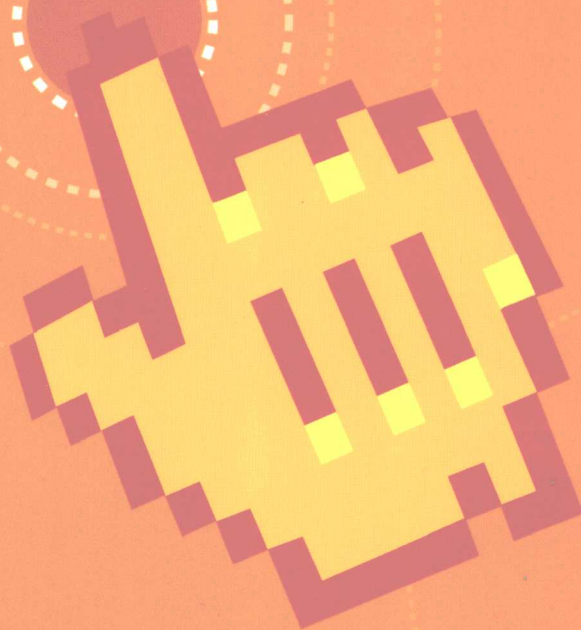


学校“事件” 与管理策略

学校管理案例评析

赵其坤◎主编

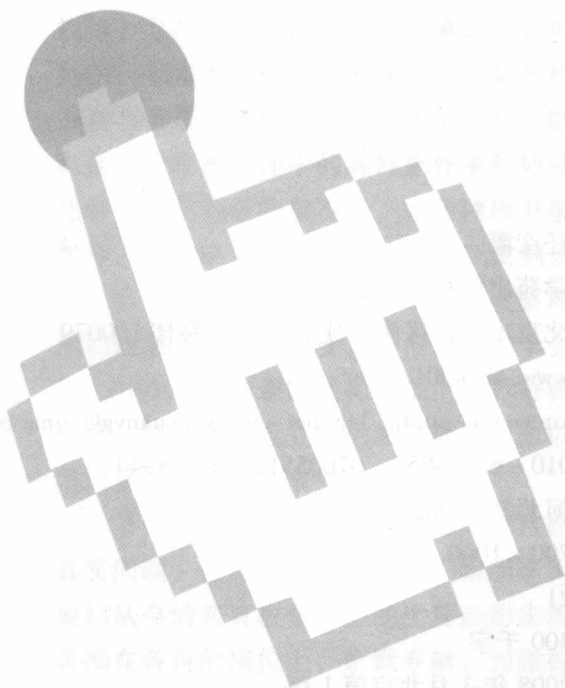


學苑出版社

学校“事件” 与管理策略

学校管理案例评析

赵其坤◎主编



學苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校“事件”与管理策略:学校管理案例评析/赵其坤主编. —北京:
学苑出版社, 2008. 3

ISBN 978 - 7 - 5077 - 3028 - 9

I. 学… II. 赵… III. 学校管理—案例—分析 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 025296 号

责任编辑:任彦霞

出版发行:学苑出版社

社 址:北京市丰台区南方庄 2 号院 1 号楼 100079

网 址: [www. book001. com](http://www.book001.com)

电子信箱: [xueyuan@ public. bta. net. cn](mailto:xueyuan@public.bta.net.cn); [xueyuanyg@ sina. com](mailto:xueyuanyg@sina.com)

销售电话: 010 - 67674055、67605512、67678944

印 刷 厂:河北新华印刷厂

开本尺寸: 700 × 1000 1/16

印 张: 21

字 数: 400 千字

版 次: 2008 年 3 月北京第 1 版

印 次: 2008 年 3 月北京第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

编委会

主 编:赵其坤

副主编:杜慧琦

编 委(按姓氏笔画排序):

孙公策 李艳璐 杨 阳

杨治平 陈亚莉 郑渝萍

黄文超 魏玉梅

前言

管理是一门实践性的科学，对学校管理者的培训，不仅要进行理论培训，更要注重实践的研究。传统的干部培训方式，偏重于管理知识的灌输。在信息通讯发达、资讯丰富的全球化时代，知识灌输为主的培训方式已经不再适应当前学校管理的实际需要。

社会日新月异，变化层出不穷，今天的学校管理者面临着更为艰巨的挑战。新的教育理念，新的法律法规，都给管理行为带来更高的要求。因此，我们要在实践的基础上进行思辨、总结和提高，将学校干部培训的侧重点，从传统的“关于管理的知识”的培训，转向为帮助管理者构建一个良好的、有弹性的、开放的、不断发展的管理知识系统。

案例培训法已经被实践证明为帮助管理者建构良好的管理框架的有效的方法之一。学员通过接触大量的管理案例，丰富自己的角色体验，使管理者能够提前预见到可能发生的管理情形——当类似的事情发生的时候，可以处变不惊。管理案例能够提醒管理者将潜在的问题消解在萌芽之中。当管理者在处理一些管理实务的时候，手头的管理案例可以提供一些近便的参考。

上海市卢湾区在学校干部的培训中吸收了哈佛案例教学的精神，同时又根据我们的实际情况做了一些尝试。我让学员在学习了相关的管理理论后，根据自己的工作经历撰写案例。一方面，我们通过案例的方式，来促进学员的自我反思和工作总结；另一方面，我们希望同行之间可以通过案例交流的方式，交流工作心得，形成学习共同体，不断地提升自己的管理能力。我们在培训中主要是讨论在我们工作中经常发生的和可能发生的管理问题。鉴于中小学教师的实际情况，我们又邀请专家参与案例撰写和讨论的指导，使我们的每位学员都能够在自己的“最近发展区”内有所进步，不求最好，但求更好，使每位学员都能有实实在在的收获。

现在形成的集子，是我们在学校干部管理培训中进行的一次尝试，不足之处在所难免，还请教育界同仁多多批评指正。

赵其坤

2008年1月

序

建构式案例培训法在中小学 管理培训中的应用

赵其坤

案例培训法已经被证明是培训管理人员的有效方法之一，在学校干部的培训中被广泛采纳。我们以建构主义理论为基础，根据实际情况对案例培训方法做了一些调整，目的是帮助管理者建立一个能够解决问题的程序性知识结构框架，形成良好的管理能力模型，从而能够在未来的工作中提高管理的绩效。

一、案例培训法的简要回顾

案例培训的方法有悠久的历史。秦代的法律教育中已经出现了案例培训。宋代把医学教学案例定为制度，军事教学中普遍使用战例教学。佛学教育称案例为公案，用来训练顿悟思维。

美国哈佛大学从 1920 年起在工商管理培训中采用案例教学法，并使之成为工商管理硕士培训的主要方法，学员平均在两年时间内要剖析 900 到 1000 个案例。哈佛大学的案例主要由管理学等方面的学者和专家撰写。案例的幅度比较长，一般为综合性的复杂问题。案例的讨论由学者和专家主持并指导，学员回答问题，汇报解决方案，互相讨论、辩论。案例多为开放结构问题，一般没有标准答案，而且很多案例不提供充分的信息，以培养学员在信息不充分情况下的决策能力。

从 20 世纪 80 年代起，我国在学校管理者培训中开始采用案例培训的方法。案例培训法在培训体系中作为辅助的培训方法，配合理论学习使用。我国在学校管理方面的案例，主要是由专家或者优秀教师撰写。案例讨论的主要目的是巩固所学的理论知识。案例提供了比较完整的信息和完善的解决方案供学校管理者借鉴。

但是，我们在培训实践中发现，当前的中小学管理案例培训存在以下几个

问题:

第一, 由于案例的选择是配合理论学习进行的, 关注的焦点比较分散, 往往是“蜻蜓点水”, 不能够集中在某些关键的问题上作深入的挖掘。案例使用的数量比较少, 案例间的关系缺乏系统性。

第二, 案例过于“完美”或者过于“典型”, 缺乏真实感, 与中小学的管理实际有一定的距离, 学员们感觉在讨论别人的事情, 很难与自己的管理情况联系起来。

第三, 案例的讨论, 往往流于形式或流于表面, 不能够深入地思考、推理。讨论的时候, 跑题、偏题的情况比较多。发言的时候, 发言人不能够有条理地、有创新性地表达观点; 不能够提出切中要害、有深度的问题, 而且有时候提问的方式不够理性。

第四, 案例主要是由专家撰写的, 学员研究和讨论的是现成的案例, 案例培训法促进教师自我反思的作用没有充分地发挥出来。

因此, 我们感觉有必要对案例培训方法做调整, 重新反思案例培训法的理论基础、原则和操作实践。

二、建构式案例培训的理论基础和原则

1. 理论基础

深入地探究案例式培训法的学理基础, 主要是回答为什么要采用案例培训方法的问题。我们在实践中感觉到, 案例培训方法不应该仅仅是培训的一种点缀, 它在管理者能力形成中的独特作用, 还可以进一步发挥。

建构主义理论认为, 人的知识可以分为陈述性知识和程序性知识两个大的类别。陈述性的知识是关于事实的知识, 是静态的知识, 作为基本的数据存储在人的大脑中。程序性知识是关于如何做的知识, 是动态的知识。人的能力主要通过程序性的知识得以体现。管理知识同样也分为陈述性知识和程序性知识两大类。管理的知识包含着大量的陈述性知识, 如对学校教师的情况的了解等, 这样的陈述性的知识是能力的基础。但如何根据教师的情况做出正确的安排, 则需要程序性知识发挥作用, 比如如何安排某位教师的工作, 为什么这样安排, 要经过怎样的程序, 会对其他教师产生什么影响等。程序性的知识是在陈述性知识基础上的联系、推理、预测, 其结构是大量的 if - then 的产生式 (producer) 逻辑单元。在基本逻辑单元的基础上, 形成一定的认知模式, 管理者受某个认知模式的支配实施管理, 外显为一定的管理行为。内在的管理认知

模式处在动态的变化之中。根据 CBR (Case Based Reasoning) 的理论, 先前的知识、他人的经验、个体的实践对管理者的内在管理模式的形成起着重要的作用。尤其是他人的经验, 能够使管理者在未经经历特定的真实管理情景之前, 在管理认知模式中就可以建立相应的逻辑分支, 当管理者遇到真实的类似情景时, 相应的管理认知模式的逻辑分支就会发挥作用, 帮助管理者做出正确的判断和响应。

因此, 我们认为案例培训的目的是帮助管理者建立一个能够解决问题的程序性知识结构框架, 在特定的问题领域和特定的情景中, 形成管理认知模式的相应逻辑分支。

2. 培训原则

在建构主义理论的基础上, 我们确立了培训应遵循的基本原则。

(1) 共生原则: 建构主义重视学习团队的整体提升。“共生”是生物学术语, 我们在此引申为共同成长。通过学习团队的建立, 形成一个学习共同体。管理认知结构的建构, 主要通过学习共同体内部的同伴间互相促进得以实现。

(2) 真实原则: 案例培训的重要原则是真实性, 即选择的案例必须是真实发生过的。没发生过的事情, 不能够作为案例。目的是使学员进入真实的管理情景。但是, 为了保护当事人的合法权利和个人隐私, 我们一般需要做一定的技术处理, 比如, 尽量不直接使用真实姓名、场所、时间。

(3) 共享原则: 建构式案例法提供一个同行交流的平台, 不但使学习共同体的成员能够彼此分享信息、知识、经验, 还应当把这些信息、知识、经验与更广泛的同行分享。因此, 我们的培训最终是有结果要呈现的。最终的结果作为驱动任务, 激励学习的动机, 不使学习行为涣散。共享可以增进学员的成就感和价值感。

(4) 系列原则: 考虑到中小学管理人员工作实际, 在中小学管理人员的培训中, 受时间的限制, 不可能安排篇幅过长、内容结构过于复杂的案例。应采用系列案例的形式, 即通过某主题的系列相关、类似事件, 组成案例系列, 系列中的每个案例仍可作为单独案例存在, 一般每个案例的篇幅在 1500 字左右。

(5) 引导原则: 专家的作用仍然是必不可少的, 尤其是涉及理论、法律、政策等方面知识的时候。但是, 在案例培训中, 专家的作用主要是咨询者, 而不是信息单向发布者。专家还有一个任务: 帮助学员发掘自己的学习需要。有时候, 很多学员对于自己的学习需要并不能够清晰地定义, 而是需要专家的引

导。另外，在学员认知结构将要发生变化的时候，专家要能够敏锐地捕捉到信号，并促进学员管理认知结构发生变化。

三、建构式案例培训的实践

1. 时间分配

在实践操作中，理论学习与案例培训的时间分配为1:2，即1个小时的理论讲座对应2个小时的案例培训，从而使案例培训成为主要的培训方式。做这样的培训课程设计，我们冒着尝试失败的风险。因为很多学员习惯了听讲座、记笔记的培训方式，认为这样的讨论“不一定能学到东西”、“有可能浪费时间”。

2. 案例写作

(1) 根据共生的原则，与一般的案例培训方法有所不同，建构式的方法所讨论的案例，不是专家撰写的，也不是采用现成的出版物，而是学员自己撰写的。目的在于通过学员讨论自己的案例，解决真实管理情景中遇到的问题，反思自己和同伴的管理行为，同时能够互相学习彼此的先进经验。

(2) 根据真实性的原则，案例必须是学员自己身上发生的真实事情，或者是自己所熟悉的人身上发生的真实事情，可以对素材进行一定的加工处理，但是不能够凭空虚构。

(3) 撰写经验型案例必须具有典型性，能够对其他同行具有借鉴意义，比如自己成功或者失败的经验。撰写研究型案例必须包括至少一个重要的问题，而且这个问题蕴涵着丰富的开放性的结构，能够派生出其他的重要问题或“两难”结构。

(4) 允许案例的“不完美性”。我们从培训实际中发现，相当多的学员不知道如何写案例。很多学员是第一次接触这样的写作文体，还不太适应，因此，需要一个从不熟悉到适应的过程，这个过程本身也是学员经验反思和提炼的过程。而且，因为我们取材自真实的情景，“不完美性”也往往是在所难免的。

(5) 建构主义的观点认为，认知结构是在社会互动中形成的。鼓励学员将自己的故事撰写为案例传播给他人，一方面能够对自己的同伴起到启发和帮助作用；另一方面有利于促进自我的管理经验反思。在建构主义的学习观看来，研究怎样帮助别人学习，也是促进自我学习的最有效方法之一。因此，撰写案例的时候，要充分考虑案例的传播特性。

3. 案例讨论

建构式案例的讨论以小组为单位，10 到 15 人一组。每组配指导专家一位，负责讨论的主持和指导。每位成员均要准备一个案例，在专家的帮助下选择主题，反思自己的工作，提炼出典型的事件。每一次邀请一位成员作案例陈述人，讲述自己的案例，团队成员根据该案例提出自己的观点和看法。我们要求观点不能重复，如果前边有人表达过同样的意思，后边的人不能够再说同样的话，从而鼓励学员从多角度考虑问题。在各位学员充分讨论后，陈述人要将讨论的内容汇总，对自己的案例做出分析和评价，课后以书面的形式交给指导专家。指导专家主要是主持讨论的次序，控制好讨论的时间，从理论的深度提示学员。这样，每一位学员都担任过至少一次陈述人，将自己在工作中的经验、教训、困惑等以案例的形式表达出来，其他学员则一起帮助他分析问题，或分享经验，或总结教训。我们要求学员的讨论一定要提高“含金量”，要贡献“金点子”，避免不切实际的空谈。

4. 规范表达

在讨论的过程中，规范表达有着重要的意义。规范表达形式能够提高管理者思维的严谨、流畅，使案例讨论具有更高的效率。而且，作为管理者，表达与沟通是管理工作的重要内容，沟通效果如何，对管理的效果产生直接的影响。为了使参加培训的学员对规范表达引起足够的重视，并且提高表达的效果，我们设计了“同行评价”反馈表，对表述形式作匿名评价，并且把评价结果反馈给案例陈述人，使陈述人有针对性地改进自己的书面表达和口语表达。

5. 案例编辑

根据培训的共享原则，从培训开始的一刻就强调成果意识，使学员知道自己的案例将会汇集出版，严肃对待案例的撰写、讨论。从一开始就组织相关的专家成立顾问小组，将案例分类别收集整理，并在整个过程中持续不断地为学员提供咨询和指导，最后将稿件推荐至出版机构出版。我们认为案例编辑修改的过程与讨论的过程一样，都是学员专业发展过程的一部分，是学员成长的过程。案例的编辑修改过程并不是纯粹文字润色的过程，如果没有对学员的管理认知模式产生影响，多么优美的文字都是没有价值的。我们希望学员在培训结束后，能够将整个的流程内化，把撰写案例纳入自己的日常工作中，成为反思自己管理经验的重要手段之一。

四、建构式案例培训的展望：CBR 案例库的建设

我们采用建构式案例培训的方法有 3 年多的时间，得到了学员的普遍认

同。很多学员向我们反映，他们已经在本校的校本研修中采用了建构式案例培训法。他们认为这个方法比较切合中小学教育的实际，可操作性强，效果比较好。

案例培训法需要有足够数量的案例才能够起到预期的效果。案例越丰富，则对改善管理认知模式越有益处，可以不断增加模式的逻辑分支。管理者会发现，他的实际管理可能会比认知模式所预期的要简单，因为他在管理中正在面临的问题，以及将来可能面临的问题，都已经在案例培训中有了足够的认识。对于新进入管理岗位的学员来说，建构式案例培训方法可以加速他成为“高明的新手”的过程，从而缩短了培训的时间，提高了培训的效果。

我们下一步打算继续探索建构式案例培训法，使之更加完善、成熟。我们希望能够建设 CBR 学校管理案例库。主要的做法是将培训中形成的管理案例分类编码，制作成电子数据库，在互联网上也能够实施案例培训，使全世界的中小学管理者都能够分享这些案例，并鼓励他们一起在网络上撰写案例，互相评价。专家也能在网络上提供咨询指导。我们期待有一天中小学管理者可以随时打开 CBR 管理案例库，随时能够查阅丰富的管理案例，使它成为学校管理者最好的助手和参谋。

目 录

学校管理制度

一石激起千层浪的改革	3
事必躬亲的校长	5
“包大人”的困惑	7
管理的平衡	10
人心与制度的协调	12
从分析票选结果看考核标准制订的重要性	15
制度 vs 情面	18
亲历亲为的领导	20
这样的工程招标是否合理?	22
小册子的大功能	24
事业单位医疗期的管理和思考	27
“低评高聘”和旧职称制度的华山论剑	28

人力资源配置

该教师能否转岗分流	33
新教师为何辞职	34
激活“死水”闹春潮	37
合同无“情” 处理有“情”	39
不当校长当老师	41
善待“新”老师	42
山穷水覆，路在何方	44
如何理解末位流动制	45
知人善任 适才适位	47
如何处理好“引进”与“本土”的关系	49
由青年教师的辞职想到的	53

当她落聘以后	57
知人善任 用其所长	58
为什么留不住新来的大学生?	60
岗位变动后心态的调整	62
她们还能做教师吗?	64
校办企业歇业以后	66
宝贝放错地方就是废物	68
学校管理中“新老交替”所引发的思考	70
“失踪”的教师	72

教师专业发展

先进教师也会犯错	77
以发展的眼光规划教师的成长	79
不该失去的机会	82
他们的发展需要桥梁	83
需要有团队精神的优秀老师	85
用人与育人	87
从八小时里榨出油来	89
一次别开生面的校本培训	91
“档案袋”带来的成就感	94
他是不是一名好教师?	96
她怎么对什么都没有兴趣了?	97
公开课由谁上?	101
协商式评价的多重功效	104
搭建舞台,挖掘员工的潜能	107
在校本教研中发展	109
教学骨干何以频频外流?	111
一位私立学校教师的“回归”	113
备课的风波	116
公开课风波	118
面对竞聘制,你准备好了吗?	120
塑才留才是学校发展的关键	122
让新教师站稳讲台	124

认清职能，专业发展	127
-----------------	-----

教学业绩评价

唉，平均分	133
考核方案该如何修改	135
课时奖方案修改前后的风波	138
一场年度考核引起的风波	140
教导如何有效听课	142
让教师在评价中感受成功	145
我们更关注的是什么？	148
考核背后的不同声音	150
让学生评教更科学	153

有效沟通互动

暖人心窝的“校长寄语”	159
为教师和家长搭建沟通的桥梁	161
不可忽视的沟通	163
我想对你说	165
如何对待“无赖”家长	168

学生品德规范

王老师的困惑	173
学校能开除小东吗？	174
红色的“托玛”	177
按常规标准评价学生错了吗？	179
激励+适度惩戒	181
别揭学生的“老底”	183
信任——取你难，舍你也难	185
由解决小学生之间的冲突所想到的	188
特殊的爱	190
我的快乐，我做主	193
点亮一盏心灯	198
赏识，让孩子的笑脸更灿烂	200

绿色的惩罚	202
“超级”队干部	206
“海选”和 PK	208
润物细无声	211
当家庭教育走进盲区时	213
寻找一把打开孩子心灵的“钥匙”	215
中学的网络黑客	218
需要竞争，更需要合作——“公益广告”风波	220
小 A 冤吗？	222
“奥特曼”事件引发的思考	224
“精英学生”的“两面派”	226

教学质量提升

一次“随堂听课”风波	231
成功，使教师更敬业	233
教学重点，重中之重	237
作业的实效	240
需要合作时才合作	242
突击检查	245
“差生”——存在差异的学生，呼唤差异性评价	247
由一次教研活动说起	249
孩子，老师为你喝彩	251
他怎么会被录取？	253
充满活力的提问教学	256
细节决定成败	259
如何开好教学质量分析会	261
让语文课堂教学传递生命的气息	264

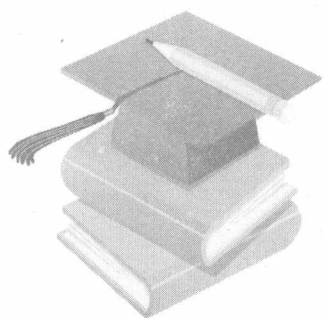
人事争端处置

不破不立	269
解除合同以何“法”为据	271
不该发生的争议	274
他可以续聘至退休吗？	276

转变观念适应改革	278
学校还会再次接纳她吗?	280
不完整的档案	281
解除和变更聘用合同要依法办理	283
岗位变更引发的风波	285
“变性”人——留职停薪如何处理	286
学校该不该给经济补偿金	289
明察秋毫把好门	290

突发事件管理

网上论坛事件	295
训练时不慎受伤的学生	297
校园意外伤害事故, 谁之责?	299
老师是否该承担三分之一的责任?	302
谁的错?	304
教师摔倒后	307
学校 = 监护人?	309
这起学生伤害事故学校有责任吗?	312
幼儿园有责任吗?	314
后记	317



学校管理制度
