

# 美国高校教师发展的实践经验与启示

全继刚

**[摘要]**美国经过长期探索形成了独具特色的高校教师发展模式,积累了丰富的经验。我国在高校教师发展中可借鉴其经验,将教师培训和管理转变成教师发展和服务,丰富教师发展的内容和形式,支持教师多样化的发展需求,完善教师发展的组织模式及运行机制,培养专业教师发展工作者队伍,增加高校教师发展的投入,加强高校教师的人文关怀,推动我国高校教师队伍的科学发展。

**[关键词]**高校教师 教师发展 美国

**[作者简介]**全继刚(1977-),男,苗族,湖南沅陵人,浙江越秀外国语学院酒店管理学院党委书记,讲师,博士,研究方向为高等教育和比较教育。(浙江 绍兴 312000)

**[课题项目]**本文系2016年福建省教改课题“应用型本科高校大学英语教师职业发展实现路径研究”(课题编号:JZ160033)和2014年浙江省教育科学规划课题“中美大学教师发展及高等教育质量保障比较研究”(课题编号:2014SCG064)的阶段性研究成果。

**[中图分类号]**G649.1 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1004-3985(2016)24-0025-04

DOI:10.13615/j.cnki.1004-3985.2016.24.008

随着现代科技的迅猛发展,高等教育必须要适应社会发展和高质量人才培养的需要,而高校要实现其培养人才、科学研究、服务社会和传承文化的使命,关键要依靠一支高素质、高水平的教师队伍。高校教师要实现持续的自我发展,从而适应不断变化的环境和面临的各种挑战,使用最新的知识和技能来实施课堂教学并进行人才培养。教师发展(faculty development)旨在帮助教师提高教学技能、专业水平、科研能力,从而提升学生的学业成绩和教育质量。教师发展是一个重要的机制,对保持和提高高校人才培养质量发挥着非常重要的作用,已成为当今世界各国高校共同关注的问题。

目前我国高等教育已进入大众化阶段,高校建设由规模扩张的外延式发展转向质量提升的内涵式发展。为了提高教育教学质量,我国各高校在加强师资队伍建设的同时,也越来越重视教师发展工作。当前,我国绝大多数高校相继成立了教师发展中心,并积极组织开展教师发展活动,在教师发展的组织模式、运行机制、制度保障、经费投入以及教师发展的内容与形式等方面进行了积极有效的探索。美国高校的教师发展工作起步较早,教师发展的理念、做法和经验相对较为成熟,实施效果也较为显著。本文借鉴美国高校教师发展实践的成功经验,对我国高校教师发展工作提出了一些新的思路,有利于促进我国高校教师发展工作的完善与提高。

## 一、美国的高校教师发展

1. 教师发展活动的内涵。教师发展的内涵极其丰富,美国高校教师发展包括以下四个方面的内容:(1)教学的发展。通过开展教学发展活动,提高教师的教学技能,提升教师的教学能力和课程开发水平,使教师能够组织、规划和开发课程,以促进学生的学习。(2)专业的发展。通过开展专业发展活动,提高教师的科研能力,促进教师专业知识的增长,让教师在某一专业领域能紧跟科研发展的潮流,提高自身的专业能力。(3)个人的发展。通过开展个人发展活动,包括个人压力辅导、人际交往技能培训、职业规划工作坊等,以确保教师在职业生涯中能持续获得激励,保持良好的精神状态和工作动力。(4)组织的发展。通过开展组织发展活动,包括成立一个校园教师发展组织,培训教师发展团队,进行校园冲突管理,为教师教学和学生创造一个好的校园氛围。

2. 教师发展活动的原则。美国高校教师发展之所以成效显著,是因为美国高校在设计教师发展活动时遵循以下八个原则:(1)教师发展以促进学生的学习为目的。开展教师发展活动,通常通过对学生的学习进行差异分析来确定教师需要学什么,并提供有关的改进措施和制度保障,以确保教师发展活动的有效性,让教师发展以学生为中心,以提高学生的学习成绩为目的。(2)在教师发展活动的设计和实

安排进行评估分析,这样有助于帮助教师解决教学、科研或生活中的问题。(3)为教师提供机会,使他们能够认识和解决工作和生活中的现实问题,这是一种强有力的教师发展形式。(4)为教师提供与其个人需求相关的学习机会,通过教师间的协作来解决问题。通过合作,高校教师能更好地分享知识和经验,从而找到解决问题的方案。(5)教师发展是一个持续的过程,高校需要对教师发展活动进行支持和跟踪,让教师学以致用,从而激发学习的愿望。(6)鼓励教师系统地评价他们通过教师发展活动所学知识的结果,既包括对学生成绩的分析,也包括对教学实施过程的分析。(7)为教师提供理解理论知识和学习技能的机会。(8)教师是学生学习的促进者,教师发展活动的开展必须能使教师学以致用。

3. 教师发展活动的开展。美国高校普遍设有教师发展机构,提供各种可供教师自主选择的发展项目。教师发展项目包括研讨会、小组讨论、会议等,分享教师们在教学领域的观点、担忧、技术和需要解决的问题。教师发展的形式也多种多样,包括咨询、工作坊、Sminar、合作研讨、线上线下混合学习、带薪休假等。教师发展活动的内容广泛,多与教师教学发展和专业发展的主题相关,包括教师的学科内容学习、实用的教学技术、翻转课堂、理论方法、学习变革以及针对特定的教师群体(新教师)开展的培训等。教师发展组织将有限的资金和资源用于教师关注的焦点问题,确保教师感兴趣,能够参加并从中受益。

美国高校的教师发展组织是一个独立的部门,通常受大学副校长或校长直接领导。教师发展组织制订面向全体在职教师的发展计划,并推动教师发展计划的发展和实施,联合学校各部门开展工作,为各院系和学术单位提供服务。教师发展计划由教师发展中心主任监控,以确保计划能够积极支撑大学的发展战略。大学提供预算支持,确保教师发展项目的顺利开展。教师每年都需提交与年度业绩考核相关的年度发展计划,该计划必须能够支持教师所在部门和机构的战略目标。学校还设立相应的奖励制度,开展年度培训和教师发展需求评估工作,为教师发展提供经费支持,并对教师的进步做出相应的评估,以作为教师全面绩效考核的一部分。此外,还要建立一个专门针对青年教师的指导项目,帮助他们提升教学和科研能力;对终身执教的教师建立绩效考核制度,以确保终身执教的教师明确未来发展的需求。

美国高校为了促进教师发展,为教师提供了各种服务,具体包括:(1)信息服务。在校内网站上、工

作坊、宣传单上提供教师发展项目和活动安排的信息,供教师自主选择。(2)个人帮扶。学校为教师的发展提供了同行帮扶、专家帮扶、培训与再培训、个别咨询、教学设备的提供与维修。(3)研究如何提供教师发展的服务与活动。(4)对教师的发展进行评价。同时,学校为了支持教师的发展,为教师调整教学安排,方便教师带薪休假,对教师发展给予资助,给教师提供补助金、旅游资金和现金奖励,鼓励教师参加学术交流和研讨,并为教师支付培训和相关费用。

## 二、对我国高校教师发展的启示

1. 正确处理好培训与发展、管理与服务的关系。发展是目的,培训是手段,高校教师发展离不开高校教师培训。从内涵上看,高校教师发展不仅包括教学发展、专业发展,还包括个人发展和组织发展,教师培训只能起到部分促进教师教学发展和专业发展的作用。从持续时间上看,“发展”意味着一个“过程”,伴随教师的整个职业生涯,而培训以解决单个问题为目的,持续时间通常较短,无法保持效果的长久性。从参与的主体看,高校教师发展是高校教师为应对外在压力而产生的一种内在发展需要,是教师的自我完善和自我提高;而培训意味着外部环境或组织的发展需要对高校教师的强制教育和给予。因此,高校教师发展应该是教师自主、自觉的发展。目前我国许多高校将教师发展与教师培训混淆起来,缺乏对教师发展内涵、“过程”及参与主体的认识,教师发展活动往往不基于“过程”而只支持教师参加独立的培训活动,教师发展成为高校制度层面的副业行为。教师发展应为教师提供有效的、可持续的发展项目,并在全校实施。

美国高校的教师发展充分体现了服务理念,教师发展组织都定位为“服务导向型”组织,通过充分尊重教师发展活动参与者的隐私,满足教师的时间安排和个性化需求,为教师发展服务。教师发展组织应尽量让教师把它们看作支持自己而非检查和惩罚的管理部门,对教师表现的评估是为了更好地改进教师发展工作。美国高校教师发展组织坚持“以人为本”和“因地制宜”理念,不简单听命于学校管理者。而我国高校的教师发展更多地强调外部影响,在教师发展工作上存在管理取向过强的倾向,将教师培训当作教师管理的一种手段,而不是为了满足教师自我发展与成长的需要。有些学校领导只是简单地下达培训任务,教师发展中心也优先实行学校领导关心或提议的事项。因此,我们首先要树立尊重教师发展需求和为教师服务的理念,变管理为服务,在教师发展工作开展过程中密切关注教师的发

展需求,为教师提供发展所需的激励性环境、便利条件和恰当的帮扶与支持。在开展高校教师发展的过程中,通过多种多样的形式诱导高校教师自主发展。事实证明,教师发展比教师培训更能改善高校教师各方面的能力,服务比管理更能适应教师发展的实践需要,从培训转向发展、从管理转向服务也是以人为本的体现。

2. 丰富教师发展内容,形成全面多样的教师发展体系。美国高校教师发展活动贯穿于教师职业生涯的全过程,为不同需求和不同发展阶段的教师提供全面的、有针对性的、人性化的培训和服务,并致力于支持教师的多样化发展,提供多样的教师需求服务。美国已建立涵盖教师职业生涯全程的、项目全面、灵活多样的高校教师发展体系。教师发展活动的形式多种多样,包括会议、研讨、座谈、讲座、微课、咨询、辅导以及网络视频会议、在线学习、在线研讨、网络课程等,为教师提供良好的知识分享和经验交流的机会,帮助教师维持和提高职业水准与能力。学校还举办一些非正式的午餐会或下午茶活动,让教师在愉悦的氛围中开展教师发展活动。同时,学校还为教师提供带薪休假和休养活动,让教师可以免于日常的教学任务,有充足的时间来进行教育培训和科学研究。

目前,我国高校的教师发展中心通常以教师培训项目为主,大多数以提高教师的教学能力和科研能力为主要目的,采取的方式也往往是岗前培训、校本培训和研讨会等少数形式,单一又枯燥,缺乏能够满足教师需求的服务内容和活动方式,没有制定内容丰富、设计完善的教师发展体系,无法开展有效的、多样的教师发展活动。要丰富和创新我国高校的教师发展工作,一要进行分类指导,根据高校教师不同的职业发展阶段进行有针对性的设计,开展不同层次的培训项目,扩大培训对象的受众面和培训的针对性。二要改变以往教师培训中重理论、轻实践,重教学发展和专业发展、轻个人发展和组织发展的做法。在教师发展中,除了运用讲座、研讨、培训等形式,还可借鉴美国高校创新发展的研讨会、学术休假、资助、咨询、戏剧教学等形式来提高教师发展的成效。三要积极拓展教师发展中心的业务范围和类型,丰富高校教师发展的形式。针对教师的个性化需求提供多样化服务,面向不同发展需求的教师开展有效的教师发展活动,使每位教师得到所需要的发展服务。四要建立综合、全面、有效的高校教师发展机制,建设终身学习支持服务体系,改革教师评价和晋升机制,制定教师发展个人积分制和奖励制,促进教师自主学习,实现教师的更好发展。

3. 整合教师发展机构,实现教师发展组织建设的系统化。美国绝大多数高校都已设立了教师发展组织,同时还组建了一些国际性与国家性的大学教师发展组织与联盟,如教育发展国际联盟(ICED)、全美教师、专业及组织发展协会(NCSPOD)等,这些组织为高校教师发展工作的开展提供了发展平台和制度保障。美国高校教师发展组织由一名副校长负责,推动教师发展计划的实施和发展,教师发展计划由中心主任来监控,通过制订计划来确定教师发展内容,进而通过部门协调来实现教师发展的目标。教师发展中心与各学院、信息技术服务中心、图书馆等联合推出一系列教师发展活动和项目,促进了校内各部门的沟通与参与,形成了教师发展的合力。同时,教师发展中心还与其他高校教师发展组织和协会广泛联系、密切交流,有效改进了本校教师发展的内容。美国高校教师发展组织的纵向设置和横向协调都呈现出系统化的特征。

为了推动我国高校教师发展活动,首先,需要成立全国性和区域性的教师发展组织,实现高校教师发展组织纵向设置的系统化,为高校教师发展提供组织保障与经费支持,同时为各高校教师发展机构提供交流平台,使各高校的教师发展组织结成网络,联合开展校际间的教师培训和研究。建立一个从国家到各省市再到各高校的、自上而下的高校教师发展网络培训和服务平台,组织开发优质网络培训课程并实现资源共享,以高校教师网络自主学习和集中培训的方式满足高校教师差异性发展的需求,实现教师发展方式的创新。其次,高校教师发展要实现横向上组织协调的系统化。高校要建立健全教师发展组织的职能和运作模式,进一步提供人、财、物等方面的配套支持,鼓励教师发展组织跨部门和跨院系的协作,形成教师培训和教师发展工作的合力,保障更多的教师享受到发展机会。高校教师发展组织还要主动联动基层教学组织,发现其需求并提供帮助,开展适合本院系教师特点和培养目标的教师发展项目,从教学发展、专业发展、个人发展和组织发展四个层面促进教师的全面协调发展。

4. 培养教师发展工作者队伍,推进教师发展工作者队伍的专业化。高校教师发展工作具有很强的专业性、针对性和技术性,必须由专业人员完成。美国高校教师发展组织配备有专门的人员,成员专业化程度高,多是教育与评估专家。以美国密歇根大学教师发展中心为例,其教师发展中心配备了22人,大多数都经历过长期的教学工作,具有丰富的教学实践经验。这些专家不仅是某一学科的教学专家,更是培训专家、咨询专家、诊断专家和评估专家,

在教师发展专业领域都各有专长。

目前,我国正在开展大规模的教师发展工作,这对各级各类教师发展机构或组织的教师发展工作者的素质和水平提出了巨大的挑战。教师发展组织的专业化要求其成员的专业化,这支队伍素质的高低直接关系到高校教师发展的成效。目前我国的高校教师发展工作者队伍还比较薄弱,教师发展中心一般都是学校教务处或人事处的一个科室,专业人员少,有些高校从高职教师或退休返聘教师中选择部分人员担任教学督导。虽然多数督导有丰富的教学经验,但对教师发展缺乏深入研究,且兼职人员多、专职人员少,未受过专业的培训。因此,我们必须重视教师发展工作者队伍的专业化建设,打造一支素质高、技能强、专业化的教师发展工作者队伍。首先,要建立教师发展工作者的资格认证制度,国家教育行政主管部门要建立常规性的培训和认证机制,并向考核合格者颁发不同等级的教师发展师职业资格证书。其次,要加强教师发展工作者的培养和培训,提升他们的专业素养和技能,促进其不断深化对教师发展理念、模式、方法等方面的学习和研究。最后,要构建教师发展工作者交流、学习、培训、提升和研究的平台,实现校际、省际的高校教师发展工作者的交流与合作,促进知识技能的互补、优势资源的整合。

5. 建设教师发展共同体,促进教师的共同成长。教师发展是一个长期、持续的过程,也是教师内在的一种持续努力和需求。共同体建设自然而然地成为教师发展过程的一部分,旨在吸引教师、行政人员和学生分享观点和促进学习。美国高校通常设有教师学习共同体或学术共同体,以作为高校教师发展的组织载体。以斯坦福大学为例,学校以沙龙、工作坊等多种形式形成某些教师发展共同体,通过定期开展活动,为教师提供跨学科的教学交流和学术探讨的机会。共同体为教师营造一个开放的、集体探究的氛围,实现跨学科的交流,为教师提供了发展的空间和专业支持,促进教师个人及集体的学习和发展。

我国的教师发展可以借鉴美国高校的经验,加强教师发展共同体建设,营造开放、自由、动态的学习环境和良性学术生态。教师发展共同体的建设不仅可以为高校教师的自主发展提供良好的内部环境和合作机制,帮助教师找到学术群体归属感,也有利于教师自主、自觉、自愿地参与教师发展活动。因此,我国高校应积极推进教师共同体建设,整合学校资源和教师发展项目,举办跨学科、跨院系的教学与研究活动,支持集体研讨,促进不同学科教师之间的相

互学习与合作研究,创设更多的合作项目、课题和活  
动,让教师在共享与协作中实现共同发展。

6. 重视人文关怀,同步实现教师个人发展和学校组织发展。教师发展要实现教师个人发展和组织发展的同步,必须有效地提升教师的组织归属感和职业幸福感。因此,教师发展活动除了要注重教师的教学发展和专业发展之外,还需要营造一个良好的组织氛围,完善教师发展的制度与政策,加大教师发展的资助与支持,给予教师人文关怀,关注教师的工作与生活。这将有助于培养教师积极的工作态度和职业发展信念,有助于他们积极参与教学、科研并服务社会。美国高校在提高教师的士气和活力、调动教师的积极性方面有很多具体方法和实践,包括改善教师的工作条件和环境,为教师提供带薪休假、公休假以及时间管理、压力管理、职业生涯规划方面的咨询等,提高了教师对工作的满意度。

教师发展的最终目的是增进教师的个人发展和作为组织的学校发展,因此,必须尊重、关心和爱护教师,从学校的发展战略、校园文化、组织机构、制度政策、职称晋升和激励机制等层面为教师创造良好的氛围。在教师的发展过程中,要充分发挥我国高校的党团工会组织优势,增强教师的组织归属感和职业幸福感。同时,通过搭建发展平台,畅通教师发展渠道,鼓励教师通过参加学术研讨、业务培训、国外访学、合作研究、学历提升等方式不断提高教学水平、科研能力、国际视野,通过优化高校教师发展的制度和政策环境来增强教师自我发展的意识,激发教师自我发展的热情。

#### [参考文献]

- [1]潘懋元,罗丹. 高校教师发展简论[J]. 中国大学教学, 2007(1).
- [2]刘济良,王振存. 美国大学教师发展的经验及启示[J]. 教育研究, 2011(11).
- [3]黄睿彦. 以教学中心为依托,推进高校教师发展——基于哈佛大学的经验[J]. 比较教育研究, 2012(9).
- [4]林杰. 美国大学教师发展的组织化历程及机构[J]. 清华大学教育研究, 2010(2).
- [5]徐延宇. 美国高校教师发展浅析——以密歇根大学学习和教学研究中心为案例[J]. 比较教育研究, 2011(11).
- [6]周海涛,李虔. 大学教师发展——内涵和外延[J]. 大学教育科学, 2012(6).
- [7]徐延宇. 美国高校教师发展的特点与启示[J]. 高等工程教育研究, 2008(3).

(栏目编辑:黄晶晶)