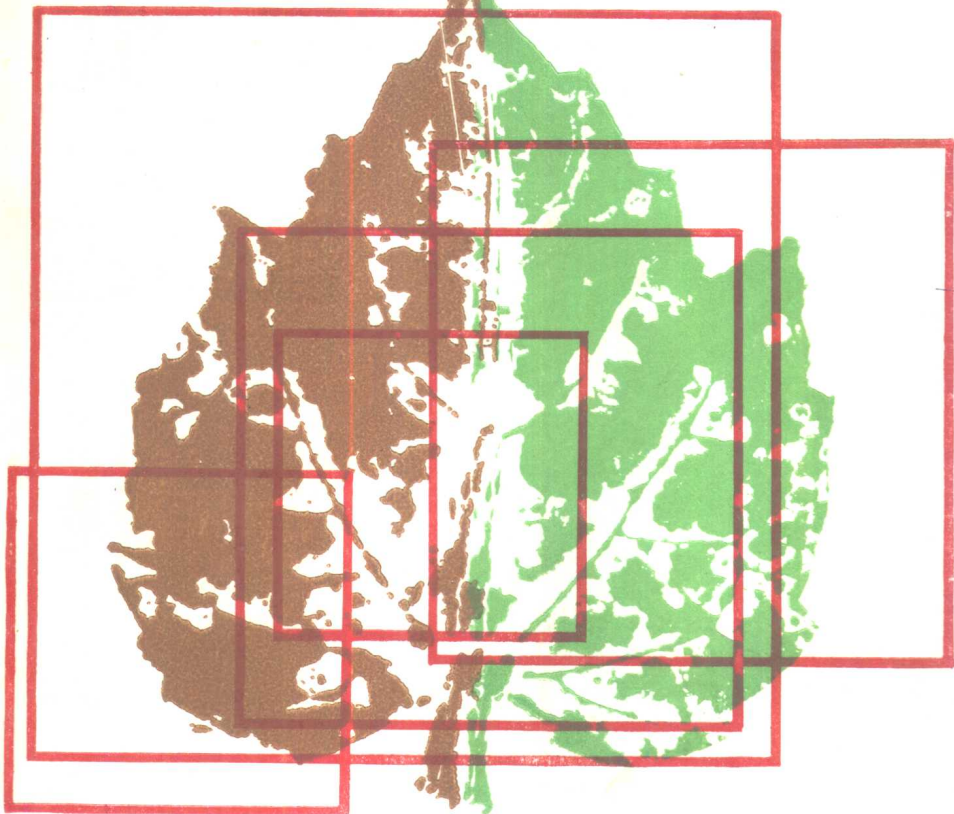


学校来信

(对学生撒谎、抽烟、烦闷、青春期等问题的讨论)

〔英〕约翰·雷著 王路 文心译



中国社会科学出版社



学 校 来 信

(对学生撒谎、抽烟、烦闷、
青春期等问题的讨论)

〔英〕约翰·雷 著

王 路 文 心 译

中国社会科学出版社

责任编辑：冯春风

责任校对：徐幼玲

封面设计：鹿耀世

版式设计：舒白白

学校来信

Xuexiao Laixin

*

中国社会科学出版社 出版
发行

新华书店经销

太阳宫印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 7 印张 160 千字
1990 年 2 月第 1 版 1990 年 2 月第 1 次印刷
印数 1—3 000 册
ISBN 7-5004-0661-4 / G · 17 定价：3.00 元

译者的话

这是一本小书，十四、五万字，但它犹如一听精制的压缩饼干。不信？请你翻翻本书的目录，再随便捡二十五章中的任何一章读读，看看你的脑海是不是立刻胀得满满的。你读后定会问：何止！我还得反刍，细细地嚼，慢慢地咽，美美地享用。

不错，这本小书就是一听压缩饼干。约翰·雷博士把他三十多年从事教育，二十年来身为校长的经历、经验、体会，以及教训、疑问、苦恼瓷瓷实实在在地压缩在一起，奉献出来了。这又是一听高质量的压缩饼干，因为作者把自己的智慧、心血、对孩子的爱、对事业的责任心、强烈的忧患意识，一并压缩进来了。孩子不守纪律怎么办？孩子撒谎、欺侮人怎么办？孩子偷东西怎么办？孩子抽烟、喝酒、吸毒怎么办？孩子有了性意识怎么办？孩子进入青春烦躁期怎么办？父母分居或离异怎么办？在需要为孩子树立信仰时怎么办？在为孩子确定专业时怎么办？在为孩子选择学校时怎么办？……怎么办？是啊，我们抚养孩子，尤其抚养一个孩子，会遇上多少个“怎么办”？请你读读这本小书吧，它也许不能回答你所有的“怎么办”，但至少可以回答你的许多“怎么办”。

所以，教育联系着千家万户，牵动着家庭的喜怒哀乐，寄托着家长和孩子对未来的希望。教育体现出民族的文化、历史和传统，反映着社会的文明发展、道德风尚。虽然这本小书说的是英国的教育，反映的是英国的社会境况，但是对于我国来讲，也会使你感到那么熟悉和亲切，仿佛这些就是

写给你的，这些事情就发生在你的周围。因此，你会情不自禁地想到你的孩子，你教的学生，想到你的家庭，想到现行的教育政策和状况。你不得不去思考。

如果说这本小书比压缩饼干还有什么独到之处的话，那是它的味道更可口、更惬意、更醉人，更令人回味。因为约翰·雷博士的文笔是那么优美，语气是那么诙谐，格调是那么幽默，意境是那么引人入胜。

这本小书在英国引起了阵阵喝采声。我们相信，在我们下决心抓教育的今天，它在我国也会赢来阵阵喝采声。也许我们的喝采声会来得更热烈、更响亮呢。

关于这本书，似乎只有这样说才对读者负责任：父母必读，教师必读，人人必读，如果你对孩子、对教育、对国家有责任感的话。

译 者

1989.4

序 言

我写这本书，因为我想让家长们理解一个校长的观点。

家长和他们子女的校长之间的关系是一种奇怪的关系；因此极少有人谈到它。在寒暄问候之后，在宴会之后，在圣诞节吃完野鸡之后，家长们想告诉我一些东西，但是他们从未开口。我也是一样，在确切说出我的思想可能会更有帮助的时候，我却把话岔开。

家长不愿意说出他们的想法，这是可以理解的。我的妻子和我有六个孩子。当他们在现行教育制度（国立的和私立的）下非常盲目地发展时，我们感到无能为力和失意，好象他们是学校掌握的人质。身为教师，我可能不敢想；家长害怕他们的孩子会受到伤害，因而不敢提出过多批评。但是作为家长，我知道这是事实。

在家长与学校的关系中，家长是不安全的。同样，教师也感到不安全，因为他们的工作是社会上每个人都觉得有资格批评的工作。我们都上过学。我们知道教师的工作是怎么回事。它过去没有、现在也没有使我们觉得它是一项特别需要复杂的专门知识的工作。它不象医学或法律。实际上我们不会说任何傻瓜都能够做这个工作，但是我们认为它主要是个常识问题，是一项业余工作，甚至不是满工作时的，因为它有较长的假期和较短的工作日。

正是这种关于教育的观点使教师们感到不安全，并且对批评过于敏感。校长们也是不安全的，比他们看上去更不安全。他们把对学校的任何批评看作是对他们领导的批评。曾经有些时候，我竟不能阅读一封家长控告信。我把它放在一个抽屉里，在那里放上几小时甚至几天，直到我感到镇静得

能够回信为止。

当家长不愿意说出他们的抱怨，校长不愿意听他们的抱怨的时候，毫不奇怪，双方的理解是不完善的。我并不是想暗示说情况总是这样。有一些家长就明确地告诉过我他们的想法，我也对他们讲过我的想法，而且我敢肯定，所有学校都有这样的情况。但是我们在交流中常常非常谨慎，至少可以说这是令人遗憾的事情，因为我们在为共同的目标工作。

这就是隐藏在这本书背后的思想。关于一些问题我写过一系列信件，我知道家长希望我和他们公开讨论这些问题。这些就是我现在觉得可以自由书写的信件。但是不要期待有任何令人吃惊的新发现；我不是在制造流言蜚语。这些信所写给的家长 and 这些信中的人物都是虚构的。象小说家一样，我从我认识的许多学生、教师和家长的情况创造出综合性的人物。正象小说家在好莱坞电影开始时常说的那样，与人物（无论活的还是死的）的任何类似之处纯属巧合。

信中描述的事件选自许多学校，并非仅仅选自与我有关的学校。一些事件基于真事，细节稍有变化；其它一些事件是虚构的。所有事件都是所有校长都知道能够发生并且确实发生的事件，在这种意义上，它们是逼真的。

这些信件有一点总是真的，即我自己对人和事的反应。这是一个校长的思想、感受和采取的做法。我没有企图掩盖自己的偏见，也没有将我对各种问题的反应装扮成一种协调的教育哲学。如果说我有这样一种哲学，那么这就是教育过于依赖不协调性，过于依赖个性的怪癖，因而不能变为一种理论模式。这是一本关于教育实践而不是关于教育理论的书。

对某个教师有各种各样的反应——他的一些学生瞧不起

他，另一些学生尊敬他——对此一个理论如何能够做出公正的评价呢？或者，一个认真的教师给人留不下什么印象，而一个以自我为中心、固执的、怪癖得近乎发狂的教师却能够激励他的学生深深地持久地热爱他讲的课，对这一费解的事实，一个理论如何能够做出公正的评价呢？教育理论不说明、确实也不能够说明这些特殊情况的原因。

我喜欢思考教育中一些难以理解的事情，但是这与创造理论不同。例如，为什么一个长时间意志消沉的十六岁男孩子（似乎一夜之间）发现了发展自己才能的动机？谁或什么引发了这种意想不到的冲动？而且为什么他是十六岁发生这种情况，而其他人是十四岁或二十四岁发生这种情况或根本不发生这种情况？我们可以进行思考，但是我们不能发现一条规律或一个理论，它使我们能够预见在什么时间将发生或者是否将发生这种十分重要的动机发现。教育现在不是并且永远也不会是一门精密的科学。

因为我想写关于教育实践的东西，所以我尽可能依靠我自己的经验。这几乎全部是在英国私立学校的经验，尽管我在纽约执教过一段时间，访问过一些学校并且与世界上许多地方的学生和教师进行过交谈。我从未在一所完全是男女同校的学校执教，尽管我在威斯敏斯特学校教过多年六年级的女孩子。我用的实例选自一类学校，而且我绝大部分谈的是校长和男孩子，但是这些信里讨论的问题将是所有家长和任何了解学校的人都熟悉的。教育问题是普遍的。

亲爱的家长：

如果你们不相信你们的孩子告诉你们的关于学校的每一件事情，那么我将不相信你们的孩子告诉我的关于家里的每一件事情。

你们忠诚的
约翰·雷

目 录

序言	1
1. 钱的价值	1
2. 课堂纪律	12
3. 邋遢、不礼貌和说脏话	23
4. 历险	30
5. 撒谎	36
6. 偷窃	44
7. 欺侮人	54
8. 种族主义	62
9. 抽烟, 喝酒, 吸毒	72
10. 体罚	82
11. 父母分居	89
12. 幕后活动和贿赂	101
13. 如何保护孩子	109
14. 上帝	117
15. 教师和学生的感情纠缠	126
16. 六年级的女学生	137
17. 报告单	148
18. 开窍晚的人	157
19. 青少年的烦闷	164
20. A 级课程的选择	168
21. 性	174
22. 家长的权力	185
23. 没有安全保障的独裁者	192

24.最好的骗子

201

25.世界上最好的工作

209

1.

钱的价值

亲爱的奥曼德先生：

你建议我们找一家管理顾问公司咨询一下，以便知道我们在什么地方能够“消减我们的费用，使家长的钱花得更更有价值”，对此我表示感谢！

确实，这里的学费很高，尽管没有高出同类学校的学费。是否可以降低学费，不仅取决于使用效率，而且取决于教育方针。例如，为少数人开设一门课（譬如俄语）花钱的效益一般就不高，因为雇用一个教师可能仅仅教授几个学生。另一方面，学校的教育方针可能恰恰要求开设大多数学校所没有的那些课程。

我们是否使钱花得有价值，这是一个可以向所有学校提出的问题，无论是私立学校还是依靠资助的学校。关于资助部分，这个问题是在国家的水平上提出的：社会是否使它支付给学校的钱花得有价值？就私立部分来说，这个问题是对某一学校提出的。从两个方面都很难回答这个问题，因此教育学家回避这个问题。

让我首先谈一谈下面这个更简单的问题：学校的管理是否象实际应该的那样有效。我谈的是私立的、交纳学费的学校，但是其中许多论点适用于地方教育当局资助的学校。就这一点而言，本国或其它任何国家都没有免费教育。教育是花钱的。只不过问题是这些费用是由学费直接偿付的还是由

地方税和国家税间接偿付的。我认为，自己负责财政并且必须参加市场竞争的私立学校可能管理得更有效并且使钱花得有价值。我这样说是否正确，留待你去判断。

一所象本校这样的私立学校只能要求收费达到它相信市场可以承受的水平。这意味着我们的学费必须与我们的竞争者大致相符。我相信在你过去为理查德找学校时，你一定注意到，更有名的学校要求与那些较小的、不太出名的学校收费相似，有时甚至更低。在某些情况下，这是因为名牌学校有丰厚的捐赠基金，它们用捐赠基金收入贴补学费。但是更重要的原因是校与校的教育费用没有不同。捐赠基金收入使更有钱的学校所能做的事情，就是以相同的价格提供一份更多样的菜单。在这种意义上，一所拥有充足捐赠基金的学校，譬如伊顿公学，必然使家长的钱花得更有价值，除非它的管理极差。但是大多数私立学校必须依赖它们的学费来维持，学费相当确切地反映了它们的办学费用。预算中最大的一项是教学人员的薪水。在寄宿学校，这占经费的 35%；在走读学校，其它费用要低得多，而这一项费用将近 50%。教育是一项高度集中劳动的事业，削减费用唯一有效的方法就是减少薪水。

在理论上，我们可以冻结或甚至减少我们教师的薪水。他们的收入级别与资助学校的教师不同，而且总的来说他们的收入好一些。但是他们的收入并不很多。今年（1986 年）大学毕业后直接加入我们行列的（男或女）青年一年的总收入将在 8000 英镑左右。这并不差，尽管他们那些进入企业的大学同学的收入可能会是这两倍。但是从其薪水前景来看，教师则处于不利地位。进入企业的年轻人的收入在几年之内将达到两万英镑。换言之，一个教师在 60 岁时，也

挣不到他教过的许多学生在 30 岁以前挣到的薪水。

我们可以给我们的教师付酬少些，但是结果会怎样呢？我们会失去他们的友好态度并在选择优秀人员的市场上失去我们的优势。钱的价值在某种程度上是一个我们吸引杰出教师的能力问题。利物浦和曼彻斯特学术联合会是卓有成就的、有丰厚捐赠基金的私立学校：它们能够买得起它们需要的人员。例如国家普遍缺少合格的有能力的数学教师。为了得到一个数学教师，我将几乎竭尽全力物色人材，比竞争对手出价更高，提供一些诱惑条件，譬如提供房租补贴，对其子女提供免费教育。（我们尚未追求“金色光环”，但是如果不久听说一个有出息的数学家被提供了一份签约的酬金，我是不会奇怪的。）作为一所私立学校的校长，我比一所综合学校的校长更有权力将我提供的薪水定在一个吸引人的水平上，但是我绝不能超出主管人员制定的级别。这种级别的薪水并不特别优厚，因此请不要让我以少付教师酬薪的方式削减费用。

一种更现实的办法将是缩减教师数量。这大概是唯一可在教育中造成重大节省的方式。当政府不得不压缩教育时，教师工作则不得不首当其冲。去年在我参观科比的一所综合学校时，该校校长告诉我地方教育当局已经告诉他在学年结束时要“失去”两名教员。他决定失去两名负责给落后生上补习课的教师。我们讨论了他的两难境地。他对于不得不伤害已经处于不利状况的学生感到痛心，但是如果他不这样做而是失去两名主课教师，那么他就不能向大多数孩子提供基础教育。

我反思自己在类似情况下会怎么做。一种方法——正象我提到的那样——将从课程表去掉一个少数人的科目（事

实上这正是那所综合学校校长打算要做的)。这样由于学俄语的学生很少，可以将他们重新分配到学习其它现代语言的同学中去，同时不使人数过多。重新分配希腊语的学生不会这样容易，但是也可以这样解决。说变就变！我们能够节省出两份全日薪水。但是在我看来，其结果是使家长的钱花得更没有价值，而不是更有价值。理查德的住宿费每学期会减少大约 25 英镑，但这仍会是很高的，而且由于价格昂贵，家长期待着一份多样化的菜单。在一所一星级学校中，家长只能期待法语或另一种现代语，可能是德语或西班牙语。在一所五星级学校中，他们期待选择四种现代语，加上拉丁语和希腊语，并且计划开设日语或阿拉伯语。

裁减教师数量也影响师生比例。在最好的私立学校中，师生比例是一比十二。这并不代表班级的大小，但是这确实是说，直到 O 级，^① 小组人数从没有超过 24 人，而 A 级人数很少。这还说明学校可以提供丰富多采的校外活动。再说一遍，关于钱的价值论证意味着我们不应该破坏师生比例。

我可以想象。作为一个商人，您认为所有这些都是诡辩：所有生意都必须消除过多的人员，无论从人的角度讲这有多么痛苦。但是，问题的关键之处在于有关过多人员的普遍论证是不适于学校的。教育不仅仅是高度集中的劳动；每个劳动者都在做一项不能由其他教员兼任的工作。如果俄语

① 英国普通教育考试共分三级：S级，A级，O级。S级考试是三级中最高一级，一般在 18 岁进行；A 级考试是三级中第二级，一般也在 18 岁进行，二者均是上大学的部分资格考试；O 级考试是三级中最低一级，一般在 16 岁进行——译注

教师走了，那么不能把他的工作留给历史教师或化学教师。是的，您可以说，学校一定会有没用的人。上了年纪的教师怎么样，难道他们不能提早退休，被更年轻、更朝气蓬勃，而且更主要的是被薪水更少的人取代吗？这是所有校长都希望他们能够做的事情。一位 57 岁的教师已经尽其所能，他正在根据他 25 年前在牛津大学做的化学笔记教书，而且他是教员公用室中一个阴郁、痛苦的形象。这样一个教师，是一个校长极其愿意摆脱的人。但是摆脱他并不容易。没有他，学校会更好（不仅仅在财政上），但是学校不能提供可观的退休金诱使这个老朽退休回归故里。具有讽刺意义的是，恰恰是这种教师批评校长和主管人员没有以做生意的方式管理学校。

不，我们不会裁减教职员数量，除非我们象政府教育系统那样面临一场财政危机。我们并不奢侈；我们的财政控制很紧。市场的惩罚对于你是实在的，对于我们同样是实在的。我们的预算要略有剩余——旨在资金的 10%，通常不得不满足于 5%。这点剩余要重新投入到学校建设的财力中，但是与你不同，我们不能以盈利和亏损来衡量我们的年度工作。

如果你看一看我们用于所有薪水和工资、包括那些非教学人员的工资的经费比例，那么教育这种高度集中劳动的性质甚至更为显著。在寄宿学校中，这部分支出在 50% 到 60% 之间；在走读学校中，这在 60% 到 70% 之间。在你交纳理查德的学费时，你主要是为人支付的。新的设施几乎总是由筹集的钱来支付的。在 1985 至 1986 年，私立学校投资 6400 万英镑，用于新的建筑和设施。正象你很清楚知道的那样，这笔巨款的很大一部分将是由当时的家长捐献的。

至于其它费用，理查德无疑会使你相信，你没有为一流的饮食服务付款。饮食服务费用不超过经费支出的 10%。其它经费用于教学材料、游戏、管理费用、维修和行政。因此在一所象这样的学校，即一半寄宿一半走读的学校，经费支出可以分类如下：

类 别:	%
教师薪水（包括退休金）	42.0
其它薪水和工资	19.3
	61.3
饮食服务	9.7
租金、房地产税、燃料、光源	8.2
维修	8.1
教学材料和游戏	5.3
杂类（包括债务利息）	4.5
行政	2.9
	38.7
总和	100.0

我们这种分配合理吗？一种检验方式是将我们的分类帐目与同类学校的分类帐目进行比较。几家主要的会计师商行设立了费用控制服务并且提供其它学校的比较数字，我们使用这些服务。可以理解，在商界工作的家长可能相信学术机构必然是以业余的或恰恰无能的方式——几乎是根据定义——管理的。但是私立学校是这样吗？如果是这样，那么它是如何不仅竟能生存下来而且保持如此之久的兴旺呢？这不能仅仅归结于资助部分的缺点。其中什么地方一定有某种精明的管理。

我承认，在教育界逃避无能的惩罚可能比在商界的时间