

# 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

赵 珂

(南京理工大学 人事处 南京 210094)

**摘 要:** 本文在概括介绍中美两国高校教师发展中心建设的基础上,重点分析了两所比较典型的大学——美国密歇根大学和中国东南大学教师发展中心的目标定位、工作职责、机构设置、人员配备、服务对象和服务内容等情况,通过全面和重点相结合的对比分析方法,探索有助于我国现阶段高校教师发展中心建设的启示。

**关键词:** 教师发展中心; 中美高校; 比较研究

中图分类号: G451.2

文献标识码: A

文章编号: 1008-2646(2016)04-0063-05

1931 年,梅贻琦在就任清华大学校长时的演讲中说到“所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也。”哈佛第 23 任校长科南特也曾说:“大学的荣誉不在于它的校舍和人数,而在于一代又一代教师的质量。一所学校要站得住,教师一定要出类拔萃。<sup>[1]</sup>”中美两位著名大学校长的发言不约而同地指出了“高水平师资”是体现高校水平和实力的决定性因素,是人才培养和科学研究的主体,是高等教育乃至社会发展进步的关键要素。

如何促进高校教师队伍发展,是高校建设永恒的话题。世界一流大学的成功经验表明,在大学内部建立旨在促进教师专业、教学和组织、个人等方面发展的教师发展中心(以下简称中心)等类似机构,是一项卓有成效的建设举措,对高校教师能力提升和全面发展具有积极的意义。美国是高校中心建设比较成熟的国家代表,该国典型的中心建设情况是什么样的?与国内的后起之秀相比,共同点和区别在哪里?

### 一、中美两国教师发展中心基本情况比较

#### 1. 两国高校教师发展中心的发展历程

纵观世界发达国家高校教师发展的历史变迁,真正重视大学教师发展并建立专门机构都是与高等教育的大众化相伴而生的,是与提高高等教育教学质量的迫切要求相适应的<sup>[2]</sup>。二战后美国进入经济发展期,国民生活安稳,出生率骤升。到了 20 世纪六七十年代,婴儿潮一代的学生涌入校园,大学学生和教师的数量迅速增加,美国此时面临着人才培养质量不佳这一窘况<sup>[3]</sup>。美国密歇根大学是最先成立教师发展中心的高校,始于 1962 年,现已发展成为美国最大的教师发展中心之一。哈佛大学、斯坦福大学等先后在 1975 年成立了类似的中心,中心建设在 20 世纪 90 年代进入迅猛发展期,目前在美国超过 21% 的各类大学成立了中心,在全部研究型大学中,有 3/4 的学校设有中心。美国高校教师发展中心经历了不同的发展阶段,在服务对象上从单纯的学者拓展到所有教职工,在工作重点上从重视专业发展拓展到

收稿日期: 2016-04-20

作者简介: 赵珂(1981—),男,江苏徐州人,南京理工大学人事处副处长、助理研究员;研究方向:人力资源管理。

基金项目: 南京理工大学高等教育研究重点课题《高校教师发展中心研究》资助;江苏省研究生教育教学改革研究与实践课题《基于中美研究生导师队伍建设比较分析的创新型导师队伍建设研究》资助。

重视教学、个人和组织等全面发展,在理论上从教育学、心理学拓展到组织理论、人力资源管理理论等方面。

20世纪90年代末,中国高等教育开始扩招,短期内大量学生涌入高校,高等教育同样面临着美国六七十年代存在的优秀师资不足、教学质量下滑等问题。与此同时,国家对建设一支高水平、高素质的教师队伍,提高高等教育教学质量越来越重视。基于以上情况,在赴美国密歇根大学等高校调研的基础上,教育部会同财政部于2011年颁布《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》,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”。2012年,教育部颁布的《关于全面提高高等教育质量的若干意见》指出高校要普遍建立教师教学发展中心,提升中青年教师专业水平和教学能力。同年,教育部正式批准“厦门大学教师发展中心”等30所高校中心为“十二五”国家级教师教学发展示范中心,中央财政予以资助,以此引导高校建立适合本校特色的中心,拉开了内地高校大规模成立中心的帷幕。现阶段国内高校中心建设工作正处于起步阶段,工作职能的定位、组织机构的设立、活动方式的开展在不断探索与完善中,总体上开始朝专业化、制度化、规模化的方向发展。

## 2. 两国高校教师发展中心整体情况

根据调查汇总,美国高校中心大多定位为“教师的发展”,并通过关注教师的发展来保证人才培养质量。美国高校中心的组织机构主要以独立设置为主,合署为辅,其中独立设置的中心专、兼职人员较为充足;中心的职责因高校不同的目标定位而各具特色,但一般包含教师个人发展、教学发展和学校组织发展等方面;服务内容概括起来主要包括教师职业生涯规划、专业水平提升、教学技能培训、咨询、评估、沟通等方面,总体来讲机制体制健全、人员配备合理、职责各具特色、服务形式多样。

相对于美国中心的自发形成模式,我国现阶段中心建立主要依靠政府政策引导,目前阶段定位为以“提升教师教学质量”为目标。以教育部首批批准的30个“国家级教师教学发展示范中心”为例,国内高校中心组织机构主要以合署、挂

靠为主,独立设置为辅,中心专职岗位偏少,兼职人员不足;职责普遍包括提高教师专业水平、教学培训、教改研究、教学咨询、质量评估等方面;在工作上继承了国内比较完善的教师培训系统,并在此基础上不断探索职业生涯管理、现代教育教学技巧等新的理念方法。

## 二、个案分析

本节将对中美两国具有代表性的两所高校中心进行比较,分析其在目标定位、机构设置、人员配备、服务项目等方面的异同,尝试从微观的角度为我国高校中心建设提供借鉴。

### 1. 两所高校整体情况介绍

创建于1817年的密歇根大学(University of Michigan),被誉为“公立常春藤”,是美国历史最悠久的公立大学,拥有安娜堡(Ann Arbor)等三个校区,学生总数5万多人,在工程学领域拥有极强实力,该校在全球著名媒体USNews发布的2015年全球500所大学排行榜排名第17位。

东南大学(Southeast University)起源于1902年建校的三江师范学堂,是我国最早建立的高等学府之一,现在为中央直管、教育部直属,国家“211工程”、“985工程”首批重点建设的大学,拥有全日制在校生32000余人、专任教师2600余人,其工程学等7个学科进入ESI排名世界前1%。

由此可见,以上两所大学均为所在国建校历史久、学科专业全、师生规模大、以工科见长的公办综合性高等学府。

### 2. 两所高校中心情况介绍

1962年,密歇根大学建立全美第一个“教学和学习研究中心”(Center for Research on Teaching and Learning)。经过半个多世纪的探索和发展,该中心积累了丰富的经验,取得了丰硕的成果,成为美国高校教师发展理论和实践研究的领头羊,具有很强的示范借鉴价值,我国高等教育主管部门也曾于近年组织国内高校赴该中心学习教师发展建设经验。

东南大学的“教师教学发展中心”(Center for Faculty Development)正式成立于2011年,为学校独立设置的直属单位,2012年被教育部遴选为国家级教师教学发展示范中心,目前在江苏省起到了示范引领作用,服务已辐射到全国,在国内拥有

一定的影响力。

### 3. 两所高校中心对比分析

#### (1) 目标定位和工作职责

密歇根大学中心的使命是创建研究型大学的教学文化,改善大学的教学与学生学习,研究并推广教学研究成果,以提高学生学习效率。中心致力于为学习与教学实践提供支持和帮助,促进全校教学人员的专业发展。此外,中心还注重“重视教学、尊重个性和鼓励创造适合多元文化背景

学生学习环境”校园文化的建设<sup>[4]</sup>。

东南大学中心作为学校直属机构,以“服务教师发展,促进教师卓越”为使命。中心旨在通过教师研究、教学培训、教学评测、教学研究等功能为教师教学发展提供专业化、常态化和制度化的支持与服务。“为教师发展提供专业化的支持,为教学质量提供内在性保障”是中心确立的建设目标<sup>[5]</sup>。

表1 密歇根大学和东南大学中心主要职责

名称 职责	密歇根大学“学习与教学研究中心”	东南大学“教师教学发展中心”
主要职责	促进和改进教学活动 推动教师的专业发展 提供专业化的教学咨询和帮助 发展和持续建设大学教学文化 支持学生开展个性化多元学习 创造积极有效的教与学环境	弘扬教学文化 服务教师职业发展 完善教学咨询和测评 开展教学研究 促进有效学习

#### (2) 机构设置与运行保障

美国高校中心基本都是独立的,直接归属学术副校长或教学副校长领导。密歇根大学中心作为独立的机构,隶属于教务长(常务副校长)办公室,中心的预算有2/3来自教务长所支配的经费。总的来讲,密歇根大学中心拥有明确的隶属关系、独立的机构设置、有效的条件保障。

东南大学中心是一个独立的直属单位,实行校领导主管下的中心主任负责制,中心下设教学研究部、教学资源部、教师测评部、教师发展部、学习发展部和办公室等部门。中心运行主要靠学校经费支持,拥有相对独立的办公和活动场所。

隶属关系决定了教师发展中心在大学中的地位,体现了不同教师发展中心特有的组织结构形态,是教师发展中心管理权限归宿的标志<sup>[6]</sup>。虽然本文选取的两个样本案例都是独立机构并且运行卓有成效,但是我们通过查阅资料发现美国中心有75%是独立机构,而就目前我国30个示范中心而言,实际上近75%挂靠于高校其他部门。

#### (3) 岗位设置与人员配备

2011年,密歇根大学中心设有执行主任、业务管理主任、副主任,中心有全职人员25人,其中

12位具有博士学位,是从事教师发展的专业人员;兼职人员25人(研究生教学顾问);另外还聘有兼职演员20人(负责教学短片);中心还设有教师顾问委员会,由来自学院的12名院系领导组成,任期为两年<sup>①</sup>。中心岗位权责划分清晰、具体,并对相关交叉工位工作建立“伦责制”,还制定了“指南手册”来具体交代各岗位的职责<sup>[7]</sup>。现中心主任曾在美国教育部工作,并担任过校长助理和系主任,拥有很多实际的课堂教学经验和丰富的管理经验。中心近一半全职人员拥有博士学位,有能力开展教学并帮助其他教师。

建设初期,东南大学中心设全职岗位5个,另有兼职岗位若干。中心主任由经验丰富的国家级教学名师担任,其他全职人员也拥有较高的学历。东南大学采用简化笼统的方式来描述岗位说明,没有对交叉工作的职责做出具体交代,也无指南手册。中心工作由中心主任管理的6个部门完成,与部门建设目标和工作职责相比,人员配备显得较为紧张。

#### (4) 服务对象与服务内容

密歇根大学中心开展的项目覆盖学校的所有学院,提供的服务涵盖各个职业阶段和年龄阶段

① 来自百度文库,鄯大光《建立“大学教师发展中心”的思考与建议——2011年中国——密歇根大学教师发展研讨班考察报告》。

的教师以及需要在学习方面提供帮助的学生。中心对教师的服务包括新教师培训、教学总结,以及应院系要求提供教学咨询;全校新进教师的入职培训;学生意见反馈,特别是对新进教师;开设教学研讨会或工作会议;提供教学评估与帮助;组织课程录像和教学观摩;对学院教学管理人员进行职业培训;建立与维护教学策略网站;出版关于教学与学习的研究刊物等。同时,中心对学生学习的服务包括为各本科教学学院的院长提供核心课程的学生学习评估;建立评估网站,为教师提供有关资源;举办教务会研讨教学数据收集、教学问卷调查,协助教师收集学生的学习情况并提出改进建议;对教师和教学管理人员开展咨询与评价;为教学评估、课堂教学研究、教师教学与学生学习的研提供研究支持等。

东南大学中心服务对象也包括教师和学生两个群体,基于其目标和使命,中心以服务教师发展为工作重心。在服务教师方面,集中在弘扬教学文化,促进教师职业发展,提升教师技能等方面,具体项目包括开展新教师入职培训、研究生助教培训、中青年教师专项技能培训、教学工作坊、课堂观摩、录像分析、微格教学、教学咨询、教学督导、教学评测等内容。同时在服务学生方面,开展促进有效学习的活动,开展学习策略研究,举办新生研习活动,帮助学生学会学习和研究,开展师生、生生互助互动活动,提供有关学习的咨询和服务等方面。

### 三、结论和启示

从广义上说,高校教师发展可以是所有在职大学教师,通过各种途径、方式的理论学习和实践,使自己各方面的水平持续提高,不断完善。从狭义上说,高校教师发展,更多地强调其作为教学者的发展和提高,也就是强调教师教学能力的提高<sup>[8]</sup>。“教师发展”在教师职业生涯的不同阶段,在教师工作职责的不同层面有不同的内涵,因而教师发展中心的设立必须设定明确的目标定位,有所为有所不为,坚持专业化发展。

#### (1) 明确目标定位

目标定位是一个机构的灵魂,是其成立的初衷和发展方向。我国高校中心在“自上而下”的成立浪潮中应保持清醒的认识,需要在分析自身问题,寻找破解途径的基础上,结合校情确立目标

定位和机构职责。研究型大学与教学型的院校办学理念不同,学校使命和职能不同,提高本科绩效与质量的着力点就应有所不同。建设研究型大学所面临的首要任务就是不断提高大学科学研究能力的同时提高教师的教学水平以培养学生的学习和科研能力。<sup>[9]</sup>因此突出特色发展,也是大学建设中心时需要充分考虑的问题。

现阶段,我国高校中心的职能定位较多侧重“教师培训与发展”,对营造教学文化、回应组织需求、满足教师需求、促进学生高效学习等方面重视还不够,只有不断地拓展中心职责,才能切实有效地实现“提高人才培养质量”这一核心目标。

#### (2) 科学设置机构

通过比较研究指出,尽管独立性和合署型教师发展中心各有利弊,但从教师、学生的认可和接受角度,独立型中心无疑更佳。<sup>[10]</sup>但在目前国内高校的运行体制中,无行政职责、完全独立的专业服务机构难以高效开展工作,无法有效地做好沟通协调和资源调配。

综上,建议在我国有条件的高校设置相对独立的教师发展机构,也可以在筹建阶段和运行初期挂在教务、人事等部门运行。但是机构必须能够得到校领导的授权并由分管校长直接负责,由涵盖相关部门和院系负责人的委员会领导,独立预算,独立办公,设置充足的专职岗位,辅以必要的兼职岗位,以避免机构职责交叉,利于高效开展工作。

#### (3) 合理配置人员

参照国内外已有教师发展机构的人员配置,中心建议实行专兼职结合模式,选派合适人员到合适的岗位,同时注重人员的专业化培训。

专职人员负责处理教师发展中心的日常事务,保证中心正常运转,属于核心团队。中心主任作为部门负责人,合适人选应该是具有一定的教学科研、管理工作经历的兼备型专家,能够协调各方关系,谋求支持。中心其他专职人员也应具有教师资格,热心教育事业,乐于帮助他人。兼职人员可以聘请学科带头人、教学名师、教育技术专家、职业发展咨询专家、志愿者等,既为中心建设提供指导与建议,又直接从事具体工作。

#### (4) 坚持服务理念

中心坚持服务理念,基于其目标定位,体现在服务对象、内容、态度等多方面。根据目标定位,

国内高校中心宜定性为研究服务机构,有别于拥有明确管理职责的行政机构。中心作为第三方机构独立于一般的行政机构,不简单定位为组织者、运动员、裁判员,便于拉近教师、学生及其成员的距离,可以使研究、评估、奖励等工作的开展更加客观、公正,促进中心更好地拓展工作。

中心的服务对象应以青年教师为主,拓展至管理人员、教学辅助人员等全体教职工,涵盖教职工入门见习期、方向确定期、稳定发展期和离岗消退期等职业发展各个阶段。

好教师不是天生的,是后天造就的,只有掌握扎实的理论知识,使用科学的教学方法,才能培养更杰出的学生。服务教师首要就是关注教师职业发展需求,特别是针对教师制定个性化的培训指导方案,多措并举帮助教师提高教学质量。

中心的工作是循序渐进的漫长过程,是一项纷繁复杂的系统工程,短期内可能成效甚微,长期看必然收益颇丰,因而需要工作人员坚定理想信念、持之以恒。

#### 参考文献

- [1] 睦依凡. 大学校长的教育理念与治校[M]. 北京: 人民教育出版社, 2001: 240 - 241.

- [2] 程欣. 追求高效教学的斯坦福大学教学中心[J]. 教育评论, 2012(4): 153 - 155.
- [3] Gustafson Kent, Bratton Barry. Instructional Improvement Centers in Higher Education: A State Report [J]. Journal of Instructional Development, 1984(2): 2 - 7.
- [4] 吴薇, 赵莉. 美国公私立大学教师发展特点比较——以哈佛大学和密歇根大学为例[J]. 高教发展与评估, 2013(7): 95 - 102.
- [5] 李霄翔. 成长的摇篮 发展的舞台 传承的沙龙——东南大学教师教学发展中心巡礼[N]. 东南大学学报, 2014 - 05 - 18.
- [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: 22 - 23.
- [7] 汪霞, 崔军. 中外大学教育发展研究中心研究[M]. 南京: 南京大学出版社, 2013: 13 - 14.
- [8] 潘懋元, 罗丹. 高校教师发展简论[J]. 中国大学教育, 2007(1): 5 - 8.
- [9] 康斯坦斯, 库克, 等. 提升大学教学能力——教学中心的作用[M]. 陈劲, 等, 译. 杭州: 浙江大学出版社, 2011: 27.
- [10] 朱正伟, 袁侨英. 我国教师发展中心建设的思考[J]. 高等建筑教育, 2014(1): 153 - 156.

(责任编辑、校对: 臧莉娟)

## A Comparative Study on Chinese and American Faculty Development Center Construction —University of Michigan and Southeast University as a Case in Point

ZHAO Ke

( Personnel Division , Nanjing University of Science and Technology , Nanjing , Jiangsu , 210094 )

**Abstract:** Based on a brief summary to Chinese and American universities' faculty development center construction, this paper focuses on two representative universities, namely, University of Michigan in the United States and Southeast University in China. The analysis covers target orientation, responsibilities, organization setting, personnel setting, service subjects, service contents, and so on. Such a macro - micro comprehensive exploitation provides insights and implications for Chinese universities' faculty development center construction.

**Key words:** faculty development center; Chinese and American universities; comparative study