

中国人民大学早期管理体制的形成与推广 (1950—1957)

荆宇航

[摘要]新中国成立前夕,为创办和发展社会主义高等教育,缺乏正规高校办学经验的中国共产党计划在原解放区办学实践的基础上,聘请苏联专家、借鉴苏联经验,对中国高校进行社会主义改造,并创建中国人民大学以为各高校的办学示范。中国人民大学在建校初期有意识、有选择地引进苏联高校管理经验,还在实践中对之进行了“中国化”改造,逐渐形成了一套与中国旧式大学迥然有别的新式管理体制。在政府和中国人民大学校领导方的努力下,中国人民大学早期的这套管理体制在1950年代被推广至全国各高校,对现代中国的社会主义高等教育产生了深远影响。

[关键词]中国人民大学;高等教育;高校管理体制;中国特色社会主义

[中图分类号]K27 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1003-708(2024)02-0052-11

新中国成立初期,为创建中国的社会主义高等教育,缺乏正规高校办学经验的中国共产党决心在原解放区办学实践的基础上,借鉴苏联经验对中国的旧式大学进行改革,而“改革的第一个步骤就是成立中国人民大学”^①。中国人民大学作为1950年代中国高校的办学模范,一直备受新中国高等教育史研究者关注^②。在部分以中国人民大学为例考察新中国早期高校情况的论著中,管理体制是一个无法回避的话题^③;甚至有学者认为,中国人民大学是新中国文科高等教育的“制度母机”,许多高校施行的制度就源自中国人民大学^④。

值得注意的是,从1950年建校到1957年停聘苏联专家、探索自主发展之路,中国人民大学管理体制的形成经历了一个从学习、模仿到调整、改进的演变过程,但现有研究对此缺少具体考察,无法呈现苏联经验与中国本土实践之间的互动关系。知前方能明后,本文试图在学界已有的研究基础上,充分利用中国人民大学所藏档案资料,通过分析中国人民大学这所新中国模范院校的建设历程,以点带面地考察1950年代中国高校管理体制的创建经过,以期对学界相关领域的学术研究有所助益。另外,面对新中国初期高校办学经验和教师队伍的匮乏,中共中央在汲取苏联经验的基础上,不盲目照搬苏联高等教育体制,而是注重从中国实际出发,其中亦能生动地揭

① 胡建华:《现代中国大学制度的原点:50年代初期的大学改革》,南京师范大学出版社2001年版,第152页。

② 参见梁敬芝、刘向兵、付春梅:《新中国成立初期中国人民大学在高等教育领域的地位和作用》,《中国人民大学学报》2010年第6期;欧阳雪梅:《刘少奇与中国人民大学的创建》,《当代中国史研究》2011年第3期;吴惠凡、刘向兵:《苏联专家与中国人民大学学科地位的形成——1950—1957年苏联专家在中国人民大学的工作与贡献》,《中国人民大学学报》2013年第6期;吴起民、耿化敏:《苏联专家与中国人民大学政治经济学理论课程的建立(1949—1957年)》,《当代中国史研究》2017年第4期;牛贯杰:《“为有源头活水来”:新中国第一所新型大学的创办与成立》,《高等教育研究》2021年第3期;等等。

③ 参见刘颖:《建国初期中共新建高校的特点及其影响——以中国人民大学为中心的考察》,《党史研究与教学》2012年第1期;刘向兵:《吴玉章与中国人民大学建校初期的办学方针》,《中国人民大学学报》2012年第6期;等等。

④ 吴惠凡:《新中国文科高等教育的“工作母机”——20世纪五六十年代中国人民大学的办学探索与贡献》,《中国人民大学学报》2012年第6期。

示出中共对高等教育体制的探索与改革情况。

一、中国人民大学的创办与新式管理经验的引进

曾有学者指出，新中国的高等教育体系是借鉴苏联经验建立的，而“中国人民大学的创立和《哈尔滨工业大学改进计划》的出台，标志着中国高等教育全面学习苏联的序幕正式拉开”^①。其中，中国人民大学以中共在老解放区创办的干部培训学校为基础，在新中国成立初期又成为苏联经验和苏联体制传入中国的重要窗口，是当时苏联经验与中国现实相结合的办学模范，也是探讨当代中国高校管理体制起源的典型案列。

据中国人民大学的前身之一华北大学副校长成仿吾回忆，原本培养革命干部的华北大学在1949年进驻北京之后，就已有招收高中毕业生、实现正规化办学的打算，但由于当时正在进行的革命战争“需要迅速培养出大批干部”，遵照中央的决定，华北大学仍应“办好短期政治训练班，大量吸收革命知识分子”^②，学校的正规化只能延期进行。

与此同时，中共也在谋求由苏联协助开办正规的社会主义大学。1949年7月6日，正在莫斯科访问的刘少奇致函斯大林，“请苏联政府为新中国的建设管理人才办一专门学校，好像过去的中国劳动大学一样”，由中方派遣留学生到莫斯科学习^③。斯大林对开办新学校表示同意，但他认为校址不宜选在莫斯科^④。双方经过讨论，最终于8月初商定将办学地点改在北京，由苏联派专家来华执教。8月7日，毛泽东致电对此表示同意^⑤。苏联协助中国办学并非无先例可循，刘少奇信中提及的中国劳动大学即莫斯科中山大学，曾为中共培养了千余名革命干部和后备人才，为中国革命事业的发展注入了新鲜血液。二十余年后，中国的政治局势发生剧变，已经成为执政党的中共，不复此前落后艰苦的办学环境，已有条件在本土展开办学。

1949年8月28日，费辛科（П.И.Фесенко）和菲利波夫（В.Ф.Филиппов）两位顾问受苏联政府派遣，到北京协助开展新大学的筹备工作^⑥。经过考察，菲利波夫认为，中共创办的华北大学有能力在一年之内培养1万名毕业生，可作为“组建人民大学的基础”，中国政法大学和华北人民革命大学将携所属师生及资产并入其中^⑦。这个提议最终被中苏双方所接受。9月15日，华北大学副校长成仿吾在校务会议上传达了中央指示，令全校“为组建新型正规大学作准备”^⑧。至此，华北大学的正规化计划事实上与开办新大学的计划合而为一了。11月12日，刘少奇致函毛泽东及中央政治局，报告了新大学的筹备情况：学校最终定名为中国人民大学，由中国人担任校长，聘用苏联专家为顾问^⑨。12月16日，政务院第11次政务会议通过《关于成立中国人民大学的

① 谢雪峰：《从全面学苏到自主选择——中国高等教育与苏联模式》，华中科技大学出版社2004年版，第2页。

② 《成仿吾传》编写组：《成仿吾传》，中共中央党校出版社1988年版，第160页。

③ 中共中央文献研究室、中央档案馆编：《建国以来刘少奇文稿》第1册，中央文献出版社1998年版，第26、35页。

④ 中共中央文献研究室编：《刘少奇传》（下），中央文献出版社1998年版，第653页。

⑤ 中共中央文献研究室编：《刘少奇传》（下），第651～653页；中共中央文献研究室编：《毛泽东年谱（1893—1949）》（修订本）下卷，中央文献出版社1993年版，第544页。

⑥ 《苏联专家菲利波夫的报告：关于组建中国人民大学》（1950年5月2日），沈志华主编：《俄罗斯解密档案选编：中苏关系》第二卷（1949.3—1950.7），东方出版中心2015年版，第386页。

⑦ 《致Е.Ф.科瓦廖夫同志》，1949年12月25日，第4～5页。《ТОВ. КОВАЛЁВУ Е.Ф.》，12.25.1949，Российский Государственный Архив Социально-политической Истории；фонд17，опись137，дело 405，л.4-5。

⑧ 中国人民大学高等教育研究室、校史编写组编：《中国人民大学大事记（1937年7月—1992年2月）》，中国人民大学印刷厂1992年版，第91页。

⑨ 中共中央文献研究室、中央档案馆编：《建国以来刘少奇文稿》第1册，第154页；中国人民大学高等教育研究室、校史编写组编：《中国人民大学大事记（1937年7月—1992年2月）》，第92页。

决定》，确定中国人民大学的教育方针是“教学与实际联系，苏联经验与中国情况相结合”^①。二十余年前，在苏联帮助中共培育革命干部时，因革命道路并无本土经验可资借鉴，故中共以学习苏联为主。经过新民主主义时期的革命实践，中共逐渐摸索出一条符合中国现实的马克思主义道路。中华人民共和国的成立，即印证了中共探索中国化道路的成功。在新中国创办大学之时，中共同样注重吸取历史经验，避免盲目学习和照搬带来的水土不服，注重将“苏联经验与中国情况相结合”。

1950年10月3日，中国人民大学在张自忠路3号院举办开学典礼，正式宣告成立^②。“作为第一所新型大学的中国人民大学的成立，可以说是现代中国高等教育史上一件具有重要意义的大事”^③，它“标志着新中国成立后在新的高等教育方面伟大建设的开端”^④。此后在苏联专家的帮助下，苏联高校的管理体制开始通过中国人民大学被系统地引进中国。

在新中国成立前，中国高校基本都遵照国民政府颁布的《大学组织法》，实行校、学院和系三级管理体制，并各设事务会议作为管理机构。当然，部分院校也保留了各自的特点，如北京大学还设有由校长、课业长、各院院长、各系主任组成的教务会议负责全校的教学事宜，行政事务则由校长、秘书长、课业长、各院院长组成的行政会议负责；清华大学则在校务会议之上设立了教授会及其常务机构评议会，学校的教学实权都掌握在各系主任手中，实行“教授治校”^⑤。大体而言，在新中国成立前的中国高校中，教授在教学事务中的权限较大，校长的权力相对并不突出，这与苏联的高校管理体制极为不同，是随后新中国高校改革的重点。

1950年夏，苏联派遣安德里昂诺夫(Д.П.Андреианов)来华担任中国人民大学总顾问，负责系统地传授苏联高校的办学经验。当年8月7日，安德里昂诺夫向中国人民大学建议，学校应设“校长一人、副校长二人(或称第一、第二副校长)”；此外，还需“组织科学会议，负责审查教学计划和毕业论文。科学会议是协商机构，会议提案要经校长决定后才能执行”。安德里昂诺夫特别强调，苏联“大学的组织机构要求严格的个人负责制”，全部工作均由校长领导指挥。^⑥

此外，安德里昂诺夫还根据苏联经验，建议在正、副校长之下分设三部：教务部、科学研究部和行政事务部，三部皆设部长。三部之外，还应设置由校长直辖的人事处和秘书室^⑦。苏联顾问有关学校机构设置的具体建议参看下表：

① 《关于成立中国人民大学的决定》，高等教育部办公厅编：《高等教育文献法令汇编1949—1952》，高等教育部办公厅1958年版，第43页。

② 牛贯杰：《“为有源头活水来”：新中国第一所新型大学的创办与成立》，《高等教育研究》2021年第3期。

③ 胡建华：《现代中国大学制度的原点：50年代初期的大学改革》，南京师范大学出版社2001年版，第152页。

④ 《中国人民大学明日开学》，《人民日报》1950年10月2日，第2版。

⑤ 苗素莲：《中国大学组织特性历史演变研究》，吉林大学出版社2011年版，第89~92页。

⑥ 《安德里昂诺夫谈组织机构问题》(1950年8月7日)，中国人民大学档案馆馆藏档案，档号(以下简称“人大档”)：1953-XZ11-XB-5，第22~24页。该档案人名翻译不准确，按照现代俄文翻译规则，该顾问应名为安德里昂诺夫，本文在行文中均采取现代标准译法。

⑦ 《安德里昂诺夫谈组织机构问题》(1950年8月7日)，第22~24页。

校顾问安德里昂诺夫对学校机构设置的建议*

行政部门	下属科室	分支机构	工作职责
教务部	教育科	课程组	
		生产实习组	
	图书馆		
	干部政治教育科		管理干部的政治教育
	公共课教研室	马列主义	负责全校学生的公共课
		政治经济学	
俄文			
数学			
	体育		
科学研究部	研究生处		编制研究生的教学计划; 审查研究生的学习计划, 并检查其执行情况; 规定各教研室研究生的数目, 组织招收研究生的工作; 组织毕业考试; 监督各教研室研究生的培养计划
	出版处	印刷厂	出版教科书、讲义、参考书等
	编译室		负责领导全校性的教科书和教学资料的翻译工作
	科学研究处		审查各教研室的科研工作计划; 督促、检查各教研室的科研工作; 编制全校科研工作总计划; 编写全校科研工作报告; 每年组织两次科学代表会议; 编审教科书和教材; 管理各专业课程是提高; 等
	校刊室		
行政事务部	行政事务科		维护教室、办公室的设备用品, 修理电灯和自来水道, 冬季取暖, 保持教室、办公室和公共地区(马路、花园等)整洁
	会计科		核查全部校产的具体情况; 每月做一次精确报告, 绘制科学的表格; 严格预、决算制度
	供给科	仓库部	供给学校的学习用品和修建用品
	运输科	交通股	
	房舍科		保证宿舍用品充足且不受损坏, 管理宿舍卫生
	伙食科		
	修建科		
	司法科		
	医药科	门诊病院	保证全校师生的健康, 管理环境卫生, 组织身体检查, 预防传染病, 注射各种疫苗, 等
保卫科	警卫和消防组	全校消防保卫工作	
人事处	人事组		行政工作人员和技术人员的聘请、撤换
	注册组		学生注册
秘书室	办公室		打印和分发校长文件、指示等事项
	特殊科		掌管校长印信、管理毕业生文凭发放等
	打字组	印刷股	印刷校长指示和命令

*本表信息来源: 人大档 1953-XZ11-XB-5。

教学与科研是高校最主要的工作, 总顾问建议设置的各部门在教科研工作中均需承担一定的任务。三大部应由三位正、副校长分管, 在教科研工作中各尽其责。其中: “招收学生和研究生

是由教务部和系负责,教员的选择、补充由教务部、系、教研室商定。”^①科学研究部下属的研究生处负责“进行培养研究生的具体工作”,并向校科学会议、校长和党委汇报相关情况;科学研究处负责“组织科学研究工作”,“如写科学著作、科学论文、学位论文、学位答辩、在科学会议作报告等”,“科学研究工作应有单独的经费预算,要保证工作的需要”^②。行政事务部则负责为全校的教科研工作提供必要的物质条件,如教室和宿舍等场所、教学用具和医疗支持,以及教师工资和学生补助等^③。直属校长领导的秘书室则负责管理校长的印信及发放毕业文凭(毕业文凭由教务部填发,但须校长签字)^④。另一个校长直辖机构人事处,最初名为干部处,被总顾问称为“校长在干部工作方面的助手”,在学校正式开学之前,负责协助校长选拔教员,待工作步入正轨后,改由教研室主任专司此事,人事处就只负责职员、勤杂人员的选拔工作。全校师生的档案也由人事处分成:1.教授、教员和研究生组,2.职员、勤杂人员组,3.学生组等三组进行管理。^⑤以上机构的设置周密严整,既保证了教师队伍的梯队建设,同时也为教学科研工作做好了后勤保障。

在教学组织上,安德里昂诺夫建议中国人民大学效仿苏联高校不设学院,只设置系、教研室两级。由于恢复和发展经济是新中国初期工作的重中之重,因此,安德里昂诺夫建议率先设立七个系:经济计划系、财政系、贸易系、合作系、工业经济系、法律系、外交系。“系直接受校长领导,学校的指示与任务均由校长直接传达。系主任的任命由校长决定。系的教学日常工作受教务部领导,如课程进度、学生考试等。系的科学研究工作是科学研究部领导,部可以批准系属教研室的科学研究工作计划。系有正副系主任。苏联设二、三个副主任,分别管理教育和科学研究工作。系设秘书。系应有系的科学会议,主席为系主任,由有关教授参加。科学会议是谏议性质,可以审查毕业论文。”^⑥除科学会议外,尚需组织协商性质的系委员会,“讨论系的全盘工作,如学年教学计划、科学研究计划、研究生的培养等;系委员会的成员是:系主任,各教研室主任,系党、团、工会工作者”,每月召开一次例会^⑦。此外,每年级还应设置级主任一名,其职责是监管学生的学习进度和学习情绪^⑧。对于教研室,安德里昂诺夫指出,它是“教学和科学研究的基本单位,应该保证教员、研究生的充分数量和一定的质量”^⑨。“教研室主任领导该教研室的全盘工作。系的实验室、资料室直属教研室管理”。安德里昂诺夫建议,中国人民大学对教研室的安排应是:由中国教师担任教研室主任,以苏联专家担任科学工作顾问协助其开展工作。“教研室应制定教学计划,并交系主任审核。教研室应将各种课程的教员名单送呈教务部批准,批准的名单应填写在课程表上”。“教研室工作计划由领导教务部的校长批准,校长签字前,教研室主任、科学指导员、系主任、总顾问、教务部长、研究部长应签字”,以明确各自所应承担的责任。^⑩

综合安德里昂诺夫的上述介绍和建议,可以发现苏联高校的管理体制权力高度集中,各行政

① 《安德里昂诺夫谈组织机构问题》(1950年8月7日),人大档1953-XZ11-XB-5,第22~24页。

② 《安德里昂诺夫谈研究部的机构和任务》(1950年9月6日),人大档1953-XZ11-XB-5,第30~33页。

③ 《安德里昂诺夫谈行政事务部的工作》(1950年9月9日),人大档1953-XZ11-XB-5,第34~36页。

④ 《安德里昂诺夫谈秘书室的工作》(1950年9月6日),人大档1953-XZ11-XB-5,第37~38页。

⑤ 《安德里昂诺夫谈干部处的工作》(1950年9月13日),人大档1953-XZ11-XB-5,第41~42页。

⑥ 《安德里昂诺夫谈组织机构问题》(1950年8月7日),人大档1953-XZ11-XB-5,第23~24页。

⑦ 《安德里昂诺夫谈系和教研室的工作》(1950年8月21日),人大档1953-XZ11-XB-5,第25页。

⑧ 《安德里昂诺夫谈系的干部配备》(1950年8月24日),人大档1953-XZ11-XB-5,第26页。

⑨ 《安德里昂诺夫谈组织机构问题》(1950年8月7日),人大档1953-XZ11-XB-5,第24页。

⑩ 《安德里昂诺夫谈系和教研室的工作》(1950年8月21日),人大档1953-XZ11-XB-5,第25页。

部门、教学组织在教科研工作中虽有分工,但无论是招生注册、档案管理,还是教学科研计划的制定、课程安排及学生的考核、毕业等所有事宜,都需校长审议后才能施行,校长是整个体制的绝对核心,这是苏联高校管理体制的最突出特点。

二、中国人民大学早期管理体制的逐步形成

在新中国成立之初,教育部副部长钱俊瑞曾明确指出,要“以老解放区新教育经验为基础,吸收旧教育有用经验,借助苏联经验,建设新民主主义教育”^①。钱俊瑞的主张与中国人民大学“教学与实际联系,苏联经验与中国情况相结合”的教育方针不谋而合,出身自老解放区的中国人民大学在努力学习苏联经验、接受苏联体制的过程中,也在思考如何使之更适应中国的需要。因此,从接触苏联高校管理体制伊始,中国人民大学就有意识地对之进行取舍和改进。

在学校的领导体制上,中国人民大学采纳了安德里昂诺夫的建议,以“单一负责制”的名义引进苏联高校的“一长制”,由吴玉章任校长,成仿吾、胡锡奎任副校长。1950年9月6日,中国人民大学在正式开学前还成立了由“科学会议”更名而来的“校务委员会”,8日颁布暂行条例,推选吴玉章、胡锡奎、成仿吾等五十三人为首届校务委员会成员(任期1950—1951年)^②。他们多为教育领域卓有成就的无产阶级革命家,曾在华北大学、华北联合大学、陕北公学等中国人民大学的前身院校中工作过,具有丰富的根据地办学经验。

至于学校管理机构的设置,中国人民大学基本遵照了苏联总顾问的建议。至1950年10月正式开学时,中国人民大学在校长及校务委员会之下设置了3部、2室、1处。其中,3部为:教务部,初任部长由副校长胡锡奎兼任,下设教务科、干部政治教育科、图书馆、文化补习班;研究部,初任部长由副校长成仿吾兼任,下设科学研究处、研究生处、编辑室、出版处、校刊编辑室、审校组;行政事务部,初任部长为鲍建章,下设总务科、供给科、运输科、校产管理科、伙食科、修建科、卫生科、警卫消防科、保育院。2室为会计室和秘书室。1处为人事处,下设干部任免事宜科、档案科。^③不过,仍有部分机构的设置与总顾问的建议有所区别,如会计室的隶属关系就发生了改变。其实,早在听取总顾问的建议时,校领导就在会议记录上批示,“会计室不属于行政事务部,直接由校长领导”^④,后来果然照此执行了。可见中国人民大学对于总顾问的建议是有所取舍的,并未全盘照搬苏联高校的行政管理架构。会计部门在高校系统中常被人忽略,但关乎学校财政,能够影响学科建设和人才的培养,可谓秤砣虽小压千斤。将会计室划出行政事务部而由校长直接领导,最大限度上监督和保障了高校的财政良性发展。

在教学组织方面,安德里昂诺夫所提议组建的七个系,与后来新设的俄语系构成了中国人民大学建校初期的“八大系”格局。各系也都遵照安德里昂诺夫建议建立了系科学会议和系务委员会。1951年9月,系务委员会更名为系教学代表会,简称为“系代会”^⑤。人民大学在系以下也设置了教研室,甚至“教研室”一词就是中国人民大学副校长成仿吾译自俄文单词“кафедра”。对于教研室这个最基础的教研单位,中国人民大学颇为重视。成仿吾认为,旧式大学里教师授课比较自由,依据自己对所担任课程的理解甚至兴趣为学生授课,没有别人的监督,比较散漫且充

① 中共中央文献研究室编:《建国以来重要文献选编》第一册,中央文献出版社1992年版,第86页。

② 中共四川省委党史研究室组织编写:《吴玉章年谱》,四川人民出版社1998年版,第374页。

③ 程文:《吴玉章在中国人民大学》,黄达主编:《吴玉章与中国人民大学》,山西教育出版社1996年版,第145页。

④ 《安德里昂诺夫谈行政事务部的工作》(1950年9月9日),第36页。

⑤ 中国人民大学高等教育研究室、校史编写组编:《中国人民大学大事记(1937年7月—1992年2月)》,第111页。

满个人主义色彩；而若要培养建设新国家的干部，必须抛弃旧式大学那种“个人主义、无政府主义”的教学方式，教研室能“充分实现教育工作人员的合作，高度发挥集体的力量”^①。为此，中国人民大学建校初期设置了33个教研室^②，这是中国高校建立的首批教研室，经过中国人民大学的引进和示范，1953年后全国高校才普遍建立起这一基础教学组织^③。教研室的成立，代表着旧式大学中教师各自为战、一盘散沙局面的终结。各专业的教师以教研室为单位，由负责人牵头领导，集思广益，极大地带动了集体项目与科研工作的推进。

至此，苏联高校管理体制的主要内容已被基本引进中国人民大学。尽管校方并未全盘照搬这套体制，但由于缺乏足够的办学经验，对之进行的取舍和改进较为有限，除少数分支机构的设置和隶属关系有所变动外，基本只是更改了部分机构的名称。不过，随着国内外形势的变化和学习苏联经验的渐渐深入，更为深刻的变革在1950年代后期逐步展开。

在1956年苏共二十大和波匈事件后，中苏两国、两党关系渐趋微妙，中方开始反思“以俄为师”的唯一性。1956年2月25日，周恩来指出，由于缺乏大规模经济建设的经验，最初几年“向苏联和东欧国家学习”是必要的，而现在“为了更好地进行建设，我们要派人到资本主义国家去学技术，把各国的经验都学过来”^④。毛泽东也在《论十大关系》中指出：“一切民族、一切国家的长处都要学，政治、经济、科学、技术、文学、艺术的一切真正好的东西都要学。但是，必须有分析有批判地学，不能盲目地学，不能一切照抄，机械搬用”，“对于苏联和其他社会主义国家的经验，也应当采取这样的态度”，“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面”^⑤。这些都表明中方对待苏联经验的态度已开始发生转变，目光由仅局限于苏联一方转为兼采各方之长。

至1957年，毛泽东对教育领域教条主义地学习苏联经验越发不满，他在当年3月7日召开的全国宣传工作会议上，甚至有“教育部是苏联教育部还是中国教育部”的责问。毛泽东的判断是基于中国国情以及中苏关系发展态势的有感而发，当时新中国成立已有八年时间，国家秩序日趋稳定，经济发展步入正轨。若只是单单学习苏联经验，并不能完全满足中国的教育需要。受此影响，中国高校纷纷着手调整原本借鉴苏联经验建立起来的规章制度。^⑥对于作为当时中国高校学习苏联经验模范的中国人民大学而言，变革的时机已然到来。

早在1956年6月召开的中国人民大学第六次科学讨论会上，“继续贯澈（彻）理论联系实际”的方针，反对教条主义的“书呆子习气”^⑦就成为了主要议题之一，其矛头直指苏联经验。其后，中国人民大学正式着手调整学校的管理体制。

校长负责制是苏式高校管理体制的核心，中国人民大学对管理体制的最关键调整就在于此。虽然苏联顾问极力夸赞校长负责制，但这种与民主集中制原则相背离的领导体制，实际上从未得到过中国人民大学师生的真心拥护。早在1952年4月1日，吴玉章就提出应该重新研究校长负责

① 成仿吾：《中国人民大学的教研室工作》，《人民教育》1951年第6期。

② 程文：《吴玉章在中国人民大学》，黄达主编：《吴玉章与中国人民大学》，第146~147页。

③ 董宝良主编：《中国近现代高等教育史》，华中科技大学出版社2007年版，第287页。

④ 中共中央文献研究室编：《周恩来年谱（一九四九—一九七六）》上卷，中央文献出版社1997年版，第548~549页。

⑤ 《论十大关系》，中共中央文献研究室编：《毛泽东文集》第七卷，人民出版社1999年版，第41~43页。

⑥ 田正平：《中外教育交流史》，广东教育出版社2004年版，第994~1003页。

⑦ 《贯彻“百花齐放百家争鸣”的方针，向科学进军！我校举行第六次科学讨论会》，《人民大学周报》第107期，1956年6月9日，第1版。

制,以便“发挥下面干部的积极性”^①。不过,吴校长的这一提议当时并未引起足够的重视。直至1956年,中国人民大学才在反思苏联经验的社会潮流下请示北京市委高校党委,要求将学校的领导体制改为“党委领导下的校长负责制”。但当时恰逢中共八大召开在即,该请求被暂时搁置。^②

在中共八大上通过的新《中国共产党章程》,除重申民主集中制原则外,还指出党委作为学校中党的基层组织,有“领导和监督本单位的行政机构和群众组织积极地实现上级党组织和上级国家机关的决议”的职责^③。以此为契机,各高校逐步开始以“党委制”取代“一长制”,探索具有中国特色的社会主义高校领导体制。在中共的组织体系中,党领导一切。“党委领导下的校长负责制”,既突出了党在高校的领导地位,同时亦可避免权限集中于校长一人的弊端。就效果而言,校长负责制将高校教育重任委于校长,具有浓厚的“人治”弊端,若遇德高望重者可能带领学校欣欣向荣,而由力不胜任者领导则会向反方向发展。

中共八大闭幕后,北京市委在清华、北大、矿业、北医、政干、京工、航空、师院、人大、航工等十所高校试行了党委制。根据各试点高校的反馈,党委制显著地加强了党的集体领导,消除了一长制及以往党政关系中步调不协调的缺陷。北京的其他十余所院校如石油、政法、邮电等也明确表示要实行党委制,并积极开展准备工作。^④

中国人民大学于10月13日依照新党章的规定和北京市委的指示,正式将“校长负责制”改为“党委领导下的校长负责制”^⑤,是最先以党委为学校领导核心的高校之一。事实证明,这种不同于苏联、坚持民主集中制原则的以党委为核心的社会主义高校管理体制更适应中国的实际需要,被学界誉为中国高校“不学苏联、保持中国特点的范例”^⑥。回顾中国人民大学早期管理体制的形成过程,可以发现它不仅是引进苏联高校管理体制的“模范”,同时也是改良该体制的“先锋”。当然,这种调整也并非对苏联经验的全盘否定,其中的部分内容如教研室等基层教研组织,直到今天仍在中国高校中发挥着重要的作用。

三、中国人民大学早期管理体制的推广

中国地域广袤、地区差异性极大,在近代革命浪潮的主流之下,传统封建势力的潜流暗潮涌动。全面抗战时期,中国东部发达地区大部分沦为沦陷区,师生受奴化教育颇深,国民党之党化教育施行亦对师生的认知产生过一定影响。新中国成立初期,由于教育人才匮乏,高校教师队伍大都延续既往格局,学校教育管理制度亦深受旧传统之影响。为此,若要创办中国的社会主义高等教育,必须对旧式高校进行彻底的改革,而改革的范本就是中国人民大学。

刘少奇在人民大学的开学典礼上曾明确指出,中国人民大学“是中国历史上前所未有过的大

① 中共四川省委党史研究室组织编写:《吴玉章年谱》,四川人民出版社1998年版,第388页。

② 中国人民大学校史研究丛书编委会编:《中国人民大学纪事(1937—2007)》,中国人民大学出版社2007年版,第144页。

③ 《中国共产党章程》,中央档案馆、中共中央文献研究室编:《中共中央文件选集(1949—1966)》第24册,人民出版社2013年版,第244页。

④ 《中共北京市高等学校委员会组织部关于目前实行党委制的情况报告(1956年11月10日)》,陈大白主编:《北京高等教育文献资料选编(1949年—1976年)》,首都师范大学出版社2002年版,第336页。

⑤ 中国人民大学高等教育研究室、校史编写组编:《中国人民大学大事记(1937年7月—1992年2月)》,第136页。

⑥ 谢雪峰:《从全面学苏到自主选择——中国高等教育与苏联模式》,第86~87页。

学,中国将来的许多大学都要学习我们中国人民大学的经验,按照中国人民大学的样子来办”^①。而为了向全国推广中国人民大学的办学经验,教育部和中国人民大学主要在两个方面做了努力:一是办杂志宣传中国人民大学学习和实践苏联经验的情况,二是采取行政手段向全国推广、示范中国人民大学的相关成果。

中共是一个重视宣传的政党,在新中国成立后,诸多教育改革理念通过报刊的管道传导至地方,无形中调整了全国各高校发展的步调。教育部于1950年5月1日创办了《人民教育》,1953年又创办了《高等教育通讯》,以向全国高校介绍中国人民大学的办学经验,《高等教育通讯》甚至直接将预订及发行工作委托给中国人民大学出版处^②。通过这些刊物,中国人民大学将学习苏联高校管理体制的经验和学习成果向中国高校进行展示,中国人民大学早期的高校管理体制就这样逐步推广到全国^③。不过,教育部的这些杂志立足于全国的教育工作,毕竟无法只介绍中国人民大学的办学成果,因此,中国人民大学转而着手筹办专门介绍自己办学经验的刊物,以便更加及时、详尽地进行推广。

1953年5月21日,中国人民大学创办校刊《教学与研究》^④。第一期的发刊词《编者的话》指出,经过三年来的努力,中国人民大学引进的苏联高校管理体制在教学组织、计划、方法、科研等方面均已初具规模,因此,校党代表大会决定创办本校刊,“以提高教学与开展科学研究工作为中心,有计划地系统地介绍苏联先进经验,结合中国实际情况,组织有关理论的、业务的以及文化方面的学习与科学研究工作的指导,加强党的思想政治领导”。在此种工作方针的指导下,《教学与研究》编辑部对具体工作做出如下安排:每期的社论由校党组撰写,教学方面的内容则由教务部负责组织,科研方面由研究部负责,党的生活及思想工作由党委和本刊编辑部负责,“问题解答”栏目根据所涉专业请相关教研室负责,“翻译学习”则由编译室负责。^⑤通过《教学与研究》的发行,中国人民大学能够更为细致、高效地推广其管理体制,许多办学经验亦由此介绍给全国高校^⑥。据毛泽东的秘书田家英透露,毛泽东也经常在深夜阅读《教学与研究》上的文章,以了解国内高校发展的新动态^⑦。

除报刊推广外,中央政府还通过行政方式推广中国人民大学的管理体制。中国人民大学的早期管理体制至1954年基本建设成型,当年4月,高等教育部就组织全国高校召开“中国人民大学教学经验讨论会”,深入讨论学习中国人民大学的办学经验。在会议开幕式上,高教部副部长黄松龄指出,中国人民大学“作为学习苏联先进经验、进行教学改革的典型”,经过四年的努力,已经“给了全国高等学校特别是财经、政法院校很大的帮助”,高教部对其教学成果进行了检查

① 刘少奇:《在中国人民大学开学典礼上的讲话》(1950年10月3日),陈大白主编:《北京高等教育文献资料选编(1949—1976)》,第58页。

② 《本刊启示》,《高等教育通讯》1953年第10期,第43页。

③ 参见《人民教育》第二卷第3期的《中国人民大学的简略介绍》、《中国人民大学的教学工作概述》,第4期的《中国人民大学培养研究生的工作》,第5期的《中国人民大学科学研究工作底开端》,第6期的《中国人民大学的教研室工作》和《中国人民大学教育学教研室是怎样进行工作的》等。

④ 中国人民大学校史研究丛书编委会编:《中国人民大学纪事(1937—2007)》上卷,中国人民大学出版社2007年版,第121页。

⑤ 《编者的话》,《教学与研究》1953年第1期。

⑥ 参见《教学与研究》1953年第2期刊载的《论教研室的科学方针》,第4期的《社会经济教研室的科学工作》,1954年第4期的《教研室是创造性的集体》等,这些论文均译自苏联专家的报告或苏联杂志。

⑦ 《黄顺基自述》,中国人民大学校史研究丛书编委会编:《求是园名家自述》第一辑,中国人民大学出版社2010年版,第75页。

和总结,“认为有推广的必要”,各高校应虚心、坦诚地学习。^①

随后,中国人民大学的各部负责人从各自的本职工作出发,全面而详细地介绍了中国人民大学的办学情况。副校长胡锡奎指出,中国人民大学以“教学与实际联系,苏联经验与中国情况相结合”为教育方针,其“目的与任务是为了创办一个以苏联高等学校为榜样的适合于中国建设需要的社会主义性质的大学”,经过数年的实践,证明了该方针的正确性,“对于中国高等教育的建设与改革具有普遍的实际的指导意义”。对于学校的管理体制,“中国人民大学在领导方法上,吸取了苏联高等学校的领导经验,建立了各级的单一负责制”,“一切重大原则问题都经过充分酝酿,集体讨论。作出决定经领导批准后,分工负责,贯彻执行”。不过,中国人民大学的“单一负责制与个人包办是有严格区别的。正确地实行单一负责制就必须和学校广大群众相结合,听取群众的意见,发挥广大群众的积极性”。^②从胡锡奎的报告中可以看出,中国人民大学在向各高校推介“单一负责制”时,仍在强调民主集中制原则,并未照搬苏联经验。

此外,教务部副部长李新还向与会代表详细介绍了教务部的主要职责、附属机构的设置和工作方法等情况。李新指出,教务部职责繁重,领导单位众多,“而它本身的机构却很简单,因此,我们的工作必须取得多方面的配合”。首先就是各系、教研室都能“充分发挥教学行政单位的作用,这样层层负责,教务部的事情就好办得多了”。教务部在日常工作中也应与人事处、党和社会团体、校长办公室、研究部等机构“有适当的分工,这样就使教务部的工作更加专一了”,数年的实践证明“这一套组织分工办法,对加强教学工作是十分有利的”。^③

中国人民大学是最早施行系、教研室两级教学组织结构的高校,其他院校普遍是在1952年院系调整时才取消原来的学院建制^④,因此,系、教研室的工作经验是中国人民大学对外推介的重点。曾任外交系主任的何戊双和贸易系主任的马乃庶指出,系主任是各系的主管领导,根据学校的方针领导系的全部工作,“是学校工作中的一个重要环节”,其首要职责就是领导与组织教学工作,系下属的副主任、各教研室及学生也均由系主任全权领导。不过,在突出系主任领导地位的同时,他们也强调了系代会的重要性。作为“谘议性质的民主机构”,“系代会的设立乃是为了发扬民主,吸取群众的正确意见,集中群众智慧,以推动与改进系的工作”,因此,开好系代会“应当成为系主任十分注意的问题”。^⑤至于教研室,齐一指出:“这种具有高度组织性与纪律性、高度思想性与创造性的集体,使高等学校的教学与研究能够有组织、有领导、有计划地进行,从而保证教学与研究按照国家政策和建设实际的要求,不断加强、不断提高。教研室的工作直接决定着教学效果,并在很大程度上决定着所造就的干部的质量”。齐一还以政治理论教研室为例,介绍了教研室的具体工作实践情况。^⑥

在会议的闭幕式上,高教部的另一位副部长杨秀峰指出,此次会议达到了讨论和推广中国人民大学办学经验的目的,全国所有高校都积极派代表参会,甚至实际到会的代表人数是原计划的数倍。杨秀峰认为,“中国人民大学在工作组织上、领导方法上、工作布置上都能面向教学,一切以教学为中心,为教学服务”是十分正确的,全国高校都应该向这个方向努力。另外,虽然各

① 黄松龄:《中国人民大学教学经验讨论会开幕词》,中央人民政府高等教育部高等教育通讯编辑室编:《中国人民大学教学经验讨论会报告汇编》,高等教育出版社1954年版,第1~3页。

② 《中国人民大学关于学习苏联经验总结报告(初稿)》,人大档1954-XZ11-XB-29,第16、25页。

③ 《中国人民大学教务部的工作(报告提纲初稿)》,人大档1954-XZ11-XB-29,第33页。

④ 苗素莲:《中国大学组织特性历史演变研究》,第122页。

⑤ 《中国人民大学系主任的工作介绍》,人大档1954-XZ11-XB-29,第52、59页。

⑥ 《中国人民大学政治理论教研室的工作(初稿)》,人大档1954-XZ11-XB-29,第64页。

高校一般都建立了教研室,但有些教研室“至今还未能发挥它应有的作用,有的学校领导上重视也还不够”,中国人民大学以“教研室作为办好学校的中心环节”值得所有高校学习。高教部也准备参考中国人民大学的经验,草拟高校教学规程、教学制度及方法条例,以便在全国推广。与会代表也对中国人民大学赞誉有加。时任北京大学校长的马寅初在小组讨论会上表示,通过会议讨论更清楚地了解到党中央创建中国人民大学的重要意义;复旦大学和云南大学的代表则认为,中国人民大学“为全国高等学校起着示范和指导作用”,通过学习中国人民大学的办学经验可以找出自身工作的缺点和原因。^①

此后,全国高校均按照中央要求,参考中国人民大学的经验进行改革。中国人民大学的校领导在此次会议上所作的报告也被编订成册出版,成为各院校的重要学习材料。^②中国人民大学的早期管理体制,就这样在中央的支持下推广到了全国各大高校。

值得注意的是,1950年代后期,中国人民大学推广至各高校的管理体制也随着其自身的改革而进行了调整,最为突出的就是领导体制的改革。在1956年中国人民大学申请实行党委制后,各大学的领导体制发生了重大变化,学校党组织的任务由之前对行政工作的保证、监督转变为对学校工作的全面领导。^③至1958年9月19日,中共中央、国务院根据中共八大通过的新党章颁布了《关于教育工作的指示》,要求所有高校实行党委领导下的校务委员会负责制,正式确立了党委在全国高校管理体制中的核心地位^④。此后,中国高校虽又历经了“党委领导下的以校长为首的校务委员会负责制”,“党委领导下的校长分工负责制”,“党委领导下的校长负责制”等多次改革^⑤,但党委的核心领导地位却至今从未动摇,成为了中国特色社会主义高校管理体制的象征。

长期以来,在论及中国近现代高等教育发展史问题时,许多学者在表述中喜欢使用“移植”一词^⑥,即中国近现代高等教育的办学模式、学科体系等全部“移植”自海外,颇有一种被动接受的意味。但就本文考察的高校管理体制而言,“移植”似乎并不如“引进”贴切:以中国人民大学为代表的新中国高校,在1950年代引进苏联高校管理体制时具有较为突出的主观能动性,对之更多的是学习和借鉴,并未完全“移植”苏联体制、实现“全盘苏化”,而是在引进的同时进行了取舍和调整,并在国内外局势允许的条件下进行了颇具建设性的改进。这其中,中共中央亦起到不可忽视的作用。在革命年代,中共由照搬苏联经验逐渐探索出一条适合中国革命发展的独立自主道路;新中国成立后,中共吸取过往经验,在学习苏联办学经验的基础上有所扬弃,不仅少走了弯路,更是令中国高校建设步入新的阶段。正是以中国人民大学为代表的中国高校在新中国早期这种勇敢的探索,才为当今中国特色社会主义高校管理体制奠定了基础。

(本文作者 中国社会科学院近代史研究所助理研究员 北京 100101)

[责任编辑:魏少辉]

① 杨秀峰:《中国人民大学教学经验讨论会闭幕词》,中央人民政府高等教育部高等教育通讯编辑室编:《中国人民大学教学经验讨论会报告汇编》,第4~11页。

② 除《中国人民大学教学经验讨论会报告汇编》外,胡锡奎所作的报告还发表在《教学与研究》1954年第10期上。

③ 苗素莲:《中国大学组织特性历史演变研究》,第123页。

④ 刘英杰主编:《中国教育大事典(1949—1990)》下卷,浙江教育出版社1993年版,第1095页;金一鸣主编:《中国社会主义教育的轨迹》,华东师范大学出版社2000年版,第210~212页;何东昌主编:《中华人民共和国教育史》上卷,第242页;等等。

⑤ 刘泽政:《中国共产党领导下的高校领导体制百年发展:历史演进、基本特征与未来展望》,《当代教育论坛》2021年第5期。

⑥ 参见胡建华:《现代中国大学制度的原点:50年代初期的大学改革》;谢雪峰:《从全面学苏到自主选择——中国高等教育与苏联模式》;周谷平等:《中国近代大学的现代转型:移植、调适与发展》,浙江大学出版社2012年版;等等。