

■教育经济与管理

高校教师岗位绩效考核中存在的问题及改进措施

张新娅

(陕西学前师范学院学前教育系,陕西西安 710100)

摘要:高校教师岗位绩效工资制度对于打破平均主义,激发教师工作的主动性和积极性起到了积极作用。但教育本身具有的复杂性,教育效果的过程性和滞后性等特点,以及考核指标体系的不完善性,使得岗位绩效工资在实施过程中出现诸如重定量指标而忽视定性指标的考核,重奖惩手段而忽视激励方法的运用,重视对过去结果的考察而忽视对教师未来发展的关注等问题。为此,应积极借助网络信息化手段,完善考核指标体系,加强考核者和教师之间的沟通,重视对考核结果的积极反馈,不断改进薪酬制度。

关键词:绩效考核;高校教师;薪酬制度

中图分类号: G647

文献标识码: A

文章编号: 2095—770X(2018)08—0118—04

PDF 获取: <http://sxxqsfxxy.ijournal.cn/ch/index.aspx>

doi: 10.11995/j.issn.2095—770X.2018.08.026

The Problems and Improvement Measurements of Teachers' Performance Appraisal in Universities

ZHANG Xin-ya

(School of Education, Shaanxi Xueqian Normal University, Xi'an 710100, China)

Abstract: Currently there are some common problems in the system of Performance Appraisal of University Teachers in China. Such as the system only focuses on the quantifiable indexes but ignores the qualitative indexes. There are too much rewards and punishments in the performance appraisal, which is lack of humanistic concern. All these factors are going against to the development of teachers' personal career. There are some deficiencies between the use and feedback of appraisal results. There is also lack of communication between the assessors and the teachers. For this reason, teachers should be encouraged to participate in the assessment process; focus more on improvement instead off the punishment; focus more on the future development instead of past achievements; Use the network system to reduce the impact of human factors in the assessment and improve the salary system.

Key words: human resources; performance appraisal; university teachers; salary system

以经济和效率为基本目标的绩效评估理念,最早出现在工商企业管理中,之后逐步推广到政治制度、经济、行政、军事,甚至宗教领域^[1]。从2010年开始,我国高校普通开始对考核体系进行改革,实施绩效工资方案。目前,绩效考核不仅是确定教师薪酬的基础,而且是教师职务升迁、聘任和岗位安排的重要

依据,对于调动教师工作的积极性,促进教师的专业成长,提高教育教学质量和效率,实现教育目的发挥着至关重要的作用。因此,绩效考核已经成为高校人力资源管理的一项重要工作,如何对教师的绩效进行合理科学的考核也是当前高校人力资源管理的一项重要研究课题。

一、高校教师绩效考核的基本内涵

从字面上理解,“绩”即业绩,指工作结果。“效”即效率,指工作过程。绩效即指被组织认可的工作表现、行为和结果。所谓教师绩效考核是针对教师教育教学工作中的具体行为表现和结果进行有效测评,以考核其投入状况及工作质量的活动。良好的绩效考评可以增强教师的工作动机、提升自尊,使教师更了解自己和工作,有利于上下的沟通,促进教师的专业成长。目前教师绩效考核在高校人事管理中广泛引用。一般而言,教师绩效考核的主体主要有:上级领导、专家、同行、学生、教师自己等。考核的内容一般包括:师德、教学、科研和社会服务等四个方面。

高校教师的绩效考核与其他行业的绩效考核相比有着根本的不同。其一,教师的教学成果难以进行准确的衡量。教育是一个投资长而见效慢的过程,我们很难以统一的标准衡量教育的效果是否成功,这一点对于高校教育尤为明显。其二,高校职工工作岗位根据高校自身特点可以分为:教学类、科研类、行政管理类、教辅类、工勤类等。每大类又分为若干个小类,例如教学岗位可分为试验教学、试验管理、图书资料、其他专业技术等^[2]。各类人员的岗位性质与职责相差很大,在进行考核时就需要按不同岗位的性质进行细化,编制不同的绩效考核体系。就本文而言,主要针对教学类和科研类的考核对象进行讨论。

二、高校教师绩效考核中存在的主要问题

(一)考核指标体系欠妥,重定量指标,忽视定性指标

绩效考核指标体系是绩效考核的核心内容,具有极强的导向作用。从上世纪末开始,以论文数量、科研项目数量、科研经费、教学时数、指导学生人数等量化指标为主要内容的教师考核在高等院校广泛推行,其初衷是激励教师,改变“大锅饭”的局面,鼓励教师多上课、多发表论文、多申报研究课题,通过提升科研、教学质量,进而提升高校人才培养质量。然而这种强调评估工作行为,而忽视工作结果——促进科研和人才培养质量的提升的考核,导致的极端结果是高校管理层和教师一味追求量化指标,一方面高校教师论文发表、科研项目的数量成几何倍数增加,另一方面,学术泡沫严重,原创性的科研成果不多,对人才培养质量的贡献不明显。

造成高校教师的绩效考核重量轻质的原因在于高校教育教学效果难以明确衡量。高校教师同时担负着培养人才和科学研究的重任,他们不仅是知识的传播者,更是知识的探究者,扮演着教与研的双重角色。从理论上讲,科研能有效促进教学,科研与教学相辅相成,共同促进。然而到目前为止,我国高校教师的绩效考核体系却始终无法解决教学与科研之间的有效衔接,无法将人才的质量与教师的绩效进行精准的挂钩,从现实意义上来讲,也确实很难将其准确挂钩。因此绩效考核难免流于仅仅重视代课数量的多少,论文发表数量的多少,而轻视课程教学质量的高低的现象。以论文发表的数量和发表刊物的级别等为标准的科研能力考核和职称评定以及职务升迁挂钩导致高校教师将工作的任务和重心集中在了科研方面,急功近利的现象极其严重,论文数量上去了,但是质量很不尽如人意。

(二)绩效考核重奖惩轻激励,缺乏人文关怀,不利于教师的职业发展

对教师的绩效考核不仅是厘定教师薪酬、激励教师的重要方法和手段,也是教师了解自己工作,发展自我的重要管理措施。但绩效考核或评估还存在各种缺陷,在实施过程中不可避免产生了各种矛盾和问题。比如绩效考核以效率至上的管理学理论为基础,遵循的是以任务为导向、以结果为导向的理念,在实施过程中容易忽视教育工作过程的复杂性和效果的长期性,容易忽视对教师群体的独特性和个性差异,难以衡量教师工作过程中付出的大量隐形劳动的付出,难以为老师提供自由的发展空间,容易挫伤老师工作的积极性、降低教师对教育的热情、奉献和全身心的投入,进而难以保障教育公平的实现和提供优质教育资源的提供。

同时,高校教师绩效考核的根本目的在于促进组织目标与个人目标的统一,提升个人绩效和组织绩效,实现学校事业发展与教师个人发展的双赢^[3]。但是绩效考核以投入和产出为核心,遵循的是面向市场,以社会和学生需求为导向的经济学思想。因此,在高校绩效考核中,不可避免存在为了考核而考核的问题,在考核指标制定,考核内容的导向和考核结果运用上,对教师都缺少人文关怀,没有达到促进教师专业发展的目的。

(三)考核者和教师之间缺乏沟通,对考核结果公开和反馈不足

绩效考核的过程也是被考核者和考核者之间沟通的过程。沟通是绩效考核的有效工作,包括考核

前、考核中和考核后的沟通,沟通可以有效减少信息的不对称。通过了解考核目的、内容和结果,让教师明确组织期望、工作职责,让教师看到自己的成绩与不足,找到或发现成功与失败的原因,客观地认识和评价自己,增强自我认识、自我教育、自我控制、自我提高的能力,达到及时调节、矫正不良行为,不断挖掘潜力,合理分配时间与精力,避免工作上的漏洞和失误,充分发挥聪明才智,更好地实现教师个体的价值。因而,考核的沟通至关重要,其中包括考核结果的有效运用。

传统意义上的绩效考核,通常是考核者单方面的行为,被考核者往往被排斥在这个过程之外。在教师绩效考核实践中,管理者往往出于各种顾虑,不愿意向教师个人提供绩效考核反馈,或者意识不到反馈的重要性,而忽视结果的反馈。事实上,由于绩效反馈不及时、不深入或者没有反馈,教师既无从申辩说明或进行补充,也无从了解自身的业绩与其期望的吻合程度。长此以往,就导致教师对考核考核工作的排斥,而使得考核流于形式。相反,有的高校却矫枉过正,将考核结果滥加应用,使教师对考核心存恐惧,甚至产生厌恶感,考核不仅没有达到其应有的激励作用,反而伤害了教师工作热情和积极性。

三、高校教师绩效考核工作的改进

(一)借助网络信息化手段,加强考核结果的客观性

对于与教师切实利益相关的考核,如职称评定,教学满意度调查等,可以采用正式的考核,通过借助网络,实现网上填表、审核和评分。可量化的指标由程序计分,定性指标采取匿名打分,这样既可提高工作效率又增加了考核的公正性。高校可以以院系为单位分别设立一个教师考核论坛,欢迎学生、教师,以及被考核教师对其教学和科研工作成绩匿名打分,甚至提出批评和改进意见。为解决硬件短缺和网络拥挤的问题规模较大的学校可提早进行考核,并分院系、分时段进行考核。科学的绩效考核结果的应用应该兼顾高校和教师的利益和发展要求,根据教师的个性特征提供不同的应用模型,从而保证每次的考核结果能真正让教师认识到自己的差距并加以改进,或者认识到自身的优势并加以保持,这才是推行绩效考核的意义。

(二)重视结果和量化指标的同时,关注过程和教师的个人发展

在绩效考核中,要尊重教师的人格,承认教师具

有积极向上的潜能,坚信教师是高校发展的首要资源,树立教师是高校主人翁的观念。过度依赖奖惩制度,过分地把教工绩效改善和能力的提高与奖惩制度联系起来,会因此带来许多消极的影响。这是传统的绩效考核方式所常见的。事实上,极少有人因惩罚而改善绩效。处处是雷区,反而会带来种种问题:比如教师改善绩效的动力来自于利益的驱动和对惩罚的恐惧与规避;过分依赖制度而削弱了组织各级管理者对改善绩效方面的责任(失去责任主体);由于管理者的角色是警察,考核就是挑教工的毛病,因此造成管理者与被管理者之间的对立与冲突^[4]。有学者在政府绩效评估中提出,“离开基本制度框架的纯粹技术或方法在实践中常常会成为政治邪恶、政治阴谋进和政治腐败的工具和帮手。”^[5]同样,在教师的绩效考核中我们也需要警惕,防止将教师的管理和评估逐渐变为一种纯粹的管理技术或方法。

我们都知道,高校教师群体由高级知识分子构成,他们具有强烈的求知欲和成就欲望,他们所从事的教学、科研与社会服务是需要不断探索与创新的复杂性劳动。他们需要的不仅仅是奖惩激励,而是在公平的奖惩考核之上更加自由的学术和教学空间。因此,在考评时应该针对教师的不同特点和优势,因人而异,运用柔性化的考核方法,给教师以充分的人文关怀和足够的发展空间,坚持发展性的教师绩效考核目标,树立“考核是帮助教师发展的手段”的理念,以便在真正意义上促进教师的职业发展。此外,学校要根据考核结果为教师工作的改进提供政策帮助和环境支持,院系则要提供业务指导以改善教师的绩效,协助教师制定发展规划。

(三)鼓励考核双方有效沟通,加强对考核结果的积极反馈

作为绩效管理的一部分,我们可以把绩效考核看成是管理人员和下属之间就绩效问题进行的持续不断的沟通过程。绩效管理操作的成败与否关键在于这个持续不断的沟通过程,在于沟通过程的连续性与有效性。现代人力资源管理认为,绩效管理的精髓应该是积极的、互动式的考核,应该让员工参与到绩效考核的过程之中,有利于使考核者获得员工工作的进一步细节,澄清双方在认知上的差异,在完善考评结果的同时,使员工能够比较容易接受自己在工作中的表现的不足,并加以主动的改进。比如,在学期(学年)最终绩效考核之前,定期按月或按周对教师的工作情况作简短的总结和报告,并与教师沟

通和反馈,指导教师围绕工作目标对自己的近期工作作出科学的调整和修正。

此外,在“绩效考核”中如果能做到绩效反馈和沟通,教工对自己的绩效就会心里有数,对结果也不会产生惊奇。因此,当然,在考核过程中,要是增加考核的透明度,使考核置于民主的监督之下,做到公开、公平、透明。在确定了明确的考核标准后,要做到执行公开公平。整个考核过程的透明化更加值得一提也就是:考核是如何进行的,考核结果是怎么出来的,这样才能激发教工的积极性。

(四)改进薪酬制度

薪酬制度与绩效考核紧密相联,合理的薪酬制度本身对员工的工作具有导向作用。高校教师担负着教学和科研等重要任务,科研与教学工作均涉及到质与量的问题,但是由于量易于考核,而质难以把握,现行的薪酬制度忽视对教师工作质量的激励和约束,需要从以下方面来加强对教师工作量与质的协同管理。

首先,应该建立以岗位任务为基础,以业绩为中心的岗位绩效津贴制度。岗位绩效津贴制度综合了以岗定薪和以绩定薪两种薪酬模式的优点,是在实施岗位聘任的前提下,按岗位确定津贴,按绩效调整津贴的制度,实质是一种目标设定法,即设定每一岗位的目标任务和对应的标准津贴,根据教师所聘岗位的任务完成情况发放津贴。需要注意的是岗位聘任要基于教师能力和以往业绩,允许高职低聘和低职高聘的情况,充分体现公平与效率的原则。岗位绩效津贴分为岗位任务津贴和业绩贡献津贴,学校要根据上岗人员所在岗位的岗位职责严格考核,考评其任务完成情况。教师在合格完成岗位目标任务的前提下,可获得与之对应的标准任务津贴,如果考核不合格,则下调任务津贴额;如果考核成绩突出,则在按规定发放标准任务津贴的同时,根据具体情况增发业绩贡献津贴。这样,教师的工作绩效考核结果与其津贴额紧密相连,可以激励教师出色完成本职工作并力争超额完成任务。

其次,为了做到对教师工作的量与质的协同管理,我们把教师教学及科研工作中“量”的部分看作任务A,“质”的部分看作任务B,依据:绩效=工作量绩效(A)+工作质量绩效(B),设置:校内津贴=a工作量津贴(A)+工作质量津贴(B),其中a为任务A的津贴系数。只有当任务A的绩效客观考核合格时,我们才对任务B进行主观考核,这实质是对主、客观绩效考核机制的优化组合。a的大小与

任务B的考核结果成正比例关系。当B的考核结果令人满意时 $a \geq 1$;反之, $a < 1$ 。任务A是教学与科研工作量的组合,只有这两部分均令人满意时,任务A的绩效才是令人满意的。这样既协调了教师在教学与科研工作间精力的投入,又能达到对教师工作的量与质的协同管理,保证教师优质高质量地完成工作,较好地实现了薪酬制度的激励与约束效能^[6]。

第三,实施特殊工资项目和其他措施。除了以上的基本薪酬制度,我们还可以效仿西方近些年来实行的特殊工资制度来激励教师的教学和科研工作热情。例如,在美国的明尼苏达州规定:教师工资由教龄工资、学历工资和教学能力工资组成。教学能力工资由教师自愿申请,经过评审委员会审核后确定具体数额,最高达15000美元,教学能力工资评定包括学科知识水平,学生与家长的考核,优秀教师资格证书,课堂教学评估等^[7]。

四、总结

高效绩效考核一直以来都是令管理者感到棘手的一个问题,而问题的症结所在依然是制度缺陷,制度的不完善不合理给教师带来了错误的引导作用,因此,只有发现绩效考核中最关键的现实问题,并针对问题明确绩效考核的目标,从客观情况出发,才能让绩效考核起到引导的作用,使绩效考核真正起到培养教师的职业发展,提高教师个人职业能力的作用。

[参考文献]

- [1] 蔡立辉. 西方国家政府绩效评估的理念及其启示[J]. 清华大学学报(哲学社会科学), 2003(1): 76—83.
- [2] 李凌. 高校教师绩效考核结果的应用及其问题与思考[J]. 边疆经济与文化, 2007(12): 163—164.
- [3] 匡振旺. 中国高校教师绩效考核的矛盾分析与对策研究[J]. 中国人民大学教育学报, 2015(6): 100—113.
- [4] 吴岚. 高校行政管理人员绩效考核的问题及改进思路[J]. 黑龙江科技信息, 2007(11): 190—190.
- [5] 蔡立辉. 西方国家政府绩效评估的理念及其启示[J]. 清华大学学报(哲学社会科学), 2003(1): 76—83.
- [6] 刘卫龙, 张春秀, 林俊杰. 高校薪酬制度分析与激励型薪酬计划构建[J]. 产业与科技论坛, 2007(9): 177—178.
- [7] 王静, 洪明. 美国教师工资和激励机制改革的历史发展[J]. 集美大学学报(教育科学版), 2007(3): 28—32.