

谈学校的精细化管理

日本广岛亚运会上，六万人的会场没有一片废纸曾让人震撼；天安门广场上，眼含激动泪水的人们在参加完升旗仪式后留下满地的废纸却让人震惊。基于此，我们谈何谓精细。所谓“精细”就是精密细致之意。也就是说，对任何事情要做到精密细致，好了还要求更好。海尔公司提出了“把每一件小事做好就不小；把每一件易事做好就不易”的管理理念。教育实施精细化管理，就是用精心的态度实施细致的管理过程，以获取精品的结果。那么学校如何做到管理的精细化呢？

一、学校管理精细化，必须有明确的管理内容。在日常的工作中应该做好以下管理内容，使之达到精细，包括：学生一日常规、校园环境卫生、教室办公室环境，课堂教学管理、队伍管理、校园文明用语、食堂厕所卫生、后厨节水节电等。这些工作，每天都要责任到人；这些管理，每天专门人员进行检查督促。这些工作做细了，做实了，会使校园显得更有序、更文明、更和谐。

二、学校管理精细化，必须有精心的责任分工。学校是一部大机器，这部“机器”的快速运行全靠各部门协调运转，任何一个“零件”的不协调运行都会使“机器”运转产生问题，因而，学校精细化管理要做到分层、分块的管理。校长必须授权于中层管理者，放手让他们管理好自己所分管的一块工作，惟有这样，才能提高学校整体工作的效率，才能获得学校工作的佳绩。工作中严格执行“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”、“谁的活动谁负责”的岗位责任制，提高教职工的责任心和使命感。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。

三、学校管理精细化，必须有一套有效的管理制度。“有一套好制度才有一所好学校”，制度不仅可以促使标准的实现，能促进效率和业绩的提升，更重要的是制度能使所发生的一切良好的变化持续下去。制度是学校目标在工作规范上的具体体现，学校制订、完善各项制度，引导教职工日常工作规范，约束教职工个体工作行为，明确教职工遵守或者违反规定的奖励惩罚措施，保障学校各项措施执行的政令畅通，对学校发展起着决定性的作用。没有红灯的约束，就没有交通的畅通。精细化与人性化是辩证统一的，治乱必先重典。制度的建立，人性化应服从于制度化，因为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。高素质的人在完备的制度环境下会养成一种自觉遵守规章制度的习惯。真正健全、完善、合乎情理并得到有效贯彻落实的学校制度，只会有利于学校的持续发展、教师的专业发展和学生的个性发展。

四、学校管理精细化，必须有精细的管理队伍。再好的制度也须在执行的基础上才有意义，否则就是一堆废话。事实证明，制度制定以后关键是执行，没有人去执行或执行力不到位也是没有用的。对制度执行的跟踪管理不是对职工的不信任，而是基于执行过程信息沟通的需要，避免出现理解不一致导致执行结果偏差的需要。跟踪执行管理实际上就是执行的信息反馈办法。实现对制度执行全过程的监督控制。这就需要一支精细的管理队伍，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。这样一来，学校干部辛苦了，但管理效能提高了。

五、学校管理精细化，必须形成稳固的校园文化。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。学校鼓励教师用自己所学到的和领悟到的思想大胆实践，不断积淀，并逐步改进自己的教育教学行为。所有的教师都经历一个学习——实践——反思——再实践的过程。在这个过程中，学校的各种思想不再是文本或书本上的东西，而是已经落实了的教师在教育教学实践的具体行动，并能够加以例证和说明。允许教师有一个逐步认识和吸纳的过程。我们完全有理由相信，当“精细化”成为每位教师内在的一种品行时，他将不再是一种管理体制，也不仅是一种思想方法，而是一种文化，一种产生深远影响的校园文化。

(选自新浪博客：踏雪无痕)

教科研工 作 简 报



JIAOKEYAN GONGZUO JIANBAO

2014年12月19日 星期五 2014-2015 第15期 (总第95期) 滕州市教学研究室主办

滕州市2014年初中学课程实施水平评估工作圆满结束



12月15日—19日，市教育局组织四个评估组，对全市37所初中学校课程实施水平进行了评估考核。

本次评估的重点是理化生教师教学能力和学生实验技能测试，音体美教师教学能力和学生素养测试，校本课程的开发和实施情况调研。

本次评估采取听汇报、听课、座谈、问卷、现场抽测、实地考察等方法。全面、客观了解学校在理化生课程、音体美课程和校本课程的实施水平。

评估组共听课238节，组织实验和音体美学生素养测试1540人次，发放学生问卷780份，组织教师座谈390余人次。对各学校课程实施水平有全面了解。

本次活动主要呈现以下特点：**一是突出重点学科。**针对日常调研和督查中发现的部分学校教师忽视实验教学，讲实验、背实验的较普遍的现象，评估组设计了物理、化学、生物学科实验操作题目，测试学生实验技能。针对部分音体美学科教师专业素养差，课堂效率低，学生艺术素养和体质指标差的实际，课程评估组设计了三个年级的艺术和体质测试项目。同时，评估组安排专人，对校本课程的上课情况进行考查。查弱项，补短板，使评估工作更具针对性和实效性，得到基层单位的充分肯定。

二是聚焦学生素养。此次评估淡化了对档案材料的查验，突出了对学生实验技能、艺术素养和体质测试考核，重视对课堂教学的考量，目的是进一步突出学生在教育中的主体地位，凸显课堂的主渠道地位，使评估工作更具导向性和科学性。

三是程序科学规范。此次评估紧紧围绕“全面考核，科学选点”的思路，严格按照随机抽取的原则组织实施。每天早7:50，评审组抽取评估学校；到校后，评审组长抽取讲课教师，校长抽测测试内容，专业组评委随机抽取学生。每一个环节都公开透明，确保过程和结果科学、规范、公平、公正。

从本次评估初步结果看，多数初中学校高度重视实验教学和音体美、校本课程实施。不断优化相关学科专兼职教师配备，加大教学用房及教学仪器设备的资金投入，创新实验教学和音体美课程的管理和教研模式，确保课程开好、开优。

但在评估中也发现，个别学校在理化生、音体美和校本课程的教师培训、课程评价、学生素养提升等方面还存有不足。评估组建议各学校要通过评估发现问题，正视问题，整改问题，进一步推进我市初中学校理化生实验教学



按：12月9日，枣庄市特色经验创新发展调研组在枣庄市教研室副主任李丽带领下，来我市西岗中学调研，调研组领导对西岗中学开展的《关心每一个，提升每一个，全面提升教学质量》的特色建设项目给予了充分肯定。现将西岗中学的特色建设项目报告摘要刊发，供大家学习借鉴。

践行人人发展理念，建设新型教育文明

——西岗中学“关注每一个、提升每一个”特色创建汇报

一、纵向递进，横向延伸，打造环境育人新平台（略）

二、知情意行，寓教于学，创设人人发展新模式

1. 构建立体德育网络，润泽每一个。

学校制定了《西岗中学学生德育教育系列化方案》，使德育工作月有主线，周有主题，年级有侧重点，学生的思想教育循序渐进。

规范主题班会，每学期举行班主任论坛，邀请魏书生、陶继新等全国著名德育专家点评和做主题报告。学校每周把升旗仪式作为开展经常性爱国主义教育的重要形式。

引导老师把每一节课都当做是“道德讲堂”，在学科知识讲授中，广泛渗透道德教育内容。

2. 优化教学环节流程，关注每一个。

优案带动，有效备课。让优秀教案评选活动带动学校的集体备课。一是落实“一课三案”、“一案三评”制度，规范了优秀教案制作流程；二是建立督查、表彰、考评机制。每周公示一次优秀教案的参评结果，设立专项奖励资金，将教师参与完成的情况纳入教学量化。

建模推模，有效上课。确立并推行“自主探究、当堂评价”的课堂模式。开展“一人一课，打造精彩课堂”录像赛课活动，坚持每课必评制度，评课落实“三个一”：提出本节课的至多一个优点，指出本节课至少一点不足，给出本节课至少一点建议。

配餐分层，有效作业。根据学生基础和课堂掌握情况，分层布置作业。坚持“四有四必”原则。提倡用好《助学》一套材料，减轻学生的课业负担，提高学习效果。

进行“微考”，上好“微课”。改革考试制度，提高考试的针对性。改革试卷讲评制度，年级组、学科组通力合作，根据学生对知识点的掌握情况，进行分类讲解，提高了讲评的针对性和实效性。

3. 推行三级查课制度，规范每一个。

制定《西岗中学学生课堂学习行为规范十条》。每天校长“走课”、值班干部“查课”、班长“记课”，严查课堂“四无学生”，即无课本、无文具、无练习本、无精神的学生，使学生养成了良好的学习习惯，进一步规范了课堂教学管理工作，切实提高了课堂教学效率。

4. 建立多元评价机制，激励每一个。

完善对学生的多元评价机制。开展“学业进步奖”、“学业合格奖”、“学业创A奖”等评选活动。进行“进步即优秀、合格即优秀、特色即优秀、优秀更优秀”的宣传教育，不比基础比进步，不比智力比勤奋，学习积极性和主动性得到最大限度的激发。

5. 开设特色课程和师生社团，发展每一个。

通过开设特色课程、组建师生社团，给每一个学生搭建一个合适的梯子，让他们都绽放出独特的生命光彩，激发学习兴趣，发展个性特长，让学生“走进来，留得住，学得好”。

在开齐国家课程科目的同时，结合学校实际开设校本课程，我们相继开发了《滕州文化》、《素描》、《健康与保健》、《魅力西岗》、《朝花夕拾》、《弟子规》、《古代诗歌鉴赏》等系列校本课程。为开阔学生的视野，学校成立了广播站、体育队、音乐队、舞蹈队、小记者站等多个社团组织和兴趣小组，安排专业教师长年辅导训练。

三、优化队伍，提升素质，立德树人注入新动力（略）

和音体美、校本课程实施规范、科学、高效，推动我市素质教育再上新台阶。

“同课异构”助推滕山教研合作迈上新台阶

——滕州市教研室赴枣庄十八中高三专题调研



为推动滕州-山亭区域教研合作向纵深开展，拓展合作内容，应山亭区教育局之邀，12月18日，市教研室副主任马培函带领高中教研员、优秀学科教师等一行17人赴枣庄十八中开展以“聚焦高三课堂，提高备考质量”为主题的研讨活动。上午各学科开展同课授课，之后进行教学常规查阅与学生问卷调查；下午两地教研员深入备课组以课堂为案例进行研讨交流。

最后集中反馈，马主任充分肯定了十八中高三教育教学工作，同时分享了滕州市各学校的备考经验，并对学校高三下一步工作提出了以下建议：一是要坚定一个目标不放松，科学制定目标，层层分解并细化，以完美过程打造完美结局，切实增强学校硬实力，提升山亭教育影响力。二是要注重两个常抓不懈，对高考研究要常抓不懈，强化以考定教意识，明确高考刚性要求；对学情研究要常抓不懈，立足学情，找准着力点，尊重基础但不迁就基础，强化提升。三是要抓好三个关键点：课堂——要坚持以学定教、多学少教，尽快完善课堂模式，切实加强常态课质量监控；训练——合理设计练讲练的教学环节，从试题选择到批阅反馈，再到二次过关，要环环相扣，整体推进，确保每一环节精准到位；落实——无论是级部管理还是学生学习都要把落实牢牢抓住，检查要深入，反馈要及时，榜样要树立，特色要培植，发挥鲶鱼效应，做到“踏石有印，抓铁留痕”，“青石板上创高产”。山亭区教育局张伟局长、褚主任及各学科教研员，枣庄十八中学校领导及教科室、高三年级全体教师参加了活动。

本次活动拓宽了滕山教研合作的渠道，深化了合作的内容，扩大了合作的成果，使滕山教研合作迈上新的台阶。

市教研室赴二中新校高三专题调研

12月17日，市教研室副主任马培函带领高中组教研员一行8人，赴二中新校高三专题调研。教研员深入高三、高补年级，从课堂教学、常规落实、学生问卷和级部管理等四个方面全面调研了解，并深入学科组与老师交流研讨。共听课17节，查阅18个班40多位老师的教案、作业批改等教学常规，学生问卷360份。

集中反馈设计了四个程序：首先由教研员分学科反馈本学科课堂教学、教学常规情况。其次由崔建华主任反馈学生问卷情况。再次朱述进主任就高三备考管理进行了反馈，全面梳理总结了学校的高三工作，充分肯定了学校推进课堂教学、深化常规管理的有效做法。最后马培函主任总结发言，对学校高三下一步工作提出了明确的建议和要求：一是强抓培优，盯紧目标，提高本科升学率。抓住关键人物和关键环节，制订详尽的培优计划，抓好新增长点——春招和艺体，努力提升本科上线率。二是加强四个研究，求真务实，提高复习效率。加强高考试题研究、高效课堂研究、真实学情研究、有效训练研究，尊重基础但不能迁就基础。三是有效反思，把各项工作做的更到位。

二中新校校级领导、级部主任，各年级备课组长及高三年级被听课教师听取了反馈。本次调研求真务实，志在解决问题，有力有效指导了高三备考工作，得到了学校领导和广大教师充分肯定。



下周工作早知道

1. 继续组织优秀教案评选上报
2. 教研员到定点联系学校开展调研活动
3. 指导基层学校命制期末试题
4. 配合督导室“千分制考核”
5. 课程实施水平评估汇总

