

以人“化”文 以文“化”人

——山东聊城市东昌完全中学管理之道(上篇)

优秀的学校文化是形成学校核心竞争力独一无二的关键要素。在教育变革时期，建立、形成一种健康、奋进、有效的学校文化，建立一支具有良好精神风貌、工作作风和具有激情活力的优秀团队，是我们能够在教育教学改革中克服各种困难，实现快速发展的基础和保证。

——赵磊校长如是说

2015年10月，校长赵磊刚刚上任不到一个月的时间，就在聊城东昌中学开启了极具创新性的改革之旅。一年多的时间，他的先锋之举，从根本上展示了教育改革的真谛和生命的内核。由原来的家长不满意：“不能把我的孩子当试验品”，变成了“要把朋友的孩子介绍到东昌”的福音；老师的思想抵触、牢骚满腹变成了拥抱改革体现价值；孩子更是由“要我学”变成了“我要学”，个性化施教带来孩子前所未有的积极发展。

为此，笔者专程前往学校，并在3月18日与19日《中国教育报》第4版撰写的《课堂教学的结构性变革——探秘山东聊城东昌完全中学“大三六”教学体系》一文中作了大篇幅的文字。之后，陆续收到来自全国一些学校校长等教育人士的来电来信。他们在

学习与研究东昌中学教学改革经验的时候，也在叩问其教育管理的奥妙。为此，今天让我们再次走进这所充满魅力的学校，问“道”东昌，就其保证改革成功的全新管理机制进行探寻。

恰如上次对教学之道的“大反转”“大迁徙”一样，我又发现了其管理上的“新大陆”。尤为赞叹的是，赵磊校长不但从选择战略、改善心智、优化机制与立足创新四个方面进行了学校管理的积极探索，而且还让这四种管理“摇身一变”，提升到了支柱性的文化境界，实现了管理上由“术”向“道”的转变，形成了独具特色的学校文化，担当起“转型”和发展的重任。学校文化的要义，既要以人“化”文，又能以文“化”人，而东昌中学，则有其属于“这一个”的“化”文与“化”人之道。



市教育部门负责人指导学校工作

战略文化——仰望星空 脚踏实地

苏格兰有一句谚语说得很好，“对于一只没有航向的船来说，任何方向的风都是顺风。”方向由谁掌握？由决策者，由战略！战略意味着唯一。每一个行业的第一只有一个，做不成第一，可以做成唯一。战略意味着机会，战略意味着选择。从竞争的角度讲，实施战略管理的最终目的要想尽办法全力以赴地提升学校的核心竞争力，就是要寻找和紧紧抓住你所需要的、最本质的东西，即立足于当下的“生存”，谋划于未来的蓝图，以“险峻”的高度，打造自己更美好的未来。

赵磊校长说，掌握趋势比掌握资讯更重要。基于新形势下全方位教育教学改革的战略管理，就是要求我们应当把每一次的教育变革看作时代赋予我们的不可多得的机遇。要求我们要看准教育发展的趋势和主流，并及时抓住趋势和主流，超前投入。寻找能够引领我们实现超常规发展的一条阳光之路、希望之路和占得先机之路。

上任不到一个月的时间，赵磊校长就在四个校区8000多名学生中全面铺开课堂教学结构的颠覆性改革。这是一般人无法想象的“胆识”。然而这对于赵磊校长来说，则是几十年对教育教学和管理总结研究、反复提炼的集大成之举，是对基础教育发展趋势研究成果的自信和定力使然。很显然，他的教育思想和理念走在全国的前沿，时代的前沿。

他潜心研究世界基础教育发展趋势，提出了世界基础教育的三大发展趋势：科学规律、科技

手段将会以前所未有的速度大量应用到基础教育当中，并由此改变传统的教与学的过程；传统教育教学的主体与要素将由于教育信息化的蓬勃发展而发生较大的甚至颠覆性的改变；追求个体化教育，实现个性化教育更大化是时代赋予基础教育的历史使命。赵磊校长认为，追求个体化教育，实现个性化教育更大化是当前和未来基础教育变革中更重要的趋势，前两个趋势是支持完成这一重要趋势的手段、前提和基础。

借“灯”的翅膀，做透明的自己。

凭借几十年对中国乃至世界教育发展趋势的学习、思考和积累，赵磊校长笃定东昌中学的发展战略就是要通过全方位、大范围、高层次、强力度的教育、教学和管理规律的有效学习、研究及实践，积极探索在班级规模环境下实现个体教育和个性化教育最大化的有效途径，共同创造适合全体师生实现最佳发展、和谐发展的学校环境，为成为中国基础教育改革实践的先行者和示范者而努力。

赵磊校长将东昌中学的战略特点归纳为：“一个目标、两个对象、三个方位、四个途径、五个层面、六项保障。”一个目标即在微观上让学校环境适合全体师生实现更佳发展，在宏观上指学校整体优雅的环境，在微观上指全体师生的精神面貌；三个方位即从教育学、心理学、

生理学、成功学和管理学层面对教育、教学和管理三个方位展开研究；四个途径是指全方位、大范围、高层次、强力度；五个层面即在从教育学、心理学、生理学、成功学和管理学五个学科层面对课题背景进行广泛、深入学习、研究基础上，创建出有特色、有成效、有理论基础、具有可操作性成果；六项保障即通过建立、完善各项管理机制和进行学校文化建设，特别是通过建立创新机制和学习型组织，以加强战略执行力，形成高效的执行文化。达成共识、统一目标；行动迅速、产生激情；成效明显、持续发展，以保证战略指标的真正落实。

跨一步就是春天。他告诉笔者，整体战略布局很重要，学校要根据自身的教育资源制定出一个明确的能激励人、感染人、催人奋进的全方位教育教学改革的战略愿景。但更重要的是如何使这一战略愿景让每个人都耳熟能详、朗朗上口，甚至如数家珍；如何让每位教师的专业发展目标与学校的战略目标相一致。因为这两点是一所学校战略能否落地与推进的重要标志，也是能否把战略目标转化为战略文化的重要标志。为实现学校战略目标，赵磊校长将战略总目标实行定向“爆破”，层层分解，逐一消化。分到各个部门与个人，变成其战略发展的“小目标”，并让每个部门与个人，清晰地理解学校整体战略目标与个人努力目标的一致性，以及抵达这些目标的必要性与可能性，把学

校的大战略与个人的小目标紧密地“融合”起来。

雅斯贝尔斯说过：“只谈原则则显得空泛，只关注实物就会迷失方向。紧要的是，要把每一个细节都和我们的终极价值关联起来，也就是说，让教育终极价值的光芒照亮每一个教育细节。只有不让遥远的地平线在我们视线里消失，我们的脚才会迈出有意义的步伐。”

“让每个人都理解战略和执行战略，这是学校领导要做的重要工作之一。”赵磊校长说，“任何事业的成功，仅仅停留在纸上谈兵是无法实现的，执行力是确保教育理想、战略思想落地的关键。在学校整体布局、顶层设计的基础之上，还必须能脚踏实地，将计划和方案一步一步落到实处。顶层设计再好，不落实就是镜中花、水中月，也无法惠及每一个学生。在这样一场大的教育教学变革、全新挑战中，很多思想和操作都需要在教育实践中不断升华和完善。所以，我们不能等待，不能观望，不能指望什么都是现成的。在实现这些目标的过程中，即使没有现成与成熟的经验，即使出现波折与问题，也要知难而进，大胆探索。改革需要每位教师都熟知战略方向，积极开拓，努力实践，人人有课题，人人有研究，人人有成果；需要每个团队和个体具有强有力的执行力，按照项目计划全力以赴认真执行。只有这样，我们才能真正享受抵达目标时的特殊心灵愉悦，也才能更好地增强学校的核心竞争力。”

心智文化——重构模式 优化品质

找到新的生存与发展价值。在东昌中学无论走在哪个路标前，都书写着超越。

尤其是近年来在东昌中学推进的教育教学改革中，更需要调整与优化好老师及其学生的心态，使之适应变革的需要，从而积极主动地投入到工作与学习之中，去品味通过努力甚至挫折之后获取成功的精神美感。

赵磊校长发现，有的时候，这个老师与那个老师的心态只有很小的差异，而结果却有着巨大的差异。于是，就有了对改革积极与消极、主动与被动之别。久而久之，两者还会形成天壤之别。这种差别还不只是获得看得见的成功上，更有在心智上的巨大差异。优者自酿雄心，每天以丰沛的精力投入工作与学习之中，朝着信仰的方向奔去。劣者自暴自弃，天天以沮丧的情绪敷衍塞责于事务之中，尚未前行，就甘拜下风。更重要的是，两种不同的生命形态，还在有形无形中投射到学生身上，让学生形成迥然不同的两种心灵状态与学习趋向。

孟子认为，良知良能，人生而有之。其实，每一个老师都有走向成功的可能，也都有享受心

灵愉悦的权利。那么，如何让老师们驶进这样一种高层的精神境界呢？

赵磊校长认为，要不断提升老师的思维格局，消除自我设限，形成良好的自我意向，树立我想在改革中成功、我能取得成功的意愿、信心和勇气，这是进行教育教学改革的前提和基础。可有些老师在有意与无意之中为自己的发展作了一个低层次的设限，比如“我很难在改革中成功”“我很平凡”“我不可能成为名师”……如此等等。当这种心理思维形成定势，根深蒂固于心的时候，也就不再进行改革，也就甘于平庸。当然，改革会有风险，甚至还会有失败；可正是在大差异、优者自酿雄心，每天以丰沛的精力投入工作与学习之中，朝着信仰的方向奔去。劣者自暴自弃，天天以沮丧的情绪敷衍塞责于事务之中，尚未前行，就甘拜下风。更重要的是，两种不同的生命形态，还在有形无形中投射到学生身上，让学生形成迥然不同的两种心灵状态与学习趋向。

赵磊校长认为，学校是培养优秀教师的场所，而有了更多心智之美教师的时候，一批又一批优秀的学生也就水到渠成地诞生了。人的进化，就是历史的进化。所以，在老师培养方面，他把改善教师的心智，放到了比抓教学常规管理与业务学习更重要

在其中的人，就会因“文”而“化”，形成一种精神生态文化。

其实，人，大都不甘平庸，不甘沉沦。

正是在这种精神生态文化中，许多优秀教师勇敢地扔掉“红脸”心态，在“冲浪”中脱颖而出。而这里所说的优秀，还不是一般意义上的学识渊博，具有教学艺术者，而且还具备了高品质的品质的心智，让生命更加透亮，其光彩不但能照亮课堂，也能照亮学生的心理世界，以至照亮其家庭及其他人员。

精心锤炼，一路前行。当顾客提出“你们公司是制造什么的”问题时，松下幸之助给出了这样的答案：“松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电气器具。”在松下看来，事业是人为的，而人才往往可遇而不可求，所以培养人才就成为当务之急。

赵磊校长则认为，学校是培养优秀教师的场所，而有了更多心智之美教师的时候，一批又一批优秀的学生也就水到渠成地诞生了。人的进化，就是历史的进化。所以，在老师培养方面，他把改善教师的心智，放到了比抓教学常规管理与业务学习更重要

赵磊校长要求学校教职工在同质化的战术层面，把工作做实、做细、做到位。在自我挑战中，完成“华丽”蜕变。更重要的是，在异质化的战略层面，通过新植入的异质化的竞争“数码”，引领大家在新的领域“乘风破浪”，做出新的探索。比如思维能力培养、高效记忆方法等，都纳入到各个学科教学之中；从激活动力，培养兴趣，指导方法等方面，对学生进行全息全方位的立体推进，实现整体性的新的突破，从而让学生的学习与生活变得更有质量又有趣。如此同时，学校又迎来一个发展的“小高潮”。

“我们每个老师都熟知学校的改革战略方向，围绕大三六教学模式，我们数学科组每一位教师，从三课型的课堂流程、操作要点、课后作业的分层布置，以及数学思维教材的开发和学科突破等方面，都做出了很多有价值的探索和创新。”总校区初二、二年级年级主任张磊说。

东校区初一年级主任张颖说：“赵校长将一种全新的、切合世界基础教育趋势的教学理念带入东昌中学，为每一位老师打开一扇窗，从思想认识、愿景规划、思维方式、职业发展等多个层面引领教师，让每位老师对学校发展方向认识更深、看得更远。”

实践证明，在整体战略管理推进中，被唤醒的教师精神焕发，对教学倾注真情，对创新探究尽心尽力。被叫醒的学生就像一枚枚灵性的种子，随着星星一同转世，发出一束束光芒。

机制文化——有形无为 无形有为

几乎每一个老师都有着很大的发展潜力，如果有效地发挥他们的潜力，就有可能还给学生一个很大的惊喜。要想让这种奇迹层出不穷，就必须创造一种科学有效的管理机制。这种机制一旦形成，人们就会按一定的规律、秩序，自发地、能动地诱导和决定着学校的发展走向，执行和自觉升华到一定层次就会有有形无形，达到大象无形的境界。”

赵磊校长说：“有人可能会有一个误解，机制是机制，文化是文化，这两者怎能合在一起？需要说明的是，机制文化不是机制与文化的简单合并，而是机制运用到一定程度，达到一定层次，既来自于机制而又高于机制的内化的东西。为了让一般人们所说的机制变成机制文化，赵磊校长进行了积极而有效的探索。

首先，他们大胆打破旧有的管理模式，克服和解决一般学校管理模式往往不够科学、系统、严谨，执行落实差问题和弊端。在机制改革中，着重着眼于机制的科学性、系统性和落实性，既注重个体的“活力”，又着眼整体发展的“后劲”；既有对个体目标的考核，又有对团队完成目标的激励；既有对日常工作的奖惩，又有对课题项目研究的激发，因为管理的最终目的在于提升学校整体效能。建立起具有公平、合理、科学、引领作用的，能够有效区分、催人奋进、自我实现的管理机制体系，用机制形式实现“有形管理”，勾画出让人彻底“蜕变”的目的。

众所周知，那种干好干差一个样，甚至干与不干一个样的管理机制，不但让干不好事或干不了事的人愈演愈烈，还会让原本想干事与干好事的人心灰意冷，甚至不再前行。东昌中学直击这一传统教育管理的弊端，大胆重建新的考评机制，制定对老师、职员与中层干部的全覆盖式的考核办法。不但对某一群体与个体的量与质的考核，还在考核指标中增加变化值的考核系数。它不但让优秀教师能够多劳多得与优劳多获，而且也激发了一般教师的上进热情，让他们看到的自我发展带来的“红利”。

高尔基说：“一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快，对社会就越有益。”东昌中学所形成的目标达成机制，就让校级领导、中层干部与一般老师，都有了比较的发展目标。那么，这会不会对教师形成压力呢？赵磊校长认为，有压力才有动力，有目标才有方向；当老师们为了这个高远的目标而不断攀登的时候，往往会形成一种内趋力，让其内在的潜能勃发出来，一路奔向新的彼岸，取得意想不到的效果。这又会形成心理的反作用，希望自己更加努力，向着更高的目标奋进。于是，发展不只是学校的事情，也是每个

教师自己的事情；不是将眼睛盯着外部，而是在如何发展自身。孔子说：“为仁由己，而由人乎哉？”东昌中学老师们，不正是有了这种内在的需求了吗？强者诠释强者，英雄造就英雄。人的潜能并非在同一个轨道上，即使同在一个轨道上，行进的速度也不一样。东昌中学的聘任机制，则为同一个不同轨道上的人提供了八仙过海、各显其能的舞台。它刚强的翅膀冲出千年之网的羁绊，冲破了乐一人举贤任能的局限，变由学校提供一个“赛马场”，让所有试图竞争上场者，都有了施展才华的舞台，从而让更多的“千里马”一跃而出，成为东昌中学各领风骚的风云人物。于是，能上能下，能进能出，合理流动，双向选择，在东昌中学就成了一种常态。由于是自己的选择，并得到了相关人员的认可，工作起来就有了自主性与积极性，也就有了比较理想的成绩。学校为教育引导教职工形成一个良好的精神风貌，还建立了精神引领机制，设立了校长特别奖——“执行落实奖”，以表彰执行力好，落实精神，实干精神突出的教职工和干部；设立了校长特别奖——“责任担当奖”，以表彰勇挑重担，敢于担当，为了学校不逃避、不抱怨、不讲条件、不讲报酬、全力以赴、拼搏奉献的教职工和干部；设立了校长特别奖——“感动东昌人物”，以表彰有突出感人事迹，对东昌中学做出重大贡献的先进人物。学校年轻的年级主任周英杰老师，以身作则，成了早来晚归的抢眼“镜头”。她每天坚持6点40到校，晚上9点半之前基本没回家。“门岗大爷经常对我说，小姑娘家早走会儿，每天这么晚回家多不安全。”周英杰说：“说实话有时我也会害怕，所以我包里必备一瓶防狼喷雾剂。有人会说我傻，把自己的时间都耗在学校，其实这就是对待工作的态度，我把工作看成了我生活的重要部分。”

“依照赵磊校长在德育方面提出的‘123’德育指导纲要，我们不打折扣地执行和落实。”该校东校区学生科主任袁春常说，“始终贯彻‘走进心灵、触及灵魂；积极关注、阳光教育；自我管理、自我成长’的三个着力点，紧紧围绕‘超越自我’的工作中心，坚持不断提升学生的学习和行为习惯，不断开拓出学生工作的新局面。坚持阳光交流、开设活动课程、完善现有学生会体制、大型活动坚持发挥学生的主观能动性，不断挖掘学生的内驱力。”在全方位的教育教学改革中，东昌中学的活力以及教师们的责任担当、执行落实意识完全被激发出来。同时，也有了更加引人注目的看点。

(陶继新)

(本文下篇见3月26日第4版)