

基于数据驱动的教师绩效改进实践研究

——以广州理工学院计算机科学与工程学院实践为例

陈星莹

广州理工学院 广东广州 510540

摘要: 实现高等教育内涵式发展是新时代提升教育质量、推动民办高校高质量发展的关键所在。本研究深入分析广州理工学院二级学院教师绩效考核评价现状、存在问题和不足,调研借鉴同类型民办高校经验做法。在人才培养主体责任制改革的大背景下,广州理工学院计算机科学与工程学院实践优化二级学院教师的绩效考核体系,通过工作数据化和成果数据化,探索了如何平衡教师个人职业发展与学院整体目标的关系,并关注绩效考核在激励教师参与和创新方面的作用,从而促进了学院办学活力和教育质量的提升。

关键词: 数据驱动; 绩效考核; 激励机制

1. 引言

教育部高度重视高等教育内涵式发展,强调以人才培养为中心,提升教育教学质量,推动高校分类发展、特色发展。根据《中共中央国务院深化新时代教育评价改革总体方案》《关于加快建设高水平本科教育全面提高人才培养质量的意见》等政策文件精神,高校应强化人才培养主体责任,激发教师投身教学与人才培养的积极性、主动性。随着教育改革的不断深入,人才培养主体责任制改革成为高等教育领域的重要议题。在此背景下,广州理工学院计算机科学与工程学院基于数据驱动优化二级学院教师的绩效考核体系,探索和实践教师绩效考核体系的改进,以期实现教师个人发展与学院整体目标的和谐共进。

2. 理论基础

2.1 激励理论

激励理论^[1]主要包括两个类型:一是内容型激励理论,包括马斯洛的需要层次论、赫茨伯格的双因素论、阿尔德佛的ERG理论、麦克利兰的需要理论等。这些理论主要关注员工的需求和动机,认为满足员工的需求可以激发其积极性。二是过程型激励理论,包括期望理论、公平理论、目标设置理论、波特和劳勒的激励过程模型、强化理论等。这些理论侧重于解释从需求到行动的过程,以及如何通过设置目标、提供反馈和奖励来激发员工的积极性。

2.2 绩效评价理论

绩效评价是组织决策的依据、人力资源开发和控制的手段、绩效改进的动力和创造公平的杠杆。绩效评价理论在构建教师绩效考核评价体系中的应用主要体现在:一是在构建绩效考核评价体系时,应明确考核标准,包括常规工作、教学成果、科研成果、社会服务等方面^[2]。二是在选择评价方法时,要根据教师的岗位特点和工作内容,选择合适的评价方法,并对应分类别的、个性化、多元化的评价手段^[3]。三是在绩效考核过程中,要加强与教师的沟通和反馈,指出其优点和不足,并提出具体的改进建议,从而有效调动起高校教师的工作主动性、积极性和创造性^[4]。

3. 广州理工学院教师绩效考核评价体系现状

近年来,广州理工学院(以下简称“学校”)积极推进人才培养主体责任制改革,先后出台了《创新人才培养主体责任制度改革试点方案(试行)》《加快推进人才培养主体责任制改革的意见》等一系列文件。二级学院层面,计算机科学与工程学院(以下简称“计算机学院”或“学院”)于2021年率先全面启动人才培养主体责任制改革,经过几年的全面实践,形成了以数据驱动绩效考核思路。

3.1 改革前学校考核评价体系构成

广州理工学院绩效考核体系分为集体类和个人类。二级学院教师个人绩效考核评价以岗位职责为基本依据,全面考核德、能、勤、绩、廉,重点考核政治思想、师德表现、

岗位职责履行情况,成绩方面侧重考核教学、科研、社会服务、党建等方面。教职工分为专任教师、辅导员、行政、实验员不同岗位考核,其中每个二级学院成立各自的年度考核工作小组(只考核专任教师岗位),依据学校考核方案,制定相应人员的考核细则,负责考核具体实施工作。

3.2 实施情况与问题分析

3.2.1 考核实施情况

改革前,学校以自然年为考核节点;改革后,学校以学年为单位进行全面考核。考核内容以改革的教学和科研成果为主,行政工作则没有量化指标以管理人员综合打分为主。考核流程方面,先由教师根据要求进行自我总结与评价,提交相应的教学、科研等成果材料到二级学院绩效考核工作小组,然后由学院考核工作小组综合各方面情况得出初步考核结果进行公示与反馈,最后报送学校绩效考核工作领导小组进行审核和决定。

3.2.2 存在问题分析

(1)考核个别指标价值和比重设置需要进一步斟酌论证。现行考核体系下多项考核内容及计分标准是按建设成效排名最高得满分,其它按比例计分。在实际操作中,评判依据与衡量细节使得教师们在努力方向上缺乏精准指引。

(2)绩效考核未能涉及诸多未呈现成果的培育过程。譬如,现行考核体系对管理工作、团队协作引领、社会服务拓展等诸多隐性但关键的工作缺乏科学量化的考评手段。

(3)激励方式还需要进一步完善。考核结果运用单一性最为突出地表现在年终奖发放环节。当前,年度考核按10%优秀、25%良好、65%合格比例划分等级后,同一等级内的教师无论工作投入量与工作质量存在多大差异,年终奖金额基本无差异,这极易导致教师出现“躺平”心态。

(4)不同任务的教师工作量如何同步量化问题。对于兼职行政管理工作和产教融合工作室指导的老师,其部分工作重心在行政管理事务或企业项目开发中,相关工作成效难以用教学科研成果指标衡量。如果都以教学和科研成果来考核,不利于行政管理效能提升与教学科研工作的协同推进。

4. 同类高校教师绩效考核评价体系经验做法

本研究通过对广东省内同类高校的调研,分析了四所背景相似的高校绩效考核体系,总结目前同类高校教师绩效考核值得借鉴的经验如下:

1. 构建多元化考核指标体系。一方面,通过积分制,设

置科研成果发表、教学比赛获奖、参与各类特色项目建设等覆盖面广的加分项,激励教师积极参与相关工作的积极性。另一方面,对违反职业道德、出现教学事故等情况设定严格的扣分乃至“一票否决”机制,对教师形成有力约束。

2. 明确量化考核标准。例如,职业道德规范及师德师风考核里,对不同等级教学事故、违反教师行为规范的各类情形都规定了具体扣分分值。教学工作量依据少完成的教学节数按比例扣分。科研成果方面,根据论文发表刊物级别、课题级别、专利类型等不同情况对应具体分数。然后每一个模块的工作对应不同的岗位,量化的比例不同。

3. 设计基于成果导向的考核指标。例如,通过毕业生的就业质量、学生专业技能提升程度等来反向评价教师的教学效果。通过创优项作为评优性考核,着重对教师教学投入、教学能力、产学研用能力及成效等进行考核。

4. 考核结果多元运用。二级学院专任教师年度考核结果不但与当年度绩效奖、年终奖挂钩,还与教职工职称评审、日常评优评先等挂钩,强化考核的激励约束功能。

综上所述,有关高校的教师绩效考核评价体系更加注重考核指标多元化与精细化(包括工作维度全面覆盖、分层分类精准考核等),更加注重对考核过程的动态把控,更加注重考核结果的多元化应用(包括结果多元化挂钩、强化差异化激励等),同时可以更加注重通过数字化手段实现考核数据自动抓取,以大幅提升绩效考核的精准化和智能化水平。

5. 广州理工学院计算机科学与工程学院改革创新实践

广州理工学院计算机科学与工程学院持续深化人才培养主体责任制改革、创新做法,以“促进办学规模、质量、效益总和发展,培养社会急需的量大面广的应用型人才”为目标,在学院各项工作中全面改革,其中绩效体系改革实践主要从以下几个方面展开。

5.1 创新做法

一是利用系统自动抓取数据,大幅提高考核数据获取的准确性、及时性和工作效率。考核数据的来源主要是全年学院工作、校园信息化系统成果计分和学院工作清单。平时管理考核数据在系统登记、在线记录,年终直接抓取,全面收集教师学年工作的全部基础分数。这极大提升了考核数据的准确性,降低人为错误率,确保考核公平公正。

二是通过体系优化,实现对考核对象的全覆盖、对学院工作的全覆盖。计算机学院2024年新的教师绩效考核体

系区分系主任和专任教师两类人员，根据学校中心工作和改革目标，所有人员都以百分为满分量化绩效结果，运用 AHP（层次分析法）构建教师绩效考核层次结构模型，科学确定各层次元素之间的相对重要性，将所有考核人员放在同一天平衡量。最后设计为系主任考核得分由个人业绩得分和系部管理得分两部分构成：个人业绩得分占比 50%，主要包括教学工作、教学成果、科研成果业绩、学院综合服务等；系部管理得分占 50%，由所管理系部专任教师的人均成绩构成。专任教师考核得分项目和权重分别是：常规教学工作 30%、教学成果 15%、科研成果 15%、人才培养 15%、公共服务 10%、综合述职 15%。同时，对两类人员均增设创优工作加分项和一票否决减分项。

三是通过创新实践，深化对教师绩效管理工作的规律性认识。随着人才培养主体责任制改革不断深化，标志性成果建设工作越来越多涉及到教学科研成果突破项目、产业学院建设项目、创新班、驻企业教师等非课堂教学工作量、社会服务工作量等的科学量化。这就要求考核指标、计算方法、结果运用等都要把不同类型人员放在同一体系中去衡量和评价。改革中，通过考核强化对学校中心工作和发展大局的支撑，这深化了对教师绩效管理工作的规律性认识。

5.2 创新成效

创新成效主要体现在以下五个方面：一是学生培养质量提升。学科竞赛中，2024 学年国家级奖项增长 25%、省级奖项增长 193%。学生就业率连续多年保持在较高水平，学校被评为 2024 年就业先进单位。二是科研成果增加。科研项目数量和科研经费保持较快增长态势，学院在省自然科学基金项目立项、省级思政团队、国家级优秀案例、高水平论文等多个方面实现突破。三是教学水平提高。教师在教学创新大赛中多人获奖。产业学院、创新班建设落地开花，特色人才培养质量迈上新台阶。四是师资引进见成效。学院人才吸引力不断增强，2023 学年教师新增 71 人、2024 学年新增 101 人。五是教师服务中心工作的积极性显著提升。通过改革，全体教职工都积极投入到评估当中、投入到硕士点建设项目当中、投入到产业学院和创新班建设当中，主人翁意识和工作积极性显著提升。

6. 总结教师绩效考核评价体系创新思路

6.1 基于数据驱动，优化绩效考核体系设计

关注多元角色，利用数据驱动从数据层、分析层到应用

层进行多维度设计。在数据层，利用大数据技术和校园信息化系统，全面收集教师在常规工作、个人成果、支持中心工作等方面的海量数据信息。然后根据中心工作和发展战略，运用 AHP（层次分析法），为不同类型工作赋予相应权重，构建教师绩效考核层次结构模型，科学确定各层次元素之间的相对重要性，确保权重分配的合理性和可靠性。在应用层，将基于数据驱动和 AHP 方法计算得出的考核结果，分别应用于专项奖励、绩效评价、职称评定、改革津贴分配、岗位晋升以及个人发展规划等方面。

6.2 关注中心工作，深度优化拓展考核指标

一是深度优化核心教学科研指标。在工作量核算上，打破单纯以课时计量的局限，纳入教学质量考虑因素。教学成果评定方面，构建分层分类评价框架。科研成果考核精细化，区分个人成果与集体成果，把促进学院整体发展的隐性工作单列计分。专任教师根据实际分为普通教师、系主任和驻企的双师型教师等，对个人业绩和管理业绩赋予不同权重比例。二是拓展综合素质与协同发展指标。增设团队协作指标，考量教师在课程组建设、教学团队项目、科研攻关团队中的参与度与贡献值。三是关注教师专业成长与发展潜力。设立教师发展指标，包括参加专业培训次数、学术研讨会活跃度等，激励教师自我提升。四是兼顾特殊群体。针对专职行政人员、双肩挑教师定制专属指标，充分兼顾其角色特点，实现精准考核。

6.3 革新激励机制，实现多元驱动、激发潜能

在薪酬激励精准化与差异化方面，打破年终奖“一刀切”模式，在教师年度绩效原有等级划分基础上，每个等级内再细分多个档次，激励教师持续改进提升绩效。在荣誉激励体系化与发展导向方面，构建全方位荣誉体系，除学校传统的教学名师、优秀科研工作者外，增设适应二级学院实际需求的荣誉称号，为不同专长教师提供彰显价值的舞台。推动荣誉称号与教师职业发展紧密挂钩，获得荣誉的教师在培训进修机会、项目申报资源分配等方面享有优先权，促使教师将个人荣誉追求与学院发展目标深度融合。

6.4 强化考核反馈，做到实时跟踪、动态优化

一是构建考核评价体系动态反馈渠道。设立专门的院长书记意见箱或线上反馈平台，方便教师随时提出意见建议，建立与教师进行全方位、多层次、多角度的沟通机制^[5]，及时回应教师诉求。二是建立考核体系动态优化机制。定期审

查考核体系，如每学年或每两年对考核指标、权重、方式方法等进行全面评估，根据实际需要及时调整考核内容，确保考核体系始终与学院发展动态相适应。

6.5 健全保障机制，营造良好改革氛围

组织保障方面，建立教学、科研、人事管理部门和二级学院分工负责、各司其职、协同联动机制，确保顺畅对接。制度保障方面，健全考核申诉和结果应用制度。公平、公正、公开处理教师申诉，保障教师权益，营造公平氛围。强化结果应用，不仅将考核结果作为评判教师工作表现的重要依据，更充分应用到教师职业发展各环节。培训与宣传保障方面，针对不同教龄、不同岗位类型教师开展分层分类培训，引导其理解支持考核评价体系改革。多渠道全方位宣贯新政策，营造积极向上、共同参与的良好氛围。

7. 结语

展望未来，随着人工智能技术的深入应用，绩效考核工作的方式方法可以更便捷和简化，但是基于数据驱动的方法才能更好地提高绩效考核的科学性和准确性，更能更彰显公平和有效。同时，根据形势发展和实际而持续深化的绩效考核体系，对学生的成长和学校的发展具有积极作用^[6]，必将进一步激发教师的积极性与创造力，有力推动学院教师队伍建设，更好服务高素质应用型计算机专业人才培养目标，

助力学校在高等教育领域竞争中持续保持优势，从而为服务粤港澳大湾区经济社会发展作出更大贡献。

参考文献：

- [1] 彭志新. 国外激励理论研究综述及对现代企业的启示 [J]. 消费导刊, 2014(11):16.
- [2] 孙理杨. 民办高校教师绩效管理存在的问题与改进路径 [J]. 人力资源, 2024(12):162-163.
- [3] 刘瞳, 胡臻. 基于战略视角的高校教师绩效评价指标体系构建 [J]. 西南民族大学学报(自然科学版), 2024(4):447-453.
- [4] 汪明东, 卢进帅, 朱海亮. 新时代背景下高校教师绩效考核评价制度优化研究 [J]. 公共管理, 2024(11):88-90.
- [5] 白玉, 贺池澜, 赵婉宏. 高等院校绩效管理存在的问题及治理机制研究 [J]. 市场瞭望, 2024(6):160-162.
- [6] 王哲, 方润戈. 基于 BSC 方法构建教师绩效考核体系 [J]. 人力资源, 2024(4):108-110.

课题：

基于广州理工学院 2023 年校本研究项目《人才培养主体责任制改革背景下的二级学院教师绩效考核评价体系创新研究》(编号 2023XB031)