

·教育管理·

蔡元培教育管理思想及其当代启示*

段晓峰¹ 文学锋²

(1. 国防科学技术大学 信息系统与管理学院; 2. 国防科学技术大学 人文与社会科学学院, 湖南 长沙 410073)

[摘要] 本文从蔡元培任教育长和治理北大时期的言行中总结了其教育管理思想, 认为其教育管理思想主要有开放性、科学性、民主性和情感性等四个特点, 并指出了其对当代高等教育管理的若干启示作用。

[关键词] 蔡元培; 教育管理; 思想

[中图分类号] G640 [文献标识码] A [文章编号] 1672-8874 (2008) 01-0036-04

Cai Yuanpei's Education Management Theory and its Modern Revelation

DUAN Xiao-feng¹ WEN Xue-feng²

(1. College of Information System and Management, National University of Defense Technology, Changsha 410073, China;
2. College of Humanities and Social Sciences, National University of Defense Technology, Changsha 410073, China)

Abstract: The article summaries Mr. Caiyuanpei's education management theory from his Speeches and actions when he ran Beijing University. Its four characteristics (Open, Scientific, Democratic and Emotional) are revealed. The article also points out some revelations to the modern higher education.

Key words: cai yuan-pei; education management; democracy

蔡元培是众所周知的大教育家。他于1912出任民国教育总长, 1917年担任北京大学校长。正是由于蔡元培, 北大从一座衰腐的学堂变成了一所著名的学府, 整个中国的高等教育史也掀开了崭新的一页。而蔡元培之所以能创造这个奇迹, 主要原因就在于他拥有一套杰出的教育管理思想, 并且能将这套教育管理思想付诸实践。

蔡元培的教育管理思想不仅在当时领先于世界潮流, 至今仍值得我们领会和揣摩。1910年至1930年国外关于教育行政管理的观点仍然是泰勒的科学管理原则的简单移植, 缺少人文和民主色彩。1930年代起在杜威的《民主和教育》一书的影响下, 西方才开始赋予教育管理以人本主义思想。而蔡元培在1912年提出的教育方针中就早已打通了科学与人文之间的壁垒, 既考虑了标准化管理的要求, 又考虑了人际关系等因素。遗憾的是, 先生没有给我们留下关于教育管理的系统理论, 他留下的只是闪光的言行。笔者不揣浅陋, 愿意以管窥豹, 将蔡元培的教育管理思想挖掘出来供今天的高等教育管理者 and 研究者参考。

笔者认为, 蔡元培的教育管理思想有开放性、科学性、民主性和情感性等四个特点。

一、以开放的心态对待管理

有人说, 北大之所以“大”, 是因为有了蔡元培“兼容并包”的办学思想。的确, “兼容并包”几乎成了蔡元培和北大的一个标示符。在某种意义上, 正是“兼容并包”使北大具有了别具一格的宏大气象。然而“兼容并包”并不是蔡元培教育思想中的根本。在“兼容并包”的背后潜藏了蔡元培更为基本的思想取向, 那就是一种开放的心态。这种开放心态不仅造就了蔡元培那“海纳百川”的宏大气度, 更养成了他那放眼寰宇的战略眼光, 它使蔡元培无论是在擢选人才还是在学科建设上都能左右逢源、高人一筹。

1917年蔡元培入主北大, 当即聘用了当时锋芒正露的共产主义分子陈独秀作文科学长。其后无论新派旧派、国民党共产党, 只要学问独到的都被蔡元培网罗而至。当时的北大正如马寅初先生所言:

以言党派, 国民党有先生及王宠惠诸氏, 共产党有李大钊、陈独秀诸氏, 被目为无政府主义者有李石曾氏, 崇敬于君主立宪发辩长垂者有辜鸿铭氏, 以言文学, 新派有胡适、钱玄同、吴虞诸氏, 旧派有黄系刚、刘师培、林损诸氏。……各派对于学术, 却能自由研究, 而鲜摩擦, 学

* [收稿日期] 2007-10-12

[作者简介] 段晓峰 (1977-), 男, 湖北英山人, 硕士。

风丕变，蔚然巨观。^[1]

这种局面的造成不能不归因于蔡元培那种开放的心态和胸襟。

为了更好地发挥北大文理科的优势，蔡元培决定对当时已有的学科作些调整。按照一般人的考虑，学科调整只是学校内部的事情，应该一切从本校利益出发。然而蔡元培没有这种狭隘的门户之见，他有更深远的战略考虑：

我没有本校与他校的界限，常为之通盘打算，求其合理化。是时北大设文、理、工、法、商诸科，而北洋大学亦有工、法两科。北京又有工业专门学校，都是国立的。我以为无此重复的必要，主张以北大的工科并入北洋，而北洋之法科，刻期停办。^[1]

蔡元培不仅对内持开放态度，对外更是毫无封闭。只要是合理的都拿来为我所用。这一点在其《教育独立议》一文中表现得相当明显。蔡元培为了更好地对中国现代教育制度进行规划，博采众家之长，对西方各国的办学思想信手拈来，毫无顾忌：

分大学区与大学兼办中小学校的事，用法国制。大学可包括各种专门学术，不必如法、德等国别设高等专门学校，用美国制。大学兼任社会教育，用美国制。大学校长，由教授公举，用德国制。大学不设神学科，学校不得宣传教义与教士不得参与教育，均用法国制。瑞士亦已提议。抽教育税，用美国制。^[1]

其实蔡元培并非无所不能。他之所以能在很多事情上表现得游刃有余，是因为他时刻对别人的意见也持一种开放的态度。最初着手治理北大时，蔡元培因为不熟悉情况，并没有多少精妙的打算。但是他没有自作主张，而是“先访医专校长汤尔和君，问北大情形。”汤尔和告诉蔡元培：“文科预科的情形，可问沈尹默君；理工科的情形，可问夏浮筠君。”于是蔡元培又访沈尹默，征求他的意见。结果沈尹默向他提出了任用陈独秀和组建评议会的重要主张。蔡元培虚心采纳了，从此北大为之一变。

尽管今天的高等教育不能像蔡元培那个时代那样完全不考虑政治派别，完全的开放性已经不再可能，但是在政治允许的范围内尽量做到开放却是可能的。遗憾的是，当代的高等教育管理出现了一些封闭和保守的现象。北大的课堂已经不允许非本校人员自由听课了，有一段时间一些著名高校不允许外来人员自由出入。尽管现在的网络技术使得开放性变得更加容易，但是高校教育资源的开放与共享却举步维艰。笔者尝试了众多被评为国家精品课程的网页链接，要么连接不上，要么可以连接却需要用户名和密码，要么可以进入但提供的资源却相当简陋。这种现状表明，目前我国的高等教育管理与蔡元培先生提倡的开放性思想还有相当距离。

二、以科学的目标引导管理

目标管理是现代管理学中的重要内容。对目标的强调和重视是蔡元培教育管理思想的一大特色。蔡元培之所以能在短短几年内缔造北大的传统、奠定中国现代教育的格

局，与其善于抓管理目标是密不可分的。无论是任教育总长还是任北大校长，蔡元培做的第一件事都是明确教育宗旨和目标。1912年蔡元培刚就任民国教育总长，就发表了《对于教育方针之意见》的讲话，其中鲜明地提出了五育并举的教育主张：

当民国成立之始，而教育家欲尽此任务，不外乎五种主义，即军国民教育、实利主义、公民道德、世界观、美育是也。^[2]

1917年在北大就职演说上，蔡元培又开宗明义指出：

大学者，研究高深学问者也。

大学生当以研究学术为天职，不当以大学为升官发财之阶梯。^[1]

此后，在北大每年的开学式演说中，蔡元培都反复申述这一宗旨：

大学为纯粹研究学问之机关，不可视为养成资格之所，亦不可视为贩卖知识之所。（北大|九|八年开学式演说词）^[1]

诸君须知，大学并不是贩卖毕业文凭的机关，也不是灌输固定知识的机关，而是研究学理的机关。（北大|九|九年开学式演说词）^[1]

至于大学学生，本为研究学问而来，不要误认这学问机关，为职业教育机关，但能图得生活上的便利，即为已足。（北大|九二|年开学式演说词）^[1]

本校的宗旨，每年开学时候总说一遍，就是“为学问而求学问”。（北大|九二二年开学式演说词）^[1]

应当指出，蔡元培并不是一个片面强调“为学问而求学问”的教育者。蔡元培除了重视超功利性的教育目标外，对实用主义的教育目标亦不忽视（如“五育”中的前三育）。他之所以在大学生中强调研究学问的纯粹性是有针对性的。在笔者看来，这种针对性恰恰体现了其教育目标设置的科学性。蔡元培对中国传统大学（以前称为“太学”）教育的弊端看得非常清楚：“数百年来，教育的目标只有一项，即对人们进行实践能力的训练，使他们能承担政府所急需的工作”^[1]，而缺少“在各种领域中作进一步深入研究的能力”。^[1]在这种急功近利的传统影响下，当时的北大也变成了升官发财之所：

我在译学馆的时候，就知道北京学生的习惯，他们平日对于学问上并没有什么兴会，只要年限满后，可以得到一张毕业文凭……尤其是北京大学的学生，是从京官大学堂老爷式学生嬗继下来。他们的目的，不但在毕业，而尤注重在毕业以后的出路。^[1]

正是针对这种传统和现状，蔡元培才强调“大学教育的目的育观念是……要使索然寡味的学习趣味化，激起人们的求知欲望。”^[1]在这一目标的引导下，蔡元培在人员配备、基础建设等方面的管理决策都能做到一针见血、药到病除，从而在短期内改变整个大学教育的风貌。在人员配备上，蔡元培的做法是：聘用“积学而热心”的教员，“不但是求有学问的，还要求于学问上很有研究的兴趣，并能引起学生的研究兴趣的。”^[1]在基础建设上，蔡元培认为：“为研究学问计，最重要的是实验室。在这经济最困难的时

候,我们勉强腾出几万元,增设物理、化学、地理各系的仪器标本,并修理实验室、陈列室”,“为研究学问计,最普遍的是图书馆。”^[1]为此蔡元培亲自到美国募捐。

相比蔡元培的做法,目前我国的高等教育管理也存在不少问题。一些学生没有把高校看做是研究学问的神圣学府,没有把学术作为纯粹的价值来追求,高校成为了他们获取文凭的跳板,学术变成了某些人升官发财的敲门砖。当然,必须看到,这种现象正在逐步改善。有些学校已经开始注意到学术功利化的弊端,开始强调学术本身的价值。据笔者所知,每年中山大学的博士入学典礼上,校长都要做演说,其中的重要一条就是强调要“对学术心存敬畏之心”,这是难能可贵的。在社会日益浮躁的今天,高校若不坚守住思想的阵地,用正确的目标管理思想对学生进行引导,高校也就丧失了作为高校存在的价值。

三、以民主的运作实施管理

蔡元培1905年即加入中国同盟会,受“三民主义”影响甚深。这使得他在教育管理上也表现出强烈的民主倾向。众所周知,民主的前提是有效的法制保障。因此蔡元培特别注重教育中各种法令法规的建设。在蔡元培的主持下,教育部刚一组建就陆续颁布了《中华民国教育部普通教育暂行办法》、《普通教育课程之标准》、《小学校令》、《中学校令》、《中学校令试行规则》、《大学令》、《专门学校令》、《师范教育令》、《师范学校规程》、《实业学校令》、《实业学校规程》等一系列法令法规。蔡元培在留学德国时发现,虽然德国革命以前是很专制的,但是大学的管理却是“极端的平民主义”。校长与各科学长均由教授会选举产生,每年更换一次。而且,校长由神学、法学、医学、哲学四科的教授按年轮流担任,学生从来没有因校长的去留而发问题。他因此赞许道“这是何等的精神啊!”执掌北大后,蔡元培将这种民主精神带到了学校管理中:

我初到北京大学,就知道以前的办法是,一些校务都有校长与学监主任庶物主任少数人办理,并学长也没有与闻的,我以为不妥。所以第|步组织评议会,给多数教授的代表,议决立法方面的事;恢复学长权限,给他们分任行政方面的事。但校长与学长,仍是少数,所以第二步组织各门教授会,有各教授与所公举的教授会主任,分任教务,将来更要组织行政会议,把教务以外的事务,均取会议制。并要按事务性质,组织各种委员会,来研讨各种事务。”^[2]

蔡元培这样做的目的是相当明确的,那就是要“无论何人来任校长,都不能任意办事。”蔡元培的民主管理思想还体现在校务公开上。当时北京大学有一种刊物叫《北京大学日刊》,相当于现在的校报。目的之一正是“借以报告吾校现状于全国教育界”。这不是一般人能做到的,因为这样大范围的公开就意味着要受到公众的监督和评议。

蔡元培的民主管理思想表现在第三个方面就是不忽视少数的原则。这一点尤其值得一提。因为长期以来,我们对民主的理解大多停留在少数服从多数这一原则上,却不

知道少数服从多数对少数人来说就意味着独裁。为了避免这一点,在少数服从多数的前提下,还需要对少数人的意见给予特殊注意和对待。蔡元培正是这样做的。当时有些学生在一学期结束后觉得自己不适合继续本专业的学习,向学校申请转科。蔡元培没有简单地“棒杀”这些特殊要求,而是采取了宽容的做法:

据法科|年级经济门学生顾宝随禀称:法科课程与性矛盾,恳请改入文科英文学门旁听|节。查法科课程既非该生性之所近,应准其在法科退学,并准暂在文科英文学门随班听讲,俟学年考试后,再行核办。^[3]

据文科|年级英文门学生中焘呈称:文科课程,非性之所近,恳请准予改入法科肄业|节,应准该生在文科退学,改为法科法律门旁听生。^[3]

又有一名学生因身体缘故准备休学,但是回家没有路费,家里的钱一时又不能寄到,于是向学校申请将本学期的学费发还。蔡元培在此事的处理上做到了法治与人情、一般性与特殊性的高度统一:

前来查本校定章,已交之学费,向无发还之理,姑念该生所称各节情尚可原,应准将本学期的学费照数发还,以示体恤。^[3]

这种不忽略少数的做法是值得重视的。由于高校扩招等措施带来的问题,现在的高等教育管理者所面对的问题相比蔡元培那个时代要复杂和困难得多。民主的实施也由于人数的增多而变得相对困难。但不管如何困难,民主管理绝对是世界大势所趋。高等学府作为先进文明的创造者和传播者,有责任成为民主管理的典范。特别是,不能由于管理的复杂化而将问题简单化,采取一刀切的办法,忽略教育管理中的少数人或特殊情况。尊重个性和多样性是学术繁荣的必由之路,不做到这一点高等教育管理对学术的危害甚至比不管理更加糟糕。

四、以情感的沟通促进管理

古典管理学派的代表人物马克思·韦伯认为纯粹的官僚集权组织能获得最大效率。这一组织要求超越一切人事因素,严格按照行政手续办事。这在企业或行政管理中或许并不错,但是在教育管理中却是行不通的。因为教育管理不同于企业和行政管理,企业和行政的主要目的是做事,而教育的主要宗旨则是育人。对这一点蔡元培有着清醒的认识:

教育是帮助教育的人,给他能发展自己的能力,完成他的人格……不是把被教育的人,造成|特别的器具,给抱有他种目的的人去应用的。^[1]

教育与政务的区别在于:

教育是要个性与群性平均发达的。政党是要制造|种特别的群性,抹杀个性。……教育是求远效的;政党的政策是求近功的。^[1]

所以教育要由教育家来办。教育家与行政官员的最大区别在于行政官员是冷酷的(因为对事不对人)而教育家则是有感情的(人要是没有理智固然与动物无异,要是没

有情感则更是连机器都不如)。正是认识到这一点,蔡元培在教育管理中非常重视感情因素的作用:

(学校)内部破坏的原因,在物质方面的,尚易挽回;若在精神方面,就不可救药了。精神方面的破坏,原因最大的就是感情隔阂。|一个物体,若是内部的摄引力,受了障碍;他的各部分,受了外界较强的摄引,|定要分解,这是无可疑的。人群也是如此;若是|群里面,大家互相亲爱,就是有彼此不相了解的事,|定可以用很诚恳的态度,把两方为难的情形,比较研究,得到折衷的办法;就是|方面的意见,不能不完全牺牲,也|定可以无憾。……总是大家保持|种良好的感情,不要多所猜疑,就别的都容易解决了。^[1]

蔡元培认为,只要大家感情和睦,彼此坦诚相见,就没有不能化解的矛盾。因此他希望:

大家平日都保持良好的感情,有不了解的事,都立刻用开诚布公的意思解决他,不要蓄积起来,生出无数的误会。^[1]

但是要感情和睦,就必须互相尊重。于是蔡元培在对学生的第一次讲话中就强调要“敬爱师友”:

教员之教授,职员之任务,皆以图诸君求学便利,诸君能无动于衷乎?自应以诚相待,敬礼有加。^[1]

对于那些不尊重老师和职员的學生,蔡元培是决不姑息的。1918年1月11日,蔡元培在《北京大学日刊》上发布了《关于决不姑息学生对职员有无礼情事的布告》,其中写道:“以后遇有学生对职员有无礼情节,查明后定当照章惩戒,断不姑容。”^[3]

为了达到教育的效果,蔡元培又在1921年12月7日专门发了一个《劝被大学生尊重教师布告》,以深情的笔触对学生进行谆谆劝导。其循循善诱之态溢于纸外。要感情和睦,就必须要有沟通,而要有沟通就必须要有沟通的场所。于是在蔡元培的直接支持下,各种学报、学会、社团纷纷组建起来,而这些机关场所的第一宗旨都无一例外地被蔡元培规定为“联络感情”。《北京大学日刊》就被蔡元培视为“全校同仁联络感情、交换意见之机关”,1918年12月

21日,蔡元培向教育部申请组织全国专门学校联合会,在申请报告的宗旨一款中,蔡元培写道:“第一条本会以联络感情,讨论教育上共同事业为宗旨”,^[3]联络感情被放在第一位。1919年1月25日,在《发起学余俱乐部征求会员启事》中,蔡元培同样写道:“第一条本部宗旨,因本校同人求学于闲,借以联络感情、交换学识为主”,^[3]联络感情仍然被置于首位。可见,蔡元培是相当重视感情因素在组织管理中的作用的。这种重视感情沟通的管理思想终于使得北大在思想自由的个性主义原则下并没有丧失团结,反而获得了一股空前的向心力和凝聚力。

现代社会的节奏日益加快,人们之间的情感沟通似乎也越来越少。但越是在这种高强度和高压力的工作环境下,越需要一个情感的缓冲地带。西方发达国家的高校多半有下午茶的时间,供教授们休息和自由交流。这种形式完全可以借鉴,这也符合蔡元培的以情感的沟通促进管理的思想。

综上所述,不难发现,尽管蔡元培的教育管理理论与现代各种管理理论相比,其科学性、精确性都相去甚远,但是在总体方向的把握上,蔡元培却高人一筹。90多年过去了,他的思想非但没有过时,而且远比我们现在许多领导者和管理者头脑中的思想先进。如果我们能够把这些思想付诸现代高等教育管理实践,相信不久的将来,中国的高等教育事业会迎来一个崭新的起点。

[参考文献]

- [1] 萧夏林.为了忘却的纪念——北大校长蔡元培[M].北京:经济日报出版社,1998.
- [2] 高平叔编.蔡元培教育文选[M].北京:人民教育出版社,1980.
- [3] 蔡元培.蔡元培全集(第三卷)[M].杭州:浙江教育出版社,1997.

(责任编辑:林聪榕)