

民办高校高水平教师发展性激励机制探析

伍婵提, 佟雪铭

(宁波大红鹰学院 经济与管理学院, 浙江 宁波 315175)

摘要:近年来,民办高校高水平教师流失严重。笔者针对民办高校激励机制运用的现状,分析其产生的主要原因在于部分高校未能准确分析教师的基本需求。为了使激励措施达到成效,降低流失率,学校应站在教师发展需求的立足点上,制订并采取相应的激励措施,保持教师的发展目标与学校长期的发展目标的一致性。

关键词:民办高校;高水平教师;发展性;激励

中图分类号: G451 **文献标识码:** A

文章编号: 1008-0627 (2011) 06-0072-04

近年来,随着民办高校发展规模的壮大,对高水平教师的需求也不断增加。但教师队伍流失严重已经成为抑制民办高校发展的瓶颈。如,广东省某民办高校,2007年招聘专职教师59人,其中高级职称23人。至2008年初,已有63名专职教师离职,其中高级职称33人(占流出教师比例的52.4%)。同年,该校先后引进企业教师和副教授以上职称教师,中途离职高达83.5%。^[1]这种现象给学校的正常教学工作带来了不利的影响,影响了学校赖以生存的美誉。

以上现象可看出,民办高校高水平教师流失严重,已经成为抑制民办高校发展的瓶颈,如何走出以上困境,从而为民办高等教育发展创造可持续空间,依笔者之见,建立合理地民办高校高水平教师发展性激励机制应为当务之急。

一、民办高校高水平教师激励存在的问题

从流失严重的现象看出,尽管民办高校教师面临着较大的压力,但其发展的内在动力严重不足。面对压力,很多教师往往选择离开,而不是自我发展。由于激励制度的缺失或是激励强度不当,在很大程度上影响了教师的发展,挫伤了教师发展的积极性。具体表现在以下几个方面:

(一) 缺乏有效的制度保障

许多民办高校给其教师办理社会保险时,是以当地的最低标准作为缴纳基数,使教师在购

房、医疗、生育、养老等方面的需求得不到保证,给教师的生活带来了一定的压力。同时,在工资待遇、职称评定、评优评奖等方面,与公办高校教师之间存在很大的差距,严重影响了民办高校高水平教师的稳定性。

(二) 教师发展的可利用资源不足

民办高校出于自身的生存,较注重短期的教学效果及经济效益,对教师专业成长的培养提供的条件不明显。他们偏重教学而忽视科研,很少投资于教师的继续教育,^[2]对科研项目的资金投入也极少,导致教师缺乏对课题和科研项目的开发和研究的实践性锻炼。除了资金投入不足之外,民办高校在对教师发展所涉及的其他资源等亦存在严重不足。例如,缺乏相应的培训机构、培训所需的师资力量;缺乏最新的、高质量的图书,文献数据资源等等。

(三) 教师发展的软环境支持较弱

民办高校目前尚处于发展的初期阶段,这也决定了它目前的办学特征强调规模效应和低成本运作,使其忽视了学术环境、文化氛围的培育。虽然大多数民办高校都有文字性的办学理念、使命,但往往带有普遍性,缺乏个性和适用性并且很难实行。^[3]许多民办高校因欠缺某一领域的专业教师,或为了压缩成本,安排其教授与其专业无关联的课程,耗费了教师大量的精力,不利于

收稿日期: 2011-05-10

基金项目: 浙江省教育厅科研计划项目(Y201019245)

第一作者简介: 伍婵提(1979-),女,广西柳州人,讲师,主要研究方向:人力资源管理。E-mail: 18511513@qq.com

教师在其专业领域内进行深入地学术研究。此外,民办高校教师专业发展始终处于行政干涉多于教师自主发展的状态,未将教师在专业发展中的主体性体现出来,更多的是通过集中培训、进修等手段对教师进行群体性的培养,而忽视了教师的个体差异和创新性。民办高校紧张的工作压力,以人为本的管理理念体现不足,客观上抑制了教师的专业发展,成了教师流动的催化剂。

(四) 教师归属感缺失

许多高水平教师虽然享受到民办高校给予的丰厚的物质待遇,但是许多人经常会产生一种临时感,很难将自己融入到学校中去,感受不到一种稳定的、有序的个人发展前景,对学校缺乏归属感、认同感。因此,他们宁可抛弃物质利益,寻找更广阔的发展空间。

(五) 评价机制不健全

目前,许多民办高校采用奖惩性的评价体系,在一定程度上激发了高水平教师的工作热情。但是,这种评价体系往往通过等级评价这样单一的标准来考核教师,将眼光停留在教师过去的工作表现上,强调过去行为对教师未来发展的定性作用,并没有充分考虑教师发展性的阶段差异和专业特点,忽视了学校的多样性、学科的差异性和教师类型的多样性等特点。它最终考虑的只是学校的发展而非教师自身的发展,忽视了教师在建立创新与高水平民办高校中的可持续发展的作用与核心竞争力,局限了民办高校高层次人才培养与科研水平的提升。

二、教师发展需求因素分析

从民办高校目前对高水平教师的激励现状来看,存在着诸多缺陷。他们更多的是把教师当作管理对象,以学校的发展需要为目标,强调学校的整体师资质量,较少关心高水平教师个体的需要和发展。究其原因,最主要的根基在于他们对高水平教师的发展需求没有做到深度“挖掘”,仅仅停留在一些表面功夫,未涉及到、亦未感受到教师发展的本质需求。根据马斯洛的需要层次理论,人有生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要以及自我实现的需要。作为民办高校的高水平教师,其五种需要有其自身的发展深度。

第一,具有生理发展的基本需求。吃、喝、住、穿的物质需要是人才的第一需要。民办高校

虽然在一定程度上给予教师比其它教师相对较高的工资待遇,但由于来自各方面的开支较大,其物质需求并未得到很好满足。当其收入不能够满足其需求,根本无暇顾及自身其他方面的发展,其发展目标就十分自然地与其它发展转向生存发展。因此,物质需求是否得到满足仍是影响他们工作积极性的重要因素。

第二,具有较强的工作安全和情感归属需求。民办高校大多采取的是类似企业型的管理模式,很多规章制度相对比较规范和严格,在一定程度上对许多教师造成了极大的压力甚至是反感。很多人总是感觉自己的工作岌岌可危,缺乏工作的安全感,更缺乏对学校的归属感和主人翁意识。因此,是否感受到学校对自己的信任与重视,决定了教师是否能够从感情上认可学校。

第三,具有很强的尊重需求。教师为人师表的工作性质和地位决定了教师在心理上具有要求公正和受到尊重的特点,他们在自身发展的过程中需要领导、同行、学生、家长以及社会各界的尊重和认可。然而,民办高校与公办高校相比,高水平教师在社会地位、学校相关事务的参与管理等方面都存在着相当大的差距,这极大影响了教师在民办高校工作的热情。当教师的尊重需求无法得到满足时,失落、自卑心理便会悄然产生,甚至会怀疑自己的价值。

第四,具有强烈的自我实现的需求。与其他人一样,民办高校的高水平教师具有强烈的实现个人梦想和成就的愿望。本身拥有较高的知识素质的他们看来,教学方法的创新、良好的教学效果、时代前沿的科研等都是自我实现的理想途径,以这样的方式,个人的价值能够得到实现和升华。他们希望和公办学校的教师一样独立、自觉地工作。因此,以多种方式满足自己的工作与生活理想,补充现有知识,发挥自己的创新精神与创造性,拥有自己的发展平台,亦成为民办高校高水平教师的需求之一。

三、发展性激励机制的建立

综上,民办高校现有激励模式存在亟需解决的问题,基于民办高校高水平教师的基本发展需求,民办高校应以学校的发展需要和提高教师自身多维度、多层面的综合素养、多目标的长期持续的成长与提升的统一为目标,强调学校的激励

约束和教师的自觉、主动的统一,强调个人发展与学校发展需要的统一。从学校长远发展来看,只有教师个人的发展与学校的发展紧密结合,才能做到使教师在实现自身价值、追求个人目标的同时“为我所用”。因此,结合民办高校自身的特点,民办高校应以提高教师能力为核心,协调教师与学校之间的目标和利益冲突,建立具有本校特色的成长环境,^[4]形成有针对性的发展性激励机制。具体包括以下几个方面:

1. 股权激励:在改善高水平教师基本工资、福利待遇、保障制度的基础上,推行股权激励。每个教师可入股投资,或者把个人业绩转化为投资股作为奖励,或将在校校龄转化为投资股,凡持股者都可以领发效益工资。通过股权激励,高水平教师能够分享学校发展的长远收益,人员的流动性降低,学校的人才储备才能稳定增长。

2. 情感激励:与公办学校相比,民办院校高水平教师更渴望情感的沟通与交流。民办高校管理者应该清楚地认识到,教师是影响民办高校教育教学质量的主导因素,^[5]教师对学校的忠诚度是学校发展的关键,以人为本,以教师的需求和兴趣为出发点,实施人性化管理才是重中之重。^[6]民办高校在管理过程中应加强感情投入,注意加强对教师的人文关怀,尊重教师的情感与人格,要信任、关心他们,妥善地对待教师的情感表现,使其不受到伤害,避免产生“被雇佣”“被利用”“被歧视”的消极心理。在实际工作中,领导者尽可能直接与教师沟通,采取共同教研、假日郊游的个别交流及座谈会等方式。学校对教师应该平等相待,以诚相见,感情相通,使其感受到家的温暖,借以增加教师认同感和归属感。

3. 参与激励:高水平教师渴望尊重和自我实现的特殊心理倾向,也使得其不但要求在自己工作范围内有高度的自主权,而且希望对学校或身边的人有所影响。他们的积极性和参与程度直接影响着学校的教学效益和发展速度。因此,学校管理者要健全民主管理机制,善于授权,让教师获得一定的自主权,鼓励其以主人翁的姿态用不同的形式参与到学校教学、科研、服务及管理等领域工作中,增强其主人翁意识。同时,要尊重教师的意见和建议,对教师提出的合理意见或建议应予以采纳,使教师感受到学校集体的一切

活动都与自身息息相关,满足教师的贡献、参与、成就的需要,从而增加高水平教师的荣誉感、责任感和使命感。

4. 专业发展激励:从学校整体来说,为高水平教师提供发展平台是增强学校竞争能力的重要手段之一。属于知识型员工教师有自己的个性及特征,他们把自己知识丰富和能力的提升作为自身价值的实现,追求终身就业能力展览会、演奏会作品、体育比赛而非终身就业饭碗。因此,学校应突出实践性和针对性,结合教师个人的特点和发展需要,建立各种资助基金、启动费、单项奖励基金等,为其创造一个优良的学科科研环境和发展的机会,以促进和鼓励教师进行科学研究和教育教学改革研究。就教师专业知识的提高方面,可以向教师提供继续深造、培训甚至出国访学的机会,并保证其在进修期间的各项合法权益。就专业实践技能的改进方面,鼓励教师下厂实践、产学研结合,进一步提高教师知识技能结构。就教学应用方面,学校可以开展教师的学科教学研讨会,邀请相关领域的专家做讲座,营造浓郁的学术氛围,并鼓励其参与专业课题研究,编写教学大纲和教材等。这些发展机会能够使教师充分发挥和利用其潜能,提高工作能力,更大程度地实现自身价值,实现学校和教师的双赢。

5. 目标管理激励:针对高水平教师的多种需求,民办高校应在满足教师基本需求的基础上,进一步激发教师追求更高的目标。因此,在与教师切身利益紧密相关的目标设置上,必须做到科学合理。由于高水平教师的年龄、从事教学的时间、教学科目、教学经历、教学经验、教学工作环境以及专业特长、个人爱好等方面各不相同,决定其在自主发展的目标制定上各不相同。民办高校应根据学校的特点、专业的特点、教师个人的特点来为教师设置个性化的、切实可行的发展目标,并着力研究如何将高水平教师的个人目标与学校目标在各个层次上融为一体,使其在日常工作中努力实现个人目标的同时自然而然地促进学校整体目标的实现,最大限度地发挥目标管理的激励作用。

6. 发展性评价体系激励:多数情况下,教师的个体需求与学校组织的需求是一致的,但有时也存在冲突。由于奖惩性评价体系重量化轻定

性、重考核轻发展、重统一轻个性的弊病,使得学校应更加注重发展性评价体系的应用。发展性教师评价制度是弥合分歧和解决分歧的有效策略,它着眼于教师未来的发展,将教师的成长看成是一个长期的过程,力图在其成长和发展的每一阶段设计适当的评价方案,考察周期长且不与奖惩挂钩。因此,学校应采用奖惩性与发展性评价体系相结合的手段,增加评价透明度,把评价的目标、标准、方法、程序和要求告诉所有的评价对象,调动广大教师的参与意识。

四、结论

学校在自身发展过程中,应该清楚地认识到,高水平教师是事关学校生存质量的重要因素之一。仅采取短期性的激励措施并不能激发教师认同感,更不会得到他们的长久支持。这些教师来自五湖四海,生活环境、成长背景都存有差异,

采取发展性激励机制应该从教师的基本需求出发,尊重教师的个体差异,并根据这种差异,确立个体化的激励标准和重点。在达到激励效果的同时,以教师的发展促进学校长期的整体发展。

参考文献

- [1] 饶丽娟. 当前民办高校教师流动问题及对策[J]. 韶关学院学报, 2010, 31(7): 105-108.
- [2] 李碧虹. 民办高校教师任用中的信息不对称及其治理[J]. 民办教育研究, 2005, 4(3): 56-59.
- [3] 袁燕, 俎文红, 黄春丽. 民办高校教师激励研究[J]. 教育探索, 2009(11): 88-89.
- [4] 曾爱华. 高水平教师队伍成长环境评说[J]. 中国高校师资研究, 2007(2): 12-17.
- [5] 李守贵. 浅析民办高校教师培养的紧迫性与有效途径[J]. 现代企业教育, 2009(10): 6-7.
- [6] 王欢欢, 于艳丽. 民办高校教师职业倦怠研究[J]. 高教论坛, 2010(2): 105-106.

On Developing Motivation Mechanism of High-level Teachers in Private Universities

WU Chan-ti, TONG Xue-ming

(School of Economics and Management, Ningbo Dahongying University, Ningbo 315175, China)

Abstract: In recent years, drainage of high-level teachers in private universities is alarmingly serious. With the situation of using of motivation mechanism in private universities, we analyze the main reason is some universities can not properly analyze basic needs of teachers. In order to make effective motivation measures and decrease dropout rate, universities should stand on new point—developing needs of teachers, make relevant motivation measures, and make sure developing goals of teachers is consistant with long-term goals of universities.

Key words: private; high-level; developing; motivation

(责任编辑 周密)