

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2022.03.015

# 地方应用型高校教师岗位 绩效评价指标框架体系构想

肖勇<sup>1</sup>, 陈应龙<sup>2</sup>

(1.湖南财政经济学院 财政金融学院,湖南长沙 410205;2.湖南科技大学 商学院,湖南湘潭 411201)

**摘要:**地方应用型高校教师绩效评价是落实《深化新时代教育评价改革总体方案》的重要任务,而构建教师岗位绩效评价指标框架体系又是其基础和前提。针对目前部分高校定位不清、教师岗位职责不明、绩效评价信度不足等问题,采用目标管理和关键绩效指标等方法,结合行为、特征、结果等因素尝试构建高校教师岗位绩效评价指标框架体系。

**关键词:**地方应用型高校;教师岗位;绩效评价;指标体系

**中图分类号:**G645.1 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-5884(2022)03-0092-06

地方应用型高校是地方经济发展的重要助推器,是我国高等教育的重要组成部分,其主要任务是服务于地方经济,发展本科以上层次应用型人才培养,并积极发展和参与技术服务及技能应用型改革与创新,立足地方、依托地方、服务地方。林苍松从办学定位、人才培养目标、师资建设要求、教学模式等多方面,分析比较了地方应用型高校与综合性大学、研究性大学等知名大学的不同之处,认为目前对教师进行的素质、教学、科研和社会服务评价与应用型高校评价相背离<sup>[1]</sup>。绩效评价则是从20世纪开始提出,到2006年正式应用于事业单位改革,再到2016年教育部一系列改革促使推出,标志着绩效评价改革实务操作应用正式进入教育领域。周双喜、谢建浩基于均衡思维视角提出了战略性、发展性、系统性和多元化原则,以期建立一个契合高校教师特点、发展性目的凸显、均衡多主体利益的绩效评价体系<sup>[2]</sup>;范晓强在考查了现状与发展的基础上,借鉴奖惩性教师评价和发展性教师评价,建立评价—激励模型<sup>[3]</sup>;周景坤就关键绩效指标作用和步骤做了说明<sup>[4]</sup>;廖永滔提出了基于目标管理的初步的绩效

指标体系<sup>[5]</sup>;王雪则从“双一流”建设出发,对地方行业高校教师绩效评价做了一定的探索<sup>[6]</sup>;杨德新从“符号互动理论”视角构建了绩效互动机制<sup>[7]</sup>。总体来看,现有研究主要考虑现状与发展问题,评价主体与客体关系问题,但没有把教师岗位绩效作为一个单独主题展开研究,绩效评价方法比较单一,研究结论操作性不强。因此,本文拟从地方应用型高校绩效评价现状出发,结合教师岗位职责,综合运用多种方法,尝试构建教师评价指标框架体系。

## 1 地方应用型高校教师绩效评价现状

### 1.1 湖南省教育厅高校教师绩效评价制度安排

(1)完善师德师风考核办法。湖南省教育厅印发《关于加强师德师风建设的若干意见》,建立教职工行为规范、职业道德规范以及师德师风考核评比办法。坚持把教师思想政治与师德作为高校教师岗前培训和考试的重要内容。在实施高校高层次人才项目中,对高校思政教师单列指标。成立湖南省高校学风建设工作领导小组和湖南省高校学风建设指导委员会,制定《湖南省普通高

收稿日期:2021-05-12

基金项目:湖南省教育厅教学改革研究项目(HNJG-2017-560);湖南省财政厅委托课题“地方应用型高校预算绩效评价指标及框架设计”;湖南省教育厅教学改革研究项目(HNJG-2020-0509)

作者简介:肖勇(1973—),男,湖南湘乡人,副教授,硕士,主要从事绩效评价、财政政策、三农问题研究。

等学校学风建设指导委员会章程》,举办湖南省科学道德和学风建设宣讲教育报告会,开辟“学风建设专栏”网站,公布各项规章制度和单位学风负责人电话,防范和严惩学术不端行为。

(2)构建教学激励约束机制。湖南省教育厅印发《关于加强普通高等学校教师课程教学考核的指导意见》,明确规定全省高校教师申报高一级教师职称,课程教学考核等级必须合格,申报副教授、教授职称,课程教学考核等级必须达到良好以上标准,教师课程教学考核的结果同时作为申报省级教学质量工程项目的重要依据和条件。完善高校教师教学工作激励机制,突出教育教学工作业绩,分层分类组织高校教师教学奖励工作。印发《湖南省高等学校教师系列专业技术职称(职务)评审工作改革实施方案(试行)》,下放职称评审权,突出教学科研并重,注重教师自身发展的评审导向。

(3)深化科研评价机制改革。探索实行科学合理的分类评价,实施分类评价、开放评价、同行评价和动态评价,克服唯论文、唯职称、唯头衔、重科研轻教学等倾向。重视社会服务考核,出台《关于推进高等学校产学研结合、服务湖南经济社会发展的意见》,支持高校建立符合科技成果转化工作特点的职称评定、岗位管理、考核评价制度,完善收入分配激励约束机制。在职称评定中加大承担横向课题的权重,将教师担任企业科技特派员的时间计入课时量,将科技成果转化效益作为重要指标,支持高校教师面向企业和市场需求开展科技创新。

## 1.2 地方应用型高校教师绩效评价现状

(1)职级和职称评审方面。为了实行教师岗位分类管理,建立岗位职责要求为基础,以师德、知识、能力和业绩、质量与贡献为导向,有利于促进教师专业发展和绩效提高的教师评价体系,依据《教师法》《高等学校教师职务试行条例》《湖南省高等学校教师系列专业技术职称(职务)评审工作改革实施方案(试行)》等文件和政策,各校都制定了《xxx 高校教师系列(含实验技术)专业技术职称申报评审基本条件》《xxx 高校教师系列(含实验技术)专业技术职称申报评审工作实施方案》,就助教(实验员)、讲师(实验师)、副教授(高级实验师)、教授(正高级实验师)职称晋升做了具体安排;在职级认定和晋升方面制定了《xxx 高校专业技术岗位绩效工资岗级核定实施办法》等政策文件。

(2)课程教学效果方面。依据湖南省教育厅《关于加强普通高等学校教师课程教学考核的指导意见》,制定了《xxx 高校教师课程管理办法》《xxx 高校教师课程奖励办法》《xxx 高校教师课程考核管理办法》《xxx 高校教师教学工作奖励办法》《xxx 高校教师教学工作量计算办法》等规章制度,就理论教学和实践教学的教学管理、考核、计量和奖励作了制度安排。

(3)科研(服务社会)成果鉴定管理方面。在科研方面,各校都制定了《xxx 高校教职工科研工作量计算及奖励办法》和《xxx 高校专业技术岗位绩效工资岗级核定实施办法》等,在工作量和绩效两个方面做了规定。湖南省教育厅在《关于进一步加强省属高校科研经费管理工作的若干意见》的十二条自主规范管理横向经费。积极鼓励承担横向项目,加大横向项目在科技奖励、业绩考核、职称评聘等方面的权重。横向项目合同对经费开支比例若有明确约定,按合同约定执行。

(4)人才工程认定与实施方面。为了开展“双一流”建设,部分高校制订了《xxx 高校 xx 人才工程实施办法》,在该办法中对 xx 人才工程入选条件和约定期限进行考核的指标做了规定。

## 2 地方应用型高校教师绩效评价存在的主要问题

### 2.1 学校定位不清,在研究性与应用型之间摇摆不定

地方应用型高校是国家高等教育分类分层管理的重要举措,主要服务于地方经济,培养应用型人才。部分地方应用型高校口头上承认自己是应用型大学,可又很不甘心作为应用型大学,总想做大做强,不顾资源和财力不足,搞粗放型发展。典型例子就是全球招聘人才,人才报名标准是“院士”“学者”“博士”,这样的师资要求与应用型高校高度不匹配,实际上是研究性大学的要求。

### 2.2 评价标准应用型导向不明,导致教师职责不明

绩效评价指标设置中应用型指标严重缺失,主要体现在三个方面:一是教学绩效评价指标主要以论文、科研项目、奖励、荣誉称号为载体,而对理论教学和实践教学的指标与权重几乎没有,把教学绩效评价偷换为教学学术研究的评价;二是科学研究绩效评价指标主要以论文、科研项目、奖励、荣誉称号为载体,把科学研究绩效评价换为科

学学术研究的评价,而把应用型高校科学研究主要对象——应用性技术研究边缘化了;三是服务社会绩效评价指标和权重基本忽略了。

因评价标准应用型导向不明,没有对学术型、教学型、实践型老师建立分类考核的标准;导致教师在教书育人、科学研究、服务社会三个领域的职责不清晰,教师职业规划与应用型高校发展不匹配,这对学校发展和老师自身发展造成伤害。

### 2.3 绩效管理主体客体间缺乏有效沟通,导致绩效评价结果信度不足

绩效评价不仅是一个约束型管理工具,更是一个促进教师成长的助推器。但目前的评价标准、评价结果得不到老师的认可,每年绩效分配引发很多矛盾,违背了绩效评价的初衷。为了完善学校管理,就需要根据学校工作需要,把教师发展目标与学校发展目标拟合在一起,而目前绩效考核主要用于薪酬分配,且权重过大,激化了内部矛盾,强化了内卷,影响教师团队的构建和学校可持续发展。

### 2.4 绩效评价不科学,导致部分领域绩效评价失灵

教师绩效评价存在定性指标与定量指标配比问题,产出指标与投入指标相结合的问题。目前部分学校认为定量指标比定性指标科学,定量指标比定性指标容易操作,盲目追求量化,主要体现在科研方面,导致“唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项”等“四唯”现象。论文、课题等本身不是问题,问题是它的绩效需要经得起实践和历史的检验,否则就会成为分利和逐利工具,进而鼓励老师进行分配性努力,而不是生产性努力。在投入与产出指标方面,把大量投入性指标认定为产出指标,典型的是课题和论文,它们本质上应该属于投入型指标,不是产出型指标。

## 3 影响地方应用型高校教师绩效的因素分析

### 3.1 学校的定位和办学理念

地方应用型高校的定位是培养应用型人才,办学理念即办学宗旨,人民教育为人民,主要表达载体就是校训,定位基本相同,只是校训有差异,而校训的依据是一个学校的文化传统,这是一个学校可持续发展的软实力,它对绩效有很大的影响。例如,某高校坚持人才培养的核心地位,坚持德智体美劳全面发展、坚持厚基础强能力高素质的办学理

念,总体定位目标为以财经教育为特色,以应用型人才培养为主要方向,发展定位为财经特色鲜明的应用型一流本科院校。可见有什么样的定位和理念,就会有什么样的愿景和规划,就需要什么样的老师,就会培养什么样的学生,从而在高等教育领域形成错级、差异竞争与合作的办学格局,虽难达到千校千色,但不至于形成目前的千校一色。

### 3.2 老师的个体条件

个体条件主要是自身的综合素质,包括性别、年龄、学历(教育、学术)、专业、经历背景、个性特征、心理素质、身体状况、努力程度等。在性别方面,男女认知是有差异的,社会责任也有差异,特别是三孩政策出台,将对女性职业造成巨大影响;在年龄方面,主要体现在经验和精力上,年轻的时候精力充沛,但经验(知识)积累不足,年长时有了经验(知识)的积累,但精力下降;还有就是创新、进取心与年龄也有很大关系,年轻时创新、进取心强烈,年长时保守有余。学历在教师岗位绩效上有一定的影响,它本质上与经历、教育背景、学术背景高度相关,特别是在学术研究专业化、技术化后影响更大。

### 3.3 环境因素

环境因素主要影响老师个体的勤奋努力程度、团队合作程度和学科梯队建设状况。科学合理的教师岗位分类(人尽其才),公平合理的职称晋升制度安排,科学而适当的精神激励和物质奖励(薪酬体系)等是影响老师绩效产出的重要因素,它会强化老师个体努力程度,同时使老师个体之间互相搭台,互帮互衬,强化团队合作,这样能够保证个体和组织的可持续发展。

## 4 地方应用型高校教师岗位绩效评价指标框架体系的构建

### 4.1 构建的依据

依据《教育部关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》:“强化评价引导,推动转型发展。高校把办学思路真正转到服务地方经济社会发展上来,转到产教融合校企合作上来,转到培养应用型技术技能人才上来,转到增强学生就业创业能力上来,全面提高学校服务区域经济社会发展和创新驱动发展的能力。”《深化新时代教育评价改革总体方案》指出:“探索建立应用型本科评价标准,突出培养相应专业能力和实践应用能力……”“把参与教研活动,编写教材、案例,指

导学生毕业设计、就业、创新创业、社会实践、社团活动、竞赛展演等计入工作量。”而应用型高校恰恰要求重视教师掌握相应的专业技术,更加强调科研的应用性,能否服务生产和生活,能否解决企业、行业的技术难题等。在重视理论教学的基础上,强调实践教学,重视对教师的实践教学能力与水平和实验、实训、实习教学的评价,要求具有“双师”资格和“双能”:理论水平和实践能力服务地方经济社会发展,培养应用技术型人才,重视对教师应用性研究评价,重视对企业、行业的技术解决方案、难题解决方案、决策咨询、智力支持等的评价。因此,地方高校的教师绩效评价体系,不利于引导地方高校教师掌握相应的应用技术,也不利于提高教师进行应用性研究的积极性,更不利于培养应用技术型的学生。

#### 4.2 构建的原则

地方应用型高校教师岗位绩效评价指标构建是一项复杂的系统工程,考虑到前文所分析的情况,有些原则必须坚持。

##### 4.2.1 坚持分类分级考核的原则

根据应用型本科的任务和使命,建议将教师分为三类:即教学及理论科研型、教学及实践应用科研型、理论(实践)教学型。在工作内容方面:教学及理论科研型主要从事理论教学和理论科学研究,这类教师的工作时间在教学和科学研究分配方面可自主配置;教学及实践应用科研型主要从事实践教学和实践应用科学研究,同时可以从事部分理论教学;理论(实践)教学型主要从事教学工作。三个类别同一级别的教师个体工作总量要基本相当,这就需要在三者之间建立沟通机制,以课堂教学为基准,确保教学、科研和社会服务兑换。分级包括为助教(实验员)、讲师(实验师)、副教授(高级实验师)、教授(正高级实验师)四个级别,每个级别规定基本工作量和限额工作量,对超基本工作量和限额工作量以内的工作量进行奖励,对超限额工作量可以对跨年度工作量进行平衡。

##### 4.2.2 坚持年度考核和中长期考核相结合的原则

年度考核是基础,主要考核基本工作量和限额工作量,对超基本工作量和限额工作量以内的工作量进行奖励,对超限额工作量可以对跨年度(中长期)基本工作量进行平衡。年度考核是发放年终绩效工资的重要依据,也是职级职称晋升的重要基础,中长期考核主要用于教师职级职称晋升和团队项目、杰出人才工程等特殊事项。

##### 4.2.3 坚持完善三个类别工作岗位设计优先原则

根据学校发展愿景,首先对教师工作岗位进行分析,包括工作任务、工作目的的目标和隶属关系的分析;接着依据科学性和完整性原则,设计工作岗位主要职能职责,特别是工作任务应主要从教书育人任务、科学研究任务、服务社会任务三个维度考虑。教书育人任务(教学工作)主要包括以下内容:一是课堂教学;二是参与教研活动、编写教材、案例、教学大纲、考纲、试题库(习题库)等教学资料库建设;三是指导学生毕业设计、带队实习、就业、创新创业、社会实践、社团活动、竞赛展演等实践教学活动。科学研究任务(科研工作)主要包括:一是科研项目、科研获奖、科研论文、学术著作、专利等情况;二是学科建设、教改论文和课题、教材出版等情况。服务社会任务(实践应用工作)主要包括:一是受企事业单位或有项目委托资格的项目负责人委托,进行新技术、新产品、新工艺、新材料及其系统的研究开发;二是专利申请权转让、专利所有权转让、专利实施许可、非专利技术转让等科技成果转化;三是被企事业单位采纳应用,并获得绩效的政策咨询、管理咨询、专业咨询、信息咨询等智库咨询活动;四是企事业单位委托高校开展的定向、专项培训或高校安排的面向社会公众的单项培训等社会培训;五是校外学会或学术团体的兼职、各级学术方面的评委、专家等社会性学术活动。

##### 4.2.4 坚持评价结果应用的原则

学校要关注教师的未来发展,注重教师的个人伦理和专业价值,发挥全体教师的积极性,使教师个人目标与学校组织目标高度拟合,鼓励教师根据学校和社会需要开展各项工作,把精力转移到满足学校和社会需要上来,形成多赢的局面。评价结果应先与老师见面,以利于成长,再就是评价结果对三个类别要建立以教学工作量为基准的等价兑换机制。在应用型高校,教学地位不可动摇,非研究性高校不应设立专职研究性岗位。

#### 4.3 绩效评价指标框架体系的具体内容

部分学者对应用型高校教师岗位绩效评价指标体系进行了有益的探索。比如,李洪深在层次分析法的基础上提出一级指标(目标层次)包括教学业绩、科研成果、社会服务;二级指标(准则层次)包括学科专业、作品著作和科技转化等11个指标;三级指标(操作层次)若干;运用层次分析法计算各个指标的权重;把教师分为教学型、教

学科研型、科研型、社会服务型四个类别<sup>[8]</sup>。又如,黄雷把教师分为教学为主型、教学科研型、科研为主型、社会服务为主型四个类别;把应用型高校教师绩效评价体系作为一级指标,把教学能力、科研能力和发展能力三个指标作为二级指标,把理论教学能力、论文专著发表和自我提升措施等8个指标作为三级指标,把同行教学评价、论文发表得分、职业能力证明等16个指标作为四级指标;运用层次分析法计算各个指标的权重<sup>[9]</sup>。

根据目前地方应用型高校岗位绩效考核存在的问题及其影响因素,依据目标管理、关键绩效指标等方法,结合行为、特征、结果等因素,借鉴李洪

深、黄雷等学者的研究成果,本文尝试构建新的应用型高校教师岗位绩效评价指标框架体系,包括服务对象、岗位履责、工作成效、成长潜力等4个一级指标;包括学生满意度、教学工作、社会服务工作、科研工作、工作能力、工作方法、沟通合作、继续教育等8个二级指标,并对二级指标的内容做了解释;特别强调对学术道德、师德师风实行零容忍,一票否决。学术道德是指教改和科研过程中所表现出来的职业道德;师德师风是积极主动、教书育人、无私奉献以及公序良俗建设维护等情况,具体内容见表1所示。

表1 应用型高校教师岗位绩效评价指标框架体系

一级指标	权重	二级指标	权重	具体内容		
服务对象	10%	学生满意度	10%	● 学生对教师授课和指导等的满意程度		
				教学工作	教学型(55%) 教学科研型(40%) 教学实践型(40%)	● 课堂教学;参与教研活动、编写教材、案例、教学大纲、考纲、试题库(习题库)等教学资料库建设;指导学生毕业设计、带队实习、就业、创新创业、社会实践、社团活动、竞赛展演等实践教学活
				社会服务工作	教学型(5%) 教学科研型(5%) 教学实践型(20%)	● 受企事业单位或有项目委托资格的项目负责人委托,进行新技术、新产品、新工艺、新材料及其系统的研究开发;包括专利申请权转让、专利所有权转让、专利实施许可、非专利技术转让等科技成果转化 ● 被企事业单位采纳应用,并获得绩效的政策咨询、管理咨询、专业咨询、信息咨询等智库咨询活动 ● 指受企事业单位委托高校开展的定向、专项培训或高校安排的面向社会公众个人开展的单项培训等社会培训 ● 校外学会或学术团体的兼职、各级学术方面的评委、专家等社会学术活动
岗位履责	65%	科研工作	5%	● 科研项目、科研获奖、科研论文、学术著作、专利等情况,学科建设、教改论文和课题、教材出版等情况		
				教学工作	教学型(5%) 教学科研型(20%) 教学实践型(5%)	
				工作能力	3%	● 在教学、科研和服务社会等过程中所表现出能力的有效性
工作成效	10%	工作方法	1%	● 在教学、科研和服务社会过程中所使用方法的有效性		
				沟通合作	2%	● 与其他人员和教师之间的协调、沟通与合作等情况
						工作量
				工作业绩(成)绩	2%	
成长潜力	15%	继续教育	6%	● 参加学术会议、专业与教学培训		
			9%	● 职业能力证明、挂职锻炼		

特别说明:学术道德、师德师风实行零容忍,一票否决。学术道德是指教改和科研过程中所表现出来的职业道德;师德师风是积极主动、教书育人、无私奉献以及公序良俗建设维护等情况

权重确定是否合理将直接影响评价的科学性与准确性。可利用层次分析法对各级指标赋权。首先建立两两比较判断矩阵,每次取两个指标就其对目标的重要程度进行比较,引入1-9标度法,标度值越大则表示相对于另一个指标,该指标越重要。另外,若指标*i*相对于指标*j*的重要性为 $a_{ij}$ ,那么指标*j*对于指标*i*的重要性为 $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$ 。

求出所建立判断矩阵的最大特征根和特征向量,经归一化后即可得同一层次指标的权重。对指标体系中每一层各指标的相对重要程度做出判断,并写成矩阵形式。判断矩阵中的指标数值可以通过专家打分得到,专家类型包括教务处处长、校教学督导组等。

#### 参考文献:

[1] 林苍松.转型背景下的地方高校教师绩效评价体系探

析[J].福建江夏学院学报,2017(2):111-118.

[2] 周双喜,谢延浩.均衡思维下高校教师绩效评价的原则与方法[J].黑龙江高教研究,2018(10):108-113.

[3] 周景坤.高校教师区分性绩效评价方法研究[J].教育探索,2015(11):112-118.

[4] 廖咏滔.高校教师绩效评价管理设计[J].教育与职业,2015(12):61-63.

[5] 范晓强.激励理论视域下高校教师绩效评价范式探索[J].教育评论,2016(6):67-71.

[6] 王雪.“双一流”建设中地方行业高校教师绩效评价制度改革探析[J].广西社会科学,2019(11):117-122.

[7] 杨德新.地方高校教师绩效评价互动机制研究[J].黑龙江高教研究,2021(2):7-11.

[8] 李洪深.应用型高校教师绩效评价研究[J].山东青年政治学院学报,2017(6):7-11.

[9] 黄雷.应用型高校教师绩效评价体系构建研究[J].潍坊学院学报,2021(1):101-108.

## On the Framework of Performance Evaluation Index for Teachers' Posts in Local Application-Oriented Colleges and Universities

XIAO Yong<sup>a</sup>, CHEN Yinglong<sup>b</sup>

(a. School of Finance, Hunan University of Finance and Economics, Changsha 410205;

b. School of Business, Hunan University of Science and Technology, Xiangtan 411201, China)

**Abstract:** Performance evaluation of teachers in local application-oriented colleges and universities is an important task to implement Overall Plan for Deepening Educational Evaluation Reform in the New Era, with the construction of the index framework system of performance evaluation of teachers' posts as its basis and premise. In view of the current problems in some colleges and universities, such as unclear orientation, ambiguous job responsibilities of teachers, and insufficient reliability of performance evaluation, this paper tries to construct a framework system of performance evaluation index for teachers' posts in colleges and universities by adopting the methods of management by objectives (MBO) and key performance indicators (KPI) and combining the factors of behavior, characteristics, and results.

**Keywords:** local application-oriented colleges and universities; teachers' post; performance evaluation; index system

(责任校对 游星雅)