

致力于大学教师与教学的发展

——高等教育专业与组织发展网络的构建

林 杰

20世纪70年代中后期，美国许多高等院校为解决本科教育质量下滑的问题，纷纷设立大学教师发展机构，帮助教师提高教学技能，转变教学观念，以期改善教育教学质量，应对高等教育的社会问责。这一时期除美国外，北美、欧洲等国也开始共同关注这一议题，彼此缔结形成地区性的、区域性的大学教师发展组织联盟。其中，形成于1976年的“高等教育专业与组织发展网络”（Professional and Organizational Development Network in Higher Education，以下简称POD）已经发展成为北美，乃至全世界规模最大的专门致力于大学教师与教学发展的国际院校联盟。

一、POD的组织性质与组织目标

POD形成于20世纪70年代中期，虽然其成员主要来自美国与加拿大两国的高等院校，但它后来发展成为一个国际性的、民间协会组织。在当时一些发达国家开始重视大学教师发展的组织与制度建设的背景下，一些有识之士觉得需要建成一个网络（network）来支持彼此的努力，从而使学习、教学和组织生活更富有成效。POD建立的初衷是通过促进大学教师的专业发展（professional development）与大学组织的发展（organizational development）进而最终促进人的发展。因此，将这个联盟的名称定为“高等教育专业与组织发展网络”。

高等教育最基本和最终的目标是学生发展，作为高等教育组织联盟的POD，其宗旨也是为了促进高等教育业内人士终身的、全面的、个体的及专业的学习、成长和变迁。为实现这一宗旨，需要有效而成功的教学、领导和管理作保障。大学教师的能力与素养直接关系到高等教育目标的实现程度。因此，POD自建立伊始，即将关注焦点集中到大学教师的发展问题上。在20世纪70年代，高等院校纷纷建设大学教师/教学发展专门机构及项目之际，POD即为自己的功能作了明确定位：致力于为任何对大学教师发展项目感兴趣的大学和学院提供帮助。

围绕这一功能定位，POD确立了组织的三大目标：第一，通过出版、咨询、会议与网络，为其成员提供支持与服务；第二，为对大学教师发展感兴趣的人士提供服务与资源；第三，为各国高等教育机构的领导者提供咨询与建议，让他们认识到教师发展、教学发展和组织发展的价值。上述三大目标中也包含了实现的途径与方式。其

中，通过松散的网络形式为相关院校与人士提供服务是POD的特点与亮点。因此，“Network”一词在POD名称中居于非常显要的位置。

POD的最初成员主要来自于美国、加拿大、墨西哥的一些高等院校，因此早期的POD是北美地区的地域性组织。迄今为止，POD会员超过1600人，来自全世界20多个国家的高等教育机构。会员包括大学教师/教学发展中心的专业人员、系主任、院长、学生服务人员、学术事务管理者、教育咨询人员等。他们分属于不同的学科、不同的机构、不同的地域，代表各国的高等教育机构，一起分享高等教育的成功经验。

20世纪80年代之后，欧美国家的高等教育均面临着转型过程，高等教育的内涵也在发生变化。高等教育迎来公立院校与私立院校、两年制学院与研究型大学、小型学院与巨型大学及教育服务组织并存的多元时代。POD也适应这种变化，在更加复杂的中等后教育环境中工作。自20世纪90年代初期，POD采取了一系列措施从原来的单一性组织向多元文化组织演进。如鼓励其成员身份的多元化，接纳更多的代表性院校加盟。1994年POD成立“多元性委员会”，并与“黑人院校联盟”、“美国原住民族院校联盟”建立联系，^[1]POD关注的焦点从组织内部开始转向组织外部。进入21世纪，POD继续秉持教育发展的理念，与同行组织建立起坚强的联盟，促进教育开发者之间的交流与合作，以期提升大学教学和学习的质量。

二、POD的组织架构与管理

POD最初的组织规模较小，成员来源单一。后来随着规模的扩大，与组织目标及功能的多元化，管理的复杂性大大增加。1995年为了应对POD越来越复杂多变的管理需求，POD执行委员会印行了《POD管理手册》。手册中对组织目标、组织原则、组织结构、组织程序和组织成员进行了明确的规定。目前，POD采取委员会制的组织架构，主要包括最高委员会、执行委员会、各种专门委员会以及行政办公机构。POD的组织运行依赖最高委员会、执行委员会与专门委员会来履行职能，行政办公机构则负责POD的日常运行。

最高委员会负责POD所有活动、事务及财务的决策与指导，其成员不超过18人，包括主席、新当选主席和前主席。他们由POD全体成员选举产生，任期3年。每年都会新增加五名新成员，以保证决策与议事传统的连续性。执行委员会将最高委员会的决议付诸实行，并负责POD的其他重要事务。执行委员会包括主席、新当选主席、前主席、财务与审计委员会主管和执行主任。执行委员会由代表不同学校的委员组成。但其成员的活动范围是很广的，不受学校代表性的影响。POD是一个非常开放的组织，鼓励其成员参与POD各个层次的组织活动。

为保证良好的分工与协作，POD还设置了一些专门委员会，如奖励及认证委员会、会议委员会、多元性委员会、电子资源与交流委员会、财务与审计委员会、管理委员会、研究生专业发展委员会、资助委员会、会员管理委员会、提名与选举委员

会、专业发展委员会、出版委员会、研究委员会、小型学院委员会等。^[2]这些委员会成立时间不一，是适应组织内外部需要而生，各司其责。

如小型学院委员会是专为那些规模小的院校而特别组成的委员会。这个委员会负有三项使命：第一，在POD组织里代表小型学院的诉求；第二，为小型学院分享信息和资源提供机会；第三，应对小型学院教师发展的特殊挑战。这个委员会代表小型学院成员的利益，并为小型学院的教师发展问题提供研讨的机会。

三、POD对大学教师发展概念的完善

20世纪60年代中后期，美国等一些国家的大学教师发展日益受到重视，相关项目设计与组织活动逐渐铺开。起初大学教师发展的目标很单一，就是帮助教师提高教学水平。经过十年左右的实践积累，至POD创建之时，一些学者开始梳理大学教师发展的概念，并建立相关理论模型。如伯格威斯特（William.H.Bergquist）和菲利普斯（Steven.R.Phillips）于1975年提出，大学教师发展是由教学发展（过程）、组织发展（结构）和个人发展（态度）三类相关的活动组成。^[3]大学教师发展的目标开始向多元方向发展，并最终以教师的终身发展为目的。

POD也不例外，它明确定义了大学教师发展的概念，认为大学教师发展的内容由三部分组成：大学教师发展、教学发展和组织发展。大学教师发展是指那些针对教师个体的项目，主要包括三个层面：第一个层面，大学教师首先是教学者。大学教师发展问题的专家提供有关教学、课堂组织、学生评价、讲座技巧、提问技巧、讲座设计等方面的咨询服务。他们还为学生互动提供建议，如学生指导、学生咨询、学科方面的政策与管理。第二个层面，大学教师是学者和专业人士。因此，相关项目要为大学教师提供职业规划、专业发展等方面的技能，如撰写申请、论著出版、委员会工作、管理工作等。第三个层面，大学教师还是个人。这包括健康维护、交际技巧、压力与时间管理、自信培养，以及其他与教师个体幸福相关的服务。

教学发展集中于课程和学生学习。教师与教学设计专家在一起探讨合理的课程结构与教学策略，以期达成教学目标。教学发展项目还探寻一门课程如何适应学系或学校的整体教学计划；帮助教师设计能够达到最佳教学效果的教学目标与方法；根据课程目标进行教学效果的评价；研究在课程中使用什么学习资料最好等。

组织发展关注的是高校的组织结构及其构成。其思想核心在于，如何建立一种有利于支持师生教学与学习过程的有效果、高效率的组织结构。组织发展针对的对象是院长、系主任及其他决策者。因为这些人将决定着课程教法、教师聘用和晋升。如果相关决策能够富有灵活性，那么学生学习的积极性也会大大提高。组织发展还关注一些问题，如帮助基层单位理解课程的决策过程、教师配备情况，及其他组织问题。如管理上存在哪些与组织目标背离的问题？如何改变？还有一些项目是与教师职业相关的，如对教师工作如何评价与回报？教师如何适应组织的变化？组织发展关注的是制

度与教师之间的互动关系，即制度如何影响教师个体，教师如何反作用于制度。组织发展是试图寻找使得这种相互作用更为人性化、更为有效的方法。

四、POD对教师/教学发展项目的分类与资助

目前，欧洲一些国家的大学教师与教学发展已经高度制度化，每所院校均设置了各种各样的项目以促进其发展。POD按举办类型将大学教师/教学发展项目分为四类：

第一，大学教师委员会设置的项目。很多院校刚起步的项目是由大学教师委员会负责设置的，大学教师委员会由对教学质量有特殊兴趣的人士构成。他们通常是志愿者，负责筹备和监管捐款。这类发展项目依赖于同行之间的合作以开展实际的工作坊、咨询、研究等活动。

第二，个人负责的项目。很多新项目由个人全权负责监督。这个人可能是一个负责教师事务的管理者，可也能是一位兼职负责发展活动的教师。和上一类项目相比，项目主管者必须依靠同行之间的合作才能开展实际工作。

第三，由教师/教学发展中心集中统一管理的项目。较大的或者实行教师发展项目多年的一些院校，通常会有一个行政管理部门负责相关活动，这些岗位主要由一些专业人士担任。工作人员的数量取决于发展项目的类型和程度。

第四，由教师/教学发展中心分散管理的项目。有些较大的高校在下属的一些组织机构开展发展活动；很多较小的学院也开始采用这样的方式。

任何一所大学或学院无论采取何种发展形式，都离不开“教育开发人员”，即高等院校中专门负责组织发展、教学发展和教职工发展的专业人士，他们对促进高等教育的教学和学习质量负有特殊的责任。POD为他们开辟了专门的服务与指导项目，也对他们的责任提出了一系列要求，如帮助教师发展批判性思考及创造性解决学生问题的技能；帮助教师进行课程设计；通过课堂研究促进教学；利用资料促进教学评价；对教学项目成果进行评价；取得管理者和教师对新项目的支持；向系主任传授管理技巧；协助各种委员会有效工作等。

POD为了激励教育开发人员、管理者及大学教师积极从事、参与教师与教学发展工作，特设置了一些基金与奖励项目。如“大学教师/助教教学发展实习资助”计划可以提供5000美元的资助。其中4000元是为处于实习期的有色人种的大学教师或助教提供职业发展的机会，另1000元用于支持其参加POD的年会。1986年POD年会上设立了“金点子奖励”计划，目的在于鼓励教与学上的创意，促进高等教育的实效性。其宗旨是与POD成员们分享成功经验，并激励他们将有益的创意付诸于实际教学。奖励的对象包括：教学工作坊、会议；教师发展技术；组织发展；教师咨询；助教发展。

2000年POD年会设立了“蒙格斯奖”，是特为纪念著名的学者蒙格斯（Bob Menges），他为大学教师发展与大学教和学的咨询、行动参与和研究做出了长期而杰出的贡献。这个用他名字命名的奖项，本质在于分享他的智慧，并帮助他人发现自己

的所长。奖励的标准是项目或研究能体现襄助并关注他人的精神，有助于促进教师的个人发展和专业发展，兼富有学术的严谨和人性的博爱。

五、POD年会及会刊的议题

POD自创建时起就形成惯例，每年召开一次国际性的POD年会以维系这个网络，也便于参会者相互学习与交流。POD通常有很多人参加，包括高校管理者、教师、教辅人员、研究生、独立咨询师、出版商、其他高等教育组织成员等。年会还吸引了许多富有经验的或者初入行的从事教师发展、教学发展和组织发展的实践工作者。

POD每届年会都会确定不同的主题（theme），而围绕着不同主题所探讨的问题域（topics）则是基本一致的，如2006年与2007年年会围绕着评价与测量、多元化、教师发展、教学发展、研究生专业发展、学习理论与研究、小型学院、教育技术、教与学的知识等几个领域展开。而每个问题域的研讨分别采取工作坊、习明纳、专题讲座、圆桌讨论、海报宣传等多种形式。与一般的年会不同，POD年会是为了满足不同专业及个人需要，为促进教育发展、创新与变革和交流思想而召开。年会中的论坛一般规模不大，以互动和参与为主，主讲人不能照本宣科。

POD一直提倡学术、参与、互动、合作和包容五大价值理念。这些理念也成为POD举办年会及研讨会的精神指南。“POD精神”是研讨会不可或缺的组成部分，它特指创造出一种共同协商的和谐氛围，在研讨会中求同存异，为POD所服务的中等后教育组织表达关注与需求，提供对话交流的形式。正由于POD年会充满非正式性、富有教育意义且真正有益，因此显得颇为有趣。POD年会洋溢的是真正的学术社团的精神和友谊。小型的论坛也能够最大程度满足参会者个体的要求。

POD不仅通过年会构建一个世界范围的交流平台，也借助于传媒与出版，适时传达富有价值的研究成果与信息。POD有数种电子及印刷刊物，这些刊物向会员免费发送，或以低廉价格出售。

POD的专门会刊是《改进大学》（To Improve the Academy），于1982年创刊，基本每年一期。这本刊物集中收录了POD会员撰写的文章，这些文章既有理论也有实践，其中，有些描述了项目个案，有些提供了实践策略与工作坊的相关材料。《改进大学》创刊20余年来，研讨的主题始终围绕着大学教师专业发展、教学发展、组织发展、大学的教与学。它不仅是一本会刊，而且业已成为相关研究领域的风向标。为了彰显POD分享与合作的精神，POD不保留发表文章的版权，允许对《改进大学》中的文章进行复制，并免费赠给一些高等教育刊物。

六、POD对大学教学的贡献

（一）为研讨大学教学问题提供了国际性平台

POD致力于促进高等教育教学和学习的各个方面，它是从事高等教育发展与大学

教师发展的工作者以及高校管理者最重要的资源之一。一方面，POD利用年会来自北美及世界各国的大学教学发展中心的专业工作者分享成功范例，及时将年会上一些有关促进教学与学习的创想集中发布于POD网站上。每年更新的通讯录及网络指南都会告诉会员应同谁分享经验、需求和兴趣。另一方面，POD利用学术出版如《改进大学》、《卓越教学论文集》等作为学术载体来推动有关大学教学与学习的研究。

（二）推动了有关教与学的学术研究与经验传播

在卡内基前主席博耶（Ernest Boyer）的倡导下，“学术”（scholarship）的定义扩大到对有关大学教学的理念、哲学、过程与方法的探究，^[4]于是有关教与学的学术研究方兴未艾。原本属于个体性、私密性的大学教学过程，被转化成为可以公开与系统研究的对象。北美一些大学的教学发展中心协同大学教师一起推进“scholarship of teaching and learning”研究计划，以提升教与学的质量。POD在这场运动中也担当着义不容辞的角色。

（三）为大学教学发展中心和项目提供了专业服务

从创建迄今，POD之所以为越来越多的国家与高等院校所接受，重要原因之一在于其务实的价值取向。POD通过许多途径去帮助任何准备开展教师/教学发展项目的大学与学院，如提供便宜但非常有用的出版物，为准备建立教学与学习中心的学校提供启动资金。如果一所学校准备开展教学发展项目，那么POD可以通过网络联系到这所学校所在地区的会员学校。由他们派出专业人士帮助规划发展项目，或者安排参访他们学校；最后再安排一位或更多的咨询人员协助策划该校的教师/教学发展项目。

注释：

- [1] Christine.A.Stanley,Mathew?L?Ouellett. On the Path: POD as a Multicultural Organization[J]. To Improve the Academy, Vol.18, 2000: 41.
- [2] POD. Introduction [EB/OL]. <http://www.podnetwork.org/pdf/PODGovernanceManual.pdf>, 2008-08-29.
- [3] 林杰,李玲. 美国大学教师发展的三种理论模型[J]. 现代大学教育, 2007,(1):62.
- [4] Ernest.L.Boyer. Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate[M]. New Jersey: Princeton University Press, 1990:16.

作者简介：林 杰，北京师范大学高等教育研究所副教授

责任编辑：王占军

Outside World

域外视界

导读

P77 | 博洛尼亚进程：成果与目标

1999年博洛尼亚进程的启动是欧洲现代教育发展史上最重大事件之一。以后每两年举行一次部长级会议。十年来，博洛尼亚进程在推进欧洲高等教育区建设方面取得了重要进展和成果，学位结构呈现趋同性，欧洲学分转换和累积系统得到普遍推广，逐步建立国家高等教育资格框架和高等教育质量保障体系，促进学生流动。2009年4月，欧洲46个博洛尼亚签署国在比利时鲁汶大学举行部长级会议和“2009博洛尼亚政策论坛”。鲁汶会议提出了体现社会维度，保证学生享有公平的机会和完成学业，推进终身学习，提高学生就业能力等欧洲高等教育区下一个十年发展目标。

P84 | 致力于大学教师与教学的发展

——高等教育专业与组织发展网络的构建

高等教育专业与组织发展网络协会（POD）是北美乃至世界上规模最大的专门致力于大学教师与教学发展的国际院校联盟。POD创建之后，利用年会、网络和学术出版等形式，为大学教师、管理者及从事大学教师、教学专业开发的人士提供了一个国际交流的平台，在推动成员国的大学教师、教学发展活动中起着不可替代的作用。