**北京市朝阳区教育系统“名校长工程”课题——**

**普通中小学扁平化精细式管理实践研究**

**——以北京市和平街第一中学为例**

**研究报告**

|  |  |
| --- | --- |
| **课题名称** | **普通中小学扁平化精细式管理实践研究** |
| **课题批准号** | Mzkty2013019 |
| **课题类别** | 一般 |
| **课题资助经费** | 2.35万元 |
| **学科分类** | 学校管理 |
| **课题鉴定时间** | 2015.11 |
| **课题负责人** | **姓 名** | **专业技术职务** | **工作单位** |
| 陈秀珍 | 中学高级（特级）教师 | 北京市和平街第一中学 |
| **主要成员** | 刘乃忠、邹小刚、曹成勇、周建萍、张景鲜、殷桂萍、蒋文杰、刘 鹏、任素梅、张习文、王冬梅、刘 香、卢 岩、王 军、张东辉、洪 娟、王 瑾、张信海、房子维、韩晓佳、周 文、黄国会、李怀东、邓 立、马 静、郭玉林、黄仕泽、王宏君、邓科军、邵双义、陈立红、熊玉荣、何凤驰、郎俊珠、梁 辉、张馨文、李 波 |

**北京市朝阳区教育系统“名校长工程”课题——**

**普通中小学扁平化精细式管理实践研究**

**——以北京市和平街第一中学为例**

**研究报告**

陈秀珍

 **【摘要】**学校扁平化管理是借鉴企业扁平化管理的一种管理模式，是学校规模不断扩大的产物。本文以现代管理理论为依据，借鉴企业扁平化管理模式，通过《普通中小学扁平化精细式管理实践研究》课题研究，探索学校精细化管理理念下的一种新的管理模式。实践证明，学校以年级组为基本管理单位，减少管理层次，下移管理重心，有利于学校管理的有效、高效，是学校精细化管理的一种举措和新模式。学校扁平化管理减少了管理层次，有利于信息的畅通和措施的落实，提高工作效能和管理效率，最终提高教育教学质量。当然，扁平化精细式管理对管理者提出了更高的要求，有待于学校管理者进一步的探索和实践，全面提高管理效益。

**【关键词】扁平化 精细式 管理 实践**

陈秀珍主持的“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”课题系北京市朝阳区“十二五”“名校长工程”2013—2015年度立项课题，该课题于2013年5月申报, 2013年10月批准立项（立项证书编号：mzkt—y2013019），同时启动研究，至2015年10月，历时2年，现已完成研究任务，基本实现了预定研究目标，取得了预期研究成果。

**一、本课题研究问题简介**

**（一）本课题的研究目的**

通过本课题研究，突破传统“宝塔式”组织结构和“粗放式”学校管理，探索并构建一种符合学校教育教学实际的“扁平化精细式”管理模式，以最经济的管理方式获取最大的管理效益，形成“年级主线突出，处室职能鲜明，强化责任分工，注重统筹协作，严格目标考核，激励发展活力”的学校管理特色，推动学校教育改革，提高管理水平，提升办学效益，实现“专业+优秀+特质”的教师发展目标、“全面+优秀+特长”的学生发展目标与“规范+优质+特色”的学校发展目标，不断提高教育教学质量，促进师生共同发展，从而推动学校的内涵式可持续发展。

**（二）本课题的研究价值**

**1．本课题研究的理论价值**

（1）本课题研究，聚焦学校管理与实践策略问题，开展实践探索等“应用型研究”，形成领导、教师对扁平化精细式管理的理论认识，使学校为促进师生发展而开展的学校管理实践策略更加“理性”，更加符合实际需要。

（2）本课题研究，将使学校管理制度和机制得到有效补充和完善，形成系统的可持续发展的扁平化精细式管理体系，并更好地指导学校教育教学管理实践，为学校内涵发展注入动力。

（3）本课题研究，所形成的“实践面貌”的扁平化精细式管理体系对于学校教育管理理论具有补充意义；研究所形成的促进师生发展的扁平化精细式管理体系，对普通中小学开展学校教育管理、实施“人本”与“人文”管理具有一定指导意义。

**2．本课题研究的实践价值**

（1）本课题研究，建立在学校师生发展状况调查基础上，组织优化，有助于了解学校、教师面临的新问题、新困惑、新矛盾及其成因，增强了决策的科学性和政策措施的执行力，改善并提高了团队的整体素质，提高了学校的整体竞争力，为学校教育决策提供“可贵的素材”。

（2）本课题研究，建立科学的扁平化管理机制，权力中心下移，丰富了中间管理层（校区主管、年级组、学科组、班主任）的管理职权，有利于基层管理者和被管理者更直接地接触政策，避免不良因素干扰，便于政策落实的统一性，同时，减少了学校教育管理工作中存在的形式主义、功利主义等问题，使扁平化精细式管理内容实在、联系实际、讲究实用、追求实效。

（3）本课题研究，以“人本”管理思想为指导思想，尊重和保护师生的积极性创造性，鼓励师生热情参与，让师生在教育教学活动中自主、合作、探究，由于管理幅度较大，被管理者有较大的自主性、积极性和满足感，这有利于开发师生的潜能和创造性，有助于提升学校的办学理念。

（4）本课题研究，通过管理制度、组织方式、队伍建设、机构完善、成果转化、保障措施等方面探索研究，初步构建以校为本的整体规划、分线管理、分块落实、全员负责的整分结合式“扁平化精细式管理模式”，并通过全校实施，有助于教育质量的提升、办学水平的提高和办学特色的形成。

（5）本课题研究，引导教师参与学校管理，缩短了上下层的距离，既加快信息传递的速度，又提高领导决策的效率，还可以促进上下级之间的沟通，对于培养教师科研意识、提高骨干教师科研能力，提高教师专业化水平，实现“管理强校”、“质量立校”、“科研兴校”、“特色名校”的愿景，具有十分重要的价值。

**（三）本课题的研究假设**

扁平化精细式管理是一种理念，更是一种文化。扁平化是学校管理的“形”，而精细式管理则是学校管理的“神”。学校精细化管理有三个层面的意义：一是“细”，即管理覆盖学校教育教学的各个环节；二是“精”，即学校教育教学管理工作过程精细；三是“实”，各项管理要突出重点和特色，培育学校管理的文化生长点。学校精细化管理有以下要素：科学超前的理念、具有发展力的机制、主流的价值认同、多元价值观的存在、学术的自由空间、特色定位。

本课题实践与理论效果及形式分别为：

1．实践性效果及其形式

（1）提高学校的管理水平，以管理促效益，以管理促办学水平、教育教学质量的提高;

（2）提高学校办学的软实力，丰富学校文化内涵，提升办学品位，促进学校内涵式可持续发展。

实践成果形式主要有:研究方案、阶段总结、研究报告、制度文本、影像资料等。

2．理论效果及其形式

课题在理论上形成以党建、行政、德育、教学、科研、内高、小学为框架的七大模块和“全面工作职责体系、工作质量管理体系、全员业绩考核体系”三大体系，完善支撑七大模块三大体系的工作职责、管理制度与机制流程，形成高质量的研究报告和研究成果汇编集。

理论效果形式主要有:经验总结、案例论文、成果出版等。

**（四）本课题的核心概念**

**1．扁平化管理**

是指根据学校内外部实际变化了的情况，科学地调整组织结构，通过缩减组织层次、减少管理环节、扩大信息沟通的范围而加宽管理幅度，通过实施权力、目标和任务分解，强化责权对等的分权式管理，调动基层的创造性、积极性以达到降低管理成本、提高管理效率的一种管理方式。

作为传统组织结构理论的创新和变革，扁平化管理完全是应实践的发展需要、理论的发展创新要求、在信息技术发展的支撑条件下形成的。上世纪90年代初，随着很多企业规模的扩大和市场的全球化，企业管理要求权力随任务和管理重心下移，使企业真正贴近市场，适应市场的变化和竞争，增加决策速度与效率。传统的金字塔式层级组织结构管理层次多，管理跨度小，虽有管理严密、较易协调、信息权威性强等优点，但面对瞬息万变的外部环境，其中间管理层级多、关系复杂、协调困难、监控成本增加、激励力度下降、管理信息传递缓慢且出现折扣和流失等问题使得企业反应迟钝、无法适应多变的周围环境。同时，网络信息技术和计算机管理信息系统的出现，使得传统管理幅度理论失效，扁平化管理成为可能。

应运而生的扁平化管理并不是对传统管理理论的全盘否定，而是面对快速变化的管理环境的需要，在汲取传统理论营养的基础上，以信息技术为依托的一种管理变革、发展和创新，它使得组织内部的运作更为合理、流畅，信息沟通加快，工作效率大幅度提高。因而扁平化管理很快在世界范围内大行其道，并发展成为企业、学校等现代组织管理的一种潮流和改革方向。

**2．精细化管理**

是指通过管理的计划、组织、控制、领导等工作流程，对学校的师资管理、学生管理、教学流程、后勤保障、基础建设等诸多方面，进行精当的细节“分块”，进而有序地、按部就班地实施管理，从而达到一种滴水不漏的管理境界，实现管理的无隙化对接。

精细化管理其基本原理来自于系统论、控制论、信息论等综合科学，强调的不是某一个要素的精细化，而是所有环节的共同作用的结果，精细化的精髓就是各种教育教学与服务流程的细化、标准化、量化。精细化管理是一种理念、一种文化，它源于发达国家（日本20世纪50年代）的一种企业管理理念，它要求落实管理责任,将管理责任具体化、明确化,同时强调不折不扣的执行力,每一个岗位都要到位、尽职。精细化管理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，是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的关键一步。其核心是认真的态度与科学的精神，其基本内涵包括以下几个方面：

首先，是指一种管理理念。作为一种先进的管理理念，它主要是指在学校管理中，管理者要时刻用“没有最好、只有更好”的理念激励和要求自己，求真务实，积极进取，不因循守旧，不抱残守缺，勇于打破常规和思维定式，高标准、严要求，从小事做起，把小事做细，把细事做透，养成精益求精、追求卓越的良好职业态度和职业习惯。

其次，是指一种管理模式。作为一种先进的管理模式，它主要是指在学校管理中，管理者要以精心的态度，精细地组织管理过程的每一个环节，将管理任务具体化、明确化，最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理的成本，达到管理效益最优化。

第三，是指一种管理文化。作为一种先进的管理文化，它主要是指在学校管理中，要注意创设一种有利于激发广大教职员工主人翁意识，调动其主动性、积极性和创造性的人人心情舒畅的良好文化氛围，这样的氛围有利于人们自觉履行岗位职责，抱着对学生负责的态度，认真备课、上课，精心组织教学的每一个步骤、每一个环节，力求把每一项工作都做到极致。

第四，是指一种管理方法。在学校管理中，通过对岗位职责的系统化和精细化，运用程序化、标准化和数据化等科学、有效的手段，引导教师能够自觉遵守岗位职责的规范和要求，减少不必要的内耗，使学校管理能够走上精确、高效、协同和持续运行的轨道，最大限度地提高学校管理的质量和效益。

总之，精细化管理是指坚持以人为本的管理理念，以精益求精的管理态度认真落实教育教学细节管理，实现学校管理效益最大化和最优化的一种现代管理思想、管理理念、管理文化、管理模式和管理方法，是建立在规范管理基础上对学校管理的科学提升。

**3．扁平化精细式管理**

指的是学校组织结构由具有传统“宝塔式”结构转向具有现代管理特征的“扁平化”结构、学校管理由粗放式管理跃进到精细化管理的一种高效能管理模式。在学校管理中，扁平化精细式管理具有规范化、系统化、流程化、数据化、信息化等基本特征。其中，规范化，是扁平化精细式管理的必要条件；系统化，是扁平化精细式管理的充分条件；流程化，是扁平化精细式管理的基本方式；数据化，是扁平化精细式管理的显性标志；信息化，是扁平化精细式管理的重要手段。这一管理模式，包括了两个要素：一是行政组织的扁平化，二是学校管理的精细化。

本课题“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”特指北京市和平街第一中学小学、中学一校四址的扁平化精细式管理实践研究。

**二、研究背景和文献综述**

**（一）本课题的研究背景**

**1．全面推进素质教育的需要**

随着教育改革的不断深入，办学思想和方法也需与时俱进，学校管理内涵不断扩展、外延不断延伸，势必对学校教育提出了更高的要求，进而对学校管理提出新的挑战。加之超大规模学校的涌现和现代学校制度的引入，必然对学校管理的要求和层次迅速提高。教育界也相继提出了与之相应的扁平化管理、精细教育、精细化管理的理念，并且不少学校也在实践中进行了有益的尝试，这是教育改革向深层次推进的重要标志，也是对教育管理研究提出的新课题。

原先粗放型的学校管理已经不适应新的教育发展的需要，悦纳新的管理理念和探索新的管理模式已成为学校进一步提高教育教学质量和学校可持续发展的客观要求。因此，作为学校管理重要组成部分的德育、教学、行政管理也必须顺应“为学生的终身发展奠定基础，为教师的专业成长搭建平台”的需要，改变传统的学校管理方式，学习现代学校的管理理论，将教育教学改革融入时代特征，探索符合素质教育要求、有利于提高教育教学质量的有效方法和手段。

**2．全区教育发展形势的需要**

近年来，朝阳区教委坚持教育内涵、均衡与特色发展战略，积极调整教育布局，改善办学条件，加强制度建设，促进了管理的规范化，学校基础管理水平明显提高。但毋庸讳言，朝阳教育在适应教育发展新形势、新要求，创新学校管理、推动学校优质化建设、打造办学特色、塑造办学品牌等方面尚有待进一步提高。为此，朝阳区教工委、教委在“优先、均衡、质量、创新、特色”的总体原则下，不断加强教育改革，积极探索有效、快速提高教育教学质量的新路子。《北京市朝阳区“十二五”时期教育事业发展规划》提出了“优先发展教育，优化教育发展环境；深化教育改革，深入推进素质教育，全面提高教育质量，促进学生全面发展与可持续发展；……优化结构，合理布局，扩大办学自主权，支持学校特色发展，铸造朝阳教育品牌；……”的总体目标，把“推进学校优质化发展”与“开展办学体制机制改革试验”作为重点任务，要求“全面提高教育质量，推进学校内涵发展，促进学校优质化建设。加强学校特色和品牌建设，鼓励学校根据自身特点创新管理、教育、教学、学生活动模式，寻求特色化发展路径。这无疑为基层学校的校长结合各自学校的实际情况提供了一个自主管理与自主发展的信号，指明了加强学校自主管理与特色发展的方向。

**3．学校内涵持续发展的需要**

北京市和平街第一中学始建于1960年，最初为初中校，1971年秋开始招收高中生，成为完全中学。1978年经市教育局批准，评定为朝阳区重点中学；2005年9月被评定为北京市示范性普通高中；2005年9月开始筹备承办内地新疆高中班，2006年9月正式接收首届内地新疆高中班学生入学；2010年9月朝阳区教育资源整合，接收原紫绶园小学成为北苑校区小学部；2015年4月朝阳区学区化改革，将原化工大学附中的朝来校区整合到了和平街一中，学校成为一校四址的十二年制学校，四个校区总占地面积87965.57平方米，建筑面积61282.85平方米。全校共有116个教学班3409名学生（含内地新疆高中8个班303人），学校现有教职工425人，其中专任教师333人，特级教师11人，高级教师109人，市级骨干教师3人，区级骨干教师41人，校级骨干教师87人。

近年来，学校认真贯彻落实《北京市中小学工作“三个意见”》、北京市教育委员会《关于对已认定的示范性普通高中进行复审工作的通知》（京教基[2006]5号）、《关于开展2011-2015年朝阳区中小学素质教育示范校评审工作的通知》（朝教党发[2011]4号）以及教育部《关于当前加强中小学管理规范办学行为的指导意见》（教基一[2009]7号）等文件精神，在学校管理规范化建设方面做了大量工作，并取得了一定成绩，赢得了上级教育部门的肯定与社会各界的好评。

但是，由于办学体制所限，学校的内部管理机制尚有待进一步完善，学校的办学活力也有待进一步挖掘。学校虽为十二年制，但一校四址，小学与初中依然是传统义务教育办学模式下的两个学段，并未形成真正意义上的九年一贯制义务教育；而和平街校区与莲葩园校区的中学部，由于地域差异与生源因素的影响，都不得不初中与高中并存，从领导到教师，两个校区两套人马，造成了领导管理与人力资源的多重浪费；加之历史与现实的原因，整个学校管理虽然基本上可归结为“校级干部宏观管理，中层干部专项管理，年级组、学科组、班主任一线管理，教辅后勤人员协同管理，学生组织自我管理”五位一体的层级管理模式，但实质上还是传统的“垂直式”、“金字塔式”的管理模式，权力的重心处于“高位”，其基本的核心价值观是强调对员工的单向管制。同时，面对着不断变化的外部环境，由于管理层级增多、管理关系复杂、管理协调困难所带来的监控成本增加、激励力度下降、信息传递缓慢、变化反应迟钝、适应环境多变等问题，无法进行快速的应变，导致了组织管理效率的低下。学校教育要出品牌、出优秀教师、出优秀人才，教学要出质量，办学要出特色，必须对现有管理模式实行变革。

为此，我们提出了“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”这一课题，旨在通过本课题研究，突破传统“宝塔式”组织结构和“粗放式”学校管理，探索一种符合学校教育教学实际的的“扁平化精细式”的管理模式，以最经济的管理方式获取最大的管理效益，实现“专业+优秀+特质”的教师发展目标、“全面+优秀+特长”的学生发展目标与“规范+优质+特色”的学校发展目标，不断提高教育教学质量，促进师生共同发展，从而推动学校的内涵式可持续发展。

**（二）本课题研究的文献综述**

**1．学校扁平化管理研究综述**

所谓扁平化管理是指通过减少中间管理层次、扩大信息沟通的范围而增加管理幅度、通过实施权力、目标和任务分解，强化责权对等的分权式管理，调动基层的创造性、积极性达到降低管理成本、提高管理效率的一种管理方式。

上世纪90年代初，随着很多企业规模的扩大和市场的全球化，企业管理要求权力随任务和管理重心下移，使企业真正贴近市场，适应市场的变化和竞争，增加决策速度与效率。传统的金字塔式层级组织结构管理层次多，管理跨度小，虽有管理严密、较易协调、信息权威性强等优点，但面对瞬息万变的外部环境，其中间管理层级多、关系复杂、协调困难、监控成本增加、激励力度下降、管理信息传递缓慢且出现折扣和流失等问题使得企业反应迟钝、无法适应多变的周围环境。同时，网络信息技术和计算机管理信息系统的出现，使得传统管理幅度理论失效，扁平化管理成为可能。

应运而生的扁平化管理并不是对传统管理理论的全盘否定，而是面对快速变化的管理环境的需要，在汲取传统理论营养的基础上，以信息技术为依托的一种管理变革、发展和创新，它使得组织内部的运作更为合理、流畅，信息沟通加快，工作效率大幅度提高。因而扁平化管理很快在世界范围内大行其道，并发展成为企业、学校等现代组织管理的一种潮流和改革方向。

在前苏联教育管理理论的影响下，我国传统的中小学内部管理基本上采取金字塔式管理模式，主要具有以下三个特点：

一是管理层级繁多。学校内部组织结构一般要包括：校长——副校长——中层处（室）主任——副主任——年级组长（教研或备课组长）——科任教师。这些过多层级设置一定程度上导致责权不明、政令不畅、工作落实重心上移、相互推诿扯皮增多、管理效率降低，效能低下。二是权力集中，向上负责。学校管理权力相对集中于学校的中上层，它们拥有对教育的信息、课程、物资等资源调配、控制的权力，教师处于被动接受的地位，形成了教师对中层部门负责，中层对校长负责的态势，学校成了完成上级各项任务的机构，淡化了对学生的教育功能。三是学校安排高度统一，忽略了学生个体差异。学校的教育、教学活动的组织与管理高度统一，考虑的是整体性、统一性，而对于学生的个体差异性考虑很少或者无暇顾及。

近些年，经济发展和社会的进步都要求基础教育要由传统的精英化走向大众化，培养的目标之一是由标准化转变为个性化。因此随着很多中小学校规模的扩大，传统的金字塔式管理的弊端日益凸显，阻碍了发展。很多学校为了顺应时代要求，对自身组织结构进行思考与改革探索，其中广州四中、上海明强小学、山东莱州一中等一批学校在改革实践中不约而同选择了扁平化管理模式。上海市闵行区七宝明强小学建立了校长与年级组的直接领导关系为特征的管理层级机构：学校教代会（对校长的工作进行监督和考评）——校长（制定学校工作计划、直接领导年级管理委员会和中层队伍）——年级管理委员会（以下称“年管会”，贯彻学校工作计划，向校长反映工作情况与问题）。其改革创新之处在于：一是建立了“年管会”，实现了管理重心下移，把日常管理、监控、指导和部分评价、分配的权力下放给了“年管会”；二是中层不再是承担上传下达任务的机构，而是在校长的领导下独立地开展调研、规划设计、评价和后勤保障等工作，为校长决策提供理论和实践依据，与“年管会”间是一种服务和协调的参谋式服务、咨询关系。山东莱州一中实行校长负责制下的二级管理体制，校长属于一级管理层，副校长协助校长工作；教务处、各级部、办公室、政教处、后勤服务集团等中层职能部门属于二级管理层，直接受校长领导，对校长负责；各教学部、电教、图书、实验室等业务性机构受相应的二级管理机构领导、指导。此外，安徽马鞍山市第二十二中学高飞提出了“三级交叉式扁平化管理组织结构”——学校的组织结构分为决策层（校长和副校长）、管理层（副校长、中层处室和年级组长）、执行层三级（年级组长、备课组长和教师），三级层中人员交叉。

这些学校在进行扁平化管理改革实践中都采用了将原来五到六个层级压缩到三到四个层级，将原来集中在上层的管理、决策权部分下放到年级这一管理基层，从而实现管理的重心下移，使得信息能够快速、准确地上下传递，减少决策与行动之间的时间延滞和信息失真，达到加快对各种情况和问题的动态反应，达到提高学校管理效能之目的。

**2．学校精细化管理研究综述**

精细化管理起源于美国泰勒的工时研究，弗兰克·吉尔布雷思、甘特、埃默森也对精细化管理的产生做出过贡献，弗兰克•吉尔布雷思设计了工作简化原则，甘特研究设计了管理图，埃默森研究了效率原则。1996年，James Womack和Daniel Jones的《精益思想》一书问世，精益生产方式由经验变成为理论。在《精益思想》一书发表前后，精益思想跨出了它的诞生地——制造业，作为一种普遍的管理哲理在各个行业传播和应用，先后出现了精益建筑、精益服务、军事精益后勤和补给、精益医疗保健、精益软件开发和精益政府的概念，精益思想的应用，取得了飞跃性的发展，尤其在企业领域焕发了蓬勃生机，并逐渐由企业向行政领域、服务业领域发展。

近些年，精细化管理由企业向教育领域发展。我国许多中小学校已经借鉴和移植精细化管理的理论，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。

2007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，做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。

2007年10月31日，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等。

一些媒体和团体开展了“全国精细化管理示范学校”推荐评选活动。为推动学校精细化实践的广泛开展，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、新教育报联合国内三十家权威媒体(报社、电台、电视台、网站)，向全国发起了评选推介“全国精细化管理示范学校”活动。

在2007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、甘肃省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。

根据中国期刊全文数据库检索，近年在国内主要学术期刊发表的学校精细化管理学术论文有:王树国《以精细化管理加强学校内涵建设》（《中国高等教育》2007年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》2007年 12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》2006年22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》2007年 7期）；李建华、安宝娣《精细化管理的带头人》（《中小学管理》2002年第7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》2007年 22期）；廖文聪《精细化管理与学校德育建设》（《小学教学参考》2007年 33期）；邢延文《学校管理,我们选择精细化》（《思想理论教育》2006年7期）；王兆正《精细化管理的实施过程》（《 教书育人》2006年第24期）；李杰《细微之处见管理》（《四川教育》2007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》2007年第6期）；李显伟《警惕精细化管理的误区》（《四川教育》2007年第6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, 2006年 6期；马保山《实施“精细化”管理，促进学校可持续发展》（《山东教育》2006年第29期）；谢佩玲《学校如何实施精细化管理》（《湖南教育》2005年第15期）；沈颖《学校管理要关注细节》（《北京教育》普教版， 2006年第2期）；朱道鸿《谈学校精细化管理和德育精细化建设》（《自主教育》2007第3期）……

对当前学校精细化管理实践影响最大的有两本书，一是汪中求的《细节决定成败》，二是《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》。《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》(全四卷)，2005年由中国知识出版社出版。该手册由北京师范大学教授刘学风主编。该手册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力.促进学校健康、科学的发展。此外，李兵编写有《精细化管理三论》。

从总体上说，国内对教育系统开展精细化管理的研究呈零星化、个别化特点，还缺乏系统的理论论述，目前能够搜集到的资料也主要是学校实施精细化管理的一些做法或经验的推广，学校精细化管理无论是实践应用还是理论研究都有很长的路要走。一些学校对学校管理精细化进行了实践与研究，但对于把精细化管理与扁平化结合在一起的研究，还很少见，各类报刊杂志也没有关于此方面的报道。

**3．本课题研究的理论依据**

（1）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每个工作程序。

①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，建立质量标准工作制度等。

②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，是全面质量管理的重点与核心环节。

③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。

④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。

（2）学校管理学

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，都是为了有效地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。

（3）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。

①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，学生也就必须作出不同程度的努力。

(2)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。

(3)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。

(4)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。

（4）近些年学术期刊发表的学校精细化管理理论

李兵的《精细化管理三论》认为:

①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。

②学校的精细化管理的核心是要做到“五精”、“五细”。“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；“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。

③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。

④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。

⑤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。

（5）成功的精细化管理经验总结

北京市顺义区、上海市玄武区、武汉市江夏区、山东淄博敬仲镇的所有中小学校，全部都在推行精细化管理;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。福建省则以闽教基〔2011〕61号文件发布了《福建省教育厅关于加强中小学校园精细化管理的意见》，是以政府行为推行中小学校精细化管理工作的代表。学习这些相关的经验总结，有助于本课题的实施。

**三、本课题研究程序**

**（一）本课题的研究设计**

**1．本课题研究的主要目标**

本课题研究，坚持以科学发展观为指导，以现代学校管理理论为引领，以学校所有领导干部和年级组长为研究主体，以学校教育教学管理为研究对象，以管理队伍的专业知识水平和专业技能、专业态度的培养与提升为目的，积极构建管理队伍专业化成长的校本管理活动平台，借鉴现代企业精细化的管理理念，依据教育教学管理规律，构建“北京市和平街第一中学扁平化精细式管理体系与模式”，探索促进学校内涵式可持续和谐发展的有效途径和方法，从而形成一支具有一定规模的适应学校教育改革需要的现代型高素质专业化干部队伍，形成一批在现代学校教育改革的理论与实践上有一定教育科研能力的研究型干部队伍，探索出一条具有普通中小学示范性特色的、以扁平化精细式管理为主载体的、推进学校和谐发展的道路，为实现学校的内涵式可持续发展奠基，并能为其他学校的教育教学管理实践提供一定的借鉴。

本课题研究目标具体分解如下：

1．通过加强对扁平化精细式相关理论的学习，使全体教师充分理解并内化扁平化精细式管理理念，正确认识扁平化精细式教育教学实践是提高学校教育教学质量的有效手段。

2．依据教育教学规律和学校实际情况进一步完善、规范教育教学管理制度，明确管理要求，监督管理过程，细化环节操作，全面实施精细化教育教学，提高教育教学质量。

3．构建“北京市和平街第一中学扁平化精细式管理体系”，形成符合学校教育教学实际的的“扁平化精细式”的管理模式，探索促进学校内涵式可持续和谐发展的有效途径和方法。

**2．本课题研究的主要内容**

（1）北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”党建管理体系构建研究

（2）北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”行政管理体系构建研究

（3）北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”小学管理体系构建研究

（4）北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”中学德育管理体系构建研究

（5）北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”中学教学管理体系构建研究

（6）北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”内高管理体系构建研究

3．**本课题研究的重点难点**

**（1）研究重点**

扁平化精细式管理模式的构建。

（**2）研究难点**

实施扁平化精细式管理的途径与策略。

4．**本课题研究的突破方面**

**（1）研究领域创新**——拓展中小学徐晓管理的前沿领域，将学校管理的传统层面推进到扁平化精细式管理层面。

**（2）研究问题创新**——将扁平化管理与精细式管理相结合，着力从提升学校管理效率角度构建校扁平化精细式管理体系与运作模式，避免研究的空谈。

**（3）研究方法创新**——在理论研究基础上进行大量实证研究，透过具体的实践案例揭示扁平化管理与精细式管理之间的内在关联，探讨提高扁平化精细式管理实效性的途径与方法，最终探索一套适合普通中小学的扁平化精细式管理模式与操作技术。

**（二）本课题的研究对象**

本课题研究以北京市和平街第一中学四校区管理和12个年级管理为研究对象，以理论学习为引领，以学校管理为载体，以行动研究为方法，以实施校区与年级负责制为途径，以提高管理效率和形成管理特色为目的，循着以下思路进行规范、系统的研究：描述（扁平化精细式管理的特点和规律、影响学校管理的因素、学校管理的现状）**→** 解释（寻找原因）**→** 预测（内在、外在因素对学校实施扁平化精细式管理产生影响的种种可能）**→** 控制（科学性性评价手段对学校管理的有效干预），从而促进学校管理效率的提高，实现学校“规范+优秀+特色”的建设目标。

**（三）本课题的研究方法**

本课题研究，采用理论联系实际的策略，以行动研究为统领，采用文献研究法、调查研究法、比较研究法、观察研究法、案例研究法、经验总结法等研究方法，并对研究过程和结果进行分析、综合与概括，以形成高质量的研究成果。

1．行动研究。本课题研究中，课题组成员要以管理行动者和管理研究者的双重角色，以问题和实践为中心，以反思为基本手段，立足课题研究的实际情况，通过合作行动研究与独立行动研究等模式，找准学校发展所面临的问题，寻找有效对策，不断改进学校管理和教育教学，让学校随着课题研究的推进而得到真正的内涵式可持续发展。

2．文献研究法。本课题研究中，将教育管理理论的文献同学校管理实践相结合，把适合本校实际情况的理论进行整理和分析，围绕学校发展的相关问题做好文献综述。同时，收集了解国内外已有的扁平化精细式管理研究成果，为本课题提供借鉴和参考，作出合理的选择和借鉴，为课题的后续研究奠定基础。

3．调查研究法。在认真总结回顾我校管理经验的基础上，广泛开展对学校管理的全面调查。通过座谈会、个别走访、教师问卷等形式，了解学校发展需要，分析现状，提出方案，写好调查研究报告，为课题研究打下坚实的基础。

4．案例研究法。本课题研究中，拟选取我校教育教学管理等方面的典型案例，考察其成长历程，研究其成功经验和不足之处，从中发现相关部门管理工作的某些规律。

6．经验总结法。本课题研究中，将重视资料的积累，及时总结在研究过程中的各种理论和实际教学中的经验，开展深度研讨，撰写经验及相关案例、教学反思等，及时交流。

**（四）本课题的技术路线**

**1．研究手段**

本课题研究，借助学校现有管理制度，以领导干部全员性行动研究为主要方式，适当采用计算机梳理编辑等辅助手段，完善各部门管理制度体系，以提高研究工作效率。

**2．技术路线**

本课题研究，以普通中小学学校管理的特点和规律为依据，以梳理完善学校管理制度为突破口，遵循“理论学习→现状调查→问题分析→理论预设→全员行动→适时调控→总结经验→形成成果”的研究路径。课题研究过程中，侧重于以学校全程把控为主，走“实践——理论——实践”的行动研究技术路线。

**（五）本课题的研究过程**

**1．准备阶段**（2013.05—2013.08）

（1）阶段达成目标

①形成《“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”课题申报书》。

②形成《“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”开题报告》。

（2）阶段研究内容

①调查研究，分析现状，查阅文献，确定选题。

②理论学习，统一思想，设计方案，申报课题。

③撰写报告，开题论证，明确分工，启动研究。

（3）阶段成果形式

**本阶段预期研究成果：**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **课题研究准备阶段成果名称** | **成果形式** | **负责人** |
| 1 | “普通中小学扁平化精细式管理实践研究”课题申报书 | 申报书 | 陈秀珍黄仕泽 |
| 3 | “普通中小学扁平化精细式管理实践研究”开题报告 | 开题报告 | 陈秀珍黄仕泽 |

**2．实施阶段**（2013.09—2015.09）

（1）阶段达成目标

①形成“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”课题实施方案并启动研究。

②形成《北京市和平街第一中学规范化制度》。

③编辑《北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”案例、论文集》。

④形成《北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”体系》。

（2）阶段研究内容

①深入论证，修正课题，调整思路，完善课题。

②校本培训，研究实践，专家辅导，参观学习。

③分层要求，撰写论文，交流研讨，阶段总结。

（3）阶段成果形式

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **课题研究实施阶段成果名称** | **成果形式** | **负责人** |
| 1 | “普通中小学扁平化精细式管理实践研究”课题实施方案 | 实施方案 | 子课题负责人 |
| 2 | 北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”规范化制度 | 制度文本 | 课题组成员 |
| 3 | “普通中小学扁平化精细式管理实践研究”案例、论文集 | 管理案例系列论文 | 课题组成员 |
| 4 | 北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”体系 | 管理体系 | 课题组成员 |
| 5 | 北京市和平街第一中学“扁平化精细式管理”课题阶段报告 | 阶段报告 | 子课题负责人 |

**3．总结阶段**（2015.09—2015.12）

（1）阶段达成目标

①形成《“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”研究报告》

②编印《“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”成果集》

③编印《北京市和平街第一中学质量管理手册》

（2）阶段研究内容

①访谈调查，对比分析，全面验证，总结课题。

②整理资料，梳理成果，完善制度，出版成果。

③撰写报告，申请结题，后续研究，成果推广。

（3）阶段成果形式

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **课题研究总结阶段成果名称** | **成果形式** | **负责人** |
| 1 | “普通中小学扁平化精细式管理实践研究”研究报告 | 研究报告 | 陈秀珍黄仕泽 |
| 2 | “普通中小学扁平化精细式管理实践研究”成果集 |  管理案例 | 课题组成员 |
| 3 | 北京市和平街第一中学质量管理手册 | 编印 | 陈秀珍课题组成员 |

**四、本课题研究主要成果**

**（一）课题研究取得的认识性成果**

**1．认识了扁平化精细式管理的基本特征**

通过本课题研究，我们对扁平化精细式管理所具有的基本特征有了进一步的认识。

**（一）规范化，是扁平化精细式管理的必要条件**

所谓规范化，是指学校根据学校战略发展需要，合理地制订学校工作规程、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规程、制度和流程实施，达到管理工作的井然有序和协调高效。规范化是学校管理的最基本要求和必要前提，实施学校扁平化精细式管理，必须坚持以人为本，以科学、有效的制度为保障，干部、教师、学生、教育、教学、后勤管理等各个环节、各个岗位的工作都必须有章可循、有据可依，实行规范化可操作性的管理和标准化的管理流程。

**（二）系统化，是扁平化精细式管理的充分条件**

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。学校管理工作中，一方面，要通过细分，把工作流程、工作岗位细分成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”上下工夫，把小事做细，把细事做透。另一方面，要摒弃“本位主义”和“个人主义”，从整个学校的发展，甚至于整个区域教育发展的大局，按照系统思维的方法观察问题、思考问题、解决问题，既重视管理带来的当前效益，更重视管理潜在的、可持续的效益。

**（三）流程化，是扁平化精细式管理的基本方式**

所谓流程化，是将任务或工作事项沿纵向细分为若干个前后相连的工序单元，将管理过程细分为工序流程，然后进行分析、简化、改进、整合与优化。学校扁平化精细式管理，必须贯穿流程管理的思想，借助于各职能部门之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，让管理流程的启动、分配、作业、监控、评价等细节工作形成连续的“流水线”，把各岗位紧密衔接起来，实现无缝管理。

**（四）数据化，是扁平化精细式管理的显性标志**

量化是实行科学管理的重要标志。数据化是扁平化精细式管理最基本的要求，它能一目了然地掌握精细化管理的达成度。衡量学校管理工作是否扁平化、精细化的最好标准，就是要让数据说话，而要尽量避免“努力”、“加强”之类的字眼，少用定性的方法来进行评价。

**（五）信息化，是扁平化精细式管理的重要手段**

伴随着信息技术的广泛应用，以信息作为重要的生产和生活资源的时代已经到来，并给整个社会带来了全新的视角。“领先一步，往往领先一个时代”。实施学校管理，就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，这是学校管理在未来发展中最为本质的要求。

**（二）课题研究取得的操作性成果**

**1. 制定了学校精细式管理的“四精”工作原则**

学校制定的“四精”工作原则是：“精确目标，精心设计，精细实施，精品呈现”。其中，“精确”是定位，“精心”是态度，“精细”是过程，“精品”是成果。要求做到每一项工作目标都要定位精准切实可行，每一个工作计划步骤都要精心设想，每一个工作环节都要精细实施，每一项工作成果都是精品呈现。

**2．把握了学校扁平化精细式管理“五个”环节**

**（1）积极转变思想观念——实施精细化管理的前提**

观念是行为的先导，要有效地实施精细化管理，必须首先解决思想观念问题，让教师达成对精细化管理思想的共识并逐步内化为自觉行为。只有领导树立了精细化管理理念，教师认识了精细化管理的重要性，学校才能具备实施精细化管理的前提。

精细化管理只有扎根于学校文化的土壤中，与学校文化建设相结合，成为学校文化的一个组成部分，才能得到真正的贯彻和持久的落实。因此，作为学校领导，首先必须牢固树立精细化管理观念，提高全体教师对加强学校精细化管理的认识，并身体力行，用自己的实际行动去践行“用心工作、爱心育人、真心服务” 的教育思想。其次，教师必须清楚认识到：精细化管理不是喊口号，唱高调，凑热闹，而是要真抓实干，从细微处入手；教师还必须认识到：精细化管理就是落实管理责任，变一人操心为大家操心，将管理责任具体化，明确化。第三，学校领导和教师要克服好大喜功、心情浮躁、急功近利、搞形式主义等不良现象，要以“莫以善小而不为”的心态，静下心来，踏踏实实，一步一个脚印抓学校管理，抓班组管理，抓学生管理，务求精细和实效。在学校精细化管理过程中，“精心是态度，精细是过程，精品是成果”，作为一校之长，只有精益求精，才能管理好一所学校，才能使每一项工作“精品呈现”。

**（2）健全制度明确职责——实施精细化管理的保障**

制度是文化的载体，是学校管理在工作规范上的具体体现。“没有规矩，不成方圆”，学校工作面广事多，可谓千头万绪，为了做好各项工作，调动教师的积极性和主动性，必须制定具体细致、科学全面、操作性强的制度。用制度引导、约束教师日常工作规范和教师个体工作行为，明确教师遵守或者违反规定的奖惩措施，保障学校各项措施的政令畅通。学校精细化管理强调求“精”求“细”，管理制度就要“细”和“全”，做到事事有章可循，不留空白，就能使学校管理由粗变细，由细变精，避免“粗放型”管理现象的出现；学校任何一项工作都要有制度规范，要把管理程序中的各个细微环节都想得周全，确保环环相扣，避免出现阻塞和脱节现象，从而形成管理有制度、办事讲程序、人人守秩序的工作局面。没有红灯的约束，就没有交通的畅通。约束、规范、惩戒性制度的建设永远是必须的，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。

**（3）精确目标精心设计——实施精细化管理的关键**

目标是前进的方向，是组织体系内人员的共同理想和事业基础。在目标的牵引下，可以增强全体职工的凝聚力，形成工作合力。因此，制定全方位的管理目标是实施精细化管理的必由之路。在现代管理中，实行目标管理已是行之有效的手段，因而在精细化管理过程中，也必须制定全方位的管理目标。学校领导要善于阐明目标，并积极倡导学校发展的理想化愿景。要构建系统、完善的目标管理体系，目标要细化和明确，不能模糊和笼统，学校的管理工作目标制订得越全面、越具体，就越有利于管理计划的落实。学校每学年或每学期都应该制订科学合理、切实可行的工作目标来指导各项具体工作，量化到每一个阶段、每一月、每一周、每一日、每一个过程中，一步步操作，一件件完成。反之，失却目标的牵引，必然导致组织中群体的消极和涣散。

下表所列，就是我们在“名校长工程”课题启动之初制定的体现学校办学思想的一些管理目标：

|  |  |
| --- | --- |
| 学校文化 | 和睦同心，和合一致，和衷共济，和谐发展 |
| 办学思想 | 以学生和学生的全面发展为本，以教师及教师的专业发展为本 |
| 办学理念 | 让每一个学生在自信中成长，让每一位教师在阳光中工作 |
| 办学愿景 | 办优质规范又特色鲜明的现代学校，育全面发展又学有特长的优秀学生 |
| 办学宗旨 | 为学生的健康成长提供教育，为学生的终身发展奠定基础 |
| 办学思路 | 依法治校，质量立校，科研兴校，管理强校，文化润校，特色名校 |
| 办学目标 | 学校发展目标——规范+优秀+特色 |
| 教师发展目标——专业+优秀+特质 |
| 学生发展目标——全面+优秀+特长 |
| 工作目标 | 领导力量凝聚，思路流程清晰，科学管理精细，督查反馈到位 |
| 工作原则 | 精确目标（方向），精心设计（态度），精细实施（过程），精品呈现（结果） |
| 工作作风 | 求真务实，雷厉风行，恪职尽责，谦虚谨慎，一丝不苟，精益求精 |
| 工作要求 | 个人 | 做学研型、开拓型的领导者（教师） |
| 整体 | 合理分工，用人所长，熟悉业务，提高能力，各司其职，精细管理 |
| 政令畅通，协调配合，学习研究，开拓创新，团队凝聚，成就精品 |

上述管理目标，为学校实施精细化管理指明了方向。

社会分工的精细化是现代管理的必然发展趋势。本着精细化管理的原则，将学校管理总体目标分解为一个个分项小目标，并分配到每一个部门去完成。处、室、年组内部要致力于实现看得见、摸得着的管理目标。要做到每个部门有具体要求，每个人员有具体任务；每个岗位有人值守，每项任务有人完成，每处障碍有人排除，每条信息有人反馈­。要求每个人、每个岗位，都必须有明确而具体的工作职责，这样，一方面可激发教职工的主人翁意识，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管理，增加了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，提高管理的效能。

学校管理千头万绪。如果管理过程中某一环节没有到位，不那么精细，就可能出现失误，甚至出现混乱，以致发生不可挽回的损失。所以，学校精细化管理的关键是必须事先制定精细的管理方案，必须从小事着眼，从细微处入手，把管理方案做细做精做实，让学校管理照章行事，规范有序，才能实现“用心工作、爱心育人、真心奉献”的教育思想在管理中的具体体现。

**（4）有效落实适时调控——实施精细化管理的核心**

管理的关键在落实。学校精细化管理除了把管理方案做精做细做实外，更重要的是要将各项管理措施落到实处，即管理过程要精细，管理方法要得当，管理渠道要流畅。管理过程要精细，就是方案要细，工作要细，要求要细，要有的放矢，循序渐进，有于操作和管理；管理方法要得当，就是要忌好大喜功，忌急躁冒进，忌独断专行，要心平气和依章办事，要耐心细致循序善诱；管理渠道要流畅。就是要构建学校精细化管理网络，做到无论是教师管理、教学管理、财务管理、卫生管理、安全管理还是学生管理，都要成立管理领导小组，建立管理网络体系，将各项管理纳入学校管理的总纲之下，做到纲举目张。

精细化管理有两个著名的公式，一是“好制度+不落实=0”，另一个是“抓住不落实的事+追究不落实的人=落实”，这都说明落实的重要性。好思路＋不行动＝0，再好的制度方案，只有在执行的基础上才有意义，否则就是一纸空文。事实证明，说而不做，没有人去执行或执行力不到位，就会造成方案悬空。一所学校，制定制度、设计方案，不是很困难的事，难的是如何执行和落实这些制度和方案。

**（5）加强督办形成常态——实施精细化管理的保证**

布置工作＋不督促检查＝0。要使学校各项工作都有成效，必须加强精细化管理督办。而精细化管理督办的前提，一是要健全学校领导班子，配齐配足职数；二是要做到领导分工明确，各自职责清楚；三是领导之间要团结协作——既要能独挡一面，又要能密切合作，创造性地完成各项管理工作；四是要制定精细的考核方案，使考核制度体现于各个管理层面，体现于符合本校客观实际——当然，这些方案的建立必须经过一个从群众中来、到群众中去、反复讨论、反复修改、不断完善的过程，这样的考核方案才能更科学、更有效；五是要制定科学的考核制度，用制度约束考核，将考核贯穿于学校管理的始终，并有利于全校师生操作，有利于奖惩分明。

实施学校精细化管理，以期获得学校管理的更高效率，还要实施分层管理和分块管理。学校就像是一部大机器，这部“机器”的运作全靠处室、年级、教师这些大大小小“零件”作用的发挥。校长必须授权于这些管理者，放手让他们管理好自己所分管的工作。同时，校长还要善于运用量化考核这一管理杠杆，通过及时量化考核督办等激励措施，充分调动和发挥他们的积极性和创造性，激励他们在管理中不断取得好的成绩。惟有这样，才能确保各项管理工作落到实处，才能提高学校整体工作的效率，才能实现学校精细化管理的最佳效能。

实施精细化管理贵在持之以恒。精细化管理不是口号，不是墙上的标语。要融入全体教师的思想意识中，形成共同的价值观，进而转化为一种常态的工作态度和行为。同时，精细化管理是一个漫长的、艰巨的过程，在实施过程中极易产生心理疲劳和懈怠情绪。因此，必须防止虎头蛇尾、半途而废的情况发生。不要把“精细化管理”作为一种时髦的口号，喊喊而已。要把精细化管理思想融入学校文化建设之中。一种理念和行为只有扎根学校文化的土壤中才能最终形成员工的思维和行为习惯。

**3．确立了学校扁平化精细式管理“四有”策略**

我们在制定“精确目标，精心设计，精细实施，精品呈现”的“四精”工作原则之后，我们研究确立了学校实施扁平化精细式管理的“四有”策略，这是学管理能否走向精细化的关键。

（1）有全面的扁平化精细式管理目标。学校制定了年度、学期的管理目标;以学校的管理目标为纲，处室部门、班子成员、年级、班级、班主任，教研组、备课组、教师，分别制订了各自的详细的、可行的努力目标。比如说青年教师，“①一年入门，基本规范，站稳讲台，成为学校认可的合格教师；②三年成长，学生欢迎，社会满意，成为家校满意的胜任教师；③五年成熟，教有特色，教学骨干，成为业绩突出的骨干教师；④八年成材，教有成就，学科带头，成为示范引领的学科带头人。学校细化部门和年级的职能，强化年级的职责权利。部门主要负责全校性相关工作，负责督查、协调、服务，年级要对师生的常规管理负责，要具体到对教师的师德师能全方位考核，对学生行为习惯进行检查等。部门和年级各司其职，达到“时时有人管，事事有人管”的管理目标。

（2）有可监控的扁平化精细式管理过程。如果缺少了对管理过程的有效监控，那精细化管理就回到了粗放型管理的老路，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。学校各部门、各年级制订的工作计划要在管理平台上公布、交流，学校有行政值班，重点监控工作开展的情况，监控指导学校和学生日常的工作、生活和学习。每个年级组配一名组长，教育教学、师生管理二条线，一人负责全面抓，指导、修正师生的行为。

（3）有可操作的扁平化精细式管理措施。健全完善各项规章制度，明确精细化管理的内涵，是实施精细化管理的起点;学校每一项制度的制定、修改要分三步走:一是部门提出意见，二是领导班子裁定，三是教代会通过。通过实践证明，落实可操作的精细化管理措施，是实行精细化管理的必由之路。

（4）有反馈的扁平化精细式管理结果。各项工作都做到位了，如果最后无果而终势必前功尽弃，所以有反馈的精细化管理结果至关重要。

**4．构建了学校“14661”扁平化精细式管理模式**

经过2年来的课题研究实践，为了提高管理效率，改变“火车速度快，全靠车头带”的传统金字塔式管理模式，我们借鉴了国内中小学扁平化管理模式，实施了以校区为单位、以年级组为核心的年级组长管理负责制，构建了具有我校管理特色的“一中、四横、六级、六纵、两线、一督”（简称“14661”）的扁平化精细式管理模式，开创了我校管理的新局面。

（1）“一中”——指整个学校管理以校务委员会为中心。以校区主管校长和年级组组长为核心的扁平化精细式管理模式，是在校务委员会的领导下实施的，重大活动由校委会决定、布置。各校区主管校长和年级组组长要定期向校务委员会[汇报](http://www.5ykj.com/Article/)本校区、本年级组工作，解决本校区、本年级组无法处理的问题。校务委员会可根据工作的需要，对各校区、各年级组的组织人员进行调整，同时协调各校区、各年级组的工作。

（2）“四横”——这是扁平化精细式管理的实体和核心。即把四个校区分成四个相对独立的管理实体，实施横向管理，每个校区设主管副校长一人，直接对校长负责，负责管理本校区的全面工作，管理成员都由办公室、教务处、学生发展处、教科室、总务处、年级组长和教研组长构成。

（3）“六级”——这是扁平化精细式管理的实体和主体，分别指小学部的一、二、三、四、五、六个年级和中学部的初一、初二、初三、高一、高二、高三六个年级。各年级组是一个相对独立的集体，有一定的独立权力。在日常教育教学中，年级组长处于年级组管理的中心地位，直接对校务委员会和校区主管校长负责，对年级组的整体工作全面负责。

实施年级组长负责制，使级组有了相对独立的管理权，有利于学校本部教育教学任务的统筹安排。各年组组长结合以往的工作经验对教学工作进行管理，工作起来更因地制宜，符合实际。同时，简化了学校各处室的职能，学校校务委员会通过各校区主管校长，直接抓年级组，做到宏观调控，统筹帷幄。

（4）“六纵”——这是扁平化管理的立体体现，指党总支、办公室、教务处、学生发展处、教科室、内高办，实施纵向管理，专项工作仍由各处室负责安排布置、组织实施。

（5）“两线”——这是扁平化精细式管理的重心，指教学、德育两条线。在纵横交错的管理中，仍以德育为首，以教学为中心，两条线贯穿于整个管理活动始终，这也是实施扁平化管理遵循的原则。

（6）“一督”——这是扁平化精细式管理的督查，以学校教师专业发展学术委员会为主体成立督查组，负责对各年级组常规工作的检查督导，下达校务委员会的决策，对活动过程实施督导检查，检查结果直接在学校“各级组工作检查督导栏”里进行公示，年终依据学校“各级组量化考核细则”进行整体考核。

**（三）课题研究取得的特色性成果**

**1．物化性成果**

（1）北京市和平街第一中学教师校本培训系列读本（四）《有效备课——备课问题诊断与解决》（2013年《秋实》增刊〈2〉）。

（2）北京市和平街第一中学教师校本培训系列读本（五）《有序备课——备课实务与新技能》（2013年《秋实》增刊〈3〉）。

（3）北京市和平街第一中学教师校本培训系列读本（六）——《教师教学基本功的新修炼》（2014年《秋实》增刊〈2〉）。

（4）北京市和平街第一中学教师校本培训系列读本（七）——《教师职业道德与礼仪规范》（2014年《秋实》增刊〈3〉）。

（5）北京市和平街第一中学教师校本培训系列读本（八）——《中小学校本培训行动指南》（2014年《秋实》增刊〈4〉）。

**2.制度性成果**

(1)北京市和平街第一中学模块化管理体系（小学卷）书稿（已初审，目前分部门校改，再审后编印，计划配合学校“十三五”发展规划在“十三五”启动之年印发全校教师）。

北京市和平街第一中学模块化管理体系（小学卷）目 录

**第一章 党建管理编**

第一节 党建工作职责篇

第二节 党建管理制度篇

第三节 党建机制流程篇

**第二章 行政管理编**

第一节 行政工作职责篇

第二节 行政管理制度篇

第三节 行政机制流程篇

**第三章 德育管理编**

第一节 德育工作职责篇

第二节 德育管理制度篇

第三节 德育机制流程篇

**第四章 教学管理编**

第一节 教学工作职责篇

第二节 教学管理制度篇

第三节 教学机制流程篇

**第五章 科研管理编**

第一节 科研工作职责篇

第二节 科研管理制度篇

第三节 科研机制流程篇

(2)北京市和平街第一中学模块化管理体系（中学卷）书稿（已初审，目前分部门校改，再审后编印，计划配合学校“十三五”发展规划在“十三五”启动之年印发全校教师）。

北京市和平街第一中学模块化管理体系（中学卷）目 录

**目 录**

 **序言**

**第一章 党建管理编**

第一节 党建工作职责篇

第二节 党建管理制度篇

第三节 党建机制流程篇

**第二章 行政管理编**

第一节 行政工作职责篇

第二节 行政管理制度篇

第三节 行政机制流程篇

**第三章 德育管理编**

第一节 德育工作职责篇

第二节 德育管理制度篇

第三节 德育机制流程篇

**第四章 教学管理编**

第一节 教学工作职责篇

第二节 教学管理制度篇

第三节 教学机制流程篇

**第五章 科研管理编**

第一节 科研工作职责篇

第二节 科研管理制度篇

第三节 科研机制流程篇

**第六章 内高管理篇**

第一节 内高工作职责篇

第二节 内高管理制度篇

第三节 内高机制流程篇

此外，我校目前正着手编制学校《“十三五”发展规划》，计划在“十三五”开局之年，编印《学校质量管理手册》，为学校“十三五”期间的教育教学规范化精细化管理提供导航。

**五、本课题研究发现或结论**

学校扁平化的组织结构促进了学校“精细化”管理要求的实现，真正做到了事事抓落实，落实到人人，细心、细致、细化地抓好每一项工作，高标准、高质量地完成各个目标，达到学校管理的有效、高效。

**（一）扁平化精细式管理提高了工作效能和管理效率**

由于学校管理重心下移，各行政领导和年级组长直接面对老师和学生，了解情况便捷，反馈问题及时，确保各种信息能够快速、准确地上下传递，减少决策与行动之间的时间延滞和信息失真，达到加快对各种情况和问题的动态反应，提高了工作效能和管理效率。

**（二）扁平化精细式管理培养了团队意识和团队精神**

在学校管理中，教师团队文化是学校文化建设的重要内容。现代学校管理不能仅仅关注教师个体的专业成长，更应关注每一位教师的生存状态，关注教师团队精神的培养和团队力量的凝聚，因为优秀的教师团队是学校发展的核心竞争力。由于学校管理重心下沉，给了年级组充分自由管理权力，学校的管理效益明显提高。每个年级组的教师有一个共同的工作目标，成员之间的行为相互依存，思想相互影响，工作相互合作，并且积极追求集体的成功。因此，工作目标一致有助于教师形成工作团队，教师团队成员具有共同的使命感、归属感和认同感，团队成员齐心协力，产生一股强大的凝聚力，弘扬了学校“爱岗敬业，无怨无悔”的奉献精神、“和谐共事，团结协作”的合作精神、“不甘落后，逢一必争”的拼搏精神、“求真务实，勇于探索”的创新精神、“敢为人先，克难奋进”的开拓精神与“自强不息，追求卓越”的奋斗精神的“六大精神”。

**（三）扁平化精细式管促进了教师和干部的健康成长**

学校扁平化**精细式**管理要求学校行政领导深入基层，一线教学，一线调研，一线办公，因此，学校领导能了解一线教师的工作、生活情况，学校对于每位教师的评价考核更具有客观性、准确性。另外，教师和领导可以更多地实现面对面的交流，把自己的想法直接和领导沟通，可以为年级组献计献策。对于一些有价值的想法和建议，年级组可以直接因地制宜地及时调整，这样不仅有利于学校的发展，也是对教师人生价值的肯定。客观公正的评价和充分体现了教师主人翁地位，有利于提高教师的工作积极性，促进了教师的健康成长。

教师的高度，决定着学校的高度与学生的高度。扁平化组织结构的形成，扁平化精细式管理的实施，同时促进了教师的校内合理流动，这样的柔性流动，使教师的自我意识得到充分的尊重，有利于教师工作积极性的最大发挥；使学校的教师们工作有条件、干事有平台、发展有空间，有利于在实践中锻炼人才，发现人才，选拔人才。

学校扁平化精细式管理需要更多的基层管理者，学校鼓励教师参与年级组的管理，锻炼了一批教师的行政管理能力。我校自课题研究开始，学校要求学校行政领导蹲点各年级组，每个年级组设立一名组长，对年级组的教育教学等工作负总责。年级组长通过公开、公平、公正的原则选聘上岗。由于扁平化精细式管理给予年级组充分的权力，并能充分发挥教师的管理能力，因此，更多的教师参与了竞聘。通过竞聘，部分具有一定管理能力的教师进入年级组长管理岗位，在岗位实践中得到了历练和成长，已步入学校中层管理人员的行列，有的还被区教委选调其它学校任职。

**（四）扁平化精细式管理提高了学校的教育教学质量**

由于我校实行了扁平化管理，改善了原有的学校管理组织结构，重视了年级组在学校管理中的管理地位和职能，年级组成为学校管理的重心，这种重心下移，权力下放的扁平化管理，增强了学校教师的责任意识和成就感，从而提高了教育教学质量。

我校是一所十二年制学校，学生年龄跨度大，小学部和中学部教师在教学方法上差异较大，即使是同一学段的不同年级也会因为教育教学要求的差异，出现管理上的不同。因此，学校对各年级组的工作目标和质量目标的要求势必不一样。实施了扁平化精细式管理，年级组长全面负责年级组工作，每个年级组根据自身特点，因地制宜地制定年级组工作目标。各年级组在具体管理中发现年级组出现的问题，可以及时自行调整工作目标和工作思路，提高管理效益。学校领导深入年级组第一线，第一时间了解全体教师学习、工作状况，确保学校对教师整体评价和绩效考核的客观、公正。由于以年级组为单位的扁平化精细式管理，全体教师可以在年级组这个团队中始终以主人翁的态度投入学校的教育教学，心往一处想，劲往一处使，提高了学校的教育教学质量。

**（五）扁平化精细式管理促进了学校管理特色的形成**

课题实施以来，我校认真贯彻落实《教育部关于当前加强中小学管理规范办学行为的指导意见》和北京市教工委中小学“三个意见”精神，坚持“精确目标，精心设计，精细实施，精品呈现”的“四精”原则，积极推行“扁平化精细式管理”模式，并健全了与之相应的责任、目标、质量“三位一体”管理机制：领导干部实行层层签字、分级负责的责任制；一线教师实行课堂教学评价与教学效果评价相结合的考评制；普通职员实行因岗定人、定人定责的岗位制。同时，不断健全完善各项制度，确保了各部门工作有序运作，各环节管理有条不紊。学校管理职责明确，政令畅通，运转有序;各项规章制度健全规范，符合校情；管理、教师、德育三支队伍有效运作；校级领导廉洁自律，以身作则，积极参与全程管理。全校上下，“和睦同心，和合一致，和衷共济，和谐发展”，各级各类管理以人为本、公平公正、注重绩效、追求卓越，实现了一校四址的“集体统一领导，校区专人负责；整体统一要求，发挥各自特色”的“两个统一”，达到了“学校文化一致，总体目标一致，管理制度一致，管理过程一致，评价标准一致，教工待遇一致”的“六个一致”，形成了学校管理目标化、规范化、精细化、科学化特点，优化了管理效能，开创了学校工作管理新局面。在规范化的管理中，形成了有品位的校园文化、有特色的校园活动、有实力的质量保障体系、有结合实际的教育科研和有后劲的教师团队，奠定了学校内涵式可持续发展的教育管理基础。

**六、本课题研究反思和建议**

通过学校扁平化精细式管理的实践研究，扁平化管理低重心的管理模式已被悦纳，优势凸现，效益提高。但是，在我校的课题实践研究的过程中发现，扁平化精细式管理固然具备传统管理模式所没有的优势，也存在着一些弊端和不足。

**（一）扁平化精细式管理模式有待持之以恒的推进**

学校的上级行政部门以完整的金字塔式管理模式统领着各基层单位，学校原来的管理模式也遵循着金字塔式管理的理念和方法，扁平化精细式管理的推行和实施受到的影响和挑战比较大。学校行政领导在肩负部门管理职责和面向年级组指导职责双重责任的情况下，其工作重心往往还是倾向于学校部门管理，意识的进一步转化，方法和措施的进一步落实有待于扁平化精细式管理这一管理模式的持之以恒的推进。

**（二）扁平化精细式管理对管理者提出了更高要求**

作为蹲点年级组的行政领导，虽然可以更多地在第一时间了解年级组及教师的实际情况，并可以根据实际情况，指导年级组长调整工作思路和工作目标，但是，由于受传统思维模式的影响，有的还是会不自觉地更多地考虑校长的想法。另外，在一线调研、一线上课、一线办公，势必要求中层管理者对一些问题作出解释或决断，特别是不属于分管条线的问题和要求，需要作出决断就更困难。这就要求每一位行政领导、中层管理者要领会学校总体的思路，校长对近阶段学校总体工作的思路和要求，了解其他部门的工作目标和重点，所以，扁平化精细式管理对管理者的综合素质提出了更高的要求，而这一点对干部队伍的建设是非常有效的。

**（三）网络系统直接影响扁平化精细式管理的实施**

在管理意义上说，信息意味着权力。学校领导的想法、要求的传递和工作布置，基层年级组的信息的反馈必须得到网络支持。校园网络系统完善才能确保学校领导和教师信息的互通，确保学校的行政管理要求及时传递到不同层级的人员，保证扁平化精细式管理实施。在以后的工作中要进一步推进和完善扁平化精细式管理，就必须进一步完善信息技术网络系统，使扁平化精细式管理不但扁平而且上下、左右信息对等流通，实现高效、公平、和谐的管理效果。

**（四）扁平化精细式管理和金字塔式管理优势互补**

每一种管理模式都有存在的价值和优势，我校实践扁平化精细式管理模式的过程中也不绝对排斥金字塔式管理，必须吸纳金字塔式管理的合理之处。我校管理在校长负责制北京市《三个意见》文件的指导下遵循规律，逐步从制度化走向精细化管理，再从精细化管理走向人文化管理，谋求无为而治的最高管理境界，使每一个学生在自信中成长，每一位教师在阳光中工作。

总之，学校扁平化精细式管理是借鉴企业扁平化精细管理的一种新的管理模式，是学校规模不断扩大的产物。我们通过理论和实践研究，汲取扁平化精细式管理的积极元素，创造性地探索扁平化精细式管理的新思路，积极在学校四个校区实施扁平化精细式管理，使扁平化精细式管理成为我校管理的新模式。实践证明，学校扁平化精细式管理有着传统学校管理无法比拟的优势，有助于学校管理的有效、高效，体现学校管理的“精细化”和“人性化”。尽管在研究中还存在着诸多不足之处，但我们课题组全体成员将会在已有的研究基础上继续努力，把“普通中小学扁平化精细式管理实践研究”这一课题研究深入、持久地开展下去，通过理论和实践研究，不断汲取扁平化精细式管理的积极元素，创造性地探索扁平化精细管理的新思路，丰富我校管理特色，从而促进学校的内涵式可持续发展。

**参考文献**

[1]何红斌.学校扁平化管理. 光明日报出版社，2010年03月

[2]孙金瑞.在普及高中教育的背景下学校实施“扁平化”管理的探索与实践.教书育人·校长参考，2011年04期

[3]章志仪.学校实施扁平化管理模式初探.基础教育参考，2012年18期

[4]许加驱.实行年段长负责制提高学校管理效率.中小学校长，2007年04期

[5]许加驱.施行年段长负责制提高校本管理实效.教书育人·校长参考 2007年06期

[6]李志东.关于中学年段长管理实务的行动探析思考.中学生导报·教学研究，2013年40期

[7]李志东.浅议中学年段长的角色重构.科教导刊，2014年04期

[8]李志东.对中学年段长管理现状微型调查分析. 中学生导报·教学研究 2013年39期

[9]邓志文.中学扁平化管理改革的案例研究.华东师范大学，2008年硕士论文

[10]龙骧嗣.实现学校扁平化管理模式的有效途径——教师团队建设.教育观察，2012年09期

[11]于永.论学校管理过程的激励职能.长春教育学院学报，2007年04期

[12]何深思.从竖直化管理向扁平化管理过渡——论行政管理模式的改革.国家教育行政学院学报，2005年07期

[13]陈晓燕.浅议教育组织的扁平化.广东交通职业技术学院学报，2006年03期

[14]李道芳.扁平化管理与管理的变革.合肥学院学报(社会科学版)，2005年04期

[15]李桂强.导致学校扁平化管理低效的原因探索.教书育人·校长参考 ，2005年03期

[16]高飞.学校管理也应扁平化.教书育人，2007年29期

[17]李素香.扁平化管理,撑起完美教育之树. 未来教育家，2013年第7期

[18]江山 黄慧.学校的扁平化管理.教育，2010年24期

[19]郑立达.学校内部管理结构扁平化的构想《上海教育》 2005年7期

[20]李敏.组织结构扁平化利弊之启示.滁州学院学报，2006年12月

[21]孙健升.组织扁平化与中层管理提升.成人高教学刊，2007 年第3 期

[22][李健](http://search.cnki.com.cn/Search.aspx?q=author:%E6%9D%8E%E5%81%A5).学校精细化管理分工合作之我见.中国当代教育理论文献——第四届中国教育家大会成果汇编（上），2007年

[23]蒋秀英.精细化理论在教学管理中的应用.当代教育科学，2011年11期

[24]赵欣.学校精细化管理解读及其运用.学校党建与思想教育，2011年24期

[25]何光辉.以教学精细化管理提高课堂教学质量.现代教学，2011年06期

[26]黄立俊.浅议学校精细化管理中的“六个坚持”.基础教育参考，2011年09期

[27]陶建良.学校精细化管理的实践与思考.教育科研论坛，2008年01期

[28]顾恩良.精细化管理应关注教师的可承受度.教学与管理，2008年11期

[29]孙青.也谈学校管理的精细化.中小学校长，2008年01期

[30]张贵廷.成功源于精细——北京怀柔区第一小学精细化管理的研究与实践.小学管理，2009年02期

[31]加永曲珍.对学校精细化管理的几点思考.西藏教育，2010年12期

[32]刘智松.学校管理走好“五步棋”——摭谈学校“精细化管理”的操作策略.新课程研究(下旬刊)，2011年07期

[33]黄长平.品质,关怀细节的结晶.四川教育，2007年06期

[34]陈振双.实施精细化管理 深化新课程改革.学校党建与思想教育(普教版)，2007年05期

[35]冷蓉晖.漫谈学校教育的精细化管理.吉林教育，2009年14期

[36]谢佩玲.学校如何实施精细化管理.湖南教育，2005年15期

[37]林鸿彬.实行精细化管理 推进课改工作.小学时代(教师版)，2009年06期

[38]顾太忠.学校“人性化”管理与“精细化”管理的辨证统一.江苏省教育学会2006年年会论文集（综合二专辑），2006年

[39]唐彪.精细化管理及其对学校管理的借鉴. 徐州建筑职业技术学院学报， 2011年3期

[40]王少华.关于学校精细化管理理论的研究.中小学教师培训，2009年第02期

北京市和平街第一中学“普通中小学扁平化精细式管理实践研究——以北京市和平街第一中学为例”课题组

2015年11月15日