

# 教学研究型大学教师绩效评价体系研究

张 革 李岱松

**摘 要:**教学研究型大学教师绩效评价是实现大学组织目标的重要环节,目前我国大学中普遍使用的绩效评价方法,存在与学校目标、教师实际情况不相适应的一些问题。笔者通过分析目前绩效评价方法的流程,指出单一指标体系存在的问题,进而分析教研型大学教师绩效评价的改进办法,通过对SSM理论、层次分析法、360度反馈评价方法的思考,提出复式指标体系的概念,为改善大学教师绩效评价方法提供一种新的思路。

**关键词:**教学研究型大学 绩效评价 复式指标体系

大学是大师云集的学府,教师的素质直接影响学校的水平。提高大学教师的水平,完善教师绩效评价是其中的关键一环。笔者就我国教研型大学教师绩效评价中存在的问题进行分析,探讨更加适合的教师绩效评价方法。

## 一、教学研究型大学实施教师绩效评价的意义

所谓绩效评价,是对日常工作中的人进行系统、全面、客观的评价,根据事实和职务工作要求,考核该人对组织的实际贡献,同时强调人的特殊性,并在对人进行评价的过程中,配合对人的管理、监督、指导、教育、激励和帮助等其他人事活动,以提高组织绩效,达成组织目标。教师绩效评价是指在正确的教育价值观的指导下,根据学校的教学和科研任务,制定相应的评价指标体系,对教师各个方面的工作质量进行综合评价。完善的绩效评价体系可以使教师不断改进科研能力,提高教学水平,同时为学校加强和改进教师队伍的管理与建设及进行决策提供依据。

从学校的角度看,科学而准确的教师绩效评价为对教师的合理使用、培养、调整、晋级、分配及择优聘任等提供客观依据,从而规范和强化每位教师的职责行为,建立有限的竞争机制和激励机制;从教师的角度看,公平恰当的绩效评价指标体系设计,可以鼓励教师孜孜不倦地提高教学水平、发展学术研究、提高专业能力并最大化地发挥教师的个人特长。因此,实施教师绩效评价是大学管理中的重要内容,是影响大学发展的一个重要因素。搞好教师评价是每一所学校在管理中需要重点解决的问题。合理而公正的绩效评价方法,不仅能全面公正地反映教师工作的基本情况,而且还能充分尊重教师的权益,激励和促进教师的发展。教学研究型大学教师的主要任务一般有两个方面,即教学和科研。根据学校目标的不同、教师个人的特点,在教学研究型大学实施教师绩效评价需要结合实际情况,充分考虑各个方面的综合影响,才能使教师绩效评价结果更加的公平和公正,提高教师工作的积极性,这正是目前国内大学教师绩效评价体系需要完善的方面。

## 二、国内教学研究型大学教师绩效评价方法、指标及流程

目前,在教育领域流行的教师绩效评价主要是总结性教师评价和发展性教师评价两种方法。总结性教师评价由于使用方便,针对教师阶段性教学科研成果进行总结评价,方便进行,同时也节省评价成本,因此为许多大学所采用,教师行为

的阶段性总结结果直接与教师绩效奖惩挂钩。而近些年引入国内的发展性教师评价理论探讨的是在没有奖惩的条件下促进教师的专业发展。其目的不仅是对教师工作状况的鉴定,更重要的是为促进教师成长和提高教师水平服务。作为一种评价理念,发展性教师评价有助于提高教师参加的积极性,但发展性教师评价由于和奖惩没有任何联系导致教师没有压力和激励刺激,实际上对提高教学质量的促进作用并不显著,目前在高校的采用也不广泛。

国内大学教师绩效评价一般分学科部考核意见、学院考核意见、学校考核意见三个层级进行,具体考核评价方法比较单一,基本上是属于同一模式,即“指标——量化”模式,这一评价方法强调指标体系的行为化和可测性,注重数量化的测定和结果,强调评价的客观性和精确性,具体指标目前已经基本涵盖了教师工作内容的方方面面,参见表1。

在教师绩效评价流程中,不同的大学一般使用上述指标中的部分或全部,在一段教学期间结束时,针对教师的实际工作,通过调查及问卷的形式收集具体教师完成的各项指标数据,采用加权求和的方式量化计算出每位教师的实际绩效。

## 三、教学研究型大学教师绩效评价方法中存在的问题

上述的教师绩效评价指标体系是目前国内大学所采用的绩效方法中比较前沿的绩效评价方法,同过去传统的无绩效评价或指标混乱、评价方法模糊等比较,已经有了显著的进步。但是,这种看起来非常完善的绩效评价指标体系及方法,以及精确的量化绩效结果,表面看来既照顾到了教师工作的方方面面,又可以通过权重反映各项指标间的差别,可以实现公正的评价,实际上这种评价方法与多数学校的实际目标、教师工作的实际情况之间依然还存在着一些距离,对实现学校的目标和促进教师的发展起到的效果并不理想。

1. 绩效评价指标体系过于追求全面化。在实际的绩效评价过程中,为了能够用一套评价指标体系全面地覆盖教师工作中所有可能涉及的内容,因此学校方面往往把指标体系设计得过于全面,片面追求全面化导致教师不得不在各个指标之间进行取舍;由于权重系数的存在,导致教师更易于向高权重系数指标方面努力和倾斜,而对于低权重系数指标忽视。

2. 评价过于追求量化而不能与教师的实际工作完全挂钩。刻意追求全面化和量化的结果,将导致指标与教师具体工

表1 国内某教学研究型大学教师绩效评价指标及权重

一级指标	二级指标(单位)	三级指标	三级指标权重
教学业绩	课堂教学	课时,授课对象(研、本、专),人数,效果	$W_1$
	实践教学	内容,授课对象,学时	$W_2$
	指导学生	博士生、硕士生、本科生人数	$W_3$
实验室教学	实验教学	授课对象,实验学时,实验室情况	$W_4$
	学生科协或第二课堂	指导内容,对象,指导时间及本人承担工作	$W_5$
	实验室建设	工作内容,本人任务	$W_6$
科技成果	论文(篇)	其载体主要是 SCI、EI 的期刊源和引用源期刊	$W_7$
		其载体主要是中文核心期刊、中央级大报理论版、外文期刊和国际学术会议正式出版的论文集	$W_8$
		其载体主要是全国性学术期刊、全国性学术会议正式出版的论文集	$W_9$
		其载体主要是省级学术期刊	$W_{10}$
		其载体主要是有正式刊号的一般学术期刊	$W_{11}$
	著作(万字)	学术专著、获奖的科普读物	$W_{12}$
		学术编著、译著	$W_{13}$
		教材、工具书	$W_{14}$
	专利(项)	发明专利	$W_{15}$
		实用新型专利	$W_{16}$
		外观设计专利	$W_{17}$
	鉴定成果(项)	国际领先	$W_{18}$
		国际先进	$W_{19}$
		国内领先	$W_{20}$
国内先进		$W_{21}$	
R&D 成果应用和科技服务	到校款项	$W_{22}$	
科技奖励	科技奖励	国家级奖:一等奖、二等奖	$W_{23}$
		省部级奖:一等奖、二等奖、三等奖	$W_{24}$
		市厅级奖:一等奖、二等奖、三等奖	$W_{25}$
	被索引(篇)	被 SCI 收录	$W_{26}$
		被 EI 收录	$W_{27}$
		被 ISTP 收录	$W_{28}$
科研项目	纵向课题(万元)	国际合作课题、国家级重点课题	$W_{29}$
		国家级一般课题、省部级重大课题	$W_{30}$
		省部级一般课题	$W_{31}$
		厅局级课题	$W_{32}$
		校内立项的各类课题	$W_{33}$
社会工作	党政工作	职务,任职时间及奖励	$W_{34}$
	社会兼职	职务级别	$W_{35}$
	学术交流	学术交流活动情况	$W_{36}$

作不完全符合,过分注重指标权重的分配和精确的量化评价结果,忽视教师个体差异及学校对不同岗位教师要求的区别,导致教师将大部分精力时间花在发表文章、申报各种课题奖励上,花在争取科研经费上,导致教师不认真从事教学工作,不愿意花时间进行教育研究,不愿意进行基础科学研究,从而产生学术上的浮躁,最终损害教师工作的积极性和主动性,使绩效评价的激励作用丧失。

3. 单一评价指标体系无法反映出不同专业教师的工作特点。单一的评价指标体系不论如何全面,其结果都是评价信息难以有效地反映评价对象的本质特征,忽视了个体差异。对教师评价应兼顾个体差异,坚持多样化的评价标准,因地制宜、实事求是。如果用一个标准考评所有教师,不符合人的成长规律,也很难全面调动教师工作的积极性,而真正能做出有突破性和创造性工作的教师,未必是普通评价优秀的教师。

学校的实际工作目标包括科研和教学两个方面,不可偏废。对于教师而言,科研和教学是相辅相成的两个方面,科研

的进展可以提高教学的水平,而教学的工作也利于促进科研的创新。但在具体到教师个体的情况下,不可避免地存在有些教师科研能力较强,而无法抽出大量精力完善教学及有些教师教学质量非常好,但没有时间去从事大量的科研课题的情况。因此,在教师评价工作中,既要全面要求,又能兼顾差异,才有助于教师队伍的整体优化。

#### 四、解决问题的思路

1. 评价指标体系要反映出被评价者特点。在指标体系设计方面,要突出的核心要求就是指标体系设计应能表现出学校的目标和教师的工作特点。基于这一要求,在设计指标体系时不能简单地以全面、量化、精确为标准采用与学校实际目标、教师具体工作相差太大的指标。应用软系统科学分析方法(Soft System Methodology,简称 SSM)可以较好地解决这一问题。

SSM 理论首先从上级主管部门的角度确立一个根定义即对目标最基本的要求,然后逐层向下层层分解,最后得到一个完整的指标体系。SSM 理论在分析和解决过程中,主要围绕三

个问题展开:①为什么做(R),即做这件事的目的和意义何在。②做什么(P),具体的内容。③如何做(Q),怎样才能达到目的。

就教学研究型大学教师绩效评价来说,先要解决的就是学校对教师的期待是什么。从教师整体来看,是需要全面的各项指标,但对教师个体来看,并不需要每位教师都达到平均的指标完成度,而是需要发挥教师的特长,完成学校的教学和科研任务。具体如何做,可以通过细化分工,让擅长教学工作的多承担教学任务,让擅长科研项目的多承担科研任务。要实现这一目标,可以通过细化指标体系,建立多套指标体系,让教师以自主选择自己认为适合自己工作的评价指标体系来完成绩效这种方式来激励。

基于SSM系统分析基础上形成的指标体系,相对更全面和完整,具有公开性和透明性,在明确相关评价内容基础上选取最适宜的评价方法,既可使用定量评价方法,又可采用定性评议,软硬结合,同时易与决策管理部门交流,因此构建的评价体系相对更加科学、合理。

2. 根据不同专业教师工作内容确定符合本专业评价内容的复式指标体系。复式指标体系指建立多套独立的绩效评价指标体系供教师自主选择,教师可以自己选择适合自己的评价指标体系,而如何平衡不同指标体系的指标评价标准是做到公平的关键。单一指标体系最大的问题在于忽视了学科专业的特点和教师的个人特点和特性,对所有教师一视同仁地用同一标准来衡量,而没有考虑到这样对具有特长的教师是否公平,也无法激发教师在自己擅长的领域取得更大发展的积极性和扩展教师能力的空间。根据不同专业教师工作内容确定符合本专业评价内容的指标体系,建立多套指标体系供教师自主选择其中一套来进行绩效评价的复式指标体系,可以极大地激发教师的积极性。如建立两套指标体系,其中一套给科研项目以较高的权重,同时对科研项目指标达到的要求也有相应的提高;另一套指标给教学指标以较高的权重,并对教学数量和质量的要求在相应较高的水平。这样在学期初,给教师以自主地选择自己认为适合自己的绩效评价方式作为期末针对该教师的绩效评价方式。那么,一方面教师对自己有了明确的认识,激发了教师的积极性和自主性;另一方面也能更好地实现大学的综合组织目标,从而达到双方满意的结果。

以上的例子还可以扩展到针对不同的学部、不同的专业系别,根据学校的组织目标,设立多套不同的指标体系供教师以选择。每一套指标体系都能实现大学的组织目标,同时也能让教师发挥自己的特长、最大的优点。学校可以通过教师的选择发现教师的特长和分类,以及教师队伍整体在哪方面有优势、哪方面不足,进而对教师队伍进行调整。这种反馈式调整也可以对绩效评价指标体系进行修正。

最终,可以轻松地实现大学整体的组织目标。大学的整体目标可能很全面,需要全面细致的指标体系,但这并不意味着分散到每位教师头上都应该是一个全面的指标评价体系,合理的分工本身就是社会进步的标志。

3. 运用层次分析法确定不同专业绩效评价指标的权重系数。层次分析法是一种实用的多维决策方法。它能将不能量化的量化,把复杂的决策问题表示为一个有序的递阶层次结构,

利用人们的判断对决策方案进行排序。它能将定性分析与定量分析结合起来,具有实用性、系统性、简洁性等优点。运用层次分析法解决问题时,大体可分为四个步骤:①建立问题的递阶层次结构;②构造两两比较矩阵;③判断矩阵计算被比较因素的权重;④计算各层元素的组合权重。针对不同的绩效评价指标体系,在综合分析及结合经验评定的基础上,利用层次分析法确定各层指标的权重,实现不论教师选择何种绩效评价指标体系,在最后结果上都能具有等量的工作质量和数量的可比性,进而实现绩效评价的公平,这是能够进行多指标体系教师自主选择方法的关键。

4. 运用360度反馈评价法确定评估对象。要公平客观地评价教师的绩效,可以借鉴360度反馈评价法。360度反馈(360-degree feedback),也称全方位反馈(multi-source feedback),最早由英特尔公司首先提出并加以实施。在360度评价法中,评价者不仅是被评价者的上级主管,还包括其他与之密切接触的人员(如同事、下属、客户等),同时也包括自评。可以说,这是一种基于上级、同事、下级和客户等信息资源的收集信息、评价绩效并提供反馈的方法。它是一种发展性绩效评价方法,其核心在于“反馈”。通过这种理想的绩效评估,被评估者不仅可以从自己、上司、部属、同事甚至顾客处获得多种角度的反馈,也可从这些不同的反馈中清楚地知道自己的不足、长处与发展需求,使以后的职业发展更为顺畅。在教师评价中使用360度反馈评价,可以使用针对教师的不同工作内容,对不同指标采用不同人员评价的方法进行。比如,教学指标由学生、同行、学院进行评价;科研指标由学院和科研成果硬性指标评价,教师素质由同行、学院和学校综合评价等方法进行。

教学研究型大学教师绩效评价是一个复杂的系统工程,各学校要根据本校特点和教师的构成来确定评价的方式,评价目标要与大学未来发展相一致,并且评价指标需要根据阶段目标进行不断的修正。笔者认为,通过建立复式指标体系供教师自主选择;通过层次分析法平衡复式指标体系间的平衡性;通过360度反馈得到教师绩效的真实评价,是解决目前教学研究型大学教师绩效评价中存在问题的可行的研究方向。各学校可以在这个方向上进行深入的研究,最终形成考虑到学校目标、教师发展、个人特点特长等多方面综合因素的复式指标体系。

(作者张革系北京工业大学党委副书记、副教授,李岱松系该校经济与管理学院博士后,北京 100022)

#### 参考文献

- [1]刘仁义,陈士俊. 高校教师科技绩效评价中指标与权重的设定[J]. 科研管理, 2007(03).
- [2]孟 激, John Mingers, 刘文斌. 基于SSM分析的科研评价系统探讨[J]. 科研管理, 2007(02).
- [3]卿海龙,戴良铁. 基于层次分析法的绩效评估指标权重确定方法[J]. 商场现代化, 2005(25).
- [4]秦亮生. 试析“360度反馈评价法”在高校教师绩效评价中的应用[J]. 中国成人教育, 2007(05).