

# 应用型本科高校教师考核评价体系构建与探索 ——以浙江万里学院为例

付美, 程蕾, 张芮馨, 崔彦群

(浙江万里学院, 浙江 宁波 315100)

**摘要:**教师考核评价改革是激发高校教师教学、科研、创新创业活力的有效手段,具有实现高校人才培养科学发展社会服务等功能。文章梳理了教师考评的产生、发展过程,分析了目前教师考评存在的问题与根源,探索了以浙江万里学院为例的应用型本科高校教师考核评价体系推广有效路径:“一体二翼”运行机制、“二级管理”保障机制、“双向多元”评价机制。

**关键词:**高校教师;考核评价;体系构建;实践探索

中图分类号:G640

文献标识码:A

文章编号:1671-2250(2018)06-0103-05

DOI:10.13777/j.cnki.issn1671-2250.2018.06.018

教育部印发了《关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》,对新时期高等学校的管理工作提出了更高的要求。因此,如何转变观念,创新高校人力资源管理模式,坚持科学发展观和人才观,构建高校教师评价体系,已成为当前高校亟待解决的重要问题。历史上教师考评的发展过程如何,它究竟有哪些突出问题?高校应如何破解教师考评的“最后一公里”难题?本文一一进行梳理。

## 1 教师考评的历史过程:由“奖惩”到“发展”

教师考核评价也称“教师考评”。在英国,通常把对人事的评价称为“考评”(appraisal),而在美国等国家一般统称“评价”(evaluation)。历史上,自学校产生的时候起就开始有教师考核评价的活动。然而,作为一种提高教师与学校日常教育管理水平的活动,它是从 20 世纪才开始的。教师考核评价是对教师工作现实的或潜在的价值做出判断的活动,它的目的是促进教师的专业发展与提高教学效能。早期的教师考核评价,以“奖惩”为目的。各高校普遍采用目标量化考核评价模式,从教学、科研方面制定统一的指标,考核教师的工作业绩,奖勤罚懒。近年来,随着高等教育的快速发展,社会对高等教育质量的关注也越来越大。鉴于社会上对大学排名压力和政府对构建一流大学的投资水平,使高校教师评价将重点放在“发展”上,将学校发展目标转化为教师评价指标,要求教师完成指标,以实现学校发展的目标。高校在教师评价中出现许多与教师成长的偏差,也影响了教师对教学、科研等方面的正确认识 and 评价,进而给教师自身带来了巨大的心理压力。

## 2 教师考评的突出问题

### 2.1 教学与科研之间的问题难以平衡

大多数高校的教师评价体系存在学术化倾向,大多偏向于学科水平和科研成果,这与我国高校评估的重点,学校类型、学校层次以及财政拨款等密切相关。地方应用型高校置身于这种环境中自然而然受影

收稿日期:2018-05-10

基金项目:2017 年学校高等教育研究项目“应用型本科高校教师考核评价的体系构建与实践探索”(1801541602)。

作者简介:付美(1980-),女,浙江宁波人,浙江万里学院教师发展中心助理研究员,研究方向:高等教育管理。

响,存在重科学研究、重学科成果,轻教学、轻专业发展等现象,把学术论文、研究项目和学术成果作为业绩考核、职称晋升、评奖评优的基础和核心。比如:一些高层次人才培养工程、师资队伍的教师队伍选拔,对照选拔条件,最终选定的往往是学术带头人、学科负责人;此外,即使进行科研评价,也大多重视学科评价、理论与应用研究项目,轻横向项目和应用研究,忽视科学研究和人才培养融合。教师评价的学术定位,导致教师追求学术研究成果水平与项目水平,致使教学投入不足,科研教学不力,从根本上阻碍了应用型人才的培养。

## 2.2 成果数量与质量之间的问题难以把握

虽说量化考核是一种有效的管理手段,但在教师评价中定量评价的过度依赖将忽略教师工作的特点和个性。这种用统一指标来衡量教师的工作业绩,必然会导致学校的多样性、学科的多样性和教师类型的多样性被忽视,会不可避免地导致教师在职称评审、岗位聘任中“赶时间”、“赶任务”等方面完成论文和项目指标,导致论文的学术质量受到很大的影响。

## 2.3 考核评价的统一标准与群体差异的问题难以协调

高校教师有的擅长教学成为骨干教师、有的喜欢科研成为学科带头人、有的甘当普通一员默默耕耘,个体之间存在较大差异但都在各自岗位上履行教师的基本职责。不同类型、不同级别、不同层次的教师,所承担的责任、权利和义务是不同的,如果使用统一的教师考核评价标准,必然会导致“众口难调”。

## 2.4 考核评价的主体与客体对立的问题难以调和

高校和相关职能部门作为教师考核评价体系的主体强调对教师客体的各种要求,自然而然地执行教师的“最高管理”职能,教师只能被动地合作和参与。考核者犹如评判的法官高高在上,教师则处于被动和弱势地位,其结果必然导致评价主体与客体之间的对立,教师为追求短期效应而疲于应付。在这种情况下,学校“以生为本,以师立校”沦为空谈。

## 2.5 不同学科之间的差异问题难以反映

不同学科的科研成果产出的途径、方式、时间和周期各不相同,特别是理工类学科与人文类学科之间没有可比性。评价教师的学术水平过于强调学术成果的量化评价,致使人文社会科学为追求短期效应,缺乏科学性,往往造成学术氛围的急功近利。

# 3 教师考评的思考:体系构建与实践探索

浙江万里学院历经七年多持续探索与实践,围绕创建特色鲜明的“一流应用型大学”目标,针对教师执教能力与人才培养要求的不适应、教师实践能力与应用型定位的不符合、教师考评方式与教师多元化发展不协调的问题,改变教师业绩评价导向,探索构建以加强人才培养、促进教师发展为核心的评价体系,在师德考核、教学科研评价、年度考核、聘期考核、升级晋级考评等方面,顶层设计,强化执行,注重实效,着力破解教师考核评价的“最后一公里”难题。拟解决的关键问题如图1所示:

## 3.1 “一体两翼”,构建教师发展“运行机制”

2010年12月,浙江万里学院成立独立的职能部门“教师发展中心”,肩负“发展”与“评价”双重职能,负责“培训”与“职称”两项工作。2015年10月,各二级学院成立“教师发展分中心”,一院一品引领教师发展。

### 3.1.1 “阶梯型、混合式”培训体系,搭建“教师自主”发展平台。

一是分类规划、分层培训。根据调研情况,学校教师发展中心制定“四维”教师发展规划:教师成长续航计划、放飞思想支持计划、个性发展服务计划、辐射示范引领计划。按照不同年龄、不同级别、不同岗位,组织不同层次、不同规格的培训;二是模块优化、菜单培训。教师发展中心设置了七个模块:促进教学、提升科研、提高效能、服务社会、放眼世界、倡导健康、政策解读,教师以“查漏补缺”的心态,依“菜单”,自主选择培训内容。培训以“问题为导向”,活动采用沙龙、工作坊、午餐会、讲座、论坛等形式,每次活动采用“小众化、限额报名”的方式自愿报名。每学期,顺应学校不同阶段的发展目标,开设课程建设、专业改革、信息化技术等专题培训班,更新教学理念,提高教学技能,促进教师系统化自主提升;三是线上线下、混合

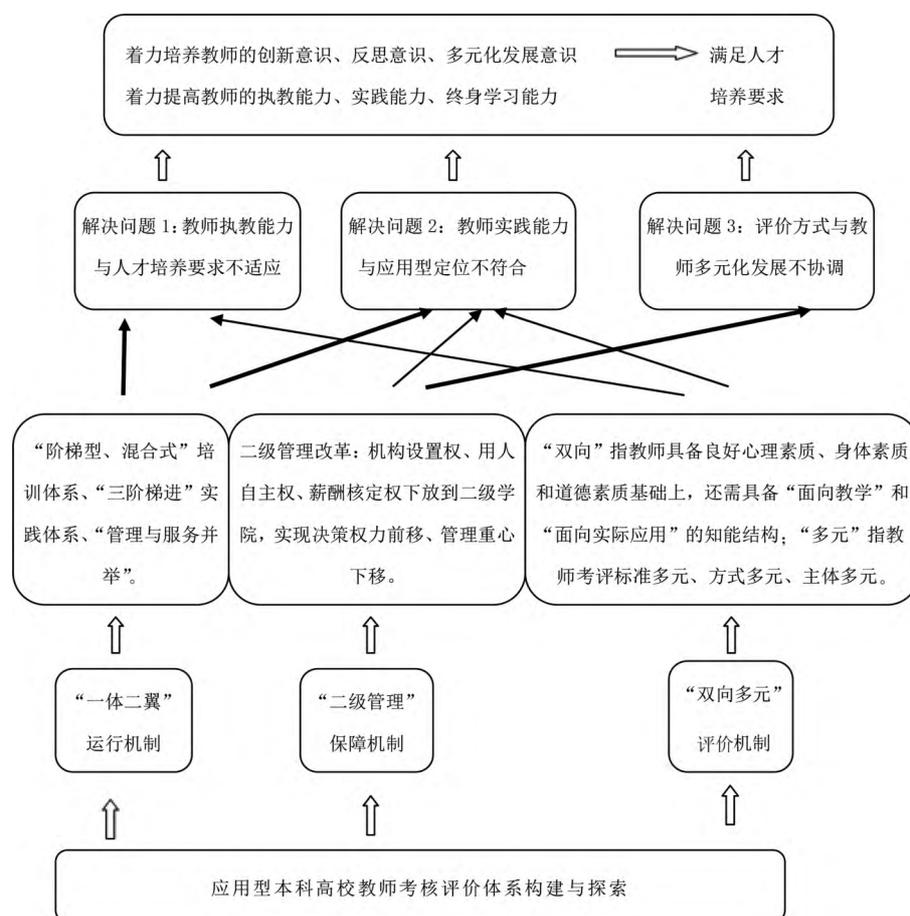


图1 拟解决的问题

培训。采用传统的课堂式培训和 e-Learning 相结合的“混合式”培训方式,体验式培训在课堂进行,政策性、操作性培训在网上学习,从教室到云端,实现移动信息技术与课堂教学的深度融合;四是同伴互助、共同成长。创建多个跨学院、跨学校、跨行业的“学习共同体”,实现合作学习、互助融合。浓厚了校园合作文化氛围。实施“志愿者招募计划”,将志愿者文化渗透到活动组织、合作研究、共同实践等教师发展的各个层面,引导教师奉献精神本质回归。“阶梯型、混合式”培训体系既体现学校人才培养战略,又满足教师自身发展需求的系列培训,教师执教能力与人才培养要求不适应的矛盾迎刃而解。

### 3.1.2 “三阶递进”实践体系,形成应用型导向的一专多能教师发展格局。

结合“卓越工程师”理念,按照“卓越计划”的“行业企业深度参与培养过程、学校按通用标准和行业标准培养人才、强化培养学生的工程能力和创新能力”三个特点,制定学校的“访问工程师”、“行业挂职锻炼”、“校企联合攻关”的“三阶递进”教师发展实践体系。要求所有教师具有三个月以上行业企业实践经历;45岁以下教师晋升职称,须有为期一年的“访问工程师”经历;鼓励有实践经验的教师赴行业、企业“挂职锻炼”;支持具备高级技能的教师进行“校企联合攻关”。同时,要求教师将实践所得转化为人才培养优势,实现产教深度融合。“三阶递进”实践体系的构建与实践,使教师的应用能力大幅度增强,极大地缓解了教师实践能力与应用型定位不符合的矛盾。

### 3.1.3 “管理与服务并举”,营造张弛有度的教师发展与教师评价氛围。

作为一个独立的职能部门,学校教师发展中心除负责培训工作以外,还被赋予职称评聘的工作职责,这是浙江万里学院的首创,在全国尚属罕见。这样做的好处,一是可以将教师培训与教师评价两项直接与教师发展息息相关的工作有机结合起来,形成多元并存、包容有序的格局;二是将“管理与服务”相结合,

既可以将学校的发展战略与办学思想贯穿在专业技术职务评聘文件中,引导教师发展;又可以强化服务,通过提供和组织体现不同教师特点的“菜单式”培训,助推教师发展。这种“一体两翼”的组织机构运行机制,在教师与学校的有效沟通上,起到了很好的桥梁与纽带作用。教师发展中心既是管理部门,更是服务部门,这在很大程度上缓解了评价主体与评价客体之间的矛盾。

### 3.2 “二级管理”,构建人才培养“保障机制”

浙江万里学院自2010年启动二级管理改革,机构设置权、用人自主权、薪酬核定权下放给各二级学院,实现决策权力前移,管理重心下移。改革财务管理和经费使用制度,经费按生源比例整体打包下拨二级学院,二级学院自主理财,对教师自主考评。二级管理的结果,使得二级学院的院长把眼光从向学校争资源、争项目,转到为学生提供教学服务上。二级学院更多地考虑满足学生个性发展和成才需要,更多地考虑用人单位的需要,千方百计地提高育人质量,相应地推动了良好教风、学风的形成。同时,对教师的评价也注重多元化,按照不同个体特点,将教师安排在最适合个人发展及人才培养需要的岗位。胜任岗位且业绩突出者高薪、高聘;不适合现有岗位的教师,培训转岗、低薪低聘。有效的二级管理,解决了优绩优酬难以兑现、教学科研矛盾难以调和、教师淘汰机制难以建立等制约,激发了二级学院和教师的活力。

### 3.3 “双向多元”,构建教师发展“评价机制”

“双向”是指专业教师首先要有良好的心理素质、身体素质和道德素质,还需要具备“面向教学”和“面向实际应用”的知能结构。学校因此提出三个重视:重视师德、重视教学、重视应用。同时建立三个等效机制:教学工作和科研工作等效、教学项目和科研项目等效、教学成果和科研成果等效。“多元”是指教师考评标准多元、方式多元、主体多元。一是标准多元。学校在岗位聘任和职称评聘中,注重个体差异,采用不同标准,实现“分级分类分型”评价。例如,专任教师分为助教、讲师、副教授、教授四个等级,依不同学科分为不同种类,按教师特点分为教学为主型、教学科研并重型、科研为主型、社会服务于推广型四种类型。每个等级、每个学科、每个类型有不同的评价标准。不同序列的教师都有自己的晋升通道;二是方式多元。发展性评价与终结性评价相结合,定性与定量相结合。聘期考核、职称评审,实行终结性评价,教师教学每周进行动态评价,引入“教师发展档案”,鼓励教师进行发展性评价。评价过程中,弱化量化指标,注重质性评价、综合评价;三是主体多元。既有领导、同行、学生参与的他评,也有教师个人参与的自评。“教师发展档案”的引入,使教师看到成绩的同时,更加注重自我反思、自我完善。

## 4 结语

本文以浙江万里学院为例,探讨了应用型本科高校教师考核评价体系推广的有效路径,旨在引导应用型本科高校培养教师的创新意识、反思意识、多元化发展意识,提高教师的执教能力、实践能力、终身学习能力。希望本文的研究能对应用型本科高校教师考核评价体系的进一步完善有一定的帮助,推进应用型本科高校教师考核评价体系的改革。

### 参考文献:

- [1]赵恒平,戴维.高校教师考核评价体系的问题与对策探讨[J].武汉理工大学学报(社会科学版),2006(3):396-399.
- [2]应雄.“双向多元”型师资建设:地方本科高校转型发展的关键[J].教育发展研究,2015(19):40-46.
- [3]杜媛,孙冬梅.高校教师考核工作之探讨与思考[J].中国地质教育,2007(4):82-84.
- [4]罗一平.我国高校首席教师考核评估体系的研究[J].今日科苑,2009(2):9.
- [5]马重阳,熊耀康,谢军.对新时期高校教师考核评价体系的若干思考[J].江西教育学院学报,2010(6):112-115.
- [6]朱志良.建立发展性教师评价体系刍议[J].高等工程教育研究,2005(11):38-41.
- [7]韩明.高校教师柔性化考核评价体系构建原则探讨[J].广州大学学报(社会科学版),2009(9):52-54.
- [8]张春华,李忠祥.对教师评价研究的几点思考[J].扬州大学学报(高教研究版),2006(6):15-19.
- [9]赵雪珍,杨潮.完善高校教师工作业绩考核评价体系[J].中国高教研究,2004(6):73-74.

## Construction and Exploration of Teacher Evaluation System in Applied Undergraduate Universities: Taking Zhejiang Wanli University as an Example

FU Mei, CHENG Lei, ZHANG Rui-xin, CUI Yan-qun

(Zhejiang Wanli University, Ningbo Zhejiang 315100)

**Abstract:** The reform of teachers' assessment and evaluation is an effective means to stimulate the teaching, scientific research and innovation of college teachers. It has the functions of realizing the scientific development of university talents and social services. This article has combed the production and development process of teachers' evaluation, analyzed the problems and roots of the present evaluation of teachers, and explored the effective ways to popularize the evaluation system of the applied undergraduate college teachers, which took Zhejiang Wanli University as an example: "one of the two wings" operation mechanism, the "two level management" guarantee mechanism and the "two-way multiple" evaluation mechanism.

**Key Words:** college teachers; teacher assessment; system construction; practical exploration

(责任编辑:高伟云)