

## 唤醒学校管理的精致化思维

本版编辑 北京市学院路中学校长 丁国凤 杭州外国语学校校长 林卫民 江  
苏省教育科学研究院教授 王铁军 江苏省吴江市南麻中学 严卫林

### 编者手记

对以往学校粗糙的管理和服务而言，精致化理论无疑是一剂对症的良药。精致化管理的价值内涵就是“以人为本”、“创建和谐”，针对问题，真抓实干，把精致化管理和服务贯彻到学校各项实际工作中，使每一位学生都能受到人性化的关怀和负责任的教育。唤醒学校管理的精致化思维，让精致服务的理念深深扎根，向管理要质量，变“有”为“优”，必然会带来教育的异彩纷呈。本期刊登的一组稿件，既有小而精学校的发展策略，又有大规模学校的管理智慧，不论是学校文化的运作，学生潜能的激发，还是管理制度的完善，不变的是对“育人”始终如一的关注，对“教育精品”的执著追求。

小而精学校的“育人”经

成立于1982年的北京市学院路中学是一所社区配套初级中学，由于周边名校、大校林立，生源一直不足且质量较差，曾是海淀区28所“撮底校”之一。学校要想生存、发展，就要有突破、有特色。在调研的基础上，我校从“小班化”入手，提出“尊重生命，关注个性，实现小而精的教育”的办学目标。用精益求精的态度，做好教育的每一件事，实施好教育的全过程，真正树立“教育精品”的质量观，达到以精致创精品，以精品求发展的境界。所谓精致教育就是要把所有的重点放在师生的共同发展上。

师生交朋友

把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。教育教学的常规管理每校都有，但是如何才能科学管理，如何做到细致入微，如何在管理中让师生得到发展，需要每一位学校管理者深刻思考。

我校接收的都是经过重重择校筛选剩下的学生，对生源连续几年的跟踪调研显示，六成以上的学生家长是初、高中学历，近四分之一的学生家庭结构不完整，四成以上的学生家庭月平均收入在1500元以下。生源中父母离异、死亡、服刑的残缺型家庭子女多，下岗或农民工子女多，身心不健康的学生多，有不良行为习惯的学生多。在这种情况下，我们并没有抱怨，而是从教育者的责任出发，本着为社会培养合格公民、为社会、党和国家排忧解难的决心，将管理工作的重点放在“育人”上。

由于学生人数少，为细化德育管理提供了很好的条件。学校提出：“德育全员化、师生交友制。”“细化管理，措施到位，师生对应，落实到人。”全校的每一位学生都能依据自己的个性、特点，在学校中找到自己喜爱、信任的老师结成师生心灵互动小组。每位教职工认领1-5名学生，针对学生的实际情况、家庭背景、个性特征进行定期或随机的沟通，了解他们的学习、家庭、心理、生活、爱好等各方面的情况。让学生感受到老师的关心，体会到师长、朋友的温暖，在不知不觉中亲近学校，从而产生学习的兴趣。同时，我校充分发挥5位心理咨询教师的作用，积极探寻学生内心深处的情感，为其他教师有针对性地引导和开展工作提供资源。

爱心燃希望

我校生源不足，学生人数近几年只维持在三四百人左右，每年都有交不起学费的学生。从接到电脑派位单起，我校就由班主任分头家访，了解学生的情况，全校汇总后选出家庭最困难的学

生。每年的教师节就是全校师生为贫困学生捐款的日子，由校长带头第一个把钱投入捐款箱，后面是领导班子成员、教师、学生，一串长长的爱的队伍。用爱点燃贫困学生的希望，我们始终让他们与同龄孩子享有同样的权利，一起参观，一起外出，一起参加社会实践，所有的费用都来自师生捐款，就这样一年又一年，将一批又一批的学生送入高一级的学校。

我校有心理问题的学生相对较多，面对不会交往的、神经质甚至智障的学生，我们从没有拒绝过，安排最有经验的老师和他们交往，真正关心他们、理解他们，帮他们共同解决问题，用理解化解孩子的痛。我校曾有一位学生从来不和同学交流，也不敢自己外出，可学校组织的所有活动，我们都带他一起参加，专门派老师全程照顾。三年之后，他不但敢叫同学的名字，能做简单的游戏，还可以独自回家，看到他的进步，我们的老师十分欣慰，因为又有一个家庭从此会快乐起来。

我校有许多学生成长在残缺型的家庭里，从小缺少家庭的温暖，生活处于失控状态，养成了一些不良的行为习惯。我校提出，“用微笑拉起你的手”，走进孩子的内心。真正关心、关注、鼓励、表扬这些孩子，努力挖掘他们的闪光点，帮助他们改正错误，让他们一进学校就能受到尊重，体会到学校的温暖。正是这种不懈的努力，多年来，我校获得了许多荣誉，犯罪率 10 年为零。

#### 教师“备”学生

我校生源的复杂性给教育工作带来了极大的挑战，小班化教学又为实施精致教育提供了广阔的空间。不让一个学生掉队，让有潜力的学生发展，我校立足课堂，开展分层教学。给学生创造、发展与提高的空间，对教师教育教学管理的要求也更细致、更具体。

我们强调教师“备”学生，了解每位学生的学习能力、个性特点、心理素质及家庭情况，为学生制订合适的学习方案，因生而异，采用不同的教学方式。在初一和初二年级也淌& 陆展换誉粉的游洗绚> E  
解欢靴师姪蠹” 筷聿 : 0

反  
合理地  
一是做

部门的有关规定，将一些问题的处理纳入规范化办学的轨道中。同时，要争取当地政府和教育行政部门的支持，有一些法规未涉及的事情要靠行政程序处理，行政程序可以解决发展过程中的阶段性问题，同时也能阻止其他连带问题的发生。

二是做好“多元化办学”这篇文章。多元化办学是当前一再强调要慎之又慎的事。学校扩大后，单一的办学模式满足不了学校长期发展的需求，需要加强与大学、各级部门、各界企业以及国外著名学校的联系，寻求社会教育资源的支持，实现优势互补。

三是做好“民主化办学”这篇文章。学校规模扩大后，决策的风险随之增大，事务管理的公平化要求日趋高涨。要以人为本，相信教职员工的觉悟，不搞强权政治。学校的重大决策要依靠教代会，日常行政管理，要广泛听取各方面的意见。通过学校的民主化建设，防止校园权力寻租和异化，保证学校的可持续发展。

#### 学校战略发展践行精致理念

近年来，教育界相继提出精致教育、精致管理的理念，并在实践中进行了积极尝试。这是教育改革向深层次推进的重要标志，也向教育科研提出了新的课题。

精致化管理是科学精神与人文精神相互交融的管理，是追求卓越、精益求精、周到细致、精雕细刻的管理，是既注重细节、过程，又重视结果的管理，是质量与效益同步提高，教育投入与教育产出均衡的管理。

学校发展的决策既要有战略思维，又要有精致化思维。学校发展最重要的环节就是决策、策划工作，这既是一项战略性的工作，同时又是一项细致入微的工作，一着不慎，满盘皆损。科学合理的决策、策划是学校成功的一半，它能够引领学校走向成功，拙劣、平庸、粗糙的策划，只能导致学校衰败或业绩平平。学校发展的决策、策划绝不能大而化之，不仅要从发展的战略高度，而且要以精致化理念来设计、规划学校的发展。既要有发展理念、发展定位、发展目标的策划，也要有发展环境、发展策略、保障机制的策划；既要有全局性、创新性、特色性，又要有操作性、可行性：既要有高屋建瓴的方案，又要从多视角设计各种可能的方案；既要有发展的前景，又要把方案内容细节化、具体化。

#### 教育就是服务

精致管理最终指向学生的发展，不是少数拔尖学生的发展，也不是部分学生的发展，而是全体学生的发展，让每一位学生在学校里都能够抬起头来走路。

精致教育、精致管理，必须确立以学生为中心的服务意识，确立教育服务的理念。学生是教育对象，也是服务对象，学校理所当然要为学生提供优质服务。有人认为，把学生视为服务对象，降低了学校与教师的档次，把教师等同于服务行业的人员。实际上，国内外早已把教育纳入“第三产业”，归属于服务业。学校、教师为学生服务、为学生家长服务、为社区服务，是无比崇高、光荣而伟大的事业。

“教育就是服务”应当成为广大教育工作者的教育理念。江苏省溧阳实验小学响亮地提出“教育就是服务”的口号，为学生提供个性化的课间餐，尽量满足每个学生的口味要求；下雨天在传达室准备雨伞，让忘记带伞的师生借用；用学生的“眼睛”张贴字画，教室内外的板报、宣传橱窗都布置在学生能够看得见的高度；实行教育投诉制和选师制，学生与家长可以民主地反映意见。视角的转换，思维的换位，以一个全新的角度来审视、思考自己的管理行为，自然能够发现很多平时难以发现的细节问题。

校长芮火才认为，校长就是天生的服务员。校长要为学生的成长和成长服务，为教师的教育教学和发展服务。校长的主要任务不是要求师生围着自己转，按个人意志去管理学校，而是要求自己围着师生转，根据师生需求建设优良环境，提供优质服务。这可以说是对教育服务具体而形象的诠释，也是对教育服务理念积极实践。教育无小事，事事见匠心，真正确立以学生为中心、以学生发展为本的服务意识，学校一切工作都为学生的成长精心设计与实施，这正是精致管理、精致教育的本质精髓。

### 规模适度发展

规模经济理论有规模经济与规模不经济两个概念。当生产规模扩大时，产出增加的比例大于成本增加的比例，就是规模经济；当生产规模扩大时，产出增加的比例小于成本增加的比例，则是规模不经济。这一理论运用到教育领域，也有教育规模经济和规模不经济两个概念。有学者研究，教育规模经济具有教育资源利用的充分性、教育资源使用的适当性、教育规模扩大的有限性等特征。这一观点对于我们审视当前我国规模办学的问题具有指导意义。根据可持续发展理论和科学发展观的指导思想、规模教育经济理论，以及教育工作的周期性、时效性、复杂性，育

者研城 K / I j 糅 = { 麟 J ; 瀕 < ; K : 繹 昌

至美的理想目标。

精致化是注重过程和细节的管理，是优质教育的必要保证。以精致化思想为指导，围绕学生的发展精心设计，精心安排，精心组织，能使学生受到潜移默化的教育。

精致化强调学校管理的质量与效益同步提高，学校投入与产出均衡，追求学校的绩效。精致化的内在机制是学校管理者的责任心和敬业精神。没有高度的责任感、事业心，没有崇高的敬业精神，就不可能做到精细入微、周到细致、尽善尽美。精致化不仅面对现实，而且要着眼未来，要有终身负责的理念和策略，为学校持续发展精心策划，为学生生涯发展精细导航，为教师的发展精巧搭建成功舞台。

针砭篇

“校误”不妨也公开

曾几何时，为体现“公平、公正、公开”的原则，根据上级主管部门的规定，各校都要辟出专栏，向全校师生、全社会公开学校的财务收支、学费、教师工资、住房公积金、医疗保险、教学成果奖、评先、晋级、人事任免等情况，年终时上级主管部门还要进行专项评估，查看相关“台账”。

既然上级要检查考核，各校自然不敢懈怠，将学校的一些“内幕”大张旗鼓地张贴于学校显眼处。然而，令人不解的是，各校“政务公开”的内容却惊人地相似，无非是一些无关痛痒，可以见“阳光”的内容，有的还将学校的“功绩”浓墨重彩公告天下，而对群众来信来访、教师和学生普遍存在的意见和要求只字不提，有的甚至将学校潜在的错误束之高阁，百般隐藏。

“人非圣贤，孰能无过。”学校工作千头万绪，肯定有考虑欠妥的地方，教师的教育教学肯定有失误之处，学校的服务工作肯定有不周之举。校务公开，可以平民心，增加学校工作的透明度和可信度；“校误”也可公开，反映学校实事求是、虚怀若谷，对错误不回避的勇气和雅量。缺点错误在所难免，关键是要知错就改，使学校的各项工作日趋完善，而不能总是“报喜不报忧”。

我校从去年开始，在“校务公开”里新辟出了“校误”公开一角，通过师生问卷调查、家长反馈意见、师生座谈会、校长信箱、教代会等方式，对学校的课程设置、作息时间安排、作业量和考试、班主任工作、师德师风、教师的敬业精神、教学水平、学生宿舍、食堂伙食等工作进行不定期的评议。将评议的结果，尤其是存在的“校误”毫无保留地公之于众，诚恳地接受群众批评，并提出整改意见。

“校误”公开反映了学校领导和教师虚心接受批评，敢于承认错误，勇于改正不足的心态，反映了学校自揭短处、知错就改、自加压力、精益求精的工作作风。这样的举措对于改进学校管理工作，提高教师教书育人水平，提升学校整体质量，不失为一种有益的尝试。