

院校升格中的教師發展問題： 香港高校與澳門理工學院的比較研究

侯定凱 張紅峰*

摘要：本文結合對香港部分高校和澳門理工學院的教師、學生的訪談，從教師個體和教育政策的角度，分析了院校從職業性、單一性學科、以教學為主的，升格為更加學術性、多學科、更加注重科研的綜合性大學過程中，教師發展可能遇到的各種機遇和困境。進一步結合澳門理工學院的教師發展現況，提出了適應學院升格要求的未來教師發展的建議。

關鍵詞：院校升格 教師發展 科研 教學

一、研究背景

澳門地區高等教育由於整體規模較小、發展歷史較短，其改革和發展問題較少受到外界的關注。進入新世紀後，如同世界其他地方一樣，澳門高等教育同樣顯示出雄心勃勃的發展計劃和氣象，其中包括澳門大學的“一流大學”願景目標的提出和澳門理工學院的升格規劃等。概括而言，近年澳門高等教育領域一些值得關注的發展趨勢包括 (Morrison, 2005)：

1. 院校的規模擴張和多樣化，促進公立和私立院校的協作；
2. 推動教學和科研水平的提高；
3. 充分利用國際範圍的專家和專門人才；
4. 通過擴大招收內地學生，促進學生構成的多樣化；
5. 增加科研經費，促進科研對澳門社會發展的貢獻；
6. 確保高等教育入學和求學過程的機會均等，向學生提供財政支持；

* 侯定凱，澳門理工學院客座副教授，華東師範大學高等教育研究所博士。
張紅峰，教育學博士，澳門理工學院副教授。

本文為澳門理工學院科研項目“院校升格中的教師發展問題及對策：澳門理工學院、香港和上海部分高校的比較研究”（編號：RP/OTHER-03/2010）的部分研究成果。作者感謝下列人士對本調查所提供的寶貴幫助：饒美蛟教授（前香港嶺南大學副校長，澳門理工學院名譽教授）、劉忠明博士（香港中文大學國際商業研究中心主任）、王周綺華博士（香港浸會大學全人教育教與學中心總監）、李黃靜堅女士（香港浸會大學人事處處長）、李思名博士（香港浸會大學中國城市與區域研究中心主任）、鄭妙嫻女士（澳門理工學院博彩教學暨研究中心主任）、馮淑貞博士（澳門理工學院公共行政高等學校副教授）。

7. 通過高等教育，促進經濟發展和社會認同感；
8. 通過培養新一代本地專業人才，提升澳門的競爭力；
9. 推進地區以及與歐盟、葡語國家的學術和文化合作、交流，擴大英語的學習和使用範圍；
10. 促進院校自治和獨立地位；
11. 推動終身學習。

澳門理工學院規劃中的升格大學的努力，是近年澳門高等教育發展趨勢的一個例證，也是對上述澳門高等教育大趨勢的一種響應。事實上，院校“升格”是近一、二十年來，包括：英聯邦國家、中國內地和香港、臺灣等地在內的世界高等教育發展的一個突出特徵。院校升格對大學教師的發展和管理提出了挑戰。雖然升格背景和動力各異，但無論澳門理工學院、內地或香港，升格過程中或升格以後的本科院校都面臨着一些相似的挑戰：專科層次的技能教育如何與本科教學模式嫁接；多學科全面發展與特色辦學兼顧；教學和科研並重；現實需求的變化和制度滯後的矛盾……這些挑戰必然牽涉到教師發展這一大學發展的要務，並給教師發展的內涵和路徑帶來結構性的變化。

本論文結合對澳門理工學院教師發展的現狀和在香港兩所大學的訪談，分析院校升格過程中遇到與教師發展相關的變化、問題、教師的體驗和期待。所訪問的香港兩所大學為香港中文大學和香港浸會大學（1994年取得大學地位，以下簡稱“浸會大學”）。對於教師發展（faculty development）的概念，儘管不同院校的具體表述不盡相同，但從各院校推動教師發展的實踐看，大致包括以下四方面內容（李玲，2006）：

1. 教學能力發展（改進課程的設計、教學技能和對學生學習的評價）；
2. 專業發展（提高專門技能或學科研究）；
3. 組織發展（提高管理職能的績效）；
4. 個人發展（改變大學教師對自身的理解和認識，改善他們的社會和組織環境，以及對自己工作的態度）。

本研究以這一界定為調查內容的基本框架，來分析院校層次的教師發展問題。

二、香港院校的案例

（一）院校升格的背景

幾乎與一些英聯邦國家的大學升格潮流同時，上個世紀 90 年代中期香港的幾所學院（包括：香港城市學院、香港理工學院、香港浸會學院等）均升格為大學，這主要是出於生源競爭的需要。多科技術學院（polytechnics）受制於自身地位的不足，只能傳授一些專業學位，授予一些文憑學位，卻不能授予學術學位，因而難以招收到高

質量的學生。這些院校在生源、師資、科研等地位上難以與香港大學、香港中文大學競爭。而事實上，早在 80 年代，香港的學院已經開始邀請英國的教育評鑒機構對部分課程進行認證（如城市理工學院）。90 年代初，受到英國大學制度改革的影響，香港的一些學院加快了升格的步伐，這意味着：從院校層面，更加重視科研活動、課程擴充、管理複雜化；從教師個人層面，需要在完成教學任務的同時，從事更多的研究活動；從外部控制而言，院校辦學需要更多接受校外質量鑒定和評估。

（二）轉型過程

浸會大學在 1986 年開設學位課程之前都是傳授文憑課程的。該學校長期就有重視教學的傳統。1994 年與城市大學、理工大學一起獲得了大學的地位。有浸會大學的教師認為，大學升等是全球性高等教育競爭的一部分，符合“適者生存”法則。負責香港八所公立大學的教育、科研撥款的“大學資助委員會”（University Grants Committee, UGC）及其下屬的“研究資助局”對香港各大學的科研文化和教師發展具有直接的影響力，因為各相關院校將教師評估、晉升與“大學資助委員會”制訂的資助標準直接掛鉤。雖然八所大學均需要將各自科研撥款的一部分上交“大學資助委員會”，通過項目競爭，將經費重新分配在八所大學中間，但是其競爭十分激烈（一位被訪教師估計是 15% 左右的申請成功率）。就資源分配的公平性而言，研究資助局的核心成員中，除了多數的海外和社會人士外，其餘院校成員多來自香港大學、香港中文大學和香港科技大學三所研究型大學，其他大學的代表很少。因此，有被訪教師認為，現有的香港院校研究資助機制明顯有利於三所研究型大學，資源更多地向這些大學集中。

升格後，浸會大學與香港理工、城市大學屬於不同的升格模式，前者比後兩所大學在升格調整上持續時間更長。事實上，浸會大學對於教師的科研要求一直不是很高。雖然早在 1994 年就獲得了大學地位，但升格對教師的影響一直在持續。期間有很多教師被“淘汰”了，有些教師則成功完成了“轉型”。對有些教師來說，這個轉型過程充滿了“痛苦”。

香港院校升格的轉型受到三個校內文化因素的影響：

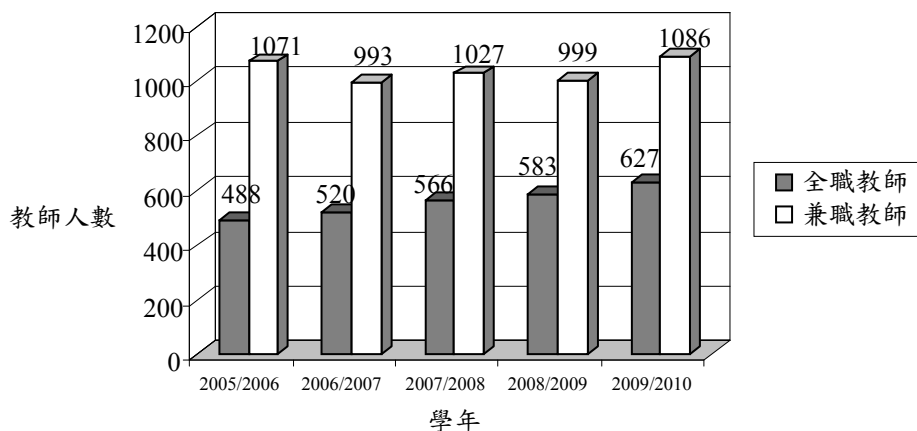
1. 傳統“教學文化”對“科研文化”的抵制；
2. 學科差異的因素——理工科比人文社會科學在適應科研文化方面相對容易；
3. 學校的領導風格——一些部門領導的作風比較“人性化”，對教師比較寬容，這使轉型給教師帶來的壓力相對較小。

院校升格後辦學的競爭性加大了，這可能有助於培育科研文化和提高教育質量，但也導致學校難以作出長遠的規劃。儘管如此，這方面學校領導依然可以扮演重要角色，例如：浸會大學 2010 年 7 月上任伊始的新校長迅速制訂了《願景 2020》（Vision 2020）的學校發展規劃，新領導卓越的籌款能力也得到教師的讚賞，讓教師看到了學校未來發展的希望。

院校轉型、升格意味着學校規模擴大，與之相伴的是學校管理機構和人員的擴張。根據本文對浸會大學的學術、教學人員與非學術人員的數量增長情況統計，2009/2010 學

年學校全職的非學術人員數量是學術人員的兩倍多（兩者之比為1676：627），且在過去五年間（2005-2010），前者的增幅超過後者（兩者之比為34%：28%），而同期學生數量只增加了11%。浸會大學人事處的一位領導對此的解釋是：學生和教學人員數量受政府控制，近年並沒有實質性的擴充；非學術人員的擴張是因學校改革而帶來財務、基礎設施、國際事務、後勤等工作的增加。由於行政機構擴張並非直接源自學校教學和科研工作之需，因此日益龐大的官僚機構帶來的“繁文縟節”可能給教師日常工作造成新的壓力。另外，和國際上一些教學型大學一樣，浸會大學兼職教師的整體比例一直較高（圖1）。仔細觀察，浸會大學內部不同部門的兼職教師比例存在很大差異。例如：持續教育學院兼職教師的比例是全職的八倍左右，傳理學院全職和兼職教師的比例基本相當，理學院中全職教師佔絕對主導，其餘各學院全職教師比例均高於兼職。

圖1 香港浸會大學近年全職、兼職教師數量變化趨勢



資料來源：根據香港浸會大學歷年學校基本情況統計（HKBU Facts and Figures）整理

（三）多樣化的科研取向

事實上，多數大學在轉型和發展過程中，都會經歷從“重教學”到“重科研”的過程。但是實現科研目標的途徑可以是多樣的，“重科研”不一定意味着在頂尖刊物上發表學術文章，或從事基礎研究。有中文大學教授認為，對於新升格大學而言，可以通過加強應用性研究，以提高社會知名度，強化大學與社會需求的密切聯繫，如美國密西根大學每月發佈具有世界影響力的“消費者信心指數”，就是屬於這一類研究項目。

另一方面，一味強調高端科研可能反而不利於教師的發展。以香港科技大學為例，雖然學校在科研地位方面近年取得了長足發展，但是教師發表論文的壓力過大，教師流動性也相對較大，導致教師對於學科和學校的忠誠度下降。教師忽視教學工作，同事關係也比較冷漠。有浸會大學教師認為，科研對於一所大學來說，是其地位提高的標誌，但是對於教師而言，可能意味着更大的壓力。因此，對於那些有志於教學工作的教師來說，身處這些研究型大學的環境，對於自身發展未必最有利。

大學科研的成功，很大程度上取決於學校領導提出合適的科研願景：究竟要做什麼樣的研究？需要達到怎樣的階段性目標？升格大學思考這些問題需要一個過程。教師自身也需要思考自己的科研定位。對於那些缺乏科研能力或熱情的教師，可以選擇“教學系列”——走以教學為主的發展道路。即使在研究型大學，教師生涯也需要分流發展。對於那些先前有過實踐經驗、後來步入大學的教師來說，也可以選擇以教學為主的道路。

（四）教學學術

雖然在大學資助委員會的機制下，香港高校的科研在過去10多年間不斷得到強化，但是浸會大學“全人教育教與學發展中心”（Centre for Holistic Teaching and Learning）的一位領導認為，隨着大學教育的大眾化，大學的職能已經不能一味局限於研究。從很多方面看，現在大學需要重新找到教學的落腳點。當然“回歸教學”需要有新思維和目標，這對有志於教學的大學教師來說是一個新挑戰。這些挑戰來自日益強化的教學質量問責制。

提高大學教師的學歷水平只是教師發展任務的一個環節，很多剛剛獲得博士學位的教師並不真正知道如何教學。從教師教學能力發展看，大學需要面對的問題是：如何真正把教學過程變為“以學生為中心”，根據大學生的學習心理和學習過程組織教學，並以學生實際表現作為教學成功的標誌。為此，教師需要更多從事基於學科教學的研究，即所謂的“教學學術”（scholarship of teaching）。浸會大學的教與學發展中心自2006年成立以來，在這方面做了很多積極嘗試，以幫助教師完成這樣的“教學轉型”。除了一般大學“教師發展中心”的常規功能（如資助優質教學項目、提供教學研討會等），浸會大學“教與學發展中心”領導談到的兩項工作令人印象深刻：

1. 確立了浸會大學畢業生應該掌握的公民、學習、思維、團隊、知識和溝通六個方面的全人教育目標，並且將它們滲透到“基於產出的教與學”（outcome-based teaching and learning）的教師發展計劃中。
2. 在教師培訓中，使用最新的信息技術工具和平臺（如Lecture Capture），以提高和檢測教師培訓的效果。

從浸會大學和其他香港、臺灣及國際高等教育的實踐看，面對升格過程中教師（特別是年輕教師）數量增加，以及教學質量問責制的落實，建立院校層面、旨在提升教師教學理念和實踐能力的“教師發展中心”¹是必要的。圍繞教師發展中心，在如何引入最先進的教學思想和信息技術，卓有成效地開展教師培訓工作方面，澳門理工學院有大量的國際經驗可以借鑒。

三、澳門理工學院的案例

與上述院校已經獲得大學地位的情況不同，澳門理工學院是一所正在籌劃升格的院校。對澳門理工學院現狀的調查結果，更多地應該被理解為轉型前夕的“準備狀態”。以下我們將主要從師資結構、學術自治、科研文化等角度，分析澳門理工學院在升格過程中，已經和即將遇到的教師發展方面的挑戰。

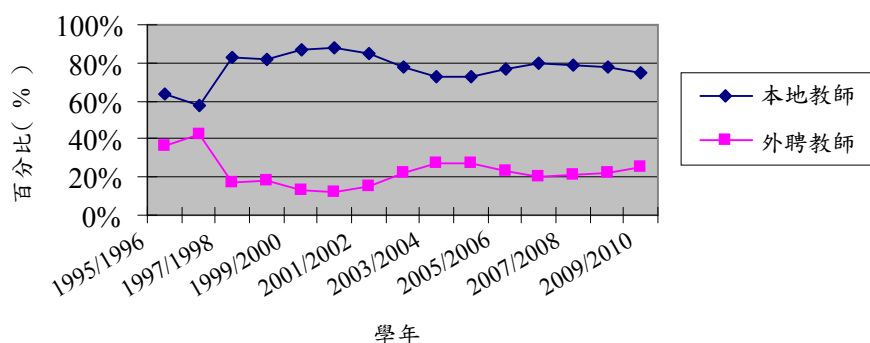
(一) 師資結構與教育質量

本文主要從教師是否為本地或外聘、教師的最高學位授予地、教師學科背景、教師兼職或全職等角度，調查了澳門理工學院教師隊伍結構的現狀及其對教育質量、學術發展的影響。

1. 教師來源：本地或外聘

世界上一些面積較小國家或地區的院校儘管專門人才較為匱乏，它們被迫需要雇用更多的本地教師。以澳門理工學院為例，其前身東亞大學建校的頭五年，幾乎有一半教師為非華人，而在華人教師中，多數又來自香港、臺灣等地區（而非澳門本地）。到了1990年代末，隨着更多澳門人接受高等教育，澳門大學和澳門理工學院的本地教師比例超過了四分之三（1999/2000學年）（Bray、Kwo，2002）。近些年，澳門高校的本地教師比例有所下降，但澳門理工學院在過去10多年裡，本地學術人員的比例一直維持較高水平（澳門理工學院本地和外聘教師的歷年比例變化趨勢見圖2）。

圖2 澳門理工學院不同來源教師比例：本地與外聘



圖表說明：根據“澳門高等教育輔助辦公室”發佈的1995/1996學年至2009/2010學年《教職員及學生人數》的相關資料整理而成。其中，本地教師為持有澳門居民身份證者，外聘教師則指沒有澳門居民身份證者。

一般而言，更多的本地教師意味着大學教育與地方需求有更緊密的聯繫；許多非本地員工由於不懂廣東話，無法很好地融入院校和當地社會。但是，對於大學教育而言，教師與當地的地緣關係密切，究竟是否一件好事？值得仔細分析。大學教師畢竟不同於政府公務員，地方化可能會助長教師的自我封閉心態（Bray、Kwo，2002）。

太多的個人情感因素，可能對教師在貫徹紀律和學生評價時的態度有負面影響。本研究在與澳門理工學院學生的訪談，就從一個側面說明這一點。在描述澳門本地教師時，有學生認為，有的教師“在評價學生時更看重與學生的個人關係”，有時他們“似乎故意與學生保持距離”，“比較而言，有國外留學背景的教師能力比內地和本地教師能力更強一些，本地教師顯得膽怯”。“澳門教師更追求工作上的穩定；比較而言，內地教師更側重科研，而外教治學更加嚴謹，且注重學生的專業素養培養”。教師的自我封閉心態也是存在的，如有學生表示，課堂上存在“當學生詢問專業方面的技巧時，教師故意隱瞞、自我保留”的現象。有學生認為，理工師生之間有時似乎存在一種“心理默契”：教師認為理工就是提供低層次學位的，學生水平不高；學生對教師也有類似的低期待。於是，學生很少挑戰老師，即使有，教師的回應通常也不是積極的。

2. 教師獲得最高學位院校的國際分佈

從世界高等教育發展角度看，學術人員的自由流動和崗位競爭有助於保持高等教育的活力。從澳門理工學院教師獲得最高學位的地理分佈（見表1）看來，有四成教師的最高學位是從外國獲得，教師來源的國際化程度絕不亞於內地一流大學。師資學術訓練背景的多元化，只為學校國際化提供了條件；而學術文化、學術視野和學術制度，才是教育國際化的核心內容。如何真正發揮教師隊伍國際化帶來的優勢，是需要院校決策部門認真思考的問題。

表 1 澳門理工學院教師的最高學位授予地分佈

最高學位授予地	外國	中國內地	澳門	香港	總計:100%
比例	41%	33%	14%	12%	

資料來源：根據“澳門理工學院發展規劃工作小組”截至 2009 年 5 月 14 日收集的澳門理工學院教員學歷資料整理而成。當時，該材料所統計澳門理工學院教員總數為 217 人。需要說明的是：其中有部分教師獲得臺灣院校的文憑，但他們的最高學位不在臺灣院校獲得，故本統計並未顯示“臺灣”的比例。

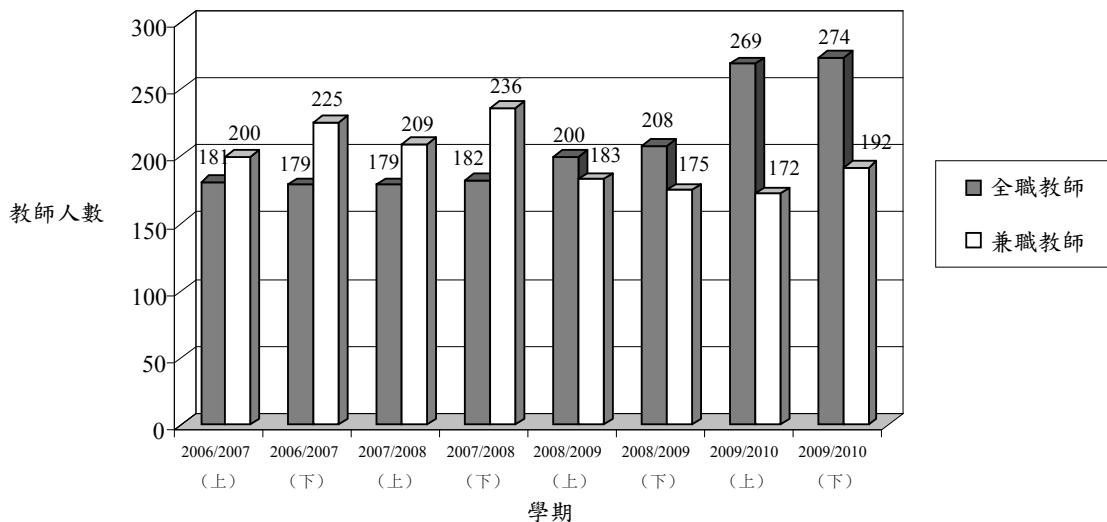
3. 教師的學科背景

近年來，在教師學歷不斷提升的同時，澳門理工學院多學科背景的教師數量也在不斷增加。除了不同層次學位的學科多樣性外，一些教師還擁有“雙學士”和“雙碩士”學位，本文統計表明，有7.4%的澳門理工學院教師同時擁有兩個或以上學科的碩士學位，3.7%的教師同時擁有兩個學科的學士學位。²教師學科背景的多樣化，對於他們從事通識課程教學、提高教學改革的意識和適應能力、實施跨學科研究等，都具有積極意義。

4. 全職教師與兼職教師

澳門理工學院在教師發展政策中，需要考慮的另一個重要問題是：長期以來，兼職教師數量超過全職教師而帶來的教育質量和學術風氣問題（圖3）。為了彌補一些專業課師資的不足，聘請兼職教師成為教師發展政策的一種選擇。但是，更多的兼職教師究竟給課堂教學帶來了什麼影響？值得探討。有國外研究發現，雖然雇用兼職教師在保持課程和日常管理靈活性方面有優勢，但與全職教師相比，兼職教師通常在課外與學生互動更少，較少使用教學技術，更多采用傳統考試方式，較少嘗試新的教學方法，對學生作業的要求也較低（Benjamin, 2002；Jacoby, 2006；Umbach, 2007）。因此，一般而言，對兼職教師的教學質量控制總是存在很多困難。這方面，澳門理工學院學生的評價並不一致。有學生表示，在傳統課堂教學中，知識學習佔據主導，在學習方法和學生未來職業發展方面，教師缺乏對學生的指導，而“外聘的教師能有針對性地指導”。一些全職教師對相關行業（特別針對澳門範圍的行業）瞭解不多，因此在教學中不能很好地將學生的未來職業規劃與課堂教學結合起來，“課程設置—教師興趣—培養目標”這三者之間缺乏協調，導致課堂教學缺乏整體性。有被訪學生表示，“全職老師的課堂教學表現得更‘穩妥’，強調學生考試通過率，容易給學生考試高分，但學生感覺所學知識不多。比較而言，兼職教師更能側重學生的能力提升。”也有學生認為，雖然一些兼職教師有相關工作崗位的背景，但是他們缺乏有效指導學生研究項目的能力，這些兼職教師能用流利英語授課的也不多。

圖3 澳門理工學院近年全職、兼職教師數量的變化趨勢



資料來源：根據《澳門理工學院年報》（2005-2010）整理

兼職教師比例高對於大學教學質量的利弊影響究竟如何？實在難以斷言。從國際比較的角度看，教學型大學中的兼職教師通常較多，大學內部不同學科的兼職教師比例也存在差異（如上述浸會大學兼職教師的比例）。兼職教師的高比例是多種客觀因素造成的，例如：課程的實踐性、管理成本的控制、課程設置和學生人數的不確定性等。隨着科研功能的強化、基礎性課程的增設和課程穩定性的提高，大學師資的流動性將逐步減少，全職教師的比例將不斷提高。以澳門理工學院為例，從圖3可見，自2008/2009學年開始，澳門理工學院全職教師的數量開始超過兼職教師。儘管如此，對處於轉型過程的院校來說，兼職教師的質量控制應該成為院校人力資源管理的重要部分，這需要學校人事部門從兼職教師的來源、聘任、培訓、教學回饋，以及與專職教師的合作等方面，保證兼職教師的教學質量。

（二）學術自治與教師發展

1981年成立的澳門東亞大學，傳承了香港大學的模式，所有的課程都採用英語傳授，學校的主要行政和教學人員都來自香港和海外。1988年東亞大學被澳葡政府收購後，政府為當地學生提供資助，大學入學機會因而擴大。1991年東亞大學機構重組，原先的多科技術學院（polytechnic college）變成一所獨立院校，而轉制後的澳門大學在這段時期引入了對於澳門長遠發展有利的科技、法律、人文社會、教育等新學科。整體看來，在院校管理、師資發展、課程等方面，澳門的公立院校體現出明顯的“政府控制”特點。政府干預雖然改善了當地學生的入學機會，擴大了學科覆蓋範圍，但也給高校的學術發展帶來不少負面影響。

有學者以世紀之交的澳門大學為例，分析了政府干預對於澳門高等教育發展的影響問題（Yee、Kou，2001），其中提出觀點對於如今澳門理工學院升格及教師的發展問題，同樣具有參考價值。政府干預對於高校發展的不利影響包括：

1. 雖然強調了地方服務的功能，但一些匆忙“上馬”的學科忽視了質量控制；
2. 政府的管理控制削弱了大學自治，學者得不到足夠的尊重，大學管理權較小；
3. 大學缺乏系統的內部教學質量監控規範和外部評審制度；
4. 對於許多只有一至兩年合約的教師來說，工作缺乏必要的穩定性；
5. 缺乏科研文化。

除了當地政府的干預，本調查還發現，行政對於學術的干預還可能來自院校內部。比如：校外的一些科研項目的信息通常被學校的上級主管部門“截留”，項目信息因而不能順利傳達到基層教師，導致獲得科研項目的機會不均等；另外，教師在爭取進修資助時，也可能遇到行政審批方面的障礙。在教育管理工作中，存在着把教師當作公共行政人員來管理的傾向。

處理大學與政府的關係，是健全學術制度的一部分。當年的東亞大學深受香港和英國學術傳統的影響，即主要以校外評審制度（external examiner）作為質量保證手段。隨着東亞大學的解體，這種學術制度也消失了（Bray、Kwo，2002）。其中部分原因可能是：作為澳門宗主國的葡萄牙，本來就缺乏強大的校外評審傳統。當前，澳

門理工學院同樣存在外部評審制度缺失的問題。由於整體規模較小，澳門高等教育規劃往往流於鬆散。在越來越多國家引入高等教育質量保障體制的背景下，澳門的公立高校基本上還是依賴內部治理。外部或內部的質量認定制度，都會通過教師評價、教學和科研評價等環節，深刻地影響着教師發展水平。毫無疑問，獲得大學地位意味着澳門理工學院的日常管理和教師發展事務，將接受更多校外評審。在此背景下，如何兼顧外部質量監控與內部學術制度、政府投資主導與院校學術自治？遂成爲決定未來教師發展走向的重要環境變數。

（三）科研文化與教師發展

院校升格之前，教師發展的主要任務體現在教學方面。隨着學院向大學過渡，教師需要掌握更多的科研能力，呈現更多的科研成就；對於學院來說，則需要建立更加強大的科研團隊和科研文化。教師發展因而被賦予了新的內容。

近年，澳門理工學院教師在科研論文數量、論文質量方面都有顯著提高。³ 從科研項目來源看，目前還是以學院審議資助的科研項目爲主，從外界（政府部門或企業）獲得的資助項目較少。從科研項目的類型看，應用性項目較多，基礎研究較少。本文對澳門理工學院教師的調查表明，學院基本研究設施的不完善（如辦公場所、研究助理配備等方面的局限），是造成澳門理工學院教師從事學術研究工作困難的原因之一。雖然制度上強調了科研的重要性，但是教師入職時，他們被告知最重要的還是教學。科研項目實施中，也缺乏團隊建設。從事科研項目者的支持性制度（如帶薪學術假期、便捷的財務制度）缺乏，也是科研管理中的問題之一。在項目性質方面，被訪教師提出，理工應該更多從社會爭取項目和經費。部分教師對於官方提出的科研論文發表刊物的“級別”缺乏基本認知和認同；與此同時，他們對與刊物級別掛鈎的論文重獎政策，也表達了“過度獎勵”（over-rewarding）的擔憂。

教師科研能力和成果的缺乏，與他們在課堂上的表現形成了某種對應關係。如有學生反映“教師較少鼓勵學生，而只是強調基礎學習”、“在藝術欣賞課中，教師自己不懂得欣賞”、“教師不太將教學作爲事業，而是作爲賺錢的途徑”。“學生很看重教師的知識面”，但這方面通常讓學生失望。教師的科研水平可以通過課堂教學中的知識廣度和深度、思維的活躍性，以及對知識本身的熱情去豐富學生的課堂體驗。從這個角度看，即便是教學型大學，也應該適度開展科研活動——特別是基於教學的學術活動（scholarship of teaching）。

在理工學院（polytechnic institutes）中引進科研文化，必然是一個充滿鬥爭的過程，有時這個過程是漫長的。在教學爲主的學院建立科研文化的障礙，主要來自兩個方面（Ferguson, 1999）：

1. 新研究人員需要和原有學院裡長期積累和認同形成的“合法性工作”文化開展鬥爭，從短期看，這是個體意願與組織文化之間的較量；

2. 雖然短期內學院可以建立一批激勵和規範科研的制度文本，但是從國際學術慣例看，高質量科研項目的申請、科研成果鑒定的標準等，有賴校外同行或相關領域的專家。

這就意味着，那些有志於科研的教師難以從學院內部、同事那裡獲得很多科研方面的指引。由此判斷，科研文化在多科技術學院紮根必然是一個漸進的過程。

四、結論與建議

從院校升格動力看，香港、澳門院校提升自身競爭力和滿足大眾化高等教育需求，成為升格的重要內外因素。院校升格帶來的培養目標、院校功能、課程體系、院校內部管理、院校與政府關係等變化，均對大學教師的發展內容和管理提出了挑戰。實踐表明，升格後，學校的聲望和生源質量有望提高，這有助於吸引高層次的師資。院校的知識生產能力，也可以通過升格後的學科建設而獲得提高。而升格優勢的發揮程度，很大程度上有賴於院校教師發展的水平。對處於升格預備中的澳門理工學院來說，教師發展的問題有其內外環境的特殊性。本文僅結合研究中帶有共性的經驗和澳門理工學院現狀，提出幾點方向性的建議：

1. 大學教師的發展需要和現代大學學術制度的建立密切聯繫起來。教師發展應該被理解為學術團體內部的事務，必須遵循通行的學術活動和學術發展規則，而不是成為公共行政改革的“翻版”。教師發展中的權益問題應該主要以學術發展為歸依，而不是其他標準。同時，應該將升格理解為一次現代大學制度的探索過程。
2. 考慮到澳門理工學院的發展基礎、學科差異性和教師構成多樣化的現實，對教師學歷、科研任務、教學任務等方面的統一規定，都可能遇到現實的障礙；而機械地對於科研成果（如學術論文）、高學歷的強調和考評，對於真正提高學術水平不一定有幫助。未來的教師管理制度和發展政策，必須是一個靈活和具備可持續變革空間的框架。
3. 院校升格過程中的教學或科研活動，都需要考慮理論和實踐、基礎和應用、常規學科和特色學科等多種選擇的可能性。學院需要考慮新型大學條件下，教師隊伍的整體結構，也需要考慮不同學科教師個體的知識、能力結構，並有針對性地推行教師發展計劃。例如：對具有實踐經驗的教師增加教學法的任職要求和培訓；對於長期處於單一學術環境的教師，提供更加多元的院校和實踐環境的體驗。
4. 教師發展與學生發展應該更好地協調。升格中的澳門理工學院需要確定人才培養的可操作性目標，將這樣的目標滲透於課程設置、教學方法中，並最終與教師發展規劃聯繫起來。任何獨立於學生發展的教師發展道路，必將導致大學內部學生和教師兩大關鍵力量的分裂。

5. 需要反思其他大學（包括一流大學）過度強調單一學術標準和過度競爭所帶來的辦學模式“同質化”的現象，以及教師忠誠度下降、心理壓力過大、人際關係緊張等一系列“反個體發展”現象的根源。教師發展的新任務需要和教師發展的支持性環境結合起來。
6. 建議成立“教師發展中心”或“教學發展中心”之類的組織，以更好地整合教師發展的資源和項目，為不同教學、研究需求的教師提供經驗分享、交流和進修的平臺，並讓教師發展項目更具計劃性和可控性。

升格院校的教師發展問題，實為新的教師文化的建設過程。建立適合大學新環境的教師文化（特別是科研文化）可能在較短時間內實現，也可能經歷漫長的過程；轉變可能是顯著的，也可能是漸變的——這些取決於原有院校文化的穩定性、院校領導風格、院校外部環境等多種因素。但無論如何，教師職業方向的調整從來都不是一件容易的事情；而外部問責、評價、資助機制可能加劇教師職業轉型的壓力。院校升格過程中，教師除了適應科研文化，還需要更新傳統的教學理念、適應不斷多樣化的學生群體。當前澳門理工學院升格中遇到的各種特殊問題，決定了其教師發展的路徑不能一味複製傳統研究型大學的模式，而必須結合已有的人力資源、學科優勢、社會需求和學校發展目標，推行具有自身特色的教師發展戰略和制度。

註釋：

1. 在香港中文大學，這樣的機構被稱為“學能提升研究中心”（Centre for Learning Enhancement and Research）。
2. 根據“澳門理工學院發展規劃工作小組”2009年收集的教員學歷資料統計而得。
3. 參見2009/2010學年《澳門理工學院年報》。

參考文獻：

- (1) 李玲，〈美國大學教師發展的歷史進程及其啟示〉，《大學教育科學》，2006(6)，第66-70頁。
- (2) 香港浸會大學，歷年學校基本情況統計（HKBU Facts and Figures）。取自香港浸會大學網站，2011/03/10，http://buwww.hkbu.edu.hk/ito/eng/publication/iss_publication_ff/if_iss_publication_ff.html。
- (3) 澳門理工學院，《澳門理工學院年報》，2006-2010。
- (4) 澳門高等教育輔助辦公室，《教職員及學生人數》，1995-2010。
- (5) Benjamin, E. (2002). How over-reliance on contingent appointments diminishes faculty involvement in student learning. *Peer Review*, 5(1), 4-10.
- (6) Bray, M., & Kwo, O. (2002). Higher education in small territories: Political transition and development in Macau. *Asia Pacific Education Review*, 2, 184-196.
- (7) Ferguson, P. R. (1999). *Developing a research culture in a polytechnic: An action research case study*. Unpublished doctoral thesis, University of Waikato, Hamilton, New Zealand.
- (8) Jacoby, D. (2006). Effects of part-time faculty employment on community college graduation rates. *Journal of Higher Education*, 77(6), 1081-1103.

- (9) Morrison, K. (2005). Moving to a higher education plain. *Macau Business*, 19. Retrieved August 18, 2009, from <http://www.macaubusiness.com/news/opinion/moving-to-a-higher-education-plain/1681/>.
- (10) Umbach, P. D. (2007). How effective are they? Exploring the impact of contingent faculty on undergraduate education. *Review of Higher Education*, 30(2), 91-123.
- (11) Yee, H. S., & Kou, M. (2001). Government intervention in higher education in Macau. *Higher Education Management*, 1, 75-92.

Faculty Development and University Status Upgrade: A Comparative Study of Several Hong Kong Higher Learning Institutions and Macao Polytechnic Institute

Hou Dingkai Zhang Hongfeng

Abstract:

Based on face-to-face interviews with faculty members and students in several Hong Kong higher learning institutions and Macao Polytechnic Institute (MPI), this paper presents a comparative analysis of the opportunities and challenges relating to faculty development between higher educational institutions which have newly upgraded to university status and those which are still in the process of upgrading from career-oriented, special discipline-based, teaching-focused colleges to more comprehensive, multi-disciplinary, research-oriented universities. In view of the current faculty establishment of MPI, some suggestions are made regarding MPI's policy on faculty development in its endeavor to upgrade to university status.

Key Words:

University status upgrade, faculty development, research, teaching