

山西大学

2018 届在职人员攻读教育硕士专业学位论文

公平激励模式对教师工作积极性影响的调查研究
——以太原幼儿师范学校为例

作者姓名	王 岩
指导教师	朱文辉 副教授 常虎温 中教高级
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2016 年 3 月至 2018 年 10 月

二〇一八年十月

Thesis for Master' s degree, Shanxi University, 2018

**The Investigation and Research on the Influence of Fair Incentive
Model on Teachers' Work Enthusiasm——Taking Taiyuan
Kindergarten Normal School as an Example**

Student Name	Yan Wang
Supervisor	Associate Prof. Wenhui Zhu Senior teacher Huwen Chang
Major	Master of Education Degree
Specialty	Education Management
Department	School of Education Science
Research Duration	2016.03-2018.10

Oct, 2018

目 录

中 文 摘 要.....	I
Abstract	III
第一章 引言.....	1
1.1 研究缘起与背景	1
1.1.1 研究缘起	1
1.1.2 研究背景	1
1.2 选题目的和意义	2
1.2.1 选题目的	2
1.2.2 选题意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	4
1.4 研究目标和内容	5
1.4.1 研究目标	5
1.4.2 研究内容	5
1.5 研究方法	5
1.5.1 文献法	5
1.5.2 问卷调查法	5
1.5.3 访谈法	5
1.5.4 系统分析法	6
第二章 公平激励理论概述.....	7
2.1 公平激励的内涵	7
2.1.1 激励的概念	7
2.1.2 公平激励的内涵	7
2.2 公平激励的作用、类型与过程	8
2.2.1 公平激励的作用	8
2.2.2 公平激励的类型	9
2.2.3 公平激励的过程	10
2.3 公平激励模式的内容与运行模式	10

2.3.1 公平激励模式的内容	10
2.3.2 公平激励的运行模式	11
2.4 国内外学校公平激励模式的比较研究	12
2.4.1 国外学校公平激励模式研究	12
2.4.2 国内学校公平激励模式研究	14
第三章 太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题	16
3.1 太原幼儿师范学校简介	16
3.2 太原幼儿师范学校提升教师工作积极性现状	16
3.3 太原幼儿师范学校教师工作积极性的调查结果与分析	17
3.3.1 调查结果	17
3.3.2 教师工作积极性存在的问题	19
3.3.3 制约教师工作积极性的原因分析	20
第四章 公平激励模式在太原幼儿师范学校中的实施方法	23
4.1 目标管理方法	23
4.2 聘任管理方法	24
4.3 绩效考核方法	24
4.4 参与激励方法	25
第五章 公平激励模式对教师工作积极性影响的效果呈现	27
5.1 催生出教师实现自我价值的积极性	27
5.2 激发出教师内心公平感的积极性	28
5.3 实现了教师个体目标发展的积极性	29
5.4 推动了教师激励向上的积极性	29
5.5 提高了教师评价发展的积极性	31
结 论	33
参考文献	34
附 录	37
致 谢	40
个人简况及联系方式	41
承 诺 书	42
学位论文使用授权声明	43

Contents

Chinese Abstract	I
Abstract	III
Chapter1Introduction	1
1.1 Research origin and background	1
1.1.1 Research origin.....	1
1.1.2 Research Background.....	1
1.2 Selected topic and meaning	2
1.2.1 Selected topic	2
1.2.2 Selected meaning.....	2
1.3 Research status at home and abroad.....	3
1.3.1 Foreign research status	3
1.3.2 Research state in China	4
1.4 Research objectives and conte.....	5
1.4.1 Research objectives	5
1.4.2 research content.....	5
1.5 Research methods.....	5
1.5.1 Literature method	5
1.5.2 Questionnaire method.....	5
1.5.3 Interview method.....	5
1.5.4 System analysis method	6
Chapter2 An overview of fair incentive theory	7
2.1 The meaning of fair incentive.....	7
2.1.1 Incentive concept.....	7
2.1.2 The meaning of fair incentive.....	7
2.2 The role, type and process of fair incentives	8
2.2.1 The role of fair incentives.....	8
2.2.2 Type of fair incentive.....	9
2.2.3 Fair incentive process	10
2.3 The content and operating mode of the fair incentive model	10

2.3.1 Content of the fair incentive model	10
2.3.2 Fairly motivated mode of operation	11
2.4 A Comparative Study of Fair Incentive Models in Schools at Home and Abroad	12
2.4.1 Research on the Fair Incentive Model of Foreign Schools	12
2.4.2 Research on the Fair Incentive Model of Domestic Schools	14
Chapter3 Problems in the enthusiasm of teachers in Taiyuan Preschool Teachers' School.....	16
3.1 Introduction to Taiyuan Kindergarten Normal School	16
3.2 Taiyuan Preschool Normal School Improves the Status of Teachers' WorkEnthusiasm.....	16
3.3 Investigation and Analysis of the Enthusiasm of Teachers' Work in Taiyuan Preschool Teachers' School	17
3.3.1 Survey results	17
3.3.2 Problems in the enthusiasm of teachers	19
3.3.3 Analysis of the Reasons for Restricting Teachers' Work Enthusiasm	20
Chapter4 Implementation Method of Fair Incentive Model in Taiyuan Preschool Teachers' School	23
4.1 Target management method.....	23
4.2 Appointment management method.....	24
4.3 Performance appraisal method	24
4.4 Participation in incentive methods	25
Chapter5 The effect of the fair incentive model on the enthusiasm of teachers	27
5.1 Promote the enthusiasm of teachers to achieve self-worth	27
5.2 Encourage the enthusiasm of teachers' inner feelings of fairness	28
5.3 Achieved the enthusiasm of the development of individual goals	29
5.4 Promote the enthusiasm of teachers to encourage.....	29
5.5 Improve the enthusiasm of teacher evaluation development	31
Conclusion	33
References	34
Appendix	37
Acknowledgment	40

Personal profiles.....	41
Letter of commitment.....	42
Authorization statement	43

中文摘要

近年来，中职院校的教育教学发展质量和速度都达到了一个新的高度，但是在教师工作者的工作积极性上却产生了一些需要解决的现实问题。因此，有效调动教师的工作积极性，提高中职院校的教学质量，营造良好和谐的教师成长环境，就成为了当下许多学校实施公平激励举措的现实举措。当前，国内的大多数中职院校都在已开始构建一种科学高效的人才激励制度，目的就是最大限度上激发起广大教师的工作积极性，进而充分调动起教师的创新力，以此来提升学校的教学质量和教育高度，真正培养出社会上需要的人才，这也是当前社会亟待接待的问题。

本论文以太原幼儿师范学校为例，旨在就公平激励模式对教师工作积极性的影响进行研究，以此来总结出公平激励模式对提升教师工作积极性的优势，并进一步研究公平激励模式的运行方式。本论文主要由六部分构成：

第一部分为引言，重点阐述了论文选题的研究起因和背景、研究目的和意义以及当前论文选题的研究现状、路线和内容，并通过文献法、问卷调查法、访谈法和系统分析法进行阐述。

第二部分主要介绍了公平激励理论，对激励和公平激励的概念进行阐述，并对公平激励的作用进行了论述，对物质和精神激励、正向和负向激励、自身激励和外在激励予以了区分，介绍了公平激励模式的内容和运行模式。

第三部分介绍了太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题。首先，对太原幼儿师范学校进行了简单介绍，并就教师的工作积极性进行现状调查，指出教师工作积极性的调查结果和存在的问题，最后指出制约教师工作积极性的原因。

第四部分介绍了公平激励模式在太原幼儿师范学校中的实施方法，分别从目标管理方法、聘任管理方法、绩效考核方法和参与激励方法进行论述。

第五部分主要就公平激励模式对教师工作积极性影响的效果进行呈现，从催生教师实现自我价值的积极性、激发教师内心公平感的积极性、实现教师个体目标发展的积极性、推动教师激励向上的积极性和促进教师评价发展的积极性五方面进行阐述。

第六部分为结论，通过调查太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题，进而针对这些问题查找教师工作积极性不高的原因，然后深入分析公平激励机制的内涵、因子、利处、流程以及如何激励起广大教师的工作主动性，进而指出具有针对

性的策略，以此通过公平激励模式来提升教师的工作积极性。

关键词：公平激励；激励模式；教师；积极性

Abstract

In recent years, the quality and speed of education and teaching in secondary vocational colleges have reached a new height, but there are some practical problems that need to be solved in the enthusiasm of teachers and workers. Therefore, effectively mobilizing the enthusiasm of teachers, improving the teaching quality of secondary vocational colleges, and creating a harmonious and harmonious environment for teachers has become a realistic measure for many schools to implement fair incentives. At present, most of the domestic vocational schools in China have begun to build a scientific and efficient talent incentive system, the purpose is to maximize the enthusiasm of the majority of teachers, and then fully mobilize the creativity of teachers, in order to enhance The quality of teaching and the height of education in the school truly cultivate the talents needed in the society. This is also a problem that the current society needs to receive.

Taking the Taiyuan Preschool Normal School as an example, this thesis aims to study the influence of the fair incentive model on the enthusiasm of teachers, so as to summarize the advantages of the fair incentive model to enhance the enthusiasm of teachers, and further study the operation mode of the fair incentive model. . This paper is mainly composed of six parts:

The first part is the introduction, which focuses on the research cause and background of the topic selection, the purpose and significance of the research, and the current research status, route and content of the current topic. It is elaborated through the literature method, questionnaire survey method, interview method and System analysis method.

The second part mainly introduces the theory of fair incentives, expounds the concept of incentives and fair incentives, and discusses the role of fair incentives, including material and spiritual incentives, positive and negative incentives, self-motivation and external incentives. The distinction is made and the content and mode of operation of the fair

incentive model are introduced.

The third part introduces the problems in the enthusiasm of teachers in Taiyuan Preschool Teachers' School. First of all, a brief introduction to Taiyuan Preschool Normal School was carried out, and the status quo of teachers' work enthusiasm was investigated. The investigation results and existing problems of teachers' work enthusiasm were pointed out. Finally, the reasons for restricting teachers' work enthusiasm were pointed out.

The fourth part introduces the implementation method of fair incentive model in Taiyuan kindergarten teachers' school, which is discussed from the target management method, employment management method, performance appraisal method and participation incentive method.

The fifth part mainly presents the effect of the fair incentive model on the enthusiasm of teachers' work, from the enthusiasm of teachers to realize self-worth, the enthusiasm of teachers' inner sense of fairness, the enthusiasm of realizing the development of teachers' individual goals, and the enthusiasm of teachers to encourage and encourage them. Five aspects of promoting the enthusiasm of teacher evaluation development are elaborated.

The sixth part is the conclusion. By investigating the problems existing in the enthusiasm of teachers in Taiyuan Preschool Normal School, and looking for the reasons for the low enthusiasm of teachers, these papers then analyze the connotation, factors, benefits, processes and how to stimulate the fair incentive mechanism. From the initiative of the majority of teachers, and then pointed out the targeted strategy, in order to enhance the enthusiasm of teachers through the fair incentive model.

Key Words:Fair incentive; Motivation model; Teacher; Motivation

第一章 引言

本章主要介绍了论文选题的研究起因和背景、研究目的和意义以及当前论文选题的研究现状、路线和内容，并通过文献法、问卷调查法、访谈法和系统分析法进行阐述。

1.1 研究缘起与背景

1.1.1 研究缘起

近年来，中职院校在教育教学办学质量和发展速度上都有了很快的发展，然而在迅速提升的同时，教师的工作积极性问题却没能予以有效解决，一定程度上阻碍了学校的发展。因此，调动教师的工作积极性，在本质上提升学校的实际教育质量和教学高度，进而为教师的发展营造一个优越而健康的成长环境，就需要科学而高效的公平激励机制。而如何建立一套科学的公平激励机制，充分调动广大教师的教学积极性，激发起广大教师的教育教学创新力，真正提升学校的实际办学质量和办学效果，与社会的现实发展相挂钩，已成为广大中职院校未来办学目标方向和指南，而这个问题也正好是本论文要研究的课题和方向。

1.1.2 研究背景

自从我国中职院校进行教育改革后，近些年为社会培养了大量优秀人才，尤其是中职院校，真正为社会经济文化建设做出了巨大贡献。中职院校教育不仅承担了培养社会各方面使用人才的任务，而且已成为我国高等职业教育的重要组成部分。然而，随着中职院校不断扩大招生规模，学生人数成倍增加，教师的数量也在急剧扩增。随之而来也出现了一些问题，比如教师在工作中得不到合理公平的报酬分配，职称得不到科学分配等，进而出现了教师频繁跳槽、人才留不住的现象。^①另外，中职院校在人才引进机制方面也存在着一一定的缺陷，不能给优秀人才提供合理的薪酬和福利待遇，内部平均主义机制还继续存在，收入与岗位职责和工作业绩不能完全挂钩等。另外，中职院校内部的教师人才队伍结构也不尽合理，教学经验丰富的教师极少，年轻教师居多，学校传统的激励模式使得教师的上进心越来越差，形成了一种只关心自身利益而不去关心教学质量的风气，最终愈演愈烈，这就在很大程度上打击了教师的积极性，导致很多优秀人才不断流失。因此，中职院校落后的公平激励机制亟待改革，从而真正在制度层面和实践层面调动起教师的积极性，真正

^①刘正周. 管理激励. 上海财经大学出版社, 1998, 第 127 页.

让教师能够投入到学校的教育建设当中，最终建立起适应新时代的教师公平激励模式。^①

1.2 选题目的和意义

1.2.1 选题目的

本研究旨在对太原幼儿师范学校管理中教师工作的积极性进行现实扫描，真实呈现目前太原幼儿师范学校管理中教师工作积极性的现实状态。通过分析教师工作中积极性问题，提出引入公平激励模式到太原幼儿师范学校教师管理中，以期为太原幼儿师范学校在管理理念和管理方法上提供一定的经验借鉴，进而为学校的未来发展，尤其是教育教学队伍的发展提供更为有益的指导。

1.2.2 选题意义

本研究从太原幼儿师范学校教师的工作积极性现状出发，探讨公平激励模式在教师工作积极性的有效性等问题，无疑具有一定的理论意义和实践指导作用。

教师的实际工作绩效和教师自己本身的主观能动性具有非常重要的关联。因为在实际教学过程中，很多学校的办学质量和教育水平在学校现实的效益提升层面上，很大程度上是由学校教师的这种工作主动性来决定的。按照教育工作的现状，对一个教师而言，个人是很难在一个长期的持续阶段中保持旺盛而富有激情的状态，这就需要学校在外在予以有效激励，以此来让教师在教育教学工作当中保持这样一个主动性。而在以往的研究当中，大多数的研究对象主要都集中在义务教育层面和高等教学阶段这些中小学教师或高校教师群体上，对中职院校教育层面的研究几乎没有系统性的研究和介绍。所以，本论文对中职院校教师工作积极性的理论探讨可以有一个有益的补充，尤其是对如何提升教师教育教学质量、打造高质量的教师队伍等具有重要意义。

通过这种公平激励机制可以给学校营造一种更为人性、更为宽松、更为和谐的工作氛围，以此来激励起教师的工作主动性，达到教师的心理预期，进而促使教师能够按照自我人生价值的道路去主动发展，实现自己的人生价值，提升自己的教育教学水平和高度。因此，制定科学的公平激励策略，对提升太原幼儿师范学校教育质量，使之健康、可持续的发展，以及在同行业中教师公平激励方面提供借鉴具有一定的现实意义。

^①郑大奇，罗丹．人力资源管理适用法律速查手册．企业管理出版社，2003，第59页．

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

在国外,针对公平激励机制的研究一般都集中在该机制的发展历程和理论创新上,而公平激励模式则是以心理学和管理学为基础上逐渐发展而来的。从当前公平激励理论的研究方向和理论关系上,主要有以下四个观点:一个是以理论研究内容为重点的观点,其中最具有代表性的就是马斯洛的需求理论和赫兹伯格的激向上理论;^①二是以理论研究过程为重点的观点,最具有代表性的就是亚当斯的公平理论和洛克的目标理论;三是以理论研究行为为重点的观点,最具有代表性的就是斯金纳的强化理论和维纳的归因理论;四是以多种理论研究为重点的观点,最有代表性的就是勒温的场动力论。20世纪80年代后,公平激励机制的研究方向开始由个人行为转化为组织集体,在这个阶段最具有代表性的就是彼得圣吉的学习型理论,这个理论对当前国内高校实施公平激励机制模式的研究具有很大的帮助。^②

首先是对影响教师公平激励的因素研究。詹姆斯·L·吉布森(James L. Gibson)认为:教师公平激励主要受到学校的领导人、教育教学行为、教师群体、教师薪资以及教师职业发展规划的影响,这五个要素中的每一项都可以进行再细化,以此来构成教师公平激励模式的量表。罗伯特 B. (Robert B.) 认为:教师的工作干劲强弱主要受教师所得到的提供资金数额、教师所培养出的学生给其带来的成就感、自己的努力是否被认可是否能获得相应的荣誉称号、自己的专业发展需要能否获得满足等四方面的影响。詹姆斯·P·道南(James P. Honan)指出学校应该是一个到处洋溢着工作氛围,教师们处处想着努力工作的一个组织。唯有这种环境,才能激起教师们为工作自愿倾力奉献自己的一切。因为道德因素是教师们自觉努力工作的源泉。格雷戈里 N. 思通(Gregory N. Stoek)也力挺组织应努力为教师们创设学习型氛围,以此来激励教师。同时,他还向教师们发放问卷,以调查教师们对学校氛围的看法。他经分析得出教师们工作的热情度、绩效与他们的参与程度呈正相关。埃文斯·德文(Evans Teacher Moral)觉得,教师行为表现积极的动力主要源于:学校为其所创设的工作环境,譬如学校氛围如何、时间能不能自由支配、这份工作的报酬咋样、有没有假期等等;自身方面的考虑。如我干这份工作家人的态度,对我是支持还是不支持、我能否胜任这份工作等等;最后职业本身的吸引力,如这份工作是否具有一定的挑战、我对它是满意还是不满意呢、这份工作能为我带来什么成就等等这三

^①董泽芳. 人力资源开发与管理. 华中师范大学出版社, 2000, 第 147 页.

^②雅克·拉丰, 大卫·马赫蒂摩. 激励理论(第一卷). 中国人民大学出版社, 2002, 第 83 页.

方面。管理者应依据上述三方面，对教师分门别类，以此来达到公平激励教师的目的。

通过上述众多研究和讨论，发现影响教师工作积极的因素，很多都局限于考察学校教师特征的可测指标。比如，教师的学历、教学的年限、工资的水平、资格的认证。此外，还有学校的规模、位置、财力、学生构成、学校类型等，这些都作为影响教师的聘任和保留的重要因素。

1.3.2 国内研究现状

在国内，以公平激励机制为核心而建构起一套组织发展模式是其主要研究方向。杨涛（2007）最开始以西南落后地区和沿海发达地区的两所高校教师群体为研究对象进行对比和分析，着重阐述了教育教学过程中竞争和薪酬对激励教师工作积极性的关系。朱德友（2010）从管理学的角度对国内城市中小学教师群体的公平激励模式进行了研究，着重于不同年龄群体的教师予以分析。张旭扬（2010）综合采用多种研究分析手段对国内高校所采取的公平激励模式进行要素纬度分析、因子构成分析、功能作用分析等，以此来指出高校教师公平激励模式的内核，进而为高校整体的机制完善和实施起到促进作用。曾凯（2008）从实践性的教育教学层面对国内高校教师公平激励模式中的理论科学性和运行高效性等进行了有益探索，并指出了针对性的措施。龚建荣（2008）则从管理学和心理学的角度，对当前国内高校教师公平激励模式存在的现实问题进行制度剖析和因素分析，并着重从物质、精神和公平纬度来“完善绩效评价体系、完善团队利益分配体系、建立多元化薪酬体系”。^①陈俊珑（2011）认为，要提高教师的工作满意度和积极性，就要对教育行政部门、学校主管部门提出科学合理的工作强度，进一步加强福利待遇和教师间的合作交流，进而消除年轻教师的不满情绪，从而制定科学合理的绩效工资评价指标体系。

当前，关于建立专业化的教师公平激励模式，已经在理论界和学术界达成了一致共识。李明（2012）专门从高校专业化的教师公平激励模式角度，对当前国内高校实施的公平激励模式进行了全面化的分析和探讨，指出了其中存在的诸多问题，并从有效性的层面提出了完善和发展教师专业化的公平激励模式。任初明、罗之勇（2006）则从国内中小学专业化发展教师公平激励模式的角度，具体剖析其中存在的现实问题，比如实施过程中存在的激励性不够、引导性有误、物质和精神激励不足、激励纬度不严禁等，并结合国家有关政策、制度等提出了自己的意见。

就目前研究高校教师工作积极性而言，当前的研究重点一般都是在经济发达和

^①侯光明，李存金．现代管理激励与约束机制．高等教育出版社，2002，第153页．

教育质量好的地区，对经济欠发达地区的教师积极性研究缺乏实证性。因此，本论文以太原幼儿师范学校为研究对象，研究如何调动起学校教师的工作积极性进行实地调研和实践探索。

1.4 研究目标和内容

1.4.1 研究目标

本研究首先调查太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题，进而针对这些问题查找教师工作积极性不高的原因。然后深入分析公平激励模式的概念、要素、优势、实施流程以及如何激发教师的工作积极性的，为提出有效策略打下基础。以此，通过公平激励模式来提升教师的工作积极性。

1.4.2 研究内容

本研究的内容包括以下几个方面：第一，公平激励概念特点；第二，太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题；第三，公平激励模式引入太原幼儿师范学校的必要性和可能性；第四，公平激励模式在太原幼儿师范学校实施情况；第五，通过教师工作积极性的几个二级指标变化，判断公平激励模式的实施效果。

1.5 研究方法

1.5.1 文献法

文献法就是通过翻阅书籍、报纸、期刊以及到电子图书室查阅相关学术期刊等，以此来对相关学术资料进行搜集、整理和分析，并进行筛选和归纳。特别是知网检索，充分利用其电子平台，广泛检索和搜集与公平激励理论相关的文献资料，从而确定研究视角，充分认知到公平激励对教师工作积极性研究的现状以及发展趋势，进而确定最终的研究思路。

1.5.2 问卷调查法

问卷调查法主要就是通过提前设计问题，通过书面问卷调查和被调查之间进行一种交流，从而进行资料搜集和整理的一种方法，通过这种方法可以让实施公平激励模式的高校能够在极短的时间内达到预期的目标。而本论文所设计的《教师公平激励现状调查问卷》，旨在以太原幼儿师范学校教师为调查研究对象，研究内容具体包括被调查人的个人信息、对机制的满意度和专业化发展的态度以及内心对机制实施的作用和影响的认识等问题进行调查。

1.5.3 访谈法

访谈法主要就是调查人和被调查人进行面对面的问答和交流，听过口头和书面

交流的方法来对被调查人的心理认知进行了解的一种研究方法，目的就是深层次地对被调查人的基本情况和观点进行整理。同时，为了有效快速地搜集相关信息，更深入地对被调查人的内心看法进行调查，笔者采用访谈提纲式的方法来对太原幼儿师范学校的教师就公平激励机制对他们的工作积极性的影响进行探讨，并搜集具体的意见和建议。

1.5.4 系统分析法

系统分析法，就是研究看待问题要从宏观整体的角度和层面来看待问题，因此研究教师公平激励机制就不能独立、片面地去分析和阐述，而是要把它放在整个教育体系的激励机制系统中去深入观察，以此建立在其他系统分析的基础上，并结合论文需要研究的学校的发展方向、教学现状和评价体系来进行分析，最后通过综合比较得出需要的结果。

第二章 公平激励理论概述

本章主要讲解了公平激励理论，对激励和公平激励的概念进行阐述，并对公平激励的作用进行了论述，对物质和精神激励、正向和负向激励、自身激励和外激励予以了区分，介绍了公平激励模式的内容和运行模式。

2.1 公平激励的内涵

2.1.1 激励的概念

所谓激励，就是指能够从内在不断激发人向上的一种动力或机制的心理历程。通常来讲，激励是一种管理层面的概念，是指能够提升员工不断工作的积极性和动力，能够用各种有效的办法去充分调动员工的创造性和上进心，进而使员工能够按时、有质的去完成任务。

激励主要分为物质性激励和精神性激励。所谓物质激励，就是指通过一定的物质激励机制去不断激励员工。其中，既有正激励，也有负激励。正激励就是指工资、奖金、津贴、福利等，负激励则是罚款、降职等。因此，物质激励是激励的主要形式，也是当前我国普遍在使用的一种激励模式。精神激励则是通过员工内在的需求因子去充分调动员工的主动性。按照社会学家马斯洛的五个层次的需求理论，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要，只有在满足员工基本需求的前提下，员工才能靠有效的激励措施和机制去进行工作。因此，管理者只有制定出让员工基本满意的激励机制才会产生积极的效果。^①

2.1.2 公平激励的内涵

公平激励最早来自于美国社会学家亚当斯提出的公平理论，他认为指员工的工作状态会受到绝对薪酬和相对薪酬的双重激励的影响。因为作为员工而讲，会时刻将自己所做的工作和得到的薪酬与一个和自己相近的员工来进行比较，无论是在工作贡献上，还是在实际报酬上。如果比较的结果基本相等，无疑就会产生一种公平感；如果差距较大，则会导致怨气怒声，甚至出现一种消极怠工的现象和风气。因此，公平激励机制，必须要做到能够让员工在内心有一种公平感。但是，在现实中却往往因为公平激励制度和政策执行存在种种弊端，使得实际获得薪酬存在不公平性，因此引发了诸多矛盾。因此，在公平激励的体系中，无论是管理者还是员工，其激励机制的核心就是以人为本。本论文中，激励主体就是中职院校的管理者，激

^①张曾芳，张明之． 21 世纪初国有企业的制度创新． 南京师范大学出版社，2002，第 137 页．

励客体就是中职院校的教师，因此公平激励就是要对中职院校的教师实施激励。

所以，公平激励就要尽量祛除不公平的事情，不能实行绝对平均主义，领导者和管理者一定要公平对待、公平处理、公平分配，无论是在教师的薪酬、奖金、晋级，还是岗位的分配、人才的使用等，都要做到公开公正、公平公心。对公平激励而言，激励的基底就是需求，管理的核心则是激励。因此，在管理学界中，公平激励就是激励客体为了达到集体目标而所能付出最大努力的意愿程度，这种意愿程度无疑是激励个体为了满足自身的某种需要为条件的，而这种需要则是激励机制所必须要给予的。

2.2 公平激励的作用、类型与过程

2.2.1 公平激励的作用

（1）公平激励机制是学校进行改革和持续发展的需要。我国近些年在中职院校教育发展方面虽然取得了很大成绩，然而教育机制、人事制度等方面还不完善。尤其是管理者自身的管理素质不高，办学条件、生源质量、教学环境等因素的影响，使得很多学校的发展受到不同程度的阻碍。因此，如果再调动不起教师工作的积极性，学校的发展更是苦难重重，在激励的办学竞争环境中，甚至举步维艰。毕竟教师作为学校最有竞争力的因素，学校教学质量和发展程度的高低都依赖于教师工作的积极性和贡献度。^①所以，完善教师激励机制和相关激励政策，建立起科学、合理的激励机制，充分发挥出教师的最大潜能，进而提高工作效率，无疑是学校改革和发展的重要动力。

（2）健全公平激励机制是稳定教师队伍的现实需要。对教师而言，学校在教师的职位稳定性、工作热情等方面都缺乏相应的激励因素，更没有针对教师制定出适应教师自身职业发展的激励机制，从而使得学校在吸引优秀人才方面没有更好地举措，导致教师的流动性比较大。根据相关研究数据，薪酬和职业发展是吸引优秀人才价值取向的标准，因此学校必须采取灵活有效的激励方法，健全公平激励机制，营造良好的内外部激励环境。

（3）公平激励机制是激发教师内在潜能的动力。无论是物质激励还是精神激励，教师的需求无疑是唤起教师工作积极性的动因。学校作为管理者，一定要站在教师的出发点去为教师考虑，满足教师的生存、发展和自我价值实现的需求，真正让公平激励机制与教师的行为动机对接起来，从而在内在动因上端正教师的行为方

^①徐小洪. 冲突与协调—当代中国私营企业的劳动关系研究. 中国劳动社会保障出版社, 2003, 第 61 页.

式，激发出教师的工作积极性。

（4）公平激励机制有利于教师队伍凝聚力的提升。公平激励机制的核心便是建构一种良性的竞争环境，进而激发出教师内在的竞争动力。这种公平、公正的良性竞争环境，能够使学校对教师做出客观、公平的评价，得到公正的对待，用一种科学的价值观和职业标准去衡量教师的贡献，对符合公平激励机制的行为给予支持，背离公平激励机制的行为给以纠正，让教师真正在这种公平激励机制中感受到一种鼓舞和鞭策的作用，从而使广大教师能够朝向一个目标而前行，凝聚力和向心力不断提升。

2.2.2 公平激励的类型

公平激励作为一种激励机制形式，是当前激励环节的一个重要类型，直接影响着最终的激励效果和激励机制的实施过程，其类型主要分为：

（1）物质激励和精神激励。公平激励和其他激励机制相同，也分为物质激励和精神激励，虽然两种激励形式所采取的举措和最终产生的效果有所不同，但所要实现的目标却是一致的。比如，晋升职位能够实现人的一种自我价值，却不能满足物质的需求；而薪酬、奖金等能够满足对物质的需求，却不能实现自我价值和精神的需要。因此，公平激励机制最终也要在物质激励和精神激励中寻求一种最佳的激励模式，实现二者的融合和发展。

（2）正向激励和负向激励。在公平激励的框架下，还有正向激励和负向激励两种形式。所谓正向激励，就是采取一种积极、激励的举措来从正面提升向上意义的激励动机的激励方法；反向激励，则是通过压制消极层面的激励东西而采取的一种改变原有动机的激励方法。负向激励无疑也是一种激励机制，目的就是让人的思想从一种愿意的思想转为不愿的思想。^①因此，正向激励作为正强化，负向激励作为负强化，具有目标的一致性，无论是对行为的肯定还是否定、是奖励还是惩罚，都会对行为产生一定的影响和作用。

（3）自身激励和外在激励。公平激励从内外方面来分，可以分为自身激励和外激励两种形式。所谓自身激励，指的就是一种能够从人的内在所引发的一种激励行为，比如对学习的渴求、对责任感的担当、对成就感的满足等，都是一种内在的激情保持状态。因此，自身激励有一种认同意识，即个人对组织产生一种认同感后而生发出的认同情感和积极向上的行为态度，而且有一种发自内心的愿意承担责

^①傅统先.高等教育对于社会发展的贡献——介绍联合国教科文组织一九七八年于巴黎召开的一次座谈会.外国教育资料，2007（2）.

任和义务的自觉力量。外在激励则是指由管理者领导和运用的一种针对个人的激励形式，比如口头赞赏、考试、竞赛等，通过这种外在激励的方式来使个人不断追求进步、提升自我，最终达到一种自我价值的实现和认可。

2.2.3 公平激励的过程

社会学家贝雷尔认为，公平激励就是指激励客体所要达到的条件、目标以及意愿等能够造成对人的激励的过程。公平激励的背后，实质上就是一种动机，这种动机便是激励客体所需要的。按照管理学的看法，公平激励就是指能够真正激发出人内在的动机并通过鼓励的方式达到最终预期目标的一种管理过程。还有一些学者在管理学的框架下指出，公平激励就是能够持续激励出人的内在的发展动机并使其能够始终在一种激励的状态下朝着自己所期望的发展目标而采取行动的过程。因此，公平激励就是激励客体为了能够满足某种需求而为自己设立的目标所付出的行动和过程。

2.3 公平激励模式的内容与运行模式

2.3.1 公平激励模式的内容

公平激励模式作为管理者的依据，无论是规章制度还是文化价值等，不管是物质层面还是精神层面，目的就是为了能够站在个体需求的角度来制定出一套科学、合理的制度来不断激发个体与组织目标之间产生的一种互动过程。因为只有这种持续的互动才能够让个体以一种积极向上的行为和态度来保持正向激励作用。因此，根据公平激励的内涵，可以从以下几方面来对公平激励模式的内容进行阐述：

首先，公平激励模式是一种引导性的要素集合。这种引导性的要素是管理者针对个体进行的调查、分析和预测，在此数据资料的基础上再对个体的工作积极性进行的一种综合性的资源分配，进而从中提炼出能够产生影响的引导性要素，再依据不同组织所拥有的薪酬数量的实际情况来专门设计出各种奖励形式。当然，这种激励形式可以是内在奖励，也可以是外在奖励。

其次，公平激励模式是一种行为导向机制。在激励模式中，个体与组织的目标在实现的过程中往往有很多不一致的地方，引导性的要素并不一定在现实的激励行为都能够产生一种积极向上的作用。因此，行为导向机制就是要让个体的价值观与组织目标的价值观能够对接起来，让个体能够按照组织所设定的目标和价值观来校准自己的行为，从而让个体不自觉地产生一种培养自主行为的理念。因此，行为导向机制就是为了让个体以一种全局观、集体观和长远观的视野为行为导向来实现组

织规定的各种目标。^①

再次，公平激励模式是一种行为变动机制。根据社会学家佛鲁姆的观点，行为变动机制指的就是对引导性的要素多激发的行为在强化方面进行的一种量度控制。按照激励薪酬的实际价值，这种激励模式是通过改变薪酬和绩效之间的关系，来达到能够以动态化的机制来控制个体的行为幅度。当然，通过一种变化比率或是固定化的比率来界定薪酬和绩效之间的关系，会对个体行为带来不同的影响。这种控制个体行为幅度的机制，可以让个体的行为控制在一定的有效界限当中。当然，这种激励模式要尽可能避免因为不科学的薪酬机制而对个体的激励效率产生不良影响。

最后，公平激励模式是一种行为矫正机制。所谓行为矫正机制，指的就是管理者采用教育、奖励、惩罚等方式来对个体不合规的行为或未达目标的结果进行的一种有效处置。采取这种激励模式，就是为了能够让个体对自己的行为方式、行为态度、行为结果等产生一种认知。^②当然，在对个体进行这种负面强化激励时，一定要让个体充分了解到这种负面强化的各项制度，一旦触犯了组织的规范行为，无论是强化教育还是给予适当处罚，目的都是为了矫正个体的行为。

2.3.2 公平激励的运行模式

公平激励的运行模式，是激励主体和客体之间的一种相互促进的过程，也是管理者和个体之间进行的一种双向信息交流和对接的过程，因此，公平激励机制的运行模式又是一种全过程的激励模式，从个体行为开始发生之时到最终组织目标的完成，这种激励行为产生作用于整个过程。具体来讲，公平激励模式的主要环节为：

（1）双向交流的互动环节。公平激励模式在个体与管理者的双向交流阶段中，首先管理者要对管理范围内的个体进行综合情况认知和了解，即个体的实际需求、职业生涯规划、综合能力和职业素养等，与此同时，管理者还要下向管理范围内的个体通告其组织目标、绩效考核制度、薪酬情况以及组织所倡导的价值观和行为规范等。

（2）双向选择行为环节。双向交流的互动环节进行完之后，之后管理者则要根据个体的实际个人情况和职业选择意向，适时地制定出符合个体实际需求的激励机制，从而激发出个体的内在向上动力。另外，管理者还要根据个体的综合现状，尽量为个体分配与其能力相适应的工作岗位和职责，同时个体也要根据自身的情况选择相应的工作岗位。在此过程中，双方还要注意采用的方式及行为是否规范，是

^①马斯洛. 存在心理学探索. 云南人民出版社, 1988, 第 135 页.

^②庞海苟. 高校教师职业特点及激励机制研究. 北京理工大学学报, 2016 (4).

否能够与组织的工作目标相合拍。

(3) 阶段性的评比环节。阶段性评比应该在组织目标的不同阶段,充分考虑评比的实效性和及时性特点,从而对个体在阶段内的综合表现作出评价。这种评价包括个体阶段性完成的工作成果和工作任务,而且通过这种阶段性的评价,管理者和个体都要及时调整自己的行为。当然,阶段性的评价环节还要根据个体的具体工作以及任务目标,进而选取适宜的评价周期,以求得最大的科学值。

(4) 薪酬分配环节。在薪酬分配之前,需要在年度终了阶段对个人一年来的实际工作表现以及工作成绩给出一个客观、公正、公平的评价,并依据最终评价结果对先进个体进行奖励,使那些表现优异的个体能够享受到组织的奖励资源。另外,管理者还要虚心接受并乐意倾听员工内心中对工作管理的意见和建议,并认真记录好相关各项需求。^①

(5) 个体比较交流环节。在年度工作总结完后,个体经常会用一种对比的眼光,来与周边同事的薪酬和奖励进行对比,同时也会与过去所获得的薪酬进行纵向对比,假若在心理上觉得拿到手中的薪酬有所增加,一般都会以一种满意的态度在去和留之间取舍一种态度,假若对自己获得的奖励赶到有失公平,则会主动与管理者进行沟通,如果最终不能在薪酬的分配上给以相应的解决或取得一个双方都认可的方案,以此来解决双方直接的矛盾,那么最终二者之间就会解除这种合同关系或是契约关系,个体也会重新再去寻找新的工作。

2.4 国内外学校公平激励模式的比较研究

2.4.1 国外学校公平激励模式研究

国外学校公平激励机制最为代表性的国家有美国、加拿大、日本等,这些国家有很多研究机构就是专门针对学校教师激励机制来进行研究的。美国、加拿大都是公平激励机制实行最早的国家,积累了丰富的经验,然后传播到日本、欧洲等国家,对公平激励机制进行了拓展和延伸。而且,美国、加拿大本属一域,进行纵深研究,更有利于对公平激励机制有透彻的理解。因此,本论文就以美国和加拿大两个国家的学校激励机制来进行阐述和研究。

(1) 美国可以说是高等教育发展的领头羊,从公平激励模式的角度来讲,美国学校的这种激励机制不仅能够真正体现出教师的自身价值,而且还有极强的借鉴意义。具体来讲,美国学校公平激励机制主要有以下特点:

^①文跃然,欧阳杰.高校教师职业特点及其收入分配改革研究.中国教育先锋,2014(7).

首先，灵活自主的公平激励机制。在美国，很多学校教师的薪资评价标准基本都是根据学历、工作岗位性质、年终考核成绩以及工龄等进行核定，并以工资制为依托，结合教师的整体队伍质量、岗位职务等进行工资发放。比如，美国正在实行的年资工资制度和绩效工资机制，都是这种运行模式。美国教师的工资上涨渠道主要有两个：一个是地区政府机构的财政现状以及地区整体物价生活水平、消费水准等市场变化，比如教师在进入学校前签订的待遇合同，其工资会随着学校的整体收入现状以及当地生活现状变化而变化；另一个是年终薪资奖励机制，这项机制主要取决于教师个人，比如教师的论文学术研究成果、论文发表数量以及社区服务现状等。

其次，自由宽松的学术研究氛围。在学术研究方面，美国学校会给教师提供一种充分自由的研究氛围，采取的是一种自由管理模式。比如，教师在实际学科教育方面，教师个人是不受本学院约束的，教师可以根据自身情况和学校教育现状，制定相应的教学课程、课堂教材、讲课方式以及考试面试等。在实际科研领域，教师也可以依据自身现状，并结合一些学术研究领域里的兴趣点，选择切合自身实际的学术课题，从而建立起相应的科研团队，在科研经费、科研成果甚至是专利使用上都具有很大的自主性。正是因为这种宽松自由的学术环境，进而使得美国学校教师的思想更为开放，学术研究更有前瞻性。^①

再次，具有终身授教的机制。美国学校的教师，一般都享有终身授教的权利，学校对于教师取得的授教资格并不能随意给予解除，除非是教师自己的意愿。这种机制不仅能够有效保证教师的职业安全 and 经济安全，而且还能让教师保持自己的学术观点独立性，进而消除了教师的后顾之忧。另外，这种机制还能有效提升教学质量，促进学术繁荣，激励教师努力上进。

最后，拥有完善科学的考核机制。美国学校的公平激励模式，不仅能够提升教师工作的效率，而且还能让教师的考核机制变得更为科学，一般由教师的职位绩效考核、晋升考核和聘任考核组成。^②前者主要囊括教师的教学、科研和服务三个领域来进行研究，其下又分别设置二级指标来进行考评；科研的具体考核指标有论文发表综合情况、学术现状以及经费支撑等决定；服务则由教师在校内的活动参与、社团活动等情况来进行综合考量。晋升考核针对的是教师正常地职位晋升申请，有时教师的职位晋升与实际职位绩效考核是区分不开的，所以这就导致续聘考核基本

^①曾惠敏. 高专类院校教师激励机制研究. 南昌大学, 2011, 第 81 页.

^②马健. 科研合同的本质：一个特别的不完全契约. 当代经济管理, 2015 (5).

都是每年签订一次，针对的主要就是试用期人员，因为具有一定的压力，所以也能有效提升教师的工作效率。

（2）加拿大教师公平激励模式主要有学生评价体系、专家考评体系和教师档案体系，这三个体系的指标各不相同，没有重复性，能够全方位地考察教师各方面的综合表现。而且，在具体的考评环节中，还采取了定量和定性的评估办法，在客观公正的角度实现了公平激励的效果。^①

首先是教师的教学评估，一般都是由教师自己提供在校的教学实践总结，并广泛听取学校各方面的建议和意见，从而使得评价更为客观和公正。同时，在实际的评估环节过程中，还充分采取定性和定量的结合办法，使得具体的评价结果更为科学合理。这样的评价每年都会进行以此，最终的评价一般都会避免单一性和片面性，从而使得教学评价更为全面。

其次是教师学术活动的评价，这方面的评价也是充分结合定性和定量相结合的办法，具体评价的内容有教师的论文数量与质量、学术成果以及创新理论等，同时学校还会邀请专家团队来对其进行公平评比，最终确定等级，并给予一定的物质和精神激励，进而使得教师更能在学术研究上采取一种严谨的态度去对待。

再次是教师的学术服务评价，这种指标作为教师公平激励方式的一种，具体体现在教师在校外的行政能力，也就是教师对社会服务的情况，这种评价作为教师对所教专业或行业的一种履职情况，无疑成为了教师学术服务评价指标的关键一环，最终也以不同等级来激励教师继续发展。

2.4.2 国内学校公平激励模式研究

国内学校公平激励模式的研究主要包括以下两点：一是充分借鉴国外公平激励理论的基础上，从本国国情出发制定出适合我国教师的公平激励政策，进而应用于学校公平激励模式研究当中；二是针对国内教师公平激励模式的具体措施、办法等提出问题，并给予相关的论证和分析。当前，国内学校公平激励模式主要有以下几方面：

第一，科学合理的奖惩机制。国内学校专门就教师本职范围内的工作进行了公平公正的指标设定，并以这些指标作为基础，结合学习实际发展现状，制定出适合学校和教师发展的规章和制度。

第二，符合实际发展现状的聘任机制。国内很多高校特别对一些低职称的青年教师不定期地制定一些公平激励政策，并采取一些超出制度之外的特殊奖励政策，

^①赫茨伯格，工作的激励因素，人民出版社年版，2009，第182页。

目的就是充分挖掘出优秀人才、特殊人才，以此来激励教师的积极性。

第三，制定核实的目标机制。可以说，每个教师都有自己的特点，在教学能力和教学水平等，也都有自己的优势，因此为了有效激励教师开展教学工作，在充分认知教师综合教学能力的情况下，国内学校都会制定出一些能够囊括大多数教师的工作目标，以此来鼓励教师在公平公正的环境下发展和提升自己。

第四，确立良好的导向机制。学校建立起的导向机制一般都具有引导作用，对广大教师的教学行为、职业发展目标以及教学价值观的取向等都具有十分重要的意义。因此，国内学校在建立公平激励机制的时候，一般都十分注重这种导向机制，目的就是为了让教师在教学生涯的发展中更能根据自己的职称、学历等进行长远的规划。

第五，制定科学的奖酬机制。国内学校通常都会依据每位教师的实际贡献度来具体设置一定的奖酬办法，根据教师的综合情况来提升其相应的薪资待遇，同时也会实施一定的岗位津贴制度，进而为教师提供优越的住房和工作、生活环境，目的就是能够充分调动起教师的积极性。

第三章 太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题

本章通过介绍太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的问题，对太原幼儿师范学校进行了简单介绍，并就教师的工作积极性进行现状调查，指出教师工作积极性的调查结果和存在的问题，最后指出制约教师工作积极性的原因。

3.1 太原幼儿师范学校简介

太原幼儿师范学校坐落在太原市兴华街，学校建于 1956 年，在 1979 年才改为太原幼儿师范学校。目前，学校本部占地面积为 60 余亩，建筑面积达到了 7 万平方米。发展至今，学校已经拥有了大专部校区，面积在不断扩大。截至 2018 年，太原幼儿师范学校共有在校师生八千余人，教职工 700 余人。可以说，太原幼儿师范学校是全国同类学校中最有影响力的一所公立幼儿师范学校。2013 年被命名为“山西省首批五星级学校”，2014 年被评为“全国教育系统先进单位”。^①

在将近 40 年的发展历程中，太原幼儿师范学校的教育教学发展一直呈现出蓬勃发展的势头。学校不断在市场、社会和宗旨三方面的纬度上合力发展，近年来培养出一大批的综合型教育教学人才，逐渐摸索出了一套独具特色的人才发展道路。

目前，学校共开设学前教育、学前早教方向、学前英语、学前音乐、学前美术、学前舞蹈、服装设计、室内设计、动漫游戏 9 个专业。^②

3.2 太原幼儿师范学校提升教师工作积极性现状

太原幼儿师范学校在提升教师工作积极性方面，近年来也采取了很多切实的举措，收到了一定的实效。首先，实行定期的教师授课评比活动，激励学校教师去积极参加，鼓励教师创新新的教学方法来优化和提升传统的授课模式，以此来提升教师的教学能力。同时，对优秀的教师进修物质和精神奖励，以此来促进其他教师也积极改进教学方法，提升教学能力。

其次，太原幼儿师范学校针对一些教师想提升教学业务能力进行再次进修的情况，依据学习实际发展现状，制定了切实可行的激励措施和政策，确保想再次进修的教师不减少相应的薪资的情况下，减少他们的后顾之忧，进而提升他们的教学质量。

再次，太原幼儿师范学校规定在职教师每周的教学任务量必须要完成 12 节课才能领取到基本工资，超过基础课时的教学课，则相应地按照阶梯式的费用依次上

^①<http://youshi.utb2013.com/index.php?a=lists&catid=40>.

^②<http://youshi.utb2013.com/index.php?a=lists&catid=40>.

涨。然而,因为一学期的上课量较大,课时费却相对较少,在某种程度上会挫伤教师的工作积极性,导致教师的竞争意识也不是很强烈。

最后,太原幼儿师范学校每年都会定期对教师进行评优评先活动,从德能勤绩等方面对教师进行全方位的评价,依据学校的考核指标对照相应的标准对教师进行几方面的考核,以此来评选出优秀教师,作为薪资晋升或职称评选的标准。

3.3 太原幼儿师范学校教师工作积极性的调查结果与分析

近年来,太原幼儿师范学校十分注重教师工作积极性的研究,并对此采取了措施,取得了一定的实效。为了积极引入和建立起学校的公平激励机制,笔者主要从太原幼儿师范学校教师对学校现有激励措施的认知、薪资满意度以及教师的职称等方面展开问卷调查。在此中间,一共发放问卷调查 100 份,收回问卷 89 份,回收率达到 89%;其中,有效问卷 86 份,有效率达到了 96.6%。

3.3.1 调查结果

表 3.1 学校任职工作环境对教师工作的积极影响调查

类别	非常影响	影响	不影响	几乎不影响	总计
人数	38	21	16	11	86
比例	44.2%	24.4%	18.6%	12.8%	100%

通过对太原幼儿师范学校部分教师对所在学校任职的工作环境是否影响工作的积极性进行调查,可以看出有超过半数的教师都是一种非常影响或影响的现状。影响的主要原因就是太原幼儿师范学校存在教师受到认可程度低的问题,这就极大影响了教师工作的积极性。

表 3.2 太原幼儿师范学校考核机制对教师工作的积极性影响调查

类别	非常影响	影响	不影响	几乎不影响	总计
人数	43	16	18	9	86
比例	50%	18.6%	20.9%	10.5%	100%

通过对太原幼儿师范学校考核机制是否影响教师工作的积极性进行调查,可以看出目前学校有 68.6%的教师认为学校的考核机制对教师工作的积极性是影响的,这种占比非常大。觉得影响的主要原因主要存在以下几方面:第一,学校当前的绩效考核定位比较模糊,没有响应的明确性,虽然绩效考核与教师职工的薪酬相互挂钩,但是这种考核的目的只是为了在学期末进行相应的奖金发放;第二,学校忽视

了日常考核，只是重视年终绩效考核结果，过程性得不到重视；第三，学校在考核的过程中，人为因素较多，缺乏一定的科学性；第四，学校当前制定的考核指标也不科学和规范；第五，在实际的考核过程中，考核指标的设置没有教师的参与。

表 3.3 太原幼儿师范学校薪资待遇对教师工作的积极性影响调查

类别	非常影响	影响	不影响	几乎不影响	总计
人数	34	29	16	7	86
比例	39.5%	33.7%	18.6%	8%	100%

通过对太原幼儿师范学校薪资待遇是否影响教师工作的积极性进行分析，可以看出有 39.5%的数教师认为学校薪资待遇对教师工作的积极性是非常影响的，33.7%的专职教师认为太原幼儿师范学校的薪资待遇对教师工作的积极性是影响的，产生的原因主要是学校的薪资待遇不高，几乎没有其他福利。

表 3.4 太原幼儿师范学校提供培训进修机会对教师工作的积极性影响调查

类别	非常影响	影响	不影响	几乎不影响	总计
人数	42	28	11	5	86
比例	48.8%	32.6%	12.8%	5.9%	100%

通过分析太原幼儿师范学校提供培训进修机会是否影响教师工作的积极性进行调查，可以知道有将近一半的教师认为太原幼儿师范学校提供的培训进修的机会对教师工作的积极性是有影响的，存在的主要原因就是因为学校在制定制度的时候，只是限于学历教育，而且每年提供的机会也非常有限。

表 3.5 太原幼儿师范学校在职业发展方面对教师工作的积极性影响调查

类别	非常影响	影响	不影响	几乎不影响	总计
人数	36	31	13	6	86
比例	41.9%	36%	15.1%	19.8%	7%

通过对太原幼儿师范学校在职业发展方面是否影响教师的工作积极性进行调查发现，有 77.9%的教师认为太原幼儿师范学校在职业发展方面提供的指导对教师工作的积极性是有影响的，主要原因主要就是教师在学校发展中，没有受到相应的职业发展规划培训或指导，学校提供的机会很少，也没有给予充分的重视和指引。

表 3.6 太原幼儿师范学校工作环境对教师的工作积极性影响调查

类别	非常影响	影响	不影响	几乎不影响	总计
人数	29	36	13	8	86
比例	33.7%	41.9%	15.1%	9.3%	100%

通过对太原幼儿师范学校工作环境对教师的工作积极性影响进行调查,可以看出有 75.6%教师认为太原幼儿师范学校工作环境直接影响着教师的工作积极性,主要原因就是学校提供的工作环境和工作条件较差,可以利用的教育资源比较少,缺少相应的文化凝聚力,对员工工作成就感也比较缺乏等。

还有一些评价指标,但总体上太原幼儿师范学校教师工作积极性并不是很高,在促进和提升教师工作积极性方面,太原幼儿师范学校显然还没有发挥出应有的实效,这就证明太原幼儿师范学校需要在公平激励机制方面进行必须要的规划和建设。

3.3.2 教师工作积极性存在的问题

(1) 教学任务负担重。当前,太原幼儿师范学校的教师相比其他职业学校的教师,教学工作时间和任务都相对较重,一般都超出了 8 个小时。其他职业学校在 8 小时工作之外,一般都不再进行工作之内的事情,而太原幼儿师范学校的教师不仅要在上班时间内从事教学计划、课后补优以及作业指导等工作,而且在下班后还要进行资料查阅、科研工作等工作。另外,为了幼儿教育能够跟上新时代发展步伐,太原幼儿师范教师还要不断进行多种学习,参加各种形式的教育活动,这些对教师的教育专业和教学评价都有着直接影响。这种工作状态直接导致着太原幼儿师范学校的教师处于一种身心疲惫当中,使得教师的教学工作任务更加繁重和艰巨。

(2) 学校工作压力大。根据当前教育研究统计,70%以上的教师都觉得教学工作压力比较大,其中有 20%的教师认为教师工作的压力已经远远超出了他们所能承受的范围。太原幼儿师范学校的教师,也有相同的感触。首先,这种压力来自于社会,人们对教师的期望很大,要求自然也就很高,无论是从师德师风,还是行为形象,使得教师处于一种高度的积极紧绷状态中,时刻要以自觉性和榜样性来立身处世;其次,这种压力还有来自学生的压力,因为现在的学生大多都处于一种优良的生活家庭环境中长大,个性往往比较强,但是在生活自理能力和社交能力方面却显得比较弱,这就需要教师必须要付出极大的精力去帮助学生,无论是在知识架构还是教育理念,不管是人生知识还是教育沟通等,这些都使得教师的压力倍增;再次,

新时代教育理念的快速变化也让教师颇有压力，随着新课改不断变化，很多教育新理念也在不断冲击着教师，要想跟上新时代教育步伐，就必须要在教育理念和方式变化中不断学习和提高，自然就会在无形之中加大教师的工作压力和精神压力。

（3）缺乏职业发展规划。太原幼儿师范学校制度的不完善，使得学校的教师普遍存在着一种危机感，感觉对自己的未来缺乏清晰的职业规划，得不到认可，需要的条件往往也得不到满足，因此很多教师都只是将其作为以后发展的跳板，并没有一种长期的工作规划，直接导致教师在工作积极性方面处于一种消极的状态。

（4）工作福利待遇差。当前，太原幼儿师范学校的薪金机制基本就是由基本工资、奖励薪酬以及福利等构成，而在基本薪金中，学历的基本工资差距较大，在太原幼儿师范学校差距最大的基本达到了 600 元，这就让同样付出劳动成果的教师感受到了不公平，打击了他们的工作积极性。奖励薪酬主要就是教师的课时费，前文已提到，因为学校制定的绩效量化标准太高，一般教师都很难达到，因此效果也不理想。福利薪酬基本也没有，只有在重大节日里给予象征性的物品，这些都在很大程度上挫伤了教师的工作积极性。^①

（5）职称评定较难。对教师而言，职称评定将直接与工资相挂钩，不仅关系到教师的切身利益，而且其中也存在很多问题，比如职称评定的条件并不能准确、恰当地衡量一个教师的真实水平，再加上学校的职评比例较小，不仅分散了教师的精力，而且也让教师对前途失去了信心，渐渐导致教师产生了职业倦怠，更加影响了教师的工作积极性。

3.3.3 制约教师工作积极性的原因分析

太原幼儿师范学校的激励机制是一个全面的过程，因此存在问题的原因也是多方面的，存在的主要原因有：

（1）激励制度不够完善。太原幼儿师范学校在制定激励制度时，并没有充分认知到教师个体性的心理需求，往往存在着一定的随意性，比较注重薪酬而忽视了教师自我评价的重要意义。尽管有时从表面来讲，教师的付出与回报似乎达到了一种平衡状态，但是在这其中恰恰忽视了对教师自我满意度的关注，因为在取得薪酬的同时，教师往往更关注的是自我价值的实现。^②

（2）激励模式不够灵活。太原幼儿师范学校激励制度相对来讲，还比较固化

^①李明. 激励理论在高校师资管理中的应用. 江苏高教, 2008 (12).

^②刘彦博. 高校教师的需要特点及其激励研究. 中国地质大学学报, 2014 (8).

和刻板,不够灵活,在激励举措上也不全面和系统。而且,激励指标设置的往往也比较简单,比如简单设置一些优秀工作者、先进工作者,或是给予一定的物质激励。在教师职称级别设置时,因为其名额非常有限,因此在评职称时显然成为不了教师前进的动力。^①另外,学校激励机制的时间、内容以及力度上都缺乏一定的灵活性和弹性,一般只会在年终才会去举办诸如优秀工作者和先进工作者这样的表彰会,缺乏一定的时效性和特定性,这就使得激励效果根本显现不出来。

(3) 公平激励环境不够浓厚。太原幼儿师范学校公平激励环境不够浓厚,当前对教师教学业务的考评主要就是管理层的评议和群众民主评议,公平激励环境不够浓厚,而且存在着走形式的现象,并没有在实际教学工作中真正营造起一套量化指标来体现在年终考评的激励环境上,平时只是简单地设置优秀、合格、不合格等级,然后将其存在个人档案中,起不到相应的激励作用。另外,对教师教学业绩考评过程中,一般也仅是硬件考评和软件考评,所谓硬件考评就是指教师能够申请到几个国家级或是省部级的学术研究课题,所谓软件指标就是指教师在实际教学过程中的质量考评等,而且整个考评期间随意性也比较大,公平激励环境并不浓厚。^②

(4) 管理层的激励观念相对落后。教学激励作为学校教师管理的重要环节,在教师教学积极性激励环节中起到的作用十分重要,因此,观念和认知的更新也很重要。首先,对于公平激励机制的制定者或是管理者来讲,假若其激励观念还停留在计划经济时期,那么再完善的激励制度也起不到相应的实效,因为已经与当前的时代不相合拍。如果在当前经济效益前置的大环境中,忽视了实际教学质量的关注以及人才培养机制的作用发挥,在学术科研的道路上越有越远,在教学实践的路径中停滞不前,导致的结果就是教师的实际绩效工作得不到应有的重视,当然最终的激励机制也就起不到相应的作用。

(5) 学校激励体制还不健全。太原幼儿师范学校教学激励体制不够健全是学校公平激励机制存在问题的重要原因,其制约因素主要有两个:一个是外部原因,即相关教育主管部门的改革方案和支持力度决定了学校内部管理机制的改革程度,尤其是行政管理部門的官僚化现象,使得学校很多机制改革的步伐都处于一种拖滞的状态中,直接制约着教学工作的积极性激励机制改革进程;另一个是内部原因,即学校没有充分利用其拥有的政策和行政资源来支持教学积极性的激励机制逐步走向完善和健全,尽管当前学校有了一定的操作空间,但是计划经济的依赖性还不

^①陈翠荣. 对培养专家型教师的思考. 集美大学学报, 2012 (3) .

^②郝力、汪晓男. 浅论高校教师压力来源及缓解压力的对策和建议. 北京化工大学学报, 2006 (9) .

同程度地存在着，尤其是在社会资源不断引入的大背景下，学校有了充分利用社会力量来对激励机制不断深化的实力，但实际情况是，在激励机制改革方面，学校却显得有些被动，缺乏一定的灵活性，以上这些都会极大地影响着太原幼儿师范学校教师的工作积极性。^①

^①肖晓莺、王志勇. 波特-劳勒激励模式在教师管理中的运用. 理工高教研究, 2006 (2) .

第四章 公平激励模式在太原幼儿师范学校中的实施方法

本章通过介绍公平激励模式在太原幼儿师范学校中的实施方法，主要从目标管理方法、聘任管理方法、绩效考核方法和参与激励方法四方面来进行论述。

4.1 目标管理方法

太原幼儿师范学校必须要积极设置一个能够从普通教师层面激发人心的工作目标，真正带动广大教师的工作热情和动力，让广大教师在头脑中形成一种符合新时代发展要求的思维方式和行为习惯，在积极营造公平、公正的环境下，从而为学校创造出更大的价值。可以说，设定价值目标是学校管理层最为重要的责任，这个目标的设置，直接引领着一所学校未来的发展方向，也直接激发和激励着教师的奋斗激情。

公平激励模式下的目标激励方法，对太原幼儿师范学校来讲，应该是一种最大的激励，比其他物质激励更为有效、更为深远，甚至比精神激励也更为直接，起到的作用更大。这种目标管理激励，与教师的责任心、积极性、激情感、事业欲都紧密相连着。最重要的是，目标管理激励中，有教师自我控制的因子，在管理模式下还有组织目标的设定、分层式目标计划体系等，从而让每位教师都能有一个清晰明确的具体目标。而且，在目标管理激励机制中，还能通过对教师有效的监控和反馈，此次了解教师实际教学工作中的主动性到底有多高，每位教师是否在教学工作中充分发挥出了自身的才能。因此，在实际的教学工作中，太原幼儿师范学校一定要让学校的教师都能够清晰明确地认知到自己未来的行为目标，并时刻对照自己的行为，不断纠正，不断缩减与目标之间的距离，让这种持续行的积极性长久地保持下去。

实际操作中，对太原幼儿师范学校来讲，最重要就是要用目标管理这种内部的有效管理来代替外部性、严格性的控制，目的就是要激发起教师的工作主动性，不是因为学校的监督或是管理人员的催促来展开工作，而是因为任务目标来进行工作。所以，学校的管理层要对教师进行正确地引导，采用不同办法帮助教师明确自己的职业发展目标，进而让教师在这种科学的目标指引下，不断发展和壮大。这些任务目标，一定要在教师心目中有一个清晰明确的定位，是一种行动上的对接；任务目标必须还要是可操作的，能够转化为具体的工作对象和工作任务，能够成为公平激励的基础；还要具有资源集中使用的渠道和平台，在教学工作中的多领域设立目标，满足教师多样化的发展需求，让公平激励机制发挥出最大效用。

4.2 聘任管理方法

太原幼儿师范学校要积极通过岗位设置的办法,以竞争机制来让教师对岗位进行聘任,通过这种过程,可以让教师更加明确自己的竞聘目标,而且竞争越激励,教师最后的成就感也就越强烈。所以,学校的主要目的就是要积极建立起根据教师个人能力进行岗位设置,这种岗位设置一定要从学校的教学发展、师资队伍结构以及人才培养现状出发,一定要着眼于提升教师工作积极性的角度,根据不同类别的岗位职责进行多层次的岗位设置。其中,重点要对岗位类别、岗位数量以及岗位责任进行科学的制定,尤其是要根据目标设置理论来对岗位进行科学的设置,从而让目标更有激励作用。

具体实施中,学校还要对教师资格进行严格把关,进一步优化师资队伍,提高教师的整体素质。这就要求学校在与教师签订聘任合同的时候,一定要加强考核管理,并不是走过场、走形式,简单地与教师签个合同,而是要明确学校和教师之间的责任和权利,这有利于对教师考评时能够更有公平性、针对性和可操作性,进而增加考核的透明度,让考评结果更加公正。因此,教师聘任上岗后,学校可以采取上岗期间和期末两种考评方式,既要注重过程,又要关注结果,确保学校的考评处于一种动态的管理过程当中,这对后期的择优聘任和按绩分配更有帮助。择优聘任,目的就是要达到一种能上能下的动态管理状态,针对教师的特长进行短、中、长期的聘任管理,真正激发出教师的工作能力。^①而在按绩分配的环节,学校首先要依据职务分析的最终结果进行岗薪配置,真正拉开不同层次的分配差距。而且,按绩分配还要与学校对教师的考核进行挂钩,将考核结果作为分配的依据。因此,学校必须要确保岗位聘任教师和相关薪金机制配合有效,必须要不断强化考核机制,压实考核职责。

4.3 绩效考核方法

太原师范幼儿学校从激励的角度出发,对广大教师进行一种正向激励和负向激励的办法,进一步强化绩效考核的方式,让教师充分体验到成就感。这就需要学校对绩效考核的体系进行整体设置,针对每位教师的工作任务,采用科学合理的定性与定量方法,对教师的实际工作效果和对学校的贡献量进行全面考评。所以,在制定考评体系的过程汇总,一定要构建起科学、具体的指标,目的就是要统一量化指标,从德能勤绩四方面进行全方位的考评。在定量考评中,其主要考评要素主要包

^①孙淑凤. 现代管理中的物质激励与精神激励. 发展论坛, 2012 (7) .

括教师的教学能力、科研水平、出勤情况等要素；而定性要素则要根据具体情况进行分数评比，通过评分与所赋权重进行一种间接式的量化，进而计算出每位教师的绩效分数。^①这就要求学校在加强考评的环节中，一定要将数字的精准性放在头等位置，因为数字已经成为了科学准确地计算教师工作业绩的依据，这就要求学校的管理者一定要加强定量与定性考核的结合度，充分激发出教师的工作积极性。

尤其是在实际操作中，太原幼儿师范学校还要根据教师的不同岗责进行考评，比如教师是讲师还是教授等，这就需要学校进行差异化的考评。因为假如用同一标准去考评教师，结果自然就不能充分展现出教师的各自成绩，从而导致考评与聘任相脱钩的现象发生。

4.4 参与激励方法

太原幼儿师范学校管理层一定要有授权意识，要通过这种授权激励举措，充分强化学校的外在激励效用，从而让教师获得一种信任感和责任感，这种心理作用会不断鞭策教师去主动作为，为自己的决策付出努力。从这个角度来讲，太原幼儿师范学校可以从以下两方面进行：

第一，在学校组建教代会，充分履行教代会的职能，赋予教代会相应的教学与管理职权。首先，教代会可以直接听取校长的年度工作报告，对学校的年度工作规划和改革方案等进行讨论，提出建议。其次，教代会还可以针对学校如何分配教职工的住房、福利等相关办法，提出自己的意见和观点。再次，教代会还可以具备相应的监督职能，对领导干部的行为进行意见反馈。尤为重要的是，教代会的代表要从教师中选举产生，制定任期，召开教职工代表大会等，将其以制度形式固定下来。

第二，对教师而言，最重要的就是提高自己的教学能力，因此在学校建立起相应的培训激励机制也十分重要。首先，要建立起按需培训的体系，以此来满足不同教师对业务培训的不同需要，比如是参加学术讲学、国内外学术会议，还是要参加研讨班、出国进修，抑或是进行学历进修、岗前培训、科研培训等。其次，学校还要完善相应的培训内容，防止培训流于形式。比如，对于刚入职的年轻教师，则要进行岗前培训；对于学历层次不高的教师，则可以进行学历进修；对于那些平实教学、科研任务重，没有系统进行教学研究的则要实行带薪学术休假制度。

总之，目标管理方法、聘任管理方法、绩效考核方法和参与激励方法，最终的激励途径都是通过基本薪资、福利、奖金、资助等物质性激励和职业生涯发展、成

^①赵玉强. 论物质激励与精神激励相结合的企业激励机制. 辽宁经济, 2013 (11).

长成才、职位晋升、尊重理解和荣誉榜样等精神性激励来共同发生作用，促进公平激励模式实施的。

第五章 公平激励模式对教师工作积极性影响的效果呈现

本章主要就公平激励模式对教师工作积极性影响的效果进行呈现，从催生教师实现自我价值的积极性、激发教师内心公平感的积极性、实现教师个体目标发展的积极性、推动教师激励向上的积极性和促进教师评价发展的积极性五方面进行阐述。

5.1 催生出教师实现自我价值的积极性

根据西方学者马斯洛的需求理论，可以知道，要想实现激励效果，公平、公正的激励模式作为关键，具体就是要满足教师的基本需求。太原幼儿师范学校作为事业单位，教师作为知识型教育工作者，对自我价值的需求应该比一般人更高、更渴求、更强烈一些。因此，学校的管理者一定不能忽视教师也是一个经济人的特点，很多时候教师都会将薪酬的多少和等级来作为自身价值实现的衡量器，也是自我实现自尊的基础。尤其是公办学校，要想能够激发出教师的内在潜力，真正吸引优秀教育人才，就必须要通过提高薪酬来实现这一目标。当然，适当提高薪酬的标准一定要结合当地社会经济发展现状和人民生活水平，一定要考虑到当地的物价水平和经济增长点数，至少要在薪酬平均水平之上，只有这样才能在优秀教师面前体现出更有利的竞争力。因此太原幼儿师范学校应该在自己的办学过程中形成一些真正属于自己的文化理念，无论是历史积淀、道德认知，还是学校文化机制建设等，这些无疑会促进教师积极去提升自我能力，更是不断强化学校核心竞争力的体现。因此，太原幼儿师范学校在学校的发展过程中，不仅要注重教育教学的硬件质量，而且还要在学校的软件建设上进行投资，只有这样才能真正吸进和培养优势人才。一是要建立起精神层面的校园文化，以此来建构起学校自身的发展文化道路；二是要建立机制层面的校园文化，用规章制度的办法来对相关行为予以固定和规范；三是要积极强化校园文化的宣传力度，以此来提升教师对学校的认同感，在入岗前的文化培训前对学校文化进行深度认知和了解，以此来催生出教师实现自我价值的积极性。

当然，薪金水平的多少和高低，并不是吸引和留住优秀教育人才的唯一指标，它同时还体现着一所学校的教育教学经济实力。对太原幼儿师范学校来讲，学校的办学质量要想得到提升，必须要有一批综合型的优秀教师来促进学校的发展。相反，优秀教师要想实现人生的职业发展规划和价值，也同样离不开学校的支持。因此，教师的个人成长和发展一定要与学校的发展前景结合起来，形成一种一荣俱荣的局面。所以，阶段性的提升教师的工资水平，让教师的薪金水平与教师自身的教学业

绩挂钩起来,从而使教师的薪酬结构成为教师实际工作的正面指引,让薪金体系指向于更优秀的教师,更多地从正向激励的方式来激发教师的工作积极性和主动性,进而达到学校能够吸引和留住优秀教师,教师也能实现自我价值的目的,实现学校和教师双赢的目标。^①

5.2 激发出教师内心公平感的积极性

在教师的内心,公平激励模式必须要做到公平分配、平等分配和按需分配。因此,太原幼儿师范学校在对教师进行薪酬分配时,就必须要在按劳分配的基础上,根据教师的实际贡献值和产生的教学效用来进行薪酬配给。能否得到公正的待遇,让结果显现出公平,这在教师的内心当中显得尤为重要。所以,对教师进行尊重激励和公平激励至关重要。教师是教书育人的,自然这一群体的学历知识水平也就要比一般人要高,同样学习能力也要稍强,因此他们在心理层面上也就迫切的想要得到满足。太原幼儿师范学校在教师尊重激励方面还有一些不足缺少一些人性化的管理方式,这就使得教师不会对学校产生较为深刻的感情。因此,太原幼儿师范学校要想取得长远发展,就必须要在学校形成尊师重教的良好风气,真正在工作和生活关心教师,并将这种尊师重教的理念贯彻到学校的日常管理当中,制定更为人性化的制度。因为这不仅会直接影响到教师的行为和想法,而且还会波及到教师对学校的认可度。因此,作为学校,一定要让薪金水平与教师的实际教学水平和教学能力相挂钩,以教师的教学业绩为抓手。无疑,绩效考评机制时分配机制的基底,更是绩效管理环节的一个关键节点。毕竟,对学校而言,对教师的教学业绩进行考核只是一种方式,并不是学校和教师所要达到的目标,只是为了考核而考核,即在一定程度上对绩效考核机制进行完善和补充,真正激发出教师的工作能力,提升教师的工作效率。^②

太原幼儿师范学校通过这种绩效考评机制来消除教师内心的不公平感,通过这种不断改进教师教学质量的办法,让学校的绩效考评机制真正与学校的未来发展目标相契合。对学校而言,绩效考评是一种激励因子相互兼容的方式,科学合理地设计,让绩效考评的指标覆盖到每一方面,使其与教学工作相融合,真正在公平与公正的平台上把影响教师教学业务的因素,诸如教学水平、从业态度、学术能力等作为量化考评指标,把公平的范围进一步扩大,真正吸引与教师教学与有关的群体都参与到对教师教学工作的评价当中,剔除掉其中的感情因素,从而使得最终的考评

^①陈仲胜. 浅谈高校教职工管理的激励方法. 鹭江职业大学学报, 2013 (10) .

^②刘铁栋. 激励—教育管理成功的关键. 廊坊师范学院学报, 2014 (7) .

结果能在广大教师的内心赶到心服口服,让教师感受到公平的因子,无论是在薪酬的分配上,还是在考评结果的奖惩上,都要体现出这种激励效果。^①总之,学校要真正从关心、信任 and 理解的层面来去激发教师的主人翁意识,激发出教师的进取精神。教师作为传授知识的文化工作者,追求的层次更高,因此太原幼儿师范学校的管理层需要从以下方面来对教师进行情感激励:一是真正提高教师各方面的薪资待遇,真正在职称评定等工作上和生活上关心教师;二是学校要充分发挥出工会的效用,比如可以设立一项基金,真正在红白喜事等人情生活上给予教师更多的人文关怀,从而提升教师对学校的感情;三是学校应该充分发挥出各部门的作用,尤其是学校的年青教师,一定要能够解除他们的后顾之忧,从而让他们能够以一种放松的心态去投入到教学工作当中,真正激发出教师的积极性。

5.3 实现了教师个体目标发展的积极性

学校实行公平激励模式下,一定要尊重教师的个体心理感受,针对教师的个体行为进行目标激励,有针对性地对教师进行目标激励。首先,要根据学校实际发展现状,对教师进行科学、合理的目标设置,因此学校要在目标设置上必须依据综合教学环境来进行,不能让目标设置地过高,以免教师失去发展的动力。当然,目标设置也不能太低,这样也就失去了激励的效果和意义。所以,学校的管理者就必须要加强与教师之间进行沟通,通过建立良好的反馈通道,不断修正其激励目标的高度。

另外,学校还要注重教师个体目标的差异,在确保组织目标能够达到的情况下,去着重考虑教师个体目标的差异,因此学校在公平激励模式下,就必须要在提高教师积极性的工作状态中,全面充分地了解教师的心理特点和目标愿景,在确保个体目标能够实现的前提下,也让组织目标能够顺利进行。最后,学校必须要让教师积极参与到目标的制定过程当中,使其更加科学和有效,同时也让教师更易接受,对其产生一种认同感,这样做的目的就是要将教师个体的目标与学校的组织目标紧密融合起来,让两个目标之间协调统一,进而真正激发出教师的主动性和积极性。

5.4 推动了教师激励向上的积极性

当前,太原幼儿师范学校实行的是双轨制薪酬机制,实际起到激励效果的就是绩效和奖励。二者在激励的表现方式上,各有不同,因此所谓的薪酬激励模式其实就是这部分活的资金。具体来将,主要有以下几方面:首先是岗位津贴,学校要根

^①成伟. 谈教师激励机制的构建. 中国成人教育, 2009 (9) .

据实际情况给予适当提高，特别是绩效工资的部分，目的就是让教师能够感受到教学工作的付出和回报。具体计算时，要适当在教学工作任务量的比重上给予提高，尤其是在科研任务的完成上，也要加大在教学任务完成量方面的比重。其次是课时补贴，虽然不同学校的课时费用标准不一，但是因为教学型教师分布的不对称，有些部门承担的教学任务要重一些，有些教师的科研任务要多一些等，再结合当前教师的薪酬机制是科研养活教学，最终导致的结果就是教学质量下降。因此，学校要充分考虑这种差异，对于教学任务较多、科研任务量较少的教师，要对他们的教学进行较高的薪酬认可。^①再次是晋升机制，对教师而言，不仅意味着更多的薪金和资源，而且决定了个人的职业发展道路，同时晋升的道路也是不同教师之间在教学、业绩、成果等方面的标志。不同职称的教师对待晋升的态度也是不一样的。一般来讲，教授已经达到了职称晋升的最高层次，对其吸引力并不强。因此，在激励机制上，就可以让教授进入具有实质权力的学术机构进行工作；而对于副教授和讲师而言，他们不仅是教学和科研的主力军，也是工作和生活压力的最大群体。因此，在晋升职级的过程中，一定要确保程序透明，增加晋升的机会，真正让晋升机制变得活起来。对于助教而言，他们职称最低，对晋升的渴求较大，所以他们对晋升的满意度还是比较高的。

因此，在推动教师激励向上的积极性方面，笔者认为太原幼儿示范学校目前在薪酬机制上的改革已经势在必行，其薪酬机制和其他学校相比，优势并不大，所以在薪酬上要适当予以提高，以便在提高竞争力的同时，还能吸引到优秀人才；其次，要在薪酬机制的设置上，既能体现出一线教师与行政人员工作的差别，也能反映出不同学历、职称之间的差距；再次，在教师的超课时费上，一定要结合教师的教学质量来设置标准，真正让绩效发挥出作用；最后，太原幼儿师范学校还要建立起教师薪金正常增长机制，在参考其他学校的基础上，充分调动广大教师的工作主动性，真正实现学校的跨越式发展。在福利薪酬上，太原幼儿师范学校的福利并不多，这就需要让学校的管理层充分认知到教师的内在感情，以此来增加其经济福利，在生活和工作上真正提高教师的荣誉感，进而制定一些人性化的管理规章，从实在性的角度去消除教师的后顾之忧，提高教师的实际待遇，发挥出教师薪酬的激励效用。所以，在物质激励评价的维度下，富有弹性的福利机制也必须予以充分完善，根据学校发展现状和教师实际需求，提供相应的福利待遇。如果相应的福利待遇因为某些原因不能给以提供，那么管理者则应从其他方面重新予以提供，并制定切实发展

^①宣琳. 激励员工的绩效薪酬. 商业经济, 2014 (6) .

的机制随时做好相应的多样化服务准备，以此来确保物质激励评价的维度更为深入和全面。

5.5 提高了教师评价发展的积极性

教师的教学评价体系，无疑是公平激励模式的最后一个环节，也是公平激励模式的一个关键节点。在教师教学激励环节中，一定要对教师的教学工作予以科学合理地评价，真实在公平激励模式下建立起科学的评价体系。首先，太原幼儿师范学校要全面系统地了解教师的教学工作，这其中既包括教学和科研，还有很多社会服务的活动，一些教师还兼职着行政管理工作。因此，一个教师的工作成绩可以体现在方方面面。所以，在公平激励模式下，学校的管理层应该通过多种途径来掌握教师的工作信息，加强彼此之间的信息沟通，进而丰富和完善教师的评价范围和标准。其次，学校要及时对教师的行为进行评价，在实施公平激励机制的过程中，应该将评价机制充分贯穿到教师教学过程的每一个环节当中，从真实性的层面和角度去反映教师的评价机制。因此，学校的管理者应该及时走进教师工作当中，综合各方面的信息，发展教师教学工作中的优缺点，及时对教师自身的发展提供相应的反馈信息，进而增强教师的责任感。再次，在薪酬上要给予教师合理的评价，进而给予教师合理的薪酬，当然这种薪酬既有物质的，也有精神的，前者是基础，后者是发展，正向激励和反向激励的作用，在奖惩机制上必须要做到赏罚分明，以此来促进教师的积极性。

对教师而言，不仅希望具备较为自由宽松的工作环境，而且渴望在职业发展目标导向上能够更为清晰和明确，以便在自我价值实现的路径上能够越走越远。通过调查发现，太原幼儿师范学校的坐班机制，在严格管理过程中还会出现很多不足，比如教师的自尊心会受到严重伤害，行政管理部门的管理人员却实行轮流值班等，这就需要太原幼儿师范学校可以实行一种灵活的弹性机制，为教师创一定的空间，充分调动教师的积极性，实现教师和学校的双赢发展。在培训机制的管理上，太原幼儿师范学校的管理层也要积极创造一切机会，尤其是一线教师，要让他们充分享受到学习和培训的机会。因此，在学历的要求上，学校就要适当予以宽松，争取建立起更为优质均衡的师资队伍；定期对学校的在岗教师给予现代化的管理与教学培训，通过不同形式的培训方式，提高教师的综合业务素养；积极强化教师的科研学术能力，比如可以设置专项科研资金，重点培训教师的重大科研项目，并实行产、学、研的管理机制和培养机制，最大程度拓展教师的学术视野，或者是建立一种帮

扶带的导师制，着重提升年轻教师的学术科研能力。在职业发展规划上，太原幼儿师范学校一定要把教师的个人发展目标与学校的成员发展愿景充分融合，在确保教师队伍稳定性的前提下，对教师进行一定的职业发展规划，帮助教师实现自己的职业发展目标，同时也为学校多做贡献。这就要求太原幼儿师范学校在现有绩效考评的基础上需要不断予以完善和补充，比如，要制定科学合理的教学工作量，结合实际情况，站在一线教师的角度上，制定更为人性化和科学化的教学工作任务；积极调整定量考核和定性考核的分值比重，纠正以往只重数量不重质量的现象，从提高教师教学质量的角度去达到绩效考核体系的科学合理高度，进而提高教师评价发展的积极性。

结 论

本论文通过对太原幼儿师范学校管理中教师工作的积极性的问题进行现实阐述，通过对公平激励模式予以深入阐述，进而道出太原幼儿师范学校教师工作积极性存在的诸多问题，把公平激励模式引入到太原幼儿师范学校教师管理中，以期以太原幼儿师范学校的领导者提供一些管理思想和管理举措，进而为学校教师队伍的持续健康发展摸索出一条适合学校自身发展的道路。无疑，教师在实际的教育教学业绩中，受到个人自身的主观能动性影响极大。而且，通过实地调查研究，太原幼儿师范学校的教育水平和办学质量在很大程度上直接受到教师主观能动性的影响。然而，现实中任何个体都能难长期持续地对工作保持一种积极向上的状态，因此这就需要学校给以外在的激励。所以，本论文通过对公平激励机制进行深入研究，目的就是为太原幼儿师范学校的发展提供一种健康和谐公平的工作氛围，能够最大限度地满足教师的心理需求，促使教师实现自我价值，提升自身专业素养与专业技能。因此，制定科学的公平激励策略，对提升太原幼儿师范学校教育质量，使之健康、可持续的发展，以及在同行业中教师激励方面提供借鉴具有很关键的作用。

因为本人学术水平有限，对理论认知的高度还有待继续提升；再加上文献资料的搜集和筛选还存在不足，不能更为科学、全面地去理解和剖析这一问题，因此本论文难免会存在漏洞和缺陷，这就需要在今后研究的道路上不断予以完善和发展。

参考文献

1、著作类：

- [1]刘正周.管理激励.上海,上海财经大学出版社,1998,126-127.
- [2]郑大奇,罗丹.人力资源管理适用法律速查手册.北京,企业管理出版社,2003,58-59.
- [3]董泽芳.人力资源开发与管理.湖北,华中师范大学出版社,2000,147-148.
- [4]雅克·拉丰,大卫·马赫蒂摩.激励理论(第一卷).北京,中国人民大学出版社,2002,83-86.
- [5]李明义,段胜辉.现代产权经济学.北京,知识产权出版社,2008,154-156.
- [6]孙健敏.管理中的激励.北京,企业管理出版社,2003,86-87.
- [7]侯光明,李存金.现代管理激励与约束机制.北京,高等教育出版社,2002,153-155.
- [8]张曾芳,张明之.21世纪初国有企业的制度创新.南京,南京师范大学出版社,2002,137-139.
- [9]徐小洪.冲突与协调—当代中国私营企业的劳动关系研究.北京,中国劳动社会保障出版社,2003,61-62.
- [10]马斯洛.存在心理学探索.云南,云南人民出版社,1988,135-136.
- [11]江泽民.论科学技术.北京,中央文献出版社,2001,122-124.
- [12]陶爱珠.世界一流大学研究.上海,上海上海交通大学出版社,1993,65-67.
- [13]赫茨伯格.工作的激励因素.北京,人民大学出版社年版,2009,179-182.
- [14]谢晋宁.雇员流动管理.天津,天津南开大学出版社,2001,102-104.
- [15]黄少安.制度经济学.北京,北京经济科学出版社,2003,51-53.

2、学位论文类：

- [1] 杨涛.我国高校教师激励机制研究.中国海洋大学,2007,23-24.
- [2] 汤梅.高校教师激励的权变分析.武汉理工大学,2006,29-31.
- [3] 朱德友.高校教师激励机制研究.武汉大学,2010,24-25.
- [4] 曾惠敏.高专类院校教师激励机制研究.南昌大学,2011,18-19.
- [5] 陈宏.应用型高等院校教师绩效考核研究.浙江大学,2009,25-27.
- [6] 龚建荣.我国高校教师绩效考核的研究.南昌大学,2008,14-16.
- [7] 张旭扬.试论我国中小学教师管理激励模式构建.福建师范大学,2010,26-28.
- [8] 曾凯.我国高校教师激励机制问题的研究.西南大学,2008,22-24.
- [9] 宫向阳.新时期我国高校教师激励机制研究.苏州大学,2004,14-15.

[10] 王德君.知识经济时代中国人力资源竞争战略研究.东北师范大学,2004,16-17.

[11] 赖铮.高校教师的人性化管理生命关爱和价值发挥.厦门大学,2007,24-25.

3、期刊论文类：

[1]傅传统.高等教育对于社会发展的贡献——介绍联合国教科文组织一九七八年于巴黎召开的一次座谈会.外国教育资料,2007,2,31-33.

[2]庞海苟.高校教师职业特点及激励机制研究.北京理工大学学报,2016,4,37-38.

[3]文跃然,欧阳杰.高校教师职业特点及其收入分配改革研究.中国教育先锋,2014,7,38-41.

[4]马健.科研合同的本质:一个特别的不完全契约.当代经济管理,2015,5,38-40.

[5]李明.激励理论在高校师资管理中的应用.江苏高教,2008,12,46-48.

[6]刘彦博.高校教师的需要特点及其激励研究.中国地质大学学报,2014,8,35-36.

[7]陈翠荣.对培养专家型教师的思考.集美大学学报,2012,3,49-51.

[81]郝力,汪晓男.浅论高校教师压力来源及缓解压力的对策和建议.北京化工大学学报,2006,9,27-28.

[9]肖晓莺,王志勇.波特-劳勒激励模式在教师管理中的运用.理工高教研究,2006,2,33-34.

[10] 刘兴春,何丹.改进教师参与决策的几点思考.牡丹江师范学院学报,2003,7,56-57.

[11]任初明,罗之勇.论教师聘任制优势发挥的条件.河池学院学报,2006,9,25-27.

[12]朱孟霞.建立适度的企业员工福利机制.研究探索,2010,4,38-40.

[13]宣琳.激励员工的绩效薪酬.商业经济,2014,6,54-54.

[14]孙淑凤. 现代管理中的物质激励与精神激励.发展论坛,2012,7,35-37.

[15]成伟. 谈教师激励机制的构建.中国成人教育,2009,9,27-29.

[16]赵玉强.论物质激励与精神激励相结合的企业激励机制.辽宁经济,2013,11,26-27.

[17]陈仲胜.浅谈高校教职工管理的激励方法.鹭江职业大学学报,2013,10,56-58.

[18]刘铁栋. 激励—教育管理成功的关键.廊坊师范学院学报,2014,7,32-33.

4、英文类：

[1]James.L.Gibson,John.M.Ivancevich,James.H.Donnelly.Jr:Organizations Behavior,Structure,Processes.Publishing House of Electronics industry,2002,23-24.

[2]Robert B. Denhardt Janet Vinzant Denhardt Maria P. Aristigueta. Managing human behavior in Publicand Nonprofit organizations.California.

U.S.A,Publications,2009,34-36.

[3]Mandinach,E.B.&Cline,H.F,Classroom Dynamics:Implementing a Technology-Based Learning Environment, Lawrence Erlbaum Associates Inc,New Jersey,2004,41-42.

[4]James Phonan,Damtew Teferra. The US Academic Profession:Key Policy Challenges. Higher Education, 2000,38-39.

[5]Gregory N.Stoek. Firm. Size and Dynamie teechnological innovation. Teehnovation.Volum, 2002,32-33.

[6]Evansl Teaeher Moral.job satisfaction and Moivation Paul ChaPman.Publishing kd2008,52-54.

附录

教师公平激励现状调查问卷

尊敬的老师：您好！感谢您能抽出宝贵的时间能够填写本问卷，本问卷主要是为了了解当前太原幼儿师范学校教师公平激励机制现状和学校教师对当前公平激励机制的满意程度，请您根据自己的真实感受来进行填写，本问卷一律采用无记名形式，取得的数据资料仅做学术研究之用。非常感谢您的理解和支持。

1. 您的性别是（ ）。
A 男 B 女
2. 您的年龄是（ ）岁。
A 20—30 B 30—40 C 40—50 D 50 岁以上
3. 您目前的职称是（ ）。
A 助教 B 讲师 C 副教授 D 教授 E 其他
4. 您的教龄是（ ）年。
A 1 年以内 B 1—5 C 5—10 D 10—15 E 15—20 F 20 以上
5. 学校当前采用的物质激励方式有（ ）？
A 工资收入 B 课时补助 C 业绩奖金 D 福利待遇 E 其他
6. 学校当前采用的精神激励方式有（ ）？
A 科学合理的目标 B 因人分配适合教师能力的岗位和工作
C 平等参与学校的管理 D 教学项目与教学任务的自由行
E 外出交流和学习 F 学术荣誉和称号 G 继续深造的机会 H 其他
7. 学校当前采用的情感激励方式有（ ）？
A 领导尊重和关心 B 与领导的有效交流 C 培训深造学习的机会
D 其他
8. 学校在现有激励机制条件下，您的薪酬主要由（ ）因素所决定？
A 行政级别 B 技术职称 C 岗位职责 D 教学工作量 E 工作绩效
F 其他
9. 您的工资主要由（ ）构成？
A 岗位工资 B 薪级工资 C 各种津贴 D 教学课时费 E 其他

10. 您的工资中占比最大的是（ ）。

A 岗位工资 B 薪级工资 C 各种津贴 D 教学课时费 E 其他

11. 您的月工资为（ ）。

A 3000 元以下 B 3000—4000 元 C 4000—5000 元 D 5000—6000 元

E 6000 元以上

12. 您认为学校以下激励方式对教师的工作积极性是否有影响（ ）：

	不影响	基本不影响	影响	十分影响	不清楚
工资收入	()	()	()	()	()
教学业绩奖励	()	()	()	()	()
各种福利待遇	()	()	()	()	()
课时津贴	()	()	()	()	()
学术科研报酬	()	()	()	()	()
深造和学习的机会	()	()	()	()	()
合理的工作时间	()	()	()	()	()
学术荣誉称号	()	()	()	()	()
晋升的机会	()	()	()	()	()
参与学校管理的程度	()	()	()	()	()
分配适合自身能力的工作	()	()	()	()	()

13. 您觉得现在工作和实际薪酬是否相匹配（ ）？

A 符合 B 基本符合 C 一般 D 不符合

14. 与同城其他职称的教师相比，您认为学校的薪酬是否影响到教师的工作积极性？

A 影响 B 十分影响 C 一般 D 不影响

15. 学校给您提供的工作生活环境，与您全身投入工作是否（ ）？

A 符合 B 基本符合 C 一般 D 不符合

16. 学校给您提供的各种深造学习机会是否会影响到你的工作积极性（ ）？

A 影响 B 十分影响 C 一般 D 不影响

17. 您认为学校的人文关怀是否会影响到你的工作积极性？

A 影响 B 十分影响 C 一般 D 不影响

18. 学校设置的为教师提供权益诉求通道，你认为是否会影响到你的工作积极性？

A 影响 B 十分影响 C 一般 D 不影响

19. 您认为学校当前的奖惩制度是否会影响到教师的工作积极性?

A 影响 B 十分影响 C 一般 D 不影响

20. 您认为学校目前的绩效考核机制是否会影响到你的工作积极性?

A 影响 B 十分影响 C 一般 D 不影响

21. 学校在进行职称评比的过程中是否存在论资排辈、官本位等现象?

A 存在 B 基本存在 C 不清楚 D 不存在

22. 您觉得当前学校的激励机制能否满足您的需求, 进而提升了工作积极性?

A 能够满足 B 基本满足 C 一般 D 不能满足

23. 学校当前的绩效考核是由 () 人来进行考核的?

A 处级领导 B 科长或主任 C 非领导行政人员 D 其他

24. 学校绩效考核的标准主要有 () ?

A 教学质量 B 职称 C 学历 D 教龄 E 工作量 F 师德 G 其他

25. 您对目前学校实行的激励机制有什么意见和建议?

致 谢

论文即将完成，心中颇多感想。无疑，三年的研究生学习，让我在专业理论体系上建构起了基本的理论框架，让我在学识的道路上越有越远，生活的厚度不觉增添了几分温暖。

首先，我要感谢我的论文指导老师朱文辉副教授。无论是在论文的选题上，还是在后期的资料搜集、筛选，包括在开题的理论框架指导上，都给了我巨大的鼓舞，极大的帮助和悉心的指导。选题从哪个角度进行切入，文献资料搜集的方法、范围以及良莠不齐的剔除办法等，以及后期论文开题的具体指导，几番修改，最终论文框架终于定稿，开题报告顺利通过。朱文辉副教授那严谨的治学态度、认真的学术风格、耐心的教育和指导，给了我无限的感怀，促使我在今后的道路上以其为楷模而不断学习。

我还要特别感谢三年学业完成过程中帮助过我的同学，是他们在我感觉无助和困惑的时候给我精神鼓励和物质帮助，让我体验到了同学情谊真挚和可爱，也让我明白了求学道路中对那种纯真而宝贵的友情是如何来进行呵护和珍惜的。

最后，我还要感恩我的家人。家人们给了我无私的最慷慨付出，无怨无悔，默默地在我背后支持着我、鼓励着我，在我这些年的求学道路上，真正的动力是他们对我的期望，不能辜负，只能一往无前，达到理想的目标。

个人简况及联系方式

姓名:王岩

性别:男

籍贯:山西省汾阳市

工作单位:太原幼儿师范学校

联系方式: 13513637611

电子信箱: 9409053@qq.com

承 诺 书

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是在导师指导下独立完成的，学位论文的知识产权属于山西大学。如果今后以其他单位名义发表与在读期间学位论文相关的内容，将承担法律责任。除文中已经注明引用的文献资料外，本学位论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写过的成果。

作者签名：

20 年 月 日

学位论文使用授权声明

本人完全了解山西大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关机关或机构送交论文的复印件和电子文档，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等手段保存、汇编学位论文。同意山西大学可以用不同方式在不同媒体上发表、传播论文的全部或部分内容。

保密的学位论文在解密后遵守此协议。

作者签名：

导师签名：

20 年 月 日