

校长领导力影响国际学校可持续发展

陈雨亭

当前形势下，国际学校进入行业新生态时期。如何确保国际学校沿着正确方向健康持久发展，考验国际学校校长的价值领导力、课程领导力、教研领导力、信息化领导力、运营领导力。校长回归初心，回归育人，聚焦发展学生核心素养，致力于可持续发展能力建设，方可打造优质学校。

在新冠肺炎疫情和复杂多变的国际形势双重影响下，国际学校发展面临挑战。2021年，我国相继出台了若干规范民办教育和校外培训机构的文件，如新修订的《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》《关于规范民办义务教育发展的意见》《关于规范公办学校举办或者参与举办民办义务教育学校的通知》《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》等。当前国际学校发展暴露出一些问题，特别是课程、师资和管理三个方面，引发了行业性思考，国际学校发展进入了一个行业新生态时期。在各种压力传导下，国际学校校长要回归初心，回归育人，这是观察国际学校校长领导力的基本前提。

本文中的“国际学校”，指以中国公民为主要招生对象，以出国留学为目的的学校，涵盖幼儿园、小学、初中、高中。

价值领导力 国际学校校长领导力的锚点

近两年来，在约束条件更加明显的状况下，国际学校的高速扩张的道路上突然踩下刹车。以往，在家长和学生的留学目标很明确时，一些国际学校主要向家长宣传学生出口多元化和学生成功申请国外名校的概率。至于如何达到这个结果，比如不是采用应试的办法，即采用“洋高考”的方式，就不那么确定了。据了解，相当一部分国际学校的英语教学采用知名培训品牌的训练模式，学期中在学校准备雅思考试，假期在培训机构反复刷题。疫情影响下，很多家长和学生改变了留学目的地，相当一部分家长和学生选择中外合作办学机构或项目，在国外学成以后主动选择回国工作的留学人员也越来越多。这样的风潮之下，人们开始思考，就读国际学校的目的究竟是什么？如此，选择国际学校就转变成为一个寻找更好育人机会的问题。

校长在思考国际学校发展时，特别是与发展方向密切相关的价值层面的问题时，一定要考虑世界主要发达国家持续的教育改革、世界主要国际组织发布的系列教育发展报告提出的教育改革趋势和教育建议、所在国家选择国际学校人群的心理变化等，而不能假定世界不变，否则很容易犯关键假设错误。关键假设是哈佛商学院教授、颠覆式创新理论提出者克里斯汀森提出来的。关键假设指的是，某些假设条件需要得到验证，才能说明战略是有效的，这样的假设条件便是关键假设。他认为，几乎所有项目的失败，都是因为在一个或几个关键地方的假设出了错，并且在这个错误假设的基础上去做预测、做决定。一般来说，国际学校的校长研究过去一段时间和当下的行业发展状况是在行的，却未必能感知未来发展趋势，因此很容易以过去的发展数据为参考，在行业新生态初显端倪时作出错误规划。

如果校长信奉以下假设中的一条或者多条，那么学校未来可能遭遇一些困难，而若校长价值领导力不足，带领学校跨越周期并找到新的发展曲线的可能性就会大打折扣。这些假设包括但不限于以下：家长和学生的理想留学目的地与过去相同；学生都欣赏并且喜欢目的地国家；家长选择国际学校的主要考量是能否增加孩子考上国外名校的概率；家长都不懂也不大在意各类国际课程的操作细节；学生只要英语好、关键学科考试成绩



国际学校要回归育人初心

视觉中国 供图

好就可以申请到好学校；学校关键师资缺乏时可以说服家长购买培训机构的服务等。

经济合作与发展组织(OECD)发布的《学习罗盘2030》提出，未来教育改革要利用知识、技能、态度与价值观，帮助学生形成在陌生环境中自定航向的能力；要培养年轻人具备变革能力，包括创造新价值、协调矛盾、走出困境和承担责任等。中国《普通高中课程方案和语文等学科课程标准(2017年版)》首次提出“学科核心素养”，近期教育部发布的《义务教育课程方案和课程标准(2022年版)》着力引导育人方式变革，发展学生核心素养。国内外的这些改革潮流一方面昭示着所有学校都应该回归教育初心，致力于聚焦核心素养的有效育人；另一方面，也昭示了地方的价值。每一所学校所在的国家、区域都是学校对课程进行本土化建构的丰富场景。对当下中国尚处于发展阶段的国际学校来说，如何改变西方的文化视角，聚焦新的国际发展格局下的身份认同和人工智能背景下的核心素养建构，关乎学校核心竞争力培育，而这也是国际学校校长价值领导力的核心所在。

课程领导力 国际学校未来生存的基点

2019年6月，中共中央、国务院发布的《关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见》提出：义务教育课程不得引进境外课程、使用境外教材。此后，国际学校课程上的一个重要变化是从以往以直接引进西方课程为主干课程转变为构建以国家课程为基础的课程体系。高中阶段的国际学校课程呈现出多元化特征，除主要的三类课程即英国普通中等教育证书考试高级水平课程(A-Level)、美国大学先修课程(AP)和国际预科证书课程(IB)之外，还开设一些特定国家和地区的当地高中课程。

不管采用哪种课程模式，都存在实施的难题。一是考试科目以什么方式教学，才能既提高考试分数又实现素养培育。以所有国际课程模式都重视的英语学科为例，是以培训班形式、强化考试的训练方式教学，还是符合语言规律、利用小班化优势真正培养学生的英语表达能力？二是对于那些培养跨学科综合素养的非考试学科的实践性要求，是巧妙地简化甚至规避，还是整合社区资源有效建构与实施？例如，国际预科证书课程的创新、行动、服务(CAS)课程，要求学生完成150个小时的课外活动，包括社团活动、选修课或者在校外参加公益活动。这些公益活动不是简单参加活动就行，而是有明确要求的。它要求学生参加的活动真实、具有挑战性、有意义并且取得成果，活动还需

要有全面的策划，要有对结果和个人参与的反思，因此实际上创造、行动、服务课程要求学校有专人负责指导、认定学生的活动。给学生适时且有针对性的反馈，让学生有机会不断反思自己公益活动的效果和过程适切性。如果没有坚定的育人理念，这类实践课程极有可能变成流于形式的活动，那么国际预科证书课程全面育人的课程体系就缩水了。

同样，中国的课程体系也在进行指向核心素养培育的综合改革，高考命题方式、新课程方案、各学科新课标和新教材等，都体现出这一大趋势。种种毕业和升学考核方式的变化正在逆向引领国际学校校长课程领导力提升。如果国际学校校长对课程的变化没有洞察，对自己课程领导力不足的部分不加以弥补，那么学校就可能走向没落。特别是那些融合了一部分本土课程的国际学校的校长，更应该及时研究中国基础教育课程改革的走向，以便在课程和教研上做出正确的决策。

教研领导力 国际学校未来师资培养聚焦点

我曾与一所民办国际学校讲授国际预科证书课程的青年教师进行交流，他们告诉我，虽然按照学校要求参加了国际预科证书课程的年度培训，却不会把培训时学到的理念和策略用在日常教学中，而是发明了一套策略，让学生用汉语思考，并准备一些必需的报告和项目，如此，学生也能在考试中取得还不错的成绩。我也曾于一所公办高中国际班遇见两位从硅谷回来的计算机专业的年轻教师，他们都并非师范院校毕业，也没有相关教学经验，在课程教学方面遇到许多难题。在国际教育领域，这一现象不是个例。

要想把一所国际学校办好，校长一定要有很高的教研领导力。在某种意义上来说，这很重要，也很紧迫。疫情防控期间，外籍教师比以前更难找，面临的问题也更多。不少国际学校正在将师资本土化，通过招收有留学背景的优秀人才当老师，解决教师队伍的稳定性难题。而这一转向产生的效果如何，取决于校长能否建构起持续的、聚焦教师课程建设和课堂教学水平提升的校本教研制度。例如，采用国际预科证书课程的国际学校，除了安排教师参加相关培训，还要在本校的校本教研中，组织教师研究国际预科证书课程所采用的概念教学的理论、策略和方法。只有这样，才能走出有些国际学校采用应试模式培训学生的尴尬局面。

信息化领导力 国际学校生存的底线

疫情成为检验国际学校信息化建设水平

的一次考试。疫情防控期间，学校不得开展线上教学，网络稳定性、管理信息的自动化程度、数字化工具支持线上教学的程度等同时得到了检验。由于外籍教师来自多个国家，因此国际学校的线上教学需要协调更多要素，如不同的网络环境、时差等，这导致线上教学、指导、考试问题较多，一定程度上激化了家校矛盾。

2018年4月，教育部印发《教育信息化2.0行动计划》，提出坚持育人为本、坚持融合创新、坚持系统推进、坚持引领发展的基本原则，努力构建“互联网+”条件下的人才培养新模式，发展基于互联网的教育服务新模式，探索信息时代教育治理新模式。

在行动推进过程中，全国各地各学段教师的信息技术应用能力以及各学校的信息技术环境有大幅度提升。如果国际学校不能与时俱进，从日常应用的层面，从随时有能力为每一个学生提供个性化学习设施的角度来整体提升信息技术水平，那么国际学校的优势必将进一步减少，这也许关乎其生死存亡。

运营领导力 把国际学校建成积极组织

过去谈国际学校校长领导力的时候，常常用“组织管理水平”这个词。在国际学校进入新生态发展阶段之后，校长的运营领导力应该转向积极组织行为领导力上。用各种积极组织行为学的理念、策略和方法来助推若干利益相关者的积极行为，不动声色地提升学校的声誉，激发学校中所有人的活力，增强学生的韧性，引导学校、教师、学生和家长的的目标设置，确保组织健康(比如帮助学生找到健康的生活目标，提高学生人际交往质量，帮助学生形成积极心理，确保形成良性压力，等等)，有助于推动形成决策具有前瞻性、沟通及时、响应敏捷和执行有效的组织氛围。

近年来，由于国际形势、疫情影响出入境、招聘优秀外籍教师面临一定困难等原因，许多国际学校走上了招收本国双语教师教授核心课程的道路。这种变化要求校长在教师招聘、储备、使用、培训、薪酬分配等方面重建一套教师激励制度，引导教师以学生为中心，苦练教学设计和实施能力，能稳定地服务一所学校。

从中国发展态势、国际竞争格局变化以及家长的变化趋势来看，致力于可持续发展能力建设的国际学校才有可能成为口碑好的优质学校。

(作者系广东省深圳市光明区教育科学研究院研究员)

“一带一路”倡议为中外合作办学带来新机遇

教育在“一带一路”倡议推进中具有基础性和先导性作用。“一带一路”倡议旨在推动沿线各国的人文交流、文明互鉴、发展对接，推动构建人类命运共同体。其重要目标之一，就是要打造“一带一路”教育共同体，大力推进教育领域的国际交流与合作。中外合作办学是促进“一带一路”沿线各国民心相通的重要方式，为沿线各国民心相通架桥铺路、培养人才、提供智力支撑。“一带一路”倡议提出以来，从合作理念、合作创新和合作范围等方面，都为中外合作办学提供了广阔平台和发展机遇。

“一带一路”倡议为中外合作办学带来新机遇

教育在“一带一路”倡议推进中具有基础性和先导性作用。“一带一路”倡议旨在推动沿线各国的人文交流、文明互鉴、发展对接，推动构建人类命运共同体。其重要目标之一，就是要打造“一带一路”教育共同体，大力推进教育领域的国际交流与合作。中外合作办学是促进“一带一路”沿线各国民心相通的重要方式，为沿线各国民心相通架桥铺路、培养人才、提供智力支撑。“一带一路”倡议提出以来，从合作理念、合作创新和合作范围等方面，都为中外合作办学提供了广阔平台和发展机遇。

中外合作办学为“一带一路”倡议提供人才支持和保障

中外合作办学机构的办学模式是独特的，强调国内与国外大学深度合作，引进境外优质教育资源。在教学方式、培养模式、课程设置和教师资源方面与国外教育紧密接轨，使得中外合作办学特色明显：学生接受多样化的教育，虽不出国但对外国历史文化有更深入的了解；中外双方机构在合作过程中，加强理念、制度、管理模式等方面的广泛认知和深度融合，为国际教育交流合作提供了坚实的人才、制度和文化传播保障。

中外合作办学为“一带一路”提供人才和智力支持。语言是沟通的桥梁，中外合作办学可以为“一带一路”倡议培养语言人才。“一带一路”沿线区域语言多样，如阿拉伯语、俄语、蒙古语、泰语等，而现实中精通这些小语种的人才非常稀缺，这也是经贸和科技合作面临的挑战之一。同时，“一带一路”合作重点领域如能源、金融、先进制造、基础设施建设等，对专业人才培养和质量有迫切需求。中外合作办学可以培养精通双方语言、熟悉当地文化和专业技术的复合型人才。

“一带一路”倡议提出以来，中国高校已经同“一带一路”沿线国家的大学合作建立了多个中外合作办学机构和项目，如具有法人资格的深圳北理莫斯科大学、不具有法人资格的重庆工商大学现代国际设计艺术学院、杭州电子科技大学与塞浦路斯理工大学合作举办的电子科学与技术专业硕士研究生教育项目等。

“一带一路”沿线国家高等教育合作交流是推进民心相通和促进共识形成的重要保障。加强大学教育合作，构建合作平台、创新合作机制、丰富合作内容，能够为建设和不同、美美与共的文化奠定基础，也为经贸和技术领域的合作贡献教育力量。教育合作需要制度供给先行，这些制度供给呈现多主体和多层次的特征，如政府间、区域间、高校间不同层面的教育交流与合作框架。“一带一路”倡议提出以来，中国和波兰的27所高校共同组建了“一带一路”中波大学联盟，中巴82所大学建立了中巴经济走廊大学联盟交流机制，每年举办地方合作论坛、大学校长论坛和国际教育展活动。这些教育合作有利于进一步推动经济贸易等项目合作，为“一带一路”沿线国家和地区开展良好合作提供了保障。

中外合作办学助力构建人类命运共同体

目前中外合作办学服务“一带一路”倡议取得了一些成果，但总体上还有很大发展空间。受新冠肺炎疫情等多重因素影响，中外合作办学在实践中还面临较多问题，比如高校合作的动力不足，某些沿线国家的安全缺乏保障，一些区域的文化传统、经济发展水平、社会福利和教育事业等不够发达，学生和教师的交流意愿不强等。一些国家自身也存在政治不稳定、教育预算紧张、制度壁垒高、合作机制建立困难等问题。

在“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进”的新发展格局中，“一带一路”倡议被赋予了全新的历史使命。服务新发展格局下的“一带一路”倡议，对中外合作办学提出了更高的时代要求。当前中外合作办学要致力于提质增效，在助力国内高校“双一流”建设的同时，积极践行中外合作办学的社会责任、全球教育责任。近两年，中外合作办学为因疫情无法出国留学的学生提供了在国内就读的机会，体现出承担教育使命的责任感。在推动“一带一路”发展的道路上，中外合作办学应基于此进一步创新，如由政府主导型向院校主导型合作模式转变，由人员流动向项目流动转型，由援助合作向互惠合作转型，由高校合作向产学研合作转型，借助信息技术发展，依托互联网创新合作方式，由线下教育合作转向混合或线上教育合作，拓宽高校合作平台，使中外合作办学更好地支持“一带一路”沿线教育人文交流，培养国际化创新人才。

(作者系上海大学悉尼工商学院院长、教授、博士生导师)

中外合作办学奋进「一带一路」

吕康娟

资讯速递

国际教育双语教师教育专业能力建设(初级)开考

近期，2022年国际教育双语教师教育专业能力建设(初级)在北京、上海、广东、陕西、河北、江西、湖北等地开考。国际教育双语教师教育专业能力建设考试(Certificate for Bilingual Teachers Competency, CBTC)分为初、中、高三级别，旨在为国际教育双语教师搭建职业成长路径。其中，初级考试定位为双语教育从业人员的入门性认证，考试科目分为专业理念、专业知识、专业能力、专业实践四大模块，初级证书持有者具备国际教育双语教师综合素养，而中级和高级考试则分别侧重学科

教学与教学研究能力。考核方式包括过程性培训与评价及终结性评价两部分。国际教育双语教师教育专业能力建设考试通过专业引领，为基础教育学段双语教育机构提供教师考核、评价与选拔标准，培养具备专业素质能力、政治强、情怀深、思维新、视野广的国际教育双语教师。初级考试于2021年12月首次推出，自2022年起每年开考3次(4月、9月、12月)。中级和高级考试将根据需要，预计分别于2022年12月和2023年4月推出。(本报记者 韩晓萌)

剑桥英语资格证书受到荷兰职业教育领域认可

由英国剑桥大学开发的剑桥英语资格证书(Cambridge English Qualifications)已被正式作为荷兰职业教育领域的英语能力证明。这意味着，荷兰职业教育机构可以为持有剑桥英语资格证书的学生申请豁免通用英语考试，这将惠及众多正在努力争取进入高等教育机构或进入工作场所的学生。剑桥大学英语考评部比利时、荷兰、卢森堡国家经理马琳·索托表示：很高兴能够参与荷兰的职业教育，这是荷兰的重要领域。剑桥英语资格证书旨在测试现实生活中的沟通技能，为学生提供技能提升的路径。

同时机构和教师也将变得更加轻松，因为剑桥英语通常作为一门附加课程存在，许多学生已经获得了剑桥英语资格证书。我们现在正在与学校紧密合作，帮助它们成为剑桥官方准备中心网络(Cambridge network of Official Preparation Centres)的一部分。众多学生在荷兰的职业院校学习，剑桥英语资格证书受到认可，将使所有荷兰职业院校受益。据官方网站介绍，目前全球有2万所高等院校、用人单位和政府部门认可剑桥英语资格证书。(沈隽怡)