

民办高校教师绩效管理存在的问题及对策研究

葛洪雨

(郑州工业应用技术学院管理学院,河南郑州 451150)

[摘要]高校发展水平是促进社会整体发展的重要因素之一,办学水平高低最为关键因素之一在于高校中教师教学水平的高低。高校如何培养一批具有高素质、高技能、热爱与忠心于教学的教师队伍,取决于高校绩效管理过程中是否有一个科学、合理、公平、系统的高校教师绩效体系。民办院校是高校的重要组成部分,对社会的发展也做出了不可估量的作用,特别是民办院校具有自身独特的优势,但在对教师绩效考核制度中存在一些偏差,并根据问题分析提出改进措施与建议。

[关键词]高校教师;绩效管理;绩效考核

[原文出处]《湖北开放职业学院学报》2021(15)

[作者简介]葛洪雨(1981—),男,河南范县人,郑州工业应用技术学院副教授,硕士,主要从事企业管理、人力资源管理研究。

[本刊网址]<http://www.oacj.net>

绩效管理在高校教师管理过程中发挥着重要的作用,也决定着教师对单位的忠诚度数与满意度,同时也调配着教师工作态度的积极与否,更是教师流失的一个重要因素之一。目前多数教师认为当下的绩效管理制度不够公开、公平、公正,本文主要针对当下民办高校绩效管理制度存在的不同类型的问题进行针对性的分析和研究,并结合具体情况采取行之有效的措施,最大幅度地提升教师工作过程中的自主性和积极性,具有较强的理论意义和参考价值。

一、研究背景与意义

(一)研究背景

中国民办教育在历经30余年的发展后,已成为有高等教育体系的重要组成部分。民办教育在发展的过程中不经有来自公办高校的竞争与压力,同时也有民办高校就是“低水平、低质量”的片面看法。但随着民办高校规模的不断发展与办学规范的提升,特别是现在逐渐对能力的重视,用人单位抛弃了以“出身”来定位的有色视角。面对新形势下的机遇与挑战,民办高校尤其要培养一支专业素质高、教学业务精、实践能力强、管理具有柔性化的队伍来充实进来,建立起符合社会发展与企业需要的应用型、实用性的具有一定知名度、美誉度、特色突出而又有一定影响力的民办高校。

民办高校的管理层大多来源于其他公办高校的离退休人员,他们虽然有高校管理的经验,但是管理的对象与环境发生了变化,而在管理的过程中有很大一部分是按部就班过来的,很多方式与方法不适合民办高校的环境与体制;工作流程与公办高

校也有较大的区别,无论是从招聘开始到面试、试讲,再到绩效考核、薪酬管理,到最后的劳动关系管理,如何确保教学科研队伍的量化考评能够科学、客观、公正;教师在民办高校中应如何提高自身技能与素养,更好地培育好学生、适应于学校、服务于社会,进而提升自身的价值,在工作中找到成就感、归属感、巩固教师对学校的满意度与忠诚度。

(二)研究意义

1. 第一是为了更加完善民办高校的绩效考核方案,提供更加科学、公平、公开、合理的绩效管理方案;加大对绩效管理过程考核的比重,做到绩效管理流程:计划——实施——检查——行动四个不断循环递进的阶梯循环;增加反馈机制环节,加强与教师及时面谈与沟通,与教师达成一致的绩效合约,让教师真正明确自己今后的工作重点与方向,完善个人教学计划,更好地适应教师教学岗位。

2. 第二是为民办高校的教师制定不同专业、不同学科、不同性质的考核标准,不搞一刀切到底,一个标准去衡量,不同的专业学科有各自的特点与属性,在绩效考核方面应灵活把握、区别对待;对教师的考评来源的比重要适当,一般分为直接领导、同事、学生三方参与,特别是对于学生数据的来源要仔细甄别,往往越认真、严格的教师评分往往越低,不仅要看学生评分,还要看是否有依据与建议。

二、民办高校教师绩效考核存在的问题

(一)考评机制缺乏科学性、偏离教学目标、专业特长没有区分与发挥

高校在对教师进行绩效管理时往往把工作集中都绩效考核上,而忽视了绩效管理过程,更有甚

者是把绩效考核等同于绩效管理,最终导致了绩效管理流于形式,只是一个表面的摆设而已;重视数量轻质量,在绩效管理的过程中,片面追求量化的指标,而不想多投入时间与精力去追求高质量的绩效及成果;最后就是重结果轻服务、重领导轻沟通,即使领导不是该专业领域的范畴,但是只要提出了质疑就要落实,而专业教师就得按照此质疑进行修改订正,教师作为被评价者并不能从中了解自己在工作中存在的问题,又该如何改进。

(二)绩效管理目的不确定性

绩效管理在制定与实施过程中,首先要与高校发展的战略目标相吻合,并且具有以下三个目的:衡量比较目的、行为导向目的和培训开发目的。目前高校对于教师进行绩效考核的主要目的是为了利用绩效考核结果来评定教师的工资水平、决定教师晋升以及对教师是否评优评先的条件等。此考核体系的主要依据是教师过去一周期中承担的工作职责、取得的工作成果。目的不是为了促进教师的提高与改进,而是为了考核而考核。

(三)绩效考评结果缺乏反馈与沟通

绩效管理是围绕制定目标而采取的管理过程。其一:绩效考核不仅是一个结果,更重要的是在考核过程中起到的指引性与导向性。一些高校的管理者只片面强调结果和制度的权威性,很少与教师进行正面的沟通与交流,征求员工的意见与看法,仅把教师作为一个管理和考核对象;其二:考核的目的是为了发现问题,指出问题的弊病,帮助教师提升个人能力与素养,实现个人既定目标,进而完成整体目标。在现实中,往往出现教师个人发展与学校发展想脱离,绩效考核成功与否不仅取决于考核本身,在很大程度上还取决于相关的考核过程。

三、解决对策与建议

(一)绩效评估体系设计的原则

1. 公平公正原则。高校教师的劳动具有多因性,不仅包括学生,还有同行与领导的影响,在考核过程中对于学生的考核要以多定量少定性,多准确少模糊为主,把考核的结果直接反馈给教师,看哪些方面还存在不足需要改进,下一步把不足的工作弥补,提升学生的满意度;而对于同行与领导的考核,可以通过间接的方式给予反馈,主要体现在专业技能、专业知识、教学方法、教学技巧等,可以通过观摩课、优质课等途径进行提升,通过对比找到差距。此反馈应该及时地传送给教师本人,而不是在期末考核时给予公布,从而影响教师内心的不平衡与不公正。

2. 高校教师绩效管理具有特殊性。高校教师绩

效管理的过程中,不但高校教师本身具有特殊性,高校本身也具有特殊性。高校教师在工作内容与性质上具有特殊性之外,高校教师在实现自身价值的同时,要注重社会需求和自我实现的满足、重视名誉、学术地位等,强烈期望得到社会的认可与尊重,同时在其劳动的过程中要求共性与个性相结合,处理教学、科研、管理外,教师的劳动更体现在个性化与特色化,每个教师都有各自不同的风格与方法,同时教师本身的道德观、阅历、价值观、学术精神等无不映射到其劳动过程中;所以,大学教师的劳动是同性与个性相结合的有机体。

3. 教学、科研、服务社会职能相辅相成原则。民办教师的主要职能也体现在教学、科研和服务社会三个方面,其中教学是教师最基本的职能,对于教师来说,教学是教师的首要职责,除了传授专业知识外,还要帮助学生发现自己的兴趣与擅长领域,积极引导创新精神和实践能力;科研工作在教学工作的辅助环节,更是一种直接与间接反映教师创造价值的复杂的脑力劳动,具有迟效性的特点,需要长时间的积累与投入;服务社会是教师将科研工作 and 企业的实际需求有机结合,帮助企业自主创新、管理创新、方法创新的提升与提高,帮助企业提高效率、节俭开支、创造良好人际沟通交流环境、树立良好企业形象。根据上述职能,高校教师的绩效考核是具有一定弹性空间与动态变化的,在选择指标时应灵活把握,使得考核结果能够对高校教师的工作产生积极有力的激励和监控作用。

4. 公开、公正、公平应用考核结果。在绩效考核体系设计中没有充分考虑利益相关者的利益诉求,忽略了利益相关者间的平衡。高校目前考核结果的使用不充分,大多停留在与薪酬挂钩的基础上,对教师的激励手段与内容单一,缺乏层次性与需求性,更是缺少对教师个体发展的引导与成长;结果往往在期末或期中考核要上交考核结果是才匆匆而定,仅仅是一个应付的体现,有很多的考核细则教师有的根本不清楚,更有甚者连周期、内容、程序都不知道!只是一种奖惩性的评价手段而存在,更不用提公开、公正、公平了。

(二)民办高校教师绩效管理的建议

1. 增加教师绩效分层、分类管理。相对不同层级、不同类型的高校教师来说,他们的薪酬待遇不同,承担的责任与工作种类负荷也不同,但是要对此差异进行划分,按照工作量、工作产出、社会声誉、影响力等不同给予不同考核,不管形式如何变化,都要遵循公平公正的原则,确保教师的利益不受到破坏;也可以采用动态或弹性制制度,对于特

殊人才进行“特殊”的考核方式,除了满足科研经费与科研场地外,还要对此类人才一定是要明确规定的,在一定周期要完成什么样级别的成果或指导培养出哪个级别的比赛、科研成果等,这些都要明确规定,避免有教师因有失公平感而不满离职。

2. 加强绩效考核方法多样化、提高教师工作满意度。教师绩效考核工作尚不完全成熟,教师通过绩效评估结果对自身绩效的改进还不明显,而多渠道多方法可以减少教师对学校的抱怨与不满,同时在灵活运用多种方法时也是体现对不同职称、不同学科、不同情况教师的认可与,在管理上更是体现出以人为本、因人而异的柔化管理,使身在不同职位的教职工都能找到归属感与认同感,提升学校人文关怀与内在的凝聚力,同时绩效考核最主要的目标是为了提升教师的专业能力与素养为根本目的,发现偏差、弥补不足对每位教师来说都是接受、乐意而又认同的,在此氛围下教师更乐意提升自己、从内心接受学校,提升对学校的满意度进而增加忠诚度,也会全身心地把精力投入到学校、学生中,形成良好的循环,最终提升学校的美誉度。

3. 提升绩效沟通路径、做好问题疏导。在绩效考核工作过程中,应加强上下级之间在平等交往中获取信息的途径,增强信任,使沟通常态化,绩效计划的指定也不是一成不变的,应该随着工作的开展不断地调整,特别是价钱对关键事件的指导与控制。在一个绩效管理的周期内,管理者都需要不断地与员工精心指导与反馈,即持续不断地进行绩效反馈沟通,这种方式是建立在双方真诚的基础之上,能保证绩效实施过程顺利进行并及时清除影响

绩效的障碍。

四、结语

通过对教师绩效考核现状着手,结合实地调查,对现有教师绩效考核体系存在的问题进行了针对性的剖析,进而提出了相关解决方案及实施保障措施,对完善高校教师绩效管理、绩效考核、评价沟通、反馈面谈等环节,提供有利于教师发展及调动高校教师积极性、主动性、创造性的校园环节,具有一定的现实意义和参考价值。

总之,如何在民办高校教师中实施合理的绩效管理体系,充分凸显民办高校教师在教学、科研以及服务社会等方面的工作成效,充分发掘教师的主人翁精神与使命感,这是目前民办高等学校绩效管理体系所要解决的重要问题。

参考文献:

- [1]郑丹,郑风. 高校教师绩效管理体系存在的问题和对策探究[J]. 齐齐哈尔师范高等专科学校学报,2019(2):104.
- [2]张晓艳. 民办高校教师绩效评估问题研究——以西安欧亚学院为例[D]. 西安:长安大学,2015.
- [3]葛洪雨. 高校教师绩效管理的优化研究[J]. 湖北开放职业学院学报,2019(4):27.
- [4]金晨. 高校教师绩效管理制度问题分析及改进对策[J]. 科技创业,2019(3):153.
- [5]赵翔宇,张洁. 期望理论视角下高校青年教师激励管理研究[J]. 教育评论,2017(10):126.
- [6]吴月姑. 浙江RW民办高校教师绩效考核改进对策研究[D]. 衡阳:南华大学,2019.
- [7]李朝. 论高校教师绩效管理制度问题分析及对策选择[J]. 人力资源,2019(22):94-95.

Research on the Problems and Countermeasures of Teacher Performance Management in Private Higher Colleges

GE Hong-yu

(School of Management, Zhengzhou University of Industry Technology, Zhengzhou Henan 451150, China)

Abstract: The development level of higher colleges is one of the important factors to promote the overall development of the society. One of the most critical factors lies in the teaching level of teachers. How higher colleges train a group of teachers with high quality, high skill, love and loyalty to teaching depends on whether there is a scientific, reasonable, fair and systematic performance system of higher college teachers in the process of performance management. As an important part of higher colleges, private higher colleges have played an immeasurable role in the development of the society. In particular, private higher colleges have their own unique advantages, but there are some deviations in the teacher performance assessment system, and put forward improvement measures and suggestions according to the analysis of the problems.

Key words: higher college teachers; performance management; performance appraisal