

大学教师发展：台湾大学的经验与启示

陈明伟 刘小强

关键词 大学教师发展 台湾大学 经验 启示

作者 陈明伟 刘小强 江西师范大学高等教育研究中心（南昌 330022）

20世纪50年代以来,教师发展逐渐被视为教育改革的中心和核心要素,重视教师发展已成为当前发达国家和地区教育改革的重要趋势。台湾地区与大陆地区同根同源,因此,介绍和探讨台湾大学(以下简称“台大”)教师发展的做法和经验,可以对大陆高校大学教师发展提供良好的借鉴。

一、台大的基本概况

台大成立于1928年,前身为日据时期的“台北帝国大学”,1945年抗战胜利收复台湾后,经改组更名后成为现在的台大。目前该校是台湾地区历史最悠久,学科建设最完整,也最具代表性的综合性高等教育学府。

从20世纪80年代中期起,台湾地区开始迈入高等教育大众化阶段。学生人数的增多、高等教育经费的增长受限、师资力量不足以及“重科研轻教学”现象的蔓延等原因导致台湾高等教育质量有所下降,这也直接导致了社会及用人单位对毕业生的满意度降低和台湾地区的科技竞争力下降。基于上述状况,台湾“行政院”于2004年提出五年500亿元的“发展国际一流大学计划”(现已改为“迈向顶尖大学计划”),希望五年内打造至少一所大学进入世界前100名。在此背景下,台大于2006年4月发布了《迈向顶尖大学计划提升教学品质计划书》。为了重视教学,提升教学品质和提高教学质量,台大加大了对教师教学能力及教学的投入,建立了各项教学支持系统。其中最重要的就是同年5月就成立的教学发展中心。三年以来,台大取得了快速发展,其世界排名也逐年上升。据英国泰晤士报公布

的2009年世界大学排名显示,台大排名第95位。^[1]西班牙教育部高等学术研究委员会公布的2009年“全球最佳大学排行榜”显示,台大在亚洲地区排名第二,仅次于东京大学。^[2]上海交通大学公布的2009年全球前500大学排名显示,两岸三地大学中台大蝉联第一,排名在150名。^[3]

二、台大教师发展的做法

台大教师发展有一套完整的组织机构、政策制度和运作机制,主要表现在五个方面。

(一) 组织机构

台大教务处成立了教学发展中心,以“专业、服务、信赖、激励”为工作理念,并通过规划研究、课程设计、举办活动、提供咨询等方式提升教学质量。教学发展中心设有咨议委员会,另设教师发展组、数位媒体组、学习促进组和规划研究组。它隶属于教务处,是校二级单位而不是一个短期功能性单位,自我定位为“服务导向型”单位。

(二) 人员构成

根据《台湾大学教务处教学发展中心设置办法》,教学发展中心设主任1人,全面负责中心各项业务。咨议委员会由9-15名委员组成,除教务长、学务长为当然委员外,其余委员由中心主任推荐校外相关领域学者专家,经教务长同意后荐请校长聘任。教师发展组等四个小组各设组长1人,组长由中心主任从本校专任教师或研究人员中遴选。目前,台大的教学发展中心有主任1名(教授职称),组长4名(教授职称)、研究员3名(副高以上职称)、副组长3名(博士学历)、编审1名、教学设计师3

名、多媒体设计师1名、技佐2名、干事11名以及14名咨询委员会委员。

（三）工作职责

教学发展中心的咨议委员会主要对中心的各项业务提供咨询及评议。而教师发展组旨在协助本校教师与教学助理提升教学质量，主要业务包括每年定期举办新进教师研习营与教学助理研习会，提供教学工作坊、课堂评析与成长咨商的服务等。数位媒体组旨在为本校师生提供完善的数位学习资源，主要业务包括每学期举办数位教学工作坊，协助教师及教学助理融入教学；提供数位媒体咨询服务，协助教师有效应用数位多媒体科技于教学；负责建设台大演讲网，以丰富的演讲资源给全校教职工自我学习与成长的机会。学习促进组旨在提升本校学生的学习效能。规划研究组旨在规划本校改善教学品质的策略，主要业务包括鼓励大学教师从事教与学的学术研究以及主动规划课程与教学研究。

（四）发展项目

1、新进教师研习营。为协助新进教师了解台大发展愿景、教学研究资源、师生同仁关系以及台大教师的权利与义务，每年九月教学发展中心都会举办三天两夜的研习营。营队内容包括台大发展理念介绍、杰出教师经验分享、各类校园资源说明和跨学院教师联谊等。

2、“龙门计划”（也称“先导计划”）。为协助到校服务多年的教师继续发展，推动以群组传习模式的“龙门计划”，通过资深与资浅教师的多人小组讨论活动，促进彼此在教学、研究及服务上的经验交流与传承，激发团队成员的学术潜力与愿景，进而培养更为成熟的卓越教师。

3、教学助理（TA）研习会。为推动“大班教学、小班讨论”的授课方式，以提升教学质量，教学发展中心制定了教学助理制度实施准则。为了协助本校有意担任教学助理的研究生了解教学助理制度，中心每学期初举办两次教学助理研习会，内容包括教学助理制度简介、教学助理工作重点说明以及杰出教学助理经验分享等。

4、“椰林讲堂”（也称“提升教学质量计划成果发布会”）。为推广学校教学改进实施成果，教学发

展中心于每学期期末举办成果发布会。内容包括教学改进绩优课程成果发表、杰出教学助理教学经验分享、教与学研究成果发表等。

5、教学工作坊。教学发展中心每学期针对教师与教学助理的需求，举办一系列教学工作坊及单场讲座，邀请校内外教学优秀教师分享其教学心得。教学工作坊内容包括教学理念、教学技巧、课程设计、教师生涯规划等。历次教学工作坊的实况录像上传到台大演讲网，以供全校师生观看。

6、教学咨商。教师提出申请，由教学发展中心安排资深优秀教师进行课堂授课观察并提供具体建议，以协助教师提升教学质量。另外，为了及时协助解决教学面临的难题，教师和教学助理可通过电子邮件提出问题，由教师发展组组长于48小时内答复。如有必要，也可经提问人同意后，转请其它适当老师或专业人员提供咨商服务。

7、教学改进研究计划甄选。为鼓励教师从事课程设计或教学方法改进，中心提供经费补助进行为期三个月、半年或一年的研究，以提升教学质量。研究结果公告于教学发展中心网站，供本校教师分享。

（五）特色活动

1、“飞雁计划”。教学发展中心为了帮助新进教师尽快适应教学研究工作，安排了一批资深杰出教师以“大雁引领群雁”的方式，向新教师提供教学、研究和服务等各方面的引导与建议。“飞雁计划”面向全校征求资深杰出教师担任“传授者”并受理新进教师申请为“学习者”。该计划要求传授者必须为本校专任教授或副教授，每人每次带领1-2名学习者。而学习者必须为在本校任教三年以下、副教授职称以下的新进专任教师。传授者与学习者之间自愿组成传习团队，活动时间为期一年，活动内容以切磋教学、研究和服务经验为主，活动方式包括个别面谈和团体活动。个别面谈的时间由传授者和学习者在活动开始时自行商定，但每个月至少应该见面讨论一次。团体活动由教学发展中心负责组织开展，主要包括座谈会、讲座、参访、观摩或聚餐等活动。另外，中心还在活动经费上给予双方一定的补贴。传授者辅导每位学习者的经费为每学期新台币2万元，补助每位学习者的经费为每学期新台币1万元。

2、“微型教学”活动。所谓“微型教学”，即实际教学过程的缩微版。教学对象一般为4-6人，时间10-20分钟，每次仅训练1-2项特定的教学技巧。

“微型教学”让教师能在仿真的教学情境中获得即时反馈，反馈者可以是传授者、同行或学生；教师也可以通过录像反思自身的教学。活动方式一般是由教师提出申请，教师发展组受理后安排适当日期进行录像式教学演练。教师发展组组成“微型教学”小组，小组成员包括“飞雁”团队的传授者、规划师、4-6名研究生。在“微型教学”之前，本组的规划师会提供相关教学参考数据，与教师会面商讨教案和设计教学活动。“微型教学”活动由教师授课20分钟，小组成员写书面意见，研究生提供回馈，由“飞雁”团队的传授者总结建议，最后教师可在得到书面和口头建议以及观赏教学录像带后，向教学发展中心提出第二次“微型教学”活动申请。

3、发行电子报。这是有效传递中心的各项活动信息、介绍国内外高等教育机构的经营理念以及提供教师与教学助理分享教学理念与经验的平台。电子报设有教师论坛、教学研究室、教学世界村、教学魔法书、书香悦读等板块。例如近几期的电子报就有：批判思考教学——理论与教学设计；撰写学术报告的策略：凤头、猪肚、豹尾；关于考试的一二事——如何出考题；不只是医病——医学伦理课程的教与学；《如何做好一个老师》读后感等。

三、台大教师发展的经验

（一）开展可供选择的多样化发展项目。

教学发展中心组织开展可供教师自由选择的多样化发展项目，包括新进教师研习会、教学助理研习会、教学经验分享工作坊、组织教学技能成长团体、教学录像专业分析、微型教学、课堂观察建议和课程设计咨询等。

（二）针对不同层次的人员开展不同的发展项目。

针对新进教师开展“新进教师研习营”，针对三年以下教龄的青年教师开展“飞雁计划”，针对在校服务多年的教师开展“龙门计划”，针对将来有意向当教师的研究生实行“教学助理制度”。

（三）注重为教师提供个性化的服务。

教学发展中心为每位教师提供个性化、私人化的教学咨询服务。教师可以将自己的课堂教学情况录像，然后交给教师发展组。教师发展组将邀请校内相关领域的教师组成咨询委员会进行诊断和交流。另外，教师还可以针对教学设计、教学方法和教学评价等专业上的疑问进行预约，中心都会提供一对一的咨询服务。

（四）教师发展渠道多元化。

教学发展中心提供各种可能的渠道为教师 and 教学助理的发展提供帮助。比如，可以通过网上虚拟平台进行学习、交流和获取帮助；设有台大演讲网、TA交流平台等网站，提供与台湾各高校教学发展中心、各区域教学资源中心和国外主要教学发展中心的链接。另外，中心还通过电子报把各种活动报道、专题探索、经验分享等及时传送给各位老师。

（五）全面系统地支持教师发展。

台大全方位实施教师发展工作，不仅教师发展组为教师的发展提供服务 and 帮助，数位媒体组为教师提供数字资源和多媒体技术支持；规划研究组进行课程与教学问题的研究、课程与教学策略的规划并鼓励教师从事教与学的学术研究。

四、对大陆高校大学教师发展的启示

（一）重视和开展大学教师发展工作是高等教育质量提升的必然要求和重要途径

近些年来，大陆各高校都把引进拔尖创新人才、加强高水平师资队伍作为提高教学质量的一项重要工作。但是，对大学教师整体的素养和教学能力提高，以及教学观念的更新，重视不够。人们似乎认为，学历高、学术水平高的教师就一定成为好教师，就能保证教学质量。但是实际上，大学教师不管是在入职前还是在入职后都需要教学能力的培训和真正作为教师的专业发展。因此，提高高等教育质量，必须落实到教师个体层面，必须重视和开展大学教师发展工作。

（二）转变观念，从教师培训转向教师发展，从管理教师转向服务教师

教师培训着重从外部的社会、组织的要求出发，

要求教师接受某种规定的要求和规范,它体现的是学校和教育管理部门对教师的管理需要。教师发展着重从教师主体性出发,自我要求达到某种目标,体现教师自我成长、自我发展的需要。大陆地区高校目前虽然有岗前培训、骨干教师高级研修班和青年骨干教师国内访问学者等培训项目,但这些培训难以适应社会的发展和教育的深入。在培训对象上,以新任教师和骨干教师为主;在培训内容上,偏重理论知识的传递脱离了教师的教学实践;在培训形式上,教师只是作为知识的被动接受者。因此,对于大陆地区的教育行政部门和高校管理者来说,需要转变观念,从教师培训转向教师发展,注重每一个教师的发展、努力满足教师的个性需求、促进教师个人的自主发展、鼓励教师积极主动地参与发展。

另外,由于培训是为了满足组织的需求,这种突出组织需求的培训理念也必然使高校将教师培训作为一种主要的教师管理手段,而负责教师培训工作的教务处或人事处履行的是管理职能。教师培训转向教师发展必然要求从管理教师走向服务教师。台大的教学发展中心设立之初就明确“服务导向型”的定位,为教师服务,满足教师的需求。因此只有树立为教师服务的理念,才能让教师成为发展的主人,才能有效促进教师发展。

(三)广泛成立多样化的大学教师发展组织,促进大学教师发展者队伍的专业化

大学教师发展是终身的、持续的发展过程,这一过程的实施是教师可以随时随地寻求并得到某一组织机构的支持和帮助。大陆地区目前虽然已经形成了以北京培训中心和武汉培训中心为龙头、6个大区中心为骨干、各省级师资培训中心为主的三级高校师资培训网络体系,但这些培训组织主要是区域性的,内容培训主要是学术方面的,大部分教师在寻求教学支持和帮助时找不到合适的组织。因此,我们认为每一所大学都应该成立大学教师发展中心并建立相应的网站,各学院应积极成立教研室等教师发展组织和机构。

大学教师发展是一项复杂、系统的工作,开展这一工作需要一批具有一定的组织管理能力、沟通

交流能力和教学研究能力的人。台大教学发展中心有博士后研究人员进行大学教师发展的理论研究,也有技术人员为教师发展提供技术支持和帮助,也有教学设计师为教师提供教学技能方面的咨询指导服务,还有行政人员组织开展相关的教师发展项目。正是由于拥有一批各司其职、各有其长的专业化的教师发展队伍才保障了教学发展中心的平稳有效运行,促进了教师发展质量的提高。目前大陆地区高校的教师培训工作者一般都是高校教育学、心理学科的专家学者,他们未接受过专门培训,这有一定的局限性,培训队伍建设较为薄弱。因此,在推动大学教师发展的同时也要培养一批专门的教师发展工作者,促进教师发展队伍的专业化。

(四)针对不同层次和类型的教师开展形式多样、内容丰富的教师发展项目

目前,大陆地区高校的教师培训主要针对新任教师和骨干教师。事实上,每个阶段的教师都有发展提高的需要。特别是在终身教育的时代背景下,大学教师需要不断地更新理念、与时俱进地学习。因此,大陆地区高校应针对新任教师、青年教师、中老年教师等不同层次的教师提供不同的发展项目。大众化教育导致了高等教育机构出现了分化,使得教师职业内涵也发生改变,所以对待不同类型高校的教师,要根据不同定位给予不同的发展机会,提供相适应的、有所侧重的教师发展项目。另外,还要改变以往统一、单调的教师培训形式,开展多样化、个性化、内容丰富的教师发展项目。比如在方式上,开展模拟教学、各种研习会、教学工作坊、教学观摩等;在途径上,虚拟和现实相结合,充分发挥网络报刊等媒体的作用;在形式上,个人咨询和团体交流相结合、个人发展和群体发展相结合。

参考文献

- [1]台湾六所大学世界排名攀升[EB/OL].<http://news.qq.com/a/>, 2009-10-09.
- [2]全球最佳大学排名台大第26亚洲第[EB/OL].<http://news.sina.com.cn/c/>2009-09-03.
- [3]2009上海交通大学全球大学评比台大排名150名[EB/OL].<http://host.cc.nut.edu.Tw/>.