

基于教师胜任力的高职院校绩效管理策略研究

文/广东南华工商职业学院 邱州鹏

高职教育注重培养学生的实践能力，有其独特的性质。近年来，高职院校的发展日新月异。在此背景下，在高职院校中引进绩效评估制度、奖惩制度等至关重要，胜任力理论是高职院校发展研究中的关键所在。

胜任力是指能将某一工作中，有卓越成就者与普通者区分开来的个人的深层次特征，它可以是动机、领域知识等，是可以被可靠测量或计数的，能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。教学工作中的胜任力，是指在教学工作中别人无可替代的能力。胜任力是证明自己价值的直接能力，是任何一个工作单位进行人才选拔时最需要注重的能力。那么对于绩效评估工作，更需要在胜任力的角度上深入研究。

一、基于教师胜任力的高职院校绩效管理现状

1. 绩效标准不科学

目前，在管理方面高职院校主要参考了其他形式院校使用的模式，导致其自身所具有的优势和特点很难得以发挥。其现行的绩效标准直接照搬了政府机关或本科院校的相关标准，具体考核所涉及的内容非常全面，涵盖了教师的教学能力等诸多方面，但是在实际实施过程中，由于受到多方面因素的限制而无法得以贯彻执行，只是单纯依靠教师所取得的科研成果等进行评估，使绩效考核的目的很难真正实现；此外，大部分教师对校方制定的考核指标存在质疑，其在实施过程中所发挥的作用和影响力极小。由此可见，由于现行的绩效标准难以服众，导致相关管理也很难发挥其真正的作用，容易引发教师的不满情绪，导致教师的工作积极性受到打击。

2. 绩效考核不规范

通常情况下，绩效管理所涵盖的内容非常丰富，绩效考核只是其中一项相对重要的环节，在当下，则将绩效考核等同于绩效管理。某些高职院校在年底时会要求教师在相关会议上进行述职报告，以此为依据进行考核评分。人事部门在进行相关考核时，基本只是对相关资料进行汇总，具体的等级评定基本按照会议所得结果进行备案。绝大部分人认为通过这种评分方式，即已经完成了绩效管理工作。

这种考核方式实际上存在很多问题，最为突出的就是缺乏科学性。由于校方忽视了听课制度的重要性，使其得不到有效的执行，造成教师进行自我评价时很难做到客观合理；教师之间缺乏沟通，互评结果缺乏准确性；校方管理层在对教师进

行评价时，主要依靠教师的自评和互评，这些评价本身就缺乏准确性；主观性过强等因素，造成绩效考核本身所具有的作用得不到发挥。因此，考核结果如何是显而易见的。

3. 绩效结果反馈机制缺失

将绩效评价通过有效的方式传递给被评估对象，并指导其对工作方式、方法等进行合理的调整，就是绩效反馈，绝大多数高职院校都忽略了此环节。因此，在进行优秀选拔时，往往会出现论资排辈的现象，造成教师忽略了改进的工作；校方对反馈环节的忽视对教师的工作积极性造成严重的打击，由于缺乏有效的反馈机制，教师无法充分对自身教学水平等方面进行客观的了解。其次，奖励力度不高，很难调动教师的积极性。由于校方往往忽视绩效反馈所具有的作用，部分教师采取投机取巧的方式方法获得良好的绩效评价。由于现行的考核制度具有很强的主观性，教师的评价结果往往缺乏全面性。除此之外，教师的薪酬福利等方面一般不会受到绩效考核的影响，致使整个考核工作形同虚设。缺少有效的反馈机制既造成资源的浪费，又对教师与校方管理层之间的关系产生严重的不良影响。

二、基于教师胜任力的高职院校绩效管理策略研究

1. 基于胜任力视角的绩效标准设置

在考核过程中所使用的指标，就是绩效标准，它往往会对教师的利益产生直接影响，因此其必须具备科学性和合理性。为确保最终制定的标准满足相关要求，必须具备以下特点：首先，具备可量化性；其次，如果实在无法进行量化，则必须得到绝大多数教师的认可。

结果等内容是绩效考核的核心所在。通过科学合理的方法将现有的管理项目进行拆分，并结合不同系部的实际需求对关键绩效指标（KPI）体系进行建立，同时对相关模型进行组建。

一是对教师展开关键事件访谈（BEI），要求接受访谈的教师按照相关要求对相关事件进行描述。二是整理从访谈过程中获得的信息，并结合实际对绩效成绩进行初步拟定。三是展开全方位的评估，借助与相关人员的交流，对教师的绩效表现进行科学合理的评估，最后对绩效评定名单进行确定。四是对原有评价标准等进行改革，结合实际需求对绩效考核指标等进行初步的确定。五是对绩效考核成绩为优秀和一般的教师的访谈资料进行比较，详尽了解两者之间的差异，并以此为基础对