

高等教育信息

2019 年第 5 期（高教信息总 336 期）

发展规划处（高教研究所）

2019 年 4 月 2 日

【阅读提醒】

●本期特稿:校、院二级管理中的考评办法综述

●地方高教:教育部上海市召开深化教育综合改革 2019 年度工作会商会

【本期特稿】

校、院二级管理中的考评办法综述

随着高校办学规模的提升,事业的发展,高等教育管理模式也发生了重大改变——院系实行实体化运作,学校的管理重心下移到院系的校—院二级管理体制逐渐成为我国多数高校的主要管理体制。文本通过对四类(985、211 高校;省属高校;行业特色高校;院系考评工作有突出特色的高校)20 多所高校的调研,将目标管理考评方案的主要设计特征综述如下:

一、目标管理考核制

目标管理考核制的核心目的是学校为督促各院系在规定时间内调动自身资源,全力完成学校既定的各项阶段性目标任务,进而完成学校的中长期事业发展目标。因此,目标管理考核制的内容时效性、目标导向性较强。

二、考评工作的组织

院系办学事业发展考评工作的一般组织流程为:

第一,成立院系事业发展考评工作领导小组。领导小组由校领导任组长、副组长,各职能部门负责人为成员,下设考评工作小组或办公室,负责牵头具体考评工作,一般设在学校党政办公室或发展规划处,也有学校设在人事处或组织部。[编者注:安徽省部分高校多设在人事处]

大部分高校以一个自然年为考评周期，在年底或第二年年初进行考评工作。有些高校以一个学年为考评周期。电子科技大学除年度考核外，还进行四年目标任务完成情况考核。

第二，考评范围及分类。随着大学的综合办学能力提升，院系各有特色，考评工作首先对院系进行分类。分类的原则和依据一般是：按文理科分类；按是否有研究生培养任务（重庆邮电大学对有博士研究生培养任务与只有硕士研究生培养任务的学院也进行区分）分类；按学院特色分类，如各高校普遍对专门承担国际教育，强化教育，以及体育、两课等纯公共课教学的学院（部）有特殊考评安排。

第三，确定考评内容。实施考评工作的牵头部门组织并协调各有关职能部门对年度考评的内容进行制订或修订。遵循的依据是教育主管部门所提出的建设要求、规划纲要；学校的中长期发展规划、战略发展目标；学校的年度工作计划等。考评内容普遍涵盖：党建工作、人才培养、科学研究、学科建设、队伍建设、国际化办学、学生管理等方面。

第四，考评统计与评级。一般程序为：学院自评，各相关职能部门分类统计、核算、打分，牵头部门汇总并计算总成绩，以此评定等级和排序。等级的确定上有两种方式：一是按照预先设定的分数与等级对应关系，依据实际得分确定等级；二是学校对等级设定比例，进入到相应比例范围的确对应等级。

第五，考评结果使用。考评结果会进一步作为奖惩的依据。

三、考评指标体系建立

第一，考评的指标内容。各高校普遍建立三级考评指标体系。虽然名称和内涵各校会有差异，但一级指标一般为党建工作、人才培养、科学研究、学科建设、队伍建设、国际化办学、学生管理等方面。二级指标是对一级指标的内涵细化，包含 3-6 条内容。三级指标是具体的考评目标，采用两种设置方式：第一种是直接量化的指标；第二种是定性的指标，采取评价打分制。三级指标的细化程度，各学校差别较大。有些相对简洁突出，有些比较全面。

例如，南京大学 6 个一级指标只包含 14 项具体指标，但指标完成的要求很高。如：队伍建设方面的两个指标，分别是文科的引进及培养长江、千人、新世纪等高层次人才情况和理工科的引进及培养院士、长江、杰青、千人等高层次人才

才情况；科学研究方面的两个指标，分别是文科在学校指定的一流期刊发表论
情况和理工科发表 Nature 和 Science 论文，以及 Nature 子刊等一级学科顶级期
刊综合办论文情况。例如，苏州科技大学仅师资队伍建设工作就有 13 项指标，
就师资队伍结构、人才引进、教师培养、人事管理等方面内容制定了细化程度极
高的考评及评分标准。

指标内容设定也考虑分类考评实际。高校在制定考评方案时，均要考虑将统
一的考评标准和不同教学单位的特点相结合，则会出现针对不同类型、不同特点
的教学单位，分别设置指标体系、指标内容、指标数量的情况。如南京审计大学
按照学科专业基础及承担人才培养任务的特点分两组分别进行考评。A 组为招收
研究生的学院；B 组为其他学院及教学部。考评结果排名、定级和奖惩均在组内
评比。

第二，指标权重设置。一方面是一级指标的权重。各高校的在对院系的目标
考评评分体系中，对人才培养(教学)项目设置的权重最大。特别是教学研究型大
学，本科生教学相关内容权重一般在 40%-50%。科研(学科建设)、师资队伍建
设一般在 10%-20%，其他一级指标根据各高校实际情况各不相同。另一方面是不同
分类学院有不同的分数计算权重(系数)。因各个学院在学校内涵建设方面承担的
任务不同，办学规模、教学水平、科研水平经常存在很大差异，因此对不同学院
会有不同的指标得分计算权重。

比较典型的是苏州科技大学。其设置统一的指标体系，有 6 项一级考评内容，
每项有固定总分。但不同学院每项的实际得分还要乘以不同的计算系数才是最后
得分。例如，其体育部的教学工作得分要乘以系数 6，而普通学院一般只能乘以
系数 3；而体育部因为没有学生，其学生工作和研究生工作(学科建设)均乘以系
数 0，而普通学院要乘以系数 1-2。不同的权重设置是对考评科学性与合理性的
保证。

第三，定量与定性相结合。各高校在考评方案制定上都会考虑到可量化内容
和不可量化的内容相结合。定性的考评多通过院系自行描述，再由职能部门或考
评领导小组评分的方式实现。南京审计大学的考评方案由“过程评价”和“结果
评价”两部分构成，评分各占 50%，以此实现量化与定性考察的结合。以“师
资队伍建设”中的“团队建设”为例，过程评价体现在团队凝聚力、团队结构优化、

团队学术活动正常化、团队合作项目与成果几方面，由学院在自评报告中进行描述；结果评价则由省、校级教学团队建设情况和省、校级科技创新团队建设情况两方面组成，考察结果体现为数据。

第四，静态与动态相结合。许多高校在考评中充分考虑院系自身动态发展情况，根据学院某一项或一类指标完成情况的年度间纵向比较结果，设置体现院系发展过程中的动态变化的指标，给予评分或加分。

如南京大学人才培养指标中有“全国优秀博士论文、江苏省优秀博士论文获得情况及改善程度”指标；苏州科技大学的师资队伍建设考评评分标准规定：存在“博士学位的教师数量有增加”、“改善学历、学位及学缘结构”指标均有加分。很多学校还设定进步奖。如南京大学在综合考评及单项考评中都设有进步奖，南京审计大学设有工作进步单项奖。

第五，非常规指标。一种是常规指标体系之外另设项目，考察未能在指标体系中体现的工作或创新工作。例如，苏州科技大学考评方案设有创新项目考评，主要考评各院系的对外开拓取得重要成效、明显效益或为学校取得重大社会影响，由学院申报，领导小组在年度考评完成之前组织考评，学校院长办公会审定，评分计入考评总分。另一种是由若干学院共同完成的指标，如电子科技大学在类似重要科研项目、奖项的获取考评中，规定由若干学院共同参与完成指标任务。

第六，计算方法。目标考核制多采取合计绝对分计算与比较法，每项一级指标含有若干二级或三级指标及评分标准。各学院按照目标任务实际完成情况对应的得分标准，统计每个指标的实际得分并加总到上级指标，进而累加取得一级指标单项总分。各学院根据一级指标考核结果得分排序并按比例明确其单项等级。最后根据实际各学院总分排序，按预设比例确定学院所属等级，排序时考虑“特色工作”的附加分。

四、考评结果及使用

院系考评结果均以“根据评分排名、根据排名定等次”的形式呈现。等次评定有“A、B、C、D”，“优秀、良好、合格、不合格”等形式。各等次数比例及数量有考评前规定与不规定两种方式。同时，一些学校还针对某一类型指标完成情况设立单项奖，如教学工作奖、科研工作奖、学生工作奖、管理创新奖等，奖励在某一方面具有优势、目标完成情况特别突出的教学单位。

考评结果的使用是很多高校反映的考评工作难点之一，目前的挂钩情况有三种：**第一，与教师收入挂钩。**包括根据考评结果，如果优良，分别设有不同数量的考评奖励津贴、业绩津贴，提高不同比例的“年终人均奖励性绩效标准”，对院系整体给予物质奖励。反之会收入持平或适当核减年度业绩津贴。**第二，与个人年度考评挂钩。**如对综合考评成绩优秀、良好的学院，增加年终个人考评优秀比例。**或与学院主要领导的考评挂钩。**如重庆邮电大学各教学单位党政主要负责人的年度考评与单位考评同步进行，本单位年度考评成绩占单位党政主要负责人年度考评成绩的70%；南京大学的院系考评结果是院系领导班子成员年度考评的主要依据；南京审计大学对考评“基本合格”和“不合格”学院的负责人进行问责。**第三，全面挂钩。**有些院校年度考评的结果与学校的人、财、物二级分配的比例挂钩。每一类项目的考评结果会成为职能部门开展相关资源配置工作的重要甚至唯一依据。

院系事业发展考评是校一院二级管理的重要组成部分，对其内容与本质、组织与设计、结果与使用等重要环节或组成部分做出全面的梳理，深入的分析，细致的比较是实现方案优化、考评科学、目标实现的重要基础。

（作者：张帅、张世明 南京邮电大学）

（摘编自《中国市场》2015年46期）

【地方高教】

教育部上海市召开深化教育综合改革 2019 年度工作会商会

3月21日，教育部、上海市在沪召开深化教育综合改革2019年度工作会商会，回顾总结2018年进展情况，研究部署2019年各项工作。教育部党组书记、部长陈宝生，上海市委副书记、市长应勇出席会议并讲话。上海市政府有关负责同志，教育部、上海市相关司局和部门负责同志出席会议。

陈宝生充分肯定了上海市在推动教育综合改革进程中取得的成绩。他希望上海市坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，在落实中央关于教育改革的重大决策部署上做好“排头兵”、下好“先手棋”，为全国教育改革的推进贡献上海经验和上海方案，谱写深化教育改革、推进教育现代化的新篇章。重点是做好八个方面的工作：一是深入学习贯彻全国教育大会精神，落实好《中国教育现代化2035》和《加快推进教育现代化实施方案（2018—2022年）》，加快

推进教育现代化，办好人民满意的教育。二是认真落实习近平总书记在學校思想政治理论课教师座谈会上的重要讲话精神，办好思想政治理论课，建设好思政课教师队伍，落实好立德树人根本任务。三是服务好长三角一体化发展国家战略，积极促进长三角教育一体化，引领长江经济带教育创新发展。四是落实好《国家职业教育改革实施方案》，深化产教融合、校企合作，培养产业急需的高技能人才，下好职业教育这盘大棋。五是加强家庭教育，帮助孩子扣好人生第一粒扣子，引导广大家庭树立优良家风，担负起青少年成长成才的责任。六是减轻教师不合理负担，引导广大教师静心从教，把精力集中到教书育人的本业上来，重振师道尊严。七是持之以恒减轻学生过重的课业负担，坚持标本兼治，规范校外培训机构，营造健康的教育生态环境。八是深化教育评价改革，克服唯分数、唯升学、唯文凭、唯论文、唯帽子的顽瘴痼疾，从根本上解决教育评价指挥棒问题，扭转教育功利化倾向。

应勇代表市委、市政府感谢教育部长期以来对上海尤其是教育工作的关心、支持和帮助。

（摘编自《中国教育报》2019年3月22日）