

我国高职院校教师人力资源管理对策研究

——以 A 高职院校为例

丁熙鸿^{1,2}

(1. 青海畜牧兽医职业技术学院农业经济管理系, 青海湟源 812100; 2. 南京农业大学经济管理学院, 江苏南京 210095)

摘要 以西部地区 A 高职院校为例, 通过对高职教育中教师人力资源管理方面突出的问题提出了有效的建议与措施, 进而促进了高职院校教师人力资源的开发与管理。

关键词 高职教师; 人力资源管理; 对策

中图分类号 S-01 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2013)08-03742-03

Countermeasures for Teachers' Human Resource Management in Higher Vocational Technical Colleges in China

DING Xi-hong (Department of Agro-economic Management, Qinghai Animal Husbandry Vocational Technical College, Huangyuan, Qinghai 812100)

Abstract With A higher vocational college in western region as an example, several effective countermeasures were put forward aiming at problems in teachers' human resource management in higher vocational education, which aimed to promote development and management of teachers human resource.

Key words Higher vocational teachers; Human resource management; Measures

建立与现代高等职业教育发展相适应的人力资源开发与管理机制是高职教育改革与发展的重点和战略突破口。我国高等职业技术教育面临着一个前所未有的高速发展时期, 为社会创造了一大批高素质、高层次的专业型人才, 在为社会积累教育资产, 推进农村人口向城市转移, 缓解全社会就业压力, 稳定社会秩序, 解决弱势群体的教育公平问题, 促进普通高等教育的改革与竞争等方面, 都做出了影响深远的历史性贡献^[1]。同时, 这种快速的发展, 也使得高职院校之间出现日趋激烈的竞争。随着我国扩招制度的放开、师生比例的差距、专业教师的紧缺、人员编制的缺少、教师的教学水平和实践能力也普遍的不足等问题都引起社会各界对高职院校的办学条件、办学理念及教学质量产生担忧。因此, 教师队伍整体素质的提高是一项急需解决的问题, 对高职院校人力资源教师的管理研究也势在必行。

1 高职教育发展中教师人力资源管理存在的问题

1.1 教师人力资源管理理念滞后 一直以来, 人事部门的管理都是以行政管理为主体, 管理者认为只要通过行政管理就能解决教师管理中所遇到的问题。在管理中忽略了“以人为本”的重要管理理念, 导致教师管理工作绩效得不到更好的发挥。主要表现在受传统管理模式的影响, 管理上下级之间是较为严格的等级职权关系, 各种管理事宜都要通过上级的行政指令来完成, 管理者受此思想的影响较大; 受岗位的制约, 管理者晋升职称限制较多, 从事行政工作的教师能够在实际岗位中晋升人员中毕竟占少数, 这些原因均导致管理者自身素质低下。体现在教学中的主要是科研行政化, 重视行政权威, 淡化了人性管理与价值取向^[2]。青海省 A 高职院校(以下称案例院校)职能部门中, 本应属教学管理教师因兼行政职务需要以管理者自居。理应属骨干的教师却在一定

程度上属于被管理的对象。受传统观念的影响, 管理者过多考虑“目标结果”, 注重重要性忽视成因, 如, 尊重教师人性发展的要求、能力差异、个性及独立人格、处理事务的思维方式、心理因素、原由等; 注重目标结果忽视过程, 如, 工作方式、内容、深度、模式、目的等; 注重工作结果忽视主体执行的实质, 如, 公与私的岗位职责、部门协调、上下级关系等, 从一定程度上影响教师对职能部门看法, 伤害人情关系。长此以往, 严重打击教师工作的积极性。

1.2 教师人力资源配置不合理

1.2.1 专任教师的来源渠道复杂, 师资队伍层次差异过大。 目前, 我国多所高职院校是在国家教委要求转型时改变了原有办学体制。随着教育政策的出台, 各院校扩大了办学规模, 为了解决教师资源的严重不足以满足教学的需要, 导致了高职院校降低对专任教师的质量要求。

在案例院校的教师结构中, 原中专转型教师占教师总数的 41.82%, 总数为 330 人中占 138 人; 已退休教师、社会兼职、事业单位招聘教师占教师总数的 40.91%, 为 135 人; 高校应届生招聘教师占教师总数的 17.27%, 占 57 人。目前, 中学转型教师等都已逐渐成为专任教师队伍的一部分。

尽管上述教师可以从某种程度上弥补在教学实践上的缺陷, 但过重的教学任务更多地分派在缺乏实际经验、无教学方法与教学手段的教师身上, 高职专业课程实践性、操作性强的授课特点成为教学中的薄弱环节, 较强的理论知识难以体现出高职课程的特点。

1.2.2 师资结构不合理, 专业性人才贫乏。 目前, 多数高职院校教师结构中学历、职称、专业带头人、骨干教师及“双师型”教师的结构比例成为制约教师管理难度过大的原因。案例院校中的学历比例, 专任教师 138 人中, 博士研究生 3 人, 硕士研究生 26 人, 大学本科 97 人, 专科 7 人, 专科以下 5 人; 职称比例, 教师总数 330 人中, 高级 70 人(含社会兼职 58 人), 副高 79 人(含社会兼职 13 人), 中级 88 人, 初级 93 人; 年龄比例, 30 岁以下 26 人, 31~35 岁 7 人, 36~40 岁 26 人,

基金项目 青海畜牧兽医职业技术学院课题——青海高职院校教师人力资源管理研究(2012-11)。

作者简介 丁熙鸿(1972-), 女, 河南偃师人, 副教授, 硕士, 从事人力资源管理专业研究。

收稿日期 2013-03-15

41~45岁23人,46~50岁31人,50岁以上25人;全校有83人具备“双师”资格,占总人数比例的60.14%。部分教师的“双师”资格是在获得教师系列职称外取得的另一职业资格。

数据显示中未体现出目前学历教师社会实践能力差这一隐性问题;职称比例数据中突出了社会兼职教师,但在专业教学中难以发挥实际性的作用,新聘教师无职称、无教学经验,给专业教学带来一定的问题。部分院校因为年龄差异稍大,出现的“断层”现象,难以形成合理的梯队,年轻教师接受实践操作能力的困难较大。由于学历比例结构的差异,使得专业(学科)带头人及中青年骨干教师匮乏,难以满足高职教育的需要。并缺乏严格意义上的“双师型”教师,上述种种不合理都不利于高职教育教师人力资源长远的发展。

1.2.3 兼职、招聘教师作用发挥不到位,造成教师人力资源浪费。近年来,许多高职院校采用聘用社会兼职人员弥补教学不足已经成为一种发展趋势^[3]。但在实际操作中,校企合作缺乏一定的基础,职校热情高,校企态度冷淡,彼此看不到长远利益,致使双方的合作成为一种表象,造成数量与质量与兼职效益不相符,实际浪费严重。

本科毕业生招聘教师普遍存在思想浅薄,抱着把学院当成“跳板”的思想,价值观、人生观都处在不稳定的状态,即使再有扎实的理论知识但严重缺乏专业实践能力,反映在教学、管理学生方面,把浅薄的思想意识及毛病带到专任教师及服务对象中,产生较大的负面影响,这给教师管理及改善师资结构带来较大的问题,必须引起高度的重视。

1.2.4 师资培训不完善,教师整体素质存在差异。师资培训本应是解决专任教师的思想观念滞后的最好途径。不完善主要表现在:分配不均匀,一些教师因客观因素,难以精心于专业领域的教学及培训,偏离了高职教育真正的内涵。实际培训操作中,因为培训机会有限,使得培训工作落到实处存在一定的难度和时间。而且一些培训内容不切实际、单一的培训形式等原因,也是高职教育教师人力资源管理中的一大问题。

1.3 激励机制与薪酬管理的不完善

1.3.1 完善的高职教师各项考评和激励制度并未普遍存在于教师管理部门中。①重视教育工作程度,忽视教育质量评价与考核存在于绩效考核中;②“重科研成果,轻教学”,“重结果、轻过程”的现象普遍存在于职称评定与职务晋升中,教师仅靠论文取得相应职称,管理者仅靠关系晋升职务,无管理能力的教师挤往管理层,教师注重曲线发展走上层,导致教学质量下降与教师教育观念出现不同的改变,此类现象比比皆是;③偏重考核教学工作量,忽略质量差别存在于年终考核制度中;④注重表象数据,忽略被教育对象的实际差异水平存在于教学角度中引起教师情绪过大现象。如,不同的付出会产生不同的思想差异,却可能会产生同样的结果。从根本上意义上挫伤了教师工作积极性。“实干不如关系”的思想随着时间的长度逐渐左右部分教师的心理,极大地影响了教学质量。⑤职务和职称的晋升与评审明显表现为实际贡献与激励制度脱节,不公平的薪资制度也严重地挫伤了教

师人力资源的工作积极性。

1.3.2 管理者的激励措施不合理。教师希望通过岗位体现自我价值,取得社会、领导、被教育对象等的认可度。但在实际执行中,一些管理者因个人恩怨等客观原因随意发挥管理职能,否定下属的组织地位、能力、业绩与付出,更有甚者打击报复,导致教学质量下降、资源浪费。教师因此失去了对工作的兴趣且出现心理疾病与逆反心理。

1.3.3 激励方式的单一也造成了教师资源管理不完善。激励手段大多以单纯的奖金为主,忽略了不同层次教师的不同实际需要。高职院校普遍以考察、座谈等作为激励手段,仍不能满足一些教师的根本愿望,这还需要不断的改进^[4]。

1.4 各种原因造成的人才流失现象 随着社会各行业对高层次、高素质人才的需求、“人往高处走”的思想作祟等原因,各高职院校也不同程度地出现人才流失问题,人才的流失降低了教学质量,阻碍了高职教育的长远发展^[5]。案例院校在人才流失中,数据统计平均为每年10人左右。一是教师为了追求更好的经济利益、为了解决家庭问题、不满足于现状、健康、年龄等原因流失;二是教师本身无法施展才能,或者精力转移谋求第二职业发展。另外,部分教师工作的消极状态和力不从心,也成为高职教育管理中的主要问题。

2 高职教育发展中教师人力资源管理的对策

2.1 转变管理理念,优化管理机制

2.1.1 建立“以人为本”的管理理念,提高管理者的素质。高职教育的管理者应改变传统的管理理念,将教师管理作为有价值的重要资源;放远目光考虑学院的长远利益,完善激励措施,尽量满足教师个体发展的需要,改被动为主动因素,树立“以人为本”的管理模式,帮助解决实际困难,促使教师主动承担教研任务而不是例行公事。

2.1.2 建立良好的用人机制是保证学院长足发展的前提。管理者整体素质的高低直接决定着组织的合理性与长远发展,因此应该慎用管理者。高层管理者应该充分考虑因用人失误带来的负面影响,应该形成自己的用人理念和方法,了解被用者的特点,做到信任、善用。并通过培养,提高管理能力,逐步胜任复杂工作,并做到用人不疑。管理者要善于掌握岗位分析,确定其性质、难易程度、所需能力、学历、素质、经验等要求,做到尽才其用,扬长避短。

2.2 调整结构比例,加大培训力度

2.2.1 调整比例,配置合理教师资源。严格遵守国家制定的社会公开招聘制度及相关政策。注重招聘的合理性、合法性和严格性,有目的、针对性地选用人才。杜绝一切不合理现象,保证教师来源的质量。对用人制度及相关政策给予正确的理解执行与支持,选用在年龄、学历、职称上具有一定高度的专业性人才;通过合理聘用制度,以项目、科研课题为诱因,调动高素质教师带动团队,加大专业的发展,调整学历、职称、年龄结构与“双师型”教师比例,提高教师的整体素质。

2.2.2 加大培训力度,提高师资队伍质量。合理调整培训方式及计划,加大双向培训力度。一是对管理者的培训,通过兄弟院校参观交流、企业挂职、参加人力资源管理学术交

流、省外高校深造等方式提高管理者素质,有效地运用于管理活动中,并要求人事管理部门要熟练掌握绩效、薪资、考核、培训等人力资源管理目标的实现标准。二是对专任教师的专业知识培训,通过国内外访问学者、国家教育司或者其他教育部门主办的“教育教学体系改革”等方式,使专任教师获取相关操作能力并取得证书,合理安排培训计划,均匀分配培训名额,既可消除怨言又有利于管理。

2.2.3 充分利用兼职及招聘教师,促进学院长足发展。正确引导招聘的合同制教师,通过培训提高其思想认识,熟悉专业知识、参与科研课题,有效其单位时间,避免其投机经营社会招聘制度的理解误区,避免参与主体教师之间的相处关系,引起组织内部不必要的矛盾,加大管理者的管理难度。让其懂得薪资的真正含义,并从真正意义上履行招聘的合同,发挥才能,体现价值。

2.3 建立健全有效的激励机制

2.3.1 建立以质量为核心的激励机制。教师管理的目的是达到吸引、保留、激励与开发,其中,激励显然是最为核心的部分^[6]。因此,在高职教育教师人力资源管理中应该采取以下手段:满足教师需要,采取因人而异的激励措施;压力与动力相结合的原则;精神与物质激励相结合;坚持公平、公正与公开的原则,建立科学公平的考核制度,真实地反映教师的实际情况,采取“论功行赏”的做法,增加管理实效。

2.3.2 重视沟通,注重管理实效。采用激励过程中,加大管理者与教师、教师之间的沟通,才能从根本上消除管理者在工作中遇到的难度。在沟通中掌握教师真正的想法、工作实质、制度缺陷、管理者的工作实效与方法,并以此下手采取措施以完善管理机制加强组织的稳定。

2.3.3 统筹兼顾,改善教师的工作环境。安静、良好的工作环境是教师取得工作效率最基本的条件。根据中青、职称、性别等合理的搭配,限定人数比例,让教师能够有充足的空间调配“自由”,避免因多人同时办公带来的办公效率低下等现象的发生。目前,案例院校因办公环境的客观原因,一个办公室存在 20 名教师同时办公的情况仍然得不到解决,严重影响管理者的管理。

2.3.4 合理控制人才流失,加大少数民族教师资源的开发利用。由于自然减员造成的人才流失难以控制也不需要控制,但其他原因造成的人才流失现象要引起足够的重视。管

理者应该通过沟通、相关政策控制、良好的工作环境、调整福利待遇等措施留住人才。

通过利用国家对少数民族教师的政策倾斜制度,鼓励少数民族教师加强业务学习、学历深造并提高自身的素质及专业水平,加强对其的培养和培训力度,多形式地开展学历教育,提高职称结构、学员结构。

2.4 建立科学的薪酬评估管理机制 重视执行合理的绩效考核制度,减轻教师的工作压力是调动教师积极性的有效措施。应合理制订工作量和正确的评估指标,以提高教师的工作实效与教学质量。采取灵活多样的福利形式。福利形式多采用带薪节假日、各种津贴、保险福利、安全福利等,执行形式既有实物形式又有货币形式。无论采取何种形式的福利,都应该掌握公平、公正、合理的原则,以满足员工的心理需求和平衡的心态,达到发放福利的真正目的。

2.5 改善高职教育发展中教师人力资源的外部环境 ①政策环境。根据目前国家对高职教育的优厚政策,管理者应该保证政策的公开性,让教师了解政策,运用政策。②科研环境。高职院校是进行科研课题研究的最佳环境,应该有效地利用充足的研究经费、便利因素,督促教师加强对课题的研究,弥补自身的不足,带动校园文化的发展。③人际环境。注重管理者的工作作风,改善管理者之间、管理者与教师之间、教师相互之间工作的协调性;通过各种手段与方式提高教师的素质,讲究说话艺术,懂得为人之道,淡化利益,协调关系;在管理过程中,注重教师的心理因素,及时消除教师的生活困难,真诚地关心教师、雅量待人、不以个人喜恶善变处理事情、消除教师偏见、表现出真正的“大爱”。只有营造了良好的校园文化和工作环境,才能实现高职教育发展与教师个人的双向发展,最终取得可喜的成绩。

参考文献

- [1] 吴亚东.当前高职院校人力资源管理若干问题研究[D].天津:天津大学,2009:1-2.
- [2] 吕鹏.我国大学教学管理价值取向探源[J].教育探索,2012(7):27-28.
- [3] 李刚,杨轶峰.高职院校师资队伍建设探讨[J].中国现代教育装备,2011(23):132-134.
- [4] 郭伟强.人力资源管理视角下的高校青年教师激励问题探析[J].科学与管理,2008(5):71-72.
- [5] 刘建国.人才流失对高职院校的影响及对策研究[J].企业家天地(下旬刊),2009(7):143-144.
- [6] 沈莹.现代人力资源管理[M].北京:北京交通大学出版社,2007:156-160.

(上接第 3741 页)

在园艺学专业课程建设中占有重要地位。通过近几年的教学改革与探索,取得了较好的教学效果。教学方法上的改革大大激发了学生的学习兴趣,教学内容上的改革培养了学生解决实际问题的能力和创新能力,提高了学生的综合素质。然而,要建立更加科学完善的教学实践体系,还有很多问题值得探索,有待于今后进一步研究、丰富和完善。

参考文献

- [1] 刘文霞,宋宏立,王丽宁.多媒体对《园艺植物昆虫学》教学的影响[J].考试,2010(12):217.
- [2] 霍学慧,王建华,郭风法,等.改革实验教学模式提高学生综合素质[J].实验室研究与探索,2011,30(3):278-279.
- [3] 严善春,迟德福.昆虫学多媒体教学的必然性和教学效果[J].黑龙江高教研究,2005(10):109-110.
- [4] 赵卓,郝锡联,郑博.高职院校普通昆虫学课程教学改革与探索[J].吉林师范大学学报:自然科学版,2008(2):108-109.