

中华人民共和国教育部主管
全国中文核心期刊

中国大学教学

CHINA UNIVERSITY TEACHING

2
2019

中国大学教学

China University Teaching

2019年第2期(总第342期) 2019年2月出版 月刊

No.2(General Serial 342) February 2019 (Monthly)

目 录

专家论坛

- 交叉会聚推动人工智能人才培养和科技创新 吴朝晖 4
- 面对人工智能挑战 人才培养的下一步该如何走 郑南宁 9
- 人工智能本科专业课程设置思考:厘清内涵、促进交叉、赋能应用
吴 飞 杨 洋 等 14
- 新工科背景下人工智能专业人才培养的认识与思考 黄河燕 20

论教谈学

- “庖丁解牛”的解读及其对素质教育的启示 陈 怡 26
- 大学生培养:领导力与追随力哪个更重要? 吴维库 30

教学管理

- 加强基层教学组织建设 实施分层次管理 吴能表 邹士鑫 等 32

课堂教学改革

- 大学课堂该教什么 龚一鸣 37

主编 韩 筠
常务副主编 杨裕南
编辑部主任
责任编辑

夏鲁惠 陈立民
周 杨 余大品
周晓燕 刘春萍
吴芳和

美术编辑 李卫青
版式设计 杨 光

本期执行编辑 余大品

致作者

为促进学术传播与交流,本刊已加入中国知网、万方、维普、龙源等数据库及期刊网,并被全文收录使用。对此有异议者,来稿时务必加以说明。

加强基层教学组织建设 实施分层次管理

吴能表 邹士鑫 罗 欢

摘要: 基层教学组织是高校教师开展教学活动、进行教学研究、推动教学改革的最基本教学单位,是高校教学质量的重要保障。20世纪末基层教学组织的式微,教学交流与研讨活动的淡化,导致本科教学质量受到很大程度的影响。重塑教学价值观,重建教学利益共同体,重设基层教学组织体系,按照分层次管理理论有效发挥基层教学组织的积极作用,是实现一流本科教学建设目标的有效途径。

关键词: 基层教学组织;分层次管理;教学价值观;一流本科教学

虽然大学教学在形式上表现为教师独立开展课堂教学,但是学校整体的教学构成并不是教师个体教学行为的简单累加,而是有规范、有规模的体系化、群体性活动。鉴于教师数量庞大且学科间千差万别,学校难以通过扁平化管理建立起与每个教师的直接联系,因此,学校要贯彻教育发展目标,实现教学改革意图,落实教学任务分配,实施教学品质控制,就必须建立高度结构化且运行有效的教学组织,作为开展教学活动、进行教学研究和推动教学改革的有机组成。同时,教师提升教学能力也不能仅仅依靠独立探索,加入教学组织接受指导并参与集体事项,是教师专业成长的必经之途。

一、基层教学组织的主要功能

从管理学角度讲,组织的特点是“具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统”。教学组织就是根据人才培养这一目标导向,围绕“教学”这一核心元素,按照一定结构组建而成并协调活动的团队。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”^[1],既是学校自上而下进行网格状管理的关键结点,又是教师提升教学能力,并在教学类学术活动开展过程中自觉融入学校整体人才培养体系的基础平台。基层教学组织不仅具有工作组织和学术组织的性质,还因为易于与教师形成直接联系,成为教师建立集体归属感和情感联络的可靠场所。

基层教学组织履行学校的部分教学管理职能,但基层教学组织建立的主要目的并不是基于管理的需要,而是基于教学的需求。正是通过管理手段的有效和管理过程的有序,才能实现本科教学有序有效的目标。因此,基层教学组织的主要功能必须由“教学”这一核心任务所规定,那就是:开展教学活动、参与教学研究、推动教学改革。至于师资培养、科学研究以及社会服务等多重功能,均为在教学活动、教学研究、教学改革进程中衍生的功能。

基层教学组织的组建方式相对灵活,按照业务领域的不同关联程度,教师以或官方或群团,或制度化或自组织,或紧密或松散,或长久或短期的方式,组成教学系部、教学团队、教研室等各类教师共同体。其共同特征为教师群体以独立单元的方式,围绕共同的教学、教研或者教改目标开展交流、探讨与合作。

吴能表,西南大学教务处长,教授。

二、基层教学组织的发展阶段

浙江大学陆国栋教授梳理了高校基层教学组织的历史沿革,提出基层教学组织经历了新中国成立以后的初步建立阶段,60年代以后的探索发展阶段,以及80年代以后的渐进式微阶段等三个不同的历史时期。在很长一段时期,作为高校教学质量的第一道坚固屏障,基层教学组织对稳定教学形态、保障教学质量起到了重要作用。改革开放之后,随着高等教育发展与变革,高校的科学研究、社会服务、文化传承与创新等功能被提倡和重视,基层教学组织也从单纯的教学单元,被赋予了科研和创新等功能。这本来是基层教学组织内涵得以丰富、领域得以拓展、力量得以增强的发展时机,但是,由于教学与科研之间的二元对立,加之评价机制向科研人员、科研成果的过度倾斜,教学工作中心地位受到冲击,基层教学组织也不可避免进入到式微衰退期。

由于评价机制强大的引导作用,高校对教师个体教学质量缺乏价值体现,基层教学组织的教学重心随之消失,教学功能要么被行政职能所覆盖,要么被科研合作所替代,基层教学组织出现了组织空心化、功能模糊化、地位边缘化的现象,团体内部也存在缺乏自我认同、缺乏效能展示、缺乏交流平台的情况,基层教学组织陷入无存在感、无话语权、无实际活动、无实质贡献的被动局面。失去了教学支点,基层教学组织的杠杆作用就无法实现,而基层教学组织教学核心功能的丧失,反过来也导致本科教学在一定程度上失去标准、规则和秩序,可以说,基层教学组织的式微是影响教学质量的重要因素之一。

进入21世纪,出于对基层教学组织的重视,教育部开始引导、恢复基层教学组织的建设工作。2006年,教育部、财政部联合实施“本科教学质量工程”,倡导教学团队建设。2012年,教育部下发的《关于全面提高高等教育质量的若干意见》中提出“要提高教师业务和教学能力,完善教研室、教学团队、课程组等基层教

学组织”。各大高校相继出台加强基层教学组织建设的指导意见、管理办法等,围绕基层教学组织的组织形式、管理模式、运行机制进行探索。一些高校根据学校建设基础构建了“校-院-系”“学院-系-教研室”“学院-教研室”“学院-课程组”“学院-实验教学中心”等组织形式,并对直线型、矩阵型管理模式进行了尝试,也有一些高校结合教师教学发展中心、党委教师工作部等新兴组织机构创建了全新的教学管理体系。方兴未艾的改革实践开启了高校基层教学组织建设工作的新篇章,基层教学组织正式进入第四个发展时期,即复苏与复兴阶段。

三、基层教学组织的建设思路

基层教学组织的重建工作在机构设置和人员配置上比较容易完成,但要恢复基层教学组织的生机与功能,则既非一日之功,也非一己之力。重建基层教学组织的关键在于教育教学生态的恢复与平衡,这就需要:(1)是为基层教学组织正名,重塑教学价值观,实现价值回归;(2)是给基层教学组织赋能,重建教学利益共同体,实施利益驱动;(3)是对基层教学组织放权,重设基层教学组织体系,实行科学管理。

1. 重塑教学价值观,实现价值回归

基层教学组织的衰退,是高校不重视“教学”核心使命,导致“教学”的核心价值取向在高校行政和教师群体中同步丧失。重建基层教学组织,最艰难的工作,就是敦促教育主管部门、学校行政和教师群体对于本科教学的“价值回归”,真正树立以本科为根本、以教学为基础、以学生为中心、以质量为标准的教育思想,围绕本科教学重塑以共同建设目标、共同改革方向和共同发展策略为主要内容的教学价值观,建立学生中心、产出导向、持续改进的自省、自律、自查、自纠的质量文化。“能否以人才培养为一切工作的出发点和落脚点,是

新时期基层教学组织建设能否取得成效的关键,是高校能否突破影响人才培养质量瓶颈问题的关键”^[2]。只有回归到统一的教学价值观,通过管理部门评价体系的稳定保障,通过广大教师思想意识的真正转变,通过学生能力增长的正向反馈,才能在各个层面形成共同的、稳固的价值观念,并在各个层级将视线重新聚焦到教学一线,达成共识,形成合力,实现本科教育教学的质量提升和内涵发展。

2. 重建教学利益共同体, 实施利益驱动

在基层教学组织的初步建立阶段和探索发展阶段,基层教学组织得以发展并发挥作用的基础,是教师以教学为凝结核形成了教学利益共同体。随着“利益”的评价标准和分配方式发生变化,以“教学”为核心的利益共同体被瓦解,教学语境中的“价值同构”变成了价值错位甚至价值分裂。在很多高校,本科教学被称为“良心工程”,一方面体现了有良知的教育工作者对教学价值观的坚决捍卫,另一方面,也揭示出本科教学陷入巨大困境的无奈现实。办好教育不仅需要对教学价值观进行理直气壮的倡导和光明正大的弘扬,还需要依靠政策制度、评价方式的彻底改变,依靠强有力的体制保障,支持教师因从事教学活动得利,因恪守教学规范得利,因参与教学研究得利,因推动教学改革得利,避免教师因为在时间和精力上投入教学而在利益上受损,这是重建教学利益共同体最可行也最有效的途径。

3. 重设基层教学组织体系, 实行科学管理

分层次管理理论指在特定的环境条件下,系统协调地整合管理资源,实现各层次对象管理的最优化,以尽可能少的要素投入,获取尽可能多的产出的过程^[3]。管理行为背后秉持的管理学理论,是管理者实现管理目标、提升管理效能的依据,以分层次管理理论作为架构基层教学组织的基本指导理论,是优化教学管理的有效尝试。

首先,基层教学组织具有不同的层级,高校作为教育类事业单位,其主要属性就是教学

组织,学校内部从二级学院,到系、所、中心,再到室、组,都是学校这一大型教学组织的构件单位,共同组成学校的教学系统。其次,本科教学的内涵发展具有不同的层面,潘懋元教授提出,要实现高等教育内涵式发展客观上要求我们在专业、课程和教学建设三方面下功夫^[4],这也是基层教学组织的主要业务领域,即专业建设、课程建设和课堂教学。将基层教学组织的层级与本科教学研究内容的层面进行结合,按照“职、权、责统一”原则进行任务分配,使建设主体、工作对象和管理方法实现分层次对应管理,以保障各级教学组织重点围绕一种或几种功能开展工作。按照分层次管理原理重设基层教学组织体系,实施边界清晰、权责明确的分层次管理,能有效实现层次-结构-功能相互协同的良好效应,提升管理效能。

四、基层教学组织的建设实践

为适应国家深化教育教学改革的新形势,发挥基层教学组织在人才培养中的核心作用,西南大学成立了“基层教学组织建设与实践”课题组,根据分层次管理理论对基层教学组织进行了改革与重构。

1. 科学设计, 分层次管理

学校凝练基层教学组织的主要职能,提出了“统筹管理在教务处,办学在学院,建专业在系,建课程在教研室,课堂教学在每个教师”的分层次管理理念。2017年学校出台了《西南大学关于加强基层教学组织建设的指导意见》,以目标性原则、创新性原则和层级性原则为指导,对基层教学组织的设立流程、工作职责进行详细规定,规范学校的基层教学管理体系,理顺组织机构层级及对应职责,确保本科教学主要建设任务的落实。

2. 明确定位, 突出功能

在架构基层教学组织体系过程中,学校各个运作层级进行了清晰的职责定位和功能

定。第一,教务处等行政部门的基本职责是“管”,统筹全校本科教育教学研究、管理与综合服务。第二,学院的基本职责是“办”,从大而全、一把抓的角色转型为办学主体。第三,教学系、公共教学部和教研室的基本职责是“建”,其中,教学系负责建专业,主要任务包括制定专业建设规划和专业质量标准,组织实施专业综合改革(培养模式与培养方案)等;公共教学部、教研室负责建课程,主要职责包括分配本科课程(群)教学任务、确定课程质量和考核标准等;第四,教师作为教学主体,其基本职责是“干”,负责落实课程教学任务、执行教学计划、优化教学方法等。通过明确职能,完整架构起了分层次管理的基本模式。学校还从优化管理的角度,根据“计划、组织、控制、激励”四个基本管理职能,对基层教学组织的职能进行了细化(见表1)。

3. 健全制度, 优化管理

组织建设,谋略在前;运行管理,制度先行。学校注重教学管理的运行效能,执行直线型管理模式,规定基层教学组织要“完成上一级组织安排的其他教学工作”;同时兼顾柔性化管理,实施基层教学组织负责人制度,积极调动基层教学组织的积极性、主动性与创新性。学校制定了《西南大学基层教学组织和负责人考核指标体系》,从制度建设、队伍建设、资

源建设、场地配置、经费支持等方面进行考核,考核结果为“优秀”的基层教学组织和负责人,学校将给予奖励或支持。学校尤其重视师资队伍建设,不仅分批次对系主任、公共教学部主任、教研室主任进行全员培训,还出台了《西南大学助教工作制度实施办法》,促进基层教学组织教师梯队建设。

4. 分步实施, 强化落实

为扎实推进基层教学组织的建设工作,学校根据三个阶段的建设任务制订了时间表任务图(见表2)。并按照学生为本、大局为重的原则,要求各二级学院科学论证基层教学组织的建设依据,合理制订基层教学组织的建设发展规划,严格审查基层组织的设立资格,确保组织管理有据有序。为确保基层教学组织建设任务的强化落实,学校结合期中教学检查制度,设置了以“基层教学组织建设进展情况”和“助教制度执行落实情况”为主题的专项检查。同时,学校鼓励学院制订配套政策,加强针对性,扩大绩效激励,提升基层教学组织凝聚力和战斗力。

2018年6月,教育部部长陈宝生强调,要把回归常识、回归本分、回归初心、回归梦想作为高校改革发展的基本遵循。也就是说,教育行政部门要有回归教育梦想的决心,学校要有回归育人初心的诚意,教师要有回归教育本分的觉悟,学生要有回归教育常识的行动。在

表1 西南大学分层次基层教学组织主要管理职能

管理层次	计划	组织	控制	激励
学院	统筹办学定位、规模; 制订专业建设、课程建设、 队伍建设中长期发展规划。	统筹管理系、教研室; 开展系、教研室考核; 协调教育教学管理; 推进教育教学改革。	宏观调控办学; 监控教学质量; 规范教学管理; 强化任务落实。	建设激励制度; 提供经费支持。
系	制订专业建设规划; 执行专业质量标准; 编制人才培养方案; 构建师资队伍梯度。	执行教学计划; 开展教学改革; 提升教学水平; 组织教学研讨。	落实专业标准; 论证课程体系; 建设师资梯度; 规范教学运行。	强化制度建设; 提升教学团队凝 聚力。
教研室 (公共教学 部)	建设课程(群); 建设课程资源; 制订课程大纲。	执行课程(群)教学任务; 建设教学团队; 开展教学改革; 组织教学研讨。	保证课程质量; 提升课堂教学; 确保教学规范。	以人为本; 柔性管理。

表2 西南大学基层教学组织建设进度表

建设任务	建设举措		时间进度安排
第一阶段 健全基层教学组织建制	学校	1.理清建设现状,统筹科学设计,实施分层管理,发挥管理职能。 2.制定《西南大学关于加强基层教学组织建设的指导意见》(简称《意见》)。	2017.10
	学院	1.根据《指导意见》组织开展基层教学组织建制工作,调整组织架构,明确功能定位。 2.制定《学院基层教学组织建设规划》。	2017.11-2017.12
第二阶段 规范基层教学组织管理	学校	1.规范基层教学组织管理,审查学院《基层教学组织建设规划》。 2.构建专业负责人、课程负责人培训机制:组织分级分类专题培训。 3.期中教学检查:设置“基层教学组织建设”专项检查。 4.健全教学研讨制度:组织开展“教研活动周”。 5.经费支持。	2018.01-2018.11
	学院	1.根据学校基层组织建设的统一部署,按照学院《基层教学组织建设规划》,落实建设任务与举措。 2.制定学院教学研讨、组织建设等配套管理办法。	
第三阶段 评价基层教学组织效能	学校	1.制订《西南大学基层教学组织负责人考核指标体系》。 2.评选优秀基层教学组织,优秀专业负责人等。	2018.12
	学院	1.根据学院实际,基层教学组织负责人工作量的认定。 2.配套制度。	

时代呼唤本科教育重回教育管理视野,高等教育的巨轮朝着本科教育满舵转向,本科教育即将恢复良好生态系统的今天,基层教学组织必将参与变革,并发挥重要作用。

参考文献:

- [1] 陆国栋,孙健,孟琛,等.高校最基本的教师教学共同体:基层教学组织[J].高等教育工程研究,2014(1):58-65.

[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] 唐建荣,傅国华.层次哲学与分层次管理研究[J].管理学报,2017(3):317-324.

[4] 周杨.内涵式发展在专业、课程、教学上下功夫——访厦门大学潘懋元先生[J].中国大学教学,2018(1):46-50.

[责任编辑:周晓燕]