

教师积极性测评 与激励研究

陈光山 廖香武 张瑞华 主编

广东高等教育出版社

教师积极性测评与激励研究

陈光山 廖香武 张瑞华 主编

广东高等教育出版社

粤新登字09号

内 容 简 介

本书是中国心理学会学校心理专业委员会“教师工作积极性测评与激励”课题研究组，历经六年协作的科研成果总结。全书由教师积极性的测评、教师积极性的激励和教师积极性的现状与对策三个部分组成。全国已有七十六所中小学校对二千七百三十七位在职教师作过积极性的测评与激励的研究。

本书可供各地教育学院和教师进修学校“中小学校长岗位培训班”作教材或教材配套的辅导资料，也可作为高等教育院校和高等师范院校教育管理专业师生以及各地中小学、中专、技校校长和各级教育行政干部自学参考用书。

教师积极性测评与激励研究

陈光山 等主编

广东高等教育出版社出版发行

五华县印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10印张 250千字

1994年6月第1版 1994年6月第1次印刷

印数0001—5000册

ISBN7-5361-1489-3/G·487

定价：6.90元

序

陈光山教授主持的这项较大规模研究，我虽然很关心，但谈不上有多少支持、帮助，本觉惭愧，邀我作序，更感不安。惟友情难却，只好勉力命笔，借此说说从这次研究得到的启发。

从马克思主义哲学观看问题，一个事物总是与其他事物相互联系、相互制约的，必须进行全面的、辩证的研究。然而，当错综复杂的各种因素交织在一起时，某种结果是由多种变量共同作用而产生，要想找到确凿的因果联系，却不是件容易的事。最省力的方法，便是列举出若干想得到的因素来，然后用“相互联系，相互制约”这一“万能命题”来说明它们的作用。这样得出的“结论”，是十分正确的，但对于解决问题却是远远不够的。管理理论和实践的研究常常陷入这样的困境：我们总想把问题全面地说清楚，结果却是全面地说不清楚。最终还得靠管理者自己的直觉和经验去解决问题，于是，讲述出管理者的管理思想、管理艺术、管理风格可以天花乱坠，而讲具有普遍性应用意义的东西则含糊其辞，语焉不详。

科学的态度，应当是扎扎实实地、一个因素一个因素地去搞清楚：它到底起什么作用？和谁联系？怎么联系法？如果几个因素确实分不开，那得用统计学的多变量因素分析法，从它们的共享方差找出那不能直接观测的真正的自变量来，万不可简单地用现成的哲学命题、用“矛盾”、“矛盾主导方面”之类推理，而取代自己学科的研究。谁与谁矛盾？怎么矛盾？根据什么定谁是主导方面，得拿出自己学科的材料加以证明。本书以“积极性测评量表”为中心的广泛研究，几十位同志花费了几年的功夫，对

29个市县的二千七百多位教师搞调查测量，依测量结果评价积极性状态，进一步探索激励积极性的有效途径。这是从事实出发而不是从思辨推理出发的科学态度，这是克服经验的或哲学化的认识的可贵努力。“积极性”不过是三个字，在管理的众多因素中不过是一个因素，为了搞清它竟然花了这么多功夫，形成如此厚一本专著，尚不能说已经完全搞清楚，其中不少地方，尚有经验色彩，我不知道别的有些研究，是如何一次就把许多因素搞清楚的。

其次，有必要对“积极性”这一概念说几句。积极性一词本不是心理学的专门概念，在汉语里指“进取向上、努力工作的思想行为表现”。英语中意思相近，我国译为“积极”的词，有Positive，意为肯定的、正面的、建设性的。还有initiative，意为创始的、主动的、进取的。另有active，意为活跃的，精力充沛的、能做事的。如果强调心理状态，initiative比较合适；如果强调活动，则active比较合适。企业管理心理学研究人的动力问题，沿用“动机”这传统的心理学概念，含义过于狭窄。学校管理心理学把“积极性”作为一个专门的、重要的心理学概念，并准确加以定义：积极性是人的能动活跃的心理状态、表现为认知的活跃性、情绪体验的肯定性和意志努力的强弱。这是完全从心理状态的特征来表述的。结合管理实际来测量，则应有动力大小、方向正负、绩效高低三种指标。这样，便不仅把“积极性”作为科学概念加以定义，而且具备了作为基本概念发展出一系列理论的品质。本书作者构建实用于学校教师的测量量表时，以心态、行为、绩效三方面的测题构成，便具体地反映了积极性的内涵。

最后，谈谈本项研究成果的应用和检验。人们已经公认，在人、财、物、事、时、空、信诸方面的管理中，管人是中心，而调动人的积极性又是管人的关键。因此，本项研究成果的发表和应

用，意义之大勿庸赘言。作为本书核心的积极性测评量表，研制者认真按照科学要求对其信度效度进行了检验，又在不同省市的中小学反复施测，证明了它的应用价值。本书中多位中小学管理者撰写的论文，从不同角度和应用效果进行了讨论。作为一项基础性应用研究能达到这样的水平，值得肯定。希望广大的学校管理者运用它，为进一步验证、修定、完善它提供意见，使之成为学校管理的一个有效工具。无可讳言，一个测量量表的正式发表，意味着更大范围接受检验，对它的普遍性应用价值作出进一步的判定。仅从已见所及，量表设计中就有值得商榷之处：由于积极性测评的目的是直接为现实学校管理提供依据，测量项目设定主要依据现行管理要求，有的指标是需要进一步斟酌的。广大理论工作者和实践工作者还可能提出其它的问题，这对于研究的继续深入只会有好处。琢磨越多，一个测量工具就越有效。

陈光山教授是一位资深心理学工作者，我深知他具有严谨的科学态度，同时也相信课题的其他合作者具有科学素养，所以有违写序的惯例，不揣冒昧写了如上的话。我的这些话，也在接受检验和商榷之列。

张 璠

1994年5月8日于厦门大学

前 言

当前，我国中小学教师们的工作积极性状况，从总体看是好的和比较好的。但是，由于受到种种主客观因素的影响，教师工作仍存在不少问题，导致其工作积极性水平和潜能发挥程度，都不可避免地受到某些负面的影响。特别是“出山”、“跳槽”、“下海”等不正常现象，在山区教师中、在青年教师中、在骨干教师中以及在其它一些群体的教师中，都不是个别情况了。这些问题的存在，严重影响教师队伍的稳定和教学质量的提高，已引起有关人士的不安和关注。

教师积极性的测评与激励是学校管理心理学的重要内容，在积极性心理学中乃是一个问题的两个方面，彼此相互促进、共同提高。可以说，测评是激励的基础，它是为激励服务的；激励则以测评为前提，它必须以测评的结果为依据。通过测评及其结果分析，有助于准确评价教师积极性的现状、水平、特点和问题，为有关的领导者、管理者和决策者建立和完善激励机制及其相应措施提供客观材料。通过合理的、有效的激励，把教师的积极性充分地调动起来，让他们在各自的工作岗位上发挥创造精神和潜在能力，以满足其自我实现的高层次需要，既可以稳定教师队伍，又有利于教育教学质量的提高，同时也提高了领导者和管理者对教师管理的科学水平与实际能力。

本书是中国心理学会学校心理专业委员会“教师工作积极性测评与激励”专题研究组，经多年协作研究而取得的集体科研成果。全书由教师积极性的测评研究、教师积极性的激励研究，以及教师积极性的现状与对策三个部分，近40篇研究论文和报告组

成。参与本课题协作和撰稿的有：广东、湖南、山西、甘肃、江西等省各有关教育院校、师范院校和科研单位的心理学家，以及来自教育第一线的实际工作者数十人。

根据不完全统计，到目前为止，全国已有四大区5个省29个市县的76所中小学校为2737位在职教师作过工作积极性的测评与激励的研究。

在本专题的协作研究过程中，得到了本专业委员会第三届委员会主任委员张燮教授和第四届委员会主任委员李诚忠教授，以及各协作者所在院校和单位及其领导的关心和支持；广东教育学院、湘潭教育学院还为本专题协作研讨会，分别承担了1989年元月广州会议和1993年11月湘潭会议的会务工作。在此，谨致衷心感谢。

本书主编：陈光山（广东教育学院）、廖香武（湘潭教育学院）、张瑞华（嘉应教育学院）。由陈光山负责全书的编审、修改和定稿。

本书可供各地教育院校“中小学校长岗位培训班”作教材或与教材配套的辅导资料，也可作为高等教育院校和高等师范院校教育管理专业师生，以及各地中小学、中专、技校等校长和各级教育行政干部自学参考用书。

学校管理心理学是一门新兴学科，是我国在新的历史时期里提出向管理要质量的产物，目前尚处于创建和发展的阶段，尤其是对于教师积极性研究领域中有积极积极性测评的研究起步较晚，至于测评工具的研制和使用更是近几年来事情。限于作者的水平 and 经验，本书不免存在着缺点和错误，敬请各位专家、读者指正。

编者

1994年5月5日于羊城

目 录

第一部分 教师积极性的测评研究

- 关于教师工作积极性的测评方案与操作说明……陈光山等 (3)
- 教师工作积极性测评量表的研制、检测与应用……陈光山 (16)
- 对教师工作积极性测评量表的修订……………陈光山 (29)
- 太原地区中小学教师工作积极性测评研究探讨……冀碧青 (36)
- 甘肃五地区教师工作积极性测评试析……………应 湘 (42)
- 对梅州市中小学教师工作积极性现状的
测评研究……………陈光山 (50)
- 深圳特区中学教师工作积极性的测评研究……陈光山等 (59)
- 湘潭地区农村初中教师积极性的测评研究……廖香武 (73)
- 湘潭地区城乡小学教师积极性状况的测评与
分析……………廖香武等 (80)
- 南昌地区中小学教师工作积极性现状测评研究……李文虎 (89)
- 茂名地区中学教师工作积极性的测试研究……王凤兰 (96)
- 广东贫困山区中学教师积极性现状及其剖析……刘剑辉 (104)
- 珠江三角洲地区中学教师职业价值观与
工作积极性的调查研究……………袁立新等 (113)
- 学校中不同群体教师积极性差异的测试研究……陈光山 (125)

第二部分 教师积极性的激励研究

- 试论中小学教师的本质与人格特点……………廖香武 (135)
- 教师管理中的激励机制……………李开泰 (145)

马斯洛的需要层次论与教师积极性的激励·····	郑春建(152)
关于激励教职工积极性的若干问题·····	邓振华(159)
茂名地区中学教师工作积极性的激励研究·····	王凤兰(165)
试论青年教师工作积极性的激励·····	江瑜彦(175)
有关教师积极性激励的特点·····	肖明哲等(182)
竞争机制与教师积极性激励·····	刘智敏(189)
试谈教师管理的心理学方法·····	肖云辉(194)
良好校风与优良传统对教师积极性的 激励作用·····	陈茨衡等(199)
对教师劳动评估的我见·····	石宇明(205)
关于教师积极性的激励·····	刘文彬(211)
激励教师积极性的尝试与探索·····	廖远明(216)

第三部分 教师积极性的现状与对策

市场经济下教师积极性激励问题的思考·····	张瑞华(223)
市场经济条件下特区教师心态研究·····	华小玲等(231)
当前山区教师的心理冲突与积极性激励·····	朱开炎(240)
班主任心态及其积极性激励对策·····	冯海志(247)
教师外流与积极性激励·····	曾 君(255)
新形势下经济发达地区小学教师积极性的激励·····	潘穗珍(261)
厂办全日制完全中学教师积极性的 激励及其方法探微·····	刘继宗等(267)
我校对青年教师工作积极性的测查与激励·····	杨广顺(274)
中学青年教师积极性的激励·····	钟文龙(284)
对我校教师工作积极性的测评分析·····	李立桥(288)
我校对教师工作积极性测评与激励的尝试·····	邓铭志(295)
关心教师切身利益 激发教师工作积极性·····	廖香武(301)
后记·····	(310)

第一部分

教师积极性的测评研究

关于教师工作积极性的 测评方案与操作说明

陈光山 廖香武 应 湘 冀碧青

教师积极性问题是学校管理心理研究的一项重要课题，而对教师工作积极性测评的研究，又是其中的内容之一。我们试图根据近年来的理论探讨、调查研究和实际测评的成果，对开展中小学教师工作积极性的测评，提出一个较为切实可行的初步方案。现将本方案的内容介绍如下，盼能得到同行专家和广大教育工作者的批评和指教。

一、测评的内容和标准

根据有关的理论探索、调查研究和测评的实践等，我们认为，反映教师工作积极性的水平，应从教师的心理状态、行为表现和工作绩效三个方面加以衡量，才能做到准确、客观。在测试过程中，通过反复筛选，我们最后确定了二十个项目，作为全面反映教师工作积极性实际水平的测评内容。这二十个项目是：

1. 能否严格要求自己；
2. 对教师工作是否有光荣感；
3. 同事之间是否有团结协作精神；
4. 是否乐于接受学校分配的各项工
5. 对表扬、批评是否有荣辱感；
6. 对工作是否有认真负责的精神；
7. 工作中是否有迎难而上的精神；

8. 是否重视业务学习；
9. 是否重视对学生的思想品德教育；
10. 是否关心和爱护学生；
11. 工作是否主动；
12. 是否努力完成规定的教学任务；
13. 是否做到不随意缺勤缺课；
14. 能否不断地改进教学工作；
15. 做事能否善始善终；
16. 能否对学校工作积极提建议；
17. 后进生的转变程度；
18. 所教学科学生成绩提高程度；
19. 在师生中享有威信的程度；
20. 学生对所教学科的满意程度。

测评标准的确定，是根据被测对象的不同情况，每个测评项目均分好、较好、一般、较差、差五个等级，分别予以给分（每个项目的等级评分标准见附表一）。

二、测评的步骤和方法

本测评方案，既可用以测评一所学校教师工作积极性的水平，也可用以测评一个地区教师工作积极性的水平。具体的测评步骤和方法是：

（一）首先根据测评的目的要求确定测评的范围。无论是测评一所学校教师工作积极性的状况，还是测评一个地区教师工作积极性的状况，既可采用“全模”测评，也可采用抽样测评。如果采用“全模”测评，测评的对象可包括学校的兼职教师，但行政人员和领导干部不包括在测评对象的范围之内。如果采用抽样测评，要特别注意使测评对象的选择具有代表性，切忌主观确定某些人作为测评对象，以保证测评结果的客观性、真实性和准确

性。当然，测评范围越大，对象的选择数量也就越多。

测评对象的人数最好不少于30人，这样会有利于统计处理。

(二)组织学校测评小组。测评小组成员应由学校领导(包括校、处两级)成员和教师代表组成，规模比较大的学校，其测评小组成员可由主管领导和年级、学科教研组长组成。测评小组成员不得少于5人。对测评小组成员的要求主要有两条：一是要熟悉教师的情况，二是要公正，能客观地反映每个教师的实际情况。

(三)组织测评小组成员学习测评方案。通过学习，使每个成员了解开展教师积极性测评的意义和目的，掌握测评的方法和标准，以便作出客观、准确的等级评定。

(四)组织测评小组成员对本校教师工作积极性的状况进行评定。测评时，先将全校测评对象的姓名填入《教师工作积极性状况评价表》(见附表二)，然后将表分发给测评小组每个成员，再由测评小组成员独立地逐项按人评出恰当的等级(采用五级分制分别代表五个不同等级)，切忌相互讨论和交换意见。

(五)对测评进行统计处理。统计结果应包括：

1. 每位测评组成员对每个教师工作积极性状况评价的总分(百分制)和整个测评组对每个教师测评的平均分数(百分制)。

2. 一个学校或一个地区教师工作积极性状况评价的总平均分数(百分制)。

3. 一个学校或一个地区教师工作的积极性状况每个单项所获得的总平均分数(五级分制)。

(六)对测评结果进行比较分析。对测评统计结果的比较应包括：

1. 同一学校教师与教师之间积极性水平的比较(包括不同性别、不同年龄、不同教龄、不同专业、不同职称等教师之间积极性水平的比较，也包括不同价值观、满足感等教师之间积极

性水平的比较)。

2. 学校与学校之间教师工作积极性水平的比较,或地区与地区之间教师积极性水平的比较(包括学区与学区之间的比较、城市与农村之间的比较、城市郊区与农村山区之间的比较、重点学校与普通学校之间的比较、小学与中学之间的比较、初中与高中之间的比较、中学与师范学校之间的比较等等)。

3. 学校或地区之间教师积极性水平的比较,还可包括综合水平、分类水平和单项水平的比较。

4. 对各项比较,一般可以用两个平均数的差数的显著性检验方法,以了解其差异程度。

然后,在比较的基础上通过分析作出必要的结论。

三、测评结果的处理

本测评方案一开始就指出,测评的目的是为了客观地、准确地了解和评价教师的工作积极性水平和科学预测教师潜能发挥的程度,为教育行政部门和学校管理工作者的决策提供心理学依据。因此,必须对测评结果进行认真的实事求是的分析,总结经验,发现问题,及时采取必要的措施和对策。如,在不同学校之间或不同地区之间比较教师积极性水平时,可能由于测评者对评分标准的理解掌握和对教师的期望值不相一致;也可能由于教师之间所处环境各异,而与当地其它行业人员对比之经济收入和社会地位的实际差距不一样,等等,都会影响测评得分。于是在分析结果时,务必认真深入,并实事求是地作出结论。又如,沿海某地区,在调查、测评中发现,虽然特区政策使沿海经济发生了很大变化,但教师的待遇与其他行业的人员相比,差别却更加悬殊,尽管如此,广大教师的积极性仍处于中上水平。另一方面也看到,教师的地位低,待遇差的状况严重地伤害了相当一部分教师的事业心和责任感,教师队伍存在不稳定状态。于是,当有关部门了

解到这一情况后，通过各种渠道充分肯定了广大教师献身教育事业的高贵品质，又采取了一系列行之有效的措施提高教师的地位，改善教师的待遇，从而使教师的收入接近或达到当地的一般水平，保证了教师队伍的稳定，调动了广大教师工作的积极性。

因此，测评结果应及时地、实事求是地向有关部门反映，并提出相应的意见和建议，供党政领导、教育行政部门和学校管理工作参考，以充分调动教师的积极性，为教育事业做出更大的贡献。