

普通教育学校管理案例

华东师大教育系教育管理教研室
上海师范大学教育管理系合编

华东师范大学教育系印

一九八四年

前 言

(一) 近几年来, 在我国, 学校管理学作为一门独立学科, 已相继在师范院校的学校教育专业、教育管理专业和各级各类教育干部培训班中开设, 学校管理问题的研究也正在不断向广度和深度方面发展。根据国内外的经验, 编写案例是研究学校管理问题的一种方法, 运用案例, 组织学生阅读和讨论, 则是学校管理学课程的一种教学方式。为了在马列主义、毛泽东思想指导之下, 总结我国学校管理的实际经验, 分析研究学校管理的现实问题, 以有助于建立具有中国社会主义特色的学校管理科学, 同时也为了适应学校管理学课程的教学需要, 特编写这本文案例材料。本书可作学校管理学课程的教学参考资料之用, 也可供学校管理问题的研究者和实践者阅读。

(二) 案例有多种形式, 本书只是一种类型, 即每则案例基本上说明学校管理中的一个问题, 以探讨普通教育学校(侧重中学)的常规性管理为主。其中, 有的是抒发不同管理思想和观点的争论, 有的是揭露学校具体管理工作中的矛盾, 有的是叙述学校某一方面的管理经验, 有的是陈述学校管理人员的某种处事方式和工作方法。每篇案例均以真人真事为基础, 在文字上对原始素材做了加工, 以综合若干实际事例, 整理为一案; 同时, 在编写中都匿去真实的人名、校名和地名。每篇案例后附有思考题, 供读者思索和讨论。

(三) 本书各篇案例的素材来源,除了编者自己的调查、参观、访问中所见所闻的信息之外,主要有以下几个方面:上海师范学院郊县中学行政干部进修班第四、五期部分学员和上海教育学院中学行政干部讲习班第六、七期部分学员撰写的材料;华东师范大学教育系学校教育专业七八、七九届学生在教育调查中所写的案例习作;福建晋江地区教师进修学院干训班部分学员的稿件(由侯怨水同志组织提供);约请上海部分中学的校长、教导主任和其他教育工作者撰写的专稿(按姓氏笔划为序,有刘秋平、朱士鸣、张炎林、陈一芬、陈志龙、陈宗义、陈增栋、杨渤海、宗承瑄、赵宪初、顾树栋、徐承安等同志);此外,有少量案例是改写报刊上发表的文章而成的。在此,对以上各方面提供素材的同志们深表谢意。同时,还需要特别说明的是,有一些同志积极撰写和送来稿件,由于各种原因,未能一一选用。在此,我们对他们表示衷心感谢和歉意。

(四) 本书的编写工作是1981年开始酝酿的。在1982年和1983年两年中,由华东师范大学教育系学校管理学教学科研组(张济正、吴秀娟、陈子良同志)、上海师范学院郊县中学行政干部进修班(余洁生同志)、上海教育学院中学行政干部讲习班(李家庠同志)合作,曾汇集油印《学校管理案例选编》两册。在这三个单位的学校管理学课程的教学活动中,作为辅助材料,发给学习者,组织他们学习和讨论。同时,提交在西安召开的全国学校管理研究会成立大会暨第一届学术年会,作为交流资料,也分送部分省市的兄弟院校和中学管理干部,征求意见。此后,《中学教育》(上海)和《山西教育》等刊物选登过部分案例,一些兄弟单位在教学中选用过若干

篇目。很多同志热情地支持我们继续进行编写活动，并对修改已编的案例提出不少有价值的看法，使我们深受鼓舞。在此基础上，从1983年底开始，由华东师范大学和上海师范学院的四位同志对原有材料作了筛选和修改，并又补充了许多篇新的案例，形成现在这本《普通教育学校管理案例》。

（五）本书共收案例88篇，反映学校管理工作中若干侧面的问题。由于学校管理工作的复杂性，对这些案例可作不同的分类。我们基本上按学校实际管理工作的项目，把同一或相近内容的案例编在一类，排列成序。在目录中，各类案例略有间隔，但未列单元标题。

（六）在我国，工、商管理和法学等领域，各种形式的案例材料已相继问世。学校管理方面的成册的案例，尚属空白。我们汇编这本册子，是想作一些探索，并希望通过这种尝试性的工作，引起更多同志的研究兴趣，编出更好的案例来。我们的工作刚刚开始，毫无经验，理论水平不高，文字功夫也差，因此，书中定有不少缺陷。恳请读者批评指正和提供有关素材稿件，以期这本书在修改时能更正确反映现实问题，更充实和完善。

编 者 1984年 8 月

目 录

关于升学率问题的一场讨论·····	(1)
一段带有“相声色彩”的对话·····	(3)
该不该“特殊照顾”? ·····	(6)
旅途中四位校长的对话·····	(8)
从“常旷生”回校的事想开去·····	(12)
“人才”与“钱财” ·····	(15)
她能评上优秀教师吗? ·····	(18)
冯老师能不能当劳动模范? ·····	(21)
“弄假成真, 也好嘛!” ·····	(22)
“量标”客观性的争议·····	(25)
常校长探索评价班主任工作的标准·····	(29)
是“第一职业”, 还是“第二职业”? ·····	(32)
教师业余外出兼课行不行? ·····	(35)
如何对待青年教师外出进修? ·····	(38)
抓教师业务进修既要“远视”又要“近视” ·····	(39)
“留下来”与“飞出去” ·····	(42)
安排程老师教学任务问题的分歧·····	(45)
她俩的工作要不要调整? ·····	(47)
合乎情理的工作变动·····	(49)

“上”还是“下”？	(52)
是关心、是作难、还是迁就？	(54)
三顾茅庐	(57)
把思想工作做到“家”	(61)
“哀的美敦”书的作用	(63)
一场全校性“团结危机”的产生和解除	(65)
正确对待教师中的“小群体”	(69)
副书记在“穿针引线”	(72)
一次讨论教师考勤制度的会议	(75)
请您评论：解决教师请假缺课问题的两种办法	(78)
教师超事假工资该不该扣？	(80)
农村学校的一个新问题	(82)
摆事实，三次谈话见分晓	(86)
怎样从根子上解决问题？	(91)
由学校清洁工的稿件引出的问题	(94)
非重点中学怎样编高中班？	(97)
方校长准备把快、慢班的调整再“调整”回去	(99)
许校长按程度分班“效果好”	(103)
用“三表”统一行动，够吗？	(107)
两位教导主任交谈编总课表问题	(108)
从一场课表引起的一场争论	(111)
校长听课经验的问答	(114)
丁校长准备改革上级规定的教学时数和进度	(118)

朱校长对抓教研组工作的想法和做法·····	(119)
“教案展览”是可取的办法吗? ·····	(124)
检查与尊重·····	(129)
命题方式和命题权·····	(132)
“作业数量”与“教学质量”是否成正比? ·····	(135)
一场没有结束的争论·····	(139)
教学统计与教学质量的量化管理·····	(141)
图书的“起死回生”术·····	(144)
能用“黑▲”的方式刺激学生学习吗? ·····	(147)
“深下去、提上来、再引伸·····	(150)
在挑送班干部问题上的矛盾·····	(154)
校长在师生冲突面前·····	(157)
教导主任推开教室门之后·····	(160)
“检讨书”引起的风波·····	(162)
一篇学生作文引起的问题·····	(165)
教师打学生, 校长怎么办? ·····	(168)
“一、三、五”与“二、四、六” ·····	(171)
校园里满地纸飞机“残骸”怎么处理? ·····	(176)
该不该向学生罚款? ·····	(179)
引起争论的一条校规: “学生在校不许戴表” ·····	(181)
要不要给这个毕业班学生纪律处分? ·····	(184)
在毕业生的评语中怎样实事求是地反映情况? ·····	(186)
沈校长抓清洁工作·····	(188)
校长在管教师的生儿育女之事·····	(190)

王老师从吃饺子想起了何校长·····	(193)
支部书记到乱班兼课·····	(194)
钱校长的一天·····	(197)
教导主任的难处·····	(199)
“开会校长”的苦闷·····	(201)
方校长摆脱“会海”的秘诀·····	(204)
评比的苦恼·····	(208)
袁校长在为校办厂的方向问题发愁·····	(210)
是校办厂还是厂办校? ·····	(213)
总务主任的“苦经” ·····	(217)
600元与1200元·····	(220)
校、队租房合同前后·····	(221)
一次自发的“校长组阁”问题漫谈会·····	(223)
褚校长“组阁” ·····	(226)
老校长谈“权” ·····	(230)
“一级分工”和“两级分工” ·····	(233)
教导主任分工的三次变动·····	(234)
田教导的苦衷·····	(236)
“半个总务主任” ·····	(239)
新干部谈“外行”与内行” ·····	(242)
他能当总务主任吗? ·····	(244)
怎样的校长才能有威信? ·····	(245)

关于升学率问题的一场讨论

在教育局的会议室里，校长们就新学期如何加强领导，从学校实际出发，全面贯彻党的教育方针问题进行着热烈的讨论。其中，有一段是针对升学率而发的议论。下面是五位校长的发言要点，大致代表了会上的各种不同看法。

甲：学校的任务是育人成才。成才率高，说明学校完成任务好。在目前，升学率是衡量学生成才率高低的主要标志。现阶段的高考制度，在文化考试、体检和政审各个方面都力求按德、智、体的全面要求来进行的。象我们重点学校，各种条件都比较好，学生来源上是择优挑选的，教师队伍有了充实和加强，教学设备和经费也是优先照顾的。因此，我们应该义不容辞地为高校输送大量的合格新生。在这方面，学校领导不可能没有压力。不把升学率搞上去，就有愧于重点学校的称号。根据我校实际，在全面贯彻方针时，一方面要集中力量抓好毕业班工作，目标是提高升学率；另一方面也要化力气抓好起始年级，目标是为今后持续地提高升学率。

乙：人们常说，办学要有正确的教育思想。如果一所学校的升学率很低，能说教育思想正确吗？问题在于，不要片面追求，而要注重全面发展，实行全面安排。不论那一所中学，真正抓住“全面”两字，升学率高自然比升学率低要好。现在，尽管上级给我们卸担子，要大家不要排升学率的名次，但实际情况没有这么简单。如果录取高校的学生少，

或者“剃光头”，社会压力就会无形增强，上级也不会表扬，日子是不好过的。如果录取高校的学生多，学校就会变门可罗雀为门庭若市，或来总结经验、或来参观访问，那时的接待工作忙也忙不过来。

丙：大家知道，中学肩负双重任务。要说育人成才，这个“才”也是两个方面的。升大学和直接参加劳动，都是成才。那些非重点中学的条件比不上重点中学，这是公认的。学生进校时，成绩本来就低，三年后考不上大学，在一定意义上说，是入学时就注定了的。如果这些学生经过三年教育后，在德、智、体几方面都有提高的情况下，即使很少有人考上大学，甚至“剃光头”，依然是有贡献的，不应该有不光彩之感。现在，一个学校打翻身仗，主要不是在提高升学率方面，而应在培养各行各业的合格劳动后备力量方面。

丁：我们非重点学校的学生，是重点学校录取时筛选下来的。上学期，学校为了保证升学率高一点，把全部力量扑在尖子班上，使多数学生得不到应有的关心和教育，结果升学率没有上去，而学生中违纪现象却出现不少。这叫做，西瓜没有抱住，芝麻丢掉一把。这个教训说明，转变一个差生的思想和培养一个学生进大学具有同等意义。因此，不必去考虑升学率，一切从学校实际出发，存在什么问题就着重抓什么问题，一步一步去提高教育质量。

戊：升学率是客观存在的。重点学校与非重点学校之间，由于条件不同，不能比较，也不应该比较。但是，在条件相近的学校之间，比一比，那没有坏处。因为，升大学也是国家对下一代的希望。不能说非重点学校只承担一种任务，不是“双重任务”。升学率高一点，对国家有利，家长满

意，教师高兴，学校领导何乐而不为呢？年年“剃光头”的学校，干脆把“普通中学”的帽子摘掉，改为职业学校、中专学校，否则就是名实不符。

思考题：

1. 你对这一场没有结论的讨论有何想法？五位校长的观点是不是都没有一点道理呢？

2. 你是怎样看待升学率问题的？在学校管理中，又是怎样按正确教育思想进行工作的？

一段带有“相声色彩”的对话

一年前的一天晚上，高校长象往常一样，来到学校。他一方面是来巡视寄宿生夜自修的情况，一方面是同几位住校教师探讨提高教学质量的问题。

在各班教室转了一圈之后，高校长走向教师办公室，只见一位姓钱的中年教师正忙着批改一大叠作业本。他本想不去打扰，然而已被那位教师觉察到了。于是，推门走了进去，两人作了一段带有“相声色彩”的对话。

高：钱老师还没有休息啊？辛苦了。

钱：辛苦到没关系，只是有点“心”苦。（一边说，一边用右手指指胸口）

高：你身体不舒服吗？那就早点睡吧！

钱：我现在还没有病，要睡也睡不着。你曾说过，为了让更多的学生升入大学，就得多多地布置作业。两年来，教师挖“题海”，学生入“题海”。不这样做，怕影响升学率，

提心吊胆，照这样做，怕影响学生健康，于心不忍，想来想去，想得“心”苦了。

高：“苦”中有“乐”嘛！升学的学生多了，大家快乐。搞四化，不解决人才问题不行。没有高质量的人才，能实现四化吗？我们就是要以“苦”为“乐”，先“苦”后“乐”。

“多练”这一条不能动摇，你们数学组还是做得不错的嘛！

钱：这是奉命而行、按章办事啊！

高：“命”有理、“章”有据，那就得坚持。

钱：教育部有规定，学校要放寒暑假，而我们学校却占用了百分之八、九十假期时间；学校课程表中虽然有星期天，但实际上却往往变成了星期七，这是不合“理”、没有“据”的，违背“一张一弛，文武之道”，打疲劳战，建议学校今后改一改。

高：这叫寒冬酷暑，连续作战。如果停停打打，怕苦怕累，是办不好学校，造就不出人才的。

钱：造就人才是好事，我举双手赞成。但是，怎么个“造”法呢？那是大有不同的。我们学校重智育、轻德育、丢体育；而在智育中，凡高中、大学升学考试不考的课程内容就不教或少教，反之则多教，结果学生的知识面窄得不能再窄，死得不能再死了。这种抓法，对学生今后升学深造和走向各种工作岗位都是不利的，“高分低能”，是出不了人才的。

高：这叫做抓主要矛盾。面面俱到，平均使用力量是出不了人才的。

钱：现在，学校中把学生分为尖子班、普通班、差班三种。在尖子班中，又有尖中之尖。从领导到教师、后勤工作

人员都集中精力培育尖子班，学习资料、教学设备等等，优先保证尖子班。“尖中之尖”成了掌上明珠，小锅小灶调养；普通班，吃的是粗茶淡饭、家常菜；差班，总的说来，是放任自流，送到毕业了事。这种安排的指导思想是真正造就人才吗？我看未必。这是把“尖子=人才”，尖子以外的学生都被甩掉了。不改变这种看法和做法，实际上是在埋没人才。

高：没有区别，就没有政策。“伤其十指，不如断其一指”。这个道理是大家都懂得的，用到办学上来，就是抓住尖子，使之成才，比起各类学生都抓，结果一个也不成才要好得多。俗话说，“十个指头捺十个跳蚤，结果一个也捺不到。”

钱：退一步说，就算把尖子培育成才是对的。那么，在高考前，分析“形势”，挖空心思猜题；高考后，研究“战局”，以兄弟学校的成功为忧，以兄弟学校的失败为喜，这算什么呢？这是为了培育人才，还是为了什么？

高：这……，这是升学率问题。升学率高，你们当教师的脸上才有光，学校也才能香起来嘛！

钱：我看，这种“香”是以学生的“苦”为基础的。不仅如此，还害了四化建设。因为，我们上面说的那些做法，是不能真正造就人才的。升学了，不一定合格。

高：不能那么说吧！升学率和合格率是统一的，升学率还体现着人才的成长率。

钱：未必。有联系，但不一定完全一致。前面我提到的学校中采用的那些措施，希望领导上慎重考虑。

高：好吧，你直率地提出意见很好。我们的目标是一致的，都想把学生培育成才嘛！

钱：不一定。就算是一致的，不同的措施也可能会得到

相异的结局。好心办错事的情况，我们是见过的，自己有过的。

高：我们都是“好心人”嘛！至于是不是办错了事，那就看实际效果吧！钱老师，时间不早了，你该休息了。有些意见我们改日再细谈吧！

钱老师送走高校长之后，又回到办公桌旁坐了下来。

思考题：

1. 这段对话说明了什么？请联系学校实际，评析两人的观点。

2. 高校长在学校采取的措施妥当吗？为什么？

该不该“特殊照顾”？

前年年底，东南沿海某地的一所普普通通的中学里，全校师生心情格外兴奋。原来，该校的校友、国家女排的一名队员返乡探亲期间，特意回母校拜访老师，还指导学校女子排球队的训练活动，希望母校的排球运动能搞出成绩来。

此后，学校出现了一股“排球热”。初中女子排球队队员更是发扬“拚搏”精神，在所在地的比赛中获得了第二名。正在此时，学校领导和教师觉察到一些学生学习纪律松懈了，特别是不少排球队员的学习成绩下降了。

不久，暑期来临，举行高中招生考试。结果，初三年级的几名排球队员的考分都在录取线之下，全部落选。消息传开后，全校上下引起强烈反响，一时成了人们议论的中心问题。其中，体育教研组的老师尤为关注，他们一致向校领导建

议：给上级部门写一份报告，要求“特殊照顾”，录取这些学生。在他们看来，考试落选的虽然是几个人，但对学校排球队的的影响很大，对开展全校性体育活动也可能会产生不良后果。

学校的一位负责人老施感到很为难，他一方面认为开展体育活动是好事，要支持体育教师的工作，要鼓励学生继续保持对排球运动的兴趣；一方面又觉得写报告不妥当，因为上级部门早有布置，说今后不能有任何“特殊照顾”。于是，他召开领导班子会议，专门研究这个问题。

在会上，发生了热烈的争论。

有人说：学校以教学为中心，学生主要任务是学习。光打球不读书，是“不务正业”，绝对不能开“特殊照顾”的先例。

有人说：培养有特殊才能的、有一技之长的学生有什么不好！当年，那位校友在校学习期间的成绩也不是很好，现在不是成才了吗？我认为，出一个为国争光的优秀运动员不比培养一个毕业生进重点高校差。

有人说：不论学生今后从事什么工作，都应该全面发展。一个运动员的文化水平低，也难以作出贡献的。

有人说：对全面发展要有全面的理解，不能搞平均发展。理解得太“死”，会影响出某个方面拔尖人才的。我们那位校友过去参加地区的集训，学校不是同意让她停课几周吗？那时是“特殊照顾”，现在仍然可以这样做。

有人说：这是两种不同情况下的问题，不能相提并论。今后我们应该吸取教训，在平时就要抓紧运动队员的文化基础课的学习，不要等出了问题再去“照顾”。

有人说：教训是要吸取的，现实的矛盾也要解决。我认为，报告可以写，同时说一说我们今后的措施；至于上级批不批准，那不是我们的事。

……各抒己见，相持不下。最后，学校几位主要负责人表了态。他们认为，对学生的全面发展要求不能变，这次考试中暴露的问题，责任在学校领导。希望“特殊照顾”的申请报告可以写，但今后不能再这样做了。另外，我们要组织力量帮助这些学生补课，使她们在学习方面赶上其他同学；要加强思想教育，使他们提高对学习文化知识和打球的目的性的认识。

会议有了结论。虽然还有些人持不同意见，但多数人是赞同的。但是，大家也有点担心，怕上级不批准，形成被动局面，不好办。于是有人提议：在报告中写上一条，如不能正式录取，可先作为试读。半年后看这些学生是否能跟得上班，跟得上，就转为正式高中生。最后，会议就这样结束了。

思考题：

1. 请评述上面各种意见。
2. 如果你在这所学校工作，将抱什么态度？为什么？

旅途中的四位校长的对话

暑假中，省教育工会组织部分中小学行政领导干部到某名山旅游。重点中学的严校长、非重点完中的张校长和平江初级中学的王校长是大学时代的同窗挚友，这次凑巧编在一

个组里。

一天，三人在车上相邻而坐。车外农村的景色令人神怡，他们不仅同声感叹起来：这几年农村改革就是好！接着，话题转到学校教育改革上。

张校长首先发言，他说：“随着世界科技形势的迅猛发展，对人才培养也提出了更高要求。现在，人们常说，学校教育面临着新的挑战。说什么在抓好第一课堂的同时，还要开辟和抓好第二课堂的活动，你们两位准备怎样去抓呢？”

严校长会意地笑着说：“还正在酝酿。我觉得，要把第二课堂提到议事日程上来，首先得改变过去那种把第二课堂作为‘配角’、仅仅作为第一课堂的补充和延伸的传统观念，并且要把它提到与第一课堂并重的地位。……”

王校长插话说：“能并重吗？”

“能并重，要并重。”严校长朝向王校长说：“五、六十年代，我们学校组织过各种学科兴趣小组，还在一段时期内开设过选修课，取得了较好的效果。这几年来，我们又恢复了选修课，还增设了电子计算机、海洋学、日语等多门新学科，广泛组织课外学科兴趣小组、举办各种科普讲座。这些活动开阔了学生的视野，培养了他们兴趣爱好，也涌现了一批初露头角的人才。所谓‘并重’，是说这两种课堂的活动是并列重要的、是相辅相成的。如果用一句简单的话来概括他们的作用，那就是第一课堂打基础，第二课堂出人才。”

王校长正想开口，张校长已经抢先说了出来：“老严，你说的第一句话，我同意。只有第一课堂抓好了，学生才能打下扎实的基础，才能出人才。照你后一句话的意思，似乎只有抓第二课堂才能出人才，第一课堂就出不了人才。事实上，