

学校与教育 丛书

校长全面管理和工作规范技巧

校长

学校岗位与师生的管理

学校管理工作指导小组◎编



辽海出版社

学校与教育 丛书

校长全面管理和工作规范技巧

校长

学校岗位与师生的管理

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

校长学校岗位与师生的管理/学校管理工作指导小组编. —沈阳：辽海出版社，2011. 3

（校长全面管理和工作规范技巧：4）

ISBN 978-7-5451-1135-4

I. ①校… II. ①学… III. ①学校管理—管理体制
IV. ①G471

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 021420 号

校长全面管理和工作规范技巧

校长学校岗位与师生的管理

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 978-7-5451-1135-4

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

学校管理是学校管理者通过一定的机构和制度采用一定的手段和措施,带领和引导师生员工,充分利用校内外的资源和条件,整体优化学校教育工作,有效实现学校工作目标的组织活动。

校长是一所学校的最高行政长官,同时也是实施管理的核心。一个好校长,就是一所好学校。要把一所学校办好,校长必须搞好学校的各项管理工作,使管理能因时因地因人而灵活运用,实现管理的科学性与艺术性的统一。管理是一门艺术,校长的管理素养和工作技巧是提高学校教育质量的关键。随着课程改革的进一步推进,新课改的实施对学校的管理工作提出了新的要求和挑战。如何办好一所学校,已成为每个校长必须深思的问题。作为一校之魂的校长,只有牢固树立“以人为本”的管理理念,强化创新意识,学习意识和服务意识,始终把学校、学生和教师的发展放在心上,并与之融为一体,才能为社会培养出创新型人才和复合型人才,才能促进学校的发展。

在新课改大浪潮中,校长管理水平的高低直接影响着学校的教育教学工作,对于学校管理来说,校长既要成为“理念卓越、管理卓越、特色卓越、绩效卓越”的学校领头雁,



引领学校的科学发展；又要刻苦钻研业务知识，提高业务水平，全面提高学校的教育质量；既要关注学校工作的微小细节，事无巨细地照顾学校工作的方方面面，又要思考学校的宏观调控，为学校未来的发展殚精竭虑。在这种新的教育形势下，校长若想胜任自己的职务，就必须提升思想素养和综合素质，运用管理技巧和管理艺术搞好自己的工作。

为了全面提高校长的学校管理工作水平，我们特地编辑了这套“校长全面管理和工作规范技巧”丛书，包括《校长的领导形象与领导艺术》、《校长的管理创新与策略》、《校长领导工作与组织制度的管理》、《校长学校岗位与师生的管理》、《校长教学工作与素质教育的管理》、《校长学校财产与财务的管理》、《校长学校生活与环境的管理》、《校长学校安全与质量的管理》、《校长学校行政与班级的管理》和《校长学校标识与档案的管理》10册，本套图书从校长领导艺术、校长管理策略、学校领导制度、学校组织制度、学校岗位管理、学校标识管理、学校财产管理、学校生活管理、学校环境管理、学校安全管理、学校行政管理、学校教学管理、学校教学管理、学校师生管理、学校班级管理、学校质量管理等方面详细讲述了校长的管理艺术与管理技巧，具有很强的系统性、实用性和指导性，是各级学校校长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)



14. 学生学习规范管理制度 (194)
15. 学生军训管理制度 (195)
16. 学生校园礼仪制度 (198)
17. 学生课堂管理规则 (199)
18. 学生住宿管理制度 (200)
19. 优秀学生评选办法 (207)
20. 学生违纪处分条例 (208)
21. 请假考勤制度 (212)
22. 学校学籍管理制度 (213)
23. 学生考试规则 (216)



第一章

学校的岗位管理



第一节 学校岗位管理概述

1. 岗位管理概述

岗位管理是以组织中的岗位为对象，科学地进行岗位设置、岗位分析、岗位描述、岗位监控和岗位评估等一系列活动的管理过程。岗位必须在分析和评价的基础上进行管理，岗位管理较之于岗位分析具有更丰富的内涵和意义。



岗位管理是指以企业战略、环境因素、员工素质、企业规模、企业发展、技术因素等六大因素为依据，通过岗位分析设计、描述、培训、规划、考评、激励与约束等过程控制，实现因岗择人，在人与岗的互动中实现人与岗、人与人之间的最佳配合，以发挥企业中人力资源的作用，谋求劳动效率的提高。

2. 岗位管理的流程

岗位管理就是为员工成长舞台的设计和管理，包括岗位设计、岗位分析和岗位评价三方面内容。岗位管理使员工明确工作职责，实现和企业同步成长，岗位管理能为绩效考评和薪酬管理方案提供科学的依据。



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。



有效配合原则。所有岗位要在组织中发挥积极作用，每一个岗位与上下左右岗位之间要实现有效配合，以保证组织目标的实现。岗位的能级之间、层次之间都要相互协调、组成一个有机的系统，发挥出整体大于部分的功能。

(2) 岗位填充。

设置岗位后，还只是搭起了一个框架，还需要规范性地填充人员到相应的岗位上去，只有这样，才能使岗位发挥应有的作用和功能。

在填充人员到岗位时，必须遵守双向选择和公平公正原则，选择那些有能力又有兴趣到本岗位任职的合适的人员，力争做到人尽其材、用其所长和职得其人，达到组织整体效益的最优化。在充填人员到岗位时，还必须遵循招聘的流程，采取科学的招聘方法，运用先进的选拔技术。要采取内部招聘和外部招聘的方法，主要的有：发布广告法、社会性公开招聘、借助中介法、主管推荐法、档案法等运用心理测验、评价中心等先进的技术。

(3) 岗位优化。

经过考核，将会发现岗位设置是否科学、是否协调的问题或岗位人员称职与否的问题。对于不能发挥作用或作用发挥不到位的岗位，必须进行调整和优化，如对于性质相同的重复岗位要进行合并，对于遗漏的岗位要重新增设，对于含糊不清的岗位要重新界定和确定其职责和权力。优化岗位还包括理清岗位与岗位之间的关系，以保证统一领导、分工协作和分级管理。在调整和优化中，也包括对现任岗位人员的优化，如对于能力远远超过岗位要求的人员，要采取晋升、调整岗位工作内容等方法，达到人与岗位的匹配；对于不能

胜任岗位的人员，要采取培训提高、调整岗位、调整岗位工作内容等方法，达到人与岗位的匹配。

岗位分析

规范性实施岗位管理，其目的是通过科学有效地利用好和管好各个岗位，使岗位功能得以有效地发挥，以保证各部门职能或机构职能的实现，最终保证企业目标的实现。企业进行岗位分析的核心是建立关键岗位的岗位说明书，关键岗位的确定标准是：在业务流程中起到关键作用或重要的辅助作用，对企业的绩效产生较直接、重大的影响，岗位相对固定，难以被其他岗位替代，或是专业性较强、责任重大、技能要求高、难以招募到合适人才的岗位。

岗位说明书内容有：岗位的基本情况，岗位设置的目的，岗位职责和任职资格条件四项内容。其中，岗位职责是岗位说明书的重点。

岗位评价

在企业的薪酬结构中，职位薪酬是基础薪酬，合理的职位薪酬应体现不同职位的价值，即不同职位对企业的贡献度。岗位评价正是通过一种比较科学的方法评估出企业中各个岗位的相对价值，再根据人力资源市场薪资水平和公司收入的实际情况，从而决定该岗位的薪酬等级和薪酬水平。在进行岗位评价工作时，有以下问题需要特别注意：企业进行岗位评价的核心是实施标杆岗位的岗位价值评估：要征得管理层，特别是第一领导者的重视，这是岗位评价成功的必要条件：选择包括公司各层级员工的专家组：针对不同的岗位，应确保评价标准的一致性，有助于真实地判断岗位的价值，也有助于统一专家组的评价结果：要严格控制岗位评价环境的设



计和过程，保证评价结果的权威感。

3. 实行岗位管理的意义

对于降低离职率

(1) 员工明确了解本岗位职责及他部门（岗位）职责，有利于了解团队的整体运作，知道自己工作的意义。（角色感）

(2) 员工了解任职资格，有利于认知自己与岗位要求的差距，明确学习成长的方向和目标，对于想成长到的岗位也有了较明确的认知，进一步强化了职业发展目标。（目标感）

(3) 技能资格体系的建立，使员工有了成长目标，并通过资格等级的评定，使能力各异的员工有了相对公正的评价。（成就感）

对于招聘

(1) 对于求职者，能较明确地了解应征岗位的主要职责范围和资格要求，有利于吸引合适的候选人，预筛选不胜任人员。

(2) 对于公司，能更直观、有效地筛选出合格的候选人。

(3) 在进行内部招聘时，能给员工更明确的指引。

对于业务流程

(1) 能更明确岗位间的组织关系和业务关联，强化业务链。

(2) 在梳理岗位、明确职责的过程中，能不断发现现有问题，改善业务流程中的不合理点。

(3) 规范了岗位的新增和删减，避免了管理中的随意性，



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。

