

基于PDCA质量循环理论的高职教师绩效评价 管理模型构建研究

高月勤 宁培淋 陈 婧

(广东交通职业技术学院 职教研究所, 广州 510650)

摘要:新时代教育评价改革背景下,教师绩效评价作为教育评价的关键内核,事关学校组织战略目标实现和人本发展教育本真诉求。基于PDCA质量循环理论,以PDCA与教师绩效评价二者间内在逻辑关联为切入点,将教师绩效评价置于PDCA全面质量管理保障视角来审视其“建”的逻辑性和“评”的标准性,可以构建一个包含绩效计划、过程控制、评价反馈三个主要环节的平衡的教师绩效管理过程模型,以“目标计划:教师绩效评价与学校发展规划有机结合”“组织实施:教师绩效评价过程有效支撑目标计划落实”“评价检查:教师绩效评价体系保证教师绩效评价结果的有效性”“结果应用:科学合理利用评价结果改进教师绩效”为关键策略,以绩效评价为基本导向,引领人才培养、教师成长和学校战略目标实现。

关键词:PDCA质量循环;高职院校;教师绩效评价;绩效管理;模型建构

中图分类号:G715.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-0845(2024)04-0088-06

新时代教育评价改革背景下,教师绩效评价作为教育评价的关键内核,是各级各类教育评价改革的重难点,改革成效很大程度上关系着学校办学质量,关系着学生培养质量,关系着教师专业发展的程度和方向^[1]。将教师绩效评价改革置于学校改革整体框架中进行系统思考,有助于规避传统的绩效考核弊端,凸显其在社会经济发展及教学改革创新中的地位。国内关于教师绩效评价的研究多渗透在教师评价、绩效工资改革、教师绩效管理 etc 等专题中,直接以教师绩效评价为主题的

研究并不多,且多为一般性问题论述,无论是研究的广度还是深度都比较欠缺;而在实践层面更多是考虑评什么的问题,即便在讨论怎么评的问题也极少考虑如何通过规范化的过程来提高教师绩效评价的有效性。教师绩效评价多倾向目标问责管理,很大程度上忽略了如何切实通过教师绩效评价融合学校发展目标规划和教师专业成长、如何监控评价过程和如何进行结果反馈跟进处理等问题。这极大影响了绩效评价的质量,影响教师对绩效评价的认可和支 持。因此,评价过程规范的建设对于改进当前我国教师绩效评价的意义并不亚于评价标准、评价方法等方面^[2]。本研究基于PDCA质量循环理论,从过程规范的角度串联评价取向、目的、内容、标准及结果运用,将教师绩效评价看作一个抽象化的过程管理和结果导向相结合的生态系统,朝向质量保证和人本发展,构建一个螺旋循环提升的绩效评价体系,以期在学校面对不同评价环境、不同发展定位时有规可循、有据可

收稿日期:2023-07-28

基金项目:2021年度广东省高职教育教学改革研究与实践项目(GDJG20211119);2022年度广东省教育科学规划课题(2022GXJK483);2022年度广东省教育科学规划课题(高等教育专项)(2022GXJK484)

作者简介:高月勤(1988-),女,山西吕梁人,助理研究员,博士,从事教育管理、课程与教学论研究;宁培淋(1982-),男,湖南衡阳人,副教授,硕士,从事高职教育管理与岩土工程研究;陈婧(1980-),女,湖北建始人,副教授,硕士,从事高职教育管理研究。

依。

一、PDCA质量循环理论与教师绩效评价体系的内在逻辑关联

1. 内在逻辑:PDCA质量循环理论与教师绩效评价的目标旨归

近年来,职业教育作为与社会经济密切联系的教育类型,被摆在教育改革创新和经济社会发展中更加突出的位置,而新时代教育评价改革方案为职业教育谋求高质量发展指明了路径。以教师绩效评价为基本导向构建多重发展的教师绩效管理新模式,引领提升人才培养质量、教师专业发展及组织战略目标实现,这是高职院校教师评价改革的目标逻辑。从本质来看,教师绩效评价作为高职院校管理的重要内容和环节,是体认职业教育类属特征,兼具不同学科知识基础的有机整体,理应置于学校组织系统网络中进行综合的考量,而不是仅仅当做学校问责管理的工具或手段。教师绩效评价不仅要有学校教育理念和发展规划的组织管理气息,更蕴含促进教师教学行为反思的自律之义和提高学生学习成效的质量要义,旨在构建基于组织特性的质量文化共同体,从根本上为学校人才培养提供质量保障^[9]。因此,评价本身不是目的,而是通过评价这一手段使教师意识到工作的不足,进而影响教师的主体认知与行为选择,形成教师内心真正认同的正当性逻辑。评价是质量保障的一种手段,更是院校治理推进的常规方式。从政策演变、组织管理、教育教学等多维角度环视教师绩效评价的体认之义和应然旨归,教师绩效评价不仅要强调结果以巩固其存在的社会价值,更要关注我们所重视的过程行为以追寻教育本真,不能处在为评价而评价的阶段,而要超越单纯的绩效考核,走向质量循环提升^{[4][5]}。

PDCA质量循环理论是由美国质量管理学家爱德华兹·戴明在20世纪50年代提出的,最早应用于企业生产管理领域,后逐渐被引入医学、教育等其他领域,成为享誉世界的质量持续改进模型。从本质来看,PDCA循环作为过程管理中的科学程序和全面质量管理方法^[6],兼具多元知识论基础和方法论依据,旨在追寻质量的螺旋提升。从运行规律看,PDCA是一个用于持续过程改进的模型,它的工作原理是通过确定计划、执行计划、检查总结和整改处理的循环来完成对质量的改进,

计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、处理(Action)四个环节环环相扣、大小相嵌、螺旋循环、质量提升。通过每个阶段的具体分析发现当前管理过程中存在的问题,修正问题使质量达到要求,形成一个输入转化为输出的过程链,从而不断更新管理程序,更好地实现质量目标。因此,PDCA质量循环理论与教师绩效评价具有目标逻辑和实践逻辑的一致性,教师绩效评价是融合人的要素分析在内的复杂生态关系系统^[7],促进教师个性化、社会化和全面发展是构建质量文化共同体的应有之义。

2. 实践逻辑:PDCA质量循环模型与绩效管理模型的运作机理

PDCA质量循环模型与教师绩效评价存在契合共振点,目标具有内在一致性,运行逻辑具有一定外在适切性。PDCA质量循环模型是包含四个环节的动态的循环过程链和有机的逻辑结合体,是一个持续改进的过程模型,是涵盖多要素在内的综合系统,大小循环系统互为支持、补充,协同推进。而教师绩效评价作为包含多元要素在内的复杂系统,无论是评价过程还是目标管理都应有一个规范化的过程做支撑,需要通过模型构建将各要素统整起来,以全面质量管理保障视角审视其“建”的逻辑性和“评”的标准性。以质量标准为核心、以全员参与为基础、以过程控制为保证、以持续改进为抓手,从保障质量理念思想、保障制度顶层设计、保障决策执行落实、监控技术与方法、处理信息与持续改进等层面构建教师绩效评价循环闭合系统。以过程控制标准、持续改进标准和问题解决标准为价值判断,含多因素相耦合、相协调、相制约的持续改进的多个质量单元或关键环节协同推进的小循环,环环相扣、相互制约、螺旋递进,各层次、各环节、各单元朝着预期目标协调发展,最终形成一个质量可溯源、目标达成度可分析、质量持续提升的绩效管理模型。

因此,从外在适切性看,二者运行思路一致,职业教育作为跨界教育类型,与外界有着天然不可割裂的关系。而教师绩效评价又恰恰是一个粘合点,本身具有兼顾外域方法的使用和结合自身实际特点之体征,理应将教师绩效评价置于PDCA质量循环理论视角来环视其“建”的逻辑性和“评”的标准性。在学校改革整体框架中体认绩效管理理念,能够使教师自觉地把学校战略目标与

岗位工作绩效和自身职业发展结合起来,建立组织战略和教师业绩之间的目标链,构建从上至下、从里到外、从小到大的规范过程管理模型。充分发挥绩效评价的导向和杠杆作用,促使教师在教学、科研与服务三项活动中保持平衡、相互促进^[8]。此外,将教师评价改革总体要求和重点任务落实为绩效评价标准,以教师绩效评价促进教师教学行为反思和专业化长远发展,触动教师灵魂深处“何以为教师”的教育理念建设,充分发挥教师教书育人成效。

二、PDCA 质量循环视角下平衡的教师绩效管理过程模型

1. 追寻平衡目标:平衡的高职教师绩效评价本质蕴涵

当前教师绩效评价实践模式尚待完善,如何将过程管理和结果导向有机结合,困境背后折射出的是教师绩效评价价值取向有失偏颇。追本溯源可知,教师绩效评价理应兼具学校问责管理目标和教师专业发展目标,通过支持、改进教师个体和团队工作来改革学校管理,进而生成更为有效的教学和管理策略来促进学生、教师和学校发展,达成教育发展根本目标,实现立德树人根本任务。走向平衡应是教师绩效评价突破现有绩效考核思维痼疾、回归教育评价本质的根本遵循。教育生态学认为,教育的平衡是整体的关联性和动态的平衡性,是教育系统与外部环境、内部要素以及教育内外环节之间的协调、顺应^[9]。从实践层面体认,教师绩效评价应该兼顾好学校发展规划、教师专业发展及学生学习进步,统整好绩效评价过程要素,采用开放多元评价方式,获得公平、公正、合理的评价结果,进而形成双向有效的沟通反馈渠道。

(1) 评价目的多重恰当

教师绩效评价应是一个连续体,单方面强调绩效结果或专业发展是指向连续体的极端状态。实质上,任何教师评价体系都应负有问责管理和专业发展双重功效,只是侧重点不同或者程度不同而已。当前我国教师绩效评价最大不足在于多数情况下仅作为奖惩、晋升等手段,未上升到提升教师专业素养和学校组织管理层面,很大程度弱化了教师绩效评价促进作用的可能性。教师绩效评价是一体多面的集合体,其基本立场依循评价

政策背后的价值意蕴,首先应立足于学校自身组织发展,秉持多重而恰当的评价目的。职业教育中多样性的学生生源需要高效能的教师,教师卓越成长需要面向教育工作的反思,这是高职教师绩效评价的基本圭臬和目的导向。

(2) 评价主体多元深度

多元利益相关者的深度参与影响着教师绩效评价的认同程度,有助于基于组织文化特性的质量文化共同体的达成。教师绩效评价是一个与教师合作的评价,而不只是对教师工作的评价,教师不仅是受评者,更是参与者。绩效评价方案的制定、绩效标准的开发、评价方式的商榷以及评价结果的反馈等方面的深度参与可以增进教师对于绩效评价有效实施的主体感,可以增进教师对于学校组织管理的主体感^[10]。教师与教师绩效评价是深度的卷入,绝不是置身事外,涉入程度越深,越能将教师的多元诉求和学校管理无缝、有效地衔接起来。同时,教师工作复杂性决定了教师工作不仅仅是独立的工作,更是群体合力的结果。同侪、学生、社会的多元参与对于改进教师绩效、促进教师自我反思具有一石激起千层浪的效果,能够产生无声胜有声的内心触动,这也正是职业教育跨界属性的深度表征。

(3) 评价过程完整简约

完整而简约的过程对绩效评价具有规约导向和激励凝聚的作用。一套规范的评价过程对于改进当前教师绩效评价的意义并不亚于评价标准、评价方法等要素内容建设。平衡的教师绩效管理过程模型是以学校组织战略目标制定为基点,注重教师绩效评价与学校发展目标的契合度,以绩效改进和绩效方案的更新为新一轮绩效评价的起点,走向持续改进的螺旋循环。从找准学校发展目标与绩效评价的契合点,到凝练组织目标并分解为个人绩效标准,再到数据的收集、评价、改进,环环相扣、相互制约、联动生辉。规避在教师绩效评价过程中多元主体基于自身利益考量和价值取向平衡可能形成各自行为逻辑的弊端,让绩效评价更好地涵盖教师和学生发展诉求,进而实现多重、恰当的评价诉求。

(4) 评价技术开放可行

平衡的教师绩效管理过程模型应有适切的技术做支持。绩效目标的确定、评价标准的筛选以及在评价过程中进行绩效辅导、在评价结束之后

进行绩效反馈、运用绩效评价结果等过程,都需要相应的技术和技巧做支撑。教师绩效评价服务于多维目标,既要实现组织目标,也要加强教师学习共同体的建设和专业自主发展;既要优化学校内部质量管理,也要为学生、家长及社会对教育高质量的要求负责。职业教育作为一种跨界教育,社会力量的多元参与是职业教育的潜在优势,要吸收借鉴不同领域技术方法,有效支持教师绩效评价战略目标厘定、分解及实施,规避在单一目标主导思维下的行政命令式施行。目前,深入推进的数字化教育改革给评价技术提供一定可行的运行环境。

(5) 评价标准专业适切

专业而适切的评价标准是教师绩效评价的核心关键。教师评价标准是否具有专业品质,这关乎教师专业发展何以可能,关系教师能否收到良好的激励效果。学校开发出适切的评价标准体系,也事关将教师绩效评价与学校发展规划能否真正融为一体。评价标准不仅要切合学校办学目标定位、教师发展诉求和学生发展质量要求,而且要借助相关的绩效知识理论和有效教学做支撑,要正式、可信,没有最好的标准,只有最切合自身需求的标准。职业教育作为一种特殊的教育类型,在专业标准基础上开发绩效评价指标,有助于实现高职院校评价创造性转化,实现高职教师绩效评价的华丽转变,规避照抄本科评价模式之嫌疑。

2. 走向绩效管理: 平衡的高职教师绩效管理过程模型

教师绩效评价是过程管理和结果导向相互配合的平衡考量,无论是倾向哪种模式都需要规范化的过程做支持,并不存在普适的、通用的教师绩效评价模型,但是这并不意味不能从特定的角度或本体视角来审视教师绩效评价体系。规范化的评价过程总是能够使不同的学校在面对复杂评价环境时有规可循、有据可依。为此,平衡的教师绩效管理过程模型不仅是关键要素的有机集合,而且在评价过程中纵贯、螺旋一体,兼顾教师绩效评价多元性和差异性,同时起到规范作用。教师绩效管理过程模型是一个以绩效计划为起点,以过程控制为核心,以绩效改进为终点,循环往复的动态模型。基于PDCA的高职教师绩效管理过程模型如图1所示。

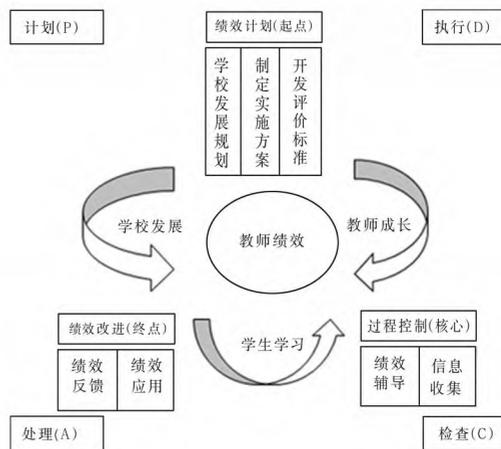


图1 基于PDCA的高职教师绩效管理过程模型

良好的绩效计划能够理清教师绩效管理复杂的生态关系,对教师绩效评价发挥宏观统筹作用。教师绩效评价建立在学校发展规划基础上,将组织目标层层分解并具体落实到教师个人绩效层面上,进而对绩效评价要素、环境及资源等进行整合和统筹,回答好“谁来评、评什么、怎么评”等前置性原生问题。同时开发教师绩效评价标准,为评价者提供观察教师工作的行为、结果的框架和依据。

过程控制旨在通过积极有效的双向沟通使教师真正认可工作目标,正确、高效执行绩效方案,通过绩效评价不断提升个人专业素养。如果说绩效管理过程模型搭建了一个从绩效计划到过程控制到绩效改进的框架,那么其中的信息收集和绩效辅导就是形成循环的动力,彼此相互支撑、相互促进,指向目标共识。要秉持聚焦目的、明确分工、方法多元、内容全面、来源多样等原则,收集教师绩效评价关键信息。此外,绩效辅导不仅是一种管理方式,更是一种对待他人的方式、一种思考方式和一种存在方式^[1],旨在帮助教师达成绩效目标和改进方案,达成同生共长意识。

考核改进是指在教师绩效评价后期进行的总结性评价、归因、反馈、改进等一系列活动。也就是说,根据已收集到的绩效信息,对照绩效评价标准,对教师工作表现作出整体性、客观性的价值判断,进而对教师绩效评价结果进行总结、归因及分析,共同制定绩效改进方案,为进入下一绩效管理过程循环提供问题源。因此,考核改进不是行为终止,而是作为下一过程循环模型的开始,为下一周期的绩效评价输入新的目标、方案、标准及如何

执行等关键要素,为质量提升形成螺旋循环的动力源。

总之,教师绩效评价理应是过程管理和结果导向一体化的动态模型。教师绩效评价须与学校宏观管理结合起来,找准学校发展目标与教师绩效评价的契合点,让学校组织目标更好地涵盖教师个人目标,在促进教师自身发展的同时实现组织发展目标。

三、基于PDCA质量循环理论的高职院校教师绩效评价模型关键策略

平衡的教师绩效管理过程模型是通过支持和改进教师个体和团队工作促进学校发展的方法,聚焦于通过有效的教学和管理来促进学生、教师和学校共同发展。高职院校作为职业教育人才培养主阵地,发挥好教师评价这一指挥棒,构建平衡的教师绩效管理过程模型是教师评价的应然走向和现实追求。从计划到过程再到结果,将教师绩效评价融入学校改革整体框架中,把教师评价关键要素置于基于学校组织特性的质量文化共同体之中,促进教师专业发展的同时实现学校特色发展目标。

1.目标计划(P):教师绩效评价与学校发展规划有机结合

作为学校改革整体框架中的关键环节,教师绩效评价不是孤立存在的个体,而是有机粘合体,事关人事管理、教师发展及学生学习等方面,影响学校改革成效。高职院校作为高质量技术技能人才培养基地,其办学目标定位要有独特性,教师绩效评价体系与学校办学目标、职能定位要具有内在一致性,体现职教类型特色。因此,学校发展战略应是教师绩效评价的起点,规约了绩效评价的内容、价值、维度和重点,教师绩效评价必须遵循这一出发点,实现与组织发展战略的紧密相连。教师感受到自身发展与学校发展之间的唇齿关系,自觉地将学校战略目标与岗位工作绩效、职业发展连接起来,进而根据学校发展战略定位确立教师绩效评价目标。高职院校要用目标引领与构建教师绩效评价体系,处理好科研、教学与社会服务的相互关系,凝练生成特色要素指标体系,建立与学校发展目标和实际需求相契合的评价体系,为教师评价提供制度框架。只有把学校组织目标与教师绩效个人目标很好地结合起来,让学校组

织目标更好地涵盖教师个人目标,才能收到良好的激励效果,从而更好地实现高职院校特色发展目标^[12]。

2.组织实施(D):教师绩效评价过程有效支撑目标计划落实

在明确教师绩效评价目标基础上,完整、简约的绩效评价过程是保障绩效计划落实的关键。高职院校与教师应在民主平等的双向交互中汲取有用信息,增进彼此了解,形成多元共同体合作的评价氛围,为教师达到绩效评价标准提供良好的工作环境。针对不同类型的评价对象,评价内容的重点、方式方法都应该烙有个人差异属性特征。高职院校要落实学校组织目标计划、实施教师绩效评价、改进教师专业实践需要的关键信息,排除与教师绩效评价核心议题无关的干扰信息,减少教师工作负担,避免评价流于形式,缩短评价时长,提高评价效率。同时,教师绩效评价内容要全面,既要关注过程性行为信息,又要体现总结性结果信息,针对不同类型绩效评价信息,分工要明确、评价主体要多元、职责要清晰、方法要多样,以期从不同角度挖掘、提取、整合教师绩效评价关键信息,为确保评价过程的有效性提供前提条件,增强组织实施与目标计划的衔接,在多元、民主、公平、透明的评价环境下,完成教师绩效评价工作。

3.评价检查(C):教师绩效评价体系保证教师绩效评价结果的有效性

高职院校能否开发出适合自身特色及发展需求的评价标准体系,事关教师绩效评价与学校发展规划能否真正融为一体,而教师评价标准的专业性很大程度牵系着评价活动能否有效提升教师专业实践能力。但专业的评价体系能否有效作用于教师绩效评价活动,关键在于评价过程的专业人士、方式方法、手段工具等技术性支持,站在不同角度,采用不同方式方法,利用科学测评工具,对照评价标准,对不同类型教师作出全面、客观真实的评价。鉴于教师教学工作复杂性、教师身份角色多元性、教师业绩类型多样性等天然属性,不管是与工作、目标、结果或特定任务有关的任务绩效,还是自发的、奋进的、不与特定目标任务有关的关系绩效、创新绩效和学习绩效(关系绩效能优化组织气氛、社会关系和心理环境,学习绩效是教师通过不断学习获得知识、技能来适应不断发生变化的外部环境和工作要求,创新绩效是未来潜

在行为或产出力量^[13]),都需要与之相对应的专家、工具和评价手段,专业活动要具备专业素质,而不是短平快的一刀切。

4.结果应用(A):科学合理利用评价结果改进教师绩效

从本质上讲,评价是手段,不是目的。高职院校教师绩效评价的目的是为了实现教师、专业、学生、学校组织的共同发展,评价旨归是发展、激励而非鉴定、甄别,是要实现以评促建、以评促改、以评促发展^[14]。因此,教师绩效评价结果不是终止和静态的呈现,而是要通过结果溯源、归因和总结走向绩效评价的下一循环,是为下一阶段或周期的绩效评价提供问题解决思路,为教师教学行为反思提供改进方案,充分发挥绩效评价的正面导向和激励作用,走向教师内心真正认同的正当性逻辑。仅仅把教师绩效评定当做绩效工资发放、职称职务晋升评定指标等工具,这样的应用不仅不能成为有效提高教师绩效的工具,反而会成为教师失去教师职业道德内核的根源。教师绩效评价结果的运用应具备导向性、激励性和指导性,共同服务于学校绩效管理 and 教师发展。

四、结语

质量成为高职院校追求卓越发展的不竭动力和内在品质,教师绩效评价是撬动学校高质量发展的关键和抓手。因此,亟须建立发展性的评价取向,建构个人和组织相互促进、共同发展的教师绩效评价长效机制。同时注重评价过程中的对话与协商,优化集体共识与专业支持^[15]。促进评价方式的正当合理,定性与定量相结合,根据评价目的和特定情境需求,有机组合与取舍教师业绩材料,检思内容效度。加强教师绩效评价结果循环改进机制,不仅要重视评价前的准备、评价中的执行,更应在评价结束后对评价本身加以反思改进,以便作为下一轮评价活动设计的循证依据,实现教师绩效评价质量螺旋式提升。教师绩效评价体系的不断改进,能够激励教师融入学校长远发展,提升教师教书育人使命感、责任感,为社会培养优质人才。

参考文献:

[1]陈悦.“破五唯”背景下高职院校教师绩效评价
指标构建的扎根理论研究[J].中国职业技术教

育,2022(24):59-60.

[2]洪志忠.教师绩效评价研究——从宏观视角到
微观行动[D].上海:华东师范大学,2011:106.

[3]胡昌送,高月勤,杜瑞军.我国高校教师教学质
量评价的问题与对策[J].中国职业技术教育,
2018(18):80-84.

[4]周光礼,袁晓萍.聚焦“四个评价”深化教育评价
机制改革[J].中国考试,2020(8):1-5.

[5]比斯塔.测量时代的好教育:伦理、政治和民主
的维度[M].北京:北京师范大学出版社,2019:
25-26.

[6]赵雅.基于PDCA循环的高校非学历教育质量
监控研究——以T大学为例[D].天津:天津大
学,2016:23.

[7]王敏.我国高校教师绩效评价的问题及对策研
究[D].兰州:兰州大学,2010:12-14.

[8]周建松,陈正江.新时代中国特色高等职业教育的
内涵与发展路径[J].中国高教研究,2019(4):
98-108.

[9]邓小泉,杜成宪.教育生态学研究二十年[J].教育
理论与实践,2009(5):12-16.

[10]MCLAUGHLIN M W, PFEIFER R S. Teachere-
valuation:improvement,accountability and affec-
tive Learning[M].New York:Columbia University,
1988:30.

[11]惠特莫尔.绩效辅导:成就人员、绩效和目标
的方法[M].孙璐珊,等,译.3版.北京:中国人民
大学出版社,2006:6-13.

[12]钟之阳,吕娜,高桂娟.美国大学教师绩效评价
指标体系分析[J].高教发展与评估,2022(2):
55-58.

[13]韩翼,廖建桥.任务绩效和非任务绩效结构理
论研究述评[J].管理评论,2006(10):41-47.

[14]郭为禄,丁笑梅,万圆.以“变”破“唯”构建高校
科学教育评价体系[J].国家教育行政学院学
报,2020(11):19-25.

[15]苏强,蔡晓卫.效率还是价值:高校教师评价制
度的逻辑困境及其张力调适[J].华东师范大
学学报:教育科学版,2023(6):133-141.

[责任编辑:朱 红]