

教师视角下的农村学校教师管理制度*

——基于甘肃省 X 县的调查

周 晔 张海燕 张文斌

(西北师范大学教育学院 甘肃 兰州 730070)

【摘要】 农村学校教师管理制度对农村学校的正常运行与发展具有非常重要的作用。运用问卷法和访谈法,对教师视角下的农村学校教师管理制度进行研究,发现农村学校教师管理制度的现状与存在的问题,提出改革和完善学校教师管理制度的一些意见与建议:农村学校应重视教师岗位管理制度的建立;农村学校要改革和完善教师管理的考评与奖惩制度;制定教师管理制度要充分体现教师主体地位。

【关键词】 教师视角;农村学校;教师管理制度

【中图分类号】 G635.1 **【文献标志码】** A

【文章编号】 1674-6120(2017)05-0074-07

DOI:10.13627/j.cnki.cdjy.2017.05.012

农村学校的管理,最关键的是对教师的管理,而教师管理制度是实现学校管理目标的手段和催生学校内生性动力的工具,是调动教师工作和学习的积极性、提高教育教学质量的关键。学校建立完善的教师管理制度,并保证其良好地运行,是学校发展的根基和希望。

目前,农村的学校教师管理制度是需要特别予以关注的。以往的相关研究都是从作为“局外人”的研究者的视角与立场来探究,忽视了农村中小学教师管理制度的对象主体——教师的视角。本文拟从教师主体的视角,发现农村学校教师管理制度的现状和存在的问题,并提出一些改进建议。

一、调查对象与方法

采用目的性抽样方法,选取甘肃省基础教育大县 X 县作为样本县,按照 X 县的学校总数和不同类型学校数的 1/8 选取了 60 所农村样本学校。样

本学校包括小学和中学,涵盖城区学校、川区(相对于塬区)学校和山区学校,调查对象是样本学校的全体教师。

调查研究采用问卷法和访谈法。共发放教师问卷 1 075 份,回收 991 份,回收率为 92.19%,有效问卷率 96.7%;发放校长问卷 60 份,回收率 100%,有效率 100%。访谈教师 136 人,平均每个样本学校 2-3 人,充分考虑到访谈对象教师的不同职务、教龄、性别、身份(公办和非公办)等,做到大致均衡,访谈尽量排除干扰,均独立进行,访谈时间为 30-40 分钟。主要关注农村学校教师岗位管理制度的总体情况、考核与评价制度、奖惩制度三大方面。

二、调查结果与结论

(一) 教师岗位管理制度

1. 学校教师岗位管理的制度化情况

【收稿日期】2016-06-29

* 基金项目:2013 年度甘肃省高等学校科研项目“《专业标准》视角下的西部农村中小学教师专业素养提升策略研究——以甘肃省为例”(编号:2013A-008);西北师范大学 2016 年度青年教师科研能力提升计划项目“农村小规模学校教师专业水平结构研究——以甘肃省为例”(编号:SKGG16004)。

【作者简介】周晔(1982—)男,西北师范大学教育学院副院长,副教授,博士,硕士生导师。研究方向:农村教育改革与发展。

张文斌(1991—)男,西北师范大学教育学院硕士研究生。研究方向:农村教育改革与发展。

【通信作者】张海燕(1981—)女,西北师范大学教育学院讲师,硕士。研究方向:教育管理。

关于教师岗位管理制度化的总体情况如图1所示。

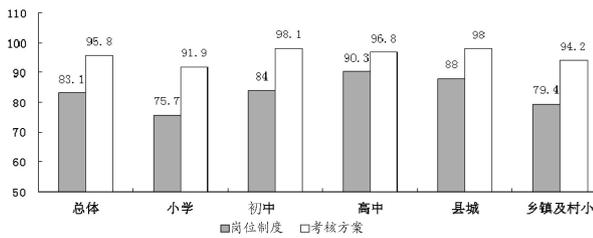


图1 具有教师岗位管理制度和考核方案的学校比例(%)

从图1可以得出以下结论:

(1) 总体上,农村学校教师岗位管理的制度化程度不高。主要表现为:第一,只有83.1%的学校有教师岗位管理制度;第二,尽管95.8%的学校有教师岗位考核方案,但考核方案的随意性和变动性较大。这说明,有必要进一步加强农村学校教师岗位管理的制度化建设。

(2) 不同学段的学校教师岗位管理的制度化程度存在较大差异。有教师岗位管理制度的不同学段的学校依次为:高中段学校最高,也只有90.3%,其次是初中,为84.0%,最后是小学,为75.7%;不同学段有考核方案的学校比例均高于有教师岗位管理制度的学校比例。因此,加强小学学段学校的教师岗位管理制度化建设显得尤为迫切,任务尤为艰巨,其次为初中学校。

(3) 不同区域的学校教师岗位管理的制度化程度不同。县城的学校教师岗位管理的制度化程度(为88.0%)较为明显地高于乡镇及村小学校(为79.4%)。这说明乡镇及村小学校的教师岗位的制度化尤其需要加强。

2. 教师对学校教师岗位管理制度的评价

教师岗位从职责来讲,主要包括备课、上课、批改作业、辅导(学生)、教研。那么,在教师看来,学校教师岗位管理制度或教师岗位考核方案的合理性如何呢?调查结果如图2所示。

(1) 大多数教师认为学校岗位管理制度或教师岗位考核方案合理性较高。其中,认为备课制度或考核方案“非常合理”“比较合理”“合理”的教师分别占23.3%、47.3%和22.8%,认为上课制度

或考核方案“非常合理”“比较合理”“合理”的教师分别占25.5%、41.8%和26%,认为批改作业制度或考核方案“非常合理”“比较合理”“合理”的教师分别占24.8%、38%和28.6%,认为辅导(学生)制度或考核方案“非常合理”“比较合理”“合理”的教师分别占22.8%、37.3%和31%,认为教研制度或考核方案“非常合理”“比较合理”“合理”的教师分别占18.1%、38.2%和32.9%。除教研制度(89.2%)外,认为学校岗位管理制度或教师岗位考核方案合理(“非常合理”+“比较合理”+“合理”)的教师比均超过90%。

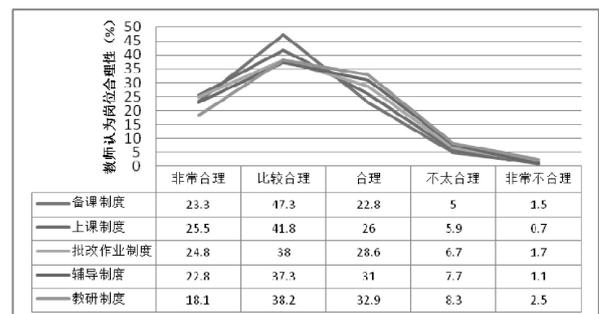


图2 教师认为岗位制度的合理性

(2) 学校岗位管理制度或教师岗位考核方案中,认为教研制度“非常合理”的教师比重太低,仅为18.1%,相应地,认为“不太合理”和“非常不合理”的比重偏高,分别为8.3%和2.5%。看来,直接关系到农村教师专业发展的学校教研制度或考核方案需要改革。

(二) 教师考核与评价制度

1. 教师考核与评价的内容

具有教师考核方案的学校比有岗位制度的学校多出12.7个百分点(见图1),可见学校对教师的考核评价相较于岗位制度建设而言,更加重视。

一般地,学校对教师的考核评价主要从德、能、勤、绩四方面展开,调研结果如图3。

从图3可以看出,在教师眼中,关于学校对教师的考核评价的内容,教师认为学校最看重的是“学生学习成绩”,有此看法的教师占52.7%。其次是“教育教学能力”,有此看法的教师占34.5%。比例最少的为“科研能力”的选项,比重仅为

3.6%，“师德”选项所占的比例也不大，为9.1%。这说明，目前农村学校依然存在着“唯学生成绩论”的主流教育价值取向，不太关注教师的品行与专业发展方面。由此可见，农村学校教师考评存在较大的问题，学校对教师的考核评价内容存在偏颇。

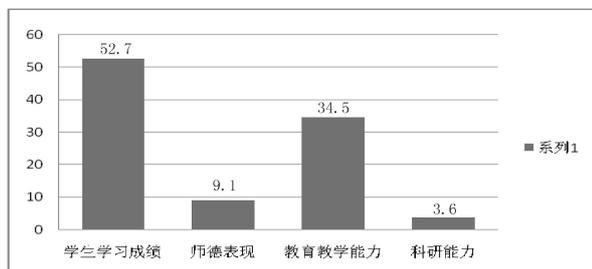


图3 学校对教师的考核评价内容 (%)

2. 教师对考核与评价制度的评价

在教师看来，学校对教师的师德、教育教学能力、考勤、学生成绩、教研业绩等方面的考核与评价制度的合理性如何呢？调查结果如图4所示。

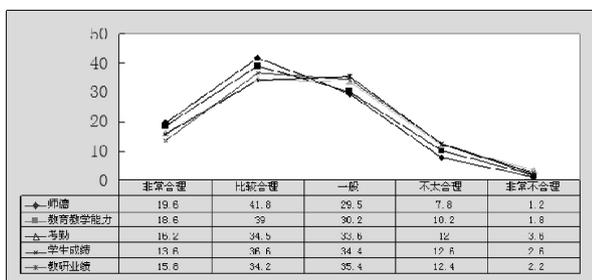


图4 教师认为考核评价制度的合理性

多数教师认为学校对教师的考核评价制度有较高的合理性。其中，认为师德考核评价“非常合理”“比较合理”的教师分别占19.6%和41.8%，认为教育教学能力考核评价“非常合理”“比较合理”的教师分别占18.6%和39%，认为考勤制度“非常合理”“比较合理”的教师分别占16.2%和34.5%，认为学生成绩考核评价“非常合理”“比较合理”的教师分别占13.6%和36.6%，认为教研业绩考核评价“非常合理”“比较合理”的教师分别占15.8%和34.2%。在分项目中，认为学校对教师的考核评价制度是“非常合理”和“比较合理”的教师比例均高于或等于50%。

同时应特别注意：不少教师认为学校对教师的考核评价制度的合理性不足。从各分项来看，均有

30%左右的教师认为学校对教师的考核评价制度的合理性“一般”相应地，认为“不太合理”的比重偏高，各分项均在10%左右。因此，直接关系到农村教师切身利益和间接关涉农村学校教育教学质量与农村教育价值取向的教师考核评价制度，有很大的改革和完善的空间。

(三) 教师奖惩制度

1. 学校对教师奖惩的方式

在教师眼中，学校通常对教师进行奖励的方式主要有：第一，学校对教师的奖励方式多样，以物质奖励和精神奖励为主。统计显示，分别有47.3%、38.2%、12.7%和1.8%的教师选择了“物质奖励”、“精神奖励”、“提供进修与培训机会”和“其他”；其中，认为学校通常采用“物质奖励”和“精神奖励”的教师比例相差不大(8.9%)。第二，学校对教师的奖励方式存在物质主义倾向。将近50%的教师认为学校通常采用物质奖励的方式奖励教师。

学校惩罚教师最常用的方式是批评教育。问卷中，有78.2%的教师认为学校通常会采用“个别谈话”的方式，有14.5%的教师选择“通报批评”。“扣工资”也是有的学校采用的惩罚教师的方式，有7%的教师认为学校在惩罚教师时通常会扣工资。

2. 教师对奖惩制度的评价

关于学校对教师的奖励制度，第一，物质奖励方式的效果不如人意。认为物质奖励方式对促进教师工作积极性作用“非常大”的教师只占8.4%，认为“比较大”的占27.1%，认为“比较小”和“非常小”的教师比例超过30%。第二，荣誉授予奖励方式的效果较好。认为荣誉授予奖励方式对促进教师工作积极性作用“非常大”和“比较大”的教师的比例之和接近50%(48.8%)，认为“一般”的占34.7%。第三，晋升奖励方式的效果一般。认为晋升奖励方式对促进教师工作积极性作用“非常大”和“比较大”的教师比例之和为38.4%，认为“一般”的占34.2%。第四，提供进修与培训机会奖励方式的效果与晋升奖励方式的效果相当。可以得出结论：农村教师对学校的奖励更看重荣誉；大多

数农村教师对自己的晋升和专业发展前景不看好。

关于学校对教师的惩罚制度,总体上,教师认为现有的学校惩罚制度及措施不能很有效地提高教师的工作积极性;大多数教师认为“批评教育”是学校最有效的惩罚方式,认为作用“非常大”和“比较大”的教师比例之和为44.3%;“扣工资”的惩罚方式效果不明显,认为作用“比较小”和“非常小”的教师比例之和将近30%。

(四) 教师认为学校教师管理制度存在的问题

通过教师对问卷中选择题和开放题“你认为学校教师管理制度存在的主要问题是?”“你的理由是?”的回答和对教师访谈的结果可以得出,在教师眼中,目前学校教师管理制度存在的主要突出问题及其原因包括以下方面。

1. 公平性、透明性不够,并且形式化严重

对教师问卷进行词频统计发现,有将近20%的教师认为学校管理制度缺乏公平性。“论资排辈现象严重”“最突出的问题是同工不能同酬,待遇不公平”“管理不公平,不公正,存在许多潜规则”“不尊重教师人格,管理存在不公正,不公平的现象”等类似的话语代表了教师对学校教师管理制度问题的判断。如对于现行考评制度,有的教师认为,不合理的方面表现在考核权重的分配上和考核过程的公平性上。另外,一些教师提到学校对教师的考评制度有名无实,存在实质上的不公平,这与对部分教师访谈的结果一致。如有的教师说道:农村中小学年终考核往往是“人人都合格,一团和气”的结果。

至于“优秀教师”评选,更多的学校采取“量化打分”的方式,而量化指标中“所教班级学生的考试成绩”往往是一票否决指标,这样对教师的全面考核也就成为一种形式。

农村中小学教师考核中也有一些“潜规则”,不少学校都流行着“优秀教师”大家轮流坐庄、论年龄教龄排位置、评职称升级有用处的教师优先等“规则”。

还有一些教师认为,中小学教师职称评定,只能看“硬杠杠”,教师的政治思想和工作态度等这些“软件”标准就只能“走走过场”,形式化严重。临时组成的评委会绝大多数都由乡镇领导和学校领导组成,他们只是按照参评教师的申报材料进行打分,得分最高者即上报的人选,在评委会人员对参评教师不太熟悉的情况下,“人缘”因素取代了客观标准,在很多情况下评聘过程成了“劳民伤财”的“走过场”。

2. 人性化表现不足

由于学校高度的组织化、行政化和绩效问责制使得教师的工作在严密的组织控制和科层制下进行,学校生活缺乏活力和亲和力,主要表现在管理缺乏弹性、干群沟通不够和谐、工作压力大。不少教师反映,“对教师缺乏应有的尊重,管理方式落后陈旧”,“管理太死板,太机械化,人情味不够,忽视教师心理问题,工作压力大”,“教师缺乏发言权”。在访问学校跟教师交流的过程中,调查者时常能够感受到教师在教育制度和学校管理规范中的小心翼翼、谨小慎微的心态,而较难感受到教师个性的见解,以及教师的工作热情与探索进取的精神。实际上,学校对教师的评价只看重学生考试成绩,这具有很大的片面性。教师认为评价制度中的问题是“只重视升学率”,“以成绩论英雄”,“不存在有效的竞争机制,仅停留在学生的成绩上,教学没有长远目标”,“高考是高中教育的指挥棒”。这种追求便捷性与规范性的教师管理方式,一味设定教师管理的硬性标准,力图使教师管理变为量化管理,从而忽视了农村中小学教师的主体地位,阻碍了农村中小学教师主动性、能动性和创造性的发挥。长此以往,农村中小学教师管理变得愈加目中无“人”,农村中小学教师人文关怀逐渐缺失。

3. 未能有效调动教师工作积极性

学校对教师的管理制度及其运行的目的是调动教师工作积极性。但研究发现,教师在问卷的开放题中提到“不能调动教师对职业的热爱”,(学校管理)比较死板,不灵活,奖罚不分明,没有一套

完整的激励机制”，（教师）积极性调动不起来”等。一些教师还提到“把教师管死与管好之间存在矛盾，行政干预太频，不懂教育、没有干过教育的人成为主管教育的副县长，行政领导把学校当行政单位，过多的行政干预和行政管理使教师不知如何来教育学生”，“不能解决切实问题，总是喊口号”，“把我们很多宝贵的时间浪费在没有意义的备课和与教学无关的表表册册上”，“不能潜心教学，各种干扰太多，以开会方式管理教师，开会不限时”，等等，反映出管理的不科学性会导致教师工作积极性不高。现有考评方式很大程度上忽视学生的个体差异，忽视教师的劳动特征，不能从根本上调动教师潜心钻研教育教学的积极性。

一些教师认为，薪酬分配不合理，奖金、福利、津贴等物质激励措施不健全，报酬分配机制缺乏弹性、公平性和人文性，物质激励手段不够完善，部分农村中小学校教师仍然有“铁饭碗”“吃大锅饭”等陈旧思想。在精神激励方面，许多农村中小学管理者对教师的情感、成就感、尊重、自我实现等精神需求关注不够，使得中小学管理者与教师之间关系淡漠，中小学教师缺乏成就感，从而阻碍了中小学教师工作热情和工作积极性的发挥。

4. 教师考评对教师师德方面极不重视

师德，是教师应有的道德和行为规范，是全社会道德体系的组成部分，是青少年学生道德修养的楷模之一。从实践的角度看，具有高尚情操、渊博学识和人格魅力的教师，会对学生产生一生的影响。因此，教师师德的好坏对学生的身心健康及以后的发展有着极其重要的影响。而在调查中发现，学校对教师的考评内容主要关心学生成绩的好坏，而对教师师德方面的要求却不严格。有教师讲到：“学校对教师师德的考评，只要教师在工作中没有重大事故发生，没有重大原则性的错误，师德考评一般都不差。”

5. 农村学校教研制度不完善

教研活动是学校提升教学质量、促进教师专业发展的有效路径。从学校教研制度及其运行状况

可以看出学校对教研活动的重视程度。调查发现，只有3.6%的教师认为学校最看重教师的教研能力，而认为教研制度“非常合理”的教师比重太低，仅为18.1%。这说明农村学校的教研制度极不完善，对教师的教研能力不重视。正是因为农村学校教研制度的不完善，在一定程度上导致了教师对教研能力的忽视，阻碍了教师的专业发展。

6. 农村学校奖惩制度仍需改进

调查发现，农村学校对教师一般采用物质奖励，而很多教师认为物质奖励对促进教师工作的积极性作用不大，教师更想获得荣誉奖励，农村学校奖励方法与教师的实际愿望不符，势必会影响教师的工作。而在惩罚制度方面，大部分农村学校以批评教育为主，这一点做得比较好。

三、改革和完善农村学校教师管理制度的建议

教师眼中的农村学校教师管理制度存在诸多问题，因而农村学校教师管理制度的改革和完善具有很大的“作为空间”，从某种程度上来说，教师是推动农村学校发展及其教育教学质量提高的关键，因此，农村学校教师管理制度的改革和完善要充分重视教师主体。

（一）农村学校应重视教师岗位管理制度的建立

调查发现，并不是所有的农村学校都建立了教师岗位管理制度，而有教师岗位考核方案的农村学校所占的百分点却比建立了教师岗位管理制度的农村学校多12.7%。这说明一些农村学校虽没有建立教师岗位管理制度，却有教师岗位考核方案。

教师岗位管理制度关涉着农村学校的正常、有序发展以及教育教学质量的提高。在仅有教师岗位考核方案而无相应管理制度的农村学校中，考核的随意性、形式化无疑都影响了部分教师的工作热情和积极性，甚至出现了某种程度的职业倦怠和“挫败感”^[1]。从另一方面来说，缺乏制度保障的教师岗位考核方案，对于学校部分教师而言仅仅是

一纸空文,毫无权威性和制约性可言。教师考核缺乏有力的制度保障和支撑,使得农村学校内部难以形成有效的教育合力,最终影响农村学校的整体发展。

因此,农村学校要重视教师岗位管理制度的建立,明确教师岗位管理制度对于促进学校发展的重要意义和作用。在此基础上,地方教育部门要督促和指导农村学校建立健全教师岗位管理制度。只有完成了教师岗位制度建设,对教师进行评价、考核才有据可依,学校的管理工作才能顺理成章,步入正轨。

(二) 农村学校要改革和完善教师管理的考评与奖惩制度

1. 转变教师考评内容的侧重点

目前,大多数农村学校把教师考评的侧重点放在学生学习成绩与教育教学能力上,忽视教师的师德与科研能力,无疑,这对于学校整体以及教师自身的发展不利。从调查结果来看,大部分教师认为学校不重视他们的师德表现,这无形之中暗示教师:只要教学成绩好就行,其他方面无所谓。久而久之,教师对师德方面的自我要求就会松懈,可能在日后的教育教学工作中产生极其严重的后果。而科研能力关系到农村教师自身的专业发展,“教师的专业发展会给教师带来自我生命活力的体验和专业满足感。”^{[2][22]} 调查中多数教师认为学校对其科研能力不重视,因而在这方面,教师势必不会严格要求自己,其满足感自然也会降低,进而影响其工作积极性以及学校的发展。因此,农村学校要科学设计教师考评内容,转变对教师考核内容权重的侧重点,通过考核,引导教师在重视课堂教学质量的同时,多关注教师自身的师德表现与科研能力的提升。

2. 改进教师奖惩制度

教师奖惩制度作为学校教师管理的方式之一,其根本目的是为了激发教师的工作积极性。从调查结果来看,农村学校在教师奖惩制度方面确实存

在很多问题,例如大多农村学校重物质奖励轻精神奖励,而教师普遍认为物质奖励对促进其工作积极性的作用不大,相反,对获得荣誉奖励则期望较高;同时,教师惩罚制度也难以起到应有的促进作用。

为此,农村学校一定要科学制定教师奖惩制度。在方式上,以奖为主,以惩为辅;以精神奖励为主,以物质奖励为辅。在目的上,教师奖惩制度的制定要与教师的晋升、专业发展相联系,以激发教师工作热情和积极性为目的,切不可为了奖惩而奖惩。

(三) 制定教师管理制度要充分体现教师主体地位

很多农村教师反映教师管理制度太死板,太没有人情味,没有考虑教师的心理因素,更不能调动教师工作的积极性。其根本原因在于教师管理制度没有从教师角度出发,没有充分体现教师特别是一线教师在学校中的主体地位。实际上,归根结底,教师管理制度的对象是教师,制定的目的是保证学校教育教学质量,保证教师与学生的正常发展。因此,制定和执行教师管理制度的主体应该是教师,教师管理制度的内容应该切实考虑教师的期望与要求,教师管理制度的制定过程应以一线教师代表为主体参与制定。只有这样,教师才会依据教师管理制度严格要求自己并做到自觉遵守,教师管理制度才会更好地发挥应有的作用和效果,教师队伍素质和农村学校教育教学质量才会更好、更快地提高和发展。

参考文献:

- [1] 李江源,张 艳. 县管校聘:成都市教师管理制度实践探索[J]. 教育与教学研究, 2015(10): 5-9.
- [2] 叶 澜,白益民,王 枏,等. 教师角色与教师发展新探[M]. 北京:教育科学出版社, 2001.

(责任编辑:苟亚春)

(下转第93页)

- [8]朱家雄. 幼儿园课程[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2011.
- [9]王 坚. 即时评价: 高效课堂的“调控计”[J]. 教育理论与实践 2011(14): 62-63.
- [10]王 默 杨冬梅 董 洋. 完善非在编幼儿教师待遇保障机制的研究[J]. 中国人民大学教育学报 2016(2): 57.
- [11]苏君阳. 我国学校内部组织管理: 科层化与扁平化的冲突和协调[J]. 北京师范大学学报(社会科学版), 2010(1): 14-15.
- [12]易凌云. 论教师个人教育观念的形成过程——兼论教师个人教育观念形成过程中的教育行为[J]. 教育理论与实践 2007 27(5): 35-37.
- [13]宋 静 王 侠. 幼儿教师入职教育中师徒结对模式的构建策略[J]. 学前教育研究 2012(9): 58-61.
- [14]洪 蓉. 教师学习共同体与教师专业发展[J]. 现代教育科学 2007(5): 38-39.

(责任编辑: 刘晓琴)

Investigation on the Status of Kindergarten Teachers' Professional Quality in Pastoral Area of Hexi Corridor

GUO Xueyi

(College of Teacher Education, Hexi University, Zhangye, Gansu, 734000, China)

Abstract: Kindergarten teachers' professional quality is an important factor that affects the development of preschool education and the quality of kindergarten education. In this study, taking 266 kindergarten teachers and 19 principals for research objects, who are from the pastoral area of Hexi Corridor such as Kazak Autonomous County of Aksay, Mongolian Autonomous County of Subei, Yugur Autonomous County of Sunan and Tibetan Autonomous County of Tianzhu, the status of kindergarten teachers' professional quality and its influence factors are discussed from the aspects of their educational background, professional concept of teaching, teacher management in kindergartens. It also puts forward the corresponding improvement countermeasures.

Key words: kindergartens in the pastoral area; kindergarten teachers; professional quality

(上接第 79 页)

Teacher Management System in Rural Schools from the Perspective of Teachers

—Based on the Survey of X County in Gansu Province

ZHOU Ye ZHANG Haiyan ZHANG Wenbin

(School of Education, Northwest Normal University, Lanzhou, Gansu, 730070, China)

Abstract: The teacher management system in rural schools plays an important role in the normal operation and development of rural schools. Using the method of questionnaire and interview, this paper studies the rural school teachers management system from the perspective of teachers, clarifies the current situation and problems of teachers management system of rural schools, and puts forward some opinions and suggestions to reform and improve the teacher management system: rural schools should attach importance to the establishment of the teachers post management system; reform and improve the evaluation and reward and punishment system of teachers management; the establishment of teachers management system should fully reflect the importance of teachers' status.

Key words: the perspective of teachers; the rural school; teacher management system