

• 面向二十一世纪的领导力 2013 学校领导力对话专题(一)

课程领导力的基本框架和主要内容

华东师范大学考试与评估研究院院长 陈玉琨

女士们、先生们：

非常高兴能够有机会跟大家交流想法，我今天下午的议题是关于课程领导力的。在我看来，教育的领导力主要取决于课程以及教学的领导力，如果我们能够很好地推动课程领导力，那么教育的质量就能得到完全的改善。

今天下午，我和大家共同讨论的主题是“课程领导力”。我认为，课程领导力是整个教育领导力的核心组成部分。如果一个教育领导者不理解课程，不能理解教学和课程的领导力，那么只能说他是一个外行的领导，不能抓住教育本质的领导。既然我们谈到了课程领导力，我想有几个问题是我们不能回避的。

我想我们先对课程领导力究竟包含什么，课程领导力是由哪些方面构成的这两点做一个简单的分析。在我们看来，课程领导力的基本框架包括以下四层含义。

第一，所谓课程领导力首先是对课程价值的一种洞察、理解的能力；其次，在这个基础上，是对课程的规划能力，即政策设计，这是至关重要的。至于什么是课程的价值选择力，我会在后面谈到我们在课程设计过程中面临的一些挑战，面临的一些问题。只有对这些问题有了深刻的理解，我们才能对课程应该指向哪里有一个清晰的了解，才能够从学校、从地区、从国家层面整体去设计课程，从而使我们的教育、我们的学生能得到发展，能够实现我们期

望的目标。我认为，这是所谓的课程领导力第一要务。学校领导往往会忽视这样一个问题，认为这个问题过于抽象，其实不然。作为一个学校领导，如果没有形成对这个问题的理解，就是一种对教育缺乏深刻理解和把握的表现。

对这个问题有了深刻理解以后，第二个问题就是发展校本课程的能力。校本课程反映出我们的人才培养理念，这是我们对课程价值的理解的落实，是我们对学生培养的目标的落实，也是落实我们要发展学生什么样的个性、人格、兴趣的具体举措。如果我们只有理念，没有实际的举措，这个理念就是一个飘在空中的空中楼阁，不能落在实处。

第三，作为一个教育领导者，要不断地判断我们的课程和教学现状究竟处在什么样的水平。上海在国际学生评估项目(PISA)中的成绩不错，是不是就意味着我们的教育成功了？我相信上海人的回答是否定的，我们并不这样认为。上海的教育究竟还有什么问题，中国的教育还有什么问题，我们必须要有清醒的认识。同样，我相信不管是英国的教育，美国的教育，澳大利亚的教育，还是韩国的教育，作为教育工作者都得从国家层面、学校层面进行深入的分析。作为一名校长，我们不能只陶醉在已经取得的成绩上，而是要对学校的现状有一个清晰的了解，这是一种评价能力。中国的校长们非常了解这种评价对于教育的影响。它就像一

根指挥棒,评价什么,学校就教什么,学校就往哪里努力,向哪里发展。从这个意义上讲,一个校长的评价能力至关重要。当然,评价始终受一个国家、一个地区、一所学校,当然也受我们校长教育质量观的影响。什么是教育质量?考分高就是质量,学生进了哈佛就是质量?未见得。因此,我们要有一个正确的教育质量观。

第四,推动教师发展的促进力。不管是课程,还是课堂教学,最终都依赖于教师的素质。在一所学校里,教师是第一资源,是所有资源中最重要的。有一支高水平的教师队伍,高质量的学校教育才能有所保证。作为一名校长,在领导学校发展的时候,要特别关注教师的发展,特别是教师的专业发展。所谓教师的专业发展,主要是指教师的学科素养要不断提升。一名优秀的教师要对自己的学科有深入的理解,这点至关重要。在今天的上海,今天的中国,人们可能更多关注的是教师的教学技能。其实,我认为这是本末倒置了。教师的教学技能很重要,但是如果教师自身对学科的理解很肤浅,一个国家或地区的教育质量就没办法得到很大程度的提高。

因此,在这个意义上,我们一直说所谓校长的或者说一个地区领导的教育领导能力,大概包括四个方面的内容:教育价值的选择力和课程规划设计能力,它们决定着教育发展的走向;校本课程的开发力,决定着学生能否发展自己的兴趣、爱好,形成独特的人格;对学校教学的判断能力,清晰地了解学校的长处,深刻地把握自己的弱点和薄弱环节,不断地提升学校教育、教学质量,促进教师发展的推动力,帮助教师在学科理解、职业道德修养、教学技能等方面不断提高。

以上是我进行的简单概括,下面将围绕刚才讲的四个方面做具体的阐述。

何谓教育价值的选择力,我想作为一名教

育行政部门的领导,或者作为一名教师,要回答的第一个问题就是今天在我们的教室里究竟发生着什么。通过调查,我们发现,今天的课堂里传授的多是昨天的知识。大学如此,中小学更是如此,没有一个课堂传授的是今天的知识,更没有明天的知识,这是让人感到非常遗憾的事情。尽管我们现在已经进入信息化时代,有了即时通讯,但是课堂仍然还是昨天的。我们的教材传递给学生们的是所谓成熟的、没有争议的、基础的知识。牛顿、爱因斯坦、比尔·盖茨、乔布斯,他们的知识都是昨天的。然而,我们的课堂应该是瞄准明天的,这与现时的情况是矛盾的:我们试图以昨天的知识去解决明天的问题。这两者之间能不能保持一致,昨天的知识能不能解决明天的问题?在我们看来,这始终是一个大问号。因此,教育工作者们要思考我们今天的课堂究竟要干什么,我们今天培养的学生能不能适应明天社会的生存、明天社会的发展,能不能让学生在明天有一种自主、自如的学习能力,这个至关重要。我想把这个问题留给大家共同思考,我现在没有结论。当然,有人说,我们可以通过知识传授,最终培养学生解决问题的能力,培养学生的创新能力。但是,我们做到了吗?我们花了多少的精力?我们寻求了什么途径去培养学生的创造能力?中国没有,我不知道美国有没有,更不知道英国有没有。我相信有,或者还在摸索之中。我建议领导者们思考一下,如何使今天的课堂借助于昨天的知识培养和发展学生解决明天社会问题的能力,期待着大家能作出回答。

第二个问题,我们今天传授给学生的知识有用吗?或者说,我们今天传授给学生的知识对所有学生都有用吗?这时就有了另一个问题,那就是,传授给学生的知识是过多了还是过少了?过多,即学了很多没用的知识。实际上,很多人毕业后不会再用到在学校里学到的

知识。教育史上从来就有形式教育和实质教育之分,形式教育只是一个理论,实质教育是借助理论的一个载体。例如,学习数学,不只是单纯地学数学,而是通过数学来训练数学思维,提升数学逻辑推理能力。可是现在的问题在于,中国很多学生的学业负担重,在学习的过程中压力大。以这种压力为代价是否值得?能否换一种学习途径,让学生同样具备这种推理能力和探究意识?这就跟我下面要说的第三个问题相关,关于这个问题稍后我们再讨论。我不反对教育要以知识作为载体,没有知识作为载体,任何学习是无法进行的,至少在今天是无法进行的。因此,我很同意这个观点,但是究竟应该到什么程度,是作为教育工作者需要考虑的问题。我们现在处于一个信息化的社会,一个高科技的社会。高科技意味着什么?有人说,意味着对科技的要求越来越高,所以叫高科技。我的回答是,高科技对老百姓的要求越来越低,对专业人员的要求越来越高。例如我手里的手机,它最成功的地方在于你根本不用知道它是怎样被制造的,只要知道如何使用就可以了。如果你想要拍照的话,只需要点一个按钮,就什么都解决了。当然,它的制造者肯定是绝顶聪明的。

第三个问题,学生的学习是否要付出代价?我想答案是肯定的,学习是要付出代价的。代价是什么?有人说,我们现在实行的义务教育是一种免费的教育,免费教育就意味着是免费的学习,不要钱的学习。是不是如此呢?我想不是的,实际上,学生的学习是以他们的心智健康为代价的,是以他们对兴趣的丧失为代价的,这个代价远远超过了学生家长为其缴纳的学费。一个学生的学习兴趣甚至包括人生兴趣的丧失最可怕,一个学生的身心健康受到摧残最可怕。因此,在这个意义上讲,我非常欣赏美国的教育,它可以帮助学生尽可能地发挥自己

的兴趣。最近,美国有一本名叫《超越上海》的书,探讨美国应该如何建设世界顶尖的教育系统。上海的教育确实取得了很大的成功,但是上海教育最大的问题就是学生的心智受到摧残。其实,这也是中国教育最大的问题。我相信,没有人是故意的,我相信我们的教师,我们的校长,尤其我们的家长,都是关心、热爱每个孩子的,都希望孩子能够得到更好的发展,这一点是毫无疑问的。但是,正是因此他们希望自己的子女成功,希望自己的学生成功,才把大量、无休止的学习负担加给了我们的孩子。我把这叫做“善意的摧残”,本来是出于一片好心,但结果却伤害了孩子们的健康。最终的结果是使得我们的孩子不知道明天的生活应该是什么样的,这是更为可怕的事情。因为,我认为,作为教育工作者,尤其是作为教育领导者,要考虑教育究竟是什么,教育究竟为了什么。这个问题不解决,就不是一个合格的领导者。什么是领导?领导就是要做正确的事情,正确的事是什么呢?当然不是伤害我们的学生,让他们的兴趣、爱好全都丢失。在我们讨论教育领导的时候,请大家千万要考虑这样的问题。当然,美国的教育也有很多问题。大多数情况下,它只关注学生的兴趣,学生想学什么就学什么,而对于适应未来社会生存和发展的知识与技能的学习和训练不够。我经常和美国朋友对这个问题进行交流。因为我们现在生活的社会还是要以知识、技能、能力为基础。有人说把中国教育和美国教育加起来除以 2,就是最好的教育。可事实并没有那么简单。我们要进行深入的研究和探讨,要找到问题的根源、历史的根源、文化的根源,还有今天社会生存发展的客观现实,在美国同样也是如此。这是我们教育工作者要考虑的第一大问题,也是最为重要的问题,即教育究竟要干什么,什么是教育的价值。

根据我们的体会,教育是一个传递人类智

慧的过程,即把人类几千年的文明传递给下一代人,这是教育的任务。正由于教育的力量,我们才能从古代的刀耕火种时代发展到现在的高科技时代。既然教育传递了智慧,那么教育本身也需要智慧。教育的智慧在哪里呢?教育的智慧在于选择,即选择一个能把恰当的智慧传递给学生的途径,并且在这个过程中我们既要防止学习的“不够”,又要防止学习的“过度”。学习“不够”和学习“过度”都是有问题的,我们要找到一个最佳值。打个比方,这里有一个曲线,这个曲线是有一个顶点的,过了,它的效率会下降,不足就达不到顶级。就像人在一天 24 小时中,必须要有 8 个小时的休息时间。有人说,他每天有 20 个小时在学习。我认为这样的学习质量是不高的。此外,8 个小时休息时间之外,学生还要有享受生活、娱乐的时间。现在,在美国的一些学校里,学生的学习时间还不到 6 个小时,3 个小时都在游玩。我觉得这种情况也不对。教育需要智慧,需要教育工作者的智慧,以作出适当的判断。

教育是一个传递人类智慧的过程,它要善于借助昨天的知识,在今天的课堂培养学生解决明天社会发展的的问题。在这个意义上,我将学校教育的目标定义为提升学生在明天社会生存和发展的能力。因此,基础教育还有一项任务,那就是提升学生在高一级学校继续学习的能力。这种继续学习的能力不仅包括在校学习能力,还包括校外学习能力。学生离开学校后,还要有一种能够继续跟上社会发展的终身学习能力。我们说教育是充满智慧的,教育是需要智慧的。我一直想强调一个观点,即教育没有小事,尤其在中国,我们说教育是关系国计民生的大事,关乎民族的发展,涉及到每个孩子,涉及到每个孩子的家庭。对于这一点,外国朋友不一定能理解。现在,大多数中国家庭只有一个孩子,这个孩子身上被寄托了父母和祖父母无限的希

望。从某种意义上来说,一个孩子的成功是一个家庭的成功,甚至是两个家庭的成功。因此,我刚才说教育没有小事,但是,仔细想来教育也没大事。教育有什么大事呢?作为一个校长,作为教育工作者,我们都很清楚教育是什么。教育就是学校的这一堂课、那一堂课,这个活动、那个活动,是学校里的一朵花,一棵树,一幅画,一首歌,一段舞蹈,教师的一个微笑,校长的一个举动。教育没什么,就那么简单。什么是教育?教育工作者可以从一件小事、一个环节抓起,只有这样做,我们才能培养出高素质的大师。教育智慧存在于教育的日常活动之中,每一天我们走过的路,每一天我们进行的活动……

在这个意义上,我想要提出 21 世纪教育的目标,这是我的理想,也是我们的一个思考。我们今天的课题是 21 世纪学校领导究竟要培养什么样的人,提出 21 世纪教育的目标。我认为,21 世纪的学校应该重点关注五个方面。

第一,每个学生都应该具有国际视野。我们处在信息化、全球化的历程当中,学生要懂得国际规则,理解世界各国的文化,相互理解、相互宽容,这是保证今天世界和平发展的重要基础。今天的世界并不太平,充满了冲突。大家都知道,20 世纪发生了第一次世界大战、第二次世界大战,21 世纪是否会有第三次世界大战、第四次世界大战?我不知道,相信谁都不敢说有或者没有。如何才能避免战争?要依靠谁的力量?任何政治家都是靠不住的,因为他们都代表着某个集团的利益。要避免第三次世界大战、第四次世界大战,保证人类和平,靠的是教育,是我们在座的各位教育工作者。教育工作者应注意培养学生的全球视野,懂得相互宽容和理解,这样,我们的世界才会变得一天比一天好,就有可能避免第三次世界大战的发生。各位同仁,为我们的教育鼓掌,为我们的教育而努力吧,明天会变得更好!

与此同时,我认为学生们还要有本土情怀。科学没有国界,科学家还是有自己的国籍的。每个人都要为自己的家乡而努力。

第二,每个学生都应当有精英意识。学校应当培养各行各业的精英人才、领袖人才,我们需要牛顿、爱因斯坦、比尔·盖茨、乔布斯,他们引领着整个社会的发展。刚才我讲的这个观点可能有点极端,可能只是 0.5%的人在引领着行业的发展。当然,任何一个社会精英都要有平民意识。我们期待着学校培养出更多的社会精英,有平民意识、关注民生、关注老百姓的社会精英。

第三,每个学生都要有科学精神和人文情怀。所谓科学精神,就是要热爱科学,不断地提升自己的科学能力。与此同时,还要有人文情怀,明白科学并不必然地导致社会进步。有时恰恰是因为科学技术达到了一定水平,大规模

杀伤性武器才会产生。人类很可能被自己所制造的核武器所毁灭,地球可能由此进入一个万劫不复的深渊。因此,每个人都要有人文情怀,人和人之间的理解非常重要。

第四,每个学生的身心都要健康。现在很多国家的学生的身心健康情况堪忧。我们在关注学生学业成就的同时,更要关注学生的心理健康。只有拥有乐观向上的情怀,我们的健康才能得到保证,人生才会丰富,生命才会有意义。

第五,学生要有个性发展、团队意识。在现代社会,没有个性,创造将无从谈起。但是,只有个性没有团队意识,很多事情也很难办成。个性和团队意识统一,是时代发展的需要。

(本文系作者在“面向二十一世纪的领导力:2013 学校领导力对话”上的主旨发言,由本刊根据录音整理,标题系本刊所加)

编辑 李广平

(上接第 40 页)

助大家分享想法。我们希望这个大会能够成为这样一个平台,方便我们的政策制定者、研究者和学校的领导人进行讨论,探讨很多问题。这些问题主要是当前我们在教育界当中的思考,我们应该去辩论学校领导力应该怎样积极地为教育工作服务,不管学生的能力程度怎么样,他们在哪里,希望我们的领导力都能够推动学生潜力的发展。当然,我们不可能只靠自己的力量,我们需要持续地依赖各界人士和机构的支持。没有他们的支持,我们的工作是不可能成功的,比如说这次大会。

我们非常感谢诸位合作伙伴,“校际连线”项目得到了中国教育部中学校长培训中心和华东师范大学的大力支持。我非常感谢他们,在此利用这个机会来感谢我们的合作伙伴的专业水平和辛勤工作。正是他们和我们的合作,保证了我们这次大会的成功。这次大会也

受到了英国教育部、苏格兰教育委员会、国家学校领导力学院、诺丁汉大学以及教育研究院的支持。我们非常感谢所有机构的支持,感谢这些同事的支持,他们不远万里从英国来到中国跟我们分享他们的智慧、知识和洞察。此外,我还要感谢在座的各位,是你们辛勤的工作为我们的学校带来了重要的影响,为上百万年轻人的学习成绩带来了正面的影响,为他们的未来做好了充足的准备。“校际连线”和英国文化协会既荣耀又谦卑地希望自己能够为帮助你们达到伟大的目标而助一臂之力,因此,希望你们都能够从此次大会当中收获良多,互相学习并分享你们的想法和经验。

(本文系作者在“面向二十一世纪的领导力:2013 学校领导力对话”开幕式上的致辞,由本刊根据录音整理,标题系本刊所加)

编辑 李广平