

现代大学制度参考书系
治校之道丛书

顾海良 主编

面向合作的高等教育管理： 校领导手册

[美] 阿德里安娜·基泽 (Adrianna J. Kezar)

[美] 杰米·莱斯特 (Jaime Lester)

著

沈蕾娜 丁艳红 译



Organizing Higher Education for
Collaboration: A Guide for Campus Leaders

Adrianna J. Kezar

Jaime Lester

WILEY

高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

现代大学制度参考书系

治校之道丛书

顾海良 主编

面向合作的高等教育管理： 校领导手册

[美] 阿德里安娜·基泽 (Adrianna J. Kezar) 著
[美] 杰米·莱斯特 (Jaime Lester)
沈蕾娜 丁艳红 译

Organizing Higher Education for
Collaboration: A Guide for Campus Leaders

Adrianna J. Kezar
Jaime Lester



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

图字: 01-2013-2768 号

Organizing Higher Education for Collaboration: a Guide for Campus Leaders/Adrianna J. Kezar, Jaime Lester. — 1st ed.

Copyright © 2009 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

内容简介

本书旨在表明高等教育在面临诸如资源减少、经济衰退、人员变迁、职员流动的挑战时,合作是解决问题的关键所在。合作是成功的制度变革和学习的关键,本书为学院和大学的领导和教师认识如何重组他们的学校以促进更多的协同工作提供了必要的指导和建议。

本书作者阿德里安娜·基泽和杰米·莱斯特开创性地描述了合作带来的利益及其必要性,为了合作而进行重组的校园看起来是什么样的,以及如何找到一种用以改变学校的教学、研究、服务、治理和管理的方式。本书通过案例说明合作在高校的发展趋势,以及推进高校合作工作的要素及其不同作用。作为本书研究对象的四所高校具有极高的协作精神,作者详细介绍了这些高校内推进合作的组织功能,包括使命、愿景、教育哲学、价值观、社交网络、整合结构、奖励、外部压力以及学习。使用作者提出的合作模式,任何一所高校都可以提高自身的效益和效率,并能增强学生的学习。

图书在版编目(CIP)数据

面向合作的高等教育管理:校领导手册/(美)基泽(Kezar, A. J.) (美)莱斯特(Lester, J.)著;沈蕾娜,丁艳红译. — 北京:高等教育出版社,2013.10
(治校之道丛书;顾海良主编)
书名原文:Organizing higher education for collaboration:a guide for campus leaders
ISBN 978-7-04-038524-3

I. ①面… II. ①基… ②莱… ③沈… ④丁… III. ①高等学校-学校管理-研究 IV. ①G647

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第230496号

策划编辑 王玉衡 责任编辑 王玉衡 封面设计 王 隼 版式设计 王艳红
责任校对 刘春萍 责任印制 刘思涵

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 北京人卫印刷厂
开 本 787 mm × 960 mm 1/16
印 张 18.25
字 数 230千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2013年10月第1版
印 次 2013年10月第1次印刷
定 价 42.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物料号 38524-00

作者简介

阿德里安娜·基泽（Adrianna J. Kezar）：南加州大学高等教育学副教授，在加州大学洛杉矶分校获得文学学士学位（1989），在密歇根大学获得高等教育管理文学硕士（1992）和博士（1996）学位，于2003年到南加州大学任教。

基泽先是在马里兰大学和乔治·华盛顿大学任助理教授，并在1996—2004年间担任《美国高等教育研究学会与教育研究信息中心报告》（ASHE-ERIC Higher Education Report Series）编辑。在那之前，她担任过密歇根大学主管学生事务的副校长的行政助理（1992—1995）以及教学研究中心（Center for Research on Teacher Learning）协调员（1995—1996）。

基泽的研究主要集中于变革、领导力、高等教育的公共目的、组织理论、治理、路径以及高等教育的公平性和多样性。并在《高等教育》（Journal of Higher Education）、《高等教育研究》（Research in Higher Education）、《高等教育评论》（Review of Higher Education）、《大学生发展》（Journal of College Student Development）杂志发表论文75篇。基泽出版过多部著作，她最近的著作是2006年出版的《反思高等教育中L开头的词汇：领导力研究的变革》（Rethinking the “L” Word In Higher

Education : The Revolution of Research on Leadership)。2005年, 乔西-巴斯(Jossey-Bass)出版社出版了她的两部著作:《为了公共利益的高等教育》(Higher Education for the Public Good)和《高等教育的组织学习建设》(Creating Organizational Learning in Higher Education) ; 同年, 美国教育委员会(American Council on Education, ACE)出版了她的报告《推进学校多样性的领导力战略》(Leadership Strategies for Advancing Campus Diversity)。最近, 她参与了卢米纳基金会(Lumina Foundation)资助的联邦金融项目“个人开发账户”(Individual Development Accounts)的拨款工作。

基泽很热心于社会服务工作。她是《高等教育》、《大学生发展》、《变革》(Change)、《教育研究信息评论》(The ERIC Review)杂志的编委会成员, 也是与高等教育相关的11种杂志的审稿人。她还在美国教育研究会、高等教育研究会出版委员会(Association for the Study of Higher Education Publication Committee)和年度论文委员会(Dissertation of the Year Committee)担任服务工作。基泽还是美国高等教育协会(The American Association for Higher Education)、美国大学和学院联合会所属的同行评议和知识网络委员会(Association of American Colleges and Universities'Peer Review and Knowledge Network)、国家TRIO资料交换中心(National TRIO Clearinghouse)的董事会成员; 她还是几个国家组织, 如美国高等教育服务部举办的布林莫尔夏季学院(HERS/Bryn Mawr Summer Institute)、通往高校之路网络(Pathways to College Network)以及凯洛格论坛: 为了公众利益的高等教育(the Kellogg Forum on Higher Education for the Public Good)的志愿者。基泽曾经因《美国高等教育研究学会与教育研究信息中心报告》的编辑工作受到美国高等教育研究学会的嘉奖, 也曾因提出了大学妇女领导力发展

计划而受到美国教育理事会的嘉奖。

杰米·莱斯特 (Jaime Lester): 乔治梅森大学的高等教育助理教授, 在南加州大学罗西尔教育学院(Rossier School of Education at University of Southern California)获得教育学硕士及博士学位, 并在密歇根大学获得英语及妇女研究双学士学位。莱斯特在到乔治梅森大学任教之前, 曾于2006—2008年在老道明大学管理与咨询学院的社区学院调查研究中心担任助理教授及联合主任。莱斯特积极参与高等教育中的性别平等、社区学院学生的转学率和保持率、妇女的社会化、教师中的少数群体以及领导力方面的研究, 在《社区教育评论》(Community College Review)、《高等教育》、《博雅教育》(Liberal Education)、《全国妇女研究协会会刊》(National Women's Studies Association Journal)等杂志上发表过多篇论文, 并即将出版关于社区学院学生性别研究以及高等教育相关的家庭友好政策研究的两本著作。目前, 她正在完成高等教育内非定位领导及变革研究项目(nonpositional leadership and change in higher education)。除了完成研究任务, 莱斯特还是几本高等教育类学术期刊的审稿人, 其中包括《社区教育评论》、《全国妇女研究协会会刊》等。此外, 莱斯特还是社区学院研究协会全国理事会成员, 并因其优秀的研究成果而受到过嘉奖。

“现代大学制度参考书系”顾问和编委会名单

顾问（以姓氏笔画为序）

纪宝成 吴启迪 闵维方 周远清 赵沁平 钟秉林
秦绍德 顾明远 顾秉林 黄达人 潘懋元 瞿振元

编委会主任委员

顾海良

编委会委员（以姓氏笔画为序）

牛文起 刘宝存 刘献君 邬大光 李文长 杨东平
陈学飞 张 力 范文曜 查卫平 袁振国 黄百炼
阎光才 阎志坚 管培俊

总 序

新近颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《规划纲要》）对我国未来十年教育发展作出了全面部署，是在新的历史起点上推进中国教育改革、发展和创新的纲领性文件。《规划纲要》对高等教育的改革和发展，提出了建立和完善中国特色现代大学制度的要求。完善大学治理结构、深化校内管理体制改革、提高高等教育质量，是建立和完善中国特色现代大学制度的重要任务。

大学治理结构以一定的社会和教育制度、体制规定为前提，治理目标和方向则是现代大学发展目标与功能的体现与实现。建设中国特色现代大学制度，要与当今世界高等教育发展的趋势相适应，要与我国国情相结合。完善大学治理结构，要紧紧围绕培养什么样人、怎样培养人的根本问题展开。其中，一是特别要坚持和完善党委领导下的校长负责制，这是中国特色社会主义高等教育的基本制度，是中国特色社会主义大学管理体制的基本特征，也是完善大学内部治理结构必须坚持的前提和方向；二是特别要把握和厘清大学治理结构的独特性和根本特征，大学治理结构不同于企业治理结构或政府治理结构，大学治理是一项职业性、专业化极强的管理，“让真正懂教育的人来办教育”，推动“教育家办教育”，坚持按教育规律办教育，是大学治理结构的核心问题；

三是特别要关注和推进大学的学术的繁荣和发展，尊重学者、崇尚学术是大学的生命和活力所在，探索教授治学、坚持学术自由，建立和完善以学术委员会为核心的学术权力体系，形成宽松的学术氛围是大学治理结构的重要条件和标志；四是特别要坚持和实施依法治校，这是我国高校管理改革的必然趋势，是高校管理走向科学化、规范化、民主化的必由之路，坚持依法治校，完善大学章程，是大学治理结构的体制和机制保障。

现在推出的“现代大学制度参考书系”，是由国家教育行政学院和高等教育出版社有限公司共同策划的。推出这一书系的目的，就是为了借鉴国外大学制度建设和大学治理的有效理论和有益经验；就是为了呼应建设和完善中国特色现代大学制度的现实要求，梳理中国大学发展的历史脉络，直面大学管理者和社会各界普遍关心的实际问题；就是为了完善大学内部治理结构、深化校内管理体制改革提供有益的参考和借鉴，引发积极而有效的思考与探索。希望在借鉴国外大学制度建设和大学治理的理论与实践的同时，也将中国现代大学制度建设和完善的改革现实情况进行探讨和总结，较为系统全面而又高端权威地展示现代大学制度研究的新成果。

首先推出的“治校之道丛书”，是“现代大学制度参考书系”中的一套。“治校之道丛书”由国内外高等教育领域著名学者、有丰富经验的大学管理者共同组成编委会。大学校长作为学校的法定代表人和行政主要负责人，全面负责学校的教学、科学研究和其他行政管理工作，是学校决策的重要参与者和执行者，是完善大学内部治理结构的关键，大学校长的“治校之道”是完善大学治理的鲜活案例与宝贵经验。鉴于此，本丛书以取精用弘为基本原则，主要遴选了一批在大学管理领域影响范围广、影响力大的国内外知名大学校长和学者写的关于大学管理的

著作，奉献给广大大学管理者、研究者和关心大学发展的各界人士，伴随大家一起走进知名大学的管理世界，走进知名大学校长的思想深处。

大学治理既有基于不同的社会历史文化背景下形成的个性与特色，也有大学之所以为大学所必须遵循的共性与规律。遵循共性、尊重规律，张扬个性、弘扬特色是大学治理面对的共同课题。我们希望这套丛书能够为中国特色现代大学制度建设提供有价值的启示。我们相信中国大学能够走出一条既充分吸收借鉴国外大学经数百年发展而积累的丰富成果，又立足于中国特色社会主义现代大学制度建设实际的“治校之道”，书写出大学治理的中国故事、中国道路和中国模式。

俞海良

2012年7月

序言：面向合作的高等教育管理

也许，你拿起这本书的原因在于你怀疑自己所在学校的管理出了问题，或者是因为你本能地相信合作的力量却难以从身边的人那里获得支持，抑或者你从所在学院或大学的同事那里了解到合作的重要性，却不确定合作是否有利或者如何进行合作，再或者你有过失败的合作经历，想要了解为什么会失败，未来如何避免失败。虽然本书能够帮助你了解合作的优势和局限所在（并且为你探究这些问题提供更加详细的资源），但更主要的目的是为重新规划校园实务以便从根本上更好地进行合作建立框架。当然，在探讨具体问题之前，有必要先回顾几个有助于建立全书的整体框架的假设和目标。

合作体现了一个悖论。它似乎是我们能想象得到的最本能和最简单的活动。人们总是处于关系中，并经常把世界看做是相互依存的，在社会中人们以相互合作的方式生存，很难想象一个没有合作存在的社会或组织。然而，正如本书要揭示的，合作也是人类所做的最困难和最具挑战性的一项努力。某些困难与西方哲学和价值观所倡导的人类个体，以及支撑个体活动的制度结构有关（Bar On, 1994; Loy, 2002; Russell, 2004）。提倡坚定的个人主义的美国价值观进一步强调了组织的这一特性。通常，个体是被鼓励的，个体也应该承担责任，个体在体制结构内

占有一定的位置，等等。虽然本书并没有探讨塑造了我们平常的生活和工作模式的广义的哲学观和价值观，但是，认识到正是这一根深蒂固的价值观导致了开展合作面临的悖论非常重要。然而，我们日常直观的交往活动可能使得合作像是自然而然和简单的，但是，预示着个人构成了制度和社会形式的基础的理想假设与这一前提大相径庭并破坏了面向合作的最大努力。认识这一悖论对于领导者探讨本书中提出的问题非常重要。即使在愿意尝试合作或者坚信合作的价值的同时，你也可能陷入麻烦的困境。无意识的规范以及制度性的程序和结构导致了失败。正是这一悖论使得本书提出的观点对于成功地进行合作至关重要。

对那些有兴趣的读者来说，可供选择的文本非常多，包括解构西方价值体系的、描述不同的价值体系的、历史性地回顾西方价值观变革的、提出新的价值观体系的，以及尝试调和不同哲学观的（Bar On, 1994; Loy, 2002; Russell, 2004）。这些书非常值得推荐，但是我们的目的截然不同——我们聚焦于帮助领导者营造出能够直面这一悖论的合作的环境。了解这一悖论的细节并无必要，希望有一天合作不再带来悖论，而只是意味着协作，并创造最高的价值。在那之前，我们所有人都应该为解决合作这一矛盾而努力。记住这一悖论的首要原则，接下来我们描述下这本书的起源、目的、架构、要满足的需求、重要价值和贡献，以及预期的受众。

xi

起源

这本书源自于对高中后教育机构的领导力、变革过程以及院校有效性（institutional effectiveness）的多年研究。特别值得一提的是，本书作者之一阿德里安娜·基泽（Adrianna J. Kezar），参与过美国教育委

员会（American Council on Education, ACE）主持的“领导力和院校变革”研究项目，以及印第安纳大学主持的“记录有效的教育措施”（Documenting Effective Educational Practices, DEEP）研究项目，这些经验巩固了她关于合作对成功地管理大学和学院的重要性的认识。虽然这两项研究并不聚焦于合作，而是对院校有效性研究起着关键作用。美国教育委员会的研究项目表明，合作是院校变革的关键因素；“记录有效的教育措施”的研究项目则表明，合作能促进学生进行有效学习。

基于她对学生及学术合作事务、服务性学习（service learning）、学习型社团、合作式学习以及其他形式校园合作的研究，基泽被这些活动对学生的影响范围印象深刻，这些活动使得学生的学习经验更加系统、丰富。基泽认为合作是高中后教育机构的学习使命的核心，对于高等教育众多的关键的过程和结果来说，指导大学更具合作精神是必不可少的。

xii

杰米·莱斯特（Jaime Lester）关于合作的研究兴趣和基础源自她参与的几个科研项目〔比如“城市社区学院学生的转学率和保持率”（Transfer and Retention of Urban Community College Students）项目和“转学成功”（Transfer Success）项目〕，这些项目使得当地和州社区学校以及不同学校的研究者们得以互相交流。通过共享物质和智力资源，包括专家资源的整合、兴趣学习等，合作成为检验和认识如何使社区学院的学生更好地实现教育目标的关键因素。另外，莱斯特还联合教授了好几门课程，主要围绕在传统的高等教育框架内进行合作式和实验式教学的复杂性展开对话。尽管合作带来了积极影响，但是，由于系所结构（例如，部门预算以及教学任务分配）不支持团队教学而引起的结构性难题，合作研发和出版在职称评审和晋升过程中的不受重视，以及得不到拨款的合作研发很难得到学校支持的现状却愈发明显。基于这些问

题，有必要重新审视那些或促进或阻碍了成功的合作活动的使命、价值观和激励机制。

本书缘于基泽和莱斯特的长期的科研项目，这些项目为高校创造更具合作精神的校园氛围并促进更为广泛的合作提供了框架。

宗旨和架构

本书的主要宗旨包括：（1）描述在高等教育内部开展合作的益处、必要性和界限；（2）展现合作式高等教育机构的发展愿景；（3）通过提供对成功塑造校园环境以支持合作的学校的研究结果，引导高校领导开展以合作为目的的大学重组工作。在聚焦于如何重新组织和规划大学，并重点审视如何通过反思整体的组织结构和组织文化来保证合作的成功方面，本书是独一无二的。 xiii

本书的宗旨在以下方面交织在一起：一是，构建面向合作的框架结构，提供领导者为何应该参与变革过程以及考虑重新规划学校的背景。第一章——合作的必要性——简要综述了在组织内开展合作的优势的相关文献。学界在过去30年内已经奠定了相关的文献基础，却很少有人整合相关研究成果以便从根本上解释合作何以是必要的。较为完善的图书有彼得·圣吉（Peter Senge，1990）的《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》（*The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*），该书并不主要聚焦于合作问题，而是描述了合作带来的益处。第二章总括了开展合作面临的挑战，提出了大学为何需要重组的理由。

第三章——有效利用合作——概述了已经面向合作进行重组的大学是什么样的。本研究关于大学的拓展示例表明了大学是如何变革自身

的教学、研究、服务、治理和管理的。这一章也提供了在高校内开展合作的案例，并描述了未来的发展趋势。然而，目前的文献主要专注于对合作的某一特定内容的研究，比如史密斯和麦肯（Smith and McCann，2001）关于学习型社区的研究，奥斯汀和鲍德温（Austin and Baldwin，1991）关于合作式教学和科研的研究，雅各比（Jacoby，2003）及其团队关于社区服务课程（community service learning）的研究，库（Kuh，1996）关于学术和学生合作事务的研究，以及基格和瓦戈纳（Keig and Waggoner，1994）关于合作式同行评议的研究。相比之下，没有文献把合作式工作当做一种趋势来探讨，这种趋势是通过分析合作的模式，以及分析各种尝试是如何使得大学进行变革以更好地进行合作来体现的。把这些趋势结合起来进行分析可以帮助校领导建立联系并协调改革措施。领导者们发现可以通过共同努力来推进高校合作从而节省时间和资源，而不是孤立地对待每一个合作问题，通过一个改变解决所有问题而不是遇到一个解决一个。也许，仅仅关注于建立学习型社区或者推进多学科研究的读者想要直接聚焦于这些问题。本书的研究是对这些问题的整合而不是替代。

第二部分——重组校园的策略——回顾了校领导们为了实施合作而重组大学的一些教训，这也是本书的首要目标和着墨最多的部分，这些教训来自于对合作程度非常高的四所大学的实际案例进行的深入研究。我们同这些高校的领导者们谈论了他们创建的用以支撑和实施合作的结构和载体。研究还包括对学校管理者、教师、员工的采访，文本分析，以及旁听与合作有关的会议。研究表明，能够促进合作的组织特征包括：（1）使命、愿景和教育哲学；（2）价值观；（3）社会关系网；（4）结构整合；（5）奖励；（6）外部压力；（7）学习。

第三部分把所有这些因素结合起来。第十一章提供了一个综合了所

有战略，并能够指导校领导工作的模型。第十二章探讨了高校内不同角色在促进合作过程中发挥的作用。

需求、意义和贡献

xv

本书为如何重组大学和学院以进一步推进合作提供了建议和指导。目前，有许多介绍特定类型的合作的价值和图书，却很少有帮助校领导认识如何创建有利于各种合作项目顺利实施的校园环境。此外，本书是少有的基于研究而写成的研究这类问题的图书中的一本。业界偶尔也会出现一些文章，围绕诸如服务课程、跨学科等特定的合作类型为领导者提供建议，但是这些建议都缺乏研究的支撑。

在资源日益匮乏的时期，大学试图寻求在最大化其资源的同时保持高效率的途径。对领导人来说，合作一直都是在金融危机日益严重的时代利用最少资源达成目标的关键策略。此外，政府也一直就合作问题要求进行改革（例如，P-16项目和学习型社区）。联邦政府机构向大学施压，要求它们承担更多的诸如提高学生保持率的职责，这就要求学校以更加合作化的方式进行运作。州和联邦政府实施的政策很清楚，却缺乏对校领导的具体指导。本书对几所合作化程度很高的大学进行的案例研究为指导校领导重新设计他们的大学提供了有效的工具。

xvi

潜在读者和用户

大学的领导人、管理者、教师以及有兴趣的读者通过本书，可以认识和了解面向合作重组大学的一些基本策略。成功学校的案例使得一些建议更易于实施和执行。首先，曾经在具体的合作项目，比如促进多学

科研究或者P-16项目实施方面失败过的读者，或者计划要进行改变的读者，可以通过更深入地了解在推进合作项目时面临的困难而受到启发；其次，立法者和政策制定者们会发现本书在更好地推进州和联邦举措，以及在提出旨在帮助校领导面向合作重组大学的提案和经费资助项目时使用何种交流方式方面有所助益；最后，全国性的和专业性的协会将对本书有兴趣，因为，本书关注的焦点——合作，是他们开展的全国大讨论的一部分，他们正在为如何开展对话寻求信息和资源。

致谢

基泽要向共同的合作伙伴致谢：杰米·莱斯特（Jaime Lester），彼得·艾科尔（Peter Eckel），梅利莎·孔特雷加斯-麦克加文（Melissa Contreas-McGavin），罗查娜·卡尔杜齐（Rozana Carducci），特里西娅·伯特伦·加南特（Tricia Bertrama Gallant），道格·托马（Doug Toma），威廉·蒂尔尼（Willam Tierney），乔治·库（George Kuh），吉利安·坎齐（Jillian Kinzie），瓦斯蒂·托雷斯（Vasti Torres），汉娜·杨（Hannah Yang），林恩·干戈内（Lynn Gangone），托尼·钱伯斯（Tony Chamber），杰伊·迪伊（Jay Dee），凯文·克鲁格（Kevin Kruger），珍妮·内厄姆（Jeanne Narum），唐娜·布拉沙（Donna Bourassa），莎莉·吕贝克（Sally Lubeck）。特别值得一提的是，本书要献给不再和我们在一起的唐娜和莎莉。

莱斯特要感谢这些年来所有合作过的同事，每一次合作都是一次宝贵的经历，教会我们如何在不一定有利于开展团队工作的环境下进行合作。特别值得一提的是，莱斯特要感谢琳达·哈格多恩（Linda Hagedorn）和“城市社区学院学生的转学率和保持率”（Transfer and