

〔美〕杰拉德·盖泽尔 主编 沈 红 等译

THE MULTICAMPUS SYSTEM

Perspectives on Practice
and Prospects

美国多校园大学系统： 实践与前景

教育科学出版社

〔美〕杰拉德·盖泽尔 主编

美国多校园大学系统： 实践与前景

沈 红 曹赛先 译
陈运超 赵 欣

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 鲁 民
版式设计 贾艳凤
责任校对 徐 虹
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

美国多校园大学系统：实践与前景 / (美) 杰拉德·盖泽尔
(Gerald Gaither) 主编；沈红等译. —北京：教育科学出版社，
2004.5

书名原文：The Multicampus System: Perspectives
on Practice and Prospects

ISBN 7 - 5041 - 2821 - X

I. 美... II. ①盖... ②沈... III. 高等学校—学校
管理—研究—美国 IV. G649.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017462 号

北京市版权局著作权合同登记 图字：01 - 2001 - 3987 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·北三环中路 46 号

邮 编 100088

传 真 010 - 62013803

市场部电话 010 - 62003339

编辑部电话 010 - 62384600

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 19.5

字 数 313 千

定 价 31.00 元

版 次 2004 年 5 月第 1 版

印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1 - 3 000 册

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

国家自然科学基金资助项目
“多校区大学管理模式研究”

主 编：杰拉德·盖泽尔

撰稿人：凯文 J. 波特莱特
弗兰克·鲍恩
约瑟夫 J. 伯克
J. 肯特·卡路瑟斯
劳拉·赫尔明斯基
威廉 P. 霍比
D. 布鲁斯·约翰斯通
唐纳德 N. 兰金博格
丹尼尔 T. 雷泽尔
尤金 C. 李
西奥多·莱维特
杰弗里 D. 路肯比尔
迈科尔 F. 米朵夫
唐纳德 M. 诺瑞斯
厄杜尔多 J. 派德龙
威廉 H. 匹更斯
唐纳德 J. 肖伯
约瑟夫 J. 舒茨
琳达 M. 托尔
萨拉李·梯尔德

EDITED BY GERALD GAITHER

CONTRIBUTORS

KEVIN J. BOATRIGHT
FRANK BOWEN
JOSEPH J. BURKE
J. KENT CARUTHERS
LAURA HELMINSKI
LT. GOV. WILLIAM P. HOBBY
D. BRUCE JOHNSTONE
DONALD N. LANGENBERG
DANIEL T. LAYZELL
EUGENE C. LEE
THEODORE LEVITT
JEFFERY D. LUKENBILL
MICHAEL F. MIDDAUGH
DONALD M. NORRIS
EDUARDO J. PADRÓN
WILLIAM H. PICKENS
DONNA J. SCHOBBER
JOSEPH J. SZUTZ
LINDA M. THOR
SARALEE TIEDE

中文版序言 I

作为一个长期研究高等教育财政和管理的学者，作为曾任美国最大的多校园大学系统的总校校长（在我任职时期，拥有 64 个校园、40 万名学生的美国纽约州立大学是某些指标可表征的美国最大的多校园大学系统），我在 20 世纪 90 年代末期很高兴地为由杰拉德·盖泽尔（Gerald Gaither）编著的《The Multicampus System: Perspectives on Practice and Prospects》写了第一章。作为国际比较高等教育研究领域的学者，作为中国华中科技大学沈红教授的朋友和同事，我在 21 世纪初又特别高兴地为该书中文版奉献一篇序言。正是沈红教授在本书英文版刚出版时就意识到多校园大学的概念对中国高等教育的意义。

关于多校园大学系统的概念问题，本书的多位作者都已作了很好的描述，我这里就不重复了。是什么东西使得多校园大学系统的概念特别有趣、又可能适用呢？对中国来说，我认为，它可作为一种手段将强有力的国家教育部的高等教育管理权力转移。这样一种权力转移是中国中央政府所寻求的，因为他们的心态是期待大学管理更有效、更具有地区性责任。同时，在鼓励中国各省、自治区、直辖市都建立大而强有力的高等教育管理机构的问题上，存在着可以理解的不情愿的态度，因为这样做，只能进一步分散国家教育部的权力，也并没有给大学个体提供真正的自治。

当然，另一种选择是国家教育部坚持真正的但极为有限的权力，如在大学预算、学位计划批准和一些责任的测评上，而不是以各种各样的方式把所有的权力都下放给大学，那是对私立高等院校的做法。还有，我这个

过去常常对政府的控制感到不满的大学前校长，也认识到公立高等院校坚持对人民负责的必要。“人民”不只是那些大学的校长和教授们。当然，公共责任最终由政府来负。多校园大学系统、系统董事会和总校校长的责任特征是，总校校长（其职位由董事会指定和解除）间接地负责，董事会负最终责任但也只是间接地对政府负责，对其服务对象——学生、经济企业和社会负责。系统董事会以及总校校长，与政府和政府的政治议程是有点疏远了。它对“人民”的惟一责任是尽可能地把大学办好。

多校园大学系统利用强调大学的责任和反应的方式服务于人民和政府。同时，它通过为必要的公共资源和必要的院校自治的积极努力来为大学、校长、教授和学生服务。

多校园大学模式是否是中国所寻找的正确答案呢？当然，这不是我、也不是本书的任何一位作者所能回答的。然而，多校园大学系统有多种模式，其中的一种或多种总是可以给中国提供点什么的，对中国高等教育挣脱那种普遍存在的“平衡”困境提供点什么的。这个普遍存在的“平衡”困境是：一方面是对自治的需求，自治对管理效率、教授积极性以及对当地需求的回应是如此的必要；另一方面是对公共责任的需求。当某院校非常重要又消耗着大量的来自人民的税款时，这两方面的需求是同等的重要。最后，我代表本书所有的美国作者在这里表达我们的心声，愿中国的学者和政策制定者能够找到解决这个普遍存在的问题的好答案，望本书能对这种寻找作点贡献。

D. 布鲁斯·约翰斯通

2003年3月

中文版序言 II

知识的爆炸和激增正在重新塑造我们这个星球，世界上的大学和学院对知识的增长起着很大的促进作用。由于世界高等教育正在整体上朝着一个更为开放和公平的趋势发展，所以高等院校本身也面临着更为激烈的招生压力。这种民主化的现象与生俱来就蕴涵着一种危险的可能性，这就是我们的高等院校还没有做好足够的准备来应对自己促成的这种新环境。现在国际上共同关注的焦点就是如何确保在资源许可的范围内保持高等教育的可获得性的同时，用一种高效、稳定和优胜的模式来运作这些高等院校。

我们提出了一种模式来应对这种情形，这就是美国的多校园大学系统模式。这一模式主要出现在第二次世界大战后美国的公立高等教育机构中。到 20 世纪末，在美国公立两年制学院和四年制大学就读的学生中约 80% 在多校园大学系统中学习。与大型的企业组织相比，这种大型的教育组织一直在分权与集权的运行方式中寻找着平衡，因为这种大型的教育组织中集聚着许多受过良好教育的知识型工作者和委托人。并且，这种大型的大学系统能够更好地保护好教育机构，使其不受外界压力的影响，也能储存和获得更多的教育资源，以便更高效地提供服务，还能在运行模式上实现规模经济（economies of scale）所带来的利润和效益。这一新模式涵盖了美国的大众高等教育，促进了美国高等教育的民主化，也使美国社会将其决定性资源（crucial resource）由劳动力变成了当前的知识。

虽然多校园大学系统已经成为美国高等教育的主导模式，但在其实施

和发挥作用的过程中，也不是没有过混乱。多校园大学系统经常在控制权力的划分上经历着下列一些摩擦：分校园与系统之间、内部的支持者和外部的支持者之间、自由与控制、特权与许可、相关各方的权力与义务等。任何想运用这一模式的国家，比如中国，都必须意识到，管理和运作一个大型的高等教育产业事实上就是一种不断寻求平衡的行为。但是，不管系统必须在何种环境中运行，核心问题无非会集中在以下的几个方面：集权的系统会比分权的系统运行得更好吗？集权的系统会不会更有效率、也更有效益？科层结构是如何影响系统层次和院校层次的运行的？知识型工作者和系统结构之间的劳动关系强调控制和平衡，那么这种关系会不会在提高效率和增强运行的集中性的同时造成一些不稳定，并且危及学术和管理方面的优势？对于任何一个想从某一本书，比如说我们这本书中寻求信息的团队来说，他们的心中一定都会思考这些问题，也还会思考别的问题，因为他们所寻求的主要是一些启迪思维的做法和政策。

世界范围内的学院和大学都普遍变得越来越公司化（more like corporations）和科层化（bureaucratized），每一个在学院和大学内工作的人都在为达到目标和回应责任而努力工作，在这样的背景下，本书的续集将考察美国的多校园大学模式。本书为大学提供了一些应对新环境的方法和模式，而这种新环境的形成与大学也是密不可分的。本书的撰稿人提醒我们，尽管美国的多校园大学系统已经在开始宣传自己的成功，但是它们的变化却比不上外部世界的变化。事实上，不管是在哪一种文化中，大学一直是最不受外界变革影响的机构之一。不管会出现怎样的情形，大学的不妥协倾向总是很普遍的，因此，如果要将好的观念导入别的大学系统中，领导的作用就会非常关键。尽管不同的国家有不同的历史、文化、民众、使命和结构，它们之间总是可以相互学习和借鉴的。

杰拉德 H. 盖泽尔

2003 年 8 月

序 言

尤金 C. 李 弗兰克·鲍恩

多校园大学系统的内部组织和 30 年前所描述的非常相似，但在今后的 30 年内，它也许会发生惊人的变化，引起这些变化的原因也会是多方面的，如人口在年龄和种族上的变化、技术的进步、政府财政资助的困难以及招生规模的扩大等。

30 年前，我们应邀对多校园大学的组织进行过研究。当时我们注意到，尽管多校园大学系统通常都有很长的历史，但我们所定义的多校园大学却还是一个新生事物。“虽然它们在教育上的重要性无可置疑而且与日俱增”（*Multicampus University*, 12）^①，但在 1968 年进行的文献研究中却很少发现关于多校园大学内部管理的资料。本研究的目的是为了填补这种空白。

今天，多校园大学已经成了美国公立高等教育中最显著的组织形式。关于多校园大学系统的文献也日渐丰富起来，有些是由参加编写本书的作者写的，甚至还成立了一个全国多校园大学系统领导人协会。这样，我们

① 由于英文原书的注释采用的是文中注，并且有些地方没有按通常的规范处理，为了方便读者阅读时查找相关的资料，征得美方主编同意后，拟直接将注释的英文出处保留，不予译出。——译者注

就能开始做一些比较了，如研究政治力量和社会力量对高等院校的影响，研究校园——系统间关系的内部动力以及其他许多因素。本书研究的主要是这些系统目前所面临的主要问题和挑战。

我们很高兴在经过了将近 30 年后还能有机会重访这些“多校园大学”。从那时以来，除了 1975 年的一本简短的续篇（*Managing Multi-campus Universities*）以外，我们的研究成果大都是零星的、个人化的，而不是连贯的、专业性的。但我们一直在担任几个大学系统的顾问，最值得一提的也许是伦敦大学，它是由一些学院和研究所组成的复杂的集合体（*The University of London*）。另外还有博洛尼亚大学（*Bologna University*）的多校园大学系统，作为一所已有将近 1000 年历史的大学，于最近成立了多校园大学系统！遗憾的是，我们没有机会对 1971 年的研究^①进行系统的更新，本书也不可能做到，而只能将我们现在所描述的系统与我们在 1971 年的报告中提到的多校园的情形进行简单的比较和对照。

本书的开篇章是由 D. 布鲁斯·约翰斯通（D. Bruce Johnstone）撰写的，他对当代多校园的组织形式进行了高屋建瓴的回顾和评述，为我们的研究打下了很好的基础。而在结论章里，唐纳德 N. 兰金博格（Donald N. Langenberg）对 21 世纪影响高等教育的一些可能性变革作了分析和预测，内容发人深省。在这“开篇”和“结篇”的“两端”之间，其他作者讨论了一些特定的多校园大学系统和研究主题。我们很高兴能把自己的研究贡献出来，就过去 30 年中的某些延续和变革进行对话：哪些方面一直在保持着，哪些方面又有了变革呢？

延 续

当今的世界已不同于 30 年前了。但是，多校园大学系统所发生的改变是不是跟它周围的世界一样剧烈呢？我们对此表示怀疑。变化越多，好像越感觉不到明显的变化。虽然我们文中提到的变革是显著的，但很多方面和过去却没什么两样，我们在此所提出的问题和得到的结论和 30 年前在《多校园大学》一书中的问题和结论有很多相似之处。这并不奇怪，相

① “1971 年的研究”指，由 Eugene & Frank Bowen 著的，1971 年由地处纽约的 McGraw Hill 出版社出版的《多校园大学：学术管理研究》。——译者注

反还让我们联想到了大学所具有的持久和不朽的特性。克拉克·科尔 (Clark Kerr) 曾说, “大学在美洲和欧洲都是最为古老而且得以延续的机构之一” (12 *Systems*, 158)。在这种历史背景下, 30 年是相当短暂的。

为了强调这一点, 1999 年所提出的多校园大学的基本原理和早期提出的基本原理仍然是一样的, 就是为了“在协同合作的前提下实行劳动分工, 采用多种方法以促进跨校园的教育的专门化、多样性和协调” (*Multicampus University*, 8-9)。当作者们评价在公立高等教育中占主导地位的多校园大学结构的有效性时, 几乎所有的文章都反复提到这一原理。

阅读本书可以得出这样的结论: 我们的研究已经取得了很大的成绩, 但是多校园大学系统的潜力还远未被认识。比如在 1971 年, 我们曾说: “在多校园大学系统的框架中, 各种不同的计划已经制定, 不同的项目也已启动和运作……但它们还是在一个相对狭窄和传统的范围内进行的……真正的多校园大学的创新还并不多见” (*Multicampus University*, 390)。20 世纪 90 年代初期, 在对 12 所面临资源紧缩的大学系统进行考察之后, 伯克 (Burke) 也得出了类似的结论。他重点提到了几种有效的全系统范围内的活动, 但他发现许多决定还是由各个校园自己来做的, “这就使各机构的利益被置于集体需要之上”。他认为这一时期“不是大学系统发展的最佳阶段……很少有校园是致力于通过协同努力来进行改进和变革, 以提高绩效的”。(Burke, 第三章)

如何调节各校园和大学系统之间的权力、责任和劳动分工, 实现整体和部分之间“创造性张力”的目标, 一直都是我们面临的严峻挑战。1971 年, 我们曾提出, 协调因素包括该系统形成的来源 (是“旗舰”领头式的还是联盟式的)、组织形式 (是分层式的还是综合的)、规模 (用校园的数量来衡量) 等。在理解多校园大学系统的内部运作机制时, 这些因素仍然是至关重要的。本书在对多校园大学做出限制性定义之后, 约翰斯通在第一章中作了详细的并具有广泛意义的补充, 因为本书中的概念涵盖了所有的多校园大学系统, 而不仅仅是本书所描述的 9 个系统。他说, 除了上述因素之外, 我们还必须补充以下内容: “各州的地理、人口、经济等方面的差异……私立高等教育的不同发展水平和作用……以及在美国高等教育中, 强有力的、统一的联邦作用的缺乏”。

正如我们所料, 大学与州政府的关系几乎仍然是我们所有章节的中心话题。在 1971 年我们就注意到“州政府无法逃避地卷入了高等教育的管

理中……不管在哪里，州长都是多校园大学中的一个关键人物”（*Multi-campus University*, 384）。在下文中我们会提到，尽管州政府 1998 年的拨款在整个预算中所占的份额比以前减少，但州政府的重要性却一点都没有降低。正如波特莱特（Boatright）在第二章中总结的那样，“系统的根基是政治性的而不是教育性的，它们得以继续存在是一种政治平衡的结果”。匹更斯（Pickens）在第八章“加利福尼亚的经验”的描述中清楚地说明了这一结论的普遍性：明文写在宪法和其他法令中的该州的分层方式，主导着关于高等教育的所有讨论，也使“分层的思想”深深地扎根于所有的加利福尼亚人心中。州政府的重要性也许还在上升。约翰斯通的第一章提到了其中的原因是因为州政府强调“有必要大大地提高效率”。在许多州，高等教育政策近来都与竞争和效率等市场概念相联系。这些导致了结构上的改变和干预，尤其是在大一点的州，比如伊利诺伊斯州和纽约州，这种情况更为明显。

其他章节还重点论述了立法机关和地方长官一直对各州的大学和学院产生影响。波特莱特在第二章中很好地描述了这种背景下多校园大学系统办公室的重要作用，在他对系统办公室协调外部关系作用的描述中，他形象地比喻，系统办公室的管理，相当于“合唱队的指挥……它所起的作用就是维持系统内各竞争院校之间的平衡，这是任何单个的学院和校园所无法做到的”。

变 革

尽管在过去的 30 年里多校园大学系统的组织和运作方式大多得以持续下来，但也出现了许多重要的变化。一般而言，这些变化都是由系统外部的力量引起的，居于第一位的是政治上的干预，其他大多数因素都没有这么明显。约翰斯通的第一章和兰金博格的第十二章论述了人口、技术和经济等因素在过去对多校园大学系统的形成所起的作用。唐纳德·兰金博格说，多校园的高等教育系统只是许多开放的社会系统中的一个，这些系统彼此适应，同时也与整个社会环境相适应，将来也会如此。我们在阅读本书时会发现一些主要的变革，集中表现了对这种适应性的认同。

组织对于不确定的将来的适应

30年前，也就是我们刚开始这项研究时，“规划”在很大程度上是根据人口统计因素来做的。越来越多的学生期望敲开高等教育的大门，多校园大学系统便建起新的校园来接纳他们，以满足他们的求学愿望。几所这样的新校园被规划成有特色、“有创新性”的，如纽约的旧韦斯特伯里（Old Westbury）、加利福尼亚的圣克鲁斯（Santa Cruz），也许还有伊利诺伊斯州的芝加哥瑟科尔（Chicago Circle），但是大部分这样的新校园并没能实践这种规划。在1970年的研究中，大家都心照不宣地认为将来和过去不会有什么不同，只是校园的数量会增加而已。与此相对照的是，在90年代后期的研究中，本书的某些作者对多校园大学系统产生变化的预期并不是很大胆，认为即使到了2030年，它们也就是当今模式的直线性外推和扩展。几位作者引用了艾默斯·麦克基尼斯（Aims McGuinness）的话来说明多校园大学系统将作为州政府的政策工具而存在下去（Langenberg，第十二章）。但大多数作者都希望技术进步的内在逻辑和不容乐观的预算前景能够引起实质性的改变。伯克在第三章中引用了现任北卡罗莱纳大学查珀尔希尔（Chapel Hill）分校校长迈科尔·胡克（Michael Hooker）的一段话：

我们不能就这样“混下去”，或者沉浸于“美妙的幻想”中，打着各自的如意算盘；我们也不能认为要求州政府增加拨款是我们“神授的权力”。我们处在一个变革的时代，基本的社会和经济体制正在进行重构，任何机构都必须改变自己以求生存或赢得竞争。

当然，并不是所有的多校园大学管理者都像我们这些作者一样关心着未来的趋势。但很显然，有些人还是关心的。

对财政问题更为深切的关注

本书诸章表明，现在人们对于高等教育财政问题的关注比我们以前所感受到的要迫切得多。实际上，不论是30年前还是现在，多校园大学系统和各分支校园的年度财政预算都被列在优先考虑的范围中。但本书关注

的财政问题比 1970 年时更令人担忧，而且这种担忧是长期的。最近的两个发展趋势证实这种考虑是有理由的。首先，随着许多州的大学生学费的急剧上涨，人们在究竟谁应该负责为高等教育提供财政支持的问题上的已有共识已经不复存在（Burke，第三章）。本书并没有强调对学生贷款资金的依赖程度——一种没有进行充分讨论和论证的政策转移。其次，为获得州政府财政支持，大学间的竞争更加激烈。伯克发现，在他所研究的六个多校园大学系统中，高等教育拨款在财政税收中所占的比例下降得很严重，最少的下降了 13%，最多的则达到了 36%（见第三章）。雷泽尔（Layzell）和卡路瑟斯（Caruthers）用图表说明，在全国范围内，州政府拨给公立大学和学院的运行经费平均下降了 15%（见第六章）。别的系统也表示出同样的担忧：“就像联邦政府一样，州政府和地方政府都在将更多的预算资金用于健康和福利事业”（*Commission on National Investment*, 12）。健康和福利是两个主要的与高等教育争夺政府拨款的服务性事业，其他的公立学校也要求更多的支持以满足“生育高峰期出生的孩子”的入学需求（Riley）。而且，大家都明白，小的困难积累太多必将成为大问题，所以在很多州，官员们都只好实行有利必争、经费能得一点算一点策略，相互之间的竞争因而更加激烈。为了调解这个矛盾，好几个州都对州税收的收入或支出做出了法定的限制，对州各部门的分切财政拨款“蛋糕”规定了上限。

诚然，这种担忧也不是多校园大学系统所独有的，但相对于其他的独立机构（freestanding institutions）而言，财政紧缩对多校园大学系统至少有以下两重特别的含义：第一，在财政景气的时候，州长和立法者们都乐意于依靠多校园大学系统帮助他们解决在高等教育管理方面的问题，比如人事、基建以及向各校园分配资金等。但是，在财政情况不景气的时候，他们往往认为多校园大学系统是另一个花费不菲的管理层级，它的所有活动只不过是州政府某些部门和各校园活动的重复与翻版。至少是部分地由于上述原因，而且为了避免重复、达到精简的目的，新泽西州和伊利诺伊斯州都在最近几年废除了多校园大学系统。和独立的校园相比，多校园大学系统确实要脆弱多了，因为它们只有一个系统办公室，没有自己的学生、校友会、教授会，足球队，甚至连爬满藤蔓的墙壁也没有。第二，在回应和对付财政紧缩时，多校园大学系统办公室和独立的校园相比似乎又有其理论上的优势，因为它们能够有选择地将财政紧缩带来的痛苦转嫁给

各校园，从而减少各项具体活动给整个系统的使命带来的影响。然而事实上，正如我们已注意到的，伯克（第三章）认为，多校园大学系统并没有很好地利用自己这一优势。

技术上的进步

1970年，能随身携带的小计算器是人们争相购买的主要商品，而到今天，它也许经常被绑在装早餐麦片的盒子上作为一个小礼物附送给顾客。技术使研究发生了革命性的变化，对大学和学院的管理也产生了很大的影响。本书中的好几篇文章还清楚地说明，技术对教学所产生的影响也正在日益明显。唐纳德·兰金博格在第十二章中相信，多校园大学系统很快就会感受到新技术带来的影响：比如各学校的服务地域会被新技术打破；新的竞争对手将会出现，确切地说是正在出现；传统的、输入型的质量手段（input measures of quality）也将被替代。还有几位作者也有这种担心，他们认为那些反对运用教学技术的教师“将会发现有一种更为强大的力量把他们自己连同所在的机构一同‘铲除’，从而使他们自己发现弱点”（*Technology and Restructuring Roundtable*, 12）。

本书内容的缺失 I：新的校园与质量控制

我们30年前所观察到的一切在以下的章节里几乎都一一提及了：预算、规划、与政府的关系、管理董事会、行政管理、教授以及学生。然而，还有一个非常重要的主题，就像侦探福尔摩斯的那条夜间不吠的狗一样，在我们的文章中几乎没有被提及。在《多校园大学》这本书中，我们曾这样描述：“多校园大学的主要成就是建立了新校园，同时改造了旧校园”（416）。而且，我们还听到了许多关于“旗舰校园”（flagship campus）^①作用的评论，因为在新院校建立之初，这些“旗舰校园”在教授和专业计划的质量控制方面所发挥的作用是不可低估的。

遗憾的是，我们在本书中很少提到新校园。如何对那些有多种学习背景的学生（尤其是那些进行远程学习的学生）的表现和绩效进行评估往往

^① Flagship campus（旗舰校园）：旗舰本来是指载有舰队或海军中队指挥官并悬有指挥官旗帜的船只，也意指佼佼者或同一类（组）中最重要的那个。旗舰校园就是多校园大学系统中的领头校园。