

# 应用型高校二级学院本科教学工作 绩效评估的探索与实践<sup>\*</sup>

## ——以仲恺农业工程学院为例

张晓慧

(仲恺农业工程学院教务处, 广东广州 510225)

**摘要:** 研究本校特点, 参照国家评估政策要求, 自主构建校内教学评估体系, 是高等学校“自我评估”时代迫切要解决的问题。仲恺农业工程学院重新审视绩效评估的价值, 构建了二级学院本科教学绩效评估模式。本文介绍了在设计评估目标上的思考, 指出评估指标的设置必须与目标保持一致, 宜简不宜繁, 应该强调对办学的绩效考核。本文还介绍了评估组织与程序等具体问题, 可供同类院校借鉴。

**关键词:** 应用型高校; 二级学院; 教学工作; 教育评估

**中图分类号:** G40-058.1   **文献标识码:** A   **文章编号:** 2095-3380(2017)01-0061-05

# Exploration and Practice of Teaching Evaluation for Colleges in Application-oriented Universities

## —An Example of Zhongkai University of Agriculture and Engineering

Zhang Xiaohui

(Teaching Affairs Office, Zhongkai University of Agriculture and Engineering, Guangzhou,  
Guangdong 510225)

**Abstract:** Studying on the characteristics of a university, following national assessment requirements and independently constructing of the evaluation system for the university is an urgent problem to be solved in the era of “self-evaluation” of higher education. Zhongkai University of Agriculture and Engineering reviews the value of performance evaluation, and constructs a model for teaching performance evaluation for colleges in the university. This paper introduces the evaluation target, index system, organization and program of evaluation. These can be useful as a reference for similar institutions.

**Keywords:** Application-oriented universities; Colleges in a university; Teaching; Education evaluation

<sup>\*</sup> 基金项目: 广东省 2014 年高等教育教学研究和改革项目“应用型本科高校二级学院教学工作绩效评估的探索与实践”(GDJG20141161); 广东省高校教育科学“十二五”规划特色创新项目“应用型本科高校教学质量内部保障机制创新”。

收稿日期: 2016-09-01, 修回日期: 2016-12-13

高校内的二级学院是指高校内按学科、专业门类等设置的教学、科研和行政组织机构,在高校内部组织结构中居承上启下的中间层次。由于我国高校规模不断扩大,二级学院作为教学和管理的一级实体机构,在整个学校中的地位与作用日益凸显。“在2003-2008年教育部组织的首轮本科教学工作水平评估中,几乎所有大学都对所属学院进行过相应的教学评估,并取得了明显成效,这对规范教学管理、促进教学改革、提高教学质量、进一步确立教学中心地位起到了较好的促进作用和引导作用。”<sup>[1]</sup>但该轮高校二级学院评估过于强调与教育部组织的本科教学水平评估的融合和衔接,具有明显的“外控”特征,并未体现自我评估的本质和意义。有学者调查发现“我国不少高校还没有形成相对完善的校内自我评估‘体系’,自我评估工作缺乏热情和主动性,缺少工作思路和‘良好实践’的参照系,容易流于形式,自我研究和院系评估的理论研究文献也不多见”。<sup>[2]</sup>

2011年教育部颁发了《关于普通高等学校本科教学评估工作的意见》(教高[2011]9号),明确指出“高等学校应建立本科教学自我评估制度,根据学校确定的人才培养目标,围绕教学条件、教学过程、教学效果进行评估,包括院系评估、专业评估、课程评估等多项内容”。2013年教育部启动新一轮普通高等学校本科教学审核评估试点,在审核评估范围中明确“质量监控”的审核要点为:“自我评估及质量监控的内容与方式;自我评估及质量监控的实施效果”。这些政策措施将政府外部评估制度安排与高等学校自我评估紧密联系起来,引导高等学校构建以“自我评估”为基础的校内各类评估形式。

当前,研究本校特点,参照外部评估的要求自主构建校内评估体系,是高等学校迫切要解决的问题。仲恺农业工程学院通过二级学院教学工作评估模式的比较与反思,确定了“绩效评估”方式,逐步探索出一套应用型院校二级学院本科教学工作绩效评估模式,可供同类院校借鉴。

## 一、二级学院本科教学工作绩效评估的价值审视

### 1. 不同评估模式的比较

从我国高校已经开展的二级学院本科教学工作评估实践形态上看,主要有水平评估、状态评估和绩效评估,但是三种评估方式有着明显的区别。

从内涵上看,水平指事物所达到的高度;状态指系统所处的状况或人和事物表现出来的形态;绩效指业绩或效果,指组织或个人在一定时期内的投入产出情况。

从功能上看,二级学院水平评估是以教育部水平评估为蓝本制定的评估体系,强调基本教学条件和投入;状态评估侧重“全面实现教学管理的制度化和规范化,完善教学过程各个环节的质量标准”。<sup>[3]</sup>绩效评估是绩效管理的关键环节,和战略管理和目标管理密切相关,侧重投入与产出,更加强调管理的有效性。

从实践效果看,水平评估虽然已尽力摒弃了外在强制性、单一的通用的标准体系和划分优劣等级的结果导向,但由于组织成员的传统思维惯性和路径依赖,二级学院教学水平评估指标体系仍存在着较重的机械模仿痕迹,发展性和过程性评价未得到足够的重视。状态评估指标过多,教学过程管理和规范管理较严、较细,容易对院系形成“中规中矩就是好孩子”的激励和导向。绩效评估“是西方发达国家运用最多、最具特色的高等教育质量评价方法,它在高等教育质量保障领域的地位越来越稳固,是不争的事实”。<sup>[4]</sup>

### 2. 绩效评估的价值所在

英国的南安普顿大学校长1984年首次提出开发学系的学术绩效评估,并对其内部动因进行了分析,“第一,对学系和个体进行激励;第二,提供了一个总结成就的方式;第三,能够证实目前和未来的目的和目标;第四,能够保证决策尽可能是公平和审慎的,并且可以作为未来发展和革新的基础。”同时,他还分析了该建议的两点外部收益:“第一,向外部证明大学如何采取必要的步骤,监控和评估其学术表现;第二,向公众和其他院校的同事证明,大学已经达到了一定标准。”<sup>[5]</sup>哈佛大学肯尼迪政府学院做绩效评估时指出“做好绩效考评工作能够实现四个目标:一是为哈佛大学肯尼迪政府学院共同体成员所取得的成果与学院使命之间实现战略联盟建立框架;二是通过确立清楚的期望目标、给以辅导和促进发展,使管理人员成为雇员的战友;三是认识培训与开发需要,以便帮助个人成长,保持和加强组织能力;四是建立可测量的结果指标,以评估绩效和测度成功”。<sup>[6]</sup>

笔者认为二级学院本科教学工作绩效评估至少包含四个方面的价值:一是学校人才培养使命与二级学院发展目标之间建立战略联盟,保持方向一致性;二是通过确立明确的目标,给予辅导和激励,促使二

级学院成为人才培养自我约束、自我完善、自我发展的实体;三是建立可测量的评价指标,以评估二级学院人才培养绩效和测度成功;四是构建校内教学质量保障长效机制,提高学校的人才培养质量,同时回应政府及社会外部质量问责。

## 二、仲恺农业工程学院二级学院本科教学工作绩效评估的实践探索

### (一)明确评估目标

仲恺农业工程学院是一所以农、工学科为优势,农、工、理、经、管、文、艺协调发展的广东省属普通本科高校。学校在80多年的办学实践中逐渐形成了“秉承何香凝办学思想,面向基层,服务‘三农’,培养高素质应用型人才”的办学特色,2008年接受教育部本科教学工作水平评估,被评为“优秀”学校。

教育部本科教学水平评估后学校迎来了新的发展机遇和挑战,招生规模急剧扩大,学科专业不断分化,新校区建成、开启条块管理的多校区办学模式,“巨型大学”的特征日益显现。学校的快速发展导致以下问题日益凸显:一是学校规模的扩大使学校内部出现了关于人才培养目标的争论,是“跟风升格、求大尚名”还是继续保持应用型人才特色?二是学校规模的扩大导致学校办学资源更加紧张以及学科、专业、学院之间资源恶性竞争和低水平重复建设,即资源紧张和资源浪费并存;三是本科教学水平评估时学校建立了完善的质量监控制度,而评估后制度执行力度逐渐弱化,人才培养质量面临下滑趋势。如何构建校内的治理机制,激发校内各主体迸发的活力,提高人才培养质量是学校必须思考和解决的问题。针对以上问题,学校于2013年组织全校人才培养思想大讨论,明确了学校应用型的人才培养目标 and “全面推进人才培养模式改革,切实提高应用型人才质量”的工作思路和工作任务,并于同年启动二级学院绩效工资改革,赋予二级学院一定的人、财、物支配权,二级学院本科教学工作绩效评估时机成熟。该评估具有三个明确的目标:一是引导二级学院全面实施应用型人才模式改革,从根本上解决制约应用型人才培养的瓶颈问题,全面提高应用型人才质量;二是促进二级学院树立开放办学的理念,充分利用现有条件和优势,加强校内、校外、校政、校企协同办学,促进资源整合利用和共享;三是改善校内治理结构,创新

教学管理运行机制,推动二级学院成为责权利统一、自主自律的教学管理主体。

### (二)构建评估指标体系

#### 1. 与评估目标相契合

学校评估指标体系突出“应用型人才模式改革”的目标导向。首先,赋予“实践教学”“协同创新人才培养模式”“学生学科科技竞赛获奖”“学生参与科研、发表论文、申报专利”“毕业率、就业率、签约率、薪酬率及用人单位满意度考核”等评估要素和指标较高的权重,以突出其重要地位和引导作用。其次,在指标内涵上,“办学思想”注重考核二级学院是否与学校“应用型转型”战略保持一致;“师资队伍”注重考核是否形成或培育了“双师型”教师的政策或制度环境;“课堂教学”注重学生的“实际收获”;“教学项目”注重“学生受益面和成果推广度”等等。评估指标体系体现了学校人才培养战略目标、教学工作重点、日常教学规范管理与人才培养工作绩效评估的紧密结合。

#### 2. 简化而不简单

整个评估指标体系包含三个一级指标、十个二级指标、二十个观测和评分点。其中三分之二以上为可量化指标,评估数据皆来自于教学督导、职能部门日常管理 & 教学状态数据库数据,计算简单,具有较强的可操作性。但整个指标体系以全面质量管理为指导思想,包含领导重视程度、绩效工资分配导向等教学中心地位的体现程度,教学任务落实情况、实践教学管理、学生成绩与学籍管理、课堂管理、课程考核管理等教学运行管理,专业建设、课程建设、师资队伍建设、质量工程项目管理、教学质量评价等教学改革与建设,以及学生基本技能、学生创新与实践能力、毕业生质量等人才培养质量,包含人才培养体系的各个环节,简约而不简单。

#### 3. 注重对绩效增量的考核

学校构建了“二级学院努力的有效性”的考核原则解决分类评估面临的难题,即绩效评估指标体系关注现有基础条件的同时更加注重二级学院有效努力程度和所产生的效益,这意味着所有二级学院具备同一个考核维度“努力的有效性”。如“质量工程”等教学改革项目的考核,不考核二级学院既有数量,只关注考核当年二级学院获得立项、顺利通过中期检查和结题验收的数量,不仅提高了二级学院参与评估的积极性和主动性,也体现了校内自我评估“自我反思、自我

改进和自我提高”的应有之义。

### (三) 评估组织和程序

#### 1. 教学督导日常教学运行检查与周期性教学评估相结合

高校教学督导普遍存在着人员不足、待遇较低、积极性不够、作用不明显等现象。学校实行督导年薪制,选聘经验丰富、刚从岗位上退休下来的教学副院长、教授和副教授等组成督导委员会。学校修订督导委员会工作办法。将课堂教学检查、新进教师选聘、教学计划和任务的落实情况、考风考纪、教风学风的检查、试卷的抽查、毕业论文的检查等教学日常管理较多职责赋予教学督导,督导数据可直接作为二级学院评估的指标数据使用。而周期性教学评估侧重点在专业建设成效、课程建设成效、“质量工程”项目应用及推广成效、人才培养模式改革推进程度、学生基本技能的掌握等定性指标的考核。

#### 2. 构建评估协同保障机制

教学工作绩效评估是一个涉及多角度、多层面、多内容、多部门的复杂系统体系。学校构建了以校领导、组织部、纪检、监察、人事处等组成的领导小组,主要负责审核评估程序、评估结果的公开公平公正;由教务处、学生处、团委、设备处等多部门构成的工作小组负责审核绩效评估标准的科学性、合理性,评估数据的真实性等;由校内外专家构成的评估小组对院系部材料进行评分和实地考察。学校构建了教学单位自评-评估工作小组办公室初审-评估专家组评审-反馈学院-接受学院质询和申诉-评估领导小组审议-公示无异议等评估程序,各评估环节由评估工作小组办公室负责组织和协调。

学校评估工作体现绩效,重视激励。设定本科教学奖励和二级学院考核奖励专项资金,用于获奖院系的奖励。要求获奖院系上报奖励分配方案,对学院内部突出贡献个人予以倾斜。学校只奖励不惩罚,充分发挥榜样的示范作用和学术组织内部的自我约束力量。

### (四) 评估成效

二级学院本科教学绩效评估实施了近五年,取得了一定成效。首先,教学基础地位得到巩固。19个学院(部)全部制定了学院(部)的绩效工资分配方案,其中1/4的学院取消了教授、副教授的保护系数,向一线教师倾斜。学院为本科生上课的比例由不足80%逐步上

升到98%以上。其次,推动了学校应用型人才培养模式的改革。90%以上的工科专业实现了校校、校企、校政的协同合作,出现了专业大类招生、卓越人才培养、工作坊、兴趣小组、企业学分置换、“3+1”、“2+2”、“3+2”、创新实验班等多样化的应用型人才培养模式。本科教学改革和质量工程项目结题数大大增加,打破了过去“重立项,轻建设”的现状。再次,应用型人才培养质量有所提升,教师指导学生获得高水平的学科竞赛奖项数是过去的三倍多,学生毕业率、就业率、薪酬率均有所提升。

## 三、二级学院本科教学工作绩效评估存在的问题及思考

### 1. 评估的本质是管理

二级学院本科教学工作绩效评估作为学校人才培养战略管理的重要工具,体现了管理阶层的一元价值观,强调二级学院的服从和控制,主要表现在:评估标准和指标体系的设计和制定服从于学校人才培养目标、教学工作重点及日常管理需要,缺乏二级学院的参与;评估定量数据和信息的搜集主要来源于教学管理相关职能部门的日常管理工作;评估领导小组和工作小组的构成以行政职能部门为主,二级学院没有话语权;评估技术简单,评估程序固化,评估结果过多强调鉴定功能等。

评估的管理主义本质损害着二级学院参与教学评估的积极性,降低了评估的实际效果。笔者认为第四代教育评价理论为我们提供了解决该问题的新视角,首先,创新评估机制,探索价值协商的评估机制。将“多元价值”、“建构主义”和“发展性教学评估”等思想融入评估过程,注重评估成员间协商、建构、语言方式、互动和反思,将评估过程看作是全校统一思想、统一战略和价值观的不断耦合过程,“通过价值引领和价值尊重达到价值认同,平衡多元价值主体的各种价值观,构建以多元评估主体满意度为核心的高等教育评估指标体系”。<sup>[7]</sup>其次,将评估作为一种文化重构的活动和载体,重塑评估文化。实现“从标准化的技术文化到情境性的解释文化、从工具性的行政文化到批判性的反思文化、从制约性的审查文化到解放性的创生文化”<sup>[8]</sup>的转变。

### 2. 评估制度的实践异化

评估制度以评估方案、评估指标体系等评估文本为其基本的表现形式。评估方案的实施不仅是检验评

估制度设计是否科学、合理的过程,更是不同利益相关者博弈中寻求平衡点的过程,这就不可避免地产生了制度的实践异化。如学校为了引导二级学院突出“应用型”人才培养的特色,在评估制度设计中将学习者实践能力、就业质量和创业能力等作为评价教育质量的主要标准,将服务行业企业、服务社区作为绩效评价的重要内容,设立了“用人单位对毕业生满意度”和“毕业生对母校满意度”两个重要指标,并将第三方评估机构的调查结果作为重要的考核依据。但评估实践中由于第三方评估组织的追求盈利,校内教学地位的实际贫弱等使学校不愿加大成本和投入,而最终选择了二级学院自行组织或由学校学生管理部门发放调查问卷进行简单的统计和分析作为考核结果,评估的信度和效度大打折扣。又如,学校对获奖学院按人均标准发放奖金并要求学院制定分配办法,按实际贡献对奖金二次分配,但学院仍然存在“平均分配”、“随意分配”的现象。再如,“优秀的名副其实地优秀,低劣的却不能顺其自然地低劣,必定要在某些地方某些指标上修修补补,令其颜面尚可才致安心”<sup>[9]</sup>奖惩措施的软处理等等。

如何使制度实践与制度建构相一致,使制度在良性运行的轨道上?马克思说:“自我异化的扬弃同自我异化走的是一条道路。”<sup>[10]</sup>异化是实践的产物,克服异化也只有借助于实践。制度实践的“反复修正”也是制度的不断建构过程,“大浪淘沙”,只有适应时代发展需求、符合教育发展规律和学校自身实际的制度才能经得起检验而长效持久。

### 3. 自我评估理论和范式缺乏

虽然“《关于高等学校本科教学评估的意见》将自我评估作为独立的评估形态并被置于评估制度的基础”,<sup>[11]</sup>但国家并未明确制定不同类型高校的评估范围和标准,而是强调“以自己的尺子量自己”,这一全新的评估政策为形成“千人千面”的高校格局提供了有效的制度设计,但也给高校的自我评估提供了新的命题和挑战。“当前,无论外部还是学校自身都难以在评估理论、技术、方法方面提供有效支持,对评估活动的科学性、有效性产生了明显制约,自评仍然停留在工作总结层面”。<sup>[12]</sup>

笔者认为新形势下,高校必须重新认识自我评估的价值和内涵。首先,自我评估是高校基于本校实际,为解决本校的实际问题所做的应用性和形成性评估。这就要求高校放弃对外在评估的惯性依赖,将依据外

在标准判定自身行为的“迎接”评估活动转变为探求学校自身特定情境的问题及適切性解决办法的“我要评估”的意识和活动。其次,加强院校研究,对高校的特色、现状、存在的问题及开展评估所需具备的条件、评估方式的选择、评估技术的运用等深入研究,才能制定适合学校自身的评估方案,保证评估目标的实现和顺利实施。再次,将教学评估认定为需要丰富理论、技术、方法有效支持的专业性极强的系统活动。组建专门的评估机构,专业的评估队伍,提高自我评估能力。

总之,“自我评估”不仅仅是评估形式的改变,更是评估背后的思维方式、评估赖以存在的制度架构和文化价值的根本变革,高校自我评估迫切需要理论指导和评估模式的实践探索。

### 参考文献

- [1] 何茂勋,郑开玲.高校二级学院本科教学工作状态评估的研究与实践[J].中国高等教育评估,2012(1):64-68.
- [2] 童康.自我研究:西方高校内部院系评估的传统[J].教师教育研究,2013(9):92-96.
- [3] 王赢利,王秋红,张晨.高校院系本科教学工作状态评估的实践与探索—广东省本科高校二级学院教学工作状态评估研讨会综述 [J]. 中国高等教育评估,2013(2):72-75.
- [4] 辛儒.发达国家教育绩效评估方法对我国的启示[J].河北农业大学学报(农林教育版),2009(3):8-9.
- [5] 童康.英国大学的自我评估:南安普顿大学的院系评估案例评析[J].教师教育研究,2014(9):88-93.
- [6] 王建民,钱诚.哈佛大学战略绩效管理:实践与启示—以肯尼迪政府学院为例 [J]. 科学管理研究,2009(10):112-116.
- [7] 杜瑛.价值多元化视野下的我国高等教育评价改革思考[J].教师教育研究,2008(9):19-24.
- [8] 屠莉娅.课程改革评估:基于学校情境的意义重构—对加拿大校本位改革项目评估模型的分析[J].教育发展研究,2008(18):57-63.
- [9] 朱蕾,黄大乾.论本科教学工作状态评估的工作向度与局限[J].中国大学教学,2014(11):78-79.
- [10] 朱宝信.异化:实践活动之恒久的伴生物—马克思《1844年经济学哲学手稿》研究[J].贵州师范大学学报(社会科学版),2003(1):24-28.
- [11] 刘振天.高校教学自我评估的价值、特征及实施策略[J].中国高等教育,2013(7):42-45.
- [12] 骈茂林.学校自我评估:意义、问题及其改进[J].当代教育科学,2006(2):57-60.