

国内一所以中外合作形式创办的大学—— “宁诺”走过10年，可以复制吗？



学生们坐在宁波诺丁汉大学的校园里



全英语授课



教师和学生课堂上讨论

2014年4月17日《文汇报》天下版以《“宁诺”走过10年，可以复制吗？》为题深度报道了宁波诺丁汉大学成立十年来的办学特色和办学成绩，现将全文转载如下：

今年4月，宁波诺丁汉大学（以下简称宁诺）迎来建校10周年，10年对一所大学的历史来说太过短暂，但是，作为国内一所以中外合作形式创办的大学，第一个吃螃蟹者宁诺走过的这10年因其“探路属性”而备受各界关注。不久前，应著名教育家、宁诺校长杨福家先生邀请，我在宁诺校园逗留了几日，多方接触了该校学生、老师、管理者，意在以旁观者的视角来看这所学校：它是如何运作的？在培养学生这个核心问题上，它做得怎样？在中国现有体制下的高校中，宁诺的探索是否具有可复制性？

宁诺位于宁波市高教园区。即使是第一次来这里的人，只要远远看到学校标志性的钟楼建筑，就知道这里是没错。6年前，我曾来过一次，当时学校的教学、管理还处在运行调整阶段，这次来感觉大不一样，学校所有事务都上了正轨：教学扩容，在社会科学学院和人文教育学院的基础上新增了理工学院；目前学校注册学生人数已达6300多人，包括本科生、硕士生和博士生，学生来自全球70个国家和地区。校方在介绍情况时让我难忘的一个数字是，今年起该校的学费已经“涨”到每年8万，相当于现在国内普通高校的10倍，尽管如此，报考者有增无减。学校对入学标准一直卡得很紧，考生必须达到高考第一批录取分数线，而且高考成绩必须达到115分以上。8万元一年，意味着读完本科加上生活开销，差不多要40万，在如今国内学生就读高校选择机会越来越多的情况下，宁诺凭什么赢得这些学生和家长的青睐？

“样板的作用”

纯英式教学，意味着整个学校系统都是用英文交流，校方不希望会说中文的老师在校园和学生说中文。

尽管创办10年，但宁诺的基本情况不见得被很多人了解，这里容我大致介绍一下：这所学校的教学模式严格按英式教育大纲操作，这里的教学和管理完全与英国接轨，接受英国高等教育质量保障署的监督，颁发的是英国诺丁汉大学的文凭。此外，英国第三方国际教育评审机构定期要派督导驻校一段时间，进行实地评审。

这里的教师选聘，通常是系主任提出招聘要求，院长经过讨论后在全球招聘。招聘有一套严格的程序，有人选则需要双方共同决定。负责教学的执行校长和学院院长由英国诺丁汉大学本部选派。

从世界各地招聘来的老师，一旦进来就要执行和英国一样的标准体系，从校长、学院院长到系主任要保证新来的老师知晓英国的教学质量手册，这本手册对课堂教学、考试、惩罚制度、考官制度等都有明文规定，如有修订都要让老师知道。

纯英式教学，还意味着整个学校系统都是用英文交流，校方不希望会说中文的老师在校园和学生说中文。为了帮助学生尽快适应这里的英语环境，这里本科的第一年以语言强化为主，另外还有历史文化类课程，包括中国文化教育课程、思想教育课等，但这些课程的教材不是简单照搬，而是融入了中西文化的元素。

其实宁诺得以“出生”，离不开中国改革开放和教育国际化的大背景，也与杨福家院士的努力分不开。这些年来，这位曾出任过复旦大学校长的教育家，通过在包括国家总理召开的教育座谈会等各种场合建言以及在媒体上著文，为推动国内的高教改革不遗余力，但是他总感觉效果不大，于是想到如果能直接办一所体现这些理念的大学，或许才更有说服力。但随之面临的问题是，国内外已有这么多大学，你如何去做？宁诺的开创者们首先想到的是借助西学模式，其核心就是极其强调质量，“除了质量还是质量”，如此就有了10年前的宁波诺丁汉大学。

历经10年发展，这所基本上不靠国家财政拨款创办的高等学校品质已经趋于成熟，社会上口碑不错，如今要考这所学校已经相当不易。半年前，杨校长和我通电话时说，他真的被一批批宁诺学生所感动，他觉得这所学校的价值从他们身上体现出来了，“样板的作用真的会胜过一打纲领”。

忙碌的学生

在学校里，很少有学生是在慢慢溜达的，大多是快步走着。

这里的学生很忙，主要不是忙于应付各种考试，而是为各种小组讨论、团队作业准备各种材料、课件，关于这些学生在忙些什么，课是怎么上的，学习的效果如何，学生的感受如何等问题，我访问了几位学生和老教师提供了一些答案：

许归然，商学院国际管理专业研二学生，这位从中国民航飞行学院念完本科后考到宁诺读研的男生说，他高中时

就受到杨福家教育思想的影响，对宁诺的教学理念很认同，曾一心想报考宁诺，但因高考英语成绩差了3分未能如愿。进来后，小许最在意的是这所学校能不能真的以学生为中心。一年多读下来后，他感觉超过了预期，“这里学校的老师、管理者是把学生当作财富，学校的所有事情都是围着学生转。”小许举例说，如果一个学生因身体不适发了封请假邮件，老师会马上回复并询问病情，而且老师课后会把那节课的内容、对课程及作业的要求都通过邮件及时转达。

小班制讨论是这里课堂教学的主要形式，本科生一般是16人-20人一个班，研究生则在20人以下；一堂课2个小时，当中有10分钟休息，通常是前半段理论教学，后半段案例讨论，每节课老师都会给学生发问的机会。

团队作业也是这个学校的特色之一。所谓团队作业，通常是老师给出一个案例让学生作展开性阐述，一组学生（5人-6人）自由组合，相当于一个项目组，有一个负责人，团队中有人搜集资料，有人承担ppt制作，有人写课题报告，有人负责现场表达。团队作业都是在班里交流后由老师打分，团队中每个参加者的分数是一样的，这种设计也是希望突出团队整体性。

这样的团体作业一般每年有几次，团队作业成绩占到整个期末总成绩的30%，仅次于期末考试成绩30%-40%的占比；剩下的30%中，课堂表现（包括上课发言的质量、上课到位的情况等）占10%，课程论文占20%。

小许的介绍，和在校内见到的情况是对得上号的。我见到的学生很少有在慢慢溜达的，大多是快步走着。晚上9点多，我在学校图书馆的讨论区看到好几群学生在围坐讨论，我不敢多停留，怕影响他们，但大致听出他们是在为某一个团队作业的主题表达而争论，团队作业期间，这样的讨论交流会有多次。

我后来有机会了解到商学院某个团队作业的商定情况：这个小组（2个中国学生、4个国际生）讨论的作业是全球变暖，细化到雨天不会湿的鞋子，最后落实到使鞋面不湿的喷涂剂。据检索，这种涂料能在美国买到，涂上3分-5分钟后就能达到效果，这种鞋子应该在印尼等受气候变化、海平面上升影响的地区很有市场；进而他们又谈到了运输成本，算出一个集装箱能装9560瓶这种涂料，核算下来每瓶涂料的运输费只有80美分。然后再作经济上的可行性分析，得出的结论是印尼当地对这种涂料非常有需求。

国际商务与经济专业的大四本科女生谷惠婷介绍了大二一门“创业学”的考核情况：每个小组有30秒时间展开陈述，随后，小组成员对具体情况进行模拟并陈述想法。对小谷这个专业的本科生来说，课程论文占20%，另外80%来自平时的课程成绩。为了完成论文，要做广泛的调查，老师只是给出建议，并鼓励学生采用批判性思维，材料都是学生自己搜集。小谷觉得，4年来，自己查文献和多角度思维的能力提升明显，“不仅在学习方法上，而且看问题的角度比国内其他大学要开阔”。

批判性思维

有个学生在一次考试答题时写了8页纸，但老师只给了他2分（100分为满分）。学生问为什么只给2分，老师说你只是把我讲的东西记下来了，而没



杨福家院士给宁波诺丁汉大学学生讲课

有你自己的东西。

出生在中国台湾，曾在英国任教，并在宝洁公司工作过的刘任远先生4年前应聘来宁诺商学院任教。在刘任远看来，宁诺的教学环境和英国完全一样，“英国大学体制中有导师制，这边也一样，学校给每个老师分20-30个学生，这些学生有任何学习和生活方面的问题都可与导师交流。学校规定导师与每个学生一年要面谈3次，时间相对固定，3次以外要见面可邮件预约。这是学校的规定”。

我问刘老师，面谈时一般学生会问些什么问题。刘老师说，不同年级学生想问的问题不一样：大二学生多问学习，以及社团对自己有无帮助；大三学生会问GMAT、雅思的考试，问读研还是工作；大四学生则会讨论申请什么学校以及专业。说到导师写推荐信，刘老师说学校有规定：只要学生在这方面要求，导师必须满足。

本科生要完成的三堂主课里有60种-70种课程可选择，其中有些如“领导力”课程，是老师带着3个-4个学生到企业去面对现实问题，寻求解决方案。

另外，这里也按英国一流教师的标准，要求老师把研究成果带进教室。比如，他们为研究宁波的创业环境，访谈了大量的宁波企业家，在后来发表的文章中提出了“通路”的概念，引起学术界关注——这样的科研信息他们会随时与学生分享。

在学校教学主管杨珉看来，这个学校在教学上的最大特色是帮助学生找到学习方法，而不是教他们具体的

知识。论文要根据学术规范作修改，包括参考文献的引用规范等，在一年级的期中，学生有模拟考试、模拟论文批改，学校把这个称之为“试错过程”。一年间有过这样几次“试错”，学生会知道很多规矩，大二起就会严格遵守。

在宁诺我经常听到的一句话是，要鼓励和养成学生的批判性思维。在人文教育学院院长卡伦教授看来，这应该体现在学校的各个环节。比如在课堂教学这个部分，教师要鼓励学生适应并参与到各种开放性辩论、讨论中，鼓励学生发表观点，“在我们这里，任何老师学生都不会因为他的观点有多么另类受到批评，相反，一个没有独立思考的学生或一份没有自己观点的作业反而会受到批评”。

杨珉老师为此提供了一个佐证，有个学生在一次考试答题时写了8页纸，但老师只给了他2分（100分为满分）。学生问为什么只给2分，老师说你只是把我讲的东西记下来了，而没有你自己的东西。

围着学生转

半年多前，波兰留学生卡米尔给包括开普敦大学和宁诺在内的多所高校提出申请，只有宁诺在24小时内给了十分清晰、肯定的回复。

以学生为中心，以育人为核心，希望培养出的学生具有更多的担当和自信，这如果已成为一所大学的核心理念，则不仅应体现在教学的各个环节，

也应反映在学校管理架构、风气和效率、后勤支持等文化层面上。这方面，宁诺做得如何？

走访中我得到的信息是，这个层面上的“动静”之大，或许是体制内大学难以仿效的，宁诺的行政框架中没有行政处、保卫处等构架，只有行政服务办公室和教务处，每个行政人员都处在开放式环境中，必须负责接待（接听）每一位学生、家长的来访来电；学校也有党委，有专职书记，但职责是落实理事会和校务委员会决定的事项，做好党员管理，协助做好学生工作；另外宁诺的体制保证了即使校长也不能干预学校的正常运转，譬如当某个学生由于某种原因要被退学，家长会找到校长、教务处处长要求更改这个决定，学校会告诉他可以申诉的程序，但一旦经过程序作出的决定，任何人无权推翻。

如果以上这些特色可能是目前体制内大学难以做到的，那么以下的做法就无关体制了。

在宁诺，我听到最多的赞扬是对学校的电子邮件系统，校内所有事情都是通过电子邮件交流、处理，包括各种通知，学生和教师、老师、教职管理部门的联系。比如有一个实习机会，导师会把情况放在电子邮箱里，学生想去的话就自己去申请。凡学生发出的邮件都能很快地得到回复，基本上每个学生每天都会看3次-4次邮箱，高效的邮件收发已成为这里的一种文化。

来自波兰的国际学生卡米尔对宁诺的电邮系统效率之高有亲身体会。半年多前，他给包括开普敦大学和宁诺在内的多所高校提出申请，只有宁诺是在他投了申请后24小时内就给了十分清晰、肯定的回复，还提供了宁波的生活信息，这一点是促成他与宁诺结缘的重要因素。到了宁诺后，卡米尔知道负责国际生邮件回复的那位招生办国际招生组组长口碑非常好，哪怕是半夜里给他发邮件，都会很快得到回复。

国际商务与管理专业大四学生张凌捷说，这里可以做到一些在其他学校做不了的事，如有学生反映食堂菜价贵，学校马上就会改善；再如，在听取了学生的意见后，学校中心大草坪作了改进，分成了中西两种文化风格的绿地。

育人为首位

不少学生都说，学校的文化使他们敢于尝试、乐于沟通。

提到宁诺的文化，很多同学认同，在这里学习视野更开阔，空间和自由度更大，这里鼓励学生参加国际会议，凡学生受邀参加国际会议，学校都会提供补助。

建筑环境与设备工程专业的大四学生司大林等去年参加了由美国暖通工程师学会举办的年度学生设计竞赛，并摘得金牌。谈起这次参赛的经历，司大林很有感触。一开始他们从主办方得到的信息是，要有带队老师组织、申报，但他们的英国老师担心参加这种活动要耗费不少时间，会影响学业，因此就没有推荐。如果是国内其他大学的学生，很可能就因此止步了，但是司大林认为，参加这种竞赛活动的过程对提升自己能力很有帮助，加上大二时也参加过类似的国内外项目，所以他们决定自己查竞赛项目申报信息，然后花几个月时间作了精心准备，将某个建筑的节能改造项目设计得更环保。获奖消息传来后，杨福家校长亲自向这些学生致敬，高度评价宁诺学生这种敢于尝试的精神，学校

也应反映在学校管理架构、风气和效率、后勤支持等文化层面上。这方面，宁诺做得如何？

宣布司大林同学去美国领奖的来回机票由学校支付。

去年6月，作为学校研究生会的负责人，许归然去香港大学参加亚太地区研究生会议联盟高峰论坛，国内十几所知名高校的学生会负责人受邀参会。会议最后一天，要对这个联盟高峰论坛投票时，内地的一些高校提出不参加联盟，理由是联盟注册地是香港，能否加盟要回去向学校领导报告后才能定，而小许和宁诺一位年轻的辅导员老师一起与会，他俩觉得加入这样一个地区学生会组织，无论对学校还是学生都是一件好事，因此他们毫不犹豫地代表学校投了赞成票。“我们甚至考虑过宁诺来承办一次联盟会议。回来后和学校管理部门一说，非但没有受到任何批评，反而得到校方的肯定和支持，对我们学生会提出的愿意承办一次会议的愿望，学校也积极支持，这些都给我们更多的信心。”小许说。

前些年起，国际上有一项名为“赛扶”的项目（SIFE, Students In Free Enterprise, 学生自由创业大赛），参与主体是学生社团，2010年举行的赛扶世界杯比赛，全球共一千多支队伍参加，几轮角逐后39个国家的精英团队进入决赛，400名国际商业领袖在决赛中担任评委，国内进入决赛的有清华、北大和宁诺，最终凭借创新而有影响力的项目、流利标准且富有感染力的英语陈述以及自信优雅的团队形象，宁诺赛扶团队代表中国勇夺世界杯亚军，东道主美国拿了第三名。

敢于尝试、乐于沟通，已经成为不少宁诺学生的行事风格，以至于我接触的不少学生都说过，他们和国内其他高校就读的高中同学见面交流时，已经感到在自信心、担当性等方面有不小的领先。在我看来，导致这些差异的原因，实际上是学校的文化在起着潜移默化的作用。

人文教育学院院长卡伦教授反馈了他前年底在北京参加宁波诺丁汉大学校友会上得到的信息：有不少毕业生已经创业，有些人在政府部门工作，这些学生普遍很自信，善于表达自己，喜欢旅行。卡伦非常有自信：“随着中国越来越国际化，我们的学生能适应这种日益开放的环境。”

尽管一所创办10年的大学远未到可以总结经验的时候，但是宁诺的探索还是引起了很多人的注意，其中，不仅有众多考生和他们家长的注意，还有许多教育同行的关注。据悉，今年4月该校将举办“博雅教育”研讨会，许多境外的知名学者将齐聚宁诺，就如何促进博雅教育作探讨，显然，宁诺的探索也引起了世界同行的关注。

在宁诺的创办人杨福家校长看来，宁诺的成功其实也再次证明了博雅教育的重要，这位国内知名的教育家近年来在多种场合合力推博雅教育，因为他觉得，中国的高等教育若要真正走向世界，博雅教育是必须要修炼的基本课，而在博雅教育的5个要素中，“以学生为中心”——学校把育人放在一切工作首位是其中之要义。

对于宁诺的下一个10年，当家人杨福家已有考虑：“尽管取得了一些成绩，但我们要清醒认识到面临的一系列挑战。我们必须在现有基础上，增加优秀师资队伍，使学校的结构与布局更加合理，设立更多的奖学金，帮助更多学业优秀但家境并不富裕的学生就读宁波诺丁汉大学，使学校朝世界一流大学的目标一步步扎实前进，那才算是真正的成功。”