

地方高校教师发展动力机制存在的问题及对策分析

杨鼎强^a, 蒋加伏^b, 吴宏林^a

(长沙理工大学 a. 计算机与通信工程学院; b. 创新创业教育学院, 湖南 长沙 410004)

摘要:教师的综合素质和技能水平在一定程度上影响着高校发展的速度,因此,构建和创新教师发展动力机制对提高学校的教育质量、办学水平和办学效益有着不容忽视的作用。在深刻认识教师发展动力机制内涵的基础上,针对地方高校教师专业发展存在的问题提出有效的对策,有利于挖掘并提高教师的工作潜力和效率,激发教师的创造性和创新精神,促进学校长足快速发展。

关键词:高校;教师;发展动力机制;问题和对策

中图分类号:G647 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-5884(2018)03-0135-04

众所周知,要建设好高校的关键是教师,教师的综合素质和学术水平的高低在一定程度上影响着教育发展的速度和质量的高低。诚如哈佛大学前校长科南特所说,“大学的荣誉不在于它的建筑和人数,而在它一代一代教师的质量。一个学校要稳得住,教师是关键”;清华前校长梅贻琦先生关于“大学之大非大楼之大,在大师之大”的金玉之言,也常常如雷贯耳。

长期以来,受制于传统教师评价理念的规约和束缚,我们往往将评价视为是对广大教师的一种鉴别、分层、监督、管理与控制。评价方式方法机械,过分强调结果评价、忽视过程评价;评价内容单一,存在重物质奖励、轻精神奖励,重职称激励、轻岗位激励,重团队激励、轻个人激励,重科研激励、轻教学激励,重校内激励、轻社会服务、轻文化传承等现象;评价结果运用简单,较为常用的处理方式是“奖优惩劣”“绩效达标”“数字化管理”“末位淘汰”等,凸显的是对教师的规训和等级性评判,没有内在地考虑到教师的专业发展诉求以及教师的综合素质提升,进而也就导致了功利主义、实用主义思想的蔓延与泛滥,这是对教师未来成长与发展空间的一种忽视和遗忘,致使广大教

师对评价工作不理解、不认同、不合作,进而产生了极为强烈的抵触和不满情绪^[1]。

因此,制定出一套科学合理、符合实际的地方高校教师发展动力机制,使其能充分地调动教师的工作积极性、主动性和创造性,促进地方高校的快速发展,显得尤为必要。

1 教师发展动力机制的基本内涵

教师发展动力机制是基于对教师需要的满足,把教师的个人行为与教师追求的利益有机结合的机制,这种机制比较规范化和程序化,是教师和学校之间相互作用、相互制约的方式、结构、关系及发展规律的总和,其目的是调动教师的积极性,提高地方高校的运行效率。教师发展动力机制包括发展激励机制和发展约束机制,其具有导向作用、动力作用、优化作用、提升作用、稳定作用、约束作用和凝聚作用。

所谓激励机制,就是从正面引导的角度出发,以利益为动力,将外在的力量变为大学教师内在的驱动力的机制。所谓约束机制,就是要从反面

制约的角度出发,将利益得失与个人的付出相联系,驱使地方高校教师在追逐个人利益的过程中严格遵循相应的规章与制度,以最大程度地实现学校的整体利益。

2 地方高校教师发展动力机制存在的问题

地方高校核心竞争力的提高离不开成熟、科学的教师发展动力机制,我国地方高校的教师发展动力机制虽然取得了一定的进步,但与我国高等教育发展的现状以及社会对地方高校的要求相比,还不够完善和成熟,主要存在如下问题。

2.1 在行政管理为主导的高校治理体系中教师的中心地位不突出

大学内部事务可以分为学术事务和非学术事务(或行政事务),与此相对应,大学内部存在以行政管理结构为核心的行政组织系统和以教授、专家、学者为核心,以“学术委员会”“学位委员会”“教学指导委员会”“教师职务评定委员会”等学术组织为主体的学术组织系统。这两大组织系统交织在一起,使高等学校形成了一种独特的权力结构:围绕知识体系和学术业务形成的学术权力与围绕资源管理和行政事务形成的行政权力,这两大权力系统构成了大学的两维组织结构,使大学成为学术与行政相互交织的矩阵^[2]。

长期以来,由于“官本位”思想的影响,我国大学内部的各级行政管理人员凌驾于学术组织与学术人员之上,由于行政治理体制和机制的不完善和不科学,使得行政权力发生错位,导致教师核心地位得不到体现,挫伤了教师的能动性。

2.2 现行的教师评价考核机制不全面

众所周知,高校承担着人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新的重要功能,目前,地方高校的评价制度没有考虑到教师工作的全面性,仅仅对教学和科研进行评价,低估和遗漏了社会服务和文化传承的评价。事实上,社会服务评价是真正“接地气”的科研,其优劣可以真实反映出一位教师的科研实践水平。另外,地方高校作为当地的文化中心,其教师是引领社会文化向更高层次发展的有生力量,但其文化的传承是通过日常培养学生、个人以身作则潜移默化进行的,是隐性的,不可量化的。考评并没有建立相对应的评价机制,侧重眼前效应,忽视了教师的长远效益。

2.3 个人激励与团队激励不统一

现在,部分地方高校已经意识到了对教师个

人进行激励的重要性,却忽视了团队激励的重要性。高效教师的工作有着复杂性和创造性的特点,他们教学、科研成果的获得,往往离不开团队成员的共同努力。团队成员组成的多元化不仅有助于产生不同种想法,在决策的时候可以集思广益而产生一种创新的工作思路,而且可以缩短完成目标的时间,提高效率^[3]。良好的团队氛围使得每个成员有一种获得感,感到在为团队努力的同时,也是在为自己实现目标。团队成员内部也存在竞争现象,这在一定程度上对个人有激励作用,但在高校管理过程中,也应该看到,只单纯地注重个人激励或是单纯的团队激励都容易诱发个人英雄主义而影响团队的整体能力。

2.4 物质奖励与精神激励不平衡

当前,我国有部分地方高校为教师提供了相对稳定、优厚的工资福利待遇,也有高校则对科研成果给予重奖,提高了教师的工作热情,增加了他们的主动性和创造性,发挥了物质激励的重要作用。然而,作为知识分子而言,教师的需求不仅仅体现在物质层面上,四书之首《大学》开篇明义“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善”,古语也云:“衣食足而后知荣辱”“仓廩实而知礼节”。马斯洛的需要理论也认为在物质需求基本满足之后,人们会更重视精神层面的需要,而过多的物质报酬反而会导致急功近利、内生互斗、人才泡沫等负面现象。所以,仅靠物质激励是没有办法满足教师自我价值体现的,因而也很难达到组织目标的最终实现。精神激励是满足自我发展和自我实现的重要激励手段,只有物质和精神激励双管齐下,以物质激励为基础,精神激励为根本,增强教师的获得感、归属感以及成就感,才能平衡教师与教师、教师与学校之间的矛盾,才能在较高层次上调动教师的工作积极性,这样的激励才会最持久,才最有生命力。

3 教师发展动力机制构建及优化对策

针对当前地方高校教师竞争日益激烈的状况,高校必须树立新的人才观,建立以“感情留人,更以事业留人”为核心的现代人力资源管理制,并在此基础上形成有效、全面的大学教师发展动力机制。如何采取有效的措施,调动教师的主观能动性和创造性,成为目前地方高校面临的基本问题。因此,构建和优化一套完善、科学、有效的高校教师发展动力机制,具有重要的理论价

值和现实意义。

3.1 尊重教师的学术权力提高教师的积极性

行政权力的大小,一般取决于该行政权力在整个管理系统中的层次与位置。而学术权力的存在与否,则应依赖于专家的学术背景而不是听命于组织和任命。高校无论在组织结构上,还是在价值追求和生产方式上,都属于知识性组织,按照美国管理学家彼得·德鲁克的理论,大学教师是知识工作者,他们的工作既包括信息收集,也包括发展新实验、创造新知识与推进创造力,以与更大的知识系统统一。换言之,大学教师是真正的学术权力拥有者,其本质意味着上司不能像对蓝领工人那样对知识工作者发号施命^[4]。因此,大学的治理者在思想上要牢固树立以教师为本的理念,每时每刻心系教师,尊重教师的学术权力,让他们真正感受到学校的理解、关心和关爱,以此提高教师的积极性。

3.2 建立多元化的教学、科研、社会服务和文化传承的考评体系

大学教师的主要工作绩效由教学绩效、科研绩效、服务绩效和文化传承绩效四大部分组成。对教师绩效进行考核评价是对教师在工作过程中创造的价值实现与否作出判断的行为,旨在促进教师专业发展和个人发展。

传统的对教师的评价是以“鉴定、分等、控制”为核心指向的作法。为了全面、客观地评价教师的绩效能力,避免传统评价的作法,应该在全面、公开、公正的基础上,树立以“促进、改善、发展”为基本追求的新的教师评价考核评价体系理念,建立以自我评价为主、他人评价为辅的多元评价体系。这样的评价体系一旦确立,要随即公布考评程序(如公布考评小组及组成人员、评分标准及细则、教师申诉机制等),在实施评价考核时,要注重操作的规范性,减少盲目性和随意性;要使考核评价发挥其应有的作用,必须增加考核的透明度和准确度,考核结果要及时反馈给老师,以保护教师的知情权;要避免考核流于形式,也要提高考核的合情合理性。

在具体实施上,首先,由被考评者自我评价,其评价内容是自己的教学工作、科研水平和人际关系,“在评价中,教师不再是被动的评价对象,而是和其他评价者一样,可以主动地描述自己的工作 and 状态,阐述自己的看法,既可以进行自我表扬,也可以进行自我批评。”^[5]这样,教师作为自

己评价的主人,没有必要像被动评价中那样迎合或防备他人,可以使自我评价的过程成为自我反思和发展的过程。其次,由被考评者有密切关系的人(如单位领导、专家、同行和学生),分别对被评价者进行全方位的评价,这种评价对于创建教学与研究共同体,营造教师专业发展氛围,提升教师的积极性和创造性无疑有促进作用。而学生评价,则有利于调动学生参与教学活动的积极性和能动性,也为学生主体精神与民主意识的培育创造了条件^[6]。再者,由考核小组根据他人的考核结果,对比被评价者的自我评价,向被评价者反馈。鉴于评价工作的复杂性和无序性,在评价结果不一致时,要保证受评教师申诉的合理权益,当受评教师对评价结果不认同或不满意时,一定可以通过某种渠道或方法来反馈自己的意见,避免一棍子打死。

在上述基本的考评体系操作下,为提高考评效果,还可以采用定性考核与定量考核、制度考核与活动考核、上级考核与民主考核、阶段考核与终期考核、发展性考核与终结性考核等相结合的多元化的考评手段,通过多元的考评体系从多个角度引导教师提高专业发展水平,持续提高教师的使命感,为实现学校的目标而不断奋斗。

3.3 个人激励与团队激励紧密结合

团队激励与个人激励是相互补充、相互促进的。要根据实际情况平衡好团队激励或个人激励决策模式,才能实现组织效益最优化。团队激励有利于合作,利于知识的交流和共享,这是知识创新的源泉,对于教师团队来说,旨在通过教师专业活动的历练,改变以往把教师当成工具和手段的现象,使教师能够人性化地成长,在团队中能呈现教师之间的共生关系和积极信赖与合作伙伴关系,使教师成为更加完整的人,达到发展人性和完善人性的价值目标,最终实现构建教师团队精神的终极目标^[7];个人激励有利于知识的产生与发展,有利于竞争,有利于个体创造性的发挥。总的来说,在集体主义的团队文化强、工作绩效不可分、任务关联度高的情况下,应选择高效率的团队激励,相反则选择个人激励。只有根据团队的实际情况合适地选择、搭配这两种激励方式,且保持一种动态的平衡,才能达到最佳的效果,才能最大限度地提高教师的自身专业发展的核心素养,才能增强教师自身的专业胜任能力,从根本上促进教师的专业发展,推动教师向专家或教育家的身

份转变。

3.4 在物质激励的基础上,强化精神激励

随着大学教师物质生活水平的逐步提高,仅仅靠增加物质投入来激发教师的积极性和创造力,而不顾教师群体丰富多样的需求,特别是在教师的工作兴趣和成就动机没能得到有效激励的情况下,最终必然会导致激励效果不佳甚至激励失败,学校组织目标也就难以实现。因此,在大学教师管理中,千万不要轻视精神激励对完善教师激励机制的重要作用,而应着重调整好物质激励与精神激励的比重,并将两者有机地结合起来,实行同步激励^[8]。

地方高校教师工作的独特性决定了并非所有的工作都能量化,比如教学态度、奉献精神、社会服务和文化遗产等。理解与关爱是对教师莫大的鼓励和最高的奖赏,希望得到学校的尊重与信任是教师最高的价值追求,因此尊重教师的名誉、人格和人权,合理引导教师把立德树人、追求卓越作为核心价值理念,会对教师有持续的激励作用,也是大学之所以成为大学的初心所在。

总之,高校教师作为一个高学历、高职称和高素质的特殊群体,他们更需要尊重其个性与社会地位,而其个性往往蕴含在社会地位之中。因此,为他们构建一个向社会证实自己社会价值和人生成功的平台,使他们有一个能够稳定获得不断更

新的知识流和信息流的通道^[9],这将会形成持久的激励作用。同时,地方高校要建立有利于教师自主创新、有团队精神的组织文化氛围,使教师能自由地在这种文化氛围中施展才华,从而以更多的热情投入到教学、科研和社会服务工作中,为学校的发展贡献自己的力量。

参考文献:

- [1] 刘志军,王洪席,张红霞.促进教师不断发展的评价体系构建[J].清华大学教育研究,2015(11):53-56.
- [2] 周雄文,姚曙明.论大学行政权力与学术权力的冲突与平衡[J].湖南冶金职业技术学院学报,2005(4):17-19.
- [3] 陈文华.我国高等院校教师激励机制研究[D].长沙:湖南师范大学,2010.
- [4] 吴凡明,杨健康.浅谈精品课程建设[J].当代教育论坛,2010(2):23-25.
- [5] 陈振华.教师评价若干变革探析[J].教师教育研究,2012(5):62-66.
- [7] 蔺海洋,赵敏,李金星.教师团队精神建构的路径[J].基础教育参考,2016(7):24-28.
- [8] 陈春莲,江广华.试析我国研究型大学教师激励机制的完善[J].中国电力教育,2009(6):37-39.
- [9] 孟旭.论教师发展的动力机制[J].教育理论与实践,2015(8):23-25.

A Study of the Problems and Countermeasures of Development Impetus Mechanism of Teachers in Local Colleges

YANG Dingqiang^a, JIANG Jiafu^b, WU Hongling^a

(a. School of Computer & Communication Engineering;

b. School of Innovation and Entrepreneurship Education; Changsha University of Science & Technology, Changsha 410004, China)

Abstract: To some degree, the comprehensive quality and skill level of teachers have influence on the speed of colleges' development. Therefore, the construction and innovation of teachers' impetus mechanism play an important role in improving the education quality, school running level and benefit. Based on the deep understanding of the connotation of the development impetus mechanism of teachers, aiming at the problems in the professional development of teachers in local universities, this paper puts forward some effective countermeasures, which is beneficial to exploiting and improving the teachers' working potential and efficiency, arousing the creative and innovative spirit of teachers and promoting the rapid development of colleges.

Key words: colleges; teachers; development impetus mechanism; problems and countermeasures

(责任校对 谢宜辰)