

远程教育网络课程教学团队管理研究

——基于法约尔管理理论视角

高 玮, 杨 旻, 杨玉茗

(国家开放大学 实验学院, 北京 100039)

摘 要:网络课程教学团队是远程教育不断发展的关键力量,加强管理有助于团队健康、有序运行。目前团队在运行过程中仍存在运行机制不明确、教学质量难以保证等问题。从法约尔管理理论视角分析,管理远程教育网络课程教学团队要以学习者为中心、培育良好的团队氛围,另外要明确团队组织架构、顺畅沟通机制,更要注重教师个人发展。

关键词:远程教育;网络课程教学团队;管理;法约尔管理理论

中图分类号:G 434 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-469X(2020)04-0031-04

DOI:10.13559/j.cnki.hbgd.2020.04.006

远程教育具有师生在时空上相对分离的特征,在教学过程中,以学生自学为主、教师助学为辅。通过教学技术和媒体资源,远程教育教与学的行为实现联系、交互和整合。^[1]网络课程教学团队管理是克服时空分离,为学生提供全面、个性化支持服务的关键,是加强师资队伍建设和提高教师综合素质的重要手段,更是落实立德树人根本任务、提高教学质量的重要途径。^[2]本文中的网络教学团队既包括网络课程资源开发团队,也包括网络课程运行教学团队,即从广义方面探讨远程教育背景下如何管理网络课程教学团队。^{[3](P27)}

诸多学者以国外远程教育网络课程教学团队管理为标杆,研究并借鉴其发展经验,助力我国相应领域的发展。袁松鹤研究了美国凤凰城大学教师队伍,深入探索远程教育机构如何建设和管理教师队伍。^[4]刘永权等则基于教师分类与角色定位视角研究英国开放大学和美国凤凰城大学,并对中国开放大学师资队伍建设和提出若干建议。^[5]还有学者通过专业运行、总结经验、系统研究教学团队管理,郭晓霞基于护理学专业开设与运行探索如何建设课程教学团队。^[6]也有学者聚

焦于研究远程教育网络课程教学团队管理某一方面,程千等阐述团队的架构及运作模式^[7],赵燕飞等研究在教学团队中建立和维系合作伙伴关系方法与举措。^[8]通过检索很少有学者基于管理理论对远程教育网络课程教学团队管理进行探索和研究,目前网络课程教学团队在管理过程中,仍存在运行机制不明确、职责界定混乱、奖惩制度缺乏、教学质量难以保证等难题^{[3](P31)},因此亟须一整套管理理论进行诊断与指导。

一、法约尔管理理论——管理的一般原则和管理的要素

亨利·法约尔凭借其丰富的管理实践经验,对一般管理理论的形成做出重大贡献,被誉为“一般管理理论之父”。法约尔管理理论主要包括管理的十四项一般原则和管理的五要素。管理的十四项一般原则是法约尔对于管理主观方面的总结,包括:(一)劳动分工;(二)权力与责任;(三)纪律;(四)统一指挥;(五)统一领导;(六)个人利益服从整体利益;(七)人员报酬;(八)集中;(九)等级链;(十)秩序;(十一)公平;(十二)人员的稳

收稿日期:2020-04-09

基金项目:中国成人教育协会成人继续教育科研规划课题《“农民工求学圆梦行动”实践与创新研究——以国家开放大学“麦当劳圆梦大学项目”为例》(2017147-Y)

作者简介:高玮(1992-),女,山东烟台人,管理学硕士,主要从事教育管理与远程教育、企业战略管理研究。

定；(十三)创新精神；(十四)团结精神。法约尔认为，企业的全部活动可分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动 6 组。这 6 组活动适应于企业所有的职能人员，越往高层，管理能力越为重要，法约尔主要研究了管理活动，认为管理是所有人类组织都有的一项活动，这项活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制，见图 1。^{[9][10]}

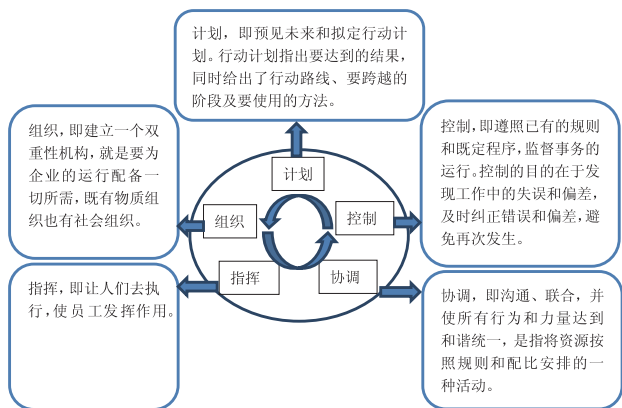


图 1 管理的五要素解析图

二、基于法约尔管理理论的远程教育网络课程教学团队管理研究

遵循管理的十四项一般原则，本文从计划、组织、指挥、协调、控制五要素出发剖析远程教育网络课程教学团队管理活动。

1. 计划：明确团队目标，制定团队运行方案

计划是构建网络课程教学团队的首要工作，要在分析团队外部环境和内部条件的基础上，提出团队未来要达到的组织目标以及实现本目标的基本方案。制作计划时首先分析团队的资源，包括人力资源、团队经费等，了解教学团队管理的需求，明确团队运行的目标，并规划未来团队的发展趋势，使得未来的情形在团队成员脑海中清晰地展现。团队计划要统一，整个教学团队仅执行一个长期计划，计划的指导作用具有可持续性。在具体执行过程中，要将长期计划分为若干个短期计划，这些计划必须保持协调一致；团队计划具有相对灵活的特征，根据实际需要适当调整计划；团队计划又具有精确的特征，尤其是近期发展的计划要有精确地规划和确定，使得团队成员能够按照计划准确执行。

远程教育网络课程教学团队的目标从以下三方面制定：一是不断完善网络课程资源；二是为学

习者提供高效、便捷、高质量的学习支持服务，主要通过提供实时辅导或非实时辅导，批改日常作业，论坛区答疑等行为实现；三是通过组织团队研讨活动、共同申请科研课题等方式促进团队成员的发展，提高团队整体的科研实力和教学水平。

2. 组织：构建团队架构，明确成员权责

构建团队架构并明确成员，通常只能直接领导很小数量的下一级，这一数目一般少于 6。^[11]如果主持教师一级对应的责任教师数量较多，为避免管理幅度过宽，则可从责任教师中挑选几位优秀的代表组成网络课程教学核心团队，这几位代表除了履行责任教师的职责，还是团队的上传下达者。为保证教学的有效落实，每位辅导教师都应加入网络课程教学实施团队。网络课程教学实施团队由四部分人员组成：责任教师一级、辅导教师一级、班主任一级以及技术人员。每位团队成员有且只有一位上一级领导，确保实现统一领导、统一指挥。辅导教师 A 与辅导教师 B 等人员共同接受责任教师 A 的领导与监督，而辅导教师 A 指导、监督、控制班主任 A、班主任 B 等人员，见图 2。每位教师在团队中都有一个位置，在该位置上遵守团队纪律，行使权利，同时履行职责。

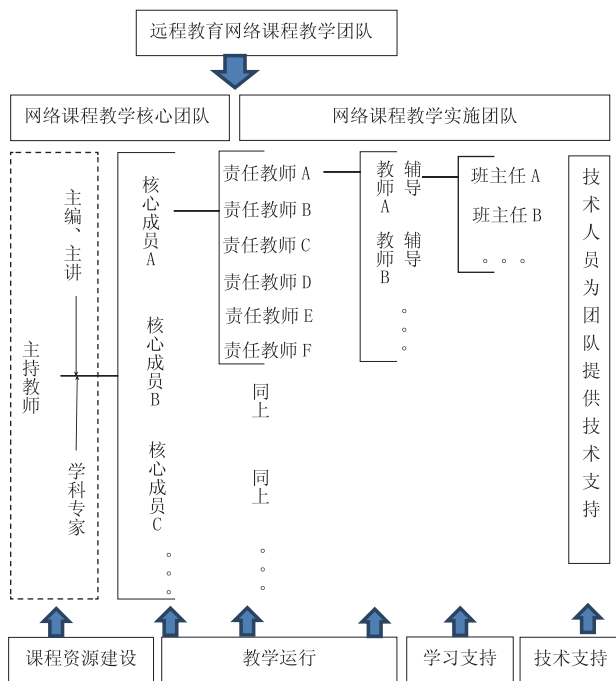


图 2 远程教育网络课程教学团队组织架构

主持教师的职责包括邀请主编、主讲和学科专家开发网络课程学习资源，编写教材、录制视频资源，完成包括课程、考核、实践、案例与热点分享等内容的资源制作，实现为学生提供讲、学、

练、考、评一体化课程服务的目标。另外,组建网络课程教学核心团队,聘任专业对口、经验丰富、责任心强的资深教师成为团队核心成员,指挥团队行动。每位团队核心成员携自己所领导的责任教师定期组织团队研讨活动,解答学习资源、课程考核等方面的疑难问题。对于未能解答的疑难杂症,反馈给主持教师,由主持教师带领核心成员集体讨论并解决。主持教师要带领团队优秀成员自立科研项目,将团队运行的成果及时总结、推广。

责任教师一级则首先要将主持教师一级的资源变化情况及时传达到下一级,例如课程考核方式发生变化、课程资源更新。在领导、控制和监督整个教学过程中,遇到问题及时向主持教师一级反馈。通过网络学习平台,监控各辅导教师带领班级的线上选课、听课、日常考试等情况,并将网上学习情况定期向所有的教学部门及教师公布。学期末,要检查辅导教师对学生的线下辅导情况。辅导教师则主要负责引导、辅导、督促学生学习,解答学生疑问,并定期将网络课程遇到的问题汇总向上一级汇报。面对的学生较多,为学生提供线上与线下相结合的课程辅导,定期在学习平台值班,为学生答疑解惑,督促学生学习并批阅作业。线下则与学生预约,组织学生面对面学习,是网络课程学习的必要补充,讲解重难点、梳理学习路径、为学生增长知识、丰富人生阅历。班主任则负责教学班日常教学管理,督促、提醒学生学习,并为学生提供情感性支持等服务。

3. 指挥

根据团队构建的最初目标,使团队成员在自己的位置上发挥特长、最大限度地发挥作用。深入了解直接领导下一级成员的能力,给予相应的希望和信任,给予精神上的鼓励,对于非直接领导的团队成员,则可通过中间一级实现。对于在团队中没有能力完成工作的人,果断给予辞退,侧面激励团队中的其他成员。作为主持教师,应该全面保护团队成员的利益,譬如积极推荐团队教师申请“优秀教师”荣誉称号;应该以身作则,尽职尽责,充分了解团队计划的执行情况,并定期检查团队工作。团队要培养积极向上、勇于奋斗的文化氛围,审慎地指导下级团队成员并及时给予鼓励,使得各团队成员尽心尽力、积极工作,有较强的开拓创新精神和为团队发展甘于奉献、

甘于牺牲精神。

4. 协调

协调是指所有行动要相互配合,使得团队运行变得容易,有利于团队目标的实现。团队工作要主次分明,团队成员间要注重协同,形成良好的工作氛围:辅导教师一级在辅导学生时能够帮助学生答疑解惑,同时了解学生在学习课程资源时遇到的困难,并能够及时反馈给责任教师一级,责任教师一级也能够反馈给主持教师一级,主持教师能够根据反馈及时改进并完善课程资源。所有成员在每项工作中能确切地知道应承担的责任和相互之间能够提供帮助。

5. 控制

控制在团队运行的各个阶段均具有重要作用,是提高远程教育网络课程教学团队运行质量的重要手段。控制既包括对团队成员的控制,也包括对团队成员所执行工作的控制。事前控制要从教师资历、教师对学习平台操作熟练度、课程资源的完整情况等方面进行控制。事中控制要遵照团队行动计划,检查核实团队成员所承担的各项工作是否符合标准。对于团队成员未符合标准的工作行为及时指正,若偏离标准过大者,团队领导者要采取一定的惩罚措施。

三、远程教育网络课程教学团队管理思考

1. 学生需求层面:以学生需求为中心,形成团队合力,培育良好的团队文化氛围

网络核心团队在构建课程资源时知识难易程度、学习时长、学习界面是否友好等均要充分考虑远程教育学习者的特征,树立以学生需求为中心的意识,在进行课程资源建设前要通过问卷调查、面对面访谈等方式了解学习者特征。

学习支持服务的获得是远程教育学生坚持学习的重要推手,而为学生提供及时、高质量的学习支持服务是网络课程实施团队的核心工作。无论是网络课程核心团队还是实施团队,均以学生需求为中心,成员有共同的目标,即为学生提供良好的服务,进而形成团队合力,避免形成乱而散的团队氛围。

2. 组织管理层:梳理清楚组织架构,各项规章制度明确,沟通渠道顺畅

要招募成员并组建团队,团队管理要实现统一指挥、统一领导,明确领导者与被领导者,形

成团队联动机制。从主持教师到责任教师,再到辅导教师,首先要明确工作职责,并能够根据自己的岗位职责细化出实施方案,规定每个时间段要做的任务,便于一步一步落实工作。另外建立有效的绩效体系,清晰奖惩机制,让团队成员心中有一根标尺,能够很好地实现事前控制。对于未按照要求落实者应给予适当处罚。在5G信息技术的背景下,硬件沟通设施能够得到很好的保证。沟通渠道通畅更多地是要求团队成员之间以及团队成员与学生之间顺利沟通,让团队中的每位成员知道自己领导谁以及遇到难题应该向谁汇报,学生在学习过程中遇到难题也能够及时请教并得到解决。

3. 教师管理层面:注重教师个人发展与课程教学任务落实的均衡发展

提高自身素质,实现价值,促进个人成长是教师参加团队工作的重要需求。对于团队中优秀的教师,要积极主动帮扶未弄懂工作任务的个别教师。要定期举荐团队中的教师参加骨干教师研修班,开阔视野,提高个人工作能力。对于团队在发展过程中的工作成果要勤于总结,善于推广。主持教师带头申请课题,助力提高团队成员科研能力。通过共同参与各项工作,提高团队成员凝聚力,让团队成员不断成长、提高,有助于实现网络课程教学团队的稳定发展。

参考文献:

- [1] 丁兴富. 远程教育基本概念与研究对象之我见[J]. 开放教育研究, 2005(1): 32-41.
- [2] 王美林. 开放大学网络核心课程教学团队建设实践的思考[J]. 西北成人教育学院学报, 2019(2): 32-36.
- [3] 刘志芳. 远程高等教育课程教学团队的建设与挑战[J]. 高等继续教育学报, 2018(4).
- [4] 袁松鹤. 远程教育机构教师队伍建设与管理研究——以美国凤凰城大学为例[J]. 中国远程教育, 2019(7): 60-69.
- [5] 刘永权, 武丽娜, 邓长胜. 我国开放大学师资队伍队伍建设研究——基于教师分类与角色定位的视角[J]. 中国远程教育, 2015(2): 45-55.
- [6] 郭晓霞. 远程开放教育护理学专业教学改革探索与实践[J]. 中国远程教育, 2014(8): 70-75.
- [7] 程千, 胡立峰, 闫小晖. 论远程教育课程教学团队的架构及运作模式[J]. 天津电大学报, 2016(2): 45-48.
- [8] 赵燕飞, 尹志英, 李广德. 远程教育课程教学团队中建立和维系合作伙伴关系的研究与实践[J]. 成人教育, 2015(2): 19-21.
- [9] 孙永正, 主编. 管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2011: 11.
- [10] 吴小伟, 李晓丽. 法约尔“管理五要素”对提升校长执行力的启示[J]. 教学与管理, 2014(6): 43-45.
- [11] 亨利·法约尔. 工业管理与一般管理[M]. 迟力耕, 张璇, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013: 107-108.

Research on Teaching Team Management of Distance Education Network Courses

——Based on the Perspective of Henri Fayol's Management Theory

GAO Wei, YANG Yang, YANG Yu-ming

(Experimental Institution, The Open University of China, Beijing 100039, China)

Abstract: The network course teaching team is a key force for the continuous development of distance education. Strengthening management will help team operate healthily and orderly. At present, there are still problems such as unclear operating mechanism and difficulty in guaranteeing the quality of teaching. From the perspective of Henri Fayol's management theory, to manage distance education network course teaching team should be learner-centered and foster a good team atmosphere. In addition, clarifying the team organization structure and smooth communication mechanism, and the individual development of teachers must be emphasized.

Key words: distance education; network course teaching team; management; Henri Fayol's management theory