

高职院校教师队伍建设常见问题探析^{*}

韩洲雄 邵 华

(陕西青年职业学院 陕西 西安 710068)

摘 要 高职院校教师队伍建设一直是制约和影响高职教育发展的主要因素之一,目前仍然存在比较突出的问题。文章依据现代人力资源管理理论,遵循高职教育规律特点及其对教师队伍的基本要求,针对当前高职院校教师队伍建设的实际现状和常见问题,尤其是具有核心地位的绩效管理和薪酬体系模块给出了一些具体的分析建议。

关键词 高职院校;教师队伍;绩效管理

中图分类号 G715

文献标志码 A

文章编号 2096-000X(2018)16-0154-03

Abstract: The construction of teaching staff in Higher Vocational Colleges has always been one of the main factors that restrict and influence the development of higher vocational education. According to the modern human resource management theory, following the characteristics of the law of higher vocational education and the basic requirements for the teachers, this paper gives some specific suggestions on the current situation and common problems of the construction of teachers in Higher Vocational Colleges, especially on the core status of performance management and compensation system module.

Keywords: higher vocational colleges; teaching staff; performance management

“高校教师队伍建设,始终是高校改革与发展的头等大事,是提高高等教育质量、建设高水平大学的核心问题。”^[1]高职教育面向职业岗位群,以培养技术技能型人才为目标。显然,高职教育对教师的要求不同于普通本科院校,高职教师必须是理论教学和实践指导一体化的教师,要求有较强的职业意识、职业道德和职业能力,科研方面也要重点围绕能力传递、素质培养等职业教育的教学法问题开展工作。因此,紧密结合高职教育的特点及其对教师的能力素质要求,提高教师队伍建设与管理水平,以更好地提高教师的工作能力和教学质量,更好地调动教师的工作积极性和创造性,关系到高职教育能否可持续发展。

一、高职教师队伍建设中存在的主要问题

新世纪以来,伴随着我国高职教育的迅猛发展,高职院校教师队伍也得以迅速壮大,但同时也存在着不少的问题和困难。笔者所在项目组曾经组织进行了“关于高职院校教师评价与管理现状”的专项调研,采用网络答卷方式向包括本校教师在内的省内外二十多所高职院校的 102 名教师进行了意见征集。根据该调查结论和其他途径了解的信息显示,当前高职教师队伍建设与管理工作中比较突出和典型的问题有:

(一)人员数量不足仍然是主要困难之一,难以满足高职教育发展的需要

在办学规模飞跃式发展的浪潮中,高职教师队伍人数尽管也大幅增加,但与招生人数的增加相比仍然大不相

称。教育部规定合格的生师比是 18:1,警戒线是 22:1,但在许多高职院校当中达到 30 以上甚至于 40 以上比例的非常普遍,在教育行政部门组织的办学水平评估或巡视诊断工作中,这一问题也都显而易见,但囿于体制、编制、经费等多种原因,结果往往是避而不谈或通过数字游戏设法变通化解。

(二)结构问题突出,教育教学主体骨干力量的形成仍需时日

主要表现在年龄结构和职称、学历结构的失衡方面。扩招以来高职院校招聘了许多刚刚走出校门的大学生、研究生担任教师,但由于一入职即马上承担大量的教学任务,没有实习和锻炼的时间,所以这些新进年轻人在态度方法、经验能力等方面暴露出明显的不足。此外,现有高职院校大多是在成人高校、电视大学、普通中专等学校的基础上转制成立的,原有在职教师由于受到过去办学基础影响和经济、科研等条件的局限,职称、学历普遍偏低,专业背景不强,制约了高职院校在专业设置、课程建设以及教学科研等方面的发展。

(三)经验能力欠缺,势必影响到人才培养质量

高职教育的特色是重视实践教学,强调学生综合素质职业能力的培养。如上所述,现有高职教师队伍中年轻教师虽然学历学位不低,但因年龄小、工作时间短、阅历见识少甚至态度认识不端正、方式方法不恰当,而导致其一时难当重任,而中老年教师则受学校原有办学定位和自身学

^{*} 基金项目:本论文为陕西省高等教育教学改革研究项目“基于教学为中心的高职教师评价与管理机制创新研究与实践”(编号:13Z43)的主要成果。

作者简介:韩洲雄(1970-),男,汉族,陕西子洲人,陕西青年职业学院管理系主任、副教授、高级工程师、高级物流师,主要从事行政、教学管理及物流与供应链管理方面的教学研究工作。邵华(1982-),女,汉族,陕西西安人,陕西青年职业学院管理系主任助理、副教授,主要从事教学管理及物流与供应链管理方面的教学研究工作。

历职称层次的影响,以及缺乏企业工作的锻炼和经验,因而在满足高职教育教学要求方面也是心有余而力不足,在实践指导环节上更是“捉襟见肘”。目前教育部虽然一再强调“双师型”或双师素质教师的培养,但受各种因素制约现实中各院校数字虚高情况比较突出。在缺乏规范有效的教学质量监督体系的情况下,这样的师资自然难以保障人才培养质量。

(四)工作任务重、压力大、待遇低,制约了教师个人的专业发展

有调查显示,高职院校教师工作生活压力显著高于普通高校教师,在经济收入上比普通高校教师低,而工作量却明显比普通高校教师重,任务繁杂。例如,高职院校教师每周授课课时数多在12~18节,有些热门专业教师每周授课课时数甚至高达24节以上;有的老师担任着不同专业领域的多门课程,外加部门行政领导职务或班主任工作,根本没有时间进行教学与科研的研究,也没有精力提高自己。

(五)绩效管理滞后,挫伤教师工作积极性,影响教师队伍整体建设

有效的绩效管理工作应该具有良好的导向、激励、改进作用。但是,目前相当一部分高职院校看上去制度不少、应有尽有,但却由于定位不准,缺乏系统性、一致性、适宜性和可操作性而被束之高阁,无法落实。譬如,笔者所了解的一所高职院校制订有关于教师上岗审核、工作规范、教学督导、年度考核、绩效工资分配改革等一系列制度,但由于缺乏教师队伍建设整体规划和年度计划,制度文件政出多门、各说各话,相互之间缺乏协调一致性,配套支撑不够,而且不少内容脱离实际,加上在制度执行落实时对于教师履职过程的监督控制不到位,尤其是对于教师的履职绩效考核评价不全面、不客观、不透明,以及缺乏对考核结果的反馈沟通和及时合理的处理应用,导致无论哪个岗位上的教师都有不满意,工作热情严重受挫,更谈不上积极主动积极向上的精神面貌了。

二、高职教师队伍建设与管理的对策建议

应该说,为了保证学校教育事业整体的健康良性发展,大多数高职院校结合自己的实际情况,推行了一系列深化校内管理体制改革的制度措施,例如笔者所在学校的院系两级管理、全员岗位聘任制等,在一定时期内取得了显著效果。但是随着学校由规模扩张向内涵建设的转型,原来相对粗放的管理制度迫切需要向系统化、精细化、适宜化方向发展。为此,笔者结合现代人力资源管理理论和高职教育规律特点,同时充分考虑当前时代背景、区域国情和学生学情,根据自己的观察了解和思考认识,以本校为例,对高职教师队伍建设与管理提出以下建议,以期抛砖引玉。

(一)紧密围绕办学定位与发展目标,科学制定教师队伍建设规划

不同高职院校由于其所处的地理区域、行业背景或历史渊源、发展阶段的不同而自然会有办学定位、目标愿景的不同,这是总的战略目标,一切子系统工作及其目标都

应围绕这个总目标来展开和设定,否则就会因认识、方向的不统一而产生内耗降低效率。就人力资源子系统而言,作为其核心部分的教师队伍建设规划则务必与总目标相协调,既不落后也不僭越,无论从队伍规模、组成结构、能力水平以及相应的成本投入等各个方面,能够满足需要、推动发展、实现目标就好。换句话说就是适合就好。当然,教师队伍建设规划应该既有长远规划又有年度计划,通过阶段目标的实现逐步达到总目标的如期达成。

(二)一切从实际出发,把合适的人放到合适的位置上做擅长的事

根据高职院校总的办学定位、目标愿景和实际所处的环境背景、发展阶段,以及当前面临的主要任务和关键问题,学校应该对其内部组织机构、岗位设置等事关职能划分、流程设计、权力分配等体制性问题进行合理安排,使其符合适合整体发展的需要。同时更重要的是通过设定各机构岗位的人员能力需求,并经严格规范的物色筛选,给每个既定的岗位配置合适的人选,赋予其必要充分的责权利保障,以促使其尽最大努力挖掘潜力发挥作用。在教师队伍的建设方面,给承担不同工作任务的岗位选配具有不同特点能力的人员,善于做教学的主要做教学,善于搞科研的集中搞科研,社会资源多的专门跑对外合作,管理能力强的重点管内部建设,使各尽其力、各展所长,并保证大家都能身心愉悦、团结一致,如此则自然会攻城掠地,无往而不利。

(三)给机会,压担子,常提醒,事不过三

学无止境艺无涯,任何人都需要不断地学习锻炼方能不断地成长进步。对于已经身居不同岗位、承担不同任务的高职教师来说,尤其是年轻人,在工作之余能够经常有机会与校内外同行或专家进行学习交流是十分值得珍惜的,同时在日常的工作中能够尽可能多地承担各种不同的任务,在实践中反复捶打磨练,特别是那些横跨校企两界的合作性工作,更能帮助教师迅速成长。对此学校和教师个人都应有正确的认识和相应的准备。对于教师在工作中出现的失误或不足,作为组织上和领导者,需要经常性地给予关心和指导,必要时甚至做出适当的惩戒,但就目的而言仍然是希望能够帮助教师成长。当然,对于经过反复多次的调整依旧不能改进的个体,说明也许当初的选择配置就出现了失误,这时则也要当机立断、及时调整,以避免误人误己,造成更大的不利局面。

(四)充分体现高职教师工作特点,全面评价教师工作绩效

绩效管理是人力资源管理的核心内容,包括有绩效计划、过程管理、绩效考评、绩效反馈与奖励惩处等环节,是一个动态的螺旋循环系统。作为绩效管理的主要环节,高职教师绩效评价的根本目的应该是以人为本,重在发展;其关键在于评价指标的全面性、导向性、科学性,至少应该体现教学主导、质量核心、科研教改、内建外联等基本内容且权重比例合理;其有效评价方法是通过定性与定量的结合对评价对象进行分类处理与分级测评;其主要衡量标准

是通过纵向横向、事前事后、内部外部的比较得出符合实际的结果,其结果应用的基本原则是多途并用,以反馈沟通、促进发展为主,以评等定级、奖优罚劣为辅。

(五)综合考量,务实据理 科学设计薪酬福利体系

需要注意的基本原则有:1.以人为本,满足需求——建立薪酬体系的目的在于满足人们对于物质条件的追求、劳动付出的回报、工作价值的体现以及从中获得的尊严和成就感;2.量入为出,总量控制——薪酬体系的设计和实施结果是建立在学校自身承受力基础上的,不能脱离这个现实条件;3.引领示范,兼顾环境——薪酬体系的设计和实施结果也应该具有一定的领先性,否则就会降低激励效果,当然还应该考虑不要在同类院校中太过特殊;4.体现全部,保障为基,优化结构,注重激励——薪酬体系的设计应该把事关个人评价的绝大多数因素尽量体现进去,既要考虑学历、职称、工龄等基础性条件,作为对大家的基础保障,相互间基本相同或接近,更要考虑工作数量、质量、范围等绩效性条件,强调对成绩贡献的体现和导向,各结构模块之间的权重比例应该科学合理;5.多劳多得,优劳优酬,鼓励创新,突破平衡——薪酬体系的实施结果应该充分体现按劳分配、鼓励创新突破,不能再囿于现实压力而搞平均主义;6.一视同仁,人尽皆知——薪酬体系设计构建的指导思想、基本原则、结构组成、尺度标准和实施办法等全部内容应该让所有适用人员熟悉知晓,并且在实践应用中别无二致、人人平等,以维护其严肃性、权威性。

(六)本着尊重友善的原则,建立平等一致、合法有据、稳定持续、公开透明的劳动关系管理制度

一直以来,各个组织单位的劳动关系管理工作似乎都是比较神秘或冰冷的,也许正是由于它的重要性和政策性很强,且又涉及到大家诸多的切身利益和地位保障,因此大家很关注但又很陌生。由于各种历史和现实的原因,有相当一部分高职院校目前的教师队伍结构中人员身份复杂,有事业编制的、人事代理的、合同制的等等,虽然大家的工作性质并无两样,但不同的身份可能会有不同的待遇和保障,且不能得到合理的解释,甚至于不作解释。这样的现状严重地损害着部分教师的工作热情和归属感,自然大大地降低教师队伍的凝聚力和战斗力。在今天国家号召进一步深化改革的背景下,高职院校能真正从以人为本的理念出发,尝试建立一种平等一致、合法有据、稳定持续、公开透明的劳动关系管理制度,于公于私无疑都具有十分重要的意义。

三、相关认识

(一)教师队伍建设与管理的目标应充分体现高职院校办学目标

高职院校办学的根本目标在于人才培养,是长期追求的。因此教师队伍建设与管理的目标就应该是建立一支能够胜任且能够有效发挥作用的教师队伍,并体现在人才培养工作的成果上。但在建设实践中往往只重视教师队伍的数量规模、学历职称等硬指标,而忽视了结构组成、经验能力等软实力,管理实践中对教师的评价重点只落在教学和

科研工作量,忽视了教学质量、效果和科研对教学、人才培养的推动作用,未能体现教育的长期目标。

(二)实行全员岗位聘任制,激励引导与竞争淘汰相结合

高职院校教师大都属于具有较高文化水平的知识分子,既有一定的物质追求,更看重精神需求的满足。因此队伍的管理应在综合把握各类教师群体的共性和个体特征的基础上,以人为本,采取包括物质经济、发展空间、事业支持等多种方式的激励引导政策来激发教师的潜能和创造力。当然,以人为本不是毫无原则的迁就,相反应该在强调公开公平公正的前提下引入竞争淘汰机制,实行全员岗位聘任,使得部分不求上进、不思进取的教师个体增强压力形成危机感,进而起到提高队伍素质和优化师资结构的作用。

(三)完善评价体系,建立长效考核机制

建立评价体系和考核机制是人力资源管理的基础性工作。没有评价体系,就没有真正意义上的考核,没有考核机制,激励、竞争、导向原则的体现和全员岗位聘任就失去基础。完善的评价体系应该至少包括有评价指标、权重比例、内容标准、方法依据、程序步骤、结果应用等。考核机制则应具有公开性、一贯性、持久性和普适性。

(四)健全配套的制度支撑

如前所述,教师队伍的建设与管理是一个系统工程,应该包括有人力资源计划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等多个模块。因此,要求与之相关的制度体系要齐全到位、协调一致,形成合力方可彰显作用影响。比如作为核心制度的薪酬福利分配机制、教师专业技术职称或职务晋升机制、教师岗位分类设置与职责范围、能力要求设定与招聘选拔程序等,以及配套支撑的教师教学质量评价办法、教师工作量认定与核算办法、科研工作管理办法等,以及与教师个人发展有关的各项工作的保障机制等,都是建设和管理一支高水平教师队伍的重要基础和有力保证。

(五)关联问题的处理

当然,视野再放大一些以后事实上还会涉及到对行政管理、服务保障等非教学人员队伍的建设与管理问题;也有不少教师在从事教学工作的同时还在不同部门的管理岗位上兼职担任着行政职务,也就是所谓的“双肩挑”现象;另外还有来自校外其他单位的、只承担教学任务不参与其他建设工作的兼职或兼课教师群体,等等。作为一个组织整体,学校必须综合考量、把握平衡,因此就需要在更大范围内开展基于系统化的制度规划和体系设计,如此则更加需要管理者以高度的智慧研究实践,已超出本文的讨论范围。

参考文献:

[1]李卫红.以科学发展观为指导,努力促进高校人才工作迈上新台阶[R].在中国高等教育学会师资管理研究分会成立20周年纪念大会暨人才强校战略研讨会上的书面讲话,2005.