

地方中小型高校教师绩效评价现状及对策探讨

王丹慧

(南华大学 人事处,湖南 衡阳 421001)

[摘要] 地方中小型高校的发展壮大离不开教师,必须做好对其培养、选拔、评价和使用方面的管理工作。通过分析地方中小型高校教师绩效评价的现状,有针对性地提出了解决的对策。

[关键词] 中小型高校; 绩效评价; 教师

[中图分类号] G64 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2011)05-0075-03

一 地方中小型高校概念及教师绩效评价的界定

(一) 地方中小型高校的概念

在美国,高等院校按照学生人数规模界定为:5000人以下的是小型,5000人至15000人是中型,15000人以上为大型。而在我国,对于中小型高校,尚无明确的界定。北京联合大学孙明教授在2005年全国首届中小型高校发展战略论坛上提出:大学的构成体系呈金字塔型,排在顶尖的是研究型大学,其次是研究教学型和教学研究型大学,而排在下边的多数则是教学型和职业技术型的中小型高校。一般而言,中小型高校是指教师和学生较少、地域面积较小、为地方服务的高校。其所处的地理位置和所拥有的办学资源、办学能力目前还处于劣势。就在校学生数而言,中小型高校与中央或省属重点大学相比,所占的比例略低一些。但这类高校的数量大,占我国高校的93.7%^[1]。目前,中小型高校承担着培养数以千万计人才的重任,已经成为我国高等教育体系中重要和主要的组成部分。中小型高校教育的主体是教师,教师队伍水平的高低及其积极性的发挥程度会直接关系到人才素质的高低,更关系到学校自身的发展,因此应当予以关注和重视。

(二) 绩效评价的界定

绩效评价,源于英文 performance appraisal,又称性能评价,在某些文献中也将其译为“绩效考核”。绩效评价是人力资源管理中技术性最强的环节之一,也是众多人力资源管理者最为关心的内容。不同的研究者对绩效评价有不同的理解。归纳起来,绩效评价有广义和狭义之分,广义的绩效评价是评价主体按自己的价值标准对组织成员具有的价值属性做出判断的过程。狭义的绩效评价是管理部门组织的,以评价理论为指导,以评价制度为依据,确定相应的评价标准,

运用某种具体的方法收集处理评价信息,对员工的素质、工作过程、工作效果进行价值判断的过程。它一般包括两个方面:一方面是指工作结果,也就是通常所说的业绩,如工作产生的效益、工作的效率等;另一方面指影响工作结果的行为、技能、能力和素质等。绩效评价既包括静态的结果内容,也包括动态的过程内容。

(三) 教师绩效评价内涵

教师绩效评价,主要是指对从事教育教学活动的专职教师的绩效考核。是指学校管理部门组织的,以教育评价理论为指导,以教育评价制度为依据,确定相应的评价标准,运用某种具体的方法收集处理评价信息,对教师的素质、工作过程、工作效果进行价值判断的过程。教师绩效考核的目的就是通过提供一定的条件或相当的舞台,让全体教师都能有展示自己才能与才华的机会,同时以一定的方式对教师的工作予以肯定和褒奖,充分调动广大教师的工作热情和工作积极性,使他们能以更加饱满的热情投入到教育教学工作中。换言之,教师绩效考核的本义就是实现教师发展。

二 地方中小型高校教师绩效评价的不足及原因

(一) 考核定位与高校的办学定位不适应

高校在对绩效评价方案进行设计时,首先要弄明白我们为什么要评价考核,评价所制定的管理制度和方法,首先应以高校发展战略的总体目标为中心,这样才能使手段、方法和目的统一起来。同样,教师的绩效评价也应始终围绕高校的战略发展目标来构建,应是学校战略目标层层分解落实的结果,应能很好地传达学校的使命与抱负。然而,目前中小型高校现行的绩效评价通常是在年终进行的一次性考核,仅仅局限于教师本身的工作,没有站在学校发展的高度;或者

[收稿日期] 2011-03-16

[基金项目] 2008年湖南省普通高等学校教学改革研究项目“高校教师评价体系的创新性研究与实践”资助(编号:湘教通[2008]82号)

[作者简介] 王丹慧(1967-),女,江苏丹阳人,南华大学人事处馆员。

就是不切实际地提出一些看似要求很高的指标让教师去完成,但究竟实现这些指标有什么意义,却没有明确的目标。由于任务不够明确,不清楚评价考核要解决什么问题,考核工作的管理目标是什么,使考核缺乏明确的目的性,只是为了考核而进行考核,难免流于形式,徒费大量的时间、人力和物力。这种为了评价而评价的常规性总结与评价,在实践环节中完全背离了组织的目标——学校战略发展规划和学科专业的发展规划,考核结束后,考核的结果却不能充分利用起来,当然很难对教师进行绩效评价。

(二) 评价指标体系缺乏科学性

目前,国内高校大致分为研究型大学、教学研究型大学、教学型大学和职业技术学院等四类,不同类型与层次的高校,其学校发展战略不同,对教师绩效考评指标的侧重点或权重应有所差异^[2]。但现行的教师考核评价在很大程度上普遍沿用学科型大学的指标体系,主要以教学、科研工作为主,以教师承担的教学工作量、教学质量、科研工作量作为主要考核指标,缺乏针对不同类别高校特征的诸如生产实践、掌握新技术能力和社会服务等考核指标,而一味的从德、能、勤、绩四个方面来评价教师。面对教师工作内容的多变性和复杂性,这些评价标准的制定显得简单粗糙,内容过于宽泛,评价指标模糊,过于强调定性,定量考核不足,不能够满足绩效评价实际过程中的需要,缺乏可操作性。同时,很多高校年度考核通常是一种笼统意义上的评价和定级,由学校给各教学单位划定优秀的名额或比例,各单位在既定名额或比例下以个体排序法或强制比例法通过集体投票或领导圈定的方式确定每个教师的年度绩效评价结果。这样为了达到所谓的民主而采取的过于简单化的绩效评价往往不能有效避免考核主体的主观影响,缺乏科学合理,更谈不上考核指标的全面选择、设计、细分和量化。

(三) 教师绩效评价忽视了“以人为本”

绩效评价包括一系列循环往复的过程,高校管理者在制定教师岗位聘任的聘期任务目标和聘期绩效考核内容时,较少考虑教师的个人需求,不重视教师的有效参与和沟通,教师对评价标准、评价过程和评价结果缺少话语权,处于被评价和被规定的位置,这势必使绩效评价在教师心中形象是一种负面的消极形象。从教师绩效评价考核情况看,一些学校对教师的考核存在着重事轻人、重结果轻过程的倾向。这种僵硬划一的绩效评价策略,没有针对其工作特点和社会特殊性,照搬企业管理方法,实际上忽视了“以人为本”的管理理念,缺乏对教师的充分尊重和价值的认同,淡化了被评教师在评价中的主体地位,他们只是评价活动的参与者^[3],这就极大地挫伤教师工作的积极性和创造性。

(四) 教师绩效评价缺乏正确的指导

目前,很多高校把“学生评教”作为评价教师教学质量的一个重要方面。因为在教学过程中,学生直接参与课堂教学,对教师有着全面接触和了解,对教师教学的优缺点感受较深,所以学生对教师的教学具有一定的发言权。然而,很多高校在考核教师时并未对考核者进行培训和指导,尤其是未对学生进行针对性的培训,导致一些学生把对教师的考核

视为儿戏、随意打分,这极大地影响了考核的权威性,打击了部分教师的工作积极性。当教师发觉自己受到了不公平考核,为了消除由此而产生的心理上的不平衡,他可能会设法降低自己的贡献。

三 改进地方中小型高校教师绩效评价的对策

(一) 确立适合中小型高校自身发展特点的评价标准

地方中小型高校应当根据本校的发展目标、人才培养模式、育人理念、教学理念、学科理念、管理理念等方面,在岗位聘任过程中凸显高校的特色和重点工作,将学校的办学理念融入到教师岗位聘任的岗位目标管理,并建立与之相匹配的教师的评价标准,形成科学、规范、高效的教师绩效评价奖励机制。如在评价标准中应考虑以下原则:一是导向性原则。即注意评估主体和评估目的的需要,指标体系的设计应能引导高校尽可能将有限的资金投入人才培养、科学研究、社会服务等方面。二是可比性原则。即指标体系应该能在同类型的高校之间进行横向比较和纵向比较,既可以比较综合投资绩效的高低,又可以比较具体指标值的变化。三是相对性原则。由于各高校在办学历史、办学规模以及长期形成的学校声誉方面存在明显的差异,若以绝对量考察投资效益,将有失公允且无法得出合理的评估结果,故应采用相对指标,着重考察单位投入的产出。四是可操作性原则。在现阶段条件下,所设计的指标应考虑所需数据资料的可获得性,以确保评估具有可操作性和实用性。

(二) 构建科学全面的评价指标体系

建立一套科学全面的绩效评价指标体系是教师绩效评价的重点和难点。制定科学全面的绩效评价指标体系需要经过细致的调研、数据的积累、模型的构建及科学的分析,明确评价项目、指标类别、比重权重及相关系数等指标,为构建科学全面的评价指标体系提供准确的依据。另外,不能为了评价而评价,一味强调数量化的指标,应该采用定性与定量相结合的评价方法,保证评价指标与教师绩效之间的高度相关。

地方中小型高校教师绩效评价指标体系的构成,要充分认识高效的绩效评价机制,离不开科学、规范、到位的操作方案与之匹配,尤其要避免评价工作上的简单化,注意挖掘评价二级指标项目等级确定的深刻内涵,准确把握其评定等级。评价指标包括科研项目、科研论文著作、教学工作量、人才培养、科研获奖、发明专利、社会服务等,对于不能直接量化的定性指标,我们应设法将其转化为可定量评估的指标,减少主观判断的成分,从而使整个评估体系更加公平和科学。同时可以把专任教师增加数列入人才培养的指标体系,是因为生师比是高校资源使用效率的一个重要标识,在保持一定质量的前提下,该比率越大,效率就越高。但随着近年来高校连续扩招,出现了生师比过高、教学资源相对不足,教学质量难以保证等问题。因此,把专任教师增加数列入人才培养指标体系实际上是从某一侧面将质量指标列入考察内容之中。在我国现有情况下,高校不可能完全放弃奖惩性评价,要利用奖惩机制中积极的激励因素来拉动教师的发展,更多地关注教师的专业发展,并把奖惩机制转向采用发展性

教师评价,绩效评价的目的不在于对教师进行奖励和惩罚而是为了促进教师的发展,注重教师的背景和基础,注重教师日常行为表现,注重教师的点滴进步,注重发展过程;不仅要关注教师过去的表现,更要以现状为基础,寻求进一步发展的方向。关键是它的评价标准要多元化,对教师的评价也应从多角度多层面进行。只有这样才能使教师绩效评价更加科学合理,教师的绩效才能在评价中不断提高,广大教师才会从内心接受绩效评价。

(三) 确立“以教师为本”的绩效评价理念

高校教师作为教书育人的主体和教研活动的主导者、执行者,促进他们的发展应当是绩效评价的出发点和归宿。“以教师为本”理念的提出要以教师全面和谐发展出发点,在岗位安排、教育培训等方面均有利于人的特性潜质发挥,有利于其长远的发展;要创设一个能让人全面发展的环境,引导他们自由地发展自己的潜能。

首先要转变评价观念,尊重教师劳动特点,既重评价的外部激励更重内部激励,真正贯彻“以教师为本”的人文理念。在绩效评价中,尊重教师的主体价值、个性差别和发展潜能;理解教师劳动的特殊性、复杂性;把评价的着眼点放在对教师的关心、培养、发展和提高上,从而引导教师的努力方向,激励教师的行为,最终达成办学目标。很多时候,在教师绩效评价中,多一些模糊,就是多给教师一点发展的空间;多一点人情味,就是多给教师一些关怀和温暖。

其次,要营造和谐的评价文化,不断提升人文精神,尊重大学教师作为文化人、学术人、教育者等多重角色的职业体验^[4]。高校的教学、科研活动具有需要长期积累、创新的特点,尊重教师职业的学术性、探索性、学科性特征和在岗位目标责任制定、评价内容设计、绩效指标提取以及绩效反馈等过程中,均应在客观公正、公平合理的基础上,反复沟通,用民主管理来防止学校内部个别领导在绩效评价中独断专行的做法^{[5] 329}。

第三,要充分尊重学术自由与思想独立,尊重教师的学术劳动力,重视教师的学术生命价值,以期充分发挥绩效评价、绩效工资的正向激励作用,达到以评价推动高校科学发展、以评价引领教师全身心投入到育人事业中来的目的。

(四) 健全教师绩效评价管理制度

健全教师绩效评价管理制度是完善绩效评价体系的重要方面。教师绩效管理是一个动态的过程,教师绩效的提高也非一日一时之事,它是一个长期的不断努力的过程。

一是建立合理的评价周期制度。对教学绩效应该在每门课程结束时评价一次,以便及时了解教师的教学情况。科研绩效评价时间可以每年进行一次小评价,3年一次大评价,掌握教师科研进展情况。二是建立完善的绩效培训制度。如学校人事管理部门设立专门的培训部或委托其他机构培训,业绩评价后,对一些没有达到业绩要求的教师,要同管理者和教师一起分析原因,并从思想、态度和能力方面对他们进行有针对性的培训^{[5] 329}。三是建立完善的绩效投诉制度。绩效投诉制度是绩效评价中的纠错机制,它可以保证绩效评价管理过程中出现的各种问题、矛盾得到及时、公平、公正和有效的解决,为营造民主、和谐、公正的绩效评价管理氛围提供保障。四是建立有效的绩效沟通和面谈制度。在绩效评价体系中必须建立有效的绩效沟通和面谈制度,将教师工作绩效的诊断、辅导作为学校的一项日常管理事务来抓,及时将绩效目标、绩效问题、绩效改进计划贯彻落实到管理者教师的工作中,通过这种制度实现对教师的有效管理,切实提高他们的工作能力和水平,对于加强高校教师队伍建设、提高人才培养质量、提升中小型高校核心竞争力具有重要的意义。

【参考文献】

- [1] 郭桂英. 在全面建设小康社会中地方高校的使命及其办学特征[J]. 扬州大学学报(高教研究版), 2004(4): 13-14.
- [2] 李军. 高校定位存在的误区及深层次原因探析[J]. 湖南师范大学教育科学学报, 2006(6): 65-67.
- [3] 韦广雄. 高校人本主义管理手段探析[J]. 南宁师专学报, 2009(3): 12-15.
- [4] 王斌华. 发展性教师评价制度[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 1998: 55-56.
- [5] 张新民, 吴革. 绩效管理[M]. 北京: 中信出版社, 2002.

The Performance Evaluation Status of the Local Small and Medium Sized University Teachers and its Countermeasures

WANG Dan-hui

(University of South China, Hengyang 421001, China)

Abstract: Development and expansion of local small and medium sized colleges and universities can not do without teachers, whose training, selection, evaluation and use should be managed well. By analyzing the performance evaluation status of local small and medium sized university teachers, countermeasures for solution are put forward.

Key words: small and medium sized colleges and universities; performance evaluation; teachers