

高校体育教师的校本化管理

严德智, 陈青, 古雅芬

(广东工业大学 体育部, 广东 广州 510080)

摘要:借鉴校本管理的理念,探讨高校体育管理的改革。通过校本管理理念在高校体育教师管理中的运用,立足本校资源,发挥教师的潜能,从而提高学校体育管理的水平。

关键词:校本管理; 体育管理; 高校; 体育教师

中图分类号:G807.4 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2005)04-0077-03

Management of PE teachers in universities and colleges based on School - Based Management theory

YAN De-zhi, CHEN Qing, GU Ya-fen

(Department of Physical Education, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510080, China)

Abstract: The authors probed into the reform of PE management in universities and colleges by referring to the idea of School - Based Management, and concluded that the level of PE management in universities and colleges can be raised through the application of the idea of School - Based Management to the management of PE teachers in universities and colleges, by depending on its own resources of each individual university or colleges, as well as by exerting the potential of the teachers.

Key words: School - Based Management; PE management; universities and colleges; PE teachers

校本管理(School - Based Management)是20世纪70年代末发端于美国而后波及大部分发达国家和地区的一场国际性学校管理改革运动。其定义要点有:(1)学校是办学的主体,学校办学的决策权力应下放给学校;(2)学校管理目标和任务是根据学校自身的特点和需要来决定的,而不是上级或外部强加的;(3)学校成员参与决策和管理是有效地实现学校目标的基本途径;(4)学校决策者对自己的决策及其执行负有责任^[1]。校本管理即是以“学校为本”,发挥学校自主性的现代学校管理模式,其核心在于推行以学校为中心的教育,发挥学校的自主性和创造性,将教育的责任与权力转移到学校的层面,合理分配和管理学校资源。

高校体育作为高校的重要组成部分,在完善学校教育中扮演着重要角色,高校体育管理在高校管理体系中,也伴随着学校的发展得以日益重视,并为提高学校的影响力发挥着独特的作用。经分析,源于西方发达国家的校本管理对改善我国高校体育管理有着非常重要的借鉴作用。当今科学发展趋势是多学科交叉渗透,在学校体育研究中,体育与健康课程与哲学、社会科学、人体科学、自然科学、教育科学、心理学、管理科学等的交叉渗透,是当今学校体育研究的一大特点^[2]。

1 高校体育教师管理与校本人力资源管理

校本管理重在调动学校集体和成员个体参与学校管理的积极性和自主性,使学校成员拥有更多权力的同时也负起更多的责任,从而将更多的精力投入到学校的发展中。集思广益、群策群力,学校所有成员的聪明才智在科学管理的情况下得以发挥,才能推动学校快速发展。

随着高校规模的日益壮大,高校体育作为高校基础教育的组成日渐自成体系,人、财、物规模也随之日益庞大。高校体育管理一方面是指学校的教学管理和运动竞赛管理,另一方面是指学校体育人员管理和物质管理,由于规模的增大,这些管理变得愈加复杂,没有一个优秀的教师队伍和广大教师的精诚合作,管理的效率难以保证。借助校本管理的理念对体育教师实行管理,能够充分挖掘教师的潜力和形成较强的凝聚力、战斗力。

高校体育诸多因素中,作为主导作用的教师往往容易被忽视,表现在大学毕业生招聘进来后经过简单的再培训即正式成为体育教师,随后任其自我发展,没有完善的监督机制、科学的考核机制和继续教育机制。在这种情况下,许多体育教师容易产生惰性,不求上进,得过且过,靠吃老本,加之原本贫乏的知识储备,日久天长,其暴露出来的弱点往往成为人们对体育教师产生偏见的依据,更重要的是影响到体育教

学的质量,误人子弟。如何管理好体育教师队伍,为高校体育教学提供与之相称的教学水准,促进学校体育事业的发展,是摆在高校体育工作者面前亟待解决的任务。

校本管理涉及的管理是多方面的,其中校本人力资源的管理对于高校体育教师的管理有着重要的学习参考价值。校本人力资源的管理是指学校根据教职员工的生理心理特点,运用现代化的科学方法,对学校的人力进行培训、配置、使用、评价等的过程。其目的在于充分挖掘学校人力资源的潜力,力求取得学校人力资源的最佳使用效益,提高学校的办学效能。校本人力资源管理的职能主要体现在计划、聘任、激励、培训、评价等5个方面。计划职能是系统地检查学校人力资源的需求,为学校的发展提供人力保障。具体内容包括:确认学校的目标要求和发展方向;决定达到目标和满足这些工作的人数和知识、技术要求等。聘任是根据学校工作的需要选拔和聘任合格人选的过程。激励是激发和保持教师工作的积极性和创设安全、健康、和谐的工作环境的过程。教师培训的职能是提高教师的知识、技巧、能力及其它工作行为,从而提高学校的人力资源质量。评价是对教职员的工作成绩、工作表现、品德风范以及对人事政策的服从情况等所作的观察和分析,并得出提高和改进的意见,同时作为人力资源决策的依据。以学校为本对学校人员进行科学管理,使得学校管理者工作的出发点立足于本校,制定的各种规章制度和发展规划都能结合本校的实际情况,从而形成以学校为本的计划、招聘、激励、培训和评价管理体系,这个管理体系对学校的发展具有其独特的优越性。

2 校本工作分析与体育教师的聘任使用

工作分析或职务分析(job analysis),是现代企业和组织人力资源开发与管理的基礎,人力资源开发与管理的每一方面都得依靠工作分析取得信息,因而它是人力资源开发与管理系统中不可缺少的部分^[3]。校本工作分析是运用系统的方法收集学校工作的各种信息,明确学校中各个职位的工作目标、职责、任务、权限以及工作中与组织内外其他人的联系等,分析胜任各个职位所必须具有的知识、技能、能力、态度,从而确定胜任各个职位必须具备的条件。和高校教学的其它方面一样,随着教学手段的不断更新,需要体育教师掌握的技能不断增多;体育教学承担的教育责任日益增多,需要教师掌握的知识面更广;丰富多彩的学校运动竞赛和群众训练要求体育教师具有更高的专业水平和训练水平。高校体育的职能、任务的复杂性,需要学校体育工作者对学校体育的资源状况有清晰的认识,通过科学细致的分析工作,了解各个岗位的教师需要具备的条件。为了达到这个目标,参与学校体育工作分析的人员必须充分了解高校体育的运行机制,有丰富的教学经验和实践能力,明确高校体育的目标,同时还应该具有创新精神和超前的发展观。

在高校体育中,管理上呈现教学管理、运动竞赛管理、体育器材和场地管理等方面的细分状况,随着管理任务的增多,各个方面的管理都要求有专门的人员负责,这些人员的工作目标、职责和任务、权限是什么,胜任这个工作需要具有

的知识、技能和能力、态度等,需要参与工作分析的人员经过精心工作才能分析出来。在详细了解这些信息的基础上,再通过分析现有教师与工作人员的各自特点,找出他们的优、缺点,根据学校体育工作的需要,合理分配工作,从而充分利用其所长和挖掘出潜力。在补充新成员的过程中,通过校本工作分析,可以发现本校体育工作岗位急需的成员,使得新成员的补充更有目的性,具体体现在需要招什么人,其能力要达到什么水平,招进来后如何使用,对他有何培训计划,使用多久要达到什么水平等等。校本工作分析是干好学校体育工作必不可少的过程,只有明确各个职位的职责和应具备的条件,才能清晰了解从事该项工作的人的能力和水平,进而明确其努力方向。通过分析合理配备人力资源,使学校体育工作的效率达到最佳化。

3 校本教师培训与体育教师的发展

一个学校的办学水平是由学校的管理者和教师的素质所决定的。教师在学校发展中的作用举足轻重。任何人要想成为一位教师,都需要经过系统的培训以适应学校的教学要求。经过对广州部分高校的调查,发现体育教师在工作的前几年除了经过一次教育、心理学的培训和一些教学技能培训以及一次研究生课程进修学习外,再没有任何以提高教师综合素质为目的的系统性培训计划,而且那些在职培训的内容往往脱离学校的实际情况,只是注重基本教育、教学理论的灌输,使得培训的时间、金钱和精力的投入和收益大打折扣。这反映出我们的教师继续教育制度存在不足,教师的再教育应该是动态进行,贯穿于教师的教学生涯之中,根据教师的不同情况、时代发展的不同需求,通过各种系统的培训,提高教师解决实际教育教学问题的能力。校本教师培训就为解决以上问题提供了很好的作用。

校本教师培训是一种由学校自行策划、自行组织、自行实施、自行考核的教师在岗培训模式^[4]。它的特点是以学校为主体,在培训项目的设计过程中做到完全自主化和个性化。培训的需求来源于本校的实际,培训的内容和形式完全根据学校的实际来确定,可以根据需要聘请校内外专家担任培训者,但基本上是以本校的教师为主。

社会的发展、科技的进步使得人们适应社会的能力需要不断提高,与时俱进就必须不断学习。高校体育教师作为传播知识的授业者,其知识、能力也必须跟上时代的步伐,才能顺应高校体育事业发展的需要,除了要求掌握各种体育技能之外,还必须掌握各种教学手段,特别是现代化教学手段,即使是以前学过的体育技能在新的工作环境中也需要不断完善和提高。基于社会发展的要求,高校体育教师的继续教育必须纳入高校体育部门的发展规划之中。

高校体育教学作为在校体育教学的最后阶段,人们对其教育水平有着高层次的要求,要求教师有全面的体育知识和技能,有着较高的文化素养。知识和技能随着科研成果的涌现在不断地更新和提高之中,要求教师有较强的知识更新能力。体育教师任重道远,只有通过不断的再教育,才能达到全面的要求。高校体育教师的再教育如果能够遵循校本教

师培训的原则,挖掘本校的潜力,定能收到事半功倍的效果。校本教师培训可以从学校的实际情况出发,有针对性地根据本校的教师需求,来设计培训项目,使教师把学习的内容与学校的教学工作结合起来,同时把教师的在职学习与学校的发展战略目标联系起来,充分利用教师的专业特长以及在教学中的其它技能,实施由本校教师对本校教师的连续、便利的培训,提高培训的效益。这种校本教师培训在合理安排的前提下对教师的本职工作影响较小,能做到工作学习两不误。作为施教者能够在同事面前展示自己的所长,会使其对工作更有成就感,进而增强工作的自信心和积极性。校本教师培训对于施教者和被教者是双赢,对于学校教师再教育成本的掌握和教师技术水平的控制有着重要的作用。

4 校本绩效评价对体育教师的作用

一位体育教师要客观地评价自身专业能力的水平,没有客观的评价标准是难以准确定论的,对于要求上进和负责任的教师来说,客观地评价自身的专业水平,是为了更好地完善自我,促进学校体育事业的发展。从对广州部分高校的调查情况来看,目前学校对教师的考核缺乏全面性,考核的标准和方法一般都是围绕着工作的结果进行,没有顾及教师的工作过程。这样教师就很难真正从考核中找到不足,确定不了自己的发展方向,从而影响自身的发展。校本绩效评价理论是校本管理理论的重要方面,通过校本绩效评价能够较好地解决体育教师评价过程中的问题,这种评价的结果既能够作为考核的重要参考,又可使教师在评价的反馈中找出自身的不足,促进自身的发展。

校本绩效评价是对照工作目标和绩效标准,采用科学的方法,评定学校组织或教师个人的工作目标的完成情况、工作职责的履行程度、发展情况,也就是说对教师工作业绩的优缺点进行系统的描述,并将评价的结果反馈给学校组织或教师的过程。

学校体育的绩效评价的目的有多方面:可以检查学校体育战略目标和具体任务的实施情况,以便对学校的体育战略规划进行调整和完善;可以进行学校体育人力资源的决策,如体育教师的聘任、荐升等;可以对体育教师的专业能力进行评估,用于体育教师的培训和指导;可以对学生的体育发展情况进行评估,用于对体育教学工作的改善等。由此可见,根据绩效评价的目的不同,其评价结果侧重点将有所区别。

根据定义,进行有效的绩效评价首先要有工作目标和确定绩效标准,这可通过校本工作分析完成。根据目标和标准确定具体的评价内容,评价内容一般有两种,一是例常评价,就是对教师的个性、能力、专业知识、教学技能、工作态度和工作业绩等进行综合性的评价。二是特殊性评价,是针对教师某一方面进行的评价,如评价教师的教学技能、某一运动项目的专业知识等等。由于评价的内容不同,参与评价的评价人员可以是直接领导、教师自身、同事、学生等综合评定,

也可以是部分教师的评定,总之要根据公开、公正、公平、全方位、制度化的原则进行。

进行绩效评价对体育教师的教学和教育工作有着重要的作用。通过绩效评价过程中教师与领导的接触、教师间的交流、评价结果的反馈等等,对教师的作用表现在以下几个方面:(1)明确自己所承担的工作目标、职责和要求;(2)使自己的工作成就、工作业绩获得组织的认可和赞赏;(3)使自己在工作中的需要获得领导的理解和帮助;(4)明确自己工作中的不足,提出自己的发展要求,并了解组织在有关问题上可能提供的帮助和支持;(5)了解组织对自己工作的期望和对未来工作的要求,改进自己的工作方式和态度,更好地完成工作任务;(6)在评价过程中获得参与学校体育管理和决策的机会,在心理上获得参与感和满足感。

长期以来,在高校体育工作中,体育竞赛由于运动员成绩的量化结果使得教师的训练绩效在一定程度上容易反映出来,而教学工作、群体工作的绩效相对较难反映,这是由于运动竞赛成绩的好坏有比赛纪录作为参照,反观教学、群体工作只能以定性的方式做出结论,这种定性的结论是较模糊的,如果没有相应制定的科学、合理的参考标准,容易使人主观臆断,评价的结果必然带有片面性。校本绩效评价是系统性的评价,它通过全面的评价内容综合评价教师的绩效,犹如一面镜子般使教师看清自身的优缺点,使学校体育管理者全面地了解每位体育教师的特点以及他(她)的工作情况,为学校的体育发展规划奠定基础。

体育教师的绩效评价根据不同的评价内容可采取不同的评价方法,定量分析与定性分析相结合。评价标准应该有连续性,便于教师对照执行;各个评价内容可以制作出一个模块,使评价的架构清晰,使教师们清晰了解自己的工作方向;评价的结果最好让教师能够轻易接触到,并且将量化的结果以图表的形式公布出来,便于教师随时反省自我,通过比较促进教师自强不息。

总之,教师通过绩效评价信息的反馈和与上级领导的交流,能够获得信心、机会和组织的支持,使他们能发扬成绩,弥补不足,将今后的工作做得更好。

参考文献:

- [1] 龙君伟.校本人事开发与管理[M].广州:广东高等教育出版社,2002.
- [2] 邓树勋.学校体育研究的若干思考[J].体育学刊,2003,10(2):5-7.
- [3] 雷蒙德 A 诺伊[美].人力资源管理:赢得竞争优势[M].刘昕译.北京:中国人民大学出版社,2001.
- [4] 吴志宏.新编教育管理学[M].上海:华东师范大学出版社,2001.

[编辑:李寿荣]