

非常理想， 特别现实



北京市十一学校
章程与制度集萃

**Ideal
but Realistic**

A Collection of
Policies of
Beijing National Day School

张之俊
杨雄
——
主编

非常理想，
特别现实

北京市十一学校
章程与制度集萃

张之俊 杨雄 —— 主编

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 欧阳国焰
装帧设计 许扬
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目(CIP)数据

非常理想, 特别现实: 北京市十一学校章程与制度
集萃 / 张之俊, 杨雄主编. — 北京: 教育科学出版社, 2016.5
ISBN 978-7-5191-0411-5

I. ①非… II. ①张… ②杨… III. ①北京市十一学校—
学校管理—章程—汇编 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第068636号

非常理想, 特别现实——北京市十一学校章程与制度集萃

FEICHANG LIXIANG, TEBIE XIANSHI——BEIJINGSHI SHIYI XUOXIAO ZHANGCHENG YU ZHIDU JICUI

出版发行	教育科学出版社	市场部电话	010-64989009
社址	北京·朝阳区安慧北里安园甲9号	编辑部电话	010-64989527
邮编	100101	网 址	http://www.esph.com.cn
传真	010-64891796		
经 销	各地新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
开 本	168毫米×239毫米 16开	版 次	2016年5月第1版
印 张	16.75	印 次	2016年5月第1次印刷
字 数	260千	定 价	49.00元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前 言

北京市十一学校自启动以“构建新型育人模式”为目标的改革以来，经历了不同的阶段。确立共同的价值观，为改革奠定思想基础；建设学科教室、数字化校园，为改革提供资源准备和技术平台支持；形成学校课程改革方案，完成顶层设计，构建分层、分类、综合、特需的课程体系；实施选课走班，变革教学组织形式；施行标准化管理，对各项制度进行梳理和固化；通过小班化和个别化教学策略的分享，使改革深入推进到课堂的微观层面上，以更好地服务于每一位学生的发展……通过这一系列改革举措，学校初步形成了全员育人、关注个体的新型育人模式，初步呈现出群体多样性与个体独特性并存的校园生态。

很多教育同行来学校交流，都会问到一个问题：十一学校的改革能不能复制？他们希望探寻出十一学校改革的密码，以期能在自己的学校开展类似的实验，创造适合每一位学生的教育。

作为这场改革的亲历者和参与者，我们深知，虽然怀揣美好的理想，改变现实却非常艰难，每走一步都充满挑战。

一项由众人参与的改革要顺利推进，对各种创新举措起到关键支撑作用的一定是健全的制度和具有凝聚力的文

化。现在，我们把学校改革以来所形成的主要制度汇编成册，与教育同行分享、探讨，希望能给大家一些启发。这些制度不是某个人的想法，而是全体“十一人”在教育改革实践中集体智慧的结晶。

《北京市十一学校章程》作为学校的“宪法”，对完善学校治理结构与治理体系提出根本要求；《北京市十一学校行动纲要》确立学校共同的价值观，成为全体“十一人”教育行动的价值追求；其他制度则为学校课程改革及日常管理提供行为准则、流程、工具与方法。

本书收录了8个主要文件的全文；其他制度，则以附录存目方式置于书末，以备读者参考。

特别需要说明的是，这些制度和文化的都是在十一学校具体的发展情况下制定和形成的，随着学校生态的不断变化，我们会适时修改完善。另外，制度本身也可能存在一些值得商榷的地方，希望读者指正。

目 录

北京市十一学校章程	1
北京市十一学校行动纲要	8
北京市十一学校教育纲要	22
北京市十一学校学科德育纲要	52
北京市十一学校课程办工作手册	92
北京市十一学校排课、选课工作手册	110
北京市十一学校团委工作手册	141
北京市十一学校学生中心工作手册	206
附录 北京市十一学校其他规章制度（存目）	258

北京市十一学校章程

北京市十一学校建于1952年，原为中央军委干部子弟学校，在周恩来、罗荣桓等老一辈革命家的亲切关怀下建立，聂荣臻元帅用新中国的诞生日为学校命名。

学校于1964年划归北京市海淀区管理，1968年开始招收地方子女。1992年提出并实行“国有民办”办学体制改革，2004年被评为北京市示范性普通高中。2009年年底，学校回归公办，2010年被批准为北京市综合教育改革实验学校，2011年被批准为国家级教育体制改革试点项目“深化基础教育学校办学体制改革试验项目学校”。现为海淀区区属全日制完全中学。

学校秉持“创造适合每一位学生发展的教育”的宗旨，努力培养志向高远、诚信笃行、思想活跃、言行规范的未来各行各业的领军人物。

第一章 总则

第1条 为贯彻国家教育方针，适应学校发展需要，保障学校依法自主管理，保障学生与教职工合法权益，全面提高办学品质，根据《中华人民共和国教育法》《中华人民共和国义务教育法》《中华人民共和国教师法》《中华人民共和国未成年人保护法》等法律、法规，制定本章程。

第2条 学校全称为北京市十一学校，英文名称为Beijing National Day School，简称BNDS。校址为北京市海淀区玉泉路66号。

第3条 学校由北京市海淀区政府举办，经北京市海淀区事业单位登记管理局登记，属公益一类事业单位。学校为实施六年制完全中学教育的全日制公办教育机构，具有法人资格，独立承担民事责任。

第二章 治理结构

第4条 学校实行分权制治理结构。教职工代表大会、校务委员会、党总支、学术委员会、学生会、教师家长委员会等组织，共同组成学校权力机构，分别决策相应事项。各治理主体互相制约，防止决策失误或某一方权力过度膨胀。

第5条 学校坚持教代会讨论、审定学校重大方针政策的民主决策机制。对关系学校发展和教职工权益的重大决策，包括学校行动纲要、战略规划、人事聘任方案、工资分配制度、职称推荐方案、学术工作管理办法等，必须经教代会审议通过后方能实施。投票结果必须当场公布。任何组织和个人均无权改变教代会通过的方案。教代会审议采取无记名投票制度，除会议议程等有关程序性事项外，所有方案不得采取举手表决或鼓掌通过方式。

第6条 教代会每年8月底对校长进行信任投票，采取无记名投票，并当场公布投票结果，达不到60%的信任票，校长必须自行辞职；达到60%但连续三年未达80%，校长也必须自行辞职。

第7条 教代会代表20人及以上提议，可临时召开教代会，提请对校长的弹劾或对有关政策方案修改的建议议程，经全体代表60%以上同意后，方可启动弹劾校长或修订政策方案的程序。

第8条 教代会每年8月底听取中层及以上干部述职，并进行无记名满意度测评，测评结果提交校长作为聘任干部的依据，对未达60%或达到60%但连续三年低于80%满意度的人选，新年度不得聘任为中层及以上干部。

第9条 为防止教代会决策因时间变化、上级政策调整等各种原因带来的失误，特殊情况下，校长有权对教代会通过的方案提出暂缓实施的建议，提交教代会主席团同意后，可对有明显问题的方案实施冻结，待下一次教代会审议修改后实施。如有必要，也可经主席团同意，提前召开教代会，对相应方案进行修订。如教代会认为原方案没有修改必要，则仍按原来的决策执行，校长不得再次干预。

第10条 学校设立校务委员会，主要由校长、副校级干部和主持年级教育教学工作的干部组成。校务委员会由校长主持，负责领导学校课程建设和教育教学工作，决定教职工的劳动合同聘任，确定各年级各部门岗位编制及

职级总量，决定年度财务预算，按照相关规定决定对教职工及学生的奖惩。校务委员会采取审议制，当无法达成一致意见时，校长具有最终决定权，责任由校长承担。

第11条 学校党总支要保障国家的教育方针在学校贯彻落实，保证正确的办学方向，加强党组织建设，领导教职工代表大会和工会、共青团、少年先锋队等群众组织。

第12条 学校设立学术委员会，也同时作为教师职称初评委员会，负责教师职称初评，特级教师 and 市区学科带头人、骨干教师的推荐，学校学术工作室的设立、管理与评价，重大科研项目的招标。组成人员由校务委员会提名，提交教代会审定，达到80%以上赞成票方能通过。学术委员会由三位委员轮流担任主席，每位轮值主席主持一年工作。学术委员三年一个任期，每个任期需调整三分之一委员。为保证学校行政工作与学术工作的良好沟通，学术委员会轮值主席列席学校校务会议，学校分管人力资源工作的校务委员列席学术委员会会议。特殊情况下，校长如果认为学术委员会决策存在明显问题，可通过校务委员会审议，对学术委员会的决定提出重新审定的提议，学术委员会可进行二次审议，如二次审议仍维持原决定，校长则不得干预。

第13条 学生会系学生民主自治组织，是学校与学生联系的桥梁和纽带。对有关学生切身利益的事项，如有关学生的规章制度、奖惩办法、校服选用、食堂管理等，学校应通过学生会广泛征求学生意见。每年召开学生代表大会，他们对学校相关事项可以提出建议案，学校相关方面必须做出回应。

第14条 教师家长委员会由相关方面推选的教师代表和家长代表组成，负责沟通学生教育、学校管理的相关事项，对一定时期学校教育教学工作提出建议，对学校相应管理制度提出修改意见，对与学生工作相关的诸如行为规范、食堂管理、住宿服务、校服选用等事项提出建议。学校相关部门必须及时听取，随时协商，并做出回应。

第三章 管理机制

第15条 学校实行扁平化、分布式、分权制、制衡型的管理机制。

第16条 扁平化组织结构。减少学校管理层级，副校级干部直接兼学部

(年级)主任或中层部门负责人,学部(年级)作为学校的事业部门,集教育、教学、科研、人事、财务管理于一身。中层部门作为职能部门,按照学校工作的总体规划与学部(年级)协商、合作开展工作,不作为一级管理部门,对学部(年级)工作不享有指挥权。各学部(年级)、各部门设计各自的内部组织结构,也应当按照扁平化的要求安排,以避免出现过多的管理层次。

第17条 分布式领导。学校通过明确管理主体的责权利,最大限度发挥每一个岗位的领导作用。学部(年级)和各部门要依据不同的任务特点和成员能力,确定不同岗位的领导职责,根据实际需求和实施效果,各岗位可以动态更替。分布式领导的每一个岗位的负责人即是所负责领域的最高责任人,即使行政职务高于该岗位的领导,在这一领域也应当接受其相应的领导。

第18条 分权制。学校与各学部(年级)、各部门、各学科实行分权分责的管理机制,在教育教学、人事、财务诸方面明确不同层级的责任,同时赋予相应的权力。

第19条 制衡型。学校所有的权力均应受到相应制约。不仅学校治理主体各方需要相互制约,管理机制内部各岗位、各领域、各环节,也要明确相应的制约机制。

第四章 课程与教育教学管理

第20条 在课程与教育教学领域,校长通过课程研究院和各学科,负责课程规划,明确教育教学的价值追求和基本原则,确定相关教育教学评价方案。校长和学部(年级)不得以行政手段推行某一种教学模式或教学方法。各学科应选用各自不同的教学方法或教学模式,提倡百花齐放,对不同风格、不同特点的教师,各学科应该允许他们以适合自己的教学方式相应探索,避免一刀切的教学方式。

第21条 学校构建学部(年级)与学科共同对教育教学质量负责的机制。学部(年级)全面负责本学部(年级)的教育教学工作,学部(年级)设立学科教研组,接受学科和学部(年级)的双重领导。学校设立课程首席教师,具体负责课程的开发和实施,接受学科和课程研究院的领导,并定期与学部(年级)保持沟通。

第22条 教导处负责教育计划的编制、教育教学资源的调配、日常教育教学事务的管理工作，以协商、协调、合作的方式开展工作。

第五章 人力资源工作

第23条 副校级和中层干部、学部（年级）主任、学科主任每学年由校长聘任。新任干部由校长提名，党总支组织考察，民意测评满意度超过80%，校务委员会审议通过，方可聘任。

第24条 学校实行教职工与学部（年级）、部门双向选择的聘任机制，以实现人力资源的优化组合，尽可能让教职工找到适合自己的岗位。校长通过校务会确定各学部（年级）、各部门的编制，确定各学部（年级）、各部门相应的薪酬总量，确定双向选择的相关规定。学部（年级）、部门与全体教职工实行双向选择，校长和其他没有相应聘任权的干部，不得干预聘任过程和聘任结果。招聘优秀教师，按上级有关规定办理。

第25条 新入职教职工的聘任必须通过简历筛选、试讲或职业能力测试、无领导小组面试以及校务委员会面试四个独立操作、互不干涉的环节。任何人无权超越任何环节录用新员工。

第26条 学校坚持按劳分配、按岗取酬、绩优酬高、薪随岗变的分配原则。

第六章 财务管理

第27条 财务工作实行全面预算管理制度。每年度提前由学校 and 各部门根据部门新年度计划编制年度财务预算，经校务委员会审议、校长批准后实施。学部（年级）、部门负责人为预算执行的第一责任人，财务总监负责预算内支出的审核工作，对是否符合财经纪律、是否符合预算要求予以把关。

第28条 财务工作必须相互制约。按照“不让有权的人理财，不让理财的人有权”的原则，校长只有批准年度预算和根据工作需要批准临时申请项目预算的权力，不能对任何具体财务支出签批。财务总监的签批权只能在预算内有效，不得签批预算外的任何支出。

第29条 实施财务审计制度。为确保财务工作安全、规范，学校从社会上招标聘请资质高、信誉好的会计师事务所对学校的年度预决算编制、财务收支和内控制度的建立与执行情况进行专项审计，每年度进行两次。审计工作由校长或校长委托相关人员负责，财务人员回避。

第七章 学校标识与文化日

第30条 学校的标识为  北京十一学校、、、，其寓意见附1。学校吉祥物为“龙娃”，其寓意见附2。

第31条 学校校庆日为每年10月1日。学校设立各种文化日，具体见附3。

第八章 附则

第32条 本章程经学校教职工代表大会审议通过后实施。

第33条 本章程在教职工代表大会闭会期间由校务委员会负责解释。

附1 学校标识释义

1. 以方圆元素构成无限发展（∞）符号，表明十一学校以培养志向高远、诚信笃行、思想活跃、言行规范的杰出人才为宗旨。

2. “十”、“一”二字既是十一学校的名称，又是象征正与负、阴与阳、多与少、加与减等对立统一的哲学概念的符号，体现了十一学校是一所和谐的伟大学校。

3. 以国旗红、秋实黄、太空蓝、春华绿、银鹰灰和大地黑六个颜色组成的标识，意喻十一学校秉持因材施教的教育思想，充分尊重和发展学生的个性特征，采用各种有效的教学方法，建立多样化的人才培养模式，努力帮助学生发现自己，唤醒自己，最终成为自己。

4. 红色象征使命，黄色象征自由，蓝色象征梦想，绿色象征活力，灰色象征诚信，黑色象征踏实，这六个颜色的组合则象征和谐，表明十一学校的使命是建设一所和谐的伟大学校，培养富有个性的人才。

附2 学校吉祥物释义

1. “十一龙娃”是十一学校学生的真实写照和形象化身。它展现了学校培养的学生志向高远、诚信笃行、思想活跃、言行规范的精神风貌。它准确而生动地体现了学校“志远意诚，思方行圆”的核心价值诉求。

2. “十一龙娃”以红黄作为主色。红黄两色是我国国旗的颜色，体现了学校以新中国诞生日作为校名的特殊意义。红色代表使命，黄色代表自由。

3. “十一龙娃”根据学校诞生日为“天秤座”，它平易近人，心态平衡，公平正义，谦和有礼，理想浪漫，充满魅力。

附3 学校文化日

1月15日——罗马尼亚文化日

9月10日——感恩日

3月18日——西班牙文化日

9月15日——澳大利亚文化日

4月10日——俄罗斯文化日

9月28日——穆拉德日

4月13日——美利坚文化日

10月12日——道歉日

5月13日——法兰西文化日

10月16日——印度文化日

5月20日——唤醒日

10月18日——英国文化日

5月22日——多元文化理解日

11月1日——黄辰亮日

6月2日——霍克黛日

11月20日——意大利文化日

6月12日——同伴关系日

11月26日——德国文化日

6月14日——韩国文化日

(2014年12月，北京市十一学校第十一届三次教代会审议通过)

北京市十一学校行动纲要

《北京市十一学校行动纲要》(以下简称《行动纲要》)在继承学校原有文化与价值观的基础上,试图在学校工作的主要领域明确师生员工的行为准则,为构建学校机制、开展教育教学工作等提供引领。

《行动纲要》是学校办学的纲领性文件,是学校今后六年工作的总纲,每三年一次提交教代会审议,确定重大原则与基本价值观;每年由校务委员会组织学校相关人员进行讨论并对关键成功因素的具体指标进行修订,每年修订的《行动纲要》都应该成为面向以后六年的行动纲领。

第一章 学校战略

第1条 愿景。我们的使命是:创造适合学生发展的教育,将“十一学生”塑造成一个值得信任的卓越的品牌,把十一学校建设成为一所受人尊敬的伟大的学校。

十一学生应该志存高远、诚信笃行、思想活跃、言行规范,成为志远意诚、思方行圆的杰出人才。

伟大的学校应该是一所师生品格崇高、才识卓越并具有谦虚品质的学校。

我们的战略目标是:一流的质量,卓越的队伍,能够让教师过体面生活的待遇,成为师生精神家园和成长乐园的和谐学校。

第2条 关键成功因素。根据建校以来特别是近20年来的历史经验,总结出学校成功的基因:校长、队伍、理念与共同价值观、体制与机制、生源、改革创新、条件与资源。展望学校发展的未来,得出学校今后六年的关键成功因素:教师、课程、个别化、内动力、国际化、数字化、生源、标准化。

对关键成功因素进行量化分解,可以得出关键成功因素指标。学校各层级、各岗位对关键成功因素指标的全面落实,是实现学校战略目标的基本

保证。

第3条 战略改进领域。课程是学校最为重要的产品，也是学校的核心竞争力，必须着眼未来，立足实际，通过对国家课程的开发和学校课程的建设，系统开发满足学生需求、充分落实学校培养目标的校本课程。

课堂改变，学校才会改变；课堂高效，教育才会高效；课堂优质，学生才会卓越；课堂创新，学生才会创造；课堂进步，教师才会成长。课堂教学要落实学生的主体地位，要通过课程与教育教学改革，实现教学方式与学习方式的转变。

课程与课堂是学校今后六年需要加大气力改进的战略领域。

第4条 学校文化与价值观。总结建校以来特别是近20年来学校发展的历史经验，学校倡导并强调以下价值取向。

1. 改革创新，敢为天下先。
2. 创造适合每一位学生发展的教育，办人民满意的学校。
3. 与共和国一同成长，共和国的利益高于一切。
4. 海纳百川，包容共生；一心办学，心无旁骛；聚天下英才，做英雄事业。
5. 追求卓越，反对平庸，拒绝低劣。
6. 不唯高考，赢得高考，追求素质教育与优秀升学成绩的统一实现。
7. 在工作中研究，在研究状态下工作。
8. 学校未来发展：培养一研究型学校。
9. 师德高品位，专业高学识，能力多方位，研究高水平。
10. 干部行为准则：公、勤、谦、坦。
11. 课堂改变，学校才会改变。
12. 主体性教育：学生能做的，老师不要包办。
13. 优秀做人，成功做事，全面发展，多向成才。
14. 把学校办成教职工心灵的栖所、教师施展才华的舞台、教职工的幸福家园。
15. 不可侵犯的教代会民主权利：信任投票决定校长是否继续任职，满意度评价决定干部是否继续任职，参与制定、修订甚至决定学校重大文件和方案。

16. 敢于否定自我，不断创新发展战略。
17. 生活上可以照顾，工作上不可以照顾。
18. 卓越的领导者是学校最宝贵的财富。
19. 建设国际化学校，培养具有中国灵魂、世界眼光和多元文化理解能力的一流人才。
20. 不计较。每事必较，计较眼前利益和个人私利，只能因小失大；只有不计较个人私利，才能做成大事，带来团体重大利益，每个人也才能从中得益。

第二章 培养目标

第5条 学校着力于培养志远意诚、思方行圆，即志存高远、诚信笃行、思想活跃、言行规范的社会栋梁和民族脊梁。

引导学生进行职业与生涯规划，确立远大目标，启发学生立志成为某一领域的领军人物或杰出人才；倡导学生诚信做人，让每一位十一学生成为值得信任的人；强化学生的自律意识，培养学生自主管理的能力；鼓励学生独立思考，培养有自己想法的学生。

第三章 组织结构与管理机制

第6条 师生导向。学校组织结构的构建必须以师生为导向，有利于简化程序，快速响应师生、教育教学的需求；有利于创造以学生为本、以教育教学为中心、以质量为目标的文化。

第7条 扁平模式。学校将尽可能压缩组织结构层级，减少无效劳动，让师生的需求以最快的速度得到反映；学校将通过调整组织结构，使各层级的管理跨度处于一个合理的范围。

第8条 矩阵结构。学校构建学部（年级）与学科共同对教育教学质量负责的机制；学部、年级负责制与中层处室管理一起构成矩阵管理结构；在矩阵管理结构中，每一个人都应该对事业负责，而不是仅仅对某一位领导负责；每一个人都不仅仅属于某一个部门，都应该顾全大局，将有利于学校大

局、有利于把事情办好作为工作的出发点和落脚点。

第9条 分布式领导。学部、年级和各部门要依据不同的任务特点和成员能力，确定不同岗位的领导职责，根据实际需求和实施效果动态更替，逐步实现由管理走向领导。

第10条 “联邦制”。学校与各学部、各年级、各部门、各学科实行分权分责的管理机制，在人事、财务、教育教学诸方面明确不同层级的责任，同时赋予相应的权力。

第11条 人事聘任与分配机制。学校实行教职工与学部、部门双向选择的聘任机制，以实现人力资源的优化组合，尽可能让不同的教职工找到适合自己的岗位；坚持按劳分配、按岗取酬、绩优酬高、薪随岗变的分配机制。

第12条 制衡权力。任何权力都要有相应的监督，对每一个岗位都要建立相应的监督机制，以确保责任的落实，防止渎职和腐败现象的发生。

第四章 教师

第13条 教师肩负着塑造学生精神生命的神圣职责，从事着世间最复杂的高级劳动。教师的职业不仅是传承过去，更是创造未来。教师的职业定位在于，在学生未来对社会的贡献里发现自己的人生价值，在学生今日之爱戴与未来的回忆中寻找富有乐趣的教育人生。

第14条 优秀教师应该是师德的表率、育人的模范、教学的专家。

第15条 优秀教师应该明确自己和所在团队课程开发和课堂教学改革的方向，形成自己的教学风格，打造独具特色的精品课程。

第16条 教风决定学风，教师对待职业的态度会影响学生对待学业的态度。教师必须以高尚的人格影响学生，通过踏实的教风影响和带动学生良好的学风。

第17条 学生在你心目中的地位有多高，你在学校中的价值就有多大。任何一位老师都可以有自己的个性甚至缺憾，但都不可以轻慢学生、忽视教学；我们可以原谅许多东西，但永远不能原谅的是对学生和教学的轻慢态度。

第18条 树立正确的学生观。老师的心目中，不应该有坏学生，只可能有心智发展不成熟的学生；学生成长道路上的错误，就像学习走路的幼儿跌