

# 英国大学教师发展中心建设研究及启示

——以牛津大学为例

权灵通 何红中 胡 锋

**摘要:** 教师发展体系作为现代大学制度的重要组成部分,对于提升教师教学能力、科研水平及人才培养质量发挥了重要作用。英国自20世纪60年代起建立教师教学促进机构,迄今为止已形成了较为科学完备的教师发展制度和工作体系。本文以牛津大学学习中心为例,通过对其组织架构与中心目标、活动开展与评估奖励、发展优势与成效进行剖析,从完善政策和财政保障制度、优化组织与管理、充实教师发展内涵和倡导人文关怀、树立服务教师理念和创新活动内容形式、促进教学科研协调发展五个方面,提出加强和推动中国大学教师发展中心建设与改革的进路。

**关键词:** 教师发展中心; 牛津大学; 建设研究

人才培养是高校的核心职能,而教师发展水平是提升和保障人才培养质量的关键抓手。英国自20世纪60年代首次建立起教师教学促进机构,历经五十余年的发展,已经形成了较为科学完备的教师发展制度和工作体系。牛津大学是英国最古老的大学,该国最早的教师发展活动便源于此,可以说,牛津大学的发展史便是一部英国高校教师发展中心的成长史。中国大学教师发展中心当前在数量上取得了很大突破,建成了自上而下的四级教师发展网络<sup>[1]</sup>,但尚处于起步与探索阶段,整体发展水平不高。因此,研究分析英国高校教师发展体系的现状与特色,对于中国大学教师发展中心建设具有较强的借鉴意义。

## 一、英国大学教师发展中心建设与组织运行

### 1. 英国大学教师发展中心建设概述

英国大学教师发展的历史可以追溯到牛津

大学成立之时,但早期大学教师发展尚停留在零散的无组织状态,教师发展的活动形式主要有学术休假和进修两种方式。直到20世纪50年代,英国高校教师发展仅处于萌芽阶段<sup>[2]</sup>。1963年,罗宾斯委员会发表了《罗宾斯报告》,英国的高等教育由此从精英走向了大众化阶段<sup>[3]</sup>,伴随而来的是大学生师比失调和教育质量的下滑,从而促使政府重新审视教师的发展并将其提到了国家战略层面,作为提升教学能力的教师发展中心应运而生。

在随后颁布的《教育改革法》(1988年)、《迪尔英报告》(1997年)、《高等教育的未来》(2003年)等影响下,英国高校教师发展中心的相关支持政策陆续出台,机构设置逐步完善,职能职责不断明晰,高校教师发展迈向专业化<sup>[4]</sup>。2005年,英格兰高等教育基金委员会(Higher Education Funding Council For England, HEFCE)面向英国54所高等院校成立了74家教学与学习卓越中心(Centres for Excellence in Teaching and Learn-

权灵通,南京农业大学教师发展中心助理研究员;何红中,南京农业大学人文与社会发展学院副教授;胡 锋,南京农业大学副校长,教授。电子邮箱:quanlingtong@njau.edu.cn。

ing), 总投资约 3.15 亿英镑, 资助期限为 5 年。在这一计划的推动下, 英国教师发展中心的规模进一步扩大, 互联互通进一步加深, 立体化、多层次的教师发展协作共享机制形成<sup>[5]</sup>。

## 2. 牛津大学学习中心组织与运行

### (1) 组织架构与中心目标

2000 年, 牛津大学成立了大学学习促进中心 (Institute for the Advancement of University Learning), 取代此前的学术人员发展委员会 (Academic staff Development Committee)<sup>[6]</sup>, 2006 年更名为牛津学习中心 (Oxford Learning Institute, OLI)<sup>[7]</sup>, 其主要职责是通过开展培训、研讨、咨询、指导、评估等策略, 帮助教职人员完善职业发展, 解决教育教学过程中存在的问题, 促进教学质量提高。从牛津学习中心的功能作用上看, 基本等同于我国高校目前的教师发展中心。2005 年 9 月至 2010 年 9 月, 根据 CETL 计划, 还发起设立了学术实践准备卓越中心 (The Centre for Excellence in Preparation for Academic Practice, CEPAP), 致力于为进入学术生涯的研究生和博士后研究人员提供职业支持。

牛津学习中心的目标为“致力全体教职员工的职业生涯发展, 重视受关注度不高的女性个人发展; 密切关注高等教育的变革与发展, 以研究成果促进教育与人事相关方面政策的形成, 以专业的服务与优化的制度促进教职人员在学习、教学和研究中不断提升与进步。”中心隶属牛津大学教务部, 主任由分管人事和平等事务的副校长兼任, 与学校人事服务部和平等多元部有密切的联系, 下设职业发展组、教育发展组、研究组和服务组。

其中, 职业发展组致力于发展教职员工的领导力, 提高管理及个人实用技能, 同时对活动参与者的感受等进行收集, 利用调查结果指导与改善中心计划。教育发展组负责支持教学能力的发展, 对处于不同职业生涯阶段的教师提供支持; 为不同系部、学院、特定群体提供量身定做的工作坊、交流活动、教学咨询、研究指导和评价等服务; 还负责对教师和大学各

委员会成员提出的教学改进意见进行回应和反馈。研究组负责开展高等教育教学及教师发展研究, 并鼓励教师参与其中; 设计开发中心活动内容, 对活动效果进行跟踪评价并及时调整活动思路。服务组负责各种会议的预约, 为教职工提供课程咨询及帮助和管理支持, 维护和拓展中心的图书室资源。

牛津学习中心现有员工 23 名, 其中博士 8 名。中心有 1 人专门负责维护与更新中心网站信息, 网站内容包括课程介绍、项目与相关资源、公共研讨会、研究指导、自我发展评估和员工学习计划等。同时, 中心的各项目介绍、宣传彩页、年度报告、简讯《Illuminatio》等电子资源均可通过网站获取。

### (2) 活动开展与评估奖励

牛津学习中心开展的活动包括: 设置不同系列的培训课程, 举办公开研讨会和研究指导活动, 实施个人发展回顾计划及员工学习计划等, 其中还包含对有培训需求的部门或学院提供指导和定制会议项目 (表 1)。

牛津大学还建立了国家、社会和学校三个层面的教师发展评估体系。其中, 国家层面的评估由英格兰高等教育基金委员会、英国大学联盟以及校长常务委员会、英国教育和技能部及高等教育质量保障署、高等教育学会等负责。社会层面由类似《泰晤士报》等社会团体组织实施, 其排名结果将影响大学招生的生源和获得政府拨款的额度。学校内部则由中心负责完成, 开展评估考核的方式主要有满意度评估、结果评估和长时间后反馈结果评估三种。其中, 满意度评估通过网络方式对教师的满意度进行统计分析; 结果评估根据参与者完成计划后达成课程目标或获得目标职位的比例, 衡量课程开展的有效性和实用性, 是一种较为间接的评估方式; 长时间后反馈结果评估则要对项目刚结束和结束半年后的实施效果进行比较, 以判断项目的长效影响力。

与系列评估反馈相对应, 牛津大学拥有配套的教学奖励制度和体系。其中, 校外的奖励主要有英国高等教育学会高等教育学会

表 1 牛津学习中心开展的各项活动

培训课程	依据不同的学习对象、职业生涯阶段，为教职员工提供学习课程（共53门），包括教学与学习、领导力与管理、研究人员与研究支持、个人发展、人际交流与书面沟通、新教工、人事事务和女性发展等方面；课程免费或仅有名义收费。
公开研讨会	每学期定期举办高等教育公共研讨会，面向大众开放，不需要提前预订；时间安排在每学期的第一、三、五、七周的周四下午四点到五点之间；邀请不同大学知名学者和教授讲授教师职业生涯发展、教学方法与技能、女性职业发展、科学研究等方面的理论和经验，促进教职人员教学与科研能力的提升。
研究指导	主要针对博士研究生、新任导师及导师顾问等人员。为博士研究期间的的生活及学术工作提供指引；介绍牛津大学的导师政策，分析导师指导学生期间的常见问题并给出解决方案，内容涉及指导方式、指导能力提高、学生与导师间关系等。导师的培训由学习中心与学校其他各部门共同进行，学习中心提供“牛津学术训练介绍”（Introduction to Academic Practice at Oxford）和“指导博士生”（Supervising DPhil Students）课程，也根据学部要求及需要提供定制会议（Bespoke Seminar）服务。
个人发展回顾计划	每年开展个人发展回顾，引导教师进行自我评析，研讨持续改进对策。与直接主管领导（Line Manager）交流座谈(PDR Meeting)，明确工作角色与责任、挖掘个人潜力与特长、预判工作困难、确定下一年度工作目标、提出下一年度个人发展需求。交流的内容和相关记录资料严格保密。
员工学习计划	制定收费课程申请和管理规定，支持大学各部门对教职员工进行校内外收费项目的学习提供资助。申请者需向部门领导提出学习要求，然后交由部门审核。收费课程主要由教职员工所在院系、其他院系和校外组织开设。

资料来源：根据牛津大学（University of Oxford）、牛津学习中心（Oxford Learning Institute, OLI）等官方网站公开信息整理而成。

会员、卓越教学协作奖（Collaborative Award for Teaching Excellence）和高等教育基金委员会国家教学研究奖金计划（National Teaching Fellowship Scheme），获得会员资格与奖励的教学人员，将得到英国以及国际高等教育的认可和牛津学习中心的推介，增加与国内外大学联系与合作的机会，成为以后职业发展、晋升的重要资本和跳板。校内的奖励来自于牛津学习中心设立的年度教学奖励计划，对个人以及团体的卓越教学与项目进行奖励、支持，资助金额为1 000~5 000 英镑不等。

### （3）发展优势与成效

牛津学习中心拥有丰富的学习资源、注重个人发展回顾、服务对象多元、关心女性发展、关注压力缓解、重视教学发展研究和实行分层式管理七大优势。中心四个专业发展组承担不同的工作任务，并依据各个学部教职员工的实际需求开展培训课程、公开研讨会及研究计划、职员个人生涯规划、特色女性发展等实践活动。同时配套相应的评估反馈及奖励机制，进一步提升了中心的工作成效，提高了教职员工投入教育教学的热情。

牛津学习中心的运作模式与项目设计对教职员工的学与职业发展起到了重要支持保障作用。例如，每一年度的课程被5 000多人使用，超过教职员工总数的1/3<sup>[8]</sup>；学与教发展课程、教学提升课程和高等教育学与教的研究生证书课程通过了高等教育学会认证；2014—2015学年，有112人获得Associate Fellow准会员、4人获得Fellow会员、13人获得Senior Fellow资深会员资格<sup>[9]</sup>。满意度评估结果显示，95%的人愿意向身边同事推荐其学习课程，98%的参与者对课程管理工作很满意；项目结束半年后，仍然有50%以上的反馈者表示自信增强并有助于改善生涯规划<sup>[10]</sup>。

## 二、对中国教师发展中心建设的启示

英国是当今世界高等教育的强国，拥有悠久的办学历史和先进制度体系，中国则是高等教育大国，都在时代变革中建立了自己的教师发展理论与机构。经过长期的探索和实践，英国大学已形成了较为完善的教师发展体系。中国大学也开展了促进教师发展的项目活动，取

得和积累了一些成绩、经验，对于提升教师教学科研水平和内涵，助力大学发展和高等教育进步做出了贡献。

当然，由于国情和历史轨迹的不同，英国大学教师发展体系启动早、发展成熟，中国大学教师发展体系启动晚，存在诸如过分依赖政策引导、中心自主发展能力不足，财政支持方式单一、建设经费差异巨大，中心职责边界不清、职能不够健全，行政管理倾向明显、活动内容缺乏创新，教师发展制度不完善、教学科研发展不协调等问题，同英国相比，还有许多值得学习和改进的地方。

### 1. 完善政策管理机制，拓宽财政支持范围

作为高等教育改革的重要方向，主管部门要将教师发展作为一项制度稳定下来，做好顶层设计。教育主管部门要解放思想，多做一些政策上的宏观引导，鼓励各高校自主开展教师发展活动，探索形成一套基于大学自身发展的长效教师支持服务体系。要完善高校质量保障体系，推动第三方评估机构参与运作，适时对各教师发展中心的建设、运行及工作成效等进行检查督导。政府要扩大财政支持范围，除了30个示范中心外还应对其他高校的教师发展中心提供资助，建立稳定、畅通的拨款制度，形成教师发展中心百花齐放的格局。

### 2. 整合校内组织架构，优化管理职能体系

大学要将教师发展纳入学校发展总体规划，将分布于不同部门的教师发展相关项目进行整合，形成完整的组织框架、协调机制和工作流程，避免出现多头领导、各自为政、扯皮推诿的现象。要加强组织机构建设，在现有培训功能基础上，增加教学评价与研究、科研能力发展、职业生涯规划等其他功能的设置，注意处理好与原有职能部门之间的关系。另外，还应加强专职特别是具有高等教育管理、教育学、心理学等学科背景人员的聘用工作，为教师发展提供科学化、专业化、个性化的指导与服务保障<sup>[1]</sup>。

### 3. 充实教师发展内涵，倡导人文关怀精神

教师发展绝不限于教学科研，还包含了个人生涯规划、职业身份认同、心理问题解决等诸多方面；也绝不限于教学科研人员，还涉及教学管理、实验技术、科研辅助、思想政治、图书资料等不同岗位的群体。由于社会文化、家庭观念、性别属性等方面因素的影响，女性教职工的发展一直滞后于男性，应加强对她们的重视并提供资金和政策支持，促进女性职业发展与平等问题的解决。因此，教师发展是全面而不是单一，是内涵而不是形式，是人文而不是机械的发展，需要制定完善的全员发展体系，为不同教师的需求制定发展规划。

### 4. 树立服务教师理念，创新活动内容形式

教师发展应探索非行政化道路，在发展规划、工作策略等方面融入“以教师为中心”的理念，实现“管理支配”向“服务支持”的改变，注重开展和提供人性化、自愿参与和自由交流的服务项目。要根据个体、年龄、学科、性别差异等因素，针对不同类型教职人员制定活动方案，提高内容的针对性和前瞻性，凸显方式的多元化和个性化。要重视女性教师的职业发展与平等地位，尝试开设“女性教职工论坛”和“女性领导力计划”等项目。还要加强网络资源开发，打造线上线下相结合的培训体系，提高教师学习的便利性；完善教师发展考评机制，加强对活动的评估与监督，将结果与经费支持挂钩，提高教师参与的积极性。

### 5. 协调教学科研发展，营造教学文化氛围

教育主管部门要从宏观政策层面平衡教师考核评价中的教学、科研权重，推动高校对教师综合、整体发展的重视<sup>[12]</sup>。高校要将人才培养放在学校工作的突出位置，在职称条例、评奖评优和人才选拔等相关规定中，对教学和综合发展提出一定要求，促进教师工作思路的转变；尝试加强对主讲教师资格的认定管理工作，严格准入标准和要求；为青年教师营造宽松的

工作和成长环境,使其能够安心参加听课、观摩、试讲、研讨等教学实践活动。另外,可以采取诸如教育思想大讨论、完善教学奖励制度、表彰师德先进、宣传展示教学名师等举措,促使形成重视教学、投入教学、研究教学和创新教学的大学文化氛围。

#### 参考文献:

[1] 权灵通,王心.中国高校教师培训:现状、问题及优化路径[J].教师教育论坛,2017(5):62.

[2] 吴薇,陈春梅.英国大学教师发展中心的特点及启示——以伦敦学院大学、伦敦皇家学院和牛津大学为例[J].高教探索,2014(3):53-64.

[3] 刘晖.从《罗宾斯报告》到《迪尔英报告》——英国高等教育的发展路径、战略及其启示[J].比较教育研究,2001(2):24-28.

[4] Gosling D. Educational development in the UK: a complex and contradictory reality [J].International Journal for Academic Development,2009(1):5-18.

[5] HEFCE. Summative Evaluation of the CETL Programme [EB/OL].http://www.hefce.ac.uk/pubs/rereports/Year/2011/cetlsummevaln/Title,92265,en.html.

[6] Institute for the Advancement of University Learning. Illuminatio2001[EB/OL].http://www.learning.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/oxfordlearninginstitute/documents/overview/

Illuminatio\_2001.pdf.

[7] Oxford Learning Institute. Illuminatio 2006[EB/OL].http://www.learning.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/oxfordlearninginstitute/documents/overview/Illuminatio\_2006.pdf.

[8][10] Oxford Learning Institute. Annual Report for 2014-15 [EB/OL].http://www.learning.ox.ac.uk/about/report/.

[9] Higher Educational Academy. HEA Fellowships [EB/OL].https://www.heacademy.ac.uk/recognition-accreditation/hea-fellowships.

[11] 曾粤,姚利民.美国高校教师教学发展机构设置与职责[J].中国大学教学,2015(3):89-93.

[12] 王守仁,施林森.聚焦教师教学能力提升推进高校教师教学发展中心建设[J].中国大学教学,2016(4):75.

[本文为2015年南京农业大学教育教学改革研究项目“国外大学教师发展理论与实践及其启示研究——以英国G5大学为例”(项目编号:2015Y067);2014年中央高校基本科研业务费人文社科基金项目“美国大学教师发展中心研究及对国内教师发展中心建设启示”(项目编号:SKGL2014009)]

[责任编辑:周晓燕]