

• 教师队伍建设 •

# 运用情感管理 加强高校师资队伍建设的\*

林晓艳

(福建工程学院 工程管理系, 福建 福州 350007)

[摘要] 随着理性管理与人性管理的有机结合, 情感管理成为管理理论时代发展的趋势。在时代高速发展变化的今天, 高校管理者应该注重教师的发展变化, 强调注重情感管理的方式来促进教师潜能的发挥, 从而有效地提升高校管理的质量水平。

[关键词] 情感; 高校师资; 管理

[中图分类号] G645 [文献标识码] A [文章编号] 1672-8874 (2008) 03-0063-02

## Promote the Building-up of the Teaching Staff in Colleges Through Emotional Management

LIN Xiao-yan

(Department of Project Management, Fujian College of Technology, Fuzhou 350007, China)

**Abstract** As a result of the effective combination of rational management and humanitarian management, emotional management has become the tendency of the managerial theory. Nowadays owing to high-speed development, the college administrators should see the changes in teachers, and lay stress on the mode of emotional management to give full play of the teachers' potential so as to improve the quality of management.

**Key words:** emotion; college teaching staff; management

随着高等教育的改革和发展, 高校教师迎来了职业生涯发展的新机遇, 但也伴随而来的是更大的挑战和压力。在党中央提出建造和谐社会, 提倡以人为本的大背景下, 高校的管理者应该在规范的传统行政管理基础上, 学会正确应用情感管理, 化解教师工作的压力, 充分调动教师的工作积极性, 挖掘教师的潜能, 营造知识分子群体和谐融洽的工作氛围, 促进高等教育健康蓬勃地发展。

## 一、情感管理的模式特征

### 1、情感管理的内涵

随着时代的发展, 人们越来越多地展现着他们的情感的同时, 也越来越多地受到情感的影响。理性管理需要与人性管理有机结合, 让管理的重心向他们的“心”转移, 以情动心, 以情动人, 让情感释放出巨大的能量, 在推动个人发展的同时, 也促进组织的发展, 从而实现组织和个人的共同发展。因此, 在本质上, 情感管理是种“人心”管理, 使个人的潜能得到最大的发挥, 并通过有机的整合实现企业中的人力资源帕累托最优。<sup>[1]</sup>

在高校里, 对教师进行情感管理, 就是管理者以真挚的感情, 不断加强管理者和教师的情感联系和思想的双向沟通, 满足教师的心理需要, 形成和谐融洽的工作氛围。它的核心是激发教师的积极性, 消除消极情绪, 以民主管理为突破口, 充分发挥管理者的人格魅力, 挖掘教师的潜能, 达到实现人本管理的目的。<sup>[2]</sup>

### 2、情感管理模式的前提是情感人假设

在师资队伍建设中运用情感管理, 要把教师作为情感人来看待, 情感人的假设是指: (1) 人是有“七情六欲”的, 而情绪又是一种能量, 如果利用的好, 则可以激发人的潜能的发挥。(2) 每个人都有自己的情绪智慧, 只是有大小的差异。情绪智慧高的人应变能力, 主观能动性, 工作效率高。情绪智慧与工作效率成正比。(3) 只要予以建设性的引导, 情绪就可以有效在提高智商。(4) 智商并不是决定一个人成功的唯一因素, 情绪智慧的高低直接影响到其智商水平的发挥程度。

### 3、情感管理的模式特征

该模式是从情感人的假设出发来构建的, 见下图

学校作为一个组织, 其管理的主体是教师, 学校要提

\* [收稿日期] 2007-10-18

[作者简介] 林晓艳 (1975-), 女, 福州人, 福建工程学院工程管理系讲师, 硕士。

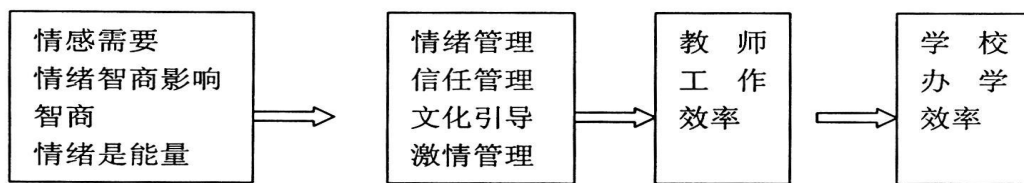


图1 军事医学任职教育学科体系的结构

高办学效率,就要提高员工的工作效率。

$$e = \sum_{i=1}^n f_i^* s_i^* i$$

$e$ : 员工的工作效率

$f$ : 员工的情感影响力

$s_i$ : 员工采取行动时的满意程度

$i$ : 员工为完成某项工作所采取的行动

首先,学校要提高办学效率,就要提高教职员工的的工作效率。教师在某种需要的驱使下去完成一项任务时,如果其需要受到某种情感的影响而放大,那么,其动力就会加大,从而满足感增加,提升其工作效率,相反,如果其需要受某种情感而弱化,其满足感会下降,影响工作效率。

其次,在教师管理中,构建情感管理的模式,要营造情感管理的整体和个体的有机结合。情感管理的整体是要以情感为特征,以管理者和被管理者的相互信任为基石,营造出情感管理的大环境,建立情感流互动的校园文化。让校园文化改变教师的心态,让文化融化掉影响情绪流与情感流顺畅流动的不利因素,减少社会中的功利思想,让文化来构建管理者和教师之间的信任波,从而形成以信任为核心的高效情感管理场,并辐射到管理的每个角落中。从个体方面来讲,构建情感管理的模式要加强管理者对教师的情绪引导,帮助教师构建职业生涯规划;要加强管理者与教师之间的情感互动,这些互动是以心理契约为基础的,也就是说这些互动是一种隐性的契约,是教师的个人发展目标与学校的办学目标的契合程度以及管理者和被管理者之间的情感契合的关系。

## 二、在师资队伍建设中,运用情感管理的意义

长期以来,我国传统的高校管理模式,是一种自上而下的、具有科层制,官僚制色彩的制度管理,强调教师在制度范畴里的教学和科研的绩效。在高等教育面临着激烈竞争的时代,这种管理方式容易让教师产生职业的重荷和心理的压抑感,尤其对新升的本科院校的教师而言,更易产生职业心理的怠倦。管理者在用规范进行管理过程中,如果能加入情感管理的元素,从“心”理进行管理,就能让教师的身心得到健康的成长,从而提高学校的管理效果。

1、实行情感管理有利于形成管理者与教师的凝聚力

人人都有感情,人人都需要感情。在对教师的日常管理中,将情感恰如其分地融入其中,缩小管理者和教师的心理距离,建立起管理者和教师之间的相互信任的关系。信任是一种重要的情感流,它的流动往往始于以自我价值感与目的感为基础的自信,并以此为圆心向外扩展,形成一个信任环。先是信任他人,然后是赢得他人的信任,

并一点点将信任传播到个人和组织。信任环不断扩大,逐渐蔓延到整个组织时,就有了我们管理的坚实平台。情感管理中的情感交流,给员工提供了表达方式和心理体验,在相互信任中,提高员工的情感调适能力,消除情感障碍,减少人际摩擦,形成了具有凝聚力的组织。它犹如看不见的手,规范和引导着教师的行为。<sup>[3]</sup>

2、实行情感管理可以产生皮格马利翁效应

高校教师队伍的职业特征是在自己的专业领域内具有个体化的倾向,尤其是一些工科的专业教师更是具有这种倾向。作为高校的管理者,如能针对性地对教师进行情感管理,让教师提高对学校制度的接受率,让教师感到在学校里有着主人翁的责任感,主动地专注于教学和科研工作,产生了皮格马利翁效应,自然就提升了学校的管理质量。

3、实行情感管理可以让管理者成为领导者

高校的管理者要成为有效的管理者,必须得到教师的敬重,爱戴和信赖,才能树立起威信,成为师资队伍的领导。教师从被关心、被关怀、被激励的情感中,实现内心的自我控制,自觉遵守学校的各项规定,致力于提升教学质量。

4、实行情感管理可以更好地激励教师开展工作

教师在提高教学质量、提升科研能力道路上,需要全身心投入,特别面对着重大的科研课题项目时,需要强大的内驱力,需要有目标的执著追求,而这需要情感的“加减”功能。随着现代情感心理学家对情感和认知相互关系研究的深入,发现适当的情感可以激活出正情绪,如快乐、兴趣等,从而对人的认知过程产生积极的组织强化效能,激发出强大的精神动力,克服困难,努力奋进;相反,不适当的情感则引发出如恐惧、悲伤之类的负情绪,从而产生瓦解作用,则缺乏干劲,半途而废等。对教师实行情感管理,掌握教师的情绪特质,激发其内在的潜质,将外动力转化成教师自身的内动力,进而实现个人和组织的目标。

## 三、运用情感管理,加强师资队伍建设的几点的建议

1、利用民主管理,增加教师的主人翁责任感

由于高校教师工作的特点,要实行情感管理,提高管理效率和效果,应首先让广大的教师树立教师的主人翁意识,从而增加主人翁的责任感,产生工作的效能。所以,从理性管理的层面上,学校应该建立民主的管理机制,实行校务公开,开展民主监督,让广大的教师具有知情权,监督权,从而才会以更大的热情投入到学校的建设发展中。

2、建立科学、公正、合理的教师绩效评价体系

实行情感管理,就要看到每个教师的个性发展特点和才能优势<sup>[4]</sup>,因势利导,让教师发挥特长。(下转第67页)

实践中, 教师要从学生求知创新的促进者和合作者的基本立场出发, 通过引导、点拨、讨论等多种形式使学生从内心需要出发, 忘我地参与到教学进程中来。特别是要有意识地留出“时间空白”, 让学生以充分的思考、质疑等自主性活动予以填补, 从根本上改变教师“满堂灌”的现象, 充分发挥教师与学生的创新参与能力。

## (二) 科研能力

科研能力是更为高级的、根源于教学实践而又有所超越和升华的创新力。它由坚定的科研意识、正确的科研方法与执着的献身精神融合而成。实施研究式教学的教师必须具有科研意识, 并善于反思, 在观察和积累大量感性经验的基础上予以理性升华, 提炼出更具普遍性和指导性的思想精华为己所用, 不满足于既成或既得, 永远以执着的精神突破固有的教学模式, 让其直接或间接地产生显著的教学效果。教师以研究者的心态置身于教学情境, 以研究者的眼光来审视已有的教学理论和教学实际问题, 则对已有的理论会更愿意思考, 对新的问题更敏感, 更有创见。

## (三) 新知识汲取能力

终身教育思潮的兴起, 边缘学科、交叉学科和新兴学科的涌现, 研究式教学的实施, 学生学习方式自主化, 迫切要求教师具备一种更新知识结构、补充学术养料、拓展教育视野的强大能力, 这就是新知识汲取能力。谁具备这种能力, 谁就将永葆教学的青春, 谁将成为合格的引导者。这里的“新知”, 既包含相关学科的新动态、新发展, 又包括大文化范畴中的新发明、新观念和新见解。教师应

摒弃“一本万利”的学历至上的旧观念, 保持对新知的热情, 重视知识体系的构建并以系统和深入的思考消化新知, 塑造自我。

## (四) 教育指导能力

在研究式教学中, 教师传递知识的职责越来越少, 而越来越多地是激励学生思考, 开拓学生的思维, 教师成为了协调者和向导, 因此要求教师应具有强有力的教育指导能力。首先, 教师应能够创造探究和发现问题的情境, 激发学生进行研究的欲望, 促使他们像科学家一样进行探究性学习; 其次, 教师要能指导学生进行科学加工, 能从多种渠道寻找自己需要的信息资料, 能对各种资料进行分析、归纳、理和提炼, 并从中发现有价值的信息; 最后, 教师还要能认真组织学生进行研讨, 帮助学生理清思路, 引导他们进行分析综合和概括, 完成知识的内化。可以说, 教育指导能力是决定研究式教学效果的主要表现能力。

## [参考文献]

- [1] 宋广文. 研究型课程理论与实践[M]. 济南: 山东人民出版社, 2002.
- [2] 陶学忠. 创新能力培养[M]. 北京: 海潮出版社, 2003.
- [3] 潘优钢等. 教育学[M]. 武汉: 华中师范大学出版社, 2003.
- [4] 严先元. 课程实施与教学[M]. 成都: 四川大学出版社, 2003.

(责任编辑: 阳仁宇)

(上接第64页)

优势互补, 提高学校整体的办学实力, 因此, 建立一个科学合理的教师绩效考评体系, 不仅作为确定教师劳动报酬, 职务升迁, 聘任等人事工作的依据, 更是给予教师正确、全面、客观的评价, 以满足教师的荣誉感、成就感需要, 对教师的成长和工作的积极性产生引导和激励作用。

### 3、要正确运用情感激励教师

情感是人们对客观事物的一种心理状态, 具有复杂的心理功能, 也是人们意识活动的动力之一。当客观事物符合人们的需要时, 就会产生满意、愉快、欢乐等情感, 反之, 就会产生忧郁、沮丧等消极情感。<sup>[5]</sup> 现代心理学研究表明: 情感越强烈越能强化动机, 形成内驱力, 以情感去激励人, 其力量是难以估量的。运用情感激励, 可以激发教师的潜能。另外, 管理者要善于对教师, 尤其是青年教师, 进行赞美, 认可式的激励。因为青年教师的资历较轻, 更多遇到的是职业的挫折感, 他们渴望得到管理者对工作的肯定, 从而提升工作的积极性。例如, 在青年教师申报课题失败时, 如果管理者能从某个角度对教师的工作进行肯定和鼓励, 或许青年教师就会减少消极的悲观情绪。

### 4、要运用情感, 加强沟通理解

管理者和被管理者要加强沟通, 这样才能做到相互的理解, 减少双方的对立面, 发挥情感管理的作用, 提高工作的成效。沟通有正式沟通和非正式沟通。从正式沟通来看, 作为管理者要通过谈话, 会议讨论, 教代会等形式, 听取教职工的工作心声。在改革措施的制定和实施过程中, 更是要听取一线教师的意见和建议, 这样才能减少制度实施过程中的阻力。在非正式的沟通中, 管理者不仅要听取和解释工作中的各种事宜, 还要对教师的日常生活给予关

心和温暖, 拉近管理者和被管理者的心里距离。

### 5、管理者要先提升自身的素养水平, 起到榜样作用

古人云: “其身正, 不令而行; 其身不正, 虽令不从”。<sup>[6]</sup> 管理者要想在知识分子集聚的高校校园里, 起到有效管理者的作用, 首先, 要提高自身的道德水平, 以德服人, 以德感人, 为人处事要做到光明磊落; 其次, 要热爱学习, 不仅要掌握党和国家的大政方针政策, 而且还要学习先进的管理思想和管理理念, 如果是双肩挑的管理者, 还要在专业方面有所建树, 做到与时俱进; 再次, 要有朴素的工作情怀, 走近一线教师, 关心教师的疾苦, 建立起真挚的情感, 增加管理者的人格魅力。

总之, 21 世纪是全新的时代, 是知识经济时代, 是高等教育迅猛发展的年代, 高校教师承担着培养新世纪人才的神圣使命, 他们需要理解, 需要激情, 呼唤情感管理。高校管理者要适应时代的发展, 及时转化角色定位, 优化管理模式, 提升管理质量和效率。

## [参考文献]

- [1] 张静抒. 情感管理学[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2006.
- [2][4] 张伶. 情感管理在学校人事管理工作中的应用[J]. 校长阅刊, 2006, (06).
- [3] 刘承伟. 情感管理的现实启示[J]. 理论界, 2005, (10).
- [5] 潘兴富. 浅论学校思想政治工作中的情感管理[J]. 曲靖师范学院学报, 2001, (01).
- [6] 王从连. 营造“规范加情感”的管理文化[J]. 上海教育, 2003, (08).

(责任编辑: 赵惠君)