

事业单位员工绩效评价中若干问题研究

文/李齐放

评价是对人或事物的价值做出评判的一种观念性活动。绩效评价是对组织或其成员的工作行为、方式及其结果进行评定和估价的过程。高等学校的管理者为了实现其办学宗旨,就必须从学校的目标和战略出发对教师的绩效(尤其是教学绩效)进行评价。然而,当前许多高校对教师的教学绩效评价不尽如人意。一项调查显示,有91.6%的被调查者认为所在学校的教师绩效评估指标不健全,66.7%的认为当前的考核中最大的问题是缺乏激励,44.5%的认为当前的考核忽视了长期绩效。另外,考核指标在制定过程中经过全体讨论的学校仅有8.3%,部分经过全体讨论的学校占27.8%,而由上级直接制定的学校占27.8%。以下笔者对高校教师教学绩效评价的若干问题进行探讨。

一 高校教师教学绩效评价的作用

一般来说,绩效管理的目的有三项:战略目的、管理目的和开发目的。作为绩效管理中的一个环节,绩效评价也程度不同地具备战略、管理和开发功能。在实际操作中,人们往往更关注绩效评价的行为导向作用。这种作用通过合理地选择评价主体、评价周期、评价标准和评价指标得以实现。就高校教师教学绩效评价而言,我们可以从以下三个方面来分析:

1. 就个体而言,高校教师的教学绩效是有差异的。而且,这种差异对学校教学质量的稳定和提升有着重要的影响。有种观点认为,教学既是一门科学,也是一门艺术。既然是艺术,就无高下之分,良莠之别。因此,对教师的教学绩效评价是多余的,甚至是不可能的。对这种彻底否定教学绩效评价的观点,我们难以苟同。我们不否认不同的教师,在传授同一门课程时,可以有自己的风格。但这种特质的展现应该在落实课程教学基本要求、遵循教育教学规律等的框架下。教学实践告诉我们,一般意义上的教师间教学绩效的差异恰恰主要反映在这些框架的周围。

2. 这种差异是应该而且可以度量的。如上所述,教师间教学绩效的差异是客观存在的,因此,我们应该而且可以去描述这种差异。教育学、教育测量学、绩效管理学等可以为我们提供技术支持。

3. 科学合理的度量可以有效地提高教师的教学绩效,继而提升作为组织的高校的绩效。因为,借助教学绩效管理,可以识别、衡量和传达教师教学绩效水平信息,从而将学校的目标逐步定位。具体地说,教学绩效管理是防止教师绩效不佳和提高绩效的有力工具。其次,绩效管理通过沟通、辅导,提高教师相关能力。再次,绩效管理是一个过程,通过控制整个绩效周期中教师的绩效情况达到绩效管理的目的。

二 高校教师教学绩效评价的复杂性

高校教师教学绩效评价的复杂性来源于绩效的多因性、多维性、多样性、动态性与探索性。

多因性:教师教学绩效的优劣并不仅仅取决于单一因素,而是受制于主、客观多种因素。教学是一项脑力兼体力、师生互动、科学与艺术共生的复杂劳动。此外,课程的性质常影响着学生的听课积极性(学生中流传着的“必修课选逃,选修课必逃”,便可见一些学生对不同课程的不同态度。);甚至同一门课程的不同章节,也存在着讲课的难易差异。甚至授课时间,也会影响课堂教学质量(如第三、四节课或第七、八节课,被学生称为“垃圾时间”)。

多维性:对教师教学绩效应从多个维度(或方面)进行评价。通常认为工作能力、工作态度和作业绩是最基本、最重要的三个维度,并在各个维度下设立若干指标。此外,根据不同时期的不同要求,设置相关权重。

多样性:与初等教育相比,大学教学的一个显著特点是多样性。这种多样性反映在:存在着不同的教学模式——因为不同类型的课程对应着不同的认知规律;存在着不同的教学风格——因为不同的教师有不同的教学特点;存在着不同的教学实践——因为对不同的教育对象应有不同的教学方法。

动态性:教师的教学能力(与教学经验有着密切的关联)、教学态度可以随着时间而变化。因此,绩效评价应是动态的。同时,应该注意恰当地选择评价周期,在保证评价公平的同时,减少管理成本。

探索性:对高校教师的教学绩效进行评价,是一个普遍的难题。即使在发达国家的一些高校,对于评价也是见仁见智。如美国堪萨斯州立大学定期发放课程教学学生评价表,并说明“学生的评价有助于教师改进教学,并能使系主任掌握教学效果以对教师的加薪、提职和任期进行推荐。”与此同时,不同的声音也很强烈。有学者认为,学生评价教师实际上是用“保护消费者权益”的商业原则来腐蚀、侵害“学术自由”的原则。目前,尚未见到一个普适的评价体系。许多高

校都还在探索(更准确地说,应在摸索)之中。

三 当前教师教学绩效评价中存在的主要问题

1 未能将教师的教学绩效管理纳入学校的战略管理框架内。学校实施战略管理,就应该十分重视战略执行与评估,这样才能为管理控制与评估奠定基础。一些高校不重视学校的战略管理,或所谓的战略只是对别人模式的拙劣模仿,没有形成以本校条件为基础、对本校外环境进行独立分析与判断的基础上、适应本校未来发展的战略目标。表现在教学管理上,缺乏对人才培养的准确定位,继而也就没有对教师教学绩效的特定要求。如研究型大学与培养应用型人才的高校,其教学要求、方法是应该有较大差异的。再如,一些高校程度不同地存在着短视行为,缺乏战略性的科学规划,政策不具有连续性,未能将教师职业生涯规划纳入到学校整体发展目标当中,放松了教师队伍的能力建设,缺乏教师管理制度的长效机制。

2 将教学绩效评价等同于教学绩效管理。实际上,一个完整、有效的绩效管理系统至少具备以下四个构件:1)计划绩效。在计划绩效的过程结束时,教学管理部门和教师应该能够以相同的答案回答下列问题:教师在本绩效周期(一学期或一学年)内的主要工作和职责是什么?应该达到何种工作效果?教师在本绩效周期内应如何分阶段地实现相关目标从而实现整个绩效目标?教学管理部门与教师如何对工作的进展情况进行沟通?如何防止和纠正偏差?2)监控绩效。教学管理部门应该在整個教学循环过程中,通过多种手段,实现与教师的绩效沟通,预防或解决可能出现的各种问题,帮助教师更好地完成绩效计划。3)评价绩效。绩效评价是且仅是绩效管理的一个环节。4)反馈绩效。在绩效周期结束是,教学管理部门要通过书面或当面与教师进行绩效评价面谈,使教师充分了解和接受评价结果,并指导教师改进绩效。

3 绩效评价目标的单一性。一些高校将教学绩效评价仅仅视为体现“多劳多得”、拉开分配档次的一种手段。这种重结果、轻过程的价值取向必然带来多数教师对评价的抵触情绪与无形(有时是有形的)反抗,从而严重偏离了教师教学绩效管理的初衷。

4 绩效评价缺乏战略一致性、明确性、可接受性。战略一致性是指教学绩效评价应与高校发展战略、高校目标和高校文化一致。如培养应用型人才的高校,在评价教师教学绩效时,就应将“注重理论联系实际”列入考核体系;而研究型大学则应将“介绍本学科前沿,注重学科交叉”等作为对教师授课的要求。明确性是指应该让教师明确绩效管理系统预期的信息。一些高校的教学评价体系笼统、含糊、多义,缺乏可操作性。可接受性是指绩效管理系统作用对象接受该系统的程度。人们不接受一种评价系统,常常是因为他们认为该系统未能很好地实现公平、公正。如一些评价体系流于形式,无法对教师的实绩进行有效的评价;有的学校由于缺乏制度上的保障和管理机制上的完善,导致评价结果失真或者对评价结果的奖罚不明;忽略了教师劳动特点和职业特性,尤其是对一些基础学科及师范、艺术类院校的教师绩效评价体系,没有充分考虑到其学科的特殊性和其教学绩效产生需要时间较长的特性。

5 评价者的评价偏差。由于缺乏对评价者基本的培训,加之评价者本身素质良莠不齐,一些在评价过程中常见的误差,无例外地出现在对教师教学绩效的评价中。如晕轮误差、逻辑误差、宽大化倾向、严格化倾向、中心化倾向、首因误差、近期行为误差、溢出误差和评价者个人偏见等。这些误差会程度不同地导致评价有失公允,挫伤教师的教学积极性,损害评价的信誉。

四 关于学生评教

目前相当多的高校开展了学生评价教师教学绩效活动(简称“学生评教”),且基本上通过网络完成。如何看待学生评教,可谓见仁见智。笔者以为,学生评教,有其积极的一面。主要表现在:1)将学生列为教师教学评价主体之一,可以对教师的教学行为起到一定的引导作用。因为被评价者必然注意评价主体对自己的绩效预期,这就使得教师会将提高教学质量、增强学生听课兴趣等作为自己的着力点。2)作为享受教育服务的顾客,学生对教师在课堂上的表现(尤其是工作态度)有着真切的体验,从而有着较大的发言权。3)评价教师的过程,同时也是学生学习做人做事的机会。4)网络化评教减少了组织学生施测及汇总统计数据的工作量,使得学生全员评教成为可能。从而在一定程度上扩大了样本容量,减少误差;这种评教形式还使学生在自己方便的时空完成评价,对于消除学生的戒备心理起到了较好的缓冲作用。

同时,我们也应该看到学生评教存在着一定的片面性,从而影响了评价的信度与效度。这种片面性源于1)学生对教学绩效把握的时空有限性。学生对被评教师的了解往往局限于所授课程的课堂。一些学校在学生评教表中列有“教师是否按教学大纲组织教学”的指标。殊不知,学生有多少机会能接触惶论钻研教学大纲呢?2)学生对教学质量理解的有限性。学生对教师的评价难免会受到学生对该门课程的学习兴趣、学习状态等的制约。3)学生对评教缺乏应有的动力与热情。由于一些学校将评教作为下学期选课的先决条件,学生常以完成填表了事。甚至还有一名学生受众人之托代填;加之许多学校将未能评教结果反馈给学生,使他们常有“无效劳动”之感。4)一些学生将对教师的评价与自己相关课程的成绩相联。考前评教,常有高估现象出现。不排除有不得罪教师之虑;考后评教,则评价结果常与自己考试成绩高度相关。

可以说,学生评教是教师教学绩效评价的重要组成部分,但绝非唯一;学生评教有效但有

限。

五 关于提高高校教师教学绩效评价绩效的建议

教师教学绩效管理的目的绝不仅仅是为了得出一个评价等级，其主要目的是要提高教师的绩效，确保他们的工作活动和工作产出与学校的目标保持一致。因此，笔者建议：

1 从学校战略管理的高度理解、实施教学绩效管理（包括教学绩效评价）。美国卡内基-梅隆大学（CMU）的前任校长、战略管理大师萨特曾说过：“战略规划的目的就是要使学校处于一个与众不同的位置。”不断提高教学质量，培养有特色的高级人才是作为教学组织的高等学校的永恒的主题。教学绩效管理应该而且必须纳入学校的战略管理，且成为其重要组成部分。因此，学校应明确并让教师们理解学校的教学理念，并通过他们的努力加以实现。这里特别值得一提的是人才培养的定位。因为它直接影响着教师的教学组织及教学效果的评判。可以说，一张教师教学绩效评价表，就是一所学校办学思想、培养模式的缩影。

2 将“既满足学生提高能力、增强素质的愿望，又保护教师在教学工作中的探索和创造的权力、切实提高教学质量”作为教学绩效评价的逻辑起点。教与学，这个有教育以来就困扰人们的矛盾，同样对教学绩效评价提出挑战。大学课程教学的学术性、创造性、个性化，决定了对这种活动的评价，既不能像购买商品那样以顾客为上帝，也不宜像锻床加工一样用统一的刚性尺码加以度量。一种好的思路是统一到民主性上来。具体地说，一是创造民主的课堂气氛，教师尊重学生的人格，鼓励学生大胆思考、敢于怀疑、勇于提问。教师设法激发学生的学习兴趣，包容学生的不同意见。从而使学生在追求知识的过程中切实提高能力、真正增强素质。二是尊重教师的创造性，鼓励他们在符合教学基本要求的前提下，努力在教学实践中形成有自己鲜明风格的教学方法。

3 构建科学合理的评价指标体系。在构建时应遵循以下原则：一是鼓励教师积极参与绩效管理的设计；二是设定的绩效目标计划应该让教师们有成就感，教学管理部门或人员应在完成的过程中不断与教师进行沟通；三是管理者应重新定位自己的角色，摆脱简单的单向管理。他们应将自己定位在建立在与教师建立一种合作关系；四是在教师教学绩效管理的过程中，应该让教师们清楚地知道其工作绩效与学校最终绩效之间的关系，让他们充分体会其工作的价值。

在选择绩效评价指标时，我们要遵循目标一致性原则，独立性与差异性原则及可测性原则，另外，我们还应该遵循定量与定性指标相结合的原则和少而精原则。

4 在多元化的前提下，选择评价主体。注意到教学绩效的复杂性，选择评价主体时，要特别关注他们评价的内容是否基于他们所掌握的情况，以及评价主体对所评岗位的工作内容是否了解。如前所述，要求学生评价教师执行教学大纲情况，显然超出了学生所能。

作为教学过程的现场参与者，学生应有较大的发言权，尤其是在评价教师的工作态度方面。但由于课堂教学的学术性、教学质量的潜在性及滞后性，专家、同行应有一定的话语权。必要时，还可加入教学管理部门的领导。他们可以从不同的角度、不同的深度、不同的权重对教师的教学绩效进行评价。教学实践表明，在评前对评价主体进行培训是必须的，哪怕是简单的填表须知。

5 合理使用评价结果。在教学绩效评价还处于探索阶段的今天，我们应该十分慎重地对待评价结果。特别在样本较少或周期较短的情况下（如第一次实施评价或新教师第一次接受评价），不可武断地将评价结果直接与教师的切身利益挂钩，更不可随意地将结果公之于众。一些实验表明，多次（通常三次）评价才可能有较满意的信度。特别是稳定地处于前、后10%的数据，较能令人信服。

此外，做好绩效反馈与沟通工作，使教师了解自身的绩效水平及改进方向，也是绩效管理中必不可少的一环。作者系三峡大学经管学院教授，硕士生导师（作者单位：三峡大学经管学院）

相关链接

浅谈提高人力企业绩效的方法
企业培养人才的新趋势
知识型员工职业生涯规划模型探讨
建筑企业人力资源管理存在的问题及对策
对农村经济发展中的人力资源开发问题研究
“人”的因素在构建内部控制环境中的作用
中国外方管理酒店的人力资源管理问题与对策
事业单位员工绩效评价中的若干问题研究探讨

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心