

学

校管理案例点评

● 张洁 编著

学校管理案例点评

● 张洁 编著



506814

广西工学院鹿山学院图书馆



d506814

CHISO 新疆青少年出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校管理案例点评 / 张洁编著. — 乌鲁木齐: 新疆青少年出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-5371-7078-9

I. 学… II. 张… III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第097746号

学校管理案例点评

张洁 编著

新疆青少年出版社出版

(地址: 乌鲁木齐市胜利路二巷1号 邮编: 830049)

廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

710毫米×960毫米 16开 12印张 115千字

2009年6月第一版 2009年6月第一次印刷

印数: 1-3000册

ISBN 978-7-5371-7078-9

定价: 28.80元

(如有印装质量问题请直接同承印厂调换)

前言

学校管理是一门科学，也是一门艺术。

学校是个多系列、多层次的有机系统，要实现科学有序地运转，关键要搞好管理。一所学校办学层次的高低，不仅仅看其硬件建设的水平，从根本上说还取决于校长的管理水平。而学校管理并非是一成不变的，现实的挑战总是超越现存的理论，校长们如果只是想从林林总总的学校管理教材上找到现成的答案来解决学校运行中的所有问题，那几乎是不可能的。从这个意义上说，学校管理又具有艺术性，是权变的活动。它要求管理者能够从实际出发，因时、因地、因人制宜。因此不难理解在学校管理实践中，那些拘泥于书本知识而不能将理论与实际情境融会贯通的管理者其管理效率低下的原因。

为了改善这种情况，本书收录了56个典型的校长管理案例，分为管理模式与管理制度变革；教师管理；教师考核、评价管理；学生管理；矛盾、冲突管理；安全管理；教育教学管理；教科研管理；校园与后勤管理；用人与用权几部分，基本覆盖了校长管理的主要方面。具有真实性、经验性、理论性、借鉴性四个特点。搜集学校管理各个方面的经典案例，旨在把一些中小学校长及学校管理者分析问题、解决问题的一些好的思路和做法呈现出来，旨在为更多的中小学校长及学校管理者在今后的管理工作中做到灵活处理实际问题，具体问题具体分析起到一定的借鉴作用。

采用案例点评的形式来阐述校长管理的先进理念和具体操作方法是本书的最大特点。本书每一个精选的案例就是一则故事，每一处细心的点评都是管理经验的集结和管理理念的升华。书中“制度管理VS人心管理”、“表扬用喇叭，批评用电话”、“迟

到的处分”、“谁去度假”等案例在娓娓道来中阐述管理理念的同时发人深省。全书通俗易懂，有的放矢，不失是一本提高校长管理水平的有益之作，希望本书成为广大中小学管理者的助手和参谋。

限于时间仓促，书中难免有纰漏之处，希望读者批评指正。

编者

2009年4月

目 录

第1章 管理模式与管理制度的变革.....1

“制度管理” VS “人心管理”	2
从“管”到“理”急躁不得.....	5
校长管理要留个“缺口”	9
教师为啥不领“改革”的情.....	13
新任校长实施教师竞岗引发的思考.....	17
学校可否单方调岗降薪.....	19

第2章 教师管理.....23

表扬用“喇叭” 批评用“电话”	24
校长开会了.....	27
请假.....	29
变味的签到.....	30
迟到的处分.....	32

第3章 教师考核 评价管理35

校长，别把考核当“尚方宝剑”	36
这份考核细则该如何修改.....	39
教学奖励岂能只看教学结果.....	43
让谁去度假？	47

这位班主任应如何评价呢？	51
--------------------	----

第4章 学生管理.....53

学校是否有权开除未成年学生	54
如何遏制学生之间收取“保护费”行为	59
法不责众	62
一封家长的申诉信	67
“集体连坐”之误	69
把准“亮剑”的火候	72

第5章 矛盾 冲突管理77

“好好先生”型的张校长	78
“大队书记”型的王校长	80
“厚黑”型的侯校长	82
“依附”型的朱校长	84
如何面对“教师”的吵闹	86

第6章 安全管理.....93

“防患未然”的黄校长	94
相似的伤害事故 不同的处理结果	96
学生体育课长跑中受伤，学校有责任吗？	100
老太太未经许可进校被撞，责任谁负？	102
学生体育课后死亡，学校是否担责？	105

第7章 教育教学管理.....107

上课成了另类的“合并单元”	108
由“文三理五”引发的思考.....	110
教学管理的破与立.....	114
由“校长催课”说起.....	116
有课不上，谁之过？	121

第8章 教科研管理.....125

论文收得上来吗？	126
别让教科研成为“塑料花”	133
资料是教研的命根子.....	135
行为是教研的当家饭.....	138
学习是教研的动力场.....	140
教研时校长不要过度指导.....	142

第9章 校园与后勤管理.....145

门口的花坛修建？	146
行政办公楼是否要搬迁？	148
管理就是安一盏灯.....	150
玻璃打碎以后.....	152
一次食堂灶具故障.....	154
惩罚从领导开始.....	157

第10章 用人与用权.....159

校长，你会用人之“短”么？	160
---------------------	-----

嘱托·····	164
校长要把人“盘活”·····	167
教学主任与教务主任·····	169
实习小组组长应由谁来当·····	170
应管与不应管·····	171
不妨放权管理·····	174

附录

若干管理案例对校长的启示·····	177
参考文献·····	183

第1章

学校管理案例点评

管理模式与管理制度变革

“制度管理”VS“人心管理”

案例介绍

学校管理曾经被广为推崇的模式有“制度管理”和“人心管理”两种基本模式。在新课程改革的背景下，这两种管理模式的前景如何，就以下面两个案例试做点评。

案例一：A校是某县一所小有名气的乡镇中学，校长多才多艺，性格活泼，以一套“人心管理”模式在方圆百里享有很高威信，他的管理方法就是和教师交朋友，用心留人，让老师用一种士为知己者死的心态工作，然后用友情换友情，学校拥有许多优秀的老师，在近十年的时间教育教学质量在当地名列前茅，各地学生不辞辛苦慕名前来该校就读，良性循环，学校和校长一样声名远播。到了九十年代末期，随着当地经济的发展变化，该校所处地由于交通不便，经济发展相对落后，于是，友情也难留人，大部分优秀教师纷纷外调，或前往经济发展较快的地区，或前往事业更有发展的地方。教师是一所学校的关键因素，好教师调走了，该校教育教学质量不断下滑，大势已去，校长几经努力也不能力挽狂澜。地方政府看到这种情况，非常着急，采取了多种措施，也换了几任校长，但一所学校的校风不是在很短的时间内能形成的，校长换得越频繁，学校管理也越混乱，恶性循环，本地学生也走上了外出求学的道路。最后，一所让家长闻之动心的学校在人们的心中再也没有任何记忆！

案例二：B校曾因一位铁面校长而走红当地，他的“制度管理”模式与案例一中的“人心管理”模式被当地教育工作者当作工作、生活中的热点议题。该校校长认为，学校管理没有其它办法，只有用严格的规章制度才能管得住人。他制定了一系列非常严格的规章制度，甚至对教职工集体活动中的穿衣吃饭都有严格的要求，经过一系列的规范要求，学校确也井井有条，教育教学质量在原来的基础上有了明显的提高。但经过一段时间，各种问题出现了。首先是制度的执行情况，执行制度的人是否具备“官本位”意识，如果制度执行不彻底，教职工心中自有一本账；其次是制度是否有缺陷，任何制度都只能是在不断完善的过程中，如果长期不修改制度，教师就会上有政策，下有对策，研究出应对之法。结果，这所学校还没

“红”出本地，教职工就集体违反制度向上级部门告状，上级部门责成单位处理，于是学校的制度更严格，老师们在高压之下束手就范，更加“老实”，但面服心不服，工作出勤不出力，教学质量不断下滑。经过一段时间，教职工把教学的时间用来收集告校长的证据，一有风吹草动，教职工就又集体外出上告校长。这样，教学质量越来越差，干群关系越来越紧张，上级终于撤换了校长，一所经“制度管理”模式在当地出名的学校和校长一起出局！

点评

结合以上两个案例，可以看出，学校不管采用什么管理模式，都必须符合以下五大根据：一、符合中央教育方针；二、符合世界教育潮流；三、符合教育自身规律；四、符合中国教育国情；五、符合本地本校实际。应在符合这五条根据的情况下进行学校管理。常言说教学是一门艺术，而作为指挥教学的学校管理更是一门高级的艺术，是不能用“好”或“不好”来评价任何一种管理模式。在上面两个案例中，“人心管理”模式注重人性化管理，符合教育自身规律，即突现出以人为本的核心。但仔细点评，该校在管理过程中，因校长注重“人心”而无具体的操作制度；在管理过程中，教职工不是服从学校的组织领导，而是对校长的个人崇拜，其它学校领导的工作安排不能落实，形同虚设；经过一段时间后，学校管理其实就已经不是学校管理了，确切一点说就是“武大郎开店”，武大在家一团和气，武大出门就窝里斗；个别优秀教师因忙于业务而疏于人际关系，处处受人排挤，心灰意冷，或颓废消沉或另谋出路。特别是学校中层领导，又要执行相应制度，又要不违反校长“人心管理”大纲，上下两难，左右为难，学校的平静难以长久；再加之“人

第一章 管理模式与管理制度变革

心管理”考核教师难以做到公平、公正，在评优评模或晋级时僧多肉少，仅靠情感难以维持，学校由繁荣走向衰败是必然的。而“制度管理”模式由于不注重人这个最基本的因素，管理僵化，教师没有发展和创新的机会和环境，教育工作必然没有进步。那么，在新课程改革的背景下，如何管理好学校？作为学校的管理者——校长，是学校的灵魂，必须具备四种能力：导向能力；调控能力；评价能力；反思能力。所谓导向能力，就是指校长必须具备较新的思想理念，能带领一所学校向世界教育潮流发展；调控能力，是指校长必须具备较强的组织领导才能，能结合学校实际制定相应的管理方案进行治理；评价能力，是指校长在业务上必须能指导教师，也就是说校长应是教师的教师，即首席教师；反思能力，就是指校长必须具备较强的心理素质，能正确点评自己，对自己一段时间的工作进行反思和整改。另外，要想管理好一所学校，校长必须具备团结班子的能力，必须要求校长具备推功揽过的宽广胸襟。当然，要想实实在在地管理好一所学校，还必须结合教育发展的实际，结合本校的具体情况，因时、因地、因情制定相应的管理措施。

从“管”到“理” 急躁不得

案例介绍

一名年轻校长刚当校长不久，满腔热情，把自己的家都搬到了学校，每天起早贪黑，全身心投入到了工作。新官上任，他制定了许多规章制度，特别是在教师考勤制度和教研制度上，进行了细致的规定，并严格按制度进行检查、量化、评比。这些规章制度是针对学校的现状制定的，刚性很强，他自己带头严格遵守。可是事与愿违，教师并不领情，开始还能勉强遵守，一段时间以后便“涛声依旧”了。一次备课检查时，一位老教师由于没有执行镇里的备课要求，与他“理论”起来，让他很没面子。“为何教师不听我的，为何不理解我的苦衷，为何不听从统一指挥？”他是一脸的委屈。

点评

受传统思想影响，许多校长把管理定位在“管”上，考虑的是如何“管”住别人，追求的是一种“统一”，而很少思考管理的目的，什么样的管理才是有效的。在这种强烈的控制欲下，产生冲突是很正常的。

学校发展不可能“突变”

第一章 管理模式与管理制度变革

教育管理的对象是教师、学生，他们具有主观能动性，管理者在追求管理科学性的同时，必须把人性化作为重要的内容，否则，没有人的主动参与，科学性就要打折、受阻，甚至遭到反对。仅凭几个制度，凭着以身作则，凭着满腔热情，想改变一种混乱的局面是不行的。学校管理应立足于调动全体教职工的工作积极性。

教育发展是一个循序渐进的过程。这种渐进过程，会对一些教师的思想意识、教育理念、行为方式等产生一定的冲击与改变。对于成人来说，有时这种改变是一种痛苦的过程，需要与以往的“我”进行斗争。学校管理在一定时候会反复出现同一种问题，就是源于人的思想与行为的习惯性。发展是在现有基础上进行的，这与人的成长规律和教育的发展规律相一致，是渐变的过程，急躁不得。“跨越式发展”、“创造教育的神话”之类的语言，只能是文字游戏而已，本身就欠科学。学校发展是不可能“突变”的，有时还会出现低谷，更不可能追求所谓的统一。校长除了要改变急躁的心理、树立正确的发展观以外，还要不断反思并改进管理方法。

刚柔相济，规范中有灵活

强调统一是非常有必要的。在管理之中有一种奇怪的现象：群体无意识。面对地面上的一块垃圾，第一个人走过去，第二个人便很容易也走过去；前面一个人带头闯红灯，后面的人就会尾随。群体管理需要用规范性的要求进行约束，这与人性化管理之间并不矛盾。人性关怀是在制度与法律的框架内的自由，规范管理是打造团队必需的。管理就是引领，好的制度就是要引领人们在遵循一定规则的基础上共

同向着目标努力。

教育是一项充满着艺术性的工作，充满着个性与灵性，过分追求整齐划一的要求，不利于创新精神和创造能力的培养。管理需要智慧，这种智慧不是“玩手段”、“迷惑人心”，而是立足于现实的合理需求。如我们要求教师不备课不上课，但是对于教案怎么写、写几页、用什么字体，甚至教学的每一步骤采用什么方法、需要多少时间都强调统一，则显得机械。也许有人会想，按统一的要求、一个标准、一个步调去干一项工作不是更能实现共同进步吗？其实不然，这并不符合事物发展多样化的规律，没有考虑师生的差异和个性特点。如果管理者再采取强制的办法，最后只能实现形式上的统一，校长和教师自有应付的办法。

许多学校在管理的灵活性方面进行了有益的探索。如有的学校在备课中让经验丰富、教学成绩优异的老教师组织集体备课，评点研讨发言，而对他们的教案不作检查；有的学校规定任教学科目多、工作量大的教师选择重点科目写详案，其余科目采取书头备课或卡片式备课；有的学校规定年轻教师备详案，老教师写简案；有的学校增强了自主性，让教师自己选择重点课时精备，而一般课时则可以写简案或者不写教案。这种统一中有变化的灵活管理方式，让备课的实效性增强了，大家都不必担心备课的细枝末节而被扣分，而让备课过程多了一些思考，多了一些个性，多了一些研讨，更有利于教师教学水平的提升。

第一章 管理模式与管理制度变革

激励为主，管理要留“余”

前段时间，“事事有人做，人人有事做”、“无缝隙管理”之类的提法备受推崇。试想，每一件事情都要人去抓，每一个人都要把自己抓的事情抓实、抓好、抓出特色，这现实吗？也许，这只能是一种理想的状态。

教育管理是一项复杂的系统工程，也是一个不断发展变化的动态过程，我们不可能将师生都纳入“管道”实行自动化的标准管理，这有违人性化的要求。而且随着民主意识的不断增强，“统得过死，管得过严”的挤压式管理越来越不适应发展的潮流。

管理要留“余”，就是要在管理之中留有一些发展的自主空间，让师生在繁忙的工作之余休息、释放、学习、思考，让身心有一片宁静自由的时空。毕竟，在繁忙紧张的工作之下，人的韧性是有限度的。很多所谓的名校，教师纷纷要求调走，“受不了”、“太累了”成为一些教师的肺腑之言。