

doi: 10.3969/j.issn.1009-0479.2022.02.005

# 论高职院校二级学院教师绩效评价激励机制的优化

起瑞颖<sup>a</sup>, 张 璠<sup>b</sup>

(云南林业职业技术学院 a. 经济管理学院; b. 马克思主义学院, 云南 昆明 650224)

**摘要:** 高职院校二级学院教师绩效管理水平和教师个人成长动力和激励成效息息相关, 是促进二级学院整体教育教学能力提升的关键环节, 是高素质人才培养的有效保障, 是完善高职院校绩效激励机制建设的重要内容。运用文献分析法、案例研究法和实地研究法, 分析高职院校二级学院教师绩效评价的现状和制约教师绩效评价发展的因素, 提出优化高职院校二级学院教师绩效评价管理的建议: 一是发挥好二级学院桥梁作用, 绩效评价做好三级联动; 二是加强并规范教师绩效评价程序管理; 三是优化构建高职院校二级学院“双师型”特色教师绩效评价指标体系; 四是重视教师绩效评价反馈, 强化反省改进; 五是完善绩效薪酬的合理性, 强化评价结果运用; 六是注重教师发展性绩效评价的形成和引导。

**关键词:** 二级学院; 高职教师; 绩效激励

中图分类号: G712.2

文献标识码: A

文章编号: 1009-0479-(2022)02-0030-05

## On the Optimization of Teacher Evaluation and Incentive Mechanism in Secondary Schools of Higher Vocational Colleges

QI Ruiying<sup>a</sup>, ZHANG Fan<sup>b</sup>

(a. Faculty of Economics and Management; b. Faculty of Marxism, Yunnan Forestry Technological College, Kunming 650224, China)

**Abstract:** The performance management level of teachers in secondary schools of higher vocational colleges is closely related to teachers' growth motivation and incentive effect, and it is a key to promote the overall education and teaching abilities, an effective guarantee for the cultivation of high-quality talents and an important part of improving the construction of the performance incentive mechanism. This paper uses a combination of literature analysis, case study and field research methods to analyze the current situation of teachers' performance evaluation in secondary schools of higher vocational colleges and the factors that restrict the development of teachers' performance evaluation, and put forward feasible suggestions to optimize the management of teachers' performance evaluation in the secondary schools of higher vocational colleges. Firstly, it should give full play to the role of bridge for the secondary schools, making a good three-level linkage in performance evaluation. Secondly, it should strengthen and standardize the management of teacher performance evaluation procedures. Thirdly, it should optimize the construction of a performance evaluation index system for teachers with "double-qualified" characteristics in secondary schools. Fourthly, it should attach importance to the feedback of teachers' performance evaluation and strengthen reflection and improvement. Fifthly, it should improve the reasonableness of performance salary and strengthen the application of evaluation results. Sixthly, it should focus on the formation and guidance of teachers' developmental performance evaluation.

**Keywords:** secondary school; teachers of higher vocational college; performance incentives

收稿日期: 2021-01-19

基金项目: 云南林业职业技术学院校级科研项目: 高职院校二级学院教师绩效评价优化研究 [KY(YB)201924]。

作者简介: 起瑞颖(1975-), 女, 云南昆明人, 讲师, 管理学硕士, 主要从事高等教育、教育评价与绩效管理研究。

教育部颁布的《国家职业教育改革实施方案》和《关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见》是高职教育深入贯彻党的十九大及全国教育大会精神的重要体现,对高等职业教育的发展具有里程碑式的意义。它有效引导高职院校积极推进“双高计划”响应与启动,紧紧围绕追求特色高水平办学和专业建设高质量发展,向优秀职业院校学习,形成高职院校发展的“标杆效应”;指明了高等职业教育高质量内涵发展的方向,要求大幅提升新时代职业教育现代化水平,完善高层次应用型人才培养体系,明确高等职业学校要培养服务区域发展的高素质技术技能人才<sup>[1]</sup>。完善高职院校教师绩效评价体系是提升教师队伍教育教学能力、确保高素质人才培养的关键。

## 1 研究的缘起

高质量、高水平的师资队伍是提升高职院校内涵建设的重要支撑,是高职院校培养高技能人才,服务行业、企业,助力社会经济产业发展的重要资源保障。教师绩效评价激励机制是完善师资队伍,提升教师教育教学水平的有效推手。一流师资队伍的建设关系教师群体的可持续发展,而绩效评价制度具有导向性和发展性,是促进教师进步的手段<sup>[2]</sup>。二级学院是教师与学校信息沟通的桥梁,也是学校绩效评价管理水平更上新台阶的突破口。构建和优化高职院校二级学院教师绩效评价的激励机制,可以更好地发挥工作“指挥棒”的导向功能,激励教师探索实践,以行业岗位新能力需求为导向,主动学“新”、用“新”、践“新”,把新趋势、新理念、新规范、新模式、新技术和新工艺等运用到教学实践中,让二级学院绩效管理领跑学院教学管理,激发师生主观能动性,体现职业性,反映时代性,让教师个人发展、二级学院专业提升与学校“双高”建设联动并进,助推国家职业教育向高端发展迈进。

本文通过对部分高职学校二级学院开展实地调研,分析二级学院教师绩效评价的现状和问题,并提出有针对性的优化建议和策略,希望为二级学院优化教师绩效评价激励机制提供参考。

## 2 绩效评价在二级学院中存在的主要问题

本文结合高职院校“双高”建设的发展要求,对照高职院校培养高技能复合型人才发展目

标,探讨高职院校教师绩效评价激励机制与国家职业教育发展新要求之间的差距。调查分析发现,高职院校二级学院教师的绩效评价主要存在以下问题。

### 2.1 绩效评价激励机制不够完善,学校—学院—教师三级绩效评价联动性弱

学校主管部门、二级学院和教师三级联动不足,目标任务由上至下有逐级弱化趋势,形成目标任务漏斗。学校制定的教师绩效评价管理办法到二级学院执行过程中有衰减和弱化现象。在高职院校教师绩效管理工作中,部分二级学院重视部门重点工作目标任务的绩效考核,但没有把教师个人绩效评价发展目标任务列入部门目标考核指标。二级学院重视学校考核学院的重点任务和中心工作落实,但对教师个人成长与发展、教师年度绩效评价的管理疏于指导、引导与监控。

校级行政部门与二级学院之间大多采用校内信息平台完成目标任务信息的传递和数据汇总。三级之间信息平台设计的辐射度和参与度不同,导致部分任务下达、推进、完成等信息沟通和评价反馈存在盲区。二级学院在执行学校绩效管理制度过程中,不重视绩效评价文件解读工作,不注重绩效评价的导向指引,目标任务细分责任界定不明,导致教师对新一年度考核目标任务、绩效奖励、能力提升方向认识清晰度不足,关心不够;目标绩效结果运用中,重正强化,轻负强化,目标完成有成效就奖励,没有成效轻惩罚,不上报,导致二级学院绩效评价管理威信力减弱,使得教师对二级学院绩效评价管理的参与度、认可度不高,目标任务的完成效果也就大打折扣。

### 2.2 教师绩效评价程序规范性程度不高

绩效评价程序主要包括方案制定、考核执行、检查改进和结果运用4个环节。二级学院对照学校绩效管理大多比较重视方案制订上报,积极配合校级行政部门推进检查改进和结果运用,往往容易忽视二级学院考核执行的过程管理。绩效评价程序没有形成有效的无缝对接,闭合管理规范性不足。

在绩效评价考核执行过程中,部分二级学院开展的内部教师同行听课流于形式,“不听课打高分,评价走过场”的现象较为普遍。缺乏对照岗课融通新标准来完善课堂教学评价内容和评价指标的设计、激励、引导和培训。评价程序规范性不强,也错失了同学院同课程的专业教师指正

与建议。表面上同事间和谐团结，却对教师专业提升和课程建设的自省、成长和发展没有实质帮助和激励作用。教研团队长期不开展活动，集体备课、探讨课改说多做少，缺少教师团队相互激励的成长氛围。教师个人自主成长缺乏约束力，形成一套“不作为”的自我管理模式。

### 2.3 指标设计缺乏特色，导向功能不足

二级学院的指标设计导向性不足，年度考核绩效评价指标缺乏二级学院专业特色评价，对学院特色教师团队孵化成长没有导向性。对“岗课赛证融通”项目、“产教研项目”、校企合作项目、“双师型”标准，职称分级与基本工作量挂钩评价等绩效评价指标细化不足，业绩付出与评价指标之间的失衡，让激励作用褪色、导向功能缺失。

近年高职院校重视“岗课赛证融合”“产教研”和校企合作项目开展，但不积极完善二级学院教师绩效评价机制，让教师的付出与二级学院绩效评价指标不匹配。二级学院激励措施和评价指标滞后，重参与，轻奖励，在岗课赛证融通、产教研和校企合作方面的平台搭建和引导不够，标杆团队缺少经验分享的动力和平台，项目推进和完成受益师生面窄。对非骨干教师和新教师培训力度不够，“老带新”意识不强，缺乏对优秀人才的引导意识和储备意识。

### 2.4 教师绩效评价反馈不及时，缺乏有效的监督

学校绩效评价主管部门和二级学院对绩效评价信息反馈网的建立健全重视力度不够。同行评价、学生评教信息反馈滞后，教学反思容易形成断层。二级学院反馈学生评教、同行评教时间是学期末课程结束时，教师提交成绩后开放评教信息查询，信息反馈明显滞后了。课程教学反思，改进本班学生课堂教学设计和完善教学水平，二级学院对教师课程教学中学生评教、同行评教过程监管和结果反馈方面关注度低，对课程教学质量的把控缺位。部分二级学院对教师评价反馈信息漠视，缺乏对课程教学的监督与激励，会影响教师对课程教学评价的关注度，部分教师因此产生要不要发生教学事故、教学得过且过的消极心态。这些问题使得学生、同行评价对教师个人教学改进、教学反思没有形成有效的帮助，更没发挥应有的激励功能。

### 2.5 绩效薪酬不合理，评价结果运用不强

部分二级学院绩效薪酬不合理，评价结果运

用差，激励效果显而易见：一是教师岗位责任不清，任务导向不明。一些高职院校为减少外聘教师开支，鼓励行政人员和辅导员上课，甚至排课优先，课时无限制，忽略了主岗位的职责，部分行政人员和辅导员计薪酬甚至远超专任教师，而超课时上课的专任教师常常遭遇课时打八折或者工作量不计入绩效。这样的绩效制度会呈现“反作用力”，极大挫伤专任教师的教学积极性。二是课酬计算不合理，缺乏激励区分度：不同职称等级、不同教学能力的教师都是同一课酬标准，教学能力和教学效果评价的结果并没有在课时薪酬方面有较为合理的区分度，使得二级学院绩效评价的激励作用褪色，发酵工作阻力和不和谐情绪，影响教师队伍团结。

### 2.6 重视结果性绩效评价，忽视发展形成性绩效评价

在教师绩效评价过程中二级学院更注重奖惩总结性评价，轻视教师发展性评价。二级学院教师绩效评价的结果是学校评优评先的主要依据，对于教师个人发展缺乏指导性。二级学院对教师绩效评价发展性研究及实践运用的重视程度不够，对教师入职后每年教师个人成长变化情况关心不够，没有形成绩效评价的个人档案册，跟踪随访不及时，缺乏对教师发展需求的了解，没有结合学院资源、平台和校企项目等给予教师更多的机会。“师徒结对”参与项目学习、老带新集体备课和标杆项目示范分享扩大师生获益面等教培活动少，促进教师团队共同成长的嵌入式培训力度弱，同事之间缺乏相互学习、竞争提高和互相成就的机会，教师个人的成长更多凭借自身内在的动力和自我的提升意识。总之，二级学院对教师个人发展和教师团队间竞争与激励没有发挥好应有的作用。

## 3 高职院校教师绩效管理优化对策

一个良好、协调的教师绩效管理有利于对二级学院教师形成良好的激励效果和激励机制。二级学院应结合自身实际，不断完善教师绩效管理，为教师个人发展和学校内涵提升作出更好的优化和改进。笔者结合研究和思考提出以下几点建议。

### 3.1 发挥好二级学院桥梁作用，绩效评价做好三级联动

二级学院应以绩效评价方案为基础，研究职业教育新要求，对接行业新标准，制定动态教师

绩效评价方案, 助力学校总体目标的实现, 体现教师个人的业绩和贡献, 并起到积极有效的激励作用和导向功能。

对照学校要求, 二级学院要梳理目标任务, 优化绩效评价机制, 完善教师工作量转化与认定标准; 变被动考查为主动引导, 激励教师发挥专长; 以教研室为单位, 加强对专业课程的建设与改革, 注重教师课程教学与岗位需求的无缝对接, 激励教师个人能说会做“双师型”发展, 强化教师职业技能提升。

三级联动绩效评价既可作为校方提拔、奖励、培训的依据, 也可促进教师调整自己的发展方向和发挥潜力超越自我, 有利于二级学院打造实力强劲的师资队伍, 为二级学院的创新发展助力, 实现学校、学院和教师3方的合力共进。

### 3.2 加强规范教师绩效评价程序管理

二级学院在规范教师绩效评价的考核执行环节中, 应不断加强科学评价指标修订, 严密组织、规范完成教师个人自评、民主测评、综合评价、结果公示和结果反馈等评价全过程, 规范教师绩效评价程序, 强化绩效评价过程的监督管理, 做到3个“坚持”: 一是坚持绩效评价管理过程科学、全面、高质量、有实效。严格按照教师绩效评价实施方案程序进行考核评价, 着力完善PD-CA(计划、执行、检查、调整)闭合式绩效评价管理程序。二是坚持绩效评价过程规范、有序、客观、公正, 杜绝人情评价, 注重评价标准与行业要求对标。认真组织民主测评、专家测评、督导评议、同行互评、学生评教、个人自评、结果公示、结果反馈、结果运用等教师绩效评价全过程, 避免绩效评价凭个人或领导层的主观臆断, 杜绝专家和同行评价走过场、流于形式、与行业新标准不匹配。三是做到学校、学院(部门)管理层层相扣, 绩效评价流程环节零断层。教师绩效考核应综合运用教师绩效考评与年度考核、聘期考核相结合, 注重定性评价与定量评价相结合, 考核组综合评议与教师自评相结合, 达标评价与卓越评价相结合等绩效评价方法。评价过程必须做到公开、公正、公平, 评价结果的反馈要及时, 申述要有途径, 力争实现教师绩效评价的初衷和目的, 营造良好的教师绩效评价氛围。

### 3.3 优化构建高职院校二级学院“双师型”特色教师绩效评价指标体系

高职院校要以国家职业教育改革的新要求为

核心, 以提升“双师型”教师队伍质量为目标, 制定科学合理的、实效性强的二级学院特色绩效评价指标体系。鼓励教师参与绩效评价指标的制订, 既有利于教师在工作中发挥其主观能动性, 也能很好通过绩效评价控制或修正教师个人的不足, 使教师队伍逐步趋向完善。每一位教师既是被评价者也是评价的主人。通过绩效评价切实激励教师, 可以让教师工作有目标、有动力、有热情、为“双师型”教师职业提升和发展作认真的思考和切实的改进。

在教师的绩效评价中, 高职院校应在强化自身特色方面下功夫, 把握好考核指标评价权重的比率, 将产学研合作、岗课赛证融通、校企合作、实践教学、职业实践能力提升等方面纳入考核项目, 并在绩效考核结果上予以体现<sup>[3]</sup>。应用型高技能人才学生的成长离不开高职教师的正确引导, 政府、企业、学校和二级学院应协力拓宽“双师型”教师培养和认证渠道, 合理安排教师轮岗到企业中挂职锻炼, 学习新技能, 充分利用假期和线上教学完成教学能力提升培训; 完善“校企双导师制”, 校企导师共同指导顶岗实习学生加强岗位技能锻炼; 深化“岗课赛证融通”, 做好岗前教师领跑孵化项目准备, 在提升高职学生的实习实践效果和毕业就业实战能力方面下功夫, 拓宽“双师型”教师的认证路径的同时也强化自身高职特色, 进一步优化完善二级学院教师绩效评价指标。

### 3.4 重视教师绩效评价反馈, 强化反省改进

建立和完善教师绩效评价反馈网, 借力信息化发展, 高职院校逐步形成完整准确的教师绩效考核评价信息数据库, 实现学校行政管理部门、二级学院(部门)和教师的信息共享; 重视期中、期末阶段性评价和年度绩效评价管理工作, 学校应及时把公布每一个阶段性的绩效评价信息和结果。切实做好与二级学院(部门)、教师信息反馈和沟通, 评价反馈应该成为引领教师下一阶段自省改进的导向标。

二级学院要做好评价反馈的监督管理工作, 结合学院重点工作和专业特色发展需求, 对照教师绩效评价反馈信息, 帮助教师科学分析个人和团队的优势与不足, 查找教学现实与专业发展目标的差距, 思考未来影响评先评优、晋升评聘等职业发展的因素, 并在下一阶段的工作中提供相应的帮助和指引, 促进教师个人增值赋能, 教师

团队可持续发展。

### 3.5 完善绩效薪酬的合理性, 强化评价结果运用

高职院校应完善不同岗位职工绩效评价标准, 优化科学合理的薪酬激励机制; 明确专业教师、行政人员和辅导员的本职工作内容, 设置合理的绩效评价权重, 细分绩效评价标准, 有效避免教育教学、管理服务和校企服务等工作任务本末倒置现象; 适度调整不同职称、不同教学能力教师的课酬分配, 在职称评定结果和教学能力评价结果与绩效薪酬间建立科学合理的正向关联。

高职院校将评价结果作为重要依据, 运用到学校人力资源规划、岗位聘用、工资分配、绩效薪酬、职称评聘、职务提升、评先评优、奖励奖金和继续培养中, 以利于二级学院对照教师绩效评价实施方案进行有效性、合理性分析, 在今后的绩效管理中起到很好的指导与借鉴作用, 充分发挥教师主观能动性, 激发教师工作积极性、爱岗敬业创造力、教书育人能力和职业发展潜力, 实现教师绩效更优水平。

### 3.6 注重教师发展性绩效评价的形成和引导

二级学院应在教师个人发展性绩效评价中发挥重要引导和协调作用, 增强发展性评价, 促进教师短期绩效评价与长期绩效评价的融合<sup>[4]</sup>。发展性评价是动态的, 二级学院应整合政府、行业、学校和企业资源, 探寻学院合作发展的切入点, 挖掘教师潜力, 精准引导、激励教师个人和教师团队参与完成任务; 借力校企合作, 对标行业新要求, 结合行家、专家建议岗课贯标, 给予教师发展建议与个人指导。

二级学院教师绩效评价应具有长效性和动态性, 应建立完善二级学院教师个人评价档案, 将每年的年终考评成绩汇总, 绘制教师个人绩效评价曲线图册, 便于二级学院及教师本人了解自己的工作及潜力发展趋势, 对照学校总目标和学院细化目标任务需求, 修正自己的工作表现和职业发展差距, 结合二级学院绩效评价指标的动态微调, 让评价指导工作, 让评价激励工作, 真正实现教师个人成长发展。

## 4 结 语

二级学院应围绕国家职业教育改革新要求,

进一步优化教师绩效评价激励机制, 发挥教师绩效评价在二级学院职能管理中的引导作用, 激发教师潜能, 以二级学院为龙头, 在提升“双师型”教师教学能力和育人水平上下功夫, 以孵化培育高质量学生为己任, 让教师个人发展与学院发展、学校发展形成合力, 主动适应职业教育高端发展需要。

完善高职院校绩效评价体系, 需要强化学校、二级学院和教师职工的联动与沟通, 在评价方法、评价内容和指标设计等方面达成共识。学校可在绩效管理过程中, 借力“第三方”专业教师绩效评价机构参与设计和实施, 以增强教师绩效评价体系的科学性、客观性和公正性; 重视二级学院教师绩效评价管理, 制定并落实实施方案, 建立科学评价指标, 规范评价程序, 完善评价结果的反馈及运用机制, 做到民主、公开、公平, 切实注重评价过程, 让教师激励见实效, 形成教师增值赋能, 学生优质就业, 学院内涵提升, 学校目标高效实现的多赢局面。

### 参考文献:

- [1] 曾天山. “岗课赛证融通”培养高技能人才的实践探索[J]. 中国职业技术教育, 2021(8): 5-10.
- [2] 宋梦赏. “双一流”建设背景下高校教师绩效评价的角色转变[J]. 上海教育评估研究, 2021, 10(3): 21-25.
- [3] 文雨丝. “双高”建设下高职“双师型”教师绩效评价体系架构[J]. 教育教学论坛, 2020(41): 52-53.
- [4] 杨德新. 地方高校教师绩效评价互动机制研究[J]. 黑龙江高教研究, 2021, 39(2): 7-11.
- [5] 闫宁宁. 高校教师绩效评价模式的问题与对策研究[J]. 高教学刊, 2021, 7(19): 48-51.
- [6] 黄雷. 应用型高校教师绩效评价体系构建研究[J]. 潍坊学院学报, 2021, 21(1): 101-108.
- [7] 冯静, 于珊, 刘岩. 高校教师绩效评价现状及对策研究[J]. 科技经济导刊, 2020, 28(7): 116-117.
- [8] 周春光, 党耀国, 叶莉, 等. 基于改进灰色关联分析模型的高职院校“双师型”教师绩效评价——以江苏旅游职业学院为例[J]. 职业技术教育, 2020, 41(3): 18-24.
- [9] 易利华. 高职高专院校教师评价与激励机制分析[J]. 现代医药卫生, 2020, 36(10): 1587-1589.
- [10] 鲍风雨, 苗玲玉, 李兵. 高职教师动态绩效考核评价体系的运行与实践[J]. 中国职业技术教育, 2017(21): 66-69.