

# 成人高校教师激励机制的问题及对策研究

杨世海

(哈尔滨广播电视大学, 黑龙江 哈尔滨 150001)

**摘要:** 成人高校的教师激励机制在教师管理工作之中占据着核心地位, 为了能够实现学校的整体目标, 以及符合大部分高校教师的需求, 学校要创设一套促进教师发展的激励机制, 来鼓励每一个教师个体以及教师群体充分发挥自己的作用。在构建成人高校教师激励机制的时候, 学校需要将人力资源管理理论以及激励理论进行整合, 这样才可以真正促进高校教师管理水平的发展。本文通过分析成人高校教师激励机制过程中存在的多样化问题, 并尝试结合成人高校教师的工作特点以及职业特性, 来探讨构建高校教师激励机制所遵循的基本原则以及具体的实行对策。

**关键词:** 成人高校; 教师激励机制; 问题分析; 优化对策

随着高等教育的不断发展, 成人高校的教师结构处于一个不断完善的状态下。无论是教师队伍的年龄结构还是学术研究结构都取得较大的进步。但是在教师激励机制方面, 仍然存在着不完善的问题, 管理的理念以及管理方法处于较为基层的水平。

高校参考的激励机制模板往往来源于企业, 但是在引用的过程中, 高校往往没有考虑企业与学校之间的性质区别, 直接将企业的激励机制照抄照搬到学校之中, 很难满足高校教师的上层建设需要。

高校激励机制不完善主要体现在考核、薪资以及培养制度上。在考核方面, 缺乏行之有效的教师绩效评价体系, 导致很多教师对考核的结果会出现不满。在薪资方面, 薪酬难以达到教师的既定要求, 缺乏一定的公平性。在培养制度方面, 培养资源匮乏、培养体系不完善, 导致教师难以做到可持续发展。

## 一、成人高校教师激励机制的问题分析

我国对于教师业绩评估工作的开展较早, 几乎在 20 世纪 90 年代大部分高校都已经进行了正式采用。随着时代进步以及各种管理理念的不断出现和应用, 大部分高校对教师的业绩评估体系进行了改革, 大多数学校根据实际需要设置相关岗位, 按照岗位的需求来聘任教师, 根据岗位的重要程度来制定薪资, 根据教师的业绩来评奖评优。

教师的业绩评定是高校教师积极履行岗位职责, 获取岗位薪酬的重要手段。虽然说这种激励体系随着学校的进步在不断的完善, 但是仍然有部分学校因为各种原因, 无法优化教师激励机制, 依旧采用传统的管理模式, 导致教师的考核结果难以达到预期的要求。

### (一) 业绩量化标准过于极端

高校教师业绩的呈现方式为分数或者等级, 这说明教师业绩评定与量化体系密切相关, 而量化的标准则是直接影响着教师的业绩。大部分成人高校在制定业绩评定体系的时候, 往往会与高等教师业绩量化评定政策相适应。

成人高校因为管理模式的限制以及不同功能的职能机构, 在制定业绩量化评定体系的时候, 高校往往会征求教师的意见。不同职能部门往往会各执一词, 希望能够制定出符合自身职能部门

的考核标准, 导致业绩量化体系缺乏系统性和规划性, 最终不同职能部门所具有的业绩量化标准各不相同, 出现了和教学、科研、管理、人才培养等方面有关的考核标准。

不同类型的工作项目标准缺乏统筹安排, 常常会出现交叉的现象, 从而产生出很多质疑。在设计业绩评定标准的时候, 也会出现很多问题, 如业绩标准客观程度不够科学和明确, 难以激发教师的上进心。

例如, 在设置“A”级评定标准的时候, 往往会与 SCI 论文发表次数以及被引用次数相挂钩, 在全校教师中能够达到的教师十分有限, 这就导致部分教师直接放弃了“A”类评级。在设置“D”类评级的时候, 虽然评级的标准比较低, 但是相应的补贴、薪酬也会明显下降, 导致大部分教师都会自动选择忽略。最终真正可以适合教师选择的也仅仅有“B”“C”两个级别而已。

### (二) 考核制度尚未做到分类和分级

随着成人高校的不断发 展, 学校为了促进教师队伍结构的多元化发展, 除了聘任经验丰富的老一辈教师之外, 还会邀请学历较高的年轻教师。

目前, 老一辈的教师大多已经具有一定的研究成果以及岗位成就, 他们的薪资以及名望能够满足他们的要求。相比于薪酬和职位, 他们更加看重自己的研究成果、工作环境等问题。

对于年轻的高校教师来讲, 他们的学历较高, 无论是思维的活跃程度还是创造性都要更胜一筹。但是他们对于薪酬以及工作待遇有着更高的要求。即使考核标准较高, 但是年轻教师身上的那种冲劲让他们勇于向着更高层次进发。如果高校的考核标准对于新旧教师一视同仁, 那么将会造成人才的浪费, 同时还不利于激发高校年轻教师的斗志。

通过对大部分成人高校教师进行统计和调查, 可以发现大部分教师对于分类考核以及分级考核的认可程度较高, 他们乐于将考核标准按照教学、科研、管理等类型进行划分, 从而有侧重点的进行工作。

同时, 在教学过程中, 高校还不同岗位、职位的相应要求, 从而制定出切实可行的考核制度。只有这样, 才能够尽可能地保证考核制度的科学合理性以及公平公正性。

### (三) 考核体系缺乏绩效反馈部分

通过对大部分成人高校的绩效考核体系进行分析, 可以发现大部分的岗位考评往往都处于一种虎头蛇尾的状态, 即过度注重考核, 对于考核之后的沟通、反馈内容重视程度不高, 这也就导致在考核结束之后, 高校教师无法根据考核结果进行系统性的分析, 也无法进行相关的查漏补缺, 填充短板, 无法将考核体系的优势最大化的发挥出来。

绩效考核需要遵循相关标准, 而考核标准的制定则需要将具体的岗位实际情况最为基础进行分析, 从而保证考核最大程度的满足不同岗位的需求。

岗位分析工作的好坏直接影响着绩效考核以及绩效管理的成

功与否。通过对我国成人高校的岗位分析情况进行分析,可以发现大部分的成人高校的岗位分析未能够落实到位,甚至对岗位分析的定义和内涵不理解。

## 二、建设与完善成人高校教师激励体系的具体策略

### (一) 完善成人高校教师激励的原则

激励体系能够激发教师的行为供给。在构建和完善激励体系时,教师需要遵循一定的原则,采取恰当的方法,较为常用的激励原则包括以下内容。

#### 1. 尊重教师,尊重知识的原则

高校教师承担着传授给学生知识和任务,他们的最本质身份为员工。想要激励员工工作的积极性,主要取决于薪酬。在高校各项工作之中,教师对于工作本身所具有的价值十分看重,这关系到他们能够获得何种成就,如何实现自身的价值。

为此,在构建激励机制的时候,学校要本着尊重教师、尊重知识的原则,这样才可以让教师重视自身的工作,提高教师的自觉性和责任意识。更为简单地来讲,学校要在完善激励体系的时候,应该让教师认识到知识的价值,鼓励教师深入研究,提高自身创造性,从而提高学校的竞争力。

#### 2. 正负激励相结合的原则

老子说过:“任何事物都存在着正反面。”这不禁让我们想到激励是否可以构建正负两种激励呢。正激励是指在给予教师赞扬、肯定和相应的奖励,进而满足高校教师精神与物质的双层需求。负激励则是对未能够达到考核标准的教师进行相应的惩罚。

二者相比,大部分教师更加喜爱正激励,这样可以给予他们在足够的动力以及物质保障。为其教学活动以及科研活动的开展创造条件。不过因为人具有惰性的特点,即使是高校教师同样如此。而负激励政策的存在可以让教师及时端正态度,保持优良的作风,防止部分教师出现不思进取,安于现状的落后思想。正负激励政策的同时使用可以做到优秀奖励,后退鞭策的目的。

#### 3. 物质激励与精神激励相结合的原则

对于高校教师来讲物质激励所包含的内容比较多,如住房条件、薪酬、各项补贴以及职位晋升等等;精神奖励包括学术氛围、成长上升的空间、成就感、师生的尊重等等。在当前经济水平不断提升的基础上,物质激励是教师的硬性保证,而精神激励则是则为教师提供了良好的工作环境以及生活环境。

同时,物质奖励可以解决教师现阶段的生活问题,而精神激励更加注重教师的长远发展。为此,物质与精神激励的结合可以引导教师从低水平向着高水平发展,进而获得更大的成功。

### (二) 构建科学合理的绩效评价体系

现阶段,我国的成人高校大部分以教学和教学研究综合型为主。在发展的过程中,学校一定对学校的侧重点进行定位,进而在评价体系的设置中有所侧重。评价体系的科学合理与否主要与绩效评价标准密切相关。

在设置绩效评价体系指标时要尽可能地保证可操作性和具体化。考核具体且明确,与教师的工作内容直接挂钩。具有可操作性是指在评测的时候要保证准确、直观,一般采用从数学的角度入手,采用量化的手段进行评分。

为了保证量化的科学准确,绩效评价指标要准确可见。想要达到上述的目的,首先要对教师工作岗位进行分析,准确把握不

同职务的要求,了解职业规范要求,将职业规范内容、教师工作内容与业绩考核标准对应起来,从而保证绩效考核的公开、透明和准确。同时在考核的时候,还可以追求评测方法的多样性,将最终的绩效考核与阶段性考核联系起来,并根据高校环境的变化,适当调整评价标准,来做到与时俱进。

例如,考虑到成人高校一般会侧重教学和科研两个方向,为了让评价体系与学校的定位相吻合,在评定等级中设置了C、B、A和S级,前三者供给大部分教师进行挑战,分数分别设置为3000、5000和8000分。

之所以采用这个分数级别,是因为大部分教师很难与分数标准线准确文化,如6800分已经达到了B级的标准,但是距离A级相差的也不算多,此时,教师内心之后便会向着A级努力冲劲,无形之中增加了教师的积极性。S级的分数多为国家级项目,可以设置为50000分,对于高尖端的教师起到了足够的激励作用,其评定的标准除了发表的SCI论文和引用次数之外,还可以引用鼓励教师开设精品线下课程、网络课程,从而实现教学型学校向着教学科研型学校进行转变。

### (三) 完善教师的薪酬制度

薪酬制度是成人高校教师主要关注的重点内容。教师劳动的类型属于脑力劳动,为此,在设置教师的薪酬时,应该体现出教师的劳动价值。因为教师一个长期发展的职业,随着职称、学位的不断提升,获得回报才会更高。

此时,学校就需要考虑是否完善一下教师初期的薪酬问题。教师初期薪酬应该设置为基本工资以及贡献薪酬。基本工资可以保障教师的基本生活,让教师能够安心地投入到本职工作之中。贡献薪酬则是包括岗位表现、教学突出表现、科研业绩、团队业绩、管理补贴、额外的课时费用等多方面的内容,让教师尽可能获得更多的额外薪酬,提高教师的生活水平

## 三、结语

想要完善教师的奖励机制,成人高校需要从教师的实际需要以及学校的定位出发,而不能过度模仿其他学校,更不能盲目攀比。学校需要本着尊重教师、尊重知识的原则,拟定正激励和负激励政策,完善薪酬制度,及时鞭策高校教师不忘初心,砥砺前行,从而为高校的进一步发展发光发热。

## 参考文献:

- [1] 刘津升,梁红静.高校教师教学激励机制存在问题及对策研究[J].江苏科技信息,2021,38(03):31-33.
- [2] 关雨萌.高校教师激励机制的构建策略探[J].成才之路,2020(36):22-23.
- [3] 吴欣阳.应用型地方高校教师绩效工资激励机制优化路径研究[J].黑龙江教师发展学院学报,2020,39(12):36-38.
- [4] 苗晓丹.以激励性原则为指导的高校教师薪酬体系构建探析[J].赤峰学院学报(汉文哲学社会科学版),2020,41(11):52-56.