

# 美国密歇根大学 教师发展中心组织关系网络的构建与启示\*

屈廖健

**摘要:** 美国密歇根大学学习与教学研究中心是全美第一个大学教师发展中心,其运行的近六十年里与学校、院系及教师三个层面建立了良好的组织关系网络,使其能较好地开展教师发展工作,形成了极大的影响和声誉。密歇根大学学习与教学研究中心在构建组织关系网络的过程中充分遵循了服务为先、科研辅助服务的发展战略,把握住了三个层面的关键人物,满足不同层次用户的多样需求,并采用跨部门通力合作的方式,保证了工作的有效性。其组织关系网络构建的特点对我国大学教师发展中心的有效运行具有较好的借鉴价值。

**关键词:** 大学教师发展中心; 组织关系网络; 构建; CRLT

密歇根大学学习与教学研究中心 (Center for Research on Learning and Teaching, CRLT) 创建于1962年,是美国首个大学教师发展中心。在特定场域下,任何组织都扮演着某种角色,<sup>[1]</sup>其角色定位和声誉树立在很大程度上依赖于与场域范围内的其他组织群体组织关系网络的构建。CRLT在其运行发展的近六十年里,在密歇根大学的学校层面、院系层面以及教学者个体层面都建立了良好的组织关系网络。良好的组织关系网络有效地提高了CRLT的影响力与工作效能,使更多的教师与院系参与到教师发展项目中来,帮助CRLT树立了较高的组织声誉,使其成为全球大学教师发展中心的标杆与密歇根大学成为世界一流大学的有效保障。<sup>[2]</sup>笔者于2014年8月至10月在密歇根大学对CRLT进行了近三个月的田野调查,本研究即是基于CRLT的项目材料、档案资料以及人员访谈记录等一手资料分析而成。

## 一、学校层面组织关系网络的构建

### (一) 响应学校发展方针与政策的号召

CRLT的建立即是密歇根大学为有效落实本科生

扩招政策、回应社会问责的举措。在后续发展中,CRLT一直积极地响应校长办公室以及教务长办公室的号召,较好地落实了学校的发展指令。以1989年颁布的《密歇根命令:一项有关学术卓越与社会多样性的战略》(The Michigan Mandate: A Strategic Linking of Academic Excellence and Social Diversity)为例,第十一任校长杜德斯特(Jams J. Duderstadt)指出,21世纪大学所面临的挑战是学校共同体成员的文化多元化以及个体特征多样化,21世纪的人才应该具备多元文化理解力。<sup>[3]</sup>CRLT为配合此项战略的实施专门创建了多元文化项目组,聘用专职人员负责多元文化事务,对少数族裔学生的学习情况进行评估,并在教学人员入职培训中注入有关多元文化的内容,开展主题为多元文化的教学工作坊与研讨会。

第十三任校长科尔曼(Mary S. Coleman)上任后非常重视与中国大学的合作,建立了密歇根—中国项目。CRLT随即承担起这个项目的组织工作,而CRLT主任库克(Constance E. Cook)则担任该项目组的主任。此外,CRLT力求使组织工作安排与教务

收稿日期: 2017-06-21

作者简介: 屈廖健,江南大学田家炳教育科学学院讲师,教育学博士。(江苏无锡/214122)

\* 本文系2017年度教育部人文社会科学研究青年基金项目“美国大学教师发展中心的组织变迁与运行模式研究”(17YJC880086),江苏高校哲学社会科学研究项目“性别视角下本科生学习参与度评价及影响机制研究”(2017SJB0806),中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“互联网+环境下的理解性学习与认知研究”(2017JDZD07)的阶段性成果。

长的工作安排相一致。1993年至2012年的20年里，密歇根大学平均每3年换一次教务长，基于工作经历、学术背景的差异，每位教务长的工作优先开展领域亦有差别。如第一位教务长大力推动跨学科教学的发展，而第二位则强调学生学习评估，第三位则试图改善学校教学中的教育技术。CRLT把每位教务长的优先发展事项都当成是一次机遇，通过增配专业技能员工、开发新项目、组建专门小组以及在教改基金中有所侧重等方式支持教务长工作的优先事项。<sup>[4]</sup>CRLT通过与学校管理者的优先事项保持一致，取得了他们的信任，这有助于教师发展中心获得更多学校层面的财政、行政等方面的支持。

### （二）与学校层面管理者建立沟通渠道

CRLT每年度都会向教务长办公室递交年度报告，年度报告囊括了CRLT全年的工作情况，事无巨细且条理清晰地向教务长、副教务长等报告CRLT一年里服务学校的业绩，不断加深学校领导对CRLT的印象。此外，当CRLT对现有教师发展项目有新的想法时会及时与教务长、副教务长进行沟通，讨论旧项目的去留以及新项目的创建。CRLT对中心提供的每个项目和每项服务进行评价，写成报告呈现给教务长、分管教师发展中心工作的副教务长等学校管理者。CRLT还努力让学校管理者熟悉其组织工作，在开展教师发展项目时邀请相关的学校领导出席。<sup>[5]</sup>如每年的新教师入职培训，CRLT都邀请校长、教务长作为嘉宾讲话；开展主题为本科教学全球化的教师研讨会时，CRLT把负责学校全球化事务的副教务长邀请到现场发言。让学校管理者参与到CRLT的工作中来，是让其了解CRLT在做什么、如何做、做得怎么样的最直观的方式。最后，CRLT每年制度性地协助教务长办公室开展教务长教学研讨会（Provost's Seminars on Teaching at the University of Michigan）、教务长大学领导力项目（Provost's Campus Leadership Program）等。

### （三）与学校职能部门开展合作

CRLT的教师发展项目涉及多个方面，因此在开展工作中联合大量的学校职能部门进行合作，主要体现在以下几个方面。首先，CRLT组织新教师入职培训时会邀请学校图书馆、人力资源事务办公室、信息技术服务处、学生事务办公室等多个机构参加。其次，在进行国际研究生助教的培训时，CRLT和英语语言研究院、语言资源中心、学生事务办公室等机构合作。其三，CRLT在开展多元文化项目时与学

术多元文化行动办公室合作。其四，CRLT在开展未来教师研讨会时与学校职业中心合作。其五，CRLT在开展提高教师写作能力的工作坊时与学校写作中心合作。<sup>[6]</sup>

CRLT与学校其他校级组织的合作方式是多样的，其中包括与其他组织共同开展工作，如教务长教学研讨会即是由CRLT、图书馆以及信息技术服务处共同承担的教师培训系列活动。三个组织进行分工协作，分别扮演活动组织者、信息提供者与技术支持者的角色。另一种合作方式则是参与合作。CRLT开展活动涉及学校其他办公部门所从事的事务，则邀请其参与到活动中来。同样，CRLT也积极地参与到其他办公部门所开展的有关教师教学与学生学习的活动中去。跨部门合作避免了各个组织机构工作内容的重复，互通有无，取长补短，提高了教师发展工作效能。

## 二、院系层面组织关系网络的构建

### （一）让院系管理者熟识中心

教师以自己的学科为立身之本，而系主任在很大程度上引导着教师的注意力。因此，如何让系主任关注教学是发展密歇根大学教学文化的关键一步。CRLT同样会将中心的年度报告呈现给各个系的主任以及文理学院、工程学院等本科生大院主管本科教育的副院长。年度报告清晰地呈现了一年中CRLT为哪些院系提供了何种服务。基于此，院系领导人不仅可了解中心的工作内容，也能寻找到适合自己院系的活动。此外，CRLT紧抓住每一个跟院系领导接触的机会，包括协助教务长为系主任和副院长组织实施教务长领导力项目，秋季学期开学为新任的系主任和学术领导人提供入职培训以及每月一次的院系管理者圆桌会议。尽管这些活动没有过多涉及教学与学习问题，但是CRLT在这些活动中的出现使得院系领导人认识到中心在密歇根大学的地位，是其今后开展教学工作以及教师发展工作的重要资源。<sup>[7]</sup>

### （二）为院系教师发展活动提供帮助

随着密歇根大学学校管理层对大学教学的重视程度日益增加，各个院系有着较大的开展教师发展活动的压力。<sup>[8]</sup>CRLT有着开展教师发展活动的丰富经验，有各类成熟的教师发展培训方案以及专业的人员配置，具有为各个院系开展教师发展活动提供帮助的实力。基于此，CRLT承担了全校所有院系的

教师、研究生助教的入职培训。

此外，CRLT 还针对各个院系的需要进行点对点服务，中心积极与院长、副院长以及系主任进行沟通，了解院系在教师发展方面的需求，商讨合作的可行性，比如帮助文理学院开展的教学学术（teaching academy）项目就是 CRLT 主任与文理学院主管本科教育的副院长协商的结果。文理学院副院长表达了对青年教师进行教师培训的愿望，CRLT 的项目开发团队撰写了项目规划书，随即项目顺利开展。外包式的教师发展项目大大减轻了各个院系开展教师发展工作的负担，亦加强了院系与教师发展中心的联系。这些活动皆由院系提供活动经费，CRLT 则负责组织以及提供人员和技术支持。

### （三）满足院系教学与课程改革需求

院系在课程改革、教学创新以及人才培养改革的过程中有着诸多需要，但却缺乏专门的人力与技术进行研究。CRLT 利用自身的专业优势收集院系本科生培养数据，参与其新的人才培养方案的制定，此外还对课程改革项目进行过程评估和结果评估，查看改革效果。以文理学院本科生海外课程改革项目为例，CRLT 的专业员工针对此课程进行研究设计，搜集数据。通过研究，中心以研究报告的形式给文理学院的管理者与教师展现这门课程给学生带来了什么变化，变化是怎样产生的。中心还对各个院系新教育技术的运用效果进行评估。正如库克所言，教育技术设备是昂贵的，院系需要我们的帮助开展小范围的试点运用，评估效果后再决定是否继续使用或停止。

## 三、教师个体层面组织关系网络的构建

### （一）在教师队伍中建立知名度

对于密歇根大学此类研究型大学的教师来说，科研压力使其把大部分时间投入到科学研究中。随着学校、院系管理层对教学事务的日益重视，越来越多的教师亦开始关注自己的教学。<sup>[9]</sup> CRLT 利用此种有利环境，通过各种途径建立知名度，提高影响力。

一方面，CRLT 通过群发邮件、单独寄信、发放宣传手册以及粘贴海报等方式宣传自己的活动，尽量与学校媒体机构保持紧密联系，使中心的新动向及时出现在全校师生的校园新闻以及每周一期的校园周刊上。中心还会向全校的教学者寄送其主编的《论文汇编》期刊，该期刊刊载 CRLT 最新的有关密

歇根大学教学与学习事务的研究成果。CRLT 的网站也是良好的宣传窗口，会介绍中心的组织使命、功能、服务对象和工作，还会对即将开展的活动进行预告，让参加者提前注册。

另一方面，CRLT 组织在全校范围内有影响的活动。CRLT 数十年来一直承担全校新教师、新研究生助教的入职培训工作，这一活动把 CRLT、校长、教务长联结在一起，使教师和研究生助教认识到中心在学校的重要性。中心依靠多年积累的培训经验事无巨细地为新教师以及研究生助教提供需要的信息，其所展现的专业性也给新教师及研究生助教留下深刻印象。

### （二）为教师提供激励和机会

CRLT 采用两种方法激励教师：一种是通过项目经费进行经济刺激；另一种则是提高优秀教师在大学的名望和地位。<sup>[10]</sup>

CRLT 目前负责八项教改基金项目，包括教师发展基金、吉尔伯特·惠特克教学改进基金一期与二期、教学发展基金、学生学习调查基金、讲师专业发展基金、多媒体教学基金、教学辅助技术改进基金。教改基金的申请面向全校教师，由 CRLT 组织教师专业委员会进行同行评议，旨在提高教师教学与学生学习的质量。中心每年约支持近 100 位密歇根大学的教师进行提高教学质量的项目研究。教改基金项目的颁发有效地连接了中心与教师之间的关系，使得教师参与到教学改进的决策过程中来。

CRLT 对教学创新和教学效果卓有成效的优秀教师进行表彰，颁发教务长教学创新奖和图尔瑙杰出教师奖，肯定教师的教学付出，提高教学名师在学校的声望。中心还负责密歇根大学杰出教授奖人选以及美国年度教授的提名工作。通过对教师发展基金的评选组织工作，CRLT 与较多的致力于教学研究与创新的教师建立了联系，掌握了潜在的关系网络。此外，CRLT 基于教务长教学创新奖与图尔瑙奖等教学奖的管理工作，结识了一批教学名师，拥有了开展教师发展项目的智力资源。

### （三）对教师的需求做出回应

首先是教学学术的需求。密歇根大学的教师很清楚地认识到科研是职业发展的重要内容。因此，在新教师入职培训以及其他教师培训项目中，中心都强调科研和教学的互补融合性。<sup>[11]</sup> 中心积极地推动教学学术运动在密歇根大学的开展，使得那些专于教学但也想在学术研究中有一席之地的教师有了

努力的方向。

其次是多元文化的需求。随着学生、教师族裔与国籍的双重多元化,教师在教学过程中需要关注更多有关多元文化的事项。为此,中心的工作坊、咨询以及戏剧等项目都重点关注不同文化背景学生的差异,为教师开展包容的教学与课程安排提供支持。

其三是交流共同体的需求。密歇根大学有一批热衷教学的教师,中心以工作坊、研讨会等教师发展活动为载体,搭建跨学科的教师交流平台,使教师获得教学共同体的集体感。

其四是不同教师群体的需求。不同学科、不同职称以及不同个体特征的教师对自身发展的需求有所不同,中心开展的教师发展项目充分考虑教师职业发展不同阶段的特征,<sup>[12]</sup>还关注与教师个人特征(如性别、种族)相关的教学和职业发展问题。

其五是政策与项目决策的需求。密歇根大学教师有着参与学校决策的传统和文化,CRLT为此组建教师咨询委员会,让教师参与到中心的政策制定与项目决策中来,并全权负责学校教改基金的评选。咨询委员会成员从各个院系聘请过来,是CRLT与各院系教师之间的桥梁。

密歇根大学是一所世界一流的大学,拥有顶尖的学生与教师。这里的教师皆有繁重的教学、研究与社会服务任务。因此,如果CRLT不能提供高质量的服务,不能帮助他们提高教学效果,教师们是不会把时间浪费在各种活动中的。CRLT作为一个服务机构,千万不要告诉教师、研究生助教以及行政管理者怎么去做,而仅仅是去倾听他们的需要,然后对他们的需要进行支持。

#### 四、CRLT 组织关系网络的特点与启示

CRLT 现有的组织关系网络体现了服务为先、科研辅助服务的发展战略,较好地与工作开展中的关键人物建立了联系,满足多层次用户的需求,在学校内部凝聚了雄厚的社会资本。得益于卓越的组织关系网络,CRLT 在密歇根大学的教师发展、教学质量提高以及教学文化建设上发挥着重要作用,并建立了良好的组织声誉。目前,我国大学的教师发展中心存在与院系及教师缺乏沟通渠道、教师参与度较低等问题,CRLT 组织关系网络特点对我国大学教师发展中心工作的有效开展具有启示作用。

(一) 坚持服务为先,科研辅助服务的发展战略  
20世纪90年代起,“服务为先,科研辅助服

务”成为了CRLT的组织发展战略,<sup>[13]</sup>CRLT在建立组织关系网络时也秉承了这一发展战略。首先,CRLT十分注重与不同层次的用户进行沟通,通过年度报告、宣传册、论文汇编、邮件等载体向学校管理者、院系管理者以及教师个体展示中心的服务项目与研究成果,并积极地听取他们的意见与建议,以便更好地获得他们的支持。其次,CRLT的工作人员定期与学校管理者、院系管理者及教师进行座谈,了解已开展项目的效果以及后续项目开展的建议,建立了制度性的用户评价系统。最后,CRLT利用专业优势为有需要的院系开展课程改革评估与创新教学方法、手段效果测评;研究结果还可反哺教师发展项目,对其开展提供数据支持。

我国的大学教师发展中心应该明确学校服务这一组织定位,<sup>[14]</sup>利用多种媒介工具与学校、院系及个体层面的用户进行交流,凸显中心的存在价值。此外,大学教师发展中心秉着服务的理念,认真听取不同层次的用户群对教师发展项目内容以及实施方式的意见。

(二) 把握关键人物,凝聚社会资本与文化资本

CRLT的组织关系网络非常注重关键人物的把握,并凝聚了较多的社会资本与文化资本。学校层面,CRLT积极地向教务长、分管教务长汇报工作,并积极配合校长和学校其他管理者的新政,从而获得学校层面领导的支持。院系层面,分管教学的副院长和系主任是一个院系教学的负责人,他们对院系的教师发展工作具有引导作用。<sup>[15]</sup>CRLT利用学校各类教学活动组织者的身份与院系教学负责人建立联系,并定期与院系教学分管者进行沟通,促使其与CRLT共同设计基于专业特征的教师发展项目并鼓励教师参加教师发展活动。<sup>[16]</sup>教师个体层面,CRLT则依靠教学改革基金、学校教学奖以及教师咨询委员会,与学校的教学卓越教师、青年骨干教师以及各系有话语权的资深教师建立联系,获得了在教师个体层面顺利开展工作的基础以及开展讲座、工作坊的讲师资源库。

我国的大学教师发展中心在组织关系网络的构建过程中,应把握各个层级的关键人物,与学校主管教学的副校长,学院分管教学的副院长、系副主任建立沟通渠道,对其教学工作进行服务,以获得其对教师发展中心工作开展的支持。<sup>[17]</sup>此外,教师发展中心应与各个院系的资深教学名师、中青年教学骨干教师保持紧密联系,并为其开展课程与教学

创新提供条件, 逐渐形成教师教学发展智库。

### (三) 满足多样需求, 取得多层次用户的信任

CRLT 充分地满足不同层面用户的多样需求, 并提供了优质服务, 获得广泛信任。首先, CRLT 积极配合校长的学校发展战略, 建立对应的项目组, 设计相应主题的教师发展项目, 开展相关研究。CRLT 还配合学校管理层积极组织全校范围内的教师发展活动, 促进学校教学文化的形成。其次, CRLT 弥补了各个院系开展教师发展工作经验不足、专业性不高的缺陷, 满足了其建立基于专业特征的教师发展项目的需求。CRLT 的专业工作亦很好地达到了院系对课程教学创新进行评估的要求。最后, CRLT 为教师提供最新的教学技术、研究数据以及教改基金等支持, 满足其职业发展的需求, 并为有教学困境的教师提供一对一咨询服务, 有效的服务与保密原则赢得了教师的信任。

如何提高教师参与度, 发挥组织功能, 体现组织价值一直是我国大学教师发展中心所面临的主要问题。从上述分析中可以看到, 我国的大学教师发展中心应该了解不同层次用户的需求, 提供相应的优质有效服务, 取得其信任, 从而构建出良好的组织关系网络, 最终扩大中心的影响, 彰显中心的价值。

### (四) 开展通力合作, 提高工作效率与质量

CRLT 十分重视与院系以及学校职能部门共同开展工作。一方面, CRLT 积极地与学院或系所进行沟通, 共同开展各个院系的教师发展项目。另一方面, CRLT 与人力资源事务办公室、学生事务办公室等职能部门共同开展项目, 提高了工作效能, 减少重复工作量, 而与图书馆、信息技术服务处、写作中心、英语语言研究院等机构合作开展项目, 则提升了项目组成员与项目设计的专业度, 保证了多种教师发展项目的质量。

当前我国大学的教师发展中心应该兼顾效率与有效性, 加强各部门间的统整, 减少重叠与浪费。教师发展中心应与学校各职能部门充分进行沟通, 拟定工作计划, 避免重复工作。与此同时, 中心需与学校图书馆、计算机网络中心以及各个学院充分交流, 整合资源, 共同开展教师发展工作。

### 参考文献:

[1] 让·卡泽纳弗. 社会学十大概念 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2011: 5.

[2] CRLT. 2014 - 2015 Annual Report [DB/OL]. [2016 - 12 - 30]. [http://www.crlt.umich.edu/sites/default/files/resource\\_files/2014-2015\\_Annual\\_Report\\_Web.pdf](http://www.crlt.umich.edu/sites/default/files/resource_files/2014-2015_Annual_Report_Web.pdf).

[3] Duderstadt James J. The Michigan Mandate: A Strategic Linking of Academic Excellence and Social Diversity [Z]. Ann Arbor ,MI: Bentley Historical Library , 1989: 1 - 51.

[4] [5] [7] [10] Cook Constance E ,Kaplan ,Matthew. Advancing the Culture of Teaching on Campus: How a Teaching Center Can Make a Difference [M]: Sterling ,Virginia: Stylus Publishing ,2011: 62 ,60 - 61 , 59 - 60 ,53 - 54.

[6] CRLT. Annual Report 2013 - 2014 [DB/OL]. [2015 - 02 - 26]. <http://www.crlt.umich.edu/about-crlt/annualreport>.

[8] University of Michigan. Third Century Initiative [EB/OL]. [2015 - 02 - 24]. <http://thirdcentury.umich.edu/about/>.

[9] Wright Mary C. The Growing Importance of Teaching at the University of Michigan ,1996 - 2010 , CRLT Occasional Paper( No. 28) [R]. AnnArbor ,MI: Center for Research on Learning and Teaching ,University of Michigan 2010: 1 - 6.

[11] [12] [16] Gillespie Kay J ,Robertson Douglas L. A Guide to Faculty Development( 2nd ed) . San Francisco ,CA: Jossey - Bass ,2010: 277 - 292 ,363 - 378 , 379 - 396.

[13] CRLT. Report of CRLT's Outside Evaluators [Z]. Ann Arbor ,MI: Bentley HistoricalLibrary ,1993: 1 - 8.

[14] 别敦荣 李家新. 大学教师教学发展中心的性质与功能 [J]. 复旦教育论坛, 2014( 4) : 41 - 47.

[15] Hativa Nira ,Marincovich ,Michele. Disciplinary differences in teaching and learning: Implications for practice. New Directions for Teaching and Learning. San-Francisco ,CA: Jossey - Bass ,1995: 40 - 45.

[17] 庞海芍. 大学教师发展中心的功能与运行机制研究 [J]. 国家教育行政学院学报, 2012( 8) : 60 - 65.

(责任编辑 陈志萍)