

学校

XUEXIAO

GUANLI ANLI JIAOCHENG

管理案例教程

© 周 俊 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

学校

XUEXIAO

GUANLI ANLI JIAOCHENG

管理案例教程

◎ 周 俊 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校管理案例教程 / 周俊主编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2006. 12

ISBN 7-308-05066-1

I. 学... II. 周... III. 学校管理—案例—教材
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 142575 号

责任编辑 田 华

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州浙大同力教育彩印有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 17.75

字 数 309 千字

版 印 次 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-05066-1

定 价 30.00 元

前 言

学校管理学是中小学校长培训中最为核心的内容,同时也是最为复杂和困难的课程之一。众所周知,学校管理活动具有双重性的特点,即科学性和艺术性。其科学性表现在学校管理已经形成了较为严密的理论体系,建立了独立的学科,有着自身独特的内在规律。在这些规律的基础上,形成了一系列学校管理的模式、方法和原则。对于从事学校管理工作的各级各类校长而言,必须具备必要的现代管理知识和理论,这是现代学校管理的根本条件。然而,学校管理并非是一成不变的,现实的挑战总是超越现存的理论,校长们如果只是想从林林总总的学校管理教材上找到现成的答案来解决学校运行中的所有问题,那几乎是不可能的。从这个意义上说,学校管理又具有艺术性,是权变的活动。它要求管理者能够从实际出发,因时、因地、因人制宜。管理科学强调的是管理的一般规律,管理艺术强调的则是管理的特殊性。学校管理活动应是两者的有机融合。校长们应能就具体问题具体分析,灵活处理,高度发挥创造性。因此不难理解在学校管理实践中,那些拘泥于书本知识而不能将理论与实际情境融会贯通的管理者其管理效率低下的原因。

学校管理的两重性决定了在各级各类校长的培训中,不能仅仅满足于管理理论知识的传授,而应该设法创设一种运用管理理论解决具体问题的实践情境,促进学员将理性经验和感性经验有机融合起来,从而提高校长培训的实效。教学方法的选择是解决这一问题的关键因素之一。与传统的教学方法相比,案例教学以其特有的模拟仿真、高度综合、多元权变、典型示范等特征而有效地成为沟通高屋建瓴的管理理论与脚踏实地的管理实践之间的桥梁和中介。

既然案例教学有如此众多的优点,却为什么始终未能在中小学校长培训中被广泛运用呢?一个重要的原因是我们对讲座式的理论讲授养成了高度的依赖性。这种依赖性不仅仅是因为对教师来讲向一群仰慕他的听众阐述知识具有很大的吸引力和诱惑力,更重要的是运用这种教学方式有大量

可资利用的理论素材与资源。对于那些试图在自己的课堂中尝试案例教学的教师来讲,最大的困难并不在于观念的滞后或硬件的不足,而在于找不到足够的文质兼优的好案例,正所谓“巧妇难为无米之炊”。确实,如果没有切实有效的中小学管理案例教材,在校长培训中大力开展学校管理案例教学就只能是美好的愿望。

自上个世纪 90 年代以来,我国已有一些有识之士逐步认识到通过中小学管理案例进行学校管理教学的重要性,他们克服种种困难编制了不少中小学学校管理案例,并陆续出版了若干学校管理案例选编之类的著作。这些工作为案例教学的实施打下了较好的前期基础。但毋庸讳言,这些案例及相关研究存在着明显的不足。比如,案例的主题过于暴露,可供研讨和争论的可能性很小;案例的情节过于老套和陈旧,所描述的事件与人们今天所面对的学校管理环境和问题差距实在过于遥远;许多案例集只是单纯地将案例汇编在一起,未能按照一定的体系将其系统化而成为案例教材,不能很好地适用于系统的案例教学,等等。因此,优质中小学管理案例教材的匮乏在今天已成为制约管理案例教学的主要瓶颈。要在校长培训中大力推行学校管理案例教学,就必须首先做好中小学管理案例教材的开发。

以上思考正是我们编写本教程的因由。约从 2000 年开始,笔者就在杭州地区的中小学校长培训中尝试并逐步加大学校管理案例教学的力度,并和多期干训学员一起致力于学校管理案例的开发、撰写和研究,获得了较为丰硕的成果。我们组织的案例教学论坛多次被《中国教育报》、《全球教育展望》、《教育信息报》等报刊辟专版报道;发表了数十篇学校管理案例研究报告和论文,其中有多篇被中国人民大学复印资料全文转载;专著《中小学管理案例教学》一书由教育科学出版社于 2004 年出版,并荣获浙江省“十五”中小学校长培训研究成果奖;从 2000 年开始到现在,我们已成功构建了一个颇具规模的学校管理案例库,所有这些都为本教程的编写提供了坚实的基础。

对于本教程的使用,笔者有两点建议:第一,要将学校管理学的原理教科书与本案案例教程结合起来使用,用理论来指导案例学习,用案例作为诠释、验证原理的材料。第二,教程中所附“教学参考”仅为分析该案例的一种视角,不可视作标准答案。要认识到“正确解决问题的方案并不只有一个,讨论和研究案例的目的是为了培养学生提出解决问题的方案或计划的能力。而世界上本来就没有绝对好的方案或计划。每个方案都是利弊融于一身。案例教学就是教给学生在现存的环境下,哪个方案利大于弊。也就是说在权衡利弊得失之后的一种选择”。(陈孝彬,2004)

本教程的顺利面世首先要感谢杭州市中小学干部培训中心的诸位领导,他们长期以来对笔者从事学校管理案例教学和研究工作给予了大力支持,并把本教程纳入杭州市“十一五”干训市本教材开发计划。感谢杭州市教育局组织处处长郁龙旺先生、正处级调研员汪叶岗先生,他们多次出席笔者组织的案例沙龙,并为本教程的出版经费积极奔走;感谢杭州师范学院继续教育学院副院长项红专先生,由于他的大力支持和鼓励,笔者才能得以实施案例教学和研究。项红专先生自始至终关注本教程的编写,对本教程的结构、体例和案例的选择提出了许多独到的见解。感谢杭州师范学院继续教育学院干训部钟敦平先生和徐虹女士在案例收集方面的辛勤劳动;感谢这些年来杭州地区中小学校长培训班的学员们,没有你们的鼓励、支持和优秀的案例作品,本教程的诞生将永远是“不可能完成的任务”。

周 俊

2006 年 10 月于杭州

目 录

第一章 学校管理变革	(1)
案例教学背景.....	(1)
案例 1-1 “质量检测”引发一个“中心”的夭折	(3)
案例 1-2 30%工资方案有生命力吗?	(5)
案例 1-3 班主任聘任任课教师的尝试	(7)
案例 1-4 教师身份“一校三制”可行吗?	(10)
案例 1-5 年终奖发放为何事与愿违	(13)
案例 1-6 能否在职高设无人监视试场	(15)
案例 1-7 一石激起千层浪	(17)
案例 1-8 办公室里传出来的叹苦声	(19)
案例 1-9 从协调会到交办单再到协调单	(20)
案例 1-10 民主评议走入“怪圈”	(22)
案例 1-11 试行教学过程管理措施一定要事先公示吗?	(24)
案例 1-12 刷卡机不见了	(27)
案例 1-13 支教带来的新问题	(29)
案例 1-14 民办初中招生有没有更合理的办法	(31)
案例 1-15 如火如荼的生源争夺战	(33)
第二章 教育公平与教育收费	(35)
案例教学背景	(35)
案例 2-1 又是第一	(39)
案例 2-2 “二表生”	(41)
案例 2-3 外来人口子女:招还是不招	(43)
案例 2-4 “我爸爸单位里有复印机”	(45)
案例 2-5 中小学教辅资料该如何组织	(49)
案例 2-6 家长委员会的新功能	(51)

第三章 新课程背景下的教育教学改革 (54)

案例教学背景 (54)

案例 3-1 该不该分班 (56)

案例 3-2 教师有惩罚学生的权力吗? (58)

案例 3-3 “快乐午间” (60)

案例 3-4 生存实践活动 (63)

案例 3-5 由“文三理五”引发的思考 (65)

案例 3-6 校长的一次公开的“后门” (68)

案例 3-7 一场颇有争议的“教学质量论坛” (70)

案例 3-8 是“要我”还是“我要” (73)

案例 3-9 为什么教学质量越抓越滑坡? (75)

案例 3-10 这些高二学生该不该出去实习 (77)

案例 3-11 真的是“成事不足、败事有余”吗? (79)

第四章 教师管理 (82)

案例教学背景 (82)

案例 4-1 教师“出汗”,学校“埋单” (84)

案例 4-2 “旷工”处分 (87)

案例 4-3 一个投诉电话 (88)

案例 4-4 多的和缺的 (90)

案例 4-5 名校教师为何“不辞而别” (93)

案例 4-6 教师是否可以追求个性化打扮 (95)

案例 4-7 “最满意教师” (98)

案例 4-8 由“教师夫妇”引发的管理难题 (100)

案例 4-9 为教师配备电脑带来的烦恼 (103)

案例 4-10 谁真正符合小高职称推荐资格 (106)

案例 4-11 你是我心里永远的痛 (108)

案例 4-12 “超编”风波 (110)

案例 4-13 八位教师和两个“位子” (113)

案例 4-14 该由谁来接手“乱”班? (114)

案例 4-15 高级职称聘任引起的风波 (117)

第五章 教科研工作 (119)

案例教学背景 (119)

案例 5-1 论文收得上来吗? (122)

案例 5-2 教科室主任的烦恼 (124)

案例 5-3	青年教师该如何对待“沙龙”	(126)
案例 5-4	如此“沙龙”能取得实效吗?	(128)
案例 5-5	如此“反思”是否多多益善	(131)
案例 5-6	校本培训:一个也不能少	(133)
案例 5-7	校长的抉择	(135)
案例 5-8	骨干教师是这样的吗?	(137)
案例 5-9	体验式校本培训能走多远	(139)
案例 5-10	说时髦话的小林老师	(142)
第六章	教学考评	(144)
案例教学背景		(144)
案例 6-1	海选	(147)
案例 6-2	“推门课”,门难推	(149)
案例 6-3	考核管理的度	(151)
案例 6-4	老师,你为哪般消得人憔悴	(153)
案例 6-5	老师们为何不买账	(154)
案例 6-6	三票不满意	(156)
案例 6-7	谁该评为优秀	(158)
案例 6-8	网上评分	(160)
案例 6-9	作业检查的风波	(162)
案例 6-10	学生评教的背后	(164)
案例 6-11	这份考核细则该如何修改	(166)
案例 6-12	如此考核何时休	(168)
案例 6-13	“创卫”带来的困惑	(170)
案例 6-14	是优秀还是基本合格	(172)
第七章	总务后勤工作	(175)
案例教学背景		(175)
案例 7-1	这笔补贴费该发吗?	(178)
案例 7-2	办公室主任的烦恼	(180)
案例 7-3	电话铃声再次响起	(181)
案例 7-4	一起校园“不和谐”冲击的前前后后	(184)
案例 7-5	后勤教师的困惑	(185)
案例 7-6	开在学校围墙上的小店	(187)
案例 7-7	社区资源,何时发挥你的作用	(189)
案例 7-8	托管班将走向何方	(192)

案例 7-9 校车风波	(194)
案例 7-10 学校购买笔记本电脑是一种资源浪费吗?	(196)
案例 7-11 讨厌的周末	(198)
第八章 家校联系	(200)
案例教学背景	(200)
案例 8-1 “家长代言人”的尴尬	(203)
案例 8-2 责任在谁	(205)
案例 8-3 “副科”老师不能做班主任吗?	(208)
案例 8-4 家长的要求是否要完全照办	(211)
第九章 班主任工作	(214)
案例教学背景	(214)
案例 9-1 “难产”的先进班级	(217)
案例 9-2 上课的困境	(219)
案例 9-3 “都是但丁惹的祸”	(221)
案例 9-4 还要再让她担任班主任吗?	(223)
案例 9-5 “耳目”	(225)
第十章 学生管理	(228)
案例教学背景	(228)
案例 10-1 “案中案”	(232)
案例 10-2 “沙袋”现象	(234)
案例 10-3 能让早餐进教室吗?	(237)
案例 10-4 “苹果事件”	(239)
案例 10-5 温柔“一刀”	(241)
案例 10-6 我是不是快“疯”了	(244)
案例 10-7 校园手机事件	(246)
案例 10-8 挥之不去的烦恼——绰号之痒	(248)
案例 10-9 一巴掌引发的风波	(251)
案例 10-10 这“三百五十元钱”该不该退还	(254)
附 录	(256)
教师排队怀孕;校长无奈?人文关怀缺失?	(256)
杭城 50 位准校长聚焦“情绪假”	(261)
要不要淘汰“末位淘汰制”——对教师聘用制的案例探究	(268)

第一章

学校管理变革

案例教学背景

进入 21 世纪以来,教育的宏观背景发生了深刻的变化。新课程标准逐步推行,学校与教师将成为课程、教材改革的主要参与者。随着经济科技和管理科学的发展,学校管理也在不断发生变革,并呈现出以下一些明显的趋势^①:

人文化趋势。人文管理主张以管理关系中人与文的关系、人与物的关系的根本区别为前提,同时又凸显人在这两种关系中的主体和核心的地位,把管理作为一个文化过程,用人文的方式和机制进行管理,并追求管理的人文目的。教育以培养人为目的,教师又是知识群体,更应当强调人文管理。

柔性化趋势。教师是知识工作者群体,学校要以“专业 and 个人的成就”作为激励手段,使条件的创设、制度的安排、组织的建立、文化的形成更多地作为“发展”提供可能,更多地具有激励性的情感色彩,更多地体现柔性,而不是强调“管”,甚至还有“卡”和“压”,那样就会抑制教师的生命活力和创造性。在知识型的机构中,真正的管理是从管理人的积极性开始,刚性管理往往是管行为,柔性管理则能管到思想,由其思想再去影响行为。在学校管理改革中,我们应当认真借鉴知识工作者管理模型的长处,真正激励、调动广大教师的内在积极性,让教师在自我良好发展的同时推进组织目标的实现。教育质量具有起伏性、间接性、长效性和模糊性等特点,因此评估教育质量不能过多地着眼于教师、学生劳动的精确性、物化性、规范化等指标。评价要求应具有一定的弹性,评价方法应具有多样性,在操作层面要改变过分注

^① 摘自白杨九俊:《学校管理改革的新趋势》,《江苏教育》2002 年第 3 期。

重分数、过分注重量化、过分注重结果、过分注重“近利”的状况,强调评价的建设性、激励性、发展性。

“横向”化趋势。管理学界正在发生一场“横向革命”。构成“横向化”的基本形式,一是出现以“集中决策,分散经营”为特点的事业部制,最高管理机构只掌握人事、决策、财务控制和监督等大权,并利用利润等指标对全部负起业务责任的事业部进行控制;二是借助信息网络,直接了解产品研发、生产、销售等一线工作单元的情况,以便及时实行有效调控。从学校管理看,一些超大型的学校成立类似于企业事业部的年级部,与原有的直线型组织体系相结合,淡化教务处等条状组织体系的指挥功能,强化年级部等块状组织体系的管理功能,条块结合,以块为主。同时借助于网络技术,缩短学校领导到教学一线的垂直距离,加强与教师、学生的直接沟通和交流。形成“教育集团”的学校,还借助网络及时了解、调控其他教育机构的情况。对于一般学校,“横向化”的发展趋势将集中在最大限度地缩短管理层与教师、学生以及家长的距离方面。

能本化趋势。学校培养目标是全面提高人的素质,人的素质的外观往往是能力。学校管理更应以能力为本位,激发和调动人的积极性,充分发挥人的创造力量。要建立“实效型”组织,使组织注重实效,增强活力。招聘人员,要以能择人,而不是以“人情”择人;选拔人才,要优胜劣汰,而不是凭主观好恶;利益分配,要绩效为先,而不是吃大锅饭。要使“能者有其岗”,“能者有其位”,“能者有其利”,并通过培训、锻炼、教育等方法,积极有效地开发教师的潜能,用“能本管理”激活生产力。

民主化趋势。着重健全行政领导、教师、学生三位一体参与管理的制度,不少学校建立健全了以教师为主体的教工代表大会制度,有些学校还招聘学生作为“校长助理”直接参与管理,通过多种途径加强民主管理和群众监督,使管理者的决策更具科学性,管理制度和方法更具实效性。变侧重于权力管理为侧重于权威管理。权威是从内部自然产生的,是从一个人内在的实力和人格中自然渗透出来的。权力大而权威小,学校就会衰败;权威先行,权力后随,学校就会蒸蒸日上。淡化权力影响,本质上是追求管理者与被管理者的民主平等;强化权威作用,要求管理者作为普通教师的一员通过非凡努力建立一定的优势。越来越多的学校领导开始明白这方面道理,他们总是十分重视人格和智慧的力量,力求为人表率。

市场化趋势。主要表现为:一是从稳定性走向流动性。人事制度改革的特点就是从国家用工向单位用工转变,从身份管理向岗位管理转变。过去是“国家的人”,只要姓“公”,不愁没有工作、没有饭碗,现在有了从业资

格,还要看单位某个岗位是否缺人,单位有了需求才会“聘用”。同时,由于人才竞争愈加激烈,许多学校争相“圈人”,其准入的手续越来越简化,“跳槽”、“孔雀东南飞”已是司空见惯,也带来了管理的新课题。二是从均衡化走向非协调化。在很长的时间内,管理的核心理念是“以和为贵”,随着市场化的推进,现在出现了非协调化的趋势。即一些单位在制度上打破均衡状态,用创新的压力和分配的落差造成非均衡、非协调,以形成竞争的氛围。不少学校实行全员聘任制,允许低职高聘、高职低聘,分配时加大“活工资”和校内津贴的比例,“效率优先,兼顾公平”,甚至花几万、十几万元聘用管理者和学科带头人。三是以“顾客”的利益为中心。在传统管理中,权力来自上司,往往连校长都没有办学自主权,都让“上司”大包大揽了。随着教育“买方市场”逐渐形成,“上司”越俎代庖有可能办垮学校,学校管理的“婆婆”越来越少,学校管理层的市场意识逐渐增强,越来越关心学生和家长的反映,这种走向必然给学校带来巨大的压力和危机感,有助于促进学校深化改革、提高质量。

案例 1-1

“质量检测”引发一个“中心”的天折

这是一所在全市颇有声望的实验学校,李校长新到该校上任。俗话说“新官上任三把火”,这不,李校长上任的第一件事就是进行学校的机构改革:成立三大“中心”和四个部门。三大“中心”即教学开发中心、科研发展中心、财务结算中心;四个部门即办公室、教导处、政教处、总务处。其中三大“中心”为学校直属机构,由校长直管,四个部门则由副校长分管。李校长在向全体教师发表施政演说时特别对学校机构重设作了一番详尽的说明,尤其是“三大”中心的设置,是为了凸显其在促进学校实现跨越式发展中的作用:教学开发中心——提高教学质量是学校发展的生命线;科研发展中心——发挥科研先导的作用,以研究引领学校的各项工作;财务结算中心——把好“钱”关,把钱花在刀口上。

为了把好学科教学质量关,教学开发中心决定对全校进行质量检测,这一举措得到了校长的赞同。教学开发中心积极投入行动,中心的主任马上拿来全校教师的任教安排表,选定了各年级各学科的出卷人。为了体现本

次质量检测的公正性和客观性,各年级的出卷人特地进行交换。为了体现本次质量检测的慎重,中心的主任将原本打算集中所有出卷老师开会布置,换成亲自拜访,逐个交代。

一切准备就绪,全校质量检测开始。学生一开始答卷,问题就接二连三地出现了:几乎各科试卷上的题目都出现了这样那样的错误,不仅忙坏了监考的老师——跑来跑去查对题目,也影响了学生的情绪——不时地要发问。更有甚者,居然还有试卷上的内容根本无法做,原来试卷上出的是旧教材上的内容……

这一来,学校里顿时炸开了锅。“一个堂堂的‘中心’连一次质量检测都组织不好,纯粹是摆花架子。”“改革改革,改得面目全非,革了我们的命了。”“还质量检测呢?这样测几次,再好的质量也会测砸的。”……面对来自基层教师的责备和质疑,教学开发中心的主任也陷入了窘迫的境地,没有请示校长,便下了“考卷自批,结果不作统一测评”的指示,将这次活动草草收场。然而,事情并没有因此而结束,教师们的意见也没有因此而终止。相反,随着时间的推移,因为学校没有再对此次“质量检测”事件作深入的调查研究,也没有就此事件给全校教师一个说法,大家对这件事情的议论更加激烈,对教学开发中心的疑议也更多,教学开发中心的工作也因此停滞。

学期结束,在教代会上,焦点问题居然直指学校的机构设置,尤其是教学开发中心因为“质量检测”风波,导致其功能备受质疑。最后,教代会形成决议,取消该“中心”,有关教学工作由教导处承担。就这样,一个诞生不满周岁的“中心”夭折了。

(俞洪萍)

【问题与思考】

1. 你如何看待校长的机构改革?
2. 你认为“教学开发中心”的设置可行吗?为什么?
3. 面对“质量检测”风波,你会如何应对?

【案例教学参考】

学校的组织机构不仅是校长管理学校的载体,也是一种“人文团体”。案例中李校长上任以后实行的机构改革无可非议,教学开发中心的设置,也只不过是突出学校以教学为中心。该校教学开发中心在运作的过程中失败了,究其原因可能是:

第一,职责不明。学校机构的设置不应是随心所欲的,而要因事设人,

要明确各个部门的职责。案例中教学开发中心操作的“质量检测”就有事后发起的迹象。如果是事先就知道是自己部门的职责,则早就会精心策划,通盘考虑,调动一切相关的人力、物力共同参与。即使遇到问题,也早就该有解决的预案,而不是无所适从,任由事态发展。

第二,部门之间的分工协作存在问题。学校机构无论怎样设置,各部门之间,既要有明确的分工,又要有积极的协作,建立良好的横向联系。从某种意义上,协作比分工显得更为重要。学校的很多工作要做好,其实并不是单一安排给某个部门就可以了,而是需要群策群力。就拿“质量检测”来说,教导处、年级组、教研组等部门的力量是否都要调动起来,决策在教学开发中心,方案商议应该在大家,具体操作可能要立足教导处、年级组、教研组等部门。决策及时下达,同样执行情况要及时反馈,做到上情下达,下情上传,及时沟通,有效调整,整个操作会顺畅高效。

本案例也引发了我们对学校管理机构改革的更多的思考:机构设置如何更加合理、更加健全,如何使机构设置有利于工作效能的提高,符合科学管理的原则。

案例 1-2

30%工资方案有生命力吗?

S 县某校为改变学校人浮于事的状况,提高教师工作积极性和热情,体现“多劳多得,优质优酬”分配原则,从其他学校引进激励机制,实施结构工资方案,对教师日常工作、教学成绩进行全面的综合评价。

该结构工资包括职责工资、岗位工资、效绩工资三大部分,涉及上下班、晚自修、标准课时、超课时、年级组、教学成绩等 30 多项内容。学校领导通过讨论定好初稿后,在召开学校教师会议前几天将讨论稿发放到每个教师手中供讨论。学校一时议论纷纷,反响较大。

10 月初召开教师会,校长首先谈了方案的背景、原因、过程、意义,最后请老师们针对该方案谈谈自己的看法。

此时会场却静得出奇,似乎能听到每个教师的呼吸声。

见此情形,副校长说:“大家随便点,谈各人的看法,请畅所欲言!”

A 老师首先打破了冷场,说:“学校改革是必需的,但我要问的是,从自

己的工资中拿出 30% 来进行考核,是否合法? 政府、学校是否有权动用个人工资?”

话音刚落,大家便议论纷纷,会场内顿时一片哗然。

学校领导面面相觑,脸色相当难看。最担心的、最头疼的、最无法解决的问题被第一个抛出来。可他们也无法自圆其说,就推托说:“这是教育局的意见,我们也没有办法,但工资实施方案必须贯彻执行,请老师针对方案内容谈谈个人看法。”

较年长的 B 老师说:“初级教师 2.2 元一节课,中级教师 2.5 元一节课,依据在哪里? 照此计算,年长教师拿不回个人 30% 工资,而较我们年轻的教师则能多拿,损害了我们的利益,这不合理。”

他的话引起了那些年长教师的认同,认为自己只要按时上班、下班、上课、辅导作业、做好常规工作,就应该拿回自己的那一份。

校长马上又加以解释:“请老师们转变一个观念,30% 工资是属于国家,而非个人的。”

年轻的 C 老师说:“我们山区学校教师的课余生活本来就很单调,而学校又禁止利用学校电脑上网游戏(除周六、日外),外地教师就会感到很压抑。”

D 老师说:“不管是谁,中午一律不得喝酒,即使上级领导来检查工作也不例外,方案应对每个人公平。”

他的话引起了一阵哄笑。

.....

总之该方案并未得到教师的支持,反而传出了很多反对声。但学校领导也没有更好的办法,最终通过行政命令把方案强制性执行下去。

实行了一个月后,校长召开行政班子会议,讨论方案实施的效果。

副校长说:“到目前为止,年长教师还有很大的抵触情绪,经常发牢骚。”

教导主任说:“现在调课很困难,都说我不要赚这个钱。”

工会主席说:“年轻教师过于单调的生活反而降低了他们工作的热情,整天懒洋洋的。”

.....

总结一个月工作,大家都认为该方案并未起到应有的激励作用,也不利于学校的和谐发展。权衡再三,最终决定,上交一份方案应付教育局检查,取消 30% 结构工资实施方案。

校园又恢复了往日的平静。

.....

(毛洪平)

【问题与思考】

1. 你认为该方案是否合法？
2. 你认为该方案会失败的原因是什么？怎样才能走向成功？

【案例教学参考】

中小学引进激励机制,打破吃大锅饭的局面,改善人浮于事、平稳是福之状况,有利于激发教师的工作积极性和热情,从而提高学校教育教学质量,促进学生素质的全面提高。该校实施 30% 结构工资方案的目的也在于此。当然,一个改革方案必须从群众中来,再到群众中去,得到全体教师的理解和支持,才能激发教师的积极性。反之,则会挫伤教师的积极性。针对该校教师对实施 30% 结构工资方案是否合理合法的质疑,学校以“这是教育局的意见,我们也没有办法”来搪塞和推委,并强硬地宣称“这一工资改革方案必须贯彻执行”,而没有向教师做耐心细致的解释说明工作,严重影响了该项改革的可接受性。同时,制度的完善性和人文性应有有机完美地相统一。学校不同意教师利用校电脑上网游戏,主要考虑一是上网可能会影响教师工作,二是从节约经费角度考虑。可方案也应从学校的特点出发,该校地处偏僻,娱乐设施几乎没有,住校教师的生活很枯燥。一个教师生活乏味,教学也不会有乐趣。笔者认为学校电脑房可有限制开放,这样可解决部分年轻教师的课余生活,促进其工作热情的提高。方案不能过细,也不可能所有的教师都满意,但必须全面考虑老中轻教师之间的关系,一线和二线教师之间的关系,主课与副课教师之间的关系等,这样的方案才能够得到教师广泛的支持。

案例 1-3

班主任聘任任课教师的尝试

杭州某省属重点高中,于 2001 年 8 月推出一项震惊该校全体教师的用人制度改革措施——新高一年级班级各学科任课教师将由班主任来挑选。

具体操作程序为:

1. 学校教务处根据教师本人意愿及各年级的教师岗位的需求,各学科