

绩效管理下的



教师成长策略

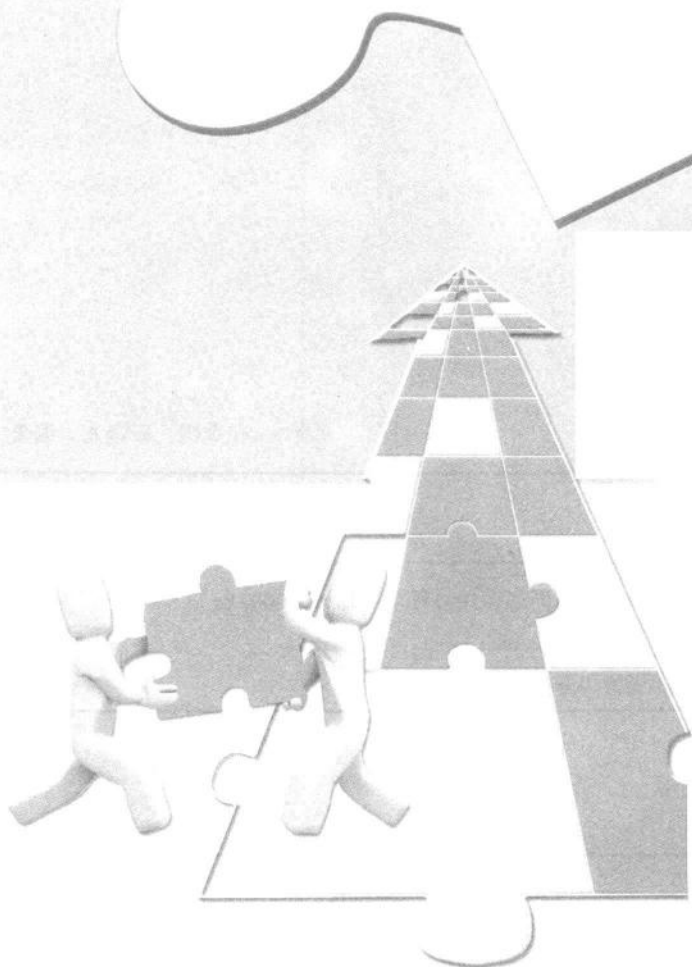
孔令钢 石金龙 编著



绩效管理下的



教师成长策略



吉林教育出版社

图书在版编目（CIP）数据

绩效管理下的教师成长策略 / 孔令钢，石金龙编著. —长春：吉林教育出版社，2010.3

ISBN 978-7-5383-5966-4

I. ①绩… II. ①孔…②石… III. ①教师-教育评估 IV. ①G451.1

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第030071号

绩效管理下的教师成长策略

孔令钢 石金龙 编著

出 版 人 王 新

责任编辑 任春颖

出 版 吉林教育出版社（长春市同志街1991号 邮编 130021）

发 行 吉林教育出版社（www.jleph.com）

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16 14.5印张 字数 210千字

版 次 2010年3月第1版 2010年3月第1次印刷

定 价 32.00元

前 言

2008年12月31日,《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》正式公布,教师绩效工资将以绩效考核为基础。随着教育部这一指导意见的出台,全国各地纷纷响应,结合当地实际情况,先后制订出台了当地的教师绩效考核的实施办法。

绩效工资改革是我国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,充分体现了党中央、国务院对教育事业的高度重视,对广大教师的亲切关怀。同时也有利于深化教育人事制度改革,加强教师队伍建设,促进教育事业科学发展。对于依法保障教师收入水平,激发广大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、终身从教具有重大意义。绩效考核结果是绩效工资分配的主要依据,必将激发广大教师的工作热情和专业发展积极性,进而提升广大教师的业务水平。

基础教育发展的关键在于教师素质的提升。随着各地教师绩效考核制度的进一步落实,以及绩效考核科学性和有效性的不断提高,绩效考核必将在促进教师专业发展和全面实施素质教育中充分发挥其独特作用。如今的社会日新月异,教师的师德和专业能力在新的社会条件下也面临着新的考验。因此今天的教师也有必要更加重视绩效管理下的更有效的教师发展策略。

本书主要分为以下五个部分:教师绩效工资改革及其影响;绩效管理下的新师德建设策略;绩效管理下的教师教育教学策略;绩效管理下的班主任专业发展策略;绩效管理下的教师专业发展策略。书中结合教

师教学与管理的案例进行分析，并提供了有针对性的专家建议，旨在为教师的专业成长与职业发展提供一定的参考，同时也为学校教育工作者提供一定的实践指导。

限于编者水平，书中难免还有不足之处，希望广大读者给予指正！我们将在修订时进一步完善。

编 者

目 录

第一章 教师绩效工资改革及其影响	(1)
第一节 各地教师绩效工资改革现状	(3)
第二节 对教师绩效考核内容的解读	(9)
第三节 绩效管理成为教师发展的重要机遇	(13)
第二章 绩效管理下的新师德建设策略	(25)
第一节 师德的时代性及其功能	(27)
第二节 正确理解当代师德	(37)
第三节 当代师德修养的内容及其具体实现	(51)
第四节 常见师德问题及其对策	(58)
第三章 绩效管理下的教师教育教学策略	(67)
第一节 切实提高德育工作绩效	(69)
第二节 不断提高教学工作绩效	(86)
第三节 努力提高教研工作绩效	(115)
第四章 绩效管理下的班主任专业发展策略	(123)
第一节 履行宏观教育职责	(125)
第二节 加强对学生的管理	(140)
第三节 营造良好的班级氛围	(164)
第四节 提升班主任的专业能力	(170)

第五章 绩效管理下的教师专业发展策略	(177)
第一节 了解教师专业发展的背景	(179)
第二节 深化教师专业发展的理念	(190)
第三节 做好教师专业发展的规划	(200)
第四节 实现教师专业发展的途径	(213)
参考文献	(226)

第一章 Chapter 1

教师绩效工资改革及其影响

为深化教育人事制度改革，加强教师队伍建设，促进教育事业科学发展，经国务院同意，自2009年1月1日起，我国将首先在义务教育学校实施绩效工资分配政策。这将对依法保障教师收入水平，激发广大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、终身从教具有重大意义。同时还必将激发广大教师的工作热情和专业发展积极性，进而提升广大教师的业务水平。

随着各地教师绩效考核制度的进一步落实，以及绩效考核科学性和有效性的不断提高，绩效考核必将在促进教师专业发展和全面实施素质教育中充分发挥其独特作用。

第一节 各地教师绩效工资改革现状

2008年12月31日,《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》正式公布,绩效工资以绩效考核为基础。

随着教育部关于义务教育学校教师绩效考核指导意见的出台,全国各地纷纷响应,结合当地实际情况,先后制订出台了当地的教师绩效考核的实施办法。下面简要介绍几个地区的改革情况。

一、北京教师绩效工资改革情况

2009年9月9日,北京市政府第49次常务会议讨论并原则通过了《义务教育学校实施绩效工资的意见》。该文件表明,北京义务教育学校教师绩效工资改革9月10日正式启动,即日起所涉及义务教育学校正式工作人员(包括教师)的绩效工资发放从2009年1月1日起算。退休教师也将增加三项补贴。预计该市90%的义务教育教师工资将得到提高,特别是边远区县的教师,工资将向本地区公务员看齐。这一政策将涉及10万人左右。

绩效工资由基础性绩效工资、奖励性绩效工资、节日补贴、学年奖四部分组成,平均工资水平将不低于当地公务员平均工资水平。

北京市人保局有关人员表示,基础性绩效工资主要体现岗位职责;奖励性绩效工资主要体现工作量和实际贡献,须在考核的基础上进行分配。基础性部分占两者之和的70%,工作绩效将成为教师收入的新指标。

各区县将按照“限高、稳中、补低”的原则制定义务教育学校绩效工资的具体方案。实施后,此类学校绩效工资水平将不低于本区县

公务员津贴补贴奖金的平均水平。

在义务教育学校实施绩效工资的同时，本市还将同步规范学校绩效工资管理。学校工资专款专用，分账核算，实行财政统一发放；实施绩效工资后，学校不得在核定的绩效工资总量外自行发放任何津贴补贴或奖金，不得违反规定的程序和办法进行分配。对违反政策规定的，坚决纠正并进行严肃处理。严禁利用收费收入和公用经费自行发放津贴补贴。

据悉，2009年9月10日，北京市、区两级政府送给广大教师一份“节日大礼”——安排20亿元对义务教育教师实施绩效工资改革，大约该市90%的教师工资将得到提高。据悉，2009年北京市朝阳区政府将斥资数亿元用于区内中小学教师绩效工资的改革，其中义务教育阶段的中小学教师每人每年将平均发放3.16万元的绩效工资，此举也意味着朝阳区中小学校教师绩效工资将不再靠学校自筹资金解决，而是全部由政府买单。朝阳区也是北京市率先启动教师工资改革的城区。

二、南京教师绩效工资改革情况

2009年9月28日，《南京市义务教育学校绩效工资实施办法》公布以后在社会上引起强烈反响，不少老师算出来的“底薪”都让他们喜出望外，目前各个学校正在紧锣密鼓地研究另外30%奖励工资的具体实施方案。“教师饭碗含‘金’量提高了，对遏制有偿家教也有不小的作用，毕竟谁都不想砸掉这样的铁饭碗！”南京一位长期带初三毕业班的老师直言不讳。

1. 小学副校长一年能拿近8万

实行新的绩效工资考核办法后，南京鼓楼区一知名小学副校长杂七杂八的加起来一年能拿到近8万元。有一位中学高级教师、中高龄在5年以下、工作年限超过20年，对照《基础性绩效工资标准表》，他的岗位津贴是2140元，加上生活补贴、交通费、住房补贴

等，一个月能拿到6000出头，除去公积金和税，到手就能拿5000块，而这还只是基本工资这一块，另外30%的奖励工资还要等学校的考核方案下来再算。而之前这位老师一年一共加起来也只有四五万。实施办法公布以后很多老师都算出了自己的“底薪”，而得出的数字也让老师们着实乐了，特别是对一些普通学校的老师来说，工资涨了有一倍多。以前各个学校老师之间的收入还是存在一定差距的，特别是名校和偏远的小学校之间福利差别较大，但现在各个学校之间的差距大大缩短，不过学校里老师之间则根据岗位、职称、工作年限等原因会拉开差距。

2. “奖励工资方案”各校有差异

据了解，新公布的《实施办法》适用范围为南京市直属义务教育学校，而各区县所属义务教育学校绩效工资实施办法，则由各区县政府人事、财政和教育部门参照该办法，并结合本地区实际情况研究制定。

方案中最引人关注的是奖励性绩效工资分配方案该如何制定。根据办法，奖励性工资要体现工作人员工作量和实际贡献等因素，占绩效工资总量的30%。由学校按规定程序和要求，建立分配办法，并在考核的基础上自主发放。据了解，针对另外30%的奖励工资该如何考量，不少学校都颇费思量。按道理，考量一个老师的综合水平应该从德、能、勤、绩等多方面，但各校具体实施起来又会各有偏重。比如，有的学校会比较重视工作时间的长短，有的学校会比较看重老师的教学成绩如何，有的也许对教师的专业化发展比较鼓励。

3. “师德”考量应有三个层次

对于看得见的方面比较好考量，而像师德这些难量化的因素往往可能流于形式。对于之前热议的“绩效考核将和师德挂钩”，南京市教育局张生副局长在市政府召开的教育新闻发布会上解释说，师德肯定会放在绩效里面，但如何考量确实是难题：“就像好人也无法用一两件事情来判断，师德也没法具体量出来。不过，我认为师德是分层

次的，应该由学校、老师、学生和家长来共同评价。具体来说，师德应该分为道德底线、通常的道德水平、高尚的道德水平三大类。道德底线是指作为老师这个职业最起码的道德水平，突破此道德底线的，比如说利己不利人的就应该受到惩处；日常道德水平是指老师正常应具备的职业道德，利己也利人，能够做到就应予以肯定；高尚的道德水平是指老师具有奉献精神，毫不利己、专门利人，这样的行为就该受到表彰和奖励。”对于南京义务教育学校老师绩效工资到位的时间表，张局长表示南京市直属义务教育学校老师2009年10月底全部到位，各区县最迟不会超过2009年12月底，也就是说南京市义务教育绩效工资在年底将全部到位。

三、湖北明确教师绩效工资与师德挂钩

湖北省教育厅2009年7月下旬公布了《湖北省义务教育学校绩效考核指导意见（试行）》，明确了绩效考核会和师德挂钩，但绝对不与升学率挂钩。据悉，这一考核结果将作为绩效工资分配的主要依据。

按要求，湖北省将“德”放在了评价标准的第一位，并将此作为教师绩效考核合格的必备的基本要求。凡教师师德考核不合格者，其绩效考核为不合格。其中，师德考核将对照《中小学教师职业道德规范》，特别是为人师表、爱岗敬业、关爱学生的情况。考核中明确规定，教师不得以任何理由、任何方式有碍完成教学任务，不得以非法方式表达诉求、干扰正常教育教学秩序、损害学生利益。

根据新出台的考核办法，湖北省对教师绩效考核的内容主要包括：教学工作量、教学过程、教学效果等。其中，老师组织课外实践活动、文体活动以及寄宿制学校老师对学生的课外辅导等也应计算工作量。

根据要求，教师的绩效考核一般每学期组织一次，校长的绩效考

核由上级教育部门组织实施，一般与年度考核结合进行。此外，考核结果需在校内公示，公示期一般为5个工作日。

四、沈阳市启动义务教育学校绩效工资改革

2009年10月份，沈阳市人力资源和社会保障局、市财政局、市教育局联合召开了该市义务教育学校实施绩效工资工作会议，决定从10月开始正式启动义务教育学校绩效工资。沈阳市是该省部署义务教育学校实施绩效工资工作以来第一个启动该项工作的城市。该市义务教育学校从11月1日起实现与新的绩效工资政策全部接轨。义务教育学校实施绩效工资按规定的程序报批，并需经学校职代会讨论通过。

有关人士表示，义务教育学校实施绩效工资不是简单的涨工资，而是加大了考核力度，改变了以往“干好、干坏、干多、干少一个样”的状况，打破了“铁饭碗、大锅饭”，体现了公平与效率，增强了工资的激励作用，加大了工资向一线教师、骨干教师倾斜的力度，引导广大教师积极投身教育事业，更好地做好本职工作。

沈阳市人保局称，做好义务教育学校实施绩效工资工作，直接涉及广大教师的切身利益，各级政府部门应精心组织，并妥善处理工作中的矛盾和问题，确保把好事办好。

辽宁省义务教育学校教师的绩效工资将包括基础性和奖励性两部分，基础性绩效工资主要体现地区经济发展水平、物价水平、岗位职责等因素，奖励性绩效工资主要体现工作量和实际贡献等因素。其中，基础性工资占绩效工资总量的70%，奖励性工资占30%。同时，学校可以根据考核的终极结果，优绩优酬，重点向一线教师、骨干教师和做出突出成绩的其他工作职员倾斜。

新的考核办法明确了绩效考核会和师德挂钩，但绝对不与升学率挂钩。绩效考核结果将作为教职工绩效工资分配的主要依据。义务教育阶段教师绩效考核，重点考核工作实绩，包括师德、教育教学、班

主任工作等方面的实绩。师德考核中明确规定，教师要自觉抵制有偿家教，不得以任何理由、任何方式不履行教育教学职责，不得歧视、侮辱、体罚和变相体罚学生，不得以非法方式表达诉求、干扰正常教育教学秩序、损害学生利益。值得一提的是，对教学效果的考核，主要以完成规定的教学目标、学生达到基本教育质量要求为依据，不得把升学率作为考核指标。

绩效考核结果将作为教职工绩效工资分配的主要依据。对履行岗位职责、完成学校规定的教育教学工作任务的，全额发放基础性绩效工资。对没有履行岗位职责、没有完成规定的教育教学任务、在师德方面存在问题或发生教学事故及其他违反学校教育教学要求的，酌情减发基础性绩效工资。要根据绩效考核结果，合理确定奖励性绩效工资分配等次，坚持向骨干教师、优秀班主任和做出突出成绩的教师倾斜，适当拉开分配差距。绩效考核结果也要作为教职工岗位聘任、职务晋升、培养培训、表彰奖励等工作的重要依据。

综上所述，绩效工资带着“涨”的期冀终于来了，体现了国家对教师个人能力和贡献分配上的一种思维更新，本轮绩效工资的落实也将有利于激发教师积极的工作热情和高度的职业责任心。与此同时，教师绩效考核的新办法也将给教师自身的专业成长提供更多的机遇。

第二节 对教师绩效考核内容的解读

近年来，事业单位绩效工资改革正分步骤开始启动。中国劳动学会薪酬专业委员会会长苏海南指出，此次绩效工资改革一定要把“公益性服务”作为事业单位绩效考核的总标杆，这也是公益性事业单位和企业最根本的差别。绩效工资改革首先要把握好“公益性服务”这面旗帜和总标杆，然后再按照事业单位的不同专业性去选择绩效指标进行衡量。整个绩效管理工作要把公益性、公平性和专业性有机结合起来。

以下是我们对此次教师绩效工资改革中有关考核内容的解读，希望对广大教师的发展有一定的参考作用。

一、全面把握绩效考核工作的基本要求

实施绩效考核工作，要以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，全面贯彻党的教育方针，以服务和促进义务教育的科学发展为目标，以提高教师队伍素质为核心，以促进教师绩效为导向，着力构建符合教育教学和教师成长规律、导向明确、标准科学、体系完善的教师绩效考核评价制度，促进广大教师为全面实施素质教育、办好人民满意的教育贡献智慧和力量。

根据教育部的指导意见，教师绩效考核的内容主要包括教师履行《义务教育法》《教师法》《教育法》等法律法规所规定的教师法定职责，以及完成学校规定的岗位职责和工作任务的实绩，包括师德和教育教学、从事班主任工作、教师专业发展等方面的实绩。

新的绩效考核将师德放在绩效考核的首位，明确要求“教师不得

以任何理由、任何方式有碍完成教育教学任务，不得以非法方式表达诉求、干扰正常教育教学秩序、损害学生利益，并将此作为教师绩效考核合格的必备的基本要求”。另外，不得把升学率作为考核指标，要引导教师去关爱每个学生，特别是学习上有困难或品行上有偏差的学生。

实施绩效考核工作应遵循以下基本原则：

一是尊重规律，以人为本。尊重教育规律，尊重教师的主体地位，充分体现教师教书育人工作的专业性、实践性、长期性特点。

二是以德为先，注重实绩。完善绩效考核内容，把师德放在首位，注重教师履行岗位职责的实际表现和贡献。

三是激励先进，促进发展。鼓励教师全身心投入教书育人工作，引导教师不断提高自身素质和教育教学能力。

四是客观公正，简便易行。坚持实事求是、民主公开，科学合理、程序规范，讲求实效、力戒繁琐。

二、科学确定绩效考核的主要内容

总的来说，教师绩效考核的内容主要是：教师履行《义务教育法》《教师法》《教育法》等法律法规规定的教师法定职责，以及完成学校规定的岗位职责和工作任务的实绩，主要包括教师师德修养、教育教学工作、班主任工作、专业化发展等方面的实绩。其中，教学工作重点考核教学工作量、教学准备、教学实施、教学效果，以及组织课外实践活动和参与教学管理的情况；对教学效果的考核，主要以完成国家规定的教学目标、学生达到基本教育质量要求为依据，不得把升学率作为考核指标，要引导教师关爱每个学生，特别是学习上有困难或品行上有偏差的学生。教育教学研究工作方面则重点考核教师参与教学研究活动的情况。教师专业发展重点考核教师拓展专业知识、提高教育教学能力的情况。