

北京市北外附属外国语学校

关于调整学校内部管理体制的实施办法

(2016年2月20日第6次修订)

前 言

为了全面建设现代学校管理制度，改进内部管理模式，提高学校教育治理能力，根据我校培养“复语复合型”人才的办学目标，结合学校规模大、学段跨度大的现实，特对学校的内部管理体制进行相应调整。

第一部分 调整学校内部管理机制的基本原则

我校管理的基本原则：以“校长统一领导、分管校长日常主持、年级部主任全面负责”为基本原则，实行“条块结合，以块为主”的管理方略。“条”负责协调，“块”主持日常管理。

校党总支委员会是学校的政治核心和监督保障，负责党务、纪律监督和教职工思想政治工作。

第二部分 管理系列、主要机构及岗位设置

我校管理的基本格局分三大管理系列：教育教学系列、行政教辅总务系列和直属单位系列。

一、教育教学系列

按管理区域和职责分设中学教育、小学教育。中学教育下设初中校区、高中校区，小学教育由小学校区负责。

(一) 中学教育

北外附校校长林卫民全面领导中学教育工作。副校长、副书记高雁鸣配合校长领导中学德育和学生管理工作，统一协调相关具体事务；北外附校副校长张继军配合校长领导中学教学、教科研工作，统一协调相关具体事务。设立中学教务

处、中学德育处，在北外附校校长、分管校长的领导下负责对外教育教学事务的联络及内部协调。

中学教务处、德育处主任和副主任原则上采取“一人多岗”的办法，分别由校区副校长、北外附校校长助理兼任。中学团委书记，根据团章选举产生；因特殊情况可以由团委副书记主持工作，团委副书记人选由初高中领导班子联席会议决定，经校党总支同意后直接任命。

(1) 高中校区

副校长、副书记高雁鸣兼任高中校长，主持高中全面工作。

高中校区下设高一年级部、高二年级部、高三年级部，分别设立年级部主任岗位。年级部主任对本年级的教育、教学、国际项目、行政事务全面负责，是实际意义上的“执行校长”，直接接受北外附校校长、高中校长领导。

高中各年级部设立年级部主任助理（经北外附校校长同意，必要时可设年级部副主任）岗位。

分别设置高中副校长、高中校长助理岗位，配合高中校长作好高中内部管理的协调工作，若没有高中校长特别授权，高中副校长、高中校长助理一般不宜干预年级部主任的日常自主管理。

高中副校长、高中校长助理由学校领导班子集体决定，高中年级部主任（副主任）以及教研组长、备课组长等实行备案制，由高中领导班子集体决定，报北外附校校长审核同意后备案并公布。

(2) 初中校区

副校长张继军兼初中校长，主持初中全面工作。

初中校区下设初一年级部、初二年级部、初三年级部，分别设立年级部主任岗位。年级部主任对本年级的教育、教学、行政事务全面负责，是实际意义上的“执行校长”，直接接受北外附校校长、初中校长领导。

初中各年级部设立年级部主任助理（经北外附校校长同意，必要时可设年级部副主任）岗位。

分别设置初中副校长、初中校长助理岗位，配合初中校长作好初中内部管理的协调工作，若没有初中校长特别授权，副校长、初中校长助理一般不宜干预初中各年级部主任的日常自主管理。

初中副校长、初中校长助理由学校领导班子集体决定，初中年级部主任（副主任）以及教研组长、备课组长等实行备案制，由初中领导班子集体决定，报北外附校校长审核同意后备案并公布。

（二）小学教育

北外附校校长林卫民全面领导小学教育工作，副校长于苒配合校长领导小学教育工作。

小学校区

副校长于苒兼小学校长，主持小学全面工作。下设小学预科部、小学一年级部、小学二年级部、小学三年级部、小学四年级部、小学五年级部、小学六年级部，分别设立年级部主任岗位。年级部主任对本年级的教育、教学、行政事务全面负责，是实际意义上的“执行校长”，直接接受北外附校校长、小学校长领导。

小学各年级部设立年级部主任助理（经北外附校校长同意，必要时可设立年级部副主任）岗位。

设置小学副校长 2~3 名（必要时可以设立小学校长助理），人数可以低配，但不得超编配制。小学副校长配合小学校长作好小学内部管理的协调工作，若没有小学校长特别授权，一般不宜干预小学年级部主任的日常自主管理。

设立小学教务处、小学德育处，在北外附校校长、小学校长的直接领导下负责对外教育教学事务的联络及内部协调。

小学副校长、校长助理的聘任由学校领导班子集体决定。小学德育处主任、教务处主任，少先队大队委辅导员，小学年级部主任（副主任）以及教研组长、备课组长等岗位实行备案制，由小学领导班子集体决定，报北外附校校长审核同意后备案并公布。

（三）其他

1、教研组与备课组。

教研组是教学法研究和应用小组，侧重于学术研究和管理，在教学“条”指导下开展工作。教研组下设备课组，人数达不到 3 人的原则上不设立，备课组（或没有设立备课组的学科教师）在专业上接受教研组领导，在日常专业工作中接受年级部管理，实行年级部、教研组双重考核制。

2、综合教研部门。

设立若干综合教研部门，用于协调若干教研组或特别项目的管理。

(1) 体育教研部。负责协调中学体育教研组、小学体育教研组群体活动，协调大课间管理，开展大教研活动及配合各个学部策划体育特色项目。设立体育教研部主任岗位。体育教研部委托初中校区管理。

(2) 小学综合学科教研部。小学艺术、书法、科技、音乐等学科合并为综合学科教研部，下设若干备课组或项目组。设立小学综合学科教研部主任岗位。小学综合学科教研部由小学校区管理。

(3) 北外附校艺术活动研究与指导中心（简称“校艺术中心”）。北外附校艺术中心委托培训学校管理。副校长高雁鸣兼任校艺术中心主任，另设立艺术总监岗位，艺术总监可以由学校聘任也可以由培训学校聘任。

各校区的重大项目，例如参与上级比赛、内部大型活动等；相关校本课程的开设和日常教学；艺术社团例如艺术团、舞蹈、行进乐队等，均可委托校艺术中心负责训练或承办。

凡各校区委托校艺术中心代办的项目，日常管理由培训学校负责、费用由培训学校开支，各校区必须全面协助中心的工作，并为中心的训练提供场地支持和辅助的人力资源保障（人员经费由校艺术中心另行列支）。

二、行政教辅总务系列

（一）校办公室

处理办文、办会、接待等事务，管理人事（人事聘任合同签订、人事档案管理、教师请长假、保险缴纳、职称评审等）、外事，负责宣传、校园网和微信平台发布等工作，下设外事部、人力资源部。

设立校办公室主任、校办公室副主任兼外事部主任（中层正职）、人办资源部主任（中层副职）等岗位。物业公司的人力资源专管，到校办工作，服从物业公司总经理和校办人办资源部双重管理。

校办公室由北外附校校长林卫民分管。

（二）总务处

总务处下设财务部、工程部、信息网络中心。负责财务、经费、薪酬管理，负责管理校内各类工程项目和日常维修，负责管理信息技术装备、网络及相关设

备设施和日常维修，负责校内车辆管理。负责管理学校资产。完成学校交付的资产管理、采购、易耗品管理等事务。负责印刷服务及管理。

设立总务处主任兼财务部主任和物业公司总经理等岗位。

总务处由北外附校董事会秘书苑雪芳分管。

（三）教师发展中心

教师发展中心下设教科室、教师培训管理部。

教科室负责管理实验室、计算机房等，负责全校教科研工作，指导各校区开展教师专业能力日常考评（含骨干教师考评），负责协调中小学科技教育的有关事宜。

教师培训管理部负责校内外教师培训管理、组织全校教师培训大会，负责全校教师继续教育及学分管理，负责管理图书档案室，兼管合同审验及其他法务事宜。

教师发展中心主任兼教科室主任，教师发展中心副主任兼教师培训管理部主任（中层正职）。

教师发展中心由副校长张继军分管。

（四）家长接待中心及招生小组

家长接待中心日常主要事务有：负责管理家长信箱、投诉电话、家长来校反映问题的接待、家长冲突应急处置，家长临时来校给孩子送衣物等，家长来校约见教师或领导事宜处置，解决家长因急事帮助沟通事宜，学生放学因家长迟到接纳临时托管的学生，等等。

家长接待中心设兼职主任，并配置专职接待员、若干兼职接待员，委托培训学校管理。日常经费由培训学校列支。

每学年第一学期期末结束之前一个月，成立小学招生组、初中招生组、高中招生组，分别由各校区派出兼职的招生团队进驻家长接待中心，处理一切招生事务，各招生组分别由高中校长、初中校长、小学校长直接管理。

家长接待中心由副校长高雁鸣分管。

（五）学校安全委员会及保卫处

学校安全委员会主任由北外附校校长担任，成员由其他校领导、杨磊同志担任。

下设安全委员会办公室、保卫科、保安队。杨磊同志任安委会办公室主任，李利同志任安委会副主任。全校的安全保卫工作由安全委员会办公室统一协调。

要定期召开安全工作联席会议，由校安全委员会主任主持会议，及时布置上级下达的指令、处理安全工作有关事宜。

三、直属单位

(一) 外附物业有限公司

宿管中心并入物业公司。总务处与物业公司实行“一套人马、二块牌子”。

北外附校校长林卫民任公司法人，苑雪芳同志兼任总经理，全面负责公司的运作。李洪杰、代常占、李利同志为副总经理。

下设三个运营中心：

1、宿管与饮食中心，由副总经理李洪杰分管。下设宿管中心、餐饮部、师生服务部。

(1) 宿管中心

负责高中生宿舍、初中生宿舍、小学生宿舍德育和学生管理工作，负责管理校医室和心理咨询室工作。管理学生的饮食起居，负责学生生活保障、生病和意外伤害救急以及生活区的家校沟通、宿舍文化建设等，负责宿管中心人事（含校医、心理辅导教师）聘用和辞退、资产管理等。

宿管中心设立主任、副主任岗位。李洪杰同志兼宿管中心主任。

(2) 餐饮部

建立科学规范的管理制度，保证食堂的日常有序运转。全面负责学生就餐的一切事务，确保学生“吃得安全、吃得健康、吃得有营养，保证菜肴物有所值”，科学合理安排师生餐饮，确保师生满意、家长放心。

学生食堂设立经理、副经理，由李洪杰同志兼经理，冯云同志任副总经理。

宿管中心及学生食堂的内设机构及人员安排、各类制度设计，另行制订详细的方案。

(3) 师生服务部

为师生提供超市式的生活服务，保证服务贴近师生在校生活现实，保证物品质量、控制价格并规范经营。

2、物业管理中心，由副总经理代常占同志分管。

下设体育场馆经营部、综合楼经营部、工程维修（含保洁与绿化）管理组及车辆调度与管理组。

负责公寓楼、游泳馆、操场等的经营和管理。全面管理公寓楼、游泳馆、操场等对外经营和对内服务，全面负责相应管理区域的设备设施安全、日常维修、保养等。接受学校发包的工程维修以及做好学校交付的保洁绿化等管理。

3、网络与安防管理中心，由副总经理李利同志分管。

全面负责学校弱电设备设施安全，像摄影及音箱设备的日常使用，计算机维修，各种信息技术设备的日常维修、保养等，做好学校安防消防设备设施安全、门卫和安全保卫工作等，日常维护学校网站、保障校园网安全。

此外，财务、资产及物业公司的人事管理，由总经理直接分管。物业公司的财务、资产管理与学校总务处财务部合署办公，人事管理与服务由校办人力资源部统筹安排。

（二）培训学校

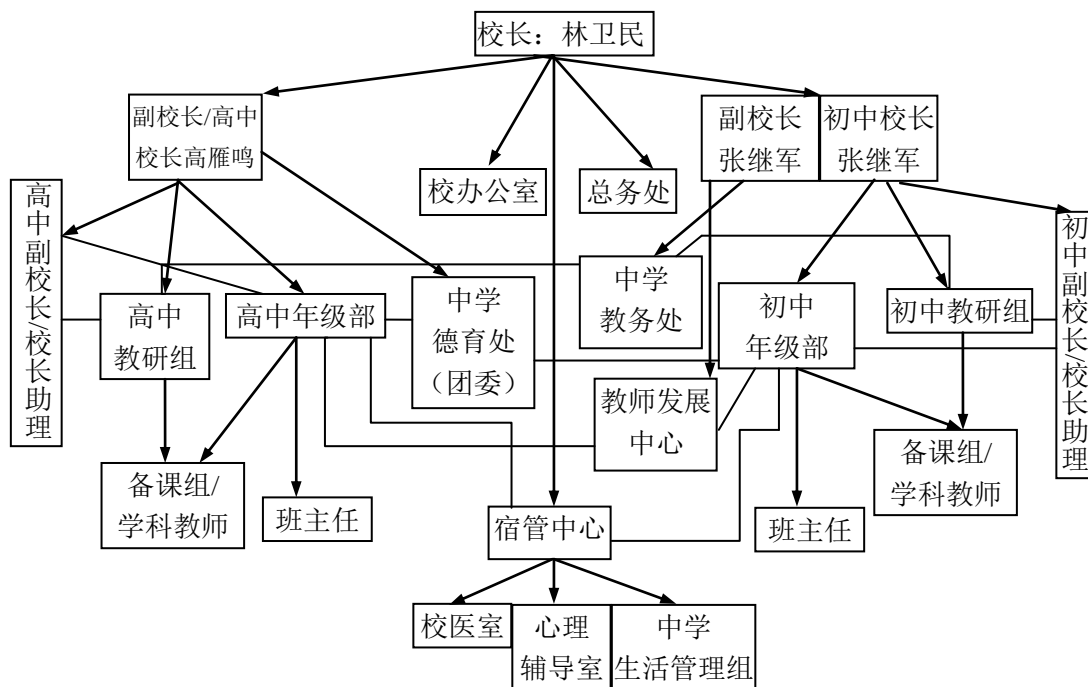
北外附校副校长高雁鸣任培训学校法人、校长。负责对内、对外开展有偿培训活动，负责培训项目的研发，培训经营的安排，独立聘任教职工，独立经营，确保赢利。财务收支情况要向学校报告并接受学校总务处财务部监督，薪酬制度要报学校备案，重大项目、重要人事安排、各类合作及其他重大事项要向学校校长办公会议报告。利用校内场地或物业公司场地要与有关校区、年级部以及物业公司作好协调，不得影响学校正常的教育教学活动，不得影响物业公司的日常经营活动。

四、其他

工会、团委、少先队大队部等按照例行管理模式组建，融入整个组织体系中，相关事项的描述简略。

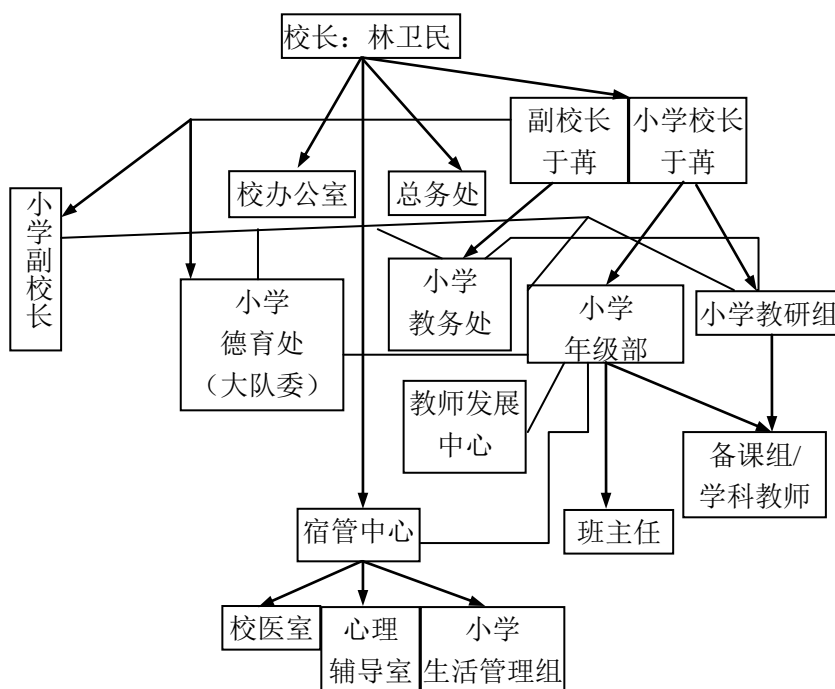
第三部分 学校组织机构结构简图

一、中学教育



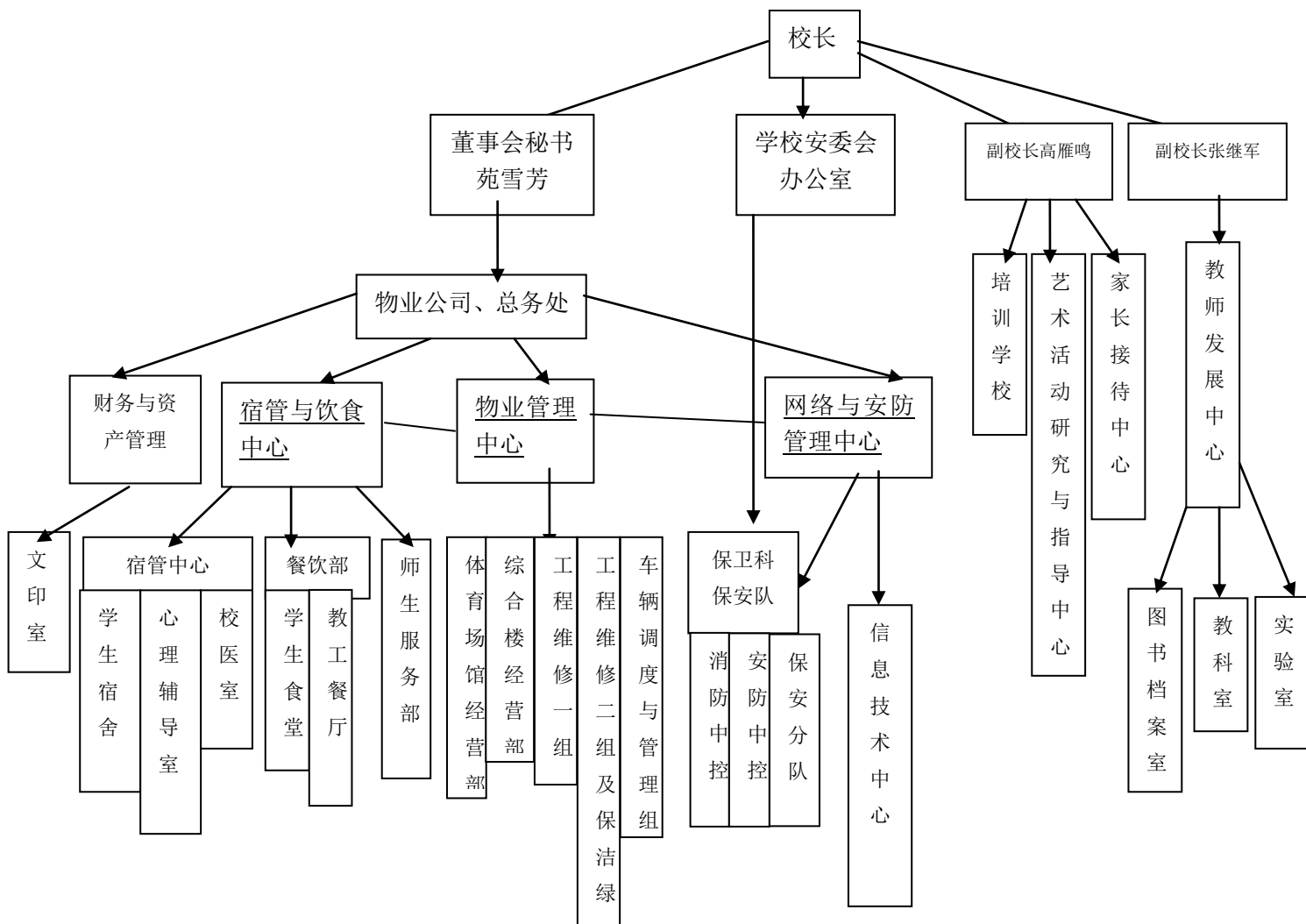
注：带箭头直线箭头为指挥关系，无箭头直线为协调关系。

二、小学教育



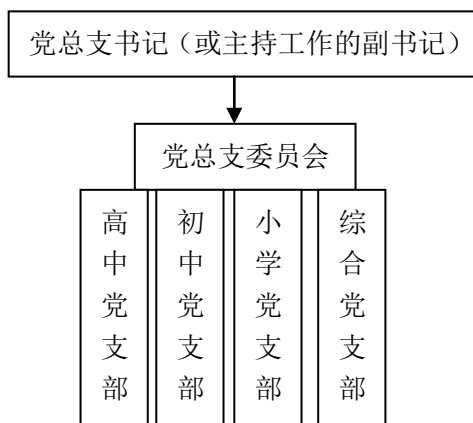
注：带箭头直线箭头为管理关系，无箭头直线为协调关系。

三、行政教辅与后勤保障



注：带箭头直线箭头为管理关系，无箭头直线为协调关系。

四、党总支



第四部分 中层干部及兼职岗位、行政人员

一、中层干部的岗位职责，根据《北京市北外附属外国语学校岗位说明书(干部系列)（修订稿）》，由各分管校长负责，再作修订。

二、各部门规定编制人数，设立弹性和刚性兼职岗位（干事、助理、事务员）并控制编制数，弹性兼职岗位可以由相应领导自行兼任也可以由其他教师兼任；刚性兼职岗位不得由相应领导自行兼任，只能由相应教师兼任。

三、限定中层干部的兼课量上限（以同类学科教师工作量为基准），超过此上限的，按上限发放，扣除超过上限的相应的工资。因学校出现意外突发事件，学校临时决定某中层干部必须超量兼课的，在期末计算特别补贴，不纳入正常津贴。严禁应当兼课的中层干部随意减少兼课或不兼课，不足量的按实扣除。

四、原则上副校级领导也应当兼课 2 节/周。

中层干部岗位设置，具体如下表：

部门	岗位	中层干部职数	限定干部教学工作量	干部兼职员	津贴计算（元）及备注
学校办公室	主任（兼）	正职 1	1/2 工作量及以下	文秘	兼职津贴
	副主任兼外事部主任	正职 1			正职津贴
	校人力资源部主任	副职 1			副职津贴
小学部	小学副校长	正职 2	1/2 工作量及以下		正职津贴+课时津贴
	小学德育处/教务处主任、副主任	正职 2	1/2 工作量及以下		正职津贴+课时津贴
		副职 1	满工作量及以下		副职津贴+课时津贴
	大队辅导员	副职 1	1/2 工作量		副职津贴+课时津贴
	年级部主任（可临设副主任，时长不超一年）	主任 7（副主任另定）	满工作量及以下		副职津贴+课时津贴（副主任待遇同主任）
高中部	年级部主任（同上）	副职 3	满工作量及以下		副职津贴+课时津贴
	高中校长助理	副职 1	满工作量及以下		副职津贴+课时津贴
	附校校长助理、高中副校长	1	按附校校长助理工作量		按附校校长助理津贴
初中部	年级部主任（同上）	副职 3	满工作量及以下		副职津贴+课时津贴
	初中校长助理	副职 1	满工作量		副职津贴+课时津贴
	初中副校长	正职 1	满工作量及以下		正职津贴+课时津贴
	附校校长助理、初中副校长	1	按附校校长助理工作量		按附校校长助理津贴
总务处、物业公司	总务处主任兼物业公司总经理	正职 1			按大学相关规定
	总务处副主任兼物业公司副总经理		分管物业管理中心		按物业公司副总津贴
	总务处副主任物业公司副总经理		分管网络与安防管理中心	兼校长驾驶员	按物业分公司副总津贴（不另加驾驶员津贴）
	物业公司副总经理		分管宿管与饮食中心		
体育教研部	主任	副职 1			副职津贴+课时津贴
小学综合学科教研部	主任（小学教务处副主任兼）	副职 1			

部门	岗位	中层干部 职数	限定干部教学工作 量	干部 兼职员	津贴计算（元） 及备注
教师发展中心	教科室	正职 1	1/2 工作量及以下	1	正职津贴+课时津贴
	工会	正职 1	限 6 节/周及以下	1（法务）	正职津贴+课时津贴+兼职津贴
团委		副职 1	满工作量及以下		副职津贴+课时津贴
宿管中心	物业公司副总兼 主任			（微信平 台管理）	正物业公司副总经理津贴+兼 职津贴
	副主任	1			副职津贴+课时津贴

（注：培训学校、物业公司的干部聘任由董事会聘任，工资标准在学校中层干部标准的基础上，参照教师满教学工作量津贴，由物业公司发放相应岗位补贴。）

五、加强对“双肩挑”干部的规范化管理，杜绝“因行政工作忙而担搁教学工作”或“因教学任务重而耽搁行政工作”的事件发生。

1.“双肩挑”中层干部必须以做好行政和教学双重工作为前提，不得出现“虚兼”的浪费现象。不足的兼课量，必须按实扣减。

2.“双肩挑”中层干部，外出开会时，必须事先调好课，或事后补课。行政干部若因行政工作（例参加校外会议、校内重大活动）等因无法调课而请人代课的，从兼课费中减去相应津贴。若因上课，无法参加应该参加的会议，或者无法完成相应的行政事务的，相应的兼课费应当扣除。

3.“双肩挑”干部兼任的课程，应当是本专业的课程，而不得兼非本专业的课程，例如，数学专业的教师不得兼“书法”课程等。

六、加强对行政人员的规范管理，要缩减专职行政人员编制，原则上每个学部、教务处、德育处、事业发展部专任行政人员控制人数 1 人，办公室 1~2 人。行政人员原则上不兼课，若因评职称等原因安排照顾性兼课的，必须控制在 4 节/周以内，超过的按 4 节/周计算。若行政人员兼课能够达到 1/2 教师岗的，应当聘为教师。

根据工作需要，经向校长报告并同意后，允许学部、教务处、德育处、办公室聘请教师兼任行政人员（限 1~2 人），按 1200 元/月计算兼职费用（若行政人员因特别需要跨部门兼职，按 1000 元/月）。未经校长同意，任何学部、部门不得用虚设的兼职岗充填教师工作量不足，或纳入教学工作量计算。

七、可以设置特别的教辅人员特殊技术津贴，其标准参照中层副职的岗位工资，但不享受中层副职的政治待遇。这类岗位的确定必须经校级领导班子集体决

定。

第五部分 校长助理及特别岗位

一、设立校长助理岗位，校长助理参与校级领导班子会议，在校内享受校级领导的政治待遇。

二、校长助理的月薪参照副校级领导的岗位津贴，津贴包含兼课费（即不另发兼课费），兼课量原则上要达到本专业教师课务量的 1/3 至 1/2。没有兼课的，或兼课量达不到 1/3 的，要扣除相应津贴。原则上，校长助理不宜超量兼课，若因特别原因兼课量超过 1/2 的须经校长审批同意，学期末给予一定的经济补贴（不在月薪中同步发放）。

三、因工作需要，北京外国语大学派入的干部、职员，按北京外国语大学的有关约定执行。特别设置或特别聘用人员的津贴，根据需要，由校级领导班子会议集体临时决定。