

技工院校教师绩效考核的问题及策略分析

万岩

南京技师学院

摘要：随着经济社会的快速发展，人们逐渐对教师的品行和职业操守给予了极大的关注，习近平总书记在全国教育大会上再次指出“教师是人类灵魂的工程师，是人类文明的传承者，承载着传播知识、传播思想、传播真理，塑造灵魂、塑造生命、塑造新人的时代重任”。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》和党的二十大大报告中均指出，健全教师管理制度，加强学校岗位管理，规范用人行为，提高行政部门对教师的考核管理职能，加强师德师风建设，培养高素质教师队伍，倡导全社会尊师重教。因此，教师的绩效考核是每所技工院校提高教师质量的必经之路。

关键词：技工院校；教师；绩效考核

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.08.101

引言

面对职业教育发展的新形势、新要求，在高职教育发展的关键性资源——教师，特别是作为生力军的青年教师的发展方面，如何准确把握技工院校青年教师的心理与行为特征，充分调动青年教师参与职业教育改革和发展的积极性、主动性，已成为技工院校必须解决的重要课题。

一、技工院校教师绩效考核的重要性

近些年，职业教育的被重视程度与日俱增，技工院校作为职业教育的主力军，也得到了快速发展。数据显示，截至2021年底，全国共有技工院校2492所，在校生426.7万人。技工院校主要为社会输送技能型、高素质人才，同时也促进了择业、就业，推动了经济社会发展。教师是技工院校的核心人力资源，也是技工院校的生存和发展的关键力量，因此要设置科学的绩效考核管理机制，充分发挥核心力量的潜能，推动学校快速发展。在技工院校，教师来源多样化，还必须兼顾学校系统教育和社会培训，需要基于学生的基础知识、学习能力、专业经验和社会背景差异制定教学和实操方法，这些因素决定了技工院校必须建立一套符合实际发展需要的绩效考核方案，在设计绩效考核时还需要根据授课的难易程度及多学科的差异性来设置指标，不能采用同一套统一的课堂评估指标完成，评级标准的多样性决定了绩效考核体系的复杂性。只有意识到绩效考核对于教师的重要性，才能科学分析存在的问题，从而找出改进的策略和措施，进而有效发挥绩效管理的关键作用，提高教师工作的积极性和主动性，从而提升学校的发展水

平。

二、目前存在的问题

（一）绩效考核目标不明确，远离学校战略目标

技工学校的办学定位是“以工科为主，集工、理、经、管于一体，培养一线需要的高技能和工匠人才”。绩效考核应围绕这一战略愿景，将学校的战略目标转化为可衡量的指标，设置相应的关键绩效指标，然后层层分解到每一位专任教师。要实现这一目标，学校必须大力培养“双师型”师资，而现行的教师绩效考核主要是对教师过去一年的工作进行总结诊断，没有从培养教师能力的角度考虑，主要是为了评优评先、奖励以及项目支持等，单纯为了考核而考核，没有具体的战略目标，导致教师们只注重教学课程数量、论文发表篇数、课题数量、技能竞赛等得分项的完成，考核易流于形式，对督促教师提升教学、科研能力，促进职业能力指导、职业生涯发展不明显。

（二）绩效管理的指导缺乏科学性

在进行技工院校的绩效考核时，其结果仅仅作为津贴或奖金发放的依据，或者是作为各类考核的参考，这就使绩效考核的评估仅仅与利益挂钩，教师为了应对评估而产生较大的心理压力，也使他们的工作重点在于应付考核。这样造成的后果就是对教师缺乏客观评价，对教师的职业发展没有指引作用，更无法发挥绩效管理在提升部门及教师效率上的作用。另外，绩效管理的指导思想缺陷使教师绩效管理的行政化倾向越发明显，且越来越严重。

（三）绩效考核的方法相对程式化

技工院校教职工岗位是多样的，但是大多数技工院校在执行其绩效考核沿用的却是相对统一的岗位考评方法，对不同岗位也依然从德、能、勤、绩、廉等方面考核；具体的考核方式上，技工院校一般采用由职工自评结合部门评价，最后结合领导评价的模式，整个考核过程相对形式化，内容笼统。而且，以上的考核中缺乏具体的量化标准，很容易使得评价中混入个体主观情绪、人情关系等，进而使考核结果缺少客观性、真实性，其正向的激励作用也无从发挥。程式化的考核方法缺少等级划分，并不能够通过考核让教师看清自己具体的问题所在、优势所在，那么对其未来的工作也就没有很强的指导意义；同理，笼统的评价使得校方很难摸清所有教职员工的真实教学水平以及学校教育管理的真实水平，那么对其未来的规划发展也提不出多少科学的指导意见。

（四）混淆了绩效评估与绩效管理

绩效管理是通过科学合理的考核评价方法，不断提高组织、部门和员工的工作效率和产出。绩效评估只是绩效管理的一部分。然而，许多技工院校混淆了两者，将两者等同起来，甚至认为绩效管理只是绩效评估，绩效评估就是绩效管理。绩效管理的最终目标是促进教师工作水平和教学积极性的提高。然而，许多学校在考核后没有及时反馈考核结果，教师也无从第一时间知道自己的考核结果，更不用说有效地将考核结果用于绩效提升。还有的学校只实施绩效评估，在评估后只是公布评估结果就结束了绩效管理，并没有对绩效和绩效管理过程进行可靠性评估，没有对绩效评估结果进行分析、总结和改进，更没有对下一个评估周期提出建议，更没有思考技工院校是否正在实现其战略目标，以及在绩效管理过程中是否存在识别、雇佣、保留和发展人员的问题。换言之，即缺乏对整个绩效管理过程的评估。如果技工院校不重视对绩效过程管理和评价结果的分析和运用，就很难真正促进学习过程的改进和发展，实现绩效管理的最终目标。

三、技工院校教师绩效管理的对策

（一）完善薪酬福利激励机制

薪酬福利属于技工院校教职工正常生活的基本需求，所以技工院校必须要基于市场准则分析研究教职工寻求自身利益最大化的经济行为属性，构建更加公平公

正、规范完善的物质激励机制。例如说在设计教学岗位绩效的前提下能够合理设置教学业绩绩效以及奖励绩效内容，针对教职工为学校教育管理工作做出的贡献来给予相应的奖励，同时确保上述奖励表现出一定的超前性，整体水平能够超过其他绩效。唯有不断增加教职工的薪酬待遇，充分满足其物质需求才可以建立一支更加稳定的技工院校教职工队伍，才可以有效激发他们参与教育管理工作的主动性。另外，技工院校基层党组织还可以促进建立内部关怀机制，对一部分经济较为困难的教职工给予更多帮助，同时进行党内民主测评活动的过程中，对思想觉悟高、教育绩效好的教职工提供相应的物质奖励。基于此，技工院校收入制度改革应当朝着更多一线教师倾斜，在逐步增加教职工薪酬福利的基础上，针对部分发表高质量论文、申请科研项目、科研成果获奖的教职工，不单单要对其给予物质层面的奖励，还能够提供带薪培训、带薪休假等多元化的激励措施，从而实现待遇留人、环境留人。

（二）树立科学的指导思想，高度重视绩效考核

要加强对学校和教师的绩效管理培训，使教师了解绩效管理的重要性和作用。学校管理人员首先要厘清绩效管理的思路，树立科学的指导思想，积极改进和优化绩效考核内容，发挥绩效考核对促进教职工职业发展的促进作用，重视绩效考核对学校长久稳定发展的关键影响。根据学校不同阶段的发展水平、教师具体工作情况等方面，利用科学的指导思想建立和健全绩效考核管理制度，制定出科学合理的绩效考核方案。此外，还需要全面加强绩效考核工作的标准化和规范化，在绩效考核时遵循公平、公正、激励和尊重的原则，和教师友好坦诚地沟通，以人为本，多赋予教师话语权，让其有充分表达自我意见和建议的机会，让教师从内心认可和接受绩效考核的必要性和重要性，以及充分理解绩效考核对其个人的促进作用，充分领会绩效考核的全面性、公正性，从而促进绩效考核的良性发展。

（三）健全绩效考核指标体系

首先，在绩效考核指标和等级的设定上，要体现个性化，应根据学科和专业实际制定合适的指标和标准，如要区分文科、理工、艺术和体育类专业，不同岗位的教师也要分别制定不同的考核标准。其次，要注重对质的考查而非注重数量。再次，更加精准反映技工院校

办学特色和发展目标,技工院校主要培养实践型人才,在考核指标设计方面,加重对实践教学技能的考查,改变以往单一的绩效评价体系,兼顾对师德、教学、科研和社会服务等关注,明确每个指标的详细标准以及占比。最后,加强对绩效考核的监督和宣导机制,让教师参与到指标制定中,增强对考核的了解和认同度,设立考核监督小组,做好过程和结果控制,保证考核的公平公正和公开,提高教师的满意和信任度。

(四) 建立一体化的绩效考核制度

绩效考核机制是一个闭环系统,整个过程中的信息沟通是非常重要的。技工学校内部沟通必须及时有效,且确保各部门对绩效考核具有较强的执行力,相关绩效考核的结果才能够客观、准确。因此,技工学校的绩效考核离不开完整的流程化管理以及严格的绩效标准执行,其应在搭建完善信息沟通渠道的基础上,引导各部门、各教师加强对考核工作要求的执行力,从而提高绩效考核的有效性。技工学校各部门应该严格遵循既定的绩效考核标准,而不是依据部门主观意见,对教师的工作进行评估。另外,技工学校还应该为教师提供可持续发展的职业生涯规划,引导其将个人目标与技工学校的战略发展目标相结合,并为教师提供公平竞争的平台,进而促进教师发展,实现教师与技工学校的共赢。为此,技工学校需要从战略层面出发,深度探寻绩效考核管理需求,摒弃传统的以部门需求为导向的绩效考核管理,而要以我国技工发展战略,以及教师的工作效益为导向,对未来的教育发展目标进行解构分析,深层次地探究发展目标中的绩效考核需求,进而制定有针对性的绩效考核战略。

(五) 尊重和融合教师意见,全面评估

科技成果评价体系的建立应充分体现技工院校的特点,多征询教师意见,听取他们的想法。因此,在评估教师绩效时,不仅要关注实践技能和专业技能,也要对其思想态度和思想品德方面进行评价。在绩效管理的同时,也应当充分尊重教师的个性,顺应其发展趋势;在绩效评估时,不要以偏概全,要全面、科学且正确地评价教师的工作及其表现,合理地对待教师工作。此外,教师作为教书育人的主体,其非常核心的作用在于人才培养,并向社会输送高技能的人才,因此对教师的绩效评价中关于人才质量和人才培养的指标也不能缺

失。在技工院校“校企合作、工学结合”的办学模式指导下,重点应该培养学生的工匠精神,并且将就业指导、专业教学、实践训练的情况和结果都纳入绩效管理体系中,这样才能为国家培养更优质的技能人才。因此评估教师时,也要综合考虑其对推动经济社会发展的促进作用,考虑其为培养高技能人才所做出的贡献。

(六) 营造公平公正的成才环境

根据亚当斯的公平理论,为避免青年教师的不公平心理,学校应努力营造公平公正的成才环境。一是合理确定学校的薪酬水平,通过横向调研、企业行业调研,综合确定青年教师的薪酬水平,并探索协议薪酬模式,提高优秀人才的薪酬,确保学校内外部薪酬尽量平衡;二是完善内部激励应用,进一步完善学校考核和分配制度,建立工作贡献与收入相对等的待遇保障体系,激发青年教师干事创业热情;三是完善教学科研管理制度,创造条件鼓励青年教师参与教学改革和科研项目研究,营造公平的事业发展环境;四是强化公平观的引导,力求在绩效考核、奖金分配、机会获得等方面公平公正,引导青年教师树立正确的公平观,避免互相比较产生不公平感。

结束语

综上所述,教师绩效管理直接反映了当前技工院校教师队伍建设的水平,对今后提高技工院校人力资源管理水平至关重要,对学校的快速健康发展有极其深刻的影响。因此,发现技工院校教师绩效考核存在的问题后,要积极分析和改进,落实改进策略,才能确保健全和完善绩效管理体系,从而促进学校的高质量发展。

参考文献

- [1]张兵,翟丽倩.浅谈企业葡萄图绩效考核机制在技工院校班级管理中的应用[C]//中国职协2016年度优秀科研成果获奖论文集(学校二等奖),2016.
- [2]王艳艳.组织行为学在高校青年教师激励机制中的应用研究[J].湖南铁路科技职业技术学院学报,2019(26):25-28.
- [3]黄丽恒.关于奖励性绩效工资分配如何高效激发技工院校教师积极性的思考[J].时代金融,2019(20):117-118.