



# 升本预期下高职院校教学创新团队的绩效评价改革研究

颜秀春<sup>1</sup>, 徐懿<sup>2</sup>

- (1. 黎明职业大学 图书馆, 福建 泉州 362000;
- 2. 黎明职业大学 人事处, 福建 泉州 362000)

**摘要:** 教学创新团队是职教本科人才培养的强有力的保障, 绩效评价科学与否影响教学创新团队的建设成效。当前, 高职院校教学创新团队绩效评价存在着教学创新团队设置不合理、绩效评价主体不够科学、绩效评价指标复杂繁琐、缺乏激励机制和对绩效评价结果的过度应用等问题。升本预期下高职院校教学创新团队绩效评价改革应合理规划教学创新团队、以教学创新团队为主体进行绩效评价、简化绩效评价指标、合理设计教学创新团队的激励机制、优化教学创新团队绩效评价结果的应用, 以促进教学创新团队协同发展, 推动高职院校向高职本科转型发展。

**关键词:** 教学创新团队; 职教本科; 绩效评价; 绩效改革

中图分类号: G712

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2022) 04-0038-05

DOI: 10.19899/j.cnki.42-1669/Z.2022.04.007

据教育部统计, 2021年, 全国共有本科层次职业学校 32 所, 高职(专科)学校 1486 所; 职业本科招生 4.14 万人, 高职(专科)招生 552.58 万人; 职业本科在校生 12.93 万人; 高职(专科)在校生 1590.10 万人<sup>[1]</sup>。数据显示, 职业本科和高职院校无论是学校数量、年招生数还是在校生数均有很大的悬殊。2021 年孙春兰副总理在安徽调研时提出要把职业教育摆在与普通教育同等重要的位置, 推动高职提质培优, 稳步发展职业本科教育。2022 年教育部明确提出将遴选建设 10 所左右高水平职业本科教育示范学校。在政策

红利推动下, 许多高职院校纷纷对标职教本科, 开展提质培优行动计划。根据教育部要求, 设置本科层次职业教育专业须有省级及以上高水平教师教学创新团队。对高职院校教学创新团队进行科学合理的绩效评价, 有利于提升职业院校教学创新团队的建设质量, 较快满足本科层次职业教育教学创新团队的要求, 实现高职院校升本的目标。因此, 高职院校如何顺应职教本科发展趋势, 改革教学创新团队绩效评价指标体系, 形成激励约束机制, 促进团队协同发展, 为高职教育到职教本科的顺利衔接提供强有力

收稿日期: 2022-04-27

基金项目: 2019 年度黎明职业大学科研团队建设项目“图书馆在地方文化保护与传承中的服务创新”(项目编号: 2019049)。

作者简介: 颜秀春(1969—), 女, 福建永春人, 黎明职业大学图书馆教授, 研究方向: 职业教育、财务管理; 徐懿(1993—), 女, 福建安溪人, 黎明职业大学人事处研究实习员, 研究方向: 绩效管理、金融管理。

的师资保证具有重要的意义。

## 一、文献回顾

2019年国务院印发《国家职业教育改革实施方案》,提出“组建高水平、结构化教师教学创新团队”的职业教育改革目标。2019年8月和2021年8月教育部先后公布了首批和第二批国家级职业教育教师教学创新团队立项建设单位120个、240个,教学创新团队建设和评价也成为近两年来高职院校师资队伍建设的重点课题之一。学者们也开始研究教学创新团队的建设以及对于团队建设情况的评价。截至2022年4月9日,以“职教本科”为主题词,通过CNKI搜索,共127篇,再以“职教本科”“教学创新团队”为篇名进行搜索,未能找到相关的文章。与高职教学创新团队有关的学术期刊有47篇,研究的内容主要是围绕教学创新团队如何建设、评价指标体系如何构建以及相关教学创新团队如何建设等方面进行的。研究的背景主要是和当前职业教育热点有关,如以“双高背景”“1+X制度证书”“创新发展”“产教融合”等为背景研究教学创新团队的建设。如,谢宏新以“三教”改革为背景,提出教师教学创新团队建设应健全团队管理制度、优化团队人员结构、建立校际协作共同体、推动院校与行业形成命运共同体等建议<sup>[2]</sup>;彭红科以提质培优为背景下,提出高职教师教学创新团队建设需要从师资队伍构筑、分层次架设培养体系、搭建模块开发教学资源<sup>[3]</sup>。陈旭等采用德尔菲法构建职业院校教师教学创新团队绩效评价指标体系,论文中有关学术声誉和社会声誉的评价主观性较强,操作性一般<sup>[4]</sup>。王昭,何龙等采用模糊综合评价方法,从团队目标、专业带头人、团队成员、团队业绩这四方面研究创新团队建设的评价体系<sup>[5]</sup>。通过知网搜索,有关本科层次职业教育教师教学创新团队建设的文章只有1篇,吴晓霜,徐宏伟提出加大高层次人才引进力度、健全教师培养机制、优化课程体系、深化产教融合、健全制度体系等方面入手提升本科层次职业教育教学创新团队建设水平<sup>[6]</sup>。鉴于此,在高职院校升本预期背景下研究教学创新团队的绩效评价改革问题具有较大的空间,这对于推动教师积极加入教学创新团队、发挥个人专长、丰富绩效评价理论具有重要的学术意义;对于促进教师之间全方位协同发展,早日达到职教本科专业设置的师资队伍要求,推动高职院校向高职本科转型发展具有重大的实践价值。

## 二、高职院校教学创新团队绩效评价改革存在的问题分析

本科层次职业教育的专业设置对于教师队伍条件具有明确的要求,比如专任教师数量、高职职称教师数量、高学历教师的数量。这些对于一些高职院校教师来说是硬杠杠。好的教学创新团队绩效评价可以促进教师较快成长,较快满足职业本科的要求。为了更多了解升本预期下高职院校教学创新团队教师对绩效评价的所思所想,作者通过面对面访谈等方式对高职院校教学创新团队中的高级、中级、初级专任教师代表进行调研,了解到许多高职院校关于教学创新团队绩效评价虽经过多次改革修订,有较大的完善,但仍存在以下几方面问题:

### (一)教师教学创新团队设置不合理

近两年来,许多高职院校分年度、分批次、分层次培育建设国家级、省级、校级教师教学创新团队,教师教学创新团队取得了一定的成效,但对标职教本科专业设置对教师队伍的要求来看,尚有一些不合理因素,主要体现在:首先是教学创新团队数量偏少。许多高职院校教师教学创新团队有明确的数量限制且立项条件严格,以某高校为例,全校专任教师有600人,每年立项的教师教学创新团队10~15个左右,三年数量在30~45个左右,每个团队人数8~10人左右,加入教学创新团队每年120人左右,占专任教师的比重在20%左右,三年在60%以下。这意味着仍有将近一半的老师没有参加教师教学创新团队建设。其次是缺乏对教师教学创新团队建设与评价的专项规划。有些高职院校在作学校总体规划时,重视对师资队伍的建设,但却忽视对教师教学创新团队的专项规划。再次,教师教学创新团队立项方向仍以传统产业为主,偏离国家重点发展产业和新兴产业新职业的发展方向和岗位需求。

### (二)以教师为主体的绩效评价影响教师工作积极性

现有的绩效评价针对教师个人的多维度考核要求非常具体,对于教学创新团队整体绩效的考核更多的是给予一定的团队建设分,由项目负责人作简单分配,团队成员之间的协同未能在绩效评价中体现出来。根据短板理论,影响最终结果的是木桶上的短板,而非长板。当前这种对个人多维度评价方法会导致教师的绩效总额受到其不擅长、没兴趣的绩效评价指标的拖累,一些教师在自己不擅长、不喜欢的方面花费较多时间补短板,没有更多的时间发挥长处;还有一些普通教师尽管教学能力出色,教学工作量超额完成,但其绩效总额可能因为没有教学质量项目、课题项目或是缺乏专业论文而受到较大的影响,导致教师之间的绩效总额差异悬殊。这些以教师为主体的绩效评价导致教师注重个人发展,缺

乏协同精神,在关键时刻做出个人利益与团队利益、学校利益相背离的决策。一些教师因为教学能力专长、实践专长等优势未能在绩效评价上得到更好的认同,容易产生自卑心理,工作的积极性也会受到一定的影响。

### (三) 指标体系复杂

当前的教师绩效评价指标复杂、程序繁琐,以某高职院校为例,其年终绩效考核分共有12项,包括岗位分、职务分、育人分、教学工作量、其他工作补贴、事关学校发展重大项目建设奖、参加或指导学生参加竞赛奖、指导学生参加其他各类竞赛、指导学生参加社会实践、教师参加岗位能力提升竞赛奖、科研及技术成果奖、荣誉奖和其他。指标繁多,每一指标都要相关的佐证材料,并经相关职能部门认定赋分方可,程序非常复杂。每到年底绩效考评时,教师和管理人员均要花费大量的时间精力,填写各种表格,游走于各部门之间。因为对文件解读的结果不同,教师和职能部门领导的分歧时有发生,个别部门领导对于教师取得的成绩不予认可不给分值的情况时有发生,教师与教师之间、教师与部门领导之间矛盾常被激发出来,学校领导疲于应付、无法协调解决现象时有发生。

### (四) 缺乏对教学创新团队的激励机制

现有的高职院校教师绩效评价,对于教师个人的激励有较多的体现,通常通过赋予项目量化分数,每一分给予一定的金额。一般来说,获得校级以上的奖励均可获得一定的分值。获得校级以上教学创新团队立项的教师也有一定的激励,但只是按所取得的项目级别给予总分值的奖励,比如,获省级教学创新团队立项后,可获得50分绩效分,项目建设完成后再给予50分绩效分。再由团队负责人分配给教师个人,分配方法常常带有团队负责人的主观意愿色彩,没有以团队的思维进行深层次的激励分配,教学创新团队成员之间的协同效应未能体现在绩效分配中。

### (五) 绩效评价结果的过度应用

当前,一些高职院校并没有单独对教学创新团队的绩效进行考核评价,一些高职院校领导非常重视绩效考核与评价结果的应用,将考核结果分系列排名、公示,还将考核结果与职称评聘、评优评先、晋职晋级相挂钩,没有回旋的余地,如,个别学校规定年度考核排名居后20%1次、基本合格1次、不合格1次,职称评聘分别延迟1年、2年、3年申报,以此类推。一些在某方面有劣势的老师,往往在考核时处于后五分之一。这种过度应用绩效考核评价结果的方法,缺乏柔性化管理,挫伤了一部分老师的自尊心和

积极性,不利于调动教师积极性,有些教师担心绩效评价排名靠后,一到年底就非常焦虑,患上“绩效考核焦虑综合症”,有的老师看不到希望,破罐破摔,消极应对,影响学校的科学发展。在他们看来,绩效评价考核指标中有些不够科学合理,其中,校级领导的评价占比15%~20%,有的更多,这些人为因素让一些老师难以应对,无法通过自身努力来弥补。

## 三、升本预期下高职院校教学创新团队教师对绩效评价改革的路径

本科层次职业教育强调把握教育质量、提升人才培养质量,这些都离不开高水平教师教学创新团队的强有力的保障。对标职教本科对师资队伍的教师比、高级职称教师占比、硕士研究生和博士研究生占比等要求,针对高职院校现行的教学创新团队绩效评价所存在的问题,建议高职院校教学创新团队绩效评价改革从以下几方面入手。

### (一) 合理规划教师教学创新团队

高职院校要对照教育部有关职教本科教师教学创新团队的建设要求,合理规划教师教学创新团队,重点考虑以下几方:首先培育更多的教师教学创新团队。鼓励更多的专任教师加入教学创新团队,教师参与教学创新团队人数应占学校专任教师的80%以上,每个团队人数8~10人,建设期3年,执行动态管理与评价,鼓励跨专业组建教学团队,通过让更多的老师参加团队的建设,教师之间互相帮助、扶持、促进,发挥教师之间的协同创新作用,为职业院校与职教本科人才培养有序衔接奠定基础。其次,做好教师教学创新团队五年规划。高职院校要立足长远,将教学创新团队建设与评价纳入学校的五年发展规划中。最后,拓宽教学创新团队的专业面,除了保持学校骨干传统专业(群)外,还要培育一些对接新兴产业的新设专业的教学创新团队,服务国家和区域经济社会产业发展的重点领域和新兴领域。教育部指出:“本科层次职业教育专业应紧紧围绕国家和区域经济社会产业发展重点领域,服务产业新业态、新模式,对接新职业,聚焦确需长学制培养的相关专业”。职教本科更需做好教师队伍的建设和教学创新团队培养,高职院校应根据产业新业态、新模式培育更多的教学创新团队,可以区分立项建设教学创新团队和培育教学创新团队,经费可略有区别,但建设任务一样。

### (二) 以教学创新团队为主体进行绩效评价

教育部发布的《全国职业院校教师教学创新团队建设方案》指出,应以构建性思维深化绩效考评,满足教师教学团队中个体的层次需求。升本预期下

的高职院校的绩效评价,应改革以个人为主体的绩效评价体系,引入教学创新团队作为绩效评价主体,绩效评价时允许团队成员之间互补短板,分值互换,引导老师们减少眼前短期利益的考虑,更多关注长远利益的行为。对于加入教学创新团队的老师,学校只对教学创新团队进行评价,包括分数计算、激励体现、经费安排。教师个人的绩效评价,可由学校出台相关的指导性文件,再由团队负责人进行二次分配,分配方法公开透明,计算简便。通过以教学创新团队为主体来进行绩效评价可使绩效评价更加公允、更有激励作用,让教师之间能够取长补短,术业专攻,集体发力。

### (三) 简化教学创新团队绩效评价指标

职业本科对教学创新团队的绩效评价指标应更科学合理,便于理解和操作,节省教师们的绩效评价的时间成本和工作效率。建议设置教学创新团队5个绩效考核指标,分别为:教学质量、科研水平、技能竞赛、社会服务、育人工作。同时制定教学创新团队在教学、科研、技能竞赛、社会服务、育人工作等方面应完成的额定工作量和对应的额定分值。按因素分析法对5个指标的重要性进行分析排序为:教学工作、科研工作、技能竞赛、社会服务、育人工作。同时赋予各个指标相应的权重,分别为:教学质量30%、科研水平25%、技能竞赛20%、社会服务15%、育人工作10%。再利用加权平均法计算各教学创新团队的综合得分。对于一些难以量化的指标,采用简易程序,如师德师风考核,建议只分为合格和不合格两档。对照负面清单,如果教师有出现负面清单里的行为,如在教育教学活动中及其他场所不当的政治言论,认定为不合格,其他的均为合格。

### (四) 引入教学创新团队激励机制

升本大背景下,高职院校应做好教学创新团队的激励机制。可设定教学创新团队额定分值,即规定教学创新团队必须完成的分值总数和各考核指标必须完成的分数。教学创新团队完成额定建设任务的基础上,给予一定的激励,具体如下:

#### 1. 设定奖励系数 Pi

当教学创新团队原始总分值低于团队额定分值时,团队总分值的奖励系数为1;当团队原始总分值超过额定分值的10%时,团队总分值的奖励系数为1.1;当团队原始总分值超过额定分值的20%时,团队总分值的奖励系数为1.2。依此类推,并设定团队总分值最高奖励系数1.5。高职院校在进行绩效分配时,可按照教学创新团队总分值与其他未加入教学创新团队的教师的总分值平均计算单位分值的绩效金额,进而计算教学创新团队的绩效总额。教学创新

团队成员之间的再进行绩效二次分配。以此让团队教师们享受教学创新团队集体协作的建设成果,同时也体现多劳多得的激励机制。

2. 允许教师将超额教学工作量、科研工作量、技能竞赛工作量互换

可设定教学创新团队内部成员之间绩效分值的互换条件:教学工作量10学时=1科研分=技能竞赛1分;以此激励团队成员发挥自身的教学专长、科研专长或竞赛专长,明确自己的工作重心,高效完成学校额定的团队工作量。

### (五) 优化教学创新团队绩效评价结果的应用

对于许多高职院校来说,职业本科是学校改革发展的新目标、新方向。对于教学创新团队的绩效评价结果应用也应有所改革。过于严苛的结果应用会挫伤教师的工作积极性,反之,过于松弛的绩效评价结果应用无法推动教学的工作积极性。建设学校采用柔性管理方式,以团队为单位进行PK与管理,对教学创新团队的绩效评价结果进行排名公示,对于成绩优秀的教学创新团队,多予激励和奖励,对于因客观原因成绩一般的教学创新团队,多鼓励和帮助,绩效评价结果不与职称评聘相挂钩,让高职院校教师们放下包袱,专心教学和科研,增加教师们工作的幸福感和获得感,实现教师个人、团队利益最大化和高职院校高质量发展多赢局面。

总之,升本预期下,高职院校应对标职业本科对教师队伍的要求,大胆进行教学创新团队绩效评价改革,简化教学创新团队绩效评价指标体系、引入教学创新团队激励机制、柔性应用教学创新团队评价结果,进一步发挥教师的个人专长,团结协作,共同推进高职院校高质量发展,为升本打好基础。

### 参考文献:

- [1] 中国教育网. 2021年全国教育事业统计主要结果[EB/OL]. [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xwfb/gzdt\\_gzdt/s5987/202203/t20220301\\_603262.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/202203/t20220301_603262.html), 2011-03-01.
- [2] 谢宏新. “三教”改革下的高职院校教师教学创新团队建设探索[J]. 卫生职业教育, 2021(39):35-36.
- [3] 彭红科. 高职教师教学创新团队的建设与管理路径[J]. 江苏经贸职业技术学院学报, 2021(3):82.
- [4] 陈旭, 和震. 职业院校教师教学创新团队绩效评价指标体系研究[J]. 职教论坛, 2021(5):103.
- [5] 王昭, 何龙. 高职教师教学创新团队建设的模糊综合评价[J]. 成都航空职业技术学院学报, 2021(37):35.
- [6] 吴晓霜, 徐宏伟, 李良君. 本科层次职业教育教师创新团队建设[J]. 职教通讯, 2022(1):75.

[责任编辑:许海燕]

## Research on the Reform of Performance Evaluation of Teaching Innovation Team in Higher Vocational Colleges under the Expectation of Transforming to Vocational University

YAN Xiu-chun<sup>1</sup>, XU Yi<sup>2</sup>

(1.Library, Liming Vocational University, Quanzhou Fujian 362000, China; 2.Personnel Division, Liming Vocational University, Quanzhou Fujian 362000, China)

**Abstract:** Teaching innovation team is a strong guarantee for the cultivation of undergraduate talents in vocational education. Whether the performance evaluation is scientific or not affects the construction effect of teaching innovation team. At present, there are some problems in the performance evaluation of teaching innovation teams in higher vocational colleges, such as unreasonable settings of teaching innovation teams, unscientific main body of performance evaluation, complicated performance evaluation index, lack of incentive mechanism and excessive application of performance evaluation results. Under the expectation of transforming to vocational university, to reform the performance evaluation of teaching innovation teams in higher vocational colleges, more teaching innovation teams should be cultivated that fit the industrial development, teaching innovation teams should be taken as the main body for performance evaluation, the performance evaluation index should be simplified, the incentive mechanism of teaching innovation teams should be rationally designed, and the application of the performance evaluation results of teaching innovation teams should be optimized, so as to promote the coordinated development of teaching innovation teams and promote the transformation and development of higher vocational colleges.

**Keywords:** teaching innovation team; vocational university; performance appraisal; performance reform