

教学·研究·发展

——牛津大学教师发展中心三维行动路径探析

师悦

(南京大学<教育研究院>,江苏南京 210093)

【摘要】一流教学质量是一流大学的应有之义,借鉴世界一流大学教师发展中心的成功经验对于我国正在进行的“双一流”建设具有重要意义。以牛津大学为例,探索了牛津大学教师发展中心工作开展三条行动路径,即教育发展组、研究支持组以及专业发展组,三个小组分别面向教师的教学、研究与专业发展提供服务与支持。在此基础上,总结出四点经验,即丰富教师发展内涵,制定全员发展体系;融合院系力量,实施定制化项目;围绕校本建设,打造阶段化课程;完善反馈与审查机制,提供多样化支持。以期为我国高校教师发展中心的建设提供有益的借鉴与启示。

【关键词】教师发展中心;牛津大学;行动路径

中图分类号: G645.1

文献标识码: A

文章编号: 2095-2457(2019)33-0154-003

DOI: 10.19694/j.cnki.issn2095-2457.2019.33.076

1931年梅贻琦任清华大学校长演讲时提出“所谓大学者,非谓有大楼之谓也,有大师之谓也”。教师发展是高等教育高质量发展的关键所在,作为教师发展的主要载体——教师发展中心,其工作质量和运行机制成效举足轻重。我国于2011年开始大规模建立教师发展中心,但由于发展时间较短,各方面制度还未成熟,在实际工作开展中往往面临实效性不足等问题。相较于国内,国外许多高校教师发展中心设立时间早,早已摸索出了一套完善高效的教师发展工作体系。牛津大学始终把教学看作是大学最重要的职能,其教学品质享誉国际,是英国高质量大学的代表。为促进教师的发展,牛津大学于2000年成立了大学学习促进中心,并于2006年正式更名为牛津学习中心(Oxford Learning Institute,以下简称OLI)。因此,本研究选取OLI为研究对象,对其教师发展中心的行动路径进行研究,以探寻牛津大学卓越教学、学习、研究和专业服务的奥秘所在,为我国高校教师发展中心的进一步改革与发展提供参考和借鉴。

1 牛津大学教师发展中心的使命解读

2000年,牛津大学将自身使命陈述为:“在教学和科研的每一个领域都达到和保持卓越、保持和发展作为一所世界一流大学的历史地位以及通过科研成果和毕业生技能造福于国际社会、国家和地方”^[1]。2013年,牛津大学制定了学校五年规划——2013-2018战略规划,该战略规划第60条核心发展战略提出:“学校面向所有教职员,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”^[2]。基于学校的使命与发展战略,OLI坚守“通过促进教职工发展以支持牛津大学在学习、教学、研究和专业服务方面的卓越表现”的使命,将自身建设作为整个牛津大学发展战略与规划的有机组成部分,与学校的部门、院系合

作,共同致力于促进牛津大学的发展。

2 牛津大学教师发展中心的三维行动路径解析

OLI的服务对象十分广泛,涉及四大领域八大群体。具体来说,四个领域包括学习、教学、研究和专业服务,八个群体包括学术领导者、行政人员和管理者、博士生导师、教学人员、研究人员、协助人员、女性以及管理自身。其中行政人员和管理者,主要针对大学里有管理员工或课题需求的人。在具体运行中,OLI将中心划分为教育发展组、专业发展组和研究支持组,三条行动路径在分工与合作中共同致力于促进教师的发展。

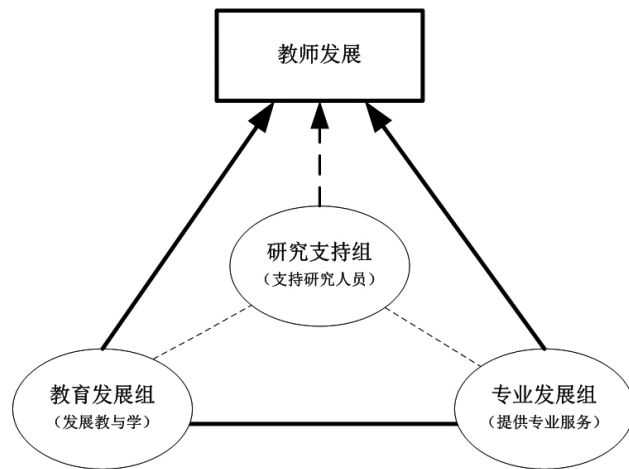


图1 OLI 三维行动路径简图

资料来源:Oxford Learning Institute. About Us [EB/OL]. <http://www.learning.ox.ac.uk/about/>,2019-06-20.

2.1 牛津大学教师发展中心的行动路径之一:教育发展组

教学是牛津大学的主要职能之一。教育发展组面向牛津大学所有教职工与博士生,致力于提升牛津大

作者简介:师悦(1992—),女,山东临沂人,汉族,南京大学教育研究院硕士生,研究方向为课程与教学论。

学的教学质量。目前,教育发展团队共有九名成员,其中博士生六人,学习技师、教育发展协调员、教育发展管理员各一人。

教育发展组主要通过提供课程、教学网络和活动、教学和学习咨询等方式支持教学。在课程方面,教育发展组为处于不同发展阶段的教师提供了兼具梯度与衔接性的课程(见表1)。此外,教育发展组还为教师提供了丰富的在线课程和资源。在教学网络和活动开发方面,教育发展组为教师开发了一系列教学网络和活动,例如牛津大学数字化教学创新论坛。在教学和学习咨询方面,教育发展组立足于其全方位的专业知识为整个大学的所有教学人员提供教学和学习咨询服务,咨询服务范围十分广泛,涵盖课程设计和开发、反馈和评估等多个方面。

表1 OLI 教育发展组课程

课程名称	内容
准备在牛津学习和教学	提供的半天或一天的研讨会,面向希望在大学任教的博士或博士后研究人员
发展学与教	短期课程,面向在大学任教的新手
高等教育教学证书	为期一年的在职课程,面向目前在牛津大学教学的学术、教学和研究人員

资料来源:Oxford Learning Institute. Programmes and courses [EB/OL].<http://www.learning.ox.ac.uk/teaching/programmes/>,2019 - 06-20.

2.2 牛津大学教师发展中心的行动路径之二:研究支持

研究支持组是 OLI 的重要组成部分,致力于整合全校资源,为研究人员快速获取各种信息和资源提供支持。具体来说,研究支持组共包括牛津新手、研究合作、研究经费、信息和数据服务、个人与职业发展、与其他研究人员的联系、职业规划、教学和监督八大模块。

牛津新手是牛津大学每学期都会举办的研究人员欢迎会,研究人员通过欢迎会可以了解自身职业、职业发展机会以及作为牛津大学研究人员所能获取的服务和支持;研究合作模块致力于为研究人员提供与其他组织和个人进行互动合作的机会;研究经费模块为研究人员提供了涵盖数千项研究资助机会的详细信息、经费申请流程以及经费授予机制的具体说明;信息和数据服务模块则提供了教师服务与培训的相关信息,方便教职工能够及时获取;个人与职业发展模块主要指出一名研究人员应努力发展的领域,为研究人员的发展提供了目标与方向;与其他研究人员地联系模块主要通过建立研究人员特定网络以及其他类型的牛津网络来帮助研究人员在部门内外建立联系,研究人员特定网络有牛津研究人员协会,许多部门也拥有自己的研究协会、网络或者是委员会;职业规划方面模块为研究人员提供了一对一职业指导以及一系列专门为研究人员设计的研讨会、活动以及其他有用的职业资源来帮助研究人员进行职业规划。

2.3 牛津大学教师发展中心的行动路径之三:专业发展组

专业发展组为全校教职员提供发展机会。目前,专业发展团队共有八名成员,其中专业发展顾问四人,专业发展主管、专业发展管理员、课程和计划管理员、学徒培训管理员各一人。

专业发展组通过设计一系列在线课程、提供分层次的发展支持、进行个人反馈与审查以及提供专业发展咨询等方式为教职工提供量身定制的支持和专业服务。在课程设置上,专业发展组提供的课程主要有两种类型,分别面向所有员工和研究人員,且两种课程类型都具备梯度与衔接性特点,较好地满足了不同阶段教师的发展需求。在发展支持上,专业发展组在个人层面、团队层面、学校层面三个层面为教职工提供了发展支持,极大地满足了教职工的发展需求。首先,在个人层面,中心为个人发展提供了五步模型;其次,在团队开发层面,中心围绕如何培养团队中的成员、如何培养团队合作能力两个主题,为处于不同阶段的管理者,包括新手管理者、有经验的初级管理者、经验丰富的管理者、高级管理者、研究人員针对性地提供了涵盖在线课程、在线资源、面授课程等在内的广泛支持;最后,在院校层面,专业发展组为教职工提供了训练和辅导,两种方式相辅相成,为教师的发展提供了全方位支持。在反馈和审查上,专业发展组主要采用了两种方式,分别是一对一谈话和个人发展评议。一对一谈话是指在双方同意的情况下,个人或小组与管理者之间按照一定的时间间隔进行的谈话。PDR 是评议人员与被评议人员之间一年一次(或统一的其他时间)定期进行一对一对话,主要内容有反思、规划、考虑其他需要解决的问题(例如成就障碍、资源等)。

3 思考与启示

通过对牛津大学教师发展中心的行动路径进行透视发现,牛津大学教师发展中心能够实现健康、有效发展的背后隐藏着许多卓越之道,对这些卓越之道进行梳理与明晰对于我国高校教师发展中心的改革与建设具有重要的参考价值。

3.1 丰富教师发展内涵,构建全员发展体系

大学教师发展的内涵十分丰富,从对象上看,有“学术员工说”“教职员工说”;从内容上看,有“教学发展说”“专业发展说”“教育发展说(综合发展说)”^[3]。OLI 在实际运行中,被划分成教育发展组、专业发展组以及研究支持组三个模块,分别面向不同的对象,服务内容十分全面,体现了教师发展内涵的丰富性。但就国内教师发展中心而言,从服务对象来看,相对于牛津大学教师发展中心,我国高校教师发展中心的对象仍然以教师为主,对其他教职员关注不够。从服务内容来看,我国教师发展中心目前所提供的内容相对单一,丰富度亟待提升,许多服务内容尚处于缺位状态。教师发展的对象绝不限于教学科研人员,还涉及教学管理等不同岗位的群体;教师发展的内容也绝不限于教学科研,还包含了个人生涯规划、职业身

份认同等诸多方面^[4]。因此,丰富教师发展内涵,构建全员发展体系应是我国教师发展中心值得考虑的一条发展路径。

3.2 联合院系力量,实施定制化项目

教师发展中心是一个跨部门、跨专业、跨群体的协同工程,大学要将教师发展纳入学校发展总体规划,将教师发展中心作为一个全校性的战略部门,联系院系,整合校内组织架构,以点带面,扩大教师发展中心的影响。OLI立足于服务理念,通过与各院系和部门合作,为教师量身定制符合其需求的课程,服务意识强且具针对性与实效性。但就我国高校教师发展中心而言,行政管理色彩浓重、服务教师意识不强、提供的活动针对性不足,个性化程度还有待提升等问题依旧普遍存在。因此,我国高校教师发展中心不应孤立地工作,而应与教师、院系进行广泛合作,充分交流,整合资源,共同开展教师发展工作。同时,在工作开展中应注意了解各方的需求,打造出具有实用性、有价值的教师发展项目。才能助力教师发展中心告别边缘化处境,逐渐升温,为教师提供有温度的服务与支持。

3.3 围绕校本建设,打造阶段化课程

任何一个高校都有孕育自身独特教育情景的文化沃土,有区别于其他高校的独特校情、师情、学情。教师发展中心需要回归校本实际,提供“从学校中来,到学校中去”的服务。OLI切实以服务校本发展为己任,为更好地适应学校的文化特色和机构特点,中心的课程多为自己设计,并且中心十分注重课程的连贯性、系统性和衔接性,其课程涵盖教师发展的各个阶段。但就我国高校教师发展中心而言,趋同化、特色不明显等问题一直普遍存在。实际上各高校在学校类型、学校特色、发展阶段、目标定位等方面不尽相同,因此,我国高校教师教学发展中心迫切需要立足本校具体实际,找准本校教师发展中心的合理定位,量身定制适合本校特色的运行路线。此外,就我国教学发展中心设置的课程多缺乏连贯性、层次性、衔接性,没有考虑到课程本身的目标以及课程参与者本身的基础。

(上接第209页)提出解决问题的方法。

(2) 特别设计真实交流情景中的交流任务并提供必要帮助,包括参考单词和词汇,比如如何解决描述图表和情景交流中的切换话题,如何比较对比,如何区分主要信息和次要信息,如何解决角色扮演过程中的角色分配和情节设计等。

(3) 扩大朗读部分篇幅,增加了与图表相关的参考性问题,在内容上更注重实用性和考生未来的岗位工作需要,并对考试的语言交际范围做了适当调整。

(4) 考核方式:考试和考查相结合,期末与平时测试相结合,独立与分组讨论相结合,口语考试由任课教师随堂进行。

4 反思和改革

(1) 本课程紧密依据学院新生A层次人才培养方案的培养目标,根据教学对象的需求,充分考虑实用性和

因此,教师发展中心要关注到教师个体的发展实际,为其打造阶段化课程,使其服务更有针对性,也应是我国高校教师发展中心努力的方向。

3.4 完善评议与反馈机制,提供多样化支持

完善的评议与反馈机制是教师发展中心持续健康发展的重要保障和内生动力。OLI提供的一对一谈话以及个人发展评议不仅有利于促进教师之间的交流,而且有利于在反馈与反思中加速学校战略目标的实现。但就我国教师发展中心而言,评议与反馈方面恰恰是我国大学教师发展中心最为薄弱的环节。此外,OLI还从个体、团队和院校三个层面为员工的发展提供分层次、多样化支持,并且也多采用一对一的指导或者辅导模式,这也是我国高校教师发展中心目前所欠缺的重要环节。目前我国各校教学发展中心多采用邀请专家,以学术报告、讲座等形式向教师传授教育学的基本理论、教学方法以及知识技能等,教师们多处于聆听专家讲解,学习和吸收这些理论信息的被动状态,既无反馈渠道,又无针对性的指导,因而教师工作开展的效果必然会大打折扣。因此,我国高校教师发展中心在开展活动时应避免一味地采取讲授式的方式,应做到输入与输出相呼应,反馈与指导相配合,主动倾听教师的声,不断完善评议与反馈机制,加强一对一指导,以更好地促进教师的发展。

【参考文献】

- [1] 刘宝存. 牛津大学办学理念探析[J]. 比较教育研究, 2004(02): 16-22.
- [2] University of Oxford. Strategic Plan 2013-18[EB/OL]. https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202013-18.pdf, 2018-05-20.
- [3] 周海涛, 李虔. 大学教师发展: 内涵和外延[J]. 大学教育科学, 2012(6): 64-70.
- [4] 权灵通, 何红中, 胡锋. 英国大学教师发展中心建设研究及启示——以牛津大学为例[J]. 中国大学教学, 2017(11): 68-72.

实效性, 扩充选择与学生日常生活、学习、交际等方面的活动有直接联系的话题、功能和语言要素进行教学。

(2) 教学中按照循序渐进的原则, 根据学生的具体情况适当调整各部分的学时分配, 重点加强薄弱环节的教学, 培养学生口语交际能力。

(3) 针对“高等学校英语应用能力考试(口试)”的题型和要求, 对考试的四个部分作了分类介绍教学。

(4) 针对学生如何提高英语朗读、用英语提问和回答、口头翻译以及描述图表等能力提供了建议与实践。

【参考文献】

- [1] 杨蓉. 大学英语口语探究式教学研究. 科学咨询, 2019.
- [2] 薛健. 应用型本科院校大学英语口语职业化教学改革探究. 教育教学论坛, 2019.
- [3] 孟利魁. 小组合作学习模式下大学英语口语教学探究. 才智, 2019.