

地方高校教学团队绩效考核探究

徐宇琼, 杨水根

(湖南商学院经济与贸易学院, 湖南长沙, 410205)

[摘要] 教学团队是提升教学水平的重要保障,也是地方院校的薄弱环节。加强教学团队的绩效考核,有利于进一步调动教师积极性,提高教育教学质量,推动教学团队建设多出成果。通过制定科学的绩效考核评价标准,推动团队形成机制改革,完善团队建设奖励体系,建立健全教学团队的资源支持等措施,将有利于构建与完善教学团队的绩效考核体系,推动教学团队建设的发展。

[关键词] 地方高校;教学团队;绩效考核

[中图分类号] G40-058

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-893X(2011)04-0094-03

西南联大校长梅贻琦有句名言:“所谓大学者,非有大楼之谓也,有大师之谓也。”2010年公布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》中明确指出:“推动高校创新组织模式,培育跨学科、跨领域的科研与教学相结合的团队。”可见,教学团队作为一种新型的高校基层组织,已成为当前高校提高教师素质和教育教学水平的重要途径,地方高校由于办学资源紧张等各种原因,在与部属院校竞争的过程中面临着前所未有的发展压力。构建科学规范、符合实际、行之有效的绩效考核管理机制,为教学团队的建设发展创造良好的环境,成为地方高校管理面临的又一个新课题。

一、教学团队内在要素解析

一般而言,教学团队是指以提高教学质量、推进教学改革为主要任务,以培育优秀人才为共同愿景,由一定数量知识结构互补、志趣爱好趋同、教龄年龄职称结构合理的教师所组成的集体,借助一定的平台和环境进行有效沟通与协作,实现“1+1>2”的整体超越^[1,2]。其大致包括以下三大基本特征。

1. 科学的目标

教学团队以教学工作为核心,依托专业、课程、实验(实习)、人才培养模式实验区、学科竞赛、

创业教育等不同平台,科学确立团队的愿景和使命,并规划科学的发展路径与实施方案,实现培养优秀人才的最终目标^[3]。

2. 合理的梯队

一支优秀的教学团队通常由不同年龄、学缘、职称的教师组成,其中包括教学经验丰富、科研成果丰富的名师,教学效果良好、教学方法突出的骨干以及富有青春朝气、极富发展潜力的青年教师,形成良好的梯队结构及自我发展机制。

3. 奋进的文化

教学团队的建设特别强调和谐、学习、创新的文化氛围。在团队精神的激励下,团队成员把团队的命运与自身的发展紧密结合在一起,一方面不断加强自我修养、自我审度、自我要求、自我完善,另一方面不断推进相互协作、相互信任、有效沟通、共享教学经验与信息,创新教研方法与手段。

二、当前地方高校教学团队绩效考核存在的主要问题

团队的绩效考核是对团队完成职责和既定使命的评估,其中既包括建设过程的评价,也包括建设结果的考量,是推动和促进团队建设的重要管理手段之一。对照教学团队的内在要素,结合调研和

[收稿日期] 2011-03-16

[基金项目] 湖南省教育科学“十一五”规划课题《地方高校教学团队建设机制探讨》(XJK08CGD016);2008年度重点立项资助课题《地方财经类院校人才培养特色的理论与实证研究》(XJK08AGD017)

[作者简介] 徐宇琼(1982-),女,江西九江人,湖南商学院经济与贸易学院助理研究员,主要研究方向:高等教育管理,行政绩效;杨水根(1980-),男,湖南浏阳人,湖南商学院教务处办公室主任,讲师,博士研究生,主要研究方向:高等教育管理,产业组织理论。

自身多年的工作实际,目前地方高校在教学团队绩效考核中存在的问题主要体现在三个方面:

1. 考核思路不够合理,重结果轻过程

目前很多高校都制订有教学团队建设的项目评估体系,这些评估体系主要是从团队结构、学术成果、教学成果、教学改革、教材建设等多个方面来进行考核,但这些指标并不能完全反映出教学团队的本质与要求,教学团队建设的核心目标与要素也没有完全体现出来,这主要是因为考核体系的设立偏重于对团队建设的结果进行评估,而对建设过程却没有引起足够重视,虽然激励了部分优秀教师,但是整个团队则缺乏团队成果和规模效应,呈现出成员个体教学科研突出,而整体实力不强的现象,不利于团队最终目标的实现。

2. 考核路径不够清晰,重形式轻实效

由于教学团队建设往往是作为项目的形式来开展的,与学校对二级单位的考核管理工作缺乏紧密联系,因此,教学团队考核的通常做法是实行年度考核和期满考核制度,即由各教学团队按照学校发布的相应通知,向教务处报送书面总结和自评报告,再由学校组织有关专家通过会议评估等方式进行评估检查,形式一般比较单一,既无法在短时间考核团队建设的真正成效,也无法及时发现、解决团队建设中存在的问题和不足,也就不能更好的调动团队成员的积极性,从根本上推进教学团队更好的实现组织目标。

3. 考核机制不够完备,重立项轻建设

教学团队是“质量工程”建设项目的重要内容,若组建的团队获得校级、省级、国家级立项,则类似于精品课程等项目,同样可以获得相应的经费、设备等各项保障。当然,为了促进团队建设取得不错的成效,各学校都规定对于没有完成建设任务的教学团队均有相应的处分规定,但实际情况却往往是出于各种原因不会将这项政策用到底线^[4],更值得关注的是,对于团队集体形成的成果推广的力度也不够,这种情况同样反映在团队内部人员的选聘上,正因为缺乏优胜劣汰的竞争激励机制,青年教师往往难以进入到相应的团队,分享团队的资源,

也使得团队缺乏能进能出的“绿色通道”。

三、完善教学团队绩效考核的探讨

绩效考核的本质在于更加有效地向目标迈进,其核心问题是“做正确的事”与“正确地做事”。在积极推进教学建设的同时,我们应该关注教学团队建设质量监控体系的完善。

1. 明确考核目的与思路,制定科学的绩效考核评价标准

Holton(1995)认为:绩效是一个多维建构,观察和测量的角度不同,其结果也会不同。加强教学团队建设考核,需要基于团队自身组织特点和发展规律进行。根据教学管理的实际,我们认为,教学团队绩效考核的评估标准应该按照“坚持过程评估与结果评估相结合、坚持比较评估与导向评估相结合、坚持管理评估与绩效评估相结合”的三大原则,出台教学团队建设考核的工作实施办法,各类指标的设定都应该紧密切合学校教学管理与质量评估工作的实际需要,或突出重点,或强化薄弱环节,或明确导向,并充分考虑操作层面的客观公正,务求实效。一方面,团队绩效包括了团队的整体绩效和成员的个体绩效。整体绩效是由团队相互协作、共同努力的程度决定的,而个体绩效则是由个人综合素质以及个人行为所决定。教学团队的建设是为了整合和有效发挥各成员各自的知识,达到个人无法达到的目标,其考核自然应该把团队业绩与个人业绩统筹考虑^[4];另一方面,考虑到教学成果显现需要经历相应的时间,因此,对教学团队的考核应特别关注到教学成果的积累性和成果的滞后性,在实际操作过程中,根据团队自身特点和发展规律,结合不同学科的实际情况,侧重于对团队今后发展和教学水平的提高提供支持,而不是为了对其过去一段时间教学业绩的评估。

2. 推动团队形成机制改革,倡导与扶持优秀团队成长

出于获得各级别“质量工程”建设项目等原因,很多高校对教学团队的建设往往采取的是与课程、专业等项目同样的评审方式予以选拔,从各个不同部门乃至学科组建教学团队,这种机制在提供平台

的同时,忽视了团队形成的文化和以前的基础条件,不同成员间的协调和熟悉都需要一个过程。我们认为,教学团队的建设有其自身的特殊性,应该是有一个自身的成长过程,更为科学的思路应该是基于其以往的平台和基础予以支持和鼓励,即学校从加强教师团队意识,制订教师队伍团队建设的指导意见,推动各教学部门及基层教学组织以课程、专业、实验(实习)、人才培养模式实验区、学科竞赛、创业教育等不同的平台,积极创造条件组建教学团队,形成各具特色的教学团队体系,在此基础上,学校从中遴选优秀教学团队予以更多支持,评定优秀教学团队,以此推动教学团队的建设工作。

3. 优化管理流程,完善团队建设奖励体系

教学团队建设成效的根基在学院与教师,因此要采取相应的措施充分调动各学院与教师的积极性和主动性。一方面,教学管理权限要逐步下移,充分发挥学院在保证教学质量方面的主动权和教师考核评价的决定权。与此同时,我们也可以考虑将教学团队建设作为对二级学院教学工作年度考核的指标,将各二级学院教学团队建设的成效与支持政策等统一考核,以此支持和促进教学团队建设的目标。另一方面,学校可以将教学团队的评定分为若干等级,根据不同的层级分别由学校与学院组织评审,其酬金分为基本和绩效两大块,基本酬金按工作量统一发放,绩效酬金实行“岗位实绩管理”,根据成员贡献大小予以分配,推动教师在教学团队中多做贡献。此外,对于表现突出的教学团队,学校还可以给予团队成员职称评定、干部晋升、学习培训等方面的倾斜,并采取弹性滚动评价机制,规定一定期限内连续评价不符合优级标准的教学团队,可取消其相应的优秀资格,停止享受相应的团队待遇^[4]。

4. 加大考核结果运用,健全团队建设资源支持环境

教学团队的建设需要有师资、资金、实验实习环境等各方面的条件,需要有一定的资源支持平台,因此,考核结果的运用显得尤为重要。一方面,学校可以根据教学团队建设的实际,适当改革人事管理制度,积极整合校内、外教师资源,为教学团队建设提供人才资源保障;加强精品课程平台、实验教学示范中心等教学基础建设,为教学团队的发展提供良好的教学实践平台;设立专项资金,加强平台和队伍建设,充实研究基金,激励团队进行教学创新。另一方面,学校可以根据需要,给予教学团队在教学组织实施、购置相关设备以及人员配置等方面一定的权限。

总之,教学团队是高校基层教学组织的一种形式,是实施“质量工程”的主体力量。加强教学团队建设考核,有利于优秀教学团队的脱颖而出,提升教学队伍的整体水平,为骨干教师、教学名师的脱颖而出创造条件,并以此推动学科专业、课程、队伍等建设跃上新台阶,提升学校整体竞争实力。

参考文献:

- [1] 刘宝存.建设高水平教学团队促进本科教学质量提高[J].中国高等教育,2007(5):29-31.
- [2] 马廷奇.高校教学团队建设的目标定位与策略探析[J].中国高等教育,2007(11):40-42.
- [3] 卢绍娟,张海燕.关于高校质量工程中的教学团队建设的研究[J].教育探索,2010(4):87-88.
- [4] 黄玉飞.高校教学团队的考核与管理研究[J].中国大学教学,2009(2):70-72.

[编辑:汪晓]