

# 学校实施精细化管理的实践研究

段华松

(洛阳理工学院附属中学 河南 洛阳 471000)

**【摘要】**精细化管理就是建立在常规管理基础上的科学高效管理,与人文化是辩证统一的。精细化管理不仅是一种管理理念,更是一种管理文化。学校精细化管理是建立在常规管理基础上并将常规管理引向深入的一种基本管理思想和管理模式,是植根于规范管理,实现有效管理,扩充教育内涵,提升学校品质的必然选择。具体来说就是精细化管理制度,落实管理责任,将管理具体化、明确化、实效化,力求每一个人都要把本职工作做到位、尽到职,形成人人都管理,处处有管理,事事见管理的局面,通过精细的过程,精心的态度,最终实现精品的结果。学校要实现精细化管理,就要从多方面入手,如:对精细化管理的理解;建立健全规章制度;强调职责分工和过程管理;创设学校精细化管理的文化环境。目前我校存在的问题有管理体系化、制度化、监管化不完善,信息化、数字化平台与媒介干预性及效果性不强,中层及年级主任管理团队问题意识淡薄、管理粗放、重结果轻过程等问题。基于此,课题组成员在段华松校长的带领下,采取问卷调查、案例证实以及数据分析等研究方法来分析学校管理粗放型问题,同时在实施策略当中突出信息化、数据化管理模式的干预效果。课题组成员都是参与学校管理工作的中层人员。通过培训学习、研究我校校情、整理新旧管理制度、实践对比落实效果、积极深入问卷调查,我们课题组成员研讨出了一套切实可行的各部门管理计划汇总表、各项管理制度以及部门管理体系,推进了我校管理工作的制度化、规范化,使各项工作易执行、得民心、上台阶,促进了学校的发展,从而实现了此次课题研讨的价值和意义。

**【关键词】**学校;精细化;管理;实践;研究

## 一、问题提出

2017年6月我被调至洛阳理工学院附属中学学校当校长,这是一所洛阳名校,有过誉满洛阳的辉煌,也有跌入低谷的沉迷,当时正在处爬坡过坎的艰难时期,如何重铸辉煌,如何再上新台阶,是摆在新领导班子面前的第一大难题。

任何一所学校的成功,首先是管理的成功。这句话启发我,还是先找学校管理中存在的问题,从解决管理中的主要问题入手,因此,我提出了“先单点突破,再整体提升”走精细管理的发展路子,这也促使我对精细管理有了不断的探索与研究。

### (一)学校精细化管理的概念

精细化管理是源于发达国家的一种管理理念,它是社会分工的精细化以及服务质量的精细化对现代管理的必然要求,它是建立在常规管理的基础上,并将常规管理和粗放管理引向深入的关键一步。现代管理认为,管理有三个层次,一是规范化,二是精细化,三是个性化。

对于学校而言,精细化管理就是针对学校管理中存在的问题和管理不精细的情况,落实责任管理、目标管理和过程管理。落实责任管理将管理责任具体化、明确化,它要求每一个人都要到位、尽职,做到处处有管理,事事见管理。落实目标管理,制定结合校情的学校发展目标,并以此将学校发展大目标分解为各部门的各级各类目标,以目标为导向,以目标为动力,以实现目标为目的,将目标层层分解,层层落实。落实过程管理指管理过程中,有工作实施方案,有工作流程,有明确的工作步骤,有可操作的工作方法,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。

### 二、实施精细化管理的主要环节

解决粗放型的学校管理的问题,在教育教学中实施精细化管理措施呢?

#### 第一、查摆问题,提高认识

办学就是解决问题的过程,“发现问题比解决问题更重要”。学校管理中常见的问题是:1.管理标准过低,发现不了存在的问题,如课间跑步不整齐问题,早读效率不高问题;2.明知是问题,对问题习以为常,熟视无睹,得过且过,如学生上课睡觉、玩手机和看闲书问题;3.看到了问题,没有好办法去解决。如教师集体备课效率不高问题。

学校通过各种座谈会让大家指出学校管理中存在的问题,并对问题进行分类,分为显性问题和隐性问题,显性问题是能看得到的,直接影响学校形象的,如课间操,上下乱楼,跑步不整齐,学生穿戴不合要求、在教室内吃食品等;隐性问题,是指早读和课堂效率提高问题、师资队伍建设和学生学习积极性提高问题。学校存在的问题整理后,召开管理人员专题会议,讨论如何解决存在的问题,大家的共识是先解决显性问题,通过显性问题的解决,带动学校形象的提升,增强办学信心。

#### 第二、创新方法,破解问题

找出问题不等于问题的解决。学校管理者对问题的无奈和对问题的容忍常是学校提升不快的主要原因。如学校的课间跑步在许多学校学生跑的不齐也没士气。如何解决这一问题,我校的做法是:一观摩名校跑步(统一思想),二设置跑步音乐(准备好条件),三体育课训练(单班突破),四检查评比(激发动力)。我们只用这四招,一个月内把下楼慢跑不齐口号不响这个多年困扰我们的问题解决了。实践证明,要解决问题先改变思想观念,只有认识提高了,做事的标准提高了,有解决问题的意识了,才会有思路有办法创新性地解决存在的问题。

#### 第三、成立组织,细化职责

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。如政治理论学习,由党支部统一负责,组织安排;安全组负责学校安全精细化管理,由分管副校长、保卫室主任、班主任、保卫人员组成;教学常规的精细化管理教务处负责,由分管副校长、教务主任、副主任、教研组长组成;德育组负责师生思想道德建设、校园文化建设、文明卫生评比的精细化管理,由分管副校长、政教主任、副主任、团委书记、学生会成员组成;教务处、教研组负责学校教科研、校本培训的精细化管理;总务处负责学校的美化、绿化、亮化的精细化管理;办公室负责重要事务及各场所的精细化管理等等。此外,通过实行行政改轮流值周、值班制以及领导联系部门、包级包班制等,层层落实责任,使学校的各项工作事事有人管,事事有人管,事事有成效。

#### 第四、强化过程管理,重在落实

管理的关键在落实。要特别赋予学校办公室新的职能,除了日常工作、接听家长意见外,更重要的是加强管理监督,过程控制。校办直接对校长负责,担负起全面检查、监督权,发挥了对过程管理的监控作用,随时检查各部门工作,定期通报,及时反馈,奖罚分明。在探索精细化管理的过程中,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。具体做好三种管理:

1.目标管理:从2013年学校实全员的目标管理。如教学管理中的目标管理——学年初由校长或教导主任、年级组长与教师签订责任目标合同书,对其所任课程的人均成绩、及格率、优秀率、差生转化率,及班主任工作的巩固率、升学率等等,规定具体的奋斗目标。年终核实责任目标完成情况,兑现合同。

2.量化管理:明确规定教师的工作量、课时量、作业批改量、听课量、教研活动量等等。量化管理使教学工作的日常管理有据可查,有利于学校领导对教师日常工作进行具体的检查评价。目标管理只重视最终结果或某个环节,而忽略了对全过程的控制,具有“事后算账”的味道。而量化管理则注重对全过程的控制,是目标管理的有效补充和完善。

3.低重心管理。学校管理应是全员的管理,人人都做管理者。学校将管理重心分解并下移。分解,将每一项工作和管理分到每一个人,让人人都成为管理者。如学校提出“无人睡觉、无人玩手机和无人看闲书”的三无课堂要求,第一责任人是课任教师,要求课任教师上课要会管理,会组织,讲课要生动,能吸引学生。下移,就是将管理移至年级组、教研级和班级的组。如每个年级都成立了自治管理委员会,全天候地检查本年级各方面情况。重心下移,增强了年级每一位的管理责任人,提高了教师的领导力,同进做到了及时发现与解决问题,缩短了管理半径,提高了管理效率。

4.过程管理。学校建立了微信管理平台,要求值班领导每天就值班情况及时发布检查信息,要求图文并存,好的做法要及时表扬,对存在问题要追踪解决。

#### 第五、建章立制,文化重构

学校管理制度是以条文形式制定的、要求学校师生员工必须遵守的行为准则,制度文化是学校文化的一部分。建章立制是新时期下依法治理学校的要求,是打造百年名校的根基。在精细管理的过程中,结合学校办学理念、学校实情,经过制度拟订——代代会或教职工大会民主讨论、认可——实施——总结、调整、修改和完善,学校出台了《洛阳理工学院附属中学学校管理手册》,手册分三部分,第一部分学校章程及岗位说明书,岗位说明书对学校43个岗位进行了说明;第二部分管理制度,共分六大类:党总支、工会、团委类,教学教务类,学生工作类;教师、人事管理类;校务、后勤类。第三部分是奖惩条例。共有“教职工奖励条例”、“先进集体、先进个人奖励条例”等10个奖惩条例。

文化重构。学校文化是学校发展的“魂”,是学校可持续发展的不竭的动力。无论我们有多么精细的管理,把事情做的多么精致,这一切都是为“培养什么样的人 and 怎样培养人”的教育目的服务的。精细化管理必然带来学校文化的大重构。

1.树立正确的办学思想与办学理念。学校确立了“一本两服务三提高”办学思想,一本就是以人为本,把尊重人、激励人、发展人和成就人作为教育的出发点与归宿;两服务,学校要为教师服务好,教师要为学生服务好;三提高:提高教师的教育教学水平、提高学校的教育教学质量和提高师生的幸福指数。学校的办学理念是“从最后一名学生抓起,激发师生的生命潜能”。正确的办学思想与办学理念,使学校的精细管理既有硬的质地又有软的柔性,既有制度的严肃性又有文人的关爱性。

2.重点建设教师文化。教师文化重建的关键目的是引导教师树立终身从教的观念,树立为孩子的未来负责的观念,树立为国家人才发展负责的观念,只有解决了这个问题,教师才能做到以最真诚的态度对待孩子,最热忱的心态对待教育,把教育作为事业来做,把教育当作己任来做,只有这样教师才能塌下身子抓教育,静下心来搞教学。

#### 3.归宿在学生文化。

学生文化当然包括了学生思想道德教育,学科知识教育以及做人的做事的教

育,只有学生发自内心的做好,才能达到教为了不教的目的。我们坚信,今天的严管是为了明天不管;今天的细管,为换来学生的精益求精的品质。

### 三、学校实施精细化管理的策略

#### 1. 规范化是精细化管理的必要条件

所谓规范化,是指学校根据战略发展需要,合理地制定学校工作规程、基本制度以及各类事务管理的作业流程,以形成统一、规范和相对稳定的管理体系,并在管理工作中严格按照这些工作规程、制度和流程进行实施,达到管理工作的井然有序和协调高效。规范化是精细化管理的最基本要求和必要前提。

#### 2. 系统化是精细化管理的充分条件

所谓系统化,是指学校为了达到一定的目的,对构成系统的各种要素进行最佳的链接,以求效果最大化。一方面,要通过细分,把工作流程、工作岗位细分为一个个不可再分的“单元”,根据学校每一个“元素”的作用,合理地建立“元素”与“单元”间的对应关系,在做好每一个“单元”上下功夫。另一方面,要摒弃“本位主义”、“个人主义”,从整个学校的发展,按照系统思维的方法观察问题、分析问题、解决问题,既重视精细化管理带来的当前效益,又重视精细化管理潜在的、可持续的效益。

#### 3. 流程化是精细化管理的基本方式

流程化管理,是将管理过程细分为工序流程,然后进行分析、简化、改进、整

合、优化。学校精细化管理,必须贯穿流程管理的思想,借助于学校各职能部门间建立的立体交叉管理系统,以流程化为基本方式,以“工作流”为载体,从管理流程的启动、分配、作业、监控、评价等细节工作形成连续的工作链,把各岗位紧密衔接起来,实现无缝化管理。

#### 4. 数据化是精细化管理的显性标志

量化考核是实行科学管理的重要标志,衡量学校管理工作是否精细化的最好标准就是让数据说话。数据化是精细化管理的基本要求,它能一目了然地掌握精细化管理的达成度。

#### 5. 信息化是精细化管理的重要手段

实施学校管理精细化必须有效地利用现代高科技手段,集先进学校管理理念与现代网络技术为一体,利用信息技术改造学校管理工作,从而实现学校管理的高效化。这是学校管理精细化在未来发展中最为本质的要求。

#### 参考文献

- [1]王少华.关于学校精细化管理理论研究[J].中小学教师培训,2009(02).
- [2]汪中求.著.细节决定成败[M].新华出版社,2007.
- [3]范爱氏编著.精细化管理[M].中国纺织出版社,2005.
- [4]杨建超,孙玉丽.国内外高中教育的改革及启示[J].教学月刊·中学版(教学管理),2014年06期.

## 加强综合实践活动 提高学生综合素质

王 胜

(吉林省梨树县小城子镇第二中心小学校 吉林 梨树 136500)

**【摘要】** 数学知识是小学数学教学活动重要组成部分之一,数学综合实践活动是培养学生创新意识以及综合素质的提高有着非常重要的作用,它注重数学教授从学生已有的认知水平和生活经验出发,学生亲身体验,把实际问题抽象成教学模型并解释与应用的过程。数学知识与实践活动有机结合实现教学目标,培养学生的实践、创新能力以及团队合作精神等综合素质、教育学生有用的、有价值的数学、进一步促进数学水平的提高。

**【关键词】** 小学数学; 综合实践; 综合素质

新课程标准的颁布,加速素质教育的进程。新课标以全新的教育思想、教育观念的逐步升华和完善,进一步加快了数学教学改革的步伐。诚然,全国实施素质教育的进程中取得了不错的点滴成绩,然而,一定意义上讲,现在的教学活动仍然存在着一些问题,教学过程过分强调理论知识的简单讲述,忽视培养学生的实践动手能力,割裂理论和实践的的教学活动反映到学生的综合素质上导致学生思维能力、探索意识以及创新能力的欠缺。数学教学实践活动就是数学+实践活动,两者是内容和形式的关系。实践活动是形式,是教学内容的载体和实现目标的手段,引导学生思考,自主探究以及与学生和教师的合作交流过程中领会和感悟数学知识与自己生活密切关系,以便达到让学生理解、掌握数学知识和技能,学以致用目标。

### 一、转变思想,正确认识和对待数学实践课

新课程标准下教师需要转变教学观念,实现由片面注重理论知识的讲授到理论和实践并重这一层面的转变,认识到实践活动在培养学生创新精神和实践能力的重要作用。正确理解和认识实践教学活动的内涵,在教学活动中,以直接经验和综合信息为主要内容,以具有教育性、创造性、实践性、操作性的学生主体活动为主要形式,以激励学生主动参与、主动思考、主动探索、主动创造为基本特征,以促进学生整体素质全面提高为目的的一种新型的教学观念和教学形式。有的教师教学时讲授单纯地关注数学知识的灌输,却很少思考所涉及的知识与学生触碰到的实际生活的联系以及可能的应用区间问题,以至于造成学生获得了理论层面的数学知识,不能学以致用,难以解决与之相关的实际问题。

### 二、有效开展实践活动,提高学生的综合素质

教学实践表明,小学数学教学的综合实践活动主要有课内实践和课外实践两种。课内实践活动一般在课堂上展开和完成,并且大多数以解决单一知识点为主。而后者以系统知识的学习、掌握以及综合能力的锻炼、提升为目标,它的活动范围比前者要广一些,活动时间也相对较长,在设计活动实践课时,教师要基于教材内容和实际联系、学生的心理特征以及认知水平等开展活动。

#### 1、实际操作

旨在培养学生的实际动手能力和思维能力,使手脑并用,在活动中引发思考和探究数学知识。例如:教学“人民币”时,把各种币值带上讲台让学生认识,并且让学生模拟购物,人人参与,直观形象。同时,在此基础上引导学生理解金钱的来之不易和父母的辛苦,从而树立正确的金钱观。

#### 2、游戏竞赛

开展有一定主题和角色的游戏竞赛活动,减轻数学学习的枯燥乏味性。例如:为了提高学生口算20以内加减法能力,将学生分成不同的小组,表现较好的前几组可以参加“拔河比赛”的游戏,小学生太真顽皮,有着极强的好胜心和表现欲,这样可以引导他们事前做好充足的准备,极大地提高口算的速度和正确率,同时一定程度上培养学生的集体意识和团队合作意识。

#### 3、实际测量

这类实践活动主要针对教学中可以实际量化的内容。例如:学习重量、长度单位之后,让学生动手称量生活中常见的物品质量,同学的体重、高度等,或者让学

生估计物体的长度或者重量,渗透估算的思想,同时培养了学生的数感。

#### 4、调查实践

培养学生节能环保意识,教师课前让学生调查小区餐馆每天用掉多少一次性筷子,然后课上统计:一家餐馆一年用掉多少一次性筷子?所有餐馆一年用掉多少一次性筷子?进而让学生认识数学的应用价值:没有数学统计就不知道浪费现象的严重,进一步潜移默化培养学生的节能环保意识。

#### 5、立足课程特点,开展活动

数学课有自己的特点,它抽象多变、有较强的应用价值,它是开展实践活动课最有实用的一门课。教师上实践课,需要立足数学课特点,进行多样的活动,充分激发学生的兴趣。例如,数学教材中《认识物体和图形》,了解掌握长方形、正方形、圆柱、球这些物体和图形。这是几何学的基础,教师在实践活动课上,闲暇时间找来这些具体的实物,猜一猜、拼一拼等活动,或者制成多媒体课件,使学生认识几何图形。

#### 三、突出教师主导作用,体现学生主体地位

实践活动课需要教师更新观念,转变角色,确认自己新的教学身份,使学生在教师的指导下,进行自主研究,自己掌握知识技能,提高自身综合素质。教学时以学生的发展为中心,突出学生的主体地位,发挥教师的主导作用。教师应在学生心目中建立起亲切感,考虑活动中可能出现的情况,并制定出相应的计划,以便根据实际情况对现场活动进行控制和调节。

#### 四、及时进行教学总结、教学评价

客观公正的教学评价对学生具有一定的导向性和激励性,因此,实践活动结束后,教师需要及时总结和评价,还要组织学生进行自我评价、小组评价,以便总结经验教训,提高认知水平。通过总结评价,使学生意识到团队合作意识的重要性,进一步培养学生的集体感和团队精神,提高综合素质。

综合教学实践活动课对于学生的创新意识、实践能力培养以及数学学习兴趣提高有着极其重要的作用。小学数学教师不但要认识开展数学实践活动课的意义和作用,而且还要努力把数学实践活动课落实到实处,与时俱进,彰显教学成效。

#### 参考文献

- [1]张龙昌.小学数学综合实践活动课教学的问题及策略研究[J].教育现代化,2018,5(32):374-375+386.
- [2]桂菲.小学数学“综合与实践”教学实施现状及对策研究[D].上海师范大学,2018.
- [3]马宏婷.小学数学第一学段“综合与实践”教学设计案例研究[D].沈阳师范大学,2018.
- [4]王锁方.探讨小学数学综合与实践课自主学习策略的构建[J].数学学习与研究,2016(02):63.
- [5]卢彩珠.小学数学“综合与实践”领域有效教学策略研究[D].南京师范大学,2015.