

# 团队理论视域下导师与研究生关系的建构

罗奕高, 王丽霞, 李明海

(华侨大学 研究生院, 福建 厦门 361021)

**[摘要]** 研究生师生关系是影响研究生培养质量的重要因素, 针对现有导师指导作用不足、师生关系情感缺失、师生关系从属化和师生关系雇佣化等师生关系问题, 利用团队理论并依据相应原则组建研究生师生团队, 通过建构良好的团队氛围, 发挥团队成员之间协作伙伴关系的作用, 促进师生关系的和谐、提升研究生的培养质量、实现师生共赢。

**[关键词]** 研究生师生关系; 团队理论; 研究生师生团队

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2017.04.010

**[中图分类号]** G645

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1673-9477(2017)04-029-04

研究生师生关系是影响研究生培养质量的重要因素。近年来, 随着研究生招生规模的扩大和研究生教育改革的推进, 研究生师生关系的特殊性和复杂性也日益凸显。研究生师生关系的一些极端案例, 引发人们对导师指导作用不足、师生关系情感缺失、师生关系从属化、师生关系雇佣化等问题的指责与讨论<sup>[1-3]</sup>。针对研究生师生关系出现的问题, 研究者从不同视角提出了导师与研究生关系建构的新思路。谢超林、郝海燕从关怀理论出发, 主张导师与研究生的关系是“关怀者”和“被关怀者”<sup>[4]</sup>; 曾雅丽、钟向阳从人本主义理论出发, 主张“以学生为中心”建立情感型师生关系<sup>[5]</sup>; 胡天佑从合作伙伴的角度, 提出导师与研究生建立合作伙伴关系结伴成长<sup>[6]</sup>; 全芬莲从角色理论视角, 阐释角色差距和冲突的存在与否是师生关系和谐与否的缘由<sup>[7]</sup>; 谭莎从知识共享视角, 说明加入知识共享可以改变导师短期利益导向实现师生共赢<sup>[8]</sup>。本文从团队理论出发, 提出组建研究生师生团队的概念, 利用团队型师生关系的优势改善现有研究生师生关系存在的问题。

## 一、团队理论在导师与研究生关系中的运用

### (一) 团队的概念

H·威廉斯(Hank Williancs)认为, 团队就是由几个要素构成, 包括目标(Purpose)、人员(People)、定位(Place)、计划(Plan)和权限(Power), 简称为“5P”要素。研究者对团队的概念有不同见解, 现在一般认为, 团队是由若干成员组成, 为实现特定目标而按一定规则组成的共同体, 它通过成员的互相协作使团队获得的绩效水平高于个体成员获得的绩效总和<sup>[9]</sup>。团队的成立和存在具有鲜明的特点: 首先, 团队具有不确定性, 团队的组建、调整和撤销可能根据实际情随时变更; 其次,

团队成员没有等级之分, 工作的职责明确, 团队成员对自己的工作内容负责, 可以直接向决策层反馈意见参与团队事务的决策; 最后, 团队的运行方式符合扁平化特点, 团队成员之间沟通顺畅, 工作积极主动没有内耗, 能将更多的精力集中在团队需要解决的问题上, 获得的效益显著<sup>[10]</sup>。

### (二) 团队理论在导师与研究生关系中运用的优势

#### 1. 促进研究生师生关系的和谐

现有研究生师生关系问题中, 师生关系从属化、师生关系雇佣化、师生关系情感缺失等问题, 都是导致师生关系不和谐的重要原因。利用团队理论建构研究生师生团队, 为师生营造了自由平等、权责明确、沟通顺畅、互帮互助的团队氛围。加强了团队成员之间的情感纽带, 让导师和研究生有更深厚的情感基础, 使得导师与研究生既是师生关系也是伙伴关系, 而不是从属和雇佣关系, 促进了研究生师生关系的和谐。

#### 2. 提升研究生的培养质量

导师指导作用不足是现有师生关系的问题之一, 原因在于导师的时间精力有限, 很难具体照顾到每一位学生。利用团队理论建构研究生师生团队, 让原来“一对多”的导学关系转变为“多对多”的团队协作关系, 通过导师带学生、高年级带低年级、团队成员互帮互助的知识传承方式弥补传统导学关系指导作用不足的问题。并且, 通过团队协作能够将团队成员的知识、经验、能力等资源进行合理的调动, 从而调动团队成员的积极性和创造性, 培养团队成员的创新能力和团队协作能力。在大众创业、万众创新的时代背景下, 培养具有创新精神和团队协作能力的研究生更符合时代的号召。由此可以看出, 研究生师生团队通过加强对研究生的指导作用、提高创新能力和团队协作能力等方式, 提升研究生

**[投稿日期]** 2017-07-10

**[基金项目]** 中国学位与研究生教育学会研究课题(编号: 2015Y0411)

**[作者简介]** 罗奕高(1988-), 男, 福建永安人, 研究实习员, 硕士, 研究方向: 研究生教育管理。

的培养质量。

### 3. 实现师生共赢

导师和研究生之间的利益冲突,是现有研究生师生关系紧张和矛盾产生的重要原因。利用团队理论建构研究生师生团队,目的在于通过良好的团队氛围,让团队成员在更好的平台上进行学习和实践活动,使团队成员获得更大的成就。通过团队协作伙伴关系实现团队目标和个人目标,建构导师和研究生均能获益的交往模式,实现师生共赢。

## 二、研究生师生团队建构的原则

### (一) 自由平等原则

理想的团队是没有等级的,团队成员的地位是互相平等的。在现有研究生管理制度条件下,从是否参加团队到是否离开团队,研究生都有自由选择的权利。在自由平等的氛围下,团队成员能够畅所欲言,毫无顾虑的发表自己的真实想法和观点,能够为团队任务完成提供具有建设性的意见。

### (二) 权责明确原则

研究生加入师生团队前,导师要与其在现有团队制度的基础上商讨各自权限、责任和义务的细则,并达成共识,由此确定彼此的团队协作伙伴关系,成为荣辱与共的师生团队。导师作为研究生培养的第一责任人,他是团队的带头人,是团队的发起者和组织者;一方面要保证团队活动的顺利开展,另一方面要在学术研究、学业问题与个人发展上为研究生提供指导和帮助。研究生是团队的参与者,在导师的指导下进行学业学习和学术研究,完成与导师商定的个人目标并顺利完成学业,同时完成师生团队的相关任务。

### (三) 协作性原则

协作是团队运行的灵魂,缺少协作的团队不能称之为合格的团队。团队获得的绩效水平高于个体成员获得的绩效总和,原因就在于团队成员之间的协作能够充分利用个体的优势摒弃个体劣势,获得更高效的行为活动。研究生师生团队成员的知识、经验和能力各不相同,充分发挥每个成员的优势,通过成员相互协作能够使团队发挥出更强大的力量,真正做到 $1+1>2$ ,这也是团队协作的意义所在。

### (四) 沟通性原则

团队的顺利运行需要成员之间不断沟通交流,沟通是团队成员间信息共享、思想和情感表达的重要渠道,因此团队离不开沟通管理。研究生师生团队的沟通管理,主要通过定期进行学术交流、安排

非正式的聚会、建立多角度多层级的沟通方式等,保证团队成员之间的情感沟通、业务沟通和思想沟通,促进团队成员信息传递和情感交流,加强团队成员之间的友情和信任度,提高团队凝聚力,营造良好的团队氛围,达到团队中研究生学术能力、创新能力培养等目的<sup>[11]</sup>。

### (五) 流动性原则

研究生师生团队面临一个现实的问题,每年都可能新成员加入,也可能有成员因为毕业离开团队,这让研究生师生团队的结构具有流动性的特点。流动性的团队既有机遇也有挑战,机遇在于能够通过新成员的加入进一步完善团队,挑战在于成员的离开可能影响团队的稳定性。作为团队的带头人,导师应在保证团队稳定性的基础上利用流动性进一步完善团队。

## 三、团队理论视域下导师与研究生关系建构的思路

研究生师生团队是以导学关系为核心,由若干导师和研究生组成,通过团队协作的方式进行学习和实践、创新研究、论文写作等完成研究生培养和科研创新的团队<sup>[12-13]</sup>。导师作为研究生培养的第一责任人,在研究生师生团队建构过程中起主导作用。根据团队理论、研究生师生团队建构的原则以及研究生师生关系的特点,研究生师生团队的建构要在导师主导下完成以下几点内容:

### (一) 引入团队角色理论

贝尔宾的团队角色理论认为,一支完美的团队由9种角色构成,包括:实干家(Implementer)、协调者(Co-ordinator)、推进者(Shaper)、创新者(Plant)、信息者(Resource Investigator)、监督者(Monitor Evaluator)、凝聚者(Team Worker)、完成者(Completer Finisher)、专家(Specialist);并且每个团队成员都具双重角色,即团队角色(Team role)和职能角色(Functional role),团队角色在与团队成员互动中表现出来,由团队成员个人性格和气质所决定;职能角色由团队任务赋予,由团队成员的专业知识和技能决定<sup>[14]</sup>。在团队中,每个成员都同时扮演这两种角色对团队目标做出贡献,不同角色充当不同作用,为团队顺利运行、发挥高效作用提供保证。为了建构结构合理的研究生师生团队,导师作为研究生师生团队的带头人,可以引入团队角色理论对团队成员进行管理,将师生团队打造成包含合理配置角色的团队。因为团队规模和成

员个性特征的不同，研究生师生团队很难实现每名成员充当一种角色的情况，而是更可能出现一个团队成员担任多种角色或多个团队成员担任一个角色的情况。通过引入团队角色理论，让团队成员充分认识自己的能力特点，明确自己在团队中能够充当的团队角色和职能角色，通过团队成员各自角色独特的行为特征影响到团队整体绩效和个人绩效，促进团队和成员共同发展。

## （二）确定研究生师生团队目标

团队目标是团队成员行动的指南和努力的方向，科学的设定目标有助于调动团队成员的积极性，研究生师生团队的目标主要包含两个方面的内容。从目标设定原则上看，一要符合客观事实确定目标；二要将目标具体化、量化；三要分阶段设定目标；四要设定具有挑战性的目标。彼得·德鲁克的目标管理理论指出，在设置团队目标时，应当充分考虑每名团队成员的需要，使团队目标和个人需要尽可能结合，从而激发动机，引导成员去积极完成整体的团队目标<sup>[15]</sup>。因此，从目标内容上看，研究生团队的目标既要有团队整体的目标也要有团队成员的个人目标，团队目标和个人目标的实现要相互依托，二者牢不可分；二者相结合，有利于调动团队成员的积极性，使他们全身心的投入到团队活动中，促进团队目标的实现。导师作为团队的组织者，在目标设定原则的基础上，应该强调目标制定过程中团队成员的参与性，并考虑团队成员的实际需要，在此基础上与团队成员共同探讨并设定团队的整体目标和成员的个人目标，并将二者尽可能结合，为团队目标的实现奠定坚实的基础。

## （三）选择研究生师生团队成员

研究生师生团队一般由一名导师和多名研究生组成，在双导师制、导师小组制条件下，也可以由多名导师和多名研究生组成。根据团队角色理论，团队成员强强组合未必就是最佳搭配，团队需要成员之间相互合作完成任务，成员之间若能够互相配合、取长补短、人尽所长，团队才能发挥高效的作用<sup>[14]</sup>。因此，要组成一个优秀的研究生师生团队，并不是要选择各方面都非常优秀的师生，而是要选择各方面能力能够互补的师生让团队成为一个“完美的人”，才能完美发挥团队的优势。但现实情况很难实现这一点，现有“双向选择”的制度下，导师可以挑学生，学生也可以挑导师，这样就很难依据团队成员互补原则，真正做到所有成员之间都能够互相配合、人尽所长，组成理想的团队。即使这样也无须悲观，要相信学生学习的空间是巨大的，团

队成员之间经过磨合也能配合默契。导师作为团队的带头人和协调者，一方面要致力于挑选能够互补的团队成员，另一方面也要致力于磨合团队成员之间的配合默契，让团队越来越趋向完美。

## （四）制定并实施研究生师生团队计划

研究生师生团队计划，是团队目标和个人目标实现的具体步骤，每一个计划的制定和实施都是围绕目标的实现。制定详细、具体、精确的计划，能够为计划的实施提供清晰的思路和路线，最终促进团队目标和个人目标的实现。研究生师生团队计划的制定和实施一般都要依托于学术科研平台，例如一些课题或项目申请的平台。为了更好的让团队成员进行学习和研究，在导师或其他成员的组织下，团队会制定有针对性的计划，让团队成员共同努力申请课题或项目；取得课题或项目后，为保证课题或项目的顺利开展，团队又需要制定相应的完成计划，并根据团队整体的安排，让团队成员从多方位、多角度认真实施团队的各项计划。这个过程中，导师的作用至关重要，大多情况下他是计划制定的发起者，也是计划实施的监督者和指导者，为计划的制定和实施出谋划策。

## （五）制定研究生师生团队监督和激励机制

研究生师生团队实施计划过程中，为了更好的实现师生团队设定的团队目标和个人目标，团队要有合理的监督机制。例如，现流行于学校各师门中的学术沙龙、师门讨论会以及个人定期汇报学习进度等都是合理的监督机制。通过这些交流活动，能够让导师及时掌握团队成员的各项动态，清晰了解团队成员的计划完成情况，并针对性提出有效的建议，起到督促作用。除了导师的监督外，团队成员之间在学习和完成任务过程中的互相监督作用显得更重要，他们之间的监督更彻底、更及时、更全面，能够全方位了解互相之间的不足，及时纠正目标的偏离。在合理监督机制的基础上，也要有科学的激励机制。结合目标管理的特点，研究生师生团队的激励机制，一方面要依据团队成员的不同需要建立科学有效的个人激励机制，另一方面要综合考虑个人激励和团队激励，将团队成员个人层面的激励和团队层面的激励相结合。

## （六）注重研究生师生团队氛围建设

库尔特·勒温（Kurt Lewin）的团体动力学理论指出，团队氛围通过团队凝聚力影响团队的存在、活动和效率，关系到成员对成员以及团队对成员之间的满意度和吸引力，是稳定团队、保持团队良好

运转的重要因素<sup>[16]</sup>。勒温运用“场论”(Field Theory)解释人的心理与行为,即 $B = f(P, E)$ ,就是说行为(B)是随着人(P)和环境(E)这两个因素的变化而变化<sup>[17]</sup>。由此可以看出,团队是一个有机整体,团队行为受人和环境双重因素的影响,团队行为的主要动力来源于团队内部,是团队与成员之间相互影响、相互作用的产物。研究生师生团队成员所处的环境就是师生团队的氛围,要保持团队成员积极的行为活动,就必须从人和环境双重影响因素出发,重视团队成员和团队氛围的作用。通过重视团队成员的不同需要,为其营造自由平等、公平公正、积极向上、沟通顺畅、互帮互助的团队氛围,充分调动团队成员的积极性,对团队成员产生持续的正面影响,增强师生团队的凝聚力,促进团队和成员共同发展。

研究生教育的重要性不言而喻,研究生师生团队通过建构良好的团队氛围,发挥团队成员之间协作伙伴关系的作用,促进师生关系的和谐、提升研究生的培养质量、实现师生共赢。这种新型师生团队的建构,更符合当下对研究生培养的要求,将进一步完善研究生的培养制度,对研究生教育事业的健康发展产生积极的影响。

#### 参考文献:

- [1]周文辉,张爱秀,刘俊起,等.我国高校研究生与导师关系现状调查[J].学位与研究生教育,2010(9):7-14.
- [2]翟文艳,赵海琳.我国高校研究生师生关系问题研究[J].徐州师范大学学报(哲学社会科学版),2010,36(6):130-133.
- [3]符新伟.新时期研究生与导师新型关系构建研究[J].西安电子科技大学学报(社会科学版),2014,24(2):103-107.
- [4]谢超林,郝海燕.关怀理论视域下研究生与导师关系的建构[J].太原大学学报,2013,14(2):98-101.
- [5]曾雅丽,钟向阳.人本主义视阈下的研究生与导师关系的探索[J].前沿,2013(9):120-121.
- [6]胡天佑.合作伙伴:导师与研究生关系的一种可能[J].学位与研究生教育,2013(4):7-10.
- [7]全芬莲.角色理论视角下导师与研究生关系研究[D].江西师范大学,2012.
- [8]谭莎.知识共享视角下导师与研究生关系研究[D].湖南师范大学,2011.
- [9]鲁满新.团队理论对农业院校辅导员队伍建设的启示[J].高等农业教育,2009,7(7):39-43.
- [10]宋文学.团队理论在高校教学团队建设中的应用[J].西安航空技术高等专科学校学报,2010,28(2):38-40.
- [11]吴杨.沟通管理在研究生师生团队中的作用[J].学位与研究生教育,2013(4):54-56.
- [12]毛诗培,周炳.刍议研究生师生团队模式下的创新型人才培养[J].现代物业(中旬刊),2010,9(9):69-71.
- [13]毛诗培,金惠红,周炳.以研究生师生团队为载体的高层次工程科技人才培养模式研究[J].现代物业(中旬刊),2011,10(11):120-123.
- [14]李朝波.团队角色理论在团队建设中的应用研究[D].南京师范大学,2011.
- [15]胡伟.目标管理理论对国税部门绩效评价体系运作的影响研究[D].武汉理工大学,2012.
- [16]吕剑辉.团体动力学理论在高校学生干部培养中的运用[J].科教文汇(下旬刊),2012(6):182-183.
- [17]高翔.团体动力学在田径技术课教学中的应用研究[J].当代体育科技,2014,4(5):53-55.

[责任编辑 王云江]

## Constructions of relationship between postgraduates and tutors under the view of team theory

LUO Yi-gao, WANG Li-xia, LI Ming-hai

(Graduate School, Huaqiao University, Xiamen 361021, China)

**Abstract:** Teacher-student relationship of graduate students is an important factor affecting the quality of postgraduate education. Aiming at the existing shortage of tutors guide, teacher-student relationship's emotional loss, teacher-student relationship's subordination and teacher-student relationship's employment, based on the team theory and corresponding principles to construction teacher-student team of graduate students. Through the construction of a good team atmosphere, playing cooperative partnership between team members, the paper aims to promote the harmonious relationship between teachers and students, improve the quality of postgraduate education, and achieve win-win relationships of teachers and students.

**Key words:** teacher-student relationship of graduate students; team theory; teacher-student team of graduate students