

以教学为中心：美国文理学院的教师招聘机制分析

——以麦卡莱斯特学院为例

□ 王春春

摘要：美国文理学院以重视本科教学著称，并以卓越本科教学闻名。对麦卡莱斯特学院教师招聘理念、制度、方法及过程的研究表明，文理学院在教师招聘环节中，深刻体现了以教学为中心的特点。具体表现为：明确学校办学定位，科学论证岗位需求；招聘条件清晰具体，重点考察教学能力；招聘过程中学术权力和行政权力保持互动，学术权力占主导地位；发挥同行评价作用，让教师选择教师；邀请学生参与招聘，听取学生的反馈意见；充分体现人文关怀，强调组织文化认同。当然，这种招聘机制也存在耗费时间长、人力资源投入大、招聘成本高等不足。文理学院的教师招聘机制和面试过程，并非独立存在的，它在学校办学理念的引领下，与完善的聘后管理和一系列配套措施共同发挥作用。

关键词：以教学为中心；大学教师；招聘机制；文理学院；麦卡莱斯特学院

中图分类号：G640

文献标识码：A

文章编号：1672-0717(2017)02-0068-06

收稿日期：2016-12-16

基金项目：国家社会科学基金“十二五”规划2011年度教育学青年课题“美国精英文理学院教学模式研究”(CIA110147)。

作者简介：王春春(1979-)，湖北十堰人，教育学博士，中国教育科学研究院高等教育研究所助理研究员，主要从事美国文理学院及其本科教育教学研究、高等学校发展与评价研究。

人才培养是大学之本，教学是人才培养的主要途径，也是大学的一项中心任务。近些年来，为促进教师重视教学，提高教学质量，使大学回归育人之本，国家相关部门和高校采取了改革教师考核评价制度等多项措施。例如，2016年8月出台的《教育部关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》明确指出，“所有教师都必须承担教育教学工作，都

负有关爱学生健康成长的重要责任，要将人才培养的中心任务落到实处”，学校要“严格教育教学工作量考核”，“加强教学质量评价工作”，“健全教学激励约束机制”，“强化课堂教学纪律考核”等。事实上，大学教师是否重视教学取决于多种因素，除了教师考核评价制度，还包括学校的办学定位、教育理念、组织文化、教师选聘标准、学校为教师提供的教学支持，以及教师自身对于教学的热情和责任心等。其中，设计合理的高校教师招聘机制，从一开始就选对“合适的人选”，对于保障教学的中心地位十分重要。在这方面，美国文理学院“以教学为中心”的教师招聘机制值得借鉴。

本文以麦卡莱斯特学院(Macalester College)为例来分析美国文理学院的教师招聘机制。以该校为例主要原因在于，这是一所较为典型的小型文理学院^[1]。她位于美国明尼苏达州双城，建于1874年，截至2014年秋季有本科学生2073人，其中14%的学生来自其他国家，70%的学生高中阶段排名在前10%；有180名全职教师，其中约94%的教师持有博士学位或本领域最高学位。麦卡莱斯特学院长期坚持“卓越学术、国际化、多元化、服务社会”的办学使命，并将其融入在各项教育教学活动中，在《美国新闻与世界报道》全国最佳文理学院中的排名常年在第23位左右，联合国前秘书长安南、美国前副总统蒙代尔均为该校毕业生^[2]。本文的分析材料主要来自作者在麦卡莱斯特学院的实地考察，包括参与式观察该校历史系教师招聘面试过程，对校长、教务长、系主任、教师和学生等招聘工作相关者进行访谈，参阅教师招聘广告、教师手册、面试日程安排、候选人简历、学校教师资料等。此外，还查阅了其他顶尖文理学院有关教师招聘工作的资料。

通过对麦卡莱斯特学院教师招聘理念、制度、方法及过程的研究发现，该校紧紧围绕其以本科教育教学为主的办学定位，在师资队伍建设的教师招聘环节中，深刻体现了以教学为中心的办学理念。

具体表现为：第一，结合学校办学使命，对每一个新聘教师岗位都进行全方位地科学论证，以确保新聘教师能够最大程度地满足学校的使命和教学需求；第二，在筛选和面试应聘教师岗位的候选人时，尤其重视对教学能力的考察；第三，在招聘过程中注重行政权力和学术权力的互动与平衡，学术权力占主导地位；第四，发挥同行评价的作用，让在职教师参与遴选新教师候选人；第五，邀请学生参与教师招聘面试过程，并注重听取学生的反馈意见；第六，特别重视组织文化认同，这既体现在学校通过前述环节确保学校吸引到“合适的”教师候选人，也体现在学校通过各种举措帮助候选人了解、认同和适应文理学院的组织文化与氛围。如果说文理学院的教师评价制度重在引导教师重视教学并以教学为中心，那么，文理学院的教师招聘制度则发挥着“守门人”的作用，确保学校从一开始就招到“正确的人选”^[3]，即具备专业能力、热爱教学且擅长教学、认同文理学院教育理念、适应文理学院组织文化的教师。

一、充分论证教师岗位需求

教师是高校最宝贵的资源，教师招聘工作是学校师资队伍建设的环节。大学应该根据自身的定位、发展目标、战略规划和实际需要来确定所需教师的数量和岗位说明，而后有计划、有组织地进行教师招聘，从源头上确保招来的教师能够满足学校的发展需要和学生的学习需求。

美国文理学院在确定新的教师岗位需求时通常需要进行层层论证和审核，以确保新增的教师岗位能够更好地满足全校范围内的课程需求和学校的教育使命。例如，麦卡莱斯特学院在招聘教师之前，先由各系提出需求，经系主任和学校“教育政策与治理委员会”协商之后，由教务长确定要招聘的岗位职称以及招聘时间安排。每一个教师岗位都配有详细的岗位说明，岗位说明由招聘系主任、教务长以及与该岗位有关的其他各系的系主任协商确定。需要招聘新教师的系必须提交两份书面说明，

一份表明他们制定的岗位说明有可能吸引女性和少数民族候选人，以避免性别歧视和种族歧视。另一份要表明本轮招聘将如何最大程度地满足全校范围内的课程需求。例如，麦卡莱斯特学院要求新增的教师岗位尤其要满足该校在追求卓越的学术、多元文化和国际化以及社会服务等方面的需求^①。在遴选和招聘开始之前，平权行动委员会(Faculty Affirmative Action Committee)和教务长要对岗位说明及第一份依据进行审议，教育政策与治理委员会要对岗位说明和第二份依据进行审议。

经过全方位论证的教师岗位需求和岗位说明，将成为教师招聘面试时的重要依据，为吸引到最合适的教师、开设最合适的课程奠定基础，从而在一定程度上避免因入设课的情况。确定岗位需求和岗位说明后，学校将通过多种渠道公开发布招聘启事。例如，麦卡莱斯特学院历史系计划招一名拉丁美洲历史研究方面的教师，必须按照惯例在《高等教育纪事》(Chronicle of Higher Education)和其他国内外公开出版物上发布招聘启事，特别是能够吸引到多元文化背景申请者的刊物，如《高等教育中的黑人事务》(Black Issues in Higher Education)以及《西班牙前景》(Hispanic Outlook)。收到应聘信后，该系遴选委员会从大约200份应聘简历中挑选出20~25个候选人，约他们到专业年会上进行面试，每名面试者面试时间约20~30分钟^②。面试后从中挑出5~6个人选，经系主任和教务长等人进一步商量，再从中筛选出3个候选人，分别邀请其到学校进行为期两天的面试。

二、重点考察教学能力

无论是过去还是现在，无论是研究型大学还是教学型高校，人才培养始终都是大学的第一使命，教学始终应该放在第一重要的地位，对教师的考核也应首先注重对其教学的评价。然而，我国现实情况却是，从针对应届博士的新任教师招聘到针对知名教授学者的资深教授招聘，不少大学主要关注的仍是应聘者的学术经历和科研成果，而对其教学经

①Macalester College以追求卓越的学术、多元文化和国际化以及社会服务为其教育使命。学校的专业设计和课程设置都从不同方面不同程度地体现了这些使命，该校的师生员工以及校友均对其教育使命耳熟能详。

②在美国每个学科每年都有一次大型年会，许多公司和学校趁此机会把面试安排在会议期间。

历和教学能力关注不够。

美国文理学院作为以本科教学为重同时也追求卓越学术的高校,为吸引到“合适的”教师候选人,在发布教师招聘广告时就非常强调自己的与众不同之处,特别注意凸显文理学院重视教学的特点——主要开展本科生教育。在科研与教学之间,强调要以教学为中心,科研要服务于教学;在教师与学生之间,强调要以学生为中心。例如,麦卡莱斯特学院社会学系2016年要招一名全职、终身职轨的助理教授,除了要求申请者具有社会学博士学位外,还“必须表明其对卓越本科教学的强烈追求和学术潜力”;要求申请人提交的材料包括申请信、简历、研究生成绩单、3封推荐信,和1件近期学术代表作,还包括1份表明其教学理念和教学兴趣的书面说明和1份研究计划,以及其他相关支撑材料^[4]。卡尔顿学院(Carleton College)数学与统计系在招聘一名终身职轨助理教授时除了要求候选人具有统计学博士学位外,首先期望的就是“教学优秀,对博雅教育(liberal arts education)有强烈的追求,对各层次的统计学课程教学(从导读课到高级课)都充满热情”;其次是有“积极可行的研究计划”,有“跨校园或跨社区的合作研究兴趣”。该校要求申请人提交的材料包括:在线申请信、个人兴趣及联系方式、3封推荐信、1份简历、1份表明其如何在文理学院的环境中进行本科教学并为学院作出贡献的书面说明,和1份表明其将如何在主要进行本科教育的文理学院环境中开展研究活动和其他学术活动的书面说明。还特别要求3封推荐信中至少有1封“应专门说明其教学经历”^[5]。这些条件都在提醒应聘者,他们将要面对的工作环境是注重本科教学的小型文理学院,而不是更加注重科研的巨型研究型大学,这就为学校招聘到更加适合文理学院环境的教师打下了基础。

文理学院面试时主要通过两个途径对候选人教学能力进行考察,一是调阅其之前的教学评价资料^①,二是在面试时让候选人给本科生试讲一次课,并做一次学术报告,所有听课的学生和教师都

可向遴选委员会提供反馈意见。此外,候选人在应聘时还需要表明自己的教学理念。倘若候选人的讲课能力受到严重质疑,就很有可能失去这一工作机会。值得一提的是,遴选委员会在确定最后的面试人选时,一般也会考虑候选人的学习经历和工作经历,倘若候选人曾经在文理学院学习或工作过,或者有过教学经验,获得面试和最终职位的机会相应就更大。最符合职位条件并且最有助于促进学校使命的那个候选人将获得录用。

三、学术权力占主导地位

事实上,教师招聘工作涉及大量行政事务,但其本质上仍属于学术事务,较为理想的情况就是在学术权力和行政权力之间维持一种互动的平衡,保证招聘制度的合理,实现招聘过程的公平,从而实现学术事务主要由学术权力负责,行政事务主要由行政权力负责,最终确保学校能够招到“合适的”教师。

美国文理学院在教师招聘过程中就体现出学术权力和行政权力充分互动、学术权力占主导地位的特点。麦卡莱斯特学院为招聘新教师时一般都有遴选委员会、教育政策与治理委员会、平权行动委员会、教师人事委员会、资深教授雇佣选择委员会、教务长、校长、学生等多方参与。这些委员会大多由学校教师组成,在学校的各项学术事务管理中发挥不同作用。其中,遴选委员会在整个招聘过程中发挥重要作用。遴选委员会在学校确定要招聘新教师后成立,由教务长负责召集,通常由系主任担任主席,成员一般包括:系里所有全职教师、相关系或交叉学科项目的教务协调员、两名主修该系课程的学生、两名其他系科的教师。遴选委员会成员中必须包括平权行动委员会的一名代表,必须包括女性代表和少数民族的代表。遴选委员会通常会邀请学院的资深教授雇佣选择委员会(Macalester Senior Faculty Employment Option)的成员参加^②。

遴选委员会对应聘者的材料进行筛选之后,要

^①美国大学通常会开展学生评教活动,大学教师包括曾经担任助教的博士研究生的学生评教资料都将被作为档案予以保留,必要时可以调阅。

^②MSFEO成员一般情况下不参加投票表决,倘若某个系的全职教师的人数不足3人,教务长与系里协商之后,可邀请MSFEO的成员参与遴选委员会的投票表决。

与教务长会面协商，就选择哪几位（通常是3位）候选人前来学校参加面试达成共识^①。候选人到学校面试时要与遴选委员会的所有成员、学生代表以及教务长进行面谈，遴选委员会要负责收集汇总所有反馈材料，对几位候选人进行排序，签名后提交教务长。教务长要就最终的候选人的相对优缺点与教师人事委员会协商，然后与校长商量，最后才决定与哪个候选人签订协议。在与被录用的新教师签订协议之后的六十天内，遴选委员会的主席要向教务长和平权行动委员会的执行官提交一份平权行动报告。该报告应有在遴选委员会中的平权行动委员会代表的签名，要分析在招聘过程中如何成功体现了机会平等的原则，应提及招聘过程中出现的任何问题，还应指出在以后的招聘过程中应如何加以改善。

从上述招聘过程可以看到，学术权力始终居于主导地位，教授治校的理念得到充分体现，有效避免了行政干预和人情关系，较好地保障了招聘过程的公开、公平与公正。

四、发挥同行评价的作用

同行评价一般用于科研评价中，对教师的教学评价也同样适合。对大学教师教学能力和教学水平的考察历来是个难题，但相对于行政管理人员，教师和学生理应更有发言权，特别是有着相同学科专业背景、教学较为经验丰富的在职教师更能够对教师应聘者的教学理念、教学表现和教学潜力作出中肯的评价。为招到真正热爱教学且擅长教学的合适教师，美国文理学院充分发挥了同行评价的作用。如，在教师招聘过程中，邀请现任教师参与到招聘过程中来，让他们通过听课，与应聘者交流，了解应聘者的教学理念，询问听课学生的反馈意见，调阅应聘者以往学生的评教资料等，对应聘者的教学能力做出专业评价，等。

以麦卡莱斯特学院历史系的招聘工作为例，从该候选人的面试日程安排（表1）可以看到，教学同行评价占据了相当大的分量。在为期两天的面试过程中，候选人要经历学校层层考察，除了要试讲一节课、作一次学术报告外，还要与历史系所有教授、

其他系与候选人专业背景相关的教授、教务长、学生等20多人见面交流，其中约60%都是教授。所有参与面试者在和候选人面谈后都要向遴选委员会提交一份文字材料，表明自己对候选人的看法。这不仅是确保学校对候选人有较为全面的考察，同时也是让候选人对自己未来的同事和学生有初步的印象。这是一个相互了解和初步获得认同的过程，既有助于学校挑选到合适的教师，也有助于候选人做出适切的决定。

五、听取学生的反馈意见

学生是大学的重要利益相关者，是教学活动的直接参与者和受益者，倘若在教师招聘和教师评价活动中无视学生的意见，那么“以学生为中心”就是一句空话。大学因学生而存在，大学教师因学生而有存在的价值，教学活动因学生而有存在的必要性。大学教师的招聘与管理，理论上讲应有学生的参与，在实际操作中则有一定的难度。美国文理学院在招聘教师和进行教师评价时就非常重视学生的参与，并且学生的意见对于招聘结果具有重要的参考价值。因为文理学院特别强调招聘的教师要热爱学生、喜欢和本科生打交道，同时也要受学生喜爱。

从表1可以看到，在两天的面试中，麦卡莱斯特学院历史系在候选人到达的第一天中午，就安排了5~7名本系的学生与她共进午餐，其中有两位学生来自该系组建的遴选委员会，其他学生则是自愿参加。面试第二天，历史系又安排了两名学生陪同候选人参观校园。按照计划，应聘者要给学生上一节50分钟的课，所有听课的学生都要对候选人的讲课情况做出评价。随后，学生对该候选人的意见会被收集起来，作为确定招聘结果的重要参考。此外，学生还可以自愿参加候选人的学术报告，并可向遴选委员会提交反馈意见。这种制度安排，既是让学生了解教师，选择教师，体现了文理学院以学生为中心的理念，同时也是文理学院吸引优秀教师的策略之一。麦卡莱斯特学院校长接受访谈时说，对于前来面试的候选人而言，学校最有吸引力的是他们的学生，换句话说，其最有利的招聘“工具”也是学

①有些系的终身职候选人中没有女性或者没有任何少数民族群成员，这样的系可以邀请4个完全符合条件的候选人来参加面试。

表1 面试日程安排

第一天	
10:16	乘坐航班NW # 0805到达圣保罗, 由C教授到机场接机
11:00-11:30	入住校友之家宾馆
11:30-12:30	在校园中心餐厅205房间与5-7名历史系学生共进午餐
12:30-13:10	休息
13:10-14:10	讲授拉丁美洲历史课1个小时, 教室: OM 001
14:15-14:45	与历史系R教授见面
14:45- 15:15	与美洲研究主任J教授见面 地点: Hum114a, 电话x. xxxx
15:15-15:45	与东亚史教授T见面 地点: OM 305, 电话: x. xxxx
15:45-16:15	与环境研究系教授W见面 地点: OR 249c, 电话: x. xxxx
16:15-16:45	与经济学教授和拉丁美洲研究系主任 R见面, 地点: C 310c, 电话: x. xxxx
16:45-17:30	由美国史教授H陪同参观圣保罗市, 见面地点: OM 302, 电话x. x. xxxx L会安排你休息一下, 然后带你去吃晚饭
18:30	与L、C、W、T、G、R、R共进晚餐 L将开车送你回宾馆
第二天	
8:00-8:30	系主任, 欧洲现代史教授P陪同你一起在宾馆共进早餐
8:30-8:45	P教授带你到学校
8:45-9:15	与P教授面谈 地点: OM 307 电话: x. x. xxxx
9:15-9:45	与欧洲现代史教授D见面, 地点: OM 301, 电话: x. xxxx
9:45-10:15	与西班牙及拉丁美洲研究系主任G见面, 地点: H 218, 电话: x. x. xxxx
10:15-10:45	与美国史教授A见面, 地点: OM 300, 电话: x. x. xxxx
10:45-12:00	休息
12:00-13:00	学术报告: “十七世纪亚裔奴隶在墨西哥的经历”(大约40-45分钟), 15分钟左右的提问时间
13:00 -13:30	午餐
13:30 -14:00	与学生M和F一起参观校园
14:00 -14:30	与教务长D见面, 地点: W213, 电话: x. x. xxxx
14:30 -15:00	与戏剧系教授L见面, 地点: T110, 电话: x. x. xxxx
15:00	由历史系教务协调员H开车送你离开宾馆到机场, 搭乘下午五点的航班 联系电话: 系主任P xxx-xxx-xxxx 历史系教务协调员 H xxx-xxx-xxxx

注: 该日程安排是笔者在美国麦卡莱斯特学院实地调研时由历史系教授转发过来。这份详细的日程由历史系教务协调员提前发送给历史系全体教师及候选人, 以便于面试顺利进行。

生^[3]。
邀请学生参与到教师招聘过程中, 并积极听取学生的反馈意见作为参考, 是文理学院以学生为中心教育理念的表征之一, 也是确保学校能够招到“合适”教师的一项重要举措。

六、重视组织文化认同

高校教师招聘, 既是高校选择教师的过程, 同时也是教师选择高校的过程。在这个过程中, 学校一方面要通过设置具体标准、条件来吸引和遴选合适的人选, 同时也要通过多种方式把合适的人选留住, 体现学校招贤纳士的决心。首先是要避免性别歧视、年龄歧视、种族歧视等。在美国, 这既有美国

联邦法律的保护, 也有学校的相关制度支持。例如, 麦卡莱斯特学院的教务长与教育政策与治理委员会协商后, 一开始就要安排一名教师平权行动委员会的工作人员加入遴选委员会, 并与遴选委员会一起考虑如何在招聘广告中描述岗位说明。遴选委员会在确定最后的面试候选人之前, 需向教务长提交一份有关平权行动政策执行情况的报告, 要表明他们是如何按照学院员工手册中的规定采取行动的, 同时还要提交6名候选人的名单及相关材料, 其中要包括他们的性别、祖籍等信息, 都须符合联邦规定。
其次是要体现对候选人的尊重, 这可以从诸多细节中看出来。例如, 麦卡莱斯特学院除了为面试者报销往返差旅费之外, 还专门安排人接机、送机。当面试者先后与不同教师见面会谈时, 考虑到她对学

校不熟悉,历史系要求每一个与候选人见面的教师负责把候选人按时送达下一位要见面的教师的办公室。为帮助候选人进一步了解学校,该系还安排学生志愿者带领候选人参观校园。此外,还安排学校教师陪同候选人参观学校所在的城市。值得一提的是,学校除了为候选人安排午餐和晚餐,系主任甚至一大早赶到候选人下榻的宾馆,与其共进早餐,并开车带其到学校。这些细节,体现了学校的管理水平和人文关怀,也有助于学校留住合适的人选。

最后也是最重要的一点,招聘的教师是否符合学校要求,是否适应学校的环境,能否充分发挥其潜力和特长,从而在今后的工作中获得较好发展,在很大程度上取决于教师是否认同学校组织使命和组织文化,也取决于其能否被组织认同,这也是判断教师候选人是否适合这所学校的重要标准。对此,麦卡莱斯特学院的做法是,一开始就让教师候选人和日后有可能朝夕相处的同事有初步接触和了解,以便于学校和候选人做出更合理的选择。从前面表1可以看到,麦卡莱斯特学院在面试候选人时,安排了候选人和所应聘系的所有全职教授见面,还安排一切与候选人的研究有关的教师同候选人见面,比如西班牙语系的教授、女性研究的教授等。据了解,如果候选人是少数族裔,系里还会安排候选人与该校同族裔(但不同系)的教师见面。例如,麦卡莱斯特学院亚洲学系面试一位华裔中文教师时,学校曾特意安排她分别与英文系和历史系的两位华裔教授见面,这不仅是为了考察候选人或者让候选人更全面地了解学校,也是为了让候选人能对学校产生归属感。在共同体氛围(sense of community)浓厚的小型文理学院,这样的制度安排尤其有其必要性和合理性。倘若新来的教师与文理学院的组织文化格格不入,将很难生存与发展。因此,面试过程中除了要对候选人的教学能力和研究能力加以考察外,还要看其是否了解、认同和适应学校的组织文化,否则,即便候选人再优秀,也不能算是“合适的”人选。由此也能理解为什么文理学院在招聘教师时更青睐曾经在文理学院有过求学、执教或生活经历的候选人,因为他们通常更能理解

和适应文理学院的价值观和教学文化。

结语

教师招聘制度和面试过程反映高校的办学定位和发展理念,影响着高校能否招到“合适的”教师。能否招到合适的教师,又决定着高校能否实现其教育理念和办学目标。美国文理学院的教师招聘过程特色鲜明,目标明确,个性化色彩浓厚,但同时也因此存在耗费时间长、人力资源投入大、招聘成本高等不足。需强调的是,文理学院之所以能够做到“以教学为中心”,做到“育人第一,本科第一,教学第一”^[6],不仅是因为学校招聘到了热爱教学、喜爱学生、具有教学责任感的教师,还因为学校有较为完善的聘后管理,有一系列配套措施和制度共同发挥作用。如,为教师提供富有吸引力的薪资水平和福利待遇、实施教学导向的教师评价制度^[7]、提供积极有效的教学支持等,这些都应作为一个整体予以关注和借鉴。

(致谢:笔者在实地调研过程及文章的写作过程中得到了美国麦卡莱斯特学院谭汝谦教授的帮助,特此致谢!)

参考文献

- [1] 王春春.与众不同的学院:美国文理学院特征分析[J].高等教育研究,2009(5):85-91.
- [2] Macalester College. <http://www.macalester.edu>[EB/OL].2016-02-14.
- [3] 王春春,张男星. Distinctive Education at Liberal Arts College——Interview with Brian Rosenberg,President of Macalester College [J].大学,2016(5):1-17.
- [4] Macalester College. Assistant Professor of Sociology[EB/OL].<http://www.macalester.edu> 2016-6-10.
- [5] Carleton College. Assistant Professor of Statistics[EB/OL]. <http://www.carleton.edu>.2016-06-08.
- [6] 袁振国,培养人才始终是大学的第一使命——大学变革的历史轨迹与启示之一[J].中国高等教育,2016(8):57-60.
- [7] 王春春.以教学为中心:美国文理学院的教师评价制度[J].复旦教育论坛,2016(5):17-22.

(下转第103页)