

XX 开放大学组织目标演变下教职工激励机制变革探索

李 琦^{1,*}, 曹 红¹

(1.新疆开放大学, 党委组织部, 新疆乌鲁木齐, 830049; *1476558751@qq.com)

摘 要: 随着全国教育格局的不断变化与社会需求的日益增长, 高等教育机构面临着前所未有的挑战与机遇。XX 开放大学作为中国开放教育的先行者, 其组织目标在过去 40 余年间经历了从满足基本教育需求到推动教育创新、再到引领终身学习社会构建的变革。本研究旨在深入探讨开放大学组织目标的变迁路径及其对教职工激励机制的深远影响, 并提出针对性的优化策略。通过运用实证研究及文献综述方法, 系统地分析了组织目标演变与教职工激励机制间的关系, 并就如何在 XX 开放大学综合改革的背景下有效激发教职工活力、提升教研能力水平提出了具体的实施路径。

关键词: 高等教育变革; 教职工激励机制; 组织目标演化; 激励与约束机制

引言

在全球化与信息化交织的时代背景下, 高等教育的使命与角色正发生根本性转变。XX 开放大学作为中国远程教育的领航者, 其组织目标的动态调整不仅是顺应时代潮流的必然选择, 也是推动教育创新、满足多样化学习需求的关键。本文首先概述了 XX 开放大学在社会变迁中组织目标变化的普遍趋势, 并明确了研究 XX 开放大学这一特定案例的意义, 旨在为同类院校的教职工激励机制改革提供可借鉴的策略与实践案例。

1 开放大学组织目标的演进历程

本节通过时间线的方式, 详细追溯了开放大学自成立以来的四个关键发展阶段。从初创期的学历补偿到多元探索, 再到开放教育的深化实践, 直至当前的转型发展阶段。

1.1 建立发展时期 (1979 年至 1989 年)

发展阶段, 中国特色社会主义体制展现出了集中力量办大事的优势。在 1979 年至 1989 年的十年期间, 广播电视大学累计招收高等学历教育学生达到 161 万人, 其中毕业生数量为 104 万人, 非学历教育结业生数量为 200 万人。从这些数据可以看出, 广播电视大学每年平均约有 17.1% 的学历教育毕业生, 相较于全国毕业生总数而言, 这一比例在很大程度上缓解了人才短缺的状况。培养了改革开放所需的人力资源, 积累了低成本、高效益举办高等教育和面向在职人员进行学历教育的中国经验。

1.2 多元化探索时期 (1990 年至 1998 年)

在此阶段, 广播电视大学主要致力于开展多维度、多渠道的开放教育实践。强调从半封闭式的办学模式向开放式转型, 从单一大专层次的学历教育向多功能化转变, 深入实施自学视听生制度、推进开放专科起点的本科教育以及开展专科层次的大学基础课程教育试点。对接农村地区的优质教育资源, 针对技术人员、归乡知青、乡镇企业职工以及农民群体, 提供电视教学课程 (节目), 以普及农业科学技术与经营管理知识, 从而提升农村劳动力在文化和技术方面的素养。

1.3 “开放式教育”时期（1999 年至 2012 年）

1999 年 4 月，教育部下发的《关于实施“中央广播电视大学人才培养模式改革和开放教育试点”项目研究工作的几点建议》，针对广播电视大学在现代远程开放教育背景下，专科教育与本科教育（专科起点）人才培养模式的构建，需要构建基础框架、相应的教学模式、管理模式以及运行机制。这将为我国经济发展和社会进步提供大量高素质、适应地方和基层需求的应用型高等专门人才。开放教育试点项目的实施，有助于推动我国高等教育普及化进程，促进优质教育资源的共建与共享，构建具有中国特色的开放式人才培养模式的基本架构，并为远程开放环境下的人才培养质量提供新的保障机制。

1.4 “转型发展”时期（2012 年至 2025 年）

在 2012 年 7 月，国家开放大学在人民大会堂举行了正式的揭牌仪式，并全面推动试点项目的实施。2020 年成为《教育规划纲要》的结束年，国家开放大学“探索开放大学建设模式”试点近十年，教育质量稳步上升、办学定位更加明确、体系建设日益强化，初步形成了“互联网+教育”的新模式，建立了与社会广泛合作办学的新制度，促进了高等教育、职业教育与继续教育的协同发展，推动了教育公平，提升了我国终身教育的供应能力和服务质量，为学习型社会建设和终身学习体系构建提供了坚实支撑。

截至 2025 年，将致力于明确开放大学的高等教育属性，优化新型高校内涵，推动学历教育与非学历教育协调发展，促进信息技术与教育教学的深度融合，提高教育教学质量，使在线教育水平处于国内领先地位。

2 组织目标演变对教职工激励机制的影响

在当今高等教育组织目标的转型期，从单一学术评价转向综合能力评价，已成为高校教职工激励机制改革的关键路径。这一变革不仅映射出对教职工多维角色与贡献的认可，也体现了高等教育机构对全面提升教育质量、激发创新潜力和社会服务效能的迫切需求。XX 开放大学正处在这一变革的前沿，正精心构建一个立体、全面的教职工评估体系，旨在挖掘教师在学术、教学实践、社会服务及团队合作等多方面的价值，营造一个激励全面成长、维护教育生态健康循环的环境。将从教学质量与创新、教职工职业发展、绩效管理 with 个性化激励，以及师德师风建设与社会责任四个方面，系统阐述 XX 开放大学如何通过优化激励机制，实现教职工激励机制变革。

2.1 教育质量与教学创新的强化

2.1.1 创新教学方法与内容

（1）专项基金支持：通过设立专项基金，鼓励教师探索翻转课堂、项目式学习、在线互动教学等创新教学模式，旨在提升教学互动性与学生主动学习的能力。

（2）课程内容创新：鼓励教师开发新颖课程、更新教学内容以反映学科前沿和行业趋势，以及采用新技术工具来增强教学效果。通过课程开发基金、创新教学项目申报等方式予以支持，并将其作为评价教师创新能力的重要依据。激励教师依据学科前沿与行业趋势更新课程内容，确保教学与现实需求紧密相连，培养学生的前瞻性和适应性。

2.1.2 教学质量评价体系的完善

（1）多元化标准：通过学生评价、同行评审、教学观摩等方式，评估教师在课堂上的教学方法、学生互动、课程设计及学习成效等方面的综合表现。这种评价旨在提升教学质量和学生的学习体验，鼓励教师创新教学模式，如采用翻转课堂、混合式学习等现代教学手段。建立包含学生、同行、成果展示等多维度的评价体系，确保评价的全面性和客观性。

（2）持续改进机制：实施定期反馈收集，为教师提供个性化的教学改进建议，鼓励持续优化教学实践

2.2 教职工职业发展与终身学习的促进

2.2.1 个性化发展规划

对教师进行职业发展咨询，并鼓励设定职业目标。为教职工提供个性化职业发展咨询，依据其兴趣、能力及职业愿景，制定个性化的职业发展路径。鼓励设定阶段目标，并提供必要资源，确保目标实现的计划性与可行性。

2.2.2 职业培训与进修

采用内部提升和外部资助方式拓宽教师培训进修通道。制定培训及进修制度，科学合理制定计划，举办涉及教学、科研、领导力等多领域的内部工作坊与研讨会，促进专业能力提升。拓宽进修渠道为教职工参与国内外学术会议、专业课程、高级研修提供资金支持，以拓宽视野并掌握最新知识。

2.3 绩效管理 with 个性化激励机制的实施

2.3.1 建立公正透明的绩效评价体系

结合开放教育的发展目标，确立清晰、可量化、可操作性强的绩效指标，覆盖教学、科研、社会服务等多个维度，确保评价的全面性和客观性。采用 360 度反馈机制，结合自我评价、同事评价、学生评价及上级评价，确保评价的多角度和公正性。定期进行绩效评估，并及时给予反馈，指出优点与改进空间，为教职工提供明确的成长方向。

2.3.2 设计个性化激励方案

通过问卷调查、个别访谈等方式，了解教职工的个人需求、职业目标和激励偏好，为个性化激励方案的设计提供依据。根据教职工的差异性需求，提供包括薪酬调整、职位晋升、专业发展机会、荣誉奖励、工作环境改善等多种激励手段。建立激励机制的定期评估和动态调整机制，根据绩效评价结果及教职工反馈情况动态调整激励策略，保持激励的科学性和有效性。

2.3.3 强化沟通与参与

创设较为广泛的沟通渠道，确保绩效评价标准能够准确的传达给教职工，使其了解激励政策及个人绩效结果，增强透明度和信任感。鼓励教职工参与绩效管理与激励机制的设计与优化过程，收集意见和建议，提高政策的接受度和执行效率。根据绩效反馈、市场变化和教职工意见，定期调整激励策略，确保激励措施的有效性与针对性。

2.3.4 促进团队协作与文化建设

在强调个人绩效的同时，设立教研室绩效奖项，鼓励科研团队合作，共同达成学校教学科研组织目标。

营造正面激励和鼓励能力提升的导向，通过举办团队建设活动、学术交流会议、经验分享会等形式，增强教职工之间的凝聚力与向心力。重视并表彰在团队中表现出色、具有领导力和协作精神的教职工，树立榜样力量，进一步激发全体教职工的积极性和创造力。

2.4 师德建设与加强社会责任

2.4.1 师德教育培训

常态化进行师德教育，将师德教育纳入教师培养体系。对新入职教师开展具有针对性的师德教育，明确教师行为规范，树立正确的教育理念和职业态度。常态化开展继续教育，定期举办师德专题讲座、座谈会，不断强化教师的理想信念和道德修养。

2.4.2 师德评价与激励

建立师德评价体系，制定师德师风考核指标并将考核结果与年度考核挂钩，通过学生评价、同事互评、领导评价等多维度评估。将师德表现优异的教师纳入表彰范围，通过颁发荣誉证书、提供专业发展机会、提

高年底绩效等次等方式予以激励。同时，对于师德表现不佳的教师，采取相应的教育和改进措施，确保师德建设的严肃性和有效性。

2.4.3 社会责任与服务意识的培养

社会实践项目：鼓励教师参与社会实践项目，将理论知识与实际问题相结合，提升教师的社会服务意识和实践能力。通过与企业、社区、政府等合作，开展各类社会服务项目，使教师在服务社会的过程中实现自我价值。

2.4.4 社会责任实践活动

鼓励教师参与或指导学生进行社会服务学习项目，如社区服务、环保行动、支教等，增强师生的社会责任感。支持教师将科研成果转化为社会服务项目，解决实际问题，促进科技与社会发展的紧密结合。

2.4.5 师德示范引领

在教师节等时间节点，选拔师德高尚、教学成果显著的教师作为典型，通过校园媒体、公开讲座等形式广泛宣传，发挥示范引领作用。通过选树典型方式，在学校营造尊师重教的良好氛围，激励广大教师以优秀教师为榜样，不断提升自身师德水平和教学能力。

2.4.6 建立监督与反馈机制

成立师德监督委员会由纪检委、教师发展中心、学生组成，负责搜集师德投诉，监督师德行为，维护立德树人环境的纯净。建立匿名反馈机制，让师生能够放心地提出关于师德的建议和意见，及时发现并解决问题。

3 激励与约束相结合的机制设计

激励机制的有效性需与适当的约束机制相辅相成，开放大学内建立健全的规章制度、明确行为准则，并设立既鼓励正向行为又约束负面行为的激励与约束机制。通过激励与约束相结合的策略，高校能够在鼓励教职工追求卓越的同时，确保其行为符合职业道德和社会责任的要求，为构建健康、积极的教育生态系统打下坚实的基础。

3.1 明确规章制度与行为准则

建章立制，制定教师行为准则、教学事故认定及处理办法等工作纪律规定，明确教职工应当遵守的基本原则和工作准则。定期对教职工进行制度的学习培训，确保深刻认识自身工作职责、权利、义务以及违反规定的处理办法。

3.2 设立激励机制与约束措施

通过奖金、晋升机会、荣誉表彰等方式，对工作表现优异、师德高尚的教职工给予正面激励。对于违反规定、师德失范或工作表现不佳的教职工，采取警告、减薪、限制晋升甚至解聘等措施，形成有效的约束机制。

3.3 平衡个人与组织目标

在确保个人职业发展目标与学校总体战略相契合的前提下，鼓励教职工设定个性化发展目标，实现个人与组织的共赢。通过签订绩效合同的方式，明确教职工的工作目标、预期成果及相应的激励与约束条款，增强目标导向和契约精神。

3.4 透明化管理与监督

建立公开透明的评价体系，确保评价过程和结果的公正性，增强教职工对约束措施的接受度。引入第三方机构或独立监督委员会参与师德监督、绩效评价等过程，提高监督的客观性和公信力。

3.5 持续反馈与改进

采取 360° 考评方法,使教师管理者、同事、学生等多方面参与评价,确保评价结果的全面性和客观性。定期对绩效评价和激励机制进行审查和优化,根据反馈和实际效果进行调整,确保机制的持续改进和适应性。

4 结语

在当今开放教育的改革期,从单一学术评价转向综合能力评价,已成为高校教职工激励机制改革的关键路径。这一举措不仅彰显了对教职工全面贡献的深刻认识,更是对开放教育提升教学质量、激活创新能力、强化社会服务功能的积极回应。通过构建多层次、全视角的体系,XX 开放大学致力于建立一个既激励教职工追求卓越,又确保其行为符合职业道德和社会责任要求的教育生态系统。通过持续优化激励机制实现组织目标,吸引和留住优秀人才,提升教育质量,为社会培养出更多具有创新精神和责任感的优秀人才。

参考文献

- [1] 贺祖斌. 地方师范院校教师教育在转型中的困惑和对策[J]. 教师教育研究, 2009, 21(5): 6. DOI: CNKI:SUN.0.2009-05-012.
- [2] 王曼文. 我校远程开放教育教学组织形式的现状与思考[J]. 河南广播电视大学学报, 2002, 15(1): 4. DOI: 10.3969/j.issn.1671-2862.2002.01.004.
- [3] 周春燕. 复杂性视阈中的高校教师绩效评价研究[D]. 江苏大学, 2024-08-03. DOI: CNKI:CDMD:1.2009.244077.
- [4] 王平. 学科评估中师资队伍建设的具体措施[J]. 教育教学论坛, 2017, (39): 2.
- [5] 王功名, 沈云慈. 高校青年教师的职业发展规划探究[J]. 教育与职业, 2009, (15): 2. DOI: 10.3969/j.issn.1004-3985.2009.15.019.
- [6] 刘宁花. 合理运用有效的评价机制[J]. 教育(周刊), 2015, (23): 1.