ISSN：3078-8994
EISSN：3104-4492

数字化转型背景下高职院校实训中心人力资源管理优化研究

冯美方

上海中侨职业技术大学，上海 201514

摘　要：职业教育改革持续推进，产教融合不断深入，高职院校实训中心的功能早已超出“学生上机实操的场地”这一传统定位，成为实践教学、技能竞赛、校企项目开发和社会服务交织进行的复合平台。实训中心的工作人员由专任教师、实训技师、外聘企业导师、设备管理员等多类岗位组成，工作内容杂、任务交叉多，沿用普通教研室的考核与管理办法往往水土不服。本文以高职院校实训中心为对象，梳理了岗位职责不清、考核指标脱离实训场景、激励手段单一、培训跟不上技术更新、校企人员流动不畅等突出问题，并从岗位体系重构、绩效考核调整、激励机制完善、分层培训设计和校企人才双向流动五个方面提出优化建议，力图为同类院校实训师资队伍建设提供可操作的参考。

关键词：高职院校；实训中心；人力资源管理；“双师型”教师；数字化转型

DOI：10.64649/yh.shfzykjcx.issn3078-8994.202610003

0 引言

新修订的《职业教育法》把产教融合、校企合作确立为职业教育的办学方向，实践教学的地位随之提高。近些年，数字创意、新媒体、智能制造等专业陆续开设，实训中心承担的职能也在悄悄变化。以数字媒体类专业为例，实训中心既要支撑日常课程教学，又要承接技能大赛集训、横向项目开发、企业员工培训甚至非遗文创产品的落地制作，人员少、任务杂的矛盾越来越明显。有的学校一个实训中心要同时管理四五个专业方向的设备，从摄影器材到渲染工作站，日常维护量相当大，专职负责的人却只有一两个。

同时，行业技术迭代速度加快。设计软件迭代频繁，实训设备不断升级，学生和企业的需求都在变。实训中心的工作人员如果只会照本宣科，或者只会维护设备，很难满足岗位要求。传统人事管理方式大多照搬普通教研室的做法，没有考虑实训岗位的特殊性，问题逐渐暴露出来。如何管好这支队伍，成为不少高职院校面临的现实课题。

1 相关概念与理论基础

围绕高职院校师资队伍的管理，学界已有不少讨论。关于“双师型”教师的考核评价，有研究提出从职业素养、专业素养、教育素养和服务素养四个维度构建分层分类的评价框架；关于师资队伍的能力建设，也有学者从校企合作、培训研修等角度探讨了提升路径。这些成果为本文分析实训中心的人力资源问题提供了参照。

1.1 核心概念界定

高职院校实训中心的人力资源，是指在实训中心从事教学指导、设备运维、项目管理、安全管理、校企对接等工作的全部人员，大体可以分为三类：校内专任实训教师，负责实训课程教学和项目指导；实训技术管理员，负责设备维护、耗材管理和安全巡查；企业外聘导师，来自行业企业，主要承担实操性强的项目教学。

数字化转型背景下的人力资源管理，指的是借助信息化管理平台，把岗位设置、人员培训、绩效考核、档案管理等环节搬到线上，用数据来判断员工的工作成效，让人事决策更加精准。对实训中心而言，数字化管理意味着设备使用记录、课时统计、项目成果、培训情况都能被记录下来，成为考核和改进的依据。

1.2 理论基础

马斯洛需求层次理论把人的需求分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次。实训人员除了基本的薪酬保障，还有提升专业能力、参与项目研究、获得技能荣誉、打通职业发展通道等更高层次的需求。现实中常见的情况是：一位实训教师带出了省级大赛一等奖，学校只是在年终总结里提了一句，既没有专项奖励，也没有职称上的认可，第二年他的参赛积极性明显下降。激励方案如果只停留在发奖金、评先进，很难回应这类需求。

目标管理理论强调把组织目标分解为个人目标。实训中心的整体建设目标可以拆解到每个教师、每个管理员身上，通过目标完成情况来评价工作，避免考核指标流于形式。比如设备完好率要达到多少、一年要落地几个校企项目、要带出几支竞赛队伍，这些目标定了以后，每个人都知道自己该干什么。

ISSN：3078-8994
EISSN：3104-4492

2 高职院校实训中心人力资源管理现状与问题

2.1 人员结构现状

从实际情况看，实训中心的人员构成比较庞杂。专任实训教师多数由专业教师兼任，专职实训技师数量偏少；外聘导师实操经验丰富，但流动性较大，每学期更换一批。数字创意类实训岗位的工作常常交叉：同一个教师既要教设计软件，又要维护设备，还要带学生参加大赛、对接企业的文创项目。岗位边界不清楚，管理难度随之加大。访谈中不止一位教师提到，一天的工作里，真正用于备课教学的时间不到一半，其余时间被设备报修、耗材清点、参观接待这些事务占掉了，而这些事务既没有明确的负责人，也不算工作量。

2.2 现存主要问题

实训中心人力资源管理的上述矛盾，与已有研究所指出的高职人力资源管理共性问题大体一致。具体来看，问题主要表现在五个方面。

一是岗位权责划分模糊。不少实训岗位没有细化的岗位说明书，专任教师、实训管理员、外聘导师之间的工作界限靠约定俗成。设备巡检、耗材采购、安全巡查、竞赛筹备这些事务，往往临时指派。任务多的时候互相推诿，出问题的时候找不到人，长期下来，肯干的人负担越来越重，闲的人越来越闲，队伍内部容易产生矛盾。

二是绩效考核脱离实训场景。现有的考核多数沿用普通教师的模板，侧重论文数量、课时数，实训工作的核心内容——设备完好率、竞赛指导成果、横向项目数量、实训室建设贡献——在指标里占的比重很低。设备维护、安全巡查这类工作很难量化，评的时候主要靠领导印象，主观性比较强。考核结果基本只用于年底评优，评完就结束，缺少反馈和复盘，考核应有的引导作用没有发挥出来。

三是激励机制单一。激励手段主要是年度评优和基础绩效奖金，项目激励、荣誉激励明显不足。外聘导师按课时结算报酬，干好干坏一个样，很难留住长期合作的人；校内教师参与校企项目、文创开发、大赛指导，往往算作额外工作，补贴标准不高。实训技术管理人员职称晋升通道狭窄，评职称要和专任教师拼论文，升迁的天花板明显，积极性受影响。

四是培训体系跟不上技术变化。培训多为校内短期讲座，内容偏理论，缺少针对设备运维、数字化管理平台操作、项目化课程开发的专项训练。数字创意方向的软件更新快，但教师外出参加行业研修、到企业挂职的机会有限。不少教师反映，学了新软件还没等用熟，市场上又换了新的，培训的速度永远赶不上技术更新的速度。企业里常用的工作流程和学校的课程内容存在明显落差，学生毕业后到岗还要重新适应，用人单位对此颇有微词。

五是校企人才双向流动不畅。产教融合要求企业工程师进课堂、教师进企业实践，但实际落地情况并不理想。外聘导师的选聘、考核、退出机制不健全，谁都可以请，请来怎么管没有标准；校内教师的企业实践时间难以保证，实践成果也缺少统一的认定办法，很多实践流于形式，回来以后该教的还是老内容。企业那边同样有顾虑：学校请人来上课，课时费标准不高，企业骨干来一趟要调班、要请假，长期下来积极性自然不高。只有把双向流动的制度建起来，让双方都有所得，这个问题才能从根本上缓解。

3 数字化转型下实训中心人力资源管理优化策略

3.1 细化岗位体系，把职责写清楚

根据实训中心实际承担的业务，可以把岗位拆成几类：实训教学岗、设备运维岗、项目管理岗、校企对接岗。每个岗位都应当有一份细化的岗位说明书，写清职责范围、任职要求、工作标准和考核要点，把实训室安全、设备维保、耗材管理、项目对接等事务一一落实到人。专职技师和兼任教师的分工也要明确，避免“谁都管、谁都不管”的局面。岗位说明书不是写完就放着，应当借助数字化人事平台动态更新，专业建设方向变了，岗位职责跟着调整。以数字媒体实训中心为例，虚拟演播室投入使用后，就需要在运维岗的职责里补充演播设备调试和直播技术支持这两项，否则设备买回来只会当摆设。岗位职责梳理清楚了，考核和培训才有依据。

3.2 重构绩效考核，让实训工作看得见

绩效考核要改变“重论文、轻实训”的倾向，建立定量与定性结合的指标体系。考核指标的设计可以借鉴“双师型”教师考核评价研究的思路，把职业素养、专业素养、教育素养和服务素养作为基本维度。定量方面，可以考察实训课时量、设备完好率、安全事故率、竞赛获奖情况、横向项目数量、学生作品产出；定性方面，看实训教学质量评价、实训室日常管理、团队配合、校企项目执行情况。特别要注意的是，指标权重要向实训核心工作倾斜，不能把论文和课时作为唯一标尺。考核结果不能只用于评优，还要与培训安排、岗位调整、绩效分配、职称推荐挂钩，形成“考核—反馈—改进”的循环。数字化平台在这里能发挥很大作用：

ISSN：3078-8994
EISSN：3104-4492

设备使用记录、项目工时、培训学时都可以自动采集，期末生成每个人的工作数据报告，减少人为打分带来的争议，也让考核结果更有说服力。

3.3 完善激励机制，让人愿意留下来

激励设计要照顾不同人群的需求。物质层面，设立实训专项绩效，对竞赛指导、横向项目、实训室改造等额外贡献给予专项补贴；外聘导师实行分级薪酬，合作时间长、教学效果好的导师提高课时标准，并给予项目奖励。精神层面，设立“实训技术能手”“优秀企业导师”等荣誉，在校内宣传表彰，让做实训的人有获得感和认同感。

更重要的是打通发展通道。实训技师可以走技术职级路线，凭设备维护能力、项目开发成果晋升，不必和专任教师比拼论文；对长期扎根实训一线的教师，在职称评审中适当认可其实践成果。只有让干实训的人看到奔头，队伍才能稳下来。

3.4 搭建分层培训体系，跟上技术节奏

培训不能搞一刀切，不同岗位需要的内容不一样。实训教师重点参加行业研修和企业挂职，学习新软件、新技术，参与文创等真实项目开发；设备运维人员重点学习设备保养、数字化平台操作；外聘导师则要补教育教学方法，解决“会做不会教”的问题。已有研究在讨论民办高校人力资源数字化时指出，线上培训与数据化管理是提升队伍能力的有效手段，这一点在实训岗位上同样适用。

学校可以依托线上学习平台，把培训课程做成资源库，教师利用空余时间自主选学，培训学时计入年度考核。企业挂职不能走过场，要有明确的实践任务和成果要求，比如完成一个真实项目、带回一套企业标准，回来后要在教研活动中分享。只有培训真正对接了岗位需求，队伍能力才能跟上行业变化。

3.5 健全校企人才双向流动机制

建立外聘导师库，规范选聘、试讲、学期考核和退出流程，优先吸纳数字设计、文创等行业一线设计师和工程师。制定校内教师企业实践管理办法，保障教师每年有一定的企业实践时间，把实践成果折算成教学工作量。鼓励校企共同开发实训课程、共建实训项目，让企业工程师和校内教师在同一平台上协作。人才双向流动顺畅了，实训内容才能始终保持新鲜。

4 结论与展望

实训中心是高职院校实践教学的重要阵地，其管理水平直接关系到人才培养质量。本文梳理了实训中心人力资源管理的五个突出问题，并提出了相应的优化思路：岗位职责要清晰，考核指标要贴近实训实际，激励要有物质和精神两个维度，培训要分层分类，校企人员要流动起来。这些对策立足实训岗位的特殊性，具有一定的可操作性。

应当说明的是，本文以案例分析为主，部分结论依赖于访谈对象的个人感受，样本范围有限，后续可以扩大调研范围，结合问卷数据做进一步验证。随着数字化转型深入，实训中心的人力资源管理还可以依托大数据平台，从“人管人”走向“数据管人”，实现更加精准的岗位匹配、绩效评估和人才培育，为职业教育高质量发展提供更坚实的人才支撑。

参考文献：

[1] 韦平妮，姜连梅．广西民办高校人力资源管理数字化创新路径探析 [J]. 中国市场，2023(29): 191-194.

[2] 马晓红．互联网 + 时代高职院校人力资源管理改革策略 [J]. 延安职业技术学院学报，2024, 38(6): 13-16.

[3] 李颖．“双高计划”背景下高职院校“双师型”教师考核评价体系研究 [J]. 福建技术师范学院学报，2023(6): 723-728, 756.

[4] 丁正亚．高职教育高质量发展背景下“双师型”教师队伍建设研究 [J]. 教育与职业，2022(24): 91-95.

[5] 尹克寒．高职院校“双师型”教师专业能力建设研究 [J]. 教育与职业，2022(11): 57-61.

[6] 曾歌，冷德俊，高佳薇，刘萍．大数据背景下民办高校人力资源管理数字化转型研究 [J]. 经济师，2024(6): 204-206.

作者简介：冯美方（1986.11—），女，汉族，江苏人，本科，中级经济师，研究方向：人力资源管理。