

“质量工程”视域下的高校教学团队建设^①

——以“英语听说读写基础课国家级教学团队”为例

白解红 曾永红 陈敏哲 湖南师范大学

摘要：教学团队建设是大学发展的重要课题。本文分析高校教学团队的特征，考察其形成的内、外部动因和契机，并根据大学教学中存在的一些问题，结合“英语听说读写基础课国家级教学团队”建设的实际，对如何建设有效的教学团队进行探讨。

关键词：教学团队；教学共同体；动因；问题；对策

中图分类号：319.1

文献标识码：A 文章编号：1672-9382(2010)06-0004-04

随着我国高等教育大众化进程的推进，教学中存在的一些问题逐渐引起人们的关注，如：过于注重教师个人在教学中的作用，忽略团队作用的发挥；教学与科研的关系处理不当，难以做到教学科研相互促进；传统教学方法单一，多为课堂填鸭式、一言堂教学，缺乏“学习共同体”（community of learning）意识，难以培养和调动学生的学习积极性、主动性和创造性，师生之间、生生之间缺乏互动。在这样的背景下，如何推进教学改革、提高教学质量成为高校改革与发展的主题。

关键，是提升教学水平和教学质量、提高师资队伍建设水平的重要保证。2007年1月，教育部、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》，指出“加强本科教学团队建设，重点遴选和建设一批教学质量高、结构合理的教学团队，建立有效的团队合作的机制，推动教学内容和方法改革和研究，促进教学研讨和教学经验交流，开发教学资源，推进教学工作的老中青相结合，发扬传、帮、带的作用，加强青年教师培养”。教育部、财政部审时度势，对教学团队建设的目的和意义作出了明确的要求，是高校建设教学团队的重要依据。

1 教学团队的基本特征

大学教学团队建设是搞好学科专业建设的

“团队”一词最早出现在企业中，指具有技能互补的个体为了共同的利益或目标而组成的

作者简介：白解红，湖南师范大学教授，博士生导师，研究方向：认知语言学、高教管理，E-mail: baijh@hunnu.edu.cn。曾永红，湖南师范大学讲师，博士生，研究方向：二语习得，E-mail: yhzeng@sohu.com。陈敏哲，湖南师范大学副教授，博士生，研究方向：认知语法、英语写作教学，E-mail: cmzyz@163.com。

相互协作的正式群体。团队不同于一般的群体，它不仅强调个体的工作业绩，更强调团队的整体业绩。教育界从上个世纪80年代开始借用“团队”这一概念，用来表示各种不同的正式群体，如“学术团队”、“教学团队”。教学团队也是教师“教学共同体”，它包括教学团队成员和支持、帮助或参与与教学活动有关的其他人员，前者为中心成员，后者为边缘成员。大家互相学习、互相支持、互相帮助、互相配合，为实现共同的教与学的目标而努力。美国学者 Wenger (1998) 认为，领域是共同体成员共享的一个探索的事业或主题，促使他们建立起对知识和实践发展的责任感，而成员共同的身份感也因此而形成；缺乏这样一个领域的群体，充其量是一群朋友而已。我们认为，本科教学质量与教学改革工程（简称“质量工程”）视域下的大学教学团队在很大程度上就是要体现这样一些理念。教学团队具有以下三大基本特征。

第一，教学团队是由具有共同的教学目标并为实现这个目标而共同承担责任，成员之间分工合作、相互依存而形成的正式群体。这个群体由不同年龄、职称、知识结构、学历和学缘结构的教师构成，老中青相结合，通过传、帮、带，使得青年教师迅速成长，同时老教师也可以从青年教师那里学到新鲜知识。其带头人是团队的核心和领头羊，在团队建设的整个过程中起着关键的作用，不仅应具有先进的教育理念和丰富的教学实践经验，还应具有较高的学术造诣和良好的组织协调能力。

第二，教学团队具有明确的教学改革目标。教学团队应以实验教学基地、课程建设、专业建设等教学基本建设项目为目标，创新教育教学理念，创新教学模式，推进教学内容、方法与手段的改革，提高人才培养质量，锻炼和培养高水平的教师队伍，整合教学资源，促进教师协作互助。

第三，教学团队具有自己的团队精神。团队精神是教学团队的灵魂，难以量化，它是一种无形的力量，一种凝聚力，能够增强团队的稳定性，能够将整个团队的力量都聚合起来以实现共同目标。具体来说，团队精神可以体现在两个主要方面。一种是内聚力，另一种是合作意识。内聚力可以使每个团队成员都具有一种强烈的归属感，并将自己事业的成败、前途和命运与团队紧密联系在一起，减少内耗，使全体团队成员团结协作，把精力放在团队的建设和发展上。同时彼此尊重，胜不骄败不馁。合作意识是指教学团队成员能最大限度地发挥自己的潜力，并在共同目标的基础上协调一

致，发挥团队整体优势，产生整体大于各部分之和的协同效益。用“木桶理论”中的“缝隙决定原则”和“孔决定原则”来形容教学团队合作意识的重要性是再恰当不过了。

2 大学教学团队的成因

2.1 教师职业特点是大学教学团队形成的内在动因

教师职业具有明显的特点。顾明远 (2004) 认为，教师职业具有复杂脑力劳动的特点，需要运用教师的知识和智慧；教师职业具有极大的创造性和灵活性，教师面对的是千差万别的学生，不可能用一种模式去塑造他，也不可能用一个标准去要求他，需要教师有教育的敏感性，灵活地运用各种方法培养和造就人才。在长期的教学实践中，我们也认识到，教师职业还具有鲜明的示范性，“学为人师，行为世范”是教师的最高追求；教育教学工作还具有长期性，“十年树木，百年树人”是对教育工作长期性的真实写照；教师职业要求教师具有目标意识和合作意识，为了实现教育教学目标，教师要恪尽职守、相互协作。正因为以上职业特点，教师职业受到社会各界更多的关注和评价，并被赋予了更多的责任和使命。

教师的这些职业特点表明：教育的目的是培养人，教书育人是教师的职责，这就需要受教育者或学生来分享教师的思想成果与教学成果。同时，他们需要与同行进行接触与交流，进行研究与讨论，只有通过这种思想的交流与沟通，才能在多个方面形成互补，相互启发和帮助，形成新的思想，才能建立起有效的教学方法和模式，适应不同学生需求，适应时代的需求，提升人才培养质量。“教学共同体”就是在频繁的讨论、合作与交流中形成的，正是这种教师职业环境和氛围构成了教学团队产生的必然。

2.2 高等教育的发展是大学教学团队形成的外部动因

改革开放以来，特别是进入21世纪以来，高等教育由精英教育向大众教育提升，得到了前所未有的发展，成绩令世人瞩目。同时高等学校的职能从数量到内涵都发生了深刻的变化，由过去的教学和科研职能拓展到今天的人才培养、科学研究和社会服务三大职能。然而，高校的管理体制与高等教育的发展存在不协调的地方，不利于高校履行三大职能，例如，高校教研室过于行政化、教学团队的建立与建设滞后于学术团队等问题，但是这些问

题的存在与解决成为了教学团队形成的外部动因。

新中国成立之初，由于我们仿效苏联的管理体制，教学和科研任务分别由高校和科研院所等专门机构分别承担，现在这种体制仍然没有太大的变化。作为高校教学管理机构中最基层的组织——教研室仍然保留在大多数高校。在管理体制上，高校实行四级管理，教研室隶属于系，系隶属于学院，学院隶属于学校，教研室处于最底层。作为高校各教学与科研环节的第一线组织者与执行者，教研室具有以下主要职能：完成教学计划所规定的课程及其他环节的教学任务；开展教学研究、科学研究和组织学术活动；组织师资的培养提高及提出补充、调整的建议，分配教师的工作任务；加强相关实验室、资料室的基本建设等。1961年颁布的《高教六十条》根据我国当时的实际情况，将教研室明确定位为教学组织。但受苏联教学管理模式的影响，大多数高校的教研室都承担了许多行政管理工作，增加了行政管理的职能。这种行政化的倾向，在一定程度上扭曲了教学和科研工作内在的、客观的规律。

根据高校的三大职能，结合大学教学团队的三大基本特征，我们认为，目前我国的教研室管理体制不利于高校的发展。第一，教研室具备了教学团队的部分特征，但它是一级行政管理组织，行政化的倾向太浓，与教学团队这样一个教学共同体有着本质的区别，教学团队拥有更多处理教学改革和人才培养方面的自主权。第二，教研室虽然具备了教学团队的部分特征，但却缺乏教学团队运作的内涵，合作开展教学改革的基础较差，难以得到来自其他教师的经验和智慧的支持。第三，教研室之间缺乏横向交流，缺乏跨课程、跨专业、跨院系，甚至跨学科的教学改革尝试。而教学团队可以不受“属地”行政管理的约束，可以有效整合教学资源，鼓励和引导教师开展教学改革方面的合作，并以团队为基础对学生进行综合培养，有利于研究和处理复杂的教学问题，提高人才培养质量，为教师教学合作机制和协作氛围的形成起到推动作用。第四，教学团队在学校履行“三大职能”的过程中能充分发挥其在人才培养和教学改革中的引领作用，创新教育思想和教育理念，创新教学模式，推进教学改革，提升教学质量，锻炼和培养高水平的教师队伍。高等学校只有把人才培养这一根本性的工作做好，其余两大职能才能同时或随之做好，达到“牢固确立人才培养是高等学校的根本任务，牢固确立质量是高等学校的生命线，牢固确立教学工作在高等学校各项工作中的中心地位”（教

高[2005]1号）的要求。

高校的三大职能决定了高校应该同时建立教学团队和学术团队。但是，从目前的情况来看，教学研究型大学大多拥有学术团队，但不一定建立了教学团队，其原因主要是没有正确处理好教学团队建设与学术团队建设的关系，在认识上存在以下差距。第一，虽然我们都知道，教学与科研相互促进，可谓高校生存与发展不可分割的“两翼”，但是，两者又各自有其相对独立性，无论从管理体制与运行体制还是对资源的运用与占有来看，它们都存在不可避免的矛盾与冲突，在教学团队与学术团队建设的关系上也是如此。从高校的三大职能来说，不能因为教学与科研暂时存在一些不协调的地方就舍弃教学团队的建立与建设。第二，学术团队相对注重科研评价的量化标准，科研成效相对容易显现，奖励机制也相对健全，因此，科研的自发力比较强。而教学效果和教学改革成果的显现则需要比较长的时间，其评价标准也难以量化，要取得公认的成果并不容易，所以教学团队的建设更要注重长效性。第三，目前，教学团队建设还没有受到高度的重视，教师用于教学改革的时间和精力相对不足，同时，在当今网络信息时代，学生接受教育的渠道呈现多元化趋势，很难满足于教师课堂讲授的内容、使用的教学手段与方法。长此以往，师生之间难免出现一些互不满意的情绪，而学术团队则不需要这样直接地面对这些问题。第四，一般来说，与学术团队相比，教学团队建设的机制还远没有形成。高校要把教学团队建设放在事关学校生存与发展的战略高度来认识，建立健全学术团队与教学团队相对独立的管理机制与运行机制，按科研规律建设和管理学术团队，按教学规律建设和管理教学团队（马廷奇，2007），并以建设学术团队为契机，使教学团队这个新生事物获得更多的发展机遇，让学术团队和教学团队共同推动学校的建设与发展。

3 建设有效大学教学团队的构想与实践

目前，无论是政府行政部门，还是高等学校，都十分重视教学团队的建设。从湖南师范大学“英语听说读写基础课国家级教学团队”近几年的建设情况来看，教学团队能否健康有序运行，关键在于能否有一套有利于教学团队发展的政策与制度环境。主要反映在以下几个方面：

第一，学校要对教学团队建设进行顶层设计，整体规划，并在整体教学改革规划的基

础上,重点建设一批有着良好基础、教学质量高,年龄、职称、学历、学缘等方面结构合理的教学团队,遴选一批教学经验丰富、具有创新精神的团队带头人。我们的“英语听说读写基础课国家级教学团队”就是建立在“英语语言文学”国家重点学科上的,从团队带头人到团队成员都具有良好的素质。

第二,学校在带头人的选拔、使用过程中要引入竞争机制,不搞终身制,实行动态管理。同时,团队带头人具有充分管理本团队的权利,并对团队成员实行动态管理。我们在教学团队的建设过程中对团队成员的去留实行动态管理,团队带头人对团队建设具有领导、指导、奖惩和成员去留的建议权和决定权。

第三,学校要制定有利于教学团队发展的激励政策和措施,对有贡献、特别是有特殊贡献的带头人或教学团队成员实行物质奖励与精神鼓励相结合,与职称评聘、评优、评先相结合的办法,为教学团队的健康稳定发展营造良好的、具有竞争性的政策环境。湖南师范大学制定了系列激励教学团队发展、建设的政策和措施,如在职称评聘等晋升、评优时,同等条件下教学团队带头人和团队成员优先考虑。

第四,政府部门和学校要给予教学团队必要的经费支持,确保每个遴选出来的团队都有专门的、一定数量的经费用于开展工作,同时,学校要明确将教学团队建设与学科专业建设、精品课程建设、实验教学基地建设结合起来,为教学团队建设提供必要的经费支持。湖南师范大学对教学团队在政府资助经费的基础上,给予1:1配套支持,同时,外国语学院把教学团队建设与英语语言文学学科和专业建设融为一体,在经费上提供了必要的支持。

第五,教学团队建设是学校发展中的一件大事,是一项涉及面比较广的系统工程,不仅需要教学团队带头人及团队成员的精诚协作和坚持不懈的努力,而且需要学校的教务、人事、财务、学生管理等部门给予积极的协同配合与实实在在的支持,还需要不同院系、不同学科专业、不同实验教学基地教学资源的优化整合。只有在这样一种和谐共生的氛围中,教学团队才能把自己建设成为有效的教学共同体。我们的做法是:教学团队与学校和学院相关职能部门互相支持,在教学资源共享、教学场地配备、教学活动安排等方面通力协作,教学团队建设成为了大家关心和支持的重要内容。

4 结语

高校教学团队建设在高等教育快速发展的

今天正在受到政府和社会越来越多的关注和重视。本文对教学团队的基本特征进行了分析,认为教学团队在其构成形式、工作方式与工作原理上具有教师教学共同体的特征。我们还考察了教学团队得以形成的内外部动因和契机,并针对当前高校教学中存在的一些问题,结合我们“英语听说读写基础课国家级教学团队”建设的实践,提出了建设有效的高校教学团队的构想。教学团队建设是涉及人才培养和学校发展的大事,我们的工作才刚刚起步,需要做的事还很多,任重而道远。□

注释

- ① 本文是教育部“英语听说读写基础课国家级教学团队”和湖南省教育厅“英语听说读写基础课国家级教学团队建设的研究与实践”项目的研究成果之一,批准号分别是教高函[2007]23号和湘教通[2008]263号。

参考文献

- [1] Wenger, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- [2] 顾明远. 教师的职业特点与教师专业化 [J]. 教师教育研究, 2004(6).
- [3] 教育部. 关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见 [Z]. 教高[2005]1号.
- [4] 教育部、财政部. 关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见 [Z]. 教高[2007]1号.
- [5] 马廷奇. 高校教学团队建设的目标定位与策略探析 [J]. 中国高等教育, 2007(11).

Construction of Teaching Teams in Universities from the Perspective of “Quality Project”

Abstract: The construction of teaching teams is a very important issue in the development of universities. The paper discusses the characteristics of teaching teams in universities and observes their internal and external motivations of teaching team construction. With the actual practice of National Teaching Team of English Listening, Speaking, Reading and Writing Basic Courses as an example, the paper puts forward some ideas for constructing efficient teaching teams, in the hope that some of the problems in university teaching and learning could be solved.

Key Words: teaching teams; community of teaching; motivations; problems; measures