

学校无小事，事事有教育；  
管理无空白，时时能育人。



# 学校 精细管理 的75个细节

刘文斌◎编著



电子科技大学出版社



学校无小事，事事有教育；  
管理无空白，时时能育人。



# 学校 精细管理 的75个细节

刘文斌◎

电子科技大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

学校精细管理的75个细节/刘文斌编著. —成都: 电子科技大学出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5647-0081-2

I.学… II.刘… III.校长—学校管理—研究 IV.G471.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第211358号

### 内容简介

本书以校长为对象, 详尽阐述校长对学校细节管理的各个方面, 如校长对教师的管理、学生的管理、教学的管理、校园文化的管理、校园安全的管理、学校制度的管理、自身素质的管理等。全书分为8个部分, 包括细节管理的引言、细节是一种眼光、细节是一种习惯、细节是一种体察、细节是一种情怀、细节是一种艺术、细节是一种责任、细节是一种创意, 全方位地阐述校长的管理细节。

本书采取知识+案例+分析的方式编排, 内容生动、翔实、见解独到, 突出实用性。

## 学校精细管理的75个细节

刘文斌 编著

出版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段159号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

责任编辑: 吴艳玲

主页: [www.uestcp.com.cn](http://www.uestcp.com.cn)

电子邮箱: [uestcp@uestcp.com.cn](mailto:uestcp@uestcp.com.cn)

发行: 新华书店经销

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm 印张 15.5 字数 260千字

版次: 2009年3月第1版

印次: 2009年3月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5647-0081-2

定价: 28.00 元

### ■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。
- ◆ 课件下载在我社主页“下载专区”。

## 前言

在校园里，一位学生随便丢弃一张废纸是细节；一名学生随口吐出一句脏话是细节；一名学生因家庭贫困面临失学是细节；一名学生因家庭情况导致心理崩溃是细节……

教师的生日到了，若在他上完课后回到办公室，发现自己的办公桌上有一枝鲜花和一句祝福，在这一天里，她都是最幸福的；学校对教师进行表扬时，都用红纸张贴表扬榜，让表扬及时到位；而批评则采用含蓄手法，或用手机短信温馨提示，或通过个别谈话进行沟通，这些都是细节。细节是一种关注，细节是一种体察，细节是一种创意，细节是一种文化，细节是一种责任，细节更是一种艺术。

重视细节，其实就是关注师生的生活、知识、情感、体验和生命发展的过程，就是落实理念、改变行为、提升教育品质的过程。我们要在关注细节中，成就人生，成就完美。

只有重视细节，才能让自己的管理水平提升到“艺术”的境界；关注细节，精益求精，才能让学校管理日臻完善，这就要求校长和每位管理者都养成“做实细节”的习惯。

学校管理主要是对学校人、事、物的管理。对人的细节管理就是重视“小节”；对事的细节管理就是抓住“环节”。对物的细节管理就是扫清“死角”。我们必须给与足够的关注，延伸管理的触角，避免影响管理的整体效果。

注重细节，不是指放大平常的琐事，关注细节，是为了更科学地管理，是为了管理的系统化、精细化。任何时间和地点都要做到精细化管理，体现精细化管理，这些是我们的态度问题。我们要端正态度，任何时间、任何小事都不能疏忽，这种精益求精的态度才能真正提升管理水平。

“要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。”这句话充分说明了细节管理的重要性。只注重大的方面，而忽视小的环节，很容易造成“千里之堤，溃于蚁穴”的后果。只有细节管理好了，才能充分发挥管理的教育功能，学生、教师、学校、教育等主体才能获得真正的发展。基于此，我们组织策划编写了这本书。

本书从学校管理中的细节着手，包括对学校的教学管理、师生管理、职业素质、校园文化、校园安全管理、生活健康等各个细节进行详细阐述，提出问题，进行分析，并提出了解决的方法与措施。本书重在为读者提供有关操作的方法、原则、步骤及注意的问题，并通过案例加以具体说明。理论联系实际，采用图解的形式进行编排，内容新颖，图文并茂。

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

# 目 录

## 细节：是一种眼光

细节的精确考虑，往往能使学校的品味有明显的提升，审视学校管理改革，克服学校管理中的思维定式，面对新形势、新要求，寻找一条具有现代特点，符合学校实际的发展新思路，提高学校管理效能，努力在教育理念上、方法上不断创新，培养创新型的教师，开创新局面，办出自己的特色。

|                    |    |
|--------------------|----|
| 1. 建立明确的办学目标 ..... | 6  |
| 2. 构建和谐管理 .....    | 8  |
| 3. 经营校园文化 .....    | 11 |
| 4. 打造学校的品牌 .....   | 13 |
| 5. 构建学习型学校 .....   | 16 |

## 细节：是一种习惯

细节如冰山一角，能让我们由此及彼，由表及里，洞悉事物全貌。细节如知秋一叶，能让人们感受到平静下涌动的暗流，知悉事物的发展和变化。细节如乱线一头，能让我们理清思路，帮助我们有效应对矛盾，解决问题……

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 6. 提高自身的思想政治、文化素质 ..... | 24 |
| 7. 不断提高自身的心理素质 .....    | 27 |
| 8. 建立并不断提升自己的风度 .....   | 29 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 9. 建立和谐人际关系 .....     | 31 |
| 10. 从工作细节中建立权威性 ..... | 35 |
| 11. 提高创新能力 .....      | 39 |
| 12. 管理好自己的时间 .....    | 42 |
| 13. 培养语言艺术魅力 .....    | 45 |
| 14. 提高组织会议的能力 .....   | 49 |
| 15. 提高自身的礼仪水平 .....   | 53 |

### 细节：是一种艺术

小事成就大事，细节成就完美，它体现了一种杠杆理论，不在于力量的大小，而在于用力的方法和位置，有一个恰当的支点，才能运用好细节管理杠杆……

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 16. 提高课程领导力 .....       | 58 |
| 17. 科学提高教研组的管理 .....    | 61 |
| 18. 逐步提高教学思想管理水平 .....  | 65 |
| 19. 关注教学全程，提高教学质量 ..... | 67 |
| 20. 真心实意于教师服务工作 .....   | 73 |
| 21. 以一颗平常心对待考核平价 .....  | 76 |
| 22. 提高校本科研和教改能力 .....   | 81 |
| 23. 强化教学档案管理 .....      | 85 |
| 24. 加强对领导干部的管理 .....    | 88 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 25.领导教务行政工作 ..... | 91 |
|-------------------|----|

## 细节：是一种情怀

教育是一种温暖的抚爱，没有爱就没有教育。让我们从细节做起，用我们的爱去帮孩子们寻找属于他们的那一片明净、开阔的天空；教育是一种殷切的期待，赏识每个孩子的才能，给他们创造条件，激励每个孩子上进，这样的期待是孩子们积极进步的动力；教育还是一种巧妙的忍耐，忍耐看似一种无奈，却也是一种技巧，一种智慧，一种胸怀；教育，就是这样一种温馨、美好、博大的情怀……

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 26.树立创新教育新观念 .....     | 98  |
| 27.了解学生的思想 .....       | 106 |
| 28.做好学生研究工作 .....      | 107 |
| 29.走出心理健康教育的误区 .....   | 110 |
| 30.加强心理健康教育的组织管理 ..... | 111 |
| 31.紧抓学生行为的细节管理 .....   | 112 |
| 32.设计学生成长记录袋 .....     | 115 |
| 33.构建科学的学生平价体系 .....   | 117 |
| 34.妥善处理学生与社会责任关系 ..... | 119 |
| 35.合理行使学生处分权 .....     | 120 |
| 36.建立校长信息箱 .....       | 124 |

## 细节：是一种体察

学生的眼睛是录像机，学生的耳朵是录音机，学生的头脑是计

算机。教师平时都在教育学生“自己的事情自己做”。可见，教师的一言一行都对学生有潜移默化的作用，身教重于言教，作为教师，生活上要做学生的榜样，学习上要做学生的导师，德行上要做孩子的楷模。以很好的无声的“行”来教育影响学生。细节撒落在草丛中，它随时等待校长点石成金之手的捧起。

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 37. 关注教师的心理健康 .....    | 128 |
| 38. 克服沟通中的障碍 .....     | 130 |
| 39. 站在教师的立场说话 .....    | 134 |
| 40. 赢得教师的尊重 .....      | 138 |
| 41. 引领和促进教师学习 .....    | 143 |
| 42. 组织教师的“教科研”活动 ..... | 145 |
| 43. 培养教师的人格魅力 .....    | 148 |
| 44. 做教师成长的“发动机” .....  | 150 |
| 45. 请给新教师“开花”的时间 ..... | 153 |
| 46. 充分调动教师的积极性 .....   | 158 |

### 细节：是一种创意

学校的优势所在，你已经很熟悉，学校的宏观环境，你也已了然于胸。在大量的信息吸收、消化的基础上，经过长久的思索之后，突然某一天，某人不经意的一句话，或者是你正在看报纸、电视，或者是在床头快要睡着的一瞬间，一道亮光从你脑海中射出，那个叫做创意的东西也就找到了……

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 47. 深谙学校公共关系的主要职能 ..... | 168 |
|-------------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 48.协调好教职员工的公共关系 .....  | 170 |
| 49.处理好与学生的公共关系 .....   | 172 |
| 50.合理调节教师间的矛盾 .....    | 174 |
| 51.平和学校内部利益冲突 .....    | 175 |
| 52.完善与学生家长的关系 .....    | 178 |
| 53.加强学校与社区的公共关系 .....  | 180 |
| 54.处理好学校与政府的关系 .....   | 181 |
| 55.维护校友的公共关系 .....     | 184 |
| 56.加强与其他学校的公共关系 .....  | 185 |
| 57.协调好与媒介的公共关系 .....   | 186 |
| 58.区别对待上级的干预 .....     | 187 |
| 59.真诚应对教师的“挑战” .....   | 188 |
| 60.团结学校中层干部队伍 .....    | 190 |
| 61.处理好与老校长的关系 .....    | 193 |
| 62.大胆任用“能人” .....      | 184 |
| 63.区别对待学校里各种意见 .....   | 196 |
| 64.处理好党支部与教代会的关系 ..... | 199 |

### 细节：是一种责任

一个有强烈责任心的人，能够周详考虑和照顾细节问题，能够及时发现细节，并在落实细节的过程中，大处着眼，小处着手，积极思考，精益求精，敢于承担责任。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 65. 重视校园安全的细节 .....     | 202 |
| 66. 在生活中落实安全教育 .....    | 203 |
| 67. 加强校园网络安全管理 .....    | 205 |
| 68. 化解教师体罚学生的矛盾 .....   | 207 |
| 69. 有效防范学生在校伤害事故 .....  | 210 |
| 70. 常见校园安全事故防护措施 .....  | 214 |
| 71. 正确处理学生意外伤害事故 .....  | 219 |
| 72. 与家长协商解决学生意外事故 ..... | 223 |
| 73. 合理使用后勤资金 .....      | 226 |
| 74. 做好财务预算 .....        | 230 |
| 75. 树立安全管理观 .....       | 237 |

## 引言

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”这句话精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微处入手。强化细节处理能力，必须坚持以人为本。

### 细节一

在某学校，周六有监考任务，但有位教师因为嗓子不好，不想报名参加。可是担心班内那些绿意盎然的生命，不放心别人搬进搬出，只好报了名。可是等到考场安排一出来，该教师的班并没有安排上。教师先是一愣，继而感到心里热热的。

原来领导留意到了这个细节，知道他们班的花多，不好搬动，特意给予了照顾。

该教师很受感动，小小的细节显示出领导对下属工作的理解和支持。事情到这并没有结束，感动还在继续……

既然没有安排到他们班，教师身体不适自然成了不监考的理由了，她找到领导表示谢意的同时，顺带向领导请假，结果领导又同意了，这又让她感动了一次。

在某个教师节的一天，该教师早上来到办公室，意外的惊喜又一次让她和她的同事感动：办公室里多了两个大大的花篮！问同事，这是谁送的花篮？同事说领导送给咱们的，每个办公室都有一个，咱们办公室大，送了两个。

她们都被感动了……

### 细节二

现代教育对教师的要求越来越高，它要求教师不仅要能教学，更要会教学、会反思，要善于进行教学研究，善于把自己从经验型教师向科研型、

创新型教师转变，各学校纷纷鼓励教师积极进行教育科研，并要求教师积极把反思写成文章进行投稿，但是当学校有的教师真的在报刊杂志上发表了文章，并把稿费拿给校长看的时候，校长的反应却大不一样：

### 第一种做法：

当一位教师兴冲冲地把第一次得到的10元稿费和样报拿给校长看，想让校长和自己一同分享快乐，想得到校长的肯定时，校长却漠不关心地接过汇款单扫了一眼，拿过报纸看了一眼，然后轻描淡写地说：“才10元稿费啊，在报纸上就豆腐块这么大点，在职称评定时根本就不算数，至少稿费得在50元以上才能得到人家的认可，才能被承认是论文呢。”原本高兴的教师被校长这样说心理很不是滋味。心想，看来校长根本就没瞧得起我写的东西呢，原本想继续写稿投稿的积极性一下子全没了。从此，再也不想继续写东西了。

### 第二种做法：

当教师高兴地把汇款单和样报拿给校长看时，校长一个劲地直夸奖：“你真厉害，刚开始写就能被录用，很了不起，可别小看了这10元钱，这可是一个良好的开端呢，开创了我们学校文章发表的先河，以后一定要继续努力，你回去把自己写稿的经验总结一下，找时间把全校的青年教师召集在一起，你给大家讲讲你的经验，让大家好好向你学习，把我们学校的教育科研红红火火地搞上去。”并且校长说到做到，很快地就让这位教师向全校的青年教师推广了自己的经验，充分发挥了现有教师资源的辐射作用，形成了良好的写稿投稿氛围，带动了学校年轻教师共同走上了教育科研之路，从此这个教师的劲头也更足了，发表的文章越来越多，因为他觉得自己不能辜负校长的希望。

### 细节三

曾有这样一个报道：在翔宇教育集团，为了安全起见，学校规定三轮车不准进校园。该规定宣布后的第二天早上，一个家长就把自己骨折的儿子用三轮车拉到了校门口，而且非要把三轮车骑进校园。这个门卫很为难，他想了想，把三轮车上的学生小心地扶在自己的背上，快速地把他背到了教室

里。

其实，学校门卫是学校对外界敞开的窗口，是展示学校形象的一个平台，其作用不可忽视。在《36天，我的美国教育之旅》一书中，作者在哥伦比亚大学做访问学者时，发现在学院主楼的走廊里，在杜威雕像的旁边，挂着6幅很大的照片，全是人物肖像。

他一开始以为是学院的历任院长。不想，仔细一看照片旁边的介绍，却发现全是学院的校工们。令人惊讶的是，其中一幅图片上正是他所住的教师公寓的门卫、一个墨西哥籍的小伙子。

试想，一位受到如此礼遇的门卫，他的内心该是多么的自豪和骄傲！因为学校让他感受到了自己的重要，他就是学校的“形象大使”，他会竭力通过自己的一言一行来维护学校的形象。学校拥有了这样的员工，其社会的美誉度怎能不提高？

有这样一位校长，他就曾对一个门卫委以重任，给他一个接待家长的额外任务，要他代表学校向家长介绍学校的发展规划和教育教学情况。为了使家长们对学校能了解得更准确一些，校长会把学校的一些大政方针、规划方案等都直接告诉他，而且不厌其详，有些与这方面内容有关的会议也请他参加。这位门卫觉得非常自豪，他对校长说：“其实，你不在家，我感到责任十分重大，因为在家长面前，我相当于校长。”如果我们的教职工都以校长的心态去工作，我们还有什么做不好的事情呢？

学校管理只有细致入微地审视自己的管理过程或教育服务，注意细节、精益求精，才能让学校管理或教育服务日臻完美，在竞争中取胜。同样，如何处理好细节，对校长而言，是能力与水平的艺术体现；就学校文化方面，是学校认真负责精神的体现；从学校发展来看，是学校实现目标的途径。因而，校长必须深谙“细节管理”的奥秘，管理学校、处置问题于细微处见工夫。

教师讲完一节课后，常常口干舌燥，回到办公室里，若能及时喝到一杯开水，心中一定感觉温暖。

下雨了，一些师生没有带上雨具，若在出校门口时能得到备用的雨衣、雨伞，一定觉得这场雨挺亲切。

教师的生日到了，若在他上完课后回到办公室，发现自己的办公桌上哪怕仅仅有一枝鲜花和有一句祝福，在这一天里，他都是最幸福的。

学校都有自己的校标。如果在校服上、文明警示标牌上、作业本上，甚至一次性口杯上都印有校标的话，相信都会给学生家长和外界同行留下深刻的印象。

见到校园里有一片纸屑，你只需要一个简单的弯腰动作，就会换来一个清洁的校园。

.....

## 第一章

# 细节是一种眼光

细节的精确考虑，往往能使学校品位有明显的提升。审视学校管理改革，克服学校管理中思维定式，面对新形势、新要求，寻找一条具有现代特点，符合学校实际的发展新思路，提高学校管理效能，努力在教育理念上、方法上不断创新，培养创新型的教师，开创新局面，办出自己的特色。

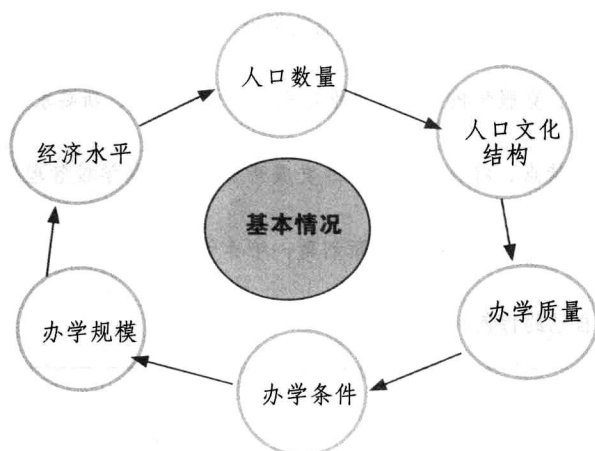
## 1.建立明确的办学目标

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，使学校发展有方向，教师工作有动力。

学校制定办学目标应遵循什么原则呢？

### 一、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，如人口数量、人口文化结构、经济水平等；其次还要了解社区对教育的需求水平，如对办学规模、办学条件、办学质量的需求水平；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。不可想象，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，在一个对文化教育要求相当高的经济发达地区，一个简陋的学校只教给学生基本的文化知识的话，不可能得到社会的认同，收到大量的学生。