

地方高校构建发展性教师激励机制的探索

赵俊伟 张新民 曹中秋

摘 要: 地方高校建立科学合理的教师激励机制越来越具有必要性。本文通过相关分析,提出了地方高校构建发展性教师激励机制的原则、内容与策略,并进行了例证阐述。

关键词: 地方高校; 发展性评价; 教师激励机制

一、发展性教师激励机制的提出

1999 年我国高校大力扩招以来,高校教师队伍人数显著增多,大批青年教师成了高校教学科研的新生力量,高校教师队伍结构发生了历史性变化。为切实加强师资队伍建设和提高教学质量,我国部分高校对如何建立和完善教师激励机制进行了一些新的积极的探索,并取得了一定的进展和成效。但仍存在激励手段相对单一,各种配套制度不够科学完善,忽视教师个体激励的差异性,忽视教师主体内在情感的激励等一系列问题。特别是一些地方高校由于发展基础先天不足,发展路径内外堪忧,师资队伍存在着“量”与“质”的双重缺乏,给建立和完善教师激励制造成了一定的困难。

我们认为,地方高校可以尝试通过构建发展性教师激励机制,以切实加强学校内涵建设,不断增强学校师资力量和办学活力,从而全面促进教学质量的提高和学校整体的发展。所谓发展性教师激励机制,就是在充分尊重教师主体地位的前提下为促进教师自身专业发展而建立的一套激励制度及其相互作用的方式。它是主体取向的激励,是重发展而非重功利的激励,是整体目标指向的激励,是即时性和过程性的激励,是正向激励与反向约束的有机统一。

二、地方高校构建发展性教师激励机制的原则、内容与策略

1. 全面构建发展性教师激励机制的原则

第一,要坚持人本原则。构建发展性教师激励机制必须体现以人为本的原则,把尊重人、理解人、关心人、调动人的积极性放在首位。第二,要坚持公平原则。公平即以实事求是的态度,在人员选拔和任用的过程中,

在实施奖励或惩罚的过程中,要做到公开、公平、公正,建立一套科学公正的制度化、规范化的人才测评标准,切实做到人尽其才和奖罚得当。第三,要坚持竞争性原则。这里的“竞争性”主要指外部竞争性,即发展性教师激励机制的设计必须具有培养、留住、用好人才并吸引外部人才的功效。第四,要坚持差别性原则。只有了解和掌握教师不同时期的需求层次和需要结构的变化,有针对性地采取差别化的激励方式,才能达到良好的激励效果。第五,要坚持物质激励和精神激励相结合的原则。

2. 全面构建发展性教师激励机制的主要内容

第一,要建立健全教师队伍目标管理运行机制。目标管理既是教育管理的基本原则,又是教育管理的有效手段,它对于教育目的的最终实现,有着十分重要的理论指导意义。实行目标管理,将学校整体发展目标转化为具有激励性的教师个人发展目标,赋予其一定的自主权,这正是教师们所希望的。第二,要构建教师情感管理激励机制。实践证明,人只有在愉快和谐的气氛中、精神状态良好的情况下才有可能充分发挥其才能,作出具有创造性的业绩。情感管理激励模式强调民主管理,强调人情味和情感投资,强调感应性,行政权力影响力淡化。第三,要建立科学的教师绩效考评机制。绩效考评是实施有效激励的关键,它能帮助管理者进行人事决策,有助于挖掘和提拔优秀员工,鞭策后进员工,培训和调动不称职人员,惩罚违纪分子,解释给工作出色者晋职加薪的原因。第四,要建立合理的薪酬激励机制。当前新形势下高校的薪酬问题越来越受到人们的关注,因此高校的薪酬制度应更加灵活化,以适应新的环境的要求。这就要求高校实施整体(全面)薪酬制度。第五,要构建青年教师主体性激励机制,调动青年教师工作积极性是学校管理中的重要工作。

赵俊伟,河南理工大学教务处处长,教授;张新民,河南理工大学教务处常务副处长,教授;曹中秋,河南理工大学教务处教研科科长,讲师。

3. 全面实施发展性教师激励机制的策略

第一,要采取目标导向的策略。实施发展性教师激励机制,其根本目标就是要促进教师专业化发展,使其能最大限度地投入教学,形成个性化的教学风格,加强对自己教学行为的反思与调节,主动适应现代教育发展的需要,逐步成长为专家型教师,不断提高教学水平和质量。第二,可采取满足需要的激励策略。在高校人力资源管理中,必须通过对教师需要的内容、类型、特点的了解并提供相应的刺激或外部诱因来满足其需要,才能激发其行为动机。地方高校应尽可能地满足教师在工资待遇、住房条件、进修机会、职称职务晋升、人际关系、工作自主、民主参与管理等方面的合理需求。第三,可采取精神激励的策略。就是通过满足高校教师的社交、自尊、自我发展和自我实现的需要,在较高的层次上调动教师的积极性,激励深度大,维持时间长。高校可采用榜样激励、领导行为激励、校园文化激励等形式对教师进行有效的精神激励。第四,可采取促进教师成长的激励策略。一方面,应采取切实措施将教师继续教育纳入制度化轨道,将参加进修培训作为学校建设过程中提高师资水平的重要途径。另一方面,要实施教师可持续发展的职业生涯规划。教师按照年龄可分为青年、中年、老年三个不同的群体,要结合学校的发展规划及教师个人的兴趣志向分类对其加强职业指导。第五,须采取管理保障的策略。学校管理者只有与时俱进,树立科学发展观,不断优化管理和服务,并根据具体情况及时调节激励的途径和方式,建立有效反馈机制,才能保障教师激励机制有效、全面、健康的运行。

三、河南理工大学构建发展性教师激励机制的实践及其效果

1. 构建发展性教师激励机制的指导思想

我校于1999年开始着力构建教师激励机制,在以后的实践中逐步完善,并于2005年首创性地提出要构建发展性教师激励机制。其指导思想是:以邓小平理论、“三个代表”重要思想和科学发展观为指导,坚持以人为本,努力创设优良的工作环境和校园文化,建立有利于吸引人才、培养人才、留住人才、用好人才的用人机制和多劳多得、优劳优酬的分配机制,构建有利于充分调动与发挥广大教师的工作热情和创造力的人力资源管理体系,建设一支结构合理、整体优化、素质优良的教师队伍,不断增强办学活力,促进教师个人发展与学校整体发展相统一,全面提高教育教学质量和学校的综合实力,持续推动学校又好又快发展。

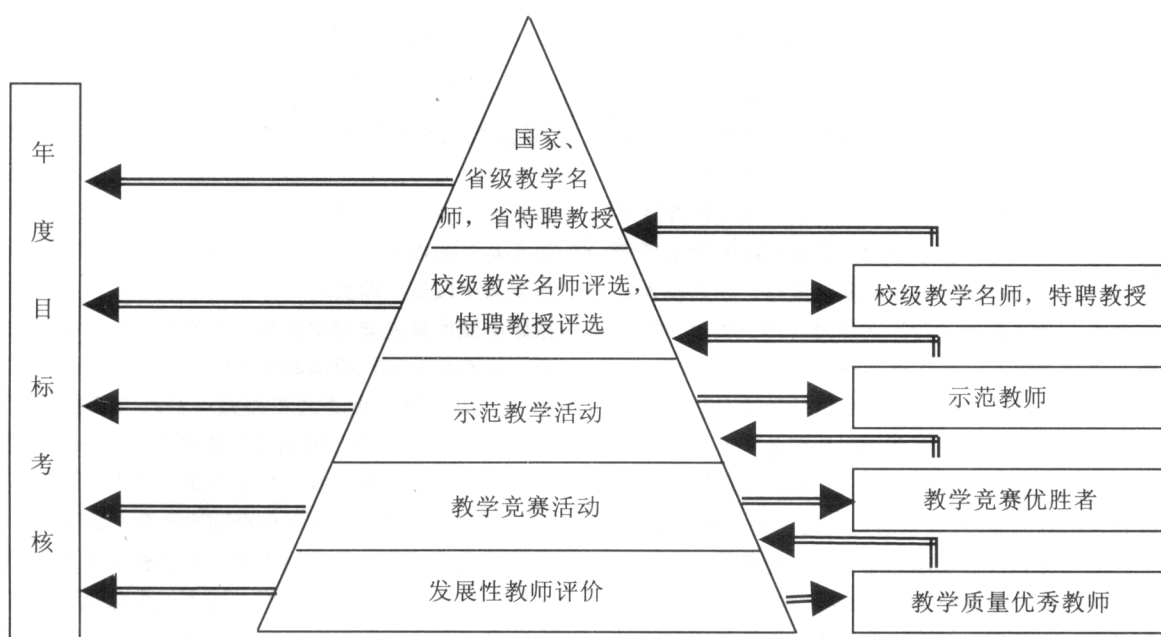
2. 构建发展性教师激励机制的研究探索

其一,以实施发展性教师评价为基础,构建了“动力塔”型教师教学激励机制。我校于2005年全面修订了教师评价与考核制度及其实施办法,开始积极实施发展性教师评价。认为教师评价要以教师为本,教师评价本身不是目的而是手段,评价最重要的意图不是为了证明,而是为了改进,即要通过评价建立科学的教师绩效考评激励机制,以充分调动教师工作的积极性和创造性,不断促进教师发展,提高教学质量。在此基础上,学校提出了《关于进一步改进和加强本科教学工作的若干意见》,出台了《教学名师制度实施办法》、《特聘教授岗位制度实施办法》和《教师教学质量评价办法》等五项制度和《精品课程与系列课程群建设工程实施方案》、《优秀教学成果培育工程实施方案》和《教学质量保障系统工程实施方案》等九大工程。这“一个意见”、“五项制度”和“九大工程”相互关联,构成了一个完整统一的教学工作新体系,有效激发了广大教师从事教学工作的积极性和创造性,并逐步形成了一个“动力塔”型的教师教学激励机制。如下页图所示。

利用这样的教师教学激励机制,可以充分调动广大教师从事教学的积极性、主动性和创造性,并不断提高学校的教学水平和质量,也有利于促进教师发展。

其二,以改革人事分配制度为突破口,构建了优良的用人机制和分配机制。为建立新的人事管理体制,切实推进人事分配制度改革,加快学校的建设和发展,围绕建设高水平教学研究型大学的发展目标,学校以定编设岗和推行聘用制为切入点,以严格考核为关键点,以分配制度改革为核心,构建了教学、科研和管理三位一体的师资队伍绩效考核机制及动态化目标管理机制。实现了用人制度由身份管理向岗位管理的根本转变,分配制度由平均主义向“效率优先、兼顾公平”的根本转变。建立了有利于吸引人才、培养人才、留住人才、用好人才的用人机制和多劳多得、优劳优酬的分配机制。

其三,以社会主义大爱精神为导向,构建了主体性的教师情感激励机制。我校坚持以社会主义大爱精神为导向,倡导办学以教师为本,充分尊重教师办学主体地位,“一切为了教师,为了一切教师,为了教师一切”。学校领导非常注重对教师进行情感激励。首先,着力建立健全人性化的教学管理制度,不断优化教学管理,提高管理队伍人员素质,增强管理服务功能,兼容并包,鼓励教师自主工作和自由发展,关心教师成长,并积极为其提供相关支持与服务。其次,积极设身处地为教师着想,建立领导与教师座谈制度,及时了解教师特别是青年教师的各种实际困难和需要,为他们解困难、办实



事、谋福利,并为他们的个人发展提供便利条件和机会。再次,充分发挥教代会和工会的作用,积极吸纳教师民主参与管理,组织教师开展各类有意义的团体活动和教育培训,增强教师凝聚力,以情感人,与教师建立一种相互信任与支持的良好关系,营造民主和谐的工作氛围和校园文化,团结广大教师为学校事业发展努力贡献力量。

3. 全面构建发展性教师激励机制的实践效果

我校构建发展性教师激励机制取得了良好的实践效果。学校整体得到了又好又快发展,师资力量明显增强,教学、科研等工作取得了突破性进展,且在办学条件、规模、层次、水平和实力上得到了显著提升,主要体现在以下几个方面:

其一是教师队伍结构优化,师资力量明显增强。近年来,河南理工大学成功引进和培养了一大批高层次人才(包括院士、长江学者、国家级教学名师、省特聘教授、全国优秀教师和跨世纪学术带头人等)。教师队伍的职称、学历等结构得到了明显优化,师资力量明显增强,已有专任教师 1 300 余人,其中院士 7 人,教授、副教授 500 余人,博士、硕士 700 余人。全体教师在各自岗位上敬业奉献,取得了非常显著的成绩和良好的发展,也很好促进了学校的发展。

其二是学科专业建设加强,教学科研成果显著。目前学校本科专业已达到 61 个(其中有 6 个国家级特色专业和 8 个省级特色专业建设点以及 12 个主干优势专业),涵盖理、工、管、文、法、经、教育等 7 个学科门类,多学科协调发展的专业体系已初步形成,为学校建设高

水平教学研究型大学提供了重要的支撑。学校现设有 1 个博士后科研流动站、1 个一级学科博士点、12 个二级学科博士点;7 个一级学科硕士点、48 个二级学科硕士点。拥有 9 个一级和 38 个二级省级重点学科,1 个教育部创新团队,2 个省部共建重点实验室,2 个省级重点实验室和 2 个省级重点学科开放实验室等。近 5 年来,学校累积承担了国家和省级教学改革及教育科研规划项目 100 余项,获得国家和省级教学及教育科研成果奖励 50 余项。出版国家、省部级规划教材及专著 100 余部,获得奖励 20 余项。建立健全了教学工作新体系,获得了包括国家级教学团队、精品课程、实验教学示范中心、教学名师、特色专业、双语教学示范课程等 14 个国家级“质量工程”建设项目,并建设了一大批省级和校级“质量工程”项目。进一步加强了国际学术交流与合作办学,成功举办了采矿科学与安全技术、信息技术与环境系统科学、管理科学与工程等一系列高水平国际学术会议。与肯塔基大学、杜克大学等国外知名高校签署了合作办学协议或达成了合作办学意向,对外开放办学取得了实质性进展。累积承担了包括 973 项目、国家自然科学基金和科技攻关项目在内的国家级项目 60 余项,完成省部级各类项目和企事业单位委托的技术服务与技术开发项目 2000 余项,累计获得科研经费近 4 亿元。获得国家级奖励 18 项,获得省部级科技进步奖 120 项。SCI、EI、ISTP 三大检索论文和专利也大幅度增多,特别是 2007 年,学校全年三大检索论文达 412 篇,其中 SCI 收录论文 58 篇,全年专利申请达到了 42 项,获得专利授权 11 项。

其三是教学质量稳步提高,学校声誉(下转第 78 页)

并在影响力和覆盖面比较大的教育网站上发布精品课程网站链接或设置精品课程专栏。另一方面,精品课程建设还要密切关注教学环节、教学方式、教学内容、教学效果、教学关系等主要环节,要将这些教学环节在网络中有具体的体现。通过网络开展教学活动是当前进一步加强精品课程建设的必然途径。这种建立在信息技术支持下的精品课程的教学方式,能实现学生与计算机之间、学生与学生之间、学生与老师之间、老师与老师之间的多向交流,从而大大提高学生学习的主动性和积极性,督促老师不断拓宽知识的宽度,挖掘知识的深度,真正做到因材施教,最终实现课程内涵建设和网络建设相统一。

4. 完善精品课程建设评估机制,保证共享资源优质性

为了保证课程资源的建设质量,教育部在《关于2007年度国家精品课程申报工作的通知》中特别强调“为加大优质教学资源共享的力度,申报课程被评为国家精品课程后,要保证课程网站畅通,不断更新上网内容,逐年增加上网的授课录像,在2至3年内实现全程授课录像上网。教育部将对国家精品课程上网内容更新及全

程授课录像上网情况进行检查,未通过检查的课程所在高校将在下一年度限制申报……”,但是目前具体的检查制度、实施方案还没有出台。因此,在精品课程年度检查实施方案中要引入“进退机制”,对于建设力度不合格的精品课程,先给予整改警示,如果在规定的时间内整改还不合格就取消其精品课程资格,并且该课程不能再次申报,同时对相关学校给予连带处罚,并将年度检查结果作为推荐申报省级或国家级精品课程的重要参考指标。当然这只是通过行政手段来保障精品课程资源的建设质量,我们还要采用一些激励政策和技术手段,比如完善共享资源版权保护机制,降低教师参与建设的技术难度和负担,激发教师投入的热情,让更多的教师主动参与进来,共享自己的成果和经验,只有获得教师的支持,课程资源才能得到更好的建设。

(本文是四川省高等教育教学改革项目“西部高师院校公共选修课程的改革与实践”<项目编号:Mnu-JY0602>的阶段性成果之一)

[责任编辑:文和平]

(上接第72页)迅速扩大。2004年,我校成为全省第一所接受教育部本科教学工作水平评估并获得优秀评价的高校。近年来,学校教师特别是国家级教学名师、全国优秀教师、教授、副教授积极主动投入本科教学工作,有效地激发了学生的学习热情和兴趣,强化了学生的“双基”能力和实践创新能力。而且学校还积极采取有效措施进一步加强了质量监控,教育教学和人才培养质量得到了稳步提高。近年来,学生获得国家和省部级优秀学生、优秀学生干部等荣誉称号600余个,获得孙越崎奖学金等全国性奖学金100余人次,在大学生科技、文艺、体育、学科竞赛等活动中,获得国家和省部级奖励600余项次。我校毕业生以思想政治素质过硬、专业基础扎实、综合素质好、适应能力强、发展后劲足而博得用人单位的欢迎与好评,毕业生就业率连年位居全省高校前列。我校已成为许多优秀考生的第一选择,目前学校研究生和普通本科在校生规模已超过30000人。我校教育教学改革取得的成绩,《光明日报》、《中国教育报》、香港《大公报》和中央电视台等新闻媒体进行了报道,赢得了良好的社会声誉。

(本文是河南高等教育教学改革研究重点项目“构建地方高校发展性教师激励机制的探索与实践”<编号:

2006102021>部分研究成果)

参考文献:

- [1] 张亚通. 地方高等院校教师激励的研究[D]. 北京: 北京工业大学, 2002.
- [2] 杨鹤. 高等学校教师激励机制研究[D]. 大连: 大连理工大学, 2005.
- [3] 曹中秋. 基于胜任力的高校青年教师专业发展问题研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2007.
- [4] 傅晓敏. 高校教师激励实践中存在的问题及对策[J]. 青海师范大学学报(哲学社会科学版), 2007, 2.
- [5] 诸伟岳. 地方高校教师的激励问题及对策研究[J]. 沙洋师范高等专科学校学报, 2005(4).
- [6] 李子臣, 郑伦仁, 张新民. “动力塔”: 本科教学工作新体系[J]. 河南教育(高校版), 2006(5).
- [7] 曹中秋, 赵俊伟, 张新民. 构建发展性教师激励机制 促进教师专业化发展[A]. 周英. 高等教育质量: 改革·创新·发展[C]. 北京: 煤炭工业出版社, 2007.

[责任编辑: 陈立民]