

大学教师发展组织功能定位 与运行机制研究

——基于对30所国家级教师教学发展示范中心的分析

徐延宇 陈海莉

(云南大学,云南昆明650091)

摘要:大学教师发展专门机构的功能定位和运行机制直接影响其在高校中的作用与地位,对于理解教育主管部门实施本科教学质量与教学改革的政策十分重要。文章分析了教育部公布的30个国家级教师教学发展示范中心的功能定位、机构设置和运行机制,这将有助于深入认识高校教师发展在高校层面的运行状态,并与其他高校设置和管理相关机构提供参考。

关键词:高校;教师教学发展中心;功能;运行机制

中图分类号:G640

文献标识码:A

文章编号:1002-4107(2014)06-0063-03

20世纪80年代以来,世界发达国家、著名大学纷纷成立教学促进中心、教学卓越中心、教师发展中心之类机构。随着大学教师发展在中国日益引起重视,教育部、财政部颁发《关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见》,“引导高等学校建立适合本校特色的教师教学发展中心”,在此政策引导下,我国很多高校相继建立了相关的教师发展机构。2012年7月12日教育部高等教育司颁布了《关于启动国家级教师教学发展示范中心建设工作的通知》,提出“‘十二五’期间,教育部在中央部委所属高等学校中重点支持建设30个国家级教师教学发展示范中心”。2012年9月20日教育部高教司颁布了《关于对拟入选“十二五”国家级教师教学发展示范中心进行公示的通知》,公示了“十二五”国家级教师教学发展示范中心评选结果,并对拟入选名单进行公示,包括:厦门大学教师发展中心、重庆大学教师教学发展中心、清华大学教学研究与培训中心、北京大学教育发展研究中心、复旦大学教师教学发展中心、中国人民大学教师教学发展中心、南京大学教学发展中心、山东大学教学促进与教师发展中心、浙江大学教师教学发展中心、华东师范大学高校教师教学发展中心、四川大学教师教学发展中心、华中科技大学教师教学发展中心、武汉大学教师教学发展中心、哈尔滨工业大学教师教学发展中心、上海交通大学教学发展中心、吉林大学教师教学发展中心、西安交通大学教师教学发展中心、北京交通大学教师发展中心、

北京理工大学教学促进与教师发展中心、西南财经大学教师教学发展中心、陕西师范大学教师专业能力发展中心、东南大学教师教学发展中心、大连理工大学教师教学发展中心、西南大学教师教学发展中心、华南理工大学教师教学发展中心、西南交通大学教师发展中心、东北师范大学教师教学发展中心、中国科学技术大学教学质量与师资培训办公室、中南民族大学教师教学发展中心、北京师范大学教师发展中心。

教育部公示30个国家级教师教学发展中心,其目的在于为其他高校设置教师发展机构、开展教师发展活动发挥示范和引领作用。研究和了解国家级示范中心将是解读我国高校教师发展未来的政策和实践走向的重要线索,深入了解国家级教师教学发展示范中心机构的功能定位、运行机制也可以为其他高校教师教学发展中心建立和运行提供必要的经验和启示。

一、大学教师发展组织的功能定位

功能定位关系到对高校教师机构任务作用的基本认识,直接影响着其在高校组织中的地位、资源获取能力和最终效果发挥的程度,是设置高校教师教学发展中心首要考虑的问题。分析高校教师教学发展中心的机构定位可以从机构名称、基本职能等方面着手。

(一)机构名称

机构名称是组织功能定位的直接反映。30个国家级示范中心在命名上存在着一定差异,说明不同名称的中心其功能和职能在研究、服务、行政,还有教学辅助服

收稿日期:2013-10-17

作者简介:徐延宇(1975—),男,湖南长沙人,云南大学高等教育研究院副研究员,博士,主要从事高等教育管理和高校教师发展研究。

基金项目:教育部人文社科研究青年基金项目“高校教师发展实践策略研究”(12YJC880130)

务的侧重点不同。从名称上看,30 个国家级教师教学发展示范中心中有 18 所中心采用了教育部文件中的“教师教学发展中心”或者“教学发展中心”的名称,这些中心的建立时间多在教育部相关文件出台之后。这些中心命名突出了高校教师发展中的教学发展部分,体现了本轮教学质量和教学改革中对教师教学能力和水平的重视,是政策引导的直接体现。以“教师发展中心”命名的有 4 个,这类中心功能定位大多在围绕促进教师的教学发展为核心的基础上,力图兼顾教师其他方面的发展,如专业发展、个人发展等方面,突出通过推动教师各方面的发展来实现学校整体发展。2 个中心以“教学发展中心”命名,突出强调机构提高教师教学水平。此外,还有北京理工大学和山东大学虽以“教学促进与教师发展中心”命名,实际上它们的英译名称都是“Center for Faculty Development”,也可以理解为是“教师发展中心”,同时也体现了名称上的与国际接轨,便于国际交流。陕西师范大学称为“教师专业能力发展中心”,中心实际上是在教育部“国家教师教育‘985’优势学科创新平台”基础上建设的,从主要为基础教育教师教育培养服务扩展到为高校教师发展服务的机构(传统上,教师教育的内容并不包含高校教师培养和培训),所以尽管增加了高校教师发展的新任务,其名称也没有变化。而中国科学技术大学的“教学质量与师资培训办公室”和清华大学的“教学研究与培训中心”,延续了之前的教师培训职能,主要功能定位显然还带有鲜明的教师工作培训的色彩。北京大学教师发展机构称为“教育发展研究中心”的功能定位就是服务性的学术机构,更为突出北京大学运用自身优势强调对高校教师发展的学术研究职能。

(二) 职能分析

30 个示范中心因条件、资源以及定位的差异,在功能上也表现出一定差异。通过整理拟入选“十二五”国家级教师教学发展示范中心 PPT 陈述稿和示范中心的网页资料,可以发现各中心功能定位基本分为以下类型。

功能	培训	研究	评估	咨询	资源建设
中心数量	25	23	22	22	6

由此可以看出,示范中心主要职能均着重于教师培训、教学咨询、研究交流、促进教师教学理念更新、业务水平和教学能力提高、建设有学校特色的教学文化等方面。

从机构的服务对象上来看,多数示范中心将一线教师特别是青年教师作为服务对象。当然,作为促进学校教育质量的重要机构,中心应该将处于任何职业阶段的教师、研究生助教、教学行政管理人员都纳入服务对象范围之内。因为,只有形成学校重视教育教学质量的组织氛围,制定政策和改善影响教师教学的各个环节和条件,高校教学质量的提升才能获得有力的保障。

二、大学教师发展组织的机构设置

目前,30 个示范中心各项建设已取得学校的有力支持,有足够的用房面积、必要的设备和经费投入,具有比较完备的工作基础设施和基本的教师培训条件。

(一) 隶属关系

从已有的 30 个示范中心的资料来看,所有中心都是专门的组织机构,有的机独立设置,有的挂靠在教务处或者人事处,在隶属关系上有的归属于教学副校长,有的归属于人事副校长或者是校长。明确隶属关系的 15 个中心中,有 9 个中心由校长或者主管教学的副校长领导,在学校组织结构中处于较高的地位。5 个中心归教务处长负责,1 个中心由人事处长领导。一般而言,教师发展机构在高校中所处的组织层次和地位越高越能顺利获得各种资源,越有利于教师发展工作的开展。

(二) 人员配备

30 个示范中心主任中有 5 人具有教育学相关背景,有 4 人具有高校教学经验,有 3 人是教学名师,其余为教务处处长或者主管教学的校长及副校长担任,特别值得注意的是所有的中心主任均是兼职,他们除了担任中心主任之外还在教务处或人事处等部门担任要职,从此可以看出示范中心的建设一方面有行政力度的支持,另一方面没有配备专职的中心主任也表明各示范中心中的学校行政权力过大,中心没有完全独立和成熟的设置。各中心在人员设置上大多数采取专兼职结合的方式,人员中既有具有教学科研经验、研究教师发展方面的专业人员,也有学科专家和教学能手担当机构的兼职顾问。这表明中心有教育学背景和从事高等教育学研究或在教学、科研、教学管理第一线的人员担任中心主任和成员,他们有足够的教师发展和工作经验,对培训(特别是青年教师培训)、教育教学质量评估、教学咨询、教育技术培训等方面提出切实可行的意见和建议。

三、大学教师发展组织的运行机制

根据薛天祥《高等教育管理》中对高校机构的分类,当前 30 个示范中心的运行机制主要有以下两种。

(一) 学术人员主导、行政人员支援的“直线—职能”式

从形式上来看,这类学术人员主导、行政人员支援的“直线—职能”教师发展中心运行机制,设教师发展中心管理或指导委员会,由校长本人或学术高层担任主管,下设教师发展中心对教师发展层次把关,这也符合美国教师发展组织模式中的校园中心模式的许多特征。这样主要由学术人员主导、行政人员支持的系统,在行政力度的支持下,中心在学校行政管理层次中的较高位置。

例如:厦门大学教师发展中心为学校直属机构,设主任 1 人,由主管本科教学的副校长兼任,常务副主任 1 人,副主任 2 人,成员 10 人,这样保证了中心在行政管理层中处于一个比较高的位置,在得到行政资源强力支持下中心的服务工作能够更有序和顺利地开展。中心由“学术顾问委员会”和“业务部门”两个部分组成。学术顾问委员会主要负责研究制订中心重大发展建设规划、中心教学人员选聘以及中心重大资金计划安排等决策,业务部门在学术顾问委员会指导下开展工作。业务部门内部设教学研究开发部、教学培训推广部、教学咨询交

流部、教学质量保障部四个部门开展中心的教学研究、培训、评估和咨询工作。这样由校长设“学术委员会”主管对业务部门开展工作进行指导的中心运行在一定程度上提高了中心的管理层次但是通常容易忽视中心人员的参与权和决策权。

(二) 多个部门密切合作、相互配合的“矩阵组织”式

我国高等教育组织机构中的“矩阵组织”结构形式特征之一就是由多个部门组织机构合作进行组织管理。这类机构中心工作人员根据任务需要挑选相关工作人员,这些人既归中心负责人领导,又属原来的部门领导。这种组织机构优点在于最大限度地利用有限的人力资源,可以发挥高等学校综合性的优势,缺点在于领导关系的双重性,往往导致效率不高,容易发生矛盾等问题。

如北京理工大学教学促进与教师发展中心属于学术与教学服务机构,设主任 1 人,副主任 3 人,工作人员 7 人配合教务处进行教学质量评估,以教育研究院为依托开展教师发展研究和咨询服务。中心由三支队伍组成:工作指导委员会——由教学副校长、教育研究院、教务处、人事处、国际交流合作处、现代教育技术中心、工会等部门负责人组成,负责中心顶层设计、统筹规划和工作指导。专家委员会——校内外、境内外、不同学科专业的教学名师、著名学者 23 人组成,负责中心的督导咨询、教师培训、教学研究等工作。日常工作机构——教育研究院、教务处、人事处、现代教育技术中心等专兼职人员组成。这样中心通过和各个职能部门共同参与密切配合,相互合作开展教师发展工作,从而达到资源的合理利用。

四、启示

我国高校教师发展中心的发展已初见成效,30 个国家级教师教学发展示范中心功能定位和运行机制也呈现出多样性的特点。通过分析,示范中心有几点值得我们思考。

(一) 明确高校教师发展机构的设置目的

高校应将高校教师发展机构质量管理和质量提升密切联结,让质量管理的成果成为质量提升的契机。我国高校教师发展组织机构大多归属于校长或分管教学的副校长设教师管理委员会,下设教师发展中心,这样在行政力度的支持与监管下,中心的行政管理层次位置较高。透过英国伦敦大学教务处教学发展中心的教学质量保证机制的金字塔形系统(pyramid structure),我国高校教师发展机构质量管理应与质量提升相结合,以校长为领导的校级教师发展中心之下可以在各个学院设立院级教师教学发展中心,甚至在其下各系可以设立系级教师教学发展中心,对教育教学质量和教师的发展层层把关,使得机构在进行管理的同时真正做到机构层次和教师质量的提升。

(二) 注重资源整合,发挥部门合力

当前我国高校教师发展专门机构的运行应该兼顾效率与有效性,加强各部门间的统整、减少重叠与浪费。以中心统筹为主,教务处、人事处等各部门密切合作、相

互配合的运行方式上虽然已考虑到全校资源整合和部门协同的重要性,但实际运行、操作上具有较高难度,对主任的统筹力和领导力要求较高。同时由于机构成员身份的双重性容易发生职能的冲突,使得有些机构设置变得空洞,失去了其设置的意义,那么在机构运作中效率理所当然有所减缓。因此教师发展机构运行无论是重新调整、职能转移、资源整合还是中心统筹,都需要注意建立和学校其他有关部门的合作体系,发挥部门的合力,同时也要尽量减少重叠,兼顾运行效率和运行效果。

(三) 突出服务职能

目前我国高校教师发展的要求使得高校教师发展机构承担着研究、教学辅助、行政、服务等各种职能和工作,作为为一线教学提供支持和服务的提供者,机构活动项目在开展上要以为教师的成长提供多角度、全方位的支持和服务为目的,突显中心机构的服务职能。那么机构在开展活动和项目的时候就要关注到教师的切身需求和利益诉求,首先就是要对教师进行需求评估,了解和分析教师对相关活动的需要,从服务的角度出发,开展满足教师需要、能够吸引教师积极参与的项目和活动,让教师有参与教师发展活动的自主权和决策权,增进教师对活动的认同感,从而达到更好的成效。在活动的开展和实施上也要注重不宜消耗过多资源在美化粉饰的表面功夫上,而是要切实为改善和提高教学提供支持,为促进教师发展提供服务,使机构付出的工作和资源与教师本身的发展及其所获得的成效之间达成平衡。

注释:

伦敦大学简介.<http://www.lon.ac.uk/>. [2009-09-12].

参考文献:

- [1] 教育部、财政部.教育部财政部关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见[EB/OL].<http://www.zlgc.org/Detail.aspx?Id=1264>.
- [2] 教育部高等教育司.关于启动国家级教师教学发展示范中心建设工作的通知[EB/OL].http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/A08_gggs/201207/139396.html.
- [3] 徐延宇.高校教师发展——基于美国高等教育的经验[M].北京:教育科学出版社,2009:12.
- [4] 薛天祥.高等教育管理[M].桂林:广西师范大学出版社,2001:230.
- [5] 庞海苟.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).
- [6] Rob McBride.The In-serice TrainingofTeacher: Some Issuo and PersPective[M].The Falmer Press, 1996:133.