



# 培养人的“器识”， 是未来教育的第一要领

▣ 杨斌

教育这个词，特别耐琢磨。在中文里头，“教”与“育”是两个字，往起源上说，各有其意义。翻开《说文解字》，教，指的是“上施而下效”；育，说的是“养子使作善”。到了现在的表达中，如果分开来用的时候，教，更多的会强调偏正式的教与学，教书、教课、教学；而育，除去主要集中于家庭的生养哺育之外，到了学校阶段，则一般更突出那些非正式的、非课程方式的培养，熏陶、化育、育人。

教，就有教者、师者、教师，以及学生、学习者。育，就有生态、氛围、体系，跟教比，网状而非层级的色彩更重，参与的角色也更丰富但又不那么容易抓得住。二者当然是个融合、统一的关系，但是，对照起来做些思考，也许可以给我们一个思考角度来探究未来教育的问题。

突如其来的疫情带来了一次居家进行学校教育的大规模探索。这句话听起来没错，但是深究一下——我其实不断地问很多人，居家进行的，到底算不算是完整的学校教育。以其中最具有组织肯担当的中国学校来说，除了实验类的课程之外所有课程都能有秩序地进行，师生云上见面，课堂以不同平台多样交互的方式呈现出来。

如果在线教学的质量有保证，那么是否认为，学校教育就是完整的了呢？如果不完整，那么，还缺了什么？肯定不是体

育课、实验课，一些学校连这些课都尝试着适度变形呈现到线上或分布实施了。认真思考这个“还缺什么”的问题，其实像是个思想上的对照实验，给了我们一个追问教育的成果究竟都包括什么的好机会。

## 成人、成才、成群 大学教育的三类成果

学校教育，不同阶段、不同层次各有其定位、价值。具体到大学而言，成人、成才、成群，这“三成”是我试着总结的三类成果划分。三个“成”，都是动词。

成人，指的不是年龄、生理所自然带来的成年，而是独立、成熟、责任意义上的“长大”成人，人格、品格、性格走向成型，你是你自己了。成人是成才和成群的重要基础。坦率地说，现实中有很多大学生，也许成人的目标还没有达成，课程合格，学业完成，也许你会说他成才了，但一打交道、一过事儿，就会感觉还不成人。这种缺了成人做基础的成才，相当不牢靠，但靠毕业证书不一定分辨得出来。细想想，要达成成人这个目标，只是教，少了育，真不成。

说到成才，教给予成才的贡献很大，因果逻辑链条相对清晰，实现起来比较有效。这使得这个“成”，有点儿独大，显

### ■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、教务长，兼任清华大学深圳国际研究生院院长。清华大学经济管理学院教授，清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。

眼、占地儿。很多说是教育研究的，说着说着，做着做着，就成了教学研究，甚至课堂教学研究。东北话叫抽抽，缩水了。这个（也许是）不经意的概念滑脱，却实在值得引起高度警惕。

多元智能探索了这么久了，学校教育还是攥着逻辑数学智能和语言智能，甚至语言智能被过度逻辑化、形式化。才，在大学阶段中，也往往具体到某个专业，这并非不可以，但“专”中是否有着“通”做底色，通厚基础，通当钥匙？造成社会越来越巴别塔化的专业茧房这种病，不能靠放弃专业来治，而得靠加强通识来防。

最后说说成群这个重要的教育成果，我们说得少，其实很该。在“成群”的过程和结果中，包含着相当重要的价值观、规范、身份认同的互动与共享，目标是让每一代人中的每一个人，不只是成长为个体的成人，还成长为共同体中的一个成员，有机一员。

学校中的学生是流动性的，但人走群立，这是学校教育对社会、对国家乃至人类命运共同体的一个十分积极的贡献。成群这个目标的达成，“育”能做的贡献很大，不可或缺。同侪砥砺、社群建构是一种相互作育。教也应着眼于成群而教，但现实中成群常常被教学和教师给遗忘了。

团队合作是受到各种各样的

高度推崇，也写在各种培养方案和课程大纲的教学目的中的。但学校中评价和衡量学生却总是以个体为主，很难见到把团队作为一个整体来做认可鼓励，算成绩非要分清清爽才行，这里头其实是把一种社会原子化的价值观“悄悄地”迁移到了职场、家庭中去，须知这播下的可不是粒好种子。

### 从重教轻育 到让育成为要领

现在的学校教育，不管是高等教育或是基础教育，观察起来，学校在“教”上下的功夫多，得法不得法先不评价，但是肯定是资源投入集中、评价最为看重，抓手多指标细。而在“育”上，实事求是地看，学校之间、校长与校长之间，不同老师之间，差别就相当大了。

人们要么总是习惯于把育放到特色指标中去，是 better to have 而非 must 的指标，不是评价学校、老师和教育成就的主流的决定性指标。对育的投入，则总是爱说，这是个良心活，或是个无底洞。归根结底，育的衡量评价，不是那么有办法，育的投入和产出之间，成果不够显性，因与果之间大多要长期才看得到，过程还很错综复杂。

教，常有计划；育，却靠发挥。人们回忆起自己求学时，说遇上了一个好老师，或赶上了一个好班级，不只是说他课教得好，班中学生都

是优中择优，往往说的是这个老师改变了自己，这个班级影响了自己，靠的是，育。好的发挥，即兴中见水平，看似自然而然其实透着火候阅历老道。发挥，因人而异、因势利导，这是育的重要特点。

再比如说，请特别认清：体育不是育体。学校在体育上下的工夫大，千万别误解为只是为了学生们把身体练得棒棒的，事实上，体育、运动，不同集体之间进行的很花时间的比赛（看看那些安排稠密让人乍舌的赛季），育在成人和成群上的功效远比运动技能、身体素质来得重要得多。关于这一点，清华马约翰先生在1926年写的硕士论文《体育的迁移价值》值得认真读，读懂弄通还要真心去做。

有我的老师辈的老师跟我提，大学里头现在能做些什么，让男生更血性、血气方刚一些呢？我没敢说，这要真是被高度重视起来，按照刚才描述的这种重教轻育的路子，估计得想办法开一门课，有学分的课。君不见，希望加强领导力、沟通本领、批判性思维能力，就都开出了一门门直奔主题而去的课来。

我把这叫做学分化、课程化，是竖井化和知识化的解法。我们要的结果是发生在价值观、品格、能力、素养上，不能靠着学了十六章的领导力 and 沟通的知识、理论，那都是些游泳书、菜谱，以及冠军运动员的新闻报道。动辄设课，是误

解了教与育的关系和区别。当然，也凸显出在育上的少招无措。

沿这角度捋到此处，如果看未来教育的希望的话，我认为，教与育的这个状态，可能会，也应该发生重要的变化，带来教育在过程与结果上的积极变化，当然也会给教育工作者和学习者们带来挑战与机遇。是什么呢？简单地说，教重育轻、重教轻育的格局，也许该走向教与育更加平衡，并以育作为要领。教与育更平衡，但，育会成为要领。

## 教育的目标

### 培养工具还是培养全人

为什么这么判断？理由有很多。首先，大学已经接近千年史，但工业革命后这260多年来，我们正经历着知识稀缺到器识稀缺的加速之变，也可以称之为，知识力向

器识力的大变局。

很长一段时间以来，我们的教育系统演化成今天的这个样貌，是从饱受知识稀缺的苦日子走出来的这个路径决定的。知识的代际传递，“教”最有效率。刘慈欣笔下《乡村教师》中那种专注于“两代生命体之间知识传递的个体”，何其伟大。人们总是习惯缺乏什么，就更看重什么，急缺先补，而且这种“饥饿记忆”还会沉淀到基因中，在体制中传递。人们常说知识就是力量，知识改变命运。知识分子也容易被理解为有知识的人，这让不少知识分子觉得这是个不那么够劲儿的望文生义。

好消息是，知识的生产效率在加速改善。伴随着这个好消息的那个坏消息是，教育却还在以从知识稀缺情境遗传继承下来的模式有效率地进行中。知识永远不够，但在发达教育体（跟发达经济体有重合也有不同的概念）中，在持续扩大的教育的高阶接受者群体中，知识特别是熟知识的边际贡献在下降，人与人之间知识掌握度所带来的区分度在降低（此处仍要默默地说，全球知识分布与教育差距的现实挑战仍然是严肃的，就像全球的经济与财富差距一样）。

这个趋势对思考未来有启发性，所谓未来已来但分布尚不均匀。这就说明到了知识摆脱匮乏、不再因其稀缺而发挥决定性作用（不要

误解，知识的基础性作用仍在强化）的时候，人的器识，更凸显出其稀缺。

器识，说的是器量与见识，是判断与信仰，是格局与境界，是精神世界的丰盈与包容，是君子之道。我经常听到人们从各种角度来引用菲茨杰拉德的那句话——同时保有全然相反的两种观念，还能正常行事，乃是第一流智慧的标志。我觉得这说的就是器识。很早的时候，轴心时代时，器识，就被提出并向往。但，是少数人的博雅而已，所谓自由人的技艺，离普罗大众实在是远极了。比较一下两个包含“器”这个字的词：君子不器，器识为先。这两个器字，都是从容器的辞源化来的，但却恰恰代表了两种不同的教育目标——是要培养工具，还是要培养全人？

## 器识的修炼养成

### 教是基础，育是关键

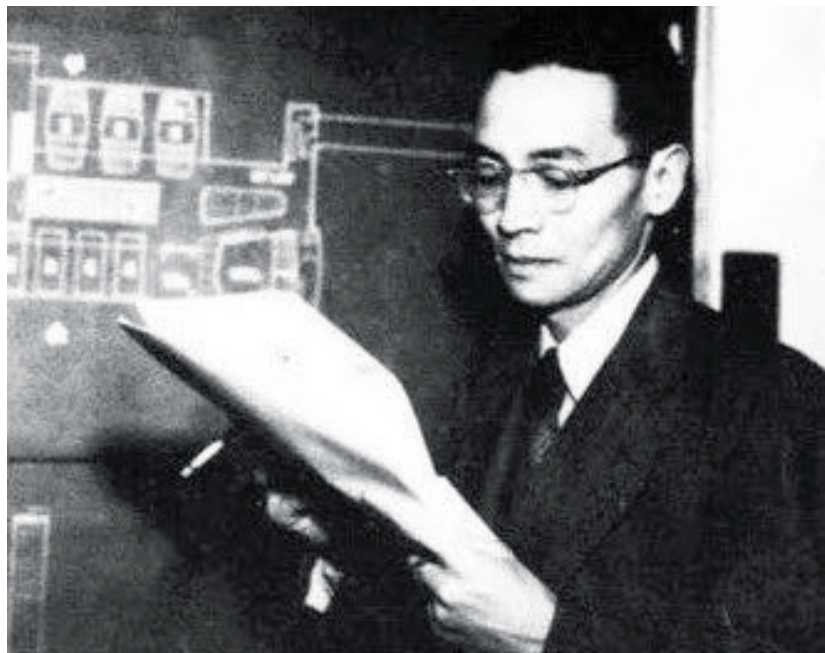
器识稀缺对教育的危害，也是1947年梁启超先生的公子梁思成在他的演讲“半个人的世界”中的一个判断，一个告诫。好大学培养的人会走出怎样的人生，做出怎样的贡献来？以建筑设计行当来说，人们会说起建筑师与建筑家的分别，匠人匠气与大师匠心的分别。梁思成当时是呼吁文理切不要分家不可偏废，否则培养出来的就只是半人。

不少前辈学人都照着或者接着梁思成先生的这个话说，这里我借



刘慈欣的《乡村教师》





梁思成

着他的比喻说一句，教与育不能偏废，重视教不能忽视育，不做好或者做不好育的功夫，培养出来的就是半人，不是全人。

有知识缺器识，教出来的是人手，也许勉强可以叫做人才，但恐怕很难出落成人物。人物是能让一个地区、一个行业、一家组织的命运因为他（和他团结鼓舞起来的人）而全然不同（make a difference）的人。有人用“有知无识”来说类似的想法，有知识而无见识无胆识，也可以看作是相通的，有知识而缺器识。后面会说到，器识在创新时就表现为最稀缺可贵的卓识。

这里说器识力，器识要摆脱稀缺状态，得有个基本的认识，那就是器识不该是也不再是少数人的专属，不是贵族化的东西，而是未来

常人普通工作者的基本特征，这种意义下谈器识因稀而贵需要重视培养，那影响的是整个的公众和大众教育，而非只是很少部分接受的所谓旧时代的精英教育的人。器识的修炼养成，教是基础，育很关键。或者说，光靠注重教，达不成器识目标。

也有研究从隐性课程的角度去分析“育”。在学校里，学生的非正式学习的各种要素，如师生关系、生生互动、各种校园的规则与程序、隐喻，无意、日常、隐性或显性的各种学校生活经验，经常而又有效地在“育”。《要领》一书的译者序中，我说校长们院长们不要认为自己一旦做了行政管理工作，就不再有机会给学生在教室教课，因此对讲台恋恋不舍。

其实，课他们还在教，范围还更大——他们是在教一门十分重要的通选必修课，就是校长院长的言行示范，这是门重要的隐性课程，育人价值很大，并且不仅是对在校生开设，校友和社会公众，都是这门隐性课程的学习者。

可以说，学校中的管理工作，日常运行，也同样是在以隐性课程的形式在育人。学校如何对待那些基层职员、如何看待不同意见、如何尊重传统并推陈出新，这些治校之道，看在学生眼里，他们会走心动脑，这同样是在育人，也可称之为不教而教（但我不那么愿意称之为不课之课，因为怕走回凡培养问题都要变成找课要答案、设课求解法的老路）。

不教而教，一可以念做是不教（jìào）而教，强调少说教重熏陶更在意学习者的接受；不教（jìāo）而教，也可以换个念法，理解为教的目的是为了将来不用教（叶圣陶先生的思想，授人以渔而非授人以鱼）；不教而教，还强调的是教师不教，学习者的主体作用发挥下的自我教、相互教、师先前的不启不发，这样才能让学生进入愤、悱的状态，才给了师之启、发以可能。这也提醒我们避免陷入教学中的过度教，内容讲得太清楚完备，因而牺牲掉了学习者的好奇、思考和内生动力。

不教而教，还有一层意思，是

大学阶段中，父母亲的放手。继续关心，继续爱，却不轻易插手、上手、代劳、代脑，这对三成的达成都很关键。教与学是个矛盾，教得过多，学的主体性、积极性、创造力会受到抑制；父母子女也是类似，父母名为“仅供参考”的意见过于强大，子女的摸索、尝试的勇气也会受到抑制、自我抑制。摸索跟探索比起来不那么好听，但摸索有摸索的独特价值，那种缺少经验没有把握的心理状态、行为特征中，蕴含着真正的成长。英文中有两个词，independent，interdependent，这当中的度，是父母和子女都需要多琢磨的。

育，学校中的全员都在努力，教师当然责无旁贷，“师如何教，亦师所教”，说的是课程教学中的教师传递着融于内容之中、超越内容之上的价值观、视野、品味、追求，这都是极为重要的器识熏陶之“育”。除了学科的教师之外，越来越多的育的内容，需要受过专门训练甚至专业认证的导师(mentor)、顾问(沟通、职业发展、心理、关系)、教练(其实体育教练、艺术指导等早就在学校里育人了，只是未来的教练概念更宽)等参与其中。

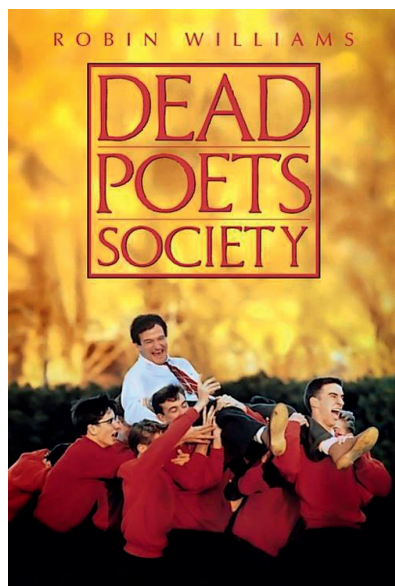
之所以强调专业资质，除了水平因素之外，一个原因是这些导师顾问教练们对自己所给予学习者的长期影响担负着很大的道德责任和法律责任。

当然，这个过程中，学习者是以主动的角色来行动，处理关系起伏，其他人，应是从旁，要么袖手颌首(貌似无为，其实拿捏得恰当地比有为还好)，要么适时地问出关键性的问题——总归，学习者是要自己过这一生的，导师不是学生命运的主人，却可能荣幸地成为如《死亡诗社》中的启蒙者和终身益友。

大学(以及中小学中的)这一类老师，不是academic professors(学术教授)，不属于某个具体院系、学科，专注于形成“育人”工作的生态，围绕学生成长发挥其训练有素的的优势；这类学校中的专业人士的规模增加和质量提升，会促进着未来学校(各层次都需要)在“育”上的达成与丰富。还要看到这部分专业人士急缺，未来需要大量的人员补足和持续培养，但相关的储备、训练还很显不够，还远远不够。

此外，快速发展的技术也应该在“育”的方面提供恰当的帮助、辅助。例如，在领导力领域当中有一个重要概念叫“熔炉时刻”，指的是人们面临一些非常有考验性的挫折和停滞，进入异域或者离开舒适区带来的恐惧和挑战等，经历熔炉找到(创建)意义常带来领导者的关键升华，当然熔炉中也会有不少人因此沉沦或选择躲避。

胜任能带来贡献与愉快，但“熔炉吃劲”才能成长。认识到熔炉的价值也要看到它在现实中的成本、



《死亡诗社》海报

代价，大多是不可逆的。这样一个宝贵的作育成长的过程，我没想，在未来有没有可能会借助一种沉浸式的技术把人们“本质安全地”带入到这种高拟真情景中去，以某种熔炉亲身体验的方式、以某种成长失重器的设计，帮助促进领导力(还有伦理知觉与决断等许多“器识”)的提升。

当然，自主节食永远不是饥荒中的被迫挨饿，但技术未来在让人沉浸这个维度上的发展还是很可期待。我的思考是，技术目前仍然是在教上、内容传递上投入得多，而“育”上未来大有文章可做，虚拟现实、增强现实不该只用在知识传授上，而要更有意识地用在以体验促成长中。未来教育，不是未来教学；技术辅助和服务的对象应该是前者。🍷