

当代中国 大学校长领导力 发展研究

The Leadership

Development for
the Contemporary Chinese University Presidents

马龙海 著

广东省社科规划办2010年度后期资助项目

当代中国 大学校长领导力 发展研究

The Leadership

Development for
the Contemporary Chinese University Presidents

马龙海 著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

当代中国大学校长领导力发展研究/马龙海著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 4
ISBN 978-7-300-15392-6

I. ①当… II. ①马… III. ①高等学校-校长-领导-能力-研究-中国 IV. ①G647.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043349 号

广东省社科规划办 2010 年度后期资助项目

当代中国大学校长领导力发展研究

马龙海 著

Dangdai Zhongguo Daxue Xiaozhang Lingdaoli Fazhan Yanjiu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2012 年 5 月第 1 版
印 张	13.75 插页 1	印 次	2012 年 5 月第 1 次印刷
字 数	223 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

——大学需要什么样的校长领导力

大学作为“人类社会的动力站”，在文明不断延伸的历程中扮演了重要的角色，始终与国家的发展同步前行。而大学的发展，离不开富有智慧、经验、人格魅力和开拓创新精神的卓越领导者——大学校长。一旦触及“大学校长”这个称呼，众多的身影交映生辉，构成了一组民族文化精英的群像，因而大学校长被社会寄予了厚望，成为社会文化主流的象征。社会对大学校长的殷切期待不仅仅是因为现代大学功能的延伸彰显，而且，也是因为在大学演变过程中一代又一代大学校长的教育思想及其智慧的感召与影响。

中国早期大学的校长，多是我们耳熟能详的大师，但纵观大学校长的“谱系”，是由两个不同群体构成：一是前辈教育家和学者；二是党的高级干部，大多是党内的大知识分子和学者。然而，时移代易，中国当代大学领导体制经受了“文革”十年“革委会”的洗礼，计划经济管理体制行政职能的放大至今影响深远，大学校长在公众中难以抹去“官僚形象”的印记。社会、民众及大学学人所持有的“教育领袖”、“学术思想捍卫者”的角色期待与现实存在一定差距，有其必然的历史及社会政治因素。身处社会转型期的新一代大学校长群体面对变革的压力，常常受到公众的褒贬评议，这恰恰表明了大学校长角色的重要性。毫无疑问，大学校长的胸襟、抱负、视野和理念决定着中国大学未来的发展。现行的大学教育不仅面临科技革命、知识经济、网络技术、视听文化、大众文化等的强烈挑战，处于一个文化范式更新转变的时代，也面临市场经济、人口激增、资源危机、劳动就业、腐败风气等社会转型期各种矛盾的压力和冲撞。高等教育滞后于社会发展的严峻现实，急于赶超的心理期待，以及人们对当下教育的种种批评和

抱怨，转化为对大学校长“超人”般的高标准：既要是学问家、教育家，又要是政治家，还要是公关专家和理财专家。在文化转型和大学转型的时代背景下，面对这种多元的社会角色身份祈求，中国大学校长的责任和使命极其艰巨复杂，可以说是任重而道远。

近年来，“高校行政化”一直遭到诟病，而《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》（以下简称《教育规划纲要》）中明确提出：“随着国家事业单位分类改革推进，探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策，克服行政化倾向，取消实际存在的行政级别和行政化管理模式”。高校行政化的真正弊端在于，为政府和教育行政机关过度干预高校办学自主权提供了依据，它也为大学内部管理的官僚化倾向提供了温床。这才出现了“教授对应于什么行政级别”的荒唐命题。去行政化的内涵在于政府应该按照教育规律管教育，高校应该按照教育规律办大学。高校内部要消除行政化倾向，首先要淡化校领导的行政级别，摒弃仿效政府行政机关设置机构、任用干部的习惯做法，体现大学作为学术和教育机构的特质。其次，要理顺具有中国特色的大学党委领导下的校长负责制，如果每一所大学都能够与教育家的名字相连，如：蔡元培、蒋梦麟、胡适与北京大学，梅贻琦、潘光旦与清华大学，张伯苓与南开大学，唐文治与交通大学，竺可桢与浙江大学，等等，这样才能够真正实现大学价值教育的回归，使大学担负起时代赋予自己的使命。最后，要改善大学校长的遴选标准和方式。大学校长应该是懂教育、会管理的“专家”，而不仅仅是某个专业学术领域的“专家”，政府组织部门任命、指派、提名的校长产生方式必然会恶化大学的学术文化环境。因此，大学校长不是什么官，最重要的是全身心投入，是对教育事业孜孜不倦的敬业与奉献的精神，是一种教育家风范的撒播与传承，是一种岗位角色的扮演，是一种制度文化的延续，而不是大学文化因某位校长的离去而消失。

哈佛大学前校长德雷克·博克（Derek Bok）在《回归大学之道》一书中，曾对大学校长的角色作用做出如下定义：“大学校长能起到的最大作用，就是为大学的发展勾勒蓝图——确定大学的教育理念，制定教育的优先事项，并为大学的发展指明方向。”可见，大学的领导群体在保持教育的灵魂，守护大学精神和学术传统，传承、创新知识，引领社会等方面，扮演了关键性角色。大学校长的教育领导者或教育家角色的实现有赖现代大学制度的不断完善。现代大学制度是适应现代社会发展要求，反映大学与政府和社会关系的大学治理模式、制度规范

及行为准则，是现代大学健康发展的重要标志。现代大学制度建设的核心就是摒弃传统的行政化管理观念，打破封闭的办学体制，增强大学的适应性，改变政府包办代替和大学内部人自行决策的传统方式，形成利益相关方共同参与讨论和决定大学公共事业发展的良好治理模式，最终建立政府宏观管理、社会参与、大学自主办学的多元合作的管理体系，形成大学自我发展、自我约束的长效机制。《教育规划纲要》对此也提出了明确的要求：完善中国特色现代大学制度，完善治理结构，推进政校分开、管办分离，构建高校与政府和社会之间的新型关系。因此，大学校长领导力的实现离不开现代大学制度环境的保证，反之，在构建现代大学制度的过程中，大学校长领导力的角色功能同时也得以升华。

大众化条件下的高等教育正面临转变发展理念、创新人才培养模式的两大挑战。贯彻《教育规划纲要》的实质，就是要将高校发展从以外延扩张为主的轨道转到以内涵提高为主的轨道上来，把提高人才培养质量放在核心地位。那么，大学需要什么样的校长领导力，才能够守护大学的职能和使命，弘扬追求真理的大学精神，推动大学人才培养目标的更好实现呢？

伴随着后现代主义思潮的蓬勃兴起，社会正处于转型变革的急剧期，人们价值观多元，自主意识渐趋觉醒，昔日所强调的以理性、科技、线性、量化为特征的传统领导范式，正在逐渐向以重视意识、价值、道德、人性、共生为特征的道德化领导范式过渡。因此，校长应以道德权威为基础，建构组织的共同愿景与理念，关怀部属的需要与自我实现，激发人性潜力，使部属超脱外在的利益交换，心悦诚服地接受领导，并基于责任和义务而致力于为大学目标自觉自愿地奉献，构筑一种大学永续发展的领导型态。与这种领导型态相适应的大学校长领导力，就是大学校长在实现大学使命、社会责任和推动大学积淀性发展的过程中，基于精神信仰和价值理念的道德行为能力，作用于大学师生及利益相关者的能力体系。从组织群体的角度来看，大学校长领导力是指由领导职能、领导体制、领导素质等多种因素综合作用而产生的合力，是内生于领导过程并作用于领导角色的力量，是领导主体用以应对来自领导客体和领导环境带来的挑战，并引导群体、组织或社会实现共同目标的核心力量。

正是基于以上对大学校长领导力的理解，本研究重点指向大学校长领导力结构，以及大学校长领导力实现的保障机制，即领导力发展模型的建构（详见“内容介绍”）。前者从多元理论的分析入手，分析了建构结构模型的因素，论证大学

校长领导力模型建构的必然性与可行性,通过管理学、领导学和行政学等相关理论,提炼出模型所包含的一级因素和二级因素,提出了大学校长领导力组成的四个维度及其各个维度所包含的子维度,建构并形成了大学校长领导力结构模型及运行的原理机制。后者是本研究的落脚点,该部分的研究既是对大学校长领导力实现与发展的探索,以便形成完整的大学校长领导力研究体系,也为今后的深化研究留下了空间。大学校长领导力发展模型的功能取决于领导力模型的构成,是通过遴选、培训、考核与发展促进领导力实现的保障机制,这种动态的保障机制构成了领导力实现与发展的作用机制,是一种方法与工具的开发,为大学校长领导力结构模型的实现提供了路径选择。静态和动态的模型背后隐含了这样一个核心思想:大学校长领导力体系应该成为一种精神的象征,而真正的校长能力的实现,是靠校长团队的文化建设和组织分布式领导力的整合而得以实现的。

英国现代西方科学哲学家卡尔·波普尔(Karl R. Popper, 1987)曾说:“科学和知识的增长永远始于问题,终于问题——愈来愈能启发大量新问题的问题。”在教育实践过程中,重视校长领导力建设是学校能力建设的关键。考量大学校长领导力发展研究合理性的关键取决于对重要问题的鉴别力。国际著名教育改革专家迈克·富兰指出,要把注意力准确地集中在实现可持续发展中最困难的问题上,能力建设必定会成为学校所有改进策略中最核心的部分。当前,在学术界尤其是社会科学领域中,各个学科相互融合的程度和范围越来越深、越来越广泛。社会科学中的理论探讨,从不同的侧面进行,有不同的效果。我们很难评价每种理论的普适性的强弱。但是,正是不同视角的理论研究,使学术领域百花齐放、争奇斗艳。随着多学科的交叉,教育管理研究领域通过不同学科来探讨教育中的管理问题,已经成为学术发展的趋势。在教育管理领域的发展过程中,高等教育是一个备受青睐和关注的领域,相关研究也很丰富。但是,就大学校长这一特殊角色群体来说,虽然不是弱势群体,但他们作为社会特殊的精英群体,却是常常被忽视的群体,从而导致对这一特殊精英群体的个体成长从理论层面进行系统探讨的严重缺乏。从某种意义上来说,本研究正是对可能性平等的关注,通过对该群体的关注,使其研究领域得到充实,使理论研究的空间得到拓展。同时,本研究除了从校长学的角度对校长的能力进行探讨之外,更从教育学、行政学,尤其是从领导学的角度探讨校长领导力模型的必然性和合理性。

大学是一个知识和科学、实事和原理、探索和发现、实验和思索有效传播的

组织机构。影响大学发展的各个方面，诸如办学理念、办学特色、人才培养、创新能力、经费筹措、投资效益、形象设计、校园文化建设、学校的社会声誉以及发展战略和社会服务等都与社会发展结合得越来越紧密，而且制约学校发展的因素也变得越来越复杂、越来越多样。作为高等院校代言人的大学校长，受社会的政治、经济、文化、科技背景的制约，在寻求、引导、支持大学发展的过程中，在应付来自大学内外部持续不断的压力时，不断分化、转化、冲突、整合，发生了巨大的变迁。大学校长曾经也必将继续在他们的职位上影响着大学这个庞大而特殊组织的质量、生机和方向。同时，社会宏观政治、经济、人口等方面的变化和高等教育体制内部的变化，也对大学校长的素质与能力提出了许多更新、更高的要求。我相信，通过本课题对大学校长领导力的研究，可以使即将成为大学校长的和已经成为大学校长的领导更好地促进个体的自我成长；同时，也可以促进大学校长遴选以及评价效能的提高，从而为大学精神的弘扬、为大学校长群体领导力的建设、为大学的可持续性发展尽绵薄之力。

马龙海

内容介绍

本书旨在探讨大学校长领导力结构模型，以及大学校长领导力实现的保障机制，即领导力发展模型。本书基于文献分析，采用传统的理论研究、调查访谈、实证分析等方法和 SPSS 统计软件技术，定性研究与量化研究相结合，从领导学、行政学、教育学、管理学和教育管理学等学科的理论基础切入，通过实证验证分析得出理论假设的合理性和科学性。在此基础上，本书进行了大学校长领导力发展研究，既保证了研究的系统性，也为后续研究留下了空间。本书的主要内容如下：

一、结构模型的因素建构：基于多元理论的分析

该部分主要是通过经验层面的分析，论证大学校长领导力模型建构的必然性与可行性。在此基础上，通过管理学、领导学和行政学等相关理论，提炼出模型所包含的一级因素和二级因素（见图 1）。

因素的提出是建立在对多元理论分析的基础上的，而多元理论的选择是基于环境因素的考虑，即大学校长存续的大学传统微观环境、市场环境与政府宏观环境三大环境系统及其所共同组成的环境场域。三个环境系统所对应的理论基础分别是教育管理学、领导学和行政学等学科理论及其思想。

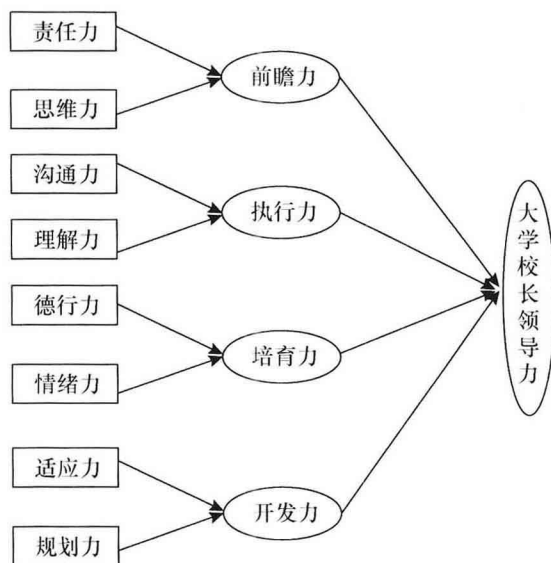


图1 中国大学校长领导力内容结构图

二、大学校长领导力模型的建构

在以理论为基础的文献分析过程中，本书提出了大学校长领导力组成的四个维度及其各个维度所包含的子维度。这仅仅是理论层面的构建，或者说是“应然”层面的归属。不管理论多么有说服力，未经验证的理论都仅仅是一种假设。所以，在这样的逻辑思考下，本书在文献分析的基础上，通过专家和校级领导的访谈，编制了中国大学校长领导力量表（量表操作化定义见表1）。

表1 中国大学校长领导力量表操作化定义

维度	子维度	说明	题项数	理论来源
前瞻力	责任力	着眼未来、预测未来和把握未来。执著追求、居安思危；敏锐觉察、描绘愿景和将价值选择转化为行为。	7项	国家教育行政学院高校管理者能力研究小组领导能力测量问卷和中国科学院“科技领导力研究”课题组成果。
	思维力			

续前表

维度	子维度	说明	题项数	理论来源
执行力	沟通力	实践智慧行为能力。情感、认知和思想沟通；基于环境、知识、经历和自我培育的公共利益的回应。	7 项	基于行政执行过程中的价值选择的公共服务精神。
	理解力			
培育力	德行力	使组织中的每个个体提升为自我领导者的能力。按照人们的道德准则作出决定和采取实际行动；组织的情绪感染力和信奉共享价值观。	6 项	分布式领导理论、道德领导理论和情商理论。
	情绪力			
开发力	适应力	设置挑战性目标，螺旋式重构和塑造组织环境。发扬竞合精神，实现目标；竞合的目标通过规划实现。	8 项	基于环境视角的领导学理论的研究思路。
	规划力			

本研究的样本选取我国东中部地区的两个省份，主要是以广东省部级本科院校为主，适当选取安徽的部分大学作为样本，其中广东省 17 所本科院校 116 份问卷，安徽省 24 份问卷，最后没有回收的问卷和无效问卷分别为 6 份与 27 份，总共发放 140 份问卷，回收有效问卷 107 份，问卷有效率为 76.4%。同时，在对问卷调查结果的分析基础上，问卷的题项由原来的五部分 61 题项调整为五部分 36 题项，其中第一部分 8 项人口统计变量保持不变。表 2 为样本分布情况的描述（仅包括有效问卷对象）。在样本分布上，因以广东省本科院校为主，所以在人口特征方面显现良好。因此，本书认为本次调查样本在人口统计特征分布上是合理的。

表 2 样本分布情况的描述

人口统计变量	频率	百分比	有效百分比	累积百分比	人口统计变量	频率	百分比	有效百分比	累积百分比
年龄					职称				
30~40 岁	6	5.6	5.6	5.6	中级	2	1.9	1.9	1.9
41~45 岁	17	15.9	15.9	21.5	副高级	17	15.9	15.9	17.8
46~50 岁	22	20.6	20.6	42.1	高级	71	66.4	66.4	84.1
51~55 岁	45	42.1	42.1	84.1	无职称	7	6.5	6.5	90.7
55 岁以上	17	15.9	15.9	100.0	其他	10	9.3	9.3	100.0
合计	107	100.0	100.0		合计	107	100.0	100.0	

续前表

人口统计变量	频率	百分比	有效百分比	累积百分比	人口统计变量	频率	百分比	有效百分比	累积百分比
职务					职务年限				
校长	12	11.2	11.2	11.2	2 年以下	24	22.4	22.4	22.4
书记	9	8.4	8.4	19.6	4~8 年	33	30.8	30.8	53.3
副校长	60	56.1	56.1	75.7	8~12 年	29	27.1	27.1	80.4
副书记	25	23.4	23.4	99.1	12 年以上	13	12.1	12.1	92.5
其他	1	0.9	0.9	100.0	其他	8	7.5	7.5	100.0
合计	107	100.0	100.0		合计	107	100.0	100.0	
大学级别					最高学位				
教育部直属	3	2.8	2.8	2.8	学士	22	20.6	20.6	20.6
其他部属	9	8.4	8.4	11.2	硕士	31	29.0	29.0	49.5
省属	78	72.9	72.9	84.1	博士	47	43.9	43.9	93.5
市属	17	15.9	15.9	100.0	其他	7	6.5	6.5	100.0
合计	107	100.0	100.0		合计	107	100.0	100.0	
性别									
男	95	88.8	88.8	88.8					
女	12	11.2	11.2	100.0					
合计	107	100.0	100.0						

通过 SPSS17.0 统计技术的整理与分析,最终实现对“实然”层面的验证,形成中国大学校长领导力四维度结构路径图(见图 2),进而为动态的中国领导力模型的建构打下坚实的基础。

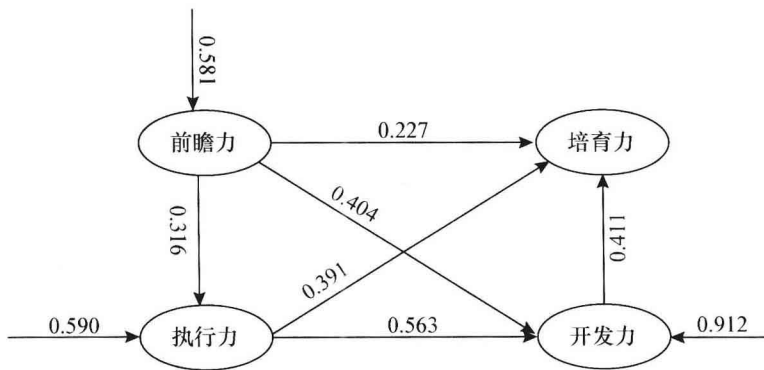


图 2 中国大学校长领导力四维度结构路径图

为了更好地促进大学校长领导力的发展，需要进一步分析各维度与所含的子维度之间的相关程度（见图3），其相关关系系数说明彼此之间的共变程度。

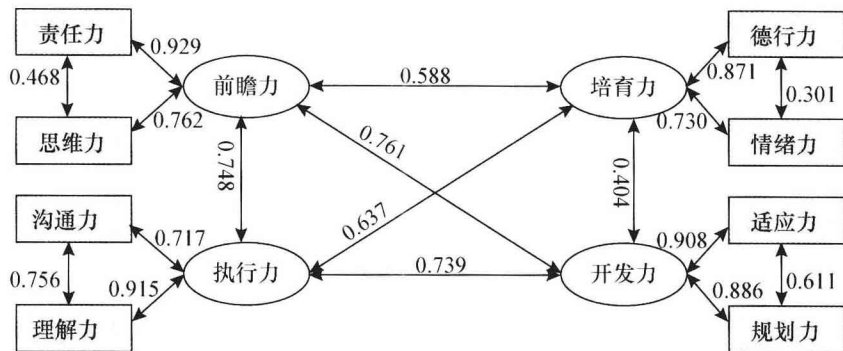


图3 中国大学校长领导力体系主维度和子维度相关分析结果图

在模型因素理论分析和实证验证的合理性前提下，借助知识管理理论中的“螺旋式”SECI模型（见图4），为大学校长领导力个体性通过群体性转化为组织领导力，提供了有力的理论依据和转化途径。也就是说，SECI模型是大学校长领导力模型因素组合的原理与实现的机制。

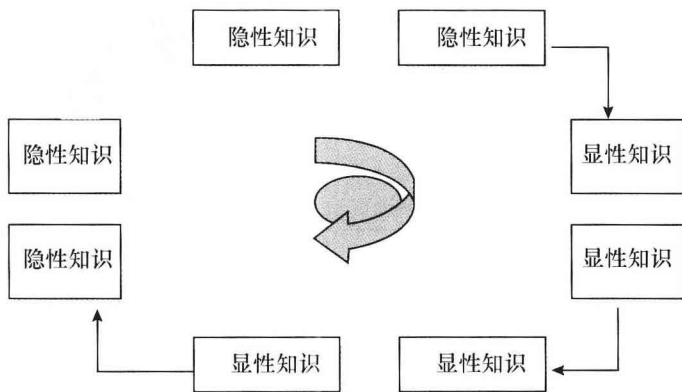


图4 中国大学校长领导力模型因素组合的原理与实现的机制

三、大学校长领导力模型的保障机制：大学校长领导力发展模型的探索

该部分研究既是对大学校长领导力实现与发展的探索，以便形成完整的大学

校长领导力研究体系，也为后续研究留下了广阔的空间。领导力发展模型是从领导力的发展方法与步骤的角度进行构建，可以说，是一种保障机制的探索。因而，领导力发展模型具有很强的动态性，或者说是动态保障机制性，而不是一种简单的静态使用的模型。

领导力的实现与发展，就是领导力模型作用机制及其实现的过程。这个过程是一个框架，是动态的表现过程。因此，领导力发展模型不像领导力模型，它不是一个在特定历史时期的固定模型，它是随着领导模型的变化而变化的，用函数表示为 $LD=f(KL)$ [其中， LD 是领导力发展 (leadership development)， L 是领导力 (leadership)， K 为二者的相关系数]。领导力发展是领导力实现的标志，领导力发展模型的建构是基于领导力模型的开发过程。大学校长领导力发展模型 (见图 5) 的功能取决于领导力模型的构成，是通过遴选、培训、考核与发展促进领导力实现的保障机制。

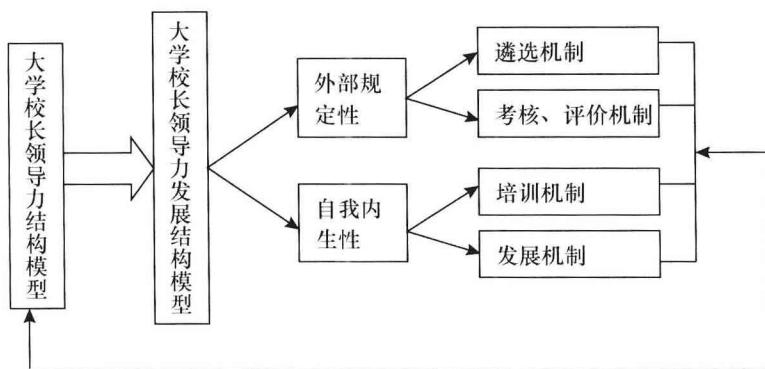


图 5 大学校长领导力发展模型

四、研究结论

1. 静态模型结构及其运作机制

依据大学校长存在的环境场域，即大学校长所面对的大学、市场、政府以及三者所形成的环境场域，从理念层面（理论观点）和实证研究的角度提出模型元素，并对各个元素进行整合，建构并形成了大学校长领导力结构模型及运行的原理机制。

2. 动态模型保障机制

所谓动态模型保障机制，是指领导力实现与发展模型的作用机制，是一种方法与工具的开发，为大学校长领导力结构模型的实现提供了路径选择。

3. 系统模型的建构

静态模型与动态模型的结合，不仅使建构系统化，而且使理论与实践走向融合，二者搭建起互动的桥梁。同时，系统模型也会随着运作机制的发展而不断地丰富静态模型的构架，而静态模型的构架又为动态模型的发展提供了逻辑起点。



目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究缘起、背景及意义	1
1.1.1 研究缘起	1
1.1.2 研究的背景	3
1.1.3 研究的意义	7
1.2 国内外文献综述	8
1.2.1 国内外领导力研究现状概述	9
1.2.2 领导力研究领域及其相关成果	13
1.3 对现有研究成果的综合评价	32
1.4 概念阐释	33
1.4.1 领导力的考证	33
1.4.2 校长领导力的界定	35
1.4.3 大学校长领导力的界定	36
1.4.4 大学校长组织领导力的界定	36
1.4.5 模型	37
1.5 本研究的基本内容、重点、难点和创新之处	38
1.5.1 本研究的基本内容	38
1.5.2 本研究的重点	39
1.5.3 本研究的难点	39

1.5.4	本研究的创新之处	40
1.6	研究目的、方法与思路	40
1.6.1	研究目的	40
1.6.2	研究方法	41
1.6.3	研究思路	42
第2章	模型因素建构：基于多元理论的因素分析	47
2.1	模型建构的必然性和可行性分析	47
2.1.1	模型建构的必然性	47
2.1.2	模型建构的可行性分析	51
2.2	模型的环境因素分析	53
2.2.1	大学校长与大学	53
2.2.2	大学与市场关系中的校长	57
2.2.3	大学与政府关系中的校长	60
2.3	模型因素的理论分析	65
2.3.1	管理学理论的因素分析之一：开发力	65
2.3.2	领导学理论的因素分析之二：前瞻力	86
2.3.3	行政学理论的因素分析之三：执行力	97
2.3.4	教育管理学的因素分析之四：培育力	104
第3章	基于实证分析的大学校长领导力模型构建	110
3.1	基于实证的四因素分析	110
3.1.1	理论假设	110
3.1.2	研究变量的选择及体系的提出	111
3.1.3	研究方法	112
3.1.4	大学校长领导力体系的探索性分析	114
3.1.5	大学校长领导力体系相关性分析	117
3.1.6	研究结论	120
3.1.7	研究局限及未来展望	121
3.2	基于 SECI 模型在大学校长领导力模型的建构	121
3.2.1	大学校长领导力实现机制的构建	122
3.2.2	大学校长领导力实现机制的路径选择	124