

# “双减”背景下中小学教师激励策略

盖伟玲, 谢念湘

(黑龙江大学教育科学研究院, 黑龙江 哈尔滨, 150000)

**摘要:**文章首先概述了中小学教师劳动的特点及激励,然后分析了“双减”背景下中小学教师面临的挑战,最后提出了“双减”背景下中小学教师激励策略,包括提高中小学教师的福利待遇,减轻其工作负担;多层次激励,增强教师职业认同感;营造良好的校园文化氛围,助力教师专业发展;等等。

**关键词:**激励策略;中小学教师;“双减”

**中图分类号:**G625.1

**文献标志码:**A

**文章编号:**2095-6401(2023)04-0107-04

近年来,为了减轻学生的学业负担,中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》(以下简称“双减”)<sup>[1]</sup>。这一政策的实施既减轻了学生过重的课内外负担,又降低了家庭因“课外补习班”所产生的经济压力,还缩小了地区之间的教育差异,进而促进了教育的公平性<sup>[2]</sup>。“双减”政策实施后,教育部规定中小学实行“5+2”延时服务。从工作时长来看,这无疑增加了相关教育工作者的工作量<sup>[3]</sup>。换言之,虽然“双减”政策的实施减轻了学生的学业负担,但是对于教师而言,需要结合“双减”的新要求,调整以往的教学模式,这在无形中增加了教师的工作压力。加之课后服务没有统一的工资标准<sup>[4]</sup>,所以为了使教师适应“双减”政策实施后的变化,就需要运用激励策略,激发教师的动力。

## 一、中小学教师劳动的特点及激励

### (一)中小学教师劳动的特点

教师这一职业有着独特的劳动特点,与社会上其他生产劳动相比,它是培育人的劳动,通过为社会培养各种必需的合格人才,体现劳动价值<sup>[5]</sup>。有学者研究认为,教师劳动具有以下四个方面的特点。第一,复杂性<sup>[6]</sup>。每个学生都是独立的个体并且都在不断地发展变化,学生个体发展的复杂性决定了教师劳动特点具有复杂性。第二,创造性<sup>[7]</sup>。教师工作的创造性特点在于他们的教育活动并无固定不变的规范、程式或方法可以套用,劳动过程十分灵活。第三,示范性<sup>[8]</sup>。教师既要以身作则,还要通过示范的方式用自己的知识、言行直接影响学生。第四,专业性<sup>[9]</sup>。《中华人民共和国教师法》明确规定,“教师是履行教育教学职责的专业人员。”<sup>[10]</sup>由此可见,教师这一职业劳动的特点具有专业性。

### (二)中小学教师激励的理论基础及目标

激励是指激发和鼓励员工朝着组织所期望的目标表现出积极主动的、符合要求的工作行为。教师激励机制是指调动激发教师工作热情和潜能进而实现学校组织价值目标的系统、动态的设计和安排<sup>[11]</sup>。马斯洛在《动机与人格》一书中提出的需求层次理论指出,人的需求是由生理、安全、归属和爱、尊重及自我实现,从低级需求到高级需求所组成的<sup>[12]</sup>。弗鲁姆提出的期望理论指出,一个人的行为强度取决于这个行为所形成的影响后果的预期强度对行为者的吸引力<sup>[13]</sup>。勒温则认为外界的环境类似于一个导火索,一个人的行为方向决定于内部系统的张力与外界引线之间的关系<sup>[14]</sup>。内部需要才是行为的根本动力。行为科学家亚当斯提出的公平理论指出,员工的奖励水准不但受本人所获得报酬一定额的影响,而且还受到与报酬水准对比的因素的影响<sup>[15]</sup>。在工作过程中,人们会把自己的收入与别人的收入进行对比,也会和自己过去的收入进行对比。例如,一名员工觉得自己的薪水回报与社会对比和历史对比的结果都表明收支比例相当时,就觉得自己已经获得了公正的报酬,所以就会心境畅快地努力上班,相反,则会影响上班情绪。因此,激励是管理者必不可少的技能之一<sup>[16]</sup>。

对中小学教师进行激励,目的是要让教师获得自我认同内驱力,使其能够更好地落实教育政策及实施教学任务。校长作为学校管理者,面对教学任务的改变,要根据教师的需求调动教师的内驱力,达到“双减”政策的要求,并让教师掌握好教学的“新”要求,使之成为一个职业认同感较强的人<sup>[17]</sup>。考虑到激励过程的影响因素较多,故而在学校管理过程中,校长与其他管理者要根据教师的劳动特点,从需要、行为、动机和目标出发,采用灵活的方式激励教师。

DOI: 10.16681/j.cnki.wcqe.202304027

作者简介:盖伟玲(1994—),女,硕士研究生。研究方向:教育管理。

## 二、“双减”背景下中小学教师面临的挑战

### (一)工作内容繁重导致工作压力增大

根据《中华人民共和国教师法》的规定,我国教师既要完成教育教学工作,还要满足促进学生全面发展等工作需求。由此可见,中小学教师既面临着繁重的教学任务,还要面对各方压力。第一,中小学教师的日常工作既烦琐又细致,需全面关注学生的成长<sup>[18]</sup>。同时,还需关注学生的心理健康及家庭状况等。尤其是在“双减”政策实施后,中小学教师的工作时间延长且工作量增加,可能导致一些教师出现工作压力增大的情况。第二,由于“双减”政策实施后中小学课后服务时长增加,一时之间,一些教师在家庭与工作之间难以平衡,产生角色冲突问题,生活与工作的压力也随之增加<sup>[19]</sup>。

### (二)职业认同感低导致内在动力不足

职业认同感是对自己工作和职业状态的认可,是个体努力做好本职工作达成组织目标的心理基础<sup>[20]</sup>。一方面,职业认同感是一种状态;另一方面,它又是一个过程。“双减”政策实施后,中小学教师职业认同感低的原因有以下两点:其一,与其他行业相比,教师职业工作琐碎且收入水平不高;其二,在与家长沟通的过程中,一些教师可能会遇到不被尊重、不被信任的问题,导致其对教师这一职业的价值持怀疑态度。可见,教师这一职业的工作内容、薪资待遇及工作实际体验等方面的问题都可能是导致一些教师职业认同感偏低的诱因。

### (三)中小学教师考评体系不完善

教师考评是对教师工作的全面考核和评价。目前,中小学教师考评体系存在诸多问题,具体如下。第一,教师考评目的功利化。教师考评制度以服务应试教育为主,并不注重推动教师的专业发展<sup>[21]</sup>。第二,教师考评方式功利化。为提高考评效率,主要采用量化评价的方式,但是中小学教师的工作内容又不是完全可以定量计件的,其工作定量难以衡量。概言之,功利化的量化考评只会降低教师工作的动力。第三,学校考评的自主权难以实现。小学与教育行政部门属于纵向支配关系,虽说学校在教师考评中有一定的话语权,但是考评的决定权还是在教育行政部门,且教育行政部门又难以对教师在学校实际表现情况进行评判。由此可见,改革中小学教师考评体系,是当下必应之事,学校应引起重视,不断加以探索,建立科学的

教师考评体系。

### (四)“双减”后课后服务工资水平差距大

“双减”政策实施后,中小学增加课后延时服务,一些教师的工资与之前相比有所增加。然而,中小学课后服务形式多样,一部分学校采取校内教师绩效模式,另一部分学校则采取课程外包的模式。目前,为保证学生参加课后服务的自愿性<sup>[22]</sup>,课后服务没有统一的收费标准。对于课后服务工资的发放,也是采取“一校一案”的政策,这导致采取绩效模式学校的教师课后服务工资不固定。由此,同一个地区、不同学校教师课后服务的课时费产生了一定的差异,从而造成了教师同工不同酬的社会现象。在这样的现状下,会影响一些教师对于工作的积极性。

## 三、“双减”背景下中小学教师激励策略

### (一)提高中小学教师的福利待遇,减轻其工作负担

全面落实义务教育教师工资待遇,加强乡村教师定向培养、在职培训与待遇保障,是当前需重点关注的工作。基于此,要提升教师的工资水平,保障教师的收入,具体可从以下三点着手。第一,政府要加强监督,保证教师的待遇能够顺利落实。各级政府对有损教师利益的行为,要予以监督与追责。在“双减”增加课后服务后,尤其要注意管理、监督教师课后服务工资的发放情况。第二,要进一步落实教师周转房的保障制度。一方面,政府提供财政倾斜,并设立“周转房”专项基金<sup>[23]</sup>;另一方面,学校可对闲置的房屋进行维修来保障教师的“周转房”。如此既能够缓解教师的购房压力,又能激发教师的工作动力。第三,要完善教师绩效工资、津贴补助体系,避免地域之间差异较大。由于我国发达地区与欠发达地区、城乡之间对于教师的绩效工资、津贴补助的发放存在较大差异,因此,政府有必要对教师的绩效工资、津贴补贴给予明确的规定,列出绩效工资标准,并对教师绩效、津贴发放的范围与原则等做出具体规定,以此缩小地域之间的差异。在“双减”增加课后服务后,各地教育行政部门也应该统一各市区之间教师延时服务的工资标准。即根据地方实际情况,尽量做到一个地区一种方案。例如,W省Q市因小学教师工资处于较低水平,故针对小学教师课后服务费用设置的标准是200元/次,初中则是300元/次。这样既保障了教师课后服务的绩效工资,同时还保证了“延时服务”报酬的公平性。如此,可从提升

福利待遇方面激励教师专业化发展。

在提升教师福利待遇的同时,还需进一步减轻教师的工作负担。第一,明确权责范围,细化教师减负行动方案。为推进中小学教师减负工作,应明确教育行政部门与学校的权责关系,划分清楚教育行政部门与学校管理的边界。有了明确的分工责任体系,才能进一步推进中小学教师减负工作。在明确教育行政部门和学校的权责关系之后,学校要响应“双减”政策的要求,将教师减负落实到具体行动中。如学校可通过教师团队协作为学生提供课后服务,即在学生少的情况下,通过“合班”的方式开展课后服务工作,抑或者将社区中退休的教师组成团队,帮助学校缓解课后服务带来的问题。第二,进一步健全中小学学校管理运行机制。实施时,要提升以校长为首的管理层的管理能力,还要优化学校内部管理的组织结构,加强协调学校各部门之间的沟通交流,以达到最优化的管理效果。第三,针对教师这一职业,要引导正确的舆论导向。具体而言,可通过主流媒体与自媒体的共同宣传,让大众对教师这一职业有正确的认识。概言之,在提升教师待遇的同时减轻教师的工作负担,可以有效激励教师,增加教师工作的动力。与此同时,还有利于“双减”政策的进一步落实。

### (二)多层次激励,增强教师职业认同感

对于学校管理者而言,通过多样化的激励方式,可以增强教师的职业认同感<sup>[24]</sup>。为此,学校具体可以采用以下三种激励方式。第一,工作目标激励。即中小学根据本校的人才培养需求,为全校教师开展教育教学工作设置一个远期的总体目标,然后由各学科教研组结合学科教学特点,将总目标细化为该学科教师需达成的近期工作目标,并以实现这一近期工作目标为基准调动教师的能动性,进一步强化教师的主体性作用,使其将时间及精力投入教学,收获教学成果,体验职业幸福感,从而提升教师的职业认同感。值得注意的是,细化后的近期工作目标须定期调整,并反映教师工作的持续推进情况。这样设置合适的工作目标,能够激发教师的内在动能,可以达到激励教师的目的。第二,精神情感激励。即学校管理者应该用真挚的情感激励教师。落实在具体行动上,首先是尊重、信任教师,也就是在工作中要尊重教师的创造精神,并尽可能地搭建平台给予教师展示自己的机会;在职责范

围内放手让教师开展教学活动、处理师生关系等,给予其足够的信任,提升其自信心;其次是关怀教师,可通过组织不同类型的会议和个别谈话的方式,认真解答教师关心的问题,同时主动了解教师在工作中、日常生活中遇到的困难,并采用不同的方式帮助其解决。最后是语言夸奖,就是捕捉教师在工作中的闪光点,并通过言语给予及时的肯定。这种精神情感上的激励,能够激发教师的责任感,增强其向心力,继而增强其职业认同感<sup>[25]</sup>。第三,专业发展激励。中小学可结合本校的实际情况,将教师按照业务能力、教龄、学科划分成若干个学习共同体,然后立足每一个学习共同体的专业发展需求,建立鼓励教师不断学习的机制,包括设计培训方案、落实学习和考核费用报销机制等,以激励教师追求专业化发展,从而增强教师的职业认同感。如上所述,在面对“双减”这一历史性改革所带来的阵痛时,中小学实施多层次激励,能增强教师的职业认同感,促使学校的发展进入一个良性循环当中。

### (三)营造良好的校园文化氛围,助力教师专业发展

校园文化是学校所有成员的统一意志表现,能够对教师的专业发展起到激励作用。但如何营造校园文化氛围,以激励教师专业发展呢?对此,可从以下两点入手。首先,可通过物质环境建设,营造自然和谐、积极向上、团结进取的校园文化氛围,予以教师思想层面上的激励。即将“育人为本、育德为先”的教学理念,厚德博学、为人师表、爱生敬业、严谨善教的教风<sup>[26]</sup>,以及追求卓越的精神、严谨细致的治学精神、吃苦耐劳的奋斗精神等与教师专业发展相关的内容转换成标语、优秀事迹、模范榜样案例,呈现在校内的报刊栏、黑板报上,或者将学校的荣誉称号、先进集体表彰等牌匾放在醒目的位置,以此激励教师持久地学习、反思、超越,专注于专业发展。其次,通过组织形式多样的文化活动,营造丰富健康、有活力、有底蕴的校园文化氛围,予以教师行动层面上的激励。具体而言,学校要结合实际情况,整合有效资源,以服务教师的发展需要为目标,组织与教师的教学、科研、管理、生活等相关的主题校园活动,如师德演讲比赛、板书设计比拼、趣味摄影展览等,并要求教师积极参与,借由活动激励教师不断学习、不断提高专业能力和专业品质,从而引领教师在专业上从成长走向成熟。这样营造良

好的校园文化氛围,充分发挥其激励作用,可以使教师更愿意继续奋斗前进,实现专业化发展。

#### (四)完善教师考评体系,促进教师专业成长

完善教师考核体系可激励教师不断发展。教师考评应体现恰当、公正、合理的原则。在考评过程中,既要有效反馈教师的教育教学水平,又要保障考评过程的公正性。在教师考核过程中,可从以下三个方面入手。第一,要明确教师考评的具体指标,并实施奖惩性评价。中小学可以针对已划定的教师考评范围,将教师的教学态度、教师选取的教学内容、教师采用的教学方法和手段、教师素养等作为评价指标,确保评价指标既全面,又突出重点。同时,在选择评价指标时,也要注意设置较好的容错性,以保证评价结果的准确性<sup>[20]</sup>。然后将评价结果与奖惩挂钩,如对评价结果优秀的教师进行表彰,或予以荣誉称号、或进行物质奖励,从而达到激励教师的目的。第二,通过教师考评的正向反馈,使教师获得激励。中小学可通过学科会议、教师评价反馈表、一对一反馈等多种方式向教师反馈其评价结果,让教师能够一方面反思自己在日常教学工作中存在的不足,以便有针对性地进行改进,另一方面了解自己在教学过程中的优秀表现,从而获得激励,提升参与教科研工作的积极性。第三,发挥增值性评价的作用,建构多元化的考评机制。在保证教师考评的公平性时,为减少教师的考评压力,学校要贯彻民主考评理念。具体而言,在“双减”背景下,要鼓励教师积极自评,同时增进考评主体之间的沟通,并定期邀请家长和学生参与考评。在教师参与考评的前提下,还要采纳多方意见。通过增值性评价给予教师工作上的肯定,既能缓解教师因评职称所带来的焦虑,又可激发一线教师的工作热情与动力。如此,建立更为完善的教师考评制度,从更加综合、全面的维度考评教师,保证教师考评制度的公正性,能达到激励教师的目的,从而有效激发其在日常工作中的热情。

#### 四、结语

“百年大计,教育为本。教育大计,教师为本。”“双减”背景下,采用多元化的方式激励中小学教师,有利于吸引更多优秀的人才加入教师这一行业。探究“双减”背景下中小学教师激励策略,有利于促进教师职业发展,让他们成长为专家型教师,并从教师这份职业当中获得人生的价值。在教师的心中,获得激励和肯定,能够使之以张桂梅校长为榜样,将教育事业

视为自己的人生追求。

#### 参考文献:

- [1] 中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》[EB/OL].(2021-07-24)[2022-07-24].[http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xwfb/gzdt\\_gzdt/s5987/20210-7/t20210724\\_546566.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/20210-7/t20210724_546566.html).
- [2] 李景.“双减”背后的政策导向与实践探索[J].中国民族教育,2021(9):6-8.
- [3] 王道俊,郭文安.教育学[M].北京:人民教育出版社,2016:392-393.
- [4] 张东娇,程凤春.学校管理学[M].北京:北京师范大学出版社,2014:138-146.
- [5] 褚宏启,张新平.教育管理心理学[M].北京:北京师范大学出版社,2013:329-465.
- [6] 朱永新.管理心理学[M].北京:高等教育出版社,2014:121-183.
- [7] 李广,盖阔.中小学教师职业幸福感调查[J].教育研究,2022,43(2):13-28.
- [8] 李燕英.乡村教师从教荣誉激励机制建设探究[J].中国成人教育,2022(4):78-80.
- [9] 张玉萍.“双减”背景下教师幸福感的维护与促进[J].教育科学论坛,2022(1):5-10.
- [10] 中华人民共和国教师法[EB/OL].(2005-05-25)[2022-07-24].[http://www.gov.cn/banshi/2005-05/25/content\\_937.htm](http://www.gov.cn/banshi/2005-05/25/content_937.htm).
- [11] 赵永辉,肖宇.教育均衡发展视角下的义务教育师资配置差异分析:以H省为例[J].教育导刊,2020(1):30-34.
- [12] 马斯洛.动机与人格[M].北京:团结出版社,2021.
- [13] 汪罗.弗鲁姆:期望理论的奠基人[J].当代电力文化,2015(11):90-91.
- [14] 勒温.人格的动力理论[M].北京:中国传媒大学出版社,2017.
- [15] 关力.亚当斯及其公平理论[J].管理现代化,1988(4):46-47.
- [16] 黄明涛,吴绍萍.“双减”政策研究现状与深化拓展[J].继续教育研究,2022(10):93-99.
- [17] 苏贵.正向勉励:教师激励学生的关系理性与路径探讨[J].当代教育论坛,2022(6):86-94.
- [18] 赵钱森,陈禄禄,兰丹.中小学教师工作负担的内涵、类型与减负策略探究[J].教师教育论坛,2020,33(10):28-30.
- [19] 居珊珊,杨珏,钟茂林.高校青年教师激励机制研究[J].公关世界,2022(11):95-97.
- [20] 王倩.期望理论在乡村初中教师专业发展中的应用研究[D].漳州:闽南师范大学,2022.
- [21] 刘小玲.基于双因素理论的乡村教师校本研修激励机制研究[D].桂林:广西师范大学,2022.
- [22] 陈玉玲,吴卫东.乡村教师激励的创新设计:社会流动支持的视角[J].教育发展研究,2021,41(18):52-61.
- [23] 黄玉霜.高职院校思政课教师激励机制探究[J].广西教育,2021(27):107-109.
- [24] 贾伟强,付梦杰,方明.委托-代理理论视角下民办高校教师激励机制设计研究[J].高教学刊,2021,7(15):80-83.
- [25] 王维维,崔洁.地方高校教师教学业绩激励机制构建现状调查与改进对策[J].陕西学前师范学院学报,2021,37(5):127-132.
- [26] 曾小艳.农村初中青年教师激励机制研究[D].武汉:华中师范大学,2021.
- [27] 陈后林.教师激励管理的基本策略[J].中小学校长,2020(9):41-43.

**其他作者简介:**谢念湘(1965—),女,教授,硕士。研究方向:心理咨询与治疗,心理健康教育。