

绩效工资改革背景下高职教师评价体系再构建研究

Reconstruction of Vocational Teacher Evaluation System under the Background of Performance Pay Reform

管明颖 GUAN Ming-ying

(阜新高等专科学校人事处, 阜新 123000)

(Fuxin Higher Training College Personnel Office, Fuxin 123000, China)

摘要:构建完整准确的高职教师评价体系是高职院校人力资源管理中一项极为重要的工作。本文针对绩效工资改革背景之下高职院校在教师考核中暴露出的问题,从高职教师的工作实际出发,充分运用360度考核法基本原理,重新构建了一套科学合理的高职教师考核评价体系,这套体系主要包括明确考评内容、选择评价主体、管理评价过程、反馈与辅导评价结果、运用与强化评价结果等五个主要步骤。

Abstract: Building a complete and accurate vocational teacher evaluation system is a very important job of human resources management in higher vocational colleges. Aiming at the problems in teacher assessment of higher vocational colleges in the background of performance pay reform, from the reality of vocational teachers work, this paper makes full use of basic principle of 360-degree assessment method, reconstructs a set of scientific and rational vocational teachers assessment system, which includes five major steps, clearing evaluation content, selecting the main evaluation object, managing evaluation process, feedback and coaching evaluation results, using and strengthening evaluation results.

关键词: 高职教师; 评价体系; 360度考核法; 绩效工资

Key words: vocational teacher; evaluation system; 360-degree assessment method; performance pay

中图分类号: G715

文献标识码: A

文章编号: 1006-4311(2015)25-0216-02

0 引言

高职院校在教育领域占有重要而特殊的地位,在高职院校全面推行绩效工资是绩效工资改革的重要环节。绩效工资改革的关键在于能否根据教师的工作业绩和贡献来决定教师的薪水报酬。而目前,绩效工资体制的激励效果在实际操作中未能发挥出来,薪酬发放的平均主义倾向普遍存在,主要问题在于教师的考核评价。鉴于以上问题,如何重新构建一套可操作性强、科学合理的高职教师业绩考核评价体系迫在眉睫。

1 高职教师业绩考核评价体系存在的问题

1.1 高职教师业绩考核评价内容不够科学 当前,大部分高职院校对教师的绩效考评仍沿用教师道德、教学能力、日常出勤、工作业绩等几个方面,着重考察科研和教学方面,缺乏教学团队建设的考核,造成教师过于重视各自的教学任务,而对教学改革、专业建设和系部工作较少投入精力研究,不能形成合力。

1.2 高职教师业绩考核评价主体单一 在现行的教师业绩考核体系中,学生评价所占的比重很大,通常在50%-100%之间。这就造成了评价主体过于单一,过度的依赖学生这个评价主体存在诸多问题,一方面一些高职学生责任心不强,随意打分,造成评价数据失真;另一方面教师在教学管理上存在矛盾,严格管理会得罪学生而使得自己的分数低,宽松管理又会影响教学质量,对学生也不负责任。

1.3 高职教师个人业绩考核与部门整体考核脱节 高职院校对各系部的综合考核与对教师的个人业绩考核,往往是两个相关不大的体系,各自进行各自的。长此以往,教师就会不关注所在系部的成绩,不关系集体的成果,只顾自身的发展,不能发挥个人利益与集体效益的最大化,形

成双赢的局面。

1.4 教学督导在评价时偶然性因素较大 各高职院校都设立了由各系部负责人、专业带头人和资深教师组成的教学督导(处)室,专职负责教师教学日常检查和考核。教学督导主要采用随机听课的方式开展督导工作,依靠单次偶然的检查,来评价某个教师整体的教学能力往往不够科学,有些教师在检查时讲课得不够好,得到了不佳的考核结果,降低了教师工作的积极性。

2 基于360度考核法的高职教师业绩考核评价体系再构建

360度考核法,又称全视角考核法,主要是指将组织中所有和被评价人员有关联的人,如上下级、同事及客户对象等,对被评价人员的做出全面客观的绩效评价。它是一种全方位、多角度的考核方法,有效避免评价主体单一带来的考核误差,使最终的考核结果真实、准确,有说服力。

鉴于目前高职教师在业绩考核中出现的种种问题,我们建议采用360度考核法理念来重新构建业绩考核评价体系,这套体系主要包括明确评价内容、选择评价主体、管理评价过程、反馈与辅导评价结果、运用与强化评价结果等五个主要步骤,环环相扣,形成一个完整持久的体系(见图1)。

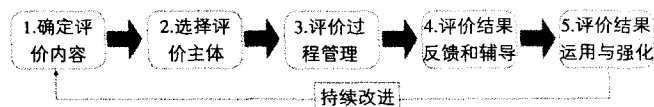


图1 高职教师360°考核的五步骤

2.1 确定评价内容

2.1.1 学生评价 高职教师的教学对象是学生,教学结果的反映也在于学生,在任何教师评价体系中,学生评价始终占据重要位置,所占的权重应该最大。学生评价的数据来源于测评数据统计,在问卷调查测评的基础上,召开学生代表座谈会,广泛深入地了解教师教学实际情况。

2.1.2 督导评价 由于教学督导采用的工作方式主要

作者简介: 管明颖(1982-),女,辽宁黑山人,助理研究员,工程硕士,主要致力于高职院校人力资源管理的研究,现就职于阜新高等专科学校人事处,从事人事工作近10年。

是随机课堂听课,考虑到督导评价的偶然性因素较大,因此所占权重不宜过大,确定一个相对合理的水平即可。

2.1.3 部门评价 由被评价教师所在系部进行考核评价,主要由教学管理团队评价、日常教学检查评价、部门教师互评三部分构成,主要考核被评价教师的日常教学和工作情况。

2.1.4 科研评价 这是考核高职教师科研能力和科研水平的重要指标,可以按学年统计教师的论文发表、课题立项、项目研发等成果,参照科研部门的计分办法进行考核评分。

以某高等专科学校为例,高职教师个人业绩考核得分=学生评价得分*53%+督导评价得分*7%+所在系部教学团队评价得分*20%+所在系部教学常规检查得分*8%+所在系部教师互评得分*7%+科研评价得分*5%。

此外,教师的个人业绩考核评价最终得分还应与其所在系部考核得分挂钩,系部考核结果占其个人最终考核得分有一定比例(约20%左右),即:教师个人业绩最终得分=个人业绩考核得分*80%+所在系部考核得分*20%。

2.2 选择评价主体 教师业绩评价一个重要环节就是选择恰当的评价主体,评价主体的确定是否全面、公正、科学,最终直接影响考核评价的成败。根据360度考核原理,我们确定以下五类人员作为教师业绩考核评价主体:

2.2.1 被授课学生 要将教师每学期全部授课班级的所有学生全部纳入进来,设定方法要求任何学生都必须参加评价,如评价教师之后方可进行期末考试成绩查看或者选修下一学期课程等。

2.2.2 教学督导成员 教学督导成员不应只局限于本处(室)的工作人员,一定要丰富人员构成,包括学校分管领导、教务处负责人、系部负责人、骨干教师、教研室负责人及有关行政人员等。

2.2.3 所在系部的领导 系部领导是本系部教学管理的第一责任人,也最了解本系部教师日常教学及其他工作表现,是教师业绩评价的重要主体。

2.2.4 教学团队教师 教研室内的教师彼此之间非常了解,他们在一个教学团队之中,对每位教师的工作实际情况较为熟悉,他们之间的互评结果更加客观和真实。

2.2.5 其他业务相关者 其他业务相关者指的是辅导员、教辅人员等一部分行政管理人员,教师互评环节的评分由这部分人员提供。

2.3 评价过程管理

2.3.1 确定合理的考核周期 根据高职院校教学的实际情况,按照一个学期为单位进行一次阶段考核,两个学期即一个学年进行一次综合考核。

2.3.2 采取科学的考核方法 针对不同的评价主体应该采取与之相应的考核方法。比如针对学生可以采用比较法或进行问卷调查;教学督导可采用关键事件法;系部领导可采用目标管理法等。

2.3.3 采取记名和匿名相结合的考核方式 任何考核方式都不是完美的,要兼顾利弊,灵活采用各种方式。记名考核方式适用于系部领导评分、教学督导评分等;匿名评分适用于教师互评、其他业务相关人员评分等。

2.3.4 按主体分批次评分 根据评价主体的不同,可以根据评价主体的特点确定不同的评分地点和事件,分类

分批次实施考核。考核前,应该详细说明考核标准、考核内容和评分标准,以提高考评结果的公信力。

2.4 评价结果反馈和辅导 考评本身是为了提高高职教师的业绩水平而采取的一种激励手段。为了真正发挥考核工作的激励作用,必须重视考评结果的反馈和绩效辅导。首先,要及时准确反馈考核结果,要科学统计考核结果,作为后续辅导和评价的基础;其次,要确定好反馈人员,最好选择系部领导作为向教师反馈考核评价结果的人员,便于沟通和交流;最后,各级管理部门要通过对教师考核评价结果的分析,制定改进建议和意见,有针对性地开展教师绩效辅导,帮助其找到症结所在,最终赢得教师的认同,促进教师真正改进和提高工作水平,在今后的绩效考核中取得令人满意的成绩。

2.5 评价结果运用与强化 各高职院校推行绩效工资制度后,绩效考核成绩与教师的切身利益直接挂钩,且将成为教师薪酬分配、评优评先、岗位调整的主要依据。

2.5.1 与绩效工资相挂钩 高职教师业绩考核最主要的应用就是绩效工资发放,这也是一种重要的激励方式,通常是将考核结果与教师个人奖励性绩效工资、年终奖金等挂钩,体现出能者多得的分配原则。

2.5.2 公布考核结果并排名 既然是考核,就要有一个考核结果对外公布的问题,将全部考核结果以排名的形式公开,这会激励排名靠前的教师,鞭策排名靠后的教师。

2.5.3 采取末位淘汰 基于本校的实际情况和教师绩效考核结果,对绩效成绩最差的教师采取“减少课时报酬,取消上课资格”等惩罚措施,使教师始终保持紧迫感。

2.5.4 作为晋升和评优的依据 在评选“优秀教师”、“教学名师”等荣誉时,优先考虑考核结果;在竞聘职务时,将其作为参加竞聘的必备条件。

2.5.5 职称申报 高职教师都是按规定申报职称,一级职称评审一般要求教师具备相应的职称资格,且历年年度考核成绩必须是“合格”或者“合格”以上的等次。

众所周知,高职教师的工作不同于本科高校教师,工作任务繁重,且难以以量化的手段来衡量其工作成果。传统考核模式下,考核形式单一,考评结果不准确,绩效工资发放很难以现行的绩效考核结果为标准。我们运用360度考核法重新构建了高职教师业绩考核评价体系,从考核实施过程及考评结果来看,该方法确实能有效解决传统教师绩效考评模式下考核形式单一、考评结果无法真实反映教师真实绩效情况的问题,并且取得了较好的成果。建议将360度考核法积极推广应用到更多高校的考核模式中,以提高整个教育行业的教师管理水平。

参考文献:

- [1]姜奕阳.360度考核法在高职教师考核中的应用[J].烟台职业学院报,2012(6):46-47.
- [2]王汉忠.基于人本价值的高职教师的绩效考核[J].科技和产业,2013(19):97.
- [3]钟美琦.基于目标管理的高职教师绩效考核初探[J].人力资源管理,2013(3):51.
- [4]王光彦,李元元,邱学青,李敏.高校教师绩效评价指标体系的实证研究与思考[J].中国高教研究,2010(02):58-59.
- [5]郭妍,倪文,陈华婕.关于高职教师绩效考核评价体系的构建[J].职教论坛,2012(14):39.
- [6]廖泉文.人力资源管理[M].北京:高等教育出版社,2013:54.