

“我深受触动。我们身边总有一批有教育家精神的人，为了教育的明天，勇于担当、实践创新、突破自我，推动教育改革不断深入……”11月24日，参加“新时代中小学高质量发展研讨会”的上海市泥城中学代表李文涛在当天的参会心得中如是写道。

推进教育治理体系和治理能力现代化是《中国教育现代化2035》的十大战略任务之一，也是“加快建设高质量教育体系”必须面对的重大课题。而从“管理”走向“治理”，构建现代学校综合治理体系和发展机制正是每一个中国教育人的应然使命，也是贯彻教育家精神、践行教育家办学的必由之路。

正是在这样的背景下，11月23日至24日，由中国教师报和浙江省杭州市余杭区教育局共同主办、杭州英特外国语学校承办、班玛集势协办的“新时代中小学高质量发展研讨会”（简称“研讨会”）在杭州举行。来自20个省份的300余名校长、局长现场参会，3万名教育者关注线上直播。

学校治理经验 生长于教育田野

会议期间，多位专家聚焦教育治理背景下的高质量发展论道分享。

北京师范大学教育学部教授、博士生导师张东娇开坛设问——什么样的学校是“好学校”？她认为，好学校是好校长、好管理与好文化的叠加态，具备“文化深入人心、管理做到极致、课堂保持高效、价值凝聚精神、数据支撑成长”的特质。

而要打造出这样一所好学校，她建议依循三种策略。“冲突中的团结”策略能够帮助学校管理建立起一种“冲突—团结”的螺旋机制，二者在矛盾中斗争，在斗争中发展，最终和谐共处。学校每一次冲突管理都是对团结的再次肯定，最终形成相对稳定而积极的学校文化，实现高质量的管理；“变革中的平衡”策略是指学校生活大部分都是平凡寻常的，创新就发生在平常和常规中。好学校往往能够处理好常规与例外、稳定与变革、守成与创新的关系，在平常中见奇诡，陈朴中出新色，帮助学校维持变革过程的相对稳定与平衡状态；“还原中的抽象”策略要求校长具备自我立言和带领学校进行组织立言的能力，能够自如地把日常教育教学经验转化为研究题目，将管理经验凝练成结构化的显性成果。三种策略分别指导学校创设“好文化”、形成“好管理”、培养“好校长”，最终聚合成“好学校”，是“具有极强的实践指导意义，从基层实践土壤中生长出来的好理论”。

华东师范大学教育学部教授、博士生导师刘莉莉以“学校高质量发展”破题，诠释了“校长学习方式变革”的要义。她认为，校长是学校现代化治理的第一责任人。“高质量教育在学校的深处，在最真实的地方。”她从最真实的教育田野走出来，列举了上海市大宁国际小学、长春市文理高中等案例，论述了追求学校高质量发展有赖于4个深刻转型：校长要从本能的“凭经验、凭直觉”治校，转向自觉的、有目的性的治校，并将学习和治理经验通过“做—说—写”的形式固化，再逐步将经验内化成“不自觉”的文化；发展不能刻板地因循某一模式，要寻找不同突破口，走出趋同，从坚守精神走向创新精神；学校文化创设要从“空泛”转向“弥漫”，让具有人文关怀的文化精细地发生在校园的每个角落；治理要从“有质量”转向“高质量”，需要光谱式地满足差异化的教育需求。

而高质量背后隐含的一定是校长的思维水平与学习方式的变革。校长要从过去的具象经验抽象出主动的实践思维，走出“无知的确定”，走向理论内化下不自觉的“正确”。报告最后，刘莉莉鼓励校长“思谋教育必须有百年的眼量，唯有如此，我们看待教育的眼光才可能有一种历史纵深感和全局广阔性”。

上海市浦东教育发展研究院院长李百艳从自身治校经验出发，总结提炼出一项现代化治理的全新机制——“对话”。

「管」「治」之变，意蕴深远

新时代中小学高质量发展研讨会综述

□ 本报见习记者 李鹏

11月24日，由中国教师报、浙江省杭州市余杭区教育局共同主办的“新时代中小学高质量发展研讨会”在杭州落幕。本次研讨会以“走向现代治理”为主题，旨在给教育治理现代化的思考者、实践者搭建高质量的交流平台。会议期间，多位专家聚焦学校治理背景下的高质量发展论道，10余位中小学校长依托学校改革实践交流，碰撞出了多维度的智慧成果和高质量的思想火花。



话机制，将沟通变得更有效、更有人情味、更有深度。

从“管”到“治” 校长要主动作为

风起于青萍之末，教育变革总是发生在教育现场。本次研讨会上，来自全国12所中小学的校长在主旨发言与分论坛环节分享了各自的学校治理经验和做法。

作为会议承办方，杭州市余杭区英特外国语学校小学部校长郎明仙分享了“走向现代治理：新时代中小学高质量发展的英特经验”，展示学校以“教育4.0全球框架”中提到的未来学校教育的8个关键特征为目标，在组织、课程、文化、评价和家校等5个方面整体规划推进治理变革，逐渐构建了新的教学系统和教育模式，让师生、家长在学校找到了“归属感”。

会议期间，与会者走进校园、走进课堂，亲身体验了学校丰富课程与文化创设，进一步感受到“归属感”背后治理理念的支撑力量。在接受记者采访时郎明仙表示，学校进入稳定和成熟期，就要更多向内审视，从更微观的角度去发现治理过程中一些有待完善的地方，在推进学校内部治理促进内涵发展的同时，积极推动、协调外部治理，优化学校治理环境，让学校建设成一个更专业的组织结构。

重庆市沙坪坝区树人景瑞小学校长李华在“教育治理现代化背景下未来学校建设路径”报告中，介绍了建校10余年来的风雨历程。学校以“智慧学习”为突破口，通过优化办学理念、健全课程体系、变革教学方式、改善师生关系、改进教育评价、构筑学习空间、建立治理机制等七个方面，逐步实现未来学校治理的精准化、人本化、开放性。

分论坛环节围绕“学校治理现代化视野下的校长作为”进行研讨。

小学会上，浙江省绍兴市塔山小学教育集团党委书记、总校长叶燕芬别开生面，将本土文化——“越文化”作为核心要素融入学校课程中，打造带有浓烈传统文化与地域文化特色的“跨文化课程”和“超文化课程”，引起参会者的兴趣。而浙江省宁波市鄞州区学士小学校长周培利，则为与会者展现了面向“未来”的“无边界共治”治理模式。过去与未来交相映衬，传统与科技珠联璧合，反映出教育治理现代化策略的多元与创新。

众从辩证的角度审视、解构已有的制度，从未来的角度展望、重构制度的变革，一气贯通。

未来学校美好生态 需多方共创

从学校管理到学校治理，一字之变，意蕴深远。在沙龙对话环节，与会嘉宾首先围绕这一话题各抒己见。

广州市华美英语实验学校总校长陈峰用拆字法解构“管”与“治”：管是竹字头，可解为竹鞭，引申为用强制化的手段从上至下逼迫；治的偏旁是三点水，智者乐水，意为用智慧的方法浸润。管理与治理的区别一目了然。

同样是拆字法，广东省广州市增城开发区小学校长陈树德借用郎明仙“教育合伙人”的提法，以“合”字解释治理的含义——“人一一口”为“合”，表示人要说话、要表达，要参与议事；口还有一种意思，表示人要吃，要有发展、收获、要有幸福感。“一个‘管’‘治’之变的本质，民主参与，人人发展。”

从“管”到“治”，克服了人为性、单向性、封闭性、控制性、约束性、垂直性的弊端，在多元主体和谐共建的前提下达成学校内部、学校与社会的良好合作，进而实现善治愿景。那么，“管”“治”之变的过程中，存在哪些问题与困难？

“担当。”金海清直言不讳，“教育治理改革的成败，一定程度上取决于教育行政管理者与校长是否具有新时代的担当精神。改革是新生事物，我们的管理者要像呵护萌芽、雏鸟一样为它遮风挡雨，而不是一遇风雨先担心自己身上是不是会湿。”同时他还提出了另一个困难——实践能力不足。“想改，但不知道怎么改，朝什么方向改。”解决这个问题唯有学习，通过交流丰富认知，通过思考形成认知，在实践中修正认知。这也正是此次研讨会意义与价值所在。

“那么，在教育现代化治理之下，未来学校将会是什么样的？”

面对本次研讨会最后的问题，杭州市教育科学研究院院长俞晓东分享了他理想中的未来学校的模样：社会宽容，社会舆论不要绑架学校的发展；学校有权，学校要对未来的发展有自主权；像个学校，学校治理要回归本源；生态良好，围绕人的发展开展教育管理与教学活动。

这也是与会者的共同愿景。这样的愿景，需要通过主动变革、多方共创，不断推动学校教育的高质量发展。研讨会在8条“杭州共识”的发布中圆满落幕。

广东省深圳市翠园东晓教育集团总校长舒军华另辟蹊径，从“评价手段”切入，介绍了学校“柔评价、强赋能”式管理创新做法。柔评价强调个人的进步，不强调教师之间的比较，减少或避免内卷，营造良好的教育生态，提高教师的职业成就感与幸福感。此举正切中当下热点，与会教师共鸣连连。

江苏省盐城市长江路实验学校校长孙刘华分享了“积极课堂”的范式，实施与效果。“基于问题、分层合作”解决了课堂中假合作、不参与、费时间、无效果、浅学习、少优生等一系列问题，“课堂里的每个人每一分钟都发生有意义的学习”。

他山之石，可以攻玉。杭州英特外国语学校校长任建华将研讨的视野拓展向国际，列举其他国家的教育经验，指出“教育的本质是帮助孩子建立正确的价值观”。

苏州启迪教育集团总校长、南通市教育局原副局长金海清以“现代学校制度的审视与重构”为题，既对前面5位校长的分享进行了点评，又引导听

现代学校治理 “杭州共识”

4 现代学校治理的关键是顶层设计，涉及制度层面和决策职能；治理的手段是“疏”“统”并举，软权力和硬权力并用，以疏导和软权力的运用为主。

1 新时代呼唤具有人文性、生态性、未来性的好学校。这样的学校是好校长、好管理、好文化的三位一体，也是文化深入人心、价值凝聚精神、管理激发活力、课堂保持高效、数据支撑成长的学校。

5 现代学校治理的目标之一，是构建打破学科边界、打通学习场景、打开学生眼界课程体系，引领学生做新时代的学者、创造者。

2 从管理走向治理的现代学校，就是从一种传统的管理者与被管理者、命令与服从、一致与冲突的关系，转变为一种现代的合作、分享、团结、共识的多中心协同和多元主体参与的伙伴关系合作关系的学校；就是通过“对话”将管理和教育连接，将教育与管理融通。没有对话的学校治理是空洞的，没有治理的主体对话是盲目的。

6 现代学校治理的途径之一，是形成共同的价值。价值观的互认会带来归属感。归属感包含责任感、交流感、舒适感、成就感、安全感，是理顺教育关系、实现“政通人和”这一价值追寻的基础。

3 现代学校治理需要观照五个价值取向：规范、科学、民主、高效和审美。规范就是管规矩、理结构，科学就是管研究、理方法，民主就是管自己、理民意，高效就是管过程、理结果，审美就是管绩效、理人心。

7 以治理推动学校高质量发展，就是要做分数之上、素养为本的教育。“分数之上”体现的是教育之善、育人之明，“素养为本”追求五育融合发展，习惯与责任并行。

8 学校高质量发展的内生动力在于校长的选择与觉醒。校长应主动选择发展方向与路径，从自觉的觉醒进化到不自觉的自新，将思想力升华为变革力，抬升生命觉醒的高度。