

打造高校核心竞争力策略之一

——高校教师合作文化的校本建构*

林浩亮

摘要:当前我国高校教师文化中个人主义文化和派别主义文化的盛行以及合作文化的缺失,对于教师专业的发展以及教育教学改革产生了不利的影响。本文探讨了建构高校教师合作文化对于提升高校核心竞争力的价值,并给出了高校教师合作文化校本建构的若干途径。

关键词:高校;核心竞争力;教师合作文化;建构

学校核心竞争力是学校所具有的各种竞争力要素中最关键、最重要、最本质的部分,是能够使学校在长期的竞争中稳操主动权的基本能力,是学校在长期的发展过程中培育和形成的、蕴涵于学校组织内质之中的、难于被其他学校模仿之独特的、能够支撑学校过去、现在及未来的一种基础性能力或竞争优势^[1]。它是一个由其制度体系、学科体系和文化体系等有机结合而成的系统。

学校的核心竞争力包括学习力、文化力、创新力、领导力。而文化力是学校现代化建设和迈向一流目标的基础和前提,是学校核心竞争力的核心。学校的文化力是学校文化所产生的力量,是学校文化之管理文化、教师文化、学生文化等诸要素综合对学校及其成员的发展的作用力,主要凝聚在学校所拥有的理念、制度、管理、行为、校风、教风、学风等深厚底蕴之中,是学校和个人可持续发展的原动力和支持力。因此,加强高校文化的建设,对于增强学校的文化力,形成核心竞争力,具有十分重要的意义。高校教师文化作为高校文化的重要组成部分,是高校文化的代表。高校教师文化对整个高校文化起着引导、示范、整合和预警功能,是高校文化建设的基石。研究高校教师文化,对于促进高校文化的建设,打造高校核心竞争力具有战略性的意义。

一、对当前高校教师文化的解读

高校教师文化是高校教师群体在共同的学校教育环境里,以独立的身份,在教育教学和研究活动中形成与发展起来的具有独特气质的精神形式和文明成果,是科学精神的时代标志和具体反映,它包括教师的教育理念、思维方式、价值取向、职业意识、态度

倾向和行为方式等^[2]。内隐于教师的心灵,外显于校风、教风、学风。

从教师承担的角色及其特有的价值观念和表现的行为分析,当前高校教师文化可以划分为教学型文化、科研型文化、管理型文化、思政型文化、混合型文化等几种类型的文化^[3],这些文化之间存在着教学与科研、学术与管理、教学与管理、教学与学术之间的冲突与矛盾。但无论是哪种类型的文化,都可以用一句话来概括:“个人主义文化和派别主义文化盛行,合作文化缺失”。

(一)当前高校教师文化中的个人主义和派别主义

高校教师是一个特殊的教育群体,他们既担负着传授科学知识的任务,又承担着学术研究、开拓创新的重任,高校独有的制度环境、宽松的精神氛围和浓厚的学术气氛使高校教师具有一种自由、独立、批判的精神,这种精神有助于激发高校教师教学、科研的积极性,提升他们自身的价值感和荣誉感,但在很大程度上也造成了教师在教学和学术研究当中过于强调主体性,促使教师独立成功观的形成,容易陷入“以自我或少数群体为中心”。

长期以来,我国高校实行的是分科教学模式,强调逻辑组织严密的分科课程,大学教师总是归属于某一个学科专业,在工作内容上表现出很强的专业性。他们往往只在自己所属的学科领域内进行教学和科

* 本文为2005年度广东省高等院校学科建设专项资金项目《高等教育大众化:广东欠发达地区高校竞争能力和策略的研究》的阶段性研究成果之一(课题批准号:05TGJZ012)

研工作,工作方式大多是以“独行者”的角色出现,个体之间很少进行交流、合作和真诚评价。教师不愿意观察和干涉别人的工作,也不愿意被观察和被干涉,羞于与同事合作和不愿意接受同事的批评,教师之间没有合作共事的要求和习惯。这种坚持独立的成功观以及对其他教师所采取的不干涉主义的态度,即是教师个人主义文化。这种文化氛围虽然有利于教师保护教学隐私和回避外界对教学工作的干扰,但也切断了教师从外界获取各种支持和评价的通道,不利于其自身以及其他教师的专业发展^[4]。

由于专业的限制,教师与其他社会成员之间的文化交流更多的是以为自己所从事的学科专业为纽带的,从事同一个学科专业的教师群体具有类似的学术追求和价值观念,自我身份与派别紧密相连。同时,由于高校教师来自五湖四海,不同地区的教师具有不同的观念,不同的教师个体在地位、学识、价值观、信仰等方面存在着差异,从而形成多元化的文化特征,很自然地就形成以专业学科和个体观念为划分标准的教师派别主义文化。生活在这种文化氛围中,教师之间的关系处于一种不健康的状态,整个学校的教师分属于若干个团体或派别,每个教师只忠于自己的团体,而与其他派别的教师甚少真诚交往,甚至为了自己派别的利益,敌视其他团体的教师。这种文化虽然加强了各个派别内部的合作与团结,但是由于派别之间的互相隔离和排斥,限制了教师发展共同使命的可能性,制造了不同教师群体之间的不平衡和不平等,减少了教师之间互相学习交流的机会,限制了教师的专业发展。

(二) 当前高校教师合作文化的缺失

反观当前的高校教师文化,合作文化的缺失,不仅仅是教师个人主义和派别主义文化的盛行所导致的。要知道,高校的教育教学除了教师这个重要的主体之外,还有学生和管理者这两个主体。教师的合作包括教师与教师、教师与学生、教师与学校管理者之间的合作。教师个人主义和派别主义只是使得教师与教师之间的合作缺失,当前高校的教学模式和管理模式在很大程度上造成了教师与学生、教师与管理者之间合作文化的缺失。

首先是教师与学生合作的缺失。一直以来,我们的教学模式都是一种以教师为主体的教育活动,即便是近年来的教学改革强调了“学生才是教学活动的主体、教师只是起到引导作用”、“课堂应该以为学生为中心”等等,但是由于传统观念的惯性还在继续影响着教学,因此在教育活动中教师仍然是雷打不动的主体,教学活动仍然是处于一种单纯的“主体——客体”

模式,学生处于被动接受知识的地位,在教学的过程中合作的教學观尚待形成。

其次,当前的教育管理模式制约着教师群体的合作。主体性过强的教育管理仍然是目前教师管理的主要模式。这种管理机制过分强调了严格的规章制度、明确的责任分工、实行量化的检查评价与以奖惩为目的的终结性评价制度,管理者处于绝对优势的主体地位,教师只有被动地接受管理,执行规章制度,接受管理者的评价。在这种很现实的管理面前,教师们围绕着特定的标准(如升学率、工作量标准、科研成果等等)展开激烈的竞争,增加了教师群体的竞争强度,激化了教师之间的矛盾。为了在竞争中获胜,不同科目的教师缺乏教学上的交往,即使是同一科目的教师也缺少坦诚深入地交流与合作,不敢把自己的真知灼见吐露出来,生怕在与同事的竞争中落后。这样容易造成不同个体、不同派别之间的矛盾和斗争,产生内耗,制约了学校教学质量的整体提高和教师的专业发展。同时,过于强调竞争的管理目标和机制以及管理者在管理过程中的单一主体地位,使教师对管理者产生畏惧甚至反感的心理,不敢、不愿意和管理者倾心交流,不敢轻易发表意见或者建议,生怕犯错误。对于学校的管理只能说是服从,还远远达不到与管理层互相合作,共同促进学校管理的程度。

由于教师个人主义文化和派别主义文化的存在,以及当前高校教育和教学模式的制约,使得高校教师文化缺少合作性。这直接导致了学校教师群体的凝聚力、向心力的缺失,学校内部各方面的矛盾重重,内耗严重,学校的各项措施和制度无法得到有效的实施,这不利于高校核心竞争力的提升。

二、建构高校教师合作文化对提升高校核心竞争力的价值

当前高校教师文化中个人主义、派别主义的泛滥以及合作文化的缺失,不仅制约着教师的专业发展,对整个学校的发展也起到很大的阻碍作用。一所大学如果没有和谐的教师合作文化,那这所大学可能是松散的、缺乏影响力和凝聚力的。建构高校教师合作文化对提升高校核心竞争力具有不容忽视的价值。

(一) 建构高校教师合作文化,能增强学校教师的凝聚力和向心力,提升学校效能

任何学校组织都是目标、结构和过程的有机统一,教师合作文化的建构过程在这三个方面与学校组织过程特征相符合,从而能推动学校效能的提升。

从组织目标来看,学校的目的在于促进人的发展,不仅要促进学生的发展,还要促进教师的发展。教师合作文化以其共同的精神、价值观和规范弥漫于学

校的各个方面,在潜移默化的过程中发挥其陶冶、教育学生和教师的功能,使学校组织目标更易于实现。

从组织结构来看,学校是一种相对较为松散的结构,它使学校经常处于一种“有组织的无序状态”。这表现在教师与同事、管理者虽有工作上的联系,但基本上是独立完成教学任务的。另外,教师的专业权威也常与学校管理者的领导权威发生偏差和冲突,使管理者不易支配教师资源,实施有效管理。教师合作文化的建构,使学校通过创造和谐、信任、合作、民主的氛围,以共同的精神、价值观等来凝聚和激励教师。

从组织过程来看,现代学校组织过程是一个有序的、各个环节互动的过程,其中的主体角色和位置的相对性、学校情境的复杂性和易变性等因素往往使得传统管理方式难以发挥作用。教师合作文化的人文渗透和约束能够增强学校管理的灵活性和变通性,使之能消除传统技术管理的弊病,走向高水平、高品位的人文管理⁹。

(二)建构高校教师合作文化,能使教师的优势互补,形成教育合力,促进教学质量的提高

正如苏霍姆林斯基所言:“任何一个教师都不可能是一切优点的全面的体现者,每一位教师都有他的优点,有别人所不具备的长处,能够在精神生活的某一个领域里比别人更突出、更完善地表现自己。这一点正是每一位教师对于教育学生的复杂过程所做的个人的贡献。但是与此同时,每一位教师都应当是一个统一的整体(智力的、道德的、审美的、身体的、心理的、情感的、文明的源泉)的一部分。”¹⁰建构教师合作文化,加强教师之间的交流、沟通、合作,能最大程度地发挥教师的教育合力,使教师之间能及时沟通信息、及时交换对教育教学的意见,集思广益,互相启迪,达到观念和方法的提升,情感和心灵的共鸣,这样不仅能提高教学的质量,而且能给学生树立一个良好的榜样,使学生之间也互相帮助、互相学习,在合作中促进学习的进步。

(三)建构高校教师合作文化,能实现资源共享,激发教师的创新精神,促进学术交流,提高学术科研水平

建构高校教师合作文化,加强跨学科、跨专业、跨院校的合作,能够实现不同专业领域、不同优势院校的资源共享。高校之间、教师之间学术研究的公开性和交流性得到加强,通过交流与合作,使教师及时了解相关学术问题的前沿发展动态和最新进展,接受学术启发,增强学术兴趣,一方面尽可能地参与其中,由于责任意识明确、分工协作,目标明确,更有利于学术科研成果的出现。另一方面批判性地审视已有知识,

审视不同的学术观点,在宽容自由的氛围中培养批判能力和求异思维能力,激发创新精神,真正理解大学内涵的丰富性和复杂性,进而形成大师风格¹¹。

(四)建构高校教师合作文化,能促进高校校园文化的建设

建构高校教师合作文化,对高校校园文化的建设具有正面、积极的引导和示范功能。“师者,传道、授业、解惑者也”,教师不仅是知识的传播者,而且还是人格的塑造者。为“人师”的教师,不仅要通过知识传递以“言传”方式影响学生,而且还要通过仪表示范、感情交流、价值观念提升等“身教”方式潜移默化地感化学生,成为学生成长中的“真实榜样。”由于人格培养中经常是“身教胜过言传”,因而教师文化也常常是校园文化中学生文化及其他文化的示范者,表现为榜样力量¹²。建构高校教师合作文化,能使教师个体脱离封闭、自我、自私的束缚,以一种开放、合作、真诚的方式与他人沟通,使教师群体确立正确的世界观、人生观和价值观,将个人的信念、感情、行为与学校的目标统一起来。在这样的文化氛围中,生活在其中的每一个人都能受到感染,主动地去陶冶情操、规范行为、完善自我,塑造完美高尚的人格。这样的学校文化充满了生动新鲜的创造活力和探索进取的开拓精神,激发着学校成员的创造灵感,保持着学校文化的活力。这对提升学校的核心竞争力来说是一种强大的推动力。

三、高校教师合作文化的校本建构

高校教师合作文化的建构是一项复杂的系统工程,只有将教师内在因素的改变和外部条件的支持有机结合起来,并结合各个高校本身的具体情况,采取切实可行的方法,才能有效地建构具有本校特色的教师合作文化,才能促进学校核心竞争力的提升。

(一)正确的意识引导

教师间自然协助关系的形成,是教师自我发展的关键。只有形成自然协作的教师文化,才能从根本上促进教师的发展。目前很多高校的教师文化,仍处于人为合作文化的阶段。学校要逐渐引导人为的教师合作文化最终达到自然的合作文化。要全面提升教师的合作意识,让教师体会到建构教师合作文化既有利于学校文化的建设,又对自身专业的发展起到很好的促进作用,是自身专业发展的需要。要认识到合作不是行政限制和强迫的产物,而是教师共同价值观念的必然产物,是自发、自愿、自主和超越时空的,渗透在各种工作任务和日常生活中。

(二)创建诚信共生的价值体系

教师文化是团体成员共有的一种信仰、价值观和假设。教师合作文化的校本形式,就是要创建一套教

师所公认的行为价值体系,围绕相互理解的共生文化和诚信和谐的对话文化展开活动,并在改变传统封闭的狭隘文化中形成诚信共生的合作文化。创建诚信共生的价值体系,首先要求管理者和教师认识到教师教育专业发展的特殊性,自觉形成专业共生的意识。现代教育的功能超越了以往任何时候,它对教师的要求越来越高,不仅要求教师具有专业知识,而且还要有个性化教育技能。教育对象的复杂性,要求教育者具有渊博的知识与智慧,而知识智慧的生长需要教师集体的努力,即共生才能逐步形成。其次,要求教师具有诚信的教育价值观。教书育人的特殊性,要求教师必须具备诚信合作的态度和忠于事业的情怀,教师间的诚信是教育专业共生的基础,也是形成共同价值观的前提。再次,要求教师在诚信共生的文化氛围中积极坦诚地开展专业知识与技能的交流,为共同发展做出自己的贡献^[9]。

(三) 营造民主和谐的对话氛围

合作的基本要义是人们在寻求目标时互相切磋、互相协调和共同分享并参与决策,它要求合作的每个人都要贡献力量,彼此在合作互助中共同成长,合作的本质是一种对话,是基于双方平等基础上的对话。民主和谐的对话是教师合作文化不可缺少的组成部分。实践证明,教师间的对话,能更直接地了解相互的思想、观点、感受和解决问题的过程,能激发教师的教学热情,通过对话激发教师专业的潜能。教师文化来源于多元文化的理解、渗透和碰撞。如果没有民主、和谐的对话氛围,多元文化的交融就缺乏滋生的条件,容易造成专制式的家长文化。教师教育专业发展的根本出发点就是要建构教师内在、动态、开放的知识体系,把教师个体知识的获得放在不断发展的教育平台上,让教师在民主、和谐的对话氛围中去创造、融合、共生。营造诚信和谐的对话氛围,可从以下几个方面着手:一是强化管理者和教师的诚信意识。教育是培养人的活动,教书育人的特殊性,要求教师必须具备诚信合作的态度和忠于事业的情怀。教师在相互工作中,要以诚相待,以礼相见,以事实为重,保持友善和睦的同事关系。二是协调好各种教育因素之间的关系,把构建和谐教育、和谐学校作为奋斗的目标,使学校有一个安定和谐的环境,使教师具有平等交流思想和观点的安全感。三是鼓励教师之间展开民主平等诚信式的对话,通过对话激活教师专业的内在生发力,使个体知识具有内在、动态和开放的结构^[10]。

(四) 建立科学、人本、文化相融合的人文管理模式

高校教师合作文化的校本建构,需要建立起科学

管理、人本管理和文化管理相结合的人文管理新模式。科学管理是实证式的分解、精确、逻辑、数理论证的管理,它尊重事实但缺乏人性和弹性。人本管理是强调人内在价值发挥和充分调动个体积极性的管理,它尊重人性但缺乏刚性。文化管理则是强调组织文化精神整体发挥的管理,它以文化精神为载体,以文化精神家园的归宿为理念,能最大限度地发挥个体的主观能动性,但形成的时间稍长^[11]。人文管理将三者合而为一,能最大限度地发挥各自的优势,使高校管理从更多关注管理目标的具体实施与控制,向更多关注学校共同愿望的形成和学校所有成员发展的战略重心转移。人文管理,既强调了管理的科学性和制度化,做到有章可循,又彻底地扭转了教师在管理中被动的地位,使教师深切体会到自身在管理中的价值以及参与管理是自身发展的内在需求,从而激发教师的主观能动性和创造性,促进了学校管理目标的达成。

(五) 创建促进教师专业成长的长效评价机制

高校教师合作文化的校本建构,需要促进教师文化生长的评价机制作保障。长期以来,学校实行的是“奖优惩劣”的甄别性评价机制。这种机制以理性化、科学化、技术化为特征,只注重结果,不注重过程。在评价的过程中,主要是学校的管理层和学生对教师进行单方面的评价,教师本身完全处于被动地位。

创建促进教师专业成长的长效评价机制,要明确评价的主体。不单纯是学校管理者和学生,而是应该确立以教师的自我评价为主,学校管理者、学生和其他教师共同参与的多元评价主体。教师的专业成长在很大程度上取决于教师自身的反思,将自我评价、同行评价、学生评价、学校职能部门评价有机结合起来,使教师能从多渠道、多角度获取信息,进行教学反思,才能更快地促进自身的专业成长。要改变传统的评价方式,科学、量化的方式虽然具有客观性,但这是外在的和甄别性的评价,要注重内在的发展性的评价,通过一种对话交流式的评价建立诚信的文化氛围,通过共同协商、取向一致的自我内在评价。而在这个过程中,教师与管理者、同行、学生之间的交流、沟通,间接地促进了教师合作文化的形成。

高校教师合作文化的校本建构,要以正确的意识引导为起点,以创建诚信共生的文化价值为目标,通过共生文化的建构,民主和谐对话氛围的营造,生成文化形式。以建立科学、人本、文化相融合的人文管理模式为保障,通过创建促进教师专业成长的长效评价机制,促进校本教师合作文化的发展。高校教师合作文化的校本建构,对于促进高校学校文化的发展,增强学校的凝聚力,提升高校的核心竟(下转第47页)

段教师队伍建设的难易程度。因此,高校招聘要以质量为导向,注重求职者的知识、能力、素质和他对高校的要求,从而考虑他与高校价值观的差异程度,并作为录用的考虑因素之一。

教师稳定期指教师从进入高校到对自己的专业发展开始了解的那段时期。这段时期是引导教师期望、培养其专业发展的关键阶段。高校要为教师提供良好的工作环境和条件,建立公平合理的报酬体系和公开透明的晋升制度,注重教师的个人发展,加强团队合作,实行人本管理等。作为管理者要定期为教师做专业发展调查,及时了解教师的需要,并加以引导或满足。

随着教师在高校中工作时间的延长,教师对自己的能力和高校的实际状况逐渐有了比较准确的了解,这时便到了离职潜伏期,那些对自己的专业发展满意度不高的教师将会考虑弃职他就。高校要及时发现有离职意向的教师,要有针对性地做出适当的调整,提高其专业发展满意度,尽可能地满足其需要,以避免人才的流失。

如果挽留失败,教师就会进入离职期阶段,这段时期高校需要做两件事:一是重新招聘合适的教师填补空缺职位;二是离职面谈。离职面谈是指安排一个中立人(一般请专业咨询公司来进行)与即将离开高校的教师进行面对面的沟通。其主要目的是了解离职教师对其工作的不满意之处和离职的真正原因,从而发现高校在教师全程管理中存在的缺陷,为今后构建并完善教师全程管理体系和提高教师队伍建设水平提供依据。

加强高校教师队伍建设是深入贯彻党的十七大有关教师队伍建设精神、切实落实“优先发展教育,建设人力资源强国”战略的关键举措,是一个长期、系统、艰巨的过程。我们必须高度重视和切实加强高校教师队伍建设,充分发挥组织行为理论在高校教师队

伍建设中的不可替代作用,加大分配制度改革力度,分享教师参与管理机会,营造和谐工作环境,有效提高心理认知力,扎实推进全程管理,不断提升教师队伍建设水平,全面开创教师队伍建设新局面。

参与文献:

- [1][4]魏文选.中国大学教师工作满意度的实证研究[J].高教探索,2007,(3).
- [2]2003年中国教师的平均月工资、日工资、小时工资[EB/OL].
http://bbsqlwb.com.cn/Archive_view.asp?boardID=41&ID=763
2004-9-11/2007-11-24.
- [3]周定,赵美兰.教师流动的原因与对策分析[J].教育与现代化,2006,(1).
- [5]张德,吴志明.组织行为学[M].大连:东北财经大学出版社,2002.155.
- [6]张积家等.高校教师生活压力的研究[J].应用心理学,2003,(2).
- [7]李竹渝,贺晓星.中日两国高等学校教师精神压力比较研究的统计分折[J].数理统计与管理,2000,(9).
- [8]尹平等.高等学校教师压力状况及其影响因素分析[J].中国医院统计,2005(4).
- [9]张楚廷.学校管理心理学[M].北京:警官教育出版社,1998.153-154.
- [10][15]傅道春.教师组织行为学[M].上海:上海教育出版社,1993.31.29.
- [11][美]罗伯特·欧文斯.教育组织行为学[M].武汉:华中师范大学出版社,1987.137.
- [12]李彦奎.高等学校教师论[M].天津:天津人民出版社,1989.118.
- [13]John Henry Newman.The Idea of a University.Oxford: At the Clarendon Press,1976,124-125.
- [14]杨福家.一流大学需要大楼、大师与“大爱”[N].文汇报,2002-9-17.

(作者:郑州师范高等专科学校教育系)

(责任编辑:刘延梅)

(上接第43页)争力具有不容忽视的战略意义,是值得我们继续深入探讨和研究的课题。

参考文献:

- [1]杨建华.论学校文化力及其构建[J].教学与管理,2006,(3).
- [2]宋宏福.关于高校教师文化的理性思考[J].湖南师范大学教育科学学报,2005,(4).
- [3]朱浩.我国大学教师文化的冲突与和谐[J].中国大学教学,2006,(8).
- [4]邓涛.教师文化的重新理解与建构——哈格里夫斯的教师文化观述评[J].外国教育研究,2005,(8).
- [5]肖建勇,张大友.论教师文化及其对学校效能的影响[J].教育探

索,2005,(11).

- [6]任红娟,赵正新.从个人主义走向合作——新课程对教师文化的诉求[J].当代教育科学,2004,(16).
- [7]金崇芳.教师文化刍议[J].渭南师范学院学报,2004,(5).
- [8]姚小玲,周燕.教师文化与校园文化建设[J].北京教育(高教版),2005,(5).
- [9]赵复查.现代教师文化:理念、特征与建构[J].武汉大学学报(哲学社会科学版),2005,(4).
- [10][11]赵复查.现代教师文化的校本建构[J].教育评论,2005,(2).
- (作者:广东省潮州市韩山师范学院教务处)

(责任编辑:刘延梅)