

# 高校教师专业发展过程中组织支持的缺失与应对<sup>①</sup>

李娜

(通化师范学院,吉林 通化 134002)

**摘要:**高校教师专业能力的不断提高是在教学实践中获得的,其专业发展离不开组织的外力支持。目前,我国高等学校在给教师专业发展提供支持方面存在组织制度缺位、组织文化培育不够、教师角色定位偏差和团队模式发展缓慢等问题。为此,高校需要采取五个方面的策略:创设学习型组织、完善教师专业发展评价制度、建立教师专业发展支持系统、组建教师专业发展学习社群和塑造新型的组织文化。

**关键词:**高校教师;专业发展;组织支持;缺失;应对

**中图分类号:**G451.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5485(2016)08-0079-05

**DOI:**10.16697/j.cnki.xdjygl.2016.08.014

教师专业发展是高校人才队伍建设的核心,高校教师的知识和能力、学术和素养、精神和状态在根本上决定了一所高校人才培养的质量、学术研究的水平和社会服务的能力。高等学校教师作为一种职业,他们的专业发展不仅是多个层面,也是多个领域的,主要包括知识技能的积累和提高、专业伦理素养的提高、教师教学能力的提高,以及专业情意与教学实践智慧的提高等。教师的专业成长离不开教师专业的发展过程,离不开高校组织的支持和关照。组织支持是在高等教育场域中教师经由各种社会关系的交往从而获得教师个人专业发展所需的外部环境支持与帮助的过程,高等学校作为教师个体进行专业发展的组织支持的具体载体,要积极为教师个人专业进程及发展创造有利的支持和指引。

## 一、高校教师专业发展离不开组织的外力支持

Guskey(1995)在《评价专业发展》一书中指出,专业发展是一种为了加强教师的专业知识、技能及态度所规划的一系列活动,进而改善学生的学习。专业发展的特性有三:其一是有目标的,它是一项深思熟虑的过程,有清楚的意图及预定的目标作为

引领;其二是持续不断的,由于教育是一种动态的专业领域,必须有不断延伸的知识作为基础,教育工作者必须持续地学习并接受专业训练;其三是有系统的,专业发展能在一段时间内促使教师教学知能与态度获得改变,同时也促进组织变革,并可以在组织的任何层级中实施。<sup>[1]</sup>高校教师专业发展过程中,要把明确谁是第一责任人放在首要的位置,也就是明确教师的专业发展到底是教师个人是第一责任人,还是高校或政府是第一责任人,对这一问题的认识应基于对高校组织特征的认识,即高校与其教师的关系应有别于其他社会组织关系。相比政府和企业,高校组织具有自己鲜明的特征<sup>[2]</sup>:第一,高校是一个学术型组织。高等学校是知识最密集的地方,各种知识在这里汇集并得到发展。集聚不同学科的专业人员,从事以高深知识加工为核心的学术工作,即通过研究发现知识,通过教学传播知识,通过服务应用知识。不论哪种活动,都以学术专业人员为主体,以遵循学术发展规律为前提,以学术自由、学术自主、学术自治、平等协商为原则,时时处处体现出学术的内在规定性。第二,高校是一个非营利性组织。高校组织的本质特征是非营利

<sup>①</sup>基金项目:吉林省教育科学规划课题“创意产业背景下地方高校艺术设计人才培养模式研究”(GA150445)。

作者简介:李娜(1980-),女,吉林通化人,通化师范学院讲师,主要从事艺术设计、高等教育管理研究。

性,这也就是说利润不能在组织成员中分配,没有人能够获得组织的剩余利润。既然大学不为所有人控制,那么,只能由利益相关者共同控制。因此,从这一意义上讲,高校是多个利益相关者共同构成的组织。高校中的行政人员、教师、投资者、学生和政府等共同成为高校的利益相关者。第三,高校是一个开放性组织。高校作为现代社会系统中的一个子系统组织,正是由于其具备了开放性特征,高校经历了千年风雨,成为了现代社会中最重要的组织机构之一。高校通过对社会环境的开放和吸收来获得活力,而不是把自己闭锁在一个近似与世隔绝的学术禁区内。教师作为高校组织的重要成员,其专业发展离不开高校组织的支持和关照,反过来教师的专业发展又进一步促进了高校组织的完善和发展。

不能否认的是,高校的教师既是专业发展的对象,更是专业发展的主体。每个教师的生活背景、对教育问题的看法、教师个人对教师专业发展的态度和动机等因素对教师个人的发展轨迹都具有非常大的影响。在所有的因素中,教师个人的专业发展意识、发展需求,以及个人能力是教师专业发展的原动力和“内因”,所有外部因素都必须通过教师的内因,也就是教师个体来发挥作用。但是,高校是教师专业发展的现实土壤,教师专业能力的不断提高是在高校教学实践中获得的。高校的组织管理以及其对教师专业发展的支持都将对教师个体专业的发展具有至关重要的作用,产生深远的影响。有研究证明,高校组织这一外部因素与教师个体的专业发展和成长潜质之间存在强相关。<sup>[3]</sup>

## 二、当前我国高校对教师专业发展的组织支持缺失

美国社会心理学家艾森伯格(Eisenberger)在20世纪80年代提出的组织支持理论认为:组织的支持将对企业员工产生极大的激励作用,当员工感受到来自于组织方面的关心、支持和认同时,就会受到鼓舞和激励,在工作中也就会有更好的表现<sup>[4]</sup>。从当前实际情况来看,我国高校对教师专业发展的支持性是不够的,具体表现在四个方面。

### (一)组织制度缺位

大学所恪守的学术自由和学术自治的原则决定了大学教师发展的动力主要来源于教师本身的

内在需求,这种内在需求促使大学教师沿着自己的专业方向深入钻研、自我完善、自主发展。这种内在发展需求需要外在制度给予支持和保障,当大学组织制度的设计与大学教师内在需求相适应,制度可以促进教师发展;反之,则会阻碍教师发展<sup>[5]</sup>。目前,我国大学教师发展的制度安排相对比较滞后,相关的激励和监督机制尚不健全,高校普遍存在“记工分”、行政化等倾向,教师的资格认定、职务评聘、考核晋升指标单一,这样的组织制度导致了大学学术泡沫和学术腐败的产生,对于大学教师专业化成长造成极大的负面影响。<sup>[6]</sup>高校教师工作表现中,许多是行为、态度等质的改变,虽然搜集教师工作表现资料可透过自我或同行评价,也可透过观察、访问面谈等方式了解,但是仍无法建立出一套完全量化的工具,无法真实评价出教师的工作表现。当前教师评价均是以总结性评价为主,且多以程式化的评价表格来评价空洞的教学绩效,且多采取校长主任评价教师,使得教师评价产生有之名而无之实。加之很多教师心理排斥教师评价,认为教师评价即是考核,致使教师评价制度无法落实。我国现阶段高校教师专业发展考核工作多是为教师职称晋升考量,考核结束之后并未对成绩不佳的教师加以辅导或专业发展策略提供咨询,失去了考核评价的意义。

### (二)组织文化培育不够

信念、价值、规范、态度、期望、仪式、符号、故事和行为等共同构成组织成员所共享的价值与意义体系,引领着成员的价值观念与行为规范,成员会将这些共享的价值与意义体系自然而然地表现在日常生活与工作中,从而形成独特的组织特质。大学组织文化不但是兼具积极功能与消极功能的文化,而且可赋予有意安排或引导发展的方向。在高校的管理过程中,特定的文化取向将影响组织运行的效率,同时也反映出教师、行政人员和其他参与者在特定环境中处理问题的方式。凯沃纳(Cavanagh)认为,学校文化的元素包含专业价值观、教师即学习者、同行协作、相互增权、互相合作、共有愿景、全校性计划、转化式领导等。<sup>[7]</sup>功利化、封闭式、保守的学术痼疾心态一直是高校教师的现存心态。而这种痼疾心态的存在是源于对学术自由、学术忠诚的无限度追求。学术自由一直被认为是大

学最核心的使命之一。学术自由的思想之所以获得广泛传播,不只是为了它反映了一种善良的办学理念,更重要的在于它反映了学术活动中主体个人正义、适切的权利诉求。学术自由一方面给予了教师专业发展诸多权益,满足教师们诸多学术需求,但另一方面也导致了学术自由、学术忠诚的无限度追求,一定程度上造成了教师学术的功利化、封闭式、保守的学术痼疾心态。这种心态的另一个原因在于对传统学术思想与思维的继承,而这种传统的学术思维也一定程度上影响了知识共享的过程。而教师知识产权权益的制度保障,也导致教师在学术上存在自我保护意识,一定程度上促使知识的拥有者产生知识垄断、知识功利化倾向。对知识无限追求极易引起教师自我保守、自我封闭,并逐渐产生危机意识。就教学的实际情况而言,教师很少有机会共同讨论,教学过程经常孤军奋斗,缺乏团体的支持与分享,造成教师心理孤立的现象,对教育工作逐渐失去意义感,对教育工作不满的感受也日渐加深,高校内缺乏合作气氛,教师活动陷于孤立与零碎。

### (三)教师角色定位偏差

在我国高校组织中,教师身处行政与学术之间,具有雇员与专家双重角色,两者的价值取向不同,这种双重角色的冲突直接或间接影响着大学教师知识结构的形成、职业生涯的规划乃至专业化发展道路的选择。考温(Corwin)指出:“对雇员角色的期望包括遵守上级指定的规则,遵从一贯的课程标准和教学程序,强调对学校的忠诚。而对于专家角色的期望包括问题处理的灵活性,在课程与技术的抉择上的高度自治权,要求教师参与学校目标及专业发展等问题的集体决策过程。”<sup>[8]</sup>受科学管理理论的影响,当前高校教师身份很大程度上来源于对“雇员”角色的期望。在教师专业发展过程中,各项评价能力指标都严格地按照“科学化”、“标准化”的程序执行。即强调所谓技术理性,而非强调价值的理性。高校教师的专业能力是在成长过程中形成的,具有凝聚功能、驱动功能和超越功能。它包含着高校教师对教育本质、理想、教育与人生、教育与社会的关系、教育的价值和意义等的自我解读。“当我们以‘角色’期望要求一个人时,这个角色就掩盖了人的真实自我……规制性的角色经常导致个人声音

的压制,剥夺个人界定情境的权力。况且由一个权力来源所赋予的专业角色却经常与教师的认同不一致,而导致教师在工作上的困扰。”“当我们怀着良好的愿望赋予教师各种“身份”,试图告诫其专业发展的可能途径时,本质上却消解了教师的主体地位和价值,制造了外部力量规定与教师内在主体认同之间的割裂,最终可能的结果就是教师对各种“身份”采取不作为的抗拒,不仅未能如各种外在力量所期望的那样实现发展,而且更加沉溺于自身的经验惯习,进而导致陷入布迪厄所说的“消极性适应”。<sup>[9]</sup>

### (四)团队模式发展缓慢

教师作为一个培养人才的复杂职业需要以团队的力量继续学习、不断反思。近年来,国际教师专业发展也呈现出从强调个体发展到强调整个团队发展的趋势,教师团队和学校组织成为教师专业发展的重要支持力量。当前我国高校教师专业发展更多的是维持了教师的独立性,局限于教师个体,强化对教师的技能训练,以教师教学独特性和娴熟技巧的培养为目标,服从权威,强制统一。教师在实际的教学过程中,多处于孤立的状态之中,教师发展其专业知识与能力基本上是靠靠自己,而不去向他人(如校外专家或自己同事)学习。教师与教师之间不能很好的开展相互讨论、共同分析,提供“不同意见”、“多种声音”。而以团队为单位的教师专业发展模式关注的是教师群体,鼓励基于共同目标的教师成长,在广泛的合作交流反思中互相促进、提高,体现团队的力量。从学校组织层面的角度来说,团队发展形式将更有利于组织记忆流程的开展、有利于学校组织知识的形成及其在更大的范围内的传播<sup>[10]</sup>,教师专业发展的最理想的方式应当是一种合作的发展方式。

## 三、具体建议

高校教师专业发展需要有组织的支持,这种支持应该是多方位、全方面的,充分调动各种可用的资源和环境支持,协调各种环境之间的关系,达到各种资源之间效益的最大程度的发挥,实现组织发展、教学发展、专业发展和个人发展的良性互动。

### (一)创设学习型组织

学习型组织是组织发展的一种形态,凭借有效的组织学习,使组织活性化,组织成员更为主动、积

极、有能力。Sallis 和 Jones(2002)<sup>[11]</sup>指出学习型组织有助强化知识管理,实现组织内成员的共同发展。一是多元智能及创意能够发挥学校组织内不同人员的才能,借着他们的创意和创新,促进组织内知识的创造和转化;二是情绪智能——透过发展良好的人际关系,促进团队学习和知识社群的建立,以及隐性知识的分享和转化;三是困难的交谈——交谈由困难的交谈开始,透过对话和了解双方的情绪和观点,把交谈变成学习式交谈;四是行动学习——从做中学,并透过创意地解决;五是电子化学习,透过资讯及通讯科技提供另类而交互式学习的媒介。教师专业发展涉及教师通用知识和技能、学科知识和能力、教育专业知识和能力及教育专业精神等诸多领域,同时还要具有认真敬业、主动负责、热诚服务、精进研究的精神。因此,高校应成为一个勇于创新、主动学习的学习型组织,学习型高校中的教师能够通过团队学习被赋予能力,终能促使高校自身不断的成长。

#### (二)完善教师专业发展评价制度

高校内部教师专业发展评价的初衷并不是证明教师专业能力的高低,而是帮助他们发展和提升自己的专业能力。完善高校教师专业发展评价制度就是要通过评价这一方式达到以评促改、以评促学,进而提升教师专业能力的目标。高校应把教师看成一个鲜活有机体,发展他们参与、对话和省思的专业能力,帮助教师了解教学上的优缺点,协助教师适应教育环境的不断变化,并乐于接触和学习新的教育知能,为教师生涯的永续成长提供最佳动力。教师专业发展评价需重视形成性目的而非总结性目的,强调专业发展导向而非绩效责任导向,评价只是迈向专业发展目标的重要方式或途径,评价结果也不是作为教师绩效考核的依据。参与评价的人员应以教师同行为主。以往高校教师专业发展评价大多为学校外部的“局外人”,通常排定半天或一天的参观访视、数据查阅和师生座谈等行程,容易因为时间短促或不清楚学校组织文化而造成主观认知,产生偏颇的评价结果。高校教师专业发展评价应透过学校的“局内人”,由教师同行共同制定专业发展规则和标准,并通过同行督导评价来促进教师同行一起学习成长、改进教学。如果校内评价人员感到自身的人力和专业知识不足时,也可以适当

邀请校外的学者专家或政府行政人员来协助教师专业发展评价工作。

#### (三)建立教师专业发展支持系统

首先,要为高校教师的专业发展配以所需的物质、信息和时间的支持,提供教师专业发展的组织环境。缺乏必要的资源,再好的专业发展计划也不能予以开展。其次,提供专业的咨询和指导。高校要针对教师个体,帮助教师特别是青年教师在工作之初就对自己有准确的定位并树立一种专业发展意识,使教师认识教师职业、大学和学生,增强其责任感和使命感;高校师训机构定期组织以教学见长的专家主要是通过指导、组织研讨活动等方式来体现其专业指导作用,采用的策略包括亲自开设观摩课、主持教学研讨活动,并对一线教师的课题研究进行指导。第三,发挥院、系级主管领导的示范和引领作用。院、系级主管领导通过和教师进行交流,与教师共同承担责任,可以减轻教师的孤独与焦虑;通过表扬和赞许、提供建设性反馈、鼓励专业成长等,增强教师参与专业活动的积极性,从而减轻或化解专业方面的压力和倦怠。

#### (四)组建教师专业发展学习社群

专业学习社群(Professional Learning Community, 简称 PLC),强调学校必须重视组织与团体的专业学习动力、学校成员积极参与决策与内省。PLC 是一群专业工作者所组成的学习与成长团体,成员基于对专业的共同信念、愿景或目标,为促进服务对象的福祉或专业效能的极大化,而透过协同探究的方式,致力于增进成员的专业素养,以持续达成专业服务质量的提升与卓越。教师专业学习社群的建立尤其重要,透过专业化运动,教师可以在日常的专业对话中形成有效率的教学模式、分享优良教学,逐渐打破老师之间的藩篱、建立互信、分享、学习与专业认同的培力型组织文化。专业学习社群透过对话与协商,建构社群的价值观和学校的愿景,并以学习作为学校教育的核心价值。教师专业学习社群需要充足的经费、物力与空间作为配套措施,以协助教师提升专业能力。通过经验分享、知能传承、观摩学习等持续性的引领成员专业发展和建构组织的专业形象。

#### (五)塑造新型的组织文化

教师通过长期的持续的立足于以校为本的学

习和发展会内化生成专业教师所必需的知识、能力、价值、态度等多元素构成的专业素质,形成一种与之相适应新型的组织文化。新型的组织文化拥有合作、对话、沟通、共同发展等基本特质。文化与知识有所不同,高校组织文化的建设与营造不仅需要所有教师的积极参与,而且需要教师在教学实践中去体验和积累。组织文化对成员发展具有很好的促进作用,与其他组织文化相比,高校的组织文化具有自己鲜明的特点<sup>[12]</sup>:第一,在智力、政治、审美各方面,对组织成员产生激励作用;第二,强调个人和团体的成就;第三,高度看重个人的人格尊严;第四,客观地兼容并蓄各种观点和情感;第五,主要是为了解决问题,而不是在组织内的争论。

#### 参考文献:

[1] Guskey, T.R..Evaluating Professional Development [M]. Thousand Oaks, California: Corwin, 1995: 16-22.

[2] 马发生.中国高校:战略成本管理研究[M].武汉:武汉大学出版社,2010:39-40.

[3] 段艳霞.教师专业发展的实践研究[M].福州:鹭江出版社,2008:19.

[4] 刘玮.满足员工需求:人力资源管理之根本

[M].北京:中国经济出版社,2007:21.

[5] 李志峰,龚春芬.大学教师发展:实践困境和矛盾分析[J].教师教育研究,2008:(1):25-26.

[6] 赖莹莹.我国大学教师专业化发展的困境与出路[J].内蒙古师范大学学报(教育科学版),2010,(7):57.

[7] 李子健.课程、教学与学校改革:新世纪的教育发展[M].香港:中文大学出版社,2002:130.

[8] Eric Hoyle. The Role of the Teacher [M]. New York: Humanities Press, 1969: 51.

[9] 郭文安,王坤庆.教育学研究与反思[M].武汉:华中师范大学出版社,2011:402.

[10] 周跃良,等.信息化环境中的教师专业发展[M].北京:科学出版社,2008:112.

[11] Mohd Hasan Selamat, Rusli Abdullah, Christi Joseph Paul .Knowledge Management Framework in a Technology Support Environment [EB/OL].[http://paper.ijcsns.org/07\\_book/200608/200608A17.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/200608/200608A17.pdf).

[12] 刘新成,等.教师专业发展:大学的责任:创设合作共同体,构建实践取向的教师教育模式[M].北京:首都师范大学出版社,2008:157-158.

(责任编辑:杨 玉;责任校对:李作章)

## The Lack and Coping of Organizational Support in University Teachers' Professional Development

LI Na

(Tonghua Normal University, Tonghua Jilin 134002)

**Abstract:** The continuous improvement of university teachers' professional competence mainly through the teaching practice, organizational management and support of universities have an important impact on the professional development of teachers. Universities in our country in support teacher professional development exist some deficiencies: absence of organizations, shortage of organizational culture cultivation, bias of teacher's role orientation, scarcity of team patterns and others. To this end, the university needs to take five-pronged strategy: the creation of a learning organization, the improving of teachers' professional development evaluation system, the establishment of teachers' professional development support system, the formation of teachers' professional learning community, conformation of the new organizational culture.

**Key words:** university teacher; professional development; organizational support; lack; coping