

# 通过设计良好的教师评价系统进行有效管理

李 焯

北京智库才恒文化有限公司 北京 朝阳 100022

**【摘要】**：在高等教育领域，有效管理的需求与制度体系的发展有关，但提供有效管理的人也会影响管理效果。随着美国高等教育公共资金的持续大幅减少，教师的人口结构发生了很大变化。作为回应，教师评价被用作解决对教师质量、机构问责制和教育改进的工具。快速、公平、廉价是设计教师评价体系的关键词。因此，努力确保教师评价体系的有效性和功能有效性是很有价值的。通过对国外文献综述客观性的角度介绍和考察建立综合教师评价体系的步骤分析，可以更好地理解高校教师职责的复杂性，并将教师评价与教师发展联系起来。

**【关键词】**：有效管理；教师评价体系；高等教育；学生评分；客观性

**Abstract:** Though the need for effective management is related to the development of institutional systems, people who deliver it would also impact on the management effect. As the significant decrease in public funding for higher education continues, the faculty demographics changed a lot. In response, faculty evaluation is used as a tool to address concerns about faculty quality, institutional accountability and educational improvement. Fast, fair and cheap are the key words in designing an faculty evaluation system. It is valuable to make efforts to ensure that faculty evaluation system is effective and functional valid. Based on literature review, this paper is designed to introduce and examine the steps in developing a comprehensive faculty evaluation system in sight of objectivity, understanding the full complexity of the duties and responsibilities of the college teachers, linking faculty evaluation to faculty development. In addition, this paper will analyze the student rating, concerning objective issue.

**Keywords:** Effective management; faculty evaluation system; higher education; student rating; objectivity.

## 1 简介

当代美国高等教育领域正在经历着巨变。随着运营成本的下降，商业和金融职能开始扮演更重要的角色。另一方面，社会期望大学接受任何想来的人，不管他们的能力如何。在扩张的背景下，成本、质量和准入率构成了美国高等教育的铁三角。作为回应，学院和大学越来越多地使用兼职教师、客座教师（adjunct）和非教职（non-track）教师，一些高校甚至使用兼职教师的比例达到其全部课程的80%（Arerola, 2007）。此外，大学教师终身制（tenure）概念本身正受到挑战，越来越多的大学采用了终身教职后评估（post-tenure review）。

今天，高校的人力资源对其目标而言是重要的战略合作伙伴，因此制定新的或重新修订的教师评价系统是势在必行的。Arreola(2007)表示，美国高校管理委员会和州立法者正在要求高等教育机构实施全面的教师评估系统，以促进有效教学，并更直接地将教师工资与绩效挂钩。就问责制（accountability）而言，教师奖励制度中的绩效工资模式，其中加薪幅度和加薪率取决于该教师的令人满意程度或者模范绩效凭证。根据Beckwith和Brault(2003)的观点，教职工表现不佳最终会降低学校为该校学生和社区提供优质服务的效率。因此，精心设计的教师评估系统可以识别出表现优异的教师，暴露其需要改进发展的领域，记录教员的表现，最终帮助形成高校的质量文化。

随着评估目标的不同，教师评价系统的定义也不同。在Arreola(2007)的定义中，全面的教师评价系统是对相关教师表现的系统观察或测量，以确定其表现与其学

术价值的一致性。Younes(2003)认为，教师评价系统被用作解决教师质量、高校机构问责制和教育改进等问题的工具，这些问题对世界各地的大学和学院仍然至关重要。Hammond, Cook, Jaquith & Hamilton(2012)在报告指出，一个全面的系统应该以协同的方式强调这些目的，并提供相应的监督和技术支持，辨别出需要额外帮助的教师，同时体现出可以作为表率优秀教师。因此，教师评价系统的结果可以提供对教师绩效的批判性分析。考虑到教师评价系统的客观性，对于管理者来说，确定如何在一个必然含有主观表达过程中达到统一的客观评价结果是至关重要的一点。通过对设计过程的详细分析，本文将说明学生评分的客观性以强调这一问题。

高校的学术优异度是由研究的质量、奖学金以及该校毕业生的素质以及他们对社会的集体影响来衡量的。只有当高校行政部门、教师、职员、学生和校友都致力于最高标准的表现时，这个目标才能实现（Younes, 2003）。尽管在过去几年中，美国高校增加了新的评价过程和步骤，但依旧没有什么捷径可以到达有效、公平、实用的教师评价系统。Arreola(2007)其实也提到过快速、公平和廉价是设计教师评估系统的关键词。由于教师评价制度更是一个行政过程，它的发展也是一个充满挑战又耗时的过程，因此目前来讲，高校只会研究和采用其他高校已采用的一些行之有效的评价制度。此外，使用教师评估系统来评估全职教师的绩效可能是一个困难的问题，因为大学管理者和教师通常对为什么实施评估过程保持不同的看法（Younes, 2003）。

## 2 关于教师评估流程

任何评估系统的核心支柱都应该是它的评估目的。评估目的决定了评价系统所提出的问题；影响所使用的数据来源；分析的深度和调查结果的传播。在设计全面的教师评价体系之前，有必要首先设定评价目标。如上所述，人力资源将作为战略合作伙伴为组织的使命做出贡献。回到乌尔里希(1997)的象限模型，员工贡献的管理与日常/运营重点和人员活动相关。换句话说，目的和角色定义是评估过程中的关键要素。Younes(2003)声称教师评价系统通常有两个相互矛盾的目的。一个是通过评估个别教师的优势和劣势来加强教师的发展努力，另一个是确定教师的雇佣应该继续还是终止。此外，Arerola(2007)也同样指出教师评价系统有两个目的。一是为自我提升提供反馈，这有助于教师提高当前绩效或纠正不足。二是为人事决策提供数据。从教师评价的目标来看，很明显，教师发展与评价结果高度相关。本文将在以后的教师评价中引入教师发展的视野。

回顾关于教师评价程序的文献和研究，有许多要素有助于有效的教师评价系统。在这一部分，首先介绍传统的增值模式，分析增值模式的有效性，指出各种模式的优缺点。奥斯汀社区学院(Austin Community College)的案例研究很简短，主要是在评估体系中增加其他关键要素。

一个有用的方法是将活动分类为人力资源的增值角色。

阿雷奥拉(2007)的书采用了传统的增值角色，并将教师评估过程分为八个步骤：

确定教员的榜样。

确定教员角色模型参数值。

根据可观察或可记录的成就、产品或绩效，定义教师角色模型中的所有角色。

定义角色组件权重。

确定适当的信息来源。

确定来源和来源影响权重。

确定应该如何收集每个来源的信息。

设计或选择合适的表格，尤其是学生评分表。

在第一步中，教师可以很容易地识别定义教学、学术和创造性活动、服务和行政或管理的传统角色的活动。按照惯例，教师角色模型包括教学、研究和服务(附录)。步骤2 确定每个角色对机构的相对重要性。更具体地说，它开始增加每个角色的价值或权重，见图1。为了实现可控主观性的全部优势，动态教师角色模型可以为每个角色确定一个值范围，以确定给定角色的表现对教师整体评估的最大和最小影响(图2)。步骤2的设计确保了以受控的主观性为目的的评估过程，因为不可能实现纯粹的客观性。例如，就可记录产品而言，教学角色的组成部分包括内容专业知识、教学交付技能、教学设计技能和课程管理。在第5步中，为了定义合适的源，最好的源原则是从那些对所讨论的性能有第一手经验的人那里获得信息。步骤6 意味着确定来自各种来源的信息将对每个角色的整体评估产生的影响。这一步也是为了维护客观问题，因为有许多因素影响来源的可靠性。为了确定应该如何从每个来源收集信息，它指出了从每个

来源获取指定信息将使用的表格、问卷、清单或其他数据收集程序或方法的类型。

### STATIC Faculty Role Model

TEACHING	40%
RESEARCH	40%
SERVICE	20%

图1 静态教师角色模型

Minimum Weight		Maximum Weight
50%	Teaching	85%
0%	Research	35%
10%	Faculty Service	25%
5%	Community Service	15%

图2 增值教师角色模型

根据Hammond(2012)等的说法，在当前对衡量教师有效性的兴趣的背景下，区分教师素质和教学质量很重要。教师素质与个人特质、技能和个人对教学的理解有关，包括行为处事的方式和价值观倾向。然而，教学质量指的是强有力的学术专业指导能力，使广大学生能够得益学习。换句话说，教学质量在一定程度上是教师素质的函数，但也受到教学环境的强烈影响。如果教学要有效，决策者必须解决教学和学习环境以及个别教师的能力问题。

## 3 教师评价系统的有效性分析

根据过去的资料，塞尔丁(1984)断言，旨在为教授提供建设性反馈的教师发展评估系统，往往会产生一种不满，促使教授改进。有了即时反馈、改进的愿望和有用的方法，教授们就改进得更多了(Seldin, 1984)。

诚然，增值模式在一定程度上有助于保护客观性。然而，就有效性管理而言，增值模式不稳定性较高。Moomaw(1977)认为，大多数评估系统不能有效地刺激和支持教师的发展。他列举了评价和发展活动之间缺乏联系，以及教师没有参与评价过程，作为大多数机构程序员效率不均衡或差的主要原因。此外，不同班级、不同年份的教师评分差异很大。即使当模型试图控制先前的成绩和学生人口统计变量时，教师也会根据他们所教的学生而处于优势或劣势(Hammond, 2012)，考虑到国际学生、有新英语学习者的教授和有特殊需求的学生，当他们教其他学生时，发现他们比同样的教授表现出更低的收益。同时，增值评级并不能解开对学生进步的影响。除了评级和价值观，还有许多其他因素需要考虑，以改善教师评价的客观问题。为了有助于提高教师的绩效，教学评估必须确定具体的困难，而不仅仅是评估教学的总体质量。特别是，学生的评分应该仔细评估，因为学生的反馈过于主观。另一方面，为了迎接挑战，学院和大学选择在其活动的各个方面变得更加以学生为中心，以鼓励培养一个完全能够在社区、国家、区域和国际舞台上占据一席之地的公民。同时，学生在高等教育中发挥着越来越重要的作用。

根据Hammond(2012)等的说法，一个高质量的系统应该创造一个连贯的，良好基础的方法来发展教学。第一，全州通用的教学标准，这些标准与有意义的学生学习相关，并在整个职业中共享。其次，基于全州的标准，

绩效评估可以指导州政府的职能。已经发现,设计良好的基于绩效的评估可以预测和提高效率。然后,地方评估系统应基于教学实践和学生学习的多种措施来评估在职教学。此外,支持结构应包括训练有素、技能娴熟的评估人员,他们具有深厚的教学知识,治理结构有助于做出合理的人事决策。

#### 4 奥斯汀社区学院案例研究

一般来说,教师评价系统的过程是相似的,因为程序的设计是耗时的。然而,奥斯汀社区学院的报告也强调了上述研究遗漏的一些重要因素。

评估的目的是支持奥斯汀社区学院教师教学技能的持续提高。ACC教师评估过程在严格的时间表下进行,主要是在每年秋季学期。春季学期期间,秋季学期未接受评估或希望接受额外评估的教师将接受评估。所有新的全职和兼职教职员工都会在ACC的第一学期接受评估。时间表在评估过程中至关重要,评估系统的时间周期也是如此。在全球化背景下,各方面发展迅速,很难预测和应对未来的趋势和变化。因此,短期或最近的反馈比过时的文件更可靠。ACC教师评估程序要求进行年度评估。

特别是,ACC注意到远程学习课程的评估,并通过学生在线服务为ACC学生提供评估其远程学习(DL)教师的机会。这一点与教师发展有关,并受到让学生完成教师评估的挑战。就客观性而言,ACC指出,一旦提交了课程评估,学生将不再能够评估该课程/讲师,并且一旦学生获得了该部分的分数,他们将无法使用在线评估。远程教育和网络课程都是高等教育发展的趋势。考虑到准入、质量和成本等问题,维持远程教学和在线学习的教学质量具有挑战性。特别是海外校区是高等教育的另一种策略,这种教学的师资评估结果对教育质量至关重要。

#### 5 联系教师的专业发展

为了取得最大的效果,教师评估系统必须与教师发展计划相联系(Arrola, 2007)。有效的教师发展计划是系统地提供资源和专业丰富的机会,旨在帮助教师在符合教育机构的价值观和需求的水平上表现。教师发展计划关注可能支持或妨碍行为改变的文化问题,为日常实践中的行为改变提供适当的支持。

将教师发展计划与有效管理联系起来,大学教师的定义变成了元专业。传统上,基础专业技能和知识只需要内容专业知识、临床技能、研究技术和策略来保持当前的教学。然而,对于好的教学来说是不够的。Arrola(2007)定义了元专业不仅需要基础专业技能和知识,还需要教学设计方面的技能和知识;教学交付;教学评估;课程管理;教学研究;学习理论;信息技术;和冲突管理。

卡法雷拉 & 津恩(1999)认为,高等教育中教师的专业发展有多种形式。本质上,它包括三种类型的活动:(a)自我指导的学习体验;(b)正式的职业发展计划,以及(c)组织发展战略。在他们的研究中,他们讨论了这些因素之间的相互作用是如何不断影响专业发展的,并得出结论,指出这个框架中的各种因素在哪里发挥了作用。组织发展是持续专业发展的三分之一。它被定义为“为

制定和实施组织改进的行动战略而进行的系统规划的变革努力”(卡法雷拉 & 津恩,1999年)。

#### 6 学生评分的客观性

在评价体系中,结论的一致性可以通过控制主观性的策略来实现。受控主观性是基于共识的一组值在测量数据解释中的一致应用。根据过时的研究,教师不能通过给出简单的分数来“购买”食物评级。既不是教小班不能保证高的学生评分,也不是教大班。总的来说,大一和大二的评分往往比大四和研究生更苛刻。必修课的学生往往比选修课的学生更看重导师。数学和科学课程的评分往往比人文学科的课程更苛刻。总之,学生的反馈是不稳定的、不可预测的和主观的。学生评分中的客观问题需要更多关注,因为管理员无法对这些不受控制的数据做出人事决策。

然而,这并不意味着学生评级没有用。当学生评分作为项目的一部分,包括与教学开发人员的个人咨询时,对教学改进工作非常有帮助。根据Arerola(2007年),学生评分表中的项目应基于对教师和学生都重要的特征。回应的尺度应该适当而平衡。费率表将对该表进行实地试验,以收集关于项目功能的数据,并进行分析研究,以确定测量的维度。通过允许公平和适当解释学生评级数据的规范,学生评级报告可以用于教师发展以及人事决策。换句话说,学生评分是有价值的,但需要谨慎使用。

与传统的院校学生评分相比,在美国大学生中广受欢迎的RateMyProfessors.com网站则从另一个角度展现了客观性。RateMyProfessors.com是教授评级最大的在线目的地。RateMyProfessors.com拥有7500所学校,超过1400万条完全由学生生成的评论和评级,是美国、加拿大和英国170万名大学教授快速研究和评级的最高免费网站。

RateMyProfessors.com是为大学生建造的,由大学生建造。每个月有400多万大学生在使用它。现在,学生也可以通过访问他们学校的RateMyProfessors页面来评论和评价他们的学校。选择最好的课程和教授是每个学生的成人礼,在网站上与同龄人联系已经成为数百万学生在这个过程中导航的关键方式。

在开放、自由和透明的氛围下,RateMyProfessors.com至少为教授的进步提供了有价值的反馈,尽管数据很难收集和分析。在某种程度上,网站上的评论可以帮助教授修改他们的课程。

#### 7 结论

总之,教师评价系统不仅需要从评价工具或程序的角度来考虑,还需要从其运作的政策体系和激励持续学习和提高所需的学校条件的角度来考虑。对教师评价成功方法的研究表明,教师评价应基于专业教学标准,并应足够复杂,以评估从新手到专家教师的整个发展过程中的教学质量。

根据阿尔弗雷德(2006)的说法,学院和大学往往是“保守”的组织,经常抵制变革。学生事务被视为履行不直接产生收入的职能,因此,他们在机构内的影响力不如其他领域(阿尔弗雷德,2006年)。正如Younes(2003)所述,新出现的世界标准和基准,以及体制挑战和对加强问责制的日益增长的需求,继续对大学和学院产生影响。毫无疑问,教师评价是提高学术机构

绩效的关键因素。如果开发和应用得当，它们可以有助于该机构实现卓越的使命，并为其他机构树立良好的声誉。

### 参考文献：

- [1]Arreola, R.A. (2007). Developing a comprehensive faculty evaluation system, Second Edition. Bolton, MA: Ankler Publishing Company, Inc.
- [2]Austin Community College Faculty Evaluation Procedures. (2007). Retrieved from: [http://www.austincc.edu/hr/eval/documents/ProceduresManual9-09\\_001.pdf](http://www.austincc.edu/hr/eval/documents/ProceduresManual9-09_001.pdf)
- [3]Beckwith, C.A., & Brault, A.T. (2003). The Expanding Roles of Human Resources in Higher Education.
- [4]Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175-193.
- [5]Caffarella, R.S. & Zinn, L.F. (1999). Professional Development for Faculty: A Conceptual Framework of Barriers and supports. *Innovative Higher Education*, 23 (4), 241-254.
- [6]Hall, Alison. (2003). *Managing People: Managing Universities and Colleges Series*. Open University Press
- [7]Hammond, L. D., Cook, C., Jaquith, A. & Hamilton, M. (2012). *Creating a Comprehensive System for Evaluating and Supporting Effective Teaching*. Stanford University.
- [8]Moomaw, W.E. (1977). Practices and problems in evaluating instruction. In: Centra, J.A. (Ed.), *Renewing and Evaluating Teaching*. New Directions for Higher Education No. 1, San Francisco: Jossey-Bass.
- [9]RateMyProfessors (2012). <http://www.ratemyprofessors.com/About.jsp>
- [10]Seldin, P. (1984). *Changing Practices in Faculty Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [11]Younes, B. (2003). Faculty Evaluation: Towards a happy Balance between Competing Values. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 2 (1), 117-120.

作者简介：李焯（1988年），性别：女，民族：汉，籍贯：湖北，学历：硕士，研究方向：高等教育管理。

附录

### 教师角色模型中的活动类别

#### TEACHING

##### *Instructional Design*

1. Developing course materials (e.g., handouts, slide presentations)
2. Developing computer simulations or exercises
3. Designing strategies for experiential learning events

##### *Instructional Delivery*

1. Delivering lectures
2. Operating chat room for online course
3. Facilitating small-group experiential learning events

##### *Instructional Assessment*

1. Developing written examinations
2. Grading examinations
3. Judging music recitals

#### SCHOLARLY & CREATIVE ACTIVITIES

##### *Proficiency*

1. Attending advanced workshops in your discipline
2. Acquiring advanced certification in your discipline
3. Pursuing postdoctoral work
4. Continuing Education credits in your field

##### *Discovery/Creative Activities*

1. Conducting basic research in your field
2. Writing a play, opera, or novel (if your field is theater, music, or English Literature, respectively)

##### *Dissemination (of information in your discipline)*

1. Books, monographs, etc.
2. Journal and magazine articles
3. Presenting recitals and exhibitions
4. Staging, directing, or acting in musical, theatrical, and dance productions
5. Exhibiting paintings, sculptures, and other creative arts
6. Writing Reviews, critiques
7. Popular press/media presentations (television, audio broadcasts, etc.)

##### *Translation*

1. Conducting applied research to produce a practical useable, product, procedure, or service
2. Inventing and patenting a new product based on previous research (either your own or others')
3. Developing a clinic protocol for treatment of a specific disease based on the use of newly developed drugs or medical technology

#### PROFESSIONAL RECOGNITION

1. Awards, honors
2. Invited presentations/keynote addresses
3. Consulting activities

#### SERVICE

##### *To the Institution*

1. Serving on department, college, or university committees
2. Serving on the faculty senate
3. Chairing any committee (student, faculty, etc.)
4. Serving as a sponsor for student activities/group
5. Advising students on programs of study
6. Sponsoring or advising student groups
7. Chairing master's or doctoral supervisory committees
8. Serving on master's or doctoral supervisory committees

##### *To the Profession*

1. Holding office in professional organization (president, secretary, treasurer, etc.)
2. Serving as journal reviewer, editor
3. Coordinating national conferences or meetings of the organization

##### *To the General Community*

Applying academic expertise in the local, state, or national community without pay or profit