



学校组织与管理 经典案例研究

龚孝华 谈心 于慧 ◎ 主编



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

学校组织与管理

经典案例研究

龚孝华 谈心 于慧 ◎ 主编

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校组织与管理经典案例研究 / 龚孝华, 谈心, 于慧主编. —

北京: 中国轻工业出版社, 2016. 2

ISBN 978-7-5019-7480-1

I. ①学… II. ①龚… ②谈… ③于… III. ①学校行政 - 案例

IV. ①G472

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 010551 号

责任编辑: 刘云辉 责任终审: 劳国强 责任监印: 张 可

封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育

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

印 刷: 大厂书文印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2016 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 960mm 1/16

印 张: 14

字 数: 252 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-7480-1

定 价: 35.00 元

邮购电话: 010 - 65241695 传真: 65128352

发行电话: 010 - 85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

151603Y1X101HBW

书前小语

和卓越班孩子在一起,是一件非常开心的事。记得刚刚启动项目时,没有经费投入、没有人员投入、没有固定场所,但是,有为未来广东基础教育打造领军式人物培养目标的向往、有协同创新思路、有肖建彬校长等一帮人为卓越班的用心,此项目启动顺利。

我们非常看重这些孩子。在本科班用案例研究式教学方式上课,在全国并不多见;用案例教学,很多;进行研究案例,也很多;但把案例研究和案例教学结合起来,确实有点难度。为上好卓越班的课,课前,我整整用了两个月的时间,看了多本管理学专著,整理了多所学校管理案例,精心准备教案;上课过程中,为了不耽误课程,有几次临时更换机票,飞回来上课;上完课程后,还用了半年的时间,多次召集大家,一起修改书稿。

我们非常看好这些孩子。说真的,和本科生一起写书,难度确实很大,有点自讨苦吃。但在整个过程中,孩子们的表现,让我感动;为寻找经典案例,大家用尽心思,有的孩子自己跑到学校去体验,有的把母校的改革成果搬来,花费诸多功夫;为搜索背景材料,利用各自专业优势,分工合作,多领域搜集背景材料;特别是执笔的孩子,前后修改案例多次,前后跨度一年,投入很大。在整个过程中,孩子们的选题能力、搜集资料能力、分析能力以及写作能力都得到很好的提升。

我们非常惦念这些孩子。今天我们带来丰收的喜悦,迎来《学校组织与管理经典案例研究》一书正式出版;虽然书稿还显粗糙,分析视角还不丰富,分析力度也还有待加强,但比起大家共同学习、共同合作、共同探索的过程,比起师生在此过程中凝结的友情,比起孩子们的卓越成长,一切已显得不重要了。当孩子们拿到书时,已经临近毕业,祝希望和美好一直伴随大家。

广东第二师范学院 龚孝华

2015 年国庆假期

■ 专题一 学校目标管理

——什么样的目标管理更能促进学校发展

(A、B 两所学校目标管理案例研究)

案例背景

背景材料一：国家政策法律法规

中国教育改革和发展纲要(节选)	/ 003
国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选)	/ 003
胡锦涛在中国共产党第十八次全国代表大会上的报告(节选)	/ 004
十八届四中全会内容(节选)	/ 005

背景材料二：相关理论研究

大话管理 100 年(节选)	/ 005
论学校目标管理中的主体性缺失及其解决策略(节选)	/ 007
对学校显性管理与隐性管理的思考(节选)	/ 009

背景材料三：媒体报道

从绩效考核走向绩效管理：教师评价的一种视角(节选)	/ 012
什么样的学校是好学校	/ 013

案例简介

A 学校：重视显性目标的目标管理	/ 016
B 学校：强调隐性目标的目标管理	/ 018

案例分析与建议

基于实践层面的分析

——目标管理是现代学校管理的重要方法 / 024

基于国家政策层面的分析

——体现政策要求,但特点不同 / 026

基于理论层面的分析

——重视以人为本、强调隐性目标更适合学校 / 027

启示与建议

/ 029

■ 专题二 学校制度管理

——共同治理的一种探索

(某所公办学校的治理模式案例研究)

案例背景

背景材料一:法律法规及政府文件

国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)(节选) / 035

全面推进依法治校实施纲要(节选) / 036

深圳市中小学校全面推进现代学校制度建设指导意见(节选) / 037

背景材料二:相关文献研究

教育治理与教育善治(节选) / 038

走向现代教育治理的教育管理权力重构(节选) / 040

背景材料三:媒体报道

腾讯创始人陈一丹致力办学,称“明德模式”只是取得初步成功 / 043

程红兵:从教育管理走向教育治理 / 046

案例简介

一所公立委托管理学校的治理模式 / 048

案例分析与建议

基于国家政策法律法规的分析 / 050

基于理论层面的分析 / 051

实践改革探索 / 054

启示与建议 / 055

■ 专题三 学校文化管理

——中国的学校文化要有自己的“根”

(以××中学为例谈现代学校文化的建构)

案例背景

背景材料一:国家政策法规

教育部关于大力加强中小学校园文化建设的通知(节选) / 061

教育部关于印发《完善中华优秀传统文化教育指导纲要》的通知
(节选) / 063

背景材料二:相关理论研究

试论当代中国学校文化建设 / 064

现代学校文化建设对中国传统文化的继承 / 066

背景材料三:媒体报道

学校文化管理的思考(节选) / 068

中华优秀传统文化是实现中国梦的智慧宝库 / 069

案例简介

××中学的基本概况 / 071

××中学的学校文化 / 071

案例分析与建议

基于政策层面的分析 / 076

基于理论层面的分析 / 077

基于实践层面的分析 / 081

启示与建议 / 084

■ 专题四 学校人力资源管理

——校本研修模式的适用性分析

(2014 广东省种子学校校本研修模式案例)

案例背景

背景材料一:国家政策法律法规

国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选) / 091

教育部关于大力加强中小学教师培训工作的意见(节选)	/ 091
背景材料二:相关理论研究	
“网络研修与校本研修整合项目”考核评价指标的探索与尝试 (节选)	/ 092
认知学徒制视域下教师工作坊研修模式研究(节选)	/ 093
背景材料三:媒体报道	
金台区:打造校本研修平台促进教师专业成长(节选)	/ 094
教师专业成长源于校本研修 ——基于龙马潭区的校本研修实践(节选)	/ 096
背景材料四:相关历史资料	
改革开放以来中小学教师培训的历史演变和改革走向(节选)	/ 099
广东省中小学教师培训的发展趋势研究(节选)	/ 100
近十年我国教师教育政策的调整及未来发展趋势(节选)	/ 101

案例简介

种子先行,分层践行研修模式 ——2014 广东省种子学校校本研修模式案例	/ 102
---	-------

案例分析与建议

校本研修的管理过程	/ 108
研修模式中的角色行为	/ 112
研修模式的选择	/ 114

■ 专题五 学校课程教学管理

——某所公办完全中学课程改革案例分析

案例背景

背景材料一:国家政策法律法规	
中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定 (节选)	/ 119
中共中央国务院关于基础教育改革与发展的决定(节选)	/ 120
广东省教育现代化建设纲要(2004—2020 年)(节选)	/ 121

国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选)	/ 121
背景材料二:相关理论研究	
课程改革预期目标偏离的政策因素探析(节选)	/ 123
课程改革与研究的新动向:彰显学习为本(节选)	/ 125
背景材料三:相关媒体报道	
深圳 10 年课改,终向高考举白旗(节选)	/ 126
“没有班级”的学校:北京市十一学校改革考(节选)	/ 131
案例简介	
一所公办完全中学的课程改革进程	/ 135
案例分析与建议	
基于政策法规层面的分析	/ 137
基于理论研究层面的分析	/ 138
基于媒体报道层面的分析	/ 140
基于具体实践层面的分析	/ 141
启示与建议	/ 143

■ **专题六 学校薪酬管理** **——民办学校教师薪酬问题研究**

案例背景

背景材料一:国家政策法律法规	
中华人民共和国民办教育促进法(节选)	/ 147
广东省实施《中华人民共和国民办教育促进法》办法(节选)	/ 148
国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选)	/ 149
广东省中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选)	/ 149
关于进一步加强民办义务教育分类扶持和管理的实施意见 (征求意见稿)(节选)	/ 150

背景材料二:相关理论研究

民办教师尊严丧失已成为亟需解决的难题 ——中国民办教育发展严重危机的最突出表象例证(节选)	/ 151
--	-------

民办学校得到政府财政支持是应有的天然权利

——论民办学校家长群体是社会财富和政府财政的直接

贡献者和受益者(节选) / 154

背景材料三:相关媒体报道

民办学校教师待遇比不上钟点工 / 156

广州:将为民办学校教师设立“最低工资”标准 / 157

评论:民办教师薪资低,根子和管理思路 / 157

案例简介

案例一:东莞市东城街道 A 民办公助学校教师罢课事件 / 160

案例二:广州天河区 B 学校教师罢课事件 / 161

案例三:广州市白云区 C 学校教师罢课事件 / 161

案例四:东莞市大岭山 D 学校教师罢课事件 / 162

案例分析与建议

结合国家或地方法律法规阐述政府行为对民办学校教师薪酬问题的影响 / 163

学校经济实力和管理者的经营理念对民办学校教师薪酬问题的影响 / 168

非政府组织因素对民办学校教师薪酬问题的影响 / 172

解决民办学校教师薪酬问题的建议 / 175

■ 专题七 学校诊断与评估管理

——让学生的生活因评价而精彩

(上海学校“绿色评价”案例分析)

案例背景

背景材料一:教育政策法规

教育部关于推进中小学教育质量综合评价改革的意见(节选) / 183

国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选) / 184

上海市中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)(节选) / 185

上海市教委印发上海市中小学生学业质量绿色指标(试行)(节选) / 185

上海市中小学学籍管理办法(节选) / 186

背景材料二:媒体报道

- 上海市中小学生学业质量综合评价“绿色指标”第二次测试结果、解读与启示
——亲近教育规律 走向共同成长(节选) / 187
- 广州公布中小学教育质量评价指标:6个维度22个指标(节选) / 189
- 各方呼吁出台“阳光综合评价”(节选) / 190

背景材料三:理论研究

- 学业质量绿色指标实践研究(节选) / 191
- 上海市中小学学生学业质量绿色指标体系的实施及反思(节选) / 191
- 教育公平视域下“上海市中小学生学业质量绿色指标”评价体系研究
(节选) / 192
- 美国NAEP与我国NAEQ之比较研究(节选) / 194
- 美国基础教育中SBAC学业评价体系研制模式与启示 / 195

背景材料四:历史资料

- 上海市中小学生综合素质评价方案(试行)(节选) / 196
- 传统学生评价与发展性学生评价比较研究 / 197

案例简介

- 上海学校中小学生学业质量的“绿色评价” / 198

案例分析与建议

- 基于学校教育评价政策分析:推动绿色评价具有必要性 / 201
- 基于教育评价改革的现实分析:绿色评价具有可行性 / 203
- 基于教育评价改革的理论分析:绿色评价具有普适性 / 206
- 问题及建议 / 209

专题一

学校目标管理

——什么样的目标管理更能促进学校发展

(A、B 两所学校目标管理案例研究)

案例小组成员及导师名单:

组	长:陈海枝	广东第二师范学院中文系
成	员:陈美玲	广东第二师范学院中文系
	聂庆璐	广东第二师范学院政法系
	刘 渝	广东第二师范学院音乐系
统	稿:陈海枝	广东第二师范学院中文系
	陈美玲	广东第二师范学院中文系
指导老师:	龚孝华	广东第二师范学院,教授、博士



案例背景

背景材料一：国家政策法律法规

中国教育改革和发展纲要(节选)

(中发[1993]3号)

三、教育体制改革

(23)积极推进以人事制度和分配制度改革为重点的学校内部管理体制改。在合理定编的基础上,对教职工实行岗位责任制和聘任制,在分配上按照工作实绩拉开差距。改革的核心在于,运用正确的政策导向、思想教育和物质激励手段,打破平均主义,调动广大教职工积极性,转换学校内部运行机制,提高办学水平和效益。

四、全面贯彻教育方针,全面提高教育质量

(32)建立各级各类教育的质量标准和评估指标体系。各地教育部门要把检查评估学校教育质量作为一项经常性的任务。要加强督导队伍,完善督导制度,加强对中小学学校工作和教育质量的检查和指导。对职业技术教育和高等教育,要采取领导、专家和社会用人部门相结合的办法,通过多种形式进行质量评估和检查。

国家中长期教育改革和 发展规划纲要(2010—2020年)(节选)

(中发[2010]12号)

把育人为本作为教育工作的根本要求。人力资源是我国经济社会发展的第一资源,教育是开发人力资源的主要途径。要以学生为主体,以教师为主导,充分发挥学生的主动性,把促进学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点。关心每个学生,促进每个学生主动地、生动活泼地发展,尊重教育规律和学生身心发展规律,为每个学生提供适合的教育。努力培养造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才。

第三部分 体制改革

第十一章 人才培养体制改革

(三十一)更新人才培养观念。深化教育体制改革,关键是更新教育观念,核心是改革人才培养体制,目的是提高人才培养水平。树立全面发展观念,努力造就德智体美全面发展的高素质人才。树立人人成才观念,面向全体学生,促进学生成长成才。树立多样化人才观念,尊重个人选择,鼓励个性发展,不拘一格培养人才。树立终身学习观念,为持续发展奠定基础。树立系统培养观念,推进小学、中学、大学有机衔接,教学、科研、实践紧密结合,学校、家庭、社会密切配合,加强学校之间、校企之间、学校与科研机构之间合作以及中外合作等多种联合培养方式,形成体系开放、机制灵活、渠道互通、选择多样的人才培养体制。

(三十二)(节选)注重学思结合。倡导启发式、探究式、讨论式、参与式教学,帮助学生学会学习。激发学生的好奇心,培养学生的兴趣爱好,营造独立思考、自由探索、勇于创新的良好环境。适应经济社会发展和科技进步的要求,推进课程改革,加强教材建设,建立健全教材质量监管制度。深入研究、确定不同教育阶段学生必须掌握的核心内容,形成教学内容更新机制。充分发挥现代信息技术作用,促进优质教学资源共享。

第十三章 建设现代学校制度

(三十八)(节选)探索适应不同类型教育和人才成长的学校管理体制与办学模式,避免千校一面。完善学校目标管理和绩效管理机制。健全校务公开制度,接受师生员工和社会的监督。

胡锦涛在中国共产党 第十八次全国代表大会上的报告(节选)

七、在改善民生和创新管理中加强社会建设

(一)努力办好人民满意的教育。教育是中华民族振兴和社会进步的基石。要坚持教育优先发展,全面贯彻党的教育方针,坚持教育为社会主义现代化服务的根本任务,培养德智体美全面发展的社会主义建设者和接班人。全面实施素质教育,深化教育领域综合改革,着力提高教育质量,培养学生创新精神。办好学前教育,均衡发展九年义务教育……大力发展职业教育,完善终身教育体系,建设学习型社会。加强教师队伍建设,提高师德水平和能力,增强教师教书育人的荣誉感和责任感。

十八届四中全会内容(节选)

(三)创新法治人才培养机制。坚持用马克思主义法学思想和中国特色社会主义法治理论全方位占领高校、科研机构法学教育和法学研究阵地,加强法学基础理论研究,形成完善的中国特色社会主义法学理论体系、学科体系、课程体系,组织编写和全面采用国家统一的法律类专业核心教材,纳入司法考试必考范围。坚持立德树人、德育为先导向,推动中国特色社会主义法治理论进教材进课堂进头脑,培养造就熟悉和坚持中国特色社会主义法治体系的法治人才及后备力量。建设通晓国际法律规则、善于处理涉外法律事务的涉外法治人才队伍。

背景材料二:相关理论研究

大话管理 100 年(节选)^①

迈克尔·D.波顿

一、目标管理的基本概念

目标管理,就是一种程序或过程,通过对每个企业员工分派目标,并实行责任制度,从而大大提高管理效率。它使组织中的上级和下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上、下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

二、目标管理的指导思想和特点

目标管理指导思想是以 Y 理论为基础的。即认为在目标明确的条件下,人们能够对自己负责。具体方法上,可以说是人本管理的进一步发展。它与传统管理方式相比有鲜明的特点,具体表现为:

(1)重视人的因素。

^① (美)迈克尔·D.波顿.大话管理 100 年[M].文岗,译.北京:中国纺织出版社,2003.

(2)建立目标锁链与目标体系。

(3)重视成果。

三、目标管理的层级结构

目标管理通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性。这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织单位的具体目标,最后到了个人目标。因为底层单位的管理者参与设定他们自己的目标,因此,目标管理的目标转化过程既是“自上而下”的,又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层级结构,在此结构下,某一层的目标与下一层的目标链接在一起,而且对每一位雇员,目标管理都提供了具体的个人绩效目标。因此每个人对他所在单位成果的贡献都很明确,如果所有的人都实现了他们各自的目标,则他们所在单位的目标也将达到,而组织整体目标的实现也将成为现实。

四、目标管理的共同要素

目标管理有四个共同的要素:明确目标、参与决策(目标管理是一种参与管理的形式,让员工参与,不仅是出于尊重,更重要的是,要使他们对于目标产生兴趣和信心)、规定期限和反馈绩效。

五、目标管理的基本任务

- (1)确定有无目标,并找到其真实具体的目标。
- (2)目标与战略顺序选择,明确目标与战略优先顺序的重要性。
- (3)合理分配人力资源。
- (4)选择准确的评估测定法。

六、目标管理的基本程序

目标管理的典型步骤:

- (1)制定组织的整体目标和战略。
- (2)在经营单位和部门之间分配主要目的。
- (3)各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目的。
- (4)部门的所有成员参与设定自己的具体目标。
- (5)管理者与下级共同商定如何实现目标的行动计划。
- (6)实施行动计划。
- (7)定期检查实现目标的进展情况,并向有关单位和个人反馈。
- (8)基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。

七、目标管理的三个阶段

- (1)计划阶段。