

Practical Research on Performance Management of Teachers in Secondary Vocational Schools

Chunhui Qi

Ningxia Water Resources and Electric Power Engineering School, Yinchuan, Ningxia, 750006, China

Abstract

Building a scientific and easy to implement performance management system for teachers in secondary vocational schools is of vital significance to stimulate the work enthusiasm of teachers and improve the work efficiency of teachers. Based on the actual situation, this paper analyzes the problems, difficulties and reasons of the performance appraisal work of secondary vocational schools, and discusses the strategy, management system design and practice plan of the teacher performance management reform.

Keywords

secondary vocational schools; teachers; performance management

中等职业学校教师队伍绩效管理的实践研究

祁春辉

宁夏水利电力工程学校, 中国·宁夏 银川 750006

摘要

构建科学且易于实施的中等职业学校教师队伍绩效管理体系,对激发教师队伍工作热情,提高教师工作效率有着至关重要的意义。论文结合实际情况,通过广泛调研,分析中等职业学校绩效考核工作存在的问题、困难及原因,探讨教师绩效管理改革的策略、管理体系设计与实践方案。

关键词

中等职业学校;教师队伍;绩效管理

1 中等职业学校教师绩效管理调查研究

采用文献研究、问卷调查、比较、案例研究等方法对地方中等职业学校的教师绩效管理现状进行研究分析,对中职、高职院校进行调研,设计调查问卷总结出教师绩效管理存在的问题及原因,探索具体的对策和方法,形成实践案例^[1]。如表1所示。

由表1的调查结果可知:中等职业学校均开展了绩效管理,教师和管理人员对绩效管理及运行现状的看法存在一定差异,通过与校级领导、中层干部、管理人员及知悉绩效管理的教师座谈得知,教师对学校的发展规划、部门的工作

任务与自身发展的长效结合不够紧密,仅有36.2%的教师熟知,对所说的绩效管理还停留在绩效考核制度的概念上,对现行的绩效管理并不满意;20.4%教师对自己的岗位职责并不清楚,绩效结果的公开和反馈缺失,管理者对结果不重视;只有21.5%的教师完全接受绩效结果,接受程度低,绩效管理考核标准“一刀切”,未对岗位进行分类、分层,评价指标简单、不系统;31%及38%教师反映主要指标体现在课时量、职称,多数直接与职称、课时量线性对应,对工作实绩结合不紧密,多数只是与课时量相关,绩效结果运用在晋升、奖惩上结合不紧密,参照度低。现行绩效管理效果不明显,需要积极改进^[2]。

2 中等职业学校教师绩效管理存在的问题

通过调查分析,文献理论研究,结合区内职业院校绩效管理研究现状的相关理论综述,总结出目前教师绩效管理在中等职业学校中存在的问题。

2.1 绩效管理认识不到位

各职业学校均开始完善校内管理制度,但是对于教师绩效考核工作,还是存在测评的方法过于老套,未与学校实际情况相结合,许多中职、高职院校把绩效管理等同于绩效考核。

【课题项目】宁夏教育厅2020年教育政策研究课题:中等职业学校教师队伍绩效管理改革策略研究(课题编号:zckct2020030)。课题主持人:祁春辉,主要参与者:尤金萍、毕高峰、台应国、李江涛、盛素娟、路文双、孟佳、王雪顺。

【作者简介】祁春辉(1984-),男,中国天津人,本科,宁夏水利电力工程学校(宁夏水电技师学院)副校(院)长,高级讲师,从事职业教育、教学与管理研究。

表1 职业院校教师绩效管理情况调查表(部分)

问题1	学校发展目标和规划是否清晰明确				
	清晰明确	基本明确	不明确	无	其他
教师(%)	61.2	22.2	12.4	4.2	0
管理人员(%)	71.5	25.3	3.2	0	0
问题2	教师熟知学校发展及规划、部门的工作任务的程度				
	非常熟知	一般熟知	不太熟知	不知道	其他
教师(%)	36.2	39.3	22.1	2.4	
管理人员(%)	65.3	29.2	5.5	0	
问题3	学校是否实施教师绩效管理				
	正在实施	从未实施	其他		
教师(%)	92.8	7.2	0		
管理人员(%)	100	0	0		
问题4	对绩效管理的满意度				
	非常满意	满意	一般	不满意	其他
教师(%)	16.2	22.1	45.7	16	0
管理人员(%)	18.4	25.1	46	10.5	0
问题5	教师岗位职责认知现状				
	非常清楚	清楚	不很清楚	不清楚	其他
教师(%)	19.4	60.2	20.4	0	0
管理人员(%)	78.6	21.4	0	0	0
问题6	学校对绩效考核结果的公开、反馈程度				
	全部公开	多数公开	偶尔公开	从未公开	其他
教师(%)	29.2	25.3	33.1	12.4	0
管理人员(%)	75.6	24.4	0	0	0
问题7	学校制定教师绩效考核标准现状				
	分类制定	按岗制定	相同	未制定	其他
教师(%)	10.4	2.2	54.4	33	0
管理人员(%)	69.2	14.4	16.4	0	0
问题8	教师考核指标的接受度				
	完全接受	部分接受	接受	不接受	其他
教师(%)	21.5	30.2	18.1	30.2	0
管理人员(%)	45.2	25.2	24.4	5.2	0
问题9	教师绩效评价方式				
	工作质效	学生评教	领导测评	同行评议	其他
教师(%)	36.2	25.1	23.3	15.4	0
管理人员(%)	44.2	24.1	21.2	10.5	0
问题10	学校评价的主要指标				
	课时量	教学质量	科研	职称	其他
教师(%)	31	19.2	7.6	38.2	4
管理人员(%)	37.1	18.2	5.2	36.3	3.2
问题11	评价结果公正程度				
	非常公正	公正	一般	不公正	其他
教师(%)	12	47.2	34.2	6.6	0
管理人员(%)	13.2	58.2	28.6	0	0
问题12	绩效结果运用(奖惩、晋升等)				
	完全参照	部分参照	偶尔参照	不参照	其他
教师(%)	5.3	51.3	34.2	9.2	0
管理人员(%)	20.2	52.5	25.2	2.1	0

2.2 管理目标认识不到位

许多职业院校实施绩效管理仅仅是为了统筹发放绩效工资,将考核目标定位于确定利益分配的依据和工具。使得教师对考核形成负面的消极印象,干扰教师的工作。

2.3 教师岗位职责不清晰

绩效考核标准的设定是要依据各岗位性质的不同来设立的,但很多职业院校没有系统地做过岗位分析^[3]。岗位分析的最终成果是工作内容描述和工作规范。岗位分析是绩效考核管理的科学依据。

2.4 绩效考核标准不科学

多数职业院校教师考核指标存在不健全、不系统等问题,局限于考勤、学生成绩、课时量等,绩效考核指标的权重设计缺乏科学依据,缺乏可操作性、时效性、现实性。

2.5 绩效考核体系不完整

“绩效管理”是以教师为对象,以指导和促进教职员工的绩效从而达到改善学校整体绩效为目的的一整套参与方法。它包括绩效计划、过程管理、绩效考评、绩效反馈与奖励惩处等环节。但是,多数职业院校的绩效管理,仍然停留在绩效考核,未建立完整的考核反馈系统。

3 教师绩效管理改革策略

3.1 树立科学的绩效管理思想

绩效考核管理作为评估教师工作能力、量化教师工作业绩、强化教师考核管理的重要方法和手段,必须树立公平公正、科学有效的管理思想,以人为本的思想、这样才能达到教师普遍认可、激励教师成长进步、促进学校长足发展的良好效果。

3.2 准确定位明确目标

绩效考核管理首先要有明确的目标和目的,一是量化评估教师工作业绩;二是促进教师思想进步、能力提升;三是达到正向激励的目标。

3.3 明晰职责建立岗位说明书

不同的工作岗位职责不同、工作量也不同,不能一概而论、一个标准。必须针对不同岗位建立明确的岗位说明书,明确岗位职责、责任分工,制定相对应的绩效标准,在各自绩效标准的基数上进行量化考核、优劣评估^[4]。

3.4 制定科学的考核指标

科学的绩效管理必须有科学的考核指标,根据学校发展需要、工作难易程度、实际工作量的大小分层设置几大类绩效考核标准,分层、分类进行量化评估考核。

3.5 建立完整的考核体系

绩效考核管理体系的建立包含前期调研、研讨论证、标准制定、考核实施、总结完善、应用推广的过程。结合学校实际的绩效总量、岗位需求、教师工作实际及需求形成切

实可行的绩效管理考核标准。

4 以 SL 学校为例探索中等职业学校教师绩效管理体系构建

4.1 学校背景

SL 学校始建于 1976 年,办学历史悠久,现有教职工 141 人,内设办公室、教务部、财务部等 8 个机构,是国家级重点中等职业学校、国家中职教育改革发展示范学校、国家级高技能人才培训基地、现代学徒制项目试点单位。

4.2 制定绩效管理计划,明确业绩考核目的

学校开展绩效管理相关培训,让教师认识绩效管理的内涵、内容和流程,承担相应的职责,绩效管理系统包括准备、实施、考评、总结和应用五个阶段。一是学校以发展的理念办学,制订工作重点并以 KPI 指标或计划的形式发布;二是根据学校计划和目标,结合教师的职业发展规划,部门制订目标任务分解到教师;三是每一位教师按照部门目标分解任务制订个人工作计划;四是按照工作计划,部门与个人有效沟通、意见一致形成绩效目标,部门指导教师完成工作并达到目标。

4.3 以岗定责,做好岗位分析

根据实施绩效管理的要求,以切实加强个人绩效管理为切入点,从健全岗责入手,重新定岗定责,突出工作导向,强化绩效考核,推动责任落实,调动教师工作积极性。一是深入调研,科学设置岗位^[5]。打破职称,根据教师职业阶梯发展内涵设置岗位分别为教员、教师、骨干教师、专业(学科)带头人四类。二是竞聘上岗、实行一人一岗一薪制。教员、教师、骨干教师、学科带头人各类岗位要求明晰,根据岗位设置与聘任的要求,进行双向选择,实行聘期绩效管理。教师参加管理、教学、科研、社会服务、重大项目、全员育人等年度个人绩效综合考核评价,其考核评价成绩应用于教职工职称评聘、考核、评优评先等工作。教师岗位各类各级岗位履职绩效级点标准如表 2。

表 2 教师岗各类各级岗位履职绩效级点标准

教师岗位等级	专业带头人	骨干教师	教师	教员
级点	1.6	1.4	1.2	1.0

备注:学校岗位履职绩效最高级点 1.7

4.4 构建绩效管理指标体系

通过对目前绩效管理现状及存在问题的分析,结合其他院校管理经验及本校实际情况,对本校的绩效管理提出设计。全员共同研究绩效管理的目标、措施及考核细则,对各岗位履职内容、工作业绩及工作质量进行规定及约束,科学制定《教师绩效考核指标评价体系》,构建以教书育人为本位,以职业教育为导向的绩效激励机制,充分发挥绩效分配

的导向和激励作用。结合人才培养模式,从师德师风、教育教学、科学研究、社会服务、专业发展等几个方面出发,设立指标体系。根据学校发展实际,通过加强对部门和个人的综合绩效考核,健全教师绩效考核指标体系为教育教学、服务评价、个人成长、社会服务。师德师风摆在教师考核的首位,建立教师师德档案,实行师德不合格“一票否决”。

4.5 实施绩效管理应用

考核工作以部门为主体,学校实施辅助考核,对部门考核工作进行监督。教师参加管理、教学科研、全员育人、重大项目、社会服务等年度个人绩效综合考核评价,其考核评价成绩应用于教职工职称晋升、岗位竞聘、评优评先等工作。

5 结语

在国家大力发展中职教育的今天,中等职业院校迫切

需要一套健全的、具体的、可测量的、可达到的、实际的教师绩效管理体系,从而实现中等职业学校教师队伍的科学化管理,提高中等职业学校整体办学质量,积极促进学校健康发展。

参考文献

- [1] 刘一航.高等职业技术学校教师绩效管理研究[D].南昌:江西科技师范大学,2018.
- [2] 徐少华.ZBVC教师绩效管理体系研究[D].西安:西安工程大学,2019.
- [3] 孙永进.高职院校教师绩效管理的问题与对策[D].长春:吉林大学,2019.
- [4] 张建.完善兼职教师制度可有效增强办学活力[J].中国建设教育,2011(Z5).
- [5] 朱放军.绩效考核体系优化问题初探——以我国高等职业院校为例[J].中国集体经济,2014(3).