用心当在教与研

□ 卓泽渊

教学是重中之重

教学工作始终是教研部的基础工作、基本工作，我们必须将教学工作作为整个教研部工作的重中之重加以特别强调。我以为必须以三严三实的精神抓好以下几个方面的工作。

讲题设置。讲题设置要考虑这样几个因素：第一是要考虑学校的教学设计。学校对不同的班次有不同的课程设计。这一设计体现了党对领导干部在培训或进修上的组织要求，也体现了学校对这一要求的深切理解，还体现了教务部门的设计意图。我们要在本教研部的教学安排中认真地加以领会和贯彻。第二是要考虑听课的学员对象。要分清是中青班、进修班、民族班。中青班是一班还是二班。进修班是地厅班还是省部班。不同的班次有不同的学员层次，他们有不同的任职要求和学习需要。分清学员对象，是因材施教的要求。中国大教育家孔子教育思想的核心内容就是“因材施教”这四个字。我们要认真地加以体会，贯彻在我们自己的讲题设计中。第三是要考虑客观的现实需要。我们要关注政治和法治的发展进程。比如，前年我们法学开的一个重要的讲题就是“法治中国”。那是因为习近平同志在2013年初提出了“法治中国”，2013年底党的十八届三中全会又确认了法治中国，所以课程设计中会将“法治中国”作为重要讲题。但是四中全会之后，党做出了全面推进依法治国的决定，讲题就理所当然地应当及时更新为“全面推进依法治国”。第四是教学的具体方式。讲授教学、研讨教学、案例教学，都要有所区别。讲授课要讲出基本内容、理论深度、学术品味、教学趣味。研讨课，讲题要可以研讨，值得研讨。案例教学，一是案例不可太陈旧，太陈旧就没有吸引力。不可太平常，太平常就达不到提升学员水平的目的；也无法引发新的思考。对于案例，要选择具有社会学意义的典型性案例。案例的发生要具有现实性，案例的启示要具有普遍性，这样的案例教学才有现实而又普遍的指导意义。

集体备课。实践证明集体备课是党校极为重要的备课形式。它可以集思广益，集中智慧。集体备课的方式很多，可以集体讨论、集体试讲、集体写作讲稿、集体制作基础课件。集体进行的，可以是这些环节的每个部分，也可以是其中的某几个环节。集体备课要处理好集体共性与教师个性之间的关系。教师应该有自己的学术个性。有个性才美丽，否则就是千篇一律，千人一面，毫无活力与生气。但是这种个性不是任性。它是独特的观察视角、表达方式、新颖结论等。我们要开设“全面推进依法治国”的讲题，究竟要怎么来解读这个讲题，我以为还是需要集体备课，我们来共同商议。集体备课的效益不仅仅是教学的意义，还有学术的意义，还有人际的意义。我们有了集体备课，备课中就可以相互启迪，就可以有新的学术发现，甚至产生新的学术成果。我们还可以通过集体备课加强交流，融洽同事关系。我们要树立为学术问题不怕脸红的作风，要脸红心好，脸红心热，脸红心近。当然我们也提倡友好表达，但是坚决反对不讲学理的人云亦云和奇谈怪论。

具体讲授。一是要熟悉教学内容。教学中，还是内容熟悉为王。二是要把握讲授时间。对讲课时间要有良好把握。有一些班次反映老师拖堂。拖堂效果必然不好，必须控制好讲课时间，我们要做课堂的主人、时间的主人，不能听任自己的任性。即使是任性，也应当是综合把控基础上的任性。其实这已经不是任性了，而是纵横捭阖，挥洒自如，进入化境了。三是要使用精彩例证。对于例证，要注意日常用心积累。随时注意把精彩的案例记下来，在自己的头脑中建立一个强大的案例库。这就要求我们博闻强记。只有见多识广、广采博览，才能最终成就自己，成就课堂。必要时也要突击查找。有时为了一个例证要考察几天，要向同事请教、向老师请教、向朋友请教。四是要应对课堂变化。课堂上，时间要灵活，案例要灵活，应答要灵活。既要事前充分准备，又要灵活应对。五是要重视教学互动。要与学员有交流。老师要看学员的面部表情、互动状态、课堂纪律。要与学员有表情、情感、思想的交流，以共同营造良好的课堂氛围。如果我们能把讲课做成教与学的共同创造和精神享受过程，就一定是成功的。

相关工作。教学工作不仅仅是课堂讲授。还有大量的非讲授的教学活动，比如小组讨论、双向交流、论文指导等，各有各的意义。要充分利用好这些机会，联系学员、了解学员、学习学员，进而完成教学任务、丰富完善自己、提升能力水平。有时我们感觉自己江郎才尽，不妨多参加学员小组讨论、双向交流、论文指导，就会被启发、被触动，甚至引发我们非常重要的灵光闪现。大家去党校书店看看，我们学校许多老师的科研成果都来自学员的两带来。

理论的前沿在学术

提高学术水平问题，是一个极其复杂的问题。谈到学术，我认为需要特别注意以下三个问题。

确定学术选题的问题。选题具有决定性作用，做好选题是首要环节。选题要具有现实意义和学术意义。既要做现实的，也要做学术的，更要做现实与学术结合的选题。选题从哪里来，这是根本的问题。我以为选题一是从阅读中来，这是最基本的。二是从教学中来。自己教学中会有灵感，被学员提问或受学员启发也一定是重要来源。三是从交流中来。与学员交流，与同事交流。举一反三，因小见大，见微知著。处处留心皆学问。“问渠那得清如许，为有源头活水来”也许就是这个意思。

处理教研关系的问题。要以科研带动教学，以教学促进科研。首先我们来看以科研带动教学。不做科研，教学就不会有深度和新意，没有深和新，讲课就不会成功，也就无法吸引学员。现在学员大部分是高学历，司局级以上领导，研究生学历已经是80%以上，硕士以上学位获得者恐怕也在70%左右。没有很好的学养，就无法做好他们的老师。学员要求我们老师更多帮助他们解决实际问题。这个问题看来，是很难。他们天天在实践，我们要去做他们实践上的老师，恐怕有些力不从心。但是我们一定要能做他们理论上的老师。我们的实践不比学员强，理论还不如学员，就愧为人师了。为了少一些羞愧，就应该多一些理论。理论的前沿在哪里？在学术。

塑造学术形象的问题。要思考用什么来塑造自己学术形象的问题。这可能是需要我们长期思考的问题。我们一辈子都在打造自己的学术形象。也许有人会问，什么叫形象。我以为在纯学术意义上，就是您的独特学术符号。学术形象具有特定性，别人不可替代。要做到、说到相关问题，别人就能想到最有研究的是您。怎么才能塑造自己的学术形象，我以为应该也只能是博采众长、独树一帜。虚心向一切优秀者学习，而又能形成自己的独有风格，并有独到成就者即是成功者也。

（作者系中央党校政法部常务副主任）

教研论坛

影响领导胜任的决定因素

赢得胜任，不单纯从组织培养、环境塑造以及行为表现等外在因素上予以考察，更侧重于从领导心理动力机制上予以探讨。只有深层心理因素才能解释并说明领导影响力乃至领导魅力的实质问题。

□ 胡月星

领导力的实质是领导者的心理影响力。在领导者的成长发展当中，只有胜任才是硬道理。一个领导者如果没有责任心与使命感，没有强烈的事业心和持久的忍耐力，就不可能取得成就和成功。领导者的行为、态度、目标、激励、需要、动机、个性特点等都是影响领导胜任的关键因素。

1973年，美国心理学家戴维·麦克莱伦教授在美国心理科学杂志上发表了一篇名为《测试胜任力而非智力》的论文，在该文中麦克莱伦教授明确提出：“单凭学术能力倾向测验及以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效和在生活中取得成功，而一些个人特征和胜任力可以鉴别高绩效者。”他认为，胜任力是与生活各方面联系着的绩效的组成部分。胜任力是一系列广泛的特性，只要与成功有关的心理或行为特征都可以看作是胜任力。领导胜任力“冰山”理论的价值就在于，将人们所关注的视角从知识经验及技能的显露部分，拓展延伸到角色、认知、人格特点，以及动机、需要等潜藏的部分，而这部分因素要比显露在水面上的因素“冰山”更加重要。从领导者的实践活动来看，也充分说明了这个事实，领导者的认知能力、动机需要、人际沟通、角色协调、态度行为、个性特点等对领导力发挥着重要的作用。

胜任领导的一个基本要求是领导必须具有相应的知识技能。领导将知识与领导实践活动结合起来，能够运用知识经验帮助解决领导工作中存在的问题，这样的知识才是管用的。优秀的领导者应当是业务熟练、经验丰富、技能卓越的专家型人才，而不是一知半解的人。但是，在领导工作中，我们也看到，许多技术熟练、业务能力强的专家型领导者并不能够完全胜任，如果单从实践经验不足方面来解释，似乎有点牵强。从深层原因来讲，难以胜任的专家型领导者大都缺乏必要的工作畛力和娴熟的人际关系把握能力，有的在自我认知上存在偏差。也就是所谓“智商”高的同时，在“情商”“胆商”方面还需要提升。

从领导影响力上来看，领导胜任需要追随者的信赖与支持，也就是我们常说的群众拥护程度。领导者不是孤家寡人，领导影响力需要用深厚的情感力量得到下属的鼎力支持配合，没有下属支持参与的领导行为是软弱乏力的。领导情景理论也告诉人们，不论任何类型、方式的领导行为，如果缺乏对下属的号召力、影响力都不可能发生实际效果。当下属缺乏经验时，导向型的行为方式比较有效；当工作压力大时，就需要支持型的领导方式；当下属积极主动时，需要参与型的领导；而当工作组织性不强时，就需要目标导向型的行为方式。因此，对下属特点的了解并采取有效的行为类型是领导能够胜任的重要因素。

胜任领导需要高度关注组织目标。目标是旗帜，是前进的方向，没有目标就失去了前进的动力。领导者的使命感、事业心都是围绕组织发展远大目标而孕育产生的。对于一个组织来讲，目标是推进组织创新发展的原始动力。没有奋斗目标的组织是一盘散沙的组织，是没有战斗力和生命力的组织。组织的奋斗目标与政治信仰直接相关。如果领导者失去了政治信仰与政治抱负，领导的政治生命力也必然会终结。因此，始终关注组织目标，对组织的无限忠诚、对理想目标的执着坚守是领导者成功的关键品质。

胜任领导需要很强的成就动机。几乎在所有的组织机构和团队建设当中，人们都希望领导者充满自信、积极向上、活力四射，能鼓舞人心、振奋士气，具有远见卓识和强烈的成就需要。领导者应当是有自信心的人，是能够带领组织团队勇于战胜困难走向光明前途的人。自信是领导者的宝贵品质，具有自信心的领导者处事果断，讲究效率，具有务实精神，能够把理想目标与脚踏实地有效地结合起来。自信源于自我认知，具有清晰的自我认知能力是建立自信的基本条件。领导者的自我认知主要表现在两个方面：一是对领导角色的把握认知，二是对自我价值的准确认知。这两个方面不仅影响着领导者的工作激情，还影响领导者的心理健康水平。

胜任领导需要有效激励。优秀的领导者能够激发他人的工作热情，能够以饱满的工作热情鼓舞下属投身于工作事业当中，能够以激动人心的奋斗目标号召大家面对未来。有效激励来自三个方面。一是目标激励。领导者要清楚知道目标对组织发展的重要性，有目标的组织是有希望的组织，有坚定目标的领导者是有激情的奋斗者。二是感情激励。领导与下属之间良好的人际关系只靠物质激励是远远不够的，更重要的是感情上的融洽和相互的理解支持。做到感情激励，领导首先是有感情的人，领导的同情心、包容心、关爱心与下属的感情产生积极互动，当领导事业受到挫折时候，就不会担心得不到温暖。三是行为激励。行为激励是最有效的激励。领导者必须身先垂范，做出表率。要严于律己，勇于负责，时刻注意自己的言行举止。优秀的领导者总是在行为上高标准严要求，并通过这种高标准内化为下属的行为准则，成为调动下属积极性、主动性的重要保障。

胜任领导需要培育完善良好的性格特征。在领导者的成长发展中，性格特征是非常重要的。孤僻多疑、优柔寡断、鲁莽冲动、独断专行、飞扬跋扈、自卑懦弱等性格特征上的缺陷是造成领导失败的重要因素。为此，在培育和完善领导者的性格特征中，需要重视领导者的身心修炼，要把组织上的要求逐渐变成领导内心修炼的内容，其中最根本的是自我心理品质上的完善。领导者的自我认知、情商培育、潜能开发、人际协调、特征评价等都可视为身心修炼的重要话题。对于这一领域的探讨，将是领导胜任力提升的核心内容。

应当说，领导胜任是一个永恒的话题。赢得胜任，不单纯从组织培养、环境塑造以及行为表现等外在因素上予以考察，更侧重于从领导心理动力机制上予以探讨。只有深层心理因素才能解释并说明领导影响力乃至领导魅力的实质问题。诚如一只螃蟹在奔跑的时候，人们所关注的是八只脚如何灵活协调，两只螯的强壮有力，很少关注螃蟹身体内部状况。如果螃蟹内部器官出了问题或者营养不足，八只脚就很难行走，两只螯也软弱无力。如果把八只脚和两只螯比喻为领导能力的话，那么，决定其是否有力的根本点在于领导心理能量是否充足，心理营养是否健康。为此，探讨领导胜任力将是我们考核评价领导能力及其基本素质的根本点。

（作者单位：国家行政学院）

深度观察

图书馆要为智库建设提供信息保障

□ 于风程

党校要推进新型智库建设，有赖于教研人员生产出高质量的智库成果来发挥决策咨询作用。咨政过程是一个高信息依赖度的过程，教研人员要生产出高质量的智库成果必须获得强有力的信息保障，“快速准确获取信息是智库建设的立根之本”。《关于加强中国特色新型智库建设的意见》提出中国特色新型智库要具备“功能完备的信息采集分析系统”。当然，“功能完备的信息采集分析系统”要涉及很多方面，但是，可以肯定地说，在党校，承担着信息资源的搜集、整理、保存和传递功能的图书馆应当成为这一系统的重要组成部分，党校新型智库建设需要图书馆以丰富的信息资源和专业化信息分析队伍提供的信息服务来参与党校智库建设的全过程，需要图书馆提供信息保障。这也符合党校图书馆的职能。实践中，在全球的各类智库中，包括图书馆在内的各类信息情报部门都是组织架构中的重要组成部分，发挥着重要作用。党校图书馆同样可以在党校智库建设中大有作为。

党校图书馆在党校教学科研和思想库建设中较好地发挥了信息保障作用，但也必须承认，党校图书馆在智库建设中的信息保障作用也正面临着网络在内的其它信息组织的挑战。由于教研人员的信息需求往往得不到有效满足，图书馆到馆人数下降，纸质资源借阅率不断下降，信息保障作用弱化。因此，图书馆要应对挑战必须改革创新，以适应近些年来新型科研学术环境的构建和教研人员信息需求的变化，从而为教研人员开展咨政研究和建设党校新型智库提供强有力的信息保障。为此亟需在以下几个方面努力。

提高信息资源建设质量。长期以来，党校图书馆信息资源建设存在一个突出问题，那就是信息资源建设质量不高，用户需要的信息资源图书馆往往没有收藏，图书馆收藏的信息资源却利用率很低，信息资源的供给与需求没有有效对接。因此，图书馆要为党校新型智库建设提供强有力的信息保障必须提高信息资源建设质量。

提高信息资源建设质量主要从两方面入手，一是信息资源建设要围绕党校新型智库的定位和特色。《意见》要求中国特色新型智库应当有“特色鲜明、长期关注的决策咨询研究领域及其研究成果”，党校行政学院要“重点围绕提高国家治理能力和经济社会发展中的重大现实问题开展国情调研和决策咨询研究”，这指明了党校智库的特色和研究领域，党校智库的特色和研究领域也就是党校图书馆信息资源建设的重要方向。因此，图书馆信息资源建设要侧重于党情、世情、国情、省情、市情、县情，侧重于经济、政治、文化、社会、生态文明、党的建设。二是运用“众包”理念和模式，吸引和鼓励教研人员参与信息资源建设。教研人员比图书馆更了解自身信息需求，他们参与建设的信息资源更容易满足其需求。图书馆要采用用户决策驱动（PAD）模式，吸收教研人员参与选书、选刊等；委托教研人员帮助图书馆收集灰色文献（即“未公开发行的内部资料”），教研人员往往经常参与各类学术会议及同行交流，收集灰色文献较图书馆相对容易；鼓励党校教研人员上传提交自己的科研成果来建设机构知识库，加快成果传递、学术交流和知识共享。

开展嵌入式学科馆员服务。嵌入式学科馆员服务是通过学科馆员嵌入教学科研过程和场景，有机地将图书馆的资源、服务与教研人员的需求相结合，主动地根据教研人员需求，提供即时、有效、有深度的信息服务，为教学科研项目提供全方位的、有针对性的信息保障服务。

为更好地为教研人员咨政提供信息保障，党校图书馆的学科馆员要“走出图书馆”，主动嵌入咨政过程，融入咨政课题组，成为课题组的成员，与教研人员建立良好关系，充当图书馆与课题组的联络员和信息保障员，利用新的信息技术平台和数字化工具平台，更好地挖掘教研人员需求，宣传图书馆资源并开展相关培训，反映教研人员意见建议，提供馆际互借与文献传递，开展检索服务，开展查新和学术评价服务，跟踪、搜集、推送课题发展动态、最新研究成果，代查代译文献资料，在E-science时代帮助教研人员进行科学数据管理，等等。

逐步推进移动服务。教研人员咨政过程中的信息需求越来越呈现出泛在化的特点，希望能在参加会议、调研、旅途等图书馆实体空间之外的任何地点、任何时间也能得到实时的信息保障。这种泛在化需求催生了图书馆的移动服务。移动服务与传统阵地式服务相比，摆脱了时空约束，具有更多的便利性，可随时随地满足教研人员咨政信息需求，改善了教研人员的服务体验，更好地发挥图书馆在党校智库建设中的信息保障作用。

为此，图书馆首先要实现馆藏资源的数字化，因为唯有数字化的资源才可以用于移动服务。二是要创新服务方式，移动服务除了迁移传统服务外，更多地还是要利用移动互联网技术来拓展服务形式和功能。目前，在国内外图书馆开展较多的移动服务形式主要有短信息服务（SMS）、WAP图书馆、微信图书馆、APP服务，其中在APP服务中，主要包括二维码（QR）服务、基于位置（LBS）服务、简易信息聚合（RSS）服务、增强实境（AR）服务等。党校图书馆可根据自身信息技术装备水平，有选择地摸索开展上述移动服务形式来为教研人员咨政研究服务。

创建咨政信息共享空间（IC）。信息共享空间兴起于上世纪90年代欧美地区图书馆，是在学习共享和开放存取的背景下，有机整合了资源、服务和空间这三大要素的一种新型服务设施和组织空间。近年来，信息共享空间呈现形式进一步多元化，出现了学习共享空间、科研共享空间等形式。

高校图书馆实践表明，用户对空间的需求在不断上升。党校教研人员在咨政过程中对空间的需求同样会不断上升，因此党校图书馆要通过空间改造，创建咨政信息共享空间，实现空间功能的转型升级，提供一个一站式的服务中心和协同化的咨政研究环境，满足教研人员在咨政研究过程中的学习、交流、协作、研究的空间需求。为此，图书馆要提供全面而有针对性的信息资源，还要提供包括计算机、复印机、打印机、扫描仪、投影仪、多媒体等设备，在图书馆开辟相应的诸如多媒体区、设备区、学习区、研讨区、创新区、休闲区等，为教研人员提供一站式的信息服务或者知识服务，如文献借阅、参考咨询、信息检索、多媒体视听、培训、网络、打印复印、科研成果共享化平台、辅助科研数据管理等等。

（作者单位：山东省委党校）

决策咨询论坛

搭建科研平台服务宿州发展

本报讯　为充分利用党校科研的整体优势，服务于市委、市政府中心工作，发挥党校作为“党的哲学社会科学研究机构”和市委、市政府决策中的“思想库”作用，为宿州转型升级、加快发展提供决策咨询服务，安徽省宿州市委党校近日成立“习近平总书记系列讲话研究中心”和“宿州市市情研究中心”。

搭建平台，整合资源。聘请本校及县区委党校教研人员、市直有关单位、市外高职院校、科研机构人员为“两个中心”研究员或特聘研究员，进行智力整合，优化资源配置，加强合作与协作。优秀有价值研究成果呈送市委、市政府领导及相关职能部门，供决策参考；推进优秀研究成果转化为党校的教学专题；推荐优秀研究成果在一定层次刊物发表，扩大社会影响力。

立足实际，突出重点。紧紧围绕坚持和发展中国特色社会主义、实现中华民族伟大复兴中国梦等主题，根据现有研究资源，重点从“四个全面”战略布局方面，持续开展系统深入的学习研究。立足宿州发展实际，谋划和确定市情研究的方向和重点，着力在加强转方式调结构、切实保障和改善民生、创新社会治理，深化重点领域改革等方面学习研究，为市委、市政府推动“四个全面”的贯彻落实提供咨政建议。

建章立制，规范运行。在研究方向的确立、重点课题的选择、活动方式的确定、研究成果的运用以及奖惩等方面建立管长远、管根本的规范性制度，使研究中心的工作有序高效地运转。研究中心工作融入到党校中心工作中去，建立教学与科研互相转化的机制，实现教学、科研、咨政一体化，进一步形成教学与科研双向互动的局面。（许　成）

科研信息