

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2020.02.011

基于绩效管理视角的大学生评教 问题与改进

张四龙,鲁梦琪

(中南林业科技大学 商学院,湖南 长沙 410004)

摘要:作为教师教学绩效评价手段的学生评教,必须嵌入教学工作的绩效管理流程,确保教学计划、教学实施、教学评价与结果反馈、评教结果运用各阶段相互协调配合,才能取得应有的效果。从绩效管理的四个阶段分析大学生评教存在的问题,包括评教指标与标准体系不完善、学生评教态度不端正、缺乏评教技能和评教结果运用不合理等,并在此基础上提出相应的改进措施。

关键词:大学生;绩效管理;教学评价;教学反馈;教学改进

中图分类号:G647 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-5884(2020)02-0065-06

作为教学质量监控和保障体系的重要组成部分,教学评价是根据教学目标和教学评价的指标和标准体系对教师教学工作的好坏做出价值判断,目的在于改进教学工作,确保教学质量。大学生是高等教育的消费者,教学质量评价的一个重要目标是满足学生需要,加之学生直接参与课堂教学,对教师教学的现场表现了解较为全面,一定程度上能对教师课堂教学效果进行较为准确的评价,真实地反映教学质量。因此,近年来高校纷纷将学生评教纳入教学评价体系,作为强化教学管理和教学质量保障体系的一个重要手段,并且大多结合现代信息技术手段,采用网上评教的形式。

然而,调查表明,大学生评教不同程度地存在各种问题,甚至基本失效^[1]。一个重要原因在于,从本质上讲,大学生评教是对教师教学工作的绩效进行评价,需要和绩效管理系统的其他环节有效配合,才可能取得较好的效果,但学生评教实践中往往人为割裂了教学评价与教学计划、教学实施、教学反馈和教学改进各环节的联系。因此,本文从绩效管理的视角探讨大学生评教实践中存

在的问题和应对措施,为评教改进提供借鉴。

1 教学工作绩效管理的含义与流程

绩效管理是指在明确员工绩效目标的基础上,设置相应的绩效评价标准与标准体系,收集员工的绩效表现信息,定期对其绩效目标完成情况做出评价和反馈,以改善员工绩效实现组织目标。绩效管理一般包括以下4个步骤:(1)制定绩效计划。制定绩效目标及对应的评价指标和标准体系,明确达成目标所需的资源和支持,制定实现目标的具体步骤及行动计划,确定绩效评价的时间节点等。其中与绩效评价关系最为密切的是绩效目标、评价指标与标准体系以及评价的时间节点。(2)绩效实施。员工按照绩效计划开展工作,主管则定期不定期地收集员工实际工作表现信息,核查工作进展和工作质量,保证不偏离目标和计划,同时对员工遇到的问题提供咨询和辅导。(3)绩效评价与反馈。评价员工上个绩效期间的实际工作表现并将评价结果、表现优秀和不足的方面反馈给员工,让员工了解自身工作存在的问

收稿日期:20190518

基金项目:湖南省普通高校教学改革研究项目(湘教通[2014]247号文件;序号187)

作者简介:张四龙(1971-),男,湖南娄底人,教授,博士,主要从事人力资源管理与组织行为研究。

题,给予明确的工作改进指引。由于绩效评价技术含量较高,可能会因评价者自身态度不端正、相应知识和技能的欠缺造成评价偏差,因此,事先必须进行充分的沟通和培训。(4)评价结果的运用。根据评价结果和存在的问题进行绩效改进、员工发展和奖惩。上述四个阶段环环相扣,形成管理上的闭环,任何一个阶段出现问题都会不同程度地影响绩效管理目标的实现。

绩效评价则指评价者根据评价指标和标准对被评价者上一个绩效期间的实际工作表现进行整体判断,也就是对被评价者的工作表现打分。显然,绩效评价是绩效管理的一个环节,其效果受到其他环节的影响,绩效评价只有和绩效管理的其他

环节协调配合,才能取得较好的效果。评价者一般包括直接上司、同事、客户、员工自己等,由于视角不同,所获信息也不相同,因此往往会综合多个评价者的评价结果或者根据评价目的选择评价者。

相应地,教师教学工作的绩效管理是指在明确教学目标的基础上,制定相应的教学评价指标与标准体系,收集与教师教学表现有关的信息,定期对教师教学目标的完成情况做出评价和反馈,以改善教师教学绩效促进教学目标的实现,包括“教学计划、教学实施、教学评价与结果反馈、评教结果运用”四个阶段,其主要内容如图1所示。显然,教学评价只是其中一个环节,需要和其他各阶段和环节有效配合,才可取得较好的效果。

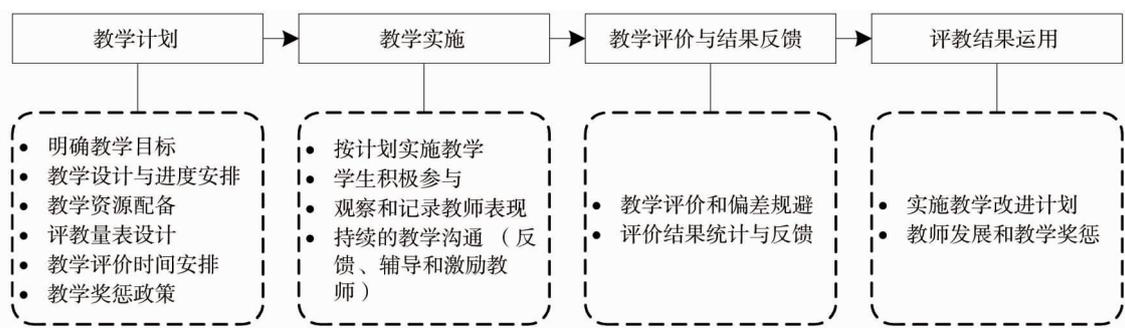


图1 教学工作的绩效管理流程

2 基于绩效管理视角的大学生评教存在的问题

2.1 教学计划制定阶段的问题

教学计划主要包括教学目标、教学资源配备、教学设计与进度安排、教学评价指标与标准体系(评教量表)、教学评价的时间安排等。其中,教学目标是教学绩效计划的核心,具体由专业培养目标和课程目标决定,并直接决定教学评价指标与标准体系的具体内容。在教学目标已经确定的基础上,与学生评教关系较为密切的是评教量表和教学评价的时间安排,当然教学设计好坏会直接影响教学效果进而影响教学评价,需要教师花很多时间认真准备。从评教实践看,教学计划阶段主要存在以下两个问题。

2.1.1 评教指标与标准体系本身不完善

首先,评教指标不全面,没有很好地体现教学目标,尤其没有体现学生在教学中的主体地位。当前国内高校大多从教学态度、教学内容、教学方法和教学效果四个方面进行评价,评价指标更多

围绕教师“教”的环节设计,以教师为中心,而忽略了学生的主体地位。教学的一个重要目的是增长学生的相关知识,培养和训练学生获取知识并创造性地加以分析、整合和运用的能力。因此,评教指标设计应重视学生“学”的环节,从学生角度关注教学效果^[2]。事实上,学生的学习效果很大程度上反映了教师的教学效果,毕竟“教”的根本目的在于促进“学”,应从学生的参与、体验和收获方面来评价教学效果,考察教师是否善于激发学生的自信心和学习兴趣,培养学生分析和解决问题的能力,发现学生的特长并适当引导等。

其次,评教指标过于笼统,学生难以准确把握。现行评教指标体系往往比较笼统,一个指标包含多个内容,违背一个题目只问一个问题的设计原则。比如,“教师重视教学,备课充分,有良好的师德”这一指标,就包含了教师的教学态度、教学准备和职业道德三方面的内容。面对此类评教指标,学生往往不知道到底要评价什么,不仅给学生评教造成困扰,而且影响评教结果的准确性。

再次,部分评教指标的判断超出了学生的能力范围。评价者必须了解评教指标并有能力对指标所对应的内容做出准确判断。然而,实践中一些评价指标往往超出了学生的能力范围。比如,有高校要求学生“反映当代科学发展水平”进行判断,显然,该指标明显超出了学生的能力范围,应当属于同行或领导评教的范畴。

复次,忽略对评价标准的关注。评价指标是从哪些方面来衡量教师教学工作的好坏,指评价的具体项目和内容;评价标准则指这些方面的工作做到了什么程度,是对指标所对应的工作优劣进行分级分等的尺度。只有评价指标具备确切的衡量尺度,才能确保评价的质量。但评教实践往往只关注指标本身,却没有设置对应的明确具体的评价标准,从而降低评教指标的可度量性,影响评教指标体系的信效度。比如一些高校对每个指标设置不合格、合格、良好、优秀4个等级,但没有明确说明各等级所对应的具体标准,结果无法给学生明确指引,造成每个学生对标准的理解不一致,最终按自己所理解的标准而不是客观的标准本身进行评价,增加了评价的主观性和随意性。同样,有些高校直接给某个指标赋予分数,比如10分,但对什么情况打多少分,并没有给出相对细化的参考标准,也会带来同样的问题。

最后,采用统一的评价指标体系,没有考虑不同学科、不同课程各自的具体特点。不同学科、不同课程其内容和特点都不相同,讲授方法也有区别,需要有针对性地进行评教指标和标准体系设计。但许多高校往往采用同一个体系评价所有课程,没有考虑学科、专业等差异,造成指标体系缺乏科学性和针对性,评教结果的有效性大打折扣。

2.1.2 学生评教的时间安排不合理

高校通常将学生评教的时间安排在课程结束前后一两周内进行,此时课程基本已经完成,学生往往只能根据大体印象或近期印象做出评价,影响评教结果的准确性。而且,由于本门课程的教学已经基本结束,教师无法及时根据学生评教结果改进课程教学,让参与评教的学生受益,降低学生评教的价值和学生评教的意愿。

2.2 教学实施阶段的问题

本阶段是教师按照教学计划开展教学工作的阶段,其中与学生评教关系最为密切的是收集和积累教师的绩效表现信息。教学评价的实质是将

教师日常教学的实际表现、学生自身收获等信息与评价指标和标准相对照,做出等级或分数判断,需要学生平常适度做些记录,收集和积累教师教学表现和自身学习的信息,以备教学评价之用。但学生往往没有做记录,甚至没有积极参与课堂教学或干脆逃课,加上评教时间安排不合理,导致学生不能全面、客观和准确地评教。

2.3 教学评价与结果反馈阶段的问题

2.3.1 学生评教态度不端正

学生对待教学评价的态度是影响评教结果准确性的重要因素^[3]。如学生对评教的重要性认识不足,对评教持“无所谓”的态度,势必影响评教结果的客观性和准确性,不能反映教师教学的真实水平和实际效果,更无法为教学改进提供实质性帮助,违背“以评促教”的初衷,同时,也使得基于评教结果的人事决策有失公允,影响教师对待学生评教的态度。有调查发现,学生参与网上评教的意愿较低,只有20%左右的学生愿意参与网上评教^[4],其他都觉得无所谓甚至是不愿意。为提高学生评教的参与率,多数高校设置了相关强制性约束条件,如将参与网上评教作为选修下学期课程或查阅对应课程分数的条件,让学生觉得很被动和反感^[5],尤其不符合新生代大学生自主意识高涨的客观现实。调查表明,55.48%的学生不能接受学校强制性评教的做法,认为自己有权利选择是否参与^[6]。结果,一些学生甚至连评教指标都不看,就随意填写,或者干脆让同学代评,直接损害评教结果的质量。

2.3.2 学生缺乏相应的评价知识和技能

教学评价属于绩效评价,需要相应的知识和技能做基础,包括相对完整地地了解各评价指标和标准的具体含义,知道如何收集和记录教师的教学表现信息,评价可能存在哪些偏差(如宽松偏差、苛严偏差、个人偏见、优先和近期效应等)以及如何有意识地规避和减少这些偏差。但学校往往没有对学生进行相关培训,学生也没认识到这点,影响评价结果的准确性。

2.3.3 没有反馈评教结果或反馈不及时

评教的根本目的在于改进教师教学绩效,促进教学目标的实现,需将学生评教结果反馈给任课教师和参与评教的学生。但很多高校只是将评教结果作为评定教师工作绩效的一个参考指标,没有将包括学生评教结果在内的教学评价结果及

时反馈给被评价者和参与评价的“学生”。结果,教师不知道自己的教学存在哪些优点和不足,无法围绕存在的问题去改进教学,学生也不知道自己做出的评教结果到底有什么用,进一步强化了学生评教没啥意义的认知,并使其更加随意地对待评教,也造成教师表现如何完全不受学生监督的事实。考虑到现在学生点外卖都会看网评的事实,应该将学生的评教结果公开,让每个学生都可以看到,并和其后续选课等挂钩,既促进学生认真评教,也对教师产生监督作用。

2.4 评教结果运用阶段的问题

2.4.1 没有帮助教师去改进存在的教学问题

从当前的评教实践看,评教往往止于考核,没有促进教学效果的改进和提高。一方面,由于没有及时将评教结果反馈给教师,教师往往并不知道自己的评教结果,或者只知道自己的评教等级或分数,却不知道具体存在什么问题。另一方面,教师即使知道哪里有问题,但当因为知识和技能限制不知如何去改进时却无处可寻求帮助,教学管理部门并没有采取有效手段帮助教师改进和提高教学效果,解决评教所反映的问题,更没有对这些问题的改进与否实施后续跟踪。结果,没有形成“教学计划—教学实施—教学评价与结果反馈—教学改进”的教学管理闭环,导致教学评价流于形式和走过场,评价意义大打折扣。

2.4.2 缺乏合理的激励约束机制

一些高校,一方面对那些学生评价好的教师,并没有采取相应的奖励措施,激励其进一步保持和提高教学效果,而认为上好课是应该的,是做教师的基本要求。这既不符合上好课需要花费大量时间和精力的事实,也不符合人性,并失去了政策导向和榜样示范作用。根据工作要求——资源模型^[7],在对员工提出工作要求的同时,要配给相应资源,包括正向激励在内。另一方面对那些评教结果较差的教师,则采取对教学工作量打折或者限制其晋升职称甚至末位淘汰调离教学岗位的做法,而不是采取措施激励教师改进教学效果。显然,两者都不能充分调动教师支持教学评价和改进教学的积极性,最终违背教学评价的初衷。

3 改进大学生评教的措施

3.1 正确定位评教的目的

要提高学生评教的有效性,必须正确定位评

教目的,因为评教目的直接影响评教的具体操作。从现行实践看,评教目的有两种:基于绩效考核的教师奖惩和促进教师发展以改进教学效果。评教目的应该两者兼顾并以促进教师发展为主,因为“评价最重要的意图不是为了证明(Prove),而是为了改进(Improve)”^[8]。即使奖惩也应重在奖励,以促进教师改进教学,而教学的改进又只能通过促进教师发展去实现。为此,应成立专门的教师职业发展部门或机构,为教学改进乃至教师发展提供相应的咨询和辅导,协助教师去解决学生评教所反映的问题,实现以评促教的目的。

3.2 制定科学合理的学生评教量表

评教是否有效与评教学表的科学设计与规范使用有关。许多高校没有认识到科学设计和规范使用学生评教量表的重要性,往往由教学管理部门人员自己制定评教量表,既没有邀请相关专家、一线教师和学生参与,又未严格按照量表开发程序进行论证和开发,严重影响评教指标和标准体系的科学性和系统性,从而降低评教学表的信效度,从源头上影响评教结果的准确性。

科学合理的评教量表设计必须遵守以下几点要求:(1)让专家、老师和学生共同参与学生评教量表的设计。这样可以体现各参与主体尤其是学生的需要和主观偏好^[9],既可提高评教指标和标准体系的信效度,又可提高教师对学生评教的支持度、学生参与评教的意愿和对评教结果的认可度。(2)严格遵守规范的量表开发程序。量表开发一般包括构念说明、产生测量题项、内容效度评价、内部结构检验、内部一致性与稳定性评估(即信度评估)、建构效度(指聚合效度与区分效度)评估6个步骤。只有严格遵守这6个步骤,才能保证量表的信效度。(3)体现专业培养目标和课程教学目标,兼顾“教”和“学”。一方面,课程教学的目的在于促进专业培养目标和课程教学目标的实现,两者必须体现在评教量表中;另一方面,教学效果与教师的“教”和学生的“学”都有关,评教量表必须两者兼顾,体现学生需求,从学生听课感受和知识掌握及能力培养的角度考虑,从课堂组织与设计、师生互动、学生的参与和努力等方面进行设计^[10]。比如,设置“我从老师的教学中学到了教材之外的专业知识”等题项,考查学生对教学的实际体验和课程收获^[11],也可设置“该课程的学时安排合理”等题项,让学生可以评价教

学计划中关于课程学分和学时规定的合适性。(4)关注评教标准。可适度细化评价标准,告诉学生某个评教指标在什么情况下可以给多少分或什么等级,以方便学生评教操作。即使采用规范的 Likert 量表,这种细化也可帮助提高评教的准确性。(5)实施课程分类评价。也就是根据不同学科和课程有针对性地开发评教量表,而不是对所有课程使用同一个量表,以提高量表的信效度。比如,按课程性质进行分类评价,将课程分为公共课、基础课、专业课等,最好还能结合学科属性进行量表设计,具体可视学校实际情况进行。

3.3 加大宣传和培训力度,引导学生正确评教

首先,阐述学生评教的目的、作用和意义,强化学生的主人翁意识。学生重视评教和认真参与的前提是认为评教有意义、作用和价值,应该让学生认识到:评教不是形式主义,评教结果既能为学校相关人事决策提供依据,也能帮助改进和提高教学质量,客观公正、认真负责地评教可以让自己和学弟学妹受益。为此,还可根据评教结果的质量,比如与学生总体评教结果的偏离度,给予少量加分作为课堂参与的平时成绩予以奖励。

其次,培养学生的评教技能。一个较好的做法是制作学生评教手册,人手一册发放,并安排专人对如何评教进行培训,解释评教指标和标准的含义、评教的时间和方式、评教需要做的准备工作、可能存在的评教偏差及规避措施、评教数据的处理和统计、评教结果的发布和使用等,必要时可定期召开学生评教工作讨论会,明确解释学生评教制度的相关规定和要求,讲清楚学生评教结果的处理和使用方式,并可吸收教师代表参与讨论。

3.4 在坚持方便灵活的基础上,加强过程性评价及其反馈

现行评教实践基本上是在课程结束前后进行,属结果性评价。可在确保灵活方便的基础上,加强过程性评价,并增加学生评教的便利性,让学生在教师授课期间可随时评教,既体现对学生的尊重,也使教师能及时改进教学,让参与评教的学生直接受益。在现行信息技术条件下,学校可长期开放网上评教系统,让学生随时都能自由方便地就教师教学进行评价和发表意见。同时,教师也可随时进入系统查看相关的评价和意见,或通过系统设置将评价信息用短信或 Email 的形式即时发给教师。这样,既能缓解因仅在结课前后评

教带来的可能的时间冲突,又能解决因学生平时没有做记录而降低评价准确性的问题,还能使学生有充足的时间认真客观地评价教师教学,提高学生的参与度,而教师也能根据学生的反映及时调整和改进教学,使学生评教真正促进教学改进,成为教与学两者有效互动的长效机制。

3.5 科学处理和合理使用学生评教结果

由于学生评教结果涉及教师的社会认同,且往往和人事决策相联系,影响教师利益,因此教师非常关注评教结果及其处理,可以说,评教结果处理得当与否直接关系教师对学生评教的态度和评教目的能否实现。为此,一方面,应通过正式程序确认和公布学生的评教结果,并对有异议的结果进行申诉和复核(可对照督导和同行评价的结果进行),确保评价结果真实有效;另一方面,应将评教结果反馈给学生,征求学生的意见,让学生参与教学改进,和教师一起解决教学中的问题。随后,安排专人和教师共同讨论评教反映的问题及解决措施,起到咨询和辅导作用,甚至对教师提供相应的教学方法训练,促进教师发展,提高教学水平,并在下一阶段对前一阶段所反映的问题进行跟踪考察,督促教学改进,真正利用评教数据为教师提高教学技能和改进教学行为服务。

必须强调的是,尽管教师自身应该通过持续的学习和反省提升自身的教学技能和教学效果,但教学改进不只是教师个人的事,学校对此负有重要责任,必须成立专门的组织机构帮助教师塑造优良的教学品质,促进教学效果的改进和提高。以美国为例,1990年以来,包括研究型大学在内的众多高校,都相继成立了教学研究中心或教师教学发展中心,采取措施帮助教师改进教学,包括教学咨询、为教师提供学生评教反馈、协助教师解释学生反馈的信息、共同分析存在的问题并提出建设性意见、就一些共性问题开展教学研讨会和教学工作坊等。遗憾的是,目前国内许多高校,对教师教学缺乏相应的咨询和辅导,教师教学主要靠教师自己,教学发展处于自生自灭的状态。这种现实也使得学生评教之后教师往往无法根据评教结果调整课程教学,实现以评促教的目的。

3.6 设立相应的教学激励机制

评教的根本目的在于激励教师改进教学和提高教学效果,最终推动学校整体教学水平的提高,必须坚持正向激励为主,奖励那些教学优秀的教

师,而不是重在惩罚那些教学效果不佳的教师。比如,评教排名前10%的教师的课时费可以适当提高一定的百分比,也可以每个学期都举办一次专门的招待会,奖励教学表现出色的教师。对那些教学改进比较明显的教师,则可授予教学改善奖,激励教师不断改进教学效果,并将教学效果作为职称晋升的重要加分项。值得注意的是,为全面准确地反映教师教学表现,在将评教数据与激励挂钩时,应该将学生评教与其他评教手段(如督导评教、同行评教等)相结合,比如,将各主体评教的结果按一定权重加总求和,形成系统性评教,以减少单纯依靠学生评教可能产生的偏误。

参考文献:

- [1] 成桂英.大学生评教失效的成因分析[J].教育理论与实践,2019(3):9-11.
- [2] 孙超.美国研究型大学学生评教的政策、特点及启示——以斯坦福大学为例[J].黑龙江高教研究,2009(8):38-40.
- [3] 常亚平,陈亮,阎俊.高校“学生评教”误差形成机制研究——基于学生态度的视角[J].高教探索,2010

(1):80-86.

- [4] 邢婧,陆建华,赵琼.基于问卷调查的大学生网上评教的问题与对策研究[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2011(9):159-160.
- [5] 韩天学,张倩.美国高校学生评教体系本土化的实证研究[J].黑龙江高教研究,2015(3):55-58.
- [6] 张欣.学生网上评教的现状、问题及对策研究——以重庆师范大学为例[D].重庆:重庆师范大学,2015.
- [7] 杨红明,廖建桥.知识员工管理的新视角:工作要求——资源模型[J].科学学与科学技术管理,2009(10):171-176.
- [8] 瞿葆奎.教育学文集·教育评价[M].北京:人民教育出版社,1989.
- [9] 廖明,姜峰,郭燕锋.大学生对教学质量的主观偏好与学生评教体系的完善[J].中国高等教育,2012(18):49-50.
- [10] 丁娟娟.从学生评教工作看中美高校教师绩效考核的差异[J].教育教学论坛,2011(3):111-113.
- [11] 孟凡,王远伟,黄巧俐.影响我国大学生评教结果的因素研究——基于H大学的调查[J].教育发展研究,2014(3):30-35.

Problems of College Students' Teaching Appraisal from the Perspective of Performance Management and Its Improvements

ZHANG Silong, LU Mengqi

(Business school, Central South University of Forestry and Technology, Changsha 410004, China)

Abstract: As a means of evaluation of teachers' teaching performance, students' teaching evaluation must be embedded into the performance management process of teaching work, to ensure the coordination among teaching plan, teaching implementation, teaching evaluation and result feedback, as well as the application of teaching evaluation results in order to achieve the desired effect. This paper analyzes the problems existing in college students' teaching evaluation from the four stages of performance management, including incomplete indicator-and-standard systems, students' incorrect attitude toward teaching evaluation, students' lack of evaluation skills, and unreasonable application of evaluation results, etc. Furthermore, countermeasures are also discussed in this paper.

Key words: college students; performance management; teaching evaluation; teaching feedback; teaching improvement

(责任校对 朱春花)