

大学教师发展的系统规划与实践

——牛津大学教师发展中心的经验及其启示

邓 嵘^{1,2}

(1. 清华大学 教育研究院, 北京 100084; 2. 首都师范大学 大学英语教研部, 北京 100048)

〔摘 要〕 教师在整个教育系统中起关键性决定作用, 教师发展是世界一流大学的重要基础, 教师发展中心的贡献更是功不可没。本文以 Oxford Learning Institute 为例, 通过对其组织机构、培养模式以及特色项目方面的系统规划和实践等方面进行描述, 旨在为我国高校教师发展在战略系统规划、组织机构建设、教师培养模式以及课程建设等方面提供有益借鉴。

〔关 键 词〕 牛津大学; 教师发展中心; 系统规划

〔中图分类号〕 G40-059.3 〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1002-8064(2017)01-0037-06

人们常常羡慕和钦佩世界一流大学的人才培养质量, 课程管理与建设水平的优势, 以及科学研究成果的创新性与对经济社会文化的贡献, 人们也许都知道, 所有这些令人目眩的成就, 在很大程度上是因为世界一流大学所拥有的世界一流的教师队伍。可是, 很多人可能并不清楚的是, 世界一流大学的这支一流教师队伍的后面, 还有一个系统化的教师发展规划与支撑这个规划的专业化机构及其实践。其中, 牛津大学教师发展中心就是其中一个十分典型的例子。

一、教师发展是世界一流大学的重要基础

所谓大学教师发展, 指的是大学教师入职以后, 为了适应学科与高等教育的发展, 以及社会发展的要求, 不断提高自己职业素养的过程。这是一所大学保持其教学竞争力的必要途径, 也是一所大学不断提高教学质量的重要方式。同样, 它也是大学教师本身职业发展的内在要求。从国际经验来看, 高水平大学和世界一流大学通常都非常关注教师的发展, 并且将它作为建设一流教师队伍的重要途径。而教师发展的系统规划则是体现了 21 世纪高等教育教师发展的一种新的发展趋势: 即教师发展的整

体规划与实践, 包括它与学校建设发展战略规划的一致性, 与学校内部不同学科和院系工作的协调性, 以及它本身课程设计与管理的整体性, 等等。这种教师发展是牛津大学的一项非常重要的制度。它鼓励了教师丰富多样的教学方法, 促进教师学习能力培养, 提升了卓越的教学能力, 也有效调动了学生的学习热情, 成为保证与不断提升整个牛津大学教学质量与水平的重要基础。而牛津大学教师发展中心则是体现与支撑这个制度的关键机构。

牛津大学教师发展中心的建设是整个牛津大学发展战略与规划的有机组成部分。在牛津大学 2013 年制定的战略发展五年规划 (“Strategic Plan 2013—2018”) 第 60 条 “Core Strategies” (核心发展战略) 中提出: 学校面向所有教职员工, 特别是为一线教学人员提供专属个人的专业发展课程、咨询服务, 从而使得教师获得教学能力等方面的全方位提升与发展^[1]。而学校的教师专业发展培训职能主要由 “The Oxford Learning Institute” (牛津大学教学研究中心, 以下简称 “OLI” 或者 “教学中心”) 这一校内机构承担。教师发展中心的使命是: 以专业的、职业的管理, 以及政策的发展来推动牛津大学在学习、

〔收稿时期〕 2016-12-15

〔作者简介〕 邓嵘 (1969-), 女, 北京人, 清华大学教育研究院博士研究生, 首都师范大学大学英语教研部讲师, 主要从事高等教育、教师教育研究。

教学和研究中继续做出努力并达成卓越;它的目标则是通过促进教师发展的政策制定、学校管理的改进、专业提升以及决策的科学化等方面的提升,实现牛津大学追求卓越的教学目标,保证学生的学习与教育教学质量,提升牛津大学的教学、科研水平与科研实力,进一步巩固牛津大学在世界高等教育领域的领先地位^[2]。更加重要的是,在牛津大学,这个教师发展中心并不是孤立的,也并非只是教务管理部门的一个下属机构,而是一个全校性的战略性部门。因为,根据学校发展战略的要求,牛津大学教师发展中心针对全校教师个人发展培训事宜专门提出“Eight Principles for the Introduction of Personal Development for University Staff”(教师个人职业发展八项原则),并把院系的职责纳入其中,应为教师职业发展提供与之配套的安排,此原则于2007年在牛津大学人事委员会上(University's Personnel Committee)正式通过^[3]。这就使得教师发展与学校、院系、教师发展中心的培养目标是一致的,能够互相一致、互为补充、融为一体。由此可见,牛津教师发展中心的战略定位与职能已经置于整个教育教学系统的中心地位,具有了一种广泛和坚实的系统化基础。

由此可见,教师发展已经成为了牛津大学作为世界一流大学的重要基础。正如英国教育大臣迈克尔·戈夫(Michael Gove)于2014年7月10日在伦敦召开的首届教育改革峰会上发表的主题演讲“The Future of Education Reform”(《教育改革未来》)中所强调的那样:“教师是整个教育改革系统中起关键性决定作用的角色,教师优秀,教育出来的学生也会优秀,这样才能形成完整的卓越教育体系”^[4];“只有不断地加强教师的专业特性以及吸引、培训一批新的优秀教师,整个教育系统质量才会随之有所提高”^[5]。

二、牛津教师发展中心的三个系统化特色

牛津教师发展中心的地位与功能是与它的系统化建设分不开的,这种教师发展的系统化建设也是牛津大学多年来成为世界一流大学的基本经验。概括地说,牛津教师发展中心的这种系统化特色主要体现在三个方面:

(一)系统化的组织机构

牛津教师发展中心与整个牛津大学的发展是一

体化的。牛津教师发展中心作为一个学校单独成立的机构,不隶属于任何一个部门。目前,它由在牛津大学任教30年之久的Dr Stephen Goss担任中心主任,Dr Stephen Goss同时还是牛津大学的Pro Vice Chancellor(副校长),主要负责全校的人力资源战略与开发、员工工作团队、员工支持等方面的工作。正是由于Dr Stephen Goss的双重身份,由他领衔和领导的建设发展中心无论是在战略发展规划层面还是在任务实施层面都具有全局性、前瞻性,而且与牛津大学的整体发展是步调一致的。

牛津教师发展中心并不是一个虚体,而是一个实体。它包括二十一名专职教师,其中八位教师具有博士学位。他们有些人负责课程设置,课程计划管理、行政管理服务;有些人或者是主讲具体的培训课程,或者是主持教师发展的专门性项目还有些人共同负责工作坊、讲座、课程的开设、项目管理运行及评估,当然也还有专门发展后勤服务研究网络等技术支持的专家,等等。这二十一位专职教师毕业于不同的高校,具有不同的学术背景和学科知识,既能体现Oxford Learning Institute教师人员的多样化,又能便于不同专业背景的教师进行跨学科的交流,从而避免学术上的“近亲繁殖”。他们根据不同的任务组成四个团队,即“Professional Development”、“Educational Development”、“Research Group”和“Services Team”^[6]。其中,“Professional Development”团队主要负责所有教师在“management and leadership development”方面的发展,而“Educational Development”团队旨在提升促进全校教师的教学水平。中心从三个层面进行教师教学能力的培养,首先是教师个人层面,主要针对教师个人职业发展不同阶段进行培养;第二是团队层面,主要通过定制的课程、促进性的联络、跟踪的咨询对团队提供教学能力培养;第三个层面是机构层面,主要针对全校不同的委员会等机构进行辅导、答复和回应。值得关注的是“Research Group”团队。它能够充分利用自己的专业优势,在进行培训的同时不断积累相关素材、数据,为University of Oxford提供最新、一手教育发展报告,以科研促教学。而“Services Team”团队除提供研讨会、课程等常规项目之外,还主要负责各种问题的答疑解惑,专业咨询和资源维护等工作。

由此可见, Oxford Learning Institute 的人员构成具有如下特点, 首先, 所有教师均有自己各自的专业背景, 学科基础扎实, 有丰富的教学和教学管理经验; 其次, Oxford Learning Institute 老师除日常工作之外, 还有各自负责联系的与自己学科背景相关的院系和内容多样化的项目、工作坊; 第三, 也是最重要的, 所有成员均属于不同的团队, 这种运行模式不仅保障中心成员各司其职, 同时便于部门之间的沟通合作, 还能形成合力, 使得培训效果最大化, 真正使得 University of Oxford 的所有教师有求必应, 全面迅速促进提高教学能力提升。再有, Oxford Learning Institute 不拘一格, 聘请在高等教育发展领域有影响力的专家担任荣誉教授, 既能提高本部门教师的专业素养, 同时更能够惠及全校教师。因此, 牛津教师发展中心能够非常有序地支持学校的宏观战略发展规划, 努力通过促进教师发展的政策制定、学校管理的改进、专业提升以及决策的科学化等方面的提升, 实现牛津大学追求卓越的教学目标, 保证学生的学习与教育教学质量, 提升牛津大学的教学、科研水平与科研实力, 进一步巩固牛津大学在世界高等教育领域的领先地位。

(二) 系统化的培养模式

牛津教师发展中心与学校各个不同的院系的教学研究工作具有一种非常密切的联系与合作, 甚至于对教师个人的发展也能够提供针对性的指导与帮助, 形成一种反应直接, 沟通顺畅的系统网络。在牛津教师发展中心, 专门设置了与各个院系科学沟通的机构与专职人员, 团队的每一位成员均有自己各自负责的院系, 例如 Humanities and Social Sciences 由 Clare Wakeham 负责, Medical Sciences 由 Dr Bill Dunn 负责, MPLS 由 Hannah Boschen 负责, UAS, ASUCs and Continuing Education 由 Sharon Neal 负责, 任何教师在教学过程中遇到任何问题都可以第一时间联系到他们, 免除了教师们的后顾之忧。而且这个团队负责教学能力提升培训计划的设定、发展跟踪以及评估和反馈, 覆盖和贯穿了一个教师教学能力提升的完整周期。由此, Oxford Learning Institute 在教师发展方面提供了非常系统的系统化支持, 包括培训课程、个性化的、小组的、或网络的学习平台、以及针对教师的奖学金计划等, 并且有针对教师不同发展阶段的能力提升培训。其中, 比较典

型的是“Development During Induction”, 即新入职教师的教学能力培养。此外, Oxford Learning Institute 提供的系列培训课程具体极强的针对性, 例如涉及到教师教学能力提升的课程有如下系列, “Learning and Teaching”、“Leadership and Management”、“Personnel”、“Researchers and Research Support”、“Personal Development”、“Women’s Development”、“New Staff”以及“Interpersonal and Written Communication”等。

“Oxford Learning Institute”所开设的课程均是建立在教师实际需求基础之上的选修课, 每年参与课程学习的在校教师多达 5000 人次, 超过总在职教师的三分之一^[7]。不仅如此, “Oxford Learning Institute”与院系合作, 支持各个院系向任课教师提供与其学科知识密切相关的 Tailored Courses, 即专门定制课程^[2], 有针对性地满足教师需求。“Oxford Learning Institute”此类专门定制课程的系统化训练分为“Bespoke Sessions in Educational Development”和“Bespoke Sessions in Professional Development”, 即涉及到教育发展和职业发展两个侧重点不同的培养领域。首先, 在“Bespoke Sessions in Educational Development”方面, “Oxford Learning Institute”系统地对全校 13 个院系开办教学研讨工作坊和一个长期永久开设教育训练, 仅 2014—2015 学年, “Oxford Learning Institute”就面向 Medical Sciences 等九个 Departments 的 158 名教师开设教学工作坊, 面向“Global Health Sciences”的新入职教师、考官和督导设立“Bespoke Workshops”, 面向“Social Sciences”负责考试的教师考官开设“Marking Workshop”^[7]。此外, 在“Bespoke Sessions in Professional Development”方面, “Oxford Learning Institute”面向全校教师提供如下三种不同类型的系统培训, 第一: 面向各个院系提供“Existing Workshop”; 第二, 根据各个院系的不同群体和不同的发展目标提供改进版的“Adapted Workshop”; 第三, 针对各个不同院系提出的实际需求, 制定个性化的全新版的“New Workshop”, 进而满足院系教师个人以及团队的个性化需求。特别值得一提的是“Oxford Learning Institute”的“The Professional Development Group”专门设计并推出“One-Day Workshop”, 此项目针对新入职教师这个

群体,在其正式登上讲台之前,高效利用一整天时间组织新入职教师围绕如下问题展开研讨,包括“Student Motivation”、“Monitoring Student Progress”、“Co-supervision”、“Integrity and Ethical Practice”以及“Preparing Students for Examination”^[7]等话题,通过这种系统化培训便于新入职教师充分了解学生,为尽快适应新的职业生涯打下坚实基础。

教师除了可以学习由“Oxford Learning Institute”提供的课程之外,还可以选择“Oxford Service Units”的“Computing Services”和“The Language Centre”开设的课程,而最值得一提的是,Oxford Learning Institute的“Staff Learning Scheme”作为教师与各个院系联系的纽带,支持各个院系为全校教师开设相关课程,提供开设相关课程的财政支持和与相关课程涉及到的活动,这些教师均不用承担任何费用,如果没有“Staff Learning Scheme”项目作保障,费用需要教师承担。具体操作流程是只要教师填写“University of Oxford Staff Learning Scheme: application form to head of department”^[8],向拟申请院系的系主任本人提交正式书面申请,等待批准之后即可参与课程学习与所涉及到的拓展活动领域,相关所需所有费用由“Oxford Learning Institute”直接划拨到该部门,申请教师本人不用为此种种繁冗程序分散任何精力。

再次,“Oxford Learning Institute”专门设有小型图书馆,由“Services Team”专门负责,向全校教师免费开放,提供与教学相关的书籍、音视频资料以及教学资源包—Resource Packs^[9],以促进教师学术与专业实践能力的提升。

由此可见,Oxford Learning Institute针对不同层面教师以及教师的不同需求提供灵活多样的培训方式。这些系统化的教师发展模式使得学校教师的能力提升具有了一个非常系统和持续的支持,而且,是一个全方位的培养模式。

(三)系统化的特色项目

Oxford Learning Institute根据本校战略规划定位以及教师实际发展情况,开发特色项目,避免“千校一面”的尴尬局面的形成,有助于形成特色鲜明的高校教师教学能力培养体系。例如,牛津大学教师中心专门为从事一线教学的教师制定“Devel-

opment Programs—Learning about Teaching: Teaching Development Pathways”(教学发展计划—学习教学:教学能力提升必经之路),根据教师职业特点精心设计四层次的发展规划,即“Preparation for Learning and Teaching at Oxford(PLTO)”(教学准备规划)、“Developing Learning and Teaching (DLT)”(教学发展规划)、“Teaching Fellowship Preparation(TFP)”(中级高校教师资格规划)、“Postgraduate Diploma in Learning and Teaching in Higher Education (PGDipLATHE)”(高级高校教师资格规划)^[10]。

Oxford Learning Institute为加强各个院系的协调,专门推出“Staff Learning Scheme”项目,为教师与各个院系以及其他相关部门搭建相互合作的平台,正如“Staff Learning Scheme”中提到,项目的启动源自整个The University of Oxford发展相一致的理念,即The University of Oxford认为“通过教学过程中的学习,并加以各个方面自愿地、到位地支持,不仅教师个体可以获益颇多,最终受益的是组织机构本身”^[11],方能达到双赢的效果。

除此之外,中心针对女性教师职业发展到“Senior Level”阶段,出现发展瓶颈,为鼓励与支持女性教师在教学、研究、行政等方面的能力拓展,专门设计开发了“Springboard: Women’s Development Programme”(跳板计划)^[12],受到全校女性工作者的热烈欢迎。这足以说明牛津大学在学校发展、教师培训过程中,摒弃性别歧视与不公平现象,在学习与教学环境中努力营造早宽松、平等的学术氛围,发挥科研与管理等方面的潜能,为女性教师取得与男性教师同样的成就而提供机会与发展空间。

可以认为,牛津教师发展中心的建设与功能对整个牛津大学的人才培养、科学研究与社会服务,都提供了强有力的专业化的支持,成为了牛津大学作为世界一流大学的重要的基础性建设。

三、意义与启示

实事求是地说,中国的高等学校也非常重视教师的发展,包括新教师的培训,以及教学能力的建设,等等。在世界一流大学建设的过程中,也十分强调教师队伍的建设。但是,毋庸置疑的是,许多高等学校的教师发展与培训工作往往具有一种零散性的特点,缺乏连续性和系统性。而Oxford Learning

Institute 的重要经验之一,就在于它在组织机构、教师培养,研究特色项目方面的系统规划与实践,这也是一个世界一流大学的非常成功的例子。这种教师发展和培养的系统规划与实践,对于我国世界一流大学的建设,以及高等学校的教师发展,都具有明显的借鉴意义。主要表现在:

(一)教师发展战略的系统规划

根据整个学校的战略发展规划,制定切实可行的教师教学能力培养方面的发展计划,并配有相应的具体措施,不是纸上谈兵,敷衍了事。整个学校除在 The University of Oxford 战略发展规划设计方案之中重点强调教师教学能力培养,还专门制定 Oxford Learning Institute 的“Mission”和“Eight Principles for the Introduction of Personal Development for University Staff”,紧跟学校发展步伐,进行阶段性规划与落实,值得我国高校进行借鉴。

(二)组织机构建设的系统规划

为推动高校教师教学能力提高,牛津大学成立的“教师教学发展中心”机构起着至关重要的作用。与我国高校设立的教师发展中心不同的是,其组织机构完整,并不挂靠于某个部处,而是具有独立的建制,与其他行政单位和学院平级,一起接受学校的统一管理,同时与其它学科院系又具有内在的联系。Oxford Learning Institute 的教师有自己专业所长及主要研究方向,负责具体的项目设计、实施,有固定联系的院系教师,即全校所有教师遇到教学能力培养方面的实际问题,均能在这个专门为教师发展服务的机构中找到与各自专业对口的专业教师从而获取专业方面的咨询与建议,以自己的工作经验科学地启发帮助教师能力提升。此外,教师发展机构联合其他部门,而不是仅仅依靠一个部门单枪匹马,这一点尤其值得我国高校借鉴。

(三)教师培养模式的系统规划

牛津大学教师发展中心对教师教学能力的培养,能够真正从教师角度出发,以教师为本,提供针对不同职业发展阶段教师教学能力的培养,而且时间灵活,不仅如此,培训方式灵活多样,短期、长期、面授、在线相结合,便于教师选择,从而最终受益。此外,定期活动有专人负责,便于教师随时有可以横向的渠道,在这里教师可以畅所欲言,分享教学经验、激发教学灵感、探索实践方法、促进合作交流,有

各自自己的专业研究领域,与所负责的院校相一致,而不是“外行管理内行”。例如 The University of Oxford 有专门的培训团队,他们明确分工、团结协作,落实具体,服务到位,而且,有专门负责的院系,能满足每一位教师需求,都能第一时间为之答疑解惑,真正做到有求必应。例如,Share 阶段:不仅仅局限于同一门课程教师之间的沟通,而是扩大交流范围,例如整个“Social Science”教师可以共同参与到一个“Community”当中,进行探讨与辩论,通过横向沟通可以达到不断丰富自我、充实内涵、开阔视野的目的。笔者认为应因地制宜地进行借鉴,具体而言,可以对新入职的教师采取这种全方位个性化的培训方式,经过试点之后在逐渐扩大培养范围。

(四)课程建设的系统规划

学校应该根据自己学校的特点,在充分分析理解整个学校的战略发展规划之后,制定关于教师教学能力培养的发展规划,这样实施起来就能够尽可能避免“千校一面”的现象,既能够因地制宜,又能够保证与众不同。例如,The University of Oxford 在教师教学能力培养方面特色鲜明,专门为一线从事教学的教师设定“Development Programs—Learning about Teaching: Teaching Development Pathways”,根据高校教师职业特点精心设计的四层面的发展规划,即“Preparation for Learning and Teaching at Oxford(PLTO)”、“Developing Learning and Teaching(DLT)”、“Teaching Fellowship Preparation(TFP)”、“Postgraduate Diploma in Learning and Teaching in Higher Education”,注重对教师教学实践能力的培养。

我国高等学校的教师发展与培养是中国建设高等教育强国的重要和基本途径之一。因此,在目前高等学校的硬件条件逐渐改善,教师学历水平与待遇不断提高的基础上,如何抓住时机,克服过去教师发展与培养工作中的零散性和随意性的缺点与弊端,加强教师发展与培养的系统规划与实践,势在必行。而牛津大学教师发展中心的案例,是我们可以借鉴的一个重要经验。

[参考文献]

[1] University of Oxford. Strategic Plan 2013 - 2018 [R]. http://www.admin.ox.ac.uk/media/global/documents/Strategic_Plan

- _2013-2018_Final.pdf: 12. 2015-10-10.
- [2] Oxford Learning Institute. “Oxford Learning Institute-About Us”[EB/OL]. <http://www.learning.ox.ac.uk/about/>. 2016-11-10.
- [3] Oxford Learning Institute. Eight Principles for the Introduction of Personal Development for University Staff[R]. <http://www.learning.ox.ac.uk/pdr/principle>, 2007.
- [4] Michael Gove. The Future of Education Reform[R]. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/401407/2014-07-10.
- [5] Training Our Next Generation of Outstanding Teachers[R]. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/401407/2011-06-01.
- [6] University of Oxford. Groups[EB/OL]. <http://www.learning.ox.ac.uk/about/groups/>. 2016-06-10
- [7] Oxford Learning Institute. Oxford Learning Institute: Annual Report[R]. 2015-07-23.
- [8] Oxford Learning Institute. University of Oxford Staff Learning Scheme: Application Form to Head of Department[R]. 2016-03-10.
- [9] Oxford Learning Institute. Library[EB/OL]. <http://www.learning.ox.ac.uk/resources/library/>. 2016-08-16.
- [10] Oxford Learning Institute. Development Programmes-Learning about Teaching: Teaching Development Pathways[EB/OL]. <http://www.learning.ox.ac.uk/support/teaching/programs/>. 2016-09-10.
- [11] Oxford Learning Institute. Staff Learning Scheme: Policy[R]. 2016-09-10.
- [12] Oxford Learning Institute. Springboard: Women's Development Programme [R]. <http://www.learning.ox.ac.uk/support/women/>. 2016-10-20.

Systematic Layout and Practice of Faculty Development —Experience and Enlightenment of Oxford Learning Institute

DENG RONG

(Institute of Education, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: Teachers play a decisive role in the whole education system and faculty development is an important foundation of world-class universities; consequently, the contribution of teacher development center is even more powerful. Taking Oxford Learning Institute as an example, the paper illustrates its systematic layout and practice from the following aspects: organization, training models and characteristic items. The aim is to provide beneficial references for the development of Chinese college teachers in strategic system planning, organization construction, teacher training models and curriculum construction.

Key words: university of oxford; learning institute; systematic layout