**校长直通车 第二期　首届校长高峰论坛专刊（一）**

**本期主题：如何创新机制，支持与推动教师发展中心的发展**

目录

【本期概览】 1
【校长体悟】 2
大学价值的重新定位与系统转型——首届校长高峰论坛主旨演讲 2
【圆桌论坛】 10
一、　嘉宾发言 11
二、　提问与互动 20
【联盟单位巡礼】 27
北京理工大学教学促进与教师发展研究中心简介 27
延边大学教师教学发展中心简介 28
浙江万里学院教师发展中心简介 30
西安欧亚学院教师发展中心简介 32
榆林学院教师发展中心简介 33
【联盟动态】 34

## 【本期概览】

2019 年 5 月 18 日，首届高校教师发展中心可持续发展校长高峰论坛在西交利物浦大学成功举办。本次论坛邀请到十多位来自联盟高校以及非联盟高校高层领导，聚焦教师发展的热点话题和难点问题，紧贴联盟成员单位发展面临的共性问题和紧迫问题展开讨论。希望切实推动教发中心与学校高层形成共识，助力实际问题的有效解决。

本次论坛组织了两场圆桌讨论，邀请校长分别就“如何让教师发展成为学校发展的动力源泉”以及“如何创新机制，支持与推动教师发展中心的发展”两个话题进行分享。《校长直通车》将分 2 期对论坛成果进行报道。

此外，为了加强联盟单位之间的认识与沟通，本刊将从本期开始，陆续对联盟单位的机构定位、特色、优势资源等情况进行一一报道。

【校长体悟】

## 大学价值的重新定位与系统转型——首届校长高峰论坛主旨演讲

**席酉民教授　西交利物浦大学执行校长**

### 一、 缘起

我们之所以举办校长高峰论坛，更多的是希望大学和学校的老师共同努力来应对未来大学的转型。很多年前，我是全国 MBA 教育指导委员会的成员，我当时组织了关于“欠发达地区 MBA 中心怎么发展”的讨论，并且当时就提出了领导力提升计划。但是我们每次做领导力提升计划就会发现一些问题：参加领导力提升计划的基本上都是院长。院长说，给我们讲没有用，一定要给校长讲。

后来我们就提出了校长领导力培训计划，把校长和院长都请来。请来以后，他们一对话，发现院长有院长的难处，校长有校长的难处，最后发现还是不行。他们说，每一个学校要来一个团队，包括校长、院长、教务、老师、学生。后来有一批学校来了一个团队，我们希望在几天时间里产生一个方案，把这个方案拿回去之后再通过学校的常委会，或者是校长办公会，认可通过这个方案。结果发现还是行不通，原因是：只有主管教学的副校长重视是不够的，这必须是学校党委的事情，学校校长的事情。这就是我们过去的一些经验。

之所以组建高校教师发展中心可持续发展联盟，包括每年 5 月份进行的教学创新大赛，以及即将颁布的“以学生为中心的双一流大学排名”，一个核心的目标就是把**中国对教育创新感兴趣的人和学校聚集起来形成社会共同体，通过这个共同体的努力让教育朝前走得快一点，让我们的努力在重塑的时代能够形成适合中国的方案。**

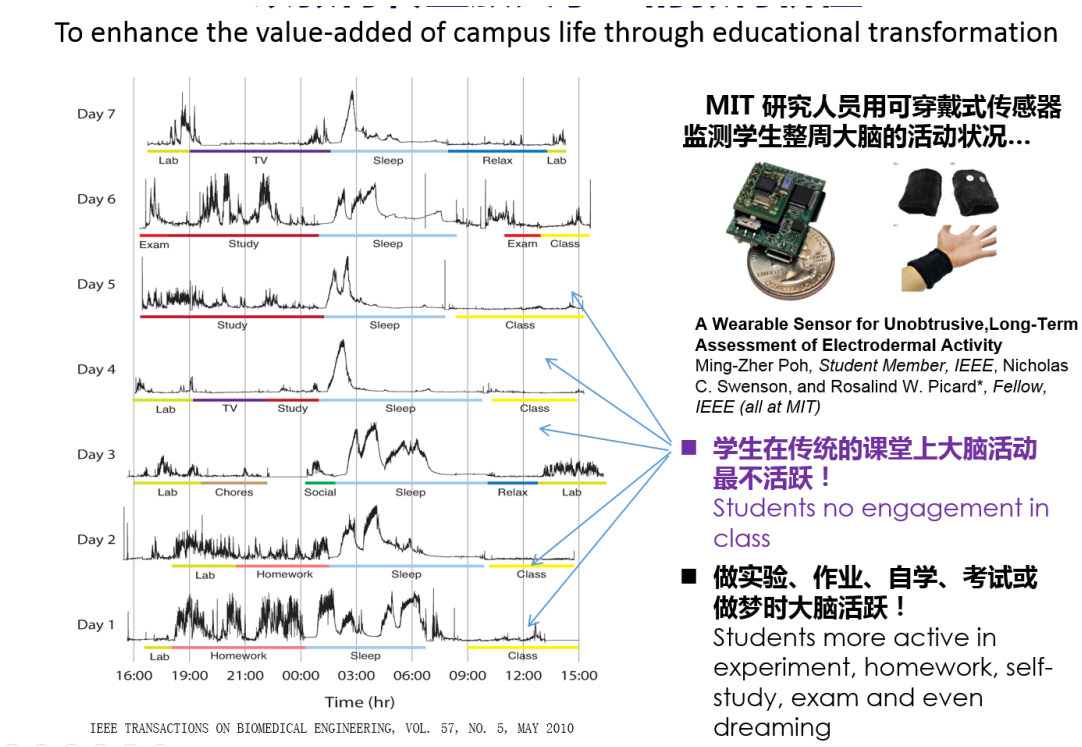
### 二、 大学的价值的重新定义

我们大学存在的价值是什么？按照香港罗陆慧英教授的讲法，大学给我们提供学生和实际场景以及知识之间的互动渠道。这个互动渠道会遇到来自社会的种种阻力，但是我认为这种种阻力并不代表这个东西错了，而是代表传统的力量对新技术的制约。谁有本事突破得早，突破得快，谁就有可能引领未来。但是我觉得还可以更深一步去想，制度的阻力来自于哪里？文化的阻力来自于哪里？行为的阻力又来自于哪里？面对这些阻力，我们应该想的是下一步怎么一个个突破？而不是害怕阻力，停滞不动。

我一直讲，中国大学校长很幸运。对美国大学而言，如果 15 年之内不进行有效变革就会有一半面临突破。我们所向往的美国教育，也面临很大的破产危险。但中国大学不会破产这么多，原因有二：第一，因为我们的政府不允许他们破产；第二，在中国社会中，只要这个大学

还有权利发证书，印学位，这个大学就不会破产。因为社会更看重的是机构的证书，而不是学生真正有多大的价值——尽管后者更重要。因为很多社会的习惯和世俗，使得用人单位依然把证书看得更重要。

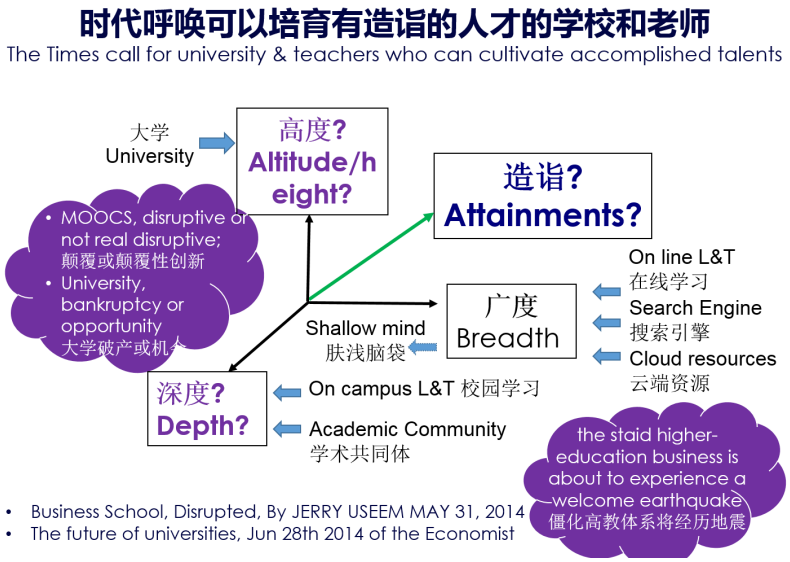
MIT 的研究人员用可穿戴式传感器监测学生整周大脑的活动状况，结果数据表明，学生在传统的课堂上大脑活动最不活跃，而在做实验、写作业、自学、考试或者做梦时大脑则处于活跃状态！




那怎么样转变教育来提升大学的价值？Moodle 可能用游戏、虚拟现实或者增强现实来加强学生跟教育知识之间的互动性和有趣性，可以增强学生的有效学习，但是它依然只是一个技术上的提升。更重要的问题是在这个时代里，在学生获取知识，并且饶有兴趣地投入这个过程中，怎么样真正成长？**我们需要把大量的老师从“会教学”变成“懂教育”，这个是很重要的问题。**课堂需要改变，对大学的教育价值定位需要改变，大学组织学生学习的过程和支持学生的过程也需要改变，让学生真正花精力的时间得到更有效地放大，这是我们应该要去做的。

我们怎么样来思考大学的价值？现在有两种观点，一种是，不管是 Moodle 还是其他的技术，它们对大学是一种颠覆，让我们的大学失去价值；还有一种观点是，以一种工具或者一种技术来帮助我们实现大学更大的价值。你可以有两种态度，一种是无视它，一种是正视它，迎接挑战。西交利物浦大学现在全面提倡的研究导向型教育，实际上是对老师要求更高了，而不

是更低了。老师要把每门课背后想训练学生的素养、能力、体系和这个领域的问题、挑战联系起来，再通过这些问题和挑战让学生掌握背后的知识体系、能力体系、素养体系，老师要花的功夫更大。大部分老师不愿意花这个功夫，大部分老师觉得：我还不如花时间写 paper。所以有很大的挑战。




大学的价值到底在什么地方？从三个维度：

**第一，知识的广度**。这是过去大学教育机构存在的价值，大学帮助学生掌握尽可能多的知识。但是从这个维度看，大学的替代物越来越多，比如在线学习 online learning；比如搜索引擎，任何一个再伟大的图书馆，再伟大的大学的支持，可能也不如一个手机，因为这个手机可以渗透到全世界所有的云端空间的资源里面去。所以大学提供知识的功能在迅速被替代，在这种情况下学生很容易变成肤浅的脑袋。那么，大学怎么样帮学生在迅速廉价、随时随地获取知识的情况下变得更有造诣？

**第二，知识的深度。**实际上大学校园的学习可以通过实验，通过老师的引导，通过各种各样的活动帮助学生整合知识，这是大学可以放大价值的很重要的途径。那我们就必须研究，大学怎么做，可以让学生更有深度？

**第三，大学的高度、知识的高度**。大家想一想看人工智能、机器人，一定会替代很多技能型的东西，技能型工具以外需要的是智慧型的东西、创造型的东西、融合型的东西。可能是人类需要去加强的，在这个方面大学起很大的作用。多元文化和多专业设置，让大学拥有不可替代的价值。国内大学有一个很严重的问题：我们现在多校园大学特别多，几乎所有的大学都建了多个校园。坦率讲，目前为止，国内大学在多校园的管理问题上始终没有找到一条有效的途径。有些大学把本科生放在一个校园，研究生放在一个校园；有的大学把这几个专业放到一个

校园，或者块块分、层层分，这些都不是最有效的大学组织方式。大学真正的价值是多种学科共处形成科学生态来孕育有造诣的人。我们老在想美国的多校园大学为什么行？例如美国的加州大学有很多分校。大家注意，美国很多的大学联盟只是一个联盟，它只是一个大学共同体，每一个校园都是相对独立的大学，都是具备相对完整的大学体系。

在未来，我们要培养有造诣的人，**更重要的两点应该是从知识的高度和知识的广度去深入下功夫**，提升校园的价值，这样才能够让我们去面对未来。现在来看，僵化的教育体系和做法，遇到了很多的挑战。在这种情况下，大学老师怎么办？大学老师如果还放在知识的广度这个横坐标上，讲知识的多少，讲开多少门课，讲多少学时，讲多少知识点，老师的价值是日益减少的。老师和学校应该想着怎么样想办法朝着另外两个方面去走，**一个是知识深度，一个是知识高度，我们怎么样去改变课堂？让学生在这两个方面提升。这将变成未来大学教师和大学的价值所在。**

## 三、 西交利物浦大学的价值定位

西交利物浦大学以及各个联盟学校联合起来想做的所有的事情都是在强调教育的价值，就是让学生在学校里面得到更好的成长。在我们看来，大学就是帮学生成长。所以我一直在每年新生入学的时候跟家长、学生讲：**大学不是学知识的地方。**很多学生家长挑战我，说我们到学校花这么多钱就是想学知识，你告诉我们大学不是学知识的地方，大学是什么地方？我说，大学是帮你成长的地方。因为大学生 18-22 岁是人生最重要的时候，这个阶段对于人生成长起着关键作用。学知识，很多地方可以学，你不来学校也可以学。在知识更新速度非常快的环境下，**怎么样学会成长、学会学习、在现代社会里面你怎么样和别人相处，这是非常关键的**。特别是数字化以后，人们越来越被数字孤立，习惯于数字上虚拟的无穷的连接，反而在现实社会不会跟人打交道，甚至不会跟自己父母沟通，这是一个很大的问题。

大家知道现在全世界越来越不安静。在这种情况下，中国要变成世界强国，中国要变得更国际化。中国的年轻人、中国的企业、中国的大学首先要变成世界公民，或者是世界玩家。我们一定要让学生知道，你的价值是什么？我经常告诉一些学生，如果在学校学习的时候家长成天为你头疼，家长不仅要给你花钱，而且成天操心着你，那么你还没长大。同样的，家长也要学会放手。我们有极个别的极端家长每天都要求孩子把中午吃了什么饭、晚上吃了什么饭用微信拍给她。如果哪一天家长没收到孩子的微信，就担心得不得了，立马就给我发信息说我今天没有收到孩吃了什么饭。我说不是孩子没长大，是你没长大。今年我就碰到很多家长，其中有一个家长打了几次电话找不到小孩了，他就很焦虑，一个下午到处找宿舍、找学校，最后打电

话给我，说校长我怎么找到我孩子？最后这个家长还不甘心，立即从南京赶到苏州。最后找到这个小孩，其实他就在图书馆里面学习。然后父母看到孩子的背影终于松了一口气，然后回家了。这里面既有家长的问题，也有孩子的问题。你怎么沟通？你存在的意义是什么？你在家有亲情可以帮你，等你到了社会中、团体里，你不会沟通，你没有价值，谁给你机会？谁跟你合作？所以我们经常告诉学生，当你走向社会、走进一个企业实习，当你跟别人创业的时候，别人不要你的时候千万不要怪别人不要你，你一定是没有体现出来你的价值是什么。

我们西交利物浦希望学生不仅仅是获得已有的知识，并且要学会学习、学会人际关系处理、开拓国际视野和提升社会价值。这就是我们提倡的以学生为中心，以学习为中心的育人理念。现在在传统高校中，国家有明确规定学时数，然而西交利物浦正常的学时数比其他大学少三分之一。西交利物浦其他排名不高，因为我们不喜欢排名，也不喜欢被别人排名，但是我们自己做了排名来刺激教育生态（“双一流”大学及学科建设高校育人质量排名）。我们西交利物浦有一个排到全国第一：西交利物浦叫“中国第一假校”，原因是什么？我们的假期很长。有学生说在西交利物浦只要你胆大，天天都是假。实际上凡是说这种话的，一种不是太理解，一种是还没有转变过来观念，不知道怎么过大学生活。因为他把大学就是当上课。所以很多学生跟我说，席校长，我们老师讲得还没有高中老师讲得清楚。我说这就对了，他给你讲那么清楚你下课干什么？当然这是开玩笑的话。因为他的教法不一样，过去是教你应付考试，所以把一个东西讲得很清楚，然后反复复习把技巧掌握起来。但是大学是要探究，是引导，为什么要学这门知识，这门知识的意义是什么？这门知识怎么去学？它是一个完整的过程，在这个过程中，他不会把某一个点讲那么清楚，所以一节课几十页就过去了，你如果事先不预习，那就玩完了。所以不是简单的课时数的问题，这有一系列的教育过程。我们的一门课由大课、小的辅导、个人的自习项目活动共同组成，而不是说一次、两次上课就完成了，所以这是教育的一个改变。

## 四、 研究导向型教学

为了做到这种改变，需要学生改变学习行为，教师改变教学方法，学校改变知识系统。这个改变就是要从我们中国人习惯的重视内容和被动式的教育，转变成研究导向型的教育。西交利物浦重视研究导向型教学，研究导向型的学习。中国的应试教育几千年了，我们更多关注不是学生的成长，而更多是关注学了多少东西，目标走错了以后，即使学了一大堆东西仍然没成长。所以我们一定把成长放在第一位。

昨天，美国开始对华为下手了，这会产生什么影响？这背后有哪些问题应该关注？全世界每天发生这么多的问题，老师应该怎么办？老师需要从过去重视教知识点转成引导学生或者领导学生学会研究，这非常重要。学生一定要从过去的重视记忆和理解到重视学会研究、探究任何遇到的问题和现象。老师引导学生对实际问题进行学习和探讨，关注问题现象，寻找解决方案，再通过解决方案得到发展。所以在这个过程中，大家注意我们不再是学了多少学分，考了多少高分，而是通过这个学习，学生得到了什么样的成长？

**第一，问题意识。我们经常要学会提问，这是中国学生应该加强的。**

**第二，学会了收集知识。**

**第三，整合知识。**

**第四，学会解决问题。**

**第五，在解决的问题过程学会了合作、学会了技能的提升，学会了成长。**大家想一想看，这样五个方面的成长会比任何一个高分好很多，这是我们所希望大家能够改变的。

我对研究导向型教育的理解是什么？实际上研究导向型教育不是太新的话题，但是经常会形成误解。实际上很多年前我曾经去过很好的大学，他们校长说我们学院也提倡研究导向的教育，他说所谓研究导向型教育就是第一，老师将研究结果介绍给学生；第二，教给学生研究的技巧；第三，给学生机会，让学生做研究。我不认同。我曾经专门写过一篇文章在光明日报上发表，我说研究导向型的教育不是给传统的教育添加一点研究的佐料，这种依然是传统教育，只是加强了研究的元素。我们提倡的研究导向型教育是什么？

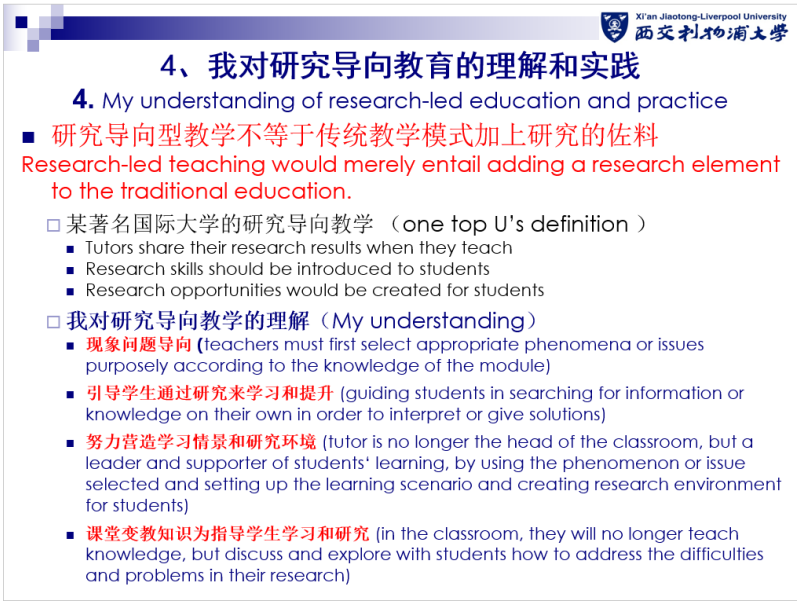
**首先是问题和现场导向，从问题现象入手，让学生有兴趣。**

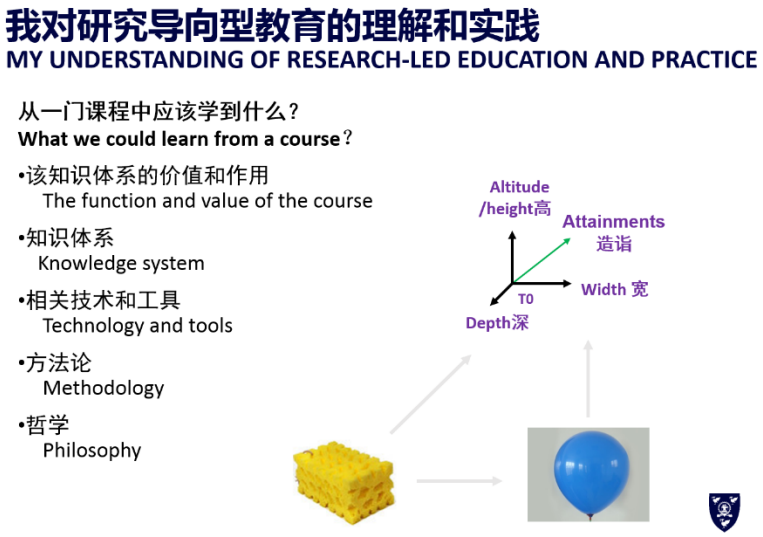
**第二，引导学生通过研究来学习和提升。**

**第三，教师和学校努力营造这样的学习场景和研究环境。**

**第四，课堂从教知识变成引导学生学习和研究。**

至少从这四个方面改变教学的过程，这是我的理解。




我自己在过去的实践中做了尝试。我曾经教过不少的学生，几十年前我有一次到上海去，上海交大一个老师知道我去了，马上找了在上海市的一些有影响力的学生请我吃饭，好多年没见了，有的是厅局级干部了。他说席老师当时上课举了三个例子，这三个例子我一辈子记着。然后当场复述了出来。我用了一套系统论的方法，他们记忆很深，几十年前讲的一个东西，到了几十年后还能提到这件事情。很多人二三十年后见了我说，席老师你的领导理论我们永远记得。大家注意，我是紧紧抓住了学习者对实际问题、实际现象共同点的关注，引导学生学习，这样学的东西会记一辈子。

所以我基于个人的经验，要说清楚一门课应该学什么？**这门课的知识体系的价值和作用是什么？**为什么要学这门课，这门课学了以后对你人生意义和价值是什么？将来对你的帮助是什么？这个东西现在很多老师讲不透。我在西交利物浦当院长的时候，我去专门听过一些名师讲

课，我听了半个小时以后，我觉得他讲太好了，很清楚。半个小时以后学生开始谈恋爱、看小说。为什么呢？因为前半个小时概念 X、Y、Z 用例子讲得很清楚，但是后面基本上不断地复述，你想学生能够认吗？

我曾经跑到武汉、成都去考察。当时我是教指委的委员，他们领着我们往教室里面看，你看那些课堂里，前面的低着头，后面的基本上是睡觉的。他们有严格的出勤考核，如果没有限制的话，学生早就跑掉了。你把学生固定到课堂上，课堂如果没有价值，学生照样浪费时间和精力。所以高技术虽然可以解决出勤率，但是并没有解决学生在这一堂课上获得的价值是什么？这一部分讲的不清楚的话，这个课学了也没多大意思，不知道在现实中怎么帮自己。

最后一条更难，这门课的**哲学**是什么？很多人觉得哲学太远了，其实不远。每天的生活都跟哲学挂钩，每一门知识体系都有它背后的哲学。所以以我个人的经验，要当好一个老师，讲好一门课，至少要把上面这几点讲清楚，特别要强调是第一个和最后两个，中间两个可以构造。在这种情况下，我们的学生很容易从过去海绵记忆的学生、肤浅的学生变成有造诣的学生。这是我们努力在做的一件事情。

研究导向的学习怎么办？我觉得要帮学生进行系统性的学习，我们有很多的方法。我们要让学生有深度，一定要帮学生学会把知识碎片整合成知识系统。第二，从肤浅的脑袋变成一个有知识的深度和高度。在西交利物浦的商学院，我在几年前请了一个院长，是从台湾来的。他很擅长把知识碎片整合起来，画一张图画得很好，他一直在推广，但是我们学校不太认同。尽管工具很先进，但教育理念实则落后，原因是你的目标是让学生系统记忆已经整理好的知识，对学生能力的提升并不是很大。

## 五、 小结

总结一下，西交利物浦就是想在当前这种时代环境和世界格局下，重构一个教育方案来影响未来的教育。总的意思就是面对这样一个世界，老师要改变，学校要改变，校长要改变，改变的目的就是让我们所有的人在大学校园里塑造未来生存的素养能力和知识体系，能够在未来激烈的竞争中活下去。

谢谢！接下来的时间留给大家。

## 提问环节

**提问**：席校长你好，我是来自于哈尔滨工业大学的老师。刚才您提了一个观点，教师应该是从懂教学转向懂教育，我比较认可这个观点，但是我在想是不是先懂教学再去懂教育？这个需要多长的过程？

**席酉民**：谢谢，这是很好的问题，我个人是先懂教育后懂教学。因为我觉得**不仅仅是一个大学老师要懂教育，家长也要懂教育，所有人都应该懂教育，懂教育是一个人一生的问题。**当然作为教师，懂教育的要求不一样。对于一个年轻教师怎么样从教学转变成懂教育，确实是很难一件事情。因为这方面的意识，社会给予的重视不够，所以必须重塑。我们现在的大学教师基本上在当老师之前，很少有人经过充分的教育方面的训练。在传统大学里面一般青年教师上岗前有修两门课，是大学心理学和大学教育。过去再早一点，在文化大革命以后的时候，你如果要当老师，会有老教师给你传帮带，这两个都是过去比较重视的。现在基本上没了，这个我觉得是急需改变的。很多人都是按照被教育的经验进行教学尝试，而不是说科学的理解教育。所以为什么西交利物浦发动大家联合成立这个教师发展中心的联盟？就是想改变这个现状。

西交利物浦有一门课叫 CPS（The Certificate in Professional Studies in Higher Education），是专门为西浦教学人员提供的教育教学培训，帮助教师理解教育，提升教学能力，把教育变成职业的事。最近我们把这门课改成研究生的教育过程。西交利物浦的所有老师，不管从哪里来，必须参加这个学习，是全校强制性的。不管是老老师还是新老师。已经有很深教学经验的老师可以免修一些课程，新教师必须完成全部课程。

我们最近得到了英国高等教育协会的认证，只要我们的老师参加这一套课程，就可以拿到高等教育的认证。我们现在就想把这门课程向联盟单位开放，如果大家感兴趣也可以来，但是其他学校的老师完成这个课程能不能拿到认证？目前暂时还不行。我们正在进一步跟高等教育协会确认对外老师参与培训的认证。这门课持续一年多到两年时间的课程，相当于教育学的研究生，所以不太容易，但是我们觉得这个社会需要朝着这个方向改变。我们要提倡研究导向型的工作，你的工作必须每天改进，我们说永远没有最好，只有更好。管理就是一个从更好到更好的过程，这就是我们的一个回答。感谢大家，谢谢。

【圆桌论坛】

注：因篇幅所限，发表时略有删节。

**论坛主题：如何创新机制，支持与推动教师发展中心的发展**

**主持人：张晓军副教授，西交利物浦大学领导与教育前沿院常务副院长**

**嘉宾（排序不分先后）：**

**张寿教授　　延边大学副校长**

**郭大成教授　　北京理工大学原党委书记**

**林志华教授　　浙江万里学院副校长**

**胡建波教授　　西安欧亚学院校长**

**许云华教授　　榆林学院校长**

## 一、 嘉宾发言

**主持人：**感谢各位参加首届联盟校长高峰论坛。第一个环节，**我们邀请 5 位嘉宾分别就自己学校及教师发展中心的建设情况和特色给大家做一个介绍。**首先有请延边大学的张校长。

西浦领导与教育前沿院常务副院长 张晓军

延边大学副校长 张寿

**张寿 延边大学副校长：教发中心是教师教学的引路人和教学改革的引领者**

2013 年 12 月，我们把教学能力培训从人事处分离出来，成立教师教学发展中心。我认为教师教学发展中心能对教师的发展起到一个引路的作用。因为我在当老师、系里系主任、学院院长的时候，最大的感受是教学面临的问题。对于一位老师，教学和科研哪个问题更艰难？也许每个人的回答都是不一样的：有些人是科研，有些人是教学。但是我个人认为，科研方面你有导师作为引路人；但是我们的大学里面并没有教学的引路人。很早的时候我们有教研室的活动，用传帮带的形式，把我们的教师引导到教学当中来。但是中国的大学扩招之后，这些功能可以说是没有了，老师的教学只能是自然成长。

我们的教学为什么出现了这么大的问题？我认为是大学出了问题，而不是老师出了问题。所以从教师转到管理岗位的时候，我想改变这个状态，因为自然成长非常煎熬。所以我当了副校长之后第一个做的就是成立这个机构，让我们的老师有个引路人。所以在教学方面有问题的老师可以直接到教师发展中心咨询，**我们的教师教学发展中心在作为教师的引路者这方面做了很大的贡献**。此外，和在座的大多数和教师教学发展中心一样，**我们学校的教师教学发展中心在学校的教育改革当中也起了引领的作用**。我们很多高校重科研、轻教学，这是大家能共同感受到的。去年已经开了本科教育工作会，但是之后很多政策不能落地。只有当我们的老师能真正实际感受到的时候，我们学生受惠的时候，政策才算是落地的。所以教师教学发展中心的成

立是非常必要的。在座的老师们，一定要坚持下去，我们中心是很有必要的，学校的发展离不开你们，谢谢大家。

**主持人：**谢谢张校长，张校长认为教师教学发展中心有两个很重要的职能，**一个是教师和教学的引路人，另外一个是学校教学改革的引领者。**这是对教师发展中心很高的评价，非常感谢。接下来请郭书记。

北京理工大学原党委书记 郭大成

**郭大成 北京理工大学原党委书记：让教发中心成为教师的“驿站、港湾、家园”**

我们学校在 2000 年前后就成立了教师培训中心，开始对一些新入职的教师进行培训。到了 2012 年 2 月，在教师培训中心的基础上，充实力量，加大投入，扩展内涵，组建了教学促进与教师发展中心。成立后，在原来仅培训新教师的基础上，增加了骨干教师以及教学管理人员的培训；同时，还对兄弟院校的教师和教育管理人员进行了培训；另外，还针对一些新的教学方式方法的尝试和新的教学技术的应用，组织交流研讨活动。

到 2012 年的 10 月，我们正好赶上了教育部组建全国教师发展示范中心，由于准备得早，启动得早，做得有特色，我们学校的中心获教育部批准，成为全国高校教师发展中心的示范中心。截至 2018 年 10 月，在北理工教学促进与教师发展中心，组织了近 300 场有关的教育培训和研讨交流活动，参加活动的人员既有国内的，也有国际的；既有校内的，也有兄弟院校的。参加培

训和研讨的人员总量近 1.3 万人次。北理工教学促进和教师发展中心由教育研究院来牵头组建，由教育研究院的书记庞海芍（北大博士、教授）来做主任。那个时候没有固定的编制，仅给他们一些流动编制，由于我们有教育学的硕士、博士点，因此，他们也邀请一些学生做一些辅助工作。这样他们既要搞教学和研究，又要搞培训、交流和服务等工作，是很难的，老师和学生们也是非常辛苦的。功夫不负有心人，心血和汗水换来了硕果。由于他们辛勤努力，不仅出色地完成了所承担的各项任务，他们的研究成果还得到了北京理工大学教学成果的特等奖和北京市教育科技成果二等奖。

如果说还存在不足，我认为，是有关“服务”这一块做得还不够好。坦率讲，为教师提供必要的服务，也是教师发展中心应该主动承担的职责。我到国外很多高校的教师发展中心考察学习过，他们对于教师服务这一块做得非常之好。他们不仅为教师提供教育培训，也为教师的教学工作提供服务，而且工作做得很细。比如，由于老师的教学科研工作很忙，上课用的电子课件来不及做，他们就请教师发展中心帮忙，中心就组织学生志愿者帮助老师把课件做了。因此，教师发展中心很受教师的欢迎，有很强的吸引力。我们北理工这些年想做，但是存在人手问题，下一步教师发展中心要加强。**既要组织培训研讨，又要开展服务**。我认为教发中心应该成为教师的“驿站、港湾、家园”。所谓“驿站”就是跑累了之后可以“换马”休息；所谓“港湾”就是航船遇到大风大浪可以“进港”避风；所谓“家园”就是遇到困难和挫折时可以在亲人面前“发泄”。这样的“教师之家”才是我们发展的核心和目标，谢谢。

**主持人：**谢谢郭书记，分享了北理工教学发展机构的历程和经验，特别是讲了**一个教师发展的功能和定位的问题，**我觉得非常受启发，非常感谢郭教授。接下来请浙江万里学院的林校长。

浙江万里学院副校长 林志华（左）

**林志华　浙江万里学院副校长：培训+评价，“双轮驱动”促进教师发展**

我们学校成立教师发展中心相对比较早——成立于 2010 年 10 月份。当时挂靠在教务部，我们因为运行体制机制改革，管理部门大部制称“教务部”。2012 年的 12 月份，正式独立出来成为学校直属的职能部门。到了去年 9 月份，又与人事部合署，这个牌子是独立的，所以编制也是独立的。合署办公，是我校机构改革的措施，实行大部制，是为了提高效率；而且，教师发展和人事也是息息相关的，统筹协调起来更方便。当然，教师发展中心也积极与教务部门、科研管理部门协同，因为教师发展是全方位的，不仅包括教学能力的发展，还包括科研能力、社会服务能力等方面的发展。

我校教师发展中心成立之初，编制是两个，后来增加到三个。我校教师发展中心定位有两大块，一是“培训”，二是“评价”。第一个职能“培训”，培训对象是本校教师，包括每年对新入职教师的培训，也包括对不同年龄段、不同岗位的资深教师培训、骨干教师培训、行政管理人员培训等等。第二个职能是“评价”，通过职称评审，实现对教师的评价。总体上，**我们学校定位是要建设高水平应用型大学，这个目标很清晰。这样的目标确定了我校教师发展中心以教师除教学能力外，还注重社会服务能力提升的任务。基于这个目标定位，教师发展中心，从“培训”和“评价”两方面入手，“双轮驱动”促进教师发展。**

在“培训”方面，我校教师发展中心主要做了以下几个方面工作。

第一，学校引导、教师自主。“中心”每年将学校的发展战略细化为培训内容，并通过“有温度的通知”告知广大教师；教师们则根据自己的不足和需求，按照“菜单”自主选择培训时间和培训内容。

第二，分类规划、分层培训。“中心”针对不同级别、不同的岗位、不同类型的教师组织不同层次的培训。培训涉及七大块模块，包括促进教学、提升科研、服务社会、提高效能、放眼国际、分享经验等等。

第三，线上线下、混合培训。我们的培训方式，既有传统的课堂培训，邀请校内外相关专家进行课堂授课，也借助 MOODLE 平台进行在线培训，实现培训者与学习者互动、线上与线下互动。2013 年以来，将近 6 年的时间，我们总共组织了 129 场讲座、沙龙培训，参与教师 4600 多人次；组织了 32 个培训班，受训教师 1000 多人次。

第四，共建共享、共同提高。除了做好本校的教师培训工作，我们还积极搭建共建共享平台。浙江省两次“研究性教学”现场观摩会在我校召开、浙江省教师发展中心两次年会由我校承办。同行们共议教师发展大事，共商教师发展大计，气氛热烈、成效显著。

在“职称评审”方面，我们做了以下工作。

2014 年，浙江省教育厅把高级职称评审的权利下发到各个学校，从此，我校教师发展中心又承担起了“职称评审”这项与教师发展密切相关的工作任务。

我们根据教师的不同类型，制定了分层、分类的评价标准。比如，**将专任教师分成了四大类：教学为主型、科研为主型、科研教学并重型、社会服务型，每个类型有不同的评价标准。**在职称评审时，采用“定性与定量相结合”的办法，将教师们的标志性业绩按照量化标准排序，再定性评价。因为有了量化标准，使我们的职称评审工作精准性更强、效率更高；每年职称评审后的申诉、投诉率逐年下降。去年，来反映的人数最少，即便有反映，跟教师发展中心负责同志交流后，也基本满意。

总体来讲，我校教师发展工作做得比较早，也比较多，但是我们也在反思不足的地方。譬如说，在教学培训方面，教学反思、批判性思维，这一方面的培训怎么做？我们还是在思考、在探索，可能还要进一步的学习。再一个就是教学能力的提升。教学方法技能的提升相对容易一点，但是科研能力的提升、社会服务能力的提升，好像通过培训效果不是特别理想。职称评审也一样，我们怎么能更精准地来评价老师的学术水平、教学水平。我们在上午来的途中还在聊这个话题，我们是带着问题来学习兄弟高校好的做法的，也希望通过联盟吸取一些经验。下一步我们会更积极地参与联盟的相关活动。我就讲这些，谢谢。

**主持人：**谢谢林校长，林校长讲到了万里学院很独特的东西：**他们的分类支持和培养体系，教师的分类培训体系**。西安欧亚学院的胡校长，有请。

西安欧亚学院校长 胡建波

**胡建波　西安欧亚学院校长：“想不想”“能不能”“让不让”三问道出教学创新困境**

前面听了几位校长的发言，现在又听了几位，各有各的精彩，我听着也非常耳熟，因为大家的语境、思考问题的方式也是非常相似的。我们今天这个会场是在西交利物浦，我们这么多人到西交利物浦开这个会，参加这样的评选（西浦全国大学教学创新大赛），为什么？因为西交利物浦跟我们不一样。

哪些方面不一样呢？席校长早上讲他们的课时量只有咱们这些学校课时量的 2/3，虽然上课的课时量少，但英国的高等教育质量有一个很高的要求，那就是课上的学习时间和课下的时间要达到 1 比 5——这是我们来西浦培训的人回来跟我说的。 我们需要学习的是，西浦留出时间让学生课后学习，并且还能保证学生能学习。西交利物浦经过短短 10 年的建设时间，现在在全国有这样大的影响力，收费高达 8 万块钱，西浦的录取分数线在江苏已经达到第四名，说明学生一定是认同它的，课后学习肯定是有了落实和保障。

让我们回顾一下大部分学校所做的事：制定人才培养方案，制定课程教学计划，课堂授课，评价学习效果，这几个环节基本上是相互割裂的，无法形成闭环，也更谈不上真正的执行到位。每个学校都有质量保障体系，但最后我发现质量保障体系没有真正地落实。我们的课时量非常大，我们老师讲得非常多，我们学生下课后的训练不足，在团队合作这方面，也没有做多少，因为我们没有真正形成一套闭环的、持续改进的、并且能够有效评价教育质量的东西。我观察西交利物浦，它的课时量少，但是开设的课程够用，质量也很高，在英国质量保障体系下，出题的时候有人审查，考完试的试卷分析有人审查，教学的大纲有人审查。而且西浦的老师通过相互交流，合作完成课程设计与开发，所以整个质量保障体系真正地运作起来了。

**大家都谈到教师的问题，我借用“杨三角”模型来解释。对于教学问题的解决无非是想不想、能不能、让不让**。想不想是什么意思？就是教师想不想把这个教学工作做好。我也观察各个高校，想把教学这个事情做好的老师真的不太多，这也许是多年轻视教学的风气造成的，同时有这种冲动和激情的老师也比较少。还有一个原因是能不能、具不具备把这件事情做好的能力。如果不能，也得不到有效的激励和反馈，久而久之他也就不想了， 这是相互作用的。最后是让不让，包括激励、工资、评价，我们这个组织是不是激励他这样做。但是最核心的是老师想不想，有没有这样的激情，或者具备不具备这样的潜质。

很多国外高校在招聘老师的时候，一方面是能力标准，另一方面是价值观相投，要让他进入到教师团队，让团队的人跟他相处几天，感觉这个老师是不是符合团队的价值观，这个家伙是不是热爱这份工作，是不是跟这个团队想问题方式是一样的。

在西浦，选拔老师的时候给老师的待遇足够，能选拔自己想要的、接受自己文化的老师，大部分都是有海外背景的老师，再加上教育环境、管理、IT 系统的支持，这就用短短的十年的时间让西浦变得跟我们不一样了。

我不知道这边教学基层组织怎么做的，**我们学校的各个学院正在成立课程小组，是参照产品经理的理念来设置**。过去我们设计、制造、销售、售后服务是各自独立的，所以这个产品如果出现了问题，客户是非常无奈的，因为很有可能会扯皮。所以产品经理是什么意思？从设计到开发，到实施，到销售，到售后服务，由一个人或一个团队来整个负责，因此互联网的产品反馈非常快。我们现在的做法是成立一个课程小组，课程设计、课程开发、课程实施、课程评价，包括外聘老师、评价老师都是由这个小组来负责。老师想不想做的很重要的原因，在于你让不让他做，他能不能承担责任，能不能享受成果。我们做基层教学小组还有一个原因，就是我们年轻老师比较多，我们让年轻老师和稍微有一些经验的老师，融合在一起，团队作战。每个人能力都是有限

的，有些年龄大的老师不擅长做 PPT，而一些行业教师的教学经验不足。但是一旦形成一个团队，共同备课，共同设计 PPT，就能共同监督教学质量，这样就形成了质量文化。质量文化得到了很好的口碑，学生也得到了很好的受惠。再加上激励机制，使得教学质量不断地迭代向前。现在为什么很多高等院校没有热情做这件事情？因为我们整个体制的激励制度是不存在的，也就是说你把学生教好了之后，学费你也不能多收，没有实际的受益。外在的口碑是怎么样形成的？口碑是靠给你戴帽子戴出来的，是科研成果展现出来的。

所以现在这种民办的机制，实际上给了我们很好的机会。比如说我们现在一二三本合并，你可以跟其他学校选择一样的学生。同时，我们现在很多省把收费也开始放开，也就是说只要你把学生教好，你就会得到这个市场的激励，会得到学生的热爱，这件事情对民办学校是非常有利的。

**主持人：**谢谢胡校长，胡校长用“想不想”、“能不能”、“让不让”，概括了**教师进行教学提升和创新的动力、能力和组织条件的问题。**我们继续有请榆林学院的许校长发言。

榆林学院校长 许云华

**许云华 榆林学院校长：教发工作要契合当地实际，围绕学校转型定位**

我们学校教师发展中心成立较晚，关于教师发展这项工作的开展也刚刚起步。我个人认为我们学校的教师发展中心应该结合学校的特点和情况开展工作。

第一，这项工作必须赋予教师发展中心应有的功能和职责，这是最基本的。

第二，围绕学校本身的目标来开展，榆林市对我们学校很支持，想把它打造成中国能源化工大学，所以我们的教师发展工作也要结合自身的目标来进行，具有独特性。另外我们学校的目标是打造高水平应用型大学，所以我们的教师发展工作也要围绕转型来开展工作，转型的内容很丰富，至少有五大类需要转型，特别是席老师所说，教师转型是最重要的，所以，我们的教师发展工作首先还要围绕学校转型，同时也要围绕我们所打造的能源化工大学的路径来服务。

我们提出了三个路径：

一、高度契合当地的社会经济和文化的发展。因为我个人觉得我们学校要发展，最大的优势在哪？就是榆林。最大的机会在哪？就是榆林的发展，所以要高度契合当地政府的发展。

二、深度融合企业。榆林是“中国科威特”，煤气油盐量非常大，每平方公里底下蕴藏了 10 亿的财富，同时当地汇集了很多央字号、国字号的大企业。如果说今后榆林学院有所发展，在转型上如果成功的话，就是发挥当地的企业优势，打通产权通道，把一流的先进企业技术引进课堂，引进教材。因为我们是应用型高校，还要把这些企业一流人才会聚到学校，共同办学校。

三、我们要广度联合大院、大所、大校。因为我们学校很小，资源有限，人才也不愿意去，我们想通过榆林市政府的支持，通过榆林市的资源，来撬动国际、国内一流资源向我们学校汇集。我们教师发展中心要围绕我们的实施路径开展工作。

第三，我们学校提出五共机制，就是共建、共有、共办、共联、共享。这个机制很重要。

教师发展工作也要促进学校的国际化。我们榆林市是陕西的“两极之一”，特别是经济一极，发展前景无限。他们也围绕当地政府的发展目标，提出要打造国际能源一流的化工基地。所以要打造国际化的基地，对于一所学校来说应该有所支撑。所以教师发展工作要围绕国际化，我们这次来就是来学习西浦的国际化。总体情况我就汇报到这。谢谢。

**主持人：**谢谢许校长，榆林学院是很有特色的学校，特别是讲到**应用型的教师发展中心的定位和职能。**非常感谢许校长。

## 二、 提问与互动

**主持人：**第二个环节，我将针对刚才几位校长的发言进行一些提问。第一个问题，我想提给郭书记，**您认为一个学校的教师发展中心，到底应该怎么定位功能和角色？**

**郭大成 北京理工大学原党委书记：**不同类型的学校对于它的定位有不同的特点和要求。**以人才培养或者以教学为主的学校**，应该是举全校之力做好教学，而且教师发展中心应该

起很大的作用，这一点是毫无疑问的。比如说刚才欧亚学院、西交利物浦大学。

**但是研究型大学**，比如说像北理工这样的国办大学不是想如何就如何。因为现阶段我们国家发展对于理工科大学的需求和赋予的任务实际是很重的。温家宝在任总理的时候就倡导，技术创新的主体在企业。但坦率讲，我们现在的企业，包括很多像样的国有企业根本承担不起创新中心和主导的作用。很多事都由像北理工、哈工大、北航、清华这样工科、理工科为主的学校承担，很多工程的牵头总师都是高校的人员在承担。这些任务实际上是国家赋予的，也是学校应该承担的，而且现阶段这个任务是很重的。其次，我们确确实实要想培养创新型人才，能够在技术创新方面，在科学发展方面，能够有所作为。我们教师必须带头去搞研究，静下心来去发现。教师如果不去干这种事，培养出这样的人也不能有针对性，能力和水平上不去。因此，对于像北理工这样的理工科为主的 985 学校，在这个任务在今后 10-20 年内估计都不会减轻。

因此，坦率地讲，现在在这样的学校里，真正关心教学的领导和教师在我们这样的学校里实际上量是很少的。我为什么抓这件事？因为我作为党委书记兼教育研究院的院长，我本身又是出生在大学里面，从小就在大学里生活，我父亲就是一个老教师，我不能不说我生来就对教学很重视，因此来狠抓。但试问一下，有多少党委书记、校长，能这么下功夫抓这个事的，可以说是说凤毛麟角。实际上，越是好大学，越是拔尖大学，在中国这项工作越是不被重视的。像我们体制内的领导，特别 985 高校的大领导——就像席校长昨天讲的——做了很多无奈的事。我们不知道怎么培养人吗？坦率讲都知道，但是我们是受指挥的，我们不带头拿项目、抢任务，这个学校是没法发展的。

还有一个更可怕的问题，我们很多理工科大学里面的专家学者，不认可我们的教学培训，他们认为教师的能力和水平不是培养出来的。很多教师说我也没接受培训，我就是教授，我当院士、专家也很好的。所以，这里存在争论。

总而言之，首先，不同学校、不同层面，有不同情况和不同的定位。其次，教师发展这件事确实是很难做。我这次是奔着西浦来的，这一趟，我从感官到内涵都非常有收获。包括欧亚校长谈的很多东西，确确实实为我们今后的人才培养、教师发展方面，在理念、思路、做法、操作层面都提供了非常好的启发。而且，教师发展联盟由西浦来牵头，我觉得是大有希望的。

我所说的可能给大家带来了消极的东西，但是我确确实实感觉到这件事非常重要，研究型的大学早晚也要回归这块。如何做好？如何定位？作为北理工来讲，无论是独立学院（北京理工大学珠海学院）还是北京本部这次都来了很多人，都愿意参加这件事，推进这项工作。回归人才

培养，这个是学校的根本。

**主持人：**第二个问题提给榆林学院的许校长，**您认为应用型学校的老师到底应该聚焦到什么上面？**特别是要和企业融合，国家现在讲双师建设，双师建设到底有什么独特性？作为教师发展中心，怎么来支持老师的双师性的发展？我们现在有很多学校走到企业一年挂职，这种方式是不是去了企业回来就自动提高了呢？**我们怎么从学校的角度来支持老师的双师型、应用型转型？教师发展中心又应当发挥什么作用来帮助学校的转型？**有请许校长。

**许云华 榆林学院校长：**转型当然是一种需要，但是目前感觉还处在口号状态，虽然我们学校是全国百所转型试点学校，但是没有真正转型。为什么呢？

**第一**，所用的教材基本还是 985、211 的教材，教材都不转，如何实现转型呢？

**第二，**我们学校很多教授对我们周边企业行业都不熟悉，工厂有几套装置，主要的供应流程是什么？都不熟悉，在不理解情况的条件下，如何实现转型？

**第三，**教育部转型喊了多少年，但是真正转型的内涵和具体要求并不明晰，我们自己都没有搞清楚，国家层面也没有搞清楚。所以我说转型仅仅处在口号状态。

但我们这样的学校必须转型，定位必须围绕应用型，这是一种国家布局的需要，地方院校就应该支持地方的发展，也是我们学校发展的深层需要。

怎么转型呢？我个人理了几条，首先，我们榆林汇集很多国字号、央字号的大企，特别是能源化工。这就是我们的优势，这就是我们的资源。首先要把这些汇集到榆林的大企业的一流工艺、装备引进课堂、引进课本。然后还要把汇聚的一流人才，特别是产业技术人才引进到我们学校，参与我们人才培养的整个过程。

我们也想打通产学研的通道。如果学校想今后发展出自己的特色，必须打通这个通道，那么前面的引进，交流也是必须的。不仅将企业人才引进到学校，我们学校的人也要走进企业。挂职是通行的做法，但远远不够。因为无论是榆林市还是学校，还是企业，引进高端人才还是很难的。最近我们跟几个大型企业、行业龙头，包括国字号、央字号大企业的领导交流，说到有没有可能形成一种机制，实现和企业共同供应人才、共享人才。特别这次遇到了难得的历史机遇，榆林市政府给了我们 3500 亩地，无偿提供。我们学校和企业共同作为人才的载体，既为我们学校引进人才，又为企业引进人才，人才共用，这样打通企业和学校的联合通道，也是应用型发展的通道。另外用国家提出的新工科、新农科、新医科的理念，改变和丰富了我们培养目标和内容。有硬件

条件还不够，有没有可能通过这种合作共建平台，满足人才需求，这是我们后续想要实施的一个思路。

另外，我们自己在分析，转型的内涵到底是几个层面？我们席酉民校长今天上午也讲了，首先是教师转型，然后是培养教材的转型，教育方式的转型，另外整个围绕着高等教育的评价体系也要转型，当然也有学校体制的转型和管理机制的转型，就是围绕这几个内容一步一步实施。

**主持人：**第三个问题，请问万里学院的林志华校长，您提到了教师的分类培训，**针对不同类型的老师，我们到底要不要做一个非常精细化的标准，针对不同的老师，我们应该重点定位在哪个方面呢？**

**林志华 浙江万里学院副校长：**在教学为主型、科研为主型、科研教学并重型、社会服务型这四种学校类型中，我们学校更加体现社会服务型和教学为主型。我们定位在于应用型的高校，我们在教师评价的时候采用是定性+定量的模式，这一点在省里也做过典型经验的交流。

在培训方面。我们每年引进几十名新入职人才。作为高校的老师，无论是科研为主型，还是社会服务型，都要接受大学老师的道德规范等方面的普适性的培训。后面教师分三个层面：青年教师、骨干教师、资深教师，我们也制定不同培训方案。浙江万里学院教师发展中心制定“四维”教师发展规划：教师成长续航计划、放飞思想支持计划、个性发展服务计划、辐射示范引领计划。按照不同年龄、不同级别、不同岗位，组织不同层次、不同规格的培训。

为了分类推进这项工作，学校层面和跟二级学院也有一个分工。学校层面，主导制定普适性的实施计划。二级学院现在成立了教师发展中心的分中心，他们要承担专业性的课程建设和专业改革相关的教师能力培训。

**主持人：**谢谢林校长。第四个问题我想问一下延边大学的张校长，很多教师发展中心面临人才队伍建设的问题。**我们教师发展中心如何实现自身的可持续发展，延边大学的队伍建设上是如何考虑的？**请您分享一下。

**张寿 延边大学副校长：**我们学校的教师教学发展主要聚焦于教学质量的提升这个方面。我们只有两位专职的老师来建设这项工作。我们现在做的业务，有新聘任教师、骨干教师，还有卓越型教师，培训专家的外校的培训等等。只有两位专职人员，如何开展这项工作？

**首先是师范学院的老师来做这项工作。第二，在骨干教师当中挖掘热爱这个工作的人**。我

们将他们选拔出来，给他们培训的机会，这样填补了培训专家的空缺。光靠我们的力量也不行，因为我们培训的业务很重，所以我们的老师**还得走出去请进来**。首先走出去，派我们的老师到其他学校，到台湾，到香港大学、新加坡理工大学，把我们的骨干老师派出去，提升我教学能力。还有请进来，邀请外校知名专家这样填补我们部署。中心主任非常重要，我认为教发中心主任有两个基本的素质，第一，懂专业，要有教育学的背景。第二，推进力。我们学校开展的业务非常庞大，所以中心建立了人才培养和发展的平台。

**主持人：**谢谢张校长。最后一个问题是提给欧亚学院的胡校长，胡校长刚刚讲到教师发展动力、能力和组织条件问题。提升教师教学能力是每个学校教师发展中心都认识到的问题，但是我们往往比较不太容易注意到动力和组织条件问题。现在很多教师发展中心都面临这个问题，教师没有太大动力参加教师发展活动，**怎么才能调动起教师关注自身发展的动力**？另外，我们在教师发展中心的层面上，**学校应该怎么样给老师提供这样一种支持型的组织环境**？就是您说的“让不让”的问题。有请胡校长。

**胡建波 欧亚学院校长：关于教师动力问题**，我觉得大家一定要注意教师的选拔。我们现在正在进行一个外部咨询项目，会对中层干部定期做一些测评。测评的结果显示对学校中层基本的评价和印象贴切度大约在百分之八九十，所以 HR 这方面的工具可以测评出来老师的成就动机、工作态度、以及和这个工作的适配性。我们在选择教师的时候，要选择成就动机强的人，愿意表达、沟通的人，这些东西在人力资源层面是能测出来的。

**对教师的激励**，其实我们过去，过多谈到了评职称、提工资等等这些东西。其实给教师特别重要的激励，需要让他能够得到同学们的认可和外部认可。我记得前些年写毕业典礼致辞的时候，我每天都睡不好反复练习。后来我们参考哈佛大学的做法，做了一项改革，学校向二级学院进行授权，再由二级学院对学生进行学位授予仪式，授予仪式有院长讲话、老师讲话。这样做实际是在激励老师的成就欲望，让学生感激老师。后来发现很多老师、很多院长写的东西一点都不比我写的差。你要给老师们创造这样公共的舞台，把老师们推出去，相应的组织文化、制度、工资、专家支持等一系列措施都要跟得上。

但是总体来说最重要的是**要有一个使命**，即致力于提高学生的学习质量和生活质量。我们始终把它作为衡量一切的要素，碰到任何事，都要反思这件事是不是提高了学生的质量，再做后续的决定。所以这个组织就吸引了一批海归，从海外回来的人占到 30-50%，他们在国外上完大

学，在西安各个学校转了一圈，就选择到了欧亚工作，因为组织文化会吸引有一致价值观的人进入，谢谢。

**主持人：**谢谢胡校长。现在进行现场提问。

**提问：**我来自温州医科大学。我知道很多高职院校都是讲教师发展中心，很多本科院校是叫教师教学发展中心。在美国也一样，哈佛大学叫教学中心，密西根大学是叫学习促进中心，但是也有一些大学叫教师发展中心的。国际上普遍的观点是教师发展包括四个方面，这四个方面是密不可分，相互促进的，分别是**组织发展、个人发展、专业发展、教学发展。请问校长，你觉得你这个机构哪些是校长做的，哪些是学院做的？哪些是基层组织做的**？

**胡建波：**2010 年，我们是在美国杜肯大学的教育学院的院长博隆教授的倡导下建立了欧亚的教师发展中心。我们跟杜肯大学签了 5 年的合约，每年他们来四个教授，给我们进行教师培训。当时华中科大的赵炬明教授也深度参与了这个项目。后来赵教授又把那段经历写了 10 篇左右的学术文章， 关于“新三中心”如何来取代“旧三中心”，在全国影响颇大。应该说我们教师发展中心对全国整个教师发展和教学方式改革产生了一定的影响。

教师发展中心刚开始做的时候学校的人手也不足。但是我们今年做了一个改变，让教育学院的院长兼教发中心主任。我们就把整个教育学院里做课程研究、心理研究等各个方面的老师抽过来支撑教师发展。教师发展这件事，确实是**专业发展**的问题。

此外，这还是一个有关**个人发展的事和职业规划**的事，这是人力资源部门的职责，他们负责教师的职业规划，什么时候评职称，什么时候支持你做个人发展的事。

还有，教师**教学发展**这一方面的事，教师教学发展中心在里面会承担一部分任务。还有一个

**组织发展**，我认为是全校的职责。欧亚整个学校的教学组织最近在做一个大的变革。您刚才总结的这个，跟我们所做的实验刚好是一致的。组织改革是一个系统的任务，不是一个单独教师发展中心的任务。首先是课程体系改革，是以学生发展为目标的，所以这次组织改革就牵扯到教师发展、人力资源、教务处的排课、后勤集团的管理等。

总之，欧亚学院这一轮的课程改革做了四年基本的计划，四年之后有可能在最终的业务方面、学生就业发展会有突破，不仅仅是欧亚校园环境、管理水平和 IT 技术的能力，我们会在整个教学模式方面有重大突破。

**提问：**我来自中南大学教师教学发展中心。我也思考了一下，老师们在上课的时候为什么喜欢照本宣科，一个是他没有时间去准备或者说是改变他的模式。另外一个，这样做不会出错。今天席校长讲到说以后的教师要发生教学到教育的转型，以后在课堂上更多地会与学生互动沟通，这个就要求我们的老师在掌握方法的同时，必须要对学科知识有非常深入的理解。这个过程以前是在教研室通过传帮带完成的，但现在，我们教发中心不能够帮老师做到这一点？**是不是还是应该把教研室功能重新发挥起来？需不需要用教师教学发展中心跟教研室两条腿走路**，这样来实现面向未来的教学？我想听听各位校长的建议。

**郭大成：**我稍微补充一下，教育部发文要求各大学教授必须要上台，最后实现不了，为什么？因为对青年教师必须要有相应的课时，如果没有这个课时，就评不了副教授。因此老教授不能上讲台，会挤掉青年教师的课。

我想教研室的回归和小班上课，同样也是回归。如果小班上课，会需要更多的教师，那么这些好教师、老教师就有机会上课了。教研室研究和教师发展中心互动，我个人认为是培养人才的一个理想化的状态。

**张寿：**面对学校所有老师培训需求的时候，学校的教师发展中心不可能承担所有的培训任务。这个时候学校要负责培训专家，然后让这些人在回到各自学院、各自专业，由他们承担起培训其他教师的任务。这样整个学校就动起来了，从学校层面、学院层面、专业层面都能活动起来。这样可以在短期内实现培训的全覆盖，整个学校的教学质量才能提升。

**许云华：**第一，谈到老师怕犯错误这件事情，其实对于讲课，没有人敢说自己都是正确的，都是探讨的过程。这是个基本点。最近我们学校在划定课程小组，做教师的系统提升。

过去我们一个学院大概 90 多门课，全校公共选修课都开。我们四五十个人，大约分了七个小组。有两个平台课小组，比如说媒介素养、经济学的统计学、管理学平台课，这个是老师多、课程多、量大。然后我们一个学院有四个专业，专业方向课分了四个小组。我们再到上面专业实践课，产学研合作项目大约分了几个小组。这个组是多功能的组织，这个组织是参考阿米巴模式的基层教学组织，财务、人事、计划、预算、绩效都是以小组为单位。这门课不管你们讲还是外面讲，你们都要负责课程质量。所以这样的话老师感觉到每一个阿米巴小组都有非常清晰的人才培养任务。

这样老师实际上就兴奋起来了，这是系统提升的行为。

**主持人：**非常感谢各位校长和书记，也非常感谢这次来参加校长高峰论坛的所有的校领导，我们也希望在座的各位校领导长期支持这个联盟，支持这个联盟的发展。感谢各联盟单位教发中心的领导和老师们。我们今天下午的活动就到这里，谢谢各位。

【联盟单位巡礼】

北京理工大学教学促进与教师发展研究中心简介

教学促进与教师发展研究中心（Center for Excellent Learning and Teaching ，CELT）的前身，是成立于 2011 年 2 月的北京理工大学教学促进与教师发展中心（国家级示范中心）。

中心成立以来，通过整合相关资源，将以往分散的教师培训优化创新为专业化、制度化、常态化的教师发展体系，在教师培训、质量评估、研究交流、咨询服务四大职能方面打造了明理讲坛、鸿鹄学堂、雄鹰计划、邹燕学园、启智沙龙等系列品牌活动。2012 年 10 月，入选了教育部

30 个国家级教师教学发展示范中心。

截至 2018 年 12 月，中心共举办各类教师发展活动 284 期，校内外参与教师 3,000 余人，累计 13,000 余人次。其中与人事处联合组织开展的全校新入职教师岗前培训，参与学习新教师人数累计 456 人。中心打造的教学成果“专业化、制度化、常态化的教师教学发展体系构建：理念与实践”2018 年获北京理工大学第十四届优秀教育教学成果奖特等奖；获得 2018 年北京市人民政府颁发的教育教学成果二等奖。

2018 年 10 月，在原有教学促进与教师发展中心（国家级示范中心）基础上成立了“教学促进与教师发展研究中心（CELT）”。作为学术型研究机构，中心依托人文与社会科学学院教育学一级学科博士点，开展教师发展相关领域研究与实践探索，继承和发扬国家级示范中心的优良传统，担负起“传播先进教育理念，推动教学学习革命，引领教师专业发展，培养卓越创新人才”等重要使命。

中心将致力于先进教育理念、教与学学术研究、课程设计、教师发展等领域的研究与实践，并以工程教育改革、素质教育和通识课程为特色领域，积极开展国内外学术交流与合作，引领教师发展工作。

中心将注重成果转化与应用，汇聚国家级示范中心经验，开发教师发展特色项目，面向全国高校的教发中心工作人员和一线教师开展相关培训服务；培养教发培训师、教学咨询师、课程设计师、教师发展师等专业人才；培养教师发展领域的硕士和博士，服务我国高校的教师教学发展工作。

中心聘请北京理工大学原党委书记郭大成教授、海外华人学者赵炬明教授为顾问，庞海芍研究员担任中心主任。同时，汇聚校内外教育研究与教师发展实践领域的著名专家学者，建立了一支专职和兼职相结合的研究队伍（25 人），形成了理论研究与实践探索相结合的研究风格。学校的“延河教师教学发展基金”等将为本中心提供研究经费支持。

中心网站： http://celt.bit.edu.cn/

中心电话：010-68915227，68918556

工作邮箱：celt@bit.edu.cn

## 延边大学教师教学发展中心简介

“延边大学教师教学发展中心”于 2013 年 12 月成立，于 2014 年荣获“全国高校教师网络培训工作先进集体”称号，2015 年获批吉林省级教师教学发展示范中心建设单位。中心主要以

师范学院资源为依托，以教师教育师资为主体，以教学名师为补充，组建了一支服务于省内外教师教学发展的专兼职团队。

中心秉承“服务、引领、指导、研究”的理念，将中心定位于“教师教学发展服务、研究、支持机构”。立足于教师教学能力发展需要，以教师教学发展成长为轨迹，以服务教师、服务教学为使命，以引领教育教学改革为导向，以提升教师教学能力发展为重点，以教育教学研究为基础，以提高人才培养质量为目标，构建提升、建设、反馈、发展有机结合的教学发展机制，建成省内领先，引领教师专业发展、具有示范和辐射作用的高水平教师教学发展示范中心。

一、中心主要工作任务：

※开展教师教学能力培训

※推进教师教学能力研究

※提供教师教学咨询服务

※组建专兼职的专家团队

※发挥区域示范引领作用

※建设教学网络培训资源

※搭建教师教学交流平台

二、明确教师教学发展目标：

总体目标。到 2020 年，构建起更加完善的校、院两级教师教学发展体制与机制，使全校中青年教师教学能力培训达到 80%，其他教师教学能力培训达到 40%，使教师队伍的整体教学能力与水平等到提升。教师的职业发展规划更加明确，教师的获得感增强，学生认可度进一步提高。

地位目标。继续发挥省级教师教学发展示范中心的作用，努力做好我省高校教师教学发展工作。到 2020 年，教师教学发展中心将发展成为立足本省、面向全国的教师教学发展示范中心。

影响力目标。教师教学发展中心逐步构建系统的专业的教师教学发展模式。到 2020 年，在教师教学能力培训方案、培训形式等方面在国内综合性大学具有一定影响力，成为其他院校的认可和借鉴。

水平目标。逐步建设一支在省内外教师教学发展培训领域起示范与引领的专家团队，到 2020 年，能够为其他高校教师教学能力培训提供服务与指导，在教师教学能力培训方面力争获得省级教学成果奖。

三、构建教师教学培训愿景：

总体目标。通过对教师职业发展的科学规划，使老师成为幸福老师、智慧老师、魅力老师，不断增强教师职业的荣誉感。

初级目标。通过对教师教学能力的培训，使新入职教师、初任教师在教学能力、教学理念、教育技术等方面达到高校教师的基本要求，能胜任教学工作，成为合格型教师，站上讲台。

中级目标。通过对教师业务能力和教学水平提升的培训，使中青年教师具备从事专业教学的能力，能够独立从事专业教学改革与研究，能熟练掌握教育技术，成为教学型教师，站稳讲台。

高级目标。通过对教师教育教学研究能力的培训，使骨干教师在本学科领域富有建树，有较为深厚教学学术造诣，形成个性化的教学风格，在国内具有一定的影响和示范性，成为名师型教师，站好讲台。

## 浙江万里学院教师发展中心简介

学校教师发展中心以“释放教师潜能，追求卓越教学，提升科研层次，倡导身心健康”为工作宗旨，推广先进的教学科研理念，弘扬优良的教学科研文化，探究科学的教学科研规律，搭建温馨的合作交流平台，为教师的全面发展助力加油。

1. “一体两翼”，构建教师发展“运行机制”。

2010 年 12 月，浙江万里学院成立独立的职能部门“教师发展中心”，肩负“发展”与“评价”双重职能，负责“培训”与“职称”两项工作。2015 年 10 月，各二级学院成立“教师发展分中心”，一院一品引领教师发展。

1.1“阶梯型、混合式”培训体系，搭建“教师自主”发展平台。

一是分类规划、分层培训。根据调研情况，浙江万里学院教师发展中心制定“四维”教师发展规划：教师成长续航计划、放飞思想支持计划、个性发展服务计划、辐射示范引领计划。按照不同年龄、不同级别、不同岗位，组织不同层次、不同规格的培训；二是模块优化、菜单培训。教师发展中心设置了七个模块：促进教学、提升科研、提高效能、服务社会、放眼世界、倡导健康、政策解读，教师以“查漏补缺”的心态，依“菜单”，自主选择培训内容。培训以“问题为导向”，活动采用沙龙、工作坊、午餐会、讲座、论坛等形式，每次活动采用“小众化、限额报名”的方式自愿报名。每学期，顺应学校不同阶段的发展目标，开设课程建设、专业改革、信息化技术等专题培训班，更新教学理念，提高教学技能，促进教师系统化自主提升；三是线上线下、

混合培训。采用传统的课堂式培训和 e-Learning 相结合的“混合式”培训方式，体验式培训在课堂进行，政策性、操作性培训在网上学习，从教室到云端，实现移动信息技术与课堂教学的深度融合；四是同伴互助、共同成长。创建多个跨学院、跨学校、跨行业的“学习共同体”，实现合作学习、互助融合。浓厚了校园合作文化氛围。实施“志愿者招募计划”，将志愿者文化渗透到活动组织、合作研究、共同实践等教师发展的各个层面，引导教师奉献精神本质回归。“阶梯型、混合式”培训体系既体现学校人才培养战略，又满足教师自身发展需求的系列培训，教师执教能力与人才培养要求不适应的矛盾迎刃而解。

1.2“三阶递进”实践体系，形成应用型导向的一专多能教师发展格局。

结合“卓越工程师”理念，按照“卓越计划”的“行业企业深度参与培养过程、学校按通用标准和行业标准培养人才、强化培养学生的工程能力和创新能力”三个特点，制定学校的“访问工程师”、“行业挂职锻炼”、“校企联合攻关”的“三阶递进”教师发展实践体系。要求所有教师具有三个月以上行业企业实践经历；45 岁以下教师晋升职称，须有为期一年的“访问工程师”经历；鼓励有实践经验的教师赴行业、企业“挂职锻炼”；支持具备高级技能的教师进行“校企联合攻关”。同时，要求教师将实践所得转化为人才培养优势，实现产教深度融合。“三阶递进”实践体系的构建与实践，使教师的应用能力大幅度增强，极大地缓解了教师实践能力与应用型定位不符合的矛盾。

1.3“管理与服务并举”，营造张弛有度的教师发展与教师评价氛围。

作为一个独立的职能部门，学校教师发展中心除负责培训工作以外，还被赋予职称评聘的工作职责，这是浙江万里学院的首创，在全国尚属罕见。这样做的好处，一是可以将教师培训与教师评价两项直接与教师发展息息相关的工作有机结合起来，形成多元并存、包容有序的格局；二是将“管理与服务”相结合，既可以将学校的发展战略与办学思想贯穿在专业技术职务评聘文件中，引导教师发展；又可以强化服务，通过提供和组织体现不同教师特点的“菜单式”培训，助推教师发展。这种“一体两翼”的组织机构运行机制，在教师与学校的有效沟通上，起到了很好的桥梁与纽带作用。教师发展中心既是管理部门，更是服务部门，这在很大程度上缓解了评价主体与评价客体之间的矛盾。

2 “二级管理”，构建人才培养“保障机制”

浙江万里学院自 2010 年启动二级管理改革，机构设置权、用人自主权、薪酬核定权下放给各二级学院，实现决策权力前移，管理重心下移。改革财务管理和经费使用制度，经费按生源比例整体打包下拨二级学院，二级学院自主理财，对教师自主考评。二级管理的结果，使得二级学

院的院长把眼光从向学校争资源、争项目，转到为学生提供教学服务上。二级学院更多地考虑满足学生个性发展和成才需要，更多地考虑用人单位的需要，千方百计地提高育人质量，相应地推动了良好教风、学风的形成。同时，对教师的评价也注重多元化，按照不同个体特点，将教师安排在最适合个人发展及人才培养需要的岗位。胜任岗位且业绩突出者高薪、高聘；不适合现有岗位的教师，培训转岗、低薪低聘。有效的二级管理，解决了优绩优酬难以兑现、教学科研矛盾难以调和、教师淘汰机制难以建立等制约，激发了二级学院和教师的活力。

3 “双向多元”，构建教师发展“评价机制”

“双向”是指专业教师首先要有良好的心理素质、身体素质和道德素质，还需要具备“面向教学”和“面向实际应用”的知能结构。学校因此提出三个重视：重视师德、重视教学、重视应用。同时建立三个等效机制：教学工作和科研工作等效、教学项目和科研项目等效、教学成果和科研成果等效。“多元”是指教师考评标准多元、方式多元、主体多元。一是标准多元。学校在岗位聘任和职称评聘中，注重个体差异，采用不同标准，实现“分级分类分型”评价。例如，专任教师分为助教、讲师、副教授、教授四个等级，依不同学科分为不同种类，按教师特点分为教学为主型、教学科研并重型、科研为主型、社会服务于推广型四种类型。每个等级、每个学科、每个类型有不同的评价标准。不同序列的教师都有自己的晋升通道；二是方式多元。发展性评价与终结性评价相结合，定性与定量相结合。聘期考核、职称评审，实行终结性评价，教师教学每周进行动态评价，引入“教师发展档案”，鼓励教师进行发展性评价。评价过程中，弱化量化指标，注重质性评价、综合评价；三是主体多元。既有领导、同行、学生参与的他评，也有教师个人参与的自评。“教师发展档案”的引入，使教师看到成绩的同时，更加注重自我反思、自我完善。

## 西安欧亚学院教师发展中心简介

西安欧亚学院自 2006 年即开始了“以学生为中心”的应用型高校转型工作。当时，为了解自己、了解国际上最新的教育理念与教育实践，我校与美国杜肯大学开展了深度合作。杜肯大学教育学院院长博隆教授与他的团队，先用了两年时间对我校的教育教学情况做了全面的调研。通过博隆教授的调研和宣讲，使我们体会到了教师发展工作在高校转型和发展中的重要作用。2011 年 5 月，在博隆教授的建议下，我校正式成立了“卓越教学中心”(Center for Teaching Excellence，CTE)。在此基础上，学校出资 60 万美元聘请博隆教授团队，对我校 150 余位学校

领导与骨干教师进行了为期三年的“以学生为中心”的应用型教育培训。一系列的教师培训活动，为教师们提供了“以学生为中心”教学范式的新理念及有效教学方法；鼓励和支持教师开展教学研究，开发、推广教学新技术与方法的应用；为持续的教学讨论提供了平台与机会。CTE 的创立使得欧亚学院的教学研究与教师培训进入了专业化、高水平、可持续发展的新阶段。

2013 年，CTE 更名为教师发展中心,并成为学校独立的二级机构。近年来学校不断加大对教师发展的硬件投资，至 2016 年 9 月，全校可供教师发展活动的培训室、研讨室、录播教室共计 48 间，4000 平万米。这些教师发展场所与教学场所深度融合，大多位于各二级学院区域。并于同年，在省教育厅组织的陕西省各高校教师发展中心评估中，我校教师发展中心获得了评审组各位专家的一致好评，西安欧亚学院也被省教育厅评为陕西省高校教师培训基地。

基于教师培训、咨询服务、教学研究、教学评测、资源支持、辐射引领等方面的主要业务，教师发展中心目前下设了教师发展研究组、校内外培训业务组、校内团体/个体咨询组三个子项目组。开展的活动形式包括：讲座、研讨会、教学竞赛、工作坊（微课与翻转课堂、重点课程建设、信息化教学等）、教学诊断与咨询、教学观测与反馈等。通过丰富多样的活动开展，目前已经建立了长期合作的专家资源库，并且也发展了一批校内教师培训师团队。除此之外，在为教师提供网络学习信息资源平台的基础之上，于 2019 年开发的“玩转以学生为中心的教学”教师培训类在线课程在中国大学 MOOC 平台也已正式上线。

除了支持本校教师发展外，教师发展中心还以开放、共赢的心态，广泛分享已取得的成功经验，为教育界提供服务。包含：一年一度的欧亚教师发展论坛、外出提供培训、引进研修项目等形式。截止目前已为国内十余所高校开设课程改革、教学设计、学术领导力类专项研修班、专项培训、工作坊等项目。项目的开展受到了兄弟院校的广泛好评,并与我校建立了长期合作的关系。

本着服务与支持（Service & Support）的双 S 定位，教师发展中心的使命为：为教师提供“个性化”、“私密化”的课程设计、教学能力提升支持；为学校提供“以学生为中心”教育理念的宣贯及实施指导；为社会提供应用型高校教师培训、教学评价、课程设计体系化等服务。最终，实现成为中国“以学生为中心”应用型高校教师发展理论与实践引领者的愿景。

### 榆林学院教师发展中心简介

榆林学院起始于 1923 年创立的绥德师范学校，2003 年经教育部批准升格为本科院校，定名榆林学院。2016 年学校成为国家转型发展试点院校。2018 年，学校被教育部确定为新增硕士学位授权单位，被陕西省确定为一流应用型本科院校建设单位。近三年，在宏观就业形势严峻的情况下，毕业生就业率均超过 90%。学校坚持立足榆林、面向陕西、辐射周边的办学定位，坚持优

化学科专业结构，深化内涵建设力度，提高教育教学质量，提升办学层次和水平，努力建设特色鲜明的高水平应用型榆林大学而。学校连续多年被榆林市政府授予“为地方经济社会发展做出显著成绩先进单位”，是国家卓越农林人才教育培养计划试点院校、陕西能源化工人才培养基地、陕西省首批应用型大学转型试点院校和研究生联合培养示范院校。

榆林学院教师发展中心自 2017 年 12 月起独立建制。教发中心的主要职责是：紧紧围绕服务教育教学改革发展和教师教学能力发展的大局，引领教师创新教学理念、改革教学内容、教学方法、教学手段，学习应用现代教育技术，积极投入课堂教学改革与创新实践，实现课堂教学由“以教为中心”向“以学为中心”转变。

2018 年年以来，教发中心积极探索建立与国内高校教师发展协同发展机制，先后加入西北地区高校教师发展联盟、西浦全国高校教师发展可持续联盟。与陕西师范大学、延安大学、西安欧亚学院等高校建立了密切的合作关系。我们通过请进来、走出去的方式开展了青年教师入职培训、教师教学能力提升培训、骨干教师培训等系列教师培训。建设了教学创新工作室，为教师教学能力提升提供全方位服务。一年多来，先后选派 70 多名教师外出参加高水平培训。邀请 30 多位专家学者、教学名师、高级培训师来校举办 20 多个班次的培训。2018 年在陕西省首届普通高校教学创新大赛中，我校戴斌老师获得一等奖，李艳、刘守跃老师获得三等奖，崔轩、任国瑜老师获得优秀奖。

【联盟动态】

一、2018 年 5 月 18 日，首届校长高峰论坛召开,北京理工大学、延边大学、浙江万里学院、西安欧亚学院、榆林学院、南京工业大学、南京农业大学、东北农业大学、北京理工大学珠海学院、广东白云学院以及重庆工程学院的校领导出席论坛。

二、2018 年 5 月 19 日，联盟第二届理事大会召开，确立了轮值常务理事制度和新项目立项机制，进一步优化项目管理机制。

三、2018 年 7 月 1 日，新任常务理事会成立，滨州医学院、河南财经政法大学、河北民族师范学院、上海中医药大学、大连理工大学、延边大学作为首批轮值常务理事加入，重点协助联盟项目的推进。

四、2018 年 7 月 31 日-8 月 2 日，面向教学创新优秀实践者的第二届创新者大会即将在内蒙古鄂尔多斯举行，特邀联盟单位教发中心人员参会。

五、2018 年 10 月，第三次项目季度汇报会议将在南京工业大学召开，届时将同期举行南京工业大学首届教学创新大赛决赛。