

民办高职院校教师评价与绩效考核的逻辑思考

许锡宾, 谭蓉, 陈濛濛

(重庆艺术工程职业学院, 重庆 402560)

【摘要】民办高职院校教师评价与绩效考核的逻辑表现为: 评价是主体, 绩效是动因; 评价是目的, 绩效是抓手。建立契合民办高职院校实际与发展的绩效管理分配制度, 有利于充分调动教职员工的积极性和创造性, 提高教育教学质量, 科研、管理与服务能力水平和办学效益; 有利于形成良好育人环境、蓬勃向上气势; 有利于增强整体办学实力, 形成核心发展和竞争力的体制机制, 只有建立科学合理的绩效体系, 才能保证学校实现一种长期稳定的发展。

【关键词】民办高校; 教师评价; 绩效考核; 逻辑思考

中图分类号: G717

文献标识码: A

Logical thinking of Teacher Evaluation and performance Appraisal in private vocational Colleges

Xu Xibin, Tan Rong, Chen Mengmeng

(Chongqing Vocational College Of Art And Engineering, Chongqing 402560, China)

【Abstract】The logic of teacher evaluation and performance assessment in private higher vocational colleges is as follows: evaluation is the main body, performance is the motivation; Evaluation is the goal, performance is the starting point. The establishment of performance management and distribution system in accordance with the reality and development of private higher vocational colleges is conducive to fully mobilize the enthusiasm and creativity of faculty and staff, improve the quality of education and teaching, scientific research, management and service ability level and school efficiency; Conducive to the formation of a good education environment, vigorous upward momentum; It is beneficial to enhance the overall school strength and form the system and mechanism of core development and competitiveness. Only by establishing a scientific and reasonable performance system can the school realize a long-term and stable development.

【Keywords】private colleges and universities; teacher evaluation; performance assessment; logical thinking

引言

近几年我国职业教育发展已从规模与数量为主的“外延式扩张”向以质量和公平为主的“内涵式建设”转变, 处于优化类型定位、构建现代体系的改革攻坚期。而深化新时代教育评价改革的决策部署为民办高职院校在发展瓶颈期中带来推力, 为肩负人才培养、走出质量洼地、社会服务的使命与职责, 逐步迈向大众普及化并向提升水平、内涵发展的进阶目标带来挑战和机遇。

引领民办高职院校走出发展瓶颈的多元因素中, 教师群体作为教育的直接实施者, 对教育教学质量提升、高质量人才培养产出、社会服务效益提升等方面产生直接驱动力, 因而师资队伍结构优化

也是学校发展战略上的紧要任务和核心竞争力、是获取竞争优势的重要途径, 制定一套科学有效的绩效考核体系不仅能引导师资结构不断优化, 更是与教育评价目的综合实现相关联。

因此, 分析当前民办高职院校的绩效考核体系在新时代背景及职业教育领域中的合理性和可行性, 研究民办高职院校特点及构建符合其特点的理论体系并用于实践指导, 以助力师资结构优化及创建教师评价改革新格局, 显得尤为急迫和重要。

一、民办高职院校特点分析

(一) 战略层面上民办高职院校有其自身的特色

现实中民办高职教育受资金、师资、硬件条件等限制, 包括学生在基础水平上的差异等多种问题

直接关系到高职院校在教育模式上的区别,在办学模式、人才培养、办学运行规律等多方面的战略方针上也必须与普通高校间产生巨大差异,包括教育评价改革体系的等多方面也必须跳脱出传统普通高校的评价模式。

(二) 师资队伍上民办高职特点鲜明

民办高职院校教师队伍特点主要呈现在两个方面:一是师资来源复杂性,兼职教师、外聘教师、行业企业的外聘专业技术人员、公办高校退休教师等占比居多,形成民办高职教师类型的多样化特点;二是年龄两极分化严重,尤其是具有职业憧憬的年轻教师缺乏实践教学应用经验,真正的“双师型”人才严重缺乏,在近几年高职教育规模化发展的黄金期,大批有抱负的年轻教师进入职业教育院校一定程度上缓解了学校教学压力,但无法成就职业教育与时代协同发展的质量保障。师资水平的失衡、队伍结构松散、教师间无法达到知识共享,心理共融局面、难以形成职业认同与归属感,良莠不齐的师资队伍水平成了阻碍民办高职教育发展的大问题。这也对如何通过以绩效考核为抓手,提升师资队伍水平和治理能力提出了挑战。

绩效考核对于民办高职院校师资队伍优化的目的体现在一是甄选与区别,保证优秀的教师脱颖而出,得到物质与精神嘉奖,同时将绩效考核结果运用与培养培训、专业晋升方面相关联,进一步助力教师在物质与精神、自我实现、发展需要方面得到满足;二是有效问责与反馈机制,对于规范教师职责、鞭策低效教师、形成优胜劣汰的竞争风气、帮助高校管理改善等方面将成为有效手段。

二、民办高职教师评价与绩效管理现状与问题分析

教师评价对于教师队伍搭建具有深层次的意义,评价指标和内容直接反映出学校的教师正在做什么、应该做什么和被赋予的期望与责任,评价体系的探索为绩效考核指标的设定考量提供了理论分析与反思;教师绩效考核能对一定期间教师的职能效益进行客观评判,教师绩效考核则包含了教师在考核阶段内完成了什么、取得何种成效以及预期与结果之间的偏差,绩效考核从实践论与结果论的视角论证了教师评价体系建构的合理性与可行性。同时,教师评价与绩效考核的相同目标即促进教师发展,且二者的实施都涉及学校管理机制、行政参与、制度实施和学校文化等内在深层的逻辑,共同目标

与相同价值作用奠定了二者具有相同的逻辑根基,且支配着二者在认识、设想、预期、实施等各个环节都不能相互背离和矛盾。无论是在当前教师评价改革的浪潮中还是在传统的评价体系里,不可否认的是绩效通常作为主要抓手,以绩效考核的各方面特征便能预估教师评价是否能达成预期目的。但当前民办高职院校绩效考核从基础设计、过程实施、结果运行三个环节层层剖析,都存在过于强调行政化、缺乏教师正面效能发挥的专业缺失以及缺乏以发展观为标准的考核等问题,民办高职院校的绩效考核和教师评价都面临严重的实践困惑。

(一) 绩效考核基础设计方面

1. 考核目标不明确。首先,教师的绩效考核目标应与学校战略发展目标契合。学校战略为绩效考核指明方向和重点,随后将考核目标经细致分解、层层解构落实到每一位教师身上,实现教师与学校协同发展。目前许多民办高职院校在绩效考核体系的制定上出现重科研轻教学或重教学轻实践等问题,难以为教师指明学校发展方向与重心,导致教师与学校的发展目标相互脱节。其次,绩效考核应以教师为主体,其最终目标是以考核促进教师能力水平与综合素质提升。许多民办高职院校却弱化教师的主体地位,仅是将教师作为管理考核对象,将绩效考核作为管理工具,将考核结果片面的作为薪资发放依据,缺失了教师长效正面发展的专业价值。

2. 制度设计不完善。制度是将学校发展战略和办学思想转换为行为实践的中介,是提升学校发展和管理效率的关键因素,是规定治理结构和规范行为准则的保障。民办高校绩效考核在组织实施、考核标准、监督制衡、结果应用等多方面都尚未形成完善的人事、管理、工作等制度,导致无法通过制度的权威性约束各层级、各部门、各人员的考核职责,难以将绩效考核的激励和约束功能的发挥加以强化。只有完善的绩效考核制度才能对教师发展产生有效激励,使教师发展和学校发展相统一。

3. 内容指标不合理。民办高职院校尚处发展初期,尚未探索出完备的经验,目前只能借鉴公办高校的绩效考核体系再伴随自我的摸索前行,而民办高职院校从岗位设置、办学性质、师资队伍特征、教师职称学历差异等方面都与公办普通高校不尽相同,生搬硬套会导致绩效考核体系单一片面、无法兼顾差异。因此,要尊重教师发展规律、平衡考核的质和量,紧围绕学校战略目标从专业转向职业,

从学问向技术技能引导,制定因地制宜,彰显学校特色的绩效考核体系。

(二) 绩效考核实施过程与结果运行方面

1. 考核过程缺乏沟通反馈。缺乏有效的反馈沟通机制,教师只知考核结果却不明问题源头,难以找准现阶段的薄弱环节,最终陷入发展瓶颈却茫然无措;对于考核者来说,与教师沟通环节的缺失,将难以深入了解目前考核指标、学校发展战略目标是否契合教师当前发展实际,难以对教师工作中的错误及时干预、纠正。久而久之,教师对考核结果不再认同、对考核过程不再信任,绩效考核最终会流于形式,使其成为考核者对教师施行的管理约束手段,难以发挥绩效考核应有的功能价值。

2. 考核环节缺乏教师有效参与。绩效考核工作的各个环节均缺乏教师有效参与,使其衍生出一系列问题:一是易造成制度设计的闭门造车。绩效考核大多采用一级管理制度,由人事处主要负责,虽能宏观进行统筹规划,但细节上却未充分收集教师的意见,使绩效考核与教师发展实际的匹配度、教师对考核工作的满意度大打折扣;二是易造成教师对考核内容、指标理解模糊,无法充分意识绩效考核深层含义,尤其是难以认识学校发展规划与方向;三是易造成教师对考核工作被动,教师不仅在过程中丧失话语权,被动接受考核结果,长此以往,教师对绩效考核工作的认同感和支持度将逐步下降。

3. 结果发布缺乏公开透明。绩效考核的结果尚未形成公开透明的发布机制,对于许多做出卓越成绩的优秀教师而言,考核结果的不予公示会使其感到心灰意冷,也会使部分教师形成心存侥幸的思想和敷衍塞责的工作态度。同时也会加剧某些人员对考核信息“暗箱操作”的可能。其次,考核结果通常评后便“一笔勾销”,严重缺乏过程性、发展性的绩效考核意识,导致考核结果不能有效的作为教师阶段性成长数据,难以横向与纵向对比分析教师成长轨迹和未来发展,无法做好后续绩效反思工作。

4. 结果运用缺乏灵活多样性。结果运用缺乏灵活多样性,一是体现在考核结果类别设定上的单一片面,通常采取“一刀切”的方式将结果划分为优秀、合格、不合格,未针对教师的成果类型、实际贡献大小制定多元评价类型;二是体现在考核结果与工资发放、职位晋升相挂钩的方式虽一定程度上解决教师的物质需求,但是精神荣誉的肯定、培训进修等方面的需求却并为关联,缺失将结果性评价与发

展性评价之间的灵活转换,失去绩效考核带动教师长效发展的深层意义。

三、国外教师绩效考核特点

绩效考核作为评价改革的有效途径,同时作为学校战略层面的行政管理有效手段,早已被发达国家引入整体教育领域,同时不断伴随普及化、信息化与国际化,形成完善的绩效考核体系,可从他国借鉴学习以下方面:

第一,绩效结果与聘任制度关联,破除职业保障固化弊端。为让教师对教学质量肩负责任,多国普遍将绩效考核结果作为新入职教师时候能留任并长期聘任的前提,在美国,各州都会依据清晰的绩效考核结果,在延长试用期的同时将每年达到“高度有效”或达到特定等级的评价作为赋予教师长聘身份的法定前提。又例如在希腊,通过入职后两年内的绩效考核评价将未达标的教师调往行政岗位,进入阶梯式退出程序直至完全离职。

第二,将绩效沟通和反馈作为绩效管理的缓冲机制,极大地消解教师对绩效评价的抵触情绪。美国心理学家斯金纳认为,越及时地将人的行为结果反馈给本人,其工作的改善则越有效,以英国为例,绩效管理过程中,考核者和被考核者主要以面对面、一对一沟通形式为主,并引导教师自由畅谈职业规划。在美国,除教学实践后采取及时性沟通外,在考核过程开始前的沟通也尤为重视,几乎每所高校都会组织报告会的形式就绩效考核的指标含义、考核流程方面的政策进行解读,以确保教师精准把握,使考核双方迅速进入考核环节中。

四、重庆艺术工程职业学院绩效考核创新实践

重庆艺术工程职业学院是经重庆市人民政府批准、教育部备案,具有独立颁发国家学历文凭资格的全日制民办高职院校。学校以分类分岗的绩效工资分配制度为起手,真正做到以岗定薪、岗变薪变,使教师收入与学校发展、岗位责任、工作绩效直接挂钩,有效调动教师积极性,切实解决教师物质保障,以逐步建立起教师的信任感与激励约束,再将绩效考核与评价理念逐步融入师资队伍结构优化和内部治理,让教师通过绩效奖励强化自我目标实现。

(一) 绩效考核基础设计

学校于2011年成立至今,随着学校办学规模的扩大与办学效益的增长,已进行了4次绩效调整。经反复实践和论证,于2021年,学校再次对绩效考核薪酬体系依据以下基础设计进行了大幅调整。

以过程性评价原则,按阶段观测结果分批次分配绩效工资。此分配办法将加强学校对教师全过程的考核督导责任,切实过程性评价,提高教师工作自觉和积极性。

以部分与整体相统一原则,赋予了二级学院绩效分配权限,使二级学院可以直接对教师年终绩效进行考核,按照工作成效进行二次分配,增强二级学院在教师管理中的主动性和教师教学实践的全过程督查职责。通过此办法联系部分和整体的相统一,以学校层面审视各部门各层级的绩效考核办法与顶层战略发展目标是否一致。

以契合多样性与多层级原则,增设类别与层级考核办法,展开横向与纵向的比对,设置不同类别、职级、岗位的绩效考核办法,并制定相应工资分配办法。

(二) 主要内容

1. 增设类别提升待遇。对学校中占比相当大的初级、中级职称教师,可依据其工龄、岗位、实际工作情况等条件增设类别提升待遇。例如职称津贴,重庆艺术工程职业学院制定了《职称津贴发放办法(试行)》让取得不同等级专业技术职务的教师,在完成考核标准的前提下取得额外的职称津贴。如A教师专业技术职务为讲师,科研能力、指导学生参加技能竞赛成绩、参与教育教学改革程度达到考核条件,A教师将获得全额职称津贴。再例如关键岗位津贴,此项津贴的发放人员是教务处工作人员及各二级学院教学秘书,通常在各学校中教务处及教学秘书都是超负荷运转,无论是工作还是工作强度都是远高于其他管理岗,让这部分为一线教教学管理人员常常有苦难言。此类津贴是一种发展性的绩效激励机制。在对高职教师评价上看,教师工作的成效很大程度取决于教师自身的积极主动性。

2. 建立绩效工资分配层次。改变传统的绩效工资制度一级管理的固化模式,探索形成“一级保障、二级管理、三级奖励”的“三位一体”多维度绩效工资分配模式。“一级保障”,由人事处对全校进行第一次的统一分配,职责与考核权限主要集中在人事处。由人事处依据每位教师的工龄、岗位、职级等因素作为进行等级的划分。全校教职工共享40%的比例;“二级管理”是将考核职责与权限下放至各个部门、学院,由部门或学院负责人根据每位教师的综合表现,包括教学情况、评教情况、科研成果、师德师风等多个方面的情况进行绩效考

核,尤其是重点考核教职工在该岗位上的专业水平,因为这部分的绩效只有各部门或学院是最为清楚,也最能通过动态的考核直接对教职工进行过程性检查、督导与沟通。二级管理的各部门或学员有30%的绩效考核分配权力;“三级奖励”是针对全校工作链中负荷较大或较为关键的部门、岗位以及在全年中有突出表现或贡献的个人进行专项的特殊绩效奖励发放。专项奖励的意义并非在物质奖励的层面上,更是学校层面对部门或个人的贡献与学校发展相关联的认可,同时也是对全校教职工的鼓励,鼓励教职工提升工作效能,与学校战略发展协同前进。

结语

民办高职院校在中国职业教育改革新征程和新时代教育改革背景下,要顺应时代发展并抓住机遇迅速向质量提升转型,一方面在与公办高职院校的竞争激流中,须厘清自身靠什么生存,不矮化自我,依据学校发展目标,着力突出民办高职院校的办学特色、促进民办高校合理定位;另一方面,须不断追寻绩效考核与高校战略目标是否有效衔接,再通过重构绩效考核体系去引导与激励教师围绕学校发展战略目标不断增强自身能力、端正态度行为,同时须不断借鉴他校或国外的绩效考核模式,再不断反思和破解民办高职院校的教师评价与绩效考核的实践困惑,不断探寻突破困境的崭新视角。

【参考文献】

- [1] 卜桂花,连春光.协同创新视角下民办高职院校师资队伍建设研究[J].文化创新比较研究,2022,(3):154-157.
- [2] 王俊.绩效与问责:国外公立学校教师法律修订的动向及反思[J].中国教育学报,2021,(12):79-84.
- [3] 邓子鹞,李晓艳.国外高校教师绩效管理研究述评[J].淮阴工学院学报,2017,(4):96-100.
- [4] 林宝霞.高职院校绩效工资改革问题研究[J].现代交际,2020,(3):170-172.

【基金项目】本文系重庆市深化新时代教育评价改革试点项目“民办高职院校教师评价改革”阶段性成果。

【作者简介】许锡宾(1955—),男,汉族,四川宜宾人,博士,二级教授,研究方向:民办高校职业教育;谭蓉(1969—),女,汉族,重庆人,本科,助教,研究方向:民办高校职业教育;陈濛濛(1989—),女,汉族,重庆人,本科,讲师,研究方向:民办高校职业教育