

21世纪高校教师职业发展读本

PEARSON

ADVICE FOR NEW
FACULTY MEMBERS

给大学新教员建议

[美] 罗伯特·博伊斯 (Robert Boice) 著



PEARSON



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

给大学新教师的建议

[美] 罗伯特·博伊斯 (Robert Boice) 著

徐 弢 李思凡 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字:01-2005-0295

图书在版编目(CIP)数据

给大学新教员的建议/(美)博伊斯(Boice, R.)著;徐弢,李思凡译. —北京:
北京大学出版社, 2015. 11

(21 世纪高校教师职业发展读本)

ISBN 978-7-301-26444-7

I. ①给… II. ①博… ②徐… ③李… III. ①高等学校—师资培
养—研究 IV. ①G645. 12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 253081 号

Simplified Chinese edition copyright © 2000 by Pearson Education Asia Limited and Peking
University Press.

Original English language title: Advice for New Faculty Members: Nihil Nimus, by Robert
Boice, copyright © 2000

ISBN: 0-205-28159-1

All rights reserved.

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给北京大学出版社在中国境内(不包括中国
香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)出版发行。

书 名 给大学新教员的建议
GEI DAXUE XIN JIAOYUAN DE JIANYI
著作责任者 [美] 罗伯特·博伊斯 著 徐 弢 李思凡 译
丛书策划 周雁翎
责任编辑 刘 军
标准书号 ISBN 978-7-301-26444-7
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn>
电子信箱 zyl@pup.pku.edu.cn 新浪微博: @北京大学出版社
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62767346
印 刷 者 三河市北燕印装有限公司
经 销 者 新华书店
965 毫米×1300 毫米 16 开本 21.75 印张 323 千字
2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷
定 价 58.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

本书列入“十二五”国家重点图书出版规划



21世纪高校教师职业发展读本

ADVICE FOR NEW
FACULTY MEMBERS

前 言

自从我写出第一部这种类型的著作《大学青年教师》(1992)至今,已经有相当一段时间了。那本书所针对的读者是从事大学师资培训的专业人士——那些像我一样古怪的人,他们所献身的职业是帮助他们的同事——以及负责策划、资助和评估大学师资培训方案的大学管理人员。在上世纪 90 年代初,关于大学青年教师经历的研究是相对新颖的,其目的是为了有步骤地促进新任大学教师的适应过程。

我听说,我的早期著作在这方面取得成功是理所当然的。但是它在其他方面——即作为一本针对大学青年教师的指导书——受到的欢迎也远远超出我本人和出版商的预料。它一直被作为一本指南来使用的事实使我感到了忧虑,因为它的核心计划是论证大学师资培训方案的必要性,以及讨论方案的设立和评估。它为新任大学教师提供的具体指导远远没有达到它应有的高度。此外,我的首部关于大学青年教师培训方案的书已经过时了。现在已经到了提供一个更切合实际、更值得阅读的新版本的时候,我希望你能找到它。

在某种意义上,我为自己的等待感到高兴。自 1990 年以来,我掌握了更多有助于大学青年教师生存和发展的信息,在这一研究领域和

实践领域里的同行们也一样。他们中的许多人是在我发表了第一本专著之后才涉足这一领域的。总之，同十年前相比，我们已经收集到了数量相当可观的有用信息。

已经去世的罗伯特·门杰斯(Robert Menges)是这一新兴领域里的领军人物，他对大学青年教师的经历和需要进行了极为广泛的调查研究，而且他以经久不衰的幽默感和优秀的作品在这一领域充当了组织者和引导者的角色。正是他和我的出版商——培生公司的史蒂夫·德拉金一起，有远见地劝说我完成了这本指南。在这一领域里有所建树的其他学者也对我的事业和生活起到了积极的促进作用，他们鼓励我坚持完成自己的计划，甚至在我为了治疗上颚和背部的伤病而提前退出学术界的时候也是如此。他们是：安·奥斯汀、吉姆·库珀、肯·费尔德曼、唐纳德·贾维斯、丽莎·兰泽、安·卢卡斯、鲍勃·卢卡斯、雷蒙德·佩里、玛丽莲·魏玛。

我要感谢下列评论家对本书的初稿作出的有益的评价：密歇根州立大学的安妮·奥斯汀、威廉·玛丽学院的罗杰·鲍尔温、新奥尔良大学的约瑟夫·伯杰、圣地亚哥州立大学的玛吉·喜多野和西北大学的罗伯特·门杰斯。我还要感谢我的文本编辑琳达·格利菲斯的耐心、宽容和细心。我的编辑史蒂夫·德拉金在对本书的价值的信任上，在为改进本书的结构所提出的建议上，在对我的伤病所导致的时间调整的容忍上，都表现了高尚的风范。

在担任了三十多年的心理学教授和两个大型大学师资培训计划的负责人之后，我已经退出学术界，我的引退现在被证明是及时的。我需要冲破那些围绕着大学师资培训计划的政治阴谋，以及由于高层管理人员的更迭所导致的急剧转向。现在我知道我所需要的仅仅是确保这本指南能够让我感到称心如意的时间，而非其他的一切。就在此地，在卡罗莱纳州西北部的偏远山区，我度过了一段从前一书中重新构思和筹划这本书的愉快时光。

目 录

前言	(1)
大学青年教师为什么需要及时的建议	(1)
为什么需要尽早地、明确地传授关于生存/成功的建议	(2)
本书的独特之处	(5)
上编 恰到好处教学法	(12)
恰到好处教学法的基本原理	(12)
教学是“危险”的	(13)
恰到好处教学法能带给你什么?	(17)
恰到好处教学法的八条规则	(18)
第一章 等待	(20)
积极等待	(20)
规则 1: 等待。	(24)
第二章 在感到准备好之前开始	(31)
尽早开始有多难	(31)

尽早开始的障碍·····	(32)
规则 2: 尽早开始,在感到准备好之前。·····	(34)
第三章 如何做到好整以暇? ·····	(44)
适度与持之以恒相结合怎样适用于教学活动 ·····	(46)
规则 3: 利用短暂而有规律的时间工作。·····	(46)
第四章 停止·····	(54)
为什么及时停止如此之难? ·····	(55)
规则 4: 及时停止。·····	(58)
第五章 不要自恋,也不要抵触 ·····	(64)
是什么使缓解过度的迷恋变得如此之难 ·····	(64)
规则 5: 缓解对内容的过度迷恋和对批评的过度抵触。·····	(66)
第六章 缓解消极的思想和强烈的情绪·····	(75)
非理性的消极思想 ·····	(76)
规则 6(第一部分): 缓解消极的思想。·····	(78)
规则 6(第二部分): 调节情绪。·····	(83)
第七章 合作·····	(86)
传统的错误信念·····	(86)
规则 7: 让别人分担一些工作。·····	(87)
在即将讲完这些教学规则时的最后一个忠告 ·····	(91)
第八章 减少课堂上的不文明行为·····	(93)
对课堂上的不文明行为的介绍 ·····	(94)
关于课堂上的不文明行为在开始阶段的重要影响的 现场研究 ·····	(98)
课堂上的不文明行为如何与教师和其他 行为有关 ·····	(105)
近似课堂上的不文明行为的情况是可以容忍的, 甚至是有益的 ·····	(108)
规则 8: 努力减少教师在课堂上的不文明行为。·····	(109)
关于课堂上的不文明行为的结论 ·····	(112)
本编概要与恰到好处教学法的推广 ·····	(114)
把头等原则推广到教学之外的活动 ·····	(116)

中编 不再为写作学术论文挣扎	(118)
专注写作法的基本原理	(118)
专注与写作有何关系	(122)
十种专注的写作方法	(131)
第九章 等待	(132)
是什么使得积极等待与众不同	(132)
关于等待的益处的实验证据	(134)
写作规则 1: 积极地等待。	(136)
第十章 尽早开始写作	(142)
尽早可能是困难的,直到它成为一种习惯	(143)
写作规则 2: 尽早开始。	(145)
关于尽早开始写作的益处的实验证据	(157)
第十一章 持之以恒地适度写作	(159)
写作规则 3: 持之以恒地适度写作。	(161)
短暂的日常时间非常有效率!	(167)
第十二章 停止	(169)
写作规则 4: 及时地停止。	(170)
第十三章 平衡地工作	(175)
平衡为何如此至关重要	(175)
写作规则 5: 平衡地工作。	(177)
第十四章 抛开消极的思想	(181)
消极的思想有着广泛的影响	(182)
关于普遍性和危害性的实验证据	(183)
写作规则 6: 缓解消极的思想。	(186)
其他的实验证据	(188)
第十五章 调节情绪	(190)
轻度躁狂	(190)
调节写作情绪为什么没有受到关注	(192)
写作规则 7: 调节情绪。	(193)
康拉德为什么痛苦	(201)
第十六章 要寻求批评,不要自我迷恋	(205)
写作规则 8: 缓解迷恋和抵触。	(207)

第十七章 众人拾柴火焰高	(211)
写作规则 9: 让别人分担一些工作。	(212)
在即将讲完这些写作规则前的一个忠告	(215)
第十八章 限制白费的努力	(216)
写作规则 10: 限制白费的努力。	(218)
本编概要与专注写作法的推广	(221)
专注和元认知	(223)
有经验的参与者的评价	(225)
重新审视专注的内化与外化	(227)
下编 社交与服务: 如何左右逢源?	(234)
同情为什么至关重要	(234)
如何保持社交/服务的平衡	(236)
什么是社交型的工作方法	(240)
第十九章 尽早了解校园文化	(241)
规则 1: 等待。	(244)
规则 2: 尽早开始。	(244)
第二十章 学会合作	(264)
什么有助于大学青年教师在社交中找到自我同情	(266)
指导	(267)
规则 3: 让另一个人分担一些工作, 作为你的指导者。	(280)
其他各种社交型的工作	(282)
第二十一章 服务自我, 服务他人	(287)
服务的一般定义和缺陷	(288)
警惕“过度服务”!	(289)
模范青年教师如何开始非传统的服务	(292)
女性和少数族裔大学青年教师的经历	(295)
规则 4: 让苦苦挣扎的同事接受你的帮助。	(308)
总结: 恰到好处的规则	(309)
参考书目	(315)
中英译名对照表	(330)

大学青年教师为什么需要及时的建议

如果你即将开始(甚至是计划)一个大学教师的事业,我要向你表示祝贺。我无法设想还有哪种生活方式能够比它带来更多的满足和成长的机会。

想一想:大学教师主要按照他们自己的步调和日程表工作;他们通常只做他们最乐意做的事情,比如阅读和思考。他们有很多的休假和长假,包括整个夏季,只要他们愿意。作为教师和学者的职责为他们提供了一种完全出乎意料的自我教育的机会。他们与学生和同事的交往是激动而有趣的。的确,这种友谊的深度和价值是其他行业的人所难以企及的。而且大学教师们一旦站稳了脚跟,就很少会用他们的事业去换取其他任何东西。我也不会。

尽管如此,这种田园诗般的职业也是有风险的。它的吸引力与失败的风险是对等的——特别是在起步阶段。对这些风险的无知就是陷入失望和绝望的先兆。此外,对大学教师的社交礼仪不熟悉也是有害的。在我对大学青年教师的二十多年的研究中,有一个事实非常突出:新雇员们所遭受的失败和不幸几乎都根源于他们对工作和社交的有效方法的误解。根据我对数千名新教师的近距离观察,他们中几乎没有人会因为对自己的学术领域不熟悉或者因为缺乏兴趣而遭到失败。相反,最常见的失误都出在那些容易纠正的问题上,例如,不知道如何应付学生在课堂上的不文明行为,不知道如何设法在少量的时

间里发表足够多的作品,不知道如何获得同事的有效帮助。在那些苦苦挣扎的新雇员的事业之初,还会表现出其他一些迹象:工作中的无节制和过度——与那些善于简化自己的工作和生活的成功同事相比,他们有着太多的误导、忙碌和愁苦。

《给大学新教员的建议》这本书从未放松过对大学青年教师的上述经历的关注,而是始终牢固地立足于现实。它的忠告立足于对那些与众不同的优秀青年教师的长期而系统的观察,以及对那些苦苦挣扎的青年教师所最容易沾染的习惯和态度的认真调查。《给大学新教员的建议》这本书为你的事业的良好开端提供了许多简单而实用的信息,而且这些信息大都是从未有人论述过的。它揭示了校园文化通常是怎样将失败者与“成功者”分离开来的。更重要的是,它关注的焦点是新教师们怎样才能通过持之以恒和适度的方法来茁壮成长。那些仍然执著于拉丁文的老先生喜欢把“适度”一词写作“*nihil nimus*”(在宽泛的意义上可译为“恰到好处”)。它并不是一个新观念:

因为适度地工作而得以持久地工作的人,不仅能够最长久地保持健康,而且能够在有生之年完成最多的作品。

——亚当·斯密(Adam Smith):《国富论》,1776

但即便这一切都是真实的,你为什么非要赶在你忙于研究生的学业或者忍受大学新教员头几年的超负荷工作时学习它?为什么不等到你已经获得大学教职并且安定下来之后?

为什么需要尽早地、明确地传授 关于生存/成功的建议

在大学教师的生涯中,最初的几年是一个非常关键的时期。它起始于他们为了获取大学教职而参加的面试,此后,申请者和新雇员最需要得到有用的建议,却又最不可能接受它。再往后,成功或失败的长期模式便以极快的速度形成了。最终,这些刚刚获得大学教职的人却奇怪地变成了最难以接受忠告的人。

很多时候,新教师只有等到他们的事业一败涂地之后才开始寻求

生存的策略。在发生这种情况时,遭受挫折的新教师总是千篇一律地把他们未能尽早征询可靠的建议的原因归咎于繁忙。只有等到太迟了之后,他们才会承认每周花上几个小时来学习和练习持之以恒和适度的方法是一笔明智的投资。

你或许已经意识到了另外三个常见的拒绝忠告的原因(此外还有一个原因是我前面提到的对说教式的冗长建议的反感):

1. 大学教职所吸引的是那些注重依靠自己来解决问题的自强而自信的人们。但寻求帮助或者听从指导可能会助长盲从或屈服,还可能意味着不称职或懦弱。
2. 大学教职无形中助长了一种社会达尔文主义,即认为那些缺乏“正确素质”的人应该从我们中间淘汰出去。这可能是因为我们在攻读研究生期间经历过这种无声的安排,并且认为这种安排在我们获得大学教职后仍然有效。
3. 对大学青年教师的忠告通常是零散的、故事性的和未经证实的——无论它们的动机有多好。由于常常听到相互矛盾和缺乏逻辑的建议,你可能会试图忽视所有的建议。

转变的前兆

但有些迹象表明校方终于向新雇员们提供了某些有用的建议。例如,对他们的辅导变得越来越具有普遍性和实质性。事实上,你可能会发现传统的大学缺少为新雇员提供辅导的项目,即便有了这样的项目,也不过是找几个夸夸其谈的管理人员来发表一些关于他们的身份和职责的耳边风(过去人们曾把这类演讲称之为“狗马秀”)。你可以肯定地说,如果一所大学已经接受了最新的研究成果,就至少会为新教师提供下列帮助中的一部分:

- 向新雇员介绍他们的同事,以便把获得友谊的可能性提供给这些通常要从事与世隔绝的工作的人。
- 会见那些已经在大学里工作了1~10年的年轻教师,他们可以提供有用的、乐观的建议以及秘密的事项。
- 同有经验的资深教师进行交流,以便注意到青年教师们最容易

和最乐于接受的社交方式。

- 介绍几位最需要被新来者所熟悉的管理人员(例如院长和系主任)。
- 直接与负责大学师资培训的人员接触,他们可以在教学、科研、校园管理等方面提供长期的辅导(例如,关于教学互动的研讨会)。
- 通过书面建议向新来者介绍同管理机构和规章制度打交道的方法、当地社区的情况、校园和教室的统计数据与惯例,以及续聘的条件。

由于学院和大学的预算很紧张,所有你可能没有机会遇到这种理想的环境。如果出现这种情况,你可以设法依靠自己的力量或者依靠一本类似书籍的帮助来获取同样的信息。《给大学新教员的建议》为可能出现的问题提供了第一流的解决方案(例如,如何在繁忙的工作日程中为教学和写作留下必要的时间);它还强调了可以用来防止大多数问题的制订计划和开展工作的普遍策略(例如,尽早开始撰稿并且在短暂的日常时间中完成,而不是首先拖延耽搁,然后又急匆匆地应付它们)。假如这些策略对于某些刚刚开始教师生涯的人来说显得有点讨厌或者啰唆,那么就请他们记住:这些简单的策略可以帮助他们以更少的时间和更小的辛劳换来更多更好的工作。它们刻画了那些容易取得成功的大学青年教师的特征。它们有助于新来者的生存和发展。这是一个事实。

换句话说,这些基本原则有助于简化学术工作。下面有几个例子:

- 对新教师身上普遍存在的不成文的规律及其具体事例的说明(例如,预见到一个新教师将表现出他从研究生院里带来的独立性)。
- 对新教师在工作中应该共同避免的“错误路线”的分析(例如,因为过快的速度和不相干的教学步骤导致学生的不文明行为)。
- 通过认真研究得出的关于最理想的写作方式的建议,即如何以

轻松的、创造性的和受欢迎的方式进行写作(例如,在短暂的日常时间里写作,甚至在感到准备好之前开始写作)。

- 增强指导的益处的方法(例如,在和指导者打交道时保持必要的自信)。

你可以自己去查找它们,因为正如詹姆斯·瑟伯(James Thurber)和凯西·斯坦格尔(Casey Stengel)所常说的那样:在当代的心理学、社会学、高等教育学、传播学、修辞学和工程学等领域的著作中都充斥着关于大学青年教师的经验的论述。

本书的独特之处

这些基于研究的信息就是我在《给大学新教员的建议》一书中所要追求的真义,其中有些信息是关于大学教师发展方面的最新研究成果。它的编排顺序——首先是教学,然后是写作,最后是社交——体现了我数十年来的实验研究的成果,以及我在关于大学青年教师的研讨会上使用过的讲稿(甚至包括写给我的研究伙伴的手稿)的认真修订。在某种意义上,我在重述那些有用的旧信息,但我在一定程度上简化了以前的建议和方法。

这本书在一个重要的方面做得不如以前的著述。在以前的著述中,我曾经把我本人的资料与我从其他研究者那里搜集到的全部相关建议和专业知识的交织在一起。但是在这本书中,我只提到了那些与大学青年教师的经历相符合的经验材料。按照一些阅读和使用过这本书的早期版本的大学青年教师的说法,这么做的结果是使这本书变得更具吸引力、更为有趣和更加有用。我现在所关注的是那些让大学青年教师们感到困惑的事情,即他们要期待什么、试图改变什么和接受什么。

在本书的章节中,每一条关于持之以恒和适度的策略都具有四个根据:

1. 每一条都被那些我称之为“敏捷的起跑者”的大学青年教师公认为是首尾一致的、与众不同的和令人向往的策略。这样的

人只占新教师总数的百分之三到百分之五,但是他们在开始大学教师生涯的头几年里,在没有得到明显的外在帮助的情况下发挥了表率作用。我一共找到了 21 个模范——根据学生对教学成效的独立评估、学术创造力/接受力,以及来自学校管理者的社会认可度——他们是从 415 个正在谋求终身教职的教师中挑选出来的,我曾经一步步地考察过他们在大学工作的头几年的足迹。

2. 模范的习惯和态度成了普通大学青年教师的榜样——只要这一领域的研究反复证明了他们的策略对各式各样的大学青年教师都最有帮助。尽管非传统的大学青年教师在我所树立的模范教师中比例不足,但是他们没有什么异议,而是尽可能地采纳那些作为模范的白种男性的经验并从中获益。
3. 每位模范的策略都被证明有助于新教师在通过续聘/晋升/终身聘用的决定时取得持续的成功,甚至是对于那些被校方视为“成问题”的人。
4. 每条策略都在长期的实践中被证明是合算的和有趣的。

此外,包含在《给大学新教员的建议》中的那些普遍而有效的指导被证明对各类大学的各种青年教师都有所帮助。我最初是通过在研究型大学和综合型大学里的研究得出它的基本原则的(综合型大学往往有大量的注册生和公共资助,还有一定数量的博士培养计划。例如,加利福尼亚州立大学以及位于我家附近的阿巴拉契亚州立大学)。最近,我又观察和走访了一些文理学院、科技院校和社区院校中的青年教师。后两类院校里的青年教师从“敏捷的起跑者”的建议中得到的益处并不亚于其他院校里的青年教师。我对这本提供建议和信息的书籍的三个部分的安排代表了我所认识的大学青年教师的愿望。上篇阐明了那些经过证实的、可以减轻极为繁重的教学负担的方法,它们即使在教学负担最轻的顶级研究型大学中也有效果。它制定的行动策略可以让那些处在紧要关头——第一学期或第一学年的新教师在课堂上感到舒适、胜任和受欢迎,而他们在其他情况下有可能被繁重的教学任务、不专心的本科生和太少的备课时间所压倒并且为此感到沮丧。