

高校教师教学发展中心实践机理探源

——以美国詹姆士麦迪逊大学教师创新中心为例

宋洁绚

(中南民族大学, 湖北 武汉 430074)

摘要:在国家力促“实现高等教育内涵式发展”这一新的历史发展阶段,教师教学发展中心的实践路径与创新策略应致力于教师专业成长成价值创造。以美国詹姆士麦迪逊大学教师创新中心实践为案例分析发现,其需求管理以教师专业发展为导向,创新规划以变化的内外部环境为基本判断,以及流程管理以规范完备为基础。这源自学术内驱动、专业发展共同体的凝聚效应与以优质服务为主线的制度生态等。凝练组织使命,精准定位教师专业发展诉求;契合教师专业发展规律,践行学术共享与共创策略;整合资源,创新制度优化服务等对我国高校教师教学发展中心建设具有借鉴意义。

关键词:教师创新中心;教师教学发展中心;教师专业发展

中图分类号: G649.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2018) 08-0054-06

“教师是课堂的责任主体,更是一个国家或地区教育质量的核心要素”。^[1] 2018年国家出台的《中共中央国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》中明确提出“兴国之基必先强师”。^[2] 近年来,以“促进教师成长”为旨趣的高校教师教学发展中心建设呈现机构数量显著增多、影响力逐步提升的趋势;学术界对教师教学发展中心建设的理论与实践研究兴趣急剧升温,研究内容日渐丰富,积累了一定的理论与实践创新成果。教师教学发展中心的设立,“显示了高校对教师、对教学的一种重视,无形之中强化了高校自身的服务意识和精神”。^[3] 但目前教师教学发展中心的设立带有一定程度的“跟风”之嫌,“教师教学发展中心的学术性、独立性、专业性和感召力明显不足”,^[4] 机

构建设陷入迷茫与无助已是客观存在。在国家力促“实现高等教育内涵式发展”^[5] 这一新的历史发展阶段,以“强化教学专业认知、提升教学专业伦理、培育教学专业文化,以及促进大学办学水平和人才培养质量的提高”^[6] 为主要功能的教师教学发展中心应该采取怎样的实践学习与创新策略,才能构筑促进教师专业成长的平台? 本文将分析美国詹姆士麦迪逊大学教师创新中心(Center for Faculty Innovation)是如何通过实践运作有效推动教师专业发展。

一、詹姆士麦迪逊大学教师创新中心实践过程与策略

詹姆士麦迪逊大学 (James Madison University)

收稿日期: 2018-06-03

基金项目: 中南民族大学教师教学发展中心教学改革专题项目 (JXZX2016003)

作者简介: 宋洁绚,女,中南民族大学教育学院副教授,博士,主要从事高等教育管理研究。

成立于1908年，前身是一所州立女子师范类院校。1977年，正式以美国第四任总统“詹姆斯·麦迪逊（James Madison）”名字命名。发展至今，詹姆斯·麦迪逊大学已成为美国著名重点公立大学之一。根据《美国新闻与世界报道》（U.S. News & World Report's）2017年度最佳大学排名，詹姆斯·麦迪逊大学被评为南部最具创新力的大学之一，并位居南方公立大学第二位。源于公立师范院校发展历史，沿袭着教与学方面的突出特色，作为推动教师专业发展的重要组织，詹姆斯·麦迪逊大学教师创新中心坚持“教师赋权益能于教师（Faculty empowering faculty）”。近年来，该教师创新中心在教师发展专业化、组织化与制度化等方面赢得了较高赞誉。依据项目管理观察思路，可以帮助深入理解教师创新中心的实践过程与策略。

1. 需求管理：以教师专业发展为导向

据观察，教师创新中心的需求管理侧重对项目实践的设计，包括判定项目要达成的真实目标，厘清项目实施的程序逻辑。教师创新中心主要开展以下项目：一是新教师培训系列（New Faculty Orientation）。引导新进教师思考角色定位，新学年伊始，教师创新中心与学校学术委员会、教务委员会等机构合作为新进教师提供全面的集中培训。这些培训内容包括了解大学的学术文化与社区文化、理解大学教学理念、引介实用的教学技术与教学支持资源，也涉及前期职业发展与未来规划，还会为新进教师安居乐业提供包括医疗、教育及休闲等方面的指导。二是中期教学评估（Teaching Analysis Poll Consultants）。自创设以来，为教师及时提供关于自身教学水平与能力的行动导向信息，教师创新中心持续开展以“诊断性”为取向的中期教学评估项目。由教师自愿提出申请，教师创新中心委派咨询顾问与其交流沟通，并为教师提供一份翔实的基于课程学习环境的反馈与咨询报告。三是教学设计（Teaching Design）。聚焦为教师解决课程或学科特有的、微妙的教与学问题，教师创新中心聘请具有教学设计专长的导师与协助顾问，采用沉浸式体验，围绕教学技能（教学设计与组织、教学方

法与信息技术教学应用等）、课堂组织管理（礼仪、互动技巧、突发事件处理等）、教学评价手段（评价方法、学生反馈、测试等）等开展互动。四是职业规划咨询（Career Consultation）。侧重于对自身教学、科研与社会服务的总结与反思，帮助教师专注于思考激励职业发展选择的核心要素是什么，职业发展的不同维度是如何相互关联，以及未来将如何更优秀地成就职业发展等。另外，为进一步促进教师专业发展的交流与提升，最大限度地吸收优秀经验与成果，教师创新中心不仅重视与校内学术单位、管理机构以及社团的合作，而且重视维护、拓展与兄弟院校教师教学发展中心的互学互访。

2. 创新规划：以内外环境变化为基本判断

项目实施后，通常需要对项目实施过程进行评价，主要是确定项目在运行过程中产生了什么效果。应对内外环境的变化、实现创新规划，让教师真正体会到受重视的程度，教师创新中心以教师的评估与反馈为主导，着眼于精简与深化评估实践。其评估实践主要来源于各项目运行的调查问卷与年度总结报告。一般而言，项目一旦结束，教师创新中心会用邮件形式邀请参加过项目的教师参与满意度调查，以获取项目支持度数据。每份调查问卷按照从“非常不满意”到“非常赞同”五个程度回答，同时包含着开放式问题，内容涉及是否接触新内容、是否提供可供创新的操作路径、是否获得学术知识以及是否有与同行交换想法的机会等。随后，通过回收、统计与分析教师评价与反馈，教师创新中心从中解读项目实施效果，并迅速回应与完善下一轮发展目标与计划。2016—2017年教师创新中心年度报告显示，一方面，教学是教师参与最活跃的领域，工作坊是最受欢迎的组织形式；另一方面，尽管项目开展得到教师的反馈评价较高，但参与人数的数据有明显波动。^[7]因此，针对因教师工作繁忙而不能总是实地“面对面”对话交流参与项目的状况，教师创新中心一并提供网络在线、试点录制相关视频或是按需购买教学支持的软件包等。在过去几年中，评估侧重于对所有项目进

行量化,从而导致调查疲劳、人为错误和不完整的数据记录等负面效果。这在一定程度上妨碍了对数据的分析和利用。^[8]基于此,教师创新中心优化评估手段与形式,包括与软件研发机构合作开发更强大的数据信息系统,与学者专家研究采用混合式方法评估以及评估结果细致化等。

3. 流程管理:以规范完备为基础

流程主要是解决组织管理效率问题。规范而完备的流程是保障组织日常运行的基本要素。教师创新中心成功持续推广多个项目,涉及的项目之繁复、参与人员之众多,仅依靠核心团队,其运作之艰难无法想象。事实是,教师创新中心所有项目的开展井然有序。这有赖于日常工作均有相应的流程与之配套,包括项目活动过程中的资源配置与调度、中心的整体服务态度与整体服务水平。首先,组织建设是推进教师创新中心建设制度化的主要渠道之一。教师创新中心在实践中探索开发各类合作协议。除了核心团队的工作协议,还包括来自不同学院兼职教师的工作合约,以及校内外合作单位的相关合作约定等。其次,完善的信息化管理制度构建了教师创新中心的服管理。为更加直观、便捷地传输各类信息,收集、整理项目运行管理及反馈数据,提升组织管理能力与水平,教师创新中心设置了科学、专业与便捷的登记制度、审核制度、反馈制度与评估制度,创建了信息沟通协调机制、信息数据使用管理制度与网络安全管理制度等。再次,策划创意利用多种网络资源搭建立体宣传平台。网络宣传最重要的是策划与创意。结合项目特色与教师专业发展诉求,教师创新中心拟定适切的项目宣传与推广方案,包括使用校园网展示,通过主流社交媒体发布,并在各类平台设置醒目阅览区,同时向教师群发电子邮件、邮寄纸质项目手册等。

二、詹姆斯麦迪逊大学教师创新中心实践机理探源

詹姆斯麦迪逊大学教师创新中心在发展中

逐步实现了个人与组织的良性互动。2016—2017年教师创新中心年度报告显示,教师创新中心提供了108次教学分析调查,48次个人咨询,67次工作坊,40次圆桌会议,7个研究社团,6个教师学习社区,5个网络课程与1个教师兴趣小组等,共吸引790名教职员工参与,累计互动时间达到8,114个小时。^[9]教师创新中心在詹姆斯麦迪逊大学乃至社区成功扎根,背后定会蕴藏着值得借鉴的价值与策略。

1. 学术内驱动

学术性是大学的本质属性。当前,大学的发展与教师专业发展面临着前所未有的挑战与机遇,迫切需要在坚持学术价值基础上,通过建构与之相应的学术文化理念与实践创新来推进。一定程度上,有什么样的驱动力,就会形成具有什么特征的组织形态。教师创新中心的建设是詹姆斯麦迪逊大学发展的有机组成部分。从学校发展规划而言,《詹姆斯麦迪逊大学(2014—2020)战略计划》(James Madison University Strategic Plan 2014—2020)中提出“通过让学生有目的地参与各类学术活动、让教师融入有意义的研究和其他学术活动,致力于将大学建设成为一个学术严谨和教学卓越的社区”;^[10]从组织建设来说,回应教师专业发展诉求、高校发展规划以及全球高等教育发展趋势,现阶段教师创新中心将组织目标描述为“创设平等、自由与专业的机会,利用可持续性资源,推进深入的、有目的的和反思性的协作学习,探索最广泛地教学、科研与服务等创新,实现共同追求传播、应用与创造等,推进个人专业成长与组织创新”;^[11]从教师发展来看,教师专业化发展是学术价值的客观要求与应然目标。教师围绕教学、科研与社会服务,从事的是以学术为业、以学术为生的职业。学术性是教师的基本特质,也是衡量其专业化发展水平的重要价值向度。这意味着,大学的战略、教师创新中心的的目标与教师专业发展的意蕴是高度一致的。因此,基于价值主张契合,坚持学术至上、为学术服务,提供学术交流和推动学术发展机会,以提升教师专业发展能力是教师创新中心发展的内驱力。

2. 专业成长共同体的凝聚效应

教师发展的核心是教师的专业成长，而教师的专业成长依赖于教师专业成长动力。要提高教师专业成长动力，需要引导教师具备专业发展意识。教师创新中心以本中心为基地，以教师为主体，以教师专业发展问题为对象，引导教师超越心理距离、跨越专业鸿沟与同伴交流，获取与融合他人在教师专业成长中的点滴，激发教师专业发展意识，培育教师专业成长共同体。教师创新中心根据哈佛大学问卷COACHE (Collaborative on Academic Careers in Higher Education) 数据调查显示，“78%的教师经常与教师创新中心合作。”^[12] 探析教师乐于参与项目的原因有以下几个方面：一是教师能体会到自己在产生学术和分享学术过程中被同伴认可、欣赏与信任；二是深化教师对自身发展体系与内容的理解与把握，包括教师专业发展的本质、价值、目标与路径等；三是帮助教师逐渐意识到不同的思维方式会给问题的探寻与解决提供独特的、有价值且有借鉴意义的思路，明晰先前的困惑、探究困惑的根源，提出问题解决的方法。与此同时，在资源整合与能力应用的互动作用中，教师借助反思性沟通，整合、洞察与明确所学所悟的知识；通过提问，寻求对困惑，甚至错误与意外结果的自由讨论、民主辨析，碰撞出创造性的火花，促成新的学术生长点，由此形成了一个有利于培育学术共享与共创的“良性循环链”。这是知识的转换过程，也是知识的创造过程。

3. 以优质服务为主线的制度生态

维护教师创新中心的正常运行离不开时间、空间、资源（人力、物力与财力等）以及其他社会资本的参与。制度建设是调控以上诸要素和各种技术因素的重中之重。就当前教师专业发展现状与未

来发展趋势而言，教师创新中心明确自身的责任边界与职能定位，以及与学校、教师之间的相互关系机制，高度重视工作推进的适宜性与有效性。其制度设计与创新思路贯穿着“优质服务”这一主线，而非“监督”与“评价”。为保障个人发展与组织创新所必需的独立、自由与自律，最大限度激发与优化教师专业发展意识与创新活力、整合汇聚相关资源与要素，教师创新中心以是否有利于为教师专业发展创造稳定与灵活的服务环境与平台、以是否很好地满足教师对于专业发展权利的选择性为标准，依托丰富多元且兼顾个性化的项目，打破学校、教师、专业以及部门之间的壁垒，尽可能提供人才保障与智力支持，形成了以规范管理为基础的现代网络技术专业服务平台，实现了系统管理，推进了机构管理从经验走向科学。

三、对我国高校教师教学发展中心建设的启示

詹姆士麦迪逊大学教师创新中心的实践机理既符合教师专业发展规律，体现了教师创新中心的价值，又回应了大学的学术本质。其实践机理框架分析如图1所示。

如何吸引教师参与反思性学术实践，培育利于教师间展示、发挥与贡献智慧、能力的对话场域，以实现个人专业发展与组织创新的价值，具体来讲得到以下几点启示：

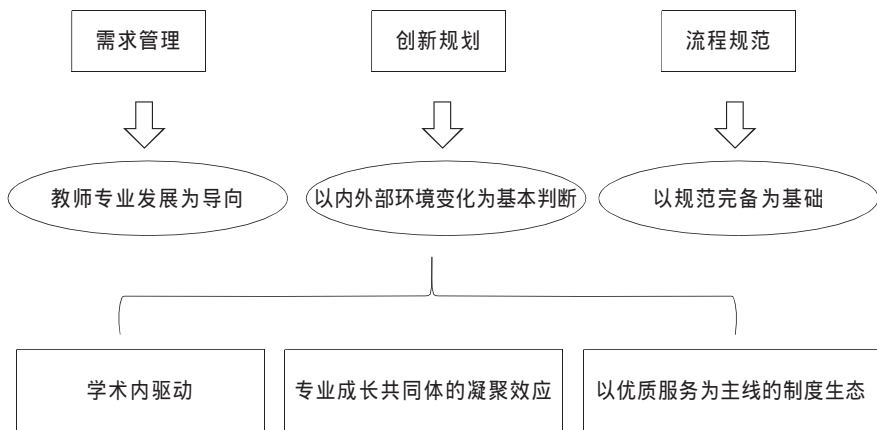


图1 教师创新中心实践机理框架分析

1. 凝练组织使命，精准定位教师专业发展诉求

教师教学发展中心的职责源于大学的学术使命。对于教师来说，无论是何种形式的共同体，其在本质上都是一种基于知识、为了知识而组织起来的联合体，是一群为着共同关注点、同样的问题或者对同一个主题的热情，通过分享、争辩或是质疑，一起守望职业发展、生命成长的高深知识与智慧拥有者的集合。一方面，经常有教师抱怨，项目中阐述的专业发展理论讲得太深奥，听不懂，也不能直接转化为有效指导教师专业发展的实践，不接地气；另一方面，又有教师质疑，仅停留在经验层面的授受，对教师专业认知的积累、从业理想的升华以及专业信念的提升影响相当有限。“沉闷乏味”与“华而不实”的无效对话绝对不是教师们的期待。学理层面，教师专业发展理论研究为教师专业发展实践研究提供理论基础，指向解决现实中教师在专业发展中遇到的困惑。从教师需求出发，准确识别与判断问题，合理有效地规划、设计与组织项目，这是教师教学发展中心运行的根基。

2. 契合教师专业发展规律，践行学术共享与共创策略

教师专业发展既有其特定的成长规律，又有教师个体成长差异。教师教学发展中心既要考虑共享什么、怎么共享，也考虑着共创什么、怎么共创的问题。“在科研与教学的双重压力下，教师很难自觉自愿接受培训，导致中心的工作难以进行”。^[13]有的教师参加项目是迫于相关管理约束而不得已参加，感觉“跟任务似的”，兴趣不足，抱怨情绪就出来了；有的教师带着从众的心态参与项目，盲目性强，实际互动有限；有的教龄较长的教师，认为这都是年轻教师的事，跟自己关系不大。破解教师专业发展中“被学习”、“被发展”与“被成长”的困境，教师教学发展中心可以依托有针对性的项目，通过“同伴引领”构建共享与共创的专业成长共同体，帮助各发展阶段、各专业教师在对话社群中借助于自身对专业发展的独特理解，将既有经验与要探究、解决的问题关联起来，把自

己特有的人生履历与职业体验渗透在分享与交流中，以“开放—投入—吸收—变化”为基本路径，完成从量变到质变的生成过程。

3. 整合资源，创新制度优化服务

教师教学发展中心是教师专业发展服务的提供者，“用户意识”不可忽略。教师教学发展中心建设为教师专业发展“做了什么事情”以及“获得了什么样的效果”，是否发挥了学术影响力，需要通过教师这一用户的切身体验与领悟来验证。围绕教师专业发展开展专业评估工作刻不容缓。评估是一个基于思考与行动的过程，最终目的是为了厘清教师专业发展中存在的问题、解决问题所需要的路径以及问题解决的程度，其焦点指向教师教学发展中心实践成效。一方面，探索建构项目需求评估与项目效果评估模型，涵盖项目设计、策划、实施与效果等方面，并从影响、效能与可持续性维度解读评估内容；另一方面，统计与分析从各方面收集的反馈信息中挖掘教师专业发展诉求，检验教师教学发展中心工作的学术性、独立性、专业性与责任性，并将这些“体验”用于后续整合人力资源、学术资源、行政资源等，以便做出客观判断、精准定位，最大程度提供优质服务，促进教师专业发展。除了对评估有效性的重视，还需要加强对评估便利性的关注，设计与运用易于帮助教师理解、操作的评估系统，促进项目流程的持续改进与制度的调整、创新，以形成高效、便捷的服务组织。

参考文献：

- [1] 高书国. 新时代中国教育改革内在逻辑与政策建议 [J]. 国家教育行政学院学报, 2018, (1): 8-13.
- [2] 中共中央国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见 [EB/OL]. http://www.gov.cn/zhengce/2018-01/31/content_5262659.htm, 2018-01-31.
- [3] 韦丽娜, 别敦荣, 李家新. 高校教师对教学发展中心满意度研究 [J]. 复旦教育论坛,

2016, (2): 65-71.

[4] 别敦荣, 韦丽娜, 李家新. 高校教师教学发展中心运行状况调查研究 [J]. 中国高教研究, 2015, (3): 41-47.

[5] 习近平在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告 [EB/OL]. <http://cpc.people.com.cn/n1/2017/1028/c64094-29613660-10.html>, 2017-10-28.

[6] 别敦荣, 李家新. 大学教师教学发展中心的性质与功能 [J]. 复旦教育论坛, 2014, (4): 41-47.

[7] [8] [9] [12] Center for Faculty Innovation. 2016-2017Annual Report (Center for Faculty

Innovation) [Z]. 2016-2017Annual Report (CFI), Rose Library Room 5211, 2017-09.

[10] James Madison University Strategic Plan (2014-2020) [EB/OL]. <https://www.jmu.edu/jmuplans/jmu-strategic-plan/index.shtml>, 2018-02-02.

[11] About the Center of Faculty Innovation [EB/OL]. <https://www.jmu.edu/cfi/about/index.shtml>, 2018-03-18.

[13] 庞海芍. 大学教师发展中心的功能与运行机制研究 [J]. 国家教育行政学院学报, 2012, (8): 60-65.

(责任编辑 叶桂仓)

The Exploration of Faculty Development Center's Practice Mechanism in Colleges and Universities —A Case Study on Center for Faculty Innovation at James Madison University

Song Jiexuan

Abstract: In the new stage of achieving the intentional development of higher education, center for faculty development should adopt practical learning and innovation strategies, which should be committed to promoting the professional development for faculty and creating more value. This paper presents a case study on Center for Faculty Innovation (CFI) at James Madison University. This study found that CFI focuses on the professional development of faculty, and the innovation plan is based on the changes of the internal and external environment, and the process management is supported by the comprehensive and efficient system. CFI is stimulated by academic motivation, the cohesive effect of professional development community and the institutional ecology of quality service. There are several learnings that could benefit center for faculty development in our country, which include refining the center mission for faculty development, precisely identifying the requests of the professional development for faculty, complying with the rule of the professional development for faculty, promoting academic co-learning and co-creation activities, and integrating resources and innovating systems.

Key words: Center for faculty innovation; Center for faculty development; Professional development for faculty