**第一次形成性考核任务**

（阶段性学习测验）

论述题：

一、谈谈理想中的校长是什么样子，应该具有哪些品质？（50 分）

（要求：500 字左右，贵在原创思考，如涉及网上抄袭，本题成绩为零。)

答：我心目中的校长一定是这样的：首先，他应该是一个懂教育的人。一个懂教育的人，才会在新的教育动态下，给教育者给予新的教育理念，教育方法，传播新的教育思想。其次，他应该是一个深入到教师群体当中的人，应该了解教师的特长，喜好，从而再次有的放矢的培养教师专有所长，在学校活动的各个方面，都让比较专业的老师去组织，去参与，这样，学校的活动才不会流于形式，才会在质量上有所提升。

他应该具有以下品质：一是建立和谐的、 人性化的环境，让每位教师都感受到学校为他提供了必要的工作条件， 使他有信心和能力做好工作，教师周围有许多要好的朋友， 他们彼此间可以交心，同时，经常与教师沟通并提出期望，让教师感到领导安排他做的工作都是考虑到他的优势和强项，不仅关心教师的工作，还要关心他的情感、 健康、 家庭，教师会觉得领导和同事都很关心我， 我们之间的关系很和谐， 每年都为教师提供学习和进修的机会，使他感觉到领导在培养他。二是建立学校管理的和谐机制，学校有流畅的信息沟通机制， 使家长、 教师、 学生、 校长之间相互理解、 信任和支持；建立合理的利益协调机制， 使不同利益群体都得到兼顾，同时有一套针对教师心理的、 生理的以及职业的安全保障机制，有矛盾爆发前的预警机制和爆发后的疏导机制以及制度化的教育质量运行机制。

二、学习完学校管理的经验管理模式、科学管理模式和人本管理思想，你理想中的学校管理模式是什么，请阐述你的理由？（50 分）

（要求：500 字左右，贵在原创思考，如涉及网上抄袭，本题成绩为零。)

答：我理想中的学校管理模式是人本管理思想。现代管理的核心和动力是以人为本，现代管理思想是把人的因素放到第一位， 重视如何处理人与人、 人与财、 人与物等的关系， 尽量发挥人的主动性、创造性。所以，学校管理应以调动人的积极性，做好人的工作为根本， 这就是学校管理的 “人本" 原理。

1、学校规章制度要有人文管理思想 , 每一项规章制度都涉及到每一位教师的利益所在，我们在建立管理制度时，要注意人本思想的渗透，通过发挥它们明示、 暗示的教育作用，使制度、方案能持久有效地执行和不断地完善，从而真正提高学校人文管理的水平，促进学生、教师和学校的持续发展。

2、学校的制度建设要体现以激励为本的理念在制度建设过程中，要坚持以人为本，重在激励的理念。制度约束只是基本要求，激励人才是最高要求。约束机制拉不开教师发展的档次，而激励机制更能发挥出人的全部潜力。

3、学校的制度建设要充满人性味，引导教师积极主动参与是关键。如教师行为规范类的制度，让教师对照制度自查自省，有问题的主动认错领罚；可先打后抚，批评处理在前，促膝谈心随后，既体现制度的严肃不可违， 又充满了人性关爱。

4、在制度建设过程中应注意的问题我认为：处理好制度建设与人本管理在制度建设过程中还要注意以下问题：注意规章制度制定和执行过程的民主性。规章制度具体明确并且要文本化。

**第二次形成性考核任务**

（阶段性学习测验，请注意本题为个人作业，不是小组作业）

按要求对以下案例进行分析并回答问题：

校长、主任们为何在抽查听课时坐起了冷板凳

本学年，李校长被调到镇东初中任校长。该校规模不算太大，生源基础参差不齐，师资业务素质总体水平不高，教学质量始终上不去，学生家长反映强烈，领导也有意见。

李校长上任一周后，召开了学校领导班子工作会议。会上，他谈了对提高教学质量的初步设想：“要提高质量，摘掉落后帽子，就必须加强教学管理，狠抓教学工作各个环节的检查，尤其是课堂教学的检查，因为这是提高教学质量的关键。我想通过经常性突击听课，促使教师钻研教材，改进教法，提高授课水平，向 45 分钟要质量。过去，我们学校领导没有重视这项工作，致使少数责任心不强的教师混课甚至旷课，这是突出的薄弱环节。因此，我提议，从明天起，所有校长、主任按自己所学专业，分学科到班级随时听课，事先一律不与教师打招呼，希望大家不要走漏风声。会议后的第二天，校长、主任根据原定方案，分头到班级进行不打招呼的听课。第一天听课后，领导班子召开了汇报会。会上，有的说：“这次不打招呼的听课，确实发现了不少问题，有的教师未备课，就是读读书，有的新教师根本就不会讲课。”有的说：“这次听课也发现了不少教师授课能力强，水平高，以后要注意重点使用。”有的还说：“这样的听课今后每过一段时间听一次，是很有好处的。”当然也有一部分干部提出疑问，认为这种听课的方式不够妥当，对教师不够尊重，易造成逆反心理。虽说有不同意见，第二天仍按事先分工，继续进行这项未完的工作，不料情况与前一天截然不同了。这位教师说：“我这堂课主要是让学生做作业。”那个教师说：“我这堂课主要是让学生背书。”一句话，就是不愿让领导听不打招呼的课。可想而知，这一次校长、主任们真的坐冷板凳了。

这样的听课已无法继续下去了。教师的不满，明里暗里的软抵抗行动，李校长耳闻目睹。面对这意想不到的情况，他陷入了沉思。

请结合学校管理学中的学校管理者的角色和教学管理理论对该案例进行讨论与分析。同学们可以在课程论坛上互动交流，最后对自己的观点加以总结，并提交自己的分析报告，要求报告中回答

以下几个问题：

1. 教师为什么抵制校长发起的这次抽查听课？（25 分）

答：对教学质量相对薄弱的学校来说，采取的突击听课的措施是不明确的。它对教师是一种不信任和不尊重，所以遭到教师的抵制是正常的。这反映出管理措施的心理依据有误。随时听课，事先一律不打招呼，不走漏风声等做法，都反应出校长对教师的不信任，教师被迫接受听课，肯定是反感的，拒绝的。长此以往，教师对学校组织目标不认同，在没有监督的情况下一定会偷懒，在领导面前的表现经常是假的。因此要制定出有效的教师管理措施。

1. 学校管理者和教师之间应该建立一个什么样的工作关系？（25 分）

答：教师在教育组织中开展教育教学活动，需要在一定教育管理者的管理之下开展工作。从管理的角度看，教师与教育管理者是管理与被管理的关系。教师与教育管理者的关系，实质上是组织中承担不同任务的人们之间的关系。

（1）尊重。教师在教育管理者的协调下开展工作，目的是为了共同实现学校组织的教育教学目标。教育管理者的管理目标与教师的职业活动目标是高度一致的。所以教师应当尊重教育管理者根据自己的管理职责所开展的教育管理活动。

（2）支持。教师的职责和任务在很大程度上是由学校教育管理者赋予的。每一位教师根据自己对职责的承诺，完成学校组织管理者分配的任务，是学校组织实现教育目标的。因而，教师应当在自己的职业行为上支持学校教育管理者对于学校管理工作的开展。

3.就该校目前的教学质量情况，突袭抽查行不通，校长应该从哪做起？（50 分）

答：如果我是校长，就要先从教师培训抓起，组织教师诊断性听课，让新教师向有经验的优秀教师学习，提高自身水平，从而提高教学质量。走出去，带回来。向姊妹学校学习，吸取好的管理经验和管理模式，引进科学的教育教学方法。多组织开展教研会，让教师成为会议的主体，畅所欲言，把教师心里的真实想法说出来，让他们自己想办法解决教育中存在的问题。领导在教育教学中起帮助和督促作用。

**第三次形成性考核任务**

（阶段性学习测验，请注意本题为个人作业，不是小组作业）

按要求对以下案例进行分析并回答问题：

老校长遇到了新问题

这是一所有近 40 年历史的中学，1990 年 Z 校长上任后，进行了大刀阔斧的改革，使老校焕发了青春，升学率不断提高，得到了社会和上级的肯定。此后，生源质量一年好于一年。学校一直以保证学生考入重点高中为总目标，在这条轨道上平稳运行。

2000 年，市里进行初中招生制度的改革，实行小学毕业直接升入初中的办法。这一改革，使得该校生源质量明显下降，但未引起学校领导的特别注意。2001 年春季，上级为发挥该校的办学优势和消灭薄弱学校，在征得 Z 校长的同意后，将附近的一所基础薄弱的学校并入了该校。当年秋季招收新生时，市里又作了进一步的改革——“电脑派位”。这样一来，该校新生的质量进一步下降， 校长根据自己的经验和一些教师的建议，主张将学生按学习成绩分为重点班、普通班、提高班。新学期开始不久，多年来从未有过的乱班、乱堂现象出现了；学生逃学、旷课现象也时有发生；来自不同小学的学生公开分成几派，在校外打群架，泡游戏厅……随着时间的推移，问题越来越严重。为应付这种局面，Z 校长要求全体教师早来晚走，看住学生，学校中层干部则全天巡视。就这样，仍然是按下葫芦起来瓢。干部、教师疲于应付各种突发事件，教育质量继续滑坡。第二学期，

有的家长托关系找到校长要求给孩子转学，社会上也纷纷议论：“这所学校不行了。”这是多年来从没有过的事情。直到这时，Z 校长才感到问题严重，再不抓就有可能乱校了。

针对该校问题，请站在 Z 校长的角度，思考应该采取何种措施改变该校乱班、乱堂现象,重建学校的和谐气氛。请围绕下述两个问题进行分析，提交 word 文档。

1. 学校层面应该如何出台措施改变目前的问题？（50 分）

答：由于生源质量下降，该校应该改变以前单纯追求升学的目标，面向全体学生，创造适合学生的教育，使每个学生都得到充分的发展。可以采取以下两个措施：一是面对差异，实施分类指导。学科教师可在备课、上课、布置作业、考试等方面顾及个体差异，让每个学生都得到成功的体验，增强自信心。学校可开设丰富多彩的活动课程，以弥补学科课堂教学难以照顾学生个别差异的缺陷，为每个学生发展兴趣、特长提供广阔的空间。二是针对初三学生的实际，实行分流教育。在学生和家长同意的基础上，学校开设普通班、音体美班和职业预备班。普通班是为知识基础比较好，打算读高中的学生而设的。音体美班是为有音、体、美特长的学生开设的，以帮助他们考入对口学校继续学习。职业预备班是为学习成绩较差的学生设立的。该班降低学科课程要求，为这些学生升人职高或岗前培训班作准备。

2.教师层面如何管理所在班级的乱班现象？（50 分）

答：学校管理者要帮助教师树立以下三种意识：一是注意过渡。教师应帮助初一新生尽快适应学习、交友、生活上的变化，在教学上要循序渐进，要特别注意教授学习方法。班主任还应特别注意建设班集体。二是注意帮助学生了解自我和他人。教师要帮助学生了解自己现阶段的生理、心理特点，并能觉察自己及他人的情绪，分析产生这些情绪的原因，学会设身处地站在别人的立场上思考问题，理解别人的情感，并掌握调控情绪的适宜方法（如改变认知、放松训练、积极暗示等）。三是注意运用多种教学方法，创设和谐、愉快的教学环境，使学生产生浓厚的学习兴趣。通过加强学科重要性和学习目的性的教育，引导学生对学习成绩进行积极归因，增强学生的学习动机等。

**第四次形成性考核任务**

（阶段性学习测验，请从第一周开始发布该任务）

分析报告：

选择一所中小学学校进行调查（可以是自己所在学校），简要介绍该校的总体管理架构和运行情况，分析其管理上的优势和存在的突出问题。同时帮助该校校长对学校未来 3 年的整体发展进行规划。请提交一份至少 2000 字的 word 文档。

要求：

1. 简述该校的总体管理架构，包括学校的主要职能部门设置情况，校长的管理理念和管理模式，学校的总体运行情况（管理效率情况、师生满意度、家长满意度等）。（30 分）

陕西省榆林中学是市教育局直属的普通高级中学,陕西省示范高中。学校创建于1903年时名为“榆阳中学堂”。百余年来，学校10次更名，2次迁校址。1972年更名为“陕西省榆林中学”，沿用至今。学校办学条件硬，校园占地面积270亩,建筑面积12.2万平方米,绿地面积4.8万平方米。学校有3栋教学楼、1栋科技楼、1栋信息综合楼、1栋艺术中心楼、1栋行政中心楼、4栋学生公寓、2栋教师公寓、2栋餐饮楼。普通教室90个(智慧课堂教室22个，标准化考场60个)，物理实验室11个、化学实验室8个、生物实验室6个、探究实验室6个(理化生和历史各1个，地理2个)、历史综合实验室1个、地理实验室2个、通用技术实验室2个、智慧课堂示范教室和书法数字化标准教室各1个、学生发展指导中心活动室4个。高标准篮球场11个、排球场8个、乒乓球台20个、标准田径场1个。学校设有天文台、电视台、广播站、校报编辑部。图书馆藏纸质图书25万册,电子图书15万册。2007年迁入榆林市高新技术开发区新校址。学校现有教学班76个,学生3300多人。学校有校长一名，党委书记一名，副校长三名，纪委书记一名，党委副书记一名。各类组织机构齐全，职责明确，七名班子成员分工协作，有序推进学校整体工作。学校成立了由教导处主管的教育教学工作小组，下设语文、数学、英语、综合四个教研组，主抓学校教学工作；成立了由政教处主管的德育工作小组，下设党小组、 团小组，主抓学校精神文明及校园文化建设，师生政治思想工作，学生家校联系工作；成立了由总务处主管的总务后勤工作小组，下设法制安全、财务卫生、后勤服务、营养餐管理组，主抓学校安全、财务、后勤、卫生、维修、采购、营养餐供应等工作的管理及实施。校长秉承“科学民主求实创新”的校训,本着“为学生提供成功的机会,为老师创造发展空间”的办学理念,“为学生和谐发展服务、为学生幸福生活奠基”的办学宗旨,努力寻找适合学生的教育。遵循高一年级突出“严”、高二年级突出“活”、高三年级突出“实”的“严、活、实”三段学生管理原则和“日会”“周清”“月结”的教学原则,使学生的“基础知识点点落实,能力培养步步提高,模块训练层层深入,综合训练融会贯通”。逐步形成了“修德质疑探索分享”的学风,“厚德敬业善教合作”的教风,“怀天下求真知报国家”的校风。学校中长期发展的总体目标是打造学生满意、家长放心、社会认可、领导信任的陕甘宁蒙晋交界最具有影响力的品牌高中。

1. 分析该学校的管理优势，同时分析该学校在管理上存在的突出问题。（30 分）

学校拥有一支优秀的管理团队，管理理念先进，走科学管理与民主管理之路，充分重视教师团队与学生团队自主管理的力量。

1、修订完善各类制度，推进制度化管理。学校制定了校长、班子成员、教研组长、年级组长、班主任、科任教师及其他专兼职人员工作职责，做到职责明确，分工清楚，衔接紧密，不留空挡，体现科学性、规范性、公平性、人文性和 激励性；建立健全教职工学习、更好的去培养学生。

2、实施精细化管理，学校以建办人民满意的教育为目标，不断规范办学行为，积极实施精细管理，全力推动教育改革，全面构建和谐 校园。紧紧围绕教育教学质量这一中心； 突出素质教育和校园文化两个重点；实施集体备课、课堂教学、师生评价三项改革；加强制度建设、队伍建设、质量建设、校园文化和学生教育管理体系五项建设；学校主要从以下几个方面来提高教学水平：

（1）加强师德建设。加强政治理论学习和教师职业道德教育，积极开展师德演讲，严格落实师德百分制 量化考核，实行师德一票否决制。

（2）建立科学的教师评价机制。学校通过在教职工中广泛征求意见，认真修订了教师工作考核评价办法，建立科学、合理、公正的教师评价机制，充分调动和激发广大教师的工作热情。

（3）加强教师培养和培训工作。采用“走出去学，请进来教，坐下来研”等多 种方式积极开展教师培训，结合继续教育和网络研修等培训，积极开展“六个一”活动，即要求每位教师每学期读一本教育专著，参与或主持一个课题研究，上一节优质课，在校报校刊发表一篇作品，写一篇教学案例，每天进行一次自我反思。

1. 提出学校未来 3 年整体发展规划，所列规划需要与上述分析的问题相互呼应。（40 分）

学校未来发展战略应确定为 :品牌立校 ,强师兴校。具体工作要在四个方面有明显突破 :教学模式改革的探索 ,教学资源的建设与现代教育技术的应用 ,学习支持服务系统的建设与完善 ;教师队伍建设和现代教育技术运用。具体体现在一下几点：

1、牢固树立可持续发展观 ,以品牌求生存 ,以创新求发展,进一步解放思想,牢固树立可持续发展的战略观 ,树立以学生为中心的服务育人理念 , 自找差距 ,自我加压 ,以品牌求生存 ,以创新求发展 ,寻找竞争优势,再创榆林中学之新辉煌。

2、深化教学模式改革 ,不断提高教学质量和管理水平 深化教学模式改革 ,借鉴其他地方名校教学管理的成功经验 ,不断改进教学方法。注重学科建设 ,完善实践基地 ,完善学习支持服务体系 ,确保教学质量的稳步提高。

3、加强系统资源建设与使用管理 , 切实发挥学习支持服务体系作用，组织学校的 网络信息小组 ,及时下载更新平台资源 ,为学生提供更加丰富的学习资源 , 确保学习支持服务的有效性。