

关于应用型本科院校教师人力资源管理的思考

黄 海

(南京工程学院 宣传部,江苏 南京 211167)

摘要:应用型本科院校人才培养工作的特殊性决定了其教师人力资源管理工作特殊性,根据现代人力资源管理的理念,提出应用型本科院校教师人力资源管理的若干策略,即树立“以教师为本”的管理理念;科学规划师资队伍;实行动态聘任管理;实行多元化的业绩考评与激励机制等。

关键词:人力资源管理;应用型本科院校;教师

中图分类号:G645 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5092(2007)03-0077-03

人力资源管理一直是教育学界、管理学界关注的热点问题,它的发展大致经历了古典管理制度理论、行为科学理论与管理制度理论、以实践管理为主的研究制度及其实践三个阶段。但是,直到20世纪70年代中期,在美国印地安纳大学的罗伯特·欧文斯等人的推动下,人力资源管理的实践和研究才真正运用到教育领域中来并逐步得到发展。近年来,国内的一些学者对高校教师的人力资源管理也进行了相关的研究,而针对应用型本科院校教师人力资源管理的专题研究则相对缺乏。

应用型本科院校是以培养应用型本科人才为目标的教學型普通高校,是高等教育大众化发展的产物。应用型本科院校以人才市场需求为导向,服务地方经济社会发展,着力培养服务经济建设一线的、实践能力较强的高级应用型人才。应用型本科院校的人才培养更注重实践和应用^[1],积极探索产学研结合培养人才。这些都要求应用型本科院校的教师队伍应是一支能够培养从事生产、教学、服务、管理等各种实用型、技能型人才的优秀高校教师队伍。然而,大部分应用型本科院校尚处在建设阶段,因此,加强应用型本科院校教师人力资源管理就显得尤为重要和艰巨。

一、树立“以教师为本”的管理理念

应用型本科人才是当前社会的迫切需要。但社会对应用型本科院校的认可度不高。在社会大众眼里,由于长期受传统观念影响,形成了观念定势——认为本科院校就是受人尊重的传统大学,而应用型人才培养就是高职高专院校的责任。在教育界,许多专家、学者以及领导较多地提及“新建本科院校”,虽然“新建本科院校”和“应用型本科院校”两者在许多方面都具有共性,如在办学方向上服务于地方社会经济的需要;在办学类型上高度重视应用型人才培养;在办学水平上强化特色建设;在办学途径上大力推进产学研结合,以服务求高度,以贡献求发展。但很少使用“应用型本科院校”的称谓,这对应用型本科院校的定位以及社会地位的确立是不利的。另一方面,无论在政策导向方面(如现行的本科院校教学工作水平评估指标体系及标准),还是在高校教师教育机制方面,都没有形成有利于应用型本科院校教师人力资源开发与管理的条件。

目前,绝大多数应用型本科院校的教师管理仍然沿用传统的高校教师管理模式,这种模式虽然也是以人为管理对象,但在其管理的过程中却

收稿日期:2007-05-23

基金项目:本文系江苏省教育厅哲学社会科学基金项目《应用型本科教师人力资源开发与管理若干问题的研究》(批准号:03SJD630050)的阶段性研究成果

作者简介:黄海(1975-),男,江苏盐城人,南京工程学院助理研究员,法学硕士,研究方向:高等教育管理。

强调事而忽视人,很少关注人的需要和人的个性的发挥,视人力资源为成本,考虑的是如何降低学校的成本,以最少的人力资源投入获得最大的效益。这种管理理念不利于教师积极性的发挥,显然难以适应应用型本科院校的发展。

因此,树立“以教师为本”的管理理念是前提。“以人为本”是现代管理的一个基本原则和理念,它强调的是人在组织中的主体地位和主导作用,进而围绕人的积极性、主动性和创造性实行的管理活动。即应用型本科院校要树立“以教师为本”的理念。

其次,要建立“以教师为本”的人力资源的管理模式,必须改变教学、科研行政化的倾向。应用型本科院校要吸引人才,稳定教师队伍,最主要的是优化教师生存和发展的环境,积极营造一个政策宽松、学风优良、尊重知识、重视人才、科研条件优越,人际关系和谐的“软环境”。还要转变学校管理部门和服务部门的职能,完善学校机关和后勤管理部门的服务机制,使“以教师为本”的管理理念深入人心。

二、科学规划师资队伍

师资队伍建设是高校人力资源管理流程中的核心环节。但是应用型本科院校师资往往匮乏,且这类院校目前又面临双重压力:承担着繁重的扩招任务和提高教学质量的压力。加上其原有基础条件较为薄弱,师资队伍建设迫在眉睫,因此,引进人才成了应用型本科院校解决师资匮乏的重要手段。但由于我国高等教育现有学科结构与社会需求上的矛盾以及认识的影响,在人才引进上仍存在缺憾。尤其是高层次人才、高技术人才的引进难度较大。这也使教师队伍质量不高、结构不够合理的问题更加突出。应用型本科院校教师队伍质量问题主要体现在教师的实践组织能力、技术操作能力方面十分欠缺。结构方面,缺乏实践型、双师型教师。而且由于这批学校都将接受本科教学工作水平评估,必须满足评估中教师队伍建设的指标标准,这也造成了队伍结构与学科建设不一致的矛盾,不利于学科专业的协调、持续性发展。

应用型本科院校要想根本打破师资建设的瓶颈,就必须在学校发展战略思想指导下,在了解师资资源和发展趋势的基础上,制定合理的师资队伍规划建设规划包括人才引进和培养计划。遵循以学

科建设为中心,以服务于应用型专业建设为重点的原则,以引进与培养相结合的机制,创新科学民主的管理体制,逐步建成一支在数量、素质、结构方面适应应用型本科人才培养需要的师资队伍。

此外,应用型本科院校如何营造出吸引人才、用好人才、留住人才的良好环境,也应成为人力资源管理亟待解决的问题。在这方面零售业巨头沃尔玛公司的用人原则值得我们借鉴,它把原来的对人才的“获得、留住、成长”转变为“留住、成长、获得”。这种用人模式的转变,体现了沃尔玛公司的用人指导方针的变化,这种变化更加重视在原有员工中培养、选拔优秀的人才,而不是在人才匮乏时才从外部聘用。因此,应用型本科院校要注重骨干力量和具有潜力的优秀人才的适当稳定,在感情、事业、待遇、政策上留住他们。加强这支队伍的培养和培训,注重培训与教师实际业务工作相结合,注重教师知识技能的补充、更新与扩展,从而提高其业务能力与创新能力。同时也要重视对教师实践技能的培训、提高,这对提升应用型本科院校专业教师的业务水平更为重要。

三、实行动态聘任管理

在教师任用上,目前应用型本科院校也普遍实行了“全员聘任制”。但是,从现状来看,重聘轻聘、能上难下、“铁饭碗”等现象依然存在,这种状况使得部分教师产生一种潜在的无忧感和无为感,“全员聘任制”流于形式,激励、淘汰功能未实质发挥。因此,在教师的任用上,必须从目前的“形式管理”向“实质管理”转变,不拘一格,分类管理,适度流动^[2]。

学校应进一步深化校内管理体制,实现真正意义上的聘任制,教师职务评聘实行动态管理,一些应用型高校对高级职务岗位比例一般有所控制。笔者认为人为限定比例会限制优秀人才的引入和后起之秀脱颖而出,以教学为主的应用型高校高级职务所占比例高是件好事,如德国的应用型本科院校,其教师中高职称比例竟高达90%^[3],因此,建议此类院校采用设置动态“门槛”而不“关门”的方法操作为宜。要打破计划体制下的“铁饭碗”,但这并不意味着学校教师任用就没有稳定性可言,对少数学术造诣高、成就卓越,有很高资历的教授、专家,可被确认为资深教授或终身教授;对于已具备较高教学和科研实践水平和能力的中青年教师,就需要给他们一个长期、稳

定的职业生涯和宽松的职业环境。当然,这也是由合同契约关系维系的,必须严格其评审过程 and 标准,违反合同契约关系仍然是要落聘或解聘的。对于某些教学辅助岗位,实行聘用社会化、市场化机制。如实验管理人员、科技服务人员等,可面向社会,从企业招聘有较高技术和丰富实践经验的人员。

此外,要正确看待人才的流动。资源的流动性是衡量一个社会经济体制优劣、成熟与否的重要指标之一,人力资源当然也不例外。美国一位学者曾提出这样一个观点:不要把人才当作一个水库,应该当成一条河流来管理;不要期待它不流动,而应该设法管理它的流速和方向。这对我们管理者而言应该很有启迪。作为应用型本科院校的管理工作者,同样要解放思想、更新观念,允许、鼓励人才的合理有序流动。因为合理的人才流动将有利于优化人才的知识结构,消除学术上的“近亲繁殖”现象,促进院校间的交流,解决教师编制、职称结构、年龄结构等方面的不平衡、不合理的问题,推动教学质量的提高,从而有效促进学校的健康发展。

四、实行多元化的业绩考评与激励

在教师的绩效考评方面,目前大部分应用型高校采取的是量化考评的方式。这种考评方式,相对于以往的那种暗箱操作的考评方式而言,是一种很大的进步。但是在考核指标的选择上,过于重视量化指标,在对教师进行考评时把量化的事情一律按指标计算分数,不能量化的事情在民主测评划出等级后,再按标准计算出分数进行量化。这样固然可以增强考核的刚性,但它的弊端也是显而易见的。

此外,岗位津贴制操作中可能存在不能切实激励教师教学积极性的隐患。亚当斯的“公平理论”认为,人们受激励的程度大小不仅受其所得的绝对报酬的影响,而且也受其所得的相对报酬的影响。一个人总会把自己付出的劳动和所得到的报酬与其他人付出的劳动和所得到的报酬进行比较,如果比较的结果是不公平的,就会严重地影响他的工作热情。而岗位津贴制实施的一个重要原则是“按劳分配,以岗位定薪,优劳优酬”,但其中一个重要前提是能够科学地、准确地计算出每个教职工的工作业绩,然而目前的评价体制实

际上很难做得到。同时,在许多学校的改革方案中,决定津贴多少的主要不是绩效而是职称,按劳分配仅仅在相当有限的程度上得到了体现,其操作上的合理性受到了质疑^[4]。

因此,改革教师绩效评价体制,就是要改变目前的以学历和职称衡量教师教学水平和学术水准的单一评价体制,改变过分依赖“数字化”的量化考评方式。要真正把教师的创新意识、团队精神、合作精神等纳入到评价体系中,引导教师树立全新的教育理念,改革教学方式,使学生学会治学之道,从被动地接受知识到建立自己的主动接受知识的能力体系,这对于应用型本科院校的教师而言尤为重要。

另一方面,激励理论认为,人的工作绩效取决于他的工作能力和其工作积极性,用公式表示即为:工作绩效=工作能力×工作积极性。当一个人的工作能力达到一定水平时,其工作绩效的大小取决于他的工作积极性的高低,而工作积极性的高低又取决于激励水平的高低。现代激励理论尽管分歧不断,但研究者都认为,激励是内外因相互作用的结果。因此,我们对教师的激励就必须采取多元化的手段。

在对教师发放岗位津贴实行物质激励、满足其生存需要的同时,对教师的激励应重点满足教师较高层次的需要,包括教师对尊重的需要、对发展的追求、对平等的关注等。对这类需要的满足,主要靠精神激励,其方式有关怀激励、支持激励、参与激励、授权激励、情感激励和公平激励等。在工作环境方面,应改变非教学人员与教师争夺资源的局面,同时加强对教师的人文关怀也很重要。而“教师代表参与、团队管理等也是一种激励教师高效率完成任务的重要方式”^[5]。此外,我们还可以运用绩效工资、“利润分享计划、弹性工作时间、自我管理设计”、工作内容丰富化、目标管理等方式,来进行有效激励。

总而言之,应用型本科院校的竞争实力和办学水平依赖于吸引人才的数量与质量,依赖于人才能力与潜力的充分发挥与开发。应用型本科院校必须正视目前人力资源管理与开发存在的不足,用全新的理念与方法来管理、开发教师这一“核心”资源,以促进此类高校持续、快速发展。

(下转第86页)

参考文献:

- [1] 张德禄. 语篇连贯研究纵横谈[J]. 外国语, 1999(6): 24-31.
- [2] Halliday M A K, Hasan R. *Cohesion in English*[M]. 1976: 1-28, 274-340.
- [3] Hoey M P. *Patterns of lexis in text*[M]. Oxford: Oxford University Press. 1991: 3-57.
- [4] Reynolds D W. Language in the balance: lexical repetition as a function of topic, cultural background, and writing development[J]. *Language learning*, 2001(51): 437-476.
- [5] Zhang M S. *Cohesive features in the expository writing of undergraduates in two Chinese universities*[J]. *RELIC Journal*, 2000, 31: 61-93.

Analysis of the Use of Cohesive Repetition in EFL Writing

QIAN Ming

(English Department, Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224000, China)

Abstract: This paper introduces Hoey's theory of lexis pattern in text. It reports an empirical study on how Chinese EFL learners use cohesive repetition in their English writing. It attempts to investigate the repetition pattern in English writing and the predicting power of the use of repetition to the quality of EFL writing.

Keywords: lexis pattern; lexical repetition; English writing

(上接第79页)

参考文献:

- [1] 张昌波. 应用型本科院校的生存和发展环境[J]. *理工高教研究*, 2005(2): 84-85.
- [2] 洪志钧. 新时期高校教师人力资源管理革新[J]. *南京工程学院学报: 社会科学版*, 2006(3): 35-37.
- [3] 赵孟成. 论高校教师激励系统的构建[J]. *扬州大学学报: 高教研究版*, 2003(3): 21-23.
- [4] John M. Ivancovich, Peter L. Lorenzi, Steve J. Skinner. *Management Quality and Competitiveness*[M]. U. S. IRVIN, 1997: 92.
- [5] Edward E. Lawler, *High Involvement Management*[M]. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1991: 68.

An Analysis on Teachers' Human Resource Management in Application-oriented Universities

HUNAG Hai

(Department of Publicity, Nanjing Institute of Technology, Jiangsu Nanjing 211167, China)

Abstract: The particularity of training talented persons decides the particularity of the task of teachers' human resource management. According to modern ideas of human resource management, several strategies of managing teachers' human resources in application-oriented universities are suggested. They are establishment of managing concept of "teacher-orientation", scientific planning of teachers, implementation of dynamic recruitment, and diversified performance appraisal and motivation etc.

Keywords: human resource management; application-oriented university; teacher