

doi: 10.16104/j.issn.1673-1883.2022.03.016

# 中小学管理中有效激励的策略探析

贺新宇

(西昌学院教师教育学院, 四川 西昌 615013)

**摘要:**通过有效激励以充分调动学校教职员工的积极性和创造性是办好一所学校的关键。为此,要求中小学的管理者在管理思想上要树立正确的人性观,科学看待学校教职员工以保证管理策略的有效性;在教师管理方面应深入分析、了解教师的特点和需要,善于沟通以实现管理激励的针对性;在学校人力资源配置方面做到知人善任、扬长避短,以实现适才适用、人尽其才;在校内分配制度方面引进良性竞争机制以实现分配的科学、公正、合理,最终有效地提高中小学管理的效能和水平。

**关键词:**学校管理;教师;激励

**中图分类号:**G637 **文献标志码:**A **文章编号:**1673-1883(2022)03-0090-05

## Analysis of Effective Incentive Strategies on Primary and Secondary School Management

HE Xinyu

(College of Teacher Education, Xichang University, Xichang, Sichuan 615013, China)

**Abstract:**The key to running a school well is to motivate the enthusiasm and creativity of the school staff through effective incentives. Therefore, the managers of primary and secondary schools are required to establish a correct view of human nature in managing philosophy and treat the school staff scientifically to ensure the effectiveness of management strategies. In the aspect of teacher management, we should deeply analyze and understand the characteristics and needs of teachers, and conduct effective communication to achieve targeted management incentives. In the allocation of human resources in the school, we should be well-informed with the specific talents of our teachers and give them a full play so that every talent can be put at the right post for his strengths, steering away from his weaknesses. In the school distribution system, we should introduce a benign competition mechanism to achieve scientific, fair and reasonable distribution, and finally improve the efficiency and level of primary and secondary school management.

**Keywords:**school management; teachers; incentives

现代管理高度重视管理资源的合理配置以及由此带来的系统功效的整体提升,而在人、财、物、时间、技术、信息等管理资源中,最起决定作用、最具能动性和潜质因而也为管理者最为重视的是“人”的价值的发掘和积极性的充分调动。现代管理理论的一大流派——人本主义管理,正是通过强调管理“以人为本”,尊重人的个性和尊严,重视组织成员需要的满足和积极性的调动,获得了实际管理工作者的普遍认同。无疑,一位不善于有效激励员工的管理者,其他方面水平再高,最终的管理效能也将大打折扣。

从学校管理的角度来讲,衡量一名中小学管理

者管理能力和水平的标准,在于他是否善于遵循教育规律和管理规律,充分管好、用好学校资源,通过有效激励调动和激发全校教职员工的积极性,从而全面提高学校教育教学质量、管理水平和办学效益。那么,中小学校的管理者怎样才能做到有效激励呢?

### 一、树立正确的人性观以保证管理策略的科学性

所谓管理者的人性观,最早由美国管理心理学家麦格雷戈在其著作《企业的人性面》中提出,概指每一位管理人员头脑中都必然存在某些关于职工

收稿日期:2022-06-13

基金项目:四川省“教育鼎兴”省级改革试验区项目;攀西教育综合改革试验区。

作者简介:贺新宇(1969—),男,四川仁寿人,博士,教授,研究方向:教育管理、民族教育、学校文化。

的人性本质及人性行为的假设,管理者总是以自己头脑中的人性假设为依据,选择相应的管理策略,来组织、领导、控制和激励其管理对象。例如,假设某位管理人员认为职工的本性是喜欢逃避工作和责任的,则其管理必然更多地采用监督、惩罚等手段,反之,其管理的民主化、分权化成份就要鲜明一些。

从早期的机械人假设、十九世纪末二十世纪初的经济人假设,到二十世纪三十年代的社会人假设,再到六七十年代的自我实现人假设、决策人假设和八十年代以后的文化人假设,实际管理工作者和管理学家们提出了许多种人性假设观,从多个侧面试图对人的本性做出解释。那么,今天的学校管理者到底应怎样看待我们的教师呢?

首先,教师是社会人。每位教职工都是学校这个组织中的一员,每个人都希望自己在组织中心情舒畅、工作愉快、人际和谐。参与到群体之中,获得他人的友谊和尊重,这是教师的基本需要。由此,要求学校管理者应当重视教职工内部人际关系的和谐,多组织、开展有利于促进教职工相互交往、了解的团体活动,积极、妥善地协调教职工之间的各种矛盾,主动关心那些个性孤僻,或由于某种原因被群体所忽略、或排斥的教职工,帮助他们有效地融入集体之中,满足其社会需要。通过以上措施真正有效地激发学校全体成员的集体意识,心情舒畅、团结一致地搞好学校各项工作。

第二,教师是决策人。身为知识分子,教师对学校管理的方方面面,有着强烈的参与意识和需求。这就要求学校管理者应充分重视学校管理的民主化,重视教代会的建设及其在学校民主管理尤其是决策民主化中的地位和作用,切实尊重和调动教职工参与学校管理决策,以及搞好本职工作的积极性和创造性,提高教职工的参与意识和能力,进而提高学校管理决策的质量和办学水平。

第三,教师是文化人。七十年代以来,管理学家们常感困惑的问题之一是:为什么不同国家、民族乃至不同地区的不同组织,采取相同的管理制度和方

法,其管理成效往往迥然相异?比较管理学研究的结果,又一崭新的管理学派——组织文化学派得以建立,其理论认为:传统管理理论往往注重管理体制、组织结构、经营策略等显性因素,而忽略管理风格、文化背景等隐性因素。学校管理者必须意识到,教职工总是在一定的文化背景中成长、在一定的组织文化氛围中活动的。管理制度和策略的有效性显然依赖于学校管理者对教职工文

化的研究和相关校园文化氛围的建设状况和水平,学校管理者应充分重视教职工的“文化人”属性,发挥校园文化在陶冶师生个性、激发其对学校管理目标、准则的认同和归属感、强化教职员工工作、学习积极性、约束个体消极行为以利于管理目标的实现等方面的教育、凝聚、激励和控制等功能,以提高管理策略的有效性。

## 二、深入分析、了解教师的特点和需要,以保证激励措施的针对性

中小学的管理者们必须牢固树立“依靠教师”的思想,才能确保学校各项工作尤其是教育教学工作的有效开展。而要真正调动教师的工作积极性,就必须分析、研究其工作性质、心理特点和需要,并以此为出发点针对性地进行管理激励。

首先,综合教育学、心理学已有研究成果,中小学教师作为“履行教育教学职责的专业人员”<sup>[1]</sup>,当然有着体现其职业特征的共同的心理特点,表现在:

1. 望生成才,甘当人梯。这正是教师被喻为“蜡烛”“春蚕”“铺路石”的原因。中国绝大多数中小学教师现有生活水平、经济地位尚不能令人满意乃至颇显清贫的状况下之所以能“安贫乐道”,正是望生成才、甘为人梯的奉献精神在支撑。这就要求学校管理者应充分尊重、信任、关心教师,多一些理解,少一些苛责。

2. 崇尚真理,善于思考。善于独立思考是职业对教师工作的基本要求,也是教师的一个重要特点。中小学教师往往比社会其他群体表现出更多的自信、更少的盲从,他们往往不轻易放弃自己的观点,除非对方能让其心服口服。这就要求学校管理者要善于沟通、勤于解释,多点耐心、少点官僚,无论学校管理制度还是相关激励措施均切忌采用简单粗暴的“自上而下”。此外,校长还应当好学校管理目标、理念、制度、措施的宣传者、“推销员”,让教师们理解支持、心情愉悦、思想通畅地投入到工作之中。

3. 珍惜友谊,以心换心。中国知识分子历来重感情,重“知遇之恩”,所谓“士为知己死。”他们的知识、才华和工作成绩希望得到领导、同行的充分肯定和赏识,否则,“怀才不遇”的心态是最能打击其

工作热情、消磨其信心。这就要求学校管理者放下架子,同他们交知心朋友,多关心他们工作、生活中的困难和思想上的障碍,多发掘他们的长处,多肯定他们的工作热情和成绩,成为教师们所喜爱的“知己型”领导。对这样的领导,教师们乐于交心、愿意配合,管理效果自然好。

4. 自信清高,自尊心强。教师既希望获得学生的尊重,也渴望得到同事尤其是领导的信任和尊重,他们希望参与学校管理,希望自己的意见和观点被尊重,渴望学术自由。他们对高高在上、官僚作风、动辄挖苦的领导极为反感,他们对涉及自身人格、能力、责任的评价极为敏感。这就要求学校管理者对教师的评价一定要慎重,对教师的观点、意见要尊重,切忌摆架子,自以为是。总之,教师“服软不服硬、服暖不服凉、服理不服力”,学校管理者应本着政治上信任、工作上依靠、业务上尊重、感情上沟通、生活上关心的原则,在教师管理中多一些心理策略,少一些行政命令。

其次,从马克思主义心理学的角度说,人的需要是人的全部心理活动赖以形成和发展的基础和动力源泉<sup>[4]</sup>。心理学的人类行为需要模式理论和管理学的目标管理理论告诉我们,管理者要想使组织成员的行为积极指向组织目标,最有效的手段是使组织目标和个体目标相统一。为此,也要求管理者必须深入分析、研究下属的心理需要,以此为管理策略的出发点和组织目标与个体目标的连结点。中小学教师的需要是一个多因素、多层次的复杂结构,由于其学科专业、经济背景、家庭状况、个性特征、性别年龄等方面的不同而相异。但这并不是说中小学教师的需要是无规律、无共性可循的,中小学教师群体普遍存在以下一些共同需要,应引起学校管理者的高度重视:

1. 提高政治、经济、社会地位的需要。两千多年以前的荀子就教师的地位曾说过:“天地者,生之本也;先祖者,类之本也;君师者,治之本也。”在教师的劳动日益关乎民族素质、国力竞争与中华民族复兴伟业的今天,人民教师理应享有崇高的政治、经济和社会地位,学校管理者应切实(而不是口头上)在学校各项工作中树立起“教师为本”的思想,在学校干部、职工、学生中着力营造“尊师重教”的良好风气。

2. 改善生活和工作条件的需要。身为“人类灵魂的工程师”,中小学教师本身也是血肉之躯,也有常人的七情六欲,理应获得与自己的贡献相称的报酬。教师脑力劳动的艰苦性、复杂性、创造性和个

体性也要求学校应尽力为其创造独立的、不易受外界干扰的工作环境和硬件条件,尽力解除教师生活上的后顾之忧,以利于其提高教育、教学、科研工作的效率和质量。

3. 参与学校管理的需要。如前述,作为知识分子,中小学教师有强烈的民主意识和较高的管理意愿。他们希望能对学校的发展发表自己的意见,希望能参与学校的实际管理活动之中。学校的决策活动尤其是涉及学校发展、教职工切身利益者,应充分信任、敢于和善于发扬民主,集思广益,发动广大教职工积极参与其中,既有利于提高决策质量、调动教职工的工作积极性,也有利于提高教师们对决策成果的接受度,有利于管理措施的顺利落实。

4. 不断提高、创造成就的需要。美国心理学家马斯洛的“需要层次理论”指出,“自我实现”是人类最高层次的需要,也是最能激发人的潜能、推动人本身发展的需要。在人类知识正以几何级数持续更新的今天,一次终结型教育正被终身回归型教育所取代,为人师者自然更为渴望获得更多的进修、提高的机会,希望尽可能参加高水平的学术交流活动,获得最新最前沿的专业信息和教育教学动态,希望自己的才干能够最大限度地被发挥、利用,希望自己有所创造、有所成就。这就要求中小学的管理者们既要支持教师的进修,鼓励教师提高学历层次和参加各种学术交流活动;也要积极支持和倡导教师开展教育科研工作,从机构、人员、制度、经费等方面着力培养一支科研有成果、教学有质量的专家型教师队伍;还要创造条件帮助教师有所成就,多出成果、出好成果,尤其对确有建树的教师,由学校出面“包装”、促其成长亦无不可,学校管理者应知道“名师出名校”的道理。

### 三、搞好学校人力资源配置以保证人员使用的有效性

任何现代组织,必须建立、营造一种鼓励人才(而非庸才)脱颖而出的机制和氛围。可以认为,抓住人才,就抓住了现代管理的一根主动脉。能否做到知人善任,管好、用好学校现有人力资源,更成为衡量学校管理者领导艺术的重要指标。

人们都知道“金无足赤,人无完人”,但长期以来,许多领导干部在用人上存在一个不太好的倾向,就是求全责备。清朝有首杂诗是这样写的:“骏马能历险,耕田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟;舍长以就短,智者难为谋;生材贵适用,慎勿多苛求。”<sup>[2]</sup>如果仅因为某同志“目无领导”“群众基础薄

弱”或所谓“思想不成熟”之类并非政治方面原因或原则性的问题,就忽略其专业或其他方面的才干而不敢重用乃至弃而不用,这就会造成实际工作中的人才浪费。不能认为爱提意见就“目无领导”,唯唯诺诺就是“尊重领导”;所谓“群众基础薄弱”可能原因也复杂,但至少可以肯定,那些不坚持原则、喜欢搞人情交易者其人际关系往往比较好。管理者大都是自诩爱才的,但什么是人才?事实上,尽管相关学科的研究成果不少,却很难就此取得共识。如果逆向思维,我们将会发现,才能卓著者往往缺点也比较明显。这大概是因为有才者往往自大一些或不拘小节,而才能相对平庸者则需要通过揣摩领导心思、搞好人际关系等以弥补其才气之不足,这本也自然,但事实是我们往往看到后者领导前者,尤其是在专业方面的领导,不能不让人感到遗憾。“千里马常有,而伯乐不常有。”那么,中小学校长们怎样才能真正做到知人善任,进而搞好学校的人力资源配置呢?

首先,对学校教职工各方面的情况应当做深入调查了解。包括其政治思想和道德品质、文化水平、爱好特长、工作态度、能力业绩、家庭状况、过往经历、身体状况、个性特征等等。了解这些内容,是一个复杂细致的工作过程,既要查档案资料,又要深入群众;既要听取学生反映,又要同本人交谈,更重要的是日常工作中客观地考察了解,既了解其优点,又把握其不足。

第二,应善于对了解到的信息进行客观、科学的分析判断,为“用人”提供依据。总的一个指导原则,应当是“扬长避短、合理配置。”其实在用人大师的眼里,没有废人,正如武功高手,不需名贵宝剑,摘花飞叶即可伤人,关键看如何合理配置。同样一个人,是不是人才,往往就看管理者怎样用。如美国南北战争初(1861—1864),北方联邦军队屡遭惨败,后来,林肯力排众议,任用了被公认“嗜酒贪杯,难当大任”但确有优异军事才能的格兰特将军为总司令,成为南北战争的转折点,北军转败为胜,最后重新统一了美国<sup>[3]</sup>。而三国时期孔明用马谡守街亭,恰成反例。马谡“自幼熟读兵书”,但无实际指挥能力,让他当幕僚、参谋,可能是个优秀人才;而孔明囿于情面让他去守街亭,至有街亭惨败,这无论如何应属孔明用人上的一次重大失误了。显然,同一个人,把他放在不同的位置、赋以不同的责任,其功效是不同乃至迥异的。当某位教职工在现职工作中难有成效时,何不考虑让他调调岗位、换换工作呢?

第三,量才使用,人尽其才。管理学的人才“峰

谷定律”和“能级相称”原则对管理者如何“量才使用,人尽其才”提出了很高的要求。孙中山先生对此有个具体解释,他说:“所谓人尽其才者,在教养有道、鼓励有方、任使得法也。”这就是说,首先应“教养有道”,学校管理者应为教师的进修、学习、提高创造必要的条件,采取各种措施,提高教师的整体素质和水平;其次要做到“鼓励有方”,应让教职工用实绩而非表现说话,让教职工明确“可为”与“不可为”,实现组织目标与个人目标的统一,防止挫伤实干者积极性;最后要做到“任使得法”,即应认真考虑对每位教职工工作安排是否妥善、劳逸是否均衡、激励措施是否得当,是否做到了“扬长避短”等。总之,知人之长以用之,知人之短以避之。

#### 四、构建公正合理的分配制度以保证人员激励的科学性

影响学校教职工工作绩效的因素,从主观方面讲,有个体工作能力和工作积极性两个大的方面。在许多情况下,校内分配制度是否科学、公正、合理成为影响教职工工作积极性和学校管理效能的主要因素。客观地说,现行许多中小学校的分配制度仍然存在以下问题:一是重态度、重表现而轻实绩、轻贡献,助长了形式主义、官样文章。二是重产出轻投入,导致“时间+汗水”的教育、教学和管理模式效益低下。三是干多干少、干好干坏、干与不干变化并不大,反正工资、福利照发,这无形中鼓励了偷奸耍滑者。在笔者针对四川省凉山民族地区学校的调查中,69.2%的被调查校长就认为普遍的问题之一是“分配机制单一、平均主义严重,缺少奖勤罚懒、调动教师工作积极性的制度保证”<sup>[5]</sup>。要解决这些问题,就必须引进竞争机制,建立起一套符合学校实际、科学合理的校内分配制度。为此,应做好以下几项工作:

第一,人事制度改革。目的是精简机构、减少不必要的开支、保证责任落实,为分配制度的改革腾出空间、创造条件。在“定编、定岗、定员”的基础上,从学校领导干部到教职员工,公开、公平、公正地竞争上岗,应坚定不移地搞好干部任期制、教师聘任制、职工合同制,增强学校全体成员的危机感和公平竞争意识。

第二,不断改革完善绩效工资制度。客观而言,许多学校目前实行的绩效工资改革事实上没有起到奖勤罚懒、调动教职工积极性的作用,反而产生了很多现实问题。建议中小学(特别是有条件的私立学校)建立校内结构工资制,根据影响教职工

工资的社会生活水平、学历、职称、职务、工作量、工作成绩、教龄(工龄)等因素,可以考虑校内结构工资由基本工资、工龄工资、职级工资和绩效工资四部分构成。其中基本工资可参照现行国发工资标准乘以适宜系数;工龄工资由教(工)龄津贴和本校教龄津贴(目的在稳定教师队伍)构成;职级工资由职务津贴、职称津贴、技术津贴三部分构成;绩效工资每学期评定一次,宜分等定级,下学期按月发放。以上各部分的标准、比例视学校财力和管理取向而定,因为基本工资和工龄工资的作用在于维持教职工基本生活水平、稳定教师队伍,起赫茨伯格“双因素论”中“保健因素”的作用,而职级工资和绩效工资则鼓励教职工不断提高自身素质和水平,努力干出成绩,起“激励因素”的作用。

第三,制定科学、公正、合理的教职工工作业绩评价指标体系和标准体系。对教职工的工作成果应尽可能量化考评。如确有困难,可采用模糊评判,先分等定级,再转化为标准分,从而实现评价的量化。教师劳动成果的量化评价是一个世界性的难题,争议颇多,这就要求学校管理者都学一点教育测量和评价学知识,力求指标体系建立方法和程序的科学化、民主化。中国特色社会主义的分配原则是“按劳分配为主体,其他分配方式为补充”。这里的“按劳分配”就包含了“多劳多得、优质优酬”两方面的含义,即要求管理者的分配活动既要考虑劳动者劳动的量,也应考虑质的差异。如果因为对

教师劳动在“质”方面评价的难度而却步,则事实上鼓励“时间+汗水”、拖堂补课、题海战术等教学和工作方式,非常不利于教师自身素质、教学艺术和教育教学质量的提高,更是加重广大中小学生课业负担的重要因素。如何在中小学教师业绩评价和分配制度中鼓励其在尽量减轻学生课业负担的同时有效提升教育教学质量,亦即提升课堂教学的效率、“向40分钟要质量”,真正实现不仅“多劳多得”,而且“优质优酬”,这是所有学校管理者无法回避且应当用心解答的一个问题。

第四,教师职称评聘分离。“职称”对中小学教师的重要性是不言而喻的,但目前很多学校评聘不分的职称制度使职称更多地成为一种资历证明。无论低评高聘,还是高评低聘,目的都在于提高教师履行专业技术职务的积极性和实效性。当然,有条件的学校还可实行“职称双轨制”,即在学校预算外资金中拿出一部分作为“校内职称”津贴。这种做法的好处是有利于职称评聘分离的实施,尤其有利于打破“论资排辈”陋习,使有能力、有干劲但仅因资历不够而无法被评上相应职称的中青年教师有了奔头。

总之,中小学校的管理者们应当在认真学习、领会国家政策的基础上,科学决策、大胆改革,充分调动广大教职工的创造性和工作热情,善于激励、善于用人、善于分配,从而有效地提高学校管理的效能和水平。

#### 参考文献:

- [1] 全国人大常委会. 中华人民共和国教师法[Z]. 2009.
- [2] 鲁浩. 为官“六忌”: 党员领导干部的修身处事之道[J]. 领导科学, 2020(9): 8-10.
- [3] 王文静. 浅谈领导工作中人才的识别和任用[J]. 佳木斯教育学院学报, 2013(5): 479-480.
- [4] 顾波. 马克思心理动力理论探析[J]. 理论探讨, 2012(1): 52-57.
- [5] 贺新宇. 均衡发展视野下的民族地区薄弱学校改造研究[M]. 北京: 中国言实出版社, 2008.