

第十章 华中科技大学——新中国高等教育发展的缩影

许美德，李军，陈敏，周光礼

坐落于武汉的华中科技大学（HUST）与第八章中提到的地处安徽合肥的中国科技大学（USTC）形成一个有趣的对比。当中国科技大学顶住了“合并与扩张”的巨大压力时，华中科技大学实现了复杂的并校和扩招：本科生招生规模从 1990 年的 9 000 人增长到 2005 年的 35 500 人——增长三倍之多；同时建立了两个学生总规模近 30 000 人（2005）的独立学院。

事实上，两所学校在建校之初有着十分相似的背景。20 世纪 50 年代，受原苏联的影响，华中科技大学诞生在中国主要的工业城市——武汉。作为一所公办工科院校，其初期的课程主要集中在应用性领域，如机械、电子以及能源与动力工程等。中国科技大学始建于 1958 年。该校成立之初，即致力于建立一所既涵盖基础科学又包括应用科学的学校，使之能与仅开设应用科学课程的其他苏式工科院校模式相区别。1978 年以后，双方各以其昂扬的态势涌入改革开放的大潮；此后两校领导人所选择的不同发展路径，彰显出两校所享有的不同自治程度。

本章首先概述了华中科技大学和武汉地区高等教育的发展历程，这为了解高等教育大众化中学校领导人的决策和校园生活及校园环境发生的变革提供了一些背景；然后回顾了 1990 - 2005 年间学生数量、财政状况和课程设置等方面的变化；随后探讨了当

代大学的领导者围绕合并、扩招和校园空间拓展等问题所做出的主要决策，从教师和学生的视角论述了其对高校发展的某些看法。
本章终结于对学校的核心价值观和独特的文化背景的思考，来展示华中科技大学，一所被公认为新中国高等教育发展的“缩影”。

历史和背景

武汉和中南地区

1949 年新中国成立以后，武汉成为中国高等教育发展的重镇，引领整个中南地区的发展，其影响上达北京以南，下至南方广东，中承河南诸省。作为中国六大地理区域之一的中南地区，毗邻中国东部，东至山东-上海以北，南至福建以西，与台湾隔海相望。然而，西南、西北、华北和东北地区的地理界限如此精确的划分，让人不由猜测中南和华东地区的地理界限划分是否也依此而定，以确保南方省份如广东、福建的均衡发展。¹

作为长江中游的主要工业城市，武汉被认为是中南地区的领军城市，大批部属院校聚集于此，包括国立综合性大学——武汉大学、华中师范大学以及今天的华中科技大学（其前身是成立于 1953 年的华中工学院——整合了原武汉大学、华南工学院、广西大学、江西的南昌大学等高校的机械工程系资源）等。除了这三所部属高校外，武汉还有多所冶金、建筑、金融、医疗卫生等大专院校。作为一个拥有大型钢铁和汽车制造业的工业城市，武汉为中南地区乃至全国培养了大批的专业人才；同时辅之以该地

¹ 参见第五章有关厦门大学的论述。

区其他省份，如河南、湖南、广东、广西等省内高等教育系统的人才培养，来满足当地的人才需求。²

1953 年华南理工大学建立伊始，旨在发展成一所工科为主的院校，以期最终成为中南地区能与东北地区的哈尔滨工业大学、华东地区的浙江大学和上海交通大学、以及西部地区的后起之秀西安交通大学和重庆大学相抗衡的知名综合性大学。与综合性大学以及师范类大学的布局原则一样，每个地区至少应有一所重点工科大学。因此，尽管半个多世纪已过去，苏联模式的影响也随其国家的解体而逐渐消解，但华中科技大学的领导者们依然以其工科学校的发展作为参照来规划自身的发展。

*与其说是华中科技大学利用自身的地理优势和交通便利，在 20 世纪 50 年代创办并跻身于一流理工科大学的行列，更确切的说*是朱九思校长的英明领导，让这一切成为现实。时至今日，朱先生的精神依然激励着该校每一位领导者和师生员工。1953 年朱九思教授时任华中工学院筹委会副主任委员，随后出任党委副书记兼副校长，1979-1984 年间担任党委书记和校长一职。朱先生凭借其非比寻常的洞察力，使华中工学院在文化大革命时期的艰苦岁月里仍得到发展，成为 20 世纪 80 年代国内大学的典范。同时，九思老先生亦作为一位有影响力的高等教育思想家活跃在大众的视线里。

² 许美德(R. Hayhoe): 《中国大学的 1895-1995:一个文化冲突的世纪》，纽约: 美国卡兰迪出版社(Garland)1996 年出版，第四章，第 149-195 页。

文革后华中科技大学的新发展

1958 年的大跃进中，中国科学研究所率先制定了中国科技大学集中发展基础科学和应用科学的计划，华中科技大学也紧随其后，在第一时间拟定了发展基础数学、物理学和化学等学科的发展目标。³遗憾的是 20 世纪 60 年代初期，这些计划都付诸东流。1966 年爆发的文化大革命导致大学招生停止，校园闲置，教职工被迫下乡务农。到 20 世纪 70 年代，朱先生成为第一批重返学校的教师，但他面对的是被当地农民种满蔬菜的大学校园。而在大批教职工返校以前，最初闹革命的一批学生被招进了学校。为此朱先生不得不费尽心力思考大学办学理念，并将其成熟完善，推广于学校实践。与此同时，全国上下也开始从文革的浩劫中苏醒。

4

朱先生早期的教育思想，一部分来源于 20 世纪 30 年代他在浙江大学工作时竺可桢先生的办学理念；另一部分也吸收了他早年在著名的扬州中学求学时的学习体验。他的观点有以下几个核心内容：重视人才，并强调吸引和培养优秀学者的必要性；充分认识教学和科研相结合的重要性——而这正是苏联教育模式的缺失之处；知识无国界，国际学术交流对科学的蓬勃发展至关重要。

³ 姚启和(已故):《华中理工大学四十年》，武汉:华中理工大学出版社 1993 年版，第 68 页。

⁴ 许美德(R. Hayhoe):《中国著名教育家剪影》，香港:香港大学比较教育研究中心，斯普林格出版社 2006 年版，第 132-133 页。

基于上述核心思想，朱先生从被下放到农村的知名大学学者中，延聘了 600 位优秀的大学教师。他抓住一切机会筹募资金发展学校科研。早在国家自然科学基金（1985）和 863 国家高技术研究发展计划（1986）成立之前，他就通过与政府机械工业部门和电子工业部门之间建立密切的联系来筹建光电技术领域的新项目。同时，朱先生还实施了一项计划，该计划旨在提高全体教职员工的英语水平，并使他们能掌握国际上先进的科研信息。不仅如此，他坚信华中科技大学仅作为一所工科大学是不够的，必须向涵盖优秀的人文科学和社会科学在内的综合性大学转型。为此，他延聘了一批哲学、文学、科技史、新闻以及高等教育学的优秀学者，在这些领域开展小型科研项目，同时为就读于基础学科和应用学科的学生提供诸多接触人文社科知识的机会。⁵

1978 年邓小平同志开始主持中央工作，随后举行了第一届全国科学教育工作会议，会上朱先生提交了一份“科学研究应走在教学前面”的报告。据 1985 年改革文献的记载，这是自 1949 年以来中国大学第一次明确提出“教学与科研双中心”的主张。⁶1984 年朱先生从华中科技大学校长一职退任，但直到今天，他仍以积极的学者姿态和高等教育评论员的身份，任职于华中科技大学颇有影

⁵ 同上，第 133-138 页。

⁶ 许美德(R. Hayhoe):《中国大学的 1895-1995:一个文化冲突的世纪》，纽约:美国卡兰迪出版社(Garland)1996 年出版，第四章，第 122 页。

响力的教育科学研究院，为培养一批又一批高等教育专业的博士生鞠躬尽瘁。⁷

在华中科技大学继任的校长中，除 1984-1993 年任职的黄树槐校长毕业于哈尔滨工业大学和清华大学以外，其后的校长都毕业于本校。黄校长的继任者是华中科技大学的第一位院士杨叔子，杨院士是信息技术与机械制造领域的专家，1993-1997 年任校长。随后的周济校长是计算机科学与机械制造领域的专家；⁸樊明武校长是精通回旋加速器和磁力原理的学者；现任校长李培根是信息技术和机械制造领域的专家。⁹就高等教育大众化政策的推行来说，最有影响力的领导也许是周济校长，2001 年他离开华中科技大学后成为武汉市市长，2002 年担任教育部副部长，2003 年担任教育部部长。

1998 年政府开始推行院校合并政策，这一事件中有一个折射退休多年的老校长朱九思先生影响力的小插曲。在北京大学 100 周年建校盛典上，中国启动了建设世界一流大学的“985”工程，其后又有 7 所国内一流大学进入北大-清华精英集团，它们是：复旦大学、南京大学、上海交通大学、西安交通大学、哈尔滨工业大学、浙江大学和中国科技大学。除此之外几乎没有学校能够再

⁷ 朱九思：《竞争与转化》，武汉：华中理工大学出版社 2001 年版。书中收录了许多朱先生撰写的有全国影响力的高等教育办学实例。

⁸ 周济院士毕业于清华大学学士学位，获华中科技大学硕士学位，布法罗纽约州立大学获博士学位，1997-2001 年任华中科技大学校长。

⁹ 李培根院士拥有华南师范大学学士学位，华中科技大学硕士学位和威斯康辛州麦迪逊大学博士学位

进入这个核心圈子，除非华中科技大学与武汉大学合并，否则武汉地区没有一所高校能拿到跻身国内精英大学行列的第十个名额。¹⁰

虽然朱九思先生在 20 世纪 30 年代曾就读于武汉大学，但他整个职业生涯都奉献给了建立一个卓越的、与武汉大学风格迥异的名校上。他对武汉大学领导层缺乏团结与合作持很大异议。于是他主动写信给当时的教育部长陈至立，强烈反对两校的合并；同时与同济医科大学著名院士——裘法祖教授取得联系，裘教授同样也反对同济医科大学与武汉大学合并。陈至立部长来汉后，兼听各方面的不同观点，最终促成了一个与原初的并校设想完全不同的决策¹¹：同济医科大学并入华中科技大学，同时国家建设部直属的武汉城市建设学院并入相邻的华中科技大学¹²；武汉大学则与一所地方医学院校、两所部属专门院校合并¹³。并校后的华中科技大学和武汉大学分别跻身国家重点建设的“985”工程大学。

¹⁰ 许美德(R. Hayhoe)，潘乃容 (Julia Pan)，《全球视野中的中国大学——基于高校领导者的视角》，国际高等教育期刊，波士顿大学国际高等教育研究中心出版，2005 年春，第 20-22 页；and Hayhoe, Ruth and Zha, Qiang (2010). The Polytechnical Universities in China's transformation. *International Higher Education*, Number 60 (Summer 2010), 11-13. 作者有趣地指出，最早进入中国顶尖大学的九所高校中有六所工科高校，这是 20 世纪 50 年代苏联模式影响的延续。

¹¹ 华中科技大学前校长朱九思专访，2008.5.25

¹² 华中科技大学与同济医科大学的合并始于 2006 年 5 月 26 日；在此之前，科技部专司干部管理培训的武汉科技职业学院于 2000 年 2 月 28 日先期并入。

¹³ 其中的医学院校是湖北医科大学，两所部属专门院校分别是武汉水利电力大学和武汉测绘科技大学。

尽管朱九思先生在退休十多年以后仍成功地影响了并校决策，但对后来的本科生和研究生的大扩招已无力掌控。随后的几年里学校注册学生数大幅度增长，由 1990 年的 10 000 人增长到 2005 年的 60 000 人。在高校财政压力的刺激下，一个巨大的主校区形成了。而后来成为教育部部长的周济校长在华中科技大学大规模扩招行动以及全国范围内的高校扩招举措中扮演了重要角色。面临此种情势，朱先生一如既往地坚持反对自上而下的行政压力所导致的盲目并校和扩招行为。2008 年初他参加温家宝总理主持的一个会议，会上详陈他反对大扩招的理由，并阐明了他在高等教育管理与发展领域的哲学观。¹⁴

一位老校长的批判视角

朱老校长这一部分的评论起于政府对高校合并的压力，主要探讨了能够提高大学质量的最优合并、学生规模以及怎样管理好多校区高校。基于此，朱先生首先强烈批评了国家的“大扩招”政策，指出它已经导致的后果：教学质量下降、学生被忽视、大学毕业生失业率高以及对就业市场所需要的中等职业技术教育的漠视等。很多大学面临债务危机，依靠大规模的银行贷款来建设新的校园和大学城。

然后，朱先生的批评指向了大学领导层的素质问题。他呼吁大学校长不但要有杰出的学术能力，还要有领导才能和高等教育

¹⁴ 这篇写于 2007 年 11 月的题为《怎样办好大学》的报告并未正式发表。在我们于 2008 年 5 月 25 日开始对学校领导和师生访谈的前一周，朱先生把这份报告的复印件送给了撰写本章的两位作者。

的视野。朱先生指出，大学校长最重要的责任是保障学术自由。他从自己的经验出发，列举了华中师范大学前校长、著名历史学家章开沅等成功的案例。朱老校长认为，**大学校长应该行使学术领导重于行政领导**，他们的任期不应该被限定为四年或者五年，有能力者可延期任职；他还提供了一份西方和日本知名大学在任15-49年的著名校长的名单予以佐证。

最后，朱先生将焦点集中于优秀的大学教师之于一流大学的举足轻重的意义。他认为培养最优秀的学者和研究者是办好一所大学的关键，并引证了蔡元培先生关于学术自治的最高准则——“教授治校”。朱校长用这些批判性的观点来唤起人们对大学核心价值的关注，他担心这种价值层面的无形之物会随着近年来的急速扩招、大规模扩展校园、院系整合以及并校项目逐渐被忽略。

以一个有影响力的老校长的批判性视角为背景，现在我们把搜集整理的华中科技大学1990-2005年在校生人数增长、财务波动和课程变化的数据呈现如下。这一历史回顾表明，引起这些变化的决策一直充斥着激烈的争议和辩论！

华中科技大学迈向高等教育大众化：经验研究

1990-2005年在校生人数的增长

1999年国家扩招政策出台，自此华中科技大学的入学人数迅猛增长。1990年、1995年、2000年和2005年在校生的数据清晰地呈现出上升趋势。1990年在校本科生总数为8 895人，1995年上升到9 407人，2000年猛增到21 195人，2005年达到35 586

人。在校研究生数增势更猛，从 1990 年的 1 448 人和 1995 年的 2 434 人，到 2000 年的 6 558 人和 2005 年的 25 484 人。显然 1995-2000 年本科在校生人数大幅度增长的部分原因是由于并校使得医学院和建筑学院的学生人数增加所致，而本科生和研究生在 2000-2005 年的急剧上涨则明显是实行扩招政策的结果。更多来自学校的统计资料显示，人文学科和社会学科相关专业的本科生占总人数的比率与前期基本持平，1990 年占 13%，1995 年占 15%，2000 年占 15%，2005 年占 14%。假设所有医学院和城建学院并入的学生都属于基础和应用科学，这显示了在并校中人文学科和社会科学的相关增长关系。

在此期间，女生占本科生总数的百分比有显著地增长，1990 年为 20%，1995 年 19%，2000 年 28%，2005 年 27%。在研究生阶段，女生所占比例从 1990 年的 16%，上升到 1995 年的 20%、2000 年 25%、2005 年的 26%。女生注册人数在工程和医学领域的增长幅度并不大，女生注册人数迅速增长的领域主要出现在社会科学和人文科学领域。统计分析，2005 年社会科学领域的女性占 48%，人文科学领域的女性占 71%。

我们对学生的家庭背景只是掌握了非常笼统的概况。学生工作处的负责人告诉我们，50% 的学生来自农村，并且这一数字基本保持稳定。同时，1995 年全校少数民族学生只有 447 人，相较于 9 407 人的学生总规模来说只占了很小比例（4.7%），2000 年全校少数民族学生只有 408 人（小于 2%），2005 年增加到 2 337 人（7%），

这主要源于国家对少数民族的扶持政策。事实上，学校不仅给予那些通过正常渠道入校的少数民族考生以优先录取的资格，而且还开设了两个由西藏和新疆维吾尔族学生组成的特殊班级。

华中科技大学约有 38% 的在校学生来自湖北，其余则来自全国各地。国家政策规定部属大学当地生源的比例不得超过 30%，以便确保全国考生在较好的公立大学内有相对公平的入学机会。然而，华中科技大学认为湖北考生整体质量较高，且该校对当地优质生源极具吸引力。况且，湖北省也给予学校一定的财政资助，因此学校采取适当偏向本省考生的政策有一定的合理性。

2005 年除了常规入校的 61 070 名学生外，在华中科技大学的两所独立学院——武昌分校和文华学院注册的学生还有 29 606 名，这两所学校分别创建于 1999 年和 2003 年，且各自拥有独立法人地位。¹⁵到目前为止，学生在各自学院获得毕业证书，又可从华中科技大学得到学位。¹⁶

华中科技大学的留学生人数极其有限。1995 年仅 66 人，2000 年 330 人（57%修学位），2005 年为 234 人（74%修学位）。据报道，到 2008 年增至 1 022 人，其中 80%是修学位的，他们主要来自韩国、印度和非洲的一些国家。¹⁷学校为留学生设置了两个专业的英语授课：电子信息工程和临床医学。上述情形反映了华中

¹⁵ 两所学院在管理和财政上独立于华中科技大学，但其教职工一部分是华中科技大学的退休人员或兼职教授。

¹⁶ 待国家关于独立学院的新政策出台后，将迅速商讨新的学位制度。

¹⁷ 华中科技大学国际教育学院常务副院长余海林专访，2008.5.25.

科技大学的办学历史，还不足以在中国语言和文化方面拥有足够的实力去吸引大量的留学生；但这种情形在明显好转，现在有越来越多的留学生来校攻读学位。

学生数量变化的回顾，表明华中科技大学在 1995-2005 年间所经历的急剧性扩张，国家政策和财政激励在这一过程中起到重要作用。下面我们将转而关注华中科技大学财政状况的波动情形。

华中科技大学的财政波动

从学校 1990-2005 年的财政状况来看，无疑存在某些重要的变化趋势。增长最迅速的年收入是每年学生所缴纳的学费，它是基本的财政收入。从 1990 年的 680 万元，增到 1995 年 2 330 万元，2000 年的 2.43 亿元，2005 年达到 6.037 亿元。1990 年学费收入仅占学校财政收入的 7%，现在已达到 34% 的比重。同一时期，政府直接拨款从 1990 年的 4 600 万元（占学校财政收入 48%），增加到 2005 年的 4.375 亿元（占学校财政收入的 25%）；另外在 2000 年和 2005 年，国家对高等学校“211 工程”和“985 工程”的专项拨款占学校财政收入的 5%。除此以外的其他财政收入来源的比重基本持平，主要包括来自政府或非政府的科研项目基金。尽管科研项目基金从 1990 年的 2 640 万元增长到 2005 年的 4.797 亿元，但基本维持在占学校财政总收入的 27% 左右。

2005 年，来自其他各类项目的资金收入有 1.59 亿元。据了解，近几年最重要的收入之一来自两个独立学院的运行管理。华中科技大学作为母体高校，要求独立学院上缴 20% 的学费，作为其提

供咨询和质量保证服务的回报。2005 年有近 30 000 学生每人每年缴纳 10 000 元学费，这意味着华中科技大学每年可以增加 6 000 万元的收入。相形之下，学校其它各类捐赠并没有太大增长。2000 年收入 890 万元，2005 年 720 万元，后一年的进账所占的比例不到当年财政总收入的 1%（2005 年财政总收入为 17.7 亿元）。

由于目前学费成为学校收入的最大组成部分，除了每个普通本科在校生每年 4 000 元的学费以外，学校还可以获得政府按人头每年 6600 多元的生均拨款（现增加到 8000 元）——这可以看作高校扩招的一个重要诱因。现在这个巨大而广阔的校园，已经包括了新教室、图书馆和实验室等主要设施的建设，还包括了一所毗邻的城市建设学院，这一现实意味着学校没有在郊区兴建新校园的必要。

在学校预算方面，主要有四类开支：教职工薪金，教学开支，学生奖助学金和基础设施建设费用。从以下数据中我们可以看到薪金预算的逐步增长，从 1990 年的 2 690 万元（31%）到 2005 年 66 720 万元（41%）。其它主要项目中，教学和科研经费从 1990 年的 4 320 万元（50%）增长到 2005 年的 87 740 万元（53%）；学生奖助学金从 1990 年的 200 万元（2%）增长到 2005 年的 6 540 万元（4%），占 60 720 万元学费总收入的 10%左右。基础设施费用持续走低，2000 年占预算的 6%，2005 年仅占预算的 2%。另据悉一些大的建筑工程是分批预算的，而且前面提到的同济医科大学的两所附属医院的财政收入并没有包含在统计数据之内。因此

总的来看，这些数据仅对高等教育大众化进程中的华中科技大学某些明显改变给予了粗略关注。

1990-2005 年的课程改革

在这里要谈到第三个革新领域是课程。前文已经提到，在文革刚结束的时期，朱九思校长就已经给“华中工学院”创建了一套独特的、区别于其它大部分“工科院校”的课程体系。他主要把注意力集中在强化基础科学，加强科学技术研究，与国际学术前沿接轨，以及建立一些小而精的人文社科专业从而与工科课程互补等方面。由此一来，到 1990 年，“华中理工大学”已经在三个主要领域中创办了十九个系。其中，基础科学领域包括数学、物理、化学以及生命科学系等；应用工程领域包括光学工程、生物工程、机械工程、电力工程、电气工程、船舶制造、电子信息工程、固体电子学、自动化控制工程、计算机科学、建筑和民用工程；人文社科领域包括汉语言学、新闻学、英语、哲学、高等教育管理学以及管理学门类中的经济学、国际贸易、会计、社会学、专利学、工程管理、物流管理和信息管理等。

到 20 世纪 90 年代，在全国上下忙于合系建校、建院的背景下，学校的课程体系在内容和结构上发生了很大变化。起初有人提议，只有那些有博士点的系才能升格为学院；后来又规定，可以在主要专业或学科的基础上成立新的学院。¹⁸

¹⁸ 华中科技大学教务处处长徐晓东专访，2008.5.25.

截至 1998 年,学校课程体系已焕然一新。设置了经济学院(包括国际贸易学、经济学和金融学等系),管理学院(包括财政学、信息管理与信息系统、工商管理、会计、财务管理等系),人文学院(包括法学、中文等系)、教育学院、新闻与传播学院。此外还有一些独立的系,包括外语系、社会学系、数学系、物理系、化学系和光学工程系。在科学与工程领域,有生命科学与工程、材料科学与工程、机械科学与工程、计算机科学与技术、建筑和通讯等学院,以及一些独立的系,包括仪器科学与工程、电力工程、电气工程、电子信息工程、自动化控制工程、电子科学与工程与土木工程。可以说在合并前,学校所有新发展都得益于上述已经建立起来的完备的课程体系基础。

截至 2000 年,课程体系经历了更深入的变革,几乎所有的系都已经归属于某一学院,并且还增加了新的领域,如建筑、环境科学、医学、公共卫生、药学等。现在除经济学院、管理学院、人文学院和教育学院之外,新成立的学院有法学院和公共管理学院。数学系、物理学和化学系组合成理学院,还组建了一个包括原有的光学、电学和系统工程的信息学院。另有一批新的学院如水电与数字化、能源和电力工程、电子和电气工程、建筑和城市规划、环境科学与工程、土木工程、运输科学工程、公共卫生、临床医学、医药卫生管理学院等。2003 年又成立了软件工程学院;教育学院也于 2005 年增设了教育哲学、应用心理学、发展心理学

和体育教育等专业。仅存的独立系是社会学系、外语系、法医学系和护理系。

这些关于课程改革的信息都是从学校提供的内部文件中收集的，在下一部分我们将全力考察在这些发展变化背后的一些关键决策。

愿景和战略方向

这一部分的论述中，我们有幸采访到两位副校长和教务、科研、学生事务、财务的相关负责人，以及新成立的国际教育学院的院长。他们当中，有两位来自前同济医科大学和武汉城市建设学院。因此，我们能全方位地审视诸如对大学的愿景与承担的使命、并校的过程、校园的重新规划、关于独立学院的决策以及基本的教学研究等方面的重要问题。

愿景与使命

在我们的采访中曾多次出现对学校愿景与担负使命的评论，这使我们从一定意义上强烈意识到：学校发展过程中核心价值观所发挥的重要作用。学校学生工作处处长对此有以下陈述：

华中科技大学的良好发展得益于其丰富的办学理念，而且这些理念都打上了一代又一代校领导的印记。朱九思老校长告诫我们要“敢于竞争”“善于转化”；杨叔子院士引领我们重视“大学生人文素质”，并在中国高校兴起一场“文化复兴”运动；周济校长强调“产、学、研协调发展”，强化高校发展要与产业需求的密切联系；

李培根院士则赋予我们“育人为本、创新是魂、责任以行”的办学使命。¹⁹

学校教务处处长向我们介绍了“使命意识”的形成过程，描述了现任校长李培根院士上任后，学校愿景与使命的推进进程。首先，由校党委制定主要纲领；然后呈交政策规划办公室，对概念和语词进行完善；再辅以学校各部门广泛的反馈意见。经过这种长时间的深思熟虑，该修订稿被提交到一年一度的教师代表大会进行正式表决。教务处长特别强调，尽管处在国内由学术权威们把持决策制定话语权的大背景下，但该校却没有任何一个领导人可以掌控决策过程。他举了一个例子来说明这一点，一位前任校长曾试图缩小学校的课程范围，以重点发展自然科学、工程和医学等几个特定领域，但未能得到全体教师的支持。²⁰

学校对当前使命作了一个简要的表述：研究型、开放式、综合性的国际知名大学。这三个核心词构建了一个愿景：育人为本、创新是魂、责任以行。最近还明确了一个校训：明德厚学，求是创新。

20 世纪 70 年代，朱九思校长提出的校训是：团结、求是、严谨、进取，这与现在的校训在价值观上略有不同。一位领导对此评论到，前校训尤其强调团结和严谨始终激励和引导着华中科技

¹⁹ 华中科技大学学生工作处处长祝欣专访，2008.5.30.

²⁰ 华中科技大学教务处处长徐晓东专访，2008.5.25.

大学，而现在的校训更加凝练地体现了中华文明的精髓。²¹从一定意义上说，两个校训与学校一新一旧的两个标志性建筑有着视觉上的联系。在参与我们采访或小组会议的人中至少有五人提到“南一楼”——这个最能代表“华工精神”的建筑。该建筑始建于 20 世纪 50 年代，是典型的苏联风格：一个带有明显的纵线与横线的长方体建筑，让人能够感觉到工科专业严谨的思维。它修建之初是作为学校的主体实验楼；到 70 年代，它又与东西两侧的两栋教学楼连在一起，构成一个“马蹄型”建筑，成为学校最大的建筑群。正对南一楼的是学校的主校门（南一门），楼前的广场上至今仍巍然屹立着伟大领袖毛主席挥手示意的雕像。（见图片 1）



图片 1 位于学校中轴线上的南一楼

除了南一楼，接受访谈的学生、教师和领导们对于反映学校精神的空间布局说得最多的，就是学校纵横交错的“网格路”（见

²¹ 华中科技大学副校长冯向东专访，2008.5.29.

图片 2)。这些道路中，南北纵向的铺有绿色的地砖，而东西横向的则铺有红色的地砖。他们解释说，这是为了走在学校内不致迷路。不同于武汉大学校园里的蜿蜒大道和出人意料的峰回路转，华中科技大学的建筑体现的是一种工科思维，在这里一切都清楚了，不会有什么讶异与迷惑。



图片 2 展示南一楼标志性的位置以及学校网格状布局的主校区地图

与上述特色形成对比的是，位于学校东边刚新建的一栋巨大的教学楼（东九楼）。它是由沿湖而建的弧形主体串联的四栋矩形

大楼的建筑，建筑前方有一座香港校友新近捐建的孔子铜像。²²负责学校发展规划的校长助理十分自豪和喜悦地指出，该建筑是由华南理工大学的一位建筑师设计的。²³然而在我们的访谈中，当被问及最能反映学校精神风貌的建筑时，没有一位学生和教师提到它。或许该建筑短暂的历史还不足以让师生们铭刻于心吧。但无论是新修的建筑还是校园传统的布局，都折射出一种革新精神与工科思想的融合。这种融合彰显了建校时的特点，并流露出上世纪 80 年代课程改革中“文化整合意识”的痕迹，这种完美的融合将继续绵泽后世。

20 世纪 80 年代，学校的一名博士研究生在其学位论文中，直言母校校园可与北京故宫的格局相媲美，因为两者都背山而建，坐北朝南。他认为华中科技大学以位于校园前半部中央的南一楼为南北中轴线，分成东、西两个部分；一条中心商业街将校园前半部分又分成前后两半，前半部用于教学和科研，后半部是住宿区和娱乐休闲区。按照他的观点，“校园内的建筑……有意无意地遵循着与故宫同样的原则，而这些原则代表了中国的传统哲学和

²² 参见华中科技大学网页 <http://news.hustonline.net/html/2008-6-8/51735.shtml> 来自互联网 2008 年 6 月 8 日的报道，图为孔子圣像的捐赠者香港孔教学学院院长汤恩佳博士出席揭幕式。

²³ 华中科技大学校长助理杜忠献专访，2008.5.26.

建筑美学。它们是这所共和国新建的工科大学与中国传统文化之间斩不断的脐带。”²⁴

战略方向

在我们对学校常务副校长丁汉初的采访中，他详细介绍了学校战略规划的形成与扩展。他说，学校领导人认真借鉴反思了国内几所同类型大学如上海交通大学、浙江大学的办学经验，并考察学习了一些美国大学的办学模式。自 20 世纪 70 年代以来，前任校长朱九思就认为，一所大学没有全面而广泛的课程体系就不可能拥有较高的学术声誉。1979 年朱校长考察北美回来后，便极力推崇麻省理工学院和加州大学伯克利分校等的办学模式。丁校长还认为是周济校长引领学校开始了理性借鉴麻省理工学院发展模式的路径。周校长总结了麻省理工最重要的两个发展时期——“一战”和“二战”期间。正是在这两段时期，麻省理工学院在技术研究方面塑造了自己的形象，提高了学术声誉，并且创建了一批高新技术公司，这些公司都位于波士顿著名的 128 公路上。除此之外，斯坦福大学对硅谷的打造的和新兴的耶鲁大学医学院的成功经验，同样启迪了华中科技大学的发展战略。²⁵

丁校长还谈到，华中科技大学采取了与北京大学截然不同的发展战略，后者注重基础知识领域的发展。而华中科技大学从一

²⁴ 赵矩明，《一所中国大学的崛起:基于教育单位内部的视角》，1999 年未公开发表的手稿。手稿摘自作者 1998 年完成于麦吉尔大学(McGill University)的博士学位论文，第 44 页。

²⁵ 华中科技大学常务副校长丁汉初专访，2008.5.28.

开始就致力于融合人文教育与科学教育，并以此承担引领产业发展的使命。最让丁校长引以为豪的是，目前学校毕业生已经创建了一批自主公司，这些公司多位于深圳——一个仅次于香港的繁华都市，其中的佼佼者包括跨国经营的知名公司品牌——华为。华中科技大学也在 20 世纪 90 年代创办了“华中科技大学”公司，以继承并弘扬创新的传统理念，不过目前学校还没有从中获得巨大的经济收益。²⁶然而，这些志在创新的新兴产业带来大量的就业机会，并补充了国家财政税收，这同样使华中科技大学的每一个成员感到自豪和欣慰。丁校长说，外人也许会对华中科技大学的办学精神感到困惑；不过他认为最有力的解释就是把华中科技大学与学术风气比较 **传统的** 武汉大学作对比：“武汉大学就像英国，有着悠久的历史，浓厚的文化底蕴，也有着抵制变革的强大阻力……相比之下，华中科技大学就像是美国，敢于进行变革、创新、实践，且从不为历史所囿。”²⁷

丁校长认为华中科技大学经历了三个重要的变革时期。第一个时期始于 20 世纪 80 年代，期间学校重新加强了对物理学及其应用方面的发展，并由此引致对光学领域的成功关注。第二个发展时期在 20 世纪 90 年代，光、电、信息的整合，开创了许多新的高新技术产业领域。第三个发展时期得益于与同济医科大学的

²⁶ 在对华中科技大学财务处处长聂鸣的采访中，我们了解到华中科技大学持有“华中科技大学”一亿多的股份，但却未获得高额分红，因为该公司的收益全用于未来的投资中。

²⁷ 华中科技大学常务副校长丁汉初专访，2008.5.28.

合并，光电子与生物学、医学的整合，发展了许多新的医疗应用技术。

华中科技大学的最值得骄傲的成就之一，就是积极促成政府依托本校的武汉光电国家实验室，成立了“光谷”（武汉东湖新技术开发区）。华中科技大学的光电国家实验室是科技部批准筹建的五个国家实验室之一，另外四个实验室的依托单位分别是：中国科学院、清华大学、北京大学和中国科学技术大学。而由华中科技大学校长李培根院士担任理事长的武汉国家光电实验室，更是在事实上促进了大学和实验室之间在教学与研究领域产生巨大的协同效应。丁校长相信，随着生物技术在本世纪将成为重要的研究领域，在高新技术的作用下，人类将进一步揭示生命的奥秘。因此总的来说，武汉光电国家实验室是华中科技大学发展战略的最高成就之一。丁校长还将其追溯到了周济校长（现任中国教育部部长）所做出的“高校通过产学研一体化引领产业”的发展战略之初。

校际合并

从受访的华中科技大学主要领导人言谈之中，我们意识到与同济医科大学合并是一项令人振奋的举措。这次合并向我们展示了一系列在高科技领域与医疗应用合作的可能性，且这些可能性是全新的、对相关领域的研究特别具有激励作用。目前华中科技大学已经拥有一个巨型校园，仅武昌校区就有 7 000 亩，另外同济医学院也在汉口保有其原始校区。

事实上早在 20 世纪 70 年代末，前任校长朱九思秉着领导学校朝着日益综合化发展的理念，培育了促进校际合并的积极因素。²⁸一些学生和教师希望与武汉大学合并，因为武汉大学有悠久的历史、较高的学术声誉。²⁹但多数领导人和教师还是倾向于朱九思校长和裘法祖教授的倡议，将同济医科大学与华中理工大学合并，以继续保持和发扬学校独具特色的办学风格。

一旦合并成为定局，如何将原华中理工大学、同济医科大学与武汉城市建设学院融为一体便成为当务之急。同济医科大学是在一个新名称下仍旧保持其实际的独立性，还是真正意义上并入学校融为一体？同样的问题也是武汉城市建设学院所面对的。结果是，华中科技大学现任校长李培根将三校一体化变成现实，这与他的办学理念和人际关系网有关。当然在完成这一过程之前，同济医科大学和武汉城市建设学院的立场是我们要充分顾虑的。

马建辉博士，原同济医科大学教授，现任华中科技大学教务处常务副处长，从同济的立场提供了一些对合并的看法。他指出，同济医科大学有悠久的历史，最初于 1907 年由德国医生宝隆在上海成立，早在民国时期上海国立同济大学便已拥有一流的师资。在前苏联的影响下，1952 年进行重组，决定将同济大学医学部迁至武汉，与武汉大学（建于 1916 年）医学部合并，新校址选定汉口。从 1952 年到 20 世纪 90 年代中期，它作为国内实力雄厚的医

²⁸ 华中科技大学教务处处长徐晓东专访，2008.5.25.

²⁹ 华中科技大学教育科学研究院周光礼教授专访，2008.5.27.

学院校，从建校伊始的每一个领域，包括医疗、公共卫生、药学和护理学，都遵从了高水平、专业化的苏联模式。同时，它还拥有两个规模庞大的附属医院。

由于国内的大多数医学院校都与临近的综合大学合并，因此合并的决定在同济医科大学并没有引起太大的争议，某种程度上还恢复了由于 1952 年重组所打破的关系。在裘法祖院士的倡议下，同济医科大学最终放弃与武汉大学合并，转而并入原华中理工大学，并开始在更大广度上调整其办学方案。临床医学与基础医学合并，并形成三种学位授予模式——第一种是通过八年专业医学领域的学习授予博士学位；第二种是基于五年药学和护理学领域的学习授予硕士学位；第三种是在三年基础医学训练后授予助理医师资格。所有八年制学生的前两年，都必须在合并后的华中科技大学主校区学习基础科学和人文社科课程；五年制学生的第一年也必须在主校区修习基础课程。

在这次合并案中，同济医科大学首要的受益就是吸引了全国更高质量的生源，这主要归功于原华中理工大学良好的社会声誉和重组后两校区新的办学方案的协同效应。第二方面的受益体现在研究领域，同济校区的教师受华中理工大学科研氛围的激励，在研究领域变得越来越活跃，也因此赢得了比合并前更多的国家自然科学基金（NNSF）的资助。他们也开始参加许多合作研究项目，如医药工程等一些新的科研和教学合作项目。第三方面的受益则是体现在管理上，同济校区通过与管理模式更为成熟完善

的综合大学整合，使自身的管理水平也得到很大提高。遗憾的是，华中科技大学主校区位于武昌，它与汉口的同济校区之间的空间距离也给两个校区的合作带来某些障碍。³⁰

作为合并案的另一方参与者——武汉城市建设学院，它与华中理工大学毗邻，其前任副校长杜忠献教授现为华中科技大学校长助理。他谈到在学校党委做出最终决策之前，学校领导层就是否与华中理工大学合并进行了激烈的辩论。武汉城市建设学院是国家建设部直属的七所院校之一，至少排在同行业的前三位，前两位分别位于哈尔滨和重庆。1983年迁入新校址后，学校延续了其极强的独立意识，这种意识使学校在文化大革命的艰苦环境中仍能激流勇进谋求发展。近年来，由于涌现出诸多极具吸引力的城市建设的工作岗位，因此它能从全国各地招到高素质生源。

基于上述理由，某些领导和教师反对合并，认为这会使他们失去自身独特的优势。然而多数人还是主张合并，他们颇有预见性地认为大学除非在教育部的管辖下，否则隶属其他部门是没有未来**发展潜力的**。学校面临两个选择：要么与华中科技大学合并由教育部直属；要么单独成为省属高校。而后者能得到的生均投资远低于部属院校，于是与华中理工大学合并无疑是一种更具吸引力、也更有保障的抉择。³¹

³⁰ 华中科技大学教务处常务副处长马建辉专访，2008.5.27.

³¹ 教育部直属高校每年生均投入 6 600 元，省属高校生均 3 000 元每年。

另一个合并导致的问题是如何应对多个大学领导班子的整合。在这点上，原武汉城市建设学院前任副校长杜忠献教授有一段有趣的个人经历。当时有两所大学给他提供了主要领导的职位，一是地处湖北一个小城市的三峡大学，一是武汉音乐学院。他很喜欢音乐，故后者对他颇具吸引力；但他不希望自己在 52 岁又重新定位，再加上他被华中理工大学“脚踏实地”作风所吸引，希望自己能在拥有这种氛围的新合并的大学中工作。于是，他与时任华中理工大学校长周济取得联系，表示愿意担任校长助理，并愿意将他的工作经验和城市建设领域的人际关系网奉献给这所新合并的大学以促其发展。



图片 3 武汉国家光电实验室（筹），位于武汉光谷的中心，华中科技大学武昌主校区的东边，是在光电子领域进行跨学科研究的、先进的国家性研究平台。

在杜忠献教授看来这是一个伟大的决定，使他有机会见证并参与这所拥有中国最大城市校园之一的大学规划与发展。今天这

所大学在武昌的校园面积总和已逾 6 000 亩，另还有汉口同济校区的 1 000 亩。这与中国最大的大学之一、位于北京的坐拥 4 000 亩校园面积的清华大学相比有过之而无不及。在学校扩建过程中，杜教授承担了主要扩建工作，其中包括与当地持有土地的农民反复磋商，也包括监督许多重大的扩建项目，如建设高品质的教师公寓楼——这使杜先生在为学校吸引和保留高素质的学者方面功不可没。然而最让他本人自豪的是，他主持修建了能容纳 45 000 名学生的教学楼，以及邀请北京知名建筑师设计修建了武汉光电国家实验室那栋宏伟的建筑（见图片 3）。³²

杜忠献教授还谈到并校之初，他曾希望城市建设学院能保留部分本部校区，但最终整个校园被并入华中科技大学东校区，并校后没几年两个校区被一条新建的公路完全连通。与此同时，原城市建设学院的六大学院成功地并入华中理工大学的相关院系，如土木工程、环境工程、计算机科学与城市建设等学院；另有其特色专业——规划建设与道路桥梁建设也在合并后的华中科技大学中找到合适位置。合并之前，原城市建设学院有 4 000 名本科生，7 个硕士点，没有博士点；合并之后，华中科技大学的大环境所提供的新研究项目和研究生实习机会使他们获益匪浅。基于上述种种，杜教授非常享受自己在华中科技大学的工作，尤为自豪自己能运用在武汉和其他地方广阔的人脉网，促进学校很多令人振奋的发展。

³² 华中科技大学校长助理杜忠献专访，2008.5.26.

如果说与城市建设学院的成功合并多得益于两校临近的地理位置和诸多交叉学科，那么与原同济医科大学的顺利合并则更多归功于两校共同开创新的知识领域，相当令人振奋。教务处的两位正副处长都兴奋地谈到一项即将施行的计划，即六年学制的生物医学工程专业，就读于该专业的学生要求第一年进行通识教育，第二年主修医学专业课程，后四年接受工程教育，成绩合格者授予硕士学位。这项计划意味着在医疗技术和医疗设备的相关领域，将有更多的专业人才获得新的工作岗位和发展空间。

学校对拓展生物医学工程这一新的研究领域抱有极大热情。丁汉初副校长讲述了他们如何引进医学工程领域的顶尖教授，以及如何与他们在年度教师代表大会上就某些问题进行探讨，由此获得诸多生物电子学、核医学和医疗仪器等新领域的研究构想。并校之后，华中科技大学的研究经费有了显著增长，从 2000 年的 2.532 亿元增至 2005 年 4.797 亿元；国家纵向项目的基础研究资金也有稳步增长，从 2001 年 36% 增至 2005 年 56%。引起这一变化的主要原因是国家自然科学基金（NNSF）对学校资助项目投入的增加。2007 年，同济校区甚至第一次获得比学校所有其他项目更多的国家自然科学基金的资助。也正是由于大量的国家自然科学基金项目的支持，使得华中科技大学在全国高校的综合排名跃居第四——这一排名素以一所大学的科研状况为重要参照指标。

然而，同济校区与主校区之间的地理距离成为医学和工程学相融合的最终障碍。华中科技大学现任校长李培根，其父母是原

同济医学院教授，他从小在同济的校园内长大，也在那里与德高望重的裘法祖院士频频接触。他们的相熟成为促进学校在医学和工程领域，在教学、科研和管理等方面一体化的重要推进因素。但两个校区之间的空间距离阻碍了这一进程。

对于这个问题，该校财务处副处长曾颇有兴致地谈到两校区合并的事宜。他说理论上可以将汉口的同济校区售出，它至少价值 4 亿人民币，然后在武昌的主校区设立一个完整的医学院院址。因为主校区的设备比汉口校区精良很多，因此他认为这一方案会得到大部分师生的赞同。其主要争议在武汉市政府将如何支持此次土地交易，以及采取何种措施促进两个校区的整合。

就官方态度来看，湖北省已承诺拨款 5 亿元作为两所 985 高校——武汉大学和华中科技大学的配套资金，但目前资金尚未到位，两所学校都希望来年能有 2 亿元到账。与此相比，广东省给中山大学和华南理工大学各提供了 12 亿元，超过了北京拨给 985 工程院校的资金金额，而上海市政府也给复旦大学和上海交通大学各提供了 6 亿元的款项。华中科技大学财务处领导人认为，湖北省政府根本无法承受如此大的投入。其制约因素之一是，湖北省政府要负担大量的省属高校，它们都集中兴建于 20 世纪 50 年代，还有部分以前的部属高校后也归为省属。在他看来，即使政

府不能提供足够的财政支持，至少也应该制定有效的土地买卖政策。³³

上文所探讨的华中科技大学合并经历表明这是一次全方位的并校过程，包括课程、科研、管理的整合，也包括在并校决策阶段和实际实施过程中校园空间的规划、领导层的磨合以及个人利益的冲突等。综合审视之，华中科技大学的合并是值得肯定的经验，因为三个校区在教学和科研领域都从中得到了激励和拓展。当然，校区间的空间距离和文化差异仍是并校后要不断面临的挑战。

独立学院的成立

同积极响应国家高校扩招的政策一样，华中科技大学在创建独立学院方面也扮演了重要角色。教务处处长许晓东指出，这一举措得到华中科技大学前任校长、现教育部部长周济的大力支持和推进。独立学院的创办被看作是在保证教育质量同时，促进民办高等教育快速发展的一个重要途径。华中科技大学作为名列前茅的公立大学，创办独立学院既有利于它完成服务社会的使命，又有助于它为其退休人员提供继续“发挥余热”的机会。³⁴当然，经济利益的驱动也是不容忽视的。

副校长冯向东指出，20 世纪 90 年代末期，国内对马丁·特罗在 1973 年发表的高等教育大众化的文章曾引起过广泛关注，他认

³³ 华中科技大学财务处处长聂鸣专访，2008.5.30.

³⁴ 华中科技大学教务处处长徐晓东专访，2008.5.25.

为这对中国政府在 1999 年做出高校扩招的决定具有重要影响。现在人们又意识到高校扩招的重任仅仅依靠公立学校来完成是不现实的，面对国内相当不成熟的民办高校，教育部决定鼓励名校创办独立学院。意即充分利用民间资本依托名校建院，同时凭借母体高校优质师资来保证教学质量，并由母体高校提供某些专业监督以加快提升其社会认可度。冯校长认为这是一种双赢，既能为学生提供更多的入学机会、增加母体高校收入，也能回报投资者以经济收益。他也补充道，这一政策会使依托名校创办的独立学院与完全私立的民办高校之间产生不公平竞争。但他认为，这虽令人遗憾却是不可避免的。³⁵

为什么华中科技大学决定接受这一挑战呢？他们有理由拒绝，但是他们也认识到这是一个实践当地扩招政策的宝贵机会，又能为学校带来可观的收入。他们创办的第一所独立学院是武昌分校，三年后又在距离华中科技大学很近的地方创办了文华学院。两所独立学院都是拥有独立资产的独立法人，而且都有不错的发展势头：到 2005 年已有 30 000 在校生的规模，许多华中科技大学的退休教师任教其间；同时学院又有自己的专职师资队伍，致力于发展与地方用人市场相适应的实用专业。学生获得独立学院的毕业证，又可获得华中科技大学的学位证，这一点是极具吸引力的。还有一部分学生能通过华中科技大学的研究生入学考试。但是近年来，一个引起学生激愤的严重争议就是华中科技大学和独

³⁵ 华中科技大学副校长冯向东专访，2008.5.29.

立学院学位证的区分问题，华中科技大学学生认为这导致了他们的学位证书贬值。³⁶但迄今两所独立学院的学生还未就这方面引起任何争论，他们只希望能很快获得自己的学位证书。学校的领导者认为这只是支持兴建新的民办高校的一个过渡性阶段。

资金和管理

采访中，丁汉初副校长向我们解说了 20 世纪 90 年代的那场重要改革是如何影响大学财务和管理的。前面我们已经提到，政府的直接拨款占高校财政预算的比重，从 1990 年的 48% 下滑到现在的 25%。过去教师工资由政府直接预算，但现在政府对高校采取按注册学生数拨款的政策，而且还要求高校要自筹部分经费。对高校来说，一个最重的负担就是高比例的退休教职工，他们的工资、住房及医疗保健无一不“瓜分”着学校经费预算，而这之中仅有极少一部分来自政府的资助。随着生活标准的提高，要顾全所有的支出领域是个异常艰巨的任务，从退休人员的工资医疗，到高校附属中小学校的花费，到教职工住房问题，再到学校的发展巨细无遗。再加上学生们充分意识到他们的学费是学校收入的重要组成部分，*因此高校领导者还必须关注一旦学生认为他们的学费被用于与教学无关的项目开支的时候可能引起的抗议。*今天，

³⁶ 近年来，有几所独立学院出现了学生抗议活动。例如，2006 年 6 月，郑州大学升达经贸管理学院学生抗议他们的学位证是郑州大学独立学院颁发的，而不是郑州大学本身。在“雇主”（独立学院学生及其家长）的眼中，他们对学位证书的价值是极其看重的。（详情见英国广播公司 2006 年 6 月 21 日的报道，网址 http://news.bbc.co.uk/chinese/simp/hi/newsid_5100000/newsid_5100900/5100988.stm) 同样情况也发生在山西、安徽和江西。

学生作为高校的主要客户和支持者所产生的对学校发展的责任感，是目前高校面临的新的挑战。

同样的问题也存在于教职工的财务分配中。教务处长解释说学校的财务分配主要按照如下流程：首先由学校党委规划出学校的发展前景和战略目标；然后由副校长领导的高层委员会，就经费、政策、课程发展、奖学金等相关领域做出具体决策。可见，这种管理模式遵循了中国的传统思维，即按照天、地、统治者、长辈、教师的顺序。具体来说就是先遵从天地的自然法则；再服从统治者（过去的皇帝、现在的国家领导人）的意志；然后依顺父母长辈；最后考虑教师意愿。作为一名教务处长，他要对学校课程发展委员会负责，当负责相关工作的副校长不能出席有关会议的时候，他可以邀请一位德高望重的学者主持会议。³⁷尽管处在这种传统的权力组织形式下，但许处长强调，事实上，没有哪一个领导人可以单独支配决策的制定，那些与教职工利益切切相关的政策都经过了慎重考虑。因为学校领导者有明确的问责意识，这种意识不仅包括问责于学生，也包括问责于教职工。

教职工及教学与科研事务

教职工概况

华中科技大学的教师状况在 1990-2005 年间发生了巨大变化，提供的数据也反映了这一点。1990 年教师总人数为 2 604 人，师

³⁷ 不同于西方大学的教务长通常是副校长的情况，国内大学由教务处长负责学校所有教学工作的安排。

生比为 1: 4; 到 1995 年下滑至 1 758 人, 师生比为 1: 6.6, 这是以保守的方式统计的学生人数; 截止 2000 年, 并校后的专任教师达 3 231 人, 师生比为 1: 8.6; 到 2005 年, 教工人数为 3 081 人, 但随着 2000-2005 年间学生人数的急剧增加, 师生比下滑至 1:

19.8。研究生扩招中, 尽管自费的硕士生和博士生为学校带来很大一笔经费, 但随后就引起学校对研究生培养质量的监管。³⁸最终, 依据学校官网公布的数据 (见表 10-1), 研究生人数由 2005 年的 25 484 人下滑至 2008 年的 20 044 人。

表 10-1 华中科技大学教职工状况和师生比统计表

	1990 年	1995 年	2000 年	2005 年
教职工总数	2 604	1 758	3 231	3 081
师生比	1:4	1:6.6	1:8.6	1:19.8
正职教授占教职工总数的比重 (%)	7	15	20	24
副教授占教职工总数的比重 (%)	34	39	34	34
助教占教职工总数的比重 (%)	36	35	27	33
讲师占教职工总数的比重 (%)	24	11	18	9
有博士学位的教师占教职工总数比重 (%)	2	8	13	28
女性教师占教职工总数的比重 (%)	23	25	25	32

另一个显著变化是专任教师不同职称所占的比重。1990 年, 只有 7% 的教师是正教授, 但在 2005 年这一比例达到了 24%; 而同时期的助教比例从 24% 跌落至 9%, 副教授和讲师的比例在这一时

³⁸ 华中科技大学教育科学研究院周光礼教授专访, 2008.5.27。周教授曾承担“研究生质量监控”的研究项目, 发现一个教授能同时指导几十个博士研究生。自此开启了学校对博士研究生招生规模的限制。

期处于相对平稳的状态。截止至 2005 年，25%的教职员都获得了博士学位，较之 1990 年上升了 2%，而这是师资质量保证的重要指标。女性教师所占比重从 1990 年的 23%，1995 年和 2000 年的 25%，增至 2005 年的 32%。

学校不断扩大的研究生规模对年轻教师的发展至关重要。访谈中我们得知，学校人才引进的目标是在新进教师中，有三分之一是在国外知名大学获得博士学位的，三分之一来自国内其他重点院校，另三分之一是本校毕业生。³⁹虽然学校赞同北京大学不用本校博士毕业生的观点，但这种做法在武汉是行不通的。因为就算想留住本校的优秀毕业生都十分困难，毕业生们很难不被沿海如深圳、广州、上海等繁华都市的工作机会所吸引。当然，优惠的住房政策在吸引优秀教师方面还是有一定作用的，这些政策能保障新进教师能用优惠的价格购买到优质的住房。

教学与科研事务

当被问及高校扩招后如何保证教学质量时，教务处长首先强调的是学校新建的三栋总共能容纳 45 000 名学生的教学楼；同时，自 2002 年以来学校共累计投资 6 千万元用于修建新的实验室，8 千万用以购置新的教学设备。但他对学校课堂规模表现出忧虑，希望能将 150 人的课堂减少至 100 人，120 人的减至 80 人。但这意味着每位教师的课时将增多，随之就会减少他们的科研时间。

³⁹ 华中科技大学副校长冯向东专访，2008.5.29.

最近几年学校进行了一项新的创举——成立创新学院。这是一个由 60 名优秀本科生组成的特殊团体，他们文理兼修，并且具有扎实的理论基础；以至于他们能用三年的时间完成本科学业，第四年则致力于某一特定科研项目或开始修研究生课程。还有一项创举是为本科生参与科学研究提供经费支持。例如电子系，投入了 30 万元到本科生的科研项目中，其中部分资金来自教授的基金项目。另外，从 2006 年开始，已经有 70 多名本科生申请到每年由教育部组织实施的国家大学生创新训练工程所提供的科研项目基金，平均每个项目能获得 1 万元的资助。⁴⁰

教职工和辅导员的视角

参与我们访谈的成员包括三名教师和三名辅导员。现在学生辅导员已经越来越专业化，他们大多拥有心理学或相关专业的硕士学位，他们的工作也不像以前那样只对学生进行政治思想教育。“第二课堂”也成为辅导员指导学生实践的重要教育理念，它强调学生通过广泛地参与获得知识和经验，这种参与不局限于正规的课堂学习，还包括校内、校外广泛的社会活动。访谈成员中三名教师分别来自物理系、外国语学院和机械工程学院，两名辅导员来自光电学院和机械工程学院。

一位教师从肯定华中科技大学两个独立学院的作用谈起，他认为独立学院是学校对社会变革的一个重大贡献，早在 20 世纪 50 年代，学校在吸收其他大学院系的基础上，就发展过类似的独立

⁴⁰ 华中科技大学教务处处长徐晓东专访，2008.5.25.

学院。另外两名教师都有在独立学院任教的经历，其中一名教师感到独立学院学生质量较差，学生很被动，也不善于提问。另一位老师则认为，独立学院的部分学生比本校最差的那部分学生要好，他们当中有一些甚至能通过学校的研究生入学考试。文华学院是华中科技大学发展的第二所独立学院，它吸取了武昌分校的办学经验并加以改进，尤其在加强实用课程满足当地就业需求方面有很大突破。

第二个话题是由两位教师提出的当代大学生素质和期望问题。学校的很多学生都来自重点中学，他们对大学教师也要求颇高：他们希望看到每年更新的课程，希望最新的教育技术被用于教学，希望在课堂上有提问和参与讨论的机会。一名辅导员认为现在的学生比 1999 年他们大学毕业那会儿更为活跃和主动，他们注重独立自主的学习和参与科研项目，而且学生们也创办了一些属于自己的社团。

一位英语老师认为今天的学生具备了世界公民的意识，他们渴望走出去与更广阔的世界交流。因此，她把这些学生看作未来中国与世界交流的大使，他们会向世人展示中国积极的形象，阐释中国的文化和发展成就。正是学生的这种意识启发她开发了一种面向全体学生的全新的英语教学模式，她按照课程难易程度将其分成三个层次，并让所有专业的学生，依据自己的英语能力的程度来选择适合自己的课程，而不像以前按专业分班上课。现在她的英语教学改革在全国范围产生了影响。她还与国际教育学院

合作，开发了一个教学项目，选取 66 名本科生，前两年在华中科技大学学习，后两年送去国外学习。参与这个项目的学生分别来自机械工程、计算机科学、电子和电子仪器等专业。这些学生中的一部分有可能留在国外继续深造，从而不断为中国与西方国家的交流、合作发挥积极作用。

三位辅导员都谈到现在的学生所具有的强烈责任感，他们非常珍惜扩招带来的学习机会，也渴望以所学回馈社会。面对 2008 年 5 月 12 日的汶川地震，学生们自发组织捐款活动，并踊跃参加志愿者援助活动。学生们还非常积极地参与适合本科生的某些科研项目，一些联创团队和交流平台纷纷组建起来，供学生们交流思想和进行创新活动。但是由于现代网络媒体的开放性和交互性，也带给今天的学生不好的倾向——沉溺于网络，从而影响了他们的学习。⁴¹

总的来说，与教师和辅导员们的讨论，使我们感受到华中科技大学是一所充满活力的大学。在这里，学生们学习越来越主动；在这里，教师们无时无刻不面对着巨大的教学改革压力——这种压力既来自学生，也来自学校教学管理部门，同时教师还要协调教学与科研之间的关系。辅导员们在学生们的课外学习和日常生活中扮演着至关重要的角色，但他们也承受了巨大的压力，因为每位辅导员都承担着 300~400 名学生的管理事务。

⁴¹华中科大的合作研究者陈敏教授建议我们访谈教授的同时加访三位学生辅导员，使我们对正规课程外的“第二课堂”教育活动有一个全面的了解。

学生的视角

我们的学生访谈小组共有八名学生，其中两名来自机械工程学院，两名来自光电学院，其余四名分别来自物理系、法学院、管理学院和外国语学院；其中，四名女生，四名来自农村家庭；有两名是硕士研究生一年级学生，其余都是本科生。他们提前拿到访谈提纲，并对问题进行了思考，因此访谈中颇有见地。他们的观点主要归纳为以下方面：文化认同感、公民社会与公民参与、平等以及就业问题。

文化认同感

很多同学在谈到中国文化和大学使命时非常激动，他们已经意识到大大学的使命，认为大学应制定严格的学术标准并不断改善相应的学校设施。他们认识到，中国大学达到世界一流标准与中国文化在世界舞台上占有一席之地是同等重要的。非常有趣的是，一位英语专业的学生表达了与教师小组访谈中那位进行英语教学改革教师类似的观点。她谈到：“长久以来中国人都有一种自卑感，在许多作品中都反映出西方的月亮比中国的圆这种态度，还认为西方的社会制度和生活水平优于中国等等。但今天，随着国家经济发展的突飞猛进，中国人也变得自信起来，在与国外情况相比较时变得较以前更客观，对自己国家的历史和国民素质具有

更加强烈的认同感。⁴²她还强调学好英语对加强中国文化与世界的交流至关重要。

其他同学对她的观点表示赞同，还就综合性大学如武汉大学和南开大学的优势展开讨论。他们认为这些综合性大学具有悠久的历史传统，还有一些标志性的建筑；相形之下，华中科技大学是一所年轻的大学，没有深厚的底蕴。一位同学说道：“一方面，我们渴望学校有悠久的历史，以便可以从中挖掘新的理念。另一方面，学校短暂的历史也有自身的优势。我们更容易以更开放的心态去进行改革，从而推动学校不断向前发展……我们时常想起前任校长朱九思老先生和他大胆改革的精神——这种精神对我们学校的发展历程产生了巨大影响”。⁴³

⁴² 学生专题访谈小组，2008.5.26.

⁴³ 学生专题访谈小组，2008.5.26.



图片 4 位于主校区中心地段的露天电影院，其入口处仍保留着华中科技大学原始校名的校牌——华中理工学院。

在谈到学校的建筑和活动场地时，学生们表达了自己的心声。一位同学提到门前屹立着毛主席雕像的南一楼，并以无比自豪地说自己就是来自毛主席的家乡湖南省。有几位同学谈到学校校园的特色，即校园里都是体现工科思维的、笔直的东西走向或者南北走向的道路。学生们承认：“这就是我们学校的特色。”校园内另一处得到学生们异常认同的地方，是修建于 20 世纪 50 年代的露天电影院（见图片 4）。最近，学校领导试图拆除它进行重建，但遭到学生的强烈反对，计划只好取消了。这个老露天电影院曾是学生们进行各种集会、看电影和娱乐的地方，是很多毕业生回母校时必定要去回顾的地方，是一个在他们心灵深处永远值得记忆的地方。

学生们还谈到了 1992-1997 年担任学校校长的杨叔子先生,他因在理工大学推行文化素质教育而广受人们赞誉。1994 年华中科技大学率先举起人文素质教育的大旗,并为全校所有专业的本科生成立了大学生人文教育基地。一位来自物理系的学生谈到,他选修的历史、法律和哲学等人文课程对自身的全面发展是多么重要。在座学生都对文化的整体性有清醒的认识,而且认为他们有责任发展高精尖科技项目,以继续发扬华中科技大学的精神风貌。

公民社会与公民参与

学生们是带着批评的眼光来看待学校领导的,他们认为学校的目标和使命太空洞。他们认为学生缺少与学校领导交流的机会,也不能直接感受到这些使命和规划。对学生来说,最重要的是改善学校设施,更新设备和给予更多的学习实践机会。学生们认为学校领导有责任提供给学生高质量的教育,使他们获得较高的能力和素质,让他们感到所支付的学费物有所值。从学生的言谈中,我们有趣地发现,同计划经济时代高校学生的被动和顺从相比,现在的学生对学校和学校领导的态度已大不相同了。

八名学生还积极地谈到他们所参加的各种社团和社会组织。他们解释说这些社团组织包括两种类型,一种是由校团委组织的正式社团和学校、院、系各级的学生会,一种是学生们自发组织的各种团体。正式团体涉及很多领域,包括社会服务如照顾老人、资助孤儿、参与乡村发展项目和保护环境等。大部分社团都运行良好,有的甚至还需要通过竞争才能加入。通常大一和大二的学

生参与社团的热情较高，而高年级学生则兴趣降低。学生们还指出如果活动与他们所学的专业相关，他们就更加乐于参加。法学院的学生曾开展了一个项目，他们教农村居民学习法律，让他们明确自己的权利，以免被当地村干部侵犯了权益。社会学系的学生则开展了另一个项目，他们为社会工作专业的学生提供培训和寻求实习的机会。

另一项让学生们尤为自豪的活动，是完全由学生自行组织的骑自行车从雅典到北京的活动。发起者是一位热衷于募捐和擅长组织活动的男校友，此项活动吸引了很多同学的参与。另外一些学生提到了在国内徒步旅行的活动，在活动过程中，他们更多地了解了农村的社会现况和需求。很明显，学生们正在深入地关心社会问题，并迫切寻找机会参与其中并努力做出贡献。然而他们的社会活动同时要受到学习时间、有限资源、对未来的担心以及为就业做准备等各方面的限制。

公平问题

受访学生对教育公平问题的评论特别触及人心。有几位来自农村家庭的孩子强调说，扩招和高等教育大众化对农村孩子的意义非比寻常。一位同学这样评论到：“假如大学的招生名额只有 100 名，而不是 200 名，那就会有許多青年被大学拒之门外。一旦他们走进大学的校门，他们将通过学习不断提升自己；他们还将为人父母，良好的教育会对他们的下一代产生巨大的外溢效应。高等教育大众化也正促进着整个社会的发展，使人们更有能力不断

改变自己、改变他们的下一代。”另一位同学说：“高等教育大众化改变了人们对大学生的看法，大学生不再意味着社会的精英，而是对社会负有责任的公民。在大学里每个人都被期待创造非凡，也同时意味着所有学生的素质都得到了提高。”第三位同学引用了前任校长周济——这位曾经极大地影响了学校的大众化进程和独立学院创建决策的领导人——的观点，“如果没有数量的增长，就谈不上质量的提高。”⁴⁴这种观点表明，中国的发展不能仅依靠少数精英，而是需要整个社会国民素质的提高。

大体上来说，学生们认为统一的国家入学考试对大学录取的公平性起着关键的影响，他们指出只有当基础教育和高中教育平等了才能真正实现大学考试制度的公平。因此，确保边远地区和贫困地区的经济发展就显得非常重要。

就业问题

一位同学首先发言展开了就业话题的讨论，他说，就业并不是零和博弈，并不意味着精英总是得到最好的工作机会，而普通人就找不到工作；在公开竞争的场合下，每个人都有能力去争取好的工作机会。社会需要这种允许竞争的氛围，社会中也沒有人会拒绝扩大高等教育入学率。学生们认为像华中科技大学这样的国家重点大学的毕业生，找到一份合适的工作相对比较容易，困难的是那些地方大学和民办大学的毕业生。同时，最近几年就业

⁴⁴ 学生专题访谈小组，2008.5.26.

市场发生了很大变化，学历并不是唯一考虑的因素，敬业精神、工作表现和工作业绩也受到同样的重视。

一位同学说：“市场经济比过去的计划经济给年轻人提供了更多证明自己的机会……大学扩招使更多的年轻人参与到竞争中，这对个人和社会都有益的。当然，竞争也令年轻人承担了很大的压力，要全力以赴才能证明自己的能力和所作的贡献。这些对社会都是大有益处的。”还有一位同学甚至评论道：“我认为大学文凭的贬值是件好事情，让大学生们认识到自身的努力会带来不同的结果，参与竞争能让他们的能量尽情释放……这同以前一切都是被计划好的，努力不努力都一样的情形已完全不同了。⁴⁵

总之，我们认为来自华中科技大学访谈小组的学生都比较善于思考，且积极主动，清醒地意识到他们正身处一个发生剧烈变化的时代——这种变化既体现在国内社会经济制度上，也体现在中国国际地位和角色上。他们对社会具有一种责任感，同时也期待他们的学校及其领导能够带领学校跟上时代发展的步伐。

结论：华中科技大学是新中国高等教育发展的一个缩影

我们的访谈对象大都认为华中科技大学是新中国高等教育发展的一个缩影。它创办于新中国成立后不久，它的发展和贡献反映出中国将近 60 年的发展变化历程：社会主义改造、文化大革命、现代化和全球化。在 20 世纪 50 年代，华中工学院作为新成立的工科院校之一，为国家培养了一大批工程师，他们在坚持“社会主

⁴⁵ 学生专题访谈小组，2008.5.26.

义道路”的同时，使中国的工程技术达到世界水平。在文化大革命期间，华中工学院经历了专家学者下放农村向农民学习、学校领导受到冲击的艰难岁月。然而，文革结束后，华中科技大学率先开始响应邓小平同志关于“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的号召；并在 20 世纪 70 年代末，开始实行综合性大学的办学模式，倡行教学与科研相结合的办学理念。到 20 世纪 90 年代，学校领导认识到综合素质对人的发展的重要性，于是在学校推行全面文化素质教育。在 21 世纪初期，华中科技大学光荣地成为高等教育大众化、产学研一体化等方面的佼佼者。

值得全校师生引以为豪的是，在学校发展的每一个时期，校领导都有一种强烈的责任意识。比如具有创造革新意识的朱九思老校长在 20 世纪 80 年代中期率先在全国大学中进行的改革，还有杨叔子校长推行的文化复兴运动。也正是这种责任意识促使前任校长周济（现任教育部部长）做出了学校扩招和成立两所独立学院的决定。还有值得骄傲的是华中科技大学培养了许多企业精英，如促进了“华为”公司的创建，创办了“华中科技”，筹办并主持了五所国家实验室中的一所，倡导创办了武汉的“光谷”，在那里正孕育着中国的许多高科技公司。

以我们的眼光来看，华中科技大学是一所非常务实的大学，它既保持科学的精神，又遵循新中国发展的政治路线；它既坚守自己的大学精神，又在国家发展的不同时期推举出合适的校领导，从而不断为社会主义中国培养拔尖创新人才，不断创新科技成果。

作为新中国高等教育发展的一个缩影，华中科技大学证实了新中国的成立具有多么重大的历史意义，同时也表明中国的传统文化对新时期全球化的重要贡献，以及大学为此实施的课程改革是何等的重要。凝结在开拓创新与继承传统完美融合的背后，就是校领导和全体师生用以描绘学校灵魂的四个字：学在华科！

（周光礼 陈敏 刘耀译）