

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2013.01.023

· 教育管理 ·

## 学员军旅导师探析

——新形势下军队院校学员队干部的新要求、新定位的思考

钟海荣, 吴金刚

(国防科学技术大学 光电科学与工程学院, 湖南 长沙 410073)

**[摘要]** 本文分析了当前学员队干部管理育人面临的挑战和问题, 提出新形势下学员队干部的新定位——学员军旅导师。类比学术导师, 分析了学员军旅导师的全程性、基础性、创造性等特点, 提出学员队干部要努力成为学员军旅生涯的领路人, 为学员的长远发展打好坚实基础, 并具备相应的导师能力素质, 实现更高的目标要求。最后按照“内外兼修”思路, 通过加强教育引导、开展培训交流、完善评价激励机制来提高学员队干部的育人意识和作为学员军旅导师的能力素质。

**[关键词]** 学员军旅导师; 学员队干部; 目标定位; 能力素质建设

**[中图分类号]** E251.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2013)01-0073-04

### Exploring the Military Tutor of Cadets

——Reflection on the Updated Requirements and New Position for the Cadets Detachment Leaders of Military Academies

ZHONG Hai-rong, WU Jin-gang

(College of Optoelectric Science and Engineering, NUDT, Changsha 410073, China)

**Abstract:** This paper analyzes the challenges and problems in the management and education processes for the leaders of cadet detachments, and then proposes the new position of the detachment leaders under new circumstances——military tutor of the cadets. By making analogy with the academic tutor, we analyze the connotation and characteristic, the object and requirement, the ability and quality of military tutors. Based on the whole-course, fundamental and creative features of the military tutor, we point out that the detachment leaders should make efforts to become the guide of the cadets' military career and to lay solid foundation for the cadets' future development, and have relevant ability and quality as tutors. Finally, according to the idea of "internal and external cultivation", we suggest the way of strengthening education and instruction, organizing training and communication, completing incentive mechanism, in order to enhance the consciousness of education as well as the ability and quality required of the detachment leaders as the cadets' military tutors.

**Key words:** cadets' military tutor; cadet detachment leaders; object and position; construction of ability and quality

军队院校学员队干部是学员在校学习训练和生活中的“全程老师”, 是院校基层建设的一线带兵人, 对培养高素质新型军事人才起着基础性、综合性和决定性作用。加强和促进学员队干部队伍建设, 大力提高能力素质, 是新形势下抓基层建设一项十分重要而紧迫的任务<sup>[1,2]</sup>。面对新的形势挑战和新的任务要求, 学员队干部必须进一步增强育人责任, 以更高的标准、更新的定位, 做好学员军旅生涯的领路人, 为学员的长远发展打好坚实基础。

#### 一、问题的提出

面临新形势新任务, 学校党委审时度势, 紧贴需求, 提出了“两个前列”和“五句话”人才培养的总要求, 制

定了新一轮人才培养方案, 明确了新的人才培养目标和定位: 要把指挥类本科生培养成军队信息化建设的未来领导者和未来信息化战争的指挥者。技术类本科生、硕士研究生、博士研究生, 则着眼培养军政素质过硬的专业人才或高级研究人才, 并具备适应军队建设和信息化条件下联合作战需要的高层次参谋、指挥和管理人才<sup>[3,4]</sup>。显然, 新的培养目标和定位对处在人才培养第一线的学员队干部提出了更高要求。

当前本科生多为90后, 研究生基本上是80后, 独生子女越来越多, 学员的思想呈现出许多新特点。如最近对某学员大队2011级新入伍学员的调研就表明, 新学员思想基础牢靠、参军热情高涨、个性特征鲜明、行为意识开放,

**[收稿日期]** 2012-04-26

**[作者简介]** 钟海荣(1971-), 男, 湖南耒阳人, 国防科学技术大学光电科学与工程学院学员大队副大队长、高级工程师, 博士。

成才愿望强烈,整体素质明显提高等,但同时出现了一些新变化:如理想信念坚定,但政治理论缺乏、对时事政策不够关注;入学入伍热情高,但入学入伍动机多元、思想认识和精神准备不足;个性特点突出,但心理素质脆弱、承受能力较差;遵守规定意识强,环境适应较快,但其思想行为的时代特征和社会痕迹比较突出;思想积极向上,兴趣广泛,但受地域和个体差异影响,认识问题和思考问题差异较大等等。显然,这种培养对象的个性化、差异性、主观性和多元化的新特征,对传统的思想政治教育和行政管理工作带来了很大挑战,对如何打牢生长军官的军政素质基础、规划好未来的军旅生涯提出了新课题,对学员队干部的能力和素质提出了更高的要求。

当前军校学员队干部辛苦工作在基层建设一线,爱岗敬业,乐于奉献。但面对新要求新挑战,个别学员队干部离培养高素质新型军事人才的目标要求还是不同程度地存在差距,主要表现为:(1)个别队干部心态失衡,育人工作境界不高。个别队干部“心思不在基层,心浮气躁,工作力不从心,常常与机关干部比‘地位’,与教员比工作‘环境’,与科研人员比‘待遇’,与同期毕业的部队干部比‘进步’。比来比去,必将出了怨气,感到自己怀才不遇,工作标准降低,精神状态低迷。”<sup>[7]</sup>在这种心态下,会导致学员队全面建设工作一般,既难以做好管理学员的工作,更别说教育和培养好学员了。(2)个别队干部限于事务性工作,自身定位不高。他们不能很好地用高素质新型军事人才培养的根本任务来牵引基层建设,忽视对学员作为未来军队建设者所需良好基础和综合素质的引导和培养,不能准确地把握住学员们的思想脉络和心理动态,及时化解学员成长中遇到的难题。(3)个别队干部满足现状,创造性开展工作的能力不强。个别队干部不主动研究新形势新要求下培养对象的新特点和生长军官的成长成才规律,因循守旧,缺乏创造性的思维、激情和勇气,不敢超越传统,不能积极探索新举措。个别队干部工作保守,甚至只求学员听话不出事就行,不敢主动作为,导致学员队缺乏生机活力,学员们的课外活动和业余生活单调贫乏<sup>[5-7]</sup>。

以上问题提示我们,定位不高是当前学员队干部管理育人中存在的主要问题。在美国西点军校,着眼学员的未来军旅职业生涯,构建了“学员领导能力培养体制”(The Cadet Leader Development System, CLDS),其中,对直接负责学员军事教育训练和日常连队管理的战术军官(Tactical Officer)明确了两方面的职责:将每个学员发展成有品格的领导者;在学员连营造有利于个人发展的环境。为此要求战术军官必须兼顾三种角色定位:指挥官(Legal Commander)、整合者(Integrator)和导师(Mentor)。作为导师,战术军官的任务是:(1)为学员旅-团-营-连自主管理和指挥链提供支持、指导和创造环境;(2)对学员个体的全面发展提出建议;(3)对学员的军事、社会发展的有关方面作出评价、反馈,提供锻炼机会,并指导学员如何改进提高;(4)传递有品格领导者的身份定位和价值观<sup>[8]</sup>。西点军校的战术军官的岗位职责类似我军院校的学员队干部,他们的职责、定位可为我们提供了有益借鉴。因此,适应新形势的挑战,我们认为,学员队干部必须要有新的更高定位,即学员军旅导师,并为之不断完善知识

结构,主动提高能力素质,推动以人才培养为根本任务的学员队全面建设又好又快地发展。

## 二、学员军旅导师的内涵分析

研究生指导教师(学术导师)的职责是教书育人,学员队干部的职责是管理育人。类比学术导师的特点作用,我们从对学员成长成才和长远影响出发,来分析队干部作为学员军旅导师的定义和特征。

### (一) 定义

学员军旅导师,就是在校期间对军校学员的以军政素质为核心的综合素质培养给予全程性的指导,为其未来军旅生涯奠定重要基础的指导老师和领路人。

### (二) 特征

类似学术导师,学员军旅导师主要具有全程性、基础性和创造性等特征:

1. 全程性,即导师的身份和作用贯穿和体现在人才培养的全过程中

学员队干部是学员在校学习生活的“全程老师”,是院校基层建设的一线管理者和教育者,是学员朝夕相处接触最多的干部对象。

2. 基础性,即为学员成长成才和长远发展奠定基础

在院校,学员正处在理想信念形成期、文化知识增长期和素质提高期。与学术导师对学员科学精神、学术基础、科研风格和创新能力的培养类似,学员队干部担负着学员经常性思想工作、管理工作和部分共同课目的教学工作,是学员课外学习训练的组织和“常任教员”,对学员树立正确的人生观、世界观、培养良好的综合素质起着重要作用。学员在朝夕相伴中感受队干部的人格魅力,在耳濡目染中模仿队干部的领导风格和组织管理方法,甚至会打上队干部的“烙印”。

3. 创造性,这是导师能力素质的核心

管理既是科学,也是艺术。军队院校培养的是生长军官而不是士兵,是未来军队的领导者和建设者,他们将在未来的岗位上独挡一面,需要创造性开展工作。因此,学员队干部不但要教会学员如何遵守纪律和符合军人的基本要求,还要通过言传身教,将一些宝贵的经验和独到的体会教给学员,注重从军政素质、思维层次、组织管理和开拓创新能力等方面来加强培养和指导,尽可能地为每个学员提供锻炼实践机会和展示才华的舞台,使其培养健全的人格品质,领会优秀军官的行为特征和角色定位,以及培养成熟稳健的决策风格等,这些都是一种创造性的信息传递过程。

## 三、学员军旅导师的目标要求和能力素质分析

### (一) 目标要求

作为学员军旅导师,队干部必须坚持用高素质新型军事人才培养的根本任务牵引学员队全面建设,既要做好基本的管理职能(如教育管理、教学管理、行政管理和后勤管理等),更要强化培养职能(如对学员军政素质、身心素质以及领导管理能力和学习能力的培养)<sup>[9]</sup>,努力成为学员们军旅生涯的领路人,为学员的长远发展奠定坚实基础。要增强事业心责任感,切实发挥经常性教育训练的组

用、教与学之间的桥梁纽带作用、管理育人的主体作用、教学活动中的服务保障作用，提高领导完成人才培养中心任务的能力<sup>[1,2]</sup>。根据学员的个性特征，队干部应指导学员规划未来的军旅生涯，将自己对军人职业的理解传递给学员，将教育管理和组织领导方法教会学员，既做从严治军正规化管理的行家里手，也做科学管理言传身教的领路人，真正具备管理育人的导师素质。

为此，作为学员军旅导师，队干部在人才培养工作中必须有更高的要求<sup>[5]</sup>：

#### 1. 必须强化责任、明确使命

事业心责任感是育人之魂。队干部要把管理育人当事业干，当好学员成长成才的“施肥者”，不做任其随意成型的“看瓜人”；要为学员打下坚实基础而深感欣慰，为能给学员创造一个良好健康的学习成长环境而倍感喜悦；要把学员的成长成熟、进步成才作为自己最重要的成就，把培养出未来的将军、教授和优秀指挥员作为自己最大的回报。

#### 2. 必须解放思想、追求卓越

队干部要以开放的思维、视野和胸襟，力争一流、追求卓越的态度、面貌和勇气，去谋划和落实人才培养工作；在抓住难点问题求突破、扭住重点问题抓落实上，要有一抓到底的韧性、开拓创新的拼劲。

#### 3. 必须深入调研、创新方法

队干部要深入调查，主动研究创新型军事人才成长成才的特点规律；要勇于开拓创新，对学员教育管理和学习训练中的新情况、新问题，要积极主动地寻找解决的好办法、新措施；为根治一些痼疾顽症，要有狠劲，勇于探索有利于学员健康成长的长效机制。

#### 4. 必须落实政策、统筹协调

“上面千条线，下面一针穿”。队干部要在认真学习、领会和落实上级指示精神的基础上，围绕人才培养中心工作，结合实际，协调统筹学员队繁杂的具体事务，有的做“加法”，有的做“减法”，大胆开展工作。

### （二）能力素质

学员军旅导师的新定位，对学员队干部的知识结构、能力素质提出了更高要求：

#### 1. 思想政治素质方面

队干部要有坚定的政治信念和政治立场，扎实的理论功底，很强的法规意识和政策观念，忠于职守、甘为人梯的育人事业心和责任心，谦虚谨慎、求真务实的思想作风，公派正道、任劳任怨的人格品质等。

#### 2. 科学文化素质方面

队干部要具备与培养对象相适应的科学文化知识，具有比较系统的高等教育和现代管理科学知识，宽广的人文社会科学知识；熟悉学员培养方案和培养要求等。

#### 3. 军事专业素质方面

队干部要有军队信息化建设和未来信息化战争所需的军事素养、必要的军事科学和专业基础知识，并转化为对学员的培养要求；熟悉军事共同科目的教学、组训和考核方法，能够独立、有效地组织军体训练；具备成熟的领导指挥风格、刚健的军人性格、良好的军人作风和战斗精神等。

#### 4. 身体心理素质方面

队干部要有健壮的体魄、旺盛的精力，能适应基层繁

重和紧张的教育管理和训练工作，有健康的心理素质，胸怀坦荡，情操高尚，能耐得住“寂寞”，能忍受“挫折”，富有事业心和进取心等。

#### 5. 教育管理能力方面

队干部应具备较强的处理学员队的人、事、物、时间、信息等各要素的组织计划能力，与院校机关、教员、学员以及友邻单位之间的沟通协调能力，能完成“传帮带和培养提高”学员的教育示范能力，落实“四个知道、一个跟上”和激励学员自觉的思想工作能力以及心理疏导能力、网络思想政治教育工作能力，能说会写的文字和口头表达能力，勤学善思、争先创优的开拓创新能力等<sup>[6]</sup>。

### 四、内外兼修——提高队干部担当学员军旅导师的能力素质途径

“内修”是指从队干部思想深处加以引导和教育，确立学员军旅导师的定位，自觉加强学习，强化学员军旅导师职责；“外修”是指从制度和机制层面上，通过开展培训交流和完善评价激励机制来提高队干部具备军旅导师的能力素质。

#### （一）加强教育引导，增强育人意识

定位不高，思想是根源。因此，必须要加强教育引导，提高学员队干部做好育人工作的积极性和创造性，增强爱岗敬业的奉献精神和管理育人的责任意识，使他们明白，作为学员队军政首长，必须对学员队全面建设负责；作为学员军旅导师，必须为学员的成长成才和未来的军旅生涯负责。上级领导和机关要注意解决好队干部的发展问题，解决队干部工作生活和家庭的后顾之忧，使他们尽心、尽职、尽力地投入到管理育人的各项工作中去。

#### （二）开展培训交流，提高指导能力

要有长期观念，对队干部既重使用更重培养。针对学员军旅导师定位，优化队干部培训计划和内容，完善培训方法和手段。有针对性地组织学员队干部进行专题集训，加强党的创新理论、军事、管理、人文社科以及高等教育知识理论学习，提高教育、管理和组训的科学性；定期组织与管理育人和学员成长成才有关的研讨会或报告会，分析问题、总结经验、交流提高，有效地减弱和消除“彼得效应”的负面影响<sup>[10]</sup>；对新任队干部实施传帮带计划，提高队干部的学习能力和导师素养。通过开展参观交流、学习培训、代职见习等活动，使队干部思维更加活跃、视野更加开阔，科学文化素质和教育管理水平得到切实增强，作为学员军旅导师的指导能力进一步提高。

#### （三）完善评价激励机制，强化导师职责

哈佛大学威廉·詹姆教授的研究显示，在缺乏激励的环境中，人的潜力只能发挥20% - 30%；而在得到有效激励的环境中，人的潜力可以发挥80% - 90%<sup>[10]</sup>。因此，要按照学员军旅导师的目标定位，完善对学员队干部的考核、检查、督导、奖惩等评价激励机制，在评价的科学性和常态化上做文章，在激励的全员性和全程性上下功夫，以增强政策机制的“杠杆”、调节和导向功能，强化作为学员军旅导师的人才培养职责。要建立学员队干部业务档案制度，按照学员军旅导师的目标要求，制定业务考核标准，对学员队干部的军政素质、管理能力、学习培（下转第82页）

参考外军 MBA 教育课程体系, 国防 MBA 可进一步设计出需要开设的相关课程如表 3 所示。

表 3 国防 MBA 课程体系设计方案

课程		必修	选修
知识与技能			
基本知识与技能		管理学原理 管理经济学 数据、模型与决策 战略管理	市场营销 管理沟通 商业伦理与社会责任
专项知识与技能	人	人力资源管理 组织行为学	领导学
	财	会计学 财务管理	管理会计
	物资	军事物流管理	军事后勤学
	装备	装备采办管理	军事装备学、装备综合保障
	信息	信息系统与信息管理	电子商务、信息资源管理
综合知识与技能		项目管理 运营管理	管理案例

## 六、结束语

国防 MBA 教育在我国才刚刚起步, 如何培养出军队真

正需要的 MBA 管理人才是国防 MBA 教育的中心任务。高素质国防 MBA 管理人才的培养与诸多因素有关, 课程体系的优化设计只是其中的一个重要方面。本文所给出的国防 MBA 课程体系也只是一个框架性方案, 并未包含政治、英语、数学等一般基础课程, 针对具体应用领域 MBA 人才的培养, 还可结合具体工作需要对上述课程体系方案做进一步的细化调整。

## 【参考文献】

- [1] 范玉芳, 王芸. 美国海军研究生院的管理教育[J]. 高等教育研究学报, 2005(3): 98-100.
- [2] 国防科学技术大学研究生院(编译). 美国海军研究生院 2008 年学术目录[Z]. 内部资料, 2008: 51-54.
- [3] 全国工商管理教育指导委员会. 关于工商管理硕士(MBA)研究生培养过程的若干基本要求》2009 年 5 月 18 日第二次修订//全国工商管理教育指导委员会秘书处. MBA 教育资料汇编[Z]. 内部资料, 2009: 119-120.

(责任编辑: 卢绍华)

(上接第 75 页)

训情况、育人工作实绩等定期进行考核、登记<sup>[11]</sup>; 注重育人导向, 落实基层干部选优制度, 对政治强、作风好、育人实绩优的队干部按照有关规定提前晋升, 增加立功受奖机会, 表彰和宣传育人工作成绩突出的队干部。

## 五、结论

面对新形势新挑战和新的任务要求, 学员队全面建设要着眼履行使命, 坚持用高素质新型军事人才培养的根本任务牵引基层建设。学员队干部的能力建设, 必须坚持以科学发展观为指导, 使队干部真正成为基层建设的明白人、落实《纲要》的带头人、学员成长成才的引路人。

学员军旅导师的定位, 对学员队干部的知识结构、能力素质和育人工作提出了更高要求, 还需要我们结合基层八项经常性工作进行更深入的研究。

## 【参考文献】

- [1] 国防科技大学政治部. 国防科技大学基层建设座谈会材料汇编[C]. 2006.
- [2] 国防科技大学党委. 2010 年—2012 年国防科学技术大学基层建设规划[M]. 2009.
- [3] 国防科技大学训练部. 国防科技大学 2009 本科生培养方案

[M]. 2009.

- [4] 国防科技大学研究生院. 国防科技大学 2009 研究生培养方案[M]. 2009.
- [5] 钟海荣, 孙巍, 张鼎华, 王华. 提高军队院校研究生学员队干部创造性开展工作的能力探析[C]. 南宁, 邵福球主编. 新时期军队研究生教育改革与科学发展——全军第十一届工科院校研究生教育研讨会优秀论文集[M]. 军事科学出版社, 2010.
- [6] 贾永博. 学员队干部应具备的素质和能力探析[J]. 高等教育研究学报, 2007, 30(3).
- [7] 汪莹. 军队院校学员队干部绩效管理研究[D]. 国防科技大学研究生院, 2007.
- [8] 美国西点军校. Cadet Leader Development System. <http://www.usma.edu>.
- [9] 王华. 浅议军校学员队干部在创新人才培养中的职能定位[J]. 高等教育研究学报, 2009, 32(3).
- [10] 俞文钊. 中国激励理论及其模式[D]. 华东师范大学出版社, 1993.
- [11] 罗安民, 郑练练. 学员队干部队伍建设的实践与思考[J]. 高等教育研究学报, 2006, 29(3).

(责任编辑: 赵惠君)