

信息简报

(专题版)

吉林医药学院图书馆 主办

2021 年 12 月

本期主题：高校基层教学组织建设

- 高校基层教学组织的内涵
- 基层教学组织的历史沿革
- 重构基层教学组织的必要性
- 基层教学组织的建设思路
- 基层教学组织改革与发展现状
- 基层教学组织发展的进路
- 高校基层教学组织建设的困境与突破
- 浙江大学基层教学组织建设的路径
- 宁波大学材化学院基层教学组织建设的探索与实践
- 基于应用型人才培养的地方本科院校基层教学组织建设
- “双一流”背景下高校基层教学组织建设对策分析
- 教学型高校基层教学组织建设的内涵
- “金课”建设视角下高校基层教学组织发展的现实路径

高校基层教学组织的内涵

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，直接影响高等学校的教育教学质量。广义的基层教学组织包括院系、教学部、教学团队、教学基地、教研室、教研组、课程组和实验教学中心等；狭义的通常指传统意义上的教研室或课程组。

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。

摘自《高等工程教育研究》2018年第3期 陆国栋（浙江大学教授、博士生导师）

基层教学组织的历史沿革

建国之前，我国各类大学基本都仿照欧美大学的学院制，实行“学校—学院—系（所）”三级管理，由系（所）承担教学和科研任务，没有集体性的基层教学组织。建国后，我国高校仿照前苏联的高等教育组织结构，取消学院制，实行“学校—系”两级管理体制，在系下设立教研室作为基层教学组织。随着国内外形势变化和高等教育发展，基层教学组织模式与我国政治经济发展相适应，经历了初步建立、探索发展、渐进式微和回归与创新四个阶段。

一、初步建立阶段

新中国成立，面对百废待兴的政治经济局面，中共中央决定“以俄为师”，学习苏联高等教育的经验，取消学院制，实行“学校—系”两级教学管理模式，在系下设置教研室作为基层教学组织，通过将课程性质相近的教师组织在同一个教研室，来实现落实教学任务、开展科研活动、管理师资队伍の职能。1950年8月14日教育部颁布《高等学校暂行规程》规定，“教学研究指导组（简称教研组）为教学的基本组织，由一种课目或性质相近的几种课目之全体老师组成之。”为在全国范围内统一基层教学组织，在教育部、高等教育部的指示及前苏联专家意见的指导下，各高校进行了教学组织改组工作。到1956年，我国高校基本上都已建立起教学研究组，后改名为教学研究室，即教研室。

与计划经济体制相适应，教研室在教学管理方面发挥了有效的作用，保证了教学工作的组织性和计划性，加上当时高校教学任务单一、学科交叉不明显，教研室通过分配教学任务，管理教学活动，为国家培养和输送了大量人才，满足了社会主义建设需要。

二、探索发展阶段

1961年教育部草拟《教育部直属高等学校暂行工作条例（草案）》（简称《高教十六条》），对保证教育质量起关键作用的教研室作了专门论述，“教学研究室是按照一门或者几门课程设置的教学组织”。《高教十六条》的颁布实施，使科学研究得到鼓励，教学质量得到较快提高，教研室逐渐走上教学与科研相结合、理论与实际相结合的道路。

后经历了动乱十年，高校教研室没发挥相应职责，基本处于停滞发展状态。在改革开放后，教研室建制的组织模式恢复活力，发挥积极作用。1978年试行《全国重点高等学校暂行工作条例》指出，“教研室是按专业或课程设置的教学组织，同时也是进行教学研究的基本单位。”同时为适应科学技术发展、学科交叉融合的趋势，一些大学为提高教学水平与科研水平，进行了教研室建制改革的探索，在教研室下成立教学研究组、学科组分管教学和研究工作。教研室的职能进一步得到了完善与分化，初步形成了教学与科研相结合的基层学术组织形式。至此我国不同类型高校的基层教学组织建制基本类似，教研活动频繁。

三、渐进式微阶段

20 世纪80 年代以后，随着国家教育科技方针的调整，高校科技工作的地位得到明确，教研室逐步成为教学、科研相结合的“双中心”基层组织。1985 年国家教委委托同济大学等14 所高校研究“高校教学组织与教学管理改革”，该研究主张改“教研室”为“学科组”，将“学科组”办成“两个中心”（科研与教学），并在部分高校试点。1988 年，《国家教育委员会直属高等学校科学技术研究机构管理暂行办法》规定“为了长期稳定地进行重大科学研究，形成先进的科研、教学基地，高等学校可以有重点地设立相对稳定、确有特色而又精干的研究机构”。高校陆续成立研究所、学科组等基层组织。

随着科技工作地位的强化，高校基层组织呈现明显的“去教研室”和“去教学”倾向。1998 年《中国高等教育法》颁行后，许多高校，尤其是教育部直属重点高校，按照“高等学校根据实际需要和精简、效能的原则，自主确定教学、科学研究、行政职能部门等内部组织机构的设置和人员配备”的精神，先后取消了教研室这一建制，在校、院、系三级建制下，设置专门的科研机构，留存教研室也逐步“去教学化”。

四、回归与创新阶段

20 世纪八九十年代高校基层组织的调整促进了高校学科建设和科学研究飞速发展，同时教学活动回归到个体行为，教学地位被严重削弱。从“教研室”向“系”转化，使之从半学术半行政性组织转变为纯粹行政组织，从“教研室”到“科研课题组”，使之从姓“教”转变为姓“研”。保留的基层教学组织，在重科研轻教学的评价考核体系引导下，也存在“有教无研、有室无聚、有群无主、有职无权”等问题。同时，这种基

层教学组织又进一步强化了学校和教师重科研轻教学的意识，淡化了学校和教师的教学责任意识；使青年教师缺乏指导，教学缺乏研讨，教师之间缺乏交流与沟通，教学行为个人化，教学与科研分离。

这种矫枉过正的高校组织形式使高校工作偏离了根本任务，极大地影响了人才培养工作，近十年来问题日益凸显，引起政府、社会各界和高校自身的重视，部分高校着手恢复教研室等基层组织功能，探索课程组等新型基层教学组织形式。进入21 世纪以来，2006 年，教育部、财政部联合推进的“质量工程”启动建设“教学团队”，极大地促进了高校基于课程组的教学团队建设；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，坚持集体备课，深化教学重点难点问题研究。健全老中青教师传帮带机制，实行新开课、开新课试讲制度。完善助教制度，加强助教、助研、助管工作。”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。

摘自《中国大学教学》2018年第8期 陈晓琳等

重构基层教学组织的必要性

一、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学术文化支持，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。

二、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，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。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，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。

三、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

组织架构，健全教师教学发展机制。

摘自《高等工程教育研究》2018年第3期 陆国栋等

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。

一、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”。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。

二、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。

三、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。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，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。

摘自《中国大学教学》2019年第2期 吴能表等

基层教学组织改革与发展现状

2019 年，教育部高教司开展了关于振兴本科教育工作情况的调研，结果显示在教育主管部门“政策+项目”的双轮驱动下，高校基层教学组织呈现出专业覆盖率较高、制度建设力度加强、活动形式和内容渐趋丰富等特征。

一、“政策+项目”驱动基层教学组织建设升温

在中央主管部门方面，政策驱动将基层教学组织建设纳入质量治理的轨道。2018 年以来，国家和中央部委密集出台了17 份与基层教学组织建设相关的文件通知。本轮大规模的政策驱动体现了如下特点：第一，以组织建设提升基层质量治理能力。基层教学组织建设以建立运行规范和制度保障为基本原则。《教育部关于深化本科教育教学改革全面提高人才培养质量的意见》明确提出，“高校要以院系为单位，加强教研室、课程模块教学团队、课程组等基层教学组织建设，制定完善相关管理制度，提供必需的场地、经费和人员保障。”第二，以回归传统作为基层教学组织建设的基础。传帮带、集体备课、听评课、新开试讲、教学法研究等传统活动形式被再次强调和重新激活。第三，以综合治理推进基层教学组织纵深发展。基层教学组织建设改变了以往单项教学改革思路，与一流课程和一流专业建设形成了对接。在国家级一流本科课程和一流本科专业

建设“双万计划”的推荐和评审条件中，均将课程教学团队和基层教学组织建设的成效作为考评的要求。在“六卓越一拔尖”计划2.0的实施计划中，组建跨专业、跨学科、跨学院交叉融合的教学团队被视为协同育人的重要基础。第四，以全面提高教师教学素养作为基层教学组织建设的工作目标。围绕教师教学素养的提高，此轮基层教学组织建设的工作要求体现了“三多”“三全”，即基层教学组织的组织形式多样、活动形式多种、研讨内容多元以及教师全员参与、专业建设与课程建设全覆盖、贯穿人才培养各环节全过程。政策驱动为基层教学组织建设再出发营造了良好的组织环境。

在地方教育主管部门方面，项目治教是推进基层教学组织建设工作的主导思路。一方面，各地将加强基层教学组织建设作为一流本科教育行动方案的重要组成部分。31个省（自治区、直辖市）和新疆生产建设兵团中，有23个在省级文件中涉及基层教学组织建设的内容。安徽、河南、山西、河北、江苏、宁夏、湖北等地出台了基层教学组织建设专项行动方案。例如，江苏省出台了《江苏高校基层教学组织建设专项实施方案》，该方案成为实施加快培养一流人才、建设一流本科计划的重要一环。另一方面，各地从立标准、创先进、促升级等不同着力点，采取优秀评估、合格备案等措施，推动基层教学组织建设工作。例如，河南省和湖北省开展了优秀基层教学组织评审和立项建设工作；安徽省围绕基层教学组织和基本教学活动开展了标准化建设和示范创建工作。通过出台专项计划、评优示范引领等项目制形式，地方形成了加强基层教学组织建设的新热潮。

二、传统基层教学组织存量较大，专业覆盖率较高

我国高校传统基层教学组织在路径依赖的影响下存量较大，借由“政策+项目”的推动，覆盖率呈现总体向好的局面。有统计数据的30个省（自治区、直辖市）和新疆生产建设兵团中，教研室覆盖率达到100%的共有22个，教学团队覆盖率达到100%的共有7个（见表1）。在高校部分，有统计数据的108所部（委）属高校中，101所高校基层教学组织覆盖率达到100%；84所高校教研室覆盖率达到100%，81所高校教学团队覆盖率达到100%；校均教研室数量为80个，校均教学团队数量为107个，校均其他类型基层组织（主要包括课程组、实验教学中心等）数量为36个。以山东省为例，高校教研室覆盖率超过100%的院校占比为93.8%；博士学位授权院校、硕士学位授权院校、其它公办本科院校、民办本科院校分别为178%、189%、159%和121%；医药类院校为318.7%，显著高于其它类院校。教学团队方面，山东省教学团队覆盖率超过50%的高校占比为71.9%；博士学位授权院校、硕士学位授权院校、其它公办本科院校、民办本科院校分别为115%、104%、81%和66%。

表1 各地基层教学组织覆盖率情况（%）

序号	地区	教研室	教学团队	序号	地区	教研室	教学团队	序号	地区	教研室	教学团队
1	宁夏	188	111	11	广西	130	54	21	福建	112	13
2	辽宁	173	171	12	河南	130	32	22	西藏	108	39
3	山西	159	53	13	湖北	129	89	23	广东	99	82
4	黑龙江	154	61	14	重庆	126	86	24	山东	87	55
5	上海	154	143	15	四川	125	100	25	甘肃	76	36
6	浙江	151	118	16	兵团	123	68	26	吉林	54	69
7	北京	150	146	17	安徽	120	62	27	内蒙古	46	29
8	江西	150	64	18	江苏	118	169	28	河北	29	14
9	新疆	147	61	19	海南	114	37	29	山西	27	34
10	天津	134	68	20	云南	113	64	30	贵州	22	8

注：覆盖率=基层教学组织数/专业数。数据截至2019 年12 月。

三、基层教学组织制度建设力度加强

高校将制度化作为基层教学组织建设的基本方向。据不完全统计，在113 所部（委）属高校中，共计37 所高校已出台基层教学组织建设的专门文件。相关文件和管理办法对机构设置、经费配套、人员构成、日常管理、权责范围、考核机制等方面做出明文规定，使基层教学组织成为内部质量保障体系的重要组成部分。例如，四川大学设立了基层教学组织专项经费，开展“基层教学组织示范单位”和“优秀基层教学组织”评选工作，搭建了学院基层教学组织网页宣传专栏，将基层教学组织工作纳入学院年度目标任务书以及“本科教学先进单位”指标体系进行考核；西南大学实行申报备案制和审批制，构建系、公共教学部、教研室三种形态的基层教学组织。

四、基层教学组织活动形式和内容渐趋丰富

高校采用不同模式重构具有本校特色的基层教学组织，在传统听评课、集体备课等活动形式的基础上，多措并举激活基层教学组织。例如，浙江大学构建校院两级教师教学发展组织架构，依托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；南开大学 NKET 教师教学团队成员涵盖了文、理、工学科，教学研讨包括好书共读、专题讨论、教学工具研发、教学活动设计反馈和教学团队成长规划等。

同时，高校基层教学组织与课程教学改革融合度不断加强。在现代信息技术与教育教学深度融合方面，基层教学组织在慕课、翻转课堂等教改项目上发挥了重要作用。例如，北京交通大学信号处理系列课程虚拟教研室，由共建高校专业负责人、专业教师、

中青年教师、企业导师等人员组成，探索跨校、跨界的课程建设模式。在课程思政方面，不少高校基层教学组织在开展教研活动的过程中，深度挖掘专业课程中蕴含的思想政治教育资源，使各类课程与思政课同向同行，形成协同效应。例如，上海交通大学机械工程专业教研组将课程思政理念融入到项目式教学，激发学生敢于创新、立志自强报国的动力和信心；华中科技大学深度中国教学团队举办了“深度中国工作坊”“深度中国青年说”等活动，并支持兄弟院校建设同类课程。

摘自《教育发展研究》2020年第19期 洪志忠

基层教学组织发展的进路

作为教学改革组织支持的基层教学组织建设本质上是一场质量治理。基层教学组织建设需要在原有工作基础上继续推进纵深改革和发展，为高水平人才培养体系的构建打下坚实基础。

一、出台专项计划，打好综合治理的“组合拳”

各级教育行政部门需要在建立、健全的基础之上，以建牢、建强基层教学组织为更高目标，制定并出台“加强高等学校基层教学组织建设的指导意见”，进一步强化政策引领，引导高校切实重视基层教学组织建设。各地教育行政部门需要做好顶层设计和实施方案，把基层教学组织建设情况作为一流专业和一流课程综合评估、教学水平评估、教育督导检查等评建项目的重要指标。省级教育行政部门以项目引领作为激励机制，制定基层教学组织建设标准，根据高校基层教学组织数量和合格达标情况，确定省级优秀基层教学组织的推荐名额，高校按要求择优推荐；可以采取分级建设或星级建设的方式，定期认定省级优秀基层教学组织，成熟一批，评定一批，对不同类型的高校进行分类评定；建立复核机制，对立项建设的基层教学组织进行定期验收，对未达到建设标准的基层教学组织要求限期整改，并减少学校推荐省级优秀基层教学组织的名额。针对评优示范项目的结果，省级教育行政部门可以安排专项经费支持高校基层教学组织工作，同时加强宣传交流，及时总结推广好的经验和做法，发挥示范引领作用。

二、健全制度保障，抓住组织建设的“牛鼻子”

自我评估、院校评估、专业认证与评估、国际评估、教学状态常态监测构成了中国特色“五位一体”的教学评估制度。基层教学组织建设是高校教学质量自我评估的重要组成部分。高校要高度重视基层教学组织建设，加强组织领导，设立专项经费，保障教研活动用房及相关办公设施，为基层教学组织提供良好的工作条件与环境。高校要建立健全基层教学组织有关管理规章制度，明确基层教学组织的职责和任务、运作流程、负责人条件、权限和待遇等事项；进一步完善基层教学组织的议事决策制度、教学管理制

度、教研活动制度、听课评议制度、青年教师导师制度、教学督导制度、质量考核制度等基本工作和管理制度，严格落实执行，提高管理工作的制度化、规范化和科学化水平。高校应建立有效的考核与激励制度，定期对各基层教学组织进行评估，将基层教学组织建设作为教学评估、专业评估的重要观测点，纳入教学质量报告，确保每个基层教学组织的正常运行和健康发展；基层教学组织的考核结果应作为各院系各类考核结果的重要依据。考核优秀的基层教学组织，学校要给予相应奖励，并在经费投入、教改立项、教学评奖等方面优先支持。

三、明确权责界限，铸就教师发展的“双引擎”

基层教学组织建设要明确二级院系主体责任。二级院系是基层教学组织建设的主体，院长（系主任）是教育教学的第一责任人。二级院系在构建基层教学组织时，可以突破以往按二级学科来设置教研室的传统思路，推进以课程或课程群为主线的实践探索，建立多种形式的基层教学组织，充分发挥其在教学运作及相关教学环节中的作用。在选任基层教学组织负责人时，要选配责任心强、教学效果好、教学管理经验丰富、具有高级职称的教师。在权责方面，要赋予基层教学组织在队伍组建、经费使用、教学考核等方面更大的自主权，加强规范管理，促进基层教学组织健康发展；在开展职称评审、各类评优评奖活动时，应首先由基层教学组织对候选人出具相应的教学鉴定意见，不合格者实行一票否决。

基层教学组织要与学校教师发展中心形成良性互动，共创中国特色的教师教学发展模式。高校要统筹基层教学组织和教师发展中心的协同发展，打造“校—院（系）—专业”多级的教师教学发展网络。教师教学发展中心统筹校内外优质的课程教学资源，为基层教学组织提供跨院系、跨专业的教学培训、交流、观摩活动，传达来自国家、省级层面的政策、信息，支持基层教学组织积极争取国家和省的相关计划支持。院系基层教学组织通过传帮带、导师制、教学研修计划等活动聚焦与具体专业、课程相关的学科教学法研究，为教师个体的教学发展提供常态化的专业支持。

四、提升专业品质，建成教学改革的“桥头堡”

基层教学组织以质量文化为核心，以课堂教学与课程建设为两个重要抓手，工作内容集中在强化师德师风、制定教学计划、落实教学任务、参与教学改革、研究教学学术、组织教学培训和培育教学文化和开展教学评价等方面。以现代信息技术助推基层教学组织建设，推进虚拟教研室项目，鼓励新型“互联网+基层教学组织”的探索。创新基层教学组织建设形式，探索跨专业、跨学院的型组织形式。以思政课程、创新创业课程为抓手，树立基层教学组织建设的标杆典型。加强相关学科、相关产业和领域发展趋势与人才需求研究，制定落实专业建设规划，制订人才培养方案；建立符合学科专业发展的

课程体系，组织制定并规范课程建设规划、教学大纲和课程标准；及时更新课程内容，将最新的学科前沿、产业发展、科研成果融入课堂教学。加强现代信息技术和教育教学的深度融合，推动教师将精力投入教学改革中，通过建设新型课程、运用新型教育技术方法等在教学内容及教学方法上进行实践创新。

摘自《教育发展研究》2020年第19期 洪志忠

高校基层教学组织建设的困境与突破

一、当前高等院校基层教学组织建设存在的困境

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. 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 所各类高校调研发现，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。

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。

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

二、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）。

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”。

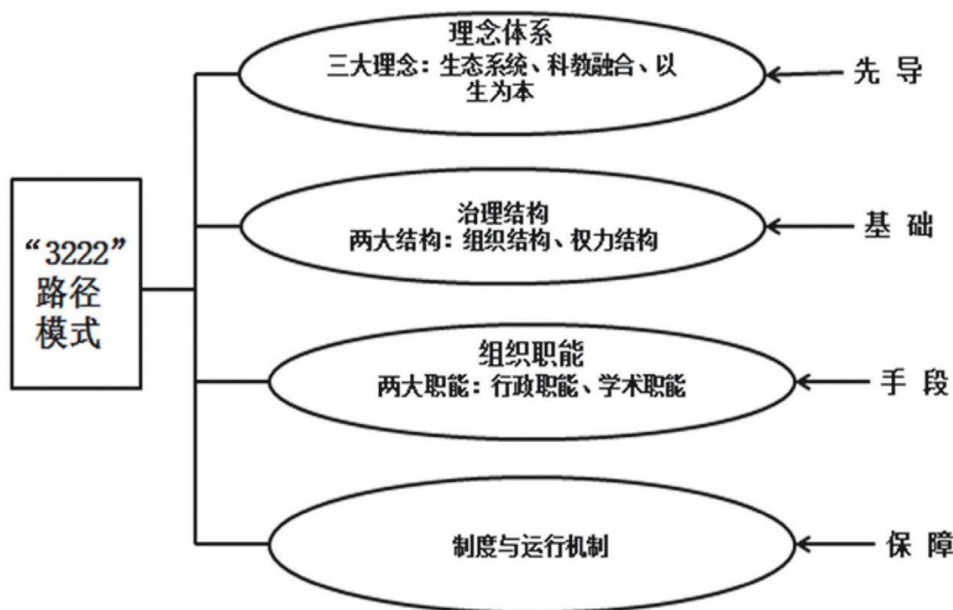


图1 高校基层教学组织建设的“3222”路径模式

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，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人才培养的新路径，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。

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）。

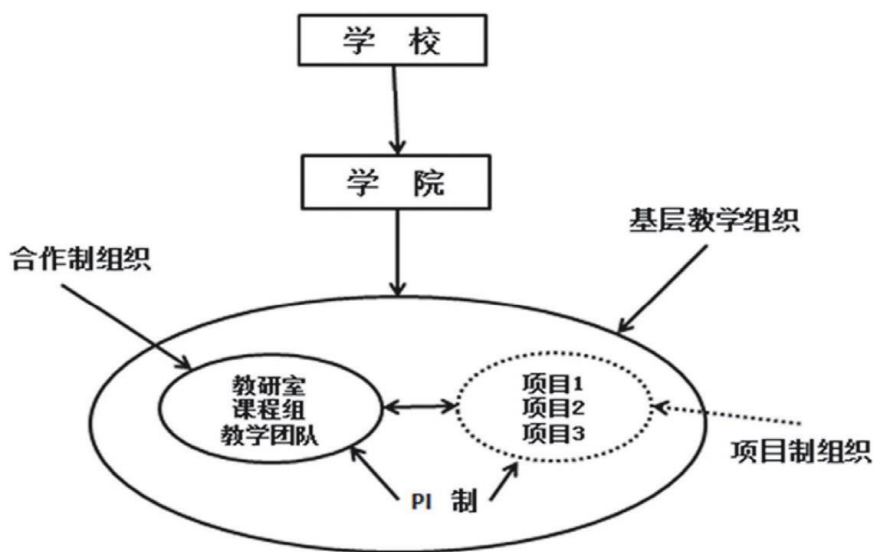


图2 “合作制—项目制”的基层教学组织结构设计

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. 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“大学学术观”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，凡是有利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。

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。

摘自《中国高校科技》2018年第9期 李琳（东莞理工学院校长，教授）

浙江大学基层教学组织建设的路径

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。

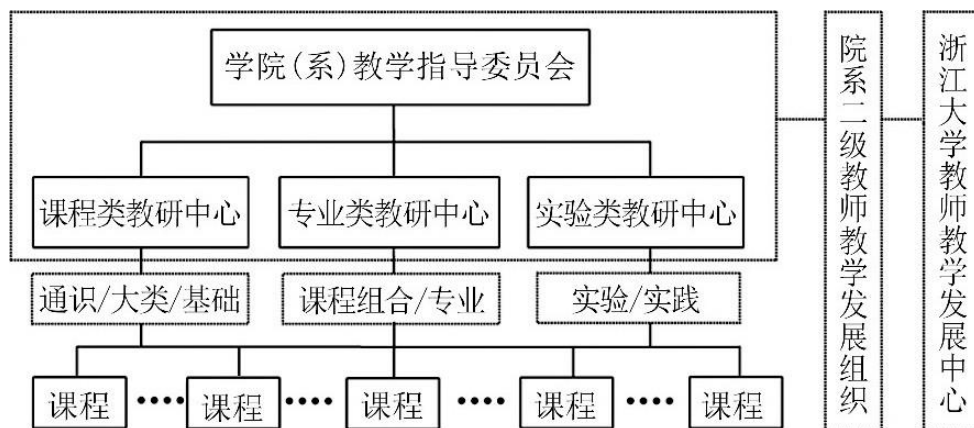


图1 基层教学组织框架

一、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。

二、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。

三、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。

四、营造开放共享的校园教学文化

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、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。

摘自《高等工程教育研究》2018年第3期 陆国栋等

宁波大学材化学院基层教学组织建设的探索与实践

我国高等教育已经或即将进入普及化阶段，提高教育质量是目前及以后相当长时期的主要工作，正如习近平总书记指出的“必须牢牢抓住全面提高人才培养能力这个核心点”，为此国家出台了许多指导文件和提升计划，一流本科建设成为各高校当下的首要工作。在此背景下，基层教学组织作为一流本科建设任务的主要承担者，其建设理念、职能架构、管理制度、运行机制等需要与学校保持一致，才能确保完成一流本科建设任务。正如伯顿·克拉克在对高等教育系统研究时曾经指出的：“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。”

宁波大学建校仅有30 余年历史，一直处于快速发展过程。其采用的“大类招生+分流培养”、“平台+模块”本科教学体系，以及“把成才的选择权交给学生”的培养理念，

取得了一些成效的同时，其弊端也不容忽视。例如：学生专业归属感不强，院系老师为争抢生源采取了降低课程难度的不恰当方式，教学基层组织很大一部分精力用在了如何争取更多优质生源上，导致未能充分发挥其保障人才培养的基础和核心作用。材料科学与化学工程学院(以下简称材化学院或学院)成立仅10余年，从初期30 余人发展至今120余人，新引进的老师大多为刚从校门走出的博士以及其他单位在科研领域有突出成就的高级人才，普遍缺少从事本科教学的经验。新引进教师的时间和精力几乎都用在了争取科研项目和产出科研成果上面。教师的教学热情被严重“淡化”，基层教学组织工作很难有效开展，基层教学组织负责人长期陷入大量文字材料整理和日常事务性工作中，没有明确的责权利，无法调动任何资源，基本上沦为了“教学秘书的秘书”。针对上述状况，学院采取了系列措施加强和完善学院基层教学组织建设。

一、学院基层教学组织建设的实质性提升

近几年随着国家层面关于双一流大学建设、工程专业认证、一流本科建设、双万计划等工作的陆续开展，学校也相应的做出了部署以推进相关工作。在此背景下，学院教学副院长亲自牵头组织部分责任心强的老师成立了一个基层教学组织建设临时项目组，分析当前高等教育教学基层组织建设存在的困境。例如，教学与科研的分裂甚至对立、层级式与交叉式管理的责权不分、保障和运行制度的缺失等。从一流本科建设的具体目标和教学基层组织所应承担的职能切入，对于教学基层组织进行理念和组织进行重构，重点进行组织架构改革，建立垂直的三级教学基层组织和一个扁平的项目教学基层组织（图1）。与传统基层教学组织不同，这个扁平组织采取动态调整机制，以项目和成果培育、解决特定问题和完成特定任务为目标灵活性组织，分别建立相应的目标考核、激励制度和保障机制。

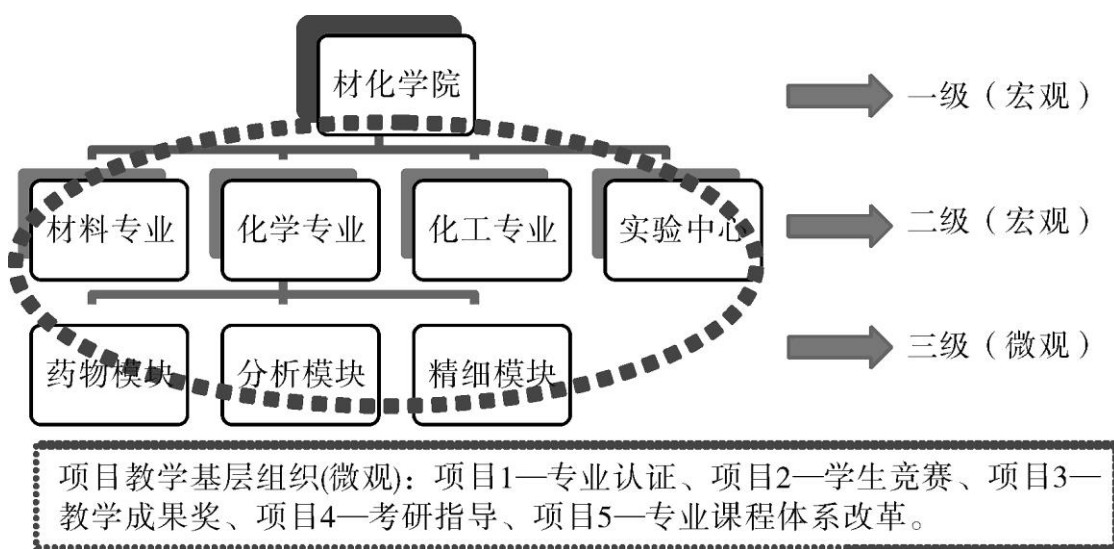


图1 基层教学组织架构示意图

经过基层教学组织建设临时项目组的反复讨论、充分听取专家和老师们建议基础上，提出了以“人才培养为根本”为建设理念，以明确基层教学组织职能为建设基础，以建设系列制度保障运行的建设模式（图2）。进一步明确学院和系部/专业层面的宏观教学基层组织、课程群/组的微观教学基层组织、解决问题和培育成果的项目教学基层组织各自的任务，解决教师同时归属不同层级和交叉组织目标不明、管理低效的问题。优化权力结构，明确组织职能，完善运行管理机制、监督惩罚和激励保障措施，坚持“人才培养是大学的根本任务”这一理念，让教师的教学工作不再仅仅是个良心活，“教好书”不仅是教师的基本职责，而且能够保证足够的收入和职称晋升通道，以此激发广大教师投入教学的热情，配合学校确保一流本科建设目标的实现。



图2 基层教学组织建设示意图

从学院一级基层教学组织开始，全面重构基层教学组织体系，明确职能和建设目标，完善系列制度和措施，成效明显。例如：所有青年教师结对培养提升教学技能，有多位青年教师获得省级教学比赛奖项；成立了考研指导教师团队提升学生考研率，学院的考研率一度稳居学校前列；成立了学生竞赛指导团队提升各级各类竞赛水平，学院的竞赛奖项等级和数量一直名列前茅；以学生全覆盖、创新和实践能力培养的“课堂+课间”培养模式“十个一工程”，提升了全体学生的能力，并获得宁波市和宁波大学的教学成果奖，等等。

二、学院基层教学组织建设的未来规划

学院基层组织建设改革在教风、学风、人才培养质量等方面取得了一些成效，但仍然存在很大的改进空间，例如：把教学和本科生培养工作放在主导地位的老师比例仍然明显偏低，在教学名师、精品课程、教材建设、教研项目、教学成果等方面显著存在数量少、级别低的窘况。学院正在确保三级教学基层组织正常运行、保障教学任务顺利完成的前提下，大力推动建设以具体任务目标为导向的项目教学基层组织的工作。主要措施和规划包括：

1. 强化专业建设激励。制定本科教学重点培养项目指南，从教学建设经费中拿出专项资金支持教研项目和教研成果的前期培育。提升教研项目、教研论文、本科教材的奖

励水平，做到与科研项目、科研论文、科研专著同等甚至略高。

2. 推动科教融合。鼓励本科生进入教师科研实验室进行系统训练，学院给予科研用房面积、科研测试费减免、科研仪器维护等方面的优惠措施，改变教学与科研的对立、基层教学组织的错位和缺位，形成良性循环。

3. 提升基层教学组织负责人的权力、地位和待遇，达到相当于教学副院长的级别。参与学院发展的重大事项决策以及教师职称晋升、绩效考核、经费分配等，改变随意任免的局面，进一步明确职责、任务、考核要求，保障合理均衡的责、权、利。

4. 实践教学条件保障和提升策略。学院现有化学1个理科、材料和化工2个工科专业，实践教学对仪器设备要求高。若单纯用于教学会出现成本高昂、利用率低的问题。除争取更多学校 and 政府支持外，主要采取两个措施解决：一是做到各级财政经费资助的学科建设购置的大型仪器设备必须同时用于本科教学实验当中，二是挖掘和鼓励与兄弟学院和企业合作共享大型仪器设备提升教学质量和水平。

5. 保障教学基层组织的日常活动。学院专门设置一些基层教学组织活动的固定场所，配备基本的硬件办公设施，安排固定的活动时间。便于开展教学研讨、教学督导、学生反馈等教学活动。把过去“虚拟”的基层教学组织从形式上做实，从条件上落地，由此通过运行保障机制实现基层教学组织职能的更好实现，让人才培养的理念逐步渗透到每个教师心中，最终达到一流本科建设的目标。

三、结语

尽管学院基层组织建设已经有了非常明晰的思路和顶层设计，对于人才培养质量有了很大改善，但许多问题有些积重难返或者配套措施还不到位，使得具体建设工作还有非常大的改进提升空间，需要不断对于改革方案进行优化完善，重点从实际可操作性入手，由于教师的收入、职称、发展等涉及自身利益的问题目前仍然很大程度上受限于学校发展的整体布局，要在理想和现实之间取得适度平衡，首先确保所有教师能够顺利完成教学任务、鼓励部分教师投入教学，然后带动更多教师在教学中做出努力提高教学质量。

摘自《宁波大学学报》2021年第6期 胡宇芳等

基于应用型人才培养的地方本科院校基层教学组织建设

应用型人才是一种技能型人才，以生产实践的一线基本知识和基本技能为基础，把成熟的技术和理论应用到工作岗位或者社会实践，其知识体系主要由学科专业知识构成。应用型人才培养是未来地方本科院校人才培养模式的基本发展趋势，而地方本科院校的基层教学组织承担着培养应用型人才的任務。在地方本科院校中，基层教学组织是

人才培养的主体，也是联系学校和学生的纽带。为切实提升应用型人才的培养效果，提升地方本科院校教师教学水平，如何建设基层教学组织，如何转变办学思路，这是值得思考的议题。

一、基于应用型人才培养的基层教学组织建设标准

1. 规章制度标准化

基层教学组织在高校学科教学、专业建设、实践实训、教学改革和教师的个人发展中都起着重要作用。因此，在满足专业教学的前提下，建立健全基层教学组织的各项制度，加强师德师风建设，这是做好高校教学教育的基础。切实加强对基层教学组织的监管力度，是基层教学组织的首要任务。

2. 教学过程监督

制定合理的人才培养方案是人才培养的基础，并根据社会发展和专业发展动态修订。由学校组织资深教师成立教学质量保障队伍，对各专业各学科的专任教师进行不定期的听课和评课，记录课程内容，分析教学设计中的不足之处，在课程结束后，指导任课老师进行改善和优化，组织学生成立信息反馈小组，定期对专任教师的课程内容和教学质量进行反馈。

3. 学科专业建设

基层教学组织应根据社会各行业、各领域的现状，进行人才需求分析，制定或实施专业建设计划。专业建设以统筹规划、突出特色、共享资源为核心理念，建设校级以上特色专业或综合改革试点专业，申报各级各类教学科研项目 and 教学质量工程项目，同时不断自我检查，不断完善。

4. 实践教学建设

注重实践教学建设，关键在于完善校内实践教学环境，建立健全校外实践教学应用基地，拓展实践实训课程。实践实训课程是应用型人才培养的重要组成部分，合理设计实践教学计划，规范实践教学各个环节，在工程实践领域，和企业合作，建立专业实验室和企业实践基地，让学生在实践实训中加深对自己所学知识的理解，进而全面深化学生对工程原理、企业所需工作技能、设施设备的操作方法等的理解。使学生在实践中理解这个社会的运转方式，探索自己未来的发展方向，重新规划自己的职业道路。

二、基于应用型人才培养的基层教学组织建设实践

1. 更新基层教学组织建设理念

随着现代信息技术的发展，特别是基于互联网的教学平台等新型教学模式的兴起，更强调新时代应用型人才的培养，传统的基层教学组织已经难以在培养应用型人才上跟上时代的步伐，基础教学组织变革势在必行。新时期的基层教学组织更加强调高效和智

能化，为此需要重新整合基层教学组织结构，调整权利和责任，建立多学科相结合的优势互补的基层教学组织，以教师发展和教学质量提高为目标。

2. 回归教学基本职能

基层教学组织的首要职能是教学职能，然而地方本科院校的基层教学组织通常需要同时关注教学、科研与管理的工作，模糊了其原本的组织职能。因此，基层教学组织需要重新重视原本的教学职能，承担起高校中人才培养的主体单位的责任，坚持以学生为中心，通过各种教学活动，积极促进应用型人才培养，并以应用型人才培养作为根本任务的理念。

3. 推进青年教师能力提升

青年教师在进入高校后，往往因为经验不足而导致教学效果不好。让青年教师早日站稳讲台，是基层教学组织的责任。组织资深教师和青年教师结对，以一对一帮扶的形式，要求青年教师在老教师的指导下上公开课，旁听高级职称教师授课，鼓励青年教师参加各种形式的教学研讨会，组织教师赴重点大学单科进修，或者赴企业事业单位实践锻炼，并邀请国内外知名学者开展学术研讨会，丰富青年教师阅历，提升青年教师能力。

4. 加强实践教学环节

实践实训教学是应用型人才培养的关键环节，基层教学组织应依托专业实验室、科研平台、校外实习实训基地，将校内实践教学资源与校外实践基地相结合，从学生大一一开始到大四，每学年均安排实践教学环节。依托各级科研平台，组织大学生申报大学生创新创业项目，发表专业论文等，积极参加教师科研项目或横向项目，增强学生服务于地方社会、企业、经济和政府的能力，强化社会实践，提升综合素质。

5. 建设应用型教学团队

应用型教学团队是培养应用型人才的核心力量，建设应用型教学团队，要明确团队建设目标，创新建设思路，以部分资深教师为核心，带领一定数量的有工程技术能力或行业背景的教师，与具有丰富科研经历和理论知识的教师协同，从知识与能力、年龄和阅历、学历和职称等方面实现梯度配置与优势互补，以提高应用型人才培养质量为目标，建立创新机制，加强产教融合，对接各行业企业。增强团队的向心力和归属感，创造和谐的团队文化，通过高校、企业和教师群体多方努力，共同建设高质量、高能力的应用型教学团队。

摘自《高教学刊》2021年第5期 孙汝甲等

“双一流”背景下高校基层教学组织建设对策分析

一、加强理念建设，完善组织生态系统

组织的构置方面首先离不开文化理念的建设，加强理念建设的同时，基层教学组织更需要完善组织生态系统。

建设一流本科教育过程中，其理念应该渗透进各个机构组织、运行环节甚至每一个人。基层教学组织作为直接实施本科教育活动的重要组织更要明确高校的教育理念，具备使命感，重视各方协作的重要性，推行学术治理的理念，减少官僚主义，增加能动性。

在基层教学组织越来越多样化的趋势下，高校在基层教学组织的设置管理上应当摒弃必然一致和全然无序的两个极端，根据自身实际情况构建新型人才培养平台，打破组织边界壁垒，搭建有机的基层教学组织生态系统。

随着科技发展，许多高新技术逐渐融入人才培养过程中，人才培养的方式因此日渐丰富。高校因此需要适应发展，整合各类资源，构建高校内部的新型人才培养平台，鼓励不同形式、跨领域以及跨地域的基层教学组织参与其中，既促进不同学科的交流与融合，也使不同形式的基层教学组织得到有效的管理。

二、重视职能管理，充分发挥组织效能

重视基层教学组织的职能管理，一方面要理清其职责也是职能的范围，另一方面要重视其发挥的效能，即强化其执行力。

教学、教研是基层教学组织的基本职能，基层教学组织却不必要仅有这两项职能。随着发展的需要，高质量创新型人才培养亟须其拓展职能。重视、重启或拓展基层教学组织的科研职能，促进科教融合，能够更有效利用高校内部各项资源，避免课程建设滞后，使科研成果及时有效地转为教学、教研资源，培养科研所需要的研究型人才，建成良性循环。从另一个角度看，高校中的基层科研组织实际具备一定的教学能力，一般用于研究生教育。在如今本科生人才培养要求提高的情况下，基层科研组织依据人才培养的具体需要，可以拓展其本科教学职能，转化为一种特定形式的基层教学组织。

解决执行力弱化的方式不仅在于监督与处罚，参与相关的任务与活动将更有效地提高执行力。在教研职能的执行力弱于教学职能的困境中，促进高校的学科、专业建设落实到基层，发挥基层教学组织在高校学科建设、专业建设和课程建设中的积极作用，助力高校内涵式发展的同时也强化其教研职能的执行，同时促进教学资源的实时转换。

三、优化管理模式，提高组织能动性

高校是我国一种特殊的行政组织，它更是一种学术组织，在各层级与内部组织的管理上存在行政与学术权力不均衡的争议。建立合适的制度与机制是平衡两种权利，进行有效管理的最佳途径。基层教学组织的最基本的组成要素——教师，作为自然人精力有限，要肩负基层教学组织改革创新目标的艰巨任务必须有高效的管理制度与机制，在科学的组织、协调工作下，达到“1+1>2”的效果共同达成目标。

在外部制度上,高校应给予基层教学组织行使学术权力的空间,要有更加宽容并具有执行力的反馈机制,并完善、加强激励机制,促进基层教学组织自主管理与自发改革创新的能力。

本文认为,高校更应建立相应制度,除现有的基层教学组织之外,赋予以教学、教研任务为导向的“临时团队”以基层教学组织相当的地位。此举能够加快人力、物力、财力的周转,优化教学资源的结构。改善我国高校改革创新往往由上至下逐步进行的缓慢现状,提高高校内部改革创新的实践效率。

在内部管理机制中,加强建设基层教学组织内生力,促进教师开展深度教学研讨与探索,形成教师间开放、发展、合作、共享的协作式教学发展机制,使新思路、创新点能快速传播、研讨,信息分享无约束。建立内部激励机制,鼓励教师开展研究性教学、参与跨学科教学和指导大学生参与科研。充分发挥教师的自主性,提升人才培养的质量,增强基层教学组织的凝聚力,发挥能动性。

华中农业大学在向“优势学科国际一流、特色鲜明的世界知名研究型大学”的发展过程中,秉承一贯重视本科教育的传统,以教育理念转变为先导,关注并推进基层教学组织建设,实现“科教融合、学术育人”的人才培养。在“十二五”期间,学校着力进行主题建设年系列活动以推进改革,努力打造“出类拔萃 卓尔不群”的一流本科教育。2011 年启动实施了“实践教学年”,2012 年则是“课程建设年”,2013 年被定为“专业改革建设年”,2014 年则是“深化师生交流年”,2015 年,学校启动实施“教学方法改革年”,2016 年是“十二五”的收官之年,也是“十三五”的开创之年,华中农业大学并未停止改革的步伐,推行“创新创业年”,旨在持续进行改革,使学校教育教学的各方面得到发展,以满足国家、社会发展所对高质量创新型人才培养的需求,全力应对科技、经济高速发展对本科教育教学提出的新机遇、新挑战。在各项改革措施中,学校对基层教学组织的改革发展作出了一系列的创新实践。设置上学校探索了多种基层教学组织形式,建设基层教学组织教师梯队;管理上完善了基层教学组织基本制度,健全激励机制,开展优秀基层教学组织的评选表彰;并着力加强基层组织的教学职能建设,推进基层教学组织的科教融合。

摘自《中国大学教学》2017年第4期 江珩等

教学型高校基层教学组织建设的内涵

高校的中心工作是教学,特别是在教学型高校中,教学工作是重中之重,培养合格人是最终目标,而高等教育体系中的基层教学组织是教学工作的基础。逐步完善基层教学组织体系,加强基层教学组织建设,充分发挥基层教学组织的作用,已成为高校的当

务之急。高校基层教学组织的建设一定要明确目标、理清任务、突出重点、挖掘动力，才能把基层教学组织建设工作落到实处。

一、以合格人才培养为目标

基层教学组织建设要取得实效，必须牢固树立“人才培养是大学的根本任务”这一观念，围绕人才培养目标构架管理体制、进行资源配置、开展评价考核。要保证每个教师的教学工作主导地位，保证教师有足够的精力和时间研究教学、从事教学工作，强化学校和教师的教学责任意识。加强课程建设、教材建设和师资建设。坚持教研项目与科研项目同等对待、教学成果与科研成果同等对待、教研论文与科研论文同等对待、教材与专著同等对待等。总的来说，能否以人才培养目标为一切工作的出发点和落脚点，是当前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。

二、以教学研究与探索为主要任务

根据人才培养方案和教学计划要求，组织落实各项教学任务，开展多元教学评价和教学质量分析。规范课堂教学，严格课堂纪律，提高课堂教学水平。特别要注意加强对青年教师各个教学环节的指导、检查和督促。组织开展人才培养模式、教学内容、课程体系、实践教学、教学方法、教学质量评价等方面的教学研究与实践，加强教学成果的应用和推广。鼓励和支持教师参加国内外教学研讨会议，及时了解教学改革领域的最新动态。

三、以促进科教融合为重点

一定意义上讲，基层教学组织的兴衰是高校教学与科研两种力量此消彼长的体现。而当前的基层教学组织建设关键是合理处理科研与教学的关系，实现科研与教学的统一，科研服务教学、科教融合，应成为目前基层教学组织最突出的特征，形成科研促进教学，教学支持科研的良性循环，这也是高校中工科专业的一个优势。及时把科研成果转化为教学内容，重点实验室、研究基地、科研平台、实践教学中心等适时向学生开放，引导本科生参与科研和实践活动。鼓励教师结合学科发展，结合自己科研经历和成果，开设前沿、专题或案例课程，将学科和专业优势转化为教学优势，促进科教融合，营造良好的育人氛围。

四、以教师教学发展为动力

加强师德师风建设，增强教师教书育人的责任感和使命感。充分发挥基层教学组织在教师队伍建设方面的关键作用，加强教学梯队建设，努力使其成为教师成长的乐园。重视青年教师培养，规范青年教师导师制和企业实践制，对青年教师实施教学指导，推进教学工作的传、帮、带。提倡每门课程至少由两名教师主讲，每名教师主讲两门以上

课程，这样既便于教学工作的及时沟通与交流，又有利于教师拓展知识面，提高综合能力。

事实上，教师工作绝不仅仅是个良心活，除了需要教师们耐得住清贫、经得起诱惑、无私奉献外，同时还要清楚教育是门深奥的学问，其过程错综复杂，影响因素庞杂，甚至不确定性很强，需要采用科学有效的方法和管理者的合理组织，才能高效发挥基层教学组织和教师的积极作用，提高育人质量、推动中国教育事业的高质量发展。

摘自《教育教学论坛》2019年第8期 王若兰

“金课”建设视角下高校基层教学组织发展的现实路径

2018年6月，教育部在四川成都召开新时代全国高等学校本科教育工作会议。会上，教育部长陈宝生强调，振兴本科教育，要将人才培养的质量和效果作为检验一切工作的根本标准。随后，以本次会议精神为主旨，教育部发布《关于狠抓新时代全国高等学校本科教育工作会议精神落实的通知》（教高〔2018〕8号）（以下简称《通知》），对高校课堂建设做出了更为细致的要求。《通知》提出，各高校要全面梳理各门课程的教学内容，淘汰“水课”、打造“金课”，合理提升学业挑战度、增加课程难度、拓展课程深度，切实提高课程教学质量。自此，“金课”一词被写入教育部正式文件之中，其标准、影响、构建路径成为高教界关注的焦点。2019年10月，教育部再次以本科教育教学、人才培养质量为中心，发布了《关于深化本科教育教学改革全面提高人才培养质量的意见》（教高〔2019〕6号），指出以线下、线上、线上线下混合、虚拟仿真和社会实践五种类型“金课”，推动课堂教学革命，确保课程教学质量。

显然，“金课”建设的提出，是基于当下高等教育规模急剧扩张、教学质量难以满足社会所需的背景，同样也是当下高校面临的新要求与新挑战。以“金课”建设作为提升人才培养质量的主要着力点，原因在于高校课堂是教学相长和人才培养的主要阵地。基层教学组织作为承担课堂教学的重要载体与实施机构，其建设和发展水平决定着课程建设与管理、课堂教学、师资培养与教师专业发展等方面的质量。同样，它也是“金课”建设的重要组织依托，在很大程度上决定着“金课”建设的水平与质量。如何科学发展基层教学组织，如何促使基层教学组织发挥其应有职能，以更好地促进和保证“金课”建设标准的实现，理应成为当下众多高校需要深入思考和研究的重要问题。

一、教学职能的回归

为促进教学职能的回归，基层教学组织应以高阶性、创新性与挑战度的课堂标准作为基础，围绕教学内容、教学方法、教学形式、考核评价等方面展开工作。

1. 课堂教学“高阶性”的构建。“高阶性”的课堂标准要求课堂教学需顾及知识、

能力与素质三个方面,既要有利于增强学生的专业知识,也要涉及更高的综合能力培养。一方面,基层教学组织通常是依据专业或二级学科建立的,组织教师围绕本专业、本学科的知识展开教学是其责任之一。另一方面,专业知识虽然是课堂教学必不可少的内容,但并非是惟一内容。“高阶性”的课堂还需要培养学生的高阶能力,促进学生形成独立性、批判性的思维特征。因此,基层教学组织需要组织教师对高阶性的课堂教学内容、方法进行研讨,从而谋求专业知识与素质培养结合的路径。首先,在课堂教学活动开展前,基层教学组织应依据人才培养目标、学生真实水平,完善教学内容,制定科学合理的教学计划以供教师参考。其次,科学的教学内容在实施过程中需要借助有效的教学方法。基层教学组织还应根据教学内容,对教师进行各种依托信息技术和互联网等的多元教学方法、教学形式的培训,确保教师可以在教学中加入互动、讨论环节,转变课堂教学中的灌输现象,构建学生的自主性。

2. 课堂教学“挑战度”的保障。在严把考试与毕业出口关、取消“清考”的“金课”建设背景之下,基层教学组织可从课堂教学内容、教学策略、考核方式三个方面进行改革,提高课堂教学的“挑战度”。首先,基层教学组织应形成集体备课制度,安排教师定期依据教学内容、学生类型以及教学方法进行集体备课,对教材及教学大纲涉及的知识进行深化和研究,以学生的现有水平为基础、社会所需为指向,采取逐步递升的方式增加教学难度。其次,基层教学组织还可为承担相近科目教学任务的教师提供交流机会,倡导相同科目、相近科目的教师针对如何运用多种教学策略、如何设置教学内容难度等问题进行探讨,有针对性地提升难度,从而确保教师将新知识、新技能加以内化、理解,再讲授给学生,并在讲授过程中根据学生表现进行适当调整。最后,在教学成果检查方面,基层教学组织可安排教师对命题进行复核,严格把控命题质量,确保试题结构合理,题型全面;对考试、评阅过程进行监管,确保考核的公平性。

3. 课堂教学“创新性”的遵循。首先,随着科技的不断发展,知识更新速度日益加快,诸多领域知识相互融合。课堂教学的内容不再局限于书本,而应以问题为导向,运用多个领域知识进行解答,从而促进学生学习更多类型和领域的知识。基层教学组织作为联系学生与教师之间的“纽带”,还需要加强对外交流、沟通,了解师生双方所需,结合时下要求,调整教学内容。其次,现代信息技术运用至教学领域,云课堂、慕课、微课、SPOC 新兴教学形式成为创新性课堂标准的重要表现,多媒体工具与设备也使得教学内容增添许多趣味性。因此基层教学组织需要安排教师统一学习现代化教学工具,提高教师的教学技能。教师依据教学内容与学生需求,制作高质量课件,在课堂中利用现代化手段加以呈现,增加学生对于知识的理解,起到“间接实践”的效果。

二、师资队伍质量的加强

具有承担师资培养重任的基层教学组织，应从价值观念、技能知识、合作意识等多个层面加强教师队伍建设，促进教师回归课堂。

1. 坚持育人为本，加强师德师风建设。作为评价教师队伍素质的第一标准，师德师风关系着教师这一职业的基本形象，也影响着学生对教师能力与水平的判断。教师对学生的影响深远而悠长，其观念、举止直接影响着学生对课堂的投入程度。因此，转变教师观念、规范教师行为是提高教学质量、教学水平的基础。首先，基层教学组织可依据《新时代高校教师职业行为十项准则》等相关文件的规定，结合本校实际情况，对教师职业行为规范做出更为详实的规定，并将思想教育培训纳入岗前培训与在职学习，贯穿教师整个职业生涯。其次，加强教师对教师使命与职责的思想观念的学习。最后，相比于规定、准则等硬性规定，基层教学组织还应对教师日常表现进行总结，注重个体的差异性，从教工中挖掘典型，通过真实案例诠释师德内涵。

2. 秉持革故鼎新，提高教师的创新意识。在传统的课程教学中，学生参与度不高的很大一部分原因在于教师职后学习的松懈，且基层教学组织未向教师提供发展的机会，导致教师教学观念落后，无法授予学生最新内容，或无法将最前沿的知识以最新的形式展现给学生。因此，基层教学组织首先应注重教师培训机制的构建，采用定期与非定期相结合的形式，向教师提供进修机会，且保证教师参与热情，以拓展教师的知识面，加深教师对知识的理解程度。其次，可借助多媒体与现代网络技术，提供日常性的培训，方便教师随时进行学习。最后，基层教学组织同样可以组织日常性的讲座、听课、外出学习等活动提高教师的教学水平。增强教师的学习能力、扩大教师的学习范围，可以更好地为“两性一度”的课堂教学提供保障与服务。

3. 加强沟通交流，培养合作性。合作属性既是基层教学组织的固有属性决定的，也是“金课”建设背景下的现实要求。基层教学组织成立的最初意义在于促进教师相互研讨合作，共同完成教学任务，提升教学质量。因此，基层教学组织需要加强教师之间的合作意识培养和合作路径的构建。第一，设定目标。缺乏切实可行的目标是基层教学组织出现“形聚神散”的原因之一。依据学校与学院的相关目标，基层教学组织应制定合理的近景与远景目标，为教师提供合理的期望。第二，增强专业认同感。基层教学组织围绕专业教学方法、专业知识、专业发展趋势开展相关活动，鼓励教师参与。教师在活动中交换教学心得，寻找共性。第三，正确对待冲突。合作并不意味着完全消除冲突，合理的冲突实际上是教师间营造团结、和谐气氛的有效因素。因此，基层教学组织可安排教师围绕冲突展开讨论，以寻求教师发展的创新路径。第四，基层教学组织可依托某一具体形式，如集体例会制度、教学研讨会等，向教师提供充分的合作交流机会。

三、教师评价制度的设计

英国剑桥产业培训研究部前主任梅雷迪斯·贝尔宾认为，没有完美的个人，只有完美的团队。一个有效的团队往往由九种角色构成，分别是协调员、智多星、推进者、实干家、监督员、外交家、凝聚者、完美主义和专家。依据此理论，基层教学组织的发展，既需要“监督员”来监督课程的建设与课堂教学的实施，也需要“智多星”为课堂教学提供创新性建议。此外，“团队角色理论”还认为，角色与成员数量并非是一一对应的，一个成员可能同时扮演两个或多个角色。因此，基层教学组织在对教师进行评价时既要顾及成员的职能角色，也要顾及其团队角色，遵循全面性、发展性、动态性的原则。

1. 全面性的评价原则。首先，依据“团队角色”理论，基层教学组织对于教师的评价应是全面而又有所区别的。针对“重研轻教”的评价现状，基层教学组织内部评价在顾及教师科研能力的同时，也要顾及教学能力，并且增大教学的评价权重。课堂作为教学的主要形式，教师为课堂教学所做的一切准备都应成为评价的重要内容，包括教材设计、教案编写以及关于教改、课堂的相关工作。基层教学组织应形成规范持续的听课制度，围绕上述要素对教师进行评价。其次，评价主体多元。在对教师进行评价时，基层教学组织应顾及教师本人、同行以及学生的观点，得出综合意见。最后，评价途径多样。基层教学组织既可以选择刚性的评教制度，也可以选择柔性的评教活动。对于统一的学生评教活动而言，基层教学组织在组织学生评教时，应向教师传达评价的意义所在，并采取不记名的方式征求学生的意见。避免将学生评教与其查询成绩、选课相联系，从而造成学生的应付状态。较之硬性规定，柔性措施往往更能起到“润物细无声”的效果，在座谈会、沙龙等轻松的环境下，更能获得学生的真实想法。

2. 发展性的评价原则。评价以等级或分数的形式直接呈现于教师面前，教师并不知晓其自身的具体不足，无法进行针对性地改善，教学热情与积极性可能在不明缘由的状况之下受到打击。在评价完成之后，除了将评价指标与各项指标分数呈现给教师之外，基层教学组织还应针对教师的不足，采取补救措施。对于综合评价不高的教师，基层教学组织首先应对教师做好心理疏导，增强心理韧性，制定科学的职业生涯规划。其次，针对教学评价中教师存在的共同问题，依托教师发展中心或邀请专家、学者针对“金课”建设相关要求以及教师自身存在的不足进行培训，从而提高教师的教学水平。最后，基层教学组织还应注重新老教师的搭配，发挥“传帮带”的作用，针对新入职或者评价较低的教师，建立“帮扶”政策。

3. 动态性的评价原则。首先，教师的专业成长处于不断发展的过程中，基层教学组织对教师的评价也应是发展变化的。动态性的评价标准既意味着评价指标的动态化，也指评价活动本身的动态化。一成不变的评价标准往往会造成教师为应对评价而进行选择工作的不良现象，忽视评价指标之外的能力发展。因此，基层教学组织评价过程中，

每次的评价指标应进行适当的调整,促进教师多方面能力的培养,也有利于教师对课堂教学的把握。其次,固定化的评价时间与评价程序,在某些时候难以测量出教师的真实表现与真实水平,所以基层教学组织应注重定期与非定期评价相结合,力求评价的准确性与真实性。

四、进一步促进自身固有职能的发挥

1. 创新基层教学组织的活动类型。第一,在“金课”建设背景下,基层教学组织在做好学校既有教学活动安排的同时,应依据课程改革的相关要求,以集体学习、小组讨论、个人自学等形式,组织教师学习“金课”建设的相关理论,不断提升“金课”建设意识,更新教学理念,探索教学规律,并在“金课”建设中总结经验。第二,针对课程教学,基层教学组织需要制定并实施教研工作计划;研究制定和贯彻落实本学科备课、上课、布置批改作业、检测评价、课外辅导等各个环节的具体要求,切实加强教学过程的常规管理;及时发现和矫正教学过程中的问题和行为;树立先进典型,推广成功经验。另外,开(新)课试讲活动、同行听课评价等需要着力加强。第三,开展教学案例分析、课改专题研讨等多种形式的教研活动;着力研究课程标准、教材教法与课程资源;加强对考试和评价的研究,充分发挥其对改进教学、提高质量的积极作用。第四,就组织文化而言,基层教学组织可针对师德师风建设、凝聚力构建、教学文化培养等方面展开活动。第五,以学校综合实践活动课程、选修课、校本课程的开发和实施为基础,充分利用本学科的课程资源和教师专业特长,依托学科教学,成立研究性学习活动与兴趣小组,组织学生开展多种形式的实践活动。

2. 提高基层教学组织的活动频率。基层教学组织应制定定期活动与研讨的规范制度,促进教师之间的相互交流。不管是创新活动类型,还是提升活动频率,其实都需要基层教学组织通过建立和出台基层教学组织教学活动实施办法(方案)或工作规程的制度化方式,进一步保证基层教学组织活动的规范化和持续性。

摘自《河北科技大学学报(社会科学版)》2021年第1期 吴肖等

主 办: 吉林医药学院图书馆

地址: 吉林市吉林大街 5 号

主 编: 郭秀梅

邮编: 132013

副主编: 蔚晓慧

网址: <http://tsg.jlmu.cn>

本期编辑: 蔚晓慧

电话: 64560908