

JICHU JIAOYU XINGAINIAN CONGSHU

基础教育新概念丛书

■ 丛书主编 石中英 王卫东 王妙函

中小学管理
案例教学

■ 周俊 著

ZHONGXIAOXUE GUANLI ANLI JIAOXUE

教育科学出版社



基础教育**新**概念丛书

中小学管理案例教学

丛书主编 石中英 王卫东 王妙函
本书著 周俊

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 王 兰
版式设计 贾艳凤
责任校对 徐 虹
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

中小学管理案例教学 / 周俊著. —北京: 教育科学出版社, 2004.1

(基础教育新概念丛书 / 石中英, 王卫东, 王妙函主编)

ISBN 7-5041-2607-1

I. 中... II. 周... III. 中小学-学校管理-案例
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 088599 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·北三环中路 46 号

邮 编 100088

传 真 010-62013803

市场部电话 010-62003339

编辑部电话 010-62003353

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张 8.125

字 数 188 千

定 价 14.00 元

版 次 2004 年 1 月第 1 版

印 次 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1—5 000 册

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前 言

当前，我国社会主义现代化事业正在蓬勃地向前发展，社会的各个方面迸发出巨大的活力。为了适应社会发展的客观需求，教育也必须发生深刻的变革。在基础教育领域中，就是由“应试教育”向“素质教育”的转轨。现在，基础教育正处在这个历史性的转变过程中，呈现出较为乐观的前景。但是来自基础教育第一线的大量信息也在说明，基础教育跨世纪的根本性转变不是轻而易举就能实现的事，还存在着从理论到实践，从制度到方法的许多问题，需要所有的教育工作者做出长期艰苦的努力。

在这个过程中，观念的转变是极为重要的一环，是一切工作的前提。只有在新的教育观念的指导下，才会有新的教育实践，并把这种教育实践由自发的、经验的高度提升到自觉的、理性的高度，主动适应社会发展的客观要求。这种新的教育观念，不能只存在于教育理论家、教育领导干部的头脑里，而应该走向丰富、复杂的教育实践当中去，为第一线的广大教育工作者所理解、应用、掌握、修正和发展，因为他们才是现代教育改革的中坚，新教育正是从他们手里诞生的。没有这个层次上的理论和实践结合的具体实现，基础教育的转轨是不可能的。每一位教育工作者以及全社会关注教育改革的人士都应该看到这一点。

现在，在各级各类基础教育实际工作者那里，一股争先恐后地学习教育理论的良好风气正在形成，这是中国教育史上所从来没有过的。但毋庸讳言，与此种热情不协调的是，由于长期以来

受经院式学风以及其他复杂因素的影响，我们教育理论工作者面对这种形势，一时还拿不出多少针对教育工作中的实际问题，适合教育实际工作者学习的教育理论来，特别是拿不出系统的、可读性较强、具有时代气息、与当前基础教育历史性变革的精神相一致的教育理论来。我们应该正视这个问题，并谋求积极的解决办法，从而满足教育实际工作者的强烈需要，为基础教育改革提供必要的理论指导。这就是我们编撰这套《基础教育新概念》丛书的出发点。

丛书编撰的宗旨是：力图完整、准确地把握有中国特色的社会主义现代化进程中的时代精神以及时代的教育精神，在中央和教育部关于基础教育改革根本精神的指导下，综合古今中外优秀的教育理论，结合时代具体的教育需要，为世纪之交的教育实际工作者提供一份丰盛的精神食粮，促进基础教育更快、更好地由“应试教育”向“素质教育”的转轨。

丛书计划出三批。首批出十本，它们是：《素质教育》《环境教育》《主体性教育》《情感教育》《集体教育》《创造教育》《健康教育》《青春期教育》《有效教学》以及《家校合作》，内容主要涉及国内和国外基础教育中的一些最新理论与问题。首批丛书出版后，引起了较好的社会反响，受到了广大中小学教师和教育管理人员的欢迎和好评。但这十个选题远远不能涵盖当前基础教育改革的主要方面与主要问题，满足深化素质教育改革的需要。因此，本丛书按计划出版第二批共七本。它们是：《艺术教育》《公民教育》《教学设计》《中小学管理案例教学》《行动研究》《研究性学习》《中小学生学习心理辅导》等。

为了保证丛书的质量，丛书的作者都是在各个问题上有多数研究的专家学者，对教育理论和教育实践两方面都比较了解。此外，丛书在选题、结构和写作上都力图打破高等师范教育教材的模式，根据广大实际教育工作者的知识基础与工作需要，努力体

现以下原则：

一、时代性 在选题、组织材料到历史研究、理论概括等各方面都力图紧紧地围绕当前和将来社会与个人发展的实际需要，体现鲜明的时代特色，不做无谓之论。材料要新，信息量要大，要有超前意识。在古今中外的关系上，坚持“洋为中用，古为今用”。

二、问题性 在兼顾全书逻辑性的同时，强调以问题为核心组织内容，不要求面面俱到。要有强烈的问题意识，在撰写的各个环节中都贯穿这种问题意识。所研究的问题要有针对性，针对人们教育思想上或实践中切实感到困惑的问题。问题的提出要明确，问题的分析努力切中时弊，一针见血。

三、普及性 在选材、写作时，心里要时刻想着广大的中小学教师，要反复地提醒自己是为他们提供理论指导，努力培养起一种教育责任意识。在注意文字的可读性，深入浅出，通俗易懂的同时，也要注意表述的科学性和准确性。

四、操作性 注意理论与实践相结合，为广大中小学教师提供一些可操作性的意见和建议，使他们在理论与实践两个方面都有收获。尽量地通过一些典型教育案例的分析来具体地说明某一教育理论及其一般策略。

丛书从创意到编写、出版，都得到了教育科学出版社李玢总编辑和责任编辑王兰副编审、鲁民副编审的积极支持、鼓励和指导，为丛书润色不少，在此深表谢意。但由于主编者水平有限，不足之处在所难免，恳请各位读者在使用过程中不吝赐教。

石中英

2003年3月

序 言

关于学校管理的案例和
案例教学

我从事教育学和教育管理学的教学和研究工作已经 40 多年了。在教学实践中和学员们进行交流的时候，往往有三个问题困惑着我。第一个问题是：有学校管理实践经验的学员们问：“为什么理论上是正确的，而在实践中却往往是做不到的呢？”这可能是我们之间在角色上的不同所造成的吧。教师总是在追求理论上的完美、先进和前沿。而学习者呢，他关心的是在管理实践中如何去做才是有效的。现实的学校外部环境和学校内部条件的变化要比教科书上论述的问题复杂得多，我们如何才能找到理论和实际之间的结合点呢？第二个问题是学习教育管理学的大学生和研究生经常问，“我们学习教育管理学已经几个月了，为什么总是找不到感觉呢？”他们都是想学好这门课的人，就是听课的时候长时间进入不了“角色”，不知道自己为什么要学这门课，这门课对自己来说有什么用。于是他们就形成不了问题意识。而教

师也只有教育者的感觉，而不是教育管理者的感觉。第三个问题是社会上有一批成功的学校和有成功经验的校长。我们请他们向学员们介绍自己对学校管理的领悟和体验。学员们又说，这种类型的课，听起来很生动、有趣、有用，而实际上任何成功的经验又都是不可能移植的。

这三个问题都属于教育学科教学的理论和实际结合问题，我国教育理论工作者曾经进行过多次的探讨和试验。我们采用过“课堂讨论”、“参观见习”、“调查研究”、“学生上讲台”和“优秀校长上课”等方式，也曾组织过“三结合”（行政官员、教育理论工作者和教育实践工作者）的备课组、教材编写组和“讲师团”。我们还打乱原来的学科体系，采取以问题为中心的专题教学等。这一切都没有达到预期的效果。实践经验告诉我们，教育管理是一门科学。它有自己的概念、理论体系和研究方法。它不是“教育方针、政策的解说”、“教育管理实用手册”或“校长办学经验汇编”。它是激发学习者智慧的科学，是向管理者智力和体力的潜能挑战的科学，是改变现实、创造学校未来的科学。

2

我国改革开放以来，特别是中国加入 WTO 以后，国外的一些培训组织或团体带着它们的培训新理念、培训教材、培训手段、评估标准和管理规则进入我国的教育培训市场。他们以人为本，以开发人力资源为价值取向，在教学过程中尊重学习者的主体地位，采用角色扮演、敏感性训练、头脑风暴、案例教学和教学游戏等方式，着重开发学习者智慧的潜能，把知识性的教学 and 态度、感情、价值观的教学结合在一起。教育学、教育管理学的教学和培训，不能仅仅停留在知识的讲解和传递，回答“是什么”、“为什么”之类的问题，还要强调学习者在领悟、体验基础上的“怎么做才能做得更好”和“让谁去做才能做得最好”的知识。后两类知识必须以前两类知识为基础，且是前两类知识的升华和提高。它不是靠教师的系统讲解就能得到的，而是需要设置

特定的情境，充分发挥学员的想像力和创造力。案例教学就属于这种教学方式。

周俊同志是从事教学理论和教育科研方法方面的专家，现在又在做中小学管理干部的培训工作。《中小学管理案例教学》一书就是他适应当前中小学管理干部培训的需要，经过多年研究撰写的。他针对社会上的不同理解，对案例和案例教学进行了科学的界定；对案例教学的由来与发展进行了系统的论述；提出了案例教学的优点和它的局限性；对案例教学过程的原则和方法进行了阐述。他还针对有些教师不熟悉案例编写的情况，具体地介绍了各种类型案例的特点和编写时需要注意的事项。这是一本具有理论价值和实践意义的读物，也可作为培训教材。

现代教学理论认为，教学活动是动态环境下师生互动的主体创新的活动。教师面对的学生、教材、规则都是在不断地变化之中，提高教学质量就要使教学过程处于动态的平衡状态。可以说，没有动态就没有发展，没有平衡就没有质量。而学生的学习活动是主体性活动，它具有不可替代性。面对复杂多变的环境，学生们只有积极地投入与参与，选择适合自己的学习方式才能达到预期的效果。教师要发现学生，为学生的发展设置情境，为他们表现自我提供机会和条件，消除或利用教学过程中的矛盾与冲突，排除学习上的各种障碍。这个过程是师生在互动和创新中完成的。案例教学在一定范围内满足了这种需要。

案例是进行创造性教学的载体。它首先是从现实生活中提炼出来的，而不是教师杜撰的。但它又具有典型性，我们通过对案例的剖析能够得出具有普遍意义的道理。其次，案例所反映的现实又是综合性的。分析和解决问题不能单靠某一门学科，而是多种学科的综合运用。第三，案例不是经验介绍。因为任何经验都是特定环境和条件的产物，随着时间的推移，环境和条件发生了变化，经验的有效性也将随之改变。所以对环境和条件的分析就

成为案例教学的重要一环。第四，案例的正确答案往往并不只有一个。

研究案例可分为三个层面：①事实层面。时间、地点、人物和活动、发生了什么问题。②结构层面。形成问题的各个要素的特点和它们之间的关系、联系。各个要素之间的组合方式不同，其效果也是不一样的。③精神层面。案例中主人翁的理念、信仰和价值观的差别。事实层面是案例教学的基础，分析事实层面的问题往往就事论事，难以深入下去，形成理论与事实两张皮。结构层面是案例分析的核心，它着重讨论影响质量、效益的各个要素之间的辩证关系，找出解决问题的有效模式。这个层面仍然是纸上谈兵。进入到精神层面，也就是文化层面。这个层面很关键，每个人的角色意识不同，角色行为也就不同。所以观念的更新，行为的改造，心理的调整往往就成为事业成败的重要因素。

选择或编写一个好的案例很重要，它是案例教学的前提。但是有好的案例不一定能取得好的教学效果。我们在使用案例教学的时候，还要注意案例教学的策略。案例教学的策略之一是学习者的角色转换。在学校管理中一个人的角色不同，他思考问题的视角、立场、责任、感情和价值观念都不一样。校长与副校长、校长与教师、校长与家长、校长与局长、校长与学校顾问都属于不同的角色，他们之间都会有差别。如果学生在分析案例的时候还是以学习者的身份或旁观者、咨询者的身份，他就领会不到学校校长所承担的责任和各方面的压力，学校内外人与人之间难以说清楚的关系和感情。这样的案例分析，其结果是不会有多大实战价值的，而仅仅停留在管理上的思维训练。

案例教学的策略之二是正确解决问题的方案并不只有一个。讨论和研究案例的目的是为了培养学生提出解决问题的方案或计划的能力。而世界上本来就没有绝对好的方案或计划，每个方案都是利弊融于一身。案例教学就是教给学生在现存的环境下，选

择利大于弊的方案，也就是说在权衡利弊得失之后进行的一种选择。

案例教学的策略之三是可能性空间的选择。世界上任何事物的发展在其开始阶段都是有多种可能性的，后来由于某些偶然因素或特定条件的影响，其中一种可能性变成了现实性。在控制论中我们把多种可能性之和称作为可能性空间。案例教学就是从发展的角度探讨发展的各种可能性，以及创造什么样的机遇和条件，才能把其中某一种可能性变成现实性。

最后还想说一点，案例教学是一种有效的教学的活动。它改变了传统教学的方式，对学生的发展是有意义的。学生所以喜欢这种教学方式，是因为案例教学可以产生思想碰撞的火花，提供想像的空间和相互交流的渠道。这正是目前高等学校教学活动，特别是人文、社会科学的教学活动所欠缺的。我们赞扬了案例教学，并不等于说它可以取代现行的课堂教学的主导模式了。案例教学只能是教育学、学校管理学的一种教学辅助方式。

周俊同志寄来书稿，请我写一篇序言。读后，有一些想法就把它写了出来，作为本书的参考吧。

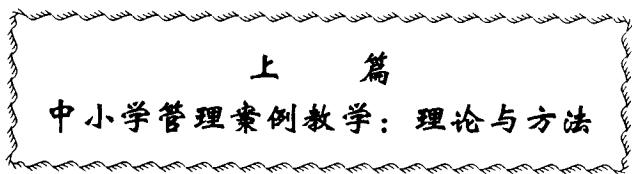
陈孝彬

于北京师范大学

2003年2月1日

目 录

序言 (1)



第一章 中小学管理案例教学概述 (3)

- 一、什么是案例教学 (3)
- 二、案例教学的产生与发展 (6)
- 三、为什么要在校长培训中实施中小学管理案例教学 (10)

第二章 中小学管理案例教学的实施准备 (23)

- 一、学员的能力现状与培训需求分析 (23)
- 二、确定中小学管理案例教学目标 (25)
- 三、精心备课 (26)
- 四、中小学管理案例教学的物质准备 (29)

123456789

第三章 中小学管理教学案例选择	(35)
一、学校管理案例的类型	(35)
二、学校管理案例的难度	(46)
三、案例的长度	(48)
四、学员的喜好	(50)
五、案例选择的其他依据	(50)
第四章 中小学管理案例教学过程与原则	(52)
一、中小学管理案例教学过程	(52)
二、中小学管理案例教学的原则	(61)
三、中小学管理案例教学中师生各自的 角色与作用	(64)
第五章 案例讨论的组织	(68)
一、案例讨论的教师准备	(68)
二、组建互助性案例学习小组	(69)
三、明确小组讨论的原则	(71)
四、帮助学员确定小组讨论的内容与程序	(73)
五、开始小组讨论	(74)
六、引领讨论的深入	(74)
七、小组讨论中的不平衡现象及其对策	(76)
八、案例讨论中的教师常犯的 error 及其改正	(78)
九、结束案例讨论的技巧	(80)
十、一场精彩的案例讨论的重要标志	(81)

中 篇
中小学管理案例分析

第六章 为什么要进行案例分析	(85)
一、作为一种研究方法的案例分析	(85)
二、案例分析何以必要：对学校管理的新理解	(86)
三、案例分析的独特功能	(89)
第七章 案例分析的技术与策略	(93)
一、阅读案例的两个步骤	(93)
二、案例分析的基本视角	(94)
三、一个有效的学校管理案例分析框架	(95)
四、如何确定案例中的关键问题	(96)
五、进一步寻找隐蔽的重要问题	(97)
六、选择适当的案例分析方法	(97)
七、明确案例分析的系统与主次	(100)
八、学校管理案例分析的类型与水平	(101)
九、撰写学校管理案例分析心得或短论	(102)
第八章 中小学管理案例讨论与分析示例	(120)
[案例 8-1] 卡了壳的“末位淘汰制”	(121)
[案例 8-2] “申报”活动	(133)
[案例 8-3] “特别”任务	(145)
[案例 8-4] 职业学校该不该实行 “封闭式管理”	(156)

[案例 8-5] 这笔奖金该不该发 (166)

[案例 8-6] 我到底该不该给学生让座?
——一位私立学校老教师的忧虑 (175)

下 篇
中小学管理案例开发

第九章 案例开发的必要性与可能性 (189)

一、为什么要进行案例的开发 (189)

二、中小学管理案例开发的层次 (190)

三、中小学管理案例开发的不同定向 (191)

四、由谁撰写案例：倾听实践者自己的声音 (193)

五、以实践者为主体撰写案例的可能性 (194)

六、学校管理案例开发的支持性条件 (195)

第十章 类型·主题·结构·标准 (197)

一、中小学管理案例的类型 (197)

二、中小学管理案例的主题 (199)

三、中小学管理案例的基本格式 (201)

四、好案例的标准 (203)

第十一章 案例撰写的步骤与策略 (206)

一、写作前期的准备 (206)

二、精心撰写学校管理案例 (209)

三、案例写作的技巧 (211)

附录：杭州市中小学优秀管理案例	(214)	目 录
[案例1] 校长的决定	(214)	
[案例2] 百万家长评学校	(216)	
[案例3] 这样招生行吗?	(218)	
[案例4] 荣誉与特色	(222)	
[案例5] “开放图书室”与“集资买名著”	(224)	
[案例6] 一场冲突	(227)	
[案例7] 该不该分班	(229)	
[案例8] 在成功与失败之间 ——一次难忘的“保送”经历	(231)	
[案例9] 男生女生能不能单独在一起	(234)	
[案例10] 局外生存者：一位实习班主任的回忆	(237)	
主要参考书目	(240)	



上
篇

中小学管理案例教学：
理论与方法