

学校类改造项目前期咨询实施要点思考

万驭晴 李沁怡

摘要：在当前土地集约化使用的背景之下，既有校舍的改造逐渐成为学校扩容再利用的主要手段之一，根据既有校舍改造实践经验，归纳学校改造项目特点，由此提炼前期咨询工作重点，并对学校改造项目前期咨询提出相应建议，助推咨询事业发展。

关键词：校园改造；前期咨询；项目经验总结

随着广州基础配套设施逐步完善，各区教育设施经过多年发展明显出现存量现象。近年来，随着教学建筑规范的更迭及“选课走班、分层教学”等课改的实施，新时代学校生均面积及数字化教育教学需求逐步增加，老校舍在教育教学中逐渐出现不满足使用需求的问题，例如教学建筑设施老化、用电配电不足、校舍空间功能不足等。在当前土地集约化使用的背景之下，既有校舍的改造设计逐渐成为学校扩容和再利用的主要手段之一，通过“微改造”等方式，挖掘原有校舍潜力，优化原有校舍空间布局，增加教学用房面积，有效补充学位供给，提升生均建筑面积、生均教学及辅助用房面积、生均体育运动场馆达标率。目前学校类改造项目主要分为两大类，一类工程量较大，涉及主体结构改造，其中包含存量建筑改造再利用及既有校舍加建扩建等；另一类工程量较小，涉及内部非承重墙、饰面层等改



造，其中包含内部功能重新划分及装饰装修等。

随着学校教育教学、定岗定责、简政放权改革的持续推进，学校维修改造项目管理工作的立项决策、预决算、设计施工等程序逐渐走向了成熟与规范。学校改造类项目前期咨询工作伴随着国家政策和市场需求而生。咨询服务内容方面，主要为编制项目实施计划或项目建议书、可行性研究报告等，用于呈交发改部门完成项目审批及立项。然而，学校类项目改造也面临诸多问题，本文旨在对学校类改造项目前期咨询提出思考与讨论，为未来咨询工作开展提出有用建议。

一、学校改造项目特点

区别于常规建设项目，学校类改造项目主要有以下几个特点：

一是基础资料不齐全。广州老城区大部分学校的建设年代在 2000 年前后，存在资料缺失情况，加上部分学校为地产开发商代建项目，年代

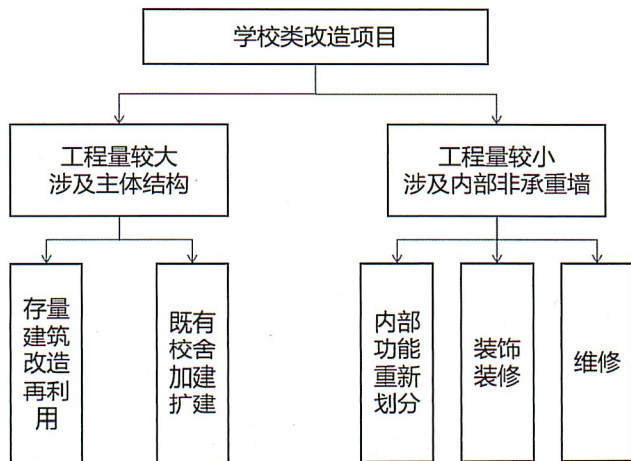


图 1 学校类改造项目分类



久远，相关资料移交并未完备，现在也无渠道追查补齐。常见缺失资料为地勘报告、水电管线等公用工程布置情况、结构图纸荷载情况等。现状资料的缺失，对学校类项目既有建筑的情况摸查造成较大困难，特别是加固类涉及主体结构改造，缺少原始图纸无法顺利推进项目。

二是改造内容较为细致。改造类项目只对建筑进行局部改造，需要根据实际使用情况与存在问题制定项目建设规模及工程量，开项内容较细，如室内装修需细化至墙面、天花、地面、门窗等改造内容。此特点容易导致项目漏项、建设规模与实际不符等情况。

三是项目规划系统性不足。一方面学校大多关注规模优势，未考虑具体运营使用需求，对既有建筑内部功能潜力挖掘不充分，造成改造项目规划不够系统，存在资源浪费等问题。另一方面维修工作往往集中在暑期内实施，短时间大规模维修改造工程量极大。如果不能制定合理的维修改造目标和计划，“头痛医头，脚痛医脚”，管理水平跟不上，质量难以保证，造成资金的浪费和校园建筑的杂乱无章。

四是项目多头参与，沟通有一定难度。学校

项目多为主管单位教育局统筹，学校作为使用单位提出具体需求，下属基建中心或基建部门作为建设单位具体推进项目申报实施。由于各参与方负责任务不同，问题关切有所差异，加之各方存在信息差，项目需进行较多协调工作，明确学校改造需求和改造项目的同时，也要兼顾主管建设单位的规模预算限制。

二、前期咨询工作重点

一是基础资料需搜集完备。学校改造项目新建内容需与既有建筑相衔接，首先就要将既有建筑资料收集齐全，建议统一列资料清单收集资料，包含建筑年限、建筑结构、建筑平面、水电管线、树木摸查情况等，并建议业主尽快进行房屋鉴定，尤其是需改造主体结构的项目。如部分资料不齐全，尽快实地勘测摸查，建议业主委托有相关资质单位进行勘探、测绘。

二是前期勘察现场需较为细致。前期咨询工作介入阶段多在项目初期，该阶段多为学校发现校舍使用的问题，并未确定具体改造项目和规划方案。工程量较小的项目需详细确定改造内容，特别是维修改造类项目，改造内容繁杂且较为分

散，需详细勘察现场，并与校方共同勘察确定校舍现状问题及需改造项目，做好现场勘察记录。勘察现场后与校方、主管单位逐项核对拟改造项目的必要性和合理性，确定是否列入本次项目改造，如有需要可再次勘探现场，确定具体改造清单。

三是考虑设计先行。学校维修改造工程项目通常因结构老旧、实际与图纸不符，隐蔽工程较多，前期如果没进行充分考虑会导致估算不足等问题。为充分考虑改造项目的可行性，与既有结构、公用工程衔接的合理性，在前期咨询过程中可以考虑“设计先行”，设计与前期咨询协同进行，形成合力，更便于清晰了解项目需求，确定具体改造方案，将改造内容落到实处，避免后期设计施工入场导致项目的巨大调整，与设计单位配合，减少各个分包之间出现的“错漏碰缺”，避免前期投资估算与后期概算金额出现较大的偏离，保持项目进行的一贯性。

四是投资估算考虑拆除及恢复费用。与新建项目不同，学校类改造项目需考虑改造过程中的前期拆除外运费用及后期的场地恢复费用，特别是既有管线、管井的迁移费用，改造过程中原场

地内设施的搬迁存放费用。在前期咨询阶段需制定好改造过程中学校临时搬迁方案，参照方案预留场地准备及恢复费用。虽针对校园改造项目广州市暂未制定详细技术经济控制指标限制细项单价，但综合单价应该控制在学校各项指标范围内。

三、学校改造前期咨询的建议

（一）探索体系化学校改造方式

校舍维修工作应强化目标导向、问题导向、需求导向、效益导向，坚持项目管理、台账管理、清单管理、精细管理，遵循依法依规实施、符合学校发展规划、优先保障校舍安全、杜绝违章建设、严控装饰装修标准、避免项目重复建设的原则。咨询单位应根据学校实际情况，协助制定学校维修周期计划，维修改造目标与计划一旦确定，不能随意变更。因为学校维修改造的相关项目资金主要来自财政拨款，受到政策的监督与管控，在维修项目的申报时候应考虑周全。

项目规模应综合考虑既有建筑原有规模情况，如生均建筑面积、生均教学及辅助用房面积、生均体育运动场馆面积，综合新建改造与原有建筑统筹考虑规模合理性，不超过建设标准的生均



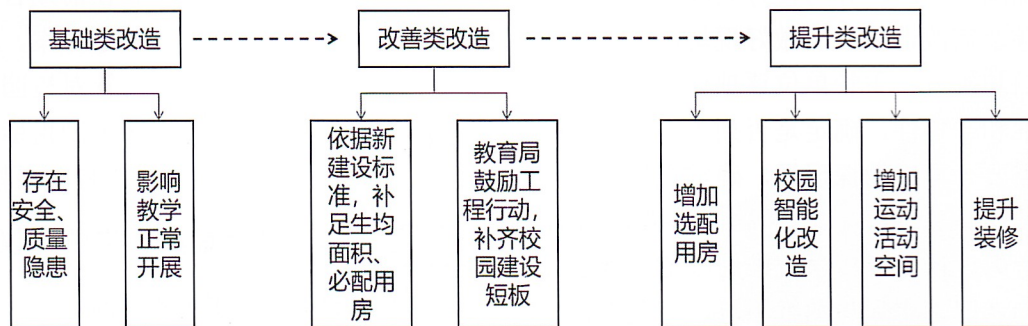


图2 学校类改造体系思路

建筑面积上限要求。学校类改造项目实施原则应为优先对存在安全隐患、影响正常教学的用房进行维修改造，消除安全、质量等隐患问题；其次是改善类项目，按照新的建设标准，补足生均面积，配置校园必配性用房，着力实施教育局鼓励推进的工程行动，如“清凉工程”“躺平睡工程”“厕所革命”等，补齐校园建设短板；

在资金充足的情况下考虑提升类项目，如扩建增加选配用房、校园智能化改造、增加运动活动空间、提高装修标准等项目。

（二）探索学校改造全过程工程咨询服务

全过程工程咨询的服务内容涵盖项目前期策划、项目建议书、可行性研究报告、工程勘察、工程设计、招标代理、工程监理、造价咨询及施工管

理等工程技术及管理活动。学校改造项目多为小型项目，项目各个阶段关联性较强。全过程工程咨询与传统模式相比在节约投资成本、加快工程进度、提高工程质量及有效控制风险等多方面具有较大优势，可以避免项目前中后期产生较大偏差，对学校改造类项目具有重要意义。2019年，国家发展改革委、住房城乡建设部联合发布了《关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》（发改投资规〔2019〕515号），强调了建筑业全过程工程咨询服务的重要性，并提出国有企业投资项目与政府投资项目应充分发挥示范引领作用，促进全过程工程咨询在工程建设中的发展，优化工程咨询服务市场环境。目前学校改造类项目进行全过程咨询还面临招投标合法性、资质限制、审计风险等现实问题，国内正逐步建立相关监管机制，未来学校改造项目施行全过程工程咨询服务将对项目落实起到巨大作用。

作者部门：城市建设评审部

