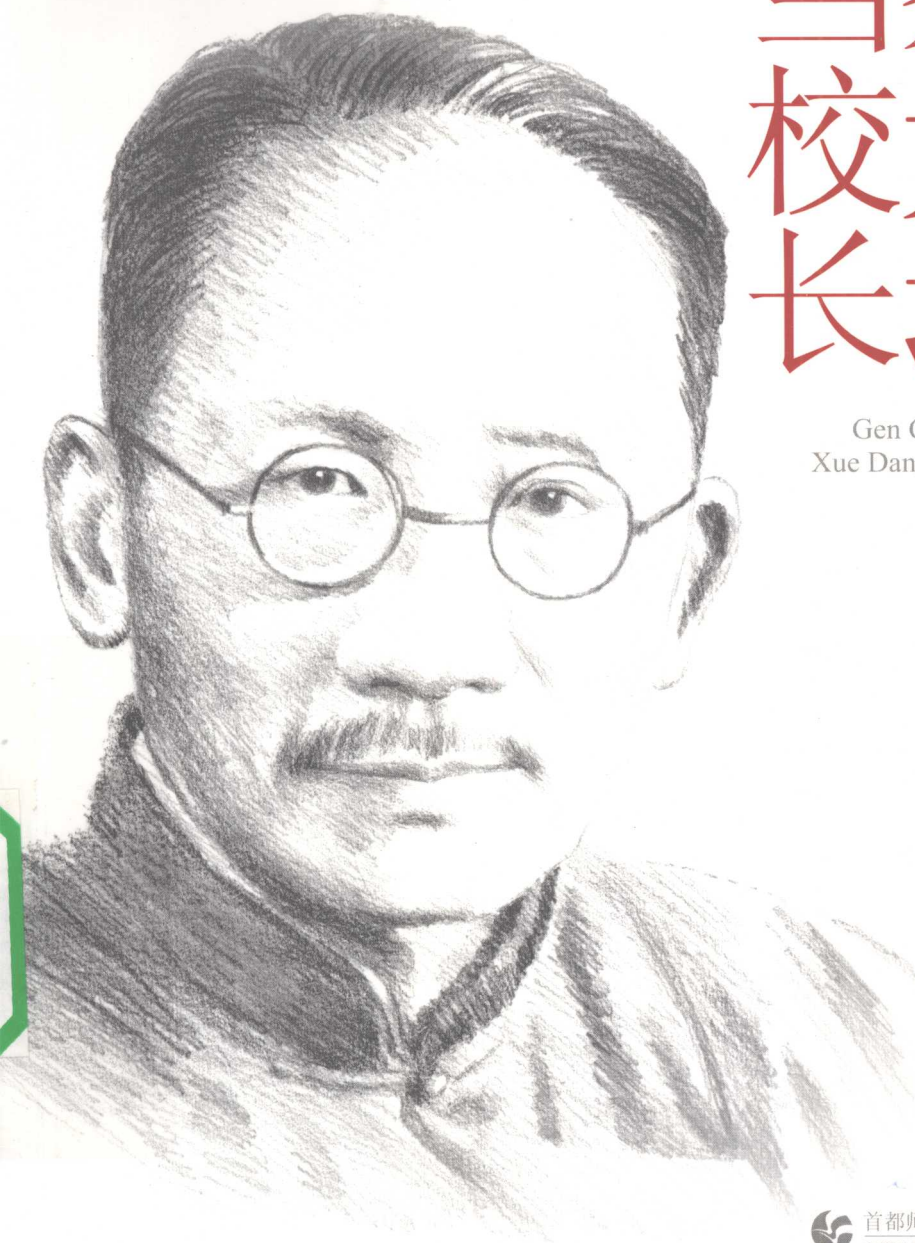


跟蔡元培 学当校长

Gen Cai Yuanpei
Xue Dangxiao Zhang

(台) 吴家莹 著



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS



Gen Cai Yuanpei Xue Dangxiao Zhang

跟蔡元培 学当校长

吴家莹 著



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

跟蔡元培学当校长 / 吴家莹著. —北京: 首都师范大学出版社, 2010.1

ISBN 978-7-81119-865-2

I. ①跟... II. ①吴... III. ①蔡元培 (1867 ~ 1940) —教育思想—研究

IV. ① G40-092.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 012299 号

© 吴家莹

本书由台北学富文化事业有限公司授权出版, 限在中国大陆地区发行

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2009-4029 号

尊师园书坊 08

跟蔡元培学当校长

(台) 吴家莹 著

- | | |
|------|---|
| 策 划 | 沐 苇 |
| 责任编辑 | 张书慧 |
| 封面设计 | Z2 设计工作室 |
| 出 版 | 首都师范大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区西三环北路 105 号 (100048) |
| 电 话 | 总 编 室: 010-68418523
市场营销: 010-58802818
新华书店: 010-68418521 |
| 网 址 | www.cnupn.com.cn |
| 邮 箱 | zunshiyuan@hotmail.com |
| 印 刷 | 北京中科印刷有限公司 |
| 版 次 | 2010 年 2 月第 1 版 |
| 印 次 | 2010 年 2 月第 1 次印刷 |
| 开 本 | 700mm × 1000mm 1/16 |
| 印 张 | 13.5 |
| 字 数 | 143 千字 |
| 定 价 | 28.00 元 |

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

导 读

校长在学校中所扮演的角色，就如各个企业或公司之 CEO 一样，居枢纽之地位，对学校发展之兴衰产生关键性的影响，故在论及学校治理之道时，我认为首要之点是要从校长这个角色切入，让校长成为“名”副其“实”的校长。于是对怎样孕育校长达成此境界，一直是我关心的课题，本书所写的就是多年来有关这个主题探究的部分心得，相信对已身为校长或有心走校长之路的你是会有些帮助的。因我用一个实例将治校之理的复杂面貌更完整地彰显出来，并同时兼顾了理念之易懂性与阅读之趣味性，这由台湾中央研究院王汎森院士为本书所写序之内容可为证明。

本书所写的虽仅是一个有教育理想的大学校长之治校历程，但在内容上所彰显的“办学之道”，是有让它成为各层级校长可参酌使用之企图的。其实照我最原初之理想规划，本书是要各找一位大学、中学、小学校长，将他 / 她们各自是怎样在实践其治校理想之经验较完整地论述出来，这样对各级校长之参考意义将更具直接性与亲切性。不过后来发觉，要找寻中小学校长有完整留存治理一校数据者并不容易，就是要找大学校长有计划将自己治校言论与作为化为史料者也同样困难，就以蔡元培校长来说，他算是已将其办学所言与所行通过文稿保留得较完整的，但对他主持大学期间所发生较详细学校实况之记录数据却是搜集不易，之后幸好读到北大在 1998 年所编的一本《北京大学纪事（1898—1997）》，才使得新改写版之内容更合乎我所期望的水平。而这样情形，也恰好说明各级学校校长一生曾用某段生命

所积累之宝贵治校经验，是疏于被保存传递的，殊为可惜，这对未来很多将同样承担校长角色之新手而言，是一大损失。那么本书对各级学校校长来说，无论是正在担任者或他日有意踏入校长这专业者，就可提供如下两点价值：

一、读了本书，可激发校长将自己治理学校经验写下来的意愿

因本书提供了一个书写的参考架构，会令校长感受到原来写自己办学历程并不是一件难事，是有条理可循的。基本上，可从下列五方面的课题铺陈或论述之：1. 校长赋予其角色的意义是什么？着重在述说是带着怎样的深层动机或使命接任校长职位；2. 校长所抉择的角色愿景是什么？着重在述说校长是怎样诠释所主持学校今后几年内之发展方向与图像；3. 为推动学校新愿景，校长所规划的角色策略是什么？着重在述说校长是怎样将学校新愿景与当时学校现况对话，并据以建构关键性之发展策略；4. 为让所规划之校务发展策略能具体落实于学校中，校长所展现的角色实践是什么？着重在述说校长是怎样因应学校处境之变化，逐步分学年度落实策略的过程；5. 校长怎样依其所持的角色成就评估基准，适切论断其办学绩效？着重在述说怎样以校长的办学成就基准权衡学校变化的实况，并怎样总评其学校愿景的达成度。基本上若能用这五方面来重构或建构校长之治校经验，则每个校长心中所蕴藏的办学之道，就能较一贯清晰地得到彰显或被解析。

二、读了本书，可丰富校长处理其角色所要面对五大任务课题的智能

对于校长在治理学校时，所要面对的上述五方面很实际的课题，

由于书中所呈现并不纯粹是原理原则之说明，同时也以情境事件述说处理的经过，故这种智慧是鲜活的、具体的，其运作精髓也更易被捕捉到。

其实任何人居校长这个职位，是有许多两难抉择问题要面对的，首先，校长职位固然有其吸引人之处，但真正上任后，可能又因事烦难搞而让人想弃职，可见这个角色是具有令人趋避之特性的，故想走上校长之路者，一开始就要想清楚，校长职位对其人生真正之意义与价值何在？蔡元培在正式接任北大校长之前，也曾经过此犹疑，故他是有迎拒校长角色之经验的，书中点出了“做官为办事与办事为做官”两种价值取向供省思。

再者，校长在为学校选定理想愿景及相关实践策略之过程中，若要愿景既前瞻，策略又可行，那么该如何做呢？蔡元培也有为北大建构前瞻性办学愿景与可行性办学策略之经验。不过这个经验值得学习之处，不在他有关北大办学之实质内容，而在 he 怎样思考这两个课题之经验，书中有铺陈他怎样“从世界各国同级学校教育新典范角度选定学校愿景及从所治理学校发展史角度构思发展策略”之做法，值得玩味。

接着，校长怎样在有限的任期中落实其所选择的新愿景与新策略，更考验着校长的执行力。因时光流逝是快的，稍一不警觉，可能很快就会陷入什么事都没做成之窘境，于是校长怎样循序且有节奏地实行其所预定之策略，更是校内外人士眼光所注视的焦点，蔡元培在这个角色课题之表现，令我敬佩。我发觉他不仅是有理想的校长，更是能展现高度果效之执行者。书中将他怎样“在每个学年度，无论所处办学情势之顺逆，都剑及履及地推动新措施”之作为，有详细的着墨。

最后，校长在经过一段时间之实践，或是一年、三年、六年或九年，他也会关心在经过这些岁月之行动后，自己所承诺之愿景到底实现到什么程度？及外人之评价又是如何？对这个课题，蔡元培的自评是：“自入北大以后，乃计议整顿北大的办法，……只可惜这些理想，总没有完全实现。可见个人或少数人的力量，终是有限。”这段话说出当他离开北大校长职位时，还是存有遗憾的，这或许也是多数校长离校时之心情写照。不过两位较系统探讨蔡元培在北大办学经验的学者，对他却有更正面之评价，如陶英蕙的评语是：“使北大面目一新，成为一所现代化之大学。”梁柱的评语是：“使陈腐不堪的旧北大变成了生机勃勃之新北大。”这些不同于校长自身的论断，可给校长们另一番新视野，即只要真诚地用智慧好好努力经营所主持的学校，历史终归会有公正之评价的。书中对校长可根据“哪些学校项目做更有计划地积累评价资料”也提出建设性之观点，可供参考。

总之，当校长开始书写自己的治校故事，则其主体性就能逐渐得以彰显，因之心也就更能宝爱所主持之学校；而当校长借着阅读有深度之前辈办学故事，则其理想性就更易被激发，因之心也就更能涌流智慧办学。在校长既能真爱自己之学校，又能用智慧去治理它，则办学之乐就在其中滋长了。期盼此新境界能在更多校长们心中生根立基，是我写作本书最大之用意，愿身为读者的你，读后也能摸着我这样的心情。当然也希望以上扼要的叙述，能让你快速地掌握此书的论述结构，而更知道怎样跟蔡元培学当校长。

台湾版序

蔡元培先生担任过三个与近代中国学术、思想、文化关系密切的工作，第一是民国成立之后担任首位教育总长，提出民主共和国的教育方针，并废止尊孔读经。第二是担任北京大学校长十年有半，虽然实际在任只有五年半，但以一校而引领一国，既提倡高深学术研究，又造成五四新文化运动，无不为此后新学术、新思想、新文化之张本。第三是创立中央研究院，并担任院长十二年之久，虽然其中有一段时间并未实际处理细务，但是始终不因其人在院与否而影响他对塑造此一重要研究机构的力量。

蔡元培最像普鲁士（德国）的洪堡德（Wilhelm von Humboldt）。我在诵读洪堡德的传记之后，注意到他担任普鲁士类似教育部长之职不过一年多（1809—1810），虽创立柏林大学，但学校开学之前即已离职，尽管如此，他对近代德国、近代西方、乃至近代世界的学术，都产生重大的影响。我们今天所熟悉的“研究型大学”或教授必须靠“研究”及“教学”双元合一，才能获得升迁的制度，都与洪堡德的提倡有关。

世人皆知蔡氏在北大那一段轰轰烈烈的作为，也有不少文章讨论这段史事，不过据我所知，吴家莹教授的《校长如何实践其治校理念：蔡元培的经验》充分掌握各种材料，作了清楚而深入的爬梳与分析。我是在2005年应花莲教育大学之邀，前往演讲时认识吴教授的，当时承他送我一本1992年版的《蔡元培与北大校务革新》，我很快便读完该书，并在我的一篇文章中加以征引（《“主义”与“学问”——

一九二〇年代中国思想界的分裂》，收在允晨文化出版的《四分溪论学集：庆祝李远哲先生七十寿辰》）。最近，吴教授以修订版寄给我，我比较两种版本，注意到新版中加入了教育学的观点，譬如“角色意义”、“角色愿景”、“角色策略”、“角色实践”、“角色成就”等，使得这一本书既是历史学的，又是教育学的，对近代教育史、思想史及对教育领导人才之培养感到有兴趣的读者都能从中得益。

我个人一直认为培养实际人才时，除了要了解原理之外，还要佐以实际的例证，也就是所谓“案例教学”，而蔡元培在北大这一段经历最有资格成为“案例教学”的材料。是为序。

王汎森

台湾中央研究院院士

2007年12月

自序

对大陆版之序言，我想述说两件事，其一是说明当初我写作这本书的问题意识，这有助于读者知道本书在回答怎样的问题，可增加阅读之理解性。其二是简述本书名称在出版时变易的经过，以为这本著作之发展留下可追忆的片段踪迹，及对愿意印行此书的各出版机构负责人表达感谢。

先就问题意识而言：由于在一般人的刻板印象中，有理想的教育工作者，几乎与“迂腐者”一词为同义语。盖他们通常不相信“在教育现实中是可能实现教育理想的”。对此俗论，我深不以为然，亟思加以矫正，当然首先得了解其实况。蔡元培被公认是理想性很浓的教育家，以他为对象，探讨他在北大教育现实中实现一流大学理想的经过，相信会增加对此课题的认识，也是大家所感兴趣的。也就是说，“教育理想与教育现实”的落差有可能被怎样克服，是本书撰写时所关注与探索的中心问题。

次就出版书名而言：书成之后，于1992年10月由花莲师范学院人文教育研究中心首次出版，命名为《蔡元培与北大校务革新》。接着在2005年对初版再作大幅改写，尤其是第四与第五两章几乎全部重写过，且在各章之后加上“教育学解读”，因而使得本书之内容更合乎我心中的期许，被视为我正建构的新教育学体系的一个研究范例，并2008年4月由学富文化事业公司出版，书名改为《校长如何实践其治校理念：蔡元培的经验》。紧接着在2009年4月左右，由于首都师范大学出版社向学富文化事业公司取得在大陆发行之版权，经

其编辑小组讨论后，新取书名为《跟蔡元培学当校长》。这样的调整，更精准地说出了我写作这本书之心意，对他们的用心与细心也藉此表达赞赏。

吴家莹

2009年7月

志于花莲松甫居

目 录 contents

.....

导读 I

台湾版序 V

自序 VII

.....

第一章 接任校长的心路历程 1

教育学解读一：角色意义 6

.....

第二章 对北大新发展方向的诠释 9

教育学解读二：角色愿景 18

.....

第三章 在北大既有校务脉络中孕育的新构想 23

一、在确保学生群对研究学问的持续性志趣方面 26

二、在确保教授群对研究学问的独创性成就方面 45

教育学解读三：角色策略 55

.....

第四章 蔡氏推动新北大构想的经过 59

- 一、1916学年度（1917/01—1917/07）之革新作为 63
 - 二、1917学年度（1917/08—1918/07）之革新作为 78
 - 三、1918学年度（1918/08—1919/07）之革新作为 89
 - 四、1919学年度（1919/08—1920/07）之革新作为 109
 - 五、1920学年度（1920/08—1921/07）之革新作为 124
 - 六、1921学年度（1921/08—1922/07）之革新作为 142
 - 七、1922学年度（1922/08—1923/01）之革新作为 159
 - 教育学解读四：角色执行 171
-

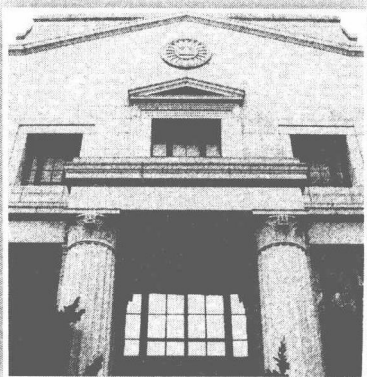
第五章 北大变成怎样的新面貌 177

- 一、北大学生群在他任职前后之变化景况 180
 - 二、北大教授群在他任职前后之变化景况 184
 - 教育学解读五：角色成就 189
-

附： 蔡校长的学术伦理自觉 195

第一章

接任校长的心路历程



- ◎ 有意义的角色是由亲自从事的人所赋予的，并自己也作如是想。
- ◎ 有意义的角色不全然是称心如意的顺境，有时也会带来痛苦、沉闷的感觉。然而，扮演一个有意义的角色，能为生活整体注入活力。^{〔1〕}

〔1〕 乔安娜·席拉 (2002)，工作，承诺与背叛（页 292），台北：天下远见。

1916年6月，袁世凯死，黎元洪继任总统，命范源濂为教育总长。适值北京大学校长缺人，范总长商求适当人选后，经黎元洪同意，决定请正旅居法国西南部的蔡元培返国出任北大校长。北京政府敢聘任蔡元培当北大校长，代表其政权体质已有些微的改变，至少象征当局还能留给开明人士一点活动的空间，虽然不大，但已弥足珍贵。蒋维乔下列一段回忆可为佐证，他说：

当民元时，先生辞去教育总长，我在教育部，便提议委（蔡）先生为北京大学校长，并由教育部向袁世凯商量。当时袁氏极力反对，说先生既系国民党员，又力倡革命学说，目前许多反动事件，已多和他有关；如再给他做北京大学校长，大培养起革新人才来，政府定会弄到没有办法，使我不安于位了。旁的都可商量，只有此事，是绝对办不到的。结果只能筹点经费给先生到欧洲去留学。^[2]

北京政府虽有此胆识任用蔡元培，但他是否会如其所愿进京接任大学校长，则尚有许多变因存在。这由他在接教育部催电后，10月2日启程返国，11月8日抵上海，至12月26日才被黎元洪正式命为

[2] 蔡尚思（1950），蔡元培学术思想传记（页145），台北：中央研究院

国立北京大学校长一事可为证。

蔡元培在上海滞留期间，当时的友好同志，对他出掌北大，有两种意见：

一种是赞成他北上就职，一种是不赞成。孙中山认为北方当有革命思想的传播，像蔡先生这样的老同志应当去那历代帝王和官僚气氛笼罩下的北京，主持全国性的教育，所以主张他去。而马君武则坚决反对。^[3]

两种意见势力的大小，据他的描述是：

民国五年（1916）冬，我在法国，接教育部电，促回国，任北大校长。我回来，初到上海，友人中劝不必就职的颇多，说北大太腐败，进去了，若不整顿，反于自己的声名有碍。这当时是出于爱我的意见。但也有少数的说，既然知道它腐败，更应进去整顿。就是失败了也算尽了心。这也是爱人以德的说法。^[4]

由这段话可知：在蔡元培的感觉中，不赞成他去的朋友多。若依个人利害及世俗眼光的考量，答案是很明显的，选择不去，当然是较明智的。但由于他是位理想性很浓且爱国心又强的知识分子，可能还会做出与众不同的决定。那么，蔡元培到底会做出何种抉择呢？

据李煜瀛的说法：蔡子民在将决定就北京大学校长之际，其时蔡

[3] 陶英惠（1976），蔡元培与北京大学（1917—1923），载于近代史研究所集刊第五期（页273），台北：中央研究院。

[4] 蔡元培（1987），我在北京大学的经历，载于孙常炜编，蔡元培先生年谱传记一下册（页470），台北：国史馆。