



大夏书系·学校领导力

学校管理的 50个 典型案例 (第2版)

程凤春 主编

学校发展 教学管理 人事管理 德育管理
校园欺凌 封闭式管理 校本课程
大数据 企业化管理 校园文化
人治 干部培养 名师工作室
家校合作 教师 封闭式管理
教学质量 培 用
校园法律 人治 培养
学校发展 教学管理
校园欺凌 企业
大数据 教学质量
教师培养
德育 教学质量 名师工作室
教育管理 教师管理 人事管理 学校发展
教学管理 用权
德育管理 人事管理 校本课程 校园文化
封闭式管理 企业化管理 干部培养 名师工作室
教学质量 培 用
校园法律 人治 培养
学校发展 教学管理
校园欺凌 企业
大数据 教学质量
教师培养
德育 教学质量 名师工作室
教育管理 教师管理 人事管理 学校发展
教学管理 用权

法治 德育管理 人事管理 校本课程
学校发展 人治 教学管理 封闭式管理
校园欺凌 企业化管理
大数据 家校合作 名师工作室 人治
干部培养 用权 教学质量 培 用
教学质量 教学 培 用
校园欺凌 企业
大数据 教学质量
教师培养
德育 教学质量 名师工作室
教育管理 教师管理 人事管理 学校发展
教学管理 用权
德育管理 人事管理 校本课程 校园文化
封闭式管理 企业化管理 干部培养 名师工作室
教学质量 培 用
校园法律 人治 培养
学校发展 教学管理
校园欺凌 企业
大数据 教学质量
教师培养
德育 教学质量 名师工作室
教育管理 教师管理 人事管理 学校发展
教学管理 用权



华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位



大夏书系·学校领导力

学校管理的 50个 典型案例 (第2版)

程凤春 主编

学校发展 教学管理 人事管理 德育管理
校园欺凌 封闭式管理 校本课程
大数据 企业化管理 校园文化 管理
人治 干部培养 法治 名师工作室
家校合作 教师 封闭式管理
教学质量 培
校园法律 用权
校园发展 法治 人事管理 人治
学校发展 教学管理 法治 人事管理 人治
校园欺凌 企业化管理 校园文化 用权
大数据 家校合作 学校发展 大数据
教学质量 德育管理
名师工作室 教学管理
校园欺凌 校本课程
企业化管理 用权
教师培养
法治 德育管理
教学质量 教师管理
人事管理
教学



德育管理 人事管理 法治教学 管理
学校发展 封闭式管理 校本课程
校园欺凌 企业化管理
大数据 家校合作 教师 培
干部培养 用权 教学质量 教师 培
校园法律 封闭式管理 干部
人治 培养 干部
教师培养 欺凌 德育管理
校本课程 大数据 教学管理
人治 学校发展 管理
企业化管理 干部培养
家校合作 德育管理
法治 教学质量 名师工作室
校园文化 教师 培养



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

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. — 2 版. — 上海: 华东师范大学出版社, 2018

ISBN 978 - 7 - 5675 - 7420 - 5

I. ①学 ... II. ①程 ... III. ①校长—学校管理—研究 IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 015911 号

大夏书系·校长领导力

学校管理的 50 个典型案例 (第 2 版)

主 编 程凤春
策划编辑 任红瑚
审读编辑 万丽丽
封面设计 谈晓库

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
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537
邮购电话 021 - 62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com/>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 15
字 数 225 千字
版 次 2018 年 3 月第二版
印 次 2018 年 3 月第一次
印 数 6 100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 7420 - 5/G · 10909
定 价 45.00 元

出 版 人 王 焰

(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)

第2版说明

从2008年到现在,中小学教育实践又有了新的进展,出现了许多新情况。学校的法制化程度越来越高,学校更加规范、更加严谨了;学校信息化水平显著提高,大数据技术也开始在学校里应用;学校文化建设逐步深入,学校文化氛围越来越浓厚了;校本课程已经成为中小学的新趋势,学校课程开发能力逐渐强大起来;集团化办学从星星之火到燎原之势,发展迅猛;走班制教学随着新的中高考改革逐步普及开来,给学校管理带来了新的挑战。所有这些变化和新的情况已经让2009年版的《学校管理的50个典型案例》落伍了,到了该修订完善的时候了。

本次修订保持了第1版的结构、风格和规模,总量上更新了1/3的案例。剔除了特别短的案例和比较陈旧的案例,补充了反映近几年中小学新情况的案例,如集团化办学、大数据背景下的学校管理、家校合作、教育科研管理、走班制教学等。在每篇新增案例后面都提出了3~6个相关问题,并针对这些问题进行了理论和实践分析。对于保留的案例我们都进行了认真的研究,完善了提问和案例分析。新增案例与保留的案例在正文的风格、问题提出和案例分析上基本保持一致,以保证本书的均衡之美。

我们要特别感谢处在中小学教育一线的广大读者,是他们对本书的踊跃购买和关注给了我们修订本书的动力;我们也非常感谢华东师范大学出版社的任红瑚女士,是她的不厌其烦的督促推动使我们不敢

懈怠，抓住一切可利用的时间完成了本书的修订。

本书第2版的编写人员包括程凤春、焦楠、巨琛琛、钱贺鹏、杨睿、刘誉，焦楠参与了前期的组织和协调工作，最后的统稿由程凤春和巨琛琛完成。

程凤春

2017年7月

于北京师范大学

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20世纪60年代，案例教学法渐趋成熟并开始广泛应用。我国自20世纪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？”“你这样处理的理由是什么？”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的正确答案，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 and 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，3~7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光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、卢家靖、王佳、冀芳、曹原，卢家靖、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



第2版说明001

编者的话003

学校发展

第一辑

1. 学校文化建设从围棋特色着手003
2. 从卫生工作抓起008
3. 生源差、学风差，新任校长怎么办012
4. 办公楼设计方案的选择017
5. 用大数据“导航”学生成长021
6. “集中招标”打包校园物业026
7. 校长抓教学还是抓建设030
8. 集团化办学要注意什么034
9. 用企业的方式管理学校039

用权与用干部

10. 学校的大小事务都由校长说了算吗045
11. 以走班制为核心的全面改革049
12. 新任校长改革校纪校规引发的困惑054
13. 胡校长为什么没有做出业绩058
14. 李校长的“无为而治”063
15. 两所中学的“内部管理体制改革”会议067
16. 人治好还是法治好071
17. 校长的越级指挥076
18. 学校干部培养的困境081
19. 对语文组组长的惩罚085

人事管理

20. 林老师能否被评为优秀教师091
21. 名师工作室能培养名师吗095

22. “刺儿头”老师 099
23. 学校与教师的法律关系 104
24. 下午的签到该不该取消 108
25. 评职称引发的风波 112
26. 刘老师为什么不走了 115
27. 一项人事聘用工作的处理 120
28. 坚决不做文科班的班主任 124
29. 该不该补发工资和奖金 128
30. “情书”引发的争论 132

德育管理

31. 如此处理考试作弊行吗 139
32. “校园欺凌”何时休 144
33. 如何关爱离异家庭的学生 149
34. 学校该不该实行封闭式管理 154
35. 剪发风波 158
36. 家校合作为孩子的未来撑起一片天 162

- 37. 处理早恋问题的艺术 167
- 38. 这样改革班级管理行不行 171
- 39. 学生在校的安全由谁负责 175
- 40. 偷糖风波 179

教学管理

- 41. 办学条件不足, 如何提高教学质量 185
- 42. 调班风波 189
- 43. 迟到的处分 193
- 44. 从“要我写”到“我要写” 196
- 45. 校本课程这样开发行吗 201
- 46. 可以用简案代替教案吗 206
- 47. “涂卡评分”带来的尴尬 210
- 48. 升学奖风波 215
- 49. 综合实践活动课程该如何存在 218
- 50. 班“走了”, 怎么管理 223

第一辑

学校发展



1. 学校文化建设从围棋特色着手

案 例

某年冬天，孙校长受任于危难之际，带着区教委对她的期望来到了这个乍看起来并不起眼的B小学。之所以说危难之际受命，是因为当时学校教学质量低下，教师无心教学，学生无心学习，整个学校一盘散沙。究其原因，乃是教师们不满前任校长，其反抗方式以“非暴力不合作”为主（不认真备课，不好好上课），向上级打报告为辅，折腾至此，前任校长自然被罢免。但是群龙不可无首，教委经再三挑选，派孙校长前来任职。

新官上任三把火，孙校长一来到学校就严抓教育质量，对个别不认真备课的教师也曾痛斥过。当然，也不能全来硬的，由于之前教师与校长之间的关系比较紧张，孙校长就一一与教师谈心，努力解开每个人的心结。

来到学校没多久，孙校长发现这里的孩子个个都很好动，上课的时候总是难以静下心来。当然，活泼是孩子的天性，但是过于活泼以致影响学习，总归是一件让人头疼的事情。话说也是一次偶然的機會，孙校长发现朋友家9岁的儿子，这个去年还经常调皮捣蛋、在椅子上坐不住3分钟的孩子，竟然在短短一年内变得彬彬有礼，很是安静。孙校长带着不解与疑惑再次拜访了朋友，这次解开了她心里的谜团——原来是朋友将儿子送去学围棋。孙校长内心非常激动，此刻心中沸腾的是她或许找到了帮助数百个孩子的办法！回去后，孙校长立刻查找围棋的相关资料：作为我国一项古老的运动，围棋主静不主动，主和不主杀，从事此项运动的人必须凝神静气，清除杂念，方能运筹帷幄之中，决胜千里之外。了解到这一点，孙校长知道，她的机会来了。

很快，她在学校创立了围棋社，提倡每个B小学的学生都会下围棋，并

将此作为学校的特色。一开始只是很简单地请社区围棋学校的老师来给学生上课，后来逐渐开始研发与围棋有关的校本课程，并且自编了《走进围棋》的校本教材。其中就有针对低年级开设的棋子画，将围棋与美术教学相结合，以及将围棋特色与体育课程相结合开发出的围棋皮筋操。

几年下来，B小学成为了该区第一所围棋特色学校。如今的B小学彻底摆脱了过去一盘散沙的状况，人心凝聚在一起，在周围社区也树立了良好的形象。不仅如此，孙校长在学习围棋的过程中发现围棋的最高境界是和谐，虽然黑白二子的厮杀不亚于千军万马对阵，但是对弈双方在这个过程中不伤和气，以和为贵。在下围棋的过程中，孙校长想到了曾经火药味十足的小学，她深知和为贵的意义所在。逐渐地，她提出“和谐共成长”的办学理念，希望全校师生能够在和谐、融洽的氛围中共同成长。植根于传统围棋文化，孙校长与高校专家立项合作，学校采取问卷以及征文的形式向全校教师、学生以及家长征求意见，以期共同打造B小学的文化建设方案。

（案例改编自《学校赢在文化》，马健生等，教育科学出版社，2013年4月）

思考题

1. 孙校长将围棋作为学校发展的特色，这一做法合适吗？
2. 校长在学校文化建设过程中应该扮演怎样的角色？
3. 你认为，学校文化建设应从哪几个方面着手？
4. 如何看待学校特色与学校文化之间的关系？
5. 请运用相关理论，对孙校长的管理方式和领导风格进行简要分析。

案例分析

随着社会历史的发展，管理思想由经验管理、科学管理逐渐过渡到文化管理，学校文化也成为学校管理实践中的重要问题之一。作为学校内有关教学及其他一切活动的价值观念及行为形态，学校文化日益成为学校能动、可