

双一流 战略下大学学术领导力思考

孙 荪

(南京中医药大学 教务处, 江苏 南京 210023)

摘 要:建设世界一流大学和一流学科,是党中央、国务院作出的重大战略决策,“双一流”的建设离不开大学有效学术领导力的建构,必须建立健全高校章程建立落实机制;加强学术组织建设,建立并有效运行学术委员会;完善大学校长选拔任用办法;深刻理解大学文化,推动权力共享与共同管理;大学校长要形成更加综合的认知框架和解释型的认知策略,走模范型校长之路。

关键词:大学;学术领导力;权力共享;共同管理;双一流

中图分类号:C933.22 **文献标志码:**A **文章编号:**2095-7394(2017)05-0097-04

2015年11月,国务院印发了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》。建设世界一流大学和一流学科,对于提升我国教育发展水平、增强国家核心竞争力、奠定长远发展基础,具有十分重要的意义。^[1]《方案》提出,在未来的十到十五年,我国要有更多的大学和学科进入世界一流行列,高等教育整体实力显著提升。

要建设世界一流大学与一流学科,必须与国际接轨,以国际视野与全球意识,促进大学的国际化与主体性,构建大学的有效学术领导力。何为学术领导力?目前,我国大学的学术领导力构建存在哪些问题?如何破解这一问题,使得大学能够在“双一流”建设的道路上走得更远?本文从大学制度、大学组织、大学文化和大学校长心理特质等多方面思考大学学术领导力这一问题。

一、我国大学学术领导力构建存在的问题

(一)什么是大学学术领导力

大学是学术组织,学术性是它的最主要的特征。论述学术职业的时候,阿特巴赫曾经指出:

“学术职业是大学的心脏。”大学的学术性又决定了它的多元性与开放性。因此,大学的领导力必然是学术的、多元的、开放的。基于学术领导力的上述特征,对学术领导力作出如下定义:学术领导力是一种率领并引导大学多元主体通过参与、互动、耦合形成共同学术愿景,并推动大学成员为实现共同学术愿景不断前进的影响力。^[2]

学术领导力决定大学的未来。其中,大学校长是大学学术领导力的关键承担者,大学校长的道德品质、个性特征、思维方式和胜任力,对大学的组织活力具有深刻的影响。大学的学术领导力,不仅指校长的学术领导力,还包括大学副校长、院系领导、教师领导等多重领导力,所有的这些学术力量相互作用,相互影响,耦合成一所大学的学术领导力。

(二)目前我国大学学术领导力存在的关键问题

中国长期以来受计划经济的影响,在大学建设中行政力量过于强大和泛化。在大学外部,政府管得太多太死,不利于实现学校的办学自主权,不利于激发出学校的创新活力,在世界舞台上与世界一流大学竞争;在大学内部,行政与学术的关系也没有能够理顺,不利于基层学术自治权的

收稿日期:2017-09-05

作者简介:孙荪,助理研究员,博士生,主要研究方向为高等教育管理。

发挥。作为行政任命的方式上任的校长,角色中更多地是行政色彩,是行政领导者,而行政领导者与大学教师们往往更多地是距离感,不容易形成一种“一致感”,形成一个互相作用,互相影响的共同体。

二、我国大学学术领导力的构建策略

(一)大学章程是构建学术领导力的制度保障

大学是独立的法人实体,大学章程是一所大学的“宪章”,在大学章程中,大学的自主权、自治权都得以固定下来。大学章程的制定和实施,可以防范行政权力滥用、减轻过度行政化的影响,为中国特色学术领导力的构建提供法律基础和制度保障。

大学章程要由大学多元主体共同制定。既要有学校领导、职能部门、相关专家的参与,还要体现教师代表、学生代表、职工代表的意志,这样才能保证大学相关利益方的合理诉求得以考虑和满足,在大学章程中更多地体现、保障“学术权力”,而不是“行政权力”。大学章程的最后通过还要经过全校教职工代表大会的讨论通过。

(二)学术委员会是构建学术领导力的组织保障

为了体现“教授治校”的理念,西方国家普遍实行评议会(又称教授会)制度。^[3]在近代中国,蔡元培在北京大学,打破一校之长为上的传统,让教授参与治校,设立大学评议会为全校最高权力机构;清华大学校长梅贻琦也始终坚持保证学术自由,实施评议会制度。^[4]

当前,大学要依据教育部颁布的《高等学校学术委员会规程》,根据学校的历史、文化等实际情况,设立学术委员会并进行有效运行,为学术领导力的发挥提供组织保障。首先,要明晰学术委员会的职责内容。《规程》中明确规定学术委员会的职权,包括学术事务的决策、审议、评定和咨询等权力。^[5]大学要根据《规程》,将学术委员会的权力更加细化和具体化,并在学术委员会的相关文件中表述清楚,这是大学学术领导力发挥作用的首要 and 先决条件。其次,要协调好学术委员会与其他各类行政组织的关系。大学中有两种权力,“学

术权力”和“行政权力”,必须要理清这两种权力的内涵,把“学术权力”从行政权力清单中独立出来,真正交还给学术委员会,以此保障高校的学术自由。^[6]学术委员会和其他行政部门之间关系的厘清对学术领导力的构建是十分必要的。最后,要建立健全学术委员会的运行机制。建立校院两级分层制度,校级学术委员会统筹全校学术事务,下设教学委员会、学科委员会、职称聘任委员会等;院级学术委员会,主要则负责院级学术事务的决策与审查,以激发基层教学科研组织的活力。学术委员会实行委员选举制度,例会制度,按照少数服从多数原则运行。

总之,学术委员会的成立与有效运行能保证学术权力的充分发挥,成为有效学术领导力构建的重要途径。

(三)校长公选是提升大学校长学术领导力的有力措施

中国目前有两千多所高等学校,公办院校校长一般都是行政直接任命的。而西方国家校长的遴选跟我们完全不同,比如说,美国的校长遴选,首先是成立校长遴选委员会,学校董事会决定遴选委员会的人员,一般由校友代表、行政人员代表、社会公正人员代表、教师代表组成。其中教师代表的人数要达到总数的一半以上。^[7]

我国已经明确提出要完善大学校长选拔任用办法,2011年,教育部发布了《教育部公开选拔直属高校校长公告》,按照如下程序公开选拔校长:自荐或举荐报名、职业素养综合评估、面试、民意测验、组织考察、决定任职人选、网上公示、公布公选结果。

公开选拔高校校长完全打破了之前“相马式”的选拔逻辑,在这种“赛马式”的校长选拔过程中,有了教师与其他相关利益方的参与,在某种意义上来说,是教师选择了校长。通过这种教师的参与来增加最初对校长的支持,可以有效增强校长的学术领导力。当然,跟西方国家相比,目前,我国大学校长公选的范围还极有限,教师的参与度也较小,要提升大学的学术领导力,有必要在更大范围内进行校长公推公选。

(四)对大学文化的理解与尊重是形成学术领导力的坚实基础

大学是一种文化系统。大学文化定义为“在

大学内部对个人或群体行为起指导性作用的、能够为校内外发生的事件和行为提供一种解释性框架的、经由相互作用所形成的被大家共同接受的规范、价值、实践信念和假设”。文化与领导力之间具有密切的联系,沙因指出:“对领导人来说,唯一重要的事情就是创造文化并进行有效管理。”因此,领导的行动策略必须和院校的文化相契合。由于各个大学的文化有差别,在一种校园环境有效的行动在别的校园里就不一定能行得通。

根据学术领导力的解释学观点,大学校长要在大学组织中起作用,就必须深刻理解大学文化,发展和维护组织成员的信念系统,激发组织成员的组织承诺。通过使用语言、符号、意识等手段,实现对成员信念系统的影响,从而引导大学的教师等成员对组织行动的解释与大学校长的价值相一致。

(五)积极推动权利分享和共同管理是构建学术领导力的根本要义

从中世纪创立大学起,“学术自治、教授治学、追求学术”就是它永恒的主题。要实现学术自由,教授治学,大学里的行政管理部门和教师之间的常规关系应该是权力共享的。组织领导是一种复杂的动态系统,要关注各种角色的相互依赖和因时变迁,这正是有效领导力的要义。领导者没有追随者是不可能成功的。在大学,这些“追随者”通常就是教师,他们常常是满怀热情和充满智慧的人,有首创精神,主动思考并以充沛的精力完成各项任务和自己的职责,有很高的工作标准。校长要善于授权于追随者以共同分担领导责任。

随着社会的发展,大学也同时经历了深刻的变革,现在的大学有着日益复杂的功能,在“双一流”建设的国家战略下,建设一流的学科与一流的大学,必须积极推动权利分享和共同管理,允许教师参与决策。作为学术机构和组织,其学术事务既不是校长能决定的,也不是教授单个群体所能决定的,需要多元主体共同参与决策。学术领导力的实质是大学校长、行政管理人员、大学教师、学生等其他群体共同参与大学的发展,在彼此相互作用中形成共同的学术愿景,并朝着同一方向努力,以此推动大学的发展与变革。

(六)大学校长的个性、能力是增强学术领导力的关键所在

1. 大学校长的角色定位

克拉克·克尔认为:“大学校长是领导者、创新者、教育家、掌权者;同时,他又是官员、寻求一致的人,劝说者。但他主要是调解者。”他同时提出了作为大学校长的三条美德:决断、勇敢、坚忍。其中最重要的是坚忍。^[8]大学校长集如此多的角色身份于一身,作为一个在政府机构、外界社会、教师学生中的调解者,大学校长的品格、性格、思维方式等影响着他的胜任力与学术领导力。

2. 大学校长的认知特点

人们总是通过不同的视角来观察和解释,或者“架构”他们的大学世界。对于大学生活的认知,有四种类型的框架:官僚型、合作型、政治型、符号型。这四种认知框架中的每一种,都只是关注大学生活的某一特定方面,具有片面性。只有综合多种认知框架的领导者,才能够从多个方面去思考问题,从而全面掌握行为的选择范围。

认知策略影响人们希望达成的目标,也影响他们对最有效行为的看法。卡菲确定了三种基本的认知策略模型:线性的、适应性的和解释性的。解释性战略家关心人们如何看待、理解和感知他们的组织,通过解释和阐明组织的目标来形成价值观,影响个人的行为与情感。^[9]

一个成功的大学校长,在认知框架上要具有认知上的综合性,因而能从多重视角理解大学生活。要更多地使用解释性策略,对教师的要求积极回应,与教师互相影响、交换意见。校长要支持大学现有的管理系统,尊重院系的领导,并以此来分享权力,把大学看成是集体的事业,把对任务、过程的关注和对人的关注完整地结合在一起。

3. 模范型校长的特点

罗伯特·波恩鲍姆将老大学校长(任期超过三年)分成三种,一般型大学校长,失败型大学校长和模范型大学校长。其中模范型大学校长是指获得广大教师普遍支持的校长。

模范型校长能够保持自身的热情、对学校的投入和与教师交流的渴望,他们把沟通和互动本身看成是开展交流必不可少的持久因素,积极与学校共同体的各个部分进行沟通,回应他们的要求,欢迎各种批评和支持,能够为他人的利益负

责。模范型校长把教师看成学校的中坚力量,致力于培养负责的教师领导,校长和教师之间的关系是合作式的,而不是竞争式的。模范型校长是校长学术领导力的典范。

4. 大学校长有效发挥领导力的条件

一是校长与教授们分享价值观。校长要和学术人员就竞争卓越价值观、学科成就和争取国内甚至国际地位达成广泛的共识,这种成就的获得既符合教师的利益、院系的利益,也符合整所大学的利益。二是校长必须拥有高效的判断力。^[10]校长还要掌握领导艺术,学会保持低调,形成一种与组织的“一致感”。当他根据形势需要提出重要改革时,校长要学会微妙地行使权力,使他表面上看起来是在服从、协调、调解,而实际上则是在领导。

三、结语

世界一流大学和一流学科建设的任务任重而道远,“双一流”目标的实现必须借鉴国外大学先进的经验和做法,形成具有中国特色的大学学术领导力模式。要建立健全大学章程落实机制,在章程制定中体现多元学术共同体的意志;加强学术组织建设,建立健全学术委员会,将学术权力与行政权力相剥离;加大公选校长的改革力度,在更大范围推进大学校长公选,选出教师支持的懂教育、懂管理,能协调,全心全意为学校的模范型校

长^[11];积极推动权力分享与共同治理。唯有这样,才能在有效学术领导力的引导率领之下,将中国的大学推向世界,走向未来。

参考文献:

- [1] 国务院. 统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案[N]. 人民日报, 2015-11-06(6).
- [2] 王丽坤. 基于大学章程建设的学术领导力研究[J]. 教育评论, 2015(2): 9-11.
- [3] 郭卉. 美国大学评议会制度研究——以斯坦福大学为例[J]. 比较教育研究, 2005(3): 76-80.
- [4] 刘海峰, 史静寰. 高等教育史[M]. 北京: 高等教育出版社, 2010.
- [5] 教育部. 高等学校学术委员会规程. 中华人民共和国教育部令第35号[EB/OL]. (2017-03-09)[2014-01-29]. http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7964/201402/xxgk_163994.html.
- [6] 陈翔. 新时期高校学术委员会运行机制研究[J]. 高教探索, 2015(1): 21-25.
- [7] 张金伟. 我国大学校长公开遴选程序的完善[J]. 上海教育评估研究, 2014(1): 32-35.
- [8] 克拉克·克尔, 大学的功用[M]. 陈学飞译. 南昌: 江西教育出版社, 1993.
- [9] 罗伯特·波恩鲍姆, 学术领导力[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2008.
- [10] 马万华. 多样性与领导力——马丁·特罗论美国高等教育和研究型大学[M]. 北京: 教育科学出版社, 2011.
- [11] 熊丙奇. “双一流”需要一流管理[J]. 中国高等教育, 2016(2): 卷首.

On the University Academic Leadership in the "Double First-class" Background

SUN Sun

(Dean's Office, Nanjing University of Chinese Medicine, Nanjing 210023, China)

Abstract: To build the world first-class university and the first-class discipline is a major strategic decision made by the CPC central committee and the state council. The objective of "Double First-class" can't be accomplished without effective academic leadership. To build effective academic leadership, the university must establish the mechanism of implementation of rules and regulations in the university, strengthen the academic organizations, establish and effectively run academic committees and improve the selection and appointment procedure of university presidents. The university presidents should deeply understand the university culture and promote the sharing of power and common management, form a more comprehensive cognitive framework and take the path of a model president.

Key words: college and universities; academic leadership; power sharing; common management; Double First-class

责任编辑 祁秀春