

# 高校教师评价体系的文化学审视<sup>\*</sup>

徐梁峰

(浙江科技学院 外国语学院,浙江 杭州 310023)

**摘要:**文化因素对于教师评价制度的有效性起着至关重要的作用。基于霍夫斯泰德的文化维度理论,以中国传统文化五个维度,即集体主义文化、高权力距离、较低不确定性规避、偏女性化倾向和长期导向文化为切入点,分析现行绩效考核体系中存在的问题及文化根源,从跨文化的角度在评价主体、评价标准、评价内容、评价方式以及评价目标方面提出切实可行的建议,以期实现中国传统文化和扎根于西方文化的绩效考核体系的融合并进一步实现超越,从而逐步完善目前的高校教师评价体系。

**关键词:**高校;绩效考核;中国传统文化;西方文化;文化维度

**中图分类号:**G451.1 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2014)06-0047-07

教师评价是高等教育管理的重要环节,对学校的整体发展和高校教师个体发展以及教育质量的提高都有着深远的影响,尤其对于高校师资队伍的建设具有导向作用,因此,关于高校教师评价理念、评价内容及标准、评价方法及策略等方面的研究与实践不断得到丰富,其中尤以绩效式教师评价与发展性教师评价最为人们所推崇,二者也是中国高校教师评价体系改革的重要内容。绩效考核在中国的许多高校已推行数年,也出现了对它或褒或贬的各种声音,因此,本文拟从文化学的视角,审视绩效考核对于教师工作积极性、教学质量、科研水平、职业归属感和“幸福感”的影响并发现其中的不足之处,进而寻找问题的根源。

## 一、文化因素在教师评价体系实施中的重要性

文化在教育管理活动中的影响不容忽视,对于教师评价制度的有效性也起着至关重要的作用。教育是人类社会所特有的一种社会现象,是培养人的社会活动。如果将教育放到经济、政治、文化的三维结构中,那么教育制度背后的文化因素同样也值得研究<sup>[1]</sup>,而目前国内从文化的视角探讨教师评价制度的研究却寥寥可数。

新制度经济学认为,制度的有效性很大程度上取决于其是否与内在文化规范相协调并不断自我修正与强化。文化人类学的研究也表明,一种组织行为和管理方式需要与社会文化相协调才能持久存在并发挥长效作用,正所谓没有最完美的制度,只有最适合本土文化的制度。迪默克认为,影响学校管理差异最重要的因素是社会文化,因为它通过对一个学校组织文化的影响,进而影响学

<sup>\*</sup> 收稿日期:2014-06-22

作者简介:徐梁峰,语言学硕士,浙江科技学院外国语学院讲师。

基金项目:2012年浙江省社会科学界联合会研究课题“传统文化视域下的浙江省高校教师评价体系的有效性及其策略研究”(2012B035),项目负责人:徐梁峰。

校内部各因素<sup>[2]</sup>。但是在全球化的影响下,中国的教育领域基于表面的相似性而越来越多地引进了西方的教育制度,包括教师评价制度。如绩效评价最初发源于美国,教师发展性评价由英国引入我国,在引入时却未考虑其对本土文化的适用性。“这种不思考中西历史和文化背景差异性的政策克隆是一种伪全球主义。”<sup>[3]</sup>我国教师管理与西方发达国家教师管理处处在不同的发展阶段、面临不同的问题,更重要的是有不同的文化传统,因而绝不能照搬他国经验。被誉为“现代管理学之父”的彼德·德鲁克就指出管理是以文化为转移的,并且受其社会的价值、传统与习俗的支配<sup>[4]</sup>。西方的学校管理是在效率为本的理念下逐渐完成了一个科学化、理性化的过程<sup>[5]</sup>,教育管理的管理模式直接借鉴西方的现代企业管理理念和原则,重视对教师的教学和学生的学习进行量化控制,旨在建立一种高效、理性、标准化的教育组织系统。发源于美国的教师绩效评价正是在这种文化背景下产生的,因此有其深厚的科学主义的精神基础。但是中国却缺乏了这种科学主义的文化传统,著名文化学者余秋雨总结了中国文化的三大弊病,其中之一就是“疏于实证意识与缺乏科学意识”<sup>[6]</sup>。中国传统文化特别是儒家文化的影响至今都是根深蒂固的,它渗透到社会生活的各个方面,当然包括教育领域。因此正视传统文化因素对教师评价体系的影响,从跨文化的角度探讨中国传统文化和基于西方现代企业管理理念、以精确量化为特征的绩效考核体系之间的冲突、融合并超越,对于进一步完善目前高校教师的评价体系具有深远的现实意义。

## 二、绩效考核体系问题的文化根源

由于每个高校在制定绩效考核方案和细则时各有不同,本文以笔者所在的浙江省高校为主要研究对象。浙江省作为较早实施教师绩效考核体系的省份,在试行几年之后于2012年由浙江省教育厅正式颁发了《浙江省高等学校教师绩效考核指导意见》<sup>[7]</sup>。可以说,目前浙江省高校实行的绩效考核体系总体上能客观、科学地反映教师的工作业绩和工作能力,也受到了大多数教师的认可,但也存在着一些问题和缺陷,有些方面甚至和考核的初衷相去甚远,这显然是扎根于西方文化背景的绩效考核体系应用于中国教育领域后遇到的“水土不服”。笔者将以霍夫斯泰德(Hofstede)的文化维度理论(Cultural Dimensions)为研究工具<sup>[8]</sup>,以中国传统文化五个维度的特征,即集体主义文化、高权力距离、较低不确定性规避、偏女性化倾向和长期导向文化为切入点,分析现行考核体系存在的问题及文化根源。

### (一)集体主义文化

个人主义社会是指一种结合松散的社会组织结构,社会中每个人重视自身的价值与需要,依靠个人的努力来为自己谋取利益。集体主义社会则指一种结合紧密的社会组织,其中的人往往以“圈内人”和“圈外人”来区分,他们期望得到“圈内人”的照顾,但同时也以对该群体保持绝对的忠诚作为回报。

中国文化是比较典型的集体主义文化,个人利益往往要服从于集体的整体利益,个人的价值实现也依赖于整个集体,集体成员之间的和谐高于一切,所以保全自己和对方的面子在集体主义文化中至关重要。然而,绩效考核的本质就是建立竞争制度、打破平均主义、凸显个人差异,具体操作时以外显的指标(比如1~9级)作为评价教师工作业绩的主要依据,而岗级与教师的工资收入直接挂钩,这难免造成教师之间的竞争,比如以前同是副教授职称的教师现在可能会再被分成4、5、6级不同岗级。因此最终将可能出现这样一种局面:考核优秀或岗级高的教师会因为太“突出”而感觉不自在,会觉得被集体孤立,进而从“圈内人”变成“圈外人”;考核较差或岗级低的教师更是会觉得在

单位没面子,在同事面前抬不起头来,对考核有抵触情绪,继而影响工作积极性和工作态度,造成恶性循环。有一些教师认为现在同事之间的关系没有以前那么融洽了,一到考核的年份还会出现紧张的局面,这对教师的学校归属感也会产生消极的影响。

## (二)高权力距离

权力距离指的是一个社会、组织或者机构中掌握权力较少的那部分成员对权力分配不平等这一事实的接受程度。在权力距离差异较大的国家中,人们对于社会生活中的权威和等级差异习以为常,无论是有意识还是无意识,人们都接受自己固定的社会地位,社会组织呈现出垂直的管理模式,多倾向于自上而下的决策方式。而在权力距离小的国家,社会等级差别不大,组织机构中的等级区分主要是基于管理的方便,且多为扁平式管理机构,倾向于自下而上的决策方式。

按照霍夫斯泰德的统计数据,中国社会是权力距离指数比较高的国家,具体表现为拥有权力的人和受权力影响的人之间存在明显的差异,“官本位”思想盛行及个体参与公共事务和决策的程度不高。传统中国社会的稳定性就是建立在儒家等级文化的基础上的,表现在学校领域就是教师和行政人员之间二元关系的权力分布以及教师对权力的敬畏,学校管理层和教师之间有类似于官僚组织的界限。因此,高校教师绩效考核往往是走行政化路径,学校管理层及各二级学院的中层干部往往左右着评价工作。尽管就教师评价会征求普通教师的意见,但最终考核制度的决策权还是掌握在行政主管部门手中,由行政人员负责具体操作,使得绩效考核中的各种信息不够全面和真实,评价过程不够透明。部分教师认为绩效考核有欠妥之处,但提上去的修改意见如石沉大海,所以感到很无奈,这也从另一方面体现了教师对权力、权威的容忍度较高。而长此以往,将会进一步弱化教师的地位,同时会助长行政人员凌驾于教师之上的权力欲望,最终可能会造成教师和学校行政管理人员的严重对立,影响绩效考核的顺利进行。

## (三)较低不确定性规避

不确定性规避是指一个社会对不确定性和模糊情境的威胁程度以及通过措施、制度等来消除这些不确定性及模糊情境的倾向。霍夫斯泰德的调查研究表明,不同民族文化之间在不确定性状态的规避倾向上有很大的不同,不确定性规避高的民族把生活中的未知、不确定性视为大敌,千方百计加以避免,而不确定性规避低的民族则采取坦然接受的态度。

中国社会的不确定性规避指数较低,教师更加适应工作中模棱两可、弹性的规章制度而不是具体的、明确的指令依赖。因为模棱两可的规章制度允许特事特例的存在,就像俗语说的“制度是死的,人是活的”,这种弹性的工作环境往往能满足他们对于安全感的需要,工作起来更得心应手。然而,绩效考核的一个显著特征就是精确量化,它一反过去空泛模糊的评价标准,不仅将教师的教学工作量、科研工作量等显性的指标,甚至将教学效果、科研成果和管理工作等隐性的工作价值全部用一系列的数字明确呈现出来,这显然与较低不确定性规避的传统文化相悖。部分教师尤其是一些老教师就显露出了对精确量化和硬性指标的排斥,觉得不够人性化,因为学校不是一个大工厂,教育也不是大批量流水生产,而是培养人的一种创造性的活动,其价值无法在量化的数值中完全体现出来。另外,绩效考核体系中各岗级的最低教学工作量、最低科研工作量和最低工作总量等冷冰冰的硬性规定,给教师带来了压迫感,所以很多的高校教师都觉得现在的工作压力比以前大很多,经常感到焦虑,进而直接影响到了教师的身心健康。

## (四)偏女性化倾向

男性化倾向是指社会中两性的社会性别角色差别清楚,女性化倾向则是指社会中两性的社会

性别角色互相重叠。在男性化的国家中,社会竞争意识强烈,成功的尺度就是物质财富,社会赞赏工作狂,注重工作绩效,信奉的是“人生是短暂的,应当争分夺秒追求成功”。而在女性化的国家中,强调平等、团结,珍视人际关系的和谐,人们认为人生中最重要的是物质上的占有,而是心灵的沟通,信奉“人生是短暂的,应当细细品味、享受生活”的观念。

中国社会是偏女性化的社会,人们认为人生中最重要的是物质上的占有和财富上的成功,而是生活品质的提高和精神世界的追求,尤其是中国的知识分子自古以来就有一种超越世俗、淡泊名利,轻物质羁绊、重精神自由的风骨。中国社会一直把教师当作社会道德的化身,“学高为师,身正为范”是对教师的期望,也是要求,教师的最大幸福是“桃李满天下”,学生成才就是对教师工作最好的肯定与安慰。然而,绩效考核除了把岗级作为绩效工资分配的依据,还把考核结果与绩效工资挂钩,以薪酬和待遇的差别来体现教师的工作成绩及工作价值。不可否认薪酬的差异对于教师的发展有一定的激励作用,但这种功利化的评价方式忽视了道德、情感的因素,无法体现教师对教学的耐心、对学生的爱心、责任心等“良心活”。所以有时候会出现一部分教师在教学上付出了比一般人更多的时间和精力,是学生心目中的好老师,但由于科研数量少等某一个方面的不达标而在绩效考核中居于后位,这不仅会阻碍教师从工作中得到职业乐趣与精神满足,在某种程度上还世俗化了大部分教师的工作动机,贬低了教师的工作价值。

### (五)长期导向文化

长期导向/短期导向体现着一个民族对长远利益和近期利益的价值观,表明了一个社会的决策是受传统和过去发生事情的影响程度大还是受现在或将来的影响程度大。长期导向强调整洁和坚忍不拔,为了实现目标,以坚强的毅力恒久忍耐,拼搏到底。短期导向强调的是过去和当前的品德,着重眼前的利益,注重担负社会责任。

按照霍夫斯泰德的研究结果,中国是典型的长期导向文化。中国文化注重作长远打算,不急于求成,注重长期稳定发展并愿意为将来投资,对待事物以动态和长远的观点去考察,以坚韧、不屈不挠的精神去追求目标,而不管实现目标有多大困难。这种文化体现在我们的教育领域就是“十年树木,百年树人”的教育理念。然而,绩效考核是一种即时评价,追求速度和效率,看重短期的成绩,实行即时奖惩的考核方式,给教师规定了非常明确的短期绩效目标,比如每年必须完成多少指标的科研工作量和教学工作量等,超额完成给予薪资奖励,反之则扣除奖励,这不符合中国人“慢工出细活”的工作理念和“脚踏实地”的工作作风,难以让教师真正安心、潜心于教学工作和科学研究。追求眼前的利益,心态浮躁的工作氛围,这也是导致高校学术不端行为频发的原因之一。

## 三、完善绩效考核体系建构的建议

相比较于传统的教师考核体系,现行的绩效考核体系更科学、更客观、更公平地反映了广大高校教师的工作业绩,尤其促进了高校高素质专业化教师队伍的建设,提升了高校人才培养、科学研究和社会服务的质量和水平,“多劳多得、优绩优酬”的原则在一定程度上也发挥了绩效工资分配的激励导向作用,受到了高校教师的普遍认可。但是,在具体实施的过程中,扎根于西方文化背景的绩效考核体系与中国传统文化产生了碰撞,出现了一些不和谐的因素,阻碍了考核目标的全面实现,因此应该从跨文化的角度完善现行的绩效考核体系,在吸收、借鉴国外教师绩效评价体系中有益成分的基础上,结合中国特有的传统文化加以创造性地应用与实践。

## (一)评价主体

在评价主体方面,采取管理层、教代会、学生相结合的全员、全方位、全过程的评价方式。教育行政部门应首先从“管理教师”的固有理念中解放出来,树立服务教育、服务教师的指导思想,最大限度地从物质和精神上对教师予以支持,对教师少一些刚性约束,多一些柔性方法,从而给予教师充分的自由发展空间。其次,学校管理层要把绩效考核规则制定的权力下放给教代会,而自身的工作则转向对教师绩效评价工作的指导和监督,对规则制定、执行过程以及预期结果等方面进行有效指导。最后,健全评价结果公示、教师申诉复核制度,保障教师在考核过程中的正当、合理权益。教代会要充分发挥在教师绩效考核中的主导作用,教代会不再仅仅向校领导层负责,而是主要向学校教师负责。建立由代表不同群体利益的教师组成的考核领导小组,如代表不同年龄层的老、中、青教师代表,不同职称的教授、副教授、讲师、助教代表,不同学科群的各专业教师代表,在学校管理部门的指导下,全程负责绩效考核的标准制定、落实过程以及结果公示等,确保整个考核过程的公开、公正。学生是教学活动的直接参与者,对教师教学评价也最有发言权,但是现在普遍的做法是学期末学生给教师打一个评教分,这种做法抛开由于学生对教师的主观偏见及对评价内容的认识不足等造成的评教分失真不论,仅凭一个分数的评价对教师改进教学方法和提高教学质量不仅无益,还容易造成“唯评教分”的不正常现象。因此,应该转变学生的评教方法,改打分为中国教师更容易接受的合格、良好、优秀等模糊的评价方法,同时根据课堂感受与学习效果提交书面反馈意见,以便教师改进教学活动,这样学生与教师都将是教师评价的受益者。

## (二)评价标准

在评价标准的制定方面,要坚持民主、公开、公正的原则,更多地听取来自基层教师的声​​音,采取自下而上的决策方式,保证教师在整个评价过程中的参与权与知情权,最后的决定权应交由教代会,而不是学校领导或管理部门。在制定评价标准前,学校应先进行全面的摸底,保证标准的可行性与操作性。评价标准应是教师经过一定的努力能达到的,若指标太高,教师衡量之后认为经过努力也无法达到就会自我放弃,那么绩效评价反而起到了消极的作用;若指标太低,不需要努力也能达成,绩效评价则失去了鼓励先进、鞭策落后的激励作用。同时,评价标准的制定要以人为本,尊重教师的主体价值、特长差异和发展潜能,理解教师劳动的特殊性、复杂性与创造性。此外,评价标准的制定要以激励为主,惩罚为辅,在给予教师物质利益的同时,还应给予教师精神上的激励,如感情、信任、尊重、荣誉等,把考核的着眼点放在对教师的关心、培养和发展上。其中,对于教师教学的评价标准应该坚持授课数量与教学质量相结合,学生对课堂教学效果的评价与专家对教师专业水平的评价相结合的原则;对于教师科研的评价应坚持“鼓励创新、服务需求、科教结合、特色发展”的指导原则,建立导向明确、激励约束并重的分类评价标准,比如对基础研究的评价以有利于潜心研究、长期积累,催生重大原创性成果为重点,对应用研究的评价以聚焦需求,具有自主知识产权和重大技术突破为重点,对软科学研究的评价以服务决策需求,形成战略研究报告,支撑思想库智囊团建设为重点<sup>[9]</sup>。

## (三)评价内容

在评价内容方面,除了显性的、量化的业务能力评价之外,增加隐性道德因素的挖掘,坚持把师德放在首位,强化育人为本的责任意识,对于师德高尚、具有奉献精神的教师给予鼓励,对于道德失范、学术不端的教师实行“师德问题一票否决制”。树立“专业化”的评价原则,根据不同学校、不同学科的特点,建立各有侧重、各具特色的考核指标和标准,比如对于化工、电子等工科类教师的科研

考核可以侧重其经济效益及社会价值,而对于英文、历史等文科类教师的科研考核应该侧重其学术价值。充分调动所有教师的积极性和创造性,而不是采取“一刀切”的做法,比如给予年轻的教师明确的定量评价指标,而对于已有学术建树的教授则侧重学科建设、团队建设和科研创新成果的评价要求。实行教学与科研并行但分类考核的方法,统筹兼顾各类人才队伍的协调发展,鼓励“教学型优秀教师”和“科研型优秀教师”等“偏科”教师的存在,对于“教学型”教师的评价侧重教学工作量、教学效果、教学研究与改革三个方面,而对于“科研型”教师的评价应该以创新与质量为导向注重其科研成果,科研数量与科研质量并重,强调其科研服务社会的实践价值。

#### (四)评价方式

在评价方式方面,除了对于教师个体的评价之外,增加对于以课程组或学科组为单位的教师集体评价,这样既减少了教师之间不必要的竞争,符合中国集体主义社会的情感需求,而且通过互相合作、取长补短,加强课程团队和科研团队的建设。采取定性评价与定量评价相结合的方式,科研考核可以采用操作性较强的、精确的可量化指标,而教学活动由于其创造性、特殊性、复杂性更应该采取模糊的计量方法,比如可以用书面评语的方式总结评价教师的工作表现,关注教师的敬业精神、奉献程度、工作的积极性和创造性,避免采用积分排名等简单化的处理方式。采取形成性评价和终结性评价相结合的方式。绩效评价是依据教师在过去一段时间内的工作表现而做出的终结性评价,首先,教师的教学成果不是以物化的形式表现出来的,而是以一种潜在的因素存在于学生身上的,学生质量如何,需要在高年级甚至毕业工作之后才能表现出来,这就是我们常说的“百年树人”。其次,对于科研的考核就更应该尊重科学研究长期性的客观规律而灵活安排考核周期,甚至可以由教师根据自己的研究规划自行提出考核周期。2013年11月,教育部在颁发了《关于深化高等学校科技评价改革的意见》,提出建立“开放评价方式”,“适当延长评价周期,注重评价实效,科研人员的评价周期原则上不少于3年”的指导性意见<sup>[9]</sup>。因此,对于短期内未到达考核要求的教师不应采取“一锤定音”、“一棍子打死”等绝对化的处理方式,要注重教师长期以来的自我进步,同时以长远的眼光挖掘教师的发展潜能。

#### (五)评价目标

在评价目标方面,学校应该将教师绩效评价与教师发展、学校发展紧密联系起来。学校不应仅仅把绩效考核当作工资发放的工具和管理教师的规章制度,而要将其看作促进学校整体发展的契机,使之成为学校的长远发展、教师队伍建设服务。制定教师评价目标,首先必须明确高校总的战略目标,制定组织层面的评价指标,同时对教师积极开展宣传活动,使教师理解绩效考核的本质内涵、目的意义,帮助教师树立正确的绩效观,引导教师对绩效考核的认同,从而转变教师“被管理者”的心理定势,使教师逐步确立“学校是我家,我与学校同命运、共发展”的共同价值理念。但是,评价指标并非一成不变,因为随着高校内外部环境的变化,高校战略目标、组织结构和阶段目标都要做出相应调整,比如有些高校是办成世界一流的高校,有些高校主要是为当地的经济培养人才等等,为了与之相适应,评价目标应随着高校规模和高校生命周期的不同阶段而进行变化。

### 四、结 语

总之,融合并超越中国传统文化的绩效考核体系,既能保证高校管理工作的高效率和教师评价结果的客观性、公平性,又能增加教师的职业“幸福感”和“归属感”,调动教师的工作积极性,激发教师的潜能,提高教育质量,最终实现学校和谐、学生进步和教师发展的目标。

## 参考文献:

- [1] 冯加渔. 教育改革的文化矛盾[J]. 教育学术月刊, 2011(4):7-9.
- [2] C·迪默克. 教育领导和管理的跨文化比较模式研究[J]. 华东师范大学学报:教育科学版, 2005(4):32-41.
- [3] 赵敏, 刘胜男. 传统文化在教师评价中的现实表征及超越[J]. 教师教育研究, 2011(2):49-54.
- [4] 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者[M]. 许是祥, 译. 北京:机械工业出版社, 2005:81.
- [5] 张俊友. 客观对待教师绩效评价和发展性教师评价[J]. 教育学报, 2007(1):47-53.
- [6] 余秋雨. 何谓文化[M]. 武汉:长江文艺出版社, 2012:18.
- [7] 浙江省教育厅. 浙江省高等学校教师绩效考核指导意见[R]. 2012.
- [8] Hofstede G. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations[M]. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001:79-341.
- [9] 教育部. 关于深化高等学校科技评价改革的意见[EB/OL]. (2013-11-29)[2014-05-09][http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe\\_784/201312/160920.html](http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_784/201312/160920.html).

## An Intercultural Perspective to the Teacher Evaluation System

XU Liang-feng

(School of Foreign Languages, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

**Abstract:** The cultural element plays a crucial role in the effectiveness of teacher evaluation system. Based on Geert Hofstede's Cultural Dimensions, and the theory of five dimensions in traditional Chinese culture, namely collectivism, high-power-distance, low-uncertainty-avoidance, femininity, long-term-oriented-culture, it explores the drawbacks of the current system and its cultural reasons. Finally from the intercultural perspective, it proposes some strategic advice in terms of evaluation subject, criteria, content, method and goal on how to merge and go beyond Chinese traditional culture so as to improve the current system of college teacher evaluation.

**Key words:** higher education institutions; performance appraisal; Chinese traditional culture; Western culture; cultural dimensions

责任编辑 李 航