

基层教学组织建设的路径、策略与思考

——基于浙江大学的实践与探索

陆国栋 张存如

【摘要】 重构基层教学组织是高等教育质量建设的组织保障,深化高等教育教学改革的题中之义,健全教师教学发展机制的必由之路。在分析重构基层教学组织必要性的基础上,剖析了浙江大学基层教学组织建设路径与现状,并以此为基点提出了激活基层教学组织效能的策略与思考,包括明确基层教学组织建设的院系主体责任,营造尊重教师、尊重教学、尊重教学研究的重教氛围,联动基层教学组织与教师教学发展中心,建构柔性激励与评估考核相结合的目标管理机制。

【关键词】 基层教学组织 路径 策略 思考

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]我国高等教育教学改革的持续深入和教学质量的不断提升,离不开基层教学组织的有力支撑。教研室是我国高校基层教学组织的主流形态,曾在很长历史时期内为保障教学质量发挥了巨大作用。但随着社会政治、经济和科技发展,以及高校职能多元化扩展,教研室建制的基层教学组织模式已然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。如何重构与我国高等教育发展相适应的基层教学组织,激活基层教学组织效能,促进教学质量和人才培养质量的提升,成为当前我国高校亟待解决的问题。

一、重构基层教学组织的必要性

教研室自1950年从苏联引进,在我国高等教育教学管理体制中已经走过60多年的历史,经历了初步建立、探索发展和渐进式微三个发展阶段。^[1]20世纪80年代末以后,教研室开始渐进式微,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,或直接将教研室缩小、撤销,成立研究所(中心)负责科学研究和发展;或将学系作为大学的基层组织结构,教研室架构虽在,但职能重心已被转移,基本名存实亡。

“去教研室”使高校教学从过去有组织的交流、研讨和有指导下的集体学术活动回归到个人的经验活动,相当程度上削弱了高校的教学质量。^[2]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。

1. 重构基层教学组织是高等教育质量建设的组织保障。

新世纪以来,提高教学质量成为我国高等教育的主旋律。时至今日,高等教育质量建设取得了显著的成效,但教学生态失衡已是学者普遍共识,严重影响高等教育质量提升的进程。教学生态失衡集中体现为基层教学组织的缺失或弱化使得教师钻研教学、提高教学质量的义务和责任被忽视,教学研究成为教师的个人自觉和随意性行动。具体表现在三个方面:

一是教学行为个体化。教师授课往往根据自己的经验和自己对该专业及课程的理解独立设计教案,相近课程或平行课程的教师不会就教学内容、方法进行沟通和协调。课堂教学缺少最基本的教学质量标准和执行规范,亦缺乏对教师教学行为的有效约束,教学成为教师的“良心活”。

二是教学文化碎片化。由于高校组织结构的特殊性和教学工作的复杂性,教师在上课时间之

收稿日期:2017-06-03

作者简介:陆国栋,浙江大学本科生院常务副院长、教授、博士生导师;张存如,浙江大学本科生院教师教学发展办公室主任。

外无需坐班,这在某种程度上阻碍了教师间的知识分享与交流,淡化了教师通过研讨、合作促进教学的愿望和热情,教学成为教师个人的单打独斗。

三是教学传承虚无化。教学本身是一种艺术和技能,老中青“传帮带”十分重要,但由于教学和教研活动的缺乏,年轻教师往往只能靠自己的摸索去积累经验,教学传承难以为继。

然而教学本质上是学术的一种类型,教学的学术性决定了教师的教学发展需要同行合作的教学文化支持,需要教师之间形成相互促进的教师教学共同体——基层教学组织。当教学成为学术,教学就不是简单的知识传授而是需要运用高超智力的学术研究,任何教师教学和学生所学习所引起的具有挑战性的问题都需要仔细研究,这为高校教师深入开展教学研究、教学改革提供了理论支持,也为高校提高教学质量提供了方向和路径——提高教学质量需要教师加强教学研究。^[2]

2. 重构基层教学组织是深化高等教育教学改革的题中之义。

我国高等教育的基本特点可以描述为重科研、轻教学,或曰重论文、轻教学,或称重回报、轻教学^[3],很多高校普遍重视科研相关的显性指标,并将科研指标与教师的年度考核、岗位聘任、职称评聘、津贴奖励等直接挂钩。这种功利的价值取向诱导教师往往按利益多少和相关程度来抉择行动,将主要精力投入寻找科研课题及其研究,而对教学改革、教学质量则无暇顾及。教学改革与研究激励机制的缺失致使部分教师工作目标模糊、工作动机复杂以及师德修养削弱。当教师面临巨大科研压力时,对教学工作多采取应付的态度,教书育人观念淡薄,缺乏开展教学改革和提升教学质量的内在驱动力。

事实证明,近十余年来教学改革过程中出现“任尔东南西北风,我自岿然不动”的困局,其根源主要在于缺乏基层教学组织支撑的教学改革往往流于表面,无法惠及每一个教师的教学行为更新。^[4]基层教学组织是基层学术组织的重要组成部分,完善有效的基层教学组织是优化教学学术资源配置、提高教学学术产出、激发大学教学学术创造力的重要基础^[5],可以有效唤醒“沉默的大多数”,调动和激发一线教师参与教学改革和教学模式创新的积极性、主动性和创造性,使得高等教育教学改革整体推进、互相促进。

3. 重构基层教学组织是健全教师教学发展

机制的必由之路。

教师教学发展中心的建设与发展是教育部与高校加强教师队伍建设、提高教育教学质量的重要举措,旨在提升高校中青年教师和基础课教师的业务水平与教学能力,完善教师教学发展机制,推进教师培训、教学咨询、教学改革、质量评价等工作的常态化、制度化,切实提高教师教学能力和水平。“十二五”期间,教育部在中央部委所属高等学校中重点支持建设了30个国家级教师教学发展示范中心。

从教师教学发展中心建设内容来看,我们不难发现教师教学发展中心与基层教学组织在促进教师教学交流与研讨、鼓励教学研究与改革、注重教师教学能力培养、营造良好教学文化氛围等方面的工作目标是相契合的,工作群体是相一致的。完善有效的基层教学组织不仅可以成为增进教师交流和促进教师发展的平台,成为组织教师讨论和研究教学的中心,而且还能成为院系二级教师教学发展网络,构建校院两级教师教学发展组织架构,健全教师教学发展机制。

二、浙江大学基层教学组织建设路径

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架构。但实际上日常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。^[1]

为进一步完善浙江大学教学管理体制,落实教育教学主体责任,调动教师教育教学积极性,形成良好教学文化氛围,提升本科教育教学质量。2012年9月浙江大学启动第一批基层教学组织试点申报,设立13个基层教学组织;2013年10月启动第二批试点申报,新设35个基层教学组织;在前期试点工作基础上,依据《浙江大学基层教学组织管理办法》(浙大发本[2014]83号),2014年5月启动第一轮全校各学院(系)基层教学组织建设方案报备工作,基层教学组织建设全面展开,截至2014年底,报备设立190个基层教学组织,其中专业类100个,课程类82个,实验类8个,形成纵横交错的基层教学组织布局,如图1所示。2017年3月启动第二轮全校各学院(系)

基层教学组织申报备案工作,保持基层教学组织持续动态建设。

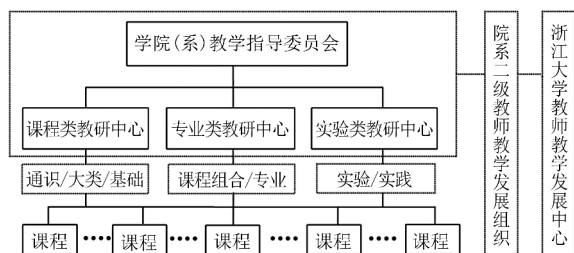


图1 基层教学组织框架

1. 成立教学研究与发展中心。

浙江大学基层教学组织是指在学校教育教学发展战略目标的引领和指导下,围绕本科人才培养目标要求,由学校设立的教研组(室)、教研中心等推进学校教学运行、教学研究与教学改革,促进教师教学成长与发展的教学学术机构。学校建立以课程(群)或专业或实验中心为单元的基层教学组织,鼓励教师跨学科、跨院系交叉设立课程,明确教学组织在课程规划、培养方案修订、教学过程管理和教师培养的职责。目前190个基层教学组织基本以教研中心命名,在学院(系)教学指导委员会的学术领导下,由学院(系)根据实际情况,设计基层教学组织的整体框架,支持和指导教师开展教学发展活动,形成既能有效利用学院(系)的教学管理职能又能充分发挥优质教学资源优势的基层教学组织发展网络。网络基本覆盖全校每位从事教学的教师,为教师开展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和教学学术研究的内在驱动力。

2. 优化基层教学组织管理体制。

浙江大学基层教学组织的设立实行申报备案制。在符合学校学科整体布局的基础上,各学院(系)根据学科特点统筹规划,对于符合设置条件的基层教学组织,经学院(系)教学委员会论证通过,报学校备案后设立。基层教学组织实行年度考核、奖励优秀、归口管理的模式,开展分层分类考核,实施教学激励体系,激发基层教学组织的教学活力。各学院(系)负责各基层教学组织的考核,考核结果报学校备案。学校负责对各学院(系)基层教学组织整体工作情况进行考核,考核结果优秀的学院(系)将给予相应奖励或支持。基层教学组织内部运行实行责任教授负责制,形成基层组织、学院与学校三级本科教学管理体制,促

进教学工作重心下移。

3. 构筑教师教学发展网络。

着力将基层教学组织打造成学院(系)二级教师教学发展网络,构建校院两级教师教学发展组织架构,依托浙江大学教师教学发展中心,举办教学学术讲座、课堂教学改革、午间沙龙、示范观摩课、青年教师教学竞赛、多层次教学培训、VIP教学咨询等教学交流与研讨活动,帮助教师更新教学理念,加强业务交流,推动教学“传帮带”,有效提升教师的教学能力和水平。在这样的组织架构下,每位教师均可按课程(群)或专业、实验中心归入某个或多个基层教学组织(亦即二级教师教学发展网络),客观上为教师创造了彼此间的联结和关系维系,教师集体学习与教学研究作为组织行为成为可能。

4. 营造开放共享的校园教学文化。^[3]

鼓励基层教学组织开展教学相长的教学学术活动,在线发布各基层教学组织的教学学术动态,促进跨学科、跨院系教师间的教学共享和教学合作。开设“教学学术研究”系列培训,设立“在线课程应用与研究”“特色教材培育”等校级教学改革项目,形成同行听课评议制、青年教师助讲制,加强教师间的教学交流与研究。试点学生教学社团,本科生参与MOOC课程设计与制作与答疑,自制实验设备与教具,让学生参与本科教学改革全过程。建立资源共享辐射机制,向西部高校、省内高校教师免费开放讲座、培训和网络平台。

三、浙江大学基层教学组织建设现状

按照上述建设路径,浙江大学基层教学组织已经过了近5年的建设与运行。为全面了解基层教学组织建设现状,总结经验教训,进一步推进基层教学组织建设和管理,2015年下半年,浙江大学本科生院和教育学院高等教育研究所组成课题组,采用文献查阅、问卷调查、座谈交流和深度访谈等形式,从合理性、有效性、困难性等方面对基层教学组织运行现状进行调研。

本次调研的问卷调查采用无记名形式,分别针对基层教学组织的责任教授及普通教师发放。其中责任教授覆盖全校所有基层教学组织,发放问卷334份,回收问卷192份,其中有效问卷191份;普通教师问卷根据教师的性别、年龄、教龄及职称差异,从全校36个学院(系)及公共体育与艺术部随机各抽选5名以上教师填写,发放问卷185份,回收问卷185份,其中有效问卷150份。

问卷调查结果如表 1 所示。总体而言,责任教授与普通教师的回答没有明显差异,基层教学组织在其合理性和有效性等方面取得显著效果,但也遇到一些问题与困难,影响其效能的充分发挥。

表 1 浙江大学基层教学组织运行现状
问卷调查统计(节选)

序号	问卷选题	选项	选项比例	
			责任教授	普通教师
1	就教学工作而言,你觉得基层教学组织的设置?(单选)	很有必要	37.36%	40.00%
		有一定必要	37.36%	36.00%
		一般	10.99%	15.33%
		不太有必要	10.99%	6.67%
		很没必要	3.30%	2.00%
2	如果有必要,你觉得基层教学组织的设置在哪些方面有意义?(多选)	提升本科教学重视度	65.38%	59.85%
		推进教师教学交流	75.64%	67.15%
		便利老教师传帮带	38.46%	51.09%
		专业、课程和实验教学的管理与建设	43.59%	50.36%
		推进教学研究	41.03%	34.31%
	其他	2.56%	4.38%	
3	你觉得基层教学组织与原来的教研室在职能上是否有差异?(单选)	有很大差异	8.79%	9.33%
		有一定差异	45.05%	43.33%
		一般	14.29%	14.00%
		没太大差异	24.18%	30.00%
		完全没差异	7.69%	3.33%
4	就教学工作而言,你对目前的基层教学组织运转状况?(单选)	很满意	1.10%	6.67%
		满意	35.16%	40.00%
		一般	54.95%	43.33%
		不太满意	6.59%	6.00%
	很不满意	2.20%	4.00%	
5	你所在的基层教学组织目前的活动频率是每个长学期?(单选)	一次	/	27.33%
		两次	/	32.67%
		三次	/	26.00%
		四次	/	9.33%
		五次	/	4.67%
6	你感觉基层教学组织对你个人教学成长是否有帮助?(单选)	很有帮助	/	11.33%
		较有帮助	/	39.33%
		一般	/	36.67%
		无太大帮助	/	12.00%
		完全无帮助	/	0.67%
7	你参加过的基层教学组织活动形式是?(多选)	校内外的教学调研与观摩	/	37.33%
		教材建设	/	34.00%
		校内外的教学培训	/	15.33%
		组织内的教学研讨	/	62.67%
		组织内的教师相互听课	/	39.33%
		其他	/	8.67%
8	你觉得就目前组织活动与职能而言,基层教学组织经费是否足够?(单选)	足够	5.49%	1.25%
		还可以	14.29%	21.25%
		一般	27.47%	32.50%
		不太够	27.47%	25.00%
		完全不够	25.28%	20.00%
9	你觉得基层教学组织与院系常规教学管理机制并行对教学效能有?(单选)	极大的促进作用	3.30%	/
		较大的促进作用	30.77%	/
		一般	39.56%	/
		无太大的促进作用	17.58%	/
	完全没有促进作用	8.79%	/	

1. “合理性”。

所谓“合理性”是指基层教学组织设置是否适应学校教育发展的需求,其工作意义与价值是否得到教师的理解与认同。

首先,基层教学组织的理念得到了广大教师的理解与支持。问卷调查显示,教师对基层教学组织设置的认可指数为 4.03,意味基层教学组织的设置得到广大教师的高度认同,高达 74.72% 的责任教授和 76% 的普通教师认为,基层教学组织对改进学校的教学管理是很有必要或有一定必要的。教师对基层教学组织认同的理由主要基于两点:一是设置基层教学组织有利于明确高校育人的核心职能,提升本科教学的重视度(65.38% 的责任教授和 59.85% 的普通教师认可)。二是基层教学组织有利于构建教师教学交流的平台,推进教师间的教学交流(75.64% 的责任教授和 67.15% 的普通教师认可)。

其次,基层教学组织对现有教学管理体制的改善与加强作用得到教师们的认可。问卷调查显示,53.84% 的责任教授和 52.66% 的普通教师认为,基层教学组织和现有教研室组织有着明显的差异,远高于不认同的 31.87% 和 33.33%。教师们认为,基层教学组织与原有教学组织的区别在于不局限于具体某个领域的教学管理,而是围绕人才培养,整合所有相关专业领域,重新组织与落实教学职能,这对现有教学管理体制是一个较好的补充与完善。

2. “有效性”。

所谓“有效性”是指基层教学组织运行进展是否达到预期,是否对改进教育教学工作产生积极影响。

首先,基层教学组织运行良好,对教师的教学帮助效能积极。问卷调查显示,36.26% 的责任教授和 46.67% 的普通教师认为,基层教学组织运转状况令人满意或很满意,远高于认为效果不满意或很不满意的 7.69% 和 7.33%; 50.66% 的普通教师认为基层教学组织的存在对个人的教学成长是有所帮助的,远高于认为无帮助的 12.67%, 综合指数达到 3.49。

其次,基层教学组织促进了教师教育教学活动的常态化,有利于良好教学文化氛围的形成。问卷调查显示,78.67% 的基层教学组织均能保证每个长学期开展 2 次以上的教学交流与研讨活动,其中 2 次的占 32.67%, 3 次的占 26%, 4 次以

上的占14%。教学交流与研讨活动具体形式依次是组织内部的教学研讨(62.67%)、同行听课(39.33%)、教学观摩与研讨(37.33%)以及教材建设(34%)。

第三,改善了实验教学的地位,提升了实验教学队伍的士气。从专题调研的深度访谈中发现,实验类教学组织对基层教学组织满意度最高,认为其对提升实验教学的地位与作用,加强实验教学与理论教学的协同起到明显作用。基层教学组织的成立使得课程教学和实验教学能够同步在同一个平面上来进行教学研讨,这对鼓舞实验教学人员积极参与教学改革与研究,推进实践教学的开展有较大促进作用。

第四,夯实了通识和大类课程的教学力量,优化了专业教学的结构布局。目前课程类基层教学组织共有82个,主要有三种建设模式:一是依托通识和大类课程以及专业核心课程的建设,整合整个学院的相关教学力量组建一个课程类组织;二是学院内本科专业数较少,不设专业类组织,而依托专业培养方向设置多个课程类组织;三是针对本学科基础性的专业课程,依托原有的教研组设置的课程类组织。在专题调研的深度访谈中,教师纷纷表示课程类基层教学组织建设,对整合教学资源、充实教学团队力量有积极的推进作用,特别是前两种建设模式。

3. “困难性”。

所谓“困难性”是指基层教学组织建设和取得显著成效的同时,也遇到一些影响其效能充分发挥的问题与困难,亟待解决。

一是缺乏充足的资源配置保障,基层教学组织责任与权限不匹配。在现有教学管理体制下,基层教学组织并非实体组织,缺少足够的资源配置权限,在聘岗、人员考核等方面少有话语权,限制了基层教学组织参与教学事务的空间和效能的发挥。在专题调研的深度访谈中,60%以上的责任教授表示,虽然学校明确了责任教授在组织中的核心管理地位,但因缺乏有效的资源保障去配合其进行管理,对组织成员,尤其是来自其他部门的组织成员没有实质的管理权限,权责不对等、不匹配。

二是经费保障有待完善与加强。基层教学组织运行虽有学校的运行经费保障,但因基层教学组织基数较大,具体到每个组织的经费有限,虽可基本保障其正常运转,但对规模较大、持续时间较

长的教研教改活动,支撑力度明显不足。此外,目前基层教学组织运行经费均为国拨经费,在管理上有较多限制,不利于教学活动的开展。

三是基层教学组织的成员缺乏明确标准,存在两极化倾向。一种是把控过于严格,仅限定承担核心课程的教师为其组织成员,使得基层教学组织仅成为核心课程的教学团队。另一种是完全放任,不考虑教学工作的实际承担情况,将专业所在部门所有人员,甚至相邻专业教师不加选择全部作为其组织成员,过度追求组织规模。

四是实验类基层教学组织建设有待加强。从基层教学组织数量来看,专业类基层教学组织已基本涵盖了所有本科专业。但实验类基层教学组织目前仅有8个学院在建,相对普遍设置实验中心的27个理工类学院,比例不足三分之一。

四、激活基层教学组织效能的策略与思考

在内涵式发展语境下的高校基层教学组织建设,并不是简单地恢复教研室建制的基层教学组织模式,而是从教学管理体制上予以重新架构即重构基层教学组织。重构是革命性、颠覆性的,因此,高校基层教学组织建设是系统工程,需要经历一个持续的过程,同时重构也仅仅是系统工程的开端,其进程如何关键还看能否激活基层教学组织效能。各高校应结合自身建设发展目标以及世界高等教育发展趋势,采取不同模式的基层教学组织建设,重构具有本校特色的基层教学组织,多措并举激活基层教学组织效能。基于浙江大学基层教学组织建设的实践与探索,我们提出以下激活基层教学组织效能的策略与思考。

1. 明确基层教学组织建设的院系主体责任。

随着我国高等教育的大众化、国际化,复杂的大学治理环境对高校管理体制提出了新的挑战。实行校院两级管理,推进管理重心下移既是我国大学建立现代大学制度的需要,也是理顺大学内部管理机制、实现内涵发展的需要。“明确院系教育教学主体责任,推动教育教学工作重心下移”是浙江大学第三次教育教学大讨论的重要共识之一。《浙江大学关于进一步深化教育教学改革的若干意见》(浙大发本[2017]1号)亦清晰规定“明确学院(系)是教育教学的责任主体,院长(系主任)是教育教学的第一责任人。学院(系)应组建多种形式的教学学术组织和基层教学组织,充分发挥各自在教学运作及相关教学环节中的作用。”

为此,浙江大学基层教学组织的业务主管部

门为本科生院,负责基层教学组织的设立原则、进入与退出机制、激励与考核制度建设等总体统筹与规划;具体工作则由各学院(系)归口管理,负责其基层教学组织的整体框架设计、内部制度建设、年度考核落实等。经过近5年的运行,实践证明学院(系)的积极性、主动性是我校基层教学组织建设取得成效的关键因素。正在进行的第二轮基层教学组织申报备案工作中,部分学院(系)已开始酝酿调整组织架构以充分发挥基层教学组织运行效能,比如外国语言文化与国际交流学院、数学科学学院等。

2. 营造尊重教师、尊重教学、尊重教学研究的尊教氛围。

大学总有一天要回归教学,这是大学的核心使命。虽然在“重科研轻教学”的现实背景下,短期根本扭转有一定难度,但高校应根据本校实际情况,积极构建激励教师教学改革与研究的评价制度,以体现学校对教学与教学研究的尊重和对教学工作这一核心使命的足够重视。只有教学研究及成果的价值能够在教师评价体系中被认可,教师热爱教学、探索教学改革、深入开展教学研究的激情才能迸发,才会有利于教师教学研究能力不断提升和教学实践精神的培育。

为此,浙江大学充分认可教师的教学贡献和教学研究价值,构建多层次教学激励体系,组织评选浙江大学永平奖教金、优质教学奖、唐立新教学名师奖等教学奖项,推出每年2000万元的教学激励E津贴等政策。基层教学组织便是教学激励的重要内容之一,在教学奖项评选中,基层教学组织肩负如实评价候选教师教学相关情况并推荐候选人的职责,候选教师必须通过基层教学组织这个环节方能获奖;在教学激励E津贴中,“十三五”期间将每年预算300万用于奖励基层教学组织,同时配备300万运行经费以保障基层教学组织有效运转。

3. 联动基层教学组织与教师教学发展中心。

随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》的颁布,我国教师发展逐步从学术研究中的理论辩论上升为国家的顶层设计,并进入组织机构的规化发展阶段。^[5]2012年教育部批准建立30个国家级教师教学发展示范中心后,我国高校教师发展中心如雨后春笋般成立和成长起来,教师发展理念开始进入全面实践发展阶段。

高校教师教学发展中心本质是服务于教师的支持性机构,服务对象既是个体教师,更是教师所在的基层教学组织。正如日本学者有本章所说,“在大学组织中居于上位的学校、中位的学院和下位的系所科室中,教师发展的主要据点是在下位。”^[6]然而,我国高校教师教学发展中心还处于起步和建设阶段,校级教师教学发展中心不可能承担全校的教师发展工作,必须构建院系二级教师教学发展网络。也正因此,教育部在《关于全面提高高等教育质量的若干意见》中明确提出,既要“推动高校普遍建立教师教学发展中心”,更要“完善教研室、教学团队、课程组等基层教学组织”。

有学者把教师教学发展中心比喻为一个具有很多车条的车轮交换机,来自国家、高校管理层、院系、教师和学生各种信息流,会通过车条不断进入中心这个交换机。它们掌握有国家在教学改善方面的动态信息和政策计划,也掌握有院系、教师的教学信息。^[7]持续推进基层教学组织建设理应充分利用教师教学发展中心的资源,及时掌握来自国家层面的政策、信息,积极争取国家的相关计划支持和诸如教学成果奖等奖励。为此,浙江大学注重联动基层教学组织和教师教学发展中心,着力将基层教学组织打造成院系二级教师教学发展网络,构建校院两级教师教学发展组织架构,依托浙江大学教师教学发展中心这一国家级示范中心有力推进基层教学组织建设。

4. 建构柔性激励与评估考核相结合的目标管理机制。

完善有效的管理机制是激发基层教学组织活力的关键。目标管理是以目标为基础或以目标为指导的一种管理体系,由美国管理学家彼得·德鲁克1954年首先提出,其本质和内涵在于共同目标和责任管理是起点,自我管理、参与式管理及信息反馈是手段和途径,成就管理则是核心和终极目标。^[8]换言之,目标管理的精髓是一种成就激励。基层教学组织并非实体性教学管理机构的柔性灵活特性适用成就激励的方式,与目标管理相契合。为此,浙江大学基层教学组织实行目标管理,各组织在年初制定工作目标,并向学校报备,年终对照工作目标实施年度考核,依据年度考核结果进行教学津贴和运行经费等柔性教学激励。

以2016年基层教学组织阶段总结为例,学校依托学院(系)对190个基层教学组织进行年度考核,由学院(系)根据基层教学组织的实际运行情

况确定本单位基层教学组织的考核结果和考核排序。考核结果分优秀、合格、不合格三个等级,其中优秀比例不超过20%。考核排序是指对本单位的基层教学组织按1、2、3的自然数顺序进行名次排列。学校在学院(系)工作的基础上重点抓两头,一是激励先进,凡在学院(系)考核等级为优秀的基层教学组织,可申请参评“浙江大学优秀基层教学组织”,学院上报47个考核优秀基层教学组织,学校通过评审交流会的形式评选出10个“浙江大学特优基层教学组织”,评审交流会既是优秀基层教学组织的展示,又是相互交流、相互学习的平台;二是研讨问题与对策,学校邀请浙江大学优秀基层教学组织代表和各学院(系)考核排序末位的基层教学组织举行工作研讨会,共同探讨基层教学组织建设和运行中存在的问题,交流经验,拓展思路,以期推进基层教学组织建设。个别并列排序或未进行考核排序的学院(系),其所有基层教学组织全部邀请。

一个可以预期的情况是,尽管部分基层教学组织活动缺失、交流缺乏,然而学院考核结果没有一个是合格的,极少数学院甚至不愿意进行排序,这是国人文化“与人为善”“不做恶人”的具体体现。当然,考核并不是一定要产生不合格为目标,至少对于今后的基层教学组织起到了警醒作用;并列排序或不排序学院的基层教学组织全部邀请参会,也已对其产生一定的倒逼作用。

考核结果是柔性激励的依据,2016年学校共发放基层教学组织本科教学津贴(E津贴)245万元,运行经费285万元。其中,本科教学津贴(E津贴)发放原则为“考核等级合格的正常发放,优秀的1.5倍发放,不合格的不予发放”;运行经费发放原则为“考核等级合格的正常发放,优秀的1.5倍发放,不合格的0.5倍发放”;获得浙江大

学特优基层教学组织荣誉称号的,其本科教学津贴(E津贴)和运行经费按2倍发放。总体来看,阶段考核起到了较好的促进作用。

五、结束语

基层教学组织是一种较为有效的抓手,对于强化立德树人可以起到非常重要的作用,对于推进教学学术可以发挥非常有效的作用,对于营造重教氛围可以产生非常积极的作用。然而,基层教学组织的建设是一个长期的过程,建议目前基层教学组织尚存的高校能在新形势下更好的发挥其作用。在教学相对难以量化、人才培养总体处于弱势、教学内生动力相对不足情况下,如何从重建基层教学组织走向活化基层教学组织,需要我们持续做出探索。

参 考 文 献

- [1] 陆国栋,孙健,孟琛,吴华. 高校最基本的教师教学共同体:基层教学组织[J]. 高等工程教育研究,2014(1):58.
- [2] 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):60.
- [3] 陆国栋. 我国高等教育的特点分析与发展路径探索[J]. 中国高教研究,2015(12):14-16.
- [4] 洪志忠. 高校基层教研室的演化与重建[J]. 大学教育科学,2016(3):90.
- [5] 李小娃. 高校教师发展中心建设的制度逻辑与理论内涵[J]. 中国高教研究,2013(12):69.
- [6] 有本章. 大学学术职业与教师发展(FD)——美日两国透视[M]. 丁妍,译. 上海:复旦大学出版社,2012:157.
- [7] SINGER S. Learning and Teaching Centers: Hubs of Educational Reform[M] // New Directions for Higher Education (119). 2002:61.
- [8] 邱国栋,王涛. 重新审视德鲁克的目标管理[J]. 学术月刊,2013(45):20.

The Paths, Strategies and Reflections of the Construction of Basic Teaching Organization

Lu Guodong, Zhang Cunru

Abstract: Reframing basic teaching organizations is the organizational guarantee of higher education quality construction, the key feature of deepening higher education reform, and the only way to improve the mechanism of faculty development. Based on the analysis of the necessity of reframing basic teaching organization, this paper analyzes the paths and situation of basic

(下转第141页)

96%；深造比例逐年上升，从49%提高到65%；出国率从8%提高到19.4%。近年来，很多兄弟高校到学院参观交流，高度评价和认可，部分学校学习借鉴了我们的做法。学院多次在全校范围和全国教学会议上做专题交流，体系建设成果获得电子科技大学第八届教学成果一等奖。

高校评估的目的是推动高校教育内涵式发展，分析其标准和要求重构质量保障体系将成为院校的迫切要求，学院的实际做法可以为大家提供参考。

参 考 文 献

[1] 薛成龙, 邬大光. 中国高等教育质量建设命题的国际视

野——基于《高等教育第三方评估报告》[J]. 中国高教研究, 2016(3): 4-14.

[2] 教育部. 教育部关于普通高等学校本科教学评估工作的意见 [EB/OL]. <http://www.moe.gov.cn>.

[3] 吴岩. 高等教育公共治理与“五位一体”评估制度创新[J]. 中国高教研究, 2014(12): 14-18.

[4] 尹念东, 冯运仿, 李明喜. 基于审核评估的地方高校教学质量保障体系的构建[J]. 湖北理工学院学报, 2017, 33(3): 59-63.

[5] 张进, 周宁. 提高学生专业认同度设计专业大类课程体系 [J]. 电气电子教学学报, 2016(4): 75-78.

[6] 张进, 李玉柏. 基于四个融合的通信人才培养模式改革与实践[J]. 教育教学论坛, 2016(2): 104-105.

Reconstruction of Teaching Quality Assurance System in Colleges and Universities from the Perspective of Evaluation

Zhang Jin, Yang Ning, Chen Weijian, Fan Hua

Abstract: The “Five-in-one” evaluation system of the Ministry of Education has seen new requirements for the teaching in colleges and universities. This paper probes into the reconstructed “1—3—6” teaching quality assurance system from the perspective of evaluation in the School of Communication & Information Engineering, University of Electronic Science and Technology of China. The school has basically formed a quality culture of “student-centered and full-staff education”, established and improved such three assurance mechanisms as “teaching quality monitoring mechanism, teaching quality evaluation and feedback mechanism, and teaching archives management mechanism”, persisted in implementing six major assurance initiatives including “reasonable structure, perfect mechanism, complete record, ample case, scientific analysis, and continuous improvement” and effectively improved the quality of personnel training.

Key words: evaluation; quality assurance system; quality culture; evaluation and feedback; archives management

(责任编辑 黄小青)

(上接第 136 页) teaching organizations construction in Zhejiang University. Then it proposes such strategies for activating the efficiency of basic teaching organizations as clarifying the responsibility of the main body of basic teaching organizations, establishing a favorable atmosphere of respecting teachers, teaching, and teaching research, linking basic teaching organizations with center for faculty development, and constructing a goal management mechanism that combines flexible incentives and assessments, with an intention to inspire other universities.

Key words: basic teaching organization; paths; strategies; reflections

(责任编辑 黄小青)