

# 美国高校新教师四阶段培训模式研究

——基于社会化资源理论的视角

武正营, 钱小龙

(南京大学教育研究院, 江苏南京 210093)

**[摘要]** 美国高校传统的新教师培训因为时间短、资源不充分、缺乏互动等导致新教师离职率居高不下和资源浪费而受到利益相关者的批评。社会化资源理论视角下的高校新教师四阶段培训模式促进了新教师的适应和发展。四阶段培训模式强调高校和新教师双方互动, 要求高校根据入职前期、入职初期、正式工作时期和一周年结束后四个阶段新教师不同的社会化需要提供相应的社会资本资源和工作资源, 承认、欣赏和奖励新教师。高校新教师四阶段培训模式逻辑体系严谨, 但是也存在不同资源产出不明确和资源闲置的问题。

**[关键词]** 美国高校; 新教师; 四阶段培训模式; 社会化资源理论

**[中图分类号]** G652/712 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-7469(2016)10-0078-12

高校新教师的融入和适应对新教师 and 高校来说都非常重要。新教师初来乍到, 面临很多不确定性的因素, 他们不知道什么是高校学术社区合适的和可接受的行为方式, 不知道如何进行教学、科研和学生咨询等学术活动, 不知道如何与高校内部人互动及如何获得他们的帮助。他们需要归属感和安全感, 但是如何融入高校现有的网络, 成为被接受的“内部人”会遇到很多困难。另一方面新教师能否适应直接影响高校新教师招聘和培训工作的成本效益。如果新教师能够成功适应, 他们将会产生促进高校良性发展的长期、稳定的工作态度和积极行为, 形成自信、满意和职业承诺。否则会导致新教师离职或职业不适应, 造成高校人力资源成本的增加和招聘、培养资源的浪费。

美国高校传统的新教师培训模式一般为PPT展示会和信息咨询会, 各部门负责

---

**[基金项目]** 2016年江苏高校哲学社会科学研究项目“高职院校企业工作背景教师专业发展研究”(项目编号: 2016SJB880056); 南京铁道职业技术学院2015年度立项课题“高职院校专业教师成长机制及途径研究”(项目编号: Y150006)。

**[作者简介]** 武正营, 南京大学教育研究院博士生, 南京铁道职业技术学院哲学社会科学研究中心教师; 钱小龙, 南通大学教育科学学院副教授, 南京大学教育研究院博士后研究人员。

人轮流展示学校的规章制度和福利项目,解答新教师可能遇到的常见问题。这种模式受到来自新教师和其他利益相关者的批评,他们指出了培训不及时、时间短、资源和资金不充分、缺乏互动、缺乏针对性强的深度信息等问题。传统的新教师培训模式在实践上导致新教师离职率居高不下和培训资源的浪费。<sup>[1]</sup>新世纪以来,美国高校对新教师培训工作进行了改革,建立了新教师四阶段培训模式。

## 一、美国高校新教师四阶段培训模式的内涵及适用

### (一)高校新教师四阶段培训的概念内涵

高校对新教师适应和发展提供的支持从社会学意义来说是一种社会化活动,但在实践中一般都称为培训。新教师培训有狭义和广义两种。狭义的培训(Orientation)是指学校对新教师开展的教育项目和活动,如练习、趣味活动、游戏竞赛等。<sup>[2]</sup>广义的培训(Onboarding)是指高校欢迎新教师、提供相关信息的机会,是高校开始社会化、导入、激励新教师融入高校的过程。<sup>[3]</sup>广义的培训不仅包括组织会议、上课等教育训练活动,也包括为新教师提供资源支持的社会化实践,主要是指高校一方采取的各种社会化实践和资源支持的活动,本文采用广义的概念。在美国,高校新教师培训以新教师入职一周年为一个培训周期,一般从新教师与高校签订合同之时开始,培训周期结束后还要延续一段时间。

高校新教师四阶段培训模式是指高校在新教师入职前期、入职初期、入职一年内、一周年结束后四个不同阶段为其处置可能遇到的压力提供必要的支持资源,促进他们成功社会化并实现内在价值(如自尊和满意度等)。<sup>[4]</sup>该模式根据新教师社会化过程中不同阶段对于不同资源的需要,建立了一套包括17个维度的资源库,建议高校在新教师培训过程中的不同阶段采用。

### (二)新教师四阶段培训模式在美国的适用

新教师四阶段培训模式是一个宏观的“时间+资源”培训模式,各种高校均可以在这四个阶段根据自己的文化特色、教师的实际需要选择性地提供资源支持。作者根据卡内基美国大学分类,对一些主要类型的大学新教师四阶段培训模式的应用予以举例说明。

第一,综合性大学。哈佛大学(Harvard University)人力资源部门在招聘的时候会提供一些学校的资料。入职后,德里克·博克教学中心(Derek Bok Center for Teaching and Learning)协同文理学院组织新教师培训,之后教学中心会同各学院会安排相应的指导,提供教学和研究的支持资源,特别是要让新教师清晰获得终身职位(Tenure)需要的科研和教学业绩要求。新教师入职一年后,博克教学中心会征求新教师的反馈,继续提供后续的支持。哈佛新教师四阶段培训模式突出通识课程教学的培训。<sup>[5]</sup>

第二,研究型大学。美国爱荷华大学(The University of Iowa)新教师培训一般要经过四个阶段,接受申请后、工作一个月内、工作一年内和一年期满后的反馈和持续

性工作。教学发展中心在上述四个阶段会组织活动帮助新教师学习如何教学、评价和研究,帮助新教师学会利用学校不同部门提供的内部和外部基金申请的资源和机会,该校新教师四阶段培训模式突出信息技术资源的培训和使用。<sup>[6]</sup>

第三,社区学院和技术学院。美国霍斯托斯社区学院(Hostos Community College)在新教师入职前提供有关的学校资料,之后的培训从9月份持续到次年的5月份。9月份入职阶段主要围绕新教师的权利和责任。10月份之后主要围绕教学策略和实践、教学思考、提高学生学习和评价策略的主题。次年5月份举办一周年庆祝大会,总结和反馈新教师工作表现,鼓励新教师为下一学年做好准备。该院新教师四阶段培训模式突出教育技术的培训。<sup>[7]</sup>

第四,军事院校。西点军校(The United States Military Academy, West Point)新教师被称为第一年教师,在新教师来到西点之前,就被要求与所在学院联系,提前了解自己任教的课程,为教学做好准备。新教师一来到学校,就会被安排入职教育,在学校的帮助下了解和适应学校。之后进入院系,院系开始为其安排教学训练或教师发展工作坊,并为其安排不需要准备很多教学材料的“核心”或“标准”课程,培养新教师的教学自信。第一年结束后,学校会安排新教师总结大会,总结表彰,为下一阶段继续提供新的支持。西点军校新教师四阶段培训模式注重信息网络的培训。<sup>[8]</sup>

对于文理学院,作者在下文以阿姆赫斯特学院(Amherst College)为例,详细解析四阶段培训模式的时间节点和提供的资源。因为很多成人教育机构附设在大学内部,与母体大学新教师培训模式相同,在此不再赘述。

## 二、美国高校新教师四阶段培训模式的理论视角

高校新教师社会化是指高校新教师学习教学、科研等学术工作技能和学术社区接受的行为及态度,由“外部人”转变为高校“内部人”的过程。<sup>[9]</sup>高校新教师培训是新教师社会化的实践,主要理论来源是社会理论。本文采用社会化资源理论的视角来分析美国高校新教师四阶段培训模式。

经典教师社会化理论是以结构功能主义理论范式为基础,结构功能主义假设高校是一个固定的结构功能齐全的组织,新教师入职后必须嵌入到这个组织中,成为组织中某个部分的“元件”,因此范曼恩声称“新教师社会化就是新教师学习特殊角色技巧的过程”。<sup>[10]</sup>结构功能主义范式下的教师社会化强调对新教师必需知识和技能的灌输,忽视新教师的实际需要。但高校新教师在转换和适应过程中会出现压力和焦虑,特别需要角色清晰的信息,需要减轻压力和焦虑的资源和策略,需要完成工作的自信和胜任工作的能力培训以及来自领导、同事和学生的反馈意见等,然而这些期望通常得不到满足。<sup>[11]</sup>工作需求资源模型(Job Demand Resource,简称JD-R)表明:工作资源能够减轻员工支出,激发成长、学习和发展的精神和物质资源,能够激发雇员积极的态度、行为和提高满意度。<sup>[12]</sup>斯蒂芬(Stevan E. Hobfoll)也指出,资源的获得可使人减

少压力,更有可能解决问题。<sup>[13]</sup>

在上述理论和发现的影响下,加拿大多伦多大学管理学院组织行为学教授埃兰·萨克斯(Alan Saks)于21世纪初提出了社会化资源理论。社会化资源理论在范畴上属于符号互动理论的范式,关注组织提供新员工社会化适应活动的类型和实际需求的资源,<sup>[14]</sup>突破了结构功能主义理论的单方面性,认为社会单位不是固定不变的静态组织,通过组织与个人互动——组织积极提供个人需要的资源,个人积极适应组织的环境,最终双方都能达到改变和获得提升。<sup>[15]</sup>

从社会化资源理论的视角来看,高校在新教师入职的四个不同的阶段,应按照新教师社会化的实际需要,提供相应的资源,帮助新教师成功社会化。入职前期是指高校在新教师获得高校的录用(Offer)后,即提供学校有关材料,如学校宣传材料、网址、手册等,西点军校还要求这些新教师立即与所属院系联系,及时了解自己任教课程,提前做好教学的准备。入职后是指入职初期的入职教育,如哈佛大学组织各种培训活动和会议,让新教师熟悉和融入学校的环境氛围。入职后一年内是指新教师工作第一年的培训过程,爱荷华大学在这个时候提供社会资本资源和工作资源,帮助新教师掌握教学和研究的技巧,帮助新教师与校内各研究机构建立关系。第一年结束后高校征求反馈意见,对新教师进行承认和表彰。如霍斯托斯社区学院会安排总结和庆祝活动,承认、表彰新教师做出的努力和成绩,然后组织他们制定下一年的工作计划,并持续提供支持。

### 三、美国高校新教师四阶段培训模式的内容解析

高校新教师四阶段培训模式在新教师培训四个不同的发展阶段提供17种不同的资源,具体要求见表1。

#### (一)入职前期的预期社会化

入职前期高校应该支持新教师预期社会化。应聘者与高校签订录用协议后到正式入校报到这段时间是入职前期。在此期间新教师对高校充满了好奇、兴奋和憧憬,迫切希望了解自己的新组织,这个了解和学习的过程就是预期社会化。<sup>[16]</sup>预期社会化阶段非常重要,它是强化新教师首因效应的重要因素,决定着新成员以后社会化的成败,心理学认为先入为主的第一印象可能会影响新教师对于高校的整体认识。如果活动组织者细致入微、体贴关心,其他教师热情友善,这可能会给新教师以强大的心理暗示——这就是我要终身发展的地方,反之则可能会导致新教师产生不安全感。

#### (二)入职初期的培训

新教师准备工作时期需要掌握工作的技巧与方法,需要精神上的支持和一个引路人。因此高校应根据他们的实际需要,提供以下三方面的支持:(1)帮助新教师掌握工作中的技术和技巧,让新教师熟悉环境,熟悉工作有关的部门及其工作人员。(2)促进新教师主动社会化,引导他们积极搜集需要的信息、积极寻求反馈、主动与同事建



立良好的关系等。另外,通过组织行为来推动、帮助、鼓励新成员的积极行为,扩大社会化的效果。<sup>[17]</sup>高校还应该鼓励新教师使用搜集到的信息和其他积极主动的策略。<sup>[18]</sup>

(3)配备指导者。研究发现是否配备指导者与新成员远期和近期的社会化成果呈正相关。而且有密切关系同事的新成员比那些没有密切关系同事的新成员转化、调整、适应得更快。<sup>[19]</sup>

表1 高校新教师社会化四阶段模式资源维度

SRT的维度	内容	举例
1. 入职前期	1. 预期社会化	校方与新教师提前沟通
2. 入职初期	2. 引导培训会	展示介绍、讨论新教师最关心的话题
	3. 鼓励主动	鼓励新教师与其他教职工建立联系
	4. 正式帮助	安排指导
3. 正式入职后 一年内	5. 社会活动	欢迎仪式、聚会等活动
	6. 社会化代理	同事帮助
	7. 领导支持	领导与新教师讨论教师发展和帮助
	8. 发展关系	新教师与院系和学校老师建立联系
	9. 工作资源	教学研究必须的工具、场所等资源
	10. 个人计划	根据学校、院系目标建立个人计划
	11. 训练	教学训练
	12. 任务	新生、小班任务
	13. 信息	同事提供教学有关的有用信息
	14. 反馈	领导告知教学成效的意见和建议
	15. 奖励、认可和欣赏(RRA)	领导、学生积极评价新教师教学
4. 入职一周年	16. 反思效果	学校有关部门检查新教师工作业绩
	17. 项目评价	反馈社会化项目的意见和建议

资料来源:AM Saks, JA Gruman. Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory [M] // C. R. Wanberg. The Oxford Handbook of Organizational Socialization. New York: Oxford university press, Inc, 2012: 27-55.

### (三) 入职一年内的培训

培训项目能够帮助新教师学习工作内容和技能,形成积极的工作态度。培训主要是为新教师提供社会资本资源和职业相关资源。首先是社会资本资源。社会资本资源帮助新教师在矛盾、多元的环境下,学会与利益相关者实现有效的沟通,学会解决差异和获得学习发展的策略和技能。由于指导作用的有限性,组织必须帮助他们迅速建立与领导的关系、与内外部有关人员的关系等。有效的社会化要求新教师使用社会资本使自己发展成为组织的内部人。<sup>[20]</sup>社会资本资源包括社会化活动、上级支持和发展关系。<sup>[21]</sup>新教师与同事和领导建立良好的关系对于成功社会化非常关键,在社会化期间参加更多单位组织的社会化和娱乐活动会产生较高的人—组适配。<sup>[22]</sup>领导的支持对社会化的成功特别重要,因为领导具有正式的权威,能够提供报酬、资源、

工作任务、发展机会、信息和反馈。研究发现,上级支持与角色清晰、工作满意度、薪水增加正相关。<sup>[23]</sup>其次,帮助新教师制定工作计划。研究表明职业规划和工作目标与职业产出正相关。个人的工作目标与他们的组织承诺和工作满意是一致的。<sup>[24]</sup>最后,承认和欣赏指的是承认和表扬新教师的努力和积极表现。调查发现,承认、表扬和欣赏或责备、惩罚是新教师经历的最重要的社会化事件,但是肯定、欣赏和奖励更有利于新教师形成积极的工作态度。

#### (四)正式培训结束后的跟踪随访与反馈

组织培训者应与已经掌握了工作技能和技巧、完成了社会化培训系列任务的新教师保持联系,建立跟踪随访和项目评价反馈机制。通过跟踪随访了解新教师培训之后的感受、经验,随时准备提供帮助。项目反馈和评价机制也能帮助组织者发现不足,提高管理水平。

从入职前期的预期社会化到培训结束随访和反馈机制的社会化四阶段模式中每一阶段资源的提供都是具体的社会化行为和事件,具有很强的可操作性,高校可以按部就班地使用,也可以根据特殊文化传统和不同新教师的特殊需要选择使用。

### 四、美国高校新教师四阶段培训模式个案剖析

阿姆赫斯特学院是马萨诸塞州五大学院之一,2015年在美国文理学院排行榜中名列第二,2014年福布斯全美大学排行榜中名列第十。该学院的成功源于培养和保留了卓越的师资力量,他们采取各种政策吸引最优秀的教师加盟并且非常重视新教师的融入和发展。<sup>[25]</sup>阿姆赫斯特学院新教师培训内容丰富,特色鲜明,成效显著,堪称四阶段培训模式的典范,我们用该校作为案例详解新教师四阶段培训模式的实施内容和程序。

#### (一)入职前期的预期社会化

学校在新教师入职前期提供详实的资料和温馨的接待,让新教师感受到学院的发展目标、价值和热情。(1)教师发展中心第一时间与签订录用合同的准教师取得联系,寄发校长欢迎致辞和内容详实、实用的学校宣传手册,让新教师了解学校的历史传统、现状和学院的价值追求,了解学校的工作、生活设施,提前感受学校的学术氛围。(2)寄发新教师手册。新教师手册对于学校的各种政策、规定以及学院的期望有清楚的规定,是学院教师必须遵守的正式规范。<sup>[26]</sup>新教师通过教师手册可以了解教师的各种权利和学术诚信与道德以及教学效果评价等政策。(3)正式工作的前一天校长会邀请所有的新教师和他们的家人以及院系的主任参加在本尼斯基博物馆的烤肉欢迎会。<sup>[27]</sup>

#### (二)入职初期的培训

(1)院系在新教师入职第一天表达出最真诚的欢迎,并为其安排“亲密的伙伴”(Buddies)。(2)学校在入职初期会安排新教师的入职培训,让新教师深入了解学院的

学术政策和规范。(3)发放校园地图,安排校园之旅。(4)九月份开学后教师发展中心在学院科尔礼堂组织三天的新教师集中培训,内容包括介绍新教师以及他们开设的课程,介绍学院的学术政策,特别是关于新教师个人的福利待遇和晋升问题,邀请新教师家人参与选择特定的健康计划。之后在学院约翰逊礼堂举办全体教师参加的盛大欢迎仪式。(5)发展中心设置了新教师热线电话帮助新教师迅速解决面临的问题,鼓励其参加为新教师量身定制的工作坊,以提高教学、科研等能力,基本上所有的问题都可以通过热线或信件得到解决。<sup>[28]</sup>(6)让新教师通过专门网站了解违纪处理、困难求助、常用联系方式等。(7)促其使用教师和职员帮助项目(FSAP)。这个项目为教师和家属提供免费且保密的资源帮助,解决他们个人的工作和家庭问题。

### (三)入职后一年内的培训

前几周入职教育之后新教师就进入了正式培训阶段,正式的培训是指新教师开始工作之后边实践边学习的过程。学院的正式培训包括正式的指导、研讨,这个阶段主要为新教师提供社会资本资源和工作资本资源。

#### 1. 提供社会资本资源

学校通过开展活动帮助新教师与相关部门和人员建立关系。第一,自带午餐会(brown bag)。一般在开学两周之后,教师发展中心主任会主持一次新教师午餐会,学习前几个星期如何适应工作生活,讨论学生选课和注册等。之后每隔一到两周就会举办一次午餐会,主题和形式多样,如各种演讲,参观图书馆、博物馆,观看演出和艺术展览等,在普拉特运动场“谈论运动”,与各部门的教职工开展友好交流,与老教师建立联系。学校为新教师们提供折扣或免费的票券,他们还可以带家人和朋友一起前往各类场馆参观。第二,建立网络虚拟社区。新教师可以在校园网络上结识其他教职工,与他们互动。第三,为新教师与学生和指导教师建立关系提供资金支持。学校每年为新教师与学生开展交流活动提供资助,另外新教师每年还可以邀请13名学生在食堂免费就餐一次。第四,安排指导教师是一种常见的培训方法。指导教师来自院系内外,可以是正式或非正式的指导。学校还构建了各类学术共同体、各种层级的指导制度,如教学共同体、专业发展网络等指导制度。学校外部的指导是指新教师工作满一年后在校外获得一些专家教授教学、研究上的指导,学校对此给予资金支持,以3年为一个周期。第五,学校规定院系主任必须关心新教师的发展,每年至少与每位新教师进行一次正式的谈话交流,讨论新教师的个人发展和教学、研究及其他创造性的工作。另外,学校还资助新教师与校外指导老师合作开展学术活动,资助其参加学术会议。

#### 2. 提供工作相关资源

学校和院系建立了资源清单,主管领导根据清单的内容逐一落实。第一,提供教学研究必需的设备。新教师报到的第一天院系为其提供电脑、电子资源账户、电子文档和数据库、办公室电话和传真号码、邮箱地址、电话号码、网站资源地址等。根据需要提供笔记本或移动电子设备,提供必要的办公设备和装备,如桌椅、文件柜等,办理

名牌和名片,必要时提供制服,校园邮寄地址等。告知工作时间、一周工作日程、休息休假规定和重要任务的时间期限等。第二,新教师教学、研究和咨询的电子资源和培训。学校为新教师提供电子网络资源,并提供信息技术培训,包括电脑、网络、邮件、软件、网页、课程网站、电子储备、音频视频设备和其他资源等,提供数字化教学和管理系统的使用培训。第三,新教师可以利用图书馆、定量统计中心、写作中心、阅读中心等机构的资源开展工作。除了学校提供的各种支持资源外,新教师还可以共享“五所大学联合体”提供的教学发展资源和机会。第四,开展学术技能培训。主要形式为研讨学术著作《学生的权利、学生的问题——教师的责任》,每个主题研讨之后留有思考和实践的时间,一般1年举办6次研讨,另外还安排教学、学生事务管理、科研等主题工作坊。第五,专家咨询。海里(Hari Stephen Kumar)是学校的教学专业设计者,他可以提供教学问题包括课程设计、学生参与、创新教育学、评价和评估和整合教学技术等咨询服务,帮助教师探讨如何使用技术来创造有效的课堂经验。

#### (四)培训结束后的评价与反馈

学校在第三、六、九、十二个月开展培训和资源提供情况调查,了解关键资源、训练和发展机会是否到位,福利等是否落实,根据反馈的结果,人力资源部门和新教师培训部门进行调整和改进。学校每月都会给新教师发送电子邮件,及时更新培训活动,编制培训简报及时送达到新教师和有关部门,让有关部门领导及时了解应该给新教师提供何种训练和资源。第一学期结束,新教师发展中心会安排一次期末反思和下学期计划午餐会,请新教师总结入职以来的成就与不足,讨论各种实际遇到和可能遇到的问题,畅谈下学期的计划。<sup>[29]</sup>为期一年的培训结束后,新教师发展中心会安排隆重的周年纪念活动对新教师进行祝贺和奖励,组织午餐会,邀请每位新教师反思与交流自己的专业发展计划,讨论还有哪些不足需要改进,学校还需要在哪些方面提供何种资源,研讨下一步的发展目标,激励各位新教师相互取长补短,共同提高。本轮培训结束后,新教师发展中心虽然开始谋划新一轮的新教师培训工作,但是仍然定期发送邮件给上一轮培训的新教师,通过问卷调查了解他们对培训工作、学院政策的意见和建议,并随时准备提供帮助。

学校特别关注对新教师辛勤付出和职业承诺的承认、欣赏和奖励。学校会把新教师在一年内取得的成绩反馈到他们的家庭,让家人分享他们成功的喜悦。学校在各种重大场合上肯定和奖励新教师取得的成绩,但主要还是院系主管领导及时对教师取得的成绩进行肯定和鼓励。另外新教师可以在礼物清单中选择自己最喜欢的礼品。学校特色鲜明的新教师社会化四阶段模式有效地促进了新教师的适应和发展。

## 五、美国高校新教师四阶段培训模式的实施及评价

### (一)美国高校新教师四阶段培训模式的优势

高校新教师社会化四阶段模式是一种深刻的教师培训范式的转换。首先,基于



社会化资源理论视角下的美国高校新教师四阶段培训模式建立了一个整体的、系统的、逻辑严密的培训体系,为各种零散的社会化实践活动建立了一个有机体系,克服了社会化实践碎片化的弊端。其次,四阶段培训模式建立了新教师培训的清单,新教师培训机构可以在不同的阶段为新教师按部就班地提供新教师需要的资源,既具有较高的科学性又提高了工作效率和资源利用效率。再次,四阶段培训模式可以作为新教师培训工作的评价工具,有关部门可以依据培训模式中17个资源维度来评价高校新教师培训工作开展的情况。最后,四阶段培训模式改变了传统灌输式的、强制性的、“补课”式的培训,把新教师在教学工作中的实际需要作为培训工作的出发点,培训工作不是自己要做什么,而是要去调查新教师需要什么,然后根据新教师的需要决定培训工作的目标和重点。<sup>[30]</sup>这种以人为本的培训模式提高了新教师的主体地位,增强了新教师的归属感,有利于新教师的社会化成功。

### (二)美国高校新教师四阶段培训模式在实施过程中存在的问题

首先,这17种社会化资源对于社会化会产生不同的效果,哪些社会化资源对于本校的新教师具有针对性,哪些资源对于本校的新教师的效果最佳等尚不明确,如何选择最佳时机和最合适的资源给新教师培训机构带来了挑战。其次,在培训实践中,一些高校的培训机构列举了尽可能多的社会化资源,培训网站上内容繁多,令人眼花缭乱。这种做法对于新教师人数较多的高校来说,新教师可以各取所需,但是缺乏与新教师的沟通和了解,更多体现的是高校单方的意思,特别对于新教师较少的高校来说,还可能会造成资源闲置。

### (三)美国高校新教师四阶段培训模式实施过程中需要注意的事项

首先,高校新教师培训机构需要识别自己特殊的学校文化,根据自己的文化特色为新教师提供他们需要的资源。如研究型高校需要重视如何做研究的资源提供,职业和技术学院重在提供教学的资源等。其次,高校需要识别在不同的时间段提供不同的资源。如高校应在入职前提供学校的文档资料,宣传片和网址等,让准教师先学习了解。在新教师入校后提供工作资源和入职教育等。最后,高校需要识别新教师的特殊需要,提供他们最需要的资源,还要理解新教师们何时最需要何种资源,如何采用最适当的方式提供,做到雪中送炭,而不要雨后送伞。

## 六、美国高校新教师四阶段培训模式对我国的启示

近年来,我国高校随着生源规模的扩张,从研究生院和其他行业、企业和研究机构引进了大批新教师,他们或具有良好的专业基础,或具有丰富的实践经验,但是对于如何胜任教师工作并不十分清楚,因为在专业学习和工作阶段,他们并未获得高校教师教育,缺乏教育教学、学生咨询辅导等技能。而目前各高校尽管都有各种形式的入职教育,但研究发现我国教师入职教育还没有真正制度化,入职教育针对性不强,效果欠佳。<sup>[31]</sup>一项调查显示有超过80%的人员认为岗前培训“毫无效果”。<sup>[32]</sup>美国高校

新教师社会化四阶段模式虽然还存在需要改进的方面,但是这种更为微观、细腻、个性、灵活和以人为本的四阶段培训模式体现了高校对新教师的人文关怀,激发了新教师积极学习和主动适应新环境的热情。我国高校可以在辨明四阶段培训模式利弊的基础上,剔除糟粕,取其精华,为新教师培训的改革找到可以借鉴之处。

#### (一)高度重视入职前新教师的预期社会化

我国高校在与新教师签订录用合同之后缺少先入为主的预期社会化环节。参考美国高校新教师社会化四阶段模式理论和实践,我国高校可在与新教师正式签订聘用合同之后第一时间提供必要的认识学校和学术的资源。

#### (二)在入职初期提供充足的入职教育支持资源

我国新教师入职教育大多是各部门的负责人做报告,介绍本部门的工作情况,这种针对性弱的培训对于新教师社会化效果不明显。我国高校应开展有针对性的入职教育,提供积极的鼓励和个性化的帮助。如正式的入职教育,鼓励新教师主动社会化,安排亲密伙伴,明确院系领导的责任等。

#### (三)积极开展职后业务培训,提供社会资本和工作资源

我国高校是将新教师培训与入职教育结合,时间一到两周,这种短期的集中培训远不能满足新教师教学、科研实际工作的需要和新教师个性化的需求。美国高校新教师四阶段培训模式把业务培训与工作实际结合起来,边理论边实践,在新教师入职后一年内不同的时间安排不同的培训活动,克服了时间短和针对性弱的弊端。我国高校可以延长培训时间,调研新教师的需要,建立资源清单,逐一落实。

#### (四)获取培训反馈与评价,继续提供新教师需要的资源

我国高校新教师岗前培训结束时,只要考试过关,培训工作就告一段落,一般不会再去关心新教师的适应问题。参考新教师四阶段培训理论的实践要求,教师发展中心 and 人力资源管理部门在培训周期结束后应搜集关于培训的经验数据,定期进行跟踪随访和项目评价,设立专项基金资助培训期满的教师开展确立校外导师等高层次培训计划。

基于社会化资源理论的美国高校新教师四阶段培训模式整合了新教师培训理论和实践的各种资源,按照新教师在不同阶段的实际需要提供不同的资源,满足了新教师应对压力的需要,促进了新教师社会化的成功。但是如何识别哪些资源对于特定的新教师群体是最需要的,哪些资源对于社会化的产出最有效需要新教师培训的研究者和实践者共同努力。我国高校新教师培训的研究者和实践者可以在美国经验的基础上开展符合中国特色的新教师培训研究和实践。

#### [参考文献]

- [1] Stacy Doepner-Hove. The Development of a Comprehensive Onboarding Program at a Big Ten Research University [M] // C. R. Wanberg. The Oxford Handbook of Organizational Socialization. New York :

Oxford university press, Inc, 2012:288-302.

[2][4][14][16][30]AM Saks, JA Gruman. Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory [M] // C. R. Wanberg. The Oxford Handbook of Organizational Socialization .New York :Oxford university press, Inc., 2012:27-55.

[3]Klein, H.J. & B. Polin. Are organizations on board with best practices onboarding? [M] // C. R. Wanberg. The Oxford Handbook of Organizational Socialization. New York :Oxford university press, Inc, 2012:267-287.

[5]Derek Bok Center for Teaching and Learning. Orientations for New Faculty [EB/OL]. [2016-09-02]. <http://bokcenter.Harvard.Edu/New-faculty-institute>.

[6]ITS Office of Teaching, Learning & Technology. Early-Career Instructors [EB/OL]. [2016-09-02]. <https://teach.its.uiowa.edu/Early-career>.

[7]Center for Teaching and Learning. CTL Spring 2016 PD Calendar [EB/OL]. [2016-09-02]. <http://commons.hostos.cuny.edu/ctl/wp-content/uploads/sites/26/2016/02/zHand-Outs.pdf>.

[8]Center for Faculty Excellence. New Instructor Info [EB/OL]. [2016-09-02]. [http://www.west-point.edu/cfe/Site Pages/WP\\_Resources.aspx](http://www.west-point.edu/cfe/Site Pages/WP_Resources.aspx).

[9]武正营,汪霞. 美国大学新教师社会化的经验和启示[J]. 黑龙江高教研究, 2015, (12):63-65.

[10]Maanen J E V, Schein E H. Toward a Theory of Organized Socialization [J]. Research in Organizational Behavior, 1977, (1):960-977.

[11][24]Lundberg C C, Young C A. Newcomer Socialization; Critical Incidents in Hospitality Organizations [J]. Journal of Hospitality & Tourism Research, 1997, (2):58-74.

[12]Demerouti E, Bakker A, Nachreiner F, Schaufeli W. The Job De-minds-resources Model of Burnout[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, (3):499-512.

[13]Hobfoll S E. Social and psychological resources and adaptation [J]. Review of General Psychology, 2002, (4):307-324.

[15]胡荣. 符号互动论的方法论意义[J]. 社会学研究, 1989, (1):98-104.

[17]Klein H J, Heuser A E. The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices [J]. Research in Personnel & Human Resources Management, 2008, (8):279-336.

[18]Cooper-Thomas H D, Anderson N. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations [J]. Journal of Managerial Psychology, 2006, (5):492-516.

[19]Rollag K, Parise S, Cross R. Getting new hires up to speed quickly[J]. MIT Sloan Management Review, 2005, (2):35-41.

[20]Fang R, Duffy M K, Shaw J B, et al. The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model [J]. Journal of Management, 2011, (6):127-152.

[21]Russell Korte. ‘First, get to know them’: a relational view of organizational socialization [J]. Human Resource Development International, 2010, (13):27-43.

[22]Chatman J A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms [J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1989, (1):199-203.

[23]Jokisaari M, Nurmi J E. Change in Newcomers’ Supervisor Support and Socialization Outcomes

after Organizational Entry [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, (3): 527-544.

[25] [26] Dean of the Faculty. Faculty Handbook [EB/OL]. [2014-11-28]. [https://www.amherst.edu/academic life/dean faculty/fph/fachandbook/mission statement](https://www.amherst.edu/academic%20life/dean%20faculty/fph/fachandbook/mission%20statement).

[27] [29] Dean of the Faculty. New Faculty Information for New Faculty, 2014-2015 [EB/OL]. [2014-12-04]. [https://www.amherst.edu/academiclife/dean\\_faculty/newfaculty](https://www.amherst.edu/academiclife/dean_faculty/newfaculty).

[28] Maier G W, Brunstein J C. The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, (5): 1034-1042.

[31] 任学印. 教师入职教育理论与实践比较研究[D]. 长春: 东北师范大学, 2004: 1.

[32] 刘传哲, 何凌云. 高校新教师岗前培训方案[J]. *中国人力资源管理*, 2005, (10): 40-43.

## Novice Faculties Four-stage onboarding Model in the USA

—Based on the Socialization Resources Theory

WU Zhengying, QIAN Xiaolong

(Institute of Education, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** American traditional novice faculties orientation received lots of criticism from stakeholders because of its' short time, not enough resources, little interaction and deep information which lead to turnovers rate high and resources waste. Since the new century, colleges and universities in the USA adopt Novice Faculties Four-stage Onboarding Model to enhance novice faculties' adaption and development. The author analyses Novice Faculties Four-stage Onboarding Model theory based on the perspective of Socialization Resources Theory, which is a part of symbolic interaction theory paradigm and emphasizes interaction of both sides. Four-stage Onboarding Model requires the colleges and universities to afford novice faculties most needed resources and adopts efficient socialization events and program to enhance onboarding quality at the stage of prior to entry, immediately after entry, following orientations, following formal onboarding period, to give the novice faculties recognition, appreciation and reward. Four-stage Orientation Model has inherent logical system, but some resources' socialization effect are not clarity, and some resources waste in practice.

**Key Words:** Colleges and Universities in the USA; Novice faculties; Four-stage Onboarding Model; Socialization Resources Theory

[责任编辑:刘 怡]