



# 中小学管理案例百题

南京市教育局

东南大学出版社

# 中小学管理案例百题

南京市教育局 编

主 编：许 允

副主编：潘大扬 潘慧芳 朱立群

编 委：丁慧琴 毛卫华 许 允

朱立群 周钢维 范湘琴

潘大扬 潘慧芳

东南大学出版社

**(苏)新登字第 012 号**

责任编辑 李 玉

**中小学管理案例百题**  
**南京市教育局编**

---

**东南大学出版社出版**

南京四牌楼 2 号

江苏省新华书店发行 南京长江印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 15.0125 字数 337 千

1991 年 11 月第 1 版 1991 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—12000 册

---

ISBN 7-81023-546-X

---

G·51 定价: 5.00 元

## 内 容 简 介

《中小学管理案例百题》是在南京市中等学校校长培训班的一百多位校长写的管理案例基础上汇编成的。这些管理案例是学校管理中实际发生的事例，通过对事件的发生、处理和结果的介绍，将典型化的某一特定管理场景再现出来。它具有客观性、典型性和启发性的特点。本书包括学校的决策、谋略、规划、计划、教育方针与办学思想管理、目标的确立与实施；如何处理好党政关系、上下级关系、民主参与；学生思想政治工作的领导、思想政治工作管理的原则与方法、艺术、思想政治工作的制度完善及评价；教学工作计划、组织、过程、质量管理及其评价；体育卫生工作的组织管理；教师激励的种种管理；财务、校园环境、师生生活、基建管理等方面的内容。

本书得到国家教委有关领导和部门的鼓励和支持，国家教委副主任柳斌同志特为本书题词。

案例教学是一种新兴的教学形式，在学校管理教学中刚刚起步。本书不仅可作为干训、师训的教材，也可作为各级各类学校领导和管理人员学习教育理论、探索管理规律、开展教育科研的有益的参考读物。

加强学校管理是  
提高教育质量  
的重要保证

柳斌

一九九一年夏日

# 前 言

现在奉献在读者面前的这本《中小学管理案例百题》，是由参加南京市中等学校校长培训班的一百多位校长写的108篇管理案例汇编而成的。这些管理案例是学校管理中实际发生的事例，通过对事件的发生、处理和结果的介绍，将典型化了的某一特定管理场景再现出来。无疑，它的客观性、典型性和启发性，不仅会使学校管理者感到十分亲切，而且会引起理论工作者的浓厚兴趣。

案例教学是一种新兴的教学方法，它在法学、医学等领域的教学中已广泛采用，在学校管理教学中则刚刚起步。它一事一议，生动实际，富于启发，让人们在短时间内接触到许多具体的管理场景，从中探讨实施管理的方法、途径，以借鉴旁人管理的直接经验，领会学校管理的有关理论。显然，这是贯彻理论联系实际原则，提高思维能力和管理水平的好形式。

案例的形式多种多样，主要有问题探讨型和经验评介型。问题探讨型的案例，一般只摆出某管理场景中遇到的问题，不交待处理的方法和结果，让读者探讨问题的解决途径。经验评介型的案例，一般以案例形式介绍学校管理的成功范例，有的是通过一则小故事来反映某一管理原理，有的则是将成功经验案例化，但与上升到理性的经验总结又有区别。本书所汇集的管理案例多属学校管理的成功范例。

国家教委副主任何东昌同志多次提出：编写中小学校长管理案例，是建立有中国特色的学校管理理论的一项基础工作。因此，《中小学管理案例百题》的出版是一件很有意义的工作。它

既反映了校长培训的丰硕成果，为今后的干训、师训提供了有价值的读物，又为校长搞科研开了个好头，揭开了中小学校长们学习教育理论、探索管理规律、开展教育科研的新篇章。

一个新的事物总不会是十全十美的，一本处女作总是有不够成熟之处的。但愿这本书能起到“一花引来百花开”的作用，使教育科研的园地里不断盛开出绚丽多彩的新葩。

张连发

1991年7月

# 目 录

## 第一篇 整体综合管理

|    |                           |      |
|----|---------------------------|------|
| 1  | 把稳航向 .....                | (3)  |
| 2  | 转轨 .....                  | (7)  |
| 3  | 校友座谈会引起的一场大讨论 .....       | (11) |
| 4  | 办学蓝图的诞生 .....             | (16) |
| 5  | 一个以科研为主线的学校规划的诞生 .....    | (21) |
| 6  | 改造“盐碱地”的第一锹 .....         | (30) |
| 7  | 放三把火 谱三部曲 新校长改造三类学校 ..... | (33) |
| 8  | “抢手”学生的由来 .....           | (37) |
| 9  | 坚持实事求是 进行科学决策 .....       | (40) |
| 10 | 破例 .....                  | (43) |
| 11 | 联合办学——城市普通中学办学的路子 .....   | (45) |
| 12 | 集聚社区的闪光点 .....            | (50) |
| 13 | 一份未签字的联办协议 .....          | (54) |
| 14 | 主动争取镇政府对学校的领导 .....       | (57) |
| 15 | 社区教育之花 .....              | (60) |
| 16 | 你的秘密武器是什么 .....           | (64) |
| 17 | 一所小学教科室的诞生 .....          | (68) |
| 18 | 抛玉引金 .....                | (71) |
| 19 | 出路 .....                  | (74) |

## 第二篇 德育管理

|    |                             |       |
|----|-----------------------------|-------|
| 20 | 一束“全员育人”的鲜葩 .....           | (81)  |
| 21 | “千分制”——实施德育大纲的一项重要措施 .....  | (85)  |
| 22 | 上元学校的德育量化评价(中学部) .....      | (90)  |
| 23 | 上元学校的“德育量化系列考评法”(小学部) ..... | (97)  |
| 24 | “双差班”变成“三好班” .....          | (101) |
| 25 | 一份来之不易的录取通知书 .....          | (105) |
| 26 | “文明路队”的诞生 .....             | (109) |
| 27 | 校园盛开美育花 .....               | (112) |
| 28 | 纸版画教学的“投入”与“产出” .....       | (118) |
| 29 | 103室的辩论会 .....              | (122) |
| 30 | 比什么 .....                   | (126) |
| 31 | 红领巾小银行的诞生 .....             | (129) |
| 32 | “小燕子”回来了 .....              | (132) |
| 33 | 查书风波 .....                  | (135) |
| 34 | 好学生会不会犯错误 .....             | (138) |
| 35 | 服毒事件 .....                  | (141) |

## 第三篇 教学管理

|    |                         |       |
|----|-------------------------|-------|
| 36 | 备课笔记的风波 .....           | (147) |
| 37 | 让教研工作同年级管理比翼齐飞 .....    | (150) |
| 38 | 三校联合教学研究 初中质量普遍提高 ..... | (153) |
| 39 | 好课还是差课 .....            | (156) |
| 40 | 做不完的事,说不完的话 .....       | (159) |
| 41 | 课堂教学评价的积极效应 .....       | (163) |
| 42 | 打破常规,取消期中考试 .....       | (167) |

|    |                      |       |
|----|----------------------|-------|
| 43 | 电化教学谱新曲 .....        | (170) |
| 44 | 劳技课新葩结硕果 .....       | (175) |
| 45 | 小学一年级开设劳动课的实验 .....  | (180) |
| 46 | “实验班课表”的坎坷 .....     | (188) |
| 47 | “分档推进”，教学质量大提高 ..... | (194) |
| 48 | 切实有效的资料贮存 .....      | (200) |
| 49 | 59分就该留级吗 .....       | (204) |
| 50 | 这些孩子该不该收 .....       | (207) |
| 51 | 校长脱身记 .....          | (210) |
| 52 | 转学 .....             | (213) |
| 53 | 离群的大雁要飞回来了 .....     | (216) |

#### 第四篇 体育卫生管理

|    |                      |       |
|----|----------------------|-------|
| 54 | “2:4”与“4:2” .....    | (223) |
| 55 | 十六个冠军的来历 .....       | (228) |
| 56 | 谁是第一名 .....          | (231) |
| 57 | 伏虎前的思考 .....         | (233) |
| 58 | 这起人身事故的责任应由谁来负 ..... | (237) |
| 59 | 在中学办少儿业余体校 .....     | (239) |
| 60 | 让学生有双慧眼 .....        | (243) |
| 61 | 冠军的摇篮 .....          | (246) |

#### 第五篇 教师管理

|    |               |       |
|----|---------------|-------|
| 62 | 学习陶行知 .....   | (251) |
| 63 | 遂其志，尽其才 ..... | (254) |
| 64 | 一两拨千斤 .....   | (256) |

|    |                        |       |
|----|------------------------|-------|
| 65 | 特许的“迟到” .....          | (259) |
| 66 | 积极稳妥地消除教师心理挫折 .....    | (262) |
| 67 | 贵在诚心 .....             | (265) |
| 68 | 狠话的背后 .....            | (267) |
| 69 | 双向选聘的生机 .....          | (269) |
| 70 | 该奖, 还是该罚 .....         | (273) |
| 71 | 调不走, 怎么办 .....         | (276) |
| 72 | 校长应经常对教师进行家访 .....     | (279) |
| 73 | 面对青年教师“跳槽”的难题 .....    | (281) |
| 74 | 一个女教师出走之后.....         | (284) |
| 75 | 缺课之后.....              | (288) |
| 76 | “补课” .....             | (291) |
| 77 | 青年教师的“家长会”和“谢师会” ..... | (294) |
| 78 | 班主任聘任制的出台 .....        | (297) |
| 79 | 这个班主任该不该换 .....        | (303) |
| 80 | 是“撤”还是“帮” .....        | (306) |
| 81 | 中老年教师的怨情与热情 .....      | (309) |
| 82 | “僧多粥少”怎么办 .....        | (313) |
| 83 | 一份自动撤回的请调报告 .....      | (316) |
| 84 | 教师劳动的量化探索 .....        | (320) |
| 85 | 该不该分房给她 .....          | (329) |
| 86 | 教师不育这桩事要不要关心 .....     | (333) |
| 87 | 青年教师电声乐队 .....         | (335) |

## 第六篇 总务行政管理

|    |               |       |
|----|---------------|-------|
| 88 | 柳暗花明又一村 ..... | (341) |
| 89 | 买蛙记 .....     | (345) |

|           |                                 |       |
|-----------|---------------------------------|-------|
| 90        | 由“高跟鞋”引起的.....                  | (348) |
| 91        | 下课的铃声响迟了 .....                  | (350) |
| 92        | 由传达室门前的争执所引起的.....              | (352) |
| 93        | 是与非 .....                       | (355) |
| 94        | 炊事员听课 .....                     | (358) |
| 95        | 屡禁不止和一朝解决 .....                 | (361) |
| 96        | 深夜,女生宿舍的惊叫 .....                | (363) |
| 97        | 如何办好分房好事 .....                  | (366) |
| 98        | 分房风波 .....                      | (370) |
| 99        | 占房的前前后后 .....                   | (374) |
| 100       | 钱老师杀鸡 .....                     | (377) |
| 101       | 创收与教学发生冲突怎么办 .....              | (380) |
| 102       | “教学、实习、生产、经营”四结合模式的<br>产生 ..... | (384) |
| 103       | 一个校办企业的变迁 .....                 | (387) |
| 104       | 学校不是孤岛 .....                    | (390) |
| 105       | 解“围” .....                      | (393) |
| 106       | 有事不生非,无事亦生非 .....               | (396) |
| 107       | 一块地的纠纷 .....                    | (400) |
| 108       | 先进教师当上了“红管家” .....              | (403) |
| 编后语 ..... |                                 | (405) |

# 第 一 篇

## 整 体 综 合 管 理

学校管理是遵照国家的方针政策，依据正确的指导思想，遵循科学的原理原则，采用一定的方法手段，科学地组织学校中人、财、物、事、时间、空间、信息等要素，积极开展教育教学活动，努力提高德、智、体诸方面以及学校各项工作的质量，从而为社会主义现代化建设多出人才、出好人才。

校长固然要学习研究德、智、体各育，政、教、后各方，领导、师生各对象的具体管理，然而更重要的应当是把握学校总体管理的思想、原则、方略、途径、手段等。

学校管理首先是教学思想的管理。校长应当认真学习党和国家规定的教育方针，坚持管理的方向性原则，端正教育思想，这是学校管理成败的前提。同时校长还应当明确目标管理职能，掌握计划管理的方法，调动全体人员的积极性，使学校管理有序地进行。

决策是领导者的基本职责，学校管理也离不开决策。校长应当遵循决策的科学性、民主性原则以及科学决策的程序与方法，并讲究技巧与艺术，使领导的决策符合客观实际，以利学校为社会主义建设服务，为两个文明建设服务。

教育教学是有规律可循的，学校管理必须遵循教育规律。校长应当带领广大教职员工学习科学理论，开展教育研究，努力探索教育规律，实行科学管理、科学育人。

学校管理不仅包括对学校内部诸因素的管理，还涉及学校外部关系的处理，如联合办学、公共关系。在与社会的联系日益广泛和密切的今天，校长还必须学习公关学，协调社会的关系，取得社会的支持。

为了帮助大家学习学校管理理论，领会、探讨总体管理和综合管理方面的思想和问题，本篇选入 19 篇包括办学方向、素质教育、计划管理、目标管理、科学决策、教育改革、教育科研、联合办学等方面的案例，供读者阅读。

## 1. 把 稳 航 向

1986年的一天下午，在某重点中学教职工的政治学习会上，当学校领导谈到应当把培养社会主义现代化的建设者和无产阶级革命事业的接班人作为学校的培养目标时，很多教职工不以为然。有的说接班人的提法是过去的事了；有的认为我国当前以经济建设为中心，教育的任务当然是培养建设者，学校的工作主要是抓智育。对此，学校领导意识到，近年来由于片面的舆论宣传和错误思潮的影响，不少同志连培养目标这个最基本的问题都模糊、淡忘了。而这个问题却关系到这艘育人之舟驶向何方，一定要把握好。

针对这一问题，学校组织部分骨干对本校1983—1986年进入高校读书的部分高中毕业生进行了一次跟踪调查，重点了解他们对1986年在资产阶级自由化思潮影响下所发生的学潮的态度。

通过对反馈的67份调查表的分析，他们清楚地看到，绝大多数学生是刻苦学习、钻研业务的。但是也有不少学生对政治上大是大非的问题却认识不清。在67人中，对学潮明确持否定态度和肯定态度的学生分别占40.30%和4.46%；既不肯定、也不否定的占22.39%；认为精神可嘉、方法不当的占20.90%；两者合计共占43.29%。其中刚进大学的86届一年级新生中，持否定态度的仅占37.50%，而持肯定态度或既不肯定也不否定、认为精神可嘉方法不当的却占50%以上。在调查中，发现有相当部分的学生对我国的国家体制、政治制度、民主法制等重大问题观点错误。这些都突出反映了大学生的思想认识、政治态度混

乱的严重程度，暴露了中学和大学教育工作中一度重智育、轻德育所造成的严重恶果。

事实敲响了警钟，教训促使大家反思：作为重点中学的学生，绝大多数有可能进入高等院校继续深造，成为国家建设的专门人才。因此，能否把他们培养成为经得起任何风浪，能坚持四项基本原则的接班人，是关系到国家的前途和命运的大问题。

为此，他们结合 1986 年部分大学生闹学潮的事实和教训，组织教职工认真学习邓小平同志关于坚持四项基本原则、反对资产阶级自由化的论述；学习“中共中央关于教育体制改革的决定”，提高大家对坚持社会主义办学方向、全面贯彻党的教育方针，为无产阶级革命事业培养建设者和接班人的极端重要性的认识，进一步明确学校的一切工作都是为了育人，并在各自的工作中自觉地体现这一培养目标，实现全员育人。该校除了充分发挥政治课教学在思想政治教育中的主渠道作用外，还发动其他各科教师也自觉地挖掘教材中的德育因素，在教学中有机的渗透德育教育。学校各部门的职工，从传达室到食堂的工人，从图书馆到学生宿舍的管理人员，也都把育人作为份内的事，在自己的岗位上服务育人、管理育人。

他们在学校管理中，坚持以德育为首，以教学为中心，安排各项工作。在德育工作中，除了抓好道德品质和日常行为规范教育外，特别注重以爱国主义教育为主线，以坚持四项基本原则为核心的政治教育，他们组织学生参观太平天国革命运动历史展览，侵华日军屠杀 30 万同胞纪念馆，凭吊烈士陵园，瞻仰梅园中共代表团旧址，对学生进行近代史、现代史和国情教育；组织学生利用春、秋游和假期，遍访本市的古迹文物、风景名胜，参观现代化的大型企业和工农业成就展览，参加劳动实践进行社会调查，对学生进行爱学校、爱家乡、爱祖国的教育；组织学生学习本校校友参加历次革命战争的英雄事迹，参加军训活动，对学

生进行保卫祖国，献身国防的教育。

在这些丰富多彩的教育活动中，他们特别注意调动学生骨干和广大学生的政治积极性，培养他们的自主精神和参与意识；引导他们积极进行自我教育。多年来，他们对不同年龄、不同年级的学生在政治上提出不同的要求。在同学中倡导成立马克思主义哲学学习小组；在初二年级举办少年团校，让少先队员离队前就接受共青团的基本知识教育，发展优秀少先队员入团；在高中学生团员中，举办青年业余党校，进行党的基本知识教育，引导广大团员向党靠拢，发展优秀团员入党。最近，他们又在全省率先成立了“延安精神研究会”，努力学习延安精神，让它发扬光大，代代相传。

这一系列的教育活动，极大地提高了广大学生的政治觉悟和思想水平，使大家在 1989 年春夏之交的政治风波中经受住了考验。

1989 年春夏之交，资产阶级自由化思潮甚嚣尘上，学校外的马路上煽动性的口号不绝于耳，有的大学生甚至来校串联，煽动这所重点中学的学生上街游行，给全市中学生做样子。面对泛滥的错误思潮，全校同学对党的信任没有动摇，对社会主义的信仰没有改变，他们坚持正常的教学秩序，全校教师、学生无一人缺课，这在全市各中学中十分突出，多次受到省、市有关部门表扬。风波过去，他们对本校近几年来进入高校学习的毕业生再次进行了调查，发现绝大多数同学在这场政治风波中的表现是好的。

#### **（案例思考）**

1. 方向性原则为什么说是学校管理的首要原则？在当前为什么要更加强调坚持这一原则？

2. 联系本则案例和自己的实践，思考在学校管理中怎样以培养社会主