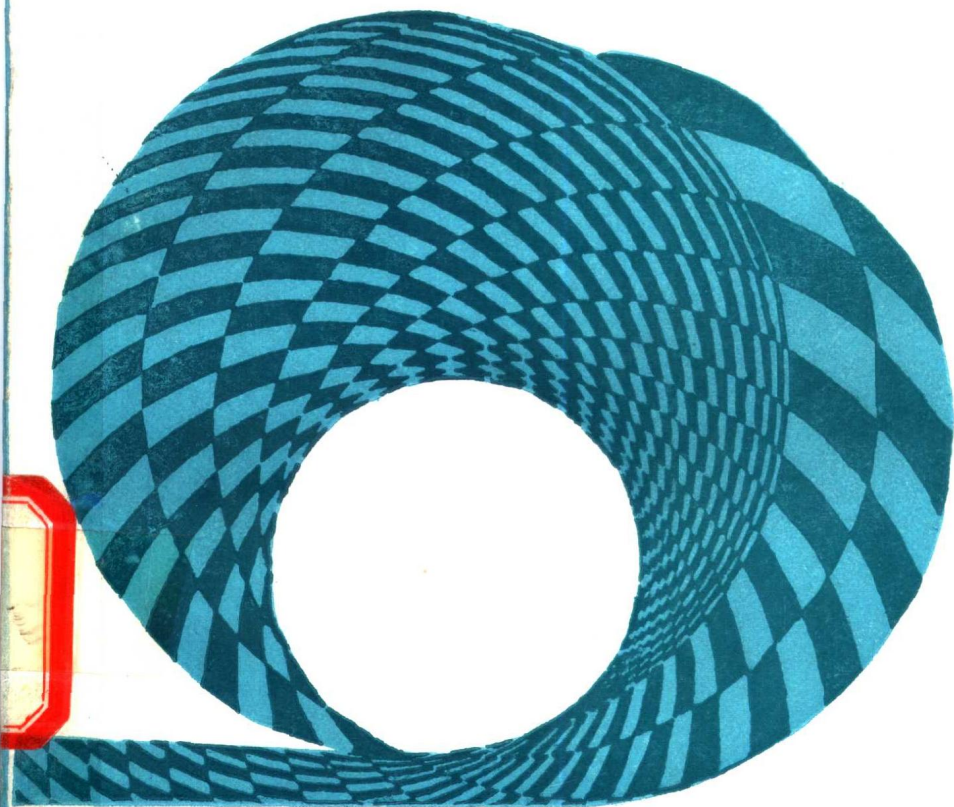


普通教育干部岗位职务培训教程

普通学校管理案例 与思考

PUTONGXUEXIAOGUANLIANLIYUSIKAO

北京教育行政学院 编著



文化艺术出版社

普通教育干部岗位职务培训教程

普通学校管理案例与思考

主 编：张 来

副主编：郭振武

王者卿

文化艺术出版社

1990.9北京

《普通教育干部岗位职务培训教程》

编 委 会

主 任：贺乐凡

副主任：王 蓓

委员（按姓氏笔画为序）：

刘丙辛 刘秋梅 卢元锴

米桂山 李 铮 胡俊娟

普通学校管理案例与思考

主编：张 来 副主编：郭振武 王者卿

*

人民教育出版社出版

（北京前海西街17号）

河北省衡水县东风印刷二厂印刷

开本850×1168毫米1/32 印张8.2 字数213千字

1990年12月第一版 1991年4月第二次印刷

印数：6001-15000册

*

ISBN7-5039-0513-1/G·65 定价：4.15 元

内 容 提 要

本书由北京教育行政学院及北京市部分区县教育学院（进修学校）集体编著，是普通教育干部岗位职务培训教程之一。全书分队伍建设与管理、教育与教学管理、后勤事务管理、综合类等四卷。前三卷主要是配合《学校管理学》单元教学时使用的专题案例，第四卷主要为学完全部教材后，配合系统能力训练的综合性案例。全书涉及学校领导班子建设、教师管理、教育教学管理、后勤事务管理等各个方面。每篇案例后附简短的案例思考题，供读者参考。本书是学校领导干部岗位职务培训和自学的理想教材。把学习《学校管理学》的基本理论知识和学习《普通学校管理案例与思考》结合起来，是提高学校干部解决实际问题能力的重要途径。

前 言

应用案例进行教学，由来已久。军事院校运用战例进行教学，法学院运用判例进行教学，医科院校应用病例进行教学，都收到了很好的效果。运用案例培养企业管理干部，始于本世纪初，美国哈佛管理学院就是较早应用案例教学法的，取得了很好的教学效果。

对于学校领导干部的培训，我们多采用系统理论的讲授法。但是，在培训教学的实践中我们越来越感到，单纯的讲授理论知识对于培养学校领导干部来说是很不够的。而案例教学法不仅能弥补理论讲授法的不足，而且有它的独特作用。几年来，我们试行了案例教学，编写了一批案例，并对案例教学方法进行了学习和研究，我们感到，这种教学方法，确实是学校管理干部培训的一种有效方法。

一、学校领导干部的培训与案例教学

为了促进教育事业的发展，深化教育改革，提高教育质量，培养和提高学校领导干部是一项具有战略意义的措施。学校领导干部培训工作，近年来有了迅速的发展，取得了一定成绩，也积累了不少经验。今后，中小学领导干部培训工作将会更广泛、更深入地开展。

培养和提高学校领导干部，一方面要使他们掌握学校管理的理论知识，包括学校管理科学理论、概念、原则、方法等，另一方面尤其要培养他们独立地、灵活地运用学校管理科学理论，在管理实践中发现问题、分析问题、解决问题的能力。培养管理能力、提高管理水平，是培训学校领导干部工作的根本目的之所在。

学校管理是学校领导干部的专业，学校管理学是培训学校领导干部的主要学科。学校管理学不仅具有科学性、理论性特点，而且，作为一门应用科学，它具有着更强烈、更鲜明、更突出的实践性、综合性和权变性的特征。学校管理是一种复杂的社会实践，学校管理的核心问题是对人的管理，学校管理是要通过充分发挥人的作用去实现培养人、教育人的目的。人具有主观能动性，具有复杂性、多样性、不确定性，因而管理工作要因时、因地、因情采取适当措施，创造性地解决工作中所面对的问题，也就是人们所说的“管理有法、而无定法”，“运用之妙，存乎一心”。正因为如此，学校管理学的教学便不能仅仅依靠理论的讲授，而且要采取有效的方法培养学员审时度势、识人量事、分析综合、运筹决策、把握时机、对症下药、灵活机动的工作能力。所以学校管理学教学，除了讲授理论之外，还须在教学中给学生提供一定数量的各种各样的实际管理中的问题，让他们思考、分析，提出对策，使之受到锻炼，达到提高学员管理能力的目的。学校管理案例教学方法，便是这样的一种方法。

学校管理案例是根据教学需要，对某一特定的学校管理情景，作客观的书面描述或介绍，把一个学校中的人员、事件、行动、背景和环境等情况，通过文字描述，提供数据或图表等方法表达出来。一般说来，案例不是虚构的，是学校管理工作中曾经发生过的事实。它是为学员提供实际管理情景，以锻炼学员分析问题解决问题的能力。运用案例进行教学，可以在较短的时间中使学员“接触”到较多的管理问题，使之有如身历其境，从而受到锻炼。

近几年来，在学校管理学教学中，我们曾采用案例教学方法，在实践中我们体会到，运用案例进行教学不仅有开阔学员视野，增长见识，印证理论的作用，而且有以下几点较突出的优点：

第一，它为学员提供了具体的管理情景，促使学员运用所学科学管理理论，去分析问题和解决问题，促进了理论与实践相结合。

第二，学员面对案例提出的问题，独立思考，提出解决问题的方案，从而使学员受到锻炼，对提高独立解决问题的能力有很大帮助。

第三，在案例讨论中，学员各抒己见，对不同的意见，不同的方案进行比较、分析、辩论、交流、质疑问难，收到相互启发、相互学习和共同提高的效果。

第四，案例教学，学员要读案例、作分析、写分析提要、在会议上发言讨论，使学员受到读、写、讲等多方面的锻炼，培养了学员书面、口头表达的能力。

第五，案例教学，可以比较充分地发挥学员在学习中的主体作用，提高了学员学习的兴趣，有利于发挥学员学习的积极性、主动性。

当然，案例教学法并不是培训学校领导干部的唯一方法，各种方法——如讲授法、自学法、参观实习等都有其各自的作用，案例教学法与其它方法有机结合，将有利于提高学校干部的培训质量。

二、学校管理案例的编写

学校管理案例教学，必须有可供选择的适用案例。这是进行案例教学的前提和关键。因此，学校管理教学采用案例教学法，首要的一项工作是编写案例。根据我们的体会，案例编写应注意以下几个主要问题。

首先要熟悉和掌握学校管理案例的如下基本特征：一是明确的目的性。案例是为教学服务的，每一个案例都是为特定的教学目的编写的，它既是某一特定教学内容的具体化，又是实现一定

教学目的的手段。二是高度的拟真性。管理案例是对某一特定管理现象的真实记录，它所展示给读者的如同管理者面对现实的管理情景一样，它所描述或介绍的都是现象素材，实质问题掩而不露，多种情况杂陈，是客观现实的真实写照。它的基本手段是忠于客观描述的“拟真”。

此外，管理案例的结构形式也是多样的，它没有固定的模式。根据教学目的需要有的有头有尾，有的有头无尾，有过程无结果，等等。它的语言平实、自然，无需编写者的评论或感喟之辞。

其次，要掌握不同类别的案例。根据不同的教学需要，学校管理案例可以区分为许多类。一般说来，从内容上分，可有专题性和综合性两大类；从性质上分，可有问题诊断型、经验评审型和判断决策型三大类型。不同类型可有不同的用途，可以分类库存，教师可根据教学目的的需要有针对性地选用。

第三，案例编写人员要具备一定条件。主要是：应有一定的教学经验，最好应熟悉学校管理教学的特点和规律；应有一定的管理实践经验，这样，他才有切身感受，写出的案例才更有真切感；应懂得学校管理的基本理论和知识，使案例的编写有一定的理论指导，便于体现其明确的目的性；应有一定的写作修养，否则，纵有丰富的素材和深刻的体会，也不一定写得好。

第四，应遵循编写案例的一般过程。一要根据教学目的，确定例题。二要明确标准要求，如准备的用途、难易程度、哪种类型等。三要进行调查，掌握素材。理想情况是取自编写者自身的经历，否则，就需要系统周密的调查，取得丰富的第一手材料。当然，也可以从报刊选取适当的文章，加以改造。四要进行编写。着手写之前，先要对取得的素材进行整理，根据确定的目的和标准要求，针对素材掌握的实际情况，进行适当调整，最后确定目的和要求，并拟出编写进度计划和构思纲要。编写中，应注

意案例的基本特征，尽力通过事实的巧妙描述，寓问题于情节之中，寓本质于现象之中，寓答案于故事之中。做到理藏而不露，问题引而不发，令使用者满意，学习者耐看。

三、学校管理案例教学的组织

在学校管理学的教学过程中，有计划地使用案例教学法，目前还不普遍。有的地方也只是局部地进行尝试，实际的经验还不多。我们的体会是：

首先，进行案例教学要有理论的指导。这就是说，进行案例分析研究前，一般先要学习学校管理理论。进行案例教学决非排斥理论的研究，而且理论学习应是案例教学的前提和基础，这样才能对案例作理论的分析，提高学校管理的能力。

其次，案例教学的效果，决定于学员学习的积极性。认真地学习案例，进行深入的独立思考，是提高分析能力的基础。为此，教师要提出严格的要求，让学员重视独立思考应该做到的各种要求。

第三，组织集体讨论（包括小组的和全班的），可以集思广益，比限于学员的独立思考能获得更多的收益。我们的学员来自工作第一线，都有自己的实践体验，他们的思考也往往结合自己的经验。来自不同角度的思考，相互启发，可以增长自己的见识。

第四，教师的精心组织和指导是使用案例教学法的重要保证。为了培养学员的管理能力，教师应该提供一批密切联系实际的案例，并结合教学过程，选取部分案例组织学员讨论，达到预期的教学目的。这个过程要求教师要有精心的设计，选择有针对性的案例，并进行适当的指导。所谓“适当的指导”是指教师不能代替学员的思考，最后的小结也不要按教师的思路说死，要给学员留有更多的启发性。在初次组织案例讨论时，教师应作一次

全面的辅导，让学员掌握分析案例的基本方法。

第五，案例教学的组织形式可以是多样的。我们目前的主要方法是：结合一个单元的教学（或一个课题的教学），选择相应的专题案例组织讨论，帮助学员提高对所学原理的理解，认识实际工作的复杂性，提高分析问题和处理问题的能力。在学完全部课程以后，选择相应的综合性案例，组织讨论学习，这是更接近实际管理情景的学习讨论，要求学员在更大的范围，更多的因素中作出科学的判断，对学员的能力要求更高了。当然，如果学员已经有了学校管理理论的基础，在继续教育中，也可以全部采用案例教学法，作为研究和学习本学科的主要手段。

第六，在案例教学过程中，也可以组织学员编写案例，组织学员作案例研究。我们把这种做法看作是案例教学的深化。引导学员深入学校调查，进行学校管理的研究，既有利于提高学校干部的科研意识；同时，也可以编写出一批新的案例，充实我们的教学内容，促进教学案例的更新。

第七，案例分析应该是评定学员学习成绩的重要组成部分，并且应该不断扩大它的比重。学员学习学校管理理论是必要的，但最终应该变为实际的能力。干部培训应该着重培养学员的管理能力。而案例教学的最大优点就在于有利于提高学员发现问题、分析问题、解决问题的能力，因此也是考核学员学习水平的主要依据。对学员案例分析的评价主要依据两个方面：一是个人所作的书面分析报告，二是集体讨论的发言。对案例分析的评价当然首先要看分析的质量，但有三点应该注意：一是不必追求面面俱到，但对于独到的见解应给予更充分的肯定。二是要把案例分析中的态度，例如发言中的积极性，也要作为评价的一项因素，以端正学员的学习态度。三是为了提高小组研究的积极性，有的评价可以以小组为单位作评定。

四、关于本书的几点编辑说明

我们自1985年以来即开始组织案例编写和案例教学的尝试。从1988年开始，又与北京市部分区县教育学院（进修学校）协作进行案例教学的研究。因此，可以说本书是我们5年多来教学实践的结晶，也是集体劳动的成果。

我们在案例编写过程中感到，一篇案例，即使是专题性案例，也不免涉及不只一项因素。因此，在列题分卷时，很难做到严格的区分。我们本着“宜粗不宜细”的原则，把全书分为《队伍建设与管理》、《教育与教学管理》、《后勤事务管理》、《综合类》等四卷。前三卷为专题案例。全书涉及学校领导班子建设、教师管理、教育教学管理、后勤事务管理等各个方面。为了更便于使用，每一卷的目录又按本卷的不同内容分成若干系列以示区别。例如第一卷《队伍建设与管理》，分为5个系列，表示有5类不同内容可供选择。示意方式如：“I—3·2”，I表示卷一；前一个阿拉伯数“3”表示卷一的第3个系列，都属人际关系方面的案例；后一个阿拉伯数“2”，表示卷一第三系列的第2篇，以下类推。卷四例外，因数量少，只有一个阿拉伯数，表示本卷的第几篇。如“IV—2”表示卷四的第2篇。

每篇案例后，是否需要附案例分析，我们作了多次研究。一般说，按照案例教学的目的，案例本身是不提供现成答案的，要让学员在教师指导下自己去寻找答案，以此实现培养能力的目的。有关案例分析的提示或背景材料应该另行提供给教师使用。但是，如果学员是自学的话，更愿意附有案例分析提示，以便查对，这是一个矛盾。另外，提供教师使用的资料（一般称为《教师手册》），目前也不便做到。到底怎么做好，还有待探索。本书的处理方法是，只在案例后面附有若干案例思考题，有的等于作提示，有的则含蓄一些。

为了加强理论联系实际，做到既传授知识，又培养能力，本书是组织学校干部培训和学校干部自学的配套教材。把学习《普通学校实用管理学》的基本理论知识和学习《普通学校管理案例与思考》结合起来，对培养和提高学员解决实际问题的能力，无疑是有积极意义的。但是，案例教学的实践还不够深入，加上编著者的水平有限，本书也还有许多不足之处，需要大家在使用中弥补。我们的目的仅在于推动案例教学法在学校管理教学中的传播，并为大家提供一定数量的案例以便灵活选用。

案例是需要不断更新和补充的。这一方面是为了适应时代要求的需要；同时也是为了不断提高案例的质量。数量众多的优秀案例不容易一下子写成，只有在不断的编写中逐步形成。因此，案例编写是一个需要不断进行的工作。我们希望大家都能编写出更多更好的案例来提供教学使用。这不仅是广大教师的要求，也是广大实际工作者的需要。

本书由张来同志任主编，郭振武、王者卿同志任副主编，李铮、卢元锴、王绪池、赵俭、张特民、马德泉、代盼通、孙国强、周加宁、颜露萍等同志任编委，并有78名同志为本书提供了案例素材，或编写了案例，是集体研究和创作的成果。我们的工作也仅是开始，欢迎大家的批评与指正。

编者1990年9月

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

卷一 队伍建设与管理

I -1·1 关于学校领导班子调整问题的一次讨论.....	(2)
I -1·2 袁校长应当如何组阁?	(6)
I -1·3 他能不能当校长?	(12)
I -1·4 甲主任的工作为什么不好接?	(15)
I -1·5 李校长能否再当下去?	(17)
I -2·1 李校长的一周.....	(21)
I -2·2 主任对校长说:让我们分担一些你的工作吧!...	(26)
I -2·3 丁校长在忙什么?	(27)
I -2·4 “精力过剩”的张校长.....	(32)
I -2·5 李校长的一周工作时间统计表.....	(34)
I -3·1 校长与主管副校长的关系怎么处?	(42)
I -3·2 “直属队员” ——如何协调校长与下属的关系?	(45)
I -3·3 简单一件事, 处理很困难 ——如何协调校长与书记的关系?	(47)
I -3·4 孙校长的“绝招” ——如何协调学校与社会的关系?	(48)
I -4·1 W校长四年没看清真人.....	(49)
I -4·2 他, 应该在什么位置上才合适?	(51)

I-4.3	就任语文教研组长的风波·····	(53)
I-4.4	谁升任副教务主任更合适? ·····	(56)
I-4.5	一份研究人事安排的行政会记录(节选) ——怎样物色教员? ·····	(57)
I-4.6	是孙老师不近情理吗? ·····	(61)
I-4.7	该不该照顾? ·····	(65)
I-4.8	如何改进对教师的考勤办法? ·····	(68)
I-4.9	左右为难 ——怎样制订和执行教职工考勤制度? ·····	(70)
I-5.1	用什么调动教师的积极性? ·····	(73)
I-5.2	教学成绩归功谁? ·····	(79)
I-5.3	“记分算奖”的办法是否可行的讨论·····	(81)
I-5.4	发奖金如何评等级? ·····	(84)
I-5.5	这笔钱应该怎样分配? ·····	(87)
I-5.6	一位新校长的挫折·····	(89)
I-5.7	假病当真病去关心,心里的病才能治好·····	(92)
I-5.8	二份申请书的启示·····	(96)
I-5.9	是耐心教育的结果,还是严肃处理的结果? ···	(98)
I-5.10	从“同舟共济”到请求调出 ·····	(100)
I-5.11	该评谁为县级先进教师? ·····	(103)
I-5.12	三次评优三叹气 ·····	(105)

卷二 教育与教学管理

II-1.1	王勇能不能被选为班干部·····	(111)
II-1.2	要不要给王雨生同学留校察看处分 ——记一次对学生教育管理工作的讨论·····	(113)

Ⅰ-1.3	逆反心理与教育·····	(119)
Ⅰ-1.4	王校长应该怎么办? ·····	(121)
Ⅰ-1.5	对这样的班主任到底怎么办? ·····	(124)
Ⅰ-1.6	症结在哪里? ·····	(127)
Ⅰ-1.7	我管过这样一件事·····	(131)
Ⅰ-2.1	办好郊区初中靠“三率”行吗? ·····	(134)
Ⅰ-2.2	对这类高中班该不该下功夫、抱希望? ·····	(139)
Ⅰ-2.3	李校长这样抓教学薄弱环节对吗? ·····	(143)
Ⅰ-2.4	M老师能够评为先进吗? ·····	(146)
Ⅰ-2.5	新学年施政纲领 ——刘校长在全体教工大会上的讲话·····	(147)
Ⅰ-2.6	如何制止弃学进厂等违背《义务教育法》的现象? (149)	
Ⅰ-3.1	“满意”与“不满意” ·····	(150)
Ⅰ-3.2	肖老师的第一节课为什么失败了? ·····	(151)
Ⅰ-3.3	就任不到一年的校长·····	(155)
Ⅰ-3.4	体育改革的余波·····	(157)
Ⅰ-3.5	一位中年教师教学的变化·····	(161)
Ⅰ-3.6	赵校长如此抓纪律行吗? ·····	(163)
Ⅰ-3.7	教师大调动·····	(164)
Ⅰ-3.8	一份外出考察《通知单》的处理·····	(167)
Ⅰ-3.9	如何对待教师在职函授进修·····	(168)
Ⅰ-3.10	有两全其美的办法吗? ——关于山区教师进修问题的讨论·····	(170)
Ⅰ-4.1	一次学生分班引起的争论·····	(173)
Ⅰ-4.2	特殊情况,是否可以编个差班? ·····	(175)
Ⅰ-4.3	一次关于排课表的对话·····	(178)

■-4.4	保送生的争议·····	(182)
■-4.5	如何管理好教育资料·····	(183)

卷三 后勤事务管理

■-1.1	张校长陷入了苦闷的思索之中 ——分管总务工作的副校长应当怎样进行 工作? ·····	(187)
■-1.2	总务处刘主任工作中的经验教训·····	(189)
■-1.3	从卫生工作抓起·····	(191)
■-1.4	突破口 ——从整顿校容校貌入手推动学校全面工作··	(194)
■-1.5	这个关怎么个把法? ·····	(195)
■-2.1	关于临时工工资的一场争议 ——一次行政会记录·····	(196)
■-2.2	扩建车棚引起的思考·····	(199)
■-2.3	这笔钱该不该挣? ——记一次关于学生停课劳动搞创收的会议··	(200)
■-2.4	怎样解决学校自筹资金的难题? ·····	(203)
■-2.5	一次研究学校创收会议的记录·····	(204)
■-2.6	刘主任的烦恼·····	(206)
■-2.7	这个茶炉怎么安装? ·····	(208)
■-2.8	这些转学生要不要接收? ·····	(209)
■-2.9	校长的难题 ——行政会记录片断·····	(211)
■-2.10	该不该去? ——关于安排学生支援共建单位劳动的一	

次讨论·····	(212)
■-3·1 家属宿舍引起的风波·····	(214)
■-3·2 这所学校家属宿舍冬季取暖问题如何处理? ···	(215)
■-3·3 难解的疙瘩·····	(217)

卷四 综 合 类

N-1 一个中学领导班子的三次调整·····	(221)
N-2 老校长为何遭到出乎意料的议论? ·····	(224)
N-3 一所乱校的治理·····	(227)
N-4 龙杨中学是怎样从“三差校”转变为“先进集体”的? ——优化教育环境是办好学校的一个突破口··	(234)
N-5 城关四中该不该评为先进集体? ·····	(238)
N-6 怎样解决学生的厌学弃学问题? ·····	(240)
编后语 ·····	(243)