

THE VIEW FROM THE HELM

Leading the American University
during an Era of Change



THE UNIVERSITY OF MICHIGAN
ESTABLISHED 1817

【教育变革之道丛书】

桑新民 主编

舵手的视界

——在变革时代领导美国大学

教育科学出版社
Educational Science Publishing House

【教育变革之道丛书】

桑新民 主编

舵手的视界

——在变革时代领导美国大学

THE VIEW FROM THE HELM

Leading the American University
during an Era of Change

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 韦 禾 刘明堂

版式设计 杨玲玲

责任校对 贾静芳

责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

舵手的视界：在变革时代领导美国大学 / (美) 杜德施塔特著；郑旭东译；桑新民校. —北京：教育科学出版社，2010. 7

(教育变革之道丛书 / 桑新民主编)

书名原文：The View from the Helm: Leading the American University during an Era of Change

ISBN 978 - 7 - 5041 - 5007 - 3

I. ①舵… II. ①杜… ②郑… ③桑… III. ①高等学校 - 学校管理 - 经验 - 美国 IV. ①G649. 712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072694 号

北京市版权局著作权合同登记 图字：01 - 2009 - 1747 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989422

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

作 者 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开

印 张 26. 75

字 数 382 千

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数 1—3 000 册

定 价 54. 00 元

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

总 序

探究返璞归真的教育变革之道

刚刚过去的 10 年，是人类纪元史上第三个千年历史的开端，它给人们留下太多的思考，尤其让世人更深切地感受到 21 世纪的时代精神与人类命运。

一、21 世纪的时代主题与教育使命

20 世纪末，世界各国对即将降临的新千年满怀希望。然而，随着 21 世纪序幕的拉开，人类面临的各种挑战越来越严峻，从“911”到全球经济大萧条，短短 10 年爆发的政治危机、经济危机、社会危机和危机背后的文化冲突、民族矛盾、宗教宿怨……超出了正常人的想象力。与传统政治、经济、军事冲突解决方式的不同之处在于：这些冲突与危机的化解，更需要从社会文化心理的深层寻找产生危机的思想根源，并从不同文化传统的对话、理解、沟通，尤其是文化教育的变革入手寻找对策和出路。正是这样的时代和社会背景，促使世界各国的决策者和政治家们加强了对学习的关注，加快了建设

学习型社会的步伐，并使教育变革成为全球化时代的大趋势。

当代有远见的战略家们不仅期望教育满足个体与社会的基本需求，而且希望教育能面对并参与解决当前与未来的一系列全球性问题，培养出能够适应和解决这些问题的一代新人。如果说今天人们的生活空间已经打破了区域性的界限而进入全球化时代的“地球村”，那么教育当然要从小就开始培养全球意识；如果说区域经济、文化发展的不平衡已达到相当严重的程度，单纯靠经济、政治、科技均难以打破这种现实的困境，那么，一种可能的选择就是首先从教育领域设法打破这种不平衡的恶性循环。当前许多国家已在学校中开设出一系列培养全球化时代“世界公民”的课程，传播和塑造新世纪的文化价值观念和适应未来社会的品格、能力、思维与行为方式；许多有远见的国际组织和国家领导人都将不同文化之间的平等对话、交流，同改善贫困落后地区的教育状况结合起来，作为解决当今世界性问题、创造世界未来新格局的一项战略选择。

与全球化如影随形的另一个重要杠杆是信息化。全球化与信息化有其各自不同的源头、路径、追求，但随着国际互联网创造的新时空迅速拓展，这两大时代潮流越来越融为一体，成为一种不可阻挡的力量，不仅打破了各种边界和壁垒，而且使三百多年工业文明土壤中发展起来的经济、政治、军事、科技、文化、教育等社会大系统之游戏规则不断被刷新，由此引发的传统与变革、民主与专制、科学与迷信、真理与谬误、道德与功利、平等与效益、美好与丑陋、理想与现实等一系列观念的冲突与现实的矛盾愈演愈烈……

未来不是命中注定的，而是由人类创造的。在遵循客观规律的前提下，未来又是可以选择的。教育不仅创造着自身的未来，而且孕育着未来世界的创造者，这一特点决定了在对未来的创造和选择中，教育负有特殊而重大的使命。今日教育塑造出的人才在很大程度上决定着明日世界的风貌。可见，教育的一项重要使命在于通过对未来社会创造者的培养而架设起由现实通向未来的桥梁，这正是教育对未来社会的选择功能。因而，当今世界的教育变革应被看做现代人参与未来社会选择的一条重要而有效的途径。只有用这种崭新的教育价值观念武装决策者和公众的头脑，才能从思想路线的深层落实教育的战略地位。

II

教育的变革关系到每个家庭甚至每个社会成员。为了使更多的人了解和参与这场关系到人类前途与命运的社会系统工程，我们策划出版一套有思想深度，能给人以启发，又能雅俗共赏的丛书，并冠之以“教育变革之道丛书”。在此，有必要将我们对全球化时代的教育，尤其是教育变革的所思所想向读者作个汇报。

二、教育需要变革吗？

教育变革的现实依据，存在于当今严重异化的教育困境和社会土壤之中。

然而，对此问题的认识却是见仁见智，存在着极大的分歧。有的人不敢或不愿意正视现实，有的人出于各种原因，拼命掩盖现实甚至歪曲现实，也有的人希望揭示现实、超越和改变异化的现实。

但现实总归是现实。教育系统伸展、存在于千家万户之中。你可以不关心教育的现实，但当你的下一代或再下一代开始进入学校时，你就不能不面对活生生的教育现实。从当今中国老百姓的教育话语体系中，我们可以强烈地感受到对当今教育现实的不满与无奈：“当你把孩子送进小学，全家就再也没有安稳日子过了……”为了逃避这种教育现实，越来越多的家长把多年积攒的“辛苦钱”拱手交给国外扑朔迷离的“教育市场”……让老百姓如此不堪忍受的教育现实难道还不应该改变吗！

如果从专家和专业化的视角来透析，变革教育的理由就更加紧迫和毋庸置疑。

“为什么我们的学校总是培养不出杰出人才？”这一振聋发聩的“钱学森之问”如同一声时代的惊雷，将中华大地上昏睡的教育者和受教育者们从“梦境”中唤醒，使之开始从民族生死存亡的高度进行教育变革之思考，进而成为推动教育变革的强大动力！

从教育学、心理学、社会学、教育技术学等广阔学术视野中对教育变革的理论与实践加以探索，这是本“丛书”的主旨和期望。在此仅向读者介绍一个当代学习科学提出和探讨的时代难题。

学生的天职是学习，从小学生到大学生，每天最主要的精力都花在学习

上，然而，有相当多的学生不知道如何学习，学习效率很低，不少学生甚至产生了厌学情绪！

教师有各自不同的专业，但各专业教师共同的使命则是教会学生如何学习，然而大多数教师把所有精力都花在研究和传授专业知识上，不知道应该在研究学习上下工夫，甚至连自己都不知道如何高效地学习！

“学习在你身上真的发生了吗？”这是近年来世界各国学习科学前沿的研究者向教师、学生和每一位学习者提出的一个时代难题。

此问题似乎有些蹊跷甚至怪异：学生每天不都在学习吗？

其实，究竟什么才算真正的学习？如何将学生引入有意义的学习之健康轨道？这不仅是学习科学的前沿探究，而且是学习文化创新的重大难题。

各派学者对此问题的答案不尽相同。综合各种高见，并结合我个人的体验，有几点是必须强调的——

知识不同于信息，无法传递，也不可能依靠教师从外部输入，真正意义上的学习必须以个人的兴趣和意愿为前提；必须以问题来引导；必须有内在动机和自我驱动力；必须有对话和交流；必须充分利用信息技术创设高效的学习环境与学习资源，并取得真正的学习成效和美好的情感体验。

如果不具备这些条件，尽管你在不停地看书、背书、应付考试，但实际上学习在你身上并没有真正发生！却耗费了你大量精力和宝贵的青春年华，更为可怕的是：养成了许多学习的坏习惯，获得了消极、有害的学习体验！如果不能尽快与这些不良的，甚至是可怕的学习习惯和心态告别，其后果会怎样？

此问题不仅尖锐、深刻，而且发人深省。我们希望能将那些还在枯燥、低效的教学生涯和学习生活中沉睡的师生唤醒，加入到教育变革的行列中来。

三、教育变革有“道”吗？

这是一个教育哲学的追问，亦可称之为教育的千古之谜和永恒话题。

教育变革是一个极其复杂的过程，不可能有固定、统一之模式，更无法用语言和概念来表达，正如老子所言：道可道，非常道。但不可言说不等于

不存在。教育变革有其内在规律，领悟并遵循、践行教育变革之道，教育才能获得健康发展；反之，如果无视、违背教育变革之道，必然将教育引向歧途，并将受到历史的惩罚。文化大革命正是打着教育革命的旗号展开的，结果却成为一场文化、教育的大灾难，耽误了整整一代人，许多深层创伤至今仍未痊愈……近30年来，我国教育在改革、开放中获得了巨大的进步和发展，但改革中违背教育规律的现象也大量存在，由此造成学习的异化、教学与课程的异化、师生关系的异化、学校教育的异化触目惊心。如果再作更深层的时代反思，我们可以强烈地感受到，今天从中小学到大学校园文化，直至家庭和社区教育环境，都被激烈的社会竞争和急功近利的价值导向包围、吞噬……究其根源，可以感觉到两只“看不见的手”：“行政化”（官本位）和“商品化”（钱本位）！要想扭转这种教育和社会之异化，需要“综合治理”，而且非短期所能见效。但让更多的人都来思考、关注，并更加自觉地遵循教育变革之道，则是治本之良方。

细心的读者会发现，本“丛书”的名称没有用“改革”，而用了“变革”，其用意在于强调遵循教育发展之内在规律，强调“顺其自然”，尽可能减少各种违背教育规律的“干预”。这是近百年国内外教育改革发展中深刻的经验教训。

20世纪中国和世界的教育在政治、军事、科技、经济急剧变革的浪潮中，经历了前所未有的复杂变革，并在步入21世纪时开始了从工业文明向信息时代的全方位转变。置身于这样的时代背景中思考教育变革之道，我们深切地感受到，教育系统的变革发展与经济、政治、科技、文化系统的变革发展存在着很大差异，反映了人类社会中物质资料生产、精神生产和人类自身生产这三大生产系统的区别与联系。物质资料生产和与此紧密相连的经济、政治变革往往是以突变的激烈形式爆发；科技、文化系统的变革属于精神生产领域的变革，是在精神世界和思想舞台上展开的，是渐变与突变交替进行、发展的过程，著名科学哲学家库恩在《科学革命的结构》中对此进行了深刻而精辟的剖析；而教育系统的变革，尤其是作为其基石的学习方式的变革，是人类自身生产领域的变革，这一变革不仅受到特定时代物质生产系统和精神生产系统的双重制约，而且取决于人类自身生产系统中学生、教师、教育

管理者、家长乃至社会公众对变革的理解、支持和参与程度，其中充满了一系列传统与变革、继承与创新、平等与效率、普及与提高等矛盾冲突、此消彼长的博弈，这正是教育变革滞后于社会其他系统的深层根源。教育是为未来培养人才的领域，但教育的变革与发展又总是滞后的，这是一个令社会难以容忍的二律背反！同时又是不得不面对，需要运用极高的教育智慧来驾驭、承载之现实矛盾。

历史和现实中无数正反两方面的经验教训告诫我们，教育系统的变革是一个遵循其自身规律循序渐进的复杂过程，任何急于求成、急功近利的教育改革不仅不可能成功，而且必然会出现比“拔苗助长”更严重的后果，破坏教育系统的“社会文化生态”，受到教育规律的惩罚。

四、如何探究教育变革之道？

这需要用教育科学的研究成果和教育改革实践探索中正反两方面的经验与个案来回答，尤其需要从教育研究方法和方法论的高度进行探索。本“丛书”将努力选择、荟萃这方面的国内外资源以满足读者的需求。我们倡导和遵循的原则和宗旨主要有以下三点。

1. 要研修和借鉴古今中外教育变革的成功之道

教育的长周期、慢效应，决定了教育变革需要有战略的眼界和广阔的胸怀，这要求教育变革者必须下“学贯中西”的真工夫、死工夫，才有可能真正站在巨人的肩膀上思考和实践。没有深厚的学养，成不了教育变革之大器。国学不仅要研究《论语》、《学记》、《大学》、《师说》这些儒家教育经典，而且要研究《周易》、《道德经》、《心经》、《金刚经》中的变革之道，要力求将中国历史文化遗产中的儒、道、释变革之道融会贯通；西学不仅要研究从苏格拉底到康德所奠定的经典教育之道，更要关注从卢梭到杜威所开创的近现代教育的反传统之道。研读经典切忌教条主义，要在与大师之“对话”中领悟古往今来沧海桑田变化中的“人间正道”。这是博大精深的教育智慧，更是在复杂多变的社会潮流中宠辱不惊之从容与淡定。

2. 要注重探索教育变革的中国之道

教育是一个民族的“神经系统”，是该民族传统与未来发展的最集中体现。

一百多年来，中国教育变革之路从甲午战争开始，先后经历了学日本、学德国、学美国，到新中国成立后学苏联、改革开放后学西方，历尽沧桑、步履艰难，跟在洋人后边亦步亦趋，却始终没能走出一条成功之路，反而把自己几千年积淀下来的优秀文化、教育传统几乎丧失殆尽。“集体失去记忆”，这一深刻的教训必须反思和汲取，这样的道路应该尽快结束了！

“一方水土养一方人”。以未曾中断之悠久历史闻名于世的中国文化教育传统，造就了地球上人口最多的中华民族。恐龙为何灭绝？就是因为不能适应变化之环境，历史上四大文明古国为何独有中华民族的历史没有中断？其中一个重要秘诀在于：中国文化教育传统中具有强大而独特之应变能力。需要特别指出的是，这种应变能力不是消极被动的，而是积极主动的；不是走极端的，而是中庸、圆融的。将这种教育变革之丰富思想资源挖掘、激活，并吸纳西方教育变革的成功经验和理念，中华民族才有可能在 21 世纪闯出一条教育变革的成功之道。

3. 要面向未来探索教育变革的创新之道

今天我们所经历的教育变革，是在信息时代的新环境中展开的。从农业文明经工业文明，到信息时代，社会发展变革的步伐不断加快，迫使人的思维方式也随之转变：从面向过去、面向现实到面向未来。在急剧变革的信息时代，把发展教育的参照系由现实转向未来，这是当代教育发展指导思想中的重大战略转变。这一转变势必要求教育观念、教育体制、教育目标与评价体系、教学内容和手段方法等都随之进行相应的规范转换，这意味着教育变革之道本身也是不断发展的。因此，必须探索教育创新之道。

本“丛书”所精选的第一批书目中，包含着许多 21 世纪的教育创新之道。如《舵手的视界——在变革时代领导美国大学》是当代美国著名大学校长杜德施塔特（James J. Duderstadt）的传记；《生活在混沌边缘：引领学校

步入全球化时代》是总部设在美国的国际学校联盟总裁斯奈德（Karolyn J. Snyder）博士等教育领导力培训专家多年积累的中小学变革实践、理论、方法论之结晶。仅从这两本书的书名中，我们就能品味到其中包含的时代气息和教育变革智慧。两者分别从高等教育和基础教育这两个不同舞台，揭示了当今世界教育变革的许多新特点、新规律、新趋势，其中一个重要的特点和趋势就是：在被工业文明所异化的教育土壤中返璞归真。

正如杜德施塔特经常强调的：“毫无疑问，我们必须把那些对于大学来说属于更深层次的目标时刻铭记于心，它们在重要性上既从未改变也不曾衰减。大学是求知的场所，人类的潜质在这里得以塑造与发展，我们的文化智慧在这里得以代代相传……对此必须始终坚守不渝……大学是一种召唤而不是一种职业，它需要的是一种对治学和教学的热爱和风险……为了大学坚守住一个来自于有些遥远的过去的未来愿景——或者，更确切地说，一个事实上从来不曾存在过的田园式梦想——我们的高等院校被推到了一个风险的风口浪尖……变革对于美国大学来讲，将不仅是挑战，而且还是其未来之所系。对于那些有愿景、有智慧、有胆略在21世纪引领潮流的大学来说，与变革相伴而来的将是前所未有的机遇。”^①

在当今这个充满异化和诱惑的复杂教育世界中变革现实、追求理想、坚守和践行返璞归真的教育变革之道，绝不是一件容易之事。具有深厚物理学背景，又潜心多年钻研当代系统科学的斯奈德博士将混沌学中的方法论创造性地用于指导教育变革实践，总结出许多成功经验。她深刻地揭示出，在现行体系最强大的中心地带，要想取得改革的突破和成功几乎是不可能的，而在“混沌边缘”则是生长、变革最急剧的地方，这里充满各种发展的机遇，是实现成功突破的阻力最小之路径。领略“生活在混沌边缘”之妙谛，不仅给我们提供了信息时代教育变革的方法论指导，而且向我们展示了在充满复杂矛盾冲突的教育变革浪潮中化险为夷、举重若轻的变革智慧和艺术。

教育变革绝非权宜之计，而是教育发展之“常态”，对此展开的思考和

^① James Duderstadt. A University for the 21st Century [M]. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan Press, 2000: 10.

研究必须沉下心来，摆脱各种压力和诱惑，才能获得真知灼见，并超越眼下出版界的浮躁之风，为读者奉献真正的好作品。我们希望这套“教育变革之道丛书”能成为一个开放的舞台和桥梁，将作者和读者紧密联系起来，将有志于教育变革的中外教育工作者紧密联系起来，共同探究返璞归真的教育变革之道，并在一次次成功的教育变革实践中使教育变得更美好，使未来的世界变得更美好。

桑新民

2010年3月

于金陵秦淮河畔

走进美国一流公立大学校长的心灵世界

(代中文版序)

这是一本多处牵动着读者情感、引人深思的大学校长叙事诗篇。读者不妨当做一本文学与历史作品去读，情节迂回曲折、生动凄楚，而当你意识到这里的每一段故事都是真实的时候，你不得不佩服主人公之远见与真诚、智慧与胆略。从中可以领略到当今美国一流公立大学掌门人复杂多元的人生经历和酸甜苦辣之心路历程。为了帮助读者更深入地了解本书作者及其所在的美国密歇根大学，我们需要将其置身于美国大学文化发展的广阔时空背景之中，来探究名牌大学作为一种独特的社会组织，何以能够在错综复杂的时代风云变幻中长盛不衰，永葆青春与生命活力？

一、两种不同的大学模式

美国无疑是当今世界第一强国。创造并支撑其强国地位不仅靠其经济和科技实力，而且有赖于一批能吸引和培养各领域第一流精英人才的世界级名牌大学。

中国公众心目中的美国名牌大学，离不开哈佛、耶鲁、普林斯顿……漫步在这些最杰出的私立大学校园，从那些爬满了常青藤的古老建筑、雕像、牌匾中透出之幽深历史与文化气息中，你能强烈地感受到这些经历了几个世纪漫长岁月的洗礼而造就的社会组织所具有之内在气质：在各种急风暴雨中

始终保持的有条不紊与从容……遗憾的是这些美国私立大学之体制和资源都与中国大学相去甚远，难以效仿。

与此形成鲜明对照的是，进入美国公立大学，绝大多数校园建筑都焕然一新，有的甚至是为了捕捉突然降临、转瞬即逝的机遇而急匆匆矗立起来的。那些能与哈佛、耶鲁比肩的当代著名公立大学给人以精气十足，然而却变动不居的感觉……读过此书你就会了解到，这是由美国公立大学特有的历史文化传统和与此相应的体制所决定的，其中最突出的特点是大学管理体系的政治化程序和大学领导的频繁更迭……这对中国大学应该有更多不同层面的启示。

密歇根大学就是这样一所公立大学，它创建于1817年，被誉为美国州立大学之母，并被视为美国公立大学的一所“旗舰”。尽管密歇根大学不是美国州立大学中的第一所，但却是第一个摆脱了宗派控制，按照真正的公立大学之标准创建起来，能及时满足本州人民需要的大学。它偏安于美国中西部地区安阿伯这样的小城，形成了美国真正意义上的公立大学之早期范式。这是一种能够对19世纪变革迅猛之国家与地方公共需求作出及时响应，并且现在还依然引领、支配着美国公立高等教育发展潮流的一种大学范式。

二、美国州立大学之母

密歇根大学堪称当今美国最大、最复杂的大学之一。自20世纪早期，在与哈佛、哥伦比亚这些当时最大的私立大学竞争中，密歇根大学开始占据这一全国领先的位置，一直持续到“二战”以后规模覆盖全州之公立大学系统的崛起（如加州大学这样的公立大学系统，但它实际是大学联合体）。密歇根大学拥有规模庞大的校友队伍，在世的校友超过45万人，他们中很多人都居于各级重要的领导岗位上，在法律界、医学界和工程界的毕业生比美国其他任何一所学校都多……这支庞大的校友队伍取得的成就对这个国家产生了深远影响。

密歇根大学从创建之初就一直以美国高等教育领域中的进步力量著称。早期殖民地院校是为殖民地社会的贵族服务的，与英国公立学校特别像，对

道德教育的重视甚于自由教育，以希腊文、拉丁文和辩论术这类科目组成的一套经典是其基础课程。而密歇根大学则与此不同，它把经典课程与强调教师从事研究并致力于培养未来之学者的欧洲模式混合在一起，在人文课程之外增加了科学教育，创造了集“博雅”教育与“实利”教育二者之所长的混合体系。在密歇根大学的史册上记载了它所创造的美国高等教育中的多个第一：美国西部第一个从事职业教育的大学，其医学院创建于1850年，工程类课程开设于1854年，法学院成立于1859年；在很多领域都是最早开课教学的大学之一，如动物学和植物学、现代语言、现代历史、美国文学、药学、牙科学、演讲与口才、新闻学、教师教育、林学、细菌学、造船学等；它于1854年建起了世界上最早的大学天文台之一，在1856年建起了全国第一栋化学实验楼，1869年开设了第一家由大学拥有的医院，现在已发展成美国最大的大学医疗中心之一；密歇根大学还是新学科、专业的重要发源地，1913年创办了第一个航空工程专业，“二战”结束后不久又创办了第一个核工程专业（1952年）和计算机工程专业（1955年），它是原子能领域研究的先行者，拥有第一个校园核反应堆，并于20世纪60年代提出了分时计算技术；它在20世纪50年代成立的调查研究中心及与之相关的社会研究所则大大促进了支撑今日社会科学量化研究的方法；20世纪80年代密歇根大学与IBM公司一道领导了国际互联网主干网的建设和管理；密歇根大学现在每年争取到的科研经费资助超过8亿美元，居美国高校前列……

在许多公众心目中，密歇根大学代表着一个国家年轻人的良心——这里是反对那场不得人心之越南战争的师生宣讲会抗议示威活动（teach-in protests）的发源地，这里是第一个地球清洁日（Earth Day）的诞生所……密歇根大学还被视为全球性的大学，长期以来一直以一个真正意义上的国际化学习中心而知名。沿着世界上任何一个国家首都的街道走下去，你都有可能遇到密歇根大学的毕业生，他们常常都居于领导岗位上；密歇根大学甚至是一所宇宙性的大学，“阿波罗15号”载人飞船的全体人员都来自密歇根大学，是他们建起了密歇根大学校友会的第一个月球分部。

这一系列辉煌业绩表明了密歇根大学所具有的实力和影响力，而创造这些业绩当然离不开这所大学的历任校长，他们是具有独特魅力之密歇根文化

的传承与创新者。

三、组织世家与个人命运

成功的大学校长一定要对他们领导的大学之历史、传统和文化了如指掌，因为大学是以源远流长之传统和延续性为基础的，这些传统是经历了很多代人才逐渐形成的。当然每一任校长的风格和业绩不尽相同。作为密歇根大学的第11任校长，杜德施塔特在本书第1章专门对他的10位前任进行了简洁却深刻的描述与评价，并将此上升为对密歇根大学“组织世家”的透析。这是耐人寻味的。

著名社会学家、高等教育研究领域权威学者伯顿·克拉克引入了“组织世家”（organizational saga）的概念，来指称那些决定一所大学独特性之源远流长的特征。他认为组织世家介于意识形态和宗教信仰二者之间，它一方面有着引人入胜的逻辑性；另一方面又能感染人的心灵，大学“历经岁月沧桑而对校园生活建构了一种意向性，形成了一个世家，然后又用它把这个学校凝聚在一起，并塑造了它的目标”。克拉克指出：“一个组织世家可以有很多种形式，可以通过各种格言、传统和风气而表现出来。它可能由一些长期以来一直坚守不渝的做法或一个机构肩负的一些独一无二之责任组成，或者甚至由它在学生、教师和校友头脑里和心目中的形象中所扮演的角色而构成。世家可以带来一种浪漫甚至神秘的感觉，这可以使一个冷冰冰的组织变成一个为人所爱的社会机构，它可以赢得其成员的忠诚，甚至可以界定其麾下各共同体的身份。”

当杜德施塔特开始执掌密歇根大学之时，他面临的时代挑战和考验是：如何驾驶这艘公立大学的“旗舰”驶向波澜壮阔的21世纪新航道？

历经8年的艰苦奋斗，在州政府财政支持严重缩水的背景下，学校捐赠基金从2.5亿美元增加到了25亿美元，是原来的10倍。学校资源在投资组合上也更均衡，通过与各种政治势力作斗争，使学费收入增加到了每年4.5亿美元以上，私人捐助每年已经超过了2.6亿美元，超过州政府财政资助的数额。通过像全面质量管理及分权式预算这样的努力降低了成本，学校的教

学与科研环境得到了明显改善，三个校区都从根本上进行了翻修，在新建建筑及旧建筑翻新上的花费超过了 20 亿美元。校园景观也进行了重新美化，通过了新的总体规划，并已付诸实施。随着校园环境得到明显改善，一种新的自豪感在学校各社群（特别是学生）的心中油然而生。对校史资源的研究与挖掘成效显著，恢复重建了一些具有历史价值的重要设施，如数字化历史档案资料馆、底特律天文台等。从财务方面来看，密歇根大学已成为美国最强大的公立大学，华尔街在 1996 年给予了它最高水平的信用评级 Aaa 级（获得这一评级的只有两所公立院校，另一所是得克萨斯大学）。在高级行政负责人、院长和资深行政工作人员这一层次上，密歇根大学的领导团队被认为是全国最强大的领导团队之一。学校所有学科和专业课程的质量和影响让它得以跻身于全世界最卓越的公立和私立大学行列。

在盘点杜德施塔特 8 年校长之业绩时，不能不谈及他所精心策划的“媒体联合体”。它坐落在密歇根大学的北校区，原本是按照一个通用型图书馆进行规划的大楼。杜德施塔特出任校长之后，以其不同寻常的战略眼光对原来的建设计划进行了大幅度的修改和拓展，将其改建成一个信息时代研究型大学变革发展的实验室，其主旨和精髓在于：以研究型大学公共服务体系与教学科研浑然一体的体制创新，作为大学数字化变革的突破口，在此孕育信息时代研究型大学创新发展的各种思想萌芽并加以实践。杜德施塔特为此倾注了大量心血并对其寄予厚望。历经多年的筹备和建设之后，“媒体联合体”于 1996 年（杜德施塔特辞职前不久）正式开张，是当时美国高校最大、最先进的多媒体学习与创新中心，集 20 世纪 90 年代中期高等教育信息化建设成果之大成于一身，初步具备了创造一个数字化大学之雏形的物质、技术基础与体制优势。它大力推进课程教学与学术科研资源的数字化，在公共知识服务体系的创建上进行了开创性的探索，和世界著名的过刊数据提供商 JSTORE 合作，耗费巨资将密歇根大学各学科的文献资料数字化，使其能够在世界范围内共享；它是 Google 数字图书馆项目的主要合作伙伴；还是世界上第一个以百分之百的比例收藏全球两大顶级学术出版商 IEEE 和 Elsevier 出版物的机构。“媒体联合体”每天 24 小时对师生开放，但只有经过审批、立项的师生跨学科的协作学习与协同研究项目团队才有资格进入并获得全方位的