

教师管理

申大光 编写

北京教育行政学院

一九八七年六月

前 言

教师管理在学校管理中的位置举足轻重，为了加强教师管理问题的研究，配合我院学校管理教学，为了帮助学校管理干部提高理论水平，开拓思路放开眼界而编写了《教师管理参考》一书。本书在系统性方面尽量保持学科内在的规律性，在选材时体现了参考书籍特有的深度优势，反映了不同作者对同一问题从不同角度的阐述，并将同一问题观点迥异的材料选择编入此书。对研究教师管理问题的同志具有一定的参考价值。

由于材料的来源基本局限于本院现有的资料，故不能说材料是十分充分的，受材料的限制在系统性方面不是十分周密的。如：教师管理制度问题就没能包容进去。教育科学发展迅速，编者水平有限，很可能有应该纳入此书的材料却视而不见而摒弃了。为此，希望得到同志们批评指正。

在本书编写的过程中得到本院张来、王者卿等老师的指导，在此表示由衷的感谢。对于本书选进材料的原作者在此也表示由衷的谢意。另外，因篇幅的关系，对有些原文进行了删改，却未注明或加删节号，借此向原作者表示歉意。

编 者

一九八七年六月

目 录

第一章 教师的地位和作用.....	(1)
一、教师的地位.....	(1)
(一) 教师的社会地位.....	(1)
(二) 提高教师社会地位要重视改善教师的物质条件 和尊重教师.....	(8)
(三) 通过国家立法保障教师的社会地位.....	(15)
(四) 教师在学校当中的地位.....	(16)
二、教师的作用.....	(18)
(一) 教育的重要作用决定了教师的重要作用.....	(18)
(二) 教师是培养人的专门家.....	(20)
第二章 教师的劳动特点和心理特点.....	(23)
一、教师的劳动特点.....	(23)
(一) 教师劳动的个体性和集体性.....	(23)
(二) 教师劳动的复杂性.....	(27)
(三) 教师劳动的创造性.....	(32)
二、教师的心理特点.....	(33)
(一) 中国教师心理特点的一般分析.....	(33)
(二) 中国古代教师心理特点介绍.....	(40)
第三章 教师应具备的条件.....	(45)
一、教师的文化知识结构.....	(45)

(一) 教师应具备广博的知识.....	(4 5)
(二) 教师应掌握教学方法具备一定的理论素养.....	(4 8)
(三) 教师的能力.....	(5 3)
(四) 教师的心理素养.....	(6 1)
二、教师的职业道德.....	(6 5)
(一) 什么是教师的职业道德及师德规范.....	(6 5)
(二) 师德的作用.....	(7 7)
(三) 师德的教育过程.....	(8 1)
第四章 教师的培养和提高.....	(8 5)
一、教师进修工作.....	(8 5)
(一) 教师进修的必要性.....	(8 5)
(二) 教师进修的途径和方法.....	(9 3)
二、教师工作的指导.....	(1 0 0)
第五章 合理安排教师的工作.....	(1 0 7)
一、了解教师情况.....	(1 0 7)
(一) 善于识别教师.....	(1 0 7)
(二) 全面地考察教师.....	(1 0 9)
二、合理地安排使用教师.....	(1 1 1)
(一) 教师理想配备状态.....	(1 1 1)
(二) 教师排课制式.....	(1 1 7)
(三) 建设协调合理的教师结构.....	(1 2 1)
(四) 教师工作时间弹性安排.....	(1 2 6)
第六章 调动教师的积极性.....	(1 2 9)
一、落实知识分子政策.....	(1 2 9)

二、调动教师积极性的心理学依据·····	(1 3 2)
三、调动教师积极性的社会层次·····	(1 4 6)
四、要尊重和信任教师·····	(1 4 9)
五、发挥教师群体效能·····	(1 5 3)
七章 教师评价·····	(1 6 1)
一、教师评价的意义和作用·····	(1 6 1)
(一) 教师评价的意义·····	(1 6 1)
(二) 教师评价的作用·····	(1 6 3)
二、教师评价的原则和内容·····	(1 6 3)
(一) 教师评价的原则·····	(1 6 3)
(二) 教师评价的内容·····	(1 6 7)
三、教师评价的方法·····	(1 6 8)
(一) 传统的教师评价方法·····	(1 6 8)
(二) 教师评价几种常见方法的介绍·····	(1 7 3)

第一章

教师的地位和作用

一、教师的地位

(一)教师的社会地位

反动统治者历来轻视教师。古希腊奴隶主把教师当作“教仆”。我国元朝统治者规定：“一官、二吏、三僧、四道、五医、六工、七猎、八农、九儒、十丐”，教师的社会地位仅仅高于乞丐。事实上也差不多。解放前，1948年，有的杂志上有这样一段叙述：“中小学教员们的收入，早已比不上一个普通的苦力。为生活所迫的中小学教员不得不厚着脸皮，自己开口，自己伸手，向学生要尊师费。到必要时，也不得不象难民一样结队到主管官署或民意机关去请愿，甚至露宿街头，有如乞丐。”当时有的教师写诗自嘲：“叫街的技术，讨饭的生涯”。

汪莲如：《略论人民教师的地位和作用》，《江西师院学报》，1982年第四期。

由于社会性质的不同，教师在不同历史阶段所处的地位也根本不同。在旧社会，在剥削阶级的心目中，教师的地位是低下的。解放前的旧中国，除少数亦官亦师，官而后师，或欲官不得而暂为师者外，大多数教师是没有地位的。他们的工作没有保障，他们的生活凄凉悲惨。那时教师被称为“教书匠”，被认为是卑贱的职业，当教师是穷途末路。即使这样，许多教师还年年为聘书发愁，经常面临着失业的威胁。

石 益 陈采柏:《试论人民教师》,《福州师专学报》,

1981年第一期。

许多国家,教师社会地位较高,普遍受人尊重。如联邦德国、教师经考试合格后,授予正式教师称号,可以终身担任教师;法国的教师在取得证书后,可以保证担任三十年教师。在日本,教师资格被确认后,就成了国家公职人员,社会地位有保障。在朝鲜,优先保证教师住宅,各种服务行业优先照顾教师。苏联有在学校实行“一级教师”和“教师——教学法专家”称号的规定。

日本规定教师的报酬要高于一般公职人员,联邦德国教师工资高于一般工人,而且凡教龄超过十四年并有两个孩子的教师,每月还可以领取一定数目的附加工资。

吴福生:《国外加强教师队伍建设的具体措施》,《人民日报》,1984年11月11日。

世界上许多国家对提高中小学教师的社會地位和物质待遇都很重视。日本的师范生从考进师范学校的第一天起,就穿上“教师服”。当穿着“教师服”的师范生踏上公共车辆时,乘客们都会自动起立让座,以示对未来的教师的尊重。从1974年到1980年,日本中小学教师有过三次特别加薪。这样,他们的月薪一般都高出同职龄的其他机关人员的15%,并且还有多种形式的津贴。所以,日本的大学毕业生争着做中小学教师,尤其是小学教师成了“热门”职业。在联邦德国,对教师的工作要求高,教师的待遇也较社会上其他工作优厚。联邦德国工人每月平均工资2,500马克,而小学教师每月工资2,700马克~3,100马克,中学教师一般在3,500马克左右。教师在职业可以得到法律的保障,不至于受到失业的威胁。朝鲜对教师十分尊敬。例

如优先保障教师的住宅；理发店里有教师专座；农村首先保证供应教师的烧柴和副食品；城市里教师乘公共汽车、买菜等可以不排队；教师出差、休假搭乘火车可以优先购票上车。苏联中小学教师在七十年代两次大幅度增加了工资，其中1972年一次增加工资20%。从1984年9月1日起，中小学教师工资提高的幅度为30%至35%。

韦兴华：《切实提高中小学教师的社会地位》，《教育研究》，1985年第一期。

在社会主义社会里，人民教师的地位空前提高。列宁曾经指出：“应当把我国人民教师提高到从未有过的，在资产阶级社会里没有也不可能有的崇高地位。”新中国成立以来，在党的领导和关怀下，人民教师已成为国家的主人，以脑力劳动者的身份，加入工人阶级的队伍，成为党在知识战线的重要依靠力量。毛泽东同志、周恩来同志和许多老一辈无产阶级革命家都高度重视知识分子的作用，十分关怀和尊重教师，并为此制定了一系列正确的方针和政策。许多先进的教师经过党组织的培养与教育，加入了中国共产党。从中央到地方，各级人民代表大会和政治协商会议都有教师的代表参加。他们代表着全体人民教师参加国家政权的管理，参加制定国家的方针、政策和法令。有些优秀的、对社会主义建设事业作出显著贡献的教师，被授予“模范教师”、“先进教育工作者”或“特级教师”的光荣称号。在经济上，教师摆脱了失业的威胁，公费医疗、年老退休、死亡抚恤、女教师分娩休假等，国家都有相应规定。教师的工资逐步提高，生活条件大大改善。

但是，在一个相当长的时期里，我们党在对待知识分子（当然也包括人民教师）问题上存在着明显的“左”的倾向。对知识分子的阶

级属性，不是真正按照马克思主义的科学论断进行正确分析，错误地把大多数从事脑力劳动的知识分子划归资产阶级的范畴。在教育战线，在对待人民教师方面，这种“左”的错误主要表现在：1、用机械唯物论的观点和方法对待教师的家庭出身、政治历史和社会关系，搞唯成分论，而不是真正“重在政治表现”。2、用纯粹抽象的理想化的所谓“高标准”来要求教师，用简单粗暴的方法强迫教师改造世界观。3、用虚无主义的观点看待教师的进步和提高，吹毛求疵，求全责备。4、用轻蔑鲁莽的态度对待教师的业务专长，往往不能知人善任，发挥其所长，造成人才的严重浪费。5、对教师的生活采取官僚主义的态度，漠不关心。对多数教师的住房、子女教育、家务负担、工资待遇等实际问题，长期没有认真研究解决，在全国各行业中，教师的平均工资是最低的，凡此种种，都相当严重地挫伤了教师的社会主义积极性，打击了许多有作为的教师。十年浩劫期间，林彪、“四人帮”出于反革命的罪恶目的，制造和推行极左路线，更是利用了我们所犯的“左”的错误，把它推向极端。他们歪曲马克思主义的基本原理，把知识分子当作革命对象，采取野蛮的法西斯手段，残酷地进行打击、迫害，广大教师惨遭浩劫。

粉碎“四人帮”以来，党中央采取了一系列拨乱反正的重大措施，揭露了极左路线的反动性，平反了大批冤假错案，认真落实党的知识分子政策，彻底批判反动的“两个估计”，教师的创造性劳动重新受到党和人民的高度重视。邓小平同志说：“人民教师是培养革命后代的园丁，他们的创造性劳动应当受到党和人民的尊重”。又说：“为人民服务的教育工作者是崇高的革命的劳动者”、“不仅学校应当尊重教师，整个社会都应当尊重老师”。对教师的生活，党和政府也给

予极大的关怀。粉碎“四人帮”以来，已经两次调整工资。1970年教师工资调整的比例比其它行业高出5~8%，1980年国家还在财政困难的情况下，给教师发放了奖金。这一切都说明党和国家对人民教师的重视和关怀，广大教师心情舒畅，迸发出高度的政治热情，在教育、教学工作中作出了突出贡献。实践证明，包括人民教师在内的广大知识分子是我国工人阶级自己的一部分，是我们国家民族的精华，是四化建设的中坚。但是，由于“四人帮”的流毒远未肃清，人们头脑中的封建思想意识作怪，特别是长期以来“左”的思想影响没有彻底清除，加以对开发人力资源的重要性认识不足，因而今天社会上乃至学校中仍然有人轻视甚至歧视教师。在各级领导和干部中，有一些人仍然存在“宁左勿右”的思想，对教育工作不闻不问，对教师的精神、物质生活漠不关心，少数人等级观念、权力至上的封建落后意识严重，因而鄙夷教师，傲视教师。殴打辱骂教师，粗暴干涉教师工作的事件时有所闻。因此，我们一定要继续深入批判“四人帮”的种种谬论和罪恶，批判和肃清“左”的思想影响，批判和肃清封建主义思想意识的残余影响，加强宣传教育，使全党充分认识教育工作的重要性和教师的重要作用，认真贯彻党的知识分子政策，真正做到尊重教师、信任教师、依靠教师、关怀教师，给教师以应有的崇高地位，并且从法律上保障人民教师的正当权利，真正做到胡耀邦同志所要求的：在全社会造成“尊师敬道”的良好风气。

石 益 陈采柏：《试论人民教师》，《福州师专学报》，1981年第一期。

正因广大人民教师是提高全民族科学文化水平的主力军，全社会就要尊重人民教师的劳动。列宁曾在《日记摘录》一文中指出：“我

们没有注意到或很少注意到提高人民教师地位的问题，而不提高人民教师的地位，就谈不上任何文化，既谈不上无产阶级的文化，甚至也谈不上资产阶级的文化”。又说：“应当把我国人民教师提高到从未有过的，资本主义社会没有也不可能有的崇高的地位，这是用不着证明的真理。为此，就必须进行有步骤的、坚持不懈的工作，为提高他们的思想意识，使他们具有真正符合他们的崇高称号的各方面修养，而最重要的是提高他们的物质生活条件。”（见《列宁论国民教育》，人民教育出版社1958年版，第473、474页）。有些资产阶级的政治家、军事家，也懂得兴办教育和学校教师对于富国强兵的作用。我们代表新的社会生产力向前发展的革命的无产阶级，更应该按照列宁所要求的那样，要把人民教师提高到资产阶级社会里没有也不可能有的崇高的地位。这方面我们要向友好的兄弟之邦朝鲜民主主义人民共和国学习，他们已经在全社会里普遍树立起尊重人民教师的良好风气，教师不仅享受较高的物质待遇和各种荣誉称号，而且教师购买东西和买车票，都可以不排队优先买到。苏联1984年在进行教育改革时，已确定九月一日为全民尊重教师的“知识节”，从110亿卢布教改经费中拿出35%来提高教师的工资，对作出贡献的教师颁发荣誉称号和勋章。

张健：《全社会都来尊重人民教师》，《教育研究》

1985年第8期。

提高教师的地位。列宁曾尖锐地揭露了沙俄政府的愚民政策，和他们对教师的迫害，指出：“俄国的国民教师被赶得象兔子一样”。（《列宁全集》第19卷第134页）列宁基于教师在共产主义建设事业中的重要作用，提出了极大地提高教师地位的主张。在一九二三

年一月的《日记摘录》中针对当时建设无产阶级文化的任务指出：“但是我们没有主要的事情。我们没有注意到或很少注意到提高人民教师地位问题，而不提高人民教师的地位，就谈不上任何文化，既谈不上无产阶级文化，甚至也谈不上资产阶级文化。……应当把我国人民教师提高到从未有过，在资产阶级社会里没有也不可能有的崇高地位。这是用不着证明的真理。”（《列宁选集》第4卷第677～678页）

郭承东：《列宁论教师》，《教学与管理》，（山西）

1986年第2期。

关心人民教师的生活条件，注意改善他们的工作条件，不断提高他们的社会地位，这是列宁的知识分子政策的一项重要内容。一九二一年底，列宁明确指出：“在没有达到共产主义社会最高发展阶段以前”——即整个社会主义阶段，而不仅仅是建国初期，——“专家是一个特殊的社会阶层，我们要使这个特殊阶层的专家在社会主义制度下比在资本主义制度下生活得更好，不仅在物质或权利方面如此，而且在同工农同志合作方面，在思想方面也如此，……这一切我们还不能很快办到，但是，无论如何一定要办到。”这里虽然说的是“专家”但列宁一贯的思想来看，显然是指包括人民教师在内的所有知识分子的。能否认真地改善教师的地位和待遇，关键在领导。所以，列宁认为，一个“真正的党员领导者”的标准应当包括：“实际地改善（即使改善很少）十个、百个和千个教育专家的教学内容和工作条件。”如果只会发些空“议论”，那么，“这样的共产党员就毫无用处。”不仅如此，列宁还亲自动手，通过写信、建议、批示、直接派人等各种方式，具体地解决了一些专家的住房问题、实验室问题、科研经费

问题等等。尤其令人感动的是，列宁即使到了晚年，在重病垂危之际念念不忘提高人民教师的社会地位，他口授的一篇文章里指出：“不提高人民教师的地位，就谈不上任何文化，既谈不上无产阶级文化，甚至也谈不上资产阶级文化。”他说，要把人民教师“变成苏维埃制度的支柱”！

李尚义：《列宁怎样对待人民教师》，《陕西教育》，

1983年第2期。

(二)提高教师社会地位要重视改善教师的物质条件和尊重教师

改善教师的物质生活条件。这是提高教师地位的又一重要途径。一般地，人们的物质生活状况决定着人们的健康状况、安定性、自信心、空闲时间、交往范围、社会形象和人们对他的态度等等，进而影响到他的活动能力和工作质量等等。因此，要提高一个人或一个阶层的地位，就必须提高他们的物质生活水平，而且一般地，社会地位的提高程度是与他们的物质生活改善程度成正比的。既然如此，既然考虑到教师工作那样艰苦复杂，教师使命那样崇高伟大，教师作为一支最高的文化队伍是那样宝贵，既然决心要极大地提高教师地位，那么实际地改善他们的生活条件，使他们的物质生活水平高于全社会的平均生活水平，便是完全必要的，完全合情合理的。否则，提高教师地位的口号，就会仅仅是口号而已，这种口号就会变成空话，吹牛、撒谎骗人，满足于这种空喊口号的人就一定是空谈家、骗子。从列宁的著作中，特别是列宁强调改善教师的物质待遇论述中，可以看出列宁清楚地意识到：窘迫的物质生活是与教师的神圣职业不相称的，是有损于教师的尊严和威信的，这使他们在社会生活中处于十分不利的通

位，而且生活的困扰必然严重地降低他们的工作效率，使他们的作用不能充分发挥，这一切归根到底妨碍了教师去完成培养共产主义建设者的崇高使命，妨碍了共产主义事业的进程。

正是基于上述理解，早在十月革命刚刚胜利时，列宁就强调要提高教师的工资。在国内战争的艰苦条件下，列宁指示要给教师以住宅优待，并加强对教师的食品供应。一九二三年当国民经济还存在许多困难的情况下，列宁就又提出要进一步改善教师的生活条件，指出，在这个粮食已经勉强够吃的年份，要增加教师的面包配给额。列宁领导的党和政府则采取一系列措施改善教师的物质生活状况。一九一八年一月，人民委员会提议提高了人民教师的工资。同年三月又第二次提高工资，同年十一月，鉴于物价的上涨，又第三次提高工资。全俄中央执委员颁布命令，在经济条件上教师应与医生和工程师同等待遇，国家教育委员会将总工者丢下的退休金交由新成立的国际主义教师联合会支配等等。（参阅帕纳依《苏联师范教育》第6页和《列宁全集》第30卷第156～157页）。

在阐述教师地位和教师素养、教师生活之间的关系方面，前面已经引述过的，列宁《日记摘录》中的一段话是有代表性的“应当把我国人民教师提高到从未有过的、在资产阶级社会里没有也不可能有的崇高的地位，这是用不着证明的真理。为此，就必须进行有步骤的、坚持不懈的工作，来提高他们的思想意识，使他们具有真正符合他们的崇高称号的各方面的素养，而最最重要的是提高他们的物质生活条件。”（《列宁选集》第4卷第678页）。

郭承东：《列宁论教师》，《教学与管理》（山西），

1986年第2期。

教师的劳动是复杂的繁重的脑力劳动，它所创造的价值远远超过一般的简单劳动和轻便劳动，按照社会主义的分配原则，应该给予较高的物质待遇。列宁说过，提高教师地位，“最重要的是提高他们的物质生活条件。”

目前我国教师的工资水平比起发达的资本主义国家要低得多。例如：“英国教师工资标准为五等若干等，按学历、教龄和教学水平进行评定和晋级。最低一级的工资为二千九百六十四英镑（约折合人民币九千元）最高一级为七千零八十三英镑（折人民币二万二千元），连续工作四十年而年满六十五岁的男教师和年满六十岁的女教师，在退休时可以按全工资领取养老金。因此，教师在各行各业中是最稳定的职业，教师一般都安心从事教育工作”（《外国教育》80——3《英国大学目前教育》）。而我国目前一般教师的年平均工资还不及英国教师最低工资的十分之一。

从我国内部不同行业之间的情况来看，大部分中小学教师 and 一部分中年教师的劳动报酬和同期参加工作的其他人员相比也偏低，有的月平均收入甚至相差二十元以上。教师微薄的收入，除了支付家庭必需的生活费用外，还必须从中付出相当一部分来自费购买特殊的“生产工具”——必要的参考书籍和报刊杂志，而这一点往往被劳动工资部门所忽视。此外，教师没有劳保福利待遇，他们的子女教育费和家属医疗费也是一项沉重的负担。因此，大部分教师，尤其是中小学教师的生活水平是很低的。这种状况不能不影响教师的社会主义积极性，妨碍教育质量的提高。我们要为提高教师的工资水平，改善教师的物质待遇而大声疾呼！值得高兴的是党中央书记处已经把提高教师工资待

遇的问题列入重要的议事日程，作出了相应的指示，希望各级领导机关，特别是劳动工资部门抓紧研究，采取措施，迅速贯彻落实中央书记处关于提高教师工资待遇的指示。为此，我们提出如下建议：

1、适当提高教师的起点工资，以区别于一般的简单劳动和轻便劳动。

2、迅速制定和完善各级各类学校教师的考核和晋级办法，使教师在完成教育教学任务的前提下，一般在规定时期内，经过考核，都能按期升级。

3、实行教龄补贴制度，鼓励教师牢固树立专业思想。这种教龄补贴的比重应该随着教师教龄的增长而加大。

4、从我国目前的实际情况出发，规定各级各类学校教师的工作量，对超工作量的额外负担，付给兼职报酬。

5、实行奖金制度。对教学科研成果优异，有突出贡献的教师，除精神鼓励外，应发给适当数量的奖金。此项奖金应列入工资预算总额，作为经常性的开支项目。

石 荻 · 陈采柏：《试论人民教师》，《福州师专学报》，1981年第一期。

中小学教师是脑力劳动者。这种劳动要具有较高的文化科学素养，要有较高的智力水平，要花费较多的劳动时间。这是一种较为复杂的劳动。这种劳动的价值与中小学教师付出的代价是成正比的。按照社会主义分配原则，他们理应得到较高的报酬。况且教师的劳动对象是培养人的，由他们培养出来的一批批人才所创造的价值，更是不可估量的。所以，他们的工资应同他们所作的贡献相适应。我们都可以看到，中小学教师从事着紧张的、连续性的劳动。他们教学负担重，即

便是在下班以后，还要进修、备课、批改作业和家访，每天的工作不止八个小时。令人担忧的是，许多教师尤其是中学教师，承受着重的工作任务和家庭负担，长期过着低工资、低水平的生活，健康状况不佳，身体素质下降，如再不采取挽救的办法，将会给教育事业带来无法弥补的损失。既然我们承认教育的重要，中小学教师的工作辛苦，他们的经济待遇又很低，以致严重妨碍人们终身从事这个职业，那就应该大幅度提高他们的工资。同时还要考虑到生活费用指数的变动，人们生活水平的不断提高，教师的工资标准应定期加以研究，他们的工资不仅不低于，还要高于同等学历的其他人员的工资水平。只有这样，才能稳定中小学教师队伍，吸收一批优秀的知识分子加入教师的行列。为了鼓励从事繁重劳动的工人（象煤矿、建筑工人）、边远省区的知识分子，我们可以采取一些特殊的政策，提高他们的经济待遇，为什么对中小学教师不可以这样做呢？

韦兴华：《切实提高中小学教师的社会地位》，《教育研究》，1985年第1期。

在全社会树立起尊重人民教师的良好风气，这是发扬中华民族的优良的文化传统，建设有中国特色的社会主义的需要。中华民族早就有尊师重道的优良的文化传统。生活在二千五百多年前的古代伟大的教育家、思想家、政治家孔丘，他一生从事教育事业近五十年，有三千弟子，七十二贤人，长期被人们尊敬为万世师表。生活在二千三百多年前的荀子就指出：国将兴，必贵师而重傅；贵师而重傅，则法度存（古时称皇帝的老师为“大师”或“太傅”，民间向徒弟传授工艺的工匠，也被称为师傅）。按照荀子的主张，只有贵师又重傅，才能“法度存”。用现在的话来说，只有尊敬老师和师傅，社会制度和