

# 论适应高校质量工程建设的教师聘任考核激励机制

宋振华, 刘精明

(昆明理工大学, 云南 昆明 650093)

**摘要:** 在国家提出“质量工程”建设的有利时机, 我国高校教师队伍将进入一个新的发展阶段。要加强教师队伍的制度建设, 创设一流的教师队伍, 就必须完善高校教师考核聘任激励机制, 全面提高教师队伍水平和整体素质。

**关键词:** 质量工程; 考核; 聘任; 激励

**中图分类号:** C 939   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1004 - 390X (2007) 02 - 0105 - 05

## Improve Teacher's Engagement and Incentive Mechanism of Examine in University Promote the Construction of Quality Project

SONG Zhen-hua, LIU Jing-ming

(Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China)

**Abstract:** Propose the opportune time of construction of “quality project” in the country, the teacher team in the university will enter a new developing stage. If we want to strengthen the institutional improvement and create the first-class teacher team, we must improve teacher's incentive mechanism of examine and engagement in university, so that we will improve the level of teacher team and whole quality in an whole way.

**Key words:** quality project; examination; engagement; encouragement

经国务院批准, 教育部、财政部联合下发了《关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》, 正式启动“高等学校本科教学质量与教学改革工程”(以下简称“质量工程”), 这是继“211工程”、“985工程”和“国家示范性高等职业院校建设计划”之后, 我国在高等教育领域实施的又一项重要工程, 是提高高等学校本科教学质量的重大举措。而教师积极性的调动和潜力的发挥直接影响着学校的教学质量以及其它各项工作的成效。师资队伍的建设是关系高校教学质量的关键因素, 没有一流的师资队伍, 就不可能培养出高素质的技术人才。周济部长说过: “教育大计, 教师为本。没有高素质的教师队伍, 就不会有高水高质量的教育; 没有一流的教师,

就不可能有一流的大学; 提高高等教育质量的决定性因素是大学教师。必须把教师队伍的建设放在学校工作重中之重的位置, 全心全意地依靠人民教师队伍, 坚定不移地建设人民教师队伍, 才能落实提高高等教育质量的历史使命, 才能办好让人民满意的高等教育。”为此, 高校要加强教师队伍的制度建设, 创设一流的教师队伍, 就必须完善高校教师聘任考核激励机制。

### 一、高校教师聘任考核激励机制与质量工程建设的关系

(一) 高校教师队伍建设与质量工程的关系  
加强教师队伍建设是教育发展的根本大计, 也是高等教育发展的永恒主题, 教师在提高人才

收稿日期: 2007 - 11 - 20

作者简介: 宋振华(1975 -), 女, 满族, 辽宁鞍山人, 助理研究员, 在读博士研究生, 主要从事高校教育管理、战略管理等方面研究。

培养质量、提高高等教育教学质量中肩负着崇高的使命和神圣的责任。师资队伍建设与质量工程之间存在着不可分割的联系。首先,“质量工程”体现了以人才培养为中心的思想。本科生教育是整个高等教育人才培养工作的参照系,是高层次人才培养的基础。要培养出对社会有用的高素质的人才,高水平的教师要对起到指导者和引路人的作用。其次,“质量工程”体现了内涵发展的思想。要切实把重点放在内涵发展和提高质量上,因此教师队伍建设是实现内涵发展和质量提高的基本保证。第三,“质量工程”体现了以人为本的思想。以人为本是科学发展观的基本内涵,在高等教育领域贯彻以人为本的思想,就是要以学生的发展为本,以教师的发展为本。在教师方面,遴选和建设一批教学质量高的教学团队、聘请国内外著名专家学者和高水平专业人才承担教学任务和开设讲座等,就是要造就一支结构合理、热爱本科教学、锐意改革的高水平教师队伍。这既是保证和提高教学质量的需要,也是注重学生和教师发展的体现。

## (二) 教师聘任考核激励机制与教师队伍建设的关系

当前我国高校人事制度正在实行教师职务岗位聘任制,而现行的高校教师职务制度必须进行改革和重新设计,要建设一个以高水平教授为核心,带动整个高校教师队伍整体素质的提升,促进青年教师激励竞争和产生标志性重大成果的长效机制。而考核是实行教师职务聘任制的基础和前提,它对保证教师职务评聘工作的科学性和公正性有着重要意义。教师考核是教师管理工作的基础,教师年度考核是学校在一个工作年度结束后,对教师一年来德、勤、能、绩四个方面的综合评价。合理的教师聘任考核制度对稳定教师队伍、激发教师队伍的积极性和创造性将起到不可替代的作用。同时,实行有效的竞争激励机制,会减轻学校保护一些无能之人的负担,缩减学校人数,增加教师收入,一定程度上满足教师对工资收入的需求。实行有效的劳动竞争激励机制,增强教师积极主动的服从与参与,调动积极性,

提高工作效率,增加高校教学、科研、社会服务等活动的社会效益和经济效益,形成人尽其才、优劳优酬的良性循环。

## 二、高校完善教师考核聘任激励制度的主要措施

### (一) 聘用(聘任、招聘)激励

高校推行教师职务聘任制,决不是教师职务任用上的简单变化,而是一种从旧体制向新体制转变具有革命性的根本变革。它打破了计划经济体制下“干与不干一个样,干多干少一个样”的僵化的人事分配制度,确立了与市场经济相适应的充满活力的用人模式,建立“竞争上岗、择优聘任、能上能下、能进能出”的聘任机制。这一方面,导致了教师角色的改变,教师由过去学校意义上的“单位人”变成了一种“社会人”;另一方面,教师的职务管理发生了变化。随着竞争机制的引入,职务终身制的破除,对教师由过去的“身份管理”变成了“岗位管理”,教师职务从终身制变成了一种合同制,还可以破除论资排辈观念,建立危机意识、竞争意识和永久激励机制。

作为西部地区的高校,要积极响应国家“西部大开发”的战略决策,实行全员聘用,在高等教育的发展上提高一个档次,培养出更多适应社会发展的人才。在教师聘用机制上,可以按以下方式操作。

1. 原则:坚持公开招聘、平等竞争、择优聘用(任)的原则;平等自愿、协商一致、合同管理的原则;按岗聘任、稳定骨干、分级组织的原则;相对稳定、合理流动、专兼结合、资源共享的原则。

2. 条件:凡符合遵守国家法律、法规和学校的规章制度;热爱教育事业,具备良好的职业道德;具备全面履行本岗位职责的实际能力和业务知识;身体健康,能坚持正常工作;上年度履职考核在称职及以上;符合国家对执业资格的要求;聘用岗位职责要求的其他条件的学校教职工,都可以参加应聘。

3. 程序:公布审核通过的岗位设置方案(岗位数额、任职条件、岗位职责、工作任务等)

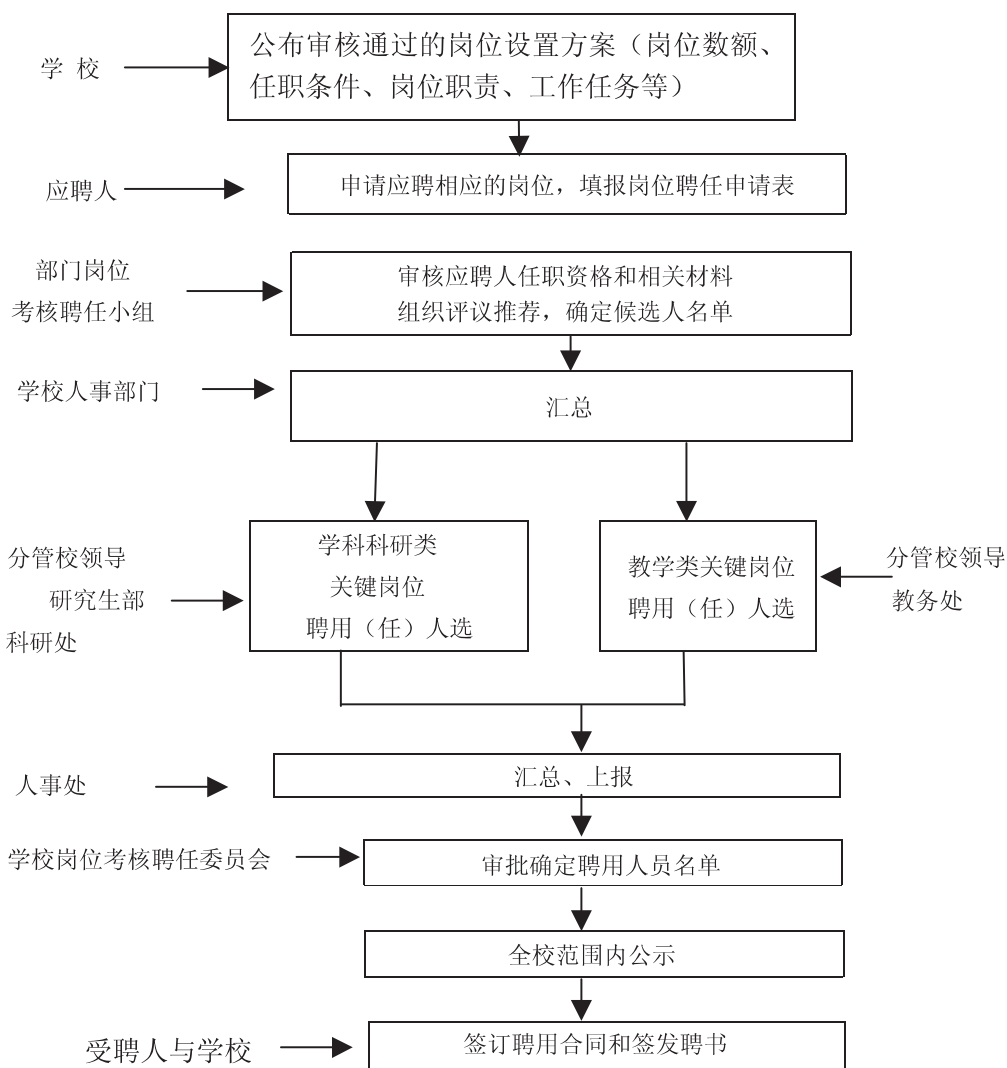


图1 教师聘任考核程序

4. 聘用期内的管理:

第一是待遇。受聘人员在聘期内享受国家规定的事业单位的工资及福利待遇, 经考核合格的享有受聘岗位的校内津贴, 解聘、辞聘或辞职、辞退后, 不再享有。

第二是合同管理。新引进人才与学校签订事业单位聘用合同, 实行合同聘任制, 一般3-5年为一个聘期, 聘期内执行聘约管理, 合同经公证处公证。学校和个人关系就是以合同形式约定的受法律保护的聘用关系, 包括学校对个人的履职考核、奖惩以及双方的权利、义务等都是合同约定为依据。若因专业技术职务、行政职务、工作岗位变动等原因确需变更时, 双方应协商一致, 并按原签订程序变更合同。双方未达成一致意见的, 除法律或学校规定办法另行规定的外,

原合同继续有效。对聘期内不认真履行合同或兼职影响工作, 经教育不改的; 试用期内被证明不符合聘用条件的; 严重失职、渎职或违法、违纪的; 未经学校批准擅自参加各类脱产学习、出国出境等离开工作岗位的; 按国家有关规定考入或调任到国家机关工作的人员, 聘任部门报学校人事部门批准后, 可以解除聘用合同。

第三是空缺岗位招聘。在本校教师聘任后, 在学校需要分析和个人需要分析以后, 发现有教师岗位空缺, 可以实行竞聘上岗制度。充分利用校内外智力, 补充教师数量不足, 其目的是强化岗位、强化聘任, 从外面招聘优秀人才到学校任教, 使“能者上, 平者让, 弱者下”, 使优秀人才有施展自己才能的天空, 使不思进取、不求收益的人很难“混饭吃”, 使教师“铁饭碗”的保

护伞不复存在,提高教师的工作积极性。

第四是完善现有流动编制人员管理办法,实行有限聘期管理。

值得注意的是,学校在实行聘任制的过程中,要将教师的培养工作与聘任工作相结合,要力求做到“政策公开、条件公开、岗位职数公开、述职公开、成果实绩公开、评审结果公开、考试结果公开”。而且,要注意政策的连贯性,不能总是放了收,收了放,要经历一定的时间去适应,去积累经验。岗位聘任中要树立既要干事也要对人的思想,完善岗位设置、岗位责任与聘任办法,加强岗位管理与业绩考核。进一步强化激励和竞争机制,让岗位聘任充满生机和活力,真正激发起广大教职工的积极性和创造力。加大校内分配制度和住房制度改革力度。进一步完善岗位津贴制度,调整岗位津贴标准,提高教师待遇。把教师住房建设纳入学校建设总体规划,切实解决现有教师和引进人才的住房问题。学校要创造条件为高层次高学历引进人才提供一定数量的过渡安置用房。

## (二) 考核激励

高水平的师资队伍是高水平大学的基础和标志。教师考核是建设高水平师资队伍的重要手段,也是实施教师职务聘任制改革的重要内容。做好教师履职考核,是推进教师职务聘任制、促进师资队伍建设的重点和难点。要建立以业绩和能力为导向、科学合理的教师考核评价指标体系,要针对基础学科、应用学科、自然科学、人文社会科学的不同特点,根据不同类别、层次岗位的不同要求,制定以业绩为核心,由品德、知识、能力等要素构成的教师考核评价标准和指标体系,重视同行认可。积极创新并完善有利于尊重和保护创新思想的学术评价制度,由重视过程管理向重视目标管理转变,由重视年度考核向重视聘期考核转变,突出对“实绩”的考核,形成“优才优用、优劳优酬”的竞争激励机制。

1. 坚持正确的考核原则。坚持个体考核与群体考核相结合、年度考核与平时考察相结合、群众评议与组织评议相结合、定性考核与定量考核相结合、客观公正、民主公开、注重实绩的原则,对全校教职员工进行考核。

2. 划定准确的考核内容。应由定性与定量相结合,逐步过渡到定质、量化。以教师岗位职责、

工作任务为依据,主要从政治思想、业务水平、工作态度和工作实绩等方面进行考核,体现在德、能、勤、绩四个方面。德指受聘人的政治素质,主要考核政治、思想表现和职业道德表现;能指受聘人的岗位履行能力,主要考核业务水平、管理能力的运用发挥,业务技术提高、知识更新和创新能力;勤指工作态度、勤奋敬业精神和遵守劳动纪律及出勤情况;绩指岗位履职情况、完成任务的数量、质量、效率和实绩,取得成果的水平以及社会效益和经济效益。

3. 考核等级。考核等次分为优秀、称职、基本称职和不称职四个等次。

(1) 优秀:正确贯彻执行党和国家的路线、方针、政策,自觉遵守国家的法律、法规和各项规章制度,有良好的职业道德,廉洁奉公,工作勤奋,很好地履行岗位职责,保质保量完成工作任务,有改革创新精神,成绩突出。考核分在91分及以上,并参照奖励得分情况可评定优秀。

(2) 称职:贯彻执行党和国家的路线、方针、政策,自觉遵守国家的法律、法规和各项规章制度,有较好的职业道德,工作责任心强,能够较好地履行岗位职责,完成工作任务并且无责任事故。考核分在71分及以上可评为称职。

(3) 基本称职:政治业务素质一般,勉强适应工作要求,工作责任心有一定差距,从低标准上能履行岗位职责,工作中有某些失误,考核分在60-70分可评为基本称职。受聘人如有年度累计旷工5-6天或事假累计超过30天者,当年度考核可定为基本称职。

(4) 不称职:政治、业务素质较低,组织纪律较差,难以适应岗位要求,工作责任心不强,履行岗位职责差,在工作中造成严重失误或责任事故,考核分在60分以下。受聘人有以下情况之一者,当年度考核为不称职:完成教学、科研工作量低于岗位合同标准60%者;在学校组织的教学、科研质量检查评估中评为不合格者;无故不参加考核;弄虚作假、剽窃他人成果者;私自兼职影响本岗位工作,经教育仍未改正者;年度旷工累计7天及以上;符合其他可评定为不称职等次条件者。

4. 考核结果应与以下几个方面挂钩。强化激励理论认为,人们作用于环境的结果,如果使他

的需要得到满足,这种行为的频率就会增加,这就是强化刺激。只能增强反应的强度的刺激物,即称强化物,人们可以通过控制强化物来控制行为,求得行为的改造。所以,考核结果应与奖惩相结合,做到有奖有惩,克服“不奖不罚”、“只奖不罚”、“重奖轻罚”的现象;与工资晋级或工资岗位津贴发放、减扣、停发相结合;与学校内部分配(绩效工资、年终奖励、科研奖励等)相结合;与教职工聘任制相结合;与推选、评选各类劳模、优秀、先进集体或个人相结合;与干部的晋升相结合;与专业技术职务定级晋升相结合。只有这样,部门和个人好的动机才能得到激励强化,好的行为才能得到保持和再现,好的成绩才能巩固和发扬,使真正有能力的人破格提升职务和管理职位,满足青年教师的职务需要,提高其积极性。否则,久而久之,“干好干坏一个样”,教师信心会减弱,态度会消极,挫伤积极性,考核也会流于形式。

在这个环节上,可以采取网络化的教师考核体系,利用校园网络,建立教师考核数据库,这种考核方式使考核内容可鉴别性和透明化大大提高,同时也有利于考核信息的积累和资源化,减轻了相关人员的工作量,值得推广利用。

总之,提高高等教育教学质量是一个系统工程,是高等学校永恒的主题。“质量工程”是提高高等教育质量的一个重要抓手,是在新阶段应对新要求、新挑战的一个重要举措。要提高高等教育教学质量,高校要牢固树立质量意识,将提高质量贯穿于学校教师队伍建设的实际中来,建立科学的聘任考核激励机制,注重激励教师教学和科研并进,教学、科研工作质量与数量的有

机结合,重点突出教学、培养人才、科研、论文等工作内容,注意灵活应对实际工作中很多不确定因素等,不断探索提高高等教育教学质量的激励机制新措施。

#### [参考文献]

- [1] 周济. 注重质量、注重教学、注重教师(《名师颂》序)[J]. 中国高等教育, 2007, 378, (12): 4-5.
- [2] 胡锦涛. 在全国优秀教师代表座谈会上的讲话(2007年8月31日)[J]. 中国高等教育, 2007, 382(18): 4-5.
- [3] 顾海良. 高等教育事业发展的理论纲领和战略构思——学习胡锦涛总书记在全国优秀教师代表座谈会上的讲话[J]. 中国高等教育, 2007, 382(18): 8-10.
- [4] 李洪. 高校考核聘任工作刍议[J]. 牡丹江师范学院学报(哲学社会科学版), 2005, (2): 50-51.
- [5] 刘新, 朱桂芳, 靳敏, 等. 高校教师职务制度如何改革[N]. 中国教育报, 2007-10-19, (3).
- [6] 新时期高校师资队伍建设的思考与对策, 烟台大学网站([http://dpzx.ytu.edu.cn/dpzx/high/high\\_display.php?highid=70](http://dpzx.ytu.edu.cn/dpzx/high/high_display.php?highid=70)), 2006-5-16.
- [7] 许智宏. 稳妥务实, 继续推进师资人事制度改革[J]. 中国高等教育, 2004, 307(3): 4-6.
- [8] 丁良平. 高校教师职务聘任制与聘余人员的安置管理[J]. 管理科学, 2004, (1): 42-43.
- [9] 吴秀华, 杜鹃. 完善高校教师聘任制, 建设高素质教师队伍[J]. 思想政治教育研究, 2007, 85(3): 109-111.
- [10] 刘正周, 谭毅, 段万春, 等. 组织行为学[M]. 昆明: 云南科技出版社, 1997.
- [11] 俞文钊. 管理心理学(简编)[M]. 沈阳: 东北财经大学出版社, 2000.