**促进高校教师考核评价制度改革的四个关键点**

2016-09-20　来源：教育部

　　绩效是高校发展的动力，教师是高校发展的核心。提升教师绩效是促进高校发展并进而促进高等教育发展的关键所在，而绩效“考核评价政策是调动教师工作积极性、主动性的‘指挥棒’”。为此，教育部近期发布了《关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》（以下简称《意见》），明确了教师考核评价制度改革的总体要求、师德、教育教学、科研、社会服务、教师专业发展、组织实施等七大方面，并明确要求“各高校要把教师考核评价制度改革工作摆在学校改革发展的重要位置，列入重要议事日程抓实抓好。”为更好地落实《意见》要求，制订科学的实施细则和方案，推动高校教师考核评价制度的实施，需要聚焦四个关键点：人性化的主旨、个性化的设计、中性化的执行、刚性化的审计。

**人性化的主旨**

　　在绩效管理中，考核评价终究只是手段和工具，而最终目的始终在于促进个人和组织绩效的提升，促进人的全面发展。人性化是《意见》的主旨线，“发展”是《意见》的主旋律。《意见》的宗旨之一就是“破除束缚高校教师发展的体制机制障碍”，要“努力建设有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的党和人民满意的高素质专业化教师队伍。”《意见》还专门对引领教师专业发展提出要求，满足教师提升教学学术发展能力的需求，完善教师培训和专业发展机制，维护教师权利，促进全体教师可持续发展，并明确将教师专业发展确定为学校的责任。

　　在各高校具体考核评价细则和方案的设计中，打造高素质专业化教师队伍，促进全体教师可持续发展既是制度改革的起点，也是制度改革的最终目的。深化教师考核评价制度改革始终要以“人性化的主旨”为基础来平衡组织发展和个人发展、手段与目的的关系。

**个性化的设计**

　　《意见》作为指导性文件确定了各高校开展教师考核评价制度改革的总体要求、整体框架和基础内容，但是这并不是高校可以直接用来实施的绩效考核评价的实施细则和实施方案。考虑到学校差异、学科差异、院系差异、教师差异等等因素，《意见》也明确要求，“坚持分类指导与分层次考核评价相结合，根据高校的不同类型或高校中不同类型教师的岗位职责和工作特点，以及教师所处职业生涯的不同阶段，分类分层次分学科设置考核内容和考核方式，健全教师分类管理和评价办法”。《意见》特别要求，“高校应建立教师考核评价的校、院(系)分级管理体系”。在此基础上，各高校“要结合实际制订本校教师考核评价制度改革实施方案。”

　　在全国2800多所高校中，大类上看就有普通高校和成人高校之分；从不同角度还可分本科和专科、公办和民办、综合和专业等各种类型。仅仅这些类型上差异就意味着各高校在战略定位上的差异，因而对教师绩效考核的要求也必然不同，表现在教育教学、科研和社会服务等方面权重必然不同。特别的情况下，一些高校甚至于不需要考核教师的科研业绩。理论上说，每一个高校的教师考核评价实施方案应该都是独一无二的。

**中性化的执行**

　　我们在绩效管理过程中一直困扰于制度执行过程中的“人性化”问题。各种各样的例外因素虽然扩大了学校相关部门或人员的裁量权，但是更多的是带来困惑和麻烦，并且最终导致“制度失效”。制度变革毫无疑问一定要基于人性化的主旨将人性化的需求考虑周全，纳入到制度设计（以及细则和方案）中去，但是在制度执行过程中要严格“按章办事”，切忌过于强调“人性化”。

　　在我们各类组织管理制度中，通常情况下都会有“原则上”或“其他情形”等类似的表述，而在管理实践中管理人员由此而需要应对各种甚至“奇葩”的“原则外或其他因素”。夸张一点说，每个人都可以找到例外因素，因此，制度不复存在。没有中性化的执行，完善教师考核评价制度这样一个当前和今后一段时期深化高等教育综合改革的紧迫任务势必难以完成。

**刚性化的审计**

　　在目前各类管理活动中，“强决策、弱执行、无审计”的现象仍然存在。所谓的强决策就是各类制度、规划、计划等非常多，但是实实在在地得以执行的不多，而对各类决策以及决策执行的审计评估非常少，通常只是蜻蜓点水，走走形式。只有刚性化的制度审计才能推动制度执行，只有制度执行才能推动制度（决策）优化，只有制度优化设计才能更好的执行，最终不断提升制度绩效，形成完整的制度发展循环，推动高等教育事业的不断发展。这也是发达国家和国际组织在很多方面取得成功的关键所在。

制度审计是指按照特定的标准，采用综合性的研究分析方法与技术，对组织的制度体系（或单个制度）进行全面检查、分析与评估，为改进管理明确问题以及问题产生的机理，提供解决问题的方向与思路，从而为组织战略目标的实现提供科学支撑。在深化高校教师考核评价制度改革领域，一方面需要强化对各高校实施细则和方案的审计，以确保其科学性和个性化特征，另一方面需要强化对制度执行的过程、结果与绩效的审计。这是促进教师考核评价制度优化的基础，也是促进教师、高校和高等教育共同发展的基础。

<http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/moe_2082/zl_2016n/2016_zl49/201609/t20160920_281656.html>

作者：杨伟国 中国人民大学劳动人事学院院长、教授、博士生导师