

学校危机管理丛书

丛书主编：马和民

中学 危机 管理实务

本书主编：鞠玉翠

副主编：王佳佳



中国轻工业出版社

教育部《中等职业学校公共基础课程教学大纲》

教育部《中等职业学校公共基础课程教学大纲》

中学

危机

管理实务

教育部《中等职业学校公共基础课程教学大纲》

学校危机管理丛书

丛书主编：马和民

中学危机管理实务

本书主编：鞠玉翠

副主编：王佳佳

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中学危机管理实务 / 鞠玉翠主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2009.2

ISBN 978-7-5019-6690-5

I. 中… II. 鞠… III. 中学—学校管理—研究
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 165993 号

总策划: 石 铁

策划编辑: 翁婷婷

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

封面设计: 标点工作室

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2009 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 740 × 1050 1/16 印张: 16.50

字数: 196 千字

书号: ISBN 978-7-5019-6690-5/G · 784 定价: 28.00 元

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65595091 65241695 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换
70790J5X101ZBW

译者序

《优质提问教学》是美国教育专家杰基·阿克里·沃尔什博士和贝思·丹克特·萨特斯的一部关于优质问题和优质提问教学的著作。这两位专家长期从事有关课堂提问方式的研究，在大量研究和实践经验的基础上，她们共同提出并开发了“通过提问和理解促进学习和思考”的专业发展模式，也就是“QUILT”框架。迄今为止，她们已经在全美国就优质课堂提问方面培训了大量的教师和管理者。

在这本著作中，这两位专家详细介绍了该框架的各个组成部分，分别阐述了准备问题、陈述问题、激发学生的回答、对学生的回答进行加工以及对提问行为进行反思这五个阶段，对每个阶段进行了深入浅出的分析，充分显示了作者扎实的研究功底和丰富的实践经验。按照一位美国小学教师的话说，“这本书的每一页都带给我惊奇感。我在我的课堂上使用提问的教学方式已经很多年了，我甚至教过别的教师关于怎样提问，但是本书给了我更实际的基于科学研究的方法来改善我所用的提问教学方法。我从来没有见过一本书能如此透彻的讨论提问教学的思想，并对如何实现这种想法给出了如此简单明了的观点”。

同时，在这本著作中，作者还提出了一个值得借鉴的观点。作者认为，虽然课堂提问的主体是教师，改革课堂提问方式的主体也是教师，但是欲想达成高效、优质的课堂提问行为，并由此提高学生的思维能力和学业成绩，在这个过程中，需要教师和其他同事来相互合作，更需要和学生一起共同合作。因此，作者提出了将优质提问概念转变为以学生为中心的合作过程——而不是以教师为中心的，教师为主导的课堂行为。这种对课堂的新理解始终贯穿全书。

另外，在本书的行文风格上，作者除了大量引用科学的研究结论作为知识基础外，还充分考虑到广大一线教师的实际需要，提供了一系列行之有效的课堂策略和技巧，还有很多一线教师自己的感言等。在每章的最后，作者还提供了—一个反思样表，就该章的主要观点对教师提出了一系列的反思性问题，引导读者思考自己的提问及教学行为。

II ● 优质提问教学法

如今,我国的基础教育课程改革逐渐走向深入,教师的课堂提问行为是课堂教学的重要一环,浓缩了教师对课堂和学生的理解,浓缩了课堂教学的艺术。相信这样一本关于课堂提问行为的细致入微的著作,能够给广大的中小学教师提供切实有益的参考和借鉴。

在本书的翻译过程中,得到了李春双、孙玉树、汪琦、张明、闫洪翔、邹应龙等朋友的热心帮助,在此对他们表示由衷的谢意。由于时间和水平的限制,失误在所难免,希望广大读者指正。

译者

2008年9月

前言

我们从工作中学到了什么？ 提高提问能力不仅仅只是教师应当关注的问题



焦点问题

与优质提问相关的有哪些独立的行为方式?

为什么教授学生优质提问的技能具有重要意义?

这本书的结构是怎样组织的?

在过去15年中，我们一直与教师一起共同致力于提高课堂提问的技巧。我们开始这项工作，始于一项共有的信念——优质的问题和优质的提问是优质教学和学习的核心。我们在各自担任学科老师的个人经验中产生了这种理念——杰基当过高中社会学科教师，贝思当过幼儿教师和特殊教育老师。从20世纪70年代到80年代这20年间关于教师有效性的研究，证实了我们各自独立得出的直觉的结论。于是，我们开始回顾这些关于有效提问的研究和资料，并且将之组织成为能在研讨会和在职培训课程上教导的牢固

在一个充满了优质问题和优质提问方式的课堂气氛中，学生意识到对于他们的学习具有一种共享的责任感。

——弗朗西斯·亨

金斯,《通过有效提问
提高思维技巧》

早期,我们研究了那些与提高学生学业进步相关的重要的教师提问行为。当时,我们的目标是帮助教师发展对于类似以研究为基础的相关联系的更深的理解,同时示范相关的技能,比如等待时间的运用,更高水平的问题等等。到1989年,我们已经将这些以研究为基础的行为方式组织成了一个框架或模式,用做长期的专业发展过程的重点内容,这样的设计能够帮助教师改变根深蒂固的行为方式,这样他们能

表1 QUILT 框架

阶段一：准备问题

- 识别课程目标
- 确定课程内容
- 选择认知水平
- 考虑措词和句法

阶段二：陈述问题

- 指明回答方式
- 提出问题
- 选择回答者

阶段三：激发学生的回答

- 提出问题后的停顿
- 帮助回答不出问题的学生
- 学生回答后的停顿

阶段四：对学生的回答进行加工

- 提供适当的反馈
- 扩展和应用正确的回答
- 引发学生的更多反应和问题

阶段五：对提问行为的反思

- 分析问题
- 图解对应答者的选择
- 评估学生的答案模式
- 检视教师和学生的反应

够与最佳的实践方式保持一致（详见表1，QUILT 框架）。我们将这个专业发展过程称作“通过提问和理解促进学习和思考”（Questioning and Understanding to Improve Learning and Thinking, QUILT），很快这个框架就以“QUILT”的缩写形式流行开来。本书的结构也反映了“QUILT”的框架。

包含在“QUILT”框架中的原始的专业发展过程反映了当前关于有效教师学习的研究；也就是说，它应当是长期的并且是个性化的，同时包括了同行辅导以及教师互相学习的机会。改变的重点显然在于教师。然而在“QUILT”的早期阶段，我们发现大部分教师已经掌握了关于有效提问的基本知识，很多教师发现要改变行为却是相当困难的。在与教师的谈话中，我们感觉到：教师，即使是尝试与其他同事相互合作来改善实践行为，也不可能仅仅通过他们自身改变整个课堂的提问行为。他们必须学习新的行为方式，比如等待时间1和等待时间2，并与学生一起采纳能够支持这些行为变化的课堂规则。渐渐地，我们将优质提问概念

化为以学生为中心的合作过程——而不是以教师为中心的，以教师为主导的课堂行为。这种新的理解贯穿在本书的前五章中，并且导致了第六章的产生，这一章已经超出了我们“QUILT”的原始框架。第七章描述了在全校范围内运用有效提问实践的方法和益处，最后一章回顾了贯穿在全书中的理念。

我们设想的是大部分的读者希望从第一章开始一直往下读，但你也可以选择你最感兴趣的一章开始读起。不过，请记住，课堂提问行为是一个整体的动态过程。在我们的框架中的每个阶段所提到的行为方式都依赖于其他阶段的相关行为，或与之有联系。比如，等待时间只有与高质量的问题相关联时才是必要的。因此，我们建议你按顺序阅读本书以便能从中获得最大的价值。

每章前面的“焦点问题”向读者预告了该章的目标。你可以将这些用做对每章内容的反思性工具。另外，每章也还包括一系列“反思性问题”。这些也可以用做对你自身实践行为的反思性工具、或是作为促进同行对话的问题。最后，考虑到此类书的局

限性，我们还提供了尽可能多的实践性工具、技术和策略。我们希望你们和你们的学生能够尝试运用一些新的策略，并且通过电子邮件让我们知道你们的经验。我们非常高兴听到你们的反馈意见。我们也同样邀请你访问“QUILT”的主页：www.ael.org/quilt，了解我们在高效提问教学法方面的最新进程。

Jackie Acree Walsh, WALSHJA@aol.com

Beth Dankert Sattes, sattesb@ael.org

丛书前言

校园人身安全、食品安全、精神伤害、校园暴力等突发事件在近年内频繁见诸报端，尽管学校危机事件涉及的当事人员不多，但所产生的负面效应却影响深远，学校危机问题正在逐步引起教育界的关注，教育部和各省市相继出台了学生意外伤害事故处理方面的法规，然而尚未赢得全社会的高度重视。

青少年学生作为社会中的需要被保护的群体，校园是其生活、学习的重要场所，因而，怎样实现学校安全应成为保证青少年学生健康成长，继而维护社会稳定的一项重要任务。教育行政机构及政府相关职能部门应从建设和谐社会的高度，站在以学生安全、健康成长为本的立场，作为真切关注民生问题的角度加以重点研究，以切实加强并提高学校危机干预能力和学生危机应对能力。

一、学校危机是一个事实命题

如今，校园安全面临新的挑战。近年来多项关于学校内外学生安全事故的调查，传递出一串串触目惊心的数字，突出了学校危机问题的严重性和实施学校安全管理工作紧迫性。尽管青少年校园安全业已受到社会各界的普遍关注，一系列政策相继制定并付诸实施，使青少年受伤害事故得到了一定的控制，但青少年校园安全问题依然严峻。

2003年共青团中央、全国少工委、国家教委和公安部四部委联合在全国推广的“中国少年儿童平安行动”在全国范围内统一开展了专门针对少儿意外伤害事故的



调查, 调查结果显示, 对于儿童受到意外伤害的场所而言, 父母最担心的地方就是学校。

学校作为促进青少年健康成长和发展的场所, 为什么会成为令家长最担心的场所? 一个受教育的净土为何会变成一个安全事故多发的地方? 青少年的校园生活究竟受到了哪些方面的威胁? 学校怎样办成一个真正令家长、学生、教师感到安心、安全、安稳的乐园? 学校又将如何让自身的发展摆脱各种显性的和潜在的危险? 从根本上来说, 这些问题可以归结为: 如何才能办成“让人民满意的教育”? 如何才能办成“让老百姓满意的学校”? 如何才能实现“让家长感到安全的学校”? 如何才能做到“让学生不受到伤害的学校”等一系列问题。

这一系列问题实际上聚焦于学校危机以及与之关联的学校危机管理问题。

二、学校危机是一个复合概念

事实上, 学校危机问题远比“学生意外伤害事故”或“学校突发事件”更为复杂。研究学校危机问题, 首先涉及到什么是“危机”的概念。

在西方, 危机概念在被当做人文-社会-教育科学术语使用之前是一个医学用语。在医学中, 危机是指病人在主观上卷入了疾病过程的状态。这里表达了两种事实: 一种是“危机的意识形态”(如病人对疾病的内心体验), 另一种是“实实在在的危机经验”(如疾病本身)。“危机的意识形态”与“危机经验”是德国哲学家哈贝马斯的语言, 根据他的分析, 马克思在社会科学领域首次提出了一种“系统危机”概念, 西方学者正是据此来讨论经济危机、政治危机、社会危机、教育危机、学校危机等问题的。

我国的《现代汉语词典》在释义“危机”一条时, 则指出了两义: 危险的根由与严重困难的关头。换言之, 即“危机的原因”与“实在的危机经验”。

如果把中西方对危机概念的语文学释义做一合并, 我们会发现: 危机一词实质上表达了三类社会事实: 第一, 存在着“某种类型危机的经验性事实”; 第二, 存在着“某种类型危机的意识与观念”; 第三, 存在着“某种类型危机的原因或根源”。

本丛书使用的“学校危机”概念正是建立在上述对“危机”概念的分析基础上的, 学校危机的概念在本丛书中被理解为: 发生在学校校园内或与学校有关, 由学校内外因素引起的, 干扰学校正常运行的, 严重损害或可能严重损害学校组织功能及成员利益的突发事件、意外事故或演变趋向。



这里包括两点含义：一是“学校危机事件”：指发生在学校校园内或与学校有关，由学校内外因素引起的，干扰学校正常运行的，严重损害学校组织功能及成员利益的突发事件、意外事故。二是“学校危机状态”：指发生在学校校园内或与学校有关，由学校内外因素引起的，可能严重损害学校组织功能及成员利益的演变趋向，这一演变趋向包含了两类情况，其一是呈现为“某种类型学校危机的意识和观念”，其二呈现为“某种类型学校危机的原因或根源”。狭义的学校危机仅指学校危机事件，主要包括日常所说的“意外事故”和自然灾害、传染病流行等突发事件。广义的学校危机，既包括学校危机事件也包括学校危机状态。

概言之，凡是发生在校园内或与学校成员、学校组织有关的事件或情境，对学校成员个体身心发展造成不安、压力、伤害，对学校组织发展造成危险、困境和严重问题，而以学校现有的人、财、物等资源难以立即解决的，就是学校危机。

三、学校危机管理存在某种真空

所谓学校危机管理存在某种真空的说法，涉及两层含义：首先是从学校管理的角度来看，既存在学校危机管理的意识缺乏，也存在学校危机管理的体制、机制问题；其次是从学校教育角度来看，学校危机问题实质上也是一种教育危机。

从学校管理的角度看，学校危机事件和学校危机状态都属于学校危机管理的范畴，学校都应当对此有应对机制和预案措施。然而现实是，危机管理存在理念和制度上的某种真空。

第一，学校管理的危机意识淡漠。我国的学校管理理论中很少探讨学校危机管理问题，校长培训中也基本没有相应的内容。校长只能从自己的实践中获得一些零散的管理经验。学校管理中缺乏危机意识已经成了一种普遍现象，致使我们面对突发事件时由于没有应对预案而常常出现手足无措的恐慌局面。

第二，学校尽管有安全管理规章，但是大多局限于张榜公布的文本，缺乏制度化的危机干预规范、机制和措施，同时也存在应对危机事件时学校自身势单力薄的问题。

从学校教育的角度看，学校教育工作中存在着师生生命安全和生命意识的相对淡漠现象。生命安全、生命意识、生命态度应该是学校教育中第一位的任务，学校危机管理的目标就在于保护和保障学生和教师的生命安全，这是我们贯彻“以人为



本”的教育观念的基本理念，然而现阶段许多学校的管理者过多地注重升学和成绩，对这一理念比较淡漠。

因此，如何梳理全新的学校危机管理意识，如何重建学校危机管理体制，如何重构学校危机管理机制，如何充分实现学校危机的预防、干预与危害的最小化，如何将危机状态尽快恢复到稳定状态，便构成了学校危机管理的新任务。

本丛书对“学校危机管理”的理解正是建立在上述学校危机概念的基础上，“学校危机管理”可以被理解为：学校管理者根据学校的危机管理制度和计划对学校危机进行预防、应对、恢复的策略应对过程，涉及对学校危机事件和学校危机状态的管理，是学校管理的重要组成部分。

概言之，所谓“学校危机管理”，就是指学校成员全员参与的一项特殊的学校管理活动，是对学校危机所进行的防范和应对活动。学校危机管理的最核心原则是“应对在前”“防范在后”。显然，学校危机管理不同于一般的教育行政管理，它至少具有三个特性：全程性、全员性和全面性。

四、学校危机管理的目的和对象

学校危机既是一种“危机”，也是一种“契机”。从哲学角度来看，学校危机具有不可避免性的特征。学校危机的客观存在与如何预防、诊断、减少、克服甚至消除危机的负面影响，构成了发展中的矛盾运动。这样一来，无疑就涉及到如何采取措施进行学校危机管理的问题。

目前我国尚未建立一个独立的、常设的、强有力的学校危机管理协调机构或中枢指挥系统。因此，每当灾害事件发生后，各级政府机构往往临时成立一个工作小组来应付危机。而应付危机事件的基本思路，通常就是“动员各种力量，解决当前问题”。这样做尽管在短期内很有效，但往往成本很高。

怎样从“事后动员型”转变到“事先预防型”的学校危机管理机制，这是当前学校危机管理工作中的重要任务。首先需要明确两个问题：学校危机管理的目的和对象。

学校危机管理的主要目的就是调动各种可利用的内外资源，采取各种可能的或可行的措施，限制乃至消除危机事件或状态，从而使可能发生的危机消失、使产生的危机得以解决，使危机造成的伤害最小化，使危机状态快速回复到稳定状态。因此，学校危机管理涉及三次预防工作，即：采取一系列安全管理和教育措施尽可能



防止危机发生的一次预防；危机发生后尽可能将各种危害降到最低化的二次预防；促使学校内外成员的安心感、安全感和信赖感尽快得以恢复的三次预防。

学校危机管理工作的第一项主要任务是实施学校危机干预。学校危机干预涉及到多种任务和程序。学校危机干预工作的首要任务是如何预防学生和教师的生命安全，如师生意外事故造成的伤亡、疾病、自杀或交通事故等；也包括危急事件管理计划，如恐怖事件等。

第二项主要任务是开展危机应对的培训工作，包括危机后的事例讲解、周期性回顾、更新有关材料等。学校可以充分利用课程和特定的危机训练程序使师生能够预防有害的行为。例如，了解自己学校的建筑物，包括学校建筑物旁的车道、停车场等；了解学校所在的地区，包括地区性的自然灾害、化学事故以及主要的交通路线和设施；使缓和与预防工作成为整个区域、社区和学校共同的工作；形成有序的学校安全计划以及可靠的安全措施。

第三项主要任务是建立有效的通讯网络。有效的通信能够使危机状态快速地恢复平衡，缺乏通讯沟通往往会使危机状态进一步恶化。通讯网络主要包括：学校与学校之间，学校与各级相关职能部门之间、家长与社区以及与媒体之间的沟通。

学校危机管理和干预的对象主要涉及到两类：学校组织和学校成员。对学校组织危机的干预可以参看丛书中的有关章节，这里主要说明学校成员作为干预对象的部分。通常认为，学校危机干预的重点对象应包括以下：

- (1) 遭遇突发事件而出现心理或行为异常的学生。
- (2) 患有严重心理疾病的学生。
- (3) 既往有自杀未遂史或家族中有自杀者的学生。
- (4) 身体患有严重疾病、个人很痛苦、治疗周期长的学生。
- (5) 学习压力过大、学习困难而出现心理异常的学生。
- (6) 个人感情受挫后出现心理或行为异常的学生。
- (7) 人际关系失调后出现心理或行为异常的学生。
- (8) 性格过于内向、孤僻、缺乏社会支持的学生。
- (9) 严重环境适应不良导致心理或行为异常的学生。
- (10) 家境贫困、经济负担重、深感自卑的学生。
- (11) 由于身边的同学出现个体危机状况而受到影响，产生恐慌、担心、焦虑、困扰的学生。
- (12) 其他有情绪困扰、行为异常的学生。



尤其要关注同时具有上述多种特征的学生，其危险程度可能更大，应成为学校危机干预的重点对象。

五、学校危机管理需要动员全社会的力量

凡事预则立，不预则废。反应迅速、调控灵活的学校危机管理体系一旦建立和完善起来，就能遇变不惊，处之泰然。但是，这样一种危机管理和干预体系依靠学校的单一力量是难以解决的，必须依托政府力量、动员社会的合力，实现各种可能的教育援助。

学校危机问题的研究和学校危机管理工作的开展，应整合学校、家庭、社区以及政府各相关职能部门的力量，建构教育援助和支持平台，预构学校危机应急预案，从源头、过程、机制、后果处理等全方位、多角度、系统化地提升各级学校预防、应对和有效处理各种危机的能力。其中，一些十分重要的建议和措施如下：

第一，建立重在预防的学校危机管理和干预指挥体系。确立中枢指挥系统和联合系统。针对各级学校可能发生的不测事件，应在总结经验和吸取相关预防研究成果的基础上，制定出应对措施和计划，并使之制度化。对于一些较容易定性的主要灾难事件，如地震、火灾、大规模食物中毒、爆炸、恐吓、室外活动中的意外伤害等，更应制定具体的应对预案。

第二，建立基于多部门联合的“学校危机干预网络平台”。在引进和整合国内外相关技术和教育理念的基础上，健全学校和当地公安机关、家长、社区的“学生安全联防制度”，完善学校周边的报警点和报警程序。加强学校周边环境综合治理，改善学校周边治安状况。针对幼儿园直至大学校园建立起一个联动社会相关部门的危机干预网络和应对机制。其中，危机干预机制一方面将通过各种措施把家庭、学校、社区以及公安部门整合成一个高效率的安全防范网，另一方面将其转化为课程对教师和学生进行安全教育。

第三，以学校组织为核心建立“学校危机分层分类监控体系”：在教育局、各级学校、社区甚至特定的家庭中，逐步完善危机监测和监控体系。

第四，建立“学校危机预警系统”。学校对可能发生的种种灾难事件，应在总结经验教训和吸取相关预防研究成果的基础上，制定有关校园危机的政策与规定，建立危机的预警系统，拟订危机防范计划，进行危机训练，学校要加强对教师的责任心、使命感的教育与培养，教师对学生要严格施教、大胆管理。



第五，在整体社会范围内将“日常防灾训练制度化”。日常状态下，不但要有一整套完善的预案和机制，还要进行日常的训练。学校应定期检查预防措施和查堵漏洞，应实施全校性的防灾训练演习，应根据学校特点采取更加安全的防护措施等。在处于特殊社区内的学校，最好雇用专业保安，提高学校安全防护系数。

第六，充分依托网络建立起“学校危机干预社会支持系统”。当危机事件来临时，能够迅速动员全社会的力量做好危机应对和善后工作，起到快速恢复秩序、稳定学校和社会的作用。

总之，学校危机问题的研究和学校危机管理工作的完善，是当前我国学校教育领域一项十分紧迫的任务，面临的问题错综复杂、牵涉面广泛、工作量巨大、任务困难艰巨，但是我们必须打赢这场硬仗。因为这既涉及到学校教育的根本使命，也是和谐社会建设的一项重要工作。

全套丛书共计五本，即：《幼儿园危机管理实务》《小学危机管理实务》《中学危机管理实务》《高校危机管理实务》《教育行政部门危机管理实务》。尽管探讨的主题有所差异，但是全套丛书均力图聚焦于如下几个主要方面：学校危机各种类型与成因的分析；探讨学校危机的预防、应对、恢复的全程管理机制；创设全员参与、责任分级的学校危机应对与预防机制；探询学校师生的危机意识培养和危机管理教育模式；研究学校危机管理过程中的有效沟通问题；明晰危机事件中学校与管理者、教师的法律责任；评析学校危机管理案例等。

丛书的编写既是一项必须依托于他人前期各种研究成果的工作，也是一项集体科研的共同任务。在这里，首先感谢被引用或被参考了文献的却未被署名的研究者们，其次至诚感谢各位单册主编和参与编写者的辛勤劳动，第三要特别感谢日本全国共同利用设施机构“学校精神支持中心”的藤田大辅教授、大阪教育大学的小山健藏教授和华东师范大学的陆有铨教授，他们的智慧和辛勤劳动为丛书增色很多。

尤其需要特别感谢的是中国轻工业出版社的石铁总策划和翁婷婷编辑，他们对学校危机管理问题的高度敏感体现了一种强烈的教育使命感和宝贵的职业精神，他们对编辑工作高度负责的敬业精神常常使我汗颜，但也正是这样的精神始终在感染并激励着丛书的编写者们。

希望本套丛书能够为一线的学校管理者和教师提供有益的借鉴和启示，能够在



实际工作中体现将思想转化为行动，让我们的学校变得更安全，让我们的学生的安全感更强，让我们的家长对学校更放心。这是我们撰写本套丛书最大的心愿。书中难免有不周之处，请方家批评指正！

马和民

2008年11月25日

于华东师范大学

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民

马和民