



圖 4.1 大陸學校組織系統圖

## 第四節 學校行政管理的實務

吳振成（1988，頁177）認為現代中小學是一個多結構（如：處、室、團隊、工會、學生會等）、多層次（校長、主任、組長、教師、職工、學生等）和多系列（思想政治教育工作、教學工作、總務工作等）的複雜系統（頁177）；所以大陸高中學校行政管理的一些實務性做法，也有加以介紹的必要。

### 壹、學校中的教學管理制度

學校內部的教學管理隊伍是在校長領導下，由主管教學副校長、教導主任、教研組長和年級備課組所組成的。它的主要職能是：計劃、組織、指揮、控制、協調、檢查和總結教學工作。校長是教學指揮系統的中心，主要是決策與計劃。副校長是校長的助手，行使校長授予的教學指揮權。教導主任是執行計劃、組織實施，即根據校長（

包括副校長) 的指揮，負責全校教學管理工作。教研組長主要任務是：組織教師學習方針、政策和教育理論，開展教學研究活動，抓好本組常規教學管理。年級備課組長負責集體備課和本年級日常教學工作。要求指揮系統對下達的指令、信息，能暢通無阻、迅速、準確（吳振成, 1988，頁178）。這個教學管理的重心是在教學研究組，它不是行政組織的一級。它的任務是組織教師進行教學研究工作，以提高教育質量，而不是介乎校長、教導主任和教師中間的一級行政幹部。有的中學在教學管理上採取與校長負責制相適應的科學的管理體制：在校長統一領導下，教導處指導、協調各組工作。以學生為軸心，橫向抓年級組，縱向抓教研組，側向抓家庭與學校的緊密配合，堅持年級組為主，以教研組為輔的管理體系建立和落實校長負責制（李鍵，1990，頁143）。

## 貳、學校中的規章制度

大陸高中學校的各項規章制度，是由學校參考上級教育行政機關的辦法自行定訂，主要有下列各種（常春元，1987，頁669~671）：

### 1. 校內規則：

學校最基本的規章就是學生守則，另有考試規則，課堂規則等

○

### 2. 各種工作制度：

如備課制度、教學研究制度、上課制度、學生作業布置與批改制度等。學校另可根據管理規律，規定若干特殊制度，使之發揮管理作用。如教師任課循環制、質量責任制、班科任聯席會議制，期末或學年末工作匯報制度、各種信息交流制度、經驗

交流制度。這些對學校生活、對工作質量，都起著很明顯的作用。

### 3. 會議制度：

在學校中有決策性的會議，有教職工代表會議、校務委員會，以及研究執行的行政會或黨政聯席會。工作性質的會議，有教導處、總務處的處務工作會議，教研組長會議、班主任工作會議。還有研究性質的會議，有各教研組的教學研究會議，各學年組班級工作研究會，以及全校性的經驗報告會與經驗交流會等。此外，學校大都有隔周一次的全校集會，用作分析情況、布置工作、交流信息，以及領導作指導性報告等。

## 參、經費與財務管理

一般學校經費分為預算內帳戶和預算外帳戶兩種（吳振成，1988，頁223-225）：

### （一）預算外帳戶：

所謂預算外帳戶是指經由學生培訓費，學校基金，勤工儉學，對社會辦班收入，大專班收入，福利費等收入所經管的經費。分由校長，教學處主任，財務處主任等人主管。

### （二）預算內帳戶：

是指辦公行政經費、教學經費、電教室、語言教室、資料室、體音美、教師用書和資料書等支出的帳戶，由教學處主任主管。

經費預算的編制一般在年初進行，由總務主任負責、會同會計人員，在參考上年經費決算與了解本年各部門經費使用計

劃的基礎上，提出經費分配的原則和具體預算方案，再交校務委員會討論，最後由校長審定。學校經費預算方案確定後，應向全校教職工作報告，使大家心中有數；某些教學或學生活動經費，可以分別撥給教務處、團委等部門，由這些部門的負責人控制使用。

經費預算的執行是由總務主任指導會計根據學校總的工作計劃安排，逐季逐月提出使用計畫，交校長審批後，由總務主任負責學校一切經費開支，具體組織經費預算的執行，並貫徹使用經費的審批制度；領款領用制度；物品採購與驗收制度；經費報銷制度等。

## 肆、財產設備管理

學校財產設備應包括：教學設備（儀器、標本、模型、圖表、體育器材、文娛用品、教室與實驗室的桌椅、黑板及其它設備等）；圖畫室的設備及圖書資料；各部門辦公室設備；學校基建維修材料及其它備品（包括低值易耗物品：文具紙張、化學藥品及辦公與生活用品等）；學校食堂與宿舍設備及工廠的各種設備等等。

一所學校的財產總保管員要負責行政固定資產，二類財產，低值易耗財產總帳；各分保管員要負責本部門固定資產，二類財產，低值易耗品財產。保管員要明確財產分類，認真填寫財產驗收單，對購進，調撥財產必須堅持先驗收財產再簽字。保管員更要做好財產登記工作，努力做到帳帳相符，帳物相符，帳表相符。縣級政府局財務科負責批准財產報損工作，各學校每年進行一次財產清查工作。

## 伍、人事及工資制度

各校根據學校規模的大小，設專職人事幹部或由校長，副校長分管，進行教職工的任用、培養、調配、考核、晉升、獎懲等工作。高中教師分為高級、一級、二級、三級教師，各有明確的崗位職責，教師之升等由評審委員會認定。人事考核包括德、能、勤、績四方面，德是首要標準，包括政治品質、思想作風、職業道德等方面。

在教職工生活福利工作管理方面，學校可興辦集體福利事業，如辦理托兒所幼兒班，或開闢子女臨時學習室；購置理髮工具和洗衣機，興建浴室；為教職工代購副食品、生活用品或代辦某些家務勞動；幫助教職工採購冬貯蔬菜等等。

中共高中學校比較特殊的人事制度是它的工資制度，共產黨一向主張無產階級專政，有飯大家吃，不同階層職位的工資無多少差別。1985年起實行以職務工資為主要內容的結構工資制度（董純才，1985，頁280，頁300）。以北京市勁松職業高中為例，結構工資分國撥部分和自籌部分，國撥部分為基本工資、工齡津貼、教齡津貼（即檔案工資），自籌部分包括職務工資、崗位工資、職稱津貼、技術津貼、教案津貼、坐班津貼。

凡校內有正常崗位和任務的教職工的檔案工資全數照發。職務工資分成正校級（校長），副校級（含工會主席），正主任級（含半脫產黨支部委員、團委書記），副主任級，班主任，主任助理（含專業組長、民主黨派支部主任），教研組長，各處室中二人以上小組長等

八級。崗位工資就是教師的課時工資，依所教人數分為甲、乙、丙三級；至於行政人員的崗位工資則按全校任課教師學期初任課的平均課時數計算。除此之外，尚有職稱津貼，凡獲得各級技術職稱的教職工，在學校教學崗位享受全額職稱津貼，在行政崗位的享受半額職稱津貼；符合標準的合格教案，有教案津貼；幹部和行政人員、專業組長、班主任、工會主席、黨支部委員必須坐班（值班）有坐班津貼。

除了正常上班人員的工資制度外，大陸為實現有飯大家吃的理念，另有離校待業人員、出國人員工資處理辦法；校內待分配、脫產進修人員工資處理辦法；半脫產進修人員坐班津貼處理辦法等來應付一大批懶漢（不適任人員）（勁松職高，1990，頁17-18）。

## 第五節 問題分析與檢討

### 壹、學校管理體制改革的措施與成就

由各種資料分析顯示：大陸當前高中學校行政組織與管理是依循一九八五年五月二十七日《中共中央關於教育體制改革的決定》，以實行校長負責制為重心，積極進行管理體制的改革。這幾年來，大陸確實把教育改革當做經濟改革之外的一件大事來辦，綜合中共各級教育行政機關及學校在組織與管理方面所採取的措施約有下列各點：

1. 把學校管理權下放給區（縣），鄉（鎮）人民政府的教育委員會。
2. 實行以任命任期制，委托承包制，和公開招聘合同制為主的多