

高校基层教学组织建设的困境与突破

李 琳 姚宇华 陈想平
(东莞理工学院, 广东 东莞 523808)

摘 要:我国高校基层教学组织建设当前尚存在理念滞后, 治理结构单一, 组织职能越位、错位和缺位以及制度与运行机制缺失等困境, 一定程度导致我国高校人才培养能力堪忧。在大力实施创新驱动发展战略及推进“新工科”建设等背景下, 我国高校亟需提升人才培养能力, 并应大力推进创新与发展, 突破高校基层教学组织建设之困境, 采取由理念重构、结构优化、职能改进、制度与运行机制完善等构成的“3222”路径模式策略。

关键词:高校 基层教学组织 困境 突破 “3222”路径模式

DOI:10.16209/j.cnki.cust.2018.09.012

1 问题的提出及概念界定

基层教学组织作为在高等院校二级学院直接领导下贯彻落实学校的教学任务、促进教师教学发展、组织开展学术研究、承担本科教学活动的最基本教学组织机构, 与高等院校的教育教学质量有直接的密切关系。从内涵与外延来看, 高校基层教学组织有广义和狭义之分。广义上的基层教学组织包括学校中设置的院(系)、教学团队、教学部、教学基地、教研室、教研组、课程组和实验教学中心等机构; 狭义的则通常指传统意义上的教研室或课程组。在我国, 则以教研室为主。本研究主要探讨狭义上的基层教学组织, 研究的对象主要以实施本科教育为主, 同时承担了教学、科研和服务等多项职能的全日制普通高校。

习近平总书记在全国高校思想政治工作会议发表的重要讲话中明确指出:“我们对高等教育的需要比以往任何时候都更加迫切, 对科学知识和卓越人才的渴求比以往任何时候都更加强烈”, 因此, “必须牢牢抓住全面提高人才培养能力这个核心点”。伯顿·克拉克在对高等教育系统进行研究时也曾深刻指出:“正确的做法应该是从高等教育的基层做起, 高等教育中最佳的端点是基层”。在新的外部环境变化背景下, 深入探讨当前我国基层教学组织建设存在的困境与未来我国高等院校基层教学组织建设的突破路径等问题, 对于提升我国大学整体创新人才培养能力, 在理论和实践上均具有明显的价值与意义。

2 当前高等院校基层教学组织建设存在的困境

新中国成立后, 我国实施高等院校教育机制改革。至1956年, 我国的高等院校基层基本都建立了教学研究组, 后改为教学研究室(即教研室)。20世纪80年代, 随着我

国改革开放政策的逐步推进, 政治经济体制改革不断深化, 大学职能逐步走向多元化, 尤其是随着科研地位的提升, 教学与科研的协调日渐重要, 对基层教学组织建设也产生了极大影响。高等院校基层组织逐步呈现明显的“去教研室”和“去教学”的倾向。自此, 我国高等院校基层教学组织日趋式微, 陷入了极大的发展困境。进入21世纪以来, 尤其是2012年, 教育部颁布的《关于全面提高高等教育质量的若干意见》特别指出:“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。”因此, 提升高等院校办学质量已成为高等教育改革的聚焦点和核心, 基层教学组织也进入了一个改革和创新阶段, 这也就促进了我国高等院校基层教学组织建设与改革的理论研究和实践探索。

2.1 基层教学组织建设理念持续滞后

第一, 教学与科研分割理念大行其道。作为以学科(专业)为细胞的大学组织, 具有“底部沉重”的特性, 大学的教学、科研和社会服务等职能主要由基层学术组织承担。纵观我国高校基层教学组织的发展历程, 其兴衰往往是教学与科研两种力量此消彼长的体现。在建国初期, 以教研室作为新型的教学组织, 大学主要承担单一的教学职能, 专设单独的科研机构从事科研活动。因此, 此时的基层教学组织职能较为单一, 主要履行与教学相关的工作。从20世纪80年代开始, 随着大学被定位为教学和科研的“两个中心”后, 对以教研室为主导的基层教学组织产生了巨大的冲击作用, 在“科研至上”思想的指导下, 教研室从属和服务于科研的现象越来越严重, 逐渐形成了“去教研室”“去教学化”的局面。



第二,以教师为中心的理念彰显。对我国的大学发展而言,就教师和学生而论,从学术活动的组织和开展角度看,教师占据主导地位,也就形成了“以教师为中心”的理念。同样,在基层教学组织建设方面,不管是在结构设计,还是管理和运行方面,均是以服务或支持教师为出发点,更多地遵从教师的学科背景等,而相对忽视学生的综合素质培养、知识视野的拓宽等方面的需求和利益,从而创建了更多是一种“教”的组织,而非“学”的组织。

第三,生态系统理念的不断缺失。考察我国高等院校基层教学组织的建设历程,不难发现,我国的基层教学组织建设更多的是遵循官僚制理论、重视刚性的组织结构设计,忽视组织与成员、成员与成员以及组织与其他组织等的关系与互动,缺乏一种现代生态系统观念。

2.2 基层教学组织治理结构单一

其一,等级式的科层组织结构。高等学校基层教学组织结构又可分为组织结构和组织形式两方面。从组织结构来看,主要与高等院校的管理体制或组织架构相关。新中国成立后,我国取消了传统的学院制,大学组织架构改设为“学校—系—教研室”的三级建制,并实行两级管理,其中,教研室成为主导性的基层教学组织。20世纪80年代以来,我国大力推进高等教育改革,高等院校逐步恢复了传统高等教育的学院制,形成了“学校—学院—系—教研室”四层次的组织建制。从当前我国高校的组织形式来看,大致有学校—系—教研室、学校—系—教研室—课程教学小组等九种组织形式。有学者通过对全国231所各类高校调查发现,89.3%的本科院校采用“学校—系—教研室”组织形式,46.8%的部属大学和54.4%的地方大学采用“学校—学院—系—教研室”组织形式。从基层教学组织结构形式而言,不同层次和类型的高等院校,在基层学术组织的设置上,仍是“教研室”一统天下。

其二,行政权力彰显的权力结构。随着20世纪80年代开启的高等教育机制改革,高等学校逐步获得了一些自主办学权。但是,从大学内部的权力分配来看,就层级而言,权力高度集中于高校的高层;就主体而言,行政职能部门权力强势,教师和学生权力衰微;就权力形式而言,行政权力彰显,学术权力式微。

2.3 基层教学组织职能的越位、错位与缺位

从管理系统看,大学组织主要有行政管理系统和学术管理系统两套不同的管理系统。因此,就职能而言,大致可以划分为行政职能和学术职能,其中,行政职能主要涉及行政事务方面的工作(鉴于我国高等教育管理体制的现状,为简单起见,本文将基层教学组织的党建方面职能也归属

于行政职能之列);学术职能主要指教学、教研、学科研究等方面的事务。很显然,在大学中,学校职能部门主要承担行政职能,而基层学术组织主要承担学术职能。从当前我国基层教学组织职能存在的问题来看,主要表现为行政职能的越位与错位以及学术职能的失位。

一方面,行政职能的越位与错位。我国基层教学组织自产生之日起,便携带了一些行政职能的“基因”。此后,虽然历经不断改革和调整,但由于路径依赖等的影响,基层教学组织的行政职能仍无法完全消解。另一方面,学术职能的缺位。对于学术职能失位的问题,可以从两方面进行阐释。首先,教学职能的缺位。在建国初期我国大学单一职能的影响下,教研室因具有良好的组织和协调性,在教学工作中发挥了高效的作用。此后,随着大学职能的扩展,教学地位日渐式微,以至于在大学工作中成为附属的“点缀”。其次,教研职能的缺位。由于我国基层教学组织建设坚持的是教学与科研分割的理念,教学成了教师的负担或累赘,教学和教研被排斥在科研之外。

2.4 基层教学组织制度与运行机制缺失

第一,制度建设缺失。就外部制度而言,由政府部门制定的正式制度仍较少。在法律法规上,基本上没有具体涉及高等院校基层教学组织建设的内容。例如,在2006年以前,在国务院、教育部等颁布的规划、纲要等文件里,对基层教学组织也基本没有专门条文规定;从2006年开始,随着“内涵式发展”成为高等教育发展的战略,政府部门方以通知等形式将基层教学组织出现在文件里,逐步以专门的条文对基层教学组织建设进行关注(如2007年的《高等学校本科教学质量与教学改革工程专项资金管理暂行办法》、2012年的《全面提高高等教育质量的若干意见》等)。在大学组织内部,由于高等院校长期附属于各级政府,缺乏自主办学权,扮演的是政策、法律法规以及规章制度执行角色,因此,缺乏大学制度建设的积极性和压力。在此影响下,基层教学组织制度建设也大致呈现了这样的现状。在非正式制度建设方面,我国历史长期形成的“重学轻术”的文化传统,加上西方狭义学术观的影响,形成了“科研至上”的氛围。同时,随着市场经济体制的逐步完善,形成了追逐金钱或物质利益的“义利观”,进而对教师教学工作开展产生了消极的影响。

第二,运行机制建设缺失。就高校基层教学组织来说,至少应该包括整合机制、动力机制、调控机制、保障机制等四种运行机制。具体而言,在整合机制方面,当前我国高等院校基层教学组织建设较为无序,如无宏观统一的建设标准,基层教学组织对学校整体的办学定位等认同度不够,组织内部成员之间缺乏协作性等;在动力机制方面,

当前我国基层教学组织之所以在相当长一段时间内出现了“去教学化”的现象，原因就在于该组织为教师开展教学工作提供的驱动力不够；在调控机制方面，作为一个基层组织，在建设和发展过程中，除了内部的自我建设，还需要外部的监督和宏观调控。当前我国高等院校基层教学组织的发展缺乏外部政府和大学组织本身的调控等；在保障机制方面，基层教学组织为了生存和发展，需要相应的物质、制度资源等作为保障。有学者曾对全国部分高等院校进行调研，结果显示，约 1/5 的基层学术组织无固定的活动场所，1/3 以上的没有办公桌凳，将近一半未配置计算机或网络，80% 以上缺乏相关设备。此种现状极大地制约了基层教学组织的发展。

3 高等院校基层教学组织建设的路径突破

基于上述我国高等院校基层教学组织存在的诸多问题，为了贯彻落实“必须牢牢抓住全面提高人才培养能力这个核心点”的战略思想，基层教学组织建设可以采取“3222”路径模式（见图 1）。

3.1 先导：重构基层教学组织建设理念

其一，生态系统理念是基础。传统的组织理论秉持的是一种封闭机械观，主要关注组织内部的结构、人或组织本身，忽视外部环境的影响。现代组织理论以系统理论为基础，主张将组织看成一个由多种要素组成的系统，系统具有开放性。因此，基于系统理论，应将基层教学组织看成一个生态系统，这就不仅要关注组织本身，同时还要关注组织成员与组织的关系、组织与组织之间以及组织与外部环境的关系，“构筑教学生态新体系”。

其二，科教融合理念是动力。新中国建立以来，我国大学在发展过程中，长期坚持的是一种教学和科研分割的理念。为了以高水平的科研支撑高水平的人才培养，作为承担教学和科研职能主力军的基层教学组织，在建设过程中，要树立和坚持科教融合的理念。所谓科教融合理念，

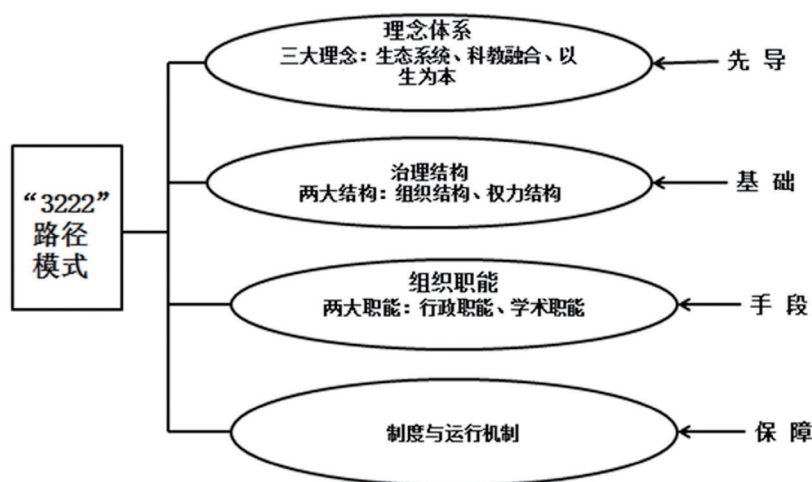


图 1 高校基层教学组织建设的“3222”路径模式

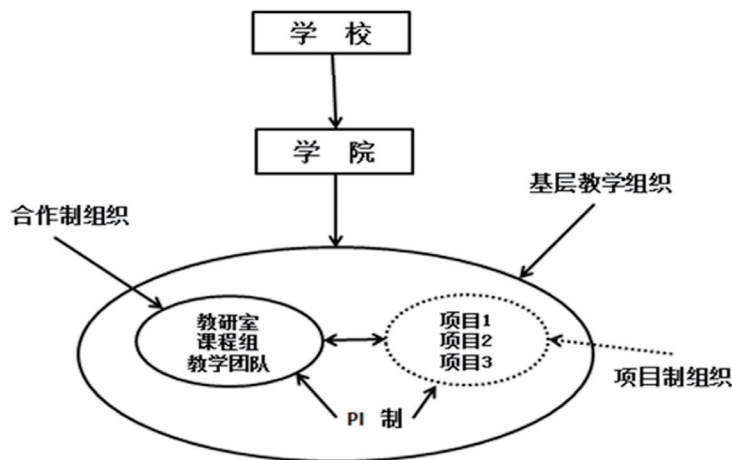


图 2 “合作制—项目制”的基层教学组织结构设计

就是指“以创新人才培养为前提，使科研与教学在形式和内容上相互渗透而形成的培养的新路径，它是对我们普遍倡导的‘科研与教学相结合’的更深层涵义的表达”。

其三，以生为本理念是目的。长期以来，我国高等院校基层教学组织的建设主要以教师为中心，建设的组织属于“教”的组织，而忽视了学生的实际需求。当前，随着新兴工业革命、人工智能等新技术的飞速发展，对人才（特别是应用型人才）的质量提出了更高的要求，同时，学生学习方式及其内容也发生了巨大改变。因此，为了提升这些人才培养的适切性，我国高校基层教学组织建设应树立以生为本的理念，需切实关注学生的知识增长与（再）创造，切实有利于学生的成长和发展，从而建立起真正“学”的组织。

3.2 基础：优化基层教学组织治理结构

其一，建立“合作制—项目制”的二元一体化的基层教学组织结构。针对我国基层教学组织结构存在的问题，有些学者提出了改进策略，如矩阵结构的设计思路认同度较高，但却因存在教师同时归属不同组织，从而导致有双头或多头管理的问题，进而影响管理效率。故，结合张康之提出的后工业

化时代应建构一种新型的组织模式合作制组织及钱德勒提出的“战略决定结构”的著名论点,本文提出一种新型的基层教学组织模式:“合作制—项目制”二元一体化的组织结构(见图2)。

从纵向组织架构来看,取消“学校—学院—系—教研室”四层次架构,改设为“学校—学院—基层教学组织(含合作制组织+项目制组织)”,其中,学校和学院的建制及职责与传统大学类似。因此,在本文中,只对该基层教学组织作进一步简介。

基层教学组织主要由两部分组成:第一部分是合作制组织。依据学科、专业、课程等设置,可以采取教研室、课程组、教学团队等多种形式,是实体机构;第二部分是项目制组织。主要是基于问题等设置,根据任务成立相应项目组,是虚拟机构,具有较大灵活性。同时,为了解决矩阵结构多头管理的缺陷,“合作制—项目制”组织采取PI制(Principal Investigator,即所谓“课题组长负责制”“项目负责制”“首席科学家制”“学术带头人制”等),由同一人负责,基于科教融合理念,对教学和科研实施一体化管理。

其二,优化基层教学组织权力结构。为了确保基层教学组织改革的有效性,必须对基层教学组织的权力结构进行创新和改革。从层级上看,应从高等院校顶层至基层合理分权,在政府大力推进向高等院校放权的背景下,学校顶层应积极向基层加大放权力度;从权力主体看,大学组织应该在行政管理者、教师、学生及社会主体等之间合理分权,实施“共治”;从权力形式看,结合国内外高等教育改革经验,为了应对海内外越来越复杂的外部环境,形成一个“强有力的驾驭核心”及“激活学术心脏”,行政权力和学术权力必须合理配置。

3.3 手段:改进基层教学组织职能

第一,推动行政职能回归原位。作为一个定位为学术组织的基础教学组织,在“放管服”深入推进的背景下,基层教学组织应大力打破行政职能存在的路径依赖,将行政职能归位学院和学校顶层。高等院校在作放权“减法”的同时,应同时做好宏观服务和管理的加法,实现“有效行政”的目标。第二,促使学术职能回归教师。树立“大学观”的理念,促使学术职能回归。将教学、科研、教研教改、教师管理、学生发展等相关事务均归属于基层教学组织学术职能的范围。坚持“人才培养是大学的根本任务”这一观念,凡是有益于人才培养的各项活动,应予鼓励和支持,达致“有为学术”的目标。

3.4 保障:完善基层教学组织制度体系和运行机制

第一,完善制度体系建设。首先,对于正式制度,政

府立法机构、行政部门应大力制定和完善针对基层教学组织的法律法规和规章制度。同时,大学应以建立大学章程为突破口,不断完善学校内部组织制度建设。其次,就非正式制度而言,应传承中国传统优秀文化和学习借鉴西方先进的文化,不断培育适宜大学发展的外部社会文化和大学组织文化。第二,完善运行机制。具体从整合机制、动力机制、保障机制、监督机制等四大机制着手。在整合机制方面,首先,大学应整体制定相应的规章制度及建设与传承大学文化和精神,加强基层教学组织的整合;其次,大学基层教学组织应加强团队建设,建设富有凝聚力的基层组织文化,增强组织的整合度。在动力机制方面,基层教学组织应通过改进考核制度、奖励制度等来树立榜样,增强教师从事教学活动的外驱力和内驱力。如浙江大学基础医学院作为试点学院建立了“注重教学、品质导向”“以学术水平定岗级、以教学质量保收入”的师资聘任考核制度。在保障机制方面,各级政府和大学在资源配置方面,应加大对基层教学组织的投入和倾斜。首先,要投入相应的经费来保证基层教学组织开展正常学术活动等场所、设备等的需要;同时,应加大力度支持基层教学组织与国内外基层教学组织的交流以及加强教师的培训等。在监督机制方面,正如“没有监督的权力必然作恶”所言,在赋予基层教学组织大部分学术权力的同时,学校顶层及学院层次应该加强对基层教学组织的监督,尤其在当前我国全面推进从严治党的背景下,这显得尤为必要。

(李琳为东莞理工学院校长,教授)

[本文系2017年广东省新工科研究与实践项目“新型高水平理工科大学建设理念、任务及路径研究与实践”(粤教高函【2017】170号-31)和2017-2018学年东莞理工学院高教研究项目“新型高水平理工科大学建设关键指标与评价体系研究”(2017GJZD01)阶段性成果]

主要参考文献:

- [1] 陆国栋,孙健,等.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):58-65.
- [2] 伯顿·克拉克.高等教育新论:多学科的研究[M].王承绪,译.杭州:杭州大学出版社,1994:25-30.
- [3] 陈晓琳,王珩.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.
- [4] 杨菊仙.高校基层教学组织创新的价值取向与途径策略[J].江苏高教,2011(6):79-81.
- [5] 周光礼.中国高等教育治理现代化:现状、问题与对策[J].中国高教研究,2014(9):16-25.
- [6] 姚宇华.科教融合:西南联大教育奇迹的秘[J].中国高校科技,2016(3):46-49.