

高校最基本的教师教学共同体：基层教学组织

陆国栋 孙健 孟琛 吴华

【摘要】 作为落实教学任务、开展教学改革、促进教师教学成长最基本的教师教学共同体，基层教学组织在大学组织结构转型时却遭遇职能弱化的尴尬，主要表现在教学职能渐被忽视、行政职能突出、教师队伍建设滞后等方面。文章在梳理高校基层教学组织历史演变的基础上，剖析基层教学组织职能渐进式微的表现；以团队建设及组织生态系统为理论基础，阐述基层教学组织应有的特征及建设原则；以浙江大学基层教学组织建设为案例，初探高校教师教学共同体的建设，以强化高校基层教学组织的教学职能，提高高校办学质量，促进教师专业化发展。

【关键词】 基层教学组织 组织建设理论 建设路径 教学共同体 高校

【收稿日期】 2013年11月

【作者简介】 陆国栋，浙江大学本科生院常务副院长、教授；孙健，浙江大学本科生院副研究员；孟琛，浙江大学教育学院硕士研究生；吴华，浙江大学教育学院教授。

基层教学组织是高校落实教学任务、促进教师教学发展、组织开展学术研究、承担群体性教学活动的最基本教学单位，直接影响高等学校的教育教学质量。广义的基层教学组织包括院系、教学部、教学团队、教学基地、教研室、教研组、课程组和实验教学中心等；狭义的通常指传统意义上的教研室或课程组。

教研室作为落实教学任务、开展教研活动、推进教学改革的载体，自1950年从苏联引进，在提高教学质量、壮大师资队伍、培养多层次人才方面发挥了积极作用，是我国高校基层教学组织的主流形态。新形势下，随着科学技术不断发展，经济社会日益进步，社会现实或潜在需求对高校基层教学组织创新的要求日趋增强，教研室建制的基层教学组织模式已无法应对高校教育教学战略发展和组织制度创新提出的挑战。如何从整体上把握基层教学组织的发展趋势以再造高校最基本的教师教学共同体——基层教学组织，形成怎样的基层教学组织设置与管理原则以适应当代中国高等教育的发展，如何在大学中实现基层教学组织的机制创新，是当前国内高校普遍面临的问题。文章就基层教学组织的相关问题进行探究，以期各校最基本的教师教学共同体——基层教学组织的模式创新与工作推进提供借鉴与参考。

一、高校基层教学组织历史沿革

建国之前，我国各类大学基本都仿照欧美大

学的学院制，实行“学校—学院—系（所）”三级管理，由系（所）承担教学和科研任务，没有集体性的基层教学组织。建国后，我国高校仿照前苏联的高等教育组织结构，取消学院制，实行“学校—系”两级管理体制，在系下设立教研室作为基层教学组织。随着国内外形势变化和高等教育发展，基层教学组织模式与我国政治经济发展相适应，经历了初步建立、探索发展和渐进式微三个阶段。

1. 初步建立阶段。

新中国成立，面对百废待兴的政治经济局面，中共中央决定“以俄为师”，学习苏联高等教育的经验，取消学院制，实行“学校—系”两级教学管理模式，在系下设置教研室作为基层教学组织，通过将课程性质相近的教师组织在同一个教研室，来实现落实教学任务、开展科研活动、管理师资队伍的职责。1950年8月14日教育部颁布《高等学校暂行规程》规定，“教学研究指导组（简称教研组）为教学的基本组织，由一种科目或性质相近的几种科目之全体教师组成之。”为在全国范围内统一基层教学组织，在教育部、高等教育部的指示及前苏联专家意见的指导下，各高校进行了教学组织改组工作。到1956年，我国高校基本上都已建立起教学研究组，后改名为教学研究室，即教研室。

与计划经济体制相适应，教研室在教学管理方面发挥了有效的作用，保证了教学工作的组织

性和计划性,加上当时高校教学任务单一、学科交叉不明显,教研室通过分配教学任务,管理教学活动,为国家培养和输送了大量人才,满足了社会主义建设需要。

2. 探索发展阶段。

1961年教育部草拟《教育部直属高等学校暂行工作条例(草案)》(简称《高教十六条》),对保证教育质量起关键作用的教研室作了专门论述,“教学研究室是按照一门或者几门课程设置的教学组织”。^[1]《高教十六条》的颁布实施,使科学研究得到鼓励,教学质量得到较快提高,教研室逐渐走上教学与科研相结合、理论与实际相结合的道路。

后经历了动乱十年,高校教研室没发挥相应职责,基本处于停滞发展状态。在改革开放后,教研室建制的组织模式恢复活力,发挥积极作用。1978年试行《全国重点高等学校暂行工作条例》指出,“教研室是按专业或课程设置的教学组织,同时也是进行教学研究的基本单位。”同时为适应科学技术发展、学科交叉融合的趋势,一些大学为提高教学水平与科研水平,进行了教研室建制改革的探索,在教研室下成立教学研究组、学科组分管教学和研究工作。教研室的职能进一步得到了完善与分化,初步形成了教学与科研相结合的基层学术组织形式。至此我国不同类型高校的基层教学组织建制基本类似,教研活动频繁。

3. 渐进式微阶段。

随着社会与经济的发展,高校基本职能的多元化扩展,科学研究和社会服务功能不断突显,社会对高校评价体系也随之发生变化,越来越多的国内高校开始学习欧美高等教育模式,对基层学术组织进行改革。

国外较为典型的德国讲座制和美国学系制高校基层教学组织成为国内高校模仿的对象。以教师会为最初雏形形成的“大学—学系—研究所”三级结构,或“学校—学系/研究所”两级结构形式是德国大学典型的组织结构模式。随着科研职能的不断加强,我国很多高校尤其是研究型大学为鼓励师生开展科研活动多模仿此模式。但在讲座制度下,教授是研究领域唯一的讲座持有者,研究所唯一负责人,集研究与教学于一身,拥有领导研究所、设置课程、组织考试、自主进行研究的权力和拥有资金的直接支配权。我国高校则直接将教研室缩小、撤销或边缘化,成立研究所或研究中心负责科学研究和发展,导致教学沦落为在组织开展

科研活动前提下的附带任务。

也有高校模仿美国将学系作为大学的基层组织结构,但美国高校集体治学和教师自主性的理念,并没有在国内高校基层教学组织的教学学术事务管理权上得到体现。另外高校的教研室架构虽在,但职能重心已被转移,基本名存实亡。在全国高校趋同化、升格潮的形势下,各校基层教师教学共同体或缺,教学管理不规范,同行间的教学研究与交流缺乏,尤其是研究型大学基层学术组织创新加强,基层教学组织功能弱化,不利于教师教学水平提升和专业化发展,尤其不利于激发青年教师教学学术创新。

由此可见,国内高校基层教学组织的演变可总结为:20世纪50年代初,教研室的主要职能是组织教学和培养师资,多为国家建设培养和输送人才;60年代,教研室的职能从单纯的教学向理论联系实际方向发展,走上了理论与实际相结合、教学与科研相结合的道路;80年代末开始,随着高校科研职能的不断增强、研究型大学学术组织制度的创新与完善,部分研究型大学将教研室改为研究所或研究中心,高校学术组织制度创新,但基层教学组织制度缺失;21世纪以后,逐渐有高校试点恢复与加强基层教学组织的功能,发展教学与学术研究相结合的教师教学共同体。

二、基层教学组织渐进式微的表现

基层教学组织渐进式微是多种因素共同作用的结果,有科学技术飞速进步、知识更新速度加快等外部环境的原因,也有大学职能转变、人才培养模式多元化等内部体制原因。基层教学组织日渐式微表现在教学职能渐被忽视、行政管理职能突出、教师队伍建设滞后等方面。

1. 教学职能渐被忽视。

教学与科研是基层教学组织最基本的两项职能,一般说来,教学与科研是相辅相成、辩证统一的,教学如果没有科研作为底蕴,教学本身将缺乏活力,教学质量也难以提高。同样,没有教学做支撑的科研,就是失去了寻求灵感的源泉,失去了将研究成果转化为知识的平台,但在实际运行中经常会出现教学与科研分离、有“研”无“教”、偏重科研忽视教学的现象。尤其是20世纪80年代以后,我国高校组织结构改革,一些研究型大学为应对日益增加的科研任务,专门成立了承担科研工作的研究室(研究所),这就造成了承担研究工作的研究室与承担教学任务的教研室的分离,无法

及时有效地将科研成果运用到教学中去。此外,在职称评定制度的激励作用下,一些教师急切追求科研成果,对教学反思与改革的关注度不够,严重影响了教学与科研的均衡发展。这都使得基层教学组织的两种职能得到了两种不同的发展结果:科研职能由于学科组、研究所等新的机构的建立而得到强化;教学职能由于组织机构转型缓慢、创新不足,职能渐趋弱化,甚至已经趋于停滞,基层教学组织形同虚设。

2. 行政管理职能突出。

教研室不仅是系主任管理教学工作的基层组织,还是协助系主任管理教师的基层行政组织,其“与生俱来”的行政管理职能与建国初期我国的计划经济体制有关。后来随着市场经济体制的建立,基层教学组织的行政管理职能并没有因此而得到消解,仍旧承担着教务调整、业务考核、学术水平鉴定、工作考勤等任务。事实上,教研室的工作重心应在建设学科课程、提升教学质量、整合专业教材等方面,但基层教学组织承担了过多的管理职能,如学校政策的上传下达、召开例会、布置教学任务等零散、琐碎的工作,这就分散了其集中开展教研活动的时间和精力,造成行政职能过于突出。此外,基层教学组织负责人一般具有学术和行政双重身份,奔波于教学事务与行政事务之间,一方面要带领本组织成员做好教学研究,稳步提高教育质量;另一方面还要承担行政事务,做好院系指令的传达、组织、协调工作,如何正确处理行政事务与学术事务之间的关系就成了一个亟待解决的难题。

3. 教师队伍建设滞后。

“世界上没有优质教学的公式,而专家的指导也只能是杯水车薪。如果想要在实践中成长,我们有两个去处:一个是达到优质教学的内心世界,一个是由同行所在组成的共同体,从同事那里我们可以更多地了解我们自己和我们的教学。”^[2]组建一支年龄结构与知识结构互补的教师队伍,定期组织跨学科交流,交流教学心得,可以更好地提高教学水平,促进教师专业成长。然而,现实中的基层教学组织却存在教师队伍建设滞后的现象,青年教师学历虽高,理论基础虽好,但是缺乏需要一定时间累积的教学经验。与资深教师相比,他们的教学能力和科研能力都有极大的提升空间,若是缺乏及时有效的正规训练和来自资深教师的指导,教学就变成了纯粹的个人行为,不利于青年

教师的专业成长。另外,基层教学组织内、外互动性较差。组织内部不经常开展教研活动,课程建设和教学研究时有时无,教学观摩、听课评课流于形式,致使教师缺乏浓厚的学术氛围,组织还具有较强的封闭性,很少与外界开展学术交流,这都不利于教师间的思维拓宽,学术间的交流互补,从而阻碍了高水平、复合型教师的培养。

三、建设基层教学组织的理论基础

针对高校基层教学组织渐进式微的现状,各高校均采取不同措施加强基层教学组织建设,或组建课程群,或成立教研团队。为更好地指导实际工作并提升管理层次与水平,借鉴管理学理论的研究成果就显得尤为必要。

1. 团队理论及团队建设。

团队理论是一种基于人性假设理论和人学思想的人力资源管理理论。根据斯蒂芬·罗宾斯、彼得·德鲁克、乔恩·R·卡曾巴赫等人的团队理论,可将团队定义为“由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的正式群体”^[3],团队的基本特征是“实现集体绩效的目标、积极的协同配合、个体或者共同的责任、相互补充的技能,其核心是团队精神。”^[4]

团队建设作为团队理论的重要内容,目前代表性的观点主要有“四途径”理论,即主贝尔宾提出的团队角色途径、魏斯特提出的价值观途径、卡特森伯奇及史密斯强调的任务导向途径和人际关系途径。其中,价值观途径认为团队建设的核心是在团队成员之间就共同价值观和某些原则达成共识,团队建设需要遵循五个原则:明确的团队目标、价值观及指导方针;团队成员相信并愿意努力去实现目标;目标必须是现实并能实现的;团队成员支持这一观点并达成共识;团队具有未来发展的潜力。团队角色途径认为,成功的团队是将不同性格的人结合在一起,每个团队既承担功能又承担角色;能在功能与角色间找到平衡;团队的效能取决于成员间力量调整程度;成员的个性与智力决定了他在团队的角色;具备范围适当、平衡的团队角色才能发挥最佳优势。任务导向途径强调团队要完成的任务,任务的挑战,所需技能并发展成具体的目标和工作程序,以保证任务的完成。人际关系途径认为,实现团队任务、促进团队发展与成熟,是每个团队的目标。要想实现这两个相辅相成的目标,就必须在团队中建立起积极的互

赖性,也就是说团队成员要运用积极倾听、有效反馈、学会授权、冲突管理等人际交往的技能,在良好交流的基础上形成较高级的理解、尊重与信任,以此来推动团队工作。

另外,团队建设还有“7原则”,即确定团队规模、完善成员技能、分配角色、树立共同目标、明确领导与结构、建立绩效评估与激励体系和培养相互信任精神;“5P”要素,即 Purpose(目标)、Place(定位)、Power(职权)、Plan(计划)和 People(人员)等。^[5]这些来自企业团队建设的原则和方法与高校教学团队并不十分吻合,因此,在进行教学团队建设时应考虑高校教学的工作性质及教师群体的特殊性。

2. 构筑组织的生态体系。

组织生态系统是受达尔文生物进化思想影响形成的组织理论学派,旨在研究环境对组织的影响及组织如何适应环境,认为组织也像生物一样优胜劣汰,适者生存。但最新的研究成果提出了注重组织生态体系建设的观点,面对扁平化、多样化发展的趋势,组织不再完全视自己为独立单位,只从自身的发展考虑,而是通过使特定的外部边界变得便于跨越,实施组织间合作战略,实现组织的整合和创新。两位杰出的管理学者詹姆斯·弗·穆尔(James F. Moore)和马可·颜西提(Marco Iansiti)认为,未来组织间的竞争将转化为生态系统之间的竞争或系统内部业务域之间的竞争,组织在考虑自身发展的同时,必须考虑到生态系统内其他生态伙伴的特征与需求,并且构建以自身为中心的动态开放式组织生态系统,提高组织绩效。

面对组织间的合作,其优势主要来源于交易成本、资源观和战略决策。组织间合作可以降低内部成本;有助于将不同组织所拥有的互补资源整合;实现协同和扩展,提高组织效率。最新研究结果提醒我们,组织设计的本质是构建适合的组织结构,应将“组织间设计”、“组织间结构”、利于与外部组织沟通与合作的理念纳入其中,促进组织的可持续发展。未来组织能力的竞争是能否构筑组织生态体系的竞争。^[6]

四、基层教学组织的应有特征

基层教学组织是高校最基本的教学组织形式,可以是一级行政组织机构,也可以是柔性、灵活的矩阵式虚拟组织,具有教师教学共同体的特性,能加强教师间的教学交流和集体观念,促进教

师提高教学质量的自觉性。在文献研究的基础上,本文归纳了基层教学组织的特征。

1. 同一性。

组织有明确的建设目标,组织内教师提升自身教学能力的目标与组织提高专业或课程的教育教学质量总目标相一致,以此作为凝聚团队力量的源动力,成为组织内成员为之共同努力的基石。组织内教师有共同教学发展愿景,共享相同的集体价值观,秉承个体和群体共同发展的理念,促进教师与学生共同成长。

2. 发展性。

随着社会的变迁与高等教育的发展,组织与组织内教师均处于不断发展与变化之中,教师的知识不断更新,教学能力不断提高。教师在被所在高校及所属基层教学组织改变与包容的同时,也在改变基层教学组织。组织内通过教学培训、课堂观摩、集体备课、示范讲课、随堂听课、相互评课、教学研讨等环节,有效促进教师个体的教学发展与组织发展。此外信息技术的发展不仅加强了组织内部和组织间资源与信息的自由流动,也导致组织内部权力的变迁,如专家功能被削弱,促进了组织发展与组织结构变化。

3. 稳定性。

基层教学组织由同一专业或相似学科知识课程群的教师组成,一般教师授课的内容与课程,授课教师团队都相对稳定,给教师改进课堂教学质量提供了改进的可能。完善的基层教学组织管理制度和强有力的执行力,能使成员具有相同的行为习惯;通过打造组织的教学文化、传承学校优秀的教学传统、营造重教的教学氛围,保障教学的稳定性。

4. 协作性。

同伴互助与合作文化是基层教学组织卓越教学文化的核心内涵,能够最大限度激发组织成员的积极性、主动性和创造性,使组织内教师产生归属感和认同感,是增强教学基层组织向心力和凝聚力的最有效工具。教师间的教学学术研究、教育改革交流、教学取向和方法实践以及知识学习体等,都需要教师和教师组织间的伙伴协作。在积极向上的教学文化熏陶下,组织成员乐意与组织内外的教师分享新知识、新经验,促使整个教师队伍的知识、经验得到几何级数的快速增长,从而实现总体目标。

5. 交叉性。

知识的专业性与交叉融合特征,决定了基层教学组织愿意组织不同背景的教师开展深度教学研讨与探索,形成教师间开放、发展、合作、共享的协作式教学发展机制,使新思路、创新点能快速传播、研讨,信息分享无约束。

五、基层教学组织的建设原则

基层教学组织是团队管理与建设理论在高校学术组织管理中与本科教育规律相结合的应用实例。基层教学组织的建设原则将有助于推动高等教育的发展及基层教学组织工作。

1. 组织目标原则。

任何一个组织都须有明确的组织目标,并以此来设计组织结构,完成组织配置。共同的目标与方向是组织存在的基础,基层教学组织的教学方向应围绕学校本科教育的理念与人才培养目标设定,目标则包括面向学生的教学目标及教师的教学学术目标,具有明确的可实现性和阶段性任务,这是保持基层教学组织成员凝聚力和战斗力,使组织实现可持续发展的必要条件。

2. 以人为本原则。

教师是基层教学组织的核心,也是其中最活跃的因素。由于教学的特殊性,在实施组织目标时要体现“以学生为主体”,组织内部或组织间的教师在知识结构、素质能力、思维方式、研究经验等方面可能相似,也可能优势互补,因此在组织设计与管理时,都要着眼于最大限度地满足教师的多方面需求,促进其教学能力发展与优化。

3. 有效领导原则。

任何一个组织都应有一位明确的负责人,避免多头领导。一位在教学或学术上有良好的造诣,能把握本学科的发展前沿和课程所在领域的教育教学改革发展趋势,有明确的教学改革和课程建设思路和目标,能指导课程体系、教学内容、教学方法和手段的改革,积极开展教研活动,推动教学经验交流,有优异组织领导能力的负责人可以制定出符合本单位实际的发展战略,协调成员关系,营造活泼向学的组织氛围,形成团队向心力。由于学术研究的特色,组织结构可相对宽松,但需合理并能系统性地整体推进工作。

4. 开放权变原则。

基层教学组织是一个相互尊重、相互信任、充分民主、资源共享的学术共同体,其组织框架是矩阵式的,其内部管理是扁平式结构,崇尚学术自由。组织自觉形成的教学学术氛围使教师在教学

与研究上得到尊重,组织内外教师实现信息、资源和能量的互换。当基层教学组织的生态系统内部或外部发生变化时,其组织管理原则与管理方法必随之发生调整。

因此,我们认为应根据高校性质及其现状,不同高校采取不同模式的基层教学组织建设。对于教学主导型和教学研究型高校,其基层教学组织主要承担教学任务,可以在保留教研室的基础上,完善教研室教学功能,补充其教学学术功能,重视和加强研究工作,全面负责教学、教研和科研工作。而对于研究型大学,则需要创新基层教学组织模式,改变原有混乱的基层教学组织形式,设立教学研究中心等其他建制。教学研究中心集教学、研究、学术交流、教师发展等为一体,实行中心主任负责制,全面负责该学科或专业的建设,实行课程群负责人制度。

六、基层教学组织的建设路径

为适应现代社会与科学发展对人才培养的需求,应对高等教育大众化对教学组织结构与模式的冲击,通过基层教学组织机制创新,充分发挥体制资源优势,构建动态开放的教学组织生态系统。

1. 纵横交错,打造教师教学共同体。

自美国率先将学习共同体与教师专业发展相联系以来,教师教学共同体成了高校教师教学学术发展的新范式。以专业或课程群为单位设置的基层教学组织成为国内高校的一种基本组织形式。教师根据自身的意愿,结合教学工作自由选择参与某个或多个专业或课程群的矩阵式虚拟教学组织。

以专业为单位的基层教学组织,内设专业责任教授负责专业建设与改革的相关工作,并设课程责任教授负责专业基础课与专业课。以课程群为单位的基层教学组织主要面向通识类课程和大类课程设置,由课程负责人负责课程群内课程的建设与管理。以专业为单位的基层教学组织针对学科特点,开展有深度的交流与研究,以课程群为单位的基层教学组织则主要面向一、二年级的基础性课程。以专业为单位的基层教学组织与以课程群为单位的基层教学组织从课程的深度与广度上同时推进教学学术活动,覆盖全校所有课程。

科学的基层教学组织有合适的组织规模、明确的发展目标、优秀的领头人和梯队合理的成员组成,强调组织目标的一致性,强调教师间的合作与共享,重视组织的归属感,不拘泥于组织结构的

形式。基层教学组织鼓励教师开展教学创新,为教师教学提供帮助,分享他人教学经验,建立教师间的教学联系与信任,促进教师个人的教学学术发展。

2. 分层构架,拓展教学管理组织网。

目前高校教育教学管理的组织架构虽呈多元化的趋势,但仍以直线职能型和矩阵型为主要基本架构。不同高校因学校定位、办学目标和职能侧重点不同,其教学管理组织结构形态有所区别。以研究型大学为例,由于优质教学资源的有限性,高校多开展顶层设计,加强协调,建立反馈机制。各高校教学管理组织结构基本分为校领导及校部机关教学管理部门(教务处)、学院与系教学管理机构 and 基层教学管理组织机构三级构架。而教学管理组织结构的梯级同构化,导致目前各高校教学管理组织的宏观结构即学院与系教学管理以上结构形式基本一致。

为加强教学的绩效管理,通过由各学院、系根据各自学科特点与课程开设情况整体布局,统筹规划基层教学组织设置,自行决定基层教学组织的设置、管理与考核方案,实现教学组织结构扁平化,将重心落到专业或课程群为单位的基层教学组织。基层教学组织负责人被赋予教学管理权,强化教学学术权力,弱化基层行政权。基层教学组织为柔性的矩阵结构。在该结构中,纵向为行政流,既起到对教学的导向作用,又体现管理部门的服务功能;横向为学术流,发挥在学科方向上的教学学术研究与创新作用。由基层教学组织开展教学学术活动,有利于相近教育背景的教师之间分享教学经验,开展教学交流。

3. 内外兼修,构筑教学生态新体系。

良好的基层教学组织不仅取决于组织自身,还包括组织与内部每位教师间的关系,基层教学组织与基层教学组织之间的生态系统。

科学研究与信息技术的发展导致原有的壁垒自然消失,思想、资源、人都能自由流动,基层教学组织在先进教学理念的引导下,兼顾组织内外部的教师与学生,以及教学生态环境的变化趋势,才能更好地发展。基层教学组织必须以平等的姿态尊重组织内教师,发挥他们的积极性,建立“网状”分布的与组织内部教师长期、有效的联系,让组织内部教师共同努力,面对复杂的竞争环境,去实现基层教学组织的目标。基层教学组织通过开展组织内部的课程互听、课题共研、经验分享、反思教

学等活动,促进教师教学成长。

此外,站在基层教学组织长远战略发展的角度,审视基层教学组织与基层教学组织间的生态环境关系、基层教学组织的可持续发展、基层教学组织与基层教学组织外部教师的关系等,可以基层教学组织的名义与其他基层教学组织联合开展教学学术研究或教学交流活动,也可邀请基层教学组织外教师个体参与基层教学组织的活动。

通过促进基层教学组织与基层科研组织的联系,激活各种学术资源,将其转化为教学资源;通过与科研基层组织的互动而保持自身的活力,实现资源共享。

4. 集成融合,增强交叉组织凝聚力。

基层教学组织间的系统集成是整体知识观的必然要求,基层教学组织间的系统集成能培养青年教师和学生的综合素质,追求课程与人才培养的完整性,强调知识的广度与深度间的平衡,强调整体结构与个性选择的结合。

从国内外高校基层教学组织历史沿革的追踪可以发现,基层教学组织随着社会经济的发展、高校的职能转变,其组织架构也发生相应的变化。基层教学组织通过与基层科研组织的集成、交叉、融合,提升基层教学组织的学术水平。

随着新学科兴起与交叉融合,也推进了跨学科的基层教学组织建设。在院系整合与升格的过程中,基层教学组织也面临着系统设计与重新架构,形成一批新的具有跨学科特征的基层教学组织。因此,在基层教学组织的设计与建设中,应鼓励学院、系或教师个体牵头跨学科、跨院系组建交叉学科的基层教学组织。

此外,通过基层教学组织之间的合作,推动各学科间的联系与交叉,实现跨学科综合性的课程教学,拓展学生的专业视野与思维视角。

5. 点面结合,建设重教文化内驱力。

加大教育教学投入,重视教学研究和教学改革,建立健全科学合理的教师教育教学激励保障机制,营造重教文化氛围是实现学校教育教学内涵式发展的核心。在重视教学的大环境下,学校从面上对基层教学组织进行顶层设计、统一规划、建立保障体系和建设反馈机制,将推动高校基层教学组织长足发展。

一个拥有和谐宽容文化氛围的基层教学组织更容易受到教师青睐。基层教学组织在组织内部要塑造“海纳百川”的文化氛围,鼓励教师畅所欲言

言,“百家争鸣”,包容不同学术观点,让教师在交流中激荡出智慧火花;要营造敢于怀疑、勇于创新的教学文化氛围,不迷信权威,不拘泥现状,推动教学学术研究和课程改革;要有严谨治学、踏实向上的学风,为工作创造优美环境。

通过基层教学组织和学校双方点面结合的推进,培养教师对基层教学组织的归属感、信任感和幸福感,愿意与他人共享或分享他人的智慧和情感。

6. 分类施治,提高教学组织竞争力。

基层教学组织的建设与管理离不开与之配套的运行机制与环境。按照学校教育教学理念、人才培养目标和基层教学组织的工作计划,对所有基层教学组织的考核均实行动态管理、竞争淘汰机制;针对不同类型的基层教学组织运用不同尺度的开放式考核机制,实施基层教学组织自定目标、分类指导、分类施策和分别考核。

开放的考核机制是保持基层教学组织生命力的必要保证。围绕着基层教学组织的战略目标,确立从一般成员到核心成员的考核机制、绩效评估机制和淘汰机制,及时调整人员结构,整合团队资源,是建设一支高效率的教学团队、保持基层教学组织竞争力的关键所在。此外,激励机制也是保持基层教学组织持久健康运行必不可少的。本着公平公开公正的原则,对为组织做出突出贡献的教师进行嘉奖,做到物质奖励与精神奖励结合,目标激励与情感激励相结合,以营造宽松舒适的环境,调动组织内教师的积极性与主动性。

七、浙江大学的探索与实践

为更好地介绍研究型大学最基本教师教学共同体的建设与管理,我们以浙江大学基层教学组织建设与运行情况为例进行介绍。

浙江大学在20世纪80年代中国大学基层学术组织机构改革期间,率先将教研组改为研究所,形成了“系办教学、所管科研、系所并存”的整体基层学术组织结构架构。但实际上日常教学工作根据各院系的实际情况和学科特点不同而有所区别,有的由系负责,有的挂靠在研究所,还有的教研室处于名存实亡的状态。无论哪一种情况,教学研究与改革基本属于教师的个人行为,集体活动处于停滞状态。

为进一步理顺浙江大学教学管理体制,完善教学组织机构,夯实本科教学基石,学校于2012年起着手调研并试点开展基层教学组织建设工作。

我们认为组织管理与发展是基于战略的,因此通过从教学管理组织机构的顶层设计和底层变革入手,实现与学校教育教学发展战略相对应的教学组织制度改革,无疑是发挥体制资源优势、提升学校教学管理效率效益的最佳选择。

1. 优化共同体建设的环境。

虽然基层教学组织是学校最底层的教学组织机构,但我们知道底层组织机构的变革是在顶层组织系统支持与发动下,由底层组织系统主导完成的。这是学校实现教学管理内涵式发展的过程,也是学校推动教学质量提升的过程。因此,在试点工作开始前,学校本科生院就基层教学组织的规模与数量、基层教学组织的进入与退出机制、教师与教学组织的激励与考核制度建设、效能提升服务与稳定的运行环境提供等与基层教学组织变革密切相关的内容统筹规划。通过学生、一线教师与院系领导的多层次座谈会、访谈等广泛征求意见,与人事处、校办等部处反复协调,力图创造基层组织系统变革的最优环境。

2. 成立教学研究与发展中心。

在学校本科教学整体统筹协调与政策激励下,在院系教学指导委员会的学术领导下,由院系根据实际情况,设计基层教学组织的整体框架,按照“弹性结构原则,责权一致原则,开放共享原则,绩效考核原则”,以课程(群)或本科专业为平台,建立若干个以教学研究与发展中心命名、支持和引导教师开展教学发展的功能组织,形成既能有效利用院系的教學管理职能又能充分发挥优质教学资源的教学组织发展网络。

如控制系在系教学指导委员会领导下,成立以控制专业为单位的控制教学研究与发展中心,下设专业核心课程、专业模块课程、机器人竞赛及实习实验4个不同方向的教研部和1个课堂教学监督指导委员会。控制教学研究与发展中心设首席责任教授1名负责控制专业本科教学研究与改革、教师教学成长与发展等工作。成立一年来已制订随堂听课、学生反馈、定期会议和青年教师培养等多项内部制度,对现有本科课程体系和多门课程进行了全面梳理、分析评估与调整,组织开展了多个教学研讨交流会,以推动课程教学质量与教师教学水平的提升。

网络将覆盖全校每位从事教学的教师,为教师开展教学活动、教学发展提供专业指导、同行交流和教学创新空间,充分激发教师从事教学工作

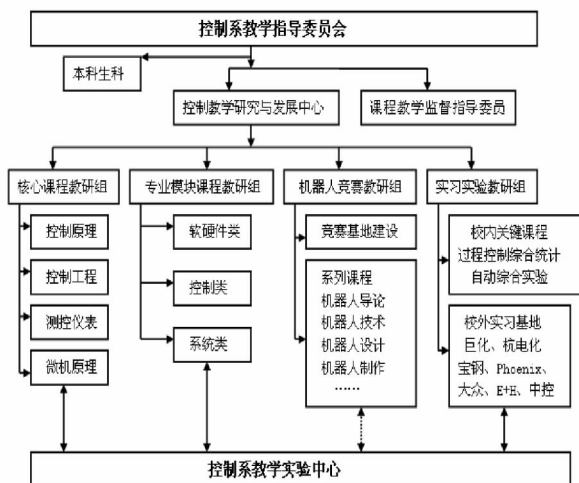


图1 控制教学研究与发展中心的组织结构和教学学术研究的内在动力。

3. 确立内部运行机制。

在管理机制方面,浙江大学根据学校本科人才培养、教育教学改革与教学学术活动的需要,设置矩阵式柔性灵活的基层教学组织,实行首席责任教授任期负责制,鼓励跨学科、跨院系交叉建设,实行院系主导—自愿申报—年度评估—滚动发展的流程。本着关系平等性、群体凝聚性、价值趋同性、目标一致性与交流自愿性的内部工作原则,内部组织架构由基层教学组织自行决定,但须完成工作职责的基本内容,建立内部管理制度如听课制度、会议制度和考核制度。

各基层教学组织的年度工作任务,自行根据学校及院系的本科教学工作及改革重点确定,由学院、系教学指导委员会审核。基层教学组织成立后,对课程建设尤其是课程间的衔接、重叠与交叉等能得到有效梳理,充分调动教授参与本科人才培养的建设与改革的积极性与主动性;使学生参与本科人才培养的建设得到有效的反馈与参与途径。

在激励机制方面,学校每年按照基层教学组织自行确定的年度工作任务进行绩效评估,并根据评估的成绩审定资格、下一年度工作经费及责任教授名额,鼓励基层教学组织在变革与创新中寻求快速发展与平稳运转。基层教学组织的考核成绩还将成为院系本科教学岗位津贴奖励的重要依据之一。根据年度工作任务及评估成绩,基层教学组织可获得3~8万元不等的工作经费,获得优秀的基层教学组织中首席责任教授还将获得

1.3万元的教学奖励津贴。

4. 初步实施效果。

首批13个单位从2013年初开始试点,在第一次评估中通过了11个,其中3个优秀。各基层教学组织根据自身的特色与优劣情况,改进弱项,辐射强项。如基层力学教学研究与发展中心以青年教师教学能力培养为特色;光电教学研究与发展中心以课程体系改革、专业建设、核心课程建设为特色,目前光电教学研究与发展中心已帮助了校内3个专业建设核心课程;生医教学研究与发展中心以国际化教学为特色;大学物理教学研究与发展中心则以辐射浙江省高校大学物理教学为己任。

目前申请开展基层教学组织试点工作的院系已达到学校总院系数的88%,按照学校计划基层教学组织的规模最终将达到300个左右。今后学校的各级各类教学奖励还将向基层教学组织的核心成员教师倾斜;基层教学组织的核心成员,其考核成绩还将与职称评聘关联。

八、结束语

纵观国内外高校基层教学组织的演变,不管是以美国为代表的学系制,以德国为代表的讲座制,还是20世纪50年代我国学习苏联模式,其高等教育制度都与国家的政治体制发展、经济体制改革密切相关。国外高校基层教学组织总是不断调整自己的教学组织形式,在集权与分权的相互交融与平衡中发展。在当前回归教育呼声渐高的背景下,如何重建具有中国特色、又有各校自身特点的基层教学组织确实是一个非常重要、非常紧迫的重大问题。

从我们文献追踪的情况看,截至目前为止,高校基层教学组织的人事管理、组织管理和制度创新等领域尚属空白,我们从2012年开始策划,试点基层教学组织工作,希望能在制度创新,组织管理与人事管理相结合等方面有所突破与探索,为兄弟院校基层教学组织工作的开展起到抛砖引玉的作用。

参 考 文 献

[1]《中华人民共和国重要教育文献(1949~1997)》,海南出版社1998年版,第1065、1066页。
 [2]帕克·帕尔默著,吴国珍、余巍译:《教学勇气——漫步教师心灵》,华东师范大学出版社2005年版,第142页。

(下转第91页)

- news.sohu.com/20120708/n347588366.shtml.
- [4] 威廉·布罗迪:《美国研究型大学的使命与管理》,《清华大学教育研究》2009年第1期。
- [5] Knight J. A Shared Vision? Stakeholders' perspectives on the international of higher education in Canada. *Journal of Studies in International Education*, 1997, spring, 123.
- [6][15] 菲利普·阿特巴赫著,姜川、陈廷柱译:《全球化与国际化》,《高等教育研究》2010年第2期。
- [7][9] 刘洁:《国际化办学:研究型大学发展战略的必然选择》,《教育研究》2010年第6期。
- [8] 查建中等:《中国工程及教育改革三大战略》,北京理工大学出版社2009年出版。
- [10] 吴玫:《大学国际化水平评价体系的比较研究》,《高教探索》2011年第5期。
- [11] 司晓宏、侯佳:《澳大利亚高等教育发展特征探析》,《高等教育研究》2012年第3期。
- [14] 杨玉良:《关于学科和学科建设有关问题的认识》,《中国高等教育》2009年第19期。
- [13] 邱均平等:《一流大学与科研机构学科竞争力评价研究报告2009》,科学出版社与龙门书局出版社2009年出版。
- [16] 汪霞、钱小龙:《美国高等教育国际化的现状、经验及我国的对策》,《全球教育展望》2010年第11期。
- [11] ETS & CGS. *The Path Forward: The Future of Graduate Education in the United States*. <http://fgereport.com/>
- [12] 《前方的路:美国研究生教育的未来》实施评价报告. <http://www.cdgc.edu.cn/xwyyjsjyxx/zxns/zxzx/273380.shtml>.
- [17] MITOPENCOURSEWARE. <http://ocw.mit.edu/index.htm>
- [18] 罗尧成、束义明:《我国高校研究生教育国际化:现状分析及对策建议》,《学位与研究生教育研究》2009年第11期。

Reflection and Practice of Propelling Internationalization of Research University

Zhu Min

It's vital and inevitable for research universities in China to speed up their internationalization in the new era. This paper aims to explain the basic content and main methods of the internationalization in research universities. The main idea is that discipline construction and postgraduate education are the keys to propel the internationalization of research universities. It also mentions that an ideal way to get the keys lies in further promotion of international communication and cooperation.

(上接第 65 页)

- [3] 乔恩·R卡曾巴赫:《团队的智慧——创建绩优组织》,经济科学出版社1999年版。
- [4] 斯蒂芬·罗宾斯:《组织行为学》,中国人民大学出版社1997年版。
- [5] 孙丽娜、贺立军:《高校基层教学组织改革与教学建设》,《河北学刊》2007年第5期。
- [6] 陈劲:《构筑组织的生态体系》,《管理学家》2013年第10期。

Fundamental Teaching Community in Colleges and Universities: Basic Teaching Organization

Lu Guodong, Sun Jian, Meng Chen, Wu Hua

As a fundamental community in implementing teaching task, promoting teaching reform and training teachers, basic teaching organization plays an important role in colleges and universities. However its functions have been attenuated during the transformation of university organization. Its teaching function is being gradually neglected; its administrative function is excessively highlighted; and the construction of teaching team has been fallen behind. On the basis of historical evolution of basic teaching organization, this paper analyzes the characteristics and principles of basic teaching organization construction in reference to the theory of team-construction and organizational ecosystem. It explores the construction of basic community in the case of Zhejiang University to improve the quality of college education and promote teachers' professional development.