

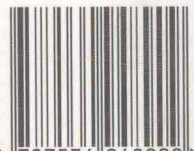
河南省实验小学

管理规程构建与应用

孙广杰 主编

 河南科学技术出版社

ISBN 978-7-5349-4890-9



9 787534 948909 >

定价：55.00元

河南省实验小学 管理规程构建与应用

孙广杰 主编

河南科学技术出版社
· 郑州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

河南省实验小学管理规程构建与应用 / 孙广杰主编.
—郑州: 河南科学技术出版社, 2011. 5
ISBN 978 - 7 - 5349 - 4890 - 9

I. ①河… II. ①孙… III. ①小学 - 学校管理 -
规章制度 - 研究 - 郑州市 IV. ①G627

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 041338 号

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮编: 450002

电话: (0371) 65737028

网址: www.hnstp.cn

责任编辑: 王亦梁 杨 莉

责任校对: 崔春娟 马晓灿

封面设计: 苏 真

版式设计: 张金霞

责任印制: 张 巍

印 刷: 郑州文华印务有限公司

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 170 mm × 230 mm 印张: 27.5 字数: 460 千字

版 次: 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系。

《河南省实验小学管理规程构建与应用》

编委会成员名单

孙广杰	李保健	姜荣蓉	魏春明
陈建顺	刘程元	王红宝	琚 彬
张 青	徐艳霞	张春玲	刘利梅

学校管理与规程（代序）

俗话说：没有规矩不成方圆。意思是说做事要有一定的规矩、规则，否则无法成功。它源自木匠术语：“规”指的是圆规，古代木匠打制圆形门窗桌凳时，就已知道用“规”画圆了；“矩”也是木工用具，是指曲尺，所谓曲尺，并非弯曲之尺，而是一直一横成直角的尺，是木匠打制方形门窗桌凳必备的角尺。没有规和矩，当然无法做成圆形和方形的东西。

这句俗语揭示的内在因果关系，在一定层面上符合事物发展的一般规律，因此人们将其引申到立身行事、待人接物的方方面面，教导后人。“没有规矩不成方圆”，逐渐成为传统文化中的一句至理格言。

规矩，在某种意义上就是我们平时说的规则，或者叫做制度。通俗地讲，就是规定出什么可以做，什么不可以做，能做什么，不能做什么。这是任何一种社会组织正常运行所必需的。社会组织有一些基本特征：有共同的目标；是由两个以上的人组成的群体；成员一起从事与目标相关的活动；组织内的人员必须互相配合，互相合作；每个成员有自己的角色，有明确的分工，有确切的任务和权限范围等。社会组织的基本特性，决定了其组织运转和成员行为必须在一定的规则下进行，这就对规则、制度的制定提出了严格的要求。在具备规则或制度的前提下，程序对于社会组织来说也是必不可少的。要做好一件事情，有了目标，有了责任，接下来的就是先干什么，后干什么，怎么干，结果是什么的问题了。任何一件事情都要讲究先后顺序，讲究前因后果的逻辑关系。例如，汉字本来是图形化的，但是，并非不管怎么写，只要写出来是某个汉字就行了，还是要讲究“先上后下，先左再右，先中间再两边，先里头再封口”等书写规则的，目的是写得又快又好。社会组织要想实现有效且高效的运作，需要规则和程序的科学设置。

规则和程序是既有密切联系又有区别的两个概念。规则多数情况下规定的是什么可以做，什么不可以做，能做什么，不能做什么；程序大致规定的是顺序的问题。有时候也将程序归属在“规则”的范畴之内。我们这本书在研究学校管理时，将二者加以区别，分开来讲。这也符合通常的做法。

那么什么叫规程呢？规程是指规则章程、操作流程，简单地说就是“规则+流程”。规则是工作的要求、规定、标准等。流程即为实现特定目标而采取的一系列前后相继的行动组合，也即多个活动组成的工作程序。因此规程可以定义为：贯穿于工作程序中的标准、要求和规定。

从组织学角度审视，学校是社会组织机构的一种，当然需要一定的规程。纵观目前学校管理现状，主要存在以下问题：（1）务虚型的管理：新的理念仅仅停留在口号上，没有规程的保障，不能落实在行动上。（2）僵化型的管理：借助于既往经验和一贯做法，惯性地推进，无视管理与实践的脱节，不思考管理相对于时代的落伍。（3）个人权威型的管理：也被叫做“家长式管理”。管理者以家长自居，以个人意志代替学校规程，一定时期内学校可能得到发展，但会因为管理者的变动影响学校的持续发展，往往会出现“树倒猢猻散”的结局。（4）有规无程型的管理：这种管理具有普遍性。学校写在纸张上的管理制度不少，落实起来缺少程序和记录，造成做与没做不易考查，出了问题无法追究责任，评价缺乏依据等问题的出现。（5）管人治事型的管理：学校管理主要是对人员的管理，通过管理人达到做成事的目的。这种管理模式缺乏岗位管理意识，不以事而以人作为划分责任的标准，往往是一件事情做错了，出了问题，因为是某个人出的问题而不追究责任，而另外的人出错了就会追究责任，不能做到对事不对人。从这个意义上讲，我们想通过我们的案例，唤起大家的“规程意识”，目的是建立起学校应有的规程，促进学校建立健康、稳定、可持续发展的规程机制。

教育管理系统是一个庞大、复杂而且时时变化的动态系统。教育系统的庞大复杂自不必言。它本身处在瞬息万变的社会变革大环境下，内部改革创新也是日新月异，这就要求教育管理既应当是严谨的、理性的，也应当是灵活的、开放的和人性化的。学校管理，看似简单，其实涉及管理学的方方面面。然而由于条件所限，我们进行的这个研究是有限度的，只是局限于实践性的、实用性的方面，仅仅是以我们现有的认识水平对历史上的成功经验加以梳理改进，集结成册，使学校管理工作有章可循，也为兄弟学校提供一个研究参考案例。我们把问题的关键定位在如何研究和对待作为一种社会组织的学校自身的特殊性，把学校管理工作做得更有针对性、实效性和高效性。

我们的研究按照学校管理的两个基本维度进行：管理服务职能维度，主要是学校层面的规划、组织、指导、协调、控制、运筹、评价、激励等；

教育教学业务维度，主要是教育、教学、活动、科研、人事、财务、后勤等。

对于管理的两个维度，我们的基本理念是：教育教学是核心，管理服务职能维度为教育教学、教科研提供服务。

管理服务职能维度以“为教育教学、教科研提供服务”为出发点，要把这个维度的管理做得严谨理性，追求的是服务的针对性和时效性。基本做法是：把以往证明有效的规程加以固定，使其常规化；把以往未做到位的规程加以强化，使其更加严谨；把属于理念的、理想的规程，加以扩充落实，使其更有现实性和科学性。

教育教学业务维度的管理，追求的是建立稳固规程，保证教育教学工作的正常有序，更重要的是在这个维度的设置上体现“固而不死”，体现对改革创新的认同与激励。

两个维度的规程设计上都应确立一种开放的理念，留有余地，使管理规程随着历史进程，随时吸纳科学合理的新知识、新观念。

本书的“办学目标”、“一训三风”等内容对我校的办学理念和要达到的办学目标作出了概括性描述。全书主要分成几个部分：（1）职责分配文件：对工作岗位进行规划，对各个岗位责任进行明确。（2）程序性文件：对学校各项工作运作环节与衔接要求进行规定。（3）支持性文件：主要是各项工作的要求、规格、标准等。（4）记录性文件：主要是记录各项工作运作过程的表格文件等。（5）评价性文件：主要是各项工作评价标准、评价指标体系、评价主体、评价方法等。六种文件构成学校管理规程的基本内容，形成了一个以从目标出发到评价为节点，同时进入新一轮的目标修订、工作改进、运筹操作和再次评价的学校工作运转环，在某种意义上实现了行动、研究的螺旋上升。

综合来讲，我们的研究是建立在实践基础上的朴素的思考，属于特殊意义上的案例型研究，是理论与实践相结合的专业性研究，与普遍意义上的学术研究还有很大的差距。对于其中的缺陷和错误，恳请广大读者多多指教。



办 学 目 标

全面贯彻国家教育方针，坚持科研兴校，增强办学实力，创办特色学校；以校本师资开发与提高为特色，构建专家型教师队伍；坚持“全面发展打基础、个性发展有特长”的人才培养模式；积极探索多种体制办学，为河南小学教育改革探索经验，提供示范，实现“领先河南，闻名全国”的奋斗目标！

校训：启智励行 照亮自我

校风：求是创新 止于至善

教风：严谨治学 以人为本

学风：自主合作 探索创新

校徽上有只金色的凤凰

——河南省实验小学校歌

阮志斌 词

周虹 曲

1=F $\frac{4}{4}$

自豪、向上地

中速稍快

(15 15 15 15 | 15 15 15 1234567 | 1.1 45 66 6146 | 2.2 56 77 7257 |

2.2 54 3.3 2 | 155 6565 155 6565 | 1351 3513 50 0) | 5 3.3 2 3 |

校 徽 上 有 只
校 徽 上 有 只

1 3.3 6 5. | 6 6.7 1 6 5 | 4 3.1 3 2. | 3 5 3 22 233 |

金 色 的 凤 凰 辉 映 着 校 园 明 媚 的 春 光 她 带 着 黄 河 母 亲 的
金 色 的 凤 凰 相 伴 着 校 园 桃 李 的 芬 芳 她 就 像 春 天 温 暖 的

2 1 7 6 - | 5 6 5 43 233 | 2 6 7 1. 1 | 6. 7 i. i 7 6 |

情 怀 怀 抱 闪 耀 着 智 慧 文 明 的 光 芒 每 天 我 把 她 戴 在
怀 抱 抚 育 着 我 们 快 乐 的 成 长 每 天 我 把 她 轻 轻

0 0 0. 1 | 4. 5 6. 6 5 4 |

5 6 3 - | 2 2.2 1 2 3 | 5.4 3 2 3. 1 | 6. 7 i i. i |

胸 前 亮 激 励 着 我 们 天 天 向 上 啊 河 南 省
擦 亮 希 望 的 火 焰 在 心 中 飘 荡 啊 河 南 省

3 4 3 1 - | 7 7.7 6 7 1 | 3.2 1 7 1. 1 | 4. 5 6 6.6 |

7 6 5 6 - | 5 5 6 5 5 4 3 2 | 5 - - - | 4. 4 6 6. 0 |

实 验 小 学 凤 凰 飞 起 的 地 方 学 习 做 人
实 验 小 学 凤 凰 飞 起 的 地 方 启 智 励 行

5 4 3 4 - | 3 3 4 3 3 2 1 7 | 3 - - - | 1. 1 4 4. 0 |

5.5 7 7. 0 | 6 6 7 i. i i 3 | 2 5 4 3 2 | 1 - - 1 0 :||

崇 尚 科 学 我 们 在 这 里 插 上 理 想 的 翅 膀
自 主 发 展 我 们 一 起 向 明 天 展 翅 翱 翔

2.2 5 5. 0 | 4 4 5 6.6 6 1 | 2 2 2 7 5 | 1 - - 1 0 :||

1 - - - | 4. 4 6 6. 0 | 5. 5 7 7. 0 | 6 6 7 i. i i 3 |

翔 启 智 励 行 自 主 发 展 我 们 一 起 向 明 天

1 - - - | 1. 1 4 4. 0 | 2. 2 5 5. 0 | 4 4 5 6.6 6 1 |

2 5 4 3 - | $\frac{2}{4}$ 5 6 | i - - - | i 0 0 0 ||

展 翅 翱 翔

2 2 7 1 - | $\frac{2}{4}$ 2 4 | 3 - - - | 3 0 0 0 ||

目 录

第一章 学校工作职责分配文件	(1)
行政工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1001)	(1)
党组织工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1002)	(2)
教育教学工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1003)	(3)
少先队工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1004)	(4)
生活部工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1005)	(4)
后勤工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1006)	(5)
工会工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1007)	(5)
团组织工作职责分配文件 (SSX - ZZ - A - 1008)	(6)
第二章 学校工作程序指导文件	(7)
第一节 行政工作操作程序指导文件	(7)
计划、总结及文件收发 (SSX - CX - A - 2101)	(7)
人事、劳资统筹工作 (SSX - CX - A - 2102)	(9)
职称评审工作 (SSX - CX - A - 2103)	(12)
教职工考核、评优工作 (SSX - CX - A - 2104)	(14)
档案管理工作 (SSX - CX - A - 2105)	(16)
离退休教工工作 (SSX - CX - A - 2106)	(17)
其他工作 (SSX - CX - A - 2107)	(17)
第二节 党组织工作操作程序指导文件	(21)
党委工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2201)	(21)
党的思想建设 (SSX - CX - A - 2202)	(22)
党的组织建设 (SSX - CX - A - 2203)	(24)
教工思想政治工作 (SSX - CX - A - 2204)	(27)



其他工作 (SSX - CX - A - 2205)	(29)
第三节 教育教学工作操作程序指导文件	(31)
教育教学工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2301)	(31)
教育科研工作 (SSX - CX - A - 2302)	(33)
校本培训工作 (SSX - CX - A - 2303)	(35)
教学过程监控、检测 (SSX - CX - A - 2304)	(37)
学科竞赛 (SSX - CX - A - 2305)	(39)
招生、毕业、学籍管理 (SSX - CX - A - 2306)	(40)
教师考核评价 (SSX - CX - A - 2307)	(41)
图书、教学仪器管理 (SSX - CX - A - 2308)	(43)
其他教务工作 (SSX - CX - A - 2309)	(45)
第四节 少先队工作操作程序指导文件	(46)
少先队工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2401)	(46)
少先队组织建设及活动 (SSX - CX - A - 2402)	(47)
班级、学生日常管理 (SSX - CX - A - 2403)	(50)
家长培训工作 (SSX - CX - A - 2404)	(52)
第五节 生活部工作操作程序指导文件	(54)
生活部工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2501)	(54)
生活教师培训 (SSX - CX - A - 2502)	(55)
宿舍管理 (SSX - CX - A - 2503)	(56)
学生辅导 (SSX - CX - A - 2504)	(58)
第六节 后勤工作操作程序指导文件	(60)
后勤工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2601)	(60)
物品采购供应、报废处理工作 (SSX - CX - A - 2602)	(62)
财务管理 (SSX - CX - A - 2603)	(63)
房屋、水电维修管理工作 (SSX - CX - A - 2604)	(65)
安全及综合治理工作 (SSX - CX - A - 2605)	(67)
医疗、计划生育工作 (SSX - CX - A - 2606)	(69)
第七节 工会工作操作程序指导文件	(70)
工会工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2701)	(70)
财务及统计工作 (SSX - CX - A - 2702)	(72)
文体活动及福利工作 (SSX - CX - A - 2703)	(73)
组织宣传及女工工作 (SSX - CX - A - 2704)	(75)

劳动竞赛及评优评先工作 (SSX - CX - A - 2705)	(76)
职工代表大会及档案管理工作 (SSX - CX - A - 2706)	(77)
第八节 团组织工作操作程序指导文件	(79)
团组织工作计划、总结 (SSX - CX - A - 2801)	(79)
团的思想建设 (SSX - CX - A - 2802)	(80)
团的组织建设 (SSX - CX - A - 2803)	(82)
教育、培训活动 (SSX - CX - A - 2804)	(84)
第三章 学校工作支持文件	(86)
第一节 岗位工作职责	(86)
校长岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3101)	(86)
党委书记、委员岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3102)	(87)
教学副校长岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3103)	(90)
行政副校长岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3104)	(90)
后勤副校长岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3105)	(91)
办公室主任岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3106)	(91)
办公室干事岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3107)	(92)
档案管理员 (兼职) 岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3108)	(93)
教导处主任岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3109)	(94)
教导处副主任岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3110)	(95)
教导处干事岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3111)	(95)
教研组长岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3112)	(96)
学科教师岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3113)	(97)
代课教师岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3114)	(97)
计算机教师岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3115)	(98)
实验教师岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3116)	(98)
图书馆管理员岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3117)	(98)
网络管理员岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3118)	(99)
少先队大队辅导员岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3119)	(99)
年级组长岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3120)	(100)
班主任 (中队辅导员) 岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3121)	(100)
电视台编导人员 (兼职) 岗位工作职责 (SSX - ZC - A - 3122)	



.....	(101)
生活部主任岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3123)	(102)
生活部部长岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3124)	(102)
生活教师岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3125)	(103)
总务处主任岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3126)	(104)
会计岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3127)	(104)
资产会计岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3128)	(105)
出纳岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3129)	(106)
校医岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3130)	(107)
库房保管员岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3131)	(107)
水电维修工岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3132)	(108)
工会主席岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3133)	(109)
工会副主席岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3134)	(110)
工会委员岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3135)	(110)
团总支书记岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3136)	(112)
团总支副书记岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3137)	(113)
团总支委员岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3138)	(113)
团支部书记岗位工作职责 (SSX-ZC-A-3139)	(115)
第二节 行政工作支持文件	(116)
人事工作管理规定 (SSX-ZC-A-3201)	(116)
全员聘任制实施办法 (SSX-ZC-A-3202)	(117)
教职工工作考核制度 (SSX-ZC-A-3203)	(120)
教师工作考核方案 (SSX-ZC-A-3204)	(121)
教师评价指标及评价办法 (SSX-ZC-A-3205)	(127)
行政教辅工作考核方案 (SSX-ZC-A-3206)	(131)
行政教辅人员考核评价标准及办法 (SSX-ZC-A-3207)	(135)
教职工岗位行为规定 (SSX-ZC-A-3208)	(137)
公文处理制度 (SSX-ZC-A-3209)	(138)
公章使用管理制度 (SSX-ZC-A-3210)	(139)
会议制度 (SSX-ZC-A-3211)	(141)
周工作计划安排规定 (SSX-ZC-A-3212)	(142)
考勤制度 (SSX-ZC-A-3213)	(142)
派车制度 (SSX-ZC-A-3214)	(144)

车辆及驾驶员管理制度 (SSX-ZC-A-3215)	(145)
档案查阅利用管理办法 (SSX-ZC-A-3216)	(146)
档案管理办法 (SSX-ZC-A-3217)	(147)
档案室管理制度 (SSX-ZC-A-3218)	(151)
档案统计制度 (SSX-ZC-A-3219)	(152)
信息中心管理制度 (SSX-ZC-A-3220)	(152)
校园网络管理制度 (SSX-ZC-A-3221)	(154)
第三节 党委工作支持文件	(156)
党组织工作制度 (SSX-ZC-A-3301)	(156)
党委组织建设制度 (SSX-ZC-A-3302)	(157)
党组织思想建设制度 (SSX-ZC-A-3303)	(159)
党组织学习制度 (SSX-ZC-A-3304)	(160)
党政干部参加双重组织生活制度 (SSX-ZC-A-3305)	(161)
教职工思想政治工作制度 (SSX-ZC-A-3306)	(161)
德育工作制度 (SSX-ZC-A-3307)	(164)
关工委工作制度 (SSX-ZC-A-3308)	(165)
核心组学习制度 (SSX-ZC-A-3309)	(165)
纪检工作制度 (SSX-ZC-A-3310)	(166)
统战工作制度 (SSX-ZC-A-3311)	(168)
党费管理制度 (SSX-ZC-A-3312)	(169)
民主评议党支部、党员工作办法 (SSX-ZC-A-3313)	(171)
推优工作办法 (SSX-ZC-A-3314)	(174)
党组织会议记录规范 (SSX-ZC-A-3315)	(175)
党员管理要求及关系转入流程 (SSX-ZC-A-3316)	(176)
发展党员的工作程序 (SSX-ZC-A-3317)	(177)
预备党员管理制度 (SSX-ZC-A-3318)	(180)
共产党员先进性要求 (SSX-ZC-A-3319)	(181)
共产党员责任条例 (SSX-ZC-A-3320)	(182)
第四节 教育教学工作支持文件	(183)
教导处工作制度 (SSX-ZC-A-3401)	(183)
教师岗位培训工作制度 (SSX-ZC-A-3402)	(184)
教研活动制度 (SSX-ZC-A-3403)	(185)
行政领导听课制度 (SSX-ZC-A-3404)	(186)