



柔性管理在高职院校 教师队伍建设中的应用

文 / 胡颖祺 邓幸

目前,很多高职院校师资队伍管理存在人岗不匹配、管理重“事”而非“人”、管理不符合高职教师特点、考核体系不够科学等诸多问题。“柔性管理”作为一种从内激发员工潜力、主动性和创造精神,使员工自发自觉为单位创造良好业绩的管理模式,是高职院校加强教师队伍建设的途径,以及推动高职教育高质量发展的必然选择。

教师队伍是高职院校发展的核心竞争力。2021年4月,全国职业教育大会提出要“加强师资队伍,坚决打破学历和文凭的条条框框,健全‘固定岗+流动岗’的教师管理制度,拓宽从行业企业选拔优秀教师的渠道,通过绩效工资奖励等多种方式,吸引优秀技术技能人才加入职业教育”。如何优化教师队伍建设、管理,打造一支高水平的教师队伍是高职院校亟须解决的难题。

高职院校教师队伍管理现状

我国高职院校教师队伍管理一贯以理性规范、监督及惩罚为主,这种刚性管理模式仅能在高职教育发展初期起到一定作用,但随着高职教育不断发展、深化改革,这种刚性管理模式表现出了诸多不适应性,并对教师主观能动性和积极性的提升带来了负面影响,束缚了教师的职业发展。

●教师队伍人岗不匹配

高职院校自身的扩招、发展要求,使教师队伍建设与优化十分紧迫。一方面,由于高职院校的各类条件限制,与本科院校相比,很多高职院校中优秀教师呈现高稀缺性;另一方面,高职院校人才引进不规范,人才引进前未做好人才需求调研分

析,在引进考核中重职称、学历,未能充分考虑人岗匹配,很多高职院校教师的专业、能力和岗位不相符,导致引进后,人才不能发挥专业特长,对专业建设、学校发展未能起到积极有效的作用,造成人力资源的浪费。

●管理不符合教师特点

高职院校教师大都具有较强的自我意识、开拓创新精神,重视自我发展,同时,由于教师的稀缺性,也使其具有较高的流动性。很多高职院校对教师队伍进行传统的、自上而下的刚性管理,管理中重“事”不重“人”,忽视自下而上的反馈,以及横向交流合作。这样的管理会对教师的主观能动性、创造性和工作的积极性带来负面影响,极大阻碍了教师个人主观能动性的发挥。

●考核体系不够科学

目前,高职院校考核教师的指标通常以学历,职称,教学、科研成果为主,看似考虑全面,其实并不科学,这是因为考核并没有考虑院校发展战略,也没有对高职教师的选拔、任用、激励等做系统性规定,很难对高职教师资源进行充分运用和深度开发。另外,由于教师工作的内容和性质,其工作成效很难在短时间内被看到,因此,简单地对考核指标进行量化容易对教师行为产生误导,使其心态浮躁,仅重视眼前利益而忽略长远考量,这不仅不利于教师自身发展,也会影响其教学质量。

高职院校施行柔性管理模式的必要性

柔性管理的概念起源于现代企业管理,“柔性管理”是相对于“刚性管理”提出的,它能使被管理者将集体或者组织的

意识变为一种个人层面的自觉行为。

●教师的职业特征呼唤柔性管理

高职院校教师队伍除了校聘教师以外,还有大量的校外兼职教师,教师要不断学习、丰富知识储备,以满足教育不断更新发展的需求。所以教师都具有强烈的自主创新意识和进取精神。同时,高职院校教师大多有着强烈的主体意识和丰富的情感因素,这源于其面对的学生大多思想活跃。这些都要求高职院校在教师管理中要具有灵活性,能够为其留出发展创新的空间。刚性管理会对教师的自主性产生抑制效果,而以人为本的柔性管理模式,则更符合高职院校教师的心理特征和工作特点,更易满足其精神需求,使其感受到受尊重和自我价值的实现。

●提质培优的必然选择

当今社会,知识型人才是社会的稀缺资源,建设一支高水平、高素质的教师队伍更是各高职院校深化改革的决定性因素。随着职业教育的发展,高职院校教师来源渠道拓宽、聘任方式也更多元化,既有专职教师,也有兼职教师,还有企业的技术专家。但是,灵活多样的聘任方式也增加了教师的流动性,造成教师队伍的不稳定。2021年,广东省教育厅等七部门联合印发《广东省加强新时代高校教师队伍建设改革实施意见》,要求高校依法采取多元化聘用方式自主灵活用人,统筹用好编制和人力资源,优先满足重点工作需求,向重要管理岗位倾斜。在此背景下,高校应根据教师的不同特点和需求,采用柔性化、差异化的管理模式引进、使用、发展人才,才能让教师发挥出其应有的主观能动性。

●应对历史性机遇的关键一招

刚性管理是一种以规章制度为中心,强调纪律监督、奖惩规则的管理模式。随着国家把高职教育提高到国家战略发展地位,高职院校也在不断寻求新的发展方向。高职院校教师队伍是其核心竞争力,如何让教师发挥主观能动性,实现“人尽其才、才尽其能”,是高职院校在管理过程中需要探索及思考的难题。在当前高职教育深化改革、经历转型升级的历史性阶段,高职院校教师队伍管理工作要从以往的由上而下的命令式管理,向以教师为本的柔性化管理模式转变,这更符合改革的需要,也有助于推动高职院校的高质量发展,是高职院校的必然选择。

高职院校实施柔性管理模式的建议

●内培外引优化队伍结构

高职院校人才引进策略应从长远发展、专业建设、财务状况等多方面综合考量,通过统筹需求,内培外引,建立一支高质量、高水平、稳定的教师队伍。人才引进前,高职院校要做好人才需求调研,制订人才引进的短期、中期、长期方案和实施计划。对于学术型、实践型等紧缺人才,高职院校可采取特事特办的灵活机制,在充分考虑其职称、学历等基本条件的基础上,在不改变其原本身份、人事或组织关系等情况下,对相关人才进行柔性引进。同时,高职院校还要在校内实行“双向流动管理机制”,实施竞争上岗、年度考核等制度,优化教师队伍,使不称职教师“流出去”,想尽办法让优秀人员在部门之间“流动起来”。

●重视教师全面发展

高职院校管理者要认清教师的真正需求,将激励机制更加

丰富化、层次化,以物质激励为基础,满足教师日常生活需求,附以非物质激励,突出对教师的精神鼓励。在日常管理中,高职院校要主动关心教师,让其感受到被尊重及个人价值的实现;结合高职院校的教师队伍建设规划、专业建设、总体发展目标,帮助教师进行个人职业规划,构建共同成长的命运共同体;为教师提供多样化、系统性培训,鼓励其不断加强学习,提升个人能力,实现全面发展。

●构建扁平化组织结构模式

传统的刚性管理模式表现为强调上级对下级进行监督管理的直线型组织结构,这样的组织结构由于层级较多会加剧信息传递的不完整性和信息接收的片面性,不易于沟通协作,进而降低组织效率。柔性管理模式趋向扁平化的组织结构,通过减少组织结构中的层级、分类和多余环节,打破身份制约,给予每位教师民主、平等的发挥自我能力的机会。扁平化的组织结构可以提高信息传递和反馈的效率和准确性,增强横向沟通交流,使教师产生主人翁意识,在组织中更易获得价值感和归属感。

●创造柔性的校园环境和文化

柔性化的校园文化是高职院校适应时代要求、应对复杂环境、深化改革的重要保障。高职院校需要营造包容、和谐的校园环境和文化,保护文化的多元化和差异性,营造尊重知识、尊重人才的软环境,加强对教师的关心、关爱和支持,鼓励教师参与学校管理,提高教师的主人翁意识。柔性校园文化可以减少冲突,保持校内团结稳定,增强教师归属感,并提升其对工作的满意度和责任感。

●建立灵活多样的柔性化绩效考核机制

首先,高职院校在制订考核指标时应遵循科学性与系统性相结合的原则,结合教师工作的共性和个性,并考虑教师过去的表现、现在的成果和未来的发展。

其次,高职院校还要注重考核的公平性与有效性,严格按照程序执行,不仅重结果更要重过程。高职院校还要重视教师对考核的接受程度,重视结果反馈,要通过考核结果反思存在的问题,主动与教师加强沟通,引导教师找出自身问题存在的原因,并帮助其制订问题改进方案。

最后,高职院校还要坚持适应性原则。随着社会发展和人们生活质量的提高,教师的需求也随之发生变化,高职院校要全面、深入地了解教师的实际情况,关注其心理状况。高职院校在满足教师物质需求的同时,还要重视对其精神方面的嘉奖,让教师获得尊重和价值实现感,进而努力工作,推动高职院校的高质量发展。®

[本文系广东省珠海市2021—2022年度哲学社会科学规划课题“柔性引才视域下珠海高层次人才集聚策略研究”(立项编号:2021YBA033);广东科学技术职业学院2021校级科研项目“高职院校师资柔性管理研究——以广东科学技术职业学院为例”(立项编号:XJMS202106)]

作者单位 广东科学技术职业学院