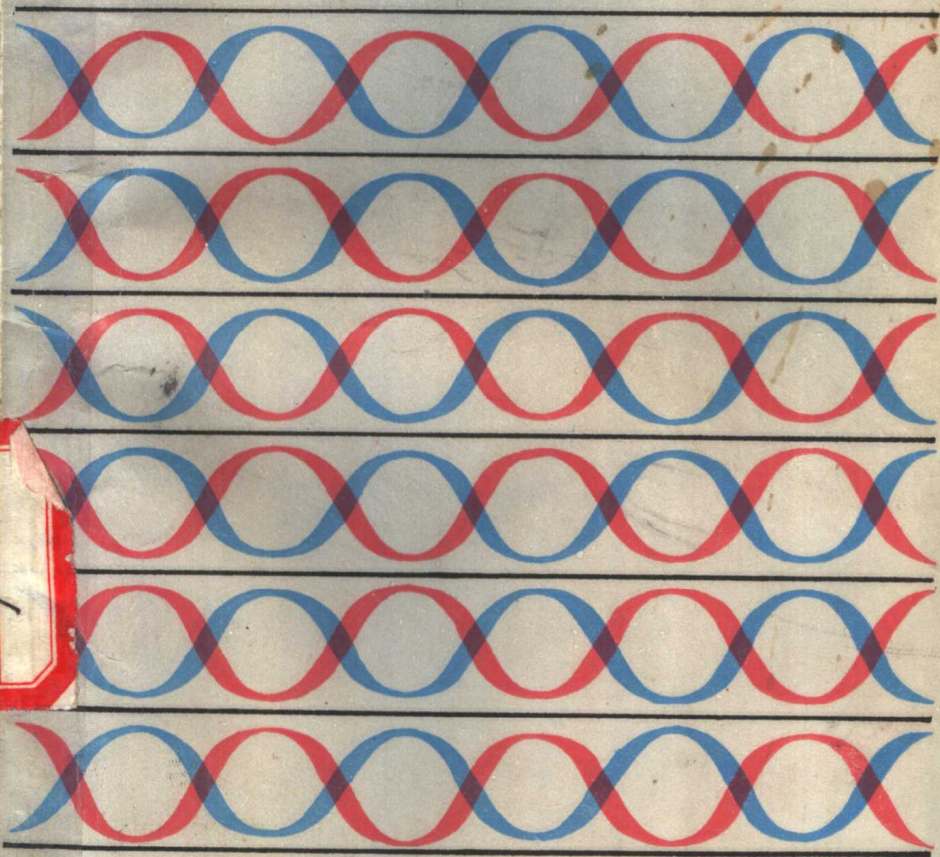


中学管理90例

张济正 吴秀娟 余洁生 陈子良编著



华东师范大学出版社

中学管理 90 例

张济正 吴秀娟 编著
余洁生 陈子良

华东师范大学出版社出版

(上海中山北路 3663 号)

新华书店上海发行所发行 上海信谊印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 8 字数: 186 千字

1986 年 5 月第 1 版

1986 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—10,000 本

统一书号: 7135·165 定价: 1.00 元

前 言

(一)近几年来,在我国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,已相继把学校管理学作为一门独立课程开设,学校管理问题的研究也正在不断向深度和广度发展。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,组织学员阅读和讨论,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特色的社会主义学校管理科学,同时也为了适应学校管理学课程的教学需要,特编写这本案例。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学校管理者阅读。

(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,以探讨普通中学的常规性管理为主。其中,有的是反映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,有的是介绍学校某一方面的管理经验,有的是叙述学校管理人员的某种处事方式和工作方法。各篇案例基本上以真人真事为基础,但在文字上对原始材料作了加工,或综合若干则实际事例,整理为一案;同时,在编写中都匿去了真实的人名、校名和地名。编写这本案例,不是以提供学校管理问题的现成结论为目的,而是想通过这些材料引起读者的思索和讨论。因此,编著者未对每篇案例都表示一种明确的、倾向性的意见,只列出几个思考

题。

(三)本书各篇案例的素材来源,除了编著者自己的调查、参观、访问中所见所闻的信息之外,主要有以下几个方面:上海师范大学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一九七八、一九七九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)、上海师范大学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(李家库同志)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,发给学员,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。在此基础上,华东师范大学教育系和上海师范大学教育管理系的几位同志又对油印稿作了筛选、修改和补充,于1984

年编印了内部交流使用的《普通教育学校管理案例》铅印本。

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。1985年上半年，华东师范大学出版社正式决定将这本案例列入出版计划，并提出了许多宝贵意见。为此，我们又进行了一次全面修改，成为现在这本《中学管理 90 例》。在最后的定稿过程中，华东师范大学教育系的刘虹、胡惠闵同志协助做了不少具体工作。

(五)本书共收案例九十篇，反映学校管理工作中若干方面的问题。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出版多种。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，缺乏经验，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，以期使这本书在今后有机会重印时更加充实和完善。

编著者 1985 年 5 月

目 录

1. 关于升学率问题的一场讨论(1)
2. 一段带有“相声色彩”的对话(3)
3. 该不该“特殊照顾”?(6)
4. 四位校长谈两个课堂问题(9)
5. 从“常旷生”回校的事想开去(12)
6. “人才”与“钱财”(15)
7. 从苏霍姆林斯基的兼课和听课谈
起(18)
8. 她能评上优秀教师吗?.....(21)
9. 冯老师能不能当劳动模范?.....(24)
10. 抓住时机,推她上马!(26)
11. 关于“量标”客观性的争议(28)
12. 如何评价班主任工作?.....(32)
13. 教师的基本功“过关”问题之争 ... (35)
14. 这是“不务正业”吗?.....(37)
15. 教师业余外出兼课行不行?.....(40)
16. 教师业务进修应该抓什么?.....(43)
17. “留下来”与“飞出去”(47)
18. 安排程老师教学任务的分歧(50)
19. 她俩的工作要不要调整?.....(52)
20. 合乎情理的工作变动(54)
21. “上”,还是“下”?.....(56)
22. 关于“小循环”的利弊之争(58)
23. 是关心,是作难,还是迁就?(61)
24. “三顾茅庐”.....(64)
25. 把思想工作做到“家”.....(68)

26. 有效的“三步曲”(70)
27. “哀的美敦”书的作用(74)
28. 一场“团结危机”的产生和解除 ... (76)
29. 正确对待教师中的“小群体”(80)
30. 副书记在“穿针引线”(82)
31. 校长送书刊产生的影响(85)
32. 关于教师考勤制度的一次讨
论会(87)
33. 如何解决教师的请假缺课
问题?.....(90)
34. 教师这样请事假该不该扣工
资?.....(92)
35. 农村学校的一个新问题(95)
36. 摆事实, 三次谈话见分晓(98)
37. 怎样从根本上解决问题?.....(102)
38. 由清洁工的稿件引出的问题(106)
39. 高一年级怎样编班好?.....(109)
40. 方校长想恢复快、慢班(111)
41. 许校长按程度分班效果好(114)
42. 用“三表”统一行动够不够?.....(118)
43. 教导主任如何编排总课表?.....(119)
44. 从一张课表引起的争论(121)
45. 关于校长听课的问答(125)
46. 丁校长准备改变上级规定的教

学时数和进度	(128)
47. 朱校长怎样抓教研组工作?	(130)
48. 展览教案的办法可取吗?	(134)
49. 检查与尊重	(139)
50. 命题方式和命题权	(142)
51. 作业数量与教学质量是否成正比?	(145)
52. 如何准确评价教师的工作?	(148)
53. 摸索教学管理的量化方法	(151)
54. 图书的“起死回生”术	(153)
55. 能用打“黑三角”刺激学生学习吗?	(156)
56. “深下去,提上来,再引伸”	(159)
57. 在挑选班干部问题上的分歧	(163)
58. 当师生“顶牛”的时候	(165)
59. 教导主任这样“压阵”对不对? ...	(168)
60. “检讨书”引起的风波	(170)
61. 处理“作文事件”的艺术	(173)
62. 教师打学生,校长怎么办?	(176)
63. 禁,还是导?	(179)
64. 该不该罚学生的款?	(182)
65. 一条引起争论的校规	(184)
66. 要不要给这个毕业生纪律处分?	(186)
67. 毕业生评语怎样如实反映情况?	(188)

68.	沈校长抓全局工作的突破口	(190)
69.	校长也管教师的生儿育女之事 ...	(192)
70.	王老师吃饺子时想起了何校长 ...	(195)
71.	支部书记到乱班兼课	(196)
72.	钱校长的一天	(199)
73.	祝校长分析教师的工作时间	(201)
74.	教导主任的难处	(203)
75.	“开会校长”的苦闷	(205)
76.	方校长摆脱会海的“诀窍”	(207)
77.	评比引起的苦恼	(211)
78.	探讨校办厂的发展方向	(213)
79.	是校办厂, 还是厂办校?	(216)
80.	自发形成的“校长组阁”问题漫谈	(220)
81.	请校长“组阁”	(223)
82.	老校长谈“权”	(226)
83.	这样“一竿子到底”对不对?	(229)
84.	“一级分工”和“两级分工”	(231)
85.	教导主任分工的三次变动	(233)
86.	田教导的苦衷	(235)
87.	“半个总务主任”	(238)
88.	总务主任的“苦经”	(240)
89.	新干部谈“外行”与“内行”	(243)
90.	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，在全面贯彻教育方针时，一方面要集中精力抓好毕业班工作，目标是提高当前的升学率，另一方面也要花力气抓好起始年级，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，那么，即使很少有人考上大学，甚至“剃光头”，学校的教育工作依然是有贡献的，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，要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。

在校长们议论过程中，教育局副局长一直坐着静听和深思。他在局长就开学事宜作了总结发言后，简单地讲了几句：“刚才大家围绕升学率问题发表不少意见，对我很有启发。最近，我也经常在思考，总觉得解决升学率问题不纯粹是学校的事，在普教圈子里就事论事，恐怕是难以找到理想的答案。因此，我建议大家把今天这场没有结论的讨论继续下去，另开一个专题会议。从学校与社会的联系中、从普教改革与职业技术教育的关系中去思考，全面地议一议普通中小学的性质和任务，议一议好学校的标准。如果同志们有兴趣，会议时间由局里来安排。”

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，应怎样按正确的教育思想进行工作？

2

一段带有“相声色彩”的对话

一年半前的一天晚上，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，另一方面想同几位住校教师探讨一下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：辛苦倒没关系，只是有点“心”苦。（一边说，一边用右手手指指胸口）

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”。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，学习方法死得不能再死了。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，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，总的来说，是放任自流，挨到毕业了事。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，“十个指头擦十个跳蚤，结果一个也擦不到。”

钱：退一步说，就算把尖子培育成才是对的。但是，我们不能只面向尖子，而应面向全体学生。尖子学生成才是好事，其他学生变成次品，那就不好了。另外，我们学校往往在高考前，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。升学率与合格率有联系，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。他翻开学生的作业本，准备继续批改，然而心情却极不平静。此时，钱老师在想，也在自问：“我一方面批评学校工作中存在的问题，一方面又天天在干‘于心不忍’的事，这不是自我矛盾吗？”过了一会，只见他叹了口气，理了理未改完的作业本，站起身来，灭了灯，慢步走出办公室。

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？

3

该不该“特殊照顾”？

年底，东南沿海某地的一所普通中学里，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“拼搏”精神，在所在地区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弛，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，初五年级的几名排球队员的考分都在录取线之下。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。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。

学校负责招生工作的教导主任老施感到很为难，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，他请校长召开会议，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，在平时就要抓紧对运动队员学好文化基础课的教育，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；至于上级能不批准，那不是我们的事。

会上，两种意见相持不下。最后，学校几位主要负责人表态了。他们认为，对学生的全面发展要求不能变，但是学生的全面发展并不等于要求每一个学生成为同一模式的人。学生各有特长，社会上又需要各种类型的人才，因此，学校育人决不可“一刀切”。至于这些学生在考试中暴露的问题，责任在学校领导。我们要组织力量帮助这些学生补课，使她们在学习方面也有所提高，达到基本要求；同时，要加强思想教育，使她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：可以“特殊照顾”，立即写报告给上级。但是，教导主任还有点担心，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。此时，校长对老施说：“不必顾虑。在报告中，把我们的措施写上。今后，我们要全面关心每一个学生，包括每一个运动队的队员，也包括有其他特长的学生。试读不是好办法，会加重学生思想负担，结果很可能使她们学业成绩上不去，特长又得不到发挥。录取就是录取，让她们轻装上阵。”