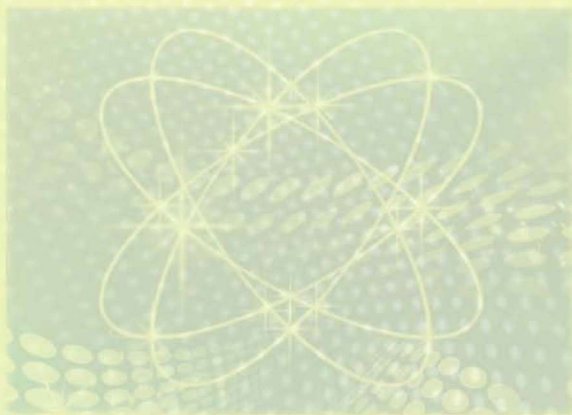


学校领导与教师的规范化管理

赵国忠 李添龙 主编



安徽人民出版社

学校规范化管理的建设方案丛书

学校领导与老师的规范化管理

赵国忠 李添龙/主编

安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校领导与教师的规范化管理/赵国忠,李添龙主编.—合肥:安徽人民出版社,2012.4
(学校规范化管理的建设方案丛书)
ISBN 978-7-212-05161-7

I.①学… II.①赵…②李… III.①中小学-学校管理:人事管理 IV.①G637.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060565 号

学校领导与教师的规范化管理

赵国忠 李添龙 主编

出 版 人:胡正义
责任编辑:陈 娟
封面设计:钟灵工作室

出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>
合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮 编:230071

营销部电话:0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制:三河市杨庄镇明华印装厂

(如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂商联系调换)

开 本:700×1000 1/16 印张:14 字数:230 千字

版 次:2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 978-7-212-05161-7 定价:27.80 元

版权所有,侵权必究

前 言

学校的规范化管理，是为了实现素质教育的培养目标，把学校管理活动中最基本的、相对稳定的管理内容，通过制定切实可行的制度和规范，采取强制执行、严格训练和有效的思想教育，使之成为学校师生员工自觉遵守的习惯，内化为师生员工的素质，进而形成学校的传统，以达到管理非管理，似有似无的境界，并形成一定的常规。

学校的规范化管理是学校管理者基于对学校发展的展望和预测，并从学校的实际出发，依据教育法律法规和教学规律，制定出各项管理目标和措施，从而去落实、评价、反思、调控的过程。实施规范化管理不仅有利于构建科学的教育集体，实现和谐的教育发展，而且有利于良好校风的形成，从而形成浓厚的文化氛围，提高学校办学的整体水平，从而提升学校内涵的发展。

纵观一些优秀的学校，无一不重视规范化管理，不仅重视规范化管理，还有规范、科学、高效的管理过程。随着社会的不断进步，学校管理的内涵也在不断地丰富和拓展，规范学校管理，寻求学校的特色发展已成为当前广大学校面临的重要课题。

任何管理都必须依赖于人去实施，学校规范管理也必须

依靠学校的干部、教师去做。因此要强化学校规范管理，就要重视学校干部队伍和教师队伍的建设。只有我们的干部、教师不断地提高自身素质，并且在工作中身先士卒，率先垂范，用自己良好的言行和优秀的人格魅力去感染、熏陶、影响学生，让学生潜移默化地受到启迪和帮助，并且通过这两支队伍贯彻执行规范管理的各项规定、制度。学校的各种活动是老师、学生展示自我的最好舞台，也是师生成长不可缺少的环节。活动是常规管理的一个部分，是规范办学的载体。通过丰富多彩的活动，寓教于乐。为学生创设舞台，张扬个性，陶冶情操。形成生动活泼，充满朝气的校园氛围。让学生通过活动养成良好的行为习惯，通过活动培养学生辨别是非的能力，通过活动使学生树立正确的人生观、价值观。

为此，我们在有关部门的指导下，特别编辑了这套“学校规范化管理的建设方案丛书”图书，主要包括《完善学校规范化管理的体制》、《构建学校规范化管理的方法》、《学校领导与教师的规范化管理》、《学校学生的规范化管理》、《学校教学与科研的规范化管理》、《学校德育美育体育的规范化管理》、《学校财务与财产的规范化管理》、《学校行政与工会的规范化管理》、《学校公共关系与校园文化的规范化管理》、《提高学校规范化管理的质量》共 10 册，全面指导学校如何制定各项科学的管理规划、如何明确学校长远的内涵发展目标、如何制定合理的管理计划和规范管理的每个细节、如何规范管理思想和提升管理理念、如何规范化管理的全过程等内容，具有很强的系统性、实用性、实践性和指导性，是大中小学学校领导、教师，在校专业大学生、研究生、博士生以及有关人员进行学校管理和研究的最佳指导读物，也是各级图书馆珍藏的最佳版本。

目 录

第一章 学校领导的管理	(1)
第一节 学校领导管理概述	(2)
1. 现代学校管理者的涵义	(2)
2. 现代学校管理者的作用	(2)
3. 学校管理者的职责	(3)
4. 现代学校管理者的素养	(8)
5. 学校管理者的影响力	(14)
6. 学校领导的管理理念	(15)
7. 学校领导管理体制现状	(18)
8. 学校领导与管理的变革	(25)
9. 民办学校的领导管理	(39)
第二节 正副校长的管理	(45)
1. 校长自我管理的意义	(45)
2. 校长自我管理的特征	(47)
3. 校长自我管理的原则	(49)
4. 校长领导的地位	(53)
5. 校长的应有素质	(55)
6. 校长的主要职责	(61)
7. 校长的领导艺术	(66)

8. 校长的自我提高	(69)
9. 校长的威信建立	(74)
10. 政教副校长工作制度	(75)
11. 行政后勤副校长职责	(76)
12. 教学副校长职责	(76)
13. 校长负责制的涵义	(77)
14. 校长的职责和权利	(79)
15. 校长的领导方式	(81)
16. 校长的领导角色	(84)
第三节 中层领导的管理	(88)
1. 教导主任工作制度	(88)
2. 工会主席工作制度	(89)
3. 基建办主任工作制度	(89)
4. 团委书记工作制度	(90)
5. 少先队大队辅导员工作制度	(91)
6. 中层干部上岗制度	(92)
7. 学校党委书记职责	(92)
8. 学校图书馆馆长职责	(93)
9. 校办公室主任职责	(94)
10. 总务处主任职责	(94)
11. 人事干部职责	(95)
第四节 岗位与职责管理	(97)
1. 学校职责	(97)
2. 校长办公会议制度	(98)
3. 校长工作目标管理制度	(98)
4. 校长工作质量评估制度	(99)
5. 校长接待日制度	(100)
6. 学校干部廉洁自律条例	(101)

7. 学校校务公开制度	(102)
8. 校内事务报告制度	(106)
9. 学校规章制度的制定与实施制度	(107)
10. 学校工作人员收入分配办法	(109)
11. 教育科研经费管理制度	(110)
12. 招生工作管理制度	(110)
13. 校园日常管理制度	(111)
14. 计算机设备使用规则	(113)
15. 电话管理制度	(114)
16. 文印工作管理办法	(115)
17. 学校打字、复印工作制度	(116)
18. 学校组织机构设置制度	(117)
19. 教务处工作职能	(118)
20. 教务组岗位职责	(119)
21. 教研组工作制度	(120)
22. 学校人事处（科）工作职责	(122)
23. 教教职工代表大会制度	(123)
24. 学校基建处（科）工作职责	(123)
25. 学校教研室工作条例	(125)
26. 学校离退休工作部门工作职责	(127)
27. 学校外事协调工作委员会工作规程	(128)
28. 学校领导班子素质评估制度	(131)
29. 校长职责	(133)
30. 校长办公室工作职责	(134)
31. 中学教导主任岗位职责	(135)
32. 中学备课组长岗位职责	(136)
33. 中学行政主任岗位职责	(136)
34. 中学出纳员岗位职责	(137)

35. 中学会计岗位职责	(137)
36. 中学保管员岗位职责	(138)
37. 中学采购员岗位职责	(138)
第二章 学校教师的管理	(139)
第一节 教师的基本管理	(140)
1. 学校教师管理的意义	(140)
2. 现代教师的基本素质	(142)
3. 学校教师的主要职责	(146)
4. 学校教师的任用	(149)
5. 学校教师的培养	(152)
6. 教师管理的具体工作	(155)
7. 教师绩效的评价	(160)
8. 教师专业化的发展	(167)
9. 教师人事制度的改革	(171)
10. 教师的权利与义务	(177)
11. 教师管理的法律制度	(178)
第二节 岗位与职责管理	(181)
1. 课堂教学管理标准方法	(181)
2. 课堂素质教育工作规范	(184)
3. 课堂教学交流工作规范	(187)
4. 课堂教学导入工作方式	(192)
5. 课堂教学讲授工作规范	(198)
6. 课堂教学板书工作执行标准	(204)
7. 课堂教学反馈工作制度	(206)
8. 学校集体备课制度	(210)
9. 课堂教学研究制度	(211)
10. 课堂教学评估工作方法	(212)

第一章

学校领导的管理

第一节 学校领导管理概述

1. 现代学校管理者的涵义

从广义角度上看：学校管理者是学校一切参与行政管理人员的总称。凡是学校里承担行政管理任务的人员，包括从校长到中层干部以至保管员，实验管理人员等，都是学校行政管理人员。

从狭义角度上看：学校行政领导管理人员是指对学校行政工作承担领导责任和起指挥作用的管理人员，主要指中层以上的管理干部，这是我们本书要着重研究的对象。

2. 现代学校管理者的作用

学校管理者在学校管理中的作用

- (1) 指向作用。
- (2) 保证作用。
- (3) 沟通作用。
- (4) 带动作用。

学校管理者作用的发挥

从主观上看，管理者是否有高度的革命事业心，与政治责任感，是否善于团结教师，会调动师生员工的积极性和创

造性，是否有较好的分析能力，组织能力，能给教师以思想上，工作上与业务上的指导帮助等。

从客观上讲，主要有以下因素影响：

- (1) 上级组织的支持。
- (2) 地位和权力。
- (3) 领导与群众的关系
- (4) 工作结构。

3. 学校管理者的职责

现代学校管理者的职责

(1) 学校管理者的基本职责。

- ①为学校确定目标，制定发展规划。
- ②合理决策。
- ③建立管理机构和制定规章制度。
- ④选用干部和聘用职工。
- ⑤建立和谐的人际关系和良好的公共关系。
- ⑥联系群众，调查研究。
- ⑦学习。

(2) 学校高层管理者的职责。

高层管理者 对组织负全责，主要侧重于沟通组织与外部的联系和决定组织的大政方针。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。

(3) 学校中层管理者的职责。

承上启下。主要职责是正确领会高层的指示精神，创造性地结合本部门的工作实际，有效指挥各基层管理者开展工

作。注重的是日常管理事务。

在学校组织体系中，“中层管理者”处于中间的位置：在高层领导之下，在部门所有人之上。与基层相比，中层有更多的机会直接向高层申述自己的意见，接受高层的耳提面命，能更快、更多、更准确地获得那些为基层所广为关心的诸如工资福利、人事变动、考核晋升、发展规划等方面的信息；与高层相比，中层对基层普遍有着更全面深入的了解，知道他们所急所欲和对上级决策的真实态度，也可能更清楚组织的实际形象，这是一个方面。另一方面，中层管理者既是组织战略决策的第一执行者，又是所在部门的直接管理者，同时还是整个组织体系运行过程中必不可少的协调者。要在这几个不同的角色中伸展自如，最好的办法之一就是努力使自己成为组织最优秀的服务者。只有养成了服务的习惯与心态，中层管理者在开展工作的时候才能保持高涨的热情，才能得心应手，才能在学校管理中发挥出较大的积极作用。

第一，中层管理者应确立正确的服务理念。

学校中层管理者的服务职能是毫无疑问的，但如果把它的职能仅仅理解为管理，那就落伍了。学校中层管理者的职能应该转变，每一个部门、每一个岗位都要开动脑筋想一想，看我们能不能为学生、为教职员工、为所有与我们有合作关系的单位开展“一站式服务”，或者让我们现有的服务方式变得体贴入微？

要实现从管理到服务的转变，关键在观念。如果简单地将“管理”理解为就是布置工作、发号施令，就是监督、裁判甚或小团体主义，那就肯定无法融入服务，无法转变职能。相反，如果我们的中层管理者都能意识到管理就是服务，服

务就是最有效的管理，优秀的管理者首先应该是服务的楷模，那么我们的工作作风、工作态度就会发生根本的转变：原本不胜其烦的工作变得轻松和有意义了；原来讨厌的部下也可能变得顺眼了；原来和自己别别扭扭的部门竟也顺畅多了。为什么？就是因为你把自己摆在服务的位置上，意识到在学校这个整体里人人为我，所以理应我为人人。这样一来，人与人之间、部门与部门之间的关系就简单多了，矛盾就少多了，管理自然就好多了。可能我们中的不少人都有过这样的感觉：有时部门与部门之间办事太累，无效劳动太多，有时候甚至眼看着人家出错也不吭声，这些都源于合作意识不强，或者心胸不够开阔，而服务观念恰恰与合作、气度等有着密不可分的关系。

第二，中层管理者应掌握熟练的服务技巧。

没有正确的观念指导，肯定搞不好管理，但是光有好的愿望而没有能力（技巧）支撑，同样不能搞好管理。既然管理就是服务，要让管理出成效，就需要掌握服务技巧。怎样才能练就过硬的服务技巧呢？一靠制度的建立与保障，二靠规范到位的严格训练。学校每一个部门、每一个岗位都应该有详细的工作职责、工作程序、考核标准等，而这恰恰正是我们学校目前所缺少的。我们应该切切实实地组织每一个部门、对每一个教职员工进行严格规范的训练，用一句时髦的话来讲就是“格式化”。近年来，我们学校，或者是各个部门，没少提出很多很好的管理理念，但我们最基本的管理训练却没有做好。部门新来了教工，简单的训练就是开开会，讲讲校史校情，把制度贯彻下去。至于这位新教工手上做的事到底应该通过多长时间的训练才算到位，该怎样训练？没

有，反正进来了就先干，最多给你指派个“老”教工让你跟着干，这个人若好心大度就教你，否则你就只能“偷师”、“自摸”了。表面上看好像省略了专门培训的成本，实际上这同样是需要成本的，而且付出的成本更大更高。因此，重视新人入职的初始培训，加强对全体教职员工的后续培训，是我们提高和保证服务质量的最根本、最重要的措施之一。而中层管理者在此方面应起积极作用，即以自己熟练的管理方法和技巧去服务好新上岗的教师，为使新上岗教师迅速通过教育教学业务能力作出自己的贡献。

第三，中层管理者应提高自己的服务水平。

中层管理者的服务水平主要用服务效率和服务质量这两个指标去衡量。

有人说，现在的高层管理者应该抓的就三件事情：一是制定战略，二是抓队伍的执行效率，三是密切关注生存环境的变化。既然高层要抓效率的执行，当然需要中层的呼应和配合，而且由于中层面对的人员数量更多，素质参差不齐，工作更具体琐碎。因此，中层抓效率的难度、力度从某个角度来讲会比高层更大。效率的提高，主要依靠观念的指导和能力（技巧）的支撑。

服务质量的保证首先要求中层管理者对学校的决策、制度等是一个坚定不移、精益求精并且是充满了主动性的执行者。这里讲一个外国的管理故事：有 A、B 两个职员，从小是同学，成绩相若，又同时进入一家公司任职。一段时间后，A 获得了提升，B 很失落。有一天 B 终于忍不住了，找到经理质问为何只提拔 A 而不提拔他？经理没有直接回答他的问题，只是要求他先到市场上看看有没有土豆卖？B 去后转来

回复说有。经理又问多少钱一千克？B 又去问明后回复。经理再提出想看看货样，B 只好再跑了一趟。完事后经理让 B 先别走，然后将 A 叫来，当着 B 的面，经理重复了刚才对 B 所提的第一个要求：到市场上看看有没有土豆卖？A 去了，回来告诉经理：市场有卖土豆的，多少钱一千克，并且呈上了货样，还把与土豆价格相若的西红柿等农产品的货样、售价一一呈上报出。这时候，经理才语重心长地对 B 说：现在，你应该得出你刚才所提问题的答案了吧？B 心服口服地点头。对于经理的指示，A 和 B 可以说都是忠实的执行者，但 B 仅是一种被动的、毫无创意的执行，所谓“踢一脚，动一动”。而 A 则不然，他在执行的过程中充满了预见性、主动性和精细性，所以他的工作能取得事半功倍、让人惊喜的效果。

其次，部门正职在工作过程中务必要注重细节，追求完美。要深谙细节表现修养、细节体现艺术、细节隐藏机会、细节提高效率、细节产生效益的道理。我们学校也有上千人的规模，不管多么小的问题，只要乘以一千，也就成为大问题了。所以我们要务必养成对每一项工作都穷其细节、精益求精的良好习惯。比如举行大型活动，不仅要將过程的具体工作做足，还要做好预案。所谓预案，就是专门用来应对突发事件的方案。很多人在安然的环境中容易对预案不以为然，殊不知危险与平安就如生死一样，仅一线之隔，且无法预料。假如在一个户内举办的大型晚会中，我们做好防范火灾发生的预案，在后台、门口、楼梯、电梯等要道安排配备了手电筒的值岗人员的话，一旦发生火情，在断电的漆黑中，那几只手电筒的作用就具有无与伦比的意义：它的亮光多少能稳定公众的情绪，能指明疏散、逃生的正确方向，帮助人们赢

得脱险的时间，因而能够最大限度地减少人员的伤亡。预案的无可估量的价值就在于此。

最后，要保证时间、精力的投入，避免顾此失彼，忙乱无序。中层管理者既要担任一个班级的学科教学，又要负责分管学校教育教学工作中的某一个方面，工作任务比较繁重，因而必须学会“弹钢琴”，即要科学合理安排好时间，抓住工作中的主要矛盾，集中精力解决当前存在的突出问题，做到忙中有序、忙而不乱。

学校中层管理者的服务质量好坏，直接关系到一所学校管理效率的高低。因此，他们在学校管理中起着极其重大的作用，除了他们对自身服务能力的提高外，作为学校的校长也应指导帮助他们不断增强服务意识，提高服务水平，使他们经常饱偿服务的喜悦！

（4）学校基层管理者的职责。

主要职责是直接指挥和监督现场作业人员，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。

4. 现代学校管理者的素养

现代学校管理者素养的涵义

什么是素养？素养，即素质和修养，它是先天和后天的“合金”就狭义来说，素质是指人的先天的解剖生理特征，主要是感觉器官和神经系统方面的特征。这种素质是人的心理发展的生理条件它的发育和成熟是在社会实践中表现的，它的某些缺陷可以通过后天的“补偿作用”而不断完善起来的。