

教育科学研究课题主持人管理行为研究

○周春红

当前,教育科学研究的工作模式多为课题主持人负责制,因此,课题主持人的管理行为直接影响到教科研课题的成败。

课题主持人是课题的组织与管理者,是课题责权的最直接承担者。有成效的课题研究来自于课题主持人富有成效的管理行为。优秀的教科研课题主持人在开展课题研究中应具有良好的计划、组织、领导、控制与协调能力。

一、计划

计划是对如何进行某一项教科研课题研究的整体安排。科学、周密的计划行为可以减少课题进行过程中的不确定因素所导致的负面影响,使课题主持人能够科学地预见到课题研究的结果。

教育科学研究是一项高度复杂的探索性工程,需要很强的计划性、严密的科学性。古语云:“凡事预则立,不预则废。”优秀的教科研课题主持人善于综合考虑立项课题的目标、宗旨,根据课题组成员构成情况、经费的拨付情况等因素,对完成课题的战略、措施、程序等作出科学的规划和决策,对达成课题研究目标的时间表和预算作出科学的安排,从而科学地确定教科研课题研究的努力方向,避免或减少各种不确定因素所带来的负面影响,有效地集中人力、财力,按时保质完成课题研究。

计划实际上也是一个协调过程,它给课题组成员指明了课题研究方向。当所有的课题组成员都能透彻地了解课题的研究目标及为此必须作出什么贡献时,他们就能在课题组长的组织下,按照预定的目标和路径,同心协力,互相合作,组成一个有效的研究团队。

按范畴来分,计划可以分为战略性计划和操作性计划;按时间序列分,计划行为包括课题的中长期计划、年度计划、季度计划、月计划等;按课题的明确性划分,又可分为指导性计划和具体计划。

通常,优秀的教科研课题主持人在课题取得立项后,经过一段时间的研讨、酝酿以及开题论证,都订立了较为具体而富有操作性的研究行动计划,该计划使得课题主持人及其合作伙伴能够按照既定的目标和行动计划达成预定目标。这也是课题取得成

功的关键所在。

当然,由于教育活动的复杂性,尽管课题主持人在开展课题研究之初制定了比较完备的行动计划,但是各种不确定因素的存在,比如,一些不可抗力的因素(如“非典”、洪灾)往往会导致行动受到阻滞甚至偏离目标。优秀的教科研课题主持人往往能够因势利导,及时调整计划和校准目标,使得课题研究在课题组成员的有效控制下进行。

二、组织

组织是根据教科研课题目标,合理选择课题组成员,建立课题内部管理制度,并根据各个成员的特长确定任务和分工,最终达成课题目标的活动。随着我国基础教育研究与实践的发展,教科研课题单靠“单枪匹马”往往不能够顺利实施,通常需要多人甚至数十人、数百人的参与才能顺利进行。这就需要课题主持人对课题组成员进行有效的组织。

优秀的课题主持人不仅自己在教科研领域卓有成就,而且善于根据研究性质与方式来决定组织形式,而不是把任何工作都纳入一个固定的模式之中。这种宏观上的指导和控制,不是具体研究工作上的干预和指手划脚,而是协调参与研究的各方或各人能和谐地进行运转。通过严格的内控制度和明确的责权利划分,充分调动课题组成员的积极性,使之积极参与到课题研究之中。成功的课题主持人的有效组织行为表现在:

1.用人所长,科学分工。优秀的课题主持人麾下往往集结了优势互补的优秀人才,这些人才各具特长,而且善于把不同素养、不同知识、技术、能力水平的教师和专家等组织起来,取长补短,使之成为一个优势互补、群体攻关的研究团队。课题组成员均从各自的角度提出问题,考量课题研究的实施方案,思想相互碰撞,不断迸发科研“火花”,从而发挥出群体的整体效应,提高整体的研究能力,实现更大的创新功能,最终取得在理论和实践上“双赢”的优秀教科研成果。

不仅如此,优秀的课题主持人还善于用人所长,分工明确,将课题研究计划落实到课题组成员,定期总结、讨论,这样就避免了研究过程可能出现的推诿

或“搭便车”现象,从而做到“研(究)”必有“(作)为”,“为”必有“得(成就)”。每一个课题组成员都是课题研究的积极参与者,也是课题成果分享者。

2. 订立规范有效的内部管理制度。优秀的课题主持人善于通过制定科学、合理的内部管理制度来提高课题研究的效率。内部管理制度一般包括课题主持人及课题组成员的职责、权利与义务;课题经费管理与使用办法;课题档案的管理等等。在制度的规范下,课题组的每一个成员都有明确的任务和要求,具体的利益、权利,规范的行为规则,个人的知识、专业、能力、技术的专长得到充分尊重与发挥。科学合理的内部管理制度不仅可以有效地约束课题组成员的管理与研究行为,避免课题研究中各种人为不确定因素的过度干扰,而且最大程度地保障课题组成员的权益,形成有效的激励机制,从而大大提高课题研究的效率。

3. 通过自身的学术水平和良好的行为特征树立权威。优秀的课题主持人一般都具有较高的学术造诣,其学术成就和良好的行为特征为其自然影响力奠定了基础。所谓自然影响力是指非权力影响力。正是课题主持人的这种非权力影响力能被他人所了解和信任,容易赢得他人的尊敬和服从。课题组虽说是“以理服人”、“情大不过理”的地方,但是,它终归是一种社会群体,并不是人情真空的场所。况且作为一种非正式群体,把课题组成员组织起来并不是靠行政命令,而是共同的事业追求,另外,学术上的研讨也不能没有情感做支持。谦逊、大度、善于与人合作是成功课题主持人的共同特征。他们能够容纳不同观点,并有良好的合作精神。这种自谦、宽容的精神使他带领的学术团队能处于宽松、和谐的最佳状态。

三、指挥

指挥是对课题组成员施加影响,以推动其实现课题研究目标的过程。课题研究目标是计划的基础,目标能为课题组指明具体的研究方向。但是,仅仅能够说明目标或者被动地接受课题研究目标,并不能保证课题组成员能够按照预定的研究方案来参与研究并完成预定任务。

优秀的课题主持人能够紧紧抓住课题研究的目標和核心问题,认真听取课题组、专家组、科研管理部门的意见,并善于总结、归纳、提炼升华,把责任和权利与课题组成员紧紧地联系起来,从而组成一个高效的课题组,实现有效的指挥。

通常成功课题主持人的有效指挥有以下几个特征:

1. 传达信息准确。课题主持人能够明白清楚地

将自己的意见和想法表达出来,并使得课题组成员准确理解和认同。

2. 时效性强。对于课题研究过程中出现的未曾预知的问题,或者新的启示,能够及时进行处理和沟通。最好的信息,如果过时了,也将是毫无用处的。

3. 调适性强。成功课题主持人不仅不固守程式,而且能够根据时间和条件的变化及时调整其指挥的方式。

然而,由于课题组不是依靠行政命令组成的群体,而是志趣相同或相近的人员组成的非正式群体,因此,优秀的课题主持人应始终把自己置于课题组之中,而不是课题组之上。其明显特点是实行民主作风,学术上不搞一言堂。在课题组内,每个课题组成员都具有主体地位,充分体现了成员的参与意识,提倡合作研究、学术自由的科学精神。课题主持人的每一个设想、决策都要经过课题组成员的充分讨论,集思广益。

四、控制与协调

控制与协调指的是衡量和纠正课题组其他成员的活动,合理调配资源,以保证课题研究符合计划要求的行为。尽管计划可以制定出来,组织结构可以调整得非常有效,课题组成员的积极性也可以调动起来,但是,这仍然不能使所有的课题研究计划都按预定路线执行,不能保证课题目标一定能够达到,这就需要课题主持人成功的控制和有效协调。

成功的控制和有效协调包括两方面的内容:

一是对课题组成员之间人际关系的协调。教育科研是一项系统工程,其研究往往会涉及到理论、决策、试验、推广等多个方面,参与研究的人员既有专职的科研工作者,又有教育行政领导,更多的是教育教学第一线的校长、教师。虽然大家的目的基本上是一致的,但是,由于所处的地位不同,利益关系不同,知识结构和思想方法不同,各类人员之间和各类人员内部仍然存在很多差距和很多不和谐之处,要真正调动起各方面的积极性,就需要有效的协调。这种协调应该是使每个方面、每个人的创造性都得到充分发挥,同时产生 $1+1>2$ 的系统效益。

其次,是对财、物的控制。优秀的课题主持人不仅善于与各种人打交道,并通过各种途径灵活地进行协调,而且具有较强的理财能力。由于教科研的性质决定研究经费比较有限,如何利用有限的资源,取得有效的教科研成果,是一门学问。优秀的课题主持人能够根据课题研究的需要,合理安排各项支出,使得物尽其财。

作者单位:北京市教育科学研究院
责任编辑:程方生