

八十年代的

周德藩 戎东贵 朱立俊 编著

钟庄『三制』改革

——江苏教育改革亲历者实录



八十年代的

周德藩 戎东贵 朱立俊 编著

钟庄『二制』改革

——江苏教育改革亲历者实录



南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

八十年代的钟庄“三制”改革：江苏教育改革亲历者实录 / 周德藩, 戎东贵, 朱立俊编著. — 南京：南京师范大学出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-5651-1889-0

I. ①八… II. ①周… ②戎… ③朱… III. ①教育改革—经验—江苏省 IV. ①G527.53

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第238829号

-
- | | |
|------|---|
| 书 名 | 八十年代的钟庄“三制”改革——江苏教育改革亲历者实录 |
| 编 著 | 周德藩 戎东贵 朱立俊 |
| 责任编辑 | 尹 引 |
| 出版发行 | 南京师范大学出版社 |
| 地 址 | 江苏省南京市宁海路122号 (邮编: 210097) |
| 电 话 | (025)83598919 (总编办) 83598412 (营销部) 83598829 (邮购部) |
| 网 址 | http://www.njnup.com |
| 电子信箱 | nspzbb@163.com |
| 照 排 | 南京凯建图文制作有限公司 |
| 印 刷 | 南京精艺印刷有限公司 |
| 开 本 | 787毫米×1092毫米 1/16 |
| 印 张 | 21.5 |
| 字 数 | 300千 |
| 版 次 | 2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5651-1889-0 |
| 定 价 | 88.00元 |

出 版 人 彭志斌

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换
版权所有 侵犯必究

目 录

引言 / 001

钟庄“三制”改革综述 / 朱立俊 / 009

追忆：钟庄“三制”改革的发起者

建湖县钟庄乡（镇）实施“三制”改革历届党委、政府负责人 / 029

优化农村学校布局 促进教育均衡发展

——对90年代钟庄教育布局调整的回忆和思考 / 戴元湖 / 039

学习借鉴钟庄经验 努力提高执政能力 / 谷家栋 / 050

钟庄乡去行政化管理教育对事业单位去行政化管理的启示 / 赵文忠 / 059

钟庄乡教育改革的回顾与期望 / 唐明祥 / 067

钟庄乡“三制”改革在实践中不断完善 / 树积宏 / 079

加强党的领导 坚持教育改革的正确方向 / 王观祥 / 088

迈开钟庄教育综合改革的步伐 / 王锦湘 张志兰 / 094

完善改革成果 接力钟庄教育改革 / 杨文和 / 104

“三制”改革首先是重视教育管理制度的建设 / 潘正风 / 110

钟庄乡教育体制的改革之路 / 李乃言 / 113

体验：钟庄“三制”改革的实践者

当好“三制”改革中的“选任”校长 / 薛杨东 / 121

校长负责制的实施与认识 / 李 菁 / 128

钟庄乡教育评估制度的建立和实践 / 雍保俊 / 134

实行“三制”如何加强学校民主管理、民主监督 / 唐明苏 李中新 / 144

我在“三制”改革中当校长 / 姜东成 / 150

“三制”改革 人民满意 社会和谐 / 徐 东 / 155

在“教师定编聘任制”下成长、成才 / 李海梅 / 162

思考：钟庄“三制”改革的推广者

总结钟庄经验 发扬钟庄精神 / 袁克昌 / 169

钟庄——办好教育为人民的旗帜 / 周德藩 / 186

深化学校内部管理改革的实践与思考 / 黄德茂 / 193

关于推行钟庄乡教育“三制”改革的回顾 / 高继宽 / 200

推行钟庄“三制”改革 开创盐城教育新局面 / 周在人 / 208

见证钟庄“三制”改革 / 徐必余 / 217

推广“三制”改革的几点认识 / 胡重佳 / 226

积极推广钟庄经验 推动全县教育改革 / 李正伦 / 231

探索：钟庄“三制”改革的研究者

论钟庄乡的教育管理改革 / 江苏省教育委员会政策研究室 / 239

学校内部管理改革“三制”模式的实践和理论思考 / 周在人 / 251

现代管理科学的基本原理在钟庄教育改革实践中的运用 / 杨天平 / 261

运用教育统计学原理改革教学质量统计和评估方法 / 朱诚锐 / 269

传播：钟庄“三制”改革的宣传者

全面改革农村中小学管理制度 ——江苏建湖县钟庄乡学校内部管理改革调查之一

/ 朱之隆 顾鼎竞 陆素菊 王国强 / 285

建立管理组织 加强民主管理 ——江苏建湖县钟庄乡学校内部管理改革调查之二

/ 陆素菊 顾鼎竞 朱之隆 / 290

加强质量管理 建立视导和评估制度 ——江苏建湖县钟庄乡学校内部管理改革调查之三

/ 顾鼎竞 陆素菊 朱之隆 / 294

改革教师队伍管理制度 建设优秀教师集体 ——江苏建湖县钟庄乡学校内部管理

改革调查之四 / 顾鼎竞 朱之隆 陆素菊 / 298

《新华日报》社论：学习钟庄经验深化教育改革 / 302

令人瞩目的“三斧头” ——钟庄乡教育管理体制改革的考察（上）

/ 施锦昌 陈 钢 陆文其 / 305

“三斧头”开出新天地 ——钟庄乡教育管理体制改革的考察（中）

/ 陈 钢 陆文其 施锦昌 / 310

“三斧头”里有真功 ——钟庄乡教育管理体制改革的考察（下）

/ 陆文其 施锦昌 陈 钢 / 315

希望的年代 真诚的故事 / 陈 钢 / 320

江苏省建湖县钟庄乡（镇）教育改革大事记（1979—1997年） / 323

1979—1998年时任钟庄乡（镇）党委书记、乡（镇）长及文教办成员 / 334

后记 / 335

引 言

20世纪70年代末，持续了十年之久的“文化大革命”，已经将偌大的中国折腾得不成样子。粉碎“四人帮”的消息传来，无疑拉开了中国走向新时代的序幕。尽管常香玉用她那河南梆子特有的高亢豪迈的唱腔，把亿万人民的喜悦之情挥洒得淋漓尽致，但人民无法面对的是，整个中国的国民经济已经濒临崩溃的边缘。

新上任的安徽省委书记万里到金寨考察，发现在锅灶旁坐着一位老人和两个姑娘，没有裤子穿，躲在柴草里取暖。万里慌忙转身，在凌厉的山风中好一会才让自己平静下来。后来，他顶着中央“不搞包产到户”的决定，批准了凤阳县小岗村的“大包干”，撬动中国并引发了一场惊天动地的伟大变革。

那时候，因为物品的稀缺，买粮还要粮票，扯布还要布票，买一块手表、一辆自行车都还要购买券，甚至一盒火柴提价一分钱，都需要由党中央、国务院研究决定。

那时候，节奏舒缓的抒情歌曲还被当作资产阶级的靡靡之音，男女在一起跳舞，还被认为是流氓行为；学生还没有多少书可读，报纸杂志发行的面还很狭小，复旦大学学生卢新华以一篇七千字的表现“文化大革命”灾难的小说《伤痕》，一夜之间，竟然可以轰动全国。

那时候，上山下乡知识青年还在农村接受贫下中农再教育；五十五万多个右派分子，四百四十多万个地主、富农、“反革命”和“坏分子”，还没“摘帽”；七十万多个工商业者也都没被恢复劳动者的身份……

不过，痛定思痛，那个时候，遭到最严重摧残的还是教育，可以说是满目疮痍，百废待兴。

办学条件太差。校舍大都是摇摇欲坠的危房，一半以上缺门少窗，课桌凳严重缺乏，实验设备几乎没有。

教学质量低下。小学毕业生升学考试，语文、数学双科及格率1981年只有34%，数学成绩只要考到5分便可升入初中。

教师队伍素质低下。基本上是小学毕业教小学，初中毕业教初中，高中毕业教高中。校长、教师普遍缺乏责任意识。公办校长坐的是“铁交椅”，干好干坏一个样；教师吃的是“大锅饭”，干的不如站的，站的还不如捣蛋的。

教育管理体制僵化。国家包揽一切，管了许多不该管、管不了、管不好的事，学校缺乏应有的生机和活力，工作处于无规范、无章法、无考核、无奖惩的混乱状态。

这，就是当时江苏省盐城地区建湖县钟庄乡的教育面貌。可是，这并非钟庄乡独有的惨状，而是当时农村地区教育的普遍写照，更不要说落后的西部和广大的山区了。

一方面，教育万事俱废，一片苍凉萧条；另一方面，是人民心头所希冀的“教育的春天”，似乎弹指间就会来到眼前。无论学校和社会，也无论教师和家长，对教育的期待都很高，仿佛教育就是万能的，只要教育发展了，一切都不在话下。

那时候，一场迅雷不及掩耳的思想解放大潮已在神州大地上涌动，知识分子开始登上了这个时代的舞台，“振兴中华，匹夫有责”的热血在有识之士的胸中燃烧，各种思潮、各种实验如幻灯片一样在那个时代的大幕上激情放映。教育战线上

的勇士们也在蛰伏待动，他们在认真思索，究竟怎样才能改变面貌，怎样才能搅动教育这一潭死水。

1979年10月初，实行大包干生产责任制的安徽省凤阳县小岗村获得空前的大丰收。

毗邻安徽的苏北平原，一个小人物，乡文教会计朱立俊正在灯下秉笔疾书。白天，他跟公社副社长赵文忠谈了一些加强管理、改变教育面貌的想法，想不到和赵文忠一拍即合。赵文忠要他把想法写出来，说：“人家田都能分，我们又有什么要怕的。你的想法和小岗村的做法有一点是相通的，抓住责任制，说不定能成。”

这天夜里，“教育岗位责任制”、“教师定编聘任制”、“校长选任负责制”，钟庄“三制”改革的雏形，在朱立俊心里，慢慢地有了轮廓。

这年年底，钟庄人民公社副社长赵文忠在大会上，向全公社教职员工发出“向管理要质量”的号召，拉开了钟庄人不懈的教育改革的帷幕，也掀起了中国基础教育特别是农村地区基础教育的真正高潮。

1979—1980年，钟庄公社文教委员会建立了每年表彰先进单位和先进工作者的制度，拟订了简单的评比条例，形成了岗位责任制雏形。

1981—1983年，试行以四项工作和十个率为内容的“教学责任制”。

1982—1983年，全乡试行“教员聘请制”、“校长委任制”。

盐城市教育局中教科科长徐必余，为改变盐城市基础教育的面貌，可以说是殚精竭虑，一听说钟庄搞了责任制，如获至宝。一次次去钟庄，一次次向钟庄提出问题，一次次与他们研究解决问题的办法。1984年4月，盐城市召开人民代表大会第二次会议，金基鹏市长要研究教育问题，盐城市教育局局长高继宽同志把钟庄“三制”的产生、形成、效果向金市长作了详细汇报，4月15日市人代会通过的《政府工作报告》中，明确提出要推广建湖钟庄乡的“三制”改革经验。

盐城市教育局秘书科副科长戎东贵，一直关注教育发展，常深入农村跟校长、

周德藩同志，时任江苏省教委委员兼普教局局长。站在他那个高度，审视钟庄经验，有着久旱遇甘露般的喜悦。“但是，”几十年后，他非常理性地看待那段追逐钟庄、推崇钟庄的日子，“钟庄的出现是历史的必然。没有钟庄，也会有张庄、李庄。很难想象，我们国家的教育困局还会那样继续下去。”

1985年5月，在主持江苏省教委工作的副主任、党组书记袁克昌同志的提议下，省教委派出中教处、初教处、教师处等处室11人去钟庄调研考察，回来后交出了一份调查报告，经省教委研究决定在全省学习推广钟庄经验。省教委普教局周德藩局长组织了70多个乡镇文教干部和校长奔赴钟庄，学习考察。“你们不是说找不到改变面貌的好路子么，在这里，你们可以随意看，随意问，看看这里的经验还有什么不能解决你们的问题。”周局长对校长们说，钟庄是我们江苏省自己的“宝库”。

1989年12月16日，国家教委副主任、党组书记何东昌在听取了钟庄乡朱立俊同志关于“钟庄乡实行‘四制’，改革学校内部管理体制”的汇报。听完汇报后，何东昌同志说：钟庄改革的方向是正确的，经验是配套的成熟的。

1990年，袁克昌同志派省教委政策研究室人员先后三次去钟庄调研总结他们的经验，并编撰出版了《钟庄乡的教育管理改革》和《钟庄教育改革之路》，向全国发行，介绍他们的做法和经验。周德藩同志为配合钟庄经验的推行，主持编纂了《江苏省中学岗位管理规范》和《江苏省小学岗位管理规范》两本书，为钟庄乡的改革经验在全省乃至全国的推广，做了重要的基础性的工作。

太多太多的同志关注这项改革，积极投入这项改革，为这项改革付出了智慧和辛劳……

回忆那段忘我奋斗的日子，聊起那时的同事和战友，亲历其中的人无不双目炯炯、神采飞扬，仿佛在为自己年轻时有过这样的珍贵的经历而自豪。待平静下来，谈到原本工作单位的人和事，谈到教育眼前面临的种种状况，不时会深长地感慨。



党的十八大开过了，改革的蓝图又开始锦绣般展开。当年钟庄“三制”改革的发起者、实践者、推广者多数都不在工作的第一线了，但是他们仿佛又回到了20世纪七八十年代那个辉煌的时代，心潮澎湃，激情昂扬。经过三十多年的曲折进程，国家的面貌已经有了很大的进步，各方面的条件比七八十年代要好得多。但是，按照设计，改革真的是一帆风顺吗？比起80年代，我们现在缺少了什么？人是要有点精神的，没有那么一股子气和劲不行。尽管还无法量化为具体数据，人类社会的历程却让人相信，一个国家的精神气质，对其经济社会发展影响至巨。什么样的时代，就有什么样的精神气质；一个时代的精神气质，决定了时代的品质。“精神懈怠”可以说是改革的第一位的危险。要有完成改革大业的精神气质，我们要从那个伟大时代汲取点什么？

首先是热情工作，贵在坚持。一个人做一点好事并不难，难的是一辈子做好事。钟庄“三制”改革绵延二十多年，其中一个身影始终忙碌着跳跃着，无论顺风

顺水还是曲折坎坷，持之以恒，始终如一。我们说，钟庄的朱立俊和他的同伴，对待工作的激情不是心血来潮、兴之所至，而是一种觉悟、追求和境界。他们对教育改革有一种强烈的使命感责任感，对教育事业抱着终身的真诚的热爱。只有这样，他们才能始终保持一种昂扬向上、奋发有为的精神状态，一种宵衣旰食、夙夜在公的工作干劲，一种干不好工作就食不甘味、寝不安席的敬业精神。他们不讲任何条件，不怕任何困难，把一切置之度外，从而创造出经得起历史检验的改革业绩。

比起安徽小岗村的农民缺衣少食，搞包干，捺手印，置之死地而后生，钟庄的朱立俊似乎没有投入改革的那种紧迫感。但是，我们可以从朱立俊身上看到另一层面的精神气质。按理说，朱立俊有“铁饭碗”，衣食无忧。但是，认识朱立俊的人都知道，他总是无时无刻不在琢磨，是不是可以把一个制度弄得更周全合理，能不能把所有的对立因素减少到最小。直到现在，退了休的朱立俊还是这样，常常抱怨某个政策的制定者不了解基层情况。正是有了这种精神，把一个教育岗位责任制，从1979年仅有简单评比条例的表彰先进工作者的制度，到1981年试行以“四项工作”和“十个率”为内容的教学责任制，到1985年，最后形成一个有责任指标、考评体系、奖惩制度的完整的成熟的制度。可以想象，这中间耗去了朱立俊多少心血。然而，正是在这一无借鉴、二有阻力，独立奋行的过程中，体现了一种充满智慧的永不停息的探索精神。这种精神，在今天，不就是我们要努力继承和发扬的吗？

改革需要智慧，更需要勇气。教育管理改革是一项开创性的事业，改革过程中，既没有现成的模式可循，也没有成熟的经验可搬。钟庄从1979年开始试行“三制”改革，逐步涉及国家的人事制度，学校干部制度和工资、奖金分配制度，不断遇到建湖县多个相关部门的质疑，改革走到进退两难的地步。但是，钟庄人没有却步。一方面，他们在政策允许的范围里有条不紊地施行既定的改革；另一方面，时任钟庄乡党委书记徐华、乡长赵文忠时不时地向建湖县委、县政府领导汇

报，要求支持钟庄“三制”改革。终于在1984年，征得县政府有关部门的同意，钟庄开始试行分级办学、分级管理，这是全江苏第一个。我们的改革就是这些令人肃然起敬的“第一个吃螃蟹”者推动的，他们不计个人的得失，顶着种种误解，不断研究新问题，探索新做法，这才使得改革能在重重困难中柳暗花明，高歌猛进。可也有一些领导干部，缺乏对风险的担当，瞻前顾后，不敢改革，怕出问题丢乌纱帽，有人甚至信奉做消极无为的太平官，坚守“不出问题”就是最大的政绩。改革者有勇气，国家才有朝气，人民也才有福气。当今之际，改革大业要向前推进，关键还是重拾当年闯关的决心与勇气。

今天，我们约请钟庄“三制”改革的部分当事人，来回忆那个艰难而辉煌的时代，怀念当年大家身上都拥有的那种精神气质，是着眼于我们今天面临的改革任务。改革要前行，改革正在过大关。今天的改革和三十多年前的改革，是一段弧线的两头。三十多年前的闯关无比艰难，中间一段容易改的都改得差不多了，剩下今天的改革目标都是难啃的硬骨头，都是再也绕不过的老大难问题，需要更大的智慧和勇气去面对并解决。所以，希望这本书，能为今天的改革者接续奋发的精神和勇气，为今后的教育发展注入新的动力，为我们的教育、我们的孩子寻找到更美好的未来。

钟庄“三制”改革综述

朱立俊

一、钟庄乡概况和改革的动因

江苏省建湖县钟庄乡地处长江下游苏北里下河地区，四面环水，境内沟河纵横，是典型的水乡。全乡总面积71平方公里，耕地7万余亩，行政村27个，总人口42 560人。1988年全乡农、副、工业总产值6 323万元，农收人均纯收入569元，乡财政收入7 045万元，是财政补贴乡。

1989年全乡有初中6所，在校学生1 485人；小学35所，其中完小26所，初小9所，在校学生5 200人；县属完中1所，在校学生1 100人；乡中心幼儿园1所，村办幼儿班37个，在园幼儿1 250人，4~6周岁幼儿入园率达85.6%，学前一年幼儿入园率达100%；成人教育中心校1所，村办农民综合学校7个，1988年创办乡职业技术学校1所，在校学生106人，合计在校生数9 141人。小学入学率、年巩固率、普及率、升级率、毕业率和直升率，连续四年均达到了国家普及初等教育的要求。全乡在编的初中、小学教职工295人，其中公办教师175人，民办教师120人；初中教师学历达标率27.4%，小学教师学历达标率40.1%。

党的十一届三中全会以来，钟庄乡的经济建设有了较快的发展，农民的温饱问



朱立俊,时任江苏省建湖县钟庄乡(镇)文教党总支副书记,钟庄乡文教助理兼任钟庄乡实验学校校长

题得到了迅速解决。随着农村生活水平的不断提高,农民群众对于文化教育的需求日趋迫切。特别是随着农村经济体制改革和商品经济的发展,又对教育改革提出了新的更高的要求。但是,当时钟庄乡的教育事业还相当落后,既无成人教育,又无职业技术教育,小学、初中的教育质量也很低。小学毕业生数学成绩最低的只要考到5分便可升入初中。对此,干部、群众很不满意,不愿送小孩上学,不愿出钱支持办学。这些问题引起了钟庄乡党委、政府的深思,也引起了学校广大教职工的深思。

通过调查分析,大家清楚地看到,造成教育落后状况的主要原因,一是办学经费不足,办学条件太差,全乡校舍危房面积占30%以上,一半以上学校缺门少窗,课桌、凳严重缺乏,实验设备几乎没有。二是教师队伍数量不足,素质不高,1979