校长直通车

2021年第2季度刊 总第9期

本期话题
建立专业的教师发展师团队助力教发中心的专业化发展

主办
高校教师发展中心可持续发展联盟

关注 ILEAD，加入我们

INNOVATION@xjtlu.edu.cn
+86(0)512 8188 4929
http://ilead.xjtlu.edu.cn/Union/Home
中国江苏省苏州市独墅湖高教区西交利物浦大学
南校区国际科研中心（IR）8 楼
领导与教育前沿院

目录

01
本期概览

02
特别策划

02 关于成立高校教师发展师社群的说明

06
圆桌论坛

06 讨论主题：教师发展师的专业化困境与解决方案

16
一线声音

16 国内教师发展师的产生、定位、发展现状与展望

22 英国体系教师发展师的专业化路径及其对中国解决方案的启示

25
论文导读

26 Title: Educational developers as researchers: the contribution of insider research to enhancing understanding of role, identity and practice

29 Title: The Politically Engaged Educational Developer as the “Organic Intellectual”

31 Title: A community of practice in action: SEDA as a learning community for educational developers in higher education

33 Title: Equipping Educational Developers for Inclusive International Programs in Higher Education

34 Title: Promoting a Culture of Scholarship among Educational Developers: Exploring Institutional Opportunities

36 Title: Teaching and Learning Regimes: an educational developer’s perspective within a university’s top-down education policy and its practice architectures

37
联盟动态

38
征订说明

本期概览

本期《校长直通车》围绕“如何建立专业的教师发展师团队助力教发中心的专业化发展”这一话题进行讨论。

2021 年 10 月，高校教师发展中心可持续发展联盟在联盟第五次季度会议期间，特别策划成立了高校教师发展师社群。本期将全文刊发该社群方案说明，对社群成立的背景、愿景与使命、主要工作与成果预期、主要合作者、加入机制、治理模式、沟通方式、活动策划等方面进行说明，并邀请联盟单位做出反馈。

在联盟第五次季度会议期间，秘书处也组织了相关话题的研讨。本期将对会议讨论的成果进行报道。其中，“圆桌论坛”版块邀请了三个各具特色的教发中心和一位有志于教师发展的一线教师，就如何选拔、培养、支持与激励教师发展师等问题进行研讨；“一线声音”版块则邀请了两位全职教师发展师，从自身经历出发，对国内外教师发展师专业化发展历史和现状进行了分享。在论文导读”版块，本期整理了 6 篇论文，主题涉及作为研究者的教师发展对自身角色的反思、教师发展师在组织中的政治性参与、学术文化的提升、外部支持资源以及相关教育社群对教师发展师的价值等。

01 特别策划

关于成立高校教师发展师社群的说明

尊敬的各联盟单位、各兄弟院校教师发展中心：

为了进一步提升联盟服务各成员的能力，拟成立高校教师发展师社群，本函特说明成立高校教师发展师社群的背景、目标与主要活动，欢迎各联盟单位积极参与，也希望贵单位对这一想法提出宝贵意见。

以互联网和人工智能等技术为代表的第四次工业革命正在重塑人类的生活方式和经济社会发展的方方面面。教育作为培养未来社会人才和塑造未来社会的重要途径，在百年大变局的探索中发挥着根本作用。教育要面向未来，必须经历一场范式革命。

党中央审时度势，适时提出全面深化教育改革的战略，并推动高等教育从宏观结构和政策、中观一流大学建设到微观的课程和专业改革等一系列行动。这些行动要真正落地，依赖于微观层面每一门课程以及每一位教师的改变。

课程和老师的改变不会自动发生，需要有一批坚定的引领者和支持者，帮助每一位老师面向未来、拥抱创新。支持每一位老师做教学创新，是新时代高校的历史使命，也是开创未来的不二选择。

高校教师发展中心是承担这一历史使命的主体，是高校推进教育教学改革进程中需要紧紧依靠的一群人。然而，教师发展中心在国内还是新鲜事物，绝大部分高校教师发展中心的历史尚不足十年。如何能够扎根中国大地办好高校教师发展中心，让这个群体能够持续地推动高校和教师的教学创新，成为摆在教师发展者面前的课题。

为了解决当前高校教师发展中心面临的“缺项目、缺团队、缺资源”等可持续发展问题，2018 年在西交利物浦大学倡导下，一批高校教师发展中心成立高校教师发展中心可持续发展联盟。其核心目的是希望通过联盟成员之间的共同努力，去研究和回应乃至解决困扰当前国内高校教师发展中心可持续发展的核心问题。

联盟自成立以来，先后设立了七大共创型项目，包括为教发中心主任和学校领导服务的高校教师发展中心可持续发展战略和框架、提升教发中心专业性的各类教师（新教师、骨干教师、专家型教师）专业化发展项目、教师发展师素质框架、帮助高校领导更好地了解教师发展的校长直通车等。这些项目的最终目标是希望能够从行业的视角，给出高校教师发展中心可持续发展的解决方案，当然其首当其冲的目的是能够在各高校教师发展者当中就如何应对挑战达成共识，明确发展的方向。经过近三年的发展，可以说联盟已经很好地达成了这一目标。

为了更进一步推动联盟向前发展，结合当前国内高校教师发展的实际情况。高校教师发展中心可持续发展联盟特提出倡议，成立高校教师发展师社群。本社群将作为可持续发展联盟的重要项目，努力成为联盟支持各成员单位可持续发展的重要途径。

本社群关注的教师发展师，主要指高校中专门支持教师发展的员工，包括高校的培训师、教发专家、教学设计师、教育技术顾问等。

之所以关注教师发展师群体，首先是因为这一群体乃决定高校整体性教育教学改革成败的关键所在。高校开展系统性教育教学改革、提炼改革理念、发展改革框架并支持每一位老师的改革实践至关重要，而这些工作都需要依靠教师发展师群体的支持甚至主导。

其次，国内高校教师发展师尚处于萌芽阶段，尽管当前每所高校的教育教学改革都急迫需要一支乐于奉献、精于教学、善于助人的教师发展师团队，但绝大部分高校依然没有建立起专业的教师发展师队伍，很多高校教师发展中心尚没有计划成立这一团队。

三大问题阻碍着国内高校专业化教师发展师团队的建设。一是高校的教师发展体系本身缺乏专业性。很大比例的高校教师发展中心主要工作是开展教师培训和支持老师参赛等常规性、统一性活动，还无法按照不同老师的个性化需求提供多元化的教师发展服务。二是高校尚没有建立起支持专职教师发展师的职业成长体系，例如教师发展师应该是学术人员还是行政人员、教师发展师是否可以评职称等问题依然难有政策支持。三是缺乏对教师发展师的素质标准的理解，到底什么样的人适合做教师发展师依然在教发届难有共识。加上高校内部尚没有支持教师发展师成长和交流的环境和资源，很多希望成为教师发展师的老师也难以找到成长路径。

高校教师发展中心可持续发展联盟倡导成立教师发展师社群，目的是希望和联盟内的其他项目相互配合，系统解决以上三大问题。首先，依托于联盟正在开展的新教师和骨干教师专业化发展项目，形成高校教师发展中心基于需求提供个性化服务的框架，从而系统地回答高校教师发展师“为什么”的问题。其次，依托联盟正在开展的教师发展中心可持续发展框架项目，把建设专职的教师发展师团队纳入高校教师发展中心团队建设的总体框架中，从而促进各高校从机构战略和政策层面关注并支持专业的教师发展师团队建设。最后，成立教师发展师社群，则是希望已经或者打算成为专职教师发展师的老师们凝聚在一起，相互学习，共同成长，并基于自身的实践回应机构和政策层面的挑战，致力于推动国内高等教育打造专业化的教师发展师文化和体系。

主要工作

一是每年举办 3 场活动，包括 1 场专属活动和 2 场专门论坛。1 场专属活动将在每年 12 月举行，参与者均为教师发展师，核心目的是促进同行间的交流和互助，聚焦社群的战略和行动。2 场专门论坛将分别在每年 5 月高校教师发展中心可持续发展联盟年度大会期间和每年 8 月教育创新者大会期间举办，5 月论坛主要聚焦高校和教师发展中心应如何支持专业化的教师发展师成长，同期还将邀请社群会员现场观摩西浦全国大学教学创新大赛决赛。8 月论坛主要聚焦教师发展师如何帮助和支持一线教师进行教学改革和创新，同期邀请社群会员参加教育创新者大会所有活动。

二是研究适合我国国情的高校教师发展师素质标准。联盟已经设立专门的研究项目，以期在未来回答高校教师发展师应该具备什么样的能力和素养的问题，从而帮助高校教师发展中心制定专门的支持教师发展师的成长环境和体系。

三是为专职教师发展师争取政策空间。联盟和社群将不断总结已有优秀实践，为高校提供建议如何建立专职教师发展师的职业成长体系。

成果体现与影响力

本社群的主要成果将体现在以下几个方面：

1. 每年 3 场活动，引导相关方对教师发展师专业化的讨论和支持；
2. 发布适合我国国情的高校教师发展师素质标准；
3. 官网建立优秀教师发展师个人展示专区；
4. 举办教师发展师研修项目；
5. 为教发中心提供定制式教师发展团队建设的针对性咨询；
6. 由本社群及其合作伙伴主导开展的其他形式的具有影响力的活动以及相应成果。

组织者与核心合作伙伴

1. 本社群由高校教师发展中心可持续发展联盟发起，由联盟秘书处牵头组织，负责日常事务的运营；

2. 本社群成立专家委员会，设 2-5 位常任委员，任期 3 年，支持高校教师发展师素质标准项目的推进，负责社群成员入盟审核工作，保证社群在教师发展专业化工作上的理论水平；

3. 本书群每年遴选年度团队，设定“轮值主席”、“联合主持人”、“顾问团队”，负责每年 3 次活动的规划、组织和实施工作。

社群招募对象

高校全职教师发展师或者有意成为全职教师发展师的一线教师或教师发展的专业人员。

高校教师发展中心可持续发展联盟成员单位可以推荐会员免年费入会。请确保推荐对象为本校的全职教师发展师或培养对象，且他们以个人身份加入社群并能够独立、长期、持续参加社群活动，以促进其自身的持续成长。

会员权益

免费参加每年的社群专属活动和 2 次专题论坛。

会员义务

1. 遵守并拥护社群规章制度。

2. 按时缴纳年费。

3. 持续地参与社群活动并积极贡献。

4. 积极宣传社群，扩大社群影响力。

加入方式

1. 注册登记，填写个人信息及推荐人

2. 秘书处审核

3. 缴纳会员费（联盟单位的教师发展师免会员费）

4. 加入会员专属社群

欢迎各联盟单位积极转发给本校教师发展师或者推荐入会，也希望贵单位联系秘书处，对上述说明提出宝贵意见，在社群的愿景与使命、加入机制、治理模式、沟通方式、活动策划等方面提出您的意见和建议。

高校教师发展中心可持续发展联盟
2021 年 11 月

02
圆桌论坛

讨论主题

教师发展师的专业化困境与解决方案

讨论问题

1. 贵校的教师发展师团队的选拔标准什么？

2. 教师发展师主要承担什么工作？

3. 如何激励教师发展师团队？

4. 是否有培养兼职全职的教师发展师的计划，为什么？

5. 教师发展师如何在学校开展工作？

主持人

张晓军　西交利物浦大学未来教育学院执行院长

研讨嘉宾

郭艳春　延边大学教发中心副主任

刘彤　河南财经政法大学教师教学发展中心主任

朱珠　广西中医药大学教师教学发展中心常务副主任

谢启　郑州西亚斯学院教师

建立专业的教师发展师团队助力教发中心的专业化发展

张晓军

前面讨论了教师发展师的问题，接下来是比较注重互动的环节——圆桌论坛。由我先客串一下，然后再交给几位重量级教师发展师，或是和教师发展师紧密相关的嘉宾。现在把他们邀请上来。他们分别是延边大学的郭艳春主任，河南财经大学的刘彤主任，广西中医药大学的朱珠主任，最后一位不是教发中心的主任，也不是教发的工作人员，是兼职教师发展师，郑州西亚斯学院的谢启老师。

她们几位有很大的不同。郭主任带领的团队是以一支优秀的兼职教师发展师队伍出名的，郭主任的队伍尽管我没有见识过，但我听闻已久。我很好奇如何建成一支对学校的教发能够做出巨大贡献的团队，我正好也想了解一下他们接下来会不会有做专业的教师发展师的想法和计划。河南财经政法大学既有专业的、也有兼职的队伍，包括两名专职的教师发展师，以及一个好几十人的兼职教师发展师团队，但是跟延边大学不一样。广西中医药也有一个教师发展师队伍，对于学习类型，两者是有很大不同的，就造就了很多不同的故事。

圆桌论坛的环节不仅限于这些问题，只是在前半段引导性地提出这么几个问题。接下来请几位嘉宾在五个问题当中任选的两个问题简要回答。这是针对不同学校的实际情况，大家特意愿意分享的两个问题。在 8 分钟之内，大家可以有针对性对问题进行讨论。这都是刚刚公布的问题，没有给大家准备，原因是什么呢？没有准备说出来的都是很务实的话，不会有高大上的东西，所以完全是现场的话，是希望有更多的碰撞。这是第一阶段。

因为这些问题是刚刚公布的，他们可能还在构思。在这构思三分钟时间内，我先来做一点分享。上一个环节由我们西交利物浦大学的王老师分享了英国体系和中国的一些结合问题，接下来我再来做一点补充。对于西交利物浦大学来说，教师发展师的专职化是从 2006 年建校两年后的 2008 年开始做起的。那时候人不多，一直是三四个人左右；一直到 2012 年，我们才有五六个人；到现在，我们对于教师发展师的预期人数是七个人。但是，因为我们的教师发展师主要是从国外招进来，而国际人员的招聘受疫情影响很大，所以，目前到岗的只有四个人，还有三个岗位是空的，招了很久没有招到。

我们西交利物浦的教师发展中心，即现在的教育发展部，从属于未来教育学院，是在我直接负责的范围当中。对于我们来说，专职的教师发展师主要角色有几个方面。第一个是针对早期的教师，教学经验少于五年的老师，有一个系统的培养支持的方案，是一门硕士的课程，对于这些教学经验少的老师，会有专业学术的老师给他们上课，就像给本科生上课一样。他们的考核评价体系跟其他院系的学术老师是完全一样的，他们的职业成长路径和其他老师完全一样，也是按照讲师、副教授这个体系走的。

对于教师发展师，我们不要求他做学术研究，但是要做教学研究。当然教学研究在教育里面也是学术研究，这两个很难分家。在我们教育学院里面，我们鼓励大家发表与教学相关的文章或者做实践，也有很多教学研究相关的活动（Community of Practice）。这些活动不仅针对五年以内的老师，是针对全部老师的。特别是今年我跟教师发展师中心的老师一起讨论，我建议要针对资深的老师出一套方案。过去我们学校尽管有几个专职的教师发展师，主要针对是在教学经历比较少的老师身上，今年专门设计推出了针对资深老师的一系列计划，现在也在实施过程当中。

今年教师发展这边有一个重大的变化，我们给教师发展部多了几个人头和名额，多了这几个名额干什么呢？对于我们教师发展师的队伍。我们学校一直在改革，我们非常重视改革。我们会不断的去创新，搞 2.0、3.0，研究导向型教学等等。我们学校一直在问我，我们这么小的团队到底怎么支持这个学校整体的教育教学改革？怎么样真正地让老师在课堂当中提升？这几年做下来我发现，如果只靠给老师做培训和教学的研讨，很难影响他们，经过多年的观察和思考，我最近采取的途径是改变课程设计（Curriculum Innovation）。过去是依靠教学法（Pedagogy）的创新，但是讲了半天老师还是不为所动，原因是老师觉得课程大纲摆在那里，按照课程大纲完成教学就算把任务完成了。所以我的思路是从课程大纲开始改，从我们叫 curriculum innovation 的大纲开始改。大纲改了，教师不改就不行，不改就是没有完成任务。现在要做的事情，不是在教师发展师队伍当中成立三到四人的队伍，，而是应该专门去研究课程大纲的修订，把教学目标和任务改掉，让这改变后的大纲成为教师发展当中全新的东西。

所以今年 8 月底学校最新批下来的全职教师发展师的人头是 12 个，刚刚开始招聘，这是我们学校的基本情况，为了给几位嘉宾有一点时间去思考，我给大家介绍这么多。接下来不知道哪位嘉宾先开始？

郭艳春

感谢张晓军院长给了我们几分钟的思考时间，我今天跟教发同仁短暂的告别后，来到了考试中心。很感谢联盟给我这样的机会来到这里，让我可以对延边大学前期的教师发展师的工作进行汇报，所以说也请各位同仁多多指导。

我选择回答前两个问题，第一个问题，选拔的标准。首先，延边大学是一个综合性的大学，之所以在国内教育发展界受到了各位同仁给了更多的认可和包容，源于我们有专业化的兼职教师发展师。其实我认为兼职和专职只是一个形式，在发展的道路上，我们学校的兼职发展师，做着专职发展师的工作。在目前这个阶段，即使是 1.0 版的延边大学的教师发展师队伍，我们的发展也是可圈可点，有一定的影响和成绩。今天延边大学的教发中心主任兼教务处长林处长今天也来到了会上，他一直在构思延边大学的 2.0 版的教师发展师的未来实施路径。我想分享的是，在专家团队成员的支持下，我们学校这支兼职的发展师的选拔标准。

从 2013 年 12 月以来成立，教发中心做的第一件事就是建立自己的培训师队伍。发展师选拔的首要标准是，为人师表，一定是在师德上能够立得住的、在学校有一定影响的、学生爱戴的老师，同时还要有教学情怀，在教学上一定具有示范引领，大家有目共睹的、认可的老师。

第二部分，作为发展师，在专业上一定需要基本功扎实，学科素养过硬。我们学校是综合性大学，有师范学院，这样的师范背景其实也是我们发展的根基。最开始我们这支队伍完全依托师范学院的各位教授和专家，在领导的带领下，我们能够心往一处想，劲往一处使，不断以新教师发展为突破口，共同研发、实践、反思、改进，最后确定了教学能力体系和一支专家队伍。所以说通过培育、引用专业人才充实我们的队伍，才让我们在教师培训这块覆盖全国 25 个省自治区直辖市的一些高校，也让我们起到了作为省级教师发展示范中心，发挥示范和辐射的作用。在这个过程中，我们会逐渐地更替推陈出新，选拔出更具有学术引领的。因为教学也是一门艺术，在选拔过程中不断的培育、更新，作为一所综合性大学，一定要有其他学科的培训专家加入我们的队伍，比如医学、理科、工科、艺术、体育等等学科的老师。

第三条标准是，吸纳有一定经验的和影响力的人才。比如聚焦教学比赛中的一些获奖者，他们是被我们培训过并取得了学校认可的老师，我们会通过他们的经验，反哺其他教师。这条路可借鉴可模仿，绝对真实有效，我们已经在其他学校进行了有效的验证。

在这个过程中，除了有经验，还需要有影响。什么是有影响？我们学校的名师，教学新秀，特色品牌课程和专业的负责人，或者科研和教学也不错的这些人，我们一定要拉拢他们靠近教发，让他们爱上教发，变成我们的教发。他们是可以让教学和科研树立，可以并肩而行的典型的专家。今天现场也有一位我们教发中心培养的专家，最开始她只是热爱科研的年轻老师，可自从参加了教学比赛，就变得无比热爱教学，现在就成为我们学校医学院的副院长，所以说一个年轻、热爱教学、科研也很棒的博导，最终站到了台前，她的这个案例就有很好的说服力。我们说“言”和“行”，哪个更重要？当然是“行”。所以我们学校现在的培训师队伍学科门类齐全，只有个别学科没有培训师，这也是我们的遗憾。我们处长说一定要按 2.0 版的规划去建设教发，特别是在联盟将要建教师发展社群的大环境下，我们学校一定会积极参与，让教师发展师队伍中能够全覆盖我们的学科，能够为更多的兄弟院校和同城市的学校，提供更多的交流示范、辅助和帮助。

最后的一个标准，除了要有经验、有学识、有能力，最关键的一点是，他还要愿意帮助、愿意分享、有奉献精神。比如说像金院长，如果成就了他自己。但不愿意奉献，他就没有今天的成就，这个典型就没有了。所以我们的用人标准还算很成功。综上是我们学校选择教师发展师的标准。

第二个问题，主要职责。我们学校的教师发展中心，

首当其冲的是培训新入职教师、中青年骨干教师和教师发展师。我们的队伍是自己发展起来的。除了为老师提供咨询和辅导，还有项目的研发工作。在这个过程中，我们同甘共苦，主管教学的张校长是我们坚强的后盾，为我们提供了到台湾、新加坡、清华大学、西交利物浦大学，厦门大学等等学校的机会，也为我们培训师和骨干教师提供了国内外学习交流的机会。我们每位老师都很感恩，并在去用自己的行动回报张校长和学校。我们也相信，在新的教发中心主任的带领下，延边大学教师发展师会和联盟的每一位成员共同前进，希望各位领导和老师继续支持和帮助延边大学教师发展中心，谢谢各位。

张晓军：非常感谢郭主任的分享，在这个过程中我发现您特别看重学科，坚持教师发展师要按学科建，您认为学科到底跟教师发展师有什么关系？为什么要有每个学科的教师发展师？

郭艳春：我觉得有学科背景的教师发展师可以给教师深度的指导。比如说张院长您是管理学的背景，假如让您指导医学的、工学的、艺术的老师，您能对他的专业进行深入的指导吗？很多学校都有一整支 ISW（Instructional Skills Workshop，即教学技能工作坊）的培训师队伍，别人就问我们学校为什么没有做 ISW 的培训认证？我们学校采用的是微格教学，我们有比较成熟的微格训练指导师。我们团队认为新教师对课程研发、教学内容的设计组织是不清晰的，而微格训练指导师能够对新入职教师提供从形式到内容的指导，这是任何一个其他的培训项目都不可替代的。如果我是您，拥有管理学的背景，去指导艺术类的老师，可能只能给他思维、策略、方法的指导。微格训练是双导师制，既从专业上又从学科背景上指导，通过艺术学科的导师再加上教育学科背景的微格训练指导师，能让新教师快速有效地适应大学教师的要求，提升站上讲台的基本功。我们想把学校所有学科门类都建成一支全覆盖的微格训练导师，目前还有一点小差距，但是我们特别有信心。

张晓军：那你们的教师发展体系，全部是分成不同学科，还是说有一类是超越学科的？

郭艳春：我们老的微格训练指导师都是综合性的，任何一个学科都能指导的，但是我们也会需要专业化的训练指导师。比如说我们到某一所医学院校提供微格训练，我肯定选择金院长，他是我最坚强的后盾——他有国家级自然科学基金，省级教学竞赛一等奖，有很多光环和经验；他有底，我也有底，所以我们会更有信心。

张晓军：非常感谢郭老师的发言，我认为她讲述的条理很清晰，他们用一种对教师发展师严格的筛选体系去选出了优秀的教师发展团队；还注重了每个学科的发展。其中我印象比较深的是，建兼职的教师发展师队伍可能有不同的类型，学科是很重要的考量因素，非常感谢。

接下来请刘主任介绍一下。

刘彤

我也想接着说这样的学科背景问题。在我们河南财经政法大学，经、管、法是主要学科，同时也有文、理、艺术学科。在我们这几年的教师培训过程中，越来越觉得如果我们的教师发展师能有自己的学科背景，再去培训其他的老师会更有说服力，老师会更认可。我本身是从事法学教育的，在做 ISW 引导员的时候，如果遇到对方是文科背景，我自己指导的时候，切入点会抓的更准一些。我们经管法专业的老师去参加 ISW 培训回来也说，引导员给我们讲的示范课，讲的是有关物理、化学的东西，这些内容离的太远。我们越来越觉得，如果将来要在现在的基础上发展专业的教师发展师队伍，一定要在各个学科当中找到这样的候选人。

接下来我想介绍一下我们的这支队伍。刚刚张院长也说了，我们这支队伍既有专职的也有兼职的，实际上刚开始的时候都是兼职的。这支队伍始于教发志愿者，我们注意和寻找那些热爱教学、愿意分享、师德高尚的、对教育技术和教学方法、教学理念有探索的老师，慢慢地把他们带到我们教发中心。这部分人如有意愿，我们会鼓励他们尽快掌握相关的技能方法，通过送出去学习，比如，送他们去参加“对分课堂”的学习，参加 ISW、FDW 的培训，参加复旦大学的 FD-QM（高等教育在线课程质量标准联盟）的认证等。他们具备了相关的知识、技能，并拿到了证书，我们就逐渐把他们吸收为教师发展师。但是一切的前提是，自己教学好，并且愿意去分享。有些人他自己教学好，但不一定是愿意分享的人，不一定能够把自己学的东西分享他人。

在教发队伍在发展过程中，特别幸运的是，学校里引进了香港中文大学的教育领导力专业的苗博士。苗博士的到来，意味着我们中心有了专职的教师发展师，可以引领着我们的老师做教学学术，用他自己的专长带领我们开始一个全新的研究领域。在苗博士的指导下，有的老师经历了从无到有的过程，从起初的根本不知道什么是教学学术，到最后成功发表一篇一万多字的教学学术论文。还有很多老师也通过指导，申报了教学研究课题，相关论文也正在写作当中，这些就是专职的教师发展师能做什么的实例。算是我在这给大家一点启示，也算是我们自己工作当中目前所取得的成效。

在今年 1 月份的时候，学校又引进了戚博士，这个博士是本校的专职老师。她之前的身份是一名兼职教师发展师。，在读完博士回到院里之后，一方面继续教学科研，另一方面特别关注教师能力提升的话题。在今年的 1 月份，学校决定把戚博士调到我们中心。戚老师既从事知识产权法的研究，又把主要精力放在教师发展上。她做教师发展的时候，也是从兼职到专职，有一个不断探索的过程。无论专职也好、兼职也好，主要工作内容，大概有这么几个方面。

第一，策划实施有关的教师培训项目。包括新入职教师培训，虽然可能跟郭主任他们相比，我们的专业性各个方面还达不到，但我们还在一直在探索当中，这些都是由我们教师发展师自己承担。为什么要有自己的教师发展师队伍？因为从外面我们是不断的请专家来进行培训，实际上花了钱，还需要等待专家比较合适的时机，而且不一定符合学校自己本身的需求。所以我们越来越觉得还是更多的依赖我们自身的老师策划和实施校内的培训，包括新入职的培训，还有骨干教师的培训等等。

第二，教学咨询和支持。比如说有关教师的职业生涯，还有教学理念等，老师出现了困惑之后，就会跑到中心来。那由谁来对他们进行指导？就是中心的专职人员，以及时间很方便的一些兼职教师发展师，和大家一起进行探讨。我们对教师的支持还表现在对参加教学比赛的支持。比如有些老师要参加比赛，我们都会有意识的把他们组织到一起，进行分享和讨论，在共同研讨之下，才会有更好成绩的提升。

第三，我们是社群的组织者、管理者。我们成立了四个打磨群，有教学比赛打磨群、一流课程深造打磨群、课程思政打磨群和课程美育打磨群。我们专职的教师发展师就要对这几个群进行管理，对这几个群的主要内容的实施要负责，兼职的发展师也一样能够参与到策划或整个方案的实施过程中。

我们的发展师确实是做了大量的工作，既有一批铁杆的兼职，又有一些专业性的专职，我觉得这是我的幸运。我在这个过程中，也和西交利物浦，包括联盟有大量的合作。如在合作过程中，我们这些老师也参与到教师发展师体系标准的建设项目上，四个老师加上我是五个老师同时参加研究，我们现在已经写了一篇论文。后续我想通过跟各位的合作，把咱们的教师发展师的标准体系这个项目做好，依托高校教师发展中心可持续发展联盟，能够为各个学校的教师发展师的建设做一点点贡献和支持。希望大家在一起共同成长，共同探讨。

张晓军：谢谢刘主任，我想追问一个问题，两年以前，疫情以前去过你们学校，当时没有专职的教师发展师，怎么突然有了呢？你怎么决定去做专职的教师发展师？这两个名额你是怎么跟学校要过来的？他怎么同意你做这个事情？以及您现在有没有考虑他们的长期发展的路径问题。

刘彤：2019 年的时候，我们承担了一个创新大赛的研讨会。当时这个研讨会，我们特别得意，用了五天时间办了会议，全国四百多个老师参加，除了中心的行政管理人员之外，都是兼职发展师在忙活，但是从那以后就开始引进了专职的。这个是机缘巧合，学校为了申请博士点，开始引进博士，我们知道了这个信息之后，马上向人事处提要求。但是博士入校，不能进入行政编制，只能以教师的编制进来。进来之后，我特别高兴，因为苗博士把专业的教学学术引进了学校，来帮助我们的老师。同时我也看到了他的发展，如果他仅仅是在中心工作，他就得熬行政

建立专业的教师发展师团队助力教发中心的专业化发展

职务。既然是专业的博士，有教育学专业背景，如果在学术和教学当中都要有发展，得用有两条腿走路。于是我就找了工商管理学院的院长，推荐苗博士讲管理学的课。苗博士在讲管理学课程的时候，自己也知道作为一个老师应该具备什么样的素质，应该具备什么样的能力，所以他既有这样的实践，再加上专业素养，真是教发中心的宝贝了。

虽然光靠兼职的发展师也能构建非常强大的团队，但是作为专业老师，首先要讲好课，有他自己的学术，那么你要他拿出更多的精力，放在教师发展的工作中，只能让他舍弃一些。尽管有的老师说，不愿意做前景不好的学术了，就愿意在这个地方做教师发展的工作，但我作为教师出身的一个人，有时候心里是很不忍的。我认为有时间、有精力，可以更多地去做学术的，一定要先把职称解决了，这样势必影响做教发的精力。所以后来经过考虑，我们认为要有专职的人员，专门的人做专门的事。这终于是把兼职、专职结合到了一起，于是就有了第二个博士戚老师的加入。

张晓军：您提到了机缘巧合，我觉得不是机缘巧合。我个人认为，很多时候学校不会送出机会，可能要自己主动抓住学校里面的一切机会，有些时候看似不是机会其实也是机会，像你们居然跟博士点的申请建立了联系。希望有专职的发展师，这个是一直心中有想法，不断地找机会才能落地。

刘彤：其实我们做的现在的研究，各个学校找这样的专职是有困难的，所以我们最后落脚到还是发展更多的兼职的发展师。但是我在今天下午听了两位专职的教师发展师介绍和分享之后，我真的感觉到，可能未来我们各个学校更多的需要专职的教师发展师。张院长刚才告诉我，江苏省每个学校要有五个专职的教师发展师，可能这是未来的发展方向。我们现在要冲破固有的观念，不要认为在公办的学校当中因为没有编制，没有办法引入人才，办法总是有的，变通的方式会越来越多。

张晓军：谢谢李主任的分享，下一位由朱主任来。

朱珠

尊敬的各位教发同仁，非常荣幸有这样的机会，来和大家分享我们学校的教师发展师团队的工作经验。如果有不对的地方，也请各位批评指正。我主要回答第二和第三题。教师发展师在我们学校被称为教学促进师，这个团队大概有 40 多人。我们的工作主要是培养教师发展师，包括培训、竞赛和咨询三大方面，有面向新入职教师的培养，也有对骨干教师和有一定资历的老师的培养。

对于新入职的老师，我们给他带薪脱产的培养。在学校半年不上课，保证他的生活质量，那他来这个地方培养就至少能够安定地进行各个模块的训练。我们给他进行五个模块的训练，其中有教育教学理念，现代教育技术，微格教学训练等，也就是说新入职教师要在发展中心，借助这些模块的培训把他接下来下一学期要教授的课程过一遍。其中微格教学训练模块要达到 48 学时，在这个训练过程中，我们也实行双导师制，跟郭主任的介绍非常像，微格训练的老师一定有一位是我们中心通过教育教学培训 ISW 或者是 FDW 这一类认证并且教学经验丰富的老师，加上一位本学科、本教研室主任或者骨干教师，两位导师的共同培养。我们发现新的老师虽然是博士，学科性很强，但是他们很难在一开始就能够用一些科学的教学方法传递学科知识。双导师制还有一个好处是，学校的教研室主任还有骨干教师等年资比较大的老师，能够在培养新教师过程中，感受到“以学生为中心”的教育教学理念的落地，通过这样一个培养过程，我们较为年轻的促进师向高年资的教师传递新的理念，对高年资教师来说是反哺的过程。

对于有资历的老师，我们学校会要求五年内获得副高级职称的老师拿到课堂教学的认证证书。我们是这样考虑的。一方面，我们发现就算做再多的教学培训，参加的老师基本都是那一两百人，都是对教学有热情的老师，还有大量的老师不来参加培训。因为职称抓手和导向性的原因，需要报一流课程或者教研立项课题的时候这些老师才来参加讲座，平时很多时间都花在科研和医疗上，主动参加教学培训的人数有限。另一方面，现在高等教育已经变化非常大了，教育教学理念的更新很快，老师们如果不参加培训，拿着 20 年前的理念教现在的学生是耽误学生的。我们做过粗略的统计，从 2019 年算起，在五年内获得副高级职称及以下的老师占我们专任教师数的 60% 左右，而这一类老师恰恰是教学的主力，所以我们就让他们来我们中心申请课堂教学认证。这个认证工作也分几个模块，有教育教学理论模块，比如我们会讲什么是以学生为中心的教学理念，作为医学院校我们会从脑科学或者认知心理学的角度告诉老师们，以学生为中心背后的科学基础是什么。此外，还有教育技术培训模块、微格训练模块等等。我们中心现在跟人事处合属，人事处也很支持我们的工作，我们把课堂教学认证与老师的职称评审挂钩。一开始老师们还有一些怨言，但是参加认证培训之后都表示认可，我们每一场微格训练的满意度高达到 99% 以上。老师来到教发中心，重新认识了教师这个职业内涵，很多老师重新定义、寻找到了自己工作的意义，这是整体项目设计带给他们的体验。

我们还有一块工作是教学竞赛，就像刚刚张院长说的，我们经常讲“以赛促教”，但在我们中心更高阶的理念是“以赛为教”。很多老师对教学竞赛有误解，总是觉得竞赛就是去表演，找一些表演能力强的，形象和普通话特别好的这类老师去参赛。但我们认为，比赛为教，教学比赛就应该是日常的教学，应该是日常教学最好的呈现。我们非常强调教学比赛的重要意义以及它所传递的教育理念，所以在教学竞赛的指导过程中，我们培训师队伍里有一块是做教学竞赛指导的。就像张院长讲的，我们带领老师们从教学大纲改起，颠覆老师们对教学大纲重要性的认知，通过改变教学大纲，注重学生能力的培养，向老师们传递以学生为中心不仅仅是你教的好，更是学生学得好的理念和具体做法。在大赛中想有断层式的碾压，必须要重新设计教学大纲，重新设计课堂。在“比赛促教”，“比赛为教”的理念指导下，再通过我们系统的培训，目前根据中国高等教育学会发布的高校教师教学竞赛分析报告中显示，我校教学竞赛的成绩，在整个广西高校中排名第三，近几年，我们有 5 位老师在竞赛中获得广西五一劳动奖章，这对于我们一所行业高校来说实属不易。这套体系运行下来，我们也切实感受到了它的成效。

当然，我们还有教学咨询工作，像很多高校在做的 MSF（中期学生反馈）我们也在做。这方面我也有一个理念跟大家分享。我一直认为教师发展师、教学促进师一定要非常重视微观教学，这也是我们能够去指导别人的核心能力。教师发展中心既是研究机构，同时也是教辅机构。我要求我们中心的成员一定要去上课，因为你不上课就不了解课堂的真实情况，不了解教师的体验。我们要带领好教学促进师团队，我们自己也要是精通教学的研究人员，因此，我们要求中心的成员也要开展教育教学改革的研究，目前中心专职的教学促进师有 3 位，还有很多兼职的老师。我的介绍大概就是这样。

张晓军：谢谢朱主任的发言。我追问一个问题，刚才没有仔细介绍，您说既有专职的也有兼职的发展师，您可以再介绍一下兼职的教师发展师队伍的基本情况。比如说大概有多少人？

朱珠：我们有 40 多人加入了兼职的教学促进师队伍，和郭老师、刘老师有一样的要求：是要有热情的，乐意奉献的，有帮助别人的潜力的老师。但有两点比较特殊的是，第一，平时在工作当中，我们会对教师发展师的性格有所考察。有些老师确实个人能力非常强，但是不太愿意接受别人或者包容性相对弱一些的这类老师，我们不太考虑吸纳他们进入教学促进师的队伍。因为，教学促进师是一个对个人反思性、包容性和沟通性要求很高的群体，其实不仅仅是教学促进师，整个教师行业都应该对教师的职业性格要有一定的考量。第二，因为我们医学院校很多兼职的培训师是临床医生，他们有很丰富的临床教学经验，绝大多数我们也送培获得了 ISW 认证证书。我们希望这些老师都能来带领周末常态化开展的微格训练，但有些临床教师常常因为临床工作原因，没有时间来参与带领工作。因为教学是一个不断积累经验、不断反思、不断改进的过程，如果不能保证参加教学活动的时间，那我们也是很难把他们吸纳进教学促进师队伍里来的。

目前我们还在思考一个关于激励和退出的问题。因为队伍一旦庞大，就需要规范的管理，老师们不能一年两年才来参加一次教发的培训，就被任命为教师发展师。我们现在已经设计出初步的草案了，对发展师每一年必须要参加多少次的研讨培训，开发多少主题课程进行了规定。我们也给他们在培养、教改方面一些经费的支持。比如我们现在在启动一个教师发展师的基金，一位老师开发主题课程需要大量时间，占用的时间和精力无法折合为课酬给到他，那我们就可以通过基金的方式支持和激励他们。另外，我们也在考虑退出机制，教师发展师到团队中是不是一加入就一劳永逸，如果没有完成要求的工作，是不是就要考虑退出，这对于团队管理也是一项课题。

初期我们是这样思考的，也请各位给出意见，希望能

够吸纳大家优秀的做法，共同进步。

张晓军：谢谢发言。后面分享当中包括教师发展师基金，退出机制，这些都是很好的话题，可能都是需要考虑和设计的。今天最后一位是谢启老师。

谢启

各位领导，各位老师，大家下午好。特别感谢张院长还有 ILEAD 给我这个机会，和三位美丽的、优秀的、儒雅的三位教发主任在一起。特别是靠我比较近一些的刘主任，她刚刚提到的苗博士，特别巧合是我的校友。我觉得刘主任在选取教发志愿者的时候有独到的眼光，刘主任可以分享一下她是怎么找到一群非常有热情的人，他们的教师发展师队伍当中有很多老师我们都很熟悉，证明物以类聚，人以群分。还有郭主任，我们很少见面；还有朱主任，大家都是高屋建瓴地在谈自己的教师发展师的队伍，还有一些政策。我自己是一线教师，所以我想从我自己的角度，想言简意赅地谈一下第一和第三点。

首先我想介绍一下自己。第一，我是一个对教学充满热情的人，我从教 12 年；第二，我还不是教师发展师，我希望能够在未来成为专职或兼职的教师发展师；第三，我还有一个小小荣耀的职称，我是西浦 LIEAD 创新者说郑州站的城市召集人之一，我们一共有三位召集人，分别是河南财经政法大学的康东亮老师、刘源老师，还有我。这样非官方的身份使我能够和更多的拥有教学热情，并愿意进行改革的老师进行一些沟通。所以我个人这几年一点点成长，包括坐在这里和大家交流，离不开西浦给我提供的平台和机会。

从第一条来说一下，我自己作为老师，教师发展师应该如何去选拔。我的专业方向是领导力方向，我也接受过美国富兰克林科威高校的十七个习惯领导力系统的培训。我认为这就是一个洞察人性的过程，三位老师都说了性格是非常重要的。大家有没有觉得找一位教师发展师，特别是拥有激情的教师发展师是很难的。即使刚找到一位，可能不能持续的留在队伍里，可能跟激励政策有关。如果找这些人呢？以点带面，不需要多。很多学校之前有很多叫法，叫教师志愿者、教师发展师，我认为找到具有热情的人并不能靠从教务处获得数据，比如说这个老师有没有参加过校级、省级、全国级的竞赛的获奖者。要是想有热情的老师，应该是教发的领导或相关的工作人员，下沉到二级学院去，应该亲自听一听看一看，而不是通过反馈、数据等指标来评判。哪些老师可能是有专业能力，专业素养非常强，但是他不一定真正适合讲课。人的能力是可以培养的，但是人的性格一定是天生的，所以你要亲自去找这些人，不要听别人通过一些数据指标，一些教学评价，督导给的一些反馈。领导力当中讲，教师发展师首先应该是一个具有自我领导力的人，而自我领导力第一条就是他一定是一个善于分享的人，他乐意去分享并且善于去分享，而不是他仅仅满足于学到了什么就浅尝辄止。我们的教发中心或者我们学校送老师出去学了很多，但他不具备自我领导力，就不能够以别人能接受的语言去分享，所以教师发展师还是和性格有关系。

第二，我们应该去寻找有核心影响力的人。教师发展师是有核心影响力的人，不一定是教研室主任，也不一定是系主任，但是一定是基层教育组织当中，在某一个方面愿意追随他的人，包括大家喜欢他的性格，包括新入职的老师。还有一个是不要去找太多老师，因为我们可以把这些人，把几个抓在手里培养他，以点带面。自我领导力也需要内驱力，他愿意做这个教师发展师，愿意去分享，而且有能力去凝练他的语言。因为有很多大咖可能只有专业知识，而不一定能把自己的所得教给别人，所以还要有凝练语言的能力。

第三条是激励，在讲领导力的时候我们一直讲 motivation，如何激励别人。三位主任讲了有健全的制度，比如晋升的管道，还有外出学习培训。但我认为情感的鼓励和支持也是必不可少的。就像发微信朋友圈一样，每个人发的微信朋友圈、包括微博，其实都在向别人彰显我们是有优越感的。我们要做的就是让这些教师发展师感觉到，他比一般的老师虽然有更多的责任，但是有一定的优越感的。根据马斯洛层次需求理论，人被激励不一定是源于收入、奖金或晋升。老师这个岗位，讲良心活，我觉得能成为一名坚持十几年，二十多年一直从事教师这个岗位的老师，他肯定是热爱这个岗位的，而不一定是因为工资而留下的，所以马斯洛层次理论第五层——个人自我价值的实现更为重要。那我们如何激励他呢，就要用一些情感的交流，鼓励、认可、尊重。

讲一个故事，2018 年年底，我头一次见到张院长是在西安欧亚学院。我们当时在开年度总结大会，也是联盟大会。我当时特别感动的是，我没有想到西安欧亚作为民办学校做得特别好。他们的年度总结大会，每位老师他们会颁奖，这个颁奖就非常极具仪式感，他们都穿自己准备的西装套装。我从来没有见到给老师颁奖有这么庄严，之前的奖品不是我们很多时候的一个大红的奖状，里面连芯都没有，上台把这个壳给你了，等到下场把那个壳要走了，随后打印一下然后通过二级学院发给你。这种方式有仪式感吗？你得到尊重了吗？而他们就像是国外的硕士证打印的彩打，还表了相框，认真做了小树的花。大家可以脑补一下这个场景，我感觉这至少会比发一两千块钱对人的心里的激励会更有效。各位领导、各位老师也可以想想，心理学是共通的，要懂得洞察人性，老师也需要被关怀、肯定、认可这些情感因素支持。谢谢各位，这是我个人的浅薄体会，也希望在会后和更多的老师进行交流，谢谢大家。

张晓军：谢谢谢老师。尽管时间很紧张，我还是要追问一个问题，能不能用一分钟回答一下：你是一位从业 12 年的老师，不属于我们学校里面讲的新教师了。假如说有一个教师发展师走过来培养你，你希望他是什么样的人？

谢启：虽然我 12 年教龄，但是我能力不一定是最强，我的专业度还是有待提高的。我觉得作为一位知识分子有一个最大的优点，也是最大的缺点，那就是不容易被说服。比如说张院长如果朝我走来，我对他是非常崇拜的，这个人首先是我能认可他，这个人我会认同他、佩服他。但是如果教师发展师达不到这点，我觉得我很难跟着他学习。所以我觉得我们应该寻找的首先是具有核心影响力的人，可能是他身上的某种特质，让别人非常敬佩、佩服，愿意成为追随者，去向他学习。

张晓军：说的很好。非常感谢四位嘉宾，不知道在座各位针对这些话题有没有什么疑问，跟教师发展师不管是兼职还是专职相关的，也可以不局限于这些，台下有没有什么需要讨论的话题？

现场：感谢各位老师的到来。我是东北财经大学法学院的老师，在学校做一些兼职的教学方面的研究。刚刚听到各位的分享非常有启发，刚才张院长也进行了追问，我还有两个问题。首先，兼职或专职的成员，现在在各个学校的建制上是有差距的。有一些是在教务处的旗下，有一些是在人事处的旗下，或者在主管教学的副校长直属领导下。所以我想知道这样的建制上的差别，对于老师个人、或者教师发展师个人的发展会产生什么样的影响？

第二个方面，对于教师的激励。刚才老师们也提到了包括对于核心影响力各个方面的想法，我个人觉得，如果能够达成共识，前提必须是大家在三观上一致。比如我们认可了这种激励机制，这种激励机制可能第一次使用非常有效，但是在第二、第三次就不见得会好用，不见得是长久的、可以一直复制下去的方法。在这些方面大家有更加有效或更加值得借鉴的方法吗？

张晓军：谢谢你的分享，问题问的非常好。不知道哪位能分享，刘主任？

刘彤：我们学校教发中心是独立的。我曾经也做过比较，到底是独立的好，还是依托在人事处？还是在教务处好？最后的结论是各有各的好。我们做过一些研究。如果放在人事处，则遇到人才培养的项目，教师发展师可能会捷足先登；如果是放在教务处，则遇到教改项目，教师发展师有能够有更好的条件参与；如果是独立的教发中心，看似是没有那样的权利，但是因为独立的教发中心职能比较单一，不受教务、人事的繁杂的工作的侵扰，所以能更加聚精会神地工作。那么我们到底能够给教师发展师带来什么？这位东财的老师真的是提了一个很好的问题。如果是送一次培训，你觉得是对他的鼓励，但是他第二次不想去了，或者说参加几次不想去了；如给他经费上的补贴，也不是长久之计。到时候那就是要各显其能，从亲情、人情各个方面都得顾及到。比如说老师评职称，他为全校的哪些院系做过培训，我们就会为他背书，所以我们有个教师发展师最后虽然说分数排在小组靠后，但也评上了职称。所以这就是引领的作用，作为教发中心的主任一定要看到每一个老师的需求在哪里，有的要成长、有的要得利，所以我们要关注他们，让他们既能够扬名，又能够获利，针对不同的情况采取不同的方案。

张晓军：回答的很好，大家还有没有什么其他的问题？

现场：各位专家，今天听了大家分享我觉得非常受益，但有几个问题想请教一下。第一个是关于教师发展师的信服问题——什么样的人才能让你信服？比如新招聘的老师来到学校以后，你说他是教师发展师，其他的老师认可吗？

第二个，我从今天上午分享来看，教师发展过程中，我们是不是要对资深的老师进行教学发展干预是有一定争议的。从现在教师发展中心或各种建制来看，大家整体的队伍的人员和精力是有限的，能够把新教师培训做得好，其实也是很不错的事情。我们在做的过程中，对

资深教师或对一些有人才称号的一些教师，我们通过教师发展师来对他们做这样一种培训。一方面是我们怎么样让他们来信服？另外一方面我们做这样的努力是否必要？

张晓军：非常感谢您。这是很好的问题，谁来回答？

郭艳春： 现在我来回答这个问题。对于一个发展师，如何判断他是否能让老师信服？我们学校没有专职的发展师，但我们的发展师都是自己精挑细选的。从新入职教师培训开始，发展师在本科教学准入制基础上，经过三个月的脱产培训，我这三个月游走在工作场地，对我的老师特别熟悉。我在选了一部分人之后，会对他们进行情感上的激励，比如我会告诉他，我听你的微格训练老师说你能比某某成绩会更好。挑选的过程中，在职老师一定是需要有教学经验，我们也会深入课堂，在教学监控的大屏，可以通过言谈举止，扫一眼能应付来观摩课堂的人来通过考验的老师。目前还没有尝试像刘主任说的，招专职的教师发展师进来，还是兼职发展师做着专职的事，但是未来的走向还是不确定的。我这块不一定给这位老师更好的建议。

朱珠：您的第一个问题，我认为即使专职的发展师也是需要不断的学习和培训的。刚刚招聘进来很年轻的、资历不太丰富的人，更是需要不断的学习。像我们行业医学院校，在招聘过程中，当然也会学科进行把控。招聘的时候会考虑教育学背景、管理学背景的候选人，因为他给医学背景的老师讲教学论方法论在学科上是有优势的。但招聘进来成为教师发展中心的职员，也不能马上成为真正意义上的教师发展师，还是要在我们中心不断的培训，要进到课堂一线，去了解课堂和一线教师的现状，才能慢慢的成长起来。

张晓军：因为时间关系，我们提问的环节告一段落。针对刚才那两个问题，谈一下我的看法。我认为年轻老师做教师发展师是有可能的，很重要的因素是学校有没有平台让他发挥作用。不要只靠他一个人，要有平台支撑他，这个是很关键的。第二个问题是，是不是有必要去支持资深的老师，我认为这要看教发中心的定位是什么。是完成任务、以新教师培训为主，还是要营造学校的氛围，促进学校教育教学改革？那就不影响这些老师，怎么能让教育教学改革有变化呢？今天这个环节就到这里，再次感谢四位嘉宾，她们的分享让我也非常受益，也感谢今天台下所有教发的同仁和老师，也谢谢我们几位提出问题的老师。谢谢大家，再见。

03
一线声音

国内教师发展师的产生、定位、发展现状与展望

陈圆
重庆大学教师教学发展中心教学培训与咨询部部长兼首席培训师

各位老师大家下午好，我是来自重庆大学教师教学发展中心的陈圆，感谢西交利物浦大学的邀请，让我有机会和大家认识，同时由于疫情防控原因，很抱歉不能到现场和大家分享交流，教师发展师在国内算是一份非常年轻甚至不太为人所知的职业，今天就一起来探讨一下国内教师发展师的产生、定位、发展现状以及发展前景。

教师发展起源于美国，谈到教师发展我们会想到好几个弹词，（英文），以及现在用的越来越多的（英文），这些名称的背后也是折射出人们对于教师发展的内涵、功能、定位以及工作重点的思考与发展过程。从 1973 年第一次出现，一直涵盖了很多理论、实践和目标的术语，有着千人千面的理解，总体来说在 20 世纪 90 年代以前，学界都是将教师发展视为提高教学水平和促进高校教学改革的代名词。直到 1990 年博野首次提出了教学学术的概念，指出教学支撑着学术，没有教学的支撑，学术的发展将难以为继，将教师发展提到了更高的高度。受到的博野（音）教学学术观点的影响，高校教师发展的概念才逐渐明晰起来，目前最具代表性的关于教师发展的定义，应该是九十年代初美国教育学会所做的定义，认为高校教师发展包含了专业发展，组织发展，个人发展和教学发展四个维度，而其中教学发展是最重要的核心。

在国内随着 2012 年国家呼吁普遍建立教育教学发展中心，2014 年全国的教师教学发展中心如雨后春笋在各大高校陆续成立，人们开始意识到，规模扩张后的内涵建设的重要性，到如今全国多数高校已经基本建成了教师教学发展中心，或者是主要面向教学维度的教师发展中心。中心的建设重点也正向着组织能力和专业化水平在不断迈进，不管是从国家呼吁建设教学教师发展中心的初衷，还是九年来的政策导向和实践来看，始终定位专业性极强的学术性工作，中心人员的配备基本上分为行政服务和专业发展两类，行政主要为培训设备、财务保障，包括教学组织等等。专业发展人员负责是策划、设计，重点是亲身实施教学主题的讲座，这时候的身份更像是一名培训师。

第二，策划设计更重要的是能亲身实施操作，教学技能工作坊，以 ISW 为主要形式的教学技能工作坊。教师发展师的主要身份是引导师。同时也需要教师发展师进入课堂，进行课堂观察，学生访谈，为教师的教学改革，课堂创新等等，提出咨询建议，这个时候他的身份是一名咨询师。

第四能够独立或者与一线教师合作或者指导教师开展教学研究，这时的身份是研究者，最后希望教师发展师能为教师提供教育技术支持，这个时候他的身份更像是技术牛。

前面说到了行政服务和专业发展两项分工，但是事实上这两项工作很难做到泾渭分明，在多数情况下他们会产生交集，甚至有的时候希望中心的行政人员兼具专业化属性，总结起来说，过么的教师发展师通常由专职和兼职两类人员组成，其中专职的教师发展师包含行政为主，专业为辅的行政管理人员，也包含从教学岗位转向教师教学发展的全职发展师，紧紧依靠中心的工作人员，想要推动全校的教师教学发展工作肯定是不够的，因此很多学校都开展建立自己的兼职发展师队伍。

以我们学校为例，我们中心归属在重庆大学的本科生院，下设教学培训与咨询部，教学科技与创新部，教学研究与评估部，综合办公室，兼职发展师团队，都是以专业发展为主，行政服务为辅的这么三个部门，侧重点都直白了显示到了名称上。 它会涉及部分中期学生反馈，ISW 带领的专业发展工作。 而综合办公室由行政人员，我们是分工协作，互为补充。

不管是专职教师还是行政人员，对教师发展师的能力和素养的要求是共通的，教师发展师主要体现在专业能力、本人对教育教学的理解和热爱，要看这位发展师是否能够掌握经典与前沿的教育教学理论，能否用深入浅出的方式解读这些理论，能否依据理论提出行之有效的教学建议，在互联网时代教育技术应用也包含在专业能力之列。勤政能力，要熟练人事、财务、科研各个机构的运作，理解学院的教学发展需求，以此才能建立有效的联系。而通用职业能力，则包含了计划与评估能力，做教师发展项目的时候有大量的需求调研，焦点访谈，包括我成效评估等等工作，这些都需要教师发展师具备相应的专业能力才行，同时沟通交流，人力与财务的管理能力，多任务的协作，时间管理能力，还有非常重要的写作能力等等。

结合我自身的感受，国内的教师发展师的职业吸引力主要来自于以下几个方面。如果这位发展师本人对教学研究有兴趣，教师发展中心就是最便捷的教学研究通道，可以以设置发展心目方式做教学研究，课堂观察，学生问卷都很容易实现，而且样本量可以很大，甚至可以是全校的学生。我们中心开展过针对公共课程教师，共和式教学等等群体的教学研究工作，中心三个部门的负责人，都先后主持过不同等级的教改项目，用教改项目成果反哺教学发展工作，也让我们更有信心和底气。

作为教师，我曾经有九年的一线教学经历，我深知作为教师，教学都是受限于某个专业，某个班级的，教师发展师可以拥有更开放的学习机会和实践平台，可以接触到跨区域、跨学校、跨专业、跨年龄的老师，和这些老师的交流过程中可以吸收到更多的营养，并且可以作为纽带，把这些营养传播到自己的学校，滋养自己的老师。另一方面在促进一线教师教学发展的同时，我们自己在教育学、社会学、心理学等领域的积累和领悟也会越来越深刻，也在快速实现自身的专业成长。

第三点，在我看来每当我向别人介绍我做什么职业的时候，我知道了，你就是老师的老师，当然这是玩笑，不管是为教师们提供培训课程，还是帮他们解决实际问题，或者为他们解决困惑，都给了我前所未有的荣誉感。也让我很欣慰自己的价值，在重庆真的是得到了重大限度的体现。

作为一个新兴的事物，教师发展师也面临很多的挑战，第一就来自于快速发展的教育教学理念和时代的要求，教师发展师既然要引领高校教师的发展，我们本身对新的教育教学理念和教育创新，新工科新文科，等等时代要求，要保持高度的敏感和快速跟进。

第二，随着教学发展工作的不断深入，教师发展师要学会适应高校教师多元化的教学诉求，不断提高自身的专业化水平，例如当前很多教师发展的工作，仍然以承接教务处和人事处的新教师培训，或者是教学竞赛为主，对教师教学发展更为广泛的需求，其实缺少关注，比如说能够深入课堂给到教学之间，能够指导或支持一线教学的研究，这些方向可能更能凸显一名教师发展师的专业价值。

第三是教师发展师自身的职业发展路径其实还并不通畅，在教学工作想的认定，职称晋升上还存在诸多尴尬。

好在全国教发一直是一个温暖的大家庭，我们一路走来都依靠的是大家庭里志同道合的家人们的相互扶持，重庆大学教育教学发展中心，在不断总结自己的同时，这些年其实也在积极帮助兄弟高校，培养和打造自己的教师发展师队伍，像吉林农业大学，通化师范学院，第三军医大学等等，都开展的行之有效的一些研修活动，帮助他们建立自己的教师发展师队伍，也算是为这个大家庭作出了一些自己的贡献。

我今天的分享就到这里，感谢大家包容我的缺席，也感谢大家的耐心聆听，PPT 上是我的联系方式，不当之处请大家批评指正，也愿意和大家取得联系，谢谢大家。

英国体系教师发展师的专业化路径及其对中国解决方案的启示

王宇
西交利物浦大学教师发展部教师发展师

首先，非常感谢联盟邀请我在美丽的大连还有东财给大家分享，尤其是关于英国体系教师发展师的专业化路径及其对中国解决方案的提示。我是西交利物浦大学未来教育学院专职教师发展师，刚刚陈圆老师更多的是从宏观的角度给大家提了一些总结和分享教师发展师的一些发展，我会更多关注在微观层面，通过英国体系的分享和我们学校具体的案例分享，跟各位领导探讨一下教师发展师的专业化路径到底何去何从，以后发展如何。

从这个话题上可以看到我的内容主要有两个部分。首先，我会概括性地介绍一下英国体系的教师发展和教育发展，不管从中心的角度还是教师发展师的角度。其次，我会更多地从案例分析的角度介绍西交利物浦大学教师发展中心具体有哪些工作，承担了什么角色，尤其是从我个人的角度，作为教师发展师我的工作成长的经验分享。

通过这次讲座，希望能够结合刚才张晓军老师提出的一些教师发展和联盟探讨和希望解决的问题，比如教师发展师的个人发展，尤其是可持续发展角度，还有个人角度，看一下教师教育发展中心或联盟的可持续发展是怎样的。可能会涉及到一些目前来说未解的一些问题，比如教师发展中心的教师参与度比较低，兴趣比较低，以及教师发展师的培养素质等等，尤其是从案例的角度。

首先，这是我汇报中主要探讨的三个问题：一个是教师发展师是什么，其次是教师发展师的主要工作职责是什么，教师发展师的未来发展是什么。刚才陈圆老师概括地说了一下教师发展师是什么，所以我想请各位同僚和领导扫一下这个二维码，等一下一起看结果。

当您打开二维码之后，会跳出一个网页，只要提供一到两个关键此即可，完成一个问题之后，可以下拖到手机的最底下，有一个“继续”，会进入到第二个问题。

从这个动态的调查可以看到，首先教师发展师最主要的工作职责是培训，还有一些各形各色的回答，比如指引教师发展，教师职业规划，帮助教师成长，教学研究等等，这些都是教师发展师的一些工作职责。我想给大家展示这个动态图，其中一个原因是，教师发展师团队在各个学校和各个地区，毕竟主要负责的工作是不一样的，所以今天我只能抽丝剥茧地以案例的方式说一下，如何定义教师发展师的主要职责，共性是什么。

教师发展师是什么，或者教育发展师是什么？刚开始从事教师发展师或教育发展师的时候，出席一些沟通和交流场合的时候，大家总觉得我是搞 IT 的，因为职业身份的英文名字是 educational developer，和软件开发 software developer 很像。我后来了解到，教师发展师在国内算是比较新的一种称谓，但并不代表在我国的历史很短。刚刚陈老师说过，教师发展师或教育发展师的名称来源于美国，在古时候，比如孔子就是很出色的教育发展师和教师发展师，国外古希腊的苏格拉底，现在比较有名的约翰杜威，他们三个都是比较杰出的教师发展师。我个人觉得教育发展师的概念可能会略微大一点，从字面上看，发展师是帮助事物的发展，教师发展师是帮助教师的发展，教育发展师是帮助教育的发展，促进教育的发展。刚刚提到的这三位都有一些有名的教育理念，杜威是经验主义，从“做”中学，从自己经验去反思去思考去提高，这些都在教育发展和教师发展中还会经常被津津乐道的。除了杜威以外，另外两个推崇哲学，孔子现在提倡的启发式教学法，苏格拉底的产学式教学法，通过跟学生的讨论，促进他们思考。

所以在此希望跟大家分享一下我对教师发展师和教育发展师的理解。在本次的分享当中，这两个名词将作为同义词，时不时地进行替代。

接下来我们快速地看一下英国体系下的教育发展和教师发展师，英国高校中的教师发展或教育发展，占他们本校教学很大的比重。我们可以思考一下，是否每所英国高校都有教学发展或教育发展的组织或机构呢，他们在什么样的部门工作呢？答案是基本都有，我也没有做过很精确的调查，等一会给大家看一份官方的报告，告诉大家有多少数量。

一些比较有名的高校，比如说英国帝国理工学院，或者是牛津大学，两个罗素联盟下的爱丁堡大学和华威大学，还有略微普通一点的伦敦大学等等，他们每所学校都有专门负责教师和教育发展的部门，唯一的区别在于名称。早上郭博士分享了 UIC 就是其中一个，叫教学中心，除此之外，我们学校的，叫做教育发展部。如果说教育发展中心 educational development center 能更符合会议的主旨，虽然叫学术发展中心，但教师发展和教育是该类型中心主要工作的类型之一，并不是像大家相信的完全关注在本科或研究生的学术本身，不管叫什么名字，基本上在大部分的英国高校中都能发现对教师和教育发展的直接负责和执行群体。英国的教育发展部门的校内构成人员有以下几种类型，占比最高的是教育发展师或教师发展师，还有一个是在线学习老师，只要跟教育技术有关都可以归为 e-learning，还有专属的行政人员，还有编外教育发展师，还有社群，也是今年联盟提出的一个新的发展方向，这是已有的英国的体系下的教育发展部门的人员构成。可以从左面的图看到，英国也不是很久以前开始就有非常多的学校参与教育发展，或者拥有比较完善的教育发展中心，也是经过了井喷式的发展。背后原因我不得而知，有可能是政府，也有可能是社会，大环境主要是二战以后人文主义的兴起和需求，大家关注教师发展本身了。可以看到橘黄色的部分是九一到九五年，从八十年代后期开始，英国的教育发展中心经历了井喷式的发展，到 06 年趋于吻合，不是说现在就没落了，而是他们发展比较完善了，到 2011 年以后基本上保持在 90 几所的样子，大概是这个数量。

这里有一个我比较喜欢的教师发展的定义，可以看到教师发展师的角色，教师发展师在发展学院和大学应对变革方面可以发挥关键作用。他们能扮演的角色包括研究员、评估资源师、友好的批评家、信使、翻译和教练，要执行这些角色，开发人员需要某些特征和特殊知识基础，以及环境中的有利条件。高等教育的现状可能也要求教育发展的范式转变，是九八年提出的，可以看到在九八年的时候，英国的教育界已经了解教师发展师要跟随教育的发展进行不断的变化，他们可能很大程度上是促进教育改革和发展的弄潮儿，所以说教师发展师的角色和素质非常重要。

刚才说到了不管教师发展师的定义如何，角色如何，离不开的是社群，他们的组织。他们有专门的办公室，专门的行政部门以外，尤其像国家型甚至国际型组织，在英国体系下，这三个属于非常有名的。三牛之一的教师发展师联盟，SEDA（Staff And Educational Development Association），总部在伦敦；Advance HE 英国高等教育学会，主要以培训各种教师发展师的技能，以及促进高等教育发展，更为重要的是提供高等教师认证培训这么一个体系；ICED（The International Consortium for Educational Development）跟 SEDA 差不多，从规模上来说，SEDA 大一些，涉及的规模基本在英国本土，国内也有，像西交利物浦大学，UIC，还有其他的国内高校，有大概 90 几位学校联盟成员，每年有各种类型的联盟大会，不光针对比较大型的教师发展师，还会专门的专题。比如说我们研究一下学生的学术参与度，研究一下学生的课堂管理等等，会有专题的这么一些活动。而且在那里，教师发展师可以认识到更多更加积极地和已经在领域内取得非常多成就的一些资

深的教师发展师，建立起一种校外的导师关系，或者朋友关系，盟友关系。

接下来我会介绍我们学校，西交利物浦大学的教育发展部，我想给大家分享一下我们是怎么样一步步本土化英国体系的教育发展。可能大家也有听说，我们学校和上午郭博士说的 UIC 一样是属于中外合作办学，不管从治学、管理、学分制度、课程要求、质量评估，都会受到中国教育部和英国利物浦大学的影响。我们面临非常关键的决策，我们也采取了自己的革新，教育发展部事实上也在这方面做了很大努力，促进的对象，除了老师以外，还有校方，等一下我还会从西交利物浦大学教育发展部的服务对象角度，再给大家仔细的剖析一下。

这是我们的主要工作内容，按服务对象来分有四个方面，有教师、学生、学校、业内。业内可以泛指高等教育，也可以泛指教师教育，教师发展师，教师发展等等，有不同的工作内容，服务的对象不同。

服务教师的，有一个高等教育教学专业能力发展项目，简称 PGCert。我们相当于获得他们的认证，但凡教师学员通过之后，可以自动获得会员身份，这个是直接针对老师的。还有提供教师专业的继续教育，通过线上线下工作坊或讲座，选择他们最合适的时间和地点，以及教学法相关理论指导，课程设计，教学开发等等。

针对学生的有两种类型。一种是直接针对，主要是关于研究生和博士生，提供研究生和博士生的研究技能和发展计划，比如说会开展针对他们的科研，和他们在读期间，方方面面需要的一些指导，进行一些主题性的工作坊和讲座。此外，我们还提供助教培训、研究生和博士生导师培训等等，从不同方面支持学校的教学。除了支持学校教学之外，我们还提供政策的咨询和提倡，比如说教学方面存在问题，如何通过面对不同的对象和服务者，来更好地站在学校层面制定出相应的政策，谈不上法规，指导建议等等。

业内就是站在更高的角度上来说，直接影响高等教育和教师发展。因为早上说过了，所以就不展开说了。

这个是用来评估老师在参加培训项目的教学能力的量表，分为三个方面，有知识方面的，有职业方面的，教师技能方面的，以及活动领域方面等等。这个表贯彻在教师培训项目的方方面面，相当于是对会员认证的资格量表，如何判定这个老师是具备会员资格，中级会员资格还是高级会员资格。其实这个量表，包括英国的认证，以及这个项目，就是相对来说可能能起到一定作用的业内认可。比如在我们学校获得的这个项目，取得了这个资格以后，你到其他学校，到 UIC 可以直接认定老师的教学水平是什么样的级别。

接下来，我讲一下西浦的 EDU 和英国体系教师发展的区别。我们和英国高等教育协会属于合作伙伴关系，每年支付相应的经费，寻求对我们教师的认证。其他是属于合作伙伴，互相会指导或者承办一些活动，并邀请联盟内成员进行参加，性质有点跟咱们这个联盟类似，主要的参与者是英国那边的学校和国际的学校。

这要看大家感不感兴趣，我想指出的是，一般来说教师发展师也是需要获得这个会员认证体系的。通过我们的培训项目，可以帮助大家一步步获得教育发展师从初级到中级到首席的各级别认证。

接下来说说教育发展师的专业化路径。这也是我个人比较喜欢的，能够涵盖教育发展师的素质和工作性质的表，可以分四个方面，平衡工作和生活，职业学习，分享专业知识和导师四个方面。这是偏向英国体系的教育发展师，尤其是平衡工作生活这点特别重要，很多老师或同行领导会觉得这有什么关系，教师发展师可能也不是专注于学术，有什么需要平衡工作和生活，到了五点下班就可以了，其实不尽然。在我们学校，我本人的岗位是学术岗，会有一定的学术要求，包括工作时间，外出培训，或老师需求等等，其实还是挤占了不少的生活时间，包括大量的思考时间。

如果大家感兴趣，可以之后详细的看，包括后面有一个附表，这个没有时间翻译成中文。如果有需求可以通过联盟内部进行翻译，这个表详细地阐释了四个方面的角色是什么，谁是执行者，谁是辅助者，通过这些角色如何帮助教师发展师。

接下来，我想以故事的形式简单分享一下我的成长之路。我的成长之路会包含作为比较年轻的教师发展师，比较初级的教师发展师，是如何自我鞭策和通过他人鞭策进行成长和学习。

首先我的学科背景并不是高等教育或教育学，我的学科是英语教育。我拥有六年的学术英语一线教学经验，教过本科生、研究生，听力、口语、写作都尝试过，个人也比较喜欢参加教学竞赛，主要是英语方面的，还有相应领域的国内外交流，包括小打小闹的做过英语教育的教学科研。我这样的人为什么会转成教师发展师，难道是被学校洗脑了？实际我是有觉醒期的，得利于我们学校提供的高等教育教师能力发展项目，通过参加刚刚跟大家介绍的项目，我第一次接触到教师发展师。他们在台上非常酷炫非常有魅力，帮助老师解决烦恼，他们是怎么样的一些人群，他们到底做什么。通过和他们有正式和非正式的沟通，通过不断地自我反思，来思考是不是这个其实是我比较希望成为的一类人，或者说他们这些素质是不是也可能在我身上发现。通过一段时间的学习，加上自我学习，我去了解更多的校外的国际上的教师发展师和教师发展的专业知识，再通过跟他们继续的沟通，尤其是校外的沟通，我确定我想成为一名教师发展师。当然我也比较走运，后来有这么一个机会，让我能够参加校内的转岗面试，后来就成为了教师发展师。我的觉醒期的过程，有点像库博的理论，通过具体经验，参与到接触，然后不断反思我想要成为这样的人，抽象概括，最后主动实践，真正地希望能够加入到他们。

觉醒期之后，成为一名教师发展师之后，我身上的担子很重，相比其他更加资深的教师发展师，自己还有很多不足和短板，所以我想快速的提升自己。这是我总结的提升期做的事情，尤其是参加的一些业内培训，校内的及校外的。校外的我推荐参加英国教育学会，还有美国相对来说教师发展协会，针对成员的培训，包括联盟内部以后也有培训，能够从资深的教师发展师那面得到很多一手的，很实用的，不管是工作上还是解压排忧解难的指导，非常受用。除此之外，我自己也开始尝试进行教学科研，一部分来源于学校的要求，另一部分来源于你发现的一些比较有意义的一些方向，进行科研。比如目前来说做得比较多的项目式教学，不管从项目式教学本身，在课程改革上面，还是说时髦一下，运用 VR 技术，怎么样提升项目教学的优点，负责一些新的课程，尤其是教师发展和教师提升课程。我是负责教师发展项目中的叫做教学科研课程，英文叫做 Pedagogic Research to Enhance Professional Practice，概括来说是以行动研究的方式做科研，不管是你来自于哪个学院，不管你的级别是助教、讲师、副教授或教授，但凡愿意来参加这个项目，参加这门课程，需要通过教学行动研究，发现问题，联系教学法，设计问题，执行教学项目，完成完整的教学行动，并提高你的教学行为，后续会有不断的教学科研发表或新项目的开展。我认为这个项目的最大好处是以研促教，教研融合是很多老师感兴趣的方面，这边我想指出，教学性研究是非常好的方式，促进各个老师不同院系和部门的老师提高他们的教学水平，不断的磨砺自己的教学技能。

下面我分享一下上学期通过的教学研究的最终的项目。这个项目来自于电影和传媒学院，项目要

求使用代码运行器和学生参与计算机课程，通过主动学习的方式理解商业，对在华公司进行案例分析，这是商学院和国际关系的合作，还有这是理学院调查物理实验的在线设计的有效性的项目。不管怎么说，通过这种方式，原来对于学科知识掌握非常有自信的老师，在面临学生，比如说上课不积极，或者是出勤率特别低，通过教学行动研究的方式，帮助他们思考，总结出自己的思路进行摸索，这是我们课程强调的一块。

再回到提升期，今后会不断的自我学习，包括进行学位深造。工作内容刚才已经讲的差不多了，每个工作性质乍一看是只服务于一个对象，事实上是有深远的意义。比如培训课程，表面一看好像是服务老师，但是事实上，最终获利的载体是谁？事实上是学生，因为他们得到的更好的学习体验，从而在业内对于教育研究这块，可能有更新、更细致或更特别的探讨。以学生为中心现在是比较热门的，加上学科，具体如何执行以学生为中心，针对不同群体，学生他们的需求，提高以学生为中心的体验，都非常值得去思考和探讨的小的教学科研课题。

接下来请各位老师拿起手机，看看您对教师发展师成长的促因有哪些，是怎么样理解的？同样还是扫一下二维码，有两个关健词。

这个网站有个比较有意思的，能看到后台，并且可以实时看到。这是在课上可以用的软件，有政策方面的促因，可以概括为两块，一个是内部激励，一个是外部激励。内部激励有一些内生动机、责任，还有学生自我价值，包括个人有热情、热爱等等，外部激励有学校的政策，职业发展，工资待遇，真的是很实际，至于金钱，这个更直接，还有领导重视等等，物质鼓励等等，其实有很多原因会去促进或者说减退教师发展师的成长。

接下来从我自己的总结给大家分享一下，我觉得教师发展成长的促因有哪些。各位老师基本都说到了，我再简单地概括一下，可以分为四个。首先是内驱力，这一点完全是从个人的角度说的，内驱力也和河南财经政法大学的研究有一定的联系，什么样类型的人更容易具备内驱力成为一名教师发展师。之前也接触过一些比较资深的教授，他们也问过我为什么要成为一名教师发展师，我当时也遭遇了职业瓶颈，尤其是在语言学科来说，专业提升层次上没有那么容易得到创新和提升，当你经历过一定的一线教学经验之后，可能会觉得一定程度会趋于普通或重复，这个时候要反思为什么在这个领域，我在做什么，这个时候会提供一个契机启发你的反思，重新思考到你的职业诉求，我想成为老师的原因是什么。我可能最大的内驱力是我比较喜欢帮助别人，以及我比较喜欢提出一些创新的、在教学上能够帮助学生的方法，我的课堂以活动为主，最不能忍受的是学生看手机，这点会从一定程度和教师发展师会产生重合。内驱力是个人对职业发展的思考和初步的定位，我们可能通过自我思考，并不能够明确知道我以后要成为一个什么样的人，但是有一部分老师会比较强调，需要通过职业发展来促进自己进行进一步的工作，这些都属于内驱力。

除此之外还有部门支持、学校支持和业界培养。部门是怎么支持教师发展师的成长，尤其是新教师发展师的成长。这是一个案例，运用的是导师制和反向导师制，导师制大家可能听说，不管是教师发展师还是新教师还是教师，到一个新环境会安排一个导师教你，像我们部门人不多，总共有 4 个人，有 3 个全职的教师发展师和专属的行政人员，其中一个比较资深的教师发展师很自然地成为我的导师，尤其是在刚开始转型的前半年，尤其是前三个月，我非常的迷盲，因为还是新领域、新环境，职责不清晰等等，导师给了我很多的帮助，尤其是精神帮助。

我其实最想说的是反向导师制，简单来说是内部培训。一般来说大家会请一些比较有经验，比较有心得的人分享主题，给大家介绍，往往是比较资深的老师或发展师。但我们部门采用反向导师，往往是请新的发展师来进行培训，他们会有专属的领域，你对某一个领域比较感兴趣，不管是通过什么方式，每周一次的组内培训，由组员轮流主导，能不断地给新的教师发展师甚至是资深的教师发展师很多新的灵感和启示。例如教师发展师的职业社交，这个很重要，怎么样跟教师发展师社交，怎么样跟老师进行社交，有的时候大家经常说最难教的是老师，怎么样给他们提供建议，怎么样鼓励他们，怎么样激励他们，怎么样鞭策他们等等，如何使用 HFP 这个技术呢？开发出比较酷炫的在线学习平台，用现有平台作出比较吸引人眼球的教学材料，也是由组内一位技术大牛，也是主要由新的教师发展师来担当。

接下来给大家分享一下学校支持案例是怎么做的。其实有很多，相信大家会说最直接的支持是钱，多涨钱就觉得是学校对我们最大的支持，或者说职称上面，或者是福利上面，年度教学研讨会方面，为什么他们是学校支持，以及怎么样支持教师发展中心或教师发展师的。

首先说一下年度教学研讨会。这个是属于教发中心每年一次的盛会，在这个会议上主要是校内各个系的老师，分享他们不管是过去一年，还是他们的职业生涯当中，有哪些教学创新或心得体会。在教学上面，他们的一些经验分享或问题反思等等，题材有很多，每年有大型的主题。今年 4 月份的主题是受疫情影响，定的是后疫情教育，后来汇报和分享比较多的，更多的是在线教育，学生关系，学生参与等等。

这个大会首先得需要学校支持允许部门去承办，有很多宣传工作组织工作，以及需要资金来开展这个大会。这个是很好的公共场合，让你去认识更多的学校教师，对教师发展和教育发展感兴趣的积极者，因为能愿意来参加大会的老师肯定都是特别乐意分享，想要谋求更多的空间的这些人，他们肯定是你首选的接触的群体。同时他们也将会成为你的资源，因为教师发展师肯定不是一个人奋战，以个人资源为首，不管案例分享或理论概括等等，来铺开，推到院层面和校层面，甚至业界层面，通过这个平台也可以获得。两个人在某一个领域有不谋而合的想法，有可能一拍即合。还有教师继续学习的工作坊，提供线上或线下和录制课程和其他的参与程度，工作坊的主题非常多，而且非常宽泛，有在线学习，学生积极性，项目式学习，还有疫情中的一些学生的困难和一些方式，包括还会有教育技术等等，一些不同层面的，教育宽泛的工作坊学习，也邀请学校各个层面感兴趣的老师或群体进行展开，形成一种以抱团为主的学习模式，或者说提高学习氛围。在此基础上还会开展比较少的社群，比如说有专门研究评价考试的，什么样的考试比较适合，是不是一定是试卷为主，还是说可以适当地有一些学生展示，或者说小型的测试，合并而成，通过课程设计，什么样是更好的方式。还有一个比较火爆的社群是关于技术的，如何在教学或教研当中使用 VR 和 AR，这是目前比较大的社群。此外还有博士生导师社群，如何处理好博士生的关系，包括和学校不同的行政部门，比如说本科生和研究生院的头脑风暴，有这些不同类型的工作，这些工作也给教师发展师本身提供了无数的学习和科研灵感。

最后想分享的是我自己定义的教师发展三要素，这个图有点模糊，因为是我自己制作的。每个学校略有不同，但是最多的矛盾，不管是教师还是教师发展师，都是属于教学者，主要是集中在这三块，学校的行政职责和服务，教学、科研怎么去平衡。这两天也听了很多老师讲公分制，我作为比较典型的教学岗，或者是学术岗的话，大概百分比是 60，教学 60%，科研 20%，服务 20%，作为纯科研的人教学 40%，科研一定程度的增加，通过这种约束，外部动因告诉老师们，不管凭职称还是年度审核，哪一块可能有所缺失，就要开始采取相应的补救或提升方面，通过这个发展三要素，对于教发中心或教师发展师来说，就是一个很好的帮助。因为当这些老师发现他缺少教学科研的时候，他就会来找你，因为你是即懂教学又懂科研的人，处理什么关系，或者课程开发上有问题，他也会来找你。教学和服务方面，比较典型的例子是创新型课程开发，如果想一石三鸟，他也会找你，以研究和创新导向的教学，教师发展三要素。如果说能够在大环境中得到一定的明示，更好地促进老师参与教发中心的活动，也能够帮助教师发展师开展工作和得到自我提升。非常感谢大家的聆听，如果有什么问题，这是我的邮箱和微信，谢谢大家。

04
论文导读

Title: Educational developers as researchers: the contribution of insider research to enhancing understanding of role, identity and practice

Title: The Politically Engaged Educational Developer as the “Organic Intellectual”

Title: A community of practice in action: SEDA as a learning community for educational developers in higher education

Title: Equipping Educational Developers for Inclusive International Programs in Higher Education

Title: Promoting a Culture of Scholarship among Educational Developers: Exploring Institutional Opportunities

Title: Teaching and Learning Regimes: an educational developer’s perspective within a university’s top-down education policy and its practice architectures

TITLE: Educational developers as researchers: the contribution of insider research to enhancing understanding of role, identity and practice

题目：作为研究者的教师发展师：内部研究对加强对角色、身份和实践的理解的贡献

杂志名称：INNOVATIONS IN EDUCATION AND TEACHING INTERNATIONAL
ISSN:1470-3297
影响力因子：1.949

ABSTRACT

Educational developers are engaged in identifying and resolving tensions in their working roles that are often portrayed as multi-faceted and ambiguous. Similar uncertainties exist when individuals undertake research as insider members of the communities that are the subject of their research. They also experience significant ambiguity around their role that has an impact both on the research process and on their own identity. This paper proposes that there is much to be learnt from this experience that may help to explain ambiguities in the educational developer’s position, both in their working roles and when undertaking their own research. In this paper, I explore my own experiences of being an educational developer and insider researcher and discuss the dilemmas that arose, with the aim of enabling others to reflect on their own positions and understand the insights, risks and opportunities presented by insider research.

建立专业的教师发展师团队助力教发中心的专业化发展

摘要

教师发展师致力于识别和解决他们工作角色中的紧张关系，这些紧张关系通常被描述为多方面的和模糊的。当个人作为其研究对象社区的内部成员进行研究时，也存在类似的不确定性。他们也经历围绕他们的角色有一个影响研究过程和他们自己的身份的显著的模糊性。本文提出，从这一经验中可以学到很多东西，这可能有助于解释教师发展师在其工作角色和从事自己的研究时的立场上的歧义。在这篇论文中，我探索了自己作为一个教师发展师和内部研究人员的经历，并讨论了由此产生的困境，目的是让其他人反思自己的立场，理解内部研究带来的见解、风险和机遇。

CONCLUSION

The aim of this paper was to explore the experiences of insider researchers and to draw comparisons between that role and the role of the educational developer, noting in particular the ambiguity of an ‘in-between’ existence that is common to both roles. Both are required to adopt a balancing act to function effectively and constantly need to reflect on their position to maintain the validity of their activities. Awareness of the impact of ‘proximity’ enables them to evaluate their relationships with other members of their institution and take appropriate action to gain deeper insight into the perspectives of others. Both need to accept that they have multiple roles and by actively managing themselves in these roles and regulating their behavior accordingly, they can minimize the impact of internal politics and find an appropriate voice.

There are now resources on insider research that guide educational developers through the challenges of researching their own institution (Trowler, 2011) and others that help them understand potential career paths within the profession (Boon et al., 2010). This paper supports explores the lived realities of insider research, using it as another ‘lens through which we can view complex and shifting experiences’ (Gosling, 2009, p. 6). It pro- poses that a deeper understanding of themes surfaced here can usefully contribute to enhancing the understanding of the educational developer’s role and identity and also support the research necessary for underpinning successful educational development work in the future.

现在有一些内部研究资源，指导教师发展师通过研究他们自己的机构 (troller, 2011) 和其他人的挑战，帮助他们了解职业中的潜在职业道路 (Boon et al.， 2010)。本文通过提供一个案例研究来支持这些资源，该案例研究探索了内部研究的现实生活，将其作为另一个“镜头，通过它我们可以看到复杂和变化的经验”(Gosling, 2009，它提出，对这里所提出的主题的更深入的理解，可以有助于增进对教师发展师的角色和身份的理解，并支持为未来成功的教育发展工作奠定基础所必需的研究。

扫描二维码可下载文档

结论

本文的目的是探索内部研究人员的经验，并比较该角色和教师发展师的角色，而不是特别含糊的“中间”存在，这是两个角色共同的。两者都需要采取一种平衡的行动，以有效地发挥作用，并需要经常反思自己的立场，以保持其活动的有效性。意识到“邻近性”的影响，使他们能够评估自己与机构其他成员的关系，并采取适当的行动，以更深入地了解他人的观点。双方都需要承认自己有多个角色，通过积极地管理自己在这些角色中的角色，并相应地规范自己的行为，它们可以将内部政治的影响最小化，并找到一个合适的声音。

TITLE: The Politically Engaged Educational Developer as the “Organic Intellectual”

题目：作为“有机知识分子”的政治参与教师发展

ABSTRACT

As employees of a college or university, educational developers will likely accept being regarded as agents of individual change (following Chism 1998) and guides for personal and professional development. Can we or should we also think of our roles in political terms, as people who attempt to question and advocate for changes in the power relationships within the college or university? Educational developers have a warrant to think, speak, and act in order to affect the policies, practices, and culture of the institution. Some CTLs express these emphases in their mission, vision, and goals statements: “Our mission at UCAT is to support and advocate for all who teach at Ohio State” (The Ohio State University Center for the Advancement of Teaching 2017); “the Center is . . . a collaborative partner in sparking and shaping conversations about higher education on campus and beyond” (University of Iowa Office of Teaching, Learning & Technology 2017); or “in all our work, we are committed to rigorous intellectual engagement, creative collaboration, and the cultivation of an inclusive, 21st century student and faculty community” (Mount Holyoke Teaching and Learning Initiative 2017). These statements speak to educational developers’ emerging role in affecting institutional culture on campus and beyond. The first statement even voices support for individuals, though it is not yet clear what “advocate” means in this context. At the very least, it seems that some CTLs think beyond the efficacy and growth of instructors and aim to have a broader impact.

摘要

作为学院或大学的员工，教师发展师可能会接受被视为个人变化的代理人（遵循 1998 年的基督教）和个人和专业发展的向导。我们是否也应该从政治的角度来思考我们的角色，作为试图质疑和倡导改变学院或大学内部权力关系的人？教师发展师有理由去思考、说话和行动，以影响机构的政策、实践和文化。一些教师发展中心在他们的使命、愿景和目标声明中表达了这些重点：“我们 UCAT 的使命是支持和倡导所有在俄亥俄州立大学教书的人”（俄亥俄州立大学教学促进中心，2017）；“中心是……是一个合作伙伴，在校园内外激发和塑造关于高等教育的对话”（爱荷华大学教学与技术办公室，2017）；或者“在我们的所有工作中，我们致力于严格的智力参与、创造性的合作，并培养一个包容的、21 世纪的学生和教师社区”（Mount Holyoke 教与学倡议，2017）。这些陈述说明了教师发展师在影响校园内外的机构文化方面所扮演的新兴角色。第一个声明甚至表达了对个人的支持，尽管目前还不清楚“倡导”在这里意味着什么。至少，一些教师发展中心似乎超越了影响和促进讲师成长的目标，而旨在产生更广泛的影响。

扫描二维码可下载文档

TITLE: A community of practice in action: SEDA as a learning community for educational developers in higher education

题目：实践社区：SEDA 作为高等教师发展师的学习社区

杂志名称：INNOVATIONS IN EDUCATION AND TEACHING INTERNATIONAL

ISSN:1470-3297

影响力因子：1.949

ABSTRACT

The Staff and Educational Development Association (SEDA) was formed in 1993 combining a number of predecessor organizations, including the Standing Conference for Educational Development and the Staff Development Group of the Society for Research in Higher Education. It was later joined by the member- ship of the Association of Educational Training Technology, SEDA Scotland and Flexible Learning in Higher Education. SEDA was set up to support members of the emergent profession of educational development, originally in the UK and subsequently internationally. In this article, the case is made that SEDA became a highly successful community of practice of individuals working in higher education institutions. It is proposed that features of communities of practice as proposed within the literature in the field can be evidenced in SEDA's activities and in comments collected from SEDA members whose views were sought for this article.

摘要

SEDA 于一九九三年成立，由多家前身机构合并而成，包括教育发展常务会议及高等教育研究学会教职员发展小组。后来又加入了教育培训技术协会、苏格兰教育发展协会和高等教育灵活学习协会。SEDA 的成立是为了支持教育发展这一新兴行业的成员，最初是在英国，随后是在国际上。在本文中，SEDA 成为了一个非常成功的个人在高等教育机构工作的实践社区。在该领域的文献中提出的实践社区的特性可以在 SEDA 的活动中得到证明，并在本文寻求的 SEDA 成员的意见中收集到的评论中得到证明。

INTRODUCTION

Before 1992, students studying for undergraduate (and often postgraduate) degrees in the UK could study in colleges, polytechnics or universities (some ancient, some built in red-brick in Victorian times, some 'plate glass' built as part of the post-war expansion of UK higher education following the Robbins Report (1963) on higher education). Similar divisions existed at the time elsewhere including Australia and New Zealand, Scandinavia and Europe. The conservative government under Prime Minister John Major through the Further Education Act of 1992 gave university status to polytechnics together with some Colleges of Higher Education and other institutions in a move designed to significantly increase the numbers of students achieving graduate status. This abolition of the so-called 'binary divide' provided a stimulus for the establishment of Staff and Educational Development Association (SEDA), just at a time when Higher Education Institutions (HEIs) of all kinds were starting to take ever more seriously questions about what good teaching, learning and assessment comprise of, and how it can be fostered in universities and colleges. This article explores how colleagues working in HEIs, to improve assessment, learning and teaching practices, became, through SEDA, an active and engaged community. It makes use of quotations from informal communications between the authors and SEDA post-holders and other engaged members to illustrate the ways in which the organisation matches definitions of learning communities.

简介

1992 年以前，攻读本科（通常是研究生）学位的留学生在英国可以在大学学习，科技专科学校或大学（有些古老，有些建在维多利亚时代的红砖，有些平板玻璃的建立作为战后英国高等教育扩张的一部分后，罗宾斯报告 (1963) 高等教育）。当时其他地方也存在类似的分歧，包括澳大利亚和新西兰、斯堪的纳维亚和欧洲。1992 年，约翰·梅杰首相领导下的保守党政府通过《继续教育法》，将理工学院、一些高等教育学院和其他机构授予大学地位，此举旨在显著增加获得研究生地位的学生数量。这种所谓的“二元鸿沟”的废除为教职工和教育发展协会 (SEDA) 的成立提供了动力，而此时，各类高等教育机构 (HEIs) 正开始更加认真地考虑好教学、学习和评估由什么组成的问题，以及如何在大学和学院中培养这种能力。本文探讨了在高等教育院校工作的同事如何通过 SEDA 成为一个积极参与的社区，以改善评估、学习和教学实践。它利用作者和 SEDA 职位人员以及其他参与的成员之间的非正式交流来说明如何进入组织符合学习社区的定义。

扫描二维码可下载文档

TITLE: Equipping Educational Developers for Inclusive International Programs in Higher Education

题目：用综合性国际课程来武装高等教育的教师发展

BY: Davinia Sánchez-García and Emma Dafouz-Milne

In book: Teacher Training for English-Medium Instruction in Higher Education 2020

ABSTRACT

Given the internationalization process of higher education across the globe, continuing professional development (CPD) of academic staff is vital to ensure the quality of teaching and learning. Under such scenario, the European Erasmus+ project "Educational Quality at Universities for Inclusive International Programmes" (EQUiiP) identifies the role of the internationally oriented Educational Developer (ED) as crucial to higher education institutions (HEIs) and provides these institutions with the means to support academic staff and hereby enhance the quality of internationalized programs taught in international classrooms. Consequently, this chapter provides the conceptual rationale behind the EQUiiP project, delves into the needs of teacher education programs and the role played by the EDs, and describes the EQUiiP project and its outcomes by providing concrete examples of its inclusive CPD program. Finally, some implications and recommendations for teacher professional development, with specific reference to the Spanish setting, are offered.

摘要

鉴于全球高等教育的国际化进程，学术人员的持续专业发展（CPD）对于确保教学质量至关重要。在这种情况下，欧洲名为"包容性国际项目大学的教育质量"(EQUiiP) Erasmus+ 项目，将面向国际的教育培训师（ED）确定为高等教育机构（HEIs）的重要角色，并为这些机构提供了支持学术人员，从而提高国际课堂上教授的国际化课程的质量。因此，本章提供了 EQUiiP 项目背后的概念原理，深入探讨了教师培训项目的需求和 ED 所扮演的角色，并通过提供包容性 CPD 项目的具体例子来描述 EQUiiP 项目及其成果。最后，提供了一些对教师专业发展的影响和建议，具体参考了西班牙的环境。

扫描二维码可下载文档

TITLE: Promoting a Culture of Scholarship among Educational Developers: Exploring Institutional Opportunities

题目：促进教师发展师的学术文化：探索机构机会

BY: Patel and Fey

In International Journal for Academic Development 2014 vol.13

ABSTRACT

Educational developers tend to be located in centres and units of teaching and learning outside the academic mainstream. They have little opportunity to engage in scholarship. Through an overview of the literature on educational development and educational professional roles and responsibilities, the author suggests that promoting a culture of scholarship among educational developers will contribute significantly towards their pedagogical professional development. It will enhance the quality of professional consultation between educational developers and academic staff in the faculties. The discussion concludes with suggestions for implementing innovative strategies to promote a culture of scholarship within the higher education academic mainstream.

建立专业的教师发展师团队
助力教发中心的专业化发展

摘要

教师发展师往往位于学术主流之外的教学与学习中心和单位。 他们很少有机会从事奖学金活动。 通过对教育发展和教育专业角色和责任的文献综述，作者建议在教师培训师中促进学术文化，这将显著地促进他们的教学专业发展。 它将提高教职员工与教师发展师之间的专业咨询质量。为了促进高等教育学术主流中的学术文化发展，讨论最后提出了实施创新战略的建议。

扫描二维码可下载文档

TITLE: Teaching and Learning Regimes: an educational developer's perspective within a university's top-down education policy and its practice architectures

题目：教与学制度：大学自上而下的教育政策及其实践架构中的教师发展师视角

BY: Lisewski Bernard

In International Journal for Academic Development 2021 Vol.26

ABSTRACT

This paper describes the Teaching and Learning Regime concept, situating it within top-down university policy implementation and its possible interactions, with bottom-up disciplinary cultures. It argues that top-down policy implementation needs to acknowledge the importance of disciplinary practice architectures and the enablements and constraints they present. Policy will manifest itself in different ways in Teaching and Learning Regimes because it will be filtered through a variety of cultural components or ' moments'. It concludes by explaining the implications for educational developers acting as 'cultural workers' within the dynamics of top-down institutional policy implementation and academic practice architectures on the ground.

摘要

在自上而下的大学政策实施的情况下，以及自下而上的学科文化的潜在的相互作用下，本文对教育学制度的概念进行了描述。它认为自上而下的政策实施需要承认学科实践架构的重要性以及它们所带来的支持以及约束。政策将在教学制度中以不同的方式表现出来，因为它将通过各种文化成分或“时刻”进行过滤。 最后，它解释了在自上而下的制度政策实施和实地学术实践架构的动态中作为“文化工作者”的教师培训师的影响。

扫描二维码可下载文档

建立专业的教师发展师团队助力教发中心的专业化发展

05
联盟动态

1

西交利物浦大学未来教育学院将于 2021-22 学年启动大学生学术性参与的教师调查（中国版）(Faculty Survey of Student Engagement/FSSE-China)。该项目拟于 2021 年末进行线上宣讲会，届时将在联盟工作群中发布相关信息。

2

2022 年季度会将于 3 月、9 月和 12 月举办，主要研讨项目分别是：新教师能力体系标准项目、骨干教师能力体系标准项目、教师发展师能力体系标准及社群活动。承办单位征集工作已经展开，请有意承办 2022 年季度会的联盟单位直接联系秘书处，详询相关事宜。

06
征订说明

本刊现面向非联盟单位进行公开征订。

征订对象

非联盟单位教发中心或教务处、人事处等教师发展相关部门。

征订数量

每个学校每期可免费征订 2 本，超过 2 本的需缴纳工本费 15 元 / 本。

征订及寄送时间

全年开放征订申请，有效期为征订日起到秋季学期结束；
第二年的征订需要第二年开学后重新登记；
具体寄送时间依实际情况而定。

订阅咨询电话

管老师 0512-81884929

请扫描二维码填写申请信息

高校教师发展中心可持续发展联盟《校长直通车》战略合作机构：**澳门同济慈善会北京办事处**

澳门同济慈善会是由曹其真女士及社会知名人士林金城先生于 2006 年在澳门注册成立的私人基金会。以“让每个中国的青少年儿童都能公平地享有优质教育，成长为有能力适应和建设未来的人”为使命，澳门同济慈善会在北京设立办事处，系统地开展对中国内地教育领域的资助工作，关注学前教育、初等到高等教育、教育生态建设、社会创新 4 大领域。

澳门同济慈善会