

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2011.03.013

西点军校的新教员培训及其启示

骆雨晨

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院, 湖南 长沙 410073)

[摘要] 西点军校十分重视新教员的培训工作。通过有针对性的新教员培训计划, 西点军校强调学习, 帮助新教员树立信心; 突出技能, 提高新教员综合素质; 重视评价, 不断完善教员发展计划。我军院校的新教员培训工作应借鉴其有益经验, 加强制度建设, 重视课程设置, 构建支持性环境, 以此增强新教员培训的有效性。

[关键词] 西点军校; 新教员; 教员发展

[中图分类号] E251.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2011)03-0039-04

An Introduction and Enlightenment of New Instructor Training at West Point

LUO Yu - chen

(College of Informantion System & Management, NUDT, Changsha 410073, China)

Abstract: West Point attaches great importance to the new instructor training. By some specific training plans, West Point emphasizes study, helping new instructors establish their confidence in teaching, stresses professional skills in order to improve the comprehensive quality of new instructors and attaches importance to evaluation so as to keep on perfecting the faculty development plan. In view of its helpful experiences, we should strengthen the system construction, pay attention to the curriculum design and supportive environment building, thus to enhance the effectiveness of the new instructor training in our military academies.

Key words: West Point; new instructor training; faculty development

新教员是教员队伍中的新生力量, 对学校未来的发展和教学质量的优劣都起着至关重要的作用。重视新教员的人职培训, 为其职业发展奠定良好的专业基础是每一所院校面临的一项十分重要而又非常迫切的工作。成就斐然的西点军校有着一批充满活力和激情的教员队伍, 他们有着不同的背景和经历, 却实现了让人赞叹的“卓越的融合”, 并都以自己独特的方式帮助学员发展进步。西点军校的教员队伍由高级军事教员、轮换军事教官和文职教员三部分组成。高级军事教员通常是西点的常任教授; 文职教员多来自著名的地方院校, 和西点也签订了较为稳定的任教合同; 而轮换军事教官不仅占了教员总数的60%以上, 且他们的轮换非常频繁。轮换军事教官主要来自美国陆军野战部队, 具有连级指挥经历和战斗经历, 刚刚获得美国优秀大学的研究生学位, 来西点任教三年后即返回部队。也就是说, 西点军校每年有1/3的轮换教官是初任教员, 他们拥有出色的部队经历和最新的学术知识, 但是因为没有任何从教经验, 实际教学能力不足, 教学经验缺乏成了这些新教员的主要问题。特殊的教员队伍模式使得西点军校十分重视新教员的培训工作, 并将不断提高教员的教學能力

视为保证学校教学水平, 帮助教员实现个人发展的重要途径。

一、西点军校新教员培训的基本情况

西点军校认为, 有效的教学是每一位教员的基本职责, 而领导能力和学历水平并不能使新教员就能胜任大学教师的工作。正是出于这种认识, 学校为所有的教员都提供了实现其专业成长的教员发展计划, 其中最突出的是新教员培训计划和教员卓越中心计划。新教员培训计划通常是由各系单独实施, 专门为新教员提供入职培训计划。而教员卓越中心计划是学校为每一位教员提供的高质量的教员发展计划。新教员培训计划早在上个世纪五十年代就开始实施, 土木工程系在每年暑假对新教员要进行六个星期的强化教学训练, 它就是著名的教员暑期培训班 (Instructor Summer Workshop)。之后, 西点的十三个系陆续开始组织自己的新教员培训, 时间大都为5-6周, 也有为期五天的高强度技能提高班。新教员培训计划在不同的系有不同的名称——新教员培训 (New Instructor Training, NIT) 或教员发展专题研讨班 (Faculty Development Workshop),

[收稿日期] 2011-02-16

[作者简介] 骆雨晨 (1977-), 女, 江西吉安人, 南昌陆军学院科文教研室讲师, 国防科技大学信息系统与管理学院硕士研究生。

FDW)——但他们的目标和特点基本上是一致的。目标都是为新教员提供帮助,使他们能够拥有必要的知识和信心走上讲台。正如西点一位系主任说的那样,“这些培训班给新来的教员介绍西点学术计划的独特特性,并使所有的参与者能够进一步发展他们的教学技能。”培训班的核心任务是改善他们的教学技能,激发他们的教学热情,并提供教学实践的机会,为真正开始教学做好充分的准备。培训班结束之后,教员卓越中心(Center for Teaching Excellence, CTE)承担起帮助包括新教员在内的所有教员更好地完成教学使命的任务,它不仅提供私人的咨询服务和最新的教学信息,并为教员进行经验交流,学术讨论搭建各种平台。

(一) 培训目标

西点的新教员培训班旨在为刚开始从教的新教员提供最有效的帮助,使他们尽快熟悉学校的各项情况,而提高他们的课堂教学能力是培训班最基本也是最重要的目标。虽然每个系在新教员培训的实施方面有所差异,但总的来说,新教员培训的目标大致分为以下三点:第一、帮助新教员了解自身的使命和任务。西点的教员不仅要履行教书、科研、服务和自身发展的职责,还必须承担帮助学生成长的任务。特别是军事教员,除授课之外,还要协助学员的军事和体育训练,以自身的榜样作用影响学员。通过入职培训,他们不仅要了解学校的高标准和专业化以及每个系的教学宗旨、期望与标准,让自身的努力方向与学校的战略目标保持一致,还要亲身体验学员的日常生活和训练,帮助学员了解他们将要从事的职业以及作为一名优秀军官应达到的标准。第二、提高新教员的实际教学能力。培训班的主要目标就是在最短的时间内给新教员反复灌输教学中有用且重要的内容,之后通过实践环节让他们应用所学的理论知识和教学技巧,并对他们的教学进行评价,帮助他们发现问题及时改进,以此加深他们对专业教学和学员学习的理解,从而实现工作岗位上的顺利过渡。第三、增强新教员的团队意识。西点军校十分重视团队精神,认为它是军人职业的特别要求,也是达成目标最关键的条件。因此,新教员一到西点就能体会到集体的温暖,生活上得到周到的照顾,工作上有老教员耐心指导,各系有专人组织教学培训,处处可以感受到一种“精诚团结”的学校氛围。此外,培训班共同的生活工作经历会使新教员成为一个很有凝聚力的团队,在小组作业和社交活动中,他们不仅可以交流思想,分享经验,而且还能建立起友好和谐的人际关系,这让他们在未来的工作中很容易实现合作,发挥团队的优势。

(二) 培训形式

西点清楚,丰富详实的培训内容可以帮助新教员获得必要的知识和信息,而多样化有针对性的培训形式才是让新教员真正取得进步的重要保证。暑期的新教员培训主要有四种形式:专题讲座、教学观摩、模拟课堂和社交活动。每个培训班人数大约都在十名左右,小组作业是主要的教学形式。通常四人为一组,配有一名专门的指导老师和一至两名的助理指导老师。专题讲座通常先由培训班的高级指导教员和各系资深老教授做口头报告,之后进行小组讨论和作业。讲座的内容非常丰富,都是为新教员提供有效的理论知识和教学技巧而精心设计的,而且每年都会进行

调整,以补充最新且最有用的内容。教学观摩是需要所有新教员共同参与的一种教学形式。先是由培训班的指导教员进行示范教学,新教员充当学员进行课堂配合,之后大家对这节课进行讨论评价,指出它的优点以及需要改进的地方。教学观摩的主要目的是让新教员对如何上好一堂课形成一个感性的认识,以此作为日后自己教学仿效的对象。示范课特意被安排贯穿于培训班的始末,为的是让新教员在整个过程中不断加深对教学理论的理解,不断修正自己的教学方法和技能。模拟课堂对新教员来说是挑战最大也是收获最大的一个实践环节。通常它也是以小组活动的形式展开,每位新教员要求上3-4次课,以自己本专业知识为教学内容,并要在课堂中体现最近学到的教学理论和教学技巧。其他组员充当学员,课后进行讨论评价,个人也要进行自我评价。每人都会得到组员和指导老师给予的书面评价以及自己上课的录像带,这样新教员就可以及时对照检查自己的问题,在下次实践课中加以改进。虽然培训班的课程安排得十分紧凑,但仍然会组织一些社交活动让大家适当放松。学员的喜剧表演、野餐会,上下午的点心时间,午餐讨论,结业晚宴等等此类活动都深受新教员的欢迎,不仅加深了新教员之间的友谊,而且对小组的团队建设,课堂的讨论与合作也起了很重要的作用。

(三) 培训内容

有了明确的目标和有效的形式,培训班呈现给新教员的内容十分丰富,它包括以下几个方面:1、了解西点。通常以活页手册和培训指南等形式发放给新教员,介绍西点军校的整体情况以及各系的教学标准,突出教员的使命和职责。2、了解同事。不仅包括新教员所在系的教员,还有相近学科的其他系的教员。3、了解学员。通过近距离接触了解学员的学习情况,管理情况,能力要求和品格要求,特别要了解学员的学习方式。4、了解资源。包括开放的教学实验室、专门的软件技术和网站,以及教员卓越中心提供的名师资格认证计划和阿普加优秀教学奖。5、了解教学。这是培训班的核心内容,通过专题讲座,教学观摩和模拟课堂的形式让新教员不断加深对教学理论的理解,观察各种教学技巧,实践各种教学方法。下表是2009年土木工程机械系组织的为期五天的卓越教学培训班的课程计划:

可以看出,培训班的课程设计充分体现了理论学习和教学实践的紧密结合,并且非常强调课堂技能的传授。

(四) 培训效果

培训效果的评估是新教员培训中非常重要的一个环节,因为它不仅可以检验新教员在接受培训之后教学能力是否有所提高,更重要的是它可以通过新教员给予的反馈意见不断改进和完善培训班的工作。新教员对培训班的评价一般有三个时间节点。通常在每一期培训班结束的时候,新教员要对这次的暑期入职培训进行一次即时评价。他们要对每一项主要活动的价值进行评价,在1(不满意)—5(优秀)这五个等级中进行选择。为了对培训效果有个更长期的评价,组织者还会让新教员完成一学期的教学后再做一份后续的调查表,主要问题是关于教学的一个自我评价。此外,有些系还会对培训班的工作进行时间跨度更长的追踪调查。

表1 土木工程系新教员培训计划 (2009年)

课程计划						
	星期三	星期四	星期五	星期六	星期天	星期一
上午	介绍 ETW 实践课 IA	讲座：学习类型介绍、学习目标、如何组织课堂、如何设计黑板	实践课 III：第一次模拟课堂 实践课 III B	实践课 IV 第二次模拟课堂：	休息	讲座：教学设计、如何建立亲密关系、如何刺激每个人动起来 结业典礼
中午	讲座：学会教学示范课 I	讲座：教师表演者	讲座：如何提问 讲座：教学评价			
下午	讲座：教学原理 实践课 I：团队建设	实践课 II：目标教学准备 & 工作晚餐	示范课 II 教学准备 & 工作晚餐	实践课 IV (继续) 示范课 III 教学准备 & 工作晚餐	实践课 V：第三次模拟课堂 游览哈德孙河	

二、西点军校新教员培训的主要特点

(一) 强调学习，帮助新教员树立信心

西点人认为所有的成员都应该是学习者。西点一位著名的学校图书管理员 John Cotton Dana 说过，敢教书的人必然不会停止学习。因此西点的教员不仅是教师也是学习者。拥有高学历的新教员专业基础知识扎实，学习能力较强，他们对于到声明卓著的西点军校担任教员一职充满了热情，但是由于教学经验的缺乏略微显得信心不足。因此，新教员培训班一方面强调教员的最重要的任务就是帮助学员更好地完成学习任务。现在的大学教学不只是简单地传授知识，而是要让学习者了解该如何学习，发展批判性思维和分析解决问题的能力。教员要从“知识的传授者”转变成“学习的指导者”。所以培训班的讲座中就涉及到本学科知识如何更好地认知，学员学习类型，学习目标等教学理论方面的知识，以此帮助新教员不断改善教学方法，有效地促进学员主动学习。另一方面，培训班反复向新教员强调最成功的教师是那些一直学习的人，“教师必须终生学习，不断地重新自我培训”，帮助他们树立终身学习的学习理念和坚持学习成为优秀教员的信心。学校还向新教员承诺教员的发展和教学方法的学习并不会因为新教员培训班的结束而停止，西点会尽可能地为教员提供各种学习机会和交流平台。例如教员卓越中心提供的名师资格认证计划通过每月的研讨会，反思活动和互相学习发展教员的的教学技能。而数学系自己设立的教员发展中心在新教员培训班结束之后每周仍然要组织三小时的教学研讨，坚持教员共同学习的传统。

(二) 突出技能，提高新教员综合素质

西点的新教员培训班非常强调技能的培养，因为它们知道这是让新教员快速成长为一名称职专业的军校教员的最有效的方法。调查表明广大新教员最关心的问题也是如何有效地整合和实施教学技能。因此培训班安排了大量实践环节帮助新教员熟悉所授课程的详细资料，重点实践独立撰写教案、有效利用教学多媒体、驾驭管理课堂、突出教学重难点、提问技巧、课前导入和因材施教等教学技巧问题。指导教师传授的内容都非常实用，能够真正改善他

们的实际教学能力。但是一个优秀教员所需要具备的技能，不仅包括重要的教学技能，还包括沟通技能、合作技能、学习技能、科研技能等等。西点的培训班就专门开设了关于人际交往和沟通技巧的讲座，向新教员介绍如何进行非语言交流，如何和学员建立亲密和谐的关系，如何避免在课堂上出现冷场等技巧。拥有良好的沟通技能可以帮助教员与学员建立良好的人际关系并与学员进行有效的交流，或促进学员之间的交流与合作；此外还能够帮助教员与相同学科和不同学科的教员建立积极的合作伙伴关系，实现跨学科、跨年级、跨时空的横向合作与纵向合作，共同提高一起成长。所以，培训班提供新教员所需的各种技能培训，包括心理素质训练，以此提高新教员的综合素质。

(三) 重视评价，不断完善教员发展计划

西点特别重视通过评价来衡量教员发展计划的有效性，建立起了一套较为科学的评价体系对新教员在培训班的表现进行评估，以此判断新教员的教学水平是否提高，培训班的工作是否有效，是否还有需要改进的地方。西点的评价体系表现出三个方面的特点：第一，强调形成性评价和总结性评价的结合。新教员在培训班的第一天都会收到一份完整的评价调查表，并被建议对每一项活动开展后就立即进行回顾和评价，而不要等到培训班结束的那一天一起评价。第二，强调自我评价和相互评价的结合。在培训班的示范课和实践课中，新教员要评价指导教师的课，指导教师要对新教员的表现给予评价，新教员还要做自我评价，通过双方的密切合作与交流，查找问题，不断改进。而且在学期末的调查报告，培训班主要是通过新教员的自我评价对各项课程的效果进行评估。第三，强调评价内容和方法的结合。评价的内容非常丰富，有对课程内容的评价，包括哪些课程最有价值，哪些内容需要增减，还有对技能发展的评价，新教员教学技能提高的程度，哪些技巧在课堂上使用最频繁，最有效等等。此外，评价的手段也很多样，包括民意调查表，评估报告，网上评级系统等等。通过网上评级系统教员的材料可以随时更新和修改并递交到评价者手中，而评价者（包括同事和学员）也可以非常客观及时地对教员的的教学表现进行评价。

三、对我军院校新教员培训的几点启示

虽然我军院校教员队伍较西点相对稳定,但大多数新教员并不是师范专业出身,同样没有任教经历,十分缺乏教育教学知识,他们在走上教学岗位之前也很希望得到帮助和支持,改善教学能力,为自身的职业发展奠定良好的基础。可是目前的新教员培训没有受到足够的重视,缺乏政策支持和制度保障,目标定位不明确,培训随意性大。很多学校的新教员培训只是走过场,培训缺乏实效性和针对性,不能满足新教员对入职培训的需求。分析研究西点的新教员培训情况,对改进我们的培训工作具有重要的借鉴意义。

(一) 加强制度建设,保证新教员入职培训的资源。

新教员培训的顺利开展依赖于充足的培训资源,包括人员,经费、时间和科学的责任体制。我们必须建立合理科学的政策和制度作为保障,对各项工作精心组织安排,以此确保新教员培训的长效稳定。西点指派专人负责监管新教员培训的工作,协调安排好客座专家,制定明确的培训目标和详细的培训计划并对此项工作的情况进行报告。而我们的情况通常是指定人员兼管培训工作,责任不明确,或是教员和参谋共同负责,最后意见不统一,组织很混乱。西点培训班的指导教员通常是精心挑选的资深教员,有丰富的教学经验和饱满的教学热情,了解新教员的实际情况,能为新教员起到很好的示范作用;而我们的培训班没有稳定的教师队伍,因此对课程整体把握不够。此外,西点各系都给每位新教员安排了专门的指导老师,对新教员进行的是一对一的指导。而在我军许多院校都没有建立正规的导师帮带制,或者因为缺乏健全的制度执行过程流于形式,新教员并没有得到有效的帮助。西点还拨出了专项经费用于投入新教员的入职培训,各系甚至还去争取国内的各种基金会和专业协会的资助,以此确保培训资源的充足。西点的新教员在接受暑期培训的时候是没有任何教学任务的,甚至第一年的教学任务也很轻,只需要上一门专业基础课,而且轮换军事教员还没有发表学术论文的压力,这样就确保了充分的时间可以让新教员潜心研究教学。这些都是值得我们学习的地方。

(二) 重视课程设置,保证新教员入职培训的质量

合理的课程设置能够集中体现培训目标,增强培训的针对性,使培训效果最大化。西点非常重视课程设置的科学性。在课程结构上,不仅对课程开设的先后顺序反复研究,而且对各课程之间的衔接有序也做了精心安排。例如,对于是安排上午进行教学实践下午听讲座,还是上午听讲座下午教学实践,他们在充分讨论评议后,最后决定上午安排教学实践,因为新教员上午精力充沛一点,更容易集中精力。在课程内容上,西点突出实践环节,以提高教学技能为主要目标。专题讲座根据新教员的反馈不断修改调整,确保教学理论的前沿性和实用性;示范课的安排也强

调相互之间的联系,并且采取小组活动的形式,保证新教员在教学实践中能够得到充分地锻炼。相比之下,我军院校的新教员培训班在课程设置上随意性很大,重点不突出。新教员接受完培训后不知道是进行了师德教育还是技能培训,而实际上他们最想学的是教学方法。还有些培训班主要是强调教学理论知识的提高,不重视教学能力的培养,这也不能解决新教员的真正问题。我们应该学习西点对待新教员培训的专业精神,每个院系可以单独组织培训班,在统一的目标下合理地安排课程,加强实践锻炼,切实帮助新教员的成长。

(三) 构建支持性环境,促进新教员的职业发展

良好的支持性环境是新教员发展的加速剂,它营造出的宽松、积极的氛围,有利于新教员的角色导入,也有利于入职培训的顺利实施。但是目前我军院校不仅缺乏对新教员培训的重视,更为缺少的一种可以让新教员良性发展的氛围和条件。西点军校有组织地为新教员及其家人提供及时和周到的服务,帮助新教员了解并融入西点的文化传统,而培训班团结紧张的生活使他们在体会集体温暖的同时感受到一种以合作和专业探究为基础的学校文化。我们可以借鉴西点的做法,首先,构建共同愿景,树立教员的专业信念,端正教员的专业态度,使新教员朝“发展自己,成就学员”的方向不断努力。学校可以让教员参与决策,共同规划学校愿景,增强教员的责任和主体意识,让统一的理想成为教员的精神动力。其次,搭建成长平台,组建学习研究共同体,激发教员的学习热情,增长教员的教学智慧,让新教员的专业发展稳步前进。除了组织新教员培训班这个学习共同体外,我们还需要充分考虑教员发展的需求,组建长期的学习共同体,通过研讨班或工作室的形式交流教学经验,分享教学资源,促进他们的专业化发展。最后,要体现人文关怀,根据实际情况和个体特征,为每一位新教员的专业成长提供个性化的支持和帮助,在工作和生活的细小问题上解决他们的后顾之忧,让新教员可以安心教学。

[参考文献]

- [1] Exceed Teaching Workshop :Tenth Year Anniversary. [EB/OL] www. arce. calpoly. edu /news - events /documents/news - 0708/1639.
- [2] http://www. usma. edu.
- [3] Jean R. S. Blair. Faculty Development in Information Technology Education, West Point.
- [4] Ernest Wong. Work In Progress: College Faculty Development—Systems Engineering and the West Point Way, West Point.
- [5] 李拉、美国初任教师支持体系探析[J]. 外国教育研究,2008,(5).

(责任编辑:范玉芳)