

杭承政：殊途同归的理想

本刊记者 黄婧

2018年，杭承政从清华毕业了，走的时候他很自卑。

按说他不应该有自卑的理由。在清华园度过了11年岁月，从本科一直读到博士，毕业论文入选了中宣部的脱贫攻坚研究书系，已经出版。学业这张答卷杭承政拿到了漂亮的成绩。

他入学不久就加入了校军乐队，先后担任军乐队队长和艺术团团长，又在研究生会任副主席。为了激发同学们的运动兴趣，他发起Color Run彩色跑，举办“师门杯”体育联赛。在他任上，“无体育不清华”这句口号诞生、被大家喜爱，到今天传遍大江南北，成为清华的一个标签。可以说，在清华的历史上，杭承政和伙伴

们是留下了痕迹的。

临近毕业，他更是从全球2万多位应征者中脱颖而出，以500万年薪入职世界500强企业海亮集团，担任海亮教育研究院院长，一时成为轰动新闻。

他对自己还有什么不满意的？

离校前夕，在关心学生的史宗恺老师办公室里汇报毕业去向时，杭承政心里挺不是滋味。曾经和他一起在研究生会工作的伙伴，大部分都去了基层，去了祖国需要的地方。自己研究扶贫攻坚研究了好几年，现在却拿着高薪去了东部城市。

他觉得自己的选择并不是最好的，他也想去基层挥洒青春。



杭承政

清华大学美术学院2007级本科生，2018年管理学博士毕业，曾任清华大学研究生团委副书记、研究生会副主席。现任海亮教育研究院院长。

但是单亲家庭的实际情况，让他无法抛下母亲一人一意孤行，只能暂时放下梦想。

史老师鼓励他，清华大学要培养三类人才：学术大师、兴业英才、治国人才。“承政，你去企业做研发创新工作，这属于兴业英才，要好好干！”

杭承政怎么听，都觉得这话里带着安慰。

5年过去了，清华112周年校庆前，杭承政回学校看望老师，这次，他挺起胸走进了史老师的办公室。



2014年清华大学研究生运动会Color Run彩色跑后合影（中间是史宗恺老师，右七为杭承政）



2014年提出“无体育 不清华”的研会体育部团队（右二为杜金菲，右四为杭承政）



2014年乐团演出照，左二为杭承政

“史老师，我要给您讲三个故事。”

第一个故事

一个山区和一位校长的双向奔赴

故事的主角叫杜金菲。她是杭承政在研究生会时的工作伙伴，也是他所羡慕的去基层的伙伴之一。

从清华大学教育研究院硕士毕业后，杜金菲在北京当了村官。条件本身就比较艰苦，一年后母亲又突发肺癌，杜金菲一边工作一边照顾母亲，咬牙坚持着一直没有离开一线。杭承政和同学们都尽力为这对母女提供帮助。三年村官任期期满，母亲的病愈发严重，杜金菲心力交瘁，杭承政介绍她来到杭州，加入了海亮。

杭承政在海亮教育集团做教育创新和研发，主要面向乡村教育振兴。海亮本身已经积累了丰富的教育办学经验，这又是一个

重用年轻人，支持年轻人的企业，在海亮有一群毕业于清北的年轻人在担任高管。杭承政遇到了很多同样怀揣理想使命、锐意进取的同伴，他们共同创新出了一种乡村教育振兴的新模式，希望能以此解决县级政府的办学困境，叫做：政府购买服务改革促进乡村教育振兴。

具体说就是教育服务机构派出管理团队，匹配教育资源，地方政府买单，把当地学校托管给专业机构。学校性质不变，教师编制不变、收费不变，只是管理的改变，就能让教育水平发生翻天覆地的变化。

经过一系列的岗位锻炼，两年后杜金菲已经成为年轻的校长助理。在海亮服务乡村教育的第一个县域，云南省普洱市景东彝族自治县，需要一个年轻校长时，杭承政琢磨，杜金菲既有过硬的专业背景，又有乡村工作的经验，她是最合适的人选。

承政去和金菲谈，山区条件确实艰苦，但是希望她能发挥自己的优势，去山区担任中学校长，帮助当地把教育质量提升上来。杜金菲二话没说，背起行囊奔赴了祖国的大西南。

基础教育行业有一句话：一个好校长就是一所好学校。在基层的公办基础教育学校里，能有一位清华的毕业生来做校长，可想而知这对当地有多么珍贵。

杜金菲在招生季之前到了大山，挨家挨户走访，动员家长和孩子继续完成学业。大山里的彝族孩子，读书的路被重重阻隔。当地教育质量薄弱，家长和孩子们看不到上学的前景，读完初中就出门打工的大有人在。

山路崎岖，又有塌方危险，杜金菲靠一双脚走遍一个个山村，把很多原本要出去打工或者提早结婚的女孩留了下来，送到学校继续读书。

留下的每一个学生，校长都



2017年，杭承政（右一）在青海贫困户家做博士论文调研



2022年，杭承政在云南泸西县做教师激励培训

无比珍视。但一个人的力量毕竟有限。在杜金菲背后，杭承政和海亮教育后方大团队在做技术支撑和资源导入。他亲自帮助学校做教师激励与评价体系，有人做教研组建设，有人做班级管理，还有人做教师内驱力研究。一个学校运行中的各个环节都有专业的团队在提供支持。

随后到来的招生季，杜金菲任校长的初中是第一个招满的，还有100多个家庭慕名而来，即使知道名额已满，也愿意排队等待一个入学机会。大山里的基础教育焕发了新的生机。

现在杜金菲仍然扎根在山区，杭承政常和她联系，就像在研究生会时一起为同学们服务一样，他们的合作在大山中继续生长。

第二个故事 拯救县中塌陷

在一些欠发达地区，有一个

词叫“县中塌陷”。县城中学怎么了？

这个故事的主角也是一位奔赴了基层的清华校友，他是杭承政的师兄。

打赢脱贫攻坚战后，基层学校的硬件条件已经得到很大改善，不复以往缺桌少椅的窘迫。但是明亮的校舍里生源仍然在流失，县城中学升学率下滑，在一些情况较为极端的县域，全县能考上一本的人数只有个位数，甚至一个也没有。老师无心教学，教育质量不断下降，形成恶性循环。教育界把这种现象称之为“县中塌陷”。

群众对学校的教学有诸多不满。在西南的这个彝族县城，经常有老师上完一节课就回家去开店了，学生想问问题根本找不到老师。因为老师的缺位，学生们玩手机、迟到、抽烟的都大有人在，学校的基本运行秩序已经混乱了。

这并不是当地的特例，很大程度

上是县级中学的通病。

清华的毕业生自然深知教育对乡村振兴的重要性，也看出了问题的症结所在。师兄希望在当地实施教育改革，但受限于人才，受限于公办中学僵化的管理机制，一直找不到学校改革的好方法。在摸索中，他遇到了杭承政。

杭承政把政府购买服务，改革促进乡村教育振兴的方式介绍给了师兄。师兄激动不已，当地的问题积弊已久，迫切需要一场疾风骤雨洗刷颓态。

“你一定要把最好的校长派过来，再这样下去，孩子们都毁了！”其实这一年海亮计划里的人才都已陆续派出，看着师兄急切的样子，本想把计划安排到明年实施的杭承政咽下了“原计划”，转头去集团里做争取，“截胡”了一个最优秀的校长，亲自把人才送去上任，交到了求贤若渴的师兄手上。

校长就位后开始做教师激励



杭承政（左）2018年入选海亮集团管理天才



杭承政在海亮教育科技集团年会发言

变革，整顿教师管理制度，困难大得出乎想象。

之前学校的教师管理非常涣散，老师们不仅不坐班，课表也完全不按照教学要求编排，而是按老师的个人喜好、习惯来排。比如早上起不来的，不能上第一节；身体不好的，不能安排连堂……

该说旧俗太顽固，还是管理者不够勇敢呢？不亲自试一试的人，也许难以体会到改革的阻力有多大。校长推行坐班和考勤制度后，有些教师意见非常大，甚至遇到了个别老师以死相逼，“你要改，我就死给你看”。

幸运的是，师兄和他志同道合，全力支持杭承政和他的校长。在师兄的安排下，县委县政府派出副书记、政协领导、教育局局长亲自带队到学校，把老师们分成三组，挨个做工作。一边开导思想，一边用上了雷霆手段：大家都是

为了让学校变得更好，请老师务必支持校长工作，不同意的可以安排调离。在各方共同努力下，老师们从抗拒改变到慢慢接受，从担心质疑到相信认可，从冷眼旁观到跟着奔跑，学校面貌焕然一新。

老师们热情有了，如果教学水平有欠缺怎么办？杭承政说，我可以远程培训地方的老师，也可以让老师去海亮总部受训。集训之后老师们业务水平和思想认识都大幅提高，再站上讲台，观念、动作都不一样了。

三个月过去，这个学校从垫底变成被群众交口称赞，又成为家长要托关系想方设法把孩子送进来的学校。

这就是管理的力量，它促进当地学校发生变化，继而是教育面貌的整体改变，然后是整个县域的变化，一所学校撬动了乡村振兴新局面。

第三个故事

一次心甘情愿的“倒贴”

还是一个基层校友的故事，他在西北革命老区做政府主官，早已听闻杭承政给基层教育带来的神奇改变，但是推动创新谈何容易，老区经济不发达，本身经费就很紧张，与企业的合作也让人疑虑重重，一时间有质疑，有反对，校友为此上下奔忙。

杭承政在集团内部争取了一个公益名额，三年托管费用全免。不是怀疑我的动机吗？那我不要钱了，只要一个机会，让我把这件事做好！

即使是免费，也仍然有思想保守的地方官对此意见不一。校友建议四套班子组队分别到海亮总部和已有成功经验的地方考察，领导们亲眼目睹之后，逐渐改变了对这种新模式的看法。但是到最后决策时，依然无法达到共识。

中考招生黄金期马上就要到

了，如果再不行动起来，这一届毕业生中的佼佼者眼看又要报考外区的高中，优质生源将再次外流。杭承政居然大胆做出决定，在没有签订任何合约，无法保证任何后续合作的情况下，直接派出了自己的招生团队，先为当地高中留住优质生源。

他们的工作感动了各级领导，大家说：“这样的做法就不是为了赚钱的。”书记最终拍板，与海亮签下了这份免费的协议。

为了不辜负这份信任，杭承政铆足了劲在海亮寻找人才。把西北某顶尖中学的退休副校长请来做督学，把西南某顶尖学校的副校长派到当地做校长，集团还派了一位北大硕士去当校长助理，组建了一个超豪华阵容。

杭承政自己就去当地做过两次教师培训，又推动教师评价和激励的改革，不遗余力地投入资源。在某方面特别有天赋的同学，因为担心当地的师资不能很好挖掘学生的潜力，杭承政还把他们带到海亮总部委培，高徒配名师，享受东部一流的教学资源。

这所托管高中所在区域之前的教学水平很差，中考的全区前400名最多有20个人左右报考本区高中，其他全都考去了市里和省会的学校。新的校长团队进驻后，仅用不到一周时间，全区前400名留下近170人，700分以上的留下了49人。



2023年，杭承政（右一）在清华公管学院参加政府购买服务改革促进乡村教育振兴研讨会

2023年高考成绩揭晓，这所高中一本上线104人，较2022年增长82.5%，二本上线678人，较2022年增长13.4%，预计985、211达线人数超过之前五年的总和，全都大幅度超额完成签约时和教育局约定的目标。

“当地领导对我们很满意，另一所小学和另一所初中也希望与我们合作。”杭承政高兴地说。

新故事还在孕育

故事讲完了，史老师满脸欣慰：“好样的，承政，干得好。”

史老师不仅表扬了他，还大力支持他的工作。把同样在做乡村振兴服务的校友介绍给承政，也把承政的故事讲给更多人。

前不久见到老同学，他的第一句话就是：“承政，史老师在校友聚会上讲你的故事了。”

杭承政笑了。当初没能实现去基层服务的梦想，他一直挂怀于心，到今天终于释怀了。原来

梦想并没有破灭，只是换了一个方式在进行。乡村的教育振兴正在通过自己的努力逐渐变成现实。

他还有更大的期望。在亲历过基层中学的改变后，杭承政对于一个县域政府如何做教育创新和改革已经积累了很多经验。未来能不能以这些经验为基础，为国家的教育部门提供参考，在更大维度上推动乡村的教育改革呢？在实现乡村教育振兴后，响应一带一路教育命运共同体的号召，这个模式是否能在东南亚甚至非洲国家开花结果？这些都是他希望去做的事情。

至于那些投身了基层的伙伴们，如果能因为他提供的教育服务而节省一些精力，让他们不需要为教育忧心，可以腾出手脚做区域整体发展的工作，对杭承政来说，也是“功成不必在我，功成必定有我”了吧。

杭承政心里那个为基层服务的梦想，还在发着光。🌟