THINKER 思

总第二期

2019
10

本期焦点

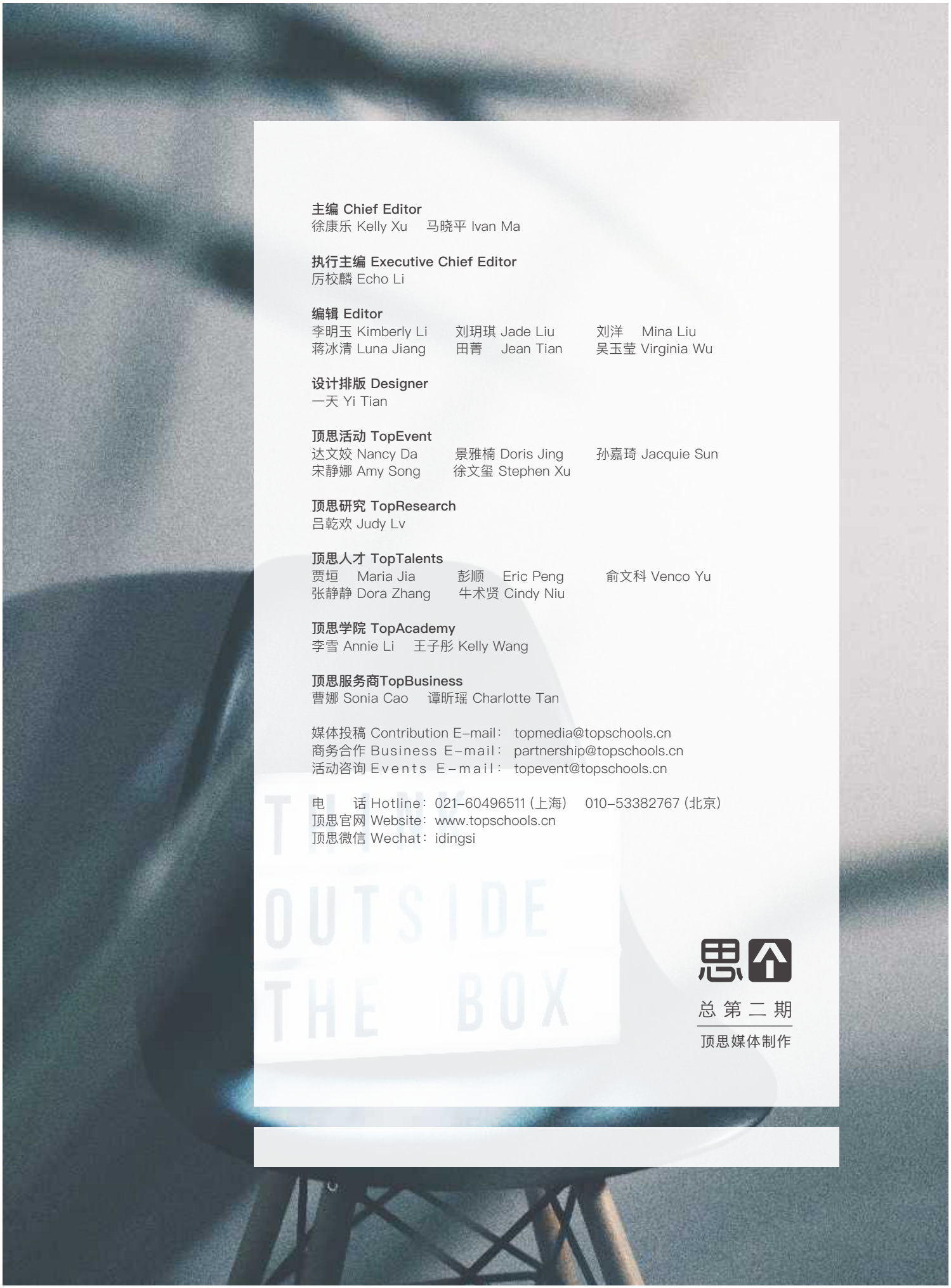
一校之长

国际学校五大薪酬激励政策背后的逻辑

学校市场与品牌，是两回事！

若把国际学校当“企业”，有多少校长是合格的“经理人”？

不盈利的学校不是好学校！



主编 Chief Editor
徐康乐 Kelly Xu　马晓平 Ivan Ma

执行主编 Executive Chief Editor
厉校麟 Echo Li

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　吴玉莹 Virginia Wu

设计排版 Designer
一天 Yi Tian

顶思活动 TopEvent
达文姣 Nancy Da　景雅楠 Doris Jing　孙嘉琦 Jacquie Sun
宋静娜 Amy Song　徐文玺 Stephen Xu

顶思研究 TopResearch
吕乾欢 Judy Lv

顶思人才 TopTalents
贾垣　Maria Jia　彭顺　Eric Peng　俞文科 Venco Yu
张静静 Dora Zhang　牛术贤 Cindy Niu

顶思学院 TopAcademy
李雪 Annie Li　王子彤 Kelly Wang

顶思服务商TopBusiness
曹娜 Sonia Cao　谭昕瑶 Charlotte Tan

媒体投稿 Contribution E-mail：topmedia@topschools.cn
商务合作 Business E-mail：partnership@topschools.cn
活动咨询 Events E-mail：topevent@topschools.cn

电　　话 Hotline：021-60496511 (上海)　010-53382767 (北京)
顶思官网 Website：www.topschools.cn
顶思微信 Wechat：idingsi

THINK OUTSIDE THE BOX

思个

总第二期
顶思媒体制作

一校之长的理想画像

文 | 厉校麟

毋庸置疑，校长是一所学校的灵魂人物。据顶思刚刚发布的《2019中国国际学校图谱》统计，截止2019年9月30日，全国（不含港澳台）国际学校总量达到了1168所，未来三年，更是有超百所新校在建设规划中。

相比公办学校，这样的体量着实不算大。然而，仅仅是千余所的国际学校，市场却远远满足不了对“校长”的需求，我们仍听到了行业人士发出这样的感慨：优秀的校长，寥寥无几。

那么，如何来界定“优秀”呢？这一期的《一校之长》，就尝试从不同方面去勾勒一个理想的“国际学校校长”理想画像。

我们走进北京鼎石学校、领科教育集团上海校区、伦华教育集团苏州科技城外国语学校、北京京西学校，特别专访四位大校长。这四位大校长背景不一，或学术教学出身，或擅长管理运营，每位校长在运营管理学校过程中，都在将自己的特长发挥到极致。

与校长们的一一对话，无形之中总结出“国际学校校长素养”的基础：学术管理能力、运营管理能力、跨文化沟通能力，以及领导者的人格魅力和前瞻性。

另外，来自北京达罗捷派的副校长，带着“藤校教授”和“企业家”双重角色，抛出了非常有趣的观点：学校以“学生”或者“老师”为中心，都是错的。促使我们思考，学校教育系统的服务对象，到底是谁？也因此促使我们发问，若把国际学校当“企业”，有多少校长是合格的“经理人”？

“不盈利的学校不是好学校”，与上市公司合并，收购英国私校的雅力教育集团总裁，作为协调投资人和校长的中间人，给出这样的提醒。教育不是“营利”，不以赚钱为目的，但需要“盈利”，这样才能良性可持续发展。在学校举办者眼里，一个校长能否让学校可持续经营发展，是上述各种能力的终极体现。

理想的校长画像总归是“理想”，是一个非常完美的拼图。在现有市场上的人才资源库，仍满足不了需求时，让专业的人做专业的事，不失为一个好的选择。好在未来，国际教育圈新生代力量正在悄然成长。比如我们遇见的李嘉龙，21世纪初的美高党，带着全球教育视野回国后，在家乡广东湛江探索起了国际教育办学道路。

当然，在某种程度上，我们也建议要降低校长的个人英雄色彩。只有这样，一所学校才不会因为一个校长的离开而遭遇致命危机。不过，学校仍然需要一个精神领袖，他/她的思维、格局和视野，可以让学校潜移默化拥有与众不同的气质。

It was the best of times, it was the worst of times,
it was the age of wisdom, it was the age of foolishness,
it was the epoch of belief, it was the epoch of incredulity...

英国作家查尔斯·狄更斯《双城记》的开头，形容国际教育市场似乎亦合适。这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。国际教育市场依然保持旺盛的需求，但国际局势、管理规范等变量推动着行业不断加强自律、创新突破、未雨绸缪。在国际教育的能量场里，时间会让一校之长的拼图日益清晰。

在中国打造出符合政治规律、教育规律和经济规律的民办国际化教育，离不开在教育系统里真正践行教育理想的每一个人。

《思个》第二期，让我们继续听真诚的发声，并肩同行。

思个目录 / 总第二期

声音 / Voice

01 | 被污名化的民办教育

一校之长 / School Head

05 | 鼎石校长：透过世界、理解中国，我们是这样做到的

12 | “牛剑”升学领先全国的领科，为何非要做师生家长都不“买单”的转型?

17 | 宁静的革命！办学25载被称北京最国际化学校，正在重构教学

21 | 伦华教育追求的精致教育模式，凭什么做到了4年5所实体校?

26 | 从藤校教授到国际学校校长，他说学校以“老师”“学生”为中心，都错了！

思董会 / Top Boards

34 | 与上市公司合并，收购英国私校的雅力教育集团总裁：不盈利的学校不是好学校！

contents

话 题 / Issue

39 | 国际学校五大薪酬激励政策背后的逻辑

53 | 学校市场与品牌，是两回事！

升学指导 / University Guidance

44 | 走进庞大办公室：万科梅沙书院16人的升学指导团队

洞 见 / Insights

57 | 若把国际学校当“企业”，有多少校长是合格的“经理人”？

思行者 / SHAPERs

63 | 留学11年归国，25岁的他回到三线城市探索国际教育

国际教师 / International Teachers

68 | 中国教育新政及IB课程改革下，国内老师的挑战与困境

热 点 / Hot Spots

72 | 五大焦点问题剖析《意见》，国际化特色民办校何去何从?

看全球 / Global Eye

75 | 为英国私校生做了25年心理治疗，他认为英国精英教育很失败！

81 | 新加坡的双语和精英教育改革，到底有何参考意义?

·浙江大学教授吴华

被污名化的民办教育

文 | 吴玉莹

2019年4月，在第二届剑桥国际东亚区大会上，浙大教授吴华发表了题为“聚焦民办教育的当前困境与未来发展”的讲话，回顾了民办学校发展的三个阶段，从补充论、选择论到卓越性的发展要求，梳理民办学校的历史意义、发展挑战和未来展望。

民办教育只用了1%的财政资金，却向社会提供了20%的公共教育服务。民办教育是干扰了办学秩序，还是代表了时代方向？如何引导与发展民办教育？听浙江大学教育学院教授、博士生导师吴华带来的思考。

以下为吴华演讲实录，经顶思编辑整理

一、民办教育投入占教育经费的1/6

截止2017年底，民办学校在校学生达到5100万，占学生总数的1/5，民办学校数达到17.76万所，占学校总数的35%。

其中，国际学校的增速非常迅猛，超过了民办教育整体的增长势态。以去年的数据为例，国际学校的增长为12%，而整个民办教育增长在6%左右。

国际学校最开始是指外籍人士子女就读的学校，这一类学校约占15%；还有近几年来建立的公办学校的国际部；现在增长最快的是民办学校。这些纳入国际学校范围的民办学校，接受国际课程认证，使用国际课程，被称为国际化学校或双语学校。

国际学校的一个特点是收费比较高。北京的国际学校学费一年在15万上下，上海的国际学校在14万左右，成渝地区的国际学校在8–10万。而普通民办学校的收费与国际学校差距非常大，有一年只收一两千的农村民办学校，也有一年1万到2万的其他普通民办学校。

中国大陆民办教育经过40年的发展，在各个领域、各个层次都出现了一批优质学校，特别是初中阶段。民办教育的出现，是教育领域最重要的制度创新。我们也可以把它看成是思想解放的标志，它为老百姓选择不同的学校提供了更多的机会，这是对公民教育权利的有力保障。同时也增加了教育供给，优化了资源配置，激发了我们整个教育行业的活力。

伴随荣誉而来的，是一些人的不认可，包括政府和学界的质疑。但民办教育对教育的贡献是非常大的。2012年以来，民办教育为政府做出了2万亿以上的财政贡献，这也意味着，假设民办学校关门，由政府提供相应的教育服务，那么政府将额外支出2万亿以上。

现在民办教育每年对财政的贡献超过6000亿，相当于整个教育部分经费的1/6。在某些领域民办教育甚至超过了公办教育，比如国际化教育、学前教育，以及初中教育等等。

二、民办教育发展面临多重挑战

除了高等教育领域，民办教育在几乎所有其他领域都显示出了优势。因此，民办教育新政策也将目光投入民办教育

发展上，积极发展民办教育也成为民办教育新政策的出发点。从2016年修订民办教育立法以来，民办教育的政策形式发生了明显的变化，对民办教育形成了一个严峻的挑战。

16年修法时，国家对民办教育的政策是规范和扶持并重，同时开放了设立营利性民办学校这样一个政策空间；到了17年初，国家对民办教育采取了更加积极的扶持立场；到了18年时，形势发生了改变，从原来的扶持导向转向规范导向，这个变化突出表现在民办教育促进法实施条例的征求意见稿、送审稿、终审稿。

规范的力度从4月份到8月份，再到11月份，不断地加大。特别是八月份的送审稿里面，增加了原来没有的三个内容。

第一是严格管制外资进入教育领域，这是原来条例里没有的；

第二是严格管制，对非营利性民办学校实施集团化控制，不允许民间资本通过非营利性民办学校的集团化管理来获取经济利益；

第三是对于非营利民办学校通过关联交易来实现经济利益，采取严厉的管制措施。

增加了这三条以后，资本市场上立即做出了反应。8月10号征求意见的送审稿发布之后，8月13号香港股市教育板块就发现暴跌，一天损失市值超过350亿。

到了11月15号，中共中央国务院又出了一个关于学前教育的文件。由于这个文件同时影响到所有民办教育跟资本市场之间的联系，因此资本市场教育板块和教育类上市公司的股价暴跌。资本市场的强烈反映，意味着大家认为国家对民办教育发展的基本政策发生了一些改变。

这段时间里，舆论出现了污名化民办教育的现象。原来说民办教育为大家提供了更多教育机会等等，现在却是说民办教育干扰了素质教育，跟公办教育争夺生源，破坏招生秩序等等。

除此之外，还有一些新的情况，比如说新政推进缓慢，民办学校学生、教师和学校的权利得不到基本保证。其中，最突出的问题是义务教育阶段的民办学校没有获得足够的公共财政资助。

特别是在18年，多个部门出台关于民办教育政策，导致整个民办教育界对政策今后演变的预期发生紊乱。

所以，整体上来看，目前民办教育面临的教育政策形势相当严峻。国家的民办教育新政在法律框架方面分成三层，国家层面就是《民办教育促进法》已经完成修订并发布。民办教育促进法实施条例原则上通过了国务院常务会议，但到现在没有发布，这说明各方的博弈非常激烈。

在省级层面，到目前为止，还有两个省没有出台实施意见，而已出台的其他省份的意见中，还有相当部分条款不能实施。由于省级层面相关条款不具有可操作性，因此下面就无法推进了，导致市县这一块基本上是空白的。

民办教育现在面临的挑战还有一项，在新政修法以前，民办学校不管是否要求取得合理回报，都是非营利组织；但是新政修法以后，民办学校可以选择非营利，也可以选择营利性。

如果选择非营利，有一个说法叫做“活着不分钱，死了不分财”，也就是学校运营期间，学校的结余不能分配，学校终止办学，出资人也不得对学校的财产要求所有权。

如果选择 营利性民办学校，除了义务教育阶段必须选非营利以外，其他都可以选营利，那么国家就要来收税了，而且会面临一些政策上的不同对待。

三、未来民办教育的前景广阔

在这样一个比较严峻的形势下，如果要对民办教育发展前景进行判断的话，我们可以从过去民办教育做出的贡献和未来社会发展的趋势两方面进行分析。

由于，公办教育无法满足老百姓的教育需要，所以出现了民办教育来对其提供补充，被称为“补充论”，这也是民办教育兴起的历史背景之一。

90年代以后，我们对民办教育的功能定位做了调整，公办学校提供普通的教育服务，民办教育提供选择性服务，这被称为“选择论”。

但这样的说法在逻辑上是不成立的。因为选择是每一个公民的基本权利，每个人都希望选择，所以公办教育增加选择性是一个必然趋势。由于民办教育和公办教育都需要增加选择性，那么民办教育进一步发展，就需要一个新的观念基础。

我们可以从改革开放40年来的经济体制转轨方面获得一些启示。

我们40年来，始终坚持市场经济，就是因为市场经济优于计划经济，只有市场经济才能激发每一个公民的创造活力。同样地，只有在民办教育不断进步，提供卓越教育的基础上，教育才有未来。

我们来看一下2002年到2017年，我们国家民办和公办学校的变动。民办学校在校生增长了4000万，公办学校在校生减少了2500万；民办学校增加了12万所，公办学校减少了28.5万所。与此同时，从02年到16年，国家财政经费从3500亿增长到35100亿，财政性教育经费增加了十倍。

再来看一下经费是如何花的。其中99%在公办教育，只有1%花在民办教育。也就是说公办学校现在要用十倍以上的投入，才能向社会提供跟15年前相似的公共服务。而民办教育只用了1%的财政资金，却向社会提供了20%的公共教育服务。

从这样一些事实出发，我们可以做出一个基本的判断，民办教育比公办教育效率更高。民办教育具有更高效率的微观基础在于一切不符合市场需求，一切不满足人民需要的民办学校都将被市场无情地淘汰。这是一个不断提升进步的过程。

我们再来说一下教育公平的问题。公平是对权利平等的主体分配公共资源状态的一个评价，只有在分配公共资源时才有公平问题需要关注和讨论。

当我们对公共资源进行分配的时候，我们是权利相同的人，但公办学校依然有重点、非重点，名校、普通校的区别。所以公办学校会始终受到公平问题的困扰，这是一个世界性的难题。而在民办学校之间不存在公平和不公平的问题，因为一般并不涉及公共资源的分配。

我们说公办教育是不公平的，这是一个事实判断。政府为了促进教育公平，从2013年实施义务教育基本均衡县验收。虽然取得了积极成效，但并没有改变公办教育不公平的基本格局。下面我们以上海的例子来说明。

根据上海市义务教育基本均衡验收情况，在通过验收的区县中，学校之间的差距能有多大？就其中生均教学仪器设备值这项指标而言，校际之间差距可以达到3–8倍！在全国水平上，公办学校校际差距，总体在三倍左右，这些都是根据教育部公布数据的测算。所以，公办教育是不公平的。

公办教育仍然有着不可替代的作用，但是它需要回归初心。什么初心呢？为弱势群体服务。但目前公办教育的规模太大，在这样的规模上用公共财政支撑一个均衡的、高质量的公办教育是不可能的，这个矛盾限制了公办学校的教学质量。

为了解决无限的质量提升的需求与有限的财力支撑之间的矛盾，唯一的出路是缩小公办教育的规模。缩小以后，我们的公办教育才能够保证优质均衡，而且首先是为社会的弱势群体提供优质公办教育，而其他人可自由选择民办学校。

在未来的公共教育制度架构中，无论是公办还是民办，每个学生都可以得到一份等额的公共财政资金。在这个制度架构里面，我们的国际化教育有巨大的空间。也许会有人怀疑，这是教育部的意见吗？这不是教育部的意见。短期内能够实现吗？不可能实现。

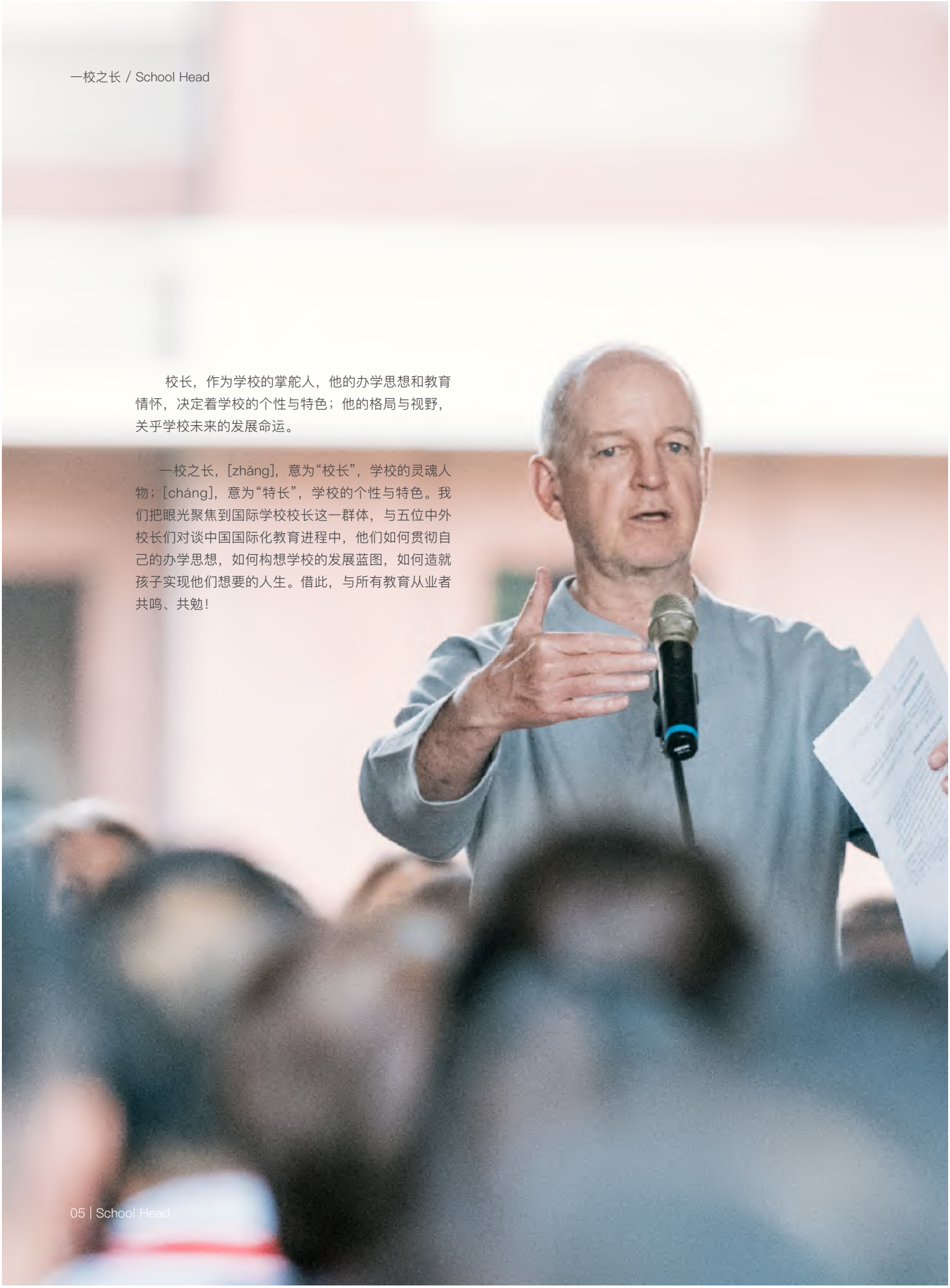
顶思
TopSchools

创变管理者

国际校长研修课程

You are shaping education,

WHAT IS SHAPING YOU?



校长，作为学校的掌舵人，他的办学思想和教育情怀，决定着学校的个性与特色；他的格局与视野，关乎学校未来的发展命运。

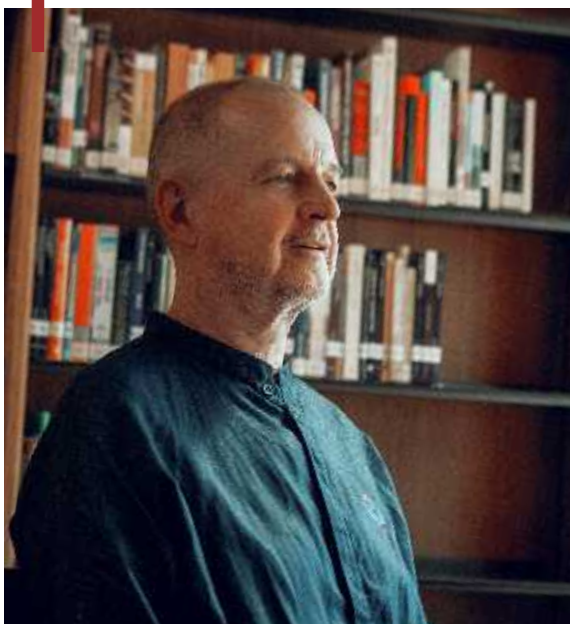
一校之长，[zhǎng]，意为“校长”，学校的灵魂人物；[cháng]，意为“特长”，学校的个性与特色。我们把眼光聚焦到国际学校校长这一群体，与五位中外校长们对谈中国国际化教育进程中，他们如何贯彻自己的办学思想，如何构想学校的发展蓝图，如何造就孩子实现他们想要的人生。借此，与所有教育从业者共鸣、共勉！

鼎石校长：透过世界、理解中国，我们是这样做到的！

文 | 徐康乐

> 小至一所学校，大至整个社会，我们的学习文化都亟待“营救”。
> ——Malcolm McKenzie

Keystone Academy



·鼎石校长Malcolm McKenzie

世界学校缘系北京

McKenzie校长生在南非的开普敦，先后在开普敦大学、牛津大学和兰卡斯特大学求学，获得文学、哲学和应用语言学学位。曾经担任大学讲师的McKenzie先生，大约30年前开始转向中学教学和学校管理，他的足迹遍布了非洲、欧洲和美洲，曾先后在博茨瓦纳的Maru-a-Pula学校、威尔士的大西洋世界联合学院（UWC Atlantic College）和美国的顶尖寄宿高中The Hotchkiss School担任校长。

说起为什么来到中国、来到北京，除了高中时代阅读老子和孔子激发了他对东方哲学的热爱，McKenzie校长觉得更重要的是北京有实现他“世界学校”构想的理想环境：博大精深的中国文化、国际化的经济环境、重视教育的社会传统，以及支持这种办学理念的合作伙伴。

传统的国家公立学校，大都以本国语言和视角为支点来理解自身文化和世界历史，而典型的国际学校，大部分孩子主要用英文交流，并且用去本地化的视角学习。

第一种情况，学生很难跨越语言和文化的差异进行沟通。第二种情况，缺少了母语文化和身份的支撑，国际视野容易成为无根之木。

所以McKenzie校长理想的世界学校，是透过不同国家的视角，来理解本地文化，加强对本土身份的认同，同时促进与世界的合作性对话。

提到北京鼎石学校（Keystone Academy），有人可能对这里如大学般的校园环境印象深刻，也有人可能对这里高昂的学费津津乐道。顶思有机会与创校校长Malcolm McKenzie深度对话，触摸到这所学校的灵魂基石。这块基石贯穿在学校课程、教学、管理和环境中，也是McKenzie校长多年教育实践的思想精华。

再次见到鼎石校长Malcolm McKenzie，是在他的办公室里，一个不到5平米的小屋，跟鼎石学校的其他空间比起来，这里显得格外紧凑，办公室外面的综合行政区则要宽敞很多。

距离上次见他不到一周的时间，那是在中美青年教育峰会上，他向中美50多个学校的师生阐述了“世界学校”这个理想如何在鼎石生根发芽、开枝散叶。这个想法鼓励着他6年前到北京定居，并投入到创建鼎石的过程中。

三座基石铸就学校之魂

然而要在满足国家课程、国际课程要求的同时，把博大精深的中国文化装进12年一贯制的校园，将这个还在胚胎阶段的理念发展为百年名校的基石，让那些多年来以分数、排名、名校录取为择校准绳的家长接受，谈何容易。

为了建成一所新型的世界学校，鼎石确立了办校的三大基石：
·沉浸式的中英双语课程；
·于寄宿生活内外塑造学生的品德和社区归属感；
·在世界背景下培养学生对中国文化的热爱和对中国身份的认同。

“三座基石”是鼎石教育的基础，也是其与众不同之处。围绕这三座基石，学校设定了一脉相承的使命、宣言、培养目标、课程体系、教学方法、校园建筑，以及兼容并包的校园文化。

第三座基石“在世界背景下培养学生对中国文化的热爱和对中国身份的认同”，也被称为“中国主线”，是贯穿学前班至12年级的课程。而通过解析中国对世界的贡献，以及世界背景下的中国，综合了中国的语言、文学、历史、文化、以及对中国身份的认同。

刚刚被布朗大学录取的鼎石学子邢云菲同学，三年前选择国际高中时，看中的就是鼎石学校的中国主线和丰富的课外活动。

贯穿学校的中国主线

在《世界学校中的本地文化：北京市鼎石学校的“中国主线”》一书中，鼎石的老师们将这种围绕办学愿景设计顶层结构、融汇贯穿到课程体系中的过程和反思完整分享出来。

McKenzie校长在书中写道：“中国主线揭示了鼎石作为‘世界学校’的本质和真理，这座基石体现在鼎石校园生活的方方面面，语言、历史、文化、中国身份等。”通过“中国主线”，鼎石期望培养学生热爱学习，尊重自身传统与不同文化，追求学术卓越。这座基石既是鼎石办学的原点，也是终点，决定了鼎石发展的特色。

| 共同价值

在中国主线的指引下，鼎石确立以儒家“五常”为核心价值，为师生的行为和互动提供了坚实的德行基础，而且把这些价值与鼎石在不同学段所借鉴的不同国际课程培养目标衔接起来：

Keystone Values Foundation–Gr12	IPC Attitudes Foundation–Gr5	IB Learner Profile G6–12
仁 Ren Compassion	Adaptabilty 适应变化 Thoughtfulness 思虑周考 Cooperation 与人合作 Respect 尊重他人	Open–minded 胸襟开阔 Reflective 及时反思 Caring 懂得关爱
义 Yi Justice	Morality 道德感强	Principled 坚持原则
礼 Li Respect	Enquiring 积极探究 Resilience 坚忍不拔	Knowledge 知识渊博 Thinkers 勤于思考 Courageous 勇于尝试 Inquirer 积极探究
智 Zhi Wisdom	Respect 尊重他人 Communication 善于交流	Communicator 善于交流 Courageous 勇于尝试
信 Xin Honesty	Morality 道德感强	Principled 坚持原则

来源：《世界学校中的本地文化：北京市鼎石学校的“中国主线”》

| 横纵融合的课程设计

小学：文化符号字母表

在小学，鼎石的中国主线充分与国家课程和IPC课程相结合，融入了书法、国画、武术、中药、京剧、丝绸与汉服、陶艺、围棋、剪纸和刺绣、古文和诗词、传统音乐和舞蹈等内容。

虽然，我们中的大部分人都学过英文字母表，但鼎石的孩子不仅要认识26个英文字母，而且会给每个字母找到对应的具有中国特色的词，并写在一条红丝带上。

例如字母“A”，大家想到了阿凡提；字母C，孩子们写下了长城、春节、茶等；到了字母J，他们则发现了京剧、甲骨文、剪纸；字母F，则是福和风筝的代表。

不仅如此，他们还通过演讲、写作、绘画甚至陶艺等方式来介绍这些中国文化的符号，享受中国文化带来的乐趣。

初中：从竹影到写实主义

到了中学，鼎石结合IBMYP课程特点，开设了独具匠心的“中国与世界”融合课程。在这门课上，中国老师会用中文讲授华夏文明，而外籍老师会用英文讲授对应时间段内世界其它文明的发展进程。

例如，七年级的学生需要学习国家课程中丰子恺写的《竹影》一文，并且把这些技法跟同时期的西方写实主义艺术对比研究，从而学会鉴赏中国画和西方传统绘画。从国画中领会出梅兰竹菊四君子的形象，并在诗词和史料中寻找他们的身影，再通过多种方式去展示，包括音乐、视频等等。

课程名称	课时量	授课语言
汉语语言与文学	6课时/周	中文
汉语语言与文学	6课时/周	英文
世界文明史	4课时/周	英文
中国文明史	3课时/周	中文
武术	2课时/周	中文
中国艺术：音乐、舞蹈、绘画与书法（循环课制）	2课时/周	中文

“中国与世界”系列课程
来源：《世界学校中的本地文化：北京市鼎石学校的“中国主线”》

高中：用认识论透析中西价值观

到了高中阶段，认识论（TOK）让很多IB学生甚至老师都抓狂，鼎石在这门让人“刻骨铭心”的课程上，把每个单元融入了“中国主线”。在这些课程中，学生们会深入讨论很多中外哲学家和思想家的经典著作，追寻儒释道对我们思维和生活方式的影响。

鼎石学校的TOK课程单元

第一单元：认识者与知识
第二单元：伦理学：伦理学框架与当代问题
第三单元：自然科学
第四单元：人文科学
第五单元：土著知识体系与民间信仰
第六单元：艺术与美学
第七单元：数学知识
第八单元：历史知识

来源：《世界学校中的本地文化：北京市鼎石学校的“中国主线”》

在土著知识体系与民间信仰单元，有同学聚焦在少数民族和方言保护上，探究了上个世纪50年代，普通话和汉语拼音的推广对方言系统的影响和什么是语言学意义上的灭绝。

在艺术与美学单元，有人关注苗族的生存状况，以及他们对传统工艺、语言和生活方式的保护。这个调查慢慢演变为一个超学科的项目，集合了人类学、版权和专利保护以及纪录片制作等。

同学们在课上还会讨论 逻辑思考的作用、情感对逻辑判断的影响，及孩子是否应该赡养老人、人们是否应该吃狗肉、人们是否应该去整容等。

丰富的校园活动、寄宿和体验式课程

如果你认为到这里中国主线就已经很丰满了，那你可能忘了鼎石是一个寄宿学校，这里的学生课外活动和宿舍生活本身也是教育的一部分。

在丰富多彩的课外活动中，除了很多由世界各地老师和学生带来的多样化活动，还有不少专注在中国主线上，包括中国网络文学阅读社、中文诗社、围棋社、教育视频组、外来务工子弟服务项目、茶艺社团等等。

每次临近春节，鼎石的学生们还会收到很多红包，不过这些红包里面没有现金，而是一些特殊的字条，上面写有祝福或者一些“特权”，例如可以接受A老师的课后单独辅导、邀请B老师上台表演等等。

会说话的校园环境

大到校园设计、小到桌椅摆放，都是学习空间的一部分，都对学习者有潜移默化的影响。鼎石在校园环境上也煞费苦心，从由巨大草坪和环形小径连接起来的校园，到兼容中西、现代和传统等不同形式需求的表演艺术中心，都渗透了中国主线的元素。

鼎石师生们最津津乐道的校园设施应该是高中部图书馆，这条由月亮门和中西双龙开启的智慧通道，也展现在《世界学校的本地文化：北京市鼎石学校的“中国主线”》这本书的封面上，它带你通往一个由宫墙红、明黄和天青蓝勾勒出的藏经阁。那里住着有趣的灵魂和历久弥新的思考，透过由中外艺术家、哲学家和教育者精心打造的阅读环境，让人置身其中就可以听到中西思想的对话和穿越时空的共鸣。

体验式学习的力量

马克.吐温在《傻子出国记》一书中提到，旅行是偏见、固执和狭隘的死敌。在行走和体验中学习，McKenzie校长坚信这是教育的基础和要素，所以鼎石设计课程的出发点都需要能调动学生参与的积极性。

闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之，学至于行而止矣。 ——荀子

所有鼎石的老师， 在入职的时候大概都读过校长的文章《拯救教育：体验式学习的兴起》。在文中，McKenzie校长指出：“如今，儿童和青少年越来越沉迷于虚拟世界，越来越孤立，而活动——尤其是户外团体活动——是重新激发他们生命力的一剂良药。”

鼎石在每个新 学年开始的秋季，会分年级进行户外露营活动，低年级的孩子就在北京或者近郊，高年级的学生们则去稍远一些的地方，如内蒙古等地。McKenzie校长也曾亲自带领学生们远赴博茨瓦纳和南非，追寻考察他当年工作与生活的足迹。

而在每年春季，4–10年级的学生还要参加专门的体验式学习项目（Experiential Learning Program, ELPs）。每个年级的学生会到中国不同的地方，研究当地的文化、特色、语言等。

McKenzie校长说，这样的年度露营及旅行活动是鼎石课程不可或缺的部分，在行走中，学生和学生之间、学生和老师之间都有了更多的交流和接触，在旅行中遇到的各种自然和人际问题，锻炼了学生们创造性解决问题的精神和毅力。

今年夏天，鼎石还推出一个新的暑期课程——“发现中国”（China Discovery）。鼎石的暑期项目提供沉浸式的语言课程，主要是面向那些刚开始学习中文、对中国感兴趣的国际学生，以及需要全面提高英文水平的中国学生。所有的学生将住在鼎石，而且高年级的鼎石学生可以申请担任助教志愿者，让海内外的学生们一起探索北京、了解中国。

牵手斯坦福加大学强社会服务学习

McKenzie校长提到，他们刚刚接受了美国西部学校和学院协会（Western Association of Schools and Colleges, WASC）每隔三年一次的学校考察及复评。评估委员会对鼎石各方面的发展赞不绝口，特别是给学生们在分层学习和语言发展方面的支持给予了肯定。

与此同时，委员会也对鼎石未来的发展提出了更高的要求，其中之一就是建设更为长效的“服务性学习”项目，这与McKen–zie校长的计划也不谋而合。

McKenzie表示鼎石已经与美国斯坦 福大学农村教育行动项目（Rural Education Action Plan, REAP）开展合作，向学生提供更多真实的服务性学习机会。

REAP是一家国际教育公益研究机构，它的目标是为中国教育、健康和营养争持制定提供决策依据。它由中国科学院中国农业政策研究中心、斯坦福大学Freeman Spogli国际问题研究所、西北大学社会经济发展中心（西安）发起，并与许多其他的组织、公司和政府部门合作。REAP的主旨是帮助中国落后地区的学生获得优质教育，促进人力资本积累，帮助他们摆脱贫困，推动中国经济的可持续增长。

McKenzie校长曾写道：“我们这个时代面临的诸多重大挑战——环境恶化、全球化所带来的文化冲突等——都需要亲身体会才能获得真正意义上的理解。后工业时代文化的一个显著特征是，人们希望尽可能地远离风险，而户外活动能刺激和改善日益僵化的大脑。小至一所学校，大至整个社会，我们的学习文化都亟待‘营救’。”

McKenzie校长 拥抱创新，鼓励老师们思考一切有助于实现学校三座基石目标的教学和活动，鼎石学校的使命、课程、校园环境等也会定期通过一定程序进行更新。

他是一个坚定的体验式学习支持者，从追随John Dewey“做中学”的教育理念，到加入由Kurt Hahn创建的世界联合学院，再到关注张伯苓创建的南开系列学校，并打造全新世界学校的原型——鼎石学校，他始终在探索、实践、检验和迭代最佳的教育解决方案。

临走的时候McKenzie校长告诉我，这是他工作的第一个K–12学校。他之前教过大学生、高中生以及初中生，但他特别喜欢小学生，因为孩子越小，老师在他们身上就有越大的机会产生影响。所以他特意把办公室搬到了小学部这边，每天看到这些活力四射的小豆包们，感觉自己的责任更大、希望也更大。

参考文献:

[1] Sally Booth and Min Dai. Local Culture in A World School: The Chinese Thread at Keystone Academy [M]. Beijing: A Keystone Academy Publication, 2018.

[2] Malcolm McKenzie. Letters: from Malcolm McKenzie, 2014–2017. Beijing: Keystone Academy, 2018.

[3] Malcolm McKenzie.拯救教育：体验式学习的兴起 [EB/OL]. 《国际教育研究期刊》. (2012–12) [2019–5–28]. https://www.keystoneacademy.cn/uploaded/About_Us/School_Publication/拯救教育.pdf

[4] Malcolm McKenzie. 向世界学习，为世界学习：一篇关于世界学校的论文 [EB/OL]. 《国际教育研究期刊》 (2012–12) [2019–5–28]. https://www.keystoneacademy.cn/uploaded/About_Us/School_Publication/向世界学习，为世界学习文章.pdf

“牛剑”升学领先全国的领科，为何非要做师生家长都不“买单”的转型？

文 | 厉校麟

作为领科教育集团CEO兼领科上海校区的校长，梁兴安在领科上海“牛剑”升学成绩领先全国时，却坚决要带着领科全体上下走上一条艰难的“转型”之路。一条老师、学生和家长都不怎么“买单”的路，梁兴安却说，这是整个中国教育必须要迈过的坎。

2003年，领科教育创始人梁洵安与剑桥国际考评部（原剑桥考试委员会）合作，率先在国内引进IGCSE和A Level课程，并创建领科教育。今天，这所超级办学集团已走过15年，拥有了以上海、北京和广州为中心，辐射全国的五大校区，七所学校，成为中国国际教育的领军品牌。

截止到2018年，领科有136名学生被牛津、剑桥录取，超过130名学生进入美国排名前30的综合性大学，355名学生就读于加拿大八大名校。

这其中，或许领科教育上海校区升学成绩最有可圈可点之处。2019年，领科教育上海预录取牛津offer12枚，预录取剑桥offer6枚，合计牛剑18枚。领跑上海，更领先全国，是当之无愧的A Level国际课程标杆学校。

2012年，英国剑桥大学国际考试委员会给予领科教育创办人梁洵安及其学校颁发“杰出贡献奖”，这也是中国目前仅有的获此荣誉的个人和教育机构。去年11月的首届亚洲国际学校大会上，梁洵安作为主旨演讲嘉宾之一，在演讲中提到领科正在艰难转型。

这一次，顶思专访领科上海大校长梁兴安（2013年，梁兴安加入领科教育集团，出任CEO，现兼任领科教育上海校区校长），继续聊聊领科的“转型”。为何要转型？如何转型？走向何方？以及领科拥有的办学传奇地位，靠什么？

转型？家长、学生和老师都不“买单”

当外界还在讨论领科上海2018年的升学情况时，在2019年，领科上海又交出了漂亮的成绩。在圈内的老大地位，名列前茅的升学成绩，在任何场面作为招生卖点，家长都非常愿意买单。

领科教育集团CEO兼领科上海校区校长梁兴安

“我们要从一个培训机构往一所‘全功能’学校转型。”梁兴安说道。

然而这几年，领科上下，却齐心在做一件事——“转型”。关键是这样的转型，家长、学生和老师，似乎都不怎么“买单”。

什么转型呢？梁兴安直言，严格意义上来说，过去的领科专注在学习成绩，更像是一个考试培训中心，提供CAIE国际课程培训。但从2015年开始，领科开始重新梳理办学理念。

何为全功能？即实现教育的真正目标，既教书又育人。一个学生的学术素养、思想观念、行为习惯、健康体魄，这些都是一所学校应该要实现的教育目标。

2015年，领科明确提出了新的办学理念，将自己的办学使命定位为培养具有科学精神，人文素养和强健体魄的人才。学校从招生端，到教师培训、课程设计、校园基础设施升级等各方面规划转型。

然而，梁兴安说难点一个接着一个：

难点一：外界对领科及其他很多国际课程学校教学主体的印象，仍停留在“培训辅导机构”层面。

难点二：部分家长不认可或者说不需要这种改变。因为转型似乎并不能直接提高升学成绩。极端家长，就让孩子转学了。

难点三：部分老师不认同。在这之前，老师只要强化学术知识应对考试，把知识点讲透，好教也好出成绩。转型后，要求老师从基本学科素养出发，去应试化，这对老师提出了很高的新要求。一部分老师认为，学校这是多此一举，既然有好的升学成绩，能够招到学生，为何要转型？

难点四：部分学生不接受。当老师的教学素养和思维模型作出改变，部分学生却认为，老师没在教他有用的知识，甚至会投诉，老师上课内容与考试没有关系。

梁兴安认为，领科转型遇见的所有难点和挑战，可以说是整个中国教育生态面临的共同问题，老师、学生和家长都被挟持了。极端的家长会简单认为，孩子在领科浪费时间，学无用的东西，就让孩子转学。他们只要孩子一遍遍刷题和训练，考个高分，就好了。可是这种方法，牺牲的是孩子潜力。

“一个学校的升学结果，一定是社会评价学校好坏的重要标准。但是作为学校，必然要去思考，升学只是结果，一个好的结果，它的过程可以是好或坏。学校领导管理层，必须从源头上去想这件事：什么样的行为、什么样的做法，才能实现学校的教育理念？要从一个好的过程里，达成好的教育结果。”

转型重中之重：办学最大的难题就是教师培养

大部分家长在择校时，都没有抓住事情的根本，只看排名和升学成绩。但作为外行人，他们确实不知道怎么去判断一个学校老师的好坏，不知道学校在管理上怎么解决教师难题。

转型工作中，梁校长把重心首先放在了打造教师队伍上。几年下来，积累了一番颇有成就感的经验。

“当把教育表面所有泡沫抹去，回到根本，办学思想的落地，首先就是教师培养。”梁兴安发现，整个办学过程中，最难攻克的，或者说，办学最大的难题，就是教师。

这次顶思专访，梁兴安第一次向外界分享，他为领科教师搭建的职业发展体系。

细细归类，竟然达到了七种：

| 第一种，入职培训

每一位新入职领科的教师，无论是否有教学经验，都必须对领科的办学理念、基本课程和学校的要求有所了解。特别是外籍教师，他们更加需要强化入职培训，认同领科的理念，与学校保持调性一致。梁兴安称之为“入模子工程”。

| 第二种，国际课程教学培训

课程培训紧跟入职培训，所有老师都需要参加国际课程大纲和教学方法的培训，由学校来承担培训费用。即便是资深的国际课程教师也不例外。为什么？因为国际课程每年都在更新要求，每一位老师必须得跟上最新节奏。

2018年，经过两年的申请，领科拿到了IB授课资质。至此，领科为所有老师提供CAIE(原CIE)剑桥系和IB国际课程教学培训。

| 第三种，师徒制培新

采用师徒制形式，为新老师打造六个月到一年的培训计划。凡是有意愿带新人的资深老师，学校给予额外的补助，以鼓励这些“老”老师，结成一帮一的辅导关系，去旁听新老师的课堂，给予指导与建议。

当然，针对这些“老”老师，学校同样出资为他们提供培训。目前，领科已经邀请到英国一家培训机构，给“老”老师培训。该机构创始人拥有伦敦大学教育学院(全球教师培训排名第一的学校)的背景。确保“师傅”先拿到“带徒弟”的证书，才能保证师徒制的效果。

因为每个教师精力有限，一个师傅一般带一到两个徒弟。师傅与徒弟结下对子后，领科还要求师傅给出阶段性工作总结报告。

| 第四种，剑桥国际教师职业发展中心PDQ

领科教育上海校区在2015年就获得资质，成为全国第一家被授权剑桥国际教师职业发展中心(Cambridge Professional Development Centre，以下简称PDQ)的学校。意味着领科老师不出校门，就能接受到CAIE(剑桥大学国际考评部，原CIE)的教学指导和培训。

教师参加剑桥国际教师职业发展认证课程可取得全球认可的剑桥PDQ学位证书。剑桥PDQ文凭课程由三个学习与考评模块构成：指导式学习、独立学习与协作式学习、实践教学。教师必须完成前一个模块后才能开始下一个模块。

PDQ要求相当高，也需要老师花费很多时间和精力，所以领科对老师没有硬性要求，而是自愿报名。不过梁兴安提到，老师基本都认识到PDQ的重要性，自愿报名的积极性非常高。

截至目前，领科已经有20多位教师通过第一个阶段的认证。而最让梁兴安感到自豪的是，在参加PDQ之后的考评成绩中，26名领科老师中的22名，拿到优秀，这在全球出了名。全球的参训人员平均只有20%拿到优秀的成绩。剑桥国际考评部每年都会把领科上海，作为成功案例在全球范围内宣讲。

| 第五种，教师团队的整体学习

据梁兴安介绍，该培训形式为每两周举行一次专题研讨会，所有老师以小组为单位参加，以跨学科的形式，针对教学法进行深度学习、讨论和分享。

比如，刚刚结束的一次研讨会是关于哈佛大学的making learning visible。轮到发言的小组通过presentation的形式，分享在教学过程中，如何去实施可视化教学、最终效果、学生反馈等等。

通过不同学科老师跨学科组队参与研讨会，形成了一种“比赛”氛围。虽然学校硬性要求所有老师都必须参加，但梁兴安感觉到，当学校创造了一种超强的专业学习社群氛围后，老师们的主动性依然很强。

“老师们会想，我得好好准备发言，不然会给小组拉后腿。”

| 第六种，大量的听课培训

这是领科教师专业发展中的一项重要的教研活动，分为被动听课和主动听课。

所谓被动听课，就是指学校教研主任、主管校长对老师进行听课安排，会跟教师考核挂钩；所谓主动听课，是指两个老师一个学期内结为对子，互相听课，这个不纳入考核，但依然会有一些基本要求，比如听课老师听完课之后，还是要出一份听课报告。

在主动听课环节，领科鼓励跨学科老师之间相互听课，比如数学老师与历史老师结对，历史老师不需要指导数学课上的具体知识，而是从数学老师的教学方法、学生互动及课程展现等方面，给老师提升的建议。

| 第七种，国际上最顶尖的教师资格培训课程

梁兴安介绍，国际上最顶尖的教师资格认证分别是PGCE和DELTA。要求非常高，老师要撰写研究论文，并且花费大量时间做调研，如在课堂上以学生为研究对象，做实验收集教学数据，相当于写一篇硕士论文。老师需要有一定的研究能力，才有可能通过这项资格认证。

领科只有少部分外教会参加这项培训，现有五位外教正在参与。梁兴安给外籍教师的支持，不仅有研究平台，而且他们一旦通过认证，就会给到奖励。

注：

PGCE(PGCertEd)全称Postgraduate Certificate in Education，是英格兰、威尔士和北爱尔兰通用的研究生同等学历教师培训课程，通常为时1-2年。拿到这个证书后，才能继续去考教师资格QTS，QTS是目前主流英国公私立中小学教师的准入资格。

英语语言教师文凭DELTA，全称为Diploma in Teaching English to Speakers of Other Languages)，是剑桥英语考评部教师培训产品之一，也是全世界最知名、最受欢迎的对外英语教学资格证书之一。

梁兴安总结道，以上所有的培训和教师发展支持方式都不是割裂的，它们是一个完整的培训系统，相互补充相互促进。

另外，梁兴安特别提到，领科设置了专管教师培训和发展的副校长，在这个副校长之下有多个项目经理，分别统筹不同的教师专业培训项目。

有了如此强大的教师职业发展和培训体系，梁兴安多次自豪地表达，领科老师的离职率远低于同行学校，不到10%。并且，教师团队的专业化和职业化水平都达到了业界领先水平。

不过有趣的是，外教比中教更加稳定，中教中层往往会成为业界新校的创校领袖人物，这也是领科被外界称为“黄埔军校”的原因之一。

转型，势在必行

办学最大的教师难题有解决方案后，梁兴安在招生端和课程设计上面，也花了不少心思。

在招生端，一改领科之前单一的考评方式，加大面试权重。

在课程设计端，为领科学生提供了更加多元化的选择。领科拿到的IB授权，就是为学生提供A Level和IGCSE之外的选择。相比A Level，IB课程对学生的素养要求更加综合，这也符合领科转型的初心。

另外，在A Level和IGCSE课程上，不同学科领域、不同学习阶段的三十三门课程为同学们提供了多样化选择，除了英语系、数学系、物理系、经济系、生化系等实力雄厚学系，还开出了A Level体育课，这是上海首创。其开设的戏剧和媒体课在别的同类学校也不多见，学生不但可以把它们作为选修课，也可以参加CAIE考试。

特别值得一提是，梁兴安为了鼓励孩子多运动，组建了“Ulink”跑团，每天下午放学后亲自带头领跑。还发起跑步挑战赛，鼓励男生和女生在两个月内分别挑战200公里与150公里。

老师和学生，都在转型。现在我们回到前文，问到既然转型困难重重，领科又已经拥有现在领头羊地位，为何一定要“转型”？

对于这个问题，梁兴安认为，这势在必行。

| 其一，外部环境，升学标准在发生变化。

比如，美国顶尖名校这些年一直在调整筛选标准，在综

合测评中降低学术考试成绩的比重，却特别强化一个学生的个人报告，来体现一个人的思维和素养。英国也是如此，学术素养只是基础，教授在面试时抛出的问题，主要考察候选人在解答问题的过程中，如何用理论和方法来支持自己的结论。

欧美学校正在想尽一切办法预估一个学生进入大学后，成为学校想要培养的那种人的可能性。无实力无法表现优秀，仅有考试成绩不能决定是否被录取。

| 其二，中国教育氛围也在改变。

我们长期以来，以灌输式学习为主导，以应试为方向，变革的起点相对国外来说要滞后一些。不过，好在政府已经意识到这些问题，从基础教育到高等教育，都在进行改革。

“客观上我们必须承认，并不是只有领科需要这样的转型，而是我们整个中国的教育体系，就要迈过这个坎。大时代在变化，基于未来的教育，必定是如此。”

虽然领科遇见不少仍在原地单一追求成绩的极端家长，但同时也感受到一批“新新家长”，对孩子的期待跟领科转型后的战略构想非常吻合。

这一切外部环境，都在促使着领科所有人，上至校长、主管，下至一线老师，去思考这些变化给一所学校带来的危机。这个危机往大一点看，是社会责任，学校需要不停反思未来社会需要什么样的人才。往小一点看，就是学校的命运，学校要如何维持生存的问题。

一所学校要想长存，根基就必须是正的、深的。一个校长看到了这些，即便知道推动变革的过程是艰苦的，也依然要下决心去做，因为这才是培养未来人才的正确道路。

“一个好的过程，一定会有好的结果；但一个好的结果，并不一定会有好的过程。”

梁兴安最后说，教育工程是一项长期工程。俗话说“十年树木，百年树人”，今天领科做出的所有努力，在眼下不一定会有什么作用，在未来三年、五年或许也看不到太大差异，但是再久，比如十年、二十年，一个人早年所接受的学校教育影响可能就会显现了。

这是无形的，但也是教育最有价值的地方。

梁兴安领跑“Ulink”跑团

宁静的革命！办学25载被称北京最国际化学校正在重构教学

采 | 江小小
文 | 蒋冰清

被红墙绿瓦、亭台楼阁装点的北京京西学校(Western Academy of Beijing, WAB)始创于1994年。这所走过了四分之一个世纪的老牌国际学校，为了应对未来学生学习和教育的挑战，启动了为期多年的the Future of Learning at WAB 2021（FLoW21）战略项目，力图在接下来的几年中实现21个以未来为导向的教育目标。顶思采访了京西学校的校长Marta Medved Krajnovic博士，听她讲述WAB的历史与当下。

说到京城老牌的国际学校，创于1994年的北京京西学校（WAB）必须榜上有名。

京西学校是一所获得IBO认证的IB学校，也是勇于接受IB新倡议的创新先锋，实行PYP、MYP和IBDP全学龄段IB课程体系。此外，京西学校还先后获得了CIS（国际学校协会）、NEASC（国际新英格兰院校协会）和NCCT（中国教育部基础教育课程教材发展中心）等多项针对国际学校的评估资格认证，是多个地区和全球性教育协会的成员。2017年被环球时报评为“最受外交官青睐的国际学校”。

因此，京西学校吸引了约1400名来自全球50多个不同国家的学生，以及近200名来自全球20多个国家的老师。每年都有不少毕业生进入美国、英国和其他地区的世界知名大学深造。

然而，京西学校并没有在这样的成绩面前沾沾自喜、固步自封。2016年开始，学校启动了“FLoW2021”计划，在全人教育的坚实基础上，进行教与学的创新。2018年，京西学校聘请Marta Medved Krajnovic博士为学校新任校长。

Krajnovic博士与国际教育的渊源颇深：她的孩子曾在横滨国际学校就读，她曾是布达佩斯美国国际学校董事会成员。以及斯德哥尔摩国际学校董事会成员和校长。在进入国际学校工作的前20年，Krajnovic博士是一名研究员，后任克罗地亚的萨格勒布大学应用语言学副教授。她至今仍在辅导博士生，写过许多关于第二语言习得和多语言习得的文章。她自己的三个孩子中年纪最长的目前正在牛津大学求学。

专业的背景和丰富的经历，让Krajnovic博士对国际学校老师和领导者的工作深有感悟。如何引领一所已有多年历史的老牌国际学校？如何让学校的管理和教育理念都与时俱进？如何探索适合学生、适合未来的教育项目？Krajnovic博士都有自己的理解。

集思广益的FLoW21，一场教育创变

当今的国际教育正在急速变化。与此同时，很多专家和学校都在谈变革，但真正实践的学校并不多。京西学校就是为数不多的，进行全校创新实践的学校。

FLoW21即the Future of Learning at WAB 2021，是京西学校这几年进行得如火如荼的战略性教学项目。项目共计包含21个目标，学校将力争在2021年实现其中的大部分目标。在此过程中，学校也能够根据老师们的反馈及时调整这些目标。

它结合了京西学校的价值观：融合(Connect)、激发(Inspire)和挑战：贡献(Challenge：make a difference)。

其中，“Make a Difference”不仅是让学生在学习和生活中挑战自己、带来改变，也意味在当下和未来，为自己所处的小环境和整个世界带来贡献。同时，FloW21计划及其目标也与IBO的教育价值观紧密相连。

2016年，京西学校的领导团队开始讨论新的教育项目。随后，他们和整个社区分享了一些初始的想法。这包括一系列长期的头脑风暴、对谈和研讨，囊括了教育主管、老师、家长、学生和董事会。一两年后，FLoW21成为了校级战略目标之一。

| FLoW21如何运作与发展

一直以来，京西学校的整个社区都在为实现FLoW21而努力。2018至2019年间，学校不但为实现部分目标开始具体实践，还将老师、学生、家长和学校领导团队分成四个组别，分别思考这项创变教育行动的未来。

其中一组专注于课程的发展，让学生的学习可以以他们已掌握的能力为基础，变得更加符合个体需求和个人目标。

另一组则专注于学校在实现目标的过程中所需的空间、时间表、IT系统，以及其他支持结构。

还有一组专注提升教学方法、员工职业发展和福利。最后一组专注于社区在未来的参与度，以便于京西学校社区的所有人都能清楚学校在做什么。

Krajnovic博士认为，所有教育创新都需要坚实的理论基础。教与学的过程是一套高度复杂的生态系统，有许多影响因素：学生、老师、家长的文化背景和年龄，过往教育经历，学生的学习方式和动力来源，师生关系，还有现实环境。比如，学生学习时的室内外空间。凡此种种，不一而足。

除了这些高度可变的因素，学习过程中的神经认知复杂性也不容忽视。

而京西学校正在做的，是根据已有的认知科学研究成果，制定特定的教育创变计划，并在实践过程中开展研究，以便能够就FloW21提升学生学习的效果，得出可靠结论。因此，目前，京西学校的教育团队正与国内外对此感兴趣的大学联系，共同进行教育研究。

面向未来学习的Learning Space

在京西学校众多的目标之中，有一项是提升教师与教师之间、教师与学生之间、学生与学生之间一对一、一对多的合作学习，以及实现所有学生能够在更具差异化的环境中学习。

为了达成这个目标，京西学校认为需要创造新的学习空间，“学习空间项目”（learning space program）也由此诞生。

2018年秋，京西学校开始在全球寻找能够理解其教育愿景的公司。最终，他们选择了一家丹麦公司，它给许多私立与公立学校做过设计，并且在方案上勇于创新。

在设计新学习空间之前，这家公司做了很多工作，包括了解学校、社区和京西学校的目标，以及和老师、家长，还有学生们交谈。最终，一个颇具启发性的作品脱颖而出，其设计的学习空间原型目前正在建设之中。在未来，它会让京西学校的师生可以更轻松地实现FLoW21的目标。

| 具有中国元素的联合空间

在不久的将来，京西学校中不再有很多传统的教室。原有的教室会被改造成用于学习的社区空间（learning community space），包含多个不同的功能区，比如“剧院”、活动区、休息区、书写与绘画区、数学和科学区，还有图书馆。在一些新空间里，同年龄的学生不需在同一个教室中学习。

世界上有些学校已经在实行这种模式，尤其是新建校和创新学校。通常，这种模式是STEAM教学计划的一部分，或者是为低年级学生设计的。

而京西学校则计划先在学校的不同部分进行原型尝试，最终在整个学校实行这种模式，包括小学、初中和高中。

有趣的是，京西学校虽然被认为是北京最国际化的学校之一，却与中国的联系十分紧密。学校非常尊重中国文化，希望中国文化不仅仅是学生学习的一部分，也是学校建筑的一部分。于是，建筑师们应学校的要求，在学习空间中融入了中国建筑的元素。

在这里，可以看到中国文化中举足轻重的庭院、月亮门，还有龙之路。而且，大部分都是定制的，材料、颜色、形状都和中国文化紧密相连。

| 合作变得更加必要

虽然，京西学校的老师们一直都在合作和共同制定计划，但真正的授课大部分时候都是由老师在自己的教室中单独进行的。

不过，新的学习空间将会被许多学生共享，老师们不仅需要在一起制定教学计划，也需在授课时进行协作。如果某个老师想要改变计划，那么因此带来的公共区域的人员流动就会影响到其他老师的工作和其他组的学生。

举个具体的例子，京西学校给中学部的数学组设计了一个新空间，敲掉了墙壁，把内部建设成不同的样子。大概会有7–8名老师共享这个空间，他们会事先做好计划，合作规划课程。每个学生也都有自己课程表，知道自己该去哪里听课，该去哪里自主学习或成对、成组地合作。

这个被运用于初中数学的空间原型正在暑假紧锣密鼓地改造中。整个京西学校社区都很期待下学期在新的学习空间中，教与学会发生怎样的变化。

目前，京西学校还在高中建造新的学习空间，希望在未来能够加强设计、英语语言文学、个体与社会这些IB学科老师之间的跨学科合作。

| 第九天（Day 9）倡议

另外，京西学校还开展了“第九天”倡议。

在京西学校，课表周期为九天。前八天，学生们按照既定的课表上课；第九天，他们可以自由选择自己想做的事。

他们可以参加老师们主持的不同主题的工作坊，可以补上因为参加体育运动或艺术写生而落下的学习进度，可以请老师进行个人辅导，可以自己学习，也可以去实验室做实验或者去体育馆运动。还可以利用“第九天”来完成自己的创新项目(passion projects)，比如他们非常感兴趣的内容。

京西学校也在考虑从下个学年开始，让学生和家长来主持工作坊。

同时，京西学校还设置了导师制度。每位京西老师都会作为导师，负责辅导八到十名学生。导师和学生间的合作既有整个小组间的，也有个人对个人的。

导师会仔细观察学生在做什么。如果某个学生每个“第九天”都参加同类型的活动，那么导师就会和他谈话，以了解情况。所以，学生在“第九天”并不是随心所欲的，背后还有和导师的交流和指导。

在整个过程中，京西学校做了不少调查，从老师、学生那里得到了许多反馈。为了让学生获得最佳的学习体验，所有关于“第九天”的新提议都会得到研究和考量。

在学生反馈中，一些学生评论说，他们已经向老师证明了自己可以自我指导、专注于学习以及高效并有计划地利用时间。在此过程中，师生都学会了更加信任彼此。

一个可靠的领导者必须了解教育

Krajnovic博士认为，她的研究背景对自己的校长工作很有帮助——“要领导一个教育组织机构，要成为一个可靠的领导者，就必须很了解教育的本质和教育趋势。”

Krajnovic博士在完成大学学业后，成为了一名研究者，后在大学担任教授。为了进行教育研究，她还与许多学校合作，深入了解教育行业。

她的核心研究是学习，研究孩子和成人如何学习母语和外语。研究内容包括：学习需要花多少时间？不同年龄的学习者想要成功学习需要什么类型的内容和语境？个人学习者在学习时需要什么？需要什么类型的老师和什么类型的动力？

不管学习者学习的内容是什么，学习的过程和规律都是相似的。研究经历让Krajnovic博士很好地把握了整个教育领域和教育趋势的复杂性。让她在接触到新教育理念时能够清楚地知道，这是某一位研究者的想法，还是在某个研究者群体范围内被认可的新观点，是否具有足够的证据，结论是否可迁移等。

当今的教育环境日新月异，如果对这个领域没有深刻的理解，就很容易被各种报道误导。

此外，Krajnovic博士认为作为一名学校管理者，需要保持积极的态度和共情的能力。作为领导者，处理问题可以说是日常工作的重要部分。要解决问题，就必须了解背后的原因，了解人们为什么会发生矛盾与冲突，以找到可能的最佳解决方案。

人们常说，遇到问题要冷静分析。Krajnovic博士认为，除此以外，共情能力也很有帮助。这让她能够站在对方的角度看问题，了解问题背后的主观情感因素，从而找到解决方法。

在她看来，京西学校是一个思想开放、善于合作的社区，更像一个大家庭。教师、领导者、家长、学生和员工都在“工合”精神下一同协作。

Krajnovic博士非常喜欢与来自世界各地的人们一起工作，喜欢把不同地方的人联系在一起。同时，校长这份工作还把她和儿童教育连接起来，虽然她现在不承担一线教学工作，但她的两份热情因为国际学校校长的工作而凝聚在了一起。

彼此紧密联系、创新、勇于尝试，都是Krajnovic博士在谈论京西学校时常用到的词，也是她作为校长的写照。

伦华教育追求的精致教育模式，凭什么做到了4年5所实体校？

文 | 田菁

苏科外办学三年以来，在苏州地区已经建立了不错的口碑。其背后的伦华教育集团更是在三省四地受到诸多好评。坊间有人称赞伦华教育集团董事长、总校长曹伦华先生办一所学校就红一所学校。

顶思专访伦华教育创始人、总校长曹伦华，请他谈谈为什么要放弃已经成熟稳定的一校之长，重新开始？从一校之长转型成为教育集团的董事长、总校长，曹伦华是如何与团队走精致教育这条路？如何在异地成功输出伦华教育模式？

曹伦华校长作为国际教育的实践者，可以说是苏州国际学校中第一个“吃螃蟹”的人。2006年，在苏州外国语学校开办了**小学英特班、淑女班，多语种班**，为实验班引入国外教材，成功把国外课程融入到中国的课程体系中。

自2001年在苏州外国语学校担任校长，他用15年的时间把苏外办成了一所苏州名校。

他却在2015年，毅然离开苏外，创办伦华教育。短短4年时间内，伦华教育在全国三省四地已拥有五所实体学校，若干个幼儿园、早教中心以及和教育有关的服务实体。

2018年，伦华教育更是与英国千年名校雷丁学校签署合作协议，享有雷丁学校在国内的唯一冠名权。

如今，伦华教育形成了自幼儿园至高中的本土系列与国际系列的双教育链，打造了独树一帜的伦华教育模式。

顶思专访伦华教育创始人、总校长曹伦华，请他谈谈为什么要放弃已经成熟稳定的一校之长，重新开始？从一校之长转型成为教育集团的董事长、总校长，曹伦华是如何与团队走精致教育这条路？如何在异地成功输出伦华教育模式？

女班课程、多语种课程，精致教育是能为学生“私人订制”

作为一所新兴学校，苏科外短短三年时间已招生超1500名学生，可见苏州的家长们对国际教育的强烈需求，以及对苏科外倡导的精致教育的肯定与信任。

精致教育的想法则源于曹伦华多年前的教学经历。早年，南京大学少年班的第一批学生中就有曹伦华担任班主任时带出来的孩子，如今他们都在各自人生中获得了一定成就。

自那时起，国内的南京大学少年班、中国科大少年班的精致教育模式给他留下了深刻印象。其后，曹伦华作为访问学者在美国工作的那一年，通过对西方教育的深入观察与研究，使他对精致教育的理解更深一层次。

彼时，曹伦华发现东方的教育并不比西方教育差，只是在培养人的综合素质方面还有待探索。

“改革开放四十年来，经济快速发展下，社会教育现状还未能满足不同人的多样化教育需求层次，这就导致必须有一部分人先往前走，即培养一批精致教育人才。”曹伦华直言道。

而课程设置是精致教育的重要体现之一，苏科外通过开设满足不同学生特点以及需求的多元课程，融合中西教育的精粹，希望以此激发唤醒学生的天赋，并给予他们未来成长的力量。

女班，是苏科外多元课程中的重要部分，也是曹伦华推行的精致教育的一个体现。

苏科外在小学阶段设有国际淑女班、初中阶段设有博慧女班，受到了众多苏州家庭的关注。据介绍，很多父母非常愿意把女儿送进苏科外的女班学习，苏科外各项活动的佼佼者中也不乏女班学生的丽影。

在苏科外办女班，或许和西方办女子学校有异曲同工之处。

“提到女班，首先让我想到了纽约的韦尔斯利学院(Wellesley College)，许多著名女性例如希拉里·克林顿、宋美龄都是从这里走出的；此外，也让我想到新加坡的南洋女中，香港的拔萃女書院以及欧美等国的众多女子中学，这些学校用不一样的教育理念共同为社会输出了许多出类拔萃，影响社会的女性。**苏科外博慧女班的创立，立志于为未来培养善于反思，勇于创新，生活能力与学习能力兼顾，德才兼备的新时代儒雅女性。**”

曹伦华认为，到目前为止，英国、新加坡、美国等国家仍然有一些顶级的男子学校和女子学校存在，这类学校的存在和课程设计是有一定道理的，因为男性和女性在学习上的确存在一些细微的差异。

很多人认为女性不善于理科，曹伦华却认为这其实是缺乏专业逻辑思维的培养。如果通过课程设计，给女生安排有针对性的科学课、动手实操课等课程，激发女孩子的潜力，她们就会给我们带来惊喜。

无论哪种精英群体，这一形象的背后都是从小学习的各种知识积累而来。因此，苏科外女班的课程不仅有数理等学科知识的宏课程，还有刺绣、茶艺、国学、礼仪、健康幸福等微课程。

在这些微课程里，老师教女孩子们如何煮茶与品茶、如何注意自己的仪态、如何落落大方地打招呼，经过这些培养，女生的特长和潜能可以得到充分发挥。

女班与其他学生群体的不一样，会让女班学生感受到自我的优势所在以及由衷的自豪，也会使得她们对自我有强大的约束力。

这么好的女班，为什么无法给到所有的在校女生呢?

曹伦华说到：“学生是多能的、教育是多元的、世界是多彩的。优秀是一个人的综合素质表现，并不代表着所有女性都要朝着一个方向发展。”

在国外，女子学校就是私立学校，而在我国这种观念还没有被完全接纳，这种情况下，以特色班的形式开展来尝试或许会更好。

除了女班，苏科外的另一特色是多语种课程，**苏科外从初中开始开设了德、西、法、日、俄五门语种。**从曹伦华的教学经验来看，他对小语种的重视始终如一，为什么呢?

“未来世界的舞台上，与人交流一定是至少两门外语以上的。我们在培养精致教育，培养精英人才。我认为走出国门的人才至少要掌握两种外语，这是代表着中国大国综合素质的形象。

苏科外的多语种教学，就是为了能够赋予学生从更多崭新的角度看待问题；通过多语言能力拓宽他们的视野；并在语言学习中找寻更多元的受教育的机会；以及今后面对未知问题时能拥有国际协作和共同学习的心态，这样的能力与品格才会化作他们的核心竞争力，协助他们成为未来真正的精英。”曹伦华解释道。

从初中开始多学一门语言，对于这些学生而言，另一门语言可以武装自己，在高中或大学乃至未来就多了一次选择的机会。

从现有的情况看来，多语种的学习并不影响学生整体的文化学习，这不是一种负担，反而锻炼了他们语言的思维切换能力，帮助他们其他语言学科的学习。并且，以多语种学习为平台与契机，学生能有机会参与到各种活动、演出以及国际交流活动，使他们对学习增加了信心，帮助学生主科学习，何乐而不为呢?

除此之外，苏科外幼儿园引进新加坡Twinklekidz课程，IB PYP课程，小学国际部融合中美课程的英特班，初中的IGCSE课程以及高中的多项国际课程，这些国际化的课程与国内课程共同构成了独特的双教育链，为不同需求的学生开辟更多元的升学渠道，绘制了充满想象的国际课程图谱。

“不同的家庭有不同的选择，并不是每个家庭都能支付起昂贵的费用走海外升学这条路。因此，双轨面有其存在的必要性。但我们只是把国内的课程做的更精致、丰富、有特色。”曹伦华补充说。

专业人做专业事，这是做精致教育的基础

曹伦华认为，一个人的成长，不应只局限于眼前，而是应该把眼光放在更长远的积累和积淀上。而伦华教育所能给予学生的，是一个卓越与宽广的格局，开放与包容的视野，核心竞争力，以及更鲜活灵动的个性。

什么是精致的教育？在伦华教育管理团队眼中，**精致教育一定是多元的、个性的，它能够在更全面的课程类型与多角度的学科教材中，探究适合中国学生的国际教育思维模式，彰显教育的本质。**

“专业的人做专业的事。我们引入并开设丰富的国际化课程，不仅仅是为了给学生打下扎实的语言功底，更是为了激活学生的内在潜能，即核心素养的培育和综合素质的培养。”曹伦华这样解释。

什么是核心素养和综合素质？曹伦华将多年教育经验所得沉淀为人才培养的6C素养体系，以开放态度、以敬重之心，把学生和发展中的世界连接起来，激发他们的创新与活力，增进教育的联动和包容。

6C为Creative创新力、Cooperative合作力、Communicative沟通力、Caring博爱、Confident自信、Committed奉献，其中创新力、合作力、沟通力，是精英人才的关键能力；博爱、自信、奉献，是立德树人的品格，是做人层面的素养。

伦华教育如何贯彻6C人才培养体系？“**教师是关键。**”

曹伦华说，“教师要明确一个概念，除了教会学生知识点，还要教会学生能力的习得，懂得如何用已知的知识创造新的知识。”

作为纽带，教师连接了学校生态圈中的多项要素——教师引导学生成长，用丰富多彩的活动丰富校园文化，同时也是课程开发实践的主力军和创造者，是评价体系的践行者，更是与家长目标一致、平等合作的伙伴。因此，提升教育水平，培养教师的专业性才是最重要的工作，也是对教育品质的坚持。

从教师的角度，曹伦华认为教师的专业性体现在三个方面：

| 爱学生

真正爱学生的教师，能走入孩子内心并留在那里，懂得学

生所想、所思，与他们平等地对话，帮助他们解决心理问题，建立自信自强的品格，成为一个真正有思想、有能力、有担当的人。

| 跨学科

就像爱因斯坦一样，他不仅科学做得好，小提琴也拉得好。他不仅是科学家，也是生活中的艺术家。教师也一样，他不仅要懂本学科的知识，还要具备跨学科思维素养。

| 合作性强

教师应当心态开放、善于协作、绝不固步自封，才能以更开阔的思路、更全面的视角、更卓越的能力参与教学管理。

从学校管理者角度出发，曹伦华认为教师培训是专业性提升的重要渠道。他希望教师能走出校门，多与优秀的同行交流学习。

国际学校的教师，不仅要了解国际课程融入中国教育的方法和途径，还要了解学生。不是了解他们的知识水平，而是了解他们的文化，了解这个区域的文化，这样才能更好地走近学生。

目前，苏科外通过成立博慧书苑，将教育教学培训、基础常规培训、科研能力培训、专业技能培训、人文素养培训、企业文化培训、个人规划培训、管理能力培训等八大领域有机结合，通过积分制形式，创设苏科外独有的博慧书苑APP，鼓励全体教职工参与，建立系统、完善兼具适切性的教师成长机制，让教师个人成长以及学校综合发展相融合，锻造一支有理想、有责任感、具有专业素养、以及蓬勃朝气的博慧教师队伍。

采访中，曹伦华还透露，伦华教育已经建立了可持续的培训机制和学习生态。

针对教师，每年拨出一定数量的专款用于教师培训，在岗教师只要有进修或读研的计划，集团在其学有所成后会报销相关学习费用。针对管理团队，伦华教育则采用“知名高校定制化培训”的模式，去年，伦华教育中高层培训在国内老牌名校浙江大学进行，实现深层次上的战略对口、思维升级、领导力修炼和文化传承。

标准化、精致化、专业化、品牌化，输出伦华模式

十年前，曹伦华带队去济宁孔子国际学校进行改革，学校从最初的几十个学生到如今的近5000名学生，已成为当地数一数二的学校。八年前，曹伦华亲自带队去常熟国际学校进行指导与全面管理，目前也成为常熟地区炙手可热的学校。三年前，他又带着团队到义乌群星外国语学校开始改革，如今学校的发展态势良好。

伦华教育集团短短4年间拥有5所实体校，分别遍布在山东济宁、江苏苏州和常熟、浙江义乌。在三省四地上跨地区的课程输出模式带来的风险是如何规避的?

对此，曹伦华说到，2016年伦华教育集团托管济宁崇文学校，开拓了集团作为民办教育管理公办学校的一条发展路径。这一举措说明政府对伦华教育模式的认可。而伦华教育对办学经验进行了提炼与总结，重点就是16个字：品牌意识、精致管理、专业课程、活动载体。

特别值得一提的是活动载体，活动载体就是集团和学校为师生提供的多种活动机会以及搭建的多元平台，曹伦华认为，要给每一个孩子充分展现自己的机会，教育者要激发他们的潜能，每个孩子都能成为自己的第一。

今年1月，苏科外在苏州艺术中心举办爱的致意公益音乐会，孩子们带来了交响乐、双排键合奏以及舞台剧等多个节目，家长自觉地来当义工，演出的门票以及义卖的收入全部捐献给自闭症儿童基金会。以这些优质的活动为载体，贯彻

了6C人才培养理念，伦华所培养的精英人才也正是在这16字箴言下成长起来。

那么，在这16个字的基础上，如何把国内教育做得更精致?

精致还应该体现在课堂与教学中，曹伦华举例说“诸如有些老师喜欢让学生抄写错别字10遍，机械式反复抄写的教育方式只能是重复的教学，痛苦的既不是教师也不是家长，而是孩子。牺牲孩子培养兴趣的时间的教育形式并不科学，因为剥夺了孩子的黄金时间。”

在伦华教育倡导的博慧课堂里，教师主导三分之一的课堂，学生主导三分之二的课堂，学生自由讨论，老师精炼精讲，通过有启发性的东西拓展学生的思维，让学生具有主观能动性，去学习课堂上接触到的海量信息，这才是精致教育的模样。

如何看待伦华教育双教育链下的教育模式?

曹伦华认为，国际教育一定是具备国际视野的综合课程，例如受到广泛认可的IB的十大目标与其六大体系。实际上国内教育中也有相同概念的东西存在，譬如教育部2015年修订的中学生守则和IB的十大目标有很多的相似之处。

中国教育也可以是国际教育，重要的是有国际思维。而办学者要谨记教育是一个漫长的过程，需要一定时间的铺垫，需要我们对整个教育体系有所感悟，对国家政策的感悟，对中国教育和世界教育融合的把握。

苏科外办学三年以来，在苏州地区已经建立了不错的口碑。坊间有人称赞他办一所学校就红一所学校。而访谈中，曹伦华表示，人是在颠覆中成长的，只有颠覆自己才能发现自己的不足，才能不断创新，才能发现哪些地方能够做得更加精致、更加准确。

“苏科外的创办是我们这个团队在不断颠覆、改变、创新、思考之后的成果。在经历了初创阶段的阵痛后，我们终于迎来了更加广阔的蓝天。希望我们能够尽自己的绵薄之力，在苏州教育上留下一点印记。”

目前，伦华教育集团正在蓬勃发展，和英国千年名校雷丁学校的签约实现了强强联合，当下伦华的实体学校则分布在山东、江苏、浙江等地，对此，曹伦华认为，“**匆匆忙忙的发展和拓展，是对教育的不尊重。**管理团队以及教师团队的培养需要时间，在当今国际教育蓬勃发展的过程中不能头脑发热，更不能以追星族的风格去发展。”

从藤校教授到国际学校校长，他说学校以“老师”“学生”为中心都错了！

文 | 吴玉莹

从世界一流名校的教授、跨国公司管理顾问、创业者，再到国际学校校长，Andrea Aparo von Flüe从独特的企业家角度出发，认为未来学校的目光视野应该更开阔，而不是局限于一隅。他认为学校应以“顾客”为中心，但他同时也指出，这一观点的前提是每一个学校的从业者、经营者都准确了解学校的“顾客”群体到底包括哪些。

·北京达罗捷派学院副校长Andrea Aparo von Flüe

北京达罗捷派学院虽然建校仅有三年，但其原汁原味的美式教育体系，主打的项目式学习，精英化的教学资源配置，使其成为“小而美”的国际学校典范。

达罗捷派的母校美国达罗中学，1932年创校，同样是小而美典范私校。至今只有一百多名学生，是美国唯一坐落于历史遗址上的学校。

达罗捷派作为其在中国的唯一分校，由达罗中学校董引进，秉持了母校达罗中学的办学精髓，以全人教育为中心，致力于发掘每一个不同背景、不同能力的学生具有的天资和使命，培养学生主动思考和动手实践的综合能力。

在每年前往美国达罗中学的游学中，与人文、艺术、科学相关的跨学科Darrow Project 更是让中国的学生，切身感受在快乐中学习、在参与中学习的乐趣。多学科的互动和跨学科的交流，也使学生在戏剧、音乐、科学等不同学科之间，感受事物之间的奇妙连接。

一所学校的独特与成功之处，一定离不开建校人员的前瞻眼光以及经营者的独特教育理念。在这一点上，北京达罗捷派学院副校长Andrea Aparo von Flüe的学习经历、教育背景、职业生涯，共同打造了他的独特性，而这一独特性似乎也与北京达罗捷派学院的风格相一致。

从学校官网介绍可以看出，Andrea校长是一个绝对的跨学科学习者和跨领域经营者。他大学时学习物理，后研究教育，也精通写作，曾担任意大利新闻全球栏目特邀作家；他有丰富且多领域的从业经验，从教40多年，是美国麻省理工学院、哥伦比亚大学、伦敦商学院、芝加哥大学等世界一流大学的教授；他也是一个商人，不仅是跨国企业的管理顾问，还创立了数家公司。

顶思有幸邀请到Andrea校长出席2019TIDE国际教师发展大会。在大会辩论环节，他作为听众同时驳斥了正反双方的观点，认为未来学校既不以老师为中心，也不以学生为中心。

他从独特的企业家角度出发，认为未来学校视野应该更开阔，不局限于一隅，而应以“顾客”为中心。但这样做的前提是每一个学校的从业者、经营者都准确了解学校的“顾客”群体有哪些人。

在随后的专访中，他独特的教育理念和看法，使得他几乎脱离了校长、教师这样具象的身份。他以教育家这样相对抽象的身份，谈了谈真正的教育。

以下为对谈内容：

T=TopSchools
A=Andrea

T：您有非常精彩的工作履历，可以说在事业上非常成功，比如您曾经任教于麻省理工、哥大、芝大等世界一流大学。您也是跨国公司的顾问，并且自己创办了公司，那是什么原因让您涉足了大学教育、商业、创业之后，进入到国际学校这个领域呢?

A：我并不觉得自己成功，我从没有把成功当成人生的标签，我追求的是快乐、幸福。我的职业生涯就是从在高中当老师开始的，那份工作给了我很多有趣的体验，所以现在我回到这个领域来了。我积累的许多实用的、专业的经验让我可以胜任学校的工作。

当下，回到国际学校教育行业是非常值得的。其实比起国际教育，更重要的是中国。如果是中国以外的国家或地区的学校来邀请我，我可能就不会同意了。

在我年轻时，很多像我一样的年轻人的梦想是去美国学习，美国是那个时候人们必须要去的地方。但今天，中国成为你必须要来的地方，中国是教育行业关注的中心。

今天的中国是一个充满各种可能性的地方，它是面向下一个时代的门户。所以我也强烈建议想进行国际化、专业化学习的人们到中国来，这并不意味着要完全理解中国，以往你一直站在它的对立面，理解它是不切实际的，所以你应该去体验它，不带任何评断，只是去学习。

T：您有非常多的跨学科学习经验以及跨领域工作经验。而当下，“跨学科”也是教育圈内的 热 点 词汇，请问您如何看待跨

学科学习?

A：我们现在用的不同的学习方式，例如STEAM跨学科学习，PBL项目式学习法等等，其实只是问题的部分解决方式，但更重要的是解决如何建立充分的、有效的、长期的教育系统。这个教育系统不是仅包含高中、学院、大学的教育，而是将它们融合在一起，并是在幼儿园阶段就开始融合教育。

从一个人幼儿园时期一直到人生的终点，贯穿始终的价值体系、哲学思考是非常重要的。因为当下，我们认同了这样一个观点，那就是从前那种人生中一段时间属于学习，另一段时间属于工作的方式已经过去了，今天我们必须要持续不断地学习，而学习也是一种工作，每个人应该在其一生中努力地学习。

T：在2019TIDE大会的辩论现场，您提出了不同于正反两方的观点，即未来学校以“顾客”为中心，可以再详细解释一下吗?

A：我曾经经商，以商人的视角来说，学校应该是以“顾客”为中心的，但是我们需要理解谁是学校教育系统的顾客。

正如我所说的，顾客是我们的家长吗？还是学生？在我看来，当今学校的真正顾客是社会，这是一个很广的范围，从政府、政治体系、社会制度到家庭。

当然，学校体系的产物是学生，经营者是老师，但是学生很有可能在接受完学校教育的四到六年之后才会成熟。

我们要长远地看待学校的教学成果，一个学生可能在毕业之后几年，才能真正认识到老师的为人和教学。所以我们要理解学校的真正顾客是那些在意学校教育体系的人。

T：我看到一篇跟您相关的文章，里面称您是学校的“孩子王”，你如何看待这个称呼？作为校长，您如何跟孩子相处?

A：我不确定自己是不是孩子王，但我知道，如果你想更多地挖掘自我，就必须与孩子互动。而且如果你想要过正派的适宜的生活，那就要遵循孔子的理念。他曾经说过：“生而知之者上也，学而知之者次也；困而学之，又其次也；困而不学，民斯为下矣！”

同时，我认为我们应该去理解别人的选择。儿童心理学家曾经说过，人生中重要的事情就是你老了，但却没有因此而老练成熟，而我就是这样的一类人。

T：那您作为校长，在学校的角色是怎样的?

·师生合影

A：其实校长的角色很简单。很多人享受站在舞台中央，接受别人的关注，但是我更喜欢在幕后工作。

T：您在学校的管理和教学中又获得了哪些经验呢?

A：我学到了在学校中我还有很多事情需要去学习。没有一种解决方案可以让你用两次，因为环境会改变。同样你也不能用相同的互动方式跟不同学生相处，因为每个学生都是不一样的。环境改变得很快，学校是由不同的学生组成的，他们每一个都是独特的个体，且每一个人每天都在获得成长。

改变你的解决方式，从解决方式中学习，这些都会让事情变得很有趣。所以学校是一个不能用预设的方案解决问题的地方，我必须不停地思考问题，探讨问题，找出新的解决方式。

那它们有效吗？你只能去试。如果它有效，那很好；如果无效，那就再找另外的方法。这就是学校的生存之道。有观点认为，每一个系统（不止学校），无论其中充满多少矛盾和冲突，都会随着时间停止更新进化，我不赞同。我认为所有的事物都要保持鲜活、有生机。

T：您对中国家长的看法如何?

A：我是半个意大利人，我有一个意大利母亲，她比中国母亲更有控制欲。我对中国的家长和家庭是很尊敬的。我们应该理解，事情越复杂，家长越应该信任老师，因为他们的很多工作是家长无法替代的。

家长是一份很艰难的工作，老师是另一份很艰难的工作，两者应该沟通。但是老师不会跟家长说你应该做什么，就好像家长也不应该告诉老师如何教学，他们分属不同的领域，有不同的责任，所以他们更应该彼此信任。

而且这份信任也不是其中一方的问题，作为一个外国人，

我对中国了解很少，我十分关注中国家长对学校的决定能产生多深的影响。

T：那作为学校管理者，如何让家长信任学校的教育体系?

A：这不是劝服他们相信的问题，而是让他们质疑。我们应该去教育学生，也应该去教育学生的父母。当然我们也要从学生和父母身上学习。

教育是双向的学习，这也是一种健康的合理的关系，只有先有信任，良性的结果才会随之而来。如果没有沟通、对话，就不会有互相的尊重、理解和信任，毕竟在教育系统中，一个人不可能完成一切。所以不是劝服的问题，而是与彼此学习有关。

T：可以具体谈一谈您认可的教育哲学吗?

A：在教育系统里面的每一个人，教师、学生、校长，或者政策制定者、教育部等等，都需要具有一定的视野，以及由此产生的价值观念。

这里涉及到两个很简单的问题。第一个是，我们在做的事情是为了谁、为了什么，第二个是，你是谁、你有哪些能力、技术、才华、热情、感受。这些并不是可以一次性做完的，而是一个持续的、不断进化地进入教育系统的方式，但是我们的教育体系却陷入了停滞的状态。

教育是一种产业，在这里你将会有一系列的过程或环节。同时你会以得到某个产品而告终，最重要的是这个产品是我们跟人类、社会、以及未来的自己相互作用的产物。

T：当我们在谈到当今的教育时，习得幸福好像并不是那么容易的事情，您怎样看待?

A：这是一个哲学的问题，也是价值观念的问题。跟前面提到的教育哲学一样，“你在做什么，为什么做，以及为谁而做”，是很重要的问题。说自己不幸福很简单，问题是为什么不幸福。

如果你不知道你在做的是什么，你就会丧失自己。就好像你拥有的越多，想要的更多，或者你挣钱越多，你越想挣钱。

去理解你的目标是什么，而且是长远的目标，这对学生、老师、社会和企业来说，都是一样的，如果你找不到方式去理解你的目标，那就没有意义；如果你做的事没有意义，那你怎么会快乐幸福呢。

·北京达罗捷派学院副校长Andrea Aparo von Flüe在TIDE大会辩论环节发言

全球最美幼儿园

我们挑选了全球十所幼儿园，
它们打破了以往沉闷的空间设计，
光是简单的惊鸿一瞥，
就能感受到孩童的欢声笑语。

你最喜欢哪一所？

丹麦哥本哈根阿特福塞特幼儿园

法国巴黎长颈鹿育儿中心

挪威奥斯陆法格堡幼儿园

瑞典赫尔辛堡日间护理中心

斯洛文尼亚卢布尔雅那幼儿园

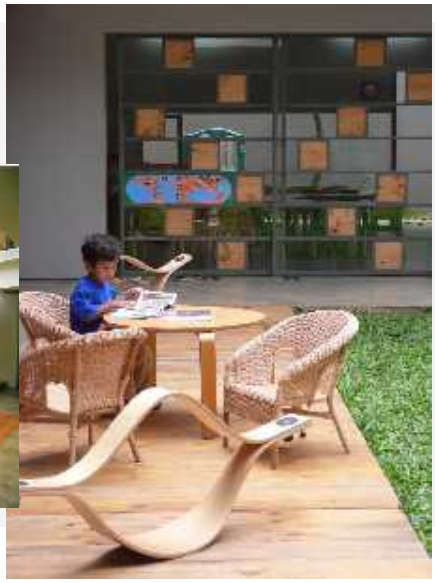
泰国科KUT儿童活动和学习中心

西班牙格拉纳达教育中心

中国天津环路幼儿园

意大利巴巴多斯幼儿园辛堡日间护理中心

印度尼西亚雅加达闪亮之星幼儿园



与上市公司合并收购英国私校的雅力教育集团总裁：不盈利的学校不是好学校

文 | 李明玉

2018年2月2日，雅力教育集团在中英商业论坛上宣布收购英国阿德科特学校及米德尔顿公学，并与其签订战略投资并购协议。比相继收购三所英国K12学校、最近在教育界引起广泛讨论与关注的博实乐教育集团早了近一年。

去年9月，上海阿德科特学校开学。今年5月，雅力又在杭州完成浙中分校签约仪式。未来五年，雅力计划在中国布局至少十所国际学校。

作为一家优秀且资深的教育集团，雅力却极为低调，鲜少在媒体上大幅宣传。本着对其教育投资模式、办学育人目标及未来发展方向的好奇，顶思对雅力教育集团总裁，同时也是阿德科特学校本部及中国校区的校董胡靖先生进行了专访并将本文纳入思董会栏目中。

去年十月和今年六月，博实乐教育集团相继收购英国三所K12学校，成为广大教育届人士讨论的焦点。

然而，很多人不知道的是，在此之前，成立于2011年，比博实乐年轻整整17岁的雅力教育集团在去年就已经完成了对英国两所学校的收购。

2018年2月2日的中英商业论坛上，雅力教育集团宣布收购英国阿德科特学校(Adcote School)及米德尔顿公学(Myddelton College)，并签订战略投资并购协议。其中，上海阿德科特学校在去年就已完成招生并开学。

阿德科特学校(Adcote School) 始建于1907年，位于英格兰中部的什洛普郡，是英国顶尖的私立贵族寄宿制高中，曾多次排入英国私立学校前十，具有悠久的历史和卓越的成就。每年超过70%的学生在STEM相关科目获得A*以及A的成绩，有近一半的学生获得牛津剑桥的面试机会。

除了学术上的成就，学生在体育、表演艺术方面等也取得了令人骄傲的成绩，学校的马术队曾获得女王召见，戏剧和合唱团也多次受邀参加国际比赛和表演并获奖。

米德尔顿公学(Myddelton College)则是一所建于1859年的著名私立寄宿学校，坐落于13世纪著名的登比城堡脚下，为纪念英国16世纪北威尔士最著名、最有影响力的家族米德尔顿家族而命名。

不久前的5月，雅力集团又在杭州完成义乌分校(K12学校)的签约仪式，并计划于2021年开学。在未来五年，雅力将与两所英国学校共同在中国多个城市建立十多所国际化高端学校、二十多所高端幼儿园及百所国际化早幼教机构。

同是收购英国名校，难免会有一些人将博实乐与雅力进行对比。

博实乐从一开始就与碧桂园房地产公司有着紧密的纽带关系，依托“地产+教育”的模式，目前在全国8个省份拥有62所学校及幼儿园，包括国际学校6所，双语学校16所，幼儿园40所。

而雅力则不同，从2011年雅力教育集团成立至今，雅力的所有业务运营范围都仅关乎教育本身。在雅力的最初五年，其主要业务板块为留学规划、大学预科及学分课程和高中国际部。

五年内，雅力将留学申请板块做到了行业领先。同时又与包括上海外国语大学、浙江大学、南京大学、上海交通大学等六七所知名大学达成合作，向学生提供了包括1年制课程、2+2课程、3+1课程等多层次合作项目，业内影响力斐然。

同时雅力开始发力主攻高中国际部的办学。除了提供场所、办学资质和办学硬件等基本条件需要校方提供外，雅力全权负责国际部的教学团队、招生团队甚至课程体系。几年的时间内，雅力相继创办了十余所包括上海、广州、无锡、宁波等地知名中学的国际部。

除此之外，雅力身上还有一个不太寻常的标签——在完成首个五年发展阶段后，雅力于2016年成功与A股上市公司合并，成为上海电光防爆科技股份有限公司教育板块的核心企业。

一家专注做教育的集团出于何种原因做出了与上市公司合并的决定？这让顶思不免好奇。而这样一种教育与资本并行的模式，具体又是怎么实施的？收购英国私校后，雅力具体碰到了哪些挑战又如何部署下一步战略方向？在顶思看来，这些经验都是可以给广大教育从业者以指引的。

基于此，我们对雅力教育集团总裁，同时也是阿德科特学校英国本部及中国校区的校董胡靖先生进行了专访。胡董曾任新加坡全球华人教育发展中心主席，英国知名大学亚太地区总监，在国际教育领域工作十余年。

教育+资本模式是必行之道，“不盈利的学校不是好学校”

之所以做出成为电光科技教育公司的决定，胡总提到，“因为我始终认为教育加资本是必行的道理。”

在他看来，即便将昂贵的用地租地和硬件设施费用搁置一旁不看，师资方面的成本都是巨大的。对于一所学校而言，教师必须要是最优质的，无论是海归也好，外籍老师也罢，学校仅仅需要投入到教师收入上的成本就是一笔巨额数目。

除此之外，管理团队的投入、教师进修所需要的资金也都需要源源不断的注入。“所以，运营学校本身就是一个不断花钱的事情，如果背后没有很强的资本支撑，学校很难走下去。”

在雅力转型开办学校之前，不论是早期的大学预科项目还

是国际部项目，都属于轻资产。“但是当企业发展到一定阶段时，就必须要转型。转型即是升级。升级便需要资金。”

而选择电光科技，而非其他上市或非上市公司，胡总向记者解释了三点原因：

其一，作为上市公司，具备足够的资金储备，相对稳定且风险较小。

其二，A股上市公司相较非上市公司，更有公信力，也会更规范。

其三，也是胡总认为最重要的一点，在于电光科技公司具备对教育的理解力。电光科技的股东之一，早在20年前就启动了对上海建桥学院的投资，理解教育的周期，也深谙教育产业的投资回报并非一朝一夕可以完成。

现在市面上有两种主要的学校，一种是营利学校，一种是盈利学校。前者是指学校以赚钱为目的，但不一定赚到钱；后者是指学校能够在排除一切成本支出之外，账户上盈余颇丰。

在胡总看来，“好的学校一定是盈利的。越是盈利的学校教师的流动反而很少。如果学校赚不到钱，那它便没有能力完善教师的薪资福利，也不可能做到设备更新。这也就意味着，这所学校是不具备可持续发展能力的。”

不过，追求盈利并不代表一股脑提高学费、广投项目。“我们每一所新校都会留有足够的时间和周期，前期主要是投入，到了中期是平衡，再到后期才是盈利。”

因此，雅力集团的目标也很明确：“高中阶段设立的性质主要是营利性，其核心价值就是在提供优质教育产品和服务的同时，获得合理投资回报。而小初阶段由于是非营收性质的义务教育，它的主要作用便是成为高中的生源基地和资源汇聚处。”

胡总将学校的运营管理比作企业管理。企业某部门的营收可以作为其他部门发展的资金，学校亦同。学费的盈利可以投入到后期校舍的建造、校园用地的租赁甚至校园运动场的升级中去。

“在集团化和规模化发展过程中，运营中的学校应该为新业务的增长创造更多的资金，创造更多为发展所用的资源。”

投资方与校方这场包办婚姻，三个规律+中间协调是弱化矛盾关键

然而，和婚姻相似，两家不同的企业从二化为一，期间必然要经过无数的磨合。如何尽可能规避并最小化矛盾，是每所运用“资本+教育模式”的教育集团所必须慎重思考且不断总结的事。

胡总认为，只有当双方彼此对“三个规律”达成了统一，矛盾弱化才有迹可循，合作才会愈加平稳。

而这三个规律为：政治规律、教育规律和经济规律。

政治规律顾名思义，即在中国要尊重中国的政治规律，亦是最易理解的一点。

“不管学校有多么的国际化，它说到底依然是中国的学校，那就必须要注重政治形势。”胡总提到，上海阿德科特学校建校的第一件事，就是成立党支部并选举党支部书记。

教育规律指的是，投资方与校方能够在学校发展方向、教育目标等方面达成一致理念。在与有合作意向的集团沟通时，雅力最先询问的并不是对方打算投多少钱，而是问其为何要投，目标要求回报是什么。

“如果对方想像复制奶茶铺一样开办、经营学校，那么对不起，雅力可能不是你们合适的选择。”

如果一旦双方存在理念冲突或一方对另一方进行了虚假承诺，那么很容易便会出现最后的分道扬镳甚至不欢而散。“资本不会无缘无故撤出。为什么会撤呢？很有可能是当初校方提供的是虚假报表，承诺巨额利润，可是到最后资方没有收到这样的回报。信息的不对等产生的裂痕逐渐扩大，并最终导致了合作的瓦解。”

经济规律是三个规律中最难理解，也最难磨合的。普遍情况往往是，校方不懂盈利，一味要求涨工资、增添设备，提供福利等，校长看不懂报表，谈钱就急；而资方，只注重利益，而不懂人才才是教育板块最重要的资本。

那么这种情况下，就需要一个以一人为主导的中间负责团队在其中协调与沟通，并让彼此找到认同感。胡总称，作为这个中间负责团队的主导者，“我首先需要做到让双方有耐心达成共同目标。面对资本方时，我是一个教育资深从业者，我要不断告诉他，投资教育需要漫长的过程才能得到回报；面对学校方，我要跟他们指出，我们的盈利目标是什么，我们还需要在哪方面争取营收，这样双方才能更稳健地发展。”

与此同时，中间负责人要尽量避免校方与投资方的直接接触。“因为他们的对话并不在一个频道上。”

胡总以一校之长为例向记者解释到，学校的运营包括日常运营和集团运营，前者包括学术和学生的管理，这是校长擅长的，但后者对于校长而言是陌生的。他理解校长们对于

财务报表和盈利模型是陌生的，因此在集团层面对于人财物的管控尤其重要，因为这是集团方面该管控的。**“专业的人做好自己的板块，才是学校能够办好的最重要因素。”**

另外，胡总也指出，双方存在观点上的分歧也是完全在情理之中的。如果阿德科特校方发现其发展目标与电光科技公司存在差异，那么雅力集团作为子公司便会和母公司沟通，在确保大目标一致后，通过反复汇总、沟通与协调，将大目标拆分成一个个的小目标，再逐一攻破。

实际上，这也意味着中间负责人除了做好协调者的身份之外，还需有敏锐的预判能力与预测能力，要时刻明确企业的发展方向，避免产生丝毫偏颇。

“2020-2021年会是国际学校倒闭潮”

在胡总看来，国际学校本身存在的挑战有以下三点：

1、资方的钱不知道怎么花

对于很多收到资方投资的学校而言，怎么用这笔钱是躺在他们面前的第一道难关。在巨额的钱款面前，学校的创始人往往会乱了阵脚。

一种可能是，拿到钱之后不用，不去提升软硬件，也不在现有基础上进行变化。还有一种可能与之完全相反，融到资本之后拼命地买理财产品抑或是办公楼等，寄希望于以钱生钱，而毫不考虑学校发展方向。

针对于此，阿德科特坚持的做法是，资方的钱要用到英国学校的并购、外地学校的修建和软硬件的升级等，但这并不意味着，基于以上目的的投资不需要考虑预算。相反，也需要权衡利弊。

“2020-2021年会是国际学校的倒闭潮。因为很多当初盲目冲进赛道的企业家利用融资创建校园后，却没有生源。资方在政策越来越严的情况下，势必会选择撤资。学校自然会面临关闭。”

2、办学不规范

胡总指出，很多教育企业，特别民办学校和教育培训机构，都存在不规范的现象。而作为上市公司旗下的国际化学校，阿德科特学校面临的挑战似乎更大。

“在最初并入电光科技的时候，月审、季度审还有年审，对于我们来说都非常痛苦。为了规范化，我们补交了很多税、提高了很多东西的成本。我们会考虑收进来的每一份钱是否在法律层面上符合标准。”

繁琐的规范过程尽管对阿德科特是一项巨大的挑战，但同时，胡总也认为这是一件好事，“只有这样你才经得起核查，能够更平稳地发展。”

3、对学校盈利的世俗观念

有些家长看到学校上市后，可能会质疑学校偏离了教育目标，同时也会担心他们的钱会不会被公司卷走。家校之间会存在一定程度上的不信任。

不过，随着近年来越来越多教育集团上市，包括碧桂园、海亮、枫叶等，家长的质疑声慢慢减弱。

“事实上，由于有A股上市集团母公司的护航，政府相信学校的规范，对学校的信任度也会相应更高。这对我们反而是一件有利的事了。”胡总指出。

未来：房产+教育，政府+教育模式并行，2021年起开启全球化策略

谈及为何要收购而非与英国本校合作办校时，胡总解释道，“合作办校基本存在两种状况。一种是交给英国学校管理费，对方对你放任不管，中方和英方各做各的；另一种是事无巨细，中方完全失去控制权。这两者对于雅力的集团发展目标都是相悖的。”

基于这样的原因，胡总提出了“全球化策略”和“换赛道竞争”两个战略手段。

我们学习“吉利”汽车的发展模式，通过并购沃尔沃和戴姆勒顶级品牌，吉利获取了全球优质资源，快速掌握核心技术，提升自身管理能力，打通境内外发展通道，一举成为全球瞩目的行业领跑者。

雅力对“吉利”全球化发展模式进行深入研究后，认为这个模式是完全适用于国际学校行业赛道的另辟蹊径。

因此我们采用并购海外学校，落地国内学校，拓展海外学校的方式快速布局，制定全球化策略走出国门创办学校。“一直以来，我们的目标并不是在中国建设多少学校，而是能够做一个真正意义上的国际化教育集团，让学校走到海外去。”

然而，在国外的传统认知中，提起中国的学校，他们所能想到的几乎只有孔子学院，中国自己的教育不被大家知道。而收购之后，雅力就掌握了优质核心办学资源和实际主动权。

一方面，中国阿德科特学校的孩子可以定期去英国学校

参观学习，可以从英国本校处体会到当地的文化与教育理念，这对孩子的一生都会产生积极地影响。

同时，中国阿德科特学校的课程也采用了英方的人文课程，如英语、戏剧等课程并在其基础上进行融合。以上海阿德科特学校为例，今年年底，教师参与编辑的教材将正式出版并投用。

另一方面，雅力也对英国本校提出了升级管理等建议。“我们在英国阿德科特建立了‘备考中心’，给学生在课堂之外提供补习。家长也很喜欢，毕竟这能提高子女的成绩。”

今年五月，雅力在杭州完成浙中分校签约仪式。未来五年，雅力计划在中国布局至少十所国际学校，并于海内外发展Global Campus策略，重点布局亚洲及非洲市场，一副广阔的阿德科特学校板块呼之欲出。

值得注意的是，浙中分校的投资方并非雅力或电光，而是地产公司合作模式。明明有A股公司背后加持，为何又另引房产集团入资，胡总解释道：“我一直觉得地产加教育是非常完美的组合。因为双方有互补性，从地产商角度来看，学校可以帮它省去大量广告费，若再与学位结合，房子也更容易卖；从学校角度而言，地产的购买家庭本身也是学校的目标群体，同时地产商的政府关系维护以及建设开发方面的专业能力、资金实力等，能够促成地产加学校的共赢模式。”

胡总指出，“在中国，我们会继续坚持地产+教育的模式，但在海外发展时，我们会倾向于走政府+教育的模式。”

眼下，由于政策的开放和一带一路的持续影响力，越来越多的亚洲和非洲国家对中国的学校投以了青睐的目光。目前，雅力集团依托英式品牌优势，已经在亚洲地区布局，包括越南、泰国、柬埔寨、阿联酋等国家，目标于2021年正式走向国际市场。

三年前，电光科技1.28亿收购雅力的新闻还历历在目，三年后的今天雅力以年营收增幅近50%的速度快速发展。十年磨一剑，创办近十年的雅力教育集团，我们期待雅力成为国际教育圈良性发展的成功案例！

国际学校五大薪酬激励政策背后的逻辑

文 | 李平静

每年暑假前夕，很多学校都忙着给老师做年终总结和年度评估，但不少评估不是流于形式，就是被吐槽不够公平和透明。如何更好地考评和激励教师，不仅是对教师个人发展的支持，也是学校保持和提高核心竞争力的重要策略之一。

一提到薪酬激励政策，老师们首先想到的会是什么呢？是与学生的成绩挂钩，还是与自身教学教研活动挂钩？平日里，国际学校教师们的教学任务繁重，还要承担许多行政类工作，繁忙而琐碎。那么，对管理者来说，哪些激励机制才能更好地使老师们提高自身专业水平，从而提升整体教学质量？今天我们就一起来探讨一下国际学校的薪酬激励政策。

随着人力资源管理理论的发展，人们对“薪酬”的认知发生了变化，薪酬不再仅仅是对员工付出的回报手段。从组织的角度来说，薪酬激励的最终目的之一是有效地提高员工工作的积极性，在此基础上提高效率，最终使组织稳定发展的同时，也很好的提升员工的能力，帮助他们实现自我价值与社会价值。

一方面，不同于传统的服务业，教师的工作需要高度的自主性和创造性。不仅服务周期长，而且服务对象是未成年人，同时服务结果还受到很多非教学因素的影响，所以教师的薪酬激励机制不能照搬传统公司的奖惩制度，不能一味地追求结果导向。

另一方面，国际学校大部分属于民办教育，其教师的招聘、评估和任免都由办学者决定，学校不仅拥有自主制定人才评估和选拔机制的权利，而且面对高速发展的国际教育行业，也需要不断提高薪酬体系和结构的合理性，从而更好地支持人才发展，不断提高自己的教育质量和竞争力。

目前，很多教师的工资结构由“基本工资+课时费+奖金”三部分组成，老师们的工资主要由课时的多少决定。有些学校会根据学生的考试成绩来给老师发放奖金，但这与日常的授课质量没有必然的关系，因为学生原本的学习基础就差异很大，接到一个优等生比较多的班就意味着事半功倍。

还有些学校根据学生考试成绩进步的幅度来奖励老师，这种方式看似更加合理，但实际上对考试的信效度提出了很高的要求，并且容易助长应试教育。

为了更加实际地了解国际学校的薪酬激励制度及效果，顶思采访了10余所不同办学性质的国际学校。总结了一下目前主要的薪酬激励政策。

1.以招生为主导的激励政策

这类政策多用于办学初期的国际学校，教师会承担部分招生压力。在我们采访的学校中，招生率和留生率是主要的考核指标。考核的标准各有不同，但大多数学校都采取完成招生计划即获得奖金或提成的方式进行激励。

例如，某学校积极鼓励教师自主开发招生渠道，分别按幼儿园、小学和初中、高中三个档次给教师提取招生奖金。

如果学生在规定时间内转学或退学，则将会按退费学生学费的一定比例，扣除教师的招生奖金。

这样的激励政策有助于教师们提升营销能力，学校的招生激励也相对较高，可以调动老师们的积极性。

但以招生为主导的激励政策缺点也显而易见，追求招生奖金的老师们在教学教研上的精力会相对较少，而不追求招生奖金的老师由于没有别的激励，也可能会出现积极性不高的现象。

一般而言，以招生为主导的激励政策是一种短期的激励政策，随着在校生人数持续增加，学校会逐渐减少对教师的招生激励。

2.以升学为主导的激励政策

这类政策是在多数国际学校中存在的一种结果导向型的激励政策，将学生的升学成绩与教师的考核挂钩。学校大多会给毕业班级制定升学指标、名校录取指标等，若达到预定的升学率，教师可得到较为丰厚的奖金。

例如，某学校每年会给每个班级制定指标，如重点本科、全球前三十本科录取、名校录取、期末成绩等。根据每个班级的完成情况制定激励方案，最后落实到教师的激励上。

为了提升办学质量与学校口碑，大多数国际学校都会采取类似的升学激励政策，这类政策属于长期的激励政策。尽管目前大多数国际学校都成立了专门的升学指导部门，但仍有许多办学悠久的国际学校采用这种激励政策，从结果端倒逼老师提升教学水平。

当然，这类政策也存在一些的弊端，那就是使部分教师一味地追求分数而忽略了过程教育。而且毕业生的成就往往不仅是毕业班老师的功劳，也与之前各年级任课老师的付出密不可分，如何界定不同阶段老师的付出和成就，也是一个难题。

3.以教学教研为主导的激励政策

部分公立学校国际部会采取这类激励政策，学校鼓励教师们积极参与教学教研活动，申报教研课题并发表文章。成功发表文章的教师会有一定的奖金激励。

例如，某公立学校国际部近两三年采取了以教学教研为主导的激励政策，鼓励教师积极申报教研课题并发表学术论文，或是参加教研竞赛，对于成功发表论文或赢得竞赛的教师给予现金奖励。并且不给教师设定升学目标及招生目标，在这样的政策下，学校HR表示，激励效果显著，近年来教师们发表论文的数量明显提升，学校教师的教学教研水平也得到一定提升。

相较于前两类激励政策，以教学教研为主导的激励政策更加提升学校老师自身教研能力，对于学校提升整体的办学质量有一定的帮助。当然，老师也透露，教学教研工作会花费老师们大量的课余时间，对于新教师的激励更明显，对于资深教师的积极性调动不高。

4.以学校活动为主导的激励政策

还有部分国际学校为了实现办学理念，重视过程教育，丰富学生课余生活，鼓励教师们积极承担学校的课余活动，并给予一定的活动经费以及奖金奖励。

例如，某国际学校鼓励教师开办课余社团、申请选修课、申请各类研学活动、申请承担行政工作等，并对有一定成果的老师给予奖金鼓励。在这样的激励制度下，老师们参与学校活动的积极性明显提高，学校的办学内容也得到了极大的丰富。

当然，这样的激励制度，也有一些弊端。例如，副科教师的非教学时间相对较多，在上述的激励制度下，副科老师将会积极申报更多的选修课或者社团，主科老师平时课业繁重，很难分散精力在选修课或社团上，这就导致副科老师的薪酬有可能高于主科老师，容易打击主科老师或者老教师的工作积极性。

而且，年轻老师往往也比资历较深的教师更有精力和积极性。采访中，HR就表示，这样的制度下，年轻教师的薪酬经常会高于资历更深的老师，这对于资深的教师们来说是个不小的打击。

5. 以课堂教学质量为主导的激励政策

越来越多的学校开始把薪酬激励与日常教学质量结合起来，这就需要通过听课、评课、作业检查、学生调查等方式，对教师的教学进行过程性的评估，给老师及时提出反馈和支持，构建反思型教学的专业社群文化。

大部分学校的听评课主要由学校领导者和部门负责人完成，有的学校则鼓励更多老师参与这一过程，通过这个方式来促进教师之间的相互学习、交流和支持。其他老师不会直接给同伴教师打分，但是他们的评语也可以给管理者作为考评参考。

同时，有些学校开始给包括管理者在内的所有老师进行专业的听评课培训，并且给管理者提供教练型沟通的支持。因为教师们只有首先就优质教学形成统一的认知框架，并且对听评课的标准和评估方式有准确的理解，才能够构建高效、可持续的听评课环境。

很多学校也收集学生和家长的反馈，特别是高年级的学生。不少学校采用问卷打分的形式，还有一部分采用开放式的问题，了解学生在学习过程中的收获、得到的支持、遇到的困难和期待的帮助等。另外有一部分学校管理者会在听课过程中随机向学生询问学习进度和学习感受等，作为评估和激励依据。

当然，学校的激励机制不是单一的，学校往往会根据预算设置多种薪酬激励政策。并且，除上述的激励政策外，学校还会设置不少额外的激励政策，如年度特殊贡献奖，优秀教师评选奖励等等。

国际学校根据自身的发展阶段、办学目标设置不同的薪酬激励政策，对学校办学、老师自身发展和学生的影响都非常大。采访中就有老师表示，学校的薪酬激励政策指导着教师们的职业发展方向。

在我们的采访中，不难发现，目前大部分的国际学校薪酬激励政策多是向新教师倾斜的。新教师富有活力和创造性，是学校教学工作和各种活动的主要承担者；老教师经验丰富，资历较深，是学校发展的中坚和骨干力量。

总之，国际学校薪酬激励政策的设计，既要促进整个教师团队改进教育教学，提高学生成绩，也要顾及全体教师的公平感和满意度。

研究发现，在向新教师倾斜的工资制度下，学生成绩更容易得到明显的提升。原因是，教师的经验随教龄共同增长，其影响一般在教学生涯的前4–5年最为明显，之后教龄增长带来的进步相对有限。

从整体上看，向新教师倾斜的薪酬模式，是一种更加积极进取的发展策略，有助于招聘到优秀的教师，提升教师队伍的整体素质。然而，这种薪酬模式也容易使老教师的公平感受挫，引发教师流失问题；而且教师职业生涯中后期工资增速放缓，前景受限，产生“工资密集”问题，这也对教师长期的职业发展规划构成了挑战。

事实上，薪酬激励政策的设计需要符合学校的战略发展目标与发展阶段；也要具有竞争性与差异性，才能更好地吸引并留住优秀人才；还要长短期激励相结合，才能更好地激发和保持员工积极性，又保证激励的公平性。

RAISE

顶思 TOPSCHOOLS x 担当者行动 SHOULDER ACTION

大鱼计划

班班有个图书角

教师网络学院

升学指导只负责升学？万科梅沙书院的16人专职团队都在打造写作课了！

文丨蒋冰清

毫无疑问，学校教育的最终目标是培养能够不断适应社会发展和产业升级的合格的社会公民。要实现这个目标，该由哪个部门来为学生的人生规划进行蓝图设计？万科梅沙书院升学咨询办公室主任邓宁认为，是升学指导部门。通过升学咨询规划引领，跟进教学资源配置组合，才能实现学生个性化发展。以升学指导为中枢进行定位和引导，是今后5年甚至10年，升学指导职能在国内国际学校发展中该有的目标与定位。

·万科梅沙书院升学指导团队

为了给学生更好的升学指导服务，许多学校目前已建立起了升学指导办公室，与其它部门之间也构建了平行合作的关系。

升学指导和其他各个部门，如市场品牌推广、学校招生、课程与教师教学等部门的工作之间皆有关联，并形成升学指导与其他部门互相支撑合作的平行关系。这也是大部分学校升学指导功能的结构。各部门就是学校的五脏六腑，大家各司其职，协同运作。

然而，每个学校不同的梳理逻辑、定位和架构，决定了升学指导在学校所处的层次和引领学校各个功能建设上的发展潜力。

如果思考一下，学校的培养目标到底是什么？是希望学生进入名牌大学，还是从名牌大学顺利毕业，成为全面发展的人走向社会、面对社会？

毫无疑问，学校教育的最终目标是培养能够不断适应社会发展和产业升级的合格的社会公民。所以，实际上是市场决定了学生能力与素质需求的导向。

要实现这个目标，该由哪个部门来把握学生在校的培养呢？

“我认为，是升学指导部门。升学指导部门和学校其他部门会成为一个垂直结构，以升学指导为中枢进行定位和引导。这是今后5年，甚至10年，升学指导职能在国内发展该有的目标与定位，以及它对学校工作该有的影响力。”

万科梅沙学院的邓宁老师在顶思2019升学指导峰会上这样说道。邓宁老师现任万科梅沙书院升学咨询办公室主任，她还是IACAC国际升学咨询与招生协会支持与拓展委员会委员。

万科梅沙书院于2015年成立，是万科与深圳中学共同创办的创新型国际化高中，还是深圳唯一一所接收中国学生就读的美国西部院校联盟（WASC）完全认证高中。

由邓宁老师统领的梅沙书院升学指导团队，足足有16名全职工作人员，背景各不相同，年龄跨度也很大，从二十几岁初进职场的名校毕业生到年逾六十的行业资深专家，包含中英双语中外籍不同教育文化背景，工作经历的专业人员。

庞大的升学指导团队，构建了从升学规划、职业规划、学业规划，辅以学生心理特性优势辅导的综合咨询体系，这在国内着实少见，堪称行业标杆。

来看看他们是怎么做到的？

以升学指导为核心的部门架构

的确，要建设这样一套垂直模型是非常困难的。梅沙书院虽然初高中的行政管理在结构上是分开的，但是业务上是有联系的。如果以升学指导为导向核心，就意味着要从学生的9年级，甚至早在7年级，开始规划他的生涯发展蓝图。

在生涯发展蓝图的框架之下，教学资源、学生活动、学生管理等内容都是蓝图的拼图，需要以学生为核心，进行资源配置。

目前，每一个学校都认为，教学是核心功能，甚至有学校把升学作为教辅。但在美国中学，升学指导老师负责发掘学生的潜能、个性特征、监控学生学业及活动发展，引领学生的成长，使学生有能力进入适合的大学。强调的是育人。在这样的理念下，由升学指导为学生建立起生涯路径，围绕这个路径去配置所有教学资源，包括选课、学生活动，以及相应的学生管理。

当升学指导部门按照这种结构开展工作时，很重要一点是招生。不是所有学生都能适应学校提供的内容，充分利用资源，最终进入理想的大学。

那么，这种情况下，招生有两个方向：一是按照教学计划，进行定向招生，招收满足极具竞争性大学课程学习要求的学生；二是进行类型性招生，按照学生不同的禀赋特质因材施教。

在实际的招生市场上，前一种学生不会占多数，可能连半数都不到。但我们不应该忽视教育的功能和本质，老师应该运用教育方法去发现和发展后一种学生的潜力和天性。

那么，就应该按照学生的实际情况，反推他们能够使用哪些资源，再找出学生生涯路线的终点。这样，市场导向和学生导向相结合，才能真正建立起以升学指导为核心的部门体系。

按照梅沙书院的经验，升学指导的整个模块可以分成五个

部分。大学升学指导（College Counselling）是核心。围绕这个核心，又拓展出四个部分。

一是职业生涯规划。很多学校现在也引入了一些测评工具，比如Kuder。万科梅沙书院的初中阶段，会使用Kuder给学生做一些规划，在高中阶段则引进了盖洛普赋能优势训练（Strength Analysis）等。

二是学术指导。指导学生从入学开始每年的选课，跟踪学生的毕业学分要求，从学生的优势潜能，大学潜在专业兴趣出发进行学术课程宽度和深度的组合。

三是学生的心理健康及行为规范，通过Stress Anlaysis 及Student Stress Management 引导学生保持积极健康的心理状态及合理的行为规范。

四是学生优势赋能下的学生活动。

这四个部分构成了一个综合性的大学升学指导模块。

升学指导主导的选课体系

万科梅沙书院在以升学指导为核心的架构下，进行了一些尝试。最值得一提的，就是规划学生个人选课体系。

梅沙书院有200多门课，选课是一件复杂又耗时的事。为了让选课成为生涯规划的一部分，梅沙书院特别设计了“职业生涯规划和选课指导”（career planning and course selection guide）。

也就是说，学校不再仅仅考虑学生必须完成什么学术课程，才能拿到毕业证。而是思考进行生涯规划时，学生需要什么样的教学资源才能成长—这是很多学校在设计课程时没有考虑到的。

在学生九年级升十年级报考梅沙书院时，需要接受评估与测试。在以升学指导为核心的架构下，梅沙注重的是学生具有的软技能。

比如，会有关于职业生涯及个人潜能的测试。学生做完以后，会生成自己的生涯路径可能的选择，并辅以相关的职业概况的解释说明。根据学生的个人情况，再做出相应的教育计划—在不同年级，学生应该有怎样的选课脉络?

在这样的框架下，梅沙书院将职业生涯规划和学术指导相结合。不同科目的教师参与选课路径的设计，升学指导老师深刻理解课程构建原理、课程难度、授课核心目标要点；并在清晰认知学生能力水平的前提下，优化配置选课计划。

看一下梅沙书院九年级到十年级的课程是如何设计的：

首先，是确认学生需要学习的几大学科领域以及满足学生需求的教学资源。然后，建立一份学生的选课说明，每门课的课程代码会显示当前课程的难度，以及学习这门课学生要满足的要求。

每门科目在梅沙书院的选课体系里都分为横向和纵向选择。横向选择是指学生在不同年级选择同一科目的不同难度等级课程。纵向选择则是指学生在同一学年里不同课程之间的相互搭配。

以英语学科为例，在四年的高中课程中，每个学生具有不同的选课路径，而英语科目的学习上也有丰富的选修课可以选择。

在横向选择上，有AP honor program，有regular program。学生选择不同的科目，可以拿到不同的文凭，包括国家毕业文凭、VMA文凭，以及VMAA文凭。

学生选完课后，就会生成一张课表，对每门课的难度以及学分取得都有清晰的标注说明。学生在选课时，需要与升学指导研究，并经过升学指导的确认许可。

在纵向选择上，学生选择了某一级别的英语课程后，配套可以选择的其他课程也会相应改变，每次的选课结果都会对后续选课的可选课程产生影响，升学指导要理解课程说明中复杂的选课逻辑。

比如说，要先选择特定级别英语课程才能选择其他的社会科学课程，或者是在同一年级中，不同的学生怎样根据自身情况选择适合自己的不同科目难度的社会科学课。

以上就是跨学科教育，不是单纯地只考虑某一门课的难度进阶的单维度选课。

除了上述的选课结构，梅沙书院的升学指导老师还在与学科老师合作打造一套写作课。这个想法源于中国学生的一个普遍问题——不擅长描述性议论文写作（narrative writing）。

于是，梅沙书院的升学指导中心为项目发起人，联合了英语教师、社科教师，甚至科学教师，来打造综合英语写作课。

写作需要长期积累和坚实的基础，所以写作课在不同的年级有不同的目标。

对于十一年级的学生，老师们关注的是如何发展他们的思想、社会认知、价值观和世界观。老师们甚至会从中西方文化对比的角度，让学生建立起自己与社会的认知逻辑。

此阶段，可以通过阅读西方哲学简史、精品文学选读等作品，来构建学生在文本分析、写作练习、核心词汇语法方面的基本功。

对于十二年级的学生，则会进行文书鉴赏、叙事技巧讲解和常见问题预警。因为这个阶段的目标是帮助学生完善写作技能，帮助他们更好地写出文书。

目前，梅沙书院的升学指导部门还在深入探索如何构建升学指导课堂，将大学所要求学生的核心能力与教学相融合，深度连接升学指导和教学。

升学指导老师由专业型向复合型人才转变

按照以往的学校组织架构，升学指导老师通常是专业型的人才。

第一，英语要好。第二，对学生负责、有爱心。第三，善于学习，不断地去积累和学习新升学咨询知识。在此基础上了解学生，了解大学，选择最适合的大学后，只需要把所有内容进行整合，再和各个部门合作，完成学生的申请即可。

而按照当前的新型结构，升学指导老师除了上述的基本素质以外，还需要其他许多技能，成为一个复合型人才。

首先，需要有良好的教学背景，就能够在教学上和教师有良好的沟通。这意味着升学指导老师不仅需要良好的英文水平，还需要走入课堂，了解每门学科的核心内容。

其次，升学指导老师需要以自己的社会人文价值观来影响和督促学生的成长。这种价值观通常是一个人文化背景、工作经历以及个人意识的内化，需要读万卷书，行万里路。无论是文史哲的涉猎，还是对自然科学、新兴学科的理解，甚至自己的亲身体验，都会成为给学生赋能的能量源泉。

| 多元化人员组成打造复合型团队

面对新框架的挑战，梅沙书院迎难而上，进行了一些尝试。其升学指导团队目前有16位中外教工作人员，不仅专业背景各不相同，年龄跨度也很大。英语专业、心理学专业、工程专业等多学科背景出身，有二十岁出头的大学毕业生，也有年逾六十的行业资深专家。

受限于时间和空间，在无法由一个人掌握全部知识的情况下，梅沙书院希望通过多元化的组合来丰富整个团队的知识结构和能力结构。

在构建团队的过程中，梅沙书院也遇到了很多问题，比如说成员之间如何沟通，如何开展工作，在大家持不同见解的时候怎样协调。

为了解决这些问题，梅沙书院的升学指导团队目前开始尝试建立标准的工作流程体系，希望能够通过大家共同认定的标准，来推进工作。取长补短、分工合作。

这个团队中的16位成员都是全职担任升学指导老师，并且会根据个人的能力与特长进行分工。

一是每个人所带学生的年级不一样，但需要完成同种性质的工作内容，比如分House授课的升学指导课程，对学生一对一的辅导。二是会有需要合作完成的不同项目，根据每个人特长承担对办公室建设有意义的项目。

| 持续学习，不断成长与进步

具备良好背景进入了升学指导办公室并不意味着一劳永逸。目前，梅沙书院的升学指导团队内部还有多种形式的培训。

·采取网络证书学习方式完成基础层面知识点的学习，掌握基本的知识技术要点。

·参与国内外的各种专业行业会议，吸收行业发展的前沿信息。

·进行办公室内训：请美国的专家团队进行在线研讨会指导或到学校实地指导，去美国学校进行升学咨询办公室影子学习等方式拓展实际工作技能。

·下一步的计划是根据每个人的技术和职业发展的潜能，进行一对一的学生咨询带教训练。

梅沙书院在一年多的时间里组建了16人的团队，虽然体系还不是非常完备，许多培训机制也还在摸索中，但一直在不断进步中。

| 轮换组合，对学生负责到底

目前，梅沙书院的学生规模在650到700人，升学指导老师和学生的师生比为1：45到1：50。

他们采取分配方式是三年看成一组，组合轮换。一位升学指导老师指导的年级是G12+G11，或G12+G10，或G11+G10。这样，升学指导老师可以从十年级接到学生之后，一直指导他到十二年级，保证对学生是最有利的。

对于老师个人而言，经过两个申请季之后会有一年轮空不带申请季学生。老师也可以利用这一年反思和总结自己的工作。同时跨年级组合，也使老师持续掌握不同学段的核心工作要素，保持知识技能体系的完整性。

| 区分国家而不是学校类型

虽然学生会申请不同国家和地区的不同类型的大学，但是升学指导老师并不会只专注于某一个类型的大学。

一是因为升学指导的核心逻辑是学生的专业和职业生涯路径。以职业生涯路径为蓝图，升学指导老师会根据国家做分工，因为不同国家大学教育的特点，学校对学生的录取要求不完全相同。国家区域性划分能够让老师更深入了解该地区的学校。

二是因为学生在申请时，大多不会专注于某一特定类型的学校，例如文理学院或综合性大学。而且，随着学生年龄的增长，对大学的认知和选择也会发生变化。

结合两方面的因素，升学指导老师还是会注重学生在专业和职业上的选择，帮助学生选择合适的课程专业及学校。

在国际学校飞速发展的今天，许多学校虽然已经建立了升学指导办公室，但是并没有完整地认识到升学指导在学生学习和生涯规划上的重要作用。因此，升学指导的发展也受制于老师对其的认识。

像万科梅沙书院这样的16人团队已属罕见，而他们以升学指导为中心，设选课体系，打造多元化综合的升学规划体系更是不易的探索。而这些都建立在对升学指导中心地位的理解上，因此才能在各部门的配合和协作中，一步步完善学校的升学咨询体系及推动学校业务功能联动。

顶思也希望此文能够给其他升学指导老师，甚至是其他学校和学校的管理者们一些启示和借鉴。

2019年国际学校图谱与行业发展报告

文 | 吕乾欢

自2017年以来，顶思每年发布中国国际学校图谱，为行业及相关产业链提供数据与信息支持。顶思《图谱》已成为国际教育行业了解国际学校的必备工具书。

虽然市场对国际学校的定义及态度差异，但我们持续筛选、校对、对话，以确保这份图谱的准确性。这份图谱不是对国际学校行业唱盛或唱衰，而是作为中国国际学校行业资源聚合与研究平台，顶思力求为国际学校的投资者、管理者、运营者和相关从业人员，从更广阔的视野来洞悉全国国际学校及各区域的发展前景，从时间维度下看全国范围和各个区域内国际学校的兴衰变化。

截至2019年9月30日，全国（不含港澳台）范围内迎来了60所新增国际学校，国际学校的总数达到1168所；因新建学校成本持续攀升，学费逐年上涨，国际学校市场规模超过800亿元。

根据过去一年的政策调整、市场观念转变、学校内部升级等，我们在研究、梳理、报道、访谈的基础上，总结了2019年中国国际学校市场的一些特点与趋势：

1.2019国际学校行业特点与趋势

- 《意见》引市场担忧，教育公平与招生规范成优质国际学校紧箍咒，招生与管理规范成为国际学校发展的试金石
- 国际学校扩张上市之路已死，长期持有优质资产成共识
- 国际学校市场仍处于初级阶段，生存与规范两翼齐飞
- 义务教育阶段设课程与教材红线，课程融合成趋势
- 人才瓶颈凸显，教师发展成核心竞争力
- 得益于大湾区发展等利好消息，广东省学校数量最多且扩大领先优势
- 企业接班人开始钟情国际学校投资与运营
- 英式美式学校齐头并进

2.国际学校定义和性质分类

顶思《2019年全国国际学校图谱与行业发展报告》所提及的国际学校，泛指中国大陆地区（不包含港澳台）有合法办学资质，全部或部分实施国际课程，以培养具有全球视野的人才为主要目标的实体办学机构。学校可仅开设包括小学、初中和高中的部分学段，亦可开设12年一贯制的全学段国际课程。

公立学校国际部	包括公立学校国际部、国际班和课程中心等，仅限招收中国籍学生。少数由学校自己运营，大部分与第三方机构合作开设。如华南师大附中国际部
公立学校外籍人员子女项目	指由政府部门开设的专门招收外籍人员子女的学校或部门，仅限招收外籍人员子女。如上海中学国际部
国际化特色民办学校	包括民办双语学校、民办学校国际部、国际班和课程中心
外籍人员子女学校	指由省级教育主管部门审核，报国务院教育行政部门审批设立的，招生对象为在中国境内持有居留证件的外籍人员子女。
其他性质国际学校	包括大学/学院等高等教育机构、精修学校/学校全日制开设的国际高中和大学预科课程、少量采用国际化课程、以及教学法的创新型学校

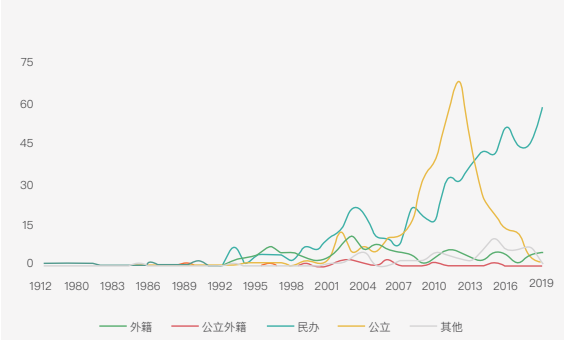
备注：个别学校有双重身份，既是公立学校国际部，同时也是公立外籍人员子女学校部。如人大附中ICC与人大附中国际部

3.国际学校市场发展趋势

1912年上海美国学校学校的建立，标志着中国国际学校历史的开端。本报告首先从国际学校百年发展史的角度来梳理一下不同时期学校的发展特点。

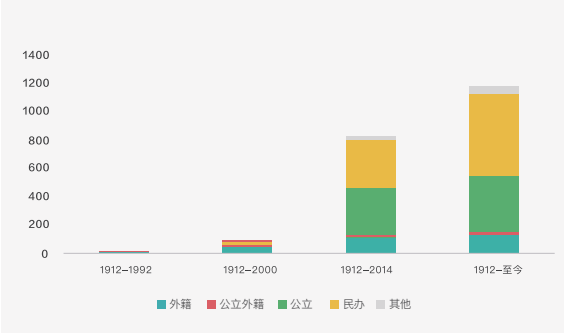
| 国际学校1912–2019年市场发展趋势变化

1.五大性质国际学校增量发展特点—增速由趋于均衡到国际化双语民办为快



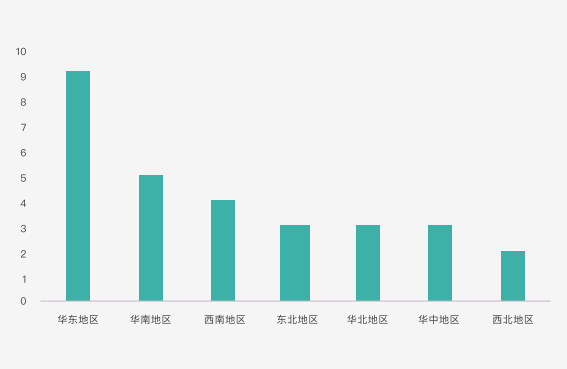
五类国际学校1912–2019年增量变化图

2.五大国际学校存量市场发展特点— 经历了外籍为主体、公立学校国际部为主体及国际化民办学校为主体三个阶段

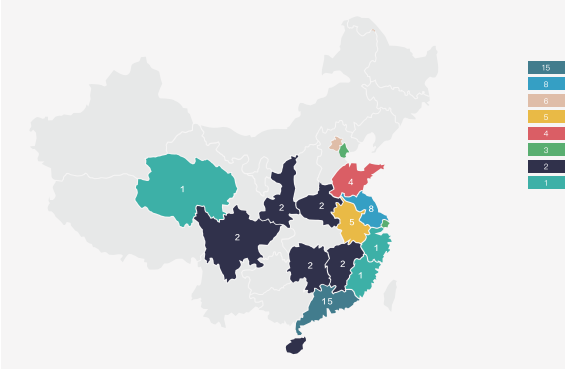


五类国际学校存量市场发展特点

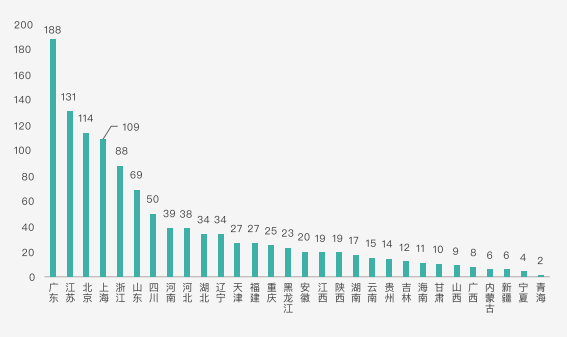
4.国际学校全国分布



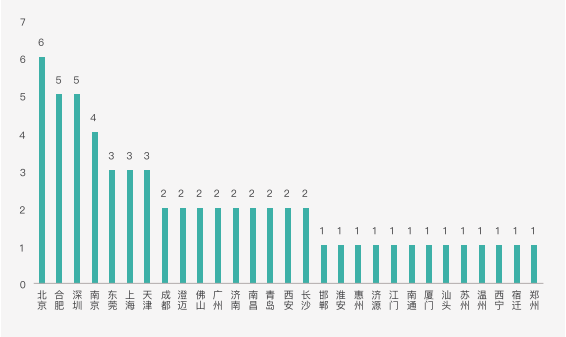
2019年全国国际学校区域分布图



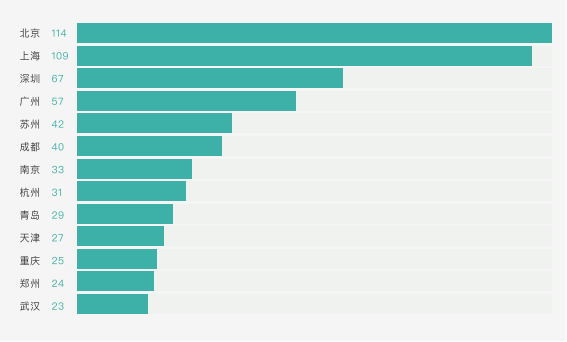
2019年全国新增国际学校分布



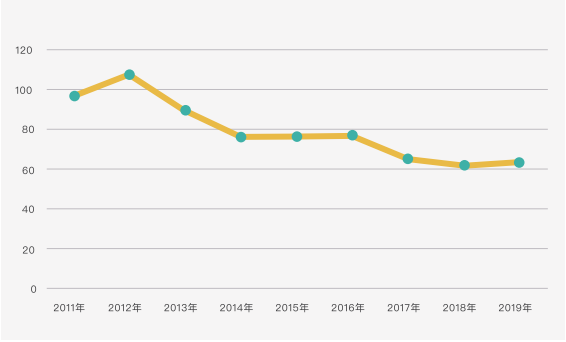
2019年全国学校省份分布图



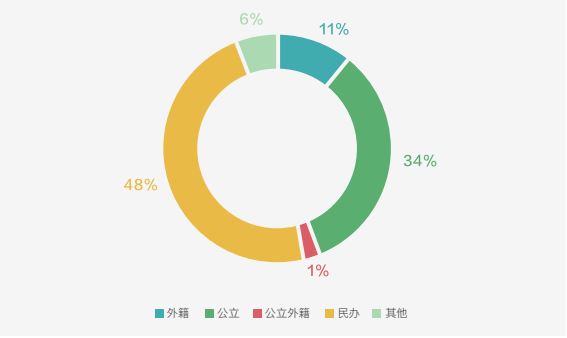
2019年全国新增国际学校城市分布



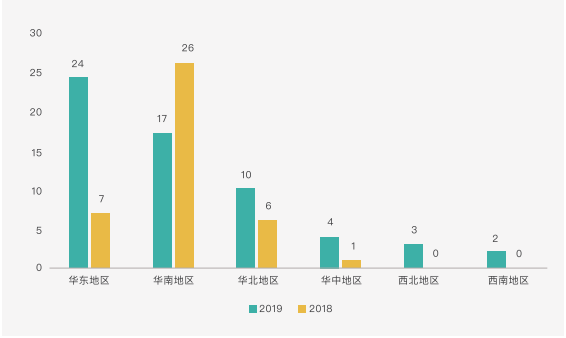
2019年全国国际学校城市分布图



十年全国国际学校增量变化

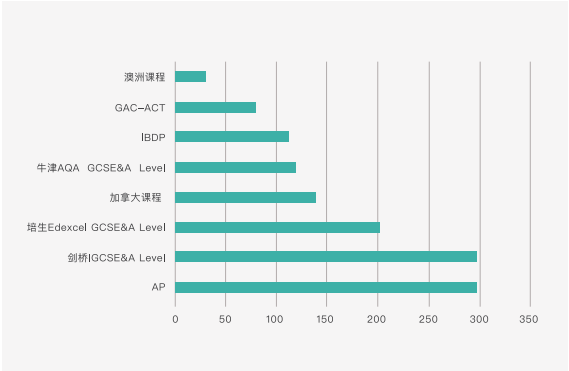


2019年国际学校性质分布

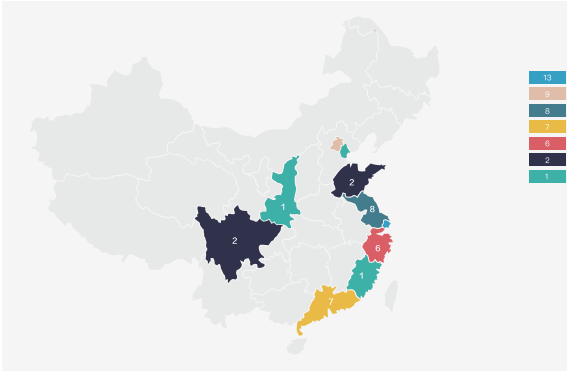


2018与2019年全国区域增量对比

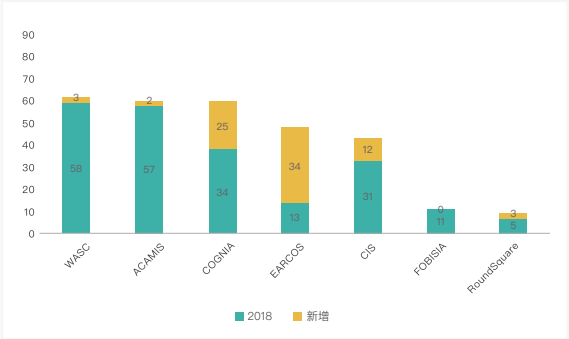
5.2019年国际学校课程及认证



主流国际高中课程开设学校数量



2019年全国英式国际学校分布

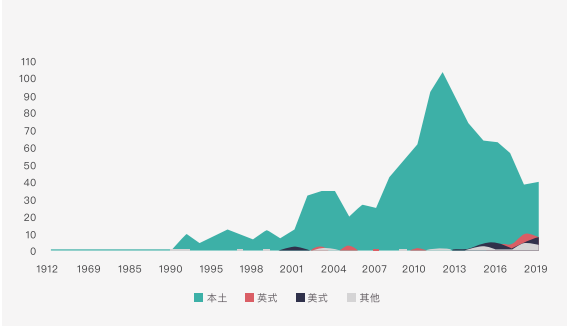


国际学校认证图

6.国际学校品牌发展

4类国际学校品牌市场发展特点——由单一本土化品牌到多元化品牌

中国国际学校品牌到目前为止，仍以本土品牌为主。从外来品牌三个主要类型进入国内市场时间来看，2000年之前，仅有小比例的其他(非英美)类型品牌，至2014年这一期间，美式、英式品牌陆续进入国内，且比例不断增大，2014年至今是外来品牌发展较快的一个时期。



国际学校四类品牌发展图

7.国际学校政策现状

鼓励与规范并举，国际学校进入规范发展期

我们对中央及地方出台的十余种与民办教育和国际教育相关的政策进行了梳理及分析，发现提升办学质量是各类政策中出现最频繁的词语，其次是分类管理、鼓励、教育现代化及树立民族文化自信等词。这些频繁出现的词语反映出国家对民办教育行业的新期望——树立民族文化自信，打造教育强国，这也是未来几年民办学校的发展趋势。

全国民办学校相关政策关键词图

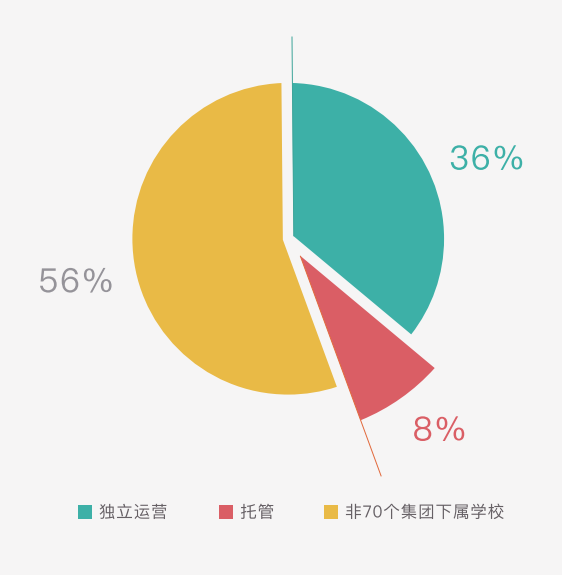
8.集团化办学现状

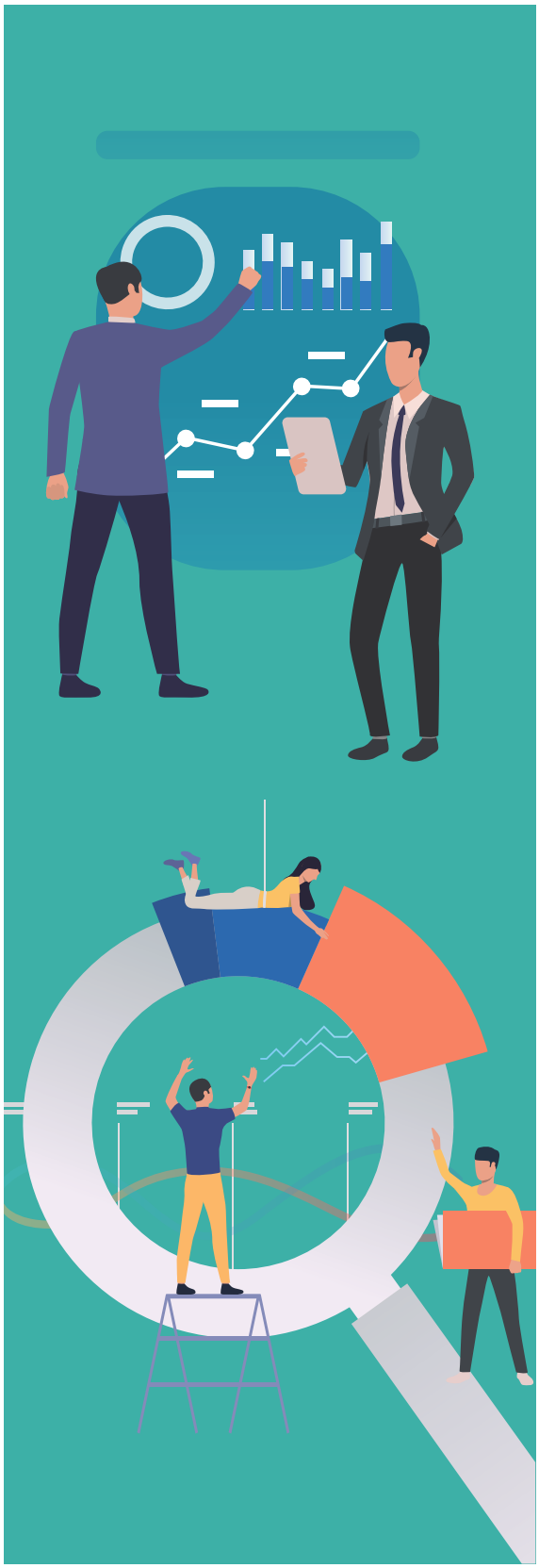
随着行业竞争的加剧与各类法律法规及规范性政策文件的出台，一些国际学校集团快速扩张，或新建学校、或兼并购，逐渐成为行业领头羊。此外，近年各集团都开始进军双语学校领域。

为更好地研究国际学校集团化办学现状及趋势，我们选取了70个国际教育集团作为研究对象，对集团区域分布、性质、下属学校数量及分布、业务线等进行多维度研究。

近四成国际学校由70个国际教育集团独立运营/托管

除与公立学校相关的公立学校国际部、公立外籍学生项目和公立国际化学校外，全国国际化特色民办学校、外籍人员子女学校及其他类型的学校共760所，其中由70个国际学校集团独立运营的民办、外籍及其他类性质的学校共273所，占比36%，近四成的非公立学校由国际学校集团开办或运营，此外还有64所被托管的学校，占比8%。





了解更多图谱信息

学校**市场**与**品牌，是两回事！**

文 | 田菁

往往一个大型的教育集团，在激烈的市场竞争中尚且能够承受一次次的失误，但一所单体校有限的资源，一次错误的定位和市场营销行为，就会造成巨大的损失。理解品牌建设和市场传播中的痛点、重要性及指导步骤之后，学校应该要做的是舍得花钱建立专业的市场团队、传播团队。由专业人做专业事，才能有所成。

相比于金融投资、地产投资等领域，教育并不是一个赚快钱的行业，相反可能是个不赚钱的行业。然而，依然有很多投资者进入教育产业，因为教育可以带动很多资源，譬如提升整个区域的定位、扩大集团的平台、社会责任等。

一所学校想要立足站稳，影响因素繁多，其中学校的市场和品牌传播是重要组成部分。往往一个大型的教育集团，在激烈的市场竞争中尚且还能够承受一次次的失误，但一所单体校有限的资源，意味着一次错误的定位或市场营销行为，就会造成巨大的损失。

那么，作为学校的管理者，是否了解什么是市场？什么是品牌传播？作为学校市场部门和传播部门的专业人士，了解自己的角色定位吗？

其实，作为连接学校内外的市场部门和传播部门，其日常工作节奏是具有高动态性的。对传播部门而言，不仅要有清晰的年度、半年度、月度传播计划，还要每天实时兼顾学校不同部门的需求。平时最常见的学校官微更新、校园出版物等都是由传播部门来统筹规划执行的。

对市场部门而言，组织校园开放日、招生季的择校展、各种线下沙龙活动、家长分享会等都是基本工作内容。

就学校而言，市场和传播往往是连接在一起的。不难发现，当下很多学校的市场部门组织架构中，包含了市场、品宣、招生、公关等多个团队。在外人看来，不同团队之间的合作互动密切，甚至难以区分，但尽管如此，仍需要具有不同技能的人员来具体执行。

如若学校的市场部能够明确划分各团队的职责，形成井然有序的常态，自然能达到事半功倍的效果。随着人们品牌意识的增强，很多新建校通常在市场和品牌上给予一定重视，但依然有不少学校忽略了其重要性，所带来的痛点也在一一显现。

国际学校品牌建设和市场传播的痛点

校长和管理层只重视师资，却容易忽略市场和品牌的重要性。学校往往容易忽略营销、品牌等方面的重要性，一味追求师资，造成了市场传播部门容易出现一人身兼数职的状况，甚至是部门人力达不到标配，导致了工作效率和质量难以保证。

据某校市场工作人员反馈，他所在的市场传播部门才3个人，可整个部门却涵盖了招生、品牌宣传、公关等多重业务板块。另外，从上市教育公司的财报上也能发现销售费用比管理费用少的情况，这意味着学校对市场招生的投入小，不仅人力缺乏，且资金也缺乏。

没有人力，学校就无法拓展更多的招生渠道，没有资金，市场在运营上就举步维艰。比如少参加或无法参加择校展、媒体宣传，带来的直接影响就包括生源转化率低，学校的曝光率小。

北京鼎石学校的市场传播一直以来都受到众多业内人士的认可。鼎石的市场及传播总监刘媛女士曾在一篇采访中介绍到，学校的市场传播部门，有专门的市场团队和传播团队，市场团队大概由4人组成，传播团队大概由5人组成，两个部门独立有序但互动合作密切。

鼎石的传播团队出版了《鼎石志》、《在鼎石，我们这样学习》等刊物，持续更新学校的官微，负责学校的翻译工作，市场团队则策划执行教育沙龙、艺术活动等系列校园活动，还支持所有的招生活动，校园开放日、宣讲会。如此巨大的工作量是由两个专业的团队独立计划配合完成，才获得了诸多好评，把鼎石的品牌理念深深的印在大众的心里。

然而，扪心自问，有多少学校的市场与传播部门可以做到这种程度？很多学校的教师就曾表示过学校的官微运营都是由教师兼职在做，弄得教师一边兼顾教学，一边兼顾媒体传播工作，还经常被学校领导催促，两边工作都做不好。

| 老学校就不做市场和品牌了吗?

中国国际学校已有上千所，被大众熟知的学校有几所？品牌传播并非要做到家喻户晓才是好，毕竟传播的太快太广，有时候并不代表是一件好事。但一所学校办校3年、5年，甚至更久以后，就可以不做品牌了吗?

学校的口碑是办学成功的关键。就老学校和新学校的口碑相比，看似新学校是没有优势的，但其在市场和传播上的投入远大于一些老学校，长期以往必然会给老学校带来压力，甚至会被代替。

面对此种危机情况，仍然有很多老学校抱有侥幸心理，认为有生源和师资就能使办学稳定和长久。

不难发现，有许多地方的新建校是开在老学校的附近区域的，造成了新老学校抢生源的情况。不少学校的市场人员表示过以前学校招生是一招一大把，还得挑着招，现在却不仅是新生源被瓜分，学校的老生源也有相继转走的现象。

对于那些转学的家庭来说，是老学校的教学质量差强人意么？不，更多的是因为老学校忽略了品牌建设和宣传，没有打造壁垒，而新学校新品牌的宣传极大的吸引了家长的视线。当学校的品牌没有打入家长和学生的内心时，被挖墙角这个事真的很容易发生。

| 没有强品牌，理念不突出

国际学校有公办学校国际班/部、外籍人员子女学校、民办双语学校和其他属性学校之分，其中民办双语学校又有外籍学校品牌和本土品牌的区别。2018年来，外籍学校品牌抢滩双语学校市场的趋势愈发明显了，众人熟知的就有诺德安达、惠灵顿、德威、哈罗等老牌国际学校的多个分校落地。

尽管本土品牌国际学校也有一波，但和这些朗朗上口的国际品牌相比，没有老牌名校光环加持的本土国际学校在理念、硬件、人才、待遇等方面都欠缺。如果一所学校既不能给教师提供高薪，也没有高额的融资，那凭什么吸引人才呢？凭价值观。

品牌和理念的建设或许是本土品牌拓宽业内知名度的一条可行之路，且对日后学校的国际化发展有很大助力。

比如，提到鼎石，会想到世界学校；提到哈罗，会想到首相摇篮和哈罗礼帽；提到惠灵顿，会想到惠灵顿公学和它的三色logo；提到诺德安达，会想到全球最大的K12国际教育集团和统一的官网风格。

其实，这些都是品牌差异化的体现，然而现在国际学校的

理念有太多同质化。全球视野、全面发展、素质教育、传承中华文化等等口号可见于一众国际学校的价值观和愿景介绍中。遇上招生季，这样的口号往往被淹没和忽视。

不知道如何处理和预防品牌危机事件

只2018年一年，国际学校行业出现的乱象就足以让人心惊，更别说身处乱象中心的学校市场和品牌部。

近年来的办学焦点新闻有：
2018年8月，上海东方外国语学校与上海市史坦默国际科学教育研究中心的矛盾，导致99名新入学的一年级新生陷入入学困境。
2018年9月，BISS北京国际学校被曝拖欠教师工资，引发教师罢工。
2018年10月19日，上海市民办中芯学校食堂被曝存在食材腐烂、保质期造假等问题，引发广泛关注。
2018年12月24日，云南师大附中美华国际高中被曝校长失联，学校停课，违规招生，学生十多万学费打水漂。
2019年4月9日，贵阳中加新世界国际学校教师涉嫌猥亵六年级女生。

入学困境、教师罢工、食品安全、性侵等系列危机事件，一方面让人们发现欲盖弥彰给学校的品牌和口碑带来了极大的负面影响，另一方面让人们发现学校在品牌危机处理上的不足，包括缺乏公关问题的基本判断、不懂与家长和媒体的谈判技巧，缺乏舆论引导意识等。

危机管理有三个时间段，事件前、事件中和事件后。每个时间段内，信息的侦测与预防、沟通传播、复原与重建都需要市场和品牌部门人员的重视。不过最好的危机公关就是预防，这也意味着学校的市场和品牌应该是杜绝危机的第一扇门。

品牌是未来学校的生存根本

国际学校目前最主流的发展趋势有集团化发展、单体校大型化、兼并购。当下，不论是老学校还是新兴学校都在办分校，进行品牌化。有些学校的发展速度较快，品牌扩张能力强，而有些学校办学能力和品牌效应不是很强，这时抱团一起做反而不会轻易失败。

作为学校管理者要会调动资源，合理配置，积极推动品牌的创建。

首先，就一所新建校而言，如果有品牌基础，基本就不用过多宣传，比如诺德安达的分校、王府学校的分校等，且这些分校都是在国内的二三线城市落地。

其次，有了品牌基础，做学校更加安全，在课程体系、人才招募、行政管理方面的准备压力会相对降低。

最后，品牌能够使学校收获最大效益。譬如师资培训和教学资源间的共享，不仅促进办学，还节省成本。

品牌是未来学校生存的根本，学校口碑是成功的表现之一，只有把学校的品牌传播和市场运营好，才能产生良好的口碑。打造学校的品牌建设和市场传播的重要性还在于：

- 树立行业内及社群形象
- 有助招生
- 利于日后拓展新市场
- 有助提升员工/家庭忠诚度
- 更易吸引优秀中外师资人才

比如有助于提升家庭忠诚度这一点，如果家长愿意选择一所学校就读，就会长期且持续地帮学校做传播。很多国际学校都会强调培养学生的独立性，学生在课程和学校活动中的种种行为都能体现出这一点，学生的行为表现能够获取到家长的认同感。有了认同感，信任感自然加深。

学校市场和品牌所做的每一项活动都是为了后续品牌的传播，因此每一个活动的策划和执行都要考虑最终要给到家长、学生和其他目标消费群体的是什么，需要多久才能达到品牌信任感加深的目的。那么，如何打造有内涵的强势品牌?

在顶思组织的国际学校品牌传播与危机管理培训上，LUC国际教育集团市场总监、顶思教育学校发展顾问支璐老师就建议到做品牌建设和市场传播有5大环环相扣的环节：1.市场调研：宏观数据分析+内部swot分析;2.目标消费群洞察：消费者画像;3.品牌定位及核心信息：信息屋制作;4.整合传播策略及执行：差异化定位;5.CRM及数据库管理

为什么要做这几步?

因为学校的主体是学生、家长和教师，生源决定了品牌定位，也就是目标消费群体。办学有了定位，就要清晰了解自身优势和竞争优势。因此，学校要懂得收集国家、省市、区域的教育动态、政策等宏观数据。

此外，学校会经历三个发展阶段，初创阶段、强化阶段和繁荣发展阶段。理解每个阶段的愿景和规划，更有助于说好学校的品牌故事。

每个阶段的传播策略要有衔接性，不能冒然转变，同时，品牌输出要与时俱进，及时平衡自有资源和外部资源。

从长远来看，国际学校品牌将会越来越多样化，外来品牌的引入也会更多，但本土品牌才是中国国际学校发展的主力军。

就本土国际学校品牌影响力来说，有两极分化的特征。而国内国际学校集团化趋势增强，很多单体校也在努力扩张中，遇到的挑战就包含品牌的落地。

因此，理解品牌建设和市场传播中的痛点、重要性及指导步骤之后，学校应该要做的是舍得花钱建立专业的市场团队、传播团队。由专业人做专业事，才能有所成。

若把国际学校当 **企业**，有多少校长是合格的 **经理人**？

如果作为总舵手的校长基本能力不行，自负盈亏的国际化学校何谈可持续发展？国际学校的校长基本能力是什么？高配能力又是什么？本文，我们来谈谈“国际学校校长素养”。

文 | 田菁

国际教育行业发展至今天，面临的最大危机可能不是缺地缺钱缺课程，而是缺校长。

“在整个行业中，优秀的校长寥寥无几。”这是顶思多次与国际学校创始人沟通过程中被提到的一个话题。在中国一千多所国际学校中，行业人士预估，合格的校长不超过十分之一。

并非校长自身不努力不成长，并非学校不想找优秀的校长，而是优秀的校长候选人太少。

当我们在畅想未来国际学校的模样，各种理念进行碰撞时，我们的灵魂是结伴同行的，可我们忽略了一个现实，这些美好的目标需要一个个有能力的人来执行落地。如果一所学校，作为总舵手的校长基本能力不行，那么自负盈亏的国际化学校何谈可持续发展?

今天，我们就来探讨，合格的国际学校校长，应该具备什么能力?

现阶段，国际学校校长普遍存在什么问题?

与国际学校的性质一致，国际学校的校长有几大来源。一是从公立学校转岗；二是从传统民办学校转岗；三是从大学转岗。国际学校在中国的发展尚浅，在学校的管理运营上并不像其他行业那样有传承有借鉴。

不论是从哪一来源成长为校长，都有一定的劣势。具体观察到以下几种情况：

01.校长的双语和跨文化沟通能力欠缺

双语是国际学校的特色之一，不会英语，纯靠翻译的校长，在日常工作中的效率一定没有那些具备双语能力的人高，至少在领导和管理外籍教师团队时存在障碍。

另外，很多公立学校出身的校长，大多数没有海外求学的经历，没有跨文化教育背景，对他们理解国际课程和学科素养提出了挑战。

02.不擅长资金管理

无论一所学校的管理机制是什么，财务管理是校长的基本职能之一。无论是什么机制下的校长责任制，校长若不懂得资金的投入与产出管理，极有可能产生资金漏洞的危机。背后有投资人的，则容易与投资人发生分歧出现矛盾。学会如何“烧钱”，极其考验校长的财务管理能力。

03.学术和管理能力无法兼有，总有一个不专业

从学术上看，不乏有些校长是从行政岗晋升到校长一职的，或许在品牌、人力资源等职能管理方面，积累了经验。但在学术教学方面，就比不上那些有过一线教学经验的校长。然而对一个创校校长而言，课程建设是非常关键的。

换个角度再追问，一个校长学术能力突出，可以把一个学生教得好，把一个班级教得好，但整个学校能搞得好么？其实也不然。

我们看到，业界有不少自身能力强的校长，经常出现在各大行业活动中发表演讲，给行业同仁带来一些观点和启发，但反观其所在学校，并未跻身第一梯队。当然，一部分校长是有心无力，想管管不好，还有一部分校长是根本无心学校管理，而是借助学校平台，成了一名“媒体型”校长。

04.高估资源迁移的能力

现在很多国际学校都开始请原公立名校的校长出山，这时我们又要打个问号，公办教育圈和国际教育圈的经验，能够很好地通用吗?

那些从公立学校转过来的校长，其在公立学校积累的资源，在一定程度上并不适用于民办学校。

再者，公立学校中校长的话语权占据主导地位，然而，民办学校是以家长等消费者为中心的。这些公办出身的国际学校校长，怎么适应这些以“服务”为导向的办学，也是一个问题。

校长的基本能力要求是什么?

回答这个问题，我们先看看校长有哪些类型。根据顶思《2019国际学校薪酬和教师发展报告》调查发现，从决策机构设

置来看，目前国际学校内部管理体制主要分为6种类型：

·董事会领导下的校长负责制
·理事会领导下的校长负责制
·校长负责制（学校举办者为公民个人或学校规模较小）
·教育集团统筹下的校长负责制
·校长主持下的校务委员会制
·党委（总支或支部）领导下的校（院）长负责制

无论是哪种类型，校长都担当着执行角色，就好比是企业里的高级经理人，需要具备良好的领导力。作为一所国际学校的校长，基本职责内容包含这些：

·负责学校的战略发展规划、年度工作计划、整体运营
·负责学校的课程管理、教学管理、教师管理、学生管理、招生管理
·负责学校与海内外学校，组织联络
·负责教师的招聘、管理、培训及考核

当然，学校的开办阶段不同，对校长会有不一样的要求。如果是新建校，普遍要求校长在宣传招生上有特长，有参与和组织新建校的经验。如果是成熟校，校长的运营和管理经验则更为重要。

那么，成为一名合格的校长，基本条件有哪些呢?

先放上某招聘网站上放出的10万–15万元月薪级别的国际学校校长招聘广告，感受下基本要求。

再多看一些招聘广告的任职要求，基本可以总结出那些能够胜任国际学校校长的人选，需要具备的三项基本能力：

01.语言能力

就国际学校而言，语言能力是一个校长首先要必备的基本能力。从管理和运营角度而言，国际学校的人员构成中，必然是有外籍员工的。如果校长无法与这些外籍员工沟通，外籍员工管理会成为很大一个问题。

02.学术管理能力

主要是教学质量管理，校长需要负责教学评估、教师发展、学生发展、课程设计、教学创新等多方面。

比如，校长需要了解国内外不同的教学评估方式与利弊，国外优秀课程设计如何本土化，自己的学校在哪些方面可以进行教学创新等。这项能力必须得具备国际化视野。

03.运营管理能力

就这点基本要求，相较于公立学校校长，国际学校校长更像是一名“职业经理人”。只懂学术教学管理的校长，一定不够。

合格的国际学校校长，在学术管理能力和运营能力上必然要平衡发展。擅长现代化的管理模式，才能在民办教育市场化竞争环境中保持住竞争优势。

校长舍得花钱打造高忠诚度的自有教师团队

说完校长需要具备的基本能力，接下来在运营管理能力里面，重点拆分出一个高配能力：教师团队的打造。

教师团队的打造，在我们看来，是行业发展命脉。校长自己不懂学术教学，那或许还可以通过打造教学团队，来弥补自己这方面能力的不足。

而前提条件，就是校长得找到这样的最佳人选，组成以自己为核心的王牌团队，这就属于其管理人才的高配能力。

可是，现阶段国际教育界普遍存在的问题，是什么呢?

2016年中国各级各类学校的教师数量超过了1500万人，截止2018年9月，全国国际学校在职教职工人数只有10万多人。相比公立学校，国际化学校的教师池非常小，这意味着，现有的国际学校教师存量，很小很小。

然而，2018–2019和2019–2020学年，预计还将有97所国际学校落地招生，大多数学校在创校初期，基本就是靠挖人。可是挖来挖去，就是这么几个人。顶思跟许多学校打交道，经常就遇见，不到半年，这个人的头衔就已经变了。

经过培训，才能得到好师资，这是任何行业生存发展的最基本道理。尽管是众人皆知的苦恼，也没人愿意花钱培训师资。因为大家发现，花了钱培训完教师，这些人却被挖走了或跳槽了，导致竹篮打水一场空，最后形成了谁都不愿意去给“教师培训”买单。

所以，整个行业似乎进入了一种恶性循环，教师存量市场太小、流动太快、师资匮乏，这是所有国际学校面临的办学危机之一。

针对教师团队组建危机，校长必须梳理清楚，教师来源和教师离职原因，最后就是清晰地认识到，靠挖人解决不了根源问题，如何培养忠诚度非常高的教师，才是结症之道。

据《顶思2019国际学校薪酬和教师发展报告》，目前国际学校的教师流失率达到了20%左右。

教师离职原因有四大方面，一是职业发展有限，二是薪酬待遇不高，三是企业文化或校园文化不认同，四是工作压力、绩效考核压力。

可以说，所有国际学校都面临着教师离职的挑战，少数集团学校稍有优势。因为教师这个工种，本身就是“慢”节奏。无论一个老师，在小学校还是大学校，可能都是在做同样的事情。

任何一所学校都无法像别的企业一样无限制扩张，只有少数大型学校或集团可以扩张多个分校，其提供的发展空间，相对比单体校而言，要高一些。

那么，这是不是意味着，小学校就只能对好老师被挖角的命运束手无策吗？其实不然，行业内师资相对稳定的小学校自然也有不少，其中一个很大的原因是这些学校给教师带来的荣耀感超过了其他需求。在四大离职原因排在了首位。似乎可以这么去想，这种“荣誉感”，有没有可能与职业发展相关联。

当然，现在还没有直接相关的数据去支撑这个观点，不过校长在“荣誉感”这个问题上，依然可以从一线教学团队和中层管理团队的构建上，去寻找答案。

首先，是一线的教学团队。改进的最好方式就是给予教师发展更多支持。好老师可遇不可求，指望别人帮你培养，自己捡现成的“好老师”，还不如加大力度内部培养，这样一来教师忠诚度自然也会高。教师发展可以通过观摩课堂、校内课程、参加会议、同行学习、行为研究、导师辅导、观察模仿、线上学习等方式，这些方式不仅是一个学校应该重视的，也应该是校际间互动沟通的方式。

其次，是中层管理团队。学校是否能给到教师一个清晰的职业发展路径，或许也是荣誉感来源之一。教师发展的常规路径主要包括教学管理、学生辅导、行政管理和综合管理等，其中学校的教学管理层，一般都是从一线岗位上升过来的。

如：
教务—教学—教研
学科教师—骨干教师—教研组长—学科负责人—学术负责人
德育老师—生涯规划—升学指导老师—升学指导主任

给到教师团队清晰的职业发展理念，加之配套升级的薪酬体系，这是所有校长，应该具备的架构能力。

目前，国际学校的教师有三大来源。一是海归人才加入，二是公立学校转入，三是其他行业或教育培训机构转行。

三个来源渠道，各有利弊。稍有资历的老教师，在眼下存量是非常小的，所以学校高层不要寄希望靠挖人来解决困局，而是加大力度培养自己忠诚度高的教师团队。那些靠挖墙角过来的老师，说不定哪天又被人挖走了，毕竟发展迅猛的国际学校行业，谁又能确保下一个金主爸爸不比你更厉害呢?

当下，无论是内部探讨还是行业活动，大家都在探讨要建设一所所优质校，怎样建设优质校。其实，最关键的在于学校领导者是否具有卓越的领导力，能否领导自我、领导他人、领导业务。伴随着现代社会要求决策者提出的决策要有及时性、复杂性、系统性等挑战，以校长为代表的国际学校管理者，从基本能力到重要能力的诉求，都仍需要步步耕耘。

苏州科技城外国语学校
查李果言

2035我的学校

Hello，2035！

Hello，My School！

“2035我的学校”艺术展作品以第二届RAISE亚洲国际学校大会为依托进行展览，寄期望予以艺术展的形式，为广大国际教育领域内的师生构建发声平台，共同畅想未来国际教育。

北京中杉学校
李金泽

北京中杉学校
李若曦

注：艺术展所有作品不做商用

万科梅沙书院
王心悦

清澜山学校
张芸溪

清澜山学校
安瑞林

万科梅沙书院
黄怡然

江苏苏州北美国际高级中学
黄恺心

留学11年归国，25岁的他回到三线城市探索国际教育

文 | 田菁

国内读完小学后前往泰国读国际学校，之后又去美国顶尖美高和顶尖商学院继续深造，在外求学11年的李嘉龙，2014，25岁的他选择毕业回国，回到自己家乡湛江，回归家族教育集团，并筹建了湛江一中培才学校国际部和广东海洋大学寸金学院国际交流项目（国际教育学院）。从基层执行人到高层决策者，李嘉龙在5年里几乎事事亲力亲为。作为早期国际教育的体验者，李嘉龙认为，在一系列国家新政策下，所有同行都需要去思考，当下中国的国际教育本质是什么?

·寸金教育集团总裁助理李嘉龙

湛江，是中国大陆除海南岛外，最南端的土地。位于广东省西南部，东濒南海，南隔琼州海峡，与大特区海南省相望，西临北部湾，地处广东、广西、海南三省区的交汇地带。

它是省域副中心城市，是粤西和北部湾城市群中心城市，是1984年全国首批14个沿海开放城市之一，是首批“一带一路”海上合作支点城市。湛江也是中国–东盟自由贸易区产业合作先行先试区，在亚太经济圈中处于重要的地缘战略位置，是“十二五”定位的42个全国性综合交通枢纽城市之一。

从地理位置上来说，这个城市看似充满了无限机会。但实际上，湛江并没有想象中的那么好，至今它仍处于三四线城市的级别上，更别说国际教育的发展了。

湛江的国际教育当然也有，可绝不是一线城市的竞争对手。在这里做国际教育，要抵抗的不是其他学校，也不是政策，而是家长的观念。

目前，湛江没有单独的国际学校存在，这里最常见的国际教育形式是公立/民办学校国际部，湛江一中培才学校（民办校）国际部就是其中一个，它由寸金教育集团投资，委托湛江一中培才学校进行管理。

除了投资基础教育阶段的国际教育，寸金教育集团也投资运营管理着广东海洋大学寸金学院，在高等教育阶段为学生提供国际教育的机会。而湛江一中培才学校国际部和寸金学院国际教育业务的筹建人，就是寸金教育集团的总裁助理李嘉龙。

李嘉龙从初中开始就在国外就读，大学毕业后回到湛江，开始筹备寸金教育集团的国际教育业务板块，至今已有5年的时间。这个过程中，他对国际教育的理解不断加深，付诸在实践上的改革也渐有成效。

思行者SHAPERs第二期，我们来看看资深海归，在一座三四线城市是如何用5年的时间，从国际教育的受益者，变身国际教育的践行者。

泰国读初中，美国读高中和大学，资深海归学成回国做教育

问及个人求学史，李嘉龙表示“说起来简单又复杂”。父亲常年在泰国从商，陪伴李嘉龙的时间少之又少，直到他在广州念完小学，父亲才决定将他带在身边，李嘉龙海外求学的生涯也就开始于初中。

同当下的学生一样，国外留学，语言是个难关。那时候去泰国读初中，李嘉龙在语言培训机构读了半年的英语后才进入泰国的国际学校正式就读。在泰国学习了一段时间后，他直观地感受到中泰两国教育的差距，最突出的就是学习时间和学习内容有着明显不同。

也许是父母从小不在身边，李嘉龙的心思比较成熟。在泰国读初中的这一段时间，他并非单纯地听从父母的安排，而是有自己的想法。

泰国国际学校学习的经历，让他认识到再回到国内读高中是不大可能的，“回去读，我肯定也是跟不上的”。于是，他向父亲提出了去国外读高中，至于去哪个国家，他把这个决定权交给了父亲。

最终，父亲为儿子选择了西雅图的Northwest High School。在这里，李嘉龙顺利完成了高中学业，并从年级倒数的名次逆袭成为年级前几名。他也学习到国外学生身上的一种特质，对自己的人生规划有极强的目的性。

尽管已经在泰国的国际学校读了几年初中，李嘉龙在美国的高中生涯却并非一帆风顺。“高中第一年，非常不适应。第一是因为环境的不适应，第二是学习强度的不适应。”李嘉龙解释说。

泰国的国际学校学习氛围相对比较轻松，属于低强度较为自由的学习。而他在西雅图就读的私立高中，属于高强度的学习。不仅语言要求更高，课堂信息量更多，成绩监测也更严格。

“每次上完课，几乎都瘫在教室内补眠。第一学期很不适应这种节奏，成绩也基本是年级倒数第一第二，学校也向我父亲汇报了这个情况。”

不过，高一的第二学期，李嘉龙逐渐适应了美式高中的学习节奏，结识了好朋友，成绩逐渐提高，到了申请大学时，李嘉龙已经是年级前几名了，意识到要提前规划未来职业。

除此之外，李嘉龙还懂得需要全面提升自己的其他能力。比如主动做社会实践、义工等工作以培养自己的领导力。

功夫不负有心人，最终，李嘉龙申请到美国凯斯西储大学（Case Western Reserve University）的医学专业。

但众所周知，学医要想有所成就并非易事。在大学第一学期的有机化学考试中，班级里有60%的学生都挂掉了，即使重修也有很多人没过。李嘉龙同样栽在了这门课上。

“这太痛苦了，让我感觉自己不是这块料。后来又考虑到，学医要在美国学很多年，所以我在第二学期果断地转学金融专业了。”

转金融专业这个决定也是经过慎重考虑的。在李嘉龙就读的大学里，最好的三个专业是医学、金融和NGO。NGO不是李嘉龙感兴趣的，金融却是个通用、实用的专业。现在看来，金融专业的学习确实在他管理集团业务时有很大助力。

机遇可遇不可求。李嘉龙毕业回国的那段时间，为了多样化的办学特点，国内各大院校（尤其是民办学校）开始发力开展国际教育，但是寸金学院作为一个三线城市的普通高等院校，缺乏擅长做国际教育工作的人才。

集团股东及其父亲李敏先生都认为李嘉龙接受过并且熟悉国际教育，是最适合带领寸金教育开拓国际教育业务的人选。而从小，李嘉龙就被灌输了这样一种观念——作为家族的长子长孙，总要承担家业，要给其他兄弟姐妹做好榜样。

秉着这样一种信念，李嘉龙开始筹建湛江一中培才学校国际部和广东海洋大学寸金学院的国际交流项目。

在三线城市，亲力亲为筹办两所学校的国际教育项目

14年底，李嘉龙正式进入寸金工作，最开始是湛江一中培才学校国际部和寸金学院国际交流项目的负责人，负责筹建两个项目的所有事宜，作为决策人和基层执行人员，他需要对接各个部门，从项目引进，到招生宣传，到后续签证办理，都是亲力亲为。

在寸金学院国际交流项目成立之初，李嘉龙面临人手不足、预算不足等问题。他充分利用大学的资源，招募大学生志愿者协助开展国际教育项目，让大学生在工作中学习国际教育理念，鼓励大学生多走出去看世界。

同时，李嘉龙给予表现优秀的志愿者免费赴国外游学的机会，激励他们工作。就这样，通过调动各方资源，一步一步搭建起国际交流项目的基本框架，并将国际教育理念引入校园。

据李嘉龙介绍，寸金学院国际交流项目近几年的升学数据很不错，考虑到学生申请需要的GPA、领导力、义工、实习经验等，学院对学生大学学习进行了全程跟踪，第一届学生申请到国外就读研究生的出口很好，有美国前50的学校，英国前10的学校，澳洲8大等。

当国际交流项目的工作相对成熟之后，李嘉龙又转去了财务部门，了解集团、学校的整体财务状况，并对外洽谈新校区建设的贷款等各方面事务。再然后，他开始负责整个新校区的建设，包括招投标、工程施工、相关建筑证件办理、公关关系维护等等。

如今，李嘉龙不仅要管理、负责学校的建设，还需要作为股东为两所学校做一些方向性的决策和改革。

将寸金学院进行“企业化管理”，竞聘上岗，让大学职位不再是“铁饭碗”，是李嘉龙作为管理者实施的改革之一。

他发现寸金学院现存的一些管理机制不符合现在的发展需要，有些管理层过于求稳，明哲保身，一切以不出任何安全事故为主，不求进取的思路很多。于是，他引入目标任务书、考核体系、末尾淘汰等新元素，参考企业管理的形式结合实际情况来管理寸金学院。

改革带来的效果是一部分人积极性提高、责任心提高、待遇提高，当然也有一部分人不适应这样的方式，就只能另谋高就了。

至于为什么要进行机构改革，精简结构，他认为想要打造国际化发展的集团，应该让员工知道即使是在学校工作也得通过考核，做得好有奖励，做不好要承担责任。同时，臃肿的学校机制，有时反而会不利于学校的发展。举个例子，后勤部门以前从管理人员到临时工大概有三百号人，通过机构改革，精简结构，业务外包，责任到岗等方式，后勤人员虽然数量减少，但是工作效率和效果反而提升。

除了机构改革，李嘉龙还进行了教材改革。在李嘉龙接手

·Northwest High School

之前，学院的教材用的都是包销书的形式，这种形式存在非正规出版社、教师自编教材过多、不知名的教材等问题。

本着对学生、学校负责的态度，这两年，李嘉龙大力推动教材改革，去除了所有的包销书、盗版书籍等。这一过程自然动了部分人的奶酪，他接到的投诉也不少。有人抗议说“凭什么说我的教材不好”诸如此类的问题。对此，李嘉龙特意邀请上外和北外出版社的专家针对原有教材目录进行评定，通过专家的专业评判来说服提出反对意见的人。

欣慰的是，李嘉龙还未收到很激进的反对声，他也坦诚地说道：**“作为管理者，更应该清楚与中层管理者清楚沟通是多么重要，他们认同并且支持你，你才能去做这件事，而非一意孤行。”**

不过，李嘉龙表示寸金学院的国际交流项目发展态势良好，但在基础教育阶段，管理和运营却遇到了壁垒。

采访中，他提到，未来打算针对湛江一中培才学校国际部进行整改，原因是发展空间受限。湛江一中培才学校国际部从组建到如今，已有5年时间。而办学场地仅是培才学校内的一栋三层小楼，每届招生总额大概在40人左右。一开始做的比较好的项目是中韩班，而后期因中韩关系复杂，学生的数量也大不如前。

从筹建到如今计划暂停国际部，李嘉龙表示，在湛江做国际教育还是有点吃不消。以培才学校国际部为例，只有一个三层楼的教学场所，从家长的角度来看，富裕家庭不会选择这里，中产家庭也不愿意接受这种性价比低的教育。因此，从管理者的角度出发，李嘉龙打算整改国际部，在未来寻求一些优质的机构进行合作办学。

他认为在三线城市做这样合作办学式的国际教育比引进一所国际学校要容易得多。原因在于，要满足家长和学生升学的需求。

目前三四线城市的家长，仍然将学习成绩作为衡量学生是否优秀的重要标准。在湛江，除了明确出国留学的家庭会选择国际学校，其他家庭依旧会将传统的基础教育类学校作为首选。因此，在三线城市完全采用国外的教学体系有很大风险。

李嘉龙也在考虑，若是既能满足升学需求，又能把国际教育的概念融入到基础教育阶段，成为培养的一个侧重点，可能就会比较容易实现。“因为我们学校在粤西地区是最好的初中，有最好的生源”。

这也引发了他的另一个疑惑，所谓真正的国际教育到底是什么样的?

早期国际教育的体验者，重新思考中国的国际教育

90%的学业都在国外完成，毕业后又进入教育行业，李嘉龙对国际教育的认识应该要比一般人深刻。从访谈中，也的确感受到他对国际教育的独特视角。

在泰国的国际学校、顶尖美高和美国大学求学的那十多年，在他看来，国际教育的概念并不成熟，无论是泰国还是美国，都没能提供一个真正意义上的优质国际教育，只能说相对有一套教育方式适合国际学生。

为什么当时泰国有较多的国际学校?

李嘉龙认为，泰国集聚了很多欧洲、英美澳等外国人以及早期中国的一些投资人，他们有教育需求，然而国际学校并没有诸如IB、AP、A–Level这样成体系的国际课程。即使有，那时候的国际学校也并没有应用起来。

同样，美国的私立高中也只是为国际学生提供了相对合适的课程，对国际学生而言，英语被视为有待强化的学科。

李嘉龙在泰国就读的国际学校和在美国就读的私立高中，都是当地排名较好的学校。但即使在好学校，他觉得也和参加培训机构差不多。就像一直以来，很多留学生没有真正融入到国外社会一样，除了语言能力的锻炼，根本谈不上是我们今天所认可的国际教育。

从开始筹建集团的国际教育板块至今，李嘉龙不停地参加行业培训，参观了很多国际学校。有一个深刻体会是现在的学生太幸福了，中国以及世界范围内对国际教育的重视程度和投入远远高于过去，因此每个国际学校都彰显出各自特色。

他举例说到，IB学校是对他影响颇深的国际学校之一。PYP、MYP和DP阶段，学生都会知道要学哪些东西，要具备哪些技能，IB从整体上培养具有国际视野的人才。

又因为IB只有指导大纲，所以每个学校在具体教学过程中就会产生不同的侧重点，即使是同一个技能，培养的方式也千变万化。

这一点和他以前就读的国际学校就不一样，那时候的国际学校没有成体系的教育理念，而只是把学生的英语教好，让他们在申请大学时获得优势。

如今，去泰国读国际学校是国内家长圈内的一个新趋势。对比以前的泰国国际学校，李嘉龙认为现在有很多知名教育品牌和学校合作办学，比较规范化体系化。但和中国的国际学校相比，其实二者之间相差不大。

李嘉龙表示并不太理解这个现象。因为孩子去泰国，必然要有父母陪着，学费虽然便宜，但另外花费的金额也不比在国内读国际学校要少多少，可决定给孩子读国际学校的家庭大多在经济方面是富裕的。不过，想想国内优质国际学校一位难求的现象，泰国那边学生间的竞争确实没那么激烈。

顶思SHAPE创变管理者校长培训班提供了很多访校交流的机会，在参访了那么多国际学校后，李嘉龙也不断地在思考什么才是所谓的国际教育。

譬如用英文教学就是国际教育么？引入国外学校的品牌就是国际教育了吗？再以IB学校为例，若无论用何种语言教学，只要能满足IB的教学大纲和培养目标，学生能够具备国际视野和未来人才技能，是否就是国际教育的本质呢？

在校长培训中，李嘉龙还和其他成员一起参访了新加坡的学校。他发现，新加坡的IB学校并非是全英文授课，而新加坡的国际教育水平却被世界公认。这不禁让他思考，中国的国际教育是否也能用中文来培养学生的国际视野呢？

再思考国家近来发布的系列改革文件，包括在教材引进上的限制、在国际学校体制上的规定等等，李嘉龙认为，这其实是国家对于中国的国际教育的一个引导。既然国家提倡朝着这个方向去发展，国际教育行业是否也应该转型，是否可以探讨如何用中文主导外语辅助，来提供培养21世纪人才的全人教育。

工作近5年，李嘉龙不断在反思中改进。从行业整体层面来看，国家的人才缺口越来越大，培养模式却没有紧密跟上。国家也提出规范化教学，打造应用型学校，培养全人教育等等。面对这样的大趋势，李嘉龙要做的就是对两所学校制定总体战略发展规划，让学校进入快速发展的道路。

李嘉龙最后说到，民促法的出台会带来很大变革，有很多学校会产生自我淘汰的现象，在这样的预测下，他希望可以把寸金教育做的更好，借助这个机遇使寸金教育拥有自己的特色脱颖而出。

·SHAPE创变管理者校长班学员访学新加坡，后排右一为李嘉龙

中国教育新政及IB课程改革下，国内IB老师的挑战与困境

文 | 吴玉莹

IB课程体系，核心是概念驱动和探究式教学法，培养学生的五大学习技能，这是对教学模式的探讨。所以，虽然IB课程没有课本，但是培养目标和教学模式是可以与每个国家的课程对应上的。

IB课程与中国文化的结合，其实就是用IB的探究方法来指导教学过程，老师可以提出或激发学生自己提出引导题，来探讨中国传统文化中的内容。

程明老师曾是苏州工业园区海归人才子女学校的IB老师。在多年的教学实践中，他创建了IB教学研公众平台，组织IB中教自发学习、探索IB课程内容和教学方式，紧跟课程改革动向，钻研改革的理论源头。

从东南亚国际学校担任汉语老师，回到中国国际学校担任IB教师，程明老师经历了对IB课程的了解、熟悉、钻研和探究的不同阶段，以下内容是他在这个过程中的思考和分析。

成为IB老师，要先了解IB课程的教学特点

IB课程体系分为PYP、MYP、DP三个不同的学段，每个学段的要求都是不一样的。

以程老师所教授的PYP阶段为例，IB课程要求PYP老师具有全科教学的能力，需要同时教一门语言课、一门数学课、一门自然科学课和一门社会科学课。

程老师虽然是中文系出身，但喜欢这种全科教学的思维方式，还有架构体系。这也是当今一些发达国家所采取的主流授课模式，因为小学生在认识世界的过程中，尚未达到分科的思维水平，往往还是综合思维，所以综合性的全科教育才最适合小学教育。

全科老师授课范围广，课时任务重，而IB所强调的概念驱动为本的课程设计与教学模式，为大家在实际教学准备中提供了很多有效的方法和手段。每学年通过不同的六大主题来带领学生进行项目式探究学习，去解决真实世界中的问题。

在教学内容方面，随着国家政策的收紧，统编教材的全面推行，在以中国籍学生为主的国内PYP学校，任教的老师还需具备将IB课程框架和国内课程标准以及课本教学内容进行融合的能力。

一般来说，主要以科学和品社课的内容，作为主要的探究单元的主题设计来源，语言课和数学课作为探究的工具，这样一来每个探究单元的课表都是可以灵活多变的，音体美还有戏剧等其他学科老师也可以根据每个单元的探究主题，随时加入，一同协作备课。

作为国际课程，IB课程只提供了一个课程框架，并没有统一规定的教学内容或者课程标准。PYP阶段最重要的文件只有一个，即：《小学项目的实施——国际初等教育课程框架》（新版的PYP文件则升级为《学习和教学》、《学习者》、《学习社区》），这意味着IB课程亦可与其它有具体内容和教材的国家课程进行融合。

双语模式下的IB课，中外教各有优劣势

在国内，虽然有主要由中教授课的PYP学校，但是大部分开设IB课程的学校仍倾向于将其打造成一种高端的国际课程，并采用中外教一起授课的双语沉浸模式，在这样的学校，中外教的比例可以达到1:1。

双语授课的模式也有两种。中文和英文课这两门学科自然是大家分开授课，但是探究课程大家的课程目标和内容一样，因此中教会用中文授课，外教会用英文授课，不过有的学校，中外教会在自己各自的教室授课。

第一种情况下，虽然语言媒介不同，但中外教会联合备课，共同讲授同一探究主题下的相同内容，只是语言媒介不同；有时因课时的问题，相互分工合作，再根据内容的难度，分别用各自的授课语言讲授同一主题内容下的不同内容。

第二种情况下，外教和中教在同一个教室上课，通过默契配合，在合适的时间段用不同的语言穿插讲授，做到自然的双语沉浸。

程老师坦言，他更倾向于第二种，因为这种模式下，中外教老师可以更好地了解对方的授课思路，以及学生的学情，从而做到全方面的无缝对接，更可以互相反馈，相互学习，提高自己的专业水平。在和家长沟通时，也能互相补充调整，全方位把握学生的特点，不过这种模式下的学校运营成本会增大。

在与其他国际学校语言教育模式的对比下，双语沉浸式的语言学习模式有很大优势。

程老师之前所在学校的隔壁校是一所外籍人员子女学校，这里的学生来自不同的国家，比如土耳其、韩国、日本、印度等等，虽然不同国家的学生在一起，能够接触到不同的文化，不同的语言，这是其优势。

但其劣势体现在做探究的时候，学生们统一使用英语，可英语是有些学生的第二语言，他们容易在理解和表达上出现障碍，从而无法保证探究的深度。

反观国内以中国学生为主体的双语沉浸式双语教学，中文是强势语言，在探究过程当中使用中文可以使学生最大限度

理解和表达其探究的内容，也同时加深了对相对应的英语表达的理解，使两种语言作为探究和思考的工具，互相促进，良性循环。

在沉浸式双语教学中，外教的优势也能最大限度地发挥出来。他们能够给中国的学生一种国际化的思维和国际化的理念，帮助他们提高第二语言英语的能力，甚至直接达到母语的水平。

外教的上课方式也是多样化的，课堂氛围也很活跃，而且能更加大胆地放手让学生去自主地探究，并鼓励学生自己动手。但中国老师和家长与外教的想法不同，中国老师本着负责任的态度，会稍微指导学生，且不能完全交给学生。

当然，中外教在教学中也是存在矛盾的。比如关于汉字学习的重要性，要不要去背古诗？要不要去练字？

外教作为西方人，会觉得写字不重要。西方人的普遍观点是你要从小学会大胆地表达自己的想法，至于书写，等学生到高年级的时候自然就会写。

但是中教不是这样认为，中教觉得写字，特别是汉字，要从小开始，基础要打好，否则很难弥补。

这样的矛盾其实跟各自的语言特征有关。英语是一种拼音文字，只要会讲，基本上就会写，而且英语的书写和口语是一致的；但汉字不一样，口语和书面语是分开的，会讲不代表一定会写，这是两套体系。也是基于此，汉语的书写在国内的IB学校中还是要加强的。

这样的教学矛盾其实也可以反映出外教在中国IB课程中的劣势，那就是对中国自身的文化传统了解并不深，而且他们会理所当然地认为，来自西方的教育理念都是要原封不动地全盘学习的。

IB课程在中国的融合

IB是一个框架，允许和各个国家当地的课程进行融合，以下国家的教育部门就与IB官方有着深度合作关系：美国、日本、马来西亚、德国、亚美尼亚、马其顿、西班牙、厄瓜多尔、阿联酋。

01.IB课程和中国义务教育课程的融合

对中国来说，一年级到九年级的义务教育课程是必须要学习的内容。那么与IB课程的结合就显得十分紧迫，而且这种对融合的探索还处在刚刚起步和探索的状态。

国内IB老师一直在努力探索，除了日常的教学探讨，还要向资深的PYP培训官、教育者请教，试着结合国家课本，编出实用的中文教学参考书。

IB国际课程，最主要的特征就是它不隶属于任何一个国家或民族，不带有某些国家或民族的意识形态或价值导向。作为西方研制出的国际课程，它的价值理念是一种普世价值，比如十大探索目标所显示的：成为知识渊博的人、思考者、交流者、有原则的人等等。

IB课程体系，核心是概念驱动和探究式教学法，培养学生的五大学习技能，这是对教学模式的探讨。所以，虽然IB课程没有课本，但是培养目标和教学模式是可以与每个国家的课程对应上的。

比如新的高中语文课标强调的核心素养，就类似于IB的ATL（IB课程学习方式，以技能为主，注重知识的迁移）；而18大学习任务群的设计，以自主、合作、探究性学习为主要学习方式，则与IB的小组合作项目式主题学习，探究循环模式非常相像。

这种融合不光体现在课程内容和方式上，更体现在精神观念上。IB讲究的是国际情怀，中国的课程体系讲究的是中国特色社会主义理论体系下的哲学观念，或者是基于儒家传统观念的中国优秀传统文化价值观。虽然两者不同，但国际学校可以将两者进行融合，培养出的学生既有文化和制度的自信，也具有国际情怀，两者并不矛盾。

02.IB探究方法与中国传统文化和价值观念的融合

IB课程与中国文化的结合，其实就是用IB的探究方法来指导教学过程，老师可以提出或激发学生自己提出引导题，来探讨中国传统文化中的内容。

比如《论语》中的“父母在，不远游，游必有方”， 老师注意去启发学生，如果以后走出国门，远离父母，那该如何去理解孔子的这句话。

这时，学生就会有不同的观点出现，有的赞同，有的反对。有的经过思考之后提出“远”是怎样一种程度，有的提出解决的方法。这个时候教师就要用情境式教学，给学生一个真实的场景或真实的案例，让他去思考去讨论，然后发散思维。

学生在这样的过程当中，开始慢慢具备知识迁移能力、有深度的思考能力，并质疑孔子为什么说这句话，对这种观点的理解，他会更加的深入，形成概念性理解。

PYP阶段强调七大概念：观点、原因、联系、变化、功能、形式、责任，只有通过探究式的学习，才能完成这种对Big Idea的理解。

但是程老师也强调，在汉语学习过程中，学生还是要适当背诵一些经典，因为古代的词句，实际上在现代汉语中仍然还是大量存在的。

在IB课程与中国课程的融合中，势必会碰到中国的一些“特有情况”，比如前不久IBDP大考放榜之后各大媒体争相报道各校及学生排名的情况。

IBDP的分数只是一个结果，学生在学习中应该更注重过程。即使是申请国外的大学，结果不一定比过程更能引起考官的注意。攀比分数是没有意义的，要看到分数的背景，学校之间生源不同，生源质量也不同。单纯地比分数不能全面反映学校的教学质量，反而可能误导家长。

比如有的公立学校IB国际部，分数高很有可能是因为生源本身就好。而那些分数不高的学校，很有可能是因为它接受了各种不同质量的学生，反而证明了这些学校在做全人教育。

正如IB资深教育者蔚政伟博士所说：“中国作为一个对教育的重视有着久远历史的国度，在实践层面上建立了一套符合自身社会需求的体系，在认知层面上，前辈也搭建了令人叹服的宝库。

“但如何利用IB这个平台，用当下的视角，把祖辈传承下来的经验与认知做合理的取舍，与来自世界各地的同行分享，从而发出我们自己的声音，这方面仍需要砥砺前行。”

IB课程改革下，中国IB老师的困境

01.IB课程改革的动向

今年IB年提到了两个比较明显的课程改革。第一个针对的是DP阶段所强调的概念驱动教学模式；第二个是针对PYP阶段，将学生主观能动性放到第一位。

DP老师之前采用“概念驱动”这种教学模式的不是很多，国内对此种教学模式的研究也比较少。

“概念驱动”的教学模式，是利用“概念”这一工具来构建知识模型，是跨时间、跨文化、跨情境、可迁移的理解。老师需要指导学生跨越事实，找到事实背后的各大概念之间的联系。概念为本的课程设计需要教师们清晰地表达他们希望学生们知道什么、理解什么、能够做什么。

PYP老师实际上很早就开始进行“概念驱动”的教学了。PYP阶段对知识的要求相对来说没有那么高，所以可以给学生大量的时间去做以概念驱动为本的探究教学。

PYP的课程改革更加强调以学生为本，从新版的核心文件就可以看出来，《学习与教学》、《学习者》和《学习社区》，都强调了“学习”，而非“教学”。把学生的自主探究和主观能动性放在第一位，充分尊重学生的发言权、选择权和主导权，并提升学生作为学习者的主体地位。

02.IBO课程改革下，中国IB老师的困境

面对IBO的课程改革，中国的IB老师会碰到一些难题，例如IBO宣布了新的课程纲领性文件，虽然也有自己的官方培训，但一般为期三天的培训，很难深入到改革背后的理论依据，也很少会涉及到中国课纲背景下的案例分析和解读。

IB老师只能依靠抱团学习，或者请教资深IB教育家一起研读理论，才有可能理解每次课程改革背后的动因，教育学、甚至是哲学原理。比如最近程老师在组织“概念驱动”的研讨会后咨询了一些专家，才了解到原来IB所强调的形成性评估任务、总结性评估任务背后是黑格尔的哲学原理。

正是这样一种基于西方理念和西方教育者的IB课程改革，让程明老师思索，作为一种西方的课程体系，中西到底在多大程度上可以融合，它在未来会不会跟中国的根本价值观产生冲突。

在中国的国际学校和课程中，外教是必不可少的，除了语言优势之外，学校更大程度上接受的是外教的国际思维和视野。

不过在日本，有些学校的IB课程全部用日语授课，因为即使用日语授课，没有外教的介入，日本的学生价值观上可能也早已经全盘接受了西方的理念。

所以说在中国，IB课程是否能够跟国家的价值观相融合，值得进一步思考。这种融合，不单是指语言，更多的是语言背后的逻辑思维和价值观念。

IB的教学模式，是非常值得中国学习的。无论是探究式学习法、概念驱动，还是以学生为本。当深入研究之后，我们会发现，这些理论与中国传统的一些东西是并不矛盾的。

例如PYP阶段所讲求的六大探究循环（导入、发现、整理、深入研究、建立联系、采取行动），跟《中庸》中的“博学之，审问之，明辨之，慎思之，笃行之”是大同小异的，实际上这也是一种提醒，要回归教育本质，回归教育的初心。

五大焦点问题
剖析《意见》，
国际化特色民办校何去何从？

2019年7月8日，中共中央国务院印发《关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见》，其中第16条和17条意见直指民办教育的课程和招生问题，一石激起千层浪。这将对学校带来哪些危机？家长又会受到哪些影响？顶思特此做了一番调查，以供参考。

文 | 李明玉

7月8日，中共中央国务院印发《关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见》（以下简称《意见》）。

这是新中国成立以来，首次颁布的聚焦义务教育质量的纲领性文件，对义务教育阶段教育质量做出了顶层设计和系统部署。其中，《意见》中的第16条和第17条分别关注课程教材建设和招生入学。

因为这些内容涉及到境外课程、境外教材、自主招生等内容，引起了不少国际化特色学校的学生和家长高度关注。大家普遍担心：校本、境外教材将何去何从？若完全弃用，课程优势将如何体现？摇号招生是否会降低学校生源质量？

顶思梳理了大家讨论的焦点问题，邀请业内人士进行了解读和分析。希望能够还原政策本意，消除部分焦虑和误解。

01.什么是“义务教育学校”？

实际上，在《意见》出台之初，就有不少读者在顶思官方后台上询问《意见》上所述“义务教育学校”的定义究竟为何。由于这是《意见》的面向对象，顶思认为在展开具体解读前，需要对“义务教育学校”做个简单解释。

“义务教育学校”，从字面上来看，就是实行义务教育的学校，即包含1–9年级的公办中小学和民办中小学，当然也包括招收中国学生、主打国际教育的民办中小学。而民办高中并不属于此次条例范畴内。

02.国际化特色中小学还可以办吗？

不久前，官方媒体发布了《北京市国际学校发展三年行动计划》（2019–2021年），把国际学校分为五类，包括外籍人员子女学校、使馆人员子女学校、高中中外合作办学机构和项目、国际化特色民办学校、以及具备接受外国学生资质的普通中小学。其中，国际化特色民办学校就是指以开展国际教育为主要特色的民办中小学。

文件中提到，在北京某些地区国际人才、引进人才子女以及部分市民子女对教育的多样化需求还不能得到满足，所以以培养国际化、创新型人才为核心，通过三年的努力和集中建设，要在北京多地建设一批国际学校，其中就包括五所正在规划和建设中的国际化特色民办学校，并且都涵盖了小学和初中阶段。这一政策从一个侧面显示出民办国际化中小学的发展空间。

03.中小学还可以使用境外教材吗？

此条意见的出台并非空穴来潮。早在今年一月，教育部部长陈宝生在全国教育工作会议上的讲话中就表示，“要严把大中小学教材政治关、质量关。”“教材使用面大、影响深远，加强政治把关非常重要。”陈宝生表示，教育部将在今年重点实现义务教育三科统编教材使用全覆盖、完成普通高中三科统编教材编审，并要出台中小学、职业院校、高等学校教材管理及选用境外教材管理办法，压实各级责任，确保政治方向正确。

教育部还曾在2014年专门印发过《中小学教科书选用管理暂行办法》。其中规定，国务院教育行政部门负责制定全国中小学教科书选用政策，省级教育行政部门负责本行政区域内中小学教科书选用的统筹管理，以及中小学教材应有一套从上到下的完整审核选用程序。

2016年，上海市教委也曾针对上海市21所国际高中的境外教材进行检查。此后，无论是国家教材委员会的成立，还是教育部统编义务教育道德与法治、语文、历史科目教材，审查与监管都明显趋紧。

所以对于这一条意见，无论是普通中小学还是国际化特色学校都必须无条件遵守。部分学校目前可能还通过不把教材发回家、用阅读材料、复印资料或者在线平台的方式来试图绕开政策，但这些方法在将来还是会受到更严格的监督。

除此之外，在一些课外阅读和语言学习类资料的选择上，学校也需要更加谨慎，要选择那些有正规出版社合作引进的版本。

04.民办双语中小学如何保持课程特色？

国家对境外课程在中小学义务教育阶段的使用是三令五申禁止的。不过很多国际课程在中小学没有固定教材，只是教学方法和框架性内容，而且相对安排灵活，并不跟国家课程的内容和时间冲突，很多以校本课、活动课或者选修课的形式出现，是否会受到影响，还需要等待进一步相关具体政策的出台。

某位受访的国际学校校长继续指出，“实际上，从去年开始，业内就有一些学校在调整，普遍的一种做法是未获得国际课程授权的学校直接放弃授权，改用国际课程理念和教学模式落实国家课程，比如上海某学校，课程描述基本都很国际化，但以校本课程形式呈现。

在各个民办国际化学校在教材选定和设计方面丧失了一定主动权，和竞争激烈的教育市场背景下，为了吸引更多新生与家长，许多民办学校都已陆续开始打造融合课程和以校本教材为托盘的特色课程。而新政一旦实施，这些学校的教材和课程势必需要进行一定调整。如何在坚持国家课程标准下做出课程特色，是它们面临的最大危机和挑战。

05.民办双语学校的生源质量还有保障吗?

《意见》第16条指出，民办学校将“与公办学校同步招生”、“对报名人数超过招生计划的，实行电脑随机录取”，这也意味着：“公民同招”、“摇号入学”时代正式开启，民办学校在招生方面将被一视同仁，失去了提前录取和择优录取的优势。

这也可以看做是国家对于“掐尖”和“抢生源”等恶性竞争的一种回应。民办学校“掐尖”招生的问题存在已久，但为延续学校的品牌效应，优质生源的抢夺从来都未停歇。

《意见》如若推行，那么以后“好学校”和“差学校”的差别将越来越小。

对于《意见》中提到的，“公办学校同步招生，对报名人数超过招生计划的，实行电脑随机录取”。上海市教委副主任贾炜在接受媒体采访时表示，《意见》能够进一步鼓励民办学校健康发展，从原来的生源依赖改变为优势特色的发展方向。

需要注意的是，入学竞争激烈的民办学校或者公立学校的国际部受波及程度最大。某国际学校校长也指出，在招生生源上，那些学生趋之若鹜的民办学校面临的危机最大，因为它失去了择优录取的优势，一些好的学生可能就被摇号到其他学校去了。

但同时，生源本身就招不满的民办学校和以“全人教育”和“无差别教育”为教学理念的民办学校受到的影响相对较少。

就目前的情况来看，大部分学校都处于观望状态。某北京的业内人士称，电脑摇号在北京实行的可行性并不是很高。如果有些学生摇上了号却支付不起学费，那么这个政策也是没有意义的。“最后还要看具体怎么实施。”

对于上海而言，很可能大量民办学校会面临生源缩水。2018年2月，上海市印发《2018年本市义务教育阶段学校招生入学实施意见》，提出：“如家长不选择报名公办小学，又未被民办小学面谈后录取的，根据第一批公办小学验证和已分配入学的实际情况，以本市户籍人户一致优先、同类排序靠后为原则，按照当年度区、校招生政策和细则安排入学。”

换句话说，如果一位家长报了民办学校却没被录取，那么TA只能按照报名顺序被公办小学录取。这也就意味着，如果未被心仪民办学校录取，那TA很可能也上不了很好的公办中学。文汇报记者曾报道过，上海市区一所民办小学报名人数比去年减少三至四成。

据顶思了解，《意见》出台后，上海将在九月出台细则文件进一步落实，顶思也将持续关注全国范围内各地新出政策。

为英国私校生做了25年心理治疗，他认为英国精英教育很失败

文 | 蒋冰清

近百年来，英国九大公学的诸多学子在各领域大放异彩，其中也不乏王公贵族。但另一方面，这些公学又以严酷的寄宿制出名，反对的声音不绝于耳，认为它们培养的是心理残缺的二流领导者。

英国公学寄宿学校毕业，又曾做过公学老师的尼克·杜福尔，为私校寄宿学生做了25年的心理治疗工作。2014年，他为《卫报》著文《为什么寄宿学校培养了糟糕的领导者》。在5年前，他就拿现在的英国首相鲍里斯作为典型人物，剖析和讽刺了英国公学的寄宿体制和虚幻的精英培养系统。虽是旧文，但现在看来依然可供思考。

说起英国的教育体系，公学可以说深入人心。这些私校不仅教学质量声名远播，大批毕业生都能进入牛津、剑桥这等顶级学府，还体现出浓重的“贵族”气质。从英国内阁到皇室，接受私校教育的比例都极高。

英国接受私立教育的学生人数仅占总人口的7%，而新任英国首相鲍里斯·约翰逊组建的内阁中，私立学校毕业生和公立学校毕业生的比例达到了64:36。可以说，公学提供的是英国最顶尖的精英教育。

近年来，中英关系步入了“黄金时期”，教育行业也借此东风，蓬勃发展。尤其在国际教育领域，众多在英国赫赫有名的公学以各种合作模式纷纷进驻中国。

早些年进入有的德威、惠灵顿、哈罗、赫德，近两年有康德、莱克顿、威斯敏斯特等。博实乐更是在今年接连收购两家英国私立学校——St. Michael’s School和Bosworth Independent College。**可见，英国私校在中国国际学校市场上有巨大吸引力。**

但在一众追捧的声音中，也有人对英国公学的教育产生质疑。尤其是不少经历过英国寄宿制私校的学生，在离开学校后，自称是这种寄宿文化的幸存者，并且将当今英国政坛令人诟病的种种现状归结于这些政客接受的寄宿制公学文化。

这不禁让人困惑，这种观点是在哗众取宠吗？还是说，英国的精英私立教育确实有问题，只是被掩盖了呢？要想知道答案，还要先从英国公学本身说起。

九大公学声名远播，政坛领袖层出不穷

在英国，有9所最优秀和古老的公学，被称为“九大公学”（origin 9），代表的是英国最高水准的精英式教学。

温彻斯特公学（Winchester College）

论起历史，温彻斯特公学是九大公学的老大。1384年，由温彻斯特主教威廉·威克姆创建，迄今已有逾600年的历史。温彻斯特公学是英国第一所免费接收受穷苦学生的大学预备学校，开创了英国公学教育的历史。

威克姆在创办温彻斯特公学的同时，也建立了牛津大学新学院，让公学毕业生能够进入大学深造。现今，温彻斯特公学是一所寄宿制的男子学校。

伊顿公学（Eton College）

伊顿公学由英王亨利六世于1440年创办，坐落在伦敦20英里外的温莎小镇。最初，伊顿公学为70名贫穷学生提供免费教育。作为进入剑桥大学国王学院的预备学校，到17世纪，伊顿公学逐渐成为一所名校。至今，伊顿公学仍然是一所寄宿制的男子学校。

哈罗公学（Harrow School）

1572年，一名哈罗本地富农约翰·里昂得到伊丽莎白一世的许可，在当地建立了一所面向本地农民孩子的学校——哈罗公学。现今，哈罗公学与伊顿公学一样，是一所寄宿制男校。两所学校之间，也存在长期相互叫板的竞争关系。

拉格比中学（Rugby School）

拉格比公学于1567年建校，是一所走读加寄宿制的男女混校。该校最为人熟知的就是Rugby football（英式橄榄球），由拉格比学生William Webb Ellis在1823年发明，最终以学校的名字为这项体育项目命名。

什鲁斯伯里中学（Shrewsbury School）

什鲁斯伯里中学于1552年成立，位于什鲁斯伯里镇的郊区。最初，什鲁斯伯里中学是一所男生寄宿学校，但自2008年起，六年级开始招收女生。自2014年以来，什鲁斯伯里中学一直是完全的男女混合寄宿校。

威斯敏斯特公学（Westminster School）

威斯敏斯特公学建于1560年，位于威斯敏斯特大教堂、圣玛格丽特和威斯敏斯特宫的中间。最初，威斯敏斯特公学是一所男校，现今已成为一所男女混合寄宿加走读学校。

切特豪斯公学（Charterhouse）

1611年，托马斯·萨顿创立了切特豪斯公学。学校是一所男女混合寄宿学校，但目前只在12、13年级招收女生。学校计划在2021年首次招收女生就读9年级。

麦彻特泰勒斯学校（Merchant Taylors' College）

麦彻特泰勒斯学校成立于1561年，由麦彻特泰勒斯公司创办，是英国历史最悠久的中学之一。目前，该校是一所男子寄宿校。

圣保罗公学（St Paul's School）

圣保罗公学由当时身为教会教父和牛津讲师的John Colet于1509年创办，位于泰晤士河南岸的哈默史密斯桥旁，学术成绩斐然。如今，已经是一所男女混合寄宿学校。

除了九大公学以外，英国还存在着大量的私立学校。但在国内最知名的还是这九所公学，它们的毕业生中诞生了许多政坛、体育、媒体界的风云人员，还有许多王室成员。可谓精英中的精英，贵族中的贵族。

从学校的类别来看，其中男子寄宿学校占了多数。不过，在男女混合校中，也存在着男女生分开管理，且男生管理条例更加严格的情况。多数学校仍然秉持着“培养传统绅士”的信条。

在外人看来，公学的学子们个个气宇轩昂、潇洒倜傥，但在英国心理治疗师尼克·杜福尔（Nick Dufell）眼中，严苛制度下的寄宿生活给这些年轻的学生带来了毁灭性的终身伤害。不过，这些伤害十分隐匿，常以普通人察觉不到的方式显露出来。

尼克·杜福尔曾亲身经历过寄宿求学，也曾做过寄宿学校的老师。至今，他已经给寄宿学校的心理疾病患者做了超过25年的心理治疗。

在他的著作中，不乏关注寄宿学校学生心理健康的书籍，例如：《他们的诞生：英国人怎样对待孩子和寄宿学校系统》、《创伤、遗弃与特权：寄宿学校幸存者的治疗工作指南》和《受伤的领导者：英国精英主义和权力错觉——段心理学史》。

2014年，尼克·杜福尔著文《为什么寄宿学校培养了糟糕的领导者》，并发表于《卫报》。他结合自己的寄宿经历，以及为寄宿生做心理治疗的经验，剖析和讽刺了英国公学的寄宿体制和虚幻的精英培养系统。

他认为，从幼年起，强制进行的寄宿学习使得学生们断绝了真正的心理成熟和正常发育，以至于他们以一副金玉其外，败絮其中的姿态登顶政坛，还将自身延续的这种精英文化感染了整个英国社会。其中，最严重的两项就是外表成熟、内心幼稚的虚伪和寄宿环境下滋生的欺凌、厌女等陋习。

接下来，我们梳理尼克·杜福尔的一些主要观点。

英国政坛的实际掌权人是寄宿学校中未长大的孩童

在英国，私立寄宿教育到领导层之间的道路是由金钱铺就的。如果父母负担得起，孩子们就会走上这样一条惯常的道路——从小被送离家庭，进入寄宿学校，考入牛津、剑桥，然后走进司法、军队、政坛，尤其是政府机构的高级办公室。

然而坊间对这些名校毕业生的批评声从未中断，可见经历过精英教育的学生，并没有达到人们心目中理想教育的高度。

那么，英国的精英教育是怎样开始的呢?

以英国前首相卡梅伦为例：1974年，年仅7岁的卡梅伦就进入伯克郡的希瑟当预备学校。像许多英国领导者一样，年幼的他为了适应远离家庭的全新环境，学会了调整自己的性格。彼时，卡梅伦和其他男孩正处于性格形成期，这段离家求学的经历给他们带来了巨大的心理影响。

这就可以理解，为何他们长大后虽然都位高权重，却仍然没有充分准备好面对成人世界的各种关系——这都是幼年经历的遗留影响。

在英国的公学上学，孩子需要面对的不仅仅是独自学习和生活的压力，还要面对几百年历史中固化下来的种种隐性规则，包括但不限于伪装自己、融入圈子，还有各式各样的欺凌。奔波于这样的环境中，年幼的孩子与其说是在生活，不如说是在求生。

尼克·杜福尔的研究表明，为了在寄宿学校中生存下来，孩子们切断了自己的情感，构建出防卫性的自我。这严重限制了他们之后的生活，使得他们在日后往往做出一些令人不解的举动。

英国新首相鲍里斯·约翰逊、前首相卡梅伦、“中国女婿”杰里米·亨特可以说完全符合上述条件。

在寄宿学校，生存策略有很多种类：你可以选择欺凌别人；也可以选择低调、装傻，保持外表迷人的样子；还可以在恰当的场合保持不协调的冷静微笑。

在这些学生日后的成年生活中，人们往往会看到他们还继续维持着寄宿学校的这些习惯。

生存策略一：虚伪的成熟

1994年，BBC播出了一部记录片—《他们的诞生》（The Making of Them），尼克·杜福尔的第一本书甚至借用了这个片名。这部纪录片小心翼翼地记录下了小寄宿生们在预备学校的头几周，展现了“战略性生存人格”是如何被塑造出来的。九岁的寄宿男孩弗雷迪鼓起勇气，盯着镜头，露出他所能展现的非常严肃的表情，说道：“寄宿学校改变了我，我现在唯一能做的就是习惯（它）。”

这种虚假的独立，这种伪成人的严肃，在前首相卡梅伦和托尼·布莱尔身上都非常明显。

但最严重的是，这种虚假的成熟甚至骗过了自己的创造者，让他们始终没有发觉自己的问题。

尼克·杜福尔指出，对于出身非富即贵、有社会特权的儿童来说，进入公学，实际上是一场不由他们选择的交易——用童年的家庭生活交换权力。

为此，他们过早地脱离家庭和家人，远离家庭的关爱，不得不迅速地自力更生，成为伪成年人。

尽管，这些孩子在艰难的时光中，最终成长为了体面和成熟的大人，但他们的内心却一直没有机会长大。结果就是，那些走上英国领导层的成年人心中，都有一个被抛弃了的孩子。这就是为什么许多英国男性政治家都显得很孩子气。

鉴于目前英国内阁中约有2/3的人来自这样的背景，这种行为带来的政治影响十分巨大。

在尼克·杜福尔眼里看来，在实际掌握着英国权力的，其实是那些政客心里没有长大的孩童版的自己。

生存策略二：欺凌

初入全日制的寄宿学校，许多年幼的孩子都产生了被家人抛弃的感觉，然后陷入被遗弃的恐惧中。因此，欺凌在这里不可避免地流行起来。

尼克·杜福尔在心理治疗中发现，多年后，这些寄宿生的伴侣们常常说道，这段经历最终毁掉了他们的家庭生活。

但欺凌毁掉的岂止是他们的个人生活。在英国的社会中，欺凌现象随处可见，政治和媒体领域尤为严重。可是，就像寄宿学校做的那样，我们把这种现象正常化了。

卡梅伦上任不到一年，我们就看到了他对下院议员安格拉·伊格尔的过度反应。2011年的首相质询会上，他对伊格尔说："冷静点，亲爱的！"好像伊格尔才是那个心烦意乱的人。

毫无疑问，对面的工党非常乐于见到这种情形，他们高喊起"Flashman!"。而Flashman正是小说《汤姆·布朗的求学时代》中欺负主角的校园欺凌者。

同年，著名英国电视节目Top Gear的主持人杰里米·克拉克森宣称，他要枪击公共部门的员工，而卡梅伦甚至还为他的言论做辩护。

尼克·杜福尔评论道，不用猜也知道，这两位的行事风格都是从哪里学来的。

生存策略三：两面派

另一种在寄宿生身上常见的性格是两面派。

经历过寄宿的孩子都会构建一种生存人格，即使在他们毕业后多年，也仍然存在，并让他们见人说人话，见鬼说鬼话。

因为，在严格按部就班、纪律严明的寄宿学校中，学生们必须时刻保持警惕，远离麻烦。最关键的是，他们不能看起来不开心，看起来幼稚或者愚蠢——不能展现出任何脆弱的一面——否则就会被同辈欺负。

因此，他们从自己身上剥离了这些性格，并把它们映射到其他人身上，发展出两面派的性格，这就是为什么做过寄宿生的学生会是做间谍的绝佳人选。

这一点，其实在很多前寄宿生身上可以看到端倪，只是总不被人注意。人们往往会讥讽这些精英政客做出糟糕的政治决策，却忽略了另一个事实——其实他们表现出的能力总是超出自己的实际水平很多。

此外，这些精英寄宿生成年以后，通常也不愿意接纳女性进入自己的领域。因为他们在求学时代，缺乏对女性的接触和了解，还不自觉地将自己被母亲抛弃的责任甩在这些女性身上。

缺少非理性技能培养，公学不断产出糟糕的领导者

许多前寄宿生成年后都获得了地位带来的社会特权，这种特权对他们来说，其实是心理上的双刃剑：它既给他们带来了羞耻感，使他们无法承认自己有问题，也让他们无意识地对人充满戒备又易怒，但同时还能表现出自信。

尼克·杜福尔辛辣地讽刺道，鲍里斯就极度自信，他根本不需要自己那个毫无辨识度的姓氏，甚至也不需要将头发梳成大人模样；他相信自己的插科打诨能够让公众忽略他扮猪吃虎的本质。

在圣保罗大教堂的台阶上，鲍里斯领导着占领运动："以上帝和玛门（财神）的名义，冲啊！"

这实在过于匪夷所思，鲍里斯是要做下一个蒙提·派森（英国六人喜剧团体）吗？还是说，只是为了显示他在伊顿公学的教堂里听过十年钦定本圣经？

尼克·杜福尔认为，不论鲍里斯具体意欲何为，有一个信息是明确的——那些听不懂他言外之意的人没有资格同他为伍，他们最好知趣地离开。

但他们也无法轻易改变这种行事风格，因为它补偿了多年来缺位的关爱、家庭与亲情，补偿了压力下产生的扭曲人格，补偿了缺失的情感、人际关系和性成熟。

寄宿学校的生活中，孩子们能够生存下来，依靠的不是父母，而是由寄宿文化演化出的种种内部结构。但他们成年后会产生永久性的无意识焦虑，极少能发展出哈佛大学心理学博士丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）所说的情商。

尼克·杜福尔在《受伤的领导者》一书中，追溯了英国精英主义的历史，以及培养孩子的负面方法，并称之为"理性人计划"—寄宿学校在维多利亚时期，就是一个个工业发电站，为帝国量产出坚忍卓越的领导者。

一直以来，公学就以注重培养学生的理性思维而闻名，强调同一个圈子内的集体荣誉感，这却使得学生在日后尤其缺乏非理性的技能，比如维系人际关系。

事实上，成为当今世界的领导者，这些非理性能力往往十分重要，但英国的精英们并没有完全具备这些技能。

近年来，神经科学专家们掌握的证据表明，寄宿学校其实是一种十分糟糕的领导力培训。

简而言之：

安东尼奥·达马西奥(葡美双籍神经学家)：
缺少情感信息，就不能做出好决策。

苏·格哈特(英国心理治疗师、畅销书《母爱决定命运》作者)：
没有良好的依恋关系，就发育不出灵活的大脑。

斯蒂芬·波吉斯(北卡罗来纳大学精神病学教授)：
不敞开心扉，就不能理解表情信号。

伊恩·麦基里希(精神病学家)：
一味追求理性，就会缺乏大局观。

这些因素都支持了英国经济学家、前《卫报》经济编辑威尔·赫顿的观点，“几个世纪以来，保守党的政治判断几乎一直是错误的”。

再来看看卡梅伦，从7岁起，他在学校学习的就是如何生存，而不是培养同理心。因此，他不太可能像“平民首相”约翰·梅杰那样，在与欧洲的关系上做出正确的决策。

约翰·梅杰16岁就不得不离开学校，帮助维持家庭生计，最终靠自己的努力进入政坛，成为党魁。

在任期间，他拒绝让英国加入欧元区。而后，英国被迫脱离欧洲汇率机制，英镑贬值，英国政府损失以亿计的英镑。但最终，依靠调低利率，带动出口，使得英国经济逐渐复苏。

卡梅伦则不同，他也许可以谈论如何领导欧洲，却始终无法产生归属感。

尼克·杜福尔认为，经历过寄宿的领导人都无法提出共赢的解决方案，因为他们在家庭生活中，就没有产生足够的归属感，自然也无法理解它。

相反，他们有和同一个圈子的人打交道才具备的团队精神，却不懂得如何和圈子外的人交流合作。

但卡梅伦的欧洲同行之间不流行他这种做法。在困难时期，德国总理安吉拉·默克尔通过自己人际关系和合作方面的技巧，将多个脆弱的联盟团结在了一起。

时任美国总统的巴拉克·奥巴马尽管在美国国内遇到了僵局，但他给英国的两党都留下了深刻印象。

2009年，他进入了充满敌对气氛的克里姆林宫，与当时的俄罗斯总理的梅德韦杰夫握手言欢，并在一项裁军条约上取得艰难的进展。在随后与普京的会面中，奥巴马先请普京就美俄关系僵局发表看法，随后才作出回应。

看看英国领导者和其他国家领导者之间的差异，就会知道，尽管有些英国的领导者受过精英教育，但也正因为如此，这些“受伤的领导者”无法掌握需要非理性技能的政治手腕。

要改变英国的政治风貌，就必须改变英国的教育体系。如今，大多数高级临床医生都认识到了这种寄宿综合症，其中一些还给《观察家报》写了一封信，呼吁取消低年级寄宿。

艾德礼(英国前首相)政府曾计划废除私立学校，但哈罗德·威尔逊(英国前首相)却不敢这么做。

因为这里还涉及到钱的问题——寄宿学校价值高达数十亿，并且拥有数量庞大的说客，足以对政府产生影响。和其他大多数欧洲国家不同，英国的私立学校没有政府资助，学校的经费主要来自捐赠和学费。

因此，废除这些学校对政府来说是一件花费高昂的事。但更多英国人正在反思，英国真的能够接受，继续让更多孩子被毁掉人生，成为二流的领导者吗？

尼克·杜福尔对英国本土公学的剖析可谓深刻而尖锐，其隐藏的问题大多是在几百年的办学历史中沉淀和固化下来的，也往往十分隐蔽，不足为外人道。

不过，现在也有越来越多的公学在慢慢改变，例如开始招收女生。而在这些私校海外拓展的过程中，各校既会保留自己的一些历史特色，也会有本土化的尝试。具体成果到底如何，还要等数十年后这些学校毕业生的表现。

或许从某种程度上来说，任何一个国家都需要精英教育，只是什么才是真正的精英教育，是每个人都应该深思熟虑的问题。

新加坡的双语和精英教育改革，到底有何参考意义？

文 | 李雪

自1965年独立后，将“人才”视为国之重宝的新加坡，从未停止过对教育道路的思考与改革。务实进取的新加坡人，将国家精神深深融入了对教育道路的探索。新加坡的教改动向如何？其中折射出哪些精神内核？这对同在东亚文化背景下的中国而言，又有哪些参考意义？

2019年8月9日，新加坡迎来了五十四岁诞辰。在这五十四年中，新加坡这个岛国冲破种种束缚，在改革中不断摸索前行，最终找到了一条适合自己的发展之路，成为重要的国际商业、金融和文化中心。

虽然国小民寡、资源匮乏、种族多元、国情复杂，但新加坡却拥有傲人的经济成就和创新水平，其中的奥秘之一便是对人才的培养。一向将“人才”视为国之重宝的新加坡，自1965年脱离英国殖民独立后，从未停止过对教育道路的思考与改革。务实进取的新加坡人，将国家精神深深融入了对教育道路的探索。

2019年7月中旬，顶思邀请十余位中国国际学校校长与我们同行，共赴新加坡南洋理工大学国立教育学院、新加坡华侨中学等一流名校，探索新加坡的教改轨迹与精神内核，并进一步思考在东亚文化背景下，新加坡的探索对于中国教育理念与实践的参考意义。

双语教育: 探索连接世界与固守根基的平衡

作为一个多元种族的社会，新加坡以其兼容并包的姿态接纳了包括华族、马来族、印族、欧裔等不同文化背景的民族。多元的种族带来了多元的语言，但也带来了群体的割裂和沟通的障碍。

1959年前，四大语文源流学校（华校、英校、马来文学校、泰米尔校）各自为政。但敏锐的新加坡政府已经意识到，语言割裂对国家而言意味着什么。于是以李光耀为首的人民行动党在1959年后大力推动“双语教育”，一方面以“英语”作为官方语言，另一方面以“华文”作为文化根基。

因此，以莱佛士书院为首的“英校”和以华侨中学为首的“华校”在新加坡并存。由于“英语”是新加坡的第一官方语言和工具语言，所以历史上“华文”的推广和使用多次受到挑战。

1979年，政府意识到华校的没落，遂提出保留九所特选学校并招收TOP 10%的学生的建议。

另外，教育部还拨予额外的人力和物力，支持九所华校加强英文培养。学生既可以在华校环境里受到中华文化熏陶，又能保证英文水平可以和英校的同辈媲美。到今天，这些特选中学没有辜负新加坡培养双语人才以及传承华族传统文化的重要使命。

如今它们不是自主学校，就是自治学校，都成为了新加坡家长向往的名校。当然，作为新加坡的官方语言和学校教育的官方语言，新加坡的英语教育自然毋需赘言。

新加坡在双语教育方面所取得的成果毋庸置疑。英文和华

文就像是新加坡的“双臂”，“英文”这只臂膀让新加坡能够高效地学习世界的先进理念、文化，突破语言的障碍，直入到最领先的领域；而“中文”这只臂膀让新加坡保留了华人的传统文化根基，避免了失去身份认同、成为“香蕉人”的困境。国父李光耀先生曾这样评价新加坡的双语教育：“双语政策兼顾工具语言与文化语言，需要制度性的保障，让学生经历长期的学习过程”。

那么我们能够从新加坡的双语教育中得到哪些启发呢？从学校自身的立场出发，以下几点值得我们思考。

第一，双语教育的第一性问题，也就是在目前文化背景和环境下，到底以哪种语言为主导。李光耀先生在新加坡的双语之路经验总结中提到，双语之中只能有一种主导语言。对于新加坡而言，英语的主导地位显而易见。

而在中国，由于汉语的使用情景更加广泛，而且大部分孩子遵循汉语的思维方式，因此即便在双语国际学校中，汉语仍占据主导地位。但是这并不会影响人们流利掌握第二语言，第二语言同样可以作为工具语言流利使用。

第二，双语教育要重视从小打好语言的基础，制造学以致用的大环境。我们都知道，中国传统的英语教育经历了一个“学而无用”的阶段，也就是说，学生所学习的英语知识无法转化为实际的交流能力。

当然，随着民办国际教育的发展，这种情况逐渐改善，越来越多孩子的语言交际能力提高，这与学校为孩子们营造的“语言使用情境”密不可分。新加坡学校开设双文化课程和中学语文特选课程，为孩子提供华文使用机会。笔者认为，这对中国的“英语教育”同样有启迪意义。

第三，双语教育要因材施教、寻找最适合孩子的语言发展目标。虽然新加坡要求从制度上要求接受华文教育，但并非每个孩子都有华文的家庭环境和学习机会。对于学习华文比较痛苦的学生而言，政府也给他们提供了降低要求的另外一套标准——华文B，为他们提供最适合的语言发展要求。

精英教育与分流改革：探索教育效率与教育公平的平衡

新加坡这个小国，从诞生开始仿佛就流淌着“求存、奋发、竞争、务实”的血液。不难理解，一个国小民寡、资源匮乏的国家，永远带着一份“自立求存、开拓前瞻”的思考。基于这样的国情，教育的挑选性功能变得越发重要，必须培养最优秀的人才支持国家的发展，由此“精英教育”应运而生。而对精英人才的挑选从孩子很小就已经开始了。

在小学三年级时，新加坡教育部启动高才教育计划（GEP, Gifted Education Programme），通过数学、英文、能力测试等挑选Top1%的学生，寻找和发掘在智力与能力方面有天赋的孩子，达到培养高精尖人才的目的。

通过高才选拔的学生将进入全国9所特选小学，不再使用普通的教学课本，而是使用不断更新的讲义，保证学生可以学习最新的知识。

高才班重视能力、思维方式、研究技能、公共演讲能力的培养，同时设置大量的课外活动，培养学生的综合能力和领袖气质。“高才项目”可以说是新加坡小孩子面对的第一次分流。

在小学六年级时，孩子将会面对第二次的全国性分流考试，俗称“小六会考”（Primary School Leaving Examination）。PSLE对于新加坡的孩子而言至关重要，直接决定了孩子未来进入中学的层次。

根据PSLE成绩，最优秀的孩子会进入“中学直通车计划”(Integrated Programme)。直通车学校是全新加坡最好的学校，学生跨过O水准考试，直接参加高中的A水准考试。其次约60%的学生会进入快捷课程(Express Courses)，快捷课程的学生经过4年中学学习参加O水准会考，另外30%的学生进入普通班(Normal Course)，普通班的学生将会进行5年的学习，并且分为普通学术课程(NA)和普通工艺课程(NT)。

按照学生的能力，灵活地调整快慢班，如果快捷班的学生年终考试的成绩达不到标准将被降为5年制普通班学生，反之亦然。当然，如果在某些领域有特殊天赋和兴趣的学生会进入例如新加坡体育学校、新加坡艺术学校等专科学校学习。

如果中国是高考定终身的话，那么新加坡的小六会考从某种意义上就像中国的“高考”。我们可以看到，孩子在小学六年级已经开始准备面对不同的未来，而需要提前为此做的漫长准备，也早已向孩子传递了“竞争”意识。

分流制度施行以来，受到了家长和社会的质疑。有人批评分流制度加剧了教育不公，扩大了阶层差距，孩子从小就身处

于一种“怕输”的恐慌之中。

我们确实要承认，竞争是激烈的，分流是残酷的。但是，我们也要意识到，每个人的天赋和兴趣都存在差异性，排名第一的学校未必是最好的学校，适合孩子的学校才是最好的学校。

如果从教育的社会意义出发，新加坡的成功与这种残酷的选拔和淘汰机制密不可分。如果没有精英教育，可能也很难有今天的新加坡。

教育的效率与公平如同天平的两端，探索“精英教育”与“普惠教育”是每一个国家都在面对的问题。“分流制度”虽然有助于根据学生的能力“因材施教”，但也在孩子的心中种下了自卑的种子，产生学生之间的“鄙视链”，某项调查显示，分流后的学生很难跨越快捷班、普通班和技术班之间的鸿沟。

在社会对“分流制度”的不断质疑和批评中，新加坡也在不断探索和改革教育制度。

1.降低考试压力，不再公布成绩排名

2019年开始，教育部宣布小一、小二免去包括年底测试在内的所有计分测验；中一学生免去年中测验。2020至2021年，处于过渡阶段的小三、小五和中三学生也会免去年中测验。

教育部将为学校定制指导方针，以便每学期每学科只进行一次课堂测试，计入年终分数。教师应该采用更加丰富的过程性评估工具。同时，成绩单上不再显示学生排名，以保护孩子的信心，减少过度竞争。当然，对于部分家长来说，不了解孩子的排名反而带来更大的焦虑，毕竟竞争和筛选仍然还在。

2.2021年开始小六会考改革计分方式

从2021年起，新加坡小六会考PSLE将采取“分八级”AL1–AL8的积分等级来评估学生的学习表现，而不是以往使用的总积分制度。新加坡教育部表示，希望能够通过这种方式减少学生对争取每一分的竞争和压力，让学生有更多空间全面发展才能和兴趣。

3.2020年开始逐渐推行“科目编班计划”以替代分流

2020年开始，新加坡共有25所学校全面实行科目编班，让孩子不受源流的限制，可以根据自己的强项修读最适合自己的人文科目。学生在不同科目的能力等级划分为G1 G2 G3三个等级。

2024年，所有中学取消分流，全面推行科目编班。一个孩子可以在不同科目中有机会选择更适合自己水平的水准，

这项举措旨在坚持“因材施教”的同时，降低标签效应，为学生提供更“合身”的教育。

4.取消N水准和O水准，推行全国统一考试

到2027年，新加坡会废除原有的N水准和O水准考试，联合英国剑桥共同制定新的毕业证书。证书会列出学生所修科目水平及成绩，所考获统一证书上的科目将有不同组合，如六个G3科目，一个G2科目，或五个G3科目，两个G2科目。

2028年作为首批统一全国考试的毕业生将在这一新制度下，报读初级学院、理工学院或工艺教育学院。

以上列举的只是新加坡教改的部分举措。透过这些改变，我们能够感受到务实进取的新加坡人基于国情特色上的不断探索。

笔者认为，学科编班计划与中国的“科目走班制”有些类似，但区别在于新加坡将分学科的因材施教融入到了国家制度层面，而我们现在的走班制仍然是部分区域和部分学校的小范围探索。不过新加坡这些改革的效果，也还需要等待时间的检验。

全人教育与少教多学：探索学习内容与教学方式的平衡

虽然新加坡极其重视学术成绩，但对学生的综合素质和全面发展也有极高的要求。在新加坡，学生一般在下午两点左右就已经完成了学术课程的学习，然后进入课程辅助活动（CCAs， Co-Curricular Activities）环节。

每一名中学生都必须参与一项课程辅助活动，涵盖俱乐部与社团、体育运动、制服团体（例如学生警察、学生空军、圣约翰救伤队）、视觉表演艺术等。

每个中学生每周需要参加5–6小时的核心课程辅助活动(Core CCA)，需要参加2–3个小时的加点课程辅助活动(Merit CCA)。学生若选择参加Merit CCA，那么他的Core CCA必须取得最少75%的出席率。

那么如何评价学生的CCAs表现情况呢?

新加坡教育部专门制定了LEAPS 2.0的评价体系。这套标准从参与度、成就、领导力、服务四个维度出发，对学生有1–5级的评价标准，此外还有“强化课程”（Enrichment）维度的评价。

“强化课程”领域的参与，将辅助学生在其他领域的发展，但这一维度没有1–5的水平等级划分。CCAs是新加坡发展全人教育的重要途径。通过发展CCAs，可以激发学生的不同兴趣，提升社会责任感，引导他们成为更加自主的学习者和更加全面的社会公民。

在新加坡的教学实践改革中，“少教多学”是一个重要的里程碑。如何理解“少教多学”？这对中国教育而言又有哪些借鉴和参考意义?

首先，我们要明确，这里的“少”和“多”并非指双方的工作量，而是对教与学主体的重新认知。老师教的少了，意味着为孩子提供了更多的空间。而这种空间和自由，实际上也就是以“学生为主体”，崇尚启发与能力培养。

“少教多学”，意味着老师主动灌输的内容减少，而让学生自主探究的部分增加。老师在整个过程中承担的是“支持”、“引导”、“解惑”的角色，这就意味着老师需要有更多的知识储备、对课堂进程具备预判能力和有鼓励学生批判创新的热情。

正如大教育家夸美纽斯所言：“要找出一种教育方法，使教师因此可以少教，但是学生多学；使学校因此可以少些喧嚣、厌恶和无益的劳苦，独具闲暇、快乐及坚实的进步。”

新加坡的“少教多学”，本质是对教育质量和学习效率的不断提高。在2015年的PISA测试中，新加坡学生的表现全面领跑，十分亮眼，这也从侧面反映出这种做法的可行之处。

小结：新加坡总理李显龙先生曾说：“我们不断地以前瞻性的思维规划未来，保持竞争优势。我们时刻做好准备，迎接未来，这就是所谓的“新加坡精神”。的确，我们在这五天的南洋之旅中，在对狮城教育的不断了解中，我们感受到了国家精神在教育领域的投射。

面向未来、务实求变，并在多个维度探寻动态平衡。当然，时间最终会做出“是非对错”的评价，但这种内生的活力与变革精神确实能够给我们带来很多启发。

顶思
TOPSCHOOLS

smile 会员计划

LEARNING-FOCUSED EDUCATION

什么是SMILE会员计划?

SMILE会员计划是 **School Membership Initiative for Learning-focused Education** 的缩写，是顶思成立三周年之际推出的学校会员计划。该计划旨在打造更有凝聚力的国际教育生态圈，构建国际教育工作者的终身学习社区，助力国际学校可持续发展。

★★★★★

五大尊享权益

免费 ***大会门票***

多重 ***专享折扣***

一手 ***市场数据***

专享 ***会员刊物***

丰富 ***行业资源***

为什么要加入SMILE会员计划?

加强 学校沟通交流合作

支持 教师专业学习发展

定制 人力资源解决方案

促进 校园文化品牌建设

匹配 多方资源助力发展

获取入会详情
尊享更多权益

School
Membership Initiative For
Learning-focused
Education

首批SMILE学校会员名单

北京市新府学外国语学校	Beijing Xin Fuxue International Academy
北京外国语大学国际教育集团	International Education Group, Beijing Foreign Studies University
北京新东方扬州外国语学校	Beijing New Oriental Foreign Language School at Yangzhou
北京亦庄实验中学	Beijing Etown Academy
常州外国语附属双语学校	Changwai Bilingual School
成都威斯敏斯特学校	Chengdu Westminster School
重庆德普外国语学校	Depu Foreign Language School
德意学堂	Little Scholar Academy
东莞翰林实验学校	Hanlin Experimental School
复旦大学附属中学国际部	Fudan International School
广州爱莎外籍人员子女学校	ISA International School Guangzhou
麓贤国际教育集团	LUC Education Group
美国法拉古特学校天津校区	Admiral Farragut Academy Tianjin
南京雨花台中学国际高中	International School of Nanjing Yuhuatai High School
青岛银海学校国际部	Qingdao Yinhai Academy
上海光华学院剑桥国际中心	Guanghua Cambridge International School
上海宏润博源学校	Shanghai Hongrun Boyuan School
上海民办光华中学	Shanghai Guanghua School
上海诺美学校	North America International School
上海市燎原双语学校	Shanghai Liaoyuan Bilingual School
上海维多利亚幼儿园	Shanghai Victoria Kindergarten
深圳市罗湖区华美外国语学校	Shenzhen China America International School
深圳市南山区爱文幼儿园	Avenues, the World School
深圳万科梅沙书院	Shenzhen Vanke Meisha Academy
天津英华国际学校	Tianjin Ying Hua International School
无锡波士顿国际学校	Wuxi Boston International School
武汉光谷优联海外教育专修学校	Wu Han Ulink College of China Optics Valley
云南长水外国语中学滇池度假区学校	Yunnan Long-Spring International Academy
中锐教育集团旗下学校：	**Chiway Education Group Schools:**
合肥世界外国语学校	Hefei World Foreign Language School
厦门华锐莱普顿学校	Chiway-Repton School Xiamen
苏州工业园区海归人才子女学校	Overseas Chinese Academy of Chiway Suzhou
太仓市华顿外国语学校	Walton Foreign Language School Taicang
徐州华顿国际学校	Walton International School Xuzhou
无锡高新区华锐海归人才子女学校	Overseas Chinese Academy of Chiway Wuxi

注：以上会员名单按拼音首字母排序，统计截止到2019年10月15日

顶思 Top 学院 Academy

国际教育学习社区

A Learning Community for International Educators

第四期 "教学领导力" 培训 第一场：2019.9.14–15 第二场：2020.1.11–12， 北京	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、学习者素质、教学评估等核心理念，**第二部分线上主题研讨**，**第三部分"线下工作坊"**将聚焦"教学领导力"的核心概念。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。	
第二期 SHAPE "创变管理者" 国际校长研修班 2019.9 – 2020.7	借鉴英国校长专业资格培训体系，充分融合中国国情。**访校观摩+专业培训，走访全国6城，跨国访学拓展**，为打造卓越的教学质量和提升教育管理而努力！首期SHAPE课程充实又有爱，第二期等你来！	
剑桥CELT-S 教师培训 2019.10 – 2020.5 线上课程 2020.5 教学实践评估	**剑桥英语官方权威培训师指导！120余个**学时的混合制学习，涵盖**8个线上模块（Online Module）+导师在线研讨（Flexible Seminar）+模块教学作业（portfolio tasks）+教学实践考核（TP observation）**。通过混合式学习，提高语言意识、改进双语课程设计并**获得全球认可的、高价值的中学英语语教学证书。**	
以概念为本的课程与教学设计工作坊 2019.10 – 11月，北京	顶思邀请**概念驱动学院（CBCI）认证培训师**，全方位赋能教师开展以概念为本的三维课程设计和教学实践。课程包含**线上先导课**(2019年10月)与**线下工作坊**（11月9–10日）。该课程针对希望提高课程融合和设计能力的相关人员，助力超学科主题教学。	
EYFS 框架下早期教学的评价与备课 2019.11.16 – 17 北京	顶思邀请拥有三十年教学经验的**惠灵顿早期教育学术总监**，用不同的视角和更加落地的方式，跟我们探讨早期教育的评价和备课内容。我们将探索在EYFS体系下，优质的"教与学"的核心要素。从而帮助早教工作者更好地基于学校实际情况落地EYFS!	
克利夫兰州立大学在线教育硕士 2020.1线上开课	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/Academy了解更多资讯

1 场校长论坛

11 个访问坐标

增进两国青少年的沟通路径
优化落实全球素养培养机制
加深两国教育工作者的对话交流

Harvard University
哈佛大学

Columbia University
哥伦比亚大学

Georgetown University
乔治城大学

Trinity School
三一学校

Boston Latin School
波士顿拉丁中学

Whittle School
芸同学校

George Marshall
High School
乔治马歇尔高中

Asia Society
亚洲协会

The College Board
美国大学理事会

Primary Source
第一资源

Facing History
and Ourselves
正视历史和我们自己

华盛顿 纽约 波士顿

赴美国名校考察交流团

2020
1/14-1/21

暨第二届中美校长论坛

主办方
顶思

联合主办
Alpha Partners
嘉朋汉坊教育

扫码了解更多
精彩行程内容