



大夏书系·陈桂生教育学文丛

学校实话



陈桂生 ■ 著

心中并无犯忌之念，
又少非分之想，
何妨实话实说？



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS



大夏书系·陈桂生教育学文丛

学校实话

陈桂生■著



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

学校实话/陈桂生著. —上海: 华东师范大学出版社, 2009. 11

ISBN 978 - 7 - 5617 - 7378 - 9

I. ①学... II. ①陈... III. ①学校教育—研究—中国 IV. ①G52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215395 号

大夏书系·陈桂生教育学文丛

学校实话

著 者 陈桂生
策划编辑 吴法源
文字编辑 李永梅
装帧设计 大象设计
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
电话总机 021 - 62450163 转各部门 行政传真 021 - 62572105
客服电话 021 - 62865537 (兼传真)
邮购电话 021 - 62869887
门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 北京东君印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
印 张 18
插 页 2
字 数 290 千字
版 次 2010 年 3 月第一版
印 次 2010 年 3 月第一次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 7378 - 9/G · 4249
定 价 35.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

初版序

本书同已经问世或即将问世的《教育实话》（以课程—教学问题为主）、《师道实话》、《德育实话》，大致同时形成，算是“四胞之胎”。由于这也不能违背“计划生育”的规矩，办理其“出生户口手续”有先有后，遂成姊妹之作。其中《德育实话》已经改名换姓，另立门户。

“话”有真话、假话之分。真话、假话又都有实说、虚说与不说之别。“说话”有些分别，大抵由于实话实说可能犯忌，假话、套话、大话或有利可图，或出于无奈。自忖心中并无犯忌之念，又少非分之想，何妨实话实说？于是便把这些作品统以“实话”名之。不过，在这些书编就之余，心中却常犯嘀咕：这些书中“说”的都是“实话”么？在这些短作中所评论的都不是“实话”么？既以“实话”标榜，少不得要做些交待。姑且略举数例说明。

“校长应当是教育家。”有人这么想，也就这么说出来了。可见，这不是虚话。惟“试看现在的校长，校舍在翻新，要扩建；教师要奖金，要职称；学生要升学，要发展个性。上峰的急急如律令要应付，下面的窝里斗要磨合。多少个会不能不参加，源源不断的来客不接待不行。要参加名目繁多的评比，要接受繁多名目的检查。首长光临，如逢盛典，外宾造访，受宠若惊。一个学生打破头，要烦几天，几名学生落榜，要愁一阵。什么‘教’啊、‘导’啊，只能抽空问问，哪有什么时间去当‘教育家’？”如此说来，“校长应当是教育家”这句话就有点“虚”了。我这么说，自然相信自己说的是“实话”。可是看看如今世道，还真的可以用速成的方法从校长中打造出“教育家”。那“速成的方法”在《漫话“名师”》中多有介绍。不过，那里介绍的方法仍然见效不快。看来还须发明“提速”的新招。假如有一所大学同一个小报联合开办“教育家”专栏，肯定可以迅速打造出一批又一批

“教育家”来。想到这里，又觉自己以往所说的有点“虚”了。“虚”在不切中国如今的世道。

“一个好校长，就是一所好学校。”这更是“实话”。“如不信，换个校长瞧瞧，学校不换个样子才怪。”不过，再一想，家长制时代的智慧在如今还如此适用，且有奇效大验，不免又对这种“实话”产生怀疑。把胸中的这个疑团“吐”出来，便成为我的“实话”。然而，再问我这种“实话”能有什么“效”、什么“验”，也就不得不承认我这种“实话”，其实不过是一种声音“空炮”。

有幸结识几位颇有名气的校长，我们甚至成为朋友。彼此之间也就可以“实话实说”。这些校长人品不错，能耐不小，人气甚旺。一所又一所学校在他们的辛勤运作下，面貌焕然一新。此堪为“一个好校长，就是一所好学校”的佐证。不过，当我请教他们成功的经验时，他们的回答几乎不约而同，这就是：整日忙忙碌碌，疲惫不堪。“忙”些什么呢？跑机关，打点衙门，勤接待，觥筹交错。“当个好校长，把胃交给党。”不这样又不行。学校中的事，自有别人管，唯独对升学率这个“命根子”不敢稍加懈怠。不这样也不行。这是他们的“实话”，也是他们的经验之谈。这种经验之谈又是他们“没有时间当教育家”的佐证。只是我们看到别人的书上、文章中罗列校长“素质”和“职责”时，都回避了这一非常可靠、可行的成功经验。我也不傻，也就没有把这种实话“实说”出来。

以上都就校长而论。这些问题非属这个“长”、那个“长”个人人格问题，如今这种“校长状态”，实是现行教育管理体制、学校管理体制和这种世道的产物。故在这本小册子中，少不得就现行教育管理体制、学校管理体制问题，发表一些议论。尽管自以为讲的是“实话”，仍不妨说：“尽信书，则不如无书。”孟夫子所谓“书”，系指奉为经典的《尚书》。此语是由对《尚书·武成篇》中“血流漂杵”一语的质疑引起，这种无端的怀疑导致《武成篇》长期失传。而对于我的这本书，孟夫子的这个告诫倒也不可不信。是为序！

陈桂生

2004年8月1日

增订版序

课堂书声噪声炸雷声
声声入耳声声辨，
学校正事歪事窝囊事
事事在目事事评。
2008年12月12日

《学校管理实话》一书，于2004年问世。至2007年已印刷6次。如今根据出版社建议，增订再版。

原书共收教育随笔和评论39篇。新版从中删去12篇，新增20篇，改编若干篇，共50篇。新版同原版的区别主要是：对若干文稿的题目作技术处理，务求越简明越好；对所收文稿重新编排，以便使其眉目更加清楚。此外，增加本人学生生涯纪事。

近来教育叙事甚为流行。本人一向对于流行色反应迟钝，加之生性疏懒，厌倦应景，懒得扎堆。那么，为什么又凑此一趣呢？

本人原不懂“教育叙事”的大学问，只是看了一些教育叙事之作，有些问题弄不清楚：在“教育叙事”中，由于个人成了教育事件的当事人或目击者，如何叙事，也就有多种可能的选择。或者是“以往教育片断”的再现，或者近于个人“自传”，甚至充斥个人情感的抒发。自然，也可能兼含这些成分。这样一来，其“认识价值”（所叙之事的可靠性），尤其是其“教育价值”，往往差别甚大，又难以分辨。故明知对于同一事情，拙者见其智，智者见其拙，在所难免。此种尝试很可能弄巧成拙，只想把叙事研究弄个明白，这才一试。

鉴于此书原来的书名，未尽副其实，遂藉改版之便，更名为“学校实话”。

陈桂生
2009年10月24日于沪上

目 录

Contents

I 学校责任制度

- 1 学校管理的缘起 | 3
- 2 校长负责制 | 8
- 3 学校董事会 | 14
- 4 校务委员会 | 19
- 5 学校行政层级权限的划分 | 23
- 6 我国学校管理中的特殊问题 | 26
- 7 关于“校本管理” | 28
- 8 关于“校本督导” | 30
- 9 关于“公立学校转制” | 33
- 10 关于“在家上学” | 36

II 学校组织行为

- 1 教学组织的演变 | 45
- 2 校训 | 50
- 3 校规 | 57
- 4 学校的规范管理 | 64
- 5 学校中超越规范管理的尝试 | 67
- 6 班级组织 | 73

- 7 班级民主管理 84
- 8 导师制 90
- 9 学校与家庭 102
- 10 学校对广告的应对 115
- 11 学校中的标语〔一〕 118
- 12 学校中的标语〔二〕 122
- 13 学校中的标语〔三〕 128
- 14 关于“子教三娘” 133

III 学校源流

- 1 作为“教学机构”的学校 139
- 2 作为“取士机构”的学校 144
- 3 作为“公共教育机构”的学校 149
- 4 作为“社会机构”的学校 152
- 5 关于“学校即社会”与“社会即学校” 154
- 6 学校“自我保存”的功能 158
- 7 现代学校的功能 162
- 8 共和国“黎明时分”的“新教育”与“旧教育”观念——1949—1952 年的基础教育 167
- 9 “学习苏联教育经验”的是是非非——1953—1956 年的基础教育 178
- 10 基础教育发展中的内在矛盾 184
- 11 共和国教育历史上的败笔——1966—1976 年的“无产阶级教育革命” 189

IV 实实虚虚的校长

- 1 校长与学校 209
- 2 今昔校长 211
- 3 新时期的校长角色 214

- 1 校长人格 217
- 5 关于“校长成家” 221
- 6 校长就是校长 223
- 7 参与式校长培训〔一〕 226
- 8 参与式校长培训〔二〕 229

V “天亮”前后的学校——学生生活纪事

- 1 寒窗十载
——私塾生涯纪事 233
- 2 “天亮”前后的小学
——学生生活纪事〔一〕 240
- 3 共和国“黎明时分”的初级中学
——学生生活纪事〔二〕 248
- 4 如日中天的师范学校
——学生生活纪事〔三〕 257
- 5 淮安师范学生群体与学校当局冲突事件始末
——学生生活纪事〔四〕 265
- 6 在红旗下宣誓
——学生生活纪事〔五〕 272
- 7 昔日赶考与应试
——学生生活纪事〔六〕 275

= I = 学校责任制度

我们已经知道，在过去的一个世纪中对教育组织主要有两种看法。其一是传统的看法：把组织视为一个权力和信息集中于高层的等级体系，因此一些首创性的好主意从这里传递到低一层次去落实。另外一种较新的看法在 20 世纪处于萌芽期。这种观点认为，组织是合作性的、社团性的，甚至协作的系统。在这样一个组织系统中，奇思妙想随处可见，只有当不同管理层的领导能够充分发挥下属的才能，调动他们的积极性时，这些奇思妙想才能显示其威力。

—— [美] 欧文斯：《教育组织行为学》

“管理”，原是法律上的概念，是指上级行政机构对下级行政机构的管辖与治理。狭义的“行政”概念，是指国家行政机构的管理活动。在自上而下的集中管理体制下，形成广义的“管理”与“行政”概念，即国家行政机构对企业、事业组织实行直接管理，而在企业、事业组织内部，也实行自上而下的行政管理。在这种管理体制下，学校是教育行政部门的下属机构（基层组织），学校中的校长和管理机构代表教育行政当局管理学校事务，并在学校内部实行自上而下的管理；在自由管理体制下，企业、事业组织是面向社会依法自主管理与经营的独立组织，行政机构依法对企业、事业组织实行间接管理。其中，公立学校与私立学校情况有别。不过，政府即使对公立学校一般也不（无权）直接干预其内部的教学、教育事务，只依法实行督导。这样两种教育行政管理体制的区分，是相对的，其中也不乏共同之处。这两种体制又各有所长，各有问题，其成效不能一概而论。其演变的趋势，大抵是在近期各自向自身对立的方向调整，从长远看来，则是从集中体制向自由体制转化。

就学校内部管理来说，尽管早在20世纪初就出现“学校社会化”的呼声，学校的民主管理与科学管理亦有进展，而事实上仍未普遍摆脱自上而下的“学校行政管理”的观念。这就意味着学校尚未成为名副其实的“社会组织”。不过，教育领域受到经济领域“管理”、“经营”观念变化的影响，逐步形成“学校组织行为”观念，开始实行教师参与制、学生代表参与制和社区参与制，学校正在成为合作的“社会组织”。

在我国，至今仍普遍实施校长任命制、校长负责制。最近若干年来，还出现了“一个好校长，就是一所好学校”的舆论。这种制度如此有效，这种舆论如此流行，岂不更加值得深思？

1. 学校管理的缘起

学校管理改革是教育体制改革的课题之一。了解现行学校管理格局“从哪里来”，或有助于思考它将“向哪里去”。由于我国较为关注的是学校办学自主权问题，这里拟着重考察涉及教育行政机构与学校关系的学校责任制度的由来与演变。

严格意义上的学校管理，指的是学校内部以教学、教育活动为中心的事务的管辖、调节和监督。以教学、教育为中心的事务，按管辖权限和管理活动的范围，可分为校外教育管理机构对学校的管理、学校内部管理机构的管理和教师对学校管理的参与及对学生的管理。在古代和近代社会的早期（19世纪以前），一般情况是教育行政管理、学校管理融于一体，学校管理与教师对学生的管理也融于一体；直到19世纪，随着学校数量的增加，学校职能日趋复杂，学校规模逐渐扩大，才使学校管理成为有别于教育行政管理与学生管理的独立领域；进入20世纪，为提高管理效率，解决日益复杂的学校管理问题，在一般行政管理与经济管理研究成果的参照下，才形成学校管理理论。

“学校管理”概念，大抵指对学校内部以教学、教育为中心的事务的管辖、调节与监督。

所谓“学校”，是近代教育事业演变过程的产物，同古代称之为“学校”的官学有别，同古代不以“学校”名之的私学（如家塾、书院）的性质也不相同，学校责任制度是近代学校发展到一定时期才成为带有普遍性的问题。为明“学校责任制度”的特点，须对学校管理发生的过程进行历史

的、具体的考察。

按照如今学校管理的格局，学校作为独立的行政单位，在法律上成为民事主体之一，称为“学校法人”。它按照法定程序设置，有一定的组织机构与独立（或独立支配）的财产，并能以自己的名义享有民事权利，承担民事义务。就学校在教育行政系统中的地位来说，它是教育行政的客体，而就学校内部事务来说，它又是管理的主体。不过，这种格局是“学校管理”演变到一定阶段才形成的。直到现在，关于学校行政与教育行政管理权限的分配，依然是有待调整的问题。

“管理”，望文生义，可谓管辖治理。不过，关于由谁来管、管什么、怎样管，有不同的理念、不同的实践模式。学校作为功能组织，属事业单位。不过，无论公立学校还是私立学校，又都是教育行政的客体，也就不能不受到行政“管理”理念与体制的支配。同时，在现代，以企业管理研究的成效最著，在学校管理专业化过程中，又很自然地从企业管理中吸取关于“管理”的经验，甚至受其影响，把“学校管理”概念转换成“学校运营”概念。惟学校毕竟以教学、教育事务为中心，因而企业管理理念与经验只在有限的程度上可资学校借鉴。

二

中国古代官学，名称多有变化。常以“学校”泛称。有中央官学与地方官学之分。书院原为私学，元代以后受到官府控制。清代从雍正、乾隆之世开始，对书院从压制转为提倡。除经费资助外，由各省督抚学政，任命山长，并对书院进行监督、考核，至于散落民间的家塾、经馆，一直为私学。从教育对象、教育程度的意义上说，古代私学才可同近代中小学相比较，而从教育管理与学校管理角度看来，官学同近代学校更有可比性。

中国古代“学校”管理的特点是：

1. 官学融“教育行政管理”与“学校管理”于一体

我国早在汉代即有中央官学的设置，称为“太学”；西晋武帝咸宁二年（公元276年）于“太学”之外，另立“国子学”，隋代改称“国子监”；隋唐之际，尚书省六部掌政令，同其对应的“寺”，监掌事务。其中，礼部掌礼仪、祭享、贡举、学校之政，相应地太常寺掌礼乐事务，光禄寺掌祭祀事务，而国子监实际上为掌管学校事务的“教育行政管理机构”，总辖国子学、

太学、四门学等。监务首长称为“国子监祭酒”。监内设教官若干人；唐代教官，设“国子监博士”（5人）、“助教”（5人）、“直讲”（4人）。国子监祭酒对于教官的管理，带有“学校管理”性质，此后，直到明清之际，国子监均兼具“教育行政机构”与办学主体的双重性质；直到清代光绪三十一年（1905年），废国子监，设“学部”，才使教育行政机构与办学实体分离，从而使“教育行政管理”与“学校管理”分开。

2. 私学只存在“管教”意义上的管理，鲜有“行政”意义上的管理

古代书院的管理主体为“山长”（这个名称出现于五代，在元代成为正式名称，清代一度改称“院长”，清末仍以“山长”名之）。山长为导师，并总领院务。由于在山长之外，一般没有另外的教师设置，故不存在行政意义的“院务管理”，只存在导师对弟子的管教。少量大规模的书院或有“院务管理”问题。至于散落民间的私塾，更不存在内部管理问题。

总之，在中国古代，由于尚未形成独立的教育行政系统，官学为隶属于官僚机构系统的教学实体，私学基本上属于独立的教学实体。古代教育管理中，虽不乏学校管理成分，但从总体上看来，那种教育管理同近代学校管理不可同日而语。

三

西方近代学校制度，大抵萌芽于16世纪。从那时起，陆续形成的学校条例、法规，反映了近代学校管理演变的轨迹。

德国在16世纪宗教改革后，路德派教会倡导在德国各城镇广泛设立学校，数以百计的学校条例应运而生。以伯利格拟订的路德派《学校条例》（1581年）为例，该《条例》共分两部分：第一部分规定总的教育要求、教育目的和班级编制、课程设置（包括每周、每日教学时间分配）；第二部分共列20条。其中第1条为校长的职责和权限，第2条为教授和助教的职责，第3—20条为学生的行为规范。

同时，英国耶稣会教派（建于1540年）于1586年发布的《教学计划和组织》（桄其勒拟订）规定学校分为初级部（约10岁开始入学，修业6年）和高级部（修业2—3年），并对各年级课程、教学以及学生行为规范作了相应的规定。德国路德派的各种《学校条例》，都属于由学校自定的章程，英国耶稣会的《教学计划和组织》原先带有示范性质，从1586年起，成为具

有普遍约束力的正式文件。

17 世纪的学校规程，以苏格兰议会通过的《学校法》为例。苏格兰的宗教改革，始于 1560 年，1616 年枢密院命令各教区承担扶助一所学校的义务，1646 年苏格兰议会通过学校法令，规定各教区依据教会长老的建议，在没有学校和教师的教区创立学校，任命教师，并对教育经费来源与教师薪金标准作出明确规定。

18 世纪，普鲁士国王腓特立大帝于 1763 年 9 月 23 日颁布《全国学校规程》。该规程包括 26 项条款，分别为：（1）入学年龄；（2）教育徒工；（3）毕业证书；（4）入学要求；（5）教学时数；（6）星期日教学；（7）学费；（8）家境贫寒儿童；（9）学校布道和募捐；（10）强迫入学；（11）学校统计；（12）对教师的要求；（13）教师的行为；（14）教师考核；（15）教学执照；（16）教师守职尽职；（17）课前祈祷；（18）正课时间；（19）课程；（20）统一教科书；（21）课本的配备；（22）纪律；（23）教堂聚礼；（24）教师和教士的关系；（25）教业的监督；（26）年度视察。

以上所列 16—18 世纪学校规程，路德教伯利格的《学校条例》是学校参照通行的学校规范自主制定的学校章程，以课程、教学和学生行为规范为主；耶稣会梭其勒起草的《教学计划和组织》，属关于学校制度的规定，为 16 世纪至 19 世纪初期通行的学校规程，具有普遍的约束力；苏格兰《学校法》和尔后的普鲁士《全国学校规程》为教育立法的尝试，苏格兰《学校法》为教育行政管理文件，普鲁士《全国学校规程》是国家本位的学校管理的先例。这些文件表明，直到 18 世纪末学校管理尚未从教育行政管理中分化出来，因而严格意义上的学校管理问题尚未产生。

四

近代早期（16—18 世纪）形成的许多学校条例表明，以教区主管当局或教育行政部门为学校管理的主体，由学校以外的主管机构创设学校，并为学校活动提供必要条件。包括学校建筑、设备、经费和教师等。由于当时学校规模甚小，往往一所学校只有一位教师。即使在规模较大的学校，有校长的设置，教师的管理权限仍属于教区，由教区派教士对教育过程加以管理与监督。这种管理是把学校视为单纯的教育、教学机构，校长只负责管理教育、教学。这种学校管理，称之为“功能制”的学校管理。

“功能制”学校管理的优越性在于校长能够集中精力管理教育与教学。随着学校数量的增加和学校规模的扩大，以及学校教育职能活动的复杂化，教区主管当局或教育行政当局对学校办学条件的创设与学校内部事务的管理难以应付，在这种情况下，学校管理发生了从“功能制”到“部门责任制”的过渡。

所谓“部门责任制”，指的是由教育行政部门把同办学条件和校务相关的权力授予“学校董事会”（或“学校理事会”），或者把这种权力授予校长，从而使学校成为法人团体。这标志着学校管理从一般教育行政管理中分化出来，成为独立的领域。

学校董事会负责制与校长负责制的区别在于，前者由学校董事会负责创设办学条件，校长受学校董事会的聘任，主管校务，其校务以教学、教育管理为主，保留“功能制”学校管理的特点；后者由校长对校务全权负责，有助于使办学条件的筹措同教学、教育活动的需求相适应，但不免分散校长管理教学、教育活动的精力。

《中华人民共和国教育法》规定学校有“按照章程自主管理”的权利（第28条），并规定“学校的教学及其他行政管理，由校长负责”（第30条），由于有关教育行政部门与学校管理权力分配的“章程”不同，学校实际上分享的“自主管理”的权利遂不一样。《教育法》还规定学校的举办者按照国家有关规定，确定其所举办的学校的管理体制，表明我国有关教育行政部门同学校管理权力的分配，尚属有待探索的课题。

（原载《河北师范大学学报》（教科版）2000年第3期，原题为“略论学校管理的沿革”）

2. 校长负责制

关于学校管理体制尤其是校长责任问题有各种不同的价值选择，其中普遍通行的是校长责任制，而校长责任制的内涵不尽相同。我国现行“校长负责制”似乎是“校长责任制”的同义语，其实前者涉及到校长对谁负责、负什么责、如何负责等问题，同一般的“校长责任制”尚有一定区别。这种区别同教育行政体制有莫大的关系。在不同的教育行政体制下，遴选校长的制度不同、校长的身份不同，校长对谁负责、负什么责、如何负责就有不同的选择。我国从1985年开始实行校长负责制，至今已达20多年之久，其间以校长为话题的议论虽然不少，但是从制度层面研究这个问题的成果并不多见，故有进一步探讨的必要。

校长对谁负责？简单地说，就是对他所“长”的学校负责。既然作为一校之长，就该依法对学校工作的成效承担责任。话虽如此，实际情况却比较复杂。公立学校尤其是实施义务教育的学校，是国家代表社会为履行对公民的义务而建立的“公共教育机构”，校长由政府授权管理学校，也只是按照政府授予的权力主管学校事务，并且要按照通行的法律法规与规章制度管理学校。由于校长的权力并非由学校中的成员授予，而是由教育主管当局授予，故校长不能不对教育主管当局负责。从表面上看来，校长对教育主管当局负责，同对学校负责并无矛盾，因为在正常情况下，学校依法办学，也算得上是教育行政当局的政绩。然而，实际情况往往并非如此。

1. 学校行政制度并不是一成不变的。在基础教育普及以前，一般为“功能制管理”。即校长只负责管理教育教学事务，不承担为学校创设教学条