

# 高校教师发展中心可持续发展体系与标准

高校教师发展中心可持续发展联盟

西交利物浦大学 领导与教育前沿院

2019. 11

## 目录

概要 .....	2
第一章 项目背景及目标介绍.....	4
1. 项目发起的背景 .....	4
2. 项目目标 .....	5
3. 项目方案结构 .....	6
第二章 教发中心的本质是什么.....	8
1. 教师发展中心的使命 .....	8
2. 以学生为中心的教师发展理念 .....	8
3. 教师发展需凝聚多方力量：“大教发”与“小教发” .....	9
第三章 教发中心开展的主要活动.....	10
1. 教学培训 .....	10
2. 教学讲座 .....	12
3. 教学工作坊 .....	12
4. 课堂观摩与同行评价 .....	13
5. 教学比赛 .....	14
6. 教学咨询 .....	16
7. 教学研究 .....	17
8. 教学督导 .....	19
9. 教学质量评估与学习分析 .....	20
10. 教学资源和技术支持 .....	21
11. 教师教学考核 .....	22
12. 教学共同体活动 .....	22
第四章 教师发展中心的五大关键职能与四种类型.....	24
1. 教师发展中心的五大关键职能 .....	24
2. 教师发展中心的四种类型 .....	27

## 概要

众所周知，高校教师发展中心已经成为当前高校提升教师教学水平进而推动教育改革的重要支点。在强有力的政策推动下，大部分高校都成立了教师发展中心，让高校的教师发展有了阵地。然而，教师发展中心作为新生事物，在自身发展中还面临着很多战略性挑战，在一些关乎教师发展中心根本的问题上尚需大量的探索和学习。其中包括：什么是教师发展，教师发展中心的本质是什么，新时代教师发展的基本理念是什么，教师发展中心如何紧紧围绕学校的战略定位好自己的使命和职责，教师发展中心有哪些不同的发展类型和可能性，什么样的教师发展活动符合当下高校教师教学需求等等。

这些问题是关乎每个教师发展中心生死的核心战略问题，也是本项目希望研究回答的问题。高校教师发展中心可持续发展联盟组织感兴趣的联盟成员，经过一年的研究，形成这个高校教师发展中心可持续发展体系框架，希望这个框架可以为有志于系统思考教师发展中心长期发展的学校领导和教发中心主任提供借鉴参考，联盟也希望基于本框架形成共识，共同促进联盟成员的可持续发展。框架的主要结论有以下四个方面。

第一，关于教师发展中心的本质工作。在当前教育面临根本转型、课堂革命势在必行的时代，改变教师教育观念，点燃教师教学热情，提升教师教学能力是教师发展中心的核心工作。教师发展中心开展工作应秉持以学生为中心的理念，教师发展是手段，学生的成长才是目的，衡量教师发展中心工作有效性的核心指针是学生的收益而不是教师的改变和满意度。教师发展中心并不是负责教师发展的唯一机构。教师的成长，不仅关乎自身能力提升，还和工作任务角色以及制度环境有直接关系。因此学校相关部门特别是教务，人事和院系要和教师发展中心一道来服务于教师的成长。

第二，关于教师发展的关键职能。高校教师发展中心的五大关键职能：（1）学校整体教学文化氛围提升，教师教学积极性提升；（2）教师教学能力提升；（3）教学共同体建设与维护；（4）教学相关的行政职能；（5）教学资源和技术支持。不同的教师发展中心，需要紧紧围绕学校的战略定位，选择适合自身的职能。

第三，关于教师发展中心开展的主要活动及目标。本框架梳理出教师发展中心开展的 12 种主要活动及其服务的主要目标，各教师发展中心可根据自身关键职能定位，选择适当的活动，支撑本校的教师发展。教学讲座、教学培训、教学工作坊、教学比赛、教学咨询、教学学术研究、教学资源的提供等是目前大多数教发中心开展的主要活动。其中，教学讲座是更新教学理念的重要途径。教学培训是应用最广泛的一种活动，能帮助教师提升系统能力。工

作坊是更加有针对性、实践性和互动性的活动。课堂观摩是以实际教学场景为基础进行的观摩、研讨和反思。教学比赛对于提升教师教学关注度和热情有积极的作用。教学咨询则为教师教学能力提升提供了一种个性化深度化的解决方案。教学研究是基于教学实践的反思活动，不论是否以项目和论文的形式作为产出，其对教学问题意识的培养、教学反思能力的提升、教学质量的提高都是非常有益的。教学质量评估作为教发中心的一项重要职能，其目的不在考核和奖惩而在于通过科学的评估体系帮助教师从根源上发现自身的问题和改进的方案，激发其教学关注和改革的热情。教学资源和技术支持是基于教师教学的需求，为教师提供资源和技术方面的人员、平台、信息资源等方面的支持，为教师积极使用新技术解除后顾之忧。教学考核和教学督导是行政性职能，服务于行政目的。

第四，鉴于当前国内教师发展中心普遍面临的问题是资源和人员的约束问题，以及本联盟主要致力于解决的也是各教师发展中心的可持续发展问题，框架基于所列的 12 项教师发展中心的开展活动的难度，将目前教发中心分为教发中心作为教师发展任务执行机构、教发中心作为教师发展项目组织机构、教发中心作为教师发展专业机构、教发中心作为教师发展专业机构和教学文化孕育机构。

本方案是在高校教师发展中心可持续发展联盟的组织下，由西交利物浦大学领导与教育前沿院联合西安欧亚学院教师发展中心及多家联盟单位共同工作的结果。框架还参考了国内很多专家学者的研究成果，在此对所有做出贡献的个人和组织表示感谢。

## 第一章 项目背景及目标介绍

### 1. 项目发起的背景

高校教师发展中心，对于中国的高等院校来说，属于新生事物，我国绝大多数高校的教师发展中心，是在教育主管部门的大力推动下，在最近 10 年成立起来的。教师发展中心的成立，是在当前新技术发展的大趋势以及国家政策双重背景下成立的面向未来办教育的重要举措。

新世纪以来，在互联网和人工智能等颠覆性技术的推动下，世界范围内新一轮科技革命和产业变革扑面而来，并正在重构人类的生活、学习和思维方式，颠覆现有产业的形态、分工和组织方式，甚至改变人与世界的关系。这些变化必然会对高等教育带来根本影响，全球的高等教育体系，正处于新一轮根本性改革的起点。党的十九大报告中强调把立德树人作为教育的核心使命；在 2018 年接连召开的全国教育大会和新时代全国高等学校本科教育工作会议，进一步明确本科教育在高等教育中的基础地位并提出全面振兴本科教育的战略。至此，国家层面对本科教育的新判断新定位和新战略已经绘就，要真正振兴本科教育，接下来的重中之重就是高校层面的行动。

教师队伍建设是高校推动改革的重要突破口。在当前教育范式变革的时代，高校要动员和支持老师投入到教育教学改革中来，至少需要做好三点。一是帮助老师转变观念，树立符合新时代的新型教育理念和对教师新角色的认知；二是提升教师在新理念下支持学生学习的能力，例如如何引导学生，如何促进学生互动等；三是对教师从事教学改革和创新的过程性支持。这些方面做好了，学校的教学改革也有了牢固的思想基础和行动支撑。

教师发展也是我国高等教育事业发展到新阶段的必然选择。我国的高等教育事业，经过改革开放以后 40 年的高速发展，从精英教育逐步迈过了普及化进入了大众化教育的阶段。中国已经有将近一半的适龄青年步入了高等学校的殿堂，如何面对急剧扩张的高等教育规模，提高高等教育质量，提升教师教育教学水平，已成为摆在各级政府部门和高校面前的一个重大问题。所以，通过设立教师发展中心，来加强对高校教师的培育力度，提升他们的教学水平和教学研究能力，进而提升高等教育质量，已经成为新时期高等教育发展的一条必由之路。

同时，教师发展也成为过去十年我国教育政策的重要关注点。2011 年 7 月 1 日，教育部、财政部颁布《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》，提出要“引导高等学校建立适合本校特色的教师教学发展中心，并重点建设一批高等院

校教师教学发展示范中心”。

2012年3月16日教育部颁布《关于全面提高高等教育质量的若干意见》，指出要推动高校普遍建立教师教学发展中心，有计划的开展教师培训、教师咨询等，提升中青年教师专业水平和教学能力。

2012年7月20日，教育部、中央组织部、中央宣传部、国家发展改革委、财政部、人力资源社会保障部《关于加强高等学校青年教师队伍建设的意见》，指出要推动高等学校设立教师发展中心，开展教师培训、产学交流、教学研究、教学咨询、评估管理以及职业发展咨询等，帮助青年教师专业成长。

2018年，被称为新时代“高教40条”的《教育部关于加快建设高水平本科教育，全面提高人才培养能力的意见》要求“加强高校教师教学发展中心建设，全面开展教师教学能力提升培训。”

2018年初党中央、国务院发布新中国以来第一个专门针对教师队伍建设的文件《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》，将教师队伍建设提到国家战略高度。

这些政策的颁布，既让高校的教师发展中心建设有了方向，也对广大的高校教发同仁提出了挑战。由于教师发展在国内起步晚基础薄弱，很多高校组建教发中心时缺乏相关的指导和资源基础，组建过程困难重重，甚至感觉无从下手；还有很多教发中心虽然开展了一些教师发展活动，但专业性和系统性不足，在短期内并不能有效支持本校教师的教学专业能力发展需要；多数教发机构都定位为咨询服务性和学术研究性机构，但实际上很多机构的主要精力都困于行政性和服务性工作，学术性明显不足。因此，高校教发中心如何才能在缺乏运行经验的情况下有效回应时代的需求以及政策的要求，这是联盟发起本项目的基本背景。

目前，国内高校教师发展中心的名称不一，使用较多的有：教师发展中心、教学促进中心、教学卓越中心、教学促进与教师发展中心等，工作有所侧重，但本质大同小异，本方案中统一称之为“教师发展中心”，简称“教发中心”。

## 2. 项目目标及价值

该方案指向教发中心的“可持续发展”，所以不仅关注机构建设的应然状态，也观照实践过程中的实然困境及其解决，本框架的完成及公开发布只是一个开始。联盟将牵头组织联盟单位教发中心在方案框架的指导下，逐步研发开展以下活动，助力各教师发展中心的实际工作：

- ❖ 组织针对教发中心人员（主要是管理者）的讲座和研讨；

- ❖ 设计针对教师发展项目的咨询和认证项目；
- ❖ 开展针对教发中心主任的研修项目；
- ❖ 建立针对教师发展工作中共性的紧缺的资源的共享库。

所有这些项目都是从不同视角、不同层面回答以下问题：

- ❖ 什么是教师发展？
- ❖ 教师发展中心的本质是什么？
- ❖ 新时代教师发展的基本理念是什么？
- ❖ 教师发展中心如何紧紧围绕学校的战略定位好自己的使命和职责？
- ❖ 教师发展中心有哪些不同的发展类型和可能性？
- ❖ 什么样的教师发展活动符合当下高校教师教学需求？

通过回答这些问题，我们希望：

- ❖ 针对筹备中的教发中心，帮助其根据自身实际找准定位，明确性质，建立适合自己的顶层设计和战略规划；
- ❖ 针对新建教发中心，帮助其重新反思战略定位，设计专业性高、系统性强、适合自己的教师发展活动体系和评价体系；
- ❖ 针对已经取得一定效益的教发中心，为科学评估机构的工作成效提供参考依据，使教发中心的工作价值更加显性可衡量，同时为机构的突破式发展提供启示。

### 3. 项目方案结构

本方案包括项目背景及目标、教发中心的本质、开展的活动、四种类型、案例分析以及附录等部分。

第一章介绍项目背景及目标。

第二章阐述教发中心的本质是什么。这一章主要回答什么是教师发展、教师发展中心的本质是什么、新时代教师发展的基本理念是什么、教师发展中心如何紧紧围绕学校的战略定位好自己的使命和职责等关键问题。

第三章分析教师发展的关键职能，以及这些职能如何与学校的发展战略链接起来，让教发中心成为学校育人战略的核心支撑点。

第四章介绍教发中心开展的主要活动。主要回答什么样的教师发展活动符合当下教师教学的需求，从活动的目的、面向的人群、内容和所需的资源等方面加以阐释。

第五章选取了若干典型教发中心进行案例分析，介绍功能定位、管理模式，以及主要活动开展中所需要的资源等，分析其发展历程及其在重大发展节点上的关键选择和影响。



## 第二章 教发中心的本质是什么

本章主要讨论教师发展中心的使命、理念和运作机制。

### 1. 教师发展中心的使命

1) 教师教学发展为核心。教师发展尽管涉及包括科研和教学等教师成长的不同维度，但是在当前教育面临根本转型、课堂革命势在必行的时代，改变教师教育观念，点燃教师教学热情，提升教师教学能力毫无疑问是教师发展中心的中心工作。

由于学校之间的差异，当前各校的教师发展中心的使命多有不同，总体上包括教师教学发展、科研支持、教学评价考核、督导、教学信息化建设等。这些使命之间有较大差异，需要不同的专业人员来实施。因此，抓住教师发展中心的使命，对于当下普遍是有非常有限的人力物力的教发中心非常重要，以确保大家集中精力在重要的事务上。鉴于当前世界范围内高等教育改革的大趋势以及国家提倡建立教师发展中心的政策背景，可以看出教师发展中心的一个重要时代使命就是为高校的教育教学改革作出贡献，因此，教师的教学发展也就成为教发中心压倒一切的核心使命。

2) 支持全校所有教师的教学创新。当前高校教学面临着根本改革，能力培养成为大学教育的核心目标，因此对所有教师的教学提出新要求，过去基于知识的教学不再适用，教师的转型和教学创新是教师发展中心的任务。要完成这些任务，教师发展中心需要把全校教师作为支持服务对象，而不仅是新进教师。

尽管当前绝大多数教发中心把主要精力放在新教师的培训上，但是，教发中心要发挥时代赋予的重要使命，除了提升新教师的教学水平外，同等重要的是支持具有教学经验的老师的教学创新。特别是如何帮助具有教学经验的老师从过去以教师为中心的做法转型到以学生为中心的教育体系中来。这就要求教发中心能够开发提供支持不同年龄段、不同教学经验的老师的课程和活动。

### 2. 以学生为中心的教发中心理念

教师发展中心开展工作应秉持以学生为中心的理念，教师发展是手段，学生的成长才是目的，衡量教师发展中心工作有效性的核心指针是学生的收益而不是教师的改变和满意度。

这是关乎教师发展目标的重要问题，也是衡量教发发展有效性的指针。众所周知，以学生为中心是当前高等教育改革的一个基本理念，这一理念指导这改革的方方面面，包括教师发展。在以学生为中心的理念下，教师发展做什么以及如何做都需要精心的设计。例如，在以教师为中心的理念下，教师发展很多时候对准教师的活动、能力和成长，但这种变化对学

生意味着什么并不太关注。例如在课程设计中主要关注教师做什么，但较少关注学生做什么，关注教师礼仪，但不关注学生偏好等。但在以学生为中心的理念下，尽管也关注教师的能力和成长，但这是为了最终追求学生的发展。

### 3. 教师发展需凝聚多方力量：“大教发”与“小教发”

教师发展中心并不是负责教师发展的唯一机构。教师的成长，不仅关乎自身能力提升，还和工作任务角色以及制度环境有直接关系。因此学校相关部门特别是教务，人事和院系要和教师发展中心一道来服务于教师的成长。教师发展中心是专业部门，负责教师发展的框架和标准，以及教师能力提升项目的开发和实施。教务和人事部门作为政策制定者要通过政策支持教师的成长，院系作为教学业务部门要注重支持教师的做中学。

所以，一方面高校的各级领导需要充分意识到，教师发展是全校的事，在高校内要形成一个教师全职业生涯发展培养的体系，要动员全校各单位、各部门都融合进来做教师发展的责任者、促进者。另一方面，教发中心在着力帮助教师实现教学能力提升的同时，也应做足教育研究和教师发展研究，成为学校教师发展体系建设的智库和规划、咨询核心，为学校建立起专业、高效、联动一致的教师培养体系作出专业的建议和规划。

作为教师教学发展的中坚力量，教发中心在重点建设一批专兼职具备的管理队伍和专业人员队伍的同时，合理设置专家工作指导委员会和专家委员会机制能有效支持中心工作的开展。

专家工作指导委员会一般由主管教学的副校长任主任、教务处、人事处、国际处以及工会、教育技术中心等相关职能部门的负责人任委员，有助于理顺职责和分工，统筹和协调教师发展工作的开展。

专家委员会则通过聘请一批校内外乃至国内外不同学科的教学名师、专家学者担任专家委员，兼具稳定性与开放性，为教发工作提供更全面的指导。

### 第三章 教发中心开展的主要活动

在当前教育面临根本转型、课堂革命势在必行的关键时期，教发中心的核心目标是面向全校教师，转变教师教育观念，点燃教师教学热情，提升教师教学能力，支持教师教学创新实践。各类教师发展活动，都应紧扣上述教师发展的总体目标。

2012年7月12日教育部《关于启动国家级教师教学发展示范中心建设工作的通知》中，对国家级教师教学发展示范中心的建设内容要求的6个维度：教师培训、教学咨询服务、教学改革研究、教学质量评估、提供优质教学资源 and 示范辐射引领。除了这些活动，教师发展中心在实践中一般还开展灵活多样的讲座、工作坊、教学共同体活动、教学比赛及教学技术支持等活动，这些活动都服务于不同的目标。

#### 1. 教学培训

##### 1.1. 目标和意义

培训是高校教师培养过程中应用最广泛的一种活动。培训的目的主要是两个，一是观念的引导，认知的冲击。观念的转变是撬动教师真正做出改变的支点，只有观念上突破了，认知上产生了冲击，才能真正产生行为改变和持续前进的动力。二是教学能力的系统提升，提供反思场域和同伴讨论空间。培训的着眼点一般在受培训者身上，即由主管培训的人员或机构，就这些受培训者需要提升的某个主题，寻找和安排这个领域的专业人士来给受培训的人上课。除了培训师的讲授，培训中还可引入师生互动交流、学生分组讨论展示、受培训者的动手实操，有条件者配合集中培训后的行动学习等。

这两个目标相互促进，相辅相成，观念的转变能力的系统学习奠定持续性的动力基础，而能力的系统提升为观念的转变提供现实支持。

##### 1.2. 面向人群及内容

教发中心开展的培训活动，可以覆盖到全校所有教师。当前教发中心开展的培训活动，一个关键群体是新入职教师，一般而言对新教师的培训以教学基本功和基础教学能力的培训为主，例如如何开展师生互动，如何调动学生的积极性，如何进行课程设计等。对新教师的培训，需要特别关注的一点是，需要在一开始就把“以学生为中心”的种子种在新教师的心中，因此，在选择给新教师的培训师时，需要特别注意，并不是越大牌的教授或者在过去“以教师为中心”的理念下越成功的老师就越适合做新教师的培训师。

骨干教师也是近几年教育教学改革大潮下的一个重要培训群体，培训的目的主要是推动教学改革和创新。骨干教师培训一般选拔全校各院系对教学感兴趣、有改革创新积极性的

老师作为种子，首先提升他们在“以学生为中心”的理念之下开展教学创新的能力，支持他们的创新实践，在培育成熟的基础上向全校老师推广，进而促进全校范围的教学改革和创新。骨干教师教学创新培训活动在组织时，需要注意把转变教学观念作为核心目标，而要实现这一目标，最有效的方式往往是离开既有的教学环境，到一种新环境中接受认知的冲击和教学观念的重塑。例如西交利物浦大学领导与教育前沿院在过去几年和几百所高校合作的骨干教师培训，一个基本原则是请老师们来到西浦，到一个完全不同的环境中讨论面向未来的教学，据大量的反馈问卷显示，这些活动在观念转变方面具有非常好的效果。

具有管理和领导职能的教师也是培训的重要对象。例如课程负责人、专业负责人以及院系主管教学的副院长和系主任等。这一群体的培训内容主要包括专业人才培养方案的设计更新、课程设计、结果导向的教育、质量保障体系建设以及教学领导力等。在当前教学改革需要系统推进的背景下，对这类人员的培训具有重要意义。

最后，对硕士博士助教的培训也是值得注意的部分。这个群体在国外高校的教学中，起着非常大的作用。而在我国高校的实际教学工作中，特别是在一些 985、211 高校的本科教学工作中，也越来越多地引入硕博助教。对硕博助教的体系化、规范化培训，也将成为越来越多高校教发中心的一项重点工作。对助教的培训主要是教学支持能力的提升，例如对于学习和教学的基本理解，考核如何做，如何给学生提供反馈等。

### 1.3. 组织方式、资源需求与开展难度

教师培训一般包括校本培训和校外培训两种。校本培训是教发中心自组织的培训活动，校外培训是由教发中心支持教师个人去外校参加培训，或就某一培训主题向承办培训的高校机构定制培训服务，组织全校各院系多名教师统一到承办校进行的培训。相较而言，校本培训成本小，组织容易，可以深度嵌入在本校本组织的实际情景中，且针对性强，适合对本校所有老师的普适性提升。校本培训中一个重要的约束条件是教师发展中心是否有擅长培训活动设计的人员，如果没有人员可以设计一个系统的培训体系，简单依靠零散的活动拼凑起来很难系统提升培训对象的能力，因此也很难实现既定目标。另外一个重要的资源需求是专业的教师培训师，如前文所述，教师培训师不应是资深的教授或者在过去“以教师为中心”的理念下有突出教学表现的人员，而应该紧紧围绕新理念，寻找真正能够给培训者带来启发和改变的培训师。如果教师发展中心能够建设全职的教师培训师队伍，是最理想的情况，如不能，亦可在不同的院系中寻找和培养一支兼职的培训师队伍。自有培训师队伍是教发培训可持续发展的基本保障。

校外培训的优势在于在新环境、新同伴、新理念的冲击下,能有效地帮助教师更新观念,跳出固有环境和实践看问题,适合对种子教师或者骨干教师的整体性理念更新。校外培训对本校教师发展中心的人员要求不高,只要掌握本校教师的基本教学需求,有能力遴选出真正适合本校教学的校外项目,并且能说服学校领导遵循教师发展规律确定培训合作伙伴,就能够保障培训达到目标。不过,校外培训的资金需求很大,如果组织老师外出,一般都要有充足的预算。另外还有组织的难度也较高,要确保外出人员的安全问题和遵守纪律等也不容忽视。目前很多校外培训活动都会组织返校后的交流分享活动,也是一个放大培训的影响的好办法。

## 2. 教学讲座

### 2.1. 目标和意义

专题报告或讲座是出于对某一类群体的特定需求,以不定期的方式组织的短期活动,这种活动一般以单项传递为主,重点不是共创和研讨,而是学习和反思,比如教育教学研究或改革实践中的新理念、新理论、新观点、新方法、教改经验等,能有效帮助教师拓展眼界,扩大知识面,转变教育教学理念等。

### 2.2. 面向人群

因讲座这一形式具有传递信息大、包含知识面广、获取信息快捷、参与灵活性强等特点,是普遍面向全体教师的活动形式。一般而言,举办讲座的出发点是发现了本校特定的教师群体的某些现实需求,或者学校战略层面的理念需要传递等。

### 2.3. 资源需求与开展难度

比较而言,讲座组织起来较为轻便,关键是根据教师需求设计讲座主题,以及邀请嘉宾。既可以是校内优秀同行,也可以是校外甚至海外专家,对于理念更新方面的讲座最好外请专家,理念和思路要足够前沿,能冲击老师们的认知,引发思考与改变。

资金方面负担较小,主要是专家费用和少量活动组织费用。总体而言,教学讲座举办难度不大。

## 3. 教学工作坊

### 3.1. 目标和意义

工作坊(workshop)从教育与心理学研究领域被引入教育领域后,成为一种很好的教育组织形式。一方面,此种教学组织模式能有效帮助教师提升教育教学的方法和技能,采取集体合作学习的方式,聚焦生产实践中的具体问题,基于教学方法和技能方面,注重讨论、交



流与反思。另一方面,教学工作坊很好地践行了“教学共同体”概念,学员不仅要听讲师讲,还需要自己反思讲述,不仅要讲给讲师听,还要讲给同伴听;而讲师也会通过精巧的设计组织学员之间的互动讨论,巧妙激发学员在课堂上产生智慧成果。该模式具有参与性、共创性和互动性强等特点。

### 3.2. 面向人群

工作坊是适合全校教师的教学形式,但因其针对性、实践性强,且一般对每场工作坊的人数有限制,所以参加工作坊的老师都是自身需求和工作坊主题内容高度匹配的群体。

### 3.3. 资源需求与开展难度

主持人是工作坊的最重要资源,也是活动能否顺利成功的关键因素。主持人通常是某个领域的专家,且掌握开展工作坊所需要的内容设计、氛围营造、过程反馈及临场调整等技能。一般需要是专门的教师发展师来做内容设计和现场主持。如果可能,教师发展中心需要培养自有的工作坊设计者和主持人。

在场地方面,工作坊需要适合分组研讨和展示的教室。如果能够利用教育技术为工作坊讨论提供支持,则效果更佳。

资金方面,如果是校内发展师,则资金仅为活动费用,每场 1000 元左右。如果外请专家,成本在每次 10000 元左右。

## 4. 课堂观摩与同行评价

### 4.1. 目标和意义

课堂观摩是一种常见的教学实践活动。通过亲临其他教师的教学现场,观看课堂教学实况,然后针对观察内容进行讨论,从而达到同伴间相互学习和交流的目的;同时,课堂观摩和同行评价也是建设与维护教学共同体的一种常用办法,鼓励老师之间相互了解之后,可为老师之间开展更多的自发性的教学交流打下基础。

### 4.2. 面向人群

这个活动适合向全校所有教师开展,可以以院系为单位,组织教师定期开展教学观摩。

### 4.3. 课堂观摩类型

按组织机制分,课堂观摩可分为固定制度型和灵活组织型两大类。固定制度型是指将课堂观摩作为教师发展的常态化形式,每学期固定时间段开展覆盖全校性的课堂观摩活动。比如通过开放专家型教师或者优秀教师的部分课程和课时,供全校教师尤其是入职较短的青年教师观摩,并完成相应的听课记录或参与研讨。灵活组织多用于培训中的一个模块或者一次

教师发展活动。

按观摩方式来看，可分为现场观摩和视频观摩。现场观摩的代入感较强，体验更生动。视频观摩是观看录制好的课堂实录，这种方式则更为灵活便捷，打破了时间和空间的限制，也扩展了观摩的规模，降低了组织的成本，让更多的老师受益。

#### 4.4. 资源需求及开展难度

由教发中心安排流程，院（系）教学负责人配合组织。一般费用不高，主要是举办集体活动可能产生的经费。难度在于开发有效的同行评估表，以及确保同行之间的真实评价和有效学习。

## 5. 教学比赛

### 5.1. 目标和意义

教学比赛是高校教发中心普遍开展的一项教师发展活动，主要目标有三个：一是通过设立比赛活动，向教师宣示教学的重要性，可以有助于营造广大教师关注教学、重视教学的氛围，也能调动教师对教学的积极性。二是通过比赛选拔优秀教学案例的过程也是选拔者的教学能力的反思提升过程，同时对于观摩者而言，通过学习优秀的教学案例，也能对自身的教学产生启发。三是有助于建设校内教学沟通平台和共同体，如果能够成功地把教学比赛打造成全校教师关注的焦点活动，则在教师间一般会形成对于比赛的诸多自发讨论，这种讨论非常有助于形成教学共同体。

### 5.2. 面向人群

不同的教学比赛的面向人群有所差别。有的教学比赛面向青年教师，年龄在 35 岁或 40 岁以内；也有的不限年龄，所有具有一定教学经验或在教学方面已经有一些优秀实践的教师都鼓励参赛。教发中心组织的教学比赛都是面向全校，可以由教师自主报名，也可以是经院（系）或院（系）教指委或本科教学督导组推荐产生。本着“促优”而不是单纯“择优”原则，应鼓励教师人人参与，人人成长。

### 5.3. 比赛类型

按比赛形式来分，有现场讲课比赛，也有教学设计、课堂教学、教学反思综合考察的比赛，或者是多种单项技能的竞赛，譬如双语教学、微课教学等。

#### （1）讲课比赛

讲课比赛是指教师通过现场授课的形式进行评比的赛事。可以考察教师授课基本功、教学设计能力、课堂组织和管理能力等方面。讲课比赛也存在一些问题。例如：讲课比赛受限

于时间、空间、教学对象等诸多因素，因此如何更好地呈现出实际是教学效果，是比赛需要解决的一道难题。比如，教学需要有明晰的教学理念、教学目标和教学目的，而教师更要注意把这样的宏大目标体现在具体的实践教学之中。

以浙江理工大学第二十届青年教师讲课比赛为例：讲课比赛采用“30分钟讲课+5分钟说课”的形式进行，选手要现场随机抽取三个教学设计中的一个进行讲授。现场随机抽取的要求无疑增加了比赛的难度，但更考验选手的教学基本功和临场发挥能力。

### （2）综合比赛

综合比赛是对教师的教学设计、课堂教学、教学反思进行综合考察的比赛模式，相应的考察方式也更加丰富和灵活。比如西浦全国大学教学创新大赛，旨在发现并奖励一批将“以学生为中心”作为教学理念的高等院校的老师，传播“以学生为中心”在教学改革上的创新举措。该比赛面向全国所有在高校教学一线为学生上课的任课教师及教学团队，对教学设计、课堂教学、学生反馈、院（系）或教发中心负责人访谈、教学反思等做综合考察。

### （3）单项技能比赛

单项技能比赛的主题相对聚焦，比如双语教学比赛、微课教学比赛等。以温州大学2019年教师基本教学技能竞赛为例：教师基本教学技能竞赛由“即兴讲演”“三字一画”（钢笔字、毛笔字、粉笔字、简笔画）和“课件设计”三个项目组成。“以赛促练”，促进教师教学技能训练工作的深入开展，让老师们在教学工作中提高教学技能与实践创新能力的同时可以培养新的兴趣和精神放松。

## 5.4. 资源需求与开展难度

教学比赛一般由行政职员即可设计和组织。但是，如果要设计出针对性强、主题鲜明，能够对全校教师都有价值的教学比赛活动，也十分考验组织者的能力。特别是比赛的理念与主题选择，以及比赛评审标准的制定和评审专家的组成等，都是开展教学比赛的难点。

比赛的评价指标对参赛教师具有直接的导向作用。教学质量的最终评价标准应该是学生的成长，因此不论是什么类型的教学比赛，评审标准首先应该聚焦学生的学习体验及学习成果的提升，兼顾理念、策略方法的创新性以及对其他实践的应用推广价值。所以评价指标除了包括传统的教学态度、教学内容、教学方法、教学效果等内容外，还应包括对参赛教师教案、教学计划、教学大纲等基本教学材料的建设情况，教师的日常课堂教学表现、教师开展教学研究和对自己教学工作总结改进等方面的内容，增加学生访谈、随堂听课等手段，通过全面综合评价，而不只是二十分钟竞赛表现，正确引导教师通过教学比赛形成和提升自己



的教学理念，研究教学规律和教学方法，以适应社会对大学本科创新人才培养的需要，使教学比赛真正起到促进和帮助教师提高教学能力和水平的作用。

关于教学比赛的资金需求，则可根据不同学校的实际情况设计特定的奖励方案。有些学校一次比赛的预算高达上百万，也有学校基本上没有大量的资金支出。资金并不是决定教学比赛的关键因素，但是是影响效果的重要因素。针对参赛教师，奖励是对优秀参赛教师教学水平的认可与鼓励，也是一种强有力的示范引导，包括荣誉奖励、资金奖励等。有些学校出台了政策，对教学比赛中取得特别优异成绩的老师，给予专业技术职务评审中的教学成果认证。

很多比赛只是热一阵，比赛完了就没有下文，学校和教学学院应考虑建立一个巩固竞赛成果的长效机制。学校相关部门，如教务处、人事处、校工会等应将教学比赛列入对教学学院（系）教学工作、教师培训工作的考核内容，在表彰奖励参赛教师的同时，针对教学学院组织此项活动的情况，针对院（系）设立的组织奖，旨在肯定院（系）为组织参赛教师参赛提供的帮助，鼓励院（系）对教学的重视和支持；加大对参赛获奖教师的奖励力度，激励教师积极参加比赛并取得成绩；在学校或学院内举办获奖教师教学示范课堂，推广他们的教学经验，展现他们的教学风采；创造条件，将教学比赛的要求和组织竞赛时给予教师的指导和帮助落实到日常教学之中。

## 6. 教学咨询

### 6.1. 目标和意义

教学咨询主要采用教师和咨询人员个别面谈的方式，帮助教师了解或解决自身教学中存在的问题，提供相应的教学策略，进而达到协助教师提升教学质量和发展教师专业素质的目的。区别于常规性、普适性的培训以及教师同行之间的交流，教学咨询的优势在于通过一对一的服务，为提高高校教师教育教学能力提供了一种个性化、针对性的深度解决方案。不足之处在于教学咨询对咨询师的要求较高，且耗费人力物力成本很高，大范围地推广教学咨询对学校而言将是一项昂贵的服务。

### 6.2. 面向对象

多数高校教学咨询服务虽然面向全体教师，但一般来说，主要包括三类：一是学校新进教师；二是主动要求参与的教师，这是多数学校的实施原则，即主动性原则；三是教学评价成绩未达到学校标准而被建议参加的教师，在有些学校中，教学咨询被当做教师教学评价的配套措施。

### 6.3. 基本模式和环节

由于依据不同，研究者对教学咨询的分类也不尽相同。有的以咨询目标为依据，将教学咨询分为问题解决性咨询和发展性咨询两类；有的基于咨询人员与教师关系的分类，将教学咨询分为专家教学咨询和同伴教学咨询；还有的依据收集资料的方式不同，将教学咨询分为课堂观察与教学录像、期中评估与期末评估和微格教学等类型。当前比较成熟的咨询办法有学生小组反馈、课堂观察以及问卷教学咨询方案等，限于篇幅此处从略。

### 6.4. 咨询团队的组建

教师咨询对咨询师所应具备的知识和能力要求很高，包括教学经验、教学知识和技能、咨询知识和技能、学科专业知识、教师专业发展知识等。一般而言，担任教学咨询的人员通常是经过专业咨询训练的教师或教师发展专业人员，一般要具有博士学位和任教经验，因此开展难度较大。

咨询师是教学咨询工作的主要承担者，负责收集教学资料、提供咨询意见等专业服务。为了服务不同学科、专业的教师，咨询员也应来自各学科、各专业领域，一般是学科带头人或学科骨干教师，并具备教育理念新、学术水平高、师德修养好、责任心强、公平正义、热爱教育、教学及管理经验丰富等条件。就人数而言，除了具有研究能力的或者具有教育学院的背景的教发中心以外，一般开展教学咨询服务的教发中心少则两三位多则五六位老师可以从事教学咨询。另外，作为教学咨询师，应该在校内的各个院系发展和培养出一批兼职咨询师，让每个分院能有两到三个兼职教学咨询师，承担各院系的教学咨询。

一般来说，每个咨询师每学期能完成 10 个以内咨询案例，所以咨询与评估是一个比较深入但覆盖面窄的服务项目。以浙江外国语学院 2018-2019 学年为例，他们开展了中期学生反馈服务 (Midterm Students Feedback, MSF)。一学期专门服务新教师，由教师自由选择咨询专家，其中 11 位专家被选，每位教师由两位专家共同合作提供咨询服务，累计完成约 30 个案例，即服务约 30 位老师。为了减少咨询专家的工作量，教发中心从中做了很多支持工作，包括帮助记录学生反馈以及撰写评价报告。

## 7. 教学研究

### 7.1. 定位及目标

教学研究泛指所有高校教师通过对自己教学理念及实践过程的反思和行动研究，改进自身教学的活动。教发中心通过不同的方式促进教师开展教学研究能有效帮助教师提升教育教学的问题意识，反思自身教学，改变观念，提升实践水平，以研究促进改革创新。它以服

务教学工作、促进教师发展为重点，以提升教师教学质量为主要目标，以实际教学问题为研究问题，通过科学的方法对这些问题进行研究，并将结果应用于实践，对结果进行交流、反思及同行评价，在实践中探索教育教学规律，探索如何更好地进行教学实践。

## 7.2. 教学研究的类型

从推动方式来看，包括由教学研究或教学改革项目推动的教学研究以及由教师个人自我推动、教发中心辅助支持的教学反思活动。比如南京大学教发中心为激发教师教改热情，提升教师教学能力，设立了教学研究的相关课题经费，每项 0.8-1.5 万，研究周期一年。再如北京师范大学设立的教师发展基金，旨在推动教师开展专题立项研究，每项 5000 元以内，作为启动资金鼓励教师积极运用新方法于教学中。但总体来说，教发中心的教学研究项目经费所能惠及范围很有限，更多的教学研究活动存在于由教师自发进行的个人反思活动中，教发中心应积极重视这部分教师和他们自发研究活动所蕴含的能量，除了项目经费资助外，还可通过指导教学学术文章发表、集结内部教改文章刊发、邀请校内分享、组织研讨等多种方式，引导、鼓励这种研究活动。

从研究内容来看，又可分为应用研究、实践反思提升研究以及教育教学的理论研究。

### （1）实践提升研究

实践提升研究是将自身教学实践作为研究对象，对自己的教学现状、存在问题进行考察和反思，寻找相应的对策付诸实施，再进行下一轮反思，最终实现教学质量提升的过程。

### （2）应用研究

教学领域的应用研究是将先进的教学理论、方法应用于课堂实践及相应的反思过程。教师可根据自身的教学需求、研究兴趣或者学校的教学现状，选择研究问题，研究内容应围绕自己的研究目标，在教学中尝试某些先进的教学理念和方式方法，并收集数据，将改革前后的教学情况进行对比研究，总结实践经验，以提高自身的教学水平、改善教学效果。应用研究比较常见，也是教师比较容易开展的研究，能帮助教师更加理性和有效地使用新理论、新方法、新工具。

### （3）理论研究

教学理论研究同样是针对自身教学实践中的具体问题，根据自己的教学需求或研究兴趣、学校的教学现状等，围绕先进的教学理念和科学的教学规律，开展具有引领、示范作用的研究与实践，切实提高教学的水平。这种研究相对而言需要较高的理论水平和相当的实践积累。

### 7.3. 资源需求与开展难度

教发中心开展促进教师教学学术研究的各类项目，需要开展项目申报、评审、立项、过程管理、项目验收、成果应用及推广等做一系列工作。此外，也可通过编撰教改刊物、组织教学学术辅导培训、组织教学研讨会等方式激发教师的教学反思和研究热情。如果校内有具备专业背景的研究者带领全校老师做教学研究，则开展相对容易，外聘专家则操作起来比较有难度，因为教改研究是一个需要引领者和教师进行持续性探讨的过程。

教发中心在进行项目评审团队的组建时，应充分考虑项目的性质、内容、复杂程度等，有针对性地选择评审人员。标准应该包括：具有前沿的教育教学理念和优秀的教学能力，长期从事一线教学工作且教学效果好，具有教学创新性构想和战略性思考能力；具有较高的学术造诣，具备从事教学学术研究的能力，在科研方面取得过同行公认的成就；具有很高的公信力和师德素养。

经费方面，如果设立研究经费或发展基金，以每个项目10000元，每年10个项目算，加上相应的活动组织和专家费用，年度预算可在15万元。

鉴于开展此类活动对于专业的研究人员以及经费的需求，教学研究是相对而言开展难度较大的活动。

## 8. 教学督导

### 8.1. 目标和意义

教学督导制度是一种高校的教育基本制度，是对教学质量进行监督、控制、评估和指导的一系列活动的总称，是学校教学质量监控与保障体系的组成部分，是学校落实教学质量的方式之一。教学督导人员通过随堂听课、召开师生座谈会、检查相关单位工作、调阅有关教学资料、进行专题调研、进行个别谈心等形式开展工作。对在督导过程中发现的教学质量问题，向教师或相应的主管部门进行反馈，属于行政职能，具有监管和强制性。

### 8.2. 面向人群

教学督导是一种带有强制性的行政职能，督导工作面向全校教师展开。

### 8.3. 资源需求与开展难度

督导团队的组建至关重要。目前高校的督导团队一般由学校资深教授或退休教授或教学管理干部担任，组织方需每年支付一定的劳务费用以及少量活动费用。这一团队目前受到诸多质疑和挑战，特别是在当前教育教学大改革的背景下，自身教授或者退休教授是否能很好地履行职责有很多讨论，如何能把真正了解和精通“以学生为中心”的教学理念和实践的

教师纳入督导团队,是教学督导工作是否能取得实效的重要前提。另外,督导的工作包括“督”和“导”两个方面,但在实践中往往重视“督”而忽视“导”,如何平衡二者也是督导工作的一个关键。

由于督导工作具有强制性,因此开展难度不大,但如果要让督导达到目的,则有适当难度。

## 9. 教学质量评估与学习分析

### 9.1. 目标和意义

这里的教学质量评估不是对教师的教学考核,而是一种通过和老师一起合作,共同评估教师教学达到既定目标程度的活动。这一活动在当前重视以结果为导向的理念下,愈发重要。在传统的教学中,老师很重视教学的过程特别是知识的传授,但并不重视对于学生其他高阶能力的提升程度。很多老师甚至不了解自己的学生是如何学习的,什么样的学习方式是有效的,什么样的教学活动能有效支持学生的学习等基本问题。教学质量评估和学习分析就是帮助老师认识到这些基本的问题,从而更客观地评估自己的教学效果。在实践中,还经常碰到有些老师不愿意参与教师发展中心的活动,其原因就是自认为自己的教学很好,不需要参与此类活动,但实际情况是自己对自己教学的理解过于片面。开展教师质量评估和学习分析可以有效解决这个问题,能够促进教师参与教发中心活动的积极性。

### 9.2. 面向人群及主要活动

教学质量评估主要依赖于一个评估工具,只要工具开发成功,并没有规模限制,因此可以面向全校教师。

教学质量评估的主要开展办法就是开发一套简单易操作的教学质量评估量表,然后所有的老师都可以用这一量表来自我评估,教发中心可在评估结果解读和对策制定方面提供支持和协助。

学习分析是通过收集学生学习行为的大数据和教师教学活动的大数据,通过大数据分析比对特定的教学活动对于学生学习行为和效果的影响,从而反映出哪些教学活动是有效的,哪些是需要改进的。

### 9.3. 资源需求与开展难度

如果教师发展中心有成熟的教学质量评估工具和学习分析框架,那么开展起来难度不大。对于缺乏这一工具和框架的教发中心,开展难度很大,几乎不具备可操作性。

对于学习分析,还依赖于特定的大数据收集平台,例如学生学习管理系统。对于使用如



超星学习通和蓝墨云班课等系统的老师，开展学习分析可操作性高。如果一个学校有强大的学生行为数据库，则开展学习分析较易。

## 10. 教学资源和技术支持

### 10.1. 目标和意义

支持与服务是教发中心的一大重要职能，建设教学资源库和提供技术支持则是实现这一职能的好办法。建设结构良好、开源的素材库，方便使用者随时、随地通过网络访问、上传、下载、存放和使用库中资源，可为教师教学提供诸多便利。所建设资源因是为教育教学服务，所以无论内容或者功能都应以教师的教与学生的学的需求为导向，使学生、教师能便捷、快速地获取所需信息，帮助家教师提高工作效率，提升教学水平。

### 10.2. 资源类型

按照资源建设的目的和用途来分，教学资源可分分为素材类、教学工具类以及网络课程类的资源。素材类教师培训资源供教师自主检索所需内容，如试卷素材、课件素材、案例素材、常见问题素材和教育资源索引等。教学工具类资源库主要包括用于开展教学活动、分享教学经验等为目的的工具库与平台库，教学工具库包括仿真实验室、数理平台、在线论文查重系统、课堂互动系统、教学录播系统等软件，教学平台库包括实时在线远程教育平台、小组在线互评和自评系统、在线调研系统以及论坛、微博等一切用于教学的平台环境。网络课程资源库要求按照网络教学或翻转课堂的要求，对各种教学资源进行的综合集成。比如网络课件、微课程以及网络慕课等。

### 10.3. 资源需求与开展难度

教学资源开发一般需要由组织管理人员、主讲教师团队、教学设计人员、多媒体制作人员、技术开发人员组成的团队，不同的人员负责不同的任务。例如组织管理人员需负责前期需求调研，制定课程计划，开发过程中协调开发团队各角色的工作（一般由学校教发中心工作人员组成）。主讲教师团队负责课程总体设计、脚本编写和制作指导，提供课程建设所需的相关资源，完成视频讲授。教辅人员主要辅助完成工作。教学设计人员与教师团队沟通，共同确定方案、设计课程、完成脚本制作，引领多媒体制作人员和开发人员开发课程。媒体制作及技术开发人员媒体制作人员根据设计方案，进行课程的界面设计和媒体处理工作。技术开发人员负责网络课程的合成、测试、发布和维护等工作。这些工作人员一般由教发中心的技术负责人员和外包团队共同组成。

教学资源的建设是一个长期的积累和维护工程，需要一定的硬件、软件建设作为基础，

需要相应的资源建设和维护机制作为支撑，还需要恰当的宣传和培训，以形成“建设-应用-优化建设”的可持续机制。例如，在条件允许的情况下，建设数字化高清录播教室、数字化微格教室、远程在线观摩教室以及建立计算机硬件平台，为网络教学平台和网络资源库系统提供服务器硬件环境等，都是必要的资源投入。当然，软件平台建设、数字资源的开发及维护以及资源使用的宣传及培训也都很重要。综合来看，教学资源建设是资源需求相对较大的一类活动。

## 11. 教师教学考核

### 11.1. 目标和意义

教师教学考核的核心目的是评价一段时间内教师的教学水平，这种考核既有组织机构的管理需求，也有通过考核赋能教师的效果。因此，好的教学考核不仅是完成行政职能部门的一项任务，更需要通过考核，赋能教师的教学，营造良好的学校教学氛围和文化。

### 11.2. 面向对象

教学考核是所有教师的强制性工作，包括年度考核或者职称晋升考核等。

### 11.3. 资源需求与开展难度

开展教学考核最关键的是开发出一套科学合理的考核体系。当前国内大学的流行做法是通过教学工作量和学生评教来考核教学，这些方式不能很好地反映一个教师的教学水平，当然，目前也没有成熟的教师教学考核实践，因此，教发中心如果承担教育考核任务，毫无疑问是难度很大的一项工作。

## 12. 教学共同体活动

### 12.1. 目标和意义

教学共同体是教师之间自发进行教学交流和相互学习的平台。例如有些学校召开的每年一度的教学研讨会，近几年打造的名师工作室以及教学沙龙等，都属于建设教学共同体的活动。构建教学共同体的基本目标是通过搭建老师们之间可以自主自发讨论的平台，营造老师关注教学的氛围，从而提升学校的教学文化。

### 12.2. 面向对象

由于这种活动非常依赖教师参与教学讨论的自觉性，因此，主要面对对教学有热情，希望和同行之间开展讨论的教师。

### 12.3. 资源需求及开展难度

开展教学共同体的活动，有教师发展中心的职员支持即可，经费需求也不大。但很重要的一条是调动老师参与的积极性，这就需要足够的宣传和推广工作，当然，好的受欢迎的活动，也需要精心的设计，需要瞄准老师们的实际需求，这也是对教发中心活动设计者的要求。



## 第四章 教师发展中心的五大关键职能与四种类型

### 1. 教师发展中心的五大关键职能

基于以上介绍的 12 项教发中心核心活动的目标，可以梳理出教发中心的五大关键职能（表 1）：学校整体教学文化氛围提升及教师教学积极性提升；教师教学能力提升；教学共同体建设与维护；教学相关的行政职能；教学资源和技术支持。

表 1. 教发中心关键职能及相应的核心活动和开展条件

关键职能	特点及价值	活动	人员及要求	资金需求	开展难度
学校整体教学文化氛围提升，教师教学积极性提升	营造全校关注教学，关注新时代的教学，是全局性和战略性的职能	教学讲座提升理念	内部职员操作，理念更新最好外请专家，理念要冲击老师反思自我	主要为专家费及举办讲座的费用，少量，每次 10000 以内	1
		教学比赛营造氛围	内部职员设立流程并操作，学校领导支持，评委专家最好外请，给予理念冲击	奖金，活动费用，可按学校财力灵活设置，几万元到几十万元	3，主要是评价标准的设计和评委的质量有难度
		教学评估及学习分析调动积极性	内部职员操作，需要有评估专家开发评估工具，并进行反馈	主要是评估工具开发的费用，以及反馈的成本	4，主要是开发出合适的评估工具并且给老师有效反馈有难度
教师教学能力提升	针对学校教师普遍待提升的教学能力，以单向输送为主	教师培训提升系统能力	内部职员负责运行，需要培训开发者开发培训项目，需要有充足的讲师资源	如果自己开发，资金需求小，如果项目和讲师依托外部，需要充足资金预算	3，主要是开发出系统有效的项目以及找到符合要求的讲师团队有难度
		教学工作坊提升个性能力	内部职员负责运行，需要有专门的发展师来做内容设计和现场主持	如果内部有发展师，则资金仅为活动费用，每次 1000 元，如果外请，则成本在 10000 元左右	3，主要是设计出精致有效的工作坊有难度

		教学比赛案例分享促进同伴学习	见第 2 项活动		
		教学咨询解决个性问题及提供反馈	内部职员设立咨询服务流程, 需要有咨询师提供咨询服务	几乎不需要费用	2, 如果有自有咨询师团队, 操作较易, 如无咨询师团队, 基本无法可持续操作
		教学研究提升反思能力	有专业背景的研究者引领全校老师做研究, 内部职员可设立项目做好流程监控支持	可按教发中心的预算量灵活安排, 可以不用任何费用, 也可以设立项目给予老师经费支持	3, 如果学校有自有研究领导者, 则操作较易, 如没有, 则需通过外请专家支持, 操作较难
		教学质量评估和学习分析从根源上提升教师发现问题能力	内部职员负责评估流程的设计与运行, 需要评估专家提供专家反馈或学习分析专家做引导	学习在线平台费用, 数据收集费用, 如果有自有专家和自有平台, 则成本几乎为零	5, 开发有效的教学质量评估工具, 以及建设一套学习分析的体系, 很难
		教学观摩和同行评价促进同伴学习	内部职员安排流程, 院系教学负责人配合	费用较低, 可能有一些举办集体活动的费用	3, 难度在于开发有效的同行评估表, 以及确保同行之间真实评价
教学共同体建设与维护	建设和维护一个教师可以终身相互学习及共创的场所	教学工作坊形成研讨团队和方向	见上		
		教学观摩和同行评估	见上		
		教学共同体活动 (community of practice), 如名师工作室	内部职员提供支持, 教学专家引导	费用主要是活动成本, 较低	4, 如何发掘和建设符合学校理念的专家队伍, 有难度
		教学督导	督导团队, 内部职员负责支持	督导学校聘任, 不需成	2, 行政职能, 具有强制

教学相关的行政职能	作为职能部门发挥管理作用			本，举办活动需要费用	性，但是如何真正促进学校的教学有难度
		教师教学考核	内部职员设立考核流程	不需要费用	5，如何真正才能科学准确地考核教学，很难
教学支持	给老师的教学提供资源和技术支持	教学资源建设	内部职员负责，需要老师们贡献	依照所建资源考虑	和所建资源相关
		教学技术支持	内部的技术专家	如有技术平台，则其他费用很低，如建设技术，则需依照特定技术考虑	4，如何鼓励老师利用技术改进教学有难度

1.1. 学校整体教学文化氛围提升及教师教学积极性提升

学校整体教学文化氛围提升是关乎当前高校振兴本科教育提升教育质量的战略性和全局性职能，也是教师发展中心贡献于学校的教育教学改革的基本路径。一个学校教学质量的高低，很大程度上体现在这个学校的教育教学理念是什么，这些理念是如何根植于每位老师的心里和教学实践中，以及学校里每位老师对于教学的关注度和重视度等，这些正是教师发展中心需要对学校提供的支持，也是体现教师发展中心的价值的的关键所在。其次，教师教学积极性的高低，也是教师发展中心是否可持续发展的关键，尽管很多高校的教师发展中心具备开展很多教师发展活动的的能力，但很多时候教师没有积极性参与进来，导致教发活动无法有效开展。因此，提升学校整体教学文化氛围和教师教学积极性，是教发中心的关键职能之一。实现这一职能的核心活动包括教学讲座、教学比赛和教学质量评估与学习分析三类。

1.2. 教师教学能力提升

教师教学能力提升毫无疑问是当前最具共识的教发中心职能之一。但是，一所学校的老师在教学方面到底应该具备哪些能力，以及如何才能有效提升老师的这些能力，却是当前教发中心履行这一职能的挑战所在。联盟在 2018 年 10 月成立之际便推动提出专门项目讨论高校教师的教学能力框架，以及如何提升相关的能力。宏观地讲，在当前新时代高校面临根本性改革的背景下，教师的教学能力不仅包含教学的基本能力，如师生互动、课程设计等方面，还应该包括教学改革和创新的能力，这种能力需要老师们在特定的条件下敢于挑战既有

制度框架,敢于冒险的精神。一般支撑教师教学能力提升的活动包括教师培训、教学工作坊、教学比赛、教学咨询、

教学研究、教学质量评估和学习分析、教学观摩和同行评价等。

### 1.3. 教学共同体的建设与维护

教学共同体的发展情况是体现一所学校教师发展中心水平和发展阶段的核心指针。对于建设初期的教师发展中心,往往不容易去建设教学共同体,而对于成熟的教发中心,其关键的职能可能就在运作教学共同体平台上。建设和维护教学共同体,能够起到事半功倍的效果,也是真正形成校内人人参与教发、人人贡献于教发的局面的核心支撑。支撑教学共同体建设的活动有教学工作坊、教学沙龙、名师工作室、教学研讨会、教学观摩和同行评价等。

### 1.4. 教学相关的行政职能

目前,很多高校的教师发展中心还承担特定的行政职能,例如教学考核和督导等工作。这部分工作主要是协助其他行政部门(主要是教务处和人事处)完成学校的行政运作职能。

### 1.5. 教学资源建设和技术支持

这是教发中心的服务和支持职能。很多人指出教发中心应该是服务和支持部门,但是教学资源的建设以及技术的支持并非易事,特别是对于资源的人力的需求,是一般的教发中心无法满足的。在当前各校普遍重视教育技术使用的背景下,为老师们提供技术支持以便于他们真正能够利用技术改进教学,具有重要的实践价值。

## 2. 教师发展中心的四种类型

鉴于当前国内教师发展中心普遍面临的问题是资源和人员的约束问题,以及本联盟主要致力于解决的也是各教师发展中心的可持续发展问题,因此,本框架基于所列12项教师发展中心的开展难度,将教师发展中心分为四类(表2)。

表2. 教发中心类型

开展难度	活动	核心特征	类型
1	教学讲座	一般兼职或全职的普通行政工作人员可以操作	教发中心作为教师发展任务执行机构
2	教学督导		
3	教学比赛, 培训, 工作坊, 教学观摩与同行评价, 教学共同体	对活动设计者有较高要求, 活动设计水平体现活	教发中心作为教师发展项目组织机构

		动水平，需要有专业的教师发展行政职员	
4	教学咨询，教学研究，教学资源建设与技术支持	对人员专业性要求很高，需要有专业的咨询、研究和技术背景	教发中心作为教师发展专业机构
5	教学质量评估与学习分析，教学考核	需要非常专业的人员，且和全校的教师形成教学的共生组织	教发中心作为教师发展专业机构和教学文化孕育机构

### 2.1. 作为任务执行机构的教师发展中心

作为任务执行机构的教师发展中心主要以完成学校的特定任务为核心，自身没有明确的使命和价值定位。

这一类教发的主要特点是非独立建制，一般挂靠在教务处、人事处、本科生院、教育研究院等部门的架构下开展工作，由这些部门的主要负责人兼任中心主任，有专职工作人员或由主管部门下设的各职能科室工作人员兼职，可以借助挂靠部门行政管理职能，开展的工作也一般带有明显的隶属部门特色。

对于非独立的教发中心，一般专职人员不多，其工作基本上也是上级整体战略工作中的一部分，任务比较具体而明确。这些任务中，除了一些培训项目的组织工作外，还可能是其所挂靠部门本身的一些职责工作。

这样的教发中心，虽然在工作的独立性上有所掣肘，但一个比较明显的优势是，能在教发工作开展的同时，充分利用所挂靠部门的资源支持，且与该部门有充分了解与合作，未来如果独立出来，部门间的合作也具有一定的基础。当然，要独立出来，除了具备成熟的外部条件之外，非常重要的一点是教发中心的负责人员要有对中心非常明确的价值定位，特别是如何贡献于学校的整体发展，也需要有一个教师发展的有力推动者去影响学校管理层，或者是一位懂行的学校领导来推动本校的教师发展工作进入独立期。

### 2.2. 作为项目组织机构的教师发展中心

这样的教发中心可能是国内高校现阶段的主流形态，特点是教发中心已是独立设置的机构，但只有两三位成员，而且无论是领导还是成员，都是因组建这个部门而抽调来的，原来并没有什么关于教师发展的工作经验。这样的教发中心，一般除了学校年度安排中的一些教师培训活动预算外，尚没有自己独立的、可自主支配的预算。

项目型教发，顾名思义，主要工作是按照学校的总体安排，专注做好几项项目性的工作。例如，新入职教师的培训，本年度学校重点工作方向（金课、课程思政、科研、一流本科等）或近期风行的一些教学方法方面（对分课堂、翻转课堂、MOOC、BOPPPS、研究式教学）的报告或培训。

对于这类教师发展中心，尽管人数不多，但是因为具有独立建制，如果能形成自己明确的使命和定位，并且争取学校的预算支持，也可以让既有活动和项目对学校的整体发展产生价值。在提供对教师个体的服务与支持方面，尽管还多是个别的、有针对性的服务，做不到全员覆盖。但是，也有不少教发中心在具体的教师发展项目上，取得了不错的成果，在校内对教师发展工作起到了很好的撬动效益，以点带面也是这类教发中心值得借鉴的工作思路。这里的关键是教发中心要培育自有的优秀的项目和活动设计人员，一般行政人员即可承担。

这一类型的教发中心，可以说是从无到有再到成熟的开始，所以其领导者就显得尤为重要。他需要从一个行政领导者，变身为一个专业领导者，他要有主动的精神，多学多看多周游，积极学习教师发展工作的原理、特点和要求。当然，他不见得要成为一个教发理论的研究者，但他至少要成为这些方面理论和实践的掌握者。

项目导向的教发中心由于一般发展时间不长，资源有限，学校高层对教师发展工作的认识和支持力度不足，所以其领导者还肩负着一个更加艰巨的责任，就是能够影响和提高本校领导对教师发展工作的理解和重视，除了从软硬件方面的支持和保障教师发展工作外，还要争取来预算和人员编制，使本校的教师发展的工作上一个台阶。

### 2.3. 作为专业机构的教师发展中心

作为专业机构的教师发展中心最大的特点是把教师发展作为一向专业活动来对待，会对教师发展的标准、体系和操作有系统的设计，对所提供服务的质量有严格的监控和保障。而要达到这一水平，一般都要有专业的教师发展人员，这些人员不仅能设计项目和活动，更重要的是教学能力很强且有声望的教师发展师。同时，这类教发也有比较充裕的培训经费，同时还应该具有一定数额的可以自主支配开展各项活动的经费。

这类教发中心一般能根据教师教学发展过程中各阶段各领域所需要的支持，为教师提供比较全面和系统的服务，一般包括：基于国家政策和学校总体战略规划，持续性地设计及优化系统的教师发展体系及制度；面向教师开展系统的教师发展活动，如培训、质量评估、咨询，提供教学资源等服务；为区域内高校分享优秀资源和经验，发挥一定的示范、辐射、引领作用。能够从教师发展的原理出发，制定教师发展工作的系统顶层规划，应该是现阶段



大部分中国高校教发中心建设所追求的目标。

这一类型的教师发展中心，尽管各类活动和项目都能够系统规划，并且都具备专业的水准，但是这套体系是否能够真正实现既定价值，还取决于全校的教学文化氛围，因此，对于这类教师发展中心，一个成长的空间就在于对学校教学文化氛围的营造和建设上。

#### 2.4. 作为专业机构和文化孕育机构的教师发展中心

作为专业机构和文化孕育机构的教师发展中心不仅能够提供专业级别的教师发展项目和服务，还能为学校的教学文化建设提供实质支持。不仅帮助老师成为教学能力，还能帮助学校成为人人对教学感兴趣，教学氛围浓厚的效果。这类教发中心不仅具有专业的研究人员，同时还需要让这种研究具有使能价值，使全校的教师都能在这种研究的带动下有兴趣有能力自发地关注教学和改进教学。一般来说，至少拥有 10 名以上固定编制的人员。甚至有一些大学教发中心有着几十位固定和不固定编制的人员。例如上海交通大学教发中心编制内和编制外的人员有约 25 位，美国密歇根大学的教发中心有约 35 位人员编制，西交利物浦大学领导与教育前沿院共有 55 位的人员编制。

在这么庞大的人员编制背后，往往是不可小觑的教育教学研究实力。在国内，具备这样能力的教发中心很多背后都有着教育学院的背景。这样的教发中心，一般都具备自己独立的、相对充裕的预算，能够支持开展教育研究和教师培训，以及支持教师教学创新的预算。

这类教发中心一般开展的工作包括：基于国内外教育发展趋势及校本实践开展教育教学研究与改革；基于研究成果对国家、区域以及本校的教育教学改革实践及政策制定提供咨询建议；基于研究成果为教发中心制定顶层规划，持续性地设计及优化系统的教师发展体系及制度；面向教师开展系统的教师发展活动，如培训、质量评估、咨询、提供教学资源等服务，同时，教育教学学术研究与实践相互促进，相辅相成；为区域内高校分享优秀资源和经验，发挥示范、辐射、引领作用。

具备研究与专业级支持服务能力的教发中心，其研究成果和实践经验对其他教发中心的建设也有着非常重要的指导意义和借鉴价值。但是，有些具备这样能力的教师发展中心，其所作的研究很多是纯学术性的，对教师发展工作的实践指导意义不够。还有一些这样的教师发展中心，墙内开花墙外香，自己做的研究和方法体系，对外讲学很火热，在自己学校里实际应用不多，可见教发中心的研究如何聚焦实践，进行真正有应用性的研究并不容易。