

我国大学教师发展机构的 现状、问题与挑战*

吴 凡

摘 要:当前在我国各高校教师教学发展中心的建设如火如荼,教师发展开展得轰轰烈烈,但不管是理论上还是实践上,大学教师发展对我国高校而言都还是一个新概念。我国大学教师发展机构还存在诸多问题,如:机构建制混乱,性质不明,权责不清;大学教师发展内涵尚未厘清,理念普及度不高,组织目标与使命定位不清;组织运行的专业性有待加强,相关从业人员专业素质有待提升。如何找准自我定位,如何在高校站稳脚跟,如何实现机构的可持续发展是这类机构面临的主要挑战。

关键词: 大学教师发展机构 现状 问题 挑战

“知识经济时代来临,大学成为社会中心。社会的发展,决定于高等教育所培养人才的数量与质量;而高等教育的质量,主要决定于大学教师的教学水平和素质。”(潘懋元,2007)²³⁻²⁶ 20世纪80年代以来,世界高等教育进入了以提高质量为中心目标的时代,措施之一便是各高校纷纷成立了以促进本校教师专业发展、提升学生学习品质、形成优良教学文化为宗旨的“教学促进中心”、“教师发展中心”之类的机构。本世纪以来,我国高等教育从精英教育阶段迅速步入大众化阶段,大学生数量和教师数量激增,中青年教师比重加大,教学资源不足,教育质量“滑坡”等现象已经引起高等教育界和社会的普遍关注和担忧。因此,重视大学教师发展不仅顺应了世界潮流,更是中国高等教育发展的必然要求。

一、我国大学教师发展机构的现状

教师队伍建设事关创新人才培养和高水平大学建设。随着我国经济社会的发展和高等教育改革的深化,高等学校的教师发展问题越来越受到政府和社会的重视。2010年颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020

* 本文系教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“大学教师发展的理念、内涵、方式与动力”(14JJD88003)研究成果之一。

年)》将“提高教育质量、建设高等教育强国”作为一个重要的战略主题,对教师队伍建设、教学质量提高等提出了更高要求。一些高校也率先成立了“教师发展中心”等类似机构。2011年,教育部、财政部颁发的《关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见》中,将大学教师教学能力提升作为提高人才培养质量的重要举措,明确提出要“引导高等学校建立适合本校特色的教师教学发展中心……并重点建设一批高等学校教师教学发展示范中心”,众多高校开始谋划成立同类机构。2012年10月,教育部正式决定批准厦门大学教师发展中心等30个教师教学发展中心为“十二五”国家级教师教学发展示范中心,并由中央财政资助每个国家级教师教学发展示范中心500万元建设经费,在“十二五”期间分期拨付。另据不完全统计,陕西、辽宁、福建、四川等省份还分别成立了省级教师教学发展示范中心,并与国家项目类似,采取五年按年度拨款的方式,给予相应的经费支持,以扶持各省内高校教师教学发展机构的建设。不少高校的配套经费额度甚至大大高于国家和省级项目拨款。各级政府和高校对大学教师发展的重视程度可见一斑。

此外,近年来,各级政府通过加大投入和设立专项等举措积极推进高校教师队伍建设,如设立各种人才计划,评选教学名师和优秀教学团队,评选国家级和省级优秀教学成果奖,选派骨干教师出国研修,在有关政策制定和教学评估中引导“教授上讲台”等。各高校也高度重视教师队伍建设工作,在改革教师聘任制度和考核制度、优化教师队伍结构、开展青年教师教学技能竞赛、评选中青年教师教学科研奖等方面进行了积极的实践探索。现在很多高校,类似的工作与职能已或多或少被移交到教师发展中心,教师发展中心的工作职能与权限越来越大。

二、我国大学教师发展存在的问题

(一) 机构建制混乱,性质不明,权责不清

当前在我国各大高校,教师教学发展中心这类的机构基本都属于新设单位,那么,这个机构如何定位?机构的性质如何界定?是行政单位、教辅单位,还是教学研究机构?是独立建制,还是挂靠在哪个单位之下?如果是行政单位,那么中心的级别如何确定?是正处级单位、副处级单位,还是正科级单位?如果不是独立建制,那么是要挂靠在人事处之下,还是教务处之下,又或者是在教育研究院(所)等教学研究机构之下?中心与人事处、教务处、工会,甚至省级或地方师资培训机构,又是什么样的关系?它们之间的边界如何界定?……在当前高校管理行政层级分明的情况下,上述每一个问题都直接关系各中心的使命与目标的确立、职责与权限的大小,都有可能成为影响中心工作开展情况的

重要因素。

通过与国内高校教师教学发展中心负责人的访谈,研究者发现,中心的定位与建制问题往往成为这些机构领导最为关注,也是最为头疼与“纠结”的问题。有负责人就表示:“如果学校把教师中心定义为服务性的业务部门,即没有管理职能,下发的通知文件的行政效率为零,则大大限制中心的自主发挥,感觉开展工作是有难度的。”但也有负责人明确地说:“我就不希望学校给我们教师发展中心定级,这一定,我们就变成了行政部门,就变成跟教务处、人事处一样,老师们会反感:‘怎么又多了一个部门来管我?’这反而不利于我们中心工作的开展。我们的定位就是教学辅助部门,跟行政部门不一样。”

而关于中心独立运作的利弊与潜在问题,也存在较为激烈的争论。有负责人谈道:“独立的好处是:可以专心谋划中心及其工作,不足是需要加强协调。不独立的好处是:可以借助某一部门的优势,但仍然需要协调,且不容易受到应有的重视。”有负责人明确支持中心独立运作的模式:“独立前,容易受教务传统业务限制,教务主要负责人不会重视,甚至可能制约相关工作的开展;独立后,相对来说可以独立做一些想做的事情,好像效果要好些。”但是也有已经独立运作的中心负责人反映了自己的苦恼:“感觉教师中心独立运行正在适应中,原来教务、人事两个部门可以协调完成的事,现在涉及三个部门了,如果往上,可能会涉及三位校领导,呵呵,不知是复杂了还是重视了?……比如,以前工会出通知,搞讲课竞赛(针对本科),现在要工会、教务、人事、教师中心共同署名,但涉及工作分工,就需要协调,感觉比原来复杂。”对此,也有不少其他机构负责人感同身受:“独立运行的边界如何确定?人事处也设有师资机构,这里容易产生边界上的推诿或抢事儿。”“独立的中心往往面临想干的事没精力干,往往疲于应付那些界限不清的工作。”

(二) 大学教师发展内涵尚未厘清,理念普及度不高,组织目标与使命定位不清

“大学教师发展”(Faculty Development)是一个涵盖教育理论和教育实践的较为宽泛的术语,对此学界并没有统一的定义。其概念的界定在不同发展时期、不同国家以及不同研究背景下有较大差异。对于理念的认识不清、把握不准,也直接影响了我国大学教师教学发展中心的组织目标与使命的定位。部分机构对其组织的目标与使命该如何定位,尚处于混沌之中。到底该面向“专业发展”(Professional Development)还是“教学发展”?是“教师发展”还是“教学发展”?是面向教师的“教学发展”还是同时面向教师与学生的“教与学发展”?这些也是不少组织机构、相关从业人员以及研究者争论不休的问题。

1810年,美国哈佛大学实施的教师“学术休假”制度是大学教师发展的最

初形式,随着大学教师发展的不断演变和推进,其内涵和涉及的范围也不断扩大。美国著名教育家博耶领导的卡内基基金会在对高等教育中的“做一个学者究竟意味着什么”这一问题进行反思后,重新界定了“学术”概念,提出学术工作应该包括相互联系的四个方面:(1)探究的学术,这是开端,研究工作应该继续成为知识分子生活的中心;(2)整合知识的学术,这是为了避免学术式的迂腐;(3)应用知识的学术,这是为了避免理论与实践的脱节;(4)教学的学术,强调要给教学的学术以新的尊严和新的地位以保学术之火不断燃烧。“教学支撑着学术。没有教学的支撑,学术的发展将难以为继。当然,教学可以采用多种形式。在杂志上发表文章是一种教学行为。在学术会议上报作报告也是一种教学行为。”(博耶,2002)⁷⁸博耶的多元学术观重申了大学教师职业的学术性,强调了一个好的大学教师不仅是一个好的研究者,而且是一个很好的知识传播者。这一新的学术范式的提出对教师个人的职业生涯具有重要意义,具体到教师发展中心开展工作也颇有启发性。1991年,美国教育联合会(NEA)发表了《大学教师发展:增强国力》的报告,正式提出了颇具权威性的教师全面发展观,这也是现代学界较为认可的关于教师发展的界定。报告指出,教师发展基本围绕着四个目的,即个人发展、专业发展、教学发展和组织发展。专业发展包括促进个人成长,获得或提高与专业工作相关的知识、技能与意识。教学发展包括学习材料的准备、教学模式与课程计划的更新。组织发展集中于营造有效的组织氛围,促使教师采用新的教学实践。个人发展包括采取整体计划,提高教师人际交往能力,维护健康,进行职业规划。

通过文献的梳理,我们不难看出国外尤其是美国一个世纪以来“大学教师发展”这一理念的演变、拓展与深化的整个过程。然而,对于我国高校来说,“大学教师发展”这一概念不仅是舶来品,还是空降兵。对于这一新的概念突然从天而降,而且要求在实践中迅速推广,广大高校不仅在组织上,而且在人员思想上都是准备不足的。目前,我国部分高校教师发展机构从业人员本身对“大学教师发展”的概念尚缺乏科学、全面、理性的认识。在大学教师与大学管理者群体中,这一概念的普及性更低,更遑论理解、认可与接受。在实际工作中,大学教师发展往往成为不少高校教师发展机构及其相关工作人员“自娱自乐”、“津津乐道”、“乐在其中”的组织与活动,而除个别参与过相关活动的教师外,大部分高校的教师与管理者仍处于对各自高校的教师发展机构的设置与职能所知甚少,甚至一无所知的状态。

(三) 组织运行的专业性有待加强,相关从业人员专业素质有待提升

大学教师发展活动需要通过一定的组织机构来实施和执行,这既是教师发

展工作的有效途径,也是教师发展实现组织化和制度化的重要保障,更是教师发展活动的实施载体和工作母机。在这样一个新机构中,谁来当一把手?什么样的人能当教师发展中心的领导?机构需要怎样的人员配置?专职人员与兼职人员的规模多大才合理?行政工作人员与教学科研人员应该是一个什么样的比例?他们的岗位职责与分工应该如何定位?机构的工作人员需要具备什么样的素质?他们与传统的教务处、人事处等行政部门的工作人员是否应该有所区别?什么样的人能当教师发展者?这些也是我国当前高校教师教学发展机构建设与发展面临的又一大难题。

美国密歇根大学学习与教学研究中心(Center for Research on Learning & Teaching, CRLT)就明确提出:“雇用员工也许是我们完成的最为重要的任务。中心的声誉取决于员工素质。”(库克等,2011)¹⁹该中心现有各类人员包括:(1)3位领导——执行主任、行政主任、副主任;(2)12位具有博士学位的教师发展顾问和3位博士后;(3)戏剧艺术主任、戏剧管理主任、戏剧管理协调员(以及15名兼职演员);(4)7名项目管理人员(例如,活动策划、出版物/网站、基金项目、财务预算与技术支持);(5)22名研究生教学咨询员(每人工作量相当于全职员工的10%);(6)工程学院办公室,也叫北校区中心,由工程学院教师任员工。(库克等,2011)¹¹

美国密歇根大学学习与教学研究中心在招聘员工时,鼓励多元学科背景,对从业人员并没有特定学科背景知识和技能的要求,因为他们认为“如果教学中心的职业员工取得博士学位的学科分布广泛,学缘结构合理,那么中心在规模较大的大学会非常有成效”(库克等,2011)¹⁹。但他们非常重视并强调应聘者必须具备以下基本知识和技能:(1)博士学位,有教学和教员发展的经验;(2)人际沟通能力;(3)咨询技巧和自我反思能力;(4)对信息技术有基本的保障;(5)公众演讲和陈述;(6)写作与研究能力;(7)对教师发展和学科研究文献有所了解;(8)有策划活动的经验;(9)有机构改革的经验。(库克等,2011)²¹

如表1所示,通过对密歇根大学学习与教学研究中心历任中心主任名录及其学科背景的统计,可以发现以下特点:(1)主任任期较长,中心成立50余年来,仅有5位领导,其中除库里克教授作为临时主任任期仅有两年外,中心主任任期平均都在10年左右,现任主任库克教授任职时间甚至超过了20年,领导者较长的任期使中心的很多理念、政策和项目保持了较好的稳定性和延续性;(2)心理学背景者占多数,这与密歇根大学学习与教学研究中心的历史有着密切关系,该中心就是在教学心理学,尤其是程序教学理论大发展的带动之下设立的,非常强调心理学在教学领域的应用,强调通过教育心理学的研究提升教师教学技能。

表1 1962—2010年密歇根大学学习与教学研究中心主任名录及学科背景

姓名	任期	学科背景
斯坦福·埃里克森 (Stanford Ericksen)	1962—1973	心理学
詹姆斯·库里克(临时) (James Kulik) (interim director)	1973—1975	心理学
威尔伯特·默克凯什 (Wilbert McKeachie)	1975—1983	心理学
唐纳德·布朗 (Donald Brown)	1983—1993	心理学
康斯坦斯·库克 (Constance Cook)	1993—	政治科学和高等教育

资料来源：库克，等. 2011. 提升大学教学能力：教学中心的作用 [M]. 陈劲，郑尧丽，译. 杭州：浙江大学出版社：3.

那么，具体到作为教师教学中心的领导者，其需要具备怎样的资质，应该扮演一个什么样的角色呢？康斯坦斯·库克（Constance Cook）主任作为美国各大教师教学发展中心中最有影响力的领导者之一，已执掌密歇根大学学习与教学研究中心超过20年。通过对库克教授自我描述的“主任的角色”的分析，可以看到一名优秀的教学中心的领导具有以下特点：（1）优异的学术研究背景（不必是教育学方面的专家）——库克教授首先是一位受过良好训练的政治科学家，优秀的学术背景让她能在密歇根大学站稳脚跟，并获得声望；（2）是大学中提高教学水平的主要游说者；（3）更多的时间留在学校，并在大学中经常露面是中心主任的关键性工作之一；（4）与大学的关键人物、大学的学术领导人进行私人联系，与重要委员会等大学的部门和项目建立合作关系；（5）与外校同行领导建立良好的合作关系与私人友谊。

三、我国大学教师发展机构面临的挑战

当前在我国高校，教师教学发展机构既是一个充满朝气和潜力的新兴组织，同时又是面临挑战和危机最为深重的“边缘”机构。离开政府自上而下的强力推动，教师发展机构本身如何在高校中实现可持续发展？没有传统职能部门的“根深蒂固”，教师发展机构如何在高校中“站稳脚跟”，而不成为“昙花一现”？在多元目标时代，机构如何找寻自我定位？这些都是我国大学教师教学发展机构面临的主要挑战。

尽管当前美国很多名校著名的教师教学发展相关机构的运行现状让我国同

仁艳羨不已,但实际上并非所有美国高校教师教学发展机构都能如我们现在所看到的那样顺利。一方面,在历史上,它们的发展历程也并非一帆风顺。比如,1972年,当丹弗斯基金会倡导成立大学教学中心时,诸多专家和一线教师就持反对立场,因为他们觉得大学教师是专业人士,不需要被“发展”(周光礼,马海泉,2013)³⁷⁻⁴⁷。因此,20世纪60—90年代,尽管大学教师发展运动轰轰烈烈,但实际效果不佳。另一方面,即便到现在,不少高校同类机构惨遭裁汰消失的梦魇也如影随形。据保守估计,截至2010年,在美国,研究型大学中有3/4的院校设有教学中心,其中包括中西部十大名校联盟中(共12所大学)的11所和所有的常春藤盟校,但是在所有美国中学后教育机构中只有21%设有教学中心,而且每年都有若干所高校的教师教学发展机构被迫关闭(库克等,2011)¹。客观全面地审视和反思美国大学教师教学中心这类机构的发展史,对正确认识我国教师教学发展机构当前面临的问题,提升这类机构的危机感具有重要作用。除了30个国家级教师教学发展示范中心外,各省级教师教学发展示范中心也基本都是仿照“十二五”规划五年财政分期拨款的方式获得资助,不少高校本身并没有相应的配套经费的支持。这类机构本身就没有传统的职能部门的基础,五年之后,如果失去国家、地方等外部政策与资金的支持,这些机构该何去何从?

有学者将半个多世纪以来美国大学教师发展的历史划分为五个阶段:(1)20世纪50—60年代初的学者时代,这个阶段主要强调大学教师作为一名学者其专业学术能力的提升;(2)60年代中期—70年代的教学者时代,这个阶段开始强调大学教师作为一名教学者其教学技能的发展;(3)80年代的发展者时代,这阶段强调的是教师作为一个个体的全面发展;(4)90年代的学习者时代,这个阶段越来越凸显学生的主体地位,强调大学教师促进学生学习和作用;(5)21世纪以来的网络时代,这个阶段重点强调教师利用现代信息技术进行全面发展的能力。显然,我国的大学教师发展机构并未经历过依次循序渐进的演变进程,短期内的快速启动,直接面对的却是如此多元目标的时代,如何快速找准中心定位也是各大机构面临的严峻考验。

国家层面、社会层面以及学校层面教师发展相关的组织机构,是推动大学教师发展的组织化和制度化,促进大学教师发展的有效运行机制。健全的组织机构和有效的实施途径是大学教师发展的根本保障。作为这套机制的基础,高校自身教师发展机构的建设与发展显得尤为迫切。在如火如荼的表象背后,对其发展的问题与挑战多一些冷思考显得尤为必要。

参考文献

- 博耶.2002.关于美国教育改革的演讲[M].涂艳国,方彤,译.北京:教育科学出版社.

库克,等.2011.提升大学教学能力:教学中心的作用[M].陈劲,郑尧丽,译.杭州:浙江大学出版社.

潘懋元.2007.大学教师发展与教育质量提升:在第四届高等教育质量国际学术研讨会上的发言[J].深圳大学学报:人文社会科学版(1).

周光礼,马海泉.2013.教学学术能力:大学教师发展与评价的新框架[J].教育研究(8).

作者简介 | 吴凡(1985—),女,福建漳州人,高等教育学博士,厦门大学教师发展中心助理教授,主要研究方向为大学教师发展、大学生学习经验。

The Status Quo, Problems and Challenges of the Faculty Development Center in China

Wu Fan

Abstract: Although many centers of faculty development have been set up recently in universities throughout China, the idea of faculty development remains a new concept to Chinese universities. These institutions of faculty development have various problems, such as organization disorder, unclear properties and responsibilities, poor understanding towards faculty development, poor popularity of the idea, unclear objectives and missions, lack of professional qualities for both the function of the organization and the staff members. Hence, clear self-definition, the establishment and sustainable development in universities become the main challenges to these organizations.

Key words: Faculty Development Center Status Quo Problem Challenge