

创·变

让学生在这里找到“归属感”

——杭州英特外国语学校小学部治理变革激活学校发展

□ 郎明仙

浙江省杭州市英特外国语学校小学部是一所新建校。学校以“教育4.0全球框架”中提到的未来学校教育的8个关键特征为目标，在组织、课程、文化、评价和家校等5个方面整体规划推进“治理变革”，逐渐构建了新的教学系统和教育模式，以期改善学生在校学习的体验和质量。

在英特外国语学校小学部当校长，我经常做两件事，一是听课，一是与学生聊天。最近，一个男生问我，英特有中学吗？会有大学吗？我告诉他目前还没有办大学。他显得很失望，说他真希望自己高中毕业时英特已经办大学了，这样就可以一直在这里。还有一个女生告诉我，等她长大了，要回来英特当校长，因为她喜欢这里。

学生都用自己的方式告诉我，他们喜欢学校，喜欢上学。学生在这里找到了一种特别重要的东西——归属感，有了归属感，意味着学生在校学习的体验和质量都有明显提升。但归属感很难被制造，也无法被给予，需要一步步“做”出来。

2017年建校之初，我们就尝试变革传统的教育教学方式，满足学生的个性化学习需求。2020年，世界经济论坛发布教育4.0全球框架，其中指出适应未来的教育需要创建具有四个关键特征的学习生态系统：个性化和自定进度的学习、可及性和包容性学习、基于问题和协作的学习、终身学习和学生自驱动的学习。围绕“教育4.0”，学校从组织、课程、文化、评价、家校等5个不同方向进行全面的治理变革，让学习和成长变得具有吸引力，当学生爱上学习、体验到自身成长的力量时，自然也就在学校找到了归属感。

管理“兼职”

基于项目的组织变革

英特外国语学校小学部改变传统的层级管理，仅设一名校长为职业管理人员，学校日常事务以项目方式由一线教师承担。也就是说，在这里管理是“兼职”的。

1. “流动”的管理，让每个人主动扛起责任

“项目”打破职位头衔。将学校事务根据内容、周期、难易程度等细分为项目。课程优化、教师研训、特色学科建设、品牌宣传等为中期项目，周一

一般为1—3年；节日庆典、运动会、科创节等为短期项目，周期一般为3—6个月；除此之外，还有临时、应急的项目和自主创新的项目。一线教师根据自己的兴趣和能自主申报或自主创造，评估通过即可成为项目负责人，可以组建团队，同时享有相应的人事调度权、财权和物品支配权。

“轮岗”打破固定思维。保持项目的“开放性”，破解传统管理中“只能上不能下”的痼疾，让每位教师的才能得到充分施展。一是让项目“流动”起来，项目之间可以合并、切分、重组；二是适时适当进行“轮岗”换位，让更多人参与到适合的项目中；三是设立“校长月度助理”，由教师自愿报名担任，一月一轮换。校长化身“教练”，培养全员领导力。

2. “激励”的艺术——在制度优化中构建好关系

“公约”打破制度缺位。尊重教职工的个体差异，倾听每一个个体的声音，由教师共同讨论制定“行为契约”，形成《未来教师111项修炼》手册，公约替代命令，使教师自觉执行“自己制定的行为规范”。

“建议”打破制度错位。推行“每周思”，广泛听取教师建议。学校现有制度均是在采纳征求教师的建议后逐步修订完善的，人人都是制度的提议者、执行者和完善者。

定制化

基于需求的课程设置

学校将学生的个性化需求作为课程设计和治理的核心，因材施教，从一个标准化的系统转向一个基于每个学习者不同的“定制化”个人需求系统。

1. 把“个性”凝聚在课程设置环节

“专项特色”丰富基础性课程。专项特色包括“专项课程”和“特色活



学校木工坊的孩子们尝试在校园亲手建一个小木屋

动”，“专项课程”是学校结合校内场馆、教师智慧等资源开发的校本课程，主要集中在体育与运动、艺术与欣赏两个课程群中（见表1）。“特色活动”则是以活动或赛事的方式激励学生巩固和运用所学，挖掘学习深度，在真实情境下建构起学科内部的链接。

“按需开设”丰富拓展性课程。学校建立完善的拓展性课程管理机制，通过“需求调研—课程定制—自由选课—走班上课—个性反馈—课程评估”6个环节保证课程质量。当前，学校拓展性课程数量高达400多门，学生可以根据需要自由选择，并生成一张个人定制课表，根据课表走班上课。

2. 把“尊重”落地在课程实施环节

“学科+”丰富课程视野。“学科+”课程包含课内的跨学科主题学习和课外的项目式学习。如“不出校门，走遍世界”项目式学习引导学生逐年深入研究一个国家，通过海报分享、舞台演绎等形式展示，丰富学习体验，推动学生

成为拥有全球视野的世界公民。

“一生一案”丰富课程价值。“一生”即面向每一位学生；“一案”即考虑每位学生不同的个性爱好和学习情况，制定个性化的成长目标并进行一对一的指导反馈。指导方案会根据学科性质进行设计，有些是易错题的集合练习，有些是技能训练的详细安排……一生一案并不局限于知识技能的指导，还包含品格行为的引导。

“艾小语”

基于陪伴的文化创意行动

学校创设“艾小语”虚拟形象，为学生打造陪伴成长的校园伙伴。

“艾小语”是学生发挥想象力的载体，师生、家长共同创造虚拟校园伙伴“艾小语”，一起设计形象、创编故事，不断丰富其内涵。

“艾小语”系列文创和活动给学生提供了发挥创造力的素材。学生自主设计艾小语表情包和周边文创，如笔记本、明信片、书签等，打造“艾”系列非正式学习空间，开辟“艾小语心愿巴士”和“艾小语自然实验室”等，为无边界探索提供可能。

“艾小语”是学生学习的榜样。学校自主研发指向美好品质的“艾小语”系列动画，用艾小语的口吻引导学生养成良好的学习生活习惯，学生自发模仿和学习。

“艾小语”为学生排忧解难。学生将心事投递至艾小语邮箱，由教师回信解答疑惑，汇集学生童年烦恼的《艾小语的26堂烦恼课》，助力学生的心理健康。

多艺化

基于素养的评价导向

“多艺化”指学校通过评价导向培养具有一项主业、数项能力的教师以及基础扎实、特长鲜明和个性发展的学生。

1. 成长型多元评价锤炼多艺教师

“多艺教师”即教师“一专多能”，具有一项主业、数项能力，而且有强烈的自我发展意识。

“途径多样”凸显多重评价维度。首先，评价内容多维，学校和教师共同商定“一专多能”教师评价维度；其次，评价主体多元，家长、学生、同组教师、项目组教师等都参与评价，确保评价的公平与意义。

“团队绩效”凸显教师优势互补。赋予年级组选教师、班主任选副班、项目负责人选成员等充分的自主权，尊重同伴选择；项目成果评估，用团队绩效替代个人评价，以此强化教师团队协作能力。

2. 素养型个性评价培养多艺学生

“多艺学生”即学生基础扎实、特长鲜明、个性发展。

“多级分项”凸显因材施教。学校变期末成绩单为个性化综合素质册，6年共12册，没有分数和总评，将学生各学科的表现细分为多个维度共100多个小项评价，并用等级清晰地反映学业发展水平。

“实时记录”凸显点滴成长。学校借助新技术设计使用“小学综合评价系统”，解决过程评价难点，从正言雅行、学业表现、身心健康3个方面出发制定13个板块共53条细则，教师实时评价记录，系统同

步推送给家长。评价结果转换为校园货币，用于“艾小语巴士”兑换心愿。

教育合伙人

基于服务的家校共治

学校视家长为“教育合伙人”，让家长参与学校事务，责任共担，成长共赢。

1. “合伙人”推动家校融合

“多元体验”增进共情理解。家校通过“五个一”活动，即“一日一反馈”“周一一联系”“一月一沙龙”“一季一调研”“一期一家访”，以增进了解。招募家长做“一日班主任”，观察校园生活，迄今共有352人次家长报名参与体验活动。

“多元讲堂”拓宽教育视域。构建“多元讲堂”，打造教育学习圈，教师家长互学互长。如开设“百名大师进校园”等活动，家长从自身职业特长出发，给师生带来丰富的知识技能体验，近三年累计有356名家长入校为师生讲课。

2. “合伙建设”推动学校发展

“多重岗位”打造共建模式。家长可参与到学校一些工作和决策中。学校设立了“家校共治岗”，如师德监督岗、任课教师评估岗、规划听证岗等。家长还可申请岗位参与学校建设，如学校食堂的菜谱制订、食材安全等均由家长监督。

“多样身份”点燃合作热情。家长以各类身份参与学校教育活动。学校创设各种平台，如亲子活动、家校团建等，家长可体验多种角色，如作为“测评官”参与低段的无纸笔测评，作为成员参与家长合唱团训练和演出……

英特外国语学校小学部通过推进特色发展的治理变革，大大激发了学生的优势潜能，学生敢想敢做，自我管理蔚然成风，已有85%的学生作为“志愿者”参与到学校工作中。教师“多艺优势”明显，集体精神凸显，100%的教师承担两门以上按需开设的拓展性课程，超过50%的教师承担了学校项目工作。学校科创社团连续两年获浙江省信息素养无人机比赛一等奖，2023年荣获国家级奖项。学校建校6年来获省市级荣誉20多项，与浙江大学等6所高校建立合作伙伴关系，与市内外多所学校成为研究共同体，近2000人次来校参观考察特色办学成果……凝练学校特色发展办学经验的专著《不按常理出牌——打开一所新学校的秘密》由浙江大学出版社出版，为其他学校和团体提供了具有启发性的样本。

（作者系浙江省杭州市余杭区英特外国语学校小学部校长）

孙先亮谈“价值管理”③

管理者与师生“风险共担”

□ 孙先亮

传统的学校管理普遍采用“金字塔式”科层管理结构，但随着社会环境的变化，传统的管理方式不仅不能适应人的能动发展的特性，而且容易让学校成为一个依靠领导者个人而不是依靠全体成员来不断迭代和进化的组织。

学校管理者如果能够以更大的格局和视野看待学校发展的责任与使命，那么就需要采取不同的战略、不同的组织架构和管理模式做支撑。

什么样的学校管理是最好的？在我看来，就是最能体现现代教育价值观的管理。当学校把学生的终身发展作为育人目标的时候，学校管理就要激发出每个人的创造活力。

世界管理大师加里·哈默曾经提出扁平化管理的理论，这一理论的核心就是降低管理重心，减少管理层级，扩大管理主体，提高管理效能。在实践当中，能够有效将扁平化管理落到实处的就是项目式管理：赋予管理者更大的权力，使其职责更加明确，任务指向更加清晰，实现高效闭环。

为了更好地体现管理干部的价值，

学校管理权的下放，为教师和学生创造了成长和成就的机会，但也潜藏着风险。管理者要敢于与师生一起承担风险，并提供最有力的支持和保障。

青岛二中设计出“混合式管理”模式，即原有的职能部门负责决策和评价，规划设计相应的发展思路和战略，提出任务内容和标准，并且负责督查落实；年级管理团队负责执行和落实，享有与之匹配的资源调配权和执行决策权；校级干部分工到各个年级。这种管理模式“知行合一”——每个校级

干部既是部门工作的决策者，又是执行者，决策是否科学合理，执行过程中自己就能得到及时反馈，所以更能够锻造干部的决策能力、执行能力、创新能力，因此也就更加高效。

2015年青岛二中举办90周年校庆，学校按照扁平化管理的原则，让一名副校长负责整个校庆的筹备工作。他很快组织起一个筹备小组，除了重大事项由学校校务会议集体研究外，其他权力包括用人权、资金使用权、资源调配权、招标采购权等重要的权力都充分下放到筹备小组。在项目式管理模式的运行下，校庆工作取得圆满成功。

美国学者西蒙·斯涅克提出了一个黄金圈法则，任何真正的成功只有从“Why”（目标、方向）开始，才能真正

知道“How”（方法、措施），最终达成“What”（现象、成果）。教育管理只有知道“为什么”，才能做正确的事，并找到正确做事的方法。

2014年我在美国参加培训时，走访了许多高中学校，这些学校的招生都有一个共同特点——学生按照自己的兴趣选择学校，无须参加考试，如果报名人数超出学校招生数，那就“电脑派位”。这给了我很大的启发——尊重学生的个性和选择是教育真正的出发点。

当下的教育环境，我们的学校没有办法不按照成绩选择学生，但是学生进入学校以后，应当让他们按照自己的兴趣选择班级。于是，青岛二中推出了“吸引力团队”（Magnet Team）的组织模式，打破了传统的按成绩分班的方

式，组建了人文、经济、数学、外语、生化、理工6个团队。学生可以自主选择志愿团队。对于学生来说，能够与志同道合的同学一起学习做事，由此也会产生“水涨船高”的效应，学生的创新成果不断涌现。

改变了学生发展的组织方式，同时也激活了教师管理和发展的活力，每个人都尊重、被信任，教师教育创新的思路充分显现。青岛二中建立了以首席导师负责的导师团队，优秀的骨干教师带领青年教师谋求自主发展，充分发挥每个教师的最大潜力，让青年教师有了加快成长的机会和平台；同时，首席导师也在团队的课程建设、分层教学、学生创新素质培养及资源汇聚等方面，发挥自己的主动性和创造性。

学校管理权的下放，为教师和学生创造了成长和成就的机会，但也潜藏着风险。管理者要敢于与师生一起承担风险，并提供最有力的支持和保障。正如纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在《非对称性风险》中所说的：“没有‘风险共担’，就没有进化。”而共担风险，也就让管理者与师生站在了一起，为师生创造了自主宽松的发展环境。

在充满不确定性的时代，建立一种能够相互信任、机动灵活的管理组织和运行模式，才能够真正应对不确定性。教育的最终价值体现就是学生素质和能力的提升，衡量学校教育质量最根本的标准就是学校为学生创造了多大的价值。因此，学校管理者不仅要创造生态作为自己的最大责任，赋予每位师生更大的管理自主权，而且要成为提升学生发展素质的支持者、服务者和协调者。当学校管理的目标是师生发展的时候，学校也就真正成了师生喜欢的学校，也一定是对社会贡献最大的学校。

（作者系山东省青岛海尔学校校长、青岛二中原校长）