

引导本科教学评估从运动式管理走向常态化管理

谢攀峰 (广西师范学院, 广西南宁, 530001)

[摘要] 由于受运动式管理思维和运动式工作方式方法的影响, 首轮评估在取得明显效益的同时, 出现了许多高校消极回应评估、投机心理和形式主义倾向、“运动依赖症”等弊端, 弊端的解决应该从摒弃“运动式”思维入手, 建立政府和社会的常态化评估制度, 建立高校自评机制, 引导评估从运动式管理走向常态化管理。

[关键词] 本科教学评估; 常态化

[中图分类号] G420 **[文献标识码]** A

[作者简介] 谢攀峰 (1970—), 女, 广西容县人, 硕士, 经济师, 主要研究方向为教师教育、高校管理。

开始于 2003 年结束于 2008 年上半年的首轮本科教学工作水平评估, 出现了以“形式主义”“功利主义”为根本标志的问题。笔者认为, 这些问题的出现, 与本轮评估在管理的思维和方式上或多或少地染上运动式管理色彩有关, 今后本科教学评估制度建设应该何去何从? 笔者试图从运动式管理的视角分析当前本科教学评估的缺陷, 指出未来必须立足于把本科教学评估从政府“外需”的行政行为转化为高校自身“内需”的自觉行为, 引导评估从运动式管理走向常态化管理。

一、运动式管理视角下的评估

所谓运动式管理, 是指打破常规管理的节奏或状态, 按照政治运动的方式来进行的一种管理方法。^[1] 运动式管理一般要打破日常管理的节奏, 形成管理“高潮”, 成为一个时期的管理“中心”和“热点”。运动式管理并非一无是处, 它的优势主要体现为自上而下强大的社会组织和动员能力, 特别在非常时期, 这种优势表现得最为显著, 通过突击行动, 可以获得“短平快”效应。但是, 作为一种管理手段或方式, 运动式管理存在明显弊端, 如行政成本高、效用短期、滋生腐败、带来投机心理和形式主义等。当前的本科教学评估, 五年一评, 每评只有五天, 其实是一件非常短、平、快的事情, 很容易出“效果”, 特别体现在学校办学条件的硬件建设上。但是, 这轮富有运动式管理色彩的评估, 在其运行过程中, 已经出现了运动式管理所具有的明显弊端。

(一) 行政化的评估行为带来评估客体的消极行为

本科教学评估主体是教育部和教育部所代表的国家。由政府作为评估的主体, 能够比较充分地体现国家的教育价值观, 引导评估客体按照国家的要求办学, 对高校有较强的约束力和权威性。但由于政府是评估的单一主体, 教学评估也就演变成各级政府及其教育行政部门依据一定的评估指标体系对高等学校的办学水平和教育质量进行检查与评价的一种具体行政行为。这种行政行为, 不但使评估的功能局限于监督与管理的单一化和狭隘化, 而且抑制和削弱了高校办学的主动性和灵活性^[2], 评估主体的积极行为带来的却是评估客体的消极行为。首先, 在评估活动中, 评估客体只是从本校利益个体出发, 对评估活动有着消极

抵抗心理。其次, 评估客体的消极行为还表现为两个落差, 即对评估结论的积极争取和对评估促进建设的消极行为, 一切评估的整改活动都是为了在评估指标中达到优秀。^[3] 从而弱化了各高校对评估工作应有的主动性, 学校往往处于被动地位, 缺乏评估热情, 常常处于应付状态。个别学校甚至把评估达标或争取优秀当做一项面子工程和政绩工程。

(二) 模式化的评估过程引发的投机心理和形式主义倾向

运动式管理有一套管理的基本形式, 已形成一套固定的程序, 都有一套固定的实施过程或环节。本科教学评估的过程, 也已形成一套固定的程序。大致为如下的过程: 向教育部申报评估——成立评估领导小组——制定评估方案——召开动员大会——自查自评——迎接专家进校考察——整改等七个环节。在这个过程中最高度模式化的就是专家进校考察的实施过程和环节, 归结为: 听、看、谈、访、测、查等几个环节。特别是提前一年多教育部就确定并通知学校专家进校考察时间, 专家进校考察前一个月就确定并公布专家名单, 然后就按时来评估, 这种固定的模式化过程必然会助长投机心理, 带来形式主义倾向。从评估主体来说, 全国包括地方院校都要接受五年一次的评估, 数量大、时间短, 往往带有政绩观, 短时间内评估部门必须向上级部门拿出一个结果来。这样不可避免地导致了更多系统性造假行为的发生。对评估客体而言, 五年才一次, 一次才五天的评估仿佛就是一场临时“运动”, 为取得较高的评估等级, 学校千方百计在各种形式上做文章, 不顾实际需要, 短期内添置大量的硬件设备, 引进大批的教师, 对材料进行精美包装, 越评到后来, 有的学校越认为, 我们不需要做得好, 只要专家印象好给打高分就行, 部分教职工认为平时不规范、无质量的管理和教学行为是可以姑息的, 专家考察时做好就行了, 甚至出现弄虚作假的现象。

(三) 单一的评估标准与删繁就简的评估方式忽视社会公正

运动式管理往往强调效率而忽视管理的公平公正性。因为运动式管理在实际工作过程中, 为了保证管理的高效率, 往往采取“一刀切”的强制手段, 删繁就简, 从而忽视管理客体的多样性。众所周知, 目前的本科教学评估,

使用的评估指标体系在宏观上是单一的,即总体定位问题。就评估指标体系本身而言,不同层次、不同类型的院校用同一个指标体系有自相矛盾之嫌。微观上也是单一性,即具体观测点上的单一性。宏观上的单一性必然导致微观上的单一,而大量的微观单一又导致了整体结果的单一性。“泛优化”的评估结果是评估指标体系结果单一性的主要表现,从定位到观测点到最终的结果,单一性问题一脉相承。^[4]

而专家的评估方式,教育部“规定动作”很多,任务十分繁重。在短短的五天里,要听校长报告、考察各类基础设施、听不同类型和不同年龄教师的课程、召开各种形式的座谈会、测试学生的基本技能、走访管理部门和教学单位、意见反馈,还要查阅大量的评估材料。在时间紧、任务重的情况下,专家组不得不简化某些工作,加快工作进度,省略一些程序,这就使得评估有了“走马观花”之嫌。客观地说,要在短时间内对一个学校进行全面、深入、准确地评估是非常困难的,由于总体情况把握不准,更多的专家选择“多说好话”“留有余地”。评估结果的宽松性和“泛优化”就成为必然,从评估结论上,很难看出大学教学质量的优劣。如此,就有可能对认认真真练内功、不倚重表面文章的部分高校造成额外的伤害。

(四) 高成本的评估运作降低了评估客体的整体效益

由于运动式管理具备成本虚高的特性,它就必然要求在最短的时间内达到最大的目的,为此不惜增加行政成本。不错,“运动”也能够取得一定的成效,但这种成效往往是在巨大成本的基础上取得的。所谓评估成本是指高校自评自建、专家进校考察、评估后评估结论出来前三个阶段投入的人力、物力和财力,包括显性成本和隐性成本。由于连年扩招,资源不足、经费投入跟不上规模发展速度,这是许多高校特别是地方高校共存的问题。在这样的背景下,学校适当增加投入,改善办学条件是应该的。问题在于为了保证评估取得好成绩,很多学校不惜自筹资金,举债运作,突出投入,在硬件改造、材料建设、宣传发动、学习考察、专家公关、文艺演出、总结表彰等方面,在指导性评估、预评估等反复演练中花费了大量的人力、物力、财力。特别是针对专家和有关部门的各种活动经费,更是不计成本。这部分恰恰又是各校不愿公开的、经过财务处理的隐性成本,“如果把这个成本计算在内的话,这一成本将是令人吃惊的。”^[5]评估结束后有的高校背上了沉重的财务包袱。这些为了评估政绩如此大成本的投入是否带来了教育质量的高效与长效,是值得反思的。评估成本,尤其是隐性成本太高,必然使本科教学评估难以持久,在一定程度上阻碍学校的可持续发展。

(五) 评估期间的非正常状态形成评估后的“运动依赖症”

“运动”打乱正常的管理秩序后,往往造成某种程度的混乱。一旦开展“运动”,“运动”常成为压倒一切的中心工作,逼迫其他工作让路,从而使整个管理秩序处于非正常状态,原来正常执行的规章制度很可能暂时被中止执行。这种混乱不仅在“运动”期间造成负面影响,还会留下相当大的后遗症,如形成“运动依赖症”。所谓“运动依赖症”,就是放松或放弃正常的管理,把管理任务放到“运动”中去执行。^[1]不管哪所高校,只要面临评估,肯定

是当成头等大事来抓,全力以赴。评估期间,学校的其他事情都要为这件事情让路,加班加点地按照评估要求修改、补充过去几年的试卷、论文、教案,为迎评大拆大建、添置设置、亮化美化,整个学校管理秩序处于非正常状态。一旦评估结束后,一些高校一时找不到下一步努力的目标,部分教职工表现出什么都不想干的心态,特别是先后经过随机性评估、合格评估、水平评估的高校,教职工往往习以为常,第一次评估,大家是紧张、激动、热情;第二次评估,大家是害怕和无所谓两种心态并存;等到第三次评估,基本上就抱着一种“反正就那么一回事”的心态,用表面的积极来掩盖实际的冷漠。话也说了,态也表了,事也做了,评估一过,一切恢复到了以前,就像没有发生过一样,原来的问题继续存在,甚至还可能加重。更为严重的是,本属于常规的教育教学及管理任务,职能部门和教学单位平时不去管理,要放到评估中(如专业评估、学科评估、学位点评估、课程评估)去执行,教职工也形成了平时不紧张、学期末突击的习惯,待问题严重了,或引起上级领导、社会舆论关注了,才去开展诸如“大整顿”“集中行动”之类的“运动”。

二、引导评估走向常态化管理

运动式管理打破了常规管理的节奏或状态,不可能长期存在下去。通过“运动”,如果没有新的常规管理节奏或状态建立起来,就只能恢复到旧的常规管理节奏或状态。在这种起伏过程中,必然出现一些问题,造成一些缺陷。评估本身不是一场运动,但由于评估制度设计上的缺陷,致使教育行政部门更多地把评估当做一种短期的行政管理来操作,以运动式管理的方式、方法运行,诱导参评高校采取运动式的突击方式回应评估,使评建工作成了认真地敷衍,使评估演变成了事实上的“劳民伤财”工程。因此,新一轮的本科教学评估应将推动政府、社会和高校建设质量保障的长效机制作为首要目标。高等教育是在他律与自律的合力作用下发展的。他律主要表现为市场力量和政府力量,自律主要表现为学术机构内部的自觉性。^[6]作为评估主体,政府和社会要建立常态化评估制度;作为评估客体,高校要建立内部有效的自评机制。

(一) 摒弃“运动式”思维,建立常态化评估制度

运动式管理泛滥,根本原因是常规管理失范或失效造成的。所谓失范,是没有什么好的常规管理体制或机制,规章制度不健全;所谓失效,是虽然有一个好的体制或机制,也有完善的规章制度,但却没有认真执行,因而造成管理上的混乱或无效。因此,要从根本上改变运动式管理泛滥的状况,应当从常规管理上下功夫,解决常规管理失范和失效的问题。为此,要适时地将“运动”转入常规,也就是适时结束“运动”,用常规管理去巩固“运动”取得的成果。^[1]

当前,更多的学者着眼于评估主体、评估指标体系、专家组成、评估周期和评估结论的改革研究,提出了许多富有建设性的研究思路。笔者认为,无论将来采取的是一元主体评估还是多元主体评估、是统一评估指标体系还是分类评估指标体系、是五年一轮评估还是5~10年间自主选择评估、是审计性或择优性还是认证性评估模式,如果最终仍然把评估设计为一项“专项活动”或“集体行

动”，那么必然还会继续陷入“运动式”管理的治标不治本的恶性循环中。因此，必须摒弃“运动式”思维，放弃那种运动性的、高度组织化的评估，建立常态化评估制度，改为平时经常性地通过各种灵活方式对学校的本科教学质量进行调查摸底，深入到学生和教师中获得确切的信息，不定期收集和发布高校教学基本状态数据，全方位动态监控高校教学状况，而不是几年来一次大的评估“运动”。即使是专家组的集中评估，也不应该在评估开始之前让被评估的学校领导具体了解到评估组的组长和成员名单、到达时间等细节。要在被评估学校完全不知情、事先完全不通知的情况下，进行随机性评估。

（二）高校自我评估制度化、常态化

高校内部自评有两个含义：一是政府和社会评估体系中的一个环节，即高校自评陈述阶段，是高校对自身的全方位的自我认知与评价，这是狭义的内部自评；二是广义上的内部自评，是泛指高校内部自行组织的经常性的教育评估和教学评价，其目的是自我监督和自我认知。不断提高办学水平和教学质量，根据高等教育发展规律主动适应社会发展需要。高校内部建立自评制度，可根据自身特点和出现的问题，进行有针对性的评估和改进，使评估的效能发挥出时效性。^[7]高校只有通过自我评估，才能为政府评估和社会评估奠定良好的基础，才能充分发挥评估的诊断和指导作用，才能调动高校自身的主动性、积极性，才能建立起高校内部自我约束、自我发展和自我完善的有效机制。^[8]自我评估制度化、常态化是高校教学质量的持久保障。

评估作为一项制度，就必须参与到学校的常规运转中去，成为学校工作的有机组成部分。这就必须做到：第一，设置独立的隶属于学校领导管理的常设评估机构。当前许多高校也设立了评估机构，但大多是为了迎接教育部评估的临时机构，一旦评估结束就解散。也有的在评估结束后转为常设机构，但隶属于教务处，在机构性质、权限及其隶属关系上没有理顺，使教学评估流于“自己评自己”的形式化和陷入“以管代评”的行政化。因此，只有独立常设、与其他党政部门并行的内部评估机构与工作机制，才能在管理体制上解决“谁组织评估”的问题，也是高校内部教学评估工作走向专业化、经常化和学术化方向的制度保障。第二，科学界定评估机构职能。笔者认为，科学界定评估机构职能首先要理清管理和监督评估职能，使管理和监督评估分离，要把原来普遍由教务处管理的教学督导监控、教学信息分析、教学质量分析及部分教学改革研究业务分离出来归拢到评估机构，评估机构负责对全校教学和教学管理工作进行自主评估，具体职能包括：周期性专项评估监控、随机性教学督导监控、常规性教学信息分析。第三，建设一支专业化的、权威的评估专家队伍。这支队伍要懂教学、善管理、整体素质高，而且还具有学校赋予的听课检查督导、评估结果确定、向学校和院系提出教学工作整改建议等多种职能，并经常参与学校和院系重大教学工作事项的咨询和论证。队伍成员的组成可以是离退休专家和在职专家相结合，也可以是校内专家和校外专家相结合。第四，制定“评教”“评管”“评学”三位一体的评

估内容。在教学硬件既定的条件下，教学质量的高低，既取决于教师教得如何，也取决于教学部门管理得如何，又取决于学生学得如何，它们之间是相互联系、相互制约的。所以，只有把“教”“管”“学”看成一个整体，既从严“治教”，也从严“治管”，又从严“治学”，全面评估，全面促改、促建，才能全面提高教学质量。第四，确定常规性的评估方式、方法。建议随机性地进行“评教”，即对课堂教学的评估，主要采取校内专家随机抽样听课为主和校外专家诊断性听课为辅的方法，阶段性地进行“评学”，即分一年级的引导性评估、二年级的改进性评估和三年级的综合效果评估三个阶段渐次进行；周期性地“评管”，即以目前大多数高校对中层干部采取聘任制的一个聘期为“评管”周期，一般是3~4年为一个周期，对学校定位、办学思路、培养方案的制定及运行、人才培养过程的组织与规范、人才培养质量等开展单项评估与综合分析。第五，把评估结果与被评估者的切身利益全面挂钩。首先，评估结果的表述不能含糊其辞，不能只给分数，必须能使管理者、教师和学生明确如何改进管理、教学和学习，使评估中发现的问题能够得到解决；其次，评估结果必须公开；最关键的是，必须把评估结果与被评估者的切身利益全面挂钩，克服以往教学管理上“重布置轻检查”、教学运行上“重过程轻结果”、收入分配上“重数量轻质量”、评职上“重科研轻教学”、激励约束上“重奖优轻罚劣”等不良倾向，真正体现“干好干差不一样”。

三、结语

评估本身不是一场运动，但如果把它变成一波一波人为的运动方式，一次又一次的“专项活动”或“集体行动”，评估的弊端必然隐藏在“短平快”的利益之中，不断循环往复。在首轮评估落下帷幕，第二轮即将启动之时，我们认为，政府和社会的评估方式应当以常态行为和公开数据为主；高校自评机制一定要建立，使本科教学评估成为高校内部一项常设的基本职能和常规工作。

参考文献：

- [1] 李正权. 论运动式管理 [J]. 世界标准化与质量管理, 2006 (02).
- [2] 李树谋. 高校本科教学工作评估存在的问题与对策 [J]. 高教论坛, 2007 (03).
- [3] 冯东. 本科教学评估中“评估结论”的消极作用 [J]. 中国高等教育评估, 2007 (01).
- [4] 孙艳丽. 对本科教学水平评估方案“单一性”的研究 [J]. 黑龙江教育 (高教研究与评估), 2008 (10).
- [5] 陈玉琨. 我国高等学校本科教学评估: 问题与改革 [J]. 复旦教育论坛, 2008 (02).
- [6] 赵立莹, 刘献君. 本科教学评估: 理性反思和现实选择 [J]. 中国高教研究, 2008 (10).
- [7] 朱彦冰, 刘艳收. 现行本科教学工作水平评估制度的分析与思考 [J]. 河北北方学院学报, 2007 (06).
- [8] 龚森. 高校内部评估工作机制探讨 [J]. 高教发展与评估, 2006 (03).