

# 期望理论观照下教师专业发展 内驱力的激发策略

陈霞\*

(上海师范大学 师资培训中心, 上海 200232)

**摘 要:**期望理论是分析管理目标和管理措施对生产与工作积极性激发力量的有效工具,应用期望理论激发教师专业发展的内驱力当从提升教师的境界、建立科学的奖惩机制、提高教师专业发展的针对性与实效性、设置难度适中的培训考核任务等方面进行。

**关键词:**期望理论;教师专业发展;内驱力

中图分类号:G451.2 文献标识码:A 文章编号:1008-388X(2011)03-0001-04

教师专业发展的内驱力即个体教师进行自主性专业发展以及参与外部机构(包括学校和校外机构)提供的各级各类教师专业发展活动的内部驱动力量,它影响着教师参加专业发展活动的积极性以及学习的主动投入程度,进而影响着教师专业发展活动的实效性以及教师的专业素质。有研究表明,教师专业发展的内驱力与专业发展效果具有正相关。就我国目前中小学教师专业发展现状而言,虽然我们在激发教师的专业发展动机上采取了一系列措施,取得了一定的成果,但总体状况并不令人乐观。本文在期望理论的观照下,针对我国目前中小学教育与教师专业发展现状,提出激发教师专业发展内驱力的策略。抛砖引玉,期望更多的学者深入研究这一问题。

## 一、期望理论的主要观点

期望理论由美国管理心理学家维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)于 1964 年在《工作与激励》一书中首次提出,由于该理论反映了人的行为积极性产生的内在机制,成为分析管理目标和管理措施对生产与工作积极性激发力量的有效工具,因而备受重视。<sup>[1]</sup>40 多年来该理论不断得到发展和完善,日益显示出它的广泛的适用性和有效性,逐步成为最流行的激励理论之一。

### 1. 四个重要概念

在期望理论中有四个重要概念:效价、期望值、媒介性和激励力量。<sup>[1]</sup>第一,效价(Valence, 一般用“V”代表),指被激励者所预计的行为结果对自己

各种需要的满足程度。效价的价值有三类:正值、0、负值。当一个人对达到某种目标或成果抱着无所谓的态度时,效价值为 0;当一个人认为某一结果不是更好时,效价值为负值;当一个人希望达到某一目标时,效价值就为正值;当一个人强烈希望达到某一目标时,效价值就更高。在人的行为发生中,效价值愈高,行为动力就愈大。一个行为目标的效价值,主要取决于这个目标实现后所带来的数种结果满足人的需要的程度。第二,期望值(Expectancy, 一般用“E”代表),指被激励者对于经过努力能够达到某种目标的可能性大小的主观估计。期望是一种概率,其数值范围由 0 到 1,即  $0 \leq E \leq 1$ 。当  $E=0$  时,人无动力可言;当  $E>0$  时,人的行为就有了一定的动力;当  $E=1$  时,个人认为实现某一目标有绝对把握,如果这个目标有一定的效价,则这个目标对人的行为的激发力量就会很强。第三,媒介性(Instumentality, 一般用“I”代表),常被称为工具性或手段性,指被激励者对他作出一定绩效(一级成果)与他期望最终得到的结果(二级成果)之间联系的认识。因为,个人所期望的成果往往有两个层次,即一级成果和二级成果。例如:一位高校青年教师孜孜不倦地搞科研,撰写科研论文,期望学术论文能够在权威期刊上公开发表,这是一级成果;二级成果是论文在权威期刊上公开发表有助于专业技术职称的晋级等。媒介性正是这一级成果和二级成果之间的关系在人主观上的反映。如果被激励者认为,作出一定绩效肯定会导导致被提升结果的出现,那么 I

\* 收稿日期:2011-09-07

基金项目:上海市哲学社会科学规划课题《新课程背景下教师培训项目全程质量监控体系研究》(2010BJY006)项目阶段性成果之一。

作者简介:陈霞(1976-),女,河南南阳人,副教授,博士。

就为较高的正值。第四,激励力量(Motive Force, 一般用“F”代表),指某一目标或某一措施所产生的推动被激励者作出绩效的力。

### 2. 期望理论的基本公式

上述四个要素之间的关系是  $F = E \cdot \sum VI$ 。这一公式被称为期望理论基本公式,亦即:激励力量(F)=期望值(E)×效价(V)与媒介性(I)之和( $\sum VI$ )。用文字可表述为:一个工作目标或一项激励措施的激励力量(F),等于同工作绩效相联系的所有结果的效价(V)与媒介性(I)的和,乘以被激励者的期望值(E)。[2]利用期望理论的基本公式,可以对目标或激励措施的激励力量进行理论分析,得出如下激励力量矩阵。

表1 激励力量矩阵

	效价	高	中	低
期望值				
高		高	较高	低
中		较高	中	低
低		低	低	很低

由上面的矩阵可以直观地看出,要想获得高的激励作用就必须有高的期望值和高的效价。

### 3. 三种关系

根据期望理论所揭示的原理,在工作中要充分调动个体的工作积极性,就应处理好期望模式中四个因素之间的关系,即个人努力与个人成绩的关系、个人成绩与组织奖励的关系、组织奖励与个人需要的关系。这三种关系处理好了,期望值、媒介性、效价会提高或增强,工作目标的激励力量就必然大大增强。这三对关系如图1所示:

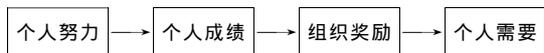


图1 期望过程模式

#### (1) 处理好个人努力与个人成绩之间的关系

个人付出多大努力才能达到某一水平的绩效?取得这种绩效水平有多大的难度,其概率有多大?当人们认为通过努力可以达到目标、作出成绩时,才会坚持不懈地工作。人对实现行为目标可能性大小的主观估计一方面受他的认识、态度、信念、世界观等的影响;另一方面还要受他所处的宏观社会环境、微观组织环境的影响,特别是组织管理工作的影响。在管理工作中作好以下两方面的工作对提高期望值有重要意义。一是从各个角度激发被管理者实现组织目标的主观能动性,增强他们对自己实现目标的实际能力的认识;二是对组织目标在纵向和横向(实现目标时间)上进行分解,分析研究和制订各个分目标的实现对策,从而增强实现目标的把握。

#### (2) 处理好个人成绩与组织奖励之间的关系

当个人达到某个绩效水平后会得到怎样的奖赏?处理好这种关系是为了增强媒介性。人们总希望在取得成绩达到目标时获得一定的奖酬。如果管理工作者只要求被管理者努力工作、实现目标,而没有相应的富有成效的物质奖酬或精神奖励来激励其积极性,被管理者的工作努力肯定不会持久。因此,在管理工作中,通过一定的措施增强工作成绩与组织奖励之间的媒介是不可忽视的。

#### (3) 处理好组织奖励与个人需要之间的关系

处理好这一关系实质上是提高组织奖励效价。由于人与人之间存在着诸多差异,所以,个体的需要结构差异也很大。同样的奖励在不同的人身上会产生不同的效价。因而,奖励工作要有针对性,要因人而异,形式多样。对一个有才干、有较高抱负水平的职工来说,奖百元、千元不如奖一个发挥才能的机会。

## 二、教师专业发展内驱力的影响因素

根据期望理论的基本公式——激励力量(F)=期望值(E)×效价(V)与媒介性(I)之和( $\sum VI$ ),影响教师专业发展内驱力的主要因素如下。

### 1. 效价

教师专业发展活动的效价即教师对于付出教师专业发展行动可能会带来的各种结果满足自己各种需要程度的判断。这里面涉及到三个重要概念:一是教师专业发展行动;二是教师专业发展行动所带来的各种结果;三是这些结果满足教师各种需要的程度。

(1)教师专业发展行动。个体教师所采取的各种自主性的专业发展行为以及所参与的由外部机构(包括学校和校外机构)提供的各级各类教师专业发展活动即教师专业发展行动。好的教育需要好的教师,好的教师离不开持续的专业发展,专业发展已经成为造就高素质教师的国际共识与行为。

(2)教师专业发展行动所带来的各种结果。按照期望理论的观点,这些结果可以分为个人绩效(一级结果)和组织奖励(二级结果)。一级结果指由于付出教师专业发展行动所直接产生的结果,如获得相应的教师继续教育学分,获得了新知识、新技能与新观念,加深与巩固了对已知理念、知识与技能的理解,改进了教学行为,提高了课堂教学效益,结交了新朋友等。教师专业发展取得一级结果有赖于高质量的教师专业发展活动设计与组织实施工作,包括教师专业发展活动内容与形式的设计与实施、培训的规划与实施以及授予学分的数量等。也就是说,教师专业发展活动设计与实施的质量是影响教

师专业发展一级结果与内驱力的因素之一。二级结果指由于一级结果所带来的组织层面的奖赏,如职称或职务的晋升,获得优秀班主任、骨干教师(或后备)、名师名校长(或后备)等称号,获得其他奖励或奖酬等。影响二级结果的主要因素主要是组织的制度与政策。

(3)结果满足个体教师各种需要的程度。按照马斯洛需要层次理论,人的需要一般可分成生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重需要和自我实现需要五类。然而,个体间由于年龄、性别、社会地位、经济条件、价值观、性格、思想修养和教育程度等不同,其需要的结构和具体内容差异很大。就教师个体而言,不同的教师在物质利益、人际关系、成就感、自信心、受到外部的尊重与高度评价、实现个人理想、抱负与信念等需要程度的排序上有差异,有的教师可能把物质利益看得高于一切,有的教师可能把实现个人的教育理想与抱负看得高于一切等等。所以,同样的奖励措施在不同教师个体身上其效价是不同的。教师专业发展的一级结果和组织奖励与教师个体需要越一致,则效价值就越高;效价值愈高,教师专业发展内驱力就愈大。

### 2. 期望值

教师专业发展活动的期望值指教师个体对于认真参加教师专业发展活动能够实现相关目标的可能性大小的主观估计。如果教师个体认为只要认真参加教师专业发展活动、付出必要的努力,就能达到教师专业发展的目标,且这个目标有一定效价的话,则期望值就越高,教师专业发展内驱力就越大。由此可见,教师专业发展目标的设计首先要满足教师的需要,让教师感到该目标是有吸引力和价值的,愿意为达到该目标而努力;其次,目标的定位不能太高,也不能太低,太高会使教师感到难以完成,太低又会让教师觉得没有挑战性,所以,实现目标的难度需精心设置。

### 3. 媒介性

教师专业发展活动的媒介性指教师个体对实现教师专业发展目标与他期望最终得到的结果之间联系的认识。教师个体认为它们之间的联系越密切,则媒介性就越高,教师专业发展的内驱力就越大。

按照期望理论,教师专业发展的目标和组织奖励的效价越高,教师个体对个人付出努力达到这些目标与获得组织奖励的可能性的判断越大,教师专业发展的内驱力就越大。

### 三、教师专业发展内驱力的激发策略

根据上述影响教师专业发展内驱力的影响因素,并结合当前我国教师专业发展的现状,笔者认

为,激发教师专业发展的内驱力当从以下几方面进行。

#### 1. 提升教师的境界

根据期望理论,教师个体需要的层次结构和具体内容是决定教师专业发展内驱力的决定性因素。把教书育人、民族复兴视为个人理想与价值追求的,教师会拥有无穷的动力。相反,一个把物质利益看得高于一切的教师很难有持续的、强烈的教师专业发展内驱力。提升教师的境界就是引导教师不囿于名利的诱惑和一己的得失,树立为了中华民族的复兴、为了每一个孩子的发展的价值追求,增强教育的使命感与责任心。具有高境界的教师往往表现出遵纪守法、敬业乐业、爱生尊“长”、勤学进取和开拓创新等特点。遵纪守法即遵守一切有关教育和教师的法律、规章制度等,做到依法治教。敬业乐业即一丝不苟地对待教育事业,并且享受其中的乐趣。爱生尊“长”即关爱每一个学生,平等、公正地对待每一个学生,同时还尊重学生家长,把家长视作合作者,建立起亲密的伙伴关系。勤学进取是指在终身学习的背景下,严格要求自己,提高专业发展意识,不断增强自身的专业水平。开拓创新表现为拥有强烈的自主创新意识和科研意识,不断探索适合学生的教育教学方法等,使每个学生的潜能得到充分发展。<sup>[3]</sup>

教师的思想境界受其生存状况、人生阅历与感悟、教育及社会环境等综合因素的影响,提升教师的思想境界不是一蹴而就的事情,需要诸多因素的合力作用。在社会大环境没有发生大变化的背景下,要促使教师思想境界的不断提升,首先要坚持不懈地开展师德教育,通过榜样激励、文化熏陶等手段让教师不断认识到自身的局限性,提高认识;其次,不断改善教师的经济条件与生存状况,让教师职业成为令人羡慕的职业;最后,加强学校制度与文化建设,形成推崇与学习高境界教师的氛围。

#### 2. 建立科学的奖惩机制

期望教师个体自觉自主地不断提升自己的思想境界是我们的目标,然而这一目标的达成不能仅仅依靠思想教育和个人觉悟,科学、合理的制度建设同样不可或缺。正如期望理论所言,仅要求员工为实现目标而付出努力,却不对实现目标的员工给予适当的组织奖励的话,会削弱目标或政策的激励力量。从这一点来看,我们不能仅仅要求教师持续不断地进行专业发展,提升自身的专业化水平和思想境界,还应该充分认可与奖励那些坚持不懈地进行专业发展、专业化水平和思想境界高的教师。

我们现有的教育政策和中小学教育管理制度建设就非常重视这一点,如在已有的职称与职务晋升

制度基础上,引进了事业单位岗位设置管理实施办法,对不同的岗位进行了等级划分,给处于不同专业发展阶段的教师提供了生涯发展目标,激励了教师终身学习与发展的内驱力;建立了骨干教师、名师、名校(或后备人员)、学科带头人(或后备人员)、特级教师以及其他荣誉称号教师的评选与奖励机制,极大地激发了教师专业发展的积极性。在一些学校内部,根据学校实际,建立了完善的教育教学比赛与评奖机制,如优质课评比、教研论文评比、爱心评比以及各类单项奖评比(如育人奖、师德奖、科研奖、备课奖、上课奖、学习奖)等,<sup>[4]</sup>并配以简单而庄重的颁奖仪式,给予教师精神与物质上的奖励,激发教师专业发展的积极性。由于每个人的需要不一样,同一个奖励在不同的人身上产生不同的效价。因而,奖励工作还要有针对性,因人而异,形式多样。

然而,就我国当前的教育现实来看,在教师外出培训方面还缺乏宽松的环境,我国虽然给教师提供了许多外出培训的机会,但仍有一部分教师把培训视为负担,主要原因一是外出培训的教师并不会因为外出培训而承担较少的工作任务,他们承担的工作任务不变,因外出培训耽搁的工作需要在培训回来后“补”,这在一定程度上加重了参训教师的工作负担,影响了他们参加培训的积极性;二是教师担心因外出参加培训而影响教学进度与教学质量。为了解除教师参加培训的后顾之忧,我们需要在教师进修、福利制度以及教学质量评比制度上作出相应的改革。

### 3. 提高教师专业发展的针对性与实效性

根据期望理论,教师个体对具体教师专业发展活动目标的价值大小的判断是影响教师专业发展内驱力的重要因素之一。研究发现,教师往往对那些能够解决个人实际教育教学中遇到的问题、切实改进自己的工作行为、提高个人教育教学质量的培训

更感兴趣。成人学习理论也揭示,成人是实用主义的学习者,他们往往对那些能够解决实际问题的培训更感兴趣。这就要求我们的教师专业发展活动准确把握具体培训对象的实际需要,根据他们的需求精心设计教师专业发展活动的目标、内容与形式等,切实提高教师专业发展活动的针对性与实效性,激发教师参加专业发展活动的动机。

### 4. 设置难度适中的培训考核任务

根据期望理论,当教师个体认为要实现的目标具有较大的价值,且自我估计通过努力很有可能实现该目标时,教师专业发展的内驱力就大。这就给我们以启示,在确保教师个体对专业发展活动抱有较大兴趣的同时,要设置合理的、难度适中的考核任务。如果考核任务与要求的难度过高,教师会认为自己需要花很大的精力才能实现,这会影响教师参加专业发展活动的积极性;相反,如果考核任务要求过低,教师就会放松对自己的要求,将会削弱培训的实效性。因此,我们在规划教师专业发展活动时需要设置适当的培训考核要求。

当然,激发教师专业发展的内驱力是一个系统工程,需要教师个体、学校制度与文化建设以及整个社会的协同努力。

### 参考文献:

[1] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学:第四版[M]. 北京:中国人民大学出版社,2000(11):397-398.  
 [2] 第九章 过程型激励理论[EB/OL]. (2011-08-29)[2011-09-01]. <http://doc.mbalib.com/view/oblflc3447dfe769757b4a181aa50b21.html>.  
 [3] 刘彦文,王颖. 现代教师研究[M]. 北京:知识产权出版社,2009:21-54.  
 [3] 教育部师范教育司. 教师专业化的理论与实践:修订版[M]. 北京:人民教育出版社,2003(4):54-67.  
 [4] 王小平. 个别化教师专业发展研究[M]. 上海:上海教育出版社,2008:62.

[责任编辑:阅力]

## Stimulating Strategies of Internal Driving Force of Teachers' Professional Development Based on Expectancy Theory

CHEN Xia

(Teacher Training Center, Shanghai Normal University, Shanghai 200232, China)

**Abstract:** Expectancy theory is an effective tool in analyzing management objectives and the working enthusiasm stimulated by management measures. Stimulating the internal driving force of teachers' professional development should be done in these four areas: enhancing teachers' level, establish a scientific reward system, improve the effect and pertinence of teachers' professional development, setting up training and assessment tasks of moderate difficulty level.

**Key words:** expectancy theory; teachers' professional development; internal driving force