THINKER 思A

总第四期

2020
06

本期焦点

特别策划·疫情

- 留学的黄金时代结束了吗？
  快开学了，你家娃的幼儿园还活着吗？
- 支招国际学校：外教青黄不接，
  如何保障秋季开学？！
- 观察 | 公民同招是个“点”，
  一套方法论让你读懂这个政策“面”

封面人物：伦华教育创始人 曹伦华

主编 Chief Editor
徐康乐 Kelly Xu　马晓平 Ivan Ma

执行主编 Executive Chief Editor
胡珊 Coral Hu

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

设计排版 Designer
孙磊 Sunday Sun

顶思活动 TopEvent
孙嘉琦 Jacquie Sun　孙磊 Sunday Sun
徐瑾　Jada Xu

顶思研究 TopReaserch
吕乾欢 Judy Lv

顶思人才 TopTalents
贾垣 Maria Jia　彭顺　Eric Peng　俞文科 Venco Yu
朱炳光 Steven Zhu　张静静 Dora Zhang

顶思学院 TopAcademy
徐艳伟 Aaron Xu　谭昕瑶 Charlotte Tan
许红　Amy Xu

顶思服务商 TopBusiness
曹娜 Sonia Cao 林宽瑶 Lea Lin

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

思
总第四期
顶思媒体制作

疫情棱镜下，折射出我们的反脆弱“能力”

文 | 胡 珊

这注定是在历史上留下浓墨重彩一笔的一年。

近乎停摆的旅游业，不断萎缩的外贸交易，关闭至今的线下影院，2020 年伊始，令人沮丧的信息是生活的主基调。

疫情之下，安有完卵？教育行业同样在过去数月里，经历了一系列阵痛乃至行业洗牌。它们是与资本博弈，向外界发出求助信号的民办幼儿园，是或不幸倒闭或生存唯艰的民营教育企业，是反复被搁浅的考试，是错综复杂的留学环境，而在这不确定下是无数张焦灼、不安的面孔 .....

但坍塌过后是重建，混乱过后是秩序。六月许成为一个分水岭，分水岭一侧是逆境和失望，另一侧是奋争及希望。

危机倒逼人类反思、突破与变革，而在这当中，顶思也在一直思索着能为大家做些什么，能为关注我们的校长、老师、读者做些什么？

为此，在过去数月里，我们策划了疫情专题。专题下，我们关注得不到支持、被边缘化的民办非普惠园发展现状，也关注疫情之下，准留学家庭乃至海外学子的心声，分享他们的荣光，倾听他们的困惑和焦灼；我们关注线上教育的更迭，授课方式的创新，也关心国际学校外籍教师招聘和管理的难题。

为此，我们采访行业内知名学者、教育家、管理者、亲历者，企图用有温度的文字消弭大家的不安和无所适从，为大家提供可具参考的方法论。

当然，这些还远远不够。

为了延伸报道的多样性、多角度性，我们策划了创校纪栏目，与富有智慧的国际学校校长对话。在对话中，为大家解构一所学校，从理念、课程、到设备的细枝末节。此外，教思笔记栏目也在紧锣密鼓地筹备中，我们旨在采访国际学校内，优秀的、有表达欲的教师们，并试图为所有教师群体搭建互相借鉴和学习的平台。整个过程虽然耗时，繁琐，但我们乐此不疲。

曹伦华校长说，一场由疫情带来的后遗症，反脆弱能力强的人可以完美适应这个时期，甚至可以找到自己的全新发展方向；而反脆弱能力弱的人就会被市场淘汰。

如何提高学校、教师乃至所有教育从业者的反脆弱能力？我想，这便是思个杂志第四期的意义及想要呈现的内容。

声音
Vocie

04 留学的黄金时代结束了吗?

特别策划·疫情
Feature Articles

09 伦华教育创始人、总校长曹伦华：用增长性思维拥抱教育信息化时代！

14 支招国际学校：外教青黄不接，如何保障秋季开学？！

18 快开学了，你家娃的幼儿园还活着吗?

21 换个视角看待疫情，国际学校教师们的变通之道

创校纪
Founding Principals

26 是什么让她敢在北京国际教育“红海区”创办新校?

31 海德双语创校校长：名师成就名校，毫不避忌地说我们只招这几类教师

升学指导
University Guidance

37 平和双语毕业生分享季：做好这三件事情让我们名校 offer 拿到手软

40 读 AP 就只能去美国大学？这个学校用英国名校无条件录取 Say No!

45 如何培养哈佛学子？专访成都树德中学国际部主任及团队

49 “财大气粗”的哈佛都没快钱了，美国大学的财务寒冬会让留学更简单吗？

话题
Issue

54 观察 | 公民同招是个“点”，一套方法论让你读懂这个政策“面”

57 暴风眼中的“男”幼师，还有出路吗？

环球
Global Insight

62 Covid-19“救世主”？他的教育观或许才是“治愈良药”

留学的黄金时代结束了吗？

文 | 孙 涛

大家意识到只有留学或名校的标签并不代表什么，关键还是我们个人的能力和发展意愿。出国更多是为了开拓视野或者作为一种人生历练。

2020 开年之际，疫情突如其来，影响了社会生活的方方面面，公共卫生、经济、教育首当其冲。随着疫情在全球的肆虐，国际经济交往和国际关系也受到冲击。留学，因为需要跨国流动，又涉及国际关系，更是受到疫情的明显冲击。

留学生的话题不断成为社会舆论的焦点，还要不要留学的讨论重新出现在各种媒体上，甚至有公众号文章提出“留学的黄金时代就要结束”的说法，阅读量不小，赞同者不少，反映出社会对留学群体的关注。从好的方面看，这些讨论说明大家可以更全面的看待海外教育的价值。

但令人担忧的是，不少观点更多是“局外人”的经验之谈，缺少真知灼见，更别提教育理念上的高度，尤其观点一旦过于绝对，难免以偏概全。其实越是在环境发生巨大变化、各种分歧甚至是狂热出现的时候，我们越需要冷静与理性。

留学的黄金时代要结束了吗？

全球化的黄金时代是否结束由经济学者或国际政治专家们去讨论吧，我们只谈留学的“黄金时代”。如果黄金时代指的是高增速时代，那么那个阶段确实早已结束。

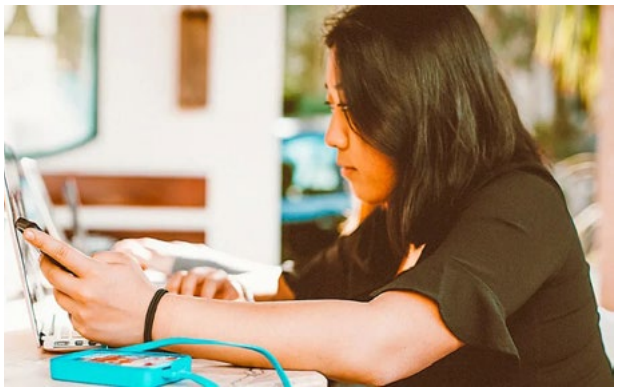
中国留学人数增速降低已多年，2013 年到 2018 年中国留学总人数的增长率维持在 3%–13%，而在此前这个数字则大概在 20% 上下。留学人数的增长早就告别了高增速，已经趋于平稳。

如果黄金时代指的是更理性、更健康的留学规划和决策，那这次疫情只会加速黄金时代的到来，帮助国人树立理性、成熟的留学观。所以“黄金时代结束论”本身也是含糊不清的表达，给人标题党的感觉。

疫情对留学还是有很大的影响吧？

答案是肯定的。疫情肯定带来负面影响，一在眼前，二在长远。

眼前，疫情给当季在读、即将入读、即将申请的学生带来很大的麻烦，疫情给全球带来的混乱完全打乱了大家的节奏，让人无所适从。



长远来看，大家对出国之路的选择会更加审慎，一定会有部分家庭推迟甚至放弃了留学计划。但这种谨慎，更多是源自对国际政治环境和学生健康风险的担心，而不是对留学价值的不认可，所以等外部环境相对稳定后，留学会继续回归平稳的势头。

这一点，从 2 月份以来我们跟客户的交流中能明显感觉出来。随着时间的推移，更多的学生从最初的震惊、迷茫和不适中走出来，越来越淡定，线上授课接受度越来越高，大家为了让自己更好的适应即将开始的“线上线下混合式留学”，纷纷报名在线的学术和科研课程，报名人数激增。

同时两三年后才要留学的客户也已经开始找到我们进行咨询和规划，前途出国 4 月份的业务量无论同比、环比均逆势增长，这一点连我们自己都多少感觉有些意外，让我们看到了国内对国际教育资源需求的韧劲。

一定要留学吗?

当然不是。国内的各阶段教育在过去 20 年里发展极快，义务教育公平性和质量在显著提升，国际学校蓬勃发展，国内高校在世界上的排名不断进步，2019 年上海交大全球大学学术排名 500 强中，中国以 58 个席位位居世界第二。所以说国内有很丰富的教育资源以及国际教育资源。

那为什么还要留学呢?

未来留学趋势如何，有两个问题肯定绕不过去。一是国内优质教育资源的供需矛盾，二是留学能带来的独特价值，也就是不出国就很难获得的优势。我们来看看这两个问题。

从供需看，国内高考每年 1000 万人，一本率只有 15% 不到，985 只提供 20 万学位不到。其他八九百万人中有想享受更优质的教育资源的怎么办？再看考研，今年 340 万人报名，就算因为扩招有近 100 万人被录取，另外 240 万人中那些确实想继续深造的怎么办?

而且，越是在国内能享受优质教育资源的学生，对进一步争取世界优质教育资源的需求更大，国内 985 高校大四毕业生的深造率整体上能达到百分之七八十了，这里面去境外深造的又占到约三成。北大和复旦去年的本科毕业生中每 100 个毕业生里有 30 个选择了留学深造，可见名校毕业生的留学热度。

其次，从学科上看，国内高校虽然进步非常大，北大、清华很多学科可以进入世界前 20。但不可否认，当今知识的前沿还是在美英日德这些国家的高等学府和企业里。这种差距不是光凭主观意愿或者等个十年二十年就能解决的。留学，将在相当长的时间里发挥国内教育资源的有益补充的作用。

2013 年开始，新东方 CEO 周成刚老师先后走访了 20 个国家的 200 余所世界名校，与当地留学生、教授进行了 500 多次访谈，用镜头和文字记录下了各国优质教育的风采和精髓。

留学有什么独特的价值吗?

我们来看看第二个问题，有没有哪些价值是不留学就获得不了的？首先我们得承认，留学绝不是孩子成才的唯一途径。

一些终身受用的能力，比如学习能力、创新能力、解决问题的能力可以在任何环境下获得。但有些能力在留学环境下更容易获得或者只在留学环境下才能获得。

这些能力我认为至少有三个：

一是全面、真实的跨文化生存体验，有了这个，我们才能深入的了解并接受世界的不同，未来跟世界打交道的时候也才会更游刃有余。别说出国，就是在国内都存在这个情况。就像一个北方人，如果没在广东生活过，光靠书本或想象很难真正理解那一带的风土习俗和人情世故。但如果一个山东人大学去广州就读，未来大概率会比一个没去南方生活过的其他山东人更容易在南、北的商业或文化交往中找到机会。

第二个独特的收获是前沿知识、管理、技术的接触和体验。像现代制造、人工智能、无人驾驶技术等，在国外高校和头部企业里会有更好的学习和研究。工信部部长苗圩在几年前也指出，在全球制造业的四级梯队中，中国处于第三梯队，要成为制造强国至少要再努力 30 年，这个努力离不开艰苦奋斗，也离不开对外的学习和借鉴。

第三点收获就是面对不确定性时解决问题的能力和适应能力会得到更明显的提升。以这次疫情为例，虽是灾难，但留学生们面对的挑战也远大于国内的学生，因此得到的历练也不可同日而语。

新东方每年的《中国留学白皮书》中调研结果也显示，海归作为一个整体，其视野、专业技能和创新能力得到了用人单位的广泛认可。我们不能讲每一个海归都有这些能力，但作为一个群体来考量时，这些特点还是比较突出的。

在回到国内工作时，留学还有“溢价”吗？

有人说中国家长过去的留学观很功利，认为“我既然出国了，我在国外学校的品牌会比国内学校的品牌有一个溢价”。有位经济学教授认为现在如果还指望这个的话，那就没必要出去了，因为“现在这个溢价基本上没有了”。

在留学行业工作了快 20 年，我切身的感受是国内为“溢价”而出国的人少了，越来越少的人出国是为了一个光环，或者回国有更高的收入。大家意识到只有留学或名校的标签并不代表什么，关键还是我们个人的能力和发展意愿。出国更多是为了开拓视野或者作为一种人生历练。

留学不是为了“溢价”，但“溢价”真的没有了吗？这一点可能还真没有那么绝对。起码在招聘市场上，名校背景依然是个更好用的敲门砖，当然如果能够加上实习或海外工作经历，这个溢价会更高。

比如国内 BAT 招聘海外有 1–3 年工作经验的海归，尤其是在 FLAG 工作过的，都会按 global pay 来支付薪酬，有别于国内的正常招聘。某位经济学教授也提到“（美国）top30 的学校，基本上世界的舞台就为你开放了。”这其实就已经是留学的“溢价”了。

其次从长线发展来看，海归回国后在 3–5 年后的职业发展更有优势，无论是薪酬还是职位。现在国内各行各业，尤其是技术、高等教育、科研等领域的中坚力量大多都有海归背景。

2019 年，新东方前途出国采访了 30 位年龄在 30 岁左右并已在国内外就业的留学毕业生，他们或在业内崭露头角或专注某一领域有所专长，或追求实现个人价值……

做“小池塘里的大鱼”也挺好？

“小池塘里的大鱼”感觉类似于我们平时说的“鸡头凤尾”吧。自信和心理优势对一个人的发展有积极意义。

这一点我自己也深有体会，我小学是在一个特普通的国企子弟小学里读的，比较幸运的是学习成绩和各方面表现还不错，后来考进了市重点中学，成绩也逐渐名列前茅，自信心培养起来了，最后来到北京读大学，周围的大鱼越来越多，压力和竞争也越来越大，但后来我也能够找到自己的位置，我相信我的收获远大于我在这个过程所经历的挑战和偶尔的挫败感。

池塘的事有时候我们没得选，不可能总在小池塘里待着，你想岁月静好，但时代不会围着你转。如果有机会，也有这个能力的话，应该要去大池塘里闯一闯。因为一直做鸡头可能也就真飞不起来了，二是一个更强的环境和团队可能给个体带来巨大的提升作用。

当然能力和野心之间的差距也不能太大，力所能及的情况下，有一个更好的学术环境或者工作环境，对一个人的成长一定是有帮助的。

大家可以看一下北京、上海两个城市高校应届毕业生的境外求学率，两个地方的高等教育在国内数一数二，2019 年本科应届毕业生中分别有 13.87% 和 13.17% 的比例去境外深造，这个比例可以说是非常高了，可见很多人还是想到世界的池塘里去游一游。

三人行必有我师，如果三个人都挺牛，那我可能学到更多。大家可能也听说过“一个人的水平是平时接触最多的五个人的平均水平”这个说法，这个说法在大学里更适用。

关于这个话题，我们再来看看哈佛大学校长白乐瑞去年访问北京大学时发表的题为《真理的追求与大学的使命》的演讲，其中他提到哈佛之所以能取得目前的成就，一个很重要的原因就是向其他高校学习：

“人们常常问我哈佛成功的秘诀。我们所有的成功，都是在他人的帮助下实现的。如果没有全球其他优秀高等院校的挑战和激励，如果不能向同行学习、与他人合作，n 我们绝不会像现在这么成功。”哈佛尚且如此、个人更需要跟能者、强者去共事，向他们学习。

百年留学，从学习强国到实现个人价值

中国近代留学生从容闳开始，到詹天佑、唐国安、唐绍仪为代表的“留美幼童”，再到后来胡适、赵元任、竺可桢、钱学森，再到改革开放 40 年以来近 600 多万的留学大军，大多数人在学成后回国，成为国家栋梁、业界翘楚。

当然除了国内的领军人物外，近些年来很多留学生也开始在国外创业，像领英、zoom 等，并取得了不小的成就，实现了中国人在世界舞台上的开拓。

从留学百年历史来看，留学从不只是个人的独善其身，更多是肩负着学习图强的历史使命。现如今，融入了更多追求个人价值、开拓视野的元素，这些都是非常正向的。

现在全球化潮流遇到危机，中国所处的国际环境也更复杂，但越是在有分歧的时代，越要清醒的知道个人、民族和国家的历史使命，谦虚、务实，向世界学习。

与此同时，也要更好的做好对外的宣传和沟通。而留学，作为国际学习以及文化交流的重要形式，所扮演的角色只会越来越重要，而不是被削弱或边缘化。

最后，让我们再一次听听哈佛校长在北大的演讲，品一品真正优秀的国际教育的魅力所在。

“哈佛校园里的每一次对话，每一种互动，都透露着谦逊和希望。我们随时都愿意承认‘我不知道’，我们随时都愿意和伙伴们相向而行，面对挑战和失败，在追求知识的道路上一起憧憬成功的喜悦。发现和创新的过程总是复杂而艰辛的。

这个过程需要创造力和想象力，但更重要的是勤奋的工作。卓越不是轻而易举可以获取的，且谁都不可能仅凭一己之力取得成功。”

疫情会过去，短暂的狂热会过去，社会的进步与发展是主线，大家对美好的追求才是永恒的。

顶思
TOPSCHOOLS

2020

国际幼教峰会

TopSchools International Pre-School Summit

TIPS

聚焦运营 Focusing on Operation

2020.7.15-16

30+全球幼教行业嘉宾

400+国际幼儿园园长、专家学者、投资人、早幼教机构负责人

20+优质早幼教产业链服务商

360°话题全覆盖：课程|品牌|师资|管理|投资|安全|早教

聚焦国际幼儿园和早教机构**运营**理念、模式与趋势

在线直播
Live Streaming

伦华教育创始人、总校长曹伦华：用增长性思维拥抱教育信息化时代！

文 | 李明玉

终身学习的社区需要维护，因为只有在不断的刺激下，社区人员之间的联系才会更加强烈。“我认为，在社群中需要一位组织者定期组织社区活动，让成员们一起解决问题，从而不断进步。”

新冠肺炎出现后，为了防止疫情扩散与反扑，在相当长一部分时间内，我国，甚至全球绝大部分国家的学校都采用了“停课不停学”这一方案，以确保学生们依然有学上、上好学。从一定程度上而言，疫情成了加速教育变革的催化剂。以往出于惰性及适应性而不被重视的线上教育，在这四个月时间内，成了传输知识的主要媒介。每所学校都在铆劲提高线上教学能力、打造课堂质量，并不断调整授课掌控力与管理方式以求在改革大军中不掉队。

我们似乎已经能够感受到，教育信息化时代已经悄然而至。

在百度百科上，教育信息化，是指把信息技术手段有效应用于教学管理与科研，并注重教育信息资源的开发和利用，是互联网日益发展时代下的一种必然产物。

这当然是一个泛泛的定义。因为它并没有告诉我们为什么当下需要将教育信息化的理由，也没有指出该如何发展，又该如何为未来做准备。

为此，我们邀请了伦华教育创始人、总校长曹伦华做客顶思神奇讲师公益课，结合集团学校的真实案例，为我们作答了以上三个问题。

为还原这次曹校亲切而生动的分享，本文采用第一人称叙述。

疫情如下棋，六步走好信息化教育

教育信息化是互联网日益发展时代下的必然产物。早在2001年，美国高校MIT就发起了OCW项目（Open Course Ware），掀起了全世界范围内利用互联网推动教育发展的热潮。在此之后，利用互联网推广全球范围的优质教育资源共享逐渐成为人类社会教育创新发展的美好愿景及全球趋势。

通过本次疫情我们可以看到，包括学而思、作业帮、猿辅导、新东方在线、VIPKid等多个在线教育平台都推出了大量免费的各类直播课程，市场也见证了爆发势的用户增长：如作业帮报名人数在2月15日就突破2800万人，猿辅导一节课上同时在线可达到500万人等。

而在“停课不停学”的政策下，我们集团的各所学校，也转线下为线上，积极开展教学活动。以苏州科技城外国语学校为例，我总结出了如下经验：

1. 选取并使用最合适的信息互通平台：

在网络教学开始之前，苏科外小学的各学部便对现有的信息联通平台进行了考察与测评，包括腾讯会议、瞩目Zoom、钉钉、Like 直播间等。最终我们决定以尊重老师和学生的接受程度为前提，不同学部采用不同的网络平台，并未强制统一。此外，苏科外小学的语、数、体育，和初中的英语老师抓住机遇，共承接 30 节线上课程，多位老师甚至站上市级公开课平台，代表我校发声。

2. 丰富课堂内容的呈现形式：

我不否认，线上的授课模式，互动性确实弱于线下教育。但我们可以改变课堂内容的呈现方式以弥补这一欠缺。比如，我们幼儿园的老师们，在找寻适合幼儿园学生的绘本、故事、科普视频之外，还自己制作了教学视频，将烹饪、科学、音乐、美术以及体育的所有课程以更直接与趣味的方式传播给幼儿。

此外，根据孩子们年龄特征，苏科外的老师们精心制作了适合不同年级的“云”班会内容，包括“小鬼当家”、“爱的宝宝”、“你来我家做客”，“我是世界的小主人”等主题，做到了让学生在家学习、生活两不误，并让学生们感受到自己并没有因为与老师缺乏面对面的沟通，而缺少了被关注感。

3. 教师需提高知识掌控力与传播力：

从内容上来说，教师要通过单向的传播过程，站在学生接受能力以及知识水平的角度上，提升对知识点的整合力。在疫情这一特殊阶段，我们便积极结合时事，将课程与疫情进行了一定整合，如在国际部和融合部的英语、经济、物理、生物、化学等课程中加入包括研究病毒等探究项目，极大提高了学生们对知识的探索欲望与能力。

4. 教师应采纳有效率而有针对性的在线批改方式：

如何有效率、有针对性地进行在线批改和 1 对 1 的辅导，需要我们的老师动脑筋、想办法、找对策。小学部的石老师选择利用“晓黑板”平台的相应功能对学生作业进行批改，并细心记录每个孩子的作业问题和作业等级，以便观察孩子学习的效果和学习状态。

此外，他每天还会根据当地线上教育的特点，将课程内容整理成云课件，在讨论中为孩子们进行讲解。中学国际部的李老师亦是如此，他给学生的每次作业批改都图文并茂，犹如作文一般，整齐而有针对性。学生在这样的批注下，慢慢理解了自己的知识薄弱点，进步显著。

5. 教研教学依旧不能放松：

网络社会的难点之一就是无法形成有效的反馈，这就更需要通过教研教学以抓住学生需求，提升课堂质量。为此，在小学教导处和教研组长们的领导下，小学各学科的教师们每周都会进行教研，利用苏州线上教育平台听课评课，并在每周固定时间内写下自己的听课感受。另外，我们也组织了语数英三科的老师素养大赛，旨在让他们相互之间通过这一平台更为紧密地互相学习，分享各自的经验。

6. 学生通过信息化的手段反馈学习的成果：

在特殊期间，学生完成的作业不一定是通过纸质作业反馈，相反，也会借助信息化的手段，更直接、形象化的表达自己的学习成果。

我们学生在学习了新冠疫情的知识后，在老师的指导下，用粘土艺术的形式制作了“蝙蝠的自述”。这其实是师生在线上教育很好地得到互动的一个体现。

因此我在这里进行一个简短的总结：互联网时代的到来在不断改变着教育的发展状态，也在不断提醒我们做出改变。

从外部环境来看，互联网时代是一个日新月异快速发展的时代，知识更新、迭代的速度加快，支持教育信息化融合发展的创新机制正加速生成，教育行政部门、教研部门、一线学校与教师、技术保障部门和教育研究部门等，正形成以信息技术融合、创新应用为纽带，形成聚合性、协同性的教育变革实践力量，已成为当下教育综合改革与课程改革深化发展的基础性力量。

从内部需求来看，相信疫情过后，多元化以及专业性的互联网教育平台，尤以基础教育为甚，会更多元化地不断拓展。作为教育工作者的我们，也在思考如何进行创新和发展。在教育信息化技术背景下，同时为学生提供极致的教学服务，丰富可选择的课程，建立贯通全流程的互动性教学平台，开放可追踪的在线课程等，都是我们努力的要点和追求的方向。

教育信息化支撑着整个教育系统向更高的形态发展，加

速了学习型社会的到来。“人人皆学、处处能学，时刻可学”的时代已经来临。

信息化背景下的终身学习社群该如何构建？相同的学习目的是首要因素

2020 年以一个大家都意想不到的方式开始，面对突如其来的灾难，我们应该如何自救？近期我看了一本叫作《反脆弱》的书，“反脆弱”不是指坚强或坚韧，而是一种能力，指人在不确定性中获益。根据科学技术的发展，人类以为自己的能力越来越强大，但事实可能恰恰相反，比如当下的新冠肺炎，面对无处安放的重症患者，无法得到医疗补给的病人，许多顶尖的医学专家们也不免感到无力，而这也是《反脆弱》作者所认为的人类的“脆弱性”。

我想，我们现在所处的这个具有历史意义的时期，就是在考验我们的反脆弱能力。

反脆弱能力强的人可以完美适应这个时期，甚至可以找到自己的全新发展方向；而反脆弱能力弱的人就会被市场淘汰，这是因为他们不懂得如何改变自己。

那么如何提升自己的反脆弱能力呢？我觉得最重要是保持一种学习的状态，即“终身学习”。从我自己的经历来说，以前我在公办学校时，工作非常顺手，也获得了一些荣誉和高级教师的职称。但我并没有满足于此，选择在 1994 年赴美学习。在一年的学习生活中，为了建立自己的社交圈，我组织了一个团体，称其为 a dream of red mansions，并在每周末和美国人一起研读《红楼梦》，传播我们的传统文化。事实证明，美国一年的生活给我思想上、理念上带来的影响是巨大的，许多在那里习得的教学管理理念至今受用。

回国以后，在十年的时间内，即便我将一所外国语学校打造成了全省数一数二的学校之后，我依然时常感到忐忑，深知自己还需充实自己。因此，我再次选择求学，并在上海中欧国际工商学院完成了 EMBA 的学位。母校的校友会至今都与我关系密切，我与同学们时常聚会，并共同学习，一起反思。

在我创办了伦华教育集团之后，我也将终身学习的思想注入其中。我希望，集团的每一个成员都能够在我们的这个平台上，实现自我成长。从创办第 1 年伊始，我便每年暑假组织中高层管理人员进行为期一周的学习，先后与南师大、浙江大学、上海交通大学等国内一流的名校进行合作，开设各种与教育和管理有关的学习课程，以确保教师们能够成长。此外，我们也以经费支持的形式，鼓励班主任专业培训、管理者外出培训等。

我认为，终身学习的概念是一个不断在实践中强化的过程。学习与工作是相辅相成，互相促进的。只有站在了更高的地位，知道了自己的不足后，才能更加明确学习的重要与必要性。

随着互联网技术的高速发展，终身学习的实现已经与互联网密不可分。网络学习、在线学习由于其便利性、生动性和互动性，深受广大学习者的喜爱。

那么，信息化背景下，终身学习社群构建的意义和着力点又是什么？在我看来，主要有以下三点：

• 个性化学习需求得到延伸和满足

• 学习目的更容易实现

• 信息化背景下的学习社群让学习效率提高、学习周期缩短

学习社群的构建，让大家得以共享资源，跨越了时间和地域的限制。以我们集团为例，每所学校都建有各式各样社群，包括中层群、高管群、读书群、幼儿园学习管理群等，目的就是在于群内的人可以在任何时间、任何地点，在群里都能获取知识，答疑解惑，这也避免了传统的千里拜师或者三顾茅庐。我希望，不同个性的人、不同能力的人都能在这些群里有所展现，有所学习。

那么，信息化背景下的终身学习社群构建在哪些方面需要注意？我总结了四点。

首先要寻找相同的学习目的。同样的学习目的可以让学习者之间的交流更加平衡。

其次要挖掘信息化优势。这包括了时间和空间的优越性、信息量大的冲击性和信息手段的多样性。如此一来，学习者的学习体验更为丰富、学习的获得感也更强。

再次要产生持续的刺激。终身学习的社群需要维护，因为只有在不断的刺激下，社群人员之间的联系才会更加强烈。我认为，在社群中需要一位组织者定期组织社区活动，让成员们一起解决问题，从而不断进步。

最后要有积极的学习反馈。从某种意义上来说，学习是一项功利性比较强的活动，个人从学习中获得的满足感、成就感是需要有一定的反馈的。

增长性思维下，伦华集团是如何发展信息化教育的？

教育不应该是一个封闭的领域，它应该是跨越地域、跨越时代、跨越课堂、跨越学校的。在信息化时代，为了让教育更顺利且前进式地展开，我认为教育者们都需要努力培养自己的“增长性思维”能力。

什么是增长性思维意识？简单来说，它就是远离温水煮青蛙。在我们集团，我们把它称为“五个意识”。即：

• 创新意识

• 竞争意识

• 危机意识

• 目标意识

• 品牌意识

从个体角度来讲，人是有惰性的，我们会习惯于一种舒适、轻松、无意识的生活状态，也即我们常说的舒适圈。在舒适圈里，我们往往会忽视周围的这种发展变化，久而久之，也就失去了创新能力甚至意识。

在我看来，课程的打造、组织的成长、项目的发展、品牌的建设，甚至最基础的行政工作都必须具备有创新意识，以面对教育信息化的趋势和战略。

我举两个例子和大家分享，说一说我们集团是采取了哪些措施构建迎接未来挑战的终身学习社群。

• 第一个是伦华教育博慧教育研究院的建立。

• 第二个是伦华教育博慧在线课堂的搭建。

伦华教育于 2019 年 9 月成立博慧教育研究院，重点推进教育研究及在职培训，并将成为集团战略规划中的重要组成部分。我们的使命是：通过先进教育研究，推展教育革新；核心价值观则为：创新、专业、诚信和卓越。伦华教育博慧教育研究院的成立，是一份情怀，表达了我们“做教育不为追逐利益和声望”的理念。

伦华教育博慧教育研究院不仅是为了推进文化教育各实体校的发展，更是希望以点带面，为地区教育品质的提升做出力所能及的贡献，让教育不断辐射、孵化和拓展。

伦华教育博慧教育研究院的研究范畴包括学校管理与发展、课程发展与规划、学科教学与规范，并同时设立学校发展研究中心和教育教学培训中心。在形成理论和实践的规范上，为实体学校的发展培养专业人才，形成集团永续发展的战略活动，为国际化学校的未来发展打下基础。

那么，如何确保伦华教育博慧教育研究院的研究职能呢？我们邀请了教育领域的一流专家，从理论研究的高度，行业发展、教育理论、教育管理方面，苦心打磨。截至目前，我们已经开展了两次沙龙研讨，对课程的整体设想等进行了专

业的考量，并在近期针对融合课程，进行了深层次的探讨。我们有理由相信和期待这样的研究院会为学校搭建更为国际化的舞台。

第 2 个例子是伦华教育博慧在线课堂。学习从来不是被动的施压，而是一种主动探索的过程。希望我们走出的一小步，能真正做孩子们的成长，帮助他们成为更好的“追光者”。因此我们在上个月完成了从理念构想、平台搭建，到课程的实践的全部准备，并最终于 3 月 26 日发布。仅一周的时间内，注册用户已经超过了 8000 人，平台的 8 个品牌陆续推出超过 400 节微课，总浏览量达到 74 万次，单日最高浏览量超过了 85,373 次。

不仅是伦华教育旗下的实体校学子因此受益，此举更赢得了来自全国各地的高度的关注。

在学习的边界已经被无限拓展的当下，在大数据和计算机网络迅速发展的硬件支持下，线上的教育与线下的融合势在必行。在线课堂整合了文化、教育，线下线上的优秀资源，打出了一套组合拳，将教育置于更大的想象空间之中。

一直以来，伦华教育的理念都是“教育不应该是一个封闭的领域，它应该跨越地域，超越时代，突破课堂、学校，融东方与西方、传统与现代、现实与理想的文化于一体，延伸和拓展教育的文化视野。这正是现代学校发展的出发点和最终归宿。”

在我们集团内，我们不希望仅仅去打造一个相对封闭的校园，而希望以更新的视野去打造一个开放的知识和文化的社区，这是教育人的格局和使命。我们要办的是服务于中华民族复兴的教育，是扎根中国大地的教育，是让中国儿童自信自豪的站在中国大地上的教育。

我们深知依靠学习才能走向未来。我们更清楚一个教育集团仅仅靠自身发展永远不够，只有外向发展，让我们大量的资源触及到更多的中国儿童，才能为孩子的成长、教育的发展更为全面、走得更远。

在伦华教育博慧在线课堂内，我们提供了八种别类，包括学前教育、人文素养、语言文化、艺体修养、数理思维、科创探究、生命科学和教师培训。

令我感到意外的是，因为这一平台，我们的一些老师成为了“网红”老师。这其实也是因为我们的课程足够吸引人，它打破了学科思维定式，注重了素养提升，极强的体现了跨学科的特点。

从传统面对面的教学教育学转变为在线学习，伦华教育的线上课程给孩子点燃希望，也得到了家长广泛的认可。

教育乃国家之本，学生是国家的未来，教育承担了太多的责任。我们的教育理念、课程结构、教学手段都直接影响了孩子，影响着未来社会的发展。我们始终在探讨，我们始终行在路上，好的教育究竟是什么？我们希望在线课堂能够帮助孩子们储存足够的理想与知识，学有所需，各取所需。

在伦华，我们坚持培养学生的六大能力，即：创新力、合作力、沟通力、博爱、自信与奉献。我希望也深信，这些能力在信息化教育的实现过程中，是必不可缺且对学生有绝对正面积极影响的。我也希望，所有的学子们，可以在全面信息化教育时代来临之际，不断集成这些素质，成为国之栋梁。

支招国际学校：外教青黄不接，如何保障秋季开学？！

文 | 刘 洋

国际教师市场是一个卖方市场，这是大家的共识。HR 的被动，也反映出我们对于外籍教学人员的依赖。

目前，继各省市毕业班年级陆续复课之后，其他年级也开学在即。对于国际学校来说，目前头等大事除了校园防疫部署之外，就是要保障外籍教师教学不受影响。

众所周知，虽然国内疫情渐趋稳定，但国外形势却不容乐观。加之我国自 2020 年 3 月 28 日起已暂停持有效中国签证、居留许可的外国人入境。

对于那些在中教学，但暂时尚未回国的外教来说，自身国家疫情形势严峻，中国又关上了国门，“内忧外患”着实难过。

对于学校来说，如何在政策并不明朗的时期，抓紧时间填补外教回不来所造成的人力缺口，以保障秋季开学后教学不受影响，压力山大。

前所未有的不确定性

在顶思之前发布的文章中（《外教回不来，中教家里蹲，工资怎么算？呼唤一份 HR 生存指南》），某些学校人事管理人员透露，通常大多数学校在上个学期末就已经完成了 80% 左右的外教招聘任务，剩下的 20% 再通过多方面开拓渠道。

但是，在目前的限令之下，这些已经发出的 offer，其不确定性和风险较之以往大大增加。除此之外，如何 maintain（维护）住现有外籍教师，也是当下各学校人力团队正在思考的问题。

“不确定因素很多，原本清晰的招聘计划现在充满变数，这种不确定可能还会长期存在。”北京海嘉双语学校人事总监刘影女士在顶思汇客厅中跟同行们分享了她的切身感受。作为校方，很直观的感受就是整个招聘轨迹一直随疫情在全球的形势变化而波动。

如何保质保量完成招聘任务?

教学不能因为疫情受到影响，招聘也绝不会因为变数而就此停摆。除海嘉双语学校之外，耀中 / 耀华国际教育机构的人力资源高管林燕女士及任培杰先生也向顶思及广大同行分享了他们的经验，两所学校对此的应对措施主要集中在两个方面：转战在华外籍教师市场，同时做好现有师资的维护工作。

现有人力的盘点与风险预判

在实际操作层面，两所学校不约而同都谈到了对外籍教师进行的人才盘点。海嘉会根据聘用地签证文件的准备程度，把新聘用的外教按其到岗风险等级进行划分。

比如，目前在华的持有效证件的外教风险最低，海外聘用、目前所在国疫情形势严峻的新外教风险最高。确认风险等级之后，对于高风险人才准备替代方案，对于暂缓入职或可在线工作的新聘外教，与他们及时沟通入职时间并解决境外工资支付问题等。

耀中 / 耀华集团除相似的盘点之外，在人力资源方面，打破了以往各校自主面试的局面，转为由总部 HR 统筹协调分配候选人，并每周对各个学校的空缺进行盘点。同时，不再单纯依靠中介，加大内推、同行推荐力度，大力拓展招聘渠道。

找寻人才替代方案

如刘影所说，那些高风险等级的海外未入职外教，学校需要准备 plan B 来应对限制令短期不会有所变化的可能性。

耀中耀华的人力资源经理林燕也透露，根据其机构最新一期的统计表明，该机构通过国内市场招聘到的外教比往年增加了 30%。

同时她还提醒大家，由于许多培训机构未能撑过此次疫情纷纷倒闭，至使目前国内的人才市场鱼龙混杂。学校招聘的时候需要多加留心，在外教资质、身份审核时要仔细，避免触犯一些相关的居留许可条例等。

其实，随着国内各个地区陆续解禁，外加上生产生活必须加大发展，国内的形势已经日趋明朗。刘影表示，以北京为例，预计全面复课可能会到新学年，那么如果国家在 6、7 月份取消了入境限令，其实绝大部分外教还是可以顺利返京的。不过，如果全面复课后还是需要一些人员的话，那么这些人员从哪来?

外籍实习老师可能是一个选择。

“我们可能会吸收一些学校的实习老师，这样一来解决了教师的储备问题、二来也可以给我们课堂管理提供一些相应的支持。”刘影补充道。

维护好现有资源才是重中之重

外教招聘工作虽然面临着这样那样的难点，但巩固、maintain 学校现有的外籍教师、以及那些已经接受 offer 但尚未入职，人在海外的新外教，才是工作的重中之重。

秘诀就是：用细节打动。

一个不容忽视的事实就是，在疫情期间，在华、在职的外教承受了更多的工作量。

“我每天都比以往工作地更辛苦、准备时间也更长。例如录制教学 PPT 这一个环节，就需要自配翻译字幕、准备问题等等，这些都相当耗时。每天我还需要发短信问学生今天的学习进展如何，有没有什么不懂的地方，而这些在线下课程中，往往只需要我稍作观察，就能发现。”这是顶思之前报道过的

疫情期间一位外教的自述。

网课期间，线上的教学任务由于授课性质的改变而变得繁琐，备课时间、作业批改时间变长，包括对学生学习效果的跟踪也变得困难起来。

外加上部分外教由于所在国疫情形势不能准时“归队”，在岗的老师们还有可能要代别人的课。负担、压力可想而知。

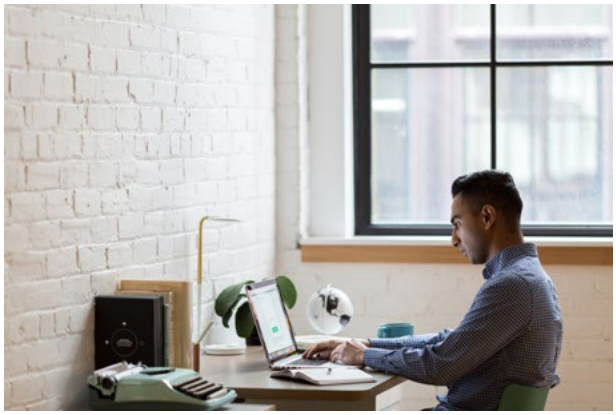
“作为 HR，我们不应该只是单纯在表层上给予技术支持或是解决某个实际问题，在情感方面一定要与他们产生共鸣和连接。”

刘影介绍了海嘉在维护现有外教方面的一些具体做法，从小事出发，如机票福利，会按照在京的留任的外教、在京离职的外教、境外离任的外教、留任的外教、境外离职的外教来分类，来去看他们不同的情况，给予不同的选择。“工作都是落实在很小的细节之处，也在每一个沟通之中。”

耀中、耀华也有自己的方法。在 2–3 月份时，就林燕回忆，已经有相当一部分外教返回了中国。从外教在海外登记，到入境完成核酸检测，再到最后抵达家中，每一个流程都被实时掌控着。

HR 的同事还会亲自去机场实地了解当地具体通关流程，也同外教所在的不同社区、当地卫健委的工作人员保持着密切的联系。同时，集团也与相关专业机构合作，为中外员工开通了专业的心理咨询服务热线。

那么，如何安抚尚未入职、人在国外的新外教呢?



人在异乡为异客，更何况尚未踏入未知的国门，就遭遇到来自本国、中国当前复杂局面的“双重夹击”––– 就像今年的应届毕业生一样，今年的“应届来华新外教”，太难。

在汇客厅的分享中，两所学校贡献了以下方法：

• 对签证进度做到心中有数

HR 部门应该与相关政府部门多加联系，保证拿到一手信息。也可向相关外教主动更新签证申请进展。所有进度了然于心，政策再有变化，也不至于慌乱。

• 多与准员工联络感情，分享学校新闻

HR 部门要多刷存在感，可以与这些外籍人员介绍一下新的生活、工作环境。同时，不要吝惜分享学校的好消息，让准员工们保持对学校的好奇心，增强融入感。让他们相信自己选择这所学校是正确的。

这样一来，虽相隔两地，但对这些未入职的外教来说，可以很大程度增强安全感。“让他们觉得新学校里有一个可靠的 HR 在支持自己。即使退一万步说，如果有人单方面想要取消 offer，他也会愿意第一时间通知你，HR 也得以提前有所准备。”刘影解释了这样做的必要性。

• 注意交流用词与方法

林燕建议，向外籍人员发送文件、或分享相关法规政策的时候，应当分批定期发送电子邮件，而不要把信息未经整理就直接发出。过多的信息量会使准员工产生困惑，漏看的可能性也比较大。

同时，在邮件沟通往来的时候，用词尽量婉转，不要太直接。太突兀的内容，可能会引起不必要的恐慌。争取一次性把问题解决透彻，有时间也可以多说一些延伸性话题，尽量多给一些信息。

• 善用已有外籍资源，互助小团体可以有

“老乡见老乡，两眼泪汪汪”，这句话对于外籍人员也同样适用。耀中耀华 HR 会在跟新外教的沟通之中，引入 1–2 名与其相同国籍的现任外籍教师或主管，按照国籍分别建立微信群，让沟通更顺畅、有效；也有利于消除一些西方因带有有色眼镜的片面媒体报道而引来的误会，把中国目前的实际情况带给新同事。

积极应变之后，怎样才可以更好?

我们可以看到，针对当前的特殊情况，学校人力资源团队都在群力群策，制定了一些切实有效的方法。一个学校其应对策略、应对方法，也从侧面反映了学校相关团队的专业程度。

不过，就像疫情这样的“黑天鹅”事件暴露了世界对于全球性突发公共卫生事件欠缺相关预案一样，这次突如其来的‘人力资源挑战”是不是也提醒着学校相关管理部门，在人力工作上其实还有很大进步空间。

招聘计划不够灵活

以往我们把国际学校招聘看成是人才流动、招聘工作周期相对固定的行业。这段时期之后，学校是否应该制定 plan B，以备不时之需，使招聘计划变得更加灵活。

而招聘计划的灵活资本，其归根结底是人才库资源的丰富。如何建立一个有效资源丰富的人才库对于学校是一个挑战：学校需要长期与候选人保持联系，更好的掌握人才动向。

同时，也需要把人才盘点放在日常工作之中，而不是到了某一个时间点拿出来做整理分析。不过这样一来，学校本

身招聘部门的人力结构，也需要重新考虑。

“外籍难题”背后的思考

国际教师市场是一个卖方市场。这是大家的共识。HR 的被动，也反映出我们对于外籍教学人员的依赖。

其实，我国目前已经逐渐对外国人收起了“欢迎地毯”。根据我国 2018 年颁布的新个人所得税法，自 2019 年开始，凡在大陆居住满 183 天，无论外国人或港澳台人士 *，一律需要申报全球收入，包括薪金、存款利息、股息、物业收益等，都要按内地的税率报税。

财经网外籍专栏作家“阳歌”（Douglas Young）曾经撰文指出，对赚取与西方相同等级薪酬而需要缴税的外国人而言，中国已是一个生活相当昂贵的地方。每年赚取 42 万元人民币的外国人，即大概是年薪 6 万美元者，收入税的税率已经是 30%，年薪收入超过 66 万元人民币者（9.5 万美元），税率将是 35% 至最高的 45%。

对于外籍人士来说，来华工作已经不再那么“实惠”了。

外加上不断出台的政策法规，教育主权在我国也逐渐被引起重视：课程走向融合，不再一味照搬西方，其实也从另一个侧面为国际学校能够吸收更多本土“中国血液”的教学人员，起到了促进作用。

于是我们不禁反思，目前我国的国际教育，对于外籍教师的诉求、以及他们在教学工作中的定位，在新的时代和形势下，是否也需要重新审视。

现在，我们借鉴西方先进的教学方法，为我们所用；我们本身的中国教师队伍，也应该在借鉴的过程中成长起来。

未来，当我们对本国教学人员足够自信的时候，面对外教短缺这一常态，会更有办法；在突发事件面前，会更加从容。

快开学了，你家娃的幼儿园还活着吗？

文 | 彭 帅

4 月 20 日，在教育部召开的学校疫情防控专家报告视频会中，钟南山在会上表示“我赞成现在要复课了”。目前除了四川甘孜州、广安等偏远地区明确了幼儿园开学时间外，绝大部分省市的开学时间都似乎“遗忘”了幼儿园，其开学时间皆处于“待确定”状态。业内对北京市幼儿园开学时间的预估更是调整到了下学期。运营成本高，疫情期间政府扶持政策辐射范围外的民办非普惠幼儿园将何去何从？

4 月 12 日下午，北京市教委发言人在新闻发布会上明确表示，“幼儿园暂时不考虑开学”。结合此前各小学已经纷纷开展线上教学，并且很多学校已经明示本学期网课将持续至 7 月中旬的消息，业内对北京市幼儿园开学时间的预估已经普遍调整到了下个学期。

这一信号对民办幼儿园，特别是民办幼儿园中的非普惠性幼儿园的打击是致命的。

民办非普惠性幼儿园存在的意义

根据 2019 年教育部公布的《2018 年全国教育事业发展报告》，截止至 2018 年，全国范围内的民办园占比为 62.9%，公办园占比为 37.1%。这个数字表明，目前在中国的学前教育市场，民办园是不可或缺的主力。

即使在过去两年里政府大幅增加了对公办教育的财政投入、提升市场上公办园及普惠园占比后，在学前教育市场，民办幼儿园作为一个整体，仍然承载着解决全国 50% 幼儿入园的功能。

根据 2018 年中共中央和国务院联合发出的《关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》（“意见”），未来的学前教育市场，将逐渐调整至 50% 的公办园、30% 的普惠园、以及 20% 的民办非普惠园的比例。

应当说，这一目标的设定，符合中国国情，既能解决“入园难”的现实问题，也能兼顾公众对于教育多元化的需求。

由于传统的公办园或普惠园普遍受制于班额、师生比、师资力量、教学形式等诸多条件， 很多时候无法满足家长对儿童早期支持的多样化诉求。在北上广深这样的大城市，近年来一些民办非普惠园或民办学校的出现，正是为了弥补在这一侧的供给不足。

这其中，不乏一些持有先进教学理念及管理理念、有机会尝试各种创新教育、能够踏踏实实地将优质的学前教育落地的民办教育主体，它们本有机会在相当程度上推动或引领

行业进步。

然而，它们也正是眼下这场疫情中受灾最为严重的一个群体。如若无法得到及时有效的救助，这个群体将不可避免地走向“衰退”。疫情结束后将出现大范围的儿童失学、优秀人才流失、市场供给逐渐走向单一形态等问题。这对整个行业乃至社会的影响都将是深远和巨大的。

当前民办非普惠幼儿园面临的困境

目前北京市朝阳区共有 100 多家民办幼儿园，其中，收费在 5000 元 / 月 / 生以上的要占到 50% 以上。

从表面看，民办非普惠园普遍收费不菲。但如果深入探究学费组成及运营成本结构，则会发现，这背后的原因包括：

1）一所幼儿园从选址、筹建到投入使用，需要大量的前期投入；

2）目前市场上可供民办幼儿园选择的场地并不多，很多非普惠园实际的选址都是商业地产，要承受和一般商业形态一样的高昂租金；

3）与此同时，由于非普惠园面向的是对教育有更高需求的家长，普遍会致力于提供更优质的教育服务，比如更优秀的师资、更高的师生比、更灵活自由的小组教学形式、更宽阔的活动场地、更多在教师培训和人才培养上的投入等等。

仅以目前北京市朝阳区非普惠园比较集中的朝阳公园商圈为例。2018–2019 年，朝阳公园商圈的租金平均为 7–8 元 / 平米 / 天。假设一家园的面积为 3000 平，每月仅租金成本就有 65–70 万人民币不等。

假设这家园在满园时所能容纳的孩子数为 180–200 人（这也是一般非普惠园的体量），那么每名学生仅在房租成本部分，就需要承担 3500–4000 元 / 月。

与房租相比，对于真正看重教育的民办园而言，人力成本的比重在民办非普惠幼儿园的成本占比甚至要更高。

学前教育是一个对人的依赖非常重的行业。长久以来，这个行业的一个突出痛点是从业人员、特别是高素质的从业人员缺口大。早在 2017 年，就有专家指出，到 2021 年，幼教行业的人才缺口将达到 300 万。

在疫情爆发并迟迟不见转机的困境下，为了减少成本，很多民办幼儿园都已经采取了减薪、停薪直至裁员的措施。在这些措施的冲击下，部分老师已经主动或被动地选择了离开这个行业。这对本就面临着严重人才缺口的学前教育界可以说是雪上加霜。

幼儿教师的成长有其内在规律。一个新手老师成长为成熟老师的平均周期是五年。这些优秀的专业人才在疫情之下的集体流失对这个行业所将带来的影响和损失将无可估量。

目前扶持民办非普惠幼儿园的政策缺失

自从疫情爆发以来，从中央到地方政府都对教育行业给予了极大的关注，也在极短的时间内就推出了一系列措施，以有效地缓解行业压力、减轻幼儿园负担。

应当说，这些措施体现了政府的担当与决心，对于占据学前教育领域 75% 以上的公办园及普惠性幼儿园而言，无疑提供了非常有力而及时的支持。

然而，到目前为止，对于前期投入最大、承受着最大的资金压力以及人才流失压力的民办非普惠园来说，政府扶持力度是有不足的。这不能不说是一种遗憾。

仅以北京市为例，早在 2 月，北京市及各区级政府就已经将对幼儿园的扶持工作提上日程，并陆续出台了一系列关于公办园和普惠园的扶持政策。

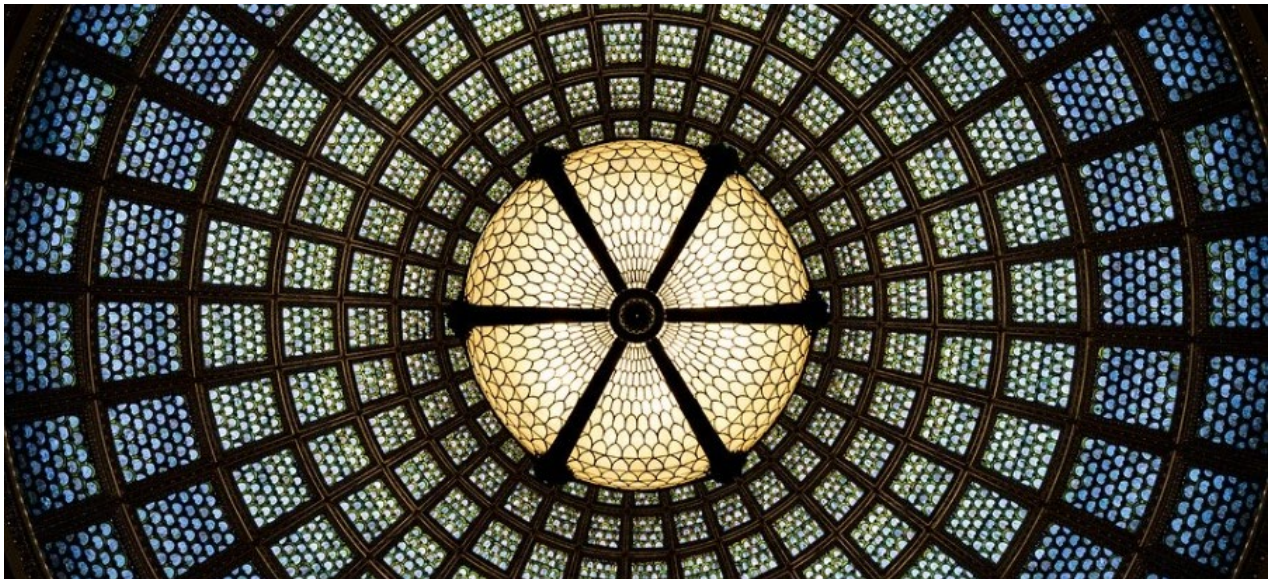
有关民办幼儿园最主要的帮扶措施体现在 3 月 29 日北京市教委及财务部门联合发布的《关于新冠肺炎疫情期间支持民办幼儿园稳定发展的通知》中，这一通知也被很多媒体解读为是对民办幼儿园的重大利好。

然而，这一通知将适用对象明确界定为“在解决区域入园难方面发挥重要作用并且运转困难的幼儿园”，其中，“运转困难”的第一条标准即为“保育教育费收费标准在每月每生 4000 元以下。”

对比前文提到的、目前北京商业地产的租赁价格及每名学生需要承担的房租成本，这一限定应该说直接堵死了绝大部分北京市非普惠性幼儿园的申请救济之路。

在房租减免方面，就在上周，北京市政府发布了《进一步支持中小微企业应对疫情影响保持平稳发展若干措施》。

根据这些措施，中小微企业（包括民办幼儿园）如果承租了“京内市及区属国有企业房产从事生产经营活动”并且没



有大举裁员的，可以免收 2020 年 3 月和 4 月房租。而如果承租了其他“经营用房”的，则只能鼓励业主（房东）2020 年 3 月和 4 月为租户减免租金， 具体由双方协商解决。

在这一规定背后，体现的是政府让渡部分自己权利的诚意以及对私有产权的保护。这是符合现代法治精神的。

然而在实践中，还是由于前面提到的、民办幼儿园在选址方面可能遭遇的种种困境，有能力及条件选择“市及区属国有企业房产”办园的民办幼儿园是极少数，也就意味着绝大部分非普惠幼儿园实际很难享有这方面的救济。

困境下的迷思

中国民办教育的兴起不过短短二十年。经过 2017、2018 年两年政策对资本的“清场”，这两年，这个行业才刚刚找到了一点正本清源、潜心做教育的节奏，就赶上了疫情。

延期开学的这几个月里，很多民办园的现金流都已出现不同程度的危机。这种危机在自 2018 年以来这个领域驱逐‘资本”的背景下显得尤为严峻，因为目前市场上绝大部分非普惠幼儿园的投资人其实都是力量单薄、仅凭一腔孤勇坚守在这个领域的个体。在迟迟等不来开学消息的情况下，很多投资人都已心生退意。

灾难面前，很多民办园已经积极地展开了自救，比如转战“线上”市场、出租场地及玩教具、有的幼儿园甚至开始送起了外卖。然而，与民办非普惠园每月几十万甚至上百万的固定支出相比，这些举措在短期内所能带来的收益实在是杯水车薪。

也有一些原本坚持要做高端教育的民办园开始考虑转型普惠园的可能，“这好歹能让我们先领到一笔救济金，再挺几个月。”在一次私下的交流里，一位北师大毕业的园长对我说。

结语

每一家民办园，都关联着几十个乃至上百个孩子和家庭。在没有资本加持、融资或贷款困难、又得不到有力的政府扶持的前提下，可以预见， 如若开学日期继续延迟，将会有大量民办园、小微园以倒闭或关停收场。而这除了会造成前述人才流失的问题外，还势必会进一步加剧“入园难”的困境，在极大削弱行业活力的同时，也会导致大量的社会问题。有些问题的危害可能甚至要到几十年后才能看的见。

一个行业的兴起需要几代人的积累。而眼下我们的举措也将在某种程度上决定这个行业、乃至我们都深深热爱的这个国家未来几十年里的走向。

历史已经告诉我们，尽管眼前发生的一切，都是我们这一代人，甚至我们上一代人有生之年不曾目睹或亲身经历过的。在历史上，它却已多次发生，并且无一例外，都会过去。

作为对行业和国家怀有深厚感情和期许的个人，我只是希望，当这一切都归于平静的时候，放眼望去，这个行业中呈现的，是尽管会有创伤，却也同时孕育着很多生机的景象。而不是满目疮痍，让后来者徒留黯然神伤。

换个视角看待疫情，国际学校教师们的变通之道

文 | 田 菁

作为教师，您是否想过“在这场疫情中，我的学生能学到什么？”这样的问题。其实，已经有一批高效率的老师们将项目式学习、非连续文本阅读、Steam 课程、双语教学和疫情紧密相连。我们相信，正是各位老师及时抓住每一次的教学契机，年轻的一代们在未来面对未知挑战时，会比我们要有勇有谋。

自疫情爆发以来，我们能够看到众多国际学校的公众号持续地推送了各自针对疫情所做的防疫宣传和教学调整措施，也能看到一些老师们通过个人公号和大家分享自己对疫情、教育上的思考，不论是学校还是教师，都让我们感受到终身学习的重要性。

此外，科学素养、思辨力、完整人格、双语能力、全球素养等等国际教育一直在倡导培养的能力，从来没有因为疫情而停止。反而，“疫情”成为老师们手头上鲜活的教学资料来源。

很多老师表示，设计与疫情相关的教学内容，能够在一定程度上让学生所学与实际生活相联系，真正做到学习来源于生活、服务于生活。

因此，我们搜集整理了一些实际案例，在这里分享给大家，希望能激发各位老师更多的灵感，让我们更加了解疾病，更早结束疫情。

双语 STEAM 科普课程

作为上海万科双语中学部的科学课老师，Ms. Chen 老师给学生们带来了和疫情相关的双语科学课堂，并制作了相应的视频。所有课程中英文文档均上传在其微信公众号上，学生们可以随时查看，以学习新的内容。目前已完成了三期主题，包括病毒大揭秘、超级防护、自由呼吸，第四期“我的防卫战士”正在制作中。

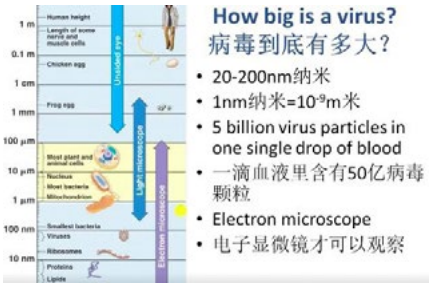
例如，在病毒大揭秘主题中，Ms. Chen 老师将其分为了 4 期，循序渐进地讲述了病毒知识。

第一期：病毒到底有多大、病毒的结构、病毒是生命体还是非生命体

第二期：病毒的繁殖方式、病毒的生长曲线、如何控制和检测病毒

第三期：传染病原传播的途径、病毒在体外存活的时间、如何保护自己和家人

第四期：人类与病毒战争的未来、所有病毒对我们都是坏的么



Ms. Chen 老师的在线教学视频截图，
每一期的教学都配有专门制作的视频上传在 B 站上，供学生观看

目前，Ms. Chen 老师还未收到学生们的反馈作业，但家长们说孩子对于医学领域的话题很感兴趣。Ms. Chen 老师计划在这两周给孩子们布置具体的作业，提高孩子们的参与度，激发他们的想象力和创造力。

Ms. Chen 老师设计的项目制研究性作业：

孩子们选择一个小报和一个模型：

一个模型可以是做一个简易的肺部模型或者是分享一个你家里的创意防护的好点子。

一个小报是可以选择一种病毒（例如噬菌体，植物病毒，或者像 H1N9 等）告诉我们它的样子，感染对象，造成的损失，有无一些新的利用价值或者是需要进行防护警惕的级别。

或者选择另一个主题：免疫系统里，特异性免疫，疫苗的诞生，原理与应用，为什么生病痊愈后的病人体内的抗体是对付病毒最好的特效药。

其实，早在设计这套课程之前，Ms. Chen 老师在 2 月 4 日给班级学生的网络班会上就利用自身作为科学课老师的专长，深入浅出地把新型冠状病毒和疫情的缘由和救治原理解释了一遍，并呼吁学生们照顾好自己。

而后开发课程的原因也非常简单，“我是年初一和亲友们筹了一批物资发往武汉五院，总算初四到了。后来就帮志愿者们到处寻找物资，还去生物试剂公司帮忙做包装志愿者。物资越来越难找，心里也很难受，结果就想起开发课程了。”

“我们的国民科学素养有待加强，这是一个很好的契机，给孩子们做一些科普教育，当孩子们能正确认识病毒，正确保护自己和家人时，假如未来有类似情况发生，他们做的会比我们今天更好。”Ms. Chen 老师如是说。

针对低年级的跨学科主题阅读

成都哈密尔顿麓湖小学在准备在线课程时，认为突发的疫情是最有价值的教育素材和契机，因此在在线课程的第一周，就结合疫情进行了主题学习。学校认为这样也能使孩子、家长和老师逐步适应在线课程的节奏和模式。

成都哈密尔顿麓湖小学的李老师向我们分享了阅读课的主题：

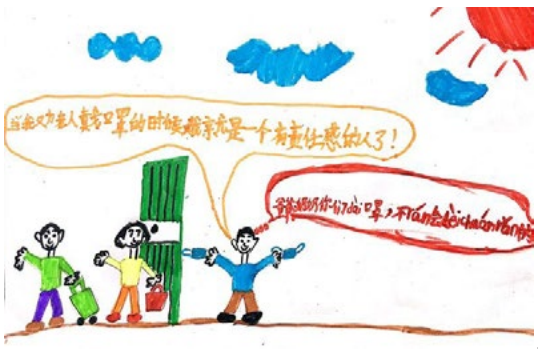
阅读

时间	学习主题	授课老师	课前准备
2020.2.20 周四	特别的 2020 春节	虫虫老师	水彩笔、铅笔、A4 纸
2020.2.21 周五	通缉病毒	昕宜姐姐	水彩笔、铅笔、A4 纸
2020.2.24 周一	照顾自己	虫虫老师	水彩笔、铅笔、A4 纸
2020.2.27 周四	抗病毒之事实与观点	昕宜姐姐	水彩笔、铅笔、A4 纸
2020.2.28 周五	为“逆行者”颁奖	虫虫老师	水彩笔、铅笔、A4 纸

每个主题里都包含一个大概念、需要掌握的知识 / 技能

例如，“特别的 2020 春节”主题的大概念是通过可视化的表达支架，更有逻辑、简洁、准确地表达自己的观点。通过这一主题的学习，学生们将掌握提取关键词的能力、能够用 4W1H 进行表达及迁移表达能力，即能够在之后的任一时间段向人们介绍 2020 春节的大事件。

“为‘逆行者’颁奖”主题的大概念是社会责任感：在一个特定的社会里每个人在心里和感觉上对其他人的伦理关怀和义务。在这一主题学习中，学生需要知晓“逆行者”们的事迹，从实例和绘本中理解到什么是责任感，且有意识地在疫情阶段保护好自己就是责任感的体现。



学生的阅读作品，图片源于教师提供

能够看到，这次阅读主题同时是对社会大事件的复盘，

李老师在教学设计时，希望从以下六个方面培养孩子成为人格完整的人：

埋下品格力的种子——责任感。通过逆行者的事迹让孩子们切实地从力所能及的小事做起。

思辨能力。让低年级的孩子借助疫情中的元素，玩事实与观点游戏，并经游戏力将知识迁移到更广阔的生活范畴中去区分事实与观点。让家长也明晰，思辨教育在复杂的世界里是孩子正确地认识自我、客观地认识社会以及培养科学素养的重要命题。

医学通识教育。科普类绘本转换成课程文本，让孩子敬畏自然生命科学，对医学知识产生最初的认识。

信息素养教育。通过表达力支架，让孩子进行创造性的表达，创造性表达是信息素养较高的层次，孩子在这个过程中准确地表达自己观点，支持进一步表达新颖大胆的观点。

亲情教育。课程中穿插大量亲子互动，绘画、游戏、阅读、特别是增加了情人节大胆说爱的特别版本，让爱的教育填满亲子教育的空白。

全球公民教育。联合国教科文组织一直在推动全球公民教育（Global Citizenship Education–GCED），《中国教育报》也曾于 2016 年做过《将"全球公民教育"作为课程主流》的报道。

它强调的是跟让孩子初步建立公民意识，作为全球公民，不管愿意与否，都置身于一个全球的世界，生活在一个全球社会，承载着全球公民的新身份，我们与自己的社区、城市、国家以及全球人类在各方面依存和关联，这是全球化发展的要求，也是全球化发展的必然结果。

至于，为什么会有这个教学设计的想法，李老师表示，这个题材是阅读素养学科做融合课程的极好载体，因为学习的本质就是联结生活，解决生活中的实际问题。

希望通过这个阅读语音课程，也能让家长明了清晰阅读学科乃至整个学校的教育理念。

聚焦口罩的非连续文本阅读

来自杭州娃哈哈外籍人员子女学校五年级的中文教师李老师， 设计了一个与疫情相关的非连续文本阅读。并采用了问卷回答的形式来检查学生们是否正确掌握了相关知识。

在教学中，李老师给到学生们的参考资料中有两张海报，分别形象地展示了中国口罩的标准、武汉疫情中医护人员需要什么级别以上的口罩、口罩什么时候戴什么时候换等常识，不仅给小朋友们进行了一番科普，也让他们能够在疫情期间知道如何保护好自己。

使用的海报之一，图片源于教师提供

所有的参考资料都是非连续文本，学生们是否能够提取与整合信息，并能在最后的问卷回答中运用所获得的有效信息，是这次学习的主要目的。

通过对孩子们答题情况的分析，李老师发现大部分的孩子了解了如何判断所在场所的感染风险级别，并能为自己和他人选择合适的口罩类型，也更清楚应该如何正确佩戴口罩，了解 N95/KN95 的区别等科学信息。

不过，根据实际教学过程，李老师也进行一番反思：

1. 对学生的阅读能力评价不准确，考虑不周，技术操作指导上不够。

原来，在非连续文本阅读中，其中有一个重要的阅读方法是圈画，标出关键信息。因为这次是线上阅读，其中有一个孩子询问“能否把文本与问题同时打开，边看边答”，她能够同时在 iPad 上打开两者。

据此，李老师联想到可能大部分孩子是读完文本后，像闭卷考试一样作答，会遗忘一些信息。

2. 在李老师的中文课上，有从小在美国长大，三年级回国的孩子，他们不太会主动关注关于疫情的新闻，和国内孩子相比，两者在这次阅读前的已有知识不同。

冠状病毒项目式探究学习

来自佛山的王飞雪老师带领着 180 多名学生在线进行了冠状病毒的项目式探究学习，这一课程已经累计 1000 人学习了。并且孩子们以他们的视角对新冠病毒进行了视频、海报、绘本等多种形式的宣传。

王飞雪老师从冠状病毒的热点出发，将此次项目式探究学习分为 8 个话题，以培养学生的社会责任感、解决问题的能力、阅读理解能力、批判性思维、科普病毒与动物知识、学习饮食文化，树立正确的饮食观等。

同时，设计了以下 8 个主要任务：

任务一：聊聊最近发生的事。方式：视频、工具表格

任务二：了解新型冠状病毒。方式：阅读各材料文章及相关链接、关键词

任务三：辨别真假新闻，了解媒体的功能。方式：看新闻、聊新闻、孩子主导组织线上讨论

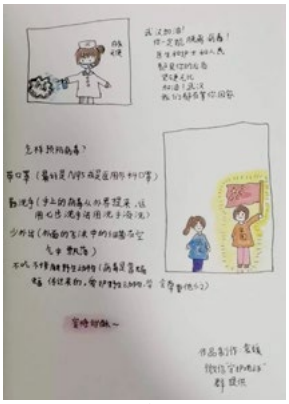
任务四：此次疫情对我们的影响（个人的和社会的）。方式：情绪游戏、角色对换

任务五：明白有效的防护措施。方式：深入探究各口罩的防护原理、根据学到的知识自己设计防护口罩

任务六：正确的饮食观。方式：探究中国饮食文化、分析其中利弊、形成自己的饮食观

任务七：我的领导力。方式：访谈政府采取的措施（以自己所在城市为例），分析并思考自己会采取什么措施

任务八：社会贡献。以孩子的视角对疫情进行宣传



学生作品，图片源于教师提供

王老师希望通过这次课程可以帮助孩子更好地理解身边正在发生的事情，引导孩子关注新闻并培养批判性思维，了解时事激发同理心。而在教学实践过程中，她也发现了几个明显的问题：

- 这是师生第一次在线上实施 PBL，参与人数太多，年龄及水平（有些学生做过 PBL，有些则是第一次）参差不齐，导致探究学习深度不够。
- 很多孩子对身边的事关心太少，缺少一种理念——世界上发生的事都与我息息相关。
- 孩子们不太懂分辨各种信息的真假，容易人云亦云。

王老师的反思其实也说明了一个问题，教育任重而道远。

当各行各业都在默默奉献自己的力量时，作为教师也身兼责任，应该辩证地看待问题。并且，借此机会带着孩子对一些复杂问题进行探究，从而培养他们的深度学习能力，激发社会责任感。

除了以上分享的教学内容，能够引申出的和疫情相关的教学内容还可以包括四个方面：

1. 可以谈谈科学。比如，生物学科的老师可以教孩子认识什么是病毒、病毒隐藏在哪些地方，为何有这么大的杀伤力、口罩为什么能预防感染等。结合当下的实际情况，更容易引发孩子对于生物科学方面的兴趣。

2. 可以谈谈历史。历史学科的教师可以带学生了解人类是什么时候发现的病毒、人类都遭遇过哪些重大疫情、疫情给社会发展带来哪些影响等。以史为鉴，使孩子更加全面、客观、理智地看待疫情，看待当今世界发生的一切。

3. 可以谈谈政治经济。政治经济学科的老师可以从世界卫生组织宣布此次疫情为“国际突发卫生事件”对我国有何潜在影响、政府的职能、市场资源配置等话题出发，引导学生了解现实社会。

4. 可以谈谈伦理道德。相关学科的老师可以和孩子一起讨论，生命的价值，那些歧视武汉人和中国人的人们的心理是怎样的，正确的价值观、人生观、世界观应该是怎样的。疫情之下，更能展现一个人的文明与道德。

无论是线上学习还是线下学习，能够推动学生深入学习，不是形式，而是内容。想要推动学生深入学习，得让他们先主动思考。

在当下的疫情期间，学生们对新冠肺炎的思考，其实已经形成了。最简单的问题就包括“为什么不能出门？为什么要戴口罩”等等。在真实情境中产生的问题，就会有后续的学习过程。

正如一土学校中学部的学术校长韩东在近期的公众号文章中所说，对于正处在思维模式和价值观形成阶段的中学生来说，灾难亦是成长的资粮。而不仅仅是未成年人需要从这场疫情中学到有用的东西，作为成年人的我们，也有很多值得学习的东西，从而能够更好的面对未知的危险。

是什么让她敢在北京国际教育“红海区”创办新校？

文 | 刘 洋

“学习的乐趣不是简单地被灌输，而是一种美好的生命体验，让孩子在自由、安全的氛围里成人、成才、成器。”

张晔：现任中科致知国际教育集团总校长，北京致知学校创校校长

1967 年，由美国哲学家纳尔逊 • 古德曼（Nelson Goodman）发起的“零点计划”（Project Zero）在哈佛大学教育研究院立项。在此之前，哲学界普遍认可和研究的对象，多限于人类的语言和逻辑符号。以艺术为代表的表情和传播体系并未受到哲学和心理学的普遍关注。

美国哈佛大学“零点计划”的出台和实施，至今已有 50 余年的历史了，哈佛大学的研究者们用自己的科研成果，不断地在验证自己的观点：加强文化艺术教育是实施全面素质教育不可或缺的重要内容。

“创校纪”第二期，为大家介绍的是即将在今年开学的北京致知学校的创校校长张晔女士。张晔校长曾与“零点项目”的专家合作，这一过程深化了她对国际教育的理解，也坚定了她推动教育变革的决心。于是，在创建北京致知学校的过程中，张晔校长和她的团队，将培养“社会情感、艺术审美、数字素养”贯穿于孩子学习成长的全过程，并成为了致知教育的三大优势。

在中国 K–12 国际教育领域工作二十余年，先后从事学校运营 & 管理、项目开发 & 管理等工作，领导中外籍团队获得 IB 小学 PYP 项目和中学 MYP 项目授权，负责集团旗下连锁学校业务的运营管理以及筹开新校。中国首位引进哈佛大学教育研究生院“Educating for Global Competence”项目专家。

同时，她也是一位优秀的母亲，她将女儿培养成为美国顶尖法学院的优秀博士研究生。

刚刚在年初举办了创校新闻发布会的北京致知学校，将于今年秋季迎来第一批学生。学校坐落于朝阳区中央别墅区，东临红砖美术馆，西靠一号地艺术区，南接大望京地区，北连何里栖地湿地森林公园，地属京城国际教育核心地带。

北京致知学校位置示意图

“我们的校园并不大，定位是打造一个精致优美的高端学校。”张晔校长向顶思介绍道，学校周边艺术创意类的产业发展机构和人群，都是未来学生进行工作坊、社会调研，以及学术交流的宝贵资源，可以支撑起学校办学特色的发展。2023 年，阿里巴巴北京总部也将落户于致知学校周边，这又为学生在信息数字化学习的拓展，展现了新的可能。

“愿我们的孩子内外兼修，擅于沟通，更创新于未来“

增强自我身份认同、激发孩子内驱力

“基础教育最重要的一点，就是培养并提高每个人的自我效能（Self Efficacy）：相信自己拥有独特的价值，能够为他人提供帮助。”张晔校长对记者谈到了自我效能对于一个人的重要性。

她表示，每个人的智能与质素都不尽相同，而不同背景的人之所以能成功，更多是取决于他们对自己能做成事、以及认定自己拥有社会价值的信心与决心。

张晔校长解释说：“想提高自我身份认同，就要对孩子的个体独立性给予真正的尊重。鼓励他们发表自己的意见，让他们觉得自己能做成事，并且可以影响别人一起成事。”

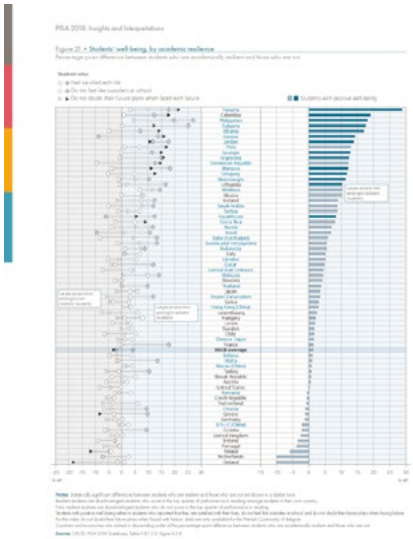
“有了自我身份的认同，才会对自己有更大的期望、更高的要求，由此产生内驱力。有了这个基础，那些我们常说的责任感、领导力，则会自然生长、水到渠成。”

致知剧院（效果图）

除此之外，让学生感受到自我成长过程中的幸福感，也是张晔校长和致知学校团队的一大己任。

培养社会情感，提高孩子学习幸福感

在 2019 年最新发布的 PISA2018 测试结果中，中国四省市（北京、上海、江苏、浙江）作为整体取得了阅读、数学、科学三项科目全部第一的佳绩，与此形成鲜明对比的是，中国四省市（B–J–G–S）学生的幸福感在参加此项目的 72 个国家和经济体中排名处于第 41 位，明显低于国际平均水平。



牺牲课余时间，用“学习加时”换取的世界第一，未免显得有些悲壮。而教育之中的幸福感，往往没有得到应有的重视。

在哈佛大学所有的公开课程里，排名第一、最受欢迎的课程是心理学教授泰勒 • 本 • 沙哈尔教授的《幸福课》。他在课中曾经讲到：“幸福的方法是活在当下，通过沉浸体验，乐在其中并实现成就。”

这与致知学校为学生营造幸福感的理念高度一致。

“我们希望在致知学校，学习的乐趣不是老师灌输给学生的，而是学生自觉的一种美好生命体验。”张晔校长讲道，她希望带领团队在未来，通过致知学校 SEL（Social Emotional Learning）培养计划，将社会情感渗透于学校生活的各个方面。

致知中学部前厅（效果图）

致知体育馆（效果图）

致知操场（效果图）

从而提升学生自我控制、人际关系发展、高效学习与工作的技能，帮助孩子在获取成功的道路上感受幸福。

培养艺术审美，助力孩子拥有创造美的能力

2019《中国教育发展报告》蓝皮书指出，我国义务教育阶段重智育、轻体育和美育的现象依然存在。体育、艺术类课程的平均课时数基本是主要学科的一半，甚至更低。

而在致知学校，美育教育的浸入、渗透，在跨学科与超学科的教学之中无处不在。“人的独特性之一，就是拥有艺术欣赏的能力，以及审美力。我希望孩子们可以通过艺术的方式学会一些不同的表达方式。”谈话中，张晔校长也对顶思表达出了北京致知学校对于学生美育培养的初衷和愿望。

在信息时代、人工智能发展愈加莫测的今天，凌驾于机器之上的，正是用情感赋能人类的创造力。“我们要利用好人类最独特、最有价值的情感能力，学会用艺术去创造。”

建立数字信息思维，助力孩子获得创造性解决问题的能力

除社会情感智能、艺术审美力以外，数字素养也是北京致知学校力争培养其学子拥有的三大核心优势之一。

在未来，单纯掌握信息技术已经无法应对全球化的挑战，掌握数字化思维，学会获取信息、筛选信息的能力，才能成为技术的创造者。“我们会为学生提供如 VR 技术、3D 打印、机器人等前沿技术，去激发他们对科学研究的兴趣。拥有创造性解决问题的能力。”张晔校长强调：技术只是手段，如何选择和应用技术是我们要培养的思维方式。

“愿我们取中西之所长，为孩子们打造全人发展教育生态”

当问及为何会选择担任北京致知学校校长，并且成为中科致知集团旗下第一所国际学校旗舰校的创校校长，张晔校长回答记者，学校与自己抱有相同的教育初衷。此外，中科致知集团对待国际教育严肃、科学的发展战略，也是吸引她加入的主要原因。这给了她足够信心去面临今后的挑战。

中科致知国际教育集团，集团下属 K12 及分支机构遍布北京、深圳、四川、福建、湖南、陕西等 城市，并在美国麻省开设分校为学生提供一贯制国际化教育，在全球 22 个国家之间开展教育与文化交流项目。致知致力于通过多业态教育的互 相助力，构建以学习者为中心的全球学习支持体系。

“我们都希望通过中科致知国际教育集团在北京创办北京致知学校的机会，能够把最好的人与教育资源结合在一起，培养我们中国自己的学生，使其能够真正面向未来，成为世界和谐发展的引领者。”张晔校长指出，从确立创校之初，这样的使命从未改变。

师资：打造互相尊重的专业团队，实现真正的合作教学

北京致知学校计划在 2020 年 9 月正式开学，对于短时间之内最大的挑战之一，就是如何迅速集结到专业且正确的人。

“首先，一定是要对教育抱有热忱；其次，三观要一致。”张晔校长坦言，建校之初的筹备过程紧张而严肃，需要每一个人无论在任何岗位，都要毫无保留的奉献和全情投入，所有人朝着一个目标稳步前进，才可以使事情顺利向前推进。

另外，教学团队是否专业，也是重要的考量因素。

张晔校长提到，北京致知学校的愿景是做真正中西相融的学校，所以在教学团队的选择上也是精挑细选。团队平均都拥有着 15–20 年的教学经验，有正当年公立体系下的名校长、骨干老师；也有拥有一流国际学校工作经验的教育人。“我希望我们学校的中西融合可以来得更加扎实。”

在对外方教学人员的选择上，张晔校长强调互相平等尊重的前提是根本。“我希望这些老师在加入我们这样一个以中国学生为主体、在中国办学的学校之时，要真正对中国文化怀有尊重，对中国人怀有尊重。”

“在双语双文化的团队中，真正发自内心愿意倾听彼此，接受彼此，不是易事。”张晔校长语重心长的说，对于不同的思维碰撞要批判性的吸收，该坚持的也要态度鲜明的坚持。“无论是谁，对新鲜事物首先要放平心态，内化之后，再从底层把我们坚持、优秀的部分拿上来，做进一步的融和创新。”

Co-teaching 合作教学是致知学校推行的教学模式，中外老师之间抱有互相支持的心态去开展工作。“目前整个团队

致知学校与社区学习目标

融合的还不错，这一点我对自己还比较满意”，张晔校长笑言。

课程：取中西之所长，中国国家课程为基础，创造性融合 IB 教育理念

北京致知学校目前的学段设置为九年一贯制。张晔校长提到，在尊重国际课程内容的同时，更多的是要做教学方法上的创新。对待西方先进的教学理念，要批判性的借鉴，对于我们自己的中国教育，要从其内在挖掘根本优势，发现它们，并发扬光大。

在采访中，张晔校长多次表示出对于全人教育理念的欣赏。

“全人教育”的源头可以追溯到卢梭、裴斯泰洛齐、福禄贝尔等人的自然主义、人文主义教育思想，作为对工业社会科层制、理性主义、功利主义等不良影响的反拨和矫正，让学生的个体生命得到自由、充分、全面、持续的成长，培养学生成为有道德、有知识、有能力、和谐发展的“全人”。

北京致知学校在办校之初，就确立了以全人教育为基础的学生与社区学习目标：培养自我驱动，善于沟通，勇于创新的学习者、成长者和创造者。

同时，结合 IB 教育理念和教学策略，为学生打造中西融合的特色课程。

张晔校长认为，目前我们对学生评价方式太过单一。这就导致我们学生的思维方式从宽度、亦或是深度，都很难再做更深层次的学习。“IB 课程最有价值的地方是它的评估体系。我们把西方先进的教学理念借鉴过来，再加上我们中国的特色优势，才是最适合我们本国学生的教学方法。”

致知学校的课程体系 –– 以国家课程为主体，将要融合 IB 理念和教学策略，形成一个可循环教育生态环境：

- 致知修养课程，重在提升学生的品格修养，培养社会情感技能，汲取中国文化精髓；
- 致知学术课程，坚持夯实基础与提升素养相结合，激发创造力，培养学习力；
- 致知研学课程，以项目式学习方式，融合艺术、科技和服务性学习，解决真实世界的问题。

什么是我国教育的特色优势呢？“我们要真正去挖掘中国教育从根本上的优势，而不仅仅限于从我们的文化出发。”张晔校长解释道：“比如我们文化语言的独特性，就可以成为我们教学的一大优势。”

她举了一个九九乘法表的例子：这种“一一得一，一二得二”类似口诀型的记忆方法，就是我们语言的独特性所带来的教学优势。“我们语言的特点带来了我们学习的规律，这是有优越性的，是别人无法比拟的。这样的例子还有很多，需要深入挖掘。”

“愿我们的孩子拥有多元文化理解力，享受世界舞台”

“零点计划”用‘零’来命名，体现了美国哈佛大学研究者们的良苦用心。他们用‘零’来表示对文化艺术素质教育认识的空白，‘零’也同时意味着一切从头开始。

北京致知学校，希望以“百年树人”的理念，扎扎实实把中西融合落到实处，培养出新世界的参与者、胜任者、能力者。

而致知团队，“致未来、知通达、行当下”，希望可以在中华民族悠久的文化积淀下，通过创新的融合，给予孩子们多元文化的理解力，享受世界舞台，助他们浇灌出自己未来的希望之花。

2020 年秋季，北京致知学校会迎来第一批学子。张晔校长和她的团队也即将把对教育美好的愿景落实到孩子们身上。

“我希望在未来，北京致知学校可以成为中国基础教育领域教育创新实践的一个典范。”张晔校长的眼睛里闪着光亮，“希望孩子们可以坚定自己民族文化身份的认同，并拥有能够理解多元文化的思考力。成为面向未来的终身学习者。”

学校档案

学校名称： 北京致知学校
建校实践： 2019 年
所属集团： 中科致知国际教育集团
开设学段： KG 小学 中学
开设课程： 中国国家课程 IB PYP/MYP
学生人数： 满校 890 人
师生比例： 1：7
中外籍教师比： 1：1
是否寄宿： 2021 年开启住宿
学生学费： 小学 21.8 万，中学 23.8 万
学杂费： 校服、校车、餐费等
学校网址： www.enlightenschool.cn

海德双语创校校长：名师成就名校，毫不避忌地说我们只招这几类教师

文 | 田 菁

东莞市海德双语学校将于 2020 年 9 月开学，将是粤港澳大湾区一所以“双语教育、科创教育、智慧教育、全球教育”为特色的高端双语学校，也将是推动东莞乃至珠三角开办“未来学校”探索过程中浓墨重彩的一笔。作为海德教育集团首所以“海德”命名的学校，担负着要发展成为“海德系”学校的重任。

而这所学校的创校校长黄赛勇更是来头不小，曾在百年名校浸润多年，又以中学部校长的身份把虎门外语学校带到民办校佼佼者的地位，还拥有国际化学校的完整创校经历。在疫情和公民同招等多重因素的影响下，这样的创校历程注定更加刻骨铭心也非同寻常。

黄赛勇校长
东莞市海德双语学校创校校长

迄今为止，黄赛勇校长有在 5 所学校工作并参与管理的经验。前两所学校属于台山市和东莞市重点公办中学，在黄校加入时，分别已有超过 100 年和 40 年的办学历史，两所学校都已经形成各自的人文氛围和教育环境。学校师生人数稳定，管理团队成熟，因此黄校的加入，更多的是一种创造性地执行部门工作，使自己熟知重点名校的工作格局与思路，积累管理经验。

黄校工作的第三所学校，是东莞当地知名的虎门外语学校。在其担任校长的 6 年时间里，黄校从管理模式、教学评估体系、师资稳定与培养、学生活动与德育以及拓宽学生国内外升学路径等方面开展工作，使得虎门外语学校一跃成为东莞公民办校中的佼佼者。

这也促使黄校完成从部门管理者到学校决策者的转变，成为了一所具有社会影响力的重点民办学校的校长。

从虎门外语学校离开后，黄校以教育集团副总兼创校校长的身份加入了第 4 所（成都美中国际学校 GIA）和第 5 所学校（东莞市海德双语学校）的创办管理，从零开始去思考、搭建与未来接轨的学校。

“创校纪”第一期，要和大家介绍的就是黄赛勇校长创办东莞市海德双语学校的创校故事。东莞市海德双语学校将于今年 9 月正式开学，这所学校实行双轨制办学模式，国内部和国际部学段覆盖幼儿园到高中所有阶段，国际部高中采用 IBDP/A–Level 课程。

创校校长要做的 9 件事

关于创校校长，黄校说道，所谓“创”，有开拓、创造、创新之意。创校校长更多的是一种责任与挑战，需要有万丈高楼平地起的胆识与智慧，需要有立足当下远瞻未来的远见。创校校长肩负着开篇布局的重任，在具备先进教育理念的同时，也要有把构想落地的措施与能力，还要与当地相关部门沟通配合，全方位地保证学校按时按质开办使用，力求达到预定目标。

因此，创校校长的工作时间是永远不够的，事情众多，事事都要参与决策。既要出现在大学讲堂去宣讲招聘，也要下得了工地敦促进度与质量监控，更是要与家长、学生宣传讲解，还要与供应商压价保质。

从两次作为创校校长的经历中，黄校梳理出他主要参与的 9 个方面，即需要参与到校园设计、工程推进、设备采购、课程规划、政府与社会关系协调、管理团队招聘、师资招聘与培训、学校定位与推广、招生宣传与考核等等。

在黄校看来，9 个方面中最具挑战性的是校园设计和课程规划这两个方面。

如我们所知，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。

一般而言，这些校长们对于教育教学都有了解，招聘和教师培训也都有些经验。但说到创校，很多校长对校园设计、物资采购和课程规划则比较陌生，偏偏这三点对新校是极为关键的。

学校门厅

学校外走廊

学校招生大厅

学生宿舍及教师公寓

黄校回忆他在创建第一所学校（成都美中 GIA）时，如何设计学校、如何把各种区域根据教育建筑的规范组合达到教育功能的需求等问题，是他遇到的第一个挑战。第二个挑战则在于课程规划，国际化学校基础教育阶段的课程融合是个“老大难”，要求校长同时了解国内国外两种课程体系。

“这是一个非常痛苦的过程，但是你一旦经历了，就可以完全融入其中，慢慢地就会有经验了。”黄校补充道。

此外，在这 9 个方面之上，创校校长更需要的是全局观和领导力。黄校分享到，领导力的培养，不在于领导的人有多少，而在于是否能够创造性地解决某项问题。他和我们分享了一个亲身经历。

在职业生涯的前期，黄校负责管理学校团委的工作，当时志愿者活动是被大力提倡的。然而，在很多地方，志愿者活动很简单，即周末或假期去到某个地方扫地、慰问等。因为了解过国外的志愿者活动，黄校希望能够改变当地的这种形式，让学生长期去做志愿者活动，得到的收获也会更多。

有了想法后，黄校通过与市里的多家福利院联系沟通，根据福利院的需求，将学生分成三类，一种是陪老人聊天，一种是做康复支持活动，还有一种是心理辅助。尽管从最开始的 100 人报名，到最后只有 20 多人坚持下来，志愿者活动的创新也是成功的，并且这一模式持续了 6 年。

“其实部门里的小活动，也需要调动全校的学生来组织。还有联系当地的其他部门等，因此这个过程是锻炼了领导力、组织力，甚至是全局观。”黄校补充道。

另一方面，在全局观的培养上，黄校建议，对于年轻的教师或者管理者而言，不要轻易拒绝学校安排的部门轮岗。学校的安排很有可能意味着在把你往校长级的方向培养。没有谁能够保证所有的诺言都会实现，但如何抓住机会却在个人。

创校缘由：要办一所能够改变当地教育生态的学校

从学校定位、前期规划、建校筹备到初创运营，创校的每一个阶段都是知易行难。东莞市海德双语学校创校筹备过程中，如何确立面向未来的办学思想、创新课程特色，搭建管理团队、招聘教师团队、学校推广与招生等等都是挑战。

我们目前所看到的，东莞市海德双语学校的办学理念“一切为了未来”，这个定位和黄校的教育经历分不开关系。

如前文所提，黄校在虎门外语学校担任校长 6 年后，辞去了这一职位。当时，很多人不理解，为什么要离开一手经营的名校？（2016 年本科上线率 94.35%，重点本科率 55.95%，省线以上上线率 100%。中考成绩稳居全市前两名，2013、2014 年名列全市第一。小学毕业考成绩连续十二年名列全镇第一。）

黄校告诉我说，选择离职时，他 40 岁，也是虎门外语学校十周年的时间。在那个当下，他开始思考“如果按照现在的工作模式往后走，我还能维持现状多少年？”

“我缺的是什么？我认为是整块的学习时间，需要专业知识和管理理论知识的更新，需要与更前段的知名校长、管理人员交流。”黄校解释说。

于是，在离开虎门外语学校后两年时间里，黄校参加了各种各样的会议、论坛、行业活动，和行业专家、有经验的创业者切磋交流，这让黄校颇有收获，且改变了原来的很多想法。为了进一步提升自我在教育教学的“学”与“术”两方面融合，黄校入读北京大学教育学院国际学校管理与运营课程。

在亲手打造了一所当地名校和创办了一所国际化学校后，还能办一所什么样的学校？黄校和创校团队，经过对国家教育方针和政策法规，对东莞的教育现状进行调研分析，产生了“办一所能改变当地教育生态的学校”的想法。

备注：政策法规之一是，2019 年，东莞市《政府工作报告》提出要加快推进筹建 3 所高标准的未来学校。这给了黄校一个想法，即办一所未来学校。黄校提到“《规划》中指出，东莞市将以松山湖片区第一所未来学校建设作为探索示范，这是从公立校角度出发的办学。那么，在有机会的条件下，我想从民办的角度出发，尝试着办一所未来学校。”

面运动场及餐厅示意图

学校外走廊

创校团队首先着手的是新建校的校园选址。

东莞市民办学校占整个教育总量的 70%，但在区域分布上很不均衡，很多地方并无优质民办学校。在这样的情况下，黄校和创校团队选中了清溪镇，位于东莞、深圳、惠州的交界点。

另外，清溪的周边暂无双语学校，教育资源相对稀缺。而且，东莞的家长和学生近年来会倾向于选择深圳、广州的国际化学校。所以说，东莞市海德双语学校的创办，给东莞市的家长和学生带来了另一种选择。

其次，是确立学校的特色。业内对未来教育的探索不止，但并没有一个定义明确表示未来学校应该是什么样的。黄校和创校团队从学生发展、教师发展、学校发展和社会发展的多维角度思考提炼学校的办学理念，总结出学校应该具备的 4 大特色：科创教育、双语教育、智慧教育、全球教育。这些特色将通过国家标准课程、国际文凭 IB 课程、学校特色课程、学科竞赛课程并行的学校课程体系来实现。

科创教育、全球教育、双语教育对于未来的重要性无需赘述，但作为一个全面发展的人，是需要很多人文的东西来辅助成长的，这就是智慧教育。黄校解释说，“智慧”，在英语中有两个词可以表示：Smart、Wisdom。

Smart 和学校的硬件智能化有关联，海德双语学校以人工智能、物联网和大数据平台为基础，采用国内外最新的技术来实现智能办公、智慧教学。

Wisdom 指代思想上的智慧，海德双语学校智慧教育软硬件兼施，除了硬件智能化外，更注重人的思想智慧。例如教师在课堂教学中运用教学艺术巧教的智慧，学生在学习过程中开拓思维巧学的智慧等。因此，智慧教育与科创教育是互相弥补的。

此外，在课程模式上，海德双语学校作为海德教育集团第一所以“海德”命名的学校担负了铸就教育品牌的重任，也获得了集团更多资源的投入。

例如，海德双语学校结合英国的姊妹学校米德尔顿公学的科技教育和创客教育的优质资源，为海德双语学子提供科创必修课程、科创选修系列课程和竞赛课程。学校以人工智能、物联网和大数据平台为基础，创建学习者为中心的自适应学习环境。为学生提供全球教育的机会，让每一位学生都有机会与全世界不同国家、不同社会文化背景的学生同步交流学习，培养海德学子开阔的国际视野和全球胜任力。

策略性地打出学校名声，只招重点名校的人才

学校选址与设计、办学理念、课程规划确定之后，创校团队紧接着寻找师资力量。尽管教师的流动性大，但作为新建校，招聘教师仍然很困难。东莞市海德双语学校在招聘老师时，分了两个方向去做，分别是在职教师和应届生招聘。通过教师招聘，打出了学校的名声。

黄校分享到，去参加应届生的招聘会，很多大学并没有想象中的热情。尤其是作为一间还在筹办中的学校，不太容易吸引大学和毕业生的注意力。黄校和创校团队在应届生的招聘策略上，采用的是定点方式，即只去北京、武汉、成都、广州这几个城市中的几所学校。譬如，在北京，他们只选择了北航、北理工、北大、清华这样的顶尖学校。

为什么要定点？因为要拉高标准，海德双语毫不避忌地向外界表示，只要顶尖高校的毕业生。

黄校这样解释，学校要做科创，那么像北航这样的学校就有这样的人才。尽管学校的应届生中想当老师的比例不高，但从海德的角度而言，能够进入北航招聘，师资的标准就被拉高了。每场招聘活动之后，学校陆续通过公众号等媒体传播，循序渐进地让外界了解“海德双语只招顶尖高校的老师”的严格要求。

对于在职骨干教师的招聘，黄校采用的是一对一面谈的方式，但团队也明确划出了标准，只约谈重点公办学校和高

端民办学校的老师。

对此，黄校说到，家长和学生即便不了解学校定位，师资是最直接清晰地展现学校力量的方式。有了这样的师资，在家长眼里，海德双语能够和其他名校可以保持相同的竞争力。

通过近 20 所国内顶尖名校的校园招聘，组织了多场集中面试、试教招聘会后，东莞市海德双语学校的现有师资力量达到硕博学历占比 61.3%，本科学历占比 100%，平均教龄 10.31 年。

加入海德双语学校的教师，将能够享受到华中师范大学、华南师范大学和外语类教育水平一流的广东外语外贸大学，以及国外包括英国百年历史的精英寄宿制名校米德尔顿公学 Myddelton College、阿德科特学校 Adcote School 和以现代化设施、创新教育闻名的美国橡树山学校 Oak Hill School 等多所名校的学习机会。

虽然是新建校，但东莞市海德双语学校已有三四十位在岗教师，在面对疫情导致的招生困难上，海德双语学校从线下招生转向在线招生时，才会不慌不忙，使得招生效果最大化。

去年 8 月，创校团队针对即将升读小学、初中、高中的学生家长开展市场调研，调研的结果显示三个学段的家长最关注的几大因素基本完全一致，依次是师资力量、办学理念、课程设置、设施设备等。调研结果给团队提供了非常好的招生推广方向。

而本以为疫情导致线下招生不得不转至线上一定会是劣势，但在团队采取小范围、1V1 的方式进行在线招生后，效果却出人意料地好。黄校介绍到，他们放弃了网上宣讲，通过媒体、网站、公众号、朋友圈向社会宣传学校的办学理念，以及推出意向表填写，但凡有家长填写意向表，教师立刻联系家长进行视频沟通，直接输出学校的教育理念、课程设置、管理模式等信息，使得沟通比较深入，家长对学校的信任感也大大增加。目前家长对海德双语学校的评价很高，有入读意向的学生已达四千多人。

在采访的最后，我问黄校“身边人对您的评价都有哪些？”

他告诉我，在以前工作的学校做过类似的不记名问卷，有代表性评价关键词有“儒雅、睿智、热情、有国际视野、有教育情怀、热爱生活、实干、亦师亦友、接地气、真诚、善良、体贴、稳重”。

他最喜欢的是“热爱生活、实干、亦师亦友、接地气、真诚、善良”这些同事们给予的评价。原因无他，就是希望一起共事的人能够感受到自己的生活态度。黄校说，一个人如果连生活气息都不那么浓厚的话，那么整个工作的状态也不会那么的健康。

学校档案

学校名称：东莞市海德双语学校
建校时间：2019 年
所属集团：广东海德教育发展集团有限公司
开设学段：K12
开设课程：国内部、国际部（IB、A–Level）
学生人数：5000 人
师生比例：1:10
是否寄宿：是
学生学费：国内部小初高均为每学期 20000 元；国际部每学期小学 60000 元，初中 70000 元，高中 80000 元
学杂费：校服、校车、餐费等
学校网址：
www.haidebilingualschool.com

顶思
TOPSCHOOLS

University of Strathclyde Glasgow

iPGCE
国际教育学教师资格证课程

硕士等同学历课程

- 国际学校教师通行证
- 求职加薪的重要砝码
- 国际教师社区敲门砖

课程目标

- 推动教育创新，赋能在职教师国际化职业发展
- 全面提升老师21世纪的学与教的基础知识和专业技能
- 国际比较教育、教师职业素养以及课堂教学和研究三大模块的系统化学习
- 顺利完成所有模块，将获得「国际教育学教师资格证书」

招生对象

- 期望获得国际教师资格证的老师
- 国际/双语学校在职教师优先考虑

了解详情
扫码咨询

平和双语毕业生分享季：做好这三件事情让我们名 offer 拿到手软

文 | 李明玉

“很多人对美国高校有误解，认为它们偏爱社会活动经验丰富的学生，其实对于所有国家的顶尖高校而言，除了学术成绩，最重要的是申请材料中所体现的逻辑性与连贯性。”

每年四月，上海平和双语学校高中部都会上演一场以应届毕业生为主角的“重头戏”，邀请刚刚挥手作别申请季的准大学生们与学弟学妹进行深入交流与互动，分享其申请和成长的心路历程。

今年，肆虐全球的新冠疫情没有挡住纷至沓来的梦校录取通知书，自然也没有阻碍一年一度的毕业生分享沙龙筹备工作。不过原来的线下分享改为线上，从 4 月 28 日开始，毕业生代表们就启动了为期近一个月的“云助力”专题分享。

截至 4 月 1 日，被誉为“沪上最难考、砸钱都进不去的”平和双语高中部美本方向毕业生已经 100% 收获了 U.S. News 排名前 60 美国大学的录取通知书，在主申英美方向的学生中，约有 82.5% 的人收到了美国综合性大学前 30、美国文理学院前 20 或英国 G5 大学的录取通知书。

但参与分享的毕业生中，不仅有获得剑桥大学、牛津大学、芝加哥大学、杜克大学、西北大学、约翰霍普金斯大学、达特茅斯学院、康奈尔大学等这些牛校 offer 的，也有很多被知名文理学院或者小众专业录取的。

高中部升学指导部门主任李梦老师向顶思介绍：“这次沙龙活动设计了 7 场不同主题的分享，有些按照录取专业来分，有些按照学校国别来分，为的是让分享更有针对性，也让家长和学生能在同辈中看到一些榜样，也能从真实的案例中获取一些心得。”

“我们今年也第一次尝试为高三毕业生开设了一系列讲座，内容关于海外大学衔接、职业规划、行前准备等，我们邀请了

在世界各地名校不同年级就读的学长学姐们，结合他们的经验，为马上踏上新旅程的毕业生们带来最干货的分享。平和是个紧密的社群，我们不但着眼于每一位平和学子在高中阶段的成长，更在乎他们未来的发展。”

从跟李梦老师的对话中，我们逐步了解了她所在的升学指导办公室的工作内容，也体会到了平和学校高中部为支持学生的个性化发展所做出的坚实努力和不断探索。

升学规划何时开始？从入学第一年就要系统组织

在平和，升学指导部门并不是一个可有可无的“隐形”部门。相反，这是一个“核心部门”。李梦老师称，“大学申请你需要的远不止成绩单、文书和推荐信。实际上，它考验着学生方方面面的能力。为了让我们的学生最终都能进入心仪的学校，从他们进入高中起，我们就会在包括课程选择、课内外活动、以及申请方面进行系统的规划，而这也是我们部门所主导的工作内容之一。”

早在高一阶段，平和高中部就开设了为期一年的升学指导课“个人发展课”（Personal Development），内容主要包括：

- 如何制定长效目标
- 如何进行自我管理
- 各申请国家教育体系
- 如何选课
- 如何物色夏校
- 如何书写申请文书

“这些内容都由升学指导部门的老师教授，每位老师也会带两个行政班，直至学生毕业，以保证我们对学生的了解是足够的。”李梦补充道。

升学指导课程之外，升学指导部门也会组织一对一面谈、升学家长会、毕业生分享沙龙、申请季咨询及海外大学来访以实时跟进学生的学习状态，每一项都举足轻重。

一对一面谈某种程度上像是升学指导课的补充，“大课是大的方向，而具体到细则，则需要我们每位老师针对每个学生不同的情况进行私下沟通并提供建议。”李梦解释称：“在面谈初期，我们就会询问学生最感兴趣的学科是什么，根据 TA 的答案，我们会给出相应的社团选择、比赛、夏校建议等，而在实践过程中，TA 的申请和未来发展方向也会越来越细化，越来越明朗。”

今年在 ED 阶段被圣路易斯华盛顿大学录取的孙与遥同学就是个很好的例子。刚刚步入高中时，她完全不知道自己对什么学科感兴趣，迷茫而惶恐。由于缺少目标性，她也极少参加各类学科活动。在这样的困境中，她找到了升学指导部门的老师，进行了一对一面谈，征求意见。一番长谈后，她最终将自己的申请方向定为商科，并在此后逐步确定选课、活动及比赛，逐步完善自己的规划。

如果说一对一面谈促进了师生间的了解，那么升学家长会则更像一个纽带，将家、校、学生三方联结在一块，成为“命运共同体”的桥梁。与一对一面谈相对弹性的安排不同，升学家长会的频率基本固定在一学期一次，涉及内容主要包括：学生现阶段面临的挑战与需达成的目标、目前升学趋势、学生学业水平的横向比较，最新高三学生申请情况等，以确保每位家长尽可能全面地了解与认识其子女的现有状态。

在学生跨入高三之后，每一位学生都需与升学指导部门的老师进行选校面谈，即“申请季咨询”，主要内容为申请材料反馈，疑难解惑等。“这时的交流目的性更强，也更为精细。”

此外，升学指导老师也会扮演“学校大使”的角色，积极为扩大学校声誉并吸引高校关注而东奔西走。以李梦老师为例，在 2017 年及 2018 年两个暑假里，她曾走访了美国东西部十所顶尖大学及文理学院，向招生官详细介绍平和高中部的课程结构、评估标准、以及特色活动等。在此过程中，她不仅更为深刻地了解了这些学校最新最准的招生讯息，也与大学招办建立良好稳定的沟通渠道，为学生与家长源源不断地提供关于大学申请的一手资料。

学校看重什么？学术成绩很重要但不是唯一

李梦指出，现在许多人对美国高校的录取意向存在误解，认为它们偏爱社会活动经验丰富的学生，其实对于顶尖高校而言，成绩永远是排在第一位的。

英国的高校更多地会被成绩优异，且在所选专业上已然具备充足学术准备和强大潜力的学生吸引。而美国的高校，除了要求学生学术成绩优异之外，也会看重该生是否拥有全面的潜

力和能力，并通过综合评估（holistic review）的方式检验“TA 是否热爱自己所选择的学科或者活动，是否在过程中体现了 TA 为这一事物所付出的一贯努力。”

“除了学术成绩，申请材料中所体现的逻辑性与连贯性也是至关重要的。”李梦强调，“高校在收到申请材料后，往往会看到一些学生在各方面都表现优异，可是这些方面彼此之间却没有内在的逻辑关联，这其实会大大地降低该生的候选资格。”她举例称，“一名学生，可能 TA 的文书写作很优秀，可是递交的奖项却是理化相关，参与的活动又更多是体育竞技类，而且在文书中没有充分体现自己对这些事务的兴趣以及为获得这些成就所付出的努力，这就很难让招生官‘看懂’TA。”

相反，如果通过申请材料，高校能够看出学生对某些事物持之以恒的热忱、超乎寻常的投入、挑战自我的精神、甚至运营其他学科知识和综合技能解决一些实际问题的时候，学生的竞争性会骤升。“这样的考核依据并不单单指美国的学校，所有国家都是如此。”

今年早申请阶段，一位被达特茅斯录取的平和学生便将这点发挥得淋漓尽致。由于喜欢语言，所以他积极主动地在语言学上苦下功夫，并曾在语言学奥赛上斩获大奖；此外，由于他的数学同样优异，他得以利用自身优势，建模开发了一个沪语输入法的小软件。“所以学生不仅紧扣语言学这个兴趣点，而且最终运用到了跨学科知识完成一个有很高现实意义的项目，申请材料之间的逻辑性非常强。”

ED VS RD？申请结果背后是心理调适和关键决策能力

一个不争的事实是，ED 的录取率远高于 RD。“从大学的角度思考，其实很好理解，因为入学率对他们而言很重要。被 ED 录取的学生是一定要去该校入读的，不会出现掉档这一情况。”但从另一个角度来看，李梦补充道，“很多学生在不够了解自己状况的时候，盲目申请，很可能只是充当了分母。”

“对此，我的建议是，与其纠结到底是要 ED 还是要 ED2，

不如理清思路，想想自己最喜欢的学校到底是哪所。换句话说，选择学校也并不只是关于学校选择，而更多的在于探索你想要的是什么。我们每年春秋季都会邀请很多顶尖大学招生官来平和做招生宣讲，学生也可以在会后与招生官直接对话。

疫情期间，我们也定期向学生和家长发布大学在线宣讲会信息，确保信息畅通。因为每所大学都是非常不一样的，学校的地理位置、氛围、特色的项目与课程、强势的专业等。所以我们希望学生能够掌握一手信息，并与自己的特点产生联系。所以选校不单是选择什么学校，而更多的是回答，我想要什么样的大学生活，然而这一点其实很多孩子在之前的求学经历里是没有机会去探索的。”

另外，就申请策略而言，ED 与 RD 的申请过程，实际上也考验着学生的心理素质。对此，在申请之初，平和升学指导老师们在给学生们选校的时候就会给出两种情景：“我们会告诉 TA，这所学校以往的录取率和学生案例，如果身边的人都拿到了 offer 而你没有，你可以接受这个结果吗？如果答案是肯定的，我们自然是支持他们冲击梦校的。如果学生很担心，我们要提前做好心理建设，甚至有可能建议 TA 选择更大几率录取的学校。”

为了让学生在申请阶段拥有更全方位的支持，平和升学指导部门会与学校多个部门紧密协作，包括与教研组保持密切联系，以保证对学生学术能力的客观把握，与班主任之间互通有无，保证信息的畅通准确性，也会与活动后勤部门积极沟通，组织安排大学来访事宜。“我们会从各方各面努力为学生创设良好的升学环境，但申请是一个持久战，这个过程本身既是对学生能力和耐力的多重考验，也是锻炼他们心理调适和关键决策的重要时机。”

结语

不经一番寒彻骨，怎得梅花扑鼻香。在“新及平而不庸、和而不同”的校园文化熏陶下，平和学子一次又一次在众多海内外申请者中脱颖而出，正像李梦老师说的“升学指导部门并不是一个金手指，我们只是学生高中生活的引领者和最终申请的助推器。学生的升学结果是学生、家长、学校三方合力的结果，也是平和在国际教育领域深耕多年，形成独特的“平和气质”，并最终水到渠成的事情。”

读 AP 就只能去美国大学？这个学校用英国名校无条件录取 Say No!

文 | 刘玥琪

2 月 27 日，BBC 的一条消息称，英国高等教育监管机构英国学生办公室（OfS）近日启动了一项评估，计划对英国大学录取制度进行改革，废除用预估成绩（predicted grades）申请的模式，建立一种更能保护弱势学生的录取制度。OfS 这一举动的背后是很多考生的 A-Level 成绩并没有达到或高于预估成绩。因此 OfS 提出的解决方案之一就是“学校不再给考生发放无条件录取 offer”。

然而有一所学校，今年竟有 50% 的同学用 AP 成绩拿到了爱丁堡大学的无条件录取；另外，杜伦大学的无条件录取率也超过 30%，曼彻斯特大学的无条件录取率则近 30%。在这个被疫情笼罩的升学季，面对标化考试取消、复课教学延期、全球大考待定等多重不确定因素，这样的成绩更显得难能可贵。

宁波外国语学校国际部作为公立学校的国际部，是 2011 年由宁波市教育局同意、浙江省教育厅审批、教育部备案的中外合作的项目。在完成国内高中课程的基础上，为学生提供更富挑战性的 AP 课程，以及提升综合能力的升学指导课程，合称三位一体课程体系。

成小凤老师是宁外国际部的创办人之一，现任宁外国际部升学指导办公室主任，她与她的“升学指导金花团队”带着宁外国际部的学子们拿下一个又一个名校 offer。

近七届的共 308 名毕业生中，有超过 80% 的学生被美国排名前 60 的综合性大学、文理学院，英国排名前 20 的大学，以及加拿大、澳大利亚等国排名相当的大学录取。近 100% 的学生进入美国排名前 100 的大学和文理学院，英国前 30 的大学，以及加拿大、澳大利亚等国排名相当的大学深造。

成老师本人更是全球大学升学指导协会（IACAC）导师委员会（Mentor Committee）唯一一位中国籍的导师委员，也是唯一来自中国中学的中国籍升学指导当选美国大学理事会 (College board) 全球国际顾问委员会（International Advisory Committee)13 任委员之一。可以说在国际升学指导行业上，Della Cheng（成小凤老师）是中国的一个代表。

对于这一殊荣，成老师告诉顶思，IACAC 的导师委员并不是评比的结果，而是因为宁外国际部一些升学指导方面的具有国际影响力的举措：比如宁外国际部驰名海外的诚信升学、个性丰富的课外活动等。

也正是这些升学指导的举措，让宁外国际部能够用 AP 的课程申请到包括英国 G5 在内的英国名校。

成小凤老师 宁外国际部升学指导办公室主任

上 AP 课程，读英国 G5

大家所熟知的国际课程包括 A–Level、AP 和 IB 三大体系。市面上的刻板印象是 A–Level 针对的是英系国家方向，AP 针对的是美系国家方向，IB 体系则是全球通吃。

自去年 5 月 1 日，非移民想要申请美国签证，在填写 DS160 申请表时都需要提供本人 5 年内使用的社交媒体账号，这无疑增加了赴美留学的难度。对此，教育部就曾提醒广大考生增强防范意识，除美国外还应考虑其它留学目的国。

虽说宁外国际部的国际课程体系是美国大学理事会提供的在高中授课的大学先修课程 Advanced Placement，简称 AP，但这次美国移民、签证政策的变动对宁外国际部学生的影响却很小。

因为一直以来，成老师对她的学生们都有一个不成文的要求，那就是："鸡蛋不可放在一个篮子里。"学生都要申请至少两个国家。除了美系学校外，学生还应该另外申请至少一所英国或其他国家的学校。

因此，在宁外国际部的历届毕业生中，有很多人拿到了英国 G5 的 offer：4 人被剑桥大学录取，7 人被帝国理工学院录取，6 人被伦敦大学学院录取。还有 13 人拿到了威廉王子、凯特王妃的圣安德鲁斯大学的录取，有机会成为他们的校友。

在尚未结束的 20 届申请季中，同学们的表现更为出色：在已出结果的英国申请里，100% 拿到了爱丁堡大学的录取，其中有近 50% 的同学拿到了爱丁堡大学的无条件录取，另外，杜伦大学的无条件录取率超过 30%，曼彻斯特大学的无条件录取率则近 30%。

用美国的大学先修课程申请英系国家的大学？竟然还能提前拿到 A–Level 课程体系，以及 IB 课程体系中罕见的无条件录取？这听起来似乎是"不可能完成的任务"。

对此成老师告诉顶思，"学 AP 的只能去美系国家，学 A–Level 的只能去英系国家，学 IB 的可以英美澳加通吃"，这种理论其实是一种偏见。

实际上英国的很多高校，甚至包括 G5 和圣安德鲁斯大学、杜伦大学、爱丁堡大学，并没有限定只能使用 A–Level 的考试成绩进行申请。

Entry requirements

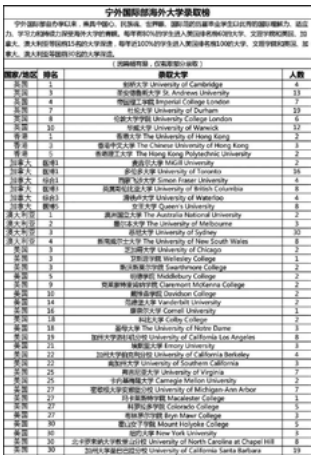
Applicants from the USA should note that offers are usually made on an individual basis.

Typically, suitable evidence of preparation for entry would comprise **five or more Advanced Placement (AP) Scores at grade 5**. In addition, high passing marks on your school qualification (eg the relevant US High School Diploma) and a high score on the SAT (I) Reasoning Test or ACT, are expected. Please note that SAT II (Subject) Tests are not normally viewed as being equivalent to AP Tests. Applicants taking these tests are required to disclose all tests taken and scores achieved (including retakes). Failure to disclose any scores may disadvantage your application and Cambridge Colleges reserve the right to contact ACT, College Board or your school to confirm your results.

图：剑桥的本科生申请要求 | 图源：剑桥大学官网

宁外国际部是全国最早一批开设 AP 课程的学校， 2013 年，第一批学生开始申请的时候，成老师就想打破大家对于 AP 课程体系的偏见，积极探索。期间她认真研读英国各大高校的招生信息，积极与学校的招生办公室联系，探寻用 AP 申请英国学校的方式。

最后，成老师发现，英国的学校对于 AP 不单单是认可。2013 年，英国顶尖学府杜伦大学更是给了宁外国际部一个学生无条件录取的 offer。2015 年，宁外国际部还收到了第一个来自剑桥大学的 offer。再到今年宁外国际部的学生近 50% 被爱丁堡大学无条件录取。



宁外国际部海外大学录取榜

国家/地区	排名	录取大学	人数
英国	1	剑桥大学 University of Cambridge	4
英国	3	圣安德鲁斯大学 St. Andrews University	13
英国	4	帝国理工学院 Imperial College London	7
英国	7	杜伦大学 University of Durham	13
英国	8	伦敦大学学院 University College London	6
英国	10	华威大学 University of Warwick	12
香港	1	香港大学 The University of Hong Kong	2
香港	3	香港中文大学 The Chinese University of Hong Kong	1
香港	5	香港理工大学 The Hong Kong Polytechnic University	2
加拿大	前40	麦吉尔大学 McGill University	2
加拿大	前40	多伦多大学 University of Toronto	35
加拿大	前60	西蒙弗雷泽大学 Simon Fraser University	4
加拿大	前40	英属哥伦比亚大学 University of British Columbia	8
加拿大	前60	滑铁卢大学 University of Waterloo	4
加拿大	前40	皇后大学 Queen's University	8
澳大利亚	1	澳大利亚国立大学 The Australia National University	2
澳大利亚	2	墨尔本大学 The University of Melbourne	3
澳大利亚	3	悉尼大学 University of Sydney	10
澳大利亚	4	新南威尔士大学 The University of New South Wales	8
美国	3	芝加哥大学 University of Chicago	2
美国	3	韦尔斯利学院 Wellesley College	1
美国	3	斯沃斯莫尔学院 Swarthmore College	2
美国	5	米德伯里学院 Middlebury College	2
美国	9	克莱蒙特麦肯纳学院 Claremont McKenna College	2
美国	10	戴维森学院 Davidson College	2
美国	14	范德堡大学 Vanderbilt University	2
美国	16	康奈尔大学 Cornell University	1
美国	18	科尔比大学 Colby College	2
美国	18	圣母大学 The University of Notre Dame	3
美国	19	加州大学洛杉矶分校 University of California Los Angeles	8
美国	21	埃默里大学 Emory University	3
美国	22	加州大学伯克利分校 University of California Berkeley	4
美国	22	南加州大学 University of Southern California	3
美国	25	弗吉尼亚大学 University of Virginia	2
美国	25	卡内基梅隆大学 Carnegie Mellon University	2
美国	27	密歇根大学安娜堡分校 University of Michigan-Ann Arbor	7
美国	27	贝卡莱恩特学院 Macalester College	2
美国	27	科罗拉多学院 Colorado College	5
美国	27	布林莫尔学院 Bryn Mawr College	3
美国	30	霍利约克学院 Mount Holyoke College	1
美国	30	纽约大学 New York University	3
美国	30	北卡罗来纳大学教堂山分校 University of North Carolina at Chapel Hill	8
美国	30	加州大学圣巴巴拉分校 University of California Santa Barbara	19

图：宁外国际部的部分录取榜 | 图源：宁外国际部官网

对于如何用 AP 申请英国高校，成老师告诉顶思宁外国际部的两大法宝：严密的课程体系、诚信的升学系统。

严密的课程体系

宁外国际部开展的是三位一体课程体系，其中“三位”分别指的是中方课程、AP 课程和升学指导课程。

图：三位一体课程体系 | 图源：宁外国际部官网

中方课程是指中国国家教育部规定的高中课程。因为宁外国际部是隶属公立学校的国际部，所以教育部规定的高中课程不但要开满开全，学生还需要通过 10 门科目的浙江省学考。

AP 课程指的是美国大学先修课程，总共有 7 个学科类别，38 门科目。宁外国际部的 AP 课程包含了 5 个学科类别，25 门科目。成老师告诉顶思，宁外国际部是中国公立学校国际部中艺术类 AP 课程开设得最早，也是最全的。并且宁外国际部还开全了 AP 课程中的自然科学类别。

AP 课程体系的特点就在于鼓励“偏科”，如此丰富的 AP 课程体系设置就是希望能够为宁外国际部的学生们提供一片肥沃的土壤，让他们找到自己的兴趣点进行钻研，从而获取高分。

为何英系高校会如此青睐 AP 课程的宁外国际部，甚至给出了有些学校 A–Level 学生都很少获得的无条件录取。

成老师告诉顶思，相对于 A–Level 的两次考试机会，大部分学生使用预估成绩进行申请，AP 的考试一年只有一次，在每年 5 月进行，7 月出成绩。到了 9 月，学生是用确定的 AP 考试成绩申请心仪的学校。

并且因为考试时间在 5 月，意味着申请者在高二下学期之前的 AP 考试中就拿到了 5 个 5 分的成绩。

AP 的考试又一向以单科知识难度高著称：其中生物、微积分、化学、经济、心理学、历史等是美国大学一年级的课程；一些语言类，如法语、西班牙语、德语等，要完成相当于美国大学三年六个学期的课程。

对于如此出色的学术潜力，很少有高校能不心动。

面对高难度的 AP 考试和并不简单的浙江省学考，如此繁重的教学任务宁外国际部的师生又是如何做到的呢?

分层考试因材施教

成老师告诉顶思，宁外国际部的高一新生进校时会有一个分层考试。根据分层考试的水平来进行 AP 课程的选课。

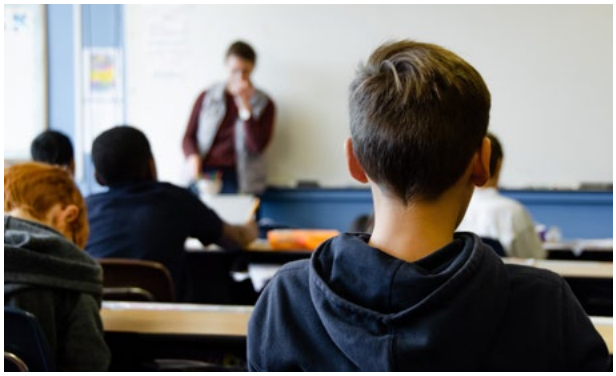
例如，英语基础好的同学会选修德语课，英语基础差一点的则会建议选修 Pre–AP 的课程。课程设置中，对于所有年龄段的学生，英语和数学都是必修。

一般情况下，宁外国际部的学生高二开始会选 4 ～ 7 门 AP 课程，并要求学生一定要参加每年举行的 AP 考试。加上之前高一选修的 AP 课程，高二下学期参加 AP 考试的学生会有 7 门 AP 考试的成绩。

如果这个学生是一个学霸，可以拿到 5 分的 AP 分数。那么这个学生在申请大学的时候就会有 5 个以上的 AP5 分。高三毕业的时候，会有 12 ～ 13 门的 AP 成绩。

中外课程互通有无

成老师告诉顶思，其实宁外国际部的学生都是很辛苦的，



因为他们除了有 AP 课程，还需要上中国的高中课程。

为了减轻学生的负担，更好地完成教学任务。宁外国际部的中外教老师们经常会一起互通有无，讨论彼此的教学进度。

有的课程中方的教材难度更高，有的则是 AP 课程更有深度，而这无疑也帮助宁外国际部的学生运用两种思维方式进行学习，得以更好地巩固知识。

成老师提到，有的学生在刷 AP 考题的时候会寻求中方老师的帮助，因为在刷题方面，谁能比得上应试教育呢?

诚信的升学系统

宁外国际部的升学系统包括：驻班升学指导老师、每周一次的升学指导课程、每月一次的家长沙龙和每学期一次的一对一面谈。

驻班升学指导老师

在宁外国际部，每个班都有驻班的升学指导老师。成老师告诉顶思，每个升学指导老师负责不同年级的两个班级一共不超过 60 名学生。

升学指导老师负责帮助学生选课、每周一次的班级内升学指导课程，还与学生一起生活。因此，这些升学指导老师可以说是最了解学生的人。他们知道学生是喜欢看书，还是喜欢运动；了解学生的强项是领导力，还是专注力。

每周一次的升学指导课程

宁外国际部的升学指导课程是被纳入“三位一体课程体系”中的。

成老师强调，升学指导课程一定要重视，与其它课程齐头并进。并戏称这一周一节的升学指导课程，当初她可是在课程设置时，从中外方学术校长手中“抢”过来的。

升学指导课程大部分由升学指导老师负责授课，主要引导学生进行生涯规划，给学生普及各国学校的招生要求和喜好，以帮助学生更好地选课与设计参与课外活动。

同时，每当有来自世界各国的招生官来访的时候，升学指导也会利用升学指导课为同学们提供与招生官们近距离探讨各类问题的机会。

家长沙龙

成老师提到，“如果说在应试教育中，家长只需要跟着学校的步伐走，那么国际教育就需要学校、学生与家长共同成长。尤其在中国，大部分家庭的最后决策权都在家长手中，取得家长的支持和理解就显得至关重要。”

宁外国际部的地址位于宁波市较为偏僻的东钱湖旅游度假区，学生也大都寄宿在学校。平时学校与家长之间的沟通，乃至学生与家长的沟通都比较少。

为了加强学校与家长的沟通，更为了向家长们普及升学指导的相关知识，宁外国际部的升学指导办公室每个月都会找一个周末，在宁波市的城区为宁外国际部的家长们免费举办“家长沙龙”。

“家长沙龙”主要针对高一、高二学生的家长，一般情况下分上、下午两场进行，场地由家长们自发提供。宁外国际部升学指导办公室的老师们负责给家长们进行不同国家与学校招生标准等升学指导基本知识的“扫盲”工作。

成老师还提到，作为升学指导老师，有时候自己说多了，家长也会“审美疲劳”，这时如果借助一些“外力”则会有事半功倍的效果。

因此，“家长沙龙”还会邀请国外大学的招生官或者知名

校友及家长开展讲座，这种时候的“家长沙龙”则是高一、高二家长共同参与，以大讲堂的形式呈现。

成老师告诉顶思，“家长沙龙”这种形式的互动对他们的升学指导工作提供了不少帮助。因为经过一学期 4 ～ 5 次，一年 10 次，两年 20 次的“专业培训”，宁外国际部的家长们各个都从升学小白变成了升学专家。

“一对一”面谈

宁外国际部的“一对一面谈”分为家长和 AP 课程外教老师的“一对一”面谈，及家长与升学指导老师的“一对一面谈”。一学期一次，都在学期末进行。

与 AP 外教的面谈主要是让家长了解自己孩子的学术水平，为 GPA 作准备。

与升学指导老师的面谈，有时班主任老师也会参与。面谈中会谈及但不限于下学期的选课、课内外侧重点、假期的活动方案、大学申请规划、生涯规划等。

诚信的升学体系

采访过程中，成老师提到最多的就是“诚信”。提及现在市场上流行的“背景提升”、“代写文书”，成老师认为这都是多此一举。

关于背景提升，学生所选的课程与假期的活动自然会构成完美的 profile，如果没有前期的准备，单靠申请前的“背景提升”就像是没有打地基的高楼，随时有坍塌的风险。

成老师提到宁外国际部的学生在各大学校都有良好的口碑，就是得益于“诚信的升学系统”。学生的 GPA 到申请文书，都能体现学生的真实水平。因此，这些被录取的宁外国际部学子到了大学依然可以继续优秀下去。

结语

宁外国际部除了能够“另辟蹊径”，为学生探寻出一条用 AP 课程申请英校的路，并被众多英国 G5 高校的认可外，还很受各国文理学院的青睐。

或许就像成老师说的，宁外国际部学生的地基打得深，土壤肥沃，自然倍受名校倾心。

如何培养哈佛学子？专访成都树德中学国际部主任及团队

文 | 蒋冰清

截至发稿时，中国大陆共有 7 名学生获得了哈佛的 offer。成都树德中学国际部诞生成都第六位收到哈佛 offer 的高中学子，也是树德中学 90 年办学历史上的第一位。

树德国际部用 18 年的辛勤耕耘向我们展示：不走捷径就是最快的路径。

当地时间 3 月 26 日，哈佛大学官网更新消息，向 1,980 名 2024 届学生发出了 offer。其中，RD 录取 1,085 人，早申录取 895 人，总申请人数为 40,248 人，最终录取率为 4.92%。

从数据上看，今年哈佛给出的 offer 总数虽然比去年增加，但无论是早申还是常规申请阶段，国际生所获 Offer 的比例都减少了，可以说，这一届国际生的竞争比去年更为激烈。

截至发稿时，中国大陆共有 7 名学生获得了哈佛的 offer，分别来自长沙一中、杭州外国语学校本部、南京外国语学校、北京中学、天津南开中学、苏州中学和成都树德中学国际部。

90 周年校庆甫过，哈佛 offer 收入囊中

据悉，成都树德中学国际部 IB 课程的彭同学收到了哈佛大学计算机科学专业录取通知书。

他既是成都树德中学 90 周年校史上第一位获得哈佛 offer 的学子，也是第六位被哈佛大学录取的成都高中生。

成都树德中学是历史悠久的名校，由时任国民革命军第二十九军副军长孙震于 1929 年创办；1944 年，《大公报》发表武汉大学教授杨人梗的文章说：“成都树德中学是全国四所办得最好的私立中学。”

而成都树德中学国际部则由成都华樱出国服务股份有限公司和成都树德中学共同投资成立，于 2002 年成立，至今已有 18 年的历史。

去年 11 月，成都树德中学举办了 90 周年校庆。原国际文凭组织 IBO 全球总干事 Jeffrey Beard、IB 国际文凭组织校长培训师、IB 学校牌照审核官 Andy J Krawczyk 等人士还参与了国际部的“国际化学校运营管理峰会”。

我们不禁好奇，成都树德中学国际部在这 18 年中，积累了哪些国际化学校的运营和课程管理的经验，由此培育了能够诞生哈佛学子的沃土。

于是，顶思第一时间连线树德中学国际部主任钟远波和学校相关老师，展开了一番讨论和对话。

（Q=TopSchools, A= 树德中学国际部）

Q：学校 IB 项目有多少门课程?

A：树德国际部 IB 项目共计开设 13 门课程，分别是 10 门学科课程（含 17 个级别）：中文（HL 及 SL）、英语 B（HL 及 SL）、数学（HL 及 SL）、物理（HL 及 SL）、化学（HL 及 SL）、生物（HL 及 SL）、经济学（HL 及 SL）、商业管理（SL）、地理（SL）、视觉艺术以及 3 门核心课程 TOK、CAS 和 EE。

Q：选课机制是怎样的？如何支持学生有意发展的学科 / 方向?

A：我们实行的选课机制相对灵活。

高一：在高一入学之初，学校给学生开设全部 10 门学科课程，供学生了解和体验这些学科。

再由升学指导老师及科任老师联合指导学生基于自己的学习兴趣与优势，以及未来发展的方向等因素，在高一上期期中之后进一步筛选 6 门学科学习。

高二：进入高二时，学生再进行级别的选择。

如果学生在学习过程中，对选的科目或级别存在学习困难，我们也本着以学生为本的原则，给予人性化的考虑，最晚学生可在高二下期结束之前进行改选。

对学生有意发展的学科 / 方向，学校综合利用校内的师资资源和校外的专家资源对学生进行深入指导，参与课题研究，发表论文。

与此同时，学校开放 AP 考试及辅导给 IB 学生，开设了各类选修课、提供学术竞赛参赛机会及培训，让学生在感兴趣或擅长的领域进一步延伸、拓展。

Q：升学指导工作通过哪些方式进行？怎样帮助学生确定申请什么专业?

A：系统化的升学指导课

内容包括各国 / 地区概况，海外大学介绍、专业介绍，申请要求和流程等基础升学信息，以及指导学生进行文书写作的升学文书课程。

课后一对一升学指导

根据学生个体的情况通过和学生深入的沟通和交流给予学生具有针对性的升学规划建议和指导。

树德国际部鼓励学生多尝试，在校内会开展多样化的活动，如科技节、艺术节、英语文化节、体育运动节、微电影大赛、配音大赛、各类学生社团活动等等。

升学指导老师会建议学生主动积极参与各项活动并在其中去发现和挖掘自己感兴趣或擅长的领域，同时也会结合学生的学科兴趣以及特长和学生一起探索适合学生的专业方向，从而指导和帮助学生确定申请专业。

学校的实验课

比如，对机器人感兴趣的同学可以在高一就加入学校的机器人社团，一起参加 VEX 或 FTC 等机器人比赛，在社团活动中明确自己的方向。

Q：这次的录取过程和结果对学校今后的教学 / 升学指导有哪些可借鉴的经验?

A：教学方面：

找准学生的学习和申请的需求，合理地帮助他们规划时间，突出每个时段的重点。尽可能地照顾到每位同学的学习节奏和特点，实行一人一课表，让每一位学生个体的潜能都能够获得充分的发展空间。

针对于语言学习和规划方面，从入校起，我们便对同学们的语言能力进行测试与分析，搭配匹配的语言能力拔高课程，实时监督整个学习的过程。

根据能力的发展阶段性植入应试内容，帮助同学们更好地掌握各项语言技能，将其真正工具化，从而使学生可以应用所学的应试技巧解决题目。

此外，我们还同步设立了相应的语言学习目标，以帮助学生明确学习方向，提高学习动力。

升学方面

1. 树德国际部一直以来坚持“德育为先，教学为本，升学引领”的原则。

做到升学与德育、教学随时保持紧密配合，对学生的性格、爱好、学习情况等有全面充分的了解。发现问题及时交流，并在升学阶段对学生进行兴趣挖掘、文书素材挖掘和选校定位等。

2. 不给学生设限。

我们一直相信每一个学生都有无限的潜能。作为升学指导老师，重要的是如何去指导和帮助学生挖掘和释放出这些潜能，成为更好的自己。

3. 鼓励和信任很重要。

升学的过程可能荆棘密布，对学生给予鼓励和信任很重要，相信每一个学生，相信他们的决心和力量。

Q: IB 及多个考试局都宣布取消或者调整今年上半年的大考，对 12 年级和 11 年级的学生申请是否有什么影响？学校如何应对?

A：12 年级学生

由于目前申请已经结束，各大学的录取发放也到了尾声阶段，因此对 12 年级学生的申请没有任何的影响。

IB 的统考虽然取消了，但 IBO 会根据学校提交的学生课业情况和其它多种因素，决定学生的成绩并发放文凭，包括参考 IA（Internal Assessment，内部评估）等。

IBO 从不影响 12 年级学生升学的角度出发，IBO 允许学生自主向大学递交由其出具的最终成绩和文凭。目前，很多大学已经做出回应，表示接受这次的成绩，学生可以凭此顺利入学。

IBO 能做出这样的决定主要是基于 IB 学生对学习一贯的努力和热忱，这份态度也一定会体现在以后的学习生活中，同样在基于 IB 科学的评估机制（成绩的体现不局限于统考）以及 IB 的成绩监督机制。

11 年级学生

针对 11 年级的学生而言，今年上半年最大的影响主要是 2、3、4 月托福 / 雅思考试和 3、5 月 SAT 考试的取消。这无疑减少了他们考试的机会，增加了接下来考试的压力，但这样的情况对所有人都是一样的。

从另外一个层面来看，也是一件好事，因为缺少了不断考试的干扰，学生可以静下心来学习，夯实基础，提升能力。

只要学生能积极调整心态，制定合理的长线考试计划，在后面的考试中一击即中，取得理想的成绩，对后面的申请也不会有影响，考试次数不在于多而在于效果。

同时，我们也看到有一些大学考虑到了这次疫情的特殊情况，主动调整招生政策。如凯斯西储大学就很快宣布针对 2021 年秋季申请的学生，SAT（赛达）为 optional（自愿提交）选项。

所以，挑战往往与机遇并存，重要的是我们如何抓住机遇，战胜挑战。

我们的应对

在获知这些考试陆续取消的第一时间，学校就及时召开了在线学生集会和在线家长会，通知情况的同时告知学校接下来做出的调整安排，比如课程的调整等。

升学指导老师也在第一时间联系了大学，获取大学对于比如 IB 考试取消的态度和回应等第一手资料，指导学生重新规划了考试计划和升学规划，确保将学生的学习和接下来入学（12 年级学生）以及申请（11 年级学生）受到的影响减到最低。

Q：此次，IBO 要求 4 月 20 日提交 Coursework 跟往年的时间点一样吗？ Coursework 的形式和内容有变化吗？

A：时间节点和往年一致，Coursework 的形式和内容也是之前规定好的。

但 Coursework 评定程序有调整。原有的程序是 IA（内部评估）由校内老师评分，IBO 审核样本。

今年调整后的程序是学生所有的 IA 直接递交给 IBO，并由 IBO 评分。

Q：针对这个方案，您觉得有哪些中国学生和学校要特别注意的吗？

A：学生需要特别注意 IA 的质量。对学校来说，今年的预估，乃至以后每年的预估，都应该尽最大努力保证客观。

Q：取消考试对今年 11 年级的 DP 学生会有影响吗？ 11 年级学生的预估分都是校内老师做吗？

A：目前看来，取消考试对 11 年级的 DP 没有影响。这部分学生要等到明年 5 月才参加考试，而届时疫情应该已经过去。

但需要注意的是，学生应更加重视 IA，学校也应更加重视预估的客观性。11 年级学生的预估分都由校内老师负责给出。

从成都树德中学的经验来看，哈佛不再是北师大实验、南外、人大附这些“藤校收割机”大校的专属。近年来，越来越多二、三线城市的优秀学生也开始受到藤校的垂青。

这不仅是因为大学在录取中越来越注重生源的多元化，也体现出一所学校只要精耕细作，稳扎稳打，持之以恒，不断锤炼管理和课程研发能力，也终能孕育出自己的一片教育沃土。

“财大气粗”的哈佛都没快钱了，美国大学的财务寒冬会让留学更简单吗？

文 | 蒋冰清

随着疫情在美国发展，经济下行对大学的影响渐渐显现——大学的钱不够用了，开始捉襟见肘。哈佛大学、斯坦福大学、南加州大学的校长、教务长都纷纷降薪，希望减轻学校的经济负担，度过危机。

但是，大学作为“吞金巨兽”，仅仅是降薪，或许还不够。那么，还有什么办法，能让大学存下足够的钱，来迎接 9 月的开学呢？

亚利桑那大学的教职工们最近有些郁闷。

让他们郁闷的，不仅是学校因为新冠疫情转而进行线上教学，还有接下来学校将进行强制休假和减薪。简单来说，就是工作少了，工资也少了。

从今年 5 月 11 日到明年 6 月 30 日，年薪不超过 15 万美元的教职员工在每个工资结算期都必须减少工作时间。如果你年收入有 44,499 美元，那么你每个周期要减少 13 天工作日，相当于削减 5%的工资。

对于薪水较高的员工来说，削减的比例还会翻倍，甚至翻三倍。年收入高于 15 万美元的员工收入将减少 17%，年收入高于 20 万美元的，降幅将达到 20%。

这样的减薪并不是个案。

4 月 13 日，哈佛发布消息，（1）立刻冻结非豁免员工的薪水，并且暂停招聘工作；（2）可自由支配开支也将取消或者推迟；（3）考虑推迟投资项目。

此外，哈佛校长（Larry Bacow）、教务长（Alan M. Garber）和执行副校长（Katie Lapp）都自愿降薪 25%，学校其他高层也都自愿降薪或者捐款，来应对学校面临的财务危机。

看起来，由疫情引起的经济影响已经开始在各个行业显露。特别是非常依赖资金运转的美国高校，不仅资金来源减少，有些大校还公布要退给学生住宿费、学杂费等，给资金不宽裕的其他学校也施加了压力——他们可没这么多钱可退给学生。

因此，努力节流，减少支出是必然的趋势。

情况还在恶化，大学快被掏空家底

不得不说，美国大学真的很努力了。

除了开头提到的哈佛和亚利桑那大学，还有不少大学都在进行减薪、停止招聘。而且，这个名单还在变长。

- **斯坦福大学：校长和教务长减薪 20%。**
- **南加州大学：校长减薪 20%，教务长、副校长和院长减薪 10%。**
- **密歇根大学：校长减薪 10%，其他高层减薪 5%。**

对于新员工或者年轻员工来说，此次的降薪或许有些突然。

但如果是在大学工作了 10 年以上的老员工，也许会意识到，这和十多年前的经济危机非常相似——这次疫情带来的经济影响，也许会让大学再次经历十多年前的困境。

北卡罗来纳大学教堂山分校（UNC）南 – 弗拉格勒商学院副教授——保罗·弗里嘉（Paul N. Friga）先前在 The Chronicle 网站上发布文章 The Great Recession Was Bad for Higher Education. Coronavirus Could Be Worse.，回顾了上一次经济危机给美国大学带来了何等经济影响。

文中提到，每一次经济下行，都会给大学带来多方面的影响，但最为显著的主要是三个资金来源——州政府拨款（state government appropriations）、慈善援助（philanthropy）和捐赠（endowment returns）的减少。

这三个资金来源分别受到税收收入、市场价值和税收政策，以及市场震荡的影响。

我们来看看 2008 年经济危机后，大学的资金收入减少了多少：

- **政府拨款：从 2007–2008 年度的 822 亿美元降到 2008–2009 年度的 785 亿美元，降幅达到 4.5%；**
- **慈善援助：2008 年的总体降幅达到 11.7%，其中教育类的降幅百分比也达到了两位数；**
- **捐赠：400 多所大学的反馈表明，平均降幅达到 23%。**

可以预见，这次的危机肯定会让美国大学的这三个来源的资金大大减少。

但这还没完。近日，3 月 27 日，美国总统特朗普签署了 2.2 万亿美元经济刺激法案，即《新冠病毒援助、救济与经济安全法案》（简称“CARES 法案”）。看起来是给了大学资助，其实不过是希望的泡沫。

在这 2.2 万亿美元中，用于高等教育的补助只有约 140 亿，其中 60 亿美元是以紧急现金补助的形式给予陷入财务危机的学生的。

这么一算，大学能拿到的也就 80 亿美元左右。而美国大学的运营成本连年增加，2015–2016 年度的支出就已经有 5595 亿。这点补助金可能连洒水都算不上。

有些人还将关注点转向了“CARES 法案”中涉及的小型企业贷款。但是对大学来说，要通过这个途径申请贷款也希望渺茫。

这条规定涉及小型企业、某些非营利组织以及符合资格的自雇人员等，条件是雇员人数少于或等于 500 人。

但是许多大学会雇佣学生进行一些工作，这部分学生变相增加了大学的雇员人数，使得学校反而不能从这条规定中获利。

还能怎么自救：发展在线教育，节省人力成本

事到如今，大学如果还要继续存续，那么必然要进行转型，或者开拓新的运营方式。

开拓在线教育

在此次疫情中，高等教育中变化最大的一点就是在线教育。

在此之前，线上教育在高等教育阶段的运用并不尽如人意，主要还是因为学生不接受。

比如，密涅瓦大学很早就尝试使用在线教学，但是学生仍然更喜欢进行线下交流，这也从侧面阻碍了在线教育的发展。

但这次的疫情迫使教师们线上授课，所谓“船到桥头自然直”。就连音乐、艺术这类以往让人觉得不适合线上化的课程，也成功被“在线化”了。音乐老师甚至可以在直播时同步记录下自己的指法和面部表情。

在线教育也扩大了授课群体。如果可以为更多成人提供教育服务，在增加收入的同时，或许也履行了大学推动教育公平的职责。

但不可否认的是，线上教学不可能全然取代线下授课。在疫情过后，线上线下相结合的混合教育模式或许会成为主流。

减少行政和学术人力成本

前面提到，很多大学都在给员工减薪，降低人力方面的成本。其实，大学还可以更进一步，那就是优化自己的人力结构，减少行政、学术两方面的人力。

要知道，大学都是用人大户。一所大学的人力成本甚至可以占到运营成本的七成。而且，又因为重视服务，行政人员的薪资往往和教授、教师的收入不相上下。

但是，行政方面是不是一定要用这么多人，大学也许要重新考虑一下了。很多行政事务完全可以采取外包、公私合营、企业合作等方法来省钱。

学术方面也一样有省钱的空间。

保罗·弗里嘉也提到之前的“减员”成效：减少终身教职的员工，增加兼职教师、非终身教职的员工。

保罗·弗里嘉还认为，增加兼职教师以后，大学可以改变“教师同时负责研究和授课”的传统模式。

只要合理地安排授课教师（比如采用兼职教师），就可以让学生的基础课不受影响，老师们也有更多时间进行科研。学校的人力成本还能降低。

这样看来，确实是一种一举多得的办法。

共享资源

除了学校的自救，大学想要生存，还需要抱团取暖，相互帮助。

美国很多小型大学的处境是十分艰难的，因为这类学校极度依赖学费，一旦学费收入不足，就会立刻穷到“底裤都不剩”。

所以，很多家底不足的学校可以考虑共享资源，来降低成本。

而且，这样的合作应该也不限于本地学校。国际间的校际合作也在这次疫情中取得了许多成功。

比如上海纽约大学的学生，在国内疫情爆发期间可以使用学校的全球网络继续学习。因为学校是美国纽约大学和中国华东师范大学合作举办的，和其他地区的校区之间有密切的合作。

未来：学费涨不起来，扩招可能性增加

对于有留学打算的学生来说，疫情后的留学前景可能会比以往更光明。一来，学费增长的空间已经不大，二来，大学很有可能会进行扩招。

学费增长空间有限

在十多年前，提高学费还是大学增加收入的有利方法。

自上次的经济危机以来，美国大多数大学已经涨了一轮学费，平均每年上涨 4%。其中，公立大学从 2009 年到 2019 年，学费增长超过 37%。

以 UNC 为例，在上次经济危机之前，学费每年的涨幅在 1% 左右，而经济危机以后的三年，学费每年以 9.5% 的增长率上涨。

就算是学费低得出名的北卡罗来纳大学，从 2010 年到 2014 年，学费和学杂费也增加了 11%。

但是在现在，涨学费这种方式已经不太可行了。最大的原因就是，家庭收入没有学费涨得快。

2007–2018 年至 2014–2015 年间，大学学费涨幅近 30%，而同期人们的收入却下降了约 6.5%。

更直观的例子，就是美国学生为了读大学贷款，结果毕业后要用十几年甚至几十年来还贷。

根据美联储理事会的数据，截至 2019 年 3 月，美国学生贷款借款人总计欠债 1.6 万亿美元。NerdWallet 在 2018 年的调查显示，美国家庭平均欠下的教育债务为 47,671 美元。很多毕业生都没有钱买一套自己的房子，甚至很难组建家庭。

可见，现在美国大学就算想涨学费，空间也不大了。

国际生会更吃香

在此次疫情之前，国际生就是美国许多大学的学费来源，因为国际生要比本地学生支付更多的学费和学杂费。美国的公立大学对州外学生收取的学杂费可以达到州内学生的 2.5 倍，有的学校甚至到了 3 倍以上。

拿伊利诺伊大学香槟分校（UIUC）来说，2018/19 学年，州内学生平均学杂费是 17,293 美元，州外学生（包括国际生）学杂费为 34,719 美元，大约是州内学生的两倍。

但从能多收学费这一点来说，国际生就容易受到学校的偏爱。

此外，受到疫情冲击，很多专家认为接下来的招生情况不容乐观，尤其是美国本土学生的数量可能减少。学生如果不想负担高学费，那么最简单的办法就是不上大学，或者上州内的大学，少交学费。

4 月 9 日，美国教育委员会致信众议院议长南希·佩洛西（Nancy Pelosi），预言大学下学年招生人数将下降 15%。

很多大学目前已经行动起来，降低申请门槛，力求多录取一些学生。

比如，像哈佛、斯坦福、麻省理工这样的顶尖院校都加入了 Test Optional 政策，学生没有标化考试成绩，也能申请。顶思此前在《美国大学调整 2021 级申请要求，哈佛、斯坦福都来了》一文中就做过了一次梳理。

另外，很多学校也推迟了 offer 的确认日期，从原本的 5 月 1 日延期到 6 月 1 日，甚至更久。

以上信号都表明，美国大学正在努力招生。羊毛出在羊身上，在预期本土学生不足的情况下，学校很可能会把希望寄托在国际生身上。

疫情还要多久可以过去，我们尚不知道。但美国大学肯定又要经历一次财务危机，能不能在这段时间改善自己的运营模式，调整定位，是发展的关键。

危机是挑战与机遇的结合体，就看大学如何挖掘自己的发展潜力了。

参考资料：

https://www.chronicle.com/article/The-Great-Recession-Was-Bad/248317

https://www.chronicle.com/article/Major-Cost-Cutting-Begins-in/248558?cid=wcontentlist_hp_latest

https://www.harvard.edu/president/news/2020/economic-impact-covid-19

https://www.nerdwallet.com/blog/average-credit-card-debt-household/

https://qz.com/1831064/us-student-loan-payments-are-suspended-for-6-months-with-many-exceptions/

https://www.kwm.com/zh/cn/knowledge/insights/the-governments-23trillionresponse-to-covid-19-20200401

https://www.nytimes.com/2020/04/15/us/coronavirus-colleges-universities-admissions.html?auth=link-dismiss-google1tap

https://www.washingtonpost.com/local/education/virus-crisis-slams-college-admissions-some-schools-extend-deadlines-for-students-to-accept-offers/2020/03/20/bce58a92-6927-11ea-b313-df458622c2cc_story.html

https://www.detroitnews.com/story/news/education/2020/04/20/university-of-michigan-projects-400-million-to-1-billion-in-losses-from-covid-19/5165982002/

美国公立大学正在 “私有化”
https://mp.weixin.qq.com/s/1kwP_k0W8-b3EREW90qeTA

光明日报：私有化正在摧毁美国高等教育公平
https://mp.weixin.qq.com/s/LHEswRktgLDJoAkKIzG2pA

细读加州大学（16）：“行政化”系列二——$Staff <=> $Facuty?
https://mp.weixin.qq.com/s/N6KuGGL-Hs7GF5xL2q136g

拨款 140 亿美元也不够，美国大学正面临缺钱尴尬
https://mp.weixin.qq.com/s/XGzBqHiDcFchRo79c-H_YA

观察公民同招是个“点”，一套方法论让你读懂这个政策“面”

文 | 沈祖芸

江浙沪同期发布的公民同招政策，一石激起千层浪。如何看懂政策的背后信息，需要一个方法，那就是“短期看事件，中期看趋势，长期看结构”。在这样的趋势下，普通家长该做什么？本文作者给大家提供在“短期看事件、中期看趋势、长期看结构”的基本方法论下的一些思考工具。

3 月 11 日，江浙沪教育行政部门同时发布《2020 年本市义务教育阶段学校招生入学工作的实施意见》，其中引发社会热议的就是“公民同招”。其实，各方对这些政策的出台早有心理准备，但靴子真的掉下来之后依然会传染焦虑。

每一项政策的出台都是平衡的结果，面对新政关键需要迅速的心理调节机制。从某种角度看，“变化”对每个人来说都是公平的，因为每一个“变化”里都蕴藏着机遇。

今天我从公民同招这个“点”，用一个方法论，来看看它将如何带来未来可能的趋势“面”。

江浙沪教育行政部门同步公布的《实施意见》最大看点是什么？

作为中国教育最发达地区，基于长三角联动的基本战略，此次江浙沪教育部门的“一条心”无疑是期望对近年来择校、掐尖、学业负担等问题来一次源头上的集中“整治”。

其中最核心的政策就是由“公民同招”引发的一系列组合拳：

- 推进义务教育学校免试就近入学实现全覆盖；
- 民办义务教育学校招生纳入审批地统一管理，分类报名，与公办学校同步登记报名、同步招生录取、同步注册学籍；
- 民办学校报名人数超过招生计划的，实行电脑随机录取（即超额摇号）；
- 严禁以各类考试、竞赛、培训成绩或证书证明等作为招生依据，不得以面试、测评等名义选拔学生；
- 义务教育阶段公办学校里的各类重点班、实验班、快慢班、特色班，也全部被令行禁止，因为其本质属于变相挑选生源。

为什么要如此动真格?

● 其一，教育是国家现代化水平的风向标，而一个国家、地区义务教育发展的均衡程度又是政府是否作为的重要标志；江浙沪的义务教育均衡水平已属世界领先，基本完成了从“有学上”到“上好学”，因此，推进基于高位均衡的公平而有质量的教育必然成为政府义不容辞的责任。

请注意，这段话并不是冠冕堂皇的“帽子”话术，无论你是家长，还是教育工作者，在理解政策基础上做出明智决策的过程，实际上也是一个实现双赢的过程，所以你必须清楚政府部门的“利”是什么，政府必须“有为”的底线是什么。

● 其二，江浙沪教育水平发达的一个标志就是民办教育非常繁荣，这给生活水平日渐富足的家庭提供了择校的机会；有选择从来都是进步的表现；但靠知识改变命运的一代人成为父母之后，必然产生为孩子争取最好的教育资源的刚需，尽管政府一再强调“公办不择校，择校找民办”，但无论是民办还是优质公办的招生乱象也愈演愈烈，只要有钱、有权、有房、有证书、有智商中的一样，你就可以找到看见光亮的裂缝。这就造成了与我前面所说的“义务教育阶段首责是政府”产生了极大的冲突。如何面对时代发展、需求生长、意识进步中出现的矛盾，就成了考验政府智慧的命题。

● 其三，在 1 和 2 的夹击下，经过无数次的政策制定与推翻（据我所知，上海方案早在去年 7 月就已经研制完成）的拉锯战，此次出台的意见方案，可以说是在多方角力和充分舆情评估之后做出的平衡之计（说这段话的意思是，凡是不可推翻的事用抱怨、吐槽其实无济于事，积极的思考方式是，这样的政策前提下个人应该做怎样的决策）。

给方法　一项政策的出台一定是平衡之后的结果，如何看懂政策的背后信息，需要一个方法，那就是“短期看事件，中期看趋势，长期看结构”。这个方法论很重要，它同样也是政策制定者的基本思路。

比如“公民同招”，短期就是因为要遏制住义务教育阶段的招生乱象；中期就是如何推动义务教育公平而有质量地发展，让公民办真正和谐生长；而长期就是在公民办学校自身发展与满足人民多元需求的相互作用下回归教育的规律轨道，重构学校教育新生态。

如何用方法论来关注公民同招后的小趋势?

依据“短期看事件，中期看趋势，长期看结构”的方法论，我们来分析一下公民同招政策下值得关注的小趋势，这些趋势将影响你具体决策时的“操盘手感”：

1. 选择权依然在你手上，只不过这一次题目变了——从多项选择变为了单项选择，风险程度变了——从“赶集时代”变成了“运气时代”。

以前，你可以先抱着试试看的心情去参加民办面试，甚至可以参加多个民办赶集，只不过自己和孩子辛苦一点，但现在不可以了。比如说，你对口的公办学校不错，而如果要去民办学校就得承担摇号的风险，万一运气不佳，没有摇上，那么家门口的公办优质学校不一定等着你，你有可能面临被“调剂”的风险。这说明什么？你至少需要开始权衡了，看一看孩子的优势，想一想所处地段的状况，算一算性价比，掂一掂这一步对下一步的影响，这样一来，“学会选择”就成了一种能力表现。

2. 学区房将进入新一轮爆炒，但也不能急于跳进爆炒漩涡之中，因为政策变动的可能性太大，调控器可是在别人手里。比如学校可以设定住户年限，也可能重新划定学区等等，所以一味地追“优”或追“涨”都不一定明智。在这个小趋势上，需要你的定力，是倾囊而出地追学区房，还是在家门口的学校中构建适合孩子成长的师生与同伴关系，这些需要你的取舍能力。

3. 一贯制学校将出现空间。毕竟从教育规律来说，一个孩子的成长尽量遵循“能贯不断”的原则，而传统的学段设置和考试制度人为地将成长“切断”，这也从一定程度上助长了“为考试（升学）而学习”的问题。

而这一次的公民同招给九年一贯制的学校创设了按规律办学的空间，原则上一贯制学校的小学毕业生可升入初中部。那么对于家长来说，就需要审视一下了，也许你身边的一贯制学校目前看来不一定最优质，但是你可以重新评估一下学校的校长、教师队伍的状态水平，或许一批一贯制潜力股就可能诞生，而这对你也有好处，进了小学九年不用操心了。

4. 民办初中需要至少三到四年的适应期。这次政策在我看来影响最大的是民办初中。说白了，再怎么说小学无论是学校还是学生，其实差异度并不大；但初中就不一样了，不仅学生差异大、家庭差异大，而且大部分民办优质初中基本运行逻辑就是"选拔生源 – 超前学习 – 加深难度 – 考取好高中"，老师们大多已经适应"好学生教学模式"。

那么公民同招之后，必然会带来非理想状态的生源进入，这直接考验着学校办学价值观、老师的学生观，适切于学生成长的课程观，当然还有每天的"教学常态"。都说教育者就应该遵循"有教无类，因材施教"，这话一点都没错，但现在面临的是民办初中的转型与适应，他们既要有质量以保住声誉，又要有"加工"能力让差异再大的孩子都要实现增值，这是需要时间的。

5. 公民办学校之间将形成新的竞合关系。最初的择校热让民办优质学校有天然的优越感，之后各地公办新优质学校的崛起、家门口好学校的增加让民办学校产生了竞争性，但未来会有竞合关系的产生，民办会关注身边的公办，也许那里有自己未来的生源；公办会关心身边的民办，因为只有提升自己才能让老百姓更安心。这层关系应该说是对老百姓的一种利好。

6. 最后一条，千万不能只顾着义务教育阶段哦。这个政策一出台，一定带来 3 年后中考政策的改变，高中进一步加大名额分配的力度势在必行。也就是说，每一所初中，无论是老名牌还是普通学校都会有"优秀"的学生，名额分配让更多的初中获得雨露均沾的机会，所以这个时候家长也得想一想，孩子的身心状态到底适合高竞争性的民办厮杀，还是在一所虽然普通但有可能成为头部的学校更适宜呢?

7. 最后的最后，可以再想想名额分配后的高中时代又会呈现怎样的状态呢? 这将是一个新高中时代的来临。高中是承上启下的关键学段，新高中时代的来临必然是高考、高招的变化与高中自身定位改变的共同产物，你可以逆推来看，高中的这一变化会给义务教育带来什么?

这样的趋势下，一个普通的家长最应该做什么?

当然，有限的篇幅中我不可能更深入地告诉你具体该"怎么办"。这里我提供给大家在"短期看事件、中期看趋势、长期看结构"的基本方法论下的一些思考工具：

– 给自己做几道选择题，你需要问问自己，在这样的新政策下，我应该凭侥幸还是凭理性；我应该看别人还是看自己；我应该找声望还是找适合? 我个人的建议是，当你想明白选择后者的时候，其实运气、声望也会随之而来。

– 没有两个孩子是完全一样的，家长的教育选择和优先顺序自然会受到家庭背景和所处环境的影响。我的目标是提供一些关于什么是好教育的建议，以及作为家长你能做些什么来确保你孩子能得到好的教育。

这里我很想请你认真思考以下这些问题：如果你有机会选择学校，你会选择哪一所，为什么? 如果你没有这样的机会，那么你对孩子所在的学校有什么期望? 如果这个学校不够好，你该怎么办? 而回答这些问题的时候，你可以把下面这些角度作为自己思考的脚手架：

第一，你觉得家长这个角色与教育的关系是什么；

第二，你是否规划过孩子从出生到成年初期的全面发展，这样你就会知道你和学校应该为你的孩子提供什么样的体验；

第三，认识到自己孩子的才能、兴趣和品格；

第四，你孩子现在所需的教育与你小时候的学校为什么不同；

第五，为什么那么多学校还不能提供你想要的教育，以及你作为家长可以做些什么来改变这一点。

如果你能够这样来权衡和思考问题，恭喜你，一定会为孩子找到最适合的最好的教育。

暴风眼中的“男”幼师，还有出路吗？

文 | 刘玥琪

因为男幼师是稀缺资源，有的幼儿园为了能够招聘到男幼师可能会放低标准。用许多家长的话说：“既然男幼师本来就难招，与其怕招不到而放宽政策，不如干脆不招，还是女幼师安全！”

近日，关于未成年人被性侵害的新闻层出不穷。而相比其他事件，上海青浦某幼儿园男幼师性侵女童被批捕的消息则更让人深恶痛绝，因为罪犯居然把魔爪伸向了懵懂无知的天使宝宝们。

一方面，很多人觉得这样的人被绳之以法大快人心；另一方面，又不免带上有色眼镜，对学前教育阶段的男老师多加防备——这个阶段孩子的认知和表达水平还在起步阶段，基本没有自我防御或者请求帮助的能力。

这一次的性侵事件把男幼师又一次推上了风口浪尖，网上评论一片哗然。不少网友认为“男幼师”并非不可或缺，还给了一些“恋童癖”的男性可乘之机。

尤其在不少地方，因为男幼师是稀缺资源，有的幼儿园为了能够招聘到男幼师可能会放低标准。用许多家长的话说：“既然男幼师本来就难招，与其怕招不到而放宽政策，不如干脆不招，还是女幼师安全！”

男幼师是可有可无的吗？

杭州未知童学堂 CEO、儿童 PBL 课程设计师叶迎蔚老师在思辨会中提到，现在的家庭教育中爸爸因为忙于工作或应酬很多时候是“隐身”模式，男性角色的缺失会让小朋友在童年少了一个很重要的角色形象。男幼师则可以或多或少填补一些孩子童年时期对男性角色的需要。

“举个例子，有时候男孩对变形金刚、机器人或体育运动很喜欢。女幼师可能很难从眼神里散发出对这些东西的喜爱与认可。但男幼师不一样，他就是从一个小男孩成长过来的，他对这些物品的喜爱也是发自内心的。”叶老师表示。

她同时表示：“在小朋友的成长过程当中，需要被肯定被认同，因为这是孩子最初自信心的来源。所以男幼师，尤其是懂得孩子内心的男幼师，真的是在小朋友的成长中不可或

缺的角色。”

北京嘉杉嘉华幼儿园的创始人及园长彭爽老师也认为：社会本来就由男性和女性共同组成，他们在思维方式、控制情绪、能力、沟通和表达方式等方面各有所长，所以男女幼师应该共同合作，构建互补性的教师专业团队。

研究者亦表示男性能够用与女性不同的方式与孩子互动，可以帮助孩子探索不一样的外在世界。挪威教育部门分管幼儿园与学校的 Anne Kristin Hjukse 就曾表示，多样化的幼教人员能给孩子创造不同的经历。例如：男幼师会更倾向于让孩子勇于挑战和让孩子们了解他们的极限，这些可以让孩子们更有张力。

那么，中国男幼师的人才队伍建设如何呢?

中国的男幼师比例远低于世界平均水平

据教育部公布的《2017 年教育统计数据》显示，幼儿园教职工共 419.3 万余人、专任教师约 243.2 万人，其中女性分别约为 386.3 万、237.8 万，约占总数的 92.1%、97.8%。由此推算，男性在幼儿园教职工中占比不足 8%，男幼师在专任教师中的比例则不足 3%。

其实男幼师在其他国家的占比相对很高。根据 2019 年美国劳工部的数据显示：美国男幼师所占比例为 6.6%；在挪威，幼儿园每个班级都会有一名男幼师，男幼师的比例高达 10%。

不可或缺的男幼师在中国成了稀缺资源，到底是因为男幼师要求太高，还是职业不够吸引人呢?

男幼师的职业发展三重困境

郭仁老师是莞清澜山幼儿园的实习男幼师，也是园里的”宝贝疙瘩”。郭老师在思辨会上表示：自己很喜欢孩子，也很享受现在的工作环境。但从行业宏观来看，男幼师的人才队伍建设和职业发展都面临不少“尴尬”。

The percentage of men teachers by year in United States
Data about male teachers by State
20 Top Teacher Education Programs for Men in United States
World Data about male teachers

The percentage of men teachers - 2019

2019 BLS Current Population Survey	Total Employed	Men	African American (men & women)	Asian (men & women)	Latino (men & women)
Child Care	1,193,000	6.6%	17.4%	3.3%	24.6%
Teacher Assistants	999,000	11.3%	13.4%	4.1%	18.0%
Preschool & Kindergarten	655,000	2.3%	15.7%	5.2%	14.9%
Elementary & Middle School	3,604,000	20.1%	10.2%	2.6%	10.2%
Secondary School Teachers	1,015,000	43.5%	7.3%	3.3%	8.8%

养成环境：尴尬的专业课程

现在大学学前教育专业的老师基本都是女老师，女生在学习形体、舞蹈等艺术体能课程的时候，仅靠模仿老师就可以掌握得很好。对男生来说，很多动作则需要根据自己的性别做一些相应的调整，但具体如何做又让男生感到很迷茫。

这时候很多学前专业的男生就会想：转去教育学，或者体育、艺术相关专业教育，又或者其他更有性别优势的专业会更轻松些。

所以，就目前的养成环境而言，对男性并不十分友好，这也是为什么选择幼教专业的男生少的原因之一。

工作环境：如果女童要去厕所，我怎么办?

男幼师在带班过程中也经常会遇见一些尴尬的情况。

例如当有女生在洗手间需要帮忙或者有不确定的情况发生的时候，男老师就只能站在外面靠声音安抚学生，并且尽快联系其他的女老师，等待被救援。

并且，幼儿园的孩子们语言表达能力并没有完全成熟，他们的一些童言童语有时候会导致家长们的误解，给男幼师带来莫须有的质疑。现在因为一些影响恶劣的事情，导致更多家长精神紧张，也给幼儿园和男幼师带来很大的压力。

另外，因为幼儿园里大部分都是女性，所以很多时候体力活儿就当仁不让地落到了男幼师头上。虽然是男性，但很多时候也是园里的独苗。虽然很多时候男幼师也愿意发挥绅士精神，主动承担，但如果这种天生的优势就让男幼师“承包”了所有体力活儿，那也给男幼师的工作环境雪上加霜。

再者，因为周边几乎没有同性同事，男幼师很多时候是独行侠。即便被误解或质疑，抑或是产生郁闷或其它不好的情绪都没有办法被共情。

最后，在民办幼儿园中，相比男幼师，女幼师的晋升之路更为顺畅，这也给男幼师带来了很大的精神压力。

而对于一些不带班，只负责体育或像乐高、编程、创意美术等艺能课的男幼教，他们在幼儿园的发展则非常有限，很有可能几年之后就要想办法去转向小学部或者是初高中部。

社会环境：工资太低不足以养家糊口

“虽然国家对幼教的薪资进行了调整，一个男生在艰难尴尬的环境下，辛苦完成了相关学习，4 年专业学完了，步入了工作岗位，但是得到的薪酬却不尽人意。”郭仁老师如是说道。

“薪水少就意味着很难支撑家庭的日常开销，伴侣可能就会更辛苦，孩子的一些需求可能无法得到满足，时间久了男幼师自然会选择离开这个行业。”

对于男幼师的工资情况，华峥老师表示这不仅仅是男幼

师群体的个别现象，而是整个幼教行业的现状。

虽然彭爽园长提出，男幼师的低收入，甚至整个幼儿园教师体系的低收入是因目前从事幼教行业的老师大多是中专大专生，幼教行业的政府扶持力度及市场化程度不够导致的。对于本科毕业而言，“在北京，一个大学毕业生进入幼教行业的话，平均工资差不多 7000 多块钱。这个行业的头部也有年薪几十万或者上百万的收入的。”

但华峥老师则认为在以普惠幼儿园为主体的现阶段的幼儿园体系，幼师的薪资水平并不高，以江苏省为例，男幼师的工资基本在 3000 ～ 4000 左右。“这个薪资水平对于一个男生来讲，它需要成家、养老婆孩子，我觉得是有一点困难的。”

公办园是唯一的出路吗?

直播间有一位在幼儿园工作了 6 年的邓老师表示，他曾因为工资原因不得不含泪离开了心爱的幼教行业。“我在那个幼儿园工作了将近 6 年，岗位从一名幼教老师到分管后勤的主管，走的时候我的月薪也只有 5000 块。现在我离开了幼儿园，薪资大概是一年 25 万。”

邓老师曾不无遗憾地说如果他当初是在一个公立幼儿园，那么可能现在还在从事男幼师这个职业，因为“与体制外经营者受市场影响自负盈亏不同的是，体制内的公办幼儿园更加稳定，政策倾斜也更好，能够给男幼师一个更宽容的发展空间。”

再加上物以稀为贵，在公办幼儿园，男幼师的上升渠道会更为顺畅，工资也更有保障。“在公办幼儿园的话，男幼教的收入大约在年薪 10 万左右。在苏州的民办的幼儿园里，不管你是高端或是普惠，年薪可能最多 5~8 万。”

不过直播间另一位从事 17 年幼教工作，已经成为一名业内有名的民办幼儿园园长的王老师却认为，民办幼儿园会比公办幼儿园更有发展前途。

王园长认为，相对于公立幼儿园的熬资历，民办幼儿园更看中能力，只要自己专业素质过硬就可以出头，“我也经历过月薪 2 千的时候，现在干到了园长。”

如何破除男幼师的职业发展困境

谈及“男幼师性侵 / 猥亵”事件，王园长表示与其说是整个男幼师群体不好，不如说是个别男幼师的个人行为及幼儿园管理不善所致。彭爽园长也提到，相比于男幼师的猥亵 / 性侵，女老师暴露出来的虐童事件，比例也不小。

为了给男幼师一个更规范也更有利的职业发展条件，也为了让中国的幼教事业能够以更包容的环境吸引更多元化的幼教人才。香港布朗的运营总监华峥老师倡导：

媒体消除社会偏见

现在有很多的媒体把“某个性侵事件”无限放大，从一个个体放大成了一个群体的事件，从而导致社会恐慌。所以我们可能会希望媒体能够呼吁社民众不要以偏概全，因为某些个体事件而对某个群体形成刻板印象。

政策支持

现在很多幼儿园都转成了普惠园，收费也不高，希望政府能够放宽一下政策，或多给幼教行业一些补助。这对于整个幼儿园运营或增加老师的一个收入来说都是非常有利的。

加强培训

目前的学前教育专业除了男女生都学的课程，也应该增加一些对于男幼师的特殊培训，比如说当独自一人遇到女生在厕所里，男幼师可以有几项方式方法去解决问题，或者在幼儿园的教室中可以增添一些特殊的设施设备，帮助男幼师解决他们可能会面临的相应困境。

增加收入

我们也可以通过一些迂回的政策，例如：减免大学学前专业的男生的学费，或者政府能够对男幼师进行一些现金或社保公积金方面的补贴。

除了良好外部环境的塑造，彭爽园长与王园长认为幼儿园及男幼师本身也需要做出相应的改进：

清晰的员工成长计划

对于专业背景出身的男幼师，幼儿园应该根据老师们不同的特质设计不同的发展路径，鼓励每一个老师都去不断地发现自己的优势、热情、兴趣、挑战，在不同的方向去实现自己的成就。

提升自己的专业能力

专业才是王道。与虚无缥缈的外在帮助相比，自己的业务能力提高才是让自己从众多竞争者中间脱颖而出的法宝。也只有业务能力提高，才能更好地为幼儿园服务，照顾好、教育好祖国的花朵们。

结语

男幼师之难，难在因某些缺乏管理的幼儿园及个人的错误行为而导致全体民众的刻板印象；难在不甚宽容的养成环境、工作环境及社会环境。

正如彭爽园长所说的世上并不存在某一个行业不适合某一个群体的概念。如果一个组织文化健康，员工的培养和晋升路径清晰，那么这个组织适合任何一个性别。

罗素说，参差多态，乃是幸福的本源。一个组织、一个幼儿园想要走得更远，或者更有生命力，需要更多的不同与更大的包容。

让我们一起希冀未来中国的幼教体系能够更加多元化，管理能够严谨规范化，在保障孩童的安全与健康的同时，让越来越多的优秀人才加入学前教育行业。

UNIVERSITY OF TORONTO
OISE | ONTARIO INSTITUTE FOR STUDIES IN EDUCATION

顶思 TOPSCHOOLS

OISE Certificate in International Education, International Baccalaureate (IB)

加拿大多伦多大学OISE IBDP教师证书培训项目

国际文凭组织IBO（International Baccalaureate Organization）授权的官方证书，
旨在助力老师掌握IBO框架下的教学理论和实践能力模型

课程时间：
2020年8月–2021年6月

课程特色：4大模块+108小时在线学习
+3个月多伦多大学导师追踪指导
+全程学习群组支持

四大模块

- **课程建构** Curriculum Processes
- **学习评估** Assessment and Learning
- **教学组织** Approaches to Teaching and Learning
- **专业发展与毕业设计** Professional Learning & Capstone Project

您将学到

1. 掌握IBDP框架下的课程设计理论与方法
2. 满足IBDP学生需求的教学活动设计与教学策略
3. 设计不同的评估任务和评价工具
4. 开发高效反馈工具，给予学生和家长最强有力的支持
5. 开发交互式技术和实践社区，实现专业技能发展
6. 满足IBDP教学目标、使命和价值观的单元教学设计

您将获得

1. 成功完成学习，将获得多伦多大学颁发的官方证书
2. 国际文凭组织审核后，颁发IB教师证书
3. 获得顶思颁发的学习证书
4. 加入顶思人才库
5. 加入IBO全球教师社区

扫码获得
更多课程详情

项目咨询：
上海办公室：021-60497211
北京办公室：010-53382767

Covid-19“救世主”？他的教育观或许才是“治愈良药”

文 | 刘玥琪

伦敦宣布 4 月 20 日封城，2 万士兵待命准备接管城市。英国终于不再试图佛系，仅通过“群体免疫”来对抗 Covid-19。在这个时候，有不少外国网友却把希望投向了自制火箭成功，并尝试让人类搬去火星的埃伦 • 马斯克。

近日，Twitter 上出现了一则关于埃伦 • 马斯克和 Covid-19 的热搜。马斯克的粉丝们纷纷对他寄予厚望，认为马斯克能够发明出治疗的药物或办法。

马斯克是否正在积极参与治疗药物或者其它阻击新冠病毒传播方式的研究，我们不得而知。虽然位于上海的特斯拉工厂属于中国最早复工的企业之一，但他 3 月 10 日在华盛顿举行的“2020 卫星会议”却因为 Covid-19 而提前结束。

而且在这个会议上他又抛出了“大学无用论”的观点：“上大学是没有必要的，因为现在人们可以免费学到任何想要学到的知识。”不过不同于其他人，马斯克不光讲理念，他正用他的商业和教育实践验证这套观点。

马斯克认为，当代大学的价值就在于通过完成“烦人的家庭作业”强调纪律，在进入社会之前与同龄人进行社交。“我认为大学就是为了娱乐及锻炼自理能力，而这些都不属于学习的一种。”

他还提出他希望可以确保他的特斯拉电车公司对员工的学历没有要求，他认为对员工而言，最主要的要求应该是“超凡的能力”。

会议上马斯克列举了很多辍学的“聪明人”，比如大家耳熟能详的 Bill Gates（比尔盖茨），Steve Jobs（史蒂芬乔布斯），拉里艾立森（Larry Ellison）。

实际上这并不是马斯克第一次对传统教育提出质疑，早在 2014 年他就用行动表明了对当代教育的不满——创立一个名为 Ad Astra 的学校。

Ad Astra

藏在会议室里的家庭学校

在 Space X 位于加州霍桑总部办公室的一个由透明玻璃组成的会议室中，有 8 个人正在埋头“工作”着，与玻璃窗外面随处走动的成年科学家不同的是，这 8 个人的年龄只有 7–14 岁，这就是 Ad Astra 学校最早的一批学生。在这 8 个学生中有 5 个来自于同一个家庭，他们就是埃伦 • 马斯克的儿子们。

埃伦 • 马斯克的儿子们曾经在美国洛杉矶久负盛名的私立学校米尔曼学校（Mirman School）读书，这个学校诞生于 20 世纪 60 年代，号称“天才学校”。据说在入学之前需要进行 IQ 测试，只有智商超过 145 才能进这所学校。和马斯克的孩子一同入学的，还有微软前任 CTO、现任智力风险投资公司执行董事的纳森 • 梅尔沃德的孩子。

谈起 Ad Astra 创立的初衷，马斯克在接受杨澜的采访时谈到“我并没有看到传统的学校在做我认为教育应该做的事，所以我就在想那么我能做些什么呢？也许创建一所学校会是个好办法。”

说做就做，马斯克让他的孩子们从米尔曼学校退学，与他的孩子们一同办理离职手续的还有孩子们的老师约书亚 • 达恩 Joshua Dahn，达恩成为 Ad Astra 的联合创始人和校长。

Ad Astra 是一句拉丁语，寓意为“通往星星的路”。马斯克与达恩，一个是想搬去火星居住的亿万大亨，一个是曾经天才学校的名师。两个大男人都想做一些颠覆传统教育的事，就这样一所“通往星星的路”的学校在“太空”Space X 总部的一间会议室里诞生了。

Ad Astra 现在已经有了专用的教室和化学实验室，每名学生都配有苹果的 mac 笔记本电脑和免费午餐，这些费用包括学费都由马斯克承担。根据美国国税局（IRS）的文件，马斯克在 2014 年和 2015 年向 Ad Astra 捐款了 47 万 5 千美元。而随着 Ad Astra 学生人数的不断增加（学校 18 年有 31 名学生；19 年有约 41 名学生），这笔款项近年来可能还会增加。

竞争激烈的录取

Ad Astra 官网的信息很少，LinkedIn 的介绍也很精简，上面写到：“ Ad Astra 相信通过多学科的问题解决和通过第一原则进行推理来培养未来的领导者，”“ Ad Astra 致力于促进对学习的热爱，持久的好奇心和无限的想象力。”马斯克本人很少对外宣传他的 Ad Astra 学校，但这并不妨碍 Ad Astra

人很少对外宣传他的 Ad Astra 学校，但这并不妨碍 Ad Astra 仍然成为当地最受欢迎以及最想进的学校。

在 2017 年的入学申请中就有 400 个家庭提出申请，而学位却只有 12 个。40:1 的竞争哪怕在中国都是令人惊叹的，更何况是在美国。

如此激烈的竞争是否代表超高难度的考试？然而并非如此。顶思在 Ad Astra 的官网找到了其在 2020–2021 年度的入学申请，Ad Astra 的入学不要求 IQ 测试，只需要回答几个问题就行。

原文翻译：

1. 综合反应：学生可以对以下问题选取一个进行作答：Martians（火星人）；Draco（喷火龙）；WXYZ（WXYZ 区域）；NPS（国家公园服务）：To the stars（到群星去）。欢迎以书面、音频 / 视频、艺术、数字等各种形式进行回答。

2. 学生奋斗精神：请上传对您的学生有意义的项目或工作示例。以证明该学生对学术的信念、野心和创造力。

3. 家长声明（可选项）：家长可以上传一页或更少的关于孩子和家庭的介绍，以帮助学校了解孩子及其家庭，不限语种。

无疑这所学校是成功的，马斯克在 15 年接受杨澜采访时提到：孩子们都抱怨假期太长，想去学校上学。

那么这所学校究竟缘何会如此吸引孩子们呢？是处在 Space X 总部的炫酷校区吗？还是马斯克本人的人格魅力？我想更可能的应该是 Ad Astra 别具一格的课程设置。

课程设置

“传统的学习方式太消极了”Ad Astra 的校长达恩说道，“我问过传统学校的家长们，在他们的学校有多少时间是在孩子们积极主动参与的情况下被充分利用的，答案让人很失望，因为最多只有 35% 的时间被有效利用。”

达恩认为这简直是极度浪费学生时间的“暴行”，在 Ad Astra，学校活动非常密集，学生的时间很少花在静坐听讲上，而是通过问答的方式主动参与学习。

马斯克认为：未来教育应该围绕“如何提高对未来的预测力”展开。根据一份之前未公开的马斯克向美国国内收入署填报的材料，建立 Ad Astra 的目的是“通过独特的、基于实际项目的学习方式，使其在所有相关学科的教育表现上超过传统学校”。

那么 Ad Astra 具体是怎么做的呢?

混合班级

Ad Astra 没有班级之分，而是把能力相同的孩子放在同一个班级。“所有学生在同一个时间上同一个年级，教育就像一条流水线一样。”马斯克认为，孩子喜欢什么就应该让他们学什么。

“有些人喜欢英语或其他语言，其他人会喜欢数学，还有些人心爱音乐。不同的能力，不同的时间，让教育能做到去配合一个人的天赋和能力才比较说得通。”

这种混合班级制度并非 Ad Astra 的首创，Ad Astra 现任校长达恩和马斯克儿子们曾经所在的米尔曼学校采取的也是混合班级制度。

高自主权的个性化学习

Ad Astra 的学生的学习是建立在自己兴趣上的学习。

为了适应硅谷的创造性，Ad Astra 每年会更换课程表，而课程表中有一半的科目由学生自己选择学什么。这些科目会包括环境政治、空间探索及朝鲜问题。

不仅仅是 STEM

Ad Astra 有一些和绝大多数学校一样的课程，比如创意写作、物理、化学、数学和电脑科学。达恩说学生每天会用 60%–70% 的时间学习，并且用 Scheme, Swift, and Scratch 等电脑语言写代码。

除此之外，Ad Astra 的学生还会利用 Codecademy, edX, or the Khan Academy（可汗学院）等虚拟学校进行线

上学习。

虽然 Ad Astra 的课程有绝大部分偏向理科，但达恩并不认为 Ad Astra 是一所 STEM 学校，因为他认为文学对于学生而言也非常重要，STEM 必须和人文学科融合成为一个大的领域。

因此达恩鼓励孩子读经典文学，比如《安娜 • 卡列尼娜》、《奥德赛》、《伊利亚特》，他也鼓励孩子学历史，并且提出最好能去历史曾发生的地方亲自探访的愿望，而不只是读课本。

实际上 STEM 的理论早在 1903 年就有澳大利亚的学校使用了，而现代教育应该更关注 AI 与人性，这包含了抽象推理、策略、道德、决策与合作。

批判性思维与解决问题的能力

互联网时代，获取答案是极其容易的。但面对纷繁复杂的碎片信息，如何进行批判性思维，甄别真伪，学会提问才是至关重要的。孩子们需要知道问题背后的原因，如何提问以及自己去寻找答案。

“教学的关键是让孩子们知道该如何解决问题，或是理解问题所在，而非认识解决问题的工具。假设你现在想要教会别人引擎的工作原理，传统的做法是‘我们将教会你有关螺丝刀和扳手的所有知识。’我要做的是一种截然不同的教学方式。”马斯克如是说。

在马斯克自己看来，与其按部就班让孩子们从螺丝刀开始学习原理，还不如直接给学生们一台引擎，鼓励他们自己动手进行拆卸，这种教学方式会更加有效。“从拆引擎开始，他们马上看到了重点：螺丝刀是用来做什么工作的，工具间的关联性变得很明显。”

在 Ad Astra 有三种课程模式，一个是 Geneva，Geneva 由学生组成团队，研究和辩论未来可能会出现的道德和地缘政治问题。在讨论时，学生被要求一定在考虑 AI 因素的情况下进行推演，因为 AI 被认为是肯定会在他们未来人生中有用的工具。学生讨论如何管理 AI 团队、企业和民族国家，Ad Astra 的学生非常喜欢这种学习方式。

另一个是 A-Frame，旨在制造各种物品，从气象气球到军用机器人到“炸弹”。在机器人比赛设计中，学生甚至被允许使用火焰喷射器或者能破坏电子系统的电磁脉冲装置。

还有一种课程模式是以类似 TED 演讲的专题会的方式进行。学生们在几百个成年人面前对自己的项目进行阐述与论证。台下的观众会对学生的阐述给予真正的回复，这些回复或许有时候听起来不那么友好，却能让孩子们更好地成长。

2016 年，这些小学生们就曾在加州大学洛杉矶分校、2017 年在南加州大学进行了专题演讲。

不一样的作业与评估

Ad Astra 每周有一个名为 Folio 的作业，要求学生对特定主题进行深入研究。主题形式多样，这周可能是研究游轮产业，下周就有可能是研究中产阶级问题。

在 Ad Astra，所有的课程是没有评估等级的，达恩认为，拿到 A 或者 B 并不重要，重要的是学生从他的学习过程中学

到了什么，他以后会怎么做以及他掌握了什么实实在在的技能。

因此，Ad Astra 的学生们会自己设计网站，网站的形式多种多样，学生还可以用与学校同名的虚拟货币 Ad Astra 进行交易。校长达恩说“学校鼓励学生们利用他们学会的技能去赚钱或者交友”。

没有体育、音乐与外语

Ad Astra 的学生可以与来自加利福尼亚大学洛杉矶分校的艺术老师们学习，和街头艺术工作室参加为期数月的街头艺术项目，参观建造了“微型游乐园”的公司。

但在 Ad Astra 是没有体育与音乐课程的，校长达恩认为，学校的上课时间从 8:30 ～ 15:30，学生们可以在课后进行体育和音乐方面的学习。

Ad Astra 并不反对学生学习音乐，相反有一个学生在小提琴方面非常有天赋，被著名的曼哈顿音乐学院录取，需要每月请假一周去学小提琴，学校也很支持。

此外，Ad Astra 也没有外语课程。虽然很多人认为外语的学习有助于孩子的智利发育且能够让孩子更好的理解他国文化。但马斯克却不这么认为，他认为学习语言属于过去，未来会有具备良好翻译能力的机器出现。

结语

Ad Astra 就和埃伦 • 马斯克本人与他的其它作品一样，充满了颠覆性与争议性。有人认为这就是未来学校该有的模样，也有人认为片面的学习方式不利于孩子的身心发展，让孩子的出路受限。

到底什么样的学校才是好的学校？是强调素质教育、全面发展的学校，还是强调以兴趣为动力、培养特长生的学校？在公民同招已经盖棺定论的当下，找准一个落脚地，并形成自己的特色才是当今民办学校的出路。

前文中三个马斯克列举出的在大学期间辍学的科学巨头们只能说是特例。因为在美国，获得大学文凭的人比高中文凭的人年薪多了 3 万美元。

而马斯克本人则有两个本科学位，他曾在安大略省金斯敦的皇后大学和宾夕法尼亚大学就读，并于 1997 年毕业于沃顿商学院（唐纳德 • 特朗普的母校）。他唯一的辍学经历是在斯坦福大学读博士的时候，他刚入学两天就离开了。

无论学校的教育应当以何种方式开展，教育都是人类不可逃避的话题。

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

爱文世界学校深圳校区
北京大学井冈山实验学校
北京师范大学亚太实验学校
北京市朝阳区百年致知双语学校
北京市新府学外国语学校
北京外国语大学国际课程中心
北京新东方扬州外国语学校
北京亦庄实验中学
北京中育贝拉国际高中
常熟国际学校
常州外国语附属双语学校
成都康礼克雷格学校
成都市天府新区万象蒙泰学校
成都威斯敏斯特学校
德胜学校（国际）
德意学堂
东莞欧伦公学
东莞市翰林实验学校
福州市仓山区华威四季幼儿园
福州市仓山区云开学校
复旦大学附属中学
赣州市文清外国语学校
广州爱莎外籍人员子女学校
广州斐特思公学
广州开发区华南师范大学附属外国语学校
海嘉国际双语学校
海亮外国语学校
杭州娃哈哈双语学校
杭州育澜剑桥国际中心
宏文学校上海校区
昆山加拿大国际学校
陵水雅居乐双语学校
麓贤国际教育集团
美国法拉古特学校天津校区
美中国际 – 成都七中万达学校国际部
南京雨花台中学国际高中
青岛银海学校国际部
清澜山学校
上海光华学院剑桥国际中心
上海宏润博源学校
上海华东师范大学附属双语学校
上海美高学校
上海民办光华中学
上海民办位育中学
上海诺科学校
上海诺美学校
上海浦东新区民办维多利亚幼儿园
深圳市罗湖区华美外国语学校
深圳市万科梅沙书院
深圳市盐田区梅沙双语学校
深圳外国语小学
苏城外国语学校
SMI PRESCHOOL
天津英华国际学校
无锡波士顿国际学校
武汉光谷剑桥国际高中（领科武汉校区）
香港布朗幼儿园
雅力 – 上海阿德科特学校
耀华国际教育学校上海古北校区
耀华国际教育学校浙江桐乡校区
云南长水外国语中学滇池度假区学校
长沙玮希国际学校
重庆巴蜀常春藤学校
重庆德普外国语学校
中黄国际教育集团管理的学校：
广州市黄埔中黄外国语小学
广州市白云区中大附属外国语小学
广州市黄埔中大附属外国语实验中学
中锐教育集团旗下学校：
合肥世界外国语学校
厦门华锐莱普顿学校
苏州工业园区海归人才子女学校
太仓市华顿外国语学校
徐州华顿国际学校
无锡高新区华锐海归人才子女学校

注：以上会员名单按拼音首字母排序，统计截止到 2020 年 6 月 18 日

顶思 Top 学院 Academy

国际教育学校社区

A Learning Community
for Internationa
Educatorsl

加拿大多伦多大学 OISE IBDP 教师证书培训项目

2020.8 –2021.6

IBO 授权的官方专业发展项目，旨在通过 108 小时的在线学习及 3 个月多伦多大学导师追踪指导 Capstone 设计，提高老师在 IBO 框架下的课程建构、教学实施、评估反思能力和专业领域的教学创新设计。

升学指导高阶证书培训

2020.8–2020.10

由 ACT Global Solutions、Cialfo 大学申请服务平台、及顶思 TopSchools 联合打造，邀请知名海外大学招生官、资深国际学校校长和升学指导大咖团，通过必修、选修、研讨和教练式咨询等多种形式，为驻校升学指导负责人和资深老师提供全方位支持，从升学指导办公室的功能规划到人才选拔和团队建设，从学生咨询辅导技巧到数据追踪分析，从海外大学招生官联络沟通到创变管理领导力发展等不同维度，帮助学校提升升学指导专业度、支持教学管理与课程创新、扩大品牌影响力、保障良性发展。

iPGCE 国际教育学教师资格证课程

2020.9/2021.1

独家联合英国顶尖研究型大学思克莱德推出 iPGCE 国际教育学教师资格证课程，课程包含三大模块：国际比较教育、教师职业素养和课堂教学和研究。通过系统性的学习，全面提升老师 21 世纪的学与教的知识和技能。

SHAPE“创变管理者”国际校长研修班

2020.10–2021.8

借鉴英美校长专业资格培训体系的基础上 ，充分融合中国国情 。线下必修课 + 线上选修课 + 访校观摩 + 毕业住读 + 课题报告 + 私董会 + 学习小组全程支持等多元化专业培训，走访全国 6 城，跨国访学拓展，旨在支持校长驱动学校的全面创新，形成学校和个人长期的可持续性竞争力。

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

顶思学院

人才发展加速器

顶思学院云课堂

学院特色

- 与全球顶尖大学教育学院合作
- 通过系统探究教育教学法
- 助力国际学校和双语学校培养多元优秀人才

品牌项目

- SHAPE“创变管理者”国际校长研修班
- iPGCE 国际教育学教师资格证课程
- 多伦多大学 OISE IBDP 教师证书培训
- 美国克利夫兰州立大学的在线教育硕士（MEd）
- 教学主管领导力进阶营
- 研发定制化的校内外培训

作为顶思 TopSchools 旗下品牌，顶思学院专注于教育行业人才培养，通过为学校提供多样化的教师培训、课程研究、领导力建设和教学管理服务，协助学校不断提升教育品质。

顶思 Top
学院 Academ