

条件基础上,要注意教育、引导和发展教师的高层次需要。特别是对年青教师在人生观、价值观、贡献观等方面的教育尤为必要,只有发展并确立“以培养桃李人才为自豪”的高层次需要,才会使教师安于、乐于从事教育事业,并为之奋斗终身。

二、激发教师动机的管理策略

激励包含激发和鼓励之意,激励方法则指管理者运用各种手段、办法,使人在受到某种激发和鼓励时,从内向外去引发其动机,发挥教师工作的积极性和创造性。

1. 直接性工作动机组类的激励

这组动机的激励,主要是对工作本身设置种种直接诱因,使教师在获得贡献感、义务感、成就感、创造感、趣味感等“内感”满足的前提下努力工作。对工作本身种种诱因的设置包括:

(1) 教师劳动的社会性:要设置让教师感到自己劳动对他人、对集体、对国家有举足轻重作用的诱因。学校要与有贡献、有突出表现的毕业生、校友联系,组织返校日活动,让学生和家长恳谈工作之丰功伟绩和表达对母校的由衷感激之情,有利于教师认识自我劳动的重要社会意义。

(2) 工作安排的多样性:从事不同的内容的工作,会使人对工作产生新鲜感、鞭策感和有能动发挥感。学校管理者应在老师所在学科、年级、课外兴趣小组和学术活动等方面尽量安排多样化工作。

(3) 任务分配的挑战性:安排适量难度性任务由教师去完成,完成后使人有创造感、成就感和知识能力得以提高的喜悦感。

(4) 工作过程的整体性:教师做一种完整,而不是支离破碎的工作,其精力就集中,责任心就强,劲头就大。学校在教师知识能力所及范围内要尽量安排整体循环性工作。如长期让教师担任一个年级工作,因单调性会削弱教师的工作动机。

(5) 工作的自主性:教师脑力劳动有一定的自由性和自主权。在教师定岗、定责后不应过多干预其具体工作。使教师在自己职责范围内,可自我设立目标,选择方法,解决问题。这种诱因,不仅可促发教师的责任感,而且能满足其自尊和要求他尊的需要。

(6) 照顾工作兴趣的差异性:教职员工的特长差异、兴趣差异和其能力、才干的充分发挥密切相关。为此,管理应在不影响学校整体、大局工作的前提下,尽可能照顾教师个人原有的特长和兴趣来安排工作。

(7) 工作结果的及时反馈性:对教师工作结果的及时反馈评价、强化和校正作用是刺激的再增力。教师的“自尊”和“认可”需要,希望及时得到来自上级对其工作的评价信息。反馈信息应迅速、及时,并着重肯定表扬,少批评指责。

2. “工作环境”动机组类的间接激励

工作环境是一种非报酬的间接诱因,但其对人的工作动机也起重要诱发作用,改善教师工作环境能起到较好的激发作用,可以从以下几方面做好工作:

(1) 创造良好的工作技术设备条件。如图书资料、仪器设备、校舍及环境等。

(2) 创设良好的人际关系和社会心理气氛。

(3) 创造良好的组织环境。

(4) 创造良好的自然、地理环境。

(5) 创造良好的文化娱乐设施。

为保证上述诱因的有效运用,学校管理还要落实并制定一些制度和措施,如医疗保险制度,文体活动,决策参与及沟通汇报等措施。

三、提升教师目标的管理策略
目标对人的行为起重要激励作用,当目标一经确立后,它就作为一种与满足需要相联系的对象,会

促使教师积极工作。即使在工作中碰到这样或那样的困难和问题,目标也能激励他去努力克服,以争取目标的实现。因此,学校帮助教师树立指向明确的工作目标十分重要。

教师个体目标激励的行为积极性如果不能与学校集体目标统一起来,学校的整体合力则难以形成。因此,个体目标与集体目标的统一,是学校管理的重要任务之一。

1. 化集体目标为个体目标

(1) 学校远景、中景、近景集体目标体系应确立并明确化,否则教师个人目标与学校集体目标之间无法统一和相互转化。

(2) 学校集体目标的内容要与教师个人目标需要产生休戚相关的联系。倘若个体目标与集体目标选择的标准相差甚远,二者亦无法统一和协调。

(3) 要有强有力的思想工作。要以高水平的思想政治工作来保证教师思想觉悟的提高,必要时要对教师世界观、价值观和需要结构进行改造。忽视这一条,目标激励效果将会不佳。

2. 优优化指导教师的个人目标

(1) 指导调整教师工作目标的内容广度及难易程度,防止力所不及,以求与个人条件相适宜。

(2) 指导调整教师工作目标的趋向性,防止目标内容出现思想性偏差,以求个人目标与集体目标相互融洽。

人的行为是由动机所推动的,动机是行为的直接原因,而动机又由需要产生,需要则是行为的根本原因,由于行动要指向并实现目标,因此最终又归宿于需要。教师行为积极性行为的发生和发展,就是上述模式的循环往复,以致无穷的运动过程。学校在制订调动教师工作积极性策略的关键就在于合理地满足需教师工作积极性的艺术水平。

责任编辑 黄日暖