

# THINKER 思人

总第三期

2020

01

本期焦点

## 人才发展

全球国际学校数量破万，10年后将有50万国际教师缺口

国际教育人才市场的三大挑战，如何解决与改进？

揭秘！从几何图形到毕加索，看教师如何真正实现跨学科知识迁移！

我把虐童老师开了不对吗，怎么钱要我赔，锅也要我背？！

封面人物：清华大学附属中学校长王殿军



**主编 Chief Editor**

徐康乐 Kelly Xu 马晓平 Ivan Ma

**编辑 Editor**

李明玉 Kimberly Li 刘玥琪 Jade Liu 刘洋 Mina Liu  
蒋冰清 Luna Jiang 田菁 Jean Tian

**设计排版 Designer**

一天 Yi Tian

**顶思活动 TopEvent**

达文姣 Nancy Da 孙嘉琦 Jacquie Sun  
徐文玺 Stephen Xu

**顶思研究 TopResearch**

吕乾欢 Judy Lv 侯昌艳 Daniel Hou

**顶思人才 TopTalents**

贾垣 Maria Jia 彭顺 Eric Peng 俞文科 Venco Yu  
张静静 Dora Zhang

**顶思学院 TopAcademy**

王子彤 Kelly Wang 谭昕瑶 Charlotte Tan

**顶思服务商 TopBusiness**

曹娜 Sonia Cao 林宽瑶 Lea Lin

媒体投稿 Contribution E-mail: [topmedia@topschoools.cn](mailto:topmedia@topschoools.cn)  
商务合作 Business E-mail: [partnership@topschoools.cn](mailto:partnership@topschoools.cn)  
活动咨询 Events E-mail: [topevent@topschoools.cn](mailto:topevent@topschoools.cn)

电 话 Hotline: 021-60496511 (上海) 010-53382767 (北京)

顶思官网 Website: [www.topschoools.cn](http://www.topschoools.cn)

顶思微信 Wechat: idingsi



总 第 三 期

顶思媒体制作

## 2020：以人为本 同心筑梦

文 | 徐康乐

年终岁末，企业都在忙着考核盘点，不过除了资产、设备、收益等，还有一项不可忽视的资源，那就是人才盘点。人才是企业发展的核心，不能“识人善用”企业就会成为无源之水、无本之木，对学校来说亦然。

12月11-12日，为期2天的第四届国际学校人力资源峰会(ISHR)在南京泰晤士学校举行，来自校内外的十多位嘉宾就面试入职、薪酬福利、绩效发展、组织架构、劳动关系和人才盘点等主题进行了深度分享和交流，整个会场座无虚席。

顶思的数据显示，截至2019年8月底，全国已有1168所国际学校。近10年来，中国国际学校的年均复合增长率CAGR保持在10%左右，每年教师的流动率超过20%左右。

而ISC的数据显示全球国际学校数量已经破万，未来10年全球将有50万国际化教师的缺口。

中黄国际教育集团的首席人才官张玉靖则表示，除了高流动性，国际学校人才管理还面临复合人才短缺以及人才鉴别难度大等挑战。

“学校在‘人’上花了最多的钱，却依然没有好老师，怎么破？”面对这个问题，很多学校苦思不得其解。

重庆巴蜀常春藤学校执行校长李潇珂则总结了5条行之有效的解决方案：“T”型培训、坚持标准化、OKR管理模式、完善人才培养、“雏鹰教师”定向培养。

其实高效的教师队伍建设还有一个前提，就是要把握好育人目标和方向。广州天润国际教育集团总校长叶延武在“声音”中，提出要“防止凝固在‘第一’的陶醉和追求中止步不前”，通过回顾了中国四次PISA之路，提出要“重新界定教育目标”。

而清华附中校长王殿军则疾呼：中国拔尖人才的教育改革刻不容缓。王校长带领清华附中研发团队一起开发了综合素质评价系统，希望全面科学的识别和发展人才，改变唯分数论的现状。

而无论是“神奇教师”赵林风参加的NASA全球教师培训，还是顶思学院组织的“概念为本”课程设计、SHAPE国际校长创变管理等培训，都是指向这个目标，赋能教育工作者，构建面向未来的教育生态。



## 思个目录 / 总第三期

### 声音 / Voice

01 | PISA从第十到第一:中国基础教育大幅进步了吗?

### 人才发展 / Talent Development

09 | 从人才盘点到薪酬体系, 十项全能的国际学校HR该怎样炼成?

15 | 全球国际学校数量破万, 10年后将有50万国际教师缺口

19 | 国际教育人才市场的三大挑战, 如何解决与改进?

23 | 学校在“人”上花了最多的钱, 却依然没有好老师, 怎么破?

### 教师发展 / Teacher Development

29 | 揭秘! 从几何图形到毕加索, 看教师如何真正实现跨学科知识迁移!

33 | 在NASA的全球教师培训课上我看到了团队领导者必备的品质!

### 话题 / Issues

37 | 我把虐童老师开了不对吗, 怎么钱要我赔, 锅也要我背?!

40 | 国际学校年均复合增长率近10%, 7大区域发展与投资分析

### 一校之长 / School Head

44 | 从教40年的北京四中原校长刘长铭: 实现全人教育, 少不了三个“融合”!

50 | 清华附中校长王殿军: 中国拔尖人才的教育改革刻不容缓, 要找痛点破难点抓重点!

### 思董会 / Top Boards

56 | 惠灵顿中国掌门人乔英: 中英合作办学, 我们“十年磨一剑”!

### 升学 / University Guidance

62 | 推荐信不是升学指导的专利, 国际学校老师人人都要掌握!

67 | 必读: 美国大学早申规则将有重大变化!



·叶延武，广东天润国际教育集团总校长

## PISA从第十到第一： 中国基础教育大幅进步了吗？

随着PISA2018第一批测试结果的正式公布，中国部分地区联合体（北京、上海、江苏、浙江）以阅读555分、数学591分、科学590分拿下三项测试的国际第一。回首中国四次PISA之路，其中，三次夺冠问鼎，一次“滑铁卢”。从PISA2015第十到2018第一，三年之间PISA排名大幅攀升，这真的意味着中国基础教育像数字进阶那样大幅地进步了吗？

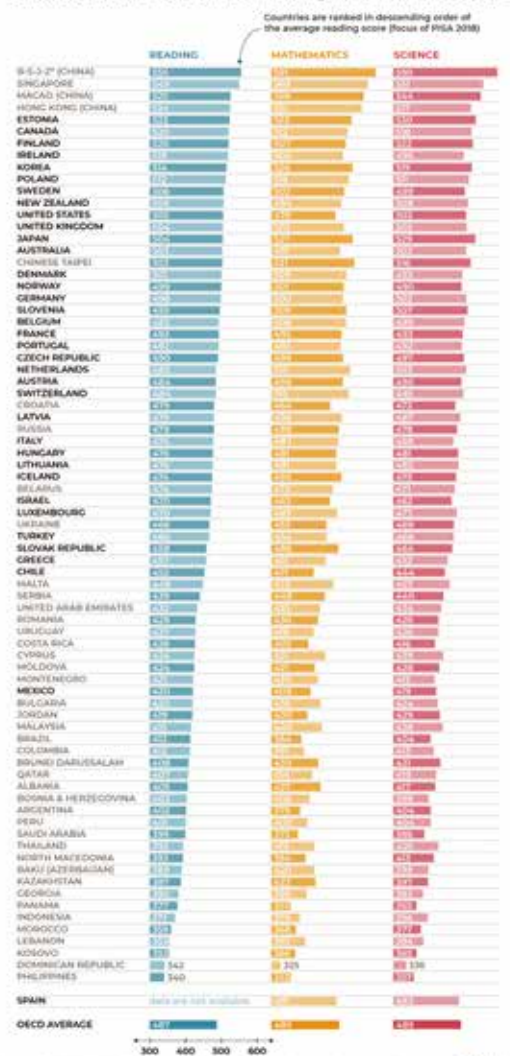
2019年12月3日，PISA2018第一批测试结果正式公布，中国四省市（北京、上海、江苏、浙江）作为一个整体取得全部3项科目（阅读555分、数学591分、科学590分）第一的佳绩。这一成绩迅速引发了国内外媒体的争相报道和师生家长的热切欢呼。

喜庆的浪潮扑面而来：“PISA排名：中国孩子全球第一！包揽阅读、数学、科学素养三项最佳”、“喜大普奔！中国荣登PISA榜首，板鸭：比不了比不了”、“中国学生全面领跑PISA测试”。彭博社在报道这一消息时用了个足以令国人心理无限满足的标题：“中国学生现在是世界上最聪明的”。若对此稍有质疑，立马引来拍砖：你们就是见不得中国好！

三年沧桑，中国基础教育似乎因此站上了世界教育金字塔的顶端。

### PISA 2018 results

Snapshot of students' performance in reading, mathematics and science



Source: OECD, PISA 2018 Database | 9+5+2 refers to Beijing, Shanghai, Jiangsu and Zhejiang | © OECD

而在2016年底，PISA2015测评成绩出炉，新加坡学生力压群雄，整体表现获得此次第一。北京、上海、江苏、广东首次组团参测，科学测试全球排名第十、阅读测试排名第二十七、数学测试排名第六，综合排名第十。

一时之间，“中国大幅倒退”、“中国大陆排名骤降”、“中国教育不行了”、“退步惊人”等惊悚的字眼充斥各类媒体，大有黑云压城、“教”不聊生之势。

回首中国四次PISA之路，前两次上海单独参加，近两次北京加上东部沿海经济文化较为发达的三省市参加。

其中，三次夺冠问鼎，一次“滑铁卢”。其间有一个简单的代数式最使得广东颜面尽失、情势不堪：广东参加=第十，换下广东=第一。中国经济总量连续若干年排名第一的大广东被人调侃为“拖了中国基础教育的后腿”，有点让人哭笑不得。

然而，从PISA2015第十到PISA2018第一，三年之间PISA排名大幅攀升，这真的意味着中国基础教育像数字进阶那样地大幅进步了吗？

还在PISA2015成绩出炉时，我曾写过一篇《透过PISA，诊断出中国教育哪些问题？》的博文，表达了这样的观点：无论排名第一还是第十都不容易。

分数只是PISA测试的一个部分，成绩排位也只是一个参照数据。蝉联第一无需沾沾自喜，妄自尊大；排名第10也不可灰心丧气，妄自菲薄。应当主要观察成绩统计背后的一些情况。

笔者透过PISA2015的学科测试及问卷调查数据，详细分析了中国基础教育负担过重等四个方面的问题。三年已过，细细研读PISA2018官方报告，这些问题是否得到了解决或改善呢？

### 压力：高负学习·低幸福感

在PISA2018测评结果中，中国四省学生每周阅读时间达57小时，高于OECD平均用时13小时。在PISA2015调查报告中，OECD国家学生平均学校课程时间及课外学习时间分别为：26.9小时、17.1小时，而中国四省市对应的时间为：30.1小时、27小时，差值分别为：3.2小时、9.9小时。

对比数据，学业的压力和负担不但没有减轻，反而加重了，学习效益不高的问题远未解决。中国学生的PISA问鼎，背后是远大于996的学习强度和耗费最美好的生命时光在鸡血学习的现状。

此外，这次PISA测试还调查学生的相关健康问题，包括归属感和生活满意度的衡量标准。其结果令人担忧。

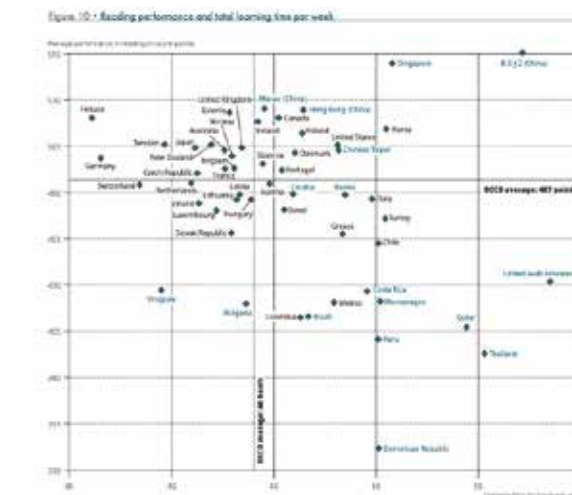
只有约2/3的学生表示对生活感到满意，比上一次测试下降5%。近1/4的学生称每月至少遭受数次欺凌，6%的学生表示总感到沮丧。“中国四省市（B-J-G-S）学生的幸福感平均值只有6.83，低于OECD的平均值7.31，只有26.9%的学生具有高幸福感。在参加此项目的72个国家和经济体中排名处于第41位。”

中国中小学生的低幸福感问题已成痼疾。与“诺贝尔奖大国”日本的“宽松教育”与芬兰的“高效幸福教育”相比，我国的教育是“学生×家长×老师”的全面高负担、高压力的。

每周实际在校时间长（以一二年级为例：中国35小时，芬兰仅20小时）、课外辅导时间长（校外培训机构“功不可没”）、参加社会活动时间少。这点我有切身体验，每当学校广播里通知说今天因某种原因提前放学或明天放假时，校园里立即爆发出一阵山呼海啸般的欢呼声。

指数型增长的学习投入，对数型增长的成绩产出，边际效应不断递减，学生难以获得可持续发展。我国优异的PISA成绩是建立在“高强度、长时间、低幸福感”基础之上的。

虽说“一分耕耘一分收获”，但这又何尝不是一种自虐式拔苗助长扼杀生命活力的教育呢？长期机械式的高强度训练模式必将使学生的学习兴趣、创造力逐渐消弭，直至荡然无存。



PISA2018也对优等生的职业愿景进行了调查：中国四省有48.4%的学生被列为“优等生”的范围，雄踞榜首。其它亚洲国家和地区紧随其后，新加坡40.2%，澳门31%，香港29.6%，中国台湾24.5%，韩国23.6%，日本21.7%。

但是，中国最优秀的48.4%的学生想要从事科学和工程相关工作的比例不足25%，远远低于OECD调查国家的平均水平。

两次PISA调查数据均凸显了中国学生科研意愿低的问题。当然，这些数据并不代表十年后这批学生实际从事科研工作的比率，但至少反映出一种社会文化倾向。

有关网站此前发布的《2016年中国大陆高考状元最青睐专业排行榜》中显示：报考经济学与管理学专业的状元总数为39.67%，而报考科研相关专业的占比很少。

Table 1 • Top 10 career expectations of 15-year-old students, by gender

Rank	Boys	Girls
1st	Police officers	Specialist medical practitioners
2nd	Managers and sports players	Generalist medical practitioners
3rd	Engineering professionals	Doctors
4th	Generalist medical practitioners	Teaching professionals
5th	Business executives and information managers	Science professionals
6th	Water utility technicians and engineers	Medical nurses
7th	Accountants, accountants, other roles	Psychologists
8th	Policy and planning managers	Police officers
9th	Lawyers	Scientists
10th	Teaching professionals	Policy and planning managers

Source: OECD, PISA 2009 Results, Table 1.11

·图源OECD

在中国，绝大部分父母从小这样教育孩子：读书改变命运，获取高分、进入名校，选个好就业的专业，将来才会从事高薪的好工作；有了好工作，才有资格挑选好的配偶，才能有高人一等更加风光的未来。

在以现实利益为价值取向的大背景下，中国中小学生的学习动机与职业愿景便是学习不为兴趣，但争高分，高分只为高薪。毕竟，梦想总是空无，才华终须变现。书中自有黄金屋，何苦独伴枯灯旁？

一个国家的硬实力主要靠科技，一个国家的可持续发展更要靠最富创造力的科技精英。如果这个精英群体都去华尔街，投奔四大行，即使GDP上去了，也是浮肿虚胖——头肥硕的羊是毫无竞争战斗力可言的。

欠缺：成长型思维·创新力不足

从PISA测评的整体数据来看，全球约63%的学生拥有成长型思维模式，而中国学生中，仅有56%的学生拥有成长型思维。

研究美、日等国频频收割诺贝尔奖的“秘诀”便会发现，比起考试分数，创新力的培养与成长型思维的呵护更显重要。

其中，创新力包括：创新思维、创新人格、创新实践。成长型思维的精髓在于：人的能力、智力等是变化的，是可以拓展的。面对挑战，成长型思维模式者倾向于迎难而上，把挑战看作学习的机会，愿意承担责任，相信努力和奋斗的意义，关心的其实不是表现得是否完美，而是能否从中学到东西，在挑战中发掘乐趣。

一个拥有“成长型思维”的学生会一直保持积极的学习态度和学习热情，愿意投入更多的时间和精力去解决复杂问题或增长智力，以达到更高的成就。

《人类简史》作者尤瓦尔·赫拉利说，“21世纪经济的产物不是工厂、车辆和武器，而是人体、思维、愉悦”。创新力的培养离不开对学生问题意识和开放思维的激发和鼓励。需将创造性思维的培养，融入到课堂内外的“开放式提问”当中。

“为什么？”、“你得出这个结论的依据是什么？”、“换一种方式不行吗？”等等，通过这样的开放性讨论，逐步引导学生养成深层追问的习惯，建立一种更为发散、更为独立的思维模式。

当然，系统的创造性思维培养，如何融入我们的日常教学，还应包括一系列的创造性体系、方法和策略的掌握。所幸在2017年，北京师范大学中国教育创新研究院、美国21世纪学习联盟基于我国社会、经济、科技、教育发展需求，进一步追问“打下中国根基、兼具国际视野”的人应该具有哪些素养，提出了“21世纪核心素养5C模型”。

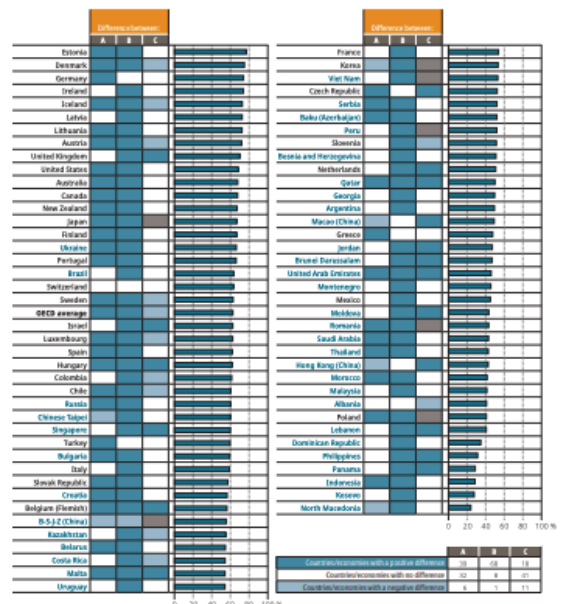
模型具体内容包括：文化理解与传承(Culture Competency)、审辨思维(Critical Thinking)、创新(Creativity)、沟通(Communication)与合作(Collaboration)，期望这样一些中西结合的创新研究成果能深入到中小学课堂教学之中。

PISA 2018: Insights and Interpretations

Figure 17 • Growth mindset, by student characteristics

Percentage of students who disagreed or strongly disagreed with the statement: "Your intelligence is something about you that you can't change very much"

Legend: Positive difference, Negative difference, Difference not significant, Missing value



Countries and economies are ranked in descending order of the percentage of students who disagreed or strongly disagreed with the statement

Source: OECD, PISA 2018 Results, Tables 11B.1.1 and 11B.1.2.2, Figure 17.1

·图源OECD

“经济正朝着区域性生产中心转移，这些区域性生产中心通过全球信息和商品链链接在一起，但集中在可以建立和更新比较优势的地方。这使得知识和财富的分配至关重要，并且与教育机会的分配有关。”

教育的根本目标是促进每一个学生在原有基础上不断发展，收获成长和幸福。既要让那些天资聪颖的学生更优秀，也要让那些学习暂时有困难的学生树立信心，寻找突破口；既要办高成就、更卓越的教育，又要缩小校际差距，竭力实现教育公平。

中国在此次PISA中的排名着实令人欣喜，但我们也应理性认识到：此次参评的四个省市是代表了我国教育改革和发展较高水平的地区，我国仍处于发展中阶段，区域发展尚不平衡，财富、教育资源分配不均，教育公平问题仍是我国教育改革和发展的重点问题。

PISA用“校际差异比”这一指标衡量校际均衡发展状况。校际差异比越高，则表示该国（地区）教育校际均衡程度越低，学校之间办学质量的差距较大。

从PISA2018结果来看，中国四省市学生阅读素养的校际差异占比为42%，在参测国家（地区）中居于17位，在PISA2015中，科学素养校际差占比63.1%，排名第2位，校际均衡程度虽有改善，但仍然明显不足，需进一步提升。

在师资配置方面，城乡学校师资短缺指数分别为0.44与0.98，说明乡镇学校师资短缺问题非常严重。还需要注意的是，乡镇学校教师在教学热忱与教学方法方面弱于城市学校教师，其在新课改背景下不乐教、不善教的情况并没有得到明显改善。

参测四省市作为我国经济发达地区，内部校际差异尚且明显，与中西部各省份的校际差异则更大。

上个月，我去了广西四个县与60名初中校长开展校本研修活动，在实地考察与讨论交流中，真切地体会到西部农村教师负担真重、压力真大、待遇真低。

学校本身编制偏紧，配备不均衡，有的教师执教多科，身兼数任，坊间流传的“体育老师教英语”“美术老师教化学”的段子就真真切切地出现在眼前。由于留守儿童比重大，做学生的思想工作占据教师大部分工作时间与精力，但在超负荷的控辍保学、到村扶贫等多项额外工作。

就拿扶贫来说，从校长到教师，每个人都有任务，有的老师最多要负责6户人家。按照上级规定，每个月至少上门一次，但是实际上，每月三、五次都不一定完成任务。需要对这些贫困户家庭的脱贫支招，对日常收支、生老病死登记造册，拍照上

传，根据不同情况实时更新，确保数据万无一失。若有一点闪失，不仅教师本人要被问责，主任、校长、教育局长、乡镇长、县长县委书记也要被问责。

老师们每天上班的第一件事，不是准备教学，而是在早上7:00打开微信群，看有没有上级的各种检查通知与要求，教师们心惊胆战，枕戈待旦，随时待命。由于路途遥远，上门一次来回，开私家车要2个小时，开摩托车要半天。

有一次，一位教师因为迎接检查，来来回回去了三次贫困户家里，整个一天时间就没了。在这些有扶贫任务的学校，教学俨然成了副业。应付日常工作已经焦头烂额，疲惫不堪，以教研提高教学质量更无从谈起。下图是一份针对校长的“校本研修中你认为最大的困难因素”的问卷调查，其调查结果应当引起教育行政部门足够的重视。



2019年11月25日，教育部教师工作司有关负责人在新闻通气会上表示：针对公众关注的“中小学教师不合理负担”问题，将采取措施，确保对中小学的督查检查评比考核事项在现有基础上减少50%以上，并实行清单管理。

事实上，给教师减负应该全面清理所有不应该布置给教师的非教学任务，而非按减半思路执行。一句话：不合理的事项，一个都不能留。否则，不仅教师亚历山大，教师流失严重，年轻人不愿意做教师，教学质量无法保证，还会进一步拉大与其他学校的差距。

PISA本质上不是一项测试，而是一项研究。因为，仅仅通过成绩与排名很难反映复杂教育系统的全貌。2016年，哈佛大学在一份《力挽狂澜》的研究报告中指出：二战来，哈佛大学生源的SAT成绩、入学证书、学生才艺一届比一届华丽、出色，然而，诺贝尔奖并未如期呈现高峰。与此同时，辍学率、自杀率这些人们不愿见到的现象不减反增。

由此，哈佛反思了他们的人才录取标准：基于价值态度；基于家庭、基于自我、基于社区的一种角色；基于成绩如何获得，是靠优质教育资源的堆砌？还是靠自身努力而形成的学习效果？





是帮助政策制定者从关注行政政策转向研究和关注每一个老师、每一所学校，进而确立一个地区或一个国家的教育方向和教育体系。

本质上，PISA计算出最重要的内容，并将这些信息提供给教育者和决策者，通过提供数据和透明度，帮助改善教育实践。

《教育部关于加强新时代教育科学研究工作的意见》中强调：“要发挥大数据分析在政策研制中的作用，注重监测评估中的成效追踪与问题预警，切实提高教育决策科学化水平”。要加强教育科学研究，进一步推动“基于证据”的教育政策研究，促进教育科研成果的有效转化，为教育决策提供科学依据和参考。”

PISA作为一种基于学科测评与问卷调查的大数据分析工具，提供了一个崭新的视角来审视我国基础教育发展的现状与问题，有助于我们更好地理解处于全球化进程之中的中国教育，优化和完善我国的教育政策。



·图源OECD

托克维尔说：“往昔之光倘若不照亮未来，则人类心灵将陷于混沌和迷茫。”

当我们多维度分析PISA成绩背后折射的教育问题，就能够以全面、发展的辩证思维看待PISA2018夺冠；以PISA报告为镜鉴不断深化教育变革、加大经费投入、优化教育环境、吸引优秀人才从教、运用AI技术引领教师专业发展，在保证教育优质均衡的基础上培养出世界级大师。

相信到那时，中国教育将会真正地站在世界舞台的中央。

叶延武，曾任江苏省淮安中学校长、深圳市南山第二外国语学校校长、深圳市南头中学校长和深圳市蛇口育才教育集团总校校长、党委书记兼育才中学校长等职。先后担任教育部“首期全国中小学名校长领航计划”导师、教育部华南师大课程中心特约研究员、深圳大学教育硕士生导师等学术兼职，并获得全国教育改革创新杰出校长、深圳市高层次人才等荣誉称号。

参考文献：

- 1.《PISA 2018 Insights and Interpretations FINAL》OECD
- 2.《PISA测试，我们需要关注什么？》钟秉林
- 3.《自信与反思：从PISA2018看我国四省市的教育管理》张志勇

创变管理者  
国际校长研修课程

You are shaping  
education,  
**WHAT  
IS  
SHAPING  
YOU?**



SHAPE



人才者，求之则愈出，置之则愈匮。

作为为市场培育人才的摇篮，教育行业的变化既快又慢。无论是成熟管理体系的学校还是新建校，人才都是制约学校发展的重要因素。人才的“选、用、育、留”是保证国际学校可持续发展的先决条件。我们希望通过深度访谈、案例研究、数据分析等分享实践经验与行业心得，为国际学校的人才管理给予支持。

# 从人才盘点到薪酬体系， 十项全能的国际学校HR该怎样炼成？

文 | 顶思团队

12月11日，为期2天的第四届ISHR峰会进入第二天，南京泰晤士学校的三个平行会场座无虚席。来自学校内外的13位嘉宾就面试流程和入职培训、集团化人资管理和薪酬分析、教师绩效和发展优化、学校组织架构和人员盘点、教师培训与社群建设、劳动风险和规避六大主题进行了深度交流。

12月11日，第四届国际学校人力资源管理峰会暨培训在南京泰晤士学校如火如荼地进行。

全天培训共六个主题：面试流程和入职培训、集团化人资管理和薪酬分析、教师绩效和发展优化、学校组织架构和人员盘点、教师培训与社群建设、劳动关系和风险规避。

### 面试流程和入职培训

来自北京海嘉国际双语学校的人力资源总监刘影，从学校文化、招聘渠道、招聘周期、背景调查、行前安排以及入职培训等几个方面分享了自己14年从事外教招聘与管理的心得。



·北京海嘉国际双语学校的人力资源总监刘影

学校除了利用第三方渠道进行招聘，在刘影的策划组织下，海嘉学校也刚刚在自己的学校进行了一场成功的招聘会，获得了很多内部推荐。不仅降低了招聘成本，也促进了学校的雇主形象建设。

随着国际学校在中国蓬勃发展，各学校对外教需求量也大幅增加，在中国寻求工作的外教水平也有很大的差别。

刘影指出，建立一个融洽的、彼此信任、透明的、相互支持、开放的学校文化，是吸引外教和降低外教离职率的关键。学校在外教圈内的口碑影响着其他外教的选择。

所以，人事部要用服务的心态做好外籍招聘，也就是说利用专业，尽可能降低学部校长在招聘中的工作量，协助他们发挥更大的整体价值。

对外教不仅需要提供推荐信，还应跟外教前工作单位的直属领导进行背景调查，并且还可以关注老师在社交媒体上发布的信息，从多方面了解外教的品行和专业度。

而这些老师来到中国后，也不要低估他们所面临的挑战和文化冲突。在海嘉，刘影和她的团队将外教入职培训这个大项目，分解为若干小项目，各小项目负责人各司其职。

狄邦教育招聘经理Martina Meneghetti的培训以“从简历筛选到入职培训——如何应对各种挑战”为主题。



·狄邦教育招聘经理Martina Meneghetti

Martina指出，国际教师的数量由2015年的393,000增长到了2019年的506,900，涨幅达30%以上。预计东亚地区的国际学校项目数量在接下来的10年中将会翻倍，所以外教的需求十分旺盛。

外教招聘主要分为四个步骤：

**预筛** – 预先筛查涵盖广泛，不仅要找出适合的候选人，还有做背景调查，检查候选人是否有合法签证，个人爱好，以及自身同家庭状况。

**学术筛选** – 如果候选人有意愿，资质符合且签证允许，则会进入校长或学术总监面试的环节，这一步将更深入地了解候选人在学术上的适合性。

**背景调查** – 候选人的推荐信（至少2封来自部门领导的）是必要的。

**入职** – 由于国际教育市场属性，招聘和入职时间逐年提前，这就意味着，整个招聘周期存在很多易变和可能出错的地方。我们需要在每个步骤上保持警觉，从而保证不会错失任何一位好的候选人。

### 集团化人资管理和薪酬分析

美世人才业务的高级咨询经理杜佳琨先生和资深助理总监李佳馨女士的培训围绕“教育行业飞速发展期的战略性人才保留”话题开展。



·美世人才业务高级咨询经理杜佳琨先生

杜先生指出，当前民办教育仍属于劳动密集型人才行业，民办教育企业在人才管理方面的主要挑战来自于：行业人才供不应求、人才高流失率、人才的整体要求提升、激励模式单一。

在薪酬方面，杜先生通过对比发现，教育行业的管理层和高管层现金部分低于全行业同等职级；由于岗位特性和学校规模的大小不一，高管层薪酬差异较大；某些专业层(高级专家)的薪酬具有竞争力，甚至高于部分管理层岗位；而招生人员的薪酬水平更取决于个人的绩效表现。

李佳馨女士则分享了学校福利的趋势。她指出，在福利待遇上，学校和集团需要考虑成本控制，包括福利的具体实现方式和差异化。这个过程中需要综合考虑生活成本、职业发展通道、养老金等因素。



·美世人才业务资深助理总监李佳馨女士

对于员工自身来说，不同年龄层次和工作年限的员工之间、以及中外籍员工之间，自身关注的福利类型和实际福利需求都有不同，这些也促使学校在福利方面做出差异化设计。

新加坡伊顿国际教育集团中国区人事行政总监金赟则分享了人力资源在单体学校和教育集团之间的助力作用。

集团可以在理念文化、政策流程、资源成本方面带来便利。



·新加坡伊顿国际教育集团中国区人事行政总监金赟

具体来说，可以让学校具有一致的文化与价值观、愿景与使命；制定统一的政策与流程，达到标准化；各个学校内部可以共享招聘渠道、人才库、信息等资源，集中的人才盘点和人才梯队建设，使得集团快速扩张成为可能。

下属学校则可以提供信息和反馈，贯彻执行集团的策略。

在交流中，与会老师分享了自身遇到的集团和单体学校之间存在的矛盾与冲突，例如：学校与集团漫长的磨合期，学校特色与集团标准化的矛盾，集团管理经验不足，流程带来低效等。

解决方法之一是集团和学校找准自己的定位和权限分工，集团在一些具体工作上可以为学校提供支持而非直接领导，学校成为服务和面对家长学生的第一线。

金赟指出，集团总部和学校就像在梯子的两面，只有两者相互尊重、平等对待，才能达成一个对于双方都比较有利的工作情状。

#### 教师绩效和发展优化

WLSA上海学校常务校长王慧琴和各位老师分享了教师绩效推动学校文化建设的心得。



·WLSA上海学校常务校长王慧琴

她首先请老师们列举了一些在国际化学学校里HR工作中遇到的挑战。大部分老师都认为：中外教师薪酬体系不同、绩效体系也不同是最大的挑战。

参会的HR老师都认同，一个国际化学学校目标是要逐步实现中外教使用共同的薪酬及绩效体系。第一步，可以从统一绩效评估体系开始。

王慧琴校长指出，绩效评估需要结合每个学校的具体情况和发展目标，学校希望鼓励和引导教师做的，都可以做成绩效的一个考核指标。

比如，学校鼓励老师个人成长，可以设计相关的维度放在绩效评估中。评估指标的确定，也反映了一个学校的文化和教育教学的理念。

王校长建议，每个学校在设计绩效指标的时候，HR应该先充分理解教师对自己的期望和学校对教师的期望，设计符合自己学校文化理念的绩效评估方式。

王校长最后总结，学校绩效的大趋势是在标准化的绩效考核中满足教师的个性化成长。

来自博实乐教育集团的集团校区运营中心学术总监刘崇文先生的培训主题是“教师教学评估及优化管理方案”。



·博实乐教育集团校区运营中心学术总监刘崇文

他从实际工作经验出发，将教学评估分为计划、实施、评估、反馈四个阶段。

教学评估的计划要设定目标、指标明确、有激励作用；实施过程中要条理清晰、透明公正；评估要客观有据、权重有别、量化可观；反馈中要分析结果、改进计划。原则就是既要肯定老师在工作中的努力付出，也要指出不足，促进教师成长。

刘崇文指出，评估老师工作时，要与时俱进。根据当下的

教学方法变化、教学观念和学校办学条件，为老师设置恰当的评估条件。此外，面向学生的问卷调查也是教师批评的重要部分，因为这是除了学生考核成绩以外，老师教学情况的有效反馈手段之一。

谈到中外教的搭配工作时，刘崇文认为，国际学校最理想的教学搭配是合作教学（co-teaching），这对老师间合作的要求极高，需要双方无缝连接。另一种中外教的合作模式是教学内容分开、不重叠，这对于学生来说是比较割裂的学习方式。

### 学校组织架构和人员盘点

玮仕教育集团副总裁兼人力总监李燕则分享了“组织架构搭建与人员编制确定”方面的经验。



·玮仕教育集团副总裁兼人力总监李燕

首先，组织架构的设计要能保证资源和信息流通的有序性，要和学校的运营发展目标保持一致。

人力资源管理者要主动参与高层发展决策，要协助领导设计组织架构，明确各部门职能，参与学校政策制定。又因为战略决定结构，所以在设计时，要从目标和战略出发，并且要确保责任与权力的匹配。

其次，她还点出了组织架构中存在的一些误区。例如，要以工作为中心，但要用合适的人；合理的组织架构既要满足权威和决策的功能，也要考虑到临时组织的能力；不存在一劳永逸的终极答案，凡是能够使人取得杰出绩效和做出贡献的结构，就是正确答案。

最后，她分享了教师和行政辅助人员编制的选择。要明确两者工作之间的合作与分工，明确各自的职责和岗位需求。



猎聘才测副总经理王世强围绕“人才评鉴在招聘和人才盘点中的应用”分享了自己的经验。



·猎聘才测副总经理王世强

他指出，组织发展要依靠良性人才供应，许多企业现在面临人才盘点的问题，因为人在组织中的价值越来越大，但同时员工的能力脱节比较严重。人才盘点的意义主要在三个方面：支持组织发展、发掘优秀人才、提升人才管理的有效性。

继而，人力资源管理具有了两个非常重要的功能：紧密支持组织业务，能力增长和组织同步；为组织提供专业的咨询和顾问。

要达成这样的目标，在人才盘点中需要做到：

**建立标准：**结合业务提出确切的标准

**人才盘点：**从人才发展路径、组织环境等多维度定义人才标准

**人才评估：**结合员工敬业程度、满意度调查与评估

如何使用这些人才？王世强指出，组织在发展过程中要选用符合发展方向的人才，在转型中，要准确地找到转型方向，避免过去的强势变弱势。

简而言之，要避免人才盘点失败主要应做到三点：有明确的发展目标，高层参与其中，要具有发展视角。

## 教师培训与社群建设

泰晤士外方校长Gareth在培训中指出，HR在“幸福化”学校建设发展过程中扮演着重要的角色，是支持者，更是参与者。



·泰晤士外方校长Gareth

这是在于，学校各个部门、各个员工之间的沟通至关重要，而HR相当于是他们之间的桥梁。他们需要高度关注文化差异、十分了解每一位教师并让他们感受到自己的价值，帮助校长们保持平衡。甚至有时，他们需要站在整个学校发展上，代表董事会做出相关决定。由于员工是学校最有价值的组成元素，HR必须具备赋能他们的能力，让他们感到“被关爱”以及“被专业地对待”。

另外，Gareth也就主论坛中“人才需要流动性”这一话题进行了驳论。他认为，人才不该是“流动性的”，相反，学校应不断给予并调整适合TA的岗位，这是HR该做的，也是整个学校管理团队应当热切关怀并予以支持的。

爱文世界学校深圳校区的人才与文化总监Freya在题为“创新学校如何打造赋能教师的职业发展体系”的培训中，以爱文世界学校为例，向与会者分享了该校如何将教师职业发展融入学校发展计划中。



·爱文世界学校深圳校区的人才与文化总监Freya

她指出，创新学校之所以建立创新的教师职业发展体系，是因为对以下三大痛点给予关注：学校人才难留；教师职业发展遇瓶颈（如：一位老师如果只想从事教师工作而不想成为管理人员，那么她的发展空间是怎样的呢）；成全老师不同个体发展的需求。

爱文世界学校有很好的创新基因，学校内部有很多tiger team，无论职位和级别，任何教师员工都可以自主成立tiger team去创新解决问题，如，团队一起研发了爱文的教师职业发展模型IMPACT，共同促进教师的专业发展。

Freya也分享了该模型如何贯穿于整个教师发展的周期中。其中，爱文在人才盘点、年终盘点上也围绕IMPACT模型来展开。

谈及教师如何被赋能，Freya认为主要有五个管理实践让老师尽可能参与和贡献：及时反馈、上级对教师的辅导、老师共同参与共创职业发展模型的具体内容、老师自我认知和个人发展计划定制。

### 劳动关系和风险规避

尚公律师事务所高级合伙人赵志东律师为与会者带来了两个主题分享，分别为“劳动用工法律风险防范”与“解除劳动合同法律实务”，同时分享了六个发生在国际学校用工的案例，并进行了法院判决书的分析。



·尚公律师事务所高级合伙人赵志东律师

他指出，国际学校属于“民办非企业组织”，因此其与劳动者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或终止劳动合同，应适用《劳动合同法》的相关规定。学校签订书面合同具有必要性和紧迫性。

“必要性”是指：《劳动合同法》不但可以给劳动者以保障，而且可以降低国际学校法律风险，为国际学校节约成本，以达到双赢的效果。

“紧迫性”是指：最迟必须在用工之日起一个月内订立劳动合同。用人单位可以依据规章制度或与劳动者约定调整其工作岗位或薪酬。此外，国际学校也应依照规定为员工缴纳社会保险费。

赵志东提到，劳动合同的解除共有两种情形，即协商解除及单方面解除。

劳动者可以解除劳动合同共有十三种情况，如劳动者在试用期内提前3日通知用人单位、用人单位违反法律、行政法规强制性规定等。

而用人单位解除劳动合同共有14种情形，包括用人单位与劳动者协商一致、劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，劳动者行为严重影响本单位工作任务，或者经用人单位提出，拒不改正等。

而根据总结，用人单位在六种情形下不得解除劳动合同，包括：从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查等。

用人单位单方解除的程序包括五个步骤：事先通知工会；用人单位内部程序；通知劳动者；特殊程序和后义务程序。

在题为“国际学校如何做好人力资源风险管控”的培训中，中国合作贸易企业协会人力资源委员会副会长王瑶指出，在时代背景下，用工面临着巨大的变革，从集中化变成了分散化，且就业人数不断增长。



·中国合作贸易企业协会人力资源委员会副会长王瑶

目前，人力资源面临的困局与挑战主要有：合规要求、组织变革、专业要求与管理变革。而解决方案则有四种：事先预防、规避风险、事后处理与降低成本。

对于劳动法、社保法与个税法，王瑶认为，该三法的融合将成为未来热门话题，HR管理人员应具备融合思维以应对各类可能发生的问题。法律灌输同样重要，校长与管理者需意识到人力资源方面违法违规的代价。

此外，王瑶也就试用期考核标准和人力成本筹划进行了分享。

# 全球国际学校数量破万，10年后将有50万国际教师缺口

文 | 刘玥琪

世界上最早的国际学校诞生于大英帝国扩张时期，在海外工作的英国家庭需要解决子女的教育问题，国际学校应运而生。现在全球各地国际学校发展状况如何？未来十年的走势又将怎样？

注：本文为ISC研究学校总监Richard Gaskell，ISC研究学校东亚地区顾问Stephanie Quayle演讲整理稿

ISC对国际学校的定义是“学校所在的国家/地区，英语是官方语言当中的一种，并提供除该国的国家/地区课程以外的英语课程，且该学校的办学方向是国际性的；或者学校向英语国家以外的所有学前、小学或中学学生全部或部分英语授课。”

根据ISC的研究，30年前的国际学校都是非营利性质的，这些学校大多是专门给外交官或驻外人员子女就读的，很多采用英美的教学体系。当今的国际学校，更多的是满足当地家庭子女的教育需求，因此他们的课程也更加丰富：除了英美的课程体系，还有本国的课程体系；考试的形式也是各种各样。

### 英美体系大学留学热等因素促进国际学校发展

来自OECD的数据显示，2000年全球高校有200万名留学生，现在这个人数已经增长到了550万名，预计到2025年将全球留学生人数会达到800万名。



根据IIE（美国国际教育协会）的统计，从2001年到2016年英国和美国领跑全球留学市场，是留学人数最多的国家。但因为国际形势等问题，美国大学所有学生中，国际留学人数从占比28%下降到25%。与美国留学人数下降相对比的是，英国大学所有学生中国际留学人数从占比11%上升到12%。

同样以英语为母语的国家加拿大和澳大利亚逐渐成为新型国际留学生的目的国。

2001年时，选择去加拿大留学的国际学生寥寥无几，2018年时，加拿大的国际留学生在加拿大同期所有大学生中占比7%。与此同时，前往澳大利亚留学的国际留学生人数也从占比4%上升到了7%。

值得注意的是，随着中国经济实力增强，中国也逐渐成了国际学生的留学目的地。从2001年到2018年，中国的国际留学生从零上升到了10%。

除了大学阶段的国际留学热，ISC还分析发现，学校所在地的家庭子女对教育的升级需求，也为国际学校的发展“添砖加

瓦”；另外，全球化让专业人才流动更加普遍，在海外的精英家庭希望自己的子女接受更国际化的教育；同时，学习第二语言也是全球化浪潮下的必然趋势；很多家庭渴望把孩子送进顶级名校的分校。这些都极大地促进了世界各地国际学校的发展。

### 全球国际学校现状

据ISC统计，从2001年到2019年，全球国际学校数量从2584所增加到10937所，在校生人数从96万增长到565万，而在校职工人数从9万上升到53.5万，营收也从4.9亿美金扩大到51.8亿美金。



从地区分布来看，这10937所国际学校中，有60%左右的学校在亚洲，数量最多，19.2%在欧洲。欧洲和亚洲的国际学校加起来，数量接近全球国际学校总数量的80%。

#### ·亚洲

在12个区域中，亚洲的四个区域牢牢把控着第一梯队：西亚地区（主要是阿拉伯国家）是国际学校最多的地区，总共有1773所国际学校。西亚地区的国际学校学生人数已从2015年的133.41万增加到了2019年的159.72万。其中，仅迪拜一座城市就有309所国际学校，阿布扎比和多哈也分别有164所和144所。

在过去的两年中，阿拉伯联合酋长国新开设了22的国际学校，与东南亚地区的国际学校发展趋势不同的是，阿联酋的国际学校主要集中在中端市场。

随后是东亚地区，有1534所国际学校。东亚地区的学生入学生年均增长率为7.4%，从45万多名学生增加到60万名。其中，中国是国际学校数量增长最快的国家。

东南亚和南亚地区则分别是1397所和1396所。亚洲地区对国际教育的需求一直居高不下，从2015年1月到2019年的四年中，东南亚国际学校数量的平均增长率为5.7%，就读国际学校的学生人数从2015年的39万多名学生增长到2019年的近50万名。

根据ISC Research的调查, 预计不久的将来, 将有几个国家在国际学校方面取得重大发展。这些包括:

- 沙特阿拉伯, 在沙特, 教育是外国投资的新兴领域;
- 卡塔尔, 在其“2030年国家愿景”的刺激下, 很可能在未来几年吸引新的国际学校落地发展;
- 马来西亚的几个地区正在面临工业和人口增长, 但国际学校数量却供不应求;
- 越南由于立法的变化(提高了国际学校本地学生的入学上限), 更多的本地儿童将能够进入国际学校;
- 在日本, 新的移民法和市场信心正在吸引外国移民。许多国际学校的入学人数都在快速增长, 这让日本国际学校的新发展成为可能。

《全球机遇报告》预测, 东亚国际学校数量将在未来十年内增加一倍, 学生人数增加到120万名。到2029年, 东南亚预计将有85.1万名就读国际学校的学生, 西亚则将有250万名国际学校学生。

·南美、南欧和西欧

第二梯队的地区是南美、南欧和西欧。其中南美以794所的数量超过南欧和西欧的711所和701所。

在南美洲, 阿根廷、巴西和墨西哥共计拥有该地区一半以上的英语授课学校。墨西哥有99所提供国际课程的英语授课学校, 阿根廷有98所, 巴西有46所。

近年来, 国际学校的年增长率最高的是哥伦比亚, 该市场自2010年以来, 以每年5.9%的速度增长, 目前共有44所国际学校, 其中优质国际学校占91%。

ISC研究表明, 因为英国的“脱欧”计划, 欧洲各地对以英语授课的K2学校的兴趣增加, 特别是在法兰克福、阿姆斯特丹和巴黎。

巴黎美国学校等学校报告称, 2017/18学年新生人数增加了54%。

由于英国的“脱欧”决定, 大量的银行从英国撤出并把眼光投向了法兰克福, 许多企业也与其家庭进驻法兰克福, 预计法兰克福将成为欧洲国际学校中增长最快的地方。根据ISC Research的调查, 法兰克福的几所学校负责人报告说, 需求比过去几年更强劲。

·非洲、中美洲和欧洲东北部

非洲、中美洲和欧洲东北部的国际学校数量则隶属第三梯队, 均不超过500所。

根据ISC的数据, 东欧对K12国际教育的需求也在增长。尤其是波兰, 一些学校正在经历“历史上最高的需求”。波兰因其在能源交易市场中的电气中心的重要位置吸引了许多外来公司, 从而带动了国际学校市场的繁荣。



### 发展势头强劲的东亚、东南亚国际学校市场

根据ISC调查显示, 国际学校的增长大都在亚洲区域, 其中东亚地区的增长势头最猛。

大中华区、日本、韩国学校数量增加了57%。过去4年(2015—2019)里面, 尽管学校数目的增长上会有一些小的放缓, 但是学生数量大量增加, 学校收入大量增加。

ISC还介绍了除中国国际学校市场外, 它亚洲国家的国际学校市场:

·日韩地区

2019年, 日本的国际学校数量大致300所, 招生人数7万多人, 达到了2011年以来的最高峰。日本国际学校数量的骤增导致日本出现了教师职位空缺的情况。

因为韩国政策紧缩, 韩国的招生人数有所减少, 只有3.3万多人, 韩国的国际学校数量为115所。

·东南亚地区

从2010年到2019年, 东南亚地区的国际学校数量增加近一倍(从742所到1393所), 国际学校的收入从3.2亿美元增加到5.68亿美元。

新加坡的国际学校数量从2009年的61所增加到132所，有很多来自英美的独立学校品牌前去开国际学校。

2019年，泰国国际学校数量是221所，而这在10年前只有137所。因为泰国宽松的签证政策，有很多人选择在泰国读国际学校，也有很多国际学校选择在泰国落地。如哈罗公学就选择泰国作为第一个海外办学的国家。

越南现有的国际学校数量是134所，招生人数为6.5万多人。越南的国际学校学费非常低，中学的学费一般一年6000到8000美金。对西方的老师来说，你给6000美金或者12000美金的待遇是不够的，ISC认为这也是亟需解决的问题。



·泰国哈罗公学

马来西亚的国际学校市场潜力还是很大的，现在马来西亚的国际学校入学人数为10万多人，ISC预计在2029年，国际学校人数将翻番，达到21万人。

### 巨大的国际教师缺口，“僧多粥少”的国际学校教师市场

纵观整个国际学校市场，世界各地都是一片繁荣景象，学校越来越多，学生越来越多。但与之对应的却是师资力量不足。

2000年，全球国际学校市场有9万名专职教师。到2017-2018学年结束时，则有49万多名教师和教学主管在国际学校工作。绝大多数是在英国、美国、加拿大、澳大利亚和新西兰接受过培训，并获得了教学经验的合格英语教师。

ISC Research预测，到2023年，对能用英语进行学科授课的合格教师的需求将达到近59万。2029年，大概会有18929所国际学校，1000万学生，国际学校收入将高达111.5亿美金，并且会有50万名教师的缺口，但是老师从哪里来却是一个需要关心和解决的问题。

寻找专业的国际学校教师是当今许多国际学校面临的挑战。各大国际学校都在为争夺新的合格国际教师而互相比拼，比谁提

供的薪水更高，福利待遇更好。随着国际学校学生人数不断增长，这将是一个长期的供应挑战。

所有的国际学校招聘人员都表示，国际学校教师资源候选库的增长速度不够快。尽管有越来越多的教师正在寻找在国际上工作的机会，但这些数量对于庞大的国际学校市场而言可以说是杯水车薪，几乎无法满足需求。

ISC认为：接受国际学校所要求的教学方法培训，经验丰富的国际教师，可能是国际学校市场未来的最大挑战。





## 国际教育人才市场的三大挑战， 如何解决与改进？

文 | 李明玉

教师的质量很大程度上决定了学校的教学质量，然而顶思研究发布的《2019国际学校薪酬和教师发展报告》显示，目前国际学校的人才流失率超过了20%，其中教师平均主动离职率在17%，一线城市的教师流失率高于二三线城市。

教师的高流动性也成了很多家长在选择民办学校时的心头痛。作为学校“组织部”的人力资源部门，到底如何减少教师离职率，如何提高人岗匹配，通过人才赋能推动学校战略发展？

近日，我们采访了中黄国际教育集团(以下简称“中黄”)计划与人力资本管理中心首席人才官张玉靖Gloria老师，她拥有近20年跨行业人力资源管理经验，且看她是如何应对国际教育人才市场的种种“痛点”。

·中大黄埔国际教育集团计划与人力资本管理中心首席人才官 Gloria（张玉靖）老师

从事HR岗位，经常会被其他行业的朋友质疑：你们不就是筛筛人发发工资而已，为什么每天都搞得这么忙呢？即便是处于同一岗位，若处在不同领域，依然会遭到不解，“教育行业的HR更轻松吧，还有假期。”凡此种种，不胜枚举。那么，事实真是如此吗？为何教育行业的HR变得越来越受重视，对HR的培训也日益增长，Gloria告诉顶思：因为人才是一家集团、一所学校的灵魂和立足之本。

### 面试是HR学习的宝贵途径

Gloria在任职中黄之前，曾在快销、金融、零售、制造业等多个行业担任HR管理岗位，作为一名从业将近20年，兼具500强外企及超大型民企从业背景的资深HR，Gloria在教育界却依然算是“新人”，在“转行”之初，也难免遇到过大大小小的挑战，对于如何适应这种转变，着实花费了一些时间与精力。

那么，“跨行”过来的HR，需要在哪些知识上进行充电呢？Gloria给出了两个答案。

第一，教育行业大方向的把控与认知。“单纯从基本专业素质来看，教育界（任职于教育集团或单体学校）要求HR具备的基本专业技能，包括招聘、培训、薪酬、福利、政策制定、劳动关系、员工关系等各大模块，与其它行业其实是共通的。”

Gloria转而指出，“但是‘转行’至教育界的HR们，需要对教育行业规律、学校管理基本规律，以及行业的宏观政策等进行大量学习与充电，因为这些都是我们在规划组织发展时，必须考虑的因素。”

第二，对所在教育集团或单体学校的深度了解。“新手HR一定要尽快地与所在教育集团/学校建立信任和连接，特别是在文化层面上产生理解与认同。快速建立信任的一个重要前提是，提供超出期待，令人满意的专业服务，这是往双方的情感账户存款的过程。”



“只有在互相信任和需要的情况下，才可能针对性地就学校内部的管理或改善空间提出切实有效的建议，与校行政团队沟通互动，与学校/教育集团共同成长。”

对于如何才能适应“跨行”的转变，Gloria采用了两个方法：自主学习与从面试中学习(Learning by doing)。

自主学习，听起来非常老生常谈的一个方法，却对“转行人”非常奏效。

Gloria告诉记者，在信息量爆发增长的今天，不论是网络资源还是书本资源，她会经常参考券商或行业分析报告，或从教育专业的书籍或公众号中吸收“养分”。

Learning by doing的其中一个方面：从面试中快速获取行业知识与最新资讯。在面试候选人时，尤以中高端候选人为主（包括准校长、集团部门负责人等），从他们身上获取业内运作与操作知识。

Gloria向记者举了一个例子，“比如，在招聘学前教育负责人的时候，我可能在面试的过程中就逐渐了解学前教育的政策环境、行业规律及主要人才来源渠道。当我了解了这些信息以后，我能够很快地结合中黄在学前教育发展这一个板块的需求与愿景，进一步形成更精准的候选人画像，从而更快更好地找到适合中黄的人才。”

### 国际教育人才管理的三大挑战

基于对国内人才市场和教育行业的理解分析，Gloria向记者列举了国际学校人才管理面临的三大重要挑战：

首先，国际教育市场资本过热，会造成人才流动性极高。据统计，目前国际教育行业的人才流失率约为20%，教师平均主动离职率达到了约17%，而这一数据会随着市场的过热而进一步增加。

“尽管本身教育行业的发展是快速的，但事实上，它未来10年的人才储备是相对短缺的，而且很难在两三年内快速建立起来。”Gloria指出。

其次，复合型人才紧缺。在教育行业内，中高水平的核心骨干人才大为不足。针对这个现象，Gloria认为，如果想打破这一局面，教育集团或者是学校自己本身需修炼好自己的内功，唯有如此，才会产生良性循环，助力共同创建教育生态圈。另外，集团也可在内部培养人才，建立分层人才梯队。“只有当集团有足够的人才蓄水池，才能做到可持续发展。”

其三，人才鉴别依然有难度。Gloria指出，由于国际教育



行业发展迅速，岗位机会多，导致很多人在没有足够能力时担任了比较重要的岗位，这无疑对企业、对行业的发展百害无一利。不过，Gloria同时提到，针对这一问题，全面的人才测评、背景调查和发展性评估可以大大降低这类现象的发生。



### 集团化人才管理三要素

作为一名在教育集团工作的HR负责人，Gloria认为教育集团在人才管理和发展方面有更大的压力和责任，她正着力从三个方面优化相关工作。

首先，一个好的教育集团需要具有赋能能力。所谓“赋能”，是指赋予集团内各岗位人员新的技能，以更好地适应不断变化的社会，进而推进集团发展。

以Gloria所在的中黄教育集团为例，其集团人力资源部以“三支柱”模式支持组织与业务发展。在每年开学前后，COE(专家中心，三支柱中的其中一支柱)会集合集团内所有校长，了解其所在学校整体的人力(human capital)效能状况，此后，COE会对标一些上市教育集团(因为信息较透明)的关键数据，并分享给校长们。

“因为校长在日常管理中，可能只有财务管理和预算管理的概念，但缺乏对人力资本(human capital)的认知，在这种情况下，我们需要根据不同岗位，对他们进行宣贯，培训。”

谈及缘何实施此项繁琐且细致的HR工作，Gloria称，对于一个学校来讲，其运作成功与否的主要因素，除了课程与教学品牌之外，也包括人力资本，因为它可以支撑整个集团的可持续发展。

“我们也会进行人才盘点，目的同样是为了让高层管理者能够拥有宏观认识，并做出下一步战略部署。我们希望校长是复合型的管理人才，因此我们就需要对他们进行赋能。另外，我们在人才发展上也采用分层管理，并对各个不同的层级提供不同维度的人才发展项目。”

其次，集团化管理要“谋全局”。Gloria指出，集团化管理与单体校管理的最大差异即为“谋全局和谋一域”，对于集团而言，更需关注的是整个集团的发展规划，而非针对旗下某一特定学校进行各项业务的部署与调整。

“结合我们中黄自己的实际情况，更多情况下，我们是将目标与发展方向锁定在了集团未来3-5年的整体规划下，并在此基础上进行人员的配置、组织结构的设计以及分工安排。”

其三，集团化人力管理需正视“人力资本”。在Gloria看来，前面两点能够实现的最根本助力在于集团内的人力。

在未来，无论是为了所在集团的发展，抑或是为了整个教育生态圈的发展，人力资本的最大化都是最为重要的，“这不仅仅只体现在它的财务价值上，也体现了它的社会价值和精神价值。”Gloria继续指出，当所有人拥有统一的企业文化认知，那么整个集团的愿景、使命与价值观才能真正落地生根，大家才会朝着共同的目标往前走。



### 人岗匹配，关键要有前瞻性

Gloria随后谈到，人力的配置是人力资本得以最大化发挥所能的前提，即所谓“在其位谋其职”，如果让一个人才做了不适合TA的岗位，那对于TA本人和整个集团来看，都是一大损失。而在她看来，人力配置的基础共有两点考虑：

- 具备集团发展前瞻性。Gloria认为，配置人员不该囿于当下需求，相反，HR人员在招聘或分配人员时，需紧密结合集团未来三年的发展规划。“集团人力的配置以及发展，一定是要跟本身发展阶段和未来战略业务发展方向相匹配，这是最重要的前提。”

- 具备教育行业洞察力。Gloria指出，2019年之后国际教育行业会面临一个“整合期”，这意味着整个行业都将接受更多的资本融入与市场考验，“那么我们就要考虑接下来，招收的人才需要更多来自哪一领域以及是否具备迭代能力。”Gloria认为，如果对此没有足够的认识，那么很可能招不到合适的人也留不住人才。

那么具体而言，内部的集团发展规划与外部的市场环境双重压力，又会如何影响集团内的人员配置呢？

Gloria认为，教育行业与其他产生直接营收的行业不同，它的最大产品是“人”，并且是以灵魂影响灵魂，是一个需要达人兼济天下的行业。那么，当外部有快速发展需求的时候，教育集团的内部需成为一个有统一文化根基和作战能力的一个团队，这样才能迎接外部的挑战，并推动整个集团的发展。

Gloria以其所在的中黄教育集团为例，结合业务的发展需求去规划，中黄每年都会举办两次人才盘点，并结合中黄的核心素质模型（Core competency）对现有人员分工状况进行盘点。通过该盘点，HR会与学校进行沟通，并针对不同类型的人员需求进行分析与沟通。

“从招聘开始，我们就会结合核心素养来看我们需要的人才，然后再去具体的去了解每个候选人，这是一个互相了解，双向选择的过程，同时也是非常好的，建立雇主品牌的MOT(Moment of Truth)时刻。”

除此之外，当教职员工正式加入集团之后，中黄会开展其多年实施的“30-60-90”计划，即，通过培训、一系列的配套工具等媒介，让新老师或新职员尽快融入中黄大家庭，结合加入中黄后的关键时间节点30天、60天、90天，每个阶段，借助该计划，TA的上司与其本人会很清晰，双方的期许、目标、工作要求，乃至文化，人际关系等各方面的要求，可以获得的支持与帮助等，从而帮助新人更好地适应新环境、并发挥所能。

## 学校在“人”上花了最多的钱， 却依然没有好老师，怎么破？

文 | 李潇珂

海归人才不懂本土化，公立体系人才不够国际化，能够双语教学的学科老师少之又少，这些都是眼下国际学校面临的师资缺口问题。而国际学校的培养体系，又往往不如传统学校师资培养体系。供不应求，这人才缺口问题，该怎么破？

## 学校师资，都存在哪些问题？

老师作为国际学校的核心竞争力，是国际学校成本的最大来源。然而诸多学校在承担最大成本的同时，教学及管理经验丰富的人才依然极其缺乏。

举例说来，学校师资基本存在以下问题：

### 01、第一专业为英语居多

国际学校的教师第一专业为英语的居多，其他专业的教师相对不足，尤其是某一专业领域的突出者较少，这就导致学校中的差异化不足，容易出现专业共振，眼界相对局限，不容易看得宽，专业融合度不足，更适合洋为中用，而不容易做到中西合璧。

### 02、理科教师实力偏弱

国际学校教师的理科实力相对偏弱，理科特别突出者一般走专业化发展的意愿更强烈，而不愿意选择到国际学校任教。理科突出者，能够从事双语教学的人才更是严重不足，这就容易造成国际学校的短板效应，大大制约其发展。

### 03、师范生少

在学业背景方面，有过师范类相关专业的教师相对占比小，增加了学校人才培养的时间，降低了师资成熟的效率。

### 04、海归人才，不懂本土化

国际学校人才结构中有一大部分接受过海外教育或在海外教育机构有过工作经历，这对国际学校国际化的提升有着至关重要的作用。但是由于中国传统教育经历和经验的缺失，对于国际课程和学生组织模式的本土化改良有一定的不利因素。

### 05、公立体系人才，不够国际化

国际学校中还有一部分是来自传统公立学校的教师，这部分教师受传统教育模式的影响较大，懂教育、懂学生、懂家长，但对国际教育的教育理念、授课方式、评价体系不太熟悉，而且转型和学习需要一定过程，增加了学校的培养周期和成本。

### 06、年轻人居多，不够有阅历

国际学校的师资及管理者倾向于年轻化，年龄结构缺乏梯队。这部分人才往往有着较高的个人能力、语言素质、国际视野和可变通性。但是对教育教学规律、学生成长的规律、家庭教育的规律的了解还需要时间的磨炼。



## 是什么导致优质人才如此难觅？

细数完各种人才缺口问题，再细想一下，是什么导致了这些师资问题呢？供求关系、培养周期、培养体系、语言素质、教育观念等等，都会造成以上人才缺口现状。

### 01、国际教育及家长对人才提出的高要求

国际课程的个性化教授方式以及国际化教育的灵活管理运作，对人才要求起点普遍较高，提出一系列的更新理念及前沿探究模式，求新求异，对师资的要求只有更高，既要有成熟的教育教学经验，又要有紧跟最新教育理念意识和行动。

而选择国际学校的家长很大一部分本身就接受过国内外一流学校教育，是具备一定先进教育理念的高级人才，自然对国际学校的师资提出更高要求。这无形中提升了国际教育师资的准入门槛，会对有意从事国际教育的教育工作者带来更多的挑战和压力。

这样的高要求，更加剧了优质人才难觅的状况。

### 02、学校人力资源管理制度不成熟

随着国际学校近几年的迅猛增长，先建校、宣传，再研究发展模式、建章建制，走一步看一步的案例屡见不鲜。部分学校人力资源管理体系不成熟、人才培养渠道不完善、人才发展外围服务系统缺失，也是导致人才缺口的重要原因之一。

### 03、储备人才培养缺乏专业化通道

目前，国内国际学校的师资培养体系远不如传统学校的师资培养体系完善。我国各大高校目前的专业设置以及各大师范类院校的培养方向，更多的还是针对中国传统教育，很少有针对国际教育人才培养的通道。

同时，跨学科教育、超学科教育等融合教育的人才培养在国内高校中的教育教学体系中还有待加强。

## 解决人才缺口问题，基本准则是什么？

学校在面临种种人才缺口问题时，首先需要理解国际教育的目标。国际教育绝不是脱离中国文化谈国际教育，而是扎根于中国文化的土壤中，融合古今中外优秀的教育思想，培养面向世界面向未来的优秀学生。



要实现这样的本质目标，教师及教学管理者必须有开阔的国际视野、丰富的教育阅历和系统完善的知识结构。因此，国际学校在人才结构搭建的过程中应把“多元化”作为基本准则。它包含了：

### 01、教师来源的多元化

国际学校若要有丰富的国际元素、开放的思想、多元的价值观以及中西融合的校园文化，必须有多元的师资来源。在国际学校的管理者与教师中，应不仅有母语为英语的外国教育教学人才，也应有一部分各国优质大学海归群体，还有一部分有丰富的本土教育教学经验的教师。

### 02、专业及背景的多元化

国际学校教师及管理者的专业背景寻求丰富多样。既要有国内优秀师范院校毕业的教师，也要有具有国内外顶尖综合类大学学习经历的教师。同时，如有体育类健将级运动员教师，或在理工科方面具有学术研究能力的研究人员，以及具备丰富市场开拓、企业管理经验的非教育行业人才，那么，学校人才的专业及背景就会大大增强。

### 03、年龄梯度的多元化

为了保证师资队伍成熟度、活力度和可持续发展，学校师资队伍合理的年龄梯度至关重要。国际学校应有一批教育教学经验丰富的资深教育管理者、各学科的骨干教师，有正处教育黄金年龄的优秀教育工作者，还应有一部分大学毕业生。通过“梯队建设”、“雄鹰计划”、“雏鹰计划”等措施，保证成熟教师拥有终生学习意识，年轻教师也能快速成长。

## 在巴蜀，怎么破？

巴蜀常春藤学校对优质教育教学人才足够重视，着力培养，并做了以下探索和实践：

### 01、“T”型培训模式，使人才各得其所

学校坚持对人才培养进行“T”型培训，即横向纵向“发掘”，正向逆向“落地”机制。

学校引导教师入职后，先接触和了解所有学段、与其专业相关的所有学科、学校每一个行政部门。然后，根据教师自身的特点、专业，以及学校各部门对其的综合评定，再进行具体工作的分配。使人才各得其所，也有助于教师对学校文化、学校理念、学校历史的充分了解，更快融入校园文化。

### 02、坚持标准化，降低人才流动存在的风险

人才流动是所有国际学校不得不面临的一大挑战，而品牌扩张也是多数国际学校发展的必然趋势。面对人才流动，怎样保持教育教学的稳定性？面对品牌扩张，怎样保持教育教学的传承性？

那就是在尊重“差异化”、关注个性的前提下坚持“标准化”。

参考海星的断腿再生、细胞激活、快速合作成长等特质，建立人力资源管理和人才培养的“海星”计划。旨在通过在教育管理、教学研究、学生发展等方面形成标准化流程，保障品牌运营的高纯度和教育教学的稳定性。

### 03、“OKR”管理模式，关注教师发展

OKR (Objectives and Key Results) 即目标与关键成果法，是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，由英特尔公司发明。

其管理特点为：通过沟通制定可量化目标，团队与个人共同实施完成，阶段性反思与回顾，适时调整与修正。

在“OKR”管理模式中，学校教师发展研究院详细记录每一位教师的成长发展历程。例如，教研活动发言、备课、上课、听课情况，学生、家长沟通反馈记录等。

同时，学校打造了一个立体的考评系统：至下而上的考核评估反馈；同辈同专业或同辈不同专业但有业务交叉的同事之间的平行考核评估反馈；至上而下的考核评估反馈等等。

通过结合阶段性、目标性结果反馈，教师得到综合、立体、全方位评估，促进自身发展。

另外，学校建立自我评价体系，每周填写工作复盘卡，促进教师不断追求进步、渴望发展。

教师专业提升复盘卡

姓名	第【6】次复盘	复盘始于【2018.12.16】 持续复盘于【2019.03.24】
<b>Learn 【知—学习】</b>	1. 在实践中摸索如何承办大型的两天国际性会议；对后续的大学展，招生活动做实践准备 2. 学习了Kuder系统，了解了如何做职业和生涯规划，准备学习CAT证书 3. 学习了第二届升学指导大会中Session的知识	
<b>Practice 【行—实践】</b>	1. 完成高一家长面谈，做学生的标化，学习动力和状态进行反馈，给部分成绩靠前的学生家长规划了活动安排 2. 顺利完成ChinaICAC第二届年会活动 3. 完成云钰班的家长讲座 4. 完成开放日的讲座 5. 第二次做Session，分享在升学指导领域的经验和所有与会者共同做研讨 6. 准备Megan的培训相关事宜 7. 完成China ICAC第二届年会的推文检查工作 8. 完成学生的升学指导课程，高一讲解如何规划你的活动，高二继续完成CV的书写 9. 申请进入China ICAC Committee.	
<b>Reflect 【省—反思】</b>	1. 会议过程中前期检查工作没有做到位，下一次一定要注意，每个细节都不能错过 2. 如何和Kuder进行下一步的跟进，准备让巴蜀常春藤成为西南地区的生涯规划的标杆 3. 在和家长面谈中如何降低家长和学生的期望值，降低他们的焦虑感	
<b>Gratitude 【谢—感恩】</b>	1. 感谢为这一次升学指导大会辛苦工作的所有老师和领导，特别感谢学校，郑校，李在福，彭梓坤和金亮老师，和我一起奋战到凌晨。 2. 感谢ChinaICAC给我提供这样的平台，认识更多的人拓展自己的工作平台。 3. 感谢所有与会者对我们这次会议的肯定，刷屏了！ 4. 感谢英语组Tracy，Bernie，Jake为开幕式做的所有努力，我在最后一分钟给到的任务，第一时间全部完成，谢谢！	
1. 正直大气，自律友善； 2. 直面批评，背后赞扬； 3. 格局意识，相信未来！		

·案例：教师每周工作复盘卡

#### 04、完善人才培养体系，满足人才发展需求

学校集团化发展、复合型发展的一大特点是为更多的优质人才提供发现潜能、展示才华的平台。让有为的人先有位，大胆去思考、去实践、去发展。

学校可定期与教师进行沟通，寻找学校需求与优质人才的平衡点。依据共同的规划与愿景，为优质人才提供成长和发展的平台与机会，真正做到以人为本。

巴蜀常春藤学校设立系列“藤师培训营”，从“新人营”、“成长营”到“菁英营”，提供系列线上线下，国际国内优质课程，立足本校教师群体，培养优质人才，以尽快满足学校对优质人才的需求。

#### 05、“雏鹰教师”定向培养计划

巴蜀中学是全国知名学校，每年有大量的优秀巴蜀学子就读国内外一流大学，成绩斐然。学校设立了巴蜀杏坛新秀数据库，跟踪和指导有意从事教育行业的优秀学生的发展，

提供定期到学校实习机会，为这些学生重返母校，站上讲台做好各种铺垫。通过此数据库和培养体系，大量巴蜀学子返回巴蜀常春藤学校任教，成为源源不断的优质人才活水。

国际学校在迎来市场不断扩大，高净值人群增加，各种民办教育新政颁布等诸多因素下，只有正确认清现阶段供不应求的人才缺口现状，梳理优质人才进入通道，建立完善人才培养体系，才能确保在投入最大人力成本同时，获得最大人力资源效益。

#### 顶思特约作者

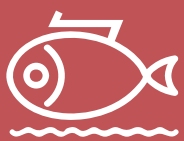
李潇珂  
重庆巴蜀常春藤执行校长、党支部书记、国际高中校长

RAISE

顶思 x  
TOPSCHOOLS >



担当者行动  
SHOULDER ACTION

大  
  
计划

-  班班有个图书角
-  教师网络学院



# 顶思人才 国际教育行业 精准人才猎聘

顶思人才 TopTalents 专注于提供 K12 国际教育行业的人才精准猎聘和国际学校人力资源及人才发展咨询服务，并通过定期举办国际学校人力资源峰会、国际学校联合校园招聘、人力资源相关课题研究及发布国际学校人力资源和薪酬体系报告，构建 HR 学校社群，为国际学校发展提供人才增量，倡导人才健康流动，支持学校的人力资源管理优化。



## 2.



### 业务介绍:

- 顶思人才团队拥有 10 多年教育行业中外籍教师招聘和管理经验，开发海内外多条人才直招渠道，构建并持续更新顶思教育人才库和国际学校职位需求库，累计储备数百个国际学校职位需求，已为全国上百家合作的国际学校(教育集团)推荐各类人才，匹配成功率和满意度高。
- 顶思人才团队已成功举办多场国际学校联合校园招聘，与国内多家知名大学建立校招合作关系，为国际学校双语教师人才招聘构建直招渠道、提升品牌影响力，为国际教育行业人才提供增量。

JOB



## 1.

### 业务范围:

- 教育人才招聘服务(双语中教、外教、中外方高管猎头)
- 招聘打包服务 & 新建校人力资源解决方案
- 国际学校联合校园招聘



## 3.

### 服务优势:

- 依托于顶思 TopSchools 的国际学校资源聚合与教师发展平台，顶思人才从人力资源管理和学校战略性发展高度连接行业优质教学及管理类人才，输送知名院校毕业优质双语新师，助力国际学校人力资源管理健康发展。





# 揭秘！从几何图形到毕加索， 看教师如何真正实现跨学科知识迁移！

文 | 刘洋

“如果我们希望学生获得知识启发，能够有创意的解决问题，可以克服事物的复杂性，那么，仅仅知道事实、知识本身是不够的，关键在于概念性的理解。”

2019年11月，顶思学院举办“概念为本的课程与教学设计”工作坊，为国际学校的教师们教案设计上提供了切实可行的建议与办法。本文借由Rafael老师在工作坊的内容，与读者一同对“概念为本”教学模式进行部分梳理。

目前，我们传统的教学模式要求老师在讲课的时候需覆盖大量教学内容和教学技能。作为主要输出方的教师，需要尽可能“事无巨细”地把知识点都涵盖在教学内容里。但是，当今社会发展、信息更新迭代的速度飞快，相应的知识点也在成倍增长，想要实现全面覆盖，几乎是不可能的。况且，学生如果想要快速获取信息，只需上网查找就可以。

同样，作为学生，在传统教学的理想情况下，既被要求在课程结束之后就要吸收全部内容，还要掌握应用这些知识的能力。学习能力强的学生尚且可以自行消化，但对于那些自主学习能力相对薄弱、理解能力又不那么出色的学生来说，知识的掌握大打折扣不说，学习的积极性也会慢慢减弱。

基于此，“老师教什么，才不会被机器和网络替代？”，“学生怎么学，才能真正把知识转变成自身能力？”成为了大家讨论的主要问题。

### 教学覆盖知识点并不足够，要让学生建立概念间的连接

研究表明，仅仅涵盖信息并不能带来深刻的理解。这就是Lynne Ericsson基于知识结构，开发“以概念为本的课程与教学设计(Concept-Based Curriculum and Instruction)”的原因。

概念为本的课程与教学，是以概念为中心；思考、探究问题作为驱动力的教学方法。在这种教学模式下，事实与技能的记忆成为了最基础的元素，而深刻的概念性理解从另一个维度增强了学生思考的空间。这些概念性理解可以跨时间、跨文化、跨情境迁移。继而培养和发展学生在相似观点、事件或问题上发现规律与联系的能力。

在11月顶思学院举办的“以概念为本的课程与教学设计”工作坊中，驱动研究所(CBCI)认证培训师、语言教师和教育顾问J. Rafael Angel先生，为参加工作坊的各位老师带来了概念驱动课程的深度理解。

参加本次工作坊的教师，多来自于国际学校，教授国际课程或IB-PYP、IB-MYP课程，涉及学科类型多种多样：有数学科目、人文社科类科目，以及音乐、美术等艺术类科目。

本次工作坊的讲师Rafael也曾参与推动西班牙语版的MYP概念驱动教学法。他著有三本运用MYP概念驱动教学学习的西班牙语书籍，以及大量关于语言习得和教学方面的文章。

他在工作坊指出，概念为本的课程与教学是采用通则(Generalization)形成的课程体系，由老师指导学生找到事实(Facts)背后概念(Concepts)之间的联系，从而帮助学生进行思维整合、思维体系的构建、以及进行知识和技能的迁移。



为了能让老师们对“概念为本”教学有更进一步的理解，Rafael老师也带领参与课程的老师们从实操出发，让他们亲自设计了以概念驱动教学法的教学方案。

### 教案设计有策略：整合知识、聚合概念形成“通则”，实现“举一反三”

一般来讲，传统的教学模式聚焦于学习的内容，技能是附着在内容上的动词。比如：我们要“掌握”勾股定理、学会“运用”二次函数解题、“解释”波士顿倾茶事件对美国独立战争的影响等等。学生掌握的是内容、技能本身。但对知识如何运用、运用在哪里，并没有形成概念上的认知。

而在“概念为本”教学模式下，教师们在教学方案设计上需要清晰地表述他们希望学生知道什么、理解什么、并能够做什么。从而跨越知识覆盖型的教学模式、走到可以实现把事实、技能随时按不同时间、不同文化、不同情景迁移的概念性理解的教学目标中。

Rafael讲师与老师们分享了一些“概念为本”教学方案上的具体操作：

首先，在确立教学目标的过程中，先要对教学知识做一个分类：教师先要列出本节课学生应该掌握的知识与技能，即事实(Facts)；而后，需要设计一个课程主题(Topic)，用来把这些知识点串联到一起。

基于这个主题，教师需要设计相关的问题向学生们提问，引发他们的思考，从而建立起基于主题的不同概念(Concepts)；这里的概念可以跨时间、跨文化、跨情境迁移。而且概念高于知识、技能本身，是思考上面的抽象概括。

最后，藉由主题与不同概念之间的关系，通过上升到通则(Generalization)来整合所有知识点。学生们就会对所学知识及技能构建出概念层面上的深层理解。

概念为本知识结构(Structure of Knowledge)与历程性结构(Structure of Process)模型

以历史学科为例，当老师围绕“美国独立战争”这一主题教学的时候，学生们需要掌握的知识点会涉及为反抗“无代表不纳税”权力剥夺而发生的“波士顿倾茶事件”，以及“殖民地内部爱国者与保皇派的焦战”等等。



与以往不同，为了使学生们能够对知识不再停留在记忆层面，而是能够引起深层思考，教师在教学过程中，应当启发学生从“波士顿倾茶事件”及“爱国者与保皇派的斗争”之中提炼出一些概念：比如“战争冲突”、“革命”、“独立”、“反抗”等等。

这些概念与美国独立战争的主题相结合，就会产生不同的通则。教师在编写教案的时候，要清楚需要引导学生理解什么样的通则。比如，其中一个引申出来的通则可以是“人民会为获取自由而斗争”。

这样，学生在掌握知识点的同时，也对知识、事件背后深层的含义有了概念层面的理解。

以上的阐述的知识型结构(structure of knowledge)，适用于知识性较强的学科，比如历史。那么，那些基于过程习得能力的学科，如艺术、语言等，“概念为本”的教学又是怎样实现的呢？

Rafael老师在工作坊中还引入了另一个基于概念为本，适用于过程性较强的学科的知识框架——历程性结构(structure of process)。

举例来说，教师如果要教授一堂主题为“如何通过作品了解人物性格”的阅读理解课，教师在教学过程中就应该先与学生共同列举一些阅读过程中所会遇到的概念，如“人物特点”、“情节描写”、“人物对白”、“人物内心感受”、“人物想法”及“人物之间的关系”等等。

随后，教师根据这些概念，引出众多通则，并根据教学目标择其一作为本次课程的主题，可以是“作家会通过人物对白、其内心活动、相关感受、及与其他人物之间的关系来表达人物特点”。

这样一来，学生们既了解到所要教授的知识点，又在通则的指导下得到了深层次的概念理解力。这对学生将来遇到新问题、新情况，能够“举一反三”，实现知识的迁移打下了牢固的基础。

### 探究式学习：概念为本教学，如何启发学生思考很重要

Rafael老师在工作坊中强调，在教学过程中，一定要注重学生们的交流和反馈，多用互动的形式来激发思考、多用提问来分解概念。学生可以在与老师、同学的提问中学习，从而建构一些可以迁移的通则。学生们也会从中激发更高层次的思考，并引起对知识和概念的更深层次的理解。

在概念为本的教学模式中，采用探究式学习作为问题的取径，是比较推荐的选择。

与概念为本的教学目标自然结合的探究式学习有两种取径，这两种取径的基本差异在于需要完成的目标性质，以及老师的支持形式与程度。

**结构式探究：**在结构式探究中，由老师决定问题与事实性资讯。学生负责分析并汲取出自己的概念性理解，老师透过引导问题帮助学生把思考从事实与技能衔接到通则。

**引导式探究：**当采用引导式探究时，老师只决定大范围的主题，而由师生共同提出问题以形成探究方向。在引导式探究取径中，学生在背景选择、研究问题的调查过程，以及如何呈现他们的发现等方面有较高的选择程度。

学生参与度越高，他们自身与学习的关系就越紧密。在选择引导式探究方法的时候，概念为本的教师需要事先选择这节课的重要概念，以及有助于学生产生通则的教学策略。

教师透过这样的历程给予回馈与引导问题，以确保学生透过综效性思考深化理解。老师运用上课所研读的一系列事实性例证，帮助学生在事例与概念间产生连接，以达成共通的概念性理解。

### “概念为本”教学模式可做跨学科迁移

另外，Rafael老师还与我们分享了一个基于“概念为本”教学上跨学科迁移的教学案例。

首先，Rafael老师先画出了几个基础的几何图形，让在座的老师展开想象，对几何图形进行排列组合以产生更多的几何图形。

随后，以片段截取的形式向在座老师展示毕加索的战争绘画《格尔尼卡》，老师的想象和思考随着画作的慢慢展开一步步升华。



最后，在整幅画作展开的时候，大家一起讨论得出了此幅画作想要表达的战争主题，继而延伸出“战争”“自由”“希望”等概念。

从几何、到艺术、再到历史，这一示例完美演绎了概念为本教学可跨学科迁移的魅力。

Rafael讲师向老师们展示跨学科知识迁移案例：从练习组合几何图形，到分片段引入毕加索战争绘画作品《格尔尼卡》，从而导出战争、自由、斗争的概念

### “绕远路”的概念为本教学：为何舍近求远？

“将知识与技能迁移到新的或类似情境的能力，是深度理解与高阶思考的证据。”早在19世纪80年代，Perkins和Salomon就以“抄近路”和“绕远路”来对获取知识的路径进行了分类：如果问题和任务非常类似，学习的迁移就显得轻而易举。倘若尝试把知识点迁移到另一个学科、或另一个脉络中，则需要深度思考，找出迁移路径两端的相似点。



很多老师或许会有疑问，明明很简单的概念，为什么要通过如此这般的思考方式“舍近求远”？

虽然概念为本的教学模式虽然从某种程度上，是用“绕远路”的方式获取知识。但这样的教学模式可以促进学生进行深度思考：他们通过对知识进行谨慎的分析，用探究式的方法与其他相关概念做连接，这样的知识迁移最能够帮助学生在这个复杂世界中找到方向。让他们可以“万变不离其宗”，学会提炼不同的通则来获取不同的深层认知。

通过这种教学模式，以往在课堂上只有少数拥有深度思考能力的学生才会提出的那些提纲挈领的问题，就会从更多的学生口中表达出来。

#### 参考资料：

- Erickson, Lanning, & French. (2017). *Concept-Based curriculum and instruction for the thinking classroom* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin
- Erickson, H. L. (2008). *Stirring the head, heart, and soul: Redefining curriculum, instruction, and concept-based learning* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Lanning, L. A. (2013). *Designing a concept-based curriculum for English language arts: Meeting the Common Core with intellectual integrity, K-12*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Stern, J., Ferraro, K., & Mohnkern, J. (2016). *Tools for teaching conceptual understanding, secondary*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

# 在NASA的全球教师培训课上 我看到了团队领导者必备的品质！

文 | 蒋冰清

2018年，青浦平和的赵林风老师通过层层筛选，入选参加在NASA太空学院举办的全球教师培训项目。在此过程中，他更加深刻地了解到PBL方案要注重实景感、互动性和团队合作等方面的设计。

在学校，他身任综合理科组组长、中学社团课程总负责人和初中部校长助理。多重身份下的他认为，作为团队领导者，热情、真诚和认真，是必备品质，而这也是他在NASA全球教师培训上，学习体会到的重要经验。

清华毕业的他，不曾后悔放弃在知名车企做工程师。投身教育，只因想做一个孩子们的造梦师。

翻开赵林风老师的履历，让人有些小小的意外，清华大学硕士毕业的他，曾是一家世界著名车企的工程师。到底是什么样的动力驱使着赵老师选择了教育行业，并一步步成长为“神奇教师”呢？

谈到这个职业转变，赵老师动情地说：“不同于工程师，老师对学生来说，有点像造梦师，每一次教学就像带领他们进入一个情景。作为老师，其实无法完全预料每一个梦境最终呈现出来的是什么，所以学生每次都会给我带来惊喜。”

在青浦平和，赵老师担任综合理科组组长，又身任中学社团课程总负责人；从去年9月起，他开始担任初中部校长助理。

“教育，不是灌满一桶水，而是点燃一把火。”叶芝的这句话，赵老师在竞选“神奇教师”的过程时曾反复提及，也是他传道授业的座右铭。

丰富的课堂设计、刻苦钻研的精神、热情的社团活动、出色的家校管理等多方面的成绩，使得他获得了今年“神奇教师”的称号。



·TIDE2019神奇教师颁奖典礼

来到青浦平和采访时，适逢学校迁至新址，萌萌修竹，簌簌芳草，随处可见勃勃生机，而学生和老师们更是热情洋溢。



·上海青浦平和双语学校

在交谈中，赵林风老师回顾了去年在NASA太空学院参加的HESA培训项目，以及美国STEM教育对他的启发，也聊了聊他在青浦平和是怎样成为孩子们的造梦师的。

### PBL方案不够有趣？你需要仪式感

2018年，赵林风老师通过层层考核和面试，与其他六名中国老师一起参加了一年一度的“霍尼韦尔太空学院教师培训计划（HESA）”，前往NASA位于亨茨维尔的太空学院接受培训。

早在2004年，霍尼韦尔公司便提出了“霍尼韦尔家园建设计划”的倡议，不仅鼓励中学理工科教师继续自身学习，还鼓励他们推己及人，推广STEM学习。去年，HESA项目一共有来自全球46个国家的147名教师参加。



·赵林风老师参加HESA项目

短短六天的行程中，每一天都安排了高强度的体验或实验项目，期间还穿插了许多小型讲座，分享美国在航空航天领域上的探索历程。

虽然体验的项目繁多，但每每回忆起“火星任务”的环节，赵林风老师仍然记忆犹新——当时，他穿着笨重的航天服，从火星探测器出舱，映入眼帘的便是火星上橙红色的光辉，整个人立刻就进入了执行火星任务的状态中。

被选为小队长的他需要和来自各国的23名队员一起，在重力只有地球1/3大小的“火星”上，小心翼翼地和队友完成一系列任务，包括取氧气瓶和更换电池等。

身为老师的敏感让他产生了疑惑：为什么时间过了这么久，自己仍然能够回忆起当时的种种细节和感受？为什么有些PBL的方案，总是无法让孩子们全身心地投入其中？为什么有些课堂设计看起来总是缺乏真实感？

“Tell me I may forget. Teach me I may not remember. Involve me and I will learn.”这是赵林风老师的教学格言之一，他也从中找到了答案。

## “Involve me and I will learn.”

让学生有代入感才能让他们记住自己体验过的课程。而HESA项目的“火星任务”之所以能够让赵林风老师印象深刻，最关键的就是仪式感带来的深度代入感。

“火星任务”中的仪式感就存在于许多细节之中。比如笨重的航天服，穿上它固然不便于行动，但却让人真实地感受到身处自己身处任务而非日常生活；还有选出小队队长，被选中成为队长的学员自然而然地就认为自己有领导和照顾全队的义务。

每多一点细节就会让设计出的场景多一分真实。在这种代入感的调动下，参与者本能地就会珍视体验机会，并投入其中，不再需要额外的推动力。

赵林风老师在自己的课堂上也将这种精心的设计融入了PBL方案设计：

- 抛弃单方面的教师宣讲，采用实景式的体验教学。精心设计情境/细节/目标/任务，用满满的仪式感，激发起学生的好奇心和学习动力。

以往的课堂上，“动手”就是指进行实验，但赵林风老师将它拓展到了实景下，让学生更加有兴趣参与其中。

- 不是一对一的教学场合，而是采用小组式的团队合作，让学生与学生的互动成为教育的一环。在小组中，学生也可以培养自己的领导力，学会如何沟通，以及怎样处理分歧和矛盾。

- 不是静态的结果展示，而是动态的比拼与反思。在国内，很多PBL方案都会选择以作品展示作为教学成果的反馈，但这种方式偏静态展示，缺少了互动性。

赵林风老师则在每次的项目成果环节，组织各小组进行比赛。目的并不是分出胜负，而是让学生学习其他小组的问题解决思路，从而更好地改进自己的项目成果。

### 一个优秀的领导者可以激发成员的共同目标

在HESA培训项目中，赵林风老师还担任了小组队长。说起被选中成为队长的事，赵林风老师说，“我个人感觉是你的真诚会打动人。别人只有先认可你这个人，才会认可你这个领导者。”

在HESA培训这种短期的项目中，大家没有更多机会详细地了解每个人，所以这种真诚和热情就成了一个人能给别人的最好印象。

在选队长的讨论会上，一位来自美国堪萨斯州的老师说道，她想选Frank（赵林风）做队长。因为当大家都完成了人造雪花的实验以后，他还留在实验室继续观察，并且还乐于和恰好路过实验室的她分享结果。他的认真和热情是队长的必备品质。

在学校里作为社团协调人，赵林风老师认为这个身份和培训项目的小队长有相同之处，也有不同之处。

相同之处是，作为团队领导者，热情、真诚和认真这种品质是必备的。不同之处在于，在长期的工作环境中担任领导者，更需要有能够驱动成员的领导力。

一个团队领导者是否具有足够的号召力，是否能够成功带领一个团队，可以看这个团队是否具有执行力。也就是领导者能否让团队成员理解为什么做这件事（why）？领导者是否清楚该怎么做这件事（how）？以及具体做什么（what）？

在负责社团活动时，赵林风老师坚持平和文化的“五自精神”：“自主、自由、自然、自信、自省”。落实到具体，就是不停追问老师和学生三个问题：为什么做这件事（why）？怎么做这件事（how）？具体做什么（what）？这三个问题，也就是著名的“黄金圈模型”。

在青浦平和，每个社团指导老师在课程筹备阶段，不仅要写出课程大纲，还要写清楚课程的亮点，学生会收获什么，老师又需要投入哪些精力。

起初，许多老师并不认可这种做法，认为只需要完成课程大纲就好，其他内容都是在给自己增加不必要的工作量。

但赵林风老师认为，学校开设社团课是给学生提供“做出选择、为自己的选择负责”的机会，是培养学生自主精神的重要途径。这是社团课的初心（why）。

最终，老师们也理解了他的观点，在培养学生方面达成了共识，这才有了青浦平和丰富多彩又引人入胜的社团课程。

面对学生，赵老师也着力培养学生的why/how/what思维模式，激发学生自主解决问题的能力。

今年，赵林风老师带领14名六年级学生，参加了面向全球青少年的创业比赛“Tycoon enterprise competition”。青浦平和学生的创业项目是“惊喜礼品公司”，主打单品是“惊喜花瓶”。



·惊喜花瓶

当时，赵林风老师面临的巨大挑战是，这些13岁左右的学生知道自己为什么要参加创业比赛（why），但却因为不知道怎么做（how），以及先做什么再做什么（what），导致他们在此过程中屡屡出现执行力不足的情况。比如，因为自己的个人事务而没能按时完成计划的任务，没有资金来源导致没有瓶子来做产品等。

面对这种情况，赵林风老师坚持不直接代劳，“给他们指导，而不是给他们指令”。缺少做礼物的瓶子，就启发学生们发起面向全校师生的“瓶子召集令”；礼品销售渠道不够，就鼓励学生们组织了一场在购物广场的“手工体验+现场售卖”的活动，走进真正的商业社会里去体验创业维艰。



·现场售卖活动

### 输出价值观，培养社会责任感，任重而道远

回忆整个HESA项目，赵林风老师认为，虽然这个项目的目的是教师培训，但其实主办方也潜移默化地传递了自己的价值观。

HESA培训在亨茨维尔的NASA太空学院举办。在美国航天领域，亨茨维尔是一座名副其实的“火箭之城”，同时这里也是世界上规模最大的太空博物馆。除了带动当地的经济，火箭中心还是向大众进行知识普及的绝佳手段，更是在无形之中传播了其承载的美国航空航天精神。

中国在航空航天领域也有着卓越成就，有没有可能像美国的航天夏令营一样，让中国的学生们能够看到、摸到、接触到曾经真正被使用过的载具，从而对科学有更加直观的感受？当他们听到从业者的真实分享，会产生怎样的火花呢？比起旁人的描述，会不会更有身临其境的感觉？

这些问题一直萦绕在赵林风老师的脑中，在STEM课程进行“飞机如何起飞”主题的学习时，为了让孩子们能够真切地感受到飞机起降，并且有兴趣自主学习相关理论，他带着孩子前往CN-tech的飞机驾驶模拟舱中，真正做了一回飞行员。小小的舱室内遍布着各种控制按钮，让人眼花缭乱，很多人在体验过程中都以“坠机”告终。可孩子们非但没有对这样的场景感到厌烦，反而非常投入，认真地尝试驾驶飞机，用双手体验真实的科技和书中抽象的物理概念，也感受到了中国的科技发展和科研精神。

所以，各类博物馆和科技展，以及相关的从业者并不是教育的局外人。对于STEM教育来说，这样的一手资源和一线工作者反而是比学校老师和书本更生动的学习材料和对象。此外，赵林风老师还认为，教育上的输出价值观不止体现在培养下一代的科学精神，还体现在培养社会责任感。

在HESA培训项目中，老师们还参与评测了NASA为一些第三世界国家设计的科学课程。这套课程秉承了NASA动手实践的的教学传统，但所涉及的实验都采用了更加简单易得的材料。

这正是因为考虑到在一些地区，在经济或其他条件的限制下，老师和学校难以获得专门的教学器具。而改进后的实验，使得这些老师也可以让学生们一起动手，参与到互动中来，不至于因为经济原因而丧失学习和受教育的机会。同样的，赵林风老师也认为，国际学校提供的不应该是“贵族”教育，而是全人教育，其中很重要的一点就是让孩子们具有社会责任感，懂得要通过自己的努力，让社会变得更美好一点。

例如，学生们将创业比赛中售卖获得的钱都捐给了上海平和学校的张轶超老师的久牵项目，帮助农民工子弟们获得更丰富更多样的教育资源。“每个孩子都值得获得更丰富更优质的教育资源。”所以青浦平和致力于与国际教育界同仁们一起探索，为孩子们提供植根本土，同时面向未来的优质教育。

采访即将结束时，在赵老师的办公桌上，发现了一封他写给之前毕业生的祝福信，摘录其中一段，作为本期神奇教师访谈的结语：

“临此毕业之际，我不想俗套地仅仅祝你一帆风顺和好运常伴。未来的路很长，我希望你总是相信，相信通过努力可以让事情更好一些；我也希望你总是勇敢，有勇气去选择那条自己经过思辨后正确的道路，即使那条路是少有人走的路。”



# 我把虐童老师开了不对吗， 怎么钱要我赔，锅也要我背？！

文 | 李明玉

法律，一直以来都捍卫着人民群众的权利和利益，知法懂法，或许才是让国际教师与国际学校实现双赢的最佳途径。



前阵子“靳东王鸥三生三世”空降微博热搜，点进一看，原来是两人在新剧《精英律师》中再度同框，一续《琅琊榜》和《伪装者》前缘，这让小编·一介西皮粉甚是窃喜，撺掇着在新剧里刷出什么新粉红，结果？？倒是被故事情节吸引住了？？

比如女主之一因为没有赡养从小弃养她的父亲，差点与之对簿公堂，场面一度十分尴尬。最终，女主选择和解，尽其身为子女之孝。

别说，于人情确实无法接受，但于法律，可是白纸黑字写得清清楚楚：

### 根据《婚姻法》第21条规定

父母对子女有抚养教育的义务，子女对父母有赡养扶助的义务，子女不履行赡养义务时，无劳动能力的或者生活困难的父母，有要求子女付给赡养费的义务。

这么个剧情吧，倒是让小编想起了前不久在第四届国际学校人力资源峰会（ISHR）上听闻的一件狗血事，还是个真事儿。

### ·案例分享

2011年9月1日，崔某入职某国际学校，担任教师一职。双方签订的末期劳动合同约定：劳动期限自2015年8月1日起至2017年7月31日。2017年7月5日，以崔某严重违纪为由解除劳动合同。

严重违纪的“罪证”包括：按照《学校教师月考核办法》及教师月考核表，崔某每月存在扣分项目，扣分标准是扣一分20元，应扣发考核奖2560元，相当于扣了128分！另外，崔某长期殴打、体罚学生，经教育拒不改正；故意破坏学校全体教师会议秩序，扰乱学校工作；在学校师生面前公然污辱学校领导，严重违反了《学校奖惩条例》的规定。

真是劣迹斑斑，这种人也能当老师？但崔某并不服气，反而将学校告上法庭，并认为其应补齐扣发的考核奖。

### What?

按照崔某陈述，教师月考核表是学校单方制作，自己并未签订确认，也无任何事实依据，不予认可。

对于考核表的来源及具体的考核制度，学校从未经过民主程序制订并公示过《学校教师月考核办法》、《学校奖惩条例》，自己从未听说有考核扣分情形。为什么要被扣分？凭什么要被扣钱？

结果，法院判决认为学校未提供崔某严重违纪的充分证据，且学校制订的《学校奖惩条例》未经民主程序制定，其解除与崔某的劳动关系亦未事先通知工会，于是认定学校系违法解除双方劳动关系，并判决学校支付崔某违法解除劳动合同赔偿金。

法盲好可怕！

这件案子到底为何被判成了这样，来自尚公律师事务所的赵志东律师给我们做出了解答：



·尚公律师事务所的赵志东律师

崔某所在的国际学校属“民办非企业组织”，故其与崔某所建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或终止劳动合同，应适用《中华人民共和国劳动合同法》的相关规定。

### 第四十三条：

用人单位单方解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。用人单位违反法律、行政法规规定或者劳动合同约定的，工会有权要求用人单位纠正。用人单位应当研究工会的意见，并将处理结果书面通知工会。

### 第八十七条：

用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

### 第四十七条：

经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民

政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

因此，划重点啦，之所以学校被判了支付赔偿金，是因为学校单方解除劳动合同，没有事先将理由通知工会，其解除劳动合同的理由也不够充分，所谓的《学校奖惩条例》只能看做学校单方面的、不具备法律依据的片面之词。

那么除了学校单方面解除劳动合同之外，员工离职具体还有哪几种情况呢？

中国合作贸易企业协会人力资源委员会的王瑶女士给我们分享了以下整理：

类型	解除条件	关键	程序	限制	成本
试用期内	仍在试用期内 被证明不符合录用条件	岗位说明书明确录用条件并认可的			
严重违纪	规章制度公示发布 有严重违纪的明确标准	最好以过失单确认 有证据物（优先）人佐证	通知本人 通知工会	无	无
重大损害	严重失职营私舞弊 立表证明造成实际财物定价	规章制度中关于重大损害有 明确规定的数字			
兼职	对本职工作产生严重影响 提出后拒不改正	证明收到严重影响证明 提出后拒不改正			
无效合同	欺诈胁迫	证据的认定			
刑事责任	被司法机关认定刑事责任后	民事责任不含 辞职或辞退其他刑事责任			
类型	解除条件	程序	限制	成本	
医疗期满解除	医疗期满结束后 不能从事原工作 也不能从事另行安排的工作				
不能胜任解除	不能胜任工作 经过培训或调岗仍不能胜任	提前三十日通知本人 或支付一个月代通知金 通知工会	第42条规定的 6种人不能解聘	按规定支付 经济补偿金	
客观情况变化解除	客观情况发生重大变化 学校对原合同无法继续履行 无法对变更合同达成一致				

显然，上文小编提到的崔某所在国际学校是想以“严重违纪”为由辞去崔某的，不料由于程序上的“掉环”，反而吃了哑巴亏，同理还有表格中的“试用期内”、“重大损害”、“兼职”、“无效合同”和“刑事责任”一栏。

只要做到了各项对应的关键工作，并走了通知本人及工会的程序，那么是完全不必对员工进行赔偿的。不过，“医疗期满解除”、“不能胜任解除”、“客观情况变化解除”与以上六点略有不同。遇到这三种情况，用人单位还需提前30日通知本人、工会或支付一个月代通知金，且需支付一定经济赔偿金。

那么，有没有存在一种可能，是学校无论如何都不可以开除员工的呢？那必须有啊！

**《劳动合同法》第四十二条：**

劳动者有下列情形之一的用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：



·中国合作贸易企业协会人力资源委员会的王瑶女士

- 1.从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；
- 2.在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- 3.患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；
- 4.女职工在孕期、产期、哺乳期的；
- 5.在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；
- 6.法律、行政法规规定的其他情形。

换句话说，如果处于以上六种情况，那就等于员工拿了免死金牌，除非与员工达成协议，否则企业是无法单方解约的。王瑶女士在培训中也指出，《劳动合同法》的如下三条若处理不慎，极易给学校带来风险，包括：

**第四十八条：**

用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

**第八十七条：**

用人单位违反本法规定解除或终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的两倍向劳动者支付赔偿金。

**第二十五条：**

用人单位违反劳动合同的规定解除或者终止劳动合同，依照劳动合同法第八十七条的规定支付了赔偿金的，不再支付经济补偿。赔偿金的计算年限自用工之日起计算。既然离职纠纷是每所国际学校都可能面临的痛，它们又能做什么来避免、控制风险呢？

王瑶女士给出了四个思考方向，即：  
**用人策略、用工策略、薪酬架构、管控系统**

说回文章开头提到的那类不合格教师崔某，到底有没有什么法律可以制约他不再祸害校园吗？赵律师给我们的答案是：请设置明确的用工标准，并指出哪些行为不能违反。一旦出现污点员工，一律不予入职。

法律，一直以来都捍卫着人民群众的权利和利益，知法懂法，或许才是让国际教师与国际学校实现双赢的最佳途径。

# 国际学校年均复合增长率近10%， 7大区域发展与投资分析

文 | 吕乾欢

据顶思研究的统计，截至2019年8月底全国各类国际学校的数量达到1168所。且8月底后，我们每周仍源源不断地收到新校签约、开建和落成的消息。尽管面临经济增速放缓、外商投资减少、贸易摩擦加剧等经济下行因素，但未来三年内筹建中的国际化、高品质学校数量还在不断攀升，优质教育的发展显示了很强的抗周期性。欢迎转发并扫描文末二维码，购买《2019中国国际学校行业发展报告》。

随着中国人口结构调整和国内市场的消费升级，教育消费在中国家庭消费支出的比重越来越大，教育市场保持着良好的发展态势。

国际学校市场作为教育市场的重要组成部分，受益于近年社会对国际学校认知度的提高及政策的支持，市场份额及投资吸引力逐渐增大，而近两年分类管理等办法的实施也将引导行业朝更健康的方向发展。

从近十年国际学校发展情况来看，国际学校数量持续增长，从2011年的567所，增至2019年的1168所，年复合增长率接近10%。尽管由于基数变大、政策和经济等宏观因素，近两年增幅减小，2019年仍比去年同期增加了60所学校。

《2019中国国际学校图谱和行业发展报告》从国际学校的存量与增量市场、区域发展、现有课程、学校认证、政策法规、教育集团、学校品牌和投资潜力等不同维度梳理国际学校发展的机遇与挑战。

本文将从区域发展、人力资源和投资潜力三个维度来简要概括一下主要发现。



### 七大地理区域的发展分析：一线城市引领发展，中部地区发展滞后

从全国七大地理区域2018年的GDP总值来看，华东地区以34.6万亿的规模高居第一位，这也呼应其国际学校的发展规模，该地区共有463所国际学校。

GDP总值排名第二位的华中地区，其国际学校的发展则不太符合其经济发展地位，仅有90所国际学校，不仅落后于拥有207所的华南地区和194所的华北地区，也落后于西南地区的104所。

东北地区 and 西北地区的GDP总值约为华北地区的一半，但国际学校数量也分别达到了69所和41所。



### 从学校类型来看

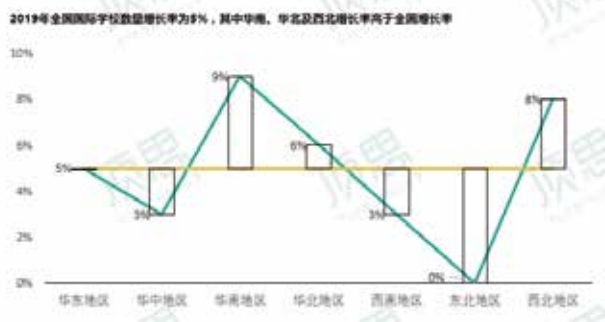
目前共有5类国际学校，分别是国际化特色民办学校、公立学校国际部、外籍人员子女学校、公立外籍/公立国际学校及其他。

国际化特色民办学校的总体占比已接近五成，高达48%；其次是公立学校国际部，占比34%；再次是外籍子女学校，占比11%；其他类型包括培训学校、高等院校的预科项目等占6%，以及公立外籍和国际学校，占1%。

在国际学校比较发达的华东地区、华南地区、华北地区及西南地区，国际化特色民办学校的占比都已经达到或超过48%，而华中、东北及西北地区目前还是公立国际部的占比最高。

### 从2019年国际学校数量增长来看

全国国际学校数量平均增长率为5%。其中高于全国增长率的大区分别是华南地区、西北地区及华北地区，分别达到9%、8%和6%。华东地区增长率为5%，与全国增长率保持一致。华中、西南地区增长率为3%，东北暂无新增校。



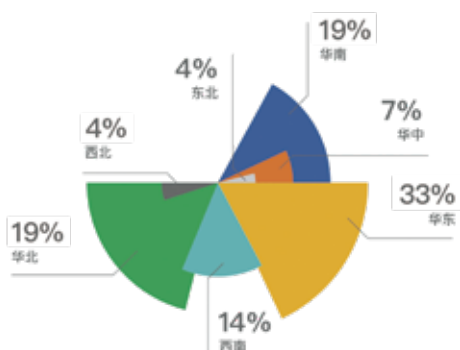
通过分析66个国际学校集团在全国范围的建校发展情况，我们发现对教育集团最具吸引力的地区为华东地区，共 42个集团进驻该区域，占 7大区域总进驻量的 33%，远超其他地区。

这一方面是由于华东地区的民办学校拥有先发和资源优势，另一方面是因为华东地区的文化和经济发展水平相近，便于名校的复制和拓展。

其次是华北地区及华南地区，各有 25个国际学校集团进驻，分别占比19%。

西南地区18个国际学校集团进驻，占比 14%；华中地区9个国际学校集团进驻，占比7%。

西北地区与东北地区各 5个国际学校集团进驻，分别占比4%。



### 人力资源变化与趋势：

#### 如何扩大优质人才供给是关键

在中国全新教育发展规划及海外K12 品牌纷纷涌入中国的双重影响下，国际学校数量再创新高，拉动了国际学校各类人才需求。

据顶思人才的统计，精通 K12学科教学、跨学科STEAM 教学和课外活动的课程专家已成为最受欢迎的国际教育人才。

此外，很多非教学类管理人才也很紧缺，包括营销与招生、升学指导、商务拓展以及人力资源等。如何使人才供应与市场发展速度相匹配是目前行业面临的最大的问题。

在行业人才发展战略上，部分国际教育集团已经开始启动现有教师相关职业技能交流与培训以及新教师培养孵化计划，主要目的有二：第一确保集团直营学校人才质量；第二确保未来人才储备与战略扩张速度相匹配。

此外，国际学校把握住人才招聘、薪酬、绩效、人才流动四方面的变化与趋势是稳定校内人才现状的重要方式。

#### 万亿级城市投资指标

截至2019年9月，中国大陆国际学校学费市场规模已达到671亿元，各大区增量市场竞争日益激烈。

尽管在七大地理区域层面，国际学校数量与区域GDP总值并不完全成正比，但如果细分到城市，国际学校发展与GDP水平还是有很高的正相关性，此外也受到其他几个重要因素的影响。

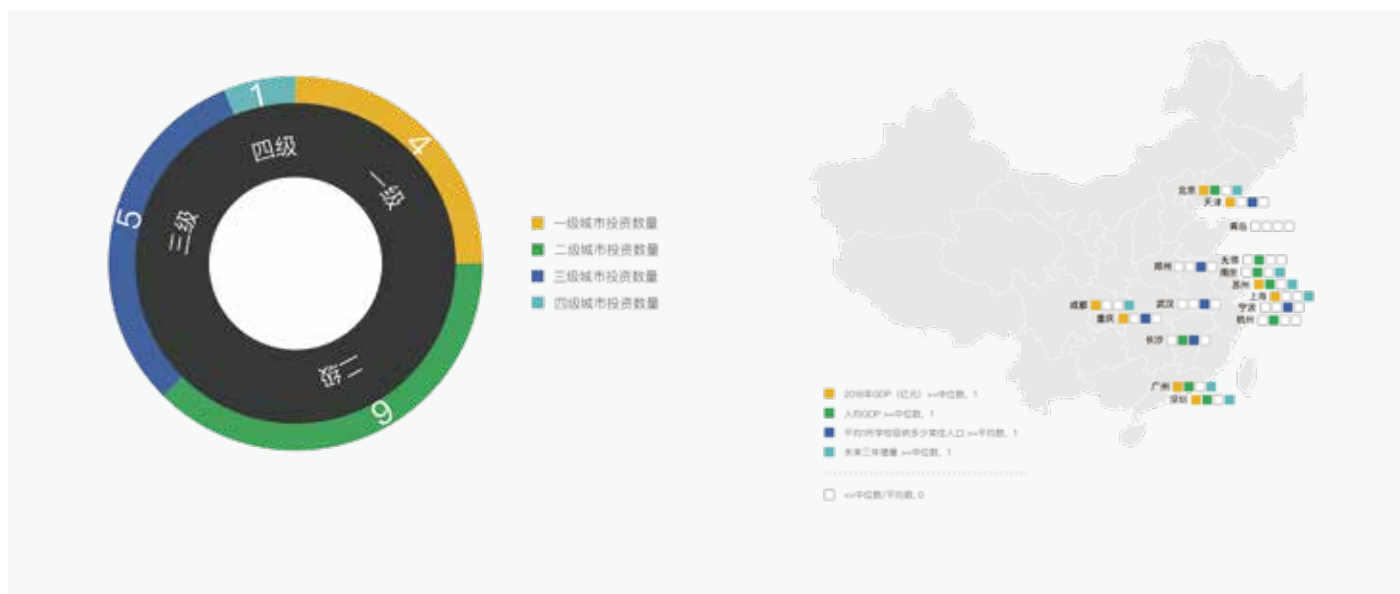
在本报告中，除了GDP，我们还选择人均GDP、存量国际学校密度、与未来三年拟建校数量几个维度进行分析对比，并对每个指标制定相应的得分原则，得分越高的城市投资指数越高，希望对国际学校投资选址有一些参考价值。

首先，我们选择了16个GDP破万亿的城市作为研究对象，根据国家统计局的数据，包括深圳、广州、无锡、苏州、南京、杭州、北京、长沙、武汉、上海、宁波、青岛、天津、郑州、成都及重庆。

然后，从GDP总值、人均GDP、国际学校市场密度（常住人口 / 国际学校数量）以及未来三年拟建学校数量四个维度对上述16个城市进行综合分析。其中 GDP、人均GDP及未来三年增量均采用与中位数对比的方法进行打分，大于等于中位数为1分，否则为 0 分；国际学校密度则用平均 1 所学校容纳常住人口数计算，采用平均数对比，大于等于平均数得 1 分。

四个维度与国际学校地区优势均成正比，GDP、人均GDP越高，经济环境越好；国际学校市场密度数值越大，说明市场国际学校的发展空间越大；未来三年新建校量越大，说明当地政府对国际学校持开放态度，积极引进。得分越高，国际学校投资城市优势越高。

从投资优势等级来看，一类优势城市为四座，分别是：深圳、苏州、广州及北京；二类优势城市共6座：南京、长沙、上海、天津、成都及重庆；三类优势城市共5座，为无锡、杭州、武汉、宁波、郑州；四类优势城市共1座，为青岛。



以上选取的四个维度，实际上涵盖了该地区的经济发展水平、人均可支配收入、未来发展预期、地方政策导向、市场接受程度、竞争结构、人才供给以及发展资源等八大因素影响。

当然，新建校的影响因素很多，这个模型希望能辅助投资人和举办者更快捷地作出决策、减少潜在风险。



了解更多图谱信息

# 从教40年的北京四中原校长刘长铭： 实现全人教育，少不了三个“融合”！

整理 | 蒋冰清

在顶思RAISE2019亚洲国际学校发展大会的主论坛上，原北京四中校长、现北京金融街润泽学校总校长刘长铭，带来了“全人教育理念下的课程与教学”的主题演讲。刘校长从一名物理老师到成为北京四中第26任校长，做出了诸多教育改革创新，称得上是北京教育界的泰斗人物之一。这一次的主题演讲，刘校带着他公办名校从教40多年的视角，分享他眼里的全人教育，以及如何从知识、价值和方法三个层面，实现全人教育。

注：本文为刘校演讲整理稿







·北京金融街润泽学校总校长刘长铭在RAISE2019亚洲国际学校大会

做了40多年的教育，我深深地感受到了、看到了我们国家基础教育发展的历史。这40多年来，我们对于教育价值的理解，经历了从“知识本位”到“能力本位”，再到“价值本位”的转变。

几十年前，我们看重的是教给学生多少知识。在教育者眼中，学生就是一个装知识的容器，那个时候教育的成功，就是让学生在尽可能短的时间里完成尽可能多的知识积累。

在二三十年前，我们强调培养能力，希望学生能够解决各种各样的问题。这毫无疑问是对于教育价值认识的深化、进步。

而在未来，我们更强调的是价值本位，也就是说要把学生看成一个完整的人。

一个完整的人，需要的不仅是知识和能力，还要在精神、心灵、态度等方面都得到发展，要关注人的基本属性与要素，包括精神、心灵、生活、家庭、情感、个性等。

康德曾经说：“人只能通过教育而成其为人。”

到底什么是国际教育？与我国的教育相比，国际教育不是知识、内容上的不同，更多的是方法上的不同。我们这些年的教育和国外相比，应该深刻认识到我们在关注一个完整的人的成长方面，需要开阔眼界，打开视野，和国际上进行广泛交流。

### 何为全人教育？人只能通过教育而成其为人

今天，我们为什么要更加重视全人教育？

因为社会和技术都在进步，个人价值得到了提升，每个人都可能对社会、对世界产生很大的影响。

大家可能听说过一个说法，就是所谓的蝴蝶效应。我跟我的学生开选修课的时候讨论，我说我们每个人都是一只蝴蝶，每个人的翅膀扇动，都有可能在未来对这个社会产生重大的影响。

### 那么，怎样理解全人教育？

我认为最重要的是两个方面：综合能力和人文精神。我理解的全人教育，就是不忽视任何一个个体的全面发展，就是面向全体人和培养完整人的教育。

在过去的30多年中，我有幸和中国最优秀的一批老师成为同事。我从他们的身上吸取了很多知识和智慧，汇集老师们的知识和智慧，在我过去工作的学校，形成了北京四中教育价值体系。

这个价值体系横向分成四个领域——生命教育、生活教育、职业教育和公民教育；纵向分成四个层面——技能认知、情感态度、精神信仰和终极价值。教育终极目标的指向就是人性、理性、责任、良知、信仰、崇高、尊严、使命等。

我想，兼顾了人的这四个方面的发展的教育就是全人教育。

经过了十年左右，学校在2016年3月举办了面向全国的教学开放日，活动的主题就是“价值引领下的高效课堂教学”。来自全国各地约1300名专家、老师到北京四中听课、评课。我们希望得到同行的批评、指正和帮助，看看我们的课堂上，我们的教育活动中，是否体现了生命教育、生活教育、职业教育和公民教育，是否体现了我们教育价值体系重点的要素。

现在，我参与创办一所新的学校——北京金融街润泽学校。在这所新的学校，我们明确提出要秉持全人教育的理念。

那么，在这个新环境下，又该如何理解全人教育呢？为了表述全人教育，我们提出一个概念，叫做“欧普斯特(OPST)”，就是指学校要促进人的全面发展，要在教育活动中体现或要促进学生完成四个方面的构建——生物性 (Organism)、人格性 (Personality)、社会性 (Society) 和工具性 (Tool)。

要在所有日常教学活动中尽量兼顾学生这四个方面的发展。我认为，如果我们兼顾了这四个方面的构建与发展，就是实现了全人教育。

这四个方面的教育并不一定有先后顺序，在不同年龄段会有一些方面显得更加重要。比如说在低龄儿童时期，我们更应该关注学生的身体发育，不能为了获取知识和能力牺牲学生的身心健康。

## 要实现全人教育，重要的途径就是融合。

融合指的是什么？融合包括知识的融合、价值的融合、方法的融合。

首先是知识的融合，培养综合运用知识的能力。但是如果只注重能力和知识的训练和提高的话，那么人仍然是被视为工具。单纯的知识训练，或者单纯的能力训练，和我们所谓的全人教育是不完全相符的。

其次是价值的融合。培养学生的科学精神和人文精神。

再有就是方法的融合。要实现知识的融合和价值的融合，需要在教育方法上融会贯通，也就是教育过程要多样。

在金融街润泽学校的课程理念中，我们明确提出在教育教学中，要激发和调动学生的多种感官参与认知活动。



我认为，今天我们在教学观念上存在着一个误区，我们特别重视传授知识的深度，而忽视了学习过程的深度。

我们可以让学生学习很简单的知识，但让他们在获得这些知识的过程中调动多种感官，获得更加全面的、更加深刻的体验。

今天的教育不应该再是单项的训练，我们要从过去的分立的教育过渡到融通的教育。如果真正实现了融合，我相信今天教育的价值和效益会得到极大的提升。

### 知识的融合：对知识的过度解构是教育低效的原因之一

教育的效率是我们应该重视的问题。

这是2016年PISA测试的成果。纵坐标表示成绩，横坐标表

示每周学生投入学习的时间。显然，第一象限是成绩好、投入少；第二象限是成绩好、投入多；第三象限是投入多、但成绩不好；第四象限是投入少，成绩也不好。

我们中国学生的成绩是不错的，但不是最高的，和我们成绩旗鼓相当的国家，差不多有10个左右。

我们应该注意到，成绩排名第一的是新加坡，他们不仅成绩比我们要好，而且每周的学习时间比我们要少6个小时左右，也就是说在一周内差不多平均每天可以比我们少学1个小时。

最值得注意的是芬兰。芬兰学生的成绩高于我们，但是每周投入学习的时间比我们少21小时，平均每天少3小时。这3小时可以做什么呢？可以多睡3小时，多玩3小时，也可以多学习孩子认为对自己有用的东西3小时。

总之，我们教育的效益的确是需要提高的。

那为什么我们的教育会低效？

原因很多，我只说其中的一个原因，就是我们今天在教学中对知识进行了过度解构。

人类的知识应该是一个整体，但是被人为地分成了若干的学科。对知识进行分类，对于研究知识、研究创新知识来说，可能是必要的。可是对于教育来说，是不是必要的呢？这符合不符合人的认知规律呢？此外，除了把知识纵向分割，我们还把学科知识横向割裂，分成若干个小块，这就是所谓的知识点。原本完整的知识整体被割裂成一个个孤立的知识点。



为什么要分割成一个个知识点？

因为知识点最容易和考试点相对应，这是获得比较高的考试成绩的最有效的方法。今天我看到很多老师拿着习题集和考试说明来上课，对准知识点或考点来讲课。这是我最近一两年观察到的非常常见的现象。

现在我们提倡学生的主动学习，采取“先学后教”、“学案导

学”等，它在实现学生主动学上是有意义的，但是很多情况下，我发现学案导学只是为了更加精准地对准考点，教学失去了本身应该具有的丰富的价值。

所以，今天我们强调学生主体、教师主导。在教育教学中，老师如何发挥主导作用，如何有效地引领学生在情感、态度、价值观等方面的发展，这是每一个教师都应该思考的问题。

谈到知识的综合应用，我们知道，生活中真实的问题往往涉及到许多学科，不是单一学科的问题。

所以，要让学生具有面对未来、适应未来的能力，我们就要让学生去研究实际的问题，在此过程中，培养学生综合运用各个学科的知识的能力。

但是非常遗憾的是，今天大部分的教师，包括我在内，都缺少综合学科教学的能力和经历，因为我们在师范大学上学时，都是单科的学习。我们工作以后的教学经历，多是只教单一的学科。我们的老师本身就缺少知识综合运用的能力。

今天我们强调的主题式学习、探究式学习，项目式学习，都是跨学科的，这些是非常好的教学方式。这样的学习体现了知识和方法的融合，不仅重视知识作为结果的深度，也重视获取知识过程的深度，也就是说，在获取知识的过程中，学生可以得到全面完整的认知体验。

这样的学习不仅含有知识的要素更加丰富，培养的指标也更加丰富。这些指标里面包含着习惯培养，知识、能力、精神、心理、团队合作等等，这就体现了价值的融合。这样的学习，也更有利于培养全面发展的学生。

北京金融街润泽学校的学习生活是十分丰富的。小学一年级的孩子们从事的活动中就有做月饼、做披萨。

孩子们在做披萨的过程中感受非常多，我们可以看到，他们的手指和肢体得到了活动，大脑也在进行高强度的思考——怎么做披萨？怎么做得味道更好、更漂亮？他们在做事情的时候还要合作、交流，这样的教学活动体验是丰富的。孩子们很快乐。

所以，做披萨这样的教学过程，把OPST的四个方面的发展几乎全部都体现了。特别有意思的是，小孩做的这种披萨、饺子、月饼，肯定不如爸爸妈妈做的，或者是外面买来的好吃。但是小孩吃得特别香，因为这是自己的作品，自己的劳动成果，这其中含有他们自己倾注的情感。他们享受到了劳动的乐趣，孩子们劳动以后，情感发生了改变。



但是，这些新方式教学活动是不是更有利于提高在现有考试形式下的考试成绩呢？大家可能会有一些担忧，这完全能够理解。

但我们相信，从长远来看，从学生一生的生活和发展来看，学生的能力和经验得到了全方面的提升，一定会促进学业成绩的提升。我们需要在这方面进行探索。既培养学生的综合能力，又要兼顾有效提高学科考试成绩，这是我们必须面对的现实。

### 价值的融合让学生学会关怀这个世界

“所谓人文精神，在我看来，是指人类共同信奉的那些真理性的精神……这些精神确保人能自由、幸福且有尊严地活着，有利于人的幸福与社会的进步和文明，其重要性不言而喻。”  
——冯骥才

作家冯骥才曾说：“人文精神是教育的灵魂。”今天中国基础教育中人文精神培养，确实应该得到高度的重视。

高考会给学生带来很多的压力，学校激励学生的斗志、精神是必要的。但如果按照丛林法则来培养和激励学生，让他们以“成为走千里吃肉的狼”为目标，我觉得是值得商榷的。

今天我们谈国际教育，如果说国际教育中，国外同行所做的教育实践有哪些值得我们学习借鉴的地方的话，那么其中有一方面，就是人文精神的培养，如何让学生在成长的过程中获得丰富的体验。

1972年，联合国教科文组织提出了“学习化社会”和“终身教育”两个基本观念。

1996年，又提出了四大支柱，即学会认知、学会做事、学会合作、学会生存。

但是世界的发展并不令人满意，于是联合国又在前不久发布了新的报告，认为“我们今天需要对教育再次做出高瞻远瞩的思考。”

我们今天的教育中，特别需要学生学会去关怀这个世界，关怀他人。联合国教科文组织总干事伊琳娜·博科娃讲到，“人文主义教育观，是我们全人类的根本共同利益。”人文精神的培养，是我们今后的教育中要高度重视的。

人文精神的培养，我认为不同于知识的灌输和能力的训练。

那该怎样实现价值融合和培养人文精神？是靠制度？还是靠教师？靠约束和说教？还是靠熏陶和体验？前些年我和几个同事去美国特意拜访美国纽约布朗克斯科技高中。

这所学校是我心中的一个童话，30多年前我读过一篇文章，说这所学校的一个班里同时出了两个诺贝尔物理学奖得主。

我们参观了这所学校，他们的楼道里墙上挂满了学生获得的各种奖状。

他们学校的毕业生中，有7位获得了诺贝尔物理学奖。

在校长办公室，校长接待了我。我们的一个老师提醒我，说校长你看，这个校长的座位和办公桌上摆放着许多青蛙的玩具。于是我们问校长这个问题。

校长回答说：“我是一个生物老师，我是一个生物学家，许多青蛙为人类的科学进步献出了生命，我用这样的方式来纪念他们。”

这就是一个理科中学校长的人文情怀。我想在这样的文化氛围中，老师和学生都会得到浸润式的熏陶。

李赛是北京四中一名学生，2008年四川地震的时候，他从美国直接飞到灾区，加入一支救援队，先后救出7名幸存者，后又在什邡办起“帐篷学校”。

采访时，他对记者说，先生改变了他的一生，教会他怎么做人。他说的先生是他当年的语文老师——李家声先生。

李家声先生给2004届高三生上最后一课时，写了一首诗作为临别赠言：

匠石运斤，伯牙鼓琴。谁为郢人？钟期知音。  
千日千里，感念深深。如何临歧，心之殷殷。  
有思钟情，为己美身。守白持坚，不继不磷。  
瞿足万里，振衣千仞。日升月恒，唯在诸君。

在黑板的上方，李家声先生用篆书书写了十个大字，“振衣千仞岗，濯足万里流”，他告诉学生，你们要站在万仞高山上掸掉身上的灰尘，在万里长河中洗去脚上的泥污，这就是做人。这样的老师怎么能够不影响他的学生？

所以，在北京四中，我们提出的教育理念就是“以人育人，共同发展”。

人文精神不是靠说教，不是靠制度约束，或者说不仅仅是靠说教和制度约束，更重要的是人对人的影响。教育的本质特征和基本规律就是人影响人。

**除了熏陶之外，体验也是非常重要的。**

北京四中每年都有到农村支教的课程，每个学生都要到农村去体验一段生活，做乡村孩子的老师。

前些年，在一次支教活动接近尾声的时候，北京四中去支教的学生们做了一个重大决定，他们要从这所农村学校的学生中选出一个，资助他上学。因为这所学校的校长对他们说，由于家庭生活的原因，绝大部分学生初中毕业后就不上学了。

挑选资助对象的任务交给了一个女同学。她后来写道，“然而真正挑选起来却是我平生经历过最痛苦的过程。看着那些还对自己未来充满信心的孩子们，我实在狠不下心选择他们中的一个……”

当子滕(被选中接受资助的孩子)知道了我们的资助计划，扑倒在我怀里大哭的时候，我也哭了，我特别想对她说，孩子你知道你有多幸运么？我这一生都对对不起剩下的那200多个和你一样的孩子啊！……从此以后，消除贫困成了我一生的追求。”

这是人生的誓言，人只有对生活有了深切的体验，才能发出这样的誓言。

几年后，这个故事有了一个美丽的结尾：被资助的学生完成了她的高中学业，最后考上了大学。

所以，生活的体验是不可少的。

北京四中的另一位校友杨临风，他把全部精力都投入到公益事业上。他从哈佛毕业之后，和另外一些在美国留学的朋友做了一个公益项目——阳光书屋电子阅读教育计划。

他们设计生产一种廉价的平板电脑，类似于ipad，叫做“晓书”。把课内外图书和各种优质教育资源放在里面，免费提供给中国农村的孩子，让他们也能像城里的同龄人一样享受同样优质的教育资源。通过“晓书”，他们希望能够探索出一条彻底改变中国农村教育现状的方式。

我后来多次对四中的学生讲，杨临风是一个超越了“放羊娃生活逻辑”的人，他是每个四中学生的榜样。


过去，我的同事不止一次地问我一个问题：您认为北京四中办学成功的标志是什么？

我知道他们心中一定早有答案，我们心心相通，我等待他们自己把答案说出来。他们说，北京四中办学的成功不是培养出了高考的状元，我们只有培养出更多的像李赛、杨临风这样的学生，才是北京四中教育的成功。

正因为我的身边有这样一些饱含理想主义教育情怀的同事，所以才形成了今天我对于全人教育的理解。

西班牙的哲学家萨瓦特尔在《教育的价值》中谈到：

在更高超的教育方式（如人工智能技术）面前，不论它是魔鬼、天使、火星人还是上帝……那些优点永远也无法弥补它们的不足，因为在这当中始终缺少最关键的一点：教育者和被教育者之间的密切联系。因为人类教育中的主要课程就是：什么是人……即用人类的视角去看待生活和世界……丰满的人性，向来都不是由简单的生物学基因编程所决定……我们本该生而为人，但却只有依靠他人人性的感染和我们自己不断取得的进步，才能成为真正的人。……成为完整的人，永远都是一门艺术。



# 清华附中校长王殿军： 中国拔尖人才的教育改革刻不容缓， 要找痛点破难点抓重点！

文 | 刘洋

对于拔尖人才的培养，业界一直存在两种声音：有些人认为想要教育公平，就应避免教育资源的极端分化，应该放缓“拔尖”培养的政策制定；而另一种声音则认为，中国在拔尖人才的培养方面已经远远落后于其他教育强国，我国拔尖人才流失也非常严重。什么样的人能够称为“拔尖人才”？究竟要不要培养“拔尖人才”？又要如何培养“拔尖人才”？顶思对话当代教育名家清华附中校长王殿军，希望能从与王校长的交谈中，找寻到上述问题的答案。

10月19日，正值清华附中建校104周年，以及清华附中国际部建校10周年。长期以来，清华附中一直坚持着“以育人为中心，以学生为主体”的教育思想和办学传统，在学生的学科教育和素质教育的培养和创新上，始终是国家基础教育的标杆校和“风向标”。

清华附中校长王殿军，作为推行学生综合素质过程性评价系统的带头人，自2007年出任校长以来，便把“为领袖人才奠基，让每位同学都能以最适合自己的方式成长”的使命视为己任。作为教育改革的先行者，对于“精英人才”、“拔尖人才”的培养，王校长更有他深刻的体会和独到的见解。

顶思就“拔尖人才”的培养，结合国际教育在中国未来的发展，与王校长进行了深入的对话。他不仅对如何定义“拔尖人才”作了阐述，更是道出了教育界培养“拔尖人才”过程中的重点、难点及痛点。同时，结合国际教育办学，也给出了自己的建议和设想。



·王殿军，2007年起任清华大学附属中学校长

2013年荣获第三届全国教育改革创新杰出校长奖，2017年被推选为当代教育名家。带领团队历时8年，提出并研发基于大数据的学生综合素质过程性评价系统，自2015年开始在北京和全国多个省市全面推广使用。

**T=顶思**

**W=王殿军校长**

### 对话一：拔尖人才的选拔与培养

关于拔尖人才，或杰出人才的培养，一直都是教育界时不时就要拿出来讨论一番的话题。钱学森在2005年提出的“为什么我们的学校总是培养不出来杰出人才”这一问题更被称为“钱学森之问”。

培养不出拔尖人才的原因，究竟是我们对拔尖人才的定义有偏差，还是我们根本就不知道如何去培养拔尖人才？十余

年后的今天，我们希望能从王校长这里找到答案。

**T:** 我们都知道，一直以来，清华附中在人才培养方面都是业界的翘楚。我们也可以在各种信息上看到，清华附中的学生除了在学科、学术上有着过人的成绩，进入知名高校的比例很高以外，在素质教育方面也拿过非常多的奖项。

这些人才其实在某种程度上都可以称为某一领域中的“拔尖人才”。您在教育部发展中心第二届基础教育研讨会上也提出过“无论中学还是大学，都应该更加关注拔尖人才的培养”。您最初提出培养“拔尖人才”的想法从何而来呢？

**W:** 原因有两点：第一是这件事情本身就非常重要。第二是在中国的基础教育和高等教育体系里，拔尖人才的培养还没有引起足够的重视，也没有去专门研究和处理拔尖人才培养方面的问题。如果在国际范围内与一些教育强国，或是发达国家比较的话，在这一方面的培养是比较欠缺的。

我们基础教育的平均水平在全世界不算低。但是对于拔尖人才培养，却已经远远落后于整个教育的平均水平。关于拔尖人才在经济社会发展中的重要作用和意义，大家都有目共睹。对于具有特殊天赋或潜力的学生，我们还是应该给予特别的关注。因为他们未来成为拔尖人才、优秀人才的可能性更大。虽然它的人数少。

**T:** 怎样去定义“拔尖人才”呢？

**W:** 拔尖人才其实很难定义。但总的来讲，他必须要全面优秀，还要有所特长。

我觉得拔尖人才第一个特点，是综合素质要优秀。另外一个特点，就是具有自己的特性和特色，对于某些方面有特殊的天赋或者兴趣。

还有一个重要特质，就是具有非常强的学习能力和追求卓越的品格，要“不安于现状”。这样的孩子往往是要超越自我，或者奔着某个更大的目标去的。是有梦想、有恒心、有学习激情和动力的孩子。

**T:** 那么，怎么去辨别和挑选出“拔尖人才”呢？

**W:** 关于如何挑选这样的人才，需要有一些测量的办法。通常我们中国的习惯就是通过考试。但是考试，尤其这种学科类文化课考试真的无法全面地反映一个孩子是不是拔尖人才。

之前我带领清华附中研发团队一起开发的综合素质评价系统，就是为了希望不再完全依靠分数评人、选人，而是通过

心理、智力、动手、活动等多方面，科学的对人才进行评判。

比如，在一些团队活动里，我们会设有观察员记录过程，但其本身不会参与。在这个过程中去发现学生的团队合作精神、协商能力，按学术讲就是领导力才华的一个综合体现，包括动手能力，沟通合作能力，有没有创新想法等等。我们会设计一个表，结合一些观察点，让老师们去观察一些综合的能力。

另外也会以面试的方式去测评。出一个问题让学生去回答，判断他对一些问题的想法，对自己，对未来的了解程度等等。这个也是一个综合性评价。

我们还会设置一些体育方面的评价，去看学生身体的协调性等等。因为我认为优秀人才必须非常的全面，身体素质也很重要。

此外，如果学生有什么特长，他也可以展示。通过敢不敢去表演，有没有胆量去表现自己，来反映他对自己的自信程度等等。

当然，我们还是要测他的一些主要课程去了解他的学习能力。个别时候我们采取的是讲新课。一段内容讲完之后，看看学生能不能很快的基于刚学的东西去解决一个问题。而不是问他已知的，或复习了好久的有解决答案的问题。这个问题不会太难，学生只要学懂就能回答。

我们其实会涉及到很多办法，也会做一些心理测试。通过这些综合的考察，基本上就能做到把人区分开：有一些孩子他确实各方面表现非常出色，那就很可能成为我们心目中的候选人。再经过文化课的考试，就可以入选到我们的一些特别项目和计划里。

这套系统先是在清华附中各分校进行了3年试用，通过实践后，于2015年全面推广到北京各校进行使用。下一步我们还准备开发能力型的测试。

**T:** 您刚才还提到在清华附中有一个特别的“拔尖人才”选拔项目，这又是什么项目？

**W:** 其实我刚才举例的这几种选评方式，是我们另外一个计划的做法。我们有一个项目叫“中华英才培养计划”，是针对国家级贫困地区优秀人才的扶持计划。

清华附中教师会亲自去到项目县，通过综合能力测试、逻辑思维测试、心理测试、面试、才艺展示、日常表现等，多方面考察那里的学生，最终选出入选计划的学员。

我们会从初一年级把他们纳入我们的培养计划，接下来支持他六年。这些学员会在每年暑期的夏令营到清华附中来学习。我们从学科、音乐、体育、科技、人生观等多个层面进行培养，让他们与清华附中学生结对，进入学生家庭，全面感受北京的教育环境。

项目至今已经是第七届，第一届学员已于2018年完成高考，部分优秀学员分别被人民大学、中央财经大学、北京航空航天大学、同济大学等院校录取，成果是非常显著的。

这件事情给我一个启发：无论是在城市还是乡村，我们其实有很多有天赋的孩子。但是，如果我们没有关注他，他很有可能被埋没，成了一个普通人；如果我们真的关注了、倾注我们的心血，设计很好的培养方法，它未来就有可能成为真正的优秀人才。

每当这个时候我就会想到韩愈写的《马说》——“千里马常有，而伯乐不常有”。其实在中国大地上，拔尖人才就是千里马，但是它是千里的马驹，你如果不认识他，没有用科学的方法去培养他们，他或许还不如普通的马。所以对这一类拔尖人才我们应该努力的去发现他，关注他，然后好好的培养他。



·中华英才项目学生在课上发言，图源清华附中

**T:** 那么在您看来，什么培养方法是不科学的？

**W:** 一些学校对于拔尖人才很喜欢，也愿意选出来。但是选出之后，并没有按照未来大师、大家的方向去培养，而是让他们去争取高考的高分，去拿状元、竞赛的金牌。虽然这样无可厚非，但是“拔尖人才”很有可能就沦为了“考试机器”。他未来能获得更大成就的可能性就被剥夺了，很可惜。

另外除了培养，还需要注意到输送人才的问题。中学培养完之后接力给大学，大学却置若罔闻，或漠不关心。输送渠道中断了，也会流失掉很多优秀人才。人才培养它应该是一个系统工程，需要保障培养，输送，全流程的一贯性。



**T:** 什么叫做按照“大家”的方式？清华附中是怎么做的？

**W:** 我们希望孩子们真正去研究一些没有答案的问题，甚至这个答案可能永远也找不到。而不是利用所学知识去解决已知答案。我们要去培养学生发现问题，解决问题的能力。去培养科学精神、探究精神和研究问题的能力，还有去训练他们运用自己所学知识来解决实际问题的这种能力。

在清华附中，学生可以自己申报课题项目，我们提供自主研发，开放性的实验室。同时配以高水平的老师，有时还聘请清华大学或者其他校外研究机构的老师来进行指导。我们也充分利用了周边的教育教学资源，连接科学馆、中科院、清华和北大等，目的就是为了让有特长和潜力的孩子提供能够支持他的教育系统、指导老师、发展空间和项目支撑。

除了科技方面，我们也特别重视体育、艺术、学科竞赛等，可以说，只要学生感兴趣，我们都会支持。



·图源清华附中官网

## 对话二：“拔尖人才”与国际教育

我们发现，在清华附中培养“拔尖人才”的过程中，吸收借鉴国际上先进学校的办学经验显得尤为重要。发达国家的教育模式，以它悠久的历史，经过长期实践和检验的教育理念，一直以来受到广大中国家长和学生的推崇。

随着大众对“去应试化”“追求个性化”“全面化发展教育”的呼声越来越高，国际教育在中国的发展势头也日益蓬勃：外籍子女校、公立学校国际部、民办双语学校等在各地建立的数量与日俱增，按照国际教育模式学习的孩子越来越多。

同时，在发展的过程中也暴露了不少的问题：如一些学校办学资质不足、办学能力不稳定、教师资源不专业、办学目的不纯粹等等，都为国际教育在中国的发展埋下了许多隐患和亟待解决的问题。

我们也在这次与王校长的谈话中，就“拔尖人才”与国际教

育之间的关系，目前国际教育在中国应该怎样去发展，国际化办学今后的道路应该怎样走，以及当前亟待解决的问题等等做了一系列讨论。同时，王校长也为我们分享了他在国际化办学当中的一些经验。

**T:** 您认为，拔尖人才的培养与国际教育之间存在怎样的关系呢？

**W:** 这两者的关系非常密切。第一，我们目前借鉴的都是北美和欧洲的教育体系，他们的教育确实经过了长时间的实践和检验，培养出了很多优秀人才。这些国家因为教育的优秀而强大。一个国家的强大，背后一定是教育的强大。我认为，教育强则国强。国际教育对学生全面发展和个性发展方面确实做的比较到位。

举一个简单的例子，人家一个班15到20个人，甚至更少。老师可以关注到每个孩子的个性，指导起来肯定就会更加精准。反观中国目前教育的现状，我们一个班级50人，甚至有的地方一个班有100多人。老师一学期下来可能名字还没记全，那么何谈去关注每一位学生的个性和特色发展呢？

另外，他们的评价标准历来不会以单纯的哪几科考试去决定孩子的优劣。他们会全面的考察孩子在校的综合表现，成绩只是一个方面。无论他们的教学内容、教学方式、评价方式还是选拔方式，都能够比较好地支持学生的个性发展，尤其是拔尖人才的成长。

**T:** 清华附中设置国际部的用意在于？初衷是什么？

**W:** 清华附中在校园里成立公立国际部，用意是非常深刻的。既然国际教育体系能培养出优秀人才，至少能提供让优秀人才成长的环境和条件，我们就要把它放到校内；我们就让更多的领导和老师有机会亲自去看，亲自去感受。

我认为在中国办国际教育很重要的一个意义，就是能够让我们真正领略什么是比我们更加优秀的教育，怎么样能够让国际教育本土化，让国际教育能够促进本土教育的改革发展。

但是现在我们这个作用发挥得并不到位。我们现在能够为一部分“人”提供这样的优秀教育，并没有做到为整个国家提供相应的教育。我们可能更多的支持了“人”，而不是“教育”本身。



·清华附中国际部师生在操场上体育课 图源清华附中

**T:** 您认为现在国际教育在中国应该怎样去发展？国际化办学今后的路要怎么走下去？

**W:** 我觉得需要从两个问题出发：

第一，办教育首先要想清楚其目标和目的到底是什么。

目的不能太狭隘，比如就是为了招更多学生，收取更多费用，或者只是“送出去”原则，单纯只是把孩子送出国门，也不关心孩子自身水平或潜力是否适合。即使是国际教育，也需要关注人才的差异。家长可能不太懂，认为出了国，能有一个像样的体面的大学读就是成功。我们不能仅仅以考上好大学为目标，像追求高考分数一样的去培养人才。要像真正的国外教育一样，关心拔尖人才培养。

第二，需要考虑怎样真正做到把中国的东西融到国际教育中去。

许多国际学校的招生对象都是中国孩子，如何确保学生的语言、文化、民族认同感和国家归属感这些价值观教育层面的内容得到传承。如果忽略这些东西，其实就是在自断前程，因为我们要培养的是社会主义祖国的建设者和接班人。所以国际教育在快速发展的背后依然存在许多风险和危机，是充满挑战的。我在其它会上也讲过，我说我们这条船大家都得注意，谁凿个洞全体人都得翻船。

**T:** 清华附中有很多分校，包括清华附中上地、丰台、朝阳、永丰、西安学校，还有海淀凯文和清澜山，包括最近与常熟UWC联合办学的CWA世华学校，在这些学校里，清华附中主要是在输出什么？怎样把“清华血液”“清华精神”渗透到这些学校中？

**W:** 我们尽可能的把优势都在他们那里复制：我们的文化理念、教育观念、教育资源，包括人力资源、评价体系等等。

当然复制毕竟不是原版，肯定还是会有差距，但是他们结合学校实际情况进行调整，教育教学水平上升的也很快。

**T:** 如何去判断他们是否符合我们清华附中的这种办学理念，怎样去把控他们的办学质量？

**W:** 我们办的分校其实有两种，一种是中国传统的学校，对于这一类的学校我们会精心选择合作伙伴：我们在教育的理解、价值观的认同上要高度一致，比如要培养什么样的人，办什么样的学校。并且，还要有充分的条件去支持建设这个学校。

对于国际教育，我其实办得并不多。我们对国际教育的 yêu求就是，第一要中西融合，第二办学老师的水平要高，我们特别强调对中国文化的尊重，中国语言的尊重。

我们的管理团队，会把清华附中国际学校的成功经验拿去让他们去学习和交流。我认为我们国际部做的很成功。既然有一个比较拿得出手的学校，肯定要把我们有经验的地方去进行复制。实践证明复制还是比较成功的。

**T:** 分校会共享清华附中的资源吗？

**W:** 对。资源可以共享。老师们可以来培训，可以来学习，听课，挂职等。我们老师也会过去讲学。与我们本部办分校类似：所有老师要来培训，领导团队也由我们指派，师生层面都会有许多的交流。在国际教育里头，我们国际部就担当了清华附中本部在常规办学当中的角色。

**T:** 那您觉得，目前在国际教育的市场上，有哪些亟需解决的问题？

**W:** 这一点我并没有去做特别的调查和研究。但是就平时得到的信息来看，国际教育发展的旺盛需求，大家都是看得到的。但是它快速增长的背后存在很多风险，有些学校办学的水平，培养的质量可能不一定那么好。单纯就师资这一方面，有的学校甚至连合格的，高水平的外教都不一定有。因为中国市场实在太大了，导致国际教育的办学水平参差不齐。

**T:** 关于教学资源、教学管理这一层面，您有什么好的建议吗？

**W:** 中国目前缺少一个国际学校的教师认证。标准体系也比较乱，哪个国家都有。老师和学校都比较迷茫，应该怎么去培训，标准和要求都有哪些。对于教师和管理队伍，从招聘条件到入职培训、在职培训、以及考核评价这一套体系，我认为还是应该建立起来。

目前的基本想法是，任教老师必须在本国具备一定的学历背景和教育背景，最好具备本土的教师资格证书。但是在清华附中，或是我们体系下的学校，必须经过系统的培训考核评价。外教的生活习惯，文化尊重层面也要重视，有些红线不能碰，有些东西不能讲，这些都要明确。

一旦触动这些红线，就立即吊销你的工作签证等等。在要求和标准方面，外籍员工不怕你有要求，就怕你没明确，或者不说明，等到真正出事的时候又怪罪。我们现在比较缺少这样标准化的东西。

最近清华大学继续教育学院正在研究启动一个高端的、国际学校的、全方位的培训项目，甚至我们可能会有一些标准化的东西出来。所以也想借这个机会，根据我们的实践经验，确立一些培训项目和一些课程内容，包括实践环节。

同时我们也想先给出清华的认证。如果经过一段时间，国家有关部门认为这个认证标准比较合理，将来希望能够转正成为国家对于国际学校的办学认证和管理认证；当然还有教师的管理和认证等等，目前许多认证都是国外的。其实政府认证好像没有起到真正的作用，认证也不是强制性的。

**T:** 您觉得您有这个义务发起这个事情吗？

**W:** 我现在是这个习惯，我的思维方式可能不一样，就叫“路见不平一声吼，该出手时就出手”（笑）。

另外，毕竟清华附中和清华大学可能因为它的历史等等因素，如果要去做这样的事情，大家相对会比较容易认可。如果是一个民间的什么机构做，大家都认为是与利益相关的，认可度就没有那么高。我们也没做盈利性的事情。

WELLINGTON  
COLLEGE

## 惠灵顿中国掌门人乔英： 中英合作办学，我们“十年磨一剑”！

文 | 李明玉

2019年是英式学校进入中国的爆发元年，而早在2009年，如今160年历史的惠灵顿公学品牌就已经被引入中国，此后十年，惠灵顿（中国）相继在中国开办9所学校及幼儿园，成为中国国际教育领域最受人关注的办学集团之一。

我们有幸专访了鲜在媒体面前露面的惠灵顿（中国）创始人兼理事长乔英女士，一探究竟：英国惠灵顿公学与中国的强强联合，是如何一步一步磨出来的？

·惠灵顿（中国）国际教育集团创始人兼理事长乔英

1859年，为纪念英国历史上最伟大的军事家、曾两度荣膺首相的惠灵顿公爵，维多利亚女王钦点创立惠灵顿公学。160年后的今天，惠灵顿公学已成为英国最受尊敬的学府之一，为英国的政界和牛津大学、剑桥大学等世界顶尖学府输送了一批又一批的杰出人才。

2009年，英国惠灵顿公学理事会决议通过在海外开办分校，并确定将第一所海外分校定址于中国。秉承英国母校的辉煌历史、以惠灵顿特质和价值观为根本的课程体系以及渐进式教育，2011年天津惠灵顿外籍人员子女学校建成；2014年8月，上海惠灵顿外籍人员子女学校开校；紧随其后，2018年，杭州惠灵顿外籍人员子女学校正式落地。

除了外籍人员子女学校，为使中国孩子也能接受到先进的国际化教育，2018年，惠灵顿（中国）又相继开办了四所民办双语学校及幼儿园，即：上海浦东新区民办惠立学校、上海浦东新区民办惠立幼儿园、杭州市萧山区惠立学校和杭州市萧山区惠立幼儿园。

至此，惠灵顿(中国)在中国已经拥有9所招收3至18岁儿童的学校和幼儿园，跻身中国国际教育行业的一线梯队，众多家长纷至沓来。

然而，作为一家享誉中英两国的教育集团，惠灵顿(中国)却显得颇为神秘，鲜有在公众面前发声，其与惠灵顿公学的合作过程、自身的管理与发展模式以及教育理念等，都成了业界人士好奇的焦点。我们有幸对惠灵顿（中国）的创始人兼理事长乔英女士进行了专访，探讨惠灵顿背后的故事。



乔英

惠灵顿(中国)国际教育集团创始人兼理事长。出生于上海，持有牛津大学计算机专业学士学位和中欧国际工商学院EMBA学位。在进入教育行业前曾在英特尔公司英国、德国和中国的分公司工作十多年。

### 惠灵顿公学不缺钱不缺生源，进入中国宁愿不做也不做错

根据英国国际贸易部教育技能司早前访问可知，过去三年，英国K12学校品牌在中国校区的增长率高达242%，势头极为迅猛。知名英校纷纷入华，在乔女士看来，主要有三方面的驱动：

第一，最根本的驱动力是市场的需求。大国崛起，中国的中产阶级数量激增，其对多元化教育的需求也日益增长，并且愿意将钱投入到最优质的教育上。同时，中国的急速发展也促使了英国加强开放中国市场和进行文化交流的步伐。

第二，全世界对英式教育品牌的认可。英国百年私校不少，总体上学术又非常严谨，多年的沉淀，拥有着严谨的学术和课程体系。

第三，英国经济下滑，英国私校本地生源日益缩减。实际上，除了经济实力依旧坚挺的伦敦，大部分英国城市的经济水平正在下滑，愈来愈少的英国家庭有能力承担子女入读顶尖私校的高昂学费。所以，那些难以为继的私校，必然会把眼光放到需求旺盛的中国，寻求拓展海外市场增加额外收入。



·乔英女士为伊丽莎白女王展示天津惠灵顿外籍人员子女学校模型

不过，英国惠灵顿作为维多利亚女王钦点创立的公学，不缺钱不缺生源，进入中国更看重的是中国这一潜力无限的发展平台。

“惠灵顿的第一个目的，是希望品牌可以走向世界，拥有更多的知名度，而非囿于一隅。”乔女士告诉我们，“第二，他们也希望，通过走出国门，可以让英国的学子有机会深度了解异国文化，进行文化上的深度交流与体验。作为21世纪的人才，如果没有全球观和世界观，意味着他们的教育存在着问题。”

惠灵顿公学在海外的收入来源也并非学费，而是向中方收取的品牌授权费。即便是为获取海外收入，这笔收入也并非中饱私囊。

乔女士介绍称，“惠灵顿在国外的收入100%用于为英国学生提供助学金和奖学金。这当然是一件值得认可、鼓励与信任的事情。”

惠灵顿进入中国市场并确立合作伙伴，并非一蹴而就，是在反复斟酌、推敲与无数次沟通后才达成。

在最终决定与乔女士合作之前，惠灵顿公学已经在中国进行了两年调研，然而由于多方面因素，一直未能觅得最满意人选。“惠灵顿公学的理事会非常地谨慎，宁愿不做也不要做错。”

据乔女士回忆，海外办校能够顺利推出离不开时任惠灵顿公学校长安东尼·塞尔登爵士(Sir Anthony Seldon)的大力支持与推动。在他看来，走出国门应纳入惠灵顿的战略性发展目标之一，而中国应该成为首选。

乔女士提到，“在我通过他人获得了安东尼爵士的邮箱并向其表达合作意向之后，15分钟内就收到了他的亲自回信。两个小时后，我们又打了一通电话。再之后，大约一周后，我就飞到英国给他们的理事会做陈述了(presentation)。我可以感受到安东尼爵士这种强烈的、走出海外的意愿。”

不过，安东尼爵士一人不代表惠灵顿公学理事会全部。在通过了海外创办分校的决议之后，理事会方面开始了各方面更细致的考量，其中包括合作方办学的初衷是什么、能为本校带来哪些资源、学校用地从哪里来、惠灵顿公学能有多少管理权限、需要承担怎样的法律风险等等。

而之所以最终确定乔女士为合作伙伴，在乔女士看来，有三点原因：

其一，也是最为重要的一点，在于与乔女士一致的教育理念和对乔女士最终驱动力的认可。在惠灵顿看来，走出海外，是为了办一所最好的学校。而这，也与乔女士的目的之一致，“我的初衷是想办一所能够让我的子女也能入读的学校，那我肯定是希望这所学校是最好的，能给我的孩子提供最优质的教育。”

其二，乔女士背后有着实力雄厚的合作伙伴。上海陆家嘴(集团)有限公司作为一家房地产上市公司，有着稳定的资金流，也具备办校所需的用地。与此同时，“上海陆家嘴集团并不以收取校方租金作为主要收入来源。他们更看重的是学校是否能够带动整个区域的发展。因此，他们同样希望学校能够成为一所一流的名校，它们的投资才会获得最大化的利益，学校周边的豪宅、商场、办公楼等也才可能卖出高价，所以实际上，我们三方的目的都是一致的。”乔女士向我们解释道。

其三，则是乔女士方对于合作方式与法律协议的尊重与认可。惠灵顿公学落地中国，采用的是品牌授权这一方式。虽然是最为常见的英校与中方合作方式，但在实际运营中，惠灵顿公学更倾向扮演“合资公司”合伙人的角色。

实际上，大部分来华办校的英校，除了输出品牌之外，并不负责学校具体事务的运营。惠灵顿公学不同，“在法律和财

务上它不承担任何风险，可是在管理权上，却有一半的权益，包括年度财务预算、薪资待遇水平、教学质量等。另外，我们的每一所惠灵顿学校的校务委员会(SAB, School Affairs Board)里面，都有英国惠灵顿的一定席位，而重大事宜的表决是需要有2/3的通过率。”

能够接受英方拥有如此高的支配权，在中国本就少之又少，但乔女士能够花两年时间，静下心来与英国惠灵顿共同探索、共同制定，并予以理解，实属难得。

乔女士指出，“我对英国人的契约精神非常佩服，在谈协议的时候也许他们会锱铢必较，但这恰恰反映了我们双方对于合作的极大诚意，也为未来的长治久安奠定了基础。一个协议如果谈得太快了，要么是双方缺少慎重考量，要么是一方完全不具备诚意。”

### 中英合作办学三阶段的“十年磨一剑”

谈及具体的合作分工与模式，乔女士指出，中英合作办学在开办的不同阶段，双方的工作内容都是不同的。就与英国惠灵顿合作来说，具体分为三个阶段：

第一个阶段，也就是尚未开校之前，惠灵顿(中国)与惠灵顿英国分别负责非教学事务和教学事务。非教学事务包括校园建筑设计、办学许可审批、财务预算和人力资源系统搭建等；教学事务则包括招聘校长，再由校长负责招聘高管团队。

“学校没有正式开学之前，我们的任务更为繁重，但惠灵顿公学在教学事务方面也确实给我们提供了不少经验。招聘校长时，我们从全球收到了36份简历，在他们的帮助下，最终挑选出6位候选人，而我当时也飞到英国，和他们一块儿对这几位候选人进行一一面试。”



第二个阶段，任命惠灵顿国际事务总监柯海伦(Helen Kavanagh)女士，代表惠灵顿公学方对惠灵顿(中国)进行指导性输出。

除了各校由校长负责日常事务之外，柯海伦女士对惠灵顿(中国)上上下下事务把关，包括教学质量、教师体系、中层领导管理、KPI设定和考试成绩等等。

作为一位在英国本土及世界各地从事教育工作30余年的资深教育工作者，柯海伦女士曾担任监督1500余所学校办学质量的高级督学和一家美国教育集团的执行副总裁，对包括美国、英国、阿联酋、卡塔尔、土耳其、印度、约旦等多国的学校教育工作进行指导。“对于她的工作，我们也是非常配合，并不存在‘家丑不可外扬’这一心态。相反，我们的态度开放，也希望通过她的指导，我们中国的惠灵顿可以越办越好。”乔女士笑言。

第三个阶段，即现阶段，惠灵顿公学方面基本只参与战略决策，在日常管理上给予中方自主管理权，互相学习。

乔女士指出，“在惠灵顿(中国)监管了大约两三年之后，柯海伦女士主动提出来华工作，我对此当然是非常乐意的，英方也觉得放心，因此在现阶段，他们的工作就是确保大方向不偏，参与战略部署，把自主权交给我们。”实际上，世界500强企业出身的乔女士，对于集团化管理的了解与具体应用能力甚至高于英国本校，在某些方面，英方也会向其取经。

如今，惠灵顿公学与惠灵顿(中国)的合作已走过十载光阴，在乔女士看来，两者的合作关系已经达到了高度契合、彼此信任，“十年磨一剑，可以说，我们的合作是相当成功的。”

在采访中，乔女士提及自己在这段合作中的身份和角色，特别强调其“理事长”的身份，也着重介绍了惠灵顿(中国)理事会。

惠灵顿(中国)理事会由惠灵顿公学与惠灵顿(中国)共同运营，对惠灵顿(中国)国际教育集团各校的重大事务提供意见，拥有决策权。

目前，除了四名理事(包括乔女士本人)是惠灵顿(中国)或惠灵顿公学的全职员工外，其余十一位理事均为对发展惠灵顿学校和国际化教育抱有热忱的社会贤达人士，包括资深的教育从业者、法律专家、金融专家、税务专家，以及熟悉中国市场运营的企业家。其中，有相当一部分人的子女曾经或正在惠灵顿公学或惠灵顿(中国)就读。

“他们几乎就是义务劳动，不收取任何薪酬，与学校也不存在任何利益冲突。我们的共同目标是一致的，都是为了学校能够更稳健地发展。”乔女士强调。

在惠灵顿(中国)理事会之下，每所惠灵顿学校又设有各自的校务委员会。每个校务委员会由数名惠灵顿(中国)理事

组成，对各学校的重大事务具有决策权。校委会每年召开两次会议，投票权仅限五名校务委员会成员。而校务委员会下又设学术专门委员会、设施和服务专门委员会以及财务和人力资源专门委员会，集中处理专项事务。

### 惠立是惠灵顿的升级版，真正做到“鱼与熊掌兼得”

惠灵顿外籍人员子女学校成立九年之际，惠灵顿(中国)又推出了民办双语品牌：惠立学校。之所以做出这一战略部署，源于乔女士对于中国籍学子接受国际化教育的愿景。

在惠灵顿外籍人员子女学校，除了30%左右的学生是华裔，20%左右的学生来自混血家庭，其余几乎都是纯外籍学生，因此他们接受的课程是英方课程和IB课程，他们的授课老师也几乎全是外籍人员。实际上，在惠灵顿，外教比例高达85%以上，除了中文课程由中国教师操刀，所有其它的课程几乎都由外籍老师授课。



但外籍人员子女在中国的比例毕竟还占少数，广大中国学子的国际化教育如何实现？如何让他们能在确立中国人身份认同的同时，接轨国际教育？这就都为乔女士创办惠立学校奠定了基础。

但惠立并不是惠灵顿的缩减版，相反，它对于中国孩子而言，更是一个升级版。主要体现在以下三方面：

- 对标中英课纲，教学目标比国家要求更高

乔女士指出，虽然惠灵顿的中文课程在国际学校中已经做得相当优秀，除了中文课之外，学校还有种类繁多的中国文化课(包括中国历史、地理、政治等)供母语为中文的学生选择，但中文课的比例毕竟还占少数，惠立不可能照搬。

作为一所民办学校，惠立以国家课程标准为总挈领，“国家要求开办的课程我们一定会有”，但与此同时，“我们在内容上又进行了加强。比如我们的英语水平肯定会远远高于国家标准，从幼儿园起便开始实施沉浸式双语教学。”

而这也是为何第一所惠立学校上海浦东新区民办惠立学校，筹备了整整四年才最终落地的原因。

惠立有一个专门的课程研发团队，对中英两国的课纲进行对比之后两边取其高，纳入惠立的课程体系中去，而这也是乔女士所归纳的“鱼与熊掌兼得”理论。

“比如，从语文学科角度而言，中国的标准自然是高的，我们就采纳我们的课纲标准；从科学角度而言，尽管教学内容与目标相似，但英国在小学的高年级阶段便已开始培养训练学生的科学思维能力，比中国至少早了两年，那我们就向他们看齐，在小学时启动培养。在这样的课程体系指导下，我们的学生既可以在英国的同等考试中取得好成绩，也会在中国的会考上表现优异。”

另外，乔女士深刻认同的英式“五育并举”理论也在惠立学校得到实施。五育并举，即德智体美劳全面培养，由于英国的艺术类学科如音乐、美术、戏剧等课程积累深厚，惠立也在这些方面进行了加强，并由来自英国的优秀老师授课，而这，又是惠立沉浸式语言学习的强势体现。

除了教学内容，英国先进的教学法(pedagogy)也是惠立积极采纳与运用的。例如，启发式与互动式教学、以学生为中心的项目式学习、主题式或跨学科探究课等。

“我们要集双方之精华，给我们孩子以最先进的教育。”

·对中方教师提出更高要求

从师资角度而言，惠立的中方教师比例更多（中外籍教师比例5：5）。往往，在家长眼中，一所学校外籍教师的数量决定了其是否足够国际化，可在乔女士眼中，这样的说法并不正确。“在惠立，中方的教师比惠灵顿要求更高，因为惠灵顿的中方教师基本只是负责一门学科的语言教学，可在惠立，中方的教师不仅有授课教师，还囊括了中高层管理团队，数量自然更多。”

一所民办学校若想在更稳健发展，一定需要一位了解中国国情与政策法规的带头团队，而这一团队里中方教师理应占据更大比例。

另外，值得注意的是，惠立学校外籍教师的待遇并不低于惠灵顿的外籍教师。

“同工同酬，并且TA一样拥有两个免费的子女入读惠灵顿的名额。”而由于职责范围不同，惠立学校的中方教师待遇高于惠灵顿中方教师。

·拥有更多办学自主权

从管理角度而言，相较惠灵顿，惠立拥有更多自主权。在惠立的校务委员会中并不设有惠灵顿的席位，由乔女士方全权管理。

但惠立毕竟是属于惠灵顿（中国）整个教育集团管理的民办双语学校品牌，因此惠灵顿依然会予以支持，充当顾问的角色，而非管理和决策人员。



5位校长级别人物打造惠立教育研究院，资源共享开放给整个市场

在惠灵顿（中国）的板块中，惠立教育研究院格外引人注目。作为一所“初衷在于培养本地化师资人才”的研究院，惠灵顿（中国）聘请了五名不负责学校日常管理的校长级别的总监，专注于研究院相关工作。

“市面上其实还没有充足的双语、国际化教学人才。大部分中国教师的学术水平可能不差，可是他们在教学法方面还是相对落后，采用的是比较传统的灌输式教学法，所以我现在要解决的就是提高他们这方面的技能。”乔女士强调。

具体而言，惠立教育研究院每年会培养二三十名从顶尖大学毕业，来惠灵顿做助教的优秀毕业生。通过与杜伦大学的合作，参与培训的这些老师将最终获得PGCE资质，做到既能用中文授课，又能以国外先进的教学法，获得英文授课能力。

“我们每年培养出的小批量人才大部分当然是留在我们集团工作，但那些小部分选择离开，或去他校任职的老师，我们也欢迎。我认为，好的资源不应该闭门自造，而应该是足够开放的。”

师资培养之外，惠立教育研究院也立志开发一套具有普遍适用性的、有前瞻性的适合21世纪人才的课程体系。



“尽管世界上不同的中英双语学校都在做类似的事情，可没有一个学校敢说他们的成果已经非常成熟了，那么我们为何不去试试呢？我们有扎实的中方课程，也有正宗先进的外方资源，也许我们就做成了。”乔女士笑言。

为了能够将研究落到实处，研究院的五位总监会不定期去惠灵顿（中国）各校区旁听观摩课堂，对教师的教学法进行相应评估等。“如果脱离了课堂，不在实践中学习，教师学到的知识是有限的。”

除了为本校发展而制定的培养计划，惠立教育研究院同时也会提供一些创校教育咨询服务。

对此，乔女士表示，“办校十年来，小有成就，因此我们也陆陆续续收到了不少中英学校和教育集团的分享经验邀请。当然，我们对客户的要求也比较高，如果只以办盈利最大化学校为目的，那么我们可能就达不成合作了。对于一些真诚者，我们还是愿意提供一些咨询服务的。”

现如今，惠立教育研究院与多方展开紧密合作，包括上海市教委、浦东教育局和华东师范大学等，“未来我们会共同开展研究，这些成果也不应该被惠立学校独享，我们非常愿意通过这个平台，将好的成果与资源分享给更多的公办学校和民办学校。”

#### 发展太快只会导致师资稀释过快，难以确保办学质量

今年，惠灵顿（中国）迎来了十岁生日，也逐步将在嘉善、南通等城市落户。

谈及未来规划，乔女士告诉记者，首先，惠灵顿并不急于扩充校园板块，而是严格控制开校速度，“至多两三年一所”。

乔女士认为，“我们发展的瓶颈不在于市场，不在于资本，而在于人才。所以人才不能稀释得过快，我们的质量口碑一旦掉下去，再次回升是很难的。”

可是新校依然要建，原因在于学校的人才在培养的过程中，也需要升职的空间，新校的开办意味着，旧校的老师有机会可以去新校担任更高的岗位。

“对于他们而言，是获得了职业发展的通道，对于我们而言，也促进着集团的积极向上发展。”



而对于新校的选址，在乔女士看来，主要有四个考量点，即：

- 城市本身需求
- 城市的经济发展水平、居民数量、居民收入
- 城市的国际化程度（包括对国际教育的理解及对国际教育的态度）
- 城市的教育政策法规

不过，整个惠灵顿（中国）国际教育集团更大的愿景及战略重点是，在海外开办中英双语学校。

乔女士指出，有相当一部分海外华人，尤以澳大利亚、加拿大和美国为甚，苦于为孩子寻找合适的中英文学校。一方面是因为，当地的学校不在课堂时间提供中文课程，一方面又在于，孩子抵触以填鸭式教学方法为主导的校外中文课程补习班。

“这是一个我们比较重要的战略方向，对我和我们集团而言都是一个鞭策，我们要争取做到全球领先。”乔女士笑道。

从IT行业转到未曾涉猎的教育行业，短短十年，乔女士就将惠灵顿（中国）打造成国内领先的国际教育品牌，在她心目中，优秀的国际教育意味着取中外精华，并最终站在中华民族的立场上，为构建人类命运共同体而努力。

而回到这段与惠灵顿合作办学的十年时光，乔女士认为，英国公学的理事会管理体系是最值得借鉴、也最积极实施的一项策略。正是基于一个体系完备的运营管理机制，让乔女士对未来充满希望。

“现在责任已经不在我一个人身上了，而是分担给了有着共同办学理想的各界社会贤达人士。在未来，我们的毕业生也会成为社会之栋梁，他们加入我们的理事会之后，当然也会卯足了劲让学校发展得更好。”



# 推荐信不是 升学指导的专利， 国际学校老师人人都要掌握！

文 | 蒋冰清

对国际学校的学生来说，申请大学的过程中，推荐信是必不可少的；对升学指导老师来说，写推荐信也是每年绕不开的工作内容。将学生送入合适的大学相信是每一位升学指导老师甚至是所有老师的理想。那么，要实现这个目标，作为升学指导老师，怎么向大学推荐学生？又怎样和学科老师合作帮助学生写出个性化的推荐信？2019升学指导峰会上，创办了中国升学指导研究会的林凡茗老师，带来了专业的解答。



推荐信是升学申请中必要一环。申请美国、英国、香港的大学，推荐信是必需的，加拿大和澳洲的部分项目也要求学生提供推荐信。

相对于考试等测评方式，推荐信属于一种主观的外部评价机制，是描述型评价，而非量化评价。

而推荐信最主要的作用是反映学生的综合素质，也就是学生在学校中具体是一个怎样的人，具备什么样的综合素质，以及如何为人处世。因为这些综合素质是不能完全由孤立的分数来体现的，学生自己提交的活动列表也不能全部涵盖。

有比较才能体现出水平，在推荐信中，老师需要解释学生的成绩在学校中具体处于哪一水平。比如，是在一所有一半学生得A的学校里得到A，还是在一所没有学生得A的学校里得到B+，学生的成绩等级具体体现了他是什么层级的学术水平。

在介绍学生个人时，除了提及学生参与的活动，还应当把学生的个人魅力展现出来。学生在学校有怎样的影响力？为学校的整个社区带来了什么改变？这些内容都可以为推荐信锦上添花。

所有学生无法“王婆卖瓜，自卖自夸”的东西，都需要老师作为推荐人在推荐信中展示出来。把学生送入合适的大学、获得良好的发展前景也是每一位升学指导老师的初心。那么，作为升学指导老师，怎么向大学推荐学生？怎样和学科老师合作帮助学生写出个性化推荐信？

在2019年升学指导峰会上，升学指导专家林凡茗分享了她多年来的一线经验。林凡茗老师于2013年-2018年创办并负责世外升学团队，打造了优质的本土校内升学指导体系。同时，在2015-2018期间，林老师担任海外升学指导协会委员，并于2018年创办中国升学指导研究会，在今年她成立元马教育，主导定制化个性化升学规划与申请辅导服务。



·林凡茗老师在2019升学指导峰会上

## 升学指导老师和学科老师的推荐信有何区别？

通常来说，不同国家、不同大学对于推荐信都有不同的要求，需要老师写推荐信时做出相应的调整。

### ·美国方向

申请美国大学，一般需要一封升学指导推荐信和两封学科老师推荐信。升学指导的推荐信主要是综合的学术评价、学生个人品质，以及学生活动情况，应包含以下几点：

可以在学校背景下评价活动的效果，介绍学生在活动中具体做了什么；可以谈谈学生平时怎样和别人交往，其他同龄人对他有怎样的评价；还可以从别的老师那里了解他们对学生的看法，这些不同的评价为学生提供了怎样的支持。

学科老师的推荐信内容则一般会以学术为主，主要是介绍学生的学术情况，以及评析与学科相关的活动。



值得注意的是，升学指导和学科老师的推荐信是有差别的。作为升学指导去写推荐信时，一定要谈学生的整体情况，着重体现学生是一个怎样的人。

不过在有些学校，升学指导老师可能同时还兼任学科老师，这时就需要在推荐信中做好内容的平衡。升学指导老师不太适宜去长篇大论地描述学生在某一学科上的成就，重点还是要综合评价学生的为人处事，对于授课学科的学术素养，挑最亮点、核心的添一笔即可。

作为学科老师写推荐信也是一样，在信中应当重点评价学生在学术方面的成就和潜力，以及和自己学科相关的项目活动成就，针对学生个人品质等综合层面的内容应该简写。

还有些家长会有一误区，觉得孩子一定要有一封文科和一封理科的推荐信。

其实，对美国的大部分学校而言，除非特别要求，一般情况下，只要学科和学生申请的专业相关，哪怕两封学科推荐信都是文科或者都是理科，都是没有问题的。学科推荐信里没提到的学科，可以由升学指导老师在他的推荐信中提及。



#### ·英国方向

英国方向的推荐信相对来说比较简单，基本只需要谈学生在学术上的表现，阐述学生在专业方向上有着怎样的发展，一般只需要一封对应专业学科教师的推荐信。

#### ·其他方向的推荐信

还有的大学只要求提供一封推荐信，不分升学指导和学科老师。这时候，就需要升学指导老师把学生的综合评价和相应的学术表现结合在一起。

比如说，申请香港大学的数学专业，升学指导老师在自己的推荐信中，除了阐述学生的综合情况，也可以提一下数学老师对学生有怎样的评价；或者说，数学老师在推荐信中，除了评价学生在学术上的表现，也评价一下他的综合素养，这样的推荐信对学生的申请可能会大有帮助。

#### 万一把学生优势写漏了怎么办？

推荐信的流程在各个学校应该都大同小异。但是，有些学校可能只是建议学生，告诉他们大概什么时候可以去找升学指导老师，具体的执行就全靠学生和老师的沟通交流，没有校方监管。

这种情况，建议可以考虑一下图中的流程。



因为这些步骤有利于老师对学生跟踪指导，而且需要学生自己准备许多材料，可以减轻升学指导的负担。

学生有时注重将精力放在标准化考试和活动中，而忽略了与升学指导、学科老师沟通的重要性，错误地认为老师什么都知道，没有充分向老师展示自己的成长经历和个性特点。

但是学科老师和升学指导有时也会有困惑——万一自己把学生的一些优势写漏了怎么办？

这种情况下，其实就需要鼓励学生，甚至鼓励家长帮助学生一起，把他整体的资料做得尽可能全面一些。不管是升学指导，还是学科老师，当他们手上有纸质材料可以参考的时候，写推荐信肯定就会容易很多。

必要的时候，升学指导也可以拿着学生的纸质资料，和他们当面聊聊，聊得深入一些、细致一些，然后把升学指导自己对学生的看法告诉学生，就是否要将一些个人特点放进推荐信中征询他们的意见。



学生有时并不记得自己做过什么事，不清楚那些事会如何影响自己在别人眼中的形象，也就忽略了自身的一些特点。当升学指导具体问他们在学科上的闪光点时，学生往往会希望老师帮他们发掘。

这种情况下，升学指导肯定是要鼓励学生自己思考，因为老师和学生自己的看法不会完全一致。

关于推荐信的提交，每个学校的程序都不太一样，建议学校和老师根据申请系统的不同要求，确保升学指导和学科老师的推荐信都能按时提交。

以美国大学Common Application通用申请系统来说，要求升学指导和学科老师的推荐信分别单独提交，那么一定要嘱咐学生确保学科老师的推荐信按时提交。一旦出现没有及时提交的情况，学生和家长都会非常焦虑，甚至会产生矛盾，这些都是大家不希望看到的。

### 校内推荐信工作坊必须要做！

升学作为学校每年必须要面对的一件事，推荐信自然也是每年都要写的。那么，是否有必要开设推荐信主题的工作坊呢？林凡茗老师认为，开设工作坊非常有必要，一定要每年做。甚至每年可能要做两次，一次面向全体教师的，一次针对小范围教师比如新教师、升学指导或班主任的。

#### ·帮助新老师熟悉流程

现在，因为国际学校的体量在不断增长，许多新老师在大学毕业或硕士毕业以后就直接进入了工作岗位。如果老师本身有在国外读大学的经历，那么情况会稍好一些。但是大部分新老师是初次进入国际学校的升学流程，没有接触过推荐信，也就不知道怎么写推荐信、需要哪些材料。

工作坊正好可以给新老师提供一个培训和学习的机会，告诉新老师写什么样的内容是合适的。小范围的工作坊可以让新老师明确知道怎么写推荐信，还可以给他们提供一些推荐信的素材包、工具箱。

#### ·模板

林凡茗老师曾在世外工作了五年，期间创办并负责世外的升学团队。在世外，新老师首先会拿到推荐信的模板，模板会给出一封标准的推荐信需要哪些内容。升学指导老师可以根据模板的建议去搜集学生的信息，在自己写推荐信的过程中也能有所参考。

#### ·词库

在实际工作中，许多升学指导会遇到的一个难点就是负责的学生人数很多，很难在每一封推荐信中写出特色，内容和用词容易同质化。

如果说有一个专门的词库，积累多年以来在网上搜集的夸奖学生的词汇，也有往年的优秀推荐信中摘取的范本，那么就可以帮助老师在写推荐信时，语句变得多样化。

中国的传统习惯是以谦虚为美德，所以不太会花式夸人，这时候就要看一看外国人是如何花式夸人的。如果一个学生特别优秀，他的推荐信会是什么样子？

这种推荐信可以从既往的优秀学生的推荐信里挑，也可以从网上找模板。有时候，升学指导也许真的遇到了一个很特别很优秀的学生，非常有影响力，甚至改变了整个学校的风气。

这时候，升学指导不要觉得不可能，也不要觉得自己对学生的称赞会过誉，这时候的推荐其实是十分有用的。

#### ·中等推荐信

在诸多推荐信中，不可否认的是推荐信的质量根据实际情况会有优劣。优异的学生加上优异的履历，升学指导自然能够为他写出一封同样优秀的推荐信。如果一个学生的学业情况和个人品质实在令升学指导难以下笔，也许也会写出一些敷衍的推荐信。

而这两者之间，还存在中等推荐信。这些信中，升学指导只是就事论事，没有热情地夸赞或推荐学生，也没有很敷衍地应付这封必需的推荐信。

实际工作中，对于一些学生，升学指导也许真的无法和他们建立起联系，或是喜欢上他们。这个时候，可以让老师们看看，中等程度的推荐信可以写到什么程度。一来，对老师能起到安抚情绪的作用；二来，不至于让老师们写推荐信写得很敷衍。

#### ·回顾录取情况和推荐信的关系

每年大学申请结果出来之后，每个升学指导团队内部都应该分析一下当年的录取情况，评价一下老师的推荐信。因为一般四五月份大学申请结果出来的时候，也是后一届学生开始做大学申请准备的时候。

这个时候，既要复盘申请结果优秀的学生，也要回顾一下申请结果出人意料的学生——一是学生素质良好，录取情况不佳；二是学生素质不算优异，但录取情况超出预期。

此外，高中低各种不同情况的学生的资料，都要拿出来研究分析一下，看看其中到底有什么问题。

在整个工作坊中，把往年的优秀推荐信作为学习案例分享

给大家，也是对升学指导老师辛勤工作的认可。等工作坊的学习结束，各位升学指导们基本就可以开始新一年的工作了。

### 写推荐信过程中的矛盾与痛点

在升学指导峰会上，还有许多老师结合自己的实际工作情况，分享了工作中遇到的矛盾与痛点，以及自己宝贵的实践经验。

1. 升学指导老师也负责学科教学，既要写升学指导的推荐信，也要写学科老师推荐信，工作量太大。

#### 可借鉴的解决办法：

增加升学指导老师的人数，调整学校的升学指导流程。建议学生在高二下学期或者高二学年结束之前，把所有材料先递交给写推荐信的老师。老师也可以尽量在高二学期末把推荐信写完，减轻后期的一些压力。避免出现学生在高三上学期扎堆找升学指导咨询和写推荐信的情况。

2. 学科老师英文水平不够，需要对推荐信进行翻译，翻译过程中觉得词穷，不知道用什么词来准确体现学生之间的差别。

#### 可借鉴的解决办法：

请学科老师尽量写英文推荐信，实在无法完成的请老师给出重要词汇的英文。以世外为例，IB中文文学中有许多文学术语，学校建立了一个词库，供翻译参考。

3. 学术老师的推荐信内容千篇一律，没有突出学生的特点。

#### 可借鉴的解决办法：

某校的国际班每班配备中方和外方班主任各一名，采取小班教学（每班不超过20人）和进班制，班主任日常在教室内办公。中方班主任会从学术方面来评价孩子，外方班主任会从课堂表现、课外活动、与人互动来写学生的特点，可以写出比较中肯的推荐信，还可以帮忙修改学术老师的推荐信。有些学校虽然没有条件让外教做班主任，但也可以请了解学生的外教，尤其是英语学科的外教，帮忙修改和审核推荐信。

4. 这个学生真的表现很好，但就是成绩不给力。

#### 可借鉴的解决办法：

升学指导要抱着以诚相待的态度，跟学生谈清楚。告诉学生作为升学指导，不能在推荐信中夸大他的成绩，但同时，推荐信会侧重他在其他方面的表现。在推荐信中可以一笔带过学术评价，委婉地表示“S/he has a great academic potential.”。然后，着重描写学生的优秀表现，用学生的优秀事迹，连结可以预期的大学表现。在此过程中，可以放心表达对学生的赞赏。

5. 不得不写的熊孩子的推荐信。

#### 可借鉴的解决办法：

可以理解，老师都有一颗柔软的心，很少会拒绝学生写推荐信的请求。而将学生送进适合他们的大学，未来顺利发展，也是许多老师的初心。这种时候，可以在前期就反复和学生说明，与老师关系的重要性，请学生自律，不要在前期给老师留下不好的印象。在家长会上，也要反复提醒家长。

因为家长和学生普遍存在一种误区，认为国际学校的学生跟高考生相比人数很少，所以高中前两年可以随便胡闹，高三肯定可以解决升学问题。但我们都知道国际教育非常讲究整体过程，不管是IB还是AP，如果课没学好，考试成绩不理想是没有办法改变的，老师也不会认为学生能够在学术上突飞猛进。

我们要让学生和家长明白，学生如果坚持不改善自己的态度，日后就算进了大学，也会遇到新的问题。劝退也不是不可能的事。但学生可以改变这种情况，首先就是从好好对待升学指导的开始。在写推荐信前，升学指导可以再努力一下，多了解学生的个人情况。并向与学生优势学科的老师了解情况，建立对学生的信任，提高好感。在推荐信中，可以按照认识学生的时间，如实评价客观事实（例如成绩）。

学生的重大事故是否要写进推荐信，还需要升学指导自己根据学生的情况做考量。

6. 是否有必要给很多推荐信？

#### 可借鉴的解决办法：

没有必要。对于一些学术特别优秀的学生，升学指导可能会在推荐信中提到学生整体的学术成绩和能力非常优秀，因为多门学科的成绩是不可能通过多个学科老师的推荐信去展现的，两到三封学科老师推荐信已经是上限。

如果学生这时候还在机构的帮助下，再额外投出五六封教授推荐信，不仅内容会同质化，对大学来说也是一种负担。极有可能，大学不会好好读这些推荐信。所以，升学指导要提前告知学生和家，没必要递交过多的推荐信。推荐信数量很多，内容也很笼统或者很相似，对学生升学没有太多帮助。大学之所以要求提供推荐信，是希望看到学生在真实环境中的真实情况。如果学生在高中时已经很优秀、很成熟，愿意承担责任，那么，正常情况下，进入大学以后也不会发生很重大的问题。

升学指导老师肩负着协助学生完成大学申请、规划人生发展的重任，是国际学校中不可或缺的部门。然而，他们的工作离不开其他老师的理解和配合，离不开学校管理者的重视和投入。升学指导老师必须与学科老师、学生甚至家庭保持紧密的沟通和协作关系，才能最大化地发挥效力，为学生的学习生活保驾护航，为学校的良性发展添砖加瓦。

谨以此文，分享大学申请推荐信的一些写作技巧和管理经验，同时让更多人了解升学指导工作的特殊性和专业性，引发更多关于升学指导部门专业化建设的思考和讨论。

# 必读： 美国大学早申规则 将有重大变化！

文 | 刘玥琪

今年12月，2024届美国早申落下帷幕的同时，美国大学生招生咨询协会(NACAC)却迎来了美国司法部反垄断司针对其早申垄断的相关诉讼……此项举措极有可能改变明年美国大学的早申规定。

12月12日，美国司法部反垄断司对美国大学招生咨询协会(NACAC)提起民事诉讼，指控NACAC对美国大学在招生方式上实施了限制竞争的非法措施。司法部反垄断司同时向NACAC提交了协议裁决(consent decree)。根据该法令，NACAC必须从其《道德与专业守则》(CEPP)中删除三项反竞争规则，该规则大范围地操纵了美国各个大学的录取程序。



### 涉嫌垄断的NACAC

#### 1. 历史悠久，会员众多的NACAC

NACAC (美国大学招生咨询协会) 成立于1937年，是一个由来自世界各地15,000多名专业人员集成的组织，致力于为学生提供选择接受高等教育的机会。其任务是为决定从高中过渡到大学环境的高中学生提供帮助。NACAC道德规范的目的就是帮助确保大学录取过程中的真实性，透明性和公平性。

#### 2. 2017年对NACAC招生准则的调查

美国司法部对美国大学招生准则的调查由来已久。据悉，自NACAC于2017年通过新的招生准则——《道德与专业守则》(CEPP)后，美国司法部就开始对其进行调查。招生准则是NACAC为其大学招生官会员提供的自愿遵守的专业标准。司法部针对招生准则中的三项禁止规定表示反对：

- 学校不应该提供鼓励措施说服学生参加ED申请，例如奖学金、优质住房等。
- 大学不可以招募已经入学、注册、或缴纳了押金的学生。
- 校方不可以主动与学生建立联系，“诱使”学生转学。

根据与司法部的协议裁决，NACAC同意取消相关录取政策，并表示：

- (1) 为学生在原校注册后转学的情况提供帮助。
- (2) 大学今后也将能在5月1日之后继续招募学生。
- (3) 若学生在ED阶段被录取，其他学校依旧可以招募该学生。

### 心机重重的Early Decision早申策略

早申分为ED和EA两种。ED，英文为Early Decision，中文为提前决定。根据上海七宝德怀特高级中学的升学指导外方主任Rafael Katz介绍，ED早申是美国大学特有的绑定合约，申请ED并被录取的学生必须就读该学校；如果不去，就有可能被其他美国学校列入黑名单。

在过去的十几年里，通过ED录取的学生人数稳步增长。美国U.S.News排名前20的大学中只有三所不采用ED：麻省理工、加州理工学院，及加州大学洛杉矶分校。很多美国顶尖大学里50%的学生都是经由ED录取。

在美国，人们对大学依赖ED录取怀有争议。大学喜欢用ED来招收学生的原因在于就读率——也就是最终入学人数。招生官不喜欢录取那些“三心二意”的优等生，因为他们降低了就读率，也影响了学校在U.S.News上的排名。

加州大学洛杉矶分校(UCLA)和南加州大学(USC)一直强烈反对ED。有证据表明，ED更青睐有财力、提早准备，且不在意大学奖学金的学生。主要问题是，这对大学有利，而非学生。一般来说，没有ED的大学就读率会低于有ED的学校。

另外，在早申阶段，美国各大学会进行“信息共享”。去年，美国司法部就对美国各个大学在“信息共享”过程中是否违背反垄断法、交换ED早申学生信息进行调查。关于“信息共享”的调查最早可追溯到20世纪90年代初期，由美国反垄断部门发起。当时美国8所常春藤学校使用‘overlap meetings’ (重叠会议) 来共享信息并在财务援助方面进行合作。

美国高等教育专家表示，越来越多学校希望参与“信息共享”，其原因是一些机构入学率的明显下跌。这是由于本国出生率和外国学生兴趣下降所导致的。这些院校很难在变动中预测他们的秋季入学率，而这种不确定性将导致他们失去越来越多的学生。所以他们需要一个“候补名单”，去接触这些潜在的生源。

### 美国大学申请者们的胜利？

根据《纽约时报》报道，在美国，各个大学曾因为鼓励潜在学生签订协议而备受谴责。尤其是针对ED的相关协议——进行ED申请的大学生一旦被学校录取则不能转去其它学校。这个显然不具备法律约束力的做法却备受推崇。因为这样可以避免大学通过提供更多的财政资助进行申请人的争夺。

现在，各个大学可以自主选择向早申者提供福利，如特别奖学金或课程选择优先权。允许采用这些措施，虽然一定程度放松了有些学生由于已经承诺上选定学校所带来的束缚，却让申请时的考虑因素更加复杂。这势必影响明年的招生，并且让部分学校无法预测新生入学人数。





美国司法部反垄断司的助理检察长Makan Delrahim表明，该协议是所有美国大学申请者们的胜利，他们将受益于各大学之间激烈的入学竞争。

然而，对于一些不太需要学费援助，以及利用这一举措来在第一志愿中取得一席之地的申请者而言，此协议的意义不大。

俄勒冈州立大学招生管理副校长乔恩·博肯斯泰特预计，这些变化将促使高等学校降低某些潜在学生的费用。“如果由此产生了任何好处，则可能是那些希望填补最后空缺的大学可能会发现一些对财政资助极为敏感的，并因为学费折扣而入学的低收入学生。”

然而，对于此项举措也有人提出不同意见。明尼苏达州圣保罗市的麦卡莱斯特大学校长罗森伯格说，富裕的学生的ED申请依然不会因此受到影响。而且随着竞争的加剧，大学将争先招募全额学费自费的学生，以确保其早期收入。而最后受影响的仍是弱勢群体的学生。



上海七宝德怀特学校招生升学部中方主任吴颖莹认为，这些新政策对中国学生其实有利有弊。

因为对于学生来说，早申ED是“主要冲刺”目标，而“提前行动”——EA (Early Action) 则是“试运气”和“保底”。到了常规申请RD (Regular Decision) 阶段则采取“广撒网”+“撞大运”。这几年来，无论有多少大学新增了早申阶段，或是退出早申转为提前行动，对学生来说可能只是细微的策略调整，把早申与提前行动的学校做了互调，对于大学申请的数量并没有发生变化。

而对大学来说，有勇气成为早申学校，至少说明这所大学的实力与受欢迎程度可圈可点。早申具有约束力的提前录取，在一定程度上也保证了学生的“专一”，是工作效率非常高的一种录取方式。

广东国际化学校专委会常务副主任袁拔也同意，原招生准则中的相关规定，其实对确保大学发放录取的过程稳定性是有好处的。如果删除的话，大学录取之间的博弈或更加复杂，对于学生申请的不确定性也会加大。

因为优秀的学生（本土为主）可能申请更多的大学，以期待特定大学获得更大额的奖学金。有点类似于30年前的中国学生申请美国的硕士、博士——哪家奖学金高就去哪家。

当然，初期让一些愿意支付全额学费，且申请条件基本符合的学生去申请一些高选拔度，奖学金或助学金却不慷慨的大学，可能会从中受益。因为学生有可能在Defer（延迟录取）或WL（候补名单）中等到机会：因为原本录取名单中的学生可能会因为更加高额的奖学金而放弃名额，转投另一所大学。另一个好处是，对有一部分学生而言，整体支付的大学费用可能会有所降低。

## 结语

今年9月，NACAC已在肯塔基国际会议中心举行的会议上投票表决删除其招生准则中涉及到的相应录取政策。尽管NACAC认为，现在删除的条款为学生的大学申请提供了实质性的帮助和保护，减少了学生的压力和不必要的竞争。但是，该协会理解该法令规定的义务，并打算严格执行并遵守其规定，以避免与司法部进行昂贵的法律斗争，并称“如果被诉讼，将对协会的财务和未来运营能力造成严重后果。”

在12月司法部发布的判决书中提到，NACAC应当立即摒弃此次判决所禁止的政策，且以后不能建立以及尝试建立、保持或执行任何ED早申刺激政策、学生转学政策或大学新生录取政策。

另外，这次的最终判决的执行人不仅仅是NACAC，也包括旗下所有收到此次最终判决的相关人员。可以想见，此项判决会对未来早申整体发展带来深远影响及变化。希望未来各学校学生及升学指导能够合理利用此项变化，做出更好的申请策略，以便获得更好结果。

本文信息来源：

[www.justice.gov](http://www.justice.gov)

[www.nacacnet.org](http://www.nacacnet.org)

[www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

### 新加坡访学团

2020.2.3-2020.2.7

访学团将参访新加坡当地最具特色的K-12学校和教育集团，与当地教育同仁深度交流，并且在世界顶尖学府“南洋理工大学国立教育学院NIE”进行2天的培训，探索学校优化管理、学校课程规划、教学与学习的创新与实践等系列话题。通过深度考察当地的教育发展以及培训课程，您不仅能获得NIE的培训证书，还将获得与当地教育文化交流碰撞所产生的火花。



### 第五期

#### “教学主管领导力”培训

2020.3.28-2020.7.5

培训包含三部分：第一部分“线下工作坊”将探讨优质课堂的标准、听评课技能、教学评估等核心理念，第二部分线上主题研讨及线下实践，第三部分“线下工作坊”将聚焦在分析数据和创变管理的挑战与反思。通过系统性指导，完成“理论+实践+反思+再实践”的学习循环，帮助大家真正地学以致用、落地实践。



### 第三期“创变管理者”

#### 国际校长研修课程 (SHAPE)

2020.3.30-2021.3.28

SHAPE校长班课程借鉴英国校长专业资格培训体系，充分融合中国国情，通过“线下授课+线上咨询+访校观摩+学习小组”的多样化培训形式，解读变革时代教育管理的新趋势与新实践。课程包含三个部分：第一部分包括全国各地知名学校走访和五大领域培训，第二部分包括海外访学和专题培训交流，第三部分包括校长创变管理实践和反思，通过为期一年的学习培养教育管理者6个方面的能力，包括塑造学校愿景、强化社群、学习与教学领导、专业发展、团队合作、组织经营以及绩效责任。



### 克利夫兰州立大学

#### 在线教育硕士

通过在线学习、课堂实践、小组讨论、美国访学等方式，让学员们兼顾工作的同时，获得海外硕士学历。课程包括：教育心理学、数据驱动课堂、课堂管理与冲突解决、创意探究课堂、教学实践指导等十门精选课程。



欢迎关注顶思公众号，点击“顶思服务，”进入“顶思学院”页面；  
或访问顶思学院官网<http://www.topschools.cn/Acade>，了解更多资讯

TIDE 2020

国际教师  
发展大会

# 求創變 至融合

INNOVATE TO INTEGRATE

10-12 April 2020 Hangzhou

2020年4月10-12日 杭州



主办: 顶思  
Organizer TOPSCHOOLS >

承办: 人大附中杭州学校  
Co-Organizer RDFZ KING'S COLLEGE SCHOOL