

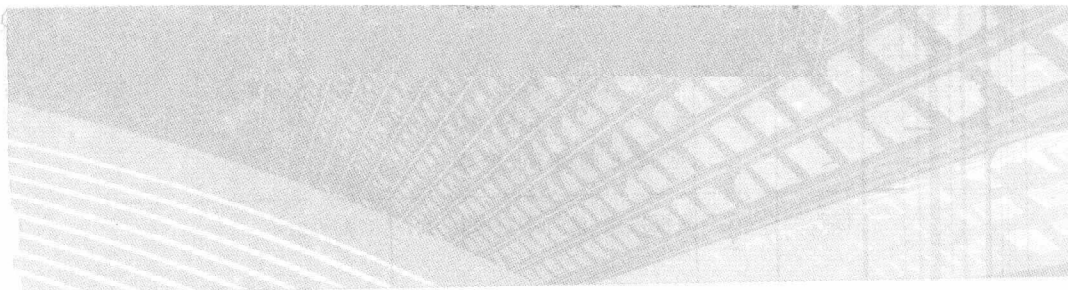
大学学科建设领导行为对 学科发展的影响研究

关少化
著

大学学科建设领导行为对 学科发展的影响研究

关少化

著



 华中师范大学出版社

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

大学学科建设领导行为对学科发展的影响研究/关少化著. —武汉:华中师范大学出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5622-5521-5

I. ①大… II. ①关… III. ①高等学校—领导行为—影响—学科发展—研究—中国 IV. G642.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 109077 号

大学学科建设领导行为对学科发展的影响研究

© 关少化 著

责任编辑:陈玫伊 谢 琴

责任校对:易 雯

封面设计:罗明波

编辑室:高校教材编辑室

电话:027—67867364

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027—67867076(发行部) 027—67861321(邮购)

传真:027—67863291

网址:<http://www.ccnapress.com>

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

印刷:武汉理工大印刷厂

督印:章光琼

字数:194 千字

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:11.25

版次:2012 年 7 月第 1 版

印次:2012 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—1000

定价:25.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,请打举报电话 027—67861321

摘要：笔者依据高等教育学会教育科学“十一五”规划重大项目《中国特色的高等教育学科建设研究》，运用组织变革理论、领导行为理论、协调发展理论，就大学学科建设领导行为对学科发展的影响进行实证研究。

针对大学学科建设特性，借鉴组织变革理论、领导行为理论的观点，通过对大学学科建设领导行为实践的归纳分析，编制问卷。经过探索性因素分析、验证性因素分析，获得信度、效度均良好的《大学学科建设领导行为问卷》。该问卷包括四个部分，其中主体部分包含大学学科建设领导行为的五个维度：愿景激励、学术重心、个性化关怀、高绩效标准、德行垂范。

运用协调发展理论，针对学科基本特性，在对学科发展含义分析的基础上，确定学科发展的评价指标体系，经加权平均法计算，对31所样本大学的学科发展进行评价。学科发展评价指标包括学科结构和学科水平两方面的内容。学科结构涉及学科覆盖和学科排名两个指标，采用专家咨询的方法进行评价；学科水平评价以教育部学位与研究生教育发展中心所公布的《2007~2009年学科评估结果》为基础，以进入前6名的学科数作为学校学科水平的基本数据，通过赋值法，评价样本学校的学科水平。

基于上述两方面的研究数据，运用方差分析、回归分析，获得以下结论：（1）大学学科建设领导行为对学科发展有显著影响；（2）大学学科建设领导行为对学科结构和学科水平均有显著影响；（3）大学学科建设领导行为各维度对学科发展有不同程度的影响，由大到小的排列顺序是：学术重心、愿景激励、个性化关怀、德行垂范、高绩效标准；（4）大学学科建设领导行为各维度对学科结构有不同程度的影响，由大到小的排列顺序是：学术重心、愿景激励、德行垂范、个性化关怀、高绩效标准；（5）大学学科建设领导行为各维度对学科水平有不同程度的影响，由大到小的排列顺序是：愿景激励、个性化关怀、学术重心、高绩效标准、德行垂范；（6）控制变量中的学校类型、学校所属对学科发展有显著影响，但相对于大学学科建设领导行为来说，它们对学科发展的解释力非常低。

关键词：大学，学科建设，领导行为，学科发展

Impacts of Leadership Behavior in University Discipline Construction on the Discipline Development

Abstract: It takes an empirical research on leadership behavior of university discipline construction and its impact on the discipline development, relying on the major research project of Chinese Higher education Academic society Educational Science's "Eleventh Five-Year Plan" —*Research on Discipline Construction of Higher Education with Chinese Characteristics*, using organizational change theory, leadership theory and the coordinated development theory.

Directing at the characteristics of university discipline construction and borrowing ideas from organizational change theory leadership behavior theory, *Questionnaires on University Discipline Construction Leadership Behavior* whose reliability and validity are both good is obtained by taking inductive analysis to the practice of university discipline construction leadership behavior and developing questionnaires and taking inductive analysis to exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis. This questionnaire consists of four parts, of which the main part contains five dimensions—vision incentives, academic gravity, individualized care, high performance standards, and example for morality.

It evaluates the discipline development of the 31 randomly selected universities by weighting average method, using coordinated development theory to determine the discipline evaluation indicator system of the discipline development with directing at fundamental characteristics of the disciplines, based on the analysis of the implication of discipline development. Evaluation indicators contain discipline construction and discipline level. Discipline construction evaluation uses the way of consulting experts, which includes two indicators—disciplines coverage and discipline ranking while the discipline level evaluation takes the top six disciplines as the basic data of the discipline level, basing on the "2007 to 2009 Disci-

pline Evaluation Results” issued by the Ministry of Education Degree and Graduate Education Development Center through the way of value assignment, to evaluate the university’s discipline level.

Based on the two aspects of research data mentioned above, using variance and regression analysis, following is obtained: (i) University discipline construction leadership behavior takes a significant influence on discipline development. (ii) University discipline construction leadership behavior takes a significant influence on both discipline structure and discipline level. (iii) Various dimensions of university discipline construction leadership behavior take influences on discipline development in different degree, whose descending order is: academic gravity, vision incentives, individualized care, example for morality, and the high performance standards. (iv) Various dimensions of university discipline construction leadership behavior take influences on discipline structure in different degree, whose descending order is: academic gravity, vision incentives, example for morality, individualized care, and the high performance standards. (v) Various dimensions of university discipline construction leadership behavior take influences on discipline level in different degree, whose descending order is: vision incentives, individualized care, academic gravity, the high performance standards, and example for morality. (vi) The type of school and affiliated with university strengths in control variables take influences on discipline development, but compared to the university discipline construction leadership behavior, the explanatory power of control variable entirety to discipline development is very low.

Key Words: University, Discipline Construction, Leadership Behavior, Discipline Development

目 录

插图和附表清单	(1)
1 导论	(1)
1. 1 研究背景与选题意义	(1)
1. 2 问题提出	(9)
1. 3 研究思路与研究方法	(12)
1. 4 研究设计	(14)
1. 5 论文的逻辑框架	(17)
2 文献综述	(19)
2. 1 领导行为研究	(19)
2. 2 大学学科发展研究	(36)
2. 3 小结	(40)
3 理论基础与研究假设	(42)
3. 1 基本概念辨析与界定	(42)
3. 2 理论基础	(47)
3. 3 研究假设	(53)
4 大学学科建设领导行为结构研究	(59)
4. 1 大学学科建设领导行为归纳分析	(59)
4. 2 大学学科建设领导行为问卷编制	(62)
4. 3 大学学科建设领导行为问卷验证	(68)
4. 4 大学学科建设领导行为问卷分析	(79)
5 大学学科发展评价研究	(84)
5. 1 大学学科发展评价指标	(84)
5. 2 大学学科发展评价	(90)
5. 3 大学学科发展评价结果分析	(102)

6	大学学科建设领导行为对学科发展的影响	(105)
6.1	有关变量的描述性统计	(105)
6.2	大学学科建设领导行为对学科发展的影响	(110)
6.3	大学学科建设领导行为各维度对学科发展的影响	(120)
6.4	大学学科建设领导行为对学科发展影响的结论与建议	(122)
7	研究结论与展望	(125)
7.1	研究结论	(125)
7.2	主要创新点	(127)
7.3	不足及研究展望	(128)
	参考文献	(130)
	附录 A 大学学科建设领导行为问卷(初稿)	(141)
	附录 B 大学学科建设领导行为问卷	(145)
	附录 C 访谈调查(节选)	(148)
	附录 D 学科评估工作简介	(151)
	附录 E 2009 年学科评估重要改革措施	(153)
	附录 F 2009 年学科评估指标体系	(156)
	附录 G 我国学科专业目录及名称代码表	(158)
	后 记	(166)

插图和附表清单

图 1-1	本研究拟解决问题示意图	(11)
图 1-2	研究技术路线	(16)
图 1-3	论文结构及逻辑框架	(18)
图 2-1	普遍领导方法和权变领导方法的比较	(22)
图 3-1	学科建设要素关系图	(45)
图 3-2	基于变革的组织框架	(50)
图 3-3	伯克—利温特的组织绩效和变革模型	(56)
图 4-1	大学学科建设领导行为单因素模型	(72)
图 4-2	大学学科建设领导行为五因素模型	(73)
图 5-1	学科发展构成要素关系图	(88)
图 5-2	大学学科发展指标确定方法与步骤图	(89)
图 6-1	有关领导研究各变量之间的因果关系	(106)
表 3-1	领导者行为研究的主题列表	(51)
表 4-1	六大类行为特征的典型描述	(60)
表 4-2	大学学科建设实践中领导行为描述归纳统计	(62)
表 4-3	被试基本情况统计表 (N=156)	(64)
表 4-4	大学学科建设领导行为的探索性因素分析结果表 (N=156)	(66)
表 4-5	被试基本情况统计表 (N=155)	(70)
表 4-6	大学学科建设领导行为为问卷项目分析和信度分析	(74)
表 4-7	模型拟合最佳适配度指标参考标准	(76)
表 4-8	大学学科建设领导行为为问卷验证性因素分析结果 (N=155)	(77)

表 4-9	五因素模型的观测变量负荷和误差负荷 (N=155)	(77)
表 4-10	大学学科建设领导行为与相关领导行为维度比较	(81)
表 5-1	加州理工学院的学科布局	(85)
表 5-2	大学学科发展评价指标体系	(89)
表 5-3	2007 年—2009 年学科评估排名前 6 名的学科个数统计	(91)
表 5-4	31 所样本大学学科发展评价基本信息	(93)
表 5-5	某大学学科结构评价信息表	(94)
表 5-6	大学学科水平得分表	(95)
表 5-7	31 所样本大学学科水平得分表	(96)
表 5-8	31 所样本大学学科结构得分表	(97)
表 5-9	31 所样本大学学科发展得分表	(101)
表 6-1	组织特征情况统计表 (N=31)	(106)
表 6-2	领导者个人特征情况统计表 (N=155)	(107)
表 6-3	大学学科建设领导行为各主要变量的描述性统计	(109)
表 6-4	大学学科发展各主要变量的描述性统计	(110)
表 6-5	基于学校所属的方差分析	(111)
表 6-6	基于学校类型的方差分析	(112)
表 6-7	基于学科优势的方差分析	(113)
表 6-8	基于性别的方差分析	(113)
表 6-9	基于年龄的方差分析	(114)
表 6-10	基于任职年限的方差分析	(114)
表 6-11	基于学历的方差分析	(114)
表 6-12	基于职务的方差分析	(115)
表 6-13	基于学术荣誉的方差分析	(115)
表 6-14	基于学科背景的方差分析	(116)
表 6-15	基于任职时间的方差分析	(116)
表 6-16	控制变量对大学学科发展影响总结表	(116)
表 6-17	控制变量对大学学科发展的回归分析	(117)
表 6-18	大学学科建设领导行为对学科发展的回归分析	(118)
表 6-19	大学学科建设领导行为对学科结构的回归分析	(119)

表 6-20	大学学科建设领导行为对学科水平的回归分析	(119)
表 6-21	大学学科建设领导行为各维度对学科发展的回归分析	(120)
表 6-22	大学学科建设领导行为各维度对学科发展两维度的回归分析	(121)
表 7-1	大学学科建设领导行为五维度结构表	(125)

1 导 论

1.1 研究背景与选题意义

1.1.1 研究背景

(1) 跨越式发展成为我国大学战略管理的核心内容

兴起于 20 世纪 60 年代的战略管理理论在 70 年代逐步被大学运用。到 80 年代早期,国外的许多大学,特别是美国的大学,在战略管理方面已经积累了极其丰富的经验:对大学实施战略管理,“通过一系列富有创意的决策……赢得了更有活力的教师队伍、更精明的管理队伍、更好的声誉、更高的教学质量、更多的学生和更大的资金投入”^①。与此同时,大量的大学战略管理理论研究成果出现^②。逐步地,战略思维与行动“在世界各国大学运行和变革的管理中,成为新的最重要的要素”^③。

我国大学战略管理的理论与实践始于 20 世纪 90 年代,随着社会主义市场经济体制的逐步确立,我国教育体制的改革也在加大步伐。政府的职能转变使大学的运行机制发生变化,大学由政府的直接管理模式转为以政府宏观调控为主导、市场为导向、学校自主办学为主体的管理模式。基于此,我国大学开始了关于生存与发展的独立思考,引入战略管理的理论以及对该理论的实践也就成为极其迫切的现实需要。

① 刘向兵、李立国:《大学战略管理导论》,北京:中国人民大学出版社,2006 年版,第 4 页。

② Schendel 和 Hatten 的《战略计划与高等教育:概念、问题和机会》、Hosmer 的《学术战略》以及 George 的《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》等都是这方面较有影响的著作。

③ 乔治·凯勒,别敦荣主译:《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》,青岛:中国海洋大学出版社,2005 年版,第 1 页。

随着大学战略管理理论与实践的深入发展,针对我国大学的现实情况,许多大学纷纷提出了跨越式发展的战略目标。随之而来的是,关于大学跨越式发展问题的研究层出不穷。高等教育的理论与实践工作者对此做出了深刻的理论探讨与实证分析,阐述了大学跨越式发展的基本战略、体制改革方向以及成长背景与内在机制等内容。对于大学的跨越式发展,普遍认为是指大学在政府的支持下,利用外部环境中的战略机会、自身优势,获得更多的资源并让资源得到更合理的分配与利用,比其他大学以更快的速度发展^①。从目前的情况看,跨越式发展已经成为不同层次与类型的大学的战略选择。

从最初的北京大学、清华大学、浙江大学、复旦大学、南京大学等一些研究型大学开始,有关跨越式发展的构思与行动在我国许多大学蓬勃展现。北京大学提出要制定具有前瞻性的发展战略规划,要从学校的全局出发,抓住机遇迎接挑战,适应自身发展的需求和时代发展的形势,凝练北大的使命与核心价值观,对自身的优势和问题、面临的机遇和挑战进行科学的分析判断,建设世界一流大学。清华大学提出“三个九年,分三步走”,建设综合性、研究型、开放式的世界一流大学的综合战略,特别是发展文科的战略。浙江大学实施整合战略,组建新的浙江大学,提出走特色鲜明、综合发展之路的策略。

除此之外,研究教学型、教学研究型、教学型大学也提出了相应的跨越式发展战略目标,而且可以明显地看到这些大学“大跨步地超越与快速发展”的成绩。武书连在《中国大学评价》中^②认为:中国的高等教育正处于一个高速发展的阶段,绝大多数大学自己与自己比都在进步。其中,有123所大学在最近四年的排名中有明显提高,即与2003年相比,在中国大学前100名中,2007年的排名至少提高了10%(不含因合并提高的名次),100名以后的大学与2003年相比,2007年的排名则至少提高了15%,并且发展前景比较清晰,提出了明确的发展战略。由此可见,“跨越式发展”已经成为我国大学战略管理

① 参见武亚军:《面向一流大学的跨越式发展:战略领导的作用》,载《北京大学教育评论》,2005年第4期,第55页。

② 专访武书连:清华、北大、浙大三强位置5年内难以撼动, <http://learning.sohu.com/20070108/n247489340.shtml>。

的核心理念与有效行动。

(2) 学科建设成为大学跨越式发展的基本路径

大学如何实现跨越式发展,也是当前高等教育研究与实践的重要内容。关于大学跨越式发展的实施战略、路径及实现的条件等问题,在现有文献中,普遍认同学科建设在其中的重要作用。有学者认为,“学科建设是高等学校的一项根本性建设,是学校改革与发展的龙头,是跨越式发展的根基。(通过)学科建设与发展,(可以)形成自己的优势与特色,增强学科竞争力,从而实现大学的跨越式发展”^①。有学者进一步指出:“学科建设是研究型大学的核心工作,是构筑研究型大学核心竞争力的必然之路。……美国研究型大学排行榜的指标体系每年都略有调整和变化,但以学科名次作为大学评价、排序的主要依据始终不变。由此可见,学科发展是研究型大学得以卓越、保持卓越的重要支撑。”^②除了从增强学科竞争力,促进大学跨越式发展的角度来表明学科建设独特的价值之外,还有学者从对世界一流大学的分析中来阐述学科建设在大学跨越式发展中的特殊作用。这种观点认为,世界一流大学的共同特征是要有一批一流的学科、培养高层次的创造性人才、出高水平原创性的科研成果、拥有一支高素质的师资队伍以及充足的办学经费等。其中最重要的是要有一流的学科。学科发展水平是一所大学地位的主要标志。“要实现大学的跨越式发展,归根结底离不开一流的学科。”^③武亚军的研究进一步印证了这个观点^④,他认为大学跨越式发展绩效涉及研究经费与成果、师资水平、学术荣誉、人才培养以及社会服务等方面,这些方面发展水平高,则大学的跨越式发展成效显著。众所周知,无论是研究经费、师资水平,还是学术荣誉及人才培养都是学科建设的主要内容。由此可见,在我国,越来越多的人认为并明确阐述了学科建设是大学跨越

① 赵波:《高校跨越式发展路径选择及其实现条件》,载《教育与现代化》,2008年第4期,第57~61页。

② 许迈进、杜利平:《美国研究型大学的学科发展战略及其启示》,载《中国高教研究》,2005年第4期,第76页。

③ 胡卫锋、庞青山:《学科融合:大学跨越式发展的重要途径》,载《煤炭高等教育》,2004年第7期,第42~43页。

④ 武亚军:《面向一流大学的跨越式发展:战略领导的导作用》,载《北京大学教育评论》,2005年第4期,第58页。

式发展的基本路径问题^①。

事实上,通过学科建设提升大学学科发展水平,进而实现大学跨越式发展的成功案例非常多。在国外的大学中,虽然没有明确的“学科建设”概念,但是实实在在的“学科建设”还是存在的,“学科建设”成为直接促进大学跨越式发展的基本途径。创建于1900年的卡那基—梅隆大学,在建校60多年的时间里并不突出,但后来由于认识到了学校的比较优势,于是集中力量优先发展计算机学科,使其在全美大学学科排列中名列前茅,从而带动了学校进入研究型大学的行列^②。伯克利加州大学原有14个学院,下设100多个学科系,学科门类齐全,每个学科水平都较高,但没有一个学科是真正世界一流的,特色不明显。后来,学校调整发展战略,重点发展生物原子工程,终于发明了加速器,并以此获得了17个诺贝尔奖,该学科世界第一,学校也因此世界闻名^③。华威大学仅仅经过40年的创新历程就实现了从名不见经传的学校到英国大学中研究能力位居第五的飞跃,其中关键的因素在于重视寻找最好的教师、注重教学与科研、拓展学术疆域(跨学科发展)、追求高品质的学术目标,并且力图在基础理论与应用研究之间取得平衡^④。除了这些大学之外,像美国社区学院这样的其他类型的大学也同样很注重发挥学科特色。谭曙光的研究指出^⑤,这些大学,在学科方向上,着眼于为地方服务、与地方社会密切联系,在学科布局方面,灵活多样、层次分明,在人才培养目标上,定位准确、特色突出,它们形成了

① 参见田建国:《实施大学跨越式发展战略》,载《中国高等教育》,2003年第9期,第10~11页;王大中:《瞄准世界一流 落实战略规划》,载《中国高等教育》,2003年第3期,第14~16页;王战军:《中国研究型大学建设与发展》,北京:高等教育出版社,2003年版;丁学良:《中国能不能办出世界一流大学》,杨东平主编,《大学之道》,北京:文汇出版社,2002年版,第83~100页;闵维方:《关于一流大学建设的几个问题》,载《北京大学教育评论》,2003年第3期,第26~31页。

② 参见教育部中外大学校长论坛领导小组:《中外大学校长论坛文集》,北京:高等教育出版社,2002年版,第277页。

③ 参见罗云:《中国重点大学与学科建设》,北京:中国社会科学出版社,2005年版,第102~103页。

④ 参见教育部中外大学校长论坛领导小组:《中外大学校长论坛文集(第二辑)》,北京:中国人民大学出版社,2005年版,第271~284页。

⑤ 谭曙光、胡弼成:《美国社区学院学科专业建设的经验及其启示》,载《煤炭高等教育》,2005年第3期,第49~51页。

自身的核心竞争力,发展快速稳健。

国内大学在以学科建设为基本途径、促进大学跨越式发展方面也取得了丰硕的成果。如南京大学在 20 世纪 80 年代初期就提出了“建设真正高水平的、多学科协调发展的综合大学”的奋斗目标,他们以基础学科为依托,以重点学科为核心,以博士点学科为骨干,尤其注重发展高新技术学科和应用学科,建设“重点学科——学科群——学科体系”的结构模式,学校整体水平一直居于国内前列^①。清华大学从 20 世纪 80 年代中期开始调整学科布局,现已形成了理、工、文、法、经济、管理、艺术、医学等多学科共同发展的局面,进入“2009 年世界大学排行榜”前 50 的行列,跃升 7 位^②;北京大学在 80 年代就把学科建设的重点放在国家建设和发展急需的学科上,兼顾长远需求,以基础学科为生长点和依托,建设一批区别于传统工程技术学科的高新技术工程,走学科联合的道路^③,在“2009 年世界大学排行榜”中名列第 52 位。从国内大学的情况看,学科建设已经被置于学校发展整体系统的重要位置上。许多大学注重分析自身学科建设的优劣,科学合理地进行学科建设规划,在整合资源、发挥学科优势的过程中,推进了大学的跨越式发展。

(3) 在学科建设实践中大学领导者发挥了重要的作用

学科建设是大学发展的核心工作,在大学的跨越式发展实践中,大学领导者对学科建设的作用非常突出而且越来越引人注目。

在世界著名的跨越式发展的大学里,关键时期的领导者对学科发展的作用都是极为突出的。卡那基—梅隆大学在 1972 年—1990 年耶赛特担任校长期间,从一个好的技术学院一跃转变为一所国际公认的著名研究型大学,显示出校长强有力的领导。耶赛特对大学的学科发展有自己独到的见解,他认为:只有通过学术的卓越才能达到服务学生和社会的目的;要发展新兴学科,把它做到领先的地位;要追求优势、集中资源等。斯坦福大学的快速发展时期是在 1930 年—1970 年,在斯特林校长与特曼教务长的紧密配合下,提出“学术尖

① 参见徐世良:《综合大学理科学科专业建设的几点想法》,载《高等理科教育》,1993 年第 1 期,第 7 页。

② 参见 2009 世界大学排行榜公布, <http://www.sciencenet.cn/htmlnews/2009/10/223918.shtm>。

③ 参见雒行严:《扬长避短,建设具有北大自身特色的学科结构体系》,载《高等理科教育》,1993 年第 1 期,第 23 页。

塔”战略，在关系国家安全等重要学科领域占据领先地位，促进一些有前景的新兴学科、研究领域在斯坦福快速发展，使斯坦福快速成为世界最著名的研究型大学之一。华威大学在创立之初，强有力的副校长巴特沃思提出要学术优异，引进优秀人才，让他们在自己的专业领域无拘无束地遨游，奠定了华威未来发展成为高水平学术基地的基础^①。哈佛大学荣誉校长陆登庭指出：“一所优秀大学的领导责任……（在于）采取一些措施，调动教师的积极性，与教师通力合作，为他们提供广泛的学术领导并指明奋斗的方向。……（他们）大部分工作都与对严肃的研究和教学工作本质的理解有关，与了解如何在发展过程中评价不同学术领导的重要性有关。”^②夏托克在《成功大学的管理之道》中概括了大学领导者在“学科建设”中的突出作用^③。他认为，“强有力的引领核心”是成功大学管理之道的重要内容，要“加强学校引领核心”的理念，因为它更可能促进可持续的高质量大学业绩。他同时指出，教学与研究代表大学的核心任务，在教学和研究方面业绩出色的大学，高层团队有能力对学术见解进行反思，引导学术意见，他们中的每一个人都支持学校的学术行动和发展项目，并关注项目发展的方向。

在国外大学的管理实践中，尽管没有出现明确的“学科建设”概念，但大学领导者指向学科发展的管理活动非常凸现，他们一方面提供有激励性的愿景和方向，另一方面也在客观地确定大学在学科发展和研究领域的成长机会、自身优势和实施方案。因此，有学者提出“在考虑大学校长的学术资格时，非常时髦地强调管理方面的商业技能倾向是错误的。因为在一种结构性的无政府状态中，他所以能完成工作，是由于他具备说服力，他被看成教师中的一分子，他既能够教书还能进行研究”^④。只有这样的校长，才具有引领学科发展的敏锐性和卓越能力，才能够肩负起领导学术发展的责任。

① 参见伯顿·克拉克，王承绪译：《建立创业型大学：组织上转型的途径》，北京：人民教育出版社，2007年版，第11～12页。

② 陆登庭：《一流大学的特征及成功的领导与管理要素：哈佛的经验》，《中外大学校长论坛文集》，北京：高等教育出版社，2002年版，第11页。

③ 迈克尔·夏托克，范怡红主译：《成功大学的管理之道》，北京：北京大学出版社，2006年版，第194～197页。

④ 杰拉德·卡斯帕尔：《成功的研究密集型大学必备的四种特性》，《中外大学校长论坛文集》，北京：高等教育出版社，2002年版，第121页。