

浅谈学校管理实践中激励手段的运用

代朝生

(重庆市綦江区中峰小学)

教师是学校管理的主要对象,如何提高教师的工作积极性和主观能动性成了学校管理实践研究中的关键问题。从“以人为本”的现代学校管理思想出发,在学校管理实践中要建立科学合理的激励体制,充分调动教师教育教学工作的积极性,使他们全心全意投入到工作中,从而加快学校的教育改革和发展。

一、激励的作用

激励是一种手段,也是一种策略。学校管理中应遵循教师的行为活动规律,通过满足教师的物质或精神需求,激发教师的行为动机,开发教师的内在潜力,达到提高教师的工作绩效的目的。

从现实情况来看,教师的需求大致有如下几种:(1)物质需求。物质生活需要是维持生存和提高生活质量的基本需要。由于教师经济不宽裕,需要解决的问题多,所以,他们迫切需要改善物质生活条件。(2)精神需求。教师作为知识分子,对精神文化有特殊的需求。他们在教学业务、进修提高、更新知识、从事科研等方面都有追求。(3)自尊需求。教师都希望自己的教育效果、教学成绩得到学生、家长、同行、领导的认可和承认,他们爱惜自己的荣誉,希望得到别人的尊重。学校管理者如能设身处地地从他们的这些需求出发,合理、正确地运用激励手段,便可以达到激发教师奋进的目的。

二、学校教师管理中常用的激励手段和方法

(一)要激励教师建立自我激励目标

目标激励是学校实现目标管理的重要手段,积极健康而又适当的目标,可以持续激发教师的工作动机和工作积极性,增强教师的内部动力。有目标的行动往往能取得预想之外的成就。在学校管理中,学校管理者应引导教师参与制定集体的近期、中期、远期发展目标和个人成长规划,激励教师建立与学校有共同愿景的自我激励目标,给教师目标期望,让教师在美好的期望中取得预想之外的成就,从而实现教师群体共同进步的场效应。

(二)运用情感激励

常言道:“士为知己者死。”学校管理者对教师一定要舍得情感投资。要关心教师的工作和生活。对于工作消极或有缺点的教师,要以各种方式利用各种契机关心他们,帮助他们,激励他们;对教师的合理化建议,要虚心接受;对教师的不满要予以宽容,宁可自己承受委屈,也不要责怪教师;对生活上有困难的教师要主动关心,如有病丧嫁娶之事,都要前往慰问或祝福。学校领导做人要诚信宽广,工作中要讲究有情操作。要坚持“以人为本”,树立“为群众服务”的思想。

(三)物质奖励与精神激励相结合

成功的激励应满足被激励对象的物质需要和精神需要。物质奖励和精神奖励是目前学校采用比较多的、最基本、最简单的方法。物质激励包括奖品、奖金,精神激励包括信任、表彰、崇敬和荣誉。物质激励往往也含有精神激励的内容,如奖

金这种特殊的奖励物,它既满足人的物质需要,又满足人的精神需要。管理中的物质奖励是必不可少的但精神激励的作用不可低估,如当面真诚对他人称赞,在会议上表扬某教师、某个班级或某个备课组,对教师的家属表示感谢或慰问等等。这些做法都会极大的鼓舞教师的工作热情。

(四)责权激励、绩效激励和榜样激励相结合

学校的教职工渴望能够在工作中展示他们的才华,发挥其聪明才智和潜能,所以,领导要相信教职工,给予他们自主权,放权让他们处理一些力所能及的事情。但是用结果和数据来显示成绩和贡献,能更有可比性和说服力,激励教职工的进取心。在放权的同时,要建立各种考核指标,用绩效来衡量工作的情况,并定期公布考核结果,这样可使在教职工明确差距,迎头赶上。

在学校管理过程中,奖励和惩罚同等重要,缺一不可。升降激励必须坚持任人唯贤、升降得当的原则。坚持正确的任用方针,唯才是用。首先,只对成绩突出者予以奖赏,如果采用“大锅饭”,人人都分,就会伤害努力者的上进心,助长落后者的懒惰情绪;其次,重奖重罚。校长要正确采用升降激励和正负激励,因为奖对一人,就会鼓舞一片,罚对一人,就会教育一片;反之,如果奖错一人,就会冷落一片,罚错一片,就会寒心一片,不仅起不到激励作用,还会起到相反的效果。

“榜样的力量是无穷的”,工作中,一方面,要通过树立典型和先进事例来起到模范带动作用;另一方面,还要通过领导者以身作则、率先垂范,潜移默化地来影响和感化教职工努力工作,力争上游。在现代学校管理中,我认为后者不应该被淡化,而是更为关键和突出了。“一个好校长就是一所好学校”,这句话透露出学校管理中校长自身模范作用的重要性。作为学校的掌舵人和领头雁,工作中校长要严于律己、率先垂范,做好引领。

三、学校管理中实施激励机制需注意的问题

(一)要注意公正、合理

在教职工对客观环境给与他们的评价以及所取得的成功有较强的公正、合理、平衡的需要,不公正、不合理地对待往往使他们产生心理紧张和不安的状态,因而扼杀积极工作的动机。

(二)要注意选择适当时机,各种激励相结合

校长要把握时机,恰到好处地予以激励。在激励时,如果时机未到,往往会劳而无功,如果错过时机又会显得可惜。同时,要注意在教职工所取得的成绩与受到的激励相适应,这样激励的效果就会很好,激励过低或过高都会影响激励效果。

(三)要注意慎用惩罚、多用奖赏

一般情况下,由于各种疏忽和客观原因,教职工会犯一些错误,对此应以批评教育为主,而不应采取扣其工资、减其假期等惩罚手段,尽管严厉的惩罚手段能起到一时的效果,但长期以往会挫伤在教职工的积极性,对学校工作带来很大的影响。