

普通本科院校教师教学工作量系级管理模式探析

谢银萍

(厦门大学教育研究院, 福建 厦门 361005)

摘要: 从教师教学工作量科学管理的重要性和必要性出发, 寻求一个兼具稳定性、抗干扰性、易操作、公平且有激励作用的系级管理模式。该模式紧扣三个激励因素, 以两个不变量为基础, 帮助院校管理者对教师教学工作进行科学核定和管理, 有助于稳定教师队伍, 激发工作热情, 提高工作效率和办学效益。

关键词: 普通本科院校; 教师教学工作量; 系级管理模式

中图分类号: G 647 文献标识码: A 文章编号: 1004-8154(2007)03-0043-03

一、问题的提出

21世纪我国高等教育大发展以来, 普通本科院校作为我国高等教育的重要生力军之一, 其发展的速度、规模和效益, 日益成为各界人士关注的焦点。教师队伍、人才规格、办学效益、社会影响力等因素依次层层提升方能确保此类院校的办学能力及社会认可度的实质性提升。因而, 以教师队伍的管理和建设作为基础环节, 必然成为普通本科院校生存发展的关键。

从管理角度而言, 重中之重在于如何保证全体教师的工作积极性和创造性, 促使其潜在的人力资源得到最大程度的发挥和运用。运用马斯洛需要层次理论把人的需要按其重要性, 由低向高依次分为: 生理、安全、归属、尊重及自我实现的需要。为避免出现优秀教师人才流失、师资衔接不畅、梯队不稳等困难, 以至出现职业倦怠的危机。普通本科院校管理者尤其要把握高校教师职业的特殊性, 关注教师个体的多层次需要。

同时, 学校管理机制的改革使得普通本科院校教师的报酬与教学工作量关系日益密切。教学工作量的核定能否科学公正直接关系到教师工作的积极性及教师队伍的稳定性。建立一套稳定有效、可行性强且兼具激励作用的教师教学工作量管理模式, 是院校管理者着重思考的问题。笔者正是基于这样的设想, 尝试从激励的角度探析适合普通本科院校管理的教师教学工作量系级管理模式。

二、以三个激励因素为核心, 两个不变量为基础, 构建系级管理模式

1. 模式设计基础

在学校这个组织里, 管理者所需要的是教师的行为及教师行为产生的结果——教育教学质量。实现这个结果, 要求学校管理者必须激发教师的动机

并保证其积极性。动机以需要为基础, 需要是动机的最直接来源。高校教师的劳动是一种复杂而高层次的脑力劳动, 需要一个弹性合理的反应模式。

激励的过程实际就是“需要决定动机, 动机产生行为”^[1]的过程。当需要尚未得到满足时, 个体产生紧张感, 从而激发其内在驱动力。这种驱动力促使个体寻求满足需要的行为, 进而出现行为结果; 结果需要得以满足时, 紧张感消失, 新的需要产生, 从而出现新的激励过程。反之, 当最初的需要未能得到及时关注和满足时, 则个体易出现消极状态, 激励过程可能中断。以上三者实际是一个密不可分的持续循环过程(见图1)。

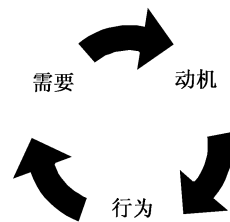


图1 激励过程三因素动态关系

教育教学的业绩在短时间内不易凸显, 因而, 合理的长效激励机制尤其重要。当前许多普通本科院校办学层次的提高, 办学规模的扩大, 很大程度上会激发教师新的工作热情和需要。配套及时的管理模式, 可以最大程度地激发教师个体的内在驱动力, 保证激励过程的高效循环。因而, 教师教学工作的科学管理模式具有很强的实践意义。

2. 该模式试图解决的问题

(1) 抑制非正常教学工作量的增长。目前, 教师的教学津贴主要与其教学工作量密切相关。“按课时算工作量和报酬”是传统惯用的方式。在此前提下, 工作量的增长容易直接影响教师的收入。各种

收稿日期: 2007-04-02

作者简介: 谢银萍(1980-), 女, 厦门大学教育研究院 2005 级硕士研究生。

试图增加工作量的现象容易发生,如非必要性拆班上上课;同样课程由不同教师授课而导致本应按重复课计算的课程变为新开课,导致使用的系数增大等。教师更多关注的是上课的量,而忽略了教学的质。不仅造成教学资源的浪费,更影响了教学的效果。如何运用科学合理的教学工作量管理模式抑制教学工作量的非正常增长是管理者必须考虑的问题。

(2) 确保教师教学工作量管理的公平性。教学工作量的管理要体现真正的公平,教学工作量不应被简单等同于教师的课时量。一个作为硬指标的合理量化标准仅仅是基础,许多抽象教学工作不宜依靠公式折算,而应配套能够体现“质”的其他软指标。同样内容和课时的课程,因教师的教学准备、态度、方式、效果等可能不尽相同,仅依靠数据管理必然有失公平。教师可能在摆脱了“干多干少一个样”的困境之后,又走进了“干好干坏一个样”的新困境。

(3) 促使教学工作量系级管理的最优化。普通本科院校由于把握了自身发展的机遇,其发展的规

模和速度必然在原有的基础上寻求更高的目标。尝试系级管理,放权到系,津贴以系包干管理,可使得教学工作量核定体系更深入、全面,弹性更强。从教师管理的意义上讲,对需求的更有效激励,则产生更有效的行为。

3. 教学工作量系级管理模式

三个激励因素:即工作量科学定额、教学质量考核及教育教学质量综合评价。以系为管理范围,设计合理的工作量管理模式。

设计前提一:不考虑教学工作量超额部分,认为超额部分应自成体系核定。

设计前提二:教师津贴经费由学校职能部门按一定标准下拨至各院系,采取包干制度。

(1) 教学工作量等级系数(简称 S 模式)的设计。笔者拟探析的系级管理第一个模式为教学工作量的“等级系数”(简称为 S)标准。将教学质量考核及教育教学综合评价两个激励因素引入(见图 2)。

二级三级指标由系自行设定,表格中所列仅作参考。在图 2 基础上,用以下表 1 进一步将 A、B 指标的关系加以明确。

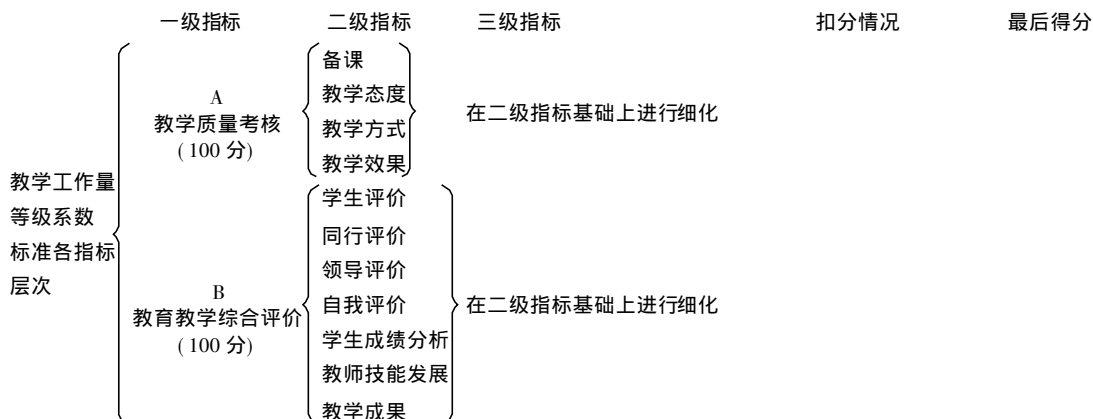


图 2 教学工作量等级系数(S)标准各指标层次

注:两个一级指标总分值各为 100 分;二级指标可根据院系实际增加考核项目;扣分情况及最后得分有待细化。

表 1 一级指标简化样式(仅作参考)

一级指标	原始得分	按比例得分	等级系数范围				
			一级	二级	三级	四级	五级
A(30%)			30~27	26.7~24	23.7~21	20.7~18	< 18
B(20%)			20~18	17.8~16	15.8~14	13.8~12	< 12

注:一级指标 A 和 B 在整个系级管理模式中所占比例各为 30%、20% (仅作参考,学校可根据自身实际调整)。一级指标的等级比重和等级系数范围由院系根据自身情况按一定标准得出。指标 A、B 的等级系数处于不同范围时,则取平均数,实现其公平性。

系级管理第一个模式为教学工作量的“等级系数”标准,即 S 的范围,对以下第二个模式有重要的影响。

(2) 引进等级系数 S 模式的教学工作量化模式。教育部 1981 年《关于高等学校教师工作量试行办法》中的第一条和第六条明确规定:“教师全年工作量,按每天 8 小时,每周 5 天,每年暂按 42 周计算应为 1 680 小时;教师完成全年工作量,承担的

教学工作量应超过 1 400 小时。”^[2]对有关工作量的具体计算方法,也作了详细的规定,主要以计划学时乘以相关系数来确定。这个试行办法是当前高校教师工作量计算的基本依据。

本文所探析的仅是完全针对教学的工作量核定方式。主要以 1981 年《关于高等学校教师工作量试行办法》当中的相关内容为设计基础。其设计前提为:系级单位根据自身情况,确立“课程标准分”

和“课程标准学生数”为不变量,以防止非正常工作量膨胀。教学人员是指“包括以从事教学工作为主,兼做党政工作的人员,不包括已长期调离教学工作、担任行政领导工作或其他教学工作的原教学人员”^[3]。公共课系列不列入本模式,由系别之间单独按一定标准结算。

就一般的理论课而言,其他工作量则主要指主讲、备课、辅导等,可相应给出不变量,假设为1,那么当一门课程标准分为2,其他工作量只有主讲,标准分为1时,则 $T_i = 2 + 1$ 。实验课可根据其不同特点分别给出 T_i 的定值。毕业班实习阶段时,也可根据教师带实习的情况直接给出 T_i 的定值,在无开课的情况下,则课程标准分为0。

4. 三位一体管理模式

系级管理模式及其对本科院校师资管理的激励过程(见图3)。

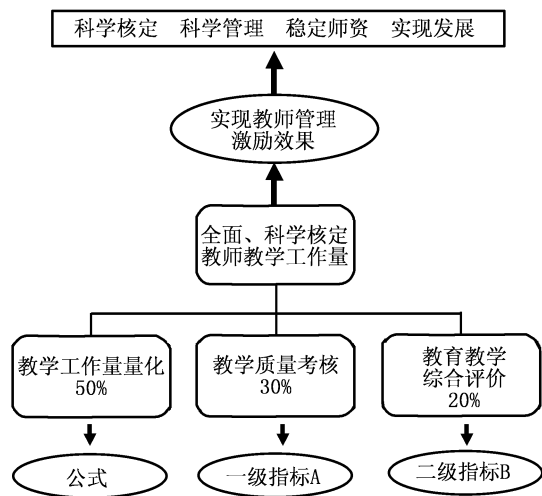


图3 三位一体管理模式

三、模式分析

1. 应用优势

由于确立“课程标准分”和“课程标准学生数”为不变量,在运用过程中具有较强的稳定性和抗干扰性,同时兼顾了对教师教学工作量核定的可测性和公平性。在硬件技术上,也可考虑依据本模式同步开发一套电子计算程序,由于其对技术要求不高,只要具备各种参数,一般系级教学工作人员即可操作。

2. 注意问题

(1)在设计指标时不应过于具体和细致,这样容易限制教师教学特色的形成和发挥。教师在非核定范围内的一些热爱教育事业的行为也应列入学校管理者的评价范围。

(2)学校管理者应注意定量考核与定性分析相结合。管理模式的运用只是手段和过程,而对于该模式显示的一些结果,院校管理者尤其要运用定性分析的方式,及时进行分析,并反馈给教师个体,促其乐意改进,最终促进整体师资队伍建设和提高。

(3)原则性与灵活性相结合。教师教学工作量的管理既能保证最大限度的公平,又能尽量符合教师发展的实际情况。在对教师教学工作量进行有效核定的同时,最终要激发其工作动力和效能,以确保学校教育目标的实现和办学效益的提升。

参考文献:

- [1] 吴照云. 管理学[M]. 北京: 经济管理出版社, 2003. 410-411.
- [2] 教育部. 普通高等学校人员编制的实行办法[Z]. 1985.
- [3] 教育部. 关于当前高等学校教师工作量问题的意见[Z]. 1981.

Analyses of the Department's Management Model of the Teacher's Teaching Load in Common University

XIE Yin-ping

(Institute of Education Research, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: From the importance and necessity of scientific management of the teaching load of teacher, seeking a college of department's management model that has the characters of the stability, anti-interference, easily operation, fair and encouraging function. The model links closely to the three encouraging factor, to base the two non-variables, to help the university and college's administrator to scientifically check and ratify, manage the teaching work of the teachers. This is help to stabilize the teaching faculty, stimulate working enthusiasm, and improve the working efficiency and efficiency in school management.

Key words: common university; teacher's teaching load; department's management model

(责任编辑 王丽恩)