

美国西雅图大学教师发展中心的建设及启示

崔亚楠

(厦门大学 教育研究院 福建 厦门 361005)

摘要: 美国西雅图大学作为一所以高品质教学质量著称的研究型大学,近年来通过教师发展中心的建设,有力地推动了学校教学水平和科研能力的稳步提升以及全校师生的全面发展。西雅图大学教师发展中心以重视“所有人”的发展为使命,以自愿性、建设性和保密性为宗旨,强调在学习和教学、科研实践、职业发展三个方面为全体教职员工提供引导和服务。通过梳理西雅图大学教师发展中心的发展理念和特色实践,总结其建设过程中的先进经验,为我国高校教师发展中心的建设提供有益借鉴。

关键词: 西雅图大学; 教师发展中心; 发展理念; 特色实践

中图分类号: G649.3 **文献标志码:** A **文章编号:** 2095-3860(2017)02-0167-06

DOI:10.13915/j.cnki.fzfy.2017.02.022

近年来我国各高校纷纷掀起一股建设教师发展中心的热潮。目前我国大部分高校都设有教师发展中心或教师发展培训处,但普遍缺乏建设经验和专门人才,对教师发展中心的建设仍处于摸索阶段。美国作为世界上高等教育发展最成熟的国家之一,其教师发展中心的建设也成为很多国家的典范。我国不乏对美国常春藤大学教师发展中心建设经验的研究,而西雅图大学作为美国西北部一所以高水平教学质量著称的私立研究型大学,其教师发展中心自创建以来通过专业化的教师发展规划和完善的学科建设安排,日益成为西雅图大学对教学使命和教育质量承诺的重要保证,对我国高校教师发展中心的建设具有经验借鉴和示范作用。

一、教师发展与教师发展中心

教师发展是高等教育研究和实践中的一个子学科,对于“教师发展”这一概念,国内外众多学者给出了不同的定义^[1]。克劳认为,高校教师发展是教师成员的全面发展——作为人、作为专业人员、作为学术界成员的发展;图姆斯提出高校教师发展包含三个方面的内容:专业

发展、课程发展和组织发展;阿尔伯特指出,在实践中很难将教师的教学发展、专业发展和个人发展区分开来。美国高等教育联合会曾提出,教师发展由组织发展、教学发展、专业发展和个人发展四方面组成。

美国于1961年在密歇根大学建立了最早的教师发展中心,迄今为止经历了“学者时代”“教学者时代”“开发者时代”“学习者时代”“网络时代”五个阶段,已成为教师发展中心建设最成熟、最完善的国家。我国的教师发展中心建设从2012年开始,目前众多高校纷纷建立起教师发展中心或教师发展培训处。但是我国这类机构在建设过程中呈现出缺乏专业人才、偏重对教学方法的培训、以新晋教师为主要对象的特点。

二、西雅图大学教师发展中心概况

美国西雅图大学成立于1891年,全校设有9个校区,目前共有7400多名本科生和研究生,它以专注于对所有人的教育为使命,以致力于为全社会服务为愿景,希望通过对教师队伍编制的专业安排和领导人在管理实践过程中的

作者简介: 崔亚楠(1994—),女,山东青岛人,硕士研究生,研究方向为高等教育、教师发展。E-mail: 775053928@qq.com

积极授权两种方式实现公正的、具有人文关怀的教育。在发展中,西雅图大学确立了以关怀、追求学术卓越、保护多样化、坚定信仰、坚持正义和培育领导力六要素为核心价值观,在这一价值观的指引下,该校成为美国西北部第一所私立研究型大学。

西雅图大学教师发展中心于2004年建立,最初称为“卓越教学中心”(Center for Excellence in Teaching and Learning,以下简称“中心”)。从名称上看,该中心的工作似乎偏重于解决教师的教学能力问题,实际上从2007年开始,中心就开始关注教学以外的教师发展问题,如科研实践、职业发展、学术领导力,但对教学的关注依然是这一阶段的重点。2012年,中心开始关注教师职业发展问题,并认识到应该改变中心的名称。在对全体教职人员做了调查的基础上,更名为“教师发展中心”(Center for Faculty Development)^[2]。至今西雅图大学教师发展中心与教师之间的关系仍然遵守着自愿性、制度化和保密性的宗旨,该中心一如既往地支持教员发展自己的职业生涯,使他们在西雅图大学获得一名教师真正的满足感。

西雅图大学教师发展中心以一个年度为时间节点,每年发布年度发展报告,记载该中心由建立到逐步发展过程中的得与失,通过该报告教师可以了解上年度中心做了什么工作、与哪些人共事,以及这些工作成效如何。该中心设有战略规划组,由教师和中心管理人员组成,每个季度召开2~3次会议,讨论如何才能更好地支持教师发展以及中心的战略问题。年度发展报告和战略规划组从过去和未来两个视角实现了对中心建设的有效监督、反思和规划,保证了中心建设的长远可持续发展。

2015—2016年度与西雅图大学教师发展中心建立合作关系的教师达到398人,其中379人为教职人员和图书管理员,占全校777名教职人员和图书管理员的49%。10年间参加中心的人数增加了近3倍^[3],这充分显示了西雅图大学教师发展中心的卓越建设成效。

三、西雅图大学教师发展中心的建设

1. 发展理念和建设框架

西雅图大学教师发展中心属于该校的一个

独立行政部门,与学校其他行政部门没有隶属关系,学校教务部门承担对中心的监督工作。中心设有5名专职人员,其中中心主任1名、职业发展规划副主任1名、教师发展顾问1名、高级教职研究员1名、高级行政助理1名。中心还设有教师咨询委员会,由来自各个学院的教职人员构成,他们大多也是中心活动的参与者,一般承担教师培训和咨询顾问的相关工作。

在西雅图大学使命和价值观的指引下,教师发展中心的发展目标非常明确,即通过专业的、跨学科的方式从教学能力、科研实践和职业发展三个方面提高全体教职人员的素养。中心的所有活动也围绕这三个主题展开,在活动设计中,中心从教师交流社区、职业发展平台、服务导向、教学资源、奖励制度和社交网络六个维度设计各项活动。

2. 特色实践活动

教师交流社区、教师职业发展平台和服务导向是西雅图大学教师发展中心建设中的特色实践活动。

(1) 教师交流社区

作为一所以教学质量著称的大学,教师的质量和发展的质量是西雅图大学教师发展中心关注和研究的重点。中心的目标之一是促进西雅图大学的全体教职人员在教学实践和学术问题上的深度对话,因此构建教师交流社区、促进教职人员之间交流沟通成为中心活动的主要内容。所有项目对全体教职工开放,中心充分运用网络平台,教职人员可通过调查猴子(Survey Monkey)报名中心的各项活动,在简化报名流程的同时实现数据监测。通过强调专业和跨学科的方法,中心在对所有学科专业教师队伍的建设过程中采用多样化形式,主要有以下几种:研习会(工作坊)、直接对话、同行咨询项目、课堂教学观摩、教职员工作习组、教学调查成果反馈、教员学习社区、国家职业发展规划中心平台等,其中一些成效卓越的典型活动方式如下:

① 研讨小组和工作坊。工作坊的意义是通过讨论学校外部发表的一般作品和中心偶尔做的基于校园的调查,发现怎样将一个普通的问题与学校发展相关联。西雅图大学教师发展中心的目標之一是以国际和国内对高等教育的调查成果为基础,促进该校学科关于教学实践

的深层对话。研讨小组和工作坊项目对学校的全体教员开放,人人都是可以参与研讨,实践证明,在这种研究基础上的再研究能很好地帮助全体教员及其研究的进步。作为对项目成果的回音,自2007年起中心创立了学科作品小组,这些小组活动不仅使教职员工间建立了深厚的友谊,也提高了责任意识。同时,专门的跨学科安排使教职人员可以自始至终在自己的领域保持专家的地位,极大地激发了其研究热情。

② 直接对话。2011年中心开创了一种新形式——直接对话。作为一种非正式会面,中心组织教员在某个下午与同事分享自己的观点和想法,以促进对话,激发灵感。谈话内容不只是局限于当前的研究课题,在中心工作人员的调节和控制下可以讨论更多的关于西雅图大学建设内容。

③ 教员学习社区。2016年中心提供了多次团体学习机会,每次学习围绕一本书展开。教员学习社区通常由6~12人的跨学科教员组成,在一个积极的、合作的项目中定期集会,参与者根据选择的书目,找一个自己感兴趣的内容并发表观点、创新思维,并以报告的形式向小组汇报学习成果。在这个过程中,中心为社区提供书目的影印版、零食和一名指定的主持人。每次集会可以讨论在阅读过程中的疑惑、收获和新想法或者项目的最新进展等内容。

④ 教师写作小组。小组由3~4个不同学科的成员组成,设置一个学习目标,以1~2个月为周期定期集会。小组成员一起通过头脑风暴法思考怎样克服困难、找到学术自信、按时完成任务等问题。

⑤ 部门主管的实践活动。中心不仅针对普通教师,也为管理层人员设计了相关活动。这些活动主要是为来自学校各个学科的部门主管提供非正式论坛的机会,促进他们分享观点、专业知识、管理实践等。

⑥ 新领导人研究所。该研究所是专门为新任系主任或项目主管设计的,这些人员在大学的顺利运作和教师发展方面起着至关重要的作用。为了提高他们担任新角色的能力和效率,中心培养的领导力包括:领导自我评估能力、沟通和解决问题能力、组织战略规划和目标设定能力、适应大学行政结构的能力。

(2) 教师职业发展平台

① 理论依据。西雅图大学教师发展中心对于教师职业发展的规划有两个重要的理论支撑:一是斯特菲的教师职业生涯理论^[4],二是莱文森的成人发展理论^[1]。斯特菲将教师的职业生涯分为五个阶段,分别是预备职业阶段、专家职业阶段、退缩职业阶段(产生职业倦怠时期)、更新职业阶段和退出职业阶段。基于这一理论视角,西雅图大学教师发展中心在实践中国绕这五个职业生涯阶段为教师职业发展设计、提供符合各个阶段发展特征的相关活动,极大地满足了教师对自身职业发展的需要,对于减少职业倦怠、提高教师改善工作的积极性具有重要意义。莱文森用“时期”来表达不同的人生周期,他将人的一生分为前成年期、早期儿童期的转换期、早成年期、早成年期的转换期、中年期、中年期的转换期、晚成年期和晚成年期的转换期八个时期,并指出人在不同时期发展过程中的需要和问题受到前一阶段需要解决问题的影响,需要矛盾是每一阶段发展的动力。在这一理论的支撑下,西雅图大学教师发展中心对教师在每个职业发展时期的问题、成绩进行检测统计,并因人而异地为其定制符合自身发展规律的下一发展时期目标。

② 教师职业发展平台建设。西雅图大学教师发展中心自更名以来,特别重视教师职业生涯的规划和发展。中心在教师学术职业生涯的各个阶段给予充分关注和支持,不以教师的身份背景区别对待,无论是教育者、学者还是学校工作人员或是学科带头人,都可以在教师发展中心找到适合自己的项目和专属自己职业发展的方案。中心希望通过教师间的直接对话、中心对教师队伍编制的专业安排以及对教师完成学术任务的奖励,使每个人都能成为发展平衡的、取得成功的学科成员,并从三个方面进行活动设计:职业发展规划项目、激励项目、职业技能培训。

在设计中,针对教职人员早期、中期和后期的职业发展,中心为其设定了符合各个时期职业发展特点的目标:早期的职业目标是建立学术职业,中期是在某一或多个领域表现突出,后期则是投资资助下一代人发展^[5]。每个时期教职员工可参与的具体活动如表1所示。

表1 西雅图大学教师发展中心教师职业发展主要实践活动^[4]

类型	早期职业发展	中期职业发展	后期职业发展
教学活动	新教师学院 积极的学习研讨小组,课程设计工作坊和学习社区,直接对话	课题设计研讨,高影响因子实践,同事磋商,直接对话	高影响因子实践,同事磋商,网络检索共享系统,直接对话
科研实践	新教师学院,新教师习作小组,国家职业发展规划调研实践小组	跨学科调研,习作小组中后期,教学奖金	习作小组中后期,跨学科调研,教学奖金
职业规划	新教师学院,新学术学习小组,国家职业发展规划工作坊系列	网络检索共享系统,新领导人研究所,部门主管的实践,国家职业发展规划工作坊系列	网络检索共享系统,部门主管的实践,直接对话,退休预先研讨

教职人员不仅可以根据自己的职业发展时期、职业身份选择参与适合自己的职业发展项目,还能申请中心的激励项目。为减少教职人员在长期的学术生活中产生职业倦怠,西雅图大学教师发展中心通过提供科研经费、发布网上公告或活动证书等形式对教师的创新性学术研究和卓越教学能力进行奖励和激励。这不仅激发了教职员工进行科研、教学研究的热情,也为他们的研究工作提供了资源和支持。

(3) 服务导向

服务教师、让教师满意是西雅图大学教师发展中心的目標,也是保证活动实效和教师满意度的重要原则。中心通过设定奖励项目、提供学校资源等形式多样的教师发展活动,大大提高了教职人员提升自身教学水平的需求和主动参与交流讨论的积极性,促进了中心和全体教员的合作,增强了教职员工对教师工作的认同感和对教师发展中心的归属感。

① 奖励制度。教学奖励包括教学成绩和出版著作。在研究教学和学习的过程中,不仅可以提高教师的理论水平,而且通过课堂观摩和教学竞赛的完成,有助于帮助教师获得相应奖励,或者通过出版物或演示文稿分享新知识,其中应用于教学和实践的部分也可获得相应奖励。奖励制度的建立依赖于教学和科研的各项活动,不仅大大提高了教师对中心活动的参与度和积极性,也促进了教师在竞争中学习,提高了各项活动的交流和学习质量。

② 教学资源。学校不仅是学生成长的地方,也是教师成长的地方。因此,西雅图大学教师发展中心充分利用学校资源,为教师的发展提供一切便利条件,中心提供了多种资源,包括

跨学科师资力量、娱乐学习场所、图书馆资源、国内外交流项目、网站资源、继续深造学习机会等,并将这些以条文方式呈现,便于教师查阅。同时教师还可通过填写在线咨询申请表,随时向中心提出这些资源以外的有助于自己发展的合理要求,中心会尽力帮助满足教师需求。

③ 教师年。西雅图大学教师发展中心将2015—2016年定义为“教师年”^[6],这是一项基层服务性工作,从2015年春天起开始计划一系列活动,如教学分享、开放课堂或是关于教学意义和方法的一系列讲座。这些活动在丰富教师枯燥单一的教学生活的同时也传授了教学技能和方法,使教职员工在增强归属感的同时提高对中心的认同度。教职员工有了属于自己的节日,不仅增加了工作热情,也培养了使命感和责任心。

四、启示与建议

美国西雅图大学教师发展中心经过10多年的建设,已成为一个较成熟的教师发展基地。通过分析西雅图大学教师发展中心的发展及特点,笔者提出我国研究型大学在教师发展中心建设过程中应考虑的几点要素。

1. 构建教师交流社区,促进教师对话沟通

西雅图大学教师发展中心特别重视教师交流社区对教师发展的作用,在教师教学、科研水平和职业发展能力的提高上采取设立各种工作坊的形式,形成一个个研讨小组,使教师有机会与自己的同事或者跨学科的教师交流,在交流中丰富教师的知识、促进教师学习,极大地提高了激发创新的可能。发展比培训更能促进教师各方面能力的提高^[1],因此,在我国高校教师

发展中心的建设过程中,要充分利用工作坊或研讨小组这种交流平台,引导教师在其中进行有效的沟通,并将此作为一项重要的教师发展手段。

2. 搭建职业发展平台,以教师职业发展带动学科发展

促进教师职业发展和规划是教师发展中心的重要使命之一,然而在建设中这一使命却容易被教育教学培训冲淡。西雅图大学教师发展中心建立初期一直致力于提高教师的教学水平,转型期中心扩展职能和使命,认识到教师发展内容的多样性,将教师职业发展作为中心的重要任务,建立起以早期、中期和后期为划分标准的职业发展项目,这一转型也极大地提高了中心对教师发展的成效。当前在我国高校教师发展中心的建设过程中,对教学发展中心的认识存在一定的误区,容易将其完全等同于教师培训机构,偏重于单一的教师教学能力的培训和提高,且在活动设计中缺少对管理层人员和老教师、退休教师的服务内容。因此,在实践过程中要转变“教师培训”的观念,确立“教师发展”的理念,并扩展服务对象,使中心能够为多层次的教职人员提供发展规划。

3. 充分利用学校教学资源,深化教师发展中心服务职能

教师发展中心应是教师发展的服务单位而不是管理单位,实践中我国很多高校教师发展中心由于隶属于教务部门或其他行政部门,管理色彩比较浓厚,这不利于中心与教师建立合作关系,也不利于中心站在教师的角度为教师提供切实符合其需求的活动。服务比管理更能适应实践的需要^[1],西雅图大学教师发展中心在建设过程中始终以服务为导向,将自身定义为教师发展的引导者和服务者,切实关注教师的需求和发展需要,在此基础上与教职员工建立良好的合作交流关系,才能够取得教师发展培育的成效。因此,我国高校教师发展中心在建设过程中应去行政化,找准自身定位,以服务为导向致力于为教师发展创造条件。在服务过程中要立足于学校自身使命,充分利用学校的教育教学资源,因地制宜地开展教师发展活动和项目。教师发展项目要瞄准教师实际需求,以服务为导向为教师提供全面的服务,帮助教

师提高教学水平、科研能力和自身学术素养。

4. 以激励带动参与,建立形式多样的奖励制度

西雅图大学教师发展中心提供的科研经费支持、活动参与认证等一系列奖励和激励制度是促进教师有效参与的保证,教师能够基于自身发展需要在活动中获得自我认可和能力提升,真正体现了教师发展的意义。此外,中心自己设立的一些小型庆祝活动也增添了教师学习过程中的趣味。而我国目前的教师发展中心在这方面的建设较为缺失。一方面我国很多高校的教师发展中心隶属于教务部门或其他行政部门,无权提供如科研经费类的奖励,层层申请的制度安排降低了中心为教师发展谋福利的积极性;另一方面,当前我国高校教师发展中心的服务性导向较弱,管理性倾向明显,妨碍了对教师学习发展激励措施的设计。这导致了教师对中心的认同度低,不愿参与教师发展中心的活动,阻碍了教师发展中心建设的步伐与推广。因此在教师发展中心建设过程中要注重奖励和激励制度的建立和实施,以激励带动参与。

5. 与时俱进,发挥科技产品和社交网络平台的作用

西雅图大学教师发展中心运用调查猴子进行活动登记与统计,不仅简化了报名流程,扩大了参与度,也便于后期的数据监测。同时运用FAQNet系统^[7],帮助西雅图大学教师检索找到超出他们自身学科知识和学术生活的各个领域的具有专业知识的同事,使教师们不需要建立一个正式的关系就可以领略对方的智慧,进行思想上的交流,极大地促进了学术传播与沟通以及学术创新。因此,在我国高校教师发展中心的建设过程中要与时俱进,充分发挥科技产品和社交网络平台的作用,这不仅可以加快教师发展中心的建设,也方便教师参与学习和活动。

五、结语

教师作为高等教育的重要构成要素之一,高校教师发展是关系到学校建设质量的重要问题。因此,要抓住我国当前高校教师发展中心的建设的有利时机,通过构建教师交流社区、搭建职业发展平台、深化教师发展中心服务职能、建立奖励制度、发挥社交网络平台的作用等促进

教师发展中心的建设,以此加快我国高校建设一流大学目标的实现。

参考文献:

- [1] 徐延宇. 高校教师发展: 基于美国高等教育的经验 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2009: 242.
- [2] Faculty development [EB/OL]. [2009 - 06 - 14]. <https://www.seattleu.edu/faculty-development/about-us/faculty-development/>.
- [3] Annual report 2015/16 [EB/OL]. [2016 - 07 - 10]. <https://www.seattleu.edu/media/center-for-faculty-development/files/aboutus/2015-16-Annual-Report-Center-for-Faculty-Development.pdf>.

- [4] 赵敏. 基于教师职业生涯周期理论的高校青年教师专业发展研究 [D]. 苏州: 苏州大学, 2011.
- [5] Developing faculty across the career span [EB/OL]. [2012 - 05 - 11]. <https://www.seattleu.edu/faculty-development/your-career-stage/>.
- [6] About the year of the teacher [EB/OL]. [2016 - 03 - 09]. <https://www.seattleu.edu/faculty-development/yearoftheteacher/>.
- [7] How to find a faculty expert [EB/OL]. [2014 - 01 - 10]. <https://www.seattleu.edu/faculty-development/faqnet/>.

(责任编辑: 姚时斌)

(上接第 157 页)

无限可能,也对创业者提出了求新、求众、求异的要求。希望大学生怀揣“中国梦”,把握新常态的发展脉搏,以工匠精神奋力前行,不断抒写创业实践的华彩乐章,成为大数据时代真正的“创客达人”。

参考文献:

- [1] 刘波. 鼓励大学生创业也是“新常态”的一部分 [N]. 21 世纪经济报道, 2014 - 12 - 12.
- [2] 杨永超, 章飞. 基于创业过程的创业倾向影响因素

构建 [J]. 辽宁经济管理干部学院学报, 2010(6): 76 - 77.

- [3] 鲍洁, 孟向红. 大学生创业选择影响因素研究: 以安徽省某校为例 [J]. 黄山学院学报, 2014(8): 115 - 116.
- [4] 郑思齐, 符育明, 刘洪玉. 利用排序多元 Logit 模型研究城市居民的居住区位选择 [J]. 地理科学进展, 2004(9): 86 - 93.

(责任编辑: 吴文英)

(上接第 166 页)

<https://cte.smu.edu.sg/faculty-development/>.

- [7] SMU teaching excellence awards [EB/OL]. [2016 - 09 - 21]. <https://cte.smu.edu.sg/teaching-excellence-awards>.
- [8] Pedagogy project scheme [EB/OL]. [2016 - 09 - 22]. <https://cte.smu.edu.sg/technology-integrated-teaching/pedagogy-project-scheme>.
- [9] MOE tertiary education research fund [EB/OL]. [2016 - 09 - 22]. <https://cte.smu.edu.sg/sotl/grants>.
- [10] President's incentive for blended learning [EB/OL]. [2016 - 09 - 22]. <https://cte.smu.edu.sg/blended/pibl>.

- [11] Student feedback on teaching-schedule [EB/OL]. [2016 - 09 - 23]. <https://cte.smu.edu.sg/student-feedback/schedule>.
- [12] 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.
- [13] 吴立保, 张永宏. 超越教师发展: 范式转换与教学发展中心的建构 [J]. 比较教育研究, 2014(5): 77 - 83.
- [14] 顾佳峰. 高等教育中的互动式教学: 以北京大学“世界课堂”为例 [J]. 黑龙江高教研究, 2013(2): 24 - 27.

(责任编辑: 吴文英)