

民办应用型本科高校 教师培训管理模式的构建

——以山东华宇工学院改革思路为例

雷海峰^{1,2} 孔建华³ 白林⁴ 孙利³

(1 山东华宇工学院 教务处, 山东 德州 253034; 2 山东华宇工学院 教师发展中心, 山东 德州 253034;
3 山东华宇工学院 人事处, 山东 德州 253034; 4 山东华宇工学院 图书馆, 山东 德州 253034)

摘要: 新时代高等教育转向内涵式发展和高质量发展, 对高校教师的教育教学能力提出了更高要求。民办应用型本科高校教师队伍整体水平偏低, 构建适用于民办应用型本科高校的教师培训管理模式显得尤为重要。山东华宇工学院通过构建“三阶四径五原则”的教师培训管理模式, 提升了教师的教学能力水平, 为同类院校教师培训管理模式的构建提供了可资借鉴的经验。

关键词: 应用型本科高校 教师培训管理模式 “三阶四径五原则”

DOI:10.16209/j.cnki.cust.2020.07.019

民办应用型本科高校是我国高等教育的重要组成部分, 为适应新时代高等教育内涵式发展和高质量发展的需要, 建设一支师德高尚、数量充足、结构优化、教学水平高、实践能力强, 具有一定科研潜力、专兼结合的“双师型”教师队伍势在必行。民办应用型本科与公办本科高校相比, 师资队伍整体水平偏低, 缺乏系统的培养培训措施, 尚未形成科学的培训管理模式, 成为制约民办应用型本科高校人才培养质量提升的关键。

一、问题的提出

中共中央国务院《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》指出, “要全面提高高等学校教师质量, 建设一支高素质创新型的教师队伍。着力提高教师专业能力, 推进高等教育内涵式发展。搭建校级教师发展平台, 组织研修活动, 开展教学研究与指导, 推进教学改革与创新”。民办应用型本科高校实施新工科发展计划, 助推经济转型发展, 要以校企合作、产教融合为主线, 培养具有扎实基础知识和专业技能、较强实践能力和创新创业能力、较高职业素养的复合应用型人才, 高素质人才的培养关键在于高水平的教师队伍。但根据《中国民办本科教育质量报告》(2016)分析, 我国民办应用型本科高校师资队伍现状不容乐观, 教师培养培训仍然存在诸多问题。

(一) 民办应用型本科高校师资队伍现状

(1) 专任教师偏少, 外聘教师偏多。外聘教师数量较

多是民办应用型本科高校教师队伍的特点之一。统计显示, 民办应用型本科高校专任教师与外聘教师人数之比为3:1, 外聘教师在承担和实施教学任务方面发挥了重要的作用。灵活高效的用人机制是民办应用型本科高校的优势之一。民办应用型本科高校在创建和发展初期以优厚薪酬聘请优秀的公办本科院校专任教师为其代课, 在相当长的一段时间内, 专兼结合的教师队伍的确有效提高了民办应用型本科高校的教育质量。但是, 在完成办学基础设施建设和强化规模效应的同时, 民办应用型本科高校对专任教师的引进与培养的重视程度不够, 使得现有的教师队伍水平尚不能充分适应内涵发展所提出的开展教学改革和创新教学方法的要求。(2) 高学位教师偏少, 无学位教师偏多。目前, 公办本科院校已经普遍把具有博士学位作为教师准入的基本门槛, 即使位于偏远地区的公办本科院校也将具有硕士学位作为引进教师的最低要求, 但民办应用型本科高校具有博士与硕士学位的专任教师比例显著偏低, 具有硕士学位的专任教师仍是民办应用型本科高校教师队伍的主力, 而具有博士学位的专任教师数量仍然有相当大的提升空间。(3) 高级职称教师偏少, 无职称教师偏多。民办应用型本科高校具有正高级职称的专任教师仅占9.0%, 具有副高级职称的专任教师仅占21.9%, 两者之和为30.9%。具有高级职称的专任教师中有相当一部分是学校聘任的公办本科院校离退休教师, 具有初级职称及无职称的专任教师比例之和达到了29.1%。(4) 中年骨干教师偏少, 青年教师偏多。民

办应用型本科高校教师队伍的年龄结构呈“哑铃形”，即青年教师和离退休教师比例偏高，中年骨干教师比例偏低，35岁及以下专任教师比例高达51.8%，显著高于公办本科院校39.3%的水平。这必然会制约教师队伍的梯队建设与团队培育。同时，公办本科院校离退休教师凭借丰富的教学经验受到民办应用型本科高校的青睐，因此，民办应用型本科高校56岁及以上专任教师比例达到13.2%，人数约为公办新建本科院校的2.4倍。但是这部分教师受传统教学观念影响较重，不能充分胜任民办应用型本科高校“双师双能”教师队伍的发展要求，他们往往不能主动接受或主动落实民办应用型本科高校培养应用型人才的特色理念，在教学中过度注重向学生传授理论知识，对学生实践能力培养的重视程度不足。需要特别关注的是，民办应用型本科高校骨干教师36—55岁这一年龄段呈现出较为明显的“塌陷”特点。36—45岁专任教师所占比例为23.8%，46—55岁专任教师所占比例为11.2%，两者之和仅为35.0%，与公办本科院校两者之和为57.0%的水平相距甚远。长期以来，民办应用型本科高校本身就存在青年教师流失率偏高的现象，导致民办应用型本科高校教师队伍后备力量不足，中坚力量薄弱。以上数据表明，民办应用型本科高校的师资队伍整体水平偏低，教师队伍稳定性差，直接影响人才培养质量的提高，制约了民办应用型本科高校的内涵式发展和高质量发展。

（二）民办应用型本科高校教师培训中存在的问题

为了解民办应用型本科高校教师培训现状，课题组制作了《民办应用型本科高校教师培训现状调查问卷》。问卷通过网络发放，借助邮件、QQ群、微信群等形式，发出问卷邀请。问卷发放抽样兼顾陕西、山东、河南、江苏、浙江、上海6省市20余所民办应用型本科高校，累计发放调查问卷1200份，回收问卷1106份，有效回收率为92.17%。调查表明，大部分民办应用型本科高校在教师培训工作中，存在着培训理念缺失、资金投入不足、培训体系不完善、培训管理模式单一等问题，主要表现在以下几个方面。

（1）缺乏适合的培训理念指导。调查显示，民办应用型本科高校教师培训工作存在种种问题的根源在于缺少“培训理念”指导，整个培训工作出现管理部门孤立、落后于教师需求和时代发展，同时内部又缺少协调及实际操作的情况。（2）教师发展中心功能发挥不充分。经过对山东省内12所和省外9所民办应用型本科高校教师发展中心建设情况进行调查发现，所有学校均设置教师发展中心。其中，独立设置正处级单位的9所，占总数的42.86%；与人事处合署办公的有4所，占总数的19%；与教务处合署办公的有5所，占总数的23.8%；与质量监控等其他部门合署办公的

2所，占总数的9.52%。独立设置的教师发展中心职能定位明确，教师发展中心一般按国家级示范中心的职能来确定本中心的工作，即提供教师培训、研究交流、教学质量评估、咨询服务、教学资源等。合署办公的教师发展中心，由于受主体职能部门的影响，不能全面开展教师发展工作。与人事处合署办公的，受人事处原师资科培训职能的影响，主要职能定位于高校教师资格岗前培训、师德师风建设以及其他共性的培训上，对教师的教学能力、科研能力以及教学质量的提升关注不足。与教务处合署办公的，受原教研科职能影响，主要职能定位于教学研究、教学改革、教学竞赛等培养培训上，关注教师的职业发展不够。（3）忽视教师培训个性需求。据徐明祥研究分析认为：应用型本科高校教师培训需求已经形成了提升性的学历教育、应用技能型培训、自我适应型的人文教育（心理健康、养老、保健、养生、育儿、哲学等）三个相互区隔又相互交融的细分市场，同时每个细分市场又可细分为更为细小的市场，总体上呈现出多元化、层次化、个性化、小众化的特征。但是在课题组的此次调研中显示，民办应用型本科高校教师结构呈现多元化，有来自高校的教师、有刚毕业的研究生、有来自企业的技术和管理人员等，不同来源的教师对培训的需求存在很大差异。而民办应用型本科高校将培训对象“一刀切”的现象大量存在，一般按照行政级别、职称、入职时间等标准划分培训对象，这种划分依据教师培训需求的同质性偏好，注重了共性需求，忽略了差异需求。通过对调研结果的分析，民办应用型本科高校教师培训在培训理念、培训组织、培训主体等方面存在诸多问题，这是制约民办应用型本科高校教师培训工作管理模式形成的重要因素。

二、民办应用型本科高校教师培训管理模式构建

当前以提高教师素质能力水平为目标的教师队伍建设，是提升教育质量的重要途径。山东华宇工学院2014年升格为普通本科高校，学校由外延式发展向内涵式发展转变。为适应新时代高等教育改革发展和人才培养的需要，学校致力于打造高素质的师资队伍，重视教师培训工作，更新培训理念，创新培训工作管理模式，形成了适合民办应用型本科高校教师培训工作的新思路。

（一）培训管理模式构建的路径

厘清教师培训理念，完善教师发展组织，调研教师培训需求，实施教师培训保障，是构建教师培训管理模式的必经途径。（1）厘清“培训理念”是构建培训管理模式的基础。理念是系统的、根本的管理思想，是所有管理活动的根本原则，一切管理都需要围绕一个核心思想进行，这个核心思想就是理念。培训工作也是如此，正确的培训理

念能够引领培训工作的实施,确保培训效果,对培训管理模式的构建具有高屋建瓴的指导作用。(2)完善教师发展组织是构建培训管理模式的基本。从管理学的角度,组织是一个具有明确的目标导向、精心设计的结构和有意识协调活动的系统。教师发展组织的完善,能够确保教师培训工作有人做、做到位、做得好,在培训理念的指引下,通过精心设计的培训活动,协调校内外培训资源,使培训工作专门化、系统化。(3)调研教师培训需求是构建培训管理模式的基点。如何提高教师的能力又能切入教师培训的“痛点”和“兴奋点”,是培训管理模式构建首要解决的问题。教师存在个性化培训需求,在制定培训计划、组织培训实施、评价培训效果时,要充分调研教师的个性化需求,根据不同的培训需求设置培训内容,确定培训形式、选取培训讲师,使培训达到预期效果。(4)实施教师培训保障是构建培训管理模式的基石。保障条件是一切管理活动正常、顺利开展的依托。整合校内外人力、物力、财力等资源,在人员配备、场所建设、资金支持等方面,为教师培训管理模式构建提供支持和助力。

(二) 民办应用型本科高校“三阶四径五原则”教师培训管理模式构建

1. 基于“绩效分析模式”兼顾“教师成长需要”的教师培训需求分析

培训需求分析的绩效模式是根据教师岗位应具备的知识、素质和能力,通过分析绩效差距来确定培训需求。教师个人自主发展的理念、充分发展的意识、持续发展的精神、特色发展的追求,是“教师成长需要”的组成部分。民办应用型本科高校教师既要“育人”又要“育己”,“育人”是职业天职,“育己”是自主发展。根据民办应用型本科高校教师队伍年轻化、岗位能力不足等特点,山东华宇工学院基于“绩效分析模式”兼顾“教师成长需要”理论,结合教师成长发展规律,通过问卷调查、实地访谈等方式,采用专项测评分析法,归纳总结了教师的培训需求。(1)岗位能力提升需求愿望强烈。教师的岗位能力包括教学基本能力、教研教改能力和科学研究能力。教龄在3年以下的教师对“教学基本能力”培训需求比例为89%;对“教研教改能力”培训需求比例为61%;对“科学研究能力”培训需求为90%。教龄在3—5年的教师对“教学基本能力”培训需求比例为64%;对“教研教改能力”培训需求为81%;对“科学研究能力”培训需求比例为88%。由此可见,应用型本科高校教师培训需求“能力为本”的特点最为突出。

(2)培训时间弹性化需求较高。教师受职业性质所限,日常工作中很难有充足的、集中的时间用于培训,78%的教师

希望通过工作之余的零散的、碎片化时间进行自主学习。(3)培训形式多样化需求较大。随着“互联网+”时代的到来,信息技术与教育深度融合,传统的面授已经不能满足教师对培训形式多样化的需求。82%的教师更希望采取微信、微博、抖音等自媒体以及慕课等平台,进行培训。(4)基于真实场景的实践能力提升愿望较强。应用型本科高校对教师实践能力的要求更高,教师更期望到企业、行业进行实践锻炼,通过在“真环境”中,使用“真设备”、加工“真材料”、生产“真产品”,进而提高专业技术应用能力。

2. 确立“三高”培训理念,构建“三阶四径五原则”培训管理模式

山东华宇工学院根据对教师培训需求的分析,结合民办应用型本科高校发展实际,确立了“三高”培训理念。在教师培训工作中“系统思考,高起点规划;整合资源,高效率推进;持续改进,高标准实现”。做到培训规划起点“高”、资源整合效率“高”、工作过程标准“高”。“三阶”指按照“青年教师—骨干教师—卓越教师”三阶段线性发展规律,为教师职业发展提供助力;“四径”指通过“校本培训、访学进修、企业实践、重点培育”四种途径,为不同需求的教师提供个性化培训;“五原则”指培训工作组织过程要按照“培训内容模块化、培训形式多样化、讲师配备整合化、不同主体个性化、培训过程规范化”的原则进行,确保培训效果(见图1)。

(三) 民办应用型本科高校“三阶四径五原则”培训管理模式的实施策略

山东华宇工学院为教师培训工作建立了多种激励机制,根据教师培训需求,构建了培训内容体系,创建了多元化的培训环境,拓展了培训平台,建立了“多主体、多层次”的培训评价体系,确保了“三阶四径五原则”培训管理模式的有序运行。(1)构建教师培训内容体系。根据岗位能力需要,确定培训需求。按照“系统化模块+专题”的形式确定培训内容。例如,在培训方案中将培训内容分为公共部分和专业部分。公共部分面向教师提供“配餐式”培训,培训内容由学校统一制定,并统一组织实施;专业部分按岗位提供“自助式”培训,对教师岗位和辅导员岗位分类别确定培训内容并组织实施。(2)创建多元化的培训环境。教师培训采用“Online+Offline+Onsite”的混合式学习方式。结合教师对培训时间弹性化和培训形式多样化的需求,采取“网上培训学习、移动培训学习、现场集中学习和工作场所(Onsite)等混合式学习方式。山东华宇工学院为教师提供了“爱课程、学堂在线、智慧树、学习通”等网络课程资源,为教师多样化学习,利用零散的、碎片化时间学习,



图1 “三阶四径五原则”培训模式

提供了支持和帮助。(3) 拓展“一主体双引擎”培训平台。

“一主体双引擎”指以教师发展中心为主体，以校校联合、校企合作为引擎，拓展教师培训平台。山东华宇工学院成立专门的教师发展机构，明确功能定位，配备工作人员，建设培训场所，建立培训制度。通过与国内外其他高校联合，以访问学者、学历进修等形式提高教师的专业能力和教研水平；通过与行业企业合作，深化产教融合，以教师实践锻炼、技术服务等形式提高教师的实践能力。(4) 构建“三位一体”培训效果评价体系。为保证培训效果，山东华宇工学院构建了“个人主动、单位推进、学校督导”的“三位一体”培训效果评价体系。个人层面，通过“内培、外培、自培”相结合的培训途径，提高教师参加培训的驱动力，提升教师业务能力；单位层面，实施“岗位能力提升计划”，通过营造氛围、创造机会、提供条件，提升教师岗位能力；学校层面，实施“培训提升督导工程”，对培训实施过程全程督导，及时评价教师培训效果和培训工作实施效果。

三、结语

民办应用型本科高校教师培训管理模式构建，是一个持续不断研究的大课题。教师培训管理模式如何持续推进、不断优化，是确保教师培训工作科学有效开展的基础，是民办应用型本科高校师资队伍整体水平提升的关键。本文对民办应用型本科高校教师培训工作中，存在的共性问题及对问题产生的原因进行了剖析，并以山东华宇工学院在工作实践中构建的“三阶四径五原则”的培训管理模式及相应措施为例，对“如何构建新建民办本科高校的教师培训管理模式”这一问题做出了探索与回答，以期为同类型院校的发展提供参考与借鉴。

作者简介：雷海峰，山东华宇工学院教务处处长、教师发展中心主任，副教授，主要从事教师培训与职业发展研究；孔建华，山东华宇工学院人事处处长，副教授、高级经济师，主要从事教师职称与职务晋升、考核与激励研究；白林，山东华宇工学院副教授，主要从事教师专业发展与成长研究；孙利，山东华宇工学院讲师，主要从事教师薪酬管理研究。

[基金项目：山东省本科高校教学改革研究项目“新建民办本科高校教师培训体系研究与实践”（M2018X192）]

主要参考文献：

- [1] 吴岩，周爱军，陈啸，李岩．中国民办本科教育质量报告[M]．北京：教育部高等教育教学评估中心，2016．
- [2] 黄洁．新时代高校学习型辅导员队伍建设研究[M]．北京：人民出版社，2019．
- [3] 张宛，王立娟．现代大学教师专业自我建构与教学品质的提升[J]．中国高教研究，2019(5):70 - 75．
- [4] 朱炎军，郭婧．高校教师教学学术发展力指标体系的构建——基于德尔菲法的研究[J]．高教探索，2019(3):110 - 117．
- [5] 姜茜，韩锡斌，程建钢．工作环境对高校教师混合教学培训迁移动机的影响[J]．现代远程教育研究，2018(4):78 - 88．
- [6] 熊英．高校新进教师培训问题研究[J]．武汉商学院学报，2018(4)．
- [7] 刘洁，靳楠，王东华，丁伯慧．高校教师教学学术能力建设的实践探索——以天津大学国际化教学学术型师资培训项目为例[J]．天津大学学报(社会科学版)，2018(6)．
- [8] 程建华，荣文婷，赵琳．高校教师发展与综合素质能力培训机制研究[J]．黑龙江高教研究，2017(1):94 - 96．
- [9] 徐明祥．应用型本科院校教师培训模式构建研究[J]．大理大学学报，2019(3):121．