

大夏书系·学校领导力

学校管理的 50个典型案例

50 Typical Cases
On School
Management

程凤春 主编



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

大夏书系·学校领导力

学校管理的 50个典型案例

50 Typical Cases
On School
Management

程凤春 主编



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

学校管理的 50 个典型案例/程凤春主编. —上海:华东
师范大学出版社, 2008

ISBN 978-7-5617-6506-7

I. 学... II. 程... III. 校长—学校管理—案例 IV. C471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 183345 号

大夏书系·学校领导力

学校管理的 50 个典型案例

主 编 程凤春

策划编辑 任红瑚

文字编辑 杨 霞

封面设计 千手设计工作室

责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

电话总机 021-62450163 行政传真 021-62572105

门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 北京振兴华印刷有限公司

开 本 700×1000 16 开

印 张 14

插 页 1

字 数 200 千字

版 次 2009 年 1 月第一版

印 次 2009 年 1 月第一次

书 号 ISBN 978-7-5617-6506-7/G·3793

定 价 25.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

编者的话

作为一种正规的教学和学习方式，案例教学或学习发端于美国的哈佛大学，最早应用于法律和医学教育领域，并获得巨大成功，后来被引入教育管理领域。1921年，美国哈佛大学的一位教授出版了第一本管理案例集，奠定了教育管理中案例教学法的基础。到了60年代，案例教学法渐趋成熟并开始广泛应用。我国自90年代开始在教育管理领域引入案例教学法。据说哈佛商学院的教授们有一个共同的信念：管理的精髓在判断，讲授只能传授知识和经验，而能力的培育离不开实践，案例讨论就是培育判断能力的一种模拟实践。

在案例教学法或称案例学习法的倡导者看来，案例教学或学习是最节约时间、成本最低、最有效的学习。它能让学习者以最小的消耗获得最大成果，让学习者在较短的时间里面对大量的“真实情境和困境”，扮演多种角色——校长、副校长、中层干部、教师，设身处地从自己扮演的角色出发，分析问题，解决问题；使学习者从成功案例中学习经验，从失败案例中吸取教训，从困境案例中学习摆脱困境，从危机案例中学习处理危机。与纯粹的理论学习相比，案例学习摆脱了空洞的理论说教；与亲自参加社会调查研究和身临其境的“体验式教学”相比，案例教学是最节约时间、费用最少的“社会实践”。不仅如此，案例学习还能够有效激发学习者的学习动力。这不仅因为案例本身生动，有趣，富于挑战性，还因为学习者可以在学习中尝试

扮演各种角色——校长、副校长、中层干部、普通教师或者局外人。

案例学习要想取得好的效果，有两个环节很重要：提出问题和分析问题。提出问题是案例学习的关键。提问的目的在于探索知识和激发学习动力。进行案例教学或学习时要勇于和善于提出问题。有人从技术角度，将提问分成10种类型。第一，开放式问题。如：“什么是问题的关键？”“你将作何决策？”第二，诊断性问题。如：“你怎样进行分析？”“你的结论是什么？”第三，信息寻求问题。如：“学校的规模多大？”第四，挑战（检验）性问题。如：“你何以作这样的判断？”“说出你这样处理的理由。”第五，实施性问题。如：“如果你是该校校长，你如何处理这个问题？”第六，轻重缓急问题。如：“你将按照什么顺序来处理这些问题？”第七，预测性问题。如：“根据你的分析，老教师会作何反应？”第八，假设性问题。如：“如果不换老校长，这个问题还会出来吗？”第九，延伸性问题。如：“从这个案例里，你受到了什么样的启发？”第十，普遍化问题。如：“一所学校的核心竞争力是什么？”

案例教学或学习的目的不是给出唯一正确答案，事实上也不存在什么绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的基本思路 and 具体方法。案例教学或学习的目的是学会在面对纷繁复杂的情况时，如何去思考，如何作决策，锻炼分析能力、判断能力以及决断的勇气。所以，案例学习时不要过分重视是否得出正确答案，甚至是否得出答案，而更应重视得出结论的思辨和推理过程。在案例学习中，学习者要善于思考和分析，对案例涉及的“命题”进行思考，对案例中的“问题”或者自己针对案例提出的“问题”进行解释和原因分析，对“问题”的解决方案进行推理，对推导出的解决方案进行质疑。为了增加思辨和推理的深度，要多视角地分析问题，对同一个问题，要从不同的环境、不同的身份、不同的理论出发进行分析。如果是一个优质学校，该如何做？如果是一个普通学校，会如何做？如果是一个薄弱学校，又会如何做？如果你是校长，该如何对待？如果你是中层干部，会如何对待？如果你是普通教师，又会如何反应？按照

科层管理理论，如何处理？按照人本管理理论，如何处理？按照学习型组织理论，又该如何处理？

为了更好地利用案例进行学习，我们提倡小组讨论式的案例学习，3至7个人组成一个小组开展案例讨论。由于学习者的背景不同、出发点不同，分析的视角就会不同。这样，每个人不用冥思苦想就能很快得到多种分析和解决问题的思路。同时，每个人的分析也会及时得到反馈、质疑。这不仅能引发学习者的深入思考，而且会激发他们的学习兴趣。

本书共选编了50个案例。由于数量有限，这些案例只涉及了学校管理的主要方面，而不是全部内容。对于这些案例，我们按照学校发展、用权与用干部、人事管理、德育管理、教学管理等栏目进行了归类。但是必须看到，许多案例的内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合性的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、德育管理问题或教学管理问题。之所以作这样的归类，主要是依据成书编排结构化的需要，再结合我们对案例主要特征的理解。我们希望学习者在使用这些案例时，不受我们分类的限制，作更广泛、更全面的分析。

对于每个案例，我们都提出了一些需要思考的问题，并结合这些问题对案例进行了分析，给出了部分解答。但这些都只是引玉之砖。我们希望学习者能够更加广泛地、多视角地提出更多问题，以便引发深入思考。我们给出的案例分析和问题解答，只是若干分析和解答中的一种，不是唯一的，也不一定是最好的。我们的意图不是给出标准答案，而是引发思考，甚至思想上的碰撞，以便激发起学习者深入思考的动力。所以，对于每个案例后的分析，学习者最好带着挑剔的眼神或者质疑的态度去阅读。

本书是集体劳动的结晶。书中的绝大多数案例是在一些教育工作者提供的原始素材的基础上加工而成的。这里，我们要对他们的劳动表示尊敬和感谢。考虑到既要尊重他们的劳动成果，又要保护他们的隐私，书中只给出了他们的姓名，而没有出现他们的单位信息。还有些案例，无法查到原始提供者，所以没有标注。

本书的编写人员包括程凤春、卢家婧、王佳、冀芳、曹原，卢家婧、冀芳还参加了统稿工作，最后的统稿由程凤春完成。本书编者要特别感谢华东师范大学出版社的编辑任红瑚女士。该选题是她首先提出的，在编写过程中更是不断提出有见地的建议，并对完稿时间的一再推延给予了充分的理解。

程凤春

2008 年 8 月

于北京师范大学

目录

Contents

编者的话

第一辑

学校发展

1. 学校店面该不该出售 | 3
2. 新任校长抓什么 | 7
3. 如何应对中考改革 | 10
4. 办公楼设计方案的选择 | 13
5. 老校长遇到了新问题 | 17
6. 学校食堂如何进行改革 | 22
7. 校长抓教学还是抓建设 | 26
8. 学校门口的饮食摊 | 30
9. 可以用管理企业的方式管理学校吗 | 35

第二辑

用权与用干部

10. 学校的大小事务都由校长说了算吗 | 41
11. 校长经常插手教学工作合适吗 | 45

- 12. 新任校长改革校纪校规引发的困惑 | 49
- 13. 胡校长为什么没有做出业绩 | 54
- 14. 李校长的“无为而治” | 58
- 15. 两所中学的“内部管理体制”改革 | 62
- 16. 正副主任之间的矛盾 | 66
- 17. 校长的越级指挥 | 68
- 18. 教导主任谁来当 | 73
- 19. 对语文组组长的惩罚 | 77
- 20. 校长的用人艺术 | 81

第三辑 人事管理

- 21. 林老师能否被评为优秀教师 | 87
- 22. 青年教师的早操 | 91
- 23. “刺儿头”老师 | 94
- 24. 黄老师的沮丧 | 99
- 25. 一场没有结束的争论 | 102
- 26. “全勤”之争 | 106
- 27. 下午的签到该不该取消 | 110
- 28. 评职称引起的风波 | 114
- 29. 刘老师为什么不走了 | 117
- 30. 一项人事聘用工作的处理 | 121
- 31. 坚决不做文科班的班主任 | 125
- 32. 该不该补发奖金 | 129

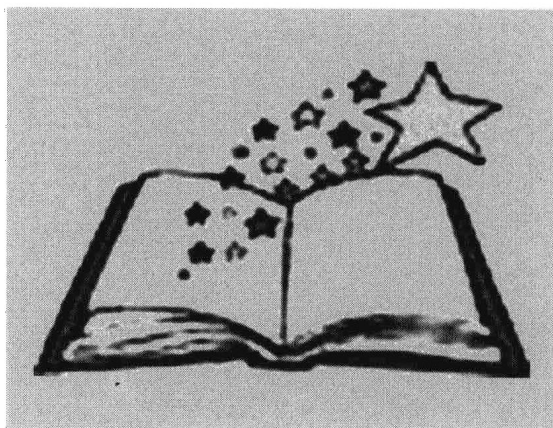
第四辑 德育管理

- 33. 如此处理考试作弊行吗 | 135
- 34. 该不该管校门口的交通安全问题 | 140
- 35. 如何关爱离异家庭的学生 | 144
- 36. 学校应不应该实行封闭式管理 | 149
- 37. 剪发风波 | 153
- 38. 新校长该怎么办? | 156
- 39. 处理早恋问题的艺术 | 161
- 40. 农村学校德育工作的探索 | 165
- 41. 学生在校的安全由谁负责 | 169
- 42. 偷糖风波 | 173

第五辑 教学管理

- 43. 办学条件不足, 如何提高教学质量 | 179
- 44. 调班风波 | 183
- 45. 迟到的处分 | 187
- 46. 缺勤问题的处理 | 191
- 47. 教案展览还能办吗 | 195
- 48. 可以用简案代替教案吗 | 201
- 49. “涂卡评分”带来的尴尬 | 205
- 50. 升学奖风波 | 209

1. 学校店面该不该出售
2. 新任校长抓什么
3. 如何应对中考改革
4. 办公楼设计方案的选择
5. 老校长遇到了新问题
6. 学校食堂如何进行改革
7. 校长抓教学还是抓建设
8. 学校门口的饮食摊
9. 可以用管理企业的方式管理学校吗



1. 学校店面该不该出售



案例

某校为争创省二级达标学校，进一步改善办学条件，计划新建教学综合楼一栋，建筑面积7100平方米，需要投入人民币600万元，按6:4比例分两年付完工程建设款。目前学校已争取到省发展计划局高中扩容项目资金80万元、省财政局布局调整资金20万元，其余500万元需要学校自筹。因为学校近几年投入大量资金购地、建教室，已负债800万元，又因为银行贷款政策调整，所以向银行贷不到款。于是，学校专门召开行政会议讨论筹款事项。在会议中，有人提出可出售学校临街的10间550平方米店面。参照周边店面出售价每平方米3600至4000元测算，出售店面可筹到资金约198万至220万，扣除办理土地证、房产证、税收等开支约55万至60万，实际可利用资金在143万到160万之间。也有人主张不出售店面，建议通过集资入股（每万元为一股）方式向本校教师筹借所差工程款，然后把店面出租，用租金按照教师入股多少给老师分红。会上，大家对两种方案进行了激烈的讨论。A副校长和B主任等赞同第一种方案，理由是：地方政府对学校的发展只是口头重视，投入极少。目前学校负债又多，政府部门都不管，我们还为它想那么远的事情干什么？我们这届班子还能干多久？集资和分红是个敏感问题，况且办报批手续也很麻烦。相比而言，出售店面省事省心。多数人主张第二种方案，理由是：第一，可以保住学校店面，有利于学校整体管理和为学校将来可持续发展储备资源；第二，学校既没有高利息负担，又能增加教师收入。

由于两种主张僵持不下，校长没有马上定夺。会后，校长找到 A 和 B 谈话，谈了自己的看法，并劝说 A、B 考虑大多数人的意见，以发展的眼光看问题，顾全大局。A、B 两人最后同意了校长的意见。第二次行政会议一致通过第二种方案，并上报教育局同意和财政局批准。（李标国）



思考题

1. 校长向本校教师筹款，出租学校店面这一做法合适吗？
2. 针对这两种不同意见，你认为校长的做法是否合适？
3. 如果你是校长，你将如何与持反对意见的 A 副校长和 B 主任进行沟通？
4. 如果你是校长，在这种情况下，你将如何解决学校资金紧张的问题？
5. 请运用教育管理学的相關理论，对校长的管理方式和领导风格进行分析。



案例分析

办学经费紧张是目前中小学普遍存在的问题。想方设法筹款以建设和发展学校，提高办学水平是每个学校领导不得不面对的实际问题。筹款，成为中小学校长的重要任务之一。在案例中，学校为改善教学条件需要筹措资金，除了争取政府专项资金外，还需要自筹一部分经费。于是，利用什么资源和途径获得经费，便成为校长面临的难题。这不仅涉及经费如何筹措，还涉及学校领导决策、领导方式和领导艺术等问题。

在讨论案例之前，首先要明确，校长的工作是在什么社会背景下进行的。在市场经济体制下，国家对教育的管理实行集权和分权相结合的方式，学校被赋予更大的办学自主权。在这种背景下，校长们的工作价值取向更多地融入了“创业”的因素。校长不再是简单执行上级命令或由国家统一调配资金管理和发展学校，而是自主办学，自主发展。学校管理者不能因为地方财政投入不足，就维持现状，不思进取，而要勇于创新，积极进取。

针对店面出售和出租两种不同意见，校长没有马上作出决策，而是采取了缓冲处理的方式。这种做法是否可取？我们可以运用教育管理学的相關理

论对此进行分析。

决策制定一般包括七个步骤：识别决策问题、确定决策标准、开发备选方案、分析备选方案、方案选择、实施决策方案和评估决策结果。在案例中，校长首先意识到建设学校大楼需要自筹经费这一问题，然后，必须确定与制定决策有关的问题。校长意识到可以利用学校店面解决建设资金问题，并通过行政会议形成两种备选方案，即出售店面和出租店面并向教师筹款。经过综合考虑，最后选择出租店面的方案。

管理学理论告诉我们，决策效果取决于两个方面，即决策方案的合理性和执行人对决策的承诺水平。要想取得好的决策效果，不仅要提高决策的科学性，还要想办法提高对决策的承诺水平。在案例中，校长并没有简单地选择多数人的建议，对少数不同意见者也采取了缓冲处理的方式，与他们进行谈话，努力获得他们的支持和认可。

我们还可以对校长的决策风格和领导方式进行分析。管理者的决策风格可以分为四种：命令型、分析型、概念型以及行为型。命令型的决策者通常只考虑少量的信息，只评估少数的方案。分析型的决策者在决策之前，试图得到更多的决策信息，考察更多的选择。概念型决策者趋向于广泛的看法和意愿，考察更多的选择，积极寻求解决问题的创造性方案。行为型决策者关注下级的成就，愿意接受来自下级的意见，通常通过会议方式进行沟通。虽然这可能带来冲突，但是此类型决策者更关注其他人的接受性。校长的领导方式可以分为下面几种类型：专断型领导方式、民主型领导方式、权变型领导方式和放任型领导方式。专断型领导强调高度集中统一，决策由领导作出，下级无权参与，而且必须无条件执行和服从领导者的决定。民主型的领导承认教职工是学校的主人，在工作上主动引导教职工参与决策制定和整个管理过程。权变型领导认为领导方式的有效性是多种因素共同作用的结果，不存在唯一有效的领导方式。放任型是一种领导者任下级各行其是、各自为政的领导方式。

在案例中，我们可以看到这位校长倾向于概念型和行为型的决策风格，采取的是民主型和权变型的领导方式。针对学校店面是否出售这一问题，校长通过行政会议的形式与教职工进行沟通讨论，征求下属的意见，以得到更多的决策信息和更多的选择。学校出售店面本不是学校常规事务，是在财政拨款不足这一特殊背景下产生的特殊情况。因此校长采取谨慎的态度，主动

征求他人的意见和建议，可以更好地处理这个特殊问题。采取会议形式讨论，虽然带来了冲突，但也为校长决策提供了更多的备择方案。校长采取这种领导方式可以减少决策失误，赢得教职工的支持，增进组织团结，形成良好的组织气氛，有利于作出有效决策。

此外，我们还需要考虑的问题是，向本校教师筹款，出租学校店面，将租金全部拿出按股分红给教师作为回报这一做法的可行性。学校店面作为学校基础资源，其所有权应归国家所有。将店面出租，按股分红，是学校行政会议所讨论的方案，方案实施应当在国家政策允许的范围之内。因此，校长还要争取政策支持，将该方案交给政府，由政府出台相关文件，同意该校的筹款方案，以保证该方案实施的可行性、有效性和连续性，从而保证学校和教师的利益不受损害。此外，校长也可向相关政策法律人士咨询，以保证筹款方案在政策允许的范围内，增强方案的合法性、合理性与可操作性。

2. 新任校长抓什么



案例

某校新任校长初到学校，看到卫生状况非常差，整个校园凌乱不堪。经过一段时间的调查，他发现有不少学生学习马虎，品行也较差；老师们也是各扫门前雪，扭不成一股劲。怎么办？思考了一段时间，也跟一些老师交换了意见，最后校长决定：从卫生工作抓起。

于是，在一次行政会议上，校长提出了工作思路。本以为不会有人反对，所以未加太多的说明。谁知，领导班子中有人当场就说：“学校的主要问题是教学上不去。抓工作，首先应是教学，而不是卫生。”虽然这样，大扫除的工作还是布置了，但大扫除过后，校长发现，很多老师、同学只是在例行公事，情况并没有根本改观。怎么办？他分析了一些老师与学生的意见和想法，深感自己把问题简单化了。于是，他拟定了一份校园环境整顿计划，并在行政会议及教师大会上说明了其缘由并加以强调，通过反复讨论，大家的想法逐步统一。最后，校长决定实施清洁卫生周计划。

一学期下来，学校的卫生工作取得了极大的改观，其他工作也得到了长足的进步。



思考题

1. 学校以教学工作为主，新任校长却先抓清洁卫生工作，这样做合适吗？为什么？