

# 哈佛大学博克教学和学习中心

——美国大学教师发展机构的标杆

林 杰

(北京师范大学 高等教育研究所, 北京 100875)

**摘要:** 哈佛大学博克教学和学习中心是美国最早的教师发展和教学促进中心之一。自创建以来, 博克中心致力于哈佛大学全体教师与研究生助教教学水平的提升, 中心的活动主要是支持课堂教学和教学评价, 采取个体辅导、工作坊、习明纳等多种形式以满足教师的多元化需求。博克中心还开展与教学相关的研究, 出版的研究成果直接服务于教师教学, 具有较高的应用价值。博克中心成为美国大学教师发展机构的一个标杆。

**关键词:** 博克中心; 大学教师发展; 标杆

**中图分类号:** G642.0   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1001-4519(2011)02-0034-06

上世纪70年代中期, 美国一些慈善机构如丹佛斯基金会和福特基金会将致力于大学教师发展的教学中心建设作为优先资助的对象。1976年丹佛斯基金会给了哈佛、斯坦福、西北大学等五所大学启动资金, 开启了美国大学教师发展专业化的新时代。<sup>①</sup> 时任哈佛校长的德里克·博克依靠这笔资助建立起本校的教学中心——哈佛-丹佛斯中心, 初衷是通过提升教师教学水平从而提高哈佛大学本科生教育的质量。1991年哈佛为纪念担任校长长达二十年之久的博克而将其改名为“博克教学和学习中心”。<sup>②</sup> 经过三十多年的发展, 博克中心已经成为全美大学教师发展机构的领头羊, 成为世界高等教育教学理论和实践首屈一指的研究中心。博克中心在满足本校教师发展需求的同时, 还积极帮助别的学校筹建教学促进中心, 推广哈佛大学的教师发展模式。

## 一、博克中心的理念

### 1. 好教师不是天生的

美国高校早期承担教师发展任务的机构一般是各院系, 上世纪70年代逐渐向新成立的教学中心或教师发展中心转移。这一时期有关大学教师发展的观念发生了变化。之前大学教师被认为是专业化人员, 拥有较大的教学与研究自主权, 教师如何教和学生如何学由教师自主决定。一个教师能否胜任教学更多取决于个人禀赋。而70年代之后心理学、行为科学的研究成果证明“天生的好教师”是一种主观偏见, 教师并非天生就知道如何传递知识。即使一些大学学者是天生的好教师, 他们也存在继续提升的

收稿日期: 2010-11-11

作者简介: 林杰, 安徽滁州人, 北京师范大学高等教育研究所副教授, 教育学博士, 研究方向为高等教育组织与管理、大学教师发展。

① Jerry G. Gaff & Ronald D. Simpson. "Faculty Development in the United States," *Innovative Higher Education* 18, 3 (1994): 168.

② 哈佛纪念退休校长的传统方式是以其名去命名一所建筑, 像博克这样去命名一个组织倒首先例。因为正是在博克任内, 哈佛获得了丹佛斯基金会的支持, 功莫大焉。

空间。

博克中心现任主任詹姆斯·威尔金森指出中心的宗旨是:帮助教师成为好的研究者与好的教学者。在哈佛大学要获得终身教授的教职,教学技能是不可或缺的一环。教学好的教师不一定获得终身教职,但教学差的教师一定获得不了终身教职。即使在哈佛大学,一些教师擅长做研究,却不一定擅长教学。因此,教师教学的后天改进工作由博克中心协助进行。威尔金森举例,哈佛某副教授水平很高,但教学一塌糊涂,系里讨论给不给他终身教职。后来还是决定该教师先提高教学技能再说。于是系主任打电话给威尔金森,请他们务必帮助此公尽快提高教学技能。威尔金森答道:为什么五年前不来找我们呢?<sup>①</sup>

在哈佛大学,教师是否参加博克中心的活动,一般由教师自主决定。但也有强制执行的情况。哈佛大学非常重视学生对教师的教学评价,全校90%班级的学生在学期末都要求填写对教师的评价问卷,每年的统计结果被制成表格并公开出版。学生们可以根据评价结果选择课程,教师也可以与同事们相比较。那些教学评价不合格的教师或助教们将会收到院长或系主任的信,要求他必须去博克中心补课。

## 2. 知之者不如行之者

博克中心信奉一句中国的古老格言:闻之不如知之,知之不如见之,见之不如行之。<sup>②</sup>如何成为一个好教师?博克中心的专家(developer)并不打算在理论上与教师探讨教学问题,而是与教师一起通过反馈、咨询、课堂录像等方式,帮助他们切实提升教学能力。中心的正式项目包括寒暑假教学研讨会,微格教学,英语培训(针对国际化的助教和教师),围绕着领导力、写作、先进个案研究等主题的习明纳,初级教师培训,论著出版等。中心的活动内容多样,形式灵活,吸引教师有效参与,满足教师在职业发展过程中的多方面需求。

为了能让教师积极主动参与教师发展活动,中心精心设计出许多行之有效的办法。如在一门基础物理学课上,中心专家让学生写日记,然后将学生日记的摘要给任课教师阅读。然后将他们分成三组,说说学生的问题在哪,以及如何在课堂上解决这些问题。20分钟后,有两组报告结果:他们读不懂学生的问题是什么,因为学生根本就未听懂教师讲授的内容。一位教授感慨道:“每次课后,我总会询问学生们有没有问题,没一个人举手。我以为我的课讲得很清楚了。现在我才明白,有许多学生根本没听懂,以至连个完整的问题都提不出来。”这个实验让教师体验到发现教学问题的乐趣,这比直接告诉教师“学生听不懂你的课”更管用。

## 二、博克中心的服务对象

### 1. 争取百分之八十的教师参与

博克中心目前是美国最大的,受资助最多的大学教学中心之一。现有16位专职人员,每年预算为一百四十万美元。博克中心的对象包括教授、讲师、访问学者、助教,服务都是免费的。但与其它大学的教学中心不同的是,博克中心主要服务于人文学科和社会科学的教师,这些教师约占哈佛全校师资的半数。

但是许多大学教师的主要兴趣在于学术研究,视教学可有可无。哈佛大学的教师也不例外。因此,教学中心如何让教师主动参与进来是个棘手的问题。据博克中心的估算,哈佛大学有10%的教师对教学情有独钟,即使学校没有教学中心促进,他们也会取得优良的教学效果。而另外10%对教学毫无兴趣。所以,哈佛全体教师中有80%是可以争取参与教学促进活动的。

<sup>①</sup>James Wilkinson. *Recent Trends in Faculty Development in the United States* (Derek Bok Center for Teaching and Learning Harvard University, 1997), 4.

<sup>②</sup>这句格言的英文原文是: Tell me and I forget, Show me and I remember, Involve me and I understand. 英语世界普遍认为系孔子所说。但《论语》中并无与此严格对应的话。所以,很多人认为出自《荀子·儒效篇》:“不闻不若闻之,闻之不若见之;见之不若知之,知之不若行之;学至于行而止矣。”

## 2. 扩展到研究生助教

博克中心每年大概培训 600 位教师,以研究生导师为主。现在从事本科生教学的教师越来越多,“教师”的内涵也在扩大,包括了研究生助教。因为在美国,研究生们通常担任着助教的任务。他们负责组织每周一次的大课讨论,或者在实验室中指导学生实验。在哈佛,一些研究生还成为本科生导师。对这些缺乏教学经验的研究生而言,引导课堂讨论比单纯的演讲还要难。因此在 80 年代,为适应研究生担任助教的需要,相关培训项目很快发展起来。

1995 年哈佛通过决定对研究生进行教学培训。当时每个系可以自由决定培训项目。教学能力逐渐成为美国大学聘用新教师的主要指标之一,尤其是在文理学院。哈佛的研究生教学培训项目不仅使学校得益,而且也为研究生们毕业以后的求职提供了优势。这些研究生在获得博士学位后进入大学作教师,他们很快能胜任教学工作,这大大提高了美国大学的教学质量。

## 三、博克中心的服务内容

### 1. 课堂教学的支持

为教师提供课堂教学的支持和服务是博克中心的首要工作。中心的专家们与各学科教授、首席教师以及教学团队一起工作。服务的内容包括课程开始前对教师进行培训;为助教提供微格教学;参与教师会议,传递教育教学资源;讨论并进行中期课程评价;安排录像或课堂观察。此外,中心还提供一些特殊需要的服务,如帮助外籍教师学好英语,能够让他们参加习明纳讨论,观摩录像,以及通过电子邮件提供建议。

在教师或助教初登讲台之前,博克中心可以提供微格教学实践。来自各院系的每位“教师”都要准备上好一次课,然后听取来自专家小组的意见。专家之间的讨论将会开启有效教学的便捷之门。每次教学案例都会用影像记录下来,然后由中心的教学专家们进行富有成效的、一对一的研讨。

将课堂讲授过程录像,并与中心的专家一起观摩录像,这是一种非常有效的促进教学的方式。博克中心的咨询专家们通常富有信心和耐心,他们能够关注课堂上所发生的一切,并且保护教师的隐私。中心也可以根据教师的要求免费提供录像的拷备。在授课教师要求下,中心的专家深入教师的课堂进行观察,课后与教师共同探讨,以便于从旁观者的立场就教师的教学提出洞见。这种方式适用于规模小的班级,或者当教师认为录像方式可能会干扰学生的情况下。<sup>①</sup>

中心还从教学的基本技巧入手,给教师提供具体建议。如如何编制课程大纲,如何准备讲座,如何引导课堂讨论,如何进行课堂管理(处理课堂冲突)。其中,美国大学教师几乎人人都需具备的一项基本功是学会应对多元化的课堂环境。种族、性别、民族、性取向、宗教、班级、学生态度、知识结构、原有经验等因素都影响到课堂教学。博克中心要求教师摆脱成见,善待每一个学生,对多元文化的有意识或无意识的偏见进行反思。设计建立起开放的课堂环境,让每个学生有安全感,让材料适合所有学生。在种族成分复杂的环境中,如何机智而有效地进行干预,并控制好热点议题。

### 2. 教学评价与反馈

教学评价与反馈是师生间交流的最有效途径。教学评价包括对教师教的评价和对学生学的评价。获得及时的课堂教学反馈可以使教师适时调整其教学方式。博克中心要求所有的教师在学期的一半或四分之三时从学生那里获得信息反馈。学生对课程或教师授课的评价既可以用纸化问卷也可以上网回答。在规模小的班级,一些教师倾向于通过讨论的方式获得反馈信息。这种早期评价可以使教师及时调整不当的教学方式。

<sup>①</sup> “Videotaping Your Class,” <http://isites.harvard.edu/icb/icb.do?keyword=k1985&pageid=icb.page29687>, 2010-05-11.

每学期末,学生们都会收到评课的电子邮件,即Q评价。<sup>①</sup>评课在网上进行,评价结果向教师与助教们公布。每学年度,大多数课程的评价结果会被集中总结,制成《Q指导手册》。教师们如果需要自己的评课结果,可以到网上下载。如对评价结果及问卷有不解之处,或者技术性问题无法解决,可以向博克中心预约。

辅导教师对学生考核和评价是博克中心的重要工作之一。为了让教师了解学生学习的状况,中心的专家们建议教师授课前对学生进行前测,了解学生的水平与需求,然后与课程结束后的测验进行比较。进行期中测验,以了解教学效果,并做及时调整。每次教学结束,进行一分钟问答,了解学生仍然困惑的问题。

博克中心不直接对教师进行评价,但从行政办公室获取本科教学评价的信息,对每学期的教学优异者进行奖励,授予“哈佛大学卓越教学证书”。授予对象主要是助教和讲师,此举以期激励初级职称教师。评价条件是,教学评价成绩在4.5分以上者方有资格申请(满分5分)。博克中心会将每学期获奖者的名字及所授课程的名单公布出来。

### 3. 教学研究与出版

博克中心一方面鼓励教师进行教学研究和反思,另一方面中心也开展一些教学和学习方面的研究,目标是促进课堂实践,提高中心的绩效。比如新教师与助教们经常询问的一个问题是:在人文学科与社会科学的教学中,布置多大的阅读量为合适。多年来,哈佛学院的课业要求中对学生阅读量都有细致的规定。但是,布置了阅读作业并进行评分并不意味着阅读效果就达到了。博克中心曾对几百位本科生做过一项调查,结果显示完成阅读任务的仅占43%。这为人文社会科学的教师改进阅读教学提供了有价值的参考依据。

博克中心鼓励教师们拿出像在学术研究上那样的探索精神,进行教学反思。为了鼓励教师在教学方面的调研、评价和革新,博克中心提供如下服务:(1) 支持和管理与教学相关的研究项目,包括博士后、研究生和本科生完成的论文或研究项目;(2) 进行一些调研,内容包括教师和学生在对概论课程、教学观念等认识上的差异,本科生对课堂教学的预期及感受;(3) 针对一些教学革新项目进行持续性的评估,如新教师培训、以行动为基础的学习、教学研讨会;(4) 将教学研究成果提交给哈佛大学相关委员会,并在全国和国际性会议上作报告。

博克中心备有与教学相关的书籍、影片、杂志等信息供教师查询。此外,中心还将多年积累的教学经验进行总结升华,将相关研究成果进行整合或翻译,转化成易于操作的资料或报告,公开出版,提供给哈佛的教师。如《如何教授美国学生:给国际教师和助教的指导》是一本给国际教师和助教的指导手册,以帮助他们适应美国的课堂文化。主题包括美国学生的观念,如何做好易于学生理解的报告,讨论的引导和维持,理解非言语的表达方式。如《经验之谈》是哈佛大学处于学术职业生涯早期的教师习明纳的论文集,主题包括有效教学技巧,师生激励,课堂讨论,合作学习,评价及反馈,教学和科研的平衡等。

## 三、博克中心的活动形式

### 1. 个人咨询和辅导

博克中心为所有的教师和教辅人员提供个人咨询。咨询的内容主要围绕教学而展开,包括演讲技能与技巧,课程设计,布置作业、论文、出试题,课程与助教管理,引导讨论的技能技巧,学期教学评价,评分以及对学生的作业的反馈,大课如何公平评价,录像和课堂观察。此外,还包括如何解决课程中所遇的特殊问题,以及教师内心困惑。范围非常广泛。

博克中心还按教师和助教的需求,进行私密的个体培训和辅导,内容也很广泛,从课堂表现,学生参与到发声技巧。有这样一个实例:一位教师联系中心,因为她的评教成绩很低,学生们抱怨教师讲授得太

<sup>①</sup>学期末的课程教学评价是由哈佛大学本科教育委员会(Committee on Undergraduate Education) 规划设计的。本科教育委员会简称CUE,发音为“Q”,故名。

枯燥,缺乏激情。于是中心的专家和这位教师在一起观看了上学期的课堂录像。专家注意到这位教师为讲授准备了丰富的材料,上课时逐字逐句去念。她的言语表述不够清晰,与学生没有目光交流。于是专家鼓励这位教师在讲授中运用即兴发言的技巧,脱离讲稿。建议她尝试讲授核心要点,而不用逐字逐句念讲稿。专家对这位教师的发声和演讲进行了多种形式的训练,提高了她措辞的技巧水平。这位教师发现这些培训令她和学生有了深入而持续的交流,从而在讲授过程中提高了学生参与度。

## 2. 习明纳和午餐会

习明纳(专题研讨班)是博克中心最常用最行之有效的活动形式。知名者有“克里斯坦森习明纳”,这是由教师及富有经验的助教组成的高级研讨班,旨在通过对来自真实课堂情境的案例进行研讨,提高教师们在课堂上引导讨论的技巧。每年秋季开班,为期十周。研讨选择的真实案例都是反映课堂冲突的关键时刻,教师如何做出抉择。大家在一起共同探讨如何进行课堂激励,探究导致课堂冲突的因素,探寻教师在不利情况下如何激励学生学习。研讨班约有30名成员,来自各个学科。这些教师聚在一起探讨教学技巧,分享成功经验,相互取经。

“研究生写作助教研讨班”是1988年由哈佛学院的来自不同学科的教辅人员、助教、导师、讲师及其它教学工作人员发起组成的为时一个学期的研讨班,其宗旨是如何给予学生的写作以足够的关注。具体目标是使用符合教育规律的一些高效策略,对学生的写作、设计和作业进行回应,通过写作训练来促进学生的课堂学习。开班头两天的培训主要是了解学生学习方式,及有关写作教学的研究。助教还要进行评判学生作业的练习。

随着教学技术的变化,尤其是网络教学的改进,博克中心致力于提高教师网络技术的习明纳越来越多。其中每月举行一次的“网络教学习明纳”由博克中心与学术技术小组(Academic Technology Group)共同承办。针对那些对于在课程中运用网络资源,以及在教学中使用网络技术感兴趣的教师和教学辅助人员。每月习明纳的具体主题有所不同,在网上公布。比如随着FaceBook、MySpace等学习软件在学生中运用的范围越来越广,博克中心会举办学习这些软件使用方法的习明纳,教师可以通过这些软件营造的网络空间倾听学生的心声与反映。

再如“预防剽窃习明纳”,教学技术研发小组设计了一套能够甄别剽窃的软件(Turn It In),在许多课程教学中得到运用,这个软件可以有效发现学生作业中的剽窃问题。这个习明纳就是给教师讲授如何使用这个软件,并由一些使用过软件的教师介绍经验。

鉴于教学逐渐成为聘任、晋升、终身教授的重要条件,博克中心除了提供常规的促进教师专业发展的活动外,还经常发起午餐会。在餐会上大家讨论各种议题,如利用教学文件夹去获取奖励基金,或者将之付梓等。

## 3. 工作坊和模拟剧场

为贯彻“知之莫若行之”的原则,促进理论转化为实践,适应教师特殊需要的工作坊被逐一规划出来。博克中心的专家和工作人员在组建工作坊前都会了解每个学科的特殊性、课堂情况及学生的需要。如“说与学”是将口头交流技巧的教学渗透进研究生课程的项目。“通过说来学”有许多途径,如课堂讨论,口头报告,辩论等,这样可以促进教师的批判性思考,加深对课程材料的理解,促进专业学习,培养重要的交流与领导技能。

再如“行动学习系列课程”(Activity-Based Learning)包括一系列课程,为学生进行公共服务、田野工作、社区研究与实习提供准备。这些课程的目的是通过理论与实践的结合从而加深和丰富学生的学术经验和学习成果。在此过程中促使学生将理论、方法和概念与社区的资料和经验结合起来。

博克中心还向密歇根大学学习,设有职业演员表演的小剧场。演职员可以模拟复杂的教学情境和学术生活中较为敏感的议题,用间接而幽默的方式表现出来,以引发观众(教师和助教们)的讨论。<sup>①</sup>博克

① 邱于真等. Dr. Wilkinson 谈哈佛大学教学中心的发展方向与策略[EB/OL]. <http://ctld.ntu.edu.tw/epaper>, 2007-12-31.

中心的模拟剧包括三个环节: 10– 20 分钟的简短表演; 演员与观众的互动, 包括提问, 甚至可以指出表演的不当; 与观众展开讨论: 他们看到什么, 哪些像哪些不像, 表演提出了什么问题, 对表演有何改进意见。

#### 四、博克中心的启示

哈佛作为世界一流大学, 非常重视教学, 进而重视教师教学水平和质量。博克中心的建立将教师发展工作提升至学校组织的层面, 自中心创建以来哈佛大学给予了持之以恒的支持。中心与各院系密切配合, 主导着哈佛大学教师发展的基本内容和形式。

在哈佛大学, 教师的教学评价成为获得终身教职的必要条件。这一方面反映了哈佛大学视卓越教学与学术研究具有同等重要性, 另一方面将教师的教学评价工作与博克中心的教师发展工作联系起来, 在制度上保障了教师发展活动的开展。当然, 哈佛大学教师更多是自愿参与博克中心的活动, 因为这些活动能切实满足他们的需要, 解决他们遭遇的困惑。

由于有了博克中心这样专门的教师发展和教学促进机构, 大力推动了美国大学教师发展工作的专业化、职能化。中心的开发人员不仅是教学技术的专家, 也是教学评价和诊断的专家。他们实践经验丰富, 具有非凡的沟通、协调和组织能力。他们可以直接或外聘相关专家为教师和助教们答疑解惑。教学中心丰富的资源和开发人员务实的作风, 使得教师与学生助教主动参与到中心的各种活动和项目中来。

### Derek Bok Center for Teaching and Learning in Harvard University

——Benchmark of American Faculty Development Agencies

LIN Jie

(Institute of Higher Education, Beijing Normal University, Beijing, 100875)

**Abstract:** Derek Bok Center for Teaching and Learning in Harvard University is one of the oldest faculty development and instruction improvement agencies. The center strives to enhance the quality of teaching at Harvard by providing all teachers and teaching assistants with support that promote class teaching and course assessment. All members are available for all kinds of programs including private consultation, workshop, seminar and so on. Bok Center also supports pedagogical researches and publishes the research findings which have highly application value for teaching. Derek Bok Center is regarded as the benchmark of faculty development agencies in USA.

**Key words:** Derek Bok Center; faculty development; benchmark

---

(上接第 27 页)

### Research Patterns of Academic Management System in Western University

ZHANG Li

(Tianjin Institute of Educational Science, Tianjin, 300191)

**Abstract:** The article analyzes the core concepts, traces back to related researches and theories of modern management, and discusses the several crucial elements of the research. Then, it puts forward an analyzed structure of academic management which is suitable to study the present state of the different patterns of academic management, and locate them reasonably in the structure. This article strengthen the direct impression of the relation and differences among the four patterns. Finally, the paper mainly discusses and analyzes the features of the different stages of four patterns. This article helps to understand and study the connotation and rules of the changes of modern university system.

**Key words:** University; academic management; university autonomy; expert administration