

吴恒山 许凤琴 主编



学校管理案例分析



大连理工大学出版社

责任编辑：史振声

封面设计：孟祥和

ISBN 7-5611-0426-X/G · 47

定价：4.50元

学校管理案例分析

主 编 吴恒山 许风琴

大连理工大学出版社

顾问

于石川 侯嘉森 刘国学

主编

吴恒山 许凤琴

编委

(以姓氏笔划为序)

门福臣 王希华 许化全

张晓鹏 郎志英 赵凤平

董淑田

学校管理案例分析

Xuexiao Guanli Anli Fenxi

吴恒山 许凤琴 主编

大连理工大学出版社出版发行
(出版社登记证〔辽〕第16号)

(邮政编码: 116024)
大连船舶印刷公司印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 11¹³/₁₆ 字数: 222千字

1991年6月第1版

1991年6月第1次印

印数: 0001—5000册

责任编辑: 史振声

封面设计: 孟祥和

责任校对: 甘 迅

ISBN 7-5611-0426-X/G·47 定价: 4.50元

前 言

具有深远战略意义的普教干部岗位培训，目前已在全国兴起。学校管理学作为干训的主要课程之一，正以其独有的教学风格投入改革洪流。其中，实行案例教学就是借鉴国内外的先进经验和突破传统教学模式的重要尝试。我们编著本书的目的，一方面是为教学提供有价值的研究实例，同时也可作为广大普教干部参考之用。

本书共选案例分析 107 篇，按内容归类排序。每篇文章由两部分构成，前部分为案例，后部分为分析。这些文章有的是反映不同的管理思想和观点，有的是介绍学校某一方面的管理经验，有的是揭露学校管理中遇到的矛盾。阅读这些文章，从中可以学习经验，吸取教训，启迪思路，激发探索精神。

选入本书的案例，主要来自参加岗位培训的广大中小学干部，是他们按照教学要求结合自己的工作实践写出来的，然后经过各县区任课教师的筛选和本书编委的精心修改加工而成，其中有些是编委根据学员提供的素材重新编写的。本书的特点是：内容丰富具有真实性，事例典型具有科学性，理论结合实际具有实用性，体例新颖具有可读性。

由于教学工作需要，我们先作了一点探索，因为缺乏经验，加之时间仓促，不足之处在所难免，敬请读者多予指正。

编 者

1991年1月

目 录

(一)

学和不学不一样·····	3
实行校长负责制是削弱了党的领导吗? ·····	6
书记的“失落感”·····	11
“核心”与“中心”·····	15
老校长与新书记·····	20
唐校长当“配角”·····	23
书记与校长的苦衷·····	27
两块黑板的启示·····	31
是弱者还是强者? ·····	34
吴校长, 他行·····	38
校长的困惑·····	43
谈合力·····	47
自然影响力与权力影响力·····	52
“学校领导要学会踱方步”·····	56
聘任引起的风波·····	60
校长的决策·····	65
教导主任“难”·····	69
多与少·····	73
领导的威信从哪里来·····	76
“冰”与“火”·····	80
威信的力量·····	85

圣洁的权力.....	89
选拔干部要用人所长.....	92

(二)

学习《义务教育法》，为落实“普及九年义务教育规划”创造条件.....	95
“片面追求升学率”的根源及对策的讨论.....	99
不要再下升学指标了.....	102
目标达成法的启示.....	105
“登泰山”学习竞赛活动的目标功能.....	108
分房与决策.....	111
他该不该评为优秀校长.....	116
收球风波.....	120
“菊展”之争.....	124

(三)

有效性原则首要是有效利用人力.....	127
如此“深入”基层.....	130
“ $1 = 1 + 1 > 2$ ”——奇怪的管理算式.....	133
批评要讲求艺术.....	136
王校长“软”“硬”兼施.....	139
B校长和小A的风波.....	142
新班子遇到的新问题.....	145
单靠金钱能调动积极性吗？.....	148
这把“火”不能这样烧.....	151
丛老师为什么落选？.....	154

刘老师烦恼的由来.....	157
为什么大家都不满意?	160
求得“一湖水”平静.....	193
评先进教师引起的风波.....	166
她为什么不愿担任一年四班班主任?	170

(四)

如此“人尽其才”不足取.....	174
她不能跟班教高三吗?	177
对张老师的工作安排所引起的一场争论.....	179
新上任的艺体组长.....	182
该不该把刘老师调走.....	184
这样处理“工作失误”是否“不尽人情”?	187
何老师为什么变了.....	190
由李老师要求调走所想到的.....	193
W中学的教师素质为何能有明显提高.....	198
不应拒聘青年教师.....	200
教师队伍建设中一个不可忽视的问题.....	204
孙老师该不该去进修.....	207
怎样加强职高专业教师队伍建设.....	211
谈教师工作的考评.....	215
郭校长应如何处理这件事?	217

(五)

关于收看《亚运会开幕式》的争论.....	220
学生自我管理是学生思想品德教育的有效途径.....	223

谈班级管理的整体效应·····	227
怎样对待学生早恋问题·····	232
体罚学生现象为什么屡禁不止? ·····	237
学生穿戴该不该管? ·····	240
不该随意惩罚学生·····	244
一个差生入学的启示·····	247
如何对待违纪学生·····	251
设“二日班主任”制是一种好的管理方法·····	253
郑老师在班级管理上为什么事与愿违? ·····	255
班级管理的“严”与“松” ·····	258
是份内工作还是额外负担·····	261
要重视学生间的相互管理·····	264
“流动红旗”为什么不能流动·····	267
如何培养和使用学生干部·····	270
德育活动搞多了吗? ·····	273
是花架子还是务实? ·····	276
学校应不应该卖“冰棍” ·····	280
对“社会实践”为什么反映强烈·····	282
今年的初一学生为什么不辍学了·····	285
这项任务应该交给谁? ·····	287

(六)

开展听课活动要抓什么·····	290
改为日语班的实验·····	295
实验工作应怎样安排? ·····	298
新体制下的教研组工作·····	302

为什么两个班发生极端变化·····	307
一场学生评教的争论·····	308
不能随意变动教学计划·····	311
从有教师监考到无教师监考·····	314
有成效的教改实验为什么不能推广·····	317
实行年级组管理体制好·····	320
该不该分“快慢班”？·····	323
能否安排柯老师做年级组长·····	327

(七)

一次整顿校风校纪活动的夭折·····	329
期末总复习体育课该不该砍？·····	333
课外体育活动混乱的原因·····	337
做学生卫生保健工作困难多·····	341
美育问题出在哪儿？·····	344
范校长的“全面发展观”·····	348
开展课外体育活动是影响学习，还是促进全面发 展·····	351
石校长的勤俭办校观·····	355
这笔钱如何花·····	358
学校财产为什么流失·····	361
管物与管人·····	364

(一)

学和不学不一样

暑假，某区教师进修学校正在举办中小学领导干部岗位培训班。按教学计划这期讲学校管理学课程。上课前，校长们三三两两的议论起来……。

张校长一边翻书一边说：“这本书我看过了，内容没有啥，在实际工作中我们都差不多做过了。我认为，管理学校靠两条，就是上级指示和个人经验。有些老领导，在学校管理中已经具有丰富的管理经验，只要按上级指示办事，有令则行，有禁则止，就能管理好学校。所以学不学学校管理都一样。”

李校长则认为：学校管理工作搞得如何，关键要看领导的素质。管理是一种艺术，一种领导艺术，只有具有管理特殊素质的人才能管理好学校，学习学校管理不能取代领导的艺术。

参加过市院培训的王校长笑着说：“两位校长先不要急于下结论，听听课再说。我在市院学习过，深感学和不学不一样。通过学习能使自己在学校管理中的一些经验得以肯定或上升为理论或被理论所印证，能克服和纠正管理工作中出现的一些问题，使管理工作更有预见性，更得心应手。不信，你们学学看”。

上课了，老师走进课堂，校长们带着问题认真地听起课来。

分析

几位校长关于学习《学校管理学》问题的谈论，反映了各自的不同认识，这也是中小学校长普遍存在的认识问题。

我国的学校教育事业，是社会主义总体事业的有机组成部分。在国家实现社会主义现代化的征途中，邓小平同志高瞻远瞩地提出：“教育要面向现代化，面向世界，面向未来。”这就要求我们把教育工作，自然也包括学校管理工作，逐步提到现代化的水准，赶上世界先进水平，并能科学地预测未来的发展，最有效地培养高质量的人才。“向管理要质量”，“由管理求效率”，就是这种客观现实的反映。

应该承认，我国的学校管理水平还比较低。要作到“向管理要质量”，“向管理要效率”，还要作巨大努力。我们学校的广大管理干部还没有系统地学习过学校管理理论，不少有效的管理经验还没有科学地总结和提炼，新形势下的许多管理问题还没有认真地研究和解决。这表明我们学校管理工作的实际水平同现代化的目标和要求相比，还存在着距离，处在不适应的状态之中。因此，努力提高中小学领导的科学管理理论和水平，是摆在我们面前一项紧迫任务。

本案例中张校长认为，学校管理靠上级指示和个人经验，这种看法似乎有一定道理，但不够全面。上级的正确指示是重要的，上级的正确指示也是从客观实践中来，并指导实践，应贯彻在学校管理工作之中。但是，只有掌握学校管理活动规律的管理者，才可能创造性地去贯彻上级指示精神，只有掌握学校管理的基本理论和概念，才能增强对管理

活动多元化的认识，而不再是简单地奉命办事。个人的成功经验是可贵的，应在学校管理中发挥作用。但是，经验思维是从学校管理实践活动中直接而来的，它具有一定的局限性。学校的科学管理不能单纯通过现实经验的总结而取得，因为它不能提供具有普遍性、必然性的理论思维。科学管理理论需要经验思维和理论思维二者的结合，才会作出合乎事物本身的抽象概括。进一步以概念的形式表达出我国学校管理工作的规律性，并使这些规律获得普遍长远的指导意义。所以只有使经验上升为理论，并且掌握这种理论，才可能自觉有效地进行管理。由此可见，我们不能把学习和研究学校管理学，同贯彻上级指示和凭借个人经验对立起来，更不能用后者去肯定前者的必要性。

李校长认为，管理是一种艺术，一种领导艺术。具有特殊管理素质的人才能管理好学校这也是传统的管理观念。毫无疑问，管理是有规律可循的。管理学校要讲究科学，要按客观规律办事，因而需要学习学校管理学。但是，能否由此而“取代”领导艺术，否定管理中的“艺术”因素呢？不能。管理艺术，领导艺术，某种意义是指：管理者在管理实践基础上形成的良好素质，聪明才智，适应外界变化和灵活运用策略的能力等等，是面对千变万化的具体管理现象时，处理复杂管理问题所不可缺少的能动因素。管理艺术，要有管理理论作基础，才能使创造性发挥有明确的方向，使智慧、才能的驰骋有足够的动力。管理科学也要有管理艺术，才能使管理理论发挥它应有的效力。强调管理艺术，忽视管理科学，只凭个人的才能和经验办事，会成为迷失方向的实践家。强调管理科学，忽视管理艺术，只凭书本和理论办

事，不会通权达变，将成为死搬硬套的教条主义者。学校管理工作本身，即是科学，又是艺术。只有在科学基础上的领导艺术，在学校管理活动中使科学和艺术相结合，才能使学校工作更有生机和活力。

随着我国对外开放政策的实施，学校管理者在决心与多年以来以上级指示为准绳，相对封闭的管理思想，管理经验告别时，很自然地去学习那些适应时代要求的管理思想和管理理论。特别是行为科学中某些知识引入学校管理领域。它深化了管理者对领导者、领导班子，教师和教师集体在学校中各自的地位和作用，交往方式和相互影响的认识，大大扩充和丰富了学校管理学原有的知识体系。这些新思想、新观念新理论经过校长学习掌握后，在学校这个特定的土壤上落地生根，有血有肉地成长在学校实践活动这块坚实的基地上。并用以指导管理的实践。

从现实的情况考虑，岗位培训学员大多数是近几年调整后的在职干部，也有一部分是后备干部和教育行政工作的领导人员。就是说学校管理学的社会价值和取向主要在于向实际工作者提供可以参照的观点和材料，提供分析、概括学校管理实践活动的思路和方法，以及关于科学治校的基本原理。学校管理学与其他学科不同，它不是去探求、发现我们未知的原理和规律，而主要在于科学地说明、验证已知的某些知识和信念，它的理论原则一般是实证性的。它所追求的目标原则是一种具有概率性、趋势性的原则，即用以推测，说明事物发展的倾向性和可能性。因此，只要条件相同，其它人重复实施后也可能得到类似的结果。

学校作为一个独立的社会实体，按照“中央宏观调控，

地方行政管理,学校自主办学”的构想,其地位和作用将发生极大的变化。学校管理学要阐述社会管理各领域中的一般规律和一般特点,但更着重于描述与剖析学校管理活动中具体规律和个别特点。对学校管理者来说,主要是研究和揭示学校管理活动规律的各种特殊形式,相关条件和管理要素,各自的作用与相互关系。学校管理学为学校管理者给予预见性和理论性的分析例证。提出可以选择的方法和例证。从而使学校管理的理论与学校实际管理工作相结合,使学校管理者从经验型管理向科学型管理过渡。

从以上分析不难看出学校管理学是中小学领导的必修课。

实行校长负责制是削弱了党的领导吗？

我们学校的高书记是位德高望众的老领导，在他的带领下，我校工作取得了很大成绩，被评为先进单位。

实行校长负责制后，高书记很少参与学校的行政工作，有时参加也只提出一些建议性的意见，或有关路线、方针政策方面的建议。对行政工作从不干预，也不自做主张。

一次，我校王老师要调换工作，找到了高书记。高书记请她去找主管领导。王老师说：“你不是党支部书记吗？怎么这点事也管不了，一点权力也没有。”高书记笑着回答说：“现在是校长负责制，我们党支部起保证监督作用。”

还有一次，我校刘老师家孩子有病，找到高书记要借200元钱。高书记一边安慰她一边说：“孩子有病不能耽误，快去找校长和总务主任吧。”听了这话刘老师摇了摇头，自言自语的说：“现在是实行校长负责制，书记是否……。”

时间一久，人们对高书记的态度变了，认为党支部不过是空架子，一点权力也没有。还有的人认为实行校长负责制就是削弱了党的领导，学校要不要党支部书记都可以。

一次有位党员对高书记说：“高书记，以前你是学校的一把手，大事小情你都管，如今一实行校长负责制，你这个书记怎么连教导主任都不如呢？我看你还不如当教师算了。省得大家说东道西。我们党员看着也难受。”

高书记听了心情很沉重、觉得在部分党员中对党的领导缺乏正确的认识。于是召开了党员会议，在会上高书记语重心长地说：“校长负责制使学校党政职能分开，党支部从繁锁的行政事务中解脱出来，从事党务工作。使我们集中精力搞好党的建设，做好教职工的思想政治工作，用党员的模范带头作用调动教职工积极性，这样对学校各项工作有很大的推动，这就是加强了党的领导”。

他又说：“校长负责制不是不要党的领导，而是在党支部的保证监督下，进行民主管理。过去我们党政不分，顾此失彼，只抓学校某些行政工作而忽视了党务工作，这岂不是抓了小事而丢了大权吗？”

高书记的一席话使大家心悦诚服，于是党员你一言我一语热烈讨论起来……。从此之后我们学校教学秩序和教育质量一天天好起来。学校工作井然有序，蒸蒸日上。

分析

党政分开是加强党的领导还是削弱党的领导，书记的责职范围到底是什么呢？通过上述案例可清楚知道：实行校长负责制是加强党的领导，书记的职责是领导党支部对学校行政工作进行保证监督。

为什么人们会认为实行校长负责制后会削弱党的领导呢？主要是没有从观念上正确理解党的领导以及在学校基层如何体现党的领导。

首先，要明确党组织不是行政组织。过去我们习惯于以“包揽一切”来理解党支部在学校的领导，似乎学校的一切行政工作都应在党支部统一领导下进行，一切重大问题都要