

【内部文件，严禁传播】



# 课程报告

---

课程主题：从教育管理走向教育治理

授课专家：程红兵

授课时间：2022年10月11日



# 目录

## CONTENTS

平台介绍	/ 02
专家介绍	/ 04
现场直击	/ 05
课程金句	/ 07
课程大纲	/ 08
思维导图	/ 09
精品讲稿	/ 10



### 版权声明

课程报告属明德云内部学习文件

仅供VIP客户学习，请勿外传

内容仅代表专家观点

不代表明德云学堂立场



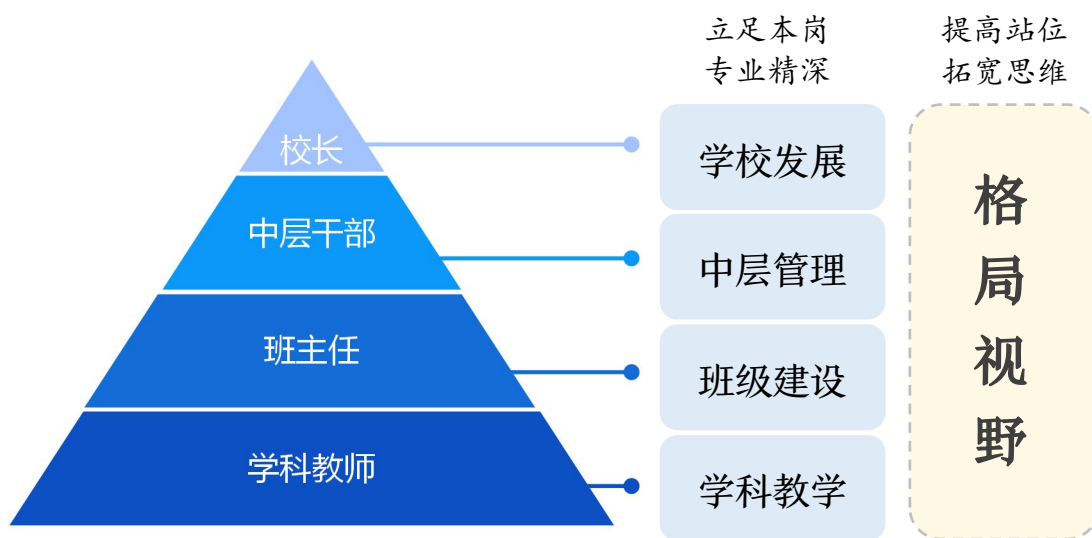
# 平台介绍

## 明德云学堂 教师专业成长智库

明德云以科技赋能教育，是教育数字化内容和平台提供商。

明德云学堂是明德云旗下专注教师专业发展的在线教育智库，聚焦前沿教育理念，秉承“助力教育数字化转型”的品牌使命，通过系统的培训体系、高端的培训内容、精细的培训服务与在线学习平台有机结合，推出“个性选课，集中学习；线上内容，线下服务”的特色师训学堂，以面向未来的培训理念和方式，致力于打造优质前沿的线上教师培训平台与教师终身学习平台。

### · 课程架构



双线发展：“专业精深”与“格局视野”双线学习路径，培养复合型教师人才

分层分类：构建分层分类系统化培养体系，加强专业纵深，助力全员持续成长

## · 课程内容

明德云学堂抛弃浮躁的碎片式培训和短期式培训，坚持系统性、持续性的课程编排，以“线上直播，名家引领，分层学习，集中研讨”的教学模式，提供50节高水平优质课程。

主题一 格局 视野	1	最新国际形势
	2	当前经济形势
	3	如何提高心理免疫力
	4	2022 全国两会看教育
	5	中共二十大精神解读
	6	教育数字化转型
	7	传统文化传承
	8	双减政策落地
	9	五育并举（体育）
	10	五育并举（美育）
	11	五育并举（劳动）
	12	芬兰的现象式学习

主题二 办学 治校	1	学校规划管理与校长领导力
	2	课程与教学领导力
	3	学校德育管理策略
	4	自媒体时代舆情应对
	5	学校法律风险防范
	6	学校校园安全管理
	7	教育评价体系构建
	8	学校文化建设
	9	引领教师成长
	10	名校建设经验
	11	中层干部执行力
	12	中小学党建

主题三 德育与 班级管理	1	师德师风
	2	班级管理
	3	班级活动
	4	学生德育
	5	问题孩子教育
	6	打造魅力班会课
	7	积极心理教育
	8	名班主任实践
	9	家校共育

主题四 教学与 课程 建设	1	项目式学习（PBL）
	2	教师微型课题研究
	3	有效教学与有效学习
	4	校本研修
	5	课堂改革
	6	合作学习
	7	深度学习
	8	思维育人
	9	教育科研

主题五 新教师 培训	1	新教师基本功
	2	教师专业成长

主题六 教师职 称评定	1	论文写作与发表
	2	如何开展课题研究

主题七 学生 教育	1	励志教育
	2	生命教育

主题八 家长 教育	1	“双减”后如何做父母
	2	亲子沟通技巧



## 专家介绍

### 程红兵

- ◇ 上海金瑞学校总校长
- ◇ 上海市特级校长
- ◇ 特级教师
- ◇ 全国“五一劳动奖章”获得者
- ◇ 曾任上海市建平中学校长，浦东教育发展研究院党委书记、院长、浦东新区教育局党工委委员、副局长、深圳明德实验学校校长等职，兼任华东师范大学基础教育特聘教授。



明德云

## 从教育管理走向教育治理

**程红兵**  
上海金瑞学校总校长  
上海市特级校长、特级教师

**年度课程**  
大咖零距离 尽在明德云

程红兵，上海金瑞学校总校长，上海市特级校长、特级教师。海报背景为蓝色，右侧有程红兵先生的半身肖像，他穿着浅蓝色格子衬衫，双臂交叉。

## 现场直击






# 课程金句

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

教育治理的本质是一种水平化的权力结构。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**


放权,但不放弃引领;放手,但不放弃扶持;放飞,但不放弃评估。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

课堂的本质是有规律的自由行动。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

改革是对习惯的严峻挑战。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

把课堂打开的课堂是好课堂,把学校打开的学校是好学校。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

每个孩子都有自己的天性,保留孩子的天性是教育的重要策略和思想。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

教育的意义在于过程,而不仅仅是结果。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

学校法治的关键在于对掌权者的限制和约束。

 明德云  
 程红兵《从教育管理走向教育治理》  
**课程金句**

教育要以学生发展为本,以教师人格的尊重为本。



# 课程大纲

## 一、教育管理和教育治理

## 二、学校公共治理模型研究

### （一）改革实质：三维变革

1. 主体：单一主体走向多元主体
2. 定位：领导加管理走向主体间合作
3. 权力：权力单向度走向权力多向度

### （二）模型要素：三个闭环

1. 主体关系
2. 权力运行
3. 体系重塑

## 三、学校内部治理体系重塑

### （一）法治

1. 国家法律法规
2. 学校对外协议
3. 学校内部制度

### （二）共治

1. 组织结构：三层组合的共治结构
2. 参与方式：三维互动的共治方式
3. 治理生态：三环融合的共治模型

### （三）专治

1. 面向未来：三维立体的办学理念
2. 文化自觉：三阶递进的专业素养
3. 立体改革：三环相交的结构变革

# 思维导图



## 精品讲稿

### 程红兵：从教育管理走向教育治理

各位校长,大家好,今天要与大家分享的主题是《从教育管理走向教育治理》。

首先分享一个案例,英国为什么脱欧?2020年1月31号,英国与欧盟分手。撒切尔夫人曾经讲过这样一句话,她说:“欧盟追求的是一个高度中央集权的欧洲联邦国家。与其说这是建造一个共同的欧洲家园,倒不如说是一个共同的欧洲监狱。”

这话讲得非常尖刻,我们当然不能完全认同撒切尔夫人的这番话,但是从中我们是否能得到一些启发?她认为拥有决策权的人不可能是全知全能的,世界上找不到一个什么都懂的人。而且还有很重要一点,每个人不可能是毫无私心的。基于这两个基本认知,众多英国人最终通过公投决定脱欧。今天我们来谈谈**教育管理和教育治理**。

**何为教育管理?** 教育管理的思维本质,就是一种垂直型的权力结构。什么是垂直型?就是自上而下。垂直型权力结构意味着什么?上级的权力无限大,下级必须无条件地服从上级指令。这样一种结构方式,上级权力无限大于下级,除了上级能对下级进行约束之外,上级本身不会受到任何约束,这就带来了许多具体的问题。但凡有权力而没有约束的话,权力是会失控的,独揽大权会导致“一管就死”的局面。当然,还有另外一个极端叫作“一放就乱”。“一管就死”体现的是权力任性、傲慢的一面。权力一旦傲慢、一旦任性,就可能随心所欲,就可能被滥用。

如今学校之中,千校一面,万人同语的现象还比较明显。2005年,我在《中国教育报》发表了一篇文章,标题是《千校一面,万人同语》,这篇文章是对当下基础教育学校同质化现象的批判。如今的学校都用统一的模型来管理,而管到

最后的结果就是学校和学校之间没有差异。一个县的相关学校都听从于县教育局，一切按照教育局局长的指令来办。于是县以下的学校都在同一个层次上发展，同质化现象非常明显。办学理念与办学目标都基本趋同，学校开展的改革项目与具体措施也没有本质上的差异。同时，学校急功近利、分数至上的现象还非常普遍。学校和学校之间既同质又同形，甚至连长相都差不多，外貌也几乎是雷同的。

最近两三年，许多学校按照新的理念来建设校园，校园的面貌发生了许多变化，这是一件令人非常欣喜的事情。英国历史学家阿克顿曾经讲过：“权力导致腐败，绝对权力导致绝对腐败。”这句话虽然有点绝对，但非常深刻，能给我们启发。任何权利一旦失去了制衡，就可能引发一系列问题。因为绝对性的权利会使人按照自己的主观意志行事，会导致腐败，导致各种各样的现象出现。

从学校教育的角度，我们可以看到任何人掌握了一定的权利，如果不加约束、不加制约，就可能会带来很多莫名其妙的现象。比如官员权利如果傲慢，可能就会践踏教育的平等。

河北某地一所公办的实验小学，是当地办学条件最好的学校，也是县城里最好的学校，它的各方面条件都非常好。但是它的招生简章居然规定学校的招生对象为县城内党政机关、事业单位在编干部职工的子女。这个规定一出，舆论立刻哗然。这个学校变成了官员子弟学校，变成了衙内学校。它要求报名的时候必须出示父母一方的编制证原件及复印件，所在单位有局长核实签字的证明。这个招生简章很显然不是校长制定的，而是校长按照教育局的意思制定的，所以这个招生简章也失去了起码的平等概念，使老百姓的孩子无法走进条件最好的学校。

江苏省有一所排名非常靠前的学校，有一年校庆，它印了很多纪念影集发给来宾，比如一些重要的校友、上级领导以及一些教职工。有一位老师非常认真地翻阅了影集，发现一共有 100 张照片。而通过仔细分辨，他发现在 100 张照片中，以校长活动为主的或者是校长陪同官员的竟达 82 张之多，校长的头像居然出现了 82 次。校长即便长得很帅，也不至于出现 82 次。因为影集必定不是校长的个人影集，而是学校校庆的影集。换句话说，这是学校的公共资源。一个校

长凭什么占有这么多的公共资源？所以，如果对校长不加约束，他们就可能占有公共资源，滥用学校权利。

这些案例都摘自报刊杂志，为了避免对学校伤害太大，我把名字隐去了。

某地二中出台了女教师计划生育暂行规定的讨论稿。它规定，为保证正常教学，每学期每个学科只能有一名女教师有生育指标，已婚女性要根据学校的工作安排开展备孕计划。备孕的女教师必须提前一个学期向校长提出申请，经学校行政会审议，校长签字批准之后方可怀孕。这是十分荒诞的事情。

我有着二十多年校长的经历，我理解校长的苦衷。校长的苦衷在哪里呢？假如一个学科的几个老师同时怀孕，比如外语学科女教师比较多，有时三四个老师同时怀孕，此时校长就捉襟见肘了。现在女教师怀孕常常要保胎，还有比较长的哺乳期，前后时间加起来可能需要一年。我们知道校长有苦衷，找一个老师代课不太容易。但是即使如此，学校也不能出台一个这样荒诞的决定，干预老师基本的生计，还要让人家计划性怀孕。

不只学校有权就任性，其实有时候班主任有权也会任性。

据说北京一所非常好的小学出现了这样一个案例。年终岁末，班主任老师很想让自己在考核中评上优秀，因此他想能不能用学生的评价来增添自己的分量，体现自己对学生的关爱。于是他要求学生匿名写出对他的感受，并且保证无论如何都不会生气。

实话实说，绝大多数同学都明白，像班主任这种顶头上司不能轻易得罪。但他们毕竟是小学生，其中有两个小孩没有明白这一点，就在评价中写了负面的东西。班主任看到之后勃然大怒，让两个孩子“投案自首”。全班同学看老师发火了，无人吭声。这个班主任很有一套，冷笑着念歌颂他的文章，念完一篇，就让文章的作者拿走一篇。最后两篇负面文章的作者立刻暴露在光天化日之下，从此厄运降临。

我想这个班的学生经过这一次事件之后，再也不敢说真话了。换句话说，这

对他们内心深处会带来一种什么样的打击，什么样的负面影响，我们可想而知。

有权任性，在一个普通老师身上也会体现出来。

我们再看一个案例，2013年，南京某女士一夜失眠。她9岁的孩子在某一所小学上三年级，有领导要视察学校，校长就召开了班主任会议，跟老师们说明天有相关领导视察工作，要大家做好充分准备，维护学校形象，维护学校荣誉。

于是上体育课时，因为这位同学体型较胖，跑步姿势难看，跑得也不快，总是跟不上班级队伍。老师心想，万一检查组领导路过，看到这样一幅画面不太好。为了维护学校形象，他就让孩子到教室里自习，没有让孩子参与这堂体育课。

但当这个孩子走到教室之后，恰好这个班的班主任从教室旁边走过，发现了这个孩子。他走过去询问了原因，心想万一检查组领导从旁边走过，看到这样一幕，不就惹事了吗？于是班主任就把孩子带到自己的办公室，可是办公室的所有座位上都有老师，这个孩子就在办公室整整站了一节课。

老师有什么权利不让学生上课？老师没有任何权利剥夺孩子的上课权。虽然他们的出发点似乎都是维护学校的形象荣誉，但是在深层次上伤害了孩子。如果这孩子性格相对内向，就很有可能会导致他极度自卑。

与教育管理不同，什么叫作教育治理呢？教育治理的思维本质是一种水平化的权利结构，而教育管理是自上而下的垂直性的思维权力结构。

教育治理的第一个要点就是多元主体。不再只是教育主管部门这一主体，还包括了学校、社区、家长、学生、老师等等。教育治理主体是多元的，它采用的是合意民主、合谋共治的方式，大家围绕如何把孩子培养成健康的人来商量如何做好相关的教育工作。它以协商对话、相互协调的方式来实现学校的共同目标。因此教育管理和教育治理在本质上有着非常明显的差异。

一个是垂直型的，一个是水平化的。我们常说，学校治理体系的变革是由政府管理到学校公共治理的变革，是由垂直化的权力结构向水平化的权力结构的变

革。变革就是飞跃。变革本身是教育受到外部社会背景的深刻影响所致，从国家的层面上，我们早就提出了要治理。国家尚且要治理，那教育当然也要治理。变革也是教育内部自身发展的逻辑必然和现实需要。从解放以来，改革治理有一个非常明显的走向——最初是政府治理，政府掌管教育的一切，90年代前后有一个市场化浪潮，部分学校就交给市场管理，甚至有些地区把学校卖给了个人或企业。政府治理的好处是高效，但是它的问题在于“一管就死”。而市场治理比较活跃，但是它又带来新的问题，即“一放就乱”。按照这样的逻辑，学校治理应该走向公共治理。换句话说，政府还在主导，但不是政府一个主体来管理学校、管理教育，它要利用或调动社会方方面面的资源，共同参与学校教育治理，所以叫公共治理。

教育治理包括两个大方面，**其一是外部关系结构，即学校公共教育治理体系。**外部结构，指的是政府、学校、社会三者之间的关系以及协调。我们常说的所谓体制机制改革，主要指的就是外部关系的结构。

除此之外是学校内部教育治理体系。学校内部教育治理体系包括学校内部的老师、学生、家长以及以校长为代表的学校管理人员。因此管理者、老师、学生、家长之间是一种什么样的关系，以及他们之间的关系如何来协调，这就是内部治理体系。学校的外部治理体系一般被称为公共治理体系，这个模型的核心就是要放开。也就是说由政府一家来管理，同时适当调动社会各方资源来共同管理，所以其核心是放开。

**改革的实质是三维变革。**哪三维？第一，主体问题。谁为主体？不是单一主体。第二，定位问题，我们要正确定位。第三，权利问题。所有的改革说到底是权利再分配的问题。改革为什么难？艰难的核心原因在哪里？就在于权力。有权的人习惯于掌权，不太习惯于放权。所以改革的艰难就在于权力本身不太容易下放。

我们先说主体，首先主体要多元，由单一主体走向多元主体。所谓单一主体，就是政府这一个单一主体，而多元主体包括政府、社会机构、学校、社区，包括

家长和学生等等。

确立主体的核心在哪里？首先政府是一个重要的核心，政府的教育主管部门无疑在教育领域具有核心作用。其次是社会机构，比如成立理事会、董事会等，为学校发展给予帮助。另外校长的管理团队也是学校治理的一个重要核心，他们要具体管理一所学校的办学和教育教学。

所谓定位，首先要强化主体间合作关系。在过去，领导讲管理。所谓领导，就是决策我们到底做什么事，所谓管理，就是让事情做到位。但现在，我们要强化主体间的合作关系，让若干主体间做到有效合作。同时，我们还要确定每个主体应该承担什么样的责任？以政府为例，政府是政策法规的制定者与管理者，也是政策法规执行的监督者。政策和法规制定好之后，还要监督学校是否按照法规政策来执行。

比如理事会要站在重大问题层面上管理学校，包括聘任校长，掌管学校大政，还包括学校的预算和审计结算，等等。学校的管理团队是具体办学者，需要领导学校按照课程系统办学，要组织老师研发相关的学校课程，还要管理课程教学的具体实施。所以政府有政府的责任，理事会有理事会的责任，学校有学校的责任。除此之外，家长也有责任，学生也有责任，社区也有责任，他们是参与者，也是监督者。

从权利的角度而言，政府要适度放权给理事会或者校董会，以实现功能转换。原来是“管办评”合一，管理学校的是教育局，办学的是教育局，评价办学效果的还是教育局。实话实说，“管办评”合一这种现象有其高效的一面，但也有弊端。很显然，在这种情况下教育局既是运动员又是裁判员。理想的模型应该是“管办评”分离，政府属于管理者，理事会或者学校管理团队是具体的办学者，而评价应该交给社会第三方。政府要从自己办学慢慢走向委托办学。

实话实说，但凡公立学校，常常有这样类似的问题。我在英国和美国加州访学的时候，发现许多公立学校都有同质化问题。英国学校的特点是把政府公立学



校交给社会机构，交给教育家和著名的校长，按照法律法规来独立办学。英国称之为自由学校，而美国把这一类型的学校叫作特许学校。不管是英国的自由学校还是美国的特许学校，他们都在一定程度上取得了比较大的成功。原因在哪里？委托办学调动了社会各方面的积极性。理事会赋权校长的管理团队，同时也要赋予一定的权利给学校校长。如果具体的办学权始终在理事会手上，而校长没有权，那校长也不能好好办学，这就是机制再造。所谓机制再造，就是改变权力的运行向度。权力运行不能是单一向度的，上级拿到权力始终不放。权力是自上而下的、垂直型的，如果没有交给下级，没有交给校长和老师，很显然权力运行就会有问题。学校团队要规范而高效地使用权利，因此需要制度更新，建立现代学校制度，保证高效地、规范地使用权利。

权力的运行机制由权力的单向度向权力的多向度转变，也就是说不同主体都有相应的权力，他们既要遵守规则，完成相关组织赋予的要求，同时也要有相应的权利。比如，政府对理事会赋予了相关权利和责任要求，那么理事会首先要完成政府的责任，聘请好校长来办学。同时理事会也要向政府提出相应的资源要求和政策要求，其权利和责任是双向的。学校也如此。学校必须服务于学生、服务于家长、服务于社区，但学校也有权指导家长，有权教育学生。所以权利是多向度的，而不是单一向度的。

学生、家长和社区也有相关权利，他们有权向学校提出教育教学服务质量的要求，希望得到高质量的教育，由高质量、高水准的老师来教。同时，他们还有权监督和评价学校的办学质量，有权评估学校的办学方向。但是从另外一个角度而言，他们也要尊重学校管理者的管理权限，如教师的教育教学权、学生的管理权。权力的多向度就是无论哪个主体，都要倾听对方的意见。而在这个过程中，重要的一点就是要尊重学生主体的意见。

我们可以看一个案例。安徽省马鞍山二中是当地最好的学校。2012年元旦，校方发布了马鞍山二中2011年的十件大事。

第一件是荣获“全国文明单位”光荣称号。实话实说，获得全国文明单位非

常不容易。

第二件，“全国消防安全教育示范学校”光荣称号。国家级荣誉也是不容易的。

第三件，荣获“全国中小学德育工作优秀案例单位”，也是国家级荣誉。

第四件，办学质量继续提升，高考各项指标再创历史新高，学科竞赛成绩稳居全省第一。

第五件，获得2012年北大“中学校长实名推荐制”的推荐资质、2012年清华大学推荐资质、复旦大学推荐资质。当过高中校长的都知道，拿到这三个推荐资质都非常不容易。从这个角度看，马鞍山二中绝对是一个非常好的学校。

第六件，获得第二十一届全国中学生生物奥林匹克竞赛的承办权。

第七件，成功举办全国新学校研究年会、安徽省“六校研究会”年会等大型会议。

第八件，成立学生事务中心，实现学生事务一站式办理服务；竞选产生马鞍山二中首届学生校长助理两名。

第九件，建成教师书屋，成立教师奖励基金，首批募集资金134万元，启动“最受学生欢迎的十大教师”评选活动。

第十件，汪正贵校长赴美参加第二轮中美人文交流。

特别要点出来的是，这篇文章是我在《中国教育报》上看到的。这篇文章的作者恰巧是该校校长汪正贵，汪校长是很有思想的一位校长，站在管理者的角度总结一年的大事。什么才是好学校？好学校当然要有好校长，好学校当然要有好老师。但其实我更认同一句话，好学校最重要的标志就是有一批有思想、有能力的好学生。

于是他们的学生会召集全校学生一起评选“我心目中的2011年学校十件大事”，并且公开发布。一个是校方站在管理者角度评选出来的十件大事，另一个

是孩子们自己评选出来的十件大事，我们看看他们之间有什么差异。

第一件，每周五成为自由着装日。实话实说，所有的管理者和老师几乎没有人想到孩子把这件事情当成了一个头等大事。一个礼拜一共才五天，四天都穿了校服，而校服是完全一样、彼此没有差异的。最后一天星期五好不容易给了自由着装的机会，孩子们很开心，喜欢借助这个机会表现自己的个性，展现自己的审美追求，表现自己的文化品味，显然孩子们有他们个性化的独特的需求。这一点是我们的老师和管理者根本就没想到的。

第二件，学校获得了第二十一届全国中学生奥林匹克竞赛承办权，这跟校方管理者是一样的。

第三件，获得北大校长直推，以及清华和复旦的直接推荐，这与校方管理者也一样。

第四件，在高一年级和高二年级当中推行无人监考。孩子们特别重视自尊心，这么一批优秀的学生，其自尊心能非常明显地体现出来。换句话说，学生希望得到校方的尊重和理解，他们希望用这种方式来自己管理自己，做到公平公正，而不需要老师来监考。这是因为他们在体现自己、尊重自己的方面有很高的需求。

第五件，课程调整，取消早读课，每节课调整为 40 分钟，每天 9 节课。

第六件，举办 2012 年元旦大型文艺汇演。文艺汇演对孩子们来讲也很重要，他们认为通过文艺汇演能充分地表现自己的文艺才华和文艺天赋。

第七件，举办校园心理剧创作和表演比赛。这可以展现孩子们的文学才华，可以展现他们的表演天赋。

第八件，举办首届学生校长助理竞选活动，并产生两名学生校长助理。这与校方一样，体现了孩子们参与学校管理的自觉性。

第九件，学校获得“全国消防安全教育示范学校”的光荣称号。但孩子们不仅重视荣誉称号，更重视开展 119 消防演习的过程。各位校长仔细斟酌一下，

孩子们其实很有想法，他们更重视过程，而校方更重视结果。你们说哪一个更有道理？包括举办首届学生校长助理竞选活动，和校方管理者相比，孩子们更重视过程。教育的意义在于过程本身，而不仅仅是瞄准结果。

第十件，举办 2011 年秋季运动会。这使得孩子的运动才华、运动天赋得以充分展示。

仔细分析这件事，我们可以发现孩子和校方管理者有不一样的角度。因此所谓多元主体，就是要视角多元，尤其不能忽略学生的视角。孩子们和管理者的视角差异很大，统计下来大概只有 40% 内容基本吻合。孩子们关注的是与他们相关度比较大的事情以及给他们留下深刻印象的事情，对于使他们的才华、天赋、个性、审美追求得以张扬、得以表现的事情，他们特别感兴趣。

孩子们认为的大事，我们也许觉得是小事。比如自由着装日。而我们认为的大事，孩子们可能并不在意，比如校长去不去美国，在孩子们看来根本就不算事。并不是说孩子的想法全是对的，校长的想法全是错的，而是从某种意义上，我们要更多地关注学生视角。

改革是对习惯的严峻挑战。有权的人习惯于掌权，不习惯于向下放权；有权的人习惯于命令，不习惯于向下协商。这就导致学校总是处于被动状态。从上到下的等级结构是命令型管理模型，上下级关系是政府发指令，而学校无条件服从，其实这最终会导致学校的被动。而理想的状态是学校处于主动状态，是左右平行的网络结构，是协商型的治理模型，是多元主体互动，用商议的方式来解决问

总结刚才这个模型，它其实是三个闭环。

第一个闭环是主体关系的闭环。第一步确立主体多元，第二步确立主体关系，第三步确立主体责任，第四步确立双向运行。

第二个闭环是权力运行的闭环。首先第一步是放权，政府放权给社会机构，放行方能放飞。第二步是赋权，社会机构赋予校长管理团队一定的实际使用权和实际管理权。赋权方能用权，如果没有赋权，校长哪有权利来管理学校？第三步

是用权，科学方能致远，学校要高效地、规范地使用权力，才能够行而致远。

我们常常看到许多政府机构不愿意放权。我所说的放权并不是放弃政府的责任。即使放权，政府也不能放弃引领。比如专家引领、同伴引领，同类学校建立一个合作型学习组织。或者是领导引领，领导介入和校长们一起商量讨论教育的问题。放手也不能放弃扶持，政府对学校还得有进一步的扶持。放飞，但不能放弃评估，要充分发挥监督作用和评估作用。

我在台州参与了相关的活动，非常认同台州教育局的做法。他们把同类学校组合起来，成立校长学习型组织。教育局的分管领导始终坚持参与他们的活动，在每一次活动上，教育局的党委副书记、分管干部的党委副书记始终要发表自己的关键想法和关键意见，他们代表组织来引领整个团队，我觉得做得非常好。放手但不能放弃扶持。也就是说我们对一些薄弱学校、一些改革学校要给它相关的项目，包括学生的项目，包括学生健康发展的项目以及老师专业发展的项目，我们要从政策上给予支持，从财力上给予支持，从物质上给予支持，从人力上给予支持等等。

放飞，但不放弃评估。评估学校的办学方向，评估学校的办学绩效到底怎么样，以及评估学校的发展空间。评估的方式多种多样，比如可以用项目的方式评估，学生素养评估、课堂评估、课程评估等等。所以放权并不是把学校放弃不管。因此我们认为第三个闭环就是体系重塑，包括功能转换、机制再造、制度更新。

小结一下，通过这样一个思维导图可以看出来改革的实质。所谓体制机制改革的实质就是三维变革：由单一的主体走向多元的主体，由领导加管理走向主体间合作，由权力单向度走向权力多向度。多元主体的三个核心，一个是政府教育主管部门，一个是社会机构，一个是学校的校长管理团队。而模型要素包括三个闭环：主体关系的闭环，权力运行的闭环，体系重塑的闭环。

## 小结：学校公共治理模型



刚才讲的是外部，接下来我们说内部。学校内部治理体系重塑，其核心是开放。外部体系结构关系的核心是放开，而内部是开放。什么是好学校？把学校打开的学校是好学校。什么是好的课程？把课程打开的课程是好的课程。什么是好的课堂？把课堂打开的课堂是好的课堂。我们要把学生的眼界打开，把学生的思维打开，这才是我们的目标所在。而要把学校打开，我们就需要引进多元主体来参与学校治理。

**学校的内部治理体系模型**我称之为“三治鼎立”。哪“三治”？第一，法治。全面、全程依法治校。第二，共治。利益攸关方共同治理。第三，专治。学校专业化自主治理。也就是说这“三治”缺一不可。

法治是基础。所有的学校、政府机构、家长学生都要遵守法律法规，毫无疑问这是基础。

共治是条件。所谓共治是共同治理，把社会方方面面的资源、方方面面的主体调动起来一起参与学校的管理，这就是把办学办好的基本条件。

专治是目标，专治就是专业化的治理。专业化的治理就是教育要按照教育本来的专业的规律来进行办学，这是目标所在。

首先，法治有三个方面。第一，国家法律法规，这是学校对外、对内的行为

准则以及行为关系。不管是学校还是方方面面的主体，我们都只有维护，只有遵守。第二，学校的对外协议，也就是学校和外部主体的权利以及行为关系，需要协议合同下的交往合作。第三，学校内部的制度，这是指内部的主体之间的权力和行为关系。



全国政协委员钱颖一，他讲了一句很有意义的话，他说：“法治的失职，就是政府和经纪人都受法律的约束。因此只有彻底改变法律的政府工具论的观念，才能使政府成为真正的有限政府，才能真正建成真正的法治。”所以仿照他的话，我认为，学校法治的关键在于对掌权者的限制和约束，这样学校才可能实现法治。校长拿到了相关的办学权后，不能随心所欲，不能任性妄为。如果对自己的权利不加限制、不加约束，会做出许多荒诞的甚至腐败的事情，因此这样才让学校实现法治。

**共治就是共同治理，是利益攸关方的共同治理。**组织机构我称之为三个层次的组合，它是一种共治的结构；参与方式是三维互动的共治方式；它的治理生态是三环融合的控制模型。

三层组合的共治结构包括哪三层？第一，决策层。包括理事会或者校长会，理事会由哪些人组成？有政府的代表、基金会代表、家长代表、老师代表、校长、社会名流代表等等。校务会包括校长书记、工会主席、校办主任，还包括副校长

等等。执行层包括各个委员会、各个校区的各学部，各个校区各个委员会，监督层包括教代会、学代会、家委会、社委会。共治的结构包括利益主体结构、权力配置结构、权力制衡机制。

参与方式是三维互动。三维有纵向的，横向的还有纵横交织的。

所谓纵向互动是指上下互动，自上而下。理事会校长、学校管理团队、教职工全员，甚至学生都要实时参与。当然，中小學生以学为主，所以不可能全程参与学校的管理。但是在一些场合，在一些时段，在一些具体的事情里，他们可以参与学校的管理。

横向互动包括社区家长有序参与，社会机构参与。

纵横互动，包括双方互动，用契约的方式，用协商谈判的方式多方互动，用彼此制衡达成多赢的方式进行互动。

治理的生态体现为三环融合的共治模型。

首先是共识，无论多少主体，他们都要达成一个基本共识。比如为了学生健康发展，这是大家的共识，所以彼此之间有所退让。无论是校方还是家长，还是政府相关部门，还是社会机构，通过有度退让可以达成共识。同时，也可以形成共同价值观，如让孩子受到最好的教育，提高教育质量，让孩子健康的发展，等等。我们可以采取相关治理行为，适度地让渡权力，适度地分享权力，建立一种责任分担机制。

深圳明德实验学校有一个非常好的做法，凡涉及家长出钱的地方，都把这样的事情交给家长处理。比如说校服问题，校服是需要家长出钱的，于是校服厂商的选择、校服款式的选择可能就要听家委会的，可能就要听学生的。家委会组织所有家长无记名投票，相当于公投。同时，校服款式由学生决定，由学生委员会组织全校学生投票，选择最喜欢的款式。

再比如中午在学校吃饭要家长花钱，这个事情就可以交给家长来处理，选择



什么样的社会餐饮机构走进校园，让他们来为孩子服务。家长当中有专业的人员，他们可以对餐饮工作进行全方位、专业化的分析与考量。最后由家委会组织全校家长投票，选择合适的餐饮公司入驻学校。但凡涉及孩子切身利益的，我们都可以把权力让渡、分享给家委会和学生代表会。无论是哪一个主体，都希望看到孩子的健康成长。

所以我们小结一下，共识可以用这样一个思维导图来体现出来。三层组合的共识结构，三维互动的共治方式，最终是三环融合的共治模型。



最终无论是法治还是共治，我们最希望的结果是学校实现专业化自主治理——**专治**。专业化的自主治理是专业的人员根据教育的基本原则，根据教育的基本规律，根据学生的成长规律，进行专业化自主治理，在内部走通一个结构闭环。这包括三个方面。

第一，面向未来，构建三维立体的办学理念。学校应该是面向未来的，是培养未来的社会人才。文化自觉是三阶递进的专业素养，这指的是我们的教师团队。三个台阶，这个立体的改革是三环相交的结构性的变革。首先我们来谈谈三维立体的办学理念。在我一生的教育生涯当中，我曾经担任过三所学校的校长，一个是上海建平中学，一个是深圳明德实验学校，一个是上海金瑞学校。那么三所学校在培养目标上其实都有一个共性特点，就是人格化的培养目标。比如在上海建

平中学，我提出了自立精神、共生意识、科学态度、人文情怀、领袖气质。这个领袖气质就直接体现人格化的培养目标。我在深圳明德实验学校提出人格培养的目标是明德正心，自由人格。我在金瑞学校提出的校训就是“正心，求义，语理，行道”。正心即端正自己的品德，端正自己的内心；求义即追求理想，有远大的抱负，有责任担当。语理，语言行为规范，通情达理，知书达理；行道，行正道，行科学之道。这其实包含了中国传统文化的君子品格，也是未来公民的基本人格。

其次是自由教育方略。什么叫自由教育呢？学校自主办学，基于本校的实际情况，自己制定规划，自己来实施自己的发展规划，自主来办学。教师自觉教育，教师是真的喜欢当老师，我在筹建深圳明德实验学校、筹建上海金瑞学校，在招聘教师的过程当中，其中有一个最重要的一个问题就是要了解老师们是否真心喜欢当老师，是否真心热爱孩子，这个是最重要的一个标志。所以真心愿意当老师，这样的人才能走上教师的岗位，学生自然生长。这个自然的含义其实就是保留孩子的非常宝贵的天性，每个孩子都有他自己的天性，保留孩子的天性是我们教育的重要的策略和思想，所以我们叫自由教育的方略。

最后是开放办学的思路。所谓开放办学的思路，其实我前面也涉及学校要打开课程，老师要打开课堂，学生要打开思维，打开眼界，要真正把孩子思维激活，这是我们的一个非常重要的目标指向。所以开放办学的思路、人格的培养目标以及刚才自由教育的方略，这三点是我们的所谓的办学理念的三个组成部分。

第二，文化自觉，形成三阶递进的专业化的素养，这是从教师的专业素养角度而言的。

第一阶，向海内外寻找。也就是说不要单纯从一个地方、从一所学校招聘老师。我主张，学校的教师队伍要由同质化组合走向异质化组合，这样团队才有意义。如果教师都是相同的，就不会产生碰撞，就没有真正意义上的交流。所以教师的来源可以是丰富多样的，可以是应届硕士生、应届本科生，也可以是成熟的教师，可以是大学教授、工程师。我们也从华为招聘过老师，也请过华东师大的副教授当老师。同时，学校类型也要齐全，要有师范类的，也要有综合类、理工

类、艺体类的。老师的地域来源也可以多种多样，有大陆各地的，有香港、澳门的，有英国、美国、德国、澳洲的，等等。他们的文化背景不同，知识结构不同，生活经历不同，由此组合成异质化团队，这样团队才有生机活力。

寻找志同道合者，是校长一个重要职责。哈佛大学有篇论文讲得非常好——“挑一个好老师比培训一个更容易”，培训当然是需要的，但是你如果能找到一个好老师，显然效益更大。

第二阶是从课堂里成长。教师主要的工作职责显然是上课，其教育方式就是在课堂里，所以老师也是在课堂里成长的。我们第一步要让老师掌握相关教学规范，然后逐渐走向教学自由。

一位教育理论家说过，什么是课堂？课堂的本质是有规律的自由行动。但是很可惜，有不少老师只看到了规律，发明了很多教学模式，但有些老师就把所谓的模式作为“放之四海而皆准”的定式，使其成为限制老师个性化发挥的枷锁。

在课堂里成长的第一步是习得教学规范，掌握规律。在没有规范的时候，要建立教育规范、教学规范。当老师们已经掌握了教学规范的时候，就要超越教学规范。超越教学规范，才能形成个性化的教学。

第二步，学校管理团队要让老师创生百家争鸣的教研文化，不要按照一个模型、一个说法进行教学。

第三步，实现老师的个性化教学。一个好学校要有一个好校长，还需要有一群好老师。什么是好老师？不是说他们的课堂模式一模一样，而是要有各具特色的个性化教学、百花齐放的教学方式。

第三阶，在课改中发展。老师要学习新课标、学习新教材、学习国家课程，并由此走向创生课程。我们必须按照国家课程标准执行，但是国家课程标准又给学校提供了比较多的空间。因此我们可以基于学校办学理念，基于学校课程设计，基于学校学生和老师的个性特点，研发一些相关课程来满足学校学生个性化的需求。既要将国家课程落实到位，同时要把眼界打开，看看国际上的许多先进课程，

取其之长。

比如，浙江教育出版社曾翻译了一套美国科学课程教材，这套教材很有意思，它几乎将所有知识点都跟生活联系起来。但是，我国有许多学校把课程知识和生活割裂开，今天的课程改革特别强调知识和生活的有机组合。这本美国科学课程教材还有一个优势，它将所有能力点和实验联系起来，几乎每个能力点都可以做实验，甚至有些实验可以带到家里，用非常简易的方式进行。如果我们眼界开阔，就可以取人之长，为我所用，创生自主课程。

### 第三，立体的改革，实现三环相交的结构变革。

#### 第一个结构变革是组织结构变更。

下图是学校内部的组织结构，公立学校一般包括学校办公室、人事处、教导处、科研处、德育处、后勤处和安全办若干部门。我在深圳明德实验学校担任校长时，只有两个部门，一个叫作课程处，一个叫作校务办。课程处就是公立学校的教导处、德育处、科研处，把所有跟教育教学有关、跟师生有关的内容囊括在内。剩下教育教学以外的、教师专业发展以外的事情，就由校务办负责。只有两个机构的最大好处是什么？简洁明了，相互之间减少推搡，整合起来高效。协调是最浪费时间，最容易产生人际关系矛盾的，所以我们通过部门的减少达到效益的提升。

后来我们学校由一个校区慢慢变成两个校区、三个校区，于是我们又有了委员会制和校区制的组合。三个校区都叫明德实验学校，因此三个校区需要统筹，达成办学思想的统一、课程设置的贯通、资源的有机调配等。比如我们有校务委员会、决策机构、总支委员会、工会委员会、学术委员会、课程委员会。学术委员会主要评定老师专业发展，而招生委员会则负责把这一切统一起来。我们学校毕竟是三个校区，各个校区要独立运营管理。换句话说，扁平化管理模型要体现出来，直接面对师生，低重心地、更灵活自如地解决一些问题，实现效益最大化。

在我看来，学校的组织结构还可以发生新的变化。如今学校的组织机构一般

是四个层面——校级、中层、小组、个体，即校长、主任、年级长或教研组长到老师。但是，慢慢地会出现一个有趣的现象：群的概念。学校可以有多种多样的群，由校级、中层，到群际关系，最终到个体。在未来，我断言，中层会逐渐弱化，随后逐渐变成校级、群际到个体。

群际可以分成两类，一类是相对稳定的，另外一类是相对有弹性的、经常变化的。在未来的组织形态中，群可能有很重要的地位。群际的构成，有校内的攸关方，比如老师、学生和家長，有校外的资源，政府、中级机构以及个体，等等。

那么群际的特征是什么呢？

第一点，项目化。比如我们在不同的部门中选择相关老师进行智慧教学，从而组成一个小群。

第二点，自组织，有的群是自己组织的，比如当一个新的班级出现时，那么家长们就会自己建立一个群。

第三点，阶段性。一个阶段中，一个项目开展了，于是就有相关的群产生。比如开校运会，围绕校运会可以建个群，校运会结束群就解散了。

第四点，非固化。群不是固定不变的，它按需而设，按需解散。

第五点，水平化。群组 and 各位之间没有上下级关系，群主就是一个召集人，他和各位之间是平等的关系。水平化的关系现实的依据是什么？网络化的线上学习越来越多了，固化状态越来越少了，因此群际就要满足不断变化的多元化客观现实。

其实从企业就可以看出来，华为集团有项目群。他们去年年初成立了煤矿“军团”，后来又复制“军团”模式进入海关港口、智慧公路、数据中心、智能光伏等领域，一个军团就是一个项目。

任正非曾经解释过，“军团”模式来自于美国互联网公司谷歌，它把基础研究的科学家、技术专家、产品专家、工程专家、销售专家、交付与服务专家全部

汇聚在一个部门，提升内部沟通效率，把业务颗粒化，缩短产品开发进步的周期。如果没有群的概念，没有项目的概念，每个专家都有自己所属部门，都要向各自主任汇报，那么事情协调起来就会十分辛苦，甚至效率会大打折扣。所以现在围绕一个具体项目，抽取各种各样专业性代表组成项目群，这样提升了效率，大大缩短了协调的时间，产品的开发进步周期也大大加速。

现实的变化在企业界的反应非常敏锐，今后中层部门会慢慢被弱化，把它变成一个非管理机构甚至是服务机构，与此相对应的权力、资源和服务则更多地向一线倾斜。

第二个结构变革是课程结构变革。包括：其一，课程结构由静态的课程走向动态的课程，其实质是由封闭性课程走向开放性课程；其二，由统一的课程走向差异化的课程，其实质是由群体性课程走向个体性课程；其三，由单维的课程走向立体的课程，其实质是由被动性课程走向自觉性课程。

所谓静态走向动态，其根本实质是原来封闭的课程，随着时代和社会发展而产生巨大的变化。如果一种使用封闭的、静态的方式，就没办法满足开放的、动态的现实。比如，国家课程要实施校本，在课标制定完成以后，用课标的思想来指导教材需要一段时间，这个时间短则三五年，长则可能七八年，如此就导致现有的教材和今天的新课标其实不完全匹配。站在学校的角度，要始终把握国家的要求以及课标的最新思想和最新精神，然后适时加以改变。校本化是不可避免的，其次是学校课程生本化建设。学校开发相关学校课程，要满足本校学生个性化需求。此外，学生课程必须满足个别化服务需求。每个孩子有其独特的个性化追求和特征，有个性化课程需求，我们都应该满足他。

由统一课程走向差异课程，其实质就是群体性课程走向个体性课程。工业化时代的特点就是统一，如今是信息化时代，我们要对每个学生负责。对每个学生负责就是面向个体，实行必修课分层走班、选修课程分类走班、特需课程定制教学，走向差异化，走向个体化。

所谓单维课程走向立体课程，其实质是由被动性课程走向自觉性课程。有些学校将国家课程改革理解成国家改教材，学校改课堂。当然这也是一种改革，但是一种单一层面的、被动的改革。

我们过去总是说教科书是学生的世界，今天我们要换一个概念，即世界是学生的教科书。我们要把全球素养作一个重要的培养目标，培养孩子跨文化理解力，让孩子能够在不同的文化空间中自由穿梭，在不同的话语方式中自由调频，在不同的思维方式中自由切换。

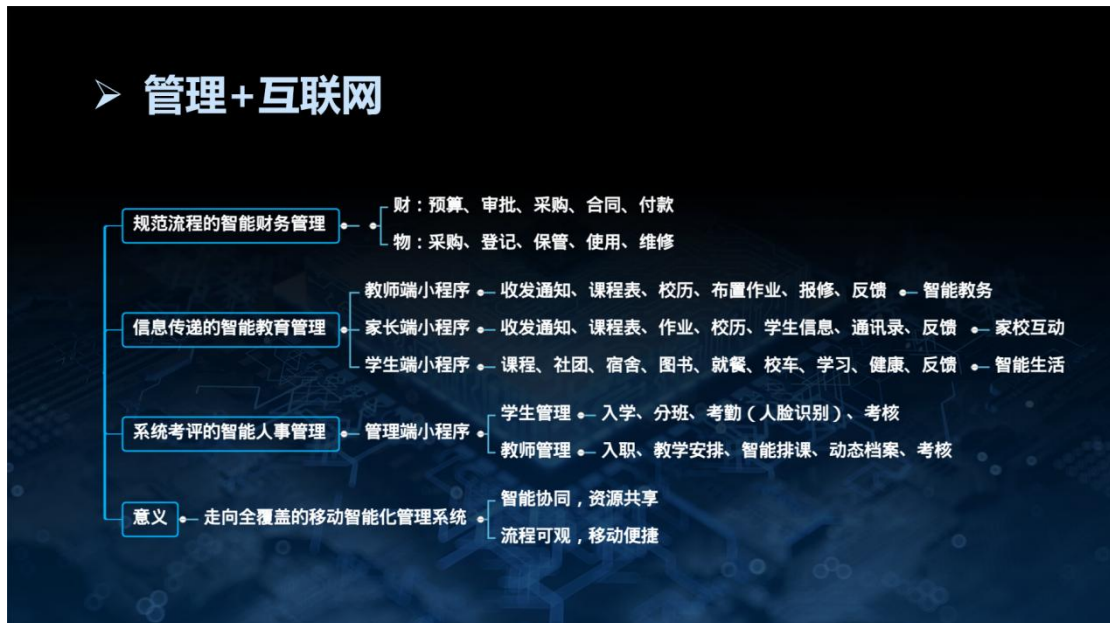
第三个结构变革是技术结构变革。技术结构的变革可以从“管理+互联网”的方式和“教学+互联网”的方式两个方面展开。

“教学+互联网”方式，就是从经验性教学走向实证性教学。过去老师都是凭着教学经验来了解课堂的实际情况，但这是不太准确的。我们可以借助大数据和人工智能技术，将这两个技术应用到学校课堂中，实时了解孩子学习状态、学习情况，再有根据地做出教学调整，从而满足课堂教学的实质性需求。

同时，要实现从标准化教学向个性化学习转变。我们往往没办法了解每个孩子的实际具体情况，因此就需要借助大数据知识，借助人工智能相关技术，将孩子的学习情况进行统计与分析，了解每一个孩子的学习状态、学习方式、学习特点，然后针对孩子的情况，推送他应该学习的相关内容。这一点我们在上海金瑞学校进行了相关尝试，我们发现这套方式很有意义，很有价值，实现了从传统式教学向现代化教学的转变。

“管理+互联网”也会带来很多变化，我们能够实现规范流程的智能财务管理，包括财产的管理，物品的管理；我们能够实现信息传递的智能教育管理，比如教师端小程序、家长端小程序、学生端小程序、相关通知、相关课表、相关作业、相关校车安排、就餐安排等等；我们能够实现系统考评的智能人事管理，从学生进入校园开始管理，包括学生的分班、考勤、考核，甚至选班。

在教师管理层面，教师入职之后，他的教学安排、智能排课、动态化档案管理、相关考核都能智能化。智能端小程序的管理能够达到非常好的效果，能够走向全覆盖的、移动智能化的系统管理。我们学校现在基本上实现了学校所有物品的管理。包括天气、校园里人员走动情况，包括孩子进校、出校的情况，包括有相关人员进了校园之后，我们都有相关的数据统计。



管理者比如校长，在手机端就可以进行操作，可以看到学校水电的管理，甚至实现学校门窗的管理。现代技术已经发展到一定程度，如果我们不加以利用，其实就是技术浪费。所以从这个意义上来讲，互联网管理方式、人工智能方式、大数据方式都可以对学校管理带来一些辅助性作用。

当然，技术是为人服务的，如果价值取向不对，可能会带来新的问题。因此我们一切要以人为本，以学生发展为本，以教师人格的尊重为本。诸如此类的问题，我们也不能掉以轻心。总而言之，这个法治、共治、专治“三治”鼎立，重点在学校内部治理体系的重塑。

今天的课我们就上到这里，谢谢大家。





## 校长内参

一个好校长就是一所好学校



## 明德云学堂

大咖零距离 尽在明德云