

第一章

为什么要“以学生为中心”

本章主要讨论以下问题：

- 世界发展的趋势及其对教育的影响
- 推动大学转向“以学生为中心”的主要力量
- 当前大学的实践及需要改革的领域

第一节 世界发展的趋势及其对教育的影响



进入 21 世纪以来，在全球化和新兴技术的推动下，人类社会的发展出现了新的特点和趋势。例如，互联网技术的出现和在社会生活中快速而广泛的应用，使得人和人之间的沟通与互动模式发生巨大变化，知识在全社会的分布更加分散化，知识更新速度飞速提升。人工智能技术的快速发展，则引发了新一轮的科技革命，数字化和智能化浪潮几乎席卷了社会的每一个角落，产业革新扑面而来。在这些新技术的推动下，社会结构和国家间竞争出现新特征，全世界被更加广泛地连接在一起的同时，地区主义和国家主义思维抬头，今天的社会正处于一个前所未有的高不确定性、模糊性、复杂性和快变性的状态。

社会环境的复杂快变使得教育面临前所未有的挑战，如何适应国际化、网络化和产业革新等新趋势带来的冲击成为高校需要面对的重要问题。时代的发展和技术的变迁使得高校需要突破传统教育的边界，以新的视角去看待和考虑其人才培养的方向，“培养什么样的人才，如何培养人才，为谁培养人才”成为在新的时代环境中迫切需要回答的问题，以培养能够适应时代发展需求的新型人才。

在这些趋势和力量的冲击下，当前世界范围内的高等教育正在发生一场“以学生和学习为中心”的深刻变革，颠覆自工业革命以来盛行的以教师为中心、统一学习和知识导向的教育模式，转而建立一种学生为中心、个性化、情境建构式的人才培养体系。在过去，作为大学的最重要客户，学生一直是很多学校，特别是发达国家私立学校的关注焦点。而在今天，很难想象一个大学如果没有将学校的办学重点放到学生的学习和成长上该如何生存。“以学生为中心”的育人理念正逐渐成为全世界所有大学的共同选择。

一、全球化与逆全球化重塑教育的目标

随着全球产业分工合作体系的进一步发展，以及互联网对于这一体系的支撑，全球化成为 21 世纪头 20 年最重要的社会发展趋势之一。全球化改变了人们的工作环境，将世界上不同文化背景的学习者聚集到一起，推动了教育领域人才培养目标的重塑，理解不同的文化并和来自不同文化背景的同事合作成为学生需要习得的重要能力。此外，随着全球性议题对于国家发展的影响，每个国家都需要培养能够关注人类生活的共同挑战并致力于推动国家和地区合作创造更美好的人类生活环境的人才。简单来说，全球化要求大学一方面培养具有国际视野和可持续发展意识的人才；另一方面，学生还需要训练跨文化沟通能力和领导力，以及在复杂多变的社会中坚守的不同文化中共享的价值观。

案例

美国支持本国年轻人国际视野的实践

随着全球化的不断深入以及国际教育的持续发展，除了吸引外国学者以及让美国公民到第三世界国家进行志愿服务，美国还希望送更多的本国学生出国学习。“十万强留学中国计划”是美国前总统奥巴马 2009 年访问中国时提出的，该计划旨在四年（2009—2014）时间里使赴华学习的美国学生数量增长到 10 万人，同时也希望能鼓励和帮助来自不同家庭和社会背景的美国学

生学习汉语并到中国留学。随着中国的经济发展，中美之间的交往合作越来越紧密，美国需要更多的“中国通”。然而就美国年轻人学习汉语的趋势来看，了解中国的美国人数量远远不够，美国在中留学生数量远低于中国在美留学生的数量。美国国际教育学会的数据显示：2011—2012 年赴美国的中国留学生数量为 202 522 人，而同期到中国学习的美国留学生的数量则仅有 15 647 人。巨大的差异使得美国担忧未来美国民众对中国的了解远不及中国对美国的了解。为了落实这项计划，十万强基金会作为具体实施机构于 2013 年 1 月成立，旨在增加留华学生数量，发展美国学生在美国的汉语学习，以及在全美范围内广而告之中美相互了解的重要性。该基金会是带有官方色彩的非营利组织，也是政府—民间伙伴关系的实例。基金会的民间参与者和赞助方包括高等院校、基金会、慈善机构以及个人。

同时，我们也看到最近几年逆全球化思维和国家主义在一些西方国家出现，特别是美国特朗普政府奉行“美国优先”的政策，对过去几十年建立的国际秩序造成冲击，国际合作变得日益艰难，同时国家间的交流特别是学生的跨文化学习机会大幅减少，以中国学生留学美国为例，根据美国国际教育协会（Institute of International Education, IIE）的统计数据，由于受到特朗普政府于 2017 年 8 月颁布的《改革美国移民制度强化就业法案》、针对外籍人员的 H-1B 工作签证政策调整以及对国际留学生 F1 留学签证强化审核制度的影响，2015—2020 年，中国赴美留学人数虽然逐年上升，但是上升幅度大幅度减少，从 2015 年的 8.1% 增幅降到 2020 年的 0.8%，见表 1-1。

表 1-1 2015—2020 年中国赴美留学生人数

年 份	中国赴美留学人数	增长率
2015/16	328 547	8.1
2016/17	350 755	6.8
2017/18	363 341	3.6
2018/19	369 548	1.7
2019/20	372 532	0.8

从上面的案例中可以看到，一方面教育可以进一步推动全球化的发展，特别是培养具有国际视野的人才；另一方面全球化的进程也会影响教育的发展。这种影响既可以是正向的，也可以是负面的。例如 2017 年以后，美国政府的反全球化思维也给本国大学的国际化议程带来挑战。全球化与反全球化的交织造就了一个复杂和不确定性的世界，大学如何适应这种环境持续发展确实是一大挑战。

二、互联网重塑未来的学习

信息和网络技术正在改变着人类的学习方式。学习者受到的时间、地域和资源等因素限制逐渐被消除，大学和课堂不再是唯一的知识获取场所，很多实用性知识甚至更容易通过网络获取。这为终身学习和脱离大学课堂的自主学习提供了基础，大学课堂的灌输式学习方式正在失去绝对的垄断地位，大学亟须重新定位并通过教学模式的改革发掘课堂不可替代的价值。同时，当代大学生是接触网络最广泛的群体，网络也影响着他们的思想态度、价值取向和人格养成。如何引导学生在网络时代形成健康的价值观与素养也变得至关重要。

案例

慕课（MOOC）时代到来

2012 年被称为世界慕课元年。在这一年中，Coursera、edX、Udacity 相继诞生，世界一流大学纷纷涌入 MOOC 的浪潮中，越来越多的优质 MOOCs 相继出现。阿曼多·福克斯（Armando Fox）和戴维·帕特森（David Patterson）是加州大学伯克利分校计算机科学教授，2012 年他们推出了世界第一门软件工程 MOOC（Coursera 的第二门 MOOC，加州大学伯克利分校的第一门 MOOC），2013 年，他们首次提出小规模私有在线课程（small private online course, SPOC）概念。该概念目前被广泛地应用于 MOOC 与校园教学的结合，并在世界各地的混合式教学实践中取得了良好的效果。



SPOC 是 MOOC 与传统校园教学的有机融合,是针对小规模、特定人群的通过 MOOC 资源来改变传统高等教育现状的一种解决方案,其基本形式是在传统校园课堂采用 MOOC 讲座视频或在线评价等功能辅助课堂教学。SPOC 利用 MOOC 的规模效应,分摊高质量教学内容的人均成本,获取通过大数据来进行教学研究的机会,弥补了 MOOC 较之传统教学的局限。因此它既不是 MOOC 的对立竞争模式,也不是传统的在线课程。MOOC 和 SPOC 的发展应该同步进行、相互促进,进而提升课堂教学的质量和效率。

中国大学 MOOC 发展已经从学习借鉴阶段进入建设实践阶段,在机构设置、教师队伍培训、平台建设、课程建设、教学应用与大数据分析等方面进行有益探索。清华大学建设 MOOC 的愿景是通过融通先进教学理念、集成前沿信息科技、汇聚优质教学资源,打造全球首屈一指的中文 MOOC 平台,全面服务于中国教育。清华大学于 2013 年 5 月加盟 edX,6 月组建团队并启动基于 edX 开放源代码的中文平台研发工作,在多视频源、关键词检索、可视化公式编辑、编程作业自动评分、用户行为分析等方面进行了改造,10 月“学堂在线”正式对外发布,同时开放了第一批五门课程,同年又开展了首批小规模私有在线课程的试点。2014 年 4 月,教育部在清华大学设立了“在线教育研究中心”。那时,“学堂在线”已经汇聚了清华大学自建的多门课程和北京大学、edX 联盟高校的 140 多门课程。此外,学堂在线 MOOC 平台正在帮助国内的其他高校和中学推广 MOOC 和 SPOC 模式。清华大学是我国首个推出 MOOC 平台的大学,虽然使用的是 edX 开源平台,但在 edX 平台的基础上进行了本土化改造。清华大学十分重视用户的行为数据分析,学校改建的 MOOC 平台数据显示,学习者年龄主要分布在 20~30 岁,随年龄增加学习者人数呈递减趋势;学习者主要分布在沿海中心城市;学历层次分布由多到少依次是本科、硕士、大专、高中;有效学习者(获得证书的和学习过程中表现比较活跃的)平均占比为 9.76%,与国际上 MOOC 课程完成率“不到 10%”的比例相近。

2018 年,在前期建设 3 000 多门大学精品慕课的基础上,教育部又进一

步提出建设2万门精品慕课的计划。第一个“一万”是指在认定的3000门国家精品在线慕课课程的基础上，再推行7000门左右的国家级线上线下精品课，这些课程需要把基于信息技术的慕课课程应用于传统的课堂教学相结合以推动国家教学改革创新；第二个“一万”即通过国家精品线上和线下课程示范带头作用，建设1万门省级精品课程。在教育部的推广下，高教系统形成了广泛学习和开发慕课课程的新热潮。在高等教育领域之外，这一趋势还普及到基础教育以及其他社会学习者，党政机关单位、官兵培训系统等社会组织也采用慕课课堂的形式进行相关的培训。

2020年，随着新冠肺炎疫情的来袭，线上学习和教学成为这一年教育系统最大的亮点，据官方统计，在疫情期间，中国大学几乎把全部的课程搬到网上，共开出100多万门线上课程，根据数据分析，发现这些线上教学的课程在质量上可以和线下的课程实质等效。教育部在此基础上又提出举办每年一度的世界慕课大会，第一届会议的主题为学习的革命和高等教育的变革。这一主题，准确地点明了互联网支撑的线上课程对于学习以及教育的影响。我们的大学，如何紧跟这一革命的浪潮，给予下一代的学习者充分的学习支持，也是一大挑战。

三、人工智能正在重塑高等教育行业

当前，新一代人工智能正在全球范围内蓬勃发展，其中深度学习、跨界融合、人机协同、自主操控等成为新一代人工智能推动经济社会发展的主要力量。再加上与互联网、大数据和物联网等新兴技术融合，人工智能的影响已经无处不在。

当前的人工智能革命之所以引起各行各业的广泛关注，一个重要原因是这一轮革命几乎波及当前所有行业的发展，几乎没有哪个行业能置身于人工智能的冲击之外，教育行业更不例外，其中又以高等教育最为突出，因为高等教育培养的人才直接进入产业界工作。也正因为此，人工智能对高等教育



的影响更加显著也更加复杂，人工智能对于高等教育的影响至少表现在三个层次：新人才培养目标，新大学专业体系，新学生学习体验。

1. 人工智能对所有产业的颠覆要求大学关注新的人才培养目标

近几年社会各界热议的一个话题是机器人到底会在多大程度上替代人类从事各行各业的工作。很多研究认为，当前社会中的绝大多数工作，在人工智能的影响之下，要么会消失，要么会由机器人和人工合作完成，要么由机器人独立完成。而决定机器人对人工替代性的核心要素，就是这个工作本身所需要的创造性、情感性以及高阶能力的需求度。传统的依赖知识和简单的技能类工作，机器人越擅长，越需要依赖创造性和情感的工作，机器人还无法替代人类。

因此，大学必须重新思考如何重塑所有专业的人才培养目标。自第一次科技革命以来教育都是以知识的习得为核心目标，但随着人工智能技术的快速发展，知识习得以及基于知识的简单应用是机器人非常擅长的技能，特别是当前大数据成为各行各业的一个基本资源，机器在大数据获取以及基于大数据的学习和分析方面的能力远远超过人类，因此，在当前还一味地以教给学生知识为核心目标，无法保证学生在大学毕业走向工作岗位后能够和机器人很好地协作。

基于此，人工智能对于大学的第一个重要而深远的影响，就是大学里的所有学科，都需要更新其人才培养目标，转变过去 300 年来主导的以知识灌输为目标的体系为未来以能力和素养为目标的体系，并且把这个目标切切实实落实在教育过程中。尽管在过去几十年全世界的大学都在谈素质教育和能力导向的教育，但到目前为止，在大学的教育体系中，并没有成熟的培养能力和素养的做法。例如，近年来几乎所有的大学都知道培养学生解决问题的能力很重要，但是，如果我们去问大学的老师，你的课堂是如何培养学生解决问题的能力，可以确定的是 90% 以上的老师不会有一个系统的答案。再如批判性思维、创造力、人际沟通能力、数字素养、社会责任等在人工智能时代凸显人的优势和特色的素质，在当前的教育体系中并没有很好的培养实

践经验。教育部提出新时代金课建设，其一大特征就是要关注高阶目标。可以说，大学如何通过其教育体系培养学生的高阶目标，是人工智能时代给大学的第一个也是最为重要的任务。

2. 人工智能产业的蓬勃发展呼吁大学重构专业体系

当前一个非常热点的话题是，人工智能到底在多大程度上会重塑甚至颠覆各个行业，一个不可逆转的趋势是，在人工智能时代，原有的产业结构会调整，有些产业会消失，有些会和人工智能技术融合而变革，也会在新技术的推动下产生新的行业。由于大学专业体系的设置和产业的发展密切相关，产业的变化必然带来教育体系的改革，最典型的变化就是大学教育的基本单元——专业的变革。国家在近几年接连提出新工科、新文科、新医科、新农科等战略，就是适应产业变革重塑教育体系的表现。

智能产业的涌现和蓬勃发展要求大学培养这一新兴领域的人才，发展建设相关的专业。其中提出较早的新工科的新理念，就是建设能满足人工智能时代新产业的人才需求的专业，教育部在2019年初透露，我国已经建成大数据、人工智能、机器人、物联网等新兴领域急需专业点近400个。

智能产业还牵引着其他产业的深刻变革，国家重点布局的新专业建设工程，把跨学科、文理融合作为一个基本理念，这是因为人工智能技术对社会的影响是全方位的，没有边界，所以几乎所有的领域都需要思考如何与技术很好地融合。基于此，人工智能对大学教育的第二个挑战和任务，就是必须要建设一批能培养人工智能产业人才的专业，同时，要对所有的专业进行改造，更好地融合技术，更高层面去实现跨学科融合。

3. 人工智能技术推动学生学习体验的大幅提升

教育界不时在讨论机器人是否会取代教师的话题。尽管社会普遍认为机器人不可能完全取代教师，但是机器人确实在有些方面的能力是教师所不能比的，这些能力可以大幅提升学生的学习体验。

首先，人工智能技术可以促进学生的个性化学习体验。由于学生的个人背景和学习需求不同，所以个性化教育非常重要。传统的课堂式教育是单一



化的教育，一个专业或者班级的学生几乎接受相同的教育支持。人工智能技术可以帮助学校和老师做到个性化教育，为学生提供个性化的学习方案。例如，随着个性化网络教育资源的极大丰富，人工智能可以根据不同学习者的背景和基础帮助学习者更精准、更快速地匹配需要的学习资源。更重要的是，人工智能可以基于对学习者的学习行为数据的收集和分析，提供个性化的学习成效反馈，为每个学习者提供持续的个性化学习方案，这样就可以更高效地完成学习。同时，这种学习很大程度上可以在机器人的支持下由学生自主完成，从而有效提升学习者的自主学习能力。

人工智能辅助学习者学习的另一个优势是通过智能搜索、数据挖掘等技术，帮助学习者从海量数据中找到自己感兴趣和需要的信息，以及对海量数据做分析。这可以使当前学校中普遍关注的探究式学习更加高效。

其次，人工智能还是当前学校改革的热点领域——智慧校园和智慧学习环境建设的重要基础。人工智能中的图像识别技术、语言处理技术和物联网技术融合已经应用于校园安全管理和学习资源在线管理，在学生出入公共学习空间、获取公共学习资源等方面提供极大的便利。在未来，随着智慧校园的建设不断深入，学校里面的实体学习空间和虚拟学习空间将实现更深度的融合，让学生在虚实结合更加生动有趣的环境中学习，例如学习者可以参与设计的虚拟实验室、虚拟场景等。

智慧校园的另一个特点是互联协作，即学校里面不同部门不同人员可以通过一张网联结起来，真正实现全过程、全方位、全员育人（三全育人）。三全育人是习近平总书记在全国思想政治教育会议上提出的育人理念，是高校坚持立德树人面向未来培养优秀的社会主义事业接班人的重要策略。三全育人的基本要求是全校所有的部门和所有的成员，都应该把育人作为第一使命和职责，这就要求学校部门之间、职员之间能够实时互联协作，这在传统的层级架构下是很难实现的。但基于人机协作的网络平台可以有效地把不同部门的人联结起来，对大学的组织架构进行重构，更好地实现三全育人这一战略。

四、复杂快变时代大学要培养具有和谐心智的世界玩家

今天我们生活的世界，是一个不确定、模糊、复杂和快变的世界(UACC)。其基本特征是，很多事物没有确定的状态和发展趋势，例如新冠肺炎疫情爆发以来，我们不知道明天会出现什么情况，特朗普政府的政策不确定性让我们很难预测将来会发生什么。很多东西我们不明真相，存在若干种不同的解释。更多的人和物通过不同的方式联系起来，在一个高度连接的社会中，人和人的关联快速增加，多种因素相互关联，世界变得更加复杂。快速的变化也是新时代的特征，产业的快速革新，技术的快速迭代，以及世界局势的瞬息万变。在这样的世界中，一个人生活是否幸福快乐，心智模式起到关键的作用。

心智模式是深植我们心中关于自己、别人、组织及周围世界每个层面的假设、形象和故事，并深受习惯思维、定式思维、已有知识的局限。心智模式对每个人的行为方式、观察事情的角度和看法、思维模式有深刻影响，它会惯性地让我们将自己的推论视为事实，从而影响我们行为的结果，并不断强化。不同的制度环境和文化基础也会影响心智模式的形成，例如东西方人会有明显的心智模式差异，每个人的心智模式也会不同。心智模式常是不完整的，但人们往往难以意识到其缺陷的存在，所以会深陷其中而不自知。因此，心智模式的不断升级和完善是人们更好地学习、成长、为人的基础，自然也是以人为本的未来教育的核心关注点。

世界运行范式和逻辑的改变冲击着人们的现有心智模式，如人们需要从传统的关注个体转向关联互动、从强调控制转向学会适应、从重视相对确定的设计优化到关注动态的系统演化、从习惯于相对稳定到学会变化管理、从客观的观察者到卷入其中的参与者，等等。为此，基于和谐管理理论，我们提出了一种新时代幸福生活和成功事业的和谐心智，包括五个维度。

1. 动态演化的系统观

系统地、动态地看待事物及其环境和发展，捕捉有意义的变化、有价值的趋势，形成人生活发展定位、基本的发展模式和长期目标，即愿景和使命。

2. 主题思维和整合能力

UACC (Uncertainty (不确定性) Ambiguity (模糊性) Complexity (复杂性) Changeability (快变性)) 时代, 拥有长期稳定的战略已经很奢侈, 往往需要通过一系列阶段性核心任务或关键议题或子战略 (和谐主题) 的演化实现愿景和使命, 在这一演化过程中, 围绕愿景和使命的主题思维会确保路线和方向正确; 另外, 针对 UACC 时代知识、资源、需求碎片化的特征, 围绕主题通过网络进行整合的能力, 不仅利于创造价值和分享价值, 而且将成为屹立于这个时代的竞争利器。

3. 东西智慧融合和创新的能力

在 UACC 世界, 片面追求“科学”或“人性”都会沦为幼稚甚或陷入死胡同, 既见树木又见森林的立体思维习惯以及科学 (谐则) 与人文 (和则) 互动的分析能力会帮人们看到真谛、整合西方重制度、逻辑、科学的心智特点和东方擅长艺术及模糊及不确定性应对的优势, 并根据未来世界趋势以融合和再造, 这种谐则与和则并行互动且螺旋式融合提升的能力, 会孕育相对竞争优势和过人的视野和智慧。

4. 多元共生动态平衡的造诣

网络时代的逻辑是共享和共生, 发展途径是营造生态系统, 从而整合资源, 刺激创新和创造价值, 再通过网络分享价值。然而, 面对 UACC, 人们极易被各种杂乱无章、似是而非的信息、眼花缭乱的时尚所左右和吸引, 失去方向和自我。清晰的愿景和使命可以防止迷失, 和谐主题可以帮助抓住每个阶段发展的核心任务, 谐则与和则体系的可以支持生态体系的构建, 但这个多元共生生态体系的维护和驾驭依赖于上述几方面的有机融合和适时调整, 即和谐耦合。因此我们需要随时保持战略的清晰 (愿景使命导向), 工作重心的聚焦 (主题思维), 对趋势的洞见和对突变或转向的敏锐 (和谐主题的调整和漂移), 生态系统的营造 (根据和谐主题对谐则与和则体系的恰当运用), 上述几方面有机耦合的和谐生态的维护。

5. 突破现状、升级和谐的远见和魄力

生态系统的和谐永远是相对的，随环境变化与发展阶段需要不断升级，因此孕育、保护和促进边缘或颠覆性创新（edge or disruptive innovation）的能力，适时促进生态系统不断升级即成为持续发展的最高智慧。

大学如何才能培养具备以上和谐心智的人才，这也是当下大学需要应对的挑战。

五、总结：数智化时代呼唤以能力和素养导向的“以学生为中心”的教育

从以上四个方面的分析中可以看到，随着数智化技术对社会的影响，未来的人才所需要的核心竞争力从过去的知识和技能转变为各种能力和素养。这也是最近几年国内外的高等教育改革的一个核心课题。例如，随着数字化技术的发展，今天大家都生活在一个数字化的世界，每个人拥有幸福生活和成功事业都需要具备特定的数字素养，因此，大学教育需要考虑如何培养学生的数字素养。

其次，当前海量的线上学习资源对传统的大学线下教育造成挑战，大学不能再简单通过几十门课程给学生传授一个知识体系，因为一方面知识的爆炸式增长导致很难通过几十门课程学到学生未来生活和工作所需的知识，另外随着老师的知识垄断权的丧失，传统的知识传授式课堂中老师给学生的知识，学生可以在其他很多地方学到，这导致传统的线下课堂的价值大大削弱，老师需要考虑如何通过创新改变教学模式，引导学生学会自主地按照自己的兴趣和需求学习海量的互联网资源，通过这个过程来培养学生的自主学习能力以及解决问题的能力。

再如，尽管我们每个人都有海量的知识和资源帮助我们去应对复杂的世界，但是如何去识别海量信息的真伪性却对学生提出了挑战，也是数智化时代学生需要具备的基本素养之一。提升学生的批判性思维和思辨能力是解决

这一难题的关键。学生可以基于解释、分析、评估、推断等手段进行思考和探究事实真相，进而对互联网上获取的信息作出评价和判断，帮助学生养成质疑、确证、确认和合理的批判约定俗成的观点的态度与行为。

在经济全球一体化的快速发展的今天，习近平总书记提出建设人类命运共同体的伟大构想，那么，我们的大学如何才能培养出心怀人类发展命运、能够站在人类发展和世界和谐的高度，团结不同文化和国家的群体，共同合作去解决当前人类共同面临的环境、社会割裂、多元化、贫困、平等等问题？今天每个人都经受着不确定、模糊、复杂和快变的社会对我们的挑战，我们的大学如何让学生具备在各环境中生存的能力？世界发展的趋势及对人才的需求见表 1-2。

表 1-2 世界发展的趋势及对人才的需求

世界发展趋势	人才需求
互联网及人工智能	学会学习（自主学习能力），问题解决能力 批判性思维，数字思维
全球化	国际视野，可持续发展意识 跨文化沟通能力，领导力，价值观
复杂多变	和谐心智

所有这些挑战，都要求大学转向能力和素养导向的教育，要求大学教育从过去以知识传授为目标的以教师为中心的模式转变为“以学生为中心”的模式。在以知识传授为核心的教育体系中，大学的教学部门是人才培养的核心部门，大学的课堂、教师、教学和教材等为核心育人环节。而其他的大学部门诸如学生工作、国际化、校园管理等则为辅助部门，并不是承担育人的直接环节。这样的体系可以有效地支撑知识传授的目标。但是，对于能力和素养的培养，需要的不是老师向学生的单项知识传输，而是大学作为一个激发学生发现自我、追随兴趣的场所，帮助学生释放内在的力量，通过自我主导的一系列学习和实践活动实现自我提升。这就要求大学必须改变过去两百多年积累起来的“以教师为中心”的教育体系，转而建立一种能够给予学生个性化支持，并且把能力和素养培养作为核心目标的体系，即“以学生为中心”的大学体系。

第二节 实施“以学生为中心”的挑战



从“以教师为中心”转变为“以学生为中心”，是大学教育范式的转变，是全方位的育人体系的革新，涉及大学里面的每一个人的改革，依赖于每一个人的行动。因此，本节从大学不同主体和利益相关方在实施“以学生为中心”的挑战出发，来讨论和引出建设“以学生为中心”的大学体系应该主要关注的领域。图 1-1 展示了构建“以学生为中心”育人体系的主要利益相关者，包括高级管理团队（SMT）、教师、行政管理人员以及学生。

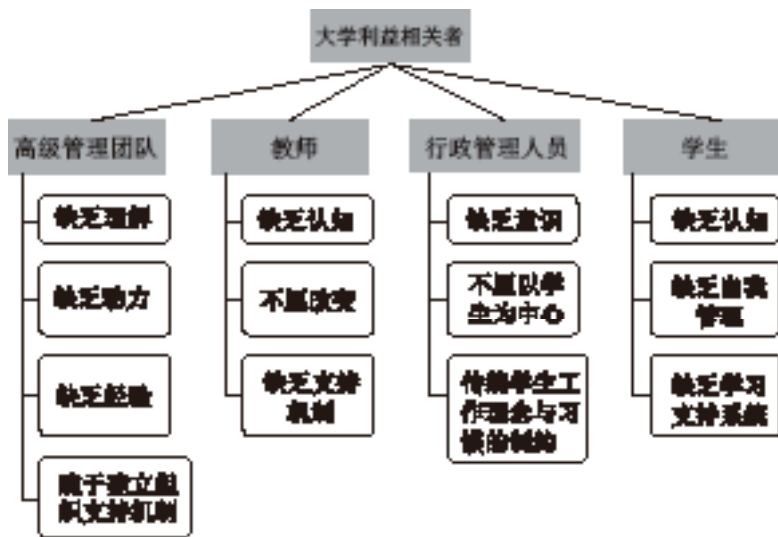


图 1-1 大学利益相关者及其面临不同挑战

一、高级管理团队

在建立“以学生为中心”的育人体系时，高级管理团队发挥着领导者的角色，其所面临的挑战包括认知和行为两个层面。从认知层面看，缺乏理解、缺乏动力、缺乏经验都阻碍着领导者对建立“以学生为中心”育人体系的全局

统筹,从行为层面看,目前还没有可供参考的系统的“以学生为中心”的大学体系,同时缺乏支持机制和交流平台影响着“以学生为中心”育人体系的切实推进。

1. 缺乏理解

很多大学的高级管理团队对“以学生为中心”这一概念的含义缺乏深入理解。有些大学领导以为“以学生为中心”就是什么都要听学生的,好像学生有什么需求就要满足。有些大学领导质疑“以学生为中心”在大学里实施的合理性,坚持认为大学还应该以行政和教师为中心。也有些领导自以为是“以学生为中心”,但由于对这一理念的理解不深入,实际行动中还是以教师和行政为中心。

2. 缺乏动力

有一些大学自称其办学理念是“以学生为中心”的,但是学校的高级管理团队却关注政策、项目、荣誉奖项等,公开演讲时很少提到“以学生为中心”。很多大学,特别是公立大学的高级管理团队,没有动力去建立一个“以学生为中心”的大学系统。他们关注的只是关键利益相关者特别是政府的行政要求。正如一位公办大学的校长所说,“我们确实曾经尝试过实施‘以学生为中心’的大学系统,但是说起来容易做起来难。因为根据我们的传统习惯,我们必须管理学生以确保学生的安全,而这与自由的精神相悖。而且我们必须达成相关指标,这样才能获得足够的资金”。

3. 缺乏经验

尽管有一些人提倡“以学生为中心”,却也很难付诸实际行动,因为很难找到先例和典范作为学习的标杆。尽管西方大学的很多经验对中国大学建立“以学生为中心”有借鉴价值,但这些经验如何在中国的情境中扎根并真正发挥作用仍然是一大难题。

4. 疏于建立组织支持机制

高级管理团队应该负起建立有效支持机制的责任,如建立“以学生为中心”的文化、提供相关的培训和技术支持、设计对相关人员的激励机制等。然而在大多数大学中,这样的机制并不存在或只是碎片化的点缀。

二、教师

教师是与学生接触最直接、最频繁的人群之一，因此教师是建立“以学生为中心”大学系统的关键执行者。但由于缺乏专业研究和机制支持，实施“以学生为中心”的育人体系对教师来说也面临着诸多的困难和挑战。

1. 缺乏认知

教师在课堂上的定位和角色通常会受到传统“以教师为中心”的实践的影响，很难理解和运用“以学生为中心”的理念。“以学生为中心”要求教师给予学生课堂上更多的自主权，而教师在课堂上的主导应被弱化。然而，大多数教师仍然将自己看作向学生传授知识的专家。例如，很多教师只会用PPT展示教学内容，而几乎不提问问题，学生很难感受到互动。除此之外，一些教师对“以学生为中心”的理解很极端，他们认为要让老师完全听从学生的意愿，按照学生的意愿去做事，而老师在课堂上已经不再重要了。

2. 不愿改变

有时候教师不愿意改变是因为他们想将更多的时间用在研究项目上，因为研究对自身职业发展至关重要，因此就没有足够的时间和精力去重新设计或创新自己的教学方法。另外，即使有些教师想要做到“以学生为中心”，他们也因为没有适当的方法而放弃。

3. 缺乏支持机制

有些情况下由于缺乏来自学校的支持，教师很难实施“以学生为中心”的教学方式。比如，教师缺乏机会参与一些可以提升他们自身认知和教学水平专业培训。此外，激励机制的缺失使得教师们并没有动力去实践一种更具挑战性的教学方式。这还和教学评价制度有关，有很多教师抱怨他们很难在教学中突破传统的理念和方法，如过时的教学督导制度、以教师为中心的教学评价体系等都是现实的障碍。

三、行政管理人员

行政管理人员与学生的互动因工作类型的不同存在明显差异。比如学生事务办公室的行政工作人员通常与学生有比较频繁的互动，而人力资源和财务办公室的工作人员很少与学生进行直接互动。然而，在一个“以学生为中心”的大学体系中，所有的行政工作人员，不管与学生有没有直接接触，在学生的成长中都扮演着重要的角色。尽管如此，在现实中，将“以学生为中心”贯彻在具体工作中，行政工作人员还面临着诸多困难和挑战。

1. 缺乏意识

很多行政管理人员，特别是那些几乎不接触学生的行政管理人员，缺乏“以学生为中心”工作的意识。即使他们知道“以学生为中心”的概念，也很难明白或系统地理解这一理念，也很少系统思考自己的工作与这一理念之间的关系。

2. 不愿“以学生为中心”

考虑到工作量增加和工作方式改变，一些行政管理人员并不愿意采用“以学生为中心”的方式做事。他们更多地以自身为中心，以部门为中心，为部门领导工作，而不是支持和服务学生的学习与成长。例如，学生经常会抱怨有些行政管理人员因为怕麻烦而拒绝或推迟回复学生的问题和需求。

3. 传统学生工作理念与习惯的制约

在中国的大学，行政管理人员的定位是管理、控制学生，而不是服务、指导、支持学生。如果缺乏认知转变和必要工作技能的习得，大学里的行政管理人员很难从以部门为中心转换为“以学生为中心”。

四、学生

学生是以“学生为中心”的育人体系的核心和终极支持对象，然而，现实中的情况是学生本人对于自己在育人体系中的位置，以及能够从体系中获得

到的支持和帮助的认识不足，也很难有效地利用学校为学生的学习和成长提供的资源。具体来说，缺乏认知、缺乏自我管理、缺乏学习支持系统等问题成为阻碍学生积极参与、利用“以学生为中心”育人体系的重要因素。

1. 缺乏认知

“以学生为中心”就是以学生个性化的学习兴趣和需求为主导，统筹运用所有的学校资源支持学生学习。因此，学生首先要关注和发现适合自己的学习兴趣，清楚了解自己的需求，而不是把主动权都交给老师来安排学习内容。但是有些学生并不理解这一理念。例如，很多时候学生对老师的依赖很重，倾向于只完成老师布置的任务，还有些学生在遇到学习困难时很少主动去向老师寻求帮助。

2. 缺乏自我管理

有些学生缺乏自我管理和自我控制，因此他们只能有效使用大学支持系统的部分资源。例如，尽管学校为学生提供机会，帮助学生提升他们的团队合作技能，但是有些学生并不愿花心思参与到团队合作中，团队工作中“搭便车”的现象普遍。更要紧的是，有些学生缺乏自我控制能力，他们甚至长时间无法让自己的学习走向正规，或者经常逃课，或者无法跟上节奏。

3. 缺乏学习支持系统

大学应建立“以学生为中心”的文化和制度，为学生学习知识、培养关键技能、价值观念和信仰提供足够的资源。而且，大学应建立适当的治理结构，让学生能够通过正式化的渠道反馈学校存在的问题，不断完善“以学生为中心”的育人体系建设。但现实中，中国的大学在学生支持方面还缺乏系统的体系，因此，也会出现学生有很现实的需求但无法得到满足的情况。

综合以上这些挑战，可以总结为三个方面，一是大学的利益相关方对于什么是“以学生为中心”的理解还不够全面，还不能深刻领会到“以学生为中心”对于自己的工作意味着什么。二是从大学领导到一线员工尚缺乏一套成熟的“以学生为中心”的实施体系，即大学里面的每个部门和每个人到底应该怎么做才能实现“以学生为中心”。三是大学的实施主体特别是管理团队缺乏

一套行之有效的变革和转型方案，调动各类主体全情投入从“以教师为中心”到“以学生为中心”的范式转变中来。本书的核心目的，就是帮助大学的各类主体应对这些挑战，因此，本书的安排也是按照这三大挑战来展开的。本书第一部分是针对“以学生为中心”的内涵的讨论，第二部分是建设“以学生为中心”的大学体系的关键环节，第三部分则讨论了大学的领导者如何才能推动大学的改革和转型。

本章参考文献

- [1] 吴笛. 社会网络下的公共外交——以美国“十万强留学中国计划”为例[J]. 国际观察, 2014: 147-157.
- [2] 徐葳, 贾永政, 福克斯, 等. 从MOOC到SPOC——基于加州大学伯克利分校和清华大学MOOC实践的学术对话[J]. 现代远程教育研究, 2014 (04): 13-22.
- [3] 袁松鹤, 刘选. 中国大学MOOC实践现状及共有问题——来自中国大学MOOC实践报告[J]. 现代远程教育研究, 2014. (04): 3-12+22.