

张之洞教师管理思想与实践探究

□ 胡世刚

摘要: 基于“人才强国”的人才观,清末重臣张之洞在兴办新式学堂的实践中极为关注教师队伍的建设与管理,逐步形成了较为丰富的教师管理思想。其主要包括:加强教师思想管理,提升教师思想素养;重视教师职业能力培养及常规管理,提高教师业务能力;完善教师遴选程序,建设合格师资队伍。张之洞在开展教师管理的过程中,坚持思想管理为先,推行品行考核;立足全员管理,提出任期考核;既重视师资队伍的建设与管理,也十分重视保障教师的待遇。张之洞的教师管理思想,不仅推动了中国近代教育的发展,也为当今我国加强教师队伍管理与建设提供了历史参考。

关键词: 教师管理; 教师队伍建设; 教师遴选; 教师职业能力; 张之洞

中图分类号: G645; G649.29

文献标识码: A

文章编号: 1672-0717(2017)03-0070-06

收稿日期: 2017-02-16

作者简介: 胡世刚(1967-),男,湖北麻城人,湖北省黄冈师范学院副教授,主要从事中国近代教育史及高等教育管理研究。

张之洞是晚清政府倚重的权臣,也是中国近代知名教育家。其为官伊始结缘于教育,历任浙江乡试副考官及湖北、四川学政,晚年入主军机掌管学部。特殊的经历,使他一生对教育事业情有独钟,从政过程中始终关注教育并在教育领域大有兴作,为中国教育近代化作出了自己的努力。正如时任清朝管学大臣张百熙所言:“查张之洞留心学务最早,办理学堂亦最认真,久为中外所推重,是该督二十余年之阅历,二十余年之讲求,于学堂一切利弊知之较悉,自与寻常不同。”^{[1](P65)} 在兴办学校、管理教育

过程中,他重视教师队伍的建设和管理,逐步形成了内涵较为丰富的教师管理思想。本文拟就其教师管理思想与实践进行梳理与挖掘,以期找寻到某些有益于当今我国教师队伍建设、管理及教师素养提升的历史参考。

一、张之洞教师管理思想的成因

任何思想都有着深刻的形成之源,张之洞教师管理思想也不例外。从张之洞有关教育的文稿来看,张之洞教师管理思想是其“人才强国”的人才观、兴办新式学堂的实践需求以及构建合格教师队伍诸因素合力的结果。

(一)张之洞教师管理思想是其“人才强国”人才观在教育领域的反映

近代西方资本主义列强对中国的入侵,表明先进的社会制度和生产方式决定着国家的兴衰成败,战争的胜负有赖于经济势力的强弱。正如恩格斯所言:“暴力的胜利是以武器生产为基础的,而武器生产又是以整个生产为基础的。”^{[2](P12)}近代中国落后挨打、反侵略战争屡次失败的局面及恩格斯的观点告诉我们,一国军事实力建立在该国的经济实力基础上,经济实力的增强有赖于生产力水平的提高。发展生产力离不开人的全面发展和素质提升,因为先进的生产力是由人创造出来的。基于这个意义,恩格斯强调:“赢得战争胜利的是人而不是枪。”^{[3](P229)}张之洞也能较为理性地权衡强国与人才、人才与学校、学校与教育之间相互依存、相互影响的逻辑关系。他指出:“国无强弱,得人则兴;……无人才则救贫救弱徒涉空谈,有人才则图富图强易于反掌”^{[4](P4997)}。他从亲历过的中法战争实践认识到,中国在战争中失利“实因水师之无人,枪炮之不具。”^{[5](P258)}然而,人才从哪里来?张之洞说:“德之势最强,而学校之制惟德最详,日本兴最骤,而学校之数在东方之国最多”^{[5](P909)}。因此,他

的结论是：“西国之强，强以学校”^{[6](P544)}。正是从这种认知出发，督粤期间的张之洞就将目光投向了近代教育领域。现代教育理论认为，教育所具备的社会功能，主要体现在教育能够培养社会所需的各级各类人才，为社会政治、经济、军事、文化、科技发展服务；而师资则为学校教育的基础，是实现人才培养目标的重要保障，也是连接学校教育和学生不可或缺的媒介。尽管张之洞当时并未掌握多少教育理论，但他的诸多思考与行为，在今天看来的确又是沿着类似于现代教育理论昭示的方向前行的。如，为培养有别于旧式将弁的新式军官和军事科技人才，他于1887年在广州创办了广东水陆师学堂；在主政湖北期间，张之洞先后主持创办了大批新式学堂，涉及实业教育、师范教育和普通中小学教育等领域，如湖北自强学堂、湖北方言学堂、湖北算学学堂、湖北农务学堂、湖北工艺学堂、湖北师范学堂以及一系列新式中小学堂等等。张之洞不仅为各级各类学堂明确了立学宗旨，明确了办学目标，而且还力抓学堂管理和建设，在学堂选址、经费划拨与筹措、课程设置、教材的编纂与选用、师资队伍的建设与优化等方面不遗余力。

（二）兴办新式学堂的实践需要，是张之洞教师管理思想生成的现实动因

在发展近代教育、兴办各级各类新式学堂过程中，张之洞遇到不少棘手问题，如新式办学理念的树立、办学经费困难、教材奇缺、师资匮乏等等。其中，最为严重的当属师资危机。张之洞说：“学堂固宜速设矣，然而非多设不足以济用，欲多设则有二难。经费巨，一也；教习少，二也。求师之难尤甚于筹费，天下州县皆立学堂，数必逾万，无论大学小学断无许多之师……”^{[5](P917)}。学校若无教师，真可谓“巧妇难为无米之炊”。正如张之洞所言：“振兴教育必先广储师资，师资不敷，学校何以兴盛？”^{[7](P841)}而当时的现实是“省城师范学堂速成科毕业生，现尚不敷分派。”^{[7](P851)}为了解决师资匮乏问题，张之洞曾高薪聘请洋人为师，如广东水陆师学堂就曾聘请英国人及德国人任教，分别教授轮机制造运用、舰船驾驶攻战和陆师的马步、枪炮等课程；湖北农务学堂聘请美国人任教，教授农桑、畜牧、林业等近代农林知识和技术课程；湖北工艺学堂聘请日本人任教，教授理化、机器等课程。但随着新式学堂

数量增多、办学范围扩大，张之洞深感聘请洋人实非长久之策。他指出：“学堂必有师。此时大学堂、省城之普通学堂，犹可聘东西各国教员为师。若各州县小学堂及外府中学堂，安能聘许多之外国教员乎？”^{[1](P80-81)}思想认识来源于实践行为。张之洞兴办新式学堂的实践，促使他逐渐认识教育发展规律，也日渐明白解决师资匮乏问题，必须首先重视师范教育，开设师范学堂，培养师范人才，从而提出“办理学堂，首重师范”的正确主张。张之洞身体力行，不仅在实践中创办了多所师范学堂，如湖北师范学堂、两湖总师范学堂、湖北师范传习所、支郡师范学堂和培养幼师的湖北敬节学堂，而且将师范教育纳入“癸卯学制”。为保证师范教育正常发展，他参与制定了《奏定初级师范学堂章程》和《奏定优级师范学堂章程》两个重要文件，总体明确了各级师范学堂的培养目标和模式，具体规定了各级师范学堂的考试录入、学习年限、教学内容、师资构成、奖惩措施、毕业去向等，为规范和加强师范学堂管理提供理论指导。师范学堂是教师的摇篮，抓紧对师范学堂和师范生的管理，着实抓住了教师管理的源头，这也正是张之洞教师管理思想与实践的亮点。

（三）构建合格教师队伍，是张之洞教师管理思想生成的启动键

教育实践中，教师队伍的数量影响办学规模，教师队伍的素质影响办学质量，二者缺一不可。在创办新式学堂后，张之洞发现学校教育特别是小学教育质量不高，原因之一便是充任小学堂的教师基本上没有经过正规的师范教育培训，“惟小学教员，非由师范学堂毕业出身者，其于教授法管理法必致茫然，无所措手。”^{[7](P861)}小学教育质量进而影响中学堂的生源质量。张之洞指出：“其实府中学堂此时安有许多合格学生？此正如无根枝条终归于萎，虽长奚为；无址之墟，立见其倾，虽高安用？徒张虚名，不求实济，始基一坏，补救无从。”^{[7](P861)}在这里，张之洞阐明了这样的想法：小学教育为教育的“始基”，是“国民教育之根本”^{[7](P861)}，而“始基”、“根本”的巩固则有赖于大批合格教师的存在。那么，何为张之洞心目中的合格教师？首先，教师必须思想高峻，品德端纯，以良好品行为学生树立榜样。张之洞说：“膺师范之任者，必当效品养德，循礼奉法，言动威仪足为楷模。”^{[8](P676)}其次，教师应

当经过师范教育培养,学识淹通、掌握一定教育技能、懂得教学规程并熟悉教授与管理方法。张之洞指出:“兴办学堂,全赖师范得人,课程方能合度,管理方能得宜……俾粗谙师范规程,从事教育不致茫无措手。”^{[7](P851)}正是基于构建合格教师队伍的理想,在教育实践中,张之洞以提升教师队伍素质为抓手,在教师队伍建设和管理方面做了大量而细致的工作。

二、张之洞教师管理思想的内涵

张之洞教师管理思想与实践不仅有着生成的社会历史原因,而且有着丰富的内涵。具体说来,有如下数端:

(一) 加强教师思想管理,提升思想素养。张之洞认为,“造士必以品行为先”^{[1](P82)}。他要求各学堂加强学生思想教育,以培养学生良好的道德品行。既然如此看重学生品行,那么必须首先重视教师的品行修养,即教育者必先受教育。张之洞要求教师为人师表、以身作则,以自己良好的行为规范为学生树立榜样。他说:“学生既重品行,则凡选派教员学职,均需推择品行端正之员以资表率。”^{[1](P83)}为此,他提出了一系列规范教师职业操守的主张和措施:

首先,明确道德品行评判标准。张之洞任四川学政期间,秉承品行实学尤须实力讲求的态度,撰写了《轺轩语》、《书目答问》等著作,专门指导学人士子做人、读书。他在《轺轩语》中提出了优良道德品行标准:“德行谨厚”,即“心术慈良不险刻,言行诚实不巧作,举动安静不轻浮”;“人品高峻”,即“教书院义学不素餐,求功名不夤缘,试场不作弊”;“立志远大”,即“不以一衿而自足,不以能文而自满,立志希古,不随流俗”;“砥厉气节”,即“当言则言,当行则行,持正不阿,方可无愧为士……”^{[6](P594)}。他希望学人士子以此为据,着力修行。

其次,重视教师职业操守管理。第一,张之洞强调教师须忠于职守,热爱本职工作,倾心教学,不得兼营他业,而应一心扑在教育事业上。《奏定初等小学堂章程》规定:“初等小学堂堂长及教员,非经本地方官核准,不得兼任其他事务,并兼营私利之事业”^{[1](P187)};高等学堂的教员也应以“专任学堂事

务不兼外差为要。”^{[1](P580)}第二,张之洞强调教师要遵守纪律和规章的约束。“癸卯学制”有不少关于教师纪律的规定,如“初等小学堂堂长及教员,非经本地方官核准,不得擅离其职务,或离其职务所当居住之地。”^{[1](P187)}“查洋药为鸩毒之尤,各省学堂均应悬为厉禁。”^{[1](P89)}张之洞还特别注意对“洋教习”(即外国教员)的纪律约束,节制他们的权限。他说:“向来学堂用洋员充任总教习,往往多所干预,以揽我教育之权,不无流弊”^{[1](P70)}。因此,他建议“各省中学堂以上,有聘用外国教员者,均应于合同内订明:须受本学堂总办监督节制。除所教讲堂本科功课外,其余学堂事务,概由总办监督主持,该教员无庸越俎干预”;禁止外国教员在中国传授宗教内容,“须于合同内订明:凡讲授科学,不得借词宣讲涉及宗教之语,违者应即辞退。”^{[1](P89)}

(二) 重视教师职业能力培养及常规管理,提高教师业务能力。据《教师必备的十大职业能力(修订版)》^[9]一书可知,教师应该具备组织教学、掌握教材、驾驭课堂、语言表达、教育科研、心理疏导等十个方面的职业能力。教师职业能力是在教师专业能力基础上的教育教学实践工作中养成的,而教师的专业能力则是在教师职业准备阶段尤其是师范教育专业培养而获得的。张之洞重视师范生教师专业能力的培养。首先,在课程设置上突出师范教育特色。1902年,时任湖广总督的张之洞在武昌创办师范学堂,规定:“师范课程,除普通学外,另外教育学、卫生学、教授法、学校管理法等科。”^{[10](P988)}从“癸卯学制”可以看出,教育学讲授教育史、教育原理、教授法、教育法令、学校管理法、学校卫生、实事授业等内容,培养师范生组织教学、分析运用教材、驾驭课堂、教育科研等能力。优级师范学堂增设心理学课程,讲授普通心理学和应用心理学,储备有关心理疏导、生活指导等知识。其次,加强师范生的语言教学与训练。语言表达能力是教师不可或缺的职业能力,事关教学效果与学习效果。张之洞说:“教师善于语言者,则其讲解学理,醒豁确实,启悟必多;故当教授之际,宜时使学生演述所学以练习言语。”^{[8](P676)}随着义务教育推行和新式学堂增多,使用统一语言成为普施教育的要求与趋势。“癸卯学制”提出“兹拟以官音统一天下之语言”,“将来各省学堂教员,凡授科学,均以官音讲

解”^{[1] (P90)}。这就要求师范生首先要会讲官音,才能挑起促进全国语言统一的重任。因此,“自师范以及高等小学堂,均于中国文一科内附入官话一门。其练习官话,各学堂皆用《圣谕广训直解》一书为准。”^{[1] (P90)}张之洞关于教师的常规管理,除了上文已经述及的加强忠于职守、谨遵纪律和规章约束的教师职业操守教育外,还严明奖惩机制。他说:“各省学堂所派之员绅,除办理不能合法及多滋流弊者应随时撤惩外,其有确能实心任事,不辞劳怨,学生均能循礼守法,安分用功,毫无流弊者,每届五年,准援照从前同文馆成案择尤保奖。其无成效者,不给奖。似此分别奖劾,劝惩兼施,庶办理学堂者皆知奋勉”^{[1] (P94-95)},主张实行教师考核制,确定教师的任职年限。张之洞反对新式学堂教师沿用从前书院的“山长之例,以宾师自居”,讲求传统礼节,固执而高傲,行为往往自由而不受节制。他主张向国外学习,将学堂教员都列作职官,如日本称作教授、训导等,“此后京外各学堂教习,均应列作职官,名为教员,受本学堂监督长统辖节制”;当然,监督应对教员以礼相待,尊重教员。学堂教员既然列为职官,就有任期,“或三年一任,或二年一任,或视该学堂毕业之期为一任”,任期满不得随便离开,另谋职业。那么,任期满后怎么办呢?张之洞认为,“优者任满再留,中平者如期更换”^{[1] (P89)},主张将考核结果作为教员去留的标准。

(三)完善教师遴选程序,建设合格师资队伍。张之洞在教师遴选程序、途径及加强教师队伍建置方面提出了一整套主张:

首先,严格遴选条件。张之洞要求各级各类学堂选聘教师,除坚持思想品德良善外,还需在工作态度、身体素质等方面予以考察,“凡从事学堂之员绅,及各科学教员,必审择精力强健,办事切实耐烦,不染嗜好者,方于教育有裨。”^{[1] (P89)}而且,对不同的教学和管理岗位有不同的条件要求,如高小学堂堂长,“须用在初级师范学堂毕业、实通晓管理法者……以素能留心学务者充之。”^{[1] (P199)}高等学堂的教务长,“以教员中有品望、明教科理法者兼充……”^{[1] (P580)}。

其次,明确遴选途径。张之洞建议采取以下三种途径来解决各级各类学堂的师资匮乏问题:一是“延聘外国教师”,如湖北农务学堂和工艺学堂都

曾采取过此等做法,“查农政修明以美国为最,上年即经电致外洋,选募美国农学教习二人来鄂”,“又于洋务局内设工艺学堂,选募东洋工学教习二人:一教理化学,一教机器学”^{[1] (P158)}。二是创办师范学堂,自己培养师资。张之洞说:“师范学堂,意在使全国中小学堂各有师资,此为各项学堂之本源,兴学入手之第一义。”^{[1] (P80)}三是派学生出洋学习,学成归国后充实教师队伍。他提倡各省选派条件优越的学生前往日本或欧洲等地学习师范教育。他说:“若无师范教员可请者,即速派人到外国学师范教授管理各法……”^{[1] (P81)}。在湖北推行新式教育之初,张之洞就曾从经心、两湖、江汉三个书院中挑选优秀学生赴日本习师范教育,以应急需而立规模。

再次,规范教师队伍建置。张之洞认为,学校教师队伍不仅包括教师,还应包括管理人员。他说:“学堂所重,不仅在教员,尤在有管理学堂之人。必须有明于教授法管理法者实心从事其间,未办者方易开办,已办者方能得法;否则成效难期,且滋流弊。”^{[1] (P81)}由于中国新式学堂初兴,办学经验和经验都不如外国,张之洞建议在官绅中选择一些品学兼优、性情敦厚而平日又能留心教育的人,出国考察、学习“外国各学堂规模制度,及一切管理教授之法,……目睹外国教习如何教,生徒如何习,管理学堂官员如何办理。回国后,分别派入学务处暨各学堂办事,方能有实效而无糜费。”^{[1] (P81)}他主持并参与修订的“癸卯学制”,根据学堂级别、规模的不同对各级各类学堂应设置的教员、管理员人数及其相应职责进行了专章规定,如“初等小学堂设堂长一人,主持全学教育,督率堂内教员及董事司事”;“正教员任教授学生之功课,且掌所属之职务,……副教员助本课正教员之职务”^{[1] (P187)};中学堂“设监督一员,统辖全学员董司事人役,主管一切教育事宜。设教员若干员,分教各种科学。设掌书一员,以教员兼充。设文案一员,专管全学往来文牒。设会计一员,总司全学款项出入。设庶务一员,管理堂中各项杂务……”^{[1] (P393)}。

三、张之洞教师管理思想与实践的启示

为实现对教师的管理,建设起一支合格教师队伍为国家培养有用之才,张之洞可谓用心良苦,殚

精竭力。他以加强教师思想管理为切入口,对事关教师队伍构建、教师技能培训、教师纪律规范、奖惩制度制定诸方面都进行了大胆的思考与尝试,不仅在一定程度上缓解了当时兴办学校缺乏师资的燃眉之急,而且其教师管理思想与实践不少合理的成分,也值得我们后人学习与借鉴。

(一) 重视思想管理,将思想教育置于教师教育首位,是张之洞教师管理思想的出发点,也是其教师管理实践的归宿。所谓“学高为师,身正为范”,他强调教师不仅应当学识与能力的储备足而强,而且应当品行端纯、思想观念正确,才能以身作则,并真正成为学生的知识导师和思想导师。张之洞关于教师的思想管理实践也是出于这样的认知,强调“膺师范之任者,必当效品养德,循礼奉法,言动威仪足为楷模。”^{[8](P676)}他提出了评判教师思想品德的标准,作为考察教师思想品德的依据;制定了严明的教师职业操守和纪律,对教师思想行为予以规制等等。张之洞身处变革、动荡的特殊历史时期,能够及时应对,赋予教师职业道德以时代内涵,加强纪律约束,注重品行考核,在继承传统教师管理模式的基础上,增添了适应时代发展的积极因素。常言道,思想是行动的指南,行动上的错误和实践中的失误,归根结底是思想认识出现了偏差。而正确的政治信仰的树立、思想观念的形成以及良好的道德品质的修炼又都是强有力的思想道德教育与管理内化的结果。重视教师职业道德修养,是中国教育的一贯传统,更是当代教育的强烈需求。诚如习近平总书记在2016年全国高校思想政治工作会议上所强调的,“教师是人类灵魂的工程师,承担着神圣使命。传道者自己首先要明道、信道。要加强师德师风建设,坚持教书和育人相统一,坚持言传和身教相统一,坚持潜心问道和关注社会相统一,坚持学术自由和学术规范相统一,引导广大教师以德立身、以德立学、以德施教”^[12]。

(二) 明晰教师管理思路,构建教师管理体系,协调各项管理之间的关系,使之作为一个有机整体良性运行和发展,力争最优管理效果,是张之洞教师管理思想与实践的重要昭示。随着办学层次和类型的增加,张之洞在教师管理过程中,既重视在岗教师,又关注未来教师——师范生;既关注本国教员,也将外国教员纳入管理的范畴,根据不同的对

象,分别提出了不同的针对性要求,及时化解办学过程中存在的问题,避免教师管理中的“漏洞”。在实施教师管理的过程中,张之洞管理思路清晰,多管齐下,既重视思想管理又强调能力提升;既重视品行考核又注重制度约束;既注重遴选条件又重视遴选程序等,无不体现出张之洞较为严谨的工作态度。他重视保障教师待遇,坚持任期考核制。为调动士人当教师的积极性,张之洞主张将学堂教员列为职官,提出“学堂教员宜列作职官,以便节制,并定年限……此后京外各学堂教习,均应列作职官,名为教员,受本学堂监督堂长统辖节制,以时考核其功过而进退之”^{[1](P89)},一定程度上提升了教师的社会地位,从而吸引了更多的人才投身教育事业,有利于缓解师资力量不足的困难。在保障优厚待遇的同时,张之洞也十分重视教师的任期考核。如前文所述,考核结果直接关系到教师的去留,初步形成了教师队伍的动态调整机制,这与现代管理思想不谋而合。张之洞重视师资队伍的建设与管理,抓住了教育改革的核心。1978年4月,邓小平在《全国教育工作会议上的讲话》明确指出:“一个学校不能为社会主义建设培养合格的人才,培养德智体全面发展,有社会主义觉悟的有文化的劳动者,关键在教师”^[13]。教师在教育过程中的主导地位,决定了任何教育活动和教育改革都离不开教师的“关键作用”。张之洞作为一位积极投身教育改革的教育家,正是抓住了师资队伍这一关键环节,其教育兴作才得以取得一定的成效,得到时人的肯定。

毋庸讳言,张之洞的教师管理思想也存在明显局限,如一些制度或措施的设计缺乏应有的合理性且带有浓厚的封建色彩;对于教师权益的保护及教师培训与职后能力提升等均未纳入关注的视野,致使其兴办教育的过程中师资匮乏问题始终未能得到根本的解决。当然,我们不能用今天的眼光去衡量作为历史人物和封建官吏的张之洞的教师管理思想与实践,而应更多地从中寻找对教师队伍建设与管理有益的成分,以资当今我国教育发展借鉴。

参考文献

- [1] 朱有瓛.中国近代学制史料(第2辑上)[M].上海:华东师范大学出版社,1987.
- [2] 马克思恩格斯军事文集(第1卷)[M].北京:战士出版社,1981.

- [3] 马克思恩格斯军事文集(第2卷)[M].北京:战士出版社,1981.
- [4] 朱寿朋.光绪朝东华录[M].上海:中华书局,1958.
- [5] 张之洞.张文襄公全集(第一册)[M].北京:中国书店,1990.
- [6] 张之洞.张文襄公全集(第四卷)[M].北京:中国书店,1990.
- [7] 张之洞.张文襄公全集(第二册)[M].北京:中国书店,1990.
- [8] 舒新城.中国近代教育史资料(中册)[M].北京:人民教育出版社,1961.
- [9] 金小芳.教师必备的十大职业能力(修订版)[M].长春:吉林大学出版社,2010.
- [10] 朱有瓛.中国近代学制史料(第1辑下)[M].上海:上海华东师范大学出版社,1986.
- [11] 舒新城.中国近代教育史资料(上册)[M].北京:人民教育出版社,1961.
- [12] 湖北日报.习近平总书记在全国高校思想政治工作会议强调:把思想政治工作贯穿教育教学全过程[N].湖北日报,2016-12-9(2).
- [13] 邓小平.邓小平文选(第二卷)[M].北京:人民出版社,1993:108.

The Ideas and Practice of Teacher Management of ZHANG Zhi-dong

HU Shi-gang

Abstract: With the concept of “reinvigorating China through training competent talents”, ZHANG Zhi-dong had paid much attention to the construction of teaching staff, and developed rich and varied ideas about teacher management, such as reinforcing the ideological management of teachers to promote their ideological attainment, attaching great importance to the conventional teaching management and the cultivation of teachers’ professional competence to enhance their teaching ability, as well as improving the selection procedures to build a qualified teachers team. In the process of teacher management, ZHANG Zhi-dong gave priority to the management of their thoughts and implemented the conduct assessment; based on full management, he put forward the term assessment; he paid attention to both construction and management of teaching members and the assurance of their treatments. His ideas and practice in terms of teaching management not only advanced the educational development in modern China, but also serve as reliable references to the construction and management of teachers teams in contemporary China.

Key words: the management of teachers; the construction of teachers team; the selection of teachers; teachers’ professional competence; ZHANG Zhi-dong

(责任编辑 李震声)