

文章编号:1002-980X(2007)09-0103-05

基于胜任力的高校教师培训体系

刘凤英^{1,2}, 宋永明², 韩玉启¹

(1. 南京理工大学 经济管理学院, 南京 210094; 2. 江苏大学 工商管理学院, 江苏 镇江 212013)

摘要:近年来,胜任力在高等教育系统中的应用逐渐成为众多专家学者研究的重点。本文在分析胜任力含义的基础上,通过将胜任力模型引入到高校教师的培训体系中,探讨了以胜任力为基础的高校教师培训体系的构建过程,将对高校教师整体素质的提高起到促进作用。

关键词:胜任力;胜任力模型;高校教师;培训

中图分类号: F272.92 **文献标志码:** A

建设一支高素质的高校教师队伍,是提高教育质量的根本保证。面对高等教育改革与发展日新月异的形式,高校教师培训必须创新管理模式,从培训理念以及培训手段等方面实施变革,努力提高培训质量,提升高校教师的综合素质。而近些年来,随着众多教育专家与学者对胜任力在教育领域研究的逐步深入,使得我们将胜任力模型引入到高等学校教师的培训过程中,构建以胜任力为基础的高校教师培训体系成为了可能。

1 胜任力与胜任力模型概述

胜任力这一概念最早是由哈佛大学的 McClelland 教授在 1973 提出的,所谓胜任力(Competency)是指,“能将某一工作(或组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的、个人的深层次特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能,任何可以被可靠测量或计数的,并且能显著区分优秀绩效和一般绩效的个体特征。”

从内容上看胜任力包括知识、技能、社会角色、自我概念、个人特质与动机等几种胜任特征^[1]。McClelland 关于胜任力的冰山模型把知识、技能归于冰山的上半部,是容易看得见的部分;而社会角色、自我概念、品质与动机等则位于冰山的底层,比较难以挖掘和感知,但这些又恰恰是区分表现优秀者与表现平平者的关键因素,也是基于胜任力的培训所关注的重点。

而胜任力模型(competency model)则是指用行

为方式来定义和描述某个人完成工作所需具备的各种素质,通过不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述,来确定核心素质的组合和完成特定工作所需要的熟练程度。通过胜任力模型的建立,可以清楚说明与获得成功密切关联的胜任能力,通过将从事该工作的人所具备的实际能力与模型中的要求相对比,就可以确定其能力缺陷所在,从而有针对性地进行培训设计。

2 高校教师胜任力模型

高校教师胜任力模型的建立是构建基于胜任力的教师培训体系的前提。只有首先确定教师所从事的具体教学科研工作的胜任力模型,我们才能依据相应的模型,对教师胜任素质进行评估,找出培训的具体要求和实施培训的关键。

在教育领域中,高校教师的胜任力强调一定工作情境中教师的价值观、态度、动机、个性或技能、能力和知识等特征。其特点主要表现在:首先,它与教师的工作绩效有密切关系,可用来预测教师未来工作绩效;其次,它与教学任务相联系,具有动态性;最后,依靠对教师胜任力的评价可以清晰地区分出教学优秀者与一般者。

对于高校教师胜任力模型的建立,目前最常用的是 McClelland 结合关键事件法和主题统觉测验提出的行为事件访谈法(BEI)^[2]。主要步骤包括:

以高校自身发展战略为基础,通过将战略目标及工作目标的层层细分,提炼出鉴别高绩效教师与一

收稿日期:2007-04-19

作者简介:刘凤英(1960—),女,江苏南通人,南京理工大学经济管理学院博士生,江苏大学工商管理学院教授,硕士生导师,主要从事人力资源管理研究;宋永明(1983—),男,河南焦作人,江苏大学工商管理学院硕士研究生,主要从事人力资源管理研究;韩玉启(1945—),男,江苏徐州人,南京理工大学经济管理学院教授、博士生导师,主要从事管理理论与方法研究。

般绩效教师的标准,如发表论文的数量及级别、参加的学术会议次数等; 根据鉴别标准分别选择一定数量绩优与一般绩效教师作为效标样本; 获取样本有关的胜任力数据资料,如教学科研工作需要具备的各能力素质的描述行为指标; 对数据进行分析,建立模型; 对模型进行验证。通过以上几个步骤,我们就可以得到有关高校教师的胜任力模型。

BEI 法是模型建构中较为完整的一种方法,但也存在着过程复杂、专业性较强,持续时间长等缺点。我们也可以寻求其他方法来进行高校教师胜任力模型的构建,比如有关教师的工作岗位资料分析较为丰富的高校,可以利用专家头脑风暴法对资料进行快速的搜集和分析,然后针对专家提出的具体能力有选择地进行访谈,进而建立胜任力模型;或者基于岗位问卷调查、访谈等搜集资料,然后采用因素分析的方法来进行高校教师胜任力模型的构建。

目前国内外许多专家学者都对高校教师胜任力模型的建立进行了相关的研究。国外较具代表性的有比斯考夫(Bisschoff)和格罗伯勒(Grobler)等,运用结构化问卷进行调查分析,得出了教师胜任力的两因素模型;丹尼尔森(Danielson)等人提出了教师胜任特征模型的四个维度;以及澳大利亚维多利亚州独立学校协会通过调查提出教师胜任力的 15 个组成因素等。国内的杨继平、顾倩等对大学辅导员的胜任力进行了探索;徐建平、林崇德、申继亮等学者分析了教师胜任力构成因素;王昱、戴良铁等也对高校教师胜任特征的结构维度进行了研究^[3]。

本文在综合国内外关于高校教师胜任力模型构建的相关文献,以及对国内专家学者调查研究的相关统计资料进行分析的基础上,总结出高校教师通用胜任力模型中的素质要项,如表 1 所示。

表 1 高校教师胜任力素质群

胜任素质族	素质名称	级别要求	权重
认知特征	专业知识 (EXP)	A4 级以上	
	概念式思维 (CT)	A2 级以上	
行为特征	人理解解力 (IU)	A3 级以上	
	关系建立 (RB)	A3 级以上	
	信息搜寻 (INFO)	A4 级以上	
成就特征	成就导向 (ACH)	A2 级以上	
管理特征	责任心 (RPB)	A4 级以上	
	影响力 (IMP)	A3 级以上	
	合作能力 (TW)	A3 级以上	
个人特质	自信 (SCF)	A2 级以上	
	创造性 (CRT)	A3 级以上	

表中“胜任素质族”列出了根据教师胜任力的

特征划分的五个大的类别;“素质名称”列出了高校教师具体的胜任特征;“权重”项则说明了各胜任特征的重要程度,对于通用胜任力模型来说是无法做出具体的定义的,但对特定的高校教师胜任力模型来讲则可以通过对具体数据的分析,用数学方法确定出各个胜任力的具体权重。

至于第三列“级别要求”项,是对相应的胜任特征规定的最低等级。胜任力模型将高校教师的每个胜任特征分为三个维度:A—行动的强度,这也是描述胜任力定义与级别的最核心维度,它展现了胜任力对于驱动绩效目标实现的强度;B—影响范围,表示受该胜任特征影响的人的数量及规模的大小;C—主动性,表示行动的复杂程度与行为人在主观方面的努力程度。胜任力模型对每个维度均设置了相应的级别要求和对应的行为描述,例如“合作能力”这一胜任特征要项,无论对于从事教学工作还是从事科研工作的高校教师来讲都是不可或缺的一项关键素质,对这一胜任特征的级别定义如表 2 所示。通过对各个胜任力要项做出定义,我们就可以对高校教师的各项胜任特征的具体要求有一个直观的了解,也利于以后有针对性的培训措施的顺利提出。

通用胜任力模型描述了高校教师要想获得优秀绩效所必须具备的共性的基本素质,而基于个性化需要的特定岗位高校教师的胜任力模型则需要在此基础上进一步地完善与修订。

3 基于胜任力的高校教师培训体系构建

传统的高校教师培训将培训的重点放在了教师的专业知识和技能等表象因素的培训和开发上,而忽视了对社会角色、自我概念、特质以及动机等潜在因素的开发,基于胜任力的高校教师培训体系则可以弥补传统培训的这一缺陷。

3.1 基于胜任力的教师个体培训需求分析

基于胜任力的教师培训需求分析与以往的培训需求分析有许多共同之处,都是在组织分析、任务分析和人员分析的框架之下,探讨培训需求分析的参照标准^[4]。所不同的是,基于胜任力的需求分析涉及的层面更深、更全面,实际评价的可操作性也更强。

在前面高校教师胜任力模型的构建过程中,我们已经把高校自身发展战略和特定岗位高校教师的具体胜任力要求考虑在内,因此接下来就需要分析基于胜任力要求的教师个体的培训需求,即设计调

查问卷或考评量表,收集数据,通过分析找出自身的差距,从而确定出培训的内容。

问卷或量表设计的主要依据是高校教师的胜任力模型,特别是以模型中对各胜任特征的分等级行

为描述为标准,采用 360 度评价法对上级、同事和学生发放调查问卷来收集相关数据。如下表 3 为某教师的胜任力评估量表。

表 2 高校教师“合作能力”的级别定义

维度	级别	关键行为描述
强度	A. - 1	坚决不与其他教师合作,造成小组或团队的分裂,导致问题产生。
	A. 0	保持中立,被动地参与一些必须的合作,但不属于任何小组或团队。
	A. 1	自愿参与小组或团队的各项事务,支持其他成员做出的正确决定,并给予主动配合。
	A. 2	不断向小组或团队其他成员提供有关教学或科研的有用信息,积极利用自己掌握的专业知识和技能为团队做出贡献。
	A. 3	经常关注小组或团队其他成员的感受,给予他人动力,同时注意接受其他成员对自己的意见或建议,以便做出改正,提高自身价值。
	A. 4	注重小组或团队中的沟通与交流,采取积极行动营造和谐的小组或团队氛围,促进各成员之间的合作,维护组织整体在外部的声誉。
	A. 5	成为小组或团队的核心,化解冲突,并能够提出有效的解决各种问题的方案。
影响范围	B. 1	涉及 3 到 8 人的小型、非正式群体,包括社交或友谊性质的群体。
	B. 2	一个任务小组或临时性的团队。
	B. 3	固定的小组或团队,比如一个学科办公室、系办公室或研究所等。
	B. 4	一个学院部门。
	B. 5	整个高校的所有学院部门。
主动性	C. 1	不做任何与小组或团队相关的努力。
	C. 2	只例行公事,但不做出任何额外努力。
	C. 3	采取一些超出例行公事的行动。
	C. 4	利用自己较长的时间和精力来付出超过平常的努力。
	C. 5	在自己做出努力之余,积极督促他人也为小组或团队做出更多的贡献。

表 3 教师胜任力评估量表

学院部门				评估人职位								评估人姓名							
被评估教师名称								被评估职位名称											
评估要素		评分等级																	
		A、强度				B、影响范围						C、主动性							
		- 1	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
专业知识																			
概念式思维																			
人际理解力																			
关系建立																			

问卷回收后,经过数据的筛选、整理和分析,可以得到该教师实际胜任力水平与模型确定的胜任力标准之间对比的结果。这时就可根据学校制定的有关强度、影响范围及主动性三个维度的培训需求标准,来确定该教师在哪些胜任力要项方面有培训的必要。例如某从事理论教学工作的高校教师,其素质模型对概念式思维的要求为 A3、B4、C3,而该教师实际胜任力水平为 A3、B2、C4,学校制定的标准为 B 维度 3 级以下需要培训,则可以确定该教师有进行概念式思维方面素质培训的必要。

3.2 基于胜任力的高校教师培训设计与实施

3.2.1 培训设计

基于胜任力的高校教师培训设计主要包括培训类型的确定和培训方法的选择两部分。

1) 培训类型的确定。对于高校教师培训类型的选择,我们可以从两方面来考虑:一方面,以教师的个体培训需求分析结果为依据,统计出针对每一个胜任特征需要进行培训的教师占有所有教师的比例,同时,结合高校的实际情况,通过成本收益分析并考虑高校内外环境的影响,确定一定的比率范围作为划分教师培训类型选择的标准。例如,某高校通过培训需求分析,统计出需要进行概念式思维培训的

教师比例为 26 %。而根据本校的实际情况,规定如果比率在 10 %以下,以教师自我培训为主,比率在 10 %到 30 %之间,则以学院为单位组织小规模的内训,比率如果在 30 %以上,则由学校选择优秀的师资和设备,组织大规模的集中培训。由此可以确定,各学院需要针对高校教师的概念式思维对相关教师开展在职培训工作。

另一方面,由胜任力模型的特征我们可以看出,高校教师的胜任力由上到下分为几个层次,位于上层的专业知识和技能等最容易通过培训得到提高,也就是具有很高的可塑性,位于最底层的个性特征和动机等的培训则有相当大的难度,而位于中间的社会角色和自我概念等的培训难度介于两者之间^[5]。同时,由于在构建胜任力模型时我们对每一个胜任特征均赋予了相应的权重,因此也可以对这些特征的重要性程度进行排序。通过综合考虑可塑性和重要性这两个因素,列出胜任特征的可塑性和重要性矩阵进行分析,我们也可以确定出高校教师的培训类型。如图 1 所示。

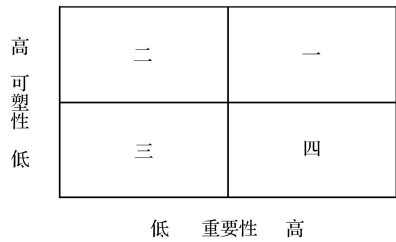


图 1 胜任力可塑性与重要性矩阵

将高校教师的胜任特征按照其重要性和可塑性高低分别进行排序,确定出区分重要性高低和可塑性高低的临界点之后,我们就可将这些胜任特征分为四个象限:位于第一象限的胜任特征,具有相当高的权重,同时也较容易培训,应作为高校教师能力培训的重点,选取最好的师资和设备进行大规模的集中培训;位于第二象限的胜任特征,比较容易培训,但重要性不高,因此可考虑组织教师进行一些小规模的在职培训;位于第三象限的胜任特征,其重要性和可塑性均较低,这类特征建议教师以自我培训为主;位于第四象限的胜任特征,重要性很高,但通常是教师最深层次的特征,比较难以通过正常培训在短期内获得显著提高。对于此类特征,若条件允许可以组织进行一些特殊的高级培训,如果成本过高,则可将此特征作为未来选拔高校教师时须重点考察的能力。

通过综合考虑两方面的因素,高校就可以确定

出针对各个高校教师的合适的培训类型。

2) 培训方法的选择。在传统的教师培训体系中,使用得最为广泛的就是课堂式教学和讲座,据有关学者发放的调查问卷显示,高校中有 80 %以上的教师参加过以课堂讲授为培训方法的培训,70 %以上的人参加过以讲座形式为培训方法的培训。基于胜任力的高校教师培训同样也可以采用这两种方式,但在培训课程的设计方面又须加以改变,以教师的胜任力模型为依据,根据胜任能力项目设计培训课程和课程目标,确定课程内容,使设计的培训课程和开发的培训内容与教师胜任力发展的实际需要密切相关。

基于胜任力的高校教师培训与传统培训最大的不同在于前者更关注于教师深层次的对绩效起关键作用的胜任特征因素。因此对于培训方法的选择,仅仅使用传统培训中常用的课堂教学、讲座等方法远远是不够的,还应更多地寻找针对教师隐性特征的培训方式。例如案例研究、项目教学、方案设计、小组讨论、情景模拟、角色扮演等。这样才有可能挖掘出高校教师的深层次胜任特征,达到好的培训效果。

3.2.2 培训实施

根据前面培训类型及培训方法的选择,我们可以制定出具体的培训计划,接下来就是高校教师培训的实施过程。按拟订好的培训计划,准备好相关的培训师资、设备、场地、培训时间安排以及对参加培训者的通知等事宜。在培训的实施过程中要注意做好培训记录,收集高校教师的反馈意见,从而不断地修正和完善培训计划。除此之外还需要做好相应的服务工作及沟通工作,准备相应的应急方案,以确保培训工作的顺利进行。

3.3 培训评估与反馈

培训评估与反馈是一个完整的培训流程的最后环节,它既是对整个培训活动实施成果的评价总结,同时评估的结果又是以后培训活动的重要输入,为下一个培训活动确定培训需求提供重要信息。具体讲,这一环节可以分为三个具体步骤来进行:

3.3.1 准备工作

在对培训的效果实施评估之前,首先要明确此次评估的目的是什么,是对高校教师培训项目的前景做出决定,对培训系统的某些部分进行修订,还是对培训项目进行整体修改,或者兼而有之。只有搞清楚这些,才能有针对性地开展工作的。其次要建立培训评估数据库,将培训前后发生的定量及定性数

据收集齐备,以保证培训评估的有效实施。

3.3.2 培训评估的实施

传统的教师培训评估方法中发展最完善,同时使用得也最为广泛的方法就是 Kirkpatrick 的四层次评估法,把培训效果分层次进行评估,层层递进^[6]。基于胜任力的高效教师培训评估同样也可以适用于此种方法,不过在内容上需要加以修正。如表 4 为 Kirkpatrick 的四层次培训效果评估框架。

表 4 Kirkpatrick 四层次培训评估框架

层次	标准	重点
1	反应	受训者态度
2	学习	知识、技能、态度、行为方式方面的收获
3	行为	工作中行为的改变
4	结果	受训者绩效

Kirkpatrick 将培训效果分为反应、学习、行为和结果四个层次,而基于胜任力的高校教师培训,由于其各个胜任特征均是通过教师的关键行为表现出来的,因此可将上面的学习和行为层次合并为胜任特征的掌握情况。从而我们就得出基于胜任力的高校教师培训评估的三层次框架,如表 5 所示。

表 5 基于胜任力的高校教师培训评估框架

层次	标准	重点
1	反应	高校教师对培训的态度和意见
2	胜任特征	通过培训教师胜任力提高情况
3	成本收益	计算培训的投资回报率

这样我们就可以根据以上三个层次来确定评估的具体方法。对于第一层次主要测试主观感受,因此主要使用问卷调查法和访谈法来进行评估;第二层次的评估则与上面的培训需求分析密切联系,所以也需要设置相应的问卷进行调查和打分,以便

与培训前的教师胜任力水平相对比;对于第三层次的评估则主要进行的是成本收益分析,采用一些数学方法来得出量化的结果,以评价此次培训的投资回报率的高低。

3.3.3 反馈

得出培训评估的结果后,最后一步就是将这一结果反馈到前面基于胜任力的高校教师培训的各项工作中去,发现其中的不足,从而便于拟定对策,不断改进培训的效果。

4 结束语

本文对基于胜任力的高校教师培训体系的构建过程进行了初步的探讨。由于胜任力与高校教师的绩效水平有着甚为密切的关系,所以将胜任力模型引入到高校教师的培训体系中,将会对教师整体素质的提高起到积极的作用,但毕竟胜任力在高等教育领域的发展时间尚短,因此还需要广大高等教育学者和人力资源专家更加深入的研究和逐步完善。

参考文献

[1]彭剑峰,荆小娟. 员工素质模型设计[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003.
[2]LYLE M SPENCER. 才能评鉴法[M]. 魏梅金,译. 汕头:汕头大学出版社,2003.
[3]王昱,戴良铁,熊科. 高校教师胜任特征的结构维度[J]. 高教探索,2006(4):84-86.
[4]王进,刘晓农. 基于职务胜任特征的培训需求评价[J]. 河海大学学报,2006(2):8-14.
[5]周奇. 论现代教师能力结构[J]. 江西社会科学,2002(5):195-196.
[6]高田钦. 基于胜任力的高校教师评价研究[J]. 安徽工业大学学报,2005(1):128-132.

Building College Teacher Training System by Competency Model

LIU Feng-ying^{1,2}, SONG Yong-ming², HAN Yu-qi¹

(1. School of Economics and Management ,Nanjing University of Science and Technology ,Nanjing 210094 ,China ;
2. School of Business Administration ,Jiangsu University ,Zhenjiang Jiangsu 212013 ,China)

Abstract : In recent years , more and more scholars pay much attention to the usage of competency model in college education system. In this paper , we built a competency-based college teacher training system.

Key words : competency ;competency model ;college teacher ;training