

指向专业成长的校本教师激励机制建构

王 新

〔摘 要〕学校发展的核心力量是教师,教师的精神状态和工作态度将决定学校的兴衰成败。教师工作情态的有效调动不仅需要教师内在的教育情怀和专业自觉,还需要学校的有效激励。传统的教师激励机制存在不少弊端,华东师范大学第一附属中学将心理学、管理学运用到教师激励机制的创新中,深入探索,力求科学地、全方位地对教师实施有效激励,促进教师专业成长,进而提升教育教学质量,促进学校内涵发展。

〔关键词〕学校发展 教师成长 教师激励 机制创新

DOI:10.16194/j.cnki.31-1059/g4.2018.05.023

教师的精神状态和工作态度将决定学校的兴衰成败。而教师工作状态的有效调动不仅需要教师内在的教育情怀和专业自觉作为支撑,还需要学校管理中的有效激励。根据哈佛大学管理学院教授威廉·詹姆斯等人的研究,缺少必要的激励,一个人的工作能力往往仅能够发挥 20%~30%;而在有效的激励之下,一个人的工作能力则能够发挥 80%~90%。科学地对教师实施激励,深度开发教师人力资源,促进教师专业成长,进而提升教育教学质量,促进学校内涵发展。因此,建构指向于教师专业成长的校本教师激励机制,是学校发展的需要,也是教育变革的应有之义。传统的教师激励机制存在四大弊端:①激励价值的偏颇。很多学校管理者激励教师的出发点就是让教师更好地为学校服务,更好地做好本职工作,而没有充分考虑教师个人成长和发展需要,没有很好地衔接教师激励过程中的学校目标和教师个体目标。②激励主体的集中。很多学校管理者固守着“学校管理者—教师”的二元思维,把激励看成是管理者的“特权”,无视教师本人的自我激励和同行间相互激励的作用,也就不可能充分地调动教师们的积极性。③激励效用的失衡。很多学校管理者在实施激励活动中,往往把激励视同于奖励,实际上“激

励包括激发、鼓励、以利益来诱导之意,也包括约束、归化之意”,应该通过有效的激励,既起到对先进的奖励作用,也达到对所有人的引导、约束和规范作用。④激励方式的单一。尽管很多学校管理者都认识到了教师激励应该采取物质激励和精神激励相结合的方式,但是因为对教师群体、个体成长需要的了解不够和对激励资源缺少足够的挖掘意识,学校对于教师的激励方式还是比较单一,难以适应教师的多元需要。

针对这些问题,结合学校实际情况,我们开展了教师机理的校本化探索,主要认识和做法如下:

一、目标激励 增强教师的使命感

目标是指行为所要达到的预期结果,适当的具有挑战性目标能激发教师有所作为的欲望,充分调动教师的积极性,激发教师的创造力。

有研究者依据教师不同的职业存在状态将教师划分为“生存型”“享受型”和“发展型”三类,其中“发展型”的教师一般有着崇高的职业理想、明确的职业目标和高度的专业自觉,相信学生,也愿意为教育事业的进步贡献自己的智慧,这一部分教师是学校发展的关键力量与教师队伍管理的重要目标指向。而要实现普通教师向“发展型”教师

四、需求激励:提升教师的需要层次

根据美国心理学家马斯洛的需要层次理论,教师的各种需要可以归纳为五个方面:一是生活的需要,二是学习的需要,三是自尊的需要,四是政治的需要,五是成就的需要。无论处于什么层次的教师,他们的内心都可能充满不同的成长需求,这些需求的满足是教师萌生专业成长动力的前提和基础。

本着这个出发点,学校通过家访、座谈会等方式了解教师的愿望和需求,尊重他们的各种需要,通过组室文化建设、教研组、工会小组满足教师不同维度的合理需要。在具体过程中,树立“人人都有发展机会”的理念,坚持“以满足物质需要来发展精神需要,又通过发展精神需要来调解物质需要”的基本原则,建立学校的特色用人机制。以人为本,把握教师的心理特点及特长,将教师安排在合适的岗位上,促进教师岗位成才,通过“名师工程”等,培养、激发教师的成就动机,实现从“待遇留人”到“事业留人”“文化留人”的转变。

综上,华东师大一附中的校本教师激励机制克服了传统激励机制的弊端,匡正激励价值,增加激励主体、创新激励方式,扩大激励效用,使得教师激励机制行之有效。实践证明,由于我校在促进教师专业成长的过程中,采用了目标激励、典型激励、竞争激励、需要激励等途径,有效激发、提升了教职工的需要层次,调动了教师的工作和发展积极性,提升了教师的整体素质,形成了教师队伍建设的良性循环,也充分证明有效的激励机制是实现教师队伍专业成长的重要保障。

从人力资源的开发与管理的角度来看,在一个具有委托代理关系的组织内,决定工作效率高低的关键在于组织内激励机制的设计,因此对于

学校教育管理来说,科学合理的教师激励机制的设计是一个不可忽视的重要问题。正是由于我们在促进教师专业成长的过程中,采用目标激励、典型激励、竞争激励、需要激励等多元方式,才有效激发提升教职工的需要层次,调动了教师的工作和发展积极性,形成了教师队伍建设的良性循环,也实践证明了有效的激励机制是实现教师队伍专业成长的重要保障。

学校的发展需要每位教师在其整个职业生涯过程中都能够通过自身持续不断的努力,提高自己的专业素养和专业技能。教师激励机制的科学制定与实施是激发教师专业发展自觉性,使教师成长由外力驱动转为自觉行动的重要保障。

参考文献:

- 1.胡永新.教师激励的偏失与匡正[J].全球教育展望,2009,(10).
 - 2.向祖强.我国教师激励机制的缺失与设计[J].教师教育研究,2008,(4).
 - 3.刘宇文,夏婧.关注需要的多样性:高校教师激励的基点[J].国家教育行政学院学报,2015,(9).
 - 4.于文华,喻平.榜样的效能:缄默知识视阈下的教师专业发展[J].教师教育研究,2010,(2).
 - 5.刘钧燕.国外教师质量和教师激励的研究综述[J].外国教育研究,2007,(10).
 - 6.唐志强.教师激励人格的内在生成与作用路径[J].中国教育月刊,2016,(7).
 - 7.杨建春,李黛.基于勒温场论的高校教师激励机制探析[J].东北大学学报(社会科学版),2012,(6).
 - 8.苏红,邵吉友.教师专业地位:专业之辩与自觉之醒[J].当代教育科学,2009,(11):35~36.
 - 9.赵玉生.教师专业发展:阻抗及其消解[J].当代教育论坛,2013,(1):21~26.
- [王新 华东师范大学第一附属中学 200080]