

斯坦福大学青年教师发展研究

速成 李晓波

摘要: 20世纪90年代以来,青年教师的培养与发展成为发达国家提高教学质量和学术水平的重要内容。以斯坦福为代表的美国知名大学率先将青年教师的发展与提升纳入学校的发展战略和长远规划。在实施发展项目时,立足于青年教师的“安居乐业”、联合发展,将教师的发展需求与学校特色和资源优势相结合,通过完善的专业发展机制、全面覆盖的资源平台、具有时代性特征的教师发展计划和科学的教师评价机制,促进教师教学与专业、组织与个人的可持续发展。

关键词: 斯坦福大学; 青年教师发展; 发展机制; 支持体系

一、引言

社会的不断发展对大学的教育质量提出了更高的要求,教师发展(Faculty Development)日渐成为大学提高教学质量和学术水平的基本途径,是促进教师成长的重要组成部分。伴随着教师角色的变化和大学环境的挑战,教师发展在内容和范围上进一步扩大,新教师适应问题、青年教师发展问题逐渐成为大学的关注对象。如何改变青年教师的发展内容和方式,是促进一所大学可持续发展的关键。斯坦福大学作为世界著名学府之一,在《泰晤士报高等教育周刊》的世界大学声誉排行榜^[1]中位列第三,在上海交通大学发表的世界大学学术排名^[2]中常年位居第二,与其长期致力于青年教师的发展和雄厚的教师专业发展能力密不可分。在发展理念上,斯坦福大学将青年教师发展看作一个专业化、终身化的动态发展过程。在实施发展项目时,力图将教师发展需求与学校的特色和资源优势相结合,通过高度组织化的方式为青年教师发展工作提供良好的发展平台和支持体系。

二、斯坦福大学青年教师发展的措施

大学教师发展是一个涵盖多重涵义的术语,它以促进高校教师个人提升、学生成长及高校组织改

善为目的,以大学教师和准教师为发展主体,具体包括个人发展、组织发展、教学发展和专业发展等四个方面。^[3]斯坦福大学立足于青年教师的“安居乐业”、联合发展,通过构建系统的教师发展制度和组织体系,解决教师的后顾之忧,帮助青年教师最大限度地投入专业发展之中。

(一) 安居工程

以住房计划、健康计划和看护计划为代表的斯坦福大学服务与支持机制,作为教师发展制度化、组织化的产物,是青年教师教学、学术繁荣的重要载体。

1. 住房计划

青年教师的住房计划由斯坦福大学员工住房中心(Faculty and Staff Housing Office)^①进行统筹安排,中心会为教师提供详实的信息,例如房屋租赁消息、当地租金走向、各类协助置业的项目以及代售房屋列表等等。通过丰富的项目和资源,尽可能地帮助青年教师平稳地过渡到一个新的生活环境中。同时为了保护斯坦福大学师生的隐私,访问数据库搜索房源信息的权力仅限于大学内部人员。通过学校账户ID和密码以及与斯坦福大学隶属关系的文件证明,住房中心的数据库才会对其开放。

2. 健康计划

为了支持青年教师在学校中更好地工作,更健

收稿日期: 2014-10-21

作者简介: 速成,江苏大学教师教育学院硕士研究生; 李晓波,江苏大学教师教育学院研究员。(江苏镇江/212013)

康地生活，斯坦福大学组织了丰富的健康福利项目。现有的健康合作计划和资源向大学内部所有教职人员开放，并旨在提高他们的健康意识。其中包括：一年一度的“健康员工”激励计划（BeWell Employee Incentive Program），是帮助有兴趣的员工开启他们的个人健康与运动方案；健康改善计划（Health Improvement Program）^②，是全国第一个由雇主赞助的健康计划之一，为教师及工作人员提供了十余种健身项目和健康课程。此外教师、工作人员以及他们的家属可以免费享用斯坦福大学内部丰富的健身及娱乐设施。健身中心设施齐全，配备大量的有氧运动器材和力量训练的器械，并为员工提供私人教练的补贴，帮助员工达到健身的目的。通过丰富的健康培训和健身计划，以及开放式的休闲活动项目和户外租赁设施为教师和工作人员在工作之余，营造了身心舒适的生活环境和健康丰富的活动氛围。

3. 看护计划

在幼儿看护方面，斯坦福大学以4个幼托中心、1个晚托服务站、2个幼儿园和小学为基础，组建了多个幼儿看护项目。通过斯坦福校内照顾计划和幼儿的教育服务机制，支持青年教师的幼儿教育。同时经由教师工作与生活办公室（The Work/Life Office）^③组建的5个财务管理项目，行之有效地帮助青年教师减免幼儿看护费用并为幼儿看护、老人看护等提供有效的资源推荐，借此斯坦福大学在2010年被《工作母亲》杂志评为排名前100的“最佳公司”之一。此外，斯坦福大学还为教师及其员工设置了幼儿看护应急服务，一方面鼓励员工采用灵活的抚养账户，用以支付儿童看护的日常开支。另一方面建立了应急计划。当教师及工作人员处于生病或休假状态，其子女发生突发状况，斯坦福大学会立即采取应急方案，利用ACI的专业优势和启动工作和生活办公室的儿童关爱项目，在员工子女家长缺失的情况下，为其提供及时、有效的帮助。

（二）乐业工程

1. 专业促进——新教师培训

有研究表明，初入大学就职后的“适应生存期和初获认可期是新教师完成学术职业社会化过程、在转换了的角色中逐渐熟悉学术工作、确立工作发展方向并和所在院校建立稳定心理契约的关键时期”^[4]，会对青年教师日后的职业发展产生很大的影响。

为此，斯坦福大学在人力资源部门设立学习与发展办公室（Office of Learning and Development）^④，由副教务长凯伦库克（Karen Cook）和各系主任、院长联合负责，共同关注新教师的入职培训和教师的职业生涯规划问题。结合斯坦福的教师发展理念，新教师培训呈阶梯状分布，可细分为入职准备阶段、初到斯坦福阶段、半年阶段和一年阶段。在入职准备阶段，新教师可通过相关网站信息，搜集斯坦福的基本资料，了解有关学校的使命、规章制度、校园文化以及即将担任的职务。在初到斯坦福阶段，网站会指导新教师进行各种程序的办理。同时，新教师要参与几个人力资源部组织的培训项目，包括教师福利培训，帮助新教师了解与自身利益相关的一些补贴政策；学校及院系部门有关各项事务流程的专题讲座；以及邀请学术带头人、各院系负责人对重大的研究项目及赞助政策进行具体介绍，为新教师创造与负责人和未来导师接触的机会等等，帮助新教师尽快适应大学的组织生活。半年阶段，借助顾问（Mentor）的指导，新教师应该尽快建立自己的工作资源和同事关系网络，深入教学、学术、管理等方面工作，以期获得初步认可。一年阶段，大部分新教师已经初步形成自己的学术发展规划和为参与终身教授的评选做好准备，包括接受学校对自己一年表现的评估。斯坦福大学通过及时更新的网站信息和不同类型的讲座培训，关注新教师的发展诉求，为他们提供适时的服务和有用的建议，为新教师顺利过渡到发展的各个阶段提供了实质的保障。

2. 个人发展——导师伴随

导师制是在指导关系上，导师是新教师的角色典范、培养者和关爱者；在指导作用上，导师对新教师应起到支持、鼓励、咨询和帮助的作用；在指导活动上，导师要对新教师的教学科研做出评价、给新教师作示范、与新教师共同主持会议，以期获取其他教师的认同与支持。^[5]

斯坦福大学所采纳的青年教师导师伴随制度^⑤，由副校长及各院系负责人联合管理，最大的优势在于导师指导的实时性与针对性。学院每年会针对新教师召开咨询会议，强调教师的任期、晋升等相关工作，并为新教师选拔和推荐导师。当然，导师的安排并非完全被动，而是充分考虑各个教师的需求，由系主任或院长与新教师共同协商物色完成。此后，导师会在一个相对持续的阶段内为新教师提供指导，

指导的核心是针对青年教师在教学、学术等方面遇到的问题形成反馈并提供建设性意见,指导的目的在于为青年教师提供一个支持性的组织氛围,帮助他们在日后的职业生涯中获得持续的发展。同时斯坦福大学有意识地告知青年教师,虽然大学有责任且有义务为青年教师创造良好制度体系,但职业轨迹的变化与学术荣誉的获得的最终责任在于教师个人。因而青年教师应该自行主动地加强与导师以及院系负责人的咨询与沟通,了解更多有关续聘、晋升、科研团队组建、项目申报等活动的政策流程和实施经验。在获取导师建议的同时,也应积极寻求非正式的导师或部门以外的人提供额外的观点用以权衡和思考。可见在大学充满竞争的环境中,导师制作为一种类师徒制的教师发展制度,既充满了合作共赢,也充满了改变与博弈。这为青年教师提供了最便捷有效的实时指导,帮助青年教师迅速获得有关教学、科研、管理等方面的实践经验。^[6]

3. 晋升机制——“非升即走”

在完善的服务机制和发展机构之外,斯坦福大学也有一套残酷的竞争体系。教师的聘用期要么以学期为单位,要么“没有时间的限制”(即通常所说的“终身教职”)。在任何情况下,晋升为终身教职前的聘用时长不超过7年。对此,斯坦福大学对不同教职的聘用或晋升列有相应的年限^⑤,见表1。

表1 斯坦福大学教师职位聘用及晋升表

等级	初次聘用	续聘或晋升
助理教授	一般为3-4年,最高任期不超过5年	正常情况下3-4年,总共不超过7年
副教授	晋升为终身教职,或最高不超过6年	晋升为终身教职,或最高不超过7年
教授	晋升为终身教职,或遇到特殊情况需要再聘用一学期但不超过6年	晋升为终身教职,或遇到特殊情况需要再聘用一学期但不超过6年

在此机制下,青年教师承受了巨大的压力,也激发了强烈的自我管理的意识:利用庞大的网络资源和咨询系统,针对自己面临的问题,及时、高效地获取信息;依托大学丰富的物质设施和柔性管理机制,建立良好的工作资源和同事关系网络;通过与导师、同事及工作人员的积极沟通,从封闭、狭隘的“自我”管理提升到开放、合作的自我管理;完善自身的知识体系和跨学科合作能力,逐渐形成

清晰的职业生涯规划,有效地提高自我发展的能力。

(三) 联合发展工程:教师发展共同体

教师发展共同体是指基于一定的行业或专业规范,在充分合作的基础上所形成的密切、稳定、志同道合的教师发展的团体或组织。共同体成员通常有着共同目标或愿景,他们在真实的教育环境中,通过共同参与、相互配合和真诚合作,探索、改进和解决着教师发展中的一系列问题。^[7]

斯坦福大学采用会议、沙龙、工作坊等多种形式形成了某些教师发展共同体,通过共同体的定期活动,为教师提供不断学习和提高的机会,鼓励基于共同目标的教师成长。青年教师在发展共同体的组织下围绕一定的主题开展讨论、相互交流知识和经验,其中包括:商务写作技巧(Writing Tricks of the Trade),该工作坊主要帮助教师和他的研究团队提高科学写作的能力;斯坦福大学人文中心的审稿工作研讨会(Stanford Humanities Center Manuscript Review Workshop)^⑦,旨在为青年教师在编写专著或准备向大型学术机构提交论文时,提供指导性的反馈;谈判技巧工作坊(Negotiation Skills)^⑧,主张谈判是一种生活技能,并致力于通过理论研讨、示范、角色扮演等方式提高教师在任何谈判中的自信心和谈判的有效性。温格(Wenger)认为共同体的实践性是指这样一个群体,所有成员拥有一个共同的关注点,共同致力解决一组问题,或者为了一个主题共同投入热情,他们在这一共同追求的领域中通过持续不断的相互作用而发展自己的知识和专长。^[8]由于工作坊、研讨会等形式的共同体组织规模较小,有相对集中的主题和极强的互动性,为青年教师的自主发展提供了良好的心理环境和合作机制,受到教师们的普遍欢迎。

三、斯坦福大学青年教师发展的特征

大学教师发展是一个提高能力、拓展兴趣、胜任工作,从而促进教师专业与个人发展的过程。^[9]为了适应专业化时代对教师发展的要求,早在1997年,斯坦福大学针对其教师教育项目(Stanford Teacher Education Program)缺乏共同目标、理论与实践脱节、培训课程分散、各部门缺乏协作计划、课堂管理关注不足等问题进行评估和改善。^[10]经过前后近10任校长的多方努力,形成了一套“资源庞大而分配有序,管理主体多样而分工明确,合作有力”^[11]的教师发展体系。

（一）完善的专业发展机制

斯坦福大学教师发展的制度体系为专业发展平台的搭建提供了框架支持。新教师入职后均会拿到一份教师手册 (Faculty Handbook)^⑨，作为在斯坦福大学工作、生活的行为准则。同时以教师手册为基础，构建起导师伴随制、终身教职制度、培训评估制度等系统化的制度平台，为新教师提供各方面的制度讲解。通过培训、讲座的方式，帮助新教师在入职初期形成有关学校教师发展体系的初步印象和聘用、晋升制度的基本认识。除了参详员工手册，导师、院系领导、相关工作人员以及学校网站均会为青年教师提供多方位的咨询服务。在各项教师发展政策的制约下，斯坦福大学教师的专业行为有十分清晰的参照标尺，帮助青年教师明白什么可为，什么不可为。

（二）全面覆盖的资源平台

在教师发展进入网络时代之后，斯坦福大学率先利用网络构建了庞大、系统的网络资源体系，特别旨在帮助新教师和青年教师利用学校提供的资源平台，建立和维护教学与科研计划的顺利进行。在学术资源方面，学校围绕着 research 平台和 DOR 平台建设并提供多个资源链接，包括网络技术普及 (Computing and Technology)、科研资金与补助政策 (Funding and Grants)、学术研究指南 (Research Guides) 等^⑩，方便教师快速地查找到自己所需的资料。在教学资源建设方面，网站上提供了大量的课程反馈信息、优秀教科视频、教学辅助技能，并建设有教学与学习中心 (Center for Teaching and Learning)^⑪，根据一定的目标和原则对教师的整个教学工作进行规划、组织和协调。

（三）具有时代性特征的教师发展行动计划

斯坦福大学特别注重青年教师发展潜力的培养与挖掘，除了采取导师制，协助新教师建立并优化职业发展规划之外，学校还组织了系列教师发展项目，共同协助青年教师的全面发展，例如，青年教师差旅补助计划 (Junior Faculty Dependent Care Travel Grants)^⑫，学校每年投入一笔资金，为青年教师提供参与专业会议、研讨会和职业发展的机会；斯坦福大学研究员项目 (Stanford Fellows) 和领导力培养学院 (Stanford Leadership Academy)^⑬，旨在帮助学校遴选出有潜力的管理者和培养教师的管理能力；教师成功计划 (Faculty Success Program)^⑭，作为美国教师发展与多样化中心 (NCFDD) 项目的

一部分，通过虚拟网络训练，帮助教师提高时间管理能力、提升工作效率、改善工作态度，促进学术发展等等。斯坦福大学内部，各具特色的教师发展机构，统一明确的发展目标，分工明确、合作有力的组织特征，增强了教师发展资源的凝聚力，形成了内部资源分配的有效路径，增进了大学内部各部门的交往和联系，从而拓宽了教师发展的信息渠道，促进了互相了解和相互信任的发展氛围，形成了教师发展机制不断升级与青年教师持续发展的共生体系。

（四）科学的教师评价机制

在青年教师发展的过程中，续聘和晋升是其职业和学术发展的转折点。斯坦福大学在其教师评价系统中纳入了咨询服务，每年院系都会召开相关会议，根据续聘或晋升的标准，对青年教师每年的表现给予评价。院系负责人通过和所在单位的青年教师进行沟通，收集他们对评价的反馈并给与相应解答。同时，青年教师可针对自己关心的有关评价方面的问题，将咨询意见以书面的形式提交给院系负责人。院系负责人会就信件内容与青年教师讨论，最终以咨询报告的方式传达给教师个人。通过人性化的咨询与评价，有助于更好地满足青年教师的发展诉求，帮助教师了解外界对教师专业发展的普遍期待。

此外，学生评教也是国外较为普遍的教师评价方式之一。它作为教师教学评价中最活跃、最具有实践性的形式，是大学教学质量评价体系的必要环节。以斯坦福大学医学院为例，为了评估医学教师的临床教学技能，学校开始推广一种新型的以学生评价为基础的斯坦福大学教师发展计划问卷 (SFD-PQ)^[12]，通过在问卷中新增教师在教学过程中的态度维度的评价，构建问卷良好的效度结构和反馈机制，提高学生评教的有效性。通过对问卷数据的采集和量化分析，达到医学教师临床教学技能的考核目的，并以结果为依据有针对性地制定教学改善方案，促进青年教师的教学成长。

注释：

①除非特别注明，本文与斯坦福大学的有关资料皆来源于斯坦福大学官方网站以及对应的站内链接。参见：<https://facultydevelopment.stanford.edu/diversity-and-community/work-life/housing>。

②参见：<https://facultydevelopment.stanford>。

edu/diversity – and – community/work – life/health – wellness – benefits。

③ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/diversity – and – community/work – life/child – care – subsidy – grants – resources>。

④ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/>。

⑤ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional – development/counseling – and – mentoring>。

⑥ 参见: <http://facultyhandbook.stanford.edu/ch2.html#duration>。

⑦ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/professional – development/workshops>。

⑧ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/events/negotiation – skills – workshop – faculty>。

⑨ 参见: <http://facultyhandbook.stanford.edu>。

⑩ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/faculty – resources/research>。

⑪ 参见: <https://teachingcommons.stanford.edu/ctl>。

⑫ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/faculty – resources/junior – faculty>。

⑬ 参见: <http://loe.stanford.edu/leadership/academy/index.html>。

⑭ 参见: <https://facultydevelopment.stanford.edu/faculty – success – program>。

参考文献:

[1] The Times Higher Education World Reputation Rankings [EB/OL]. <http://www.timeshigher – education.co.uk/world – university – rankings/2014/reputation – ranking>.

[2] Academic Ranking of World Universities [EB/OL]. <http://www.shanghairanking.com/World – University – Rankings/Stanford – University.html>.

[3] Centra K. T. Faculty Evaluation and Faculty Development in Higher Education [M]. Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon Press, 1989:155 – 179.

[4] 郭丽君,吴庆华. 浅析美国高校新教师发展[J]. 高等教育研究 2012(7):69 – 73.

[5] Carol Stringer Cawyer, Cheri Simonds, Shannon Davis. Mentoring to Facilitate Socialization: The Case of the New Faculty Member [J]. Qualitative Studies in Education, 2002(15): 225 – 226.

[6] [11] 陆道坤. 斯坦福大学教师专业发展研究与启示[J]. 中国高教研究 2014(3):48 – 54.

[7] 张增田,彭寿清. 论教师教育共同体的三重意蕴[J]. 教育研究 2012(11):93 – 97.

[8] 张志旻,赵世奎等. 共同体的界定、内涵及其生成——共同体研究综述[J]. 科学学与科学技术管理 2010(10):14 – 20.

[9] 刘济良,王振存. 美国大学教师发展的经验及启示[J]. 教育研究 2011(11):104 – 107.

[10] Darling – Hammond, Linda. "Steady Work": The Ongoing Redesign of the Stanford Teacher Education Program [J]. Educational Perspectives, 2004(1 – 2): 8 – 19.

[12] Mayowa O. Owolabi. Development and psychometric characteristics of a new domain of the Stanford faculty development program instrument [J]. Journal of Continuing Education in the Health Professions, 2014(1): 13 – 24.

(责任编辑 陈志萍)