

# 大学教师发展：斯坦福大学的经验<sup>\*</sup>

崔艳丽<sup>1</sup> 崔建芳<sup>2</sup>

(1. 江苏第二师范学院 教育科学学院, 江苏 南京 210013;

2. 江苏科技大学 材料科学与工程学院, 江苏 镇江 212003)

**摘要** 近年来大学教师发展受到越来越多的重视, 它已成为促进大学发展的重要方式和途径。美国大学教师发展活动开展相对较早, 顶尖的斯坦福大学在教师发展上积累了相当丰富的经验: 兼顾教师个人发展、教学发展以及组织发展, 活动形式多种多样, 并重视提升教师自我学习与自我发展能力, 将增进教师的幸福、打造卓越的生涯与塑造成功的大学等目标有机结合, 从而促使教师取得更杰出的学术和教育成就, 同时也为斯坦福大学保持世界一流提供了有力的支撑。

**关键词** 斯坦福大学; 教师发展; 内容; 行动; 目的

中图分类号 G451 文献标识码 A

## Faculty Development: The Experience from the Stanford University

*CUI Yan - li<sup>1</sup>, CUI Jian - fang<sup>2</sup>*

(1. School of Educational Science, Jiangsu Second Normal University, Nanjing, 210013, China;

2. School of Material Science and Engineering, Jiangsu University of Science and Technology, Zhenjiang, 212003, China)

**Abstract:** Faculty development has been getting more and more attention in recent years, it has become an important ways and means of university development. American is a foregoer in faculty development and Stanford University has accumulated a lot of experience in such affairs. The arena of faculty development in Stanford University consists of three major areas: faculty development, instructional development, and organizational development. Manner in faculty development program are various, ways which strongly interact and to promote teachers' self study and the ability of self development. The purpose of improve teachers' happiness, make excellent career and shaping successful university are linked together to promoting teacher to obtain more outstanding academic and education achievement, and provide strongly support for keeping the world - class level of Stanford University.

**Key words:** Stanford University; faculty development; content; action; purpose

\* 收稿日期 2014-09-18  
资助项目 江苏省教育科学“十二五”规划课题“江苏省高校青年教师队伍建设的案例研究”; 江苏省高等教育教学改革研究项目“材料成型及控制工程专业跨学科人才培养模式与实践研究”(项目编号: 2011JSJG156); 河海大学高等教育科学重点研究2013年度重点项目“美、英、德、法特色型大学的发展模式及其对高校的启示”(项目编号: 20131101)  
作者简介 崔艳丽(1979-)女, 河南郑州人, 讲师, 博士, 主要从事教育原理与高等教育管理研究。

教师发展已成为当今世界大学发展的重要议题,也是大学发展的重要方式和途径。大学教师发展(Faculty Development)是指在学校内外环境的作用下,大学教师成员围绕其职业角色需求在认知、态度、技能、修养和行为等方面所发生的积极变化,它包括教学发展、个人发展等多个方面的内容<sup>[1]</sup>。美国是较早重视和开展教师发展活动的国家之一,斯坦福大学自主规划和开展教师发展项目,在促进教师发展过程中积累了相当丰富的经验。

斯坦福大学正式成立于1891年,是美国著名私立研究型大学,设有人文和科学学院、地球科学学院、教育学院、工程学院、法学院、医学院、商学院、继续教育部以及暑期学校等教育部门。现有教师1934人,其中有55%获得终身职位,513位获得捐赠讲席。斯坦福大学成立以来,共有27位教师折得诺贝尔奖桂冠,在现有的教师中,有17位诺贝尔奖获得者,4位普利策奖获得者,24位麦克阿瑟天才奖获得者,2位国家人文奖章获得者、18位国家科学奖章获得者和2位国家技术奖章获得者,263位美国艺术与科学院院士、150位国家科学院院士、94位国家工程院院士、64位国家医学科学院院士以及31位国家教育科学院院士、51位美国哲学学会会员、7位沃尔夫基金获得者、6位柯罗特基金获得者、3位总统自由奖章获得者。<sup>[2]</sup>正因为有此杰出的教师队伍,斯坦福大学才取得了世界一流的学术和教育成就,因此,斯坦福大学将教师作为特别宝贵的财富,十分重视教师发展。斯坦福大学促进教师发展的经验对于我国大学教师发展的设计和实施具有较强的参考价值。

### 一、美国大学教师发展:理论模型、内涵与发展观

关于教师发展的重要性,各国、各高等教育机构和个人都达成了一致的意见,但教师发展到底该如何界定,该如何进行,不同的高等教育机构和个人存有不同的教师发展观,不同国家在教师发展内涵理解上的差异与教师发展的具体实践相互作用过程中形成了自己的传统。<sup>[3]</sup>

在大学发展历史进程中,早期的教师发展基本都是个人主导型的,美国大学教师发展也不例外,早期的大学教师发展是建立在教师个人努力基础上的。到了20世纪60—70年代,大学的发展环境发生了巨大变化,学生运动高涨,财政资助减少,高等教育大众化加速发展,教师流动性降低,政府对大学问责的加强,社会对高等教育需求更为多样化等等。这一背景下,教师对待教学的态度、与学生的关系受到重新检视,个人主导型教师发展模式难以适应高等教育的变化和社会的需求,于是便产生了学会主导型与院校主导型两种新的发展模式。自此,美国教师发展进入了新的阶段,有学者将这一时期称为美国大学教师发展的黄金时期,关于教师发展的理论研究大量涌现,试图从理论上支持和指导大学教师发展的实践。其中,教师发展的理论模型是重要研究成果,至今仍影响着美国大学教师发展<sup>[4]</sup>。

教师发展理论模型是对大学教师发展的基本内涵、组成部分及相互关系的阐释和描述,是基于大学教师发展实践的经验总结并上升至抽象层次的概念模型。美国几个主要的大学教师发展理论模型之间虽有一定差异,但基本上都包括了教师发展的3个维度:个人发展、教学发展和组织发展。以伯格威斯特和菲利普斯在1975年提出的第一个模型为例,教师发展包括态度、过程和结构3个方面的发展,在这一模型中,教学发展、组织发展和个人发展是任何有效的教师发展项目的基本要素<sup>[5]</sup>。这一模型为指导美国大学教师发展提供了基本的框架。

美国以促进大学教师发展而闻名的学会组织“高等教育专业和组织发展学会”(Professional and Organizational Development Network in Higher Education, POD),就依据上述教师发展理论模型确定了教师发展的内涵:教师发展包括教师成员个人发展、教学发展和组织发展。其中,教师个人发展包括了教师作为教学者、学者和专业人员以及个人的发展,教学发展将专业、课程和学生作为焦点,组织发展聚焦于机构的组织结构及其分支组件。POD依据上述理解开展教师发展的支持和服务活动<sup>[6]</sup>。POD的教师发展内

涵反映了大学教师发展的主要内容和范围，它虽不是对教师发展的精确定义，但对美国大学教师发展产生了非常大的影响，它们的教师发展活动常涵盖这3个方面。同时，美国大学的发展是大学自身主导的，大学教师发展往往结合了大学自身的需要及其秉信的哲学。因此，各大学开展的教师发展活动在具有共同要素的同时也发展出不同的特色。

基于对高等教育本身的理解，各大学形成了独特的教师发展观，因此在教师发展项目的安排和组织上有所不同，大学教师发展的实践是各具特色的。所谓大学教师发展观主要体现在教师发展的目的、内容和行动3个方面：在内容上，就大学行使的职能来讲，大学具有教学、科研和社会服务3项职能；在目的上，教师发展服务于何种目的？促进学生的活跃学习抑或服务于院校的综合目的？教师发展是单指教师教学能力的发展，还是应包括对教师研究活动的促进？服务社会的技能应否得到加强？在行动上，结合大学职能和使命，应采取什么样的方式和方法促进教师相应能力的发展？这些问题都是影响教师发展实践的重要方面，也决定了特定大学教师发展的面貌。下文以POD界定的教师发展内涵为参照，考量斯坦福大学教师发展实践，并在此基础上探讨斯坦福大学的教师发展框架和发展经验。

## 二、斯坦福大学教师发展

### （一）教师个人发展

教师个人发展涉及那些聚焦于教师成员个人的项目，这类项目最常见的焦点是教师成员作为一个教学者，其次是教师成员作为一个学者和专家，以及教师成员作为一个人<sup>[6]</sup>。教师个人发展旨在促进教师个人履行上述角色的发展，是教师发展的重要组成部分。

#### 1. 作为教学者的教师发展

作为一个教学者的教师发展主要通过教师发展专家提供关于教学的咨询，常包括课堂组织、学生评价、课堂陈述技巧、询问等各个方面<sup>[6]</sup>。

新教师和新开课程服务。教学中心是斯坦福大学负责教师教学发展的主要机构，它为教师个

人教学发展提供咨询。这种咨询按学科展开，可以为教师提供教学讨论或者量身定做的服务项目，教师对学生反馈寻求更多的解释或者想要发展一门新课程，都可以向教学中心寻求帮助<sup>[7]</sup>。教学中心提供了早期生涯习明纳，第一次设计课程、对学生有疑问的新教师和初级教师提供从写作到可视资源、工作坊和教师讨论组等方式在内的教师个人咨询<sup>[8]</sup>，并为开设新课程的教师提供定制的个人化的帮助<sup>[7]</sup>。如果教师需要特定的教学法，教学中心会为其搜集相关资料<sup>[9]</sup>。

口头交流能力的培养。教学中心为教师口头交流能力的培养设计了一项富有特色的“口头交流项目”，这一项目利用课程、工作坊、演讲中心和口头交流顾问等形式，加强师生公共演说技巧和自信，还为试图增加课堂口头交流指导的教师提供咨询和帮助<sup>[10]</sup>。比如，课堂组织上，如果教师想要在课堂中发展演讲元素，教学中心将派出口头交流指导者帮助教师将学生演讲有效地整合进课堂结构和内容，并提供关于学生表现的个别的和全程的建议和辅导。如果课堂上有学生发言环节，迈耶图书馆演讲中心的口头交流指导者将深入课堂，制作录像并提供个性化的关于学生表现的所有信息，个人和团体还可以预约个性化服务<sup>[11]</sup>。

学生中期评价服务。学生的中期评价是课堂检验教学效果和课程是否达到预定目标的重要方法，教学中心主要提供了两种学生中期评价方式的服务：小团体评价和在线评价指导，不管教师采用哪种评价方式，都可以向教学中心咨询评价结果，或者在评价开始前向教学中心寻求帮助和指导<sup>[12]</sup>。在教师对课程教学自我评价上，教学中心提供了有关的指导，包括评价的维度、标准等。同时，还欢迎教师与教学中心预约副指导，副指导将观察课堂教学、录像并与教师共同讨论教学过程<sup>[13]</sup>。此外还提供关于评定学生分数和评分方式的指导。

课堂录像和新技术服务。教师需要对课堂和教学自我检视，斯坦福大学提供课堂录像服务。无论教师在何时何地上课，只要在规定的时间内通知教学中心，即可为其派出记录员制作课堂录

像,将录像拷贝保持一年,并根据教师需要为其提供观看和相关咨询服务。<sup>[14]</sup>教学中心还为教师在课程设计和课堂教学中引用新技术等提供团体和个人的咨询与服务<sup>[15]</sup>。

### 2. 作为一个学者和研究者的教师发展

主要是为教师事业规划、学术技能等方面的专业发展提供帮助,涉及的学术技能主要有项目申请书写作、出版、委员会工作、管理工作、监督技能以及教师期望的其他一系列广泛活动。<sup>[6]</sup>

新教师和初级职员的训练和支持是斯坦福大学教师发展的一项十分关键的内容。斯坦福大学认为,初级教师应得到支持、建议和反馈,通过这些活动,希望使新教师和初级职员能够尽快适应大学工作,并为卓越的学术生活做准备。在生涯规划上,职员聘用办公室策划了特别辅导项目——“掌握你的事业”,包括开设多种课程、互动组和棕袋并提供一对一的指导等形式和活动,帮助教师规划自己的学术生涯路线,使他们做好现在的工作并展望未来的事业发展,成为事业发展的自我驱动者。<sup>[16]</sup>

斯坦福大学还尤其重视新教师和初级教师咨询指导,其中重要的内容是职业规划,由各院系主要负责实施。斯坦福大学明确规定:系主任或他们的代表应给予每一位初级教师成员年度咨询,比对续聘和晋升标准并将其表现反馈给他们;院系有为初级教师提供指导的政策和实践,由系主任以外的高级教师担任初级教师的导师,导师应持续指导并至少每年见面一次;初级教师还可在系内外寻找具有共同志趣和能够提供额外帮助的导师。<sup>[17]</sup>此外,新教师和初级教师还可以就事业规划的多个方面,如学者质量和产量、学科对数量的一般期望,出版的形式和地点,其他认知,比如奖助金经费、学问方面有用的建议、教学质量、数量和形式、其他学术活动表现的质量(如创造性工作或医学实践),对适于初级教师的服务水平的期望(特殊服务努力的承认),以及就其他一些专业议题提出咨询。

除此之外,斯坦福大学还为初级教师提供了每年税后500美元封顶的旅行资金,资助他们参加学术会议、工作坊和其他专业发展机会,或者

进行研究与学问增进。斯坦福大学还设置了校长资助初级教师研究项目,资助地球科学、工程、人文和科学学院的初级教师开展自由研究,作为鼓励教师协调教学和科研的试点项目,并随着晋升而追加资金<sup>[18]</sup>,借此激励初级教师构建卓越的学术生涯。

促进教师学术技能的发展是人力资源办公室和资助研究办公室的主要工作之一。人力资源办公室在培养工作场所交流技巧扮演重要角色,服务内容包括:工作中的写作技巧,如有效的电子邮件写作、写作技巧工作坊项目;倾听与交流技巧,如有效的倾听技巧、理解交流风格、发展强大的工作伙伴关系、实践锻炼、客户服务战略项目;时间和预算管理,如项目管理要素项目;个人和事业管理,如“向上”个人管理、事业发展项目。这些都旨在促进教师的个人发展,有助于促进教师有效完成工作。<sup>[16]</sup>资助研究办公室提供项目申请书写作指导和服务,指导教师按照资助方的说明和要求撰写申请书,它是教师在撰写资助申请书时求助的对象。在院系一级,研究管理团队也扮演了类似的角色<sup>[19]</sup>。

### 3. 作为个人的教师发展

作为个人的教师发展主要包括健康管理、人际交流技能、压力和时间管理、自信发展和促进教师幸福的其他活动。<sup>[6]</sup>

斯坦福大学将教师群体作为大学一笔最宝贵的财富,为教师提供的各种帮助将激发和支持教师在斯坦福追求学术生涯的渴望与激情,因而,它切实关注教师利益,定期对教师的工作与家庭生活展开调查,为教师提供多方面的服务。

斯坦福大学为工作半年以上的教师及其家属提供以下健康和其他福利项目:医疗、牙医和视力,处方药,精神健康,生活和残疾照料,长期照料等。教师还享有家属日托、孩子照料、退休金计划和退休指导、子女资助金、房屋服务、设施使用等资源。<sup>[20]</sup>工作生活办公室为教师、博士后研究人员等提供综合服务。它常年组织各种面向教师、学生及其配偶等的工作坊,其目的是为帮助教师处理工作与生活的平衡、父母事务和老龄化,自我照料、事业发展等多种问题。它还为

儿童照料与收养、教师健康促进等提供资助。<sup>[21]</sup>解决教师后顾之忧,增强了教师的工作动力,增进了教师的幸福感。

## (二) 斯坦福大学教师发展: 教学发展

教师教学发展是促进大学发展的一种重要途径,而设置与开发聚焦于科目、课程和学生学习的的项目是促进教师教学发展的重要方法。其中,课程设计、教学策略、课程与学生学习成果评价、教师与助教的教学训练和对学生学习的指导是最重要的内容。

### 1. 课程设计与评价

在课程设计上,斯坦福大学教学中心提供了多种资源。“早期生涯习明纳、课程设计与为学而教”、课程设计帮助、时事通讯、课程咨询、外部资源链接等<sup>[22]</sup>,其目的在于让教师获得尽可能多的课程设计知识和策略,帮助他们规划和实施高质量和高水准的教学。

在斯坦福大学,早期生涯习明纳已连续开设多年,服务对象是处于学术生涯早期的教师,对所有学科的助理教授开放,主要为开设新课程做准备。该习明纳的主题有:课程内容的确定、选择有效的和创新的的教学战略、作业强化学习、学生分数与其他学习评价形式、了解和吸引学生、教学支持的资源等。习明纳为教师提供《学习怎样进行》一书作为主要的课程设计资源,还要求他们进行延伸阅读,每季度参加至少参加一次教学午餐会并开展教学咨询。同时,由于人文系、工程系和地球科学系提供了项目资金,习明纳奖励每位习明纳参加者2500美元可支配收入,以表彰他们为教学付出的时间和承诺。<sup>[23]</sup>

教学中心还提供了许多教师可自助获取的资源,例如倒序课程设计方法的说明与指导、课程目标的重要性和方式、斯坦福大学课程目标设置案例等。发布时事通讯“教学事务”,其中9卷2期和13卷2期的主题都是课程设计(教学),提供了课程设计的要素、过程、步骤,策略与方法,学生课堂学习评价,教学团队建设,还有课程设计的相关文献。<sup>[24]</sup>教学中心还指导科学与工程领域的教师获取斯坦福大学外部课程设计的一些资源,比如通过国家自然科学基金会设立的“先

锋项目”来了解新课程设计的基本要素。

在课程评价上,主要针对课程进行情况、面向学生的中期评价,其中包括小团体评价和在线评价,弄清学生从该课程中学到什么、课程还需要哪些改进等情况,教师借以明确课堂教学成效以及课程是否沿着既定教学目标进行,两种评价的实施和结果的解释,都可获得教学中心咨询人员的帮助,为下一步课程教学的开展提供依据。<sup>[12]</sup>人文和科学、教育、工程、地球科学、法律等学院都可参考教学中心给出的课程评价解释手册,课程实施评价形式还包括录像与课堂观察。

### 2. 教师和教学助理教学训练

斯坦福大学教师的教学训练主要集中于教学方法与策略、教学主题反思,口头交流技能、学生评价及其方法、设备使用和多媒体技术训练等方面。其中教学方法与策略包括了教师与助教团队、苏格拉底问答法及其应用、怎样做精彩演讲、从教到学的转变、团队教学、多学科教学、学生写作与演讲的指导、对拔尖学生的鼓励、捕捉与激励学习动机、小组合作学习、教学伙伴关系等内容;教学主题反思涉及了如文化多样性与妇女等问题;学生评价则涵盖了评价使用的材料、方法、技术、结果的解释,即评价哲学等方面。教学助理的教学训练主要有:教学主题和专业发展的研讨,课堂DVD录像制作、观看与解释,参与口头交流项目、联络人和咨询人项目,教学指导者工作坊,技术培训,参加公共演讲、教学和专业发展等的研究生课程学习等。

在对教师和教学助理的训练和培养上,活动形式多种多样,尤为重视教学知识传播及教学技能培训与切磋的界面和平台建设,工作坊如助教训练中的教学指导者工作坊和教师自行组织的教学设计工作坊,演讲如获教学奖励的教师的教学演讲,习明纳如课程设计与为学而教习明纳,研讨会如教学法研讨会;等等。教学中心还提供多种资源,手册如教在斯坦福手册,文件包如提升教学文化文件包,贴士如教学助理如何训练,网上课程如研究生教学助理教学课程,教学通讯如时事通讯;资助如课程设计习明纳奖助教师等

等。此外还有各种课程、教学和评价咨询以及技术帮助服务。

教师教学水平的提升不仅仅要依靠大学的培育,还要依靠教师自身的不断探索和努力。在大学主导教师发展的阶段和环境中,教师的教学发展也离不开教师个人的努力。斯坦福大学不仅重视为教师的教学发展提供丰富的资源和多种多样的活动,也注意激发教师的教学兴趣,培养教师主动探究教学学问和将研究应用于教学的意向,引导教师为教学投入时间和精力,“鼓励教师成为教学中的佼佼者,希望教师在教学中激情与投入到研究上的一样多”<sup>[25]</sup>。通过加强团队合作、提供多种自助资源和个性化的咨询与服务等形式,推动以教师个人为主体、教学专家和指导者为辅助的教师教学发展方式,使教师个人和教学助理能够自主地、熟练地开展高水平教学工作。

师生口头交际能力的训练是斯坦福大学近年来教师发展工作重点之一。教学中心于1996年建立了口头交流项目,这一项目受到校长创新基金的资助。这一项目通过与其他大学的合作,发展新的和刺激的“公共演讲”教学法,致力于振兴修辞传统以及在通识教育中培育口头陈述的成熟的、基础性的地位的这样一种意识,培养教师和学生演讲及口头交流能力,增强教师、研究生和本科生表达的清晰和优雅程度。口头交流项目提供课程、工作坊和预约等服务,对学生提供口头交流指导服务,主要的指导方式和内容有头脑风暴、展示联系、录像带演讲排练、视觉辅助设计、减少紧张、面试演练<sup>[6]</sup>,相关讲座如“纳米科学家的交流技巧”。<sup>[26]</sup>

### 3. 学生学习促进

斯坦福给学生的学习指导内容丰富,风格多样,形式上包括课程、工作坊和一对一指导,内容上既有学术技能辅导也有口头交流技巧指导,既有理论学习又有实践活动,既有针对全面和长期学习生活的引导,也有具体入微的训练。

斯坦福大学教学中心为帮助学生有效学习提供了诸多的课程,在2011—2012年开出该类课程高达30门,这些课程按照内容可以分成几类:概览和导学类如斯坦福导览、更聪明的工作、后

三年;口头交流能力类:如有效表达的艺术、公共演说、口头交流指导教学实习、声音工作坊、非母语学生声音和发声加强、战胜演讲恐慌、研究生口头交流等;教学训练类:如助教训练、未来教师习明纳、高等教育中的教和学、教学发展系列、高级学院教学和专业发展、研究指导等;教学理论类:如文字与表现理论、人文和人文社会科学学院教学基本理论、雄辩术与权力等等。这些课程为学生获得有效学习的理论、方法和技能提供了途径,支持学生为学习进行充分的准备,并在学习中形成好的体验。<sup>[27]</sup>

为学生提供个性化指导是教学中心重要工作之一,这方面的指导是一对一且需要预约。学生在学习某一门课程时寻找合适的指导者可以有很多来源,比如教学中心提供了大部分学科范围内的指导者,还有运动员学术资源中心专门为运动员提供的数学、物理、写作和化学指导,斯坦福社区中心为亚裔、黑人、墨西哥裔、同性恋、印第安人等特殊群体提供的课程指导。另外,斯坦福大学专业学术组织比如物理学指导中心、数学组织和工程学院都可以提供相关指导,作为教学中心之外的指导补充。<sup>[28]</sup>教学中心的特别关照和帮助增进学生的学术技能,学生可约定指导者,指导者通过观察学生实践战略和技术,为其提供学习方法的建议、鼓励其探索新的学习途径,形成独特的学习方法,促进学生在时间管理、做笔记、备考、克服拖延、阅读、合作等活动能力上的发展,以帮助其学业成功<sup>[29]</sup>。

学生学习促进项目虽不直接面向教师,但学生学习能力的提升,无疑提高了师生间的教学和学术的互动,是大学教师发展的有益途径,是斯坦福大学建立协调和高效的教师发展机制、开展高水平教学不可缺少的组成部分。

### (三) 斯坦福大学教师发展: 组织发展

在大学尤其是在研究型大学现实学术生活中,多数教师在其学术生涯中都要扮演教学者和研究者两种角色,无论同时具有教学者和研究者双重身份,还是在不同阶段扮演不同角色,这两种角色的发展对教师学术生涯的促进都非常重要。斯坦福大学是世界顶尖研究型大学,聘用和

留任最优秀的人才，在教师入职阶段支持、培育和激励他们面向卓越的学术生活规划自己的学术生涯，不断地调查研究学者对工作和生活的态度及需要，为教师规划学术晋升乃至退休事务、协调学术生活和家庭生活、保持身体和精神健康、处理个性化问题提供了多方面的服务。斯坦福大学将教师作为大学最宝贵的财富，它通过设立多种管理和支持机构协同促进教师胜任双重角色，又通过教师发展促进大学的发展和提升，这是一个互动的过程，同时它也是斯坦福大学教师发展的一部分，即组织发展。组织发展提供了院校效能最大化的第三种观点，它聚焦于大学组织结构及其子组件，其蕴涵的哲学是如果能够建立一种能够有效和高效的组织结构以支持教师和学生，那么教学和学习过程自然繁荣。<sup>[6]</sup>

大学教师作为教学者、研究者和自然人，其发展必然体现在这三方面，大学为教师发展提供的支持也指向这三个方面，这在大学的组织结构及其功能上体现出来。就教学支持来说，如上文所述，大学层次推动教师教学发展的主要机构是隶属于本科生教育副教务长办公室的教学中心，各院系主任和相关办公室也实施了部分教学指导和咨询的功能。同时，图书馆、社区等其他校内机构和组织为教学活动提供相应的资源和支持，等等。而人力资源办公室及其下属机构工作生活办公室主要负责提供教师个人发展所需要的大部分服务，医院、社区及其他一些组织也为增进教师个人幸福发挥了良好的作用。

就为教师发展提供的研究支持来说，与教师研究活动相关的管理机构有：整体负责的副教务长和主任研究管理办公室、教师发展与多样化副教务长办公室；与项目申请与管理相关的办公室有研究管理办公室、资助研究办公室、科研管理组、资产管理办公室；研究应用相关办公室有技术许可办公室、工程研究管理办公室等。为支持教师科学研究提供的资源种类包括研究手册、研究政策手册、项目申请书写作工具包与检查表及咨询、利益冲突解决、设备购买与使用说明和培训、干细胞研究政策、生物研究安全性、动物实验政策、放射性伤害提示、国家出口控制政策等

诸多研究相关知识。相关办公室不仅为教师争取政府和第三方资助的研究项目提供服务，还支持教师开展与工业相关的研究，促进知识转移和应用；不仅在新教师和初级教师事业起步阶段给予支持，还在教师有需要的时候提供帮助，这种帮助不光是理论和知识上的，还有实践和资金方面的，还对研究管理人员进行培训和继续教育以提高其服务水平。各学院也有行使类似职能的组织设置。这样，斯坦福大学全面地构建了支持和帮助作为研究者的教师进行发展的组织网络体系。

组织发展的另一种形式的活动是系主任和其他决策者的管理发展。这些人是决定影响课程实施、教师雇佣和提升、学生入学和毕业政策的重要角色。斯坦福大学人力资源部门开发了多种形式的管理者发展项目，首先是提供多种免费的管理者课程，目的是使管理者通过课程学习获得胜任人事管理和领导他人所需的关键能力和要素；其次是开发“管理他人在斯坦福”项目，通过参与设定目标与分派任务、提供表现反馈、作为教练的管理者和有效的团队4个有序的单元，与会管理者讨论并认识管理者角色的重要性，获得胜任人力管理的信息、工具和引导，学习斯坦福大学文化和管理哲学并将其应用到工作当中；还提供“向上管理”一系列课程，开发了管理者处理关系的战略和方法；教授俱乐部管理早餐会简报定期传递关于管理的多种话题；开发了管理者工具包供管理者使用；此外，还有多种形式的习明纳、在线研讨会、一系列互动项目以及特定的管理咨询等为管理者的发展提供服务。同时，斯坦福还为管理者深入和自主学习提供外部资源信息。<sup>[30]</sup>管理者的管理发展为支持教师发展提供了好的环境，也是促进教师发展的重要方面。

另外，斯坦福大学在教师发展的组织方面还表现出对教师需要的关注，所开展的相关调查有“斯坦福大学教师生活质量调查”“儿童照料需要评估”“高等教育中学术生涯中的合作”“教务长咨询委员会关于女教师状况的调查”等，这些项目调查了教师对工作场所氛围的认知、工作量的合理性、工作之外生活的满意度，全球范围的工作满意度、大学自治、氛围、教职、工作

性质,家有5岁及以下儿童的照料经验、需要和首要选择,大学各项措施带来的教师之间的性别不平等问题的看法,等等<sup>[31]</sup>。这便于斯坦福大学采取更有针对性和时效性的措施,使其保持教师聘用的多样化和加大优秀教师留任的可能性;教师平均年龄的调查发现导致了针对教师面临的老龄化挑战及退休事务而开发的多种项目的出台;为女性教师的服务项目使斯坦福大学被评为作为母亲的教师在美国大学中最好的工作地,等等。可见,提供各类教师发展项目的机构之间在功能上的互补和协调及其与教师之间的互动是斯坦福大学与教师相关的组织发展的重要事项,这些举措推动了教师高水平发展,也使斯坦福大学教师发展更人性化,教师职位的吸引力更强。

### 三、斯坦福大学教师发展框架与经验

斯坦福大学教师发展形成了富有特色的教师发展体系。从内容上,它涵盖了教师个人发展、教学发展和组织发展3方面,不仅直接促进了教师的教学、学术和职业发展,还通过教师作为个人的发展提升教师生活和职业幸福感,与教师相关的组织设计推动教师发展制度的构建,间接推动了教师教学、学术和职业发展,为斯坦福大学教师提供了良好的发展环境和空间。从目的上看,斯坦福大学对教师学术发展的促进包括提升其从事基础研究的能力,还重视教师进行研究的应用转化和社会服务能力。因而,斯坦福大学的教师发展理念涵盖面广,不局限在教学发展这样一个狭窄的定义里,其教师发展的总体目标是实现教师的卓越与幸福,并将增进教师的幸福、打造卓越的生涯与塑造成功大学等活动有效联系在一起,成就了并正在成就着斯坦福大学辉煌的未。从行动上来看,与教师发展理念和内容相配套,斯坦福大学教师发展项目众多,涉及面广,采用了多种多样的形式、方法、技术、媒介,还深层次地进行了组织构造、制度变革和资金支持,诸种发展活动和功能常态化、人性化,全面丰富而卓有成效。

斯坦福大学教师发展活动提供了非常丰富的教师发展实践经验。首先,教师发展包括但不仅

限于教师教学发展,促进了教师的卓越和多样化发展。尤其值得称道的是关注了教师的不同需要,提升了教师生活幸福度,也促进了教师的职业满意度,反哺了教师职业发展;通过组织发展营造良好的教师发展管理文化,进行制度创新,推动了教师发展项目的常态化、高效化、协调化。其次,多种方法并用,互动性和自主能力提升的方式受到重视。由于项目众多,种类不一,教师需求不同,斯坦福大学在教师发展方面采用了多种多样的形式、方法、技术和媒介,同时互动性强,提升教师自我学习和自我发展能力的活动和方法受到重视,这也体现了斯坦福大学教师发展项目的一种理念,在教师需要时成为助手,但重要的是要学会自己走路。第三,多部门协同推动教师发展。在教师发展活动中,不同的机构参与进来,既有教学中心、科研管理办公室、人力资源办公室等主要负责机构,也有图书馆等资源支持机构;既有校级管理部门对教师发展进行统筹安排,也有院系管理团队对教师发展的积极参与;既有关关注教师发展的教学、学术发展等职业需要的组织,也有贡献于教师家庭和本人特殊需要的机构。斯坦福大学通过组织发展和制度创新,打造了教师发展的多部门协同合作机制。

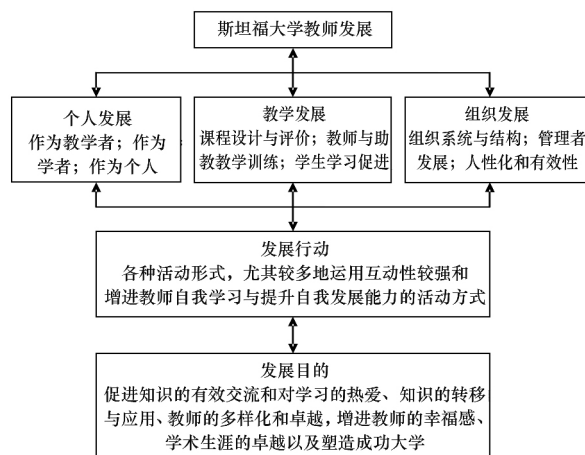


图1 斯坦福大学教师发展框架

总体来说,斯坦福大学关于教师发展的成功经验,其目的、内容和行动塑造了斯坦福大学教师发展的框架,如图1所示。以期为我国大学的教师发展提供借鉴与参考。



参考文献:

- [1] GAFF J G. Toward faculty renewal: advances in faculty , instructional and organizational development [M] . San Francisco: Jossey - Bass , 1975: 14 - 16.
- [2] Stanford University. The Stanford Faculty [EB/OL] . [2014 - 09 - 10]. <http://facts.stanford.edu/faculty.html>.
- [3] 黄福涛. 中、美、日教师发展——历史、比较与实证的视角[J]. 集美大学学报, 2007 ( 1 ): 24 - 31.
- [4] 林杰, 李玲. 美国教师发展的三种理论模型[J]. 现代大学教育, 2007 ( 1 ): 62 - 66.
- [5] BERGQUIST W H , PHILIPS S R. A handbook for faculty development [M]. Washington , DC: Council for the Advancements for Small Colleges , 1975: 12.
- [6] Professional and Organizational Development Network in Higher Education. A guide to faculty development [EB/OL] . [2014 - 09 - 10] . [http://www.podnetwork.org/faculty\\_development/definitions.html](http://www.podnetwork.org/faculty_development/definitions.html).
- [7] Stanford University. Teaching , consultation , evaluation and improvement [EB/OL]. [2014 - 09 - 10]. [http://ctl.stanford.edu/teaching/teaching\\_consultation\\_evaluation\\_and\\_improvement.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/teaching_consultation_evaluation_and_improvement.html).
- [8] Stanford University. New & Junior Faculty Assistance [EB/OL]. [2014 - 09 - 10] . [http://ctl.stanford.edu/teaching/junior\\_faculty\\_assistance.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/junior_faculty_assistance.html).
- [9] Stanford University. Lectures , Seminars & Teaching Lunches [EB/OL]. [2014 - 09 - 10]. [http://ctl.stanford.edu/teaching/pedagogical\\_literature\\_searches.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/pedagogical_literature_searches.html).
- [10] Stanford University. Mission [EB/OL]. [2014 - 09 - 10]. <http://ctl.stanford.edu/about/mission.html>.
- [11] Stanford University. Resources for Faculty [EB/OL] . [2014 - 09 - 10]. [http://ctl.stanford.edu/speaking/resources\\_for\\_faculty.html](http://ctl.stanford.edu/speaking/resources_for_faculty.html).
- [12] Stanford University. Student Feedback [EB/OL] . [2014 - 09 - 10] . [http://ctl.stanford.edu/teaching/midterm\\_student\\_feedback.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/midterm_student_feedback.html).
- [13] Stanford University. Your Course Evaluations [EB/OL]. [2014 - 09 - 11] . [http://www.stanford.edu/dept/CTL/cgi\\_bin/docs/faculty/interpret.pdf](http://www.stanford.edu/dept/CTL/cgi_bin/docs/faculty/interpret.pdf).
- [14] Stanford University. DVD Recording Classes [EB/OL] . [2014 - 09 - 11] . [http://ctl.stanford.edu/teaching/dvd\\_recording\\_classes.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/dvd_recording_classes.html).
- [15] Stanford University. Technology Assistance [EB/OL] . [2014 - 09 - 11] . [http://ctl.stanford.edu/teaching/technology\\_assistance.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/technology_assistance.html).
- [16] Stanford University. General Workplace Skills for all Professionals [EB/OL]. [2014 - 09 - 11] . <https://loe.stanford.edu/workplaceskills.html>.
- [17] Stanford University. Faculty Counsel and Mentor [EB/OL]. [2014 - 09 - 11] . [https://facultydevelopment.stanford.edu/main/b\\_junior\\_faculty\\_counseling\\_and\\_mentoring](https://facultydevelopment.stanford.edu/main/b_junior_faculty_counseling_and_mentoring).
- [18] Stanford University. New & Pre - tenure Faculty [EB/OL]. [2014 - 09 - 11] . [https://facultydevelopment.stanford.edu/main/resources\\_junior\\_faculty](https://facultydevelopment.stanford.edu/main/resources_junior_faculty).
- [19] Stanford University. Proposal Development [EB/OL] . [2014 - 09 - 11]. [http://ora.stanford.edu/ora/osr/proposal\\_development/roles\\_responsibilities.asp](http://ora.stanford.edu/ora/osr/proposal_development/roles_responsibilities.asp).
- [20] Stanford University. Faculty Benefits [EB/OL]. [2014 - 09 - 11]. [https://facultydevelopment.stanford.edu/main/health\\_other\\_faculty\\_benefits](https://facultydevelopment.stanford.edu/main/health_other_faculty_benefits).
- [21] Stanford University. WorkLife Office [EB/OL]. [2014 - 09 - 12]. [http://www.stanford.edu/dept/worklife/cgi\\_bin/drupal/](http://www.stanford.edu/dept/worklife/cgi_bin/drupal/).
- [22] Stanford University. Course Preparation Resources [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . [http://ctl.stanford.edu/teaching/course\\_design\\_resources.html](http://ctl.stanford.edu/teaching/course_design_resources.html).
- [23] Stanford University. Course Design [EB/OL]. [2014 - 09 - 12]. [http://www.stanford.edu/dept/CTL/cgi\\_bin/images/CTL\\_Course\\_Design\\_flyer\\_Sept2012\\_version\\_20120326.pdf](http://www.stanford.edu/dept/CTL/cgi_bin/images/CTL_Course_Design_flyer_Sept2012_version_20120326.pdf).
- [24] Stanford University. Designing and Teaching [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . [http://www.stanford.edu/dept/CTL/cgi\\_bin/docs/newsletter/designing\\_and\\_teaching.pdf](http://www.stanford.edu/dept/CTL/cgi_bin/docs/newsletter/designing_and_teaching.pdf).
- [25] Stanford University. Teaching Skills [EB/OL]. [2014 - 09 - 12]. <http://ctl.stanford.edu/teaching.html>.
- [26] Stanford University. Speaking [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . [http://ctl.stanford.edu/speaking/oral\\_communication\\_program\\_history.html](http://ctl.stanford.edu/speaking/oral_communication_program_history.html).
- [27] Stanford University. Course [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . <http://explorecourses.stanford.edu/CourseSearch/search?view=catalog&catalog=&page=0&q=CTL&filter=catalognumber-CTL=on&filter=cou>.
- [28] Stanford University. Undergrad [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . [http://www.stanford.edu/dept/undergrad/cgi\\_bin/drupal\\_ual/ARS\\_find\\_tutor\\_findtutor.html](http://www.stanford.edu/dept/undergrad/cgi_bin/drupal_ual/ARS_find_tutor_findtutor.html).
- [29] Stanford University. Stanford Bulletin Explore Courses [EB/OL] . [2014 - 09 - 12] . [http://www.stanford.edu/dept/undergrad/cgi\\_bin/drupal\\_ual/ARS\\_help\\_academic\\_AcademicCoaching.html](http://www.stanford.edu/dept/undergrad/cgi_bin/drupal_ual/ARS_help_academic_AcademicCoaching.html).
- [30] Stanford University. University Human Resources [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . <https://loe.stanford.edu/managers.html>.
- [31] Stanford University. Data and Reports [EB/OL]. [2014 - 09 - 12] . [https://facultydevelopment.stanford.edu/main/reports\\_publications](https://facultydevelopment.stanford.edu/main/reports_publications).

(责任编辑 李世萍)