

# 高职院校青年教师专业发展的动力机制探究

◎王 丹

**摘 要:**高职院校青年教师的专业发展是教师个体职业发展的现实要求,也是高职院校改革发展的客观需要。高职院校普遍重视青年教师专业发展,并将其作为高质量发展的重要内容。然而,受部分教师自主发展意识不足、学校激励措施不够等诸多因素影响,青年教师专业发展还存在着一些不容忽视的问题。为此,高职院校需要构建青年教师专业发展的动力机制,进一步明确教师成长的目标体系,建立教师成长的激励机制,完善教师成长的保障机制,不断唤醒教师发展的自主意识,激发教师发展的持续动力,为教师发展提供外在支持,促使高职院校青年教师专业发展由自发转向自觉。

**关键词:**高职院校;青年教师;专业发展;动力机制

**项目基金:**2022年第五期江苏省职业教育教学改革研究重点课题“学校管理视角下高职院校教师信息化教学能力提升机制研究”(项目编号:ZCZ120)

**作者简介:**王丹,女,江苏财经职业技术学院副院长,副教授,主要研究方向为高职教育管理。

**中图分类号:**G715

**文献标识码:**A

**文章编号:**1674-7747(2022)11-0078-08

青年教师专业发展是高职教师个体成长的自由之路,也是高职教育改革与发展的必然要求。然而,受个体意愿、岗位工作、信息不对称等因素影响,现实中青年教师专业发展还存在一些问题。为此,从学校教育管理的角度来看,高职院校需要构建适宜的动力机制,为青年教师专业发展提供外在支持。所谓青年教师专业发展的动力机制,指的是在分析青年教师专业发展特点的基础上,为推动教师专业成长而构建的管理和协调机制,主要包括激发青年教师自主发展的目标体系、调动青年教师发展积极性的激励机制、促进青年教师系统稳定发展的保障机制。其中,目标体系是通过设置适当的目标,激发教师发展的动机,从而唤醒教师发展的自我意识,让青年教师积极主动

地对标自己,选择符合自身特点和需要的发展目标。激励机制主要是通过合理利用各种激励方式,调动青年教师发展积极性,使之与组织的期望一致,实现教师个人发展与学校发展最大程度的耦合。保障机制通过建设系统规范的制度为青年教师提供良好的制度环境、优质的发展平台以及多样化的发展机会和成长的晋升渠道,为其专业发展保驾护航。

## 一、高职院校青年教师专业发展的需求及特点

美国社会学家利伯曼认为,“有效的教师专业发展建立在需求、反思和参与者需求驱使的尝试上。”<sup>[1]</sup>教师的专业发展首先应该是教师的自主发展,缺少了主动参与的专业发展是被动的,其取得的成效也是有限的。对于高职院校青年教师而言,

要建立教师发展的动力机制,首要的就是了解高职院校青年教师专业发展的特点。

### (一)自我发展和组织发展的相互促进

一方面,高职院校青年教师大多毕业于普通高等院校,接受过硕士甚至博士阶段高层次、高水平的教育训练,有强烈的自我发展、自我实现的动机,职业发展目标较为明确,也有较强的学习能力和自我发展能力。因此,高职院校青年教师的成长动因首先是源于内在的自我发展。另一方面,青年教师处于学校这一特定的组织体系之中,其自主、独立、自尊的内在要求又离不开组织的帮助和支持。由于大多数的青年教师对高职教育了解不够,对教育教学工作知之不多,他们需要在学校的支持和帮助下尽快适应。事实上,高职院校作为一个组织也离不开教师,这从客观上反应了青年教师的自我发展和组织发展是双向的,是互动的,是谐变的<sup>[2]</sup>。高职院校对青年教师的培养要尊重教师的发展需要,激发青年教师自我发展意识与能力,形成和谐的且有利于青年教师发展的环境。同样,青年教师也要不断调整自己的目标和规划来适应学校发展的要求,实现和组织发展的统一。

### (二)内生模式和外控模式的协同作用

“内生模式”是指顺应自然规律的由内而外的生长和发展,其发展动力源于自身;“外控模式”是指通过外部环境或条件的控制影响事物的发展过程<sup>[3]</sup>。高职院校教师的成长是以自己为中心的,个体的内驱动力是教师发展的核心动力,自主发展意识则是教师专业发展的动力之源<sup>[4]</sup>。高职院校的青年教师工作伊始既有对高职教育事业的激情与憧憬,又会感到新环境的压力与挑战,因此他们对自身发展各方面的需求程度都很强烈,具

有较强的内生动力。例如,强烈的成就需要,希望多出成果,得到领导和同行的肯定;较强的物质需要,希望通过自己的努力能得到更好的经济回报;对尊重的强烈需求,希望受到学生的喜爱,得到同事的认同,得到组织的认可等。但青年教师的个体发展又离不开外部环境的影响,有效的外部环境不仅能够推动教师的成长,而且能进一步激发教师成长的内生动力,调动教师发展的积极性,促进教师成长。

### (三)个性化和多样化发展的和谐统一

高职院校青年教师是具有个性化特征的独立个体,其发展必然带有浓郁的个体色彩,但从青年教师的群体来看,由于他们的性格特征、成长经历、兴趣爱好、专业特长等都各不相同,职业发展目标指向也必然有各自的特点。人才培养、科学研究、社会服务是高职院校的主要职能,这就要求高职教师不仅要具备较高的教学水平,还要具备较好的科研能力和较强的实践能力。对于高职院校青年教师而言,他们的专业发展需要在教书育人、科学研究、服务社会等方面协调发展。因此,高职院校青年教师的专业发展必然是个性化和多样化相统一的过程。作为高职院校来说,要做好系统设计,既要充分尊重教师的个性化特征,又要考虑共性问题,从整体层面给予支持,将个性化的组织培养模式与多样化的组织培养方法相结合,引导青年教师结合学校发展和个体需求,确定自身的发展重点,明确发展目标。

## 二、高职院校青年教师专业发展动力机制的价值分析

从高职院校青年教师专业发展的特点可以看出,自我发展意识在青年教师成长中占主导地位,

## | 师生发展 |

但外部环境的影响也非常大。良好的制度和机制能够激发青年教师自我发展的内生动力,促进青年教师不断更新教育理念,完善自身人格,提升职业竞争力,在组织的支持下健康稳定发展。

### (一) 促进青年教师不断更新职业理念

尽管教师入职的过程只是“从学校到学校”,但身份却发生了根本性的变化,由学生转变为教师,因此,他们对教育和职业的认识和理解也必然会产生变化。在这一过程中,教师需要积极主动学习,不断调整自身的发展定位。高职院校通过设置合适的目标体系,激发青年教师的发展动机,能够更好地调动青年教师的发展积极性,使其在成长的过程中主动学习与吸收职业教育先进理念,更新落后的教育观念,转变自己的教育观与职业观,增强对专业发展的责任感,不断提高自己的专业水平和实践能力,从而促进自身全面发展。

### (二) 促使青年教师不断完善自身人格

“教师主体动力的发挥旨在阐释在教师专业发展的过程中关于教师自我价值体现。”<sup>[5]</sup> 青年教师选择“高职教师”这一职业可能始于对这一职业的认同,但是否能持续地保持这一认同,则受到多种因素的影响。在深入分析教师需求的基础上,科学构建高职院校青年教师激励机制,不仅能够激起教师对职业发展的追求,产生持续发展的动力,还能促使青年教师主动地将人生目标与职业生涯相结合,完善自己的人格,并将自己人格的发展与所从事的教育教学工作相联系,增进对教学工作和教育活动的理解,在职业生涯发展中实现人生价值。

### (三) 化解青年教师专业发展难题

青年教师专业发展是一个复杂的过程,既受

到教师主体认知、情感以及道德等内部因素的影响,又受到制度层面、组织层面以及物质层面等外部因素的制约,教师在发展过程中难免会遇到困难和困境。建立科学规范、长效稳定的保障机制,一方面有助于化解教师专业发展中的难题,为青年教师专业发展保驾护航;另一方面能够为青年教师提供良好的外部环境,对青年教师的发展提供必要的支撑,使其在组织的支持下健康稳定发展。

## 三、高职院校青年教师专业发展动力机制的构建思路

基于对青年教师专业发展的需求及特点分析,高职院校青年教师专业发展动力机制主要涵盖了适合青年教师自主发展的目标体系、调动青年教师专业发展积极性的激励机制、支撑青年教师专业发展的保障机制。

### (一) 设置适合青年教师自主发展的目标体系

结合高职教育的特点,高职院校应该构建“分层多向度”的目标体系。“分层”是指分段激励不同成熟度的教师,“多向度”是指分类激励不同发展取向的教师,使高职教师有清楚而明确的发展愿景,都有适合自己的发展方向与发展通道。

1. 层级开发:分层设置不同成熟度的教师发展目标。基于“以人为本、分层管理、整体提升”的理念,高职院校要创新教师队伍建设思路,拓宽不同教师的成长通道,实现师资队伍的整体提升。例如,江苏财经职业技术学院在实践探索的过程中,打破了传统的初、中、高三种专业技术职务的人才评定格局,围绕合格教师、优秀青年教师、骨干教师、专业(学科)带头人、教学名师、首席教师等六个层级,建立了教师职业发展目标,每个层级具体

围绕政治品格、核心能力、教学能力、职业技能、科研能力、实践锻炼、社会服务、全员培训在内的八个方面,结合教师发展的标准,分别确定了不同层

级的标准和具体要求,进一步培养教师的职业道德、职业技能、教学能力、实践能力、社会服务能力等核心能力(见图1)。

标准 层级	政治品格	核心能力	教学能力	职业技能	科研能力	实践锻炼	社会服务	全员培训
首席教师	理想信念坚定,师德师风优良	社会交互能力 组织协调能力 实践指导能力 创新能力	引领教学改革实践, 教学改革成果丰硕, 社会影响力强	具备高级职业技能等级证书	科研开发与推广能力, 国家级高水平科研成果	驻企专家工作室,企业挂职锻炼6个月以上	技术研发与推广、社会资助与服务、有突出的社会效益或经济效益	职教理念培训、能力提升培训、创新素养培训
教学名师	理想信念坚定,师德师风优良	调研开发能力 实践指导能力 创新能力	教学水平高,具有示范效应,教学改革成果突出	具备高级职业技能等级证书	科研团队建设能力,省部级高水平科研成果	驻企名师工作坊,企业挂职锻炼3个月以上	技术研发服务、管理咨询、社会效益明显	职教理念培训、能力提升培训
专业带头人	理想信念坚定,师德师风优良	组织领导能力 沟通协调能力 分析研判能力	牵头专业建设,主持市厅级及以上教学改革与教学基本建设项目	具备高级职业技能等级证书或培训指导师证书	主持市厅级及以上科研项目,成果丰富	牵头专业产教融合、校企合作,企业挂职锻炼3个月以上	技术研发服务、社会培训	职教理念培训、专业建设培训、“三教”改革培训
骨干教师	理想信念坚定,师德师风优良	团队协作能力 实践反思能力 创新发展能力	教学能力突出,开展教学改革和课程建设,主要参与市厅级及以上教学改革项目	具备中级及以上技能等级证书	主要参与市厅级及以上科研项目,取得一定成果	企业跟岗锻炼6个月以上	技术研发服务、社会培训	职教理念培训、职业能力培训、课程建设培训
优秀青年教师	理想信念坚定,师德师风优良	学习能力 实践反思能力 问题解决能力	教学基本功扎实,具备信息化教学能力,积极参与教学改革项目	具备双师素质	主持校级科研项目,独立发表较高水平论文	企业跟岗锻炼3个月以上	社会调研、横向课题	职教理念培训、教学能力培训、信息素养培训
合格教师	理想信念坚定,师德师风优良	学习能力 问题解决能力	掌握基本的教学理念和教学方法,规范开展教学	具备职业基础技能	参与科研项目,开展科学研究	师企挂钩,参加实践教学锻炼	参与社会服务项目	新入职教师系列培训

图1 高职院校青年教师层级开发

2. 多向度开发:分类设置不同发展方向的教师发展目标。对于青年教师来说,他们教龄短、职称低、资历浅,需要根据自己的成长经历、专业水平、综合能力、发展目标进行职业规划和自我发展。但在现实情况中,学校不同的行政主管部门多是从自身管理的角度设置考核条件,青年教师的专业发展方向迷茫。因此,学校管理者应主动调研青年教师成长中面临的问题,统筹教学、科研、人事、校企合作等部门,针对不同类型的教师设置不同的岗位,制定相应的岗位目标和评价标准。比

如,在岗位聘任中,可以根据教学、科研、实践在岗位评价中所占比重设置教学岗、科研岗、教学科研岗、实践岗四种类型的岗位,并设置相应的发展目标。如图2所示,学校可以设置教学岗、科研岗、教学科研岗、实践岗四种类型的岗位供青年教师多样化选择,四种岗位有各自的目标又不决然分离。除核心指标外,各岗位之间又有重合之处,考核中核心指标所占比重决定了岗位的特质。从根本上来说,青年教师的成长应是在全面发展基础上凸显个性,展现特长。

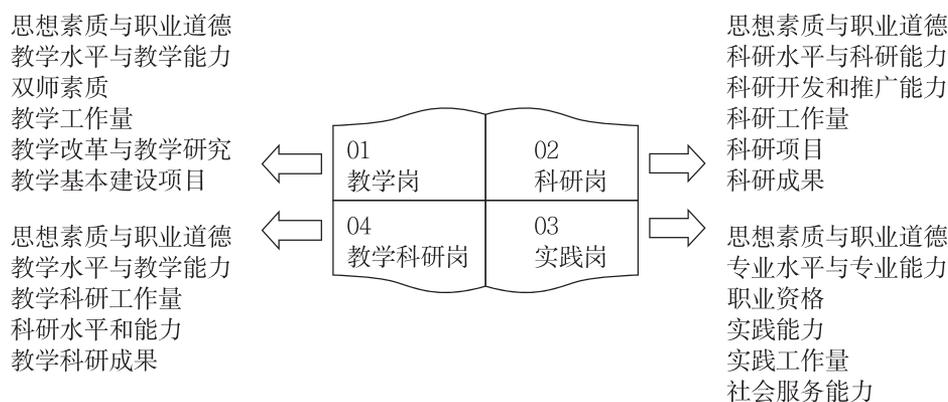


图2 教师岗位与分向度考核核心指标

(二) 建立调动青年教师专业发展积极性的激励机制

高职院校对青年教师的激励要因地制宜、因人而异,只有采取恰当的激励方法才能取得良好的效果。因此,需要在深入分析教师需求的基础上,科学建立高职院校青年教师激励机制,主要包括待遇激励、情感激励、工作激励和竞争激励。

1. 待遇激励。薪酬激励是最基本的物质激励方式,在薪酬总额不变的情况下,不同的支付方式会带来不同的结果。青年教师大多刚刚走上工作岗位,职称职务较低,工作量大,报酬和付出往往不对等,所以客观上需要建立向青年教师倾斜的评价体系<sup>[6]</sup>。如果高职院校青年教师的行为达到了预期目标的报酬强化,那么青年教师重复性地执行相同行为的可能性会增加。因此,高职院校应该在提高青年教师入职工资的基础上,建立稳定的、科学合理的薪酬增长机制,保证青年教师最基本层次的需要得到满足。除薪酬激励以外,因个人在教学科研等方面的成绩突出或贡献而获得的额外奖酬也是待遇激励的一种。

2. 情感激励。高职院校青年教师在高职院校教师队伍中属于文化素质较高的一个群体,他们更渴望得到认可和尊重。高职院校应对青年教师表现出组织的信任、鼓励和支持,为其打造施展才华的平台,在青年教师获得成绩时第一时间表示认可和祝贺,以满足青年教师受尊重的需要,提升青年教师的荣誉感及成就感。此外,高职院校管理者应与青年教师多交流、多沟通,及时了解和解决他们工作、学习、生活中的困难,让青年教师感受到组织的关怀及集体的温暖,从而增加青年教师的归属感,提高其工作积极性。

3. 工作激励。在高职院校青年教师激励制度中,学校应善于调整和调动各种工作因素,做好统筹设计,通过青年教师对自己工作的满意来实现有效的激励。例如,完善教师培训体系、轮岗机制,建立合理的人才流动机制,给教师更多发展机会,促进教师专业发展。此外,高职院校可以引导青年教师参与一些学校整体性的工作,提升青年教师的主人翁责任感,增加青年教师参与学校决策的机会,激发青年教师参与学校管理的意识,进一步提升青

年教师的成就感与满足感。

4. 竞争激励。高职院校可以通过职称评审、岗位聘任等条件约束,教育和引导青年教师公开公平的竞争。此外,开展校际之间的评比、竞赛等方式也能让青年教师认识到自己的优势和不足,从而产生奋发向上的精神。高职院校还可以通过鼓励青年教师竞争国家级、省部级教学、科研项目,参与教学能力等竞赛或指导学生参加技能竞赛等提高自己的竞争力。

需要注意的是,对青年教师进行激励要注意各种激励方式的组合运用,在实施激励的过程中,要着重注意四个结合:物质激励和精神激励相结合,个人激励与团队激励相结合,正激励与负激励相结合,公平性与差异性相结合。

### (三)健全和完善青年教师专业发展的保障机制

为解决青年教师发展中的问题,更好地促进教师专业发展,高职院校需要健全和完善教师专业发展保障机制。具体来说,高职院校青年教师培养制度要合理合法,具备稳定性和连续性,保证影响的持久性和激励的有效性,为此需要着重从以下两方面加强。

1. 加强青年教师培养机制建设的系统性和指向性。(1)加强师资培训的整体规划,实施分层分类培养的工作原则。高职院校青年教师培训首先要注重长远和宏观规划管理,这是保障和提高培训质量的重要基础。如果在培养过程中缺乏完善、系统的规划,就可能导青年教师的培训成效低下。目前,我国很多院校的教师培训活动分散于人事处、工会和教务处,没有形成系统的规划和管理。这样的结果往往造成教师培训不能够

有效地针对某一方面进行,并且造成重复培训,或者培训质量管理缺位等现象。因此,高职院校需要加强师资培训的长期、宏观规划,统筹管理学校师资培训,使学校的师资培训工作长期有条不紊地开展,避免培训工作“忽冷忽热”和“阵风式”的现象。同时,为了提高青年教师培训工作的针对性,必须坚持分层分类开展培训工作。根据学校青年教师的教学能力、学历层次、所教学科的教学特点,设置不同的培训层次和类别,结合有效科学的考核体系检验培训效果。高职院校还要充分考虑学科专业的培训差异、师资构成差异、培训现状差异,避免某些教师多次获取相似的培训机会,而其他教师则不能够进行培训。因此,实施更为细分的、有指导性的教师培训分配制度对培训质量的保证具有更为先决的意义。(2)加强质量监管流程的规范化建设,形成长期相对稳定的实施方案。高职院校青年教师培训质量保障管理的难点之一在于多数院校缺乏规范化的培训质量管理流程以及相对稳定的监管工作实施方案,这也是高职院校教师培训质量管理的缺陷之一。因此,高职院校应根据自身的特点,在多方参考和集思广益的基础上制定出相对规范、稳定的培训质量管理流程和工作方案是保障培训质量的一个必然要求。(3)完善培训结果跟踪与强化机制,实施评定与奖励相结合的制度。从教师参与培训到最终能够体现教师各方面提高需要相当长的时间,同时这也是一个循序渐进的过程,需要通过不断强化来加以巩固和提升。目前的大多数培训都是集中在非常有限的时间内,其培训形式主要采取的是集体授课或讲座的方式,最后进行

简单的考核,缺乏培训成效的跟踪指导,不符合培训的基本规律。从教育培训的基本规律来看,教师的培训效果往往是在培训后的相当长的时间内才能有所体现,青年教师在接受完培训后,如果能够得到进一步的指导将会对培训效果的体现起到巨大的帮助作用。同时,高职院校还要对部分表现不好的教师进行学习强化,从而达到真正的培训目标。对表现突出的教师,可以通过进行一定的物质和精神奖励,从而更好地激发教师自我学习和提高教师的积极性。

2. 加强青年教师考核机制建设的规范性和适用性。考核的目的应该是为了实现更多的激励功能,但很多高职院校的考核仅仅与工资与晋升有关,或者主要是为了年底发放津贴。部分高职院校的青年教师对考核工作缺乏认识,不能理解考核工作的意义和作用,导致不能以认真的态度来对待考核工作,考核工作达不到应有的效果。鉴于以上问题,高职院校应从以下三个方面加强青年教师考核制度的建设。(1) 确定合理的考核指标。青年教师是高职院校发展的未来和希望,承担着较大的科研和教学任务。提升高职院校青年教师的工作积极性、提高高职院校青年教师工作能力是实现院校发展、教师个人提升的重要保障条件。相反,如果没有针对性的考核指标,势必会影响和制约青年教师的发展。因此,高职院校应针对青年教师的特点,制定符合其特点的考核指标。考核指标在制定过程中应广泛听取作为被考核对象青年教师的意见,增加青年教师对考核的心理认同。在针对性分析的基础上,笔者建议考核指标可以从青年教师个人素质、青年教师教学工作、青年教师

科研工作和青年教师社会服务四个方面来制定,并根据本校实际特点确定科学合理的考核指标权重。(2) 规范考核工作过程。系统、科学的考核指标是否能真正发挥作用,还要依靠考核工作过程是否规范,因此,高职院校应对青年教师考核的实施予以重视。其一,设立专门的考核机构,考核机构的成员构成应包括校内管理层人员、教师、学生、企业人员等。在考核机构和考核程序及内容的制定过程中,还应重视考核机构几种类型成员的构成比例,使青年教师认同考核标准、乐于接受考核。其二,要保证考核过程的公平、公正、公开。监督是防止个别执行者对考核标准和考核方法存在认识偏差,从而导致结果不准确的重要保障措施。其三,高职院校领导应高度重视青年教师的考核工作。高职院校的管理层应该在注重考核结果的同时,深刻认识到考核结果背后所蕴含的青年教师在教学、科研、管理等方面的潜力,并在对考核结果客观分析的基础上,发现高职院校青年教师工作中的不足之处,主动与青年教师进行沟通,帮助其改善不足,提高青年教师的能力素质。(3) 注重考核结果的反馈和应用。高职院校管理层应该督促考核实施过程的负责人,在考核工作结束后,及时准确地将考核结构反馈给青年教师,并与之沟通,使青年教师明确自己的不足,并将考核结果作为激励自己成长的重要依据。同时,如有教师对考核结果存在疑问或产生异议,高职院校管理层应该与有异议的青年教师做好深层次的沟通,认真帮助其分析考核结构,明确异议产生的原因并作出解释,消除有异议者的心理落差,增加青年教师对考核工作的信任,提高青年教师的配合度,保

证后期及未来考核工作的顺利进行。

总之,高职院校青年教师的专业发展是一项系统工程,这项工程的有效落实需要学校人力、财力、物力等资源的综合作用。同样,人力、财力、物力的合理配置和有效应用更加需要学校科学的制度设计和安排。因此,高职院校需要根据青年教师专业发展的特点,通过系统缜密的设计和科学合理的安排,实现人力、财力、物力资源的优化配置,并形成务实高效的运行和保障机制,从而更好地为青年教师专业发展提供强有力的支撑。

#### 参考文献:

- [1] 宋广文,魏淑华.论教师专业发展[J].教育研究,2005(7):71-74.
- [2] 廖志琼.自主发展与组织培养:高校青年教师发展的路径选择[J].江苏高教,2016(2):90-92.
- [3] 叶玲娟.高校教师专业发展中“内生模式”与“外控模式”的协同效应[J].江苏高教,2017(4):65-67.
- [4] 姜勇,洪秀敏,庞丽娟.教师自主发展及其内在机制[M].北京:北京师范大学出版社,2009:33.
- [5] 薛忠英.基于教师主体动力的教师专业发展路径[J].教育与职业,2014(17):75-76.
- [6] 刘旺.高校青年教师激励问题研究[J].长春工业大学学报(高教研究版),2006(1):50-53.

[责任编辑 王文静]

## Research on the Motive Mechanism of Young Teachers' Professional Development in Higher Vocational Colleges

WANG Dan

**Abstract:** The professional development of young teachers in higher vocational colleges is not only the individual's realistic requirement, but also the objective need of the reform and development of higher vocational colleges. Higher vocational colleges generally attach importance to the professional development of young teachers and regard it as an important part of high-quality development. However, due to the influence of many factors, such as the lack of awareness of independent development of some teachers and insufficient school incentives, there are still some problems that can not be ignored in the development of young teachers. Therefore, higher vocational colleges need to build a motive mechanism for young teachers' professional development, and further define the target system of teachers' growth; establish the incentive mechanism for teachers' growth and improve the guarantee mechanism for teachers' growth; we should constantly awaken teachers' sense of autonomy in their development, and stimulate the continuous power of teachers' development; provide external support for the development of teachers, and promote the professional development of young teachers in higher vocational colleges from spontaneity to self-consciousness.

**Key words:** higher vocational colleges; young teachers; professional development; motive mechanism