

学校与教育 丛书

学校规范化管理的建设方案

学校德育 美育体育的规范化管理

学校管理工作指导小组◎编

辽海出版社

学校与教育 丛书

学校规范化管理的建设方案

学校德育

美育体育的规范化管理

XUEXIAODEYUMEIYUTIYUDEGUIFANHUAGUANLI

学校管理工作指导小组◎编

辽海出版社

责任编辑：陈晓玉 于文海 孙德军

图书在版编目（CIP）数据

学校德育美育体育的规范化管理/学校管理工作指导小组编. —沈阳：辽海出版社，2011.3

（学校规范化管理的建设方案：6）

ISBN 978-7-5451-1124-8

I. ①学… II. ①学… III. ①学校教育：德育—教学管理②学校教育：美育—教学管理③学校体育—教学管理
IV. ①G410②G40-014③G807

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 021324 号

学校规范化管理的建设方案
学校德育美育体育的规范化管理
学校管理工作指导小组/编

出 版：辽海出版社	地 址：沈阳市和平区十一纬路 25 号
印 刷：北京海德伟业印务有限公司	字 数：1280 千字
开 本：640mm×940mm 1/16	印 张：150
版 次：2011 年 4 月第 1 版	印 次：2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5451-1124-8	定 价：296.00 元（全 10 册）

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

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”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》、《学校学生与课外的规范化管理》、《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》、《学校公共与文化的规范化管理》、《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 学校的岗位管理	(1)
第一节 学校岗位管理概述	(2)
1. 岗位管理概述	(2)
2. 岗位管理的流程	(2)
3. 实行岗位管理的意义	(6)
4. 岗位管理思想原则	(7)
5. 岗位管理优化的目标	(18)
6. 岗位管理优化的思路	(19)
7. 岗位与绩效管理的关系	(20)
8. 岗位与薪酬管理的关系	(21)
9. 中小学校岗位设置	(22)
10. 中小学校岗位结构	(24)
11. 中小学岗位等级结构	(25)
第二节 学校岗位管理职责	(26)
1. 校长岗位职责	(26)
2. 党支部书记职责	(28)
3. 团支部书记工作职责	(28)



4. 副校长岗位职责	(29)
5. 常务副校长职责	(31)
6. 行政副校长职责	(36)
7. 德育副校长岗位职责	(37)
8. 教学副校长岗位职责	(38)
9. 后勤副校长工作职责	(39)
10. 办公室主任职责	(40)
11. 教务处主任职责	(41)
12. 中学政教主任职责	(42)
13. 学校总务主任职责	(44)
14. 后勤人员岗位职责	(45)



第二章 学校的师生管理

第一节 学校教师管理

1. 学校教师管理的意义	(54)
2. 教师管理的特点	(56)
3. 教师的基本素质	(67)
4. 教师的任用和培养	(72)
5. 教师教学工作管理	(79)
6. 学校教师的绩效评价	(110)
7. 教师绩效评价的作用	(111)
8. 教师绩效评价的原则	(113)
9. 教师绩效评价的步骤	(114)
10. 教师绩效的评价方法	(116)

第二节 学校学生管理

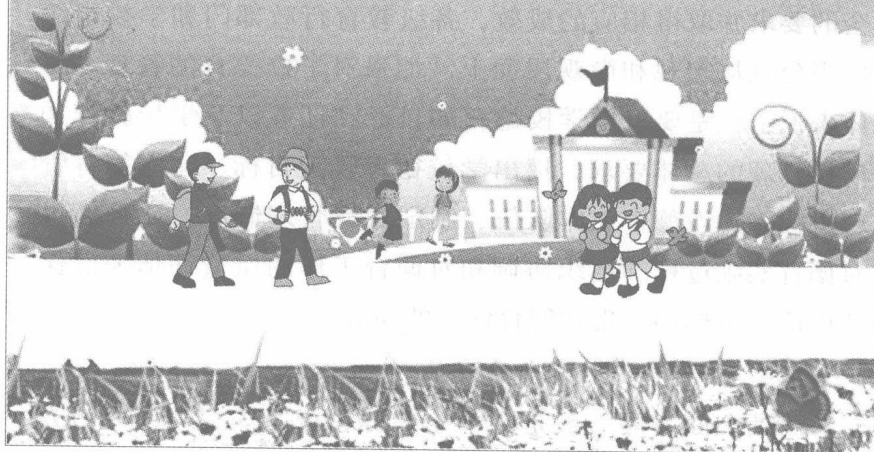
1. 学生管理的涵义	(119)
------------------	-------

2. 学生管理的价值	(120)
3. 学生管理的使命	(122)
4. 学生管理的特点	(123)
5. 学生管理的基本要求	(135)
6. 学生学习常规管理	(141)
7. 学生生活常规管理	(147)
8. 学生安全常规管理	(149)
9. 学生的心理辅导	(155)
10. 学生的班级管理	(159)
11. 学生的组织管理	(161)
12. 学生非正式群体管理	(163)
第三节 师生管理制度	(167)
1. 教师岗位责任制度	(167)
2. 教师聘任制度	(170)
3. 教师激励制度	(172)
4. 教师培训制度	(176)
5. 教师加班及报酬管理规定	(177)
6. 教师奖惩制度	(177)
7. 教师考核制度	(178)
8. 教师补偿酬金发放办法	(179)
9. 教师工资与福利制度	(180)
10. 班主任值日制度	(182)
11. 班主任自我评价指导书	(182)
12. 班主任评优及鼓励办法	(185)
13. 学生日常行为规范	(186)



第一章

学校德育的管理



第一节 德育的管理概述

1. 学校德育管理观念

德育与德育管理

学校德育是学校教育阶段推行的道德教育活动，有狭义与广义之分。狭义的德育仅指道德教育；而广义的德育则泛指教育者把一定社会的政治原则、思想观点和道德规范，转化为受教育者的思想品德的社会实践活动，即一种培养学生社会理想人格，造就优秀道德品质，调节社会行为，形成良好社会舆论和社会风气的重要教育活动。

学校德育是教育者通过学科教学以及一系列专门的活动对学生施加综合影响的过程。为了使这种综合影响能符合社会的要求并取得相应的成效，各级教育行政部门和学校组织应当分别从宏观和微观层面上，加强对学校德育的管理。具体来说，就是要根据学校德育的目标和任务以及学校教育和学校管理的总体要求，提出学校德育管理目标、建立德育管理机构、建设德育工作队伍、制定德育管理制度，并且通过对德育实施过程的组织协调和对德育工作的质量评估来确保学校德育目标的实现和德育任务的完成。

德育管理与学生的全面发展

所谓全面发展一般是指学生在德、智、体、美、劳诸方



岗位设计

确定新企业的机构、岗位及流程。对于老企业而言，则应根据企业发展状况对现有的岗位和流程进行优化。

(1) 岗位设置。

岗位管理首要的工作是岗位设置，它是设置岗位并赋予各个岗位特定功能的过程。岗位设置须以管理科学的原理、所在行业和企业本身的特点、生产流程的特点以及职能部门的职能为依据，它体现企业的经营管理理念和整体管理水平，反映企业或部门机构的人员素质和生产技术水平等。

岗位设置的原则：因事设岗是岗位设置的基本原则。具体体现在以下方面

最低数量原则。岗位设置的数量方面要符合最低数量原则，即以尽可能少的岗位设置来承担尽可能多的任务。为了追求效益最大化，其岗位数量应限制在有效地完成任务所需岗位的最低数。一般来说，企业生产任务和经营管理活动的存在和发展，需要多少岗位，就应该设多少岗位，需要什么样的岗位就设什么样的岗位。

目标—任务原则。岗位设置必须以企业的战略目标和任务为主要依据。岗位设置是企业目标服务的，它是完成生产经营任务的手段。因此，岗位设置应根据企业的目标、任务等的需要来进行，既要保证组织所必需的功能，又要保证组织的高效与灵活。

责权相等原则。有权无责，必滥用职权；有责无权，必难尽其责。整个组织中的每一个岗位的责权是对等的，必须严格保障组织中的每一个岗位拥有的权力与其承担的责任相称，责权相等是发挥组织成员能力与积极性的必要条件。



算算术那样认真地对学生进行品德教育。1989年，美国“课程发展与管理委员会”在深入调查的基础上提出了报告，强烈要求加强学校德育管理，认为德育应与学校整体课程紧密结合，融入整个课程（包括师范教育课程）体系之中，要培养优良的德育师资，还应建立有关联邦、州和地方的统一管理系统。在政府的重视下目前美国中小学内部有了比较健全的德育管理系统，还建立了学校、家庭、社区互相作用的网络系统，并选择了多种特有的德育途径和方法。与此同时，美国不断鼓励德育研究。历经二三十年的努力，他们逐步形成了道德认知发展论、社会学习论、价值澄清学说、品德教育教程学派等理论和实践。这些研究有力地推动了学校德育的发展，对德育的现代化转型和时代更新发挥了极其重要的作用。



英国也十分重视德育管理。20世纪60年代开始，由于受到进步主义、结构主义等德育观的影响，进行了一系列改革，主张取消正规的德育课程，把德育融于丰富多彩的活动之中，但是这一尝试因与英国传统习俗相去甚远而导致社会混乱。为了改变社会现状，60年代后期，英国在牛津大学和剑桥大学组织了两个道德研究机构，探索德育新路子。同时，政府在70年代财政十分困难的情况下，坚持拨出一笔可观的经费，资助他们的研究。这两个研究机构编写了两套道德教育教材，即供中学用的《生命线》和供小学用的《起始线》，为学校德育做出了贡献。1978年英国还建立了“社会道德委员会”，并在莱斯特大学成立了“社会道德教育中心”，研制统一的学校德育计划，并开展了大量的研究活动，提出了许多德育新设想。80年代以来，政府不断强化国家对德育的控

制，一次性就投资了两亿英镑，专用于学校德育。以上种种措施，使英国在一定程度上缓解了因学校德育不力而带来的社会问题。

日本是当代发达国家中最重视德育管理的国家。日本用充足的人力物力进行道德教育，二次大战以来形成了系统化的全国德育体系，对日本经济的腾飞和社会的稳定起到了积极的促进作用。日本学校实行统一的德育管理体制，从目标制定、课程设置、教材编写，到实验学校的选定等一系列工作，均由文部省统一安排、审定。这种管理体制保证了德育的一致性和国家意志，使学校德育取得了较大的成效，但也阻碍了学生的个性发展。为了消除这种危害，日本从1990年开始，进行了第五次德育改革，重新颁布了中小学德育指挥纲要，强调德育应有助于培养学生创造性的个性，鼓励教师采用灵活多样的教学方法，使德育教学丰富多彩，活泼有趣。另一方面，日本还十分注重家庭、学校、社会一体化的德育管理。1988年2月，文部省在“加强道德教育全国大会”上要求校长发挥组织和领导作用，让家庭、学校和社区各自承担切实可行的教育任务。在日本，德育已成为朝野上下的自觉行动：家有家规，校有校章，公司有公司德行，各行各业都重视德育。可以说，日本的德育是全民德育，日本的德育管理是全民德育管理。



我国学校也十分重视学校德育及德育管理。改革开放促进了我国经济的发展和科技的进步，同时也给学校德育和德育管理带来了前所未有的新课题。面临新的形势，党和政府加紧作出新的部署，1988年6月，召开了全国中小学德育工作会议，制定和试行《中（小）学德育纲要》。同年12月，

党中央又发布了《中共中央关于改革和加强中小学德育工作的通知》。这些文件不仅是中小学德育工作的依据,也成为各级教育行政部门对学校德育实行科学管理的指南。1990年4月,国家教委又在《关于进一步加强中小学德育工作的几点意见》中指出,必须切实加强学校德育工作的领导,把做好这项工作作为校长岗位培训的一项重要内容和考核的一个重要方面。1999年6月召开的全国教育工作会议强调,思想政治教育,在各级各类学校都要摆在重要位置,任何时候都不能放松和削弱;在全面实施素质教育的今天,应以德育为核心。在党中央的伟大战略方针指引下,各级党委和政府本着对国家未来高度负责的态度,加强对中小学德育工作的领导和管理,要求学校管理者和各科教师在教育和教学过程中,结合各项活动和教材内容,有意识地对对学生进行教育和疏导,教育学生热爱祖国,逐步树立为人民服务的思想,确立为社会主义现代化而奋斗的志向,培养他们具有社会主义道德品质和良好的个性心理品质,并采用生动的形式宣传我国现代化建设和改革开放的成就,帮助学生分清是非,提高觉悟,自觉抵制封建主义和资本主义腐朽思想的侵蚀。通过近年来的努力,我国中小学德育工作逐步走上制度化、科学化的轨道。



综上所述,在推行现代化进程中,世界各国始终重视学校德育,加强对学校德育的领导和管理,使德育在某种意义上对政权和社会发展起到一定的保障和推进作用。

2. 学校德育管理的意义

德育首位观

(1) 党和国家的需要。《中共中央国务院关于深化教育



也从而避免了在此过程中造成的职责重叠和职责疏漏。

对于人才储备

(1) 部门可以据此对现有人员的任职资格进行盘点，系统地、有计划地展开补足性教育，

(2) 部门可根据较高阶岗位的职责和资格需求，有计划地在部门内部培养后备人才。

对于考核和薪酬

(1) 可基于岗位职责展开业绩考核。

(2) 可基于任职资格展开能力评估。

(3) 可基于岗位价值评估结果建立岗位工资体系。

4. 岗位管理思想原则

我们为什么讲思想？思想是人的全部尊严，是人存在的高级体验和明示。因此，笛卡儿说，“我思故我在”，海德格尔说：我在故我思。创新性人才必须是有思想的、会思考的人。17世纪思想家帕斯卡尔无比热情地称颂人，只因为人是有思想的、思想着的。他说，“人只不过是一根苇草，是自然界最脆弱的东西；但他是一根能思想的苇草”，“能思想的苇草——我应该追求自己的尊严，绝不是求之于空间，而是求之于自己思想的规定，我占有多少土地都不会有用；由于思想，我却囊括了宇宙”。没有思想就没有主体体验和新认识的生成，只能停留在前人认识的水平上，主体的创新性品质难以形成和跨越。思想自由是根本的自由。

我们为什么讲原则？做事、做人要从原则开始，因为它保证你的言行不会超越社会容忍的限度，符合基本的常识，



克服具体行为的盲目性。

怀特海在《教育的目的》中说：“真正有价值的教育使学生透彻理解一些普遍的原理，这些原理适用于各种不同的具体事例”。对于管理来说，也是如此。

学校岗位管理的思想与原则是学校管理原理的重要部分和重要体现。岗位管理是社会管理活动的组成部分，体现了教育管理和一般管理的结合。人们可以从不同方面区分或把握岗位管理原则，总体上我们可以总结出以下岗位管理思想与原则：

民主化思想原则

(1) 民主化思想与原则及意义：

民主思想的几个层次的理解：从不同的角度和层次可以理解到不同的民主。

首先，从原本意义上理解，民主作为特殊的政治形式是用来管理和约束政府的方法，在这个意义上管理政府的民主是社会成员应尽的责任，不是施舍。（列宁所说：没有约束的权力必将导致腐败）“权为民所用，情为民所系，利为民所谋”

其次，在广义上说，民主又是生活方式的一种，是社会的、个人的生活方式。在这个意义上民主就意味着平等，同等的机会、同等的需要、同等的价值（生命、方向歧视：贝克）。这里简单提及教育公平问题：机会（性别歧视、出身歧视，更难接受的是地域歧视）、过程、结果。

第三，民主具有道德意义。民主是人际交往的基础，体现的是一种尊重和理解、认同。道德的意义不仅是人之于人的，而同样包含了人之于自然、动物的。



“这工厂太浪费了，水龙头坏了也不修，任这些水白白地流掉，这样下去，准得有破产的那一天！”

老头笑了，拉起方磊的手：“先生不要发火了，请跟我来”说着拉着他一直走到招聘台前，挥了挥手示意大家静下来，“我是这家工厂的经理，现在我宣布招聘结果。”

方磊愣了。胖老头笑了笑，接着说：“我想大家都知道，这次我们只招聘一名库料总管。大家再看看这儿。”指了指被方磊用鞋带绑住的坏水龙头，“水龙头一直在滴水，大家过去把它关上了吗？没有！”说着将方磊拉到面前，“只有这位先生看水龙头坏了，用自己的鞋带绑好，因为他懂得，即便是一滴水，也是值得珍惜的。请诸位想一想，对长流水的坏水龙头视而不见置若罔闻的人，能成为一名出色的库料总管！”可见老板除重视技能外更重视应聘者的品格。



(4) 是教师职业的基本要求。教师是传播文明和创造文明的使者，国家需要教师对一代又一代新人的教育进行安邦定国，德育是安邦定国的一项最基本措施，江总书记指出不仅要依法治国，还要以德治国，可见德育是何等重要，教师是吃皇粮的就要为国家分忧，学校是国家办的，学校没有理有不为国家的振兴承担责任。江总书记2000年2月1日《关于教育问题的谈话》指出：老师作为“人类灵魂的工程师”，不仅要教好书，还要育好人。

由此可见德育为首是我们教师的首要的教育观念，没有德育为首观念的教师不是一个合格的教师，没有德育为育的教育观，不落实德育为首的校长就不配做一个校长。

科学的人才观

人才观是指关于人才的本质及其发展成长规律的基本观

