

doi:10.3963/j.issn.1672-8742.2018.06.010

编者按: 本文根据北京理工大学庞海芍研究员接受“一读 EDU”的专访整理修订而成。主要从教师发展中心的定位、以学生为中心的教学促进工作、教师发展的过程性支持等方面分析教师发展中心做什么,如何做,才能告别边缘化。绝大多数高校教师其实并非毕业于师范院校,他们刚毕业就走上了教学工作岗位,相对而言缺少教育理念和教学实践。如何系统地增强他们的教学能力呢?近些年,在教育部的大力推动下,中国很多高校相继成立了教师教学发展中心。然而,不少高校仍处于边实践、边摸索阶段,缺乏指导。一些高校的教师教学发展中心甚至空有牌子,并未实质运作。为给大家提供有益的经验参考,我们刊发国家级教师教学发展示范中心,即北京理工大学教师发展中心主任、庞海芍研究员接受一读 EDU 的专访稿。庞海芍研究员曾参加“教育部—密歇根大学”教师发展工作研修班,赴美国加州大学洛杉矶分校(UCLA)、台湾大学、香港中文大学等多所高校的教学促进中心访学,对教师发展实践和研究工作都颇有积淀,近几年也应邀在国内外作了近百场包括“大学教师发展的理念与实践”、“大学教师发展的制度构建”等专题报告。

教师发展中心如何才能告别边缘化

庞海芍¹,朱亚祥¹,周溪亭²,许路阳²

(1.北京理工大学,北京 100081;2.一读 EDU 编辑部,北京 100063)

中图分类号:G645 文献标志码:A 文章编号:1672-8742(2018)06-0091-07

一、中心定位:学术研究与服务机构

记者: 在教育部的要求指导下,国内高校大多都建立了教师教学发展中心,但从机构名称上看,北京理工大学和山东大学的相关机构却叫做“教学促进与教师发展中心”,请问中心为何如此命名,是否是说除了促进教学外,还要将促进科研纳入教师发展范畴?中心的相关特点是不是也可以从这个名称上得到反映?

庞海芍: 教师发展中心名称从一定意义上的确反映了其主要功能与特色。中外

注:本文缘于北京理工大学庞海芍研究员接受一读 EDU 的专访,作者根据本刊要求和时间变化进行了内容更新和调整。朱亚祥参与录音整理,周溪亭、许路阳作为记者参与访谈。该文系中国高等教育学会《中国高校教师专业化发展调研》课题的成果之一。

作者简介:庞海芍(1961-),女,河南偃师人,研究员,教育学博士,研究方向为教师教育与高等教育管理。

有一定区别,美国大多聚焦在教与学,名称主要有教学卓越中心,教学促进中心,教与学研究中心等,如密西根大学的 Center for Research on Learning and Teaching,麻省理工学院的 Teaching and Learning Laboratory,哥伦比亚大学的 Center for Teaching and Learning 等。

中国叫做教师教学发展中心的最多,这是教育部设立国家级示范中心时采用的名称。2012年4月,《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》第二十七条提出:“提高教师业务水平和教学能力。推动高校普遍建立教师教学发展中心,重点建设一批国家级教师教学发展示范中心”。因此,大多数高校的相关机构都使用了教育部文件里的称呼即“教师教学发展中心”。中心设置的初心是为提升教师的教学能力和水平,进而提高整个高等教育人才培养质量。

2011年我们成立中心时称作“教学促进与教师发展中心”,一是出于对教学的重视,凸显教学促进;二是着眼于为教师职业生涯的全面发展提供支撑,包括科研能力提升、师德与政治素养、文化素养、职业生涯规划等。教师发展是永恒的主题,重视教学促进是中国高等教育发展的时代需要。

当前,中国的高等教育正在从精英化到大众化乃至普及化的转型,带来教育理念、教学方式方法的极大变革,急需加强教师的教学能力提升。绝大多数高校教师其实并非毕业于师范院校,他们刚毕业就走上了教学工作岗位,相对而言缺少教育理念和教学实践。高校建立教师教学发展中心就只为了系统培养大学教师的教学能力。再加上当前普遍存在重科研、轻教学的现象,提升教师的教学能力是现今最迫切的需求。不管是为了提高人才培养质量还是建设高等教育强国,都需要提高课堂教学的有效性。

要做好专业化的教师发展与服务,必须以研究做为支撑。中心开展教育教学研究、开展院校研究的目的是为了发表论文,而是为了转化为培训项目,更好地服务教师发展。所以我们更倾向于将中心定位为学术研究与服务机构。

2018年9月,我们成立了教学促进与教师发展研究中心(Center for Excellent Learning and Teaching, CELT),作为学术型研究机构,将继承和发扬2011成立的北京理工大学教学促进与教师发展中心(国家级示范中心)的优良传统,致力于先进教育理念、教学与学习、教师发展等领域的研究与实践,推动教育学学科发展,并以工程教育改革、素质教育和通识课程教学为特色领域,服务教师教学发展工作,积极开展国内外学术交流与合作。聘请海内外教学促进与教师发展领域的著名专家学者为顾问或兼职教授;建立一支专职和兼职相结合的研究队伍,形成理论研究与实践探索相结合的研究风格;为全国高校的教师教学发展工作提供更多的支持。担负起“传播先进教育理念,推动教学学术革命,引领教师专业发展,培养卓越创新人才”等重要使命。

记者:各高校教师教学发展中心目前所提供的服务能否满足教师对加强教学水平的需求?

庞海芍:国家政策引领是高等教育改革发展的突出特点之一。自教育部要求有条件的学校成立教师教学发展中心以来,中国百分之六七十的学校都成立了中心,有

独立实体机构的高校大概占百分之二三十。成立教师教学发展中心顺应了教育发展规律,也顺应了世界潮流。高校教师教学发展中心从无到有,发展迅猛;教师发展活动从少到多,从零散到系统,成效显著,对教师的教学能力提升起到了很大的促进作用。

以北京理工大学为例。学校党委和行政部门高瞻远瞩,动议数年,于2011年2月决定成立教学促进与教师发展中心,中心定位为学术研究与服务机构,工作宗旨是传播先进教育理念,推动教育教学改革,搭建温馨交流平台,传承卓越教学文化,引领教师专业发展,提升教育教学水平。同时发挥辐射示范作用,引领并服务于行业和区域高校的教师发展。

中心成立以来,致力于建设专业化、制度化、常态化的教师发展体系,开展了大量卓有成效的工作。截止2018年7月底,一共举办271场活动,累计参与教师13000人次,好评率达95%以上,创设了一系列品牌活动。

中心活动主题也经历了一个发展历程。最初举办专题报告会、主题工作坊、名师面对面之类的大众化活动,后来我们结合学校“德以明理、学以精工”的校训、校徽及延安精神、国防特色等,打造了明理讲坛、鸿鹄学堂、雄鹰计划、雏燕学园及启智沙龙等个性化的品牌,形成了北理风格。

根据服务对象,中心打造了三个品牌,即培训新入职教师的成长训练营鸿鹄学堂,服务资深教师的雄鹰计划,以及培训助教的雏燕学园。我们创办了明理讲堂,启智沙龙和午餐会,主题工作坊,素质拓展等。活动内容有:教育理念、师德与政治素养。教学方式方法改革如翻转课堂、混合式教学、MOOC、同伴学习法等,还有职业生涯规划、科研能力提升、课堂中期反馈咨询服务、名师领航计划等。

中心平均一周组织一次教师发展活动,每项活动都进行前期调研、精心设计、后期反馈、不断改进等。全年提供培训课时累计1200学时。目前,中心活动的好评率达95%以上,获得了教师们的认可。

二、教学促进:以学生为中心

记者:您如何评价中国大学教师的教学水平和教学能力现状?

庞海芍:总体而言,中国高校教师队伍的综合素质是好的,师德、敬业精神、责任感等都比较强。但由于历史的原因,大学课堂教学模式总体上停留在“以教师为中心”的传统模式,具体表现在:排排坐,满堂灌,教学及学习效率比较低,停留在低层次授课、浅层次学习阶段。考试方式比较单一,注重知识考查;对诸如批判性思维、创新实践、团队合作等能力重视不够。课堂导向上也存在一些问题,譬如有些教师在讲课时只要引用正面的素材都用西方的例子,引用负面的素材就用中国的例子。教师在引用时可能是无意识的,但容易给学生留下一种“西方月亮比较圆”的印象。

记者:“以学生为中心”的教育理念正逐渐渗透到高校里面,在您看来,当前,各校教师发展中心所提供的培训内容,是否能促使老师们从传统“以教师为中心”的灌输教学方式,顺利过渡到“以学生为中心”的教学方式呢?为什么?

庞海芍:从“以教师为中心”到“以学生为中心”转变,一直是我们努力推动的工作。2013年我们组织召开了学校教师发展工作研讨会,专门邀请赵炬明教授主讲“从教师中心到学生为中心”的教育理念变革,校领导、院士、机关部处负责人、学院领导、教师代表等50多人参加研讨会并引起热烈讨论乃至争论。2015年我们主办全国两岸四地教师教学发展联盟论坛,主题就是“以学生为中心的教育范式变革”,产生广泛影响。2016年学校制定人才培养综合改革方案,主要思路就是以学生发展为中心。

现在“以学生为中心”的概念已经十分普及,似乎人人皆知。但是真正做到“以学生为中心”难度很大,是一个系统工程。对教师而言,需要转变观念,在课程设计、教学方式方法上要发生变化,要更注重学生的学习效果、关注学生发展等。对大学生而言,需要转变学习习惯,参与讨论、注重互动交流等。对环境而言,要求教室的环境布局适合以学生为中心的交流互动,课堂的规模适度,还需要网络技术的支持。对管理者而言,需要有支持以学生为中心的教学政策和激励机制。

配备一定比例的助教对实现“以学生为中心”的教学也十分重要。假如一门大课有100个学生,按20名学生配一个助教,就需有5位助教,但很多学校实施起来有难度。助教的充足配备有助于教师组织小组汇报、小组讨论、实践项目等以学生为中心的教学活动。

大学生也要改变学习习惯,培养自主学习的能力。如翻转课堂需要课上讨论,而课上讨论的基础是课前预习。当学生的视野仅局限在考试上,自然对讨论不感兴趣。如果学生不愿主动参与互动就很难让课堂实现“以学生为中心”。

教师教学发展中心的培训活动可以帮助教师转变观念,在课程设计、教学方式方法中能够体现以学生为中心的理念,让学生能多参与到学习活动中等。课堂教学真正实现以学生为中心还需要多方共同努力,需要一个漫长的过程。

不论怎样,我们已经出发,目标便不再遥远。

记者:有学者就批评当前教师发展中心给老师们做的讲座和培训仍是传统的灌输模式,导致培训内容缺乏实践支撑,在这方面,中心有哪些探索、改进?

庞海芍:当前中国高校的教师教学发展中心发展不太平衡,要分具体情况。一些理念先进、实力强、专业化的教师发展中心工作非常出色,如北京理工大学、上海交通大学、复旦大学、大连理工大学、山东大学及中国海洋大学等,开设了较多真正的工作坊、沙龙和午餐会、课堂教学中期反馈、教学学术研修及国际化研修等效果明显的项目。当然还有一些教师发展中心,包括社会上一些培训机构组织的活动,还在用传统的讲座和灌输模式。主要原因是受限于组织者自身的观念、能力以及资源,还有培训师观念、习惯等。

几年来,北京理工大学教师教学发展中心采取了“走出去、请进来”的办法学习先进的教师发展经验。首先,走出去学习,先后派出教师及管理人员赴密歇根大学、加州大学洛杉矶分校、布朗大学、香港中文大学、香港理工大学及台湾大学等的教学促进中心进行学习,并积极参加国际教学发展学术会议等,累计有30余人次。其次,请

进来在起步阶段,我们中心举办的活动70%都是由境外专家来做,让我们亲身体会什么是以学生中心,工作坊如何做。最后,还要善于结合国情,研究探索中国化的教师发展之路,培养自己的培训师、咨询师。

经过七八年的发展,我们中心可提供的活动形式已经日益多样化、个性化,工作坊、实地参观等活动越来越多,实效性强,颇受老师们欢迎。面向未来,教学促进与教师发展研究中心将研究开发更多的项目,为各高校的实践提供支撑。

三、教师发展:支持性过程

记者:对于现有教师发展中心的表现,还有种批评声音是,做完培训后就完了,缺乏对老师们的系统性、过程性支持,无法陪伴老师们完成转型。对此,您怎么看,这种过程性支持是否真的如此重要?

庞海芍:过程性支持十分重要,但这种支持能否实现与中心的规模以及是否拥有专业化的队伍有关。至少得有全职人员十多人,才有可能实现这方面的工作。

以MOOC为例,中心组织相关讲座、培训只能起到推广理念、让老师们知道什么是MOOC的作用,但教师真正准备制作MOOC时,仍会遇到很多问题。此时,他们会非常希望得到具体的技术和技巧支持,如课程设计、脚本撰写、录制课程、剪辑处理、形象及肢体语言等,这就需要专业人员协助。如果教师发展中心能提供制作MOOC的全过程支持,就能更好满足教师需求。再比如,青年教师的职业生涯规划,教师发展中心可以组织开展关于职业生涯的理论、原则、经验等培训,但每个青年教师如何做出自己的职业规划?还需要学校、院系的持续支持。

北京理工大学教师发展中心也尽力在做系统性、过程性支持,采取了一些举措。一是,新教师培训采取了持续近一年的方式进行。在进行一系列教育理念讲座、教学技能工作坊之后,会请新教师准备10分钟微课,分小组进行展示,专家组进行点评等。以后还准备增加课堂观摩、名师授课等项目。二是,2017年在人事处的支持下我校对新入职教师实施了“名师领航”计划。该项目采用双向选择的方式,由一位导师带两三位新教师,对新教师的发展进行为期两三年的持续领航。新教师对此项制度非常赞同,尤其是一批进入预聘制的教师,面临严格考核、非升即走等挑战,压力非常大,十分需要这类“老带新”的项目支持。三是,我们还开展了课堂中期反馈,建立了同伴教学法社群、通识课程教学社群、智慧学习社群等,可以通过线上及线下活动,给老师提供持续性的支持。

这种过程性支持项目的有效组织和实施都需要一定的人力物力投入,能否实现和学校对教师教学发展中心的资源配置密切相关。这又回到对专业化队伍的需求。国外许多成熟的教师发展中心都有专业化的全职人员。以密歇根大学的学习和教学研究センター(center for research on learning and teaching)为例,作为全美最早建立的教师发展中心,他们拥有50位工作人员,其中25位全职,25位兼职。全职人员的学科背景多元化,有学生命科学、机械工程、信息工程等工科的,也有学教育学、心理学

等人文社科的,还有学教育技术的。这种拥有多元化学科背景的教师培训师队伍,才能真正做到专业化、过程性持续帮助,更好助力教师发展,服务学校发展。

北京理工大学成立教师发展中心时的定位是学术研究与服务机构,即先有研究,再把研究转化为服务。这种研究,不能是为了发表论文、争排名,或者报一级学科博士点,而是为了促进学校教学卓越。就是说中心不能成为一个纯粹的行政服务单位,中心的人员组成不能只是行政人员,也需要有教师发展师、培训师、咨询师之类的专业人员。对于理工科大学而言,培训师最好有理工科的教学科研背景,再加上教育学专业知识,这样才能胜任教师发展中心的工作职责。因此,我们更青睐具有一线教学科研经历、复合知识结构、接受了良好通识教育的高素质教学名师。

此外,我们教师发展中心的工作人员也要经常深入教学科研一线,倾听教师声音,了解教师需求,与时俱进,更新项目内容和形式。为此,我们中心也经常利用课后调查、线上问卷等方式及时收集教师意见和建议,并将意见反馈给讲座专家,帮助专家对所讲内容进行调整和改进。

四、运营经验:合作共享,扁平化管理

记者:当前,一些配套教学管理措施、教学督导方式等很可能无法适应老师们的创新,甚至可能会打击他们的积极性。您认为,教师发展中心需要做出哪些应对措施,特别是在争取学校战略支持方面,您有哪些经验?

庞海芍:教学管理工作受到方方面面的政策制约,改革起来难度较大。教学督导工作很有中国特色,值得发扬与提倡,但在督导方式方法、提升实际效果方面需要转变和改进。我们正在做的课堂中期反馈就是一种非常有效的督导咨询方式。所谓中期学生反馈(Mid-term Student Feedback, MSF),就是对课堂教学活动的过程性评价,通常在一门课程教学的早期或中期进行。流程包括:教师自愿申请、咨询师进行前期会谈、课堂观摩、征集学生反馈、创建反馈报告、同教师后期会谈、教师在后续的课堂教学活动中及时改进等。作为一项为任课教师提供的教学咨询服务,MSF教学咨询服务践行“以学生为中心”的教育理念,有助于个性化地促进教师教学发展。参与的教师表示“收获非常大,可以帮助自己的课堂教学真正发生改变”。

当然,教学督导方式的转变需要培训一批具有先进理念的咨询师,当然也需要教务处等部门的支持。其实,教师发展工作涉及多个部门,事关学校、院系及教师本人,在许多方面中心都需要与学校其他部处进行合作。一方面我们积极主动和学校各部处、院系形成良好的合作关系,协同发展;另一方面,中心也推行了扁平化管理,如很多活动都是将信息直接发布给全校教师乃至学生,网上提交回执,省去层层报名耗费的时间和人力成本。由于接触了比较多的先进教育理念、教学方式方法,教师发展中心可以作为一线教师的代言人积极参与学校相关政策的制定。各高校教师发展中心在行政上比较边缘化,但是有“为”才能有“位”,我们一方面尽可能把工作做出成效,另一方面有机会就多呼吁、建议,多刷“存在感”。

例如,最近北京理工大学启动了智慧教室建设,具体由国资处牵头,联合教务处、研究生院、网络中心、教师发展中心等多个部门成立了工作小组,多方联动共同进行智慧教室建设。大家一起调研、研讨方案。教师发展中心也通过问卷征集全校教师的意见和建议,提出了一些富有建设性的意见和建议被工作小组采纳。建成之后,教师发展中心还要负责培训教师如何使用智慧教室,如何改变教育理念和教学方法,真正实现以学生为中心的智慧教学。

记者:教师发展中心当前服务对象主要还是新入职教师,您认为,是否有必要加强对博士生、助教、学校管理人员、实验室技术人员等其它人群的培训、服务力度?

庞海芍:教育部在2016年发布的《教育部关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》中提出,在教师考核评价中增设教师专业发展考评指标,“落实每5年一周期的全员培训制度”。北京理工大学党委书记、校长也多次指示要制定全员培训计划。根据发展需要,2018年5月,校党委成立了两个中心,即教师发展中心、教师教学发展中心;其中教师教学发展中心就是原来建立的教学促进与教师发展中心,主要履行国家级示范中心的职责。两个中心的建立既可以开展全员全生涯培训和教师的一站式服务工作,也进一步加强了教师教学能力提升相关业务。当然,也需要和学校相关职能部门处密切合作。

记者:我们注意到,中心已经开发建立了数据平台,经过几年实践,在您看来,数据平台对于中国教师发展中心而言,能够起到什么作用?在建设数据平台的过程中,需要注意什么?

庞海芍:大数据时代,积累数据十分重要。我们想借助数据平台做教师成长档案袋,青年教师成长跟踪研究等,给决策者和教师发展提供数据支撑,用数据决策,用事实说话。但中心的数据平台目前还不成熟,只能提供一些基础服务,如网络报名、问卷调查等。主要问题在于缺乏人手,没有专门的教育技术老师来负责此类工作。当然在建设数据平台的过程中,希望在学校层面统一数据,不要各部门“自扫门前雪”。学校整体推进信息化十分重要,要尽量整合所有信息以实现资源共享和统合,避免出现“信息孤岛”现象。

记者:时至今日,仍有学者和大学管理人员称赞教研室这种教学质量保障机制,认为高校不能放弃教研室传统,对此,您怎么看?您认为教研室会对中心工作产生什么影响?

庞海芍:高校教研室作为基层教学科研的管理组织,曾发挥了很大作用。作为20世纪80年代的大学生,至今还记得教研室教师的音容笑貌,带我们去企业实习,趴在教研室的地上给我们讲导弹发射架结构图,助教每周答疑,一个班拥有自己专用教室的温暖……

20世纪90年代高等教育系统中出现了“去教研室”的现象,使得“校—系—教研室”组织模式逐渐被“校—院—系(研究团队)”的模式所取代。再加上科研地位提高、任务加重,教研室在改造中逐渐被课题组所取代或名存实亡。

(下转第114)

为新时代培养交通运输领域德才兼备的复合型、创新型拔尖人才提供了可资借鉴的案例。

参考文献

- [1] 彭其渊. 交通运输专业人才培养模式改革探索[J]. 西南交通大学学报:社会科学版, 2011(6): 5-10.
- [2] 王雄. “习而学”:茅以升工程教育思想研究[J]. 高等工程教育研究, 2011(4): 85-89.
- [3] 茅以升. 彼此的抵达[M]. 天津:百花文艺出版社, 2009: 269.
- [4] 安实. 关于培养交通学科复合型创新人才的几点思考[J]. 学位与研究生教育, 2010(4): 13-16.
- [5] 独孤昌慧, 刘恒. “互联网+”下的高校应用创新型人才培养模式探究[J]. 中国成人教育, 2017(3): 74-76.
- [6] 顾佩华. 新工科与新范式:概念、框架和实施路径[J]. 高等工程教育研究, 2017(6): 1-13.

(收稿日期:2018-03-11;编辑:荣翠红)

(上接第97页)

教研室对教师教学发展有至关重要的作用,教研室和课题组两者可以并存。教研室可以作为相对固化的行政组织,课题组则作为学术组织可以灵活多变。教师可以属于一个教研室,也可以根据课题任务同时加盟一个或多个课题组。随着时代发展,跨学科交叉融合十分重要,有些教研室可以围绕课程类别、跨院系组建,如跨学科的通识课程可以根据课程类别建立跨院系的教研中心。

中国高校以课题组代替教研组其实跟学习西方教育制度有很大关系。但在学习的过程中,要注意结合中国特点,不能什么都学。中国有很多特色和优势,如中国的大学生、研究生全部住校,对于建立书院制、弘扬中国传统的书院精神,充分发挥宿舍育人作用十分有益。还有我们的班级制度,对培养集体主义精神非常有效。这些特色和优势不应该丢掉而一味学习西方。我们必须扎根中国大地创办具有中国特色的世界一流大学。在此过程中建设好教师发展中心,提供专业化的教师发展服务,通过大量的研究、培训、评估、咨询、服务帮助教师加强师德与政治素养、转变教育观念、改革教学方式方法,这些对提升教师队伍总体素质十分必要,对提高人才培养总体质量、培养拔尖创新人才意义重大,对建设高等教育强国意义重大。

(收稿日期:2018-02-10;编辑:荣翠红)