

# 美国高校教师发展中心运行理念述评

赵惠君

(国防科技大学 系统工程学院, 湖南 长沙 410073)

**摘要:** 高校教师发展中心二十世纪六十年代肇始于美国, 是美国高校促进教师发展尤其是教师教学发展的支持性机构。“服务”是美国高校教师发展中心运行的共同理念。从项目参与原则、教师隐私保护、教师发展中心与教师的互动、教师参与项目的经济成本、教师发展中心的面向对象、教师发展中心对待“评价”的态度、教师发展中心对细节的关注七个方面阐述美国高校教师发展中心的“服务”理念。高校教师发展中心在美国是作为支持性的服务机构而非管理评价机构而存在。

**关键词:** 美国高校; 教师发展中心; 理念

**中图分类号:** G649 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-8874 (2019) 03-0085-07

## Commentary on Notions of Operating Center for Faculty Development in American Colleges and Universities

ZHAO Hui-jun

(College of Systems Engineering, National University of Defense Technology, Changsha 410073, China)

**Abstract:** Center for Faculty Development, originating from the United States in 1960s, is a supportive organization which promotes teachers' development, especially their teaching ability. "To serve" is the shared notion of American centers for faculty development, which will be elaborated from the following seven aspects: the principle of project participation, protection of teachers' privacy, interaction between the center and the faculty, the economic cost of teachers' participation in projects, the object-oriented nature of faculty development center, the attitude of towards "evaluation", and the attention of faculty development center to details. These centers exist in the United States as supportive service institutions rather than management evaluation ones.

**Key words:** American universities; center for faculty development; notion

近年我国大陆高校在教育部政策驱动下纷纷组建了高校教师发展中心, 部分军队院校也先后组建了教师发展机构。于我国高校而言, 教师发展中心其实是舶来品。高校教师发展中心二十世纪六十年代肇始于美国, 二十世纪九十年代该机构在美国高校已经广泛建立, 于今基本普遍存在。近年我国高校教师发展中心的广泛组建与我国教育部对美国最早的高校教师发展中心——密歇根

大学“学习与教学研究中心”(Center for Research on Learning and Teaching, 下文简称CRLT)<sup>[1]</sup>的长期关注、频繁调研与访问分不开, CRLT连续多年的年度服务报告对此有详尽记录。笔者近十年一直持续关注美国高校教师发展机构的演进与现状, 关注多层次多类型美国高校的教师发展中心, 试图厘析美国高校教师发展中心遵循的共同理念, 明晰美国高校设立教师发展中心的初衷, 以期为

我国尤其是我军院校教师发展机构的建设与完善提供启发与借鉴。

## 一、教师发展中心——美国高校促进教师教学发展的支持性机构

美国是“高校教师发展”(Faculty Development, 通常简称FD)的最初实践者,在高校教师发展理论与实践探索方面成就卓著,已成为世界多国高校教师发展机构建设最常参照的蓝本。

美国高校教师发展中心,是美国高校促进教师成长与发展的支持性机构。从这些机构名称及其开发推广的项目来看,主要致力于为教师教学发展提供支持,推进教师教学走向卓越。这些机构名称大致相近但并没有完全统一,最朴素直观的可谓斯坦福大学的教师发展机构——“教学卓越支持中心”<sup>[2]</sup>(Center to Support Excellence in Teaching);其他常见的命名有“教与学中心”(Center for Teaching & Learning),如普林斯顿大学<sup>[3]</sup>、哈佛大学<sup>[4]</sup>;有的命名为“教学卓越中心”(Center for Teaching Excellence or Center for Excellence in Teaching),如弗吉尼亚大学<sup>[5]</sup>、南加州大学<sup>[6]</sup>;有的命名为“教师卓越中心”(Center for Faculty Excellence),如北卡罗来纳大学<sup>[7]</sup>、西点军校<sup>[8]</sup>(原名“西点教学卓越中心”,2011年改为“西点教师卓越中心”);有的命名为“教学促进中心”(Center for the Advancement of Teaching),如纽约大学<sup>[9]</sup>;还有的命名为“教学中心”(Center for Teaching),如芝加哥大学<sup>[10]</sup>。还有很多其他命名,如美国最早的教师发展机构,前文已提及的创建于1962年的密歇根大学CRLT<sup>[11]</sup>,还有以“办公室”之类命名的,如密歇根州立大学的“教师与组织发展办公室”(Office of Faculty and Organization Development,简称FOD)<sup>[12]</sup>、瓦伦西亚社区学院的“教师发展办公室”(The Office of Faculty Development)<sup>[13]</sup>。上述美国高校教师发展机构有的还有资助者或支持者的冠名,如普林斯顿大学的“麦格劳教与学中心”(The McGraw Center for Teaching & Learning,简称“麦格劳中心”)、哈佛大学的“德里克·博克教与学中心”(The Derek Bok Center for Teaching and Learning,简称“博克中心”)、西北大学的瑟尔学习与教学促进中心(Searle Center for Advancing Learning and Teaching,简称“瑟尔中心”)<sup>[14]</sup>。上述机构我们

在行文时通称为“美国高校教师发展中心”。

笔者近年一直关注上述多所美国高校教师发展机构,其间重点关注美国一流或知名私立大学,前者如普林斯顿大学、哈佛大学、斯坦福大学,后者如芝加哥大学;也关注知名公立大学,如密歇根大学、密歇根州立大学;还关注过世界知名军校西点军校(近几年该校网站已难以浏览),也关注着名不见经传的社区学院瓦伦西亚学院,这些高校可谓美国高校的缩影,颇具代表性。关于美国高校教师发展中心的职能,我们从这些中心的命名中大致可以管窥,而这些中心在其网站上的“使命”阐述则更加直接,后文时有提及,但运行期间的共同理念,需要提炼梳理。

## 二、服务:美国高校教师发展中心运行理念

美国高校教师发展机构的创建暗含着一个基本假设,他们认为,高校教师在其职业生涯中可能会面临形形色色的困难与挑战,教师发展与高校发展相得益彰,高校有必要成立相应的公共服务机构为他们教职员的充分发展提供支持与帮助。

在美国,高校教师发展中心是一个为教师教学提供支持的服务机构。该机构是作为纯粹的服务机构而非管理机构而存在,美国高校教师发展机构为促进有效教学,提升教师教学能力,会开发多种教师发展项目(我国习惯表述为“教师培训项目”)。“教师发展”与“教师培训”用语的差异,多少反映了两国管理文化间的差异。美国高校教师发展机构对教师发展项目的设计与开发、组织与实施、对项目效果的后续关注、全程运行环节与诸多细节都反映出浓郁的服务理念。诚如前言,教师发展机构在高校内部,是作为一个服务机构而存在,参加教师发展机构的活动,不是高校教师管理事务中不可或缺的一环。教师发展机构与教师之间的所有互动,前者对后者,基于服务而产生,这种服务理念具体体现在教师发展机构运行教师发展项目全程的诸多方面。

### (一)从项目参与的组织原则来看——自愿参与

1962年至今,经过半个多世纪的发展,美国高校几乎普遍建立了教师发展机构,笔者从2009—2018年间,持续关注《美国新闻与世界报

道》排名前30位的大学，这些大学一般都建有教师发展机构，依托专门的网站介绍机构的历史、使命、教师发展项目、机构运行原则、常见问题、机构负责人及相关专家的研究方向，等等。教师发展机构如果推出某项目，一般都会在网站提前发布，有意愿的教师自己报名，如报名员满则等候下一期的推出。我们发现，“自愿参与”教师发展机构推出的项目，是美国高校教师发展机构的一种通行做法。有的机构在网站“常见问题答疑”中阐明了这项原则，如西点军校在“机构如何运行”问题中，特别说明“参与西点教学卓越中心的活动是自愿的（Participation in CTE events is voluntary）<sup>[15]</sup>”需要特别说明的是，笔者对西点军校网站时有关注，偶尔能浏览，但近年已经打不开。有的高校教师发展机构在机构运行“规章”中做了说明，如密歇根州立大学FOD网站“规章”第三条即为“自愿参与（Voluntary Participation）”<sup>[16]</sup>，阐明该中心的项目参与遵循自愿原则。其他高校亦然。“自愿参与”在美国高校是一种普遍通行的做法，他们认为教师发展如果“强制”要求，可能会破坏教师参与的积极性与提升的有效性。

## （二）从教师隐私保护来看——资料保密

美国高校教师发展机构作为一个支持性服务机构而存在，还反映在教师发展机构与参与项目的教师的互动关系中。“资料保密”是教师发展机构在项目运行中遵循的一个重要原则。“教师发展机构应该恪守保密原则……应该成为教师们努力改进自己教学的一个安全保密的空间，教师们这种为改进而进行的努力不必为公众知晓”<sup>[17]</sup>即是一种典型的观念。

“保密”作为美国高校教师发展机构的通行原则，我们可以从这些机构网站的有关申明中发现。哈佛大学博克中心曾在介绍该中心“历史”时明确提出，“博克中心向哈佛大学承担6400名本科生教学的所有教职人员开放，是保密的免费服务”<sup>[18]</sup>。芝加哥大学教学中心在其服务项目介绍中明确“芝加哥教学中心员工应要求为全校教师、学术部门……提供保密咨询服务”<sup>[19]</sup>。密歇根州立大学FOD“规章”第一条就是关于“保密”的规定<sup>[20]</sup>：“教师发展项目进行过程中所有与教师个人相关的信息、记录都仅仅提供给该教师自己使用，如要作他用必须获得该教师的同意；教师可以要求

保有这些记录以供将来职务提升或奖励申请时使用；教师发展项目是公共事务，所以一些集体项目的照片或教师的名字可能会用作宣传使用，如果不希望如此，教师可事先申请”，等等。西点军校的“教学卓越中心”在其“常见问题答疑”中明确“所有个人咨询都是保密的”，该网站还有一条专门的“隐私与安全”承诺<sup>[21]</sup>，表明该中心的数据仅用于统计，而非用来甄别或了解个人习惯，并将保障数据的安全。

很多美国高校针对“个人咨询”的服务项目更是有明确的保密承诺，如密歇根大学CRLT的“学生中期反馈”项目、西北大学瑟尔中心的“个人服务”、哈佛大学博克中心的一系列“微格教学”“课堂录像”“课堂观察”“早期教学反馈”等服务也都有保密承诺。可以说，美国高校教师发展机构涉及到教师个人资料、学生或他人评价以及现场录影的项目都会有保密承诺。

除了对教师参与发展项目的资料保密外，教师发展机构甚至对接受其服务的教师们对机构的评价与相关反馈信息也给予保密承诺，如密歇根州立大学鼓励教师对FOD的服务进行评价并特别申明“FOD大量的项目与服务的质量需要进行投入与反馈调研，需要进行满意度评价与自我评价，这些评价都是保密的、匿名的，尽管有自愿参与者愿意提供他们的姓名和信息方便我们和他们联系，也并不意味着我们可以侵犯他们的隐私，我们需要设置一些标准来评价、改进教学提升我们所付出努力的效果”<sup>[22]</sup>。资料保密正是教师发展机构一贯秉持的服务理念的表现之一。

综上所述，美国高校教师发展机构遵循的“保密”原则，主要体现在以下方面：一是教师报名参加个人咨询或其他项目时，个人信息资料保密；二是教师个人与教师发展机构互动时的表现，如教学表现、录影资料、学生对教师的评价，均不对外泄露，不作他用，甚至包括集体活动的相片，如果不愿意作宣传用，也可提前申请；三是教师发展机构往往会在项目完成后对项目效果组织评价，教师也可匿名提交评价。所有对教师个人信息有泄密可能的环节，均可提前采取规避措施。

## （三）从教师发展中心与教师的互动来看——协商沟通

在美国高校教师发展中心的网站介绍及其推

出的众多项目中,“Consultations”一词频见,这个词主要表达的是“协商”之意,也有“咨询服务”的含义,主要体现在以下方面:

一是就保密事宜进行协商。“资料保密”是教师发展中心运行的基本原则,但教师发展机构组织的团体活动,有时出于宣传需要,可能会拍摄活动过程并对公众展示,如果参与者对此有保密需求,可以事先和教师发展机构沟通以提前规避。其他特别需要强调的保密事宜,都可以提前沟通商定。

二是就发展项目给予咨询指导。很多教师和研究生对教师发展机构推出的项目并不了解,对自己适合参加何种项目并非完全清楚,需要机构工作人员做一些推荐、介绍和指导。

三是就项目定制进行协商沟通。教师发展机构除了根据需求方(高校教师们)的水平和偏好为他们推荐某些常规项目,还可定制设计合适的项目或项目组合,这些定制和设计也是根据需求方的时间、需求偏好等具体情况不断增进了解而协商达成的方案。

四是就服务方式等微观细节进行协商沟通。美国高校教师发展中心有面向教师团队的项目,也有面向个人的咨询项目。这些个人项目一般包括模拟教学、课堂录像分析、协助教师收集学生中期反馈意见等。虽然这些项目会有一个大致相同的流程,但对教师个人来说却未必熟悉,具体的操作细节也需要教师与中心工作人员一起协商沟通。这些环节要求教师发展机构职员有扎实的专业基础、良好的沟通能力和敏锐的洞察力,方能及时发现教师教学中的不足,并能以教师接受的方式迅疾提出改进意见。我们以密歇根大学学习与教学研究中心为例,该中心“年度提供的服务涉及人次统计”表明该中心近十年每年提供服务涉及到的本校师生达数千名,如2016—2017学年为4179名师生提供服务<sup>[23]</sup>,可见参与人数不少。如此多的师生参与,说明教师和研究生们对教师发展机构工作人员专业指导能力的认可和信赖,当然也激励他们不断地自我更新与提高。

#### (四) 从教师参与项目的经济成本来看——免费参与

美国高校教师发展中心的运行经费一般有学校专项经费支持,有的还有来自外部机构或个人

的捐赠。我们不难发现,美国高校教师发展机构或机构的诸多项目,多有冠名。因为美国社会有浓郁的捐赠传统,有的高校教师发展中心欲开展一个新的项目往往会寻找资助方,通过冠名相关项目来表达对捐助者的敬意。美国高校教师发展项目因有学校专项的经费投入和外部资金捐赠,一般来说对校内的教师和研究生开放的常规项目都是免费的,几乎看不到收费项目,如果校外人员参与则需缴费。如前文已提及,哈佛大学博克中心在其网站明确申明面向所有教师的项目是保密且免费的。密歇根州立大学 FOD 也明确申明“密歇根州立大学 FOD 不会向参与项目或接受服务的密歇根州立大学的任何个人收取服务费用,校外参与人员需要缴纳费用”<sup>[24]</sup>。

教师参加教师发展中心的项目不仅不收费,有的高校每年还组织便于教师交流的免费餐会,如密歇根州立大学的“新教师、职业早期教师聚会”就包括一次晚餐会,可以带一个同伴。西北大学、密歇根大学、西点军校也都有类似的午餐会或晚餐会。教师不仅免费参与教师发展中心提供的服务,很多美国高校还为教师提供数额不等的资助,这些资助有的来自高校预算,有的来自外部基金会捐助或校友等个人捐助。如密歇根大学 CRLT 不仅对校内所有教师免费服务,每年还为参加项目的教师发放部分经费资助,每年颁发给教师的资助经费约 30 万美元左右,这在前文提及的密歇根大学 CRLT 多年的年度工作报告中有体现。

美国高校教师不仅免费接受教师发展机构的服务,还因为接受服务而获得或多或少的补助,可以看出,他们一方面把教师的发展视为学校发展的一部分,视为值得进一步投资的对象;另一方面也可能是对教师为教学水平提升所作出的额外努力、花费的额外时间的一种补偿。

#### (五) 从教师发展中心对待“评价”的态度来看——发展导向

在美国,高校教师发展机构是一个教学服务支持机构,而不是一个管理机构,特别体现在教师发展机构对待“评价”的态度上。无论是美国一流的私立大学还是公立大学(包括美国军校),教师发展机构都特别强调“免于评价”的观点,不会对参加教师发展机构项目的教师表现给予鉴定性评价,而只会基于让教师教学走向卓越给予

“发展导向”的建议与帮助。

从哈佛大学到西点军校的美国高校教师发展中心严肃申明教师发展中心拒绝对参与项目、接受其服务的所有教员及其教学表现做任何“鉴定性评价”“终结性评价”，只会为教师如何改善教学提供发展性建议或策略。

西点军校教学卓越中心在其“常见问题回答”中申明“教学卓越中心不会给教师们任何等级评定，我们的工作的发展导向的，不会有评价”<sup>[25]</sup>。密歇根州立大学在其政策中申明：“FOD 不提供教学的终结性、鉴定性评价”<sup>[26]</sup>。哈佛大学、普林斯顿大学等其他美国高校教师发展中心亦然，兹不赘述。美国高校教师发展中心在遵循“保密”原则下，认为“教师发展机构……应该成为教师们努力改进自己教学的一个安全保密的空间，教师们这种为改进而进行的努力不必为公众知晓”<sup>[27]</sup>，同时坚持对教师不做任何鉴定性评价，都是其一以贯之的服务理念的自然拓展而已。

但我们在美国高校教师发展机构网站上，会不时看到“评价、评估”模块，这里的“评价、评估”，其实是教师发展机构对其所推广项目的效果的关注，希望接受服务的教师能对所参与项目进行评价反馈，此“评价、评估”是教师对教师发展机构服务的评价。为了贯彻保护教师个人隐私的主张，教师对教师发展机构的项目评价也基本匿名进行。

#### （六）从教师发展中心的面向对象来看——全员开放

美国高校教师发展机构最初关注的对象主要是从事教学和科研的教师，尤其是新入职教师，但从目前美国高校教师发展机构推广项目所面向的对象来看，高校教师发展对象——“教师”，其外延也在不断拓展。

美国高校教师发展中心服务对象基本面向校内全员开放，有的还面向校外教师开放。美国高校教师发展中心服务对象——“教师”，不局限于新入职教师，还向新老教师开放；不局限于承担教学科研工作的专任教师，还向教职员拓展；不局限于在职教师，还向“未来教师”拓展。美国高校教师发展机构一般都是校园中心模式，主要面向校内教师免费开放。随着美国最早的高校教师发展机构——密歇根大学 CRLT 影响及声誉的扩大，校内教师发展机构推出的项目吸

引了外校教师的参与，除了本校教师外，校外教师想参与某校教师发展机构的项目，报名付费即可。美国高校教师发展中心的服务对象——“教师”，在其发展演进过程中，不再局限于本校教师，向校外教师开放，“教师”外延主要向多个方向拓展，基本面向校内全员免费开放，校外成员参与则收费。

表1 密歇根大学“学习与教学研究中心”  
2016—2017 年度校内服务对象统计

校内人员参与者情况	参与者数量（单位：人）
教师总人数	1,616
教授	260
副教授	191
助理教授	468
讲师	326
院长、系主任、研究所负责人	193
其他	178
博士研究生与博士后学者	1806
职员	475
其他	282
总计	4,179

注：资料来源于 Summary of CRLT Services for 2016 – 2017 [EB/OL]. <http://www.crlt.umich.edu/aboutcrlt/annualreport>.

从表1可见，2016—2017 学年参与密歇根大学 CRLT 项目校内教职员以及学生总数为 4179 人，其中教师 1616 人，博士研究生与博士后学者 1806 人，院长、系主任、研究所负责人 193 人，职员 475 人。同一学年密歇根大学 CRLT 为外校教职员提供的服务达 1410 人次，其中参加工作坊的 299 人，参与“剧场”项目的 502 人，参加咨询及其他服务的 609 人<sup>[28]</sup>。

美国高校教师发展机构几乎关注校内所有教职员的发展需求，他们根据“教师”职业发展的阶段或教职员的工作岗位，创设丰富的服务项目。

美国高校教师发展项目奉行“自愿参与”原则，美国高校教师发展中心面向校内不同岗位、不同成长阶段教职员提供服务，是以其个性化、针对性、丰富的服务内容为依托的。不同类型教师积极参与教师发展项目的前提是教师发展项目的实效性，不然，高校教师发展机构或项目难以持续开展。

### (七) 从教师发展中心项目组织实施来看——重视细节

美国高校教师发展中心作为高校内部的支持性服务平台,其“服务”理念不仅体现在上述六个方面。此外,这种服务理念还体现在教师发展机构在项目组织实施的点滴细节中。兹举数例如下:

(1) 项目的发布。笔者经常关注本文提到的多所美国高校教师发展机构的信息发布情况,发现了一个非常人性化的现象。面向教师开放的某些下半年才实施的短时段教师发展项目,教师发展机构年初就已将项目的时间、内容在教师发展机构网站醒目位置提前发布,提醒有需求的教师提前预留时间,确保能按时参加。如哈佛大学博克教学中心在春季学期初就在其网站首页把当年秋季教学研讨会发布,目的是为了让更多感兴趣的教师能提前规划,把那一天预留出来。这就给教师自由选择、自主发展创造了条件,教师对中意的、有意参与的项目,可以提前规划,为此留出必要的时间。此外,对项目内容一般有比较详细的介绍,包括项目的时间、地点、主要内容,还有对这负责项目教师的详细介绍。

(2) 费用问题。美国高校教师发展项目基本是免费的。我们再看一个小细节,密歇根州立大学专门针对教师成长期开设的“生存与发展”项目只有半天时间,从早上8:30至中午12:00,还免费为教师提供早餐<sup>[29]</sup>,此外还有一些免费停车的服务等等。我国高校教师校内停车大部分不收费,可能对此细节难有体会。

(3) 类似的其他细节。类似的细节还很多,如教师发展机构每年都会举办面向新教师的项目或聚会,新教师参与此类活动时允许带一位同事参加;还为非工作日参加项目的教师提供小孩托管,等等,都是非常人性、温馨的服务与支持,教师发展机构以人为本,提前考虑到可能存在的实际困难,可能存在的顾虑或心理感受,通过一些非常人性化的细节,让参加项目的教师尽可能轻装上阵,轻松地参与。不逐一列举。

这些细节给人一种印象,参加教师发展机构项目的教师,既不同于我们教师培训事务中参训教师的被管理地位,也不同于商品交易中顾客的“上帝”身份,教师发展机构的组织者和参与者之间是一种同事、伙伴间的合作者关系,组织有序又轻松自在。

## 三、结语

通过对美国高校教师发展中心的跟踪,关注这些机构的使命、职能、组织运行原则、教师发展中心的年度工作报告,研究发现虽然美国不同高校的教师发展中心实施的具体项目各具特色,但是这些机构在实际运行中都坚守着共同的服务理念。近几年我国普通高校纷纷组建了教师教学发展中心,985大学基本建立了这样的机构,部分军队院校也成立了类似机构,处于全面学习、积极探索的阶段。剖析美国高校教师发展机构的服务理念,反观我们的实际,我国高校教师发展机构尤其是我军院校教师发展机构努力拓展的空间还较大,还有需要反思完善之处。我们的教师发展机构职能定位是否清晰?在运行中是否有明晰的助力职能实现的理念?笔者反对言必称“美”,但他山之石,可以攻玉,任何我们学习借鉴的舶来品,其实都存在一个本土化的过程,但对其初衷我们需要有充分的了解。

我们知道,国内外大学在教师入职前必然有专门机构或团队执行新教师准入的遴选制度,把好准入关;在教师职业生涯进程中,也有机构或团队执行考核评价晋升制度,这些机构及相关评估制度,对教师成长自然有激励与促进作用;而美国高校教师发展机构及其推出的教师发展项目,恰恰是与教师“考评机构”及其“考评制度”并立的另一个助力教师成长的重要的支持性服务机构。美国高校作为高校教师发展机构的肇始之地,对此机构的创建初衷有充分的认知,对其服务理念一以贯之坚守。目前我国大陆高校特别是985高校、双一流高校基本建立了教师发展中心,军队院校的教师发展机构还是个新鲜事物,学习摸索之路尚远。对于新生事物,我们更需了解其创建之初衷,科学定位,明晰其运行理念,并始终如一地坚守。

### 参考文献:

- [1] Summary of CRLT Services [EB/OL]. [2013-12-30]. <http://www.crlt.umich.edu/aboutcrlt/AnnualReport10>.
- [2] Center to Support Excellence in Teaching [EB/OL]. [2019-07-17]. <https://cset.stanford.edu/>.
- [3] McGraw Center for Teaching and Learning [EB/OL]. [2019-07-17]. <https://mcgraw.princeton.edu/>.

- [4] The Derek Bok Center for Teaching and Learning[EB/OL]. [2019-07-19]. <https://bokcenter.harvard.edu/>.
- [5] Center for Teaching Excellence[EB/OL]. [2019-07-19]. <https://cte.virginia.edu/>.
- [6] USC Center for Excellence in Teaching[EB/OL]. [2019-07-19]. <http://cet.usc.edu/>.
- [7] Center for Faculty Excellence[EB/OL]. [2019-07-19]. <https://cfe.unc.edu/>.
- [8] Center for Faculty Excellence[EB/OL]. [2012-10-15]. <https://www.dean.usma.edu/cte>.
- [9] Center for the Advancement of Teaching[EB/OL]. [2019-07-19]. <http://www.nyu.edu/faculty/teaching-and-learning-resources/programs-and-services-for-the-advancement-of-teaching.html>.
- [10] Chicago Center for Teaching[EB/OL]. [2019-07-20]. <https://teaching.uchicago.edu/>.
- [11] Center for Research on Learning and Teaching[EB/OL]. [2019-07-20]. <http://www.crlt.umich.edu/>.
- [12] Office of Faculty and Organization Development[EB/OL]. [2013-09-05]. <http://fod.msu.edu>.
- [13] The Office of Faculty Development[EB/OL]. [2019-07-20]. <https://valenciacollege.edu/faculty/development>.
- [14] Searle Center for Advancing Learning and Teaching[EB/OL]. [2019-07-20]. <https://www.northwestern.edu/Searle/>.
- [15] CTE Frequently Asked Questions (FAQs)[EB/OL]. [2010-11-06]. <http://www.dean.usma.edu/cte/>.
- [16] F&OD Policies[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://www.fod.msu.edu/>.
- [17] F&OD Policies[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://www.fod.msu.edu/>.
- [18] History[EB/OL]. [2013-07-12]. <http://www.bokcenter.harvard.edu/history>.
- [19] Services[EB/OL]. [2019-07-20]. <https://teaching.uchicago.edu/services/>.
- [20] Mission[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://fod.msu.edu/Mission.asp>.
- [21] Privacy and Security[EB/OL]. [2011-06-02]. <http://www.dean.usma.edu/cte/PrivacyandSecurity.cfm>.
- [22] F&OD Policies[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://www.fod.msu.edu/>.
- [23] Summary of CRLT Services for 2016—2017[EB/OL]. [2018-12-30]. <http://www.crlt.umich.edu/aboutcrlt/annualreport>.
- [24] F&OD Policies[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://fod.msu.edu/>.
- [25] CTE Frequently Asked Questions (FAQs)[EB/OL]. [2011-06-02]. <http://www.dean.usma.edu/cte/>.
- [26] F&OD Policies[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://www.fod.msu.edu/>.
- [27] F&OD Policies[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://www.fod.msu.edu/>.
- [28] Summary of CRLT Services for 2016—2017[EB/OL]. [2018-12-30]. <http://www.crlt.umich.edu/aboutcrlt/annualreport>.
- [29] Survive Thrive[EB/OL]. [2013-04-03]. <http://fod.msu.edu/SurviveThrive/about.asp>.

(责任编辑: 王新峰)

(上接第 79 页)

- [5] 余继, 闵维方. 学习空间对大学生认知和非认知能力的——基于学生学习视角的实证研究[J]. 现代远程教育研究, 2018(6): 79-88.
- [6] Teaching and Learning Spaces Working Group(TLSWG). Teaching and Learning Services(TLS)- McGill University[EB/OL]. [2018-11-20]. <https://www.mcgill.ca/tls/spaces/tlswg>.

- [7] 闫建璋, 孙姗姗. 论大学非正式学习空间的创设[J]. 高等教育研究, 2019(7): 81-85.
- [8] JISC. Designing Spaces for Effective Learning: a Guide to 21st Century Learning Space Design[EB/OL]. (2012-09-15)[2019-07-20]. [http://www.jisc.ac.uk/uploaded\\_documents/JISClearningspaces.pdf](http://www.jisc.ac.uk/uploaded_documents/JISClearningspaces.pdf).

(责任编辑: 邢云燕)