

我的大学 我做主

西交利物浦大学的故事

席西民 张晓军 等◎编著



清华大学出版社



我的大学 我做主

西交利物浦大学的故事

席酉民 张晓军 等◎编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书基于西交利物浦大学十年的探索,构建了一个大学发展和管理的理论体系,包括大学治理、管理、组织架构、教育模式、教学活动、学生工作、国际化等,将西浦的探索上升到理论层面,但又不是简单的理论分析,还有西浦探索实践和各类故事、事件、文件作为支撑,理论与实践相互印证,使本书内容翔实、丰富多彩。

西浦是高教领域的一只“麻雀”,通过这样的解剖试图有利于同行与我们一道更深入地探索未来的办学,改进我国当下备受诟病的高等教育,帮助中国孩子更健康地成长,促进社会的发展、进步和文明。有人将西浦比喻为中国高等教育的一匹“狼”,以搅动似乎陷入一张无形的网中不能动弹的中国高等教育,刺激或促进正在试图变革的体系更上一个台阶!我们的力量很小,但所有关心教育的人都行动起来,我们的力量就会很大,就有可能使中国学生成为未来世界的真正“国际玩家”,驰骋世界!就有可能让中国教育有能力和底气支持中国实现强国梦,屹立于世界,扮演好大国角色。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

我的大学我做主:西交利物浦大学的故事/席西民,张晓军等编著. — 北京:清华大学出版社,2016(2016.7重印)

ISBN 978-7-302-44270-7

I. ①我… II. ①席… III. ①高等教育—教学研究 IV. ①G642.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 153133 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

版式设计:方加青

责任校对:王凤芝

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

印 装 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:15.5

字 数:219千字

版 次:2016年7月第1版

印 次:2016年7月第2次印刷

印 数:5001~8000

定 价:49.00元

产品编号:067364-01

序



群星灿烂 和谐共生

西交利物浦大学（以下简称西浦）创建于全球反思教育、重塑教学、再定义大学的时代，这首先给了西浦与国际一流大学站在同一起跑线进行办学探索的机会，而且具有站在前人经验和知识积累的肩膀上、没有历史包袱、一张白纸好绘宏图的后发优势；其次，西浦在中国中外合作办学中起步早，就教育探索 and 国际化来说，又有相对的先发优势；再次，西浦站在世界平台上整合资源和探索办学模式，起点高，这给了西浦在办学和教育上超越的机会；最后，当中国有望成为世界强国、影响世界发展的关口，西浦诞生于中国，诞生于被称为“世界经济发动机”的长三角地区、素有“地上天堂”的美丽苏州、国家对外开放综合实验区的苏州工业园区，天时、地利、人和为西浦敢梦与追梦奠定了坚实的基础。因此，从战略上讲，西浦不是简单办一所学校，而是试图实现四个方面的跨越：①根据世界未来发展趋势和需求探索新的办学和教育模式；②探索适合知识工作者和知识组织的新型大学组织管理模式；③探索在全球化背景和网络时代下新型的大学与社会互动关系；④影响中国高等教育改革和世界教育发展。

在西浦五周年庆典时，我们基于西浦的探索实践，编写了《探路新大学——西浦的故事》一书。在书的扉页，我写道：“这是一个重新思考和定

义大学的时代，西浦不仅仅要回归大学精神，更要借鉴中西文化与教育精华，整合全球资源，建设一所符合世界未来发展趋势的新大学。”当时，通过短短五年的实践，西浦在多方面已取得了令人刮目相看的发展，同时社会和同行也有了很多疑问，在同样的土壤和文化背景下，西浦为什么能在教育上有所突破？利用五周年庆典，为了让大家全面了解西浦和一窥西浦快速发展的秘诀，我们用素描的方式，请西浦发展过程的参与者如学生、老师、管理者、家长、相关支持者等从他们各自的角度娓娓道出他们的体验和感悟，以各类发生在校园的故事来呈现西浦的五年发展历程。正如我在该书序言中描述的那样：

虽不是字字珠玑，但记录了西交利物浦人探索的心路历程。

尽管视角不同，却展现了一个共同的主题：如何造就或培养有国际竞争力的人，在世界驰骋。

我们看重的不是学得知识和得到文凭两张，而是在学习中健康地成长，素养和能力不断提升，以实现“快乐生活，事业成功”的传承。

在不到六年的时间里，一所逐步受到广泛赞誉和认同的独特的国际化大学在教育普遍受到责问、令世界惊奇，且具神秘色彩的中国土地上诞生。

是什么让一个长期被呵护、一直被照顾、似乎除了考试什么都不懂的孩子入学后迅速转变为一个“大人”，自信、独立、主动、担当、真诚……？

是什么使不少按高考成绩充其量进一个好“二本”大学的年轻人四年后可与世界任何一所一流大学毕业生同台竞争，甚至优胜？

是什么使那些没有经过专门训练和挑选、大都来自一二年级甚至文科生、按兴趣组合的有点业余的西浦学子在享有盛名的美国数学建模比赛中与许多名校“专业队”的较量中屡获佳绩，稚气中流露出其不屈的老成？

是什么征服了世界名校，给予西浦学子以特殊的待遇，将其揽于麾下，连向来挑剔的英国帝国理工的EEE也在研究生招生说明中明确指出，只接受中国九所（C9）和“985”、西交利物浦大学的申请？

是什么帮这些入学时很稚嫩的孩子在毕业时能同时受到世界 Top10 大学和世界 500 强企业的青睐，使他们往往面临快乐的选择之痛？

是什么吸引众多国际级科学家落户苏州和一个稚嫩的大学，利用其经验和学识，开启极具挑战和刺激的新的教育与研究探索旅程？

是什么刺激这帮教育领域的探索者独辟蹊径、大胆探索，数年之中，校园内新生事物层出不穷，师生纷纷将国际级大奖斩获囊中？

是什么使新的教育理念、办学模式、育人方式、大学文化、学习行为、学教互动……在这里涌现和受到好评？

.....

您心中也许还有很多困惑或疑问，从这些故事中您也许会自己找到答案，并给出您自己的回应。

六年的探索非几句话能说清，但在我们心中，是世界发展趋势、社会需要、挑战的环境以及师生和各方支持者与我们一道创造了高教领域这道亮丽的风景。

把握世界发展趋势及其对人才之需求、吸收东西方教育之智慧、整合国际教育之资源、探索高教新模式、影响中国高等教育改革甚至世界高教之发展是我们的使命。

以“学生健康成长为目标、以兴趣为导向、以学习为中心”，帮学生认识自我、明确目标，以调动和释放其内在动力及潜能，是我们的基本育人理念和憧憬。

营造“多元、规则、自由、创新、信任”的国际化大学氛围和文化，让师生浸润在思想和智慧中而不断自我升华与茁壮成长是大学的基本功能。

培育学术共同体和科学社区，搭建交流和共享平台，打造全球互动与合作的网络环境，营造思想的自由市场，是我们的重要活动。

通过自省、互动、指导、服务，帮助学生成长，促进老师创造，强化学校社会互动，以影响和服务社会，是我们永恒的责任和履行使命的途径。

现在，西浦 10 岁了！西浦在中国土地上的崛起，已备受学生、家长、社会及国内外同行关注和热爱，西浦也专门成立了“领导与教育前沿研究院”，通过理论文章、政策建议、学术论坛、各类培训班在业界开始了广泛的教育理论和经验传播，以践行其影响中国教育改革和世界教育发展的使命。为了更全面地展现西浦十年探索，为各界提供一本可资研究和探讨的深度案例，我们放弃了五周年时编辑《探路新大学——西浦的故事》的思路，不再是简单讲各自的故事，而是根据大学活动的方方面面，构建了一个大学发展和管理的理论体系，包括大学治理、管理、组织架构、教育模式、教学活动、学生工作、国际化等，将西浦的探索上升到理论层面，但又不是简单的理论分析，而是在理论研究和构建的同时，以西浦探索实践和各类故事、事件、文件作为支撑，既使理论与实践相互印证，又使本书内容翔实、丰富多彩，具有可读性和趣味性。

在书名的选择上我们曾纠结过，是选一个比较理论的名字，还是一个通俗的名字？最后我们考虑到读者对象的广泛性——所有关心教育的人，倾向于以通俗的语言命名。我最初提出的名字是《“我们”的大学》，这里“我们”指的是所有跟这所大学有关的参与者，其寓意为大学本是一个学术共同体，是一个很长时期这些参与者合作开展的各类活动的体验和演化过程，是一个寄生于社会并与之不断互动和共生的生态系统，换言之，是由所有这些参与者共同缔造的，所以应该由他们讲出他们的故事、认知和努力，从而构成一本关于大学构建、律动的交响曲，有思想，有主题，有系统，有理论，有实践，有丰富多彩的感悟和故事。然而，同事在编著的过程中觉得这个名字不过瘾，不够直白，于是有了现在的版本“我的大学我做主”。虽然这个名字很通俗，书中故事和资料也非常草根、接地气和丰富有趣，但实际上这是一本很理论的书，是通过理论与实践的相互呼应呈现一所大学的发展历程及其理论管理体系，用感悟和故事等串联本书有利于理论对接现实，引导读者结合理论进行反思和思考。

本书分为七章。为编著本书我们动员师生员工，以及学校建设的参与者

提供故事和素材，共有我校几十位老师、员工和学生参与编著。全书由席酉民教授统筹指导并设计章节结构和内容框架，第一章由张晓军执笔，第二章由席酉民、张晓军、解启健、王堃合作完成，第三章由张晓军、解启健、蔡文斌合作完成，第四章由毕新主笔，第五章由张晓军执笔，第六章由席酉民、张晓军合作完成，第七章由张晓军执笔。席酉民教授详细阅读了全书并提出了具体修改意见，杨民助教授提供了大量支持，张晓军、王妮娅、褚静枫协调了全书的编写并通读了全文。因为是探索，且我们还在路上，书中不足或错误在所难免，敬请大家批评和指正，如果这本小书能引起大家对教育的更多深思和行动，我们已经很满足了。

可以说，西浦是高教领域的一只麻雀，通过这样的解剖试图有助于同行与我们一道更深入地探索未来的办学，以改进我国当下备受诟病的高等教育，帮助中国孩子更健康地成长，促进社会的发展、进步和文明。有人也将西浦比喻为中国高等教育的一匹“狼”，给中国高等教育带来别样的生机，在一定意义上刺激或促进正在试图变革的体系更上一个台阶！我们的力量很小，但所有关心教育的人都行动起来，我们的力量就会很大，就有可能使中国学生成为未来世界的真正“国际玩家”，驰骋世界！就有可能让中国教育有能力和底气支持中国实现强国梦，屹立于世界，扮演好大国角色！

席酉民

2016年1月28日于西浦校园

目录



第一章 大学何以不同：西浦人的故事·1

一、就业数据举例·····	2
二、西浦人的故事举例·····	3
三、小结：西浦何以不同·····	16

第二章 教育理念：从教知识到帮助学生健康成长·17

一、当代教育面临的挑战·····	20
二、教育理念的探索·····	25
三、西浦的教育理念·····	28
四、小结：以学生成长为目标，以兴趣为导向，以学习为中心·····	51

第三章 “五星”育人模式：以学生和学习为中心·53

一、大学育人模式的挑战、问题与反思·····	54
二、大学的育人模式·····	58
三、西浦的探索：“五星”育人模式·····	65

我的大学我做主
西交利物浦大学的故事

VIII

四、西浦的实践与反思·····	72
五、小结：构建“以学生为中心”的育人体系·····	88

第四章 网络时代的教与学：研究导向的教与学 · 89

一、网络时代学习的新特点·····	91
二、新的学习理论·····	93
三、西浦的探索：研究导向的学与教·····	96
四、西浦研究导向型“学与教”的支持系统及学习环境·····	102
五、实践与反思·····	119
六、小结：以研究导向型“学与教”重塑教学·····	129

第五章 大学的治理：相关利益者联盟与共赢 · 131

一、大学治理的根本问题·····	133
二、全球大学治理的基本模式、问题与趋势·····	134
三、西浦的探索：参与式治理打造多元共生共荣平台·····	137
四、小结：建立利益相关方共生共荣的治理平台、营造大学生态·····	158

第六章 大学组织的管理：网络化组织与文化 · 161

一、时代的挑战·····	163
二、大学的组织结构·····	164
三、大学层级官僚制组织结构的困惑和演变趋势·····	165
四、大学网络组织及其管理模式的探索·····	167
五、西浦构建网络组织的探索·····	170
六、实践与反思·····	172
七、小结：网络化组织与文化孕育创新和效率·····	184

第七章 大学国际化的实质：成为强有力的世界公民 · 185

一、大学国际化的背景·····	188
二、大学国际化的理论·····	190
三、从三个层次推进大学国际化：西浦的探索·····	191
四、小结：大学国际化的目标是成为世界“玩家”（global player）·····	230

参考文献 · 231

西安利物浦大學

Xi'an Liverpool University



第一章

大学何以不同： 西浦人的故事



西交利物浦大学（以下简称西浦）从 2006 年开始本科一批次招生，到 2015 年时已经招收十届学生，共有六届毕业生。部分学生在进校的时候分数接近国内高考一本线，毕业时绝大多数达到世界知名大学研究生入学水准，具有很强的国际竞争力，这种转变到底是如何发生的？本书的目的是通过讲述西浦的故事，阐述西浦建校十年来在教育领域的探索和实践。本章作为起点，遵循全书的逻辑，从西浦生态系统成员包括学生、老师、行政员工、董事会、家长、校友、地方政府等的视角，诠释这种转变是如何发生的。

一、就业数据举例

在西浦的六届毕业生中，约 80% 到世界知名大学继续攻读硕士和博士学位，其中 10% ~ 15% 的毕业生进入世界排名前 10 位的大学继续深造（按照 TIMES 排名），超过 50% 的毕业生在世界排名前 100 位的大学深造。帝国理工大学电子与电气系在其招生网站上说明来自中国的申请者只考虑 C9（国内最好的 9 所大学联盟）、“985”高校和西交利物浦大学的毕业生。学生就业部门包括世界 500 强企业、跨国公司、国企等。

以 2015 届学生为例。西浦 2015 年有 71% 的毕业生赴世界知名大学深造，其中，810 人分别被牛津大学、剑桥大学、帝国理工大学、哥伦比亚大学、宾夕法尼亚大学、杜克大学、加州大学伯克利分校、香港大学、新加坡国立大学等世界排名前 100 位的高校录取（按 2015 TIMES 世界大学排名）。此外，有 70 位毕业生选择就业，25.71% 签约世界 500 强企业，21.42% 签约中国财

富 500 强，11.43% 获得央企国企及下属机构工作机会。毕马威、中国建设银行、中国农业银行已经连续 5 年聘用西浦毕业生。

二、西浦人的故事举例

1 西浦金融数学专业 2012 级学生于可欣：我在西浦的变化

还记得，刚刚与你相识时，我还是一个刚刚成年的“孩子”，从来没有独立地做过什么重要的决定。还记得，当我第一次看到种类繁多的社团时整个人都蒙了，不知道选哪些参加，虽然学长学姐热心地介绍，虽然父母也在一旁出谋划策，可是别人的都只是建议，仅有自己才能给自己做出选择。有很长一段时间，我都在努力适应这种自己给自己做主的生活，尽管常常犹豫不决，尽管做了不少不明智的决定，但是我不得不说，正是这自主权，西浦，让我更加成熟理性，更加“成年人”。在这里，父母、老师只是我们前进道路上的支持者而不是主导者，你把选择权和主动权给了我，让我可以自由选择参加哪个社团，听哪场讲座，可以自由选择何时学习、何时娱乐，甚至我还可以自由选择学习什么、如何学习。在这里，我的任何一个决定都受到尊重和理解，这不是放任自由，相反，我学会了如何权衡利弊，懂得了如何有效地管理时间，明白了要对自己的决定负责，也正因此我找到了适合自己的生活方式和学习方式，活得轻松，学得轻松。

还记得，我差点因为高中填鸭式的应试教育而丧失对学习的兴趣和信心，差点忘记了拼搏与奋斗。直到遇见你，西浦，我才又一次体会到了学习给我带来的乐趣和成就感。其实，在这里，没有人逼着我们学习，一切全凭主动和自觉，老师不会追着学生要作业，辅导员也不会批评学习不认真的同学；然而，也是在这里，西浦慷慨地给予所有热爱学习、敢于挑战的同学展现自

己的机会，参加比赛零门槛，还有一群愿意和学生一起熬夜，就算没有报酬也愿意给学生补课、开讲座的老师。所以，我总能看到双休日自习室里灯火通明，总能看到下课后学生围住老师争着提问题，总能看到老师放弃休息时间为我们答疑解惑……我总能感受到身边的朋友为了梦想锲而不舍的决心和勇气。

在这种刻苦钻研氛围的感染下，我也开始主动地学习课本以外的知识。大一开始，我使用课余时间学习数学建模知识，学习 Matlab，参加数理中心老师加班加点给我们开的讲座。大二寒假，当大家还在过年，我便和小伙伴赶到学校一起参加 2014 年美国大学生数学建模比赛，经过四天的头脑风暴，我们从对题目所涉及内容的一窍不通到最后递交了一篇完整的研究型论文，虽然最后拿到的二等奖并没有太多值得炫耀的，但是整个建模过程中，我们的相互鼓励、废寝忘食、精益求精的奋斗精神却值得我一辈子铭记和坚持。也正是通过许许多多这些主动学习的经历，日复一日学习不再枯燥乏味，因为我学的都是我想要学或是喜欢学的知识，学习之于我，不再是一种被逼无奈，而变成了一项爱好，一件我非常愿意去认真做好的事情。有人说，西浦作为一个录取分数在本一院校中几乎垫底的学校竟有那么多人能申请到世界顶级名校是个奇迹，但是我想说，这是所有西浦人努力拼搏的结果，不是意外，而是必然。在这里，不是所有人都成功，但是所有人都有机会成功。

还记得刚入校时，我也曾为了未来的规划苦恼过、迷茫过，我不知道自己应该学什么专业，也不知道今后应该从事什么职业。幸好，西浦给我们准备了非常多的关于职业规划甚至是人生规划的讲座，各大名企的成功人士现身说法，让我对许多行业有了更清晰的认识；西浦也不停地向我们提供实习机会，让我们提早体验上班族的生活，在职场上变得更成熟。2014 年暑假，我通过 YSPA（Young Success Partners Association，青年合伙人协会）组织的活动获得了东亚银行苏州分行的实习机会，虽说实习的内容并没有什么高大上的，但也让我熟悉了职场环境，学习了与同事、上级交流的技巧，给我未来的职业规划提供了宝贵的信息。另外，学长学姐们也会超级热心地答疑解惑，

也正是学姐的一句“适合自己的才是最好的”，我坚定地选择了金融数学这个专业，并且从未后悔过。刚到西浦的时候，听到最多的词就是“管理”和“规划”，如何管理自己的时间，如何平衡学习和娱乐，如何规划自己的职业和人生。通过课堂讲解，师生讨论，课外实践，我们学到了一套科学的管理学习和生活的框架，虽然每个人框架里的内容不尽相同，但是，这个框架可以帮助我们明确目标，从而做到高效地学习和生活。同时，西浦不是一个标准化生产的大工厂，而是一个多元化的舞台，天南海北、拥有不同爱好和迥异性格的学子都能通过探索规划出适合自己的发展之道。在这里，并非只有学霸受到热捧，那些热衷于创业，那些游刃于各大社团，那些敢想敢拼的同学都是大家心目中的佼佼者。有时候，知道自己想干什么比知道自己会干什么更重要，而西浦正是在教授我们理论知识的同时，不遗余力地帮助我们明确兴趣和目标，并给予我们不断追求的勇气和信心。

2 西浦数学老师韩云瑞教授：在西浦教书最重要的是转变学生的学习方式

西浦教育理念要实现学生的三个转变：从孩子到年轻人再到世界公民，从被动学习到主动学习再到研究导向型学习，从盲目学习到兴趣导向再到关注人生规划。为了践行这个理念，在大一的数学教学中，我们应当把转变学生学习方式作为最重要的任务。

如何让学生实现从被动学习到主动学习的转变？首先需要教师转变教学方式，用激励、指导和共同探讨等方式，逐步使学生学会和善于主动地求知、独立思考和解决问题。一年级数学课程，包括微积分和线性代数，都是经典的不可或缺的基础知识。这样的基础课教学，往往是内容多，课时紧张。在这种课程的教学，怎样帮助学生转变学习方式？

每年，在面对新生的第一堂数学课上，在讲数学知识之前，我总是先告诉学生，来到西浦，首先必须对你的学习心态和方法做出改变。如果你努力

转变自己，在西浦你将会海阔天空，在人格境界和适应这个世界的能力方面获得一个比一般大学要多的提升。反之，如果你不努力地实现学习方式的转变，在西浦，你可能会觉得无所适从。

然而，要使学生尽快主动学习，教师不能止于抽象的理念宣讲，课堂不能依靠照搬老模式，教学不能满足于过去那种讲得好和听得懂的传统效果，而是要立足学生的精神境界和学习能力的提升，使教学目标能够切实落实到学生学习方式的转变上来。

在西浦教书，不能只停留在“经师”的境界，而是要达到“人师”的层次。也就是说，教师的责任不止于传授知识，还要用自己的奉献和示范，用责任意识和乐观心态感染学生，在精神方面对于学生产生积极影响。其中，帮助学生树立正确学习观，实现从被动学习到主动学习的转变，是大一教师面临的第一个课题，是一个比传授知识更加重要的任务。

每个学期课程结束时，我总要向各 group（小组）的课代表赠送一本书，以感谢他们收发作业的辛苦和奉献。上个学期末，我为微积分和线性代数两门课的 12 位课代表赠送了书。大家都很高兴。在微积分课上，突然有两位女生向我走过来，她们说本 group 有两位课代表，应当再送一本，我二话没说，立即从网上又买了几本书。

鉴于我对这一届学生特别喜欢，除了对课代表赠书之外，还挑选了三位同学，向他们颁发了“贡献奖”。有两位女生和一位男生获得了贡献奖。获得贡献奖的男生叫韦家彤。当我在微信上公布获奖名单时，他格外兴奋，说，没想到获奖的居然是他！把这个奖给他是有道理的。这个学生平时非常认真，成绩也不错。有一次我发了一份练习题，他开口问我有没有详细解答。我有些的不悦，对他说：“我给你留习题，你怎么让我替你做？”在他转身要离开的时候，我把他叫住了。我对他说：“给你个任务，做一份标准解答。”然后又对他说：“我还可以给你一个机会，可以单独找我讨论。”很短的时间，他就把一份整齐的详细解答交给我，解答完全正确，比我做得还好。我自己把他的解答拍照上传到微信，向大家展示他的成果。他做标准解答，比做作业要