

## 教学中心矩阵 (Beta Version, 测试版)

### 背景与目标

2017 年，美国教育委员会（ACE）发布了“教师发展中心矩阵”（矩阵是一种二维数据表格）测试版，作为其白皮书《学校致力于卓越教学：评估教师发展的影响与成果》的辅助工具（Haras et al., 2017）。该白皮书中有一个章节着重论述教师发展的未来目标和具体行动，正是这个章节促使了“教师发展中心矩阵”的研发。这个矩阵测试版最初是由 Catherine Haras, Emily D. Magruder, Margery Ginsberg, Todd Zakrajsek 等开发的。美国教育委员会的这本白皮书和矩阵工具，用于评估和确保高质量的高等教育，其研发得到斯特达教育组织（Strada Education Network）的慷慨资助。欲了解美国教育委员会的更多关于有效教学的出版物，包括矩阵工具测试版，请参见：

[www.acenet.edu/effectiveteaching](http://www.acenet.edu/effectiveteaching)。

该工具的最新版本是“教学中心矩阵”，由美国高等教育职业与组织发展组织（POD）和美国教育委员会合作开发。在矩阵工具测试版发布后，两个组织的成员收集了大量反馈，作了进一步开发。这个版本的开发者包括：Eli-Collins Brown, Catherine Haras, Carol Hurney, Jonathan Iuzzini, Emily D. Magruder, Mary Deane Sorcinelli, Steven C. Taylor 和 Mary Wright。根据美国高等教育职业与组织发展组织和美国教育委员会的协议，读者可以通过“非商业知识共享使用许可”来使用此文件。

在开发这个工具的过程中，我们既进行教育发展的研究，又参考循证实践，还考虑到四个方面：1) 体谅中心主任多重权责；2) 与从业者的实际工作有关；3) 通过探究的方式来帮助中心工作的改进和教师能力的提升；4) 满足多种目的的持续发展。此外，我们试图开发一种工具，既可彰显教学中心取得的成就，又能消除人们对教学中心工作和潜能的臆测。在此，我们预先感谢您参与这项具有挑战性的重要工作。这个矩阵作为一个工具，可以让教学中心和学术领导人形象地看到中心对于学生学习、教学实践，甚至整个学校可能产生的影响。

这个矩阵的设计，使得教学中心可以确定在三个阶段共 17 个实践领域理想的发展，表明学校致力于提高专业学识，促进教学效果。为了体现教学中心的工作，我们使用的术语是“教育发展”，而不是“教师发展”，因为“教育发展”传递的信息是，“教师发展”领域正在逐步拓宽其范围。这种工作范围上的拓宽，包括为进入终身制教职轨道的教师、非终身制全职和半职教师、博士后、研究生、助教和管理人员提供职业发展机会，这种发展机会可以为个人量身定制，也可以以系科、学院、学校为单位（Little, 2014）。此外，越来越多的教学中心，通过他们作为教师的角色或直接提供学术支持，为本科生服务。教育发展的范围还可以包括跟学习相关的其他方面（例如：教学技术，学生学术支持）和教师工作（例如：学术写作，指导，领导能力的开发）。

请注意，我们在本文中使用的“教师”一词，包含所有参与教学的人员，而“中心”或“教学中心”一词，包括校内各种教学、学习和教师发展部门。

## 如何使用教学中心矩阵

澳大利亚学术发展主任协会（CADAD；译者注：现改名为 CAULLT, 即“澳大利亚大学教学领头人协会”）在 2011 年把教育发展分为三个阶段：

- 初期/发展阶段：起步阶段，是教育发展的实践演变阶段
- 成熟期/成型阶段：成熟阶段，是教育发展的熟练实践阶段
- 完备期/典范阶段：理想阶段，是教育发展的最佳实践阶段

“教学中心矩阵”的构想是在以上所列的三个阶段的基础上发展起来的。

“教学中心矩阵”还对教学中心的三大块实践领域作了定义，即：1) 组织结构，2) 资源分配和基础建设，3) 立项与服务内容。每块领域又有五至六个分领域，规范教学中心的发展、实践及评估工作。

各个教学中心很有可能处于不同的发展阶段。此外，也可能存在各种特殊的情况，诸如拥有数个校区的学校，特设重点的部门等，致使这些教学中心具有不同的组织结构、资源分配方式或者项目设立，这样的安排也能行之有效。譬如，一个运行完善的中心不一定处于“完备/典范”的阶段。一个教学中心也许处于“初期/发展阶段”却能够有效运行，当然也可以寻求进一步发展的机会。每个教学中心可以根据所在学校的使命、师资和学生构成，发展出自己独特的强项。

“教学中心矩阵”能够体现出教师中心在促进卓越教学和建立奖励教学的校园文化中能够起到以下重要作用（Condon 等，2016；Haras 等，2017），并能为教学中心的主任及员工提供有据可循的发展模板：

- 使用一个框架去设定目标，策略性规划，优先考虑项目，营造可发展空间，建立对比基准，进行自我学习，评估或反思立项
- 评估教学中心的现状和项目设立，以及对教学实践和学生学习成果是否产生积极的影响
- 主动与学术领头人会面，听取他们对教学中心的期望和感受，同时呼吁他们提供资金和资源，以期达到他们的期望
- 为教育发展、留住学生和促进学生学习，提供创新思维、最佳实践和理论研究

我们鼓励教务长、院系领导及其他学术领头人运用“教学中心矩阵”，以期：

- 发展新的教学中心，支持学校使命，符合部门结构，实现学校的教学目标
- 支持现有的教学中心，强调教学的重要性，评估为了推动学校的工作重点是否需要给教学中心提供更多资源、建立更合适的部门结构，或者移到校园中心位置
- 从学校的使命、持续提高、策略性规划、学术认证的角度，评估教学中心在全校范围的作用和影响力

无论何种情况，在使用“教学中心矩阵”时，请在每个领域或分领域，圈出与贵校教学中心或工作最为接近的描述的单元格。我们希望，这个矩阵能够用来评估贵校教学中心或工作的相对成功和机遇（译者注：不足之处），也能使这个矩阵的开发者可以思考或反思他们的工作，以便汲取经验，更好地向校领导展示教学中心的价值，促使学校深思熟虑，向教学中心投入足够资源。

## 组织结构

教学中心的组织结构显示学校对教育发展、教学工作和学生学习的投入。

	初期/发展	成熟期/成型	完备期/典范
<b>使命, 愿景和目标</b>	<p>中心起草使命、愿景和目标, 并且初次尝试与学校工作重点接轨。</p> <p>中心开始起草策略规划, 尚未制定评估方案和规程去记录和衡量工作效果。</p>	<p>中心已明确使命、愿景和目标, 但其目标尚需更好地与学校使命保持一致, 与学校工作重点接轨。</p> <p>中心已有策略规划和初步程序去记录和衡量工作效果。</p>	<p>中心明确的使命已经与学校策略规划和工作重点接轨; 中心的主要目标与学校使命一致; 中学的工作可以实现这些目标; 中心已有全面的评估方案。</p>
<b>中心领导</b>	<p>中心的领导, 作为学校的部门领导, 开始形成。例如, 兼职主任, 小的学院院长稍微兼顾, 或者新聘任的中心主任。</p> <p>中心正在研究和确定一个教师发展的职位所需的资格、经验和能力, 并明确指出, 在这个职位的人员应表现出对多元化和包容性的支持。</p>	<p>中心的领导是适当的学校部门领导。例如: 全职主任, 或小的学院院长兼顾; 任期稳定(平均服务年限至少三年)。</p> <p>中心领导的任职要求基本确定, 包括在考虑候选人时, 除了该职位的必备资格、经历和能力之外, 还要注重多元化和包容性。这样做的目的, 是为了减少员工流失。</p>	<p>中心的领导是适当的学校部门领导。例如: 全职的中高级部门领导。</p> <p>在考虑中心领导的资格、经验和能力时, 要明确候选人充分意识到公平性的重要性。换岗率要低。若主任的任命是临时性的或轮换的, 其任期长度至少应保证能够完成设定的目标。</p> <p>学校各种有关提高教学质量和帮助学生成功的计划, 都会咨询中心主任; 中心主任参加学校提高教学质量和帮助学生成功的各种主要的委员会。</p>
<b>职员专业水平及培养工作</b>	<p>中心主任或职员有可能因教学卓越而获得认可。</p> <p>中心主任或职员可能不太熟悉教育领导岗位或教育发展。</p>	<p>中心主任在管理学术中心或项目上有一定经验。</p> <p>中心主任或职员具有直接影响教育发展及学生学习的相关背景或经验。</p>	<p>中心主任在高等教育行政管理方面具有相当多的管理和监督经验(包括在中心工作过)。</p> <p>在教育发展和学生学习方面, 中心主任或职员已有相当丰富的教育培训或公认的工作经验。</p> <p>中心主任或职员积极投入自身的职业发展。</p>
<b>机构安置</b>	<p>正式的教学中心应急成立, 或者是某个人开始担负教育发展的重任。</p>	<p>负责教育发展的中心或个人已经确定。</p> <p>中心是校内支持教师工作的单位之一。中心主任享有不成文的权利, 可以直通主要学术领导; 中心主任也可以受学术行政管理部门以外的单位领导。</p>	<p>中心是校内主要教育发展部门。主任直接向某个主要学术领导报告, 享有直通学校学术行政人员(例如: 教务长、院长)的权利。</p>
<b>合作</b>	<p>中心处于确定与其他使命相同的部门合作或合并的初始阶段。</p>	<p>中心正在发展与其他使命相同的部门的合作或合并项目(教学技术部门是一个常见的合作伙伴, 但中心也可与其他部门合作)。</p> <p>跨部门的服务需要更好的协调或整合。中心主任或职员对选择教学技术, 学习空间和资源的影响有限。</p>	<p>中心与与其他使命相同的部门或系科进行深度合作, 提供协调、综合或嵌入式的服务。(常见的合作伙伴包括教学技术部门、各个院系、或图书馆。其余合作伙伴也可包括学生学术支持部门、评估部门、写作辅导部门、多元性和包容性支持部门、社区服务学习部门或研究生院)。</p> <p>中心可以与其他部门(例如教学技术部门)共处一楼, 或相结合, 或深度合作。中心主任或职员参与决策, 对选择支持教学的教学技术、学习空间/资源施加影响。</p>
<b>运作程序和存档</b>	<p>中心尚在制定组织运作的指导方针, 建立传递学校记忆的机制(例如: 项目策划和评估活动的记录)</p>	<p>中心已经制定了一些组织运作的指导方针; 传递学校记忆(如, 过去的项目策划和评估活动记录)的机制已经到位。这种记录可以是纸质的, 也可以是数字格式。</p>	<p>中心拥有完善的组织运作方针和规程。传递学校记忆(如, 过去的项目策划和评估活动记录)的机制已经到位, 并能显示随着时间推移而产生的影响。活动记录已经数字化编排、归档, 并且定期更新。</p>



## 资源配置和基础设施

学校对教育发展的资助程度和定位，以及教学中心为学校策划活动的方式，能够体现其中心地位。根据学校使命、规模和卡内基分类，有些要素（如，人员编制）可能只是努力方向，或超出中心服务范围。

	初期/发展	成熟期/成型	完备期/典范
<b>预算</b>	中心的资金主要用于支持特定的活动或项目。	<p>尽管每年或许会有波动，中心能够得到学校适当的运作预算。</p> <p>预算可能包括活动策划和人员费用，人员费用也可能属于学校行政预算的一部分。资金可用于支持部分中心人员的职业发展。</p> <p>中心的预算还可通过其他方式补充，如其他部门分摊费用，学校一次性的资金分配，或外部赠款。</p>	<p>中心获得的预算资金与学校使命、愿景和战略方向成正比。预算能够承受得起每年不同的波动，允许长期规划、人员配置和增长。</p> <p>预算包括项目策划、人员费用、各种服务（如：提供食品、邀请校外演讲人）和办公用品。资金可用于支持全体中心人员的职业发展。</p> <p>中心的预算还可通过其他方式补充，如其他部门分摊费用，或学校一次性的资金分配。即使没有外部资金来源，预算也已充足。但中心可以持有捐赠基金、获得外部赠款，或与其他部门合作获得赠款。</p>
<b>位置和空间</b>	<p>中心使用多个校内部门共享的空间。</p> <p>中心人员的办公室可能与提供活动项目和服务的地点不在一起。</p>	<p>中心拥有专属的空间，易于找到。工作人员有足够的办公空间；可以便捷到达教室、实验室和举办会议、项目、活动的地点。中心的空间舒适，资源充足，但设计可能不能够满足当前需求，或不能反映教学原则和实践。</p>	<p>中心的位置易于找到，便于访问。员工拥有充足的办公空间，甚至可为来访教师提供工作空间。中心有专属教室、实验室和会议或活动场所。</p> <p>中心的空间给人以宾至如归的感觉，易于开展工作，且资源丰富。中心拥有各种新空间，或利用技术改造的旧空间。空间的设计根据教学原则和实践，包括教学技术的应用。</p>
<b>人员配备</b>	<p>中心可能由一个教师委员会领导，也可能由一位非全职的行政人员、教师、或员工领导。</p> <p>负责领导中心的委员会或个人开始涉猎教师发展或教育发展领域。</p> <p>中心在满足教师的需求上困难重重。</p>	<p>中心有一个人负责支持教育发展。中心的工作人员包括一名主任。这名主任或许不是全职的。中心的人员配置相对较少。</p> <p>中心的工作人员中至少有一人具有教育发展领域的背景。</p> <p>中心员工的能力可能满足不了教师的需求。</p>	<p>中心有专职的员工，包括一名全职的主任。这个主任也可能有其他头衔。中心的人员配置充足，可能有一位项目协调员、副主任或助理主任、教学或技术顾问、教职人员、博士后、研究生助理或本科助理。这些人员可能是全职的，也可能是兼职的。</p> <p>中心员工中有多名成员具有教育发展的背景。</p> <p>中心员工能够满足教师大多数甚至全部的服务需求，能够满足日常工作需求（如：宣传推广，资料存档等）。</p>
<b>在线资源</b>	中心的网站正在建立中，或仅具有基本信息，如中心的位置、联系方式和活动日程等。中心的工作人员还在考虑是否或如何提供在线教学资源。	中心可能通过实时更新、易于浏览的网页扩展影响；部分教学资源和项目资料可在线获得。	中心通过动态在线平台显著地扩展其影响范围。网页实时更新，易于浏览。教学资源和项目资料均可在线获得，还可能包括非同步活动安排（如，网络研讨会）、电子简讯、博客，以及其他印刷品或影视资料的链接。
<b>沟通与信誉</b>	<p>中心员工正在制定推广计划。信息发布一般以活动安排为主，通过传单、口口相传和电子邮件完成。</p> <p>中心正在评估需求，以便更好地了解各系科处于不同职业阶段和职称类型的教师的各种需求。</p>	<p>中心通过常规方式向校内各部门提供信息（如：电子邮件、简讯或社交媒体）。</p> <p>中心开始享有一定口碑，能够应教师或其他人员需求提供服务项目。但有些系科或职称类型的教师出席人数可能占得比例过大，而其余的系科或职称类型的教师占得比例过小。因此，这些活动项目可能被视为转为某些部门或职称类型（如：人文学科或进入终身教职轨道的教师）开设的。</p>	<p>中心主动及时地通过电子邮件、简讯、社交媒体和循环讲座等活动进行推广宣传。</p> <p>中心享有很好的口碑，可以提供能够积极应对学校各部门实际需求的项目，并通过宣传材料提高中心在校园上的知名度。中心策划的活动参加的人很多，给人的感觉是公开的，面向所有人。</p>



## 项目与服务

教学中心根据教师、学生和学校的需求，开发基于经验和使命的服务项目。下列各领域或许因各校具体的情况而不同，但各种关系和群体依然是衡量教学中心的关键指标。

	初期/发展	成熟期/成型	完备期/典范
<b>规模</b>	中心提供的项目和服务，因应某些教师的需求，但与中心的使命和目标并未完全吻合。这些服务项目，种类有限，难以扩大规模。	中心提供的项目和服务，因应全体或大多数教师的需求，并且与中心的使命和目标吻合。但这些项目或主要面向某个职业阶段、或主要面向某个任职类型，或主要面向某个学科领域，因而难以扩大规模。	中心的项目和服务，应与学校制定的举措及中心的使命和目标吻合，并且是基于有关教学、学习和教育发展的科学文献。中心设计各种各样的项目，服务全校师生员工。
<b>目标群体</b>	中心的项目和服务以个别教师为目标，包括临时教师、博士后和研究生（视各校情况而定）。	除了前一阶段的目标群体外，中心的项目和服务还面向处于类似职业阶段的教师（如，新教师），类似的教职（如，非终身教职系列的教师），相同兴趣或责任的群体（如，教授入门必修课程，或多元文化内容），或者来自于同一系科的教师。	除了前两阶段的目标群体外，中心还与其他中心合作，或者通过线上资源、项目和学术交流（如，演讲和出版物），将影响力投射到校外。
<b>内容</b>	中心的项目为教师介绍课程设计、教学效果，或者具体技术的应用。	除了前一阶段的内容外，中心的项目还为教师介绍以课程和学生为中心的设计。这种设计理念，考虑到所有学生，在多元文化的课堂中，用活动和作业来激励学生的学习积极性和有效性，进而做出公正的评价。	除了前两个阶段的内容外，中心还采用程序化的方式，把教师当作学生，提供持续性的专业发展模式；进行具有针对性、调动积极性和包容性的教学，辅助教师发展。中心的项目设计，针对学校的某项长远规划，例如，提高学生的毕业率或发展教师领导能力。
<b>方法</b>	中心的项目和服务主要是通过一次性的研讨会、个别咨询和自助资源（如，线上资源）来传播与教学有关的内容，并支持实施。中心或将严重依赖外包项目来源。	除了前一阶段的方法外，中心还提供一系列原创项目（如，带有反馈的个别咨询，根据学科或量身定制的系列研讨会，实践社区，研究会或务虚会），来传播与教学有关的内容，并大力支持实施这些项目。	除了前两个阶段的方法外，中心还提供根据成人学习原理设计的纵向项目。中心提供一系列原创项目和课程选择（如，修课，获得证书），以此传播各种与教育发展需求有关的内容。中心大力支持实施这些项目，并鼓励反思性的实践（如，务虚会，支持教学方法研究的专用款项，课程设计项目，学术会议费用）。
<b>服务范围<sup>1</sup></b>	基于学校的使命和规模，中心只能为一小部分教师提供服务。参与的教师不足以代表各种职称类型、职业阶段或院系。  中心做战略性思考，如何鼓励教师参与。例如，兼职或代课教师没有全职教师那样的发展要求，怎样才能鼓励他们参与？	中心的服务范围在扩大。在某种程度上，参与的教师可以代表各种职称类型、职业阶段或院系。  中心能够选择部分教师，为他们提供适度奖励，鼓励他们参与中心的首创活动。	基于学校的使命和规模，中心为一大批教师提高服务。参与的教师战略性地分布于各种职称类型、职业阶段和院系，为学校的重要举措服务。  对于教师的奖励，尤其是那些本职工作并不要求职业发展的教师，可以为他们提供津贴，弥补他们所花的额外时间，支付他们减少课时需付的费用，会议注册费，或者提供领导能力培训机会，使他们能够影响教学文化、政策和程序。
<b>影响力</b>	中心收集使用服务的参与者人数数据和参与者自行报告的项目价值、实用度和满意程度的数据。这些数据包括项目价值、有效性及满意度。这些数据被用来计划和分配资源，也用来提高项目和服务。	除了前一阶段收集的数据外，中心还收集项目成果的证据。这种证据可以包括项目对参与者在教学理念和态度方面的影响，教学实践的应用，反思策略的采用，有效实践的直接或间接的传播。中心用这种证据来提高项目设计。	除了前两阶段收集的数据和证据外，中心还收集项目在学生学习和学校教学文化方面的成果的证据。  中心从事教育发展的学术研究，通过演讲和出版刊物，提高中心的项目和服务的质量。

<sup>1</sup> 教学发展领域或许会得益于更多有关什么是足够的服务范围的研究。2015年，Bishop 和 Keehn 研究了 170 家院校，他们的结论是：各类学校对“服务范围”的预设不尽相同：低的定为全职教师的 12%，高的定为全职教师的 49%；低的定为兼职教师的 17%，高的定为兼职教师的 34%；低的定为研究生的 0%，高的定为研究生的 25%；低的定为本科生的 5%，高的定为本科生的 37%。另外有人建议的准则是：超过教师人数 15-16% 的门槛，才算是过了“创始或早期”阶段，或者不再仅仅具有“象征性的地位”（参见：Kanter 1997; Rogers 1962）。

