

# 英国大学领导力的培养及发展

——以伦敦地区某高校为例

麦克·威尔金森<sup>1</sup> 井美莹<sup>2</sup>

(1. 英国索伦特大学, 英国南安普顿 SO14 OYN;

2. 国家教育行政学院, 北京 102617)

**摘要:** 大学领导力与企业领导力最大的区别就是前者存在于学术环境之中。大学领导力是一个有机整体, 并且可以通过适当的途径进行发展和提升。英国大学各高校内部实行一系列措施, 对大学领导力进行有效培养和发展。

**关键词:** 大学领导力; 培养及发展

**中图分类号:** G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2012) 06-0092-04

何为领导能力? 领导力的表现和影响在高等教育领域和其他部门有何差别? 领导力能否在学术环境中得到培养? 要回答这些问题, 并非易事。近几年英国大学发展的趋势显示, 领导力发展对英国乃至全球的高等教育行业来说都是个重要的命题。本文试以英国伦敦地区某大学为例, 探讨和分析英国大学领导力的发展及其对所在机构的影响。

## 一、大学领导力的基本概念

### 1. 什么是领导力

领导力可以从许多不同角度来定义, 并且因所依存的组织和机构不同而不同, 譬如军队的领导力, 政府机关的领导力; 盈利机构与非盈利机构(教育机构、慈善机构等)的领导力。在不同的情况下研究特定的领导人, 其领导力的表现方式也各有千秋, 比如有个人魅力四射的领导、循循善诱的领导、柔中带刚的领导。当然, 一个机构的领导力, 不仅仅指该机构最

高领导人的领导能力, 也包括在复杂机构中各级领导的整体水平。因此, 领导力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力; 是领导者的个体素质、思维方式、实践经验以及领导方法等的综合体现。领导就是赋予他人表现的舞台, 让人高效、愉快、正确地做事并取得成果的过程。

### 2. 领导力与管理能力的区别

领导力有时也与管理能力(management)或者行政管理(administration)的概念相混淆。从词源上说, “管理能力”源自拉丁和意大利语, 意思是指“手”或“处理”的意思; 而“领导力”源自古北欧语, 意思是指“路径”、“道路”或“旅程”的意思。因此, “领导者是做对的事, 管理者是把事做对了。”领导力主要指引领能力, 管理能力主要指执行能力。

简言之, 一个大学领导力的培养, 既包括对大学领导者能力的建设与提升, 也包括对管理者技能的培训和执行力的优化。

收稿日期: 2012-04-06

作者简介: 麦克·威尔金森, 男, 英国人, 英国索伦特大学副校长, 国家教育行政学院客座教授, 主要从事大学领导力研究; 井美莹(1972-), 女, 陕西人, 国家教育行政学院科研与合作交流处副处长, 助理研究员, 主要从事大学领导力研究。

### 3. 英国大学的领导力

大学具备培养人才、科学研究、提供社会服务以及引领文化的功能，因而它和一般的机构不同，具备更强的复杂性。同时世界各地的大学，并不存在统一的组织或文化模式，有中央集权制的、联邦制的、集体制的等等。因此，一个大学需要什么样的大学领导力需要具体分析。

目前大家公认的现代大学领导力起源于美式大学领导力，是随着美国工商管理硕士(MBA)学历体系在世界各地的推广而建立起来的。不少西方文献都趋于从美国的视角来看待组织发展。但近年来，英式即“盎格鲁-撒克逊”式的大学领导力被认为在绩效方面是最为成功的。<sup>[1]</sup> 英国大学是在《皇家宪章》所规定的范围内行使自主管理权的机构。21世纪以来，英国政府已将高等教育视为开发技能和拉动经济增长的一大引擎，大学领导者既需要培养以市场为导向的相关技能，又要适应在学术环境中管理好绩效和质量标准。

二、英国大学领导力的培养：以伦敦地区某大学为例（以下简称L校）

L校是伦敦地区拥有100多年历史的高校，前身是多学科学院。1992年升格为大学，目前有学生25000多人，其中全职学生占50%；拥有4个学院。L校作为伦敦地区92后应用型大学，主要是为大伦敦地区经济条件较差的学生提供能够胜任就业的教育，还有一部分成人学生在就业后或为了再就业而在该校学习。学校的主

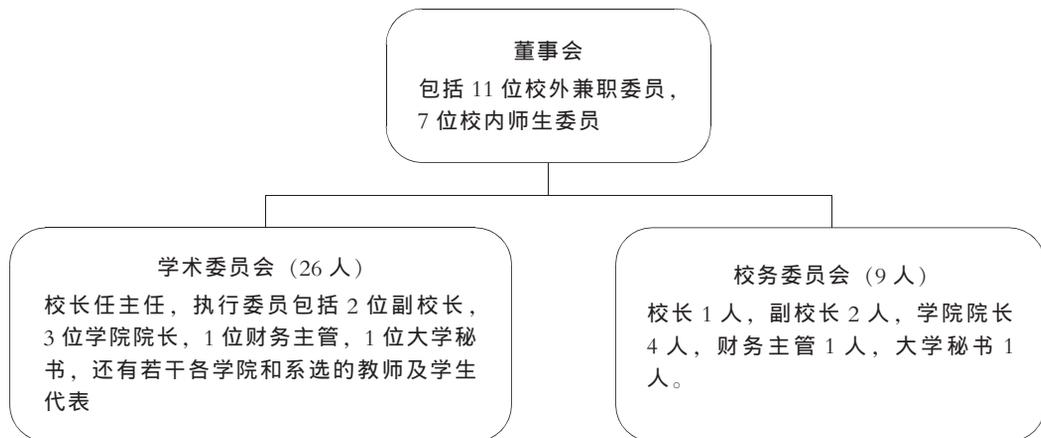
要优势和特点是与当地政府、企业有较强的合作关系，毕业生的就业率和起薪名列英国高校前茅。

#### 1. L校的校级领导培养

L校校级领导（上图中的学术委员会和校务委员会的各级成员）的培养主要有以下途径：一是鼓励校级领导参加社会上举办的各种高端的领导力培训项目，比如高等教育领导力基金会(LFHE)开展的“顶级管理项目”(Top Management Programme)，该项目通过2周到1个月的时间，使参与该项目的各大学校级领导有机会进行深入研讨及互相学习，从而提升其领导力；二是借用企业领导理念，引进具备企业领导经验的管理人才进入大学校级领导层；三是积极组织或参与各种领导力提升研讨活动，比如英国工业和高等教育委员会与英国高等教育研究协会每年开展的系列“企业和高等教育领导力论坛”或“高等教育研究论坛”等。这两个论坛旨在梳理英国大学管理和领导力的各种风格与理念，探索高等教育和企业环境中出现的新问题及其变化，以及这些变化是如何影响大学的特点和高等教育质量的。

#### 2. 中层管理人员的培养

塔希尔(Tahir, 2008)认为，“中层管理者在现代大学中是关键群体，但缺乏有效培训和因此而产生的负面影响损害着高校的精神风貌。”因此，通过有效而科学的方法和措施来提升中层管理者能力，对大学的整体领导力的发展至关重要。



L校校级领导机构图

制定明确的价值指标体系和相关的文件,是领导力培养的文化和制度保证。领导的风格和类型与所在组织及其文化密不可分。明茨伯格(Mintzberg, 1996)指出:“伟大的组织一旦建立起来了,就不需要伟大的领袖了。”<sup>[2]</sup>换句话说,一个伟大的组织有着自身的文化和进程,它的领导者就会应运而生。一所大学的文化和传统以及特点,往往是由法律意义的文件决定的。L校类似文件包括:学校价值观体系、《学生宪章》、《员工职业行为准则》、《员工行为》、《管理人员职业行为准则》等。L校通过建立价值观体系,使学校各个利益相关者对本校文化有了共识,形成学校发展的五大价值观、愿景和宗旨:即质量、专业性、包容性、透明度、相互尊重。同时,L校对以上5个方面做了明确定义,并界定了员工行为与每个方面相关的内容。

参加“人才投资计划(Lip)”<sup>[3]</sup>。英国的“人才投资”计划形成于1993年,是“国家标准”(the Standard)体系下人才培养标准之一。“人才投资”计划制定了一系列有关人才发展要求,包括商业导向、沟通能力、复杂的分析推理能力、客户服务卓越性、决策制定能力、倡议举措能力、领导力的有效性、管理能力的有效性、团队合作等。这些指标被分为四个不同的级别进行量化定义,最高的三级用于高级管理职位。每个职位的每种能力都被分配了一个水平级。机构最高领导人的职位需要在每种能力都达到一级水平。其他的职位则有相应的水平要求。如果在绩效和发展评估中,某个个人的能力水平与其职位要求有差距,那么就可以商定一个发展计划。

L校用了7年努力,最后成功参加了人才投资计划。在申请和执行该计划的过程中,L校根据计划的指标要求,不断完善自己的人才培养模式和机制,因此,该过程从一定程度上催生和培养了L校领导力的发展。

引进“人员经验调查”。2007年3月,由著名市场调查机构MORI/IPSOS独立开展的“人员经验调查”对L校的管理人员素质能力进行分析并形成报告,指出不足。各个部门针对不足,制定行动计划,收到不错的效果。当然,

需要指出的是,调查中借用的标杆机构一般都是私营公司或者政府部门机构,只有一个大学被放在了比较数据库中。因此,调查结果的比较对高等教育行业有失公允。比如,哈珀(Harper, 2008)未发表的研究指出,行业外部调查机构对英国高等教育行业的高管调查显示,高等教育行业在高级领导力、管理技能、绩效管理和管理培训方面比其他行业逊色。<sup>[4]</sup>显然,这种比较结果是不客观的。

发布管理人员职业行为准则。为了对管理人员做有效评估,L校特制定了管理人员行为准则,并以此为标准,每年对其能力进行评价。具体指标包括:大学价值观、领导力有效性、团队合作、沟通能力、客户服务的卓越性、商业导向、复杂分析推理、倡议举措、决策制定、管理有效性等。

组建员工机构发展理事会。该理事会把大学对员工和机构发展的所有兴趣都集中到一起,形成一个合作伙伴工作环境。这种关系是建立在落实《全英薪金结构现代化框架协议》过程中成功形成的伙伴关系,主要是引入工作评估来实现“同工同酬”,所有员工的工作都通过一个简单、透明的薪酬架构进行统一,建立起共同的工作打分结构。<sup>[5]</sup>

实行高级管理者绩效管理。2008年L校在全校约100人左右的高级管理人员中推行绩效管理办法,即根据个人目标和机构价值将绩效与薪酬挂钩。旨在为大学提供一个整体化的模型,把领导力发展、绩效奖励、人才识别和接班人规划整合到一起。这为大学提供了一条既能识别和回报高管的贡献,又能有效促进高管个人未来的发展的路径,从而实现了大学与管理者共同发展的目标。绩效管理和与绩效相关的收入在英国高等教育机构中还相对较新(大学教育行政管理理事会)(UCEA, 2008),有的研究型大学和92后新大学近年逐渐在引入这一做法。

开展领导力提升课程。L校开展的领导力提升课程包括:英国注册主任协会特许主任培养课程(The Institute of Directors (UK) Chartered Directorship Programme),该课程旨在培养“高级管理团队”;转型期规划课程,旨在鼓励跨职

能和跨部门之间的合作来解决问题和管理变革；学术部门主管课程，为学术部门的主管量身定做的课程，旨在将一个专家型的学者培养成一位成功的管理者和领导者。

通过对校级领导和中层管理人员的各种培养及培训，L校整体领导力得到了明显提升。这一点，从每年执行的“高级管理绩效和发展审议”（Senior Management Performance and Development Review）报告中得到了明显印证。

### 三、结论

本文并不是一份科学研究，只是以L校为例对英国大学领导力的培养方式和途径做了梳理和归纳。同时，对领导力的概念、领导力与管理能力的区别以及大学领导力的定义进行了厘清。

大学领导力概念和企业及其他非教育机构的领导力是不同的，大学领导力发展是在学术环境中进行的；大学领导力的主体既包括校级领导，也包括中层领导；而大学领导力的具体体现是一个有机整体，即各级管理人员对大学

发展整个系统的领导和推进；在认识上，应避免领导力和“管理主义”相混淆；有效的培训有利于大学领导力的发展。

#### 参考文献：

- [1] Tahir, T. (2008) 'The in-betweenies', THE, 10 July: 33
- [2] Mintzberg, H (1996), 'Musings on Management: Ten ideas designed to rile everyone who cares about management', Harvard Business Review, July - August: 61-67.
- [3] Investors in People, www.investorsinpeople.co.uk
- [4] Harper, M. (2008), unpublished research for the Leadership Foundation for Higher Education
- [5] IDS (2008), 'Case Study: London South Bank University', IDS Pay Report 1009, September: 9-13.

(责任编辑 石连海)

(上接第86页)

学科专业不同影响师生交流互动的方式。导师与研究生之间的互动关系由一系列的活动构成，并通过一系列的活动呈现出来，尤其是理工科领域因为专业因素经常发生师生纠纷，为避免活动和行动过程中分歧或纠纷的产生扩大，由一名导师为主导，若干教师组成指导团队更加适合这些学科研究生培养的实际。

国家应出台导师指导研究生的相关规定，包括导师岗前培训、定期绩效评估等，尤其师生间的纠纷责任处理机制。国家可以统一发布导师指导的手册，指导规范将会有效的明晰和约束导师的相关行为。

#### 3. 营造卓越的学术文化氛围

由于研究生教育的规律性，师生关系客观存在且几乎永恒存在。要维持导师和研究生之

间良好的互动交流需要创造一种学术价值和经济效益共同协调发展的文化氛围<sup>[2]</sup>。师生互动系统中的文化元素对整个系统的运作起着调控、润滑作用，为此有必要建设特色明显、针对性强、浓厚的学术文化氛围，以促进师生关系良性、和谐、健康发展。

#### 参考文献：

- [1] 周文辉，张爱秀，刘俊起，等. 我国高校研究生与导师关系现状调查 [J]. 学位与研究生教育，2010，(9).
- [2] 廖来红，郭建如. 科研团队中导师与研究生互动系统的构建 [J]. 中国高等教育，2006，(21).

(责任编辑 李改)