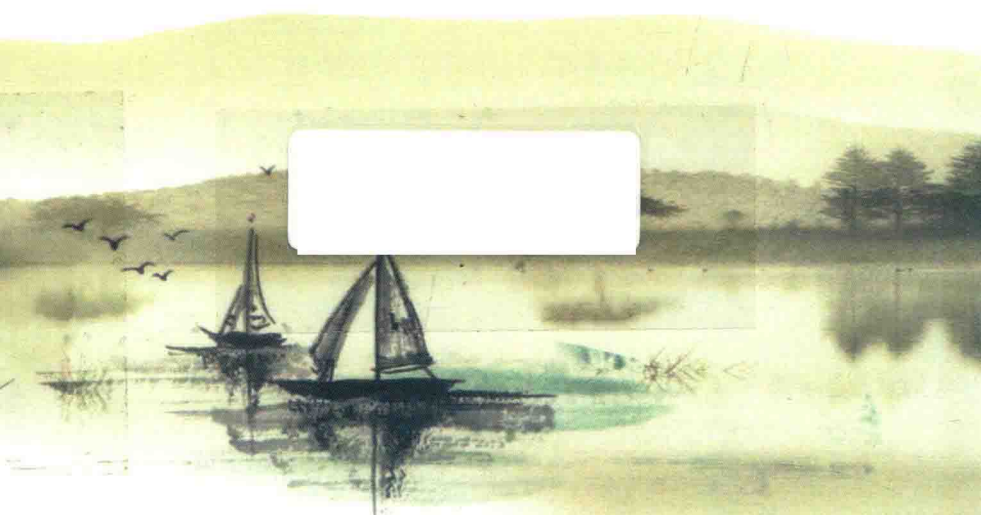




全国中小学校本课程与教材研究中心审定

X 学校 精细化管理 案例

张玉泉 主编



學苑出版社

全国中小学校本课程与教材研究中心审定

学校精细化管理案例

张玉泉 主编

學苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校精细化管理案例 / 张玉泉主编. —北京: 学苑出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5077-4500-9

I. ①学… II. ①张… III. ①中学—学校管理—经验—昌平区 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 081988 号

责任编辑: 郑泽英

封面设计: 陈四雄

出版发行: 学苑出版社

社 址: 北京市丰台区南方庄 2 号院 1 号楼

邮政编码: 100079

网 址: www.book001.com

电子邮箱: xueyuan@public.bta.net.cn

销售电话: 010-67675512、67678944、67601101 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印 刷 厂: 北京长阳汇文印刷厂

开本尺寸: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 3.5

字 数: 100 千字

版 次: 2014 年 6 月北京第 1 版

印 次: 2014 年 6 月北京第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

《学校精细化管理案例》

参编人员名单

主 编：张玉泉

副 主 编：李振扬

编委会委员：张小兵 徐雪莲

于学志 任广兴

目 录

于无声处塑造高雅校园——北京昌平五中精细化管理纪实	《中国教育报》1
玉质金相 林籁泉韵——记北京市昌平区第五中学校长张玉泉	《中华英贤》7
实施“精细化管理”，促进学生全面健康和可持续发展	张玉泉 13
昌平五中“感恩教育”主题教育案例	张小兵 22
榜样引导 规范养成	张小兵 26
科技改变生活 教育成就梦想	李振扬 31
编纂学校年鉴 促进师生发展	李振扬 44
分快慢班的启示	于学志 48
年级管理心得	于学志 51
管理的起点——激发他人的高尚动机	徐雪莲 54
通过个性化培训促进新教师快速成长	徐雪莲 57
总务工作中的案例	任广兴 60

关注班主任队伍的可持续发展 建立班主任长效培养机制

.....	刘海军	63
让新教师茁壮成长.....	池建	72
构建发展性课堂评价，打造优质高效课堂.....	池建	75
关注细节 走向成功.....	刘玉红	79
扎实常规 服务到位.....	刘玉红	84
精细化管理案例.....	刘雪峰	89
尊重下的人本管理.....	张宝东	93
一切为了学生的全面健康和可持续发展之学有特长.....	张宝东	95
人事工作严谨细致是关键.....	杨燕	97
让校园更美丽.....	仲昭全	99
楼房加固后期工作.....	仲昭全	101

于无声处塑造高雅校园

——北京昌平五中精细化管理纪实

《中国教育报》

沿着京藏高速公路辅路向北，快到昌平区时，离路边不远处就是昌平五中。走进不大的校门，迎面是一条整洁的水泥路。路的两旁立着橱窗，一边张贴着学校 12 位首席名师的大幅照片，另一边写的是学校的校训“德优怀远，才大博见”。

昌平五中建于 1993 年，今年恰好 20 周年。从 10 年前开始，这所后起的学校一直稳居昌平区教学十佳校行列。高效教学，高雅育人是家长们对五中办学的普遍评价。日前，记者走进昌平区这所最大的初中，发现精细化管理是这所学校多年来品质不断提升的秘密。

习惯培养精细化 人人学会做好百件事

在昌平五中的校园里，一路遇到的学生会主动向客人问好。走进教学楼，干净的楼道里人来人往又秩序井然。没有学生在课间高声喧哗，也没有学生追跑打闹。校长张玉泉说：“对学生行为习惯的培养，五中从新生入学到学生毕业建立了完整的制度。”

学校要求每个学生都要遵守最起码的 15 项制度，这些制度是规定所有学生在校学习生活的基本要求，如“四不”，即“不说脏话、不高声喧哗、不追跑打闹、不乱写乱画”。

与很多中小学一样，昌平五中将对学生行为习惯要求编成了口诀。除了“四不”要求之外，还有“三要”，即要尊重他人、要宽容他人、要善待他人；“三谦让”，即高个谦让矮个，高年级谦让低年级，男生谦让女生；“五习惯”，即良好的行为、学习、卫生、生活、健体习惯；“六种品质”，即守法、诚信、竞争、合作、智慧、顽强等。

然而，与很多中小学不同的是，昌平五中特别注重对学生行为习惯的养成教育。张玉泉说，每一个五中的学生进入学校后都会收到学校发放的一本蓝色封皮的小册子——《昌平五中学生要学会做好的100件事》，内容覆盖了学生在学校、家庭和社会生活三个领域的行为要求。

翻看这本仅有8页的小册子，记者发现其中每一件事的要求都非常具体。例如，《学校篇》第30条规定，“在校就餐，按秩序排队买饭，保持安静，吃多少买多少，保持桌面干净，不浪费粮食，饭后把餐具按要求放到指定位置，椅子摆好”。

“我们对学生的行为习惯不但有要求，还有一套检查评价机制加以落实。”张玉泉说，“我们建立了班级管理评比量化积分制度，由学校管理干部和年级组定期组织对所有班级在卫生、出操、课间等在校行为进行考核打分，及时统计通报，在学校形成了尊重制度、维护制度的浓厚氛围。”

这些制度并不是一天建立起来的。在来到昌平五中担任校长之前，张玉泉分别在昌平区的山区校和半山区校担任过校长，从那时起，他就在尝试把对学生的行为习惯养成教育细化为一件件学生需要学会做好的具体的事。他说：“初中阶段是一个行为习惯养成的关键时期，规定得越具体，越有利于学生遵守执行。可以说，这些要求学生做好的事都是我们从教学实践中总结出来的，一开始只有40多条，然后发展到70多条，直到来到五中才完善到了100条。”

现在，昌平五中学生出操从教室到操场排好队仅需 90 秒；学校的值日，所有学生 15 分钟内就能完成。

更难能可贵的是，昌平五中对学生行为习惯的要求并没有局限在校园内，要求学生做好的 100 件事中还包括了学生在家庭和社会中的行为要求。“我们要求学生不虐待流浪猫、狗；对给予自己帮助的人要感恩；要学会买水买电、会交电话费；还要善于定期向不在身边的亲戚朋友问候、联络感情等。”张玉泉说。

多年的坚持，使得昌平五中学生成为学校教育品质最好的代言人，学校培养的学生行为高雅，成为家长和社会各界对学校育人特色最切身的感受。

教学管理精细化 重师资和课堂建设

昌平五中的教学成绩在昌平区连续多年名列前茅。但是，很少有人知道，五中的教师队伍平均年龄仅为 37 岁，年轻教师占了学校教师队伍的一多半。如何依靠一支年轻的教师队伍创造优异的教学成绩？这是五中教学管理最重要的课题。

在昌平五中，凡是入校 5 年以内的教师都必须参加学校组织的青年教师培训班。由学校牵线帮助青年教师与骨干教师签订师徒协议，定期开展集体教科研。

青年教师王雪梅从首师大英语系毕业来到五中刚刚进入第三个年头，就已经获得了全国基教研公开课二等奖。回忆刚到学校当着师傅讲“过关课”的情形，她说：“那是一节关于食品的课，我没讲完，后来师傅点评指出我对课上活动的设计和时间把控还需要加强。”

“过关课”是昌平五中面向初入学校青年教师开设的公开课，用于检验教师的教学基本功，由骨干教师根据听课情况对青年教师进行指导。除了“过关课”，学校的青年教师还要过“评优课”、

参加“读书沙龙”、“做试卷”等一系列教学培训关。王雪梅说：“这些培训让我感受到了书本知识与教学实践之间的差异，让我明白备课不仅要备知识还要备学情，要根据学生的具体情况不断调整自己的教学。”

“我们对教师队伍的培养实现了全覆盖，在青年教师培训班之外，学校为骨干教师办提高班，为首席名师办研讨班，每学期至少一次派出教师赴优秀学校观摩学习。”张玉泉说，“学校对教师的培养始终紧扣高效课堂，无论是‘过关课’还是‘评优课’，都是用教师的课堂表现来检验培养成果。”

记者到昌平五中采访时，正值学校组织全校教师开发 10 节研究课，主题是如何提升学生的学习兴趣。“学校还长期开展‘我与优秀课做比较’活动，让教师们观看全国优秀教师的课，写反思找差距。”张玉泉说，每学期学校每名教师要向学校献一节课。“‘献课’老师在学校的录课厅里自己先录，我们要求这节课必须体现教师当时最高的业务水平，积攒下来也是教师的业务发展档案。”

有一个细节印证了五中教学管理的精细化。五中在校内管理机构设置上不仅有教务处，还设立了一个教学处。教务处负责学校考务、学籍管理等事务性工作；教学处负责直接提高教学质量的工作。具体即开展教研活动、青年教师培训和骨干教师培养等。

学校还将学生意见纳入了教师考核。每学期对学生问卷调查，评选学生最喜欢的老师、最喜欢的课；以及学生最不喜欢的老师，最不喜欢的课。在 2012~2013 学年第二学期五中对学生问卷调查的报告上，记者看到了学生们的评价。学生们认为那些最优秀的教师应该是“组织力强、认真负责、幽默有亲和力；能让学生快乐学习的、失败了能鼓励学生的老师……”而学生们认为那些最不喜欢的老师“不负责任、太严厉、偏心；爱拖堂、缺乏活力；

不给学生面子、因为成绩问题反复批评讽刺学生……”

完善的教师培训体系大大加强了五中的教师队伍。虽然教师平均年龄仅为 37 岁，但学校教师中区级以上学科带头人已有 12 人，区骨干教师以上达到 45 人，占比超过 40%。

校园营造精细化 环境育人润物无声

“蓬生麻中，不扶而直。”走进五中的校园，“状元林”里刻着历年来在市、区教育教学及活动中获奖的学生名单，简单的人名发挥着强大的榜样力量；中国世界文化遗产墙、唐诗墙，校风、校纪的大幅标语以及名言警句、学生书画作品随处可见。张玉泉校长说，五中的校园环境打造体现着学校全面育人的理念。

昌平五中校园环境营造注重榜样引领，分层设计。学校营造的正面榜样第一层面是中外名人，在学校里随处可见的是古今中外名人的事迹和警句；第二层面是学校杰出教师、杰出学生，每年从每个年级评出 10 人，要求获得市级一等奖以上荣誉；第三层面是学校的“状元林”，不仅考察学生成绩，还把学生综合素质评价纳入考核，要求获得区级一等奖或市级二等奖，获奖学生名字被刻入墙上，每年过百人；第四层面是五中之星，全校 100 人，每学期产生一次，在楼道内张榜公布，列入学校光荣册；第五层面，习惯之星，分 10 类习惯，每周评选产生，每个班 10 人。

尤为值得注意的是，在学校的荣誉序列里，还设有一个面向学困生的奖励——“显著进步生”，每月评选百人。谈起这项荣誉的设计张玉泉校长说，“教育面向全体，对那些学困生学校不能放弃。我们针对学困生工作，专门建立了例会制度，班会、年级会、校会，要求学校管理干部必须到会讲话，形成集体向上的氛围；对个别学困生学校安排专人管理，建立学情跟踪档案，定期分析提出对策。”此外，学校还提出加强师德建设，要求教师对学困生

要包容、耐心，注意增进与家长的感情。

不仅是校园布置，学校的人文环境同样注重全面育人。学校每年都要举办的“科技与艺术运动会”上，让全校所有孩子的所有特长都有展示的舞台。每年的这个时候，学生们喜欢的街舞等时尚的东西就会出现在校园里。“哪怕全校只有一个孩子会舰模，也单设一个奖，就让这孩子捧回一个一等奖。”

制度无声，环境不语，却能够实现高效教学、高雅育人的目标。张玉泉说：“把完善的管理制度落到实处，作为校长就可以从事务性工作中解放出来，谋划创新。一直以来我的脑子里有一个高标准优秀学校的模子，我感觉五中还没有达到我理想的状态。”

玉质金相 林籁泉韵

——记北京市昌平区第五中学校长张玉泉

《中华英贤》

“阳光、朝气、活跃、有思想、有极强的感染力”，提起“张校”，老师们说的更像是熟知自己多年的老朋友，这种平实、踏实、来自“自家人”的感觉，是源于张玉泉校长始终如一的做人及对待工作的态度，“尽力只是称职！尽心才是优秀！”

踏实管理 “稳”字当先

1975年，时年18岁的张玉泉就已经站到了讲台上，看着台下那一双双满是渴求知识的眼睛，他就暗暗告诉自己，要把每一个学生当作是自己的孩子，用“心”与“心”沟通。

如此的交流方式让这个年轻的小伙子迅速成长起来，从老师、主任、教学副校长，再到校长，一路走来，张玉泉脚下的每一步都踏实稳健。

一个好的校长就是一所好的学校，有超人的头脑、过人的胆识和宽阔的胸襟的魄力型校长才能带领学校走好管理之路。而昌平五中的校长张玉泉正是拥有着这种与众不同的优势，用他睿智的观点，将管理干部的一系列思路淋漓尽致地诠释。

在以“昌平领先、全市闻名、全面发展、办有特色”为办学总目标的前提下，制定学校的“一训三风”——校训、校风、教风、学风；其下对干部队伍建设又提出了具体的目标，即有知识、能创新；有能力、善管理；威信高、有作为。通过制定目标让学校的干部和老师有了较强的集体观念和凝聚力。

在张玉泉校长的带领下，学校里通过多种形式培养优秀干部和教师队伍，比如每周半天的干部例会，张校长亲自主持，以此提高干部讲话方式和处理问题的能力；再比如开展“青年教师培训班”、利用每两周一次的教研组活动开展“示范课”、“评优课”等常规工作，学校现在还加大力度培养市级骨干教师。规定每个教研组每学期到市里名校听课不少于1~2次，每学期还组织1~2批教师到国内特色校进行考察交流学习。在这个基础上，张校长又大胆创新，开办了“名师班”，这不禁引起了记者的好奇，细细一问才知道，“名师班”包含了“课堂教学改革研究会”、“特色校园环境建设研究会”、“班级管理研究会”、“党建研究会”等等，学校布局的设计、校徽的设计都是出自这些校级研究会，大家群策群力，一个细微的想法都能带给学校新的面貌。

有人说，春蚕一生没说过自诩的话，那吐出的银丝就是丈量生命价值的尺子。张玉泉校长就是这样一个人，不断充实自己的同时，率领老师们竭尽所能，各显其能，默默奉献犹如兰的香气，淡而持久。

悉心育人“精”字求胜

让一砖一瓦会说话，一草一木会育人。自做校长以来，张玉泉校长根据地域特点、不同学校的具体情况制定了昌平五中的校

训，即“德优怀远，才大博见”。张校长向记者介绍了这其中的深意——不仅要培养学生的才气，也要注重学生的道德培养。这种双管齐下的理念也贯穿到了学校的校本教材中。

张玉泉校长向记者介绍说，在学校做的调查中，老师们发现最让学生困惑的问题便是人际关系和学习方法问题。为了帮助学生走出困惑，张校长组织编写了这一本本“蓝皮书”。校本教材，上涉及学校党组织等的岗位职责，中有骨干教师教学的实践与思考，下涉及学生的优秀范文或者是学法与记忆技巧，再到各学科老师的优秀课题、论文等等。

张校长对学生规定了细致的言行标准，如“四不”教育，即：不说脏话、不追跑打闹、不大声喧哗、不乱写乱画，这不仅仅是规范，也是最起码的做人标准。再如，在师生之间开展“要尊重人、要宽容人、要善待人”的“三要”教育，时刻提醒老师和学生以此标准去衡量自己的言行。校园里还修建了“名人墙”及学校院中的名言警句。据张校长介绍，自此标准实施以来，学生与老师之间的关系更为融洽，彰显了校园和谐的文化氛围。

教育家苏霍姆林斯基曾告诫过人们：“我们要像害怕火灾一样害怕孩子的智力劳动一无所获。”另在一次权威教育杂志的调查中显示：阻碍大脑开发的最主要的障碍就是对自己缺乏信心，这是一种胆怯自卑的心理。只有跨过这个障碍，才能开发出大脑中无穷无尽的生命力及创造力。正是理解了这其中的含义，张校长想尽一切办法，让学生在充满鼓励的目光中学习、生活。

走进侧面的教学楼，记者看到了这座张校长口中提到的“状元林”，将获得区级一等奖、市级二等奖以上奖励的学生的名字刻

上去，以鼓励学生不断取得新的成绩。近两年，学校还开展了评选“五中之星”，“十大杰出中学生”，从服装和言谈举止方面评选出“绅士生”和“淑女生”，每月将月考排在年级前100名的优秀生和进步生展示出来，不仅是鼓励，也是鞭策。

交谈中，张校长兴致勃勃地向记者介绍了学校的新模式——“3+1”换1证，3即会考合格证、综合素质考评合格证、特长合格证，+1即一项体育技能。学校还开展了每学年一届的“科技与艺术运动会”，让每位学生在全校师生面前充分展示自己的特长，并由学校颁发证书。每一点、每一滴，都是对学生潜移默化的影响。

对于“三要”教育，张玉泉校长提出，平常心、自信心，亦不可或缺了包容之心，即宽容。在张玉泉眼中，中国的教育更贴合人性化的本源，保持自信的深层基因，一定要有宽容之心保驾护航。任何理论、任何方法，没有合乎人伦的人文力量的支撑，都不会起到老师和家长所期望的作用。这在于一种以爱意和善意为前提的精神力量，宽容之心是灵魂，是为人之本。久而久之，学生心灵之中点燃智慧的圣火，自信催生智慧，智慧又生自信，被信心扎根了的心灵，就具有了所向披靡的巨大力量。

淡泊明志 “静”水流深

有人说，人生是为“事业”而存在的，它本身没有独立的“况味”可言。而张玉泉校长却把教育事业当做是“为之幸福”、“为之品味”的事，常态往往比特例更难对付，因此也更深刻。三十多年来，张玉泉校长始终如一的态度让老师们感慨不已。他们眼中的张校总有各种各样的解决办法或者新奇的思路，引导老师们

从另外的角度看问题，有问题不怕，但是关键是能否找到最好的解决办法，有了急事，张玉泉校长“只想办法不着急”，但他的前提永远是“依法”。合法办校、合法做事，拥护党组织，这是张玉泉校长一贯的工作作风，也许正因为如此，使得张校长在这么多年来一直一帆风顺。

多年来，张玉泉校长多次被评为市、区级优秀共产党员和先进工作者。1993年4月，他还被授予昌平区“八五建功立业奖章”，在这后来，他还多次取得骄人的成绩，而他却有着沙场老将般平和的心态。

在不断完善学校建设的同时，张玉泉校长不忘给自己充电，他于1988年7月在北京市委党校行政管理大专毕业后，相继参加了北京市委党校思想政治教育与管理的学习并获得本科学历，随后又参加首都师范大学教育系教育管理硕士研究生主要课程班等。

“做校长，最希望看到什么？”记者问张校长，“学生成功。”短短四字，如蜻蜓点水般，却又好似有着千斤的分量。

张校长说，他喜欢“静水流深”这句话，是喜欢其中的意境，他追求的是“静”意与“深”意。老子有言：“大音希声，大象无形。”细细品味着张玉泉校长的教育观，竟惊奇地发现话里的奥妙，就好比佛家的“落叶皆菩提”，他每一个论点的细微处，都会旁触着做人的玄机——小小的一片落叶都可以使人进入大智慧的境界，因为世上万物都包含着觉悟的契机。譬如现在，倾听张玉泉校长的阐释，就如同引发了教育之菩提的那片落叶。