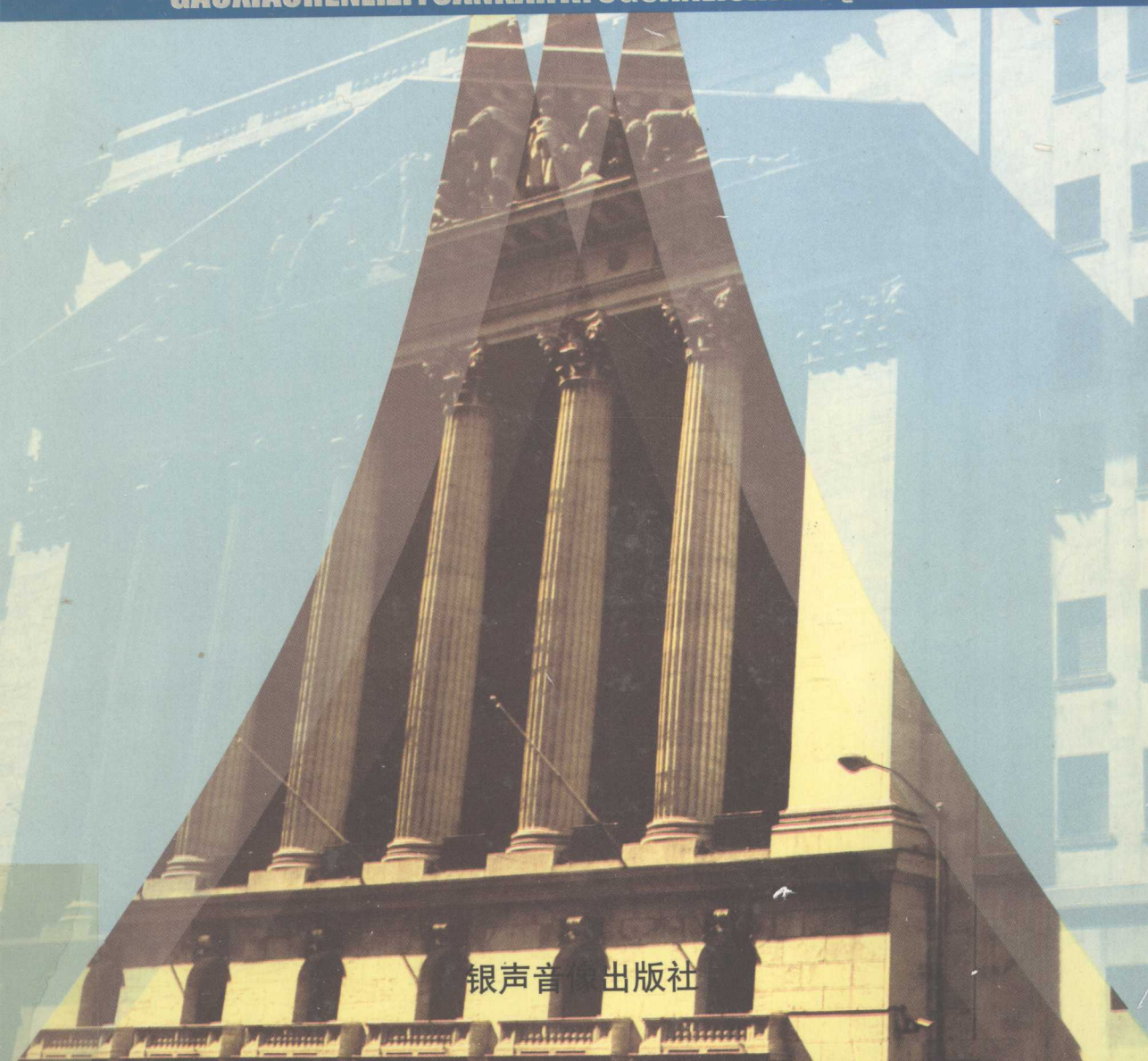


# 高校人力资源 开发与实务全书

GAOXIAORENLIZIYUANKAIFAYUGUANLISHIWUQUANSHU



银声音出版社

# 高校人力资源开发与管理 实务全书

主编：谭德忠

本书是《高校人力资源开发与管理实务全书》光盘的使用说明和对照阅读手册

(第三卷)



银声音像出版社

# 目 录

## 第一篇 高校人力资源开发与管理概述

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一章 高校人力资源现状分析 .....        | (3) |
| 第一节 高校人力资源定义 .....          | (3) |
| 第二节 高校人力资源开发的现状分析 .....     | (4) |
| 第二章 人力资源开发管理与高校发展 .....     | (7) |
| 第一节 人力资源开发对高校发展的重要意义 .....  | (7) |
| 第二节 高校人力资源开发当前存在的主要问题 ..... | (7) |
| 第三节 解决当前问题的对策 .....         | (9) |

## 第二篇 高校人力资源配置与编制管理

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 第一章 我国高校人力资源配置与编制管理的理论 .....      | (13) |
| 第一节 高校人力资源配置与编制管理的原理 .....        | (13) |
| 第二节 高校人力资源配置与编制管理的体制 .....        | (20) |
| 第三节 我国编制管理的历史沿革和现状 .....          | (21) |
| 第四节 高校人力资源配置与编制管理改革 .....         | (25) |
| 第二章 高校人力资源配置与编制管理的研究方法和依据 .....   | (30) |
| 第一节 高校人力资源配置与编制管理的研究方法 .....      | (30) |
| 第二节 高校人力资源合理配置与编制管理的依据 .....      | (34) |
| 第三章 高校人力资源配置与编制管理模式 .....         | (43) |
| 第一节 我国高校的人员分类与编制标准 .....          | (43) |
| 第二节 高校人员结构和机构设置 .....             | (61) |
| 第三节 我国高校人员配置及编制管理模式的基本框架和内容 ..... | (66) |

## 第三篇 高校人力资源招募选拔与录用管理

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第一章 高校人员招募 .....      | (73)  |
| 第一节 影响招募的因素 .....     | (74)  |
| 第二节 职业选择理论 .....      | (76)  |
| 第三节 招募的途径 .....       | (78)  |
| 第四节 发布招募广告 .....      | (83)  |
| 第二章 高校人员选拔 .....      | (94)  |
| 第一节 选拔步骤 .....        | (95)  |
| 第二节 制作申请表的原则 .....    | (105) |
| 第三节 注意细则 .....        | (106) |
| 第三章 高校人员工作安置与入职 ..... | (124) |
| 第一节 安置政策 .....        | (124) |
| 第二节 工作安置的申诉程序 .....   | (125) |
| 第三节 入职活动 .....        | (126) |
| 第四节 新教师的入职 .....      | (130) |
| 第四章 高校雇员开发 .....      | (142) |
| 第一节 成人学习 .....        | (142) |
| 第二节 设置雇员开发项目 .....    | (145) |
| 第三节 教学人员的开发 .....     | (151) |
| 第四节 校长的开发 .....       | (152) |

## 第四篇 高校人力资源绩效考评与激励

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 第一章 高校人力资源评价方案 .....             | (165) |
| 第一节 确定评价程序 .....                 | (166) |
| 第二节 合同终止程序的制定 .....              | (172) |
| 第二章 高校人力资源评价程序 .....             | (181) |
| 第一节 教师评价政策和程序 .....              | (182) |
| 第二节 管理者评价方案 .....                | (186) |
| 第三章 高校人力资源绩效指标 .....             | (191) |
| 第一节 教师评价方案和绩效指标 .....            | (191) |
| 第二节 管理者绩效评价等级评分表 .....           | (203) |
| 第三节 保管员、校园美化人员和维修员工作绩效评价方案 ..... | (204) |
| 第四章 激励机制在高校人力资源管理中的应用 .....      | (209) |

|     |               |       |
|-----|---------------|-------|
| 第一节 | 高校激励机制概述      | (209) |
| 第二节 | 重塑高校激励机制遵循的原则 | (209) |
| 第三节 | 重塑高校人才激励机制的方法 | (211) |

## 第五篇 高校人力资源的薪酬福利设计

|     |         |       |
|-----|---------|-------|
| 第一章 | 人事与工资管理 | (215) |
| 第一节 | 人事管理的变革 | (215) |
| 第二节 | 人事规划与预算 | (218) |
| 第三节 | 人事监督    | (228) |
| 第二章 | 薪酬福利    | (235) |
| 第一节 | 影响报酬的因素 | (236) |
| 第二节 | 报酬的种类   | (241) |
| 第三章 | 风险管理与保险 | (278) |
| 第一节 | 保险的作用   | (281) |
| 第二节 | 保险规划    | (284) |
| 第三节 | 保险合同与种类 | (286) |

## 第六篇 高校学科人才队伍建设与人力资源开发

|     |               |       |
|-----|---------------|-------|
| 第一章 | 学科人才队伍建设概述    | (313) |
| 第一节 | 学科建设人才的特点     | (313) |
| 第二节 | 学科人才的地位和作用    | (315) |
| 第三节 | 学科人才结构管理      | (316) |
| 第四节 | 学科人才开发的战略意义   | (330) |
| 第二章 | 学科人才素质测评与选拔   | (335) |
| 第一节 | 学科人才素质测评      | (335) |
| 第二节 | 学科人才的选拔       | (375) |
| 第三章 | 学科人才的培养、考核与奖励 | (378) |
| 第一节 | 学科人才的培养       | (378) |
| 第二节 | 学科人才的考核与奖励    | (384) |

## 第七篇 高校人力投资会计核算

|     |               |       |
|-----|---------------|-------|
| 第一章 | 高校人力资源投资与成本会计 | (397) |
| 第一节 | 人力资源投资会计概述    | (397) |

|            |                      |              |
|------------|----------------------|--------------|
| 第二节        | 人力资源教育投资的构成          | (405)        |
| 第三节        | 人力资源投资会计与效益的核算       | (408)        |
| 第四节        | 人力资源成本的概念与性质         | (429)        |
| 第五节        | 历史成本下与重置成本下的计量模型     | (431)        |
| 第六节        | 人力资源成本核算             | (435)        |
| <b>第二章</b> | <b>人力资源价值计量与评估</b>   | <b>(450)</b> |
| 第一节        | 人力资源价值计量             | (450)        |
| 第二节        | 人力资源价值的货币性计量方法及改进    | (453)        |
| 第三节        | 人力资源群体价值和个体价值之间差异的处理 | (465)        |
| 第四节        | 人力资源是第一资源            | (466)        |
| 第五节        | 合伙人价值的评估             | (468)        |
| 第六节        | 人力资源价值的日常考核与年度评估     | (473)        |
| 第七节        | 工资、成长机会与人力资源价值       | (477)        |
| 第八节        | 人力资源价值评估实例分析         | (480)        |
| <b>第三章</b> | <b>人力资源权益分配</b>      | <b>(483)</b> |
| 第一节        | 按劳分配、按劳取酬与按生产要素分配    | (483)        |
| 第二节        | 人力资产和人力资本            | (487)        |
| 第三节        | 人力资源权益的确立            | (489)        |
| 第四节        | 劳动者参与收益分配的方式         | (491)        |
| 第五节        | 人力资本计量               | (494)        |
| 第六节        | 人力资本参与收益分配           | (499)        |
| <b>第四章</b> | <b>人力资源会计制度设计</b>    | <b>(503)</b> |
| 第一节        | 人力资源会计设计的基本思路        | (503)        |
| 第二节        | 传统会计向人力资源会计的过渡       | (507)        |
| 第三节        | 人力资源会计的核算内容          | (511)        |
| 第四节        | 人力资源会计科目             | (513)        |
| 第五节        | 人力资源会计报告             | (518)        |

## 第八篇 高校教育资本的规范与运作

|            |                        |              |
|------------|------------------------|--------------|
| <b>第一章</b> | <b>教育资本的财政收入和财经背景</b>  | <b>(523)</b> |
| 第一节        | 征 税                    | (524)        |
| 第二节        | 地方财政收入规划               | (531)        |
| 第三节        | 州 - 地方财政的交互式特点         | (533)        |
| 第四节        | 州财政规划                  | (533)        |
| <b>第二章</b> | <b>教育资本的积累与形成</b>      | <b>(539)</b> |
| <b>第三章</b> | <b>教育资本经营战略规划和预算编制</b> | <b>(565)</b> |

|            |                        |              |
|------------|------------------------|--------------|
| 第一节        | 学校系统预算编制的法律基础          | (566)        |
| 第二节        | 预算编制的概念                | (567)        |
| 第三节        | 更适合目前和将来的教育系统的预算编制理念   | (568)        |
| 第四节        | 校本预算编制                 | (569)        |
| 第五节        | 规划、设计、预算和评估系统的演变       | (582)        |
| 第六节        | 零基预算                   | (585)        |
| 第七节        | 几个预算编制概念               | (588)        |
| 第八节        | 预算过程                   | (590)        |
| <b>第四章</b> | <b>教育资本固定资产与现金规划管理</b> | <b>(594)</b> |
| 第一节        | 综合战略规划                 | (594)        |
| 第二节        | 设备与装置的购置               | (614)        |
| 第三节        | 指导与培训计划                | (615)        |
| 第四节        | 需考虑的其他规划事项             | (617)        |
| 第五节        | 投资现金的性质                | (623)        |
| 第六节        | 现金流动                   | (623)        |
| 第七节        | 投资需要考虑的事项              | (625)        |
| 第八节        | 债务管理                   | (641)        |
| <b>第五章</b> | <b>采购与分配规划管理</b>       | <b>(643)</b> |
| 第一节        | 采购与分配                  | (643)        |
| 第二节        | 维护与运作                  | (667)        |

## 第九篇 高校教师的素质要求及其在职培训

|            |                   |              |
|------------|-------------------|--------------|
| <b>第一章</b> | <b>高校教师基本素质要求</b> | <b>(701)</b> |
| 第一节        | 教师心理素质要求          | (701)        |
| 第二节        | 教师道德素质要求          | (724)        |
| <b>第二章</b> | <b>高校教师专业素质要求</b> | <b>(748)</b> |
| 第一节        | 口语能力              | (748)        |
| 第二节        | 教师职业口语训练          | (751)        |
| 第三节        | 主要教学环节的口语运用、口语艺术化 | (755)        |
| 第四节        | 书写能力              | (756)        |
| 第五节        | 钢笔字与粉笔字的书写        | (759)        |
| 第六节        | 班级日常管理能力          | (762)        |
| 第七节        | 学生日常管理技能          | (763)        |
| 第八节        | 知识结构能力            | (770)        |
| 第九节        | 教师知识结构的现状及发展      | (774)        |
| 第十节        | 教学能力              | (776)        |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第十一节 科研创新能力·····        | (778) |
| 第三章 高校教师资格制度及实施·····    | (780) |
| 第一节 教师资格制度的内涵及实施意义····· | (780) |
| 第二节 教师资格的分类与适用范围·····   | (785) |
| 第三节 获得教师资格应具备的条件·····   | (787) |
| 第四节 教师资格的法定凭证·····      | (789) |
| 第五节 教师资格与职业的关系·····     | (790) |
| 第四章 高校教师的招聘与培训管理·····   | (792) |
| 第一节 教师招聘任用·····         | (792) |
| 第二节 教师培训管理·····         | (801) |
| 第三节 教师培训项目·····         | (807) |
| 第四节 教师培训方法·····         | (810) |

## 第十篇 高校素质创新人才的培育与管理

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 第一章 创新人才的理论与实践·····                | (819)  |
| 第一节 国外培养创新人才的思想及人才发展状况·····        | (819)  |
| 第二节 中华民族的创新人才思想及人才发展状况·····        | (833)  |
| 第三节 新中国培养创新人才的理论与实践·····           | (850)  |
| 第四节 当代中华民族高素质创新人才概况及贡献·····        | (867)  |
| 第二章 高素质创新人才的特征和成长的规律·····          | (887)  |
| 第一节 高素质创新人才的特征·····                | (887)  |
| 第二节 高素质创新人才的分类·····                | (899)  |
| 第三节 不同领域高素质创新人才的基本特点·····          | (912)  |
| 第四节 高素质创新人才的创新活动与创新方法·····         | (938)  |
| 第五节 高素质创新人才的成长规律·····              | (954)  |
| 第三章 高素质创新人才的加速培养·····              | (972)  |
| 第一节 新世纪高素质创新人才争夺战·····             | (972)  |
| 第二节 实施素质教育工程,提高创新人才的综合素质·····      | (988)  |
| 第三节 积极稳妥地发展我国高等教育,造就大批高素质创新人才····· | (992)  |
| 第四节 实施高素质创新人才工程,提高创新人才层次·····      | (993)  |
| 第五节 实施园丁工程,培养高素质创新性教师队伍·····       | (996)  |
| 第六节 实施开放式远程教育工程,提高现有创新人才质量·····    | (1000) |
| 第四章 努力营造高素质创新人才脱颖而出的环境·····        | (1005) |
| 第一节 影响创新能力发挥的主要因素分析·····           | (1005) |
| 第二节 努力营造使年轻创新人才脱颖而出的社会机制和创新环境····· | (1008) |
| 第三节 不断提高全民族的创新意识和创新能力·····         | (1011) |



|     |                     |        |
|-----|---------------------|--------|
| 第四节 | 实施优惠政策,保护知识产权       | (1013) |
| 第五节 | 坚持在实践中锻炼和培养高素质创新人才  | (1016) |
| 第六节 | 提供必要的物质条件和加大资金投入的力度 | (1018) |
| 第五章 | 高素质创新人才的选拔和任用       | (1023) |
| 第一节 | 正确把握高素质创新人才需求的发展趋势  | (1023) |
| 第二节 | 积极稳妥地改革用人制度         | (1026) |
| 第三节 | 高素质创新人才选拔和任用的条件及原则  | (1028) |
| 第四节 | 创新人才选拔任用的方式和方法      | (1031) |
| 第五节 | 实施创新人才的测评制度和激励制度    | (1034) |
| 第六节 | 高素质创新人才的领导艺术        | (1037) |

## 第十一篇 高校人力资源管理中的 法律伦理和政策问题

|     |                |        |
|-----|----------------|--------|
| 第一章 | 高校人力资源管理中的合同管理 | (1043) |
| 第二章 | 高校人力资源管理中的诉讼   | (1046) |
| 第三章 | 高校人力资源管理中的伦理问题 | (1053) |
| 第四章 | 高校人力资源政策的制定    | (1057) |

## 第十二篇 高校人力资源管理常用文案与表格

|      |               |        |
|------|---------------|--------|
| 第一章  | 教学常用文案与表格     | (1079) |
| 第一节  | 课程表           | (1079) |
| 第二节  | 任课教师点名册       | (1080) |
| 第三节  | 任课教师课程小结      | (1081) |
| 第四节  | 考场安排表         | (1082) |
| 第五节  | 考试答题卡         | (1083) |
| 第六节  | 学生考试成绩登记表     | (1084) |
| 第七节  | 学生综合测成绩登记手册   | (1085) |
| 第八节  | 听课记录表         | (1090) |
| 第九节  | 试卷分析表         | (1091) |
| 第十节  | 教案表格          | (1093) |
| 第十一节 | 教研室活动记录表      | (1094) |
| 第十二节 | 教学科研进展情况月度综合表 | (1095) |
| 第十三节 | 大学教师月度考核综合表   | (1096) |
| 第十四节 | 专业技术人员年度考核登记表 | (1097) |

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 第十五节 教师参加会议考勤表 .....     | (1098) |
| 第十六节 学校行政人员月度考勤综合表 ..... | (1099) |
| 第十七节 学校行政人员考勤记录表 .....   | (1100) |
| 第二章 高校管理规章制度 .....       | (1101) |
| 第一节 高校校系组织机构管理规章制度 ..... | (1101) |
| 第二节 高校校系教师队伍管理规章制度 ..... | (1111) |
| 第三节 高校院系教学管理规章制度 .....   | (1149) |
| 第四节 高校院系科研管理规章制度 .....   | (1211) |
| 第五节 高校院系管理评估规章制度 .....   | (1283) |
| 第三章 高校岗位规范 .....         | (1313) |
| 第四章 科技文书写作与范例 .....      | (1364) |
| 第一节 科技考察报告 .....         | (1364) |
| 第二节 科技调查报告 .....         | (1377) |
| 第三节 可行性研究报告 .....        | (1384) |
| 第四节 科研计划报告 .....         | (1392) |
| 第五节 科研进度报告 .....         | (1397) |
| 第六节 科研成果报告 .....         | (1401) |
| 第七节 科技论文 .....           | (1421) |

## 附录 高校人事改革与人力资源开发管理政策法规

|   |        |
|---|--------|
| 教育部关于印发《高等学校“高层次创造性人才计划”实施方案》和有关实施办法的通知 ..... | (1513) |
| “长江学者和创新团队发展计划”长江学者聘任办法 .....                 | (1519) |
| “长江学者和创新团队发展计划”创新团队支持办法 .....                 | (1524) |
| “新世纪优秀人才支持计划”实施办法 .....                       | (1527) |
| “青年骨干教师培养计划”实施办法 .....                        | (1530) |
| 深化高校人事分配制度改革高级研讨班上的讲话 .....                   | (1533) |
| 中华人民共和国高等教育法 .....                            | (1558) |
| 关于成立教师教育改革创新研究小组的通知 .....                     | (1567) |
| 教育部关于实施全国教师教育网络联盟计划的指导意见 .....                | (1568) |
| 关于推荐报送教师教育工作经验交流材料的通知 .....                   | (1574) |
| 关于教师教育发展的十个观点 .....                           | (1576) |
| 师范教育司 2004 年工作要点 .....                        | (1580) |
| 教育部关于进一步加强基础教育新课程师资培训工作的指导意见 .....            | (1583) |
| 关于成立“全国教师教育信息化专家委员会”的通知 .....                 | (1587) |
| 全国教师教育网络联盟”的新进展 .....                         | (1589) |

|  |        |
|--|--------|
| 全国非师范院校教师教育工作研讨会会议综述 .....                         | (1592) |
| 大力开展基础教育新课程师资培训,为推进素质教育和基础教育新课程改革提<br>供高质量师资 ..... | (1596) |
| 教育部办公厅关于成立全国教师教育课程资源专家委员会的通知 .....                 | (1600) |

定型往往是依据过去有限的经验或习惯观念对某一类人形成的固有印象。这种印象往往具有固定性和社会性。例如，一般人总认为老年人墨守成规，缺少进取心，并在见到某个老人时就把他归到自己脑中这固有的形象中去。同样，一般人也会认为年轻人举止轻浮，办事不牢，并将见到的年轻人归到此类中。再如人们谈到教授时，往往认为是文质彬彬，性格高傲；工人则是身强力壮，性情豪爽；会计是精打细算，斤斤计较等。这些都是按年龄、职业等特征在人们头脑中形成的固有形象，即一种定型。

定型作用是一种概括的、笼统的、固定的看法，是非常普遍的社会心理现象。定型在某种条件下有助于对别人作概括的了解，帮助人们把现实中的人归类。但是，对这种归类不符合员工个人的实际特点，或只对某类人的非本质特征作出了概括印象，就容易形成偏见。如果人们根据这些偏见去看周围人，会作出错误判断。所以，研究各种定型产生的原因及其克服的方法，同样对人员管理有重要现实意义。

#### 4. 优先效应和近因效应

优先效应是指一个人最先给别人留下的印象会有强烈的影响，实质与第一印象作用相同。近因效应是指一个人最后给别人留下的印象有强烈的影响。它是以后和最新的信息吸引对方。心理学研究表明，优先效应和近因效应都在对人的了解中起着重要作用，但他们在不同条件下有不同的影响。一般地说，在感知陌生人时优先效应作用更大，在感知熟悉的人时，如果熟悉的人行为出现了某种新的表现，则近因效应起更大的作用。

此外，在了解人时，还要抓住关键时刻、关键场合的典型行为来分析人的心理、品质和特征。所谓关键时刻的关键行为主要是指：

- ①对待名利的态度，包括升级、提薪、提职时的态度；
- ②对待集体工作、集体荣誉和集体利益的态度；
- ③对别人的不幸、困难、痛苦所持的态度；
- ④对待社会公益和社会公德的态度；
- ⑤在突发事件面前表现出来的品质和态度。

## 第二节 教师培训管理

### 一、教师培训的特点

校本教师培训是一种由学校自行策划、自行组织、自行实施、自行考核的教师在职培训模式。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，可以根据需要来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。

校本教师培训是学校人力资源开发与管理的一个重要方面，在教师专业发展和继续教育中起着重要作用。校本教师培训是一种由学校有计划实施的有助于教师学习与学校教育教学工作有关的知识、能力、技能和行为方式的活动。培训的目的在于要教师掌握培训项目中所要求的知识、技能和行为，并且要求他们将其应用于学校的教育和教学工作实践中。校本培训是学校创造智力资本的途径，通过培训能有效地提高教师的专业知识、教学技能和教学行为，从而有创造性地从事学校教育工作，完成学校的发展战略目标，促进学生发展。培训能促进教师的学习能力，适应终身学习化的社会，以迎接全球化的挑战。培训能促使教师的专业发展，不断更新专业知识和技能。

在我国校本教师培训是 20 世纪 90 年代末才开始出现，目前尚处在初步的探索阶段，但它显示出来的优点，已经深为广大中小学校长所喜爱。校本培训的主要优点有：培训的目标非常明确具体，直接服务于本校的个性化的教改工作；培训活动能跟日常的工作紧密结合，培训成果能及时转化，体现在教师的日常工作中；本校教师参与，有利于学校内部信息分享与沟通，有利于培养教师的团队精神。培训时间灵活多样，解决了工学矛盾；培训的场所在校内，大大地节约了培训成本；培训也可以邀请学生家长、社区成员参加，有利于加强学校与校外教育力量的结合。

虚拟培训组织与传统的培训部门的比较

| 传统的培训部门  | 虚拟培训组织  |
|--|---|
| <p>战略导向</p> <p>没有明确的目标或者目标模糊</p> <p>假设课堂参与者是其，准一的顾客</p> <p>将培训的内容限定在事先确定的课程上</p> <p>按课程组织培训</p> <p>进行强制性培训</p> | <p>阐明并宣传明确的使命</p> <p>拓展了顾客的外延范围</p> <p>提供满足客户需要的培训方案</p> <p>按能力组织培训</p> <p>争取内部受训人员</p> |
| <p>培训产品设计</p> <p>采用僵化笨重的设计方法</p> <p>将培训产品的供应者仅仅看做是原材料库</p>   | <p>采用基准化和其他创造性的设计战略</p> <p>在战略上将培训产品的供应者作为培训对象</p>                                      |

续表

| 传统的培训部门   | 虚拟培训组织   |
|---|--|
| <p>结构多样化<br/>聘请那些作为课堂教师或辅导员的培训人员<br/>由固定数量的人来运作管理<br/>仅依靠培训人员来决定提供的培训</p>                           | <p>聘请学校内外的优秀教师和培训专业人士<br/>从多个领域平衡资源<br/>让直线主管参与决定培训导向和内容</p>   |
| <p>培训产品传递<br/>发放课程表<br/>在固定地点按固定课程提供培训</p>  | <p>提供可供选择的课程目录<br/>在工作岗位上提供现场培训</p>  |
| <p>责任承担<br/>学校负责教师的开发和培训<br/>课程结束后受训者不再参与<br/>教师是支持学习的关键人物<br/>将对课程的评论作为重要的反馈来源<br/>培训结果的描述十分模糊</p> | <p>教师对自己的成长负责<br/>在工作中提供后续培训以确保学习的延续<br/>认为直线管理者是支持学习的关键人物<br/>评价培训的战略效果和短期结果<br/>保证培训能提高教师的工作绩效</p> |

## 二、培训人员的角色与能力

校本教师培训在学校的人力资源开发与管理中有着重要的作用，所以学校应该安排一名专职或兼职的教师来负责校本教师的培训项目设计和管理。

负责校本教师培训的人员从事多种工作，如指导培训项目设计、培训的行政管理或培训需求分析。每种工作都有特定的角色和能力要求，下表简要地列出了校本教师培训人员承担的角色及能力要求。

校本教师培训者所扮演的角色和所需能力

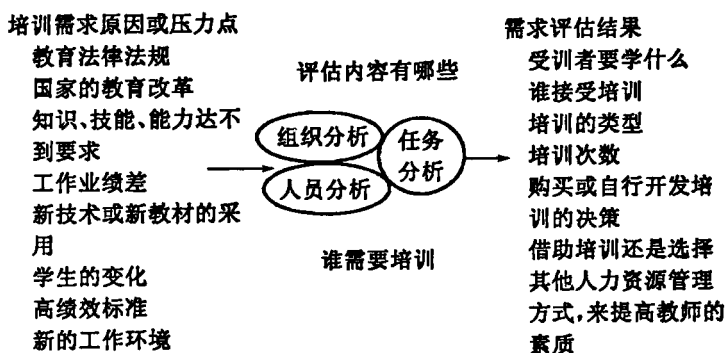
| 承担的角色  | 能力要求  |
|--|---|
| 分析和评估角色<br>研究者<br>需求分析家<br>评估者                       | 了解教育行业知识；应用计算机的能力；数据分析能力；研究能力                           |
| 开发角色<br>培训项目设计<br>培训教材的开发者<br>评价者                    | 了解成年人学习的特点；具有写作和目标管理的能力；具有信息反馈和应                        |
| 用电子系统的技能<br>战略角色<br>管理者<br>培训项目的宣传者<br>变革顾问<br>职业咨询师 | 精通职业生涯设计和发展理论、培训和开发理论；具有一定的经营管理理念；具有管理能力和说服沟通能力         |
| 指导教师/辅导者角色<br>上课教师<br>学习的辅导者和帮助者                     | 了解成年人的教育原则；具有一定的讲授、表达能力；具有团队管理能力；具有反馈干预技术；具有应用信息技术的技能   |
| 行政管理角色<br>培训项目的日常管理                                  | 具有项目管理的能力；选择和确定所需要设施的能力；进行成本—收益分析的能力；档案管理的能力；具有计算机的应用技能 |

### 三、培训需求

校本教师培训的首要环节是要了解教师的培训需求，此时需要进行的工作是培训需求分析和评估。

下图形象地说明培训需求分析评估的过程，表明了培训需求评价的原因及其所得出的结果。从下图中可以看出有许多不同的压力点，这表明校本培训是十分必要的，这些压力点包括教师的绩效不良、教育新技术的出现和应用、课程改革、国家的法律法规的出台、学校工作的重新设计、学生的变化，教师缺乏应有的知识和技能。需求评估一般

包括学校组织分析、人员分析和任务分析三个方面。



校本教师培训需求分析模式

### (一) 组织分析

组织分析通常要考虑培训的背景应在学校组织经营管理的战略条件下进行,决定相应的培训项目,为培训提供可以利用的资源,并可以得到管理者和同事对培训活动的支持。组织分析主要包括学校组织的经营环境分析(如国家的法律法规、新的教育技术的采用、课程标准的变化等),学校的现状及发展战略分析(明确目标和现状之间的差距),学校可以投入的培训资源(如人力、物力、时间、金钱等)。最重要是明确学校组织的发展方向和完成学校各项工作对人力资源的要求。

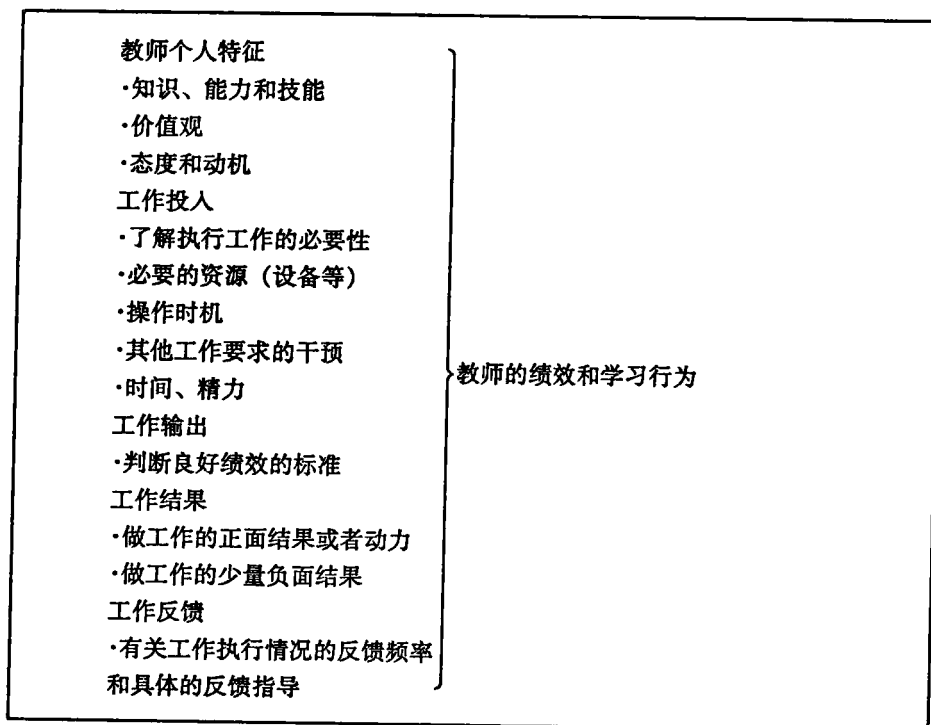
### (二) 人员分析

人员分析的核心是确定培训的对象及他们的学习准备情况如何。它主要包括以下几个方面:

1. 弄清工作绩效不佳的原因是缘于知识、技术、能力的欠缺,还是属于个人动机或学校工作设计方面的问题;
2. 明确谁需要培训;
3. 让受训者做好培训的准备。

在人员分析的过程中最重要的是要分析影响教师个人工作业绩水平的因素,如教师的个体特征,知识、技能的准备状况,教师的工作环境如师生关系教室环境、同事关系等,工作业绩的评价标准等。下图是一个对教师培训需求进行分析的指导性框架,在校本教师培训需求的评估中可以参照,这样才能真正了解教师的培训需求,增强校本培训的针对性和实效性。





### 影响教师工作绩效和学习的因素

#### （三）任务分析

在校本培训需求评估中，对教师的教育教学工作任务的分析也是非常重要的环节。对教师的工作任务分析的最终结果是获得有关工作活动的详细描述，包括教师完成教育教学任务所需要的知识、技术和能力的描述

在对教师工作任务进行分析时，必须要明确学校各种岗位的设置，每个岗位的工作任务和主要活动，为了完成这些任务和活动教师必须具备的知识、能力、技能、心理特征及其他相关的条件，要明确为了完成这些任务学校组织需要提供什么样的工作环境和条件。

这一分析过程实际上是我们所讨论的校本工作分析技术在培训需求分析中的应用。在这里的重点在于分析教师完成教育教学任务所需要的知识、能力、技术等。

#### （四）培训需求评估的方法

在培训的需求评估中常常采用四种方法：工作现场观察法，调查问卷法，文献法（又称为阅读技术手册和记录法），访问专门的项目专家或专家型教师法。下表列出每种方法的优缺点，没有哪个方法是绝对优于其他方法的，在实际应用中往往综合运用多种