

一套好制度才有一所好学校

三本手册管学校

主 编 郑 杰
副主编 刘 侃

Z H I L I A N G
质 量 管 理 手 册
G u a n l i s h o u c e



上海科技教育出版社



教育部
國民中學

國民中學 國語 第四冊

教育部編訂 人民教育出版社



主编 郑杰 副主编 刘侃

Z H I L I A N G
质量 管理 手册
G u a n l i s h o u c e



上海科技教育出版社

三本手册管学校
质量管理手册

编 著: 郑 杰
责任编辑: 龚 擎
装帧设计: 汤世梁

出版发行: 上海世纪出版股份有限公司
上海科技教育出版社
(上海市冠生园路393号 邮政编码200235)

网 址: www.ewen.cc
www.sste.com

经 销: 各地新华书店
印 刷: 上海新华印刷有限公司
开 本: 890×1240 1/32
字 数: 625 000
印 张: 19.25 (本册 4.375)
版 次: 2007年1月第1版
印 次: 2007年1月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5428-4039-4/G·2338
定 价: 58.00元(共3册)

图书在版编目(CIP)数据

质量管理手册 / 郑杰编. —上海: 上海科技教育出版社, 2007.1

(三本手册管学校)

ISBN 978-7-5428-4039-4

I. 质... II. 郑... III. 中小学—学校管理: 质量管理—手册 IV. G637-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 134479 号



郑杰，上海市北郊学校校长，中学高级教师。出版《给教师的一百条新建议》、《改造学校待何时：“另类”校长一家言》等专著。荣获上海市十佳青年校长、上海市优秀教育工作者、上海市十大读书成材标兵等荣誉称号。近年来，郑杰致力于学校重建，在北郊学校尝试建设现代化学校文化的改革，取得了一定成效并引起教育界的广泛关注。他对社会转型期校长角色变迁、教师身份变化、学校生存与可持续发展、师生的生命质量与人生幸福等问题，进行了诸多有价值的思考和实践。因其观点新锐而独特，被戏称为“另类校长”。

《质量管理手册》

主编

郑 杰

审核

张亮骞 施晓英 葛 昊

校对(按姓氏笔画)

江水定 张美瑛 钟欣华 施虹飞 盛 燕

文字处理

刘丽君等

目 录

导论	1
第一部分 基础文件	26
一、《质量管理手册》批准令	26
二、管理者代表任命书	26
三、质量管理职能分解	27
四、《质量管理手册》编制和使用的说明	27
五、校长的质量承诺	28
第二部分 行政指导性法规政策文件	29
一、国家教育法规政策文件	29
二、上海市教育法规政策文件	30
三、虹口区教育法规政策文件	31
第三部分 基础性制度	33
一、校长负责制与学校党政工	33
(一) 校长的主要职责	33
(二) 学校党组织的主要职责	34
(三) 教代会的主要职责	34
(四) 教代会的职权	34
(五) 校长、党组织、教代会共同商议学校重大问题的内容	35
二、工作岗位与责任目标	36
三、课程管理与教学活动	36
四、质量管理主要活动与工作机制	36
(一) 安全防范	36
(二) 开学初期主要工作提醒	37
(三) 课堂教学评议	38
(四) 学期阶段性质量警示	39
(五) 考试考务	40

(六) 校内督导	41
(七) 质量检查与质量奖发放	42

第四部分 规范性制度

一、行政事务

(一) 上下班	44
(二) 会议	44
(三) 招生	45
(四) 直升	46
(五) 对外交往	46
(六) 学校印章管理	48
(七) 卫生	49
(八) 学籍管理	50
(九) 财产保护	51
(十) 校务公开	51
(十一) 请示汇报	52
(十二) 通信	52
(十三) 教学与办公用品	52
(十四) 档案	53
(十五) 安全	53
(十六) 教代会	54
(十七) 接收外国籍学生	55
(十八) 课表	55
(十九) 竞聘年级实施管理与服务的规范	56

二、教育服务

(一) 听课	56
(二) 教育的基本规范	57
(三) 教学的基本规范	57
(四) 班主任交接工作	61
(五) 学习困难学生的帮教	61
(六) 有效教学的行为标准	62
(七) 优质教育服务标准	63

三、员工行为	64
(一) 升旗仪式	64
(二) 办公室行为	64
(三) 接听电话	64
(四) 接待	65
(五) 教师语言	65
(六) 仪表禁忌	66
(七) 仪态禁忌	67
(八) 交往合作建议	67
(九) 公开课礼仪规范	68
(十) 收授礼品	68
四、学生惩戒条例	69
(一) 总则	69
(二) 惩戒对象	70
(三) 学生在校内的越轨行为的类别	70
(四) 确定惩戒对象的前提	71
(五) 惩戒的原则	71
(六) 惩戒的形式	72
(七) 学校行使处分权的一般程序	72
(八) 学校处分学生的听证会制度	73
(九) 学生权利的救济方式	73
(十) 本条例的修改权和解释权在校长室	74
五、学术委员会章程	74
(一) 学术委员会的宗旨	75
(二) 委员会的任务	75
(三) 委员会的性质	75
(四) 委员会的组织	75
(五) 委员会主任的工作	76
(六) 委员会的自律规定	76
(七) 学校行政与学术委员会的关系	76
六、师德自律委员会章程	77
(一) 师德自律委员会的宗旨	77

(二) 委员会的任务	77
(三) 委员会性质	77
(四) 委员会的组织	77
(五) 委员会主任的工作	78
(六) 委员会的自律规定	78
(七) 学校行政与师德自律委员会的关系	78
第五部分 程序性制度	79
一、决策程序	79
(一) 学校重大问题的决策	79
(二) 向领导提意见或建议	79
二、聘任程序	80
三、奖惩程序	80
四、会议程序	80
(一) 教工大会	80
(二) 校长办公会议	80
(三) 校务会议	81
(四) 校务工作汇报会	81
(五) 教代会	81
(六) 听证会	81
(七) 质询会	82
五、管理程序	82
(一) 请假	82
(二) 调课	82
(三) 报修	82
(四) 打印与复印	83
(五) 报销	83
(六) 科研招标	83
(七) 请购	83
(八) 购物	84
(九) 家属医药费报销	84
(十) 外出考察与研讨审批	85

(十一) 回扣入账	85
(十二) 查阅档案资料	85
(十三) 教师指导或组织学生参加竞赛及获奖申报管理规程	85
第六部分 奖惩制度	88
一、奖励	88
(一) 奖励的确定	88
(二) 奖励种类、条件、名额	88
(三) 奖项评选的若干规定	89
二、处罚	90
(一) 教职工的处罚种类	90
(二) 处罚的适用范围	90
(三) 实施细则	91
三、劳动人事争议	93
(一) 教职工解聘	93
(二) 申诉	93
(三) 举报	94
(四) 学生伤害事故的处理	94
(五) 家长(学生)举报的处理	95
第七部分 评价性制度	96
一、各类项目评价表单	96
二、教育事故界定	116
三、优质管理五级评价标准	117
(一) 确定管理目标	117
(二) 以“顾客”为中心	118
(三) 组织工作场所	119
(四) 可见的评价体系	119
(五) 质量管理	120
(六) 消除浪费	121
(七) 最佳操作方法和不断改进	121
(八) 团队合作	122

(九) 授权给员工和员工参与	123
(十) 奖励和赞赏	124
(十一) 有目的地沟通	125
(十二) 不断学习	125
四、文明组室的基本要求	126
五、高绩效团队评选标准	128
后记	129



导论：一套好制度才有一所好学校

一、搁置教育问题

学校作为组织，是不能没有目标的。本书的全部内容都围绕着办学目标及其实现而展开，虽然教育问题也很有价值，而且对学校目标及实现的相关问题的讨论不可能完全脱离教育问题。但是，本书依然执拗地尽量回避教育问题，是为了突出当前以及今后相当长的历史时期内，探讨学校管理问题一定会比探讨教育问题更有价值，直到学校管理问题真正得到解决。

而学校管理问题即使在认识上解决，而且在行动上也得到解决，那并不意味着作为行政官员或者管理者就能以说教者的姿态谈论所谓教育问题。教师和学生是最有资格谈论教育问题的，因而本书的一个最重要的主旨就是将教育权还给真正的“主体”。在这之前，首要任务是寻找到那个主体。

在国家强制力确乎垄断教育思想领域时，对教育理念和方式的探索事实上已经停止，即使有，也仅是对官方的或主流的教育理念和方式的诠释。试图将某一种教育理念或方式绝对化，并通过国家强制力自上而下地推进，不仅是徒劳的，而且是有害的。教育思想领域内的繁荣因而多为表面化的。价值多元的社会文化趋向并未在教育界呈现，这也使得教育不仅总滞后于经济、政治和社会文化变迁，而且建国以来教育始终未曾有过干预国家历史进程、影响公共生活的能力。

教育从业人员往往有讨论教育问题的癖好，而几乎所有的讨论是近乎“乌托邦”式的。构想某种教育理想，并在理想的旗下制定行动计划，以期通过行动计划控制教育全过程中的每个环节与要素，显然这已成为政府部

门和学校的一种习惯做法。在所陈述的教育理想中的核心便是所谓“教育目标”，教育目标即为将人培养成什么样的“人”，政府与学校试图调动全部资源为之服务。这一习惯思维和行动模式存在着两个问题：

1. 过于相信人的理性。人对未来的预测决定了人的某种教育理想，决定了未来“人”的模式。而人的理性的缺陷在于，人对现实的存在以及人对人自身的存在尚且难以真正理解和把握，对未来的种种预测显然不是“巫师”般的自大就是孩子般的天真。事实上，教育历史上几乎每一个教育家都在描述其教育的理想和目标，并试图将其个人的描述上升为国家意志，但却没有一个教育家能真正实现其教育的理想和目标，即使实现，其程度也非常之低。即使一个时期的作为国家意志而被表述的某种伟大的教育理想和目标，借助着国家强制力而被强力推行，其实际实现的程度也应被怀疑。人的理性的局限性，使得天才般的人物在创造某种宏伟的教育目标时，也不得不徒生“壮志未酬”之感。社会、文化、教育，一切关乎人类事业的演进，都是人类自身所无法真正把握的。这正应了“自由是一切人自由的事业”一语。

2. 过于依赖人对人的强制。对教育演进趋势的盲目乐观，是导致教育领域专制与集权的根源。历史是脱缰之马，教育进程也是如此。对教育进程的控制其实是对所有与教育相关的人的控制，这些人包括教育行政官员、研究者、管理者、教育者和受教育者。无论是人对人的控制，还是人依靠行政力量或法律对人施予的控制，表面上是对人的行为的约束，而事实上总会导致对人的思想、价值观念的侵犯。在教育界，思想与行动的自由未受足够的尊重，这一现实将会使教育不仅成为政治和意识形态的附庸，甚至还恶化为经济与庸俗文化的“婢女”。人对人的强制显然侵犯了人的自由意志，当这种侵害已成为习惯，教育的生命力已被窒息。对教育演进的“自生”性破坏其实只是对人的强制的一种必然结果。

搁置对教育问题的讨论，并不是一种消极的态度，也不是“无政府主义”的观点。之所以更关注于学校组织制度，也并非悲观地以为教育已无所作为，而是认识到教育演进的极端复杂性。人的理性事实上只足够用来消除教育演进过程中的障碍，而所有障碍中最直接的障碍在学校内部。有两个教育的现状都表明了学校内部障碍的客观存在：一是教育内部人们的自由和生命质量存在问题；二是教育的效率低下。这是两个业已被普遍指责的严重问题，探讨这两个问题背后的历史文化背景并不是本书的任务。这又

是两个并不相关的各具独立价值的重要问题，即自由与生命质量的变化与效率的变化即使存在着微妙的关系，也不应影响各自独立的价值追求。

这两个问题的解决，不能依赖于重建所谓教育理想，而是恰恰相反。因而，本书不愿提供这方面的观点。放弃这一问题的讨论的益处在于使我们得以冷静地思索，如果可以消除一些阻碍教育自身演进障碍的话，我们应该如何着手。

表面上看，这似乎是一个新的“乌托邦”，可实际上，这并不是一个“气度不凡”的“乌托邦”，而是回到教育本质的一种更负责任而且更有效的行动。对学校组织系统的制度性改进的全部目的在于使教育演进更关乎教育的自由、生命质量与效率。而这一改进的关键在于促进真正意义上的竞争。取消竞争或使竞争变异，则没有人的自由、生命质量与效率。

本书不那么热衷于谈论教育问题，而将集中讨论学校内部的管理制度问题，并以北郊学校作为范例。

二、效率优先

先有教育后有学校。自有学校以来，教育的职能渐渐从社会和家庭剥离出来。为维护学校所提供的教育的合法性和合理性，以学校为核心的教育界将学校提供的教育用道德和科学武装起来，使之成为令社会和家庭仰视的权威。为加强这一权威地位，教育将自己“打扮”成无所不能的神，以强制手段迫使全体公民接受政府指定的学校所提供的教育，而无论这种教育是否为社会和家庭所接受。事实上，任何来自教育之外的声音都没有意义，教育在我国历史上相当长的时期内被政府垄断。虽然民办学校再度兴起，也未改变教育被垄断这一事实，只要政府掌有考试大权，政府是公民是否接受良好教育的唯一审判人，那么即使办学主体发生变化，即使学校终有一天被取消，事实上教育仍在独家掌控之中。

由学校来行使国家授权的有计划的教育活动是合理的，这不仅关乎国家统一与民族团结，更关乎效率。毋庸置疑，学校中由经过专业训练的教师对学生实施集体性的教育，其效率一定是最高的。学校和教师行业的产生，是整个社会大分工的产物，也是社会分工的组成部分。因而，学校存在的首要价值并不在于能天经地义地替代社会和家庭以垄断所有教育活动，而无

非是使教育更有效率,因而也使社会和家庭的发展更有效率。

效率应成为学校的首要目标。虽然对教育来说,为彰显教育和学校的道德使命,会强调公平与效率兼顾,然而学校的使命并不等同于教育的使命。事实上无效率或低效率的学校,会在市场竞争中败退,尽管这样的学校可能极端考虑公平问题。只要家长有了择校意识,尽管这种欲望未必就能够成功地转化为择校行为,那么那些试图兼顾公平与效率,甚至为公平而牺牲或部分牺牲效率的学校就根本没有前途。因而,一个理性的教育管理者是会将教育使命与学校使命分开来认识的,理性的教育管理者将效率置于首位,使公平为之服务。没有效率的学校是对国家财富的滥用,因而不具有存在价值,政府应当通过竞争机制促使学校提高效率。没有效率的学校是不能被接受的;而没有效率的教育,只要是出于人道关怀而偏向于公平,那么即使是零效率也无可厚非。这是由教育的自由本性所决定的。

学校的目标是效率。而学校的效率表现在投入的有限的资源到底取得了多高的质量。因此,学校应将持续提升教育服务质量作为实现组织目标的核心工作。

可是何为质量?从教育视角看质量和从学校视角看质量,对质量的理解是不同的。教育视角的质量是一个哲学概念,哲学是人们对事物的根本认识,因而主观性大于客观性,即不同的教育者对质量的认识不同。接受这些不同认识,并且在教育界存在着多种的对教育和教育质量的不同理解,正预示着教育演进的良好状态;而学校视角的质量毋宁说是一个经济学概念,经济学意义上的质量应能被测量,当质量能被测量与评价,学校的组织目标方能明晰,学校的质量提高才成为一种现实而不是虚妄。任何虚空的质量观对组织的成长是不利的。

学校的质量是指学校通过教师所提供给学生教育服务行为的质量,一旦我们可以清晰地描述这些行为,那么,就可以确定行为标准并依据一定的标准对每个行为进行测量和评价,虽然教育服务者的行为比其他劳动有难以描述之处,但描述这些行为并非在技术上完全没有可能。

学校的教育服务可能是这样一种行为:通过课程促进学生发展并令其愉悦的特殊的的精神性服务。这一概念有三个要素:

(一)学校提供的教育服务的宗旨是为学生带来愉悦,因其属于精神性服务,故其愉悦是由精神性产品而引发的。所有对学生精神上或心灵上的折磨,不论是否出于良好动机,都是违背道德的,也是违背教育服务宗旨