

上篇

# 西交利物浦大学： 善待学生的大学让大学回归 回归大学之道

时光荏苒，西交利物浦大学已走过六年的征程。

2006年5月，这所大学肩负着探索中国高等教育新模式的希冀，怀着影响中国教育的伟大理想，崛起于美丽的苏州。

六年的风雨兼程、筚路蓝缕，其中的艰辛只有创业者最能体会。但令人欣慰的是，六年后，一座崭新漂亮的校园已经矗立于苏州工业园这片生机勃勃的热土。数千名五湖四海的学子们穿梭其间，几百位来自全球各地、具有世界名校博士学位和丰富教学经验的优秀学者登上了这里的讲台。

只用了六年，西交利物浦这所满怀雄心的年轻大学，就已经近乎完美地完成了落地、生根、发芽、成长的历程，正以厚积薄发的姿态迎接开花、结果。

它的成长，离不开母体学校西安交通大学和英国利物浦大学的全力支持，也离不开苏州地方政府这个坚实的后盾。但在天时地利人和之外，西交利物浦大学也在以自己的执着和坚持走出了独特的印迹，使学校实现了跨越式发展。

这种印迹的独特在于，它摆脱了中国传统大学所受到的束缚，无论从学校的治理架构上，还是从教学科研的组织上，西交利物浦大学都与众不同。

在这里，行政人员不能对学术人员指手画脚、颐指气使，相反，他们要尽力为学术系统服务；在这里，校领导不能独断专行、随心所欲，相反，有各种制度和委员会在约束、监督他们；在这里，教师们也不用把大量时间和精力花在跑关系、拉项目等制造学术泡沫活动上，相反，教好学生才是他们最重要的工作；在这里，学生不能混文凭，相反，他们必须孜孜不倦、严于律己，才有可能顺利毕业。

学子们最能感受到这种与众不同，在这里，他们可以随意调换专业，而门槛并不高；在这里，他们可以随意申请社团，而不需要团委的批准，幸运的话，还可以得到经费资助；在这里，独立思考 and 自由表达意见一直在被赞许，不会被压制；在这里，他们没有行政班制的概念，学校鼓励他们自立，不再把他们当作孩子大包大揽。

当然，学校并不是要当甩手掌柜，这里设立有“一站式服务中心”，学生的大小事务都可以在这里处理，如果实在有要紧事与学校高层对话，学子们还可以在微博上@校长席酉民，他被奉为“国内高校校长第一微博控”。

席校长认为，西交利物浦大学所做的有些事情，并没有什么了不起的，不过是在向真正的大学之道回归而已。

大学，究其本质，是为了知识的传承和创造，知识的传承是培养人，知识的创造是科学研究。大学的本质要求创造公平、公正的学术环境，浓厚、求实的学术氛围，以及强有力的支撑服务体系。这些工作做好了，师生们才能专心致志地互相砥砺，心无旁骛地切磋琢磨，师长以育人创新为乐，学子以求知成才为业。

正因为此，有很多学生和他们的家长，怀着希望选择了西交利物浦大学，在这里，大学教育回归了真正的大学之道。

西交利物浦大学这种中外合作办学模式下引进的鲶鱼，它们的存在和日渐崛起的实力、声望，终将在中国教育这个大池子里引发变化，进而影响中国高等教育的改革和发展。



公共选修课课堂

一站式服务 自由转专业 学生参与科研

## 学生永远是第一位

龙年开学伊始，位于西交利物浦大学学术交流中心一层的“学生一站式服务中心”就恢复了往日的热闹与忙碌。这个“特殊机构”仅在15周的时间里就处理了近万件学生申请，从学生证补办到打印费缴纳，从保险理赔到宿舍申请受理，与学生学习和生活有关的大小事务几乎无所不包。

处理学生诉求比应付上级要求高得多

对于这个面向学生的窗口，计算机专业大四学生张昊帆一开始并没有抱太大希望，他认为这里“很可能成为摆设”，因为要在这里办的业务基本上都是比较繁琐的小事，连学生自己都觉得麻烦，学校和老师们不可能重视，也没有精力来专门处理这些事情。

然而很快他就改变了自己的成见。按照惯例，办理户籍证明，张昊帆需要找辅导员开证明，然后自己到两公里外的独墅湖高教区公安分局盖章，尽管过程不太繁琐，但往返和等待的过程往往要耗费自己差不多一下午时间。他决定到“一站式服务中心”试试运气，按照工作流程填个表之后就去找自己的事情了——没想到很快就有人通知他去取已经办好的证明。

来自吉林的大一学生刘通或同样对“一站式”的工作效率大加赞赏，他经常会选择同学们吃饭的时间去咨询类似水电充值、宿舍设备维护之类的信息，也会让一站式工作人员帮助自己查询老师的联系信息等，事无巨细，一站式老师或值班人员态度都不错，而且所有交办事务都有落实或回音。从小到大，刘通或觉得跟学校打交道是一件让人很头疼的事情，很多时候办一件事要像无头苍蝇一样地四处乱闯，遇到心情不好的老师还要挨一顿数落。但是在西交利物浦大学，有了一站式服务中心，生活确实方便了不少，同时，“作为学生，体会到了难得的被尊重和被重视的感觉”。

作为一站式前台的唯一一位正式员工，蒋薇薇已经习惯了工作的琐碎与忙碌，为了方便学生，一站式将每天的上班提前半小时，将下班时间推后一个小时，节假日里，她会把一站式的咨询电话转移到自己的手机上，“从这个意义上说，除了周末西交利物浦大学的“一站式”全年无休”。

在负责协调一站式业务的学生事务主管龚喜娟看来，一站式服务中心的效率是整个学校管理能力和运作水平的体现。一站式前台只是冰山一角，在蒋薇薇后面，几乎整个学生事务办公室都在提

供支撑；还有专人处理一站式邮箱及来自网站的服务申请、宿舍管理、学生安全管理、评优评先等也都有固定的人员各司其职；对于学生事务办公室工作职责之外的事务，一站式会将服务申请转发到其他相关行政部门，同时跟踪处理进度，确保学生的申请能够在较短的时间内完成。这个过程中，任何一个行政服务部门出问题都会影响服务速度和质量。

成立“一站式”，以学生申请完结率作为部门员工考核的重要标准，西交利物浦大学学生事务办公室主任解启健经常被同行认为是自讨苦吃。学生处通常高高在上，掌握着评优评先、入党保研指标等对学生来说生杀予夺的大权，是个发号施令、负责学生训导教育的管理部门，但这个部门到了西交利物浦大学却成了“为学生擦屁股”的服务部门，确实不按常理出牌。解启健认为学生处职责定位的不同来自“怎么看待学生”这个根本问题，西交利物浦大学认为进入大学，学生已经是“年轻的成人”，他们有能力也有责任为自己负责，学校的职责不是管理学生，而是在学生遇到困难的时候为学生提供帮助，同时引导学生找到解决问题的方法，树立积极和健康的生活态度。

服务与引导也正是西交利物浦大学学生工作的宗旨和传统，比起自己之前供职的某传统大学，尽管围着学生转，解启健却认为自己轻松了不少，因为在原有的体系里，别人会给你安排好一系列活动、评比、工程、项目，上面的发文一个接着一个，各种指标、标准事先已经规定好，学生工作大部分时间只能跟着这些指挥棒跑，老师疲于奔命，学生得到锻炼的往往是极少数，而在西交利物浦大学，评价学生工作只有一个标准：是否有利于学生健康发展和积极成长。“很多时候，认真考虑和应对学生诉求比应付上级要求高得多，但心里也踏实得多”。

专业自选超市 学生是香饽饽

新学期开学，与“学生一站式服务中心”一样忙碌的还有教务办公室。除了学籍管理、课程管理和学生成绩管理以外，西交利物浦大学教务办公室主任朱传辉和他的团队还要面对中国大学中最多的转专业申请。

在专业选择方面西交利物浦大学学生所拥有的自由让他们在其他大学学习的同学们吃惊和艳羡。西交利物浦大学按大类招生，所有学生在大学一年级均有两次调整专业的机会。大类内的专业可以任选，满足一定条件也可跨大类调整，甚至从文科专业转到理工科专业。大学的第一个学期结束后，各专业

会进行至少一周时间的讲介，对本专业课程结构、教学特色、就业前景进行解读，策划多样的介绍活动吸引学生选择适合自己的专业。学生如同进了自选超市，可以根据自己的志趣、当下的学习情况审视和决定自己的发展方向。刘通或抓住了这样的机会，在确认自己成功地跨大类调整到心仪的会计学专业之后他难掩兴奋，因为“上学一学期的努力弥补了高考后在专业选择上的缺憾”。刘通或对数字有着天生的敏感，电话号码甚至是银行卡号，别人说一遍他就能准确无误地复述。在父亲的参谋下，在高中时他便初步确定了自己的人生规划：学会计学、进四大会计师事务所，到澳洲去。不过，这个梦想在2011年高考过后似乎有些遥不可及，当年西交利物浦大学在辽宁全省只有18个名额，经济学大类仅有2个名额（按目前高考招生制度，各校必须将名额分配至各地专业），自己最后被调剂到其他大类，“在另一个专业虽然也能学下去，但肯定要更费功夫，而且也未必能取得很好的成绩”。

刘通或的父亲认为，大部分学生高中毕业时并不了解大学专业情况，也不清楚自己真正适合什么专业。西交利物浦大学的政策弥补了学生和家长的在专业选择方面的盲目和困惑，“把选择权交给学生，他们

当张俊龙决定从英国华威大学华威医学院回国，到位于苏州市的西交利物浦大学生物科学系任教的时候，他内心仍有顾虑。

张俊龙说：“从1994年起，我就一直在西方教育环境下学习和工作，已经熟悉和习惯了西方的生活与工作模式。回国之前，我担心自己能否再适应中国高校现行的行政管理体制。”

入职两年后，张俊龙说，西交利物浦大学的氛围跟国外很相似，“我们学校在很多方面，如学校的行政效率、运营体制等方面在国内都是独树一帜的，这些方面跟国外很接近，我很喜欢。”

“你们也太宠老师了”

高华是西交利物浦大学人力资源办公室外事组的员工，她依然记得上班第一天的情形：“办公室里电话频频响起，同事们脚步急促，神色匆匆，如同一场紧张而又令人奋进的命运交响曲。”

出乎意料的忙碌和高强度的工作节奏，彻底颠覆了她印象中高校行政部门员工“一张报纸一杯茶”的怡然自得。

所有的老师到达西交利物浦大学的第一站都是人力资源办公室，我们就是服务老师的重要窗口。入职半年后，高华逐渐适应了这种忙碌。西交利物浦大学面向全球招聘师资，申请者遍布世界各地，工作交流上不仅有时差的问题，还会遇到文化差异、国家外事政策等诸多因素的影响。

高华说，为了确保这所大学里最重要的“人物”能顺心顺意开展工作，他们制订了一套严密的工作流程：当老师下飞机，接机人员已经在机场等候；当老师到达苏州，提前预订的公寓已经可以随时入住；当老师到达学校，签署合同、领取办公室钥匙、办理大学教工卡及网络账号等一系列入职手续，几分钟内能搞定。

和高华一样，科研办公室的陈鑫之前在一所传统大学的出版社工作，来到西交

才会为自己的选择负责，更加珍惜学习的机会”。

3月初，西交利物浦大学大一学生初次专业调整结果尘埃落定，25%的跨大类调整申请获批，加上大类内部专业的自由选择，大部分同学都实现了自己的专业选择夙愿。朱传辉主任认为类似过程在中国其他大学不可复制，因为如果在教师招聘、学术资源配置等方面没有灵活和健全的应对和配套机制，学生大规模的专业调整将不可避免地对教学组织和学生培养质量带来影响和冲击。

在西交利物浦大学执行校长席酉民眼中，教育的本质就是要激发学生的求知欲望、帮助学生发现和满足自己的兴趣，引导学生自主探索、主动发现，大学学习的能动性首先体现在专业选择的自主性上，要培养出具有创新能力和健全人格的世界公民就要首先尊重他们作为成人的选择的权利，为此学校可以承担一定的代价。

老师眼里，学生永远第一位

2011年5月，在西交利物浦大学完成4年学业的计算机专业学生沈于来同时被哥伦比亚大学、布朗大学同时录取。而计算机专业排名超过麻省理工和哈佛大学的卡内基梅隆大学不仅发来了录取通知书，而且

利物浦大学首先要面对定位和心态上的挑战：原来的单位“官多”、“衙门多”，一个行政部门的小科员就可以发号施令，让老师团团转。

西交利物浦大学的情况大不相同。陈鑫现在的工作是协助教师申报科研课题，这种在原来单位发通知、给意见、等着截止日期汇总上报材料的活儿，在新单位却没那么轻松。西交利物浦大学的教师来自世界各地，想要申请中国的科研基金和项目，会遇到不少困难。小到语言材料的翻译、申报表格的填报规范，大到科研项目的优先级和国家的科研政策，都需要他和老师们逐一解释。

有时候，为了一个表格，陈鑫需要和老师反复沟通，往来几十封邮件。“老师们有关科研的所有困难和咨询，我们首先是邮件书面沟通，其次是电话沟通，如果还是不能解决肯定是要去登门拜访、解答的。”

从“管理者”到“服务者”，校园管理办公室软逸琳也深切感受到这种巨大的不同。“我们的出发点永远不是‘便于管理’。”作为校园管理办公室的一员，软逸琳的工作和师生打交道最多。在西交利物浦大学，所有的教室、机房都向学生和老师开放，只要没课，学子们都可以用来自习、小组讨论和社团活动，自由开放，从无约束。而这些丰富多彩的校园活动，往往会将教室里弄得天翻地覆。

“为了保证第二天正常上课，我们物业工作人员每天总是很早就要去教室里逐一巡视，检验机器设备，让座椅归位。”尽管工作量大，校园管理办公室却并不愿意用制度来惩罚学生。“我们设施使用规范和提示，从入学的时候就会告诉学生，也都会张贴到教室。学生的基本素质不错，我们反复的提醒和引导，往往就能让学生养成内在的良好习惯。”

让她记忆犹新的是，因为有不少教职工骑自行车上下班，英语语言中心的外籍

提供近5万美元的奖学金。

这位高考时与心仪学校失之交臂的苏州学生很庆幸自己4年前来到西交利物浦大学，除了专业课全英文授课、自主学习之外，沈于来对母校印象最深刻的是他在这里遇到了众多改变了自己人生轨迹的老师。

“原英国布鲁内尔大学终身教授、国际计算机科学知名专家关圣威教授阅历丰富，资历很高。他上课时课堂氛围很轻松，他在国外是带博士生的，能给我们本科生上课，我们都非常荣幸；在澳大利亚执教多年的张百灵教授治学非常严谨，说话很实在，跟他交流就像跟自己父亲交谈。他不会客套，有问题就说问题，有不足就不足。大一的时候，他怕我们不找他，就主动来找我们。后来慢慢的，我们找他比找他找我们更勤了。他同时也是我毕业设计的指导老师，会主动发邮件询问毕业设计进展，并会认真细致地解答难题。”

“系里的很多老师都有科研项目，他们非常欢迎学生加入。我们会经常和老师交流，也会谈到专业课程设置、考试安排这样的问题，他们会把自己的思路跟我们交流，我们也会反馈自己的想法。系里面的课程教学我们都会参与到，师生互动，能让人感觉到一种共同向上的氛围。”

“数理教学中心的韩云端教授原来是

## 行政化是个伪命题

老师希望在基础教学楼加装淋浴设备，这在施工和空间布局上都有相当难度，不过，校园管理办公室还是在不到一个月的时间内做完了这项工作。

当软逸琳把这个故事讲给其他大学的朋友听时，朋友惊呼：你们也太“宠”老师了。

有行政体系而无“行政化”

服务到“宠”的程度，一定程度上暗合了西交利物浦大学执行校长、著名管理学家席酉民教授对现代大学行政体系的定位。

在他的眼里学术体系的特征是自由活动、自由探索、静心研究，行政权力要利用权力和资源为学术活动创建和提供高效的支撑和服务，而不能成为领导者也不是管理者，学术体系与行政体系的共同目标是打造无形的、友好的、无缝链接的学习和研究平台以及多样、自由、互动、创新、合作的学术共同体。这意味着，在西交利物浦大学，学生和老师成为主角，而行行政工甚至是学校领导则一同成为搭台的人。

众多来校取经的兄弟院校对西交利物浦大学行政架构兴趣浓厚，官僚层级结构在这里被弃用，在这张由学术和行政机构网状连接形成的椭圆形构架图上找不到层级和隶属关系，教学院系、科研中心和行政平台之间没有直接的行政管理关系。

高校管理的行政化成为当前最为关注的改革问题，如何去行政化也成为实施“中长期教育改革和发展规划纲要”的一大难题。在席校长看来，传统高校之所以受到行政化问题的困扰，根源在于从上到下的过分以“项目制”而非“科学规范透明”的资源配置体系以及行政权力越权干涉学术事务；在现有的资源分配体制和学术干部任用体系下，高校里，拥有行政头衔的校、院、管理部门领导（大部分也是有造诣的学者）在项目申请和资源获取过程中占尽先机，社会也经常以行政级别看待其学术水平，行政权力和学术权力未恰当分离和互动，致使不少非常

清华大学数学系副主任，非常儒雅，诗也写得很好，博学，有大家风范，有时学生一页纸的作业他的批改和意见会比学生作业内容还多。数理中心的这些教授让人感受到的是德高望重，与他们接触，不光让你如何做学问，也教你如何为人。在他们心中，学生永远是第一位的。”

2011年起，西交利物浦大学聘用国际顶级教育猎头公司面向全球选聘高端人才。蛋白质组学全球顶级专家，原英国蛋白质研究协会主席David O'Connor教授加盟西交利物浦大学。在他眼里为本科生上课是很自然的事情，他表示很多英国顶级教授都坚持在本科教学的第一线，自己在西交利物浦大学的工作任务会很多，但一定会站在本科生的课堂上。

西交利物浦大学在考评标准上给教师以充分的空间：不限定发表的论文、课题或承担科研项目的绝对数量，在教学、科研和服务工作三个方面，坚持教学育人第一位已经成为西交利物浦大学的传统。2006年从英国回国加盟西交利物浦大学的青年教师张楠认为，除了考评标准之外，西交利物浦大学提供具有国际竞争力的薪资待遇，老师们“不用出去公关和争取，不需走穴，不太奢侈的生活需求也能得到满足”，“没有浮躁，也就更愿意静下心来带学生和潜心科研”。

建校6年来，来来往来的参访考察团常常有人惊讶于西交利物浦大学在学生、特别是本科生培养方面投入的资源 and 精力，也时常有人感慨于西交利物浦大学的“纯净”氛围：没有繁复的指标体系，没有各种利益和职位的诱惑，老师更像老师，学生更像学生。（王珊）



国际学生课余活动

(蔡文斌)