# 学校管理要注重“小事”

□ 郭兰英

开学初，我到一所学校参观学习。校门口摆满了鲜花，三角梅、太阳花、杜鹃花、吊兰、芦荟……仿佛一片花的海洋。我忍不住拿出手机拍下这美丽的画面。

三周后，我再次来到这所学校。那些花有的开始枯萎，十几盆濒临枯死。曾经亮丽的风景变成了成片的枯枝败叶。我不禁想：花摆在这里，难道没人浇水吗？更值得追问的是：为什么“没人浇水”这件事，直到三周后才被一个外来者发现？一件小事让我看到了学校管理细节上的漏洞。

在一线担任校长13年，每年开学的教师大会，我会谈新学期的管理目标和要求。但接下来的更多时间，我把精力放在管理学校的小事上。每天早上，我在校门口站一站，向学生问好，与家长聊几句；然后进校园转一转，看看有没有安全隐患，哪里垃圾没清扫；再走进教室，看看早读情况和教室卫生。很多问题就是在这种“走动式管理”中发现的。如果不及时处理，小问题就可能变成大隐患。

但走动式管理不能只靠校长的一双眼睛。校门口的花枯萎，表面看是没人浇水，深层看是责任不清、检查不闭环。谁负责浇水？多久浇一次？谁检查落实？发现枯萎后怎么办？没有相应的制度，校长再勤快，也只能“头痛医头，脚痛医脚”。后来我常提醒自己：校长走动，不是为了替代制度，而是为了发现制度漏洞，推动责任到人、限时整改。看见问题只是开始，形成机制才是关键。

## 一段课后服务

### 从“学校配餐”到“学生点单”

一次，我在校门口值日，一位60多岁的爷爷对我说：“郭校长，学校的课后服务能不能多一些课程选择？”当时，我们学校的课后服务能选的课程较为有限，我觉得这是家长和学生的真实需求，便带着分管教学的副校长一起商量。

我们主要做了三件事：一是通过问卷统计学生喜欢的课后服务课程；二是在保证公益的前提下，尽可能丰富课后服务体系；三是实施1个月后，再次进行问卷调查，为后续调整提供依据。结果，学生满意度从86%提升到95%，课后服务成了学生最欢迎的时段，因为那里有他们特别感兴趣的课程和老师。

这件事让我明白，管理不能只从成人视角出发。后来，我们把这种做法固定下来，形成“课后服务学生点单机制”：每学期初填写课程需求问卷，学生可以“点单”；学校根据各种资源“配菜”；期中开展满意度调查，根据反馈动态调整。学生的声音不再是偶尔被听见，而是制度化进入课后服务管理。

## 一次儿童节

### 从“学校安排”到“学生共办”

以往的儿童节，我们通常把活动组织权交给班主任，各班在教室里自由活动。今年儿童节前夕，几个学生来到我办公室说：“校长，今年能不能办校园跳蚤市场？”我决定尊重他们的想法，叫来分管德育的副校长商量，把班级活动变成全校活动。我们对学校空旷区域进行合理划分，在保证安全的前提下给学生尽可能大的空间。

活动当天，学生热情地吆喝，介绍自己的图书、手工作品等，他们在讨价还价中成交，在交流中成长，这些知识是在课本上学不到的。

后来，基于这次活动，我们形成“学生活动自主申报与共办机制”：学生可以提出活动提案，德育处评估可行性，涉及安全的制定预案，活动过程由学生自主管理，活动结束后进行复盘。学校不再只是“安排活动”，学生也不再只是“参加活动”，他们成为活动的发起者、组织者和反思者。

一次跳蚤市场变成了一种机制，学生在跨学科的实践中奔向成长。

## 一间午休房

### 从“偶然关怀”到“制度回应”

除了为学生办小事，教师的许多小事也要放在心上。

每年开学大会，我都会问老师们：“今年最希望学校帮助实现哪件事？”一次，一位教师说：“能不能给中午托管的老师留一间午休房，方便不托管的时候休息一会儿？”中午托管确实很辛苦，老师只有休息好，下午才能更好地教学。于是我们腾出空余的教室，添置简单的床铺，让老师也能稍作休整。

这件事之后，我们形成了“教师关键小事征集办理机制”：每学期开学征集一次教师最希望学校解决的“关键小事”，列出清单，分管领导领办，限期办结，并在教师会上反馈结果。能马上办的马上办，一时办不了的说明原因和计划。教师的后顾之忧不再靠校长偶然听见，而是有了制度化的表达和解决渠道。

学校是一个大系统，教学、安全、后勤、德育处处都有小事，校长不能只坐在办公室里上传下达，而要走进一线教师和学生中间，倾听他们的声音，解决力所能及的问题。更重要的是，不能让小事只停留在“校长看见和校长解决”的层面，而要转化为制度、责任和文化。一段课后服务，可以变成学生点单机制；一次儿童节，可以变成活动申报机制；一间午休房，可以变成教师关怀机制。

教育无小事，事事皆大事。如果重新回到开头的那所学校，我最想问的不是“花为什么不浇水”，而是“谁负责浇水、谁负责检查、谁负责在花枯萎之前发现问题”。学校管理不仅要有花开的愿景，更要有浇花的机制。把小事做好，把机制做实，学校才能成为师生幸福生长的地方。

（作者系正高级教师、特级教师，江西省南昌市铁路第一学校教育集团桃花校区校长）



特别策划

# 学校的细节

校园无小事，事事皆管理；教育无小节，处处皆育人。把小事做实，借细节育人，学校才会更有温度与底蕴。

# 校长有时可『小题大做』

□ 陈炜炜

走上校级领导岗位6年，我常常叩问自己一个问题：教育到底是什么？

它从来不是文件里冰冷的宏大叙事，也不是墙壁上生硬的标语口号，甚至不是我们耗尽心力打磨的每一次标准课堂。

在日复一日与学生的相处相伴中，我愈发笃定，教育最动人的模样从不在刻意雕琢的场景里，而藏在那些不经意的瞬间。

作为校长，我们的职责是俯身倾听、用心捕捉，把那些看似微不足道的“小题”真正“大做”起来，让每个孩子都能感受到被看见、被尊重、被珍视，让教育的温度浸润每一个成长瞬间。

## 听见孩子的一句话

今年初，我们在校门口花坛种了一片郁金香，初衷只是想给校园添一抹亮色，未承想，这片小花田竟成了传递爱的载体。

一天傍晚放学，我在校门口值周时，无意间听到一个小男孩低着头嘀咕：“今天是妈妈的生日，我想跟她说生日快乐，可早上出门太急忘了……”语气里满是失落和对妈妈的眷恋。

我转身找了一个干净的一次性纸杯，小心翼翼挖起一株开得正盛的郁金香栽进去，温柔地递到他面前：“把这个带给妈妈，替学校祝她生日快乐，愿她像这朵花一样明媚美好。”

这个孩子愣住了，随即惊喜点亮了眼眸，脸上绽放出纯粹的笑容。他双手捧着纸杯，仿佛捧着珍宝，轻快地跑开，还不忘回头大声道谢。

这件事并未结束。后来，这片郁金香花田成了孩子的“大自然教室”：美术老师带孩子写生，科学老师引导他们观察记录生长过程，语文老师带他们诵读咏花诗词……一片郁金香，不仅开出了校园的美，传递了孩子的爱，更孕育出知识的芬芳，而一切的起点，不过是一个孩子一句不经意的呢喃，恰好被我听见。

## 留意孩子的一个动作

今年4月，我们组织5年级全体师生徒步4公里，前往烈士陵园祭扫。这不是春游，而是一堂行走的思政课，我们希望孩子铭记历史、缅怀先烈，珍惜当下的幸福生活。500多个孩子，没有一个人抱怨掉队，坚定地走向那段英雄记忆。

在烈士陵园，孩子们有序列队、默哀、献花，脸上满是庄重。就在这时，学生小叶轻轻拉了拉我的衣角，小声说：“陈校长，这是我太外公！”他指向不远处的墓碑。

那一瞬间，我感到烈士并不遥远——它是一个孩子的牵挂，一个家庭的记忆，是流淌在孩子血脉里的英雄基因。我轻轻摸了摸他的头，用眼神传递理解。

祭扫结束后，我联系了小叶的家长，了解到太外公是英勇的新四军战士，30岁时在慈溪周巷战斗中牺牲，用生命践行了信仰与担当。次日，我安排小叶站上班级讲台，以烈士后代的身份讲述太外公的故事。起初他的声音有些颤抖，后来愈发坚定，讲到牺牲场景时红了眼眶，最后他庄严地说：“山河无恙，国泰民安，这盛世中华，如您所愿！”

教室里鸦雀无声，孩子们满是敬佩与感动。班主任说，以前讲革命故事，孩子们觉得英雄遥远，而现在他们知道英雄可以是身边同学的太外公，英雄精神就在血脉里。

从祭扫到挖掘英雄故事再到烈士后代讲述，我们用两天时间完成了一次教育闭环，而一切的起点，只是一个孩子轻轻拉了下我的衣角。

## 接住孩子的“奇思妙想”

2025年2月的一个清晨，我在校门口值周，一个四年级女生走到我面前，认真地说：“陈校长，校门口的防撞石墩太笨重难看了，能不能让它们变好看些？”

说实话，我的第一反应是“没必要”——石墩的核心功能是保障安全，美观并不重要，于是下意识就想拒绝。但看着孩子充满期待的眼神，我终究没能说出口，我不能熄灭她对美好的向往，更不能否定她作为校园小主人的责任心。

我决定“小题大做”，立刻联系美术组教师，成立了由学生和教师代表组成的“防撞墩美化”项目组。讨论会上，孩子们热情高涨，最终一致决定画当时热映的《哪吒2》经典角色，既贴合兴趣，又能传递正能量。

几天后，孩子们带着画笔颜料认真地在石墩上创作。哪吒的桀骜、敖丙的温润、太乙真人的憨态……一个个角色在笔下鲜活起来，原本灰扑扑的石墩变成了校门口的独特风景线。

一个孩子的随口建议，被听见、被重视、被实现，这比上百堂德育课更有说服力。后来有家长告诉我，他家孩子现在敢于大胆表达想法，因为孩子知道学校会认真倾听。那一刻我深知，我们不仅美化了石墩，还在孩子心中种下了“被尊重”的种子，让主人翁意识生根发芽。

## 放大孩子的坚持

2021年我在绍兴市上虞区实验小学上德校区任职时，二年级小女孩叮当给我留下了深刻印象。她当时已经默默收集易拉罐两年了，这份坚持对年幼的孩子而言尤为难得。

两年多来，她收集了1万多个易拉罐，攒下的钱全部买了水果、牛奶，定期看望因病生活难以自理的邻居大伯，陪他说话，做力所能及的小事。

我问她为什么能坚持，她眼神清澈坚定：“帮助别人很快乐。我还要攒更多钱，帮助更多人。”一个9岁孩子的话深深触动了我。我邀请记者写下她的事迹，刊登在《浙江日报》上。

叮当的事迹传开后，越来越多的孩子行动起来，主动关注需要帮助的人。有家长说，他家孩子现在会主动收好饮料瓶，说要像叮当姐姐一样帮助别人。

一个孩子的坚持成了学校的价值风向标，一份善意温暖了整个校园。

这些年，我经历了许多这样的“小事”，也愈发明白：做校长最重要的能力是“看见”的能力——看见孩子的愿望、情感，看见那些可能影响孩子一生的细微瞬间。如果我们只关注宏大目标，忽略了孩子的细微需求，只注重成绩，忽视了情感成长，教育就会失去温度，变得冰冷而功利。

有人问我，这样“小题大做”值得吗？我的回答是：值得。教育从来不是立竿见影的事。但我坚信，那些被听见、被看见、被尊重、被爱过的孩子，心底一定会种下温暖的种子。那些被认真倾听的孩子，会学着倾听别人；被用心看见的孩子，会学着发现美好；被真诚尊重的孩子，会学着尊重生命；被温柔爱着的孩子，会学着热爱世界。

（作者系浙江省绍兴市上虞区百官重华小学副校长）

# 看学校管理从五个细节

□ 黄建军

细节是管理的缩影，常态是校风的底色。一所学校好不好、管理实不实、育人真不真，我认为只要静心观察5个普通细节便一目了然：校园厕所卫生状况、教室门窗公物完好程度、学生遇见师长来客是否主动问好、少先队员红领巾佩戴是否规范、校园有无学生随手乱扔垃圾。

管中窥豹，可见一斑。这些看似微不足道的小事，如同五面镜子，清晰映照出学校的制度执行力、后勤保障力、德育渗透力、常规管控力等。

**看厕所卫生：窥见管理底线，筑牢育人根基。**教育圈有一句公认的“硬核”评判：看学校管理如何，可以先看厕所。厕所是全校师生使用频次最高、人流量最大、保洁难度最强，也最容易被忽视的“隐蔽角落”，更是检验一所学校精细化管理、责任落实、习惯养成最直观的底线标尺。

管理松散、作风漂浮的学校，厕所往往乱象丛生，只有迎接检查时临时突击打扫，检查过后立刻恢复原样。这种“迎检式管理”，暴露的是责任不清、分工不明、督查缺位、作风不实的管理短板。而管理规范、作风务实的学校，则把厕所卫生纳入校园常规管理，不搞形式，不走过场。

一所连厕所卫生都不愿抓、抓不实的学校，所谓的精细化管理、文明校园创建往往都是纸上谈兵。

**看教室门窗：窥见常态运维，涵养爱校之心。**随机走进一所学校的几间普通教室，看一看教室门板是否破损、门锁是否失灵、窗框玻璃是否完好、课桌椅是否稳固、墙面是否乱涂乱画，便能看透学校后勤运维、常规管理和责任意识的真实成色。

管理粗放的学校，普遍存在“重建设、轻维护，重投入、轻保养”的问题，师生发现故障无处报修，报修之后无人跟进，小破损拖成大隐患，小问题积成大乱象，久而久之师生习以为常、麻木漠视。

精细化管理的学校恪守一条准则：小损坏不过夜，小故障及时修。建立日常巡查、随手报修、限时整改、闭环督办的后勤机制，安排专人每日巡查校舍设施，发现破损立即登记、及时维修，始终保持教室门窗完好、桌椅整齐、墙面洁净、设施齐全。

教室门窗与公物完好度，考验的其实不是维修能力，而是制度是否健全、巡查是否常态、落实是否到位。更重要的是，环境具有强烈的心理暗示作用，整洁完好的校园环境，会让学生心生敬畏、自觉爱护，慢慢养成珍惜公物、爱护校园的良好品行。

**看师生问好：窥见校风学风，传递学校温度。**文明礼仪是校风的外在名片，是德育成效的直观呈现。

走进治理有序、校风纯正的学校，无论走廊楼道、楼梯转角、校园步道还是校门口，学生遇到学校教师和来访宾客都会自觉放慢脚步、主动鞠躬问好。教师以身作则，主动微笑回应，师生之间彬彬有礼、温情融洽，形成尊师重道、文明向善的良好氛围。

反观管理松懈、重分数轻德育的学校，往往是另一番景象：学生遇见师长低头躲闪、擦肩而过视而不见；有的追逐打闹、大声喧哗，对来客熟视无睹；更有甚者言行轻浮、举止任性，完全没有中小学生应有的文明素养与精神风貌。

真正重视德育的学校，从不让文明礼仪停留在班会口号上，而是融入每日校园生活：从新生入学抓起，规范言行礼仪；教师率先垂范，做好言传身教；设立文明监督岗、少先队值日岗，随时提醒，正向引导，让主动问好成为一种习惯、一种风气、一种校园自觉。

**看红领巾佩戴：窥见执行力度，关注常规细节。**有一句管理界的名言广为流传：员工不会做你希望的，只会做你检查的事情。这句话放在中小学常规管理中同样适用。

管理严格、常规抓实的学校，红领巾佩戴端正不歪斜、平整不凌乱、干净不破旧。而管理松散、执行乏力的学校，红领巾佩戴乱象百出。学校虽有仪容仪表管理制度，明文要求规范佩戴红领巾，但只是挂在墙上、写在纸上、念在会上，有制度无落实、有要求无督查、有规定无追责，只有迎检时临时整顿，检查结束立刻放任自流。

教育管理贵在坚持、贵在落细，常规小节失守，校风必然松散，管理必然虚化。唯有从小事抓起、从细节抓起，才能锻造严谨校风、夯实管理根基。

**看有无随手扔垃圾：窥见素养自觉，培育文明新风。**了解一所学校的管理水平，还可以留心操场、楼道、绿化带是否有纸屑、包装袋、零食残渣，是否有学生边走边吃、随手丢弃垃圾。

治理到位、风气优良的学校，校园全域干净整洁，地面无杂物，角落无垃圾，学生自觉将垃圾投入垃圾桶，从不随手乱扔，人人爱护环境、自觉守护校园整洁，保洁人员只需日常维护。管理薄弱、习惯养成缺位的学校，则陷入“天天打扫、天天脏乱”的恶性循环。

真正高明的学校管理，坚持教育为先、约束为辅、全员共治，从思想上引导、制度上约束、日常上管控，从根源上杜绝随手乱扔陋习，让文明素养内化于心、外化于行。

校园无小事，事事皆管理；教育无小节，处处皆育人。对此，我有几点感悟。

其一，管理的差距不在制度多少，而在于落地执行。几乎所有学校都有基本的校规校纪、常规制度，但大多数停留在纸面和墙面，缺少较真落实、常态督查、闭环整改。优质管理的核心是不回避小事、不敷衍细节、不放松常态。

其二，把简单的事坚持做好，就是高水平的管理。学校管理不需要花里胡哨的创新噱头，不需要劳民伤财的表面工程，把卫生、礼仪、仪容、公物、习惯这些日常小事日复一日抓实抓细，自然校风纯正、管理有序。

其三，管理的最高境界是以文化浸润代替硬性管控。最好的管理不是靠批评处罚倒逼遵守，而是靠环境熏陶、细节规范、榜样引领，让师生从被动约束变为主动自觉。

其四，管理者的眼界决定学校管理的层次。优秀的学校管理者，不只盯着教学成绩、荣誉奖牌，更愿意俯身看角落、蹲身看细节、静心看常态，善于从小问题中发现短板，从小细节中堵住漏洞。

（作者系湖北省咸宁市实验小学党总支书记）