# 浅谈学校精细化管理★

来源：网络 作者：雾凇晨曦 更新时间：2025-05-20

*第一篇：浅谈学校精细化管理浅谈学校精细化管理“天下大事必作于细”。可见，精细化自古有之。所谓精细化，就是管理工作达到精密、细致，每个环节均达到精致程度。精细化管理要求管理涉及每个角落，覆盖面广泛，而且深刻，浅尝辄止不行；要求单位每一个个体...*

**第一篇：浅谈学校精细化管理**

浅谈学校精细化管理

“天下大事必作于细”。可见，精细化自古有之。所谓精细化，就是管理工作达到精密、细致，每个环节均达到精致程度。精细化管理要求管理涉及每个角落，覆盖面广泛，而且深刻，浅尝辄止不行；要求单位每一个个体对工作负责，对岗位负责。最终实现预期的教育教学目的。时至今日，教育的发展日趋规范化、科学化，学校的发展日趋系统化、多元化，因此，将精细化引入学校管理领域是学校发展的必然趋势。

学校管理千头万绪，教育对象是未成年人，客观是非判断能力不够健全，管理引导过程中，一旦某个环节缺失或有所疏漏，就可能出现混乱，甚至造成不可挽回损失。教师、教学管理不到位，必然造成教师积极性不高，工作消极被动，教学成绩下滑，最终达不到既定教育教学目的。安全管理不到位，必然埋下隐患，极易造成财产及人身伤害。财产管理不到位，必然造成集体资产损失。因此，将精细化管理引入学校管理也是目前学校管理的客观需要。

学校加强精细化管理，要从以下几个方面入手：

一、强化思想，转变态度。

精细化管理不是唱高调，更不是喊口号、看热闹。学校领导同全校职工要高度重视，克服急躁、好大喜功、急功近利的缺点。千里之行始于足下，要踏踏实实一步一个脚印，务求精细、务求实效，避免流于形式。

二、细微入手，务求深刻。学校无小事，处处是教育。小事做细，细事做精。第一，从要求抓起，每件事要求越明确、具体，就越有利于操作和精细化管理。第二，从规范程序抓起。凡事预则立，不预则废。做事无计划、计划不是在和计划不落实是一回事，所以抓好计划的健全、实在、落实，是精细化管理的重点。第三，从课堂抓起，课堂是教育教学的主渠道，课堂管理规范化、精细化，教育教学质量就自然稳步提升。第四，从考核奖惩抓起，学校工作布置安排到哪里，考核奖惩就跟到哪里，这样就能够有效促成精细化管理。第五，从问题抓起，哪里有问题，就调查到哪里，就研究到哪里，就解决到哪里，这样保障管理的渠道畅通，使工作深入实际。

三、完善机制，逐步推进。

完善学校各项制度，从学校实际情况出发，制定切实可行、操作性强的制度。同时，必须有配套的评价机制，否则制度缺乏保障，便成一纸空文。在管理过程中，相关负责人要跟踪指导，做好监督工作。最后，在工作结束后，要综合评价，依照制度及考核评价细则，做出奖惩决定。是学校发展进入良性循环。

学校精细化管理，可以把工作办得更实在、更全面、更理想，增强真实性，避免浮夸作风，提高精细性，减少工作的失误。学校精细化管理，可以增强师生责任意识，培养良好的行为习惯，实现教学目标。学校精细化管理我们必须扎扎实实开展，持之以恒做好。

为了达到学校管理的精细化，深入开展素质教育，全面完成教育局部署的工作任务，实现管理出质量的终极目标，连丰中学从以下几个方面狠抓精细化管理的落实，具体如下：

一、学校行政管理

根据我校的办学方向、办学宗旨、管理措施等方面的要求，制定职责明确、制度完善、切合实际的组织分工、评价机制、各种方案计划。经教职工大会讨论通过，予以实施。相关负责人走到师生中去，在检查监督中掌握材料，为具体决策提供依据。每两周，分管工作领导召开碰头会，汇总材料，计划下期工作开展。

二、教育教学管理

1、教师管理

抓好教学常规管理，对教师的备、教、批、辅及课外活动进行定期检查或不定期抽查，加大业务督导力度。强化教师参加业务学习和培训。组织教师开展形式多样的教研活动及教学经验交流活动。此项活动，教务处负责，并每月做出全面细致总结汇报。

2、学生管理

鉴于我校住宿生密度大，在校期间安全隐患较大，我们在学生管理工作中首先强化安全责任意识，注重教育教学活动中的安全管理。（1）有效利用安全教育课，对学生进行交通、用电、自然灾害等安全教育。

（2）带班领导，值日教师，保安坚守工作岗位，做到24小时无空岗。（3）充分发挥学生会、监督岗的作用，每日定时对各班进行卫生、纪律、仪表等方面进行检查。实现学生自主管理，把管理工作细化到每个角落。（4）学校设立安全巡查小组，由后勤负责，每周对学校电路、电器及公共设施逐一排查，做到及时发现及时解决。

3、校园文化管理

连丰中学经年积累沉淀，形成了独具特色的文化底蕴。随着时代发展，这些文化不断与时俱进，注入时代气息。主要从精神风貌、文化建设、设计风格等方面进行了精心设置。体现处处是教育这一理念。该方面具体实施由德育处、校团委负责。

三、教学常规管理

1、教学要全面贯彻教育方针，认真执行上级制订的教学计划，面向全体学生。要严格执行“两表”（课程表、作息时间表），做到专课专用，专时专用。培养适应现代化建设所需要的具有良好的思想政治素质、科学文化素质、身体素质、心理素质以及创造能力和适应能力的新型人才。

2、在教学中，教师要明确培养目标，应有全面的质量观，既面向全体学生又承认学生的个性差异；教学要教育领先，把德育渗透于学科教学之中；做到素质教育学科化，突出学科特点，提高学科教学质量；在教学中要扎扎实实打好两个基础，即基础知识和基本技能；教师要发展地看学生，积极启发引导，充分挖掘学生的潜能。

3、加强集体备课。每单元或章节都要坚持教研组同年级同学科集体备课。编写课时教案。每位教师要充分理解把握驾驭教材，深入浅出，结合实际，选择教法，确定教学结构，并要充分考虑教学中可能遇到的问题，为上课作好各项准备。备课要充分，项目要齐全，内容包括教学目标、重点难点、教具准备、课时安排、教学过程、板书设计。

4、教师讲课要用普通话，要以逻辑、简洁生动、健康规范化的语言，准确地向学生讲授科学文化知识，杜绝知识性错误。教师要恰当处理好教材、教法、学法三者之间的关系，要充分调动学生积极性，激发学生求知欲。课堂提问要精心设计，要提在关键处，问在点子上。提倡教学民主，师生平等，鼓励学生质疑，允许学生对教师的讲授提出不同意见。讲究教学方法和精心安排教学进度，使复习、新授、作业有机结合，师生活动协调和谐，努力使教学过程整体优化。

5、课堂教学要面向全体学生，坚持因材施教原则，加强学法指导，使不同层次的学生都能完成任务，并通过检查及时反馈。

6、教师要不断改革教学方法，充分发挥现代化教学手段和教具、学具的作用，培养学生的学习兴趣，启发学生积极思维。

7、教师要锤炼自己具有与时代要求相适应的较高的教学基本功，语言要准确、生动，有启发性、激励性；板书要规范、整齐、清晰、有条理。根据需要有计划有准备地运用现代化教学手段，有效地辅助课堂教学，以增强教学效果，提高课堂教学效率。

8、学生作业要针对各年级、各学科教学的实际，科学设置。作业是巩固知识，形成技能的重要环节，是反思教学改进教学的重要依据及手段。必须十分重视，做到精心设计，要求明确，布置清楚。

四、安全管理

1、加强领导，明确职责。学校成立安全管理工作领导小组,张军任组长,杨鹏林任副组长，全体教师任组员。制定符合校情的安全工作规章制度，明确安全责任要求。

2、建立重大安全隐患登记及整改反馈等制度。每学期开学第一周确定为“安全法制教育周”。在教育周活动中制定计划、实施方案、并做好工作总结。班主任都备有一份师生联系通讯簿，保障家校联系渠道畅通，实现对学生的共同管理。

3、学校以课堂教学为主渠道，切实加强学生的安全法制教育，增强学生安全法制观念。班主任备好、上好每一节安全教育法制课，做到教师有教案、学生有笔记，教育有效果。

4、落实校园安全责任制。实施“领导干部带班制度”、“路队制放学制度”、“教师轮流值班制度”、“外来人员进校登记制度”、“学生外出审批制度”、“学生不得骑自行车制度”等。校长是校园安全第一责任人，班主任是班级安全第一责任人。校长与班主任教师签订安全责任书，把安全责任落实到岗、落实到人，一级抓一级、层层抓落实；并制定安全工作应急预案并建立应急救援队伍。

5、学校定期组织安全大演练，同时还制定符合本校实际的道路交通安全、防火、防溺水、防触电、防食物中毒等事关学生人身安全的防范措施。

五、总务管理

总务处要树立处处为前勤服务理念。做好年度资金的收入入账、开支预算、教育教学设施的登记造册、使用回收、维修等工作。坚持开源节流的宗旨，更好的服务师生，服务教学。

总之，学校精细化管理，势在必行，我们在开展各项工作时，务必结合自己的实际情况，针对本校存在的特殊问题，制定切合实际的方案。百年大计，我们任重道远；路漫漫而崎岖，我们还需求索。为了慰藉家长期待的双眸，为了托起明天的太阳，为了办人民满意的教育，我们必须将学校工作精细化，争创素质教育时代的先锋！

**第二篇：浅谈“学校精细化管理**

浅谈“学校精细化管理”

老子曰：“天下大事必作于细，天下难事必成于易。”可见精细化自古有之，并非什么新鲜事物。农业上讲“精耕细作”，生活上讲“精打细算”，军事上讲“精兵简政”，企业管理讲究“精益求精”。时至今日，汪中求先生在总结企业管理的成败基础之上，写出了《细节决定成败》一书，揭开了管理精细化的序幕，管理走上精细化的时代已经到来。“学校无小事，事事皆教育”，将精细化管理理念引入教育领域，用于学校管理是必然趋势。

总结学校成功与失败的经验其中重要的一条就是管理有没有精细化，精细化管理是与粗放型的学校管理相对立的。管理能否精细化很大程度上取决于学校的校长，有道是：有什么样的校长就有什么样的学校。搞粗放型管理的校长特点是“忙忙碌碌开会议，热热闹闹搞招待，糊里糊涂搞管理”。工作方式是应付检查，欺上瞒下，制造矛盾搞平衡，耍弄权术捞实惠。学校往往是人心涣散，工作消极被动，问题成堆，校园环境脏乱差，教学质量不能提，学生厌学，老师厌教，学生辍学现象严重。而搞精细化管理的校长的特点是：“真诚待人，踏实办事，心系学校，情注师生，淡泊名利，公而忘私，勤俭持校，民主治校，学校发展有目标，改革有思路，推进有办法”，工作方式是：有计划、有检查、有落实，奖惩分明。全体教职工各负其责，分工明确，人人知道自己该干什么，不该干什么，心往一块想，劲往一块使，配合默契。由此看来，推行学校精细化管理很有必要。

推行精细化管理，首先要解决思想观念问题。精细化管理不是喊喊口号，唱唱高调，出出风头，凑凑热闹。学校领导和教职员工，要克服好大喜功，心情浮躁，急功近利，追求时髦，搞形式主义等不良现象，要静下心来，务求实效。

其次是要从小处入手，要把“小事做细，细事做精”。一是从要求抓起，每件事要求越明确越具体，越有利于操作和精细化管理。二是从规范程序抓起。规范和程序的建立，不但有据可依，而且能够忙而不乱，便于把事情到位做细做精。有时虽然慢一些，但质量高了。三是从计划抓起。做事无计划和计划不实在，计划不落实是一回事。所以抓好计划的“健全、实在、落实”，是精细化管理的首要任务。四是从环节抓起。环环相扣，一环不让，一环不差是精细化管理的关键。五是从课堂抓起。课堂是教育教学的主渠道，课堂管理精细化了，教育教学质量就必然会大大提高。六是从考核奖惩抓起，学校要做到工作安排到了哪里，考核奖惩就跟到哪里，这样就能促进精细管理的形成。七是从问题抓起，那儿有问题就研究到那儿，就解决到哪儿，不至于使管理的路径堵塞，造成细不下去、深入不了。

第三是制定计划，逐步推进。第一步是完善各项制度，从学校实际情况出发制定出切实可行的、可操作性强的制度。制度从网上一找一大推，但可不可行，适不适合学校实际，必须重新审视，逐条核对。第二步是制定出可操作性强的评比细则，否则制度就成了一纸空文，管看不管用。第三步是重过程管理落实每一细节，这是精细化管理的关键。第四步是兑现奖惩，完善各项制度和评比细则，使学校发展进入良性循环，推行精细化管理有三重境界：一是“事事有人管，时时有人管”变一人操心为大家操心；将管理责任具体化、明确化，要求每一个人都要到位、尽职，第一次就把工作做到位，对工作负责，对岗位负责，人人都管理，处处有管理，事事见管理；工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行登记检查，发现问题及时纠正，及时处理，等等。达到这一境界，校长工作就轻松了。二是“管好，问好”要求每一个步骤都要精心，每一个环节都要精细，每一项工作都是精品。大家把平时看似简单、很容易的事情用心、精心的做好，不出纰漏。达到这一境界，校长就有成绩了。三是“个性化”通过精细化管理创建出一个特色学校，达到这一境界，校长吹牛就有资本了。

“教育原本不需要跟风逐潮，不需要不断的花样翻新，而是需要一种可贵的坚持。把简单的事情做好就是不简单，把平凡的事情做精就是不平凡。”搞精细化管理不是一阵风，而是一项长期的、精细的工程。

**第三篇：学校管理精细化**

第五章

学校精细化管理的认识与推行

精细化管理理论是在现代工业生产过程中诞生的，但它在管理领域具有普遍的实践意义，并不仅仅局限应用于工业或企业。其实，现代管理原理、现代学校管理理论就是建立在泰勒、吉尔布雷思、甘特等人为代表的“科学”管理理论基础上的。因而，在现代学校管理中也可以借鉴、移植、创新实践精细化管理。

第一节

学校精细化管理内涵的讨论

目前对精细化管理的认识不系统、不统一，学校精细化管理还处于初步推行阶段，因而对学校精细化管理的认识也还在讨论之中。主要的一些观点是：

精细化管理是科学化管理。科学化管理的三个境界是：规范化、精细化和个性化。因而，学校精细化管理要从传统管理向科学化管理转变，要达到的三个境界是：由经验型管理向规范化管理转变，由粗放型管理向精细化管理转变，由模式化管理向特色化管理转变，学校精细化管理的指导思想是：“爱心育人，精心管理，细心教学，真心服务”。其目的就是要把平时学校常规中看似简单、很容易的事情用心、精心地做好。这样，“把每一件简单的事做好就不简单，把每一件平凡的事做好就不平凡”。

学校精细化管理也需要做到精、准、细、严。精，就是精益求精；准，就是准确无误；细，就是细致入微；严，就是严格认真。

学校的精细化管理要遵循六个原则：以人为本原则、遵循规律原则、渐进连续原则、全员全程原则、技术创新原则、促进发展原则。

学校精细化管理应当处理好八个关系，即要处理好精细化管理与常规管理的关系，精细化管理与全面质量管理的关系，精细化管理与思想政治工作的关系，理性管理与非理性管理的关系、刚性管理与柔性管理的关系，追求细节完美与提高管理效益的关系，借鉴与创新的关系，理论与实践的关系。

学校精细化管理可以采用“双向实践模式”。“双向实践模式”包括“横向实践模式”和“纵向实践模式”。“横向实践模式”可分为：

一、“四对象模式”，“四对象”即人、财、物、事。

二、“四层级模式”，“四层级”即第一层级“学校”、第二层级“部门和年级”、第三层级“班级”、第四层级“师生员工”。

三、“五重点模式”，“五重点”即常规管理的五个重点：安全、德育、教研、后勤、质量。“纵向实践模式”又可分为“计划”、“组织”、“检查”、“总结”模式。

学校精细化管理力求层级完善、系统健康。权力层层有，任务个个担，责任人人负。在常规的管理中，做到每一个目标细化，每一个步骤精心，每一个环节精细，每一项工作出精品。

学校的精细化管理就是落实管理责任，将管理责任具体化、明确化。要求每一个教职员工都把本职工作做到位、尽到职；对工作负责，对学生负责；人人都管理，处处有管理，事事见管理。

精细化是当代教育改革的重要发展方向，是教育改革与发展的新理念、新策略。它是指交融、整合科学管理与人本管理的思想、以真善美为目标，注重管理过程和管理细节，以求得质量和效益同步提高的管理理念和策略。精细化管理的前提是基础管理，在此基础上，它是注重过程的细节管理，它的核心是规范管理，专业管理是精细化管理的支撑。学校的精细化管理强调管理质量与效益的同步提高，强调学校管理者的责任心和敬业精神。学校实施精细化管理要通过精细化的决策，确立以学生发展为本的服务意识，建立精细化的人才培养和管理模式，处理好党建思想工作与精细化管理的关系等途径来实现。

如果给学校精细化管理下一个定义，可以认为：学校精细化管理，是借鉴和移植工业企业精细化管理思想和经验，通过计划、执行、检查、总结等工作流程，对管理对象进行精当的细节“分块”，实现无隙化对接，减少和避免工作失误，全面提高教育质量的学校管理理念和技术。

第二节

学校精细化管理的核心内涵

学校精细化管理的核心内涵是“五精五细”。

一、“五精”

“五精”就是树立学校精神、领导管理精心、教师业务精通、课堂教学精细、质量精益求精。

（一）树立学校精神。学校精神是学校历史、传统和文化的积淀，是学校的理想和价值追求，是学校文化的核心，是学校的精髓和支柱。学校要高举崇高精神的旗帜，号召师生，奋勇前行。

（二）领导管理精心。学校领导要认识到精心是态度，精细是过程，精品是成绩，坚持精心态度不动摇，坚持精细管理不动摇。学校领导要以精心的态度，精心组织，使管理层级完善，系统健康；要以精心的态度，精心规划，精心实施，创建精致校园。

（三）教师业务精通。教育既是一门科学，更是一门艺术。不仅需要深厚的学问，还要懂得教育规律。教育在与时俱进，教师必须专业发展。教师应当勤于学习，精通业务，勇于探索，富有创新，拥有现代教学能力，努力成为学科教学的行家、专家。

（四）课堂教学精细。学校精细化管理首先是教学管理精细化，教学管理精细化首先是课堂教学精细化。课堂教学精细化不仅需要精致设计，还需要精心操作，更需要精细管理，这样的课堂教学才能成为有效教学、高效教学。

（五）质量精益求精。质量必须是全面的质量，必须是好而又好的质量。学校要面向全体学生，大面积提高教学质量。要推进素质教育，促进学生全面发展，全面提高质量。要坚持科学发展观，不断提高质量。

二、“五细”

“五细”就是目标分解细、职责划分细、制度要求细、过程监控细、考核评估细。

（一）目标分解细。目标分解是明确目标责任的前提，是使总体目标得以实现的基础。要将总体目标在纵向、横向或时序上分解到各层次、各部门以至具体的个人，从而形成细化的目标体系。

（二）职责划分细。根据目标分解的细化，细化各级岗位职责。关键是解决任务不明，职责交叉的问题，目的是明确“谁干”，“干什么”，“怎么干”的问题。

（三）制度要求细。学校规章制度不能只规定原则，要提出原则下的要求，而要求要具体，要细化，总体性的规章还要有配套的制度，这样才便于理解，便于操作，便于考核。

（四）过程监控细。学校管理不能只重结果，不重过程。重过程不能重在形式，而要重在精细。过程监控要检查计划执行、工作进程、工作效果，查验原先的决策、计划、指示是否正确，提供反馈信息、以利于对实施的矫正。过程监控要专门部门实施，也要部门间相互监督；要定期实施，也要结合不定期的检查。要通过过程监控解决执行与不执行一个样，执行好与不好一个样的问题。

（五）考核评估细。考核评估涉及到被考核部门、员工个人的切身利益，必须建立在科学测量与全面评估的基础上，切忌浮光掠影、走马观花。考核评估力求客观公正，指标必须要细化。只有细化的考核项目、细化的考核内容、细化的考核过程，才能为考核评估的高信度、高效度、高精度提供基础。而粗线条的考核评估只能导致诊断问题浮表化，指导引领虚浮化，不过是作秀而已。更重要的是会影响被考核部门及员工个人工作的积极性与创新性。

第三节

周济谈教育工作精细化管理

教育部领导对教育工作、学校管理工作的精细化是持肯定态度的，并且在一些讲话中针对具体的管理问题提出了明确的精细化的要求。本书的“代序”摘编了教育部副部长陈小娅关于学校管理精细化的谈话，这里再将教育部部长、党组书记周济关于教育工作精细化管理的谈话摘编于下。

2024年4月28日，教育部部长、党组书记周济在向全国人大常委会作关于普及义务教育和实施素质教育的工作报告时表示：目前应试教育倾向仍未从整体上得到改变，学生课业负担过重的现象未能得到有效扭转。有些学校和教师为了单纯追求升学率，把学生大量的精力和时间消耗在反复练习、死记硬背上，提高考试做题的熟练程度和精细程度，国家推进素质教育的步伐依然显得很艰难。可见，从教育理论到教育实践，我们要做的事还有很多，要走的路还很漫长。

2024年3月1日，教育部召开全国普通高等学校招生工作电视电话会议。教育部党组书记、部长周济出席会议并讲话。周济部长在讲话中充分肯定：高校招生实施“阳光工程”成效显著，各项招生政策更加公平公正，“阳光工程”已成为教育战线规范招生工作的自觉意识和行动，措施更细、更实、更严，如通过加强志愿填报指导、优化志愿设置、改进志愿填报流程，对未完成的计划实行公开征集补报志愿等措施，使志愿满足率由往年的70％上升到95％左右。为考生服务更加精细化、人性化、专业化，各省市招生部门克服了许多困难，实现了免费高考成绩信息查询，录取信息以更完整、更准确、更透明、更快捷的方式告之社会和考生，极大地方便了考生，进一步提高了人民群众的满意度。在老百姓的心目中“阳光工程”已逐渐成为教育部门公平公正的“品牌工程”，极大地维护了教育的公平公正和形象，为办好让人民满意的教育做出了积极贡献。在谈到2024年高校招生工作时，周济特别强调:高考自命题省市要进一步深化高考内容改革，强化能力立意；今年有首届毕业生的高中新课改实验区要精心组织，确保新的高考改革方案平稳顺利实施；高水平大学自主选拔录取改革和京、津、沪等高职单独招生考试改革，要精心操作、平稳实施。

2024年8月23日教育部、财政部在北京召开片会，学习、领会国务院关于从2024年秋季学期开始在全国范围内全面免除城市义务教育阶段学生学杂费的文件精神，全面部署华北、华东、中南地区城市义务教育免除学杂费工作。会上，教育部部长、党组书记周济出席会议并讲话。周济指出：要充分认识免除城市义务教育学杂费的重大意义。必须准确把握免除城市义务教育学杂费的政策要点。各地要按照国务院要求，结合当地实际，制定全面、详细的实施方案，及时召开专门会议进行部署，同时做好资金落实和政策培训等工作。同时周济强调，要继续把农村义务教育作为教育工作的重中之重，进一步加大对农村义务教育的支持力度。其中要不折不扣地落实好新机制的各项政策，进一步落实农村中小学预算工作，管好用好学校公用经费，狠抓校舍维修改造资金的精细化管理，进一步做好对家庭经济困难寄宿生的资助工作，继续加大治理乱收费的力度。

在前面的谈话中，周济部长对应试教育“提高考试做题的熟练程度”的“精细”作法进行了批评，对“为考生服务”的“精细化”态度给予了肯定，对“狠抓校舍维修改造资金”管理的“精细化”提出了要求。这些，从一个侧面，鲜明地表明了周济部长对教育工作精细化管理的态度。

第四节

精细化管理在中小学校初步推行

目前，我国中小学推行的精细化管理方式有两种，一是“精细化管理”，二是“精致管理”。这是对这两类管理略有不同认识的实践。

一、学校精细化管理在部分区域的中小学推进

近年，我国许多中小学校已经借鉴和移植了精细化管理的理论，应用于学校管理实践中。其中，有个人的研究，有学校的实践；有区域的推进，有学会的研讨。北京市顺义区、上海市玄武区、武汉市江夏区、青岛市市北区就是区域中小学校推进精细化管理工作做得比较出色的代表。

2024年6月15日，北京市顺义区“校长办学思想和学校文化形成研究”项目组在高丽营学校隆重举行了“精细化管理思想与学校精细文化”研讨会。会上，作了精细化理念进课堂的展示，高丽营学校张建民校长作了“推进精细管理、营造精细文化，促进学校发展”的专题报告，授课教师代表与专家领导开展了互动活动，参会代表从不同的角度谈了对精细化思想的认识和对高丽营学校实施精细化管理的感受。北京市基处教育教研中心的专家认为此次活动起到了“推例子、搭台子、树靶子、架梯子”的作用，对高丽营学校精细化管理思想的引入和实施给予了高度赞赏，并提出了殷切的希望和指导性意见。认为张建民校长的精细化管理办学理念的提出很有必要，很有意义，也很有价值，虽是初步尝试，但干部教师对精细化理念的认识很深刻，想得清晰，科研课题研究与学校工作紧密结合，在促进教师发展，促进学生发展，提升办学效益方面做得实，为《校长办学思想与学校文化形成研究》课题的开展起到了很好的示范作用。

2024年10月31日下午，上海市玄武区召开了学校精细化管理现场推进会，推广小营小学和人民中学独特、扎实、有效的精细化管理办法。小营小学在班集体建设中注重学生良好习惯的养成教育，坚持：“一周一重点，一周一目标”；教学常规管理落实，教师备课统一要求到位，注重学生活动的设计，电子备课都有两次备课的痕迹，学校还设计了统一的教学笔记，突出了作业设计、教学反思和学习心得等内容，特别是根据不同层次学生的动态名单，明确不同学生的分层要求。校园文化建设有特色，校园环境整洁、美观，校园宣传内容精心选择，体现了小学教育的特点，教室布置在内容和形式上做到了统一和个性的结合。教师办公室虽小，但物品摆放整齐，简洁大方温馨。环境卫生有专人负责，甚至全校的拖把都是集中由专人冲洗。人民中学高度重视精细化管理工作，多次在领导班子会议上、行政会议上研究部署学校精细化管理工作，对照精细化要求，查找管理上需要改进的地方，制定相关措施，并利用三次教职工大会分专题宣讲了学校精细化管理的要求。学校常规管理在“严、细、实、恒”上狠下功夫，已初步形成了人民中学常规管理特色，在学校精细化管理工作上迈出了坚定的一步。

近年，我国学校精细化管理的实践也引起了全国和省级学术研究机构的重视和推进。2024年3月24——25日，全国学校“精细化管理，有效性教学”探索与发展论坛在南京玄武区十三中学举行。本次论坛由中国教育学会、江苏省教育学会高中教育专业委员会联合发起。参加本次论坛的400多名代表来自全国的80多个学校。大会呈现的五个专题报告和四节课改实践课成为本次论坛的热点。十三中王军校长作了“精细化管理，有效性教学”的报告、十三中校长助理徐伯钧作了“十三中教学管理经验”的报告、十三中肖经建副校长作了“学习型班集体建设的探索”的报告，江苏省前黄中学校长邹兴华作了“实施新课标与应对新高考”的报告。本次论坛认为，精细化管理，有效性教学是解决高升学率与素质教育两难的唯一选择。精细化管理不是一个方法论，它是一个先进的理念，关涉到效率观、成本观、科学发展观。新课改给教师和学生留下了巨大的空间，如果不认真研究，“空间”就有可能成为一个“漏洞”。因此，本次论坛赢得了众多学校和老师的关注。怎样把“新课改”真正落到实处；能否通过学校学习型班集体建设变德育空洞的说教为生动活泼的操作，使教育教学紧密结合；如何把县中的成熟做法和优势与城市中学相结合等话题成了本次论坛的最大亮点。

为鼓励和进一步推进学校精细化管理，一些媒体和团体开展了“全国精细化管理示范学校”的推荐评选活动。

在中国新教育发展论坛年会专家指导委员会、全国知名教研室主任联谊会、全国中语会课堂教学研究中心的指导下，中国新教育网、新教育报联合国内30家权威媒体（报社、电台、电视台、网站），2024年向全国发起了评选推介“全国精细化管理示范学校”活动。参选办法有两种：一是优秀的学校自荐，由评委会评审核实。二是各地教育行政主管部门对本地近年来社会声誉好、教育教学成绩突出、学校管理到位、发展稳健有力、知名度较高的学校进行筛选，推荐参评。在2024年11月24日举行的第五届中国新教育发展论坛年会颁奖晚会上进行了隆重表彰，日照实验高级中学、莱州市第一中学、乐安实验学校、河北衡水中学、济钢高中、沂南县第二中、庆阳第二中学等中小学荣获“全国精细化管理示范学校”荣誉称号。“全国精细化管理示范学校”评选活动作为一项“阳光工程”，随时接受社会各界监督。入选者，在中国第一教育信息门户——中国新教育网和有“中国教育第三报”美誉的《新教育报》上公示参评材料，有效期为三年。三年后，复评合格，换发新牌。不合格，予以撤消。

二、学校精致管理在江苏省中小学普遍推进

（一）卢志文的学校精致管理观

卢志文，浙江大学教育学院民办教育研究中心副理事长、特约研究员，江苏翔宇教育集团总校长。兼职21世纪教育发展研究院执行院长、中国教育学会管理分会理事、学校管理体制改革专业委员会副秘书长。他用了6年时间使一所初中发展为在两省三个地区拥有8所学校、3万余名师生员工的现代化教育集团。发表教育教学及管理文章百余篇。先后荣获淮安市“优秀知识分子拔尖人才”、扬州市“十大杰出青年”、“江苏省特级教师”、“江苏省劳动模范”、“中国民办教育风云人物”、“民办教育最具影响力人物”等称号。

卢志文在2024年第4期《江苏教育研究》发表了《“精致管理”散议》，阐述了他对学校精致管理的观点。

精致管理，是“追求完美，实现卓越”的过程。

精致，源于细致，成于极致；精致，始于精心，成于精彩！

管理的精致，本身并不是目的，对校长而言，管理的精致，最终是为了教育的精致。

导弹命中目标的过程，是典型的“精致管理”的过程。建立“定向伺服机制”既是导弹命中目标的根本保证，这也是精致管理的灵魂所在。这个机制用三句话概括就是：锁定目标，关注过程，着力执行。

目标锁定准确——关键词是“分解”、“量化”、“可测”。时刻关注目标的三个维度：方向、时间、程度。

过程自动伺服——关键词是“反馈”、“诊断”、“改进”。要求：准确反馈，及时调整，不断修正。

指令执行到位——关键词是“敏捷”、“通畅”、“到位”。要求：反应敏捷，传输通畅，落实到位。

精致管理要有组织保证：关键词是“扁平化”和“低重心”。要求：纵向到底，横向到边。

精致管理的学校，应该包含十二“精”：校长精明，队伍精良，机构精简，文言精要，流程精细，目标精准，要求精确，衔接精密，投入精心，内容精选，外观精美，处置精当。

如此，才能培育精英，打造精品，演绎精彩！

精致管理是简单管理，拒绝繁文缛节和形式主义；精致管理是制度管理，不是能人管理。

精致管理是文化管理，不是僵化管理。

精致管理讲究“细化”、“常化”、“内化”：“细化”是指精细的，而非笼统的；“常化”是指常态的，而非突击的；“内化”是指自觉的，而非压制的。

卢志文运用散文的语言，对精致管理的概念、内容、灵魂、组织等相关问题作了诠释和阐述，文字精要，语言流畅，思想性强，可读性强。卢志文对精致管理的观点正在一些中小学渗透和实践。

（二）以扬州为代表的学校精致管理实践

江苏省不少中小学是从2024年开始探讨和实践学校精致管理的。4年多来，取得了一定的成效，但也有一些困惑。

2024年5月9日至11日，由《中国教师报》和扬州市教育局联合举办的“江苏省名校长精致管理研讨会”在扬州市教院附中举行。来自江苏省各地及扬州市直中小学100多名校长齐聚教院附中，全面考察教院附中精致管理的成果，探讨学校精致管理的策略。在为期两天半的研讨会上，各位校长就学校精致管理的理念和策略交换了意见，并在圆桌会议上对学校精致管理形成了针锋相对的不同观点。一种认为，学校只有像扬州教院附中、后六中学那样，将管理量化到底就是成功，将细节做到极致就是精致。一种认为，教育不是工业，学校不是工厂，太烦琐的细节，会限制师生的个性和自由。更担心行政部门会把教育简单化，把一些深刻的内容指标化，只注重做表面文章，而忽视了教育的本质内涵。甚至有人更激烈地认为，提出学校的精致化管理的概念，本身就是长官意志的表现。学校精致管理到底是学校追求的方向还是教育发展的反流？会期匆匆，但留下的思考却有很多。

2024年10月23日至24日，扬州市学校精致管理现场推进会在邗江隆重举行。10月23日下午，与会人员先后参观了邗江区蒋王小学、蒋王幼儿园、蒋王中学、美琪学校、邗江中学等5所学校的现场，同时观摩了邗江区学校文化建设、艺体与科技特色教育、体育大课间活动、幼教整体推进工程等工作成果展。全体与会领导对邗江学校精致管理工作给予了高度评价。11月24日上午，召开了学校精致管理推进会，会议由扬州市教育局副局长王玉军主持。会上，邗江区区长程希作了致辞，扬州市副市长董玉海作了重要讲话。与会领导观看了《邗江区学校管理工作专题片》、市教育局《“常规管理百校行”专题片》，市直学校赴常州蹲点学习的3位校长代表向大家介绍了在常州的学习体会，邗江区教育局、江都市杨庄中学、扬州市竹西小学、宝应县实验幼儿园、扬州职业高中作了有关学校精致管理工作的书面交流。最后，市教育局余如进局长作了工作报告，就进一步推进全市学校精致管理工作提出三点要求：一要充分认识当前学校管理工作面临的形势，二要充分明确推进学校精致管理的工作目标和措施，三要充分激发推进学校精致管理的内生作用力。

第五节

学校精细化管理研究开始起步

一、编辑出版了一批专著

如高德胜著的《道德教育的20个细节》（华东师范大学出版社，2024年）、赵国忠主编的《透视名师课堂管理——名师课堂管理的66个经典细节》（凤凰出版传媒集团、江苏人民出版社，2024年）、刘学风主编的《新时期学校全面精细化管理模式建设与绩效评估及典型案例实务手册》（中国知识出版社，2024年）。

对学校精细化管理影响较大的是《新时期学校全面精细化管理模式建设与绩效评估及典型案例实务手册》。该手册全四卷，由北京师范大学教授刘学风主编，详细介绍了学校精细化管理的方方面面，包括：学校的战略化管理、教育精细化管理、教学精细化管理、后勤精细化管理、责任制精细化管理、信息精细化管理等内容。该手册内容翔实，体例严谨科学，具有操作性强、实用性强等特点。是学校管理人员必备的大型工具手册。该手册通过精选大量典型学校精细化管理案例，介绍各地学校精细化管理的成功经验。同时结合精细化管理学的新知识、新理论和新方法，以求达到提升学校管理工作者的业务能力，促进学校健康、科学的发展。

二、发表了一批学术论文

根据部分数据库的检索，近年在国内学术期刊发表的学校精细化管理学术论文有：

李建华、安宝娣《精细化管理的带头人》，《中小学管理》2024年第7期。

谢佩玲《学校如何实施精细化管理》，《湖南教育》2024年第15期。

邢延文《学校管理，我们选择精细化》，《思想理论教育》2024年第1期。

沈颖《学校管理要关注细节》，《北京教育》(普教版)2024年第2期。

徐吉志《细节成就辉煌——谈学校的精细化管理》，《河北教育》(综合版)2024年第6期。

徐海滨《关于学校精细化管理中制度建设的几点思考》，《当代教育科学》2024年第22期。

王兆正《精细化管理的实施过程》，《 教书育人》 2024年第24期。

马保山《实施“精细化”管理，促进学校可持续发展》，《山东教育》2024年第29期。

潘玉堂《实施学校精细化管理的思路与做法》，《当代教育科学》2024年第 22期。

朱道鸿《谈学校精细化管理和德育精细化建设》，《自主教育》2024第3期。

李杰《细微之处见管理》，《四川教育》2024年第6期。

欧阳东升《精细化管理要大处着眼，小处着手》，《四川教育》2024年第6期。

李显伟《警惕精细化管理的误区》，《四川教育》2024年第6期。

高翔、孔强《给教师自主发展的空间——关于学校精细化管理不足的思考》，《当代教育科学》2024年第 22期。

廖文聪《精细化管理与学校德育建设》，《小学教学参考》 2024年 第33期。

王树国《以精细化管理加强学校内涵建设》，《中国高等教育》2024年第12 期。

彭纯宪《中等职业学校顶岗实习精细化管理》，《中国职业技术教育》2024年 第12期。

孙青《也谈学校管理的精细化》，《中小学校长》2024年第1期。

于喜梅《精细化管理彰显学校精彩》，《现代教育科学(中学校长)》2024年第2期。

朱智刚 《对学校实施精细化管理的探讨》，《当代教育论坛(校长教育研究)》2024年第3期。

王少华《对学校精细化管理的理论思考》，《中小学校长》2024年第8期。

项丙仓《学校实施精细化管理探索》，《教育前沿(综合版)》2024年第8期。

周志霞《谈职业学校的精细化管理》，《文教资料》2024年第16期。

赵长勇《学校精细化管理的内涵及实施策略》，《中国科技信息》2024年第18期。

韩桂娟、李植峰《精细化管理在学校管理中的应用》，《职业技术教育》2024年第23期。

三、启动了一批实验课题

检索有关资料，近年启动研究的学校精细化管理课题有：

江苏省新沂市邵店小学的《引导学生自治，推进班级精细化管理》。

江苏省南京市江宁实验小学的《课堂教学常规精细化管理的研究》。

江苏省连云港外国语学校的《精细化管理促进和谐校园建设的行动研究》。

上海市崇明县绿华学校的《农村学校精细化管理的实践研究》。

上海市奉贤区四团小学的《小学课堂教学“五环节”精细化实施的策略研究》。

上海市闵行区黄浦一中心世博小学的《小学教育教学精细化管理的实践研究》。

北京市昌平二中的《中学课堂教学精细化分析研修模式探究》。

北京市顺义区高丽营学校的《学校目标引领式精细化管理的研究》。

山东省济南市长清区教育局的《教育精细化管理的实践与研究》。

山东省新泰翟镇第一中学的《新形势下学校精细化管理实践与探索》。

河南省义马市一中的《开放探究式课堂教学精细化研究》。

浙江省杭州市西子湖幼儿园的《区域活动促进2至3岁幼儿精细动作发展的研究》。

浙江省桐乡市凤鸣天女中心小学的《农村小学精细化管理的探索与实践》。

广东省深圳市梅林中学的《信息技术与学校精细化管理的整合方法研究》。

四川省资中县高楼镇中心学校的《农村小学教学精细化管理研究》。

第六章

学校精细化管理的理论基础

要在学校管理中更大范围的、更加深入的、更为落实的、更为科学的、更为有效的实施精细化管理，必须寻求理论的支撑和指导，应当结合实际而有侧重的借鉴精细化管理的理论，构建学校精细化管理的理论基础和体系。

学校精细化管理借鉴了精细化管理的一般理论，主要是以下几个方面的理论。

一、本源理论

本源理论主要是泰勒的《科学管理原理》、吉尔布雷斯的《动作研究》和《科学管理入门》、埃默森的第一节

学校精细化管理的理论借鉴 《效率的十二条原则》、戴明的质量管理14个要点和“PDCA循环”、朱兰的质量管理三部曲。

二、方法理论

方法理论主要是实现精细化管理应当遵循的实事求是的原则、遵循规律的原则、以人为本的原则、争先创优的原则、差别管理的原则，精细化管理实践常采用的“目标管理”、“品管圈”、“抽屉式管理”、“零缺陷管理”、“六西格玛管理”和“数据分析”方法。

三、应用理论

应用理论主要是我国精细化管理工程理论和现代企业规范化管理理论。

（一）我国精细化管理工程理论包括我国精细管理工程创始人刘先明首创的“六精五细”、大庆油田第八采油厂提出的精细化管理的核心经营管理理念“三精四细”。

（二）我国现代企业规范化管理理论包括：

1.现代企业高水平基础管理的八大特征要求：系统化、常态化、流程化、标准化、专业化、数据化、表单化、信息化。

2.现代企业规范化管理的四个特征要求：系统思考、员工参与、体系完整、制度健全。

3.现代企业规范化管理的“十化”行为标准要求：决策程序化、组织系统化、奖惩有据化、业务流程化、管理行为标准化、绩效考核定量化、权责明析化、目标计划化、措施具体化、过程控制化。

4.现代企业规范化管理的“八零”效果标准要求：决策制定零失误、产品客户零抱怨、资源管理零浪费、商务伙伴零抱怨、产品质量零次品、经营管理零库存、组织结构零管理层、竞争对手零指责。

四、支撑理论

支撑理论主要是决策论、系统论和控制论。

（一）决策论

决策论是根据信息和评价准则，用数量方法寻找或选取最优决策方案的科学，是运筹学的一个分支和决策分析的理论基础。在实际生活与生产中对同一个问题所面临的几种自然情况或状态，又有几种可选方案，就构成一个决策，而决策者为对付这些情况所取的对策方案就组成决策方案或策略。

决策论是在概率论的基础上发展起来的。随着概率论的发展，早在1763年贝叶斯发表条件概率定理时起，统计判定理论就已发萌芽。1815年拉普拉斯用此定理估计第二天太阳还将升起的概率，把统计判定理论推向一个新阶段。统计判定理论实际上是在风险情况下的决策理论。这些理论和对策理论概念上的结合发展成为现代的决策论。决策论在包括安全生产在内的许多领域都有着重要应用。

决策问题根据不同性质通常可以分为确定型、风险型(又称统计型或随机型)和不确定型三种。

确定型决策是研究环境条件为确定情况下的决策。如某工厂每种产品的销售量已知，研究生产哪几种产品获利最大，它的结果是确定的。确定型决策问题通常存在着一个确定的自然状态和决策者希望达到的一个确定目标(收益较大或损失较小)，以及可供决策者选择的多个行动方案，并且不同的决策方案可计算出确定的收益值。这种问题可以用数学规划，包括线性规划、非线性规划、动态规划等方法求得最优解。但许多决策问题不一定追求最优解，只要能达到满意解即可。

风险型决策是研究环境条件不确定，但以某种概率出现的决策。风险型决策问题通常存在着多个可以用概率事先估算出来的自然状态，及决策者的一个确定目标和多个行动方案，并且可以计算出这些方案在不同状态下的收益值。决策准则有期望收益最大准则和期望机会损失最小准则。风险情况下的决策方法通常有最大可能法、损益矩阵法和决策树法三种。

不确定型决策是研究环境条件不确定，可能出现不同的情况(事件)，而情况出现的概率也无法估计的决策。这时，在特定情况下的收益是已知的，可以用收益矩阵表示。

（二）系统论

系统论是研究系统的一般模式，结构和规律的学问，它研究各种系统的共同特征，用数学方法定量的描述其功能，寻求并确立适用于一切系统的原理、原则和数学模型，是具有逻辑和数学性质的一门新兴的科学。

系统思想源远流长，但作为一门科学的系统论，人们公认是美籍奥地利人、理论生物学家L.V.贝塔朗菲（L.Von.Bertalanffy）创立的。他在1952年发表“抗体系统论”，提出了系统论的思想。1973年提出了一般系统论原理，奠定了这门科学的理论基础。

系统论认为，整体性、关联性、等级结构性、动态平衡性、时序性等是所有系统的共同的基本特征。这些，既是系统所具有的基本思想观点，而且它也是系统方法的基本原则，表现了系统论不仅是反映客观规律的科学理论，具有科学方法论的含义，这正是系统论这门科学的特点。

系统论的核心思想是系统的整体观念。系统论的基本思想方法，就是把所研究和处理的对象，当作一个系统，分析系统的结构和功能，研究系统、要素、环境三者的相互关系和变动的规律性，并优化系统观点看问题，世界上任何事物都可以看成是一个系统，系统是普遍存在的。大至渺茫的宇宙，小至微观的原子，一粒种子、一群蜜蜂、一台机器、一个工厂、一个学会团体、„„都是系统，整个世界就是系统的集合。

（三）控制论

控制论是研究动物(包括人类)和机器内部的控制与通信的一般规律的学科，着重于研究过程中的数学关系。自从1948 年诺伯特•维纳发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书以来，控制论的思想和方法已经渗透到了几乎有的自然科学和社会科学领域。

在控制论中，“控制”的定义是：为了“改善”某个或某些受对象的功能或发展，需要获得并使用信息，以这种信息为基础而选出的、于该对象上的作用，就叫作控制。由此可见，控制的基础是信息，一切信息传递都是为了控制，而任何控制又都有赖于信息反馈来实现。信息反馈是控制论的一个极其重要的概念。通俗的说，信息反馈就是指由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预定的目的。

控制论包括三个基本部分：1.信息论。主要是关于各种通路（包括机器、生物机体）中信息的加工传递和贮存的统计理论。2.自动控制系统的理论。主要是反馈论，包括从功能的观点对机器和物体中（神经系统、内分泌及其他系统）的调节和控制的一般规律的研究。3.自动快速电子计算机的理论。即与人类思维过程相似的自动组织逻辑过程的理论。

控制论系统有四个主要特征：1.要有一个预定的稳定状态或平衡状态。例如在的速度控制系统中，速度的给定值就是预定的稳定状态。2.从外部环境到系统内部有一种信息的传递。例如在速度控制系统中，转速的变化引起的离心力的变化，就是一种从外部传递到统内部的信息。3.这种系统具有一种专门设计用来校正行动的装置。例如速度控制系统中通过调速器旋转杆张开的角度控制蒸汽机的进汽阀门升降装置。4.这种系统为了在不断变化的环境中维持自身的稳定，内部都具有一种自动调节的机制，换言之，控制系统都是一种动态系统。

第二节

学校精细化管理的主要理论基础

除现代工业企业精细化管理理论外，学校精细化管理实践还有四个主要的理论基础：现代管理学、学校管理学、学校管理心理学、学校社会学。

一、现代管理学

现代管理学主张实施全面质量管理，明确了全面质量管理的工作程序。

（一）计划环节

计划环节的主要任务是寻找质量管理问题，拟定质量管理的方针与目标，建立质量标准核工作制度等。制定计划时要综合考虑以下因素：一是服务对象的要求，从而实现产品与服务的供求与平衡。二是质量情报，了解国内外先进水平，并据此作为制定质量计划的重要依据。三是技术能力，以使制定质量计划建立在适合本组织技术水平的基础上。四是经济效益，尽量使设计的计划能够减少成本费用，取得尽可能多的效益。

（二）实施环节

实施环节就是根据计划阶段的实施方案，采取具体行动的措施，贯彻执行计划。实施阶段是全面质量管理的重点与核心环节。在实施阶段要综合运用各种全面质量管理分析工具，建立质量保证体系，对于服务过程的全部信息如实的记录，为检查环节的工作提供基础资料。

（三）检查环节

检查环节就是检查实施阶段的各种活动是否遵循计划阶段制定的标准，结果是否达到预期的要求。如果结果的预期计划之间存在着偏差，就要综合运用各种统计分析技术，寻找存在的问题及其原因。

（四）处理环节

处理环节就是根据检查环节的分析结果，采取相应的措施。如果导致问题产生的因素系偶发性的，一次性的解决就可以了；如果导致问题产生的因素是多发性甚至例行性的，就要建立正常的应对制度，以防止其以后出现。

上述四个步骤构成了每项质量管理工作的完整周期，整个质量管理活动PDCA的顺序逐步进行首尾相连形成了循环的工作圈。由于这种循环关系首先是管理学者戴明提出来的，因而又称它为“戴明环”。

现代管理学认为全面质量管理中的PDCA循环具有以下三个特点。

1.周而复始。PDCA循环的四个阶段不是运行一次就结束了。而是周而复始的循环进行。

2.环环相套。全面质量管理是一种全员参与的现代管理模式，任何一个部门的任何一个工作阶段都存在着PDCA循环，从而构成了一个大环带动小环的有机逻辑组合。

3.阶梯式上升。PDCA循环不是停留在一个固定的水平上的，每一次PDCA循环的处理过程都将质量管理的成功经验加以肯定，形成工作标准；吸取失败的教训，杜绝类似情况再次出现；对于解决的问题分析原因，为进一步工作提供参考核借鉴。这样，质量管理工作每经历一次循环，就能提高一步，形成环环相承、逐步提高的局面。

二、学校管理学

（一）学校管理学认为，学校管理过程是指学校管理活动所进行的程序，包括计划、组织、检查和总结四个基本阶段。

1.计划

在学校管理活动的全过程中，计划是管理的基本活动，是管理工作的起始环节，是全过程的起点。

形成计划的主要步骤是：（1）科学预测，确立目标；（2）获取信息，分析依据 ；（3）群众参与，民主讨论；（4）多种方案，比较研究 ；（5）深思熟虑，果断决策。

一份好的计划应当具有：方向性、科学性、可行性、可检性。

2.组织

组织是以某种既定目标、既定分工和既定秩序为特点，并建立一定的团队意识和规范的人际关系网络。其目的是协调统一行动，实现管理目标。

组织活动包括两个方面：任务的合理分配和人力、财力、物力的妥善安排。组织往往是实行阶段的第一步工作，有人甚至视为计划与实行两环节间的连接点，是中间环节；然而在实行过程中，组织工作并非局限于起步点，而是贯串于全程的始终。

3.检查

学校工作的实际成果的量和质是在实行阶段产生的，但对成果的量与质的状况测定则是在检查环节中进行的。只布置，不检查，是管理者的失职表现；把检查只看作是上级部门或学校管理者的事，也是一种不正确的观念。

以时间为标准划分检查方式，有平时的分散检查，有阶段性的集中检查。以内容为标准划分，有专题性检查和全面性检查两种。以检查者为标准，划分，有自检、互检和专检三种。

有效检查的基本要求是：第一，灵活运用各种检查方式，获取足够信息，掌握全面而真实的情况。第二，要看到工作成果，更要着眼于工作过程。第三，检查不是管理活动的终结，必须把分析原因与研究措施联系起来。第四，检查是管理者的职责，也是学校每个成员的份内事，应该做到领导与群众相结合。

4.总结

总结是学校管理活动一个周期过程的终结环节。某一件具体工作、某一项具体任务、某一项具体目标、某一门课程的教学、某一批学生的学业，总是有其起点和终点，由始至终构成一个活动周期。从这个意义上说，学校管理活动过程必有其总结阶段。它标志着一个活动周期的完成，又预示着后一个活动周期即将开始。如果把由计划到总结作为一个管理活动周期，也是一个控制周期的话，那么，对总结阶段的控制，亦即对全周期或全过程的最终控制。

总结是检查的继续。在总结阶段，要回顾整个工作进程的状态，并作出全面的恰如其分的评估，即对工作的过程及其结局进行质的评议和量的估计。通过总结得出经验和教训，可以探讨管理工作的规律，又将成为后一周期工作的依据。可以说，总结起着承上启下的作用，积累经验的作用，促进管理水平提高的作用。

总结阶段管理活动的产物是写出总结。一般说，总结的种类和方式，与检查的种类和方式相对应。在通常情况下，总结是在学期和学年结束时进行，有全面总结和专题总结两大类。

（二）学校管理学非常重视目标管理方法的研究和运用。

学校管理学指出，目标管理是从国外引进的一种企业管理制度和方法。目标管理是管理者与被管理者共同确定总目标，把总目标转化为部门目标和个人目标，管理者通过目标，对所属部门和每个成员进行管理。通过对实施过程的管理和成就的评估，促使各部门、每个成员自觉地朝着预定的目标努力工作，以实现整体目标。

学校的一切管理活动，都是为了有效的实现某种预定的目标。学校是培养人才的地方，培养人才有一定的规格，这就是学校的教育目标（或叫办学目标）。学校管理工作为了实现学校的教育目标，也应制定各项管理工作的目标（或叫管理目标）。目标管理的作用是：能鲜明地给学校各部门和个人指明奋斗方向，展现未来前景，从而激励人们的斗志，调动人们的积极性；目标管理还能提供工作成效的具体标准，从而有利于提高学校管理效率。

运用目标管理理论和方法，首先一环是确立目标。从学校整体到部门，从部门到个人，都要有奋斗目标。学校教育目标是总目标，部门和个人的目标要为实现总目标服务。确立目标，要有科学依据，有科学预测，做到实事求是。既不能订得太高，也不能订得过低，须是经过努力可以实现的。其次，要对实现目标的全过程进行有效的管理，要充分发挥教职工的智慧，促使教职工主动地实现个人目标。第三，要对实现目标的情况进行评估，奖优罚劣，总结经验教训，制定更高水平的目标。

把目标管理理论引进学校管理，是一种有益的尝试。学校管理者须结合本校的特点，试行这种制度和方法。

三、学校管理心理学

学校管理心理学对组织的心理功能作了重要阐述，认为组织的心理影响作用主要在于四个方面。

（一）角色分配——给每个教职工安排一个职位，规定明确的任务，同时赋予他一定的职、权、责。不论是出于信任、期望还是被迫，学生也就必须做出不同程度的努力。

（二）目标协调——组织以自己的集体目标作用于教职工和学生的个人目标，制约着个人需要的满足，从而成为影响个人的力量。个人目标和组织目标的协调，是这一影响作用发挥的基本途径。

（三）信息控制——信息充当着组织的神经系统的作用。学校组织通过知识和思想信息的传播和控制，影响教职工、学生的思想和行为，促进他们的工作和学习。

（四）心理维系——组织通过多种管理因素，把成员联结在一起，通过相互作用，使每个人履行角色义务，实现目标要求，同时获得个人需要的满足。

上述四个方面的影响作用，都有赖于一系列的具体措施的发挥。学校管理心理学

认为，维系学校整个组织正常运转的因素有三：强制因素，功利因素，规范因素。这三种因素所发挥的影响作用，也称为组织的三大心理功能。

首先，强制因素

组织目标的实现需要集体成员的共同努力，需要给每一个成员分配必须完成的任务，规定完成任务的质量和时限。集体进行统一和协调的活动，要求订立各种规章制度和纪律，共同遵守。这既是组织活动的客观要求，也是组织的力量所在。纪律制度不论是成员参与讨论制定的，还是别人规定不得不执行的，都对每个成员有约束力，这就是组织的强制功能。

（二）功利因素

光有强制作用还不能从心理上把人真正联结在一起。组织还需对每个成员完成任务、执行纪律制度的表现进行考核，肯定那些符合组织目标的行为，否定违反组织目标的行为，运用组织手段，强化组织目标。因为组织目标本身反映了集体成员的共同利益，而每个成员的贡献也尽可能和个人利益联系在一起。强化目标和行为的诱因，有精神和物质两个方面的利益。精神方面是各种评比、晋升制度，各种荣誉称号及日常的表扬奖励工作。物质利益方面则是经济报酬及各种生活福利待遇、奖金等。这两方面的强化措施不仅对于实际工作的完成是必要的，还能在组织中树立是非观念，激励工作动机，把个人利益与组织利益结合起来，使组织中的成员和组织休戚与共，这就是组织的功利功能。

（三）规范因素

除前述两者之外，组织还必须有影响成员思想情感的力量，以观点、信念、理想以及道德准则来规范组织成员的心理和行为，这就是组织的规范功能。社会主义制度下的健全组织，规范作用是极其重要的。因为人的心理行为的丰富性和多样性，无法用规章一一规定，也无法使人的一切表现都和功利奖惩挂起勾来。

所以，道德规范发挥着独特的作用，它促使人们的精神生活得到高度发展，工作学习更为自觉。

四、学校社会学

学校社会学的研究成果证明，学校管理工作在人类社会活动中具有重要地位和作用。学校管理目标即学校组织管理者对学校管理工作或活动所期望达到的一定结果和要求。学校管理目标如以进行全校性的管理活动为线索，主要有以下几个方面：形成整合一致的目标系统；建立高效率的学校管理系统；建设一支高水平的学校工作队伍；运用民主化、科学化的管理措施提高学校的管理工作效益。

学校运行机制是指学校内部诸因素在运行过程中普遍的、稳定的联系与作用。这些联系与作用是学校作为自觉性的社会过程的体现。学校运行机制大致可从四个层次上加以考察。

第一、目标。学校运行不是盲目的、杂乱无章的，它是以其组织目标为因素相互联系的纽结点的自觉过程，学校的运行过程是实现其目标的过程，目标是推动学校有效运转的根本动力。

第二、个性。个性，是个体具有的心理特征。个性的意识倾向是人进行活动的基本动力。学校成员都是具有能动创造力的人，学校运行中应当让他们的动机和行为形成“合力”。

第三，规章制度。学校运行不仅要依靠目标，还要依靠规范机制，即规章制度，这样才能使学校运行的各个环节和要素在功能上相互衔接、相互配合，构成系统整体，从总体上覆盖全部受控区域，才能避免控制失误或运转失灵，才能激发学校成员的主动性，给学校带来多元化的活力及时地消除过程中的自发因素，实现学校的目标。

第四、物质基础。学校作为社会存在，因需要社会为其提供足够的物质基础，没有相应的物质条件，学校运行便不能进行，物质条件差了，运行困难，就会出现障碍。

此外，教育学、教学论、学校文化学也是学校精细化管理实践的理论基础。

第七章

学校精细化管理的创新实践

（一）第一节

学校精细化管理的实践意义

一、学校精细化管理实践层面的必要性认识

长期以来，学校常规管理中暴露出不少的问题，这些问题的集中体现是“重大不重小”、“重粗不重细”、“重重不重轻”、“重显不重隐”，这也就是不重视管理细节问题，不追求管理精细的问题。其一般的表现仅从以下几个方面试作举例。

（一）教学管理细节问题

学校的各门课程缺乏整体性协调发展目标，一般是对语文、数学、外语等重点学科管理多，科学、社会、体育等学科缺乏管理。一些教师不能科学的设计一堂课的教学目标，上课没有准确的计划与安排，出现“讲到哪里算哪里，铃声一响喊起立”的现象。受传统的“教师中心”、“教材中心”等观念的影响，在教学管理中存在着重教不重学的现象。“务实”管理常抓不懈，“务虚”管理时有时无。对实实在在的教学工作常抓不懈，而忽视对学校教职员工教学思想等工作的管理。有的学校对教学思想等工作的管理也是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”。

（二）安全管理细节问题

一是安全管理责任落实不够。安全管理人员责任心不强，对安全隐患的排查不全面，对长期存在的安全隐患视而不见，整改措施不力。二是安全防范设施简陋。一些设施达不到安全标准，如有的走道护栏达不到安全要求，校园围墙高度不够；消防安全疏散通道不畅通，消防设施陈旧失效、缺损严重。三是学生自我保护意识和能力不强。夏天随意下河塘洗澡、校外租房学生冬天取暖不注意安全。四是学生法制意识淡薄。有的将刀具器械带进学校，带来严重的安全隐患。

（三）文化建设细节问题

重视投资改善办学条件，而对教师、学生的精神生活重视不够，平时开展的活动较少。只注重知识的传授，重视学生的考试成绩、升学率，而忽视学生的全面发展，甚至实行封闭式管理。校园文化建设主体单一，缺乏风格独特的建筑设施，缺乏优雅恬静的园林格局。显性文化与别校雷同；使用繁体字，有错别字。

（四）师生礼仪细节问题

教师上课迟到、早退，穿背心、拖鞋上课；上课抽烟，接听手机，语言不文明；女教师化浓妆；在课外，学生向老师问侯，教师不点头致意，未回敬学生的问候。

少先队员不佩戴红领巾，队礼不规范；女同学烫发，男同学留长发；见到师长不问好；进出校门、上下楼梯，遇见老师不问候，不让行；给同学取绰号，叫同学的绰号，歧视有困难的学生，不帮助身有残疾的同学；说脏话。

（五）环境卫生细节问题

校园有果皮纸屑，厕所有尿垢，水槽堵塞，草坪有踩出的人行道，花圃有枯枝败叶，窗户沾满灰尘，墙壁有乱写乱画的印记和脚印、球印，垃圾箱污秽满面，教室的洁具乱堆乱放。

（六）财务管理细节问题

重业务，轻管理；重国家投入，轻自身管理；重钱的管理，轻物的管理。对每年的财务报表敷衍了事，对资金的管理、资产的购入、领用、报废等常常出现手续不全，固定资产有时也不入账，造成财务管理混乱。缺乏应有的监督管理机制，约束无力。财务开支无计划，盲目性、随意性比较大，相互牵制的财务管理岗位之间缺位、越位现象屡见不鲜，造成资金开支和投向不合理以及不应有的浪费。对财务管理人员重使用、轻培养，主动关心少，致使财务管理人员责任心不强，爱岗敬业精神差，造成会计秩序混乱，会计控制信息失真，加之有的财务人员由教学一线来的老师担任，没有系统的专业知识，又不注重学习，未能及时掌握新的规章制度，造成管理不到位。

以上学校管理的细节问题并非问题的全部，但已足够说明在实践层面上学校实施精细化管理的必要性和重要性。

二、学校精细化管理理性层面的必要性认识

对学校推行和实践精细化管理，在理性层面可以从以下一些方面去认识。

（一）学校的转型发展必须依靠精细化管理。随着我国教育改革的不断深入，教育的发展已由低质量的规模增长转向扩大优质资源总量，由粗放型的学校管理转向集约型学校的管理，由只关注学生升学转向关注学生的全面发展。学校要适应这样的发展要求，必须依靠精细化管理。

（二）学校教育的特点决定必须实施精细化管理。工厂和企业生产的产品是物件，而学校生产的对象是人，产品是学生。工厂和企业的生产需要精细，而学校生产的过程更为复杂，因而更需要精细化管理。人们常说：“学校无小事，事事皆教育。”正因为如此，“教育皆大事，件件须精细”。因此，我们应当将精细化管理理念引入学校教育领域。

（三）学校精细化管理有利于推进学校常规操作。美国管理大师德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中说：“管理好的企业，总是单调无味，没有任何激动人心的事件。那是因为凡是可能发生的危机早已被预见，并将它们转化为例行作业。”这是企业管理达到的境界，学校也同样可以借鉴。如何做到让教学管理归于平淡，让平时可能发生的教学问题都转化为常规操作，其关键就是要切实贯彻精细化管理的思想。

（四）学校精细化管理是学校管理的核心工程。它可以规范学校日常管理，明确管理目标，细化管理单元，改进管理方式，确保管理高效准确到位，提高学校工作开展的效率和管理水平，形成带动学校良性发展的健康机制。

（五）学校精细化管理有利于培养师生养成良好的行为习惯。希特勒•希尔说：“播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。”好习惯是我们成功的基石，也是走向成功的阶梯。习惯有好与坏之分。好的习惯不是一朝一夕所形成的。学校实施精细化管理，强调做事求“精”求“细”，就是要求做任何事情都要在“精”和“细”上做文章，尤其是师生的行为习惯必须摒弃陋习，要让好的行为内化为潜在的意识，使之成为一种自然的良好习惯。

（六）学校精细化管理是提高教育教学质量的关键环节。学校实施精细化管理，强调在教育教学的每个一步骤、每个一环节上都表现出业务素质精、教学手段精，课堂环节细、耐心辅导细，这样教学必将产生质的飞跃。“玉不琢不成器”，这“琢”就是精雕细刻之意。要具备这种本领除了刻苦学习、锤炼素质、积极工作之外，只有在精细上下功夫。

（七）学校精细化管理是提升学校品位的必由之路。纵观国内的优秀学校，都在细节的管理上下过很大功夫。学校靠口号和粗放管理就能打造出品牌、就能培养出优秀教师和优秀学生的想法是极其幼稚的。正是不注意细节的毛病使很多具有潜质的教师不能成为一流名师，使无数智力出众的学生和理想失之交臂，使不少硬件一流的学校不能成为一流名校。教育资源闲置浪费、课程改革裹足不前、教学质量每况愈下、人浮于事相互推诿„„凡此种种，无不可以在细节失误上找到源由。

（八）学校精细化管理是打造精品学校的需要。打造精品学校关键在于学校是否具有精细化、高水平的管理。为此学校应该确定“精细化管理”这一带有方向性的管理思路，结合实际，把“树立精品意识，打造精品工程，创建精品学校”的精细化管理工作思路落实到学校的每一个方面。

（九）学校精细化管理有助于推动特色精致学校的创建。学校精细化管理是新时期社会赋予学校的新理念，更是未来学校管理发展方向的指引。在学校管理中推行精细化管理，大兴精细化之风，让精细化成为“教风、学风、校风”建设的价值取向，营造出踏实的教风、朴素的学风、人文的校风，这将有助于推动特色精致学校的创建，塑造师生美好的人生。

总之，学校实施管理精细化有助于学校管理迈上规范化、科学化与可持续的现代化的和谐发展之路。

第二节

学校精细化管理的实践原则

原则是说话或行事所依据的法则或标准，是指经过长期检验所整理出来的合理化现象。遵照原则办事，事情就会顺利；违背原则行动，结果一定糟糕。学校精细化管理应当遵循以下一般性原则。

一、目标性原则

既然是管理，不管是什么管理，首先就要有目标。学校精细化管理的理想是三层目标：第一层级是“事事有人管，时时有人管”，第二层级是“管好，问好”，第三层级是“个性化、特色化”。围绕理想目标，实践精细化管理的学校应当提出各阶段的精细化管理工作目标，在此基础上明确各部门各层级的精细化管理工作目标，并制定目标实施细则及执行考评办法。

二、全员性原则

学校精细化管理不只是管理层面的事，也不只是哪个业务部门的事，它需要调动全校管理因素的积极性，需要全校师生员工的参与。实践证明，只有强化每一个工作部门在精细化管理中的主体地位，突出每一个员工在精细化管理中的主人翁地位，才能顺利而卓有成效的推进精细化管理在学校的全面（全方位、全领域、全覆盖）实施。

学校精细化管理的全员参与要求每一个岗位责任人做到“九有”，即：有目标、有责任、有信心、有思路、有步骤、有重点、有考核、有反馈、有特色，简单的说就是每一名参与者都要明确自己的角色定位，知识自己应该做什么，做到什么程度，什么时间完成。

三、全程性原则

学校管理包括教师管理、学生管理、德育管理、教学管理、美育管理、劳动技术教育管理、课外活动管理和总务管理等等。学校管理工作过程由计划、实施、检查和总结四个基本环节组成。学校精细化管理不是个别管理、个别环节、个别程序的特殊规定，学校精细化管理应当落实在各项管理的各个环节、各个程序上，应当贯穿于学校管理一切工作的始终，做到事前、事中、事后的全过程精细化掌控。

四、规范性原则

规范化是精细化的基础和前提。只有做到规范，才能达到精细。因此，实施学校精细化管理必须通过建立健全规章制度，加强规章制度的执行力，养成遵守规章制度的良好习惯，从而建立起学校常规管理良性机制和良好秩序，为学校实现精细化管理奠定良好基础。

五、开放性原则

规范是约束，但也要注意开放。要防止死板的规章制度束缚师生活泼的思想，要防止僵化的标准束缚师生的个性发展。要解放师生的思想，开放办学，创新教育，面向未来，要以开放的办学观念推进学校精细化管理。

六、人本性原则

现代管理学认为管理有三个层次：一是规范化，二是精细化，三是人性化。其中精细化是建立在规范管理的基础上，并将规范管理引向深入的关键一步——人性化。精细化与人性化的辩证统一才能挖掘人的潜力，才能激发人的工作热情。没有制度为基础的人性化是没有底线的人性化，无异于放任自流，听之任之。没有人性化的精细管理是缺乏生命力的管理，它必将限制人的创造性，也不可能实现真正意义上的精细化管理。

工业企业精细化管理的对象是生产者和产品，而学校精细化管理的对象是师生，是人。这就更需要在规范化、标准化的同时也注意以人为本，实行人本化、人性化的管理。

学校精细化管理必须坚持“三育人”的管理目标，把教育学生“做人”放在学校一切工作的首位。要处理好实施精细化管理与调动师生教学积极性的关系，不能因为实施精细化管理而打击了教师教的积极性，影响了学生学习的积极性

七、适用性原则

学校精细化管理不能实行“拿来主义”，精细化管理理论和操作方法移植到学校，不能“唯书”，不能照搬，要联系学校管理实际，针对教育教学问题，考虑到实施中的技术困难，考虑到推进中可能遇到的问题，从而学习可行的，借鉴适用的。

八、创新性原则

创新是学校管理的灵魂。精细化管理在学校的运用是有局限的，突破这些局限就要有创新。一方面要以精细化为理念构建学校的办学思想体系，通过实践创出学校的办学特色。另一方面要以课堂教学为主渠道推进素质教育，培养学生的创新精神和实践能力，促进学生的全面发展。

九、辩证性原则

学校精细化管理要求每一个步骤都精心，每一个环节都精细，每一项工作都是精品。为此，在实践中要认识到细是精的前提，精是细的目的。既要做到细，更要做到精。要为精而细，但不能为细而细。正确处理好这对辩证关系，才真正有利于学校精细化管理的实施。

十、科学性原则

学校精细化管理要根据精细化管理和学校精细化管理的科学理论开展实践，更应当遵循教育教学规律、学校管理原则，尤其应当以科学发展观为指导，不断向前推进学校的改革与发展。

十一、高效性原则

学校精细化管理的目的说到底，就是要追求学校管理的高效。这一是应当体现在“树立了精品意识，打造了精品工程，创建了精品学校”上；二是应当体现在教育教学质量提高，培养了大批“四有新人”上；三是增收节支，减少资源浪费。这也是衡量学校精细化管理是否成功的显著标志。

十二、持久性原则

学校精细化管理不可能一蹴而就，需要一个循序渐进的过程。粗放的工作方式需要持之以恒的“精细”功夫才能改变，浅薄的精细化基础需要长久的时日才能夯实奠厚。只有持之以恒才能形成精细的规范制度，才能建成精细的学校文化。

第三节

学校精细化管理的实践方法

方法是关于解决思想、说话、行动等问题的门路、程序等。方法得当，事半功倍；方法不当，事倍功半。

学校精细化管理可采用以下一些方法进行操作。

一、理念宣传法

理念是人们经过长期的理性思考及实践所形成的思想观念、精神向往、理想追求和哲学信仰的抽象概括。换句话说，理念是指人们对于某一事物或现象的理性认识、理想追求及其所形成的观念体系。这种观念体系具有强烈的反作用力，它对于人们进一步的思想行为有着直接的导向作用。

精细化管理和学校精细化管理对于学校管理来说都是新的理念，采取多种方式深入学习宣传是十分必要的。不转变传统管理观念，不树立新的管理理念，就不能推进精细化管理，不能建立精细化管理制度。

二、经验推广法

经验是人们在实践过程中，通过自己的肉体感官（眼、耳、鼻、舌、身）直接接触客观外界而获得的对各种事物的表面现象的初步认识。它的来源和内容都是客观的。毛泽东指出：“一切真知都是从直接经验发源的。”（《实践论》）

目前，一些地区和学校的精细化管理实践已经走在前面去了，而相当多的地区和学校还未接受精细化管理理念，还未开展实践。没有起步的地区和学校应当学习借鉴先进地区或学校的成功经验，结合实际，推广应用，使自己学校的精细化管理迅速开展起来，并有效推进。

三、实验研究法

实验研究法是科学研究的一种方式，是用以找出事件之间的因果关系的方法。从事实验研究时，实验者对某一个或几个变项加以操纵，以观察或测量其它变项因此而发生的影响或改变，以解释其间活动的规律。

实验法一般分为单组实验、等组实验。实验法的一般过程分为三个阶段：准备阶段、实施阶段、研究成果的总结阶段。有关具体方法可参见《教育科学研究方法》等专业书籍。

学校在精细化管理实践中，为了深入了解精细化管理的实质和功用，总结自身实践的经验，探寻更广阔的路径，可以立项课题，开展实验研究，以获得更系统、更理性的认识。

四、统计分析法

统计分析法是指通过对研究对象的规模、速度、范围、程度等数量关系的分析研究，认识和揭示事物间的相互关系、变化规律和发展趋势，借以达到对事物的正确解释和预测的一种研究方法。世间任何事物都有质和量两个方面，认识事物的本质时必须掌握事物的量的规律。目前，数学已渗透到一切科技领域，使科技日趋量化，电子计算的推广和应用，量度设计和计算技术的改进和发展，已形成数量研究法，这已成为自然科学和社会科学研究中不可缺少的研究法。

在学校精细化管理实践中，无论是调查问卷、校情分析、成绩统计，还是考核评价、经验总结、实验报告，都将会运用到统计分析方法。学校精细化管理的实践者一定要大胆运用，正确运用。只有正确的统计，才可能有正确的分析；只有正确的分析，才可能有科学的评价。要知道，经验总结、学术论文或实验报告，定性的分析结论可以是正确的，但不一定是严密的、科学的。

学校精细化管理运用统计分析法要做好三个步骤的相关工作：统计资料的搜集、统计资料的整理、有关数据的计算和分析。这些具体方法可参见《教育科学研究方法》等专业书籍。

五、文化建设法

学校文化建设包括物质文化建设和精神文化建设，只有做好这两个方面的文化建设，使之全面、协调的发展，才能为学校树立起完整的文化现象。

学校文化建设渗透于学校的教学、科研、管理、生活及各种校园活动等方面，学校文化建设是学校实施素质教育和精神文明建设的重要组成部分，是青年学生成长成才的内在需要，更是推进学校和谐发展的重要载体。

精细化管理是企业的一种文化。精细化管理运用于学校管理中就应当成为学校的一种文化。学校精细化管理只有扎根于学校文化的土壤中，才能得以真正的贯彻和持久的落实。因而，实践精细化管理的学校不仅要把精细化管理作为一种理念来实践，更应当将精细化管理作为一种文化来建设。

六、目标分解法

1984年，在东京国际马拉松邀请赛中，名不见经传的日本选手山田本一出人意外地夺得了世界冠军。当记者问他凭什么取得如此惊人的成绩时，他说了这么一句话——“用智慧战胜对手”。当时许多人都认为这个偶然跑到前面的矮个子选手是在故弄玄虚，马拉松是依靠体力和耐力的运动，只要身体素质好又有耐性就有望夺冠，爆发力和速度都还在其次，说用智慧取胜确实有点勉强。

两年后，意大利国际马拉松邀请赛在意大利北部城市米兰举行，山田本一代表日本参加比赛。这一次，他又获得了世界冠军。记者又请他谈经验，山田本一性情木讷，不善言谈，回答的仍是上次那句话：用智慧战胜对手。这回记者在报纸上没有再挖苦他，但对他所谓的智慧迷惑不解。

十年后，这个谜团终于被解开了，他在他的自传中是这么说的：每次比赛之前，我都要乘车把比赛的线路仔细的看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来，比如第一个标志是银行；第二个标志是一棵大树；第三个标志是一座红房子„„这样一直画到赛程的终点。比赛开始后，我就以百米的速度奋力的向第一个目标冲去，等到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去。40多公里的赛程，就被我分解成这么几个小目标轻松地跑完了。起初，我并不懂这样的道理，我把我的目标定在40多公里外终点线的那面旗帜上，结果我跑到十几公里时就疲惫不堪了，我被前面那段遥远的路程给吓倒了。

富兰克林说过“无目标的努力无异于在黑夜中远征”。体育运动目标是如此，人的职业生涯规划目标是如此，单位的工作目标是如此，学校的精细化管理亦如此。

目标分解法，首要的是制定整体目标。整体目标要涉及各个方面、各个部门，要从思想上、工作原则，一直到远景图像上给人以启发和激励。接下来，必须根据总体目标制定个体目标。个体目标要按学校功能、机构单位、工作过程、时程进行细分，细分到年级、班级，细分到学科、教师，细分到部门、职员等，之后再细分到每个小步骤。这样做有两点好处：一是可操作性强，易于实现。二是可获得有充分的成就感，每完成一个小目标便可以慰藉自己，这样才有信心完成较大的管理目标。

有效运用目标分解法需要遵循以下三个基本原则：

（一）不求快。因为“求快”就会造成对更大的压力，欲速则不达。

（二）不求多。因为“求多”会无更多的能力承担，也会使已承担的无法完成。

（三）不中断。因为一旦中断，会影响累积的效果和意志，导致功亏一篑。

七、常规细化法

常规是在一定时期内，人们在习惯上认同，或条文法令上规定的政策、规则、程序的总和。

常规管理的基础和前提是规范。要规范就要建立常规制度。但要落实常规制度必须对其逐一细化。只有细化，才能使管理思路更清晰，才能使目标职责更明确。

实施学校精细化管理，不仅要建立健全学校各项常规制度，而且要细化文本，在细化文本的基础上还要拟制实施细则。

总之，要宏观着眼，细节入手。做到每一条常规细化，每一个步骤精心，每一个环节精细，每一项工作出精品。

八、层次管理法

层次管理原理认为：在企业、事业和行政机关中，基于韦伯等人的严格等级原理，构成一种层次严明的组织体系。这种组织结构叫做金字塔结构，或层次结构、理性科层组织制度。这种组织结构（制度）主要靠权责关系来维持这种等级。

层次管理原理认为，上层对下层要给予责任，要求完成一定的任务，同时必须授予一定的权力，这种授权、予责也就是指挥。下层对上层职责要求任务明确，对上负有报告及完成任务的责任。

学校管理也是分层的，按一般原理也可分为三个层次，即经营层、管理层与执行层，各个层次之间，也构成一种指挥系统，在权责关系、沟通关系，也应遵守管理指挥的层次，同样要考虑遵守授权原理、权责关系原理、命令统一原理。

学校精细化管理进行目标分解，就是在实施层次管理。那么，在其过程中就应当按照层次管理的授权原理、权责关系原理、命令统一原理进行指挥。要通过将管理责任明细化、具体化建立科学机制，落实各层级的责任，变一人管理为大家管理，权力层层有，任务个个担，责任人人负，做到人人会管理，处处有管理，事事见管理。让每一名教职员工都成为管理的一部分，都能找到属于自己的管理坐标，发挥每个成员的主人翁意识。

九、考核评价法

考核评价法是针对管理目标，运用评价理论和方法，对目标实施过程的各项工作及其结果以及管理工作水平进行客观价值判断的方法。

实施考核评价有利于端正管理方向；改进管理工作；鼓励先进，鞭策后进；探索管理途径，创新管理理论。

实施考核评价应当坚持方向性原则、客观性原则、一致性原则、全面性原则、科学性与可行性统一的原则。

考核评价具有复杂性、综合性和科学性。要积极探索、创新绩效考核的机制与方法，规范考核程序，健全考核组织。

考核评价一般由学校按规定的程序与考核结合进行，可采取定性与定量相结合，教师自评与学科组评议、年级组评议、考核组评议相结合，形成性评价和阶段性评价相结合等方法，同时要适当听取学生、家长及社区的意见。

要科学建立考核载体。可采取指标要素测评、业务知识测试、建立教师发展档案、开展争先创优活动等多种形式，形成和完善考核载体，要通过多种形式，反映教职员工在精细化管理中的绩效。要坚持公平公正、公开透明，充分发扬民主，增强考核工作的透明度和考核结果的公信力。

学校精细化管理要实行量化管理，要做到日清、周结和月评。为此，在已经制定的实施细则的基础上，要拟制考核评价细则。考核评价细则可以是文字叙述式，也可以是表格式，还可以是综合式（表格式为主，辅以文字叙述）。无论何种表述方式，都必须具备四个方面的内容：一是各级指标体系及其分值；二是各级指标的考核办法；三是各级指标的考核得分；四是考核评价总分的等第、附加分、免于考核等问题的说明。

学校精细化管理的考核评价一般采取客观标准评价。客观标准评价分为总结性评价、形成性评价和诊断性评价，以总结性评价为主。在实施考核评价前，要认真研究确定评价标准和鉴定评价范围，编制指标体系和选择评价方法；在实施考核评价中，要大量收集信息，科学处理信息资料，准确作出评价结论。考核评价往往涉及到分配。义务教育阶段学校的考核评价要遵守《教育部关于做好义务教育学校教师绩效考核工作的指导意见》（教人[2024]15号）提出的原则，即：

（一）尊重规律、以人为本。尊重教育规律，尊重教师的主体地位，充分体现教师教书育人工作的专业性、实践性、长期性特点。

（二）以德为先，注重实绩。完善绩效考核内容，把师德放在首位，注重教师履行岗位职责的实际表现和贡献。

（三）激励先进，促进发展。鼓励教师全身心投入教书育人工作，引导教师不断提高自身素质和教育教学能力。

（四）客观公正，简便易行。坚持实事求是、民主公开，科学合理、程序规范，讲求实效、力戒繁琐。

第四节

学校精细化管理的实践模式

模式是某种事物的标准性形式或固定格式，与管理模式有关英文的表达有：

Management System（管理交流）和Management Model（管理模型）。

管理模式的定义是：从特定的管理理念出发，在管理过程中固化下来的一套操作系统。可以用公式表述为：管理模式=管理理念+系统结构+操作方法。可简单表述为：管理模式=理念+系统+方法。

学校管理模式是指一定管理思想指导下在实践中形成的学校管理活动的基本结构，是进行学校管理可以遵照的标准样式。学校管理者，特别是校长的教育思想不同，对学校管理的方式、手段、措施、途径也是不同的，在长期的管理实践中形成的管理模式也是不同的。

学校精细化管理在我国推行的时间不长，但也实践和探索出了一些可行而有效的管理模式。下面选择几个具有代表性的模式作简要介绍。

一、制度管理模式

学校精细化管理首先需要规范管理，规范管理需要制度管理模式。

所谓制度管理模式是指学校依照国家和地方制定的法律、法令、条例以及学校制定的规章制度进行管理和规范教育行为，努力实现办学目标的管理模式。

制度管理模式的“硬”规范具有一定的客观性，公正性和规范性。因此，管理过程中的一切活动都建立在比较理性的基础上，方式简洁明了，便于操作，每个教职员工的行为都有章可循，有法可依，有明确的行动指南及责任，教职员工更易明确自己的责任，有效的监督和规范日常行为。制度管理还能减少管理中的人为性因素，有效的克服管理的随意性和软弱性，增强学校精细化管理的规范性和公正性。

二、人本管理模式

学校精细化管理要求坚持人本性原则，因此应当实施人本管理模式。

人本管理也称情感管理，它着眼于从学校自身特点和需要出发，重视人的地位、作用与尊严，强调发现人的价值，发掘人的潜力，发展人的个性，以期达到育人治校的目的。

人本管理模式中，首先要树立以人为本的观念。把人的因素作为管理的首要与本质因素加以继承和弘扬。第二，充分发挥人力资源作用，努力把学校从被动的执行系统转变为自主管理系统，采取措施，合理优化配置人力资源，不断完善领导体制、执行体制、激励机制、评价体制和监督体制，使师生逐步实现思想上自律、工作上自理、管理上自立。第三，努力提高管理者自身的素质，善于学习和运用管理策略。思想要坚定，业务要过硬，策略要灵活：以目标、情感、待遇激励教职工，形成开放、和谐、合作的人际关系，不断推进学校的精细化管理向前发展。

三、“制度规范，人性凝聚”模式

这一模式又叫做“最佳管理模式”。

学校精细化管理既需要制度管理模式，也需要人本管理模式，但两种管理模式在不同程度上都存在着这样或那样的不足，因此，从学校精细化管理的实际出发，将两者结合，取长补短，将会大大提高管理效能。

制度管理与人本管理的结合程度需要考虑各种内外因素和相关背景。一般而言，制度管理在前，人本管理在后，是一个认识低层次到高层次的渐进过程。在组织成立之初，成员的自觉性还比较缺乏时，完善的规章制度、明确的工作计划、严格的组织纪律能使全体成员了解管理规范，明确组织目标，从而提高工作效率，减少误差。但在组织成熟度较高时，组织目标的实现、凝聚中的维系仅靠制度管理是远远不够的。因此，在学校精细化管理的实施过程中，在规章制度比较健全、师生员工自觉意识较强时，就应该在管理中多运用情感成分，把人放在应有的主体位置上，尊重人，关心人，依靠人，推进学校精细化管理。

应该注意的是，制度管理和人本管理的结合不是机械僵化的，而是灵活多变的，具有一定的互补性。不同学校的结合策略和方式是有差别的，每所学校都应该寻求符合学校实际发展的最佳结合点。

四、“六线运行，条块结合”模式

这是山东省滨州市博兴二中等学校实践的精细化管理模式。

博兴二中构建了以教学管理为主的教管线、以学生管理为主的学管线、以检查督促为主的督察线、以后勤管理为主的服务线、以学校建设为主的物质资源开发线、以民主管理为主的参政议政线，打破了条块封闭，简化了工作程序，减少了职级交叉，细化了职能，明确了责任，整合了人力资源，缩小了管理半径，增强了内部活力和竞争力，降低了运行成本，达到了提速增效的管理目的。

比如说，教学线运行年级部管理体制，责任目标明确，责权利统一。学校下放管理权，实施级部主任负责制，各级部在学校的宏观调控下，相对独立的运作，而具体的目标、责任、计划、措施等由级部依据学校大政方针制定，再由学校统筹。这样就分工明确，灵活运作，克服了尾大不掉，效率低下等诸多弊端，但同时对级部负责人，尤其是级部主任的综合能力与水平提出了很高的要求。

五、“全员管理，量化达标”模式

在学校精细化管理实践中，这一模式实际上运用较为普遍。

实践这一模式的目的在于：努力营造人人都是管理者又都是执行者，人人都是教育者又都是教育对象的大环境。

这一模式的实施策略是：全员参与，全员管理；职责到部门，职责到年级；责任到班，责任到人；细化目标，量化达标。这样，就使学校精细化管理真正能够做到纵到底，横到边。

这一模式需要运用量化管理法。量化管理法是指在对下属布置工作任务时，将工作任务及要求以量化的形式提出来，并使之涵盖工作全过程的一种细致的管理方法。量化主要包括三个方面的要素，即：时量，数量和质量。“时量”主要是指完成工作的时间量；“数量”是指完成工作的数量。“质量”是指完成工作的标准。三者相互依存，如同三维空间中，确定一个点位置的三个坐标，缺一不可，否则下属在执行中必然会有偏差，影响工作质量。

六、“整分结合”模式

这是深圳市龙岗区实验学校实践的一种学校精细化管理模式，与“六线运行，条块结合”模式有相似之处，但在操作上却又多有创新。

“整分结合”模式是一种融模块式管理和线条式管理为一体的管理模式，其内容包括“整体规划，分线管理，分块落实，全员负责”四个方面。

“整分结合”模式中的“整”与“分”是个对立统一体，要保证模式的正常运作，处理好“整”与“分”相互间的关系是前提，抓好“分块落实”是关键。

在“整分结合”模式中，“整”是指学校的办学目标、办学理念、课程设置、行政管理、教育管理、教学管理、后勤管理等工作的统一。“整”的重点应当是“一体化”，它包括学校管理的一体化、教学管理的一体化、德育工作的一体化、团队工作一体化等；“分”是指工作实施过程中分线条、分层次、分模块。“分”的目的是为了强化办学的针性，使线条管理中职能部门工作的专业性、学段的层次性、不同年龄段学生的特殊性、管理模块操作的独立性得以体现。“结合”主要包括“整与分的结合”和“条与块的结合”。“整分结合”模式”中的“整”是根本，“分”是形式，“结合”是关键。有“整”无“分”，不利管理和操作，有“分”无“整”，则无法实现“一贯”，只有“整”、“分”有机结合，纵横交叉，才可能体现办学特点，使办学优势得以充分发挥。

“整分结合”模式的具体内容和要求是：

（一）“整体规划”。整体规划是指学校的发展规划、办学目标、规章制度由学校统一确立和制定，学生培养目标、教学质量目标，由学校按照办学总要求统一确定，并按照总目标的要求制定分线条、分年段、分年级、分学科的具体目标和要求。

（二）“分线管理”。分线管理就是在学校管理的运作上，将学校的全部工作分为教育、教学、科研、后勤、行政五条主线，每一条线由一个职能部门负责具体管理，各职能部门内按本部门的职能分为若干条支线，每人负责一条或几条支线的具体管理工作。为保证这种管理模式的落实，学校应对中层管理机构的设置按管理线条的需要调整。

（三）“分块落实”。所谓“分块落实”，就是教育教学工作的实施和质量目标的落实，按部门、年级组和教研组为单位进行。部门、年级组、教研组根据学校对本部门、本年级组、本教研组教育教学质量的目标和要求，采取具体的措施，组织本部门人员、本组教师和学生具体实施，并对实施过程进行检查和监督，对实施质量进行控制，保证质量目标的落实。

（四）“全员负责”。既每个部门、年级、科组的每一位成员就是教育教学质量控制的最小实施单位，各人员对本人所承担的教育、教学或服务工作的质量负全责。因此，每一个个体都必须具有强烈的质量意识，在落实质量目标的过程中，采取行之有效的措施，保证个人质量目标的实施，不拖部门、年级组或教研组的后腿。

第八章

学校精细化管理的创新实践

（二）第一节

学校精细化管理实施的思路设计

正确的设计策划会有正确的思路，正确的思路会有正确的行动和结果。学校精细化管理应当要有正确的思路设计。对此，一些理论工作者和一线的实践者作过一些研究和探讨。总结这些理论成果和实践经验，提出以下思路设计建议。

一、建议一——强调管理目标的思路设计

这一思路以学校管理目标的确立和实施为线进行设计，提出其过程各主要环节的管理精细化要求。

这一思路的线条及其论证如下：

一、确立全方位的精细化管理目标

确立全方位的精细化管理目标，是学校实施精细化管理的必由之路。这也是学校实施精细化管理的起点和归宿。

在现代管理中，实行目标管理已是行之有效的手段，因而在学校精细化管理过程中，也必须制定全方位的精细化管理目标。学校精细化管理目标应分阶段、分年、分学期设立。内涵应涉及领导的管理、教师教的管理、学生学的管理、管理部门（办公室、政教处、教导处、教科室、保卫处、总务处）的管理（而这是最容易忽视的地方，但却是很重要的一环）等。这些方面还应各自制定具体的目标及其实施方案。

二、建立精细化管理的监控机制和系统

对目标的实施过程进行有效的监控，是学校实现精细化管理目标的前提。如果缺少了有效监控，那精细化管理就回到了粗放式管理的老路。精细化管理必须有监控，在监控中反思，在监控中修正，从而实现在监控中的提高。

尤其是在学校精细化管理过程中，面对有鲜明个性、各有特点的广大师生，一定要有效的监控其成长过程，及时沟通与修正，让其少走弯路，顺利成长。

为此，学校和各部门、各年级和班级应当建立精细化管理的监控机制和系统。如教学“六认真”监控机制和系统、班主任工作及班级管理监控机制和系统、学生成长监控机制和系统、考试及其评价监控机制和系统等。

三、制定切实可行的精细化管理制度

落实切实可行的精细化管理措施是学校实现精细化管理目标的关键。

学校和各部门、各年级和班级应当根据实施方案、监控机制和系统建立健全各项规章制度，以保证精细化管理过程的顺利推进，精细化管理目标的实现。

学校在开始实施精细化管理时，管理制度可能是不全面、不完善的，但随着精细化管理的不断深入，在精细化管理一个阶段终结时，管理制度将会是较为全面、完善的，并达到一个较高的层次，而这正是学校精细化管理要达到的目的。

四、注重有反馈的精细化管理结果

及时修正调控精细化管理过程，不断有效反馈精细化管理的结果，是学校现精细化管理目标的至高境界。

学校有了精细化管理目标，有了切实可行的精细化管理制度，更有了可监控的精细化管理过程，那么精细化管理就能向前推进。但要使精细化管理不断上台阶，达到最终目的，那就一定要有反馈。因为有反馈，才有提高，只有反馈，才能实现管理的转型，那就是从粗放式管理向精细化管理转型，从传统管理向科学化管理的转型，从而实现从管到理的飞跃。

五、严格而有激励的精细化管理考评

学校对一个阶段的精细化管理的结果应当进行考评，这是学校实现精细化管理目标的终结环节，是形成封闭的学校精细化管理的关键。

学校对阶段的精细化管理结果考评应当是认真的、严格的、逗硬的、奖励的、促进的，这样才能起到教育作用，激励作用。

二、建议二——强调组织管理的思路设计

这一思路以学校精细化管理组织实施的主要方面工作为内容进行设计，提出各方面工作的管理精细化要求。

这一思路的线条及其论证如下：

其一：组织建设

重视层级结构和扁平结构的有机结合，重视学校党政工团、学生自治组织和各种社团组织的整体化运作。提出党政合力、分层管理、责任到岗、重心下移的精细化管理体制，由此将各方面的积极性充分调动起来，并凝聚在一起，在同一作用点上，朝同一方向，同时运作。

其二：分层负责

组织的层级管理有扁平化管理不可取代的优势，但优势的发挥需要在责任分工上突出明确性和可行性。学校党政主要的任务是概念化管理，即重点研究理念、目标、方针、策略和决策等问题，为全校教职工导引方向；副职和部门主管的任务是实施思路化管理，将学校已确立的精细化管理理念、目标等转化为具体、可行的思路；中层干部和年级、教研组负责人的主要任务是措施化管理，将已经明确的精细化管理思路，细化为操作性极强的措施和方法；岗位教师、员工和学生的主要任务，则是行为化的管理，将措施具体化为管理行为。

其三：评价激励

在精细化管理制度建设中，扩大激励性规章制度比重。要将线性评价、立体交互式评价与终结性评价有机结合，让评价主体具有广泛性，体现评价的民主、平等，增强评价主体间的互动。从而使全校师生员工随时随事都能感受到精细化管理成功的喜悦、发展的快乐和贡献的自豪。

其四：约束规范

没有红灯的约束，就没有交通的畅通。在关注精细化管理激励制度建设的同时，约束、规范、惩戒性制度的建设永远是必须的。精细化与人性化是辩证统一的，治乱必先重典。新制度的建立，人性化应服从于制度化，因为新的规章制度更多的是一种规范和引导，久而久之，约束、规范下的行为就会变成一种习惯。不过，约束、规范、惩戒应只有一把“尺子”。

其五：原则指导

学校精细化的管理源自对管理活动的认识和对相关原则的把握。思想领先原则、目标导向原则、科学规范原则、层层负责原则、民主参与原则、情感催化原则、科学评价原则、机制激励原则等八条原则既是学校精细化全程管理的基础，反过来又成为学校精细化全程管理得以实施的保障，将保证学校精细化全程管理以人为核心，以人为主体，以人为对象，以人的发展为根本目的。

三、建议三——强调思想观念的思路设计

这一思路以学校精细化管理实施转变观念、统一思想为前提进行内容设计，提出相关的管理工作精细化要求。

这一思路的线条及其论证如下：

第一，要让精细化管理思想成为教职员工的共识。

要通过各种学习、研讨，鼓励教师把精细化管理思想转变为自己的认识；要鼓励教师用自己所学到的和领悟到的精细化管理思想大胆实践，不断积淀，并逐步改进自己的粗放、传统的教育教学行为。

观念的转变不是一蹴而就的过程，需要时间和反复磨合，要允许教师有一个逐步认识和吸纳的过程。

第二，把“小事做细，细事做精”。

要把“小事做细，细事做精”，就要从大事着眼小处入 手。

一是从目标抓起。要细化目标，层层签定目标管理责任书，形成一个“心往一处想，劲往一处使”的团队。

二是从组织上抓起。组织是学校管理的基础，通过健全组织，实行岗位责任制，做到分工明确，使各项工作和活动之间和谐同步，让学校的精细化管理目标变为行动。

三是从制度上抓起。学校规章制度是精细化管理的保证，便于把事情做到公平、合理。

四是从问题抓起。哪儿有问题就研究到哪儿，就解决到哪儿。

五是从质量上抓起。在实际工作中要形成一种精细的质量观念，而且把这种精细的质量观贯穿于整个精细化管理工作的始终。

第三，明确职责，责任到人。

实行“谁分管的谁负责”、“谁的岗位谁负责”、“谁的班级谁负责”、“谁的课堂谁负责”、“谁的宿舍谁负责”的岗位责任制。这一方面可激发其主人翁意识和工作责任感，提高教师自我成就感，增强工作效率；另一方面由于教职工参与学校精细化管理，将增加精细化管理的透明度与可信度，增强认同感，使学校与教职工形成一个整体，人人明确自己的成长、发展与学校事业发展的密切关系，由此提高教职工的自豪感、责任心和使命感。

第四，教学工作日日清。

教学是学校的中心工作，也是学校精细化管理的中心工作。在学校精细化管理中，应当紧紧抓住课堂这一教育教学主渠道，重视教学的“五环节”，杜绝课堂“显性”和“隐性”浪费。为使教学精细化管理工作进一步精细化，应当就课前、课内、课后的教学和管理细节提出具体的规定：要求教师要牢固树立质量形成于过程的思想，使每一堂课、每堂课的每个步骤以及各个教学环节都科学、规范、高效，力争做到堂堂清、日日清、周周清、月月清，把教学质量管理从传统的质量检查、“事后把关”、“秋后算账”转移到质量形成全过程中各个环节的质量控制上。

第五，变“结果管理”为“过程管理”。

学校管理不同于足球比赛，不能只看输赢。只有把结果与过程有机统一，才能提高管理效能，学校精细化管理更是如此。如在教学质量评价上，不能只用及格率、升学率及分数的高低来衡量教师工作成绩，而应侧重学生综合素质的提高、创新精神和创新能力的培养。对教师的评价与考核，应改变那种单纯总结过去的评定方式，给教师贴上“优”、“合格”、“不合格”的标签，把教师分等分级，而要慎重选择评价结果的呈现方式，采用激励性的评价方式，立足于教师的发展，帮助教师分析过去，探讨如何使教师明天更好的发展。

第六、管理的关键在于落实。

学校精细化管理的关键在于落实。应当重点抓领导干部“蹲组包级”制度的落实，所有中层以上干部全部按照专业相近的原则，划分到相应的教研组参与教研活动；各年级组则由校级干部任组长，其他干部任副组长，全面承包本年级的管理，明确责、权、利，要求人人会管理，时时在管理，处处有管理，事事见管理；奖惩每月兑现，期末总评表彰。通过落实管理责任，变校长一人操心为大家操心，权力层层有，任务个个担，责任人人负。这样一来，学校干部辛苦了，但管理效能提高了。

四、建议四——强调管理内容的思路设计

这一思路以学校管理的横向切块为内容进行设计，提出各切块工作的管理精细化要求。

这一思路的线条及其论证如下：

一、学校行政管理

对学校发展要制定三至五年规划和学期计划，从学校的办学方向、办学宗旨、办学目标、管理举措等各方面提出严密、细致、具体可行的要求，做到职责明确、制度完善；学校出台的各项具体工作的计划、方案、管理制度等要细致入微，把可能出现的情况及处理办法都考虑进去，经过一定程序的论证、审议之后再予以实施，尽可能减少具体工作中不必要的失误和损失；学校行政管理人员平时工作要深入一线，坚持“一日三巡”，走到师生中去，在检查、督促的同时掌握第一手素材，为工作的决策提供依据，实现学校的有序运转，同时自己在群众中要起到模范带头作用，要求教职工做到的自己一定率先做到，要多关心群众生活，做教职工的知心朋友，体现管理的人文化。

二、教育教学管理

（一）学校以“养成教育”为核心来制订教育教学工作的学期计划和五年规划，使养成教育工作贯穿于学校工作始终。

(二)在养成教育实施过程中要始终坚持务实的作风，在教育目标的制定上通过班级目标的确定来定位学校养成教育目标，着重从学生良好的行为习惯、生活习惯、学习习惯、品德习惯的培养入手来提高学生综合素质；在教育方法的使用上重点围绕行为训练法、榜样示范法、个案研究法、情感熏陶法等四种方法进行探讨，探索本校的养成教育之路；推进创建“书香校园”读书活动的深入开展，在全体师生中形成读精品、颂经典的读书热潮，大兴读书学习之风，增强校园书香人文气息；在养成教育管理上讲究不拘一格、百花齐放，不断推出在实施养成教育工作中典型的班级、教师和学生，在师生中对实施养成教育创造浓郁的氛围和统一的认识，促进每一个学生充分、全面、和谐发展。

（三）严格按有关规定开齐各类课程，开足课时，确保学生每天1小时课外活动时间的落实，做到班班有特色，人人有特长，促进学生身心全面发展；按新课标要求搞好课堂教学“自主－互学”教学模式的研究与探讨，在教师中大兴教研教改之风，建立各种竞争机制鼓励青年骨干教师脱颖而出，不断提高课堂40分钟教学效率，强化向课堂40分钟要质量的意识；加强对课堂教学常规的检查与督导，实行一日课间三巡、一周一抽查、一月一普查等常规管理制度，加大对课堂教学事故的督查处理，不断规范学校教学秩序，提高常规质量。

三、教师管理

强化教师职业道德教育，每年进行一次师德考核并把考核结果记入教师个人师德档案；继续推行教师聘任制和教师工资浮动制，把教师工资30％活的部分进行浮动发放以激励教师工作积极性；加强教师业务培训和和专业提高，学校在进行常规的教师专业素质培训同时还要投资培养课件制作、网络管理、音乐艺术、心理健康教育等方面的特殊人才，优化教师队伍的结构；学校要充分发挥工会、教代会的民主监督和参政议政职能，坚持校务公开制度和每学期对干部队伍的民主测评制度，在发挥教职工主人翁意识的同时增强干部队伍勤政廉政的自觉性；学校党支部要强化对党员干部的思想教育和行为规范教育，建立保持共产党员先进性教育的长效机制，使党员干部在教师中永远起到模范带头作用。

四、学生管理

现在学校学生密度大，活动空间较窄，学生活动的安全隐患大，因而在学生管理工作中首先要强化的是安全责任意识和教育教学活动中的安全管理。安全教育要深入人心，每学期的开学典礼和散学典礼要对学生上好以交通安全、防电、防溺水等为主题的安全教育课，开学第一周建立安全教育周制度，平时要结合思想教育课、黑板报、红领巾广播站等途径大力开展安全教育活动，坚持每天的教师值日、领导值班制度，做好课间教师的巡视、路队护送和领导巡查工作，每月20日检查学校电路、教学用房、体育器材等设施、设备，及时消除安全隐患，制定学校安全工作预案，把学生的生命安全和身体健康放在第一重要的地位来予以保证；学校德育工作要从学生主动、和谐、全面发展的高度来培养孩子们的自主、自立、自强、自护意识，提高学生各方面的能力；要发挥家长学校的教育功能，坚持家校联系制度，定期家访、家长学校开课、召开家长会，建立学校、家庭、社会三结合的立体育人网络；学校教育教学工作要考虑发挥各类课程的教育功能，要通过主题班队会、文体活动课、走出校园的社会实践活动、故事会、建设“书香校园”读书比赛活动、心理辅导课、心理咨询活动、“六一”演出、校运动会等方式和途径来培养学生健康的体魄、良好的生活习惯、学习习惯、学习品质、稳健的心理素质、远大的理想、正确的人生观以及高尚的道德情操，为孩子们一生的发展做好奠基。

五、总务管理

总务工作要处处树立为学校后勤服务的观念，做好资金的收入入帐、开支的预算、教育教学设施、设备的采购、登记造册、使用回收、过程管理、各项维修、建设等工作，坚持“开源节流”的总务管理宗旨，要有甘为“孺子牛”的精神，工作做到细致入微，服务教学，服务师生。

六、校园文化管理

学校具有深厚的文化底蕴，也形成了自己的特色。随着时代的发展，这些文化要不断与时俱进，注入时代气息。学校景点区各块绿化的寓意应作一些调整，赋予新的含义；有些景点由于学校发展的需要已作改变或清除，将把新的功能发挥出来；有些景点学校将考虑重新规划后予以更新；有的景点已作迁移，如文化墙。学校将把学校简介、校徽及其寓意、校歌、学校办学宗旨、办学理念、校训、校风、学风、素质教育目标、“十不”行为规范和“三不三管住”等反映学校办学思路和发展方向的内容在文化墙上予以展现，以赋予文化墙的“说话”功能。

以上四条思路设计建议，只是指出了制定精细化管理实施方案的思考方向，但清楚了这一点，就有了写好精细化管理实施方案的基础。一般来，学校精细化管理实施方案应当包括四个方面的内容，即：指导思想、工作目标、阶段要求、具体措施等。

第二节

学校精细化管理实施的注意点

对于实施精细化管理，在以上几个问题的基础上，根据一些地方和学校的实践经验和反思，再提示以下一些应当注意的问题。

1.首要的在于转变思想观念。从学校管理的实践角度看，实施精细化管理的着眼点在哪里呢？首先要在思想观念上转变。意识决定着行为，要想推动精细化管理，转变原有的管理思想观念和思维模式十分必要和重要。

2.前提是规范。实施学校的精细化管理，其前提是“基于规范、以人为本”，因为规范是教育教学秩序起码的保证，可以避免管理中的随心所欲、顾此失彼。

3.需要强化执行力。不少学校目前不缺少提升质量的规章制度，而是缺少对规章制度的不折不扣的执行者，缺少敢于精益求精的“得罪人”的工作机制和工作态度，这样的执行力必须加强。

4.需要信息技术支撑。管理人员必须能够随时获得需要的数据。如某个年级（班级）的教学质量，某个学科的薄弱环节，某个学生的最近成绩进展等等。要实现精细的控制，信息技术的帮助是必不可少的。

5.需要杜绝一些浪费。一个落后的生产系统之所以落后是因为效率低，投入的人力、物力、财力没有得到应有的回报。学校教学管理也一样，不能姑息迁就和纵容漠视一些耗损教学质量的行为。

6.需要监督和检查保障执行。具体来说，学校里的每一个事，都要有人管，每个人都要管理，给个人依据工作标准和要求进行工作，并对照标准进行比较。学校需要有个监督和检查的团队，否则精细化也会流于形式化和表面化。我们需要将小事做细，将细事做透的态度，不能满足于“差不多”。精细化就是精到点上，细到实处。需要培养教师的规则意识。做任何事情都要讲规则，经济全球化后，国内企业面临的最大挑战就是如何规则意识。就学校管理而言，规则意识就是树立依法治教，按常规教学，从小事抓起，从一点一滴的小事做起。比如课如何备，课如何上，作业怎么改，辅导怎么谈等等。

7.要防止僵化的标准化细节束缚师生的个性发展。实施精细化管理可以推动一所学校从粗放管理走向优质学校，从关注升学率的数字管理，转向关注教育品质，注重教育绩效，但也要在这一过程中防止过于僵化的标准化细节束缚学生和教师的个性发展，不能一味追求细节而忽视了人的主体性、发展的多样性。因为教育教学工作是一种有着内在规律的活动，是面对一个个有个性的师生，因而在实施精细化管理的同时，更应该主张每个教师个人特点的发挥，要注重教师个性的张扬，从而为培养有个性的学生打下基础。

8.要避免走入管理误区。精细化管理不是繁琐管理、复杂管理；精细化管理不只是在“细节”上做文章，精细化不是不计成本的推行精确化；精细化管理不是只注重单个管理环节或运行流程；精细化管理不能过于沉溺于数字，即考试的分数。

9.不应为精细化而精细化。在关注精细化目标实现的同时，应当注重精细化管理的过程，更应当关注广大师生员工的自身发展。

10.要处理好调动师生积极性与实施精细化管理的关系。如果因为实施精细化管理而打击了教师教的积极性，影响了学生学习的积极性，那宁愿不要实施精细化管理。精细化管理也是一种人本化的管理。

11.精细化管理要追求正确的育人目标，须把德育工作、教育学生“做人”放在首位。要树立“育人为本”的思想，要将“思想政治素质是最重要的素质”落实到教育教学工作的各个环节上。

12.学校精细化管理最终要体现在教育教学质量上。学校精细化管理要求的质量是全面的、优质的办学质量。因而学校要树立学生主体意识，面向全体学生、促进学生全面发展的观念。要重视对学生创新精神和实践能力的培养，这种培养要贯穿在所有学科的教学活动过程中，贯穿在整个素质教育过程中。

13.学校精细化管理是一个循序渐进的过程。学校精细化管理涉及诸多层面，师资队伍、学生管理、教学流程、后勤保障、基础建设等方面无不需要一步一个脚印的去探索和实践。精细管理是一种境界，它既不能一蹴而就，也不是高不可攀，它就存在于日常工作的每一个细节之中。必须不断改变粗放的工作方式，事事力求“精细”，持之以恒的做下去，才能形成良好习惯，良好习惯才能成为优秀品质，这种优秀品质最终将决定个人、单位和事业的命运。完全有理由相信，当“精细化”成为每一个学校教育工作者内在的一种品行时，它将不只是一种管理模式，也不仅是一种管理方法，它必将作为一种生存方式对学校教育工作者的工作和生活产生深远的影响。

14.学校精细化管理必须融于学校文化建设中，才能将有形的管理变为无形的管理。在实践中，有人认为精细化管理是一种时髦的空洞的管理理念，落实仅仅停留在管理表层的口号、标语、计划中，从而出现了一些“理念天上飞、行为地上爬”的尴尬局面。

15.学校精细化管理要实现三个层级目标：一是“事事有人管，时时有人管”，变一人操心为大家操心。这要将管理责任具体化、明确化，要求每一个人都要到位、尽职，第一次就把工作做到位，对工作负责，对岗位负责，人人都管理，处处有管理，事事见管理；工作日清日结，每天都对当天的情况进行登记检查，发现问题及时纠正，及时处理。二是“管好，问好”。这要求每一个步骤都精心，每一个环节都精细，每一项工作都是精品。三是“个性化、特色化”。这就是要求力争通过精细化管理使工作出现亮点，创建出一个具有管理特色的精品学校。

16.学校实施精细化管理要从班子抓起，从责任做起，从创新抓起，从考评抓起。

17.学校实施精细化管理要“细”字入手，“严”字把关，“勤”字当头，“实”字见效。

18.学校实施精细化管理不能一阵风，而应将其作为一项长期的、精细的工程持之以恒坚持下去。

第九章

学校精细化管理的创新实践

（三）马克思主义辩证法认为：世界上万事万物都是一分为二的。一分为二就是矛盾，没有矛盾就没有世界。毛泽东指出：“矛盾着的对立面又统一，又斗争，由此推动事物的运动和变化。”（《矛盾论》）而且自始至终都存在着矛盾。一分为二要求我们看问题必须两点论，不能一点论。不能只看见支流，不看见主流； 第一节

学校精细化管理实施的辩证法 不能只看见特殊性，不看见普遍性；不能只看见局部，不看见全局；不能只看见优势，不看见局限；不能只看见成绩，不看见问题；不能只看见优点，不看见缺点。

学校精细化管理的实践也应如此。移植借鉴和引入精细化管理到学校管理之中，也应当运用一分为二的观点，采取辩证的眼光，看到精细化管理的局限性，采取辩证的态度去推进实施。

精细化管理属管理学范畴，作为一种管理系统，最早多用于工业企业，后来在其它很多非工业领域颇受欢迎，并且也确实创造了不少的业绩。不过在教育领域，精细化管理确有一些不足，尽管它也曾给教育创造过辉煌。对这方面的认识，学术界主要有以下几个方面的观点。

一、处理好两对矛盾，防止两个误区

在精细化管理实践中有两对矛盾值得关注，一是精细化管理与学校发展之间的矛盾，二是精细化管理与传统管理模式之间的矛盾。正因为如此，在实施精细化管理过程中，要防止两个误区：第一个误区是脱离学校实际，尤其是无视学校的办学传统和办学现状，盲目追求所谓的精细化管理或者创新管理，结果导致将精细化管理符号化，在某一个具体的环节上，可能会推陈出新，但对提升整个学校的管理境界意义不大，或经不起时间的检验。第二个误区是将精细化管理奉为圣典，任何事物都是相对的，要防止过度精细化，在某些特定的场合，可能还要借助经验，甚至发挥制度的刚性约束力。精细化管理并非包打天下，要坚持以实施精细化管理为理念指导，但也要做到适恰精当，有机结合，甚至超越一定的模式，达到更高的管理境界。

二、认识两个问题，正确推进实施

精细化管理的第一个问题是控制严格。虽然对何谓精细化管理目前还没有达成一致的意见，但精细化大体上是指管理强势渗透到校园的每一个角落，落实于每一个细节，以排除或尽可能减少意外，使一切教育教学活动都在控制之中。精细化管理围绕着学校组织目标进行设计，以便达到高效的组织目标（比如中考或者高考）。在一些比较走极端的学校，这种管理模式已经普遍推行，以最大限度的争取师生的闲暇时间来达成考试目标。这种精细化管理曾经造就了一批应试名校，但随着精细化管理的普及，许多学校相继陷入了困境，不得不在残酷的博弈中继续加强管理与控制，精细化管理的问题在越来越多的学校暴露出来。

精细化管理的第二个问题是标准化。标准化能够使学校成为标准化学校，但却很难使学校成为优质的学校。标准化作业会使学校的教学方式简单粗暴，使教学更多的从知识传授的角度出发，而不是从学生学习的角度出发。久而久之，教师因工作缺乏创造性而厌教，学生因为学习缺乏乐趣和挑战性而厌学，只能在功利性的刺激中机械的学习。

三、了解方法不足，结合实际运用

精细化管理的一个方法是实行“目标管理”。但问题是确定学校和部门目标并不是一件容易的事，而且向下各层级分解目标的过程有时候会引发冲突，因而实际上目标管理法的使用总是需要伴随着校长的“强权”，带来各层级、各部门的不和谐因素。

精细化管理的另一个方法是实施“品管圈”。学校可以开展“品管圈”活动，名称可以改变，方式可以借鉴。但问题是一向以独立工作为主要工作方式的教师，是否会真正自动自发加入“品管圈”？“品管圈”活动是一种自主性的活动，不需要用命令的方式，而是用教育、激励、引导的方法，使每个教师都能自动自发的参与，这一点大多数学校、大多数教师都很难做到。

四、充分认识局限性，科学做好精细管理

（一）预设的局限

精细化讲究“人人有事干，事事有人干，时时有事干，事事有时干”（魏书生语）。这就是说一切都要事先考虑好，安排好，都得有预设。但教育教学除了预设以外，还必须要有大量的生成，这一点很重要。所以，很多工作没法精细化。有不少学校规定同一年级同一学科的老师，要统一教案，统一进度，统一教法，统一作业，统一检测，听起来似乎整齐划一，并且深以为这就是教学的精细化。但是这不实用，因为不符合教学实际。授课老师有知识水平、授课艺术及风格等的不同，各个班级的学生也有各自的学习基础、行为习惯方面的差异，所以机械地统一起来可能就会束缚教师的手脚，束缚学生的思想，师生的个性就得不到充分的发挥，教学智慧也就没有了生存的土壤。教师在这种教学模式下，就会变成工业化生产过程中的机器；而众多的学生则会成为这种机器生产出来的同一型号和功能的产品，这显然不符合教育教学的规律。

（二）工业的局限

学者苏舟子在他的《中国教育流行病》一书中指出：“教育只能是种瓜得瓜、种豆得豆式的农业性劳作。”他还引用叶圣陶的话说，“教育是农业，不是工业”。这种观点是有道理的。试想，如果培养学生全都用工业化生产的模式，像搞企业那样来搞教育，那么培养出来的学生岂不都像工业产品一样千人一面了吗？而社会需要各种类型的建设人才，需要八仙过海各显神通的能工巧匠，精细化管理模式的教育教学是不能满足社会需求的。

（三）机械的局限

不少学校领导热衷于精细化管理，看重的是它能督促教师把教育教学行为落到实处，落到细处；能使学生得到比较规范的行为习惯养成教育，希冀通过这种管理方式大面积提高教育教学质量。这些初衷是无可非议的。但在具体的操作过程中，多数学校的精细化管理却常常忽视教师与学生在教与学的过程中的主体性和复杂多变的特点，而趋于机械和死板，让师生疲于应付。

（四）创新的局限

学校实行精细化管理的积极意义毋庸讳言，其负面影响也不容小觑。它带给师生更多的是压力。压力可以产生动力，但压力过大则必然导致肤浅。什么事情都点点入目，做任何事情都有规章制度予以约束，没有一点缓冲和调节，会让人紧张过度，会让人身心俱疲，这个时候再去祈求什么创新意识、创新精神和创造能力，无异于天方夜谭——师生教与学的积极性早已在琐细繁杂的要求中消耗殆尽。

师生创造性的发挥是需要一定条件的。师生们得有一个宽松的生存空间，有一个诗意的心灵世界。允许教育教学活动有大量的生成出现，允许师生在紧张的教学之余有比较自由的调整时间。科学证明这非常有利于新思维、新发明、新技术的诞生，更有利于发挥师生教与学的积极性与主动性，更有利于出成绩。教育教学的评价机制还必须有利于激发师生创造性的潜能，有利于激起师生创造的欲望。

所以，学校管理的精细化得有有别于工业企业管理精细化的地方。学校领导在实施精细管理过程中，要运用马克思主义的科学发展观来指导自己的实践，结合师生的实际情况，坚持以人为本，一切从实际出发，尊重教育规律，给广大师生提供广阔的发展空间，注意培养师生教与学的创造性思维，保护他们工作的积极性和创造性，发挥其主动性，让更符合教育教学实际的精细化管理给学校的发展和腾飞提供强有力的保障。

第二节

学校精细化管理实施的案例

一、课堂教学精细化案例

学校的中心工作是教学工作，学校精细化管理的根本落脚点是学科课堂教学的精细化，而学科课堂教学精细化的落实又在于教学的一系列细节的恰当处理。因此，学校精细化管理应当高度关注课堂教学细节问题。

教学细节是教师外显的教学行为的最小单位，是教师在教学过程中围绕教学所发出的一系列连续不断的行为中的具体的细小的行为。

教学细节，指的是教学中的细小环节以及其中的教学活动。课堂中的感知、朗读、提问、讨论、板书等具体环节也都是教学细节。由此可以说，一节课的设计，主要就是设计教学细节。

教学细节形成于特定的教学情境中，是看得见、听得到、摸得着的东西，它可能是学生困难时的帮助、迷茫时的指点、失败时的鼓励、成功时的共享、出错时的包容；也可能是不闻不问、视而不见、漠然处之的忽略。而课堂教学活动是由一个个的细节构成的，是从预设到生成、从生成到预设的统一。处理好一堂课中的细节，也就能成功的完成教学任务。所以说，细节虽小，却能透射出教育的大理念、大智慧，成功的教学必定离不开精彩的细节。

在现代教学中，关注教学细节是提升教学智慧的必由之路。关注教学细节，需要用新的教学理念去反思过去的教学细节，改造习惯的教学细节，创造崭新的教学细节。关注教学细节，教师要永远对课堂中的“人”充满真切关注和终极关怀，要让教学细节回归生命关怀的教育本质，有效触动学生心灵，让灵动的智慧和人文的光辉盈溢课堂。

杨再隋先生说过：“忽视细节的教育实践是抽象的、粗疏的、迷茫的实践。”于永正、支玉恒、王崧舟、靳家彦、薛法根、窦桂梅等大师们精湛的课堂教学艺术，无不在教学细节的发现中逐个加以挖掘和提升。

细节是华美乐章的一个音符，细节是鸿篇巨制的一个单词，细节是万顷波涛中的一朵浪花，关注教学细节，把握教学细节，挖掘教学细节，才能使课堂教学精彩纷呈，魅力无穷。

关注教学细节，就是舒展智慧，落实理念，改变行为，提升教育品质的过程；关注教学细节，就是追求教学的合理化、智慧化、精确化，是具有品位的教学新境界的体现；关注教学细节，就是关注学生的生活、知识、情感、体验和生命发展的过程。关注细节的教学，必定是成功的教学、完美的教学。

教学细节具有“情景性”、“指示性”和“教育性”的特点。细节虽小，但却常常隐藏着教育现象，是一个包含着现实的或潜在的师生互动的语言和行为单位，具有独立的教育学价值和意义。因此，教师在教学中要合理的安排和实现细节教学。

教学细节是多类别多角度的，有无数的未知境界需要探究。其设计的优美流畅需 要四个方面的背景：教师的教学理念、教师研读教材的水平、教师的教学技艺及对专业报刊的阅读视野。只有这四者综合的表现于教师的身上，才能够真正设计出精美生动的教学细节。

课堂教学离不开细节，细节从何而来？这就需要教师在教学中善于捕捉亮点，让智慧谐振课堂。课堂教学是一种开放性、多向性的信息交流活动,课堂教学的情况千变万化,课堂教学的信息稍纵即逝。教师应该时刻珍视每一颗童心，时刻捕捉他们身上的闪光点，根据学生信息输出的情况,敏锐的作出判断,迅速的捕捉亮点,恰当的变更教学方案思路、进度速度、方式方法,让教学更加细微，让课堂更加有效。学生的一句话，一个眼神，一个动作也许就能让我们的课堂充满生机。

案例：

关注教学细节

绽放课堂光彩

——浙教版11册数学《百分数的意义和写法》 浙江省湖州市织里实验小学晟舍完小

闵国锋

古代圣贤说得好：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”。细节虽小，但它透射出的是大理念、大智慧。课堂教学也是由一个个“教学细节”组成，并由细节来实现培养人与完善人的教学目标。课堂的得失与成败，很大程度上取决于课堂教学中每个细节的落实，抓住一个细节，就能生成一个精彩的环节，精彩的细节构成了经典的教学，在细节上做文章，于细微处下功夫，这样，我们的课堂才会充实饱满，才会激情跌宕，才会隽永俊秀，才会灵光闪现。

片段一：

在教学“百分数的意义”时，我首先进行了一个实验：第一杯糖水200克，含糖46克；第二杯糖水300克，含糖45克。待充分溶解后我问：请同学们判断一下，我手中的哪杯糖水会更甜一些？生观察后说：让我喝一口就知道了，逗得全班学生大笑起来，我听了学生的回答后，就让这位学生喝了，这位学生说第二杯甜，这时我心里非常紧张，不知道该如何处理？

我又叫了一位学生上来喝了一下，那位学生说第一杯甜，我只好顺着他的回答讲下去了„„

片段二：

还是在教“百分数的意义”时，我吸取了上一次教学的教训。这次实验仍然是：第一杯糖水200克，含糖46克；第二杯糖水300克，含糖45克。待充分溶解后我问：请同学们判断一下，我手中的哪杯糖水会更甜一些？学生们回答：喝一口就知道了。这次我没有让学生喝，而是说：“哦，用嘴尝，这是一种很好的办法，但我们这节课是数学课，大家是否能用数学的方法来判断呢？”听了我的话，学生都积极思考数学方法。这样，我避免了学生喝了糖水后判别不清的教学尴尬。

两次教学使我感受到细节的重要性。就那么一点点的差别，在课堂上呈现出的结果就不同，这就需要教师在课前对于教案精雕细琢，对于问题的答案要精细考虑。“片段一”从生活情境引入教学，让学生在认知上产生冲突，当学生喝了糖水后，辨别有错误，因为第一杯糖占糖水的百分之二十三，第二杯糖占糖水的百分之十五，两者相差百分之八，让学生通过味觉辨别确实有点困难。所以，我在“片段二”中吸取了教训，改为让学生用数学的方法去解决。其实，比较两杯糖水的目的在于让数学教学紧密联系学生的生活环境，激发学生学习兴趣，让数学教学吸引学生，这也就是体现捕捉课堂中的细节，从“小事”入手，以小见大，创造出更为完美的课堂。所以，在课堂上我们要敏锐的发现、耐心的叩问、静心的倾听、深入的挖掘教学细节，在细节上做文章，于细微处下功夫。教育无小事,教学重细节——这应该成为每位教师对教育教学的认识，成为我们自觉思考、反思的着眼点，更应该成为我们平常教学的自觉行为。

二、毕业年级教学精细化管理案例

质量是学校工作的生命线，抓质量就必须将工作的重点放在毕业年级。况且，毕业年级的教学工作有其特殊的内容和要求，尤其是有其自身的教育教学规律和特点。

毕业年级实行精细化管理有利于明确毕业年级的工作责任，落实毕业年级的工作措施，强化其教学工作，提高其教学质量。

毕业年级实行精细化管理必须制定和实行《毕业年级精细化管理常规》《毕业年级精细化管理常规实施细则》《毕业年级精细化管理常规实施细则考评办法》，还应编写使用《毕业年级精细化管理工作手册》。

毕业年级精细化管理常规落实的前提在于进一步的分层和细化。由此，可以提出以下分层精细化管理要求：

（一）管理“四精四细”。“四精”是“策划精心”、“部署精到”、“技术精通”、“队伍精神”。“四细”是“目标细分”、“责任细化”、“抓保细致”、“视导细节”。

（二）教学“三精三细”。“三精”是“精备”（含“精选”）、“精讲”、“精练”。“三细”是“细导”（含课外辅导和学习指导）、“细改”、“细评”。

（三）毕业年级抓保工作 “四精四细”。“四精”是“思路精”、“方案精”、“方法精”、“出精品”。“四细”是“统计细”、“分析细”、“辅导细”、“检查细”。

（四）毕业年级后期抓保工作“三精七细”。“三精”是安排精心、督查精细、培育精品。“七细”是统计分析细、复习计划细、回归教材细、自学辅导细、学法指导细、心理疏导细、技巧培训细（根据学生的考试目标、得分率确定答题指导策略）

案例：

高三年级教育教学工作精细化管理细则

江苏省大港中学

一、教学“四清”规定

教与学效率的高低，关键是能否做好“四清”，即“堂堂清（当堂掌握）”、“日日清（自习补救）”、“周周清（周末检测）”、“月月清（月考小结）”。

（一）堂堂清

当堂教学知识不留盲点、疑点、死点，争取目标达成度100％，做到堂堂清。堂堂清的标准是：

1.教师认真备课，在集体备课基础上精心设计每一课教案，精心设计教案、学案。课堂教学设计的内容包括：教学目标、重点例题、精选习题、反思小结等。

2.教师特别是理科教师原则上每节课发放一张教学案，学生人手一份。

3.教师课堂教学做到“三讲”，即讲易出错、易混淆、易遗忘的问题；“三不讲”，即已经学会的不讲，能自学会的不讲，讲了也不会的不讲。

4.删除无效教学环节，让课堂每一分钟都发挥最大效益。通过课堂亮标、达标、验标、补标等过程，做到教学目标实在，教学方法实用，教学目标达成度高。

5.每学科、每课型、每节课都要设计专门的反馈矫正环节，通过教学案上的习题练习，检测课堂目标达成度，以便跟踪补救，不把问题留到课后。

6.学生课堂提出的问题和课堂检测暴露出来的问题是堂堂清的重点。课堂上教师要留出专门时间巡回指导、解答、点拨学生疑惑。

7.每堂课最后2分钟，由学生填写教学案中的“反思小结”，总结当堂课得失。

（二）日日清

充分抓住课余时间进行“日日清”活动，同时年级部每天安排下午第三节课和晚自习两节课作为“日日清”固定时间。具体做好以下三件事：

1.“堂堂清”“清”不了的问题，同学间先相互帮助解决，解决不了的利用课余或自习时间向老师请教。

2.对当天的各科教学案快速浏览一遍，整理当天的学习内容，总结规律，做到不留疑问，力求“今日事今日毕”。

3.针对课堂测试中的错误，做出满分卷，快速浏览一遍错题集，并补充当天内容。

（三）周周清

利用周六晚自习时间，回顾整理一周学习的内容，进行清理。并利用周日学科练习加以落实。高三周练定位要准确，所考内容为本周所讲内容和前面周练、月考中出现的误点、盲点、弱点等问题，注意加强对学生不会的、错误的、失误的试题的指导工作。要求：阅卷不过夜，讲评不过天。

周周练的具体操作是：“考、批、改、查、评”。

1.考。任课老师结合本周学习的内容出考试题及标准答案，题目以基础知识为主，难度中等偏下。每个学科考试时间为1小时。

2.批。考试结束后由备课组长组织批阅，做好相关试卷分析，为讲评做好准备。

3.改。学生根据老师的标准答案，将自己的错误改正，做好错题整理建档。

4.查。师生各自根据考试情况查找教学中的问题，及时查漏补缺。一是检查试题内容是否全面并有针对性，能否较好的考查各层次学生的学习情况。有没有知识遗漏，教学环节是否存在问题，如何改进。二是检查学生的本周学习内容是否达标，教学内容掌握情况，常见错误和存在问题是什么，确定出辅导和补习学生名单，为讲评补救提供依据。

5.评。教师根据批阅情况，有针对的进行讲评辅导。学生做好总结，制定措施。

（四）月月清

1.实行月考制度，每月举行一次考试。试题的难度、长度、分值和期中考试相同。

2.树立“考后分析重于考试过程”的理念，每次月考后分析“标准化”，即：

年级部——撰写月考质量分析报告；做好总结与表彰工作；将学生成绩单通过校园网及时发送给学生家长。

学科组——备课组长写出学科质量分析报告；集体备好讲评课，并实行骨干教师先期讲评制；督促二次过关。

任课教师——搞好“三类学生”试卷面批；上好讲评课；做好个别谈话。

班主任——开好班教导会；开好质量分析主题班会；举办“规范化试卷”评展；给优生谈学法。

学生——查失分；用红笔改成“满分卷”；写出“考后感想”。开展好考后的师生个别谈话活动。

3.任课老师针对月考情况搞好满分卷过关。

4.年级部每月组织对“四清”情况进行检查督导，周练试卷及答案、月考试卷、学生的错题集、月考总结、满分卷等均按照要求归纳整理成为教学档案。

5.年级部每月召开一次总结表彰大会，并对学习成绩突出或者进步较大的同学予以表彰，并通过校园网及时发送一封学习“喜报”给学生家长。

二、教师课堂常规八项要求

1.课前准备充分，精神饱满，教态亲切自然，仪表整洁大方。

2.铃响前3分钟在教室候课，提醒学生做好课前准备，预习要学习的内容。

3.授课期间不外出，不接打电话，不抽烟，不拖堂，不上无教案的课。

4.尊重、赏识学生，不谩骂、嘲笑学生，严禁体罚和变相体罚学生。任何情况下，不能剥夺学生在教室内听课的权利。

5.教学目标明确，突出重点，突破难点，不漫无边际、东拉西扯，努力提高课堂教学时效。

6.关注教室内后三排学生、学习困难学生，重视课堂后20分钟课堂设计和管理，督促每位学生投入学习，不允许学生做与学习无关的事情。

7.学生自学或做练习时，教师要巡回检查、个别指导，不能坐在讲台上或教室某处。

8.不能私自调课、找人或替人代课，否则按误课处理。调课必须报年级分管主任审批备案，同时履行好请假手续。

三、学生每天必做八件事

1.晨起自警。每天早上起床之后默念自己的目标或理想，然后给自己一个微笑，警示自己：“努力吧，新的一天又开始了，不要虚度光阴！”

2.宣誓明志。每周一下午的集体宣誓和跑操宣誓要发自内心，声音洪亮，气势雄壮，使自己信心十足，干劲倍增。

3.目标激励。每天上午、下午第一节课前，把自己的高考目标、追赶对象、座右铭用心默念一遍。

4.告别“三闲”。有惜时如金、分秒必争、奋发向上的坚定信念和坚强意志，在校期间不说闲话，不做闲事，没有闲思，聚精会神，一心向学。

5.落实“四清”。所学知识做到堂堂清、日日清、周周清、月月清。

6.宁静致志。自习期间，入门入静，心无旁骛，不受任何外界干扰。

7.学区安静。静校期间（上课、自习期间），不在校园内大声喧哗，不在教学楼内说话，为同学们创造一个良好的学习环境。

8.睡前三省。每天晚上睡觉之前要回顾自己一天的学习，“三省吾身”，想想自己的计划还有哪些没有完成，是什么原因导致的，明天找个什么时间能够补上，今天学了哪些重要的内容，然后要在自己没有睡着之前在大脑中过一遍“电影”。

四、年级领导每周“九项要求”

1.每周听课不少于4节，兼课的不少于2节，听后及时与老师交流。

2.每周至少与3位老师谈话（不包括听课的老师）。

3.每周至少与3名学生谈话。

4.每周至少抽查一个学科的三个班的学生作业或一个班的三科作业一次。

5.每周至少抽查年级部一个班的一个学科教学案。

6.每月至少抽查备课笔记一次（不低于10人次），学科范围不少于三科。

7.每月参与一次年级部优秀生、边缘生等学生座谈会。

8.每月至少进行1次问卷调查。

9.每月至少参加2次教研活动（含学科集体备课）。

五、班主任工作每周“十必做”

1.每周认真做好年级部值日工作1—2次。

2.每天赏识学生不少于3人。

3.每周与任课教师沟通学情不少于3次。

4.每周召开一次优秀生、边缘生学生座谈会。

5.每周与问题学生家长联系不少于一次。

6.每周坚持至少写一篇“班主任手记”。

7.每周在班级特定位置为本班学生书写一句激励性的赠言。

8.每周召开一次以“学习动员”为主体的主题班会。

9.每月组织一次班内学习方法研讨会。

10.建立学生学习档案。

六、师德警钟“十个信号”

1.奉献谈的少，待遇谈的多，甚至是斤斤计较。

2.对学校安排的工作，只考虑个人，不考虑全局。

3.与同事关系紧张，群众威信偏低。

4.工作态度差，学生评价低。

5.在学生中散布不健康的言论。

6.监考工作马虎，批阅试卷不认真。

7.参加学生家长的宴请，向家长索要礼物，有时要求家长为自己办私事。

8.对学生的言行不够检点。

9.工作热情降低，没有明确目标。

10.经常无故迟到、早退，有时存在旷课现象。

三、学校安全精细化管理案例

学校安全无小事，涉及师生的生命。没有师生的生命，就没有学校教育。因此，学校必须深刻认识做好安全工作的重要意义，要从贯彻以人为本的科学发展观和构建和谐社会的高度，牢固树立安全第一的观念，充分认识加强安全工作的重要性，切实增强做好安全工作的责任感和紧迫感，把安全管理工作摆到突出的位置。

仅仅重视安全工作、加强安全管理是不够的，学校安全管理应当做到精细化，应当实行精细化管理。要从应付型、经验型向周密型、精细型转变，大力推行精细化管理，最大限度确保学校安全、师生平安。一是要“把宏观的事情做周密”。学校要认真学习学校安全工作方针政策、法律法规、安全知识、管理策略，掌握学校安全工作的方向。要从建立健全安全机制着手，实施“学校安全责任连带，预防、管理、查究安全措施连环，周边环境整治连锁”制度，把学校安全的各项工作落实到岗，责任到人。要从建立健全安全制度着手，建立各部门、各方面工作的规范、科学、实用的安全常规。

二是要“把微观的事情做精细”。学校要根据安全常规制定具体的工作方案、考评细则，落实各项具体的安全措施，以便于实施。要针对重点问题和特殊问题，提出具体要求，如做好学生的心理辅导，重点加强对单亲家庭子女、经济困难家庭子女、进城务工农民工子女、学习困难学生、“留守儿童”和毕业班学生等特殊学生群体的心理辅导，要坚决杜绝体罚和变相体罚给学生带来的生理和心理伤害等等。

三是要“把紧要的事情做迅速”。学校要针对一些突发的安全事件、典型的群体性医疗卫生事件开展“安全教育进课堂活动”，把抗灾自救能力列入学校安全教育的重要内容，还要开展多种形式的演练，逐步培养学生的自护、自救和逃生的基本技能。

四是要“把日常的事情做扎实”。学校还要着力解决周边环境治理、食堂卫生和食品安全、学生私自游泳、学生做危险游戏、学生上放学水陆交通安全、校舍校产安全等重点难点问题。

总之，学校要以对学生极端负责的精神，牢固树立“安全责任重于泰山”的意识，居安思危，警钟长鸣，防微杜渐，持之以恒，把学校安全工作做得更精细一些，更安全一些。

案例：

学校安全精细化管理细则 山东省临清市第一中学

一、学校安全档案资料

1.领导组织机构，安全网络入档、上墙。

2.有“一岗双责”的书面材料及落实情况记载。

3.有多种安全应急预案。

4.有安全应急预案演练情况记载。

5.有定期检查、排查整改制度。

6.有层层签订的安全责任书，建立了分工负责的全员安全责任体系。

7.有向家长下发的安全工作公开信。

8.向新生进行入学安全教育。对学生的安全教育每学期3次以上。

9.组织师生学习了《学生伤害事故处理办法》，有记录。

10.有学生到校点名制度。

11.有学生上课点名制度。

12.有学生就寝点名制度。

13.有学校安全值班每时段记录。

14.有安全专题会议记录。

15.有安全文字材料归档、立卷情况记载。

16.学校安全档案有专人管理。

17.有学校安全无缝隙覆盖责任追究制度。

18.有学生家庭情况记载及与监护人联系方式(电话)。

19.有接送学生的车辆排查情况记载。

20.有接送学生的不合格车辆处理情况记载。

21.有家长学校、家长会记录。

22.有任课教师帮包学生档案。

23.有聘请法制副校长及其法制教育情况记载。

24.有清理管制刀具，黄赌毒物品或书刊情况记载。

25.有周边环境治理及汇报情况材料。

26.有学生定期体检档案。

27.有心理健康教育分析及开展活动记录。

二、学校保卫及周边环境安全

1.保卫人员配备联系电话、通讯畅通。

2.保卫职责上墙。

3.有保卫人员24小时值班巡逻制度。

4.有保卫、值班教师及中层干部24小时值班安排表(每天最少3人)。

5.有保卫24小时值班记录。

6.保卫人员身体健康，年龄适宜，无精神病类家庭遗传病史，品德端正，有责任心。

7.有来客登记记录。

8.校门上锁，校外人员禁止进入校园。

9.学生凭学生证出入。

10.学生课间外出或回家有与家长的交接手续。

11.有安全值班交接记录及向校长的报告记录(每日必报)。

12.保卫人员保证24小时在岗；放学、上学校门开启，值班人员在岗。

13.校门前30米处有警戒线，有减速路障或减速标志。

14.学校周边200米内无“三厅一吧”。

15.学生集中上下楼和放学时校门前有专人疏导和指挥，并建有制度。

三、学校安全消防

1.教学楼、宿舍楼经过消防部门验收合格使用(有相关资料)。

2.消防通道和疏散通道标准、通畅。

3.学生能正确使用消防器材、掌握逃生自救的方法。

4.图书室配备ABC级4公斤干粉灭火器，摆放位置正确。

5.实验室配备ABC级4公斤干粉灭火器，摆放位置正确。

6.楼道每层配备ABC级4公斤干粉灭火器，摆放位置正确。

7.电教室配备1211型气体灭火器，摆放位置正确。

8.楼道内消防紧急疏散标志齐全。

9.楼道内有应急照明设备，并处于正常状态，能及时检查维修。

10.紧急疏散标志和应急照明设备安装合理。

11.灭火器材定期年检。

12.灭火器压力充足。

13.消防栓及用水管道的阀门无锈迹，经常检修。

14.消防带按要求折叠。

15.消防栓接口与墙体成90度直角安装。

16.消防栓有水且压力充足。

17.每日有防火巡查记录。

四、用电设施

1.校内无高压线通过，并经过电业部门验收，向师生发放安全知识明白卡。

2.校内电线线路走管，走槽。

3.电线规范，线路铺设平直。

4.各型用电器材配备匹配的空气开关。

5.室外电线规范标准。

6.线头无裸露。

7.线路无老化。

8.电力线和电话线等其它线路分开、规范。

9.室外线与地面平行距离不低于4米。

10.配电箱垫板使用专用绝缘阻燃材料。

11.配电室无杂物堆放，干净。

12.理化教室、微机室、电子备课室、多媒体教室、语音室等用电量大的各室配备规范合理的漏电保护和避雷防静电装置。

13.各型的用电设施达到一电一闸一漏保。

14.高压设施远离教学区、生活区，安装符合行业标准，不裸露，并设有危险标志。

五、学生宿舍安全

1.有室长和管理人员职责。

2.火源(火柴、打火机、蜡烛、蚊香等)不入宿舍。

3.紧急疏散通道畅通。

4.煤气中毒设施齐全，到位。

5.通风良好，无异味。

6.卫生良好，无垃圾，无鼠害。

7.洗漱室无积水，干净。

8.被褥折叠整齐、干净。

9.洗漱用品摆放整齐。

10.管理人员每天定期检查宿舍人数，室长每天了解同宿舍人员情况并汇报班主任。

11.防盗网(窗)为开启式。

12.宿舍内不设插座，无乱接电线现象。

13.宿舍内电灯与天花板和学生床铺高矮距离合适。

14.宿舍文化适合德育氛围，健康向上。

15.学生床铺结实稳当，有护栏。

16.宿舍管理人员有巡查宿舍记录、报告记录，宿舍室长有每日3次宿舍记录及报案记录。

17.有非宿舍人员出入登记和会见学生登记记录。

18.宿舍管理人员值班室卫生干净，无杂物烟头。

六、食堂餐饮卫生

1.炊事人员有健康证，定期年检。

2.有卫生许可证，定期年检。

3.炊事人员每人两身工作服帽，及时替换，穿着合体、整洁。

4.定点采购米、面、菜、油、食盐、蛋、肉等，有有效证件的复印件(卫生许可证、生产许可证、产品合格证)。

5.采购均索要发票。

6.红白案板分开使用。

7.生熟刀具分开使用。

8.主副食库房分开。

9.炊具、餐具等干净、整洁、上架，定期消毒。

10.食物存放离地离墙，严格使用档鼠板。

11.防鼠台按规定设计。

12.饭菜按规定要求留样品，并有相关记录。

13.不得摆放、卖售过期、变质、吃剩及“三无”食品。

14.食堂内卫生整洁，无老鼠、害虫和污物。

15.食堂内下水道畅通、干净、封闭。

16.小卖部从业人员符合健康标准，禁止卖冷饮和副食品。

七、特种设备和从业人员

1.临时工有用工证并年检。

2.锅炉工有劳动部门核发的上岗证并年检。

3.聘用的电工、司炉工要有相关证明，没有精神类家庭遗传病史，品德端正。

4.锅炉等特殊设备有符合国家规定的合格证和使用证。

八、教学及设施安全

1.校舍、校墙、校厕等无危险点，坚固、安全。

2.楼梯、走廊、护栏的设计和体育设施、玩教具等符合安全要求。

3.对教学及辅助用房等定期进行房屋结构检查，及时维修整改，有记录。

4.经常检查体育设施、器械，设施坚固，及时刷漆防锈。

5.实验室有专人管理。

6.危险品、剧毒药品、易燃易爆药品，专人专柜存放，双人双锁。

7.危险品、剧毒药品、易燃易爆药品使用有记录。

8.有体育器械借还记录。

9.贵重物品室安装“三铁一器”等防盗装置。

10.有体育运动(课)、社会实践(课)等活动的安全要求和防范措施；无在校外跑操、活动的现象。

11.落实了体育教师的“一岗双责”责任制。

12.厕所卫生、整洁。

13.初中走读生在校时间不超过8小时，无上晚自习现象；小学生在校时间不超过6小时。

14.遵守教师职业道德规范，无体罚或变相体罚学生现象。

九、车辆安全

1.对校车和其它校内车辆定期保养维护，符合规定，保证安全，有交警、公安部门发放的合法手续。

2.师生不坐不合格车辆，不上超载车辆。

3.对接送学生的不合格车辆及时制止，并报告有关部门。

十、网络安全

1.师生不上不健康网站。

2.师生不在校园网上玩游戏，不聊天。

3.不在网络上传播、发表反动或其它不健康的言论和帖子。

十一、安全无缝隙管理落实情况

1.重视程度高。

2.任课教师每节课清查班级人数，发现缺失学生情况及时上报班主任和校长。

3.政教处每天排查全校学生课下和课外情况，上报校长。

4.教务处每天排查全校教学开展和安全情况，上报校长。

5.总务处每天排查门卫、保卫和食堂、宿舍安全情况，上报校长。

6.总务处每天排查教学设施的安全情况，上报校长。

7.校长作为安全第一责任人每天对上报情况及时作出恰当处理。

8.按照“一岗双责”的分工，相关责任人严格落实安全整改措施。

9.学校聘用的临时教师(工人)，无精神类家庭遗传病史，品德端正，来历清楚。

10.安全检查月报制度健全，并定期上报检查结果。

四、学校总务后勤精细化管理案例

随着教育改革的不断深入发展，学校对总务管理和后勤服务的要求越来越高，工作难度也越来越大，仅靠经验管理，已经不能适应新形势的需求。只有建立健全总务后勤精细化管理规章制度，并且认真贯彻执行，才能使总务后勤管理服务逐步走上制度化、规范化、标准化的轨道。

为此，在总务后勤常规工作中，学校要以“过程的精细化，结果的精品化”为目标，推进总务后勤工作的精细化管理。其中要细化工作内容，细化工作责任，细化工作制度，细化考评办法；各项工作要以更高的要求落实精细化管理，从小事抓起，从开头抓起，从小处抓起，从自身做起，要“看得准，抓得起，沉得下”，要花大力气做“小”事情，把“小”事情做细做实，全方位、全过程地履行好服务育人的职责，精细、精致地为教书育人，为提高教学质量，为学校健康发展创造良好的环境。

案例：

学校总务后勤精细化管理细则

天津市蓟县盘山中学

一、财务管理

财务管理做到制度健全，执行到位，确保学校财务安全。

（一）严格执行现金管理和结算制度，定期向会计核对现金与账目，如发现现金金额不符，应及时汇报，及时处理。

（二）及时收回学校的各项收入，开出收据，及时收回现金存入银行，严禁坐支现金。

（三）根据学校提供的依据，及时发放教工补助金和其它应发放的经费。

（四）坚持财务手续，严格审核算（发票上必须有经手人、验收人、审批人签字方可报账），对不符手续的发票不予付款。否则，此款由出纳自己承担。

（五）不能随便借出学校现金。

二、校舍管理

校舍管理做到机构健全，制度完备，措施得力，确保校舍安全各项措施落到实处。

（一）安全组织管理

1.建立校舍安全组织领导机构。

2.完善校舍安全工作制度、检查记录等台账。

（二）安全设施管理

1.建立健全安全、消防预案。

2.对于风雨雷电等自然灾害要提前防范，采取有效措施加以预防，避免、减少损失。

3.对存在安全隐患的地点及时整改，对于突发的安全隐患要及时采取有效的安全防范措施。

4.建立巡视制度，加强对校舍安全巡视，发现破损及时维修。

5.完善安全通道设施、消防设施和重点部位的防盗设施。

三、维修管理

维修管理要做到日常维护与重点维修相结合，确保工程质量。

（一）制定学校维修计划，安排维修项目。

（二）负责对维修的检查和监督，确保工程质量。

（三）日常物件维修有措施，发现破损或接到报修，应及时维修。

（四）加强与学校其它部门的协作，做好学生爱护公物的宣传教育。

（五）有专人负责校舍维修管理，加强对校内房屋的巡视。

（六）整幢房屋的常规维修保养由管理部门提出方案，经校长室研究报主管部门批准后实施。

（七）维修费用较大的项目（5000元以上），经校长室研究，提交校舍维修申请报告，报主管部门。必要的要通过公开招标或议标组织实施，项目款的结算必须通过审计。

（八）严格按照校舍建筑要求和《基建维修管理办法》实施维修。

四、水电管理

水电管理要做到爱护维护设施，保证安全，注意节约，改善服务，确保正常的教育教学使用。

（一）熟悉学校的供电、广播、电话、网络线路、给排水管线和消防管线等。

（二）对校内的水电系统要建立档案资料和巡视维修制度，保证用电安全，防止水质污染和管道破裂。

（三）安排专人负责，定期对消防、用电设施、器材进行检查、维护，保证完好有效，避免发生事故，并做好记录。

（四）在变电所（配电房）门前设立警示标志，定期检修、保养，避免发生事故。

（五）宣传爱护公共设施，提倡节约。

五、物资管理

物资管理要做到统一领导，专人负责，切实做好物资采购、验收、入库、建账、发放、核算及更新报废等管理工作。

（一）固定资产管理

1.定期或不定期编制物资采购计划，经校长室审批后，后勤部门按审批的项目内容组织采购。

2.凡纳入政府采购要求的物资项目，由后勤部门负责向政府采购机构申报代理采购。

3.固定资产建立固定资产分类账，由后勤和使用部门共同管理。

4.后勤部门、使用部门、财务部门定期核对账物。

5.物资报废、报损、报失应有文字记录和处理意见。固定资产在校内外转移应有完备的移交转移手续。

（二）校产校具、低值易耗品的管理

1.物资合理储备，做到勤俭节约，物尽其用。

2.加强库房安全管理，严防积压、损坏、盗窃，做好防火、防爆工作。

3.低值易耗品实行计划采购，定额供应。由后勤部门经领导审批后采购，使用部门专人负责领用。

4.后勤部门按批准的采购单，核对入库材料的数量、质量、品种和规格，进行验收，同时登记材料账。

5.校产校具的使用管理情况要入台账。

六、食堂管理

食堂管理是指后勤部门对食堂事务的管理活动，包括食品安全、营养卫生、食品成本和食堂服务等内容。

（一）严格执行国家《食品卫生法》及卫生部、教育部有关规定。

（二）制订并执行食品采购、加工、贮存、销售过程的安全卫生要求和环境、个人、餐具的卫生制度，建立食品卫生管理台账。

（三）实现营养配餐管理，膳食优质服务管理。

（四）建立成本核算制度，按成本内涵加强成本核算，建立食品采购、验收、领用制度。

（五）食堂内部财务制度健全，条目设置合理，原始凭证内容完整，手续完备，账目清楚，核算准确。

七、后勤人员管理

后勤人员管理要做到完善制度建设，探索管理模式，努力为教育教学、师生员工提供后勤保障。

（一）制定完善总务后勤人员岗位制度、工作职责、绩效考核办法。

（二）建立和完善学习制度、会议制度、培训制度、监督制度，形成团结协作、敬业奉献、崇尚实干的良好风尚。

（三）树立后勤人员的服务意识、管理意识、节约意识、廉洁意识、效益意识和质量意识。

（四）建立后勤临时人员档案，并加强管理。

第十章

学校精细化管理的课题研究

第一节

学校精细化管理的研究方向

我国的学校精细化管理实践起步时间不长，认识不深，范围不大，经验不多，成效不显著。要解决这些问题，要突破学校精细化管理在实践中的难点，使之进一步向前、向更大范围推进，应当以教育科研为先导，破冰、破题，从而解决理论指导问题、思想认识问题、推进策略问题和实践难题问题。

目前，学校精细化管理中的问题很多，需要研究的课题也不少，应当从何处入手呢？我提出以下研究方向（《课题指南》），供学校选题时参考。

1.学校精细化管理的概念研究

2.学校精细化管理的内容研究

3.学校精细化管理的原则研究

4.学校精细化管理的方法研究

5.学校精细化管理的模式研究

6.学校精细化管理的局限研究

7.学校精细化管理的经验研究

8.学校精细化管理与企业精细化管理研究

9.精细化管理理论在学校精细化管理中的应用研究

10.小学精细化管理研究

11.九年制学校精细化管理研究

12.初中精细化管理研究

13.高中精细化管理研究

14.中职精细化管理研究

15.农村学校精细化管理研究

16.学校文化建设研究

17.学校制度建设研究

18.学校常规管理研究

19.学校目标管理研究

20.学校质量管理研究

21.课堂教学细节研究

22.“教学六认真”精细化管理研究

23.毕业年级教学精细化管理研究

24.考务工作精细化管理研究

25.学籍管理精细化研究

26.安全工作精细化管理研究

27.保卫工作精细化管理研究

28.德育工作精细化管理研究

29.后勤工作精细化管理研究

30.校园周边环境精细化管理研究

31.办公室工作精细化管理研究

32.现代教育技术在学校精细化管理中的应用研究

33.学校精细化管理督导研究

34.学校精细化管理考评研究

以上34个课题研究方向，只是一小部分、一个范围参考，并未涵盖当前学校精细化管理需要研究的范围的全部，而随着学校精细化管理实践的推进，还会有一些新的需要研究的问题被提出来。

研究方向不等于研究课题。确定学校精细化管理研究课题，在参考上述研究方向的同时，还应当结合研究者的实际（教学实际、个人科研素养实际），按照选题方法进行操作。

第二节

学校细化管理课题研究过程

学校精细化管理课题研究应当遵循科研课题研究一般过程的操作规范，即：选题→文献综述→形成假设→选择研究方法→对变量进行分类→选择被试→制定研究方案→资料收集和整理→得出结论→撰写科研报告。下面，对这一操作规范作简要说明。

一、课题的选题方法

（一）发现和提出问题的一般方法

1.从发布的课题指南中得到问题。

2.从教学实际所急需解决的问题中提出问题。

3.从平常的教学实践中发现问题。

4.从先进的经验和方法中提出问题。

5.从其它领域的先进经验和方法中移植和借鉴而提出问题。

（二）分析问题，形成课题的一般方法

1.一个问题能成为课题的条件和要求是：问题的前提必须正确；问题的答案必须存在，可以预测的；问题应当是具体的，有明确的界定。

2.对所提出的问题进行定性分析。

3.对所提出的问题进行定量分析。

4.对所提出的问题进行分解、组合。

（三）在选择适当课题选题的过程中，还应该遵循三个原则：具有创新性，具有价值性，具有可能性。

二、对课题进行论证

对课题进行论证的问题是：

（一）要研究的问题是什么性质和类型的问题？

（二）要研究的问题具有什么现实意义？它的理论价值是什么？（即在理论上预计有哪些突破？）

（三）要研究的问题目前已有哪些研究成果和研究的方向是什么？

（四）要研究的问题所应具备的条件的分析。

（五）课题研究的策略和步骤如何？

（六）课题研究的成果及其表现形式有哪些？

三、形成研究假设

所谓研究假设，就是根据现有的科学理论、事实对所要研究的课题设想出一种或几种可能性的答案、结论。

一个好的课题研究假设应具备以下特点：

（一）科学性。即它是以一定的理论和事实为基础，不是毫无依据的推测和主观臆断的一个命题。

（二）可检验性。即研究假设的结论是可以检验的，可检验的假设是研究假设的科学性的必要条件。可检验性是指研究的结果是可以在同等的条件下进行重复的实验，并能证明同一结论的存在性和它的可靠性。

（三）可预测性。一个课题的假设应该有可以预测的结果。

四、选择研究方法

研究方法一般有：实验研究法、调查研究法、行动研究法、文献研究法、问卷调查法等。研究者可根据课题研究需要选择。

五、根据假设确定变量并进行分类

所谓变量就是可变的量，变量有自变量和因变量和无关变量之分。

自变量就是假定的原因变量。即要研究造成结果变化的量。因变量是假定的结果变量。也就是（主要）由于自变量的变化而引起某一事件的结果的变化，这一结果的变化就是因变量。

介于自变量和因变量之间的变量，这种变量我们把它称作中介变量

六、确定和选取研究对象

研究对象，在教育教学科学研究中一般来说主要是指学生、学校、教师等等这样一些群体。这些我们所要研究的每一个群体叫做研究总体。组成研究总体的每一个对象，我们把它称作个体。从研究总体中抽取一部分个体加以研究的这一部分个体，叫做一个研究样本。构成一个研究样本的所有个体的数目叫作这个样本的容量。

选取一个样本，一般应该满足一定的条件，即：

（一）所选取的样本应该是具有代表性。

（二）所选取的样本必须满足统计学的条件和要求。

（三）在可能的情况下，研究对象应该尽可能的随机抽取，这样可以增加研究成果的普遍性和科学性。

七、设计研究方案

研究方案，就是课题确定之后，研究人员在正式开展研究之前制订的整个课题研究的工作计划，它初步规定了课题研究各方面的具体内容和步骤。

一个研究方案的设计一般包含下面几个部分的内容。

（一）明确的得出课题研究的假设是什么 ；

（二）课题的研究内容有哪些 ；

（三）明确研究对象及其样本的容量 ；

（四）课题研究的方法和手段；

（五）研究的步骤。

八、撰写开题报告

开题报告的结构内容主要包括以下几个方面：

（一）课题名称；

（二）课题研究的目的、意义 ；

（三）国内外研究现状、水平和发展趋势 ；

（四）课题研究的理论依据 ；

（五）课题主要研究内容、方法 ；

（六）研究工作的步骤；

（七）课题参加人员的组成和专长 ；

（八）现有基础 ；

（九）经费估算。

九、进行资料搜集

在研究过程中，资料搜集是一项非常重要的工作，它直接影响着课题研究的质量和效率。

资料对实验的影响和作用是：

（一）帮助不断地修正假设、重建假设，使研究不断深入下去。

（二）使实验得到了较好的反馈，有机地控制无关变量，使实验顺利完成，有所成效。

（三）顺利地总结科研成果，完成实验报告。课题研究旨在解决问题，总结经验，发现规律。在研究过程中，由于注意过程性的资料的收集，可使分析研究有实有据，使结题报告能迅速完成。

一般应当搜集的资料是：

（一）计划性资料。包括立项申请书及批复文件、课题总体规划及各阶段实施计划等。

（二）过程性资料。包括研究活动记录、相关文献检索材料、学习笔记、研究课、示范课教案或录像、测试题目及所测相关数据、数据统计量等原始资料，及各类与课题相关的材料等。

（三）总结性资料。包括专题总结、阶段总结，以及相关论文、获奖证书、物化成果、结题报告等。

要加强资料搜集的指导。要让参加实验的教师明确过程资料的重要性。要指导教师搜集什么样的资料（包括能力评价表、分析统计表等）。要鼓励教师们进行个案研究。对学生的一些变化现象，作好观察记录，搜集实验过程中的独特发现。要定期进行资料的展示和体会的交流，使教师们对资料搜集的内容和途径有更清楚的认识。交流，可以使资料搜集的面更宽，搜集的途径更多。

十、撰写研究报告

研究报告是教育科学研究成果的重要表现形式，也是揭示教育规律的主要形式。研究报告就其内容和写作形式分为：论述性研究报告、描述性研究报告、实证性或实验性研究报告和文献资料研究报告等四个类别。

研究报告的基本组成部分为：研究报告的题目、研究问题的提出、课题研究的方法、研究的结果、讨论、结论、建议等。

撰写教育科研报告的基本原则是：

（一）要以事实为依据；

（二）内容的阐述要有逻辑性；

（三）引用文献资料要注明出处。

研究报告的质量主要取决于两个因素，一是研究质量，二是研究者的水平。研究者撰写研究报告的水平包括：

（一）分析综合能力。即把研究得到的数据、材料有目的地进行取舍，把最能说明问题的材料经过统计分析处理形成结论。

（二）逻辑思维能力。即研究者能对材料进行由表及里、由此及彼、由浅入深地分析、推理、论证，最后得出科学的结论。

（三）文字表达能力。文字表达能力能使课题研究报告写得更加有条理、层次更加清楚、生动明快。

第三节 学校精细化管理课题研究方案撰写

教育科研课题研究方案，也叫作教育科研课题研究计划，它是如何开展课题研究的具体设想，是初步规定课题研究各方面的具体内容和步骤。

研究方案对整个研究工作的顺利开展起着关键的作用，尤其是对于科研经验较少的人来说，一个好的方案，可以使其避免在课题立项后，开展研究时，无从下手的现象，保证整个研究工作有条不紊地进行。可以说，研究方案水平的高低，是一个课题质量与研究者科研水平的重要反映。这是科研管理部门是否批

**第四篇：浅谈学校“精细化”管理**

浅谈学校“精细化”管理

精细化管理是一种理念，一种文化，精细化管理强调将工作做细、做精。变一人操心为大家操心，将管理责任具体化、明确化，人人都管理，处处有管理，事事见管理。工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行登记检查，发现问题及时纠正，及时处理。其目的就是把大家平时看似简单、很容易的事情用心、精心的做好。

我们小屯学校相比其他两个兄弟学校硬件条件差，起步晚，要想跟上教育发展的步伐，更需要精细化管理来提升我们的软实力。

一、团结有为、奋发向上的班子队伍是学校精细化管理的主导。

学校领导班子是学校建设的领头兵。学校的发展，办学品位的提高，教师形象的提升，学生良好习惯的养成等,关键取决于学校领导班子。所以加强领导班子建设是提升教育质量，促进学校发展的关键。

我校领导班子是一个积极向上，具有凝聚力的团队，认真履行岗位职责，工作中处处起模范带头作用。所有班子成员深入一线任课、任主课，承包年级服务群众，作老师的表率。像：王校长任初三化学课、李校长任初一英语课、高校长任五年级语文课；牛雪敏、鹿长廷、张米尔、张行军等中层还担任班主任工作。

1、明确学校班子成员责任。要求领导成员牢固树立服务意识和奉献意识，在“细”字上做文章，在“实”字上下功夫。建立科学的管理机制，将管理责任明细化、具体化，变一人管理为大家管理，权力层层有，任务个个担，责任人人负，做到了人人会管理，处处有管理，事事见管理。让每一名成员都能找到属于自己的管理坐标，发挥每个成员的主人翁意识。

2、完善五位一体管理机制。建立了“校长—中层领导—年级组长、教研组长—班主任—任课教师”五位一体的管理体制，实行领导承包制度，像我和王校长承包九年级、呼书记承包六年级等。学校中层以上领导，每人承包一个年级、几个班级、一门学科，帮助、指导年级组长、教研组长、班主任做好管理工作。

3、落实学校领导推门听课制度。学校加强对课堂教学过程的检查，向课堂教学要质量。校级领导每周听课不少于2节，中层领导不少于１节，教务人员不少于3节。年级组长、教研组长、包教研组领导每学期将本组每位教师的课听一遍，并评出等级。听课后立即查阅教师教案，同时对教师上课进行评价指导。如发现无教案上课者立即进行全校通报。学校每月开展一次常规考核，所得分数记入教师月考核，并在教师大会上通报。

二、激情似火、朝气蓬勃的教师队伍是学校精细化管理的主体。

学校教育的主体是人，教学质量的提高关键在教师。如何激发教师激情，为教师成长提供平台，打造一支干事创业的教师队伍，才是学校可持续发展的根本。

1、树正气、创环境、促公平。在教师中树立一种正气：干和不干不一样、干多和干少不一样、干好和干坏也不一样。加强考核、及时公示、兑现奖惩，在教师中形成一种争先恐后、人人向上的风气。

2、校园文化聚人心。我们紧紧围绕学校文化建设，努力营造积极向上的校园文化氛围，打造一支师德优良，观念创新，业务精湛的研究型的教师队伍。制定《小屯学校教师一日常规》，谱写小屯学校校歌，我们将校风、校训、校歌、校徽等上墙，标于学校醒目的位置等。这些标志性文化时刻提醒师生，我们是一个整体、一个团队。

3、开展赛课活动，促进教师成长。继续坚持我校的“先学后教、当堂训练”的教学模式，坚持不符合标准的课重上，不符合标准的教案重写。继续开展每学期三轮的赛课活动，人人上公开课、教研组内优质课、校级示范课。每学年评选一届名师，充分发挥名师的引领作用。

4、加大投入和培训力度，为教师提供成长的平台。组织教师参加上级有关部门组织的各级各类培训学习，如：九年级中考研讨、各类骨干教师培训等。不让教师错过任何一次学习的机会，积极为教师搭建舞台，尽快地成长，从而带动学校教师队伍整体素质的提高。

三、规范完整、操作性强的制度是学校精细化管理的基础。

制度是学校目标在工作规范上的具体体现，制度健全，条款细化，操作性强，就能使学校管理由粗变细，由细变精。是保障学校各项措施政令畅通的关键。

1、建立健全各项规章制度。从各处室到教师再到学生，都有详细的职责和要求；从教师的备课、上课、辅导、教研、检测等每一项教学活动，都有详细的操作规程和考核评价标准；从学生的进校、上楼、入班、听课、活动、出校等，学生活动的每一个细节，制定学生一日常规，并安排专人检查考核公示，打造师生管理的立体网络。如《小屯学校学生一日常规》、《教师奖励制度》、《班级考核细则》、《教学质量分析制度》等。

2、建立科学规范的评价体系。考核实行过程与绩效，定量与定性相结合的评价制度，在制度上规范，工作上评价，精神上激励教师。尤其是今年的考核，我们把老师的日常工作，从出勤、出会、工作量、教研、常规、成绩、民主测评、加分等方面进行考核评分，并在公示栏及时公示。通过周公示，月通报，定期互评，使各位教师及时了解自己和他人的工作情况，及时进行自我反思和调整，不断改进自己，提升自己。

3、实施人性化管理，以主人翁精神调动人心。我们要营造一种美好、信任、关怀、理解的和谐健康的氛围，充分调动教师的积极性。在学校重大问题上，集体讨论、民主决策，形成决议后，再实施。学校严格执行校务公开制度，在物质购买上采取集体决定，“阳光”理财，公开透明。

四、细致入微、精湛科学的量化过程是精细化管理的根本。

实践证明，再好的制度，没有人去很好地执行，其作用也不能得到发挥。为此，学校精细化管理，必须在执行操作等层面做到精细化，“赢在执行”。

1、加强教学常规的落实和公示。学校把狠抓教学常规管理作为提高教学质量的重要措施，突出抓好备课、上课、作业、辅导、检测、月考等教学环节。坚持“五查一评一考”制度，即查备课（教务处每月抽查、检查各一次）、查上课（教务处专人检查统计，每周抽查听课）、查辅导（教务处专人检查）、查作业（每月抽查、检查各一次）、查考试（检查监考、阅卷、登分、统计、分析）。每月进行一次月考，考完后及时召开教学质量分析会，及时反馈教学信息，督促教师反思自己，改进教学方法，提高学生成绩。

2、坚持教学过程 “五严”要求。学校要求教师必须做到五严，即“严、精、细、活、实”。“严”即严格要求，严格检查，严格“四必”（作业有发必收、有收必改、有改必评、有错必纠）。“精”即对教学内容要精讲，练习题目要精编、精练。“细”即要求领导和老师注意管理及教学上的细节，教师必须做到超周备课，课后要有教学反思。“活”是提倡教法学法灵活多样，使课堂不再乏味。“实”就是教学内容符合我校学生实际，起点低，坡度缓，勤反复，作业布置要求精选，“宁可教师多费时，不让学生做废题”，节约学生时间。一切都实实在在，不搞形式主义。

3、抓好毕业班复习备考工作。学校加强对毕业班复习教学工作的指导，切实提高复习教学的质量。为毕业班的教师提供足够的复习资料和考试信息，要求毕业班课任教师认真研究《考试说明》，钻研考试试题，掌握命题规律，在了解学生实际的基础上制定出切实可行的复习教学计划。认真落实好 “备”、“讲”、“练”、“考”、“评”各个环节。

4、多管齐下，打造平安校园

坚持安全管理的常规化、精细化，落实1530安全教育；每周召开班主任安全工作会，每月进行安全工作总结。

坚持24小时专人加领导值班制度，对全校进行网格化安全管理，把校园分成若干网格，每一网格对应一个专人，每天进行护导的老师在放学时要在门口签字。每班安排5名安全监督员，对本班的活动区域进行划分和监督，定期表彰优秀学生，打造学校安全管理的立体化网络。

五、高效课堂是精细化管理的目标

精细化管理的最终目标就是提高教学质量，而提高质量的主阵地就在课堂。我们学校课堂改革执行的是“先学后教，当堂训练”的教学模式，在教学常规方面做到精细化，严落实，用精细化指导教师实现高效课堂。

1、打造高效课堂，使课堂学习更精彩。

如果课堂缺失有序、精细的教学过程，就不可能获得课堂教学的高效率。经过几年的摸索，我们对我校的高效课堂提出了具体的要求。

（1）精心设计教案和学案，使教与学真实、统一。

（2）精心设计教学目标、课堂提问、课堂练习，使课堂教学有较强的目的性、针对性和有效性。

（3）精心设计课堂教学过程。课堂教学要体现以下几个方面： ①导入新课要注重考虑激发学生的学习兴趣和求知欲望； ②教学目标要明确地告诉学生，让学生明了本堂课的学习任务； ③采取“先学后教”的方法，给学生解决问题的时间和机会； ④注重师生互动研讨，让学生敢于探索问题、解决问题； ⑤允许学生在课堂讨论问题时发生错误，教师应帮助学生进行分析，指出其错误的原因，并获得正确结论；

⑥采取“当堂训练”的方法，让学生进行当堂巩固练习，练后及时评讲反馈，发现问题教师再予以纠正。

⑦在课末教师要留有一定的时间，让学生自我总结：

（5）潜心研制既紧张又愉快的和谐课堂氛围，使学生的思维始终处于激活状态，使学生的心境始终感到愉悦。

2、把科技、艺术、体育、美育教育融入课程文化建设中。

建立学校的文化传统，开展主题教育，如：开学典礼、国旗下讲话、“六一儿童节”、“教师节”、“国庆节”等重大节日的纪念活动。创设生动活泼的教室环境，如设立班务栏，图书角、植物角等，设立学习园地，用于张贴学生优秀书法作品、手抄报、绘画作品、优秀作文等，让学生找到自我，享受成功。

3、积极开展读书活动，营造书香校园。

培养师生良好的读书习惯。要逐步开放学校图书室，建立班级图书角，满足师生阅读的需求。着力开展好“中华经典诵读”和教师教育语录征集活动，提升师生人文素养。

把简单的事情做好就是不简单，把平凡的事情做精就是不平凡。搞精细化管理不是一阵风，而是一项长期的、精细的工程。我校将巩固已经取得的成绩，继续完善有关管理制度、考核办法，狠抓学校的各项管理工作，不断促进小屯学校教育事业的稳定、持续、健康发展。

**第五篇：浅议学校精细化管理**

校长研讨会

发言提纲

浅

议

学

校

精

细

化

管

理

焉耆县第三中学 二0一一年九月

浅议学校精细化管理

——焉耆县第三中学校长陈美燕

学校教育教学质量的好坏，归根到底取决于全校教职工与干部队伍的责任心和业务水平，取决于各方面的管理工作水平。学校管理由两个方面组成：一个是“管”，一个是“理”。“管”是一种人治力量，是一种制度约束； “理”则是一种教育的氛围，是一种文化力量。“管”是手段，“理”是目的。管理的侧重点是理、理顺，而不是“管”。因此学校管理不仅要在“管” 字上下功夫，更应该在“理”字上做文章。

三中成立刚刚两年，起步虽晚，但在上级部门和兄弟学校的关心支持下，两年来取得了一些成绩。总结我校成功的经验其中重要的一条就是管理精细化。所谓精细化管理就是指精密、细致的管理，即用精心的态度实施细致的管理过程，以获取精品的结果。(对任何事情要做到精密细致，好了还要求更好)。老子曰：“天下大事必作于细，天下难事必成于易。”可见精细化自古有之，并非什么新鲜事物。“学校无小事，事事皆教育”，将精细化管理理念引入教育领域，用于学校管理是必然趋势。精细化管理在教育中是“用心工作，爱心育人，真心服务”的教育思想在管理中的具体体现，其目的就是把大家平时看似简单、很容易的事情用心、精心地做好。

县三中积极构建以制度约束为主的理性管理和以情感理解

沟通为主的感性管理相结合的精细化管理体系。在管理中具体做好“沟通、服务、引领”，抓好“常规、细节、过程”，强化“知道、做到、做好”，实现管理“规范、精细、科学”。

一、完善各项规章制度

要使学校各项工作都有成效，必须建立精细的考核制度。精细的考核制度体现于各个管理层面，体现于符合本校现有实际状况，体现于奖惩分明等方面。我校先后修订、完善了《县三中教师工作规范》、《县三中未来发展五年规划》、《县三中德育工作五年规划》、《县三中教务教研常规》、《县三中教职工考勤制度》、《班主任量化考核细则》、《生活教师量化考核细则》、《保卫处工作人员量化考核细则》、《后勤工作人员量化考核细则》、《县三中民族教师“汉语强化培训”实施方案》、《县三中公物赔偿制度》、《县三中公物管理办法》、《县三中教育教学事故处理办法》、《县三中住校生量化考核办法》等一系列规章制度，使学校各项工作有章可循。充分发挥规章制度的引导、规范效能，用制度管人，以制度办事，制度面前，人人平等。

二、管理就是回归常规

学校的健康发展最根本的就是回归常规，就是把先进的理念变成明明白白的工作要求，就是要求真务实，让一流的目标成为扎扎实实的行动步骤。我校实行扁平化管理，即学校管理抓中层，教学管理抓年级，教师管理抓课堂，学生管理抓班主任。坚持“向常规教学管理要质量”，做到在常规方面抓好，在细节方面从严，在过程方面求实。对备课、上课、作业批改、单元检测、课后辅导等教学环节和晚自习管理，实施科学的动态监控和信息反馈。每周一召开学校中层干部例会，总结上周工作，安排、部署本周及近期工作；单周召开教职工大会、双周各处室总结交流。在全校教职工中营造严谨、务实、扎实、进取的工作作风和无私奉献精神。

三、落实比制度更重要

一个企业、一个学校、一个单位，如果你的制度是一流的，但你执行制度的人如果是二流、三流的，那么再好的制度都等于零。反之，如果你执行制度、抓管理的人是一流的，即使是二流、三流的制度，也能管理好一个企业、一个学校、一个单位。虽然它的制度不完善，但它的执行力强，制度能得到落实。所以，精细化管理重在落实管理责任，变一人操心为大家操心，将管理责任具体化、明确化，它要求每一个人都要到位、尽职，第一次就把工作做到位，对工作负责，对岗位负责，人人都管理，处处有管理，事事见管理。工作要日清日结，每天都要对当天的情况进行登记检查，发现问题及时纠正，及时处理。精细化管理要求层层完善、系统健康，权力层层有，任务个个担，责任人人负。在日常管理中，它要求每一个步骤都要精心，每一个环节都要精细，每一项工作都是精品，精心是态度，精细是过程，精品是成绩。

我校在管理中强化“有了制度却得不到执行，这比没有制度更可怕、“工作安排不落实等于零”的意识，坚决克服“有布置

无检查”，狠抓制度的落实。实施“县三中中层干部问责制”，坚持中层“周带班”和“月检查”制度，实行各处室“周工作计划、小结汇总”和“月工作交流”制度，强化各处室工作落实，增强中层及教师务实的工作作风。把“中层抓落实，教师抓师德，学生抓养成”作为抓好学校工作的突破口；以引领教师专业化成长，发扬团队捆绑精神形成合力为契机，形成“领导集中精力抓好教学，教师集中精力研究教学，学生集中精力学好功课”的良好风气。

“千里之行，始于足下”。学校的精细化管理涉及诸多层面，师资队伍、学生管理、教学流程、后勤保障、基础建设等方面无不需要我们一步一个脚印地去探索和实践。精致管理是一种境界，它既不能一蹴而就，也不是高不可攀，它就存在于日常工作的每一个细节之中。我们必须不断改变粗放的工作方式，事事力求“精细”，持之以恒地做下去，长期行为就会形成习惯，良好习惯就会成为品质，这种品质最终将决定个人、单位和事业的发展或命运。总之，一所学校要想办出自己的特色，就必须抓好精细化管理。搞精细化管理不是一阵风，而是一项长期的、精细的工程，需要我们全体教育同仁的共同努力。

谢谢！

2024年9月1日

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！