收稿日期:2025-11-29

中国小学校园管理体制的近代化转型
——以江苏为例

朱季康
(扬州大学 教育学院,江苏 扬州 225002)

摘要:晚清至民国时期,中国小学校园管理体制经历了一系列变革。以江苏小学为例,校园管理组织从传统塾馆模式向科层制架构演进,管理者权责规定更加清晰,管理制度愈加规范,管理文化日益丰富。这些改变相互支撑、相互影响,共同推动了江苏小学校园管理体制从古代向近代的艰难转型。尽管受制于政局动荡、经费匮乏及观念滞后等状况,改革屡现反复与停滞,区域实践亦参差不齐,但作为近代教育先行区,江苏仍为全国小学校园教育管理体制的近代化提供了地方经验与制度雏形。

关键词:小学;校园管理体制;江苏;教育近代化
中图分类号:G529.5 **文献标识码**:A **文章编号**:1003-6873(2026)06-0026-11

基金项目:国家新闻出版署"十四五"重点出版物项目"中国近现代儿童教育文献汇编"(2023189)。
作者简介:朱季康(1979—),男,江苏扬州人,扬州大学教育学院教授、博士生导师,主要从事中国教育史研究。
DOI:10.16401/j.cnki.ysxb.1003-6873.2026.06.004

晚清至民国时期,在借鉴西方小学校园管理体制、考察研究国情的基础上,通过确立校园管理组织、规范校园管理者职权、完善校园常规管理制度、确定校园管理文化,一种迥异于传统私塾、书院、官学的近代中国小学校园管理体制被建构起来,并得以积极实施。

一、 校园管理组织的确立

20世纪初,传统的中国初等教育体制逐渐进入解体阶段。教育变革的推动者们在环境的助力下,开始了一轮又一轮校园行政管理组织的近代化建构。1906年,清廷颁布《各省学务详细官制及办事权限章程》《各厅州县劝学所章程》,令各省设提学使司、提学使,管理各省学务。不久,又颁布了学部官制等系列制度。1909年,清廷宣布预备立宪,对教育事业再行系列变革。晚清教育体制的这些变化,对江苏教育有着重要的影响。江苏省因行政特殊分设江宁提学使与江苏提学使,提学使司分驻江宁、苏州,各设学务公所,负责全省学务,绝大部分的厅、州、县都成立了劝学所。进入民国后,江苏省的教育行政组织经历了数次变动。民国初,在民政司下设科,旋改为隶属于省公署的司级机构。不久,废司设科。之后,设立教育厅。在大学区制时期,废教育

厅,以大学区统辖全省所有教育行政。历经年载,再恢复教育厅设置。而在县这一层级,则有成立劝学所、再改组为教育局等的机构演变过程。

民国时期,江苏小学的行政管理组织与传统童蒙私塾、书院、官学的集权管理组织有很大区别。无论是私塾的塾师、书院的山长(院长),还是官学的教官,在教学与内部事务管理上都具有较大的自主权,书院、官学虽存在一定事务分工安排,但整体仍属于内部事权集中的管理模式。而民国江苏小学的管理组织设置主要秉持分工合作、集权分治的原则,其内部组织结构也多有变化。"这种分工制,颇有几种长处:一、各种事情,注重公开,可以免除校长独裁的弊病。二、各教员分任职务,可以除去教职员的界限。三、教员既有参与学校行政的机会,对于校事更可发生浓厚的兴趣。四、各教员分掌校务,最易收获互助协作的效果。"[1]74

民国初期,江苏一些小学行政管理组织比较繁杂,如:省立第一师范学校附属小学分设有书记课、学籍课、成绩品课、印刷品课、学校园课、备品课、图书课、会计课、学校新闻课、卫生课、参观人招待课等[2]。但随着各项小学规程的实施,江苏小学的管理组织设置也渐趋统一。

大部分小学的行政管理组织都较简略,乡村小学尤为简单,但亦有一些城市小学行政管理组织布置得十分细密。一些规模较大的小学内设有教务、事务(总务)、训育(教导)、研究等系(处、部)。每系设主任一人,下设若干课,有课员一至数人。根据1927年无锡县教育局公布的《无锡县立学校组织系统表》,无锡县立学校下设教务系、事务系与训育系等三系:教务系设教便物课、图书课、成绩课、学籍课、编辑课;事务系设卫生课、新闻课、校园课、书记课、庶务会计课;训育系设舍务课、监护课、童子军课与体育课[3]。省立苏州中学实验小学设总务、教务、训育三系。省立镇江实验小学设总务、教导、研究三部:总务部下设庶务股、会计股、统计保存股、学籍文书股、卫生布置股;教导部下设级务监护股、操行考查股、自治指导股;研究部下设研究审查股、编辑出版股。

亦有小学另设一些特殊的系,如研究系,在省立徐州中学实验小学、省立南通中学实验小学都有设置。再如:南京女子中学实验小学,设有总务、教务、生活指导、研究、扩充教育等五系;南京晓庄中心小学设教育股、事务股、会计股与康乐股[4]。省立南京中学实验小学设总务系、教务系、训育系、研究系、娱乐系等五系:总务系有事务部、出版部、体育部、卫生部、文牍部、集会部、统计部、交际部、图书部、校具部、新闻部、编辑部;教务系设级务部、测验部、毕业部、成绩部、招生部、学籍部;训育系设训导部、辅导部、监护部、舍务部;研究系设高年组、中年组、低年组、国语科、算术科、社会科、自然科、艺术科、音乐科、体育科、英语科;娱乐系设音乐会、运动会、游览部、棋秤会、聚餐会等[5]。这些组织几乎涵盖了学校事务的方方面面,有38个之多。

也有小学于各个系部之上再设一层机构,统领各个系部。如江苏大学实验小学设有行政会与研究会,具体的职能部门均设置于这两个机构之下。行政会下设事务系与总务系:事务系有庶务部、会计部、校具部、清洁部、消防部、医药部;总务系有文牍书记部、统计部、出版部、招生部、学籍部、图书部、表演部、奖励部、招待部、毕业部。而研究会下设训育系与教务系:训育系有训导部、级务部、舍务部;教务系有设计指导部、测验部、文语部、社会部、自然园艺部、算术部、体育部、音乐部、美术部、工艺部、家事部、英语部、幼稚教育部、课外作业部、党化教育部等。南京东区实验小学在校长下设校行政会议,再设总务部、教学部、训导部及研究部四部:总务部设文书股、会计股、庶务股、图书股、卫生股、装修股、交际股、审核股;教学部设编制股、学籍股、测验股、编辑股、统计股、印刷股;训导部设级务股、党务股、舍务股、课外职业指导股、商业指导股、自治指导股;研究部设高年组、中年组、低年组。

这些系部组织各有相对固定的职责。教务处一般负责学校的教务事宜,工作比较繁琐。无锡匡村中学附属小学教务处负有如下职责:调查全校各部教科用书(开学前);确定全校各部教

学时间表(开学时);编订全校学历(开学时);制定全校教务方面之表册并保管(平时);会同各委员会办理招生及试教各项事宜(平时);整理月考成绩(每月);会同各级处理代课及调课(平时);会同各科学师审定教科用图书(定期);会同事务处支配教室及预备室(开学前)[6]80。总务处则包罗万象,处理全校一切事务问题,并协谋校务的改进;而训育处负责管理全校训育的设施与推进,以及儿童自治指导,并谋儿童生活的改进。再以庶务工作为例,除教务会计所有事务外,其应掌之重要事项包括:"文书往复、造报告书类、入学退学之处理、记载学校日志、调制学校一览、造不属于教务之种种统计、保管庶务上之种种表簿及记录。"[7]70

民国时期,江苏小学内的这些行政组织并非一成不变,在实际工作中,也会有变化。如省立南京实验小学原设有总务、教导、研究、指导、娱乐等五部,后根据学校运作的具体情况,将指导、娱乐两部并入其他部,仅保留三部设置。

基于分工合作、集权分治的原则,为推动教职员参与校园管理、提升教职员敬业度,江苏一些小学按照学校所要处理的事务种类,建有各类议事机构,以协助校长进行决策。

部分小学有教职员会议的设置,并将其作为全校最高的民意机构。"欲图学校之教授管理及种种事务之统一进步,校长须时开职员会议,互征意见。又欲研究教材,须设教科研究会或设批评会,以研究教授之法。是亦甚紧要也。夫教育上事日新月异,欲使一学校之教育,毋后于一般之发达,则各职员当相协力,一致进行。"[7]71教职员会议的举行没有固定日期,如武进新塘镇乡立第一高等初等小学的职员会议平时并不召开,只有当校长或职员遇到教授、管理、训练上的极大阻碍,或学校有重大决策需作出,而常规的学校职能机构无法处置时,才"先一日提出问题"[8],开职员会议,予以解决。校务会议大多为校内最高行政会议,决策一校内的主要事宜,为全校行政方面"设施之总汇"[9],可以视其为学校行政管理方面最重要的核心议事机构。如省立扬州实验小学校务会议"讨论重要的校务,具有支配校务、规定学级编制、编造预算、审核决算、支配各部经济等职务"[10]27。其余功能性会议则多与职能机构相对应,为其提供决策根据与民意支持。因此,此类议事机构的参会人员也是相对固定的,如无锡匡村中学附属小学相关议事机构参会人员的构成(见表1)。

表1 无锡匡村中学附属小学所设议事机构及参会人员[6]

校名	参会人员	会议名称	参会人员
校务会议	校长、主任、各系主任、级任、教职员	训育会议	校长、训育主任、级任
教务会议	校长、教务主任、各科教师	事务会议	校长、事务主任、事务系各课课员

各类议事机构的开会时间也由各校自行决定,除大部分学校的校务会议较为常态化地召开外,其他会议召开的频率则相对较低。

一些小学设有一些特殊的议事机构,其职能各校并不统一,但多为讨论、研究、处置常规议事机构难以触及的问题而设。省立南通中学实验小学设有经费稽核委员会、膳食委员会等机构,为学校经费稽核、食堂管理等事务服务。省立苏州中学实验小学、省立徐州中学实验小学、省立扬州实验小学等校设有特种委员会,专为处理各类特种事宜。如省立扬州实验小学的特种委员会有"经济稽查委员会、地方教育指导委员会"[10]27等,负责相关事务。为了促进各科教学的研究与协作,有的小学还会组织各种学科教学的研究会。如省立南京实验小学就专门设有各分科研究会,以推动学校各学科教学发展。

民国时期,相对于传统私塾、书院、官学教育,江苏小学校园管理组织形成了一条更加完善的校园管理指挥链,有利于近代小学教育的实施。

二、 学校管理者资历与职权的规范

清末,对初等教育管理者的职权要求较为笼统;民国时期,则相对具体。任何一所小学的校长皆是该所小学的领袖,是管理事务的主要责任人。“他的能力、态度、行为及思想,足以影响整个学校及学生。”[11]因校长所膺责任重大,工作自主性强,民国时期出台了有关小学校长任免与管理的各种规定。除了对校长人选的传记特征进行考察外,江苏省陆续制定了《县区立小学校长任免及待遇暂行规程》《江苏县立小学校长任免及待遇暂行规程》等文件,对于校长资格,严加限制,以确保校长岗位得人、学校发展有望。“倘若他有明确的见识,精密的计划。筹划充裕经费,而能使用得当。选聘优良教师,而能请全体合作。处理一切事务,均能应用科学方法,而适合于经济的原则,则其校务必能蒸蒸日上,成绩也能十分优良。”[1]26

根据《江苏省小学校长办学须知》等文件的要求,在江苏小学任职的校长除了具备学历、资历方面的基本要求外,须奉行三民主义及中华民国教育宗旨,实施儿童本位的教育。应以身作则,具备随和性,成为教员及儿童的模范。要遵照服务细则,勤慎供职,具有较强的行政管理能力。对于学校的各项日常工作,要有适宜的分配,须将全校校务分配给全体教员掌管,实行分工合作,力求劳逸平均。对于教员的教学工作,要随时加以考察与指导。还须与儿童共同生活,随时考察儿童生活及个性,积极参加儿童的各项团体活动。此外,地方对小学校长的约束要求也很多。如根据《高邮县县立小学校长服务简约》的要求,该县各小学校长都应居住在学校里,不得随意住于校外,即使情况特殊需要居住于校外,也“需得教育局之许可,方能另住”[12]。各校校长遇要事请假,应请具有相当能力者临时代理,并呈报教育局许可,方可请假。诸如此类,不一一而述。

一些中等学校的附属小学设有小学部主任(校长),秉承所依附的中等学校校长的意旨,统辖所部行政管理事宜,开展工作。无锡匡村中学附属小学的主任负有的职责为:“商同校长聘请教员及配定功课;支配级任科任教员,分掌校务教科与时数;编订教学要目,采定教科用书,排定各学级日课表;规定校舍及设备,并改善学校之环境;编造预算决算;决定训育方针,视察教学实况,并须召集各种会议,研究改进方法;制定关于教员及学生之一切规程表册及报告;对外接洽一切如家庭社会等;决定学生升级留级入学退学休学等事宜;整顿或保管校具。”[13]与其他非附属小学的校长相比,这类小学校长在行使职权时多了一道与所依附中等学校校长进行商议的程序,受到一定的制约。

有些小学的校长,因学校性质特殊,而承担一些额外的职责。如无锡各地的中心小学校长除了要履行正常的校长职责外,还要承担该校所在学区的一些工作,如“秉承教育委员,领导本学区各小学试验各种新方法;商承教育委员,召集本区各小学校长及教员,开各种研究会。联络本学区各小学,举行成绩展览会、运动会、学艺会等集会;计划本学区各小学互相参观办法”[14]。因此,这些中心小学校长的工作职责并不局限于本校,责任更重。

乡村小学校长也须符合很多要求:“有农人的耐劳苦的习惯;有健全的身体;有科学的头脑;有服务社会的精神;有公正的道德心。”[15]须履行的具体职责包括:“设备方面,关于校具校舍的整理;编制方面,关于儿童的升降进退;教学方面,关于教师指导儿童学习的计划;训育方面,关于训练儿童的方法;职员方面,关于职员的进退与事务的分享;经济方面,关于经济的支配与开源;体育方面,关于锻炼及爱护儿童身体的事务;交际方面,关于官厅的接洽与家庭乡村社会的联络。”[15]从中可以看出民国时期对乡村小学校长的特殊要求。

训育也是民国时期江苏小学校长、教师的重要工作。校长承担训育工作的首责,教员也需要分担相应的训育职责。南京国民政府教育部通过制订《今后中小学训育上应特别注重之事

项》等规范性文件,对小学教师所承担的训育责任作了明确规定。1929年南京国民政府要求各地落实《中小学训育主任办法》,各中小学设立训育主任;当然,如果暂时没有条件设置这一岗位,“应以该校党义教师一人主持党义、训育事宜”[16]。此后,还陆续颁布了《各级学校聘用党义教师训育主任规则》《中等学校训育主任公民教员资格审查条例》等文件,对小学训育主任岗位的设置与职责作了详细的说明。依据《江苏省小学校长办学须知》,每所小学都应该按照南京国民政府教育部颁布的《小学公民训练标准》,制订分年训练办法,“全校教师,须一律负责实施”[17]。首都第一交通职工子女小学就规定值日导师应负有以下职责:监护儿童,纠正儿童行动,防止儿童危险动作,处理儿童之控诉及偶发事项,巡视全校各区之整洁及安宁[18]。所有针对学生的训育要求,不少小学也要求教师一律遵守,“借以收人格感化之效”[10]32。因为“教师的品行和人格,对于学生们的影响,实有很重要很密切的关系,而于训育者,则关切更深,教师的一言一动,进了学生的耳目,学生却永远不忘的”[19]。

三、 校园常规管理制度的完善

(一) 入学时的指导

“我国人士,每以为教育应注重精神,不宜徒尚形式。其实学校应成为儿童的乐园,精神固甚重要,形式亦不宜忽视的。”[1]189儿童初入学校,处于适应阶段,因为环境不同、生活方式不同,往往会引起他们的不适应与排斥。所以,有些小学给初入学的儿童安排了入学指导,包括适应学校环境的指导、学校生活的指导与课程学习的指导,且以前两者更为重要。

这些小学对儿童适应学校环境的指导,目的是让儿童与校园发生接触,逐渐熟悉并开始对学生身份产生认同,对校园生活产生兴趣。有人曾形象地对这一过程进行描述:

> 儿童初入学校,家里总有人送来的,我们就允许他同伴的人——父、母、兄、姊、老妈子——和他一起玩,使他不要害怕。教室里的各种器具,差不多和他们家里同样的布置。教室的四壁,挂着美丽的图画。沙盘里面,放着许许多多的玩具,任儿童自己随便拿什么东西玩,随便用什么法子玩。玩的时候,先生也在旁和他们一起玩。一天以后,这许多小朋友,好像有一种社交,先生也认识了。那时候先生就有和他们谈话的机会,所讲的话,大都是和家庭生活很接近的。譬如说:“你姓什么?”“你的名字叫什么?”“你家里有多少人?”“你在家里,哪一个人最喜欢你?”“你有哥哥么?”……从此以后,儿童和儿童,儿童和先生,好像发生了感情,儿童对于学校生活,觉得很有兴味,和他们家庭中的同伴,也可以渐渐的分离了。[20]1-2

学校生活的指导是建立在儿童适应学校环境的指导基础之上的,是为了让儿童能够顺利融入学校生活,为课程学习做好准备。关于这一过程,亦有人曾这样形容:

> 儿童对于学校生活,既然有了兴味,那末就可以把学校生活的情形,一项一项的指导,或是同他们到学校的四周去玩,使他们晓得全校的情形。什么地方是可以小便的,什么地方是可以大便的,什么地方是运动场,运动场上有什么器具,是用什么方法玩的。什么地方是课堂,人家上课是什么样子。回到课堂里面,可以把他们所看见的事物,讨论到种种问题——课堂里的物品,应该怎样布置?上课时的秩序,应该怎样?……他们看了人家,觉得自己所做的事情,有不满意的地方,大家讨论改良的方法,终久可得到一个解决。[20]2

(二) 教室内的日常管理要求

按照人们对民国江苏小学校园管理的一般认知,教室内的一切活动都应有相对应的秩序要

求。如制定席次,武进新塘镇第一高等初等小学规定每个课桌应该贴上学生的姓名贴,并制作席次表,以保证教室内席次有序。江苏的很多小学要求学生保持课桌的整洁,时常整理课桌上的书物,上课时保持一定的坐姿。每所小学都安排学生负责教室内的卫生,一般以全级若干人分配,每人值一日,周而复始。"所有水盂添水、收拾废纸、揩拭黑板及寝室自修室洒扫等事,均由值日生任之。"[21]记载1窗户亦由值日生视天气之阴晴冷暖而随时开闭之,务求通气采光之合宜。亦有学校不需要由学生值日生打扫教室卫生,如吴县木渎市立初高等小学,"教室整理洒扫拂拭等事,均由校佣为之"[22]。每天下午课后,每个学生须将桌凳、书籍、用具,整理一番,"如有怠忽者,校内监护生,趋前劝导,使之整理后而已"[23]3。

学生进出教室的秩序也有讲究:"儿童于上课前五分钟,须携带学用品肃静入校。由教师引导入室。课毕,宜将学用品收拾完全,然后依序而出。出入之姿及秩序,均宜整齐。"[7]62有些小学要求学生在中午吃饭及上下课时一律整队进出教室,并由级长发口号,调整队列。如省立第一师范附属小学上下课一律整队,教师随生入教室。

(三) 教室外的日常管理要求

很多小学在制定学生规则时,将学生分为通学、寄宿两类进行管理。以武进县立第八高等小学校为例:

> 通学生:(一)每日上午八时半到校,下午五时散课归家。(二)通学生缺席,须告假。否则作旷课论。(三)往来道路,勿笑语,勿携手,勿并行。偶见师长,须行立正礼。(四)通学生无故不得入宿舍。(五)禁着华服,一以朴素为主。(六)禁止携带食品来校。
>
> 寄宿生:(一)早以六时半起,晚以九点半寝。(二)无论何时,不得购买零星食物。(三)家属探视,须由值日管理员许可,方准入寝室。(四)无论课余、星期,非请假,不得出校门。(五)乡间演戏,春秋最盛,学生最易沾染恶习,故不论何时何地,一概不准径往。(六)饮食以粗简为主,生徒虽有余赀,勿得耻恶食而私购食品。(七)行李中勿得多带银钱。
>
> 宿舍检查:每日晨起及熄灯后,由值日管理员,亲至各室检查,被褥衣帽,有无褶否,灯火门户,有无闭息否。
>
> 生徒言行:生徒言行,优劣不等,概由值日管理员记入检查簿中,与检行分数平均,以示勤惩。[21]2

以上规则包含了教室外管理的诸多要求,可见当时江苏小学在这些方面管理要求之细致。"除运动游戏外,教师或为一种有趣之谈话,以增进儿童之娱乐而涵养其道德心,亦甚有益。又儿童之运动与动作时间最有关系,如接近饭后之时间,不可激烈之运动。将近授课之前,亦然。"[7]63

民国时,江苏几乎所有小学都要求"来宾到校,学生均鞠躬致敬"[24]。大部分小学对学生放学回家有整齐队列的要求,直至分途而止。初期学校与家长们联络不多,学校的放学时间并不及时通知家长,以致儿童散课归家,往往沿途逗留,甚或抛砖掷瓦,涂抹墙壁。种种无知妄作,发现于外,"学校风纪,因以破坏"[25]17。在吸取经验教训后,一些小学做了详细的设计:有的小学会将学校放学时间提前告知家长,如遇特别变更时,由学校随时给予证明书,儿童如有在外逗留者,其父兄可随时寻觅;有的小学会选派学生做放学路上的纠察工作,"见同学有谬妄行为,随时规劝"[25]18,使顽劣儿童受其感化,以达尽善之目的,并备记事簿,逐日记载路中状况,以备报告教师,施以种种积极方法,使儿童涤除劣性。但并非所有小学都如此,南通市立第十二初等小学就曾因放学路上未设纠察受到上级教育行政部门的批评,被要求:"放学途中宜设级长以监

督之。”[26]

四、 校园管理文化的确定

随着江苏小学办学理念逐渐成熟,其校园管理文化也逐渐成型,日益丰富。在近代中国教育宗旨演变的大框架内,江苏小学办校理念从清末民初野蛮成长状态逐渐向儿童化、社会化、科学化、艺术化转变。20世纪30年代,江苏小学在办学理念上有了更加丰富的表述[1]14。

1912年,民国教育部曾公布《小学校令》,明确小学教育以留意儿童身心之发育,培养国民之道德之基础,并授以生活所必需之知识技能为宗旨。无锡匡村中学附属小学声明:“根据中华民国教育宗旨,考查社会需要,鉴别儿童个性,分别授以普通训练及简单职业陶冶,以培养国民之基本知能,兼为升学之预备为宗旨。”[27]这一办校理念,非常具有典型性,既上承教育部的教育宗旨,也顺应社会的需求,以儿童利益为本,兼顾升学与就业培养的多元目标。

20世纪30年代,江苏创办了一批实验小学,希望这些学校立足实际,统筹资源,探索革新,成为其他学校借鉴的办学榜样。这些学校的办校理念自然最为鲜明前卫。省立镇江实验小学提出该校创办的初衷为:“努力实验初等教育,供给研究中心。”[10]25省立南京中学实验小学以“实验适合时代性国民性的新教育,指导改进本区地方教育”[28]为责任。省立扬州实验小学将办学目标定为四点:“贯彻三民主义之精神,以实施儿童本位之教育;培养儿童自治的能力以造就效忠党国之公民;实验教育方法,以为改造地方教育的先导;指导教生实验研究,以增进将来社会服务之效率。”[10]27以学校的教育实验,探寻更好的教育形式,丰富教育内涵,达到理想的办学目标,是这些实验小学的追求。

值得注意的是,当时陶行知等一批教育家看到教育的发展与变革忽略了乡村,出现了城市畸形发达的现象,教育成为少数人的专利品,大多数民众没有受教育的机会,因而全力推进乡村教育。他们还发现“学校与社会,教师与学生与平民各各不漠不相关,生出一条极大的界限,这种教育不是生活化的教育了”[4]24,于是努力去改变这种状况。在乡村教育的热潮中,江苏一些乡村小学的办校理念也焕然一新。如:陶行知先生创办南京晓庄中心小学,将“教学做合一”作为原则,教师们和师范生在学校里生活、工作,将教法、学法、做法三者合而为一:分不出谁是教师,谁是学生;生活即课程,课程即生活;学校即社会,社会即学校。当时报刊评价:“这真是中国教学界的创举,也可说现在教育上的一个大革命。”[4]23-24

江苏一些具有特殊背景的小学还提出一些别具特色的办校理念。以位于南京的首都第一交通职工子女小学为例,这所小学主要招收南京国民政府交通事业机关干部的子女,因此具有“养成优良交通职工”、培养后备职工的特殊办学目标,“由常识科及游戏活动,增进儿童交通知识,并参观交通机关,随时向儿童指示交通事宜,以及良好之交通职工应有之习惯知能”[30]。而作为一所只招收女生的小学,吴县私立竹荫女子初、高等小学在教授学生应学知识的同时,也将近代女性进步等方面的知识传授给学生,因而,该校“施行严格教育,力矫女界积习,授以应有之知识及技能,并使注重妇德而以改良家庭教育,巩固民国基础为宗旨”[31]。这也是当时江苏很多女校的共同认知。

校训是增强师生凝聚力、体现学校育人目标、展现学校管理理念、赋予师生共同情感体验的方式,也是一所小学的核心价值观。与同时期的高等学校校训一样,江苏小学的校训同样丰富多彩,内涵深刻。如句容第四学区第五初级小学的校训为“诚朴勤”三字,要求学生做到诚实、朴实与勤奋,也以之作为考量师生言行品德的重要标准:“平时留意辨别个性,考查儿童能否实行,儿童在校内校外,说话诚实否?处事不苟否?读作勤奋否?均特别注意,督促其实践。”[23]4

民国江苏小学的校训有以一字为校训者,如省立第二女子师范附属小学的校训为一个“想”

字,办校者希望同学们能经常去想,想那些学校希望学生明了的事情。“怎样健身？怎样求学？怎样治家？怎样处世？怎样爱国？用这些设问给儿童作‘想’和反省的材料。”[32]民国江苏小学还有以两字、三字、多字为校训者,皆由学校主办者自由决定(表2)。

表2　民国江苏小学校训示例

校名	校训	校名	校训
省立第二女子师范附属小学	想	南通市立第五初等小学	勤诚朴
省立第三师范附属小学	诚勇	句容第四学区第五初级小学	诚朴勤
江宁县立第一女子高等小学	诚朴	金陵兵工厂工人子弟学校	勤俭耐劳
南通县立第一高等小学	勤敬	宜兴县立第一女子高等小学	诚忍勤朴
宜兴私立贫民初等小学	勤诚	南京晓庄中心小学	双手万能
无锡市立第十一初等小学	勤苦	省立第一女子师范附属小学	公信亲朴
吴县私立经约初等小学	勤实	武进县立第八高等小学	好学、力行、知耻
宜兴私立协和初等小学	和正	南通代用师范附属小学	坚苦自立,忠实不欺
		南通市立第一初等小学	坚苦自立,忠实不欺

如果不同学校的创办者为同一人或同一团体,则其校训亦有可能相同。张謇在南通创办的很多学校即拥有相同的校训,如:通代用师范附属小学、南通市立第一初等小学等学校的校训皆为“坚苦自立,忠实不欺”,体现了张謇在办学、育人方面的思考。

以办校理念、校训为主要内容的校园管理文化的确定,成为民国江苏小学校园管理体制变革的显性表现。与传统私塾、书院、官学倡导忠君尊孔相比,民国江苏小学在校园管理文化上的近代化标签十分鲜明。

五、 中国小学校园管理体制近代化转型的思考

近代江苏小学的校园管理体制变革,是中国社会近代化转型在教育领域的集中表现。这一变革标志着中国小学校园管理从传统的集权人治模式向近代的制度规范模式转变。尽管在实践过程中,还存在着经常的反复、区域的不平衡差异与某些方面工作的过度理想化,但它建构的框架、确立的原则和积累的经验都有一定的借鉴价值。

(一) 从集权人治到分工协作的制度变革

传统的私塾、书院与官学实行的是集权人治的制度。无论是塾师、山长,还是教官,都拥有至上的管理权威。教学、训导、事务管理等权力高度集中于一个人,这些教育组织的运行几乎完全依赖于管理者个人的学识、德行与威望。近代江苏小学的管理体制则实行分工协作的原则,通过设立教务、事务(总务)等职能部门,再进一步细分为系、课、股、部等机构组织,将学校的管理事务依据专业属性进行了分解与授权。校长从全能者转变为承担学校行政协调与决策的核心责任者,而各系部的主任、课员、级任各司其职,各担其责。这种分工协作的制度设计提升了学校应对复杂事务的能力,也在一定程度上促进了学校管理的公开化与民主化。各类校务会议、教务会议以及教职员会议的设立,为教职员参与学校管理提供了正式渠道。尽管这种渠道未必能达到实效,但对消除集权人治的弊病、激发教职员的管理兴趣与互助协作意愿,肯定有正面意义。我们也看到,在实际运行中,这些小学的行政权威依然主导学校的管理,但分工协作的制度设计本身已蕴含了权力制衡与集体决策的近代管理思想,这是对传统教育组织集权人治模

式的颠覆。

(二) 国家建构、教育普及与专业知识的共同驱动

这场小学校园管理体制变革的推进,是多重力量共同驱动的结果。首先,无论是晚清的"新政"与预备立宪,还是民国建立后的国家整合,都需要通过普及教育来塑造新国民、灌输新意识形态。国家通过颁布学制、设立各级教育行政机构、明确校长教员履职要求,推动地方教育事务纳入统筹治理框架。南京国民政府时期,文教根基深厚的江苏自然成为教育改革的先行区,小学校园管理体制的变革与政府教育行政体制的完善几乎是同步进行的。其次,教育普及化带来规模扩张。近代教育事业起步发展、学生数量增长、课程科目增多、学校功能扩展,对学校的管理提出了新的要求。校园管理不仅需要维持秩序,还需要高效地配置资源、组织教学、保障生活,从而催生了对校园管理科学化、制度化的需求。为了应对这种规模扩张带来的复杂性,江苏各地小学,尤其是城镇小学和实验小学,在组织架构上日趋复杂。最后,国外教育科学与管理知识的传入为近代江苏小学的管理变革提供了理论工具与范式参考。国内教育界对欧美、日本教育制度的学习,对儿童本位、科学方法、教育实验等教育理念的倡导,使得校园管理逐渐摒弃了个人经验主义,为专业理性拓展了发挥的空间。当时江苏的实验小学及一些小学下设的研究部等机构的职能,体现了近代江苏小学通过实验探索科学管理方法与教学方法的自觉努力。入学指导的程序化、学生自治的尝试等工作,都反映出当时一些管理者试图依据近代教育学理论来指导规划校园管理实践的倾向。事实上,这些专业知识与理念的应用,确实提升了当时一些小学管理活动的自觉性与目的性。

(三) 变革的制约与矛盾

由于时代的限制,这一转型并非一帆风顺,在现实中面临着很多制约,充满着不少矛盾。

其一,制度统一性与地方多样性之间的冲突。中央政府与各个省级政府试图建立统一的管理标准,但江苏各地经济、社会、文化条件有差异,阻碍了统一管理标准的落地。一些城镇小学,特别是资源充裕的省立实验小学、省立师范附小,可以建立起细密的校园管理网络,开展各种教育管理探索工作。而大量的乡村小学师资匮乏、经费拮据,往往只能运行最简单的管理组织,校长身兼教师、工友等职仍是常态,不能真正实现分工协作。这种客观存在的巨大的校际差异,使得近代小学管理体制的变革没有能在江苏全域推行,更遑论推及全国。

其二,校园管理的行政科层化与育人目标存在着一定的矛盾。分工协作在提升校园管理效率的同时,也潜藏着官僚化、形式化的风险。过于繁杂的部门设置与文书表册工作,可能加重教师负担,分散教师精力。一些学校的管理有时过于重视外部规训与秩序维护,如对学生衣着、言行、队列的规定十分细致,但如果不能与内在教化实现有机结合,则可能流于机械控制,与儿童本位、生活教育等当时流行的教育理念产生隔阂。陶行知倡导"教学做合一",批判学校与社会隔阂,正是对当时校园管理脱离生活、滋生形式主义的深刻反思。

其三,传统惯性与近代革新之间的拉锯。近代教育管理变革常有反复,如大学区制在江苏的试行与废止,地方教育行政机构在所、局、科之间的多次变动,都是明显的证明。这些反复,反映了新旧观念、中央与地方权力的磨合和博弈。在校园内部,强调服从、纪律的传统管理文化,与倡导自治、主动的近代管理理念也时常并存于同一套规则之中。

(四) 历史价值与当代启示

尽管存在制约与矛盾,江苏小学校园管理体制的近代化转型仍具有一定的历史价值。它成功建构了一个不同于传统模式的校园管理新制度框架,这个框架以职能分工、权责对应、制度规

范、集体参与为基本特征,使小学校园管理首次具备了近代组织管理的雏形。它推动了小学校园管理活动从随意走向规范,从经验走向初步的科学探究,从封闭走向一定程度的开放。江苏小学在组织结构、校长职权、常规管理、校园文化等方面的丰富实践,为中国教育管理近代化积累了宝贵的本土经验。

这场跨越数十年的变革,对于当今学校管理实践的意义在于:首先,它揭示了校园管理体制革新必须与国家的发展、社会的需求相适应。当时的变革呼应了建设近代国民教育体系的时代要求,今天的管理改革则需要直面全球化、信息化、个性化教育的新挑战。其次,它证明了制度设计的重要性。明确的分工、清晰的权责、规范的流程,是组织效能的基础。今天在倡导学校办学自主权的同时,仍需不断完善内部治理结构,健全教职工民主参与机制,激发学校管理体制的活力。再次,它提醒我们,改革需兼顾统一标准与地方特色。在追求管理规范化的同时,应允许和鼓励学校根据自身条件、生源特点和社区文化,进行个性化的管理创新。最后,它在一定范围内显示了管理的人本导向。无论是当时的“儿童本位”思想,还是对教师人格感化的强调,都说明管理最终应服务于人的成长。当代校园管理更应将促进学生身心发展、推动教师专业发展、提升师生幸福感置于学校管理工作的核心,构建支持性、发展性的管理文化。

近代小学校园管理体制的转型,使中国初等教育管理体制从传统模式走向了近代模式,顺应了近代教育事业发展的要求,呼应了近代教育发展的趋势,尽管存在着多次反复与诸多不足,但其历史价值值得我们去肯定与思考。

参考文献

[1] 杜佐周. 师范学校教科书甲种:小学行政[M]. 上海:商务印书馆,1933.
[2] 江苏省立第一师范附属小学校现行规程[J]. 小学校,1915(4):1-37.
[3] 无锡县立学校组织系统表[J]. 无锡教育周刊,1927(1):10.
[4] 上海县教育参观团报告:南京晓庄中心小学[J]. 上海县教育月刊,1928(14):19-49.
[5] 徐栋华. 江宁各小学校的行政与组织概况[J]. 昆山县教育行政汇刊,1928(3):51-61.
[6] 小学概况:教务处办事细则[J]. 无锡匡村中学廿五周年纪念特刊,1932:80-82.
[7] 周维城,林壬. 新制学校管理法[M]. 上海:中华书局,1920:70.
[8] 毛羽丰. 参观武进新塘镇乡立第一高等初等小学校笔记[J]. 中华妇女界,1915(11):22-27.
[9] 省立南京女中实验小学最近概况[J]. 江苏教育(苏州),1933(7/8):调1.
[10] 宋积琏. 江苏教育参观记(续一)[J]. 新青海,1935(7):23-32.
[11] 徐征吉. 小学行政诸问题[J]. 教育建设(南京),1941(3):38-40.
[12] 高邮县县立小学校长服务简约[J]. 高邮教育,1935(4):154-156.
[13] 小学校主任之职权[J]. 无锡匡村中学校刊廿五周年纪念特刊,1932:概况77.
[14] 无锡各学区中心小学校暂行条例[J]. 无锡教育周刊,1927(1):7-8.
[15] 金鼎一. 乡村小学实际问题[M]. 上海:黎明书局,1933:9.
[16] 中央教育科学研究所. 中国现代教育大事[M]. 北京:教育科学出版社,1988:184.
[17] 江苏省小学校长办学须知[J]. 江都教育,1934(1):15-18.
[18] 黄震球. 首都第一交通职工子女小学校一年来的概况[J]. 交通职工月报,1934(10/11):249-264.
[19] 杨德潜. 小学校之训育问题[J]. 吴县教育批判,1929(3):12-19.
[20] 初入学儿童的指导[J]. 教师之友(南京),1921(13):1-3.
[21] 李法章. 武进县立第八高等小学校之概略(续)[J]. 武进教育汇编,1918(12):记载1-20.
[22] 卫顾德,金起凤. 参观市乡学校笔记(一)[J]. 吴县教育杂志,1913(1):考察1-25.
[23] 笪炳善. 句容第四学区第五初级小学校实施概况[J]. 小学教育月刊,1925(5):1-12.

[24] 秦秉夷. 参观无锡教育笔记:市立第十一初等小学[J]. 吴县教育杂志,1914(3):34-35.
[25] 薛明剑. 小学校校外训育之研究[J]. 无锡教育杂志,1917(7):研究17-20.
[26] 王俊清,吴善本. 南通市第十二初等小学校[J]. 南通县教育会年报,1913(冬):3-5.
[27] 小学概况:附属小学校组织大纲[J]. 无锡匡村中学校刊廿五周年纪念特刊,1932:75.
[28] 董维型,郎鸿遵. 江苏省立南京中学实验小学(附表)[J]. 乡村改造,1935(12/13):295-301.
[29] 交通职工子女教育特辑:各校概况:首都第一交通职工子女小学校概况(附表)[J]. 交通职工月报,1937(4/5):363-368.
[30] 吴县私立竹荫女子高、初等小学校章程[J]. 竹荫女学杂志,1913(1):简章1-2.
[31] 江苏第二女师附属小学[J]. 诸暨教育月刊,1922(5):48-50.

The Modernization of Primary School Campus Governance System in China: A Case Study of Jiangsu

ZHU Jikang
(School of Education, Yangzhou University, Yangzhou, Jiangsu, 225002, China)

Abstract: From the late Qing Dynasty to the Republic of China, the campus governance system of primary schools in China underwent a series of transformations. Taking primary schools in Jiangsu Province as an example, the campus administrative structure evolved from the traditional sishu (private school) model to a hierarchical framework. The authorities and responsibilities of administrators were defined more explicitly, institutional rules became more standardized, and management culture grew increasingly diversified. These changes reinforced and interacted with one another, jointly driving the tortuous transition of Jiangsu's primary school campus governance system from traditional to modern forms. Constrained by political turbulence, financial shortage and obsolete ideas, the reforms suffered setbacks and stagnation, and implementation varied widely across regions. Nevertheless, as a vanguard of modern education, Jiangsu supplied empirical experience and institutional prototypes for the modernization of primary school governance nationwide.

Key words: primary school; campus management system; Jiangsu; educational modernization

〔责任编辑:何敏敏〕