

教育发展者职业发展导图： 一种帮助教育发展者表述其指导网络的工具

安娜·M. 唐内尔, 萨拉·M. 富尔默, 特蕾西·W. 史密斯,

安娜·L. 博斯特威克·弗拉明, 阿尼亚·科瓦利克

(李冰茹 译, 邱意弘 校)

摘要: 教育发展者通过识别和培养一批合作者、资源及导师, 达到取得成功和提高效率的目标。本文描述了“教育发展者职业发展导图(EDPDM)”的开发, 这是一个能够帮助教育发展者识别、表述其指导网络, 并将其可视化的工具。本文讨论了教育发展者在不同职业阶段和高校背景下, 可以用来检验和评估其指导网络的策略, 并提出反思问题, 以推动进一步的个人观察和未来行动, 来加强指导网络。

关键词: 指导网络; 导师制; 教育发展人员的职业发展

1 引言

寻求指导和发展指导网络对教育发展者来说至关重要。^{[1][2][3]}在高等教育职业和组织发展网络(POD Network)中, 大多数(83%)的教育发展者表示, 拥有一名导师是必要的或是重要的。^[4]然而, 只有 55% 的受访者表示他们有导师。受访者们都表示, 需要增加导师指导和建立指导网络的机会。很多教育发展领域的领导者都强调导师制度的重要性, 如 POD Network 的前任总裁 Mary Wright, 她发起并支持了“构建导师制度的专业途径倡议”(mentorship initiatives to build pathways within the profession), 提出了包括“相互指导社区和组成传统的导师/学员配对机制”在内的一些建议。^[5]尽管教育发展者重视导师的作用, 表达了对指导的需求, 但在教育发展领域, 导师指导的信息和资源仍然匮乏。

文章出处: DONNELL AM, FULMER SM, SMITH T W, et al, Educational Developer Professional Development Map (EDPDM): A tool for educational developers to articulate their mentoring network. *Journal on Centers for Teaching and Learning*, 2018, 10, 3-23.

译者简介: 李冰茹, 上海交通大学外国语学院 2020 级外国语言文学专业硕士研究生。

校者简介: 邱意弘, 上海交通大学教学发展中心副教授。

本文介绍了“教育发展者职业发展导图(Educational Developer Professional Development Map, EDPDM)”,这是一个帮助教育发展者思考、开发、表述和评估其指导网络的工具。我们利用专业领域和高等教育导师制的研究和实践,为教育发展人员提供可能的指导方法。首先,我们探讨指导实践从二元法向网络法转变的原因和方式;接着讨论作为教育发展者开发指导网络的益处及面临的挑战;最后,我们将描述 EDPDM 的开发以及个人如何利用这一工具来发展指导网络、促进职业发展,并带领各自的教学发展中心更有效、更具策略性地开展工作,并反思其优势和效果。

2 高等教育中的指导实践

组织行为学、管理学、人类发展和心理学的研究表明,导师制是一种“促进就业流动、教育成功和个人发展的高效方式”。^[6]那些有机会获得导师指导的教员表示,他们能因之增加自信,获得更多的建议和相关信息,拥有更多反思自己工作的机会,提高教学和研究的效率,增强对组织文化、政策和理念的认识,增加工作满意度,与教师同事、系主任和高级管理人员建立更好的关系,获得更高的工资,更快地晋升。^{[7][8][9][10][11]}导师制对导师自身也有利,比如,他们可以与他人分担大型任务,提高研究效率,扩大关系网络和同行之间的联系,提高工作满意度,增强自我反思,获得同行认可以及拓宽学术思维。^{[8][12]}

对个人强有力的指导也会对其所在的高校产生积极影响。导师的指导可以促进员工取得职业成就,提高个人幸福感,因此,导师制度应该成为所有高校战略规划和长期发展的一部分。^{[1][8]}高校如果不投入时间、精力和财政资源来鼓励员工的成长和晋升,就可能因员工对其工作的不满或表现不佳而需要重新聘用员工,这一代价十分高。^[13]当高校经历过度地波动时,原本可以花在需优先完成事项上的时间和精力就会被转移到寻找新成员上来,并且需要不断帮助新成员适应校园环境。尽管导师的指导对个人和高校来说很重要,但许多学校领导认为,导师制是一种额外的服务或附加的职业活动,不是一种分内的实践或需求。^[13]

传统上的高等教育中的导师制度是一种由新人和更有经验的专业人员之间建立的二元关系,后者传播知识、组织文化和经验,以提高新人在高校中获得成功的能力。这一传统的典型例子包括能够追踪学术领域内的人际关系网络、学术谱系^[14]和指导关系谱系。^[15]然而,Yun, Baldi 和 Sorcinelli 认为,传统的、自上而下的、一对一的师徒关系不够灵活,无法满足教员日益复杂的角色需要、责任和院系需求。此外,他们声称:“我们生活在一个网络时代,而不是一个等级制度时代”(We live in an era of networks, not hierarchies)。^[11]

心理学家、教育研究者和人力资源开发人员提出的概念进一步支持了指导网络这一概念。这些网络的例子包括发展型网络(developmental networks)、^[16]指导社群(mentoring communities)、^[17]指导圈(mentoring circles)、^[12]群组指导(formation groups)、^[17]相互指导(mutual mentoring)^[11]以及同行、小组或团队指导(peer, group or team mentoring)。^{[7][13]}例如,指导社群是一种代际小团体,“每个成员的基本取向是支持其他成员的愿望,我们会彼此

帮忙发现、强化和再现存在于各种关系中的共有价值观,这些关系包括同事关系和师生关系”。^[17]而在群组指导中,同事们会反思“我们的工作和生活,坚定大家的信念,探索工作的意义和目的,阐明所坚持的价值观念,进而重新调整我们的生活。群组指导社群的目标是利用有意义的对话来彼此鼓励,让我们的工作、甚至所在学院变得更加有活力”。^[17]又比如在相互指导过程中,多个来自不同专业的教员发展出一种灵活的、基于关系网络的彼此支持模型。^[11]我们认为,相互指导的网络在教员职业生涯的每个阶段都能使其受益,从而为高校带来好处,包括增加对女性和有色人种教员的支持以及更广泛地参与指导活动。^[11]指导网络既突出了个体利用网络中的各种观点,也强调了参与每次互动对个体发展的重要性。

3 教育发展中的指导网络概念

教育发展领域有着深厚的相互支持传统。例如,职业组织的建立往往是为了成员间的彼此联系以及帮助他们利用集体研究成果和智慧来解决相同的问题。然而,大家可能会发现很难在大型组织社群内建立和维持真正的师徒关系。为应对这一挑战,POD Network 等组织特意为教育发展人员提供了结构化的指导网络,如专门为该领域新人设立的伙伴计划(Buddy Program)和其他研修班。虽然像 POD Network 这样的组织可以为领域内指导网络的建立提供空间、机会和基础设施,但有效的指导必然是由内在驱动的,是针对个人独特的目标和需求的。换句话说,个体必须利用组织提供的架构,去寻求那些在他们各自的工作中最有用、最有意义的关系网络。

教育发展人员在各种行业环境中工作,他们来自不同学科和文化背景,通过各种途径进入该行业。^[1]此外,教育发展领域正在迅速扩大、变化不断。如果要创建新的教学发展中心或将教学发展中心与其他院系支持单位(例如教育技术、在线或远程教育、图书管理)合并,则要求教育发展人员不断适应新的协同工作环境。^[1]那些在小型中心、新中心或一体化中心(centers of one)工作的教育发展者,需要经常到所在单位或高校之外发展关系网络和寻求指导。而那些在刚刚扩张或合并的中心工作的人员,则需要扩大他们现有的网络,这样才能在整个高校中建立更牢固的关系。教育发展者可以利用这些关系“作为高校内部变革的力量,代表教师的利益和需求,增加高校的效益”。^[1]就像对教师的指导能够对高校产生积极影响一样,对教育发展者的指导也能对教学发展中心、教师之间的关系以及整个高校产生积极影响。^{[8][11][13]}

教学发展中心和教育发展领域的不断扩展意味着教育发展人员需根据中心和高校的需求和资源承担新的角色和责任。例如,教育发展领域最近越来越关注“授课质量和学生学习的评估、学术项目的认证和影响力的展示”。^[1]教育发展人员不可能在他们需要领导的每个领域都具有丰富的经验或专业知识,因此,他们必须灵活主动地为自己的工作寻求支持和发展。具有强大职业指导网络的教育发展人员可以从网络群体中受益,了解他人的工作,增长知识和技能,并成长为专业人士。^[18]由于教育发展人员的工作通常是复杂的、多方面的,所

以当他们在与那些可以提供建议、反馈、想法和资源,并一起承担责任的同事一起工作时就能展现其优势,以促进教与学的工作。^[19]无论是通过晋升还是高校的倡议,发展指导网络都是教育发展者适应新角色和新责任的一种方式,不仅可以帮助他们改进工作,还能利用各自网络中的集体智慧。

Bernhagen 和 Gravett 承认,在教育发展领域,女性占多数为高等教育领域中男性占主导地位这一事实提供了“反例”(counterexample)。他们还指出,“粉领劳动者”(pink collar labor)现象、女性和劳动的贬值可能导致教育发展者在大学校园中处于边缘和(或)孤立地位。^[20]根据 POD Network 组织的数据,教育发展者主要是白人(86%)和女性(75%)。^[4]指导的目标、需求和网络因人而异,这取决于各种因素,包括性别、种族、民族、文化、阶层、能力和性取向。例如,与代表性不足的教师一样,代表性不足的教育发展者可能难以获得具有相似背景和经验的导师。^[21]指导网络与更为传统的导师(门生)二元指导模型不同,它允许个人构建一个能提供丰富观点的支持系统。我们的目标是让教育发展者通过使用一种灵活的工具来开发多样化的指导网络,以适应不同人的需求。

4 教育发展者职业发展导图

为支持教育发展人员思考、反思和建立各种指导网络,我们创建了 EDPDM。EDPDM 可以指导教育发展人员对他们的职业网络进行广泛而创新性的思考,并且在深思熟虑后确定选择哪些同事、群组和资源,这些选择对在一个不断变化、十分复杂的职业学习和发展领域来说至关重要。EDPDM 操作灵活,足以为处于职业生涯任何阶段、任何类型的中心或高校的教育发展人员提供支持。接下来,我们将描述 EDPDM 的内涵及其组件的开发(见图 1)。使用者可以利用图 2 中附带的反思提示来进一步检查和发展他们的网络。

4.1 EDPDM 的设计

EDPDM 是我们自己的指导网络发展和合作的结果。作为教育发展人员,我们在美国和加拿大的不同大学、不同岗位上工作,具有人文、科学、社会科学和教育等不同学科背景。我们第一次见面是在 2015 年 POD 年会中专为教育发展新成员举办的会前研讨会上。会议结束不久,我们自愿组建了一个群组指导小组——教育发展者支持倡议组织(the Educational Developer Support Initiative, EDSI)。^[17]最初,作为教育发展领域的新手,我们参与了有效发展职业技能之策略的讨论。后来,我们逐渐认识到,这一特定的学科网络(discipline-specific networks)不局限于教育发展人员的发展,于是创建了 EDPDM。

在指导网络的讨论中,我们首先参考了国家教师发展与多元中心(the National Center for Faculty Development and Diversity, NCFDD)的指导图(Mentoring Map),^[22]这是一种用于支持教师职业发展的资源。NCFDD 指导图虽然无法满足教育发展人员的所有需求,但在它的启发和指导下创建了 EDPDM。EDPDM 体现了 NCFDD 的指导思想,即指导关系是

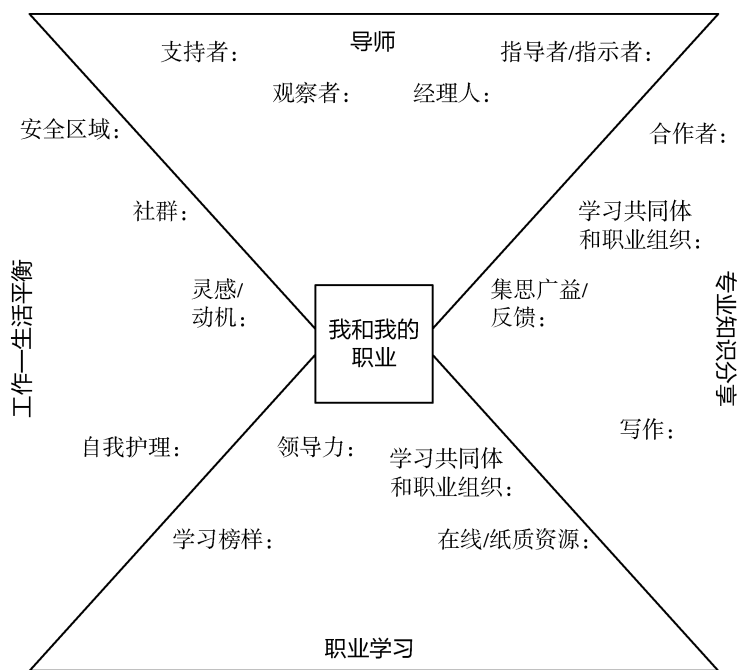


图1 教育发展者职业发展导图

1)作为教育发展者,我建立关系网络最大的挑战是什么?	我能提供的支持:	
	导师	
2)我的EDPDM在哪些方面具有优势?	专业知识分享	
	职业学习	
3)我的EDPDM有什么不足?	工作/生活平衡	
	制定计划。在……结束之前我会用EDPDM做什么?	
4)我会如何加强我的关系网络?		
	本月……	
	今年……	

© 2017 Anna M. Donnell, Tracy W. Smith, Sara M. Fulmer, Anna L. Bostwick Fleming, and Ania Kowalik

姓名: _____ 更多关于EDPDM的信息, 请联系Anna Donnell anna.donnell@uc.edu。在Twitter #EDPDM上分享你的导图。

图2 教育发展者职业发展导图反思提示

学术级别不同、学术背景不同的多个同事之间的关系,而不是与单一主管之间的等级关系和二元关系。NCFDD组织的创始人 Kerry Ann Rockquemore 提出了一个重要的问题,即认可并强调在发展指导社群时个体发挥的作用:为何不发挥自己的主动性,定期发现、适时提

出需求,去建立一个广泛而多样的指导网络,而不是仅仅依赖于一两个导师来满足你的所有需求呢?^[22]为此, Rockquemore 根据新教员“可预测的广泛需求”(wide and predictable set of needs)创建了 NCFDD 导图。与教员一样,教育发展人员也有不同角色、职责和背景,相信他们也会从网络化、关系化的指导中受益。

EDPDM 的开发始于对教育发展人员指导需求的广泛讨论,这些需求包括从学术领域到教育发展领域的过渡以及向新角色和新高校的职业转变。我们改进了 NCFDD 导图的类别和设计特征,并合作开发了 EDPDM 的几个原型。鉴于可视化工具可以很好地帮助个体组织和表达其学习情况,^[23]我们在创建 EDPDM 时使用了类似 NCFDD 导图的设计。我们在 2016 年的 POD 互动研讨会以及 2017 年 1 月 POD 的小学院特别兴趣小组(Small Colleges Special Interest Group)的网络研讨会上介绍了 EDPDM 的几个版本。2017 年 POD 新教育发展者研修班的指导人员组织了一场有关 EDPDM 的会议,并向参与者分发了该工具。同时,我们也与高校内外的同事分享了这一工具。正因为从这些人那里得到了反馈,我们才能对 EDPDM 及其补充材料进行了大量的修订和完善。

4.2 EDPDM 的组成

EDPDM 可以帮助教育发展人员有预期地、有意图地检查自己的指导网络。EDPDM 的组成包括一张导图(见图 1)和一组反思提示(见图 2)。该导图包含四个象限,分别代表教育发展人员的职业工作中既有区别又相互关联的领域:导师制(Mentorship)、专业知识分享(Sharing Expertise)、职业学习(Professional Learning)以及工作—生活平衡(Work-Life Balance)。每个象限还包含建议的类别,帮助使用者识别特定的个体、共同体和资源。

“导师”象限关注的是那些具有更多经验或专业知识的同事,他们能为个人的职业发展提供建议。导师可以提供直接的反馈、信息和资源,或在有他人在场的情况下帮助被指导者。“专业知识分享”象限体现的是通过互动式分享知识、技能、策略和想法的方式,与他人建立关系。这种分享的类别既包括正式的关系,如研究合作和职业组织,也包括共同协作的个体和共同体。“职业学习”象限指的是增加专业知识的方法。那些对职业学习有帮助的人,如学习榜样,不一定是熟人,也可以是信息和灵感来源的文献作者、学者和同事。与教育发展或领导力相关的电子或纸质资源同属于这一象限。最后一个象限是“工作—生活平衡”,旨在识别那些能平衡职业和个人需求的因素。我们为 EDPDM 设计了一个快速指南(Quick Guide)(见表 1),并对每个象限和每个象限内的类别做了简要描述。

在划分四个不同象限时,EDPDM 倡导使用者通过寻找资源和同事来满足其职业需求。EDPDM 的四个象限以及每个象限内的建议类别有助于创建一个关系网络,从各个角度来满足使用者的指导需求,而不是一味强调单个专家所提出的想法,只满足部分需求。^[11]将这些象限结合起来,能促进使用者成长为“全面的人”(whole person),^[17]可以说,教育发展者作为职业人士茁壮成长的方式是复杂且各异的。

表1 教育发展者职业发展导图(EDPDM): 快速指南

	导 师	专业知识分享
描述	那些能提供职业建议、帮助你了解职业相关内容、建立人际关系以及给你介绍资源的同事	那些通过向他人分享你的知识、技能和想法,从而建立和巩固人际关系和指导网络的机会。听你分享的人可以是教育发展者、教员、管理人员,也可以是普通大众
主要类别	<ul style="list-style-type: none"> (1) 支持者: 在私密场合或官方会议上代表你发言的人,帮你驳回对你的工作批评、重塑整个高校对你的工作看法的人 (2) 观察者: 针对咨询技能、促进技巧(facilitating skills)等给你提供反馈的人 (3) 经理人: 给你介绍资源,帮你与有相同职业兴趣的同事建立关系的人 (4) 指导/指示者: 给你提供关于高校、职业和事业进步等信息和资源的人,和你分享经验的人 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 合作者: 在研究、发表、研讨会和会议报告中,与你合作的人 (2) 学习共同体和职业组织: 你已经加入、或者可以加入的那些你能够作为报告人、促进者或贡献者分享专业知识的(线上或线下)学习共同体或职业组织 (3) 集思广益/反馈: 为了给研讨会、报告会或研究等提供新想法时,你试图向其(或者去哪里)寻求想法的灵感、分享和反馈的人 (4) 写作: 给你的写作(如网站文案、资助申请、研究论文、博客文案、报告、研讨会资料等)提供反馈的人
	工作—生活平衡	职业学习
描述	那些使你职业兴趣、个人兴趣、责任和目标方面受益的实践和资源,有助于你成为一个全面的人。请记住,每个人的工作—生活平衡都不一样,且会随着你的职责及需求而变化	那些能帮助你加强职业学习的人、组织、群体和事件。不要忘记,新的角色和职责有可能导致新的问题和挑战,因此需要调整你的职业学习来源
主要类别	<ul style="list-style-type: none"> (1) 安全区域: 那些你能表安全达自己,而不用害怕因为自己的身份、工作和思想感到不自在、不受欢迎或受到挑战地方 (2) 社群: 那些你加入的并能帮助你平衡工作和生活的社群 (3) 灵感/动机: 那些让你产生实现工作—生活平衡的灵感或动机的资源,可以是书籍、名言、你钦佩的人等 (4) 自我护理: 在个人和职业方面,你如何照顾自己? 可以是心理的、身体的、精神活动等 	<ul style="list-style-type: none"> (1) 学习榜样: 你见过谁或者读了谁的作品之后,也想要成为像他那样的教育发展者? 这些人身上有哪些让你钦佩的品质 (2) 领导力: 你想成为怎样的领导? 哪些人和资源能帮助你了解高校领导这一角色 (3) 在线/纸质资源: 哪些网站、博客、社交媒体账号、播客频道、新闻媒体和期刊能提供与你职务相关的信息? 作为工作的一部分,你如何查阅这些资源 (4) 学习共同体和职业组织: 你已加入或可以加入哪些能帮你发展的(线上或线下)学习共同体或职业组织? 哪些会议能帮你发展指导网络,并为你的职务提供有用的信息和资源

注: 本指南包含 EDPDM 中四个象限的关键信息。

4.3 对 EDPDM 的反思

EDPDM 的反思提示是该导图不可或缺的一部分(见图 2),它能驱使教育发展者进行观察、反思和行动,以加强自己的指导网络。反思提示还鼓励使用者从他人网络的角度来看待

自己。这些提示的目的是强调,EDPDM作为一种工具,不仅能帮助个体教育发展者识别成长和来源,而且还鼓励和允许个体从中受益,做出贡献,以增强该领域内导师制所反映的文化。这种反思是为了帮助使用者探索导师指导和关系网络带来的个人和集体利益。使用者在完成导图后,应思考这些提示,反思自己指导网络的当前状态和需要改进的方面,明确计划出其网络的持续发展方向。另外,我们还设计了一个反思问题清单(见表2),这样人们在完成导图之前、期间和之后,都能思考如何对该工具进行更深刻的反思和持久的使用,以此促进职业发展。

例如,使用者在导图中阐明其指导网络之前,需要形成使用该工具的目标。如果一个关键的职业目标是增加其在教育发展领域的存在感或专业知识,那么在思考类似于“作为教育发展者,我建立关系网络最大的挑战是什么?”(见图2)、“作为一名专业人士,我该如何发展或取得进步?”(见表2)这些问题时,一个有用的办法是深入、广泛地思考“专业知识分享”象限内的个人或资源信息。相反,那些只有一个导师的使用者可能要更有意识地在“导师”象限里进行反思,以确定哪些人能够满足其不同的指导需求和角色。

完成导图后,关键问题则是“我的EDPDM在哪些方面具有优势”和“我的EDPDM有什么不足”(见图2)。

例如,在本文的作者中,一些人在“专业知识分享”象限很强大,因为他们或者有教育研究的学科背景,或者使用博客或社交媒体,又或者正与其他研究人员合作。另一些作者则在“导师制”象限很强大,他们要么工作于小型中心,必须接触所在高校以外的人,要么在不同的高校工作过,又或者身兼教员和教育发展人员,一直维持与学科导师的关系和指导网络。在寻找自身优势的过程中,我们的不足也很明显,这就促使我们扩大了关于指导网络的策略的讨论。这一过程会赋予该行业中代表性不足的成员以权力,因为他们能借此掌控自己的职业发展轨迹。当某些群体遭到系统性排斥时,那些帮助弱势专业人士描述和应对自身职业状况的资源(如EDPDM)就可以协助其“建立一个独立的精神框架,一个个人对成功的定义,一个获得成功的明确计划以及一个真正能在困难时期依靠的支持系统”。^[21]参加职业发展研讨会、任务小组、工作群体或社交活动,有利于教育发展者增加经验,扩大关系网络。与之工作相关的职业组织或会议也可以发挥类似作用。职业组织经常赞助各种正式、非正式的出版物,或提供信息共享的机会。会议则能提供分享信息、向他人学习以及与具有特定专业知识或共同兴趣的人进行联系的机会。一个或许有用的方式是和同事一起完成导图,讨论拓展每个象限的不同策略,分享自己的专业知识和经验,并汲取他人的长处。

个体反思特定的人或资源在导图上出现的频率,也可以显示其网络的多样性程度或覆盖范围。重要的是,还要考虑单一个体或资源是否在导图上主导了多个类别或象限以及扩展网络是否有益。例如,一开始本文的一些作者在几个类别里都填写了主管或同事。尤其是早期职业教育发展者,会从与他们工作接触最密切的人那里寻求信息和指导。但是,如果教育发展人员只有一个导师,那么除了视角会受限之外,当导师突然没时间时,他们的支持网络就会遭受重大损失。随着时间的推移,教育发展人员逐渐获得该领域的相关知识,并与

他人建立联系,从而扩展网络,纳入其他信息来源,共享专业知识。使用者如果了解其他人员或资源可以优化导图的某些方面,就可以策略性地扩大网络。定期回顾导图,通过不断补充,使用者就能拥有视角不同、体验丰富、更加平衡的支持网络。我们建议定期安排非正式的职业规划和反思会议,在这些会议中对 EDPDM 进行定期反思回顾,学期末或许是安排这种反思活动的好时机。

教育发展者还可以使用导图来思考如何帮助他人建立指导网络,他们可以问自己一些问题,比如“我会出现在别人的 EDPDM 的什么地方”。这种方式(见图 2 中 EDPDM 反思提示的“我能提供的支持”部分)可以让使用者清晰地意识到自己的专长领域,并最终有助于拓展自己的导图,比如“专业知识分享”及其他象限。导图还鼓励使用者向他人提供帮助,所以建立网络是一种互惠互利的交流方式。例如,本文作者通过分享各自的优势领域、专业知识和资源以及通过出版和演讲,与特定群体分享专业知识。坚持互相指导可以加强和维持这些人际关系。

表 2 EDPDM 附加反思问题

填写 EDPDM 之前
(1) 我的职业价值观是什么? (2) 我希望 EDPDM 帮助我回答哪些问题? (3) 我如何看待寻找导师和发展师徒关系这一过程? (4) 作为一名专业人士,我想如何发展或取得进步?
填写 EDPDM 之时
(1) 我首先自然地倾向于填写 EDPDM 的哪些部分? 有原因吗? (2) 我可能出现在别人的 EDPDM 的什么地方? (3) 填写的过程对我的职业发展有何帮助?
完成 EDPDM 之后
(1) 关于我的 EDPDM,我注意到了什么? (2) 完成 EDPDM 这一过程如何帮助我回应我在开头阐述的问题和职业价值观? (3) 我的 EDPDM 是否反映了我需要拓展的知识和技能,以帮助我在当前或期望的角色中取得成功? (4) 我该如何强化与 EDPDM 上的人和资源的关系? 我能为这些人和资源提供什么? (5) 我应该进一步拓展 EDPDM 的哪些部分? 我如何在这些方面发展我的人际网络? 要想在这些方面取得进步,我第一步应该做什么? (6) 我何时会再次回顾我的 EDPDM? 如何将我的 EDPDM 与其他工作过程结合起来(例如记录时间/任务,写项目日记)? (7) 在员工的职业发展方面,我所在的教学发展中心或高校希望优先考虑什么? 哪些资源和关系有助于完成这些优先事项? (8) 我所在的教学发展中心或高校如何从我发展的这些关系和网络中受益? (9) 我所在的高校对于教育发展者的看法或刻板印象是什么? 我的指导网络如何帮助巩固或改变这些看法? (10) 我的指导网络如何反映教育发展中更加多样化的经验和观点?

(续表)

修改你的 EDPDM 之时

- (1) 自从上次填写我的 EDPDM 以来,我的导图、工作环境和需求有何变化?
- (2) 作为一名专业人士该如何取得进步? 我喜欢探索或者拓展哪些新领域?
- (3) 我应该与谁分享我的 EDPDM?
- (4) 我什么时候会再次反思我的 EDPDM?

使用者完成 EDPDM 之后,我们建议他们进一步思考:导图如何与他们最初写下的目标、价值观和当前定位保持一致。当使用者思考“我的 EDPDM 是否反映了我需要拓展的知识和技能,以帮助我在当前或期望的角色中取得成功”(见表 2)这一问题时,我们建议其思考“学习榜样”(“导师”象限)这一类别,它代表使用者当前和期望的未来职位目标。例如,如果一个人希望在未来 5~10 年内成为中心领导,那么确定目前担任这一职位的学习榜样是很重要的。

5 教学发展中心如何使用 EDPDM

我们对 EDPDM 及其使用的讨论主要集中在对个人的益处上。对个体教育发展者提供指导,有助于他们发展多样化的技能、增长知识及拓展职业关系。但同时,这些益处对教学发展中心和高校的成功和发展也会产生直接影响。

教育发展人员通过他们的指导网络获得新的知识和技能,从而提高各自教学发展中心的能力。因此,教学发展中心得以拓展新的领域,如评估或研究,并开展新的项目和活动。教育发展人员还可以与中心的同事以及所在高校的其他教员分享这一知识,为正在开展教育发展相关实践的高校作出贡献。拥有强大导师网络的教育发展人员也更有可能在其中心晋升到领导职位,而不太可能离开其职位或高校,从而提高中心的生产力和稳定性。

通过阐明他们的指导网络,教育发展人员自身更加意识到他们的个人优势和不足。尤其是了解教育发展人员自身的特征,对较大规模的教学发展中心更有益。因为可以更有效地利用现有员工的技能,并策略性地通过现有员工和新员工的职业发展机会来相互弥补不足。鼓励中心成员表达其指导网络可以作为教学发展中心反思工作的一部分,特别是在战略规划和招聘期间,这样做可以重申教学发展中心的优先事项,找出哪些方面是有待发展的。^[24]

在教学发展中心组织范围内建立一个同事指导网络,有助于教育发展人员和中心“识别所在高校之功能的边界”,并思考“可以做些什么来扩大边界,拓展尚未涉足的领域”。^[24] EDPDM 提供了有形的工具,帮助教学发展中心组织员工进行反思,因此可能成为整个中心和教育发展者自身档案袋的一部分。^[25] 个体不断地对其指导网络进行反思,也会扩大中心的工作反思范围。

通过识别教学发展中心与学校其他单位和部门之间的联系,指导网络有助于提高教学发展中心在校内的地位。与全校教职员建立关系,特别是互惠互利的关系,有助于教学发展中心在预算削减或校领导变动的情况下保持蓬勃发展。在教学发展中心和高校之外,覆盖多个高校的指导网络可以通过增加跨学科交流和校际基金申请的机会来巩固教育发展共同体,并且留住该领域的人员。

6 评估 EDPDM 的效果

我们每个人都发现,这张导图不仅有助于理解和扩展我们自身的指导网络,也有助于在更大范围内发起关于教育发展者的指导需求对话。我们已经与各自中心和职业网络的同事,在会议工作坊和网络研讨会上分享了导图和补充材料。来自不同高校的教育发展者对这张导图的反馈都很积极,认为它在帮助人们思考导师指导和网络构建以及思考自己需要怎样的支持时是有效且成功的。我们还收到了来自小型高校和小型中心的教育发展者的反馈,他们认为,该导图有助于思考如何将指导需求和网络延伸到自身高校之外。当然,作为对循证实践感兴趣的研究人员,我们当前的样本数据还有局限性,需要进一步调查 EDPDM 的效果。

要评估导图的有效性,我们需要首先承认这张导图的使用是非常个性化的。每个人都以不同的方式在使用导图,这取决于他们的使用意图、个人指导需求、职业阶段和目标。因此,判断导图是否有效,将取决于它是否能帮助个人实现其使用导图的个人目标。此外,能有效满足需求的导图组成部分因人而异。有些人认为完成导图这一步是最有用的,而另一些人则通过“反思提示”更好地了解自己的指导需求和目标。因此,对导图有效性的评估需要考虑到导图本身的灵活设计和多样化使用。尽管 NCFDD 导图是在 2011 年建立的,但到 2018 年为止还没有任何对于该导图之效果或有效性的正式评估研究。这类研究的缺乏可能正是这类工具所具有的个性化特征使然。

在 EDPDM 开发的当前阶段,重要的是继续大范围推广导图,并从使用者那里收集信息,以了解导图如何应用于不同的个人和环境。推广导图可以通过更大规模的推广网络来完成,如利用教育发展者联盟组织(listservs)、会议或高校的力量。为了收集数据,我们在提供导图的同时可以配合使用问卷调查,询问使用者一些问题,包括他们使用导图的目标、导图帮助他们实现这些目标的效果、如何使用导图、导图对他们的工作和指导网络的影响以及为了提高导图的有效性和实用性可以作出哪些改变等。问卷调查还可以包含一个内容,即让使用者上传他们完成的导图图像。通过分析调查数据和图像,我们就可以进一步完善导图及其补充材料,以提高其灵活性、有效性和实用性。

教育发展人员的职业是复杂且不断演变的,持续呈现出新挑战、新趋势和新责任。因此,我们开发 EDPDM,以支持教育发展者以策略性和反思性的方式阐明和发展其指导网络。EDPDM 既是一种自我发展的个性化工具,也能促进教育发展人员彼此之间,在中心内

部就自己的指导目标和需求展开对话。教育发展人员可以通过建立自己的指导网络来获得职业成长,同时其所在的中心也可以从中受益。

参考文献

- [1] BEACH A L, SORCINELLI M D, AUSTIN A E, et al. Faculty development in the age of evidence: Current practices, future imperatives [M]. Sterling, VA: Stylus Publishing, 2016.
- [2] DAWSON D, BRITNELL J, HITCHCOCK A. Developing competency models of faculty developers: Using world café to foster dialogue [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- [3] MCDONALD J, KENNY N, KUSTRA E, et al. Educational Development Guide Series: No. 1. The Educational Developer's Portfolio [M]. Ottawa, Canada: Educational Developers Caucus, 2016.
- [4] POD Network. The 2016 POD Network membership survey: Past, present, and future [EB/OL]. <<https://podnetwork.org/2016-membership-survey-report/>>.
- [5] WRIGHT M. Pathways. POD Network News [EB/OL]. <<https://sites.google.com/a/podnetwork.org/wikipodia/pod-networknews-page>>.
- [6] CRAWFORD K, SMITH D. The we and the us [J]. Journal of Black Studies, 2005,36(1): 52 - 67.
- [7] GRAY T, BIRCH A J. Team Mentoring: An Alternative Way to Mentor New Faculty [J]. To Improve the Academy, 2008,26(1): 230 - 241.
- [8] KNIPPELMEYER S A, TORRACO R J. Mentoring as a developmental tool for higher education [C]//Academy of Human Resource Development Research Conference of the Americas, 2007.
- [9] MACK D, Watson E D, Camacho M M, et al. Mentoring faculty of color: Essays on professional development and advancement in colleges and universities [M]. Jefferson, NC: McFarland & Company, Inc. , 2013.
- [10] WRINGHT C A, WRINGHT S D. The role of mentors in the career development of young professionals [J]. Family relations, 1987,36(2),204 - 208.
- [11] YUN J H, BALDI B, SORCINELLI M D. Mutual Mentoring for Early-Career and Underrepresented Faculty: Model, Research, and Practice [J]. Innovative Higher Education, 2016,41(5): 441 - 451.
- [12] DARWIN A, PALMER E. Mentoring circles in higher education [J]. Higher Education Research & Development, 2009,28(2): 125 - 136.
- [13] VANCE M C. The importance of mentoring for higher ed leadership [EB/OL]. 2016 - 10 - 27.
- [14] SUGIMOTO C R, CHAOQUN N, RUSSELL T G, et al. Academic genealogy as an indicator of interdisciplinary: An examination of dissertation networks in Library and Information Science [J]. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 2011,62(9),1808 - 1828.
- [15] NAKAMURA J, SHERNOFF D J, HOOKER C H. Good mentoring: Fostering excellent practice in higher education [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- [16] DOBROW S R, Chandler D E, MURPHY W M, et al. A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective [J]. Journal of Management, 2012,38(1): 210 - 242.
- [17] FELTEN P, BAUMAN H D L, KHERIATY A, TAYLOR E. Transformative Conversations: A guide to mentoring communities among colleagues in higher education [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.
- [18] SORCINELLI M, AUSTIN A, EDDY P, et al. Creating the future of faculty development: Learning from the past, understanding the present [M]. Bolton, MA: Anker Publishing, 2006.
- [19] MORGAN S, WILLINGHAM-MCLAIN L. Creating a support network for yourself as a faculty development professional [C]//the 10th POD Network Institute for New Faculty Developers, 2017.
- [20] BERNHAGEN L, GRAVETT E. Educational Development as Pink Collar Labor: Implications and

- Recommendations; Educational Development as Pink Collar Labor [J]. *To Improve the Academy*, 2017, 36(1): 9 - 19.
- [21] ROCKQUEMORE K, LASZLOFFY T A. *The black academic's guide to winning tenure—without losing your soul* [M]. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2008.
- [22] ROCKQUEMORE K A. Why mentor matches fail [EB/OL]. <<https://www.insidehighered.com/advice/2016/02/03/most-mentoring-today-based-outdated-model-essay>>.
- [23] NOVAK J D. Learning, Creating, and Using Knowledge: Concept Maps as Facilitative Tools in Schools and Corporations/J. D. Novak [J]. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 1998, 6(3): 21 - 30.
- [24] TASSONI J P. CTLs as genre: A message from the Editor-in-Chief [J]. *Journal on Centers for Teaching and Learning*, 2011, 3: 1 - 6.
- [25] KENNY N, IQBAL I, MCDONALD J, et al. Exploring the Potential of Educational Developer Portfolios [J]. *To Improve the Academy*, 2017, 36(1): 61 - 75.

Educational Developer Professional Development Map (EDPDM): A Tool for Educational Developers to Articulate Their Mentoring Network

**Anna M. Donnell, Sara M. Fulmer, Tracy W. Smith,
Anna L. Bostwick Flaming, Ania Kowalik**

Abstract: To optimize their success and effectiveness, educational developers benefit from identifying and cultivating a constellation of collaborators, resources, and mentors. This article describes the development of the Educational Developer Professional Development Map (EDPDM), a tool to help educational developers identify, articulate, and visualize their own mentoring networks. The authors discuss strategies educational developers in various career stages and institutional contexts can use to examine and evaluate their mentoring networks. Reflection questions are offered to promote further personal observation and future action to strengthen the mentoring network.

Key words: mentoring network; mentorship; professional development of educational developer