

美国大学教师发展中心的运行模式及启示

——以密歇根大学和加州大学伯克利分校为例

陆璐

摘要:美国大学教师发展中心起步较早且建设经验丰富、运行模式成熟、作用发挥充分,尤其是密歇根大学和加州大学伯克利分校的教师发展中心具有较为典型的学习和研究意义。梳理其兴起与演进的历史脉络,并从隶属关系与组织架构、岗位设置与人员配备、服务对象与覆盖范围、服务形式及项目实施、运行评估及经费筹措方面考察其运行模式,不难发现美国大学教师发展中心具有明确的组织目标与清晰的功能定位,独立的运行权限与高效的管理层级,多元的受众群体与广泛的支持体系,在一定程度上为我国高校教师发展中心建设提供了可资借鉴的经验性做法。

关键词:美国;大学教师发展中心;运行模式;启示

中图分类号: G645

文献标识码: A

文章编号: 2095-6916(2021)11-0144-04

DOI: 10.16721/j.cnki.cn61-1487/c.2021.11.041

伴随着高等教育的大众化发展趋势和内涵式发展要求,教师在专业等方面的发展成为世界范围内高等院校日益关注的问题。就我国而言,高校教师发展中心起步较晚,建设经验相对缺乏,作用发挥尚不充分。而最早创建大学教师发展中心的美国在高校教师的管理及发展方面具有较为成熟的组织框架和运行经验,特别是密歇根大学(以下简称“密大”)开创了教师发展中心的先河,而加州大学伯克利分校(以下简称“加大伯克利”)则是教师教学能力发展的“典范”,二者在美国高校中具有更为典型的学习和研究意义。

一、美国大学教师发展中心的兴起与演进

教学本就是高校的核心任务,然而“二战”后,科学研究逐渐成为美国高校的主要职能,教育教学质量的下滑逐渐引起了人们的警觉。加之彼时美国经济迅速发展使得出生率大幅提升,“婴儿潮”一代的学生纷纷走入大学校园,高校学生数量剧增,其中不乏外国交换留学生、少数民族裔学生以及退伍学生,生源结构日益多元化。虽然在各州政府不断加大投入的努力下,美国高校师资队伍规模以每年约7%的速度持续增长,一定程度上避免了教育资源被稀释的情形;但从质量上来看,短期内的数量剧增使得教学质量难以得到有效保证,高校教师亟需在诸多方面得到指导和培训以获得可持续性发展。

1962年,密大在学术副校长海恩斯(R. W. Heyns)的提议下,建立了全美乃至全世界第一个专门性的高校教师发展中心——密大学习与教学研究中心(Center for Research on Learning and Teaching,以下简称CRLT)。随后,美国各大高校纷纷效仿。虽然早期的教师发展中心

专业化程度不高,人员大多由学校管理者兼任,但已然对教师能力及教学质量的提升起到了一定积极作用。二十世纪七十年代起,对教学质量改革的重视以及各类基金会的支持让美国高校教师发展中心的规模不断扩大,项目日益丰富,范围逐渐拓宽,进入了快速发展期,约四成的大学都创设了具有自身特色的教师发展机构。尽管随后教师发展中心建设也曾出现一定波动,但总体上持续向纵深发展,高校自身的力量不断加强,“实现了从寻求外部支持走向内部依赖的转型”^[1]且专业化组织化程度越来越高,在教师教学发展方面的重要性得到凸显。从二十世纪九十年代开始特别是进入新世纪后,美国所处的国内外环境发生了深刻变化,大学生群体构成呈现复杂化趋势,并由此引发了高等教育需求的多样化。加之现代信息技术的发展和应用,传统的教育教学方式亟须改变,教师发展获得了更多关注。教师发展中心不仅实现了数量的增长,更表现出理念的转变和质量的提升,形成了以学习为中心、以学生为重点的工作模式以及更为科学高效的运行机制,在持续的优化完善中呈现出日趋繁荣的发展态势。高校之间、教师发展中心之间的合作愈加密切,甚至还出现了专门提供教师发展服务的公司。

美国大学教师发展中心是教师发展日益组织化专业化的产物。综观其半个多世纪以来的发展历程,“从单纯的学者拓展到所有教职工……从重视专业发展拓展到重视教学、个人和组织等全面发展,”^[2]经历了不同发展阶段。作为以服务性为主,兼具管理性与学术性的专业化机构,教师发展中心不仅直接推动了高校教学质量的提升,实现了教师的专业发展,也逐步承担起促进院校改革

基金项目: 本文系江苏省教育科学“十三五”规划课题“美国大学教师发展中心运行机制及其经验启示研究”(编号:C-b/2018/03/05)的研究成果;本研究受江苏高校“青蓝工程”资助

的新任务。

二、美国大学教师发展中心的运行模式

有效的运行模式是社会活动实现其具体目标的重要保障。就教师发展中心而言,其运行模式及机制是指“教师发展中心组织的构成要素及在功能发挥过程中相互之间的联系和作用方式”^[3]。在实际运行中,教师发展中心受到诸多要素的影响,此处聚焦隶属关系与组织架构、岗位设置与人员配备、服务对象与覆盖范围、服务形式及项目实施、运行评估及经费筹措等方面展开研究。

(一) 隶属关系与组织架构

经过近60年的发展,美国高校教师发展中心已成为美国高等教育领域无法替代的重要组成部分。就外部的隶属关系而言,除个别中心隶属于某个部门、学院或教师发展委员会外,大多数为直接隶属学校的独立型中心,是学校单独设立的一级单位,组织层级相对较高。以较具代表性的密大CRLT为例,其与学校内部的任何职能部门、教学单位或研究中心均不存在垂直领导关系,校董事会直接对其进行监管,各项事务直接向教务长或主管教学工作的副校长报告。同时,由各学院教师组成的“教师咨询委员会”作为与其平行的机构,可以就中心各项工作开展提供咨询和指导意见。就内部的组织架构而言,美国大学教师发展中心普遍不设置过多的纵向层次,如加大伯克利的教学与学习中心(Center for teaching and learning,以下简称CTL)仅在领导小组之下设立了由专兼职人员组成的“教师顾问团”,以及包括STEM(科学、技术、工程、数学)课程小组和学术伙伴混聚中心在内的“联合组织”,没有过于复杂的层级。这种扁平化的组织架构使得中心具有较高的自治权,能够积极主动地掌握教师的真实需求,准确传达中心的运行宗旨及工作理念,进而平等高效地同其他部门乃至学校管理层进行沟通交流、开展项目合作,从而实现教师教学发展的最优化。

(二) 岗位设置与人员配备

美国各高校的教师发展中心规模不一,但通常都会设有主任、副主任、主任助理等管理岗位,以及负责咨询服务、项目开发、平台维护、协调联络的专业技术岗位。除专职岗位外,一些中心还会设有兼职岗位,协助项目的运行与实施。密大的CRLT属于规模较大的中心,自2018年后正式员工增长至40余人,其中高层领导团队为8人,1人为CRLT的执行主任(executive director),其余7人分别负责教育发展及评估服务、教学情景剧项目、会议及活动服务、基础课程计划、工程学院中心相关事务等。此外,CRLT还聘用了一定数量的教学情景剧兼职演员和研究生咨询员,以满足日益复杂多样的任务需求。中心专职人员的选聘具有严格的规范及要求,不仅要有一定的教学经验,并且要对教学发展具备相当程度的认知。CRLT的现任执行主任马修·卡普兰(Matthew Kaplan)拥

有比较文学博士学位,在CRLT任职已达二十余年,曾负责有关密大系主任、副院长及国际高等教育专家的专业发展项目,具有丰富的管理经验和领导才能。全体专职人员具有广泛的学科背景与合理的学缘结构,能够为密大19个学院提供跨学科的项目活动,并且可以根据学院、系部和个人的需求进行项目定制,为全面提高教师教学能力、促进教学文化发展奠定了坚实的人力资源基础。

(三) 服务对象与覆盖范围

美国大学教师发展中心一般不承担行政管理职能,而是以提供服务、促进交流为主要职责。其开展的项目活动十分丰富,服务对象也十分广泛,全体教师(教授、讲师、新入职教师、研究员、访问学者、兼职教师、研究生助教等)、行政管理人员、教辅人员、学生(本科生、研究生、留学生)甚至院校领导、校友等均可根据自身意愿参与相应的发展项目活动,可以说涵盖了各职业发展阶段的教职员工以及各年级的学生。密大的CRLT明确其宗旨是致力于支持和促进学习、教学实践和学校所有成员的专业发展,并通过与教师、研究生、博士后和管理人员合作,共同发展并维持一种重视及奖励教学,尊重和支持学习者个体差异的大学文化,进而创造学生和教师都可以脱颖而出的学习环境^[4]。基于此,CRLT的服务覆盖面很大(见表1):

表1 密大CRLT服务情况汇总(2019—2020)^[4]

服务范围	项目活动	参与人次
为本校人员提供的服务	全校性项目	5732
	系部、学院、学校定制项目	4438
	咨询	5281
	中期学生反馈(MSF)会议	383
校内服务小计		15834
为校外人员提供的服务	演讲及研讨会	6693
	校外戏剧项目	400
	咨询及其他服务	671
校外服务小计		7764
校内外服务总计		23598

(四) 服务形式及项目实施

具体而言,美国大学教师发展中心的项目活动主要围绕以下几种形式展开:

1. 培训研讨。这是中心最为重要的任务,通常包含新入职教师辅导培训,以及教学研讨会与工作坊。针对前者,密大的CRLT和加大伯克利的CTL每年都会开展为期数月的新教师入职辅导及教学研讨,内容涉及理论学习、课程设计、程序教学、教育技术创新等诸多方面;同时还会通过新教师专栏提供各类教学资源,帮助新入职教师尽快完成角色转换,融入新环境。针对后者,中心则

面向全校不同群体组织实施,以交流分享跨学科的观点,发展和提高教学技能。密大的CRLT既有常规性的研讨会,如:以教学方法创新及教育技术实践为主题的“秋冬学期研讨会系列”,由校内外教师共同参与的“密大学生学习分析研讨会”,促进教师同教务长与管理者之间有效沟通的“教务长教学研讨会”等;也有专门为学术单位定制的工作坊项目,如:与研究生院共同开启的面向研究生助教/博士后的“未来教师培养项目”,为文理学院青年教师定制的“教学学术项目”等。同样,加大伯克利的CTL为推动教学反思、促进开放交流,也推出了以TED演讲形式为主的小组式“主题教育对话”,以及“基于教学博客的教学经验分享”^[5]。可以说,教学研讨会与工作坊是教师积累教学经验、增长教学智慧的重要途径。

2.咨询服务。美国大学教师发展中心以服务为职责,针对教师、管理者、专业团队及学术单位提供咨询服务是其重要功能之一。加大伯克利的CTL遴选不同学科背景的教师组建起一支专业的顾问团队,围绕课堂教学开展咨询服务和及时答疑。教师不仅可以就课程设计与评估、课堂组织与管理、学生学习与反馈等问题进行咨询,还可以进入CTL专门开设的参与式课堂学习,或是由教学顾问对其课堂教学进行观摩后提出精准有效的改进建议。CTL还会通过教学录像服务促进教师对课堂教学的反思和教学资源的分享。当然,教学咨询服务不仅由专业顾问提供,中心作为组织者和促进者,也非常注重发挥教职工自身力量以实现相互间的启迪与帮助,CTL的“教学博客”和创办的电子杂志即是中心鼓励全体教师参与讨论的重要举措。

3.评价激励。美国大学教师发展中心普遍会通过涵盖各教学环节的评价与反馈,对教学工作进行及时有效的诊断和调节,为教学改革提供有针对性的建议。在密大,教学评价与反馈工作一般由专业教师组织实施,CRLT则负责提供一系列的支持服务,包括:观察教师授课情况;根据班级人数采取焦点小组(focus group)座谈或问卷调查等形式,协助收集教学反馈数据;开展有关课程评价及学生学习评估的研讨会;为教学评价及反馈工作提供人力和经费支持;撰写调研报告并递交给教师等。整个评价与反馈工作面向教师、管理者以及各院系展开,均有标准化流程,以确保工作的规范与精准。针对评价反馈中提出的问题,教学单位及教师个人需在教师咨询委员会的监督下及时改进,促进教学质量的不断优化。此外,中心还提供一系列的教学奖励资助。例如,2019—2020年度,密大的CRLT设置了“教务长教学创新奖”“教师发展基金”“吉尔伯特·惠特克教学促进基金”“讲师专业发展基金”和“教育发展基金”,共有115名教师

获得了超过229630美元的奖励或资助。加大伯克利的CTL设置了卓越教学奖项、课程改进资助项目等,以期帮助教师更好地开展教学研究。

4.教学研究出版。美国大学教师发展中心配有专门人员从事关于学生学习、教师发展及教学提升的研究,同时也会将教师的相关成果进行编纂,以著作或报告形式出版,从而扩大中心影响。2019—2020年,密大的CRLT即出版了《密歇根可持续发展案例计划:将案例教学应用于创新的可持续发展科学教育》《激励学生学习:以游戏途径促进课程改革》等多部成果,发表报告演讲15篇,参与多项评论及编辑工作,在传播教学经验、共享教学成果方面发挥了重要作用。

5.特色项目。除去上述涉及的常规性服务,美国各高校的教师发展中心还会根据本校实际情况,开展各具特色的教学支持项目。密大CRLT的教学情景剧项目(players theatre program)将戏剧艺术融入教师教学发展,借助十分钟左右的短剧形式,围绕教学活动、教师常规工作、多元文化等内容,面向教师、研究生及管理人员分角色演示,并在演出结束后由观众同演员展开对话及讨论,引发对争议问题的反思并就解决这些问题提供思路。每年度的项目都会有关注的重点,如2019—2020年主要围绕“如何营造抵制性骚扰的氛围”展开。加大伯克利的CTL则成立了包括继续教育学院、语言中心、学生学习中心等18个部门在内的“学术伙伴混聚中心”,各部门围绕不同主题轮流主办集中性的研讨及交流活动,鼓励具有不同学科背景的教师参与其中,就现实存在的学生学习及教师发展等问题共商对策,共同推进教学发展。

(五)运行评估及经费筹措

对项目活动开展评估是检测教师发展中心运行状况,争取更多经费支持的必要手段。目前,美国各高校教师发展中心大多建立了较为稳定的运行评估机制,虽然方法不完全相同,但一般而言均是在学校整体战略目标之下,将项目活动的参与度、项目参与者的教学行为变化、教学创新的有效性以及学生学习成果等方面的指标纳入项目运行评估中,采取文件审查、个人访谈、问卷调查等方式,针对采集到的信息进行统计分析和区别性解释,形成改进运行的内部自我评估报告和彰显工作有效性以争取学校重视、获得更多经费支持的外部年度报告。伴随中心服务项目的日益丰富,影响力的与日俱增,其资金来源也呈现出多元化的趋势,除了占比较重的校内基本预算外,还有少部分源自政府及各类基金会的资助、专业协会组织的支持、企业的投入、校友捐赠等。总体来看,美国大学教师发展中心的经费多由学校自行筹措,经济上的独立性较高,因此能够自主开展项目活动,在运行

过程中较少受到政府的干预和限制。

三、美国大学教师发展中心的经验与启示

经过半个多世纪的探索与实践,美国大学教师发展中心形成了科学有效的运行模式,在推动教学及教师发展方面发挥着不可替代的作用。虽然各国高校情况不一,但美国的有益经验仍能在一定程序上给我国的教师发展带来启示和借鉴。

(一) 明确的组织目标与清晰的功能定位

美国大学教师发展中心建设之所以能够成为全世界的典范,首先就在于其成立之初便明确了自身的组织目标与功能定位。作为时代进步与高等院校发展的产物,中心既不是专门从事科学研究的学术性机构,也不是对教师实施管理的行政机构,而是一个面向全体教职工的服务性组织,甚至可以基于其服务收取一定的费用。其核心目标在于促进资源的整合与完善,为推动教学提升与教师发展提供支持,因此一般具有收集与传播信息、为教师个体与团队提供帮助、组织交流互动、搭建合作平台、鼓励教学研究、奖励卓越教学等目标及作用。中心不直接统领或评估教师,即便是实施教学评价与反馈活动也仅通过协助数据收集、召开教学反馈会、提供人力及经费支持、监督教学改进等服务于评价工作的开展。这种功能定位使得美国大学教师发展中心逐步从学术或行政机构的属性中独立出来,并始终以尊重并满足教师多元化发展诉求作为服务宗旨,能够最大程度地减少与高校传统机构间的职能冲突,更好地促进同各院系之间的合作,激发广大教师的内生动力,确保中心的有效运行。

(二) 独立的运行权限与高效的管理层级

绝大多数美国大学教师发展中心为独立建制,与其他部门或院系间不存在隶属或挂靠关系,因而拥有高度的自治权,能够根据学校实际情况自主筹措经费、开展需求调研和人员选聘,并设置具有特色的项目活动。学校从制度等层面给予保障,同时在一定限度内承担监管及辅助职责,避免过多干预,从而有利于充分发挥中心独立自主的管理优势,形成高效的运行体系。此外,美国大学教师发展中心一般采取扁平型、矩阵式的组织结构,垂直层级较少且分工明确,各层级部门之间不设严格限制,鼓励资源共享,因而体现出简明高效的特点。中心内部工作人员之间的关系是平等而开放的,其角色并非一成不变,而是经由活动项目相互联结,根据服务内容及自身专业特长随时组建联动协同的任务团队,灵活高效地开展分工协作。虽然这种分合有序、充满弹性的管理模式对工作人员的要求较高,但在实践中有利于“使中心的组织资源得到优化配置”^[6],特别是能够基于任务整合人力资源,更好地促进人员之间的交流互动,形成最为有效的工

作理念与服务手段,最大程度地提升中心的服务质量。

(三) 多元的受众群体与广泛的支持体系

美国大学教师发展中心的服务群体广泛而多元,除了广大教师外,还涉及学校及院系的教學管理者、教辅人员、博士后研究人员,以及今后有意从事教师职业的学生群体。一些高校在为本校师生提供服务的同时,甚至还将受众拓展至国际研究生助教等,可以说囊括了有关教学的各类人群。在此基础上,中心精准区分不同群体的诉求及特点,有针对性地开展工作的,为多元受众量身设计涵盖职业生涯各阶段且形式多样、内涵丰富的项目活动,充分尊重并满足不同服务对象的需求。在这一过程中,中心具有较高的自主管理权限,但这决不代表其可以脱离他者而独立存在;相反,美国大学教师中心一贯重视合作,不仅同校内的专家学者、教学院系、技术中心、人力资源及学生事务办公室等个人或组织积极交流、通力合作,还同校外的其他高校以及社会团体组织加强联系,以获得更为广泛的技术和资源支持,实现效用的最大化。不少高校还设立国际合作项目、主动参与校企合作,从不同维度健全和完善教师发展中心运行的支持体系。相较于单纯依赖政府支持的做法,美国大学教师发展中心的建设较少受到限制,因而更能够在协同创新中获得发展。

参考文献:

- [1] 贾璐.中美研究型大学教学发展中心服务与保障体系比较研究——以中美六所研究型大学为例[D].大连:辽宁师范大学,2020.
- [2] 赵珂.中美两国高校教师发展中心比较研究——以美国密歇根大学和中国东南大学为例[J].南京理工大学学报(社会科学版),2016(4).
- [3] 任小琴,程廷廷.中美大学教师发展中心比较研究[J].中国高等教育评估,2017(2).
- [4] CRLT annual report 2019-2020 [EB/OL].
https://crlt.umich.edu/sites/default/files/2019-2020_CRLTAnnualReport.pdf.
- [5] The Berkeley Teaching Blog.Center for Teaching and Learning blog editors [EB/OL].2015-01-26.
<http://teaching.berkeley.edu/blog>.
- [6] 龙江莉.中美大学教师发展中心组织架构研究[D].西安:陕西师范大学,2014.

作者简介:陆璐(1982—),女,汉族,江苏南京人,博士,无锡商业职业技术学院副教授,研究方向为教师发展、思想政治教育。

(责任编辑:王宝林)