

普通高校体育教师绩效考核指标体系的构建

洪晖, 何秋华

(广东工业大学 体育部, 广东 广州 510090)

摘要: 运用绩效考核及现代项目管理中的相关理论和方法, 对普通高校体育教师绩效考核指标体系构建进行了探索。将绩效考核分为教学、科研和群体竞赛(运动训练)3个维度, 建立包含3个1级指标、9个2级指标、21个3级指标的普通高校体育教师绩效考核指标体系。

关键词: 学校体育; 体育教师绩效考核; 指标体系构建; 普通高校

中图分类号: G807.4 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2010)08-0076-03

Construction of a common college physical education teacher performance examination index system

HONG Hui, HE Qiu-hua

(Department of Physical Education, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510090, China)

Abstract: By using theories and methods in related to performance examination and modern project management, the authors probed into the construction of a common college physical education teacher examination index system based on problems existing today in common college physical education teacher performance examination. The authors divided performance examination into 3 dimensions, namely, teaching, scientific research and group competition (sports training), and based on such division, established a common college physical education teacher performance examination index system that contains 3 level 1 indexes, 9 level 2 indexes and 21 level 3 indexes.

Key words: school physical education; physical education teacher performance examination; construction of index system; common institute of higher learning

高校体育教师绩效考核是高校人力资源管理系统的重要组成部分, 包含衡量评价体育教师的程序、规范和方法^[1]。当前, 高等学校人事制度改革的核心是推行全员聘用制和改革分配制度, 遵循按需设岗、公开招聘、平等竞争、择优聘任、合约管理、按劳取酬的原则, 在推行全员聘用和分配改革的进程中, 绩效考核尤显重要, 它既是前提, 也是结果; 既是依据, 也是基础, 并起到很大的导向作用。然而, 通过对普通高校体育教师绩效考核现状的分析可以发现, 当前体育教师绩效考核还存在许多不足, 不能凸现绩效考核导向、改进、激励功能^[2]。本研究运用现代项目管理方法以及绩效考核的相关理论, 对普通高校体育教师绩效考核指标体系的构建进行了探索, 以期客观、准确地评价普通高校体育教师个体和整体的能力与水平,

为普通高校体育教师绩效考核提供借鉴。

1 普通高校体育教师绩效考核现状

目前普通高校在体育教师绩效考核中有以下特点: (1)考核时间上, 大多学校每年1次, 一般在每学年第2学期末进行。(2)考核流程上, 学校体育部成立专门的考核领导小组, 按照学校人事部门的考核通知和相关文件要求, 组织实施; 被考核的体育教师对过去一年的工作进行自我总结, 填写年度考核表, 分小组进行个人述职, 并相互评议; 考核领导小组对所有被考核体育教师进行综合评议, 评定考核等级; 汇总并经公示无异议后上报学校人事部门审核, 将考核结果反馈给被考核者。(3)考核内容上, 由于大多高校属事业单位性质, 年度考核基本是借鉴国家公务员、机

收稿日期: 2010-07-06

基金项目: 广东工业大学体育部基金项目“高校体育教师绩效考核体系研究”(20090301)。

作者简介: 洪晖(1969-), 女, 统计师, 硕士, 研究方向: 高校体育教育、体育管理。

关工作人员年度考核办法,考核内容主要分德、能、勤、绩4个方面,其中以绩(工作实绩)为考核重点。(4)考核方式上,大多普通高校采用定性方法对被考核的体育教师进行评议。(5)考核结果及其应用上,考核结果计入教师本人的业务档案,作为职称评定、职务聘任和业绩奖金计发的重要依据。

对广东省10所普通高校200名体育教师进行问卷调查,回收问卷193份,回收率为96.5%,其中有效问卷191份,有效率为95.5%。结果表明,普通高校体育教师绩效考核仍停留在为考核而考核的阶段,缺乏对绩效考核的科学理解,存在绩效考核意识淡薄,90%的不了解绩效考核的目的和意义;绩效考核目标不明确,不清楚自己有没有工作目标和完全没有目标的占了52%;认为考核方式单一、考核指标内容笼统的占79%、认为指标针对性不强的占88%以及认为考核结果缺乏分析与反馈、应用不充分的占78%。

现行的绩效考核体系不能全面反映体育教师的真实业绩,导致了体育教师工作缺乏动力,对个人和部门目标认识模糊,制约了体育教师个人和部门业绩的提升,也不利于学校对体育教师的人力资源管理。

2 普通高校体育教师绩效考核指标体系的构建

2.1 考核的目的

从学校人力资源管理角度出发,绩效考核具体有以下目的:(1)给予体育部衡量体育教师工作绩效的途径;(2)作为薪酬或奖金调整、分配的依据;(3)作为提升、调任和解聘等奖罚的依据;(4)提高体育教师竞争意识与危机意识的手段;(5)作为发掘、培训人才的依据;(6)作为协助体育教师职业生涯规划的依据。

2.2 绩效考核指标体系建立的理论基础

1)目标管理法(简称MBO)。

目标管理,是著名的管理大师彼得·德鲁克提出并倡导的一种优秀的管理模式,管理者必须通过目标对下属进行管理。当组织的高层管理者确定了组织的目标之后,必须对其进行有效的分解,转变成为部门及个人的目标,管理者根据分目标完成的情况对下属进行考核和奖惩^[1]。

普通高校体育教师的目标管理具体设定程序可分为:制定学校的总目标;对下属单位体育部分配主要目标;体育部领导与学校分管领导一起议定体育部的具体目标;体育部所有成员设定自己的具体目标,明确岗位职责和标准;体育部领导和体育教师个人共同协商实现目标的行动方案;组织实施行动方案;定期检查实现目标的进展情况,并向有关部门和个人反馈;

基于绩效的奖励将促进目标的成功。普通高校体育教师的绩效管理可设定如下程序。

2)工作分解结构法(WBS)。

工作分解结构是项目管理中的一种基本方法。它按照项目发展的规律,依据一定的原则和规定,进行系统化的、相互关联和协调的层次分解。结构层次越往下层则项目组成部分的定义越详细。WBS最后构成一份层次清晰、可以具体作为组织项目实施的工作依据^[4]。WBS在项目管理中常用于项目范围的界定,本研究运用其进行普通高校体育教师工作岗位分析。

3)层次分析法。

层次分析法,是由美国运筹学家Saaty于20世纪70年代提出的一种解决多准则决策问题的方法。它将定性和定量分析相结合,将模糊和复杂的决策问题分解成组成因素,将各因素按支配关系形成层次结构,逐层比较相关因素,检验比较结构的合理性,确定各因素的权重^[5]。本研究运用层次分析法进行普通高校体育教师绩效考核指标体系的权重设计。

2.3 绩效考核指标体系的确定

1)绩效考核指标体系设计的基本思路。

首先根据体育教师的工作实践经验和专家意见,运用工作分解结构(WBS)的工作分析方法,对体育教师工作重点和核心进行分析,奠定设计绩效指标的基础。然后通过对高校的体育目标提出体育教学工作目标,再分解出体育教师岗位工作关键绩效维度。接着按照组织结构分解的主线,根据学校体育教学工作关键绩效维度和体育部目标管理的目标,运用关键路径法建立体育教学工作关键绩效要素和具体指标,再将体育部体育教学工作关键指标分解到体育教师个人,建立体育教师的关键绩效指标。最后,应考虑绩效考核系统是个动态的、不断循环的过程,各个环节的紧密联系能帮助实现绩效的提升(图1)。

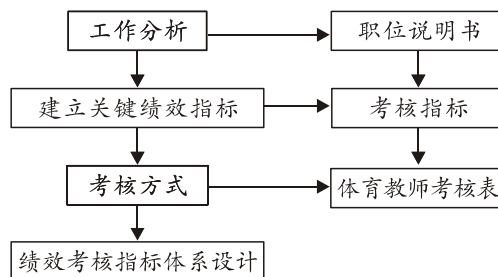


图1 普通高校体育教师绩效考核指标体系设计的基本思路

2)绩效考核指标体系内容的确定。

普通高校体育教师绩效考核指标体系内容的确定应以体育教师的岗位职责和目标管理中体育教学工作

目标为基本依据。体育教师岗位工作涵盖教学、科研和群体竞赛(运动训练)3方面的任务。这3方面的任务各自又包含丰富内容,为能更好地从中选择全面反映体育教师工作绩效的指标,运用工作分析法和关键路径法确定关键绩效指标,设计初步的绩效考核指标框

架,并就指标体系征询了广东省9位体育教育专家,根据他们的意见对框架进行了3轮调整,最终形成了包含3个1级指标、9个2级指标、21个3级指标的“普通高校体育教师绩效考核指标体系”(见表1)。

表1 普通高校体育教师绩效考核指标及其权重

| 1级指标 U | 权重 a | 2级指标 U_k | 权重 a_k | 3级指标 U_{ki} | 权重 a_{ki} | | |
|----------|--------|------------|----------|------------------|-------------|------------|------|
| 教学 | 0.47 | 教学工作量 | 0.23 | 授课课时 | 1.00 | | |
| | | | | 教学常规 | 0.15 | | |
| | | 课堂教学 | 0.23 | | | 教学内容 | 0.26 |
| | | | | | | 讲解示范 | 0.23 |
| | | | | | | 组织教法 | 0.36 |
| | | | | | | 教改项目 | 0.55 |
| | | 教改研究 | 0.11 | | | 教学获奖 | 0.45 |
| | | | | | | 教学效果 | 0.43 |
| | | | | | | 学生体育理论知识提升 | 0.23 |
| | | | | | | 学生运动技能掌握 | 0.35 |
| 学生身体素质提高 | 0.42 | | | | | | |
| 科研 | 0.33 | 科研项目 | 0.22 | 立项数量 | 0.60 | | |
| | | | | 科研经费 | 0.40 | | |
| | | 论文、教材与专著 | 0.66 | | | 论文数量 | 0.80 |
| | | | | | | 出版教材、专著 | 0.20 |
| | | 科研获奖 | 0.12 | | | 科研成果获奖 | 0.65 |
| | | | | | | 成果推广 | 0.35 |
| | | | | | | 学生校内体育竞赛指导 | 0.25 |
| 群体竞赛 | 0.20 | 群体竞赛指导 | 0.80 | 课外教学(或运动训练)俱乐部指导 | 0.60 | | |
| | | | | 担任省级以上赛事裁判 | 0.15 | | |
| | | | | 群体竞赛效果 | 0.20 | | |
| | | | | | | 学生体质健康达标率 | 0.69 |
| | | | | | | 学生竞赛获奖 | 0.31 |

3)绩效考核指标权重确定。

首先根据普通高校体育教师绩效考核指标体系内容建立考核指标层次结构模型;其次,构建两两比较的判断矩阵,对普通高校体育教师绩效考核指标体系每一层次指标的相对重要性做出判断,将这些判断用数值表示出来。由于涉及的指标较多,本研究特别设计了普通高校体育教师绩效考核体系各指标之间的比较调查问卷,通过问卷收集专家们的意见,然后用各专家的意见构造评价矩阵,将各专家意见输入 AHP 软件系统,系统根据专家的意见自动显示两两相比的结果。最后,计算各指标的权向量和一致性检验。在计算得出各专家的指标权重的结果后,再将各专家的意见进行加权,最后得出普通高校体育教师绩效考核体系中各指标的权重(见表1)。

由表1可以看出,设计的绩效考核指标体系对体育教师的科研水平给予了较大的权重,同时强调“学生参与运动、增进健康、掌握运动技能、提高自身素质”的教学理念,更重视教师的综合素质和教学水平。这样的权重分配,符合当前我国高校发展战略目标和高校体育工作目标,也与方案最初的设计思想相吻合。

通过普通高校体育教师绩效考核指标体系的构建,运用层次分析法对指标权重的确定,很好地消除由主观性所带来的失真,从而客观地、公正地、真实地评价体育教师个体和整体的能力和水平,达到提高体育教师整体素质的管理目标,实现发展高校体育的目标。

参考文献:

- [1] 洪晖. 对普通高校体育教师绩效考核的思考[J]. 广州体育学院学报, 2009, 29(3): 104-106.
- [2] 李元元, 王光彦, 邱学青. 高等学校教师绩效评价研究[J]. 高等教育研究, 2007(7): 59-65.
- [3] Sotirion D, Wittmer D. Influence methods of project managers: perceptions team members and project managers[J]. Project Management Institute, 2001(3): 12-20.
- [4] 中国(双法)项目管理研究委员会. 中国项目管理知识体系(C-PMBOK2006)[M]. 修订版. 北京: 电子工业出版社, 2008.
- [5] 徐倩, 屈文磊, 仇方春. 基于 AHP 法的高校教师绩效考核指标体系设计[J]. 青岛科技大学学报: 社会科学版, 2008(4): 88-91.