

43. 师资发展

人力资源发展部 (MHRD)、全印度技术教育委员会 (AICTE) 等机构采取的一系列措施表明, 管理院校师资严重短缺。例如, MHRD 将印度管理学院 (IIM) 教师的退休年龄提高到 65 岁, AICTE 则将教师的学历要求降低到 MBA 水平。尽管如此, 几乎所有人都认为/声称存在高质量师资短缺的问题。这种情况并非新鲜事, 而是已经持续了几十年。有趣的是, 当出现师资短缺时, 政府反而会新建更多院校, 私营部门也不甘落后。有时人们不禁会怀疑, 这是否只是政府为了获取更多利益而耍的伎俩。如果真的存在师资短缺, 为什么所有声称师资严重短缺的人都没有采取强有力的行动? 或者, 我们是否对所谓的“优秀师资短缺”究竟指的是什么没有清晰的认识? 在某些管理教育领域, 人们有时会发现教授的课程是他们自己从未学习过的, 甚至会曲解课程本身的含义。

在我看来, 这情景很像我祖母讲过的一个故事。拉杰普塔纳邦曾经遭遇旱灾。一群人顶着烈日去祈祷。一个五岁的小男孩感到很不舒服, 便问他的父亲:

孩子: “爸爸, 我们要去哪里?”

父亲: “去山上拜雨神。”

走了一公里后, 孩子又问了一遍同样的问题。父亲重复了一遍答案。孩子第三次问的时候, 父亲不耐烦了, 再次回答, 但警告他如果再问, 就要打他。可是孩子不肯罢休, 又走了一公里后, 再次问了同样的问题。这次父亲狠狠地打了他一巴掌, 说: “我不是警告过你不要再问了吗?”

孩子哭着问父亲: “爸爸, 你们真的相信只要上山拜雨神, 就会下雨吗?”

父亲: “如果我们不信, 我们还会去那里吗?”

孩子: “我不这么认为。”

父亲: “你为什么怀疑?”

孩子: “因为你们谁都没带伞, 下雨的时候要用伞。”

否则, 为什么四十多年来, 对于“教师发展”的行动意义, 似乎一直没有进行过任何有意义的讨论?

事实上, “教师”和“发展”这两个词似乎都没有被明确定义。任何以“教师发展”为名的活动都被认为是可接受的。本文试图构建一个框架, 以理解其中涉及的问题, 从而确定克服不足、实现终身教师发展的策略。

谁才算好教师？

有一次，在一次教师发展培训项目中，讲师问参与者们管理院校面临的问题是什么。所有参与者异口同声地说：“优质教师短缺。”

讲师接着问左边第一位参与者，他是否认为自己是一位好教师？这位参与者点头表示肯定。

讲师随后又问了第二位参与者，然后依次问了第三位、第四位和第五位参与者。所有人都表示自己是优质教师，没有人否认。讲师疑惑道：“来自近 40 所院校的 40 位教师都声称自己是好教师，那么优质教师的问题究竟在哪里呢？”我相信，如果你问任何一位管理院校的教师关于他们自我认知的问题，答案都会相同。

如果我们建立一个衡量教师水平的标准，我相信，就能发现令人担忧的教师队伍不足之处，从而采取补救措施，消除教师队伍中“不优秀”的部分。

构建教师发展框架

在某私立院校的教师发展项目中，参与者被问及他们所在院校当时面临的关键挑战是什么。

参与者：“招生和学生就业。”顾问：“这两者之间有关联吗？”

参与者：“如果我们招不到好学生，就业情况就会很差。就业情况差会导致申请者和学生的素质下降。”

顾问：“有什么办法吗？”

参与者：“是的，通过提供高质量的教育，我们可以改善就业情况，从而提高招生质量。”

顾问：“什么是高质量的教育？”这次参与者（再次）保持沉默。

顾问：“好的。”你说的“安置”是什么意思？参与者：“为了提供更好的高管职业发展机会。”

顾问：“那又是什么意思呢？”

经过几次讨论，参与者最终得出结论：“为了满足社会不断增长和涌现的新需求。”

顾问：“那么管理教育的目的是什么？”

参与者：“帮助学生学习如何满足社会不断增长和涌现的需求。”

顾问：“你确定吗？”

参与者：“是的。”

顾问：“这意味着什么？”

参与者：“他们必须对我们教授的科目有深入的理解。”

顾问：“比如……”

参与者：“市场营销、金融、会计、组织行为学、运营、IT 等等。”

顾问：“但是你们也教他们其他科目吗？”

参与者：“好的。我们也教经济学、统计学、数学、语言等等。”

顾问：“语言？”参与者：“是的。我们称之为沟通。”

顾问：“那你们为什么还要教他们数学、统计学、法律等等呢？”

参与者：“好的，这些知识也是分析和决策所必需的。”

顾问：“所以，如果一个人逐一学习这些科目，就能满足社会日益增长和不断变化的需求吗？换句话说，管理教育就是所有这些科目的简单相加？”

参与者：“不，他们还需要理解这些科目的综合性。也就是说，这些科目之间是如何相互关联的，以及管理者如何在决策过程中运用其中两个或多个科目。”

顾问：“还有其他什么需要传授相关或高质量的知识吗？”

参与者：“是的，他们必须理解如何在实际管理情境中应用这些概念。”

顾问：“好的。如果要传授这些相关的学习要点，需要做些什么？”

参与者：“首先，我们自己必须具备这些能力。”

顾问：“好的。”然后呢？”参与者：“我们应该能够帮助学生吸收知识。”

顾问：“你们该怎么做呢？”

参与者：“讲授法有利于知识的灌输，但其他教学方法，例如作业、练习、案例讨论、项目工作等，可以帮助学生吸收知识。”

顾问：“好的，有了以上所有方法，你们就能确保传授的是相关的知识。”

参与者：“是的。”

顾问：“但你们还会做其他事情吗？”

参与者：“我们还必须按照认证机构的要求进行考试。”

顾问：“你的意思是，如果认证机构没有强制要求，你们就可以避免考试吗？”

参与者：“不，我们必须给学生评分，否则我们就无法知道谁更优秀，谁更差。”

顾问：“考试的目的就只有这个吗？”

参与者：“还有别的目的吗？”

顾问：“如何判断学生掌握和吸收了多少知识？”

参与者：“如果是这样，考试应该尽可能频繁，这样如果学生有遗漏的地方，他们就能知道并加以学习。”

顾问：“是的，评估的本质是帮助学生学习，这意味着他们不仅要知道知识，还要将其吸收并应用于实际管理情境中。”

参与者：“好的。”

顾问：“除了考试频率，你还可以使用其他教学工具，例如测验、作业、项目等来帮助学生。考试也可以作为反馈工具，帮助学生了解他们有哪些地方没有掌握。”

参与者：“好的。我们都知道这些，但之前没有意识到它们的重要性。”

顾问：“如果我们不认识到教育的目的以及我们在培养管理者以满足社会不断涌现和日益增长的需求方面所扮演的重要角色，这一切都可能发生。”

参与者：“是的。”

顾问：“您觉得自己能够有效地扮演这个角色吗？”

参与者：“在某种程度上可以。或许我们在许多方面都存在不足。”但我们当时并没有意识到这一点，或许是因为我们对自己的角色理解不够透彻。

顾问：“如果你们在这方面有所改进，就业安置也会有所改善，因为你们将传授雇主所需的相关且充分的知识。”

参与者：“我们还需要学习什么吗？”

嗯，是的。但我们以后再讨论。

时光荏苒，岁月流逝。

研究

有一次，我们举办了一场教师招聘研讨会。一位候选人前来应聘副教授职位。虽然我们邀请他时特意提到，他应该就近期完成的研究做个报告。然而，他却开始介绍研究设计和方法。过了相当长的时间，听众开始不耐烦，我们便请他公布研究成果。这时他才透露，那其实是他计划开展的研究提案。我们感到很失望，便随意地问他为什么要做研究，他回答

说：“如果我不做研究，你们还会邀请我来当老师吗？”如今这种情况并不罕见。但是，那些……达到教授的最高职位，这在管理学院的教师中通常是 40-45 岁左右才能达到的？

我们曾邀请 C.K. Prahalad 教授作为毕业典礼的主宾。在当天繁忙的会议安排中，他还挤出时间与各位教师见面。当谈到科研时，同事们开始抱怨科研在教师工作量评估中权重过低，这导致他们不愿从事科研工作。几分钟后，他笑着说：“你们做科研只是为了工作量加分吗？”震惊的教师们问：“那还有什么用呢？”他回答说：“我做科研是为了我的事业。如果我不做科研，我怎么教书？怎么开展咨询业务？甚至连你们特地从美国邀请我来参加毕业典礼的邀请函又怎么会收到呢？我所做的一切都源于我的科研。”

在典型的管理学院中，相当一部分教授只负责指导/帮助博士生撰写博士论文，这种情况并不罕见。他们甚至在博士生答辩之前，就常常在国内外知名期刊上署名发表论文。浏览许多机构网站上展示的已发表论文便可证实这一点。然而，这些论文和类似文章在多大程度上是独立完成的，以及在论文答辩后如何证明博士生真正具备独立进行博士后研究的能力，都存在疑问。正如我们的老师 C.K. Prahalad 教授过去常说的：“博士研究是你科研生涯的巅峰。它是你获得学习许可的实践，这样在你完成博士研究后，你才能获得正式的独立研究许可（职称/学位）。尽可能多地学习如何做研究，你一生中再也不会会有这样的机会了。”目前的做法导致的结果是，大部分研究工作是由实习研究人员（博士生）而非训练有素的博士后研究人员完成的。因此，许多教授在后续研究中往往看不到博士研究的严谨性。

同时，由于缺乏数据库、成本高昂以及实地研究数据收集困难，开展有意义的研究并非易事。即使是撰写和发送工作论文也并非易事，更遑论在会议上发表论文——由于机构的财政限制，此类申请常常遭到拒绝。然而，如果开展了研究，机构会予以肯定。研究是教师工作计划的一部分，但并未明确给予重视，发表论文也不会获得任何经济奖励。

由于诸多原因，研究被等同于发表论文，而非一项严肃的教师发展活动。一个人可以以讲师身份入职（尽管没有正式职称），并按照机构政策以讲师身份退休，尽管职称可能会提升为教授或更高。结果，课程材料既无法以有意义的文献或书籍的形式编写和出版，研究成果也无法进入典型的 MBA 或 MDP 课程。任何管理学院的期刊，无论哪个学科，都未被任何机构认可，即使其中许多期刊的创刊时间早于或与所谓的“A”级期刊同期。研究、教学、培训、咨询等活动各自独立进行，而非整合开展，从而无法有效支持管理教育/培训、出版和咨询。

行政管理方面的疏忽有时令人震惊。在某个机构，最古老的研究论文和会议论文都无处可寻。甚至连教师的绩效记录，更不用说研究细节，都未得到妥善保存，因此很难了解其发展潜力。机构的管理层/理事会很少询问研究相关问题，更不用说要求进行成果汇报了。事实上，董事会成员除了下午茶之类的聚会外，很少与教职员工见面，这种情况并不罕见。由于缺乏了解，导致无法真正寻找和培养合适的领导人（研究所所长）。多年来，只有少数几个名字反复出现，仿佛没有新的人才涌现。

有些机构的政策如此令人震惊，甚至连人力资源发展部（MHRD）都感到震惊。曾有一次，人力资源发展部批准了一项研究项目，该项目由 IMX 的教职员工与其他研究所的教职员工联合开展。这是 IMP 获得的第一个联合研究项目。这位教职员工很高兴，至少现在他可以进行大规模、有意义的协调研究，甚至还与人力资源发展部下属其他一些机构的教职员工进行了探讨。巧合的是，这位教职员工被任命为另一所机构（IMP）的所长。他很高兴至少可以与三四个机构进行联合研究。然而，IMX 的所长提出一个条件，即他必须将研究带到 IMP，尽管 IMX 的一些教职员工愿意接手。纳伦德拉教授要如何才能做到这一点呢？假设他要担任一个新兴研究所的所长，这显然是个未知数。IMP 公司主管对此表示担忧。更可笑的是，IMP 公司将该项目下采购的设备全部保留了下来，导致该项目无法再采购其他设备。

我们的管理学院里发生了一件非常有趣的事情。如果你问一个典型的 MBA 学生他的专业方向是什么，他很可能会说是市场营销、金融、人力资源、运营等等，很少有人会说“管理”。教师作为学者的情况也是如此。他们常常会更进一步，比如“我是微观经济学或宏观经济学专家”、“我是创新或广告专家”、“我是金融或会计专家”、“我是组织行为学专家，而不是劳资关系或人力资源专家”。这更多地反映了他们对这个领域的无知，而不是专业知识。一些决策科学专家甚至声称“管理不是一门学科”。难怪“废钞令的实施出现了创纪录的故障及其带来的后果”，而这些故障都是由无知的专家造成的。同样，倒闭的企业数量也很多（1997-2001 年的重演），以至于我们现在讨论的不是重组或合并，而是集团破产。即使是铁杆的印度人民党支持者认为，捷特航空应该并入印度航空（或许是因为印度航空竭尽全力也找不到买家）。媒体不再提供新闻，而是散布谬论，煽动争吵和粗俗语言，主持人更是成为讨论中的活跃主导者。

这一切的根源在于缺乏在纵向、水平和垂直三个维度上的综合性研究，以构建整体视角，为运营机构的微观管理者提供望远镜，为中央和邦级政策制定者提供显微镜。在一个高度多元化的国家，七大维度，每个维度又包含多种类型，这是一项艰巨的任务，需要大量的综合性合作研究。

由于缺乏这种综合性研究，印度正陷入混乱，而非通过基于多样性的产品和服务造福世界。

问题往往更加根深蒂固。人们普遍倾向于沿用博士论文的研究方法，这种研究方法贯穿一生。它导致的是方法论导向的研究，而非问题驱动的研究。时间压力和成本因素导致方法论方面出现一些妥协，但博士后研究呢？博士后研究没有这种压力，而且允许并资助合作研究。

由于上述现象，有时研究和国家问题与管理教育并行发展，甚至被认为无关紧要。管理研究未能充分阻止上世纪九十年代末的工业衰退，也未能提出长期补救措施来遏制银行不良贷款的上升，而这些不良贷款在未来几年将对各邦政府和中央政府构成严峻挑战。

因此，研究作为教师发展工具以及管理领域教学、培训和咨询相关文献的驱动力，面临着诸多挑战。

会议：研究成果传播

研究会议是检验研究成果的有效工具，它能让研究人员接触到更大样本量的相关受众，从而有机会修正研究设计、数据分析、推论以及面向相关受众的展示方式等，并通过期刊论文、书籍、课程材料等形式进行改进。然而，如果处理不当，研究会议可能无法达到上述目标。

有一次，在一次教师选拔研讨会上，一位研究人员做了题为“糖价对印度糖市场波动的影响”的报告。样本来自马哈拉施特拉邦的艾哈迈德纳加尔区。当被问及论文的目标受众时，他回答说“政策制定者”。当被问及“政策制定者指的是政客还是部委秘书”时，他回答说“两者都是”。当被问及“邦政府还是印度中央政府”时，他回答说“印度中央政府”。

“你把论文寄给他们了吗？”这是下一个问题。

“没有！”答案是……

“那你后来怎么处理那篇论文了？”面试官追问道。

“我把它投稿到了一个国际会议上。”这次，这位应聘者的脸上露出了满意的神色。

“有多少印度政策制定者出席了会议？”这是下一个问题。

“一个也没有。”他简短地回答。

“有印度人出席吗？”他再次回答：“没有。”

如果没有印度人在场指出艾哈迈德纳加尔（糖产量占全国的 13%）只是马哈拉施特拉邦 26 个县之一（该邦糖产量为 1070 万吨，而马哈拉施特拉邦又是印度 29 个邦之一，该邦糖产量为 2634.3 万吨），那么这项研究又该如何修正呢？由于各邦和各县在许多参数上存在巨大差异，研究结果的普遍适用性是一个值得认真讨论的问题，但人们却可以侥幸蒙混过关。

会议组织

为了获得学分，会议已经沦为获取证书的途径，与会者更关心的是发言后就匆匆离开，而不是坐下来认真倾听他人的意见，批判性地审视彼此的工作以互相帮助改进，在前人未竟的事业基础上继续发展，并确定合作领域以高效地开展大规模研究。如今，会议主席在不阅读任何论文的情况下，通过蜂鸣器提醒会议开始，这种“蜂鸣器驱动”的研究模式已成为常态。下一步，或许连研究论文都不提供阅读了。任何人都不得提交论文，除非是与外国专业机构联合举办的会议，否则不得保留任何论文记录。因此，一些院校负责人认为会议与其说是真正的教师发展活动，不如说是付费的差旅，他们限制而非鼓励教师参加会议。必须找到新的方法来克服这种弊病，使研究和会议成为有意义且真正的教师发展工具。

一个更为重要的挑战是，需要建立强有力的研究成果提炼机制，以便将关键经验教训纳入教育和管理发展项目及其课程材料中。

学术和行政管理

教师不仅要承担管理机构的责任，还要承担管理者的责任，无论是担任活动负责人、院长还是主任。实际上，目前几乎没有机制来培养这方面的能力。这种情况往往是“边工作边学习”。任命往往基于个人喜好、便利性或时间安排。结果，学术活动停滞不前，下一步的发展只能在资助金受到威胁或出台诸如其他落后阶层（OBC）配额法案等法律时才能实现。这些角色需要建立相应的组织架构、政策、流程以及信息和监控系统，以确保各项工作的顺利开展。由于他们作为学科专家的角色高度专业化，学习这些关键能力的压力很小，最终充其量只能维持现状，而无法以非模仿的方式，以互不重叠且全面全面的方式满足社会日益增长和不断涌现的需求。这是管理教育中最薄弱的环节，却鲜有人提及。要充分阐述其不足之处，几乎需要一整本书的篇幅。由于缺乏此类教育，高管们花费大量时间解决本可避免的危机，疲于应对遗留的大量问题，以“求稳”的方式行事，不敢采取任何新的举措。

第一步

综上所述，教师发展是一项持续的、终身的事业，需要所有教师不断努力，而且其重要性还在不断提升。遗憾的是，我们往往只关注入门级教师，而对教师数量的增加却视之为挑战，而非教师的教学能力。因此，教师发展的第一步是在采取发展行动之前，明确具体的教师发展需求。上述讨论引出了一个概念框架（见图表 1），该框架可用于编制需求识别清单/问卷。完成这项工作后，教师发展计划的性质、行动模式等都将逐渐清晰，从而制定出适当、高效且有效的教师发展计划。

自我发展

谁应该承担教师发展的责任？目前看来，这似乎是他们所在院校的专属责任。院校除了全额或部分资助之外，似乎并未意识到其重要性。如果院校不通过激励或强制手段鼓励教师进行自我发展，教师通常不会主动采取行动。

原因何在？因为教师们没有意识到，除了薪水和其他经济奖励/福利之外，他们错失了多么为社会做出有意义贡献的机会。院校对此漠不关心，教师们也从未以任何发展标准来衡量自身，除非是在晋升的时候。否则，他们至少应该关注教师的发展。

目前没有任何机制能够让教师意识到，他们需要超越千篇一律的教学模式和（学术上的）低水平。或许可以有几种机制，我们可以分别讨论。

图表 1

识别不足之处并制定教师发展计划的框架