

我国高校教师发展中心的建设历程与评价*

权灵通 何红中

摘要: 我国高校教师发展中心经历了从理论探讨、探索实践到协同发展的阶段,目前在数量上取得了很大突破,开展的系列活动也获得肯定,提高了教师的教学能力,增加了教师的科研产出,但也存在中心职能不健全、职责界定不明晰,行政管理色彩浓重、服务教师意识不强,工作内容较为单一、活动创新性不足,科研化导向严重、教师发展制度不完善等现实问题。今后,需要从明晰发展中心职能、配备专业化工作团队、设置教师发展基金、突出全面服务意识、创新工作内容及形式、推动教学科研协调发展等几个方面,加强和推动高校教师发展中心的建设与改革。

关键词: 教师发展; 大学教学; 建设历程; 评价

高等学校最根本的任务是人才培养,而保证人才培养质量的关键是教师的全面发展。随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》的颁布,我国教师发展逐步从学术研究中的理论辩论上升为国家的顶层设计,并进入组织机构的规范化发展阶段^[1],一些高校开始建设自己的教师发展中心。那么,经过这几年的探索和实践,我国的高校教师发展中心运行如何?已经取得了哪些初步成效?还存在和遇到了哪些问题和障碍?本研究以30个国家级教师教学发展示范中心相关数据和经验分析为基础,深刻剖析与评价我国教师发展中心的建设现状,藉此尝试对以上这些问题做出解答,并附带提出相应的对策建议,期望能对我国的教师发展中心建设规划提供参考。

一、高校教师发展中心的建设与运行

美国的哈佛大学于1810年创立的大学教师带薪休假和长期聘任制度,可谓是高等教育领域最古老的、有组织的教师发展形式^[2],密西根大学则在

1962年成立了第一个关注教师发展的学习与教学研究中心。此后,哈佛大学、斯坦福大学等高校也开始设立教师发展项目,建立了专门的教师发展管理和组织机构如大学教师发展中心等。1976年,高校教师发展的研究协会组织——高等教育专业和组织发展协会(Professional and Organizational Development Network in Higher Education,简称POD)也宣告成立。^[3]由此,教师发展已经成为大学提升高等教育质量的策略性手段。^[4]

我国的高校教师发展实践实际上早已有之,主要表现为教师继续教育或在职培训、进修等,但一直没有走上规范化发展的道路。直到2011年前后,在借鉴发达国家有关高校先进经验和做法的基础上,我国部分高校结合自身特色成立了教师发展中心,力求把以前分散于各职能部门的相关工作进行整合、形成合力,以期促进教师教学能力发展,提高人才培养质量。2012年,教育部批准建立了30个国家级教师教学发展示范中心。随后,我国高校教师发展中心如雨后春笋般成立和成长起来,教师发展理

收稿日期: 2016-01-07

作者简介: 权灵通,南京农业大学教师发展中心培训科科长,助理研究员,博士;何红中,南京农业大学人文社会科学学院副教授,硕士生导师,博士。(南京/210095)

* 本文系中央高校基本科研业务费南京农业大学人文社科基金项目“美国大学教师发展中心研究及对国内教师发展中心建设启示”(SKGL2014009)以及南京农业大学教育教学改革研究项目“国外大学教师发展理论与实践及其启示研究——以英国G5大学为例”(2015Y067)的阶段性研究成果。

念开始进入全面实践发展阶段。

(一) 发展历程

1. 理论探讨期

自1999年实施扩招政策以来,我国高等教育的生师比急剧扩大,结构性师资矛盾突出,与此同时,教师教学能力不足和教学质量下滑等问题逐渐凸现出来,作为破解以上难题的关键策略,教师发展的理论探讨开始成为高等教育教学改革的重点任务之一。2006年10月,厦门大学举办了“第四次高等教育质量国际学术研讨会”,此次会议将“大学教师发展”定为主题,大会上提出要加强大学教师发展的理论研究和实践推进,这引起了国内同仁对教师发展思路和战略的重新思考。

2008年6月12日,教育部师范司在中央教育科学所召开了“教师发展中心建设草案研讨会”,明确了拟成立的教育部教师发展中心组织架构、目标意义及实施路径。2009年7月11日,首都经济贸易大学又主办了一次“高校教师潜能开发国际研讨会”,主要探讨国内外教师促进中心的建设发展等问题。面对教师发展的迫切需求,教育部门、高校和学者在此阶段进行了深入的思考和研究,逐步明晰了教师发展工作的目标和定位,提炼出了教师发展的思路和方法,为后期开展相关建设实践打下了理论基础。

2. 探索实践期

2011年5月底,教育部高教司组织的“2011年中国——密西根大学教师发展研讨班”成行,来自中国12所高校的30多名代表远赴密西根大学学习与学习研究中心(CRLT)进行学习,教育部部长助理林惠青、高教司司长张大良、直属司副司长贾德永等领导在开班仪式上均就此事作了重要讲话,拉开了高校要成立教师发展中心的帷幕。同年的9月21-22日,东北师范大学主办了“2011年高校教师发展国际研讨会”,来自国内外121所高校和15家科研机构的350余位代表参加了会议,研讨会将教师发展中心的建设与运作问题的理论探讨推向了一个新的高度,明确指出高校应建立教师发展机构。^[5]

2012年3月,教育部在《关于全面提高高等教育质量的若干意见》中强调,要“推动高校普遍建立教师教学发展中心,重点支持建设一批国家级教师教学发展示范中心”。2012年6月6日,教育部国家级教师教学发展示范中心建设工作研讨会在西安交通大学举行。会议着重研讨了国家级教师教学发展示范中心的主要功能与建设任务、评审标准及

办法。2012年7月,高教司正式发文启动国家级教师教学发展示范中心的申报和评审工作,厦门大学教师发展中心等30个中心获批为“十二五”国家级教师教学发展示范中心。

3. 协同发展期

2013年8月,“教育部国家级教师教学发展示范中心工作交流研讨班”在大连理工大学开办,来自全国30个国家级教师教学发展示范中心的所属高校主管校领导和中心主任共聚一堂,研讨如何加强教师教学能力建设和如何建设好国家级教师教学发展示范中心。2013年,在北京大学、台湾大学、香港理工大学、香港中文大学等高校教学发展中心的倡议下,“两岸四地高校教学发展网络”(Chinese Higher Education Development Network)成立,旨在共同追求两岸四地高等教育领域的教与学质量的提升。^[6]

2014年4月,厦门大学又主办了“教育部七示范项目单位与福建省教师发展中心建设工作研讨会”,旨在加强各中心间的交流与合作、共同推动教师发展中心建设工作迈上新台阶。2015年5月29日,西北地区高校教师教学发展中心联盟成立,共吸引了来自西北五省的130所高校和单位加盟。这些举措标志着我国教师发展中心校际交流机制正在形成,教师发展工作进入多中心协同发展期。

(二) 组织架构

1. 隶属关系

通过对国家级教师教学发展示范中心的申报陈述稿、网站及调研数据进行分析,可以把国内30个教师发展中心的隶属关系归为两种:独立建制型、非独立建制型。其中,非独立建制型21个,数量远高于独立建制型。隶属于教务处的中心最多,有14个,学校直属的有9个,隶属本科生院的有5个,隶属教育研究院和教育学院各为1个。

独立建制型中心是直属于学校的二级单位,直接对校长负责,有提供专门服务的管理人员和专业技术人员,可以在学校总体发展规划下自主运作,并保障自身的功能得到最大限度地发挥。具有此类隶属关系的有厦门大学、上海交通大学、东南大学等教师发展中心。非独立建制型中心的特征则是在教务处、本科生院、教育研究院等部门的架构下开展工作,由这些部门的主要负责人兼任中心主任,有专职工作人员或由主管部门下设的各职能科室工作人员兼职,可以借助挂靠部门行政管理职能,开展的工作带有明显的隶属部门特色,具有此类隶属

关系的有重庆大学、清华大学、南京大学等教师发展中心。

2. 组织机构

我国的教师发展中心组织机构一般主要包括行政部分、服务部分、专家委员会和工作委员会（见图1）。行政部分保证从上而下的行政指令贯通及执行，协调不同部门及组织群体联合开展工作，从而确保组织机构的高效运转；服务部分负责各项业务职能的实施；专家委员会由聘请的校内外教学名师、著名专家组成，是开展学术咨询、评议、审议和评定的学术组织，负责保障学术决策的规范化和科学化；工作委员会则由分管教学、人事工作的校领导及教务处、人事处、国际交流合作处等有关部门负责人组成，主要负责中心工作的顶层设计、统筹规划和工作指导。

教师发展部、教学研究部、教学评估部、咨询服务部和资源传播部，几乎是国内各教师发展中心必设的业务机构。其中，教师发展部主要负责开展多层次的教师教学能力提升的培训；教学研究部主要进行教学政策、发展规划和教学改革等项目的研究；教学评估部主要开展教学质量评价、教学考核、专业认证和课程评价等工作；咨询服务部注重咨询服务体系的构建，帮助学院、教师和学生解决相关疑难问题；资源传播部则主要负责网站维护及保障教师发展工作顺利进行的各种软硬件设备正常运行，同时搜集国内外最新的服务资讯，以提高教师发展工作的前瞻性。

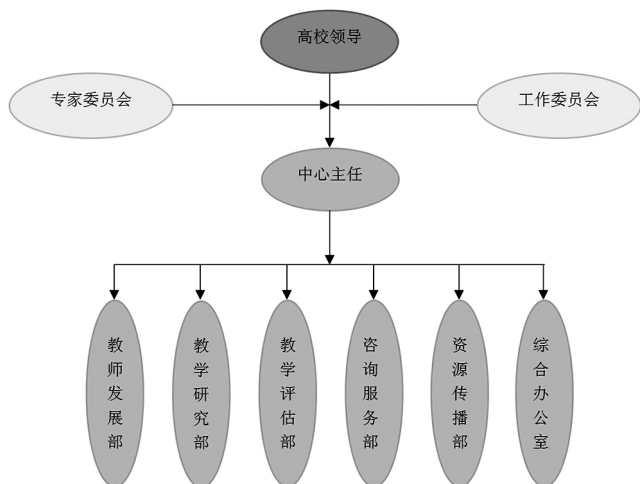


图1 我国教师发展中心一般组织机构

(三) 岗位权责和宗旨定位

1. 岗位和权责

当前，我国教师发展中心的主要岗位设有主任、

副主任、主任助理、业务科室主任及工作人员。中心主任或者是校领导或学术造诣高的教育专家，或者由其隶属部门的行政领导如教务处处长、本科生学院院长兼任。主任主持中心的全面工作，包括中心的顶层设计、宏观指导和公文、人事及财务的审批等。绝大多数中心一般设有1-3名副主任或主任助理，副主任或主任助理分管不同科室的具体工作，负责处理中心的日常事务。各个科室主任及工作人员则主要负责做好领导交办的工作及科室内部的具体事务。

2. 宗旨与定位

从命名上看，在上述30个国家级教师教学发展示范中心名单上，以“教师教学发展中心”命名的有23个，“教学发展中心”的1个，这些中心的建立时间多在教育部发布“国家级教师教学发展示范中心”建设相关文件之后，突出了高校教师发展中的教学发展部分，体现了本科教学质量与教学改革对教师教学能力和水平的重视，是国家政策引导的直接体现。以“教师发展中心”命名的有3个，这类中心则注重提升教师的教学和科研能力，力求促进教师的全面发展。以“教学促进与教师发展中心”命名的有2个，工作偏重于教师教学和学生学习，同时兼顾教师其他方面的发展。清华大学则起名“教学研究与培训中心”，主要职能以教务处原有的教学研究和教学培训为主。

由此观之，目前我国高校教师发展中心的宗旨与定位是稍有不同和存在差异的，但从其诞生和发展历程以及具体的业务范围来看仍然是趋于一致的。所以，我们可以将这30个中心的宗旨与定位用一句话概括为：弘扬优良教学文化，推广现代教育理念，传授优秀教学技能，提升教学科研能力，辅助职业生涯规划，促进教师全面发展。

二、高校教师发展中心建设成效与存在问题

(一) 建设成效

1. 搭建了宣传服务平台，教师发展活动获得肯定

国家级教师教学发展示范中心获批后，各高校开始了紧锣密鼓的筹建中心各项职能，宣传服务平台建设是多数高校最先启动的工作之一。现阶段，30个国家级教师教学发展示范中心大都建有独立的网站，少数中心的网站则挂靠在隶属单位。我们选取了其中数据比较详实全面的网站（隶属教务处和

本科生院的各 3 个，直属的 3 个，隶属教育研究院、教育学院的各 1 个) 为例，根据对其发布的通知公告条目数 (见表 1) 和内容的统计可以看出，各中心开展了形式多样、内容丰富的教师发展活动，为营造教育教学改革氛围、促进教师树立积极的发展理念起到了良好的宣传引导作用。

表 1 各种隶属关系中心 2014 年发布的通知公告数

中心名称	通知条数	中心名称	通知条数	中心名称	通知条数
中国人民大学教师教学发展中心	37	华中科技大学教师教学发展中心	24	华东师范大学教师教学发展中心	29
上海交通大学教学发展中心	80	西安交通大学教师教学发展中心	53	北京师范大学教师发展中心	41
复旦大学教师教学发展中心	19	山东大学教学促进与教师发展中心	35	哈尔滨工业大学教师教学发展中心	22
北京理工大学教学促进与教师发展中心	30	中南民族大学教师教学发展中心	11		

注：数据来源于各高校教师发展中心官方网站。

上海交通大学教学发展中心会定期发布较为系统的工作简报，对于本文分析教师发展中心建设成绩具有参考意义。工作简报数据显示，上海交通大学教学发展中心每学期服务教师保持在 1000 人次以上，2013 - 2014 年第一学期达到 1887 人次，占学校教师总数的 65.68%，简单按人次核算，一年开展的活动将覆盖所有在岗专任教师，服务面非常大 (见表 2) 。同时，问卷调查数据显示，教师对各项活动的评价较高，其满意度在 88% 以上。^[7]

表 2 上海交通大学教学发展中心 2013 - 2014 学年第一学期开展活动情况

活动名称	服务教师人次	活动名称	服务教师人次
教与学研修班	74	午餐会	561
教与学讲坛	123	英语班	44
教学工作坊	491	新教师岗前培训	142
教学发展基金	107	助教培训	336
中期学生反馈	9		
总计		1887	
占学校专任教师比例		65.68%	

注：数据来源于上海交通大学教学发展中心网站。

2. 巩固了教学的基础地位，提高了教师的教学能力

由于与教务的历史渊源关系，再加上国家教育部门的政策引导，各教师发展中心不同程度地加强了对教师教学工作的重视，通过开展教师岗前和专项培训以及教学大赛，组织教学观摩、专题研讨与交流，提供教学咨询、诊断和建议等方式，巩固了教学的基础地位、提高了教师的教学能力。以清华大学“教学研究与培训中心”为例，通过教学信息的收集与分析 and 评价、教学岗位的达标培训和考核、老教师的示范和指导、现代教育技术的支持和普及、教学奖励的申报与评选等实践和研究，使教学质量进一步实现了程序规范化、手段现代化和指标体系科学化，推动、保障了教师教学能力和质量的提高。^[8]

3. 增加了教师的科研产出，推动了对教师发展的研究

自成立教师发展中心以来，政府部门和高校都明显加大了对教师发展的经费投入，包括设立各种类型的教学与发展项目，吸引了很多教师和管理人员参与进来，明显增加了科研的产出。为了更为全面地评价我国高校教师发展中心建设成效，我们利用中国知网 CNKI 期刊数据库和博士、硕士论文数据库，对文题中包含“高校教师发展”及“大学教师发展”关键词的论文进行了检索 (见表 3) 。统计分析后可以看出，2008 - 2014 年，教师发展论文逐年增加，特别是在 2012 年设立 30 所国家级教师教学发展示范中心前后，增加幅度最大，体现出了教师发展中心实体机构建设对于理论研究和探索的推动作用。

表 3 教师发展论文年度变化情况

年份	2014 年	2013 年	2012 年	2011 年	2010 年	2009 年	2008 年
期刊论文	210	205	176	124	111	118	110
博硕士学位论文	24	23	17	13	7	15	18

注：数据来源于 CNKI 中国知网检索结果。

(二) 存在问题

1. 中心职能不健全，职责界定不明晰

教师发展中心成立初期，大多挂靠在其他行政部门，这种模式曾经为组织机构建设和推动日常工作起到了一定的促进作用。但由于作为其他部门的

一个附属机构，使得教师发展中心的工作难以独立展开，其必要性与合理性难以体现。^[9]随着教师发展中心职能完善，为凸显服务职能、跳出行政管理的工作模式和方法，有些教师发展中心开始独立运行，但这又造成了和其他部门之间分工界定问题，其与高校教务处、人事处等部门在职能上存在一定的交叉，职责界定不清。根据我们的调研结果，挂靠教务处的教师发展中心可在整合教务处原有的教学研究、咨询评价、教学培训等职能基础上开展工作，但独立运行后，教务处基本又不会将教学研究和咨询评价职能划归教师发展中心，从而造成系统的发展规划无法形成。因此，就出现了教师发展中心挂靠缺乏独立性、独立又难以统筹的矛盾现象。

2. 行政管理色彩浓重，服务教师意识不强

不像美国高校的教师发展中心，除了独立建制外还是服务型机构，可以营造出自由轻松的氛围，极大地促进教师发展工作。目前，我国教师发展中心以挂靠行政机关为主，工作配备多为行政人员，专业和研究人员非常有限，在工作思路、流程及方式上沿用行政管理的模式，服务意识较为淡薄，使得教师对教师发展中心存在“敬畏”之心，因此拉大了与教师的心理距离，教师发展实践活动开展难度较大。笔者在走访几所教师发展中心时也了解到，教师发展中心组织的培训经常以使用行政发文的方式要求教师必须参加，这就导致教师产生了很强的抵触心理，后续再开展其他活动例如教学和心理咨询等时，甚至出现了无人问津的现象，使工作陷入恶性循环。

3. 工作内容较为单一，活动创新性不足

如果只从我国高校教师发展中心的网站简介观察，似乎每个中心都具备完善的教师服务体系且工作内容丰富，但实际调研后发现，很大一部分教师发展中心已启动建设的基本仅有培训或竞赛项目，实际上只是继承了原有人事处或教务处机构的部分工作，其余功能项目如帮助教师制定职业生涯发展规划、提升教师组织和指导学生能力、落实教师个别咨询或教学问题辅导等并未完全开展，与网站的正面宣传大相径庭。还有一些中心，甚至连专职工作人员都没有配备，日常工作则交由教务处等部门人员利用空闲时间兼职，服务质量低下且继续沿用原有模式，校际之间、学校年级之间开展的活动内容差异很小、创新力度不够。

4. 科研化导向严重，教师发展制度不完善

教学和科研本是密不可分，相互促进的共同体，但目前我国高校排名、社会影响力等都由科研产出决定，教学的主体地位一再被弱化。再加上职称评定、职务晋升、评奖评优等方面的引导，“重科研轻教学”的现象越来越普遍，教师在教学上的精力投入不足。近几年来，许多著名高校为促进教师流动，开始借鉴美国的终身教职制度（Tenure-Track），即“非升即走”（up-or-out），但唯一的科研指标评价令教师们更无暇顾及教学，一篇优秀论文即可享受所有荣誉和待遇，但十年优秀课堂可能还要面临离开。清华大学方艳华老师的转岗和闫浩老师的离开引发社会热议，50余封学生请愿书反对解聘老师更是为这一制度提出了质疑。^[10]笔者走访了一些国家级的教师教学发展示范中心，了解到每所高校都存在以科研为导向的评价体系，其他教师发展问题并未得到足够的重视和解决，如何促进教师教学、科研协调发展已经成为所有中心面临的重要问题。

三、高校教师发展中心建设的对策建议

（一）明晰发展中心职能，走专业化发展道路

实际上，无论是附属建制还是独立建制，高校教师发展中心都需要弱化对行政权力的依赖，以提高教师能力、促进其发展为第一要务，真正从服务教师的视野定位自身职能，着力于营造卓越教学的文化氛围、积极回应教师个体的需求（如面对面咨询）、推动教学与学习创新、促进教师之间以及院系之间合作和扮演组织变革的角色等。^[11]为此，教师发展中心还需配备足够的专家团队，采用专业化的工作方式，并加强对教师发展、教育教学、课程建设等项目的深入研究，为教师发展提供专业化、个性化和有效的指导服务与保障。

（二）设置教师发展基金，促进教师自主发展

高校教师发展中心旨在为教师发展提供舞台、营造氛围，但教师自主发展才是推动教师发展事业可持续发展的关键动力。目前，我国教师发展工作还处在初期阶段，教师的科研重心并未转变，用基金资助的方法来激励教师自主协调发展的需求仍显得非常重要。当前，教育主管部门和高校应设立多层面的教师发展基金，资助教师在教学和科研上的创新、奖励设计优秀大学教师发展项目的专家和成员。当然，基金的设置要注重遵循宽准入、严要求、重交流的总体要求和原则，逐步催生教师内在动力、推动教师自主发展。

(三) 突出全面服务意识, 打造教师发展之家

高校教师发展中心应在顶层设计、服务宗旨、中心定位、工作思路和方法中体现出“热心服务, 以人为本”的理念, 注重提供人性化的教师发展服务项目。教师发展工作者要加强与教师的沟通、增进对教师的了解, 换位思考, 设身处地为教师着想, 以饱满的精神状态为教师提供支持和帮助, 使教师真正的感觉到“管理本位”向“服务本位”的转变, 促使教师由“被动受众”向“主动演员”的转换, 逐步将教师发展中心打造成教师之家。要迎合国际化与网络化的时代潮流, 争取组建全球教师发展网络, 探索建设“线上+线下”的咨询服务体系, 开发网上咨询系统和交流平台, 解决教师疑难困惑, 助力教师全面发展。

(四) 创新工作内容及形式, 提高教师的参与度

我国大学教师发展的项目规划和课程设置主要是由教育部制定, 然后通过文件通知的形式将培训项目和实施方法下发至各省、自治区、直辖市教育厅(教委)以及部属各高等学校。这些项目通常带有一种强制性, 内容也相对单一、过于宽泛。^[12]教师发展工作者在开展各类服务项目时, 要注意分析教师个体差异、年龄差异、性别差异、学科差异等因素, 创新工作的方法和内容, 例如可以借鉴美国教学档案袋的成功做法, 追踪研究每一位教师的成长经历, 差别化地开展形式多样的活动, 以满足不同受众的需求。同时, 要加强对大学教师发展活动的评估与监督, 将结果与经费支持挂钩, 提高教师参与的积极性。

(五) 完善教师发展制度, 推动教学科研协调发展

一方面, 国家教育主管部门要在宏观层面制定完善的教师发展制度, 在顶层设计、高等教育政策制定、经费投入预算中体现对教师教学协调发展的引导, 平衡教师考核评价中的教学、科研权重, 逐步推动高校对教师综合、整体发展的重视。另一方面, 各高校要将人才培养放在学校工作的突出位置, 制定长效的教师发展机制, 例如在职称条例和评奖、评优相关规定中, 对教学和综合发展提出一定的要求, 以此推动教师工作的思路转变。如东南大学2014年修订并发布了职称评聘新条例, 文件中明确提出正高、副高职称评聘须通过授课考核, 浙江大学、南京农业大学则在职称系列中增加了教学型教

授和副教授, 这些都是拓宽教师发展路径的积极尝试, 相信将有益于教师发展制度的改革与完善。

参考文献:

- [1] 李小娃. 高校教师发展中心建设的制度逻辑与理论内涵[J]. 中国高教研究, 2013(12): 69-72.
- [2] Lewis K G. Instructional Improvement in Higher Education [A]. Firth G R, Pajajiak E F. (eds.), Handbook for Research on School Supervision [M]. New York: Simon and Schuster Macmillan, 1998: 726.
- [3] Professional and Organizational Development Network in Higher Education. About history [EB/OL]. <http://podnetwork.org/about-us/history>, 2015-10-12.
- [4] 王中奎. 美国大学教师发展中心研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2012.
- [5] 朱正伟, 袁侨英. 我国高校教师发展中心建设的思考[J]. 高等建筑教育, 2014(1): 153-156.
- [6] 两岸四地高校教学发展网络. 关于 CHED [EB/OL]. <http://www.ched.org.cn/index.aspx>, 2015-09-13.
- [7] 上海交通大学教学发展中心. 中心简报 17-27 期 [EB/OL]. <http://ctld.sjtu.edu.cn>, 2015-08-21.
- [8] 刘怡, 郭丽君. 大陆与台湾高校教师发展中心的比较分析——以海峡两岸清华大学为例[J]. 中国农业教育, 2014(4): 36.
- [9] 别敦荣, 韦莉娜, 李家新. 高校教师教学发展中心运行状况调查研究[J]. 中国高教研究, 2015(3): 45.
- [10] 人民网. 清华女教授重教学忽视科研被清退学生请愿留任 [EB/OL]. <http://edu.people.com.cn/n/2014/0801/c387252-25384526.html>, 2014-08-01.
- [11] Gillespie K J, Robertson D L. A Guide to Faculty Development (2nd ed.) [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2010: 245.
- [12] 郭婧. 英国大学教师发展的经验及启示——以诺丁汉大学为例[J]. 黑龙江高教研究, 2013(11): 44-47.

(责任编辑 钟嘉仪)