

南岸教育联合会  
(SOUTH COAST EDUCATIONAL  
COLLABORATIVE)



**2017-22 战略规划**  
**南岸教育联合会**

# 2017-22 战略规划

## 南岸教育联合会

### 目录

|                     |    |
|---------------------|----|
| 前言.....             | 2  |
| 愿景陈述、使命与核心价值观.....  | 2  |
| 《战略规划》架构及制定过程.....  | 3  |
| 框架、标准与指示.....       | 4  |
| 环境分析.....           | 6  |
| 2017-2018 学年目标..... | 7  |
| 设立发展方向.....         | 8  |
| 营造协作文化.....         | 9  |
| 深化学习.....           | 11 |
| 确保责任感.....          | 13 |

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

#### 前言

在本《战略规划》期间，南岸教育联合会（下文简称“联合会”）将发展成为一家绿色企业。根据 Glenn Bachman 于 2009 年提出的概念，绿色企业应具备七项特征，这七项特征将指引联合会的发展。

**意识** - 绿色企业密切关注社区、地区、行业和全球环境。

**资源效率与效益** - 绿色企业清楚，其产品或服务的交付会导致化石燃料、矿物质、水和其他自然资源的消耗，从而导致自然资本的流失。

**客户至上** - 绿色企业展现出对客户需求的理解。

**以员工为本** - 绿色企业将其员工视为实现并维持企业生态目标的重要合作伙伴。

**社区合作** - 绿色企业积极参与各类社区活动。

**责任感** - 绿色企业意识到生态环境和趋势，承认“按照过去的方式开展业务”是不可取的。

**领导力** - 尽量减少企业对生态环境的影响，勇于承担这一责任是领导力的体现，彰显企业使命与核心价值观的一致性，而这些价值观是超乎盈利的。

#### 愿景陈述

南岸教育联合会是一家具有企业精神、协作性质及可持续发展的教育与学习机构，在地区、全国和国际范围内与多家机构建立了合作关系，旨在发展并落实各项服务，展现出以人为本的卓越品质，并根据不同需求实行差异化服务。

可持续性是指创建一家由“反思式学员”支持的机构，通过一系列相互联系的企业服务和计划以及卓越的行政和财务服务在学术、生态和财务方面实现可持续发展。

#### 使命

基于我们的核心价值观以及适当的科研型教学内容和最佳实践，为学生、家庭、教育者、学区以及代理机构提供高质量、高性价比、高附加值和可持续的教育、职业发展、技术支持及资源。

#### 核心价值观

我们深信：

- 我们在日常运营以及产品与服务的设计和交付中尊重自然环境，力求成为一家有效的绿色企业。
- 南岸教育联合会必须为学生、学生家庭、教职员工、董事会成员以及联合会社区其他成员打造一个“反思式学习”社区。
- 对于教职员工和学生而言，追求健康是一项积极的过程，意识到健康的重要性并作出正确的选择，从而实现健康、富有成效的人生。
- 我们的终极目标是帮助学生充分参与社区活动，为他们生活的社区做出贡献，帮

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

助他们从入学之初及早规划，为转学、毕业或成年做好准备。

- 在帮助学生持续学习和发展方面，家庭会和家庭学校联合会起着必不可少的作用。
- 南岸教育联合会注重教与学和持续研究，为实现最佳教学效果营造必要的环境。
- 我们期待相互尊重、反思和合作，这些理念贯穿于所有的合作关系。
- 教职员生产力，尤其是团队生产力，是指超越期望，提高团队效率，促进个人团队成员的职业发展。
- 当团队具有动力方向、所需的材料和数据资源、卓越业绩的激励措施以及针对性的专业发展和辅导时，团队就会得到最佳的支持。教职员和学生之间的文化多样性将丰富并促进联合会的所有成员。

### 《2017-22 战略规划》架构及制定过程

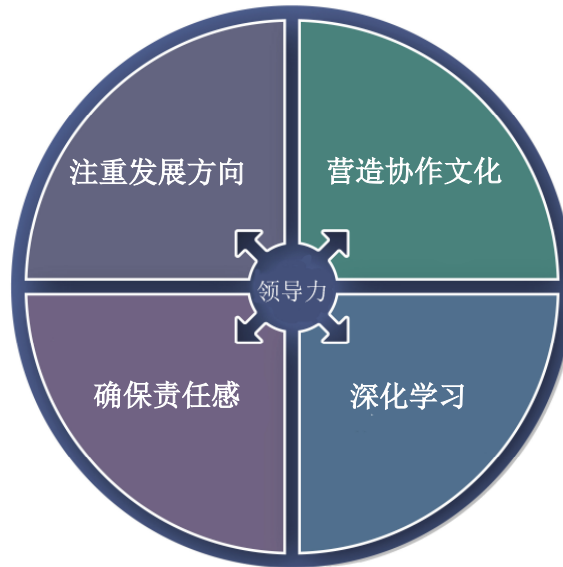
鉴于南岸教育联合会全体员工的承诺（具体内容详见董事会与“联合会联盟 Local 4637”于 2017 年签订的《劳资协议》，该承诺旨在通过在联合会全体范围内加强一致性、实行分布式领导、深度领导和深度学习，从而巩固并加强可持续发展），领导团队决定围绕《一致性框架》(Fullan & Quinn, 2016) 重新制定《2017-22 战略规划》。他们于 2016 年 9 月向全体教职员发布了该框架，并将其作为 2016-17 学年的工作指南。

联合会《2012-17 战略规划》是根据中小学教育部 (DESE) 发布的《2012 学区标准与指示》制定的，南岸教育联合会根据具体情况对该类标准和指示进行了调整。下述两页将展示《一致性框架》中所涉及的要素以及此类要素与符合南岸教育联合会情况的《2016-17 DESE 学区标准与指示》的关联。

2017 年 5 月和 6 月，领导团队向股东寻求有关以下几点建议：(1) 环境中出现的、可能会影响我们规划的新兴因素；(2) 可能对我们的规划有积极影响的新力量、成就和资源；(3) 创建一致性、深度学习、可持续发展以及持续进步所需的措施。2017 年 8 月，领导团队审核了 2016-17 目标的进展，决定 2017-18 继续相同的目标。该规划反映出 2017-18 目标以及教职员、外部顾问、董事会成员、学区和领导团队的想法以及 Fullan 著作的内容。规划由 Karl Clauset 博士和联合会高级顾问草拟，由领导团队审核。

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会



| 一致性框架 <sup>1</sup>   | DESE 合作标准与指示   |
|--|--|
| <b>设立发展方向</b>  | <b>领导力、管理与沟通</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>共同目标驱动行动。</li> <li>与学生学习相关的少量目标驱动决策。</li> <li>全体员工和学生都了解实现目标的清晰战略。</li> <li>通过有关实现目标的认知进一步发展南岸教育联合会。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>注重董事会管理</li> <li>有效的协作式领导</li> <li>协作式发展规划</li> <li>制定稳健的教育预算</li> <li>针对不同级别的支持和干预提供有效的合作体系</li> </ul> |
| <b>营造协作文化</b>  | <b>领导力、管理与沟通</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>“成长心态”突出企业文化。</li> <li>领导带头学习，营造学习文化。</li> <li>集体能力提升优于个人发展。</li> <li>架构和流程支持精心策划的协作工作。</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>有效的协作式领导</li> <li>协作式发展规划</li> </ul>  |
|  | <b>人力资源管理与职业发展</b>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>人员招聘、选拔和分配</li> <li>教育者成长与发展</li> <li>职业学习</li> </ul>   |

<sup>1</sup> 2016 Corwin 版权所有。《一致性：学校、学区和体系措施的正确驱动力》重印，作者：Michael Fullan 和 Joanne Quinn，加利福尼亚州千橡市，Corwin 出版社，www.corwin.com

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

| 一致性框架  | DESE 合作标准与指示   |
|--|--|
| <b>深化学习</b>  | <b>教学大纲与授课方式</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 学习目标清晰，驱动教学。</li> <li>• 所有教育者都知晓并运用有效的教学方法。</li> <li>• 定期使用健全的流程（协作询问和检查学生作业）改善实践。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 符合目标的、系统连贯的、且持续改进的教学大纲</li> <li>• 强有力的教学领导及有效的教学方式</li> </ul>   |
|  | <b>评估</b>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 数据收集与分享</li> <li>• 基于数据的决策</li> <li>• 学生评估</li> </ul>   |
|  | <b>学生支持</b>  |
| <b>确保责任感</b>   | <b>教学大纲与授课方式</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过提升能力持续改善成绩。</li> <li>• 成绩不达标为成长提供了机遇，而非责备。</li> <li>• 通过透明化的操作使用外部责任作为基准以检验进步。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 充足的教学时间</li> </ul>  |
|  | <b>学生支持</b>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全</li> </ul>   |
|  | <b>财务与资产管理</b>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 详尽、全面的预算制定</li> <li>• 完整、可用的预算文件</li> <li>• 建设性的公民关系</li> <li>• 财政文件与财务管理</li> <li>• 资本规划与设施维护</li> </ul> |

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

#### 环境分析

2017 年 5 月和 6 月，领导团队向股东寻求有关以下几点建议：(1) 环境中出现的、可能会影响我们规划的新兴因素；(2) 可能对我们的规划有积极影响的新力量、成就和资源。以下是股东的答复示例：

#### 环境中的新兴因素

- 理论供应商和教育供应商之间的竞争更为激烈
- 学生文化多样性和语言多样性愈加明显
- 教职员和领导需要承担更多的工作和压力
- 学生和教职员的安全考虑
- 各学区对于卓越转学服务的需求
- 对于学生成绩定量数据的期望更高
- 学生的需求更加严峻、复杂
- 社交媒体与科技进步
- 对于公共政策变化和资金转变的忧虑
- 学区需要更多支持和服务

#### 新力量、成就和资源

- 更多以学生为导向的教学大纲
- STEAM 数字发行平台、基于项目的活动、“骇客空间”
- 制定稳健、一致的日常工作
- 使用完善的学术性/功能性教学大纲
- 在交通方面与各学区开展合作
- 更多关注学生规章制度和参与度
- 更方便地查阅并使用学生进度数据
- 有关大脑科学和学习的全新信息
- 科技进步支持教学/学习
- 学生短时间内重返各学区

#### **2017-2018 学年南岸教育联合会目标**

在 2017 年 8 月的会议中，领导团队对照 2016-17 目标，对截至当时完成的工作进行了反思，并决定 2017-18 学年继续完成相同的目标。

针对教育者评估和/或个人职业发展计划所设立的目标，以及所有学校和项目基地以及所有学科领域的计划，必须与下述符合《2017-22 战略规划》的目标一致。

1. 提高学生自我管控能力和独立性，使其在社交和情感上得以成长；
2. 加强使用基于数据的教学方式；
3. 加强使用基于项目的学习和情景学习方式，包括 STEAM 平台。
4. 加强学生及其家庭之间的跨文化意识和相互尊重的交流；
5. 为全体学生创造更多的社区学习机会。

#### **“一致性框架”要素——以往进步及未来需要采取的措施**

下述几页将分别展示“一致性框架”中的四大要素，并从以下几方面具体描述每个要素：(1) 对于战略规划的意义；(2) “2012-17 战略规划”期间所取得的进步；(3) “2017-22 战略规划”期



## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

间需要采取的措施。领导团队计划对每个要素所取得的年度进步进行回顾，从而修改并更新未来需要采取的措施。

|        |           |        |           |
|--------|-----------|--------|-----------|
| 注重发展方向 | 第 9 页     | 营造协作文化 | 第 10-11 页 |
| 深化学习   | 第 12-13 页 | 确保责任感  | 第 14 页    |

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

#### 设立发展方向

听取了联合会社区全体人员的想法和意见后，董事会、执行董事以及联合会领导团队带领全体人员通过以下几点设立发展方向：

- 设立、提炼共同的道德目标，通过目标驱动行动。
- 清晰阐述少量目标，该类目标对改善学生学习这一重要任务具有重大影响。
- 制定并使用全体员工和学生都了解的清晰战略，以实现目标。
- 通过提供目标愿景、支持所有层面的创新以及分享全新实践，参与并维持创新周期。

通过制定稳健的教育预算、落实相关计划以及排除不必要的计划和实践，为该项工作提供支持。该项工作符合 ESE 学区领导与管理标准。定期与社区沟通和实现协作目标有关的领导决策和行动，提升公众信心、社区支持和财务承诺，以便学生和教职员工取得更好的成绩。

2012 - 2017 设立发展方向方面所取得的进步：

- 自 2012 年 9 月起，领导团队已经设立了学生年度重点学习目标。
- 继续完善领导团队的角色和责任，从而加强分布式领导，加强沟通与协作。
- 继续为董事会创造更多的职业学习机会。
- 启动了试点创新周期，以提高学生自我管控的能力，加强使用基于数据的教学方式，加强使用基于项目的学习和情景学习方式，包括 STEAM 平台，并为全体学生创造更多的社区学习机会。

设立发展方向方面未来需要采取的措施：

1. 为教职员工和各学区之间创造交流机会，以便巩固我们共同的目标，审核我们的愿景、使命和核心价值观，从而确保上述所有内容相互一致，并与《合作协议》一致。
2. 制定、阐述并传达多年合作目标以及达成目标的清晰战略。
3. 在各个项目内部和项目之间创建创新周期，从而实现每项合作目标。
4. 为董事会提供更多的职业学习机会，从而促进可持续发展。
5. 识别、减少或排除妨碍重点或阻碍进步的计划和实践。
6. 创建并实施一套系统，监控个人和团队目标的制定和落实以及针对各个项目内部和项目之间的每项目标所创建的创新周期，评估这些目标和周期的影响，并广泛分享该类信息。
7. 继续加强各层面的分布式领导，以便个人具备提供领导力所需的能力、权力、责任和支持，该领导力将不断打造可持续性、并促进一致性、全面健康、深度学习和新兴领导。

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

#### 营造协作文化

听取了联合会社区全体人员的想法和意见后，董事会、执行董事以及联合会领导团队带领全体人员通过以下几点在联合会、我们服务的学区以及外部合作伙伴范围内营造协作文化：

- 发扬注重文化的“成长心态”。
- 领导带头学习，营造学习文化。
- 集体能力提升优于个人发展
- 创建并维持相关架构和流程，为精心策划的协作工作提供支持。

通过教育者成长与发展、职业学习及员工招聘、选拔和分配，为该项工作提供支持，该项工作符合 ESE 学区领导与管理标准以及人力资源管理及职业发展标准。

2012-2017 营造协作文化方面所取得的进步：

- 2016-17 新劳资协议中与工会商定，2017-2020 将进一步加强“学习委员会”的领导作用，聚焦影响联合会员工能力的课题，帮助其实现集体和个人职业发展，通过在联合会全体范围内加强一致性、实行分布式领导、深度领导和深度学习，从而巩固并加强可持续发展。
- 在联合会内部，为教师、助教、相关服务供应商、外部顾问创造了各类机会，促进合作共事。
- 通过马萨诸塞州教育联合会机构(MOEC)和东南联合会区域机构(SCRO)加强了与其他联合会的合作。

营造协作文化方面未来需要采取的措施：

1. 通过带头学习、树立“成长心态”、营造协作文化、最大化学生学习效果，从而评估并加强领导能力，成为“模范领导”。
2. 评估并完善现行的能力提升计划和职业学习机遇，促进合作学习和运用，从而产生持续、系统的影响。
3. 修改并创建相关架构和流程，以便为精心策划的协作工作提供更有效的支持。
4. 继续制定并落实各类战略和计划，帮助学生及其家庭、教职员工、董事会成员及联合会社区其他成员从八个相互关联的健康维度，改善学习和个人行为，这八个维度分别是：职业、情感、精神、环境、财务、身理、社交和智力。
5. 帮助全体员工、领导团队、董事会及外部顾问改善并加强持续职业学习，根据 2017-22 战略规划、领导团队目标、个人职业发展计划和个人与团队目标，提升相应的个人和集体能力。

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

营造协作文化方面未来需要采取的措施（续）：

6. 加强与各学区、其他联合会以及其他地区、国家和国际机构的合作，分享专业知识，发展并落实各项服务，展现出以人为本的卓越品质，并根据学生及其家庭、教职员、董事会及联合会社区其他成员的不同需求实行差异化服务。
7. 加强临床心理学、医学、神经生物学和教育学领域的专家之间的相互协调与合作，从而促进学生发展，包括患有严重疾病的学生和患有情绪/行为障碍的学生。
8. 提供更多机会，在联合会各个项目和学区内分享最佳实践：有效的方式、表现形式以及操作方式。
9. 与公立学校合作，加强联合会的包容性，帮助相关学校建立更多的治疗支持方案，帮助那些患有情绪/行为障碍的学生。
10. 加强家庭参与度，就理论及其结果引导的项目设定达成理解和共识。
11. 加强联合会教职员的服务，为各学区提供咨询服务，以满足各学区在相关服务供应商/治疗师方面的短期人员规划需求。
12. 继续加强“学习委员会”的领导作用，聚焦影响联合会员工能力的课题，帮助其实现集体和个人的职业发展，通过在联合会全体范围内加强一致性、实行分布式领导、深度领导、深度学习和全面健康，从而巩固并加强可持续发展。

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

#### 深化学习

听取了联合会社区全体人员的想法和意见后，董事会、执行董事以及联合会领导团队带领全体人员通过以下几点深化学习：

- 确保每个人都清楚了解学习目标，通过学习目标驱动教学。
- 促使教师、助教和相关服务供应商知晓并灵活运用一系列有效的教学方法。
- 定期使用健全的流程（例如协作询问和检查学生作业）改善实践。

通过符合目标、系统连贯且持续改进的教学大纲、强有力的教学领导及有效的教学方式、支持“形成性评估”和“总结性评估”的学生评估体系、基于数据的决策、以及针对学业与社交情感学习、平等与公平、教育连续性/过渡性与学生参与度的支持、服务与合作体系，为该项工作提供支持。该项工作符合ESE学区教学大纲与授课方式、评估以及学生支持标准。

2012 - 2017 深化学习方面所取得的进步：

- 定期参加马萨诸塞州综合评估体系(MCAS)的学生比例有所增加，MCAS 分数有所提升，拿到高中文凭的毕业生比例增加。
- 2016-17 学年，约 50%的学生在自我管控能力方面展现出进步或维持稳定的水平，并具有更好的独立性（所需的支持更少）。
- 在各个项目和水平上，加大了以下几方面的力度：改善学生自我管控的能力，增加有关学生成绩和支持的数据类型，加强使用基于数据的教学方式，加强使用基于项目的学习和情景学习方式，为所有学生创造更多的社区学习机会。
- 意识到联合会关注的学生需求本质发生了很大的变化，着手修改教学大纲与授课方式，调整人员配备，并通过合作和职业学习提升员工能力，从而针对这些需求提供解决方案。

深化学习方面未来需要采取的措施：

1. 提高学生自我管控的能力和独立性，使其在社交和情感上得以成长。
2. 加强使用基于数据的教学方式。
3. 加强使用基于项目的学习和情景学习方式，包括 STEAM 平台。
4. 加强学生及其家庭之间的跨文化意识和相互尊重的交流。
5. 为全体学生创造更多的社区学习机会。

## 2017-22 战略规划

### 南岸教育联合会

深度学习方面未来需要采取的措施（续）：

6. 确保每个人都清楚了解学习目标，通过学习目标驱动教学。
7. 促使教师、助教和相关服务供应商知晓并灵活运用一系列有效的教学方法。
8. 在所有项目中定期使用健全的流程（例如协作询问和检查学生作业）。
9. 在日常实践中加强使用实时数据，包括针对学业、社交情感和运动技能的干预手段的设计、实施和评估。
10. 为全体员工提供有关学习科学的可持续的职业发展，包括已知知识以及如何将其运用到加强教学、评估和参与。
11. 对于那些患有情绪/行为障碍的学生，制定更有效的方式教授批判性思维和论证，并将其作为适用于所有学科以及社交情感发展的核心技能。
12. 在不同项目之间创建系统性和连贯性，从而减轻学生从一个项目过渡到另一个项目的压力。
13. 围绕加强数字化整合，创建创新周期，该类数字化平台有助于加速和深化学习、提升使用数据指导教学的能力。
14. 为顾问创建一套系统，用于分析和解释有关学生成绩的视频，并编制顾问视频集，用于体现“循证干预”的效果。
15. 将全面健康的理念——职业、情感、精神、环境、财务、身理、社交和智力——融入到针对所有成人和学生的教学大纲、教授、学习和评估中。
16. 在地区、全国和国际范围内加强与其他机构的合作，创建深度学习，展现出以人为本的卓越品质，并根据学生及其家庭、教职员工、董事会成员及联合会社区其他成员的不同需求实行差异化服务。

#### 确保责任感

听取了联合会社区全体人员的想法和意见后，董事会、执行董事以及联合会领导团队带领全体人员通过以下几点确保联合会内部责任以及我们服务的各学区、外部合作伙伴、州/联邦代理机构和国家/国际机构的外部责任：

- 通过提升能力持续改善成绩。
- 确保成绩不达标是一种成长的机遇，而非责备。
- 通过透明化的操作使用外部责任作为基准以检验进步。

通过确保联合会满足或超越成为一家绿色企业的期望值，满足或超越本地、州和联邦对于高效、高性价比联合会的合规要求，展现出学生学习成绩的提高、充足的教学时间、学生及教职员工安全、财政稳健与财务管理、资本规划与维护以及可持续发展，为该项工作提供支持。该项工作符合ESE学区教学大纲与授课方式（充足的教学时间）、学生支持（安全）和财务与资产管理标准。

2012 - 2017 确保责任感方面所取得的进步：

- 在各个层面加强了监督和支持，帮助员工改善业绩。
- 2016 成功完成了“ESE 协调计划评估”，并就 52 个领域中的 6 个领域进行了纠正（该 6 个领域被确认为仅局部落实）。
- 编制了 2012-16 年度报告，报告满足 ESE 要求，并将报告上传到了联合会网站。

确保责任感方面未来需要采取的措施：

1. 在社区中创造更多的机会，向转介学区展示我们的卓越服务，拓展新学区。
2. 在所有项目中，就入取和转学流程、联合会教职员工角色和责任、教学大纲吸收整合、成绩报告单、沟通交流和家庭参与，加强一致性、清晰度和连续性。
3. 审视现行和拟定的实践方式，以促进生产力和运营效率，为我们服务的人群增加价值，并加强企业应对外部环境和趋势的灵活性和适应性。
4. 确保联合会根据拟定的年度独立审计、ESE 联合会财务审核、联合会年度报告和协调计划评估，借鉴学习并改善其业绩。
5. 针对有特殊需求的学生，使用提议的 ESE ESSA 2019 学业目标，制定并落实相应计划，超越期望值。
6. 除学生成绩和健康指标外，采取并应用企业全面健康指标，作为个人员工和领导业绩的参考。
7. 建立一支领导团队，创建指标和数据收集系统，用于记录和衡量可持续发展的进度。
8. 依照可持续性指标评估进度，制定并落实改善措施。