

打造师资竞争力从职业规划开始

——解读职业院校教师职业化管理

文/曾迪

亿万高素质劳动者的培养，需要高素质高水平的职教师资作为支撑。因此，高素质高水平的师资队伍成为应对竞争、实现学校战略目标的首要资源，而重视教师的职业生涯规划管理，可帮助学校持续发展，实现学校和教师的“双赢”。

原理篇

职业生涯规划是成长的基石

职业生涯规划是针对职业困惑、面向职业发展的人生计划。它是对个人职业发展的远景规划，其主要作用是：帮助个人准确评价自身特点和强项，定位职业方向，确定发展目标；评估个人目标和现状的差距；重新认识自身的价值并使其增值。

职业生涯规划对于教师个人发展具有非常重要的作用。

首先，它使教师有了明确的发展目标。职业生涯规划使人生变得理性和清晰，通过全面理性的思考，使人拥有方向与动力。其次，它可促进教师根据目标不断进行反思与行动，并自觉改进。再次，使教师具有发展的紧迫感，要在预定的时间里达到目标。同时，它还对教师具有指导和监控作用，减少了行动的盲目性、随意性，且动态的规划还能满足教师不断发展的需求。

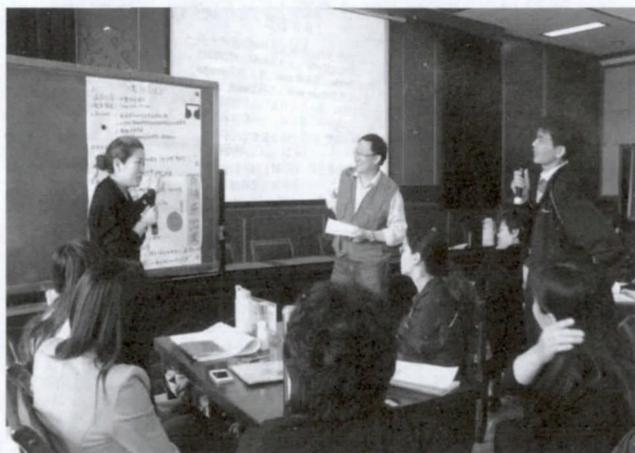
而教师的职业生涯规划，不仅是教师个人的事情，也关乎学校的发展。学校的职业生涯规划管理，就是指学校将教师个人职业发展需求与组织的人力资源需求相联系，有计划地进行管理的过程。目的是使教师的生涯目标与学校发展目标一致，在帮助教师不断提升自我价值的同时，满足组织发展的需要，相生互长。学校只有充分认识到职业生涯规划管理的重要性，才会主动引导、帮助教师进行职业生涯规划。

时间的简单累积不等于成长

教师在规划自己的职业生涯时，首先要了解一个教师有哪几个成长阶段。对此，不同的专家有不同的观点。

在北京教育学院邵宝祥主持的全国教育科学“九五”规划教育部重点课题中，将教师专业的发展过程分为四个阶段。

第一，适应阶段。从教的1~2年内，初为人师，此时



教师在接受新的教学法培训

最重要的是通过教育实践，初步形成自己的教学实践技能和技巧，使自己适应课堂教学工作的基本需要。

第二，成长阶段。从教3~8年之间，是教师教育教学能力发展最迅速的阶段。教师对教育教学工作已有较多成功与失败的体验，已获得初步的教育教学经验，基本掌握了各种教育教学技能，逐步达到了称职教师的标准。

第三，称职阶段，又称为高原阶段。进入这一阶段，一般是在35岁以后。在这一阶段，教师已基本适应教育教学的需要，能驾驭班级、课堂，业务水平、自信心、外部的评价都达到较高水平。但相当多教师的教育、教学能力发展到这一时期，增速就开始变得缓慢，不少教师甚至出现了停滞的情况，由于个人抱负、意志品质、教育观念、知识结构以及种种外部条件的制约，可能最终也不能冲出高原阶段。

第四，成熟阶段。进入这一阶段，教师的知识、能力结构将经历重大变化，认知、情感、人格等全面升华，形成了教育教学的独特风格，成为骨干教师、学科（专业）带头人，甚至在教育教学理论某些方面有所发现、有所创造，成为专家型、学者型教师。

钟祖荣教授等人则认为教师的成长大致要经过准备期、适应期、发展期、创造期四个阶段，而每个阶段结束时的教师可以分别称为新任教师、合格教师、骨干教师、专家教师（学科带头人、特级教师等）。还有人把教师发展分为5个阶段：新手阶段、优秀新手、胜任阶段、熟练阶段、专家阶段。

无论哪种划分方法，我们都可以看到教师发展的轨迹。但是简单的时间堆积，并不能够成就大师或专家。事实上，可能有一些人会终身停留在第三阶段甚至第二阶段。

为何如此？一个跨国公司决定辞退一位员工，这位员工以具有30年工作经验为由向公司老板申诉，不料老板回答他道：“不，你只有一年经验，只是将它重复了30次！”如果没有自觉的努力，时间不会给我们太多的东西。

越来越多的事实表明，在职业早期就从事富有挑战性工作的教师，在他们以后的工作中成就一般比较高。具体一点说，最初的工作的挑战性与以后事业上的成功相关度较高。很明显，最初的挑战会激励人们在以后的岁月中工作得更出色。在职业发展的起跑线上，至少没有输掉，之后的进步是在更高的水准上进行，更容易保持优势。

选择适合自己的发展通道

明确教师成长的职业发展通道，既是教师职业生涯规划的重要内容，也是学校开展教师职业生涯管理的首要工作。目前，学校主要有管理型和专业技术型两大类教职工，在设计发展通道时，可设计双重的通道，拓宽教师的职业发展空间，有助于教师价值的实现。

教职工的内部发展基本上有三个方向：一是纵向发展，职务职称等级由低级到高级的提升；二是横向发展，指在同一层次不同职务之间的调动，如由系部主任调到办公室任主任，横向发展可以发现教师的最佳发挥点，同时又可以使之积累各个方面的经验，为以后的发展创造更加有利的条件；三是向核心方向发展，虽然职务没有晋升，但是却担负了更多的责任，有了更多的机会参与决策和社会活动。以上这几种发展都意味着个人发展的机会，也会不同程度地满足教师的发展需求。

职校教师的主要发展通道如下：

教师→骨干教师→中层管理者→校领导

教师→骨干教师→系主任→专家级干部

教师→骨干教师→首席教师（专业带头人）→专家级教师

教师应该了解自己在学校内部可以选择的发展通道有哪几条，并了解自己的长项，选择在适合自己的领域发展自己。

识别机会，突破自己的舒适区

提高与发展有时是很困难的，要不断自觉地突破自我。每人都有自己的舒适区，在这个熟悉的区域里，人们会觉得放松、稳定，自己可以掌控，很有安全感。一旦走出这个区域，人们就会感到别扭、不舒服、不习惯。不同的人有不同大小的舒适区。舒适区小，只有小发展，舒适区大，就有大的发展。满足于眼前的处境与个人经验，会固步自封，会松懈、倦怠和保守。要想获得更高目标的实现，就必须走出原有的舒适区，如此，个人才会收获成长，实现超越。

我们正处在一个激变的时代，身在职场，犹如人在江湖，世事难料。升职加薪，改革调整，待岗回家，是职场的常见现象。谁能担保今后永远如此？所以很多人在问：谁动了我的安全感？凭什么动我的奶酪？事实上，奶酪被劫，不是一件坏事。很多时候，看起来最近的路，其实是最远的路，看起来最远的路，其实是最近的路，如塞翁失马，焉知非福。

因此，教师还应学会识别机会，并勇于突破。学校的发展，就是教师的机会，当教师全力以赴完成学校的急难险重任务时，个人能力与影响力必然得到提升，使自我得到发展。教师要充分认识到，为学校付出的同时，就是自己的收获！

实践篇

由远及近，为职业发展制定计划

教师的职业生涯规划有多种形式。从时间上可分为：长期规划（10年左右）、中期规划（3—5年）、短期规划（3年以内）、近期计划（年度计划、学期计划、月计划等）。

中长期规划主要包括三大内容。一是对自身的评估和环境的分析，这是正确定位的基础，也是最能体现教师的预见性、反思能力的地方。二是要达到的目标，包括总的定位和目标、具体的分项目的标任务。每个人的情况不同，定位和目标也应该是有差异的。三是达到目标应该采取的各种发展措施和所需要的各种条件、机会。

陶行知说过：人生为一大事来。今生今世，你的大事是什么？你想干什么？想成为什么样的人？想取得什么成就？想成为哪一专业的佼佼者？你的生活理想是什么？——请做好你的职业生涯规划！

十年大计——十年功夫足够成就一件事情。今后十年，希望自己成为什么样子？有什么样的事业？要过上什么样的生活？期望的健康与家庭情况如何？把它们仔细地想清楚，一条一条地计划好。

五年计划——定出五年计划的目的是将十年大计阶段实施，并将计划具体化，将目标进一步分解。

三年计划——人们说，五年计划看头三年。因此，三年计划要比五年计划更具体、更详细。因为计划是个人的行动准则。

一年计划——定出本年度的计划，以及实现计划的步骤、方法与时间表，务必具体、切实、可行。

本学期计划——应包括学期计划做的工作，应完成的任务、质和量方面的要求，以及财务收支、读书学习、实践提高和有关信息等等。

遵循职业生涯规划六步骤

第一步：自我评估。

包括对自己的兴趣、特长、能力、性格的了解，也包括对自己的学识、技能、智商、情商的测试，以及对自

己思维方式、行为方式、道德水准的评价等。自我评估的目的是认识自己、了解自己，充分发挥自己的最大优势。教师需要自问：我的人生价值是什么？我这一生最感兴趣的事情是什么？我的人格特质是什么？我有哪些优势与劣势？我现有的技能和条件有哪些？我欠缺的是什么？以此作为自我分析评估的基础。

第二步：职业生涯机会评估。

主要是评估周边各种环境因素对自己职业生涯发展的影响。包括对长期机会和短期机会的评估。通过对社会环境的分析，结合自己的具体情况，评估有哪些长期的发展机会；通过对学校环境的分析，评估学校内有哪些长期和短期的发展机会。

学校情况：学校有改革计划吗？学校需要什么人才？学校面临的主要任务是什么？这对我来说，是否是机会？

国家（社会）情况：注意政治、法律、经济、社会与文化、教育等条件，社会的特性及潜在的条件。

还要关注世界，注意行业在全球发展的形势与趋势。

第三步：确定职业发展目标。

是否选择教育工作为终身职业？是否要和学校长期相守？如果只把工作当做谋生之计，则只是生存型教师，那目前的生活对你来说只能是无奈的选择，没有乐趣。

如果把它当做获得其他职位的跳板，那充分权衡一下，那山真的比这山高吗？会不会外面风大雨大，还是这里更适合自己？

怎样和学校一起成长？根据学校的发展通道，做何种选择？什么时间达到什么水平？

在职业目标确定后，向哪一条路线发展，是走专业发展通道，还是管理通道，是走“专业发展+管理”即专业管理发展通道，还是先走专业通道、再走管理通道？自己要做出选择。发展通道不同，对职业发展的要求也不同。因此，在职业生涯规划中，教师必须对发展通道做出抉择，以便及时调整自己的学习、工作以及各种行动措施，把握机会，沿着预定的方向前进。

第四步：制定职业生涯行动计划与措施。

在确定了职业生涯的终极目标并选定职业发展通道后，行动便成了关键的环节。这里所指的行动，是指落实目标的具体措施，主要包括承担工作、培训、实践、教研、进修学习、轮岗等。

第五步：评估与反馈。

评估与反馈是个人不断认识自己的过程，也是不断认识社会的过程，是使职业生涯规划更加有效的有力手段。

第六步：设定执行方案。

制订好职业发展规划后，如何落实是每个规划制订者所必须考虑并面对的一个问题。一个好的计划若没有实施细则，就无法保证计划顺利进行。

要做好职业生涯规划，还有一个比较简单的办法：回答并分析下面五个问题。

What are you? “我是谁？”——自我评估。

What do you want? “我想干什么？”——个人愿望。

What can you do? “我能干什么？”——对能力与潜

力的全面分析。

What can support you? “环境允许我干什么？”

What you can be in the end? “我的职业目标是什么？”

回答了这五个问题，找到它们的最高共同点，你可能就有了自己的职业生涯规划。

结果篇

职业生涯的质变机会就在你手里

让我们看一个倍增原理的小例子：一个池塘里生长着一株水百合花，它的繁殖每天以一倍的速度增长。在开始的一段时间里，它在池塘里的数量是很小的，第二天只有2株，第三天只有4株，第四天只有8株……直到第二十九天，水百合花也才只有半池塘，可是到了第30天，整个池塘里蔓延的都是那个一开始毫不起眼的花了，这就是倍增现象——量变到质变仅在最后一天。

在开始实施生涯规划时，人与人的差别也许就如池塘里的水百合花，并不显眼和突出，但到了职业中期或晚期，则会天差地别。例如同学聚会时，我们就会常常惊叹人与人之间的差距。正确的方向与坚定的步伐，使人生的差距不断拉大。制定并实施职业生涯规划，会使人生从量变到质变，在最后会让我们有个倍增的未来。

在个人的职业生涯发展过程中，我们常认为掌控权在领导手中，只能默默地期望能有更多的“伯乐”来发现我们这匹“千里马”。如果得不到晋升与提拔的机会，我们就会发出“千里马常有，而伯乐不常有”“英雄无用武之地”之类的感叹来安慰自己。那么，为什么不能主动承担工作并展示自己呢？为什么不凭借自己的选择和努力，使自己走上不断上升发展的理想之路呢？

其实一切尽在自己的掌控之中，在自己的选择与努力之中！

目前的状况是：多数教师没有明晰的生涯规划；多数学校也未曾认识到教师职业生涯规划对学校发展的意义，且担心教师有了“野心”，将不安心工作；或者学校虽然重视，却不知如何开展教师培训，不知如何把教师个人成长纳入学校发展之中。

学校为什么要关心教师个人的职业生涯规划呢？在这个强调以人为本的时代，每个人的提高就是学校的提高，关心教师就是在关心学校本身，教师的发展就是学校的发展。学校的软实力不是因为有大楼，而是因为有名师、有大师，这就是为什么学校要关心教师的职业生涯规划。价值观相同才能一起走得更远，认清发展方向的教师则会与学校共同进步与成长，实现个人软实力与学校软实力打造的“双赢”。

（专栏支持单位：北京千业教育顾问有限责任公司）

下期话题预告：

德育新探索——如何创新学生教育管理新模式