


现代学校管理框架

现代学校制度创新与中小学校战略管理

周 杰 主编

天津出版传媒集团
 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代学校制度创新与中小学校战略管理 / 周杰主编.

-- 天津 : 天津科学技术出版社, 2013. 5

(现代学校管理框架)

ISBN 978-7-5308-7920-7


I. ①现… II. ①周… III. ①中小学—学校管理

IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第114623号

责任编辑: 王 璐

责任印刷: 兰 毅

天津出版传媒集团
 天津科学技术出版社 出版

出版人: 蔡颢

天津市和平区西康路35号 邮编 300051

电话: (022) 23332399 (编辑室)

网址: www.tjkjcbbs.com.cn

新华书店经销

深圳市金美雅印刷有限公司印刷

开本: 880×1230 1/16 印张 10.5 字数 120000

2013年5月第1版第1次印刷

定价: 39.80元

版权所有 翻印必究

(如有印装错误, 请与承印厂联系调换)

现代学校管理框架

顾 问：陶西平

吕 敏

郑增仪

主 编：周 杰

本册执行主编：

郭云峰

高书平

编委会：

周 杰

郭云峰

刘 凯

石变玲

高云金

何庆成

曾 青

龚 华

高书平

蒋海量

本册封面及版式：

吴勇军

引言：

现代学校制度是学校发展到一定程度的必然要求，建设现代学校制度，就是要促使学校形成现代民主与法制理念；促使全校教师形成现代教育观、师生观、课程观、教学观、质量观等，使现代教育理念深入人心。

——周杰

构建现代学校管理框架 引领学校迈向卓越

现代学校制度创新是这个时代交给我们教育管理者的共同使命！

在《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020）》中，包含了“创新型国家”“以改革创新为动力”“创新人才培养模式”和“深化办学体制”等内容的表述，由此可见，改革与创新已成为我们时代的主旋律。

深圳清华实验学校作为清华大学在异地兴办的唯一一所基础教育实验学校，能在建校仅有短短十年的情况下，高速发展，成为深圳地区乃至全国范围内最大的民办基础教育学校之一，成为知名的“全国优秀民办中小学”，归根于我们对管理的不断追求，归根于对现代学校制度创新的不断追求。近年来我们逐步引入了精细化管理、个性化教育、校本课程体系建设、特长教育等，并因之成为深圳市七所“现代学校制度创新实验学校”之一，但我们更希望寻找一个组织层的管理工具，使我们不仅关注日常运作更关注长远发展；不仅关注局部运作更关注整体管理框架结构；不仅关注管理过程更关注管理的结果；不仅需要定性更需要定量的评价我们已有管理的成熟度水平，为我们追求卓越指明一个清晰的线路和阶梯。

以卓越绩效管理为依据的现代学校管理模式正是我们在寻求现代学校制度创新征途中努力寻找的工具，在近4年的实施过程中我们深刻地感受到：

● 对领导、战略、市场、绩效、员工、过

程全方位的管理，要求在我们各个领域必须不断改进，不允许有短板的管理工具，迫使学校从局部优秀向全面卓越迈进；

● 以战略为主线、对战略聚焦，是我们不仅仅关注日常运作、更关注长远发展；

● 系统的识别和强化我们的核心竞争力，有利于我们保持稳固的市场地位，有利于我们持续提升学校的品牌知名度和美誉度；

● 卓越绩效管理体系评价标准中，其标准总分1000分中450分为结果，要求我们不仅关注过程，更注重结果，全校也因此建立起以结果为导向的思维；

● 管理成熟度概念的引进，使我们不断的追求，并逐步提升管理的成熟度水平，为追求卓越指明方向。

基于此，我们构建了深圳清华实验学校现代学校管理框架，并以此为指导，开展我们的教育教学工作。在探索与实践的过程中，我们得到了中国教育学会中小学整体改革委员会、中国民办教育学会中小学专业委员会、教育部教师发展基金会等组织与专家的关注、关心、支持与指导，特别是陶西平、吕敏、郑增仪等各位先生的持续关注与悉心指导，让我们在探索前进的过程中走的坦然、走的自信、走的坚定！

我们深知所做的工作只是众多现代学校制度创新、管理创新工作的一个侧面、一朵小花，我们亦客观的看待自己所做的尝试：

● 学校的管理者应该全面审视面临的各种

问题，寻求系统的解决方案，而不应仅仅关注某些局部环节；

● 我们所做的工作就是逐步建立起一个学校运作的基本框架，在此框架下实现学校的有序运行，提供良好的教学服务。

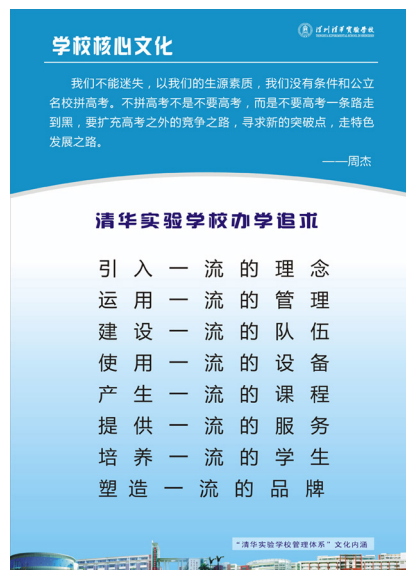
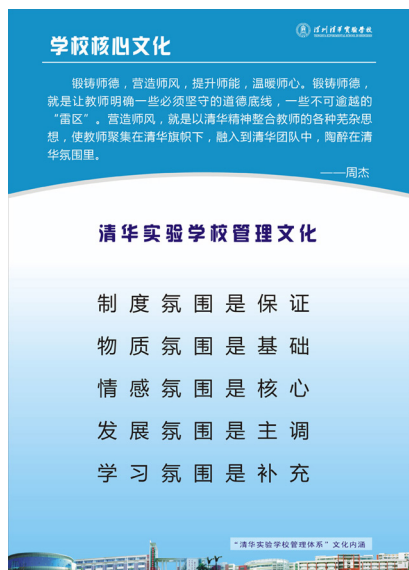
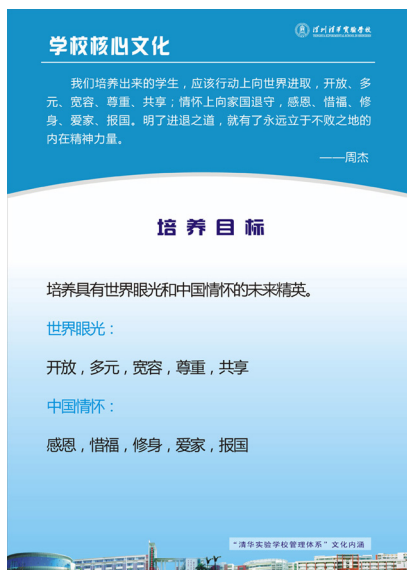
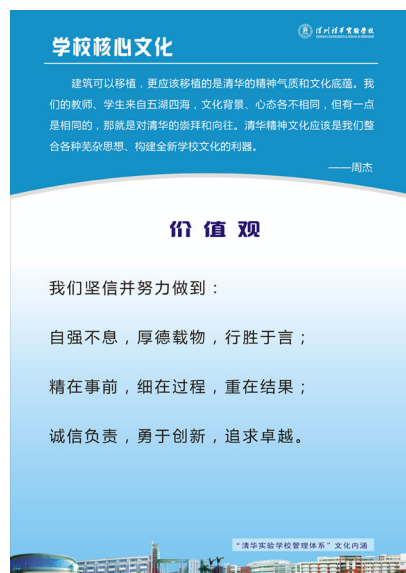
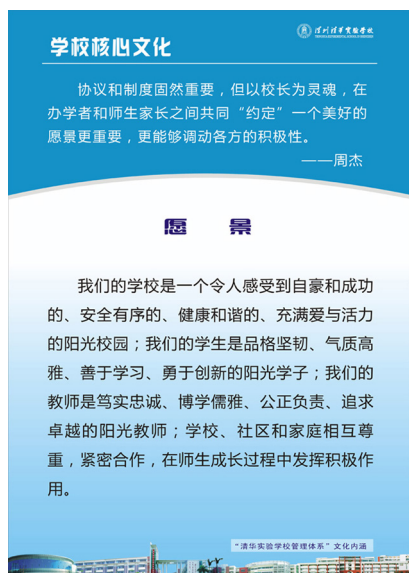
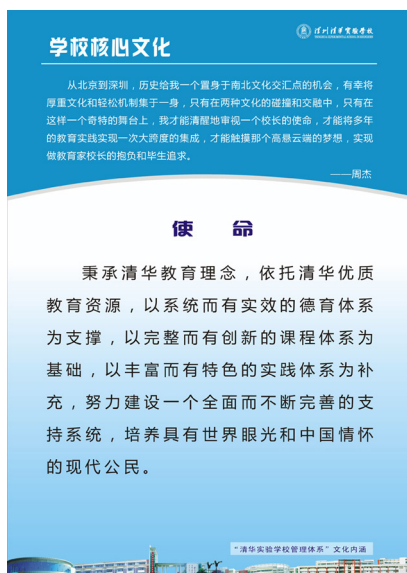
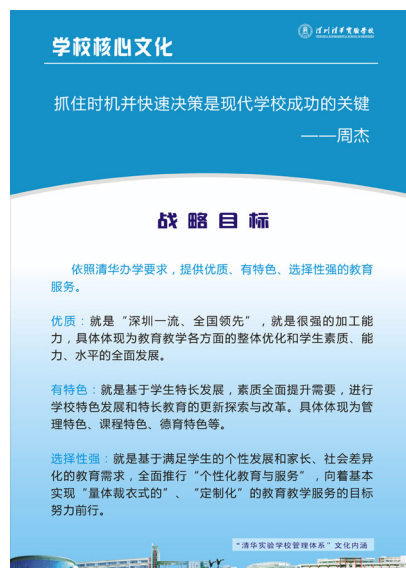
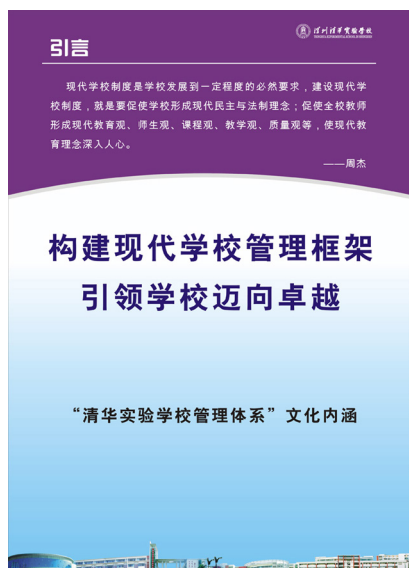
● 我们追求落实，不鼓励盲目的创新。目前所做的一切就是从根本上实现和落实学校的宗旨和使命。

虽然，经过努力我们已获得深圳市区两级政府质量奖，但我们只是刚起步，我们期待有更多追求卓越的同行者。四年来，我们在实际的探索与实践中，已积累了约300万字的一手资料。这些资料的形成凝聚了学校所有员工的汗水与心血，尤其是参与到相关内容具体实践的骨干团队。为感谢所有的关爱者，感谢所有对我们进行这项实践工作给予帮助、支持与指导的同行和朋友，我们希望能尽快把这有珍贵的探索与实践的资料整理汇编，呈现给大家。本册内容共分两个部分，分别是现代学校制度创新整体框架、现代学校战略管理。其中，郭云峰承担了现代学校制度创新整体框架部分第一、二章全部内容，第三章前三节内容，及现代学校战略管理部分除一、二两篇以外其他内容的编写工作，高书平承担了现代学校制度创新整体框架部分第三章后三节内容的编写任务，宋宝弘先生为本书的编写提供了专业指导，并完成了代学校战略管理部分第一、二两篇内容的编写，在此一并表示感谢！

也许，我们的思考与探索还不成熟；也许，我们的理论与实践还有不足或问题，但我们的心是真诚的，我们希望与大家同享收获，共赴前程的态度是真诚的！

周志

2013年4月
于深圳清华实验学校



战略引领方向

战略越精炼，就越容易被彻底地执行。

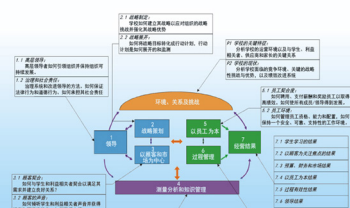
不同于计划，战略管理不仅使战略指标能够层层得到分解，各个环节得到监控与保障，更为重要的是实现了校内人人都是战略体系一份子，个个都有各自清楚的责任对应，变计划时代的领导关心为战略时期的人人负责。

“清华实验学校管理体系”文化内涵

战略引领方向

学校文化是为实现战略目标服务的价值观和方法论。“用文化凝聚人心，用制度规范人性，用战略引领方向，用流程指导做事，用个性创造特色，用特色打造品牌，用品牌成就师生”。

现代学校管理框架结构

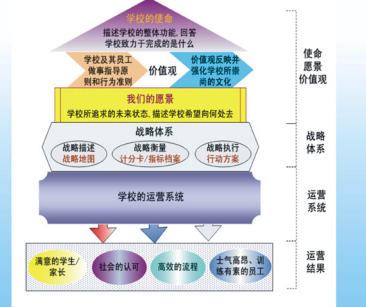


“清华实验学校管理体系”文化内涵

战略引领方向

战略就是如何有效的围绕目标整合资源。战略就是以建立持续竞争优势为目的的一系列整合运动。战略就是首先做正确的事，流程则只是把事情做正确。

战略——实现学校愿景的手段



“清华实验学校管理体系”文化内涵

战略引领方向

当今教育，观念、思维方式的转变，远比技术、软件的革命更重要。“优质+特色”、“以生为本”、“个性化教育”是我们的战略思想和重要理念。

系统化的战略管理使个性化教育作为各级工作的重点

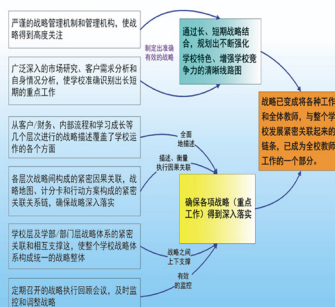


“清华实验学校管理体系”文化内涵

战略引领方向

战略，让我们识别重要的事情，做正确的事情，然后把事情做正确。有所为有所不为。

战略管理的价值

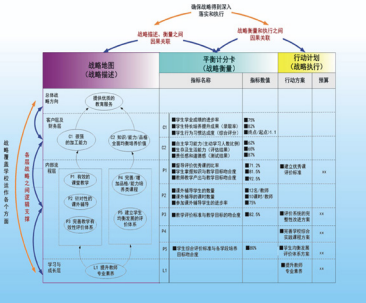


“清华实验学校管理体系”文化内涵

战略引领方向

不谋万世，不足谋一事；不谋全局，不足谋一域。战略体系的特点就是着眼于全局。

战略体系特点



“清华实验学校管理体系”文化内涵

流程完善细节

让流程说话，流程是将说转化为做的唯一出路。

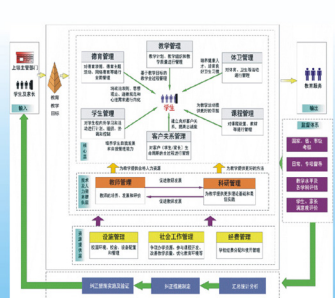
编制、使用流程，把学校的所有工作都以流程的形式落实，不是统一的禁锢，而是保证了工作的高质量的标准。学校鼓励个性化的流程呈现，其目的就是实现质量提升，进而实现真正的教育公平。

“清华实验学校管理体系”文化内涵

流程完善细节

大道行简。把复杂的事情简单化，把简单的事情做完善。

学校层运作——流程总体框架结构

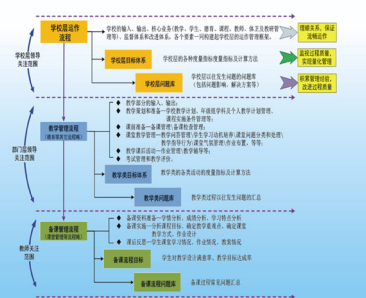


“清华实验学校管理体系”文化内涵

流程完善细节

二人成仁，三人成众，人字的结构就是相互支撑，在合作中共事是我们做事的原则。流程体系的特点就是层层支撑，相辅相成。

清华实验学校流程管理结构



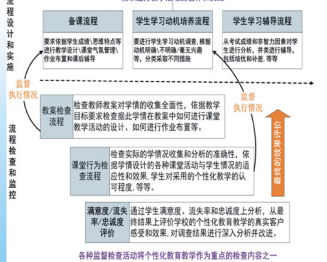
“清华实验学校管理体系”文化内涵

流程完善细节

人生就是一个历程，我们既要追求结果的成功，更要注重过程的精彩。流程管理的价值在于精在事前，细在过程，重在结果。

流程管理的价值

在相当多的流程中,都规定必须依据学生的个性化特点和需求进行教学评价的设计和实施。



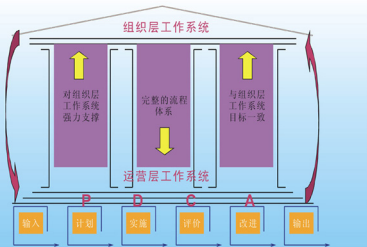
“清华实验学校管理体系”文化内涵

流程完善细节

差错发生在细节，成功取决于系统。运营层工作系统以学校的战略目标作为输入，对战略目标进行有效分解，制定实现目标的实施计划，通过对影响目标实现的各个环节的关键活动，识别责任者、建立控制流程，对关键活动进行控制，对相关的过程和结果进行监控和改进，从而获得支撑战略目标的有效实现。

运营层流程的设计

——流程的设计理念



“清华实验学校管理体系”文化内涵

流程完善细节

分析客户关系，识别影响学生、家长、教师、学校关系的关键因素，进行各种关系的驱动因素分析，驱动顾客满意到顾客契合，提升客户忠诚度。

流程管理特点



“清华实验学校管理体系”文化内涵

市场凝练方向

学校是育人的地方，学生成长的地方，家长寄托了希望的地方，我们的目光不能总是盯着几个拔尖的孩子，从而放弃了教育公平。我们的质量观必须扩充到全体学生身上，尤其是那些学习基础和行为习惯都很弱的孩子身上，要以“量体裁衣”的方式，落实因材施教，让每一个走进清华实验学校的孩子都能够得到与他自身素质相适应的提高和进步，切实解决好学生个体差异的问题。这是关于学校前途命运的思考。

——周志华

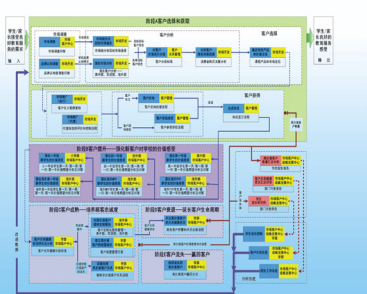
面向社会，了解需求，实现定制化教育服务，满足个性化、多元化教育需求正在成为一种可能。基于教育教学的需求，挖掘社会资源、挖掘家长资源，建立起“三方联动，和谐育人”的家校三位一体的立体育人网络。以“扎实基础类课程，落实辅助类课程，丰富选修类课程”为指导，三级校本课程体系已经呈现生机勃勃的生命状态。

“清华实验学校管理体系”文化内涵

市场凝练方向

把学生和家长当作客户，这是学生观的彻底转变，是落实“以生为本”的充分体现，是实现“个性化教育服务”的大胆践行。

客户管理的运作框架结构

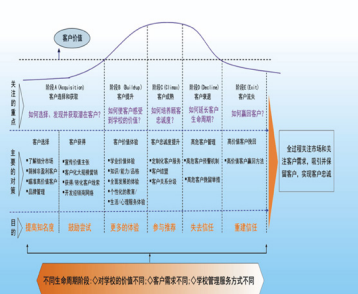


“清华实验学校管理体系”文化内涵

市场凝练方向

“感动终端”，就是让品牌入眼、入手、入心。客户管理始终要把学生的需求放在第一位。着眼于学生的发展需求，着力于学生的教育服务。

基于客户生命周期的管理模式



“清华实验学校管理体系”文化内涵

市场凝练方向

从最不满意的客户身上，学到的东西最多。不满足让客户满意，要追求让客户感动，创造客户终身价值。

客户关系健康分级

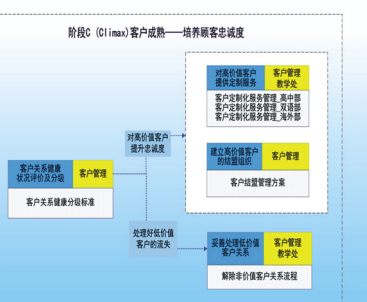
客户关系健康级别						
客户关系类型	客户类别	关系的影响程度	牢固	健康	不健康	衰退
提升阶段	大学生	1、对自己所学专业可以接受，重视的培养				
		2、对学校的培养能力和态度、师生关系的评价				
		3、对学校管理教学、办学态度、学风风气的看法				
		4、对学校生活态度	基本满意	非常满意	一般	不满意
		5、对学校管理服务的态度（环境、设施、设施）				
提升阶段	家长	1、对学校生活服务的态度				
		2、对学校行政、配套设施的评价				
		3、对自己所学专业可以接受，重视的培养				
		4、对学校的培养能力和态度、师生关系的看法				
		5、对学校管理教学、办学态度、学风风气的看法				
提升阶段	家长	6、对学校生活态度	基本满意	非常满意	一般	不满意
		7、对学校管理服务的态度（环境、设施、设施）				
		8、对学校生活服务的态度				
		9、对学校行政、配套设施的评价				
		10、对学校管理教学、办学态度、学风风气的看法				
提升阶段	家长	11、对学校生活态度	基本满意	非常满意	一般	不满意
		12、对学校管理服务的态度（环境、设施、设施）				
提升阶段	家长	13、对学校生活态度	基本满意	非常满意	一般	不满意
		14、对学校管理服务的态度（环境、设施、设施）				

“清华实验学校管理体系”文化内涵

市场凝练方向

客户的价值，就是我们的选择。实现客户的期望，是我们最大的愿望。

客户管理活动——阶段C (Climax)客户成熟

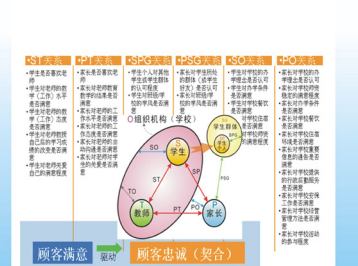


“清华实验学校管理体系”文化内涵

市场凝练方向

分析客户关系，识别影响学生、家长、教师、学校关系的关键因素，进行各种关系的驱动因素分析，驱动顾客满意到顾客契合，提升客户忠诚度。

各种关系的驱动因素分析



“清华实验学校管理体系”文化内涵

绩效保证效果

无法评价，就无法管理；你不能衡量它，就不能管理它。

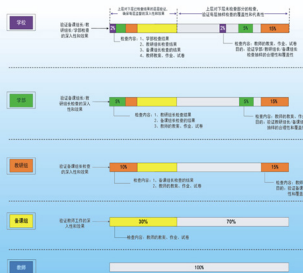
建立覆盖整个学校各个层次的组织绩效系统，制定覆盖教师整个职业生命周期的发展规划，构建基于能力素质的完善评价与专业培养的体系，使得学校的教师团队可以永葆活力，工作的效能可以逐步实现最优，工作的评价能够充分的发挥激励与杠杆的作用。

“清华实验学校管理体系”文化内通

绩效保证效果

如果强调什么，你就检查什么；你不检查，就等于不重视。

建立完善层层监督验证监督机制



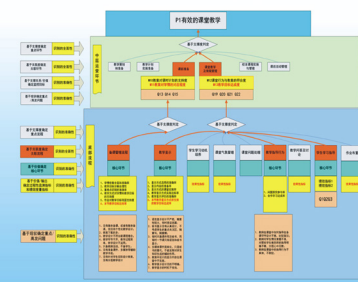
“清华实验学校管理体系”文化内通

绩效保证效果

不要让你的员工为了你而工作，应该是为了共同的目标或者使命，或者是一个理想去工作。

建立支持战略目标的目标树

——分析对战略目标支持的运作和底层目标



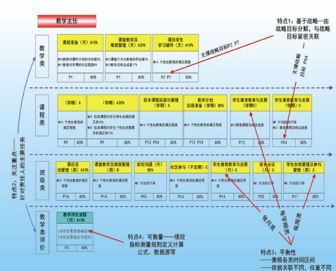
“清华实验学校管理体系”文化内通

绩效保证效果

执行力不讲如果，只讲结果。敢于负责任，才能担重任。

——周杰

绩效系统特点——基于战略、关注重点、平衡性、可衡量性

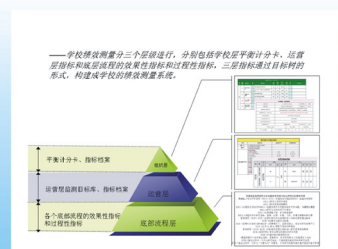


“清华实验学校管理体系”文化内通

绩效保证效果

基于战略的绩效管理体系，覆盖了组织层、运营层和底部流程三个层级。三个层次的绩效系统相互支撑、紧密联系。管理者必须在工作与奖励之间建立恰当的联系。

组织绩效测量系统的建立

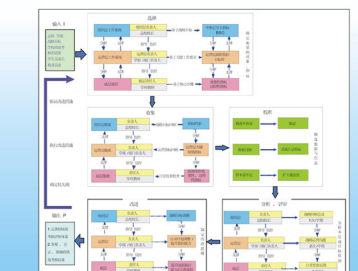


“清华实验学校管理体系”文化内通

绩效保证效果

讲究实绩、注重实效。想要什么就应该奖励什么，奖励什么，你就会得到什么，有效的奖励可以引导员工努力工作。

组织绩效测量系统的建立



“清华实验学校管理体系”文化内通

教职工为本

现代学校的竞争，归根结底是人才的竞争，从这个角度来说，教师才是学校之本。

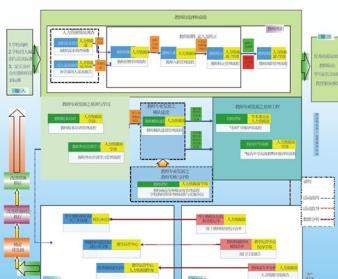
基于学校的战略方向，制定和实施学校未来的人力资源规划；建立教师能力素质系统；进行教师职业生命周期管理；建立基于战略目标的教师绩效测量系统及驱动教师能力素质提升与业绩改善的薪酬体系；基于翰威特模型理念，对教职工的契合和满意度进行测量、分析及改进。

“清华实验学校管理体系”文化内通

教职工为本

专业的流程与有能力人员的结合才能实现我们期望的效果。

——周杰



“清华实验学校管理体系”文化内通

教职工为本

无论多么系统和深入的流程，最终也是要靠人来实施的，人能力和素质将极大地影响最后的工作效果。

能力素质管理的价值

——提升教师从事教学活动的内在本领



“清华实验学校管理体系”文化内通

教职工为本

对教师专业能力、综合能力、素质的详细描述、分级和评价，准确判断每个教师对岗位的适用程度，为我们选人提供准确的输入。同时，为教师能力和水平的提升提供精准的信息，实现其能力的快速提升。

确定能力素质评价标准

——能力素质分类与细分

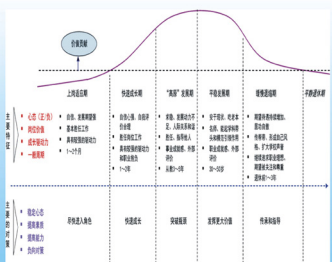


“清华实验学校管理体系”文化内涵

教职工为本

教师职业周期的不同阶段，需求不同。对学校的贡献不同、成长和发展的驱动力也不同，只有深入分析上述因素才能有针对性地制定措施，提升教师的稳定性，提高教师的满意度和忠诚度。

教师职业生命周期分析



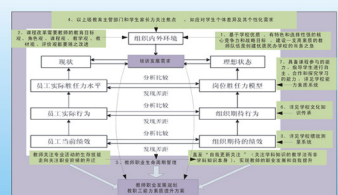
“清华实验学校管理体系”文化内涵

教职工为本

员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资；对教师进行培训是最好的福利。

基于教职工和领导能力素质要求的的学习和发展全面提升教职工能力素质

——基于能力素质的教职工培训需求分析



“清华实验学校管理体系”文化内涵

教职工为本

能力决定了教师从事教学活动的本领，绩效显示了这些本领发挥的程度，这二者从根本上决定和反映了教师的工作效果。所以，能力和绩效理应成为薪酬体系的最重要的因素，只有这样才能奖励劳模，也调动教师的积极性和工作热情，也才能快速驱动教师教学水平的提高。

建立了教职工绩效管理系统

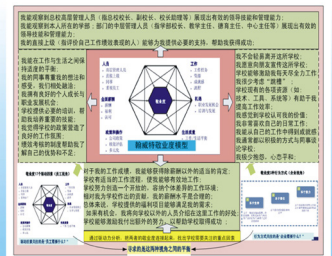


“清华实验学校管理体系”文化内涵

教职工为本

对教职工的契合度和满意度进行测量，识别影响教职工满意和契合的关键因素，进行归因分析和改进，促进教职工的发展，保障教职工的权益，提高教职员工的满意程度。

基于翰威特模型的教职工满意和契合度评价



“清华实验学校管理体系”文化内涵

结语

造就一个优秀的品牌，并不是要打败所有的对手，而是形成自身独特的竞争优势，建立自己的团队、机制、文化。

追求卓越之路



“清华实验学校管理体系”文化内涵

目 录

第一部分 现代学校制度创新整体框架	1
第一章 深圳清华实验学校	1
第一节 深圳清华实验学校简介	1
第二节 深圳清华实验学校的管理创新历程	3
第二章 深圳清华实验学校进行现代学校管理创新研究的背景与选择	6
第三章 深圳清华实验学校现代学校管理创新研究的内容简介	8
第一节 领导	9
第二节 战略策划与管理	15
第三节 关注顾客	20
第四节 组织绩效	24
第五节 流程管理	37
第六节 教师能力素质评价与教师职业生命周期管理	46
第二部分 现代学校战略管理	53
第一篇 总论	53
第一章 引论	53
第一节 什么是学校的战略管理	53
第二节 战略管理是拉动学校发展的引擎	55
第三节 本书的结构	56
第二篇 学校为什么需要战略管理	58
第一章 学校战略管理的现状及影响	58
第一节 战略管理未能得到足够的关注	58
第二节 学校战略管理的问题及其影响	58
第二章 战略管理特点	62

第一节	战略管理的特点	62
第二节	战略与运营的关系	63
第三节	战略得到落实的基本条件	64
第四节	战略管理体系框架结构	64
第三篇	学校战略管理的内容.....	66
第一章	战略管理的框架结构.....	66
第一节	战略管理机构的组成和职责	66
第二节	战略管理体系的层次结构、特点和理论依据	67
第二章	战略分析	70
第一节	战略策划准备	70
第二节	战略分析的过程	73
第三章	战略制定	96
第一节	总体战略方向确定	96
第二节	战略描述	97
第三节	战略衡量	118
第四节	战略行动方案	121
第四章	战略的执行和监控	128
第一节	战略监控的机制及特点	128
第二节	战略的评价和反馈	132
第三节	战略执行的改进	137
第五章	战略回顾	138
第一节	战略回顾的时机	138
第二节	战略回顾的流程	139
第三节	战略回顾的内容与作用	141
第四节	战略回顾后的改进	146
参考文献	149

第一部分 现代学校制度创新整体框架

第一章 深圳清华实验学校

第一节 深圳清华实验学校简介

一、办学综合情况

深圳清华实验学校位于广东省深圳市宝安区西乡桃源居，2002年9月1日开学，是清华大学在北京以外兴办的唯一一所基础教育学校。学校为实施十二年一贯制教育，实行寄宿、走读“双制”管理的国有民办学校，实行理事会领导下的校长负责制，学校校长由清华大学选派。校园占地18.16万m²，建筑面积12.31万m²，绿化率达100%。现有学生约7000人，教职工近700人，是珠三角地区乃至全国最大的民办学校之一。

学校以“自强不息，厚德载物”为校训，“行胜于言”为校风，努力实现“深圳一流，全国名校”的办学目标和“世界眼光，中国情怀”的培养目标。

开办之初，学校即成为清华大学艺术教育、科技教育、体育特长生、美术学院生源基地，加上“保持学校稳定的管理团队的能力”和现阶段学校的战略目标：“依照清华办学要求，提供优质、有特色、选择性强的教育服务”，学校核心竞争力不断提升，取得了不错的成效。

二、特色亮点

根据学校办学实际，学校在实现“优质、特色、选择性强”的战略目标的具体实践中，“立

足课堂抓质量，立足课程求创新，立足特色求发展，立足管理求突破。”我们在落实课堂教学的基础上，积极拓宽学生成才渠道，以个性化的课程设计、量体裁衣式的个性化服务和与高校结合、与高水平运动队结合等措施，实现了教育教学质量的跨越式发展，日益显现出办学的特色与亮点。

（一）管理体系规范有效

学校作为国内基础教育行业首家全面引进并深入开展卓越绩效管理体系的单位，追求卓越的现代学校管理，全面构建现代学校管理框架让我们在行业内率先实现了管理理念与管理体系的升级换代。现代学校管理体系让我们站在学校组织层面的高度，识别学校的核心竞争力和可持续发展因素，通过系统的战略体系、工作系统和工作过程，全面、深入、逻辑关联地把握学校各个环节的运作，通过对管理成熟度水平的不断追求，实现学校的长期和可持续性发展。

自系统引入卓越绩效模式，构建现代学校管理项目以来，学校高度凝练办学核心理念，深入分析办学优势与不足，科学制定中长期发展战略，系统制定流程体系，全面推行组织绩效管理，并立足教师实际推进教师专业化发展，目前均已见到明显效果。

（二）课程体系特色鲜明

学校以“扎实基础类课程，落实辅助类课程，丰富选修类课程”为指导，逐步实现“国家课程（国际课程）校本化改造，校本活动、校本研究课程化体现，校本课程精品化、规范化实施”的目标。我们在充分进行学生及家长需求

调查的基础上,以“个性化教育与服务”理念为指导,优先落实二、三类课程,构建“量体裁衣式”的课程体系,力争实现学生及家长的“定制化”课程服务。

(三) 转变观念,课堂创新开放

1. 人人有发展,我们应有的教育追求。

学校树立“人人有发展、个个能成才”的新教育理念,把实现在校学生的“人人有发展,人人可以得到最适合于他的发展”当作应有的教育追求。

2. 了解需求,使教育返本归真。

按需分班。学校每年在学生入学后,通过学校特色课程体系和课程目标(中长期培养目标的提前沟通)的公示、家长意见的征求和学生意愿的选择,对有相同选择、共同教育价值观的同学集中编班,实现“同年级按需分班”。同时,也尊重学生的学习风格与能力差异,采取针对性的教学策略,实现课程定制化,尝试基础教育课程的创新与实验。

主要做法:人群细分,各有归属。

3. 量体裁衣,校本课程体系做文章

按才选课。在实现按需分班的同时,学校建立机制对学有余力或单项(科目)能力突出的学生,实行“按能力跨年级选择课程”。在实施过程中设立课程协调人,明确被选择课程任课教师义务与责任,加强心理教师干预与指导,充分体现“量体裁衣式”的个性化服务,实现学生的差异化、多元化发展。

4. 因材施教,尊重差异,使学生最优发展成为可能

课堂是教育教学的主阵地,在课堂上实施有针对性的分层教学是个性化教育的最直接、最有效体现。而课后的个性化辅导则是对策最有利的补充与完善。从备课环节开始就重视学生的学情分析,尊重学生的个体差异,并据此落实教学设计和教学执行,我们正在追求“课课有收获,时时有提高,阶段有进步,人人有发展”的质量目

标。目前,学校正在进行课堂教学的全面改革,各种课堂教学模式和评价方案正在深入提炼和全面推广,课堂日益体现出鲜活生动的景象。

(四) 成才渠道丰富多元

基于“世界眼光,中国情怀”的培养目标,学校把国际交流和特色发展作为重点,制定了拓宽学生成才渠道的战略指标,并在以下四个方面做了积极探索。

1、摒弃普通高考一条路定生死,一把尺子量天下的传统观念。在抓实抓好普通高考的基础上,学校多条腿走路,多元化发展。先后确定了基于学生立足社会发展的生涯规划指导课程体系、基于海外留学的国际课程、基于特色发展的特长教育等具体内容。

2、我校积极尝试“国际优质课程体系”的本土化移植,重点发展海外部,把国际教育与合作当做学校重要的经济增长点和教育教学闪光点。即重点发展加拿大国际高中项目、A-LEVEL项目及OSC国际教育项目。

3、积极引进义务教育阶段国际教育方面优秀、成熟的课程与教材,加大海外教师的任教比例,探索“培养大批具有国际视野、通晓国际规则、能够参与国际事务和国际竞争的国际化人才”的有效途径。即重视国际理解教育,加大义务教育阶段的国际教材和课程、教师的引进力度,实现“中国情怀、国际视野”的培养目标。

4、积极拓展学生成才渠道,重点发展特长教育,强化学校办学特色,力求形成覆盖美术、体育、艺术、科技、传媒等多方面的特长教育课程体系,并铺设与大学相衔接的升学通道。如学校的射击队、美术特长班、传媒班等。

三、办学效益

2002—2011年,学校(集体)共获得区级以上奖项或认证140项。其中,2008年,学校通过广东省一级学校评估,成为“广东省一级学校”。2009年,学校被教育部中国教师发展基金会、中国民办教育协会中小学专业委员会、学前

教育专业委员会联合授予“全国优秀民办中小学”称号。2011年，学校荣获深圳市教育局、深圳市财政委员会首次颁发的“深圳市民办中小学规范优质办学奖”。当年，学校以该等级最高分荣获宝安区人民政府质量进步奖，并成为首家获此荣誉的学校单位。

除此以外，学校还先后获得广东省综合实践活动样本学校、全国民办学校特色创建先进学校、全国青少年文明礼仪教育示范基地、中国当代特色学校等称号。

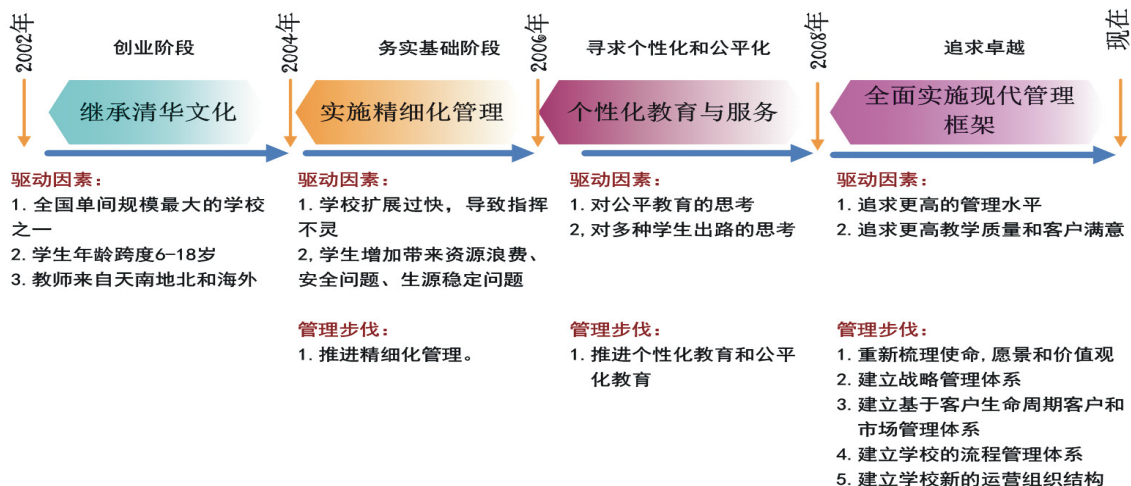
深圳市委副书记、市长许勤在2011年3月25日的清华大学百年校庆深圳校友庆祝大会上讲到：深圳清华实验学校作为深圳基础教育领域的优秀代表，在深圳经济社会发展中发挥着重要作用。

第二节 深圳清华实验学校的管理创新历程

一、学校管理创新的历程与重点

学校办学十一年，目前已经过了基础期、

巩固期，并已进入快速发展期。学校的办学管理创新在以上两个时期已经历了四个阶段，即：以继承清华文化为特点的创业阶段、以实施精细化管理为特点的务实基础阶段（此两部分对应基础期）、以个性化教育与服务为特点的寻求个性化和公平化发展期、以全面实施现代管理框架为特点的追求卓越期（此两部分对应巩固期）。在这四个阶段，我们分别重点解决的问题是：创业阶段解决办学思想统一、管理风格明晰、办学特色确定的问题；务实基础阶段解决学校快速发展中的管理协调、成本控制、安全保障及更好地实现政令畅通的问题；寻求个性化和公平化发展期解决日益增长的学生及社会需求，实现学校办学特色、寻求学校特色创建、特色发展，以更好体现学校满足社会差异化的教育需求的能力问题；追求卓越阶段解决学校有传统教育管理向现代教育管理转变过程中的理念、方法和有效途径的问题，为学校顺利进入快速发展起点定扎实的理论基础与物质基础。



二、学校管理创新的背景、影响与创新主题

年份	阶段	学校概况/面临的问题	对学校发展的影响	战略思考/主题	管理创新
2002年 - 2004年	创业阶段	全国办学规模最大的学校之一, 学生年龄跨度6-18岁, 教师来自全国各地和海外	教师、学生管理难度大 多元文化冲突	继承清华文化	
2004年 - 2006年	务实基础阶段	学校扩展过快, 导致指挥不灵; 学生增加带来资源浪费、安全问题、生源不稳定	难以形成办学及管理特色	实施精细化管理	推进精细化管理
2006年 - 2008年	寻求个性化和公平化阶段	对公平教育的思考; 对学生多种出路 的思考	难以满足学生及家长需求	个性化教育与服务	推进个性化教育和公平化教育
2009		原则性和概括性的发展规划, 导致重点工作难于衡量、难于落实。	无法使学校获得快速发展	建立学校管理的现代化基础框架, 追求更高的办学质量和客户满意	重新梳理使命、愿景、价值观 建立战略管理体系: 让我们如何识别重点工作并认真落实
		教师经验和水平的差异导致最终教学效果差异比较大, 而教师流动性又进一步使问题加剧	直接影响教学效果		建立学校的流程管理体系: 让我们如何做好每项工作
		我们渴望充足的优质生源, 但我们缺乏系统的市场分析、客户需求了解, 缺乏有效的竞争和品牌传播策略	无法获得和保留优质生源		建立基于客户生命周期的市场与客户管理体系: 让我们如何分析市场, 了解客户, 建立良好的客户关系, 建立新运营组织结构
2010		教学相关的活动难于度量, 无法客观地评价教师的教学工作质量, 教学类活动缺乏有力的抓手; 工作过程和结果如何精准地衡量? 如何保证数据的真实性? 学校、学部、教学处、教研组等都有一些目标, 但这些目标往往是离散的, 相互之间缺乏支持, 也缺乏紧密的关联关系; 现行的检查机制往往只关注活动是否实施, 但检查的深入性缺乏验证	工作无法量化深入, 难于准确衡量就难于准确评价, 学校总体目标实现缺乏保障; 难于发现深层次问题	建立现代化的绩效衡量系统, 改进和提升组织绩效	深化战略、流程、市场与客户管理, 建立组织绩效评价体系: 覆盖整个学校各个层次的组织绩效系统, 通过深入、有效的监督, 客观、准确地评价我们的工作, 为我们的不断改进提供输入