



珠三角民办高职院校教师激励管理现状与对策

唐玉群

(广州城建职业学院 广东·广州 510925)

摘 要 文章对珠三角地区民办高职院校教师的激励管理问题进行了调查分析,揭示了珠三角地区民办高职院校的教师需求、激励管理现状以及存在的主要问题。针对现存的主要问题,提出了相应的优化对策,该优化策略包括建立具有竞争力的薪酬福利体系、实施校内高级专业技术职务评聘、改善青年教师激励机制、增强教师对学校的归属感、重视荣誉激励等。

关键词 民办高职院校教师 激励管理 现状 对策

中图分类号 G451

文献标识码 A

Current Situation and Countermeasures on Teacher Motivation of Private Vocational Colleges in Pearl River Delta

TANG Yuqun

(Guangzhou City Construction College, Guangzhou, Guangdong 510925)

Abstract In this paper, the teacher motivation of private vocational colleges in Pearl River Delta is studied. Based on the study, the teachers' demand, the current status and the major problems of teacher motivation were revealed. According to motivational theory, the corresponding optimization measures were proposed, including building competitive salary and welfare system, implementing the internal evaluation and employment for professional technical post, improving the motivation mechanism of young teachers, enhancing the sense of belonging and attaching importance to the honor.

Key words teacher of private vocational college; motivation management; current state; countermeasure

0 引言

近年来,民办高职教育迅速发展,但公办院校的扩招以及适龄生源的减少等原因使民办高职院校面临的竞争日趋激烈,这使得民办高职院校必须更加注重内涵建设,将发展的重心从扩大数量规模转向提高教学质量和培育办学特色。提高教学质量和培育办学特色的关键所在是拥有一支高水平、高素质的师资队伍。

区域经济的发展水平直接决定了该地区高职教育的发展规模和速度,珠三角地区作为全球知名的制造业基地,其对高职毕业生的需求也随着区域经济的发展 and 转型而调整,其对高职院校的人才培养提出了更高的要求,但作为高职院校“核心竞争力”的师资队伍建设却远远跟不上步伐,制约了民办高职院校提高办学质量和培育办学特色,从长远来看将影响到民办高职教育的社会认可度和可持续发展。

珠三角民办高职院校的实践表明,该地区高职教育要不断适应区域产业调整,强化人才培养模式的创新,其关键在于构建最大限度挖掘和激发教师潜能与积极性的激励管理模式,使教师真正融入学校的发展与变革。本文基于科学的激励理论制定了切实可行的调查方案,全方面分析教师需求,在大量调查数据统计分析的基础上提出更加契合珠三角地区民办高职院校教师需求的激励管理对策,以其为学校管理层的决策提供有价值的参考。

1 珠三角民办高职院校教师队伍现状及激励管理存在的问题

1.1 教师队伍现状

1.1.1 队伍年轻化,需求多样化

珠三角民办高职院校教师队伍的年龄结构以中青年为主,年龄在35岁以下的比例较大,表明该地区民办高职院校教师具有年轻化的特征。年轻教师由于工作经验少、学历低、职称低,再加上面对比较大的生活压力,因此需求比较多样,他们不单有物质上的需求(薪酬待遇、福利保障),而且还有自身发展的需求(个人发展机会、培训进修机会),而且各种需求都比较强烈。

1.1.2 物质需求强烈

因民办高职院校的工资水平及福利保障与同地区的公办高职院校相比,仍然存在差距,个别专业尚难以与普通企业员工持平,面对珠三角地区严重高企的房价和不断攀升的CPI,该地区民办高职院校教师面临着巨大的生活压力,故其物质需求强烈。如此以来,部分教师并未安于本职岗位,而是想方设法出外兼课、兼职,导致教学质量难以提高,进而影响到人才培养目标的实现和办学特色的培养。

1.1.3 归属感缺乏,流动性大

教师缺乏作为学校主人翁的归属感,在与公办高职院校的师资竞争中,民办高职院校处于劣势,公办高职院校强大的行政资源、优厚的待遇以及稳定的福利一直吸引着民办高职院校的师资,使其流动性大大增加,民办高职院校之间的师资竞争也呈白热化,众多新建的民办高职院校为了争夺生源、通过评估、树立品牌等目的,不断出台相应措施吸引师资,造成了恶性竞争,民办高职院校稳定其骨干师资力量难度较大。

1.1.4 教师发展机会少

因国家对民办高职院校的扶持力度小,另外民办高职院校起步较晚,各方面的水平还有待提高,特别是作为民办高职院校参与研究开发、社会服务的功能尚未能很好实现,民办高职院校教师参与科研项目的机会较少,缺乏研究开发的平台和深造提高的机会。珠三角民办高职院校的专业主要为技术类专业,其目的在于培养适应珠三角作为全球制造业基地的技术应用型人才,长期从事教学一线工作较少接触前沿技术容易导致教师的技术更新跟不上该地区产业升级与调整的步伐。

1.2 激励管理存在的问题

1.2.1 物质激励力度不够

教师在学校除了完成教学工作量收入外无其他收入,现有薪酬难以满足教师特别是年轻教师的需求。虽然学校对绩效考核优秀的教师进行物质奖励,但是覆盖面不大且金额较小,尚难以满足大部分教师对薪酬收入的需求。

1.2.2 激励措施单一

在珠三角地区,作为民办高职院校创办者与管理者的民营企业家,对本校教师的管理多借鉴于其所拥有企业的管理模式,尚没有考虑到教师群体不同于一般的企业员工,其所采取的激励措施单一,有时过分强调“物质激励”的重要性而忽视了“精神激励”。另外,激励方式“一刀切”,忽视不同年龄段、不同职称教师的需求不同的现实,使激励效果难达预期。

1.2.3 培训投入不足

民办高职院校投资者与管理者参照企业管理模式对成本的控制意识较强,对培训这种高投入却难有即时效益的支出不太热衷。部分民办高职院校教师在获得深造培训后往往选择机会跳槽,也从客观上制约了民办高职院校投资者在培训方面的投入。

1.2.4 绩效考核指标不够科学

民办高职院校对教师的物质奖励一般是基于绩效考核的结果,然而现有的绩效考核指标不够量化,评价指标上人为主观因素较多,再加上考核过程透明度较差,部分教师对绩效考核的公正、公平存有异议,也导致了绩效考核奖励的激励效果大打折扣。

2 珠三角地区民办高职院校教师激励管理的对策

2.1 建立具有竞争力的薪酬福利体系

2.1.1 逐步提高教师薪酬待遇

一方面公办高职院校教师待遇不断提高,民办高职院校在薪酬方面处于劣势,另一方面珠三角地区高职院校对有企业工作经验的教师特别青睐,与企业开展人才竞争也不可避免,两者的夹击造成了该地区民办高职院校吸引并稳定优秀人才的难度增大,必须建立具有高激励效果的薪酬体系。

具体可以物价涨幅为参照,以学校经济效益为标准逐年改善教师待遇,在保持学校收益基本稳定的前提下,将学校收入增加的部分以工资薪酬的形式分配给全体教师,有助于缓解教师日益增加的物质需求。建立将教师的收入与在校工龄挂钩的举措稳定教师队伍,减少教师的流动率,增加教师的归属感。

2.1.2 实行差异化薪酬

在薪酬设计方面可参考珠三角地区整体就业形势,根据不同专业从业人员的工资水平对本校不同专业教师的薪酬区别对待,对紧缺类专业教师可提高标准。

2.2 完善教师绩效考核制度

目前高职院校的奖励措施、培训机会等都与教师的绩效挂钩,所以建立科学、合理的绩效考核制度和可以量化、较少主观因素的绩效考核指标体系显得尤为重要。根据珠三角地区高职院校的实际情况,建议将教师分为两类,即教学工程型和工程教学型,教学工程型教师考核中在校教学占比为主,代表学校参与工程研发占比为辅;工程教学型教师考核中以代表学校参与工程研发占比为主,在校教学占比为辅。此种分类即尊重了民办高职院校以教学为主业的办学实质,又充分考虑了学校与企业产、学、研紧密融合为地区经济发展服务的社会功能。

2.3 建立校内专业技术职务评聘体系

在参与国家层面的专业技术职务评聘存在困难的情况下,民办高职院校基于自身实际可建立校内专业技术职务评聘体系,达到稳定师资队伍,推动教师自我发展、激励优秀教师脱颖而出的目的。在制定校内专业技术职务评聘制度时应符合本校实际,通过各种形式的评聘,让教师享受相应的待遇,但是此类聘任应有聘期,学校定期开展考核,使能者上,庸者下,以激励教师不断进步争取取得国家层面的专业技术资格。

2.4 完善青年教师激励机制

2.4.1 加强青年教师培养

民办高职院校应重视对青年教师的培养工作,对新上岗的青年教师必须指定一名业务熟练、经验丰富、成绩突出的老教师进行传、帮、带,从教学理论到职业技能进行全方位的培训,帮助青年教师尽快独立开展教学科研等各方面的工作,缩短青年教师的成长期。鼓励有潜质的青年教师到国内外知名高职院校参加教学、学术交流,以便提高青年教师的整体素质,加强青年专业负责人的培养。

2.4.2 设立优秀青年教师基金

学校设立优秀青年教师基金,主要用于新引进或者经学校评定为优秀青年教师的安家费及工作启动经费,以此吸引或稳定优秀青年教师。

2.5 增强教师的归属感

2.5.1 提高学校制度建设教师的参与度、认可度

让教师参与到学校的制度建设中来,让教师对学校的情况更加了解,并提高教师对学校各项工作的认可度,从而增强教师对学校的归属感。

2.5.2 发挥工会作用,加强教师与学校的情感沟通

民办高职院校应充分发挥工会的作用,定期组织教师参与交流活动,让教师时刻体会到学校对他们的重视、尊重,增强教师对学校的归属感。

2.5.3 改善教师居住环境,营造学校“家园”氛围

民办高职院校应重视改善教师的住房条件、居住环境,将教师宿舍进行社区化建设,营造“家园”氛围,让教师宿舍成为教师的“家”,增强教师对学校的情感归属。

★基金项目:广州城建职业学院立项课题 项目编号:Y2012-55

参考文献

- [1] 向丽,刘晓欢,陶济东.区域高职院校人才培养模式创新的理念与路径——以湖北省为例[J].职业技术教育,2013,34(19):42-46.
- [2] 刘宇,胡阳,张倩.民办高校教师激励机制研究[J].生产力研究,2008(10):95-96.
- [3] 李杏林.民办高校教师激励机制研究[D].中南大学,2006.
- [4] 吴晓慧.基于激励理论高职院校专任教师管理研究[D].福建泉州华侨大学,2011.