

学习共同体视域下 网络教学团队组织机制研究

金 琰 裴海燕

(国家开放大学 北京 100039)

摘要:网络教学团队的建设是国家开放大学办学体系推进教育教学深化改革、提高教学质量的重要手段。以“学习共同体”理论为依据,提出开放大学网络教学团队的基本内涵与特征,分析了以学生为中心的“倒金字塔”学习支持服务团队和以课程为中心的“正金字塔”专业课程建设团队两类组织结构,并提出应促使专业课程建设团队“下沉”和学习支持服务团队“上移”,逐渐融合一体,压缩层级,形成供需闭环、敏捷反应的“学习型共同体”。针对网络教学团队运行存在的问题,提出构建目标协同驱动机制、激励约束相容机制、赋能赋权匹配机制。

关键词:学习共同体;网络教学团队;组织机制

中图分类号:G642.42

文献标志码:A

文章编号:1009-4156(2020)05-103-06

帕克·帕尔默在《教学勇气——漫步教师心灵》一书中提出,世界上没有优质教学的公式,而专家的指导也只能是杯水车薪。想要在实践中成长,我们有两个去处:一个是达到优质教学的内心世界,另一个是由同行所组成的共同体,从同行那里我们可以更多地理解我们自己和我们的教学。由此可见,教学团队的建设对于教育的重要意义。开放大学网络教学团队是适应开放教育特点,以提高教育教学质量为目标,以课程建设、网络教学、学习支持服务、教改教研为主要职责,由不同角色分工教师组成,实现协作共享、优势互补、共同发展的教育教学团队。国家开放大学于2015年启动网络核心课教学团队建设试点工作。截至2018年年底,已有161门课程建立了网络教学团队,根据学生规模与专业特点,形成了“两级统筹”与“一站式”两种网络教学团队类型。涉及近2000学生、10个分部,试点成效明显。团队建设基本覆盖了所有办学单位和学习中心,发挥了课程师资跨区域动态共享、协作教学与服务模式探索创新的作用;同时也凸显出“认识不统一、制度不配套、建设不均衡、运作不持续”等问题,制约了团队效能的充分发挥、国家开放大学教育教学综合改革的深入推进。

一、相关文献综述

自2012年国家开放大学挂牌以来,为促进教学

质量提升,持续推进了教学团队的建设,结合国开体系的实践探索,形成了一些研究结论与观点。李瑾(2014)分析了国家开放大学课程教学团队建设存在行政领导方式过强、信息化技术运营能力欠缺、流于形式等障碍,并以河南分部为例,提出构建团队的策略^[1]。程中东和卢琼玲(2015)提出在国家开放大学云平台格局下,要组建开放大学各专业教学团队及技术研发团队,完善共享和协调机制,实现师资共享、资源共享、信息共享、成果分享^[2]。刘永权等人(2015)在借鉴分析了英国开放大学、美国凤凰城大学的教师分类与岗位角色基础上,提出“以学生为中心的教学与支持服务教师团队、以课程为中心的课程建设与运行教师团队”两种教师角色及团队组织的思路^[3]。孙平(2016)以广东开放大学会计专业团队为例,进行质性研究,分析了网络教学团队的活跃来自团队带头人、项目驱动、网络技术与专业知识的结合等因素^[4]。刘淑萍(2016)运用SWOT分析方法对国家开放大学构建网络教学团队的优势、劣势、机会与挑战进行了综合分析,并提出培育团队文化、加强内涵建设、建立激励机制的建议^[5]。龚小红等人(2017)以“人体生物学”课程网络教学团队为例,研究了团队组织、工作制度、工作流程及教学方式等问题^[6]。刘志芳(2018)比较研究了开放大学、普通高校网络教育以及MOOCs课程教学团队的运行情况,分析了远程高等教育课程教学团

队建设发展面临理论研究不足、发展不平衡以及成本制约等挑战^[7]。总体而言,围绕着开放大学网络教学团队的研究聚焦在团队建设阶段,结合实践过程中出现的问题进行分析与研究,但对网络教学团队的内生动力、主体组织、运行机制与可持续发展缺乏深入的理论探究。

二、学习共同体视域下开放大学网络教学团队的内涵特征

共同体(community)一词源于社会学领域。在1995年,博耶尔(Ernest Boyer)在《基础学校:学习

的共同体》一书中最先提出学习共同体理论,他认为,学习共同体就是指所有个体为了实现最终目标和共同愿景聚集在一起的协作学习组织,人人平等,同时又有规则约束,能够形成平等、愉快的学习氛围。“学习共同体”一经提出,就受到教育领域的关注,开展了不同视角的相关研究(见表1)。

教学团队是指为满足专业、课程群组的建设需要,以技能互补又能相互沟通、相互协作的教师为主体,以教学改革为途径,以专业建设和系列课程为平台,为提高教师教学水平组成的教学业务组合^[11]。

表1 基于不同研究视角的学习共同体基本内涵与构成要素

研究视角	基本内涵与构成要素
社会学	基本内涵: 师生交往互动、互促发展,为共同的成长愿景互动的组织 构成要素: 归属感、信任感、互惠感和分享感
系统论	基本内涵: 是一个系统的学习环境,对其成员而言,他周围的成员以及共同的活动、话语、工具资源等构成了一个整体的学习环境 ^[8] 构成要素: 文化创生、赋予权利、对话协商
学习型组织	基本内涵: 共同理念、共同目标的学习者以及助学者(包括专家、教师、辅导者)共同构成的团体,包括平等互助型教师共同体、“传帮带”型教师共同体、学科融合型教师共同体 ^[9] 构成要素: 教师、学习者、信息流
现代学习理论	基本内涵: 教师群体围绕教师发展这一共同目标开展的集体合作活动,也称为教师实践共同体 构成要素: 共享的目标、合作活动、关注学习、分享实践和反思对话
远程开放教育	基本内涵: 基于互联网技术、网络远程学习形成的虚拟学习社区中,由学习者与对其提供支持服务的教育人员(包括教师、专家、辅导者等)共同构成的“学习社区” 构成要素: 学习者、教育人员、信息、网络学习软硬件环境
知识网络	基本内涵: 基于知识网络生成的“学习共同体”,是指由知识摄取者与助学者在共同完成某一特定学习任务的过程中,以促进成员全面发展为目的,强调在学习过程中以相互作用式的学习观为指导,通过人际沟通、交流和分享各种学习资源而相互影响、相互促进的基层学习集体 ^[10] 构成要素: 共同参与、环境支持、目标统整、信息流动

网络教学团队则是利用网络信息技术,依托互联网平台,将分布在不同地区、不同组织的教师联系起来,围绕远程开放学习,开展教学资源建设、教学支持服务、教育教学活动的新型组织。依托于开放大学办学体系的网络教学团队符合学习共同体的理论定义与构成要素,是以满足教、学主体需求为中心,以网络信息技术为手段,以课程学习和专业建设为内容,知识流、信息流、思想流、情感流互通互联共享,跨时空、跨地域、跨组织的教学组织形态。

根据学习共同体的构成要素与特征,开放大学网络教学团队具有以下特征:

(一) 教学互促的共同目标

由于现代远程开放教育的特点,国开办学共同体的教师队伍人员分布分散、教学任务繁重、定位分工不明确,缺乏学术教研成长的持续性支持平台。

尤其在基层教学站点,存在专业教师少、分工合作难、教学组织难(单个专业学生人数少,零散性班级多)的问题,师资闲置与师资匮乏同时存在。建设网络教学团队是基于互联网思维的组织创新,有利于共建共享与资源优化;有利于打破“孤岛”、挖掘潜力;有利于“师生教学共同体”“教师教研共同体”的涌现,促进每一个学生获得同质的优质教学服务,促进每一位教师职业生涯的提升。

(二) 相互依存的合作活动

远程开放教育的规律决定开放大学的教学活动必须以团队的方式进行,团队成员有着互补的角色分工。从团队的建设实践来看,无论是以总部为主的一级扁平团队还是总部、分部两级统筹的团队,都需要学科专家、团队带头人、核心成员、责任教师、辅导教师、教学管理人员、技术支持人员等不同角色的

人员构成,各司其职、分工协作,才能发挥团队的效能,实现教学目标。

(三) 跨越边界的成员构成

相比于普通高校的教学团队,开放大学的网络教学团队成员更加具有跨越组织边界的特征。国开总部与各地区分部以及分部下设学习中心是正式组织间的业务合作关系,这就决定了网络教学团队的成员来自不同的组织,形成了基于教学业务关系的“非正式组织”。成员之间既有基于正式组织任务驱动的职责分工,也需要基于非正式组织形成的合作动力。由于成员来自多个组织,合作协同、相互信任的难度加大。组织管理上也存在矩阵式管理的目标冲突、资源配置矛盾等问题。

(四) 网络信息的环境支撑

开放大学的网络教学团队建立在网络信息技术的基础上,主要体现在三个方面:一是依托国开学习网、云教室等的教学过程信息平台,这是团队运行的业务网络空间;二是成员之间的沟通交流网络信息平台,既包括微信、QQ、视频会议等公共信息交流工具,也有国开专属开发的内部交流研修平台;三是基于大数据的信息管理平台,包括师资库、教师行为信息统计与分析、学生行为信息统计与分析,这为团队提高绩效、优化管理提供支撑。

三、学习共同体视域下开放大学网络教学团队的组织分析

从管理学的角度来分析,企业组织架构包括正金字塔传统管理构架,即最上层为决策者、总经理;中间层为中层管理者(部门经理、车间主任等);最下层为一线工作人员,也叫政策的执行者。20世纪70年代,卡尔松提出“倒金字塔”构架,即最上层为一线工作人员(现场决策者);中间层为中层管理者;最下层为总经理、总裁(政策的监督者)。借鉴管理学组织理论,开放大学网络教学团队的组织架构可以从两个维度去分析,即“正金字塔”专业课程建设团队和“倒金字塔”学习支持服务团队,这两类团队组织在形成“学习共同体”方面的路径方面有所差异。

(一) “正金字塔”专业课程建设团队

从专业课程建设的角度来分析网络教学团队,是典型的“上层统领”正金字塔形。总部是课程建设的“中枢”,从学科、专业、课程标准构建到资源建设、考核体系的制定,遵循着总部主导、分部共享、学习中心执行的运营原则。这既是借鉴英国开放大学、美国凤凰城大学等专兼结合课程建设团队的国

际经验,也是国家开放大学由广播电视大学系统办学数十年所积累的运行模式。国家开放大学体系(原广播电视大学系统)的教师角色由主讲教师(课程开发者)、主持教师(课程开发与教学设计者)、责任教师(教学交互者)、课程辅导教师(教学交互与支持服务者)和导学教师(支持服务者)构成。

在构建学习共同体中,专业课程建设团队的共同目标是学科、专业与课程资源的建设,团队成员的行为围绕这一目标发挥作用,首席专家主要发挥专业与课程总体建设目标的确定、内容大纲的确定以及课程的主要开发,教学核心团队承担组织课程资源的建设以及进行教学设计,教学实施团队则承担课程的实施以及信息反馈。

(二) “倒金字塔”学习支持服务团队

“倒金字塔管理法”(Pyramid upside down),即充分放权一线员工,使其成为现场决策者,中层则为基层提供支持服务,高层负责监督及调控。Jurgen Appelo在《管理3.0:培养和提升敏捷领导力》一书中提出敏捷式开发团队的六个要素,即激励员工、赋能团队、调和约束、培养能力、结构成长、全面改进。在教育领域,“倒金字塔”课程教学管理模式是以教师的课程教学设计为向导,学生的学为中心,采取“管、教、学”并重的教学方式,充分调动学生在学习过程中的主动性和积极性,增强学生的自学能力、团队协作能力及创新能力^[12]。在开放大学网络教学团队中,学习支持服务团队的组织应当是“倒金字塔式”的组织架构,具体体现在两个方面:第一,以直接联系学生的导学教师、教辅人员为主体,充分调动他们的积极性,以1个班级+N门课程的方式形成多个活跃的学习服务小组,以学生需求为导向,分部、总部教师为其提供满足需求的支持与服务;第二,以学生为主体,发挥成人学生的主动学习能力,通过学员中选拔出来的“志愿者”组成“自治型”的学习小组,与导学教辅人员联动,向分部、总部提出有针对性的需求和建议。这种“倒金字塔”形的组织架构要求学习中心的教师以及学习者具备较高的素质与能力。在国家开放大学的整个体系中,规模化的学习中心可以发挥优势,对于规模较小、能力不足的学习中心需要分部乃至总部的服务“下沉”或其他学习中心服务“延伸辐射”。

四、学习共同体视域下开放大学网络教学团队的问题分析

无论是以课程建设为中心的“正金字塔”团队,还是以学习支持服务为中心的“倒金字塔”团队,受

到组织目标不一致、成员能力不匹配、信息沟通不畅通等因素的影响,在形成学习共同体和学习共同体运行效率效果方面都存在障碍与问题。

(一) 组织目标层级协同的矛盾

开放大学体系是一个“办学共同体”,存在整体目标与局部目标、远期目标与近期目标、集体目标与个人目标的不一致。从整体、长远、集体的角度,提升教学质量、打造国家开放大学的共同品牌是一致的,但在局部、近期与个人目标方面,又存在资源投入有限、单一追求规模目标、知识共享团队协作不足的局限性。

从教师的协作性角度分析,“倒金字塔”学习支持服务团队的主要目标导向是教学目标,即根据既定的教学目标与课程大纲,完成教学任务、提高教学质量、提升教学效果。“正金字塔”专业课程建设团队的主要目标导向是课程建设目标,即根据教学目标与学习者的需求,建设优质教学资源、进行合理的教学活动设计,形成精品的课程资源。

从目标的一致性来看,完成教学目标与教学任务,提高教学质量与提升教学效果,提高学生满意度,提高教师人力资本都是两类教学团队的共同目标。从目标的矛盾来看,专业课程建设团队以建设课程资源为结果导向;学习支持服务团队以直接面向学员、完成教学活动设计为结果导向;二者的结果呈现存在时间差异与直接绩效评价的差异。因为两类建设团队的主体成员不同,也存在教师个人绩效与组织绩效的矛盾,比如,在分部与学习中心的教师参加总部主导的团队时,其工作绩效的评价无法得到其所在组织的完全认同;不同分部、学习中心的教师参与团队建设,也存在不同组织的绩效导向差异矛盾。

(二) 团队成员能力匹配的制约

面对资源配置在层级和区域的不均衡,组建跨区域合作、协同工作、协同成长的网络教学团队是开放教育学习者跨越式增长新常态下的必然出路,同时需要网络教学团队有跨区域、跨层级、跨组织的资源配置能力与权限。这与现行的“偏行政导向”的组织机制存在冲突,同时,对网络教学团队带头人的“非职务领导能力”以及团队成员的协同配合能力提出较高要求。在现实的运行中,发挥效用好的网络教学团队都有一个学术水平高、责任心强、领导组织能力高、富有奉献精神 and 人格魅力的团队带头人。

开放远程教育的链条长、距离远、环节多、需求差异大,而师资能力相对比较薄弱且分部不均衡。分部及教学站教师参与比例少,跨区域配置资源难

度大,无法实现全面均衡发展。从全国范围来看,受限于区域、专业等因素,面对逐年递增的学习群体,国家开放大学教学共同体在不同地区、不同专业的生师比差异显著,存在教师群体分布不合理、流程不衔接、专业差异大等问题,导致有人无团队、合力未形成和教学过程难于落实^[13]。另外,由于教师队伍人员分布分散、教学任务繁重、定位分工不明确,缺乏学术教研成长的持续性支持平台,总部、分部、学习中心的教师没有形成真正的、组织化的团队,总部教师无法接触到真正的学生需求,分部与学习中心教师参与到课程建设与教学设计的机会又比较少,再加上区域布局不均衡的问题,师资闲置与师资匮乏同时存在,教师团队协作的能力亟待提升。

(三) 信息沟通敏捷反馈的障碍

开放远程教育的教学形式是依托网络的,无论是资源建设还是教学支持服务,都是依托网络信息平台开展;相比普通高校,教师在教学方面的信息化意识能力与素质相对较高,但在依托信息平台进行科研协作、教研合作的能力还需提高。从平台建设上看,教学与学习平台建设基本形成,但联动总部、分部、学习中心的教师协作平台还需强化,更加缺乏对教师信息的动态数据库与行为分析平台,阻碍了团队成员之间的信息沟通与交流。

从现行的团队建设情况来看,各教学团队还是依托QQ、微信等公共服务工具开展团队交流,基于教学协作的教师行为信息也无法形成及时有效的显性展示。这就造成了团队管理的碎片化,不利于团队内部与团队间的交流,因此“网络教学团队”必须建立界面友好、高效敏捷的技术支撑。

五、学习共同体视域下开放大学网络教学团队的机制研究

基于学习共同体的理论,“共同的目标、协作的活动、跨组织的成员、信息化平台的支撑”是其构成的基本要素。在开放大学体系内,无论是“倒金字塔”学习支持服务团队还是“正金字塔”专业课程建设团队,都具备了学习共同体的条件。实现网络教学团队的可持续发展,需要协调两类型团队存在的矛盾与冲突,并且使之互促共生,形成一体化的“网络教学团队”。

(一) 目标协同驱动机制

推动网络教学团队的建设,目标协同机制非常重要,尤其是个人目标与组织目标的协同、非正式组织目标与正式组织目标的协同、近期目标与远期目标的协同、局部目标与整体目标的协同。基于“学

习共同体”的理论机理,将“知识资本”的提升作为内生目标。知识资本包括人力资本、结构资本两个部分。人力资本指的是个体解决问题的能力,包括所拥有的技能、知识、人际关系等,既是知识资本的主要组成部分,也是知识资本增值的主要因素;结构资本是指不依赖于个人而存在的组织的所有其他能力,如学校的制度文化、教师团队中的竞争意识、学校文化等。将学员的满意度提升作为外部目标,统筹对课程资源建设的满意度和教学服务支持的满意度。

(二) 组织生态优化机制

“倒金字塔”学习支持服务团队与“正金字塔”专业课程建设团队并行,同一名教师在不同性质的团队中扮演着不同角色,总体而言,总部、分部教师更多在“正金字塔”专业课程建设团队中发挥主导作用,学习中心教师则是“倒金字塔”学习支持服务团队的主要成员。由于开放大学网络教学团队层级较多、布局分散,就出现了目标协同难度大、信息衰减不对称、师生配比不均衡等矛盾。要解决这个问题,必须重构组织生态,打破学习支持服务团队、专业课程建设团队“两层皮”的现状,促使专业课程建设团队“下沉”和学习支持服务团队“上移”,逐渐融合一体,压缩层级,形成供需闭环、敏捷反应的“学习型共同体”。

(三) 激励约束相容机制

网络教学团队成员的参与度、贡献率、活跃度取决于激励约束相容机制的建立。从激励机制方面,可以分为工作绩效激励机制与科研绩效激励机制两个方面。工作绩效激励机制又可以细分为团队激励与个人激励。在团队激励方面,为推动总部教师“下沉”更多接触一线学生的实际需求,可在学习支持服务方面加大激励权重;为促进分部、学习中心教师更好地参与优质课程建设,可在课程资源建设方面,尤其是在互动的生成性教学资源方面加大激励权重。科研绩效激励机制主要是推动“知识资本”的形成与提升,鼓励相关课题申报、文章发表等形成成果。

具体的激励手段包括必要的物质激励、精神激励以及机会激励。物质激励可采取专项基金的方式,侧重于对突出绩效的奖励,避免将常规的工作量纳入激励范围。精神激励可以通过优秀团队、优秀教师的评选提升团队成员的职业成就感。更重要的是通过网络教学团队的建设给予更多的机会激励,帮助教师获得更多的成长渠道与路径,形成“1个平台+N个舞台”的激励机制。

约束机制的形成更多是通过群体行为的约束,通过互联网信息技术能够建立教师行为统计分析,并且利用信息公开在团队内实现群体认同,通过成员积分、团队竞争等方式激励教师行为。可以借助学生反馈与评价、学生行为大数据分析对教师行为进行逆向促进,提升网络教学团队的运行效率与效果。

(四) 赋能赋权匹配机制

在传统的教学团队运行过程中,团队成员教学合作动力强而科研合作动力弱,组织动力强非组织动力弱。团队的组建运行必须充分调动团队成员的积极性,激发每个人的潜能。

1. 信息共享赋能。在学习共同体知识网络的构建中,有效沟通与信息共享至关重要。在网络教学团队的建设中,一定要研发团队内部与团队之间共享的便捷工具与平台。取得的各种成果要及时在团队内部共享,包括信息资料、调查数据、教学课件、教研和科研成果等,展开多种类型的团队交流、研讨,从原来的单链层级信息沟通机制转向双向网络信息沟通机制。

2. 资源配置赋权。对于参与度、活跃度高的团队成员,给予一定的资源优先配置,发挥其高中心性优势,提升整体交互的活跃度;更加关注一些半边缘的成员,提高他们的积极性和活跃度,增强群体凝聚力。注重资源向基层成员倾斜,将管理功能与工作授权到下级管理层。

3. 能权匹配调优。在网络教学团队的运行中形成行之有效的能权匹配机制。总部应当成为教学体系的中心、资源配置中心,对于网络教学团队投入高、运行好的分部、学习中心,在招生、投入方面予以优先配置;对于教学团队建设数量与质量达到一定程度的专业,可发展为以课程群、专业为核心的网络教学团队。

六、结语

建设网络教学团队是基于互联网思维的组织创新,有利于共建共享与资源优配;有利于打破“孤岛”、挖掘潜力;有利于“师生教学共同体”“教师教研共同体”的涌现,促进每一个学生获得同质优质的教学服务,促进每一位教师职业生涯的提升。结合目前网络教学团队管理实际来看,教学团队建设过程中存在人员构成与职责分工不明确,总部与各分部、各分校或教学点间存在联动协作机制不完善、信息沟通渠道不通畅的问题。网络教学团队的组织与机制建设需要促使专业课程建设团队“下沉”和

学习支持服务团队“上移”,逐渐融为一体,压缩层级,形成供需闭环、敏捷反应的“学习型共同体”,同时通过“目标协同驱动机制、激励约束相容机制、赋能赋权匹配机制”促进共同体的效能效果提升与可持续发展。

参考文献:

[1]李瑾.网络环境下的国家开放大学课程教学团队构建策略与实践问题研究[J].河南广播电视大学学报,2014(1):23-26.

[2]程中东,卢琼玲.在国家开放大学云平台格局下课程教学团队建设模式及运行机制探讨[J].湖北广播电视大学学报,2015(2):12-16.

[3]刘永权,武丽娜,邓长胜.我国开放大学师资队伍建设研究——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.

[4]孙平.网络教学团队兴盛的质性研究——以广东开放大学会计专业团队为例[J].广东开放大学学报,2016(4):1-10.

[5]刘淑萍.构建国家开放大学远程教育网络教学团队的SWOT分析[J].河南广播电视大学学报,2016(10):8-11.

[6]龚小红,吴静,尹志英.基于六网融通模式的网络教

学团队建设的实践研究[J].贵州广播电视大学学报,2017(3):15-19.

[7]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(8):27-33.

[8]郑崑,李芒.学习共同体及其生成[J].当代教育科学,2007(22):18-22.

[9]周小华.学习共同体视角下高校教师专业发展研究[J].高等理科教育,2018(6):60-65.

[10]张焯.知识网络的复合式交互:新型学习共同体的特质呈现与实践指向[J].江苏教育,2014(6):37-39.

[11]谭佐军,肖湘平.MOOC时代高校教学团队建设的策略[J].江苏高教,2015(1):74-78.

[12]邓世权,雷小鹏.倒金字塔课程教学管理模式在计算机基础课程教学中的应用[J].西部素质教育,2017(8):140-142.

[13]胡江萍.国家开放大学基层教学点教学团队现状分析[J].江西广播电视大学学报,2013(1):45-49.

【金 琰:国家开放大学教务部副研究员,管理学博士,主要从事继续教育、远程开放教育和乡村振兴研究。裴海燕:国家开放大学经济管理教学部助理研究员,教育学硕士,主要从事远程开放教育和继续教育管理研究】

Study on the Organizational Mechanism of Online Teaching Team in View of Learning Community

Jin Yan Pei Haiyan

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

Abstract: The Open University of China promotes the in-depth reform of education and teaching and improve the quality of teaching by constructing online teaching team. Based on the theory of “learning community”, this paper puts forward the basic connotation and characteristics of the online teaching team of the The Open University of China, analyzes the two kinds of organizational structures: the “inverted pyramid” learning support service team centered on students and the “positive pyramid” professional curriculum construction team centered on courses, and proposes that the two teams should be gradually integrated into one, compress levels, and form a “learning community” with closed-loop supply and demand and agile response. This paper puts forward the organizational mechanism to solve the problems existing in the operation of the online teaching team.

Key words: Learning community; Online teaching team; Organizational mechanism