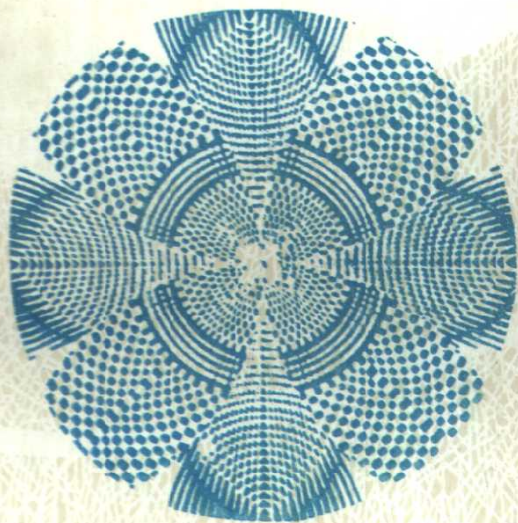


普通教育干部培训参考用书

北京市中学管理 案例选读

BEI JING SHI
ZHONG XUE
GUAN LI AN LI
XUAN DU

北京教育行政学院 编著



文化艺术出版社

北京市中学管理案例选读

主编：徐俊德
贺乐凡

文化艺术出版社

1992年8月

《北京市中学管理案例选读》编委

徐俊德 邵宝祥 石致玉 张丽川 姜之源 吴慧荣 廖万才
邹甫昌 田文生 贺乐凡 张 来 王者卿 张瑞玲

北京市中学管理案例选谈

主编 徐俊德 贺乐凡

*

文化艺术出版社出版

(北京前海西街17号)

北京航空航天大学印刷厂 印刷

*

1992年8月第1版 1992年8月第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张 5 字数 130千字

印数 0001~6000册 定价:3.40元

ISBN7-5039-1103-4/G·159

前 言

这是一本经验评审型的北京市中学管理案例选读本，初选28篇。编选这本选读本的目的是，在普通教育干部的培训工作中，配合《学校管理学》的学习，加强理论联系实际，重视培养学员分析问题和解决问题的能力。

作为经验评审型的案例，与经验总结很相似，区别主要在不加经验总结者的体会和分析，只是客观地介绍案例发生的背景，具体的措施和方法，以及最后的效果。经验评审型案例与其他类型案例的区别则在于它是某校某项工作成功的经验，可以直接提供他人借鉴。但是作为某校的经验，是否完善？成功的道理是什么？结合你所在学校的实际应该如何学习？则是需要大家结合《学校管理学》的学习，认真加以探讨的。

《学校管理学》是一门应用性很强的社会学科，不能只停留在一般理论、原则的研究上，还要用更多的时间加强对实际应用的探讨。这种探讨采用案例分析研讨和案例讲评等方式是比较简便的方法，可以广泛应用。根据教学需要，案例还可以分出几种不同性质的类型。有的是问题诊断性的，有的是判断决策性的等等。而经验评审型的案例则主要在于如何学习他人成功的经验，这是学习《学校管理学》的主要基础，具有特殊的功能作用。

本书是三结合的产物，是在北京市教育局的领导和组织推动下，从1990年10月开始，由北京市教育局有关处室、北京教育行政学院、北京市有关中学的领导、专业人员共同编著而成。全书由北京市教育局副局长徐俊德同志和北京教育行政学院副院长贺乐凡同志任主编，北京教育行政学院张来同志具体主持编写工作。在编写过程中，北京市教育局有关处室的领导邵宝祥、石致玉、张丽川、姜之源、吴慧荣、廖万才、邹甫昌、田文生和北京

教育行政学院的张来、王者卿、张瑞玲等同志担任具体的编选、审定和加工整理等工作。同时还得到了北京市教育局师训处任虹、张俊杰和其他处室有关同志的许多帮助，以及有关学校的大力支持。这是本书能够顺利地编辑出版的重要条件。

本书的 28 篇案例分为七部分。第一部的 1—3 篇，主要反映的是学校内部的领导体制改革；第二部分的 4—6 篇，主要反映的是学校的师资队伍建设与管理；第三部分的 7—13 篇主要反映的是学校的德育工作管理；第四部分的 14—20 篇主要反映的是学校的教学工作管理；第五部分的 21—23 篇主要反映的是学校的体育工作管理；第六部分的 24—26 篇主要反映的是学校的总务工作管理；第七部分的 27—28 篇主要反映的是学校目标管理和学校与所在社区的关系。读者可以根据需要通读或有重点地选读。

应该说，所选的案例反映了北京市中学管理工作中某个方面的成功经验，但还不是成功经验的全部。而且，这些经验也在实践中不断地丰富提高。因此，本书只是一个开篇而已，更重要的在于对这些宝贵的经验不断地加以总结和提高，成为干部培训的活教材，并成为建设具有中国特色的学校管理学科的一块奠基石。这是一件十分有益的工作，如果我们能为这项有益的工作做一件有益的事，就会感到无比的欣慰。

编者于北京
1992 年 4 月

目 录

前言	(1)
----------	-------

校长、书记和教职工的关系

——两位校长的谈话	(1)
人事调动引起的风波	(6)
四十一中教代会在民主管理中的作用	(8)

提高培养意识，创造育人环境，

满腔热情地做好青年教师的工作	(12)
塑造教育者的风范	(20)
一所农村中学教师的流动及其对策	(27)

加强德育工作，建设优良校风 (33) |

普通校如何全面提高教育、教学质量？

——九十六中加强德育工作，办成具有特色的学校··	(42)
处理好德育常规管理和“中心工作”的关系	(52)
北京十二中的班级管理工作	(56)
任小艾班级管理案例四则	(61)
中学生操行等级评定	(66)
——九中班主任培训与管理	(72)

全面发展，因材施教 (76) |

加强教学工作管理，提高教学质量 (81) |

如何组织学生评课？ (86) |

“我们喜欢开架借阅”

——记北京十一学校学生图书馆·····	(89)
受市长赞扬的实验室管理 ·····	(93)
加强常规管理与深化教学改革 ·····	(98)
这两篇文章该不该评奖? ·····	(104)

加强领导, 积极创造条件, 充分发挥体育教研组的作用, 是搞好学校体育工作的关键 ·····	(106)
重视体育工作, 加强课外体育锻炼管理 ·····	(112)
体育人才辈出 ·····	(117)

明确工作职责, 搞好总务管理 ·····	(122)
校园建设与管理 ·····	(127)
富有成效的思想转化工作 ——牛栏山一中对工人的管理 ·····	(132)

明确目标, 不断进取 ·····	(137)
努力搞好学校与社区的关系, 促进学校教育环境的优化 ···	(144)

校长、书记和教职工的关系

——两位校长的谈话

赵校长是李校长 20 年前的学生。一天，两位校长坐在一起谈起了校长负责制问题。

赵校长说：我一上任就遇上了实行校长负责制。连校长怎么当还不清楚，太难为我了！搞了一年多，累了个半死，可有些人还竟然编起了顺口流，说‘校长说了算，书记靠边站；教师低头干，谁不听话就滚蛋’。李教师，您给我讲讲，实行校长负责制到底应该注意哪些问题？”

李校长说：“实行了多年党支部领导下的校长分工负责制，大家都熟悉，也都习惯了。现在要改革，实行校长负责制，大家都不熟悉，也都不习惯。搞好这项改革，一要解决认识问题，二要解决实践问题，这都需要时间。新旧体制的更替不可能一蹴而就，需要有一个过程。新体制要在实践中不断探索、改进和完善，群众也要在实践中观察、比较、做出判断和选择。当校长的要有从善如流的胸怀和沙里淘金的本事，对群众提意见的方式和措词不应过多计较。只要他说得对，就照他的办。说三道四，发牢骚，当然不应该。不过，也要作具体的分析，不能一概否定，更不能简单地批评。群众不满、发牢骚，大略有三种情况：一是新体制不健全、有毛病。二是对校长的思想方法、工作作风或者工作中某些具体做法不满意。三是群众本身认识不高、思想不通、不理解。不论是哪一种情况，校长都要认真地分析、正确地对待；切不可感情用事，堵塞言路。这是一。”

停一停，李校长接着说：“第二，要处理好党政关系。党政关系，说到底，主要还是书记和校长的关系。处理好党政关系，首

先要把党政关系摆正；摆正了，才可能处理好。”

“怎样做才算摆正了呢？”赵校长插话。

“政治工作和行政工作是有区别的。”李校长说。“以党代政不行，以政代党也不行。书记和校长从不同的角度，按着各自的系统，为着一个共同的目标——办好学校，各自发挥自己的作用。校长是学校的行政首长。在学校的行政事务中，校长处于中心地位，对外代表学校，是学校的法人代表。书记主持学校党组织的日常工作，对充分发挥党组织在学校的政治核心和保证监督作用负主要责任。党政工作不同，应该分开；分开了，双方都可以得到加强。不过，在实际工作中，书记和校长的工作是有交叉的。校长负责行政工作，而行政工作中有着大量的政治思想工作；书记负责政治思想工作，而大量的政治思想问题总是和一定的行政事务联系在一起的。书记和校长有分工，有配合，各有侧重，各负其责。”

“李老师，请您讲讲您校的具体做法。”赵校长插话说。

“我们学校有个《校长工作条例》。”李校长说，“其中有这样两条：一条是‘学校的最高决策机构是校长办公会。校长办公会由校长主持。副校长、处室主任和党支部书记、副书记参加。研究重大问题，校长须事先与书记交换意见。’另一条是：‘校长主持下的行政会议，是校长办公会决议的执行机构和各部门间的协调机构。副校长、处室主任、副主任和书记、副书记、工会主席、团委书记、少先队总辅导员参加。’说得再具体一点，校长管‘三处一室’，即教务处、政教处、总务处和校长办公室。书记管‘三会一委’，即工会、教代会、学生会和团委。”

赵校长听到这里，不以为然地说：“研究重大问题必须有书记参加，这是完全必要的。至于研究一般问题的会议，我看，就不一定请书记了吧？”

李校长摇摇头说：“不，不管是研究重大问题还是研究一般性的问题，也不管是决策性的会议还是布置工作的会议，都要有书

记参加。从决策、执行乃至检查、总结，书记都要参与，而且必须有书记参与。党组织在学校的各项工作中起监督、保证作用。不参与，如何监督？又如何保证？没有参与，就谈不上监督和保证。离开参与，监督和保证不过是一句空话而已！”

“党政关系太复杂，我主张书记、校长一肩挑。”赵校长说。

李校长说：“如果干部配备有困难，‘一肩挑’未尝不是一个解决问题的办法。不过，要是为了避免矛盾而搞‘一肩挑’，那就另当别论了。一个人既当书记又当校长，自然容易避免发生党政矛盾。但那只是回避了矛盾，并没有解决矛盾，矛盾依然存在。‘一肩挑’固然可以避免矛盾，但有损于领导体制的完整性，也不利于整个体制的科学运行。”

“如果书记和校长的意见不一致，怎么办？”赵校长问。

“那就把问题放一放，继续交换意见。”李校长说。

“要是情况紧急，需要马上处理呢？”赵校长问。

“那就照校长的意见办。不过，这么多年，我还没有遇到过那种情况。”李校长说。

李校长说到这里，赵校长若有所思地说：“听您这么一讲，深感自己考虑问题太简单了。以前我总认为，既然我是校长，要我负责，当然得由我当家，我说了算，跟书记交流思想很少，主动征求书记意见就更少了。”

李校长说：“难怪人家说‘校长说了算，书记靠边站’。校长说了算不算数呢？这要看他说的能不能代表群众的意志，是否符合党和国家的政策，是否对。说得对当然算数。否则，就不能算数。‘书记是党组织的代表，‘书记靠边站’了，怎么监督、保证？何以实现党的政治领导？书记和校长配合得好不好，关系着改革的成败，关系着一所学校的兴衰。我们一定要从对党、国家和人民负责的高度来认识和处理党政关系。实行校长负责制，党政关系有了问题，校长应该主动地检查自己，不要一味地责备书记。”

“李老师，我们学校有些人老是找茬。这也不同意，那也有

意见，搞得我很头疼。您说我怎样做他们才能满意呢？”赵校长问。

李校长说：“这正是我要说的第三点，即民主管理问题。实行校长负责制，要正确处理校长与党组织监督保证和教职工民主管理的关系。这三者互相矛盾又互相依存，缺一不可。民主管理搞不好，教职工的积极性不高，校长的指挥也就不灵了。管理不只是管理者的事，也是被管理者(教职工既是被管理者，又是管理者)的事。没有教职工的参与、共识和支持，校长的指挥就不灵，校长的指挥权就是一句空话。”

“您的学校是怎样开展民主管理的？”赵校长问。

李校长说：“根据我校《教职工代表大会工作条例》，校长定期向教代会报告工作。学校的学期、学年工作计划、发展规划、财务预决算、自筹资金使用方案等都请教代会审议，征求教代会的意见和建议。重要的规章制度、人事、工资改革方案等要经教代会审议或通过。教代会对学校的各级领导干部有监督、评议权，有向上级提出奖惩干部的建议权。学校的所有领导干部都必须自觉地接受教职工的监督和评议。”

“如果教代会和校长的意见不一致，怎么办？”赵校长问。

“按校长意见办。必要时可向上级主管机关报告。不过，我们没有遇到过那种情况。如果遇到那种情况，我看任何一个明智的校长，也不会无视教代会的意见，强制执行自己的决定的。即使自己的意见完全正确，也应先做群众的思想工作，待取得群众的理解和认同后再执行。道理很简单，校长的决策只有取得教职工的认可，变成教职工的意见时，才行得通，才能收到预期的效果。

“校长负责制，校长手里有了人权、财权和决策权、指挥权。在使用这些权力时，必须首先想到权力是党和人民给的。党和人民给的权力只能用来为党和人民服务。正确对待党组织、正确对待教职工、正确对待自己，不仅是促进改革，进一步完善、

巩固校长负责制的需要，也是自己减少失误、做好工作、不断进步的保证。”

(北京通州潞河中学陶玉森供稿)

案例思考题:

1、实行校长负责制，校长应如何处理与党组织和教代会的关系？

2、校长手里有财权、人权和决策、指挥权，如何防止校长独断专行，搞“一言堂”？

人事调动引起的风波

某校实行了校长负责制，党政干部有了明确分工。党支部书记兼任副校长，分管人事、保卫、档案室等行政工作。校长、书记个人关系是融洽的。但今天这个行政会议却开得有点不愉快，或许这只是个开头。

事情是这样的：

开学前，支委和校长们一起研究了后备教师补充计划。会议确认了各学科教师缺额和补充来源。因为这是关系学校未来发展的大事，约定在人员补充问题上，采取认真考查，逐次补充的慎重原则。会后不久，支部书记因公外出。恰在书记外出期间，有两位在岗教师因病住院，还有一位 B 教师提出调动，非走不可。校长为及时解决缺课问题，未经集体研究和必要的了解，自己决定立即把别的学校曾来本校求职的两名教师调入，办理了 B 的调出手续；同时，积极办理外地一位不服从分配的大学生的调入手续(注：这些人跟校长没有私人关系)。

书记回校后听说新调入两名教师教课有困难，正在办手续的大学生还有些事需要了解，就主动向校长建议中止调入，校长未提出异议。于是书记通知区教育局人事科不再办调入手续。

这次行政会议是旧事重提。

在会上，书记就人员调入要采取慎重态度做了发言，发言中自然涉及了这次人事调动。校长(校长是党员、支委)很恼火。校长说：调人是救急，总不能因为你不在校，学生就不上课吧？连这么个事我都不能拍板，这个校长还怎么当？况且，人事工作是校长负责制的一项任务，副校长是协助校长工作，你这个书记不在校，我直接办这件事有什么问题我负责。

书记默然，也许是为了维护团结。

(北京五十五中姚德仁供稿)

案例思考题:

- 1、这场小风波表现的是党政关系不协调吗？如果不是，校长为什么恼火？
- 2、在这种情况下，书记应对校长做些什么工作？

四十一中教代会在民主管理中的作用

北京四十一中从 1984 年起试行校长负责制，1987 年正式实行校长负责制。在实行校长负责制的过程中成立了教职工代表大会(简称教代会)。早在 1984 年 3 月，四十一中就召开了第一届教代会，至 1990 年 11 月，共召开了四届教代会。代表由教职工民主选举产生，代表人数约占全体教职工总人数的三分之一。每届代表任期二年，每届召开二至三次全体代表会议，审议学校重大决策。

对学校内部要不要成立教代会，主要有三种意见。

一种意见认为实行校长负责制后，校长是法人代表，对学校工作全面负责，没有必要成立教代会。

一种意见认为，学校规模不大，一般学校的教职工在一百人左右，有事可直接召开全体教职工会，搞教代会是摆花架子。

第三种意见认为，实行校长负责制，不能校长一人说了算，不能只有集中没有民主，要把校长负责和民主管理结合起来，教代会是民主管理的好形式。

李大贞同志接任校长后，他信任和依靠教代会，实行民主管理，把学校办得有生气、有特色。

在一次教代会上，校长出了上联“共商教育大计，誓当人梯摘星辰”，语文组一位代表对了下联“同树民主新风，愿化春雨催桃李”。外语组一位代表在会上赋诗：“召开教代顺民心，教师当家做主人。密切干群扬民主，共商大计创先进。”很多代表表示要说主人翁话，做主人翁事，尽主人翁责。

经过七年的实践，四十一中教代会在民主管理中发挥了作用，主要表现在三个方面。

1、对实现校长任期目标起推动作用

李校长的任期责任目标，从制订到实施，都听取代表的意见，并提请教代会审议。通过审议，使全体教职工参与了目标管理，把校长的任期责任目标变成为全校教职工一致的奋斗目标。这种一心要把自己所在学校办好的心理因素，可以产生向心力和推动力。四十一中教代会在讨论 1984 年奋斗目标时，原来的提法是“保五创三”，即保住 1983 年在党支部工作、五讲四美、卫生、绿化、体育达标等五个方面取得的先进称号，在 1984 年再创三个先进称号。多数代表在讨论中指出，“保五创三”的提法是保守的。青年职工冯明说：“取乎其上，得乎其中，取乎其中，得乎其下，光保是保不住的，只有创才能保。”步恒启代表建议把“保五创三”改为“五提高、三创新”。这个提法得到全体代表的认同。由于全体代表参与并对奋斗目标一致认同，在全校形成了一股巨大的动力。四十一中 1984 年在电教、学籍管理、交通安全等方面又获得了三个先进称号。同年，四十一中被北京市教育局等五单位评为“北京市教育系统先进集体”。

2、对深化改革起推动作用

在学校内部管理体制改革中，李大贞校长紧密依靠广大教职工。四十一中的改革方案，都提请教代会审议。教代会在审议结构工资分配方案时，五次讨论，五次修改。分配方案第一稿定得太细，代表们建议制定一个粗线条的分配方案。讨论第二稿时，代表们认为教师和职工在分配上差距较大，代表们建议要合理处理教师和职工的分配关系。讨论第三稿时，代表们认为对老教师照顾不够，代表们建议要处理好老教师与中青年教师的分配关系。讨论第四稿时，认为干部的岗位工资定得偏低，代表们建议

要处理好干部和教职工的分配关系。讨论第五稿时，代表们认为奖励工资定得比较原则，建议要制定实施细则。经过五上五下，五易其稿，大多数教职工对这个分配方案比较满意，从而启动了学校内部活力。四十一中教代会还不失时机地号召全体教职工把改革中激发的积极性转移到教育改革上来。李大贞校长因势利导，组织教师学习教育理论，把积极性转移到端正教育思想上来；召开教育研究会，把教师积极性引导到教研上来；举办展览会，把教师积极性引导到教改上来；举办艺术节，把教师积极性引导到丰富学生课外活动上来。

3、对贯彻岗位责任制起推动作用

李大贞校长还把岗位责任制方案提请教代会审议。教代会通过了 20 个岗位职责。干部方面有 5 个岗位职责，教师方面有 4 个岗位职责，职工方面有 11 个岗位职责。教代会对每个岗位不仅定职责、定工作量、定工作规范，还定考核、定奖励，要求每个教职工在自己的岗位上各司其责、各负其责，增强搞好工作的自觉性和主动性，增强自我约束。

岗位责任制实施后，教代会还号召全体教职工开展创优化活动，以高标准、高效率、高质量完成本岗位工作。建立岗位责任制和开展创优化活动，取得了明显的效果。

1987—1990，3 年内，四十一中有 3 名教师被评为北京市教育系统先进工作者、优秀班主任。有 18 名教职工被评为区教育系统先进工作者、优秀班主任、优秀党员。3 年内，四十一中在市和区介绍经验 16 次。其中市局级 10 次，区局级 6 次。3 年内，四十一中获得了 16 个先进集体称号。其中部级 1 个，市局级 4 个，区级 1 个，区局级 10 个。如 1988 年，四十一中被国家教委评为《德育先进校》，1989 年，被西城区教育局评为《全面育人，办有特色》的学校。