

高校非编制教职工职业发展困境与重构路径研究

彭竹云 马骁萌 张玉欣 周晶晶

北京邮电大学, 中国·北京 100876

摘要: 在全面推进教育强国建设的关键阶段, 非编制教职工已成为高校人才队伍的重要组成部分。基于高校人事制度改革背景, 聚焦该群体在身份认同、职业发展、薪酬待遇、社会保障等方面的发展困境, 提出“三维重构”路径: 制度重构(打破身份壁垒)、心理重构(价值共同体建设)、技术重构(数智赋能平台)。通过顶层设计、分类建设、引育机制创新、制度改革深化等路径, 破解“同工不同酬、同岗不同权、同校不同心”的治理难题, 构建公平、开放的发展生态。创新设计“数智赋能·职业共同体”和“心有归属·发展共融”两大特色方案, 提供个性化发展与价值认同平台, 实现非编制与编制内教职工同频共振、协同发展, 为高校高质量发展提供坚实人才支撑。

关键词: 非编制教职工; 职业发展; 身份认同; 制度改革; 高校人事管理

Research on the Career Development Dilemma and Reconstruction Path of Non-Formal Staff in Higher Education Institutions

Peng Zhuyun, Ma Xiaomeng, Zhang Yuxin, Zhou Jingjing

Beijing University of Posts and Telecommunications, China Beijing 100876

Abstract: At the critical stage of comprehensively promoting the construction of an educational power, non-formal staff have become an important part of the talent pool in higher education institutions. Based on the background of the reform of personnel systems in higher education institutions, this paper focuses on the development dilemmas of this group in terms of identity recognition, career development, salary and benefits, and social security, and proposes a "three-dimensional reconstruction" path: institutional reconstruction (breaking down identity barriers), psychological reconstruction (building a value community), and technological reconstruction (empowering with digital intelligence). Through top-level design, classified construction, innovation in the introduction and cultivation mechanism, and deepening of institutional reforms, the governance problems of "same work, different pay; same position, different rights; same institution, different hearts" are solved, and a fair and open development ecosystem is constructed. Two distinctive schemes, "Digital Intelligence Empowerment · Professional Community" and "Heartfelt Belonging · Development Integration", are innovatively designed to provide personalized development and value recognition platforms, achieving synchronous and coordinated development between non-formal and formal staff, and providing solid talent support for the high-quality development of higher education institutions.

Keywords: Non-formal staff; Career development; Identity recognition; Institutional reform; Personnel management in higher education institutions

0 引言

我国高等教育正处于从规模扩张向内涵发展的关键转型期, 高校人事制度改革深化, 非编制教职工(含校聘合同制、人事代理、项目聘用、劳务派遣等类型)已成为高校人才结构核心组成。据统计, 部分“双一流”高校非编制教职工比例超 40%^[1], 该群体高学历、专业化、年轻化特征显著, 在实验教学、科研支撑、行政管理及社会服务等领域承担核心职能。但现行编制管理的惯性与路径依赖, 使非编制教职工面临身份属性模糊、职业发展阻滞、薪酬福利落差及制度保障缺位等系统性困境, 制约其职业稳定

性与价值创造性。

现有研究多聚焦于编制内教师队伍, 对非编制群体存在“边缘化”分析倾向, 缺乏对其制度处境与心理契约的动态考察^[2]。本研究依托《教育强国建设规划纲要(2024—2035 年)》提出的“素质精良的教师队伍体系建设要求, 结合教育部等六部门《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》精神, 运用人力资源管理与组织行为学交叉视角, 揭示非编制教职工“制度性弱势”与“心理性疏离”的交互机制, 为构建包容性人才生态提供政策参考。

1 非编制教职工面临的主要发展困境

1.1 身份认同与归属感缺失困境

编制差异使非编制教职工普遍存在“制度性他者”心理,仅有约三成认为自身是“学校正式成员”^[1],教代会、学术委员会参与权受限,荣誉与发展资源存在隐性排斥。“同工不同身份”的制度安排削弱组织承诺,高流失率问题突出^[1]，“同工不同酬、同岗不同权、同校不同心”的感受认知加重,直接影响队伍稳定性与业务连续性。

1.2 职业发展通道不畅困境

职称评聘虽政策明确“同标准、同程序”,但实践中仍存在申报比例限制、评审权重差异等“玻璃门”现象^[4]。关键管理岗位普遍设编制身份门槛,出国进修、学术交流等高层次成长资源分配不均,职业发展“天花板效应”显著降低该群体的自我效能感与长期留任意愿。

1.3 薪酬福利体系差异困境

非编制教职工普遍面临“同工不同酬”问题,基本工资、绩效奖金、津贴补贴均低于同岗位编制内人员^[5];住房补贴、子女教育、医疗保障等福利存在明显差距,属地化待遇存在政策衔接不畅,社会保险转移接续机制不健全,养老保险缴费基数差异导致未来待遇鸿沟,加剧职业不安全感。

1.4 制度保障不足困境

现行制度体系存在“重编制、轻合同”的路径依赖,《事业单位人事管理条例》与《劳动合同法》适用边界模糊,聘用合同标准化程度低,解聘补偿、争议仲裁等机制操作性不足。培训体系不健全,缺乏针对性职业发展指导;考核评价过度依赖量化指标,难以体现岗位特性与过程性贡献,制度性激励不足,制约队伍活力。

2 非编制教职工队伍发展规划设计与对策建议

2.1 总体规划

以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本遵循,全面贯彻习近平总书记关于教育的重要论述和全国教育大会精神,坚持“同工同酬、同权同责、同发展同进步”的“六同”理念。将非编制教职工队伍建设纳入学校“十五五”人力资源战略规划,深化人事制度改革、破除身份壁垒,构建开放包容、公平有序的管理体系。精准对接校聘合同制、人事代理等不同聘用形式人员的差异化需求,聚焦关键问题与短板,构建身份平等、发展畅通、保障完善、激励有效的管理体系,为高校高质量发展提供坚实人才支撑。

2.2 非编制教职工队伍发展对策

2.2.1 加强顶层设计,强化战略引领

成立校领导双组长制的非编制教职工队伍建设工作领导小组,将其纳入学校人才工作整体规划。制定《非编制高校教职工队伍建设专项规划(2024-2028)》,明确岗位分类、职业发展、薪酬体系、考核评价等关键制度模块。修订《高校非编制教职工管理办法》,在岗位聘用、职称评审、干部选拔中明确“编制内外同等对待”,消除制度性歧视。在校内组织中保留非编制教职工代表席位,保障参与权。

2.2.2 坚持分类建设,优化队伍结构

按岗位性质与工作特点实施分类管理:教学科研支持类,建立与教学名师、科研团队“嵌入式”发展机制,设专属专业技术岗位序列及独立评审标准,允许参与重大科研项目者共享成果署名与奖励;行政管理类,推进职员职级制改革,建立管理 M 序列与专业技术 P 序列并行通道,优秀者可晋升至六级职员并享受对应待遇;科研支撑类,构建职业技能等级认证体系,实现技术等级与薪酬等级挂钩,设立专项奖项增强职业荣誉感。

2.2.3 创新引育机制,提升人才质量

建立需求动态预测机制,编制《高校非编制岗位需求白皮书》。拓宽招聘渠道,联动专业人才市场、行业协会建立非编制人才库。对紧缺岗位、高层次人才实行“一人一策”薪酬方案^[7]。构建“入职适应-能力提升-发展引领”三级培训体系:入职阶段开展岗前培训与校史校情、制度解读;入职 2 年后提供专业技能、管理能力、数字素养等专项培训;入职 5 年后选拔优秀者参与高层次研修,支持学历提升、职业资格认证及项目与经费资助。

2.2.4 深化制度改革,激发队伍活力

推进职称评定改革,将非编制教职工纳入学校职称体系,打破身份限制,实行“同标准、同程序、同比例”,以科学评价保障评聘公平。实施年度考核与聘期考核“双轨制”,结果与薪酬调整、续聘解聘、晋升发展刚性挂钩。建立申诉复议委员会,保障程序公正。设立专项奖励基金,按每年工资总额一定比例提取,表彰突出贡献人员。

2.2.5 强化经费保障,提升投入效益

设立非编制教职工队伍建设专项经费,明确额度,专款专用、单独核算。经费重点投向培训发展,薪酬激励、紧缺岗位补贴、优秀人才奖励及绩效配套等^[6],涵盖岗前培训、专项技能提升、高层次研修、学历提升补贴及职业资格认证资助等。

3 非编制教职工队伍发展特色方案

3.1 特色方案 1: 数智赋能·职业共同体

3.1.1 方案目标

依托校园大数据与人工智能技术,搭建全国首个面向非编制教职工的职业发展支持平台;构建“职业画像”模型,整合业绩、能力、职业倾向等维度,生成个性化《职业发展规划书》。运用 VR/AR 技术打造“职业发展数字孪生实验室”,模拟 5 年、10 年职业发展路径,提升职业规划科学性。

3.1.2 方案内容

精准赋能非编制教职工职业成长,破解其发展规划模糊、成长资源不均、培养针对性不足等难题,构建全方位、智能化、多层次培养支撑体系。一是构建“职业画像”智能诊断系统,建立能力素质模型,通过专业技能、发展潜力、职业倾向、心理韧性等多维度评估,自动生成个性化职业发展报告;依托 VR/AR 元宇宙技术构建职业体验馆,结合其工作实际与成长需求,帮助其直观感受不同职业阶段挑战,提升职业规划能力;同时引入真实案例和模拟场景评估,运用智能学习算法识别成长短板与发展方向,提供精准干预建议。二是搭建“成长伙伴”智慧匹配系统,建立常态化交流机制提供全方位成长指导;基于诊断结果与发展目标,运用 AI 技术为每位教职工智能匹配推送定制化学习资源包(理论文献、优秀案例、微课程、工具包、专家讲座),并支持自适应学习路径规划。三是推行“动态图谱”自适应干预预警,实时可视化呈现教职工个体发展轨迹、能力成长曲线及群体态势;针对不同岗位、职业阶段的非编制教职工,建立针对性干预策略库和发展性评价指标,通过指标深挖分析,主动预警发展瓶颈并智能推荐干预策略(专项培训、导师匹配、实践项目)。四是实施“海外研修+国内实践”双轨培养,设立专项基金支持国际访学和企业挂职,提供部委、企事业单位及国内高精尖企业、研究机构交流锻炼机会;引进海外优质资源、深化校企合作,联合设计短期课题项目,推动产出实质性研究成果。

3.1.3 方案特色

通过大数据分析动态监测非编制教职工发展状况,预警职业倦怠、能力滞后等潜在风险并提前干预支持。依托 VR 职业体验馆模拟多元职业场景,助力其沉浸式体验成长路径,提升职业规划的直观性与可行性。搭建“线上+线下”融合的职业发展社群,促进经验分享、情感支持与协同创新,激发自主发展内生动力。

3.2 特色方案 2: 心有归属·发展共融

3.2.1 方案目标

通过三年建设,实现非编制教职工与编制内教职工“心相通、情相融、志相合”,打造编制内外深度融合的人才生态,形成可复制、可推广的非编制教职工队伍建设“高校范式”。

3.2.2 方案内容

加强非编制教职工队伍建设,搭建编制内外协同发展的良好格局,重点实施三项核心工程,一是“心桥”沟通工程,着力搭建全方位、多层次的沟通桥梁与权益保障体系,建立“三个一”沟通机制,即校领导每年召开一次座谈会、二级单位每季度召开一次恳谈会、部门每月开展一次谈心谈话,同步设立“心声信箱”线上诉求反馈平台,及时回应非编制教职工的合理诉求,编制《非编制教职工权益保障手册》,增强身份认同感与权益安全感。二是“同台”竞技工程,打破编制身份壁垒,搭建公平竞争、能力提升平台,举办“同台竞技”系列赛事,涵盖教学能力、管理创新、服务技能等大赛,实行编制内外同台竞技、同标准评判,确保竞争的公平与公正性。三是“共荣”激励工程,聚焦其价值认可与职业发展,完善多元化激励机制,设立“同心奖”,表彰在编制内外融合发展中作出突出贡献的教职工,同时建立“非编制-编制”常态化转换机制,定期提供一定比例的编制转换名额,为其拓宽职业发展上升通道,稳定核心骨干队伍。

3.2.3 方案特色

通过情感交流增进编制内外教职工情感共鸣、消除心理隔阂,增强非编制教职工归属感与认同感。推动双方共同参与创新项目,以协同工作、价值共创、成果共享打破身份壁垒,构建命运共同体,形成“优秀—更优秀”的良性循环,保障人才梯队可持续发展。

4 结语

非编制教职工队伍建设是高校治理现代化的核心议题,更是教育强国战略的重要支点。本研究揭示的制度性区隔与心理性疏离双重困境,要求管理者超越传统编制管理思维,构建以“人的全面发展”为中心的新型人力资源生态。提出的“三维重构”路径与两大特色方案,通过制度创新、技术赋能与文化重塑的协同推进,旨在实现从“身份管理”到“岗位管理”、从“编制壁垒”到“能力本位”的深层变革。

未来改革需持续深化三方面工作:其一,推动国家层面出台《高校非编制教职工管理条例》,明确法律地位

与权益保障；其二，构建全国性非编制教职工职业发展数据库，为政策制定提供实证支撑；其三，探索“编制周转池”“员额备案制”等制度创新，实现存量优化与增量提质。高校应以“不求所有、但求所用、更重所为”的开放理念，将非编制教职工从“制度边缘”推向“发展前沿”，形成编制内外协同共进的人才方阵，为建设中国特色世界一流大学奠定坚实的人力资源基础。

参考文献：

- [1] 徐刚, 吴幽. 编外扩张中公立高校教师编制向何处去? ——基于高校非编聘用常态化的跟踪观察[J]. 教育与经济, 2022,38(04):80-89.
- [2] 吴运卿. 高校教职工管理视角下非事业编制人员管理问题分析研究[J]. 知识经济, 2018,(17):52-53.
- [3] 陈静源. 高校编外人员“体面劳动”的现状是实现途径探讨[J]. 浙江师范大学学报(社会科学版),

2012,37(05):92-97.

- [4] 张虹. 高校人事代理制度的发展困境与优化路径探索——基于重庆市 8 所公立高校人事代理文本的研究[J]. 北京社会科学, 2020,(03):47-58.

- [5] 陈永利, 李素敏. 高校非事业编制教师的成长困境及解决路径[J]. 黑龙江高教研究, 2023,41(02):7-12.

- [6] 黄艳红, 陈永利, 周磊等. 高校非事业编制教师身份认同的困境与纾解路径[J]. 邢台职业技术学院学报, 2023,40(06):42-45.

- [7] 孟雁, 杜朝辉, 于程媛.“双一流”高校“院为实体”薪酬制度改革逻辑理路与实践路径[J]. 高等工程教育研究, 2025,(05):93-98+150.

作者简介：彭竹云（1999.07-），女，汉族，河南周口人，硕士研究生，研究实习员，研究方向：采购与招标管理。