



幼儿园教师绩效考核问题

欧傲然

(泰国博仁大学教育学院,曼谷 10210)

摘要:随着国家对人才的管理日益重视,幼儿园教师绩效考核也已经进入幼儿园管理之中。从幼儿园教师绩效考核的内容、特点、类型、现状和方案等方面进行梳理,发现幼儿园教师绩效考核存在考核机制不完善、考核结果不能及时反馈并做有效沟通等问题,应从考核机制缺乏政策指引、幼儿园管理者和教师欠缺相关绩效管理观念两方面进行原因分析,健全绩效考核体系、有效沟通上下级并及时反馈考核结果等方面采取改进措施。

关键词:绩效考核;幼儿园教师;幼儿园管理者

中图分类号:G615

文献标识码:A

文章编号:2095-770X(2017)07-0119-04

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

doi:10.11995/j.issn.2095-770X.2017.07.025

Research on the Questions of Kindergarten Teachers' Performance Evaluation

OU Ao-ran

(School of Education Management, Dhurakij Pundit University, Bangkok, 10210, Thailand)

Abstract: With the increasing attention given to the management of talents from the government, performance assessment of teachers has been introduced into the management of kindergarten. By illustrating the contents, characteristics, category and implementation plan of the performance assessment of preschool teachers in kindergarten, a series of problems are found, including the imperfect assessment mechanism, the delay of the feedback of the assessment result, and the lack of effective communication. The causes of these problems can be classified into two aspects. One is the lack of directional policy, and the other is the managers and teachers' poor knowledge about the management of performance assessment. To solve these problems, the paper puts forward measures.

Key words: performance assessment; preschool teachers; managers of kindergartens

近年来,对人才的管理越来越受人们的重视,而对员工的绩效考核是对人才管理的重要表现。随着绩效考核进入校园,对幼儿园教师的绩效考核也日渐兴起,但在对幼儿园教师进行绩效考核的实施过程中却出现很多问题,例如,考核标准不完备、科学,照搬义务教育学校考核内容等等。这几年幼儿园事故频发渐渐使幼儿园教师进入了人们的视野,在人们纠结幼儿园教师为何会如此“凶残”地对待单纯可爱的幼儿的时候,幼儿园教师的绩效待遇状况也日

益被公众知晓。试想,一位教师在幼儿园的待遇很差时,又怎会把更多的精力和爱心全身心的投入到幼儿身上呢?在我国幼儿园教育尚未发展成熟的今天,对幼儿园教师进行绩效考核仍然是一个新鲜的话题,到底以何种标准考核幼儿园教师也仍在不断的研究之中。应有效地对幼儿园教师进行绩效管理并提高幼师的绩效待遇,使幼儿在幼儿园快乐的成长。

一、幼儿园教师绩效考核概述

(一) 幼儿园教师绩效考核的内涵

绩效,分开来说是绩与效的结合,绩即业绩,效即效率、效果。绩效考核是用系统的方法、原理,评定、测量员工在职务上的工作行为和工作效果。^[1]幼儿园的教师绩效考核是针对3—6岁幼儿进行教学的教师的绩效考核,幼儿园教师的绩效考核有其特殊性。

(二) 幼儿园教师绩效考核的现状

在人力资源管理进入幼儿园之后,用绩效考核教师可以说是对教师的一种极大的鼓舞,为那些有能力却受限于幼儿园管理制度的幼儿园教师提供了一个展现自己的平台,而对那些在幼儿园得过且过的教师来说,幼儿园教师绩效考核则是他们转变自己的契机,抓住与否关系到他们自身职业生涯的成败。目前,我国教育事业不断向前发展,在国外延长义务教育阶段的情况下,将幼儿园教育纳入我国的义务教育阶段也是必然趋势。虽然关于幼儿园教师绩效考核的理论研究较少,但对幼儿园教师进行绩效考核不能盲从和脱离实际。对幼儿园教师绩效考核现状的描述主要从以下四个方面进行。

1. 幼儿园教师绩效考核的内容

幼儿园教师的绩效考核包括业绩考核、师德表现、能力考核和态度考核。其中,业绩考核是对教师承担岗位工作的成果所进行的考定和估价^[2];师德表现是教师对幼儿的一种爱的表现,对幼儿是否有爱心、有耐心,是否能为幼儿的健康成长自觉提高自己的教学能力;能力考核是根据岗位要求,考察教师在实际工作中发挥出来的能力;态度考核主要是针对教师教学态度进行的考核,具体是指教师工作的认真度、责任度、努力程度,教学是否有干劲、有热情。

2. 幼儿园教师绩效考核的特点

幼儿园教师的绩效考核有多因性,受幼儿园环境条件、教师自身激励和技能等主客观因素影响,幼儿园教师绩效考核需要多角度、多层次、全方位的考评。同时,陶金玲还指出,教师的绩效具有动态性和连续性,绩效随着时间的推移会发生变化,幼儿园管理者不能以僵化的观点看待教师的绩效,应以“全面的、发展的”眼光考量教师,保证绩效考核的公正、公平和准确。^[2]

3. 幼儿园教师绩效考核的类型

多样性的绩效考核所产生的效果不仅可以体现考核的准确公正全面,还可以让教师认识到自身的

不足。对幼儿园教师进行考核一般从两方面进行:一是教师自身内部的考核,包括教师的技能、业绩和自我评价,其中技能和业绩可以量化,自我评价是对自我的一种认可和改进。二是教师外部的考核,包括上级考核、同事考核、家长考核和幼儿考核。上级考核中的上级是教师的上级主管,他们对教师直接领导,对教师比较熟悉,考核时没有思想上的顾忌,考核较客观,其所占考核比重最多;同事在日常教学活动中与被考核者密切联系,共同处事,他们能更加细致的了解被考核者的内心想法和工作能力,但他们在参与考核时,受人际关系的影响大;家长是教师不可避免必须接触的,家长为了孩子的发展自觉的监督教师;幼儿是教师教授的对象,是与教师接触最多的,另外幼儿的思想单纯,喜欢与不喜欢往往表现得很明显,所以幼儿对教师的评价是一项重要的参照数据。

4. 幼儿园教师绩效考核的方案

宁本涛对义务教育学校绩效考核机制进行改进与重构的思考中提出了自己的想法:“理念先行”、“要素重组”、“真抓实干”^[3]。王坚红指出了教师评价的具体操作办法,对幼儿园教师的绩效评价提供了方法指导。黄东昱提出加强幼儿园教师的管理策略,“树立以人为本的教师管理理念”、“提倡发展性教师评价”和“让教师体验职业幸福感”^[4]。朱素静提出应构建幼儿园学习组织,进行学习型绩效管理,“充分尊重员工的主体性,发挥员工的积极性,而没有简单、粗暴地对待行政命令”^[5]。唐文静也提出,应关注教师的生命价值。^[6]

二、幼儿园教师绩效考核中存在的问题

(一) 考核机制不完善

幼儿园的考核指标虽能涉及考核的方方面面,包括考勤、考绩、安全管理等,但幼儿园实施的考核内容多以物质考核为主,以一些可以简单量化的标准作为指标,例如幼儿每日的出勤数,却容易忽视考核的对象——教师。人力资源管理讲求的是对人的管理,绩效考核应坚持以人为本,所以幼儿园教师绩效考核的内容应该包含针对教师精神或心理方面态度的考核,例如对幼儿园的热爱程度,对幼儿园绩效管理的接受程度等等。教师绩效考核不仅是幼儿园管理者对教师的考核,也应该反映教师的态度,并作为一个指标综合到考核结果中去。幼儿园教师考核机制方面存在的问题主要体现为以下两点。

1. 考核主体单一并出现行政中心化

目前幼儿园教师考核标准多是由园内管理人员

或教研组长制定的,在幼儿园教师绩效考核的各个环节中,考核参与群体也较单一,教师作为考核主体参与的情形不多,家长的参与度也不高,这致使考核结果不具有说服力。如果这种类型的考核持续开展,则会出现行政中心化现象,使教师绩效考核偏离正常的轨道,最终影响幼儿园工作的稳定运转。我们应该按照《幼儿园教育指导纲要(试行)》中所倡导的“园长以及有关管理人员、其他教师和家长等参与评价”精神^[7],鼓励全体幼儿教育工作者、幼儿家长和幼儿等多方人员从本园实际情况出发,共同参与、协商制定。考核主体的多元化需要进一步加强贯彻落实。

2. 考核以奖惩性为主

奖惩性原则是我们在教师绩效考核时提倡的,但我们不能僵化的运用奖惩,否则绩效考核结果直接与评奖评优挂钩或直接与经济利益联系,这将偏离绩效的正向轨道。现代的教育评价观主张为了诊断并改进教育而评价,以最终促进教育活动的参加者,包括幼儿园管理者、教师、幼儿和家长在原有基础上得到提高和发展。奖惩性评价只是提高教师教育教学能力的一种手段,教师不能因为表面的“奖惩”而忽视绩效考核的深层意义。如果这种以奖惩性为主的考核制度长期使用将影响到评价考核工作开展的质量和效果。

(二)考核结果不能及时反馈并做有效沟通

考核结果的反馈是考核不可缺少的环节,它关系到教师工作的及时改进和幼儿园管理者与管理对象的有效沟通。绩效考核制度不仅应分析教师工作的优缺点、工作行为得当与否,促进教师认知自身优点和不足并找到改进的方法,还应该运用考核结果制定自己的个人发展计划。而现实中在考核结束后,绩效考核的结果和奖惩基本不挂钩,没有起到绩效考核应有的效果。幼儿园领导者对教师的绩效管理流于形式,往往停留在政策文件上,没有落实到教师工作实践中,缺乏与教师的及时有效的交流。

三、幼儿园教师绩效考核问题的原因分析

(一)考核机制缺乏政策指引

目前幼儿园虽作为基础教育逐渐受到重视,但还不属于义务教育,所以致使幼儿园的绩效考核没有明确的大纲方向,容易使其偏离幼儿园工作的正常轨道,影响幼儿园和教师的有效发展。2008年12月教育部颁布的《教育部关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》可以被幼儿园借鉴,但政府教育部门出台针对幼儿园本身的绩效考核方案已是广大幼儿园的迫切要求。

(二)幼儿园管理者和教师欠缺相关绩效管理观念

幼儿园管理者作为实施幼儿园教师绩效考核的主要人员,对绩效管理知识的掌握理解程度显得尤为重要。他们在实施绩效管理时不仅要考虑幼儿园的实际情况,还要切实掌握在园教师的能力水平,这就需要幼儿园管理者具备理性思考、全面把握的能力。对于绩效考核的对象——教师则更需要充分了解绩效考核的价值和意义,积极响应幼儿园绩效管理的措施并主动按照考核的内容要求自己,才能使绩效考核达到应有的效果。特别指出的是,考核结果是绩效考核不能缺少的重要成分,如果幼儿园管理者和教师不重视考核结果,那么绩效考核的价值也就无从讲起。

四、幼儿园教师绩效考核问题的解决措施

从上文提到的《教育部关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》中可以看到:“做好教师绩效考核工作是加强教师队伍建设的重要基础。”^[8]同时也是“完善教师激励约束机制、努力构建充满生机与活力的教师人事制度的重要任务。”^[8]教育部对义务教育学校的教师绩效考核的指导意见为解决幼儿园考核问题在一定程度上提供了政策的方向性指导,所以建立有效的教师考核机制需要重视以下两个方面。

(一)健全绩效考核体系

健全幼儿园教师绩效考核首先要创建轻松舒适的学习环境,在幼儿园管理者和教师之间营造与建立新型的互助友爱、合作共享的人际关系,形成一个动态性学习组织,在这种学习型的文化中,以人性化的处理方式考核;其次,考核内容应具有统一性和选择性,考核内容的制定应当避免单一标准、过度量化的弊端,注重全面性和有效性。绩效考核体系可以作为标准长期不变,但要结合实际的情形以及教师日常工作实际,保证幼儿园和幼儿园教师共同发展。另外针对上文提到的主要问题应该采取如下措施。

1. 考核主体多元化

幼儿园教师绩效考核应坚持以人为本,重视教师的主体地位,而不应被当做被动的考核对象。我们要改变这种传统的意识,树立考核的主体不仅是幼儿园管理者,还应包括教师、家长、同事甚至是幼儿的观念。《幼儿园指导纲要(试行)》中指出,“幼儿园教育工作评价实现以教师自评为主,园长以及有关管理人员、其它教师和家长等参与评价的制度”^[7]。因此,绩效考核评价工作的主体必须多元化,让教师充分发挥主动性,积极参与到考核评价中

来,同时避免考核中滋生不良现象。在考核方案的制定方面要从教师到幼儿园管理者自下而上制定,充分体现教师参与的主体性,考核中不仅让幼儿园教师明确考核评价的目的和意义,懂得绩效考核对自身专业化成长的促进作用,还要真正参与到考核方案的制定之中。

2. 完善考核激励体制

绩效考核是为了员工更好地发展而进行的。完善的幼儿园考核激励体制可以充分调动幼儿园教师工作积极性,并在工作中激发自身的激励因素,如工作的责任感、自主性、工作成长中的机会等。绩效考核还要把奖惩性与发展性相结合,为教师的发展而努力。

(二)有效沟通上下级并及时反馈考核结果

绩效考核既然是对员工的业绩等的考察,如果考核结果不能及时反馈给员工和单位领导,那么绩效考核也就流于形式。幼儿园教师的绩效考核也是如此。幼儿园教师的考核是考察幼儿园人力资源管理实行情况的不可缺少的环节,及时有效的反馈不仅可以让教师了解自己的长处和不足及以后改进的方向,也可以给幼儿园管理者提供一份教师的“成绩单”,全面把握教师的工作生活情况,随时调整考核中不足的方面并添加新内容,使考核内容与教师实际相适应。例如采取积分制的幼儿园对教师进行绩效考核,其考核内容如表 1 所示^[9]。

表 1 教师考核基本内容

教师个人专业能力 45 分	根据教师类型而定
	教学观摩 8 分
	专题总结 5 分
	随机工作 5 分
	财产 2 分
	节约 2 分
	幼儿出勤 2 分
班级常规工作 30 分	幼儿安全 2 分
	卫生 3 分
	班级常规 3 分
	班级环境 4 分
	作业栏 3 分
	教学计划 3 分
	户外活动 3 分
教师职业道德修养 15 分	随机工作 3 分
	遵守制度 5 分
	教师互评 5 分
	家长评议 5 分
突出贡献 10 分	班级贡献 5 分
	个人贡献 5 分

注:其中“根据教师类型而定”指初任教师、一般教师、骨干教师和专家型教师。

由表 1 可以看出,该表在充分考虑不同教师类型的情况下制定全面的考核内容,如果考核结束后把考核结果及时反馈给教师,就可以让幼儿园教师明显的了解自身哪方面存在不足,从而明确改进或努力的方向。对幼儿园管理者来说也可以总结教师总体的欠缺方面,制定有针对性的考核方案。解决幼儿园教师绩效考核存在的问题不应该只依靠幼儿园管理者单方面的努力,而应该综合当地政府部门、幼儿园教师和家长多方面的力量,制定出符合幼儿园实际的、可以有效发展幼儿园教师能力的绩效考核体系。

教师和学生是构成学校的两大主要因素,而教师作为教育者、教授者,其地位是不可替代的。幼儿园教师的身份更加特殊,既是老师更是亲人。幼儿园教师绩效考核一方面可以加强对幼儿园教师的管理,另一方面对幼儿园教师队伍建设也有很大助力。因此,对幼儿园教师绩效考核问题进行研究具有重要的现实意义和时代发展价值。

[参考文献]

[1] 曹嘉辉. 高校教师绩效考核体系的设立[J]. 经济师, 2003(9).

[2] 陶金玲. 幼儿园教师绩效考评策略[J]. 现代幼教, 2007(6).

[3] 宁本涛. 关于改进义务教育教师绩效考核机制的思考[J]. 集美大学学报, 2010, 11(4).

[4] 黄东昱. 试论幼儿园教师的管理策略[J]. 吉林省教育学院学报, 2007, 23(8).

[5] 朱素静. 构建学习型幼儿园的绩效管理[J]. 教育导刊, 2007(3).

[6] 唐文静. 绩效考核应关注教师的生命价值[J]. 教学与管理, 2010(2).

[7] 教育部. 幼儿园教育指导纲要(试行)[EB/OL]. http://www.edu.cn/xue_qian_779/20060323/t20060323_109278.shtml.

[8] 教育部. 教育部关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见[J]. 魅力中国, 2009(1).

[9] 栗艺文. 幼儿教师考核评价研究[D]. 保定: 河北大学, 2001.

[责任编辑 朱毅然]