



李昕 著

寻访大学

——中国大学校长的英国学习札记

何为大学？

大学何为？

大学校长眼中的大学为何？

攀爬巅峰，方知大学为何出发。

21天的寻访，让我们

溯英伦大学之本源，思当今大学之精神，启中国大学之未来。



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

寻访大学

—— 中国大学校长的英国学习札记

李 昕 著



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

寻访大学 / 李昕著. —上海:上海教育出版社,2013.7

ISBN 978-7-5444-4984-7

I. ①寻… II. ①李… III. ①高等教育—考察—英国②高等教育—教育事业—发展—研究—中国 IV. ①G649.561
②G649.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第179299号

封面题字 李 昕

策划编辑 赵泽毓

创意策划 刘 润

责任编辑 宁彦锋 公雯雯

特邀编审 张诗忠 赵成亮

文字编辑 李天蔚 张译丹 陈 月

插 画 司尚林

封面设计 陆 弦

寻访大学

——中国大学校长的英国学习札记

李 昕 著

出版发行 上海世纪出版股份有限公司

上 海 教 育 出 版 社

易文网 www.ewen.cc

地 址 上海永福路 123 号

邮 编 200031

经 销 各地新华书店

印 刷 上海景条印刷有限公司

开 本 890×1240 1/32 印张 8

字 数 190 千

版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-4984-7/G·3988

定 价 30.00 元(软精)

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)



目 录

2011年10月16日（第一天）/ 1

引智与出国培训/大国崛起与一流大学/博洛尼亚进程/人才培养的变革/班会课/行李官/对世界文明的三大贡献/宫保鸡丁

2011年10月17日（第二天）/ 13

英国天气/英格兰高等教育拨款委员会/大学集团“三国杀”/拨款机制/双向支持机制/质量保证与大学评估/白皮书与报告/把学生置于体系中心/大英博物馆/UCL图书馆/留学英国

2011年10月18日（第三天）/ 33

关于BIS/大学管理的归属/创新体系及活动/科技战略理事会和战略报告/“占领伦敦”/创意伦敦

2011年10月19日（第四天）/ 42

时差之恼/ York与New York/关于约克大学/精心的程序册/排行榜/国际化/校长午餐/大学治理/大学财务/大学章程/熊猫外交

2011年10月20日（第五天）/ 59

学生发展理念/学业考查/等第评定/教学生能力/课程开发/爱提问的学生/他乡遇故邻/学生领袖/签名藏品/厨师夫妻档/全国大学毕业生调查/学生参与治理的逻辑

2011年10月21日（第六天）/ 73

靖迪的问候/对外关系大部制/招生形势的应对/精干办公室/学院餐厅服务员/
院系发展/市政委员会规划/柴博士/三个“七〇后”

2011年10月22日（第七天）/ 82

21号团员/英式早餐/B&B/勃朗特故居/勃朗特协会

2011年10月23日（第八天）/ 88

英国庄园/ Fish & Chips/库克船长/Scarborough Fair

2011年10月24日（第九天）/ 95

产业化过程/约克科学城/江宁基金/毕业典礼/谢师宴/回看社会服务

2011年10月25日（第十天）/ 107

小外孙生日的思考/利物浦大学的经验/能力、素养与智慧/世界大学联盟/校
长工作的平衡

2011年10月26日（第十一天）/ 115

关于剑桥大学/沃莱士爵士/视野、价值及学术领导力/剑桥招生与录取/学院
制/穆勒中心/卡文迪许实验室/剑桥之桥/苹果树

2011年10月27日（第十二天）/ 137

关于IET/教育合作计划/职业道德和职业素养/牛津街购物/部长的讲话共识

2011年10月28日（第十三天）/ 144

关于雷丁大学/国际化框架/校友的感激/一流商学院之道/个性化学习项目设计/学院及员工管理/校区的动与静/学业辅导及学生事务服务/中英教育部长级磋商与中英大学合作高峰论坛/涂鸦文化

2011年10月29日（第十四天）/ 158

巨石阵/巴斯古城/创意购物中心/夏时制

2011年10月30日（第十五天）/ 166

又干到十二点/丘吉尔庄园与丘吉尔/牛津往事/争议商学院/图书馆/小酒馆/博物馆/自由教育/再说学院制与导师制/回望牛津/总理的大学之道

2011年10月31日（第十六天）/ 185

关于诺丁汉大学/专用教室/敬业的高教专家/大学治理构架/财务管理原则/学生工作部门/劳伦斯塑像/校长们的视角

2011年11月1日（第十七天）/ 194

生日问候/诺奖得主实验室/杨福家楼/生物城/大学战略规划/职员与宣传资料/生日晚宴/万圣节

2011年11月2日（第十八天）/ 204

世界对称日/研究者发展计划/被维权的无奈/拜谒莎翁

寻访大学

——中国大学校长的英国学习札记

2011年11月3日（第十九天）/ 212

关于萨里大学/科技园与体育园/关于TT/创业的话题/校长的经历/就业与带薪实习/陈教授和学部/也说图灵/风雨彩虹

2011年11月4日（第二十天）/ 226

大学之本/关于变化/大学发展的哲学/国航的爱心/中国大学的希望

尾声 / 238

跋 / 241

2011年10月16日 星期日 北京 晴/伦敦 多云

【行程安排】

☐ 团组乘CA937于北京时间当天下午12:30起飞,英国时间当天下午17:45到达伦敦希思罗国际机场

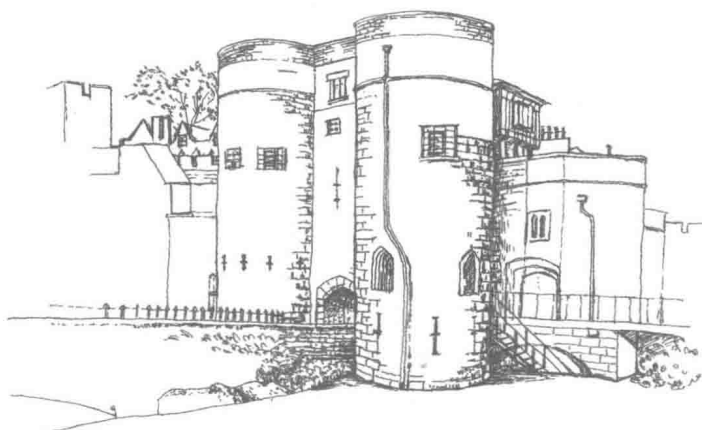
☐ 中国国际人才交流协会代表在机场接机

☐ 前往伦敦晚餐,入住酒店休息



飞机轻轻着陆希思罗国际机场跑道快速滑行的那一刻，我内心平静如镜。就在刚才，飞机穿越英吉利海峡，向伦敦一路进发之际，发动机狂躁般轰鸣，好像在奋力撕破海峡上空厚厚的云层，努力冲破伦敦上空团团的雾气。有些颠簸，乘务员提醒乘客系紧安全带。而我，透过飞机舷窗向下眺望，英国、伦敦，近在眼前，若隐若现。那是熟悉而又陌生的记忆，脑海在搜寻关于英国符号或清晰或模糊的点点滴滴——

不列颠群岛，盎格鲁 - 撒克逊，诺曼征服，殖民扩张，圈地运动，光荣革命，工业革命，女王，白金汉宫和温莎城堡，唐宁街 10 号，工党与保守党，英格兰，苏格兰，威尔士及北爱尔兰，英联邦，北爱问题，中英鸦片战争，英阿马岛战役……



温莎古堡



埃比尼泽·霍华德和田园城市、庄园和城堡、草坪和乡村、金融中心、艺术之都……

托马斯·莫尔和乌托邦、边沁和功利主义、王尔德和唯美主义、牛顿、达尔文、霍金、莎士比亚、勃朗特姐妹、狄更斯、J.K. 罗琳和《哈利·波特》、布克奖、福尔摩斯和 007、憨豆先生、托马斯火车、约翰·列侬和保罗·麦卡特尼以及披头士、艾尔顿·约翰……

劳斯莱斯和路虎、温网、足球、千年穹顶、伦敦地铁爆炸、伦敦骚乱、2012 奥运会……

伊顿公学、牛津剑桥、纽曼、怀特海、阿什比……

此刻，向晚的余晖和机场航标塔的灯光静静投向四方。我们，一群特殊的学生，就要开始一段特殊的学习历程……

行前集中培训场景还在眼前——

10 月 14 日，北京外国专家大厦。清晨的宁静被二楼大会议室里的麦克风打破。中国高校校长海外培训项目开班动员仪式在这里举行。

说是仪式，毋宁说是行前压缩饼干式的速成培训。主办方国家外国专家局孙局长、教育部直属司贾司长参加，介绍改革开放和引智工作及高校海外培训项目的实施情况。改革开放为学习借鉴西方国家有益经验提供了千载难逢的机遇和环境。三十年来，改革开放政策影响深远，中国取得长足发展和可喜成绩，其中，引智工作担当了积极角色。国家发展以人才为本，要解放思想，开阔视野，出国培训就成为落实人才强国战略的重要内容。出国培训经历了几个阶段：文革后开始大量选派公派留学生，大量中国学生得以出国留学；1985 年，开始选派专业技术人员出国培训；1988—1989 年，选派管理人员出国培训工商管理知识；1992 年陆续举办党政领导干部研讨班，围绕经济管理、公共管理、政府管理等专题走出国门考察学

引智与出国培训

习；2003年起，国家外专局和教育部启动大学校长海外培训班。校长班对深入了解国际高校发展现状，吸收借鉴著名大学办学经验，提高国内大学办学水平有着积极意义。

本期校长班分为赴英国、美国和澳大利亚三个分团。赴美团因美方签证紧缩碰到点麻烦，成行估计要后推一个月。考虑培训效果和节约成本，三个团同时在京集训。开办校长班的目的在于：增强领导者素质，拓展视野，提高管理能力；全面深刻了解国际化背景下国外高校发展情况；进行国际高水平教学、研究机构的交流，宣传国内高校发展成就和积极影响。培训为期三周，时间相对较长，方便成员交流、学习、研讨。培训主题明确，针对高校发展关注的重点紧迫问题。培训形式新颖，国内预培训、国外学习考察、回国总结，环环相扣，效果有保证。主办方要求不可少：要尽快转变角色，从领导到学员、从工作到学习、从家庭生活到集体生活；要注意学习的方式方法，批判性学习，做到以我为主，为我所用，趋利避害，注重实际；要结合《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》，带着问题学习考察；要注重中国大学文化传统的传承创新、国际大学先进经验的学习借鉴、现代大学制度的建设思考，提升我国大学教育质量和影响力。总之，借培训之机，行万里路，读万卷书，寻找差距，提升自己，加快发展。

大班讲座上，国务院外办原副主任、原驻英大使马振岗先生作专题报告，畅谈国际形势和中国外交，让人受益匪浅。

大国崛起与一流大学 分团培训。天津大学刘建平书记是赴英团的“师兄”，周末专程赶来和大家交流。他以“出国培训后的几点思考”为题，纵论大国崛起与一流大学的关系。他认为，举凡一流大国，必有一流高等教育的身影及所作出的贡献。中国大学要睁眼看世界，从国家战略高度认识自身使命和责任。



英国。自牛顿时代起，牛津、剑桥就集中了当时科学、教育领域的精英，倡导科学思想、推广科学技术教育，使英国的科学与教育领先世界各国，成为世界的科教中心。英国大学的优势地位对英国领先世界的实力起到了重要作用。“全世界受过现代教育的大众仍念念不忘剑桥大学的牛顿、麦克斯韦，潜意识里对英国有发自内心的尊敬。”刘书记以此表达他对英国高等教育的高度评价。

德国。1807年，普鲁士惨败于拿破仑，国王威廉三世大声疾呼，“国家应以精神力量来弥补物质上的损失”，在巨额战争赔款的沉重负担下，威廉三世毅然调拨大宗钱款和宫殿兴办大学。在这样的背景下，洪堡于1810年受命组建柏林大学，并邀请哲学家费希特担任首任校长。从一开始，柏林大学宗旨就是服务国家利益。柏林大学是现代意义上世界第一所研究型大学，推动了科学研究、学术自由的新精神在德国大学蔚然成风。威廉三世的决断，迅速弥补了普鲁士在物质上的沉重损失，大学教育从此成为德意志重新崛起的强大引擎。

美国。1862年，南北战争日益激烈，政府财政捉襟见肘之际，林肯总统毅然签发《莫里尔法案》，不惜动用当时政府唯一可用的资源——土地，促进高等教育的发展。截至1890年，美国共创建和改造了52所赠地学院，其中51所成长为研究型大学（如麻省理工、加州伯克利、康奈尔等）。赠地学院从两方面为美国高等教育注入新鲜血液：教育内容方面，着重传授实用知识，而不是纯粹理论知识和古典知识；教育对象方面，为产业阶级、黑人、妇女和边远地区居民提供低收费接受高等教育的机会。这种传统构成的教育革命，使服务社会成为大学理念的重要组成部分，大学承担起满足社会工业化、民主化对实用性知识和公民能力需要的责任。在政府大力支持下，美国成为高水平研究型大学高度集聚的国家。凭借庞大的研究型大学体系，美国成为当今世界科学技术和经济文化的中心。

日本。1945年，二战战败的日本以美国大学为样板，重建本国大学系统，确立以部分国立大学为核心的研究型大学建设思路，百废待兴的境况中，政府集中有限资源建设一批高水平研究型大学。与此同时，高等教育大众化的任务交由私立大学承担。到1970年代，来自中央财政的拨款占日本国立大学总收入的比重保持在70%~80%。1987年以前，科研补助金几乎全部由国立大学包揽。研究型大学快速发展，为国土狭小、资源贫乏的日本的新崛起提供了人力保障和智力支持。

大学是民族灵魂的反映，不同的国家有不同的大学。就如日本经历一系列改革，由初始完全照搬美国到逐步调整，最终建立并形成适应本国情况的高等教育体系一样，文化传统、管理体制等方面的差异决定了中外大学发展道路不尽相同。高等教育不能不服水土，不据实情，盲目嫁接。但无论如何，时至今日，高水平大学在经济社会中的支撑作用，是人所共知值得思考的焦点议题。

博洛尼亚 进程

说到英国大学的发展近况，就要提及博洛尼亚进程（Bologna Process），这是英国、欧洲乃至全球教育界颇为关注的热点议题。进程肇始于英、法、德、意四国教育部长共同签署的旨在促进高等教育体系相互协调一致的《索邦宣言》，随后影响迅速波及欧洲各国。1999年，欧洲29国在意大利博洛尼亚推出欧洲高等教育改革设想，提出整合欧盟高教资源，实现高教和科技一体化，建成欧洲高等教育区，为欧洲一体化进程作贡献的一揽子计划。该计划主要涉及六方面内容：增强学历文凭资格的相互认可度和可比性，促进欧洲公民的就业能力和欧洲高等教育系统的国际竞争力；实施以学士和硕士两条主渠道为基础的体系；建立包括学分累计转移的认证体系，促进学生流动，鼓励对在高等教育机构以外场所获得学分的认可；开发有利于学生、教师和研究人員流动的制度和；制订可比较的标准



和方法,提高教育质量保障方面的合作水平;强调高等教育的欧洲特色,包括课程开发、校际合作、流动计划、学习计划、培训和研究等。此后,经历多轮会议,逐步完善欧盟区内高等教育目标、协作方案和行动计划等,终身学习、高等教育机构和学生参与等都成为重要内容。根据高等教育所处的现实环境,博洛尼亚进程形成一系列明确的行动纲领,有力地提高了欧洲高等教育竞争力,突出了欧洲高等教育区的社会特征,增进了公民的欧盟意识,增强了欧盟各国社会凝聚力,减少了社会和性别不平等。

博洛尼亚进程的加快,受到越来越多欧洲国家的认可和世界的关注。缔约国已发展到 40 个,许多国家积极响应,期待加入。进程激发了其他地区的兴趣,特别是拉美地区,为此,提出建设“欧洲—拉美高等教育合作区”。欧洲高校尤为主动,我在西班牙加泰罗尼亚理工大学访问时,出席该校承办的欧洲—拉丁美洲 Magalhaes Network 大会,发现众多欧洲、拉美知名大学均积极与会。博洛尼亚进程还扩展了许多支持项目,提升欧洲高等教育吸引力、竞争力和影响力,促进教育国际化。《伊拉斯谟计划》即为其中之一。该计划重在加强欧洲高等教育质量,通过与第三国合作,促进人文、文化对话与理解,推动这些国家高等教育机构人力资源和国际合作能力发展。(我曾到伊斯坦布尔大学访问,主人就饶有兴趣地介绍参与《伊拉斯谟计划》及其执行情况,可旁证其影响。)博洛尼亚进程可看作有数百年历史的欧洲高等教育界应对全球化环境和激烈竞争格局的集体自我救赎,是一体化进程中欧盟劳动力大市场对协调各国高等教育体制,建立质量保证标准,衡量学位学历,促进学生就业的内在要求。值得赞许的是,博洛尼亚进程并非要求各国教育模式整齐划一或简单标准化,大学自治和多样化原则得到了充分尊重。

全球化开放竞争中,英国高等教育面临重重挑战和困境,难以

人才培养
的变革

独善其身、安之若素，政府政策导向在发生这样或那样的变化，大学在主动或被动地寻求变革。英国有世界高等教育的经典模式，源于中世纪宗教神学色彩的经院式教育方式，大学教育重视知识传授，一直把学生视作教育客体，享有盛誉。1990 年代以来，大学主动变革人才培养模式，以服务 and 满足学生要求为己任，同时充分关注社会需求及其对人才培养的要求，立足于“能力教育”，推行“基于行动的学习”，大力倡导以做带学 (learning by doing)、以工作为基础的学习 (work based learning)、与工作相关的学习 (work related learning)。随着体系的变革，培养模式重视学生创新思维和能力完善。这在创新、大学与技能部 2007 年白皮书《世界一流技能》(*World Class Skills: Implementing the Leitch Review of Skills in England*) 中可得到印证。白皮书从世界一流技能的目标、支持个人改善技能、增加雇主发言权、创设新型技术发展伙伴关系和重视年轻人工作和生活所需技能培训等五方面，阐述提高全社会劳动力技能的系列计划及措施，确保英国在 2020 年成为世界经济领跑者。白皮书展望，到 2020 年，95% 的成人要掌握基本阅读能力和使用计算机的能力 (2005 年时分别为 85% 和 79%)；90% 的成人取得 2 级资格证书 (相当于 5 门普通教育证书，2005 年为 69%)；英格兰每年安排 50 万名学生进行学徒工作。2012 年，商业、创新和技能部发布白皮书《新机遇、新挑战：创建世界一流技能体制》(*New Challenges, New Chances. Further education and skills system reform plan: build a world class skills system*)，强调正视金融危机带来的契机，创建高度灵活、自治的世界一流技能体制，提升青年群体的技能水平和就业竞争力，促进经济复苏和可持续增长。白皮书提出 2015 年前英国建成世界一流技能体制的目标和改革结构图，即聚焦技能、资格证书和工作岗位三项，推进国家生涯教育服务、职业教育与培训，以



及由此展开资格认证、教与学、战略治理，并扩及透明的质量保障、精简的资助系统、全球的继续教育、灵便的学院支撑体系等。具体的措施有：对市场敏感并高度适应市场需求；建立政府、企业和技能培训部门新型契约关系；让技能培训机构享有高度自治权，所有学员、雇主和社区均能获得卓越教育服务等。这些为大学人才培养提供了社会需求的接口，政府决心、力度之大，前所未有。

本期赴英团是外专局、教育部启动海外培训项目以来组建的第四个团，编号 42。行前班会课，风趣生动。团员相互认识后，组建管理班子。依惯例，设顾问、团长、副团长、秘书长、副秘书长外，专设学术官、安全官、新闻官、礼品官、行李官、摄影官。外专局文教司陈司长和教育部直属司张司长全程参与培训，受聘顾问，理所当然。团长川大周书记，副团长武大黄校长。女当家，男助手，兼顾性别平衡，不错的搭配。中国政法大学胡书记，政法背景，安全官实至名归。出门在外，团队形象和生活质量要有保证，既要组织覆盖关心到位，又要纪律严明出行有秩，保证全团作风国内国外一个样。团长提出增设伙食官和纪委官，可谓基于管理理论和实践的组织架构创新。她的提议，获得大家一致认同。北航杨书记年长并分管学校纪委工作，任纪委官，义不容辞。黄团副，人热心、有亲和力，且分管学校后勤，是伙食官的不二人选。此外，全团按照拟定的三个调研专题（大学治理结构、科研及成果转化、学生教育）分作三组，由资深者担任组长，配年轻者为助理。如此组织架构，头衔满满当当，蔚为大观。我所在第一组，成员九名，计有头衔十一个，人人有职务。教育部张司长为顾问，武大黄校长副团长兼伙食官，重大张校长任组长，我则是礼品官兼组长助理。大家会心而笑，打趣道，人人当官，难逃被人诟病大学行政化倾向。其实，笑归笑，说是官，没有待遇享受，只有干活的份。团长自己就兼学术官，负责

总纂全团考察报告，乃颇费心力的活计。头衔多，不是批发官帽封官许愿，而是定岗分责，尽力周全安排各类事宜，让人人参与团务，人人尽责尽心。班会课，舒缓了两天“填鸭式”培训的紧张节奏，大家献计献策，尽量把即将展开的旅程方案、细节想得更周全……

行李官 接团的于总和翻译小彭早就等候在机场到达口。见面，一一问候，张罗行李装车。大箱小包一干行李把大巴塞得满满当当。这时，行李官的重要性和任务的艰巨性就体现出来了。放行李是门学问，有限空间，每件形状大小重量不等的行李都需妥善放置，不仅要求大行李箱摆放规整有序，尽量腾出空间，而且还要力求整辆车底部行李放置区两边载荷相对均衡。这就得快速反应，考验临场速估速算和眼明手快的配置协调能力了。司机很敬业，很专业，所有行李都会一一亲自经手寻找合适空间，但行李官“二传手”和参谋作用不可小觑。全团出行效率，与行李安置直接相关。行李官往往不只是张罗督促团员行李着落，还得主动配合司机当好帮手，甚至有时还需猫腰费老大劲钻到车底深处取送行李，如此忙进忙出，为的是每件行李着落明晰。如此一来，放行李十足是个体力活、苦差事，需要脑力体力并举，向行李官小杨致敬。

于总和小彭将陪同培训全程。于总，生于上海，长于成都，现居英国。关键是成都，要得，大家来劲了，立马指向团长。工作于川大的团长，有亲和力且风趣幽默，善于适时奉献几句地域特征明显的插科打诨的四川话调侃活跃气氛。老乡见老乡，感觉不一般。乡音打趣，车内欢声笑语。小彭，中国海洋大学毕业，先工作于政府机关海外分支机构，后下海创业。团中有中国海洋大学李校长，校友相见，自是亲热，我们则资源共享跟着凑热闹，彼此间的距离一下子就拉近了。于总的干练爽朗、小彭的精明沉稳，成为行程中的亮丽风景。

作为老牌资本主义发达国家，英国很多方面值得研究。世人推