

高职教师职业生涯规划管理实践及思考

叶青青

(杭州职业技术学院, 杭州 310018)

【摘要】职业生涯规划是教师队伍培养中的重要环节,但尚未得到绝大多数高职院校的重视。围绕职称评聘和岗位设置这两个切入点,结合学校发展目标,合理设置教师职业生涯规划目标与内容,建立激励机制,同时对教师职业生涯规划实施全过程管理,促进教师厘清思路、明确发展方向、制定切实可行的目标并付诸行动,是帮助教师实现职业生涯目标的重要保证。定期地评估反馈工作能及时、有效地督促和指导教师尽可能完成既定的规划,从而促进师资队伍整体水平的提升。

【关键词】职业生涯规划;高职院校;师资队伍

【中图分类号】G715.1

【文献标识码】A

【文章编号】1001-8794(2015)11-0060-04

高职院校经过了十余年的跨越式发展后,已逐步从规模扩张期进入到内涵建设期,内涵建设的主力军是教师,但高职院校的师资队伍水平现状难以满足高职发展的需要,是当前高职发展的瓶颈之一。在教师队伍的培养过程中,职业生涯规划是十分重要的第一环节,但目前国内对高职教师职业生涯规划的研究和实践尚不普遍,如何通过规划和过程管理,引导教师进行自我剖析,根据学校发展战略和自身特点,积极主动地规划设计自己的职业生涯,而学校又如何合理配置相关资源,提供保障措施,帮助教师实现自己的职业生涯目标,促进学校和教师共同发展,提升教师对学校的认同感和成就感,从而提升学校的凝聚力,实现双赢,这些问题无疑值得我们去探索和研究。

一、现状及对策建议

在我国高职大发展的阶段,为了解决师资队伍数量上的不足,从普通高校引进了大批应届毕业生,导致目前国内绝大多数高职院校的师资队伍普遍存在着年龄结构不合理、学历职称偏低、企业经历缺乏等通病。虽然高职院校均十分重视师资队伍建设,

然而多年来高职教师的职业生涯发展状况与高职教育的整体发展情况并不匹配。有学者针对这种情况开展了分析和研究,如彭移风、任静等人认为,^[1,2]影响当前高职教师职业生涯发展的主要原因有:

(1)学校对教师职业生涯规划发展处于自然适应状态,无专门的指导与管理;

(2)职业教育对高职教师的要求高,教师压力大;

(3)教师在职培训的资金投入不足,教师工作任务繁重;

(4)教师评价制度滞后造成职业发展困境;

(5)科研业绩成为高职教师职称提升的瓶颈等。

针对这些问题,多位研究者均提出从个人、学校、社会三方面寻找对策。郭琳、胡幸鸣提出建立符合高职教育实际的教师生涯管理体系;树立以教师需求为动力,与学校发展相吻合的激励目标;确立以教师为中心,以教师职业发展为导向的工作绩效评价体系;构建符合教师职业特点,以发展性培训为手段的工作机制。^[3]高燕则认为应构建畅通的信息交流渠道;建立科学薪酬管理体系;引导教师进行职业生涯规划;完善双师素质高职教师队伍建设体系。^[4]

这些研究都提到了职业生涯规划对教师发展的作用,但因种种原因,全面实施教师职业生涯规划的学校并不多,有部分学校对新引进的年轻教师提出

【收稿日期】2015-05-05

【基金项目】浙江省高校师资队伍建设研究与实践项目“高职教师职业生涯规划科学管理实证研究”,编号为Sz2013011

【作者简介】叶青青(1970—),女,浙江温岭人,副教授,人事处副处长,研究方向为高职师资培养。

了职业生涯规划的要求,但往往有始无终,没有进行跟踪管理,收效甚微。笔者所在的高职院校(以下简称本校)尝试开展了全体教师的职业生涯规划工作,所取得的经验和教训,可供同类学校参考借鉴。

二、高职院校教师职业生涯规划管理实践

(一)职业生涯规划前期准备

1. 师资队伍现状分析

本校的师资队伍与国内绝大多数高职院校一样,存在年龄结构不合理、高学历教师比例不高、职称层次总体偏低、企业经验严重不足等问题。拟通过职业生涯规划逐步予以改进,近期最主要的任务是积极推进教师下企业锻炼和课堂教学改革。

2. 政策环境分析

(1)职称评聘。对于高职教师而言,职称和学历学位是反映其水平的两大重要指标,其中职称尤为重要,不仅与待遇密切相关,也是其社会地位的主要衡量指标,因此,评职称是绝大多数高职教师做科研写论文的主要动力来源。教育主管部门或学校常以职称评聘为指挥棒,将相关要求列入职称评聘标准中,以此来促进教师的培训、进修、教学、科研、社会服务等工作,引导教师将个人发展与学校发展相结合。

(2)岗位设置与聘用。2011年起,事业单位全面推行岗位设置,所有公办高职院校均列入其中。各校的岗位设置与聘用方案中,除了上级文件规定的职称等级、任职年限等基本条件外,均为每一个等级设定了具体的任职条件,教师须达到一定的要求,才能被聘到相应的等级职称,同时实行聘期考核。从聘用方案与聘期考核要求的设定上可以看出学校对教师的工作要求,同时也可体现出学校的重点关注内容和导向。

(二)职业生涯规划目标制定

1. 周期之确定

常见的职业生涯规划有短期、中期和长期三种,短期规划是指2年以内的近期规划,中期规划一般是2至5年,而6到10年的规划为长期规划。考虑到高职院校的快速发展,不断有新理念新要求出现,规划的时间不宜太长,同时,目前的事单位岗位设置周期一般为三年,聘期结束会进行聘期考核,因此,本校将职业生涯规划周期暂定为三年,以便实现政策协同,将二者更紧密地结合在一起。

2. 目标与内容

教师在确定自己的职业生涯目标前,需对自己的实际情况进行评估和分析。我国目前尚没有明确

的高职教师入职条件,对新引进教师的具体要求,仍以各校自行规定为准。一般而言,我国高职教师能力标准主要包含以下几方面的内容:职业道德、专业基础知识、专业实践知识、授课能力、教育科技使用能力、鉴定和评估能力、专业化提高和终身学习能力、行业联系能力、交流能力、学习环境的创新及管理能力和能力等。^[5]不同阶段的教师,对各方面的能力要求又各有不同。根据以上能力要求以及职称评聘和岗位设置的情况,结合本校的发展目标,职业生涯规划中的工作内容被大致划分为以下九个大类,教师可根据自己的情况选择填写:

(1)学历学位进修:学历学位的高低虽然不能直接跟教师的学术水平成正比,但显然存在很大的关联度,是迅速提升教师学术水平和科研水平的最有效途径之一。

(2)企业实践锻炼:高职教师实践能力一直是“双师”素质中的短板,即使是来自企业的教师,离开行业企业多年后,也会出现与最新的生产实际脱节的情况。因此,下企业锻炼应成为高职教师、尤其是专业教师的常态。

(3)育人工作:教师教学要因材施教,对教学对象——学生的深入了解是因材施教的基础,如果教师上完课就走人,仅靠课堂上的时间是无法全面了解学生的。教师全面参加育人工作,不仅有利于增进师生关系,还有利于教师及时掌握学生动态、选择更适合他们的教育方法,从而提升教学能力。对于新入职教师,这方面能力的学习和提高是首要任务。

(4)教学改革研究:教学水平的提高离不开教学研究,而高职作为一种新兴的高校类型,与传统的本科院校有着根本性不同,目前还没有公认的比较成熟的教学理论,因此,教学改革与研究显得尤为重要。

(5)课程设计开发:课程是高职教育的核心,高职院校的课程开发质量在很大程度上决定了学校的人才培养质量,不断提升课程开发能力,是高职教师的立身之本。

(6)科技项目研发:科研是高校教师专业发展的标志性因素,没有科研为基础,教师专业发展将会缺乏发展后劲。科研是教师提高学术水平的必由之路,其重要性无须赘述。

(7)社会服务:作为高校的三大职能之一,教师应积极开展社会服务工作,形式可以是技术服务,也可以是横向课题、市场调研、培训咨询等等。服务社会的同时还有助于教师深入了解行业企业一线实际情况,快速提高实践能力。

(8) 论文撰写:通过撰写论文,把教改、科研工作获得的经验呈现出来,与同行交流,不仅有利于提高教师的理论水平,更有利于教师本身总结提高。

(9) 其它:不能列入以上类别的情况,如技能考证、指导学生参赛等情况,可列到“其它”中。

3. 试点并修正

为了加强职业生涯规划的针对性和有效性,使此项工作取得更好的效果,挑选具有代表性的教师,如:新入职教师代表、不同等级职称教师代表、公共课教师和专业课教师代表、转型教师代表、双肩挑教师代表等先进行小范围试填,根据试填教师的反馈情况对表格内容进行修改完善,试填的表格还可作为样本供其它教师在填写时作参考。

4. 宣传及推广

试点工作完成后,在向全校教师推广职业生涯规划之前,有必要做好宣传说明工作,避免出现可能的抵触情绪和不合作态度。通过召开中层干部、专业负责人、普通教师等不同层面的会议,使大部分教师正确理解此项工作的重要性及学校的相关政策,积极开展本人的职业生涯规划。

5. 方法与步骤

教师是职业生涯规划的主体,为制定一个恰当的职业生规划,教师需要在自我剖析与定位的基础上制定初稿,借助同事与领导的指导修订完善,并制定实施策略确保成功率。

(1) 自我剖析与定位。首先,每位教师须对自己的现状进行全面分析,充分了解自己的优势和劣势。其次,深入研究本专业的定位、发展态势,以及本人在专业组中的作用和定位。再次,对学校的发展目标、校园文化、相关政策(如进修培训、岗位设置、职称评聘、绩效考核等)进行准确的解读;对上级主管部门的相关政策也要有一定的了解。最后,根据以上分析结果,结合职称和岗位设置情况,确定三年职业生涯规划的主要目标。若是三年内条件基本成熟,可尝试晋升高一级职称的,则以晋升职称为主要目标,寻找差距,确定任务,然后分解成阶段性任务,分步实施;若尚不具备冲击职称的条件,则可以晋升高一级岗位等级为主要目标,同样要寻找差距、设定任务、分步实施。

(2) 同伴互助与组织指导。教师的职业生涯规划初步设定后,先在专业组内开展研讨,专业组教师彼此较为了解,针对每个人的自我剖析和目标设定,其余人可协助分析既定目标实现的可能性与难度,提出中肯的意见和建议,帮助同伴进一步厘清思路。

除了本专业组的教师,专业负责人和院系负责

人作为教师们的直接领导,他们所了解的学校发展信息、政策要求比一般教师更全面,能够跳出教师的层面,从更高的角度来看待教师的职业生涯规划目标,指导教师把个人发展目标与专业、学校的发展方向紧密结合,减少教师规划目标的盲目性。通过这样的互动过程,可加强教师对专业定位和学校发展目标的了解,同时使专业负责人和院系负责人更详细地了解本部门教师的真实情况和需求,有利于院系或专业开展针对性更强、更具个性化的培训活动。

(3) 制定实施策略:教师职业生涯规划确定后,还需针对目标和具体内容制定相应的实施策略。除了自身努力外,还要通过团队合作、借用外力、寻找资源,确保目标的实现。实施策略是实现职业生涯规划目标的重要保证。

(三) 职业生涯规划实施管理

1. 构建管理体系

职业生涯规划的制定只是万里长征的第一步,如何按计划向目标前进不仅需要教师本人的努力,还需要规范的管理体系作保证。人的天性中都存在一定的惰性,绝大多数老师日常的教学工作又比较繁重,很难完全按照既定计划来实施。因此,学校成立职业生涯规划工作委员会,负责全校教师职业生涯规划工作的整体安排与管理,同时各院系也成立自己的职业生涯规划工作小组,提醒、督促教师对照自己制定的目标,按计划开展相应的工作。人事处还负责编制教师职业生涯规划汇编,便于相关管理部门和职能部门查阅。

2. 建立激励机制

在职业生涯规划实施初期,宜以鼓励为主。对于规划制定和实施情况较认真的教师,给予相应的激励。根据职业生涯规划的汇总情况,对于一些学校在推行但教师响应程度不太高的项目,出台倾斜政策予以推动;对于教师普遍有需求的培训,由学校出面统一实施;在教科研项目申报推荐时,对已列入职业生涯规划中相关项目的,予以优先推荐或加分,对与本人研究方向不符的申报项目,一般不予推荐;推荐申报业务培训时,同样优先考虑职业生涯规划中已有相关计划的教师;对一些存在老大难问题的教师,提供个性化的重点帮扶,帮助他们突破瓶颈。

3. 规范评估反馈

在职业生涯规划实施的过程中,会出现各种事先无法预料的情况,可能是客观条件发生了变化,没法按原计划执行,也有可能因为日常教学工作较繁重,无暇顾及其它。如果没有监督和推动,很有可能做好的职业生涯规划永远停留在规划。因此,教师

本人对制订的职业生涯规划要进行定期的小结,学校将其与年度考核相结合,每年年底教师对自己一年来的职业生涯规划执行情况进行总结,对未能完成的部分进行原因分析,并提出改进思路。教师所在部门对每位教师的执行情况进行评估分析,并将结果面对面地反馈给教师,对已取得的成绩给予认同和鼓励,对存在的不足之处提出切实可行的建议,并帮助教师修订下一阶段的规划。如果是当初确定的总目标在执行的过程中发现跟实际情况有偏差,则要修订总目标;如果总目标没问题,而是阶段性目标未达预期,则要对下一阶段的目标与策略进行修订,确保按期实际总目标。同时,学校要形成年度检查和总结交流制度,促进该项工作的正常开展和不断提高。

评估反馈是整个职业生涯规划中极其重要的一个环节,如果没有年底的评估,就不能完成规划,应付了事的情况就会不断增加;而如果缺少反馈,教师们会觉得学校只会下达任务,漠视他们的努力,产生消极后果。面对面的反馈分析,能帮助部门领导了解教师在执行过程中存在的困难,适时提供适当的建议和帮助,不仅促进他们的成长,还能增强教师对学校的归属感。

三、问题分析及思考

近两年,本校通过职业生涯规划有效地促进了教师厘清思路、明确发展方向、制定切实可行的目标并付诸行动,教师队伍整体呈现出积极向上的态势。但还存在一些问题:第一,因缺乏专业管理人员,院系负责人和专业负责人工作繁忙,较难做到与每位教师均进行深入的沟通和反馈,在规划的制定、反馈小结等环节中均存在着不同程度的敷衍情况;第二,少数教师尤其是部分老教师有抵触情绪,只奖不罚的措施难以调动他们的积极性;第三,教师个性化发展差异较大,学校搭建的平台一时无法满足全体教师的需要;第四,与职称评聘、岗位聘用政策的协同度欠缺,教师对相关政策的理解有待加深。

针对实践中遇到的这些问题,下一步考虑从以下几方面着手,进一步完善职业生涯规划管理:

(一)完善相关制度,加强政策协同

做好顶层设计、全面改革学校人事管理制度,修订岗位设置与聘用聘期考核、年度考核、职称评聘等

相关政策,充分发挥高校办学自主权,将学校发展与教师个人发展相结合,实行分类评价,将聘期考核目标与职业生涯规划目标相衔接,将职业生涯规划年度小结反馈修订与年度考核、年度培训进修计划等进行整合。

(二)主抓重点人群,逐步带动全体

将新引进教师、专业转型教师、事业发展处于瓶颈期的教师等特别需要帮助的教师以及有强烈上进心的青年教师列为重点人群,指定专人进行跟踪指导,制定切实可行的职业生涯规划并帮助他们完成任务、快速成长,使其他教师看到认真进行职业生涯规划并执行的好处,逐步带动大部分教师付诸行动,使职业生涯规划成为教师的自觉行为。

(三)整合各类资源,提供更多平台

充分重视教师在职业生涯规划中提出的发展需求,克服困难,为教师提供更多的发展平台,鼓励教师发挥特长、实现个性化发展;同时深入宣传学校的发展目标,引导并鼓励教师寻找学校发展与个人发展的结合点,实现双赢。

四、结束语

教师职业生涯规划的目的是通过规划职业生涯,树立奋斗目标,然后制定相应的工作、进修、研究计划并执行,一般需要通过多个阶段、持续不断的努力才能实现预定目标。因此,学校应将教师职业生涯规划管理列为一项长期的常规工程,定期对教师进行检查、鼓励和指导,出台或调整政策,提供各种支持,帮助教师实现自己的职业生涯目标,打造一支高素质的师资队伍,提高学校的总体办学水平。

【参考文献】

- [1]彭移风.高职院校教师职业生涯发展困境与出路思考[J].中国高教研究,2006,(10):75—76.
- [2]任静.科学规划教师职业生涯,促进高职教师成长与发展[J].河北软件职业技术学院学报,2010,(2):8—9.
- [3]郭琳,胡幸鸣.关于高职院校教师职业生涯管理的思考[J].职业教育研究,2008,(12):59.
- [4]高燕.无锡SY职业技术学院教师职业生涯的开发和管理[D].南京:南京理工大学,2007:43—51.
- [5]任波,孙玉中.探析高职教师能力标准的构建[J].中国高等教育,2009,(1):49—50.

(编辑/樊霄鹏)