

现行大学教师绩效评价制度的反思与改善

◆王光彦

近30年来,伴随着大学人事制度改革,大学教师绩效评价制度也经过了不同的发展时期,对大学教师的考核方式、指标内容、组织形式、实施程度、结果运用等不断发展完善,正逐步走向科学化、制度化、规范化。大学教师绩效评价制度在发挥教师人事管理重要作用的同时,也逐渐显现出来一些存在的问题,而且有些方面的问题表现还非常突出,长期得不到有效地解决,甚至成为一种制度性的“痼疾”。这些问题既有思想观念层面的,也有体制机制层面的,还有方法技术层面的,其中,受系统外界的影响,有些是人事管理工作带有共性的问题。

一、我国现行大学教师绩效评价的基本经验

回顾我国高等学校教师考评制度的发展历程,从整体来看,各个时期教师考核评价制度适应了当时经济社会发展的状况,体现了中国高等教育发展改革的阶段性特点,在加强教师队伍建设、促进教师管理制度完善,提高教师工作积极性,提高教师队伍整体素质等方面发挥了应有作用,基本满足了教师评价制度的功能与职能,取得了比较丰富和有益的经验,概括起来,主要包括以下几个方面。

一是注重把考核评价大学教师的思想政治素质放在首位,强调德才兼备、以德为先。这使得教师的思想政治素质和职业道德水平不断有所提升,保证了高等学校办学的社会主义方向。把教师树立培养德智体美全面发展的社会主义合格建设者和可靠接班人的任务,作为考核评价的重要内容,坚持教书与育人相结合、政治理论教育与实践相结合的原则,突出育人标准,促进教师思想政治素质和职业道德水平的提升。这应当讲是社会主义大学对教师考核评价要求和实践运用中的最鲜明特色。

二是注重围绕实现大学的“人才培养、科学研究、社会服务”三大任务,来设置教师考核评价指标体系,引导和鼓励教师在教育教学、科学研究、服务社会等方面,立足本职岗位,努力提高业绩水平和服务质量,促进了大学的持续发展和水平质量的不断提升,对促进教师努力作好本职工作、不断改进工作作风、提高工作效率和工作质量起到了积极的作用。

三是注重群众评议与组织考核相结合,强调评价中多方的参与,通过多种手段调动广大教师参与考核评价工作的积极性,鼓励教师本人、同事和学生以及群团组织等积极参与到考核评价的过程中来,不断探索运用他评与自评相结合的办法与途径,使教师考核评价具有较为广泛的群众基础,也成为考核评价工作一直连续不断地进行,并不断提高改进的原因。

四是注重统一要求与分类指导相结合,注意分级分类考核评价,对助教、讲师、副教授、教授制定不同的考评标准,特别是近年来,按照高校岗位设置的要求,在教师专业技术职务划分为十三级以后,各高校都纷纷提出了分别对应十三级教师岗位的岗位要求和评价标准。与此同时,提倡将教师的考核评价与校内职员、工勤技能人员的考核评价相结合,促进了学校内部评价体系的完善。还坚持分项评价,将教授、副教授、讲师、助教的岗位评价与新入职教师的评价,将教师的职务晋升评价与绩效评价加以区分,体现了不同类型评价之间的相互均衡关系。这些都对建立完整的大学绩效评价制度奠定了很好的实践基础和研究基础。

五是注重公开透明、公正有序的考核评价的基本要求,探索推进强化监督机制、实行评价结果公示、努力增强评审工作的透明度和同行专家评审的公信力的措施和办法,使考核评价工作不断扩大接受教师和社会的监督的宽度。从教师评价的程序与过程看,高校也一般都能坚持个人述职、教研室或系所群众评议、教师所在院系组织评价、学校审核的基本程序,体现了教师评价程序的完整性。这不仅使大学教师的评价体系更加符合大学发展规律,也进一步推动了大学民主进程。

六是注重高校教师考评结果的运用,从教师评价结果的使用看,高校教师评价的结果一般会成为学校或教师所在院系对教师进行奖惩、培训、解聘、晋职、晋级的依据。考核评价的结果与教师的自身利益联系在一起,发挥考核评价的奖惩作用和激励导向功能。从教师评价实施的成效看,高校教师评价总体上给教师以评价压力,对于改变教师干好干坏一个样的态度与认识,营造竞争创新的工作、

研究氛围,起到了十分重要的功效。

七是注重大学教师考核制度建设,国家、大学都在积极努力促进教师考核评价考评法制化水平。大学都很重视教师评价工作,各高校不仅制定了非常细致的评价指标体系,而且制定了严格的评价程序,并设置了相应的评价机构负责对教师的评价。

上述七个方面的经验,是总结自新中国以来,特别是改革开放30年来,大学进行不断的教师考核评价的实践探索和制度建设的基础上得出的,这些经验表明,经过不懈努力,中国的大学教师评价制度已逐步走上制度化、规范化建设的轨道。

二、我国现行大学教师绩效评价的存在的主要问题

多年来,针对现行教师评价制度中存在的问题,许多学者和政府部门的管理者都从不同角度加大研究力度,试图从不同视角,通过深入分析这些问题产生的原因,探索提出针对性的解决办法,抑或是提出解决思路。为使现行大学教师绩效评价制度存在的问题有一个系统全面的认识,现从制度机制、管理方式、评价导向、评价指标设计、评价方式方法、评价结果运用等角度,对这些问题进行相应的梳理归纳和分析总结。

1.在教师评价制度的体制机制层面,重组织目标实现,轻教师自主发展

我国大学绩效评价制度的特征是,其组织计划性是其显著的特征。这一特征决定了大学始终是把组织的目标排在第一位的。在现有高等教育管理体制下,大学为了体现国家意志,把人才培养、科学研究、社会服务功能实现好,必须明确相应的办学目标,为此所制定的制度体系也是为大学整体目标的实现而设计的,教师评价制度也不例外。大学作为一个法人实体,为了不断发展以适应形势需要和增强后发优势,也有其自身管理的内在要求,也必然把基于学校发展的目标放在首位。这种组织目标的优先原则,体现在评价管理制度层面,必然会使教师参与程度降低,从而使教师的个性发展受到影响,实现教师自主发展的可能性变得很小。在这种“重组织目标实现、轻教师自主发展”的思想指导下,在一些高校管理中,教师评价之所以受到重视,也主要为了对教师进行管理提供依据,因此在高校教师评价中,大学更加重视阶段性的组织目标实现情况的考察,而对教师的工作过程和状态、教师发展情况较少给予关注。

2.在评价的管理方式层面,重评价主体的支配作用,轻评价客体的参与功能

在我国大学教师绩效评价的实践中,教师一般处于被动地位,教师在关于评价的指标体系制定,在关于教师评价方法的运用,在关于教师评价结果的使用等相关政策方

面的知情权、参与权、决策权、监督权还没有充分地发挥。评价者在教师评价中处于支配地位,评价者缺乏把教师作为评价主体的理念,导致教师对评价的接纳程度和信任度不高。作为被考评对象的教师参与程度减弱,评价者和被评者之间民主平等的交流显得更加缺乏,教师之间竞争激烈和教师与考评者之间的隔阂不断加深,影响了教师间、教师与考评者之间的团结与合作,不利于和谐校园的构建和学术自由环境的形成。以组织目标实现为转移,实行自上而下进行的评价管理方式,决定了大多数高校使用的评价方法一般都是比较传统的经验判断方法,过度依赖传统方法。但由于教师及其工作的特殊性,无法统一其绩效标准,即使采用定量的评价方法,评价结果还存在一个认真理解的过程,而真正了解教师学术水平和专业能力的是其学术同行。在现行大学教师评价中,关于教师评价的政策、程序、规则等刚性过度,缺乏弹性、变通性和宽容性。因此,评价客体的参与功能不受重视,教师对评价的接纳程度也就不高。

3.在评价的导向层面,重业绩效率的提高,轻内在质量的提升

教师评价过程中,评价导向是一个至关重要的因素。经过多年大学绩效评价实践过程,如何建立一个既有利于组织目标又有利于教师发展的评价导向,是始终没有解决好问题。现在评价导向上的主要问题在于,评价过于重视组织业绩效率的提高,使得指标体系的设计多以能够量化作为前提。这使得全校上下的教师始终围绕指标做文章,围绕数量做学问,这容易诱导、迫使教师想方设法“做指标”。在有的情况下,考核指标上去了,学术水平却没有提升,甚至出现下滑。实施这些量化评价指标的校方,大抵也会提出诸如学校排名、能否进入重点建设、能否得到经费支持等一大堆苦衷问题。对教师学术评价的过度量化,特别是问题出现的原因不在量化指标本身,而是有些高校在量化指标的使用中存在片面和极端的做法,量的度没有把握好,质的标准没有掌握好,没有平衡质与量之间的关系。教师量化考核对我国高校人事制度改革起到了关键性的推动作用,但在这个过程中出现的一些过度量化、片面量化也带来了一定的负面作用。这种导向带来了两个结果,一是教师把主要精力放在追求科研量化指标上,也忽视和减弱了对教学工作的投入,使反映一所大学水平的教学质量受到了严重冲击和影响;二是教师自身教学素养的提高受到影响,受当前社会大环境不良风气和市场经济潜规则影响,在诸如道德修养、政治理论水平、身心健康素质等方面,出现整体质量下滑的问题,重量轻质,助长了急功近利的浮躁学风,甚至导致学术腐败的产生。

4.在评价的指标体系层面,重数量标准,轻质量要求
受大学分层分类认识和教师存在差异性观念不强的

影响,现行大学教师的评价中,国家习惯于对所有大学提出统一要求,大学也往往习惯于用统一的标准去要求教师,忽视教师之间因不同的学科、不同的岗位、不同的学历学位、不同的年龄,以及不同的学校与办学层次存在着的客观差异。体现在教师评价体系中,就存在评价指标不全面,导向不合理的情况。在科研成果指标中,规定每个教师不仅要发表一定数量的论文,还要在指定的国家级、省部级期刊上发表,有的还要有一项或两项以上的获国家级、省部级奖项的课题。实质上还是存在于量的规定,没有根本性质的要求。同时,教师评价体系中的三个主要具体评价指标,科学研究成果、学术论文、教学工作量的评价标准方面,只重视结果不重视过程,只重视量的多少不重视质的高低,对每项指标的评价标准,都缺乏与社会生产、教学实践相联系的针对性。在这个标准引导下,教师为达到提职称晋升等的标准,大量地发表学术论文。这使短时间里发表数量较多的论文的情况在大学比较普遍。在这种利益的趋动下,高校教师发表论文的功利色彩就比较浓重,而不是基于对实际问题的理论与实践研究探索后撰写学术论文。这样形成的论文不仅没有质量的保证,还往往对高校的学术风气产生极坏的影响。

5.在评价方式方法层面,重量化分析,轻定性判断

大学教师劳动内容的高深性和劳动成果识别的周期长的职业特点,决定了其劳动成果难以衡量,工作过程难监控,工作业绩很难即时评定。而目前大学教师评价方法上排在第一位的恰恰是运用了定量方法。近些年来,高校教师的评价主要以定量评价为主,教师在学校的的工作被分解为各项指标,并赋予每项指标以相应的分数,教师的工作绩效最后由评价的分数决定。“打工分”成了大学教师对评价方法的揶揄之词。过度量化的分析手段使定性评价判断被忽视了,特别是在教师的职业道德、敬业精神、责任感乃至思想品质等难以用量化进行评价的内容上,这种缺乏定性分析的结果,使对教师有效评价的真实性、客观性大打折扣。这种对教师评价形式过于简单,重量化分析,轻定性判断,缺乏多种评价形式的运用,尤其是缺乏评价者对评价对象相关资料的系统收集,及与被考评对象的深入接触和实地观察,因而造成考评的效度和信度不高,往往因先入为主之主观印象的作用,从众心理造成的趋同效应,评价者情绪波动或人际关系不正常等而造成评价偏差大、甚至失真。

6.评价结果运用上,重评价结果的使用,轻评价过程中自我改善

现行大学教师绩效评价在结果运用方面,一个最突出的问题是重显性成效,轻隐性潜质。注重教师工作物化的成果,而对教师工作产生的隐性成果缺乏关注。在对教师进行评价的过程中,教师教学的工作量受到重视,而教学

质量的评价往往被忽视;教师的科研工作一般只是以论文发表的数量、著作的字数、科研项目的钱数来衡量,而科研的质量评价也往往被忽视。教师教育教学质量所体现在学生身上的素质变化,教师科研质量所体现出来的社会效益、文化价值很少成为教师评价的因素,至于教师在工作中的心理感受、情绪状态、思想变化等在教师评价中基本是不予考虑的。这种对隐性潜质的忽视,导致评价失去了很好在评价过程中对教师及组织运行进行改善调整的机会。其次,评价结果的应用有待拓展。一般地,绩效评价结果的应用,常表现为职务晋升、薪酬分配和奖惩。而在运用结果对教师特别是青年教师进行以高效、实用为目标,有目的、有计划地进行校内培训活动方面,缺乏有效措施。三是重奖惩,轻发展。在对教师评价结果的使用上重在对教师进行优秀、称职、基本称职、不称职的区分,通过区分给予相应的奖惩,还没有做到通过评价对教师提出改进的建议或在评价过程中对教师存在的问题进行会诊,使教师明了努力的方向。

三、在对现行大学教师绩效评价制度反思中获得的启示

事物总是具有两面性的,与取得的这些经验相对应,我国大学教师考核评价制度建立与完善的过程中既有许多方面值得总结反思,又由此得到启示,使之不断改进完善。

启示一:迫切需要大学对大学教师劳动特点进行更深层次的认识。劳动内容的高深性,决定了大学教师往往有可能成为某一领域的专家,这些人涉及的都是一些高、精、尖的内容,因此是一种耗费心血的工作。这种复杂的脑力劳动自发性强,产品无形,使得外人对其劳动过程无法控制,劳动成果难以衡量,工作过程难监控。此外,劳动成果识别的周期长。“十年树木,百年树人”,大学教师的工作职责中,无论是对学生培养质量的检测还是科研成果水平的评定,都需要很长时间的实践检验,有的需要几十年甚至更长的时间,因此,大学教师的工作业绩很难即时评定。要健全评价体系,根据学校的不同类型与层次,学科的不同特点,岗位职责的不同要求,建立符合高校教学、科研工作规律,以促进绩效改进和教师专业发展为导向,由品德、知识、能力、业绩等要素构成的教师评价体系。

启示二:迫切需要修正指标的导向作用。教师职业具有很强的思想性、专业性、实践性、长期性和复杂性的特点,这就决定了研究制订评价标准是一项非常复杂而专业性又很强的工作。标准条件问题说到底是个导向问题,教师所关心的也是这个问题。能否制订一个符合教育教学规律和教师成长规律、被广大教师普遍认可、便于把握操作的标准条件,关键是要看这个标准条件是否结合了大学的教学科研实际,是否真正有利于考察出教师师德水平和教

学科研及社会服务能力,是否客观准确反映教师的教学业绩,是否有利于引导教师不断提高自身素质。政策的制定者在制订各类教师具体评价标准时,要进一步研究各级各类学校和各学科教师的主要特点,认真研究其群体秉赋,将教师的职业属性、职业特点、职业规律充分融入到评价标准条件之中。要明确评价导向。要通过教师的考核评价,引导广大教师勇于创新 and 出高质量、高水平的学术成果,适当延长评价周期,由重视过程管理向更加重视目标管理转变,由重视年度考核向更加重视聘期考核转变,由单纯的数量评价向更加重视质量评价转变,不片面强调发表论文和获奖的数量,克服急功近利的行为,支持优秀人才从事原创性研究和具有重要科学价值的长期研究。在考核评价方面现在有一种观点,认为现在的考评太多了,给教师带来了负担。那么如何建立一种于事简便、于法周严、科学规范的考评机制,就是下一步面临的重大课题。

启示三:迫切需要更加关注教师的自主发展。高等教育管理部门和大学在大学教师自主发展的系统中应该充分了解并利用大学教师自主发展的规律,为大学教师提供应有的环境。应牢固树立和贯彻“教师为本”的思想,建立科学合理的、能激励大学教师无私奉献国家教育事业的大学教师绩效考评体系,既表明国家关于“师德”的内容导向,又引导教师把主要精力用于国家未来栋梁之才的培养上。要注重为大学教师营造宽松的工作环境,适度提高并合理化大学教师的薪酬和待遇,使大学教师在支撑大学的“三大职能”中无后顾之忧。要建立有从事知识创造、知识传授和知识的生产力转化工作的大学教师参与的政策效果及其改进的信息体系,为适时完善大学教师自主发展政策奠定机制基础。

(上接第 11 页)的国际合作和交流。高研院先后与伦敦大学、杜克大学、布朗大学、东京大学、爱知大学等国外知名高校开展形式多样的合作,并与国际上有影响的高研院或类似机构加强交流。通过高研院这一交流的枢纽,南京大学文科的国际化水平上了一个新台阶。在合作研究方面,南大高研院比较性别研究小组与布朗大学帕姆布鲁克女性教学研究中心的合作。双方签订了具体的合作协议,实现了人员和资料的交换,今年在南大共同举办专题工作坊,并联合召开国际会议。这一合作大大地推进我校的性别研究工作,并扩大了我国性别研究在国外的影响。在课程合作上,高研院引进东京大学教学教养部“表象文化论”课程,每年东京大学派 5-6 名教授来南大高研院面向学生集中授课(已开设三年),课程列入研究生院公选课(2 学分),由高研院实施课程的讲授和其他管理工作。此外,高研院还利用东京大学教授来南大的机会,组织相关学者与他们座谈,期待由此发展出一些国际合作的项目来。此项引智工作效果显著,课程的开设使南大学子不出校园便共

尊重教师在评价中的主体地位,充分调动每个教师的主动性、积极性、自觉性。这样才能使评价的过程真正成为教师的自我认识,自我分析,自我改进,自我完善和自我教育的过程,使教师的评价工作达到预期的目的。

启示四:迫切需要进一步把握坚持定性和定量的协调关系。从分析现行大学教师绩效评价制度存在的问题时,定性与定量、质量与数量的关系问题,一直贯穿着评价制度体系的始终。进入 21 世纪之后,随着高等教育改革的不断深入,人们开始对现行的以量化为主的考评制度进行反思,要求真正构建起定性评价与定量评价相结合的高校教师考评制度,真正实现对高校的全员考评、全面考评和全程考评。需要着力解决的恰当地确定“量”的指标和“质”的指标,是改善学术道德状况的必要手段。要根据学科的不同特点和不同的岗位职责,对教师进行教学、科研和社会服务等方面的综合评价。对教学科研型岗位要在注重考察教学工作水平和效果的同时,对从事基础研究的应着重考察在科学研究上的贡献;对从事应用和工程技术研究的,要着重考察其解决关键技术问题的能力;对从事哲学社会科学研究的,要严格把握政治倾向,并重点考察其学术影响、在解决社会经济发展中重要理论与实践问题等方面的贡献。创新评价方法对改善质与量的关系也很重要,要根据工作绩效性评价的不同需要,积极探索多元、开放的评价方法,强化同行专家特别是校外知名同行专家,以及专业组织和学生在教师评价中的重要作用。通过方法的创新与改进,使定性与定量的关系始终维持在一个协调的层面。

【作者系华东师范大学公共管理学院博士生】

(责任编辑:马海泉)

享了东京大学的优质教学资源。此外,为了改变英语在文科科研中一统天下的局面,学校与法国驻沪领事馆签订了共同举办精英法语班的协议,着重培养未来人文社会科学研究方面的法语人才。此项目着重于本校文科学生的法语基础和学术方面的训练,从文科各院系保研的四年级学生中选拔。高研院作为校级文科平台,承担了从招生、授课和组织的工作,并想通过这个教学班的创办,探索出一条与国外合作的人才培养和资源共享的新路径,进而拓展我校的非英语国家思想文化的研究。高研院现已成为学校文科国际化工作的有效“抓手”。

以上这些为文科跨学科研究在操作性层面上探索了一条出路,但是这种跨学科研究的模式和方法与传统专业研究的关系怎么处理,在教师队伍建设上怎样帮助教师树立创新意识,培养一支创新型的师资队伍,仍有很多复杂的难题需要我们去研究和破解。

【作者系南京大学党委副书记】

(责任编辑:孙纬君)