

# 远程教育机构教师队伍建设与管理研究

——以美国凤凰城大学为例

□ 袁松鹤

## 【摘要】

远程教育机构的教师队伍和传统教育机构的教师队伍存在显著差异。美国凤凰城大学创办初期以兼职教师队伍为主、没有固定教职的做法就受到了传统规则的冲击，今天凤凰城大学仍以兼职教师为主，按照课程建设与课程教学的五个阶段相应有三个教学团队，即学位项目与课程体系研发团队、课程教学大纲与课程材料开发团队、课程教学团队；配套有严格、精细化的教师招聘与培训体系，以课堂为中心的教师绩效评估，有效促进了教学过程的落实。从国际比较的视角来看，凤凰城大学教师队伍的突出特点是，大批一线从业者兼职教师聚焦于课堂教学过程，而不承担学习支持服务，有效保障了教学质量；在吸引兼职教师以及教学团队的层级化分工、体系化运作方面具有独到经验。立足凤凰城大学经验，我国远程教育机构可以在教师队伍的层级划分、职责聚焦、体系运作和培养培训方面深入探索。

【关键词】 凤凰城大学；学习支持；学生支持；专职教师；兼职教师；教学团队；教师评估；开放大学；在线教育

【中图分类号】 G451.2

【文献标识码】 A

【文章编号】 1009-458x(2019)7-0056-11

DOI:10.13541/j.cnki.chinade.2019.07.006

## 一、引言

相比于普通大学，开放大学等远程教育机构的教师队伍的构成和角色更加复杂，其中专兼职教师结合就是开放大学教师队伍的基本特征之一。但是，对于专职教师、兼职教师各自的定位、角色与分工，不同的远程教育机构又有不同的经验：有的主要在课程教学层面聘请兼职教师，有的主要在专业课程建设层面聘请兼职教师；教师的角色有员工教师、辅导教师（刘永权，等，2015），还有主持教师、主讲教师以及核心教师、助理教师等。如何科学确立专兼职教师队伍基本结构、职责分工与协同机制等，是远程教育机构教师队伍建设与管理必然面临的首要问题。

美国凤凰城大学（University of Phoenix, UOPX）是一所以在线教育为主要形式、以职业教育为主要内容的远程大学，采用的是垂直管理的层级办学体系，在全美的24个州和哥伦比亚地区共设有65个教学点，包括31个校园（也是区域学习中心）和24个学习中心（UOPX, 2018）。UOPX的专兼职教师队伍市场化特征十分突出，教师队伍协作机制具有企业化运作特点。对UOPX的教师队伍建设与管理进行深入研究，可为

我国开放大学、在线教育企业等远程教育机构的教师队伍建设与管理提供有益借鉴。

## 二、UOPX的创办历程与教师队伍革新

### （一）UOPX的创办历程

1970年前后，作为加利福尼亚圣何塞州立大学的一名教师，约翰·斯柏林在承担和参与一些校外的培训项目设计时总结出一套基于学习小组的教学方法：把某个领域的专业人士当作“教师”引入教室，与学习者进行平等交流，然后让每个小组完成一系列具有挑战性的项目任务。这种教学方式效果相当好，引起了斯柏林的思考。此后，斯柏林和几位同事对成人教育进行了研究，发现当时美国传统院校并不重视成人学习者的学习，更没有针对成人学习者的需求进行教学方面的调整。斯柏林认识到了当时巨大的成人教育市场机会，认为要立足成人学习者的需求探索新的课程和项目设计方法、教学方法和学生服务。

为此，斯柏林制订了一套面向成人的教育项目计划，并提交给学校领导，但没有得到校方认可。在多方碰壁后，当时的斯坦福大学副校长弗兰克·纽曼给了他很好的建议：“去找财政状况不好的学校，并让



他们相信你的模式能给他们带来转机”。最终，斯柏林依托当时的旧金山大学成立了新的职业发展机构，并由旧金山大学为斯柏林的在职成人教育提供认证。该项目最初进展很顺利，为旧金山大学取得了财政营利。

然而，就在斯柏林继续把自己的服务扩展到其他学校的时候，引起了加州教育当局的注意。斯柏林的做法触犯了高等教育中的固有规则和文化。他把营利性的观念带到了“象牙塔”中，他的做法被认为是赤裸裸的实用主义，尤其是斯柏林身为圣何塞州立大学的终身教授，却在自己的商业试验中完全抛弃了固定教职的方式，所聘请的老师白天工作，晚上上课；更抛弃了传统的课堂授课方式，以小组学习为主；打破了固定的学期制课程模式，一门课程通常只有5周~6周；教师不是知识权威，而是与学习者平等。

与此同时，另一个致命的问题是，项目的营利引起了西部院校协会的注意。旧金山大学是西部院校协会的区域认证代理机构。该协会开始向斯柏林的职业发展机构宣战，并且威胁要撤销旧金山大学的认证，除非它关闭。如果没有本地认证（这是学生获得联邦学生援助等助学贷款的基本条件），一所大学是无法长期存活的。

最终，斯柏林与旧金山大学断绝了合作关系。斯柏林认识到，与其和非营利的大学合作，不如建立一个面向成人的独立的营利的大学。正是在这样的背景下，斯柏林和他的同事搬到了凤凰城，因为这里有不同的区域认证代理运作机制<sup>①</sup>。1976年，斯柏林创办了UOPX。1978年，UOPX得到了美国中北部院校协会的认证，随后逐步获得了护理学等专业的相关协会认证，办学逐渐走上正轨。

## （二）UOPX的教师队伍革新

斯柏林的成人教育创新模式随着UOPX的创办和发展得以实施。由于坚持小班教学（13人~15人一个班）、小组学习（班内3人~5人一个组），坚持聘请各个领域的专业人士担任教师，到今天为了支撑20万名在校生的学习，UOPX一共有2.5万名教师，其中专职教师（称为“核心教师”，Core Faculty）只有约1,300人，余下的都是兼职教师（称为“助理教师”，Associate Faculty），占教师总人数的95%。

### 1. 助理教师

助理教师承担了UOPX大部分课程的教学工作。这些助理教师都是实践领域中的从业者，仍在所教授课程的行业领域任职，多处于中级或高级职位，包括公司总裁、高级信息主管、财务主管或专业研究人员等。他们具备最新的行业理论与应用实践，能够将行业知识与经验带进课堂，从而保证教学内容紧跟市场需求，具有很强的实用性和针对性。同时，这些教师能够与有工作经验的学生深入交流，以及为学生提供其他方面的支持，除教师角色外，还可以充当顾问、辅导员、学习事务助理等多种角色。

### 2. 核心教师

核心教师由全职教师（Full-time Faculty）、行政教师（Administrative Faculty）和首席教师（Lead Faculty）组成，主要从事教学或与教学相关的工作，发挥学术指导和教学引领作用。

UOPX的全职教师仅200人左右，是从事教学的豁免员工（Exempt Employees，有相对稳定的薪酬，没有加班费）。全职教师通常为新生、刚开始接触高层次课程的老生、博士生等提供课程教学服务，同时也会根据所在学院的需要承担其他任务。

行政教师是全职的，是从事教务的豁免员工，主要职责包括教学、课程监管与开发，和/或教学管理与教师管理等。行政教师分布在整个办学体系中：在总部有教务长、副教务长、助理教务长；在学院有学院院长、副院长、助理院长，此外还有学位项目经理、各类教学设计人员和课程开发经理；在校园（学习中心）有教务主管、教学服务主管和校园（学习中心）学院主任等。

首席教师是全职的教务人员、非豁免员工（薪酬通常按小时计算，有加班费），他们的职责按照年度合约来执行，有不同的角色。有的担任领域主任（Area Chair）或相应角色，需要参与教学管理，如策划并组织季度领域内容会议（Quarterly Content Area Meeting, QCAM）。有的则担任首席教师指导员（Lead Faculty Instructors）、首席教师顾问（Lead Faculty Advisors）等，前者会被分配到具体的课程，负责教学服务；后者需要在硕士层次的咨询专业（the Masters Of Counseling Program）中承担具体的学生顾问职责。

<sup>①</sup> David W. Breneman. The University of Phoenix: Poster Child of For-Profit higher education [EB/OL]. [2016-04-14] [http://www.ncspe.org/publications\\_files/breneman.pdf](http://www.ncspe.org/publications_files/breneman.pdf), 2003.

### 3. 两类教师成本对比

核心教师的薪酬包括年薪和其他各种补助或额外工作收入, 根据岗位的不同有所区别。根据有关统计, 从教学顾问、招生顾问、财务顾问、运行管理人员、普通教师到学院院长等, 平均年薪在49,000美元~86,000美元之间 (PayScale, 2018)。1,300名核心教师的总年薪为0.637亿美元~1.118亿美元。此外, 核心教师还有全面的福利, 诸如提供医疗、假期工资、学费补助、继续教育机会、搬迁援助、教学额外补偿和签约奖金等, 有的岗位一周四天工作日。

UOPX基于授课总数量和教学经验(工龄), 以及所教授课程(副学士、本科、研究生、博士)将助理教师分为九个不同的薪酬等级; 在等级薪酬之上, 还可能会根据助理教师的学历层次和授课规模进行一定的薪酬调整。总体上, 除博士课程的授课薪酬为2,260美元外, 助理教师的授课薪酬通常为1,000美元~2,000美元。按每位助理教师每年教授三门课程计算(每年教授两门就是活跃状态), 人均年薪为3,000美元~6,000美元, 只有核心教师的8%不到。2.5万助理教师的年薪总计为0.75亿美元~1.5亿美元, 与核心教师相当。

## 三、UOPX教师团队与职责分工

UOPX学位项目(academic program, 相当于学位专业)课程建设和教学具有工业化特征, 是集体参与的流程化的过程, 主要有五个阶段, 相应有三个层次的教学团队。

### (一) 专业课程建设与教学的五个阶段

一是学位项目与课程体系建设, 即专业课程体系建设, 主要是界定该学位项目及其总的学习目标(或学习成果), 进而确定与学习目标相匹配的课程框架(A Framework of Courses) (Pirani, J. A., 2003)。这相当于我国的专业教学计划。

二是课程教学大纲和课程材料研发。确定每门课程的学习目标、每周学习目标和学习内容等; 建设或匹配相应的课程材料(Course Materials), 主要来自eCampus中的数字图书馆、电子教材库、实验实践资源等, 在此基础上形成每门课程的课程设计指南(Course Design Guide)或默认教学大纲(Default Syllabus), 包含学习目标、学习内容, 相应课程材料(名称、章节、网址等)、学习任务、学习活动以

及课程评价等, 方便各个校园(学习中心)的授课教师创建个性化的课程(UOPX, 2014)。

三是授课教师创建课程。授课教师根据课程设计指南或默认教学大纲创建自己的课程。教师也可以结合个人从业与教学经验, 适当调整学习材料序列(通常只能调整计分项目之外的内容), 建立并发布自己的课程教学大纲。在此基础上, 添加网络课程的知识模块, 优先利用eCampus中已有的学习材料, 同时也可以自制课程说明视频、引用外部资源等。

四是授课教师组织教学。无论是线上课程还是线下课程, UOPX课程教学都有四个主要环节: 教师主持的班级研讨会(线上或线下), 学生根据要求自行组织的学习小组会议(线上或线下), 学习任务提交和反馈(讨论、周总结、测验、考试等), 本周学习总结(教师对班级阅读、讨论等学习情况的总结)。授课教师在第一周指导班级组建学习小组; 在每周开始前发布讨论问题及所有的补充阅读材料, 以便学生管理时间和计划学习; 每周主持班级研讨会, 协调和评价学习小组会议, 反馈学习任务, 总结本周学习情况, 等等。

五是学位项目课程更新。UOPX每过半年根据学生、雇主或认证机构的要求改进教学方法和技术。每年所有的课程都要经过重新审理, 其中高科技领域的课程每半年审理一次, 以确定哪些课程需要更新、如何更新。重新设计确定一门课程的教学大纲一般需要三个月时间。

### (二) UOPX的教师团队与职责分工

在UOPX的学校决策层面有四个委员会, 分别负责学位项目及课程的政策审批、教学审批、成本核算、执行实施等。在UOPX的中央行政层面(Central Administration Level), 学院院长(College Deans)、分管教学设计与开发的副校长(Vice President of Instructional Design and Development)、教学教师委员会(Academic Faculty Councils)共同决定学位项目和课程的研发。在UOPX整个办学体系中, 围绕具体的课程建设与教学过程, 按照前文所述五阶段UOPX相应有以下三个教师团队。

#### 1. 学位项目与课程体系研发团队

该团队由学院院长牵头, 对应前文第一个和第五个阶段。院长在学位项目经理、教学教师委员会的协助下, 根据教师、学生、雇主、学位项目认证、行



业标准等内外因素给出学位项目的学习目标和课程体系。这个团队还负责定期对学位项目课程进行审查,将反馈意见综合起来,最终决定做哪些更新或调整。

作为学位项目建设总的监管负责人,学院院长不仅要学院层面出发整体规划学院的学位项目设置和课程框架,还要设定学位项目课程标准,组织课程的设计与开发,建立学位项目/课程评估机制和评估体系,统筹课程的定期审核和迭代更新,制定教师的相关能力要求,等等。此外,院长还需要统筹协调在课程设计过程、内容选择、任务分配、课程材料开发等方面的教师投入情况,以及在课程结束后调查中的教师和学生参与要求。

在学院确定了要开设的学位项目和课程之后,由学位项目经理统管该学位项目的认证(申请外部有关认证)、相关政策、各类标准、开发与实施等工作。学位项目经理将与学位项目课程的设计与开发、学习评估、教学实施等相关人员密切协作,完成该学位项目课程体系构建,以及具体课程或系列课程的设计、开发、实施、评估、更新等,同时还需要管理学位项目开发和实施过程中的外部资源和其他相关预算。

每个学院都要建立一个教学教师委员会(Academic Faculty Councils)。这个委员会早期名称是学位项目委员会(Academic Program Councils)。委员会的主要目标是为学位项目评估提供信息,以及传达学位项目和课程规划,负责制定学院的课程总日程。委员会成员的职责包括研究教育问题或潜在学位项目,开发和相互评审新课程,对学院目标、学位项目、课程和实践进行评估和给出建议,作为学位项目和课程的改进决策依据。教学教师委员会由院长主持,成员通常在12人以上,他们是从整个UOPX办学体系的核心教师和一定数量的助理教师中选取的,代表的是每个学位项目的学科事务专家,任期为一年(UOPX, 2014),其中既有行政教师(校园学院院长、教务主管),也有内容专家(首席教师/领域主任)(UOPX, 2007),他们能将校园层面的教学管理反馈和专业领域反馈相结合,协助各学院院长做好学位项目及课程的设计、开发、评估、更新等工作。

## 2. 课程教学大纲与课程材料研发团队

该团队对应第二个和第五个阶段。根据学位项目课程体系,院长办公室员工(Dean's Staff)与教师、课程开发经理、教学设计与开发人员,以及营销、财

务、学生就业顾问等人员,协同完成具体课程的教学大纲和材料研发。这个团队还在课程开发经理的组织下,对需要更新调整的课程进行重新设计与开发。

课程开发经理一要组织和协调课程开发团队的工作,记录和管理课程开发过程中各方的经验教训、心得技巧、思想火花、注意事项等;二要根据课程开发过程形成课程教学备忘录,以提醒、帮助授课教师完成该课程的教学任务,同时为挑选兼职教师提供依据;三要根据课程实施反馈组织相关人员对课程进行更新(张红丽,等,2015)。

院长办公室员工与教师(首席教师/领域主任等)主要负责课程教学大纲研发,包括确定课程学习目标、课程内容、学习任务等,同时对课程内容的专业性、课程资源材料的选择进行把关。从UOPX的人员招聘信息来看,教学设计与开发人员主要有两类:一类是隶属于各个学院的教学设计与开发人员,侧重协助教学设计,是全职教师,在岗位类别中属于教务(Academic Affairs)人员。他们主要负责协助课程大纲研发,包括协助处理课程逻辑,通常按照学习理论重组课程内容、活动序列等,如每周的学习材料、学习活动、考核内容等。另一类是学校总部教学设计与开发部门的人员,侧重课程材料开发,也是全职教师,在岗位类别中归类于人力资源,由学校分管该部门的副校长统一管理。他们主要负责课程材料研发,包括开发和更新学习材料,开发和更新eCampus网站课程等。

## 3. 课程教学团队

该团队主要对应第三个和第四个阶段,同时也参与其他阶段,涉及三个协同的组成部分:授课教师团队,教学专家团队,校园(学习中心)的教务管理团队。

一是授课教师团队。授课教师通常由全职教师、首席教师、助理教师担任。全职教师和首席教师只教授特定的课程,大部分课程由助理教师负责。授课教师的职责包括创建课程、组织教学,具体在上述五个阶段已有介绍。

二是线上的教学专家团队。UOPX的学院会为教师提供在线论坛或其他形式的在线社区,供教师随时沟通和讨论行政相关的问题。有20多人的教学专家(Instructional Specialist)团队提供教学指导,这些专家拥有多年教学经验,能够协助教师解决具体教学过程中遇到的问题,每周或定期提供提示或建议。教学专家团队通常由全职教师、首席教师等兼任。

三是线下的校园(学习中心)教务管理团队。授课教师要接受校园(学习中心)教务管理团队的管理和评估,校园教务主管(Campus Directors of Academic Affairs)和校园学院院长(Campus College Chairs)全面负责校园(学习中心)的教学质量,首席教师/领域主任(Lead Faculty/area Chairs)提供专业方面的协助。

(1) 校园教务主管。主要负责教师招聘、教师评估、教师认证、教师档案准备和提交、教师分配、教师工资,以及教师培训和专业发展、校园(学习中心)教学有效性保证等;每年主持和组织两次全体教师会议、四次教学委员会会议,并监督课堂教学质量。

(2) 校园学院院长。受校园教务主管的监管,同时对接总部相应学院。主要职责是了解教师评分方差和相关问题,监督总部学院的有关教师安排,主持学院管理会议,跟踪学生成绩投诉,以及处理其他教学问题。

(3) 首席教师/领域主任。除教授特定课程外,还担任教师候选人的师徒制导师,开展教师评估(至少每两年一次),组织内容领域会议,参与教学委员会会议和学院管理会议,推动相应学院的课程总日程的落实,以及指导新教师评价、审核课程大纲、提供内容方面的专家指导等。

需要说明的是,UOPX还有由招生顾问、财务顾问、教学顾问组成的学习支持服务团队,围绕学生入学、个人助学贷款等财务计划与课程学习提供全方位支持。

#### 四、UOPX教师培训管理

如何聘请并管理跨地域、大规模的专兼职教师队伍,是UOPX需要面对的一大挑战。为此,UOPX设有专门的教务部门(Department of Academic Affairs),设计了严格而精细化的教师招聘、培训与评估系统。

##### (一) 明确教师的基本要求

一是教学任务量。UOPX要求全职教师每年教授9门课程,助理教师每年教授6门课程。每门课程按学分确定教师工作量,即无论采用何种授课方式(线上、线下、混合),每个学分都要求教师完成15

小时以上的课堂教学指导活动,另有30小时为学生自主完成作业等。UOPX将教师分为活跃状态、不活跃状态。保持活跃的要求是教师在相应的校园(学习中心)6个月以内至少教授1门课程(即一年教授两门课程),履行规定的教学合同和教师行为准则。评定为不活跃状态的教师,学校将不再为其安排课程;违反教师行为准则也可能被终止授课资格。

二是课程教学要求。UOPX在教师手册中列出了涉及准备工作、教学、互动、课程成绩等方面的二十多条精细的教学要求,包括在eCampus中维护个人基本信息和教学资格信息,使用UOPX现有的课程材料,依据课程设计指南创建个性化的课程材料序列,根据课程目标调整教学,在每周开始时引导学生完成材料阅读,在线学习周开始前要发布阅读材料,对学习小组的评估包括过程和成果两方面,记录和报告学生考勤,安排代课教师须由校园(学习中心)教务部门批准,在教学上对所有学生平等对待,及时提交课程成绩,经常登录校园和学院讨论组了解政策信息等(UOPX, 2014)。其中,教师手册对课堂教学有详细的教学法要求,如线下班级研讨会,要求教师只做10分钟~15分钟的主题演讲,将更多时间用于讨论,并设计结构化、多样化的学习活动,适当安排学生和小组成果展示等;在线班级研讨会方面,教师每周要有5天参与在线班级讨论,要与大多数参与讨论的学生互动,要采用多种技巧引导学生学习、鼓励深层次反思等。

##### (二) 精细化的教师招聘与培训

教师招聘要求包含两方面:一是基本要求,或最低要求。在学历方面,一般要求硕士以上,需要有美国本土经认证的高等教育学位或国际同等学位,或者美国律师行业协会认证的法学博士学位;在行业实践方面,要有与所授课程相关的行业知识和工作经验,有些教师岗位还会要求有授课经验。二是具体课程任职要求。各学院院长、教学教师委员会和学位项目经理联合创建一份教师档案,明确该学位项目和课程的任职教师所需的教育背景和职业资格。此外,不同部门、岗位还有一些额外的不同的要求。

无论兼职还是全职教师,无论以前的教学经验如何,UOPX所有新教师都必须经过初始申请(Initial Application)、教师认证(Faculty Certification)培



训、师徒制 (Mentorship) 培训三个阶段的筛选, 需要3个月~5个月的时间, 据统计只有30%~40%的申请者能通过筛选, 获得任教资格。以下对三个阶段流程做简要介绍。

### 1. 初始申请及审核

UOPX 建设了专门的教师招聘系统 (Recruiting System) (UOPX, 2016), 申请人可通过该系统在线提交相关材料、实时查看进度、分享岗位信息等。UOPX对申请人的审核有三个环节:

(1) 资格审查。主要审查专业证书和职业证书。其他支撑材料 (包括官方成绩单或执照) 的审核是为了确保申请人确实拥有相关领域的教学资格, 满足具体课程的具体要求。申请人如果是在UOPX获得的硕士和博士学位, 必须是在申请时间的两年以前获得的, 但教授研究生课程 (不是完整学位) 的申请人则不受此限制。

(2) 面试。申请人需要参加一次或多次面试, 以便于学校对其背景和专业领域知识做进一步评估。

(3) 教学能力评估。UOPX安排实际的课程教学机会, 由校园 (学习中心) 的教师对申请人的教学和促学能力进行评估。

### 2. 教师认证培训

通过审核后, 申请人成为教师候选人 (Faculty Candidate)。接下来, 教师候选人还需要经过四周的认证培训, 其中申请教授博士层次课程的教师候选人还需要额外参加约两周时间的针对性培训项目。UOPX每个月都会开展30个~50个认证培训, 据统计仅有50%~60%的教师候选人能够通过这些培训。

认证培训课程由全职教师设计和组织实施, 有以下特点:

(1) 培训内容以熟悉教学模式、教学政策为主。包括知识、能力、技能培训和评估等一系列内容, 主要关注的主题包含但不限于促进成人学习者的学习、管理班级的技能、达成教学目标、评分和评价、学校为学生和教师提供的资源、学校的政策和规程等。

(2) 重在体现UOPX的教学模式, 所有的培训活动必须在网络环境下进行。

(3) 重在从学生视角去体验。一方面, 教师候选人作为受训人员, 本身就是在体验UOPX学生的学习过程。另一方面, 教师候选人要观察一门真实的在

线课程, 每周要参加一个在线班级, 班级中呈现了相关的潜在教学情境, 教师候选人要清晰地描述这些情境。

认证培训课程每周的日程安排如下 (Pirani, J. A., 2003):

(1) 第1周, 介绍。了解学校、学校理念、在线课程模式, 学习相关课程软件。

(2) 第2周, 班级准备。候选人需要了解课程教学大纲的作用、掌握在线交互的基础、了解教师可用的相关支持系统和服务。

(3) 第3周, 班级助学。候选人收到关于班级的教学说明, 包括如何促进学生的批判性思维、如何引导讨论、如何支持学习小组等。候选人要了解教授一门课程所需的时间投入和相应的职责任务, 并对职责任务进行述评。

(4) 第4周, 评价。候选人根据实际班级的观察结果, 评价、评测一个真实的学生一周的学习情况。

认证培训使得新教师对即将任教的学习环境有了最深刻的认识, 从而明确自己即将承担的责任和需要掌握的在线教学技巧。

### 3. 师徒制培训

通过认证培训后, 教师候选人需要进一步提交新的雇佣文件, 包括在美国工作的授权证明等。随后进入约两周的师徒制培训。该培训有两方面特点:

(1) 围绕真实课程教学展开, 也就是教师候选人要真实教授一门课程。

(2) 有专门的导师。UOPX会安排一位经验丰富的正式教师作为候选人的导师, 在候选人正式课程教学过程中提供指导和帮助, 同时评估每位候选人的教学能力, 如果导师认为候选人存在一些困难或需要改进的地方, 学校还会根据具体情况提供额外的针对性培训。

导师在课堂的开始、过程中和结束后都会向候选人提供例行反馈, 指导过程包括四项内容:

(1) 在课程中为候选人提供指导或建议, 如协助候选人完成第一门课程的教学大纲和其他课程材料, 帮助候选人提升评估学生作业的能力。

(2) 向候选人传达学校教与学模式的重要性的意义, 如为候选人解答关于教学过程、政策和学习中心规程等方面的问题, 并提供指导。

(3) 作为指导人员对候选人的表现进行评价, 如提供实践反馈。

(4) 向候选人提出口头或书面的建设性的批评和建议,帮助候选人改进教学技能和提高绩效。面授教学和线上教学,导师都要实际参加并给予反馈:参加当地校园(学习中心)候选人的课程班级研讨会至少两次,总时长超过1小时,并向候选人和管理人员提供反馈意见;对那些希望在线教学或教授FlexNet课程(线上与线下混合模式)的候选人,观察其所有的在线课堂活动,并向候选人和学习中心管理人员提供反馈。

### (三) 围绕课堂开展教师绩效评估

UOPX是在课程教学要求基础上,经过教学研究制定了教师绩效标准,适用于不同的教学模式。这些绩效标准体现了对有效教学的核心期望,包含三项基本要素(UOPX, 2014),每项要素有基本要求和超出基本要求的改进行为(Enrichment Practices),前者是达标标准,后者是对教师的期望。

(1) 教师参与情况。有四方面的基本要求:课程内容一致性,从业者知识,批判性思维,积极的教学实践。改进行为有:多种教学技巧,多样化学习资源,相关性,课程连续性。

(2) 反馈。包含了及时反馈、肯定性的评论反馈、纠正性的评论反馈,以及对(学生作业)内容、组织和技术的评论反馈等。相应改进行为包括:及早反馈,量表/嵌入式的评论反馈,额外的材料或资源,(引导)学生自主学习。

(3) 常规要求。主要是教师在课堂教学中的角色要求,对应有一份基础的课堂管理技能表。

根据教师绩效标准,UOPX紧紧围绕课堂教学开展以下教师评估:

(1) 课堂绩效评估(Classroom Performance Reviews)。每两年对每个活跃状态的教师进行一次评估,以评促改。这是一种基于课堂观察的评价方法,由训练有素的观察员以标准化的形式进行。在课堂观察的基础上,校园(学习中心)的教学领导团队和教师成员将深入讨论,以确定下一步的改进措施,主要涉及教师的促学技能、评价与反馈实践、课程目标覆盖面、整体班级管理等方面。除了定期正式的课堂绩效评估之外,每个校园(学习中心)每年会对其10%的课程进行质量评估。

(2) 随机的课堂教学评估。主要是教务人员或首席教师/领域主任执行,通常有多种目的,如协助

或确认新课程、新项目的合理应用,或课堂有关制度的实施;对学生关注的内容进行考察;根据行动计划,了解教师相应的改进进展情况。

(3) 其他评价反馈。如同伴反馈,每两年至少评审一次,最终评选出最佳实践;学生的课程结束时开展调查,通过学生评价有助于教师改进自身教学。

为方便教师绩效评估,UOPX提供了专门的课堂管理工具(Classroom Management Tool, CMT)。这套工具基于教师绩效标准,不仅可用于教师自我评价,还可用于教师候选人与教师的认证和持续评价。对于评估结果不佳的教师,UOPX会通过定向再培训(各种已有的培训、研讨会等),针对性地提升教师的专业能力。如果经过培训仍然不能满足授课要求,学校或酌情安排教师重新进入认证培训,对于始终不能达到要求的教师可能会选择解聘。

## 五、分析与借鉴

(一) 从国际视野看UOPX教师队伍特点、问题与经验

### 1. UOPX教师队伍的突出特点

一是教师队伍规模更大,生师比更低。韩国国立开放大学专兼职教师人数3,800多人(姚来燕,等,2015),生师比为40:1;英国开放大学专兼职教师1.1万人(孙福万,等,2015),生师比为17:1。而UOPX教师总规模2.5万,生师比为13:1,小班教学特征更明显。

二是兼职教师占比更高。韩国国立开放大学兼职教师(讲师和辅导教师)近3,000人,占79%(姚来燕,等,2015);英国开放大学兼职的辅导教师6,400人,占58%(孙福万,等,2015)。而UOPX兼职教师占90%以上,且主要由兼职教师承担课程教学工作。

三是兼职教师职责更聚焦,定位于课堂教学过程,不负责学习支持服务。远程教育机构的授课教师通常定位于教学内容和课程材料研发,辅导教师通常定位于学习支持服务,课堂教学过程往往被忽视。如英国开放大学的辅导教师一方面提供学习辅导,包括评阅作业、组织学习小组、给予学习反馈等;另一方面则承担了部分班主任的职责,包括与没有交作业或没有按时交作业的学生联系,指导学生到学生服务中



心获取信息等(刘永权,等,2015)。UOPX的助理教师则主要定位于课堂教学过程,包括基于默认教学大纲、现有课程材料,创建自己的课程模块,组织每周的教学活动,给出学生成绩,等等。UOPX的学习支持服务另由招生顾问、学术顾问和财务顾问负责。

## 2. UOPX 教师队伍建设与管理的问题与经验

UOPX 教师队伍建设与管理主要面临几个核心问题,或者说需要相应的保障机制,对此UOPX有相应的经验。

一是教师队伍无固定教职的问题。从前文UOPX创办历程来看这是历史问题,今天美国高等教育师资规模为180万人,其中约130万(75.5%)为没有取得终身教职的临时教师(吴慧平,2013)。对于兼职教师,UOPX也在提升兼职教师的归属感,不存在对兼职教师的歧视,在理念上提升兼职教师对UOPX教学模式的认可,以及采用更加灵活的薪酬制度,如允许教师提前预支薪酬等。

二是如何支付大规模兼职教师的薪酬成本。UOPX主要有以下做法:

(1) UOPX收取较高的学费。如在线学习的学士学位学费大约处于56,840美元与66,275美元之间,每学位学费占该国人均国民总收入的比值在37.30%与118.39%之间,高于英国开放大学、我国远程教育机构的相应比例(郝丹,等,2018)。

(2) 降低硬件环境建设成本。UOPX的校园(学习中心)场所一律租用,甚至连教室桌椅都是租用的,也不用建设实体图书馆,等等。

(3) UOPX兼职教师本身薪酬并不高。前文介绍,一门课程薪酬只有1,000美元~2,000美元,比美国兼职教师课酬最低的社区学院(2,250美元)还要低(吴慧平,2013)。

三是如何吸引大规模兼职教师。如何以较低薪酬吸引兼职教师?UOPX主要在减少教师工作量、提高有效性方面下功夫(Breneman, D. W., 2003):

(1) 兼职教师不承担课程设计任务,也不承担课程材料开发任务。如前文介绍,UOPX不像传统大学,不是由授课教师决定课程大纲、授课内容。课程的默认教学大纲被认为是UOPX的核心产品。兼职教师只需要根据通用、共用、标准的课程教学大纲,使用现有的课程材料组合成课程,并组织教学。全美学

生使用的都是同样的课程和教学大纲,这也导致UOPX的模式被称为“麦当劳模式”。

(2) 每门课程的教师时间投入更少。传统大学要求一门课程40学时~42学时。UOPX的一门课程只有5周~6周,教师每周末安排一晚授课4小时,共计20学时~24学时,只有传统大学教师的一半。但UOPX认为对学生而言,学时是足够的,因为学生不仅参加周末授课,每周还有小组学习(20学时~24学时),但教师不用参加。

(3) UOPX的声誉,以及由于所教授的课程与所从事行业密切相关,有利于促进两者协同发展。

四是如何促进专兼职教师的团队协作。主要有以下经验:

(1) 层级化分工。一方面,UOPX的核心教师聚焦于专业课程的设计,包括专业课程体系的建设,核心产品——课程默认教学大纲的研发,以及课程材料的研发。另一方面,助理教师主要负责课程教学。

(2) 体系化团队。各级教学团队均是体系化构成,共同参与决策。在学位项目与课程体系研发团队中,院长、学位项目经理是总部的;在教师委员会的成员中,校园教务主管、校园学院主任(学位项目主任)、助理教师、首席教师/领域主任是校园(学习中心)层面的。在课程教学大纲和课程材料研发团队中,首席教师、营销人员中有来自校园层面的。在课程教学团队中,既有全职教师、首席教师,也有助理教师,其中总部有教学专家团队为助理教师提供指导。

五是如何确保教师的课程教学质量。这在前文已有详细介绍,主要是通过一以贯之的教学理念、教学模式明确教师课程教学要求,严格和精细化的教师招聘与培训,以及围绕课程进行的绩效评价来保障。

(二) 网络时代我国远程教育教师队伍的特点比较与借鉴

### 1. 网络时代的新挑战与新机遇

从理论与实践来看,远程教育的教师队伍建设与管理主要有以下挑战与机遇。

一是更加强调师生平等。互联网的典型特征之一是扁平化,强调去中心化,网络中每一个节点都是自治而独立的。与此对应的数字时代的联通主义学习理论(Siemens, G., 2005)就强调每个个体都是自

治、独立的节点，是相互平等的，教师不再是知识的绝对权威，而是学习网络中的热节点。在课程教学中，教师要以自身的专业知识、行业经验、教学方法等引领和帮助学习者更好地完成课程学习；需要不断去创造和改善学习环境、学习网络（加里森，德森，2008）。

二是更加重视学生学习体验和课程教学过程。备受关注的MOOC除了开放、免费，其吸引众多学习者参与的重要原因之一是具有良好的学习体验。它的学习过程是线性化的，路径清晰；具有良好的教学设计，这体现在视频资源、练习测试、学习活动等各方面。同时，VIPKID的盛行也充分说明了“即时学习”的重要性。远程教育从20世纪80年代的卫星电视广播，到21世纪初的视频课件点播，再到今天的直播，学习者越来越重视学习体验，重视学习内容的及时更新和学习过程的实时交互。

三是更加需要创新教师队伍构成与分工，以适应新的教育模式。在美国凤凰城大学1,300名核心教师中，高端的全职教师有200人左右，而行政管理人员有1,000人左右。我国尚德机构拥有500多名专职老师，其中100多名从事教学研究，其他400多名担任教学工作（搜狐教育，2015），这个团队每年投入近亿元，而尚德总员工数量有1万人。可见，网络时代的远程教育教师队伍中，仍然需要有专职的高端团队聚焦于打造核心教学产品、提升教学质量，同时需要有更庞大的管理运营团队和学习支持服务团队去面对大规模的学习者。

此外，互联网使得远程教育机构更加有利于汇聚来自高校、行业企业等的优质师资资源，有利于聘请大规模兼职教师，并通过网络实现远程的管理和协作。

## 2. 我国远程教育教师队伍的构成特点

### 一是专兼结合。

首先是总部层面。国家开放大学，总部教学行政人员、各学部的教师都是专职教师，学部教师通常担任“主持教师”，顾名思义，负责专业课程建设相关的主持工作，类似UOPX学位项目经理、课程开发经理的职责；聘请社会名师名家、行业专家等担任课程主讲，主要负责编写教材、完成授课视频等。如试点高校网络教育学院，教学行政管理岗位都是专职教师，课程主讲教师主要从试点高校全日制教师中

聘请，课程在线辅导教师或者由主讲教师担任，或者从试点高校全日制研究生中聘请。

然后是学习中心层面。国家开放大学分部（依托省级电大）通常按照专业、课程，配备专业责任教师、课程责任教师，负责区域专业、课程的教学组织，提供辅导答疑等。学习中心（依托市县基层电大）的班主任通常是专职的，辅导教师则是专兼职结合。网络教育学院校外学习中心的教学行政人员和班主任是专职的，辅导教师是专兼职结合。

二是专职为主。据统计，整个开放大学（电大）系统教职工总数9.4万人，外聘的兼职教师为3.6万人，占40%左右。总部专职教师500人，兼职教师2,000人，兼职教师占80%；地方电大的兼职教师占比只有32.57%，其中省级电大、市电大、县电大兼职教师占比依次是为44.57%、42.86%和25.56%（杨志坚，2014）。网络教育学院总体上以专职为主，校本部专职教师通常有53人~233人不等（杨志坚，2013），兼职教师通常在100人~600人不等，占70%左右；校外学习中心与基层电大类似，以专职教师为主。

三是课程建设兼职为主，教学辅导专兼结合。对比来看，我国远程教育机构与UOPX、英国开放大学等正好相反。在课程建设上，尤其教材主编、主讲教师，我国开放大学（电大）和网络教育学院都是以兼职教师为主，而国外开放大学以专职为主。在教学辅导上，学习中心的班主任大多是专职的，这点类似UOPX的三类顾问；辅导教师专兼职结合，而且是专职为主，尤其基层电大通常也是当地的中职学校，网院校外学习中心主体通常是教师进修学校、党校等成人高校，都有自身的师资队伍，能够承担辅导教师工作。

## 3. 我国远程教育教师队伍存在的问题

一是专业课程研发过于强调从社会聘请一流师资。目前，开放大学（电大）聘请外部名家名师担任课程主讲、教材主编，存在外聘的一流教师事务繁忙、沟通协调困难、缺乏远程教育经验、主编的教材不适用于成人学习者等问题；网络教育学院聘请学校全日制教师，还存在远程教学工作量不能计入全日制学校工作量问题。总而言之，在专业课程“核心产品”研发层面，兼职教师队伍难以确保全身心投入。

二是课堂教学的教师队伍没有得到有效重视。课堂教学是确保教学过程质量的关键。但目前我国远程教育的课程以自主学习为主、教师辅导为辅，



主讲教师往往在编完教材、录完授课视频后，不再负责课堂教学具体事务，辅导教师则侧重学习支持，对教学过程的引导、组织不够，相应的教师队伍准备不足。

三是专兼职教师队伍缺乏有效的培训。我国远程教育机构都没有针对兼职教师的系统化培训，而专职教师，尤其是基层电大、网院校外学习中心的专职教师通常还是地方中职学校、成人高校的专职教师，是专职也是“兼职”，同样也需要加强培训。

#### 4. 可行的借鉴

我国远程教育学费偏低，采用传统的学期制，学习者以获取文凭学位为主要目的等，导致远程教育机构没有实行小班教学的现实需求和经费条件，也就不需要大规模聘请兼职教师来支持小班教学。立足国情，借鉴UOPX经验，我国远程教育教师队伍建设应强调层级划分、职责聚焦、体系运作和培养培训，需要相应的保障条件。

一是加强“核心产品”层面的教师队伍建设。一直以来，我国远程教育机构都强调聘请一流名师，在电大成立之初、网络教育学院创办之初是出于条件不足有些考虑，但在我国电大系统成立40年，现代远程教育工程试点、开放教育试点已经开展近20年的今天，有必要重新反思，立足“质量”这一核心问题，建立自己的学科教师队伍。尤其是在我国开放大学转型升级过程中，更要加强自己的学科教师队伍建设，在专业课程体系建设、课程教学大纲研发等方面确保“核心产品”的质量。学科教师队伍同样可以面向社会开放聘请，不一定是编制教师，但要求是全职教师。同时，要重视教学设计人员、课程开发人员，提升远程教育课程设计、课程材料开发的总体质量。在保障条件上，需要有政策给予远程教育办学实体定位、人员编制、薪酬制度等方面的支持。

二是聚焦教学过程层面，完善相应教学团队与教学要求。授课教师（或辅导教师）应进一步与班主任等的职责、聘请要求等明确区分开来，班主任等人员主要聚焦于学习支持服务，而授课教师聚焦于课堂教学过程。授课教师可以专兼结合，有少量类似于尚德机构的专职明星教师；考虑到成本，主要从社会聘请兼职人员，强调引入一线实践经验，提升课堂教学中的实践应用能力培养。聘请兼职授课教师有利于将专职教师解放出来，聚焦于专业课程研发、教学研究、

授课教师指导等，而不是陷入琐碎的作业批改、改卷工作中。这需要对各类教师职责重新定位，并匹配相应的薪酬制度改革。

三是强调教学团队的体系化建设，重视共同参与决策、协同运作。健全管理运营、学科专业课程研发、课程教学、学习支持服务等体系化团队；建立共同参与决策机制，让利益各方凝聚共识，既实现自下而上的信息反馈，又实现专业课程教学自上而下的贯彻落实。如在专业课程体系研发过程中，以总部学科教师、教学设计、课程开发人员为主，但重视地方的教学行政人员、地方学科教师、授课教师、班主任、学生等共同参与决策；在课程大纲、课程材料开发中，吸收地方学科教师、授课教师参与等。

四是加强教师队伍培训管理。在现有远程教育教学理念、教学模式、教学政策的基础上，形成明确的教师行为规范、教学要求，让教师有明确的依据。加强教师培训，尤其对于课堂教学教师或辅导教师，应精心设计教师培训课程，借鉴UOPX经验，从熟悉、了解在线教学模式和教学要求到进行课堂教学实践，一步一步引导教师进入远程教育课堂，切实提升教师队伍课堂教学水平。对于兼职教师，将招聘与培训相结合，有助于进行筛选，保障教师队伍水平。

#### [参考文献]

- 郝丹,郭文革. 2018. 中外远程教育学费比较研究[J]. 中国远程教育(4):22-30.
- 兰迪·加里森和特里·安德森,丁新,译. 2008. 21世纪的网络学习——研究与实践框架[M]. 上海:上海高教电子音像出版社:10-15.
- 刘永权,武丽娜,邓长胜. 2015. 我国开放大学师资队伍建设的——基于教师分类与角色定位的视角[J]. 中国远程教育(02):45-55.
- 搜狐教育. 2015. 尚德机构500位专职教师不走“寻常路”[EB/OL]. [2017-10-05]. [https://www.sohu.com/a/28289040\\_114700](https://www.sohu.com/a/28289040_114700)
- 孙福万,杜若,刘永权. 2015. 英国开放大学研究[M]. 中央广播电视大学出版社:40-41.
- 吴慧平. 2013. 美国大学兼职教师生存状况堪忧[N]. 中国教育报, 2013-12-20(07).
- 杨志坚. 2013. 中国远程高等教育发展研究报告(2012)[M]. 北京:中央广播电视大学出版社:29-40.
- 杨志坚. 2014. 转型升级与体系建设——中国广播电视大学系统调研报告[M]. 北京:中央广播电视大学出版社:6-8.
- 姚来燕,孙鸿飞,黄胜天. 2015. 韩国国立开放大学研究[M]. 中央广播电视大学出版社:21-22.
- 张红丽,袁鹤龄. 2015. 美国凤凰城大学教育信息化建设与启示[J]. 中国远程教育(6):17-25.

(下转第85页)



- 李振,周东岱,刘娜,等. 2018. 教育大数据的平台构建与关键实现技术[J]. 现代教育技术(1):100-106.
- 李香勇,左明章,王志锋. 2017. 学习分析的研究现状与未来展望——2016年学习分析和知识国际会议述评[J]. 开放教育研究(2):46-55.
- 刘宏达,潘开艳. 2018. 融合创新:思想政治教育大数据研究的视角转换[J]. 学校党建与思想教育(2):52-56.
- 孟玲玲,顾君忠. 2012. 基于元数据管理的远程教育知识共享体系[J]. 现代远程教育(6):79-82.
- 南旭光. 2016. 大数据时代高等教育“循数治理”解析及实现路径[J]. 中国电化教育(8):20-26.
- 孙洪涛. 2016. 教育大数据的核心技术、应用现状与发展趋势[J]. 远程教育杂志(9):41-49.
- 吴南中. 2016. 高职专业评价引导的实践理性、运行逻辑与保障[J]. 教育与职业(16):15-19.
- 吴南中,夏海鹰. 2017. 教育大数据范式的基本理念与建构策略[J]. 电化教育研究(6):82-87.
- 徐鹏,王以宁,刘艳华,等. 2013. 大数据视角分析学习变革——美国《通过数据挖掘和学习分析促进教与学》报告解读及启示[J]. 远程教育杂志(6):11-17.
- 徐珊. 2014. XML与WebServices数据整合模型及其在教育考试信息系统中的应用[D]. 南昌:南昌大学.
- 徐子沛. 2012. 大数据:正在到来的数据革命,以及它如何改变政府、商业与我们的生活[M]. 桂林:广西师范大学出版社.
- 杨现民,唐斯斯,李冀红. 2016. 发展教育大数据:内涵、价值和挑战[J]. 现代远程教育研究(1):50-61.
- 郑立海. 2015. 大数据时代的教育管理模式变革刍议[J]. 中国电化教育(10):5-13.
- Doug, L. (2012). 3-D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety [EB/OL]. [2017-04-10]. <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>
- Eagle, N., & Pentland, A. (2006). Reality Mining: Sensing Complex Social Systems. *Personal and Ubiquitous Computing*, (10): 255-268.
- Global, P. (2012). Big Data for Development: Challenges & Opportunities[EB/OL]. [2018-5-11]. <http://www.unglobalpulse.org/sites/default/files/BigDataforDevelopment-UNGlobalPulseJune2012.pdf>
- Seel, N. M. (2012). *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (pp.1176-1179). NY: Springer.

收稿日期:2018-05-29

定稿日期:2018-08-27

作者简介:吴南中,博士研究生,副教授;黄治虎,博士,教授;曾靛,硕士,讲师;谢青松,博士研究生,副教授。重庆工商职业学院(401520)。

夏海鹰(本文通讯作者),博士,教授,博士生导师,西南大学教育学部(400716)。

责任编辑 韩世梅

#### (上接第65页)

- Breneman, D. W., (2003). The University of Phoenix: Poster Child of For-Profit higher education [EB/OL]. Retrieved October 5,2015, from [http://www.ncspe.org/publications\\_files/breneman.pdf](http://www.ncspe.org/publications_files/breneman.pdf)
- Siemens, G., (2005). Connectivism: Learning as Network-Creation [EB/OL]. [2017-8-23]. <http://www.elearnspace.org/Articles/networks.htm>
- Pirani, J. A., (2003). Supporting E-Learning at the University of Phoenix [EB/OL]. [2013-10-05]. <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0303/es/ecs0304.pdf>
- PayScale. (2018). Average Salary for University of Phoenix (UOP) [EB/OL]. [2018-03-07]. Employees [https://www.payscale.com/research/US/Employer=University\\_of\\_Phoenix\\_\(UOP\)/Salary](https://www.payscale.com/research/US/Employer=University_of_Phoenix_(UOP)/Salary)
- UOPX. (2007). Faculty-Handbook 2007 [EB/OL]. [2018-01-09]. <https://ecampus.phoenix.edu/content/FacultyAcknowledgement/Sources/2007FacultyHandbook.pdf>
- UOPX. (2013). 2013-2014 faculty payroll & benefits schedule [EB/OL]. [2017-10-05]. <http://webmkt.s3.amazonaws.com/faculty/Email/2013-2014%20Faculty%20Payroll%20and%20Benefits%20Schedule%20v1.pdf>
- UOPX. (2014). 2014-2015 Faculty-Handbook [EB/OL]. [2014-10-05]. <http://www.ebooksde.org/download/Vis/2014-2015-faculty-handbook-university-of-phoenix.pdf>
- UOPX. (2016). recruiting system [EB/OL]. [2016-04-27]. <https://faculty-apollo.icims.com/jobs/intro?hashed=-435711714>
- UOPX. (2018). Campus Locations [EB/OL]. [2018-03-07]. <http://www.phoenix.edu/campus-locations.htm>

收稿日期:2018-03-28

定稿日期:2018-07-31

作者简介:袁松鹤,副研究员,博士,国家开放大学党政办公室(100039)。

责任编辑 郝丹