

# 基于学校管理层的双语学校教师职业引领与规划

吴真真<sup>1,2</sup>

(1. 长沙市玮希国际学校, 湖南长沙 410110;

2. 长沙县玮思学校, 湖南长沙 410110)

**摘要:** 学校的发展离不开掌舵者的领导, 也离不开教职工的发展, 人力资源对双语学校的整体发展具有深刻影响, 高水平的师资力量与学校发展有密切联系。双语学校内的人员中, 无论教师还是管理人员都需要具备扎实的专业基础, 还要具有创新性观念、开放性视野和整体素质、持续学习的能力等, 以上素质可以对教师未来的职业发展道路产生积极影响。因此, 本文从学校管理层的视角出发, 阐述如何做好双语学校教师的职业引领与规划: 通过理论指导教师成长(三叶草模型), 通过绩效引领教师发展, 培训丰富教师内涵, 如此, 提高教师专业能力, 促进教师专业成长, 满足教师需求, 最终达到学校与教师的共同发展。

**关键词:** 学校管理层; 双语学校; 职业引领; 规划

双语教师不同于普通教师, 是指精通两种或两种以上国家的语言, 同时能用该语言进行教学, 传播不同国家的民族文化。根据相关资料显示, 现如今国际学校教师数量在6万人左右, 外籍教师人数逐渐下降, 中国籍的双语教师已经成为主流, 这些有过出国经历或者熟练掌握英语教学的双语教师, 撑起了双语学校的日常教学, 是双语学校的教学主力军, 这部分教师的发展, 在一定程度上决定了双语学校的发展前景。因此, 学校对教师的管理显得尤为重要。

## 一、构建成熟的组织发展管理体系

通常情况下, 学校的最高管理层决定学校的组织发展管理问题, 而中层领导负责对工作梳理和落实, 如此构成完整的组织发展管理体系。组织发展管理重点关注三方面: 业务、组织和人才, 三个方面之间相互衔接且相互影响。其中业务方面, 重点关注事情, 包括学校发展的前景及发展战略; 组织重点在于关系, 包括学校的运转机制及文化理念; 人才包含所有中上层领导及骨干教师; 建立科学且合理的组织管理体系, 应充分考虑这三方面的条件。

业务水平的提高意味着需要对人才提出更高的要求, 为了充分适应业务情况, 组织结构的流程需要不断进行更新和调整。与此同时, 人才和组织应是业务发展的助推器。所以, 应使以上三方面发挥积极且正面的作用, 将有助于形成完整且健康的组织管理体系。

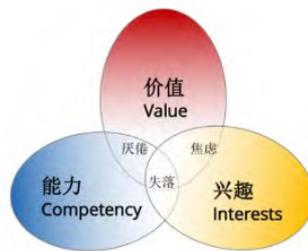
## 作者简介:

吴真真(1982—), 女, 汉族, 湖南长沙人, 硕士, 研究方向: 教育管理。

应如何对学校管理体系进行完善? 笔者认为应从以下四方面进行考虑: 文化, 物质层面, 员工工作和人才, 其中人才是最有价值的资产。第一, 文化, 要在核心理念、价值观上连行统一, 让所有教职员工能够做到同心同德, 劲往一处使。第二, 物质方面, 应建立绩效考核制度并实施人才激励措施, 将教职工的工作与物质奖励进行挂钩, 从而激发教职工的工作积极性。第三, 员工工作, 具体表现在教学过程中教学资源与经验的分享, 以及管理层面规章制度、保障制度的实施细则。第四, 应探索适合人才发展的相关渠道, 建立一条既适合人才进步, 又与学校发展目标相匹配的发展路径, 或者建立完善且合理的人才培养计划。

## 二、构建具体的教师引领实施体系

### (一) 理论指导教师成长



古典生涯三叶草模型  
古典(2011)

教师, 在学校扮演的是一个照顾学生的角色, 很多人忽略了教师也是需要人照顾的, 教师也是有需求的, 他们也需要别人的照顾与指引。

在长沙玮希国际学校, 以古典老师的三叶草模型<sup>[1]</sup>为理论指引, 通俗来讲, 即当人中意于某件事的价值、能力和兴趣等因素时, 会更愿意全身心投入其中。个人职业发展状态在三叶草模型中有所体现, 同时, 该模

型也揭示了当三者缺失时,产生的情绪变化以及解决方案。在教师职业,一般很多人都会经历这三个阶段,且不断循环,即三者必然不能同时拥有,那么,最佳的三叶草转动模型就是让三叶草旋转起来:首先,将个人兴趣演变为职业兴趣。也就是将兴趣化身为个人能力,再通过个人能力在不同岗位实现人生价值,在实现价值过程中使兴趣得到进一步强化,三者进行循环利用,使范围逐渐扩大,在职场中获得充分发展。当上述三者出现缺失时,会产生何种情绪?笔者将教师职业生涯变化作为例子进行解释。

焦虑——当一个人有兴趣做事,但是发现能力水平过低,这就容易导致焦虑情绪。当公立学校老师刚刚进入双语学校时,最初会充满热情和兴趣,但两种学校的课程体系有所不同,对教师的要求自然也有所差异,如果缺乏及时的指导和引领,很多教师无法发挥自身能力,导致绩效考核成绩较低。合理且完善的人职培训计划,可以帮助教师缓解焦虑情绪,使新教师顺利度过岗位过渡期,降低教师离职率。失落——当他有兴趣做事,而且也有能力做,可是如果出现价值与自身能力差距过大的情况时,容易导致失落情绪的产生。随着时间的迁移,教师自身综合水平不断提高,期待职位得到晋升并获得相匹配的薪酬待遇。而当自身能力无法带来对应价值时,会导致人才流失。厌倦——最后,有兴趣,愿意做也有能力做,并且能够收获对等的价值,但是工作也失去了挑战性,没有新鲜感,这时候日复一日的重复型工作会破坏员工的工作兴趣,该种情绪在学校中高层员工中较为普遍,缺少兴趣易导致员工另寻他业。

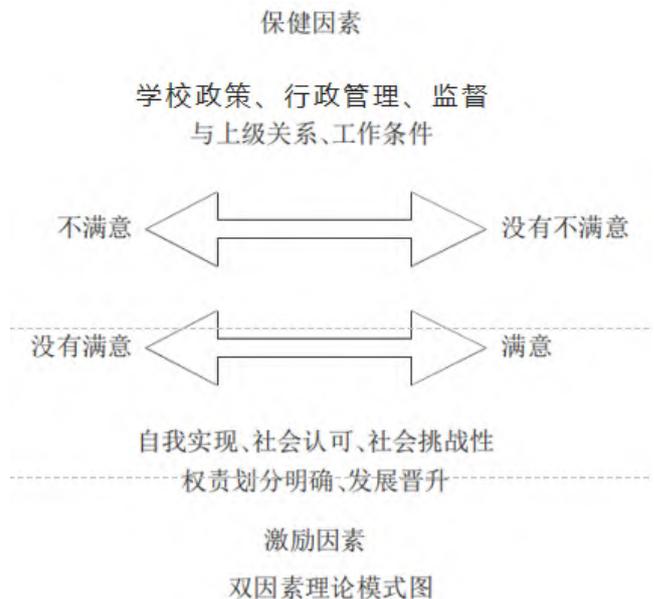
因此,在日常组织管理中,学校管理层以三叶草模型为理论指导,注重唤起教师的兴趣,重视培养教师的能力,从而实现教师的自我价值,最终实现三者的互补,达成螺旋上升的态势。

## (二) 绩效引领教师发展

双因素理论中,赫茨伯格认为员工主要受到两个因素的影响,满足保健因素,员工会对企业感到满意,满足激励因素,员工工作就更加积极,若不能满足这些因素,员工可能对企业不满<sup>[2]</sup>。

英国伦敦大学学院教育学院Robin Attfield教授则认为,想要制定一个优质高效的企业绩效管理体系,首先要明确公布所有规则。然后,根据企业员工的具体表现进行公平的绩效评估<sup>[3]</sup>。

在一所学校,绩效是教师最直观的利益体现,是工作的指挥棒,基于以上理论,很多双语学校都从保



健因素与激励因素两方面构建自己的绩效奖励措施,以北京市中芯学校为例,北京中芯学校人力资源负责人蒋维华将绩效分为四个维度,并公示于众:

第一,主人翁绩效。这一标准是为了考察员工的工作责任感,是否将学校的事情当作自己的职责,即当作自己的事而不是别人的事。主要针对以下四个内容进行评价:

首先,教职员工对自己本职工作的了解程度以及经验积累的情况,可以为学校的整体发展做出自己的贡献;

其次,发掘工作和职位二者之间的相同点,并逐渐对学校的政策制度提出有效建议,促进学校制度的健全与完善;

再者,突出强调个人特色化。比如北京中芯学校的特点体现在重视生命教育,追求高品格,教师在日常教学中能否坚持这一特色。

最后,评价教职员工是否对学校文化以及理念发展有所贡献。

第二,职责绩效。衡量考察教职员工是否顺利完成本职工作,以及完成的时效性和整体水平。主人翁绩效与职责绩效是该校绩效考核体制中的重点考察部分。

第三,协同绩效。重点衡量学校管理层、行政教学人员以及学部部门之间的合作情况,考察各部门之间的协调合作能力。

第四,加分项与减分项。加分项以促进学校的发展和教职员工的成长为目的,积极支持员工参加培训活动,促进个人发展,并对学校发展产生积极影响。减分项以避免失误和减小风险的发生为目的,减小员工出现

失误的可能性,谨防产生负面影响。

这是一个成熟的绩效体系,能够在各个方面指引教师,如何积极参与学校工作。既做好个人的本职工作,又做好教职工之间的分工合作,作为学校整体一起发展与进步。

### (三) 培训丰富教师内涵

双语学校的教师门槛较高,不仅应具备扎实的学科专业能力、双语能力,还应掌握跨学科教学方法,并且能和外籍教师进行交流,满足日常工作需要。因此,其更应与时俱进,不时充电培训。学校也要加强培训方面的工作。建立系统且完整的教师培训体系,不仅有助于提高教师专业能力,促进教师专业成长。还有助于缓解学校内部缺乏成熟教师,教师流失率较高的问题<sup>[4]</sup>。

#### 1. 导师制培训

在国际双语学校的教师培训中,比较先进的是导师制培训项目,即通过学员和导师之间采用互相听课的模式进行交流,听课之后,导师提供书面反馈,然后召开主题教学研讨会的模式,最开始是2016年北京王府学校开展,其目的是提高新教师的专业素养,增强教师的教学能力,充分发挥骨干教师的带头作用,促进教师之间各项业务的交流,全面提高本校的整体师资水平<sup>[5]</sup>。

在导师的带动和指引下,新老师更快地掌握了课堂教学的思路,逐渐形成了自身的教学风格,个人专业素养得到很大程度的提高。对于导师而言,这也是一次能够充分反思自己的机会,新老师往往能够带来一些新思路,双方交流的过程中必然会有新的观点碰撞,对于导师而言,是一个破旧立新、切磋学习、不断进步的机会<sup>[6]</sup>。在培训中,导师们也可相互学习,探讨出了一些新的教学方法,为学校教学带来了一些改变。

#### 2. 融合课程培训

为了进一步提高双语教师的教学能力,构建优质双语教师队伍,中国教育学会与中国教育国际交流协会,携手制定了《国际教育双语教师教育专业能力建设标准》与《国际教育双语教师教育专业评价标准》。在此背景下,融课课程体系应运而生。

融课课程培训(HEC),即以国家课程为指导,结合全球教育理念,提倡大概念背景下的整体教学,将目的、内涵、课程组成、素材方法以及支持与评价五大

维度的内容相融合。

例如,广州市黄埔中黄外国语小学采用融课课程对新教师进行培训,其将我国学生发展核心素养与国外权威教育体系的培养目标做了部分融合,以此量身定制各项双语教师胜任力标准,并设计了针对每项胜任力的多元培训课程和实践方法,新教师在完成课程培训后,还需要接受评估,确定具备核心胜任力才可以正式上岗,并且,在岗后也还有相应课程及考核,形成持续教育。

### 三、结束语

综上所述,双语教师是双语学校的主力军,学校应该重视对其的职业引领与规划。本文从学校管理层面出发,阐述了双语学校教师职业引领与规划:一是构建成熟的组织发展管理体系,应从以下四方面进行考虑:文化,物质层面,员工工作和人才,其中人才是最有价值的资产。二是构建具体的教师引领实施体系,具体操作是,首先,通过理论指导教师成长(三叶草模型),注重唤起教师的兴趣,重视培养教师的能力,从而实现教师的自我价值。其次,通过绩效引领教师发展,很多双语学校都从保健因素与激励因素两方面构建自己的绩效奖励措施,最后是培训丰富教师内涵,文章中介绍了导师制培训与融合课程培训。

#### 参考文献:

- [1] 古典.你的生命有什么可能[J].青年博览,2014(23):40-41.
- [2] 沈茜,陈祉怡,李想.基于双因素理论的新生代员工激励研究综述[J].经济研究导刊,2019(6):127-129.
- [3] 孟华,李义敏,赵袁军.组织与个体互动视角下新生代员工组织认同的影响因素研究[J].管理现代化,2017(15):54-56.
- [4] 杨秀柱.终身学习理念下的中小学幼儿园教师职业生涯规划[J].兴义民族师范学院学报,2020(2):98-102.
- [5] 任金花,裴云.以教学实践为主导的师范生职业适应能力培养模式的构建研究——以忻州师范学院马克思主义学院政教专业为例[J].教育观察,2020,9(42):76-79.
- [6] 张婷.终身学习理念下教师教育改革[J].中国教育月刊,2019(S1):222-223.