

# 改善教学组织管理是扭转教师在教学活动中被边缘化倾向的关键

强 胜

**摘 要:** 现行的教学管理模式和机制还不适应我国高等教育注重内涵发展、提高质量的新形势。本文列举了基层教学组织涣散、教授治学机制失灵以及教学考评体系的模糊化等三个方面问题,并提出了恢复基层教学组织、落实和完善教授治学机制以及建立以主客观定性和定量相结合的教学考评体系的建议。

**关键词:** 基层教学组织; 教授治学; 教学考评体系; 教学管理

笔者承担本科生的教学工作已历时数十年,经历了我国恢复高考之后高等教育大发展以及从规模向内涵质量提高发展的过程。因此,也有一些切身感受和由此形成的一些思考。本文主要针对现行教学组织、管理以及教学模式等方面存在的问题进行讨论,以利于在未来的教学工作中进一步完善和提高。

## 一、恢复基层教学组织以应对教师在课程建设中的作用边缘化

尽管在课程教学活动中仍然要依靠教师,但是,在课程建设和管理过程中,教师被边缘化的现象依然存在。我国高校曾一度学习苏联模式,设立校、系和教研室的三级管理模式,教研室的设立是以核心主干课程为目标的。因此,客观上形成了围绕课程教学聘用教师,组织教研活动,教学经费亦按课程和教学任务分配到教研室的模式。教研室围绕课程教学开展系列课程建设活动,进行教学经验交流,教师在课程建设中的目标和任务以及相应的责权利明确。改革开放之后,特别是20世纪90年代,高等院校一味地学习美国大学模式,设立校、院、系三级管理模式。但是在实际操作过程中,

由于系没有赋予任何的权利,所以主要仅有校和院两级管理。特别是进入21世纪以来,由于各大学强调科研水平的内在驱动,人员聘用、考评、团队建设均以科研为导向,几乎完全忽视了课程建设。因此,带来了一系列令人担忧的问题。由于人员招聘没有考虑课程导致以人设课现象严重,课程的教学内容以授课教师的熟悉与否随意取舍,教学资源包括教学经费和仪器设备向院和实验教学中心的集中以及教研室的组织结构的消失导致教师成为独立游离的教学个体,围绕课程的建设被彻底淡化,教师也无法在课程建设中发挥主人翁的作用。而课程建设本身往往是一个需要制订长期发展目标,执著坚持,甚至几代人努力才能达到的。教学本身是一种技能,因此传帮带十分重要,但是教研活动几乎不能正常进行,年轻教师只能靠自己的摸索去积累经验,长此以往,几代人积累和传承的教学经验和教艺将失传。由于教师不掌握教学经费等资源,而掌控资源的院长几乎不可能考虑到具体的每门课程和每位教师的培训和教育活动的参加,教师的教学能力越来越少有机会进修和提高。

建议学校加强以课程为核心的组织建设。针对主干课程设立课程组,以教授领衔实施课程教

强 胜,南京农业大学生命科学学院教授,第六届高等学校教学名师奖获得者。

学任务、团队组建及师资培养等。教授在教学中能够发挥的作用是有限的，可以以教授主持课程的成绩、课程的影响力等作为考核的内容而代之，甚至作为教授定级的主要指标。这样可以最大限度发挥教授在本科教学中的作用。以便应对课程建设和课程教学的弱化以及教师在这一过程中边缘化的现状。

## 二、确立及完善教授治学机制以发挥教师在课程教学活动中的主导作用

教师在教学活动中的边缘化还体现在教师在课程设置和教学活动过程的机制方面丧失了决定和主导权。专业应该开设什么课程、每门课程设置的学时数以及课程安排的年级时间等现在已经完全归为教学指导委员会，这只是表面的；实际操作时则主要由分管院长或教学秘书负责完成培养方案的设计、修订及成文。其主要依据一是根据其他院校的培养方案，二是原来的方案，另外，就是根据“需要”。而这种“需要”往往是院长从行政角度考虑现有教师的教学工作量，而不是主要从专业需要或者是学生知识结构的需要去考虑。因此，因人设课不能避免。原因主要是因为以科研为主导的进人机制造成了许多重要课程教师的缺位。此外，跨院课程大多不会尊重承担教学任务教师的要求及课程实际教学需要，而根据行政需要随意增减课时和安排课程教学时间的问题相当普遍。举一个典型的例子，“植物学”是农业院校的专业基础课程，是植物生产类专业的必备基础知识，因为植物生产类专业的研究对象就是植物。植物学需要在一年级开设，原来设计的是大一上（冬季）上形态解剖，主要是室内的切片观察，冬季的植物凋敝不会影响对植物的实验观察；大一下（春季）上植物类群与分类，这样正好与春季植物的生长动态相协调，可以在春暖花开季节观察和解剖多样的植物种类，学习分类和类群。但是，现在许多院系将植物学安排在大一下学期完成，这样待作为基础的形态解剖上完，植物的花早就开完了，直接影响到植物实验材料的获取和学生

野外观察植物的实习。因此，课程教学内容安排常常不得不颠倒过来，先上分类然后再上形态与解剖，这是违反植物特征认知规律的。有鉴于此，建议在教学计划及课程设置中，教师的主导作用要能够得到体现，新的教学计划的设定，应该征求相关课程教师的意见，特别是那些专业主干课程需要严格这种机制。

学校及教学主管部门对教学方法、教学模式及教学手段改革十分重视，教师在一线教学工作中会不断探索并积累出不少的先进教学经验和方法。但是，现在面临一个尴尬的局面是，这些好的教学经验的推广与应用得不到应有机制的保障，反过来又实际抑制教师进行教学改革的积极性和主动性。当前，现行教学管理和运行机制中，教师教学质量的考评方式仅从教师间打分、领导打分、学生打分以及督导打分等反映，尽管打分标准设置得很细，但是实际操作中究竟多少标准在起作用，以及是否严格按标准打分均是问题；应用新的教学手段与方法的评价标准可能仅仅是一个指标，没有约束性。因此，只能成为摆设。可能最起作用的标准最终体现的是按部就班、墨守成规的教学，确保安稳的教学秩序成为最高目标。因此，教学中缺少积极学习和应用新的教学方法和手段的内在驱动力。如果能改变现行的教学评价模式，将教学方法和手段的创新等教研活动作为教师教学中的硬性指标，会促进教师在改革创新中的主动性。此外，一线教师产生的积极的教学方法与经验的传承与推广，由于教师在教学活动中的作用沦为“代课教师”的角色，仅被动完成教学任务，机制上没有“能力”去推动这种活动的开展。我校植物学一直以来试行基于网络的以实验为主体的自主学习教学模式改革，并取得了显著的成果，主要特点是压缩教师的讲授，引导学生的自主实验观察和网络学习，可以有效地提高学生自主学习能力和实验技能。虽然曾经在全校不同专业试验均获得成功，并获得国家教学成果奖，但如今一些专业由于课程时间被安排到一学期，阻碍了这种教学模式的实施。正在修订的新一轮培养方案

已明确可以解决这个问题。但是，如何建立和理顺相关机制，是当前或今后相当长时间需要思考并加以解决的问题。

建议课程教学内容及教学时间的安排从机制上保证由授课教师主导，严格培养计划的主干核心知识结构的刚性，制订教师采用先进教学模式和方法的激励机制等。

### 三、软硬指标相结合改革和完善教学质量评价制度的思考

过去实行的教学质量评价工作在规范教师的教学行为、维持正常的教学秩序和保障教学效果方面起到过积极作用。但是，我觉得现行的教学质量评价体系还存在可以进一步完善的地方。目前，似乎有些偏废教学研究和教学建设，仅围着讲台转，有急功近利之嫌，这样对教学的可持续发展十分不利。课程教学是需要积累的，就拿植物学来说，植物学课程今天的发展与传统积累如标本、切片、教学设备、教学手段的网络化及信息化等是密不可分的，老一辈教师确实为我们留下了一批财富，为保障教学质量起到了重要作用。从我的教学观察，虽然我们现在可以买到教学材料如切片等，但是，这些是商品，很多并不适用，学生拿到这些材料去观察，不能看到典型结构，这是误人子弟。比较起来还是我们专业的前辈制作得最好。目前随着现代化过程的加快，除了要继续建设传统的教学条件外，还需要进行新的教学条件建设，如收集大量的植物教学图片，为教学服务。目前的考核指标没有将教学建设纳入就是一个导向性问题，如果年轻教师不投入教学建设，他们的教学水平也不能真正提高。即使年轻教师个人的教学质量一时存在问题（主要是经验上的），如果他能够积极参与教学研究和教学建设，从长期来看，整个课程或教研组教学水平由于教学资源增多和教学条件的改善将得到提高，他们也逐渐会积累经验提高教学质量。实际上考虑教学研究和建设也不会偏废教学过程的考查。此外，从整个教学过程来说，除了“讲台”教学部分外，还应该包括教学准备等前期

过程，如课程的建设、教师备课、教学任务认领和教学交流等，这方面也略显考查不够。现行的教学质量考评机制不能普遍调动年轻教师参与教学的积极性，我们建立教学考评体系的目的应该是如何全面考查教师的教学水平、教学能力和从事教学的积极性，有利于促进教师教学水平的持续提高。

下面谈一谈对于教师教学质量评价单位及同行评价办法的建议。

首先该评价方法中可考虑分为两大部分：硬件部分（客观评价）和软件部分（主观评价）。

硬件部分是教学研究和教学建设部分，不需要打分，直接通过所完成的工作情况得到分数，由本人填写上报教学秘书及院、处领导审核。其中所列的诸项中可规定完成其中的3~5项可得满分。这样可以有效引导和鼓励教师积极投入教研和教改活动，甚至对成绩特别突出的可以加分，从而弥补在教学效果上的欠缺，如果一心投入做教学研究，也是贡献，而且此贡献对教学水平提高来说是长远的。

软件部分主要包括教学态度、教学效果，而这二者应该是分别发生的，教学态度更多的是体现在教学发生的前期，教学效果发生在教学进行一段时间之后，特别是被教学者的感受。教学态度、教学效果等分别由学生、督导和教研主任打分，由教学秘书、主管院长及相关领导监督教研主任的打分公正性。而教研主任的教学表现由其教学管理与教学态度组成，由院领导和教学秘书打分。

以往由学院组成的打分组存在许多局限性，没能真正反映出实际的情况，因为某位教师所做出的教研实际成绩是明确的，经许多人打分把明确的东西又模糊化了，往往打分组只凭印象打分。此外，教研主任是负责安排教学的主要负责人，因而教师的教学态度，他（她）最有发言权。此外，这也有利于明确责、权、利的关系，教师应向教研主任负责，而教研主任向院领导负责。

初步设想的各部分的权重见下表（可以进行调整）：

教学质量评价权重表

| 序号                                     | 评价指标                            | 满分   | 分级评分标准   |           |         |
|--|---------------------------------|------|----------|-----------|---------|
| 软件部分：教学态度 15%（教研组负责人打分）                |                                 |      |          |           |         |
| 1                                      | 积极主动承担教学任务，服从单位教学工作安排           | 10   | 很好 10~9  | 较好 8~7    | 一般 6~   |
| 2                                      | 承担教研组与教学有关的其他事务性工作              | 10   | 积极 10~9  | 能够 8~7    | 一般 6~   |
| 3                                      | 参加教学、教改建设的态度，组里的教研、教改活动的主动性和创造性 | 10   | 很好 10~9  | 较好 8~7    | 一般 6~   |
| 4                                      | 备课认真，是否有备课笔记和其他准备               | 10   | 很好 10~9  | 较好 8~7    | 一般 6~   |
| 5                                      | 试卷试题的规范、内容涵盖面，批改作业的认真程度等        | 10   | 很好 10~9  | 较好 8~7    | 一般 6~   |
| 硬件部分：30%（不需打分，直接凭硬件得分。完成其中的 3~5 项应得满分） |                                 |      |          |           |         |
| 1                                      | 完成学校规定的教学课时数和教学任务               | 10   | 超额完成 10  | 基本完成 9~8  | 未完成 7~  |
| 2                                      | 完成省、部级教学改革研究项目                  | 12   | 主持 12    | 主要参加 10~8 | 一般参加 7~ |
|  | 积极参加校、院级教学改革研究项目                | 10   | 主持 10    | 主要参加 9~8  | 一般参加 7~ |
| 3                                      | 发表教学研究论文                        | 10/篇 |          |           |         |
| 4                                      | 编写重点建设教材                        | 12   | 主编 12    | 副主编 10    | 参编 8~   |
|  | 编写校规划教材或学校组织的自编教材（讲义）           | 10   | 主编 10    | 副主编 9~8   | 参编 7~   |
| 5                                      | 课程建设（挂图、模型、投影、幻灯片）              | 10   | 主要负责 10  | 主要参加 9~8  | 一般参加 7~ |
|  | 课程建设（教学相关资料、素材等的收集和查询）          | 10   | 主要负责 10  | 主要参加 9~8  | 一般参加 7~ |
|  | 参加省、部级立项的多媒体教学课件建设              | 12   | 主持 12    | 主要参加 10~  | 一般参加 8~ |
|  | 参加校、院级立项的多媒体教学课件建设              | 10   | 主持 10    | 主要参加 8~   | 一般参加 6~ |
| 6                                      | 实验室建设（教学试验室的规划、管理、设备添置等）        | 10   | 主要负责 10  | 主要参加 9~8  | 一般参加 7~ |
|  | 实验室建设（实验教学的标本、切片、实验材料的制备）       | 10   | 主要负责 10  | 主要参加 9~8  | 一般参加 7~ |
|  | 实习基地建设（校内外教学实习基地的联络、建设等）        | 10   | 主要负责 10  | 主要参加 9~8  | 一般参加 7~ |
| 7                                      | 指导大学生课外数学建模竞赛并获得好成绩             | 10   | 一等奖 10   | 二等奖 9~8   | 三等奖 7~  |
|  | 指导大学生课外英语演讲比赛并获得好成绩             | 10   | 一等奖 10   | 二等奖 9~8   | 三等奖 7~  |
|  | 指导大学生课外文艺演出或比赛并获得好成绩            | 10   | 一等奖 10   | 二等奖 9~8   | 三等奖 7~  |
| 软件部分：教学效果 55%（分别由督导组 10%和学生打分 45%）     |                                 |      |          |           |         |
|  | 教学效果（主要包括课堂教学和实验教学）分别按学校现有标准执行  | 50   | 很好 50~46 | 较好 45~40  | 一般 39~  |
| 1                                      | 遵纪守法，为人师表，不随意停、调课，对学生要求严格       | 8    |          |           |         |
| 2                                      | 实验准备充分，熟悉实验内容及仪器设备              | 12   |          |           |         |
| 3                                      | 讲解清楚、准确，示范操作规范                  | 12   |          |           |         |
| 4                                      | 耐心指导学生，正确、及时处理实验中出现的问           | 8    |          |           |         |
| 5                                      | 对学生实验操作要求严格，认真批阅实验报告            | 8    |          |           |         |
| 6                                      | 培养学生求实的科学态度与协作精神                | 10   |          |           |         |
| 7                                      | 注重培养学生发现问题、分析问题、解决实际问题的能力       | 12   |          |           |         |
| 8                                      | 注重因材施教，引发学习兴趣，启发学生思维            | 12   |          |           |         |
| 9                                      | 注重考核方式改革，考试形式多样化                | 8    |          |           |         |
| 10                                     | 使学生能学到有价值的知识，实验操作能力有所提高         | 10   |          |           |         |

（下转第 32 页）

中心”)是中国高等学校中唯一的弘一大师研究与丰子恺研究机构,旨在弘扬两位大师的人格精神和艺术思想,在高等学校营造良好的文化氛围,配合学校对学生进行中国传统文化教育和美育。弘丰中心对学校百年公共艺术教育史进行了全面梳理,出版理论专著40余部,还创办了全国唯一的、有重要影响力的美育研究学术刊物《美育学刊》。学校还有一批人文艺术教育方面的重点学科、重点基地和研究机构,实施美育理论研究与传播项目,开展情境美育探索与实践、美育文化创意产品开发项目等,力争为国家贡献出系统的以育人、以感性促教化、以艺术滋养人心的理论资源和教育模式。

### 三、杭州师范大学公共艺术教育特色和成效

一是形成了以艺术教育为特色的人才培养模式。我校逐步确立了“文理渗透、艺体兼备,人文素养与科学精神和谐结合”的人才培养特色,提出了“专业与公共、教学与科研、理论与实践、课内与课外”四结合的公共艺术教育指导思想,从组织运行、课程设置、实践教学、理论研究、环境氛围等方面构建了五个体系,保障了公共艺术教育的全面深入持久开展。学校形成了“人文学堂,艺术校园”的办学特色,被教育部授予“全国学校艺术教育先进单位”称号,为高校素质教

育的实施提供了一个成功的范例。

二是形成了课内教学和课外实践的良性互动。学校每学期开设公共艺术类课程50余门,选课学生4000余人次,无论是课程门数还是修读人数,都处于省内领先地位。这些课程列入教学计划,有教授名师领衔主讲,有规章制度保障管理。同时,学校有校级艺术社团33个,参加学生年均2000多人,此外还有众多院级艺术社团。这些社团在艺术教师的指导下常年开展活动,仅大学生(公共)艺术团就年均培训660多人。

三是毕业生的艺术素质和艺术教育能力在各自岗位发挥作用。在校期间受过艺术熏陶的师范生,到中小学任教后,组织各种艺术社团,开办艺术讲座,开设艺术类校本课程,把人文理念和艺术技能传递给中小學生;非师范类毕业生,在校期间习得的艺术素养也成为他们开拓事业的助推器。

杭州师范大学一直以来致力于传承艺术教育这一优良传统,在前人的基础上,在教育部政策指导下,在多任校领导及几代教师的努力下,逐步形成了“人文学堂、艺术校园”这一办学特色,取得了一定的成效。然而,这仅仅是在全国公共艺术教育探索之路上点亮的一只“灯盏”,期望对其他高校的公共艺术教育有所借鉴和启发。

[责任编辑:夏鲁惠]

(上接第17页)

在实际评价工作中,教授、副教授、讲师分类比较,科学考虑每类优秀(教授可以略高)、良好和合格的比例。

#### 参考文献:

- [1] 步社民. 高校基层教学组织的重构[J]. 教育发展研究, 2010(17): 69-71.
- [2] 陈晓琳, 江珩. 新时期高校基层教学组织创新实践[J]. 中国大学教学, 2013(8): 78-80.
- [3] 刘小强, 何齐宗. 重建教研室: 教学组织变革视野下的高校教学质量建设策略[J]. 高等教育研究, 2010(10): 58.
- [4] 刘延东. 深化高等教育改革 走以提高质量为核

心的内涵式发展道路[J]. 中国高等教育, 2012(11): 4-9.

- [5] 强胜, 宋小玲, 皇甫超和等. 通过网络教学进行植物学课程教学模式改革的试验研究[J]. 中国大学教学, 2005(12): 37-39.

- [6] 强胜. 如何打造植物学国家级精品资源共享课程——理念与行动[J]. 中国大学教学, 2013(8): 32-37.

- [7] 孙海龙. 大学教师教学质量评价系统的研究和实践[J]. 中国高教研究, 1999(2): 84.

- [8] 徐薇薇, 吴建成, 蒋必彪等. 高校教师教学质量评价体系的研究与实践[J]. 高等教育研究, 2010(1): 100-103.

- [9] 钟秉林. 关于大学“去行政化”几个重要问题的探析[J]. 中国高等教育, 2010(9): 4-6.

[责任编辑:余大品]