

## 社会科学文献出版社哲学社会科学成果 预印本（Preprint）平台

- ◆ 预印本（Preprint）是指尚未在正式出版物上发表，仅通过网络发布的手稿，通常尚未进行同行评议和其他规范审查。目前国际上领先的预印本平台有 arXiv、SSRN 和 bioRxiv 等。
- ◆ 社会科学文献出版社主办的预印本平台是国内首个专注于哲学社会科学领域的预印本平台，对手稿进行了必要的学术规范审查，利用快速上线的特点促进学术交流，使得科研成果可以尽早地被阅读和引用。该平台是社会科学文献出版社“基于学术出版规范的开放存取平台”的一部分。
- ◆ 预印本发布不影响文稿的正式出版，可以凭借信息技术的过程记录对学术观点和结论进行保护。

### 社会科学文献出版社 集刊分社



社会科学文献出版社集刊分社致力于在出版规范、数字建设、市场运营以及评价评优方面对集刊的发展提供全方位服务和系统化管理。

联系方式：010-59366533 预印本投稿邮箱：jikan@ssap.cn



集刊网二维码



公众号二维码



投约稿系统二维码

# 我国高校教师评价理念的反思与改革

**作者：**张应强，浙江大学教育学院教授，博士生导师，主要从事高等教育理论和政策研究。

**摘要：**我国目前的高校教师评价，遵循的是一种兼具企业管理理念和政府管理理念的混合性评价理念。这种评价理念的形成，有着深刻的社会背景和现实的高等教育发展背景。单位制与问责制耦合是我国高校教师评价的主要特点，评价理念偏差是导致高校教师评价困境的主因。高校教师评价改革，需要以信任为基础重塑教师评价理念，从基于问责的绩效性评价理念转向基于信任的发展性评价理念，需要保持“信任”与“问责”之间的张力。

**关键词：**高校教师评价，教师评价理念；绩效问责；信任；发展性评价

**在线时间：**2022-5-31

**引用信息：**张应强：《我国高校教师评价理念的反思与改革》（预印本），即将发表于《高等教育评论》2022年第2期。来源：中国集刊网（[www.jikan.com.cn](http://www.jikan.com.cn)）。

**目录：**

## 一、我国高校教师评价理念形成的背景

1. 我国高等教育改革发展进入高校竞争时期
2. 西方大学排行榜的引入，使大学评价成为影响高校教师评价的关键力量
3. “人才计划”成为促进高校教师队伍建设和教师评价的“加速器”

## 二、我国高校教师评价的特点和困境

1. 我国高校教师评价的特点：单位制与问责制的耦合
2. 高校教师绩效问责评价的意外后果和困境

## 三、从问责性评价走向发展性评价：我国高校教师评价理念的改革方向

1. 评价理念偏差是导致高校教师评价困境的主因
2. 确立以信任为基础的发展性评价理念
3. 保持“信任”与“问责”之间的张力：新教师评价理念的落实策略

高校教师评价改革既是教育评价研究领域的重要学术问题，也是我国高校教师队伍建设和管理实践面临的“老问题、大问题、难问题”，更是《深化新时代教育评价改革总体方案》关注的“事关教育发展方向”的重大政策问题。自2016年8月教育部印发《关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》以来，高校教师评价改革成为各方关注的热点问题。如2021年全国“两会”期间，民盟中央提交了《关于进一步完善高校教师多元分类评价体系的提案》，5月26日，全国政协提案委员会还专门召开了“进一步完善高校教师多元分类评价体系”提案办理协商会。高校教师评价改革的关键是评价理念改革。高校教师评价理念是关于高校教师评价的目的（为何评）、内容（评什么）、方法（怎么评）的系统性思想和观念，在高校教师评价改革中居于核心地位，有什么样的高校教师评价理念就有什么样的高校教师评价。因此，高校教师评价改革必须以高校教师评价理念变革为先导，在正确的高校教师评价理念指导下深化高校教师评价改革。

## 一、我国高校教师评价理念形成的背景

高校教师评价源于教育评价。早期的教育评价，其目的在于通过对学生课程学习效果的评价，来反映教师的课程教学效果，帮助教师改进课程教学。评价结果既不用于学生排名，也不用于教师考核，是一种具有教学诊断功能的教师自我评价。但教育评价进入高等教育领域和高等学校之后，其中的教师评价逐渐成为一种高校管理教师的工具和手段。<sup>1</sup>我国目前的高校教师评价理念，是一种兼具企业管理理念和政府管理理念的混合性评价理念——基于问责和管理的教师绩效评价理念。这种评价理念的形成有着深刻的社会背景和现实的高等教育发展背景。

### 1. 我国高等教育改革发展进入高校竞争时期

1992年初邓小平同志发表了著名的“南方谈话”。1992年10月召开的党的十四大，标志着我国开始从长期以来的计划经济体制走向社会主义市场经济体制。我国高等教育改革发展面临的外部环境发生了重大变化。作为对外部环境变化的

<sup>1</sup> 张应强，黄捷扬. 培养大学生核心素养与深化高等教育评价改革[J]. 厦门大学学报（哲学社会科学版），2021（6）：62-71.

响应和适应，我国高等教育的体制机制做出了重大调整——引进市场竞争机制，形成了高等教育双重体制和类市场化治理模式；<sup>2</sup>高校获得了一定范围和一定程度的办学自主权，自主办学意识有所增强；有关部门鼓励高校竞争，促使高校从主要面向政府办学向主要面向社会和市场依法自主办学转变。可以说，高校的办学主体意识和竞争意识不断增强，竞争机制逐渐成为高等教育改革发展的重要机制之一，竞争成为高校发展的重要动力来源，高校竞争已经成为一种常态。

进入 20 世纪 90 年代后，我国高等教育界开始思考“把一个什么样的高等教育带入 21 世纪”，相继推出了“211 工程”和“985 工程”。“211 工程”旨在面向 21 世纪，重点建设 100 所左右的高校和相关学科；“985 工程”的具体含义是：为了实现现代化，我国需要建设若干所世界一流大学。实施“211 工程”和“985 工程”，是新中国经济社会发展的重点建设思想在高等教育领域的反映，是 20 世纪 50 年代以来我国重点大学制度的延续。两大工程的相继实施，对我国高等教育改革发展至少产生了三个方面的重要影响。一是促使我国高等学校体系出现了以分层分级为主要特征的重大变革，引发了高校之间围绕进入金字塔顶端的竞争，形成了从国家层面到省级层面，再到高校内部学科层面的自上而下的竞争链条；二是由于遴选重点建设院校和学科的需要，大学评价和学科评估迅速发展起来，并成为一种制度性机制；三是产生了两个具有中国特色的高等教育话语和概念——一流人才和一流学科。高等教育界普遍认为，人才和学科是国家高等教育和具体高校核心竞争力的来源，人才队伍水平和学科发展水平是高校发展水平的根本标志，必须将人才队伍建设和学科建设作为高校改革发展的重中之重抓紧抓好。

与此同时，高校发展竞争出现了国内竞争国际化、国际竞争国内化的局面。所谓国内竞争国际化，是说国内高校竞争的焦点主要集中在高等教育国际化层面。我国开始实施“985 工程”后，不少研究型大学都将国际化作为重要的发展目标和战略举措，几乎所有高校都对举办中外合作办学项目充满激情，有些研究型大学还想方设法举办中外合作办学机构；不少高校专门制定了国际化发展战略规划，将引进国际师资和建设国际化的教师队伍作为实施国际化战略的重要行动。所谓国际竞争国内化，是说高校的国际竞争力和国际化程度成为高校取得国内地位的

<sup>2</sup> 张应强. 在计划与市场之间——我国高等教育治理转型和治理体系建设[M]. 华中科技大学出版社, 2020: 6-15.

重要标准。有些机构专门开发了“中国大学国际化排行榜”，将国际师资数量和教师队伍的国际化程度（主要是在海外高校获得博士学位和海外留学一年以上的教师占比）作为重要评价指标，对国内高校进行国际化评价和排行。大学国际化排行榜，导致不少高校都将是否具有一年以上海外留学经历作为教师职务晋升的强制性标准，以提高教师队伍的国际化率和国际化水平。这一做法对高校教师评价产生了重要影响，直到教育部 2016 年的有关文件才对之进行纠正。

## 2. 西方大学排行榜的引入，使大学评价成为影响高校教师评价的关键力量

高等教育评价和大学评价是新中国高等教育的一个新生事物。1985 年发布的《中共中央关于教育体制改革的决定》提出，“要组织教育界、知识界和用人单位定期对高等学校的办学水平进行评估”。为此，国家教委于 1985 年 11 月 13 日专门发布了《关于开展高等工程教育评估研究和试点工作的通知》（[85]教高二字 020 号），在全国部署开展高等工程教育评估研究和试点工作。<sup>3</sup>这个时期的高等工程教育评估，目的在于为国家及各级教育行政部门对发展高等工程教育进行宏观指导和管理提供依据。1992 年之后，西方国家的多种大学排行榜相继引入我国，国内有关部门和机构也开发了多种类型的大学排行榜。1998 年我国开始实施“985 工程”之后，上海交通大学刘念才教授课题组出于“看看中国的大学离世界一流有多远”的目的，开发了“世界一流大学学术排行榜 (ARWU)”，对全球大学进行学术排行。不少西方国家的大学排行榜受此启发，纷纷将大学排行范围拓展到全球大学。大学排行榜由此成为高等教育评价和大学评价的主要形式，在全社会营造了一种对大学排行榜的“媒介迷思”，形成了一种无形但非常强大的裹挟力量，使所有高校或主动或被动地卷入其中。<sup>4</sup>世界各国大学俨然进入了全球排名竞争时代。五花八门的大学排行榜及其指标体系，在很大程度上影响了我国的世界一流大学建设和高校改革发展，不少高校出现了“对照排行榜指标搞建设”的现象。在目前全球的四大排行榜指标体系中，教师队伍质量、教师队伍的高水平学术产出，都是权重很大的评价指标。在引进西方国家大学排行榜的同时，西方国家世界一流大学的教师聘任制度和教师评价制度也被引入我国，有些大学开始试行教师考核方面的“末位淘汰制”，教师聘任方面的“非升即走制”，教师科研绩效方面的“不发表即出局”等改革。

<sup>3</sup> 李汉育. 高等工程教育评估[M]. 浙江人民出版社, 1987: 157-159.

<sup>4</sup> 张应强. 理性利用大学排行榜 促进高校内涵发展[J]. 河北师范大学学报(教育科学版), 2020(2): 9-13.

### 3. “人才计划”成为促进高校教师队伍建设和教师评价的“加速器”

随着科教兴国战略和人才强国战略的提出，我国高校高度重视人才工作，高校教师评价由此获得了人才评价这一新内涵。2003年12月，中央召开的第一次全国人才工作会议提出，大力实施人才强国是新世纪新阶段人才工作的根本任务。实际上，自20世纪90年代以来，人社部、中科院、教育部、国家基金委等先后实施不同类型的人才计划。2008年以后，国家层面的人才计划也相继出台。与此同时，各省级政府也推出了省级人才计划，各高校也推出了学校层面的人才计划，由此形成了一个从国家层面到高校层面的不同层级的人才计划体系。自上而下实施人才计划，对高校的人才遴选和教师评价产生了重要影响。各高校对人才引进、遴选和培育工作极为重视，大都制定了人才工作计划和规划，开展了教师管理制度和评价制度改革。其中，按照新体制机制和评价制度引进、聘用和评价教师，成为普遍做法。不少高校在人事处（人力资源部）之外设置了专门的或具有相对独立性的人才工作办公室，后来又设立了党委教师工作部，专门负责高层次人才引进、遴选和培育工作。

高层次人才竞争成为各高校教师管理工作的重点，促使高校人才政策和教师评价理念发生了根本性转变。为了在人才竞争中成功，不少高校采取特殊政策和特殊通道引进海内外高层次人才，这当然是非常必要的，也是具有合理性的，但产生了两个带来“后遗症”的问题。一是出现了高校之间在人才的薪酬、科研条件、配偶安排、子女入托入学、住房补贴等工作和生活待遇的攀比和“竞拍”现象；二是出现了放松对引进高层次人才教学经历和经验等方面的要求。为了在人才竞争中取得优势，各高校在人才评价标准上彼此心照不宣——主要对人才的科研成果特别是高水平科研论文进行评价，而不是开展教学、科研、人才培养等方面的综合评价。因此，有关媒体上总会出现关于高校引进二十七八岁的海外名校博士毕业的年轻教授和博导的报道。他们中的绝大多数基本没有上过讲台，没有承担过教学任务，但入职时即被聘为正教授和博士生导师，成为高校中的一批特殊教授。之所以如此，原因在于各有关高校大都担心如果本校做出相关要求，人才就会被其他高校挖走。这就是说，高校人才引进竞争导致高校教师评价的内容发生了根本性改变，即只评论文而不评其他。这就加剧了教师评价中的“唯论文”现象。

在人才竞争和人才评价中产生的评价理念，向教师队伍建设和管理的两个方面渗透，深刻影响了高校的教师评价理念和评价活动。一是向教师聘任制渗透，使高校的教师聘任逐渐形成了“双轨制”，即所谓“老人老办法，新人新办法”。有关高校之所以要实施“双轨制”，目的在于对教师队伍进行重组，即通过10年到15年的“双轨制”过渡期，将高校教师队伍由老的“单轨制”过渡到新的“单轨制”——建立高校教师预聘—准聘—长聘制度，有些高校俗称为教师队伍“换血”。二是向全体教师的日常管理渗透。人才评价本来只是针对少数人的评价，但由于人才计划是一个集人才引进、培养、遴选等于一体的系统工程，这就导致人才评价的理念、标准和具体做法等迅速向全体教师的日常管理渗透。比如，教师年度考核和聘期考核，主要以论文数量和科研经费为硬标准；在教师薪酬制度改革中，绩效工资占比比较高；不少高校通过实施校内人才计划，导致教师之间薪酬收入水平差距过大；由于晋升条件和标准水涨船高，教师职称晋升由过去的水平认定演变为竞争性选拔，等等。

## 二、我国高校教师评价的特点和困境

### 1. 我国高校教师评价的特点：单位制与问责制的耦合

阿什比曾在《科技发达时代的大学教育》中提出了学者的“双重忠诚”问题——既要忠诚于所从事的学科（国际性学会），又要忠诚于其所服务的机构（大学）。<sup>5</sup>通常情况下，学者的“双重忠诚”之间并不总是能保持协调状态。一旦两者之间出现不可调和的矛盾，西方学者一般都会将忠诚于所从事的学科放在优先位置。我国的情况与之有较大的差异。我国有着悠久的单位制度和单位文化传统，家国一体、家国同构成为单位制度的社会基础，知识分子秉持修身、齐家、治国、平天下理念，将个体、家庭、国家、天下高度关联起来。从社会管理的角度看，单位制度从纵向和横向两个维度对所有人实现了“网格化”管理。不同层级和类型的单位，成为国家和个人之间的中介组织，成为国人工作、生活和交往的主要场所。单位因此既承担自上而下的管理和凝聚功能，又为人们提供职业安全感和心理归属感。

高校以及高校中的院系，就像“俄罗斯套娃”一样，也是大单位中的小单位。

<sup>5</sup> [英]阿什比. 科技发达时代的大学教育[M]. 滕大春, 滕大生, 译. 北京: 人民教育出版社, 1983: 82.

与西方国家的大学不同，我国的高校及其院系，既是一级行政组织，又是一种学术组织；既是教师学术生活的物理场所和心理归属，也是教师管理的基本单位。从教师层面来看，当教师的“双重忠诚”之间发生矛盾时，无论是选择“留”还是选择“走”，他们都是以单位为基点来平衡两者之间的矛盾。尤其是当高校之间在制度、政策、待遇、环境、条件等方面出现较大差异时，教师首先考虑的还是单位。从教师管理层面来看，单位制管理的合法性和合理性来源于教师的体制内“单位身份”，以及教师对单位的生活资源、管理资源和学术资源等资源的高度依赖。具体到教师绩效问责评价来说，我国高等教育评价主要通过单位制实施逐级绩效问责评价。大学评价以高校为单位，院系评价以院系为单位，教师评价主要发生在院系，以院系为单位进行教师评价。这种“俄罗斯套娃”式的逐级单位评价，存在一个逐级加码的绩效目标任务体系，教师承担的绩效目标任务，既是院系加码过的，也不可能再分解和传递到其他终端。

高校教师绩效问责评价的发生，并非来自个人和单位之间通过聘任合同缔结的契约关系，而是因教师“单位所有制”和教师依附心理所形成的强制性关系和依附性关系。无论教师是否愿意，是否认同校方的评价理念、制度、方案和方法，教师都不得不“被评价”“被问责”。当然，高校制定教师评价和考核方案，也会通过各种方式征求教师意见，体现民主决策和科学决策原则。但在高校外部盛行绩效管理的大背景下，在当前“双一流”建设引发的高校激烈竞争环境下，高校面临着“不进则退”甚至“小进即退”的竞争局面。因此，不少高校的领导和有关职能部门，往往通过“民主基础上的集中”与“集中基础上的民主”相结合，来制定教师绩效问责评价方案，往往以学校整体发展利益优先，来实施教师绩效问责评价。教师只能是在先服从和接受绩效问责评价的前提下，慢慢加深对绩效问责评价方案的理解和认同。

单位制与绩效问责制相结合，既有积极意义，也有消极意义。其积极意义主要体现在以下方面：一是有利于开展学术规划，实施计划性学术生产，实现单位的学术规划目标；二是有利于发挥集体的力量，将教师的学术生产纳入单位统一管理，提高学术生产效率；三是有利于通过问责这种压力性机制，激发教师学术生产积极性，提高教师学术产出。但其消极意义也是极为明显的：一是导致教师学术评价中的学术共同体评价与单位制评价的冲突；二是在一定程度上忽视了教

师个人的学术兴趣；三是单位利益至上，将教师的学术发展目标限定在单位层面；四是使教师评价沦为管理教师的工具，忽视教师的教学发展和能力发展。

## 2. 高校教师绩效问责评价的意外后果和困境

(1) 教师工作压力加大，导致有些教师投机取巧甚至学术不端。目前，我国不少高校普遍实施“目标责任制”，将大学的发展目标和任务逐次分解、细化，在“大学—院系—教师”链条中逐层传导，形成纵向到底的责任体系，使每位教师的学术绩效都成为大学整体绩效的贡献因子。在此基础上，绩效评价聚焦学术产出和效果，并将教师的学术绩效与职称晋升、工资收入、学术荣誉等教师切身利益“硬挂钩”，以强制性或诱导性机制推动教师开展学术生产竞赛和竞争，教师承受着院系之间竞争和教师之间竞争的双重竞争压力。一方面，为了在院系竞争中获胜，院系往往会放大上级管理部门布置的各项指标任务，导致绩效目标层层加码，使教师成为“责任不可再分”的最终责任承担者；另一方面，教师学术绩效评价标准严重“内卷”，导致教师工作压力大。教师绩效评价标准其实只是一种相对标准，评价标准的高低完全取决于竞争对手。这就导致教师的基本工作量和基本科研质量被不断突破，使得教师实际上工作在一个没有合同约定的标准工作量场域，是在水涨船高的绩效标准下开展竞争。特别是在高校实行绩效工资制度以后，高校普遍实施“多劳多得”的分配制度，院系之间的教师收入差距很大，院系内部教师之间的收入差距也拉大了。如果教师只是完成了基本工作量要求，那教师的收入水平相对而言是比较低的。这就带来了教师的劳动收益保护和身心健康保护等问题。

除了针对少数教师的选拔性和遴选性评价之外，绩效问责评价往往会导院系教师中出现两种极端行为——一部分教师不断追求高产出和高指标，不断抬高教师绩效评价标准；另一部分教师面对不断抬高的绩效评价标准，放弃参与竞争，以躺平心态对待绩效问责评价，从而形成教师工作状态和工作积极性的两级分化现象。过度的两极分化，无论对院系工作还是对教师个人发展来说，都是弊大于利的。

保持一定的工作压力，有利于提高教师的学术产出，但如果工作压力过度，有些教师就容易产生学术不端行为。虽然学术不端行为与教师个人的学术道德修养有关，但不排除有些学术不端行为是由过度压力环境诱发的。目前出现的教师

学术不端行为，除了抄袭、剽窃等显性学术不端行为之外，还有各种类型的隐性学术不端行为，如论文和成果署名时对学生成果的隐性侵占，为了让学生帮助完成科研任务而不让学生按时毕业，等等。另外，也存在以大学声誉和集体利益为名而掩盖有些教师的学术不端行为的情况。

(2) **过度的绩效问责评价伤及教师自尊心和学术尊严。**教师自尊心是相对于教师同事群体的，教师学术尊严则是相对于学生的，即教师在学生面前的尊严。高校教师，特别是具有研究生指导资格的教师，其工作环境的特殊性之一，是直接面对学生开展工作，与院系其他教师在相同工作环境下工作。教师总是希望学术自尊心得到满足，能够维护自己在学生面前的学术尊严。来自学生的感受和评价，同事的学术成就，既可能成为教师工作积极性的激发因素之一，也可能成为教师自尊心和学术尊严的影响因素。相对于其他人群，高校教师的自尊心更强，他们尤其看重自己在学生面前的学术尊严。如果招收不到学生，或者报考的学生不多，会让他们的自尊心受到比较大的伤害。因此，有些教师宁愿招收质量比较一般的学生，也不愿招收没有报考自己的高分调剂考生。不少高校大都通过教师年度考核会议，让教师汇报年度学术工作绩效，对教师进行年度考核。如果考核结果流入学生之中，就会伤害有些教师在学生中的学术尊严。知识分子一般都具有非常强的“面子观念”，过度的绩效问责评价，会让教师在同事面前，特别是在学生面前有失面子，会对教师自尊心和学术尊严造成极大伤害，从而影响教师学术工作的积极性。

(3) **过度的绩效问责评价导致“问责失灵”。**目前的教师学术绩效管理普遍存在“问责崇拜”思想，认为教师的学术工作绩效可以通过施加问责压力得到提高。通过提高教师学术工作绩效，可以提升学校学术生产总绩效，从而使高校在大学排行榜中获得比较好的位次。绩效问责评价的确可以在一定程度上增强教师竞争意识，激发教师工作激情，保持良好工作状态，提高学术生产效率和科研产出。但这种来自外部的绩效问责评价，不可能成为教师学术生产的持久动力，而且也会产生边际效应递减。特别是当问责压力超过一定阈值后，教师就会产生自我保护机制和策略性行为来应对绩效问责评价，从而达不到通过绩效问责来提高学术生产效率的目的，出现问责失灵现象。<sup>6</sup>问责失灵是指达不到问责目的的一

<sup>6</sup> 张应强. 高等教育质量建设：创新体制机制与培育质量文化[J]. 江苏高教, 2017 (1): 1-6.

切情形，其在教师绩效问责评价中的主要表现有：（1）教师想方设法逃避问责或消极应付问责评价；（2）“上有政策下有对策”，以投机思想和投机行为应对问责评价；（3）弄虚作假，使评价指标数据失真，增加评价工作成本；（4）同行评价者在问责评价中执行弹性评价标准。第四种情形虽比较隐蔽，但在教师绩效问责评价中大量存在。其主要原因在于评价者兼具评价者和被评价者双重身份，在开展教师绩效问责评价时，可能因“感同身受”和同情心而对评价标准打折扣，让被评教师顺利过关，从而达不到问责评价的目的。

（4）**教师评价功能异化，溢出性功能明显。**与教育评价一样，教师评价是一个由检验功能、诊断功能、反馈功能、导向功能、发展性功能等组成的多功能耦合系统，但其本质性功能在于促进教师发展的功能。<sup>7</sup>目前，我国不少高校主要是从教师管理层面来理解教师评价的功能的。教学管理部门主要通过学生评教结果来反映教师教学质量；科研管理部门主要通过教师科研论文、科研课题、科研经费、科研获奖等来评价教师的科研工作质量；人事和师资管理部门主要基于教师的教学和科研质量评价结果，来管理诸如教师聘期考核、年度考核、职务晋升，以及人才遴选、人才引进等事务。教师评价沦为一种教师管理工具，产生了以评价代替管理的倾向，导致教师评价的溢出性功能极为明显，使教师评价成为教师不得不面对，又试图极力逃避的事情。

### 三、从问责性评价走向发展性评价：我国高校教师评价理念的改革方向

当前高校教师评价改革的关键，不在评价指标体系和评价方法层面，而在评价方法论层面，即必须确立为了促进教师发展而评价，而不是为了管理教师而评价的评价方法论。

#### 1. 评价理念偏差是导致高校教师评价困境的主因

我国高校教师评价之所以陷入困境之中，主要在于教师评价理念偏差所致。目前的高校教师评价，遵循的是一种混合了企业管理理念和政府管理理念的混合性理念。企业管理理念以“经济人假设”为基础，认为每个个体都是追求利益最

<sup>7</sup> 张应强. “双一流”建设需要什么样的学科评估——基于学科评估元评估的思考[J]. 清华大学教育研究, 2019 (5): 11-18.

大化的，主要通过利益机制来主导和调节个体行为；政府管理理念以科层制为基础，主要通过自上而下的权力来主导和调节个体行为。作为一种混合性评价理念，目前高校教师评价理念的前提假设是，高校教师是以“名”“利”等功利性需要为基本追求的。如果没有自上而下的问责压力，教师就不会产生积极的教学、科研和育人行为。显然，这一前提假设存在着两个问题：一是对教师的功利性需求未加区分，二是对教师职业特点的片面认识和错误理解。

古往今来，教师在任何国家都被看作是一种具有使命性的职业。当然，古今中外的教师，也并不是每个人都认识到了自身职业的使命性，特别是在经济功利主义文化氛围下，有些教师意识不到教师职业的使命性，追逐眼前的物质利益，但我们不能因此而做出上述评价理念的前提假设，在教师评价中否认教师职业的使命性，否认教师群体的使命自觉。中华优秀传统文化和教育传统尤其重视教师职业的使命性内涵，中国知识分子也有着一种特殊的义利观。因此，高校教师评价理念，也就不能建立在企业管理理念和政府管理理念的基础上，而是要确立适应高校教师职业特点的评价理念。

西方学术界一般把高校教师看作是从事学术职业的人。改革开放后，我国学者也将学术职业概念引入对高校教师的研究中。高校教师从事学术职业，就是将学术研究和知识生产，既作为一种生活方式，又作为一种谋生手段。相对于马克斯·韦伯提出的“学术志业”而言，学术职业在学术境界上虽然处于相对低一些的层次，但它与学术志业也有诸多关联之处，如将学术生活作为基本生活方式，将学术追求作为重要追求，将学术成就和贡献作为个人价值的体现等。学术职业与其他职业的根本区别，在于通过学术研究和知识生产来体现学术职业的社会价值和个体价值。教师从事学术研究和知识生产是有特定规律的，它以教师的学术志趣为基础，以教师的学术追求为内驱力，往往很难通过外部的利益诱导和问责机制来驱动学术研究和知识生产。学术研究和知识生产需要长期的学术积淀，其学术产出既有沉寂期，也有爆发期，没有规律可循。我国高校教师兼具教育者与研究者两种身份，既从事教学和人才培养工作，也开展科研工作。<sup>8</sup>教学和人才培养工作本质上是一种“良心活”，不仅其工作绩效具有滞后性，而且事实上也无法准确测量。相反，教师如果只是按照教学和人才培养工作的绩效标准来开展

<sup>8</sup> 张应强. 大学教师的社会角色及责任与使命[J]. 清华大学教育研究, 2009 (1): 8-16.

工作，他可能达到了考核目标的要求，但却没有真正提高教学和人才培养质量。教师的科研工作绩效评价，也存在“测不准”问题。科研绩效评价和问责，可能会产出指标意义上的科研成果，但可能难以产生真正具有创新性的学术成果。这就违背了教师科研绩效评价的初衷。

## 2. 确立以信任为基础的发展性评价理念

信任是人际交往的基础，也是管理活动的基础。人与人之间的交往，如果缺乏基本信任，就会缺乏安全感，就会终止交往。人与人之间的基本信任，是建立在人性底线共识基础上的。组织与其成员之间如果缺乏基本信任，就会极大增加管理成本，甚至无法维持管理关系。高校是一个以知识和学术生产为纽带的利益共同体，需要各利益相关者相互信任和合作。信任是合作的前提，是保证合作可持续性的根本，各利益相关者相互信任的水平越高，开展合作的可能性就越大，而且合作本身也会带来和强化相互信任。<sup>9</sup>从高校学术治理的角度来看，信任是高校与教师之间形成的一种心理默契和基本共识。如果高校与教师之间有了基本信任作为基础，管理部门也就不需要制定那么多制度和规定来防止教师“钻空子”，也不用制定刚性的考核指标来促使和监督教师开展学术生产，教师也就不需要在管理部门的监督下对照考核评价指标从事学术生产。目前的高校教师绩效问责评价，之所以要通过自上而下的问责来管理和监督教师的学术生产活动，是因为评价制度设计时对所有教师学术生产的动机和行为做出了不信任的预设。这就导致教师评价制度缺乏信任基础，使教师评价工作往往将教师排除在评价过程之外，事实上形成了一种相互对立和相互提防的关系——管理部门不断改进评价制度和办法，修改评价指标和标准，以避免有些教师“钻空子”；一些教师则千方百计寻找政策的漏洞，打政策的“擦边球”，搞“上有政策下有对策”。这样的教师评价往往成为一种“零和博弈”。

要改变这种“零和博弈”的教师评价，必须实现高校教师评价理念的根本性转变——从基于问责的绩效性评价理念转向基于信任的发展性评价理念。所谓基于信任的发展性评价理念，就是说管理部门和教师之间首先要建立一种基本信任关系，都要相信是为了学校发展和教师发展而开展教师评价工作，都要围绕学校发展和教师发展建立起相互理解和合作的评价关系，从而实现以教师评价促进学

<sup>9</sup> 张应强. 高等教育质量建设：创新体制机制与培育质量文化[J]. 江苏高教, 2017 (1): 1-6.

校发展和教师发展的目的。只有实现了教师评价理念的这种根本性转变，教师才能从被评价者转变为评价的参与者和合作者，才能改变管理部门与教师之间的对立和提防关系，才能实现教师发展和高校发展的有机统一。

实现高校教师评价理念的根本性转变，对于改革当前的高校教师评价工作具有重要意义。一是有利于实现教师评价目的的根本性转变——从绩效问责的目的转向促进教师发展的目的；二是有利于实现教师评价内容的根本性转变——从注重教师教学科研工作结果评价到注重过程评价，从而充分发挥评价内容和评价指标对教师发展的诊断性和引导性作用；三是有利于实现教师评价方法的根本性转变——从基于“内卷”和“虚高”的评价指标的竞争性评价到注重立足教师自我发展和进步的增值性评价。

### 3. 保持“信任”与“问责”之间的张力：新教师评价理念的落实策略

如何在实际的高校教师评价工作中体现这种基于信任的发展性评价理念，是高校教师管理实务界关注的重要问题。换句话说，这种基于信任的发展性评价理念是否具有可操作性？在高校教师评价中如何落实基于信任的发展性评价理念？

第一，要正确认识基于问责的绩效性评价理念与基于信任的发展性评价理念之间的联系和本质区别。两种评价理念的本质区别在于教师评价理念的前提假设不同。如前所述，基于问责的绩效性评价理念的前提假设是，如果没有问责的压力，教师就不会产生积极的教学、科研和育人行为。而基于信任的发展性评价理念的前提假设是，相信绝大多数高校教师具有学术研究和人才培养的使命自觉，他们是在将学术研究和人才培养作为一种生活方式的基础上，将学术职业作为一种谋生手段。这两种评价理念虽然有着本质区别，但又有着密切联系，其最大公约数是促进教师个体发展和学校整体发展。基于信任的发展性评价理念，并不否认和排斥绩效问责评价的合理性。如前所述，保持合理的问责压力，有利于激发教师工作激情，保持良好工作状态，提高学术生产效率和科研产出。但这种绩效问责必须建立在对教师群体的基本信任的基础上，不能因为部分教师缺乏使命自觉而对整个教师群体做出“懒汉”判断，从而滋生“问责崇拜”。

信任教师并不意味着对教师的教学科研和人才培养工作没有工作量要求，并不意味着教师职业没有压力，而是要在教师评价方法论变革的基础上形成教师评

价共识，保持“信任”与“问责”之间的平衡，从而建立学校信任院系、院系信任教师的层层递进的信任关系，实现发展性评价与问责性评价的有机结合。对此，2016年8月，教育部印发的《关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》提出：要“坚持发展性评价与奖惩性评价相结合，充分发挥发展性评价对于教师专业发展的导向引领作用，合理发挥奖惩性评价的激励约束作用，形成推动教师和学校共同发展的有效机制”，要求“将教师专业发展纳入考核评价体系”“积极推进发展性评价改革”。

第二，要合理管控高校教师评价的溢出效应，不能让高校教师评价承载过多的分配性功能。目前的高校教师评价存在的最大问题之一是，教师评价结果不仅关系到教师的工资收入、福利待遇、住房优惠等与教师生计密切相关的问题，而且关系到教师的职称职务、学术荣誉、学术声誉等与教师学术尊严相关的问题。教师评价完全沦为一种管理教师的工具，并且这种管理工具承载了过多的分配性功能，从而引导教师追求学术职业之外的功利性目标，导致教师过于关注这些功利性追求，从而丧失教师学术职业的本质性追求。因此，要落实基于信任的发展性评价理念，一是要回归高校教师评价的本位，防止高校教师评价目的异化，将教师评价结果更多地运用于促进教师自我改进和发展；二是要对高校教师评价承载的分配性功能进行“瘦身”，合理管控高校教师评价的溢出效应，尽最大可能减少教师评价结果与教师的物质和生活待遇挂钩。

第三，高校要根据学校的办学类型和办学层次，确立具有合同约束力的、符合校情的教师基本工作量标准。目前基于问责的绩效性评价，所依据的评价标准本质上是一种相对性标准，在实施过程中出现了纵向上的“逐年提高”现象和横向上的“水涨船高”现象，从而导致不少教师无所适从，疲于应付；有些教师投机取巧，产生学术不端；有些教师“躺平”，退出这种评价游戏。因此，要落实基于信任的发展性评价理念，需要高校根据校情和教师队伍现状，在学校科学定位的基础上，确定“保底的”教师工作量标准，并在绩效工资分配中确保完成“保底”工作量的教师的绩效工资收入。

第四，高校要根据校情，在教师入口处把好“进人关”。提高高校教师队伍的质量，不能通过对教师进行基于问责的绩效性评价来解决，而是要在教师队伍的“入口处”把好“进人关”。同时，高校和教师都要有契约意识——高校接收

与学校地位对等的教师，教师接受与自身资质匹配的高校。目前这种基于问责的高校教师绩效评价，实际上担负着“收拾残局”的任务。不少高校，尤其是有些经历了升格过程的新建地方本科高校，由于当时要急于满足学校升格的师资队伍数量条件，没有严格把握教师遴选标准，使少数不具备学术能力和志趣的人进入教师队伍之中，然后通过绩效问责来促使其履行学术责任，提高学术产出，这实际上是“行难为之事”。对学校 and 教师来说，这都是一种伤害，最终只能是一种“双输”。因此，要落实基于信任的发展性评价理念，高校要根据学校发展定位和办学层次，注意在接收新教师时把好“进人关”，将提高教师队伍质量的任务“前置”，避免使高校教师评价承担“不能为”也“不应为”的责任。

社会科学文献出版社集刊全文数据库下载使用。