

【内部文件，严禁传播】



课程报告

课程主题：校长不只是管理者

授课专家：詹大年

授课时间：2023年11月8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



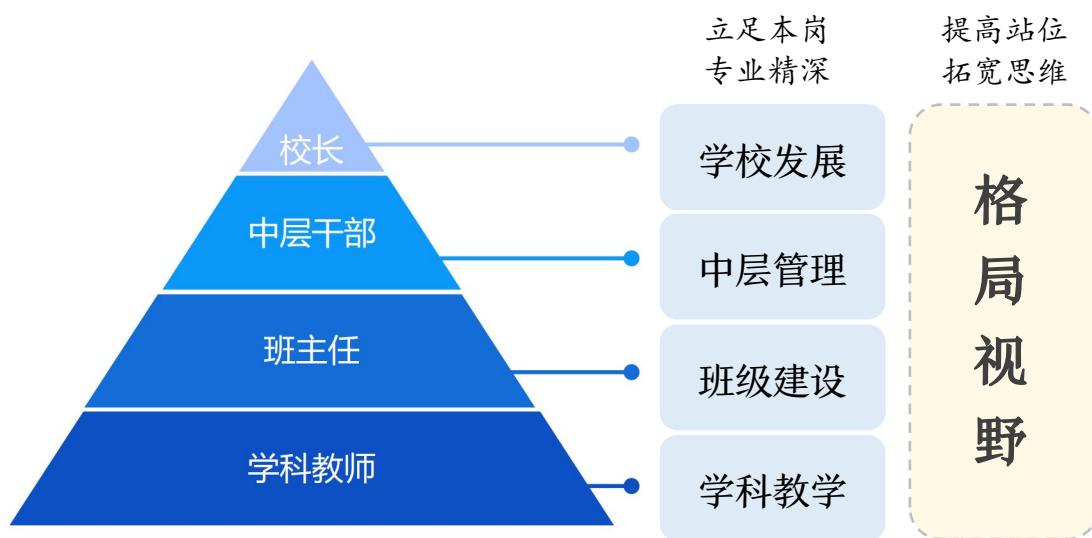
平台介绍

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，面向各会员校校长、管理干部、班主任及科任教师开设精品课程。

明德云学堂 2023-2024 年度直播课分为名家引领、名师示范和名校云访三大模块。其中，“名家引领”通识类课程共 88 节（包含明德云学堂 2022-2023 年度课程 50 节、明德云学堂 2023-2024 年度直播课 38 节）；“名师示范”即专业类课程，共 37 节（包含小学示范课 15 节、初中 13 节、高中 9 节）。

名家 引领	提升格局开阔视野	名师 示范	最新示范课	
	管理干部能力提升		小学 9 科	评课解读
	班主任队伍建设		专题讲座	
	教学教研能力提升		初中 13 科	学科教学实践
	青年教师培训		单元教学	
	心理教育专题		作业设计	
	教师职称评定		高中 9 科	复习策略
	家长教育		科学备考	
	学生教育		高考志愿填报	
名校 云访	校园文化线上参观	明德云将分别选择一所小学、中学及大学开展名校云访，带领学员在线深入全国知名学校参访学习，汲取名校经验、借鉴名校模式、形成名校视野。		
	中小学办学特色			
	中小学线上听课、教研			
	大学专业介绍及学习生活			

专家介绍

詹大年

- ◇ 昆明丑小鸭中学创校校长；
- ◇ 被称为“神奇校长”；
- ◇ 著有《丑小鸭校长与白天鹅孩子》《好的关系 好的教育》。
- ◇ 詹校长的教育经历颇为传奇。在公办学校工作 20 年后，离开体制内学校。1989 年开始担任校长，至今 34 年。2011 年，创办昆明丑小鸭中学，专门招收那些家长管不了、学校没法管的“问题学生”，詹校长自封“问题孩子他爹”。至 2023 年，詹校长和他的同事们帮助近 3000 名“问题孩子”重新回到了正常的生命状态。



明德云

校长不只是管理者

詹大年

昆明丑小鸭中学创校校长，被称为“神奇校长”，著有《丑小鸭校长与白天鹅孩子》、《好的关系 好的教育》。

会员年度课程
Annual Membership Course



现场直击





课程金句

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

教师是教育场景的建设者。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

教育,首先是一种自我拯救。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

教育,让自己成为幸福完整的人。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

幸福感是由人际关系的质量决定的。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

生命,不只是科学。教育,也不只是科学。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

教师不但要培养学生,更重要的是培养自己。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

学校不只是培养“人才”,更重要的是培养“人”。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

学校不是“做大”也不是“做强”而是“做温暖”。

明德云

詹大年《校长不只是管理者》

课程金句

人格完整就是会处理与自己、他人、自然、社会的关系。

课程大纲

一、教育要解决什么问题

二、什么是教育

（一）教育发生的“三要素”

1. 时间
2. 场景
3. 体验

（二）教师角色

1. 陪伴者
2. 帮助者
3. 引领者
4. 观察者
5. 设计者

（三）校长角色

三、教育的本质

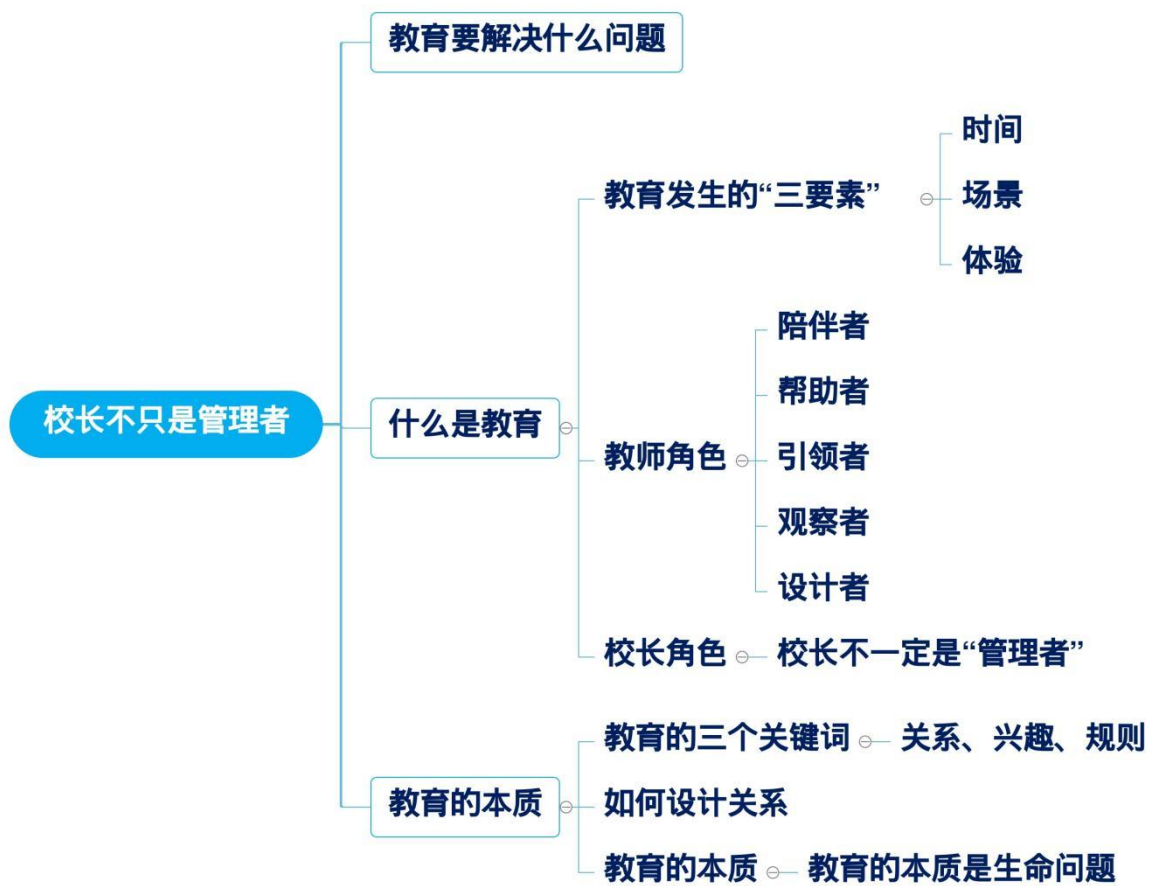
（一）教育的三个关键词

1. 关系
2. 兴趣
3. 规则

（二）如何设计关系

（三）教育的本质

思维导图



精品讲稿

詹大年：校长不只是管理者

大家好，今天这个话题有点古怪——校长不只是管理者。最近有一个教育新闻，关于学校严格管理课间 10 分钟，一些孩子被管得不敢动，我们都知道孩子需要动，为什么不让他动？因为害怕在动的过程中出现安全事故。

那么以恐惧的方式带来的安全到底是什么？学校可能安全了，一个孩子不能跳不能跑，他的安全又在哪里？这个问题感觉很难，难在哪里？教育厅、教育局要求学校安全是没有错的，学校要求学校安全也没有错，那么为什么文件落实下来，孩子家长会恐惧又无奈？原因在于校长给自己的定位，校长到底是什么人？校长的上级是官员，听话照做是没错的，但是校长的下级是老师，这就不一样了。如果校长还以教育局下达任务的方式下达给老师，那么就执行不下去了。为什么？因为体系已经变了，如果强行按照之前的体系去做，那么只有两种可能，第一，控制孩子，控制学校，违反生命规律，违反教育规律。第二，做假。违反教育管理也好，控制也好，做假也好，带来的都是恐惧与痛苦。

所以出现的问题跟校长自身的定位有关系。首先校长不是官员，是介于上级官员跟下级老师之间的角色。如果角色的定位对了，很多问题就知道怎么处理了。我的丑小鸭中学是一所 13 年的义务教育阶段的民办学校，只招收来自全国各地的不能正常上学的孩子。学校不要他们，他们也不要学校，在很多人的心目中，这些孩子是最不安全的，甚至有的人跟我说“詹大年，你办这样一个学校就等于自杀，时时刻刻背着一个炸药桶。”

有些专门学校、特训学校的校长带着老师参观我的学校，政府办的叫专门学校，民间办的叫特训学校。广州一所特训学校的校长到我们学校的时候，问我：“你的学生可以随便动吗？”我说：“学生不能随便动孩子学什么？”“就没有

老师跟着他们吗？”我说：“老师为什么要跟着他们？”他们学校的围墙很高，整个校园也没有书，任何地方都是无死角的监控，围墙下面还挖了一条沟，就像护城河一样，把孩子的行动完全控制在人的视线之下。他们说这么做都是为了安全。

那么什么是教育？教育不是控制，不是管理。所以我说校长不只是管理者，那么校长是干什么的？大家看到这张李玟的照片，在我们心目中她是最阳光、最富有、最有才、最漂亮的女人，是很多人的偶像，但是今年7月5号她走了。10月份，河南一个23岁的女教师，留下遗书也走了。大家可能说这是个案，很少。那么我们看在《2020年中国国民健康发展报告》里面提到青少年抑郁上升了24.6%，其中重度上升7.4%。《2023年国民抑郁症蓝皮书》提到重度抑郁上升了28%。

那么教育到底解决什么问题？我们为什么要做教育？教育要使人获得幸福感，如果教育不能带给人的幸福，教育是没有意义的。那么幸福感是怎么来的？彭凯平教授讲幸福感是由人际关系的质量决定的，而人际关系的质量又怎么来？人际关系的质量跟教育有关系，教育是培养人格完整的、幸福的人。人格完整，人就幸福，人际关系的质量就会高。那什么才叫人格完整？我认为这是指能够处理与自己、与他人、与自然、与社会的关系，特别是与自己的关系，与自己的关系就是身与心的关系。中国传统文化强调身心合一，事实上就是与自己的关系，很多的关系都是与自己的关系而连带的。

什么叫人格？第一是人的性格，人的性格是天生的，基本上很难改变，内向、外向、果断、忧郁、乐观等都是人的性格。朱远清教授讲过很多次，“教育是扬长避短，而不是取长补短，扬长避短让人自信，取长补短让人自卑。”那么要不要取长补短？在合作中取长补短是要的。比如我对数字没有概念，对企业也没概念，如果我当老总，那肯定要有一个人对数字很敏感，对企业很敏感，能精打细算的人来弥补我的短处，请他来帮我管企业、管数字，这叫做取长补短。

第二是人的品格，后天养成的品格是自我教育的结果。

第三是人的资格，比如说尊重我的人格，就是尊重我的资格，我的主体，我们讲教育要看得见孩子，就是看得见孩子的主体资格。我发现世界上的教育家，他们最共同的一点就是看得见孩子的主体，他们的教育设计都是从孩子这个主体出发的。什么叫主体？孩子的需求、痛苦、喜好、价值、感情、生活状况等。从孩子主体开始，教育才可以开始。

第四是人的角色，人格缺失事实上是人的角色缺失。有的人在外面是好领导、好老师，但是回到家里不是好爸爸、好妈妈。我发现我们丑小鸭中学有 1/3 的孩子是老师的孩子，为什么老师能教好别人的孩子，但是教不好自己的孩子？因为他在自己的孩子面前永远是一副老师的姿态，换一句话就是他的孩子眼里永远只有老师，没有父母，父母角色是缺失的。父母的最大的责任是保护孩子安全长大。一个孩子的父母亲是老师，而这个老师的父母亲人格是缺失的，那么也就意味着孩子是没有安全感的。

所以教师不但要培养学生，更重要的是培养自己。很多人认为当老师需要学怎么搞定学生，有的人问我：“詹大年，你是怎么搞定他们的？”其实不是搞定他们，而是让自己成为幸福完整的人，这样你的学生才可能成为幸福完整的人，所以教育是一种自我拯救。

老师首先是自由的。我暑假去了很多地方，有的地方是去玩，有的地方是去讲学。这一张图片是在新疆、青海、甘肃交界接近罗布泊的地方用无人机拍的。这一张照片是在山东曲阜的孔庙，这是南京总统府，这是内蒙的草原，这是河套沙漠……我刚刚展示的照片都是去玩。这张照片是今年国庆节在东京拍的，中间是杨东平先生，右边的是李镇西先生，我们在东京待了 5 天时间，我们马不停蹄地考察了 10 个地方，开了 11 个座谈会，写了很多考察报告，甚至连富士山都没有去，没有学校分配给我们任务，那我们为什么不停地跑？因为我们花的钱都是自己的，我们要尽可能花最少的钱获得更多的信息，其实不是为了什么，这就是一种生活方式，或者说一种老年人的成长方式。

老师是温暖的。去年我跟李镇西老师去了戈壁，在沙漠里面我就是一个问题

孩子，年纪大了走不动路。在这期间，李老师对我鼓励很大，他跟我们队伍说，我们放弃比赛，詹大年走多慢，我们就走多慢，我们一定要陪他走出无人区，我们花了5天时间横穿108公里戈壁无人区。我就感到我有梦想，我有理想，我也想走完戈壁，我缺少的是力量，力量不是说有就有的，最后在大家的帮助下我们走出来了。

在今天的教育生态里面，很多老师常常有无助感，常常说我也想搞真教育，但是领导要求、家长要求、社会要求让我不能做。其实这都不是我们堕落的理由，我们每一个人都有微笑，我们每一个人都有温暖，我们可以把微笑带给孩子，我们可以把温暖传递给身边每一个孩子。



谈到教育，我们老师、校长，最喜欢谈教育两个字，但我们的孩子不喜欢教育这个概念。他们喜欢快乐，喜欢好玩，喜欢温暖，喜欢有意思。这些是不是教育？我们如何在教育和快乐好玩之间找到平衡，把我们的需要跟孩子们的需要结合在一起？所以有了教育发生的“三要素”，第一是时间，教育需要时间。第二是场景。场景与关系，关系是在场景中发生的，我们现在绝大多数的人都喜欢玩手机，其实我们喜欢玩的不是手机，我们喜欢的也不是手机，我们喜欢的是手机给我们提供的场景，这是底层逻辑。教育同样也需要这种场景。第三需要体验，给孩子最大的体验空间。

所以教师是场景的建设者，建设好场景，关系才能出现，关系有了教育就发生了，同时教育是一种成全，成全当下、成全孩子、成全自己、成全生命，什么叫成全？尽管我们有很多的理想，想一步就能实现，但是成长是一种生命的状态，过程很慢，成全了才能成长。

所以学校不是“做大”，也不是“做强”。我们有的人想学校一步登天，以为学校随便就可以做的很大很强。暑假我在教育局做培训，当时有300多名校长参加，有校长就问我，“詹校，怎么可以把学校做大做强？”这个问题把我搞蒙了，为什么呢？因为我的校长是越做越小的，从公办做到民办，从一百多人、一千多人做到几百人，现在又做到几十个人了。我认为校长的价值不是把学校做大做强，而是把学校做温暖。做大做强校长不一定能做到，但做温暖是校长能做到的。

为什么要把学校做温暖呢？因为学校不只是培养人才，学校是培养人的，培养温暖的人，培养会生活的人，人才是在人的基础上产生的。如果一个人才，他不是人，那么这个人才就是魔鬼。二战中希特勒他们那些人是人才吗？肯定是，但是他们是人吗？不是。

所以新时代的教师，他应该是观察者、引领者、设计者、帮助者。

老师是帮助者。学生跟老师之间最大的区别是学生在学校很难得到时间、空间资源，那我们要帮助他得到。

老师是设计者。以前的老师是知识的拥有者、先知者但现在知识爆炸，知识无处不在，海量的知识根本学不完，老师应当从知识的拥有者变成个性化教学的设计者，老师的角色一定要明晰。

老师是陪伴者。老师的成长跟学生的成长是相通的，但起点是不一样的。在成长过程中老师和学生都会遇到很多问题，而成长的问题只能以成长的方式去解决。我们经常遇到这样的问题，“学生谈恋爱的问题怎么解决？”我说，“这个问题我没有解决过，如果你的解决方法是让他不谈的话，那我是没有解决过，如

果解决方式是让孩子平平稳稳的对待爱情，那就算解决。”它是成长中的问题，更重要的是生理成长的问题，那么只有在成长的过程中，用成长的方式去解决，中间一定有对错，一定有痛苦与欢笑，一定会遇到无法预判的事情，万无一失的方案是不存在的。

老师是观察者。我们老师要观察学生的生活与情感状态，在这个基础上去引领他，帮助他。

校长是校园的关系建构者，是师生的精神领袖，所以好的关系往往是由精神领袖去倡导的。同样关系的破坏往往是强者破坏的，弱者破坏不了关系。

校长，是场景的设计者，这个场景就是学习、教育等关系发生的场景，虽然环境是场景组成部分之一，公园与学校环境看起来都美，但是场景是不一样的，公园是人家休息的地方，学校是教育发生的地方。

校长是规则的守护者。我们很多学校规定很多，但是没有规则，并且还以规定破坏规则。规定跟规则之间它的区别很大，规则是某一种行为与规则的关系，规定是人与人、上与下的关系，所以校长是规则的守护者，要拿规则守护学校，所以校长不一定是管理者。

我再强调一下，校长为什么不一定是管理者，我认为校长作为设计者跟管理者之间是两个层次，管理是执行设计者的设计。如果校长又是管理者又是设计者，那么设计是很难升级的，因为看不出设计的问题，所以只要设计、管理、评价分开，这样学校的设计才会不断升级，管理才会不断升级，效率才会不断升级，关系才会走向和谐。

回到第一个问题，为什么制约课间 10 分钟是不和谐的？因为校长简单地把自已看成了一个管理者，而不是设计者，没有根据学生的需求去设计，没有根据学校的现状去设计，没有根据生命的规律去设计。

所以教育的顺序是关系—兴趣—规则，关系好了才可能会有兴趣，兴趣好了才会对规则感兴趣，因为规则是维护兴趣的，所以很多时候事情没有发生，就开

始讲规则，讲规矩，往往孩子是不会干的。教材、课堂都是为这个关系而生的，关系才是教育的目标，关系也是教育的出发点。所以我认为，教材、课堂好不好，就是看建构关系的能力行不行，能不能实现价值。

所以事实上我们的教育要处理的是人与人的关系，人与机器的关系，人与标准的关系。但是真正的教育关系是人与场景的关系，特别是现在电子时代，人与场景的关系是可以设计出来的，有很多模拟、虚拟的东西，就是一种场景的设计。为什么孩子喜欢玩手机，不喜欢跟爸爸妈妈在一起？因为手机里面涉及了他需要的场景，爸爸妈妈这个场景他不喜欢。



怎么设计关系？两个关键词很重要，第一个是主体，第二个是个性。“抓住了主体、个性两个词，教育怎么做都不会有错。”这句话我的感触很深，主体的尊严和需求是我们要考虑的。教育从保护尊严入手，失败的教育是从损害尊严开始的；教育从满足孩子的需求入手，失败的教育是从忽视孩子的需求，只关注自己的需求开始的。所以很多时候我们的教育设计只是为了满足成年人的需求。那孩子能不躺平吗？当一个人的主体被忽视的时候，他可能有内驱力吗？

个性有两个关键词，爱和美。爱和美既是共性，也是个性。人类对爱与美的共同追求是共性。个性是个人对爱与美的追求，价值观、审美观是不一样的。

比如说有些青春期的孩子放寒暑假就会给自己弄一个非常酷的发型，为什么？有的学生一离开学校，他就把校服脱了放在书包里面，为什么？因为校服没有个性，因为他爱美，因为校服是你强加给他的。所以当我们跟孩子交流的时候，如果以爱和美作为共同的需求来探讨，我认为没有谈不下的东西，但是如果一定要把你的审美观价值观给强加给他的话，那么就没有谈得下的话题了。

以前学校的二级机构是政教处、教务处、后勤处，现在改成心理部、学习部、生活部、法务部。有的孩子说别的学校的政教处就像一个公安局，我们的同学是笑着进去哭着出来，我们丑小鸭中学心理部很温暖，我们是哭着进去笑着出来。大家试想一下一个孩子哭着进去笑着出来是什么状态？

丑小鸭中学法务部现在是学生会的一个部门，跟真的人民法庭一模一样，有法庭的程序，审判、调解等，它就是为了解决学校内部的师生之间的一些矛盾，体现的就是孩子的主体价值。法务部的工作人员，法官、审判长、律师、书记员、陪审员等都是学生自己报名，这样他们有主体加持，他们就懂规则，而这样的法治教育才会真正地让他感受到法律的存在、规则的价值。

所以教育就是建构彼此的关系，建构校园的和谐关系，建构师生之间彼此需求、彼此信任、彼此关注、共同成长的关系。关系是什么呢？关系就是满足需求，需求得到满足以后关系就好了。那么是不是孩子的什么需求都要给他满足？孩子不要几百的鞋子，想要几千的名牌球鞋，我就要满足他吗？各位，需求要被满足，但是我们一定要看懂需求的背后是什么需求？需求有两种，一种是现实需求，即此时此刻表面的需求。另一种是表面需求的背后需求，孩子想买名牌鞋子，目的其实不是穿名牌的鞋子，而是为了引起更大的关注度，对名牌需求的背后是对关注度的需求。一个美女对于化妆品的需求仅仅是现实需求，而需求的背后是对美的需求。所以生命不只是科学，教育也不只是科学，我们各位校长要多读书，读科学的书，读哲学的书，读心理学的书，读美学的书。教育不完全是管理，教育就是教育，特别不要把教育变成控制。

教育问题的本质是生命问题，是为生命服务的生命问题，它是生物学问题，

也是心理学问题，也是教育学问题。所以大家一定要分清楚我们面对的问题到底是什么问题。青春期的孩子谈恋爱是什么问题？首先是生物学问题，所以单纯以教育学的手段解决不了这个问题。更多的是未知的问题，生命本身是未知的，那么更重要的是我们一定要承认生命的未知，所以我们绝对不要说问题怎么解决，看到问题就想到解决，这个是错的，只会让自己走入绝境。生命它是未知的，那么问题也是未知的。问题是生命的一种存在方式，或者是一种生长方式。

问题是拿来探索的，苏格拉底说：“我唯一知道的是我什么都不知道。”为什么他什么都不知道？因为他还有很多的未知，人类是在探索未知中前进的。我在昆明的一个博物馆进门看到一幅图很震撼，画的是如果地球已经走过了一年，那么人类孩子走了1年中间的3分钟，小小的地球还有很多的东西是我们未知的。所以探寻生命真相，满足生命需求，这是一个教育者的信仰，人可以没有宗教，但是一定要有对生命的信仰，信仰生命的价值，信仰教育的价值。

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