

学校与教育 丛书

学校规范化管理的建设方案

完善学校 规范化管理的体制

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

完善学校

规范化管理的体制

WANSHANXUEXIAOGUIFANHUAGUANLIDETIZHI

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

完善学校规范化管理的体制/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：1）

ISBN 978-7-5451-1124-8

I. ①完… II. ①学… III. ①学校管理 IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 021460 号

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 学校管理体制	(1)
第一节 学校管理体制概述	(2)
1. 学校管理体制的基本涵义	(2)
2. 学校管理体制的重要作用	(2)
3. 影响学校管理体制的因素	(3)
4. 学校管理体制的基本要求	(3)
5. 学校管理体制需协调的关系	(4)
第二节 现代学校领导体制	(8)
1. 学校领导体制的含义	(8)
2. 学校领导体制的意义	(8)
3. 建国以来我国中小学领导体制	(9)
4. 新形势下的学校管理体制	(13)
5. 我国学校领导体制的主要类型	(14)
6. 现代学校领导体制建立的原则	(14)
7. 校长负责制领导体制	(15)
第三节 现代学校管理机制	(33)
1. 学校管理机制的含义	(33)
2. 自主办学的经营机制	(33)
3. 自主经营机制的任务	(34)
4. 不同层次的办学自主权	(36)



5. 以岗位为核心的责任机制	(38)
6. 以聘任制为核心的竞争机制	(41)
7. 以工资为核心的激励机制	(47)
第四节 现代学校组织机构	(51)
1. 学校组织机构及其作用	(51)
2. 现代学校组织机构的建立	(53)
3. 现代学校组织机构系统	(54)
4. 学校组织机构的分类	(54)
5. 学校组织机构的管理层次	(56)
6. 学校组织机构的非正式组织	(57)

第二章 学校规章制度

第一节 学校规章制度概述	(60)
1. 现代学校规章制度的含义	(60)
2. 现代学校规章制度的意义	(60)
3. 制定学校管理规章制度的依据	(60)
4. 制定学校管理规章制度的程序	(61)

第二节 学校规章制度内容	(63)
1. 干部负责制度	(63)
2. 文件管理制度	(75)
3. 检查考评制度	(78)
4. 教学管理制度	(92)
5. 教学考评制度	(121)
6. 班主任考核制度	(131)
7. 学生管理制度	(141)
8. 教学奖励制度	(170)
9. 设备管理制度	(178)
10. 后勤管理制度	(198)
11. 后勤服务制度	(214)



第一章

学校管理体制



第一节 学校管理体制概述

1. 学校管理体制的基本涵义

现代学校管理体制，指的是现代学校系统的隶属关系、机构设置、管理权限和职责及其组织制度等多方综合的结构体系。

现代学校管理体制从纵向上规定了学校系统在大教育系统中的地位 and 隶属关系，从横向上规定了学校系统内部各组织之间的关系，包括学校系统内部各种非行政组织之间的关系，以及各个管理岗位的地位、作用、权限和职责。由此，现代学校管理体制是办学管校的根本制度，是使学校管理活动有序运行和最佳实现学校整体工作目标的组织保证。它包括现代学校领导体制、现代学校管理机构 and 现代学校管理规章制度等。

学校管理体制是教育管理体制的组成部分，它是一种确立学校内部管理结构与过程的组织制度，反映着学校内部管理机构与人员的地位作用、权责范围及相互关系。在学校管理实践过程中，它是学校内部各种组织机构与相关规范相结合的产物。

2. 学校管理体制的重要作用

学校管理体制在学校管理活动中的重要作用表现在以下



几个方面：

- (1) 现代学校管理体制是保证育人任务的重要前提；
- (2) 现代学校管理体制是学校内外工作协调配合的手段；
- (3) 现代学校管理体制是提高学校管理水平的首要条件。

3. 影响学校管理体制的因素

影响学校管理体制的因素主要表现在如下几个方面：

- (1) 社会性质。
- (2) 团体和政体。
- (3) 政治经济形势的变化。
- (4) 举办学校的主体。
- (5) 学校培养目标，层次和规模。



4. 学校管理体制的基本要求

学校管理体制的的基本要求：

- (1) 现代学校管理体制的建立有利于实现学校培养目标。
- (2) 现代学校管理体制的建立要能增强适应性，有利于提高管理效能。
- (3) 现代学校管理体制的建立要有利于发挥校长的作用。
- (4) 现代学校管理体制的建立要有利于改善和加强党对学校的领导，要在体制上保证党的领导地位，要有利于发挥党的基层组织的监督，保证作用。
- (5) 现代学校管理体制的建立要有利于民主管理和民主监督。
- (6) 现代学校管理体制的建立必须同外部组织相联系。

5. 学校管理体制需协调的关系

回顾我国 50 年来的学校内部管理体制改革，特别是 20 世纪 80 年代中期以来以校长负责制为核心的学校管理体制改革的，我们认为，要建立高效能的学校管理体制，需要处理好以下几方面的关系。

学校自主办学与上级领导的关系

尽管校长负责制的内涵不包括界定校长与上级领导的关系，但是，上级教育行政部门与学校自主办学之间的领导与被领导关系处理得是否得当，直接影响到校长负责制的落实。实行校长负责制，给校长以办学自主权，但无论如何校长都要接受上级教育行政机关的领导，执行上级的指示，校长应当在国家的教育法律、法规、政策以及教育行政部门的具体要求下，依法自主办学。另一方面，作为上级教育行政机关，对学校不可统得太多太死，要简政放权，转变职能，注重对学校依法进行规划、协调、监督。指导、咨询等宏观调控式管理，给学校管理者以依法自主办学的空间。

党的领导与行政领导的关系

这并不是只有学校管理体制才反映出来的问题，我国各行各业在改革与发展过程中，都反映出这一问题。我国政治体制的核心问题是坚持共产党的领导问题，而党的领导是通过政策、路线和组织加以保证的。党的组织如果在重大问题上不参与决策，不对工作方向予以监督，不去教育和组织广大党员。干部和教职工去实现学校的各项任务，党的领导就会有名无实；而如果党组织事无巨细都要参与学校管理的决



策和指挥，就必然会陷入事务主义而放弃党所应有的政治领导，并且会越俎代庖，取代行政领导。在正确处理党的领导与行政领导的关系问题上，半个多世纪以来，我国的学校管理往往从一个极端走向另一个极端，很难准确把握。邓小平同志早在 20 世纪 80 年代指出：“关于改善党的领导，现在需要解决的问题很多。比如，我们历来说，工厂要实行党委领导下的厂长负责制；军队是党委领导下的首长分工负责制；学校是党委领导下的校长负责制。如果今后继续实行这个制度，那末，工厂的车间是否也要由党总支领导？班组里边是否也要由党支部或者党小组领导？同样，大学的系是否也要由党总支领导？这样是不是有利于工厂和大学的工作？能不能体现党的领导作用？如果这个问题解决得不好，可能损害党的领导，削弱党的领导，而不是加强党的领导。”

因此，实行校长负责制以后，必须正确处理好党政分工与合作的关系。明确划分党政职能是理顺党政关系的前提，而理顺关系的最终目的是形成工作的真正合力，保证党政都朝着“提高整体办学水平”这一共同目标前进。在学校管理改革实践中，有的学校总结出“职责上分，思想上合；工作上分，目标上合；制度上分，关系上合”的“三分三合”经验，有的学校归纳出党政配合“分而不离，合而不混”的八字方针，都有一定的参考价值。

校长负责与民主管理的关系

列宁说：“管理的基本原则是一定的人对所管的一定工作完全负责，只有明确的责任，才能促使高度的责任心和积极性，才能保证更合理地利用人力、物力，才便于检查工作，改进工作，实行赏罚。”校长负责制的核心就是通过选拔具有较高素质的人并赋予他相应权力让他对学校工作全面负起责



任来，以避免权力分散、责任不明、效率低下等现象的发生。学校工作的好坏，校长是第一责任人。因此，学校的行政工作，必须由校长统一领导和管理，否则，就不是真正意义上的校长负责制。在学校管理过程中，人们较多地注意到学校领导人的管理作用，似乎学校领导人是唯一的领导者、管理者，其实，学校的广大教职工同样是学校的主人。只有广大教职工的积极参与管理，才能保证管理者科学决策，共同努力达成组织目标。二战以后，随着人们民主意识的不断增强，广大教职工参与学校管理的积极性主动性日益高涨，民主管理的意识与能力不断增强。校长负责制不能演变成“一长制”，个人独断专行，无视或压制教职工的民主参与的意识与行动。对于校长而言，要真正能够全面负起责任来，就要因势利导，加强民主管理。校长要充分发挥校务委员会、教职工代表大会的作用，认真听取各位委员和代表的意见；要充分调动领导集体一班人的积极性，善于集中各种意见，形成自己的决策。



校长负责与分级管理实行校长负责制的核心问题是让校长有职有权，保证校长的政令畅通。但是，为了提高管理效率，校长必须善于授权，从繁重的具体事务中解脱出来，才能思考重要问题，抓大放小，把握学校发展方向。从责权关系看，实行校长负责制，校长与副校长之间不是平行关系，而是领导与被领导的关系，副校长对校长负责，也不是集体领导、少数服从多数的集体负责。校长拥有决策权，但不是校长个人说了算。校长与中层干部之间的关系也是领导与被领导的关系，但中层干部的直接领导关系应该是分管部门工作的校长或副校长，所属中层干部应直接向分管校长或副校长负责。校长对副校长要合理分权，充分授权，明确分工，

以充分发挥副校长的主观能动性，充分调动其工作积极性。校长要按分级管理和职、责、权统一和专业化分工的原则，根据学校发展的需要，建立起分工明确、结构清晰、精简高效的管理系统。校长应注重维护这种分层负责、分级管理的系统，尊重分管副校长和中层干部的职责。

职责与权力的关系

科学管理的原理之一便是管理者职、责、权、利的统一。责任制的特征是在对管理者明确责任的同时，要授予相应的权力。要使学校各方面工作有效率地运转，就要有一定的决策权、指挥权和管理人、财、物的权力，否则，学校管理将不过是句空话。实行校长负责制，同样需要调动校长的办学积极性，需要激发校长承担管理责任的意愿、能力、责任与勇气。同时要建立一定的监督、制约力量与机制，一方面，保证其不独断专行，另一方面，保证其尽职尽责。这就需要建立健全校长激励机制与制约机制。所谓校长激励机制，就是要将校长办学的绩效与其待遇挂起钩来，以充分调动校长办学积极性，增强校长的责任感和事业心。上海市正在推行的校长职级制，实行校长职级津贴的改革，北京市部分学校实行的校长结构工资制等，都是建立校长激励机制的有益探索。对校长的权力要有一定制约机制，这种制约一靠制度制约，如建立健全决策咨询制度、党政沟通制度、教代会审议制度等；二靠校内的民主评价与上级教育行政部门的督导评价；三靠校长加强自我修养，完善人格魅力。实行校长负责制，对校长的个人素质要求很高，选好校长，全面提高校长素质是实行校长负责制的前提条件。校长的产生，必须将严格的组织考核考察与走群众路线、发扬民主结合起来，选出德才兼备。群众信服信赖的校长。



第二节 现代学校领导体制

1. 学校领导体制的含义

学校领导体制，是指学校领导系统上下左右之间的权力划分，以及实施领导职能的组织形式和组织制度。它主要包含四个方面的内容：

(1) 学校领导体制的结构——学校领导体制内部上下左右的相互关系；

(2) 学校领导的幅度——学校领导者所管辖的下属机构的层次与部分的限度；

(3) 学校领导者的职责与权限的划分；

(4) 学校领导者的管理制度——学校领导者的选择、培养、使用和职务任期的规定，行为准则与条例等。

2. 学校领导体制的意义

学校领导体制的意义表现在如下几个方面：

(1) 实行什么样的领导体制，关系到能否选好学校领导干部并充分发挥其积极性，以施展其办学才干的问题。

(2) 实行什么样的领导体制，关系到能否调动教职工的积极性，群策群力办好学校的问题。



(3) 实行什么样的领导体制, 关系到能否切实有效地改善和加强党对学校领导的问题。

3. 建国以来我国中小学领导体制

建国以来我国重要的中小学学校领导体制有如下内容:

校务委员会制

解放初期, 1949 年 ~ 1951 年间, 在军事管制的情况下, 各地学校在军代表的领导下, 曾以进步的教职员和学生为骨干, 组成校务委员会之类的组织, 作为临时机构, 管理和领导学校工作。这种体制在当时曾起了维持学校、发扬民主、反对落后。对学校进行初步改革的作用。但是, 这种体制在一定程度上也造成了极端民主。凡事无人具体负责等现象。

校长负责制

在完成人民政府对旧学校的接管和改造任务以后, 我国学校教育逐步走向正规。1952 年 3 月, 经政务院批准, 中央教育部颁布了《小学暂行规程 (草案)》、《中学暂行规程 (草案)》, 对中小学内部管理体制作了比较完整的规定。中小学实行校长责任制, 设校长一人, 负责领导全校工作。两个《规程》都对中小学校长的职权作了规定, 如校长代表学校, 领导学校的一切教学和行政事宜; 领导全校师生员工的政治学习; 任免教职员等等。总之, 学校一切重大问题均由校长决定。这种体制与当时的干部队伍状况以及学校运行规律的某些要求基本符合, 对于当时贯彻党和国家方针政策, 改变学校无人具体负主要责任的现状, 发挥了很好的作用。但是, 由于当时我国中小学的党组织尚未普遍建立, 学校也



缺乏民主管理和监督机构，因而在一些学校也出现过校长个人独断专行的现象，这也反映出这种管理体制在一定程度上忽视广大教职工的民主管理作用和党组织的监督与保障作用的一面。

党组织领导下的校长负责制

基于对当时政治形势的认识以及对“校长一长制”弊病的反思，1958年，中共中央、国务院发布《关于教育工作的指示》，指出：“一切中等学校和初等学校，也应该放在党委领导之下”，并认为“一长制容易脱离党委领导，所以是不妥的”。《指示》规定校长是学校行政负责人，党支部对学校行政负有领导责任和监督责任。受“左”的思想影响，《指示》对正在实行的校长负责制予以全盘否定。在实践中，出现了党支部领导下的校长负责制或党支部领导下的校务委员会负责制等形式，突出了党对学校的领导作用。但是，有些地区和学校实际上成了党支部书记负责制，党支部包揽一切，行政机构和行政负责人没有很好发挥作用，甚至出现校长失去了应有的权力等现象。这种党政职责不清、党政不分、以党代政的现象，加上当时其他一些违背教育规律的做法，影响了教育事业的发展，导致教育质量严重下降。

当地党组织和主管教育行政部门领导下的校长负责制

20世纪60年代初，党中央着手纠正“左”的错误，总结了建国以来办学的经验教训。1963年，中共中央转发教育部制定的《全日制中学暂行条例（草案）》和《全日制小学暂行条例（草案）》，恢复了解放初期的校长负责制。两个条例规定：“校长是学校行政负责人，在当地党委和主管的教育行政部门领导下，负责领导全校的工作”；“党支部对学校行

