

基于教学质量提升的高校教学团队发展策略*

严亚琴,赵恒平

(武汉理工大学 高等教育研究所,湖北 武汉 430070)

摘要 高校教学团队建设是提升本科教学质量与推进教学改革工程的重要举措,也是当前高等教育理论研究和实践探索的重要课题。教学团队作为高校基层教学组织的一种新形式,是由教学水平高、学术造诣深的教授领衔负责,由知识技能互补的教师为了共同明确的目标和任务组建而成的,它不仅需要有完善的制度来保障内部的正常运行,还需要有和谐宽容、共享互信的团队氛围来发挥成员的协同作用。充足有效的资源支持、科学合理的考评机制以及灵活有效的激励机制等对教学团队的形成与发展也必不可少。

关键词 教学团队; 组建方式; 内部管理; 外部环境; 考评机制

中图分类号:G 64 **文献标识码**:A **文章编号**:1008-3456(2012)03-0111-04

2007 年教育部与财政部联合发布了《关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》,其中明确提出建设教学团队与高水平教师队伍的相关要求,此后教学团队建设得到了各级教育部门和高校的极大关注,成为高校普遍采取的一项深化内部改革、提高教学质量的重要举措。高校教学团队建设并不是一项简单的工作,它需要在明确其目标和任务的基础上组建团队,并在有效的内部管理和外部支持中运行发展,同时要通过客观科学的考评机制和灵活有效的激励机制来实现持续的改进与提高。

一、明确团队建设的根本目标和主要任务

教学团队建设是本科教学质量与教学改革工程(简称“质量工程”)中的重要内容,虽然相关政策和各级各类评选活动对教学团队的发展起到了很大的推动作用,但并不能将其完全看作是一次自上而下的高等教育教学改革,更不能模糊高校教学团队建设的根本目标和主要任务。

1. 教学团队建设的根本目标

高校是高等教育的实施机构,承担着培养高素质专门人才和拔尖创新人才的重要使命。早在 2001 年,教育部的“4 号文件”中就曾明确指出:“本科教育是高等教育的主体和基础,抓好本科教学是提高整个高等教育质量的重点和关键”^[1]。2007

年,在高等教育质量问题日益凸显的背景下,出于提高高校教学质量和促进教师专业发展的需要,“质量工程”中将“教学团队和高水平教师队伍建设”列为一个重点建设项目。由于建设高校教学团队是为了提高本科教学质量,而提高本科教学质量是为了提高高等教育质量,最终达到提高人才培养质量的目的。因此,应将提高人才培养质量作为高校教学团队建设的根本目标,并将其作为评价教学团队工作的一个重要指标。

由于本科人才培养一般是以专业为基本单位进行的,学生对专业知识技能的掌握程度及对专业相关工作的胜任能力是考量人才培养质量的重要指标,而专业教学的有效性在一定程度上决定了这两方面的成效。同时,专业人才培养方案、专业课程设置、专业教学内容、专业实验和实习条件等因素又会影响专业教学的有效性。因此,在以提高人才培养质量为根本目标时,高校教学团队建设应以专业发展为依托。

2. 教学团队建设的主要任务

从高校教学团队建设的背景和目标考虑,主要有以下 3 个任务:

(1)加强教学建设。高校教学团队以本科教学工作为核心,围绕教学基本建设展开,包括专业建设、课程建设、教材建设、教学基地建设、教学队伍建设等方面。其中,教学队伍是进行教学基本建设的

收稿日期:2011-10-16

* 湖北省教育科学规划研究课题“基于本科教学质量提升的高校教学团队建设研究”(2009A004)。

作者简介:严亚琴(1987-),女,硕士研究生;研究方向:教育与人力资源。E-mail:whut_edu2009@163.com

人才资源保障,也是提高人才培养质量的主体力量。

(2)深化教学改革。高校教学改革是一项复杂的系统工程,包括教育教学观念更新、人才培养方案改革、人才培养模式改革、人才培养机制改革、课程体系改革、教学内容改革、教学方法和手段改革、学生综合素质培养体系改革等方面。深化教学改革不仅是推动教学质量提升的动力,更是高校教学团队建设中需要着力推进的重要工作。

(3)实现教学创新。高校教学创新包括教学观念创新、教学制度创新、教学管理创新、教学模式创新、教学内容创新、教学方法和手段创新等方面,是建立在调查分析、系统学习、教学研究、教学实践、教学改革基础之上的一种创造性活动。因此,实现教学创新是高校教学团队建设中最具挑战性的任务。

二、组建结构合理的教学团队

1. 确定教学团队的核心人员

教学团队的组建不是教师的简单叠加和拼凑,而是通过有效发挥成员的个体特点来实现团队的整体效能,并最终形成团队的特色和优势。按专业能力结构的不同,可以将教学团队的成员分为团队负责人、教学研究骨干、普通教学研究人员 3 类,他们各自的角色特征如表 1 所示。

表 1 高校教学团队的角色特征

角色	特征
团队负责人 (教授)	团队工作的负责人,决定着整个团队的工作水平与工作模式 在专业领域中取得了一定的学术成就,能够及时把握专业发展的前沿和未来方向 热爱本科教学工作 and 教学改革研究,有着丰富的教学与科研经验 具备较强的组织协调能力和良好的人格魅力
教学研究骨干 (教授、副教授)	经过多年的教学实践逐步培养和成长起来的中坚力量,团队目标的主要实现者 对教学和科研工作有着高度的热情和创造力,能清晰地把握教学改革的方向 向带头人方向发展的储备人才
普通教学研究人员 (讲师、助教)	参与教学一线工作的青年教师,要通过不断的学习和锻炼提高教研能力 负责完成团队中许多具体琐碎的工作,为很多实验、实践性的课程提供教学辅助 团队需要重点培养的人员,向教学研究骨干方向发展的储备人才

总而言之,高校教学团队是由教学水平高、学术造诣深的教授领衔负责,由教授、副教授、讲师、助教等人员构成,通过有效发挥不同年龄阶段成员的专长,形成知识技能的互补,并发扬传、帮、带作用,提高团队的整体素质,最终实现教学质量和人才培养

质量的提升。

2. 选择教学团队的组建方式

在以专业为基础的教学团队建设中,基本的团队组建方式如图 1 所示:先通过举荐委任的方式确定合适的团队负责人,再由这位负责人在综合考虑团队结构与规模的情况下确定团队的其他成员,并按能力和年龄进行一定的职责划分。团队成员以团队负责人为中心,相互处于平等、宽松的协作氛围中。在团队规模方面,美国组织行为专家罗宾斯等认为,“大型团队的成员往往会出现沟通障碍”“最有效的团队往往由 5~9 个人组成”^[2]。究其原因,主要在于过多的团队成员可能阻碍成员之间的有效沟通和理解,或容易形成小团体,影响团队凝聚力和相互责任感的形成。因此,团队规模必须适度,最好控制在 10 人以内。需要注意的是,这里的人数是指教学团队的核心人员数,不包括教学过程中根据学生研究性学习的需要而引入的相关专家或其他临时人员。

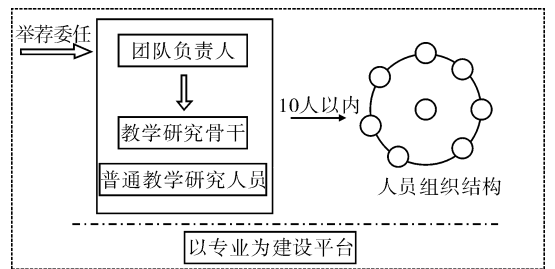


图 1 教学团队的基本组建方式

三、营造有利于教学团队形成和发展的内外部环境

教学团队是有相关知识、技能互补的教师为了共同的目标而组合形成的,它作为高校基层教学组织的一种新形式,不仅需要在制度层面上保障其内部的正常运行,还需要从文化方面加强提高团队的协作效能,同时还要提供有利于教学团队发展的外部资源支持,包括物质资源、政策资源等。

1. 建立和健全团队内部的管理规范

一个团队的良好运作需要有一套完善的制度作为保障和支撑,高校教学团队建设中也需要有相应的规章制度来指导和约束成员的行为,如成员的选拔与淘汰、团队运行规则、成员的权利与义务、教学研讨制度、民主协商制度、青年教师的培养制度、团队内部考核与激励等一系列的制度。教学团队的负责人作为团队工作的领军人物,并不像传统组织中

那样独享领导权和决策权,他需要“在沟通的基础上彼此之间达成共识,在信任基础上达成承诺,在尊重其他成员的权利和个性的基础上达成的有效管理,为团队提供一种支持和服务”^[3]。因此,为了促进和保证教学团队的健康发展,应该有一套单独的规章制度来强化团队负责人的权利和责任。

同时,应通过定期开展对话、讨论、集体备课、观摩教学等各种团队活动来促进和强化团队成员之间的交流合作,以实现在教学团队中的知识、经验、教学资源共享。因此,在教学团队内部管理中,要建立团队活动规范,对活动项目及团队协作方式、沟通途径和处理矛盾的原则等做出明确规定。

2. 重视和加强教学团队的文化建设

教学团队的成员除了承担一定的教学任务,还担任一种能发挥各自特长的团队角色,他们在履行角色义务和责任时享有相应的权利,为实现团队的共同远景和完成具体的教学改革任务而协同合作。在教学团队建设中,一方面,要在团队中营造自由交流、民主协商的宽松氛围,鼓励成员畅所欲言、各抒己见,尊重各种不同的见解,共同推进团队工作及教学研究任务的有效开展;另一方面,要在团队中宣扬创新、批判的学术精神,不迷信权威,勇于探索、敢于质疑,尊崇严谨治学、积极创新的学风,在推动学科前沿发展的同时,为教师的专业发展和学生的全面发展创造适宜的环境,从整体上提高教学效果和质量。同时,要有一种分享与信任的团队氛围,在分工不同、年龄不同的成员间构建良好的沟通渠道,促进团队成员之间的协同配合与互相互助理解。

团队文化是团队发展的重要内容,高校教学团队应重视和加强其文化建设,形成和谐宽容、共享互信的团队氛围,以提高团队的协作效能。

3. 提供充足有效的外部资源支持

教学团队建设是高校教学改革的需要,以提高质量和促进发展为基本出发点,应提供充足有效的外部资源支持(特别是高校的政策和制度环境),以保证其能够高效、有序地运行。一方面,高校要将建设高水平教学团队作为高校的整体发展规划的一部分,制定合理的短、中、长期建设目标,提供教学团队活动需要的设施、场地、人员等相关资源;另一方面,高校要设立专项拨款来保障教学团队建设的必要经费,将教学团队的建设与实验教学基地、精品课程建设、教学改革项目、教材建设等联系起来。这些实践活动既为教学团队提供自我建设、自我发展的机会,

也是检验团队建设成果的有效平台。此外,要在教学事务处理方面和团队内部管理方面赋予教学团队更多的自主权,使其享有充分的人员调配及经费使用自主权。

简而言之,高校在制定相关政策与制度时,应避免出现重选拔轻发展的不良导向,要为教学团队建设提供强有力的支持与保障,以保证团队的教学改革研究工作顺利开展。

四、建立和完善高校教学团队的考评激励机制

目前,我国高校教学团队中存在“教学激励机制不健全、教学成果产权不明晰、教学和科研选择冲突、评价制度激励不足等问题,不利于高校教学团队绩效的提高”^[4],为了促进高校教学团队的持续改进与提高,应建立客观科学的考评机制和灵活有效的激励机制。

1. 建立科学合理的考评机制

绩效评价是绩效管理中的核心环节,是对组织整体及其成员的工作任务完成情况、组织目标的实现程度以及员工个人的发展情况进行科学客观的描述,它具有强大的控制、反馈、激励与开发功能,是改善组织绩效和开展管理工作的重要依据。对高校教学团队绩效进行有效的评价,通过分析高校教学团队绩效现状,发现和解决在实施绩效管理中所存在的问题,可以在进一步规范高校教学团队组建和绩效管理的同时,为提高高校教学团队绩效水平提供较好的量化标准,同时为高校管理部门调整相关政策提供决策参考,以实现教学团队的持续改进与发展。因此,高校要逐步建立科学系统的教学团队绩效考评体系,并在实践中不断完善教学团队运作的人员聘用模式和薪酬分配模式,引导教学团队朝着正确的方向发展,为教学团队绩效的持续改进提供依据。在评估、考核过程中,一方面,要对教学团队采用政策倾斜方式,鼓励教师组建教学团队,实现协同多人才智提高教学质量的目的;另一方面,要结合团队特点,改进绩效考核方式,“要由重视个人业绩的绩效考核向更加重视团队长期价值的绩效考核转变,由重视过程管理向更加重视目标管理转变,由重视年度考核向更加重视聘期考核转变,由单纯的数量评价向更加重视质量评价转变”^[3]。

需要注意的是,教学团队绩效考核体系建立的宗旨是帮助团队健康、有序地运行,在设计中应将个

人层面的绩效考核和团队层面的绩效考核相结合,建立科学、有效、公平、公正的考核指标体系^[5]。

2. 建立灵活有效的激励机制

有效的激励措施能够激发团队成员的工作积极性,推动团队教学改革研究工作的顺利开展。团队的激励措施不同于教师个体评价的激励措施,应分析与教学团队成员工作积极性有关的影响因素,采取有针对性的团队激励措施。在高校教学团队评价体系中,不仅要反映工作任务完成情况,还要考核团队文化氛围,如成员间的合作交流等,通过灵活有效的激励措施,最终实现对团队整体绩效的有效提高。因此,除了根据教师个体的教学业绩进行考评和激励外,还应采用基于团队的绩效评价与奖励方式,实行团队激励。为了最大限度地开发教师的潜能,调动教师们的积极性,应依据不同贡献实施不同档次的全员奖励,并采用多元化的激励方式,如实行聘任制与岗位津贴、教学改革与研究资助、团队建设 with 教学质量考核奖励相结合,物质奖励和精神激励相结合、评奖评优政策倾斜和利益鼓励相结合等^[6]。

五、结 语

高校教学团队是一种旨在提高教学质量的组织形式,需要在明确根本目标和主要任务的基础上选择结构合理、规模适度的核心人员,营造有利于教学团队形成和发展的内外环境,并建立和完善高校

教学团队的考评激励机制。其中,科学的考评机制和有效的激励机制是实现教学团队持续发展的一大重点。自实施“质量工程”以来,在国家级教学团队评选外,省级、校级优秀教学团队的评选活动也开展得有声有色,对高校教学团队的组建工作起到了一定的推进作用。然而,高校教学团队在建设、管理及评估上都还处于起步阶段,尤其在高校教学团队绩效的评价和管理上还需要大量的理论研究和实践探索。因此,从我国高校教学团队发展的现实需要考虑,对高校教学团队进行有效的绩效评价是十分必要的,而如何建立和完善高校教学团队的绩效评价体系则是当前需要解决的关键问题。

参 考 文 献

- [1] 教育部. 关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见[EB/OL]. (2001-08-17)[2011-09-12]. <http://www.eol.cn/20030804/3088968.shtml>.
- [2] [美]罗宾斯,贾奇. 组织行为学精要[M]. 11版. 郑晓明,译. 北京:机械工业出版社,2011:138.
- [3] 刘宝存. 建设高水平教学团队 促进本科教学质量提高[J]. 中国高等教育,2007(5):29-31.
- [4] 张强. 高校教学团队建设的博弈分析:给予高等教育“质量工程”的研究[M]. 北京:经济科学出版社,2011.
- [5] 李淑芳. 高校教学团队建设探究[J]. 黑龙江高教研究,2009(6):104-106.
- [6] 张笑涛. 本科教学团队的界定及建设[J]. 高等农业教育,2008(3):43-46.

Developmental Strategy of Teaching Team in Colleges and Universities Based on Teaching Quality Improvement

YAN Ya-qin, ZHAO Heng-ping

(Research Institute of Higher Education, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430070)

Abstract Construction of teaching team in colleges and universities is not only the important measure to improve undergraduate teaching quality and push forward teaching reform, but also the important research program both in theory and practice of higher education. Teaching team, as a new teaching form in colleges, is in charge by professors with high academic achievements and is composed of teachers for the common purposes and tasks, which needs both perfect institution to ensure the internal normal operation and harmonious and mutually trusted team to take advantage of cooperation among teaching team members. Adequate and effective source support, scientific and reasonable evaluation mechanism as well as flexible incentive mechanism are also quite essential for the formation and development of teaching team in colleges and universities.

Key words teaching team; building way; internal management; external environment; evaluation mechanism

(责任编辑:金会平)