

道

全国高校校史研究会 组编

道
与
术

——中国著名大学校长的办学理念与治校方略



南京大学出版社

全国教育科学“十一五”规划2009年度国家一般课题
“中国著名大学校长办学之道研究”（BIA090045）

道与术

——中国著名大学校长的办学理念与治校方略

全国高校校史研究会 组编

主 编 王运来

副主编 钱益民 王 飞



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

道与术：中国著名大学校长的办学理念与治校方略 /
全国高校校史研究会组编. — 南京：南京大学出版社，
2014.9

ISBN 978-7-305-13954-3

I. ①道… II. ①全… III. ①高等学校—校长—学校
管理—研究—中国—近现代 IV. ①G647.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 209722 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
出 版 人 金鑫荣

书 名 道与术——中国著名大学校长的办学理念与治校方略
组 编 全国高校校史研究会
责任编辑 郭艳娟 田雁

照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 扬中市印刷有限公司
开 本 787×960 1/16 印张 25.5 字数 428 千
版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-13954-3
定 价 68.00 元

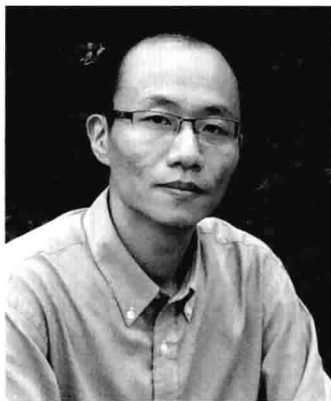
网址：<http://www.njupco.com>
官方微博：<http://weibo.com/njupco>
官方微信号：njupress
销售咨询热线：(025) 83594756

* 版权所有，侵权必究

* 凡购买南大版图书，如有印装质量问题，请与所购
图书销售部门联系调换



王运来，山东嘉祥人，1962年生，南京大学历史学博士。现任南京大学教育研究院院长、教授、博士生导师。兼任中国高等教育学会校史研究分会暨全国高校校史研究会副会长、全国教育专业学位教学指导委员会专家工作小组（教育博士）成员。主要从事高等教育史、高等教育管理的研究与教学。出版《江苏高等教育的早期现代化》、《诚真勤仁 光裕金陵——金陵大学校长陈裕光》、《高校教学质量评价与保障》等著作十余部，发表论文百余篇。获得首届中国出版政府奖提名奖、第三届江苏省教育科学优秀成果一等奖、第十二届江苏省哲学社会科学优秀成果三等奖。



钱益民，浙江嵊州人，1973年生，复旦大学历史学硕士。现任复旦大学校史研究室主任、副研究馆员。兼任中国高等教育学会校史研究分会暨全国高校校史研究会副秘书长。主要从事复旦大学校史研究、院校史研究。出版有《李登辉传》、《颜福庆传》等著作，发表《中华学艺社研究（1916-1932）》等论文多篇。



王飞，云南曲靖人，1981年生，南京大学教育学博士。现任曲靖师范学院副教授。主要从事高等教育与教师教育研究。出版专著《大学校长主体性发展论》与《制度突破与文化变迁——透视中国大学发展的百年历程》，发表学术论文60余篇。获得2011年教育部博士研究生学术新人奖、云南省第十六届哲学社会科学优秀成果论文类三等奖。

序

在全国近 20 所高校校史研究学者的通力合作下,经过为期 5 年的不懈耕耘,《道与术——中国著名大学校长的办学理念与治校方略》(以下简称《道与术》)一书就要付梓了。通览全书,作为全国高校校史研究会会长,我难掩心中的欣喜与自豪。之所以欣喜,是因为这本书是我们首次以学会名义成功申报的国家级研究课题——“中国著名大学校长办学之道研究”的重要成果,是各会员单位“强强携手、精诚合作”的有效尝试,这次合作同时也有力验证了我们学会是一个团结和谐、能打“大会战”的优秀团体。之所以自豪,是因为我们这项研究成果对于构建我国现代大学制度、助推中国教育家的健康成长有着镜鉴作用,同时对今后学会申报国家与部省级“高校校史”课题具有示范价值,又对实现学会所追求的让“大学史”拥有学科专业属性的目标具有推动作用。

近年以来,无论是教育学界,还是历史学界,大学校长的研究都颇受研究者的青睐,研究领域在逐步拓宽,研究思路在不断突破,研究方法渐趋多元,研究水平日益提高,对中国近现代大学校长办学治校的探索已经达到一个新的高度。研究者立足于大学校长特定的办学治校的实践,以贡献突出、立体丰满的校长个案为基点,从中去提炼出反映大学发展之道的办学治校理念,为当下的高等教育管理者从前辈身上汲取养分提供了弥足珍贵的历史智慧。

《道与术》这本文集选入文章 40 余篇,编者秉持融时间、空间、思想“三位一体”的编撰思路:研究的时间跨度长达百年,涵盖了我国高等教育发轫的洋务运动时期、艰难起步的清末新政时期、初步建立起现代大学制度的民国时期、积极探索发展道路的社会主义建设时期等,可以说,整个研究横跨百年,比较全面地反映了中国近现代高等教育的发展历程。重点研究的著名大学校长多达 30 余位,囊括了蔡元培、盛宣怀、郭秉文、马君武、黎照寰、梅贻琦、竺可桢、熊庆来、罗家伦、陈裕光、孟宪承、辛树帜以及吴玉章、郭沫若、严济慈、苏步青、匡亚明、屈伯川等在我国近现代高等教育史上居功甚伟、声名卓著的著名大学校长。对于这些大学校长的办学思想与治校方略,该书从“育人之道、管理之道、服务之道、开放之道、和谐之道”等五大方面做了深入的解读和分析。

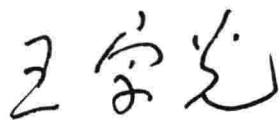
研读这些专论,我发现这些校长们几乎都符合英国教育史学家拉斯克和斯科特兰合著的经典著作《伟大教育家的学说》中提出的五个标准——对教育进程的理论做出过创新性贡献、办学思想的背后有着明确的哲学依据、在办学治校上提出过新的观点、在办学治校中所做的工作有实践意义、在很长时期内都被认为是有影响力的人物。一如主编所言,杰出的大学校长应该是集高明的教育家、高超的管理家、高妙的经营家、高调的活动家于一身的“四高”校长。如关于蔡元培的研究,作者提炼出其办学治校的思想精髓是“教育救国”,办学理念是“兼容并包”,治校体制是“教授治校”,办学目标是“五育并举”,办学保障是“教育独立”。关于郭秉文的研究,作者提炼出其“通才与专才平衡、人文与科学平衡、师资与设备平衡、国内与国际平衡、学术与事功平衡”这“五个平衡”的办学思想与治校方略。关于熊庆来的研究,作者将其办学之道总结为“培育国家有用之才”的育人之道、“独立自主,讲求效率”的管理之道、“立足本省,面向西南”的服务之道、“学习国内先进大学”的开放之道、“尊师爱生,提携后进”的和谐之道。

此外,我发现几乎所有的校长在其办学治校中,都致力于推动大学

的“平衡和谐发展,最终推动人的平衡和谐发展”,这些办学思想与治校方略充分体现出《中庸》所言“天命之谓性,率性之谓道,修道之谓教”的内涵。也就是说,这些校长遵循了人“性”的自然禀赋,顺着人的本性行事,彰显了“道”,按照“道”的原则通过办学治校提升了人的修养,这就是“教”。这就形成了“道”与“术”合二为一的高妙的办学治校境界,而促使这种境界形成的根本元素是大学校长必须具备独立自主的办学理念。本书所选文章中的大学校长都具备了独立自主的办学理念,这才使得大学校长在办学治校中做到了“道”与“术”自然融合。

可以说,在中国近代以来著名大学校长办学之道的追问中,那些著名的大学校长以其高远的视野、宽阔的胸襟与特立独行的胆识,为中国一百多年来的大学留下了办学理念与治校方略的一座座丰碑。碑文上似乎还醒目地镌刻着雄浑遒劲的“自主办学”、“学术自由”、“建章立制”等字样。在建设现代大学制度与打造世界一流大学的时代潮流中,这种黄钟大吕之声犹如空谷足音,申说与回味着中国大学百年建设历程中的光荣与梦想,并留下了沉甸甸的大学发展备忘录。

是为序。



(王宗光,全国高校校史研究会会长,上海交通大学原党委书记、教授、博士生导师)

目 录

从教育幕僚看盛宣怀的办学之道(欧七斤)·····	001
蔡元培出掌北京大学的台前幕后(杨琥)·····	013
浅析蔡元培和熊庆来教育思想之异同(卫魏)·····	022
德国大学模式在中国的理念分野与实践生成 ——基于“北蔡南马”的研究(全守杰 王运来)·····	031
百年大计 根在树人 ——光华大学校长张寿镛的教育之道(吴雯)·····	042
周诒春在清华学校的教育思想与实践(金富军)·····	051
吴玉章与中国人民大学建校初期的办学方针(吴惠凡)·····	062
学术与事功平衡 ——郭秉文高等教育思想蠡测(王运来)·····	070
郭秉文与“东大”的工程教育(王悦芳)·····	082
郭秉文的办学理念与创建上海商科大学的实践(朱迎平)·····	091
马君武对德国工科大学模式的移植探微(全守杰)·····	098
曹云祥在清华的教育思想与实践(金富军)·····	110
颜福庆医学教育思想初探(钱益民)·····	123
中山大学校长邹鲁办学之道研究(冯双)·····	132
四川大学校长任鸿隽办学之道研究(全守杰)·····	141
爱国教育家赵天麟的办学实践述评(张世轶)·····	149
论交通大学校长黎照寰的大学理念(盛懿)·····	155

梅贻琦体育教育思想浅析(单婷)·····	164
大学史上的竺可桢(张淑锵 朱之平)·····	171
刘仙洲教育思想探微(王向田)·····	179
郭沫若在中国科技大学的办学思想与实践(丁毅信)·····	194
云南大学校长熊庆来办学之道研究(全守杰)·····	202
陈裕光与金陵大学(张晓霞)·····	210
孟宪承高等师范教育思想及其当代启示(胡琨)·····	217
辛树帜办学思想初探(吕亚霞)·····	222
大学校长的聚才之道	
——辛树帜与顾颉刚的交往及其启示(张克非)·····	228
历史选择了刘湛恩	
——刘湛恩就任沪江大学首任华人校长始末(章华明 曹仕力)·····	239
罗家伦重建中央大学(王运来)·····	249
严慈相济 育天下英才	
——严济慈与中国科技大学(方黑虎 丁毅信 万绚)·····	256
工程教育学家李书田的办学之道初探(张振兴)·····	263
朱物华教育思想与教育实践初探(漆姚敏)·····	270
略论苏步青的高等教育思想(王增藩)·····	278
事业心 大局观 创造性	
——从“835 建言”看匡亚明的战略决策特点(龚放)·····	285
革命家的建设取向与追求	
——匡亚明的文化自觉与担当(任利剑)·····	291
倡导者 组织者 力行者	
——匡亚明对于中国传统文化的继承和弘扬(冒荣)·····	296
科学 辩证 创新 前瞻	
——匡亚明人才观的特征(王运来)·····	300
屈伯川的办学之道及其在大连理工大学的实践(刘元芳 任增元)·····	306
新中国首任重庆大学校长兼党委书记郑思群(郑红岩 蒋研川)·····	313

综合性 研究型 开放式 国际化

——吴咏诗办学思想探析(常辽华 张世轶)·····	331
大学校长:概念·历史·职业(王飞)·····	340
浅谈中国大学校长办学之道(徐兴沛 涂上飙)·····	349
论民国大学校长的“反介入精神”(王运来 王飞)·····	360
大学校长的任职期与领导力实现(张玥)·····	369
大学校长任职内的角色发展(张玥 王运来)·····	377
论大学校长的主体性	
——教育家型大学校长成长的路径设计(王飞 王运来)·····	384
跋(王运来)·····	394

从教育幕僚看盛宣怀的办学之道

上海交通大学党史校史研究室 欧七斤

摘要:盛宣怀在办理各类学堂的过程中,多方网罗具有维新改良思想的新型人士、接受过西学教育者及外籍人士,组成其教育幕僚。他们是盛宣怀办学活动的教育理论提供者,具体办学活动的实践者,而盛宣怀则是教育理论的吸收者,教育理论化为行动的落实者。理论者与落实者之间形成的良性互动关系,共同成就了盛宣怀的教育文化事业。研究大学校长办学之道,既要深究一己之身,亦应推及其人际网络、内外环境诸方面。

关键词:盛宣怀;教育幕僚;近代办学群体;互动关系

历史学者李守孔先生曾说,盛宣怀(1844—1916)一生事业成就“半由于时会,半由于人力”。其教育活动及所取得功绩也未能例外,除经办洋务企业深感人才奇缺的内在需求,握有财源而具有实施能力,以及对于新式教育价值的体认外,非常关键的一点是,他的教育活动得到了朝臣疆吏等人重要扶植,更得到教育“幕僚”们的有力协助。

一、教育幕僚简况

盛宣怀每办一事,都注重于考究选人用人,引为办事成败之关键。1884年他与日本学者冈千仞笔谈曰:“办国事不在用人上发端,则事必败;用人不在实效上考

究,则人不出。”次年又在总结办理电报经验时说:“大约筹款尚易,用人最难,得一人则一事成矣。”将用人看作办理洋务事业时高于资本的最重要因素。办洋务如此,办理教育亦如此,他曾致函管学大臣张百熙、荣庆说:“窃尝谓中国少年子弟,聪颖英法,非不可教,但使教习得人,课程整肃,不难造就中西贯通之材。”

在办学过程中,他多方延揽才识宏通、留心时务者主持校务,礼聘精通中西、乐于育才的中外学者执掌教务。不少有识之士也因能够在盛宣怀那里得以施展办洋务兴新学的抱负,而投身于其所办的教育活动。于是乎,盛宣怀逐渐聚拢了一批贤能精干之才,成为其办理教育的得力助手与推手,共同助推了其所办教育事业的发展进步。实际参与盛宣怀教育活动的人员,包括所办学堂筹办者,校务、教务负责者,文化机构的主持人。他们当中多数人不仅具有一般性执行管理者身份,在办学过程中时有创见性的建言、措施贡献于盛宣怀,且不少人本身便是盛的幕僚。这里将他们从广义上统称为盛宣怀的教育“幕僚”。兹先将主要教育幕僚列表如下:

姓名	生卒	籍贯 / 国籍	简介	在盛宣怀所办学堂、机构任职情形	职务、任期
朱其诏	? — 1892	江苏宝山	出身沙船富商之家,参与创办轮船招商局,入李鸿章幕,曾办海军医学堂。	天津电报学堂	总办(约 1881年前后)
朱格仁	不详	不详	上海广方言馆、京师同文馆毕业,曾任北洋大臣翻译。	天津电报学堂	总办(1882年后)
濮尔生 H. O. Poulsen	不详	丹麦	丹麦大北电报公司工程师	天津电报学堂	总教习(约 1880年代)
姚彦鸿	不详	江苏武进	不详	上海电报学堂	总办(约 1883年前后)
博怡生 J. J. Bojesen	不详	丹麦	丹麦大北电报公司工程师、上海电报局总管。	上海电报学堂	总教习(约 1882—1890)
谢家福	1847 — 1896	江苏苏州	庠生,上海广方言馆肄业,曾任上海制造局翻译、上海电报局会办、电报总局提调,参办上海织布局、轮船招商局等。	上海电报学堂 苏州中西学堂	总办(1880年代末—1896年); 筹办者(1896)

(续表)

姓名	生卒	籍贯 / 国籍	简介	在盛宣怀所办学堂、机构任职情形	职务、任期
俞书祥	1858—1918	江苏太仓	附生,长期随盛宣怀参与经营上海电报局。	上海电报学堂	总办(1896—1904)
郑观应	1841—1921	广东香山	早年任买办,后任上海织布局、电报局、轮船招商局、汉阳铁厂总办;著《盛世危言》等,近代著名实业家、改良主义思想家。	招商局驾驶学堂 汉阳铁厂学堂	筹建者、负责人(1892) 倡议者、负责人(1897)
伍廷芳	1842—1922	广东新会	早年就读香港圣保罗书院,后赴伦敦学院攻读法学,获博士学位;1882年入李鸿章幕任法律顾问,参与中法谈判、马关谈判等;1896年出任驻美公使。民国初任外交、司法总长等。近代著名外交家、法学家。	北洋大学堂	头等学堂总办(1895—1896)
蔡绍基	1859—1933	广东香山	1872年首批留美幼童之一,入耶鲁大学学习法律。归国后任大北电报局译员、上海海关译员。后入袁世凯幕府,任山海海关监督、津海关监督等。	北洋大学堂	二等学堂总办(1895—1900)
丁家立 C. D. Tenuey	1857—1930	美国	美国欧柏林大学硕士,1882年来华传教,1886年在天津开办中西书院,同时任美驻天津领事馆副领事。1902年任直隶省西学督办。民国初任美驻北京公使馆代公使。	北洋大学堂	筹备者 总教习(1895—1900, 1903—1906)
王修植	1860—1903	浙江定海	进士、翰林院编修;曾任直隶道员,创办北洋水师学堂。1897年参与创办《国闻报》,开办北洋西学官书局。后任沪杭甬铁路总办。	北洋大学堂 卢汉铁路学堂	总办(1896—1900); 兼总办(1897—1900)
钟天纬	1840—1901	江苏松江	上海广方言馆肄业,格致书院学员。1878年随李凤苞出使德国,后任上海制造局翻译馆译员。盛宣怀幕僚,武昌自强学堂监督。近代教育家、思想家。	烟台矿务学堂 南洋公学 上海三等公学	监督(1892); 筹办者(1896—1897); 主持者(1896—1901)

(续表)

姓名	生卒	籍贯 / 国籍	简介	在盛宣怀所办学堂、机构任职情形	职务、任期
何嗣焜	1843—1901	江苏武进	生员,两广总督张树声幕宾;甲午入后入盛宣怀幕、任全国铁路总公司参赞。	南洋公学	筹办者 总理(1896—1901)
张焕纶	1846—1904	上海	早年入读上海龙门书院,主讲求志书院。生平矢志兴学育才,1878年主持创办正蒙书院(梅溪学堂),近代著名教育家。	南洋公学	筹办者 华总教习(1897—1898)
赵元益	1840—1902	江苏昆山	喜藏书,精医术,通算学。1860年受表兄华蘅芳之邀入上海制造局翻译馆,与傅兰雅等广译西学;1888年随薛福成出使欧洲数年。近代翻译家。	南洋公学	筹办者(1896—1897)
福开森 J. C. Ferguson	1866—1945	美国	毕业于波士顿大学,1886年来华传教;1888年在南京创办汇文书院(金陵大学前身);后任盛宣怀洋文顾问,北洋政府总统府顾问。	南洋公学	监院 (1897—1901)
张元济	1867—1959	浙江海盐	进士,翰林院庶吉士,曾任刑部主事、总理衙门章京。参与戊戌变法。1911年任中央教育会会长。长期主持商务印书馆,是近代著名出版家。	南洋公学译书院 南洋公学	主事、总校 (1899—1903) 代总理(1901)
劳乃宣	1843—1921	浙江桐乡	进士,曾任河北南皮、吴桥等县知县。1901年后任浙江求是大学堂总理,京师大学堂总监督、学部副大臣。	南洋公学	总理(1901年夏)
沈曾植	1850—1922	浙江嘉兴	进士,历任刑部郎中,安徽提学使,署理安徽巡抚;北京强学会发起人之一,参与戊戌变法;通律法,擅诗书,近代名儒。	南洋公学	代总理(1901—1902)
汪凤藻	1851—1918	江苏苏州	进士,翰林院编修;早年入读上海广方言馆、京师同文馆;后出任驻德参赞、驻日公使、京师大学堂文科教务长。	南洋公学	总办(1902)

(续表)

姓名	生卒	籍贯 / 国籍	简介	在盛宣怀所办学堂、机构任职情形	职务、任期
刘树屏	1857—1917	江苏武进	进士,翰林院编修;曾任安徽徽州知府,芜湖海关道,上海澄衷学堂监督。后任津浦铁路南段任总办。	南洋公学;常州正则小学堂	总办(1902年底至1903年初);筹建者(1904)
张美翊	1856—1924	浙江宁波	曾随薛福成出使欧洲数年,回国后任浙江、江西巡抚幕僚、南洋大臣顾问官等,1901年入盛宣怀幕。	南洋公学	提调兼代总办(1903年初—1904年底;1904年初至1905年初)
张鹤龄	1867—1908	江苏武进	进士,任户部主事,1902年任京师大学堂总教习,参与起草全国学制。后任奉天省提学使。	南洋公学	总办(1903年底至1904年初)
李维格	1867—1929	江苏苏州	早年入读上海格致书院,留学英国,游历美日等国。戊戌变法前后参与办理《时务报》、《湘报》,任长沙时务学堂西文总教习;后追随盛宣怀经营实业,任汉阳铁厂总办、汉冶萍公司经理、大冶铁厂厂长等,近代著名实业家。	南洋公学 汉阳铁厂学堂	提调(1898—1899) 总办(1900年前后)
伍光建	1867—1943	广东新会	北洋水师学堂毕业,留学英国。回国后任北洋水师学堂教习。清末任海军部军械司司长、中央教育会副会长。一生译作130多种,近代著名翻译家。	南洋公学	提调(1899—1902)
蔡元培	1868—1940	浙江绍兴	进士,翰林院编修;戊戌后投身教育与革命,任绍兴中西学堂监督,办爱国学社,组织光复会;任民国首任教育总长,北京大学校长,中央研究院院长,近代著名民主革命家、教育家。	南洋公学专班	总教习(1901—1902)
费念慈	1855—1905	江苏武进	进士,翰林院编修,曾任浙江副主考,两江总督刘坤一幕僚。工书善画。	南洋公学译书院	总校(1901)

(续表)

姓名	生卒	籍贯 / 国籍	简介	在盛宣怀所办 学堂、机构 任职情形	职务、任期
傅兰雅 John Fryer	1839 — 1928	英国	伦敦海伯雷师范学院毕业, 1861年来华, 曾任京师同文书馆教习、上海英华学堂校长、江南制造局翻译, 参与创办上海格致书院, 主编《格致汇编》等。	北洋大学堂 南洋公学	两学堂留美学生监督(1901—1904)
钱 恂	1853 — 1927	浙江 湖州	薛福成门人, 随薛出使欧洲, 后任张之洞洋务帮办, 武昌自强学堂、武备学堂提调, 后任驻荷兰、意大利等国公使。	南洋公学	兼任留日学生监督(1899—1902)
罗振玉	1866 — 1940	江苏 淮安	附生, 1896年组织“学农社”, 创《农学报》; 1898年组织“东文学社”, 后任江苏师范学堂监督、学部二等谘议官兼京师大学堂农科监督; 近代农学家、教育家。	南洋公学 东文学堂	监督(1901—1902)
缪荃孙	1844 — 1919	江苏 江阴	进士, 翰林院编修, 历主江阴南菁书院掌教、江南高等学堂监督, 先后担任江南图书馆和京师图书馆监督, 近代目录学家、教育家。	常州正则小学堂 愚斋图书馆	倡议者(1904) 总纂(1911)

资料来源: 马洪武主编《中国近现代名人辞典》(北京: 档案出版社 1993 年版)、吴成平主编《上海名人辞典(1840—1998)》(上海辞书出版社 2001 年版)、陈华新主编《上海交通大学历任校长传略》(上海交通大学出版社 1997 年版), 等等。注: 南洋公学译书院、东文学堂、特班建制相对独立, 地位重要, 主要主持者予以单独列出。

以上列有主要幕僚共计 32 人, 基本代表了盛宣怀教育活动的参与经办者群体, 或者说是盛宣怀在不同时期选用的办学管理者、教务负责人。考察这个教育幕僚群体的出身经历, 不仅有助于了解盛宣怀教育活动具体实施与管理者的一般情形, 而且有助于认识盛宣怀从事教育活动的一些具体特征。

二、教育幕僚考析

先看这个群体的来源地情况, 有本国籍 27 人, 外国籍 5 人; 本国人中, 全部来

自东南沿海江苏、浙江、广东三省，江苏籍 15 人，浙江籍 7 人，广东籍 4 人。这既与该三省得新风气之先、人才盛出等地理文化因素有关，也与盛宣怀本人籍隶江苏，属江浙洋务集团首领有密切关系。其在办理洋务实业时多倾向启用同乡亲属，特别是常州武进籍士绅，当时有报道称：“在他（盛宣怀——引者注）的掌权时期内——绝不是官僚集团中的唯一例子——把所有赚钱的职位都授予他的亲戚、门徒和常州同乡的习惯。”从上述教育幕僚籍贯来看，显然也是如此：江苏籍中武进有 5 人、被盛自称“侨居数十年”的苏州（含昆山、太仓）有 6 人。1901 年南洋公学总理、武进人何嗣焜遽然病逝，浙江人沈曾植受盛之聘代行总理职，到校后他才发现：“梅生一席，近似盛氏私人、常州人希觐者甚多。”沈无意久留，任职半年后便挂帅他去。再看外国籍中，有丹麦 2 人，英国 1 人，美国 2 人，主要是教务主持者，这也反映了盛宣怀办学时以欧美特别是美国学校为仿照对象，因其所办最主要的两所学校——北洋大学堂、南洋公学的总教习（监院）丁家立、福开森均聘自美国。

再考察他们的知识与经历，以参与盛宣怀教育活动前为准，大致可以分为四类。

第一类是系统接受过西学教育的新式知识分子。有直接在西方学校中受教育的，如伍廷芳、蔡绍基，也包括外国来华人员，如工程技术人员濮尔生、博怡生，从事文化教育活动的传教士傅兰雅、丁家立、福开森。也有出身洋务学堂者如朱格仁、汪凤藻等，或在洋务学堂学习后留学外洋者，如伍光建、李维格。此类人物西学根基较厚实，学有本源，多出掌盛宣怀不同时期所办学堂的教学事务，是教务方面不可或缺的人员。教育前期多用外籍人员，后期办理南洋公学时先以福开森主持，以李维格为辅，1901 年后辞退福开森改用伍光健，说明盛宣怀此时有以本国人员代替依赖外籍人员的用意。

第二类是游历欧美或参加过编译西学的人员。游历欧美者有张美翊、钱恂，参加上海制造局翻译馆编译工作的有钟天纬、赵元益。他们虽未直接接受西方教育，但多年身处西方，编译西学，目验亲见，对西方文明和教育制度领悟颇深，或为盛宣怀办理教育出谋划策，或执掌具体校务。

第三类是长期从事洋务企业经营管理的实业人士。如轮船招商局参与创办者朱格仁，长期经办上海电报局的谢家福、俞书祥，招商局、电报局、汉阳铁厂主持者郑观应。他们大多没有科举功名，长期追随盛宣怀创办经营洋务事业，同外国实际接触较多，对近代西方科技与文明感同身受，积极倡导向西方学习以富国强民。他