

高职院校教学团队的构建思路与建设策略

凌红

广东南华工商职业学院

摘要：建设高水平高职院校是应对日趋激烈的教育竞争和适应地方经济社会发展转型升级需要的战略选择，教师是高水平高职院校发展的核心决定要素。教学团队构建思路的科学合理、建设策略的清晰准确，是教师教学创新团队建设的重要因素。因此从构建思路方面提出构建方式、角色搭配、建设目标、管理模式四个维度的科学合理建设思路；从打造合作模式、培养领军人物、打破制度约束、帮助职业生涯规划四个层面提出建设策略，以期对高职院校教学团队的建设起到推动促进作用。

关键词：高职院校；教师团队；思路；策略

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.07.019

引言

2000年以来，我国高职院校数量急速扩充，从2000年的442所增长到截至2023年6月的1578所，其中：专科层次职业学校1545所，本科层次职业学校33所，增长了近4倍；在校生数量也从2000年的100.8万人增长到了2023年的1670多万人，增长了近16倍。建设高水平高职院校是应对日趋激烈的教育竞争和适应地方经济社会发展转型升级需要的战略选择。

在“双高计划”建设背景下，高职院校纷纷围绕建设的核心任务开展各项工作，在各个赛道创先争优，推进专业与课程建设，提高人才培养质量。在这个过程中，最宝贵、最重要、最核心的因素是人。科学的专业布局需要人来研究，完善的人才培养方案需要人来执行，执行中遇到的困难需要人发挥主观能动性加以解决。然而一个人的能力毕竟是有限的，必须依靠和谐高效的团队，依靠团队成员的相互信任与合作才能实现既定目标。

一、教学团队的构建思路

高职院校要建立一支优秀的教学团队，考虑的大多数从年龄结构、学历层次、专业背景、职称梯队、引企入校等作为切入点，把选才用人机制，培育团队文化，营造外部环境，建立绩效评价体系等作为教师团队建设的关键因素，把名誉鼓励和绩效倾斜作为激励手段。但是“双高计划”旨在打造技术技能人才培养高地和技术技能创新服务平台，引领职业教育服务国家战略、融入

区域发展、促进产业升级，教学团队的构建思路必须科学合理，可以从以下几个方面进行考虑：

（一）教学团队构建方式科学合理

“职教二十条”在提出教师教学创新团队这一术语的同时，实际上还有一个前置关键词：科学组建团队，而团队组建必然遵循一定的组建逻辑。当前，高职院校教师教学创新团队一般涉及这四类组建逻辑：基于专业的核心课程来组建、基于专业群的整合来组建、基于负责人的项目团队来组建、基于成果导向的资源整合来组建。

在课题、课程、教材、专业等项目推动下产生了众多团队。但是相对持续稳定、深度融合的教师教学创新团队并不多见。很多团队都是在国家级、省级教师教学创新团队遴选通知下达后进行的组合，为了申报成功将最强力量集中在一起，通过资源的优势叠加形成整合实力，是一种短平快的短期行为，往往不能实现真正的教师创新团队的建设。

教学团队构建方式的科学合理，是团队成员长期合作，相互融合的前提条件。在当下，教师团队既有承担人才培养的教学工作，又有完成各类成果的任务指标；每个人的专长和擅长的领域各不相同，在团队中承担的角色也应该各有侧重。以专业群为基本框架，以团队领军人物为统筹，以核心骨干教师领域分工为支撑，以公共课教师、实习指导老师、企业兼职教师为辅助，纵向能实现自上而下的统一，横向能实现各类项目的有效

组合的构建方式应该更为科学合理，既能实现大团队力量集中，也能实现小团队单兵作战。通过不同项目的合作磨合、共同建设、校内外互通，才能形成一个长期稳定，不断变革创新的教学团队。

（二）教学团队角色搭配科学合理

教育部关于印发《全国职业院校教师教学创新团队建设方案》的通知（教师函〔2019〕4号）中明确要求：团队专业结构和年龄结构合理，涵盖公共基础课、专业基础课、专业核心课、实习指导教师和企业兼职教师，骨干成员一般15至20人且相对稳定。团队中“双师型”教师占比超过一半，具有高级专业技术职称（职务）或相关高级以上职业资格证书教师占40%以上；骨干成员有五年以上相关工作经验的行业企业高级技术人员兼任任教，不少于3名。基于这样的建设要求，除了常规的考虑职称结构、年龄结构、学科背景、双师比例、企业高级技术人员外，从团队人员角色上可以考虑以下的搭配：

团队负责人/领导者：负责整个团队的组织、协调和管理工作，制定教学创新的发展方向和目标，提供指导和支持，并与院校领导层进行沟通和合作。

核心教师：担任骨干教师角色，具备丰富的教学经验和专业知识，在教学创新中起到重要的引领和示范作用。他们负责带领其他教师参与教学创新活动，并提供相关的教学方法和策略指导。

教育技术支持人员：负责教育技术设施和平台的建设、维护和管理，提供教师培训和技术支持，协助教师运用教育技术手段进行教学创新。负责收集、整理和分析教学数据，为教师提供数据支持和分析报告，帮助教师评估和改进教学效果。

教学设计人员：负责教学设计和课程开发工作，包括制定教学目标、设计教学活动、实训项目和编制校企合作教材等。需要了解教育教学理论和方法，掌握行业的最新技术，并具备创新思维和设计能力。

实训指导人员：负责实训项目的指导书的编写和实训教学计划的编制和落实；开发校企合作企业和项目，

将生产性实训引入到教学活动中，并组织安排学生的实习活动。

这样的团队结构搭配可以充分发挥不同成员的专业优势和经验，实现教师之间的互补和合作。同时，还需要团队中的成员具备良好的沟通和协作能力，能够形成紧密的合作关系，共同推动高职院校的教学创新工作。

（三）教学团队建设目标科学合理

教学团队建设的目标要达到科学合理必须是具体的，即明确做什么，要达到什么结果，并且能够用数据或事实来表示，可衡量。教学团队建设的目标定位应与学校的建设目标、建设任务相统一，必须与人才培养模式改革和创新人才培养的要求相适应。

要建设一支优秀的教学团队，首先要与团队成员进行充分研究沟通，确定学期与学年度的教学改革和建设的具体任务，注意在工作中为团队成员设置不同层次的挑战性目标。教学团队的目标制定后，还要根据团队的总体目标进行分解传递，即分解为能够进行绩效评价的阶段性目标、各项目组建设目标、团队各成员的个人目标等，将每项建设任务落实到具体的人员身上。

（四）教学团队管理模式科学合理

教学团队要形成科学合理的管理模式应该从以下几个方面入手：

强调实践导向：鼓励团队成员开展教育实践和创新活动，提供平台和支持，鼓励教师积极参与实践教学、实验教学、项目实训等实践活动，以提升教学质量和学生能力培养。

激发创新思维：管理模式应该鼓励团队成员积极探索和尝试，提供创新的思维和方法，鼓励教师进行教学设计、教学资源开发、教学方法改进等创新实践，积极应用国家职业教育智慧教育平台等资源和科技创新，促进教学创新和教学质量的提升。

多元化团队建设：注重人才引进和内部培养，构建多学科、多层次、多类型人员组成的教师团队，吸引优秀人才加入，提供培训和发展机会，激发教师的创新能力和潜力。

紧密合作与协同：强调团队成员之间的紧密合作和协同，鼓励教师之间分享经验、交流想法，形成良好的互动和合作氛围，促进团队成员之间的学习和共同成长。

鼓励跨界合作：鼓励团队成员与行业企业、其他高校、科研机构等开展合作，借鉴外部资源和经验，推动教学创新与实践相结合。

同时，团队领导者需要具备良好的组织和协调能力，激发团队成员的积极性和创造力，营造良好的团队氛围，为教师教学创新提供充分的支持和条件。

二、教学团队的建设策略

高职院校的教师教学团队建设，考虑的较多的是激励的手段和措施、路径和方法，从建设的策略层面考虑的较少，提出以下几点思考：

（一）打造合作模式，形成共同愿景

教学团队的建设是一个遴选、组建、培训、重构、建设、提升的动态过程，更是一个系统工程，需要调动教学资源的优化整合、更需要学校财务、信息中心、人事、校企合作单位的大力配合。如果用简单的行政任务下达的方式要求，极有可能应付式工作。以“揭榜挂帅”的方式，以教学团队为主体，参与部门和合作企业为共同体的合作模式，将所有需要的资源和人员建立成为一个联动体系，形成一个共同的目标愿景，在这个共同愿景的驱动下，团队人员齐心协力，排除万难，坚定不移的朝既定目标奋斗。

（二）培养领军人物，激发头雁效应

教学团队的组建，首先就是要选拔团队负责人。团队负责人一般由专业领军人物担任，不仅需要在本行业的技术领域有较大的影响力，教学成果突出，品德高尚，治学严谨，还需要具有团结协作精神和较好的组织管理和领导能力。专业领军人物需要制定专项政策培养，一方面通过高层次人才引进优秀人才作为专业领军人物，一方面从现有的能力突出的人员中择优培养，在项目经费、事权独立、职务晋升、职称评审等方面予以倾斜。支持和信任团队负责人，激发他们的头雁效应，

带领团队成员向共同目标努力。

（三）打破制度约束，推行有效激励

高职院校一般执行的是校—学院—专业群（系）的层级管理制，教学团队的负责人如果没有兼任行政职务，将极大程度上无法有效调用和协调各类资源进行建设，仍需向院系领导汇报寻求支持；团队负责人如果兼任行政职务，虽然行政话语权有所增加但是事务性工作将占用大量的时间，使负责人无法全身心投入到建设中。因此需要打破纵向管理的制度约束，实行责权利对等的教学团队负责人完全负责制，将任务安排、资源调动、绩效分配等完全交给团队负责人决定，在二次绩效分配中加大团队负责人的话语权，推动有目标导向的有效激励分配制度。

（四）帮助职业生涯规划，保障可持续发展

教学团队建设始终要把教师能力提升作为核心任务，通过全程伴随式培训和指导帮带，全方位提高创新团队教师能力素质。针对团队成员的不同年龄阶段和学科背景、职称结构，结合团队的总体建设目标，帮助每个成员梳理出每个成长阶段的目标，做好基于专业发展的职业生涯规划，并安排经验丰富的资深教师或核心骨干教师指导教学和进行项目帮带，让团队成员在相互交流、互相学习中结成深厚的工作友谊，形成良好的团队文化氛围，保障团队的可持续性发展。

参考文献

- [1]王红玫,王志蔚.高职优秀教学团队建设的五个关键因素[J].职业教育研究,2011(7):33-35;
- [2]欧阳波仪,易启明,汪炎珍,杨明鄂,李治国.高质量发展视域下高职教师教学创新团队建设研究[J].中国职业技术教育,2020(5):88-92;
- [3]陈洁.团队功能发掘视角下高职院校教师教学创新团队建设路径探索[J].职业技术教育,2023(2):29-34;
- [4]教育部.关于进一步加强全国职业院校教师教学创新团队建设的通知[EB/OL].(2022-09-20)[2022-10-12].<http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/>