

学校也需要包装

校长的策划艺术

只有科学而系统地整体策划，才能使学校对外体现学校的价值，树立良好的形象；对内加强各主体之间的凝聚力，实现校长对学校的有效管理，使学校教书育人的环境真正得到优化。

总主编◎张仁贤
主编◎逢凌晖 赵雪静



世界出版



校长的气场丛书 11

学校也需要包装

校长的策划艺术

总主编 张仁贤

主编 逢凌晖

副主编 唐雪梅

编者 马乐爱

张洪勇

隋联军

刘炳春

王金刚

马乐燕

赵雪静

路更民

杨奎成

刘长龙

隋恒臻

刘月英

潘玲玲

张俊华

李清爱

刘启强

武香芹

马志平

王俊鹏



世界科学出版社

	图书在版编目(CIP)数据 学校也需要包装:校长的策划艺术 / 张仁贤, 逢凌晖, 赵雪静主编. —北京:世界知识出版社, 2013. 8 (校长的气场 / 张仁贤主编) ISBN 978-7-5012-4512-3 I. ①学… II. ①张… ②逢… ③赵… III. ①校长—学校管理 IV. ①G471.2 中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166792 号
责任编辑	侯奕萌
责任出版	刘 喆
责任校对	马莉娜
封面设计	郝亚娟
书 名	校长的气场丛书 学校也需要包装——校长的策划艺术 Xuexiao Ye Xuyao Baozhuang——Xiaozhang De Cehua Yishu
总 主 编	张仁贤
主 编	逢凌晖 赵雪静
出版发行	世界知识出版社
地址邮编	北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
网 址	www.wap1934.com
经 销	新华书店
印 刷	三河市人民印务有限公司
开本印张	710×960 毫米 1/16 11.5 印张
字 数	200 千字
版次印次	2013 年 8 月第一版 2013 年 8 月第一次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5012-4512-3
定 价	780.00 元(全 12 册)
	版权所有 侵权必究



C O N T E N T S

■ 引 言 策划让学校拥有灵魂	/ 001
-----------------	-------

■ 专题一 品牌特色策划

主题 1 办学思想	/ 006
主题 2 发展方略	/ 009
主题 3 远景规划	/ 013
主题 4 近期规划	/ 016
主题 5 校训校风	/ 019
主题 6 教风学风	/ 021
主题 7 个性特色	/ 024
主题 8 校长魅力	/ 027

■ 专题二 整体系统策划

主题 1 学校形象	/ 033
主题 2 学校品牌	/ 035
主题 3 师生制服	/ 039
主题 4 校园标识	/ 041
主题 5 校史陈列室	/ 044
主题 6 校园网站	/ 046
主题 7 校徽设计	/ 049

■ 专题三 内部管理策划

主题 1	管理理念	/ 055
主题 2	管理模式	/ 060
主题 3	管理制度	/ 063
主题 4	沟通交流	/ 066
主题 5	校务公开	/ 068
主题 6	简单化管理	/ 071
主题 7	无痕式管理	/ 074
主题 8	全员式管理	/ 078

■ 专题四 校园文化策划

主题 1	校园文化理念	/ 084
主题 2	校园文化建设背景	/ 087
主题 3	特色文化建设	/ 090
主题 4	制度文化建设	/ 093
主题 5	环境文化建设	/ 096
主题 6	班级文化建设	/ 099

■ 专题五 公共关系策划

主题 1	开学典礼活动	/ 105
主题 2	毕业离校活动	/ 108
主题 3	五四青年节活动	/ 111
主题 4	校园安全活动	/ 114
主题 5	精神文明活动周	/ 119
主题 6	校园艺术节活动	/ 121
主题 7	学校运动会	/ 124
主题 8	校庆活动	/ 126

■ 专题六 学生发展策划

主题 1	招生策划	/ 131
主题 2	学生成长规划特色	/ 134
主题 3	学生特长培养	/ 136
主题 4	学生社团特色	/ 138
主题 5	学生干部培养	/ 141
主题 6	学困生发展规划	/ 143
主题 7	多元全面发展规划	/ 146
主题 8	学生自主发展规划	/ 148

■ 专题七 教师队伍策划

主题 1	教师队伍发展规划	/ 154
主题 2	师德建设规划	/ 157
主题 3	教师发展规划	/ 161
主题 4	名师培养	/ 164
主题 5	青蓝工程计划	/ 169
主题 6	校本课程	/ 172
主题 7	教研活动特色	/ 175

■ 后 记

引言 策划让学校拥有灵魂



校长乃一校之魂,这个“魂”便是思想。一所学校可以没有高楼大厦,可以没有先进的设备设施,但是不可以没有思想。唯有科学的个性化的思想才能支撑起一所学校真正意义上的“高楼大厦”。

一所学校,要有自己独特的办学理念。学校的办学理念,指引着学校的发展方向。学校存在的社会价值,在于为社会培养合格的公民;学校的办学特色在于为更多具有不同需求的个人提供个性化的教育服务,这也是一所学校区别于另一所学校的标志。

一所学校,要有科学系统的整体策划。只有科学而系统地整体策划,才能使学校的深层次的精神内核和科学的管理思想、办学特色,以直观、系统的视觉方式传达给社会公众。对外体现学校的价值观,树立良好的学校形象;对内加强各类主体之间的凝聚力,实现校长对学校的有效管理,使学校教书育人的环境真正得到优化。

一所学校,要有自己成熟的文化底蕴。成熟的学校总会有成熟的文化,而一所具有成熟文化的学校,都会有明确的理念和精神统领学校生活的一切。学校的每一个角落,师生的每一个行为,都反映学校的文化精神。无论制度还是管理,无论教学还是德育,无论教师还是学生,更无论花草树木还是路边的一块石头、墙壁上的一幅照片、大厅里的一行题字,抑或是一次集会、一个活动、一个典礼。它们都会用显性的方式存在,并以隐性的方式留存。正如著名教育家程红兵所说:“学校发展的原动力,是扎根于学校组织内部,能够促使学校成为自主、自为、自律,可持续发展的文化主题的能力。”所以,学校是文化的重要发源地和传承地,其价值在于其厚重的历史文化底蕴。在文化式微的今天,学校应承担起文化转型的重任。而学校的历史发展过程,就是学校文化发展的过程。学生是未来社会的主人,是文化的新生力量。文化发展最终也会成为一种文化记忆,伴随学生一生,最终成为学生人生修养





的一部分。

一所学校,要关注学生的个性成长。教育的价值除了为社会培养有用之材,更在于发展和解放人本身,让人获得最大限度的发展。学生虽有差异,但学生的差异性不应该成为教育的负担,相反,是一种宝贵的资源。一所学校关注学生的发展,就要尊重和善待学生的个性差异,要用赏识和发现的目光去看待学生,用多把尺子衡量学生,让所有学生“各得其所”,让每个学生都“来有所学,学有所得,得有所长”。学校应成为让家长放心、学生高兴、社会满意的育人场所,应为学生的健康成长创造和谐而有益的校园环境,为学生的个性发展奠定良好的基础。

一所学校,更要关注教师的幸福发展。教育、科技和人才,是国家强盛、民族振兴的基石,也是综合国力的核心。振兴民族的希望在教育,振兴教育的希望在教师。强国必先强教。教师是教育的第一资源,教师队伍的整体素质决定着中国教育改革的成败。一所具有人文底蕴的学校,一名具有管理智慧的校长,不仅要关注教师的专业成长,还要满足教师的精神需求,提升教师的职业幸福感。

有什么样的校长,就有什么样的学校。校长犹如一个集团的总裁,是一个学校的灵魂。那就做一名智慧的校长吧,让我们的学校拥有灵魂!

专题一

Special topic·01

品牌特色策划





世界上的任何一种事物,倘若没有了个性,就会失去光彩和魅力。一所学校,只有打造品牌,创建特色,才可能成为教育改革中的一枝独秀。什么是特色学校,怎样打造学校的品牌特色?这些问题,是很多校长共同的价值追求和办学理想。

品牌学校需要准确的自身定位。任何学校品牌都必须科学定位自己的使命和办学思想,建立清晰明确的核心价值形象。“找准位置,鲜明个性,彰显特色”是一所普通学校成长为一流名校的三部曲。定位学校,需遵循“四客观”的要求,即社会的客观要求、学校的客观基础、办学的客观条件和教育的客观规律。张扬学校个性,熔炼品牌精髓,打造名牌学校,要在“创新”上求发展,在“特色”上做文章。依法治校,改革活校,科研兴校,特色立校。

品牌学校需要明确的发展方略。品牌学校要在一定的教育理念指导下,对学校的发展目标、方法、机制、措施及早做出各种近、远景规划。品牌之所以被信赖,是因为其受制于严格的过程约束和规范限定。品牌的建设者要时刻恪守自己的承诺,无论何时何地,以何等代价,这是世界级成功品牌必须遵守的不二法则。品牌实质上是一种承诺,学校建立品牌的过程就是孜孜不倦实践其诺言的过程。质量是品牌的基石,学生的素质就是学校的“品牌”。稳定的培养模式、扎实的课程体系是学校的质量承诺得以兑现的过程保障。它决定着人才培养的规格与质量。

品牌学校需要灵魂的校园文化。文化是一种精神期待,校园文化是学校师生员工创造的,是一种能动的、持续的、隐性的教育力量,影响着学校的师生和员工。北大、哈佛等名校,校长经常换、教师经常换、学生经常换,可学校的精神却是永恒的,始终一脉相承。要将学校的“工作目标”与教育的“终极价值”相统一并形成共识,使全体教师了解教育的使命和核心价值,自觉自愿地投身到学校的各项活动之中,并积极地影响家长和周围的人,进而扩展和强化学校与家长基于教育共识而产生的品牌忠诚关系。优秀的学校文化就等于卓越的品牌。此时,学校和品牌已经融为一体,传统积淀、文化氛围、办学理念、学风、教风等要素构建起了学校品牌的根基。

品牌学校需要一流的师资队伍。校长和教师是实现学校教育目标的核心和关键。品牌学校离不开品牌校长和品牌教师。“个体素质较高,群体结构合理,富有创新精神”的师资队伍是学校品牌的重要内容。赢得教师,才能赢得 21 世纪的教育。

当然,“先进的教育设施、浓厚的科研氛围和科学的规章制度”也是打造品牌学校不可或缺的。

铸造品牌对一所学校来讲,是一个异常艰苦而又漫长的过程。学校和社会对教育品牌都需要有一个更深刻、更理性的关注。市场环境的完善、家长的逐渐觉醒,将作为一种外在压力,促使教育品牌的创建者进一步规范和理性地运作。提高品牌建立的理性认识,自觉遵循品牌建立和发展的内在规律,学会管理、维护和提升自己的品牌,也是中国校长迈入市场经济必须要补修的一门功课。





主题 1 办学思想



所谓办学思想是指在一定社会文化的影响下,校长对办学方向、指导思想、办学原则、办学目标和办学途径等的系统认识。一个学校的发展离不开学校校长的办学理念。校长的办学理念如果紧跟时代的脚步,那么这个学校的发展前景就是美好的;相反,如果校长的办学理念跟不上社会的步伐,那么该学校的发展前途将是渺茫的。校长办学理念的不断更新是一所学校发展的生命线。

【经典策划】

1997年7月,赵钰琳从北京大学管理岗位上被调到北大附中担任两校合并后的北大附中校长。面对新的环境、新的岗位和新的任务,他应如何开展工作?如何完成大学交代的任务?怎样才能不辜负大家的希望?请看赵钰琳和他的北大附中:

前苏联教育家苏霍姆林斯基曾经说过:“校长首先是一个思想的领导者。”作为思想领导者的校长应当具备什么样的办学思想和办学理念呢?这是我们每一位校长必须明确、也必须回答的问题,否则就难以成为真正的思想领导者,也难以领导和发展一个学校。到北大附中担任校长以后,赵钰琳也在不停地思考这个问题。一方面,他认真学习北大附中历任校长提出的办学理念和办学思想,特别是形成的16字办学方针:“打好基础,培养能力,发展个性,提高素质。”另一方面,他又结合现实教育中存在的许多现象和问题,比如,重智育、轻德育;重知识、轻能力;重成绩、轻发展;重眼前、轻长远等进行了深入的思考。他认为最核心的问题,是在“学校办学要以什么为本”的问题上。只有这样才能真正明确和确立学校的办学任务和办学目标,从而实现学校的健康、持续发展。

学校办学要以什么为本?带着这个问题,他除了认真看书学习外,还请

教了不少专家,也和北大附中许多老师进行了交流和探讨。在经过较长时间的深入思考和征求意见后,他比较慎重地提出了“育人为本,重在发展”的办学理念和办学思想。“育人为本”强调了学校的根本任务是教育人、培养人,特别是针对未成年人来讲,学校对他们的教育和培养始终都是第一位的,也是最重要的;“重在发展”强调了育人的重点及其检验标准和成效是看人的发展,而且重点是看学生在原来基础上是否真正提高了、真正发展了。

“重在发展”包括五个层面的内容:重在每一个学生的发展——发展的全体性;重在学生的全面发展——发展的全面性;重在学生的个性发展——发展的差异性;重在学生的主动发展——发展的自主性;重在学生的可持续发展——发展的可持续性。

“育人为本,重在发展”的办学理念,言简意赅、容易入脑入耳、口口相传。为了有利于在教育教学中贯彻、落实,在“16字方针”的基础之上,形成了“四重一主”的原则,并作为“育人为本,重在发展”办学思想的重要组成部分……“四重”是指重基础、重能力、重个性、重素质。其中,重基础,强调在中学阶段要重视学生对基础知识、基本技能的掌握;重能力,强调重视对学生学习能力、思维能力和动手能力的提高;重个性,强调重视学生个人的特长、兴趣、禀赋等个性的培养;重素质,强调重视学生德、智、体、美、心理等综合素质的提升。而“一主”则强调要充分尊重和发挥学生的主体性和自主性,使学生能生动、活泼、主动地成长和发展。

【案例分析】

赵钰琳任校长期间为北大附中发展提出了明确而科学的办学思路。在“育人为本,重在发展”的办学理念指导下,认真贯彻落实“16字方针”和“四重一主”的办学原则,通过狠抓两支队伍建设(师资队伍和管理队伍),狠抓课堂教学质量的提高,狠抓全面育人工作的落实,实施人事制度为重点的管理改革,充分发挥师资和学风的优势,克服优质生源和办学经费方面存在的困难,提高整体办学质量和水平,真正培养出高素质、高能力、高分数的优秀中学毕业生,把北大附中办成为特色突出、国内外有较大影响力的一流名校。

从上述办学思路中,我们可以看到,它明确地回答了以下几个问题:①办学思想——以“育人为本,重在发展”为指导;②办学策略——三个狠抓和管理改革;③办学定位——培养高素质、高能力、高分数的优秀毕业生;④办学优势——师资和学风;⑤办学困难——优质生源和办学经费;⑥办学重



点——提高整体办学质量和水平；⑦办学目标——成为特色突出的一流名校。

后来，赵钰琳在教育部、北京大学、清华大学、北京师范大学及全国各地举办的许多校长培训班上，在谈到成功校长要具有先进办学思想，要构建科学的办学思路时，他都将北大附中“育人为本，重在发展”办学思想及其办学思路作为典型案例供校长们参考。

校长有了明确的、科学的办学理念和办学思想，就为校长真正成为思想的领导者奠定了基础，但是校长要从思想上引领学校的发展，还必须在正确办学思想的指导下，对学校的发展进行战略思考，并结合学校实际提出办学思路。

【理论链接】

校长要比较准确地提出学校的办学思路，明确学校的定位，也就是学校的发展目标；要了解学校的办学优势，要分析学校存在的主要问题和困难；要提出实现发展目标、发展办学优势的主要策略。作为新时期的一名校长，如何将学校办出自己的特色呢？

一、办学思路要明确

思路明确就是思想明确，理念明确，施政明确。思想明确就是依据本校的具体情况，确立主要的办学思想，确立最新的办学思路，并随着时代的变化而不断更新办学思想；理念明确就是办学的基本观念要突出本校的办学特色，以人本思想为其主要的办学理念，把以人为本作为办学的最佳办学理念；施政明确就是要在每次制定学校的基本策略或者措施时，都要在全校的教职工代表大会上民主制定，然后进行民主发布或宣布。

二、教育观念要创新

作为一个校长，教育观念的创新是非常重要的。校长在办学中，力求运用先进的教育观念，全面实施以德育为核心，以创新精神和实践能力为重点的素质教育，让学生生动、活泼、主动地发展；以一流的师资、一流的管理、一流的设施，创造一流的与国际接轨的现代化教育。

三、教学方法要创新

要重视发挥学生的主体作用，指导学生学会思考、正确分析和解决问题；要注重过程和方法，使学生掌握主动获取知识的途径和方法，引导学生学会思考、掌握科学的方法论；要促进个性发展，提高学生素质和能力，这是对专

业教育的调整和优化,是适时创新教育的积极响应,是教育坚持“三个面向”的最佳选择。

学校的办学思想是学校的灵魂,是学校的办学纲领,如果校长能提出符合学校实际发展的办学思路,那么学校的发展就有了航标和线路图,校长作为思想领导者角色的任务才能完成。

主题2 发展方略

所谓学校发展方略就是学校对其长远发展目标及行动路线所作的宏观的有预见的构想和安排。加拿大教育专家亨利·明茨伯格认为学校发展方略的含义包括以下几个方面:方略是一种计划,是一种有意识、有预见的行动,是促使某种行动的方针;方略是一种计谋,是在特定的环境下作为威胁和战胜对手的一种手段;方略是一系列行为组成的行动模式;方略是一种定位,是一个学校在自身环境中所处的位置;方略是一种观念,在实施过程中要有某种思想观念做指导。

【经典策划】

成功的学校总是相似的,而失败的学校却千差万别。有的学校能在不断变革中突出重围,有的学校则可能始终走不出发展迷局。位于河南豫东平原的民权县九九高中就是一所成功突围的学校,它的突围是在持续谋变中完成的。十多年的发展历程,不断变化的是基于“市场”作出的积极回应,而不变的是在发展中确立的创新精神。经过系统考察,我们把它的成功概括为以下三大方略。

方略一:文化立校,确立精神坐标

2009年,民权九九高中建校10周年,这一年,他们在系统总结10年发展经验的基础上,开启了二次创业的大幕。他们启动了以“变革2009”为主题的变革旅程。这一次,九九高中首先锁定的是文化,梳理并总结发展10年来的文化积淀,进行再发现和再提升。



在管理文化上,该校基于人性化管理的基础,进一步提出了追求无为而治的管理境界。学校将民办教育专家卢志文的“办学九〇法则”加以改造,提出了九九高中的“办学九〇法则”:品牌的90%是文化,经营的90%是人心,资源的90%是整合,管理的90%是激励,成功的90%是坚持,教育的90%是内省,矛盾的90%是误会。

与很多学校的校园文化不同,九九高中突出了本土文化特色。学校里的文化墙和整齐排列的橱窗是学校的核心文化表达区。其实文化墙与宣传橱窗并没有什么新意,几乎所有的学校都知道,要使校园里的每一面墙壁都能传递育人的信息,但是呈现什么样的内容则体现着办学者的育人思想与智慧。

最能体现九九精神坐标的是九九高中的学生:九九高中的学生,一定是在校尊敬老师的;九九高中的学生,一定是学习能吃苦、生活很简朴的;九九高中的学生,一定是宽广心胸不计较小事的;九九高中的学生,一定是见熟人会问好、遇路人会微笑的;九九高中的学生,一定是关心国家大事,经常读报的;九九高中的学生,一定是公共场所不大声喧哗、彬彬有礼的……

方略二:课堂改制,撬动系统创新

九九教育集团自创办以来,从来没有停止过学校的变革,尤其是基于课堂教学的改革。2011年,借鉴高效课堂的理念,学校开始进一步优化教学流程,打造高效课堂的校本模式。

学校初中部率先试行高效课堂改革。初中部校长冯振榕说:“为彻底改变传统课堂教师独霸讲台的局面,学校首先进行了‘头脑风暴’式的理念培训,有计划地选派教师‘走出去’学习,同时把相关专家‘请进来’,帮助教师转变思想,指导教学。”

2011年5月,学校借鉴县教研室总结的“自学、研讨、展示、检测”四环节尝试教学模式进行校本化改造。在学校的教学会议上,冯振榕说:“教学模式只要适合,就是最好的。我们要按照‘四环节尝试教学模式’描红,先临帖,后破帖,再出帖,最终形成自己的特色。我们认同了这一教学模式就要脚踏实地,认真实践,坚持走下去。”

冯振榕说:“课堂教学改革,关键在教师,成败在校长。校长必须全程参与课改活动,敢于亲力亲为,深入课堂,参与教研,时刻关注课改动态。我把课堂改革当成学校工作的重中之重,我和课改小组成员每天听两节课,下课