

ZHONGXIAOXUE JIAOSHI
JIXIAO GUANLI

中小学教师绩效管理

◎ 肖远军 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

ZHONGXIAOXUE JIAOSHI
JIXIAO GUANLI

中小学教师绩效管理

◎ 肖远军 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小学教师绩效管理 / 肖远军著. —杭州: 浙江大学出版社, 2014. 3
ISBN 978-7-308-12562-8

I. ①中… II. ①肖… III. ①中小学—教师评价—研究 IV. ①G635.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 284224 号

中小学教师绩效管理

肖远军 著

责任编辑 田 华

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 27.25

字 数 504 千

版 印 次 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-12562-8

定 价 75.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

前 言

教育是民族振兴、社会进步的基石,是提高国民素质、促进人的全面发展的根本途径,寄托着亿万家庭对美好生活的期盼。国运兴衰,系于教育;教育大计,教师为本。教师是教育事业发展的基础,是提高教育质量、办好人民满意教育的关键。2013年教师节前夕,习近平总书记对广大教师提出了新时期“三个牢固树立”的根本要求:牢固树立中国特色社会主义理想信念,带头践行社会主义核心价值观,做青少年健康成长的指导者和引路人;牢固树立终身学习理念,不断提高业务能力和教育教学质量;牢固树立改革创新意识,踊跃投身教育创新实践,适应现代教育的需求。因此,提升教师素质,调动工作热情,改善教师业绩,努力造就一支“师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力”的专业化教师队伍已成为我国当前教育改革亟待解决的重大课题。

为此,国务院于2008年12月审议并原则通过了《关于义务教育学校实施绩效工资指导意见》,决定从2009年1月起,在全国义务教育学校实施绩效工资制度。接着,教育部制定了《关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》,之后,人力资源社会保障部、财政部、教育部联合颁发了《关于义务教育学校实施绩效工资的指导意见》。2012年8月,国务院又发布了《关于加强教师队伍建设的意见》,提出:要健全教师考核评价制度。完善“重师德、重能力、重业绩、重贡献”的教师考核评价标准,探索实行学校、学生、教师和社会等多方参与的评价办法,引导教师潜心教书育人。严禁简单用升学率和考试成绩评价中小学教师。教师绩效工资制度的实施,是坚持教育优先发展战略的又一重大举措,是加强教师队伍建设具有里程碑意义的一件大事。对于激励教师积极投身教书育人事业,吸引和鼓励优秀人才长期从教、终身从教具有十分重大意义。

在国外,英美等国一些地区公立学校早在19世纪就曾实施过按学生考试成绩付酬的绩效工资制度。1983年,美国教育部报告也提出了要建立绩效工资制度,一些学校和学区在争论中开始了改革试验。2001年,美国众议院通过了《提高教学效果措施法》,建议建立全国教师考试制度和公立学校教师绩效工资制度,提出向建立考试和绩效工资计划的中小学提供奖励,资助各州建立对教师工资制度有重大影响的绩效工资计划。但由于各种原因,绩效工资制度非常富有争议,引起了教师和工会的强烈反对。他们认为,这种制度难以真正评价教师绩效,导致任人唯亲,教师互相竞争,破坏教师间合作环境,极易引起教师不公平竞争,引发教师道德危机,如舞弊等。究其原因:一是对什么是教师绩效很难作明确界定;二是教师绩效评定的方法和途径不完善;三是对低绩效的教师缺乏支持系统。概言之,就是缺乏一个有效的绩效管理体系。因此,探讨教师绩效管理体系,可以为我国中小学教师实施绩效工资制度提供理论和技术的支撑。

《中小学教师绩效管理》一书就是在上述背景下问世的。全书分为八章。第一章阐述了教师绩效的概念,构建了教师绩效结构体系,分析了影响教师绩效的因素;第二章探讨了教师绩效管理的实质、特征、目的、意义,提出了教师绩效管理的原则,构建了教师绩效管理系统流程。第三章分析了学校发展战略、教师工作分析、教师胜任力三者与教师绩效管理的关系,厘清了教师绩效管理的前提和基础;第四章阐述了教师绩效计划制定的内涵和步骤,介绍了绩效目标设置理论,提出了教师绩效指标体系构建的理论与方法;第五章探讨了教师绩效实施的有关问题,重点分析了绩效控制、绩效沟通、绩效辅导和绩效信息收集的途径、方法和策略;第六章阐述了教师绩效评价的一般原理,分析了教师绩效评价观和评价模型的适用范畴,探讨了教师绩效评价的实施策略及误差调控手段,创新了绩效评价方法和策略;第七章阐述了教师绩效反馈的目的、意义、原则和类型,分析了教师绩效反馈的途径、方法和技巧;第八章探讨了教师绩效改进的一般原理,分析了绩效改进的基本流程,提出了教师绩效改进的对策和方法。

本书以中小学校长和教师、教育行政部门的主管领导以及有关学者为主要读者对象,在编写过程中力求体现以下几个特点:第一,思想有高度。本书主要观点一般都放在当前社会发展与教育改革的宏观背景下进行论述,让读者了解中小学教师绩效管理制度的来龙去脉,激发读者进一步探讨中小学教师绩效管理问题的兴趣,力图克服目前一些人把绩效管理纯粹看成技术学科,就事论事的缺陷。第二,理论有深度。本书力求反映国内外中

小学教师绩效管理研究的最新成果,尤其是注意反映近年来全国中小学实施绩效工资制度以来的研究新进展及其实践成果,从而使该书具有一定的时代性和先进性。第三,实践有力度。本书在组织材料时,以中小学教师绩效管理的内在规律为主线,适当考虑教育行政人员、中小学校长在学校管理中所面临的实际问题,注重为帮助他们解决实际问题献计献策;书中附有一些方案,可供他们借鉴和采纳。

本研究成果是作者近些年来从事中小学管理研究与指导中小学管理改革的经验总结和理论概括。在研究过程中,得到华东师范大学吴志铨教授、南京师范大学张新平教授、西南大学朱德全教授的悉心指导,浙江省教师教育重点基地(浙江外国语学院)负责人骆伯巍教授、刘力教授等也给予了大力支持和帮助。在此,谨向他们表示衷心的感谢。同时,本书也参考、吸取了国内外有关专家学者的研究成果,其中直接引用的观点和材料,已在脚注中一一注明,谨此一并致谢。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”尽管在研究过程中作了不懈努力,但由于中小学教师绩效管理问题的复杂性,加之笔者学识、能力和时间所限,书中疏漏之处在所难免,在此恳请同仁批评指正。

作 者

2013年10月于杭州

目 录

第一章 中小学教师绩效	(1)
第一节 绩效与教师绩效	(1)
第二节 教师绩效结构	(8)
第三节 教师绩效的影响因素	(34)
第二章 中小学教师绩效管理概述	(46)
第一节 教师绩效管理的内涵与意义	(46)
第二节 教师绩效管理的原则	(63)
第三节 教师绩效管理体系的构建	(70)
第三章 中小学教师绩效管理的前提	(79)
第一节 学校发展战略与教师绩效管理	(79)
第二节 教师工作分析与教师绩效管理	(89)
第三节 教师胜任力与教师绩效管理	(98)
第四章 中小学教师绩效计划	(113)
第一节 教师绩效计划概述	(113)
第二节 教师绩效目标的设置	(123)
第三节 教师绩效指标体系的构建	(135)
第五章 中小学教师绩效实施	(151)
第一节 教师绩效控制	(152)
第二节 教师绩效沟通	(156)
第三节 教师绩效辅导	(176)

第四节 教师绩效信息的收集	(189)
第六章 中小学教师绩效评价	(198)
第一节 教师绩效评价概述	(198)
第二节 教师绩效评价观与评价模式	(214)
第三节 教师绩效评价的实施与误差调控	(242)
第四节 教师绩效评价方法的创新	(250)
第七章 中小学教师绩效反馈	(285)
第一节 教师绩效反馈概述	(285)
第二节 教师绩效反馈面谈	(303)
第三节 教师绩效反馈的技巧	(313)
第八章 中小学教师绩效改进	(323)
第一节 教师绩效改进概述	(323)
第二节 教师绩效改进的基本流程	(333)
第三节 教师绩效改进的途径与方法	(346)
附 录	(387)
附录一 教育部《中小学教育质量综合评价指标框架(试行)》	(387)
附录二 教育部《中学教师专业标准(试行)》	(389)
附录三 教育部《小学教师专业标准(试行)》	(393)
附录四 教育部《关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》	(397)
附录五 浙江省某初级中学教师绩效考核与奖励实施方案	(401)
主要参考文献	(417)
索 引	(427)

第一章 中小学教师绩效

管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为:“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物?这在以前简单明了,现在却不复如是。策略的拟订越来越需要对绩效重新定义。”^①中小学教师绩效是指教师个体在工作中所表现出来的与学校发展战略、学校发展目标相关的教育教学行为和结果的统一体。探讨教师绩效的基本内涵,分析教师绩效结构和影响教师绩效的因素对于建构教师绩效管理体系具有重要的支撑作用。

第一节 绩效与教师绩效

一、绩效

绩效是一个多义的概念,要对其作出明确的解释是非常困难的。正如贝茨和霍尔顿(Bates and Holton)所说,“绩效是一个多维建构,测量的因素不同,其结果也会不同”^②。就个体绩效而言,目前,学术界仍是众说纷纭,尚未形成一致的看法。归纳起来,其主流学说主要有三种。

(一)绩效是工作结果或产出

持“结果论”的学者认为,绩效就是“工作结果”或“产出”。“结果论”以伯纳丁(H. J. Bernardin)为代表。他认为,绩效是“在特定的时间内、由特定的工作

① 付亚和、许玉林:《绩效管理》,复旦大学出版社2008年版,第5页。

② Michael Armstrong and Angel A. Baron. Performance Management. London: The Cromwell Press, 1998: 15.

职能或活动所产生的产出记录”^①。“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切”^②。与“绩效即结果”相似的观点是把绩效解释成“完成工作任务”,这种解释主要适用于一线工人或体力劳动者。由于他们的工作任务就是所要取得的工作结果,完成工作任务也就意味着取得了工作结果,因此绩效是完成工作任务与绩效是结果并没有本质区别,也属于“结果观”。

与“结果论”相关的概念有^③:(1)职责(accountabilities),指职位或部门应承担的为部门或组织目标服务的任务,它的重点是结果。它阐述的是员工在某个职位上作出了“什么”贡献,而不是“如何”作出贡献。(2)结果(results),指员工在一段时间内所获得的成果。其主要因素强调的是员工的结果,与员工的职位、员工的资源以及员工的外部环境不相关。(3)关键成果领域(key result areas),这些领域的成就决定或表明是否成功。(4)关键成功因素(critical success factors),指衡量员工工作状况的基准,表明了在规定时间内对预期成就的具体衡量标准,因而焦点在于产出或结果而不是投入或努力。(5)目标(goals or targets),与工作流程相联系的,具有时间先后顺序的结果的描述,可以将其与指标结合起来。(6)生产率,涉及对成本和收益的评价。(7)关键绩效指标(key performance index, KPI),是衡量组织战略实施效果的关键指标。(8)标准(standard),从产出或结果方面说明了对执行某种专业职责的个体预期。它不着眼于个体的潜在能力或特性,它描述了要求个体要达到的预期结果。(9)任务或活动(tasks and activities),指一项要完成的工作。

把绩效定义为产出或结果与人们日常的感受相符合,便于人们理解和接受;同时衡量结果绩效时操作性强,有利于明确具体的指标,容易保持客观性。但将绩效看作结果是一种“事后判断”的认知取向,这种观点从20世纪60年代起越来越受到人们的质疑。主要表现为以下几方面的问题^④:(1)许多工作结果并非必然是员工的工作带来的,可能是由个体所不能控制的因素决定的,也可能是与个体所做工作无关的因素带来的。(2)员工在完成工作任务时所做的每一件事不一定与组织目标有关,因而工作结果也不一定完全有效。(3)过度关

① Bernardin, H. J., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D. & Johnson, D. L. Performance Appraisal Design, Development and Implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen and D. T. Barnum (eds) Handbook of Human Resource Management. Cambridge: Blackwell, 1995: 407.

② Bernardin, H., Betty, R. W. Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston: Kent Publishers, 1984: 75.

③ 李永壮:《基于个体的绩效管理体系研究》,中国财政经济出版社2008年版,第27页。

④ Borman, W. C., Motowildlo, S. J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Personnel Selection in Organization, San Francisco, CA: JoSEY-Bass, 1993: 82.

注结果必然会忽视工作过程和人际因素,很可能导致员工的一些不当行为,如追逐短期利益,同事之间不择手段地互相竞争,不顾及组织整体利益的行为等。(4)过度关注结果也使得上级无法获得反映下级活动情况的信息,不能对其进行有效的指导和帮助。(5)有些组织很难把结果作为衡量绩效的标准,如警察、医护人员,不能说警察抓的犯人多,绩效就好。

(二)绩效是工作行为

持“行为论”的学者认为,绩效是行为的同义词,它是人们实际的行为表现,而且是能观察得到的。坎贝尔(Cambell,1990)提出,绩效只包括与组织目标有关的行为,通过用个人的熟练程度(即贡献水平)来评定等级(测量)。绩效不是行为的后果或结果,而是行为本身^①。赫尔曼·阿吉斯(Herman Aguinis,2007)认为,绩效本身却并不包括员工的行为所产生的结果,而只包括他们的行为。绩效是关于行为或者员工做了些什么的概念,而不是关于员工生产了什么或他们的工作取得了怎样的结果的概念。对于被称之为绩效的那些行为,通常具有两个附加的特征^②:一是可评估的,即对于这些行为,可以按照它们对个人或组织的有效性所产生的作用是消极的、中性的还是积极的来加以判断。换句话说,这些行为的价值取决于它们是否为实现个人、部门或组织的目标作出贡献。二是绩效是多维度的,意味着有许多不同类型的行为都能够帮助(或阻碍)一个组织实现其目标。

持“行为论”的学者,其主要依据有^③:一是绩效具有多因性,工作的产出并不一定是个体行为所致,可能会受到其他因素的影响,如环境、机会等;二是员工没有平等的完成工作的机会,而且员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关;三是现实中没有一个组织对员工的绩效考评是以员工的产出或结果作为唯一衡量标准的。因此,绩效是“行为”的观点逐渐流行了起来。根据这个定义,不是所有的绩效都是行为,绩效只包括与组织目标相关的,并且可以按照个体的能力进行衡量的行为才是绩效。虽然同样将组织目标放在首位,但更重视目标的实现过程。作为“行为”的绩效,受各种环境因素和个体因素的影响。这种思想注重员工工作过程的规范、努力程度、动机、人际等因素。

尽管将“绩效”界定为“行为”的观点日益为人们所重视和认可,但“行为”与“绩效”一样,同样面临如何界定的尴尬。即是否所有的个体行为都是绩效?如

① Cambell, J. P., Mchenry, J. J., and Wise, L. L. Modeling Job Performance in Population of Jobs. Personnel Psychology, 1990(43):313.

② 赫尔曼·阿吉斯:《绩效管理》,刘昕、曹仰锋译,中国人民大学出版社2008年版,第78页。

③ 赵秀华:《高校教师周边绩效管理研究》,合肥工业大学硕士学位论文,2007年,第6页。

果不是,那么哪些行为是属于“绩效行为”?关于“绩效行为”的界定,理论界也有不同的看法。一种看法认为,尽管绩效是行为,但并不是所有的行为都是绩效,只有与结果、产出、目标直接相关的行为才是绩效。另一种看法则认为,绩效评价者在评价个体绩效时关注的不只是与结果、产出、目标直接相关的行为,那些不与结果、产出、目标直接相关的行为也应予以关注。

(三)绩效是行为与结果的统一体

持“统一体”即综合论的学者认为,绩效是组织和员工行为过程与产出结果的综合,单独强调任何一个方面都是不完全的。在伯姆瑞(Brumbrach,1988)给绩效下的定义中得到很好的体现,即“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断”。^①我国学者方振邦认为^②:绩效指的是那些经过评价的工作行为及其结果。绩效必须是经过评价的工作行为及其结果,没有经过评价的行为及其结果在这里不被视为绩效,因为它们没有形成有效的绩效信息。这种解释将绩效的概念与评价过程联系在一起。徐延利认为^③,绩效是员工凭借个人具有的与工作相关的素质或胜任力所作出的经过评价、面向组织目标的工作行为和结果。因此,当对个体的绩效进行管理时,既要考虑投入(行为),也要考虑产出(结果),绩效应该包括应该做什么和如何做两个方面。从实际意义上来讲,将绩效界定为“结果和过程”的综合体,它不仅能很好地解释实际现象,而且更容易被大家所接受,这对绩效评估与管理是至关重要的。因此,在绩效管理中,我们既需要结果,也需要行为。

综观国内外关于绩效定义的探讨,不难发现,在20世纪80年代以前,人们均认为绩效就是与目标相关的工作结果,但自90年代以来,随着研究的深入,学者们提出绩效也可以是工作的过程或行为。这是因为人们对工作行为及结果认识不断深入,人的行为及其结果往往要受内、外界环境等多方面因素的影响,只看结果必然有失偏颇。绩效作为行为,在评价上似乎比结果导向更公平、合理。但是缺少了目标激励,对个体的要求方面会产生误导,预期产出则无法实现。从现实操作来讲,单纯的行为评价尚无有效的评价标准,实施困难”。^④

① Michael Armstrong and Angela Baronl. Performance Management. London: The Cromwell Press,1998:41.

② 方振邦:《战略性绩效管理》,中国人民大学出版社2007年版,第3页。

③ 徐延利:《绩效管理:理论、方法、流程及应用》,经济科学出版社2011年版,第7页。

④ 董银银、姬会会:《再论教师绩效评价:基于国内教师绩效评价研究与实践的思考》,《现代教育论丛》2008年第7期。

因此,我们认为,绩效是指组织、团队或个体在工作中所表现出来的与组织目标、战略相关的行为和结果的统一体。绩效既包括工作结果,也应包括工作行为,是个体或组织行为能力、工作状态、工作成果的总和。

二、教师绩效

(一)教师绩效的含义

根据前述对“绩效”概念的分析,我们认为,中小学教师绩效是指教师个体在工作中所表现出来的与学校发展战略、学校发展目标相关的教育教学行为和结果的统一体。可以从以下几个方面来理解:(1)教师绩效的高低可由教师工作行为与教师工作结果两方面综合反映。从过去的研究看,对教师绩效关注更多的是教师的工作结果,认为教师绩效是教师在一定时间和条件下完成某一任务时所取得的工作业绩、效果和效益,如学生学业成绩、升学率、工作量等。这必然导致教师可能会不择手段,甚至以牺牲学生健康为代价片面追求升学率的现象发生,这种“带血”成绩与升学率是不可取的。当前,我国正全面推行素质教育,通过全面关注教师的工作行为,杜绝不良行为的发生,给学生健康发展创造一个良好的学习氛围。(2)教师绩效是基于工作而产生的。教师的绩效与教师的教育教学工作过程直接联系在一起,工作之外的行为和结果不属于绩效的范围。如做家教就不属于工作绩效。(3)教师绩效与学校发展战略、目标相一致。教师绩效与学校的宗旨、使命、目标休戚相关,对学校的发展战略和目标应当有直接的影响作用。就学校目标达成与教师个体目标达成的关系而言,重在强调组织需要的满足,但也不否认教师个人需要的满足。如只顾及学校目标之达成,而忽略了教师个人需要的满足,将造成成员士气低落及组织绩效不高的现象。(4)教师绩效应当是表现出来的工作行为和结果,没有表现出来的就不是绩效。而教师的知识的多少、能力的大小、情感是否喜爱等素质(胜任力)因素不属于绩效,因为它与学校的目标没有直接的关系,只是教育教学行为和结果的影响因素之一。在实践中,教师绩效往往与教师工作努力程度相混淆,努力是指耗费的能量,而绩效是以有效行为和结果来衡量的。例如,教师可能非常努力地进行教学,但教学效果很差,其绩效则是低的。(5)教师绩效是经过学校考核确认的工作表现及其结果。那些暂时不能被考核确认的行为和结果不属于工作绩效。例如,学生上课时的专心程度就不能直接作为绩效来使用,因为它很难被评价。

(二)教师绩效的特征

随着个体绩效研究的逐步深入,人们也开始关注一般员工与知识员工绩效的区别。廖建桥等人通过实证分析后得出知识员工具有区别于一般员工的七大特征^①:(1)专业性:知识员工绩效实现的前提、过程和结果都包含着专业知识的成分;(2)创造性:知识员工的绩效实现过程是一个创造的过程;(3)复杂性:知识员工绩效实现的过程和结果难以用精确的数量进行标识;(4)双重性:知识员工的绩效既具有客观性又具有主观性;(5)团队性:知识员工的绩效实现过程和结果都具有与团队关联的特征;(6)时滞性:知识员工绩效的最终实现需要一个较长的时期;(7)风险性:知识员工绩效结果获得的不确定性。因此,中小学教师的绩效除具有一般员工共有的特征外,还应具有知识员工和教师工作本身所固有的特征,具体表现在以下几个方面。

1. 育人性

教师工作绩效的本质特征是教书育人的行为和结果,绩效的高低主要是通过学生的成长展现出来的。因此,一个优秀的教师关注的不仅是把工作“做完”,更重要的是把工作“做好”。要创造适合学生发展的教育方式,改进学生的学习方法,让每一个学生拥有更加健全的人格、丰富的情感,具有独立思考问题和解决问题的能力。同时,教师在对学生的教育培养过程中,其行为本身也具有较强的示范性。教师自身的素质、思想、言行等会对教育对象产生潜移默化的影响。教师在人生观、价值观、审美意识等方面有意无意地引导,会对学生发展产生难以估量的影响。

2. 团队性

科技的飞速发展形成了学校各学科教师之间的专业化分工,各学科教师之间必须进行有效的团队协作,运用集体的智慧才能完成培养学生这项复杂的系统工作。同时,由于学校教育教学的目标很难清晰地分解到个人头上,即使分解到个人头上,其工作价值也很难确定。因此,教师个体的劳动成果多是学校团队共同努力的结晶,很难量化地界定出某个人贡献了多少,强制分割为每个人的劳动成果是不现实的。当然,这可能为某些教师搭便车行为提供了土壤。

3. 复杂性

教师工作既要面对复杂的学生群体,又要不断迎接教学内容的更新,因此,教师的工作绩效行为具有个性化、非程序化性、多样性的内部心理加工过程。

^① 廖建桥、陈建文、张光进:《知识员工绩效特征的实证探析》,《研究与发展管理》2008年第6期。

从绩效行为上看,创新性的脑力劳动占据主导地位,决定了教师工作重复程度较低,完成工作任务的方式多种多样,并很难进行近距离的观测。从绩效结果上看,教师的工作绩效虽有一定的数量性,但衡量绩效价值的大小不在于数量而在于其质量。虽然教材是相同的,但每一个教师在讲授同一门课时,他需要通过自己的理解、经验、实例把教材上的知识创造性地传授给学生,这就是为什么不同的老师上同一门课,其教学效果有很大的差异。从绩效管理的角度看,教师工作过程难以监控。由于教师的工作主要是思维性活动,劳动过程往往是无形的,加之工作并没有确定的流程和步骤,固定的劳动规则并不存在,除了依靠相关职能部门抽检之外,主要依靠教师良好的师德和过硬的个人素质才能保证教学活动的顺利进行。因此,在确定教师工作绩效时,应全面分析教师工作的行为和结果,既要注重教师教学态度、自我发展的主观意愿等主观因素,又要重视教学工作量、学生管理精力投入、个人能力等客观因素。

4. 模糊性

教师工作绩效往往受知识、经验、技术和思维活动等个体条件所决定和约束,劳动过程往往是无形的,一般具有不可观测性,工作成果也不易量化,对教师的绩效行为加以控制几乎没有意义。这使传统的基于行为和结果的绩效评价体系受到了挑战。比如考核态度,到底是因为态度好而带来了高绩效,还是因为高绩效促成了好心情,有时并不那么绝对。

5. 动态性

动态性是从时间上来说的,是指员工的绩效并不是固定不变的,在主客观条件发生变化的情况下,绩效是会发生变动的。^①这种变动性就决定了绩效的时限性,绩效往往是针对某一特定的时期而言的。因此,个体绩效是一种系统过程,必须用系统观点、过程观点来看待。在绩效考评中,既要看到员工的过去,还要看到员工的现在,更不能忽视员工的发展趋势。对员工绩效进行考评始终要全面理解和贯彻动态性这个特点,首先要求绩效考评的指标是动态的,一成不变的绩效考评指标终究会制约教师的进一步发展与提高。

6. 多因性

绩效结果的多因性是指员工的绩效是受多种因素共同影响的,并不是哪一个单一的因素就可以决定的。绩效和影响绩效的因素之间的关系可以用一个公式加以表示:即 $P=F(S,M,O,E)$ ^②。式中 P (Performance)为绩效, F 为上述

① 董克用、叶向峰:《人力资源管理概论》,中国人民大学出版社2004年版,第103—151页。

② Libby, R. Availability and the Generation of Hypotheses in Analytical Review. *Journal of Accounting Research*, 1985, 23(2):648—667.

各因素之间的函数关系,S(Skill)为技能,M(Motivation)为激励,O(Occasion)为机会,E(Environment)为环境。此式说明,能力、激励、机会和环境是影响教师绩效的四个主要因素,教师绩效的好坏是这些因素共同起作用的结果,而不是由某单一因素决定的。环境和机会是影响教师绩效评价的外部原因,因此,学校要充分利用一切条件为教师创造一个好的环境,并尽可能多地创造机会。能力和激励是内部原因,教师能力的提升和积极性的调动需要学校制定相关科学政策和制度促使其形成,以争取最大的绩效。

7. 多维性

多维性是指教师绩效往往是体现在多个方面的,需要从多个维度去衡量。那么到底应该从哪个维度去衡量,就需要深度研究。再考虑到绩效管理工具本身的非完美性(任何管理工具都是存在缺点的),以及管理者认知上的偏差(人类认知能力的局限,使我们认识到的世界只能尽量接近真实的世界,但永远也不可能等于真实的世界),绩效评价完全客观公正几乎是不可能的。如果对这些特点认识不清,在实施中就会放大考核过程中出现的不公正现象,或者将考核操作中出现问题,定性为应不应该实施考核的问题,从而影响管理者的绩效评价意愿和动机,导致学校管理者较低的绩效管理承诺水平。

8. 时滞性

教师绩效的最终实现需要一个较长的时期。一方面,教师对学生开展教育教学活动后的效果显现缓慢,学生只有在未来的学习、工作和生活中才能最终体现。另一方面,对有些教师绩效价值的认识也需要一个较长的过程,一般人是很难理解卓越教师的一些创新做法的。教师绩效特征的时滞性表明,目前学校对教师和学生的考核周期太短,违反了教师绩效产生的客观规律,造成了一些不良后果。

第二节 教师绩效结构

有关个体绩效结构模型的研究经历了一个不断发展的过程,从最初的单维结构模型到坎贝尔(Campbell)的八因素划分,从鲍曼和穆特维多(Borman and Motowidlo)的“任务—关系”二维模型到沃尔沃斯和赫斯基思(B. Allworth and E. Hesketh,1997)“任务—关系—适应性”三维模型,再到伦敦和莫恩(London and Mone,2004)的“任务—关系—学习—创新”四维模型,人们对绩效结构的

认识不断深化并得以扩展。归纳起来,可以得出如下结论^①:(1)传统的工作绩效的单维建构模型正在受到多维结构的挑战,绩效是多维度的建构已经成为一种普遍接受的观点。(2)任务绩效、关系绩效、适应性绩效、学习绩效、创新绩效等概念维度,每一个都对整体的工作绩效有其独有的贡献。特别是关系绩效,因得到了较多的验证,在绩效评价研究中越来越受到广泛关注。(3)从任务绩效到关系绩效,再到适应性绩效、学习绩效及创新绩效,绩效概念已经由基于过去事实的“即期绩效”(immediate performance)发展到强调“未来绩效”(future performance),表明随着组织所发生的巨大变化,如越来越强调组织结构的灵活性、强调团队合作,以及强调组织的可持续性发展,绩效结构理论也逐步扩展和深化。(4)对于绩效结构的研究是随着员工素质及工作环境等因素的不确定性增加,而不断丰富发展其内容的。这些都充分地说明了一点:无论是组织还是个人,都必须以系统和发展的眼光来认识和理解绩效。在未来的研究领域创新绩效和学习绩效将会日益突出。基于以上认识,我们认为,中小学教师绩效结构主要包括:任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效四个关键维度。

一、教师的任务绩效

鲍曼和穆特维多把任务绩效(task performance)看作是组织所规定的行为,与特定任务活动有关,能直接提高组织效率。韩翼、廖建桥、龙立荣认为^②,任务绩效是指“任现职者所表现的被正式工作所认可的行动的熟练性,这些行动通过技术核心直接为组织目标实现作出贡献或者间接通过它提供必要的材料或服务”。任务绩效是与员工的工作内容、能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关的绩效,包括完成工作的数量、质量、时效和成本费用等方面的内容。任务绩效是员工工作的核心组成部分,也是员工必须完成的行为。它是员工对组织绩效的完成最显著、且非常重要的贡献。任务绩效包括三个方面的显著特征:一是它们要求这些行动贡献于技术核心;二是从工作结果或产出方面进行描述,强调任务绩效是一种结果绩效;三是从组织所规定的工作职责、工作岗位、角色及工作说明书规定的行为或目标方面去探讨员工的任务绩效。

具体到中小学教师个体,其任务绩效还可分解为教师针对教育教学工作任务所表现出来的业务能力,投入的工作质量和数量,以及结果等几个方面。英国教育与就业部于2001年在其新修订的《中小学绩效(表现)管理》政策中,规

① 陈亮、段兴民:《基于行为的工作绩效结构理论研究述评》,《科研管理》2008年第2期。

② 韩翼、廖建桥、龙立荣:《雇员工作绩效结构模型构建与实证研究》,《管理科学学报》2007年第5期。