

砺金知明集

校长工作随笔

xiaozhang gongzuo suibi

GJI 聂树柯 著

经济日报出版社

砺金知明集

——校长工作随笔

（附赠）
（赠书）

经济日报出版社

封面设计：张国强 责任编辑：张国强

图书在版编目(CIP)数据

砺金知明集/聂树柯著. —北京:经济日报出版社,

2004.5

ISBN 7-80180-304-3

I. 砺... II. 聂... III. 中学教育—中国—文集

IV. G639.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 026887 号

砺金知明集

著 者: 聂树柯

责任编辑: 阎 申

责任校对: 赵 伟

出版发行: 经济日报出版社

地 址: 北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)

电 话: 010-63567684 (编辑部) 63567683 (发行部)

网 址: edp.ced.com.cn

E-mail: edp@ced.com.cn

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京景山教育印刷厂

开 本: 850×1168mm 1/32

印 张: 7.25

字 数: 150 千字

版 次: 2004 年 5 月第一版

印 次: 2004 年 5 月第一次印刷

书 号: ISBN 7-80180-304-3/G·074

定 价: 18.00 元

取自荀子《劝学》篇：“故木受绳则直，金就砺则利，君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣。”三十多年任副校长、校长的工作经历如同金属经过磨炼才能成为有用的利器。不断学习、又不断反省，才能变知为用、掌握规律、明白事理、行动作为才能没有过失。

——题记

序 言

非常高兴地看到，北京市东城区教委教育工委又一次把一位长期从事教育工作的校长的办学经验及体会整理出版。由于这是一位长期担任非重点学校领导工作的同志，他的经验及体会就更具有普遍意义。

聂树柯同志是北京市第五十四中学原校长。从1961年在东城参加教育工作到现在，已经在教育战线奋斗了四十二年之久。他曾被评北京市教育工作先进个人，东城区十佳校长，还曾获过多项殊荣，但他始终把自己看做教育战线的普通一兵，他是一位教育战线上不屈不挠的奋斗者。

从聂树柯同志的论文和给行政干部的十七封谈话聊天的信件中，我们看到，一所学校的领导干部不但要有一颗忠诚于党的教育事业的红心，一种不怕困难和顽强拼搏的毅力，还要不断修正和得到正确的办学观念，不懈地学习教育

理论，这样才能做到与时俱进，才能出色地完成好本职工作。作者说得对：“没有理论的高度，就没有改革的力度和深度。”能不能把正确的教育理论和本区、本校的实际情况结合起来，脚踏实地，在改革中做实事，这是能否有创新意识、有创造性劳动的关键。本书许多篇章印证了这一点，这令我感到欣慰和高兴。

从总结出“党政一致，相互支持的革命精神；不唯条件，不唯待遇的奉献精神；艰苦努力，勤俭办学的奋斗精神；勤奋学习，不断提高的革命精神；联系群众，不辞辛苦的牺牲精神；稳扎稳进，勇于探索的改革精神”这六大办学精神到提出“你今天交给我一个孩子，明天我还你一个人”的口号，忠实地记录着学校的发展和校长在实践中的成长。我们的教育事业，是一个面向千万人的事业，不仅是示范校、重点校可以做出轰轰烈烈的业绩，像五十四中这种普通学校的校长，也同样可以以自己的努力创造出耀眼的辉煌。从某种意义上讲，他的劳动更能体现新教育的真谛。

由衷地祝贺聂树柯同志教育文摘的出版，由衷地感谢东城教委极其有意义的工作。我衷心地预祝我们教育的百花园更加绚丽多彩！



2004.1.8

目 录

序言	陶西平 (1)
谈谈学校的无形管理	(1)
校长如何进行思想工作	(11)
校长是落实“三个意见”的关键	(25)
革命者永远是年轻	(34)
为教育事业的继往开来	(46)
考察报告	(52)
关于德育工作的几点理性思考	(64)
略论当前德育工作的广阔途径及丰富内容	(77)
正确处理办学的几个关系	(87)
大力推行素质教育、全面贯彻教育方针	(94)
走出校门体会深	(103)
建设一支掌握现代教育技术的青年教师队伍	(106)
北京市五十四中学 2001 年 ~ 2005 年发展规划	
要点	(123)
小校也能创一流	(129)
校长换届述职报告	(135)
在教学工作会议上的发言	(156)
在 1997 ~ 1998 学年度第二学期开学典礼上的讲话	
.....	(162)

在欢送李孚庆、王学义同志退休会上的讲话·····	(166)
在欢送郝颖、范宏林老师退休会上的讲话·····	(171)
行政干部十约·····	(174)
廉洁自律十条规定·····	(177)
严格规范行政干部行为准则·····	(179)
学校论文集一至四集《序》·····	(181)
北京市第五十四中学建校 40 周年纪念册《序》·····	(187)
在校长换届大会上的即兴发言·····	(189)
几点心得——给行政干部的 17 封信·····	(192)
（以下各条均为“附录”内容，因篇幅所限，此处省略部分条目）	
（155）·····	
（156）·····	
（157）·····	
（158）·····	
（159）·····	
（160）·····	
（161）·····	
（162）·····	
（163）·····	
（164）·····	
（165）·····	
（166）·····	
（167）·····	
（168）·····	
（169）·····	
（170）·····	
（171）·····	
（172）·····	
（173）·····	
（174）·····	
（175）·····	
（176）·····	
（177）·····	
（178）·····	
（179）·····	
（180）·····	
（181）·····	
（182）·····	
（183）·····	
（184）·····	
（185）·····	
（186）·····	
（187）·····	
（188）·····	
（189）·····	
（190）·····	
（191）·····	
（192）·····	

谈谈学校的无形管理

学校管理是一门科学。学校管理不仅是对财物、信息、教育、教学等的管理,更重要更主要的是对人的管理。学校是社会的一个重要角落。它不象部队、工厂、机关等单位人的组成基本上是青年和中年,而是包括教员、职员、工人、学生在内的不同年龄层次、不同分工的“复杂”的人的群体。因此,学校管理更应当科学化、合理化。曾经出现过的行政命令式的管理、文件管理、以至什么军宣队、工宣队、革命委员会简单的运动式的镇压式管理非但不行而且应该引为教训。

在学校科学管理问题上,有过专著和不少论文。我想结合自己担任领导工作二十来年的体会,就“无形管理”谈谈我的浅见。

一、管理的二种类型

管理是对人、财物、信息等组成的系统运动、发展和变化,进行有目的、有意识的控制的行为。科学管理是按照规律对管理活动的科学概括和总结,是对有效管理的正确分析总结研究,它的研究应包括程序化管理和非程序化管理、垂直管理和交叉管理。这些分析和研究应当服从于四化建设的需要,应当是为建立有中国特色的社会主义管理科学服务。

从某种角度上说,学校管理可分为有形与无形两类。有形管理,简单来说就是行政管理、规章制度、纪律的管理。也就是用行政措施去管理学校。任何一个单位没有法的约束,没有规章制度的约束,没有纪律的强制都是不堪设想、不可能进行正常活动的。这方面,所谓的文化大革命就是一个血的教训,那场运动,不是对学校的有效管理,而是毁灭,是混战。这场运动的后果,起码教训我们认识到有形管理的重要性。今天我们不但看到各校都有自己的规章制度、严明的纪律,而且教育法正在酝酿出现。教育法是学校管理的根本大法,将标志着中国教育新的一页,标志着科学管理学校。党和国家下决心办好教育,把教育摆在突出战略地位的根本有效的措施将诞生。当我们说到某某学校办的好或办的有特色,这所学校的成绩越大越显赫,必然它的有形管理也十分好,十分有特色。这是毫无疑问的。

对于有形管理,人们已经认识的很充分。论述的也很全面了。而同有形管理同时存在,同样重要的无形管理还需提高对它的理论分析和认识。

我把学校管理中非行政制度、纪律约束而是依靠群众与

论、群众自觉履行的规范、强大的内聚力所形成的一种心理活动、行为风尚称为无形管理。这是一种无形的巨大力量,它是对人们心理上的约束力。

无形管理具体来说,可以是指校风(班风)、教风、学风三种风气。这三种风气即无形管理,不管你承认不承认都是客观存在的。当前,经常听到人们这样去评价学校。那个学校的校风好,那个学校的校风不好,风气不正。家长到学校开家长会,社会上对某一个学校的评论,往往不是首先从这个学校的规章制度、纪律有无条文、条文全不全入手,而是首先从校容校貌、从教师的言谈作风,从学生的外在表现来给予第一印象。得出结论是学校风气好与否。我几乎接触到的所有要求转学的家长都摆出这一条“理由”,即你这个学校风气好;那个学校风气不好,不利于孩子成长,怕孩子学坏。

无数的事实客观上说明这样一条道理:你重视无形管理,就可以使学生创造出有利的情境条件、教育环境,这种无形的力量起初是学生一种心理压力(看不到的压力)。作为学生个体来讲,受到这种压力或者说这种影响有一个过程,尔后能够变外在压力为自觉行动。这就是“认同”。从群体来讲,开始是部分人认同,这部分人的行为又是对没有认同部分的压力和影响,逐渐达到大部分学生甚至全校学生的认同,只有到了这时,无形管理才达到群体心理上的一致性。形成群众一致的心理的气氛,产生一种具有心理作用的行为风尚。只要一所学校形成这种群体的行为规范、行为风尚,就会产生每个个体的自觉行动,而不是个体被动的接受学校有形管理的制约。也不会出现领导和教师经常大声的、严声厉色的训斥学生遵守校纪,无形管理的力量是巨大的。每年高年级学生毕业离

校后,新生入校经过入校前耳闻(有人是想往,渴求到这所风气好的学校就读,入校前就产生“认同”),入校后老生的感染、熏陶,学校养成教育的这三步,很快就会“入乡随俗”。完成压力、模仿(可能不自觉)、暗示、从众,达到认同。这就是良性循环。就是无形管理力量巨大的体现。

如果你不重视无形管理,或者没有认识到有这种管理存在,客观上是无形管理在领导者不重视或不认识的情况下依然自由存在。那就是风气没有一致性,就会出现天天堵不尽的漏洞,解决不完的积案,甚至声嘶力竭的重申纪律,训斥产生问题的学生。学生很快就会感到学校没有什么可怕,教师没有什么本事,一切纸上写的、嘴里说的“纪律”、“制度”都是不值一文钱,这是一片可以“自由”发展的天地。不重视无形管理,领导和教师也会感到学生“一代不如一代”,现在学生是“刀枪不入,软硬不吃”,一致唱起教育不是万能论自我宽慰。尽管这样的学校制定了严密的纪律和各种合理的规章制度,但收效不大,显得教育没有力量,领导和师生的积极性不会得到发挥,教育教学不会有令人满意的成效。

当然了,事物都有二重性。对这个问题,绝不能产生片面性。当我们强调无形管理的重要作用时不能忽视有形管理的重要位置。有形管理的重要性的血的教训前面已经论述过。这二种类型的管理,是相辅相成的。应当这样分析和认识:首先要有有形管理,它是基础,是根本。一个学校如果无章无循也就不可能产生很好的无形管理,无形管理应当建立在有形管理的基础上。如果只有有形管理而忽视无形管理,那么就很难产生群体的自觉性、主动性、自愿性。就很难成为群体的自觉要求。有形管理将是被动的,纯粹监督式的,就会没有力

量。

有形管理对于物和事务性的管理尤为重要。对人的管理就必须使二者协调起来,相互适应、相互作用,才能达到科学管理学校的目的。从这样的意义上分析,无形管理是一种高级的管理,卓有成效的管理,是应该引起教育同行们在理论上探讨和实践上应用的重要课题。

二、无形管理是体现教育规律的教育教学重要组成部分

1、对人的管理要强调心理影响

实践证明对人的管理搞奴隶主义不行,或者单靠行政命令是不行的,搞无政府主义搞自由化那一套也是不行的。对于教师来讲,我们提倡教育人,育人首先是育心,即育思想觉悟。学校领导对教职工的管理,不能是单纯的业务管理,那样教职工的聪明才智是不可能得到充分调动和发挥的。同样,管人要先管心、管思想,首先是“领导”教职工的教育思想。让他全面贯彻教育方针,端正办学认识。学校人的组成也复杂。既有教师又有学生。既有未成年的低年级学生,又有世界观逐步定型的青年学生;既有青年教师,又有中年、老年教师;既有文化水平较高的教师队伍,又现实存在着文化水准较低的职员、工人队伍(不能忽视他们也是教育者)。因此,强调人们(即学校群体)心理因素、心理影响,产生心理上的一致约束力,从而产生自觉性这是十分关键的。这是办学的教育规律之一,绝不容忽视或见难度大困难多而畏首畏尾。

2、创造良好的教育环境形成群众规范

学校的教育规律之一就是强调环境教育。客观事物的各

个方面是不依人的意志为转移对人产生影响教育的。我们经常听到人们议论说,当前社会风气不好对学生影响太坏,没法控制。这是指大环境大气候。我们又经常听到人们议论这所学校风气不好,孩子没法学好。这是指小环境小气候。我们先不去议大环境,就小环境而论,应当创造出有利于学生健康成长,有利于教职工搞工作的客观环境,这对于我们来说是能够做到的(尽管大环境的影响不容忽视,但毕竟在同样的大环境情况下,不是仍有不少学校风气好吗)。所以校风建设就是创造一种良好的教育环境。形成群体规范,产生具有心理作用的行为风尚,这是完全符合教育规律的。

3、无形管理十分有利于养成教育

养成教育是我们中华民族的优良传统,学生形成良好的习惯(学习的习惯、锻炼的习惯、自我改造的习惯等等),对于人的一生具有无穷无尽的力量和作用。现在经常听到教师哀叹学生什么习惯不好、素质差,又常常感到对此束手无策。殊不知,我们只有强调无形管理即强调好的校风、刻苦的学风和严谨的教风,才能通过感染作用,通过学生心理上从观察给予暗示,到模仿,到从众,到认同的过程。良好的习惯也就培养出来了。养成教育就不是束手无策而是有策了。有经验的班主任他们在初一高一时下功夫于无形管理,初二初三和高二高三就感到顺手,感到学生对教师的教与学都能心领神会。有的班从一年级师生一直“战斗”到毕业,老师累的不亦乐乎,就是没有在无形管理上下功夫。

有经验的领导十分重视教研组的建设,首先抓教风的建设。那么就出现了新教师来了后,不用多说慢慢也“这样”随俗了。有的学校领导不重视教风建设,结果从治校严谨的学

校调来的教师本来有好的教风,可是教师上课来下课走,随便请假不上课无人问津,无人给学生辅导,相互既无共同备课更无什么教研,慢慢也就不负责任了,这就是风气的影响。对于教师来说,也有个养成教育的问题不容忽视。

4、无形管理是精神文明建设的强大支柱

当前我们党和国家的中心转移到经济建设、物质建设方面来,这是一个十分英明、伟大的转折。但是不能令人满意的是物质文明建设的同时,精神文明建设却不能跟上来同步而行。这就给学校管理带来了极大的困难。这已引起上上下下多方面的重视。学校是教育机关,是精神文明建设的重要基地,这是学校的性质和教育规律所决定的。

毫无疑问,加强学校的无形管理,重视校风、教风、学风的形成,会给学生创造良好的情境环境、培养身心的光荣感和责任感(包括美化校园等方面)。就可以对学生陶冶性情,把现实与远大理想目标联系起来。也只有这样,各种规章制度才能有效贯彻,各种组织纪律要求才能得到遵守,精神文明的建设才能得到保证和见到效果,学生才能产生自体的抗御力,才能抵制各种不良风气的侵蚀,才能抵制随着开放一齐来的外国资本主义的糟粕,才能有一个健康的肌体。无形管理是精神文明建设的强大支柱。

三、三风之间的关系及其产生、形成的过程

1、三风的基本内容是一致的

从历史和现实看,不管每所学校是否有校风(包括班风)、教风、学风文字方面的阐述,但它是个客观存在。我校的校风制定为勤奋、文雅、求实、创新。这体现了学校的中心工作是

教书育人,学习任务是学生的根本任务。教风是严谨、负责、改革、实效。这就是要求教师的工作态度、治学态度和全面负责的精神。学风是刻苦、坚韧、灵活、不息。这就是要求学生要有负民族和国家的重托。千里之行始于足下。取到真才实学、报效祖国。为此要有锲而不舍的精神和讲究学习方法。所以三风在基本内容上是一致的。都是既有远大正确的理想又和现实相联系。都一致强调实事求是精神,强调对国家负责的态度和刻苦的态度。因此我们可以把无形管理简称为校风或风尚、风行,都是可以的。

2、校风是总体构成,教风和学风是基础

校风是从总的方面论述的,概括的。它是学校总的情境条件。环境教育,它包括了班风、教风、学风的共同要求。但是它不是空的,又不能包括一切,毕竟教师的教风和学生的学风都有自己的特点、特殊情境,不同分工。所以教风和学风是校风的基础,是校风具体实在的内容。不可能想象一个学校校风很好,而教师教书不负责任,学生学习松懈。反过来说,只有教师有严谨的教风,学生有刻苦的学风,才可能出现良好的校风。校风是无形管理的总体构成,在良好的校风影响下,师生集体感和光荣感都是十分强盛的。

3、校长和领导班子的作风是无形管理的主导

经常有人说,有什么样的校长就有什么样的学校。此话不假。校长和领导班子的作风(因为教导主任直接抓教学、教育而且是面对教师和学生经常“亮相”者,总务主任是校容总指挥,支部书记是精神文明建设的核心人物等等),体现了对无形管理是否重视,抓的紧不紧,有没有持之以恒的精神。校长和其他领导的示范作用如何、模范带头作用如何,甚至小节

如何都是无形的“说教”，都会给师生心理上造成良好或不良影响，将主导着师生如何模仿和是否有信心建设好校风。曾经有人把周总理的风尚比做中华民族的精粹。这就是说周总理的风尚不但令人赞佩、学习，而且具有无形的美感教育和政治教育。可见领导的主导作用和功劳，如果说某某校校风不好，并且经过多年仍然如此，这不能说校长的风尚好，校长是不能逃避责任的。校长应当深思这个问题，特别是校长责任制的学校。

4、教师的榜样作用是关键

校长的风尚直接影响的是教师，而教师天天和学生在一起，与学生是不可分割的对立统一体。没有学生，也就不会有教师。教师的示范作用是最直接最有说服力、感染力的。教师的教风、教师的一言一行，教师优秀品质和不到之处的影响，都是起到无形管理的关键作用。其关键作用还表现在教师的组织作用方面。如果组织不当，不得法，好心也不会出现好结果。如果组织没有持久性，好风气绝不会在短期内出现。势必将半途而废。或者出现行百里者半九十的现象。教风的好坏还会直接影响学生，对学风对校风是否有信心。在这方面已有过许多论述。虽然角度可能有所不同，其意思是一个，即教师的榜样(或不良表现)作用是关键。

5、只有持之以恒，才能形成好校风

校风的形成要有个过程，绝不会“立竿见影”。起初响应者可能“寥寥无几”，只有少数人，然后才会影响到一部分人。这一部分人(还会有极个别分化，暂不计在内)再影响到大部分人，最后才扩大到整个群体。也只有到了这个时候，才会形成强大的无形的力量，才会变成群体自觉的行为风尚。世界