

DOI:10.19473/j.cnki.1008-4940.2018.04.011

应用型本科教师教学发展中心的创新管理分析

阮值华

(三明学院 人事处, 福建 三明, 365004)

[摘要] 教师教学发展中心在我国应用型高校出现的历程较短,在当前高校办学体制下,应用型高校教师教学发展中心需要明确自身的功能定位,以提升教师教学水平为目标,通过变革消除发展面临的行政组织性困境、预设性内容困境、失衡的评价机制与较低的教师参与度问题。同时,应用型教师教学发展中心需要实施管理创新,重构自身的服务定位,通过创新管理理念、培育教学文化和构建教师学习共同体实现向现代服务型范式的转变。

[关键词] 应用型本科高校; 教师教学发展中心; 管理创新

[中图分类号] G525.1 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-3300 (2018) 04-0070-07

在我国高等教育体系中,新建应用型本科高校具有重要地位。我国的应用型本科高校大多数是在2010年以前高等教育大众化的背景下由专科学校升格而成,由于新建应用型本科高校办学经验和资历普遍短缺,因此,其教学质量成为我国高等教育领域备受关注的问题。在这种背景下,2012年教育部就实施了教师发展示范中心建设项目,现在围绕高校教师教学发展中心的功能定位、建设模式和组织运行的讨论越来越多,应用型本科高校教师教学发展中心的创新管理也成为提升教学质量的重要命题。

一、应用型本科高校教师教学发展中心的定位与建设思路

高校教师教学发展中心是以形成优质教学文化、提高教师教学效果为目标的机构。由于我国高校教

师教学发展中心建设起步晚,管理经验不足,尤其应用型本科高校与国内外传统高校差异显著。因此,需要对应用型本科高校教师教学发展中心的服务模式重新定位以确立其正确的管理创新路径。

(一) 应用型本科高校教师教学发展中心的历史使命

许多应用型本科高校在新建之初为了迎合教育部本科合格评估而走向了单纯追求规模化的外延拓展之路,低效率复制传统老本科院校的专业设置而忽略了本身的特色与特殊性。在当前高等教育有限的资源竞争形势下,应用型本科院校不仅受到传统老本科院校的挤压,还会遇到来自优秀职业院校的挑战,发展之路困难重重。在这种形势下,应用型本科高校急需基于区域经济视角构建高等教育发展战略,重塑自身的人才培养目标,注重人才的

收稿日期: 2018-06-10

基金项目: 福建省教育科学“十三五”规划2017年度海峡两岸职业教育专项研究重点课题“基于两岸产业对接的应用型大学‘双创型’人才多元协同培养机制研究”(FJJKH17-025); 福建省三明学院2018年教育教学改革重点课题“新建本科院校教师发展中心的功能提升路径与策略研究”(J1801402)。

作者简介: 阮值华(1979-),女,江西吉安人,讲师,硕士,研究方向: 教师发展。

综合素质全面发展,培养国民经济一线发展急需的应用技术型高级人才^[1]。由于应用型本科高校的师资主流是专科阶段的教师队伍,其业务水平和教学能力与应用型高校转型提质的发展目标相差甚远,因此应用型本科高校教师教学发展中心的建设具有重要的意义。

(二) 应用型本科高校教师教学发展中心的模式定位

目前我国本科高校的教师教学发展中心定位主要有为发挥服务教师发展功能设定的行政组织、为发挥学术型教师发展功能设定的研究组织及行政与学术性质并存的组织等模式。不同的组织,其组织性质与结构也不尽相同。根据应用型本科高校的转型目标,其教师教学发展中心的模式应该是注重“教—学—研”相结合,促进应用型教师特色培育的支持服务性机构。

(三) 应用型本科高校教师教学发展中心的建设思路

应用型本科高校应改变以往对学术型大学建设的简单仿照,明确本校人才培养目标,对教师知识能力提出新的要求,致力于高校与教师双向发展,确立“重点提升教师教学能力及业务水平,突出创新驱动与问题导向”的指导思想,以“增强专业建设,创新发展体制,引导职业规划,提升教师职业素养”为建设理念,以管理、服务、研究“三位一体”为建设思路,创建适合应用型本科高校教师教学发展的组织体系、方法体系、研究体系,构建各部门协作、制度化管理、全局性服务、整体性研究的教师教学发展中心。

二、影响应用型本科高校教师教学发展中心服务功能发挥的现实问题

我国应用型本科高校教师教学发展中心与普通高校教师教学发展中心都面临着行政性组织缺陷、教师参与度低等方面的共性问题,同时应用型本科高校教师教学发展中心还存在着预设性内容设置与评价指标失衡的特性困境。

(一) 行政组织制约造成功能受限问题

从组织归属来看,当前我国大学教师教学发展中心主要有三种类型:独立机构、挂靠其他职能部门、挂靠职能部门但相对独立。在传统高校管理组织工作中,教师与教师职业发展同高校人事、教务部门联系较为密切,且教师教学发展中心的工作高度依赖于上述部门的协作,因此在组织隶属关系上,教师教学发展中心所挂靠的部门主要为教务处、本科生院及人事处等,教师的多元需求受到教师教学发展中心行政组织的制约。在我国,高校教师教学发展中心多处于初创期,相关部门的职能与人员多由其他部分整合而成,其工作“管理”性质强于“服务”性质,因此,多数教师并不会选择通过中心来寻求教学支持。另外,各职能部门很难有多余的组织资源和人员配置去协助教师教学发展中心的工作,因此,当前高校的发展中心无法完成全校教师发展的工作,只能为院系教师教学咨询培训提供有限支持。

(二) 预设性内容造成应用型特色缺失问题

专业知识的教学需要教师充分发挥主观能动性并对知识体系进行自我建构。我国应用型本科高校在新建之初不仅复制普通高校的专业设置,甚至照搬其人才培养方案、教学设置等一系列教学与研究的相关政策与措施,然而普通高校的教学核心资源——业务水平与教学素养无法复制,由于应用型本科高校师资力量的不足,导致教学处于进退两难的尴尬境地。

许多应用型本科高校的教师教学发展中心沿用普通高校的教学目标、教学设计、教学计划与教学方案,具体体现为利用各种形式化的教师培训活动以提高教师教学能力。教师的主体意识、教学的情境与实践性、教学专业知识输出的现状与文化环境遭到严重忽视,导致了教师培训的形式化与应用型特色的缺失,应用型人才培养的目标自然也无法实现。所以,如何有效解决教学预设性内容困境是应用型本科高校教师教学发展中心举办各类教学与研

讨活动时面临的首要问题。

(三) 评价系统失衡与评价激励低效问题

当前我国应用型高校的教师评价与普通高校基本相同,主要通过行政部门主导,以主持的研究项目、课题与各级别论文刊发的数量为考核指标,教学往往只作为评价的参照性因素,通常只有最低课时量的要求。显然,这种评价制度不仅与教师“传道、授业、解惑”的工作本质相悖,而且“学以致用”“研以致用”的理念无法得以贯彻落实。普通高校的教师教学发展中心可以通过开展学术型活动、支持学术型教师的发展来满足高校发展需求,然而应用型本科高校教师教学发展中心一方面走“学术型”道路先天不足,另一方面发展“应用型”又难以在现有办学体制和评价体系下获得发展资源,陷入两难境地。在此环境下,教师被动地接受评价,无法与评价主体进行互动,教师难以实现自我评价与反思。行政化管理机制虽然实现了鉴定与分等的功能,却影响了评价的激励效果,使教师的教学积极性受到打击,导致教学和科研相对立,不仅难以实现促进教师教学工作发展、改进教学质量的功能,而且在现实中容易形成“重数量、轻质量”“重科研、轻教学”的畸形学术文化环境。因此,如何秉承追求教学学术价值本真为宗旨,如何引导应用型本科高校教师积极主动地投身于教学发展,是教师教学发展中心必须重视的现实问题。

(四) 教师参与度低下问题

参与度低是我国各类高校教师教学发展中心面临的共性问题。高校教师教学发展中心虽然面向全体教师开放,但教师参与程度较低,教学和学习中心的工作项目只有少部分教师参与。这种情况在国外也存在,有学者曾对美国高校进行过研究,结果表明:往往最需提高的教师并不会主动响应高校教师发展的要求,积极改善自身教学;教师教学发展中心服务的实际对象通常以教学卓越的教师为主,他们希望通过中心以取得荣誉与满足感,而需要帮助的教师并未有效利用好其提供的发展机会^[2]。

三、应用型本科高校教师教学发展中心管理创新的策略

应用型高校教师教学发展中心需要转变其单一性行政管理部门性质,创建“工作协同、分类引导、整体提高”的运行机制,搭建“整体培养、阶段评价、持续提升”的发展模式,强化教学文化意识导向,引领教师主动提升教学水平;重点创新工作模式,形成发展特色;以搭建体系为核心、实现教师持续发展为目标,构建综合性学术服务部门,将教师教学发展中心打造成集服务、管理、研究功能为一体的新型应用型高校支持性组织机构。

(一) 管理理念创新——培育教学文化

教师发展有赖于外部因素与内部条件的统一协作。具体来看,外部因素包括人才培养目标、制度约束、管理理念等,内部则通过教师主观意愿与心理契约相结合。总体而言,应用型教学实践工作的顺利开展离不开浓厚教学文化的养成,教学文化是教学思维方式、价值观念及行为习惯相融合的一种教学环境,它以潜在的形式对教师教学发展中心产生重大影响。“教学文化是支撑教师教学发展中心的根基,当教学文化在大学明显缺失的背景下,任何一种组织和制度形式都无法形成教育质量的提升^[3]。”应用型本科高校教师教学发展中心需要培育优质的教学文化,以满足教育质量提升的内在要求。优质的教学文化能够引导教师主动提高教学水平、促进教学工作的发展,它与教学发展中心的发展联系紧密,相互促进。教学文化养成的途径可分为无形与有形两种方式,无形的方式主要有精神奖励、氛围创造等;有形方式则通常利用目标管理、民主管理来进行,但依靠教师、发动教师、鼓励教师仍是其基本思路。

(二) 管理范式创新——从传统范式向现代服务型范式转变

1. 妥善处理管理与服务的关系。以美国大学为例,其教师教学发展中心的现代服务相对完善高效。美国大学教师发展中心在平台创建、制度设计、

理念引导、资源提供等方面对于教师教学能力的提高发挥了重要的保障作用，联盟高校把以上服务同“教与学中心”相融合，通过搭建“教”与“学”相融合的平台，以积极有效的工作践行了组织提高教师教学能力的职责。

斯坦福大学的教学发展中心提倡优质的“教”须立足于有成效的“学”的基础上，平台的建设要有利于“教”与“学”的融合。麻省理工大学二学院将“教与学中心”、教学资源办公室、图书馆等机构相联合，创建了教学融合的联合体，使其成为教师内部和师生间对话的桥梁。巴特勒大学则把所有二级教学单元、教学资源办公室、学生就业指导中心进行融合，创建了“教”与“学”联合的平台。雪城大学则开发了教师奖励基金等外部资源，解决了资源不足的问题。遵循教育的基本规律，平台按照学生的需求与学习方法制定教育规划，并依据学生的反馈对“教”进行整改^[4]。为保证“教”与“学”的规范与融合的效果，中心经常和有关单位进行合作，为教师提供案例库和教学规范等资源，并运用教学实验室、教师在线交互系统来组织教学培训及研修活动。美国高校中心建设的经验对解决

我国应用型本科高校教师教学发展中心的组织“缺位”难题有重要的借鉴意义。

从对美国高校教师教学发展中心的的研究中可以看出，中心已不作为评估部门对课程评估进行管理，而是转变成支持教师教学创新的机构。另外，国外许多高校教师教学发展中心对于寻求帮助的教师会对评价结果进行保密处理，在这样的环境下，教师才能够在中心自由讨论教学工作的成败并分享经验，而完全没有被标签化或遭到批评与惩罚的风险。有关学者对英国教育发展中心的调查显示：一方面，中心必须遵守政府与学校改善教学的行政指令；另一方面，中心需要保有批判性自治并获得教师的信任^[5]。

我国应用型高校教师教学发展中心应妥善处理管理与服务的关系，做到既服务于教师的需求，又符合学校的规划指令。高校教师教学发展中心的工作要以满足教师需求为基准，同时应保持发展策略和学校规划相一致，这就对中心的模式创新及制度建设提出很高的要求。因此，传统应用型高校教师教学发展中心需要向新型范式转变^[6]，如表1所示。

表1 传统与新型高校教师教学发展中心范式比较

Tab. 1 Comparison of the teaching development centers for teachers between traditional and new-type universities

维度	传统范式	新型范式
与学校管理之间关联度	关联度低	高度关联——管理者是中心的成员或者与中心关系密切
与学校发展规划关联	未纳入学校发展规划	处于学校发展规划核心地位
与职能部门、院系关联	基本脱节	开放与融合
体现教师教学意愿	考虑较少	充分考虑
功能拓展途径	基本通过工作坊或教学沙龙	多渠道，广大教师充分参与
中心价值追求	比较分散	目标明确、愿景共享
组织运行	封闭运行	开放式运行
对教师教学与教研信息的利用	信息的利用范围有限，信息获取难度较大	信息归集高效，数据使用能真正促进教学改善
对教师素养与能力的影响度	功能与效果有限	具备显著的促进作用

2. 形成横向互动、纵向支撑的教师协同培养管理模式。我国部分高校教师教学发展中心的直属机

构与挂靠单位如表2所示。

表2 部分国家级高校教师教学发展示范中心组织情况

Tab. 2 Organization of teaching development demonstration centers in some national universities

高校	组织归属
厦门大学、西安交通大学、上海交通大学、吉林大学、西南大学、东南大学、陕西师范大学、中国科技大学	独立运行部门
北京大学、清华大学、复旦大学、中国人民大学、南京大学、四川大学、华中科技大学、武汉大学、北京交通大学、华南理工大学	挂靠教务处
山东大学、浙江大学、哈尔滨工业大学	挂靠本科生院
重庆大学、西南交通大学	挂靠人事处

笔者对上述高校教师的教学发展中心下辖科室进行了统计,出现的科室名称次数排序自高到低分别是:评估、培训、研究、咨询、技术、资源、综合、服务。“评估”在科室名称中出现的次数最多,这表明当前高校教师教学发展中心的行政管理性较强,然而行政性管理模式会降低教师参与中心活动的积极性,高校教师需要鼓励机制来提高主动发展的意愿,因此高校教师教学发展中心应从管理机构转变为纯服务性机构。

应用型高校可以通过对教学单位及有关部门进行统一领导与协调,明确其在提高教师教学发展中的工作职责与功能定位,形成横向互动、纵向支撑的教师协同培养工作模式与机制。横向互动是中心同人事部门信息互通,人事部门为教师基本信息建档,中心为教师教学发展建档,每年度向人事部门汇报教学发展情况,并以此作为考核、表彰、晋升、

评选的依据;纵向支撑是中心与各二级学院、教学科研机构在业务培训、职业指导和资源提供等方面协同互助,共同支撑教师的成长与发展需求。

中心和教学质量评估管理部门应加强配合,教学评估部门在开学初将教师教学质量评价数据传送至中心,中心按照数据显示的情况,制定有针对性的培养方案和培训活动,培训效果则通过年度评价数据来检验。另外,还需要进一步深化中心和科研部门的协作关系,促进教师科研成果转化成实际教学应用,形成“学”“研”双向提高的发展格局。

(三) 运行机制创新——构建教师学习共同体

1. 教师学习共同体的运行特点和形式。教师学习共同体是新型的以教师教学发展中心的工作为重点,以学习为核心的交流机构^[7]。对此,我们可以借鉴学习型组织思想来完成应用型高校教师学习共同体的搭建。具体运行如图1所示。

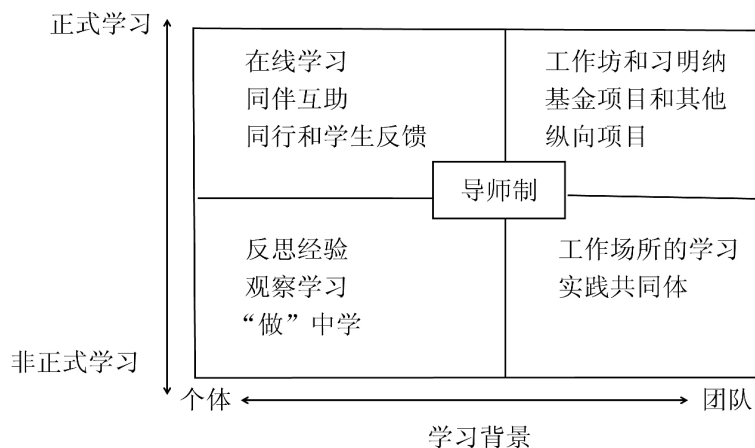


图1 教师发展方式——从工作坊到实践共同体

Fig. 1 Development of teachers ——from workshop to practice community

教师发展培训的方式不仅有正式的工作坊和在线学习,还有非正式的反思经验和观察学习。前者通常具有系统的培训方案和评价标准,能帮助教师获得成长所需要的系统知识;而后者则表现出随机性,能帮助教师获得成长所需要的教学实践经验。

目前,国外的教师学习共同体的主要形式丰富多样,卡耐基梅隆大学的“教师圆桌”、宾夕法尼亚大学的“研讨工作坊”、巴特勒大学的“午餐文明纳”等都属于该类别的项目;密歇根大学安娜堡分校则开展了纯社交性质的“新教师招待”项目,此外,该校还特意为国家级优秀教师奖得主举办招待宴会^[8];杜克大学为新教师设置了“教”与“学”基础工作学习点,组织新上任教师分享教学经验与教学观点,讨论如何解决教学中出现的问题,并开创了教学策略与技能提升的教学团队研修模式;北卡大学则以教研工作坊为主题,建立新上任教师合作式学习共同体、教师的“新、老”交互及研修共同体;耶鲁大学还利用教学博客开创了教师在线教学共同体;为提升反思型教学工作,肯塔基大学积极引导同事开展非正式教学观察和教学反思活动;哈佛大学着重引导教师进行教学观察与反思,还创建了教学经验分享交互平台;华盛顿大学则搭建了教学专家座谈会、教学走廊漫步、教学总结分享会议、教学经验分享午餐会等新型共同体项目。

2. 应用型高校教师教学发展中心教师共同体的建设策略。首先要引导教师进行自我超越,并着力搭建教师学习共同体未来的发展规划,使教师学习共同体中教师各自的发展主观愿景与教师教学发展中心的规划展望相协调,以保证教师学习共同体具备较强的凝聚力;其次,要把合作与学习工作具体落实到日常议程当中;最后,应制定全局思考战略、对教师学习共同体的具体活动进行协调整合。

在教师学习共同体内教师可利用微信群组、电子邮件等进行教学经验与思想交流,相互促进,公平分享优质教学资源,还可参加各种学术报告、公

开课、论坛、观摩课以及其他形式的活动,实现增进交流、共同进步的愿景。与其他众多高校的教师聚合组织不同,应用型高校教师学习共同体最大的特色在于它是以学习为核心的教师团队,在教师学习共同体内教师可以进行充分的思想讨论、经验交流、资源共享。

教师教学发展中心在应用型高校发展过程中责任重大,它不但是教师学习共同体的具体规划者、组织者与协调者,同时还要充当引领者以及守护者的角色。随着应用型高校教师教学发展中心建设的不断推进与重构,中心需要处理好与各关联部门的关系,找到部门协作的平衡点,构建良好运行的价值体系及组织模式,才能为提升教师水平发挥应有的作用。

参考文献:

- [1]王芳,刘伟宏.基于区域经济视角的福建省高等教育发展研究[J].福建商学院学报,2017(1):65-71.
- [2]何奎.高校教师教学发展中心服务功能对比分析研究——以英国剑桥大学为例[J].高教研究与实践,2017,36(3):71-77.
- [3]陆道坤,陈梦婷,魏志祥.组织视角下的一流大学教师教学能力发展——基于常青藤联盟高校“教与学中心”的研究[J].现代大学教育,2017(4):1-8.
- [4]张会杰.成为自己教学的研究者:高校教师教学发展的重要途径——兼论高校教师教学发展中心对教师教学研究的促进[J].现代大学教育,2014(5):93-99.
- [5]朱继洲.建设具有本校特色的教师教学发展中心[J].高等工程教育研究,2014(4):89-93.
- [6]吴立保,张永宏.超越教师发展:范式转换与教学发展中心的建构[J].比较教育研究,2014,36(5):77-83.
- [7]吴洪富.高校教师教学发展中心的实践课题[J].高等教育研究,2014,35(3):45-53.
- [8]陈志勇.大学教师教学发展中心:是什么?做什么?[J].高等工程教育研究,2013(6):92-96.

On Innovation of the Management of Teaching Development Centers for Teachers in Application-Oriented Universities

RUAN Zhihua

(Human Resources Office , Sanming University , Sanming 365004 , China)

Abstract: The teaching development centers for teachers have a short history of development in application-oriented universities in China. Under the current system of higher education , the function of the centers for teachers in application - oriented universities must be specified in order to improve teaching and tackle the problems of administrative organization , predetermined content , unbalanced evaluation mechanism and lower participation of teachers in the development through reforming. Meanwhile , the development centers need innovation in their management to reposition their service and realize the transformation to a modern service paradigm through innovation of concepts , cultivation of the teaching culture and construction of the teachers' learning community.

Key words: application-oriented universities; teaching development centers for teachers; innovation of management

(责任编辑: 陈达晨)

(上接第 63 页)

A Study on the Educational System of International Students in China under “the Belt and Road” Initiative

WANG Jing , WU Chun'an , XIE Chaowu

(College of Tourism , Huaqiao University , Quanzhou 362021 , China)

Abstract: The exchange and cooperation in professional education between China and other countries along “the Belt and Road” is an important practice and a great breakthrough to promote “the Belt and Road” initiative. However , due to their difference in industrial environment , education concept and course organization , the professional education for international students in China face many challenges , such as the increasing complexity of students' source , mismatch between the students' demands and the actual situation of faculty , and unclear teaching objectives in colleges and universities. Therefore , under “the Belt and Road” initiative , colleges and universities in China should face the difficulties and challenges in the education regarding international students , and reform its training model from the aspects of concepts , content , competence and mechanism in order to promote the development of the internationalization of higher education in China through the efforts of teaching students in accordance of their aptitude , strengthening the communication between teachers and students , expanding external channels of communication and providing training to selected students.

Key words “the Belt and Road”; international students in China; professional education; training model

(责任编辑: 陈达晨)