

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.tjkjcbs.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校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，但我们的内心是真诚的，我们希望与大家同享收获，共赴前程的态度是真诚的！



2013年4月
于深圳清华实验学校



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

“清华实验学校管理体系”文化内涵

学校核心文化

抓住时机并快速决策是现代学校成功的关键

——周杰

战略目标

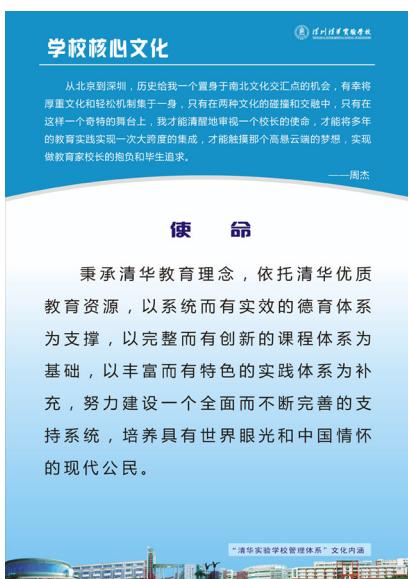
依照清华办学要求，提供优质、有特色、选择性强的教育服务。

优质：就是“深圳一流、全国领先”，就是很强的加工能力，具体体现为教育教学各方面的整体优化和学生素质、能力、水平的全面发展。

有特色：就是基于学生特长发展，素质全面提升需要，进行学校特色发展和特长教育的更新探索与改革。具体体现为管理特色、课程特色、德育特色等。

选择性强：就是基于满足学生的个性发展和家长、社会差异化的教育需求，全面推行“个性化教育与服务”，向着基本实现“量体裁衣式”、“定制化”的教育教学服务的目标努力前行。

“清华实验学校管理体系”文化内涵



学校核心文化

协议和制度固然重要，但以校长为灵魂，在办学者和师生家长之间共同“约定”一个美好的愿景更重要，更能够调动各方的积极性。

——周杰

愿景

我们的学校是一个令人感受到自豪和成功的、安全有序的、健康和谐的、充满爱与活力的阳光校园；我们的学生是品格坚韧、气质高雅、善于学习、勇于创新的阳光学子；我们的教师是笃实忠诚、博学儒雅、公正负责、追求卓越的阳光教师；学校、社区和家庭相互尊重，紧密合作，在师生成长过程中发挥积极作用。

“清华实验学校管理体系”文化内涵

学校核心文化

建筑可以移植，更应该移植的是清华的精神气质和文化底蕴。我们的教师、学生来自五湖四海，文化背景、心态各不相同，但有一点是相同的，那就是对清华的崇拜和向往。清华精神文化应该是我们整合各种羌杂思想、构建全新学校文化的利器。

——周杰

价值观

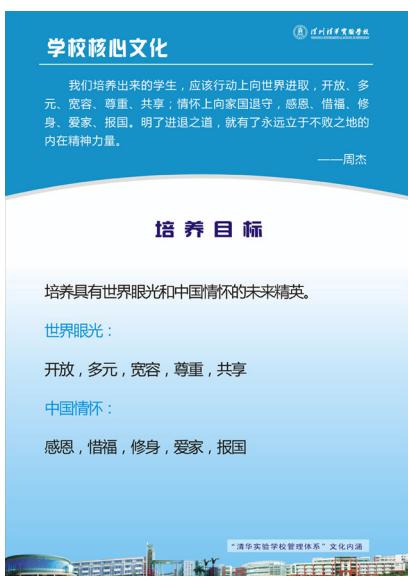
我们坚信并努力做到：

自强不息，厚德载物，行胜于言；

精在事前，细在过程，重在结果；

诚信负责，勇于创新，追求卓越。

“清华实验学校管理体系”文化内涵



学校核心文化

我们培养出来的学生，应该行动上向世界进取，开放、多元、宽容、尊重、共享；情怀上向家国追守，感恩、惜福、修身、爱家、报国。明了进退之道，就有了永远立于不败之地的内在精神力量。

——周杰

培养目标

培养具有世界眼光和中国情怀的未来精英。

世界眼光：

开放，多元，宽容，尊重，共享

中国情怀：

感恩，惜福，修身，爱家，报国

“清华实验学校管理体系”文化内涵

学校核心文化

锻铸师德，营造师风，提升师能，温暖师心。锻铸师德，就是让教师明确一些必须坚守的道德底线，一些不可逾越的“雷区”。营造师风，就是以清华精神整合教师的各种羌杂思想，使教师聚集在清华旗帜下，融入到清华团队中，陶醉在清华氛围里。

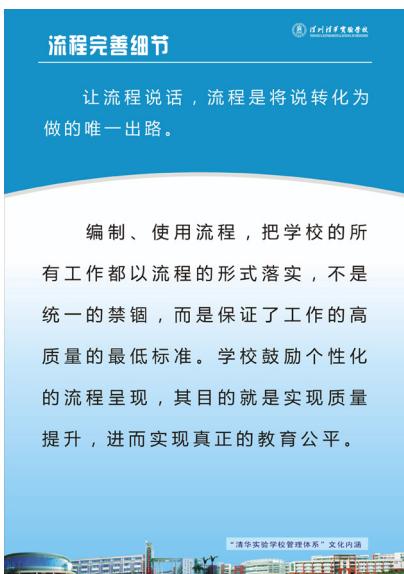
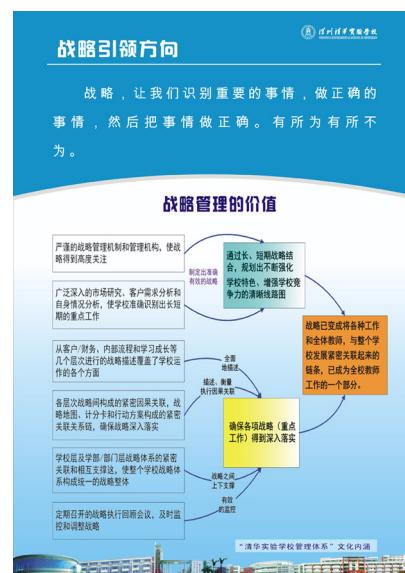
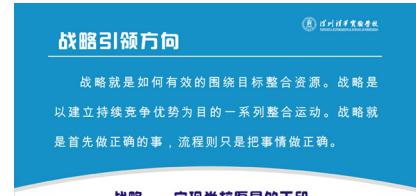
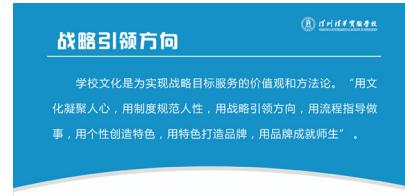
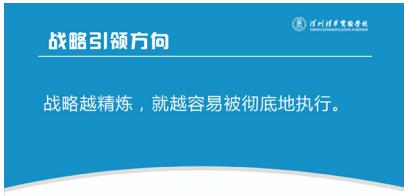
——周杰

清华实验学校管理文化

制度氛围是保证
物质氛围是基础
情感氛围是核心
发展氛围是主调
学习氛围是补充

引入一流的的理念
运用一流的管理
建设一流的队伍
使用一流的设备
产生一流的课程
提供一流的服务
培养一流的学生
塑造一流的品牌

“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

在相当多的课程中，都规定必须依据学生的个性化特点和需求来设计教学活动的设计实施。

The diagram illustrates the value of process management in teaching, structured as a flow from planning to evaluation:

- 流程设计和实施阶段 (Planning and Implementation Phase):** This stage includes:
 - 备课流程 (Lesson Preparation Process):** Focuses on lesson planning, including setting learning objectives, identifying teaching methods, and preparing teaching materials.
 - 学生学习活动指导流程 (Student Learning Activity Guidance Process):** Focuses on guiding students' learning activities, including setting learning goals, providing feedback, and adjusting teaching methods.
 - 学生学习辅导过程 (Student Learning Guidance Process):** Focuses on providing individualized guidance, including identifying learning difficulties, providing targeted guidance, and tracking student progress.
- 执行情况 (Implementation Status):** This stage involves monitoring and adjusting the teaching process based on student feedback and performance.
- 流程检查和监控 (Review and Monitoring):** This stage involves evaluating the effectiveness of the teaching process and making improvements.

“清华实验学校管理体系”文化内涵

The diagram illustrates the relationship between the organizational layer and the operational layer, and how they support the five management processes:

- Organizational Layer Work System (组织层工作系统):**
 - Support (强力支撑):** Ensures the operational layer has the necessary support.
 - Complete Process System (完整的流程体系):** Provides the operational layer with a complete process system.
 - Consistent with Organizational Layer Work System Goals (与组织层工作系统目标一致):** Ensures alignment with organizational goals.
- Operational Layer Work System (运营层工作系统):**
 - Inputs (输入):** Receives inputs from the organizational layer.
 - Planning (计划):** The process of planning.
 - Execution (执行):** The process of execution.
 - Monitoring (监控):** The process of monitoring.
 - Improvement (改进):** The process of improvement.
 - Output (输出):** The final output of the operational layer.

The five management processes are interconnected and support the overall system:

- P:** Planning
- B:** Execution
- D:** Monitoring
- C:** Improvement
- A:** Output

流程完善细节

深圳市清华实验学校

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

The diagram illustrates the characteristics of process management at Tsinghua Experimental School, showing the integration of various school management systems and the 163 process flow.

真正使学校成为一个结构紧密、有机运作的整体 (Truly make the school a tightly structured and organically operating whole)

理商关系，实现运作流畅 (Relationship management, achieve smooth operation)

三一 分工 (Three-in-one, division of labor)

163 (163 processes)

163个岗位 (163 job positions)

163个岗位 (163 job positions)

学校是过程 (School is a process)

9个工作系统 (9 work systems)

备课活动实施、实现精细化 (Implementation of teaching activities, achieving精细化)

课堂类管理活动流程 (Classroom management activity flow)

“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

河财经管实验楼

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

阶段C (Climax) 客户成熟——培养顾客忠诚度

The diagram illustrates the progression of customer management activities across four stages, with a central focus on the transition from customer segmentation to customer loyalty.

阶段C (Climax) 客户成熟——培养顾客忠诚度

The diagram is divided into four quadrants:

- 阶段C (Climax) 客户成熟——培养顾客忠诚度** (Top Left):
 - 包含“对高价客户 提升忠诚度”
 - 包含“客户关系健康状况评估与分级”
 - 包含“客户关系健康分层标准”
- 客户管理** (Top Right):
 - 包含“对价值客户 提升忠诚度”
 - 包含“客户定制化服务管理、内部客户定制化服务管理、外部客户定制化服务管理”
- 客户管理** (Bottom Right):
 - 包含“建立高价客户客户关系管理”
 - 包含“客户管理”
 - 包含“客户关系管理方案”
- 客户管理** (Bottom Left):
 - 包含“处理好低价值客户的流失”
 - 包含“客户管理”
 - 包含“解除非价值客户关系管理”

箭头表示从客户关系健康状况评估与分级到客户关系健康分层标准的过渡，以及从客户关系健康分层标准到客户管理的过渡。

“清华实验实训管理体系”文化内涵

深圳市实验学校
“清华实验学校管理体系”文化内涵

绩效保证效果

深圳市质量监督局

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

层级	实施情况	实施率 (%)	说明
总经理	已全面部署并深入落实	100%	上一级部门监督验证监督效果 通过公司质量管理体系审核 通过公司质量管理体系审核
副总经理	已全面部署并深入落实	100%	1. 亲自部署监督 2. 亲自组织监督 3. 亲自检查监督 4. 亲自反馈、签字、决策
部门经理	已全面部署并深入落实	100%	1. 亲自部署监督 2. 亲自组织监督 3. 亲自检查监督 4. 亲自反馈、签字、决策
员工	已全面部署并深入落实	100%	1. 亲自部署监督 2. 亲自组织监督 3. 亲自检查监督 4. 亲自反馈、签字、决策

“清华实验学校管理体系”文化内涵

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

该图展示了绩效系统的三个主要特点：

- 特点1：基于战略**（基于战略、关注重点、平衡性）
- 特点2：可衡量性**（可衡量、可量化、量化评价、量化反馈）
- 特点3：执行力**（执行力、执行结果、执行反馈）

图中展示了从“绩效系统”到“绩效管理”再到“绩效评价”的逻辑关系：

- 绩效系统**（包含：战略管理、资源配置、流程管理、组织管理、激励管理）
- 绩效管理**（包含：绩效计划、绩效监控、绩效评估、绩效反馈）
- 绩效评价**（包含：绩效评价、评价反馈、评价激励）

图中还显示了“教学”、“课程”、“课堂”、“作业”、“评价”、“反馈”、“激励”等环节，以及它们与绩效系统的关联。

清华实验学校管理信息系统文化内涵

深圳实验学校管理手册

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

——学校绩效测量分三个步骤进行，分别包括学校层级平衡计分卡、运营层级指标和底层流程的效果性指标和过程性指标。三层级指标通过目标树的形式，构成学校绩效测量系统。

The diagram illustrates the three-step process for establishing an organizational performance measurement system. It shows a pyramid structure with three levels: Strategic Level (学校层级), Operational Level (运营层级), and Process Level (底层流程). Each level has its own set of performance measurement tools:

- Strategic Level (学校层级):** School-level Balanced Scorecard (学校层级平衡计分卡).
- Operational Level (运营层级):** Operational Performance Measurement System (运营层级指标).
- Process Level (底层流程):** Effectiveness and Process Indicators (效果性指标和过程性指标).

“清华实验学校管理体系”文化内涵

深圳实验学校管理学院

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

组织绩效测量系统的建立

```

    graph TD
        A[确立 KPI] --> B[确立评价指标]
        B --> C[确立评价标准]
        C --> D[确立评价方法]
        D --> E[确立评价周期]
        E --> F[确立评价主体]
    
```

“清华实验学校管理体系”文化内涵

清江实验学校管理手册

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”文化内涵

教职工为本

深圳实验学校管理学院

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

该图展示了“清华实验学校管理体系”文化内涵，通过一个复杂的组织结构图，说明了教职工在管理体系中的核心地位，以及决策层、执行层、操作层之间的关系和互动。

“清华实验学校管理体系”文化内涵

深圳市实验学校

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

使教师具备提供满足教学目标的教学活动的内在本领

“清华实验学校管理体系”文化内涵

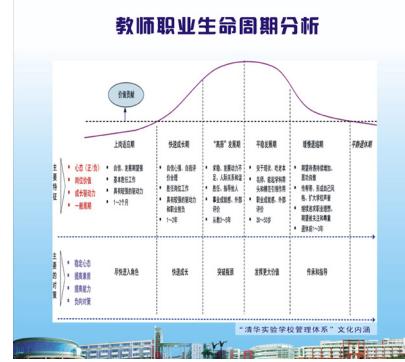
教职工为本

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。



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。



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，这两者从根本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，只有这样才能奖励勤勉，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



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。

3. 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。

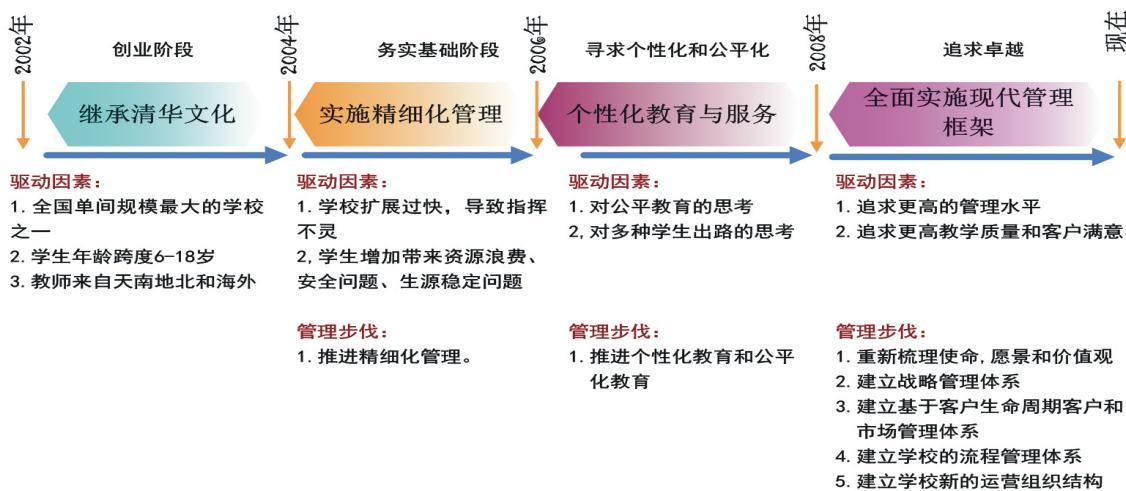
深圳市委副书记、市长许勤在2011年3月25日的清华大学百年校庆深圳校友庆祝大会上讲到：深圳清华实验学校作为深圳基础教育领域的优秀代表，在深圳经济社会发展中发挥着重要作用。

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
			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