

大学主管校长谈“大学教学与教发工作”

郑力 潘伟贤 夏马尔 孙建荣

采访人：

孙华，北京大学教师教学发展中心主任。

与谈人：

郑力，清华大学副校长、教授，兼任教师发展中心主任。教育部长江学者特聘教授，长期从事工业工程领域的教学与研究，曾获国家科技进步一等奖、国家级教学成果一等奖，教育部优秀青年教师奖，霍英东基金奖励，北京市“五四”奖章。目前担任全国工程管理专业学位研究生教育指导委员会秘书长、教育部工业工程教指委委员、机械工程学会工业工程分会副主任委员和多家国内外学术期刊的编委。

潘伟贤，香港中文大学副校长、统计系教授，负责香港中文大学教学方面的工作，曾任教师教学发展中心主任。曾经设计并带领实施多个大型项目，也是首届香港教资会杰出教育奖获得者。现任香港高等教育卓越教学联盟的创会主席。

夏尔马，香港岭南大学教授，2013年担任香港岭南大学协理副校长，负责学术质量保证和国际合作事务，负责教师教学发展中心的工作。同时为旧金山大学政治教授。

孙建荣，澳门科技大学协理副校长、教授，兼任国际学院院长、教学质量督导主任，美国高等教育北中部区域认证委员会评估组组长，中国教育部高等教育教学评估中心专家。

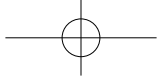
—

孙华：教师教学发展工作现在越来越受到各个大学的重视，各位副校长不但是教发工作的主管领导，甚至亲自担任教发中心的主任。下面有请几位副校长一起来回答几个问题。首先一个问题是，您认为如何建立大学的教学文化？教师教学发展中心在整个大学的教育教学改革中应该充当什么样的角色？起何种作用？

郑力：我想所谓大学的教学文化，就是指大学的根本任务——立德树人、教书育人。从这个角度上讲，没有一个学校会说教学不重要。我发现很多校长任职之前都是著名的教授，在当校长之后更会觉得教学很重要，因为学校的知名度完全取决于学生的知名度。我有时候想，自己有很多大项目，干了两年热火朝天。但再

过20年，谁还记得干了什么项目？能让人记得住的只有学生、只有教学，所以我觉得教学文化某种意义上也是校长重视出来的。我自己觉得没有校长会不重视教学活动。教师教学发展中心从清华大学来看是提供一个支持的平台，帮助老师做得更好。我在学校管人事，我跟很多老师说，如果大学老师不能有效跟学生互动，那为什么要到大学来？有些人完全可以去科学院之类的地方，不需要教学就可以把研究做得很好。到了大学还要上课，要跟学生在一起，如果你发现跟学生的交流互动无助于你的职业生涯，为什么要来大学？所以从这个意义上讲，在大学里跟学生互动是大学教师成功的必要手段或者说必要的技能。教师教学发展中心当然要帮助老师在这方面取得更多的进步。

夏尔马：我们的教学文化在岭南大学非常



有挑战性，香港是以研究为主的高等教育文化，研究是最重要的。那我们应该做什么？要做更好的教学，同时也需要能够做更多的研究。在香港，很多大学老师因为教学非常出色，可以拿到终身教授的职位。我们要建立一个环境，让大家认识到好的教学要能用不同的机制来保障，比如我们用一些捐款和项目资助等。但更重要的是告诉我们的老师，教学和研究其实是相辅相成的。教学好，研究也会做得更好，这其实是我们一直在做的工作。香港一共有8所大学，我们的学校并不特别大。所以对于我们来说，研发能力固然非常重要，但我们发现有些时候，跟大家想象的不一样，好的教学其实是和好的研究相辅相成的。总之，在岭南大学若你有好的教学，就可以拿到终身教授的职位，这是我们采用的一个办法。

潘伟贤：香港中文大学鼓励教学文化，可以从几方面看。第一，大家都知道老师是最重要的一环，那怎么做呢？一开始就要让老师知道，教学对他们来说是非常重要的。我们是全面的、综合性的研究型大学，在我们的老师评估中，都写得非常清楚。他们的评估有三方面，包括研究、教学和对整个大学的服务。就像教科文组织的 Robert Parua 说的那样，如何提升教学质量？如何培养全面发展的学生？我们怎么做？我们有一个保证质量的手册，虽然只有十几个章节，但里面有98个常识性的附录，使大家都可以了解。在老师层面和课程层面都要积极推动这件事。我们有不同的委员会，以教学发展中心为中心，跟不同的单位联系。我自己也曾是教学发展中心的主任，在学院曾担任副院长。学院有化学、数学、物理等学系，我们跟教学发展中心有很好的联系。我们对这个中心的工作已经非常了解，不需要任何介绍就马上可以开展工作，这是在中层开展的非常重要的工作。另外，如何把一线的力量动员起来，也是非常重要的。我们列出了很多的工作，让老师一起去想这些工作如何开展。伦敦大学学院（UCL）Sam Smidt 说如何把学生看成自己的伙伴，自下而上地把这些工作做起来，在这方面教师教学发展中心会做很多工作。教学文

化也是很重要的，中间还要有很多的监管，每年评估我们都要看教师做了什么样的工作。中间环节很重要的作用，就是在学校里推广好的教学方法。

孙建荣：我自己很早就从事教发工作，香港工作4年、澳门工作8年。学校的教发工作一种是人事管理，比如新入职老师的培训；另一种和学术有关，基本是学术自律的行为。我个人从不同的教育环境里得出一个观察：一个大学教师发展的构成，教学是合同规定，是职业最基本的要求。在履行合同的过程中，教师对学校、学院和学生要负有一种责任。这个合同基本是教师职责的凝练和体现。

二

孙华：2012年建设第一批教师教学发展中心的时候，正值慕课元年，很多人担心慕课是否会取代物理形态的大学校园。如何利用信息技术的发展促进教学？各位校长有什么样的想法？

潘伟贤：这是一个很重要的项目。香港中文大学几年前就开始建设慕课。参加慕课项目的时候我们就在想，如何利用慕课的发展，使校内教学做得更好。我们有一个战略性计划，希望全面推动在我们的课程中做微单元，把微单元在校内做成翻转课堂。我们把自下而上和自上而下结合起来，推出了不同的计划，让老师自行发展。把研究与教学结合起来，让教学与研究联系得更紧密。

夏尔马：岭南大学的情况跟香港中文大学的情况类似。关键是如何使用先进的信息技术提升教学，所以岭南大学设立了教师教学发展中心。使用一项技术之前，我们要确保这个技术是行之有效的。在技术使用的过程中肯定有很多试错，所以我们会做很多的试验，希望确保能够消除明显的问题。因为教师的精力有限，所以他们有时候会有些抵触。我们的教员工会说，大家对技术的预期很高。关键是提供一些激励制度，比如告诉教师这会提升教学水平，给学生带来收益，所有的教师和院系都可以做



试点。技术很强的教师愿意冒一些险或者做一些试验。这种方式很有帮助。现在我们还在拿机器人技术试验，进行技术开发。高层管理人员也意识到，如果想做好技术，不可能用很低成本做到。如果只是到处引进廉价技术，这不会成功。必须有非常坚定的承诺，而且在实践上坚定地推进。岭南大学是非常小的学校，所以必须跟合作伙伴合作。我们有几家合作伙伴都在推动技术和技术驱动的教学，包括美国的大学和很多学院，也包括上海的大学。因为我们意识到必须让有兴趣的教师参与进来，如果是自上而下的决策，下面会有抵触。但如果有合适的激励，让本来就想做的教师先行先试，就可以驱动校园文化的形成，这就是我们在岭南大学做的，采用技术推动教学。目前进展甚至超出了我的预期。我也鼓励其他兄弟院校这样做，因为我们的学生在技术上是很有行的。

郑力：清华大学对教师在线教育很重视，我校很早就成立了教师教学发展中心，推进在线教育。第一，老师会有更大的投入。第二，学校给予更多的支持，让老师能够做这件事。我们有很多方法支持，比如新开慕课，教学工作量乘三，别的课可以少上一点。第一批做慕课的教授后来大部分都变成了明星教授，在社会上的知名度都很大，这也是榜样。这对他们自己本身也是很有好处的事。当然不止这两个方式，我们还有很多别的督促老师、激励老师的方式，使他们愿意做这方面的工作。在支持方面，第一是，每年教师教学发展中心会做很多慕课、在线教育相关的培训。基本是利用午饭的时候，我们请明星老师来交流心得体会，或者请一些教育技术专家，介绍新的技术、新的前沿和新的趋势，使老师掌握在线教育的基本技能。第二是清华大学每年都有教改项目，老师可以申请费用，使老师制作课程的时候可以有资源投入。第三是做慕课的时候，还有制作团队的支持。清华大学现在有两个专门的制作团队，一是电教中心，一是学堂在线，提供了技术支持。老师录课很有感觉，有录像的、有写脚本的，还有学生帮老师做题目。清华大

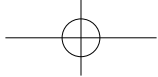
学现在做了 155 门慕课，总体来讲投入还是值得的。第四是对教室做了大量的改造，让教室更能适应现代教学技术的使用。现在教室的设计不仅使每个人都可以应用网络资源，还有更多的师生之间的交互技术的应用。总之，现在有更多的激励使老师愿意做，有相应的支持使老师能够做。

孙建荣：在教育技术的使用方面，我们和其他三所大学不大一样。我们是一所私立非营利性大学，跟公立大学不一样，公立大学的资源比我们丰富。我们在教育技术的使用方面有两层考虑，一是工具的价值和目的，二是为利益相关者负责。我们主要是对学生负责，对政府的负责度稍低。我们首先考虑教育技术的使用对学生带来的学习价值是否存在，这有基于对结果、教学过程的研究数据作为支撑，而不是为了完成任务去建设慕课或在线课程平台。再有，我们要思考，这种教育资源的投入，在教育本身的内部保障过程中，大家的认可度如何。作为私立大学，我们正在进行院校认证，这可能是公立大学没有做的事。在认证的过程中需要考虑：教育的投入、目标和定位，战略发展规划，是否有一致性？这方面的教育价值、实用目的是否可以给学生带来价值？所以，目前的做法是在课堂层次，而不是做很多慕课，因为这对我们学生来说，目前的价值还没有体现出来。

三

孙华：最后一个问题是，各个大学经常开国际研讨会，但很多研讨会都是基于科研、学术或者专业的研讨。作为主管教师教学发展的校长，你们对教师教学发展领域如何开展国际交流与合作有什么建议？你们期待有什么成果？

孙建荣：学术界是比较特殊的群体，有学术自律方面的提升，第一就是理念的提升。今天这个会上有很多资源，资源的共享是理念提升很好的平台，大家可以互相分享。在分享的过程中一定要把理念和校情结合起来。要考虑



国情，不同国家使用相同的工具带来的价值是不一样的。第二是共识，尽管来自不同的国家和地区，学校不一样，但某些方面有共识。这种交流会议获得学术共识可能是比较大的价值。第三是互补的作用。很多院校做的工作已经非常不错。我们总觉得国外的月亮比国内圆，别人家的青草更绿，其实我们自己做的工作已经有价值了，相互学习、相互对比是有帮助的。

潘伟贤：我们不但要研究跟国际接轨，还要鼓励老师做研究性的学术研讨。我们要跟国际、国内的大学接轨，不断地看大家在做什么事。我们也是教师教学发展中心联盟的成员，这些对我们来说都是非常重要的。刚刚夏尔马教授也提到香港8所大学，教知会是负责整个香港教育的政府机构，有一个教学长，刚刚成立了香港卓越教学联盟，希望以此为窗口，建立更好的联系。不但要建立大学间的合作，而且要把外面的经验介绍到大学里，让老师们有兴趣先尝试。

夏尔马：非常赞同潘校长的说法。在香港做国际化的教学，传统的意思是做更多的交流。我们的做法是让百分之百的学生都有国外交流的经验。从教学交流上讲，学生到国外上课的内容可能是我们学校没有的。当然，也有学生

到内地高校上课，接触了不同的教学方法。比如过去两年中，我们与内地合作的大学做了一个项目，与来自日本和上海的学生进行合作，进行教学交流，通过这种方式使学生开阔视野。这是我们在课程和学生交换方面做的一些国际化的尝试。

郑力：这类会议我参加过几次，总体感觉参加这类会有两种类型人员：一类是教师教学发展中心人员，另一类是很多的一线老师。这类会议要想办得好，一定要吸引更多的一线老师参加，因为做教师发展的事，应该发挥老师的自主性。这样的会议有很多工作坊做得非常好，非常有经验，老师来听听还是非常有价值的。因此，这样的会议应该请更多的一线老师参加。对教师教学发展中心来讲也非常有意义，希望听到不同学校的经验。我们现在最困惑的是人员招聘，什么样的人适合到教师教学发展中心来工作？希望将来这个会也可以做成一个交流的平台。

孙华：谢谢4位副校长！你们精彩的分享也为我们教师教学发展中心的工作指明了未来的发展方向。

[责任编辑：陈立民]