

现代教师自我发展丛书
顾问/王荣华 主编/于漪 副主编/王厥轩
上海市教师学研究会组织编写

JIAOSHI DE GUANLI YISHI

教师的管理意识

◎吴玉琦 马和民 / 著

东北师范大学出版社

XIANDAI JIAOSHI ZIWO F



现代教师自我发展丛书

教师的管理意识

吴玉琦 马和民 著

东北师范大学出版社

长 春

[顾问] 王荣华

[主 编] 于 漪

[副主编] 王厥轩

□上海市教师学研究会组织编写

本书试图通过对具体的案例分析体现目前最新的管理理念；通过对近代以来对教育教学管理产生影响的一些管理理论来说明教师需要形成合理的管理思想；通过对教师管理工作实践的论述来启发教师反思日常的管理工作，促使教师努力成为新时期管理思想的探索者和创造性实践者。

现代管理意识更加强调以人为本，是人性化

管理，这是社会发展的必然产物。教师要自觉建立师生之间的平等对话关系，真诚地欣赏学生，肯定学生，赢得学生的信任，最终使学生获得自我管理的能力。

序

“现代教师自我发展”丛书是上海市教师学研究会奉献给当代教师和师范院校学生的继续教育辅助读物。

教育质量说到底教师的质
量。在全面推进素质教育的今天,要切实、全面地贯彻党的教育方针,做到以德育为核心,以培养创新精神和实践能力为重点,有效地提高学生思想道德素质和科学文化素质,教师自身必须积极主动地加强学习,吸取精神养料,努力提高综合素质,完善自己的人格。教师的良好素质和人格力量是实施素质教育的重要保证。德国教育家第斯多惠说得好,教师必须在他自身和在自己的使命中找到真正的教育的最强烈的刺激,那就是把自我教育作为他终身的任务。对教育事业怀有历史使命感和高度责任心的教师,深知自我教育的意义和价值,因而孜孜不倦地学习,加强自身的修养,多少年如一日。

在当今从事教育教学工作,须以学生为本,以学生发展为本。今日打下扎实的基础,为学生明日的发展既奠基,又



创造条件。要切实立足于学生的发展,教师就须重视自我的发展。首先教育理念要新,要面向 21 世纪,有时代气息,告别那些陈旧的不符合时代要求的影响全面贯彻教育方针的观念。其次,视野要开阔,既注意纵向继承,又注意横向借鉴,在培养学生成长、成人的事业中,思想有高度,见解有深度。再次,专业要精通,要有自己独特的体验,独特的感受。德、才、识、能全面发展,教育学生不仅能左右逢源,游刃有余,而且能不断超越自我,步入新境界。教师着力自我发展,教育教学就会亮点频现,有时代活水流淌,充满勃勃生机,对学生有感染力、辐射力。

本丛书就是从中小学教师的工作需要、精神需要出发,从成长与成熟、实现理想境界的需要出发,站在时代的高度和战略的高度,多方面、多角度地对教师的使命、素质和发展进行论述。论述时力求理论结合实际,以案例引路,进而阐述有关的道理,再从实践方面进行指导,最后建议如何自我修炼。整套书内容充实,事例具体生动,可读性强。

这套丛书能付印出版,首先要感谢上海市人民政府副秘书长、市教育党委书记王荣华同志的关心与支持,感谢上海市教育发展基金会的支持。对东北师范大学出版社的领导与同志悉心指导,在此也致以诚挚的感谢。

于 漪
2001 年教师节

第1章	
案例及其分析	1
案例 1: 考试作弊之后	1
案例 2: 教师的权威	4
案例 3: 教师也需要不断地战胜自我	6
案例 4: 让学生在信任中学会信任	8
第2章	
人性假设与教师的管理思想	13
一、经济人的假设与学生管理	13
二、社会人的假设与学生管理	15
三、自我实现的假设与学生管理	16
四、复杂人假设与学生管理	18
五、以人为中心的管理	19
第3章	
学生行为与激励理论	23
一、双因素理论	23
二、期望理论	24
三、公平理论	27
四、归因理论	30
五、综合激励理论	33
六、强化理论	36



七、激励理论的运用	37
第4章 学生失范行为与控制理论	39
一、学生失范行为的界定及其表现	39
二、学生失范行为的理论解释	41
三、学生失范行为的类型分析	44
四、对失范行为的教育控制	46
第5章 教师权力与权威理论	48
一、教师与教师权威	48
二、教师权威与控制方式	53
三、教师的印象管理技巧	56
第6章 班级管理与课堂教学管理	58
一、班级管理的特点、内容与方法	58
二、教师的课堂教学管理	67
第7章 班级文化建设	74
一、班级文化的内容	74
二、创建班级文化的实践	76
第8章 教师管理工作的新趋势	82
一、教师管理的人本化	82
二、学生参与的民主管理	87
三、注重与社会环境的交互作用	90
主要参考书目	94

第1章 案例及其分析

案例1：考试作弊之后

——引导学生自我管理

当一个教师与孩子们成了朋友，并点燃学生心中想做好人的愿望之火，这便是实施教育和管理的最佳时刻。即便是一些在常人眼里一无是处的孩子，他们的心灵深处也有“做一个好人”的萌芽。教师应引导他们发现自己身上的善良和高尚，重建道德自信，用心灵赢得心灵，这才是教师教育和管理工作的本意……

每个班级总有那么一些养成了坏习惯、常常不守规则、老犯错误的后进生。这些学生常常会影响班集体，希望这些后进学生在一天之内改掉所有的缺点那是不切实际的。如何帮助这些孩子是每一个班主任都会遇到的问题，下面是一个曾经发生在一位优秀班主任身上的真实故事：

星期一上午，××中学初二年级进行语文期中考试，考试一结束就有同学向班主任李老师反映小万在考试中作弊，当时李老师一听就火了：小万上学期就因为考试作弊受了处分，这处分刚撤消，他又旧病复发。看来还得给他更严厉的处分。

可是，李老师冷静一想：处分又有什么用呢？他一而再地犯错不就表明处分并没有真正地使他反省吗？再严厉的处分也未必能使



他从此不再犯错。李老师由此反思他在小万第一次作弊后对他的处分是否妥当……显然，小万在受到处分后并未意识到作弊不但给自己蒙上了污点还给班级抹了黑，也许他只认为是老师、同学与他过不去。同时，班里的其他同学也未必因小万作弊而感到集体的耻辱，也许他们只认为是小万一个人犯了错而已。因此给小万的第一次处分并未达到既教育小万又教育全班学生的目的。那么对于这次小万作弊不能再简单地以处分来解决，而应当让全班学生能从个人与班级名誉的关系上来思考，使全班每一位学生受到一次真正深入心灵的集体教育。

李老师开始行动了。正巧这天晚上放学回家的路上，小万摔了一跤，脚扭伤了，李老师决定将动之以情的关心与晓之以理的教育融为一体。

第二天李老师对全班同学说：“小万同学的脚不幸扭伤了，这给他的学习与生活带来了很大不便，谁愿意在这时候向他提供帮助呢？”李老师话刚说完，几乎全班同学都举起了手，李老师点了几位同学说：“你们几位组成帮助小万小组，每天负责接送，其他同学也可以寻找机会随时向小万提供全方位服务，让小万趁此机会好好体会并享受集体的温暖。”同学们都笑了起来。李老师接着说：“大家还应该知道小万是双重受伤，他不仅腿骨折了，而且心灵也染上了污点。考试作弊使他的名誉扫地，更严重的是我们集体也因此蒙上了耻辱，他不是第一次作弊，必须给予更严厉的处分，只是鉴于他现在的特殊情况，处分下一步再说。同学们在生活、学习上关心他的同时还应该在思想上帮助他，今天放学之后每一位同学都给小万写封信，谈谈对他这次作弊的看法。”

第二天，同学们交上了他们写给小万的信。

小游写道：小万同学，或许你至今不知道是谁揭发了你的作弊行为，告诉你，是我，你现在一定很恨我。作为好朋友，我这样做有点无情无义。但也正因为是好朋友，我请你好好想一想，如果你不作弊，我们就可以自豪地说：我们班每一个人都是诚实的，是值得老师信任的，但由于你，我们班失去了这一份骄傲。我真希望你

能觉悟，也愿你的脚伤能早日康复。

小袁写道：小万同学，一道题做不出是知识上的欠缺，好好地复习是不难补上的，作弊却是心灵的污点。当今天李老师说问同学谁愿意帮助你时，几乎所有的同学都举起了手，大家都关心你，就凭这一点你也不能辜负大家对你的期望，请记住李老师对我们说的话：诚实比一百分更宝贵。

班长写道：小万同学，我想现在一定有比腿伤更痛的东西刺着你吧，可是，当李老师批评你的时候，我们并没有瞧不起你，而是想帮助你。我想你一定没有尝到虚假分数给你带来的真正的快乐，因为它是骗人的。作为班长我真不希望有人破坏我们班的好名声。如果你改正了，大家一定会原谅你的，一定会像往常一样和你并肩前进。

李老师把所有的信交给小万说：“希望你认真看一看，把每封信中最让你感动的话勾出来，然后给全班同学写一封回信。几天后，小万给了老师他写给全班同学的一封信。

敬爱的老师、同学：

你们好！

我的脚受伤后大家都关心我，我很感动。那天考试我没有复习好，做不出题，很着急就作弊了。李老师批评了我，同学们都给我来了信，我把所有的信都看完了。我向大家保证，要改正缺点，不再给班级抹黑，请相信我吧。

李老师在班上念了小万的信，同学们报以热烈的掌声。

时间一天天地过去，同学们自觉地关心着行动不便的小万，上下楼总有同学搀扶着他。轮到他做值日，同学们把他的一份活也揽下了。有一次测验，边上的同学小声地提醒他要管住自己，千万别作弊。小万也以自己的进步回报着同学们，不再惹同学，也为同学做一些力所能及的事。一个月以后，李老师又在班会上提及小万作弊的事，李老师说：在同学们的关心下，小万的脚伤已基本好了，现在我们要讨论一下对小万作弊的处分了。我的意思是小万一错再错应该给予严厉处罚，但这个集体不是我老师一个人的，而是全班



同学的，像这样的大事应该请同学们发表自己的看法。第一位发言的同学说：小万这阶段进步很大，任课老师批评他的次数比以前少了。他还做了不少好事，我们这次原谅他吧。另一位同学接着说：这段时间小万表现不错，最近几次测验他都没有再犯错，他已用实际行动改正了自己的错误，言行一致比口头上的承诺更重要，所以我也认为可以再原谅他一次。同学们的发言非常热烈，他们充分地肯定了小万的进步，也指出了他的缺点，绝大多数同学都希望老师再原谅他一次。在整个讨论过程中，小万非常感动。最后，李老师总结道：刚才听了同学们的发言，我觉得同学们说得有道理，我愿意听从大多数同学的意见，不再对小万进行处分。同学们在小万作弊后真诚地帮助他，在小万脚受伤之后又给予无微不至的关怀，现在小万进步了，同学们又给他改正的机会，这一切说明我们的集体是充满正气的。我希望每一位同学能用自己的行动来维护班级的纯洁，为我们的班集体而自豪。

整个教室一片肃静。通过这次事件，同学们更爱自己的班级了。

案例 2：教师的权威

传统的班级管理更多地强调班主任的个人权威，现代教育呼唤学生的自我管理能力，离开学生的自我管理，很难形成真正的班集体。对于优秀的班集体来说，教师的个人权威与学生的自我管理都是不可缺少的。长期以来，我国的班级管理模式基本上都是班主任的一元化领导的“人治”，造成的结果是教师很累，像保姆、像警察，学生没有“自由”，老师有的时候不敢乱说乱动，老师不在的时候“无法无天”，建立班级规章制度，能使“法治”代替“人治”。让学生在民主生活中学会民主是 21 世纪现代公民的基本素养，班级就像一个小型社会，孩子们通过在这个小社会的实践，具备了一定的素质之后才能去适应这个大社会。

因此，如何在班级管理中渗透平等意识、法制观念、独立人格等现代意识是教师必须考虑的重点之一。一位优秀的班主任在实施了“班规”之后，发生了这样一件事：

为了庆祝国庆节，×班排练大合唱。全班同学兴致勃勃地在练着，可担任领唱的小罗同学不知何故突然不愿领唱了，班主任李老师耐心地给她做思想工作，同学们也都劝说，可她怎么也不愿领唱，第二天就要演出，再换人也不行了。最后李老师发火了，对着小罗勃然大怒：“你不唱就给我滚出去。”话一出口，李老师就后悔了，万一小罗真的走了，明天的演出不砸锅了？还好，被老师这么一骂，小罗还真唱了。排练结束之后，李老师找小罗谈心，小罗说刚才不愿唱是因为与同学闹别扭，心里不高兴。李老师也教育她要正确处理个人与集体的关系，学会调控自己的情绪，同时又真诚地向她道歉，实在是因为太急才冲着她发火，请她原谅老师的错误。小罗也原谅了老师，事情就这样解决了。没有想到第二天早上李老师走进教室，见黑板上写了一行大字：李老师昨天发火，罚扫教室一天。李老师吃了一惊，心想：这些孩子还真大胆。转而又高兴了：学生敢于批评老师难能可贵，实在不应挫伤。再说“班规”刚实施，班主任同样也受班规的约束，这是对班规权威的考验。不过，李老师想再考验学生们依照班规惩罚老师的勇气究竟有多大，于是李老师半开玩笑半认真地与同学们“谈判”：“我当然得依‘法’办事，但请问，我这个月发了几次火呀？”学生们考虑了一下说“一次”，“对呀，班规上规定发火每月超过一次，可我并未超过一次呀！”然后又得意地说：“在这个月剩下的几天里，只要我不再发火，就不会超标了。”学生们没有声音了，可能是觉得老师言之有理。可一会儿，小李同学站了起来说：“对，你发火是没有超过一次，但你是用了侮辱性语言叫小罗‘滚出去’。根据班规，用侮辱性的语言哪怕是一次也得受罚。”经他这么一说，学生们便叫了起来：“对，小李说得对，李老师该罚。”于是，李老师对大家说：“我认罚，面对‘班规’我想赖也不行，今天放学，由我扫教室，



保证扫得干干净净，否则重扫。”

当天下午，李老师外出开会，但他仍然提前匆匆赶回学校，同学们都很吃惊：“李老师，你真的扫啊？”两位班干部要替李老师扫，李老师坚决不让，把门关紧了一个人在教室里干得满头大汗。第二天早晨，学生们纷纷到“学校清洁卫生评比栏”看教室卫生评分，结果那天的分数是满分，这下在全班引起了强烈反响：“李老师太好了。”“我读书到现在从未见过老师一个人打扫教室的。”“李老师真高尚。”而这时李老师却感到非常遗憾：学生们赞不绝口，说明在大多数学生的头脑中，老师并不是依法受惩，反而是放下架子，平易近人，令人崇敬。在下午的班会课上李老师真诚地对同学们说：“纪律面前人人平等，同学违反纪律应该受罚，老师违反纪律也同样受罚，说老师高尚是因为大家仍然没有树立以法治管理班级的观念。”在以后的两年时间里，李老师因违规而五次受罚大家都觉得很自然，很正常。

班级实施了“班规”之后，最大的变化就是李老师在与不在都无所谓，即使出差半个月班级的各项工作和活动照常秩序良好。每一位学生都是立法者，面对班规人人都有权利，但人人都没有特权，每个学生都是班级的管理者又都是被管理者。在这样的班集体中，学生感到不是老师在约束自己，而是自己在约束自己。

把教师的权威融入学生集体的权威下，不仅仅是体现教师个人的教育艺术与管理水平，更重要的是使班级真正体现平等和民主。

案例 3：教师也需要不断战胜自我

教师在管理过程中需要不断地学习，不断地修炼，这就需要教师在日常工作中能及时领悟，及时反思，随时发现学生身上的闪光点，用高尚的人格魅力感染学生，在人生的道路上与学生一起成长。

经过一个漫长的暑假，新学年又开始了，在新学期的班委改选时，李老师请同学们选举新班长，全班同学异口同声地大声喊着同一个名字：胡夏融！于是，胡夏融成了班上第一位没有采用无记名投票方式而确定的班长。胡夏融为什么在班级同学的心目中有这么高的威望呢？

善良与正直当然是胡夏融被同学们推为班长的原因，但他担任班长之后不久处理的一件事使李老师和同学们感到他的宽容和大气。

一天中午，班主任李老师走进教室，看到每日课堂纪律记分栏内有两堂数学课是B，这是一件很严重的事件，正在李老师非常气愤的时候，胡夏融找到了李老师说：“老师，这件事就由我来处理吧。”听了他的请求，李老师答应了，因为对胡夏融，李老师是非常信任的。他是怎么处理的呢？小尹同学在当天的小作文里写道：“今天下午两节数学课课堂纪律得了B，班长通知我们放学后留下来。放学后，同学们都坐在教室里，心里想李老师一定会批评我们，可是李老师没有来，走上讲台的是胡夏融。他说：今天得的两个B，是有史以来第一次，令我们感到刺眼！但经班委讨论决定原谅一次，人不可能不犯错误，我们都希望能把这个班级搞好。再过一年，我们就要毕业了，这么好的学校，这么好的班级、老师，是不是应该好好珍惜？对于不守纪律的同学我相信你们已经知道自己错了，相信你们明天一定会改正。胡夏融的话一说完，教室里就响起一阵热烈的掌声，班长的脸上露出了信心和信任，大家为有这样的好班长而感到高兴。”李老师读了同学们的随笔，被深深地感动了，进一步理解了胡夏融的宽容和能力。第二天的情况又怎样了呢？池林同学写下了这样一段话：“今天的天气很恶劣，看是暴风雨要来了，与外面阴冷的天气成鲜明对照的是我们教室的气氛，一种暖融融的气氛，这是全班59颗心靠在一起所发出的热量，这种温暖无与伦比。班长对我们的信任起到了很大作用，今天课堂纪律又恢复到以往的A，同学们已经认识到自己的错误，一定会努力改正，窗外，天空昏暗阴冷，教室里却温馨无限……”



李老师琢磨胡夏融的宽容，进而思考自己的工作，认为，胡夏融对同学的宽容绝不是纵容而是一种真诚的信任。“每一位同学都是好同学。”这是胡夏融经常说的一句话。李老师又联想到老师们在学生犯错误的时候首先想到的是“一定要煞住这股邪气”，如果学生争辩更会激起老师的怒气，进而想道：“我不信制不服你”。这样做，其实就是在潜意识里与学生为敌，不相信学生，后果必然是把自己与学生对立起来，伤害师生的感情，作为班主任首先要考虑宽容，才能让孩子们从小学会宽容别人，培养合作精神和大度的人生态度，这对于学生的一生来说远比听老师的话更为重要。

案例 4：让学生在信任中学会信任

这是一位学生述说的一件事情，也许学校中这样的教师、这样的管理方法并不罕见。

我一直是班上的好学生，老师很喜欢我，但我不喜欢我班的班主任，因为他总要学生们给他打小报告，互相揭发，最近发生的一件事，使我和班主任闹得很不愉快，他想让我当他的“小间谍”而我不愿意。

大家都是朝夕相处的同学，而我一旦接受了老师的重任，就成了“小间谍”，谁上课说话了，谁在背后说老师的坏话，都得暗暗记下来向老师汇报。最初担任此重任的大都是班委干部，后来同学们渐渐知道他们肩负的特殊使命都对他们敬而远之了，于是，班主任便在其他同学中发展“间谍”。这样一来，同学们之间便互相猜疑，防范，本来很好的朋友都变得很提防。

因为我性格比较内向，在班里给人比较可靠老实的感觉，所以也曾被老师“信任”。有一天，班主任把我叫到办公室谈话，对我讲了一大堆道理，最后说：“你负责自习课记录违反纪律同学名字，

然后交给我。”一想到我将充当“叛徒”，就感到恶心，我不愿意做这样的人，怎么办？当天晚上，我就给老师写了一封信，告诉他我眼睛近视，看不清远处的同学，无法完成老师交给的任务。结果第二天我被老师狠狠地批评一顿，说我没有正义感和责任心，不关心班级进步。最后老师说：“你实在不愿意就算了，但千万不要对别人说起这件事。”我后来真的没有对同学说过这件事，但我对我父母说了，他们说做得对。然而我却得罪了班主任，他对我明显地冷淡了，还常常在班上说“一个人不能只管自己的学习，而不管班上的事。有才无德的人是不可能成为真正的人才的”之类的话，我申请很久的入团报告一直没有批下来，每次都因我没有正义感而被否定掉。

故事分析

在案例1中教师善于利用班级集体的力量对后进生施予积极的影响，让集体中的每一位学生都意识到：自己进步了是全班的光荣，自己犯了错误是全班的耻辱。帮助后进生并不只是教师一人的孤军奋战，比起教师单枪匹马与后进生“作斗争”，不如班级集体的力量更大更有效。班主任要善于把自己对某一个学生的批评、表扬、鼓励、关心、帮助变成集体对某个学生的批评、表扬、鼓励、关心和帮助。引导后进生融入班集体当中，成为班集体中的小主人，认识到自己有责任、有义务为班级的进步出一份力，班主任的作用是点燃学生心中做一个好人的愿望。前苏联教育家苏霍姆林斯基说得好：不能让儿童那种“成为一个好人”的愿望之火熄灭。即便是后进学生在别人眼里无药可救，在他们的心灵深处一定也有着美好道德的萌芽。班主任要用一切力量引导这些孩子发现自己身上善良、美好、高尚的地方，帮助他们树立起我虽然有缺点但我还是可以成为一个好人的信心。具备自我肯定的勇气和能力，善于运用集体的力量让全班同学帮助他找到自身的优点和长处。李老师具备了真诚的人道主义情感，这是优秀班主任必须具备的管理素养之一。只有当教师与学生们真正产生了美好的情感，才能使后进生乐于



主动地向老师敞开心扉，进行心灵的沟通。

故事中的李老师在相信学生心灵深处都有美好道德萌芽的基础上，引导学生进行自我管理，让学生不但找到自身的优点，建立道德信心，而且要用“美好的”我来战胜“有缺点的”我。允许后进生犯错误，“犯错、改正、再犯错、再改正”是一个学生战胜自我的过程，希望学生在受到一次教育之后就不再第二次犯错误那是不现实的。李老师容忍小万一次次犯错，在他认识的过程中看到自己点点进步，体验到成功的快乐，发动全班的力量对后进生投入更多的关注和爱心，引导他们发扬自身的长处和美好的道德情感战胜“丑陋的自我”，让他们在自我管理和集体的监督下一步步改正错误，走向进步，最终达到班集体向上的目标。

案例2中的李老师发动学生制订班级的规章制度，将对学生和老师的要求都具体化并带有强制性，具有班级法律的约束力。班规一经通过，正式实施之后，便成为班级的法律，班里不论是普通学生还是学生干部、班主任都同样在班级管理中一视同仁，使班级管理更加民主、公正。另一方面使学生的自我管理能力得到强化，有助于形成现代公民意识。

从故事中我们可以感觉到在李老师的思想意识中深深地渗透了这样一个理念：教师的权威不是靠管压学生而形成的，而是通过融入学生集体的权威之中，通过人人参与班级管理形成良好的班风而树立起来的。现在还有相当部分的班主任从早到晚对班级里发生的大小事都亲自过问，非常忙碌，有的效果还不错，评上优秀集体受表彰，班主任也算比较欣慰。而有的效果并不理想，顽皮的学生还与老师对着干，今天纪律出了错，明天说不定又捅了什么漏子。班主任疲于奔命，苦不堪言，好像整个班级就是班主任一个人的事，最多再加几个班干部，学生的参与精神、主人翁意识很淡薄。李老师推行“法制”管理，把班级的日常工作交给“制度”来管理，变“班主任一元化的人治”为“学生自治”，学生通过立法执法守法来养成良好的习惯和民主平等的观念。早在五四时期，陶行知先生就提倡学生自治，提出离开了学生的自我管理