

中职学校教师激励制度的困境与重构路径

潘鹏

湖南省醴陵市陶瓷烟花职业技术学校，湖南株洲，412200；

摘要：基于制度经济学中的委托-代理理论与激励相容原理，对中职学校内部治理中教师激励失灵的困境进行剖析。在中职学校“政府-管理层-教师”的多重委托-代理关系中，由于信息不对称、目标函数不一致以及现行绩效考核制度的固有缺陷，出现激励不相容问题。其具体表现为教师行为的短期化、功利化，教师内在动力消退。运用相关理论分析，结合一线工作观察，从制度设计层面探究其成因，并最终提出构建激励相容的内部治理制度的路径建议，旨在为释放中职学校办学活力、激发教师积极性提供理论参考。

关键词：中职学校；教师激励；委托-代理；激励相容；制度经济学

DOI：10.69979/3029-2735.26.04.088

引言

在国家大力构建现代职业教育体系、推动高质量发展的时代背景下，中职学校承载着培养高素质技术技能人才的历史使命。而这一使命的最终执行者，正是广大一线教师。然而，尽管各级主管部门和学校管理层不断推出各类绩效考核、评优评先、职称晋升制度，试图激发教师队伍的工作热情，但效果往往不尽如人意。这种“激励失灵”并非简单的教师个人职业道德问题，其背后隐藏着深刻的制度性根源。

传统的管理学研究多从心理学、组织行为学角度探讨教师激励^[1]。本文试图转换视角，运用制度经济学的分析工具，将中职学校视为一个充满契约关系的交易场域，从委托-代理和激励相容这两个核心概念出发，探究现行的教师激励制度为何会引发教师扭曲的行为选择，分析其背后的经济学逻辑。与此同时，尝试设计一套更具生命力的制度系统，将教师追求个人发展的行动，与学校实现育人目标的行动自然地统一起来。

1 委托-代理理论与激励相容理论

委托-代理理论：一个或多个行为主体（委托人）指定、雇佣另一个或另一些行为主体（代理人）为其提供服务，并授予后者一定的决策权^[2]。由于委托人和代理人之间存在明显的信息不对称，且二者的利益目标并非天然一致，代理人从自身利益出发，便有采取某些行为达到自身利益最大化，同时降低自身承担的风险，进而损害委托人的利益，从而产生“道德风险”和“逆向选择”问题^[3]。

在中职学校场域中，存在典型的多重委托-代理链。社会公众/政府（终极委托人）委托学校管理层（一级代理人兼次级委托人）管理学校，管理层再委托一线教师（终极代理人）执行具体的教育教学任务^[4]。信息不对称现象普遍存在，管理层难以精确观测每一位教师的教学投入、育人效果和长期贡献；教师则对自己的努力程度、能力边界拥有更明确的信息。

激励相容理论由美国经济学家利奥尼德·赫维茨(L.Hurwicz)等提出，主张每个行为主体在追求个人利益最大化的同时，其行为结果恰好也能实现委托人设定的目标^[5]。一个激励相容的制度，能够自发地引导人们显示真实信息并采取符合集体利益的行为，从而大幅降低监督与执行成本。

2 中职学校教师激励制度的“非相容性”表征

结合笔者的工作观察，当前中职学校的教师激励制度，在多重委托-代理关系下，呈现出“非相容性”特征。

2.1 考核偏好性明显

学校的绩效考核方案普遍存在强烈的“可量化偏好”。一些可以量化的指标往往在学校的绩效考核方案中占有突出位置。中职学校普遍更看重教师的课时量、带学生比赛获奖数量与等级、发表论文篇数等指标，这些考核指标往往清晰明确、权重高。然而，教育最核心的“育人”质量——如学生职业素养的塑造、批判性思维的启迪、心理健康水平的提升——却因其难以量化而被边缘化^[6]。中职学校绩效考核的偏好设置，直接导致

教师选择将精力投向更易出成果的领域,学校育人质量则不能得到很好的体现。

2.2 激励机制扭曲失衡

中职教师的工作职责呈现多元化特征,涵盖教学实施、技能指导、学生管理、及行政事务应对等多个维度。然而,这些目标任务在实践中并非始终协调统一,有时可能存在冲突。当多元目标之间缺乏有机整合,且评价体系无法进行全面均衡考量时,便会引发激励扭曲。具体而言,如果教师职称晋升、绩效奖金等核心激励资源过度集中于部分目标时,教师出于职业生涯发展的理性选择,就会将有限精力向这些目标倾斜。例如当学生技能竞赛获奖与教师的激励资源相挂钩时,教师自然会重视部分技能竞赛学生的培养,忽视面向全体学生的教学指导,这种基于激励逻辑的行为选择,客观上造成教育资源配置失衡,与职业教育“面向人人”的办学宗旨相冲突。

2.3 教师长期发展受阻

现行的教师年度考核、聘期任务等制度设计,更重视短期绩效,不能匹配教师个人长期发展需求^[7]。在现行评价体系下,面对年度考核、职称评审等阶段性压力,教师往往倾向于选择周期短、易出成果的研究领域,而对于需要长期积淀的教学法创新、校本教材开发等基础性教研工作则投入不足。另一方面,学校层面缺乏对教师长期发展的系统性激励与制度保障。目前多数中职学校的教师培训,既未能针对教师职业生涯不同阶段的发展需求提供支持,也无法与行业企业深度对接。教师难以获得系统的企业实践、技能更新和前沿技术培训机会,导致其知识结构与产业实际需求之间的落差不断加大。

3 基于委托-代理框架的分析

上述困境的根源,在于现行制度未能有效解决委托-代理关系中的核心矛盾。在职业教育治理体系中,政府(教育主管部门)与学校作为委托方,将人才培养任务交付于教师这一代理方,由此形成典型的委托-代理关系。这一关系的有效运行,有赖于激励相容的制度设计,即代理方在追求自身利益时能够同时实现委托方的目标。然而,当前制度安排的症结在于未能平衡好以下三重内在张力。

3.1 信息不对称的约束

管理层(委托人)与教师(代理人)之间关于“努力程度”与“教学效果”的信息是高度不对称的。听一堂课只能观察到教学的表现,却无法知晓课前的准备与课后的辅导;学生的成绩与比赛名次是结果,但其中有多少源于教师投入,多少源于学生天赋,难以精确分析。这种信息不对称使得任何基于“客观表现”的考核都必然是不完备的,从而为机会主义行为留下空间。

3.2 目标的天然冲突

在委托-代理链中,各方的利益诉求并不一致^[8]。政府/社会追求社会效益最大化,要求中职学校培养大量符合新时代要求的技能人才;学校管理层追求政策显示度与学校排名提升,重视各项大赛成绩、建设省级/国家级示范项目等;而教师作为理性个体,则追求职称晋升、收入增长、工作稳定与职业尊严。当制度设计将管理层的政策目标与教师的个人利益强力捆绑时,教师自然会将其作为首要甚至唯一目标,即便这可能损害更广泛的教学秩序和育人公平。

3.3 风险承担的不对等性

在现有的科层制管理下,教师是制度风险的最终承担者。一个教学创新失败的后果主要由教师个人承担,而成功的收益却可能被层层分配。这种风险与收益的不对等,极大地抑制了教师进行教育教学改革与探索的勇气,一些教师为规避制度风险,采取消极怠工的方式予以回应,形成“但求无过”的保守心态^[9]。

4 构建“激励相容”的中职学校内部治理制度

要破解中职学校教师激励失灵的困境,必须依据激励相容原理,对现有制度进行系统性重构。其核心在于,通过机制设计,使教师追求自身利益的行为契合学校乃至职业教育的整体目标。

4.1 建立“多元贡献”综合评价与长效回报制度

针对“量化偏好”与“目标多元”引发的激励扭曲,以及“短期绩效”与“长期发展”的失衡,应构建一个超越单一量化指标的综合评价体系^[10]。该体系需将量化结果与质性贡献进行整合,通过学生评价、同行评议、企业反馈及教学成果展示等进行多维度,对难以观测的“育人”过程进行评估。将此综合评价与一个着眼于长周期的回报机制挂钩,如在职称晋升和绩效分配中,显著提升长期教学成效、团队培养与学校文化积淀等项目

的权重,引导教师将精力投向对学生和学校具有持久价值的工作。

4.2 推行“专业职级”与行政职务并行的双轨发展制度

为缓解教师因追求职级晋升而导致的资源错配与目标冲突,应建立独立于行政管理序列的“教师专业职级”体系。设立如“骨干教师”、“专业带头人”、“教学名师”等阶梯式职级,每一职级对应明确的专业能力标准、职责,并为每一职级匹配适当的薪酬待遇等激励资源。此举旨在为潜心教学与专业建设的教师开辟一条清晰的、有尊严的发展路径,实现“教而优则荣”,从根本上分流对行政职位的过度竞争,使教师个人发展目标与学校核心育人使命保持一致。

4.3 赋予教师“教学与专业发展”的自主决策权

依据激励相容理论,应赋予教师作为代理人的“剩余控制权”。核心是保障其在教学过程中的自主权,在达成课程标准的前提下,允许其在教学方法、内容补充与考核方式上进行个性化探索。同时,配套实施“专业发展账户”制度,赋予教师对其培训内容的选择权。通过将决策权下放至信息掌握最充分的个体,可有效激发其内在动机与责任感,鼓励有益的教学创新与持续的自我提升。

4.4 构建基于“信任-协商”的参与式治理与文化生态

为降低因信息不对称和目标冲突带来的高昂制度运行成本,必须构建非正式的制度补充。关键在于建立常态化的“教师参与治理”机制,确保教师在专业建设、课程改革、资源分配等重大决策中拥有实质性话语权。管理层则需通过决策透明、执行公正与人性化关怀,主动构建与教师群体的信任关系。这种信任文化与参与机制,能够促使教师从被动执行者转变为积极共建者,在实现个人价值认同的同时,自发地维护组织利益,形成低成本、高效率的治理格局。

5 结论

中职学校教师激励问题,本质上是一个典型的制度设计问题。本文的分析表明,仅仅依靠增加激励强度或

细化考核条款,无法从根本上解决委托-代理关系下的激励不相容困境。

破局之道在于通过更合理的机制,引导人们在对自身利益进行理性计算的同时,自然而然地选择对集体最有利的行为。这意味着,我们必须从量化考核走向综合评价,着眼于教师的长期发展,赋予教师对自身发展的内在驱动力。唯有如此,才能真正唤醒每一位“工匠之师”内心的教育热忱,激发他们的创造活力,为我国职业教育的高质量发展注入持久动力。

参考文献

- [1]梁宏中.“破五唯”背景下高校教师教学激励机制优化——外部性理论的视阈[J].中国农业教育,2022,23(04):62-71.
- [2]章高荣,林伟平,徐彩云.“双随机、一公开”政策执行及其优化——以B省A市卫生健康领域执法为例[J].中国行政管理,2025,41(08):25-36.
- [3]李鹏虎,王传毅.委托代理理论视域下高校自设交叉学科政策执行研究:偏差、成因及治理机制[J].清华大学教育研究,2024,45(02):126-134.
- [4]王雅静.我国职业教育管辖权的演变格局——历史沿革、现实与展望[J].苏州大学学报(教育科学版),2021,9(01):71-81.
- [5]徐小容,杨雨倩.脱嵌与互嵌:职业教育产教融合的信息失衡与对称机制建构研究[J].高等工程教育研究,2023,(06):144-151.
- [6]邵芮.基于360度考核法的中学教师绩效考核优化路径研究[D].南昌大学,2022.
- [7]贾伟强,付梦杰,方明,.委托-代理理论视角下民办高校教师激励机制设计研究[J].高教学刊,2021,7(15):80-83.
- [8]陈永堂,艾兴.学校内部治理现代化的困境、成因与发展路径[J].中国教育科学(中英文),2024,7(06):85-95.
- [9]高原.“双减”背景下教师身份的制度建构、认同危机与纾解策略[J].中国成人教育,2023,(07):67-72.
- [10]刘春媛,高敏.民办高校二级学院办学治理模式研究[J].现代职业教育,2025,(27):49-52.