

■专题: 学前教育专业发展

“三教制”模式下幼儿教师绩效考核体系的建构

李丽娥, 刘书辉

(延安大学教育科学学院, 陕西延安 716000)

摘 要: 学前教育质量的关键因素在于教师, 通过教师评价提升学前教育质量是当前国际学前教育界的共识。我国教育管理部门重视对幼儿教师考核, 但目前考核体系尚不健全。本研究在明确了幼儿教师考核体系建构的保教并重原则、指标优化原则和可测量性原则的基础上, 从确定考核指标、确定考核指标的权重、制定考核标准、确定考核主体、明确考核周期、合理运用考核结果六个步骤构建了幼儿教师的考核体系。

关键词: 绩效考核; 幼儿园; 幼儿教师

中图分类号: G617

文献标识码: A

文章编号: 2095-770X(2018)11-0075-05

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

doi: 10.11995/j.issn.2095-770X.2018.11.015

Construction of Kindergarten Teachers' Performance Assessment System under the "Three Teachers Responsible for a Class" Model

LI Li-e, LIU Shu-hui

(School of Education Science, Yanan University, Yan'an 716000, China)

Abstract: The quality of preschool education depends greatly on the key factor of teaching staff. Improving the quality of preschool education through assessment of teachers' performance is the consensus of the current international preschool education field. Our educational administration attaches great importance to the assessment of preschool teachers, but the system is not yet perfect. On the basis of clarification of the principle of paying equal attention to care and education in the construction of teachers' performance assessment system, and the principle of optimization and scalability, the paper tries to construct an assessment system through 6 steps, including: setting appraisal indicators, deciding the weight of each indicator, establishing evaluation criteria, determine subject of evaluation, clarifying the appraisal cycle and the reasonable use of the assessment result.

Key words: performance assessment; kindergarten; kindergarten teachers

2010年首届联合国教科文组织世界学前教育大会提出学前教育质量的关键因素在于幼儿教师具备怎样的专业素养和工作态度^[1], 而通过教师评价提升幼儿教师专业素养及学前教育质量已成为国际共识^[2]。基于此, 教育管理部门对幼儿教师实行绩效考核的思路逐渐明确。2012年教育部等部门联合发布《关于加强幼儿园教师队伍建设的意见》, 提出公办幼

儿园实行“岗位绩效工资”制度, 而实施绩效工资的前提条件即要实施绩效考核。同年, 教育部出台《幼儿园教师专业标准(试行)》(以下简称《专业标准》), 并提出可以作为对幼儿教师进行考核的依据, 该文件是第一个具体阐释幼儿教师绩效考核内容的纲领性文件, 为幼儿教师考核制度建设提供了法理依据。然而, 由于在相当长的一段历史时期内, 我们对幼儿教

收稿日期: 2018-03-24; **修回日期:** 2018-04-25

基金项目: 陕西省高水平大学建设专项资金资助项目(2015SXTS01); 陕西省教育厅人文社科专项项目(16JK1847); 延安大学校级科研项目(YDQ2016-15)

作者简介: 李丽娥, 女, 山东菏泽人, 延安大学教育科学学院讲师, 主要研究方向: 幼儿园管理, 幼儿园数学教育; 刘书辉, 女, 河北邢台人, 延安大学教育科学学院助教, 主要研究方向: 幼儿园游戏, 幼儿园科学教育。

师考核制度主要和中小学教师混为一体,故仅凭《专业标准》难以建立完善的幼儿教师考核制度。因此,在参考《基础教育改革纲要(试行)》《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》等国家相关政策的基础上,建立符合幼儿教师工作特点的考核制度是当前幼教事业发展过程中急需解决的问题,也是推动幼儿教师管理科学化和规范化的重要举措。

幼儿教师核必然依据其岗位职责开展,教职工的配备方式是其岗位职责的决定因素。《幼儿园教职工配备标准(暂行)》中提出“全日制幼儿园每班配备2名专任教师和1名保育员,或配备3名专任教师”,明确了幼儿园在无保育员前提下,配备3名教师的合理性。在政策引导下,很多幼儿园为了改变保育员文化素质偏低、难以胜任“保育和教育相结合”的工作职责,纷纷实施“三教轮保”的保教模式,即取消专职保育员,班级中配备三位具有幼儿教师资格证的老师,分别轮流承担保育工作^[3-4]。这种保教方式取代了之前教师和保育员分工明确、各司其职的现象,使保教工作融为一体。本研究立足于幼教实践中的“三教制”,并尝试建构该保教模式下幼儿园教师考核体系,以期管理实践提供借鉴。

一、考核体系建构的原则

(一)保教并重原则

所谓保教并重即在幼儿园教育过程中,不能只抓保育而不顾教育,也不能只抓教育忽视保育^[5]。由于传统保教分离的工作传统,教师们认为保育工作只是体力劳动,像保姆一样的去照料幼儿的日常生活,没有教育价值^[6],对保育工作价值的漠视是幼儿园教师轻视保育的重要原因之一。同时,幼儿园管理者对教师的考核主要以教育活动的设计、实施、幼儿的学习效果等为依据,保育只是幼儿教师考核的附带品,所占权重较低,从而成为幼儿教师重视教育、轻视保育工作的直接原因。建构“三教制”模式下考核体系,通过改变幼儿园绩效考核指标及其权重的大小,引起幼儿教师对保育和教育工作的同等重视,才能真正贯彻保教并重。

(二)考核指标优化原则

指标优化原则是指考核指标应不应过于繁杂,应易于被接受和执行。根据“木桶理论”,少量的瓶颈因素才是起决定作用的^{[7]32},因此,对幼儿教师的考核要抓住关键指标,避免出现幼儿园考核指标过多、过于细化的现象,否则不但不易于考核工作的开展,反而会增加考核的难度,并使教师难以把握工作的重点,难以起到对教师的引导作用。同时,要注意指标设计的互补性,避免考核指标的内涵和外延出现交叉或重合^[8]。

(三)可衡量性原则

可衡量性原则是指考核指标要明确具体,所指

向的内容需要测量,且测量信息及数据易于采集并准确可靠^{[7]32}。幼儿园管理者能够通过测量获取所需要的考核信息,并能够产生不同的绩效结果。如幼儿教师的师德,这一考核内容本身难以测量,但又不能把它排除在绩效考核之外,因此,考核指标设计过程中就需要把它转化为可衡量的考核指标。

二、考核体系建构的程序

考核将幼儿教师绩效和薪酬挂钩,调动了教师工作的积极性,促使教师不断提高自身素质和能力,同时也有力地推动了幼儿园办园质量的提高。三教制下幼儿园教师考核体系的建构主要有以下四个环节。

(一)确定考核指标

《幼儿园教师专业标准(试行)》中规定了对合格的幼儿教师专业理念与师德、专业知识和专业能力等方面的基本要求,并提出“作为幼儿园教师培养、准入、培训、考核等工作的重要依据”。同年,教育部下发《关于加强幼儿园教师队伍建设的意见》,其中第五条提出:“完善幼儿园教师职务(职称)评聘制度……完善符合幼儿园教师工作特点的评价标准,重点突出幼儿园教师的师德、工作业绩和保教能力。”上述文件明确了幼儿教师考核的侧重点。同时,根据幼儿园绩效考核的实践,把传统评价中的“勤”作为一项重要考核内容纳入绩效考核体系。由此形成了幼儿园绩效考核的四项关键指标:师德、工作业绩、保教能力和考勤。通过对关键考核指标分解,形成二级指标,见表1。

表1 幼儿园考核指标体系表

一级指标	二级指标
师德	1. 遵纪守法,遵守教师职业道德
	2. 为人师表,举止文明。
	3. 尊重幼儿人格,不体罚幼儿。
	4. 团结协作,顾全大局。
保育能力与 保育业绩	1. 一日生活环节的安排
	2. 班级环境的常规维护
	3. 幼儿行为习惯培养
	4. 保育教研
	5. 安全责任事故
教育能力与 教育业绩	6. 家园共育
	1. 游戏环境的创设与利用
	2. 教育活动计划
	3. 幼儿学习效果
	4. 教育教研
考勤	5. 继续教育
	1. 出勤率
	2. 迟到、早退

(二)确定考核体系中个指标的权重

权重,即考核指标在总分中所占的比例。实践中发现,幼儿园管理者往往凭主观经验估计各指标

权重,这种方法对管理者的管理素养要求较高。在管理者素质不达标的情况下,很多幼儿园采用此方法确定各指标的权重,科学性较低。为避免这一问题,本研究采用层次分析法来确定各指标的权重,它是美国运筹学家 T. L. Saaty 教授提出的将定性与定量相结合的决策方法^[9]。它首先是把各项指标成对的作比较,确定每对指标相对重要性的比例,然后再通过数学计算确定各因素权重。这种方法和主观经验法相比,较科学合理、简便易行。应用层次分析法主要分为以下三个步骤。

1. 建立考核指标的层次结构

考核指标的层次结构即幼儿园绩效考核指标体系表中的结构,是层次分析法中各项指标的两两比较的基础。

2. 构造矩阵

要通过两两比较确定各指标的相对重要性程

度,就需要根据某一指标的重要性程度,按照 1—9 比例标度,对成对的两项指标进行比较并赋值,从而构造判断矩阵。表 2 列出了各个标度的含义。

表 2 矩阵标度含义

标度	含义
1	两个因素相比同样重要
3	两个因素相比一个比另一个稍微重要
5	两个因素相比一个比另一个明显重要
7	两个因素相比一个比另一个强烈重要
9	两个因素相比一个比另一个极端重要
2、4、6、8	上述两相邻判断的中值

3. 计算权重

为避免自相矛盾的赋值结果,对其进行一致性检验。一致性检验获得通过的赋值,再运用计算法得出各因素的权重。本研究采用 AHP 软件对赋值结果进行一致性检验并计算各指标权重,见表 3,表 4,表 5,表 6,表 7。

表 3 幼儿园教师考核的一级指标权重

幼儿园教师 绩效考核	师德	教育能力与 教育业绩	保育能力 与保育业绩	考勤	权重	
师德	1. 0000	0. 2500	0. 2500	3. 0000	0. 1314	C. R. =0. 0372
教育能力与教育业绩	4. 0000	1. 0000	1. 0000	5. 0000	0. 4005	$\lambda_{\max}=4. 0994$
保育能力与保育业绩	4. 0000	1. 0000	1. 0000	5. 0000	0. 4005	
考勤	0. 3333	0. 2000	0. 2000	1. 0000	0. 0676	

表 4 师德指标下二级指标权重

师德	遵纪守法,遵守 教师职业道德	团结协作 顾全大局	为人师表, 尊重 幼儿人格, 举止文明	不体罚幼儿	权重	
遵纪守法,遵守教师职业道德	1. 0000	3. 0000	3. 0000	3. 0000	0. 4813	C. R. =0. 0582
团结协作顾全大局	0. 3333	1. 0000	0. 3333	0. 3333	0. 0979	$\lambda_{\max}=4. 1554$
为人师表,举止文明	0. 3333	3. 0000	1. 0000	1. 0000	0. 2104	
尊重幼儿人格,不体罚幼儿	0. 3333	3. 0000	1. 0000	1. 0000	0. 2104	

表 5 保育能力与保育业绩指标下二级指标权重

师德	家园 共育	一日生活 环节安排	保育活 动教研	班级环 境维护	幼儿行为 习惯培养	安全责 任事故	权重	
家园共育	1. 0000	0. 5000	0. 3333	0. 3333	0. 2500	0. 3333	0. 0649	
一日生活环节安排	2. 0000	2. 0000	1. 0000	1. 0000	1. 0000	0. 5000	0. 1625	CR=0. 0319
保育活教研	2. 0000	1. 0000	0. 5000	0. 5000	0. 3333	0. 2500	0. 0853	$\lambda_{\max}=6. 2013$
班级环境维护	3. 0000	2. 0000	1. 0000	1. 0000	0. 3333	0. 3333	0. 1371	
幼儿行为习惯培养	4. 0000	3. 0000	3. 0000	3. 0000	1. 0000	1. 0000	0. 2603	
安全责任事故	3. 0000	4. 0000	3. 0000	3. 0000	1. 0000	1. 0000	0. 2902	

表 6 教育能力与业绩下二级指标权重

师德	教育活 动计划	幼儿学 习效果	教育活 动教研	游戏环境 创设与利用	继续 教育	权重	
教育活动计划	1. 0000	4. 0000	1. 0000	0. 3333	2. 0000	0. 1982	CR=0. 0298
幼儿学习效果	0. 2500	1. 0000	0. 5000	0. 2500	0. 5000	0. 0739	$\lambda_{\max}=5. 1333$
教育活动教研	1. 0000	2. 0000	1. 0000	0. 3333	2. 0000	0. 1685	
游戏环境创设与利用	3. 0000	4. 0000	3. 0000	1. 0000	5. 0000	0. 4556	
继续教育	0. 5000	2. 0000	0. 5000	0. 2000	1. 0000	0. 1028	

表 7 考勤指标下二级指标权重

考勤	病假事假	迟到早退	权重
病假事假	1.0000	5.0000	0.8333 C.R.=0.0000
迟到早退	0.2000	1.0000	$\lambda_{\max}=2.0000$

值得注意的是,以上通过计算得出的各二级指标的权重是所在一级指标中所占的比例,而不是在考核体系中所占百分比。再次通过计算得出二级指标在考核体系中所占百分比,得出考核体系各指标权重,见表 8。

表 8 考核体系各指标权重

项目	指标	权重
师德 (13.14%)	遵纪守法,遵守教师职业道德	6.32%
	团结协作,顾全大局	1.29%
	为人师表,举止文明	2.76%
	尊重幼儿人格,不体罚幼儿	2.76%
	家园共育	2.60%
保育能力 与保育业绩 (40.05%)	一日生活环节安排	6.51%
	保育活动教研	3.41%
	班级环境维护	5.49%
	幼儿行为习惯培养	10.42%
	安全责任事故	11.62%
教育能力 与教育业绩 (40.05%)	教育活动计划	7.89%
	幼儿学习效果	2.96%
	教育活动教研	6.75%
	游戏环境创设与利用	13.25%
	继续教育	4.12%
考勤 (6.76%)	病假事假	5.63%
	迟到早退	1.13%

由各指标的权重可以看出,师德、保教能力保育业绩、教育能力与教育业绩所占的权重相对较高,基本符合教育部门对幼儿教师考核的要求。

(三) 制定考核标准

考核标准即对评价对象的各项指标达到要求的程度在数量和质量上进行价值判断的尺度^[10],越明确具体、可观察的考核标准越有可操作性。在对幼儿教师考核过程中,要做到定量考核为主,定性与定量考核相结合,从而使考核标准更具科学性^[11]。考核标准主要明确强度和频度^[12],强度是指对评价指标要求的程度或各种规范化行为的优劣程度,如活动设计有一点明显错误或两点不足记为合格;频度是某一考核指标数量或次数的规定,如幼儿教师“每学期至少组织 1 次公开授课,撰写 5 份以上听课记录和评析”“每月完成 1 份幼儿观察个案”等。在考核标准的基础上制定考核细则,它是教师考核加分或减分的依据,如“周活动计划每周五下午上交保教主任,延迟上交扣 1 分”。

(四) 确定考核主体

所谓考核主体是指组织与实施教育评价活动的

的个人或团体,他们按照一定的标准对被考核者进行价值判断^[13]。考核主体的选择关系到考核结果是否公平、公正的决定性因素。在对幼儿园教师考核过程中,究竟是谁对教师进行考核呢?《中华人民共和国教师法》中提出“学校或其他教育机构应当对教师的政治思想、业务水平、工作态度和工作业绩进行考核”,显然法律确定了幼儿园内部管理者的考核主体地位,但也造成考核主体过于单一的局面^[14]。为避免单一考核主体信息来源单一的局面,目前中小学广泛使用 360 度考核方法,它是由被考核者的上级、同事、学生和家長以及被考核者本人担任考核者,对被考核者进行 360 度的全方位考核^[15-17]。这一考核理念也在《幼儿园教育指导纲要(试行)》中被提出:“管理人员、教师、儿童及其家長均是幼儿园教育评价工作的参与者”。可以看到打破传统的上级考核下级的做法,实现考核主体的多元化是对幼儿园教师考核实践的基本要求。以上不同考核主体作为教师考核的直接或间接利益关系人^[18],从不同角度了解考核对象,准确性较高,能够全面反映考核对象的实际,是保证有效考核的重要措施。

(五) 明确考核周期

考核周期是两次考核时间之间的间隔。如果考核周期过短易造成精力和时间的浪费,增加考核的成本^[19],而考核周期过长,会使被考核者失去对考核结果的关注,且易形成“近因效应”^[20]。幼儿园管理者应根据考核内容的不同方面建立合理的考核周期,对容易考核且能够及时改进的项目缩短考核周期,如考勤及班级环境的维护可以每月考核一次;对需要消耗大量人力的项目可以按学期或学年考核。

(六) 合理运用考核结果

教师考核一般有三个目的:教师晋升、教师绩效改善与学校发展^[21]。当前我国幼儿教师考核的主要目的是为教师的晋升、聘任和奖惩提供基础和依据,只关注了奖惩性评价,也可以说通过考核为教师贴上了“优秀”“合格”或“不合格”的标签^[22]。从考核的本质来看,奖惩或贴标签不是目的,只是管理的一种手段。其最终目的在于提高教师的未来工作绩效,调动教师工作的积极性,进而提升教师队伍整体素质和工作质量^[23-24],提升幼儿园办园质量。因此,在考核结果的应用方面,应改变单一建立在“经济人”假设基础之上的物质激励,以避免夸大的物质刺激诱发的教师失范行为^[25]。沙因提出“不仅人们的需要与潜在欲望是多种多样的,而且这些需要的模式也是随着年龄与发展阶段的变迁,随着所扮演

的角色变化,随着所处境遇及人际关系的演变而不断变化的^[26]。因此,幼儿园管理者应意识到幼儿园教师具有多方面的人性需求,是发展中的“复杂人”^[27],在管理过程中将考核与激励机制相结合。

三、结论与讨论

“三教制”模式下幼儿园教师的考核就要做到保教并重,应用层次分析法设计的新的考核体系,赋予保育和教育同等的权重,有助于改变教师队伍中重教育轻保育的心理,更利于幼儿园管理者对保育工作的监督和考核。“三教制”实施过程中,教师对保教工作的重视,能够增进对保育员工作价值的理解,做到“保重有教,教中有保”,利于“保教并重”的工作原则在幼儿园工作中的落实。

然而,本研究在操作细节上还有待进一步讨论。

(1)为避免个人经验进行指标权重设计的不足,考核指标体系的设计应请多位专家参与对判断矩阵进行赋值,应如何综合参考各专家的意见?我们可以用一致性检验的方法删除自相矛盾的赋值,但其它赋值结果应如何综合应用?可以采用的方法有两种,一是对赋值结果进行综合平均,二是对各专家的赋值计算的权重结果进行综合,前者容易出现小数,需要进行四舍五入;后者计算量更大^[28]。

(2)为避免不同考核主体由于经验差别造成的考核误差,对考核者的培训是建立健全考核体系的重要一环^[29]。一般而言,幼儿园管理者拥有较为丰富的管理知识和经验,教师本人对考核的内容也较为熟悉,而家长对考核的内容和程序较为陌生,幼儿因为年龄原因理解能力有限。因此,如何针对这些不同的考核主体建构考核培训模式仍然任重道远。

[参考文献]

- [1] 冯晓霞,周兢.世界学前教育大会情况汇报[J].学前教育研究,2011(1):20—28.
- [2] 武欣.我国幼儿教师评价制度建设的现实困境与对策研究[D].重庆:西南大学,2013.
- [3] 吴超.两教一保可否变为三教轮保[N].中国教育报,2012—10—28.
- [4] 谢秀莲,等.“三教制”保教模式的实践及思考[J].幼儿教育(教育科学),2011(9):35—38.
- [5] 刘艳珍,马鹰.幼儿园组织与管理[M].北京:北京师范大学出版社,2011:33.
- [6] 赵南.学前教育“保教并重”基本原则的反思与重构[J].教育研究,2012(7):115—121.
- [7] 王少东,等.绩效管理[M].北京:清华大学出版社,2009.
- [8] 程秀兰.学前教育评价[M].北京:北京师范大学出版社,

2016:121.

- [9] 李宴喜,陶志.层次分析法中判断矩阵的群组综合构造方法[J].沈阳师范学院学报(自然科学版),2002(2):86—90.
- [10] 胡惠闵,郭良菁.幼儿园教育评价[M].上海:华东师范大学出版社,2009:54.
- [11] 杨文海,黄健.建立科学考核标准搞好教师晋职考核——谈高校教师晋职考核标准制定工作[J].中国高等教育,1997(4):30—31.
- [12] 曾庆涛.我国体育教师评价体系研究[D].开封:河南大学,2011.
- [13] 王必君.高校教师考核有效性研究[D].长沙:湖南大学,2006.
- [14] 周冬梅.师德考核问题及策略——基于政策文本的分析[J].当代教育科学,2014(3):27—31.
- [15] 张梦陵.义务教育学校教师绩效考核的问题和对策研究[D].长沙:湖南师范大学,2011.
- [16] 杨志敏.360度绩效考评法在一师高级中学教师考评中的改进研究[D].石河子:石河子大学,2014.
- [17] 李娜.360度考核在中小学教师绩效考核系统中的应用[J].渤海大学学报(自然科学版),2010(6):206—208.
- [18] 王斌林.教师评价方法及其适用主体分析[J].教师教育研究,2005(1):42—46.
- [19] 张幸福.公务员考核指标及周期问题研究[D].长沙:国防科技大学,2005.
- [20] 陆智能.制定考核周期的四大要素[J].中外管理,2006(2):76—77.
- [21] Chad D Ellett, Charles Teddlie. Teacher Evaluation, Teacher Effectiveness and School Effectiveness: Perspectives from the USA[J]. Journal of Personnel Evaluation in Education, 2003, 17 (1): 103—112.
- [22] 栗艺文.幼儿教师考核评价研究——基于保定市青年路幼儿园[D].保定:河北大学,2011.
- [23] 欧傲然.幼儿园教师绩效考核问题[J].陕西学前师范学院学报,2017(7):119—122.
- [24] 张俊友.客观看待教师绩效评价和发展性教师评价[J].教育学报,2007(2):47—53.
- [25] 刘万海,王瞰.教师绩效评估制度的有效性探寻:人性假设的视角[J].教育发展研究,2013(12):26—30.
- [26] 埃德加·沙因.组织心理学[M].余凯成,等译.北京:经济管理出版社,1957:116.
- [27] 蔡连玉.优质教育管理标准及其实现路径——人性假设的视角[J].当代教育科学,2011(1):33—36.
- [28] 吴殿廷,李东方.从北京师范大学绩效考核看层次分析法的不足及其改进的途径[J].系统工程理论与实践,2005(1):100—104.
- [29] Jim Sweeney. The Effects of Evaluator Training on Teacher Evaluation[J]. Journal of Personnel Evaluation in Education, 1992(6): 7—14.

[责任编辑 李兆平]