

教学发展中心核心业务的建设和评估

陈小华

摘要：本文讨论的主题是如何为教学发展中心建立更加优秀高效的组织架构及核心业务。文章首先介绍一些关于该主题的文献综述，同时说明和概括香港理工大学教学发展中心组织架构及核心业务开发的经验。本文将从“建设”角度出发，进而延伸到“评估”角度，因为在真正进入到计划—着手—行动—检查的循环工作之前，中心的建设工作还不能真正算作“高效建设”。

关键词：教学发展中心；核心业务；建设；评估

在这篇文章中，我首先将引用教学发展中心的相关文献，并对香港理工大学教学发展中心目前的结构进行说明。接下来，在对我中心质保(QA)过程及关键绩效指标(KPIs)运作报告做解说前，我将针对我中心近期的部门评估(DA)，就中心如何将关键绩效领域与使命进行对标做展示说明。借此，我想表达曾经的任务说明和相关绩效领域如今是怎样更好对标且有序进行的，并且希望上述经验能够对其他相关中心有所帮助。

一、文献综述

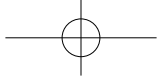
文献中存在大量针对教学发展(ED)中心目的的讨论。就角色而言，教学发展中心至少扮演四种角色：(1)培训提供者，满足师生已被证实的培训需求。(2)促进者，为教师提供专家建议，促进教师承担教研相关职责及教师自我提升。(3)联系人，将人们(教职人员、非教职人员及学生)联系起来，明确共同利益，抛砖引玉提问，成为课程及机构之间的催化剂。(4)发起者，发起多边工作(Newman, Shostak & Sollars, 1981)。

上述目的应使教学发展中心能够完成以下

几项基本职能。首先两项基本职能便是提升教学和评估实践、提高学习支持和学科发展，以及促进教职人员专业化发展。其他重要职能涉及影响政策的制定；为学习发展提供支持；就教学目的和方法进行深入的、有依据的探讨；提高教与学的学术性(Wisker, 2006)。在上述职能中，教学发展工作人员应考虑若干因素，诸如哪些职能具有策略性、实用性和可测量性以及远见性；并将上述职能分为短期职能和长期职能。费尔南德斯(Fernandez)和马奎兹(Marquez)(2017)认为，教学发展中心需要超越个人层面，达到策略层面，以组织和机构发展为目标。

学者们还就教学发展中心职能范围进行定义。其主要职责是以提供培训和咨询的形式来进行教学服务，并组织进行教学研究(Raaheim & van de Ven, 2008)。除对新进学术人员进行培训，以确保其成为具备教学技能的大学教师外，教学发展中心还对在职教师提供培训服务。培训服务的主要形式为工作坊和授课，培训内容涉及以下几个方面：教学质量方面，科技方面，教学计划及教学策略方面，教学研究方面，教育领导方面，个人发展方面以及健康安全方面。教学发展中心工作的另一方面是提供咨询服务。

陈小华，香港理工大学教学发展中心总监和英文系荣誉副教授。



其重点在于课程编制、课程开发及质保两方面。对于一个教学发展中心，其职能范围还包含教学研究。中心工作人员应致力于提高教学相关方面学术知识，既可独立完成，也可与他人协作。

加拿大某高校教学发展中心曾经历过一场领导层变动。鉴于该校教学发展中心在策略计划方面所亲历的混乱局面，文章作者（Albon, Iqbal & Pearson, 2016）提出八点建议。中心在计划过程中应“采取学术方式”，在发言中采用“协商一致的术语”，“接受并考虑计划本身或研究者的个性特征对研究的影响，以及计划的重申性”而非认定计划实施是一个线性过程。设置短小可行的时间节点来实现“保持强劲势头”，在条件允许前提下“雇用专门协调人”，深入了解“教师需求”。采购过程“邀请利益相关人，特别是高层管理人员”参与进来，使“计划和实施一致”（pp. 216-218）。上述见解全都来源于该校教学发展中心对复杂规划的实践和重构过程，为其他类似中心的工作提出忠实建议。

二、香港理工大学教学发展中心

3年前，我们教学发展中心曾有过一次领导变动，并于10个月前进行过一次重要的部门评估，两次活动无疑引起了对中心核心业务及变革要求的详细审查。中心帮助支持推进学校教学相关事务方面的高级管理，主要工作分为四方面，每方面由一个具体部门进行负责支持。第一，设立了机构支持（IS）部门。该部门主要同校方一起对机构的提议进行规划和推动。例如，我校日前启动的新一项六年策略发展计划，第一部分便是教与学的新举措。机构支持部门协同校方一起将策略发展计划付诸实施。第二，成立了机构分析评价（IAE）部门，该部门此前叫做机构评估评价（Institutional Assessment and Evaluation）部门。正如名称所示，该部门负责分析评价工作，例如学生对课程的评价和在校体验等。第三，在线学习发展支持部（eLDSS）主要负责对在线学习相关工具使用和教学方法进行培训，培养数码素养，推荐新兴技术。第四，

教职员发展部主要为新教师提供面对面或在线课程，培养助教。这些助教中大多数从未有过教学经验，且对香港课堂文化不甚了解。该部门还负责对教学学术（SoTL）方面提出建议。

我们教学发展中心所做的工作既有“小火慢炖型”，也有“方便速食型”。中心实现的功能和提供的服务之中，一些工作在成为现实前需要很长的实施时间。而另外一些工作具有方便速食的特点，可以完成一些需要立即响应的急难重任务。吃过方便速食和有过烹饪体验的人都知道，小火慢炖有很多不同方法，方便速食也有不同类型。中心工作也一样。我们的工作有的使用小火慢炖方法，有的采取方便速食类型。那么，我们如何得知哪些工作属于核心业务领域？哪些属于临时工作？

三、通过自上而下的部门评估使工作取得进展

近期开展的部门评估工作让我们有了恰当的时机能够回答上述问题。在我校，对非学术部门的评估包含五个维度：（1）愿景使命，（2）组织领导，（3）人员资源，（4）质保系统，（5）实施运作。接受审核的中心要递交一份包含上述五个维度的自查报告。为了完成自查报告，我们在上文中提到的四个部门以及全体工作人员一起都花了一定时间就工作内容开展自查，并对核心业务领域及其影响进行审查。

在本文中，我将重点放在第一维度，这是我们工作的起点。我们的工作人员认为中心的愿景使命能够带动其他层面工作的开展。浏览一下我们网页上的声明可以看出，这些声明的起草时间显示为8年前，当时并不包括愿景声明。我们的工作人员还注意到，在使命声明和目标声明中，“协助”这个词反复出现无数遍，例如“协助香港理工大学策略发展的新举措”“协助高层管理”“协助学术人员”“协助技术高效整合”；有一篇声明则是以“协助”的同义词开头：“协助教职工及部门”。我们的工作人员对该词的过度使用表示不满，因为该词反复强



调我们的从属地位。但事实上在过去的3年，我们早已不再扮演从属角色，而是作为高层管理和学术人员同伴，一起在驱动、发展、激励追求卓越教学中努力。在新使命声明中我们刻意使用了诸如“提高”“提供”“共事”“搭档”和“促进”等词汇，完全摒弃“协助”一词。我们还认为，应当增加一份愿景声明，以昭示整个中心的抱负志向，并决定将“成为前沿中心”作为我们的抱负。

部门评估组特别指出，“教学发展中心在愿景和使命声明审核修改中的出色工作，这些声明对中心身份有了更好的理解，对其角色、职责和人员构成进行定义”。当然，评估组也指出使命声明需要进一步修改。例如，评估组认为其中一份以“同高级管理层合作”开头的声明因其“一直被这样理解的”所以应当被删掉，而学生与学习的相关内容应当加入到我们的使命中。

四、通过自上而下改变取得的进一步进展

当我将评估小组收到的评价分享给我的同事并告诉他们需要进一步修改愿景任务说明时，同事们对删掉“同高级管理层合作”均表示不满。无论“同高级管理层合作”这种表达多么直白，但这就是事实，也的确是我们工作中很大的一部分。对于是否按照评估组的说法直接做出改变还存在着严肃质疑。

我认为，强迫工作人员做上述改变是无果且不明智的。自从我们教学发展中心开始着手审核质保框架开始，我们要求四个部门齐聚会晤，并记录下他们认为的各自部门及整个中心的关键绩效领域。接着要求他们将这些关键绩效领域同使命声明进行匹配。这一行为被证实非常有效，我们得出如下发现：

- (1) 很多绩效领域与使命声明相匹配。
- (2) 一些绩效领域与不止一项使命声明匹配。
- (3) 一些绩效领域似乎与任何一项使命声明都不匹配。

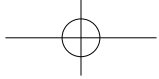
(4) 并非每一项使命声明都包含相同数量的绩效领域。

上述发现给我们一个机会，让我们能针对我们的使命声明再次进行讨论——这不是别人要求我们这样做，而是我们自己的工作人员认为有这样做的必要。这对于我们来说是一个转折点，将自上而下的指令变为自下而上的改变。我们教学发展中心对于这一自下而上的改变并没有表现出抗拒或不情愿，而是产生了如此去做的动机，认为这一举措值得去做并且应当去做。我们的工作人员一起对使命声明进行了修改。我们召开全体会议，组建核心专项工作组；每个部门都有机会对使命声明的措辞提出修改建议；并且在起草“近乎终稿”的过程中，启用了一位新的工作人员来负责该项工作。我相信他眼光独到。也相信他有能力整合不同部门的意见。最终，我们出台了一系列使命声明，这些声明简明扼要地概括了我们的核心业务，这的确是实现自下而上的产物。对于工作中有条不紊的秩序、全员参与的工作过程以及改进后的一致性结果，我们感到非常骄傲自豪。

五、建立严谨质保体系后取得的进展

在校准关键业务领域、使得它与修改后的使命声明一致之后，我们进入下一环节，开始评估核心领域的绩效表现。我们始终坚信，若是能够对高校教学发展中心成功定位，就可以推动中心从规划发展阶段进入重要的评估阶段。

我们教学发展中心的工作同质保(QA)工作紧密联系：无论上述质保工作是关于学科的质保，还是对课程的质保，亦或是香港理工大学的质保；我们的机构支持部门也是我们的品质提升(QE)团队。我们需要在中心的日常工作中践行我们所宣扬和实行的严格质保提升体系(QAE)。我们也问过自己“为什么我们想要做质保提升”。我们确实不想将质保提升工作做成纸上谈兵，因为我们真心想把这项工作做成我们擅长的工作。以下便是我们在官方文件中所述的做质保提升的原因是“为了保证教



学发展中心能够向香港理工大学提供高标准服务，满足理工大学需求。我们的质保体系包括指导框架和测评、监管和过程汇报，该体系还设计了对中心工作的问责机制，帮助我们持续推进工作实践的发展”。

正是因为我们要对工作负责，持续推进工作实践的发展，满足大学社群要求，为中心设定高标准严要求，所以我们做了质保提升体系（QAE）。

在决定要将我们的 QAE 工作做到严谨且有意义后，接下来我们的问题便是“谁来做”和“做什么”。因为 QAE 工作同中心各项工作息息相关，因此我们决定通过与全体工作人员进行商议，提高他们的归属感和主人翁意识。我们成立了一个工作组，组内所有成员均来自中心各部门和各类型员工代表（专业员工、技术员工、一般类别员工和项目成员）。在此之上，我们组建一支核心团队专门针对“做什么”这一问题进行讨论，即对 QAE 的工作范围进行讨论。该团队还在员工会议上向全体员工建议将我们每年的 QAE 应对两类工作进行评估：中心的常规服务和扩展服务。常规服务包括中心日常组织的授课和工作坊，扩展服务则包括我们作为理工大学任务团队、工作组以及委员会领导或成员所做的广泛性工作，教学提案中的咨询工作，参与决策拟定和执行工作，以及参与项目和 SoTL 工作。

关于“如何”开展 QAE 工作已经达成共识，认为需要做好内部和外部两项评估工作。对内，教学发展工作人员对每月活动进行记录，每半年开展一次自查活动，每年开展两次工作坊互评。对外，我们将继续邀请过去一年中同我们在工作上密切联系的学术工作人员和非学术工作人员来评价我们工作的有用性。我们邀请的这些人员应当包括任务团队领导、工作组和委员会领导、项目领导、发展课程及工作坊参与者、寻求建议和进行咨询的工作人员等。上述内外外部评审一起对我们工作标准进行了公正和多元化评估，同时也对我们是否完成核心业务及达到我们的使命做出评估。上述 QAE 系统吸纳了

理工大学各学员和学术等级工作人员参与进来，具体指明了今后工作需要进一步改进的层面。

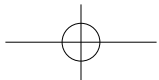
六、通过关键绩效指标制定和操作风险考虑所取得的进展

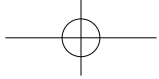
为量化工作绩效和提高生产率，香港理工大学实行了一套关键绩效指标（KPIs）系统，该系统包含三个维度：（1）策略维度，（2）卓越运营 / 服务表现，（3）生产效率。KPIs 同资金的配置和扣放息息相关，我校通常将近三年的 KPIs 指标进行对比。他们希望所有中心和院系能够为来年设定 KPIs，那么在来年工作中能够达到，或者最好是超越该指标。由于 KPIs 是量化指标，必须将我们的工作成就转换为数字。对我们来说统计工作坊、培训课程和培训人员、咨询数量、参与委员会数量以及提供项目咨询服务的数量等并非难事。我们可以轻松地将这些指标进行量化汇报，但这些量化数据只能体现我们做了哪些工作，看不出我们做得怎么样。

中心应对的主要问题不是体现工作量，而是如何使得我们的 KPIs 变得有意义并且能够反映出我们的优秀工作。这些当然并非易事。工作组和核心组设想了一系列场景。我们决定在制定 KPIs 时，至少需要考虑以下三点：（1）KPIs 应同我们的策略目标和策略行动关联。（2）KPIs 侧重于重点运作目标及运作方式的价值。（3）将相关方法嵌入 KPIs 制定当中以降低主要风险，因为目标设定需要十分谨慎。

学校争取让各部门考虑三个维度来设置各自 KPIs，这三个维度分别是：策略维度（即院系的策略目标相关措施），卓越运营（即核心运营绩效措施），生产效率（即对多年来促进生产率的追踪）。每一维度至少对应一个 KPI 指标，并做到以下几点：

- （1）进行恰当描述。
- （2）明确测量进度或绩效的度量衡。
- （3）列出最近一年的目标及完成情况。
- （4）为来年拟定目标。





学校要求部门和中心在设定 KPIs 的基础上对提前感知到的实际风险和潜在操作风险，要提交相关信息。对于每个已明确的风险需要进行风险评估和风险响应，即我们如何利用那种风险降低的方法来主动进行风险管理。降低风险的目的非常明确：增加目标实现的可能性。虽然一部分工作人员对此感到头疼，但我们中也有人认为我们应当抓住机遇，系统性地审视我们的薄弱领域，经常性地进行操作风险自查，增强总体风险预测意识。上述举措能使我们看到我们的操作结构及核心领域绩效是否还适用，哪一部分还需要改进。

在讨论如何通过关键绩效指标量化我们的工作及其价值时，我们的核心团队建议了三个重点：（1）生产力，（2）卓越运营，（3）对展示我们做了多少、做得如何以及所做工作的影响。核心小组进一步提议，对三个等级采取三维度分类方案，以便使中心各部门之间开展的量化工作保持一致。

中心已经开始采用新的分类方案对我们的工作和产出做规划，该规划以相关数据作为参考。通过新分类方案得出的数据接下来将表现为数量指标来展现中心在参与度、生产效率和影响范围方面的表现。对该过程的审查将在下年中开展，并于第三季度末尾开展修改工作和决策制定。

七、结论

如上所述，该项工作仍在进行。为取得持续性进展，中心正投入到计划——着手——行动——检查的循环工作中。经验显示，无论是自上而下的途径还是自下而上的途径都激励着核心业务领域和组织架构的建设，例如：从来自部门评估及核心工作组的建议都表明此点。当然，核心业务及组织架构的发展还远远不够。教学发展中心还需利用可行的 QA 框架及 KPI 测评方法进行严谨的自我评估，以测评工作当

中的效率和有效性。上述两种自评方法中，KPI 测评方法，例如建立多种 KPI 指标，尤其具有挑战性。即便如此，教学发展中心全体工作人员竭尽全力的脚步也绝不会被阻挡。

参考文献：

[1]Albon S P, Iqbal I & Pearson M L (2016). Strategic planning in an educational development centre: Motivation, management, and messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching*, 9, 207-226. Retrieved from <https://celt.uwindsor.ca/index.php/CELT/article/view/4427>.

[2]Fernández I & Márquez M D (2017). Educational development units in Spain: Current status and emerging trends. *International Journal for Academic Development*, 22(4), 343-359. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1360144X.2017.1354864?needAccess=true>.

[3]Newman C, Shostak R & Sollars R (1981). Teachers centres: Some emergent characteristics. *Journal of In-Service Education*, 8(1), 45-50. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0305763810080109>.

[4]Raaheim A & van de Ven M (2008). On the organisation of Educational Development Centres. NETTLE, Learning and Teaching Enhancement Unit, University of Southampton. Retrieved from http://edshare.soton.ac.uk/7342/1/32337_NETTLE_BriefingNotes.pdf.

[5]Wisker G (2006). Educational development — How do we know it's working? How do we know how well we are doing?. *Educational Developments*, 7(3), 11-17. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Anne_Lee9/publication/30930505_Can_you_recognise_a_good_facilitator_when_you_see_one/links/55bf2c8e08aec0e5f445ef57/Can-you-recognise-a-good-facilitator-when-you-see-one.pdf#page=11.

[责任编辑：陈立民]