

国家社科基金资助期刊

# 高等教育研究

华中科技大学 中国高等教育学会高等教育学专业委员会 主办

大学是什么 (张楚廷)

论高等学校法人制度的根本性质及其意义 (罗 爽)

职业性别隔离与高校教师收入的性别差异 (沈 红 熊俊峰)

高校教师教学发展中心的实践课题 (吴洪富)

中国近代大学“教授治校”制度的演进及其评价 (周 川)

原民国大陆大学在台“复校”之背景和历程 (黄俊伟)

变革的逻辑：大学自治与政府统制的角力 (胡建华)

JOURNAL OF HIGHER EDUCATION

2014 · 3



# 高等教育研究 (月刊)

JOURNAL OF HIGHER EDUCATION

2014 年第 3 期

(总第 229 期)

Vol. 35 No. 3

(MONTHLY)

全国中文核心期刊

CSSCI 来源期刊

中国高等教育学会高等教育学

专业委员会会刊

主管 中华人民共和国教育部

主办 华中科技大学

中国高等教育学会高等教育学

专业委员会

顾问委员会

主任 潘懋元

委员(按姓氏笔画排列)

王承绪

王冀生

朱九思

闵维方

杨德广

顾明远

薛天祥

主 编 刘献君

副主编 张应强 曾 伟

大学是什么..... 张楚廷(1)

教育基本理论

全球公民社会与全球公民教育..... 冯建军(6)

教育体制与结构

论高等学校法人制度的根本性质及其意义 ..... 罗 爽(15)

职业性别隔离与高校教师收入的性别差异

..... 沈 红 熊俊峰(25)

大学生就业预期匹配程度研究:以北京市为例 ..... 蒋 承等(34)

院校研究

教学服务型大学的“道”与“路” ..... 沈云慈(40)

教师教育与教师发展

高校教师教学发展中心的实践课题 ..... 吴洪富(45)





大学教学发展的组织变革与体系构建

——多伦多大学个案研究 ..... 秦炜炜(54)

学位与研究生教育

我国博士生创新能力培养误区的解读

——基于心理学创造力的视角 ..... 张晓明(63)

课程理论与教学改革

教学实践是一种创造性实践 ..... 安富海(68)

数字原生代的音乐艺术审美特征及其培养

..... 郭静舒(74)

教育与教育思想史

中国近代大学“教授治校”制度的演进及其评价

..... 周 川(77)

原民国大陆大学在台“复校”之背景和历程 ..... 黄俊伟(85)

国际与比较高等教育

变革的逻辑：大学自治与政府统制的角力

——20世纪90年代以来的日本大学改革 ..... 胡建华(93)

美国高校学生学习成果评估的组织架构

及其职能 ..... 黄海涛 常桐善(98)

美国大学联盟的生成逻辑与运行特点 ..... 向东春(105)

山西师范大学剪影 ..... 封二、封三、封四

高等教育学科博士学位论文提要：从“高深学问”到“个人知识”(14) 中国近代国立大学校长结构及其角色研究(67)

补白：著作权声明(5)

本刊各地邮局均可订阅，邮发代号：38—73。如订阅不便，可直接汇款至本刊发行部，每册 17.00 元(含邮费)，全年 204.00 元。如需挂号每册另加 3.00 元。

如发现有印装质量问题，请直接与本刊编辑部联系。  
电话：027—87543893

本期执行编辑 邓建生  
英文责任编辑 张 征



# 大学教学发展的组织变革与体系构建

## ——多伦多大学个案研究

秦 炜 炜<sup>①</sup>

(苏州大学 教育学院, 江苏 苏州 215123)

**摘 要:** 现代大学热衷科研而忽视教学, 于是高等教育界发出“回归大学之道”的时代呼唤。自 20 世纪 80 年代以来, 多伦多大学作为世界一流大学, 其教学发展组织先后经过孕育萌生、战略规划、融合发展和体系构建四个阶段, 最终形成了“学校—院(系)—项目”三级联动的教学发展体系, 成为现代大学坚守教学本位、重振教学风气的典范。同时, 多伦多大学的教学发展组织在研究引领、机制创新、服务品质、技术融合与系统变革等方面积累了丰富的经验, 对我国高校正在兴起的教学发展实践具有一定的借鉴意义。

**关键词:** 大学教学; 教学发展组织; 教学支持服务; 教学技术; 多伦多大学

**中图分类号:** G645; G649 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-4203(2014)03-0054-09

## The Organization Change and System Construction of Teaching Development at Universities: A Case Study of University of Toronto

QIN Wei-wei

(School of Education, Soochow University, Suzhou 215123, China)

**Abstract:** It is prevalent that modern universities put more emphasis on research rather than teaching so that voices on teaching improvement are strengthened in higher education. University of Toronto (U of T), as one of the top universities in the world, has caught great attention because of its unique teaching development organization (TDO). The TDO at U of T has gone through four phases: incubation, plan, change, and system construction since 1980s. An integrated TDO with teaching development at different levels (e. g. university, school/department, and program) has been formed ultimately, which has become an outstanding model of TDO at modern universities. Meanwhile, the TDO at U of T has done an excellent job in research-led practice, mechanism innovation, service quality, technology integration, and systematic change, and provides a good reference for the emerging teaching development practice in Chinese universities and colleges.

**Key words:** university teaching; teaching development organization; teaching support and services; instructional technology; University of Toronto

<sup>①</sup> 收稿日期: 2013-12-12

基金项目: 中国博士后科学基金第六批特别资助项目(2013T60554); 中国博士后科学基金第 52 批面上资助项目(2012M521113); 江苏省高校哲学社会科学研究基金课题(2012SJB880068)

作者简介: 秦炜炜(1983—), 男, 陕西旬邑人, 苏州大学教育学院讲师, 教育学博士, 从事大学教学发展、教育技术国际比较研究。



现代大学作为高等教育的先锋力量往往是一国科技创新的中心,然而以科学研究著称的“一流大学并不一定能提供一流的教育”<sup>[1]</sup>,于是,哈瑞·刘易斯尖锐地批评世界著名大学追求的是“失去灵魂的卓越”<sup>[2]</sup>,哈佛大学荣休校长德里克·博克也发出“回归大学之道”<sup>[3]</sup>的时代呼吁。执着于研究的创新,而忘却教育本应是大学的第一要务,这就是当前高等教育面临的严峻挑战。现代大学在科研上追求卓越本无可厚非,但因此而忽视教学和人才培养又确实背离了大学的应有之义。于是,如何“回归大学之道、坚守大学之本、重塑大学之魂”<sup>[4]</sup>成为 21 世纪大学面临的时代挑战。多伦多大学(University of Toronto)作为世界著名大学,在 Quacquarelli Symonds(QS)和《泰晤士高等教育》(Times Higher Education)两大权威机构发布的 2013 年世界大学排名中分别位列第 17 名<sup>[5]</sup>和第 20 名<sup>[6]</sup>,具有崇高的国际声誉。在教学发展<sup>①</sup>实践中,多伦多大学进行了卓越的探索,形成了一个遍布全校的教学发展体系,成为现代大学坚守教学本位、重振教学风气的典范。因此,对多伦多大学 20 多年来教学发展的组织变迁进行纵向的历史追溯和横向的现状透析,厘清该校教学发展的演进脉络,可以为我国高校重塑教学使命、应对时代挑战提供有益的借鉴。

## 一、组织萌生:教学发展服务部与“教学康姆论坛”的创建

尽管多伦多大学辐射全校的教学发展体系成形于 21 世纪初,但其对教学发展的实践探索却可以追溯到 20 世纪 80 年代。早在 1987 年,多伦多大学校务委员会本科教育分会便向教务长咨询委员会(Provostial Advisory Group)建议重新审视该校的本科教育。在此背景下,约翰·科克莱斯(John Kirkness)教授被任命为该校历史上第一个本科教育顾问,而教学作为影响本科教育质量的决定因素,也由此引起学校高层的重视。1989 年,由学生代表、本科教育顾问和院(系)负责人组成的旨在促进多伦多大学教学发展的教学质量联合会(Teaching Quality Coalition)成立,这是该校历史上首个教学发展组织,并最终导致了 1990 年多伦多大学教学发展服务部的诞生。尽管这一部门只有 4 名教学咨询人员,但却反映了多伦多大学在教学发展组织化方面的初步尝试。同年,多伦多大学教学发展与本科生体验咨询委员会成立,标志着该校对本科教学的

重视达到了新的高度。这些组织的相继设立不仅表明多伦多大学教学发展意识的觉醒,而且初步形成了促进该校教学发展的组织机构和实践队伍。

与此同时,多伦多大学还在教学技术方面进行了卓有成效的探索。1990 年,多伦多大学创立了该校第一个教学技术咨询组织,旨在促进信息技术在教学上的应用,进而提升教学绩效。在此背景下,一个基于新兴网络技术的全校性教学电子论坛——“教学康姆论坛”(TEACHCOM)于 1993 年在多伦多大学诞生,成为该校运用现代信息技术支持教学发展的首次探索。此后不久,以教学技术支持和服务为主要职能的教学与学习资源中心(Teaching & Learning Resource Centre, TLRC)在多伦多大学宣布成立,而“教学康姆论坛”的管理则成为该中心的重要职能之一。时至今日,“教学康姆论坛”依然是多伦多大学全体师生探讨教学问题的重要平台。TLRC 则为多伦多大学教学技术服务的专门化和持续性提供了组织保障,同时也与该校的教学发展服务部形成犄角之势,共同致力于促进全校的教学发展。

## 二、教学发展的战略规划

随着多伦多大学教学发展意识的不断增强,全校性教学发展战略的制定与实施成为该校教学发展实践深入推进的现实必然。1994 年,由多伦多大学教务长领衔制定的学校发展白皮书——《步入 2000 年的发展规划》(Planning for 2000,“94 规划”)正式发布,“94 规划”明确提出,将教学发展作为该校未来五年发展的重点之一,将教学作为教师专业发展的核心。“94 规划”还要求:教学与科研相结合;在专业教育方面应成为加拿大高等院校的佼佼者;在聘任新教师时,学校应考察其成为杰出学者和卓越教师的潜力;学校应充分发挥信息技术的潜力……<sup>[7]</sup>如果说“94 规划”首次将教学发展列入多伦多大学的发展战略,那么 1999 年 6 月该校副校长兼教务长安迪尔·赛德拉(Adel Sedra)担纲制定的《拓展我们的视野:2000—2004 年战略规划的重点白皮书》(Raising Our Sights: The Next Circle of White Paper Planning Key Priorities for 2000~2004,“99 规划”)则成为影响该校教学发展的又一重要文件。“99 规划”将多伦多大学的教学发展提升到一个全新的高度,明确提出“要通过积极聘用、发展、支持与整合等方式打造面向 21 世纪的师资队伍



容,……要提升学生的教育体验,……不断提升学术培养计划的水准”<sup>[8]</sup>。“99 规划”发布不久,赛德拉便委托多伦多大学安大略教育研究院(Ontario Institute for Studies in Education, OISE)领衔制定一项专门的教学发展规划,旨在创建一种支持和促进教学发展的统一方式。最终,由时任 OISE 副院长的凯伦·洛尔海瑟(Carol Rolheiser)教授担任主席,组建了一个包括 14 名成员的卓越教学设计团队(The Excellence in Teaching Initiative Design Team),探索多伦多大学教学发展的战略与路径,其中 9 名成员来自 OISE。

历时半年多,该团队于 2000 年 6 月向赛德拉递交了一份《多伦多大学教学支持与提升提案》(Proposal: The Support and Enhancement of Teaching at University of Toronto, “2000 提案”)。“2000 提案”提出了教学支持、教学网络(Teaching Network)、教学认同(Teaching Acknowledge)、教学引领(Teaching Advocate)和教学提升五大教学发展战略<sup>[9]</sup>,为多伦多大学在 21 世纪的教学发展指明了方向。其中,教学支持战略旨在协助院(系)设计和实施教学发展项目,如新聘教师入职指导、职称评聘中的教学考核、课堂教学培训和研究生助教培训等教学支持服务活动;网络化战略旨在促进教学理论知识和实践经验在全校乃至更广范围的交流与共享;认同战略则通过设立教学基金和奖项等形式促进教学的创新与卓越;引领战略旨在增强学生的学习体验,包括制定教学发展政策、提供教学改革经费、建立教学奖酬机制等;提升战略旨在全校范围内推广有效的教学策略和方法,如新兴教学技术的使用、大规模课堂管理、尊重和促进学生的多样性、课程设计与实施等。<sup>[10]</sup>显然,与“94 规划”和“99 规划”两个全校性的发展规划不同,“2000 提案”是一项针对教学发展的专门规划,随即成为多伦多大学新世纪教学发展与创新的纲领性文件,对该校的教学发展实践产生了直接而深远的影响。不仅如此,“2000 提案”还提出了构建多伦多大学教学发展体系的三大举措。首先,构建一个覆盖全校的学习与教学网络,进而形成一个全校性的长效教学发展机制。其次,设立一个由全校教学成就卓越的教师组成的“卓越大学教学研究院”(Academy of Distinguished University Teaching),旨在为学校、院(系)的教学发展提供咨询和建议。最后,加强学习与教学网络同学校信息技术部门的合作,以促进信息技术在教学中的应用与整合,进一步提升大学教学质量。

从“94 规划”和“99 规划”的制定到“2000 提案”

的诞生,多伦多大学都不是纸上谈兵,而是在实践中积极探索现代大学的教学发展之路。“2000 提案”关于创建学习与教学网络的提议首先通过了学校高层的审议,2002 年 1 月,学校在原有教学发展服务部的基础上成立了教学促进办公室(Office of Teaching Advancement, OTA),旨在“支持和促进教学的卓越,促进全校范围内教学知识的增长和传播,并在学校、院(系)的教学发展项目之间建立联系,共同推进大学教学的深度发展”<sup>[11]</sup>。OTA 由教学成就非凡的肯尼斯·巴特莱特(Kenneth Bartlett)教授担任主任,学校每年拨给 25 万美元的运行经费。OTA 的建立无疑是多伦多大学构建教学发展体系的关键一步。自创建以来,OTA 先后通过工作坊、专题研讨会、教学促进计划、新任教师入职指导、教学快报、教学图书馆、在线教学资源、教学研究、课堂教学计划和教学课程等多种方式促进本校教师和研究生助教的教学能力发展。在巴特莱特的杰出领导下,OTA 对多伦多大学的教学发展作出了卓越的贡献。<sup>[12]</sup>总之,无论是“94 规划”、“99 规划”,还是“2000 提案”,乃至 OTA 的创建,无不体现了多伦多大学对教学发展的一贯重视和坚定决心。

### 三、组织创新:教学支持与技术服务的融合

作为多伦多大学专事教学支持服务的校级机构,OTA 引领着学校教学发展的方向。同时,随着信息技术的迅速发展,教学技术也日渐成为推动大学教学发展的又一重要力量。1995 年,多伦多大学成立了学术信息化工作委员会,强调信息技术对大学教学的重要性。此后不久,学校成立了一个校级信息共享中心(Information Commons),下设学术技术中心(Centre for Academic Technology)和适应技术资源中心(Adaptive Technology Resource Centre)两个部门。前者是在 TLRC 的基础上改组而成,后者旨在为残障人士提供专门的教学技术和服务。2000 年,多伦多大学又成立了一个学术信息化与新媒体工作委员会,该委员会对全校的信息技术应用与服务进行了全面评估,建议成立一个“可以满足广大师生教学技术需要”<sup>[13]</sup>的部门。2002 年,学校在信息共享中心的基础上成立了学术技术资源中心(Resource Centre for Academic Technology, RCAT),由学校图书馆馆长直接领导,旨在运用技术促进教学的发展。RCAT 在创立之后为多伦多



大学全体师生提供了多种形式的教学技术支持和服务,比如支持教师 and 研究生助教运用技术进行教学设计;创新网络教学资源库和在线教学社区以及提供新兴教学媒体服务等。在先后经历了多次演变和重组后,多伦多大学的教学技术部门职能和内涵也在不断丰富,最终形成了以 RCAT 为核心的教学技术支持服务格局。不难看出,OTA 的创建与 RCAT 的重组无疑成为多伦多大学教学发展的重要组织保障。

“评价最重要的目的不在于证明,而在于改进。”<sup>[14]</sup>2007 年,在时任校长戴维·雷勒(David Naylor)的推动下,多伦多大学成立了由副校长兼教务长韦凡克·戈尔(Vivek Goel)领衔的信息技术服务评估委员会,该委员会对全校的信息技术服务进行了全面评估,建议设立首席信息官办公室(Office of the Chief Information Officer, CIO 办公室)。<sup>[15]</sup>次年,多伦多大学历史上首个 CIO 办公室宣布成立,由参与“2000 提案”制定的罗伯特·库克(Robert Cook)担任第一任 CIO。在此背景下,2009 年,多伦多大学时任副校长兼教务长谢丽尔·米萨克(Cheryl Misak)委托主管学生事务的副教务长吉尔·曼特斯(Jill Matus)又成立了针对 RCAT 的评估委员会,在对 RCAT 的组织管理、治理结构、教学技术服务及其与 OTA 之间的关系进行重新审视后。RCAT 委员会认为,“RCAT 与 OTA 都有促进技术在教学中应用的共同使命,……而且随着技术与大学教学使命的深度融合,技术应当根据其教育目的进行设计和实施”<sup>[16]</sup>。2009 年 6 月,RCAT 委员会向学校提出将二者合而为一的改组意见,并建议将该机构命名为“教学支持与创新中心”。同年 7 月,OTA、RCAT 和研究生助教培训计划正式合并为教学支持与创新中心(Centre for Teaching Support and Innovation, CTSI)<sup>[17]</sup>,由原 OTA 主任洛尔海瑟担任 CTSI 首位主任。CTSI 下设主任、副主任、主任助理、主任秘书、技术主管、课件设计师、系统与数据库管理者、教学技术联络人、研究助理与院(系)联络人、项目协调员、沟通协调员和教学技术助理等 14 个全职岗位。<sup>[18]</sup>这标志着多伦多大学的教学发展组织进入一个全新的阶段。尽管多伦多大学对教学技术的重视前所未有,但技术始终是支持教学、服务教学的工具。正如洛尔海瑟所言:

信息技术对于 CTSI 的影响是巨大的。自我任职以来,亲历了 RCAT 与 OTA 的合并,意味着我们在重新审视技术的作用,重新考察技术与教育(Pedagogy)的关系。在我看来,学习

目标才是出发点,我们希望用工具去实现这一目标,有些是技术性工具,有些却不是。我们更关心学习者要达到怎样的目标,而不是工具本身。

#### 四、全校教学发展体系的构建

随着校级教学发展机构的重组与创新,多伦多大学的教学发展实践开始转向更深层次的系统变革。多伦多大学先后通过设立校长教学奖、教学研究院、学术技术战略官和创建院(系)教学发展部门等方式逐步形成了覆盖全校的三级教学发展体系,为进一步提升学校的教学质量提供了坚实的保障。

##### 1. 校长教学奖与教学研究院的设立

2005 年,多伦多大学第 15 任校长戴维·雷勒在其就职演说中如是说:“我们的优势在于我们的学生,我们的学生是非凡的,这正是为什么提升学生体验是我校发展战略的首要重点,也是我个人的第一要务。……我们对于卓越教学的认可、支持和奖励力度前所未有,体现了我们致力于为学生提供丰富而难忘的教育体验这一首要责任。”<sup>[19]</sup>多伦多大学由此奠定了 21 世纪教学发展的战略基调。在雷勒的领导下,多伦多大学于 2008 年设立了全校最高教学荣誉——校长教学奖(President's Teaching Award, PTA),旨在奖励在教学实践、教学创新、教学与研究整合方面作出杰出贡献的教师,获奖者将获得每年 10000 美元的教学发展经费,并持续五年获得资助。<sup>[20]</sup>这是多伦多大学对卓越教学的认可,也是学校有史以来对教学支持和奖励力度最大的一次。<sup>[21]</sup>在此之前,多伦多大学设有最高科研荣誉——校级教授(University Professor),旨在奖励科研成就卓著的教师,获奖者同样可获得每年 10000 美元且连续五年的经费资助。可见,PTA 不仅是名义上的最高教学荣誉,而且在资助强度上也与科研趋于平等,有力地扭转了多伦多大学科研凌驾于教学之上的失衡局面。同时,由 PTA 获奖者组成的学校最高教学咨询组织——教学研究院(Teaching Academy)也随之成立,旨在“讨论大学教学事务,向教务长、OTA 主任提供咨询和建议,为多伦多大学教学的持续发展提供高端引领和专业支持”。<sup>[22]</sup>不难看出,教学研究院是根据“2000 提案”中的第二条教学发展建议——“成立卓越大学教学研究院”而成立的,这再次表明该提案对于多伦多大学教学发展实践的战略意义和指导价值。



## 2. 教学发展的校级组织架构

随着校长教学奖和教学研究院的相继设立,多伦多大学的校级教学发展组织也在不断创新和优化,趋于完善。鉴于信息技术对多伦多大学教学发展的重要性,2009年,CTSI主任洛尔海瑟会同CIO库克提请副校长兼教务长米萨克设立大学学术技术战略官(Institutional Academic Technology Strategist, IATS),旨在引领大学技术服务的发展方向,使技术更好地服务于大学的教学使命,实现信息技术与教学目标的有效整合。<sup>[23]</sup>在组织结构上,IATS既是CTSI的学术技术部主管,同时又兼任学校CIO办公室下属信息技术规划治理和评估部(Unit of Planning, Governance and Assessment)的主任,旨在实现CTSI和CIO办公室在教学技术方面的密切合作。库克在访谈时表示,他会定期和CTSI主任、图书馆馆长以及IATS举行会议,就教学与技术整合的有关问题进行讨论。IATS的创设是多伦多大学教学发展组织的一大创造,不仅厘清了教学支持与教学技术服务之间的关系,还进一步促进了信息技术与教学发展的深度融合。

不仅如此,多伦多大学的教学发展组织还实行教学研究院和“教/学与技术顾问委员会”的双重咨询机制。一方面,由PTA得主组成的教学研究院向CTSI提供专业的教学咨询和建议,并在副校长兼教务长与CTSI之间搭建一个沟通的桥梁。另一方面,由校级领导、院(系)部门负责人和师生代表组成的“教/学与技术顾问委员会”又向CTSI提供有关教学、学习与技术方面的咨询、指导和建议。这一双重咨询机制无疑为CTSI更好地促进全校教学的持续发展提供了强有力的支持。CTSI主任通过主管学生事务的副教务长向教务长报告,而CIO及其领导的CIO办公室则通过主管学术事务的副教务长对教务长负责。至此,一个激励教学、重视教学的校级教学发展组织开始在多伦多大学全面形成。

## 3. 组织延伸:院(系)教学发展部门

以CTSI为核心的校级教学发展组织对多伦多大学全校的教学发展具有引领和示范作用,但也往往局限于提供普遍性的教学支持,难以提供针对不同学科专业的教学服务。随着不同学科专业的教学发展引起学术界的广泛重视和讨论<sup>[24]</sup>,如何根据不同学科文化和专业教学特征设计针对性的教学支持服务项目成为促进大学教学发展的重要课题。为此,多伦多大学许多院(系)在充分考虑自身学科专业特点的基础上,纷纷建立了院(系)层次的教学发展部门,致力于促进本学科专业教学的提升,如多伦

多大学罗特曼管理学院的教学绩效中心(Teaching Effectiveness Centre, TEC)、OISE的教学支持办公室和医学院的教师发展中心等。同时,多伦多大学在不同校区建立了分支教学发展机构,如史嘉堡校区(Scarborough)的教学与学习中心、密西沙加校区(Mississauga)的学术技能中心。最终,多伦多大学形成了一个由CTSI和遍布不同校区和院(系)的教学发展部门构成的多层次教学发展体系。

作为全球知名的商学院,多伦多大学罗特曼管理学院早在2000年就设立了一个院级教学发展机构——教学绩效中心,旨在提高本院教师和研究生助教的教学技能,为全院师生搭建一个探讨教学问题的平台,不断提升本院的教学水准。<sup>[25]</sup>自创建以来,TEC先后通过教师工作坊、教学研讨会、学生反馈论坛、博士生管理教学课程、新任教师指导论坛、一对一的个性化咨询服务、课堂观摩、教学录像、焦点团体访谈和教学资源推介等形式促进管理教学的发展。比如,2005年6月,TEC面向全院教师举办的“案例教学工作坊”,旨在讨论案例教学方法在管理教学中的运用。此外,TEC还设有“高等院校商科教学”(Teaching Business in Colleges and Universities)等教学课程,旨在为本院博士生未来从事教学工作提供专业准备,具体内容包括商科教学的有效策略及其运用、课程设计、学生评价技能、吸引学生融入课堂的技能、发展自身教学风格等。<sup>[26]</sup>修完这门课程的博士生可以获得由学院颁发的高校商科教学证书。鉴于TEC对管理学院教学发展的突出贡献,TEC于2010年更名为罗特曼管理教育中心(Rotman Centre for Management Education),旨在进一步促进、鼓励和支持管理教学的发展,加深教师对管理教学的理解,促进教师从事管理教育、教学与学习研究,最终使其成为管理教育领域的领导者。<sup>[27]</sup>

作为专事教育研究与教学实践的专业机构,OISE在国际上享有盛誉,在2013年QS全球知名教育学院排名中位列第14名,在加拿大则名列榜首。<sup>[28]</sup>尽管如此,OISE依然于2009年成立了首个负责该院教学发展事务的专门机构——教学支持办公室(Office of Teaching Support at OISE, OTSO),旨在促进专业教学的改进,为全院师生提供“一站式”教学支持服务<sup>[29]</sup>,成为OISE教学发展组织化和专门化的重要里程碑。OTSO整合了OISE原有的新任教师教育计划和研究生培养计划中的教学发展项目以及教学奖项等管理职能,并通过研讨会和工作坊等多种形式,支持教师和研究生助教在



课程设计、学生评价、研究生指导和教学材料准备等方面的教学能力发展。除全职人员外,研究生也可以兼职方式参与组织各项教学发展活动,形成了“全职负责、兼职促进”的院(系)教学发展模式。

TEC 和 OTSO 只是院(系)教学发展机构的两个案例。随着教学发展实践的深化,多伦多大学逐步形成了以 CTSI 为核心、以校区和院(系)教学发

展机构为支撑、以具体教学发展项目为载体的“学校—院(系)—项目”三级教学发展体系。这一上下协同、辐射全校的教学发展体系为多伦多大学教学的深层变革和持续提升提供了坚实的组织保障,有效地促进了多伦多大学教学文化的重塑,进而使教学与科研的天平趋于平衡。

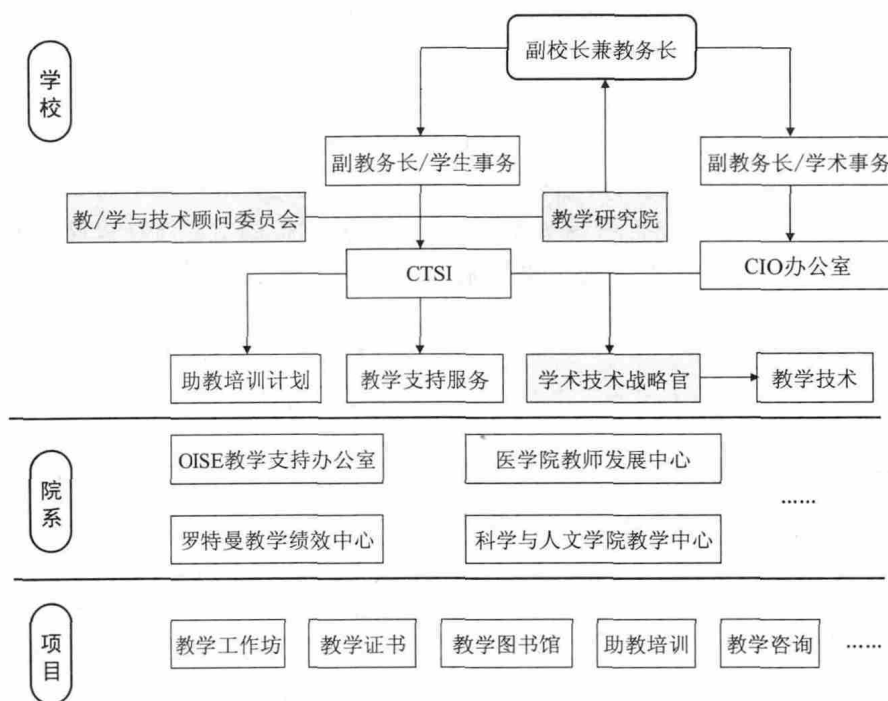


图1 多伦多大学的教学发展体系

## 五、教学发展组织的变革之道

自20世纪80年代末以来,作为现代大学的杰出代表,多伦多大学对教学的重视不断增强,而以改进教学为宗旨的教学发展组织也历久弥新,积累了丰富的经验。这对我国高校当前正在兴起的教学发展实践具有一定的借鉴价值。

### 1. 教学实践领袖的杰出领导

教学实践领袖是领导大学教学发展潮流的先锋力量,而教育研究者和教育研究机构则为大学教学发展组织的系统变革提供了必要的理论指导。正是由于巴特莱特在大学教学方面的卓越实践,才使他成为多伦多大学OTA的首任主任,从而开创了多伦多大学教学发展实践的新局面。巴特莱特还领衔制定了该校多个重要的教学改革计划,如1993年的“大一研讨班计划”为大一新生提供与教授深入互动的学习体验;1994年创立的“独立体验研究计划”

(Independent Experiential Study Program)旨在为学生提供跟随教授去国外开展学术研究的机会。<sup>[30]</sup>洛尔海瑟继巴特莱特之后担任OTA的第二任主任,她不仅在教学实践中取得了非凡的成绩,还是教师教育领域的知名专家。2000年,洛尔凯瑟作为OISE副院长领衔制定了“2000提案”。足见杰出教学实践领袖对于引领大学教学发展的先导作用。不仅如此,OISE作为世界顶尖的教育研究和人才培养机构也为多伦多大学的教学发展实践提供了有力的专业支持。一方面,OISE通过提供决策咨询的方式影响学校的教学政策;另一方面,OISE以教学研究项目和教育研究者在学校教学发展机构任职的方式促进教学的发展。诚如洛尔海瑟在访谈时所言:

OISE确实在支持多伦多大学教学的发展。比如,现在省里(加拿大安大略省)正在筹建安大略在线学院(Ontario Online Institute),多伦多大学也参加了。所以我们首先去了



OISE, 因为 OISE 的在线教学是全校最好的, 可以为其他院(系)提供借鉴, 而且 OISE 还承担了这项研究的大部分工作, OISE 学术技术部主任劳瑞·哈里森(Laurie Harrison)就担任该项目的主管。

## 2. 组织创新: 提升教学发展组织的运行效能

自创建教学发展服务部和“教学康姆论坛”以来, 多伦多大学的教学发展组织先后经过多次改革与创新, 其运行效能不断提升。无论是 2001 年 OTA 的创建, 还是 2002 年改组而成的 RCAT, 或者是首次设立的教学研究院和 IATS, 以及后来的 CTSI, 无不体现了多伦多大学通过创新组织结构增强教学发展组织运行效能的不懈努力(如图 2 所示), 以及“通过引领、协作和创新促进教学的卓越, 为全校所有教学人员提供教学支持和教学技术服务”<sup>[31]</sup>的目标。

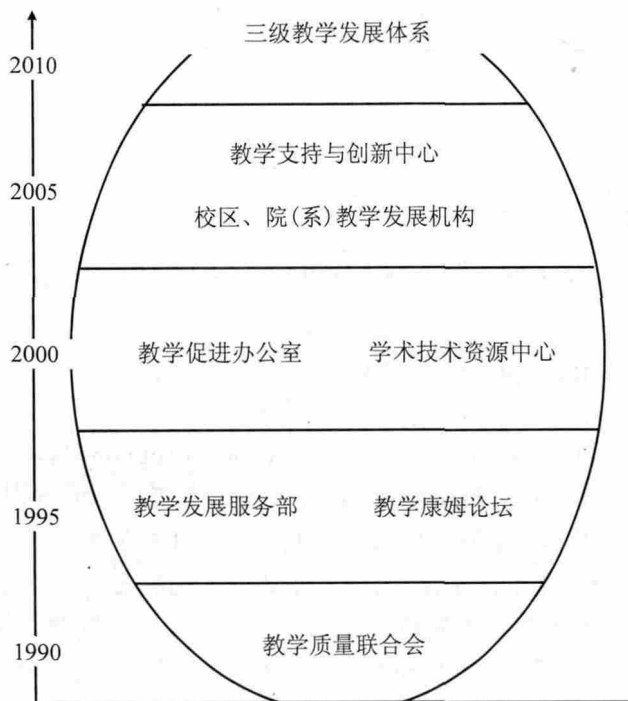


图 2 多伦多大学教学发展的组织变迁

2011 年 7 月, 教育部、财政部决定, “十二五”期间启动“高等学校本科教学质量与教学改革工程”, 重点建设 30 个高校教师教学发展示范中心<sup>[32]</sup>, 可见高校教师教学发展中心的组织建设已成为保障和提升我国高等教育质量的一项重大战略。然而, 如何理顺高校教师教学发展中心与现有教学管理部门(如教务处)和教育技术部门(如教育技术中心)之间的关系成为当前我国高校构建教学发展体系面临的重要挑战。多伦多大学在教学发展组织方面的改革

与创新或许对我国高校应对这一挑战有所启发。

## 3. 教学支持服务品质: 教学发展的现实基础

在大学教学准备、设计、实施和评价等不同阶段提供全方位、高品质的教学支持和服务是优化教学过程、提升教学质量的有效方式, 这从多伦多大学教学发展体系的核心组织——CTSI 的主要职能中可窥一斑。CTSI 的主要职能包括: 为学校决策层提供教学咨询和发展建议; 促进教学专业知识的传播; 促进技术与教学的融合; 评价可支持教学和学习的新技术; 创新教学技术知识; 辅助教师和研究生助教开发教学材料; 促进教学学术发展; 提供教学技术创新基金; 开设面向研究生助教的教学培训课程及证书项目; 为教师提供学习管理系统和其他教学技术支持(如提供学习内容管理系统、电子档案袋和课堂应答系统的指导与培训); 与各个校区、院(系)部门和个体合作开展教学发展项目; 协调地区、全国和国际教学奖的申报; 通过门户网站向全校师生提供多种在线教学资源; 设立教学图书馆, 并提供高等教育教学方面的报刊书籍等。<sup>[33]</sup> 总之, CTSI 具有教学决策支持、教学技术服务、教学研究、教学奖励、教学基金支持、开设教学课程、发展教学学术、提供教学资源和创建教学与学习共同体等多种职能, 其教学发展职能多样化且具丰富性。时至今日, CTSI 已逐渐形成多种教学发展方式以促进多伦多大学教学的全面提升, 其中包括教学工作坊、教学课程、年度教学研讨会、新任教师教学指导和教学论坛、个体/院(系)教学咨询、课堂观摩、教学出版物(如为教师提供《教学策略指导手册》、《新任教师资源指南》和教学新闻快报等)、在线教学资源、设立教学图书馆和研究生助教培训计划等具体形式。同时, CTSI 还通过参与学校、院(系)教学委员会的方式对学校整体和院(系)层次的教学决策施加影响。可见, 提供高品质、多层次、多样化和针对性的教学支持服务是现代大学教学发展的现实基础。

## 4. 教学和技术的双线贯通与共生发展

如果将大学教学支持服务划分为常规教学支持和教学技术服务两类, 那么多伦多大学的教学发展组织从孕育阶段就始终沿着教学和技术这两条主线不断改革与创新。从最初的教学发展服务部和“教学康姆论坛”到后来的 OTA 和 RCAT, 无不体现了多伦多大学教学支持与技术服务双线贯通、协同促进的教学发展理念。同时, 教学支持和教学技术服务的融合发展成为大学教学发展组织深度变革的必然趋势, 多伦多大学 CTSI 对 OTA 和 RCAT 的职能整合与组织合并就是这一趋势的最好明证。事实

上,不仅是多伦多大学,许多大学教学发展机构的改革也都印证了这一趋势。比如,美国德克萨斯大学奥斯汀分校的教学与学习中心就是由原来的教学技术中心、教学绩效中心、评价与测量中心合并而成<sup>[34]</sup>;北卡罗莱纳大学夏洛特分校也将原有的教师教学发展中心和教学技术服务部整合为教学与学习中心<sup>[35]</sup>,加拿大阿尔伯塔大学和圭尔夫大学等多所大学也进行了类似的改革。

### 5. 教学发展组织的系统变革

多伦多大学的教学发展组织不仅秉承教学支持和技术服务双线贯通的基本传统,还形成了“学校全局—中层院(系)—微观项目”三级联动的教学发展体系,推动了学校教学发展实践的系统变革。在学校层次,校级教学发展机构为决策层提供教学咨询,同时参与教学政策制定以及评选校级教学奖项;在院(系)层次,院(系)教学发展部门是兼顾学科教学差异、扩大教学支持范围、增强教学服务能力、实现教学文化深度变革的中坚力量;在微观层次,由校、院(系)两级教学发展部门组织实施的各类教学发展项目则是支持教学、服务教学、促进教学和创新教学的现实载体,为教师、研究生助教、博士研究生和博士后研究人员等多元化群体提供个性化的教学支持和技术服务,以“主动支持”和“被动响应”相结合的方式促进多伦多大学教学整体的发展。因此,“学校—院(系)—项目”三级联动的教学发展体系,是多伦多大学教学发展实践不断创新深化、教学质量不断提升的重要经验。当前,我国高校的教学发展实践尚处于制度建设的初级阶段,还在创建校级教学发展机构,院(系)一级的教学发展部门尚无从谈起。事实上,校级教学发展机构和院(系)教学发展部门的建立并不一定遵循严格的时间次序,无论先学校再院(系),还是先院(系)后学校,或者是同时进行,其实并不重要。如多伦多大学罗特曼管理学院于2000年成立TEC,比OTA还早一年创建,而OISE的OTSO设立于2009年,比OTA晚了许多年。可见,通过创建校级教学发展机构,同时根据不同院(系)的学科、专业、教学和师生特点建立院(系)教学发展部门,进而形成全校性的三级教学发展体系,是我国高校教学发展实践纵深推进的可能路径。

(感谢多伦多大学凯伦·洛尔海瑟、罗伯特·库克、戴维·邓恩、诺金·薇恩和安维·海曼等教授在笔者访学期间为本研究提供的一手资料和访谈机会。)

注释:

① 本研究中,“教学发展”指通过各类教学支持服务项目和活动不断提升教学水平的过程。

参考文献:

- [1] 侯定凯. 一流大学与一流教育之间的距离[J]. 复旦教育论坛, 2008, (6): 34-37.
- [2] 哈瑞·刘易斯. 失去灵魂的卓越(第2版)[M]. 侯定凯等, 译. 上海: 华东师范大学出版社, 2012: 1-16.
- [3] 德里克·博克. 回归大学之道(第2版)[M]. 侯定凯等, 译. 上海: 华东师范大学出版社, 2012: 1-6.
- [4] 陈骏. 回归大学之道, 坚守大学之本, 重塑大学之魂[N]. 南京大学报, 2012-05-20(1).
- [5] QS World University Rankings 2013[EB/OL]. [2013-06-20]. <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013#sorting=rank+region+=+country+=+faculty+=+stars=false+search=>.
- [6] World University Rankings 2013-2014 [EB/OL]. [2013-06-20]. <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking>.
- [7] Planning for 2000: A Provostial White Paper on University Objectives Outlining Support for Professional Development within Divisions[N]. The Bulletin of University of Toronto, 1994-02-21(4).
- [8] SEDRA D, TUOHY C. Raising our Sights: The Next Cycle of White Paper Planning, Key Priorities for 2000-2004[R]. Office of the Vice-President & Provost, University of Toronto, 1999: 12.
- [9] [10] The Excellence in Teaching Initiative Design Team. Proposal: The Support and Enhancement of Teaching at University of Toronto[R]. University of Toronto, 2000: 5-7.
- [11] [12] FARRAR D. Office of Teaching Advancement Review[R]. The University of Toronto, 2007: 1-5.
- [13] Thompson Task Force on Academic Computing and New Media. Report of Task Force on Academic Computing and New Media[R]. University of Toronto, 2000.
- [14] STUFFLEBEAM D. The CIPP Model for Evaluation [C]. 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network, Portland, Oregon, 2003: 7.
- [15] Administrative Response to the Report of the University of Toronto Information Technology Services (ITS) Review[EB/OL]. [2013-05-20]. <http://www.provost.utoronto.ca/Assets/Provost+Digital+Assets/Provost/Reports/ar.pdf>.



- [16] MATUS J. Resource Centre for Academic Technology Review[R]. Office of the Vice-President & Provost, University of Toronto, 2009; 5.
- [17] MATUS J. Administrative Response to the Report of the Committee to Review of the Resource Centre of Academic Technology at University of Toronto[Z]. 2009; 1.
- [18][31][33] About CTSI(Centre for Teaching Support and Innovation) [EB/OL]. [2013-05-12]. [http://www.teaching.utoronto.ca/about\\_ctsi/contact.htm](http://www.teaching.utoronto.ca/about_ctsi/contact.htm).
- [19] MONIER-WILLIAMS E. Naylor Takes the Helm; Former Medical Dean and Vice-Provost Becomes 15th President[N]. The Bulletin of University of Toronto, 2005-07-01(1).
- [20] Office of Vice-President and Provost of University of Toronto. About the President's Teaching Award and the Teaching Academy[EB/OL]. [2013-05-21]. [http://www.provost.utoronto.ca/awards/presidentsaward/about\\_pta.htm](http://www.provost.utoronto.ca/awards/presidentsaward/about_pta.htm).
- [21][22] WAHL N. Teaching Award to Recognize Excellence[N]. The Bulletin of University of Toronto, 2005-07-02(1).
- [23] ROLHEISER C, COOK R. Avi Hyman Appointed as Institutional Academic Technology Strategist[Z]. Centre for Teaching Support & Innovation and Office of CIO at the University of Toronto, 2010.
- [24] STEINNE Y, MANN K, CENTENO A, et al. A Systematic Review of Faculty Development Initiatives Designed to Improve Teaching Effectiveness in Medical Education; BEME Guide[J]. Medical Teacher, 2006, (8): 1-30.
- [25][26] Teaching Effectiveness Centre at Rotman School of Management [EB/OL]. [2013-05-03]. <http://www.rotman.utoronto.ca/tec/>.
- [27] DUNNE D, MENZEFRICKE U. Rotman Centre for Management Education: Strategy for 2010-11 and Beyond[R]. Rotman Centre for Management Education, 2010; 2-3.
- [28] QS World University Rankings by Subjects 2013-Education [EB/OL]. [2013-08-23]. <http://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2013/education-and-training>.
- [29] JENKINS J. Report of the Teaching Task Force at OISE[R]. Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, 2008; 1.
- [30] BARTLETT K. Biography[EB/OL]. [2013-05-10]. [http://www.provost.utoronto.ca/Awards/presidentsaward/Ken\\_Bartlett\\_Biography.htm](http://www.provost.utoronto.ca/Awards/presidentsaward/Ken_Bartlett_Biography.htm).
- [32] 教育部 财政部关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见[EB/OL]. [2011-07-01]. [http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s6342/201109/xxgk\\_125202.html](http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s6342/201109/xxgk_125202.html).
- [34] Center for Teaching and Learning to Support Educational Excellence [EB/OL]. [2013-05-20]. [http://www.utexas.edu/news/2010/07/22/diia\\_renaming/](http://www.utexas.edu/news/2010/07/22/diia_renaming/).
- [35] IVES S, STEINBRENNER K. Bridging the Divide: Combining Faculty Centers and Instructional Technology Support[J]. EDUCAUSE Center for Analysis and Research Bulletin, 2005, (9): 1-10.

(本文责任编辑 童志勇)