

【高等教育】

DOI: 10.15986/j.1008-7192.2018.01.015

目标导向型地方高校教师评价模式研究

张 健, 李西平

(西安建筑科技大学, 陕西 西安 710055)

摘要: 针对高校教师评价方法的现状与趋势,以地方高校为研究对象,探索构建更具导向性、激励性、灵活性和高效性的教师评价模式,强化分级、分类、分权;注重全面、系统、灵活地对教师评价要素与程序进行科学设计,并依据评价结果指导资源配置,充分发挥目标导向的核心功能,使之成为地方高校实现快速发展的突破口。

关键词: 地方高校;改革;教师;评价

中图分类号: G 649.712 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-7192(2018)01-0086-04

中国有地方高校2 500余所,约占高校总数96%,与部属高校相比较,地方高校地域差异明显、层次高低不等、办学经费有限、外部支持较弱;且体制机制陈旧、激励约束性差、经费投入不科学、内部管理效能不高,这使得地方院校与部属高校差距日益增大,未来竞争形势愈发严峻。探索适应地方高校的管理创新,将是决定地方高校未来快速发展的关键所在,其中涉及面广、关注度高、与教师利益密切相关的教师评价模式将是探索的焦点之一。

地方高校教师评价是高校研究关注的热点和难点,由于国外高校运行中逐步形成的公务员式评价和企业化自主评价两种模式,与国内高校事业单位的教师评价差异较大,借鉴性弱。因此国内高校相关研究者立足国情实际,探索形成了与事业单位岗位设置并轨运行的教师评价体系和独立封闭的双轨运行教师评价体系两种模式^[1],实践证明两类模式基本适合国内高校实际需要,但在地方高校还存在着比较明显的三个问题:首先是评价与资源配置结合不够,地方高校有限的办学经费在工资分配、在职培养、开发使用等重大人员管理支出中缺乏客观的决策依据,重点不明确,分配不平衡,针对性不足,激励约束和产出

效益不佳;其次是学校权力集中,管理重心偏高,存在过度管理,灵活性和适应性差,无法满足教师评价的需要;再次是教师队伍无活力,评价标准不科学,结果缺乏公信力,业绩贡献不能被客观认可,得不到相应回报,影响教师工作的主动性和积极性。

以办学条件偏弱的地方院校为研究对象,探索构建目标导向型教师评价模式,此模式以“目标导向”为核心功能,着眼地方高校的特点,立足激励与培养,以学校规划、部门发展、团队任务与岗位目标为出发点,逐层分解细化为教师评价要素,以此引导和激励院系和教师的未来发展,并以教师评价结果为主要依据科学指导资源配置与在职培养。目标导向型教师评价模式的评价规则设计能充分保证模式的全面性、导向性,评价程序设计能充分保证模式的灵活性、适应性,此模式能够很好营造干事创业、奋发有为、争先创优的良好局面,满足地方高校快速发展的需要。

一、目标导向型教师评价模式的特点

1. 导向性

目标导向型教师评价模式的核心功能是“引

收稿日期: 2017-11-19

基金项目: 陕西省社会科学基金项目(12Q018)

作者简介: 张 健(1968-),男,西安建筑科技大学副研究员,博士,研究方向为人力资源管理;李西平(1978-),男,西安建筑科技大学经济师,博士,研究方向为人力资源管理。E-mail:22816755@qq.com

导”。首先，在要素设计中，学校、院系、团队、岗位、个人的目标在模式中会被逐级分解成明确、直观的教师评价要素，上层部门和重合体现的要素在权重设计中会被赋值放大，以强化目标主次，并结合后续积分量化、民主测评、奖励分配等环节，使要素主次明确、内容清晰，与引导方向重合较少的要素会被弱化；同时，在要素调整中，学校各单位根据发展需要，在各评价周期要对要素内容、权值及时调整，通过民主、公正的调整程序和具体、明确的变动内容，使教师及时了解、理解、认同引导方向的变化，以此使团队、个人的努力方向与各级目标趋于一致，凝心聚力，集中合力加快院系和教师的发展。

2. 激励性

教师评价结果将与教师培养、人才使用、收入分配等紧密挂钩，通过教师评价为有潜力的可塑之才重点培养、挖掘潜力，对教师评价不佳的人员制定培训方案，纠正、引导教师发展，使教师培养更具针对性和培训效果；通过教师评价为有能力的人才搭台子、铺路子、压担子，创造重用人才的环境和机会，使人才的能力得以充分展示和发展；通过评价使教师对学校、院系、岗位的业绩贡献、努力付出都被承认、体现和回报，多劳多得、公平公正的教师评价可以直接地促进教师的积极性和主动性。评价模式的这种激励作用可以使优秀的人才得到制度环境认可和鼓励，使其愿意沿着引导的方向努力实现职业的成功；平庸的人员会被制度环境纠正、引导和培养，使其看到差距，受到重视，愿意付出努力实现职业的发展；教师评价较差的人员会被制度环境限制和排斥，使其在待遇、机遇、教师评价等各方面有所损失，并在轮岗交流、末位淘汰等制度约束下失去岗位，最终营造出你超我赶、奋发有为的良好局面。

3. 灵活性

评价模式通过分级赋权使重心下移，充分发挥了二、三级单位的积极性和主动性，增加了模式的灵活性和对不同院系各个时期需求的适应性。各院系将具有充足的政策制定权、独立运行权、经费支配权，可以根据学校指导性文件，在很大

自由度内负责评价规则的运行、扩充和细化，以充分体现院系的实际情况和需要。在运行中学校不具体参与各院系的教师评价，只协助指导、监督、检查，各院系有完整的独立运行权确定教师评价结果。在教师评价结果的使用中，院系可以自定教师培训、人才使用、收入分配方案和标准，自主支配下拨经费。同时，各级部门的发展变化导致的对教师评价要素的影响可以通过周期性调整，及时地在模式中进行体现，以更加适应当前单位的实际状态，这种灵活性和适应性可以保证模式方向的正确有效性、范围的全面系统性，使教师易于从要素中及时、明确的接受导向目标，调整努力方向。

4. 高效性

地方高校办学经费有限，为使有限的投入获得更大的办学效益，必须科学使用经费，尤其是支出比重较大的工资福利和在职培养等经费。在绩效工资分配中，由于前期有教师评价的明确、公认的分配依据，奖励更具有目标性、方向性，高低幅度拉得开，经费总额增量小，改革推进难度低，经费投入收益大。在教师培养中，培养经费的使用会有更加明确的方向和依据，容易审核控制，方便缩减不必要的培养项目和费用，可以有效地避免投入的盲目性。同时，困扰地方高校的人才外流多、引进难的问题也可因评价模式的优化而减弱，教师在这种评价模式环境下，可以受到客观评价，看到不足与差距，有目标和方向，在学校针对性的培养和使用中容易有认同感、归属感和成就感，在未来有所成就后也愿意扎根地方院校，留得住，用得好，可以弥补人才不足与外流的不良局面。

二、 目标导向型教师评价模式的设计

注重校级规划、院系发展、岗位需要、职业进步的综合分级教师评价，是保证导向性、体现灵活性、综合性的基础；强化两级管理，加强指导监督，是体现特殊性、保证灵活性、适应性的关键；以评价结果为主要依据的绩效工资分配模

式,是体现引导性、激励性、公平性的保障^[2]。

在评价内容的设计上,与岗位相关的有利于学校、部门、团队、职业发展的工作内容均被纳入教师评价范围,逐层分解细化为明确、具体、独立的教师评价要素,易量化的教学科研、学科建设、奖惩培训等可形成量化积分要素,难以量化的师德师风、工作表现、潜力能力、公益参与、阶段成果等可形成民主测评要素。形成教师评价要素群后,根据要素种类与目标导向的关系,对各要素设置权重系数,使工作均有体现,体现各有重点,重点指引方向。

在评价程序的设计上,要重心下移、分类分级、严格程序,保证教师评价工作的公平、公正、公开,充分体现教师的知情权、参与权、表达权和监督权。学校出台宏观教师评价指导文件,并对教师评价工作进行指导解释、检查监督;各院系要组成由各类群体代表参与的独立组织,集体研究决策教师评价内容、要素赋权、程序扩充、方法及模块设计、周期性调整等重大事项;教师评价要素及结果要做好评前(周期前)、评后公示;民主测评中要通过扩大测评范围、匿名测评等手段获得全面、有效的信息;要加强教师评价反馈与使用,教师评价结果要由专人反馈至被评价人,并针对各要素得分情况,进行精准培训和奖惩。

在绩效分配的设计上,绩效工资奖励部分应该充分体现灵活性和适应性,学校不应过度管控,仅对程序和各类比例关系宏观约束,在分配工作中起指导、检查、监督的作用。分配的重心放在院系,要充分保障院系独立行使经费自主权、自由分配权、方案话语权,由其综合总体财力情况和教师评价结果,制定整体方案,确定分配标准,落实分配细节,受理教师申诉等。分配要素要丰富、全面,要覆盖业绩、积累等方面,主要体现短期工作的业绩,如教学课时、科研项目、论文著作、获奖荣誉等,这类要素不能重复参与分配,由于此类要素项目多、变化快,参与分配的工作须由院系以年周期操作。教师评价要素与分配要素相互补充,科学衔接,通过要素与权值的交叉重叠,可以使教师评价与分配紧密结合成一个整体,提高使用效果。

三、目标导向型教师评价模式的保障

1. 组织保障和权责分配

目标导向型教师评价的灵活性、适应性特点要求模式重心下移、赋权管理,但分权赋权后如何有效“控权”,成为保障教师评价有序实施的难点。为加强教师评价模式的有效监管,各级均应组成教师评价独立机构并逐级服从上一层级领导,校级机构负责教师评价的全面领导、政策制定、统筹指挥、宏观调控、检查监督等,并依据干部管理权、资金拨付权、奖惩权等保障和约束院系教师评价工作的有序实施;院系负责补充细化、部署实施、自主分配、调解纠纷等职责,三级单位负责宣传解释、操作落实、公示审查、统计汇总等职责^[3]。

2. 严格程序并强化反馈

校级层面应对二、三级单位教师评价必备程序有明确规定,以保障教师知情权、参与权、监督权,防止操作不规范、程序不严谨引起的教师评价矛盾。必备程序应包含自评、审查、测评、审核、反馈等环节,并明确保密和回避要求。自评环节由教师本人参与,教师全面客观评价自己;审查环节由三级单位负责进行,配合相关部分确认教师自评的正确性和准确性;测评环节由二、三级单位负责进行,以弥补量化积分型教师评价的不足,加强对德识、能力、潜力等方面的考核;审核由院系和学校负责,由两级组织按权责有针对性的审核确定结果;反馈环节由院系进行,不仅将教师本人评价的分值、排序、分配结果等情况如实反馈至被评价人,更要通过教师评价分数统计分析出强弱要素,结合学校、院系引导方向有针对性地制定培养方案,结合校院两级培养项目有效开展教师培养和使用^[4]。

3. 强化申诉和保障权益

申诉是完善教师评价模式完整性、填补以往政策空白、推进学校立法工作的需要,对规范行为、维护权益有重要作用。各级教师评价机构应对申诉受理的管辖有明确界线划分,对自评、审

查阶段的申诉应由三级单位做出审查决定,对测评、审核、三级单位审查决定的申诉由院系做出审查决定,对院系审查决定的申诉由学校管辖。申诉规定应包含申诉范围、时效期限、申诉形式、决定送达等内容,以保障申诉的合法、公正、及时^[5]。

四、结 语

目标导向型教师评价模式可以有效缓解前文所述地方高校面临的三类问题:首先,教师评价丰富的要素内涵,灵活多样的教师评价形式,可以保证教师评价结果的客观有效,以此为依据进行的工资分配、在职培养、使用开发将会更加精准有效,可以使学校更容易的决策支出项目,削减额外开支,节约各项经费,科学判断投入重点,取得最大产出效益。其次,教师评价模式分类分级赋权操作,可以保证各级导向的全面性、一致性、协同性,要素、权值、程序调整变化的动态性、前瞻性、应变性,充分发挥模式整体的灵活性和适应性,大幅提升行政管理的活力,有效促进人事各项工作。再次,教师和业绩被如实认可,贡献被客观评价,付出能得到相应回报,短板不足

组织精准关怀,教师的积极性和主动性将会被充分调动,归属感和感恩回报之心将会被激发,教师队伍的整体状态将会有很大改善。

以“目标导向”为核心的教师评价模式,在科学投入经费、全面综合教师评价、引导激励约束、反馈使用培养等方面较常规方法有很大改善,对改善管理效果,提升高校竞争力,加快发展速度有直接影响,同时,模式中涉及地方院校教师岗位的评价要素设计、评价程序设计、模式构建方法等,能在其他地方院校直接使用,可以节约各校精力,缩短实施周期。

参 考 文 献

- [1] 邓子娟,李晓艳.国外高校教师绩效管理研究述评[J].淮阴工学院学报,2017(2):94-100.
- [2] 李燕萍,沈夏珏.高校薪酬体系构建:国内实践和国外经验[J].中国高等教育,2016(7)14-17.
- [3] 杨罗君偲.我国高校教师薪酬结构及其改革趋势研究[D].武汉:华中科技大学,2016.
- [4] 顾全.美国公立研究型大学教师薪酬机制研究[D].上海:华东师范大学,2017.
- [5] 熊俊峰.大学教师薪酬结构研究[D].武汉:华中科技大学,2014.

A Study on the Teacher Evaluation Model in the Local Goal-oriented University

ZHANG Jian, LI Xi-ping

(Xi'an Univ. of Arch. & Tech., Xi'an 710055, China)

Abstract: Taking the local goal-oriented universities as the research object, this paper studies the status quo and development of the evaluation methods in order to construct a teacher evaluation model with the clear orientation, the decent incentive, the preferable flexibility and the high efficiency. The model is expected to intensify the grading, the classification, and the decentralization, and pay attention to the scientific design of the elements and procedures to evaluate teachers comprehensively, systematically and flexibly. The evaluation result would provide guidance to the distribution of teacher resources, give a full play of the goal orientation as the core function and become a breakthrough for the local universities to achieve rapid development.

Key words: university; reform; teacher; evaluation

【编辑 王思齐】