

# 高校教师发展中心的 功能与运行机制

——基于美国密西根大学学习和教学研究中心的比较

张艳萍<sup>1</sup>, 郭德红<sup>2</sup>

(中央财经大学 1. 教师教学发展中心; 2. 高等教育研究所, 北京 100081)

**摘要:**美国高校教师发展机构在促进教师发展、提升高等教育质量方面发挥了重大作用。我国高校教师发展中心的设立,是支持和加强教师发展、深化高等教育改革、推动高等教育内涵式发展的重要举措。中美高校教师发展中心都以提升教师教学能力和提高学校教育质量为核心宗旨,以研究和服务为基本工作准则,以教师培训、教学研究、质量评估、咨询服务、合作交流等为切入点,通过项目管理、互动共赢、多元参与、个性服务、资源共享等运行机制,推进学校组织和教师个人的协同发展。

**关键词:**高校教师发展中心;功能;运行机制;美国密西根大学;学习和教学研究中心;中美对比

**中图分类号:**G659 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2015)04-0082-07

## 一、研究背景与意义

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》明确提出,提高人才培养质量是对我国高等教育的客观要求。教师是教育发展的根本,高校教师队伍的素质是影响我国高等教育质量的关键因素。因而,加强高校教师队伍的建设与发展是深化高等教育领域改革、推动高等教育内涵式发展的重要举措。

教师发展的途径有很多,但通过设立专门的教师发展机构,采用一种规范的、健全的长效运行机制来持续地加强和推动教师专业发展,已然是世界各国高等教育发展的共同选择。20世纪60年代,美国密西根大学开启了在高校设立教师发展机构的先河。进入20世纪90年代,美国大部分高校设立了教师发展机构。英国大学的教师发展机构于20世纪70年代逐步建立,80年代后获得快速发展。日本大学的教师发展机构则起步于20世纪90年代<sup>[1]</sup>。当前,我国高等教育已经实现了由精英教育向大众教育的跨越,以质量为核心的内涵式发展越来越受到重视,成立专门的教师机构来促进高校教师专业发展也日益备受关注。国家从2011至2012年间围绕高等教育质量和教师队伍建设问题陆续出台了系列文件<sup>①</sup>,要求高校成立教师(教学)发展中心以加强和促进教师发展。

<sup>①</sup> 主要文件有:《关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见》(教高[2011]6号)、《国务院关于加强教师队伍建设的意见》(国发[2012]41号)、《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》(教高[2012]4号)、《关于加强高等学校青年教师队伍建设的意见》(教师[2012]10号)等。

**收稿日期:**2015-03-09

**作者简介:**张艳萍,中央财经大学教师教学发展中心咨询服务部主任,助理研究员。

郭德红,教育学博士,中央财经大学高等教育研究所副研究员,硕士生导师。

**基金项目:**中央财经大学2014年度党建课题“高校教师发展中心的功能与运行机制研究”(DJA14006),项目负责人:张艳萍。

截至2012年9月,教育部共成立了30个国家级教师教学发展示范中心。可以说,教师发展中心的设立已经成为我国高等教育内涵式发展的一项重要工程。

然而,国外高校教师发展中心的运行经验未必完全适应我国高校及教师发展的需要。国内各高校教师发展中心刚刚起步,具体的功能定位和运行机制都尚处于摸索阶段。如何构建适合我国国情的运行机制和运行模式以切实发挥高校教师发展中心的效能,是当前教师教育面临的首要问题。因此,对比研究中美高校教师发展中心的功能与运行情况,对于我国高校教师发展中心工作的开展,促进我国高校教师专业发展水平和人才培养质量的提高,都具有非常重要的理论和实践意义。

## 二、中美高校教师发展中心的功能与运行机制的实然状况

### (一)国内四种典型的教师发展中心设置及运行模式分析

质量是高等教育的生命线,师资问题是影响高等教育质量的关键,因此,高校历来都非常重视教师队伍的发展。早在1998年,清华大学就率先在国内成立了专门的教师发展机构——教学研究与培训中心。近年来,随着我国高等教育以提高质量为核心的内涵式发展道路的推进,各高校更加注重教师发展,纷纷相继成立了专门的教师发展机构。尽管名称不尽相同,但目的都是为了促进教师发展和提高教学质量,本文将这一机构统称为“高校教师发展中心”。

从各高校教师发展中心的机构设置和运行机制来看,基本上分为四种模式:一是重新整合学校原有教师发展机构的工作职能,将其设置为学校直属部门;二是将原有的教学评估、师资培训、教学技术支持等有关教师发展工作的部门进行职能升级,成为挂靠在学校教务处、本科生院、人事处等职能部门的内设机构;三是依托于教育研究院设置机构;四是教师发展中心为虚设机构。

由表1可见:作为学校直属机构的教师发展中心运行状况相对较好,能围绕教师教学能力的提升不断探索适合本校教师发展实际的运行机制,如北京师范大学教师发展中心,自成立以来已经开展了许多促进教师专业发展的活动;挂靠于教务处、本科生院以及依托于教育研究院的教师发展中心,虽因学校校情不同中心设置情况不同,但业务上基本都保持独立,也都在按部就班地开展工作,如北京理工大学教学促进与教师发展中心和中国人民大学教师教学发展中心,自成立以来也都围绕着促进教师专业发展开展了许许多多的活动;虚设机构的教师发展中心开展的教师工作最不理想。据了解,北京大学教师教学发展中心基本上呈现有组织的无政府状态,没有开展实质性的工作,教师教学发展工作依然由教务处、人事处、工会等职能部门承担;首都经济贸易大学教师促进中心则面临着由于志愿者的流动性、随机性而导致工作缺乏系统化、制度化、常态化,影响可持续发展的问题。从国内高校教师发展中心实践来看,教师发展中心独立设置与运行(或者保持业务独立)、给予固定的人员编制、完善的制度保障、明确的职责分工、必备的工作条件,是确保教师发展中心工作顺利推进的必然选择。因此,从长远来看,虚设机构的教师发展中心不科学、不可取。

我国高校教师发展中心的主要职能,基本上是建设国家级教师教学示范中心时提出的“教师培训、教学咨询、教改研究、质量评估、教学资源、区域辐射”六个方面或其中的几个方面(见表1)。实践中,也都是围绕这些职能来开展工作,具体包括项目培训、主题工作坊、午餐会、学术沙龙、学术研讨会、微格教学、教学技能比赛、研究项目资助、教学奖励等多种形式,旨在帮助教师改进教学技能、为教师教学素质的提升提供支持与服务,以此不断提高学校教育教学质量。

表 1 列举五所高校教师发展中心情况

学校名称	中心名称	成立时间	历史沿革	机构设置	运行机制	主要职能	具体工作		
北京大学	教师教学发展中心	2007年	2007年成立教学促进中心;2010年成立教学发展与研究中心;2012年整合为教师教学发展中心	主管教学副校长兼教务长	虚设中心	挂靠于教务部的教务长办公室负责日常文件的上传下达,设2名专职人员	实行教务长负责制;多部门、跨部门联动机制	教师培训质量监控;资源汇聚;教学研究区域服务	教师发展依托于教务处、人事处、工会等部门业务工作
首都经济贸易大学	教师促进中心	2007年	2007年挂牌成立教师促进中心	无行政隶属关系	无实体性机构	设有主任、副主任岗位,工作人员若干	志愿者体制;教师自愿组织开展活动	促进教学提升;科研服务健康	主题午餐会;学术沙龙研讨;个别访谈;职业导航等
中国人民大学	教师教学发展中心	2011年	2011年成立教师教学发展中心	教学副校长任主任	挂靠教务处开展日常工作;学校直属机构	设中心主任、副主任各1名,下设专家委员会和5个办公室,现有10名专职人员,13名兼职人员	实行负责制	教师培训;咨询规划;教学研究;教学评价;资源建设;区域辐射	教学研究项目;教学工作坊(研讨会);名师沙龙;主题午餐会;教学专题讲座;新生研讨课;教师准入培训等
北京理工大学	教学促进与教师发展中心	2011年	2011年成立教学促进与教师发展中心	教学副校长主管	依托教育研究院,设有工作指导委员会、专家委员会、日常工作机构三支队伍	设中心主任1名,副主任3名,设1个办公室,2名工作人员	在坚持顶层设计、统筹规划、协同联动的前提下,以中心为依托,协调相关部门,组织开展日常工作	教师培训质量评估;研究咨询服务;区域辐射	主题工作坊;专题报告(研讨会);教育技术培训;英语能力培训;教学研究项目;微格教学等
北京师范大学	教师发展中心	2012年	2012年成立教师发展中心	教学副校长主管	学校直属机构	设中心主任1名,副主任1名,工作人员5名	实行负责制	教师培训;教学咨询;教学改革;教学研究;资源汇聚;区域服务	主题午餐会;教学工作坊(研讨会);教师发展基金项目;新教师培训等

## (二)美国密西根大学学习和教学研究中心设置和运行情况分析

据考证,美国大部分高校都设有教师发展中心,这些教师发展中心通常都是大学里的独立机

构,工作人员的人数从几名至几十名不等,目的都是致力于改变学校教学文化,提升教学质量<sup>①</sup>。本文将以密西根大学学习和教学研究中心(Center for Research on Learning and Teaching,简称CRLT)——这一世界性高校教师发展机构——为标杆进行个案分析,为我国高校教师发展中心的建设与完善提供一定的参考。

### 1. 组织结构

CRLT成立于1962年,是全美成立最早、具有引领和示范作用的高校教学促进专门机构,由教学副校长(教务长)监管,设有执行理事、行政主任和副主任职位,约有包括教育咨询师、行政管理人员、项目策划人员、项目助理、计算机系统专家等人员在内的二十多名全职员工和若干名兼职员工组成。工作人员分工明确,一些员工负责具体的学科领域(如工程、科学和数学、社会科学、人文和艺术科学)工作的开展,另一些员工负责发展专题性领域(教育技术、评价研究及多元文化的教学和学习)工作的开展<sup>[2]</sup>。另外,CRLT还设置由来自不同院系的教师代表和领导组成的学术顾问委员会,为中心的政策制定和项目开展提供建议和评审中心的教学基金提案等。

### 2. 功能定位

CRLT起步于一个研究中心,初衷是为了发展计算机辅助教学,但现今的使命是研究和服务于教学,首要职责是服务,研究用于支持服务,即将研究成果应用于提高和加强服务。CRLT建设的宗旨是推动密西根大学的教学文化发展,提升大学的教学和学生学习质量,为不同文化背景学生的成功营造良好的学习与教学环境,同时也为提高学生学习质量开展教学研究和推广研究成果<sup>[3]</sup>。具体内容包括:提高教员的教学能力;提高课程、学生项目和专业教学的质量;培养教员的集体意识;彰显教学在大学生校园中的重要地位等<sup>[4]</sup>。

### 3. 运行情况

CRLT的运营理念是:用发展性的活动和方法帮助教师提升教学能力;全校性和学科性兼顾;注重创新;符合时代趋势;提供大量的信息和资金资源;促进以教学研究为基础的教与学的实践活动等<sup>[4]</sup>。鉴于此,CRLT的工作重点关注教与学两个维度;工作对象涵盖全体教师和学生;工作形式丰富多彩、灵活多样,主要有全校性的教学研讨会、教学专题讲座、教学发展项目、教师培训计划、个性教学咨询、协助性教学评估、教学技术指导与推广、多元教学奖励、教学研究出版资助等一系列活动和计划来切实帮助教师和学生的专业发展。

总之,CRLT作为独立设置的机构,拥有比较完善的组织结构,坚持以提升教师教学水平、提高人才培养质量、营造卓越的教学文化为核心功能,运行模式具有职能全面、人员多元、机制健全、服务导向、实践为本、特色鲜明等特点。

## 三、高校教师发展中心的功能与运行机制的应然分析

### (一)高校教师发展中心的功能

综观中美高校教师发展中心的实践可以看出:高校教师发展中心主要都是围绕创造教师教学成长的机会、搭建教师教学研究和交流的平台、提供教学技术与方法的咨询服务、创建教师合作的环境、促进教学资源共享、进行教学质量评估等几个方面来开展工作;其核心宗旨都是提升教师教学能力和提高学校教育质量;其目的不仅是促进教师个体发展,而且还在于营造学校卓越的教学文化,达成学校人才培养目标,最终实现教师个体和学校组织的协同发展。所以,高校教师发展中心具有直接促进教师个体自我实现和间接推动学校可持续发展的双重功能。

#### 1. 促进教师全面发展

教师发展是一个立体的、多元的概念,包括教师的职业道德、教育能力、学术水平等多个方面的

<sup>①</sup> 摘自:2013年教育部组织的高校教师发展与教师培训中密西根大学学习与教学研究中心主任库克博士的讲话。

整体发展<sup>[5]</sup>。综观世界各国对于高校教师发展内涵的研究,虽然不同学者提出了不同的观点,但笔者比较认同1991年美国教育联合会对“教师发展”的相关界定:(1)教师发展的目标是个人发展、专业发展、教学发展和组织发展;(2)个人发展包括采取整体计划,提高教师人际交往能力,维护健康和进行职业规划;(3)专业发展包括促进个人成长,获得或提高与专业工作相关的知识、技能与认识;(4)教学发展包括学习材料的准备、教学模式与课程计划的更新;(5)组织发展集中于营造有效的学习氛围,促使教师采用新的教学实践<sup>[6]</sup>。以上四个发展目标彼此相互联系、相辅相成,是教师全面发展不可或缺的有机组成部分。其中,教学是教师的首要职责。教学发展是教师发展的根本与核心,对教师其他方面的发展具有重要的影响和作用。高校教师发展中心作为促进教师教学发展的专门机构,所开展的一系列活动如教师培训进修、教学咨询服务、教学研究项目、教学技术支持、职业生涯规划等的目的都是为了提升教师的教学能力和水平。由于教师发展的不同方面具有内在关联性,所以推动教师教学发展的各项活动都会相应地促进教师的专业发展、个人发展和组织发展,从而促进教师的全面发展和自我实现。

## 2. 推动学校内涵式发展

树立以提高教学质量为核心的教育发展新观念,注重教育内涵式发展是目前我国高等教育改革与发展的重要思路。胡锦涛同志在清华大学百年校庆大会上的重要讲话中明确提出:“不断提高质量,是高等教育的生命线,必须始终贯穿高等学校人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新各项工作之中。”这要求我国高等学校的改革和发展应紧紧围绕提高教学质量这一核心任务,走内涵式发展道路。教师是学校组织的基本要素,教师发展是学校发展的基础和资本,也是学校发展的动力源泉,高素质的师资队伍是学校发展的有力抓手。邓小平同志曾经指出:“一个学校能不能为社会主义建设培养合格的人才,培养德智体全面发展、有社会主义觉悟的有文化的劳动者,关键在教师。”正可谓教育大计,教师为本。教师的教学水平与专业发展程度直接决定着高校的教育质量。如果高校教师发展中心能以促进教师的教学发展为核心任务,紧密围绕教学效能的提升、教学质量的提高、教学文化的建设和教学资源的管理等方面开展工作,那么最终必然会实现提升学校的人才培养质量、科学研究水平、社会服务能力和文化传承功效的目的,进而推动学校健康、可持续发展。因此,从教师在学校发展中的地位与作用来看,高校教师发展中心推动教师发展就是推动学校内涵式发展,可以说,这是一个问题的两个方面。

### (二) 高校教师发展中心的运行机制

按照系统理论观点,组织的形态、结构、性质、工作内容、工作对象,以及组织所处的制度环境、文化环境等都是影响组织运行的要素。因此,构建行之有效的高校教师发展中心运行机制,必须综合考虑和系统分析影响高校教师发展中心组织运行的各种因素。

研究发现,高校教师发展中心基本上存在两种组织形态:一是独立的实体组织机构(含挂靠机构),具有独立的人员编制和机构设置,可以相对独立地开展教师发展活动;二是利益相关者共同参与的“虚设组织机构”,在相关职能部门(或志愿者)相互协调下开展教师发展促进工作。高校教师发展中心的组织结构有三种形式:有的是等级分明、逐级分权的科层制组织;有的是权力分散、专家负责的柔性组织;还有更多的是将两者结合的矩阵式结构。高校教师发展中心的工作内容各有侧重:有的重视教师教学研究,以教学学术促进教学发展;有的注重对教师的教学考评,以教学评价促进教学发展;有的倾向于对教师进行教学技能培训,以教师培训促进教学发展;有的意在为教师提供丰富的教学资源 and 咨询服务,以教学咨询促进教学发展;有的通过教学奖励和促进教师交流与合作来推动教学发展;还有更多的是对上述工作内容的综合化、全面化。高校教师发展中心服务对象大多数以专业教师为主,也有包含行政管理人员、教学辅助人员等全体教职员工的,还有将“未来教师”——研究生助教等,纳入工作范围的,不同的工作对象决定了工作内容和模式的千差万别。

虽然高校教师发展中心名称多样,组织结构和规模迥然不同,工作内容丰富多样,服务对象各

有不同,但无论组织形态、结构、工作对象和工作内容有何差别以及差别有多大,教师发展中心的实质都是联系学校发展与教师发展的纽带,其组织性质都是独立于学校行政机构和教学机构之外的推动教师发展的服务型部门,这决定了其不同于学校教务处、人事处、工会等行政部门和学院的职能与运行机制。我国高校教师发展中心还处于起步和摸索阶段,其发展会经历一个规模由小到大、工作内容和形式由单一到复杂、服务对象范围逐步扩大、组织机构逐步完善、运行机制逐步健全的过程。因此,要促进我国高校教师发展中心的有效运行,需要考虑国家和学校两个层面,从经费支持、制度保障等方面出发构建全方位的运行机制。

## 1. 国家层面

从世界高校教师发展中心的发展历程看,各国高校教师发展中心的健康运行都离不开政府在政策、制度、经费等方面的大力支持。例如:英国为了进一步改善高等教育质量,自2000年起,政府的拨款不仅仅用于对有效改进教学的活动进行评价和奖励,而且还大力支持各所大学为保证教学质量所进行的内部机构的重组和建设;2003年英国政府颁布《高等教育的未来》法案后,将建立“教学卓越中心”(Centers of Excellence in Teaching)提上日程,并于2004年组织竞选,由英国高等教育拨款委员会批准,于2005年建立了74个教学和学习卓越中心,连续5年,每个卓越中心获得了20万~50万英镑的财政拨款<sup>[7]</sup>。2004年开始,我国台湾地区“教育部”实施“奖励大学教学卓越计划”,明确了将高校教学质量作为专项资助对象的教育政策,“教育部”每年设立固定的资金资助,并且从2005年开始,我国台湾地区开始建立高等教育质量保障系统,各高校陆续建立促进教学的专门组织,该计划也成为了促进高校教学工作的一项保障性政策<sup>[8]</sup>。自20世纪90年代初,我国香港地区政府也设立教学发展资金,专门用来资助教学上的创新和教学方法的改进,以推动大学重视教师教学的发展,从而提升教学质量,而各高校的教学发展中心可以分配、管理和使用这些资金,这一举措在促进教学发展方面发挥着重要的作用<sup>[9]</sup>。鉴于此,我国大陆于2012年9月遴选成立了30个国家级教师教学发展示范中心,由中央财政资助建设经费,这一举措带动了国内教师发展中心的迅速发展。可见,国家在政策、制度方面的顶层设计是确保高校教师发展中心的工作顺利开展和推进的重要保障。当然,为了推动全国范围的高校教师发展中心的健康有序运行,国家层面在完善政策导向和经费保障机制的同时,还应健全绩效考评机制和分层监管机制,明确各示范中心的权责并定期进行全面考评,形成国家级教师教学发展示范中心能上能下、优胜劣汰的竞争发展环境。

## 2. 学校层面

高校教师发展中心作为高校的一个组织机构,其有效运行自然离不开高校顶层设计的重视与支持,国外高校教师发展中心的设立与发展都得到了校领导的鼎力扶持,如哈佛大学博克教学和学习中心以校长名字命名就是很好的证明。因此,当前我国各高校应积极响应国家号召,切实贯彻落实国家的相关政策与文件精神,借鉴发达国家的经验和做法,合理统筹和分配学校的人、财、物等各种资源,为教师发展中心的运行提供强有力的制度保障和经费支撑。

当然,各高校教师发展中心在运行过程中,一定要避免对国外高校教师发展中心做法的简单模仿,要充分考虑我国的政治、经济、文化差异以及学校发展不同时期的客观情况,同时还要结合高校的人才培养目标、师资状况、学生特点等因素,明确定位,突出特色。具体应积极推行五个方面的机制。

第一,教师培训项目管理机制。要根据不同的服务对象和服务内容实行形式多样的培训项目,并逐步建立和推行科学规范的申请、审批、组织、实施、评估等项目运行保障机制。

第二,教学研究互动共赢机制。要鼓励和推动教师围绕教学开展研究,积极推进以研促教、以研导教、教研互动、协同发展的双向共赢机制,不断推进学校教学改革。

第三,质量评估多元参与机制。要积极开展学生评教、专家评教、督导评教、同行评教等多层次、多主体参与的教师教学质量考核评价,推进教师教学质量评估多元参与机制,增强教学质量评价的客观性和全面性。

第四,资源共享整合利用机制。要围绕服务教师、服务教学的宗旨,积极整合全校的人、财、物等各种资源,逐步形成学校不同部门的协调合作机制和资源共享利用机制。

第五,教学咨询个性服务机制。要统筹兼顾教师的教学发展、专业发展、组织发展和个人发展等不同方面,尊重教师个体的多元需求,逐步完善满足不同需求的个性化咨询服务机制。

总之,我国高校教师发展中心应结合我国高等教育内涵式发展的战略目标,树立战略管理、以人为本的理念,坚持教师培训面向全体、突出中青年教师和注重国际化导向的原则,遵循教学研究服务于教学改革,以及借助教学质量评估促进教师、学校、学生协同发展的思路,这是我国高校教师发展中心应当明确的方向。

#### 参考文献:

- [1] 李红卫. 我国高校教师教学发展中心运行模式的思考[J]. 大学:学术版,2013(8):33-38.
- [2] 汪霞. 中外大学教学发展中心研究[M]. 南京:南京大学出版社,2013:132-134.
- [3] 康斯坦斯·库克. 提升大学教学能力——教学中心的作用[M]. 陈劲,郑尧丽,译. 杭州:浙江大学出版社,2011:11.
- [4] 黄元国. 大学卓越教学研究[D]. 长沙:湖南师范大学博士学位论文,2014:74.
- [5] 梅国平,宋友荔,谢翌. 教师发展:学校内涵发展的生命线——基于“江西师范大学教师发展中心”建设的思考[J]. 江西师范大学学报:哲学社会科学版,2011(8):34.
- [6] 林杰. 大学教师专业发展的内涵与策略[J]. 大学教育科学,2006(1):57.
- [7] 宋文红,邹卫宁. 英国高校教师专业发展的经验和启示——以牛津布鲁克斯大学教职员和学习发展中心为例[J]. 青岛科技大学学报:社会科学报,2013(6):84-85.
- [8] 王军,林杰. 台湾地区高校教师教学促进的组织与举措[J]. 中国大学教学,2012(12):72-73.
- [9] 庞海芍,王志明. 香港高校教师发展实践及其启示[J]. 大学:学术版,2013(8):49.

## Function and Operating Mechanism of the Center for Faculty Development at the University

——A Comparative Study of the Center for Research on Learning and Teaching at the University of Michigan

ZHANG Yan-ping<sup>1</sup>, GUO De-hong<sup>2</sup>

(1. Center for Faculty Development;

2. Institute of higher education, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China)

**Abstract:** Teacher development organization in American universities play a major role in promoting teacher development and improving the quality of higher education. Center for Faculty Development of University was established in China to strengthen and promote teachers' development as an important measure to deepen the reform of higher education, and promote the connotative development of China's higher education. In practice, Centers for Faculty Development of Universities in China and America have much similarity, such as enhancing teachers' teaching ability and improving the quality of higher education as the core purpose; research and service as the basic guidelines for the work; teacher training, teaching research, quality assessment, advisory services, cooperative exchange as the starting point; and they promote the coordinated development of university and teachers through the mechanism of project management, interactive win-win, multiplex participation, personalized services, resource sharing and so on.

**Key words:** Center for Faculty Development of University; function; operating mechanism; University of Michigan; Center for Research on Learning and Teaching

责任编辑 邱香华