

高教文摘

2015 年第 2 期（总第 15 期）

铜陵学院教育教学研究所 编

2015 年 6 月 20 日

目 录

师资队伍专题

- 论高校教师招聘中的理论与现实问题.....景国强 1
- 浅析高校师资队伍建设的误区.....周秋沙 3
- 关于高校师资队伍建设的思考.....祁艳朝 等 5
- 加快应用型人才培养背景下的高校师资建设.....夏 秋 7
- 生态学视野下的地方高校师资队伍建设.....林爱菊 9
- 高校教师成长理论在高校师资队伍建设中的应用.....周 莉 11
- 加强教师队伍建设 促进教学范式改革.....李放放 等 13
- 关于高校师资队伍柔性化管理的一点思考.....全 京 14
- 学习型组织理论下的高校师资团队培养分析.....戈芝卉 16
- 刍议国际合作视角下的地方高校师资培养.....赵金瑞 等 18

谁要是自己还没有发展、培养和教育好，他就不能发展、培养和教育别人。

——[德]第斯多惠

论高校教师招聘中的理论与现实问题

景国强

高校教师作为知识的创造者及传播者，在高校运行机制中居于核心的地位。正如丁学良教授在《什么是世界一流大学》一文中所述，评价一所大学是否一流，应当按照九项标准衡量，其中，大学教员的素质之标准列于首位。

在目前背景下，教师一旦引进就很难再让其分流出去。各高校只有严把“进口”关，科学、严谨地招聘将来之优秀教师，是保证和提升大学质量的关键一环。

一、教师需求与供给的预测

（一）教师需求预测

教师需求是指高校为了当下及将来发展需要所应具备的教师数量及其所应具备的各项素质的综合。由于高校的发展必须具有前瞻性，所以除了首先要完成当前空缺岗位的人才引进工作，高校管理者还应当预测未来教师的需求情况。

（二）教师供给预测

高校教师应当由经历过系统学科训练的具有博士学位的人员或者在该学科具有最高学位者来担任。然而，博士的招生并不如硕士那般扩招得厉害，所以，冷门专业与热门专业的师资招聘情况将大相径庭。作为学校招聘工作的管理人员，一方面应当收集全国范围内其他高校需招聘专业的博士建设情况，同时，还应当挖掘本校的相关人才，做到事半功倍。

二、招聘对象：不能近亲繁殖

（一）保障学术自由

大学必须要有学术自由，但问题是，对学术自由的限制很大的原因是来自于学术组织本身。一个敢于表达自己思想、敢于挑战权威的人，一定是那些与权威没有利害关系、没有思想隶属关系的人。所以，为了保证学术自由，应当尽量避免近亲繁殖。

（二）打破官本位

打破官本位思想和学术近亲繁殖有什么联系？在现有体制下，往往导师行政职位越高，学生越容易留校。所以在博士生报名的时候，往往行政职务越高的导师，就越有人愿意报名，而非水平越高的人。这就迫使老师们都有一个愿望：要有个一官半职，否则可能连个学生都招不到。这样的现象会催生另外一种恶果：

教师从事科研的精力被分散了，很多精力都投入到了行政事务之中。

三、大学自身定位及对教师的期望

进什么样的人，不能光只停留在理念的美好期待，更应该对自己的定位有一个科学的评价。并不是最好的就是最适合的，最现实的还是看自己需要什么样的人。实际的岗位设置和岗位需要是确定自己需要什么样的人的标准。

四、招聘的前提和依据：岗位设置

（一）岗位设置原则：因事设岗

工作岗位的设置科学与否，将直接影响学校人力资源管理的效率和科学性。因此，首先要明确设岗的依据。从学校实际运作来看，岗位设置的根本目的在于使教师配置适应工作需要，因此应该因事设岗，而非因人设岗。

岗位设置因“事”设岗只是理论上的完美的指导思想，因为必须考虑到因“人”设岗的现状。最关键的问题就在于，如何在因事设岗与因人设岗之间有机协调，尽可能做到人尽其才，在保持团队的稳定性时逐步发展和完善团队。这就要求在因“人”设岗时，“人”的标准应当公开、透明、统一并具有说服力。

（二）岗位设置标准的指导思想

岗位设置标准的制定是很困难的，但标准制定的指导思想是明确的，即应当符合通例的人才标准，而不应过于考虑天才的个案。

任何一项制度的制定，目的不是考虑个案，而是考虑通例。尤其是在规模比较大的社会，通例对社会发展的影响远远大于个案。在现有的知识体系下，选择一名优秀的教师应当具备很好的专业训练背景，这一点已为大家所公认。但同时，有人会提出，没有科班训练的也能成为一名好的教授。比如，钱穆就不是科班出身而是一个小学教员，还有华罗庚，但却能成为一名大数学家。这里就涉及到一个概率和效率问题，非科班出身的人和科班出身的人，哪类人员更可能适应大学教师岗位的需要？在知识越来越专业化的今天，像柏拉图、亚里士多德那样的通才人物很难再现。受过专业训练的人员一定在概率上远远高于非科班出身的人员胜任大学教师的岗位。另外，以科班出身一般为岗位条件，同样可以提高招聘过程的效率。最高学位本身就已对其学识进行了较好的认证，学校可以将更多精力投入到考察其言语表达能力、学术潜力等其他综合素质的考量。

（《学理论》2010年第29期）

浅析高校师资队伍建设的误区

周秋沙

一、高校的师资队伍建设中的误区——急功近利

当前，有些高校，特别是那些准备升“重点”、升“大学”、跻身某某行列、迎接评估的高校，为了提高自己的地位，达到评价或评估的某些指标，采取了一些“新奇”的做法，试图使自己的师资队伍水平“闪电”般地提高。这些做法主要有以下几种：

一是“挖墙角”。以重金为诱饵，挖走兄弟学校的骨干师资。这些人在原学校受到了很高的重视，经过了较长时间的培养，已经成为学校的顶梁柱。

二是高薪引进“海归”人士。引进海外学成博士，本来是一件非常好的事。但是，在处理待遇问题上却有些不恰当的做法。例如，给“洋”博士的待遇是本校现有博士的数倍，甚至更高，让本校在职教师难以接受，伤害了在职教师和国内博士们的感情。

三是买“挂名教授”。为了凑够本校教授总人数，或者科研、论文等的成果数量，花重金买得一些教授的“挂名权”，这些人不需要来学校工作，只要同意挂名就行。

二、急功近利做法的危害

常言道，“十年树木，百年树人”。学校要建设一支高水平的师资队伍，必须要有长远的规划，要经过长期的、甚至是数代人的不懈努力才能实现。要想一朝一夕就能建设一支高水平的师资队伍是不符合人才培养规律的。在师资队伍建设上的急功近利的做法，其不合理性及其危害性有：不能提高国家的总体师资水平；会严重挫伤大部分教师的积极性；助长了部分教师私欲的膨胀，对师德建设不利；不利于学校长期稳定发展；不利于高校之间的正常合作，影响国家教育事业的整体发展；等等。

三、急功近利做法产生的原因

（一）教师价值观的变化

在市场经济环境的影响下，部分教师的价值观发生了变化，追逐金钱的意识膨胀，过分追求自身价值的经济回报，“无私奉献”的高尚情操淡化，从而为上述急功近利现象的发生创造了思想条件。

（二）高校与社会“互为补充”的关系认识不清

人们对各类高校在社会中是“互为补充”的关系这样一个道理认识不清，人为地把等级观念引进高校，将高校分成三、六、九等，忽略了各学校“没有地位的高低，只有社会分工的不同”这一基本的社会公平原则，等级越高，学校得到的各种好处就越多，该校的教职员工得到的实惠就越大、优越感就越强，这就不可避免地会刺激各个学校去想方设法地提高自己的等级地位，从而为上述急功近利的做法的发生创造了主观条件。

（三）对高校的评价机制不合理

国家对高校的评价机制不尽合理，过分强调了科研成果、论文论著在评价中的作用，被评价的学校在无法达到这类评估指标的情况下，不得已采取弄虚作假的方法，从而为前述急功近利的做法的发生创造了制度上的条件。

（四）人才利用不合理

部分学校的确存在着人才利用不合理的现象，致使一些教师在那里能力得不到充分发挥，从而产生离开的念头。当某种机会出现时，便为上述急功近利做法的发生创造了客观条件。

（五）教育经费分配不公

政府对不同类别高校的投入差距太大，致使各个高校的收入水平差距也过大。各高校为了获得较高的投资，千方百计想办法提高自己的地位，这也为上述急功近利做法的发生起到了助推作用。

四、建议及措施

（一）加强师德建设，树立教师良好的人格形象

（二）要大力倡导社会的公平正义，国家应在政策、法规上来保证落实

（三）国家制定高校评价指标体系不能简单化、单一化

（四）学校要为人才的成长发展及合理流动创造充分的条件

（五）国家在教育经费的分配上，要力争做到公平

（《教育教学论坛》2014年第9期）

关于高校师资队伍建设的思考

祁艳朝 等

一、转变师资管理理念，构建师资管理新模式

我国高校长期在高度集中、高度统一的计划管理体制下运行，形成了“封闭式指令型”的师资管理模式。这种模式虽然有利于教师队伍的稳定，却有碍教师队伍继续教育、交流更新和优化整合。因此，高等学校应将封闭式的师资管理逐渐向开放式管理方向转化，静态式管理向动态式管理转化，物化式管理向人本管理方向转化。

二、加强制度建设，强化教师队伍管理

（一）健全教师职业准入制度

根据《教师法》和《(教师资格条例)实施办法》的规定，在高校全面实施教师资格制度。按照立足当前、着眼长远、统筹规划的原则，从源头上严格把好教师“入口关”。建立符合高校实际的教师“准入”制度，坚持公正、公平、公开的选拔机制。提高用人标准，严格选拔程序，重视同行专家和社会舆论的评价，注重应聘教师的能力，特别要全面考查其学术影响力和学术道德水平，不断提高高校教师的专业化水平，严禁不符合高校教师资格的人员进入高校教师队伍。

（二）强化竞争机制，完善教师聘任制度，破除职务终身制和人才单位所有制

按照“按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘用、严格考核、合约管理”的原则，大力推进包括教师在内的全员聘任制，建立以合同管理为基础的高校人事管理体制。通过强化履职考核和聘后管理，实现教师职务由身份管理转向岗位管理，由指标控制转向人员结构比例控制，由重身份、重评审、重资格转向重岗位、重聘任和重考核。积极推动“以聘代评”，实现直接聘任，探索其他形式的教师职务评聘办法，加快建立符合高校实际、有利于促进优秀人才脱颖而出的教师职务评聘制度。

（三）建立科学完善的绩效评估体系

绩效评估是师资管理的核心环节。教师评估主要是通过对工作目标实现程度和有效性进行评估。评估内容涉及教学、科研和对学校、社会的贡献三个方面。评估途径包括：学生评估、同行专家评估等。

（四）提高重视教师发展的用人观念

教师从事的工作，是富有创造性的劳动，需要不断地学习、充实和更新知识，及时调整知识结构和能力结构，适应大学教学、科研和服务社会的需要。因此，要为教师提供更多的深造机会和优良的知识更新计划，吸引和稳定优秀的教师队伍。

（五）大力推进高校内部分配制度改革

积极探索以岗定薪、岗变薪变、多劳多得、优劳优酬和优绩优酬的分配办法，建立重业绩、重贡献，向高层次人才和重点岗位倾斜，以岗位绩效工资为主体的分配激励机制，根据岗位绩效拉开分配差距，大幅度提高学科带头人和中青年骨干教师的收入。

三、坚持“以人为本”的道德价值取向，关注教师成长、成才

（一）切实关心教师的成长

从关爱教师生命质量和人生价值的角度构建师德建设模式。“以人为本”在师德建设中具体体现为以满足教师的需要为本，就要真正关心教师的学习、生活和工作，切实维护教师的利益，重视教师个体发展的需要，解决他们的后顾之忧，使他们能安心教学工作。有关部门要深入教学科研第一线倾听教师意见，了解教师在工作、生活中存在的实际困难，将师德建设同解决教师困难结合起来，从而增强师德建设工作的感召力和影响力。

（二）注重青年教师的思想教育

目前，高校青年教师成为新世纪高等教育的主力军，是高校师德教育的重点。我们应该像对待学生工作那样重视对青年教师的思想教育，采取积极的措施提高青年教师的师德修养。

（三）重视教师的心理健康

一是高度重视教师的心理健康教育，加强对教师的心理引导，提高教师的心理素质，使他们能主动加强心理健康的学习，掌握一些减压的方式；二是学校应采取一些相应的措施，缓解教师的压力，开办各类心理调试辅导课，有条件的单位可配置心理医生，建立心理咨询中心，给教师提供宣泄的空间；三是创造和谐的工作环境，健康的心理标准之一就是有良好的的人际关系，人际关系越好，心理健康水平越高，对挫折的承受能力越强。

（《文教资料》2013年第1期）

加快应用型人才培养背景下的高校师资建设

夏 秋

一、扩大应用型人才培养规模已成定局

加快应用型人才培养已经成为我国高等教育发展的新方向。国务院2014年5月印发的《关于加快发展现代职业教育的决定》(以下简称《决定》),从职业教育的角度明确了高等教育的发展战略,要求高校为生产服务一线培养更多的应用型技术技能人才,以适应技术进步、生产方式变革以及社会公共服务的需要,并明确提出了“高等职业教育规模占高等教育的一半以上”的发展目标。事实上,应用型人才培养和职业教育是同一种教育类型的两种不同提法。以培养应用型人才为目标的现代职业教育,较之于其他教育类型的突出特点在于培养多样化人才、传承技术和技能、促进就业和创业,具体表现为“五个对接”:专业设置与产业需求对接、课程内容与职业标准对接、教学过程与生产过程对接、毕业证书与职业资格证书对接、职业教育与终身学习对接。

与经济比较发达、国际竞争力较强的国家相比,我国的教育结构在与经济结构、产业结构相适应方面的差距相当明显,以职业教育占中等、高等、研究生阶段教育的比重为例,发达国家的比重均在70%左右,而我国的比重分别为44.5%、39.5%、30%。显然,调整高等、研究生阶段的教育结构更为迫切。

根据《决定》,教育部开始着手试点,引导普通本科高等学校向应用技术类高等学校转型。教育部表示对转型学校的类型没有限制,可以是新建学校、也可以是办学历史非常悠久的学校。如果“211”、“985”高校符合转型条件、愿意转型,也可以进行转型,转型可以是学校的所有专业都调整,也可以是其中一部分专业转型。此外,有关本科职业教育、研究生职业教育的政策也正在制定之中。教育部的这些举措表明,加快应用型人才培养的高等教育发展战略开始进入实施阶段,为社会培养更多的应用型人才正在变成高职院校、普通高等院校、重点高等院校的共同职责。

二、加强高校师资队伍建设势在必行

在某种意义上说,高校能否顺利实现向应用型的转化,教师队伍至关重要,没有一支与应用型人才培养要求相匹配的教师队伍,高校就难以完成转型的重任,应用型人才培养也就成为一句空话。对照应用型人才培养的要求,目前的高

校教师队伍主要存在两个主要问题：一是结构失调，二是能力欠缺。

三、提升教师职业教育能力的途径

（一）国家的政策支持

（二）高校的措施引导

1、优化结构

（1）源头控制。高校要根据学校转型的具体情况，制定出适合校情的新聘教师的入职条件，强调专业基础、职业资格、教育能力、实际经验并重，在源头上把好关。

（2）校内整合。高校要根据转型需要确定“双师型”教师的比重指标，并采取相应措施不断提升“双师型”教师比率，促进师资结构朝着适应现代职业发展要求的方向进化。

（3）校外借力。高校应该按照《决定》所指出的方向，通过政府购买服务、企业兼职、社会聘用等形式，根据教学的需要引进一批具有丰富实践经验和相应教学能力的行业专家、高级管理人员、专业技术人员等来担任兼职教师，弥补“双师型”教师比重过低的缺陷，为进一步加快应用型人才培养奠定基础。

2、强化培训

（1）权衡需求。高校在考虑学校需求的同时也要尊重教师的需求。

（2）利用渠道。基本的渠道有导师制、校本制和进修制。

（3）注重效果。高校培训要着眼于抓出实效，可以通过培训考核、学生评价、教学评估来检验培训的效果。

（三）教师的知行跟进

1、认准趋势。高校教师要对应用型人才培养成为高教改革的主流趋势有深刻的认识。

2、做好功课。高校教师应该结合自己所在学校和专业的实际情况对转型的可能性做出判断，并为这种可能性做好向“双师型”转化的准备。就实质而言，“双师型”教师强调的是专业水平和产业经验的统一，教学能力和执业资格的集成。因此，具有转型可能的高校教师应该从专业水平、教学能力、产业经验、执业资格四个方面查问题、找差距，针对不足做好功课，尽快弥补自身的欠缺，力争早日跨入“双师型”教师的行列，为应用型人才的培养做出更多的贡献。

（《中国高校科技》2015年第3期）

生态学视野下的地方高校师资队伍建设

林爱菊

生态学是研究生物个体或群体与周围环境之间关系的科学。教师的发展同样也可以用生态学的基本原理来解释。教师是作为整体的人与外部环境积极地发生交互作用的有机体,教师的发展是一种生态因子与生态环境之间交互影响的生态现象。大学教师的发展与其所处的生态环境息息相关。从现实层面看,影响教师生存与发展的多元环境体系主要包括物质环境、制度环境、文化环境和心理环境。教师发展中的生态平衡失调,会引起教师发展的生态危机。

一、当前地方高校师资队伍中存在的生态失衡现象

(一)人才引进方面的生态失衡

1、师资队伍规划的科学性不强。师资队伍建设规划的科学性不强,导致人才引进时的制度环境生态失衡。前瞻性和互利性是进行科学性规划的两个必要因素。前瞻性是指地方高校应严格按照各学科、专业和科研的要求,规划师资需求的数量、专业背景、学历结构等;互利性各高校要根据社会经济发展对人才需求的变化进行适度的调整、修正,其最终的目标是保证地方高校和教师得到长期的利益。一些地方高校对于重点学科、专业或特色学科、专业发展还不明确,这就在一定程度上导致了人才引进工作的随意性和盲目性,严重制约了人才队伍建设的前瞻性与互利性。

2、现有内外环境不利于高层次人才的引进和培养。从地方高校内部的人才环境来看,人才队伍建设的基础和内部环境不甚完善,如学科整体实力不够强大、团队建设基础差、学术创新团队和优秀教学团队建设相对薄弱。同时,以高层次人才领军的科研创新团队少,结构不合理,团队合作和创新发展意识比较淡薄,尤其是特殊学科、科研、教学等团队考核方法滞后,不利于平台或团队的发展,引进人才特别是高层次人才的力度不足。

3、资金投入不足。资金投入的不足是师资队伍建设的物质环境失衡现象。地方性高校教师普遍职称、学历低,但是教师学历、学位层次的提高,需要大量的培训经费,引进人才也需要大量的经费保障。而地方高校由于自身创收能力及上级行政拨款有限,因而资金不足成为制约地方高校师资队伍建设的因素。

(二)人才培养方面的生态失衡

1、现有人才成长和培养机制不完善。地方高校人才培养的方式比较单一，比较重视学历培训和访问学者，相应忽视教师的教学能力、服务地方的能力、创新能力的培养，导致教师成长的速度缓慢，人才培养水平难以提高，教学、科研和学科建设的后劲相对不足。

2、学术生态环境失衡。近年来，高校的学术失范现象日益严重。

3、物质生态环境的失衡。在大学教师生态系统中，以助教为主体的青年教师承担着学校的大部分教学任务，是科研领域不可忽视的力量，然而在物质利益的获取方面，他们却居于金字塔的塔底、生物链的最低端。

(三)人才使用方面的生态失衡

1、人事制度改革不到位，考核机制不健全，师资队伍水平低。

2、教师心理环境失衡。据相关调查统计，在被调查的教师中，有70%的人反映压力大，近40%的人存在比较严重的工作倦怠，近55%的人心理健康状况不佳，半数以上的人对工作现状不满意。由此可见，高校教师的心理环境令人忧虑。

二、构建生态良好的高校师资队伍的策略

(一)人才引进方面

要树立“人才强校”的核心战略及“以人为本”的管理理念，增加人才队伍建设经费的投入，科学规划师资队伍建设。

(二)人才培养方面

1、紧紧围绕学科建设，大力推进高层次领军人才队伍建设。

2、实施教学科研团队培育，关注学术生态建设。

3、分层次、分步骤提升师资队伍综合素质和整体水平。一是实施“中青年教师博士工程”，优化师资队伍学历结构，提高博士学历教师的比例，增强地方高校发展的后劲；二是完善人才成长资助计划，鼓励中青年学术骨干申报国家和地方的各类基金及人才工程，专项配套、重点支持，促进高层次人才可持续发展的培养支持体系，加速培养造就一批优秀学术带头人。

(三)人才使用方面

要健全各类人才特别是学科带头人的考核与管理，完善职称评审政策，深化分配制度改革，推行人事管理制度改革，用人力资源管理改造高校传统的人事管理制度。

（《教育发展研究》2013年第1期）

高校教师成长理论在高校师资队伍建设中的应用

周 莉

教育心理学家认为，高校教师的成长须经历不同的发展阶段，每一成长阶段均具有自身的特点。因此，为了更好地调动教师工作的积极性，高校在制定教师激励机制时也应结合教师的成长发展阶段来进行。

一、高校教师成长发展的理论

(一)关注生存阶段

这是高校的新进教师开始教育事业的起始阶段，该阶段的教师必须面临和应对自己来说的一个全新的职业。教师面对着自己新角色的适应，关注的焦点是自下而上的适应性。

(二)关注情境阶段

随着日常教学和科研基本知识和技能的掌握，教师的自信心慢慢地增强，在思想意识中由关注自身的生存状况，转到更大范围地关心自身的教学情境中来。

(三)关注学生阶段

二、适应高校教师成长理论的激励原则

(一)不同成长阶段不同激励机制的原则

在教师不同成长阶段，教师存在不同的职业发展心理以及不同的成长发展需求。因此，高校管理者在制定激励机制和政策时，也应当首先根据教师成长理论，划分不同成长阶段的教师群体，然后针对不同的群体建立不同的激励机制。

(二)精神激励与物质激励的互补原则

(三)教师发展激励的公正性原则

(四)内因激励和外因激励互补的原则

内因激励依靠人的精神力量和工作动机。正确的人生观和世界观是精神力量的源泉，只要高校教师能够对我国教育事业的意义存在正确的认识，以及自身的理想和能力能够得到充分的发挥，教师便会在教育工作的过程中，获得一种成就感、贡献感和满足感，教育工作本身就能变成一种精神享受，成为奋力拼搏的无穷的自身激励力量。同时，学校应当结合教师的实际情况、学校办学条件，给教师设置适当的任务和目标，施加一定的外因激励，使教师感觉到工作上的挑战性，从而增强教师的成就感。

三、适应高校教师成长理论激励方式

(一)关注生存阶段激励方式

在教师关注生存阶段，教师常会遇到的一类问题是：怎样维持学生的课堂纪律，如何激发学生学习的动机，怎样处理学生个别差异，如何评价学生的日常作业。这些问题往往使他们常感到自己并未做好充分的准备，因而造成了教师对自己职业的焦虑感，这种焦虑会驱使一部分教师把很多精力放在设法搞好与学生关系上，甚至想方设法控制学生，而不是钻研如何去教好学生。发生这样的现象，主要是这一阶段的教师非常注重校方和同事的看法和认同。因此，可以适当采用目标激励的方法。一是客观合理设置目标，提高实现目标的期望值；二是要把学校的发展目标和个人目标融合起来，把集体利益与个体利益协调起来，使教师充分认识到目标的双重意义，激发其工作热情。

(二)关注情境阶段激励方式

处于关注情境阶段的教师常自问的是“我如何才能行”。在这一阶段，教师关注的是如何教好一堂课的内容，他们总是关心班级大小、时间压力和备课材料是否充分等与教学有关的问题。因此，这一阶段的教师在不断地探究工作的方法和取得成绩的路途，他们往往在相互之间比较，甚至处在相同阶段的教师存在相互竞争的潜意识。因此，可以适当采用竞争激励的方法。高校可采用教师职称聘任制、专业技术职务考评制度及分配制度上的绩效浮动工资等竞争手段，对教职工实行优胜劣汰的用人和奖励政策，激励教职工不断进取创优，从而提高教师队伍整体素质。

(三)关注学生阶段激励方式

随着教师教学经验的逐渐积累，教师开始尝试通过自己的教学对学生产生影响，使自己教的内容逐步适应学生的现有水平和需要，从而进入关注学生阶段。由此，教师已注意到学生的个别差异，致力于做到因材施教。处于该阶段的教师往往可以以是否注重学生的个别差异来对其进行考评。因此，采用适当的考评激励可以达到较好的效果。高校各级部门对教师的考评应当是科学、公正地进行。通过考评激励，及时指出教师在指导各级不同个体发展的学生所取得的成绩和继续努力的方向，不断激发其学习和工作的成就感和进取心。

（《南方论刊》2012年第2期）

加强教师队伍建设 促进教学范式改革

李放放 等

教学范式是教师对教学这一特殊现象和复杂活动的最基本的理解或观点,教学目标、教学理念、教学内容、教学方法等教学构成要素是教师所采用的教学范式的综合体现。为实现创新人才培养这一战略目标,提升教师教学专业能力是关键。提高教学能力,其中重要的一点,就是不断创新教学范式,引导高校教师从“能教书”走向“会教书”,从“愿从教”走向“乐从教”。

一、探索教学范式改革的协同创新平台

高校应当将“走出去”与“引进来”相结合,充分发挥高校和区域联盟优势,共建共享优质教学发展资源,通过构建教师合作发展品牌带动本校及区域内其他高校的教师发展。积极搭建国家级、省级、校级教师教学发展培训平台或项目,并以此为基础发挥对外示范辐射作用;实施“国内访学”、“海外培训”,拓宽教师提升教学能力海内外渠道;推动校内优质教学发展资源共建共享,引进校外教师教学发展课程资源,收集整理教师教学讲座、教学培训课程等视频、文本资料,鼓励教学效果好、教学能力强的教师录制教学资源;开展区域性高等学校教师教学发展培训活动,形成相关培训平台或系列项目等。

二、丰富教学范式改革的实践实训项目

高校可以从顶层制度设计的角度,将教学科研和社会成果作为整体来考虑。首先,将教学与科研视为整体,作为评定教师的同类维度。其次,把教学科研同等考虑的情况下,在制度上给予前所未有的教学激励范围、级别、幅度上的重视,开展形式多样的丰富的实践实训项目。

三、完善教学范式改革的科学评价机制

兼顾教师个人发展、专业发展与教学发展,建构教学管理层、学生、教师个人之间对话交流平台,改革考核评价方式,从制度体系解决教师不同发展需求之间的矛盾,多元发展考核维度体系,将教学的发展考核纳入学校整体考核体系之中,建立起学校教师教学发展的多维立体评价机制。

(《中国高等教育》2014年第8期)

关于高校师资队伍柔性化管理的一点思考

全 京

我国高校的传统师资队伍管理工作强调控制、监督和惩罚，以“事”、“物”为中心，体现出管理理念落后、管理体制僵硬、管理机制刚性的特点，并且严重地束缚了高校教师主观能动性的发挥。

而柔性化管理是相对于刚性化管理的一种新的管理思维和管理方法，在高校建立一种柔性化管理机制，对于充分发挥教师的潜能，提高高校的竞争力，更好地实现国家中长期发展规划纲要对高校的期待具有重要的意义。

一、高校柔性化管理的基本理念

高校柔性化管理的理论最早源自美国学者提出的企业文化理论，该理论强调在企业管理中，人处于管理的中心和主导地位；认为企业精神、价值观和员工凝聚力等因素是比管理计划和制度更柔性、更能适应外部环境变化、更能实现组织绩效的因素。柔性化管理的最大特点在于它主要不是依靠外力，采用非强制的手段使人在心中认同而不是服从组织的意志。

二、高校教师人力资源的柔性管理

（一）动力的内驱性

高校教师柔性管理主要是在尊重人、理解人并相信人的基础上，激发教师内心深处的主动性、积极性和创造性。这实际上是一个内控的过程，它能产生比刚性管理和强制手段更持久的内驱效力。

（二）管理的弹性

高校教师是知识型的员工，具有很强的独立性和自我意识，在时间和意志方面享受很大的自由。这就决定了高校教师人力资源管理要以弹性灵活的组织方式为主，以优良的制度引领为导向，尊重教师的学术和创造，通过个体的成就来体现组织的成果，使大学社会功能的实现达到最优。

教师队伍的一定流动是实现高水平师资队伍的保证。因此建立有效的、合理的能进能出的流动机制，是重要的制度保证。另外，在教师的管理体制中引入学术休假制度。对于已取得一定成就或在连续的聘期考核中，绩效成绩突出的教师给予学术休假形式的奖励，以鼓励教师积极投身教育教学及科研工作。

（三）激励的有效性

高校应当构建灵活多样的柔性考核评价体系，制订科学的评价方案，设计恰当的评价内容，确定客观的评价标准，建立合理有效的评价运行机制，针对教师的工作和心理特点，综合运用多种科学的评价方法进行客观公正的评价，制定出满足多样性需求的绩效考核标准来激励教师。

三、对高校师资队伍柔性管理的思考

（一）理念层面的转变

在师资队伍管理中要引入人力资源管理的理念，从传统的“居高临下”式向“引导扶持”式方向转变；交流方式从传统的“自上而下”式的单向交流向“双向沟通”模式转变。在高校考评、绩效考核等方面实行多元评价的管理体系，以实现柔性管理，从而促进教师的持续、全面和个性发展。

（二）制度层面的构建

以绩效考核为例。按人力资源管理的观念，绩效考核的结果不是目的，在某种意义上说考核结果才刚刚是绩效管理的开始，绩效考核的目的就是在和教师个体沟通发现问题的过程中，和教师一起解决和处理问题。

（三）培训机制的转变

随着高等教育的不断发展，在职教师的学历补偿教育退成次要内容的时代正在来临。构建一个基于教师个体职业生涯规划、发展和学校整体发展目标相联系的中长期的教师培训机制，将为高校提升人力资本、发挥教师能动性和创造性，从而使教师的人力资本转化成学校教学、科研成果的有机的管理制度的一部分。

（四）扁平化组织结构的构建

扁平化的组织结构有利于团队成员间的合作和团队精神形成。

（五）激励机制的构建

哈佛大学的坎特教授曾指出，教师的核心价值需求体现在使命感、自主感、获得成长机会和声誉这四个方面。从这个意义上说，相对规章制度的硬约束作用而言，组织文化对员工的思想、心理和行为会起到规范和软约束作用，也将成为实现教师核心价值需求的有效途径。高校师资队伍柔性管理的目标正是在于创造这样一个环境——可以允许和鼓励每一名教师从中得到内在的奖励并获得激发个体不断发展的动力。

（《中国社会科学院研究生院学报》2011年第1期）

学习型组织理论下的高校师资团队培养分析

戈芝卉

学习型组织是由美国学者彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中提出的管理观念。彼得·圣吉指出，学习型组织是一个“不断创新、进步的组织，在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及一起学习如何共同学习”。运用学习型理论指导高校师资团队培养，旨在通过建立共同愿景、加强团队学习、改变心智模式、促进自我超越、进行系统思考“五项修炼”，来提升师资团队的学习能力、创新能力和整体工作能力，帮助高校师资团队建立和保持持久的竞争优势，构建一个科学、高效、和谐的师资团队体系，从而提高高校师资的整体水平。

一、学习型组织理论下的团队学习

学习型组织是一个强调“团队学习”的组织，既重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力(组织智力)的建设。高校师资团队，一般由学科带头人和教师团队成员组成，既分工合作又共同承担教学、科研或社会服务职能，主要包括教学团队和科研团队。

二、学习型组织理论下的高校师资团队培养特点

(一)以培养学习能力为本

高要打造一支不断学习和创新的师资队伍，运用学习型组织理论指导师资培养，全面提升高校师资队伍的学习能力，以最快速度获取、转换知识和信息。

(二)培养内容多元化凸现

应以“五项修炼”为基础，结合高校师资团队特点，建立一套培养体系。这个体系的学习培养内容，除教学科研工作中所必须的专业技术和学术知识以外，还应包含团队目标、团队规范、团队文化的学习和培养。

(三)培养结构丰富化显著

通过建立成员学习、领导学习、团队学习三大培养结构体系，实现团队知识和能力的共享和提升，提高团队内部协作，增强组织凝聚力、应变力和创新力，实现新知识的再创造，提高团队的核心竞争力。

三、学习型组织理论下的高校师资团队培养需实现的几个转变

(一)培养主体的转变

基于学习型组织的高校师资团队培养模式，强调团队所有层次上的培养。也就是说，个体、团队和组织本身都是学习的主体。现行的师资培养主体是以个体的教师为对象，而基于团队的师资培养则更注重以团队为组织对象的学习。因此，培养主体的转变应从以下两方面入手。首先，培养对象要涉及团队所有成员，团队领导、团队成员都要投入学习中。其次，学习型组织强调团队学习，即团队成员间合作学习和群体智力开发。

(二)培养内容的转变

在高校师资团队培养内容的设置上，应当加强对团队领导和成员的非业务技能培养学习，并能针对不同成员的特点进行特色培养，尤其要重视建立在团队共同愿景基础上的团队文化的学习与培养，培养团队成员的归属感和自豪感，形成良好的团队人际关系，进而形成团队凝聚力。高校师资团队培养还强调全过程学习，产生不断提升的创新能力。

(三)培养形式的转变

传统的高校师资培养形式，主要为单人对多人授课或单人对单人经验传授的学习方式，而团队的学习方式则是一种开放的全频道的学习沟通和知识共享，通过深度汇谈加强思想交流，通过激发各种创造性冲突鼓励创新。主要形式有：

一是把会议当作定期的日常培训；二是建立与工作紧密结合的学习培训形式，在工作中学习，让学习成为每天工作的一部分；三是建立团队间交流研讨的学习形式和标杆团队的榜样学习，不同团队间的学习，以有助于彼此间取长补短，形成团队知识联盟，增强工作中解决和处理实际问题的能力。

(四)培养部门角色的转变

高校人事部门是高校师资培养的主要职能部门，以往主要为教师提供培训信息，组织一些培训活动，为新教师员工进行工作技能的培训。在高校师资团队培养过程中，人事部门需拓展新的职能，为组织学习的战略发展方向负责，不仅要成为学习经验的提供者、知识向导、知识顾问，更要成为团队学习的领导者、组织者。

四、高校师资团队培养模式的组织环境建设

组织环境建设和师资团队培养能否取得较好成效关系密切。高校应为师资团队培养创造条件，营造学习型组织的良好的物质和制度环境。

（《宁波大学学报》2012年第1期）

刍议国际合作视角下的地方高校师资培养

赵金瑞 等

一、地方高校通过国际化培养高水平师资的重要性

(一)地方高校内涵发展、科学发展、增强核心竞争力的必然要求

(二)培养高水平师资的重要途径

据有关统计表明,目前国内高校知名专家、学者中,70%以上都不同程度接受过国外的教育。他们引入了大量国外先进的教学理念和教学方法,吸收了国际前沿的科研成果,带动了学科建设和学术梯队的建设。在部分学科前沿领域,地方高校通过国际化教师培养模式,是地方高校培养高水平师资的一种重要途径。

(三)高校教育适应国际化要求,培养地方经济社会发展所需人才的需要

二、存在的主要问题

(一)寻求高水平合作伙伴很难,无法形成校际合作框架下的师资培养合作

地方高校要想与国际知名院所建立校际合作框架下的师资培养可能性很小。比如,目前北京市的地方高校的主要合作伙伴,在国外一般处于二、三流水平,这种合作虽在一定程度上满足了地方高校开拓教师视野,提高教师国际化水平的要求,但与实现建设一支接轨学术前沿,掌握国际最新研究成果,尽显后发优势的高水平师资队伍目标相去甚远。

(二)无法形成平等交流合作的培养格局

地方高校在与国内名牌大学的角逐中处于严重劣势,在整体建设方面与国外知名院所仍存在很大差距。因此,建立全面合作的培养格局很不现实,即使建立一定合作关系,但往往享受不平等待遇。

(三)外方提供的培养内容及方式与地方高校需求不一致

在现有国际层面的校际合作中,外方提供教师培训合作往往根据其自定的培训内容、培训周期进行,这种培训主要包括学历培训与访问学者项目。就地方高校的办学定位与师资队伍建设目标而言,加强教师教育教学水平尤其是工程实践能力的建设,加强应用学科前沿、高端科学研究的参与,培养一批具有引领相应学科发展的国际或国家级大师是地方高校今后努力的方向。所以,基于时代发展和教师市场供需关系的变化,地方高校一方面对个体学历培训需求不再成为必须,另一方面,外方公式化的培训并不能满足提高素质培养的需求。这种教师培

养需求与供给的不对称造成多数教师归国后并没有达到培训的预期。

三、对策与建议

(一)解放思想，转变观念，坚定地方高校也能够办成高水平大学的信念

(二)引入市场观念，以“互利、互惠、双赢”原则推进地方高校与国际知名院所开展师资培养

目前，国际师资培养合作中，由于办学层次和水平有较大差距，与国外知名院所全面合作几乎不可能。外国知名高校没有义务扶贫，没有利益驱动，就缺乏了合作的原动力。因此，地方高校在国际合作中必须转变观念，积极关注国外知名院所需求，将利益双赢作为地方高校与国际知名高校合作的落脚点和突破口。

(三)加强内涵建设，凝练学科特色，以学科点“强强”合作带动学科面合作基础上，推进师资队伍培养

互惠、互利和双赢必须建立在平等基础上，这就要求地方高校要做强做大，不断加强自身内涵建设，加快学科、专业建设，尤其是传统优势特色学科要在国际、国内达到领先水平。要不断发挥学术带头人对学科引领、团队建设规划、学科梯队科学建设的作用。在拥有学科引领优势、人员结构合理、知识结构互补，富有活力并具有核心竞争力团队的基础上，以优势学科与国外知名院所的优势学科实现对接。以此为突破口，开展各种科研合作，实现双方包括师资等各方面资源共享，在合作中开拓教师视野、锻炼队伍则不失为加强地方高校师资队伍培养的新模式。

(四)明确职责，注重加强配套制度建设，提高国际合作可操作性

在积极推进与国际知名院所合作实践中，要继续巩固利用国家留学基金委、原有国际合作渠道，注重双方合作平台的建设，如成立双方共同建立的研究中心等，着力解决人员编制、职责分工、经费保证等基础性问题，切实加强项目运行思路、总体目标和阶段任务、具体实施方法的研究，增强项目合作的可行性与可操作性。在预期方面，要有长远的目标，即在点合作基础上推动面的全面合作。同时，还要有清醒认识，即使没有实现全面合作，通过双方资源共享，也是对师资队伍切实锻炼，对培养高水平师资可以起到至关重要的作用。

（《当代教育科学》2012年第1期）