

管理

中小学校长

案例

主编 林森 孙鹤娟



吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS

中小学校长管理案例

主编 林 森 孙鹤娟

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小学校长管理案例/林森编. —长春: 吉林大学出版社,
2005.10

ISBN 7-5601-3326-6

I. 中... II. 林... III. 中小学—校长—学校管理—案例
IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 115305 号

中小学校长管理案例

主编 林 森 孙鹤娟

责任编辑、责任校对:黄风新

封面设计:孙 群

吉林大学出版社出版
(长春市明德路 421 号)

吉林大学出版社发行
吉林人民印业有限公司印刷

开本:850×1168 毫米 1/32

2006 年 3 月第 1 版

印张:9.25

2006 年 3 月第 1 次印刷

字数:217 千字

印数:1-6000 册

ISBN 7-5601-3326-6

定价:20.50 元

中小学校长管理案例

主 审 曲汗青 张笑庸
主 编 林 森 孙鹤娟
编 委 (以姓氏笔划为序)

王立伟	代文伟	田碧莹	刘 洁
刘秀英	刘艳凤	刘学智	孙正林
孙鹤娟	邱志伟	何景芳	张俊清
林 冬	林 森	林国政	杨洪波
姚 洁	郎东岩	高 波	徐大有
崔贞姬	熊 梅	潘永兴	魏莉莉

前 言

MBA 教学中的一个重要的、有效的形式是“案例教学”。“案例教学”以其特有的魅力与效能为许多行业专业化培训所青睐。今天,在中小学校长培训工作中引进“案例教学”模式,应该是一个有益的尝试和选择。

某种意义上说,当前我国中小学校长培训工作进入了“高原”状态,其中,重要和急需解决的问题就是“理论”与“实践”的有机整合问题,而“案例教学”模式恰恰富有如此的功效。

“理论”主要具有抽象性和内隐性;“实践”则主要具有形象性和外显性;而“案例”兼具二者的特点,是“理论”与“实践”特性的综合体现。事实上,“理论”与“实践”并不是两个绝然不相通的世界,纯粹的“理论”或纯粹的“实践”都是不存在的,尤其是教育管理领域,“理论”更多的是一种实践性的理论,“实践”更多的是一种理论性的实践。“校长管理案例”的开发、研究和教学将打开一个“新广角”,它将是校长成长发展的新坐标,将是校长培训工作创新的新模式,也将是教育管理理论的新资源。

中小学校长在其职业化生涯中,必须尽快、尽好地进行其教育“理论”与“实践”的统合,这是校长实现科学管理的必然过程,是校长办学治教工作里程的重要经历。

校长是在学校管理实践中不断生成的;校长角色是一个校长在实践中不断塑造、矫正和完善的;校长既是教育理论的实践者,也是教育理论的创生者;校长的管理实践要不断超越经验层面,要依靠教育与管理理论不断为校长管理工作提供遵循,提供思想,注入活力,实现创新。人是目的性动物,校长亦然,每一个管理活动——“案例”,都是校长办学思想的一种实践表达;校长对管理活动——“案例”记录的过程,不仅是校长应用教育理论指导教育实践的过

程,更是校长反思办学行为的过程;不仅是校长积累学校管理工作经验的过程,更是一个发掘教育思想、提炼管理规律的过程;不仅是一个集束经验的过程,更是一个主体反思和自我生长的过程。

先哲云:“形上者为道,形下者为器”。校长的理想角色应当是“道”与“器”的最好的切合者。而“校长管理案例”应当是其最好的表达与展示方式。

这里我们悉心打造《中小学校长管理案例》平台,愿其产生“传递信息”、“加油充电”、“抛砖引玉”的多向效应。

林 森 孙鹤娟

2005年8月5日

目 录

前言	(1)
----------	-----

办学理念

王校长抓新课改家长放心	(1)
面对课堂上爱钻教师“空子”的学生	(3)
摆正孩子的位置	(6)
特色引来八方生	(9)
王校长与特长明星	(11)
建设学习型学校	(13)
到底谁的错	(16)
考试的新解新法	(19)
让贫困生昂起头成长	(22)
李校长用心服务家长	(24)
走信息技术教育“特色”办学之路	(27)
让村委会把学校“管”起来	(31)
一所村小布局调整的前前后后	(34)

教学管理

一节公开课引发的思考	(37)
对课堂教学中“假教学”现象的处理	(41)
一节“新课标”下的教学研究课	(44)
“老师,我想这样读”	(46)
图形拼出的新世界	(49)
另外两只小鸟哪去了	(51)
板书该不该写	(56)

沙校长如此给学生留作业	(59)
李校长的教案改革	(62)
教案的进化	(64)
教案评比之后	(66)
二课堂活动的虚与实	(69)
解决职称评定工作难题贵在公平	(72)
老师缺勤管理中的法与情	(74)

德育管理

同学,请你坐下说	(77)
用爱心滋润“劣迹生”的心田	(80)
榜样的力量是无穷的	(82)
关爱无声胜有声	(86)
张娜从教室回到课堂的思考	(88)

后勤管理

一分钱不花上微机	(91)
学校“勤工俭学”新解	(93)
当学校建设资金出现缺口的时候	(95)
为有源头活水来	(98)
节“支”兴校	(101)
这客该不该请	(104)
八千元预付款的教训	(107)
班级财物目标管理好	(109)
让走廊的灯亮起来	(111)
保持整洁明亮的校舍	(112)
挡住了门前的诱惑	(114)

制度建设

考核细则令人心服口服·····	(116)
一次有益的奖惩制度磋商会·····	(119)
不罚比罚更好·····	(121)
新“领导带班制度”出台始末·····	(124)
小小“禁酒令”·····	(126)
员工参与管理制度好·····	(128)
这种评法我们服气·····	(131)
新考评方案出台之后·····	(134)
考核全方位 量化每一位·····	(135)
八元钱的风波·····	(137)
考评结果公布以后·····	(140)
由匿名信引发的思考·····	(142)

依法治校

社会不法人员到校斗殴滋事怎么办·····	(144)
在校内两学生打闹造成伤害责任谁负·····	(147)
李校长打官司·····	(150)
教师体罚学生之后·····	(152)
开保险证明的风波·····	(155)

教师管理

评优秀教师的风波·····	(158)
张校长抓校本培训·····	(160)
让教师在研究中提高·····	(162)
让“老教师”在新课改中焕发青春·····	(165)
老教师也要学习·····	(168)

选任把关教师引发的争论·····	(171)
小科教师也能当班主任·····	(173)
刘校长从“反常现象”抓管理·····	(175)
教师八小时以外的活动该不该管·····	(177)
她该不该评为优秀教师·····	(180)
教师评价中的两难境遇·····	(182)
评谁当先进·····	(185)
一个“先进专业户”的欲望·····	(187)
村小教师积极性不高怎么办·····	(190)
激励机制的效益·····	(192)
李校长精心打造教师队伍·····	(195)
王老师的力量来自信任·····	(197)
对年轻教师的“赏识”效应·····	(199)
学生被三轮车刮伤之后·····	(200)
张校长识人用人·····	(203)
情理交融化干戈·····	(206)
班长的背后·····	(208)
无言的批评·····	(212)
慎待年轻教师的错误·····	(215)
让师德闪现人性的光辉·····	(217)
村镇教师轮岗·····	(220)
为新教师创造宽容的成长环境·····	(224)
金校长让教师写总结·····	(226)
一次家长会引起的风波·····	(228)
教师流失的“补”与“理”·····	(231)

学生管理

分班前后·····	(235)
-----------	-------

学生穿校服的管理·····	(239)
谭校长管“早恋”·····	(243)
这个学生收得对·····	(245)
赵校长“控辍”·····	(248)
出现流失生之后·····	(250)
校长家访流失生·····	(252)
如何对待离异家庭的孩子·····	(254)

班子管理

张校长的“一把手”定位·····	(258)
校长角色的错位·····	(261)
一位老校长的改变·····	(264)
让校领导班子形成合力·····	(266)
校长应拥有的胸怀·····	(270)
金主任的辞职风波·····	(273)
高昂的代价·····	(276)
后记·····	(279)

办学理念

王校长抓新课改家长放心

〔案例〕

开学后不久的一天,四年级学生家长便找到王校长反映,说四年级班主任李老师班级管理松懈,学生座位不固定,课堂纪律涣散,而且教师上课不够严肃,没有了师者的尊严等等,担心这样下去会影响学生的学习成绩,并要求学校给予解决。

王校长听到反映后,并没有马上做出明确的答复,而是向家长表示,等核实情况后,再给以答复。

家长走后,王校长反复思考,李老师自参加工作以来,工作踏实、有上进心、肯钻研。他担任四年级班主任以来,四年级学生无论在学习、礼貌、活动等诸方面都无可挑剔。因此,王校长没有立即找李老师质问原由,而是进行了一系列调查。

首先,他抽检了李老师的备批情况,发现李老师的教案没有了形式上的套话以及照参考书上生搬硬套的情况,而且能针对不同的教学内容设计出了新的教学“方法”和教学过程,并且每节课后都写了教学反思。作业的设计和内容的安排不只是写和算,而是体现了每节课学生对所学内容的理解程度和能力的检查,并且批改及时,并有指导性的评语,这些都符合当前新课程改革的要求。

之后,他又深入课堂听课,获取最有说服力的第一手资料。

经过一个月的随堂听课,王校长发现,李教师的课摒弃了传统课堂教学的陈旧模式,每节课都能体现一个“新”字。他的课堂教学着眼于学生的主动探究、自主发展。

自此,王校长对家长反映的几种“不良”现象找到了答案。由于传统教学模式在人们头脑中根深蒂固,对新课程的认识不足,因此造成了他们的误解。课堂上,学生合作学习,讨论问题等现象,家长误认为的课堂纪律混乱。教师由过去的灌输变成现在的“引”、“扶”以及共同探究,家长误认为是没有了师者的尊严。

最后,王校长找到了李老师,说明了事情的原委。李老师听后,不但没生气,反而大度、热情地邀请了学生家长一起听了他的两节课,课后他还谦虚的请家长提意见。家长面含歉意地说:“孩子交给这样的教师我们放心。”家长们满意地离开了学校。

一场风波平息了,但王校长的工作却没到此止步。他想,目前正是新课程改革实施逐步深入之时,何不抓住这一契机,对李老师的成功经验加以推广,以便加快新课程在中兴小学实施的步伐。因此他组织全校教师开展了各种新课程实施教研活动。在活动中,李老师上了两节示范课,并对自己的课堂教学特点作了经验介绍,全体教师进行了研究和讨论,并针对本班级学生的实际情况,制定了切实可行的课程改革实验方案。王校长还组织教师开展了“互听、互评、互学、共进”教学研究活动等。教师们积极投身新课程改革中,全校掀起了“新课程背景下创新课堂教学”的活动热潮。

经过一个学期的不懈努力,在王校长的带领下,全体教师对新课程的理解和认识得到了提升,新的教育教学能力得到增强,中兴小学的教育教学水平正迈向一个新台阶。

(集安市台上镇中兴小学 姜权华)

[点评]

在新课程改革实施之初,人们对传统教学的认识已根深蒂固,对新的教学形式难以接受是在情理之中的,因此学生家长的反映也是正常的、可以理解的。如何变被动为主动更好地把问题处理妥当,这就需要领导者具有较高的新课改的理论与实践修养,具有较高的解决新问题的能力与艺术。在本案例中王校长做得就较为恰当,他的一些有效的做法给我们以有益的启示。

一是王校长能审时度势,冷静、正确地看待新课改中出现的新问题。他充分尊重教师作为新课改主体的创造精神,保护和发展教师的创新精神和能力,抓住新课改和素质教育的关键所在。

二是王校长能积极组织调研。他的抽检备批、随堂听课,召开研讨会议,组织教研活动等都是行之有效的管理方式。这不但使教师与家长之间的矛盾得以化解,而且增进了教师与家长之间的了解,提高了学校的可信度。同时他还能抓住机会,推广先进经验,提高教学质量,达到改善学校的育人环境的目的,真可谓两全其美。

(夏玉香)

面对课堂上爱钻教师“空子”的学生

[案例]

课间,校长走到六年级一班教室门前,看见班主任张老师正在批评一个男同学。校长走过去,才知道原来这个学生上课时老爱挑老师的毛病。比如:老师在讲课中出现了错误和疏漏,他就站起来给老师纠正和补充,或是提一些老师难于解答的问题。老师常感到很尴尬,认为这个学生是故意出难题,让老师下不来台。校长听完张老师的述说以后,不但没有和张老师一起批评那个同学,反

而表扬了他。校长说：“一个学生能钻老师的‘空子’，能发现老师知识上的疏漏、错误，说明这个学生进行了充分的思考，说明这个学生具有活跃的思维，这个学生的勇敢与质疑精神，应当给予表扬。我们做教师的要鼓励学生钻老师的‘空子’。”听了校长的这番话，受老师批评的学生高高兴兴地回去上课了，可是张老师不理解，老师们也议论纷纷，有的赞成、有的反对、有的表示疑惑。

校长针对这一情况，没有就事论事去批评教师的某些做法，而是专门召开了以“怎样评价课堂上爱钻教师‘空子’的学生”为题的讨论会。有的教师说：“这是学生思维活跃的表现，他敢于对教师提出疑问，很了不起，值得表扬”；可有的教师说：“课堂教学中学生质疑，会给教师授课秩序带来负面影响，助长学生与教师争论的风气，长时间处理不当，会激化教师与学生之间的矛盾”；也有的教师认为：“之所以学生质疑后教师感到尴尬是因为教师本身备课不充分所致，应提高教师备课的深度及广度。”在深入讨论的基础上，校长针对教师对这一现象的种种认识，阐述了自己的见解：在全面实施新课程改革的今天，课堂教学中师生关系要发生根本性的转变。我们要彻底抛弃师道尊严的陈旧观念，重新确立新的教师观和新的学生观，重新建立平等和谐的师生关系。这样既能促进教学与学习方式的转变，又能充分培养学生的创新精神和大胆实践能力。因此，课堂教学中遇到爱钻教师空子的学生，教师应该正面引导，并大力发扬这种精神，这样既能培养学生活跃的思维，提高学生的学习成绩，又能为教师展示人格魅力提供广阔的舞台……

认识明确后，教师们用新的理念指导课堂教学，这所学校的课堂教学更加活跃，学生的学习胆量和勇气得以正确引导，创造性学习动力进一步增强，学习积极性高涨，课堂教学气氛更加民主，师生关系更加和谐。

（李 威 李雅琴）

[点评]

在本案例中,该校长以敏锐的目光抓住了学生钻“空子”这一现象,并以此为题给教师们上了新课改的生动一课。从表面看,似乎小题大做,但剖析案例实质,我们不禁敬佩校长的正确办学思想和教育思想。他能站在新课改的前沿,善于抓住现象看本质,运用新理念解决教学中的老问题,堪称教学管理的行家里手。他成功的管理经验体现在以下几点:

1. 掌握教学本质,了解学生心理,客观评价学生

新课程指出:教学过程是师生互动,积极交往,共同发展的过程。师生之间在学习活动中的地位是平等的,教师应允许学生发表与教师不同的见解,允许学生提出对教科书的质疑,理解学生对教学内容的不同感受,这是“以人为本”的教育理念的充分体现。该校校长正是基于对这种教育新理念的理解,给学生以客观、正确的评价,这对学生的终身发展起着不可估量的作用。

2. 善于运用新理念,因势利导

新课改实施过程中,很多领导、教师因为理论的匮乏,对教学过程中出现的一些现象不能正确理解和对待,使学校教育育人功能大打折扣。这位校长能从课堂教学中的普遍现象找到教师缺少教育理论的不足,并采取有效措施解决这一问题。如召开讨论会,在各抒己见中,提升了教师的理论水平,转变了教育观念,促进了业务能力的提高,实现了教学管理的突破。

(姜振宏 张 杰)

摆正孩子的位置

[案例]

2003年,实验小学为了改善校带幼儿园的办学条件,将操场西侧原寄宿楼交给幼儿园使用,管理方式也由半日制改为全日制封闭管理。望着教室明亮,寝室宽敞,还有室内厕所的崭新教学楼,老师们兴奋不已,工作劲头空前高涨,学校也对教师的工作提出了更高的要求。为了保证幼儿的安全,帮助幼儿养成良好的行为习惯,学校要求教师--时一刻不能离开幼儿,对幼儿时刻起着指导和监督的作用,幼儿在楼内要时刻保持安静,不吵闹、不喧哗。在开学后短短两周的时间里,孩子们秩序井然,俨然一个一个小大人。望着仿佛在一夜之间长大的孩子,大家不仅欣然,被这小小的“成就”感陶醉着、幸福着。

一段时间之后,各班普遍反映幼儿上厕所次数明显增多,继而发现孩子们一到卫生间就像一匹匹脱缰的小野马,任凭老师一再叮嘱、要求,均不奏效。孩子们一到卫生间附近总是非常兴奋,而且方便之后久久不肯出来,为此,卫生间附近成了纪律的“死角”,“喧哗”的天堂。领导在会上特意批评了此事,老师们也为此头痛,想了很多办法,总是没有结果。有些老师甚至不惜动用高压手段,效果却不尽人意,尽管大声喧哗、疯闹的现象有所减少,然而,幼儿要求上厕所的次数和人数明显增多。老师不让去,担心憋坏孩子,允许孩子去,孩子不仅越去越频,反而迟迟不肯回来。紧接着,又出现了孩子到了幼儿园门口哭闹、不爱上学的现象。没想到,一个小小的厕所问题,竟然成了困扰教师工作的大难题。

对于出现的卫生间现象,学校领导没有急于解决,而是首先观察现象。分析原因。在这一段时间内,每到下课时间,领导就会来到卫生间附近了解孩子的情况。原来卫生间走廊里面比较阴暗,