

职业生涯管理视域下 地方高校青年教师队伍建设策略探究

◆ 高京燕

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。2018年，习近平总书记在北京大学师生座谈会上的讲话中强调，建设政治素质过硬、业务能力精湛、育人水平高超的高素质教师队伍是大学建设的基础性工作。近年，随着我国高等教育规模的迅速扩张，青年教师数量大幅增加，40岁以下青年教师占比60%以上，已成为我国高校教师队伍的主力。然而，青年教师又常被称为“青椒”“工蜂”“知识民工”，普遍面临着低水平薪酬和高工作压力共存的窘境，离职率不断升高。

职业生涯管理是指对员工从事的职业和职业发展过程所进行的一系列计划、组织、领导和控制活动。作为现代人力资源管理的重要内容，职业生涯管理是组织促进员工职业发展、激励和凝聚人才的有效手段，在企业管理中已被广泛运用，其先进的理念和成熟的模式对高校教师职业发展具有积极的作用。然而，笔者调查发现，高校尤其是地方高校，仍处在传统的人事管理阶段，对教师职业发展缺乏系统性、连续性的管理，职业生涯管理水平比较低。主要表现在以下三个方面：第一，组织职业生涯管理水平远低于个人职业生涯管理水平。笔者通过问卷调查发现，地方高校青年教师个人职业生涯管理平均得分远高于组织职业生涯管理平均得分，这意味着学校层面的职业生涯管理措施无法很好地满足青年教师个人职业发展需要。第二，青年教师个人职业生涯管理与学校发展大局契合度不够。虽然青年教师个人职业生涯管理水平相对较高，但青年教师在“了解组织”这一维度上得分最低，对学校发展目标、人事政策、晋升途径等组织信息了解较少，由此可推断出，教师与学校之间关系疏离、缺乏交流，这不利于青年教师在个人职业规划和职业决策上与学校发展需要保持协调一致。第三，在地方高校职业生涯管理中，“重控制、轻指导”“重使用、轻培养”的现象比较突出。笔者

调查发现，在地方高校职业生涯管理各维度中，“专业支持”和“组织公平”得分明显低于“职业通道”和“科研激励”的得分。前两个维度主要涉及教师培训、研讨进修、职业信息、民主管理等方面，是现代人力资源开发的重要内容；后两个维度主要包括职称晋升、工作考核等内容，属于传统人事管理范畴。可见，地方高校教师管理仍属于传统模式，存在“重控制、轻指导”“重使用、轻培养”的倾向，也反映出青年教师对高校建立完善、长效的人才管理机制的诉求。总的来看，地方高校职业生涯管理处于较低水平，对青年教师成长规律缺乏正确认识，出台的政策起不到应有的激励作用；对青年人才的培养、引进缺乏统筹性和连续性，导致人才梯队年龄、学历、学科结构分布不合理，甚至出现梯队的断层。

职业生涯管理是一项系统性工作，包括职业生涯规划、职业生涯开发、职业生涯周期管理等多项内容。职业生涯管理又是一项复杂的工作，受到年龄、职称、婚姻状况、学历等各种因素的影响。地方高校只有系统推进、分类施策，才能取得良好效果。因此，地方高校要做好“四个强化”。

强化科学意识

要真正树立职业发展共赢的理念。学校对教师的管理一般被认为是单向的，其内容是提高工作效率，目的是满足学校的发展需求。而现代人力资源管理理论则认为，职业生涯管理是双向的、互动的过程，其目标在于使个人的发展与组织的发展有效地联系起来，以建立管理者、个人与组织的共赢关系，结成紧密不可分的利益整体。在现代社会中，谋生早已不是个人工作的唯一动机，对于知识型员工而言更是如此。管理学家玛汉·坦姆什认为，对知识型员工最具激励作用的四个因素分别是个体成长、工作自主、业务成就、金钱财富。地方高校教师尤其是青年教师，通常具有较高的需求层次，

更加看重个人价值的实现,对职业成就具有较高的期望。地方高校要真正把教师职业生涯发展看作学校和教师共同的责任,不仅将青年教师的职业成长视为教师个人的主观意愿,更要将其当成学校发展的必然需要。同时,要充分认识到,教师的职业生涯问题不仅需要其个人主观选择,更需要学校加以管理和引导。为青年教师提供良好的职业发展平台,开展有效的职业管理活动,在为教师个人职业成长提供服务的过程中,增强教师个人职业生涯发展与学校发展的协调性、一致性,并且增加教师对学校的忠诚度和归属感,降低教师流失率,是地方高校开展职业生涯管理的首要目标。

要明确职业生涯管理的动态属性。职业生涯发展具有明显的阶段性。对个人而言,职业生涯管理要延续一生。随着年龄、工作年限、工作岗位等的变化,职业生涯发展会进入不同的阶段。每一阶段的发展特征、发展任务以及面临的问题都不相同。教师个人要根据环境的变化对职业生涯发展策略进行适当调整,地方高校对不同发展阶段的教师管理也应有所侧重。因此,职业生涯管理不是一成不变、一概而论的,更不是一蹴而就的。针对不同发展阶段的教师进行差别化的职业指导,对其职业生涯开展周期化管理,是地方高校职业生涯管理的一项重要内容。

要树立职业终身发展的意识。职业生涯管理涉及职业活动的方方面面,贯穿自教师招聘到教师培训、绩效评估、调动升迁、咨询辅导,直至教师离职或退休的全过程,内容广泛、环节众多、形式多样,并与众多的人事政策息息相关。地方高校开展职业生涯管理,不能仅限于开展一些职业培训、制订几个人才开发计划等局部性调整,而要打破传统人事管理模式的窠臼,根据教师职业发展规律,对教师职业规划、职业开发、职业周期管理等进行系统性设计,建立合理的工作流程,设立完善的制度体系,组建健全的管理机构,开展常态化教师职业生涯管理工作。

强化职业规划

职业生涯规划是个人根据对自身主观因素和客观环境的分析,确立自己的职业生涯发展目标,选择实现这一目标的职业,以及制订相应的工作、培训和教育计划。青年教师正处在职业发展的早期阶段,设定发展目标、规划实现路径是其职业生涯面临的首要问题。虽然职业生涯规划更多取决于教师的个人选择,但地方高校的作用也不容忽视。地方高校要引导和帮助青年教师将个人职业目标与学校发展目标统一起来,避免青年教师因对学校发展不了解而引发职业规划偏差。因此,地方高校要做好

以下四点工作。

一是加大宣传力度,使青年教师增加对学校的了解,在个人发展中增强使命感、认同感,使个人发展与学校发展同频共振。笔者调查发现,很多青年教师与学校关系相对疏离,个人职业规划与学校发展规划结合得不够紧密,甚至不协调。地方高校要强化宣传教育,通过会议、媒体、培训等多种渠道,向教师宣讲学校发展理念、发展目标、长期规划、短期计划等。同时,要畅通交流渠道,主动倾听青年教师的心声,在学校发展规划中体现教师诉求,使教师与学校达成发展共识,引导教师处理好个人职业理想与学校发展实际间的关系,明确努力方向,激发个人潜能,使个人奋斗与学校发展同向同行,从而更好地实现职业发展,进而促进学校事业发展。

二是建立健全职业信息系统,搭建教师个人信息、岗位信息、人事政策等发布、共享、管理平台,提高双方职业规划上的吻合度。职业信息对职业生涯管理具有非常重要的意义,是地方高校提高职业生涯管理科学化水平的重要基础。良好的职业信息系统至少应满足三个条件。第一,内容全面,要包括学校发展战略、教师供给、职位空缺、任职资格、考核要求、晋升条件等相关职业信息,确保学校全面掌握教师职业发展情况;第二,动态管理,要能够实现系统的持续维护和信息的及时更新,确保信息系统的时效性;第三,适当开放,要方便青年教师自由查询人事政策、岗位信息等,以便制订科学的个人职业发展计划。

三是科学设计职业通道,为青年教师提供广阔的发展前景。员工的职业通道包括纵向的组织等级维度、横向的组织职能维度和水平的向心维度三个方面。地方高校要完善以职称评定和职务升迁为主的纵向职业生涯通道,坚决破除“五唯”,扭转不科学的教育评价导向,为青年教师脱颖而出创造条件。除了职称评定和职务升迁,岗位转换和能力提升也是重要的职业发展内容。地方高校要着力拓展横向职业生涯通道,为青年教师提供多岗位锻炼机会,帮助其增加工作经验、提升工作技能、激发工作热情,引导他们消除因缺少晋升机会而产生的职业倦怠,激励他们保持发展活力。

四是明确专门机构和专职人员,实现职业生涯管理工作规范化、制度化和常态化。地方高校大多设立了教师教学发展中心,应在此基础上建立教师职业发展中心,系统涵盖教师职业发展内容,全面开展职业生涯的规划、开发和管理。同时,进

一步构建校、院、教研室三级教师发展促进体系,对青年教师开展全方位持续的咨询、辅导、培训、评估等职业发展促进工作,并对其职业发展目标实现情况进行实时督促和管理。

强化职业开发

职业生涯开发是现代职业生涯管理区别于传统人事管理的核心内容,是组织激励员工、留住员工的重要手段。对地方高校而言,职业生涯开发就是通过各类教育培训,不断提高教师的知识、技能、态度和水平,进而提高教师工作成效、促进教师可持续发展的活动。然而,笔者调查发现,不少地方高校对青年教师“重使用、轻培养”的问题比较突出,青年教师对培养培训等专业支持活动的评价偏低。传统意义上的高校教师培训以“管理”为中心,着眼于学校发展的需要,目标是帮助教师尽快胜任岗位要求。现代职业生涯管理则要求培训以“服务”为中心,落脚于教师职业成长,目标是帮助教师实现全面发展。因此,地方高校要将“发展”理念贯穿始终,建立以服务教师需求为主的教师发展制度,实现从以学校为主体的教师培训制度向以教师为主体的教师发展制度转变。比如,开展培训需求分析,以教师的真正需求为起点,针对不同职称、不同年龄、不同学历的青年教师,制订个性化培养方案;倡导人文关怀,在提高教师岗位技能的同时,改善其工作环境,提高其生活质量;拓展培训内容,将以基础性培训和学历补偿教育为核心的培训体系转变为以能力建设为核心的终身学习体制,除了师德师风教育、教学技能训练、专业学术进修等,还应包括促进教师身心健康、生活幸福、社会交往等一系列活动;不断创新培训形式,采取青年教师导师制、教师工作坊、学术沙龙等灵活多样的培训形式,构建短期与长期相结合、集中与分散相结合、线上与线下相结合、国内与国外相结合的培训体系;等等。

强化分类管理

与高校中老年教师相比,青年教师面临的主要问题是职业适应和职业成长,尚未出现职业高原、职业倦怠等问题。入职3年以内的教师处于职业适应期,入职3—10年的教师处于职业成长期,两个阶段的发展需求不尽相同,地方高校应区别对待、分类管理。

职业适应期的青年教师属于初任教师、新手教师,对工作岗位、组织文化、人际环境等比较陌生,工作经验不足,对未来的职业生涯缺乏清晰规划,如何适应新的工作环境是他们面临的首要问

题。对适应期青年教师的职业生涯管理,地方高校要着重强化以下三个方面的工作:一是开展职业生涯测评,帮助青年教师了解自己的工作兴趣,明确个人职业发展目标,设计合理的职业生涯规划;二是开展基础性职业培训,帮助青年教师了解学校、熟悉政策、认同文化,形成协作的工作态度和行为习惯;三是配备有经验的导师,示范并指导青年教师开展教学、科研工作,帮助其掌握必要的知识与技能,有效缩短“磨合期”。

职业成长期的青年教师已经能够胜任教师工作,但职业兴趣和职业习惯尚在不断调整,如何尽快成长以实现职业突破是他们面临的首要问题。他们最具冒险精神和创造力,成就动机强,愿意承担开创性工作。与此同时,他们也不同程度地存在好高骛远、对学校忠诚度不高、心浮气躁、管理难度大等问题。对职业成长期青年教师的职业生涯管理,地方高校要着重强化以下三个方面的工作:一是开展专业提升培训,通过学术交流、国内外访学、项目驱动等方式,促进青年教师在教学与科研方面产出高质量成果;二是丰富青年教师工作内容,让他们承担更多富有挑战性的工作,帮助他们进一步探索职业兴趣、拓展职业领域、增强组织归属感,降低离职率;三是完善激励政策,强化长期激励,通过绩效考评、选拔任用、科研条件、福利待遇等政策倾斜,激发他们自我发展的动力。

当然,同一阶段不同特征的教师,其职业生涯管理需求也不尽相同,性别、年龄、婚姻、学历、职称等因素会带来需求上的显著差异。因此,地方高校在开展职业生涯管理时,应充分考虑不同人群的发展特点,采取差别化的、有针对性的措施。

参考文献:

- [1] 钱闽建,周洪.构建高素质高校青年教师培养体系[EB/OL].(2019-03-02).http://www.jyb.cn/rmtzgjyb/201903/t20190302_214832.html.
- [2] 郑美群,李洪英.职业生涯管理[M].2版.北京:机械工业出版社,2017.
- [3] 冉军,万奎.职业生涯管理[M].北京:科学出版社,2012.

基金项目:2021年度河南省教育系统党建创新项目(编号:2021-DJXM-010)

(作者系华北水利水电大学党委副书记,副研究员)

责编:初心