

 最新学校与教育系列丛书
ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵



学校的 精细化管理

杨明 竭宝峰◎编著

全国百佳图书出版单位
 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



最新学校与教育系列丛书

ZUI XIN XUE XIAO YU JIAO YU XI LIE CONG SHU

总主编：柳敬拓 张晓峰 吴志樵

学校的 精细化管理

杨明 竭宝峰 编著

全国百佳图书出版单位
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校的精细化管理 / 杨明, 竭宝峰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012. 4
(现代学校管理百科)

ISBN 978-7-212-05028-3

I. ①学… II. ①杨…②竭… III. ①中小学-学校管理 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060747 号

学校的精细化管理

杨 明 竭宝峰 编著

出 版 人: 胡正义

责任编辑: 陈 娟

封面设计: 钟灵工作室

出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编: 230071

营销部电话: 0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制: 三河市杨庄镇明华印装厂

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂商联系调换)

开本: 700 × 1000 1/16 印张: 13.5 字数: 230 千字

版次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-212-05028-3

定价: 26.80 元

版权所有, 侵权必究

最新学校与教育系列丛书

编 委 会

顾 问：王秀梅 北京师范大学教授 博士生导师
袁祖社 陕西师范大学教授 博士生导师

总主编：柳敬拓 中国教育科学研究院教授 博士生导师
张晓峰 中国传媒大学教授 博士生导师
吴志樵 资深教育培训专家 清华大学特聘教授

编 委：吴志樵 刘延庆 张晓峰 李英丽
潘玉峰 赵蕴华 李慕楠 高永立
杨 明 竭宝峰 代 旭 赵国忠
李添龙 胡元斌 秦 赟 闫 森
孙仲仪 高 天 魏茂峰 陈 珣
姜忠喆 代建春 李泽国 姜虹娟
李德信 李 雪 梁馨元 童 雪
魏 琳 代 虹 毛素平 刘 鑫

总策划：吴志樵 李剑桥 郭 琦



前言

学校教育是个人一生中所受教育的最重要组成部分,个人在学校里接受计划性的指导,系统地学习文化知识、社会规范、道德准则和价值观念。学校教育从某种意义上讲,决定着个人社会化的水平和性质,是个体社会化的重要基地。知识经济时代要求社会尊师重教,学校教育越来越受重视,在社会中起到举足轻重的作用。

一、丛书宗旨

本丛书立足学校教育与管理,理论结合实践,是多位教育界专家、学者以及一线校长、老师们集思广益、辛勤笔耕的结晶。

二、丛书特点

一是注重实际,使学者学了感觉有用,确实在教育教学实践中用得上;

二是针对性较强,主要面向师范生和一线中小学教师;

三是与实际结合紧密,尤其与“新课改”联系密切;

四是消减了理论部分的内容,突出教育教学实践与学校管理的基本方法;

五是采用双重视角的编写方式,既注意到如何利于学生学,又关注到有利于教师教;

六是体现了国内外关于学校教学及其管理的最新研究成果。特别是受教师教育新理念的影响,这不仅是教育学科自身发展的要求,而且是教师教育新本质生成的客观要求。

三、本辑主旨

“最新学校与教育系列丛书”拟分为多辑陆续分批推出,此为第五辑《现代学校管理百科》。本书就现代学校管理作了全面的阐述,其内容包



括学校管理的本质、特性及其研究述略,校长及其一班人,学校组织机构的改革实践与未来发展,学校管理目标的制定及其实现等等。本书内容全面,条理清晰,结构合理,具有较高的科学性、系统性、理论性。该书不仅可作为教材使用,同时亦可供广大普通读者阅读。本书理论性和实践性互为基础,相互阐释,书中形象生动地论述了现代教育管理的普遍性问题。

本辑共 10 分册,具体分别为:《校长的智慧》、《名校教学管理》、《学校管理问题应对》、《校长的高绩效领导》、《学校的精细化管理》、《学校管理典型案例》、《校园安全与危机处理》、《如何打造创新型学校》、《知名校长的治校之道》、《学习型学校的管理策略》。

四、本册简介

本书介绍了明星校长们的“教育故事”你会感觉到是在参加一个轻松愉快而又充满激情与智慧的学习班。虽然他们拥有不同的工作风格和性格特征,但却在做着同样的事情:实践领导智慧,提升教育品质,追逐教育理想。他们善于沟通、熟悉教育,并且能为师生员工制造为之努力的共同愿景;他们促进改革、构建文化、积极策划和参与各种社会和学校活动;他们有健康的人格和勇于奉献的精神,并且坚定地相信只有实现学生的发展才能最终赢得公众的信任和支持。

由于时间、经验的关系,本书在编写等方面可能存在不足和错误之处,衷心希望各界读者、一线教师及教育界人士批评指正。

编者

2012 年 6 月

C 目 录 CONTENTS

前言	1
第一章 学校总体规划	1
制定学校办学目标	2
使管理实施和谐化	4
全心全意的打造校园文化	6
如何拥有学校自己的品牌形象	8
创建以人为本、重在激励型校园	10
第二章 校长素质提升	17
校长要有广博的知识和理论	18
校长要做到“敏锐感受、快速适应”	20
做个高深修养的校长	22
“德才学识，和谐一世”	25
严于律己、以身做则	28
校长要有创新的精神与超前意识	31
校长的时间管理法	33



如何把话说的滴水不漏	36
校长怎样开好会	39
如何做一个温文尔雅的校长	42

第三章 领导细节管理

课程领导力是教育领导的核心	46
提高校长的教研组工作四大方针	50
提高校长教学思想的四大方针	54
关注教学全程，提高教学质量	57
做个有能力的校长	62
平淡从容对考核	65
以校为本、以教师为实	68
档案管理法	73
调动副手的积极性与主动性	76
教务工作管理的基本方式	79

第四章 学生细节管理

教育改革，预防滞后	84
灵活多样的关注学生	90
用宽容的心态研究学生	92
如何正确进行心理教育	95
加强心理健康教育本质	97
简便高效的行为的细节管理	98
对待学生评价如何科学化	101
如何鉴定学生毕业	103
依法平等对待学生	105



建立与校长沟通的平台	109
第五章 教师细节管理	111
如何让教师拥有健康的内心世界	112
如何使沟通畅通无阻	116
校长要做到以教师为本	118
如何成为老师的引领者	121
校长独特引领	123
怎样提升教师的人格魅力	125
校长是教师动力的源泉	127
使新教师能自由成长	130
怎样带动教师的积极性	132
教师最喜欢的十种校长	134
第六章 公共关系管理	137
学校公共关系五大职能	138
妥善处理教职员工的关系	141
培养学生公关能力	143
调节教师的三大原则	145
正确处理校内利益纠纷	147
使学生家长之间关系更融合	151
加强学校与社区的公共关系	153
使上下级公系融洽	155
妥善处理与校友间关系	157
增强与他校的友好关系	158
如何和媒介打交道	159





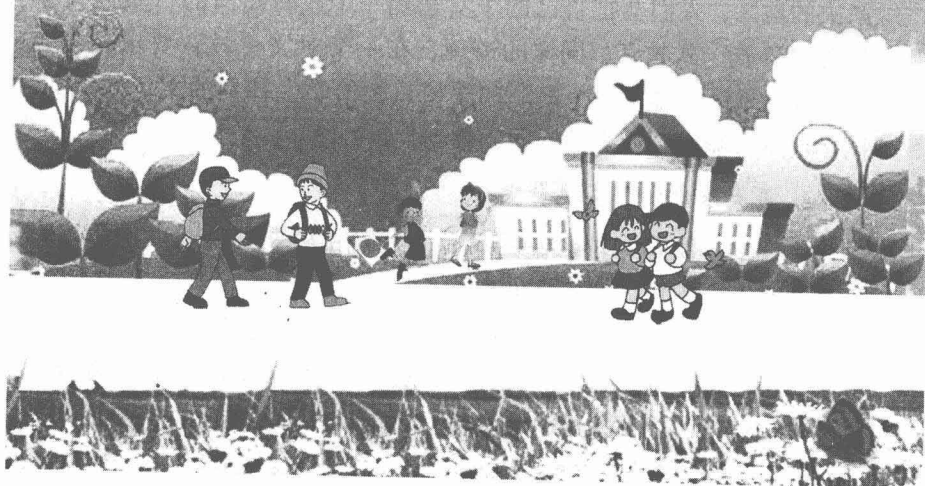
积极理解上级的处事	160
做好新时代的校长	162
同事、兄弟、领导统一战线	164
新校长与老校长要成为朋友	167
知人善用、用人不疑、疑人不用	168
对待校内各种意见要区分化	170
正确维系下级与上级的关系	173

第七章 校园安全管理 175

重视和抓好学校安全工作	176
让安全教育走进生活	178
使网络管理更加安全	180
动之以情，晓之以理	182
使学生在校受伤害降到最低	184
校园安全事故三大防护措施	188
注意意外伤害发生时能及时有效的处理	192
与家长协商解决学生意外伤害	195
“防患于未然，确保校平安”	197
“生命不保，谈何教育”	200

第一章

学校总体规划





制定学校办学目标

学校办学目标是在教育方针的指导下，学校根据所处地区的经济文化发展需求，结合自身设备设施、师资力量等实际情况，制定的学校教育教学中长期工作目标。好的学校办学目标对学校工作有导向性，对全体教职工教育教学活动有激励性，使学校发展有明确的方向，使教师工作有动力。

学校制定办学目标应遵循什么原则呢？

1. 适应性原则

在制定学校办学目标前，学校首先要了解所处社区及周边社区的基本情况，其次还要了解社区对教育的需求水平，根据掌握的资料作出适当的规划，使学校既能满足社会现阶段的需求，又能适应未来社会经济文化发展需求。

学校制定的办学目标不能脱离社会经济文化需求水平，否则学校就会由于失去社会的认可而无法维持。不难想象，在一个温饱问题都没有解决的地区，人们会把自己的子女送到一个收费高昂的“贵族”学校接受“贵族”式教育；同样的道理，在一个对文化教育要求相当高的经济发达地区，如果一个简陋的学校只教给学生基本的文化知识的话，同样也不可能得到社会的认同，收到大量的学生。

2. 最大限度发挥展现自我

心理学“激励”理论告诉我们，只有在从事难易适度的学习和工作活动时，人的积极性才是最高。

学校工作目标的实现最终依靠的是学校全体教职工。因此，学校的办学目标要有一定的高度和难度，在实现办学目标的过程中，才能充分调动全体教职工的积极性，让全体教职工最大限度地发挥自身潜力，合

理高效地运用学校现有教学资源，把学校办学水平、办学效益提高到学校在一定时期内所能达到的最高水平；办学目标制定得太低，不费多大劲就能实现的，或办学目标制定得太高，学校长时期不能实现乃至根本无法实现的，都不利于调动教职工的工作积极性，不能使学校的办学效益得到最大限度的提高，失去了制定办学目标的意义。

3. 同一性原则

学校办学目标应是学校全体教职工共同奋斗目标，该目标要能统率学校全体教职工的思想和行动。并且在这个目标的统率下，全体教职工的思想认识一致，能觉地把个人发展目标同学校办学目标协调起来，使教职工在为学校办学目标奋斗时自身得到发展。

学校在制定办学目标时，从最初方案的提出到最终方案的形成，可以采用座谈、讨论等方式，通过教代会、工会、党支部、团支部、行政会等组织，让全体教职工充分参与，充分发表个人意见。教职工亲自参与制定办学目标的过程，实际上就是教职工思想认识与学校办学目标反复协调、对学校办学目标不断加深认识的过程。

经历了这个过程，教职工就能深刻理解学校办学目标的内涵，并让个人发展目标与学校办学目标保持一致，自觉地为实现学校办学目标努力工作。

在制定学校的办学目标过程中，教职工要充分参与，要对学校现有条件有了充分的了解，清楚实现学校办学目标的有利条件，同时也要充分认识到实现学校办学目标的困难。这样，教师在工作中才能针对学校实际，发挥优势，克服困难，找到实现学校办学目标的途径和方法。





使管理实施和谐化

现代教育以培养学生具有创新能力和实践能力的素质教育为核心。是通过人、财、物的和谐配置，制度管理与情感管理的有机结合，教育教学资源的和谐利用等，来达到管与理的和谐共振，从而实现教育的和谐发展，培养高素质的现代人才，提升现代学校的办学水平。

那么，如何才能达到和谐管理？

1. 以和谐教育的管理理念为目标

大教育家夸美纽斯曾经说过：“人的本身，里外都是一种和谐。”人在身心各方面都存在着和谐发展的因素。

教育就是要使人的各种因素真正得到和谐发展，从而实现个体与社会的和谐。作为学校管理者，就是要把这种教育的和谐，把以人为本的和谐管理理念，把学校、教师、学生的和谐发展，作为学校的管理目标。为了实现目标，学校就必须规定任务，明确职责。有了目标，学校管理者就能及时指导、检查、考核评价和控制教学行为；教师明确了方向，就能制订工作计划，安排教学步骤，从而使学校各项工作有条不紊地开展，教育教学管理井然有序。

2. 落实和谐发展的管理制度

“家有家规，国有国法，校有校章”，“没有规矩，不成方圆”，任何一项管理，都要有制度的保障来实施的，学校的管理尤其如此。所以，学校的各项规章制度的及时制定，不断完善，是确保师生按照学校的规定有序地开展工作和学习的必要条件。

有些学校，长期以来对科研活动不够重视，而且还没有完善的科研管理制度，学校开展科研氛围不浓，教师参与科研的积极性不高，而推进教育的关键是教师，教师素养的提高关键又在于科研能力的提高。但



是由于学校缺乏教科研制度的保障,导致教师专业发展缓慢,造成学校、教师、学生三者不能和谐发展。

例如深圳市宝安中学,从一个名不见经传的区级学校跻身深圳名校,与学校健全的和谐管理制度分不开。学校自1998年以来先后制定、修改、完善各类管理制度,其中包括教育、教学、科研、人事、财务、课堂、学生等方面的内容,其管理制度覆盖了学校各种管理内容,确保了学校管理的和谐统一,也保障了教育教学的和谐发展。

3. 追求人文关怀与情感管理

人是一个最大的变数,只有充分挖掘人的潜力,才能达到管理效率的最大化。因此,任何组织都不能忽略对人的管理。

马斯洛的需要层次论告诉我们,人类有五种基本需要。

在各级需要依次得到满足的基础上,就会产生新的更高一级的需要。教师有着实现更高层次的愿望和需要,有着为实现更高层次愿望而蕴藏着的潜力。因此,学校管理者应注重人文关怀,加强情感管理,以此来激发教师的工作积极性和主观能动性,挖掘教师的潜能,提高工作效率,满足他们实现更高层次的需要。同时,学校管理有着很强的专业知识,有着很大的自由发挥的空间,这一切都需要教师有较强的自觉性、较高的教育教学水平、饱满的工作热情和认真负责的工作态度。

学校应关心教师的身心健康,创设宽松和谐的工作氛围,提供舒适的生活环境,重视教师专业成长,通过职位升迁、激励机制、优质福利等方法承认教师的工作成果,使教师富有成就感和使命感。

管理者应淡化行政意识,增强服务意识、民主观念,既要充分调动群体的积极性,鼓励教师参与管理,又要有强烈的责任心,乐于服务,乐于奉献,建立和谐的人际关系,促使教师以饱满的热情投入工作,从而达到工作效率的最大化。





全心全意的打造校园文化

学校文化是学校所特有的文化现象，是以师生价值观为核心和承载这些价值的活动形式和物质形态。它包括学校的教育目标、校园环境、校园思潮、校风学风及以学校教育为特点的文化生活、教育设施、学生社团组织、学校的传统习惯、制度规范、人财物的管理等内容。其中，最核心的内容是指学校在长期办学过程中所形成的共同的价值观念。例如经济时代的学校，教职工因共同的利益而走到一起；文化时代的学校，教职工因共同的文化理念走到一起，没有精神的共同性，就没有利益的共同性。为了获得利益而牺牲精神的追求，使精神痛苦而利益满足的学校，已不具有吸引人的魅力。

学校发展靠文化导向，学校经营靠文化协调，学校活力靠文化启动，学校吸引家长的形象更要靠文化来塑造，学校文化在学校管理中居于了主导地位。

1. 要持之以恒的进行校园文化

经营学校文化，不可能采取立竿见影的办法。文化是通过长时间的作用后，才能实现对人的规范作用和支配作用。一个通知颁布，两个会议的发动，是没有效果的。如短时间突击的办法，搞运动的办法，硬性推广的办法，只能适得其反。校长只有坚持不懈地、不间断地对学校办学理念进行超文化的积累，才能使学校文化最终成为教职员工的信仰，最终陶冶出集体的性格。

2. 把校园文化渗透到活动中

经营学校文化，要无所不在地，事事处处把学校文化渗透到学校活动的一切场所、一切事件中。使学校文化处处存在、处处作用于师生员工，使其无处不接受学校文化的指令，在学校活动范围内，无处不感染



学校文化的氛围。长此以往，在无形中就营造出文化场和文化力，使教职工受到文化渗透作用和改进作用，使客体文化就会向主体文化转化。

3. 把学校文化和行为相结合共同经营

经营学校文化，要把行为和理念密切结合，使行为成为管理的传达形式。

使理念统率行为，使学校管理行为规范化、模式化。把规范化、模式化的行为长期坚持下去，推广到学校一切教职工中去，让行为模式由简单的模仿到顺化、到认同、到内化。

4. 经营校园文化应遵循客观规律

经营学校文化，校长的办学理念必须符合客观规律，必须与教职工的切身利益结合，做到以利益的落实和扩大为载体。以管理决策的正确性为保证，以校长对理念的一贯忠诚为示范。只有这样才能在共同孕育学校文化的过程中形成一种具有持久的影响力的“学校行为场”。