

张弛有道：从圣芳济学院看近代在华天主教中学的一种管理模式

施扣柱

[摘要] 本文通过对历史文献和大量口述资料的解读，对近代一所著名的在华在沪天主教中学——圣芳济学院的管理模式进行了探索和总结，认为：该校在宗教信仰方面所实行的相对宽松自由和开明的管理方针，使其宗教气氛比一些新教学校还要淡薄。其在学业管理和纪律管理领域采取相当严格的精英教育路数，但有诸多细致入微的人性关怀之缓冲。在讲究管理细节的同时，该校还注意到管理的有效性和高效性。这种真实面相之揭示，为比较如实、客观、公正地认识当年在华天主教会中等学校提供了历史的实例，也给今人继续探索学校管理模式、再创教育辉煌留下了可资借鉴的历史经验。

[关键词] 圣芳济学院；在华天主教中学；管理模式；张弛有道

[作者简介] 施扣柱，副研究员，上海社会科学院历史研究所 200235

上世纪 90 年代以来，中国大陆对于近代在华教会学校的研究开始解冻，其中尤以对于基督新教教会大学的研究成绩斐然。但对天主教会学校尤其是中等学校的研究迄今依然相形薄弱。个中原因除两者在近代中国的力量与影响因素外，与国人历来重视高等教育而相对轻视中等教育以及中等学校的史料积累与保存状况等亦有一定关联。

在相当长的历史时期中，国人对近代在华天主教会学校一般仅有过于严格管理的印象。这种印象一半来自天主教会学校的自我声明：“管理取严格主义”，“管理取干涉主义”；一半源于历史文献对一些天主教会学校过于严格管理甚至实行体罚的报道与抗议（例如“徐汇公学之笞刑”，几乎成为此类报道与抗议所必用的经典史料）。那么，近代在华天主教会学校过于严格管理的印象是否反映、涵盖和符合此类学校全部的历史真相呢？如果不是或不完全是的话，究竟应当如何看待此类学校的管理模式呢？

由于《近代上海师生社会生活》之课题所需，笔者曾经比较集中地连续访问了沪上一所颇负历史盛名的天主教会中等学校——圣芳济学院的一些历史当事人：包括 12 名校友、2 名中国相公与 1 名职员。^①对该校的相关历史文献也进行了一番爬梳与整理。作为该课题的中间成果和引申，本文拟综合这些访谈记录和文献史料，对该校的管理模式作一初探，并借此以窥近代在华天主教中学管理模式之一斑。

一 宗教信仰基本自由

在华教会学校所最容易为人诟病者，是其宗教信仰的强制性或强迫性。恰恰在这一点上，上海圣芳济学院表现了它不同凡响的一面。

首先是宗教信仰的多样性。

早期圣芳济学院侨生居多，这使它有点类似侨民学校，确切地说，更象一所国际学校。1874 年初创时期的首批 4 名学生，来自丹麦、爱尔兰、美国、德国 4 个国家^②；1884 年，196 名学生中，中国人仅 23 名，其余涉及 14 个国家：葡萄牙人 60，大不列颠人 49，西班牙人 12，日本人 5，美国人 6，法国人、德国人各 10，希腊人 4，丹麦人 3，印度人、瑞士

^① 历次访谈情形为：2003 年 8 月 25 日，在史宅访问史元麟，张宏道；8 月 26 日，在周宅访问周斌章、张宏道；9 月 28 日，在时代中学办公室访问陈伟新；10 月 14 日，在陈宅访问陈伟新；10 月 21 日，在上海社会科学院统战部、工会活动室访问张宏远；10 月 29 日，在延安中路青藤阁茶室访问魏征戎、薛幼良、张士芳、顾振翔、张宏远、徐学基、孙雪山、杨存康等；11 月 2 日、6 日，在延安中路青藤阁茶室访问苏颂清、周献会相公。

^② 圣芳济学院华人部编《圣芳济学院 60 周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934），上海，1934 年版。

人各 4，荷兰人、波斯人、暹罗人各 1^①。学生国籍的不同带来了宗教信仰的多样性。1882 年，112 名学生中，“天主教友 70 人，信奉耶稣教者 22 人，犹太教者 1，回教者 1，波斯教徒 2，暨非教友者 15 人”；1884 年，196 名学生中，“信奉天主教者 123 人，耶教 35 人，犹太教 6 人，回教 3 人，外教者 24 人。”^②可见该校学生的宗教信仰，不仅有同属基督教大类的耶稣教，与基督教有着血缘关系的犹太教，甚至还包括了异端的回教与波斯教。这种状况也许最初与学生国别的多样性有着直接的关联，但允许持有不同教派信仰甚至是异端宗教信仰的学生入学，实际上体现了对学生母国不同宗教文化传统的默认，这种默认传达出的是学院管理方相当开明和开放的宗教与文化观念，它的开放和开明度甚至使得它客观上超越了一教一派的宗教宗派立场之约束。由此默认不同教派甚至是异端宗教信仰的学生入学的宗教立场和态度出发，上海圣芳济学院对于无教无派的教外学生之认可当然也就顺理成章了。于是，随着学院的发展和华人学生数量增加并成为学生主体，学生中的宗教信徒比例越来越低，非教徒学生数量之大曾有达到 95%的记录^③。

其次是宗教活动的自愿性。

与宗教信仰的多样性相关，圣芳济学院在学生是否参加宗教活动和参加何种宗教活动方面也采取了比较明智的态度。特别在是否参与学院主办者所信仰的天主教的宗教活动方面，实行了自愿自主的方针。例如一些学生在当年的叙述中指出：“作为一个有着虔诚的宗教信仰的人士，澳斯汀先生从不试图将他的宗教信仰强加给他的学生。除非是被直接询问到宗教问题，他从不曾在授课中途中止授课。他宽容大度地主张，对于上帝的信仰主要地发自内心。”^④也有一些学生如今回忆道：“每个礼拜有神甫来的时候，课堂里的老师会说：‘Catholic boys go to confession’。入教的同学就会离开班级到神甫那儿去忏悔。”“我们不入教的同学继续留在教室上课。凭良心讲，学校里的相公，除了上课讲课，别的东西什么叫你入教之类的从来不跟我们讲的。他们教学上都很有一套，有真本事的。”“学校里的相公从来不动员我们参加教会”^⑤。至于学生中的天主教友，往往是出身天主教徒家庭。^⑥换言之，是受家庭影响而非学校强迫为之。^⑦明确这一点，也许为人们谈论和理解圣芳济学院和其他教会学校的学生信徒问题提供了一个不可忽略的视角，即在何种情况下学生成为了某种信徒，是学校的因素还是家庭的因素或是其他的因素。明确这些区别是非常重要的。它将有助于正确理解教会学校的宗教方针。

最有意思的是，圣芳济学院有的学生甚至至今不知天主教祈祷手势的次序，趁笔者访谈时还向两位教士发出询问。^⑧这一事实细节不仅有趣、生动，而且可以进一步帮助说明该学院宗教气氛淡薄之程度：如果一个教会学校的毕业生连该学校主办方所信宗教的仪式性知识都不具备的话，能说这个学校实行强迫性的宗教教育吗？

^① 圣芳济学院华人部编《圣芳济学院 60 周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934），中文部分。按该记录合计数为 193，尚有 3 人数之误差。因无其他资料可资校对，只能存疑。但此数依然可以反映当年该校学生国别分布之大概。

^② 圣芳济学院华人部编《圣芳济学院 60 周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934），中文部分。数字同样有误：1882 年之误差数为 1 人，1884 年之误差数为 5 人。亦只能存疑。但从中可见这些年份该校学生宗教信仰之大概。

^③ 苏颂清相公口述。

^④ 圣芳济学院华人部编《圣芳济学院 60 周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934），英文部分。

^⑤ 张宏道、史元麟、孙雪山口述。

^⑥ 陈伟新、魏征戌口述。

^⑦ 据苏颂清相公口述：“我是圣母小昆仲会的成员，1949 年受组织委派来到圣芳济。我们这个组织主要目的是开学校、办教育，从中学、小学到幼儿园。通过办教育，借学校工作，培养青年，让他们做好学生，做好人，做对社会、对祖国有益的人。当然从教会本身来说，还希望通过我们的工作，主要是教学工作，使得青年能够认识真理，认识真神。不过，青年学生是否参加天主教会完全凭他们自愿，我们没有一定要发展多少教徒的计划。”

^⑧ 如张宏远之询问。承苏颂清、周献会两位相公告知：祈祷时，天主教徒用整个手掌在胸前自上向下，自左向右划十字，东正教徒用 3 个手指（拇指、食指、中指）在胸前自上向下、自右向左划十字。

第三是宗教类课程的非主导性。

在考察教会学校宗教信仰是否自由的问题上，宗教类课程也是一个相当重要的维度，尤其是这类课程在必修课程中的地位和实质性内容，可据以测量该校宗教教育的实际状况。

从目前大陆地区仅存的该校二十年代初期的两个课程表来看^①，可以认为，早在 1947 年正式立案前 20 多年，宗教类科目在圣芳济学院课程中已不占主导地位，居主导的是英语类、数学类和其他世俗西学科目。参见下列两表：

表 1 圣芳济学院 1921 年课程分析^②

程 度	课 程 门 类 总 数	英 语 类	数 学 类	书 法 类	地 理 类	中 英 国 文 与 会 话 类	绘 画 类	法 文 类	函 牍 类	生 理 卫 生 类	圣 经 历 史	普 通 历 史	簿 记 学	物 理 学	速 记
8 班	10	7	2	1											
7 班	11	7	3	1											
6 班	12	6	4	1	1										
5 班	6	2	1		1	2									
4 班	9	2	1		1	1	1	1	1	1					
3 班	11	4	2		1		1	1		1	1 (上 古 史 记)				
2 班	13	2	3		1		1	1	1		1 (耶 稣 历 史)	1	1	1	
1 班	15	2	5		1		1	1			1 (圣 经 历 史)	1	1	1	1

表 2 圣芳济学院 1923 年课程分析^③

程 度	课 程 门 类 总 数	英 语 类	数 学 类	书 法 类	地 理 类	论 理 学	绘 画 类	中 英 国 文 与 会 话 类	法 文 类	函 牍 类	生 理 卫 生 类	圣 经 历 史	普 通 历 史	簿 记 学	物 理 学	速 记

^① 这两个课程表，一个见于王寅清、柴芷湘合编之《上海求学指南》（上海天一书局 1921 年版）中相关部分，另一个据北京图书馆编《民国时期总书目》（教育体育分册，书目文献出版社 1995 年版）记载为 1923 年秋版之《圣芳济学堂章程》内。

^② 据王寅清、柴芷湘合编《上海求学指南》整理，1921 年版，第 48-49 页。

^③ 据圣芳济学堂：《圣芳济学堂章程》（中英合刊）整理，上海：1923 年秋版，第 14—19 页。

8班	13	8	2	1		1	1										
7班	16	9	3	1	1	1	1										
6班	14	6	4	1	1	1	1										
5班	8	3	1		1	1	1	1									
4班	11	2	2		1	1	1	1	1	1	1						
3班	14	4	3		1	1	1	1	1		1	1（上古史记）					
2班	15	2	3		2	1	1		1	1		1（耶稣历史）	1	1	1		
1班	16	2	5		1	1	1		1			1（圣教历史）	1	1	1	1	

由表1表2可见：在19世纪20年代，圣芳济学院的课程具体科目有所变化，但注重外语（英语、法语）和数学的总体趋势未变。大体上，外语和数学两大科目占所有科目比例为：1921年各班平均数65.22%，1923年各班平均数58.24%；而宗教类科目同比为：7.82%和6.69%。如果加上论理、地理、物理、生理卫生等世俗西学科目，则宗教科目比例真是微乎其微的。而且，就是这么比例极小的宗教类科目还是以宗教史形式出现（如上古史记、耶稣历史等），而非纯粹进行教理之灌输，故当时学生多以外国历史课视之。^①

与1921年上海其他中等教会学校作一比较可以发现，圣芳济学院的宗教科目是始设年限最晚、开设学年最短的：在6学年8个班次中，始设于第四学年，共开设3个学年；而同时期的麦伦书院、圣约翰青年会学校、明强学校、守真中学校、惠中学堂、昌世中学、清新实业学校等基督新教学校却在其中学和附设小学的每个学年中均设有宗教课程（或为道学课，或为宗教教育课，或干脆为圣经课），且系以直接讲授圣经文本和教理教义为主。^②可见，作为天主教会学校的圣芳济学院宗教科目之淡化，甚至超越了基督新教主办的学校，在当时上海教会中等学校中堪称首屈一指。这一事实似乎可以提醒人们：对于教会学校的评价，不能满足于停留在所谓基督新教先进于天主教的泛泛概念，而应该具体事实具体分析，一切从事实出发，结论置于细致的科学研究过程之后。

总之，圣芳济学院在宗教信仰问题上坚持的是一种比较开明和开放的立场与态度，校方和教士们并不强迫学生信仰任何宗教，学生们可以自由选择宗教信仰，自主决定是否参与宗教活动，课程安排中比例极小的宗教历史科目并没有发挥宗教教育的作用，反而丰富了学生们的世界历史知识，开阔了眼界。

作为一所在沪天主教教会中学，圣芳济学院能够如此措置宗教信仰、处理宗教科目和世俗西学科目的关系，适应了缺乏浓郁宗教传统的中国文化和社会心理，也适应了注重西学、注重实际生活的近代上海城市趣味与品格，是该学院在竞争激烈的近代上海教育界安然享有75年漫长生命历程的重要因素。

二 学业纪律要求严格

与宗教信仰方面实行相对宽松自由之管理方针相对应，圣芳济学院在学业与纪律管理方面采取了相当严格的精英教育路数，在卷面书写、每周考试、升留级淘汰以及行为规范等方面形成了一整套制度性规定。

1、学业管理规定

圣芳济学院的学业管理非常严格。首先，明确提出端正整洁、美观大方的书写要求。为达此要求，不允许学生使用自来水笔。据说是因为自来水笔头比较滑，练不好字；而蘸水钢笔写起来有笔锋，比较漂亮，有利于练字。所以校方要求学生一定要用蘸水钢笔。考虑到中

^① 史元麟口述。

^② 参见王寅清、柴芷湘合编《上海求学指南》，第50—51、57—58、61、65—68、82—83、87—89、116—118页。

学生年龄尚小，为避免其使用蘸水钢笔时不小心弄翻墨水、弄脏书籍和衣服，学校在每张课桌上均设有一个特制的圆孔，用来放置墨水瓶。具体书写要求是第一不准潦草，第二作业本上不准留有擦拭的痕迹。应该说这些要求并不是很容易做到的。它需要学生在书写时非常认真仔细，尽量少出差错。万一不小心写错或者写得不好看需要擦拭时，就要很当心地用小刀轻轻刮削，然后再用手指或衣服的袖管将刮削的痕迹磨光，使卷面显得非常整洁美观。^① 英文书写还有字体要求，一般是要求写斜体（意大利体）。中文则在低年级设有专门的书法课，帮助、指导学生练习书法。

如果有学生达不到这些书写要求的话，有些中国教师有时会把这样的作业本扔出窗外，大多数时候老师则会以增加书写行数为惩罚办法（学生称之为“罚抄”）。罚抄数量一般以 **twenty lines** 起板。第一次罚抄后不能达到老师的要求，就要加倍，不行的话再加倍，直到老师满意为止。最多的有被罚抄 100 行的。一般被罚抄的同学都不敢敷衍，因为与其敷衍再被加倍罚抄、抄得头昏脑涨，还不如老老实实书写、一次就达到老师要求，或许老师会就此罢手，学生自己不也就获得解脱了吗？当然，这些情况一般发生在低年级，一方面高年级已经养成了良好的书写习惯，另一方面经历了激烈的淘汰以后，留下来的高年级学生读书学习大都比较自觉，不大会调皮捣蛋的行为。^②

老师把不符合要求的学生作业本往窗外扔当然是不足取的，好在这样的事例并不多见。但是，在中英文打字尚不普遍（遑论电脑）的时代，一手漂亮的好字无疑为学生必学必备的重要技能，何况从小注意书写认真美观、保持卷面整洁，还有助于克服浮躁马虎的坏习惯，养成谨慎仔细的好习惯和一定的审美情趣，对于学生将来的处事为人是大有益处的。由此以观圣芳济学院的书写习惯训练，应该说并非小题大做，其正面积作用明显地大于负面消极因素。

周考制度（**weekly competition**）也是圣芳济学院严格学业管理的重要组成部分。校方认为：“课程之进步赖乎奖励。故设每星期一小考，每半年一总考，每岁一合考。”^③ 因此，周考成为学校的“家常便饭”，而且每门功课每周都要考试。这和别的学校是不一样的。别的学校有月考、期中考等^④，也有的学校如同为教会学校的麦伦书院是每月月考一次，每学期终大考一次。^⑤

为了及时掌握周考情况，校方要求总务室周考后一定要抓紧汇总工作。毕业留校在总务室工作的陈伟新当年工作职责之一就是这样：每周考试后收集各个班级的考卷，根据老师批好的分数排出每个学生的名次，并做成表格交给院长 **Pastor**。**Pastor** 再拿着这些表格到各个班级去公布。圣芳济学院规模大的时候曾有二十个班级，所以 **Pastor** 这样一个班级一个班级地跑来跑去公布成绩也蛮辛苦的。^⑥ 而且他并不是口头报成绩名次就算了，还要求报到名字的每一位学生起立，便于他辨认。这样的辛劳使得他对每个学生的学习进展情况都了如指掌。^⑦ 如有一次，学生史元麟的父亲找到 **Pastor**，想问问孩子在学校的学习情况，他听后马上说：这个学生不错的，考试一般在第几名，毕业考试时我估计他可以在第几名。结果，史元麟的毕业考试成绩果然就在他预言的那个第几名，^⑧ 真是神了。

那么周考制度对于学生是否负担过重呢？从时间因素考虑，这样的考试安排确实频率比较高。但从另外的角度看，这样比较频繁的考试测验制度，对教、学效果检查的及时性提供

^① 张宏道、周斌章、张宏远口述。

^② 张宏道、周斌章、张宏远、史元麟口述。

^③ 圣芳济学堂：《圣芳济学堂章程》（中英合刊），第 7 页。

^④ 张宏道、史元麟、周斌章、张宏远口述。

^⑤ 王寅清、柴芷湘合编《上海求学指南》，1921 年版，第 50—51 页。

^⑥ 陈伟新口述。

^⑦ 张宏道、史元麟、张宏远口述。

^⑧ 史元麟口述。又，在圣芳济学院华人部编《圣芳济学院 60 周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934）的优秀学生照片集中，刊有史元麟的照片。

了可能。如果有问题的话，便于及时采取对策，及时弥补和修正；而较长时段的考试测评则容易积聚比较多的问题，修正起来反而要花更大的力气。而且经常性的制度化考评，可以提醒学生认真对待学习，提高每节课的学业效率；时间频率较低的考评，则容易萌生懈怠和侥幸心理：反正离考评时间还长着呢，到时候再说吧。当然人与人之间是有禀赋、气质差异的，在严格的周考制度下，有轻轻松松取得优异成绩者，也有经过辛苦努力保持优良者，^①还有年少贪玩学习成绩不佳者。对此，学院方采取了不同的对策：对前两者，给予各种有形和无形的奖励，以表彰先进、激励暂时的后进；对后者尤其是连续几次周考成绩名次排在比较后面的同学，可能会考虑换班级，例如从A班换到B班，以更适应学生的学业程度；^②或者要求这些学生回家转告父母，请他们来校与校长谈话。这种谈话并不是简单的向家长告状，而是出于善意的沟通，是希望家长了解孩子在校学习的真实情况，以便有效地帮助孩子进步。因此不会引起孩子的过分紧张甚至敌对情绪。

高比例的升班升学淘汰制度更是典型地体现了圣芳济学院的精英管理理念。圣芳济学院的招生数历来并不太大，在有明确统计数的1874至1895年的12年中，学院共计录取数为1060名，平均每年录取88人左右。^③实际报名人数当然不止于此。因为入学需要经过一定的程序，包括必要的考试。应该说，这样通过一定的选拔程序入学的学生，起码在学业上是有一定基础的。但即使是在这样的生源条件下，学院主办者依然从其精英管理理念出发，坚持严格的高比例的升班升学淘汰制度。按前已提及学院平时的周考制度，在周考中表现不佳的学生是有弥补机会的（补考或者在平行班中换班）。但升班升学考试要比这严格严厉多多。因为这个考试是有着明确的淘汰意象的，一般来说，每次每个平行班都要淘汰一个班的数量。这样逐年淘汰，形成了明显的宝塔型平行班结构。最后到毕业年级时，往往只剩下2个班级了。^④所以比起录取人数来，圣芳济的毕业生人数更少。以1910—1934年为例，25年中共计毕业学生426名，平均每年17名左右。^⑤和年录取数对照，淘汰率约为80%以上。如此淘汰率是相当惊人的。

严厉的淘汰制度，确保了学生的质量，圣芳济的毕业生很受社会欢迎，毕业生找工作根本不用发愁，外界都知道、也都相信这个学堂的教学质量和学生质量。学校的名声比较响。校友陈伟新回忆说：“我在圣芳济毕业后，曾经去一家外资电力公司应聘。接待我的外籍职员听说我是圣芳济毕业的，非常高兴，测试了几道题目后，当场拍板：‘ok’。让我第二天就去上班，薪水很高。”^⑥

甚至不需要等到毕业，圣芳济的学习经历和学业质量也能得到认可。据校友张宏远校友回忆，他有一个同班同学，是颜惠庆的侄孙，名叫颜祖正，在读到3班（相当于高一）时离开了圣芳济。第二年他还在圣芳济读2班（相当于高二）时，有一天接到颜的电话，告诉他已经在沪江大学英语系读一年级了。^⑦

当年圣芳济的毕业生在巡捕房（后来叫工部局）、电话公司、电力公司工作的比较多。^⑧许晚成的《上海人才小史》中，各界人才出自圣芳济学院的也有十几名，在该书记录人才所出中等学校中成绩比较显著。^⑨如今依然活跃在学术界的著名校友有百岁老人、中国经济法学和国际经济法学开创者沐芮^⑩、天文学专家李正心^⑪、英语语言教育专家胡壮麟^⑫等。其他

^① 史元麟、周斌章、张宏道口述。

^② 史元麟口述。

^③ 圣芳济学院华人部编《圣芳济学院60周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934）。

^④ 史元麟口述。

^⑤ 圣芳济学院华人部编《圣芳济学院60周年纪念特刊》（华人部）（1874-1934）。

^⑥ 陈伟新口述。

^⑦ 张宏远口述。

^⑧ 张宏道、史元麟口述。

^⑨ 许晚成：《上海人才小史》。

^⑩ 沐芮，中国杰出的民法学家，中国经济法与国际经济法学学科的创始人。1908年7月出生于上海南翔镇。

校友也大都各自专攻领域和任职单位中的佼佼者。已故著名翻译文学家施咸荣亦毕业于该校。这些都是当年圣芳济学院坚持实行精英教育结出的硕果。

圣芳济学院的精英教育路数与该校主持人的教育背景有着密切的关联。以担任中国部部长近 40 年、兼任学院院务委员的巴斯道先生为例，他大学时代的母校就是素有法国“精英大学”之称的巴黎高等师范学校。该校成立于法国大革命风云激荡的岁月，依照法国临时议会共和三年零月 9 日(1794 年 10 月 30 日)政令创办。早在建校之初它就确立了如下教育理念，即：“培养在实效科学方面已经颇为渊博的公民(citizen)，让他们师从各个领域最顶尖的教授，学习教书育人的艺术(art of teaching)”。它历来坚持小规模严要求、严进严出的办学模式，尽管报名者上万，每年招生数却只有 200 来名，几乎是世界著名大学里规模最小的一所高校。由于生源非常优秀，师资又是高人荟萃，教学管理极其严格，所以学校毕业生中人才济济，名流辈出。他们捧得了多项诺贝尔奖和菲尔茨数学奖(Fields)，也有的成为了杰出的政治家。出身如此名校的巴斯道一定深为其母校而感到骄傲，同时也为她的办学模式所倾倒。这种潜意识一定会渗透到他所主导的圣芳济学院中国部的管理之中，也影响到他任职其中的院务委员会的办学决策。这种潜移默化的精英教育理念给圣芳济的发展打上了深深的印记。^③

圣芳济学院的精英教育路数还与教会学校的非赢利性质和独特的经费管理模式有关。尽管作为私立学校中的一种独特形式，学费收入也是维持教会学校运作的重要经济因素，但决不是惟一的因素。它大量依靠的是学费以外的各种收入，包括教会的拨款、教友的捐助、世俗校友的捐助等等。而且教会学校办学人员和教士的经济待遇与学校开支是彼此分开独立操作的，换言之，学校的经营状况与办学人员和教士的经济待遇无关。圣芳济学院的两位中国籍教士回忆说，他们的衣食住行、疾病医疗等生活起居一切的一切，均由教会提供，在圣芳济学院任职期间也是如此，虽然有工资收入，但他们全都自觉地交给了教会。想外出活动的话，由教会另外发给一些零花钱。^④ 教会学校的非赢利性质和独特的经费管理模式是一个很重要的管理制度上的安排，这是由教会特性而生发的无心插柳，却真的形成了教会学校的一片绿荫：它提供了依靠巧妙的制度设计消除因办学人员自身经济原因或过分强调学校经济利益而扩招滥招的必要性和可能性。

2、纪律管理规定与体罚问题

浙江吴兴(今湖州)人。1926 年毕业于上海圣芳济学堂。1930 年毕业于上海震旦大学，获文学学士学位。1932 年毕业于法国巴黎大学，获法学硕士学位。1935 年毕业于德国法兰克福大学，获法学博士学位。1938 年至 1941 年，任重庆中央大学法律系教授。1941 年至 1945 年，任昆明西南联合大学法律系教授。1945 年至 1947 年，到美国哥伦比亚大学作访问学者。建国后，自 1954 年起任北京大学教授。曾任北京大学法律系副主任，经济法国际经济法研究所所长，中国国际贸易促进委员会对外经济贸易仲裁委员会副主任委员，中国经济法研究会、中国国际法学会副会长等职。

^① 李正心，中科院上海天文台研究员。生于 1935 年 9 月。上海人。曾在圣芳济学院就读。1958 年毕业于解放军测绘学院。1984 年获法国巴黎天文台物理学博士学位。国际大地测量协会“铅垂线年际变化”(1995 年)专门工作组主席。参与《地球自转参数归算的新研究》获 1986 年中国科学院科技进步一等奖，国家人事部授予“突出贡献中青年科技专家”称号。

^② 胡壮麟，北京大学英语系教授。1933 年生于上海，1950 年毕业于上海圣芳济中学，同年入北京清华大学外文系，1954 年毕业于北京大学西语系。后获澳大利亚悉尼大学语言系优等文学硕士学位。曾为美国圣塔巴巴拉加利福尼亚大学语言学系、香港中文大学英语系等高级访问学者。历任北京大学英语系副主任、主任。1986 年起任博士生导师。先后任国内 17 所大学客座教授或兼职教授。主要社会兼职有：国家教育部外语教学指导委员会委员兼英语组副组长、中国英语教学研究会副会长、中国语言与符号学会会长、中国高等学校功能语法研究会会长、北京应用语言学会副会长、北京语言学会常务理事、《国外语言学》编委、上海外语教育出版社特约编委和香港中文大学《ASIAN JOURNAL OF ENGLISH LANGUAGE TEACHING》杂志编委等。

^③ 当然这种精英管理模式日后也受到了非议。在 1949 年 12 月的语境中，巴斯道曾无奈地以校舍局促为理由解释学院无法容纳所有报名学生的现象。见圣芳济中学：《圣芳济中学第 75 周年校庆庆祝特刊》，1949 年版，第 3-4 页。

^④ 苏颂清、周献会相公口述。

与学业管理相比，圣芳济学院的纪律管理不仅严格而且有点严厉。

以1923年校规（学规）为例。该学规共有15条，措辞十分严厉，口气也非常坚定，在很多条目上使用了“严禁”、“不得”、“不可”等命令语气，传达出校方整饬纪律的坚强决心。从条目内容上看，涉及学生应行遵守的行为规范和家长应当履行的职责两大方面。概括起来，学生应行遵守的行为规范主要有：第一、遵照学校安排，按时来校上课。有事必须提前请假，如未及提前，应当立即补上书面报告，说明原因。第二、下课时全体学生都必须离开教室到操场（时称“散心场”）玩耍。第三、如果经常不完成功课，或故意违反师长之命，或品行不检、有玷学校名誉者，当即开除，然后通知其父兄。第四、注意仪表，保持衣冠整洁，逐渐养成卫生习惯。第五、严禁学生以书面文件或口头报告在校内聚会。凡是外界给学生的信件，写到学院的，院长有权拆阅。第六、未经院长签名，无论何种书报均不得带入学院。否则教师有权没收。第七、未经院长允许，学生不可随意捐钱。第八、严禁玩钱赌博等劣行。第九、毁坏学校物品要酌价赔偿。^①

这些规范中，最容易认同的是按时上课、有事请假、讲究卫生、严禁赌博、不随意捐钱和损坏校产要赔偿等条目，最意外的是将下课时必须离开教室到操场玩耍列为学规之一，最容易引起非议的是拆阅学生书信、不准将任何课外读物带到校内、严禁校内聚会等规定，这些曾被认为是天主教会学校干涉学生自由、控制学生思想和行为的手段而遭到激烈批评。

其实，从教育角度着眼，这些学规所提倡和否定的行为都是值得重视的，不独最容易认同的条目为然。细究一下，之所以强调学生下课时必须离开教室走向操场，正是因为当时多数国人尚未养成喜欢运动的习惯，或者将体育运动视为有损儒雅形象的举动，或者片面地认为：学生应该抓紧时间学习文化知识和谋生技能，跑跑跳跳玩玩闹闹的太浪费时间。在这样的语境下，以学规形式强制学生下课休息实在是大有必要的。它体现了办学对于中国国情的认知，和对于学生身体健康的真切关心。

至于那些最容易引起非议的学规条目，它们之所以曾经引起激烈批评，完全是可以理解的。未经收信人同意私拆学生书信的确有违人权原则；不准将未经院长签名的任何课外读物带到校内和严禁校内聚会也有思想控制之嫌。但是，在国家主权早已归我之时心平气和的想一下，其中难道没有爱护学生的善意和深意吗？客观上，这些做法没有过滤、屏蔽不良信息的作用吗？而中学生作为未成年人，在他们抗拒不良诱惑的艰苦抗争中不是很需要来自成人首先是师长的帮助和援手吗？

有一种曾经最为流行也似乎最冠冕堂皇的批评意见是：近代中国是中外民族矛盾极为激烈的历史时期，中华民族处于存亡续绝的危急关头，学生不应当闭门读书，而应当走向社会，用实际行动爱国救国。象圣芳济学院这样的天主教会学校的学规，只会控制学生束缚学生，是阻碍救国妨碍革命的。这种说法是可以商榷的。首先，学生爱国是完全应该的，但是否只有聚会活动或走出校门搞街头政治才算爱国？学好本领报效祖国不算爱国吗？其次，近代中国不仅中外民族矛盾激烈，各种力量角逐争斗的格局也非常复杂，涉世未深的在校中学生是否均能一一辨明？一失足成千古恨。学校当局是否有责任和义务提醒、防范于前？

胡适曾在《四十自述》中谈到：在中国公学学习期间，一些革命党人虽然对他并不隐瞒其身份与活动，却并不动员他加入同盟会。二十年以后他才知道，当时公学里的同盟会员曾经商量讨论过他的情况，认为他将来可以做学问，而革命是很危险的事，所以没让他直接参加革命活动。^②这段感人的记述，反映了革命党人的博大胸怀，折射出他们关心爱护专家学者、为革命保留建设人才的基本精神。这段回忆也可以借用来作为我们观察思考近代学生运动和学校管理的一个重要视角。试想一下：大学生尚且需要关心爱护，比他们年龄幼小、心智更不成熟的在校中学生不是更需要呵护关照吗？

^① 圣芳济学堂：《圣芳济学堂章程》（中英合刊），第11—13页。

^② 转引自朱有瓚主编《中国近代学制史料》第2辑上册，华东师范大学出版社1987年版，第747页。

以上通过学规文本的分析对圣芳济学院的纪律管理进行了梳理。那么实际执行状况中，究竟有没有惩罚或体罚现象呢？

据一些老校友回忆：圣芳济学院的体罚现象并不多见。最常见的惩罚方法是罚抄书，这种方法主要用来惩罚书写不符合要求的学生，有时也用于不守纪律者。^①第二种惩罚方法是“立壁角”，背不出书或者作业没做好的学生，有时会被罚站到黑板旁边，“立壁角”。^②第三种惩罚方法是扔粉笔头，有时候，学生上课开小差，有的中国老师会把粉笔头朝他丢过去。^③至于为数不多的体罚，主要是针对一些特别顽皮、不守纪律、不认真听讲的学生。遇到这些学生有这些情况发生时，有的中国教师有时会一边讲课，一边走到这些同学身边，卒不及防地抽出手中的藤制教鞭，“哗”地一声抽打过去。^④有一次，一位实在太过于顽皮的学生被罚跪在讲台边缘，接受藤制教鞭的抽打。^⑤有时有的学生比较调皮，个别中国教师就用教鞭敲打他们的手指关节。^⑥

看来，尽管并不多见，体罚在圣芳济学院还是存在的。但值得注意的是：圣芳济学院的惩罚与体罚现象，主要表现和集中在个别非教会中国教师身上，中外教士尤其是外籍教士惩罚或体罚中国学生之事未有闻及。^⑦对此可做如下解释：1、中外教士的教会背景和身份制约；2、中华民族的民族情绪对外籍教士的制约；3、非教会中国教师的封建传统意识制约。一方面，诚如苏颂清相公所言，既然中外教士背负着教会教育的使命，希望通过他们的“工作，主要是教学工作，使得青年能够认识真理，认识真神”，^⑧那么，实在是没有什么理由采取体罚学生的手段引起学生的反感、将他们推向相反的方向。^⑨另一方面，中外关系在近代中国民族危机的刺激下原本已经十分的敏感和脆弱，外籍教士如果参与体罚学生无异玩火烧身，结果很有可能自焚。“明哲保身”。对外籍教士而言，不对中国学生实行体罚应属最低限度的聪明之举。其三，非教会中国教师的尊师意识因长期浸润于封建专制传统之中而极易膨胀失控以至过度，其中国教师的身份又使得其体罚中国学生的行为不会产生对于激化民族矛盾的顾忌。相反，在该校毕业生出路甚佳的前景诱惑下，却很有可能获得来自同为国人的被体罚学生家长的某种理解，甚至也有可能得到来自学生方面的某种支持，从而产生“杀鸡儆猴”、“杀一儆百”的效果，反过来又助长了体罚行为，形成一种恶性循环。

还有一个原因可能也与圣芳济学院某些体罚现象有关，那就是该校的生源皆为男生（男女校分立，这是天主教会学校的重要特征之一。甚至一些基督新教所办学校也如此。）中学阶段尤其是初中阶段男生往往比较调皮，一般的规劝、批评可能对特别顽皮的男生作用不大，而且男生对当众受罚的心理承受力一般比女生要强一些。再者施行体罚的该校个别中国籍非教会教师亦为男性。这样男教师惩罚或体罚男学生就使得其不会像对女生那样顾忌怜香惜

^① 张宏道口述。

^② 史元麟口述。

^③ 张宏道口述。

^④ 孙雪山口述。

^⑤ 杨存康口述。再，近代纺织业巨子邓仲和之子、雷士德校友邓志雄在其口述中告诉笔者，该校也曾发生过教师用藤鞭抽打学生的事情。不知藤鞭是否为当时学校惩罚学生的通用工具，待考。

^⑥ 史元麟口述。

^⑦ 在笔者所做的访谈中，没有任何人提及中外教士惩罚或体罚学生之事，即使是两位中国教士不在场时亦是如此。这就剔除了中国人往往难以避免的情面观念的因素，而应被视为历史真实状况的反映。

^⑧ 苏平清相公口述。

^⑨ 再录一段周献会相公的口述以供参考：“我对学生从来都是和和气气，从不发火，更不体罚。我把初中阶段的学生看作小孩子，把高中阶段的学生看作大孩子，我觉得他们都是需要老师去哄的，把他们哄高兴了，他们不就听话了吗？所以我在圣芳济教书的时候，不但认真备课、上课，还花时间学习、研究学生们喜欢的各种游戏和体育项目，例如桥牌、围棋、象棋、篮球、手球等等，为的是便于和同学们打成一片，然后把他们管好、教好。因为我觉得如果不和同学们在一起活动，他们即使有了问题也不敢问你；如果经常和他们在一起活动的话，彼此之间感情就比较融洽，他们有什么话都愿意和你说，上课的纪律和效果也比较好掌握。不过，因为经常性地体育活动尤其是一些比较剧烈的体育活动，使我的眼镜损耗很大，往往一个月就要换一副眼镜。”

玉。

再有一个需要仔细辨明的问题是体罚的程度。从那些被施行体罚的个别学生看，体罚并未给他们身心留下严重后果，说明这些体罚程度并不很重，尚属轻微体罚之列。轻微体罚是必要惩罚中的一种，而必要的惩罚在教育上是不可或缺的，有人称之为“教育惩罚”。前苏联著名教育家马卡连柯曾说过：“适当的惩罚，不仅是一个教育者的权利，也是一个教育者的义务。”著名哲学家米歇尔·福柯也认为：“惩罚措施不仅仅是进行镇压、防范、排斥和消灭的‘消极’机制，它们还具有一系列积极的、有益的效果，而它们的任务正是提供和维持这种效果。”在一般说服教育未果之时，对犯有过失的学生给予必要的惩罚（含轻微体罚），既是为了帮助这些学生本人，也是为了教育其他学生，使大家都明白作为学生当为和不当为的边界。——这当然也是教育题中应有之义。

三 人性关怀细致入微

圣芳济学院在严格甚至严厉学业与纪律管理的同时，还采取了不少富于人情味的举措，体现了对于学生细致入微的人性关怀。

1、课间休息和大小礼拜休息制度

圣芳济的上课时间和别的学校有所不同，别的学校是一节一节上，他们是两节课连在一起上，每上完两节课休息十几分钟。单位上课时间比较长，但是老师从不拖堂。^①

之所以如此，除学校规章强调下课必须户外休息之外，还和教师的经验和备课有很大关系。周献会相公回忆：“我在圣芳济上课从不拖堂。一方面在此之前我已经教了十几年的课，有一定的教学经验；另一方面每次上课前我总是认真备课，计算好时间。所以每当我讲完最后一句话的时候，正好下课铃响。”

因为老师不拖堂加上校规保障，所以课间休息时，铃声一响，教室门一律锁上，所有同学均离开教室、前往操场。各个班级在预先划好的场地内各自开展自由活动。好动的同学，低年级的会打打玻璃弹子；高年级的会自由组合，打打手球（handball）、垒球（softball）或乒乓球。偶尔还会打打橄榄球。好静的同学或者在旁边观战，或者散散步、望望远。觉得肚子饿的同学可以自己去看学校小卖部买点心。老师们也去自行休息。^②

关于低年级打玻璃弹子的游戏，张宏远的回忆非常具体：“我们把玻璃弹子分为西瓜弹、野狐弹、奶油弹、香港弹等各个等级。玩的时候，两人一组，玩同一种弹子，因为输的人要把弹子交给赢的人，但是弹子质量有好有差，价钿有贵有便宜，最贵的是香港弹。如果不分品种的话，拿好弹子的人会吃亏。同一种弹子一道玩就没有这种顾虑了。大家凭技巧玩，输的人输得服气。很少有为输赢争吵的。万一对输赢有不同看法，一般是请旁边‘观战’的同学出来主持公道，不会去麻烦老师。因为老师是在教师办公室休息，准备下两节课。课间休息没有老师在旁边管理。”张宏远还回忆说：高年级的时候，他们几个同学有一次玩过橄榄球，好像是vincent老师带来的，大家玩得很开心。

如果课间肚子饿了，学生们可以到校园内的小卖部去。这是校方特许一个教友开的免税小商店，专门供应食品和文具等物品。价格比外面便宜，适应学生中广东人比较多的特点，小卖部中广东点心也比较多，有麻球、咸鸡饼、罗宋面包、广式春卷等等。还有豆腐干、牛肉干等。味道很好，学生都喜欢吃。小卖部食品也比较卫生，没有赤膊食品（无包装），也没有发生过吃了这些点心后中毒的事件。^③

圣芳济的大小礼拜休息制度也比较独特。除一般学校都有的星期日休息外，他们每周三、

^① 张宏道、史元麟、周斌章口述。

^② 张宏道、史元麟、张宏远口述。

^③ 史元麟、薛幼良口述。

六下午也是不上课的，校方也不安排任何其他活动。^① 学生们把周三下午叫做小礼拜，周六下午叫做“大礼拜”，因为第二天就是星期天，连起来可以休息 1 天半。^② 这样，学生每周实际在校学习时间是 6 个上午加 4 个下午。即使不算每天下午两节课以后的部分业余时间，每周可以由学生自由支配的大段时间就有两个整天。^③ 这在当时上海学校中是不多见的。可以说已经在实际上享有每周双休日制度了。^④ 充裕的课余时间为学生自主活动提供了时间上的可能。

2、自愿报名、自由参加的课外活动管理

除了课间休息之外，学校很多活动也由学生自主进行。例如小型足球比赛，25 分钟 1 场，时间比较短。学校足球队员有时把它安排在下午放学之后，有时干脆在早晨 7 点到 8 点之间连赛 2 场，赛完再上课。旁边观赛的同学也是自愿而来，兴致盎然；不愿或不去观赛也可以，没有任何老师或同学会因此而对其另眼相看。当然也从未发生过没有任何观赛者的尴尬情况。因为圣芳济学校是“和尚学校”，都是男生，正当青春年少的男孩子喜欢运动的总归是多数。^⑤

校方很少安排全校性的大型活动，也没有硬性规定必须参加这些活动。一般做法是：在举行某项活动之前，实行全校告知，由同学自己决定是否报名参加。例如参观老上海著名的徐家汇土山湾孤儿院，与徐汇中学、中法学堂、市西中学、震旦附中、市三女中举行校际球类比赛等。^⑥

有些学生性情比较沉静，这类活动都没有参加。“因为老师说愿意去的可以报名，我不想去，就没有报名参加。我比较喜欢课余时间到旧书摊去淘淘旧书，例如复兴公园附近的旧书摊、爱文义路的旧书摊等，我都去过，看见喜欢的书就买下来，觉得很开心。”^⑦

有些学生比较活泼，则球类等体育活动参加比较多一些。“我比较喜欢足球，是校足球队队员，担任中锋，曾经参加过与中法学堂的球类比赛。”^⑧ “我曾经参加过学校篮球队与市三女中举行的校际比赛，我们开玩笑说是‘和尚学校’（男校）和‘尼姑学校’（女校）比赛。大概是平常学堂里没有女同学的缘故吧，我们一边比赛，一边小声地议论女生的相貌，结果把这场比赛都输掉了。”^⑨ “学校足球队与徐汇中学举行校际比赛时我去过，不过不是去参赛，是去观赛，为校队助威。”^⑩

放假的时候，学校方面也基本上不安排大型活动。平时比较要好的同学可以自由结伴玩耍，或者和比较熟悉的教职员一道结伴出游。“1946—1947 年之间有一次放假，我就是和邓云鹏老师等一起到杭州去游玩的，住在西湖附近我一位亲戚屋里，玩了好几天，还拍了一些照片。”^⑪ “抗战以后，我们曾经去过常熟虞山旅游，一些比较要好的同学结伴乘卡车去的。”^⑫

12

3、没有标准答案的适量作业

圣芳济的老师布置作业是不多的，主要依靠课内讲授，把需要学生掌握的知识点讲透，然后安排少量的作业，帮助同学进一步理解这些知识点。例如英文翻译，老师一般一次最多也就布置十几个句子。不仅作业数量比较少，而且没有所谓的标准答案，往往老师布置一个

^① 张宏道口述。又，参见圣芳济学堂编《圣芳济学堂章程》（中英合刊）“假期”，第 9 页。

^② 陈伟新口述。

^③ 张宏道口述。

^④ 张宏远口述。

^⑤ 张宏远口述。

^⑥ 周斌章、张宏远、魏征戌口述。

^⑦ 张宏道口述。

^⑧ 史元麟口述。

^⑨ 魏征戌口述。

^⑩ 周斌章口述。

^⑪ 张宏远口述。

^⑫ 周斌章口述。

句子，学生的回答会各不相同。老师也不强求一律，只要正确，在正确的前提下，允许同学发挥主动性、创造性。学生学得比较活泼，老师也教得比较活泼。不象现在要做那么多的课外作业，题海战术，还一定要符合老师的标准答案，太束缚学生思维。^①

寒、暑假期间圣芳济也没有什么假期作业，所以可以尽情地放松地玩。有时候反而会觉得怎么放假时间这么长啊，很想马上开学，可以看到那么多老师和同学。^②

4、问题（另类）学生和突发事件的处理

任何学校总是会有一些比较另类、比较让老师和家长多操些心的孩子。如何对待他们，是对管理水平的一种考验。Pastor的做法之一是要求他们回家转告父母，请其父母来校谈话。张宏远和周少麟（京剧大师周信芳的公子）曾经因为年少贪玩，有时考得不好，被要求让家长来校。有一次正好是张的阿姨和周少麟的母亲裘丽琳一起到校，Pastor请她们一个一个轮流进院长室谈话，张和周少麟也等在院长室门口。他们很想听听院长对家长说了些什么，可惜听不见。回家后张问阿姨，阿姨说，院长让你好好读书，不要再贪玩了。到学校问周少麟，他说他母亲也是这样说的。^③ 从中不难看出Pastor的管理水平和管理艺术：他照顾到了家长和孩子两方面的心理，谨慎地维护了孩子的隐私和自尊，在适当批评孩子缺点的同时，又提出了对孩子的希望和要求，目的是传达校长对他们还有信心的正面信息，也希望他们自己不要放弃努力。

在处理遗失手表事件时，Pastor再度显示了他的高超的管理艺术。有一次，一名学生发现自己的手表不见了，非常着急地告诉了老师。Pastor得知后，温和地对该班学生说：“某某同学的手表不见了，他很着急。我想大概是哪位同学觉得好玩拿来玩了，玩过以后又忘记还了。没有关系。现在我留在教室里，大家可以轮流单独到我的办公室去，请那位忘记还手表的同学把手表放在我办公桌的抽屉里，然后把抽屉关上。没有人会知道究竟是谁还的，包括我。”后来大家并不知道结果，^④也许没有还，也许还了而Pastor故意不提、故意要大家淡忘这件事情。不管怎么样，Pastor没有简单地将其斥责为偷窃行为，也没有要求将手表还到他的手上，而是非常谨慎细致地为学生安排了单独面对自我的空间。这种艺术地处理突发事件的手法，和其中透露出来的对于学生人格的尊重，令人赞叹不已。

圣芳济学院的人性化管理和其主办者及其教师的素养有着密切的关联。虽然由于史料的相对欠缺，除了Pastor我们无法获知更多外籍教师的具体教育背景。但是他们中相当一部分来自法国是可以肯定的。而法国恰恰是世界上中等师范教育体制历史悠久和相对优秀的国家，也是比较早实行严格的教师资格认证管理的国家。和美国等一些国家不同，法国中等学校师资不是由高等学校内的师范院系承担，而是由专门的独立高等师范学校即著名的巴黎高师来承担的，这使得中等学校师资的培养机制具有更高的专业化程度。不仅如此，巴黎高师毕业后还要通过相当严格的全国会考，才能取得中学教师的任职资格。^⑤ 因为外籍师资大多来自这样一个国度，教士们的宗教信仰背景又带来了对于教育事业的虔诚和专注，圣芳济师资质量之专业化于是有了比较充分的保障，其学校管理自然也就呈现出比较符合教育学和心理学要求的专业化水准。

四 讲究管理效率

讲究细节并不等于事必躬亲。圣芳济学院在人性化管理的具体操作方面是十分注重细节的，但校方并未因此就忘记或忽略了管理的效率。恰恰相反，他们似乎很懂得过犹不及的中

^① 孙雪山口述。

^② 魏征戌口述。

^③ 张宏远口述。

^④ 史元麟口述。

^⑤ 著名法国作家罗曼·罗兰就是这样。

国古训，很注意把握细节管理和效率之间的辨证关系，以免细节关注干扰了管理效率。

1、比较简便的座位安排和服饰管理

圣芳济的座位安排比较有意思。它不是按照学生成绩好坏精心搭配，而是按照学生姓氏和名字的英文字母顺序，从靠近教室门口的课桌开始，一排一排的依次安排的。这种方法简便易行，学生自己就可以搞定，不用校方花费多少心思。当然那个时候的同学近视眼比较少，没有发生过有哪个同学因看不清老师的板书而要求调换座位的情况。^①

关于校服安排。以前上海不少学校是有校服的，圣芳济则除早期外的相当长的时间内没有校服，只有校帽，上面是类似西瓜皮一样的条纹，绿色和金色相间，很漂亮。但校方并不硬性规定学生必须要买。^② 愿意戴校帽的同学可以自己到学校小卖部去买，不买、不戴也可以。^③

学校对学生服饰也不作硬性规定。只是在穿衬衫的时候，要求象英国学生一样戴领带。^④因为学校在服饰方面不做统一规定，所以当年同学上学时穿着各种式样的衣服。有的穿西装，有的穿长衫，有的穿中山装。不仅款式各异，料子也不相同。有穿阴丹士林布长衫的，也有穿布制灰色中山装的。^⑤关于西装。大多数同学的西装款式和料子都比较大路，也有少数同学家境特别优越，穿得比较招摇，例如邓志精（音）、邓志卫（音）（近代上海纺织业巨子邓仲和之子）两兄弟，他们就是天天翻行头，今朝穿条子西装，明朝穿格子西装。学校从来不作干涉。^⑥

服饰上的不统一使学生有了着装自由，甚至毕业照这样比较严肃的场合，也可见长袍、西装、衬衫、短裤并存，虽不若女子服饰花样多多，却也显得生动活泼。学生称心，校方也乐得省心。

2、申请减免费学生自行领取助学支票

早期圣芳济的学生家境一般比较好，尽管学费比较昂贵，也很少发生要求减免费的现象。后期随着学校发展、学生增加，尤其是抗战对上海城市经济和市民生活的影响，一些学生开始发生缴费困难。为了帮助这些学生尤其是其中的好学者继续学业，一些事业有成的老校友提出了提供支票的方法。这是一个很好的方法，支票的领取和使用等金融管理程序使它能够确保专款专用于助学。但是如果由学校全部包办这些事情，无疑要花费很多的时间和精力。于是校方采取了这样的措施，即由有助学需要的学生自己事先提出申请，经校方审核符合条件后，由校方出具相关证明，接着到支票提供方领取支票等事，皆由该学生自己处理，学校并不全程奉陪。

校友周秉章回忆：“我的父亲是电力公司的职员，收入本来是不错的。但是抗日战争开始以后，父亲的收入减少了，我支付学费也有了一定的困难。还好我的学习成绩比较好，所以获得过几次助学金。有的是社会上的，如申报读者助学金；有的是圣芳济的往届毕业生，在社会上有一定的地位和财力、又愿意资助母校，学校就介绍像我这样学习成绩比较好、家境相对清寒的同学，请他们资助一部分学费。具体办法是：先由学校与这些往届毕业生取得联系，再给需要资助的学生出具学校证明，然后由这些学生自己前往资助人所在地，领取一定数量的支票，交到学校作为学费。这种形式的助学金我领取过好几次，帮助我渡过了交费难关，坚持到毕业。我很感谢这些资助者。”

申请减免费学生自行往助学者所在地领取助学支票的方法，使得助学者和受惠者取得了直接联系，便于双方的近距离接触和了解，这对助学者是公平的：知道自己到底帮助了谁；

^① 张宏远口述。

^② 史元麟口述。

^③ 张宏远口述。

^④ 周斌章口述。

^⑤ 张宏道口述。

^⑥ 张宏远口述。

对受惠者是很好的一次感恩教育：知道是谁帮助了自己；对于学校来说，则节约了路途往返的时间和精力，却同样达到了助学的目的。

3、巧妙节俭的总务管理方式

总务管理是现代学校管理中非常烦琐而又须臾不可或缺的事务性管理，它会占据大量的时间。圣芳济学院采取的策略是：借助校外教友力量，激发其宗教热诚，同时适当考虑其经济利益。具体做法是：请一位天主教家庭出身的教友在校内开设一个小卖部，向学校师生供应食品、文具等商品。因设在校内并为学校师生服务，承包者可以享受免税优待，但对所供应的商品之质量、尤其是食品的卫生质量必须担负全责，同时必须兼管学校其他事务如清洁卫生门卫等等。

校友陈伟新的父亲就是这位承包者。据他回忆，在父亲的辛勤操持下，小卖部的生意很好，批来的商品尤其是食品销量蛮大，虽然还要同时兼管学校清洁卫生门卫等工作，劳动量蛮大，父亲还是非常高兴的，因为这个职位比较稳定，免税待遇使其经营利润也比较可观，是他们家庭的主要经济来源。^①

这是一项一举数得的措施：陈伟新一家由此解决了生活来源问题，学校师生解决了就近购买价廉物美商品的需求，学校方面只需帮助办理免税手续，其他诸如进货渠道、商品质量把关、售后问题等一概无须学校操心操劳，还捎带着免费解决了学校的清洁卫生安全保卫等烦琐事务。既减少了学校开支，也节省了大量相关精力。这是在高效率管理思路统帅下走出的非常巧妙的一着高棋。

简短的结语

圣芳济学校管理模式中人性关怀和相对较为宽松这一面相非常值得关注。作为一所非寄宿制学校，实行如此无为而治的管理模式，并非过于放任。因该校在学业和纪律等方面已实行较为严格的管理举措，如在宗教信仰、课外活动等方面依然不肯放松，不依不饶，必使学生如过于绷紧之弦，无法持久。而采取人性化和相对宽松的管理模式，正可缓解学生因紧张的学习、考试、淘汰等所导致的重重压力，达到必要的心理平衡。这种管理模式对学生心理需求的尊重，允许其可以自行决定做或不做某事，满足了中学时代成长中的青少年渴望成人、渴望自主权的强烈意愿。如此日积月累，润物无声地锻炼了学生们对事物的选择能力、对自己兴趣爱好与意愿的认识能力，也培养了对己对人对事的负责态度。当年圣芳济的毕业生之所以大多颇得用人单位好感和重用，除良好的英语教育背景外，这种选择能力、认识能力和负责态度应该也是重要的原因。从校方角度考虑，比较宽松的管理模式在培养学生能力、提升学生素质的同时，还节约了学校的管理成本，有利于校方集中精力，研究管理经验，提高管理效率。

总之，文武之道，一张一弛。圣芳济学院的管理模式有严格的一面，但这种严格主要表现在学业管理和纪律管理领域，却并不表现为宗教信仰的强制或强迫。且其学业和纪律管理严格之同时，尚有诸多人性关怀之缓冲。进一步看，该校在管理讲究细节的同时，还注意到管理的有效性和高效性。这种真实面相之揭示，为比较如实、客观、公正地认识当年在华天主教会中等学校提供了历史的实例，也给今人继续探索学校管理模式、再创教育辉煌留下了可资借鉴的历史经验。

（责任编辑：徐 涛）

^① 陈伟新口述。