

# 教育治理现代化视域下大学校长领导力构建研究

李凤梅, 周蕊敏\*

云南师范大学教育学部, 云南 昆明 650500

**摘要**：大学校长是一所大学的领航人，其领导力对大学的发展起着重要的影响作用。大学校长的领导力按场域分为对内的内部治理和对外的与学校外部建立联系两个方面的领导力，为适应教育治理现代化视域下的学校发展和未来需要，大学校长领导力的构建值得研究。

**关键词**：教育治理现代化；大学校长领导力；结构模型；核心要素

## Research on the Leadership Construction of University Principals in the Vision of the Modernization of Education Governance

Li Fengmei, Zhou Ruimin\*

Department of Education, Yunnan Normal University, Kunming, Yunnan 650500

**Abstract**：The university president is the leader of a university, and his leadership plays an important role in the development of the university. The leadership of university presidents is divided into internal governance and external leadership of external connection with the school. In order to meet the school development and future needs under the perspective of modern education governance, the construction of university presidents' leadership is worth studying.

**Key words**：modernization of education governance; leadership of university presidents; structural model; core elements

教育治理现代化是国家教育治理现代化的重要组成部分。2019年党的十九届四中全会鼓励各级教育主体要加强学会运用政策引导，加快实现教育从“管理”向“治理”转变<sup>[1]</sup>，就高等教育而言，要实现教育从“管理”向“治理”的转变，主要依托于大学的最高领导者和发展的方向标——校长，大学校长作为学校治理工作中的关键一环，他的领导力起着决定性的作用，不仅是实现从“管理”到“治理”的中间桥梁，还是促进教育善治的关键推手，构建高质量高等教育发展体系的核心引擎，同时也是实现高等教育以人为本教育治理现代化的重要保障。

### 一、教育治理现代化视域下大学校长领导力研究的必要性

#### （一）大学校长领导力是构建高质量高等教育发展体系的核心引擎

高质量高等教育体系是指“高等教育各方面、各要素、各环节、各领域、各层级构成的，相互紧密联系、有机贯通、协调发展，且与经济社会领域其他相关体系耦合互动的一个整体，能够促进和实现高等教育高质量发展”<sup>[1]</sup>。构建高质量高等教育发展体系要充分激活大学校长的领导力，贯彻新发展理念，把握高质量高等教育体系的根本指向、关键内容和重要发力点，领导发挥大学的人才、思想、学科优势，因此大学校长领导力是构建高质量

高等教育发展体系的核心引擎。

#### （二）大学校长领导力是实现高校从“管理”到“治理”的中间桥梁

高等教育系统作为国家治理体系的子系统，要想实现教育治理现代化，首先要实现从“管理”到“治理”的转变。“管理”与“治理”虽只有一字之差，但其背后蕴含的思想观念却有巨大的差别。管理是一元、垂直、随意的，而治理则是多元、扁平化和法治化的，强调过程中的灵活应变与沟通协调<sup>[2]</sup>。高等教育实现从“管理”到“治理”的转变是全面深化教育改革的要义之一，但转变过程不是一蹴而就的，这个过程就需要大学校长的中间参与，发挥其领导力，搭建中间桥梁，保障构建高等教育内部治理体系的道路畅通。

基金项目：2022年度云南师范大学研究生科研创新基金项目“促进边疆高中骨干教师教育思想生成的深度学习策略研究——以云南省万名教师培训项目为例”（编号：YJSJ22-B37）

作者简介：李凤梅（1996-），女，白族，云南大理人，教育学硕士研究生在读，就读于云南师范大学2021级教育学原理专业，主要研究方向为教育基本理论；周蕊敏（1994-），女，汉族，河南濮阳人，教育学硕士研究生在读，就读于云南师范大学2020级教育学原理专业，主要研究方向为教育基本理论。

## 二、教育治理现代化视域下大学校长领导力结构模型

当前国内对大学校长领导力问题研究主要集中在：（1）基于大学校长的素质对大学校长领导力的研究。黄新斌指出，大学校长应该具备战略家的思维能力、管理家的协调能力、活动家的交流能力、高等教育专家的创新力四项基本素质；（2）大学校长领导力的实现研究。马龙海认为，大学校长领导力可以通过从个体走向组织、组织共享价值观两种基本方式实现；（3）大学校长某一方面的领导力。黄英关注大学校长道德领导力的缺失原因及提升策略，张建红等主要探讨大学校长信息化领导力的内涵及模式，梁昌猛则是对大学校长的学术领导力进行了研究。虽然目前有研究者对构成大学校长领导力的基本要素进行了分析，例如：陈梦婷从案例大学校长领导力的研究中构建出大学校长领导力“四力”模型，即感召力、执行力、前瞻力和决策力，但是目前还没有研究者在大学校长面临的不同场域中对大学校长领导力的结构做完整、系统的研究。

在教育治理现代化视域下，大学校长的工作不只局限于处理校内事务，还要注重自身能力建设，校长的能力建设是校长发挥领导力的重要切入点，因此，本研究将以学校为界，探讨大学校长在对内、对外和针对学校本身三个不同场域的治理中所需的领导力，从而构建大学校长领导力的结构模型。

### （一）对内领导力：学校内部治理

在大学里，除了校长之外还有教师、学生和其他利益相关者。大学校长的内部治理是对教师、学生和其他利益相关者的治理。在这个过程中，大学校长需要具备整合力、组织力、道德领导力、学术领导力，“四力”并进，促进大学内部教育治理现代化进程。

#### 1. 整合力

在教育治理现代化视域下，整合力强调的是大学校长运筹资源优化配置的资源整合和运作能力，包括资源的吸纳、筹措、融合能力。大学是一个庞大的资源包承载体系，学校的资源包括有形资源，如教学设施、实习实训场地、后勤服务设置等，和无形资源，如信息资源、办学理念、大学精神、管理体制和机制等。面对如此庞大的资源体系，只有通过整合，大学校长才能了解发展的综合态势，带领学校师生朝现代化的趋势发展，推进大学内部治理工作的有效进行。在整合的基础上大学校长的组织力才能有效发挥。

#### 2. 组织力

大学校长的组织力是学校内部治理过程中最关键的一个领导力，是实现大学内部治理现代化的前提能力。组织力是指“设计组织结构和配置组织资源的能力”，大学校长的组织力，实质上就是用人的能力和理事的能力，具体表现在大学校长与各组织部门、团队的合力，带领各部门、团队成功且高效地履行职责，实现组织目标。大学校长的组织力由组织能力、协调力、激励力构成。组织能力是大学校长完成工作和实现目标的保证；体现协调力的核心是大学校长的冲突解决能力和授权能力，通过合理授权培养中层领导力也是校长领导力的重要内容；创造性地使用激励机制的能力是大学校长带领实现组织目标的重要手段和策略，是

激励力作用组织力的关键。

### 3. 道德领导力

《中国教育现代化2035》将以德为先作为实现教育现代化的第一理念。大学校长是道德领导者，他的“德”在立德树人的教育任务中有着举足轻重的作用。大学校长的道德领导力不仅是改进学校德育工作的领导方式，而且是教育治理现代化的必然要求。从教师角度来说，校长是教师道德榜样的示范者；从学生角度来说，校长的道德影响力和感染力是学校道德文化的底蕴，是在关键时期影响学生良好道德观的影响因素之一。道德领导力，是新时代校长的核心领导力。

### 4. 学术领导力

大学校长的学术领导力一方面是校长作为教授在其研究领域内对其他人产生的影响力和辐射力；另一方面是校长作为最高行政领导，对于大学学术事务的引领作用，是影响他人为实现大学学术目标而努力的能力。教师和学生学术发展的内在逻辑要求大学校长实施以学术为核心的治理模式，在过程中所彰显的学术领导力是大学校长承担高等教育系统内部治理的力量之源。大学校长在发挥学术领导力过程中，通过以学术研究的方式打开教育，激发办学活力，创新学校治理方式，促进现代化教育治理体系的构建，为实现教育治理现代化赋能。

## （二）对外领导力：与学校外部建立联系

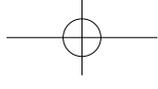
2022年1月发布的《关于深入推进世界一流大学和一流学科建设的若干意见》中，明确要求高等教育要全面提升国际交流合作水平，深度融入全球创新网络<sup>[2]</sup>。除此之外，中国高等教育正进入高质量发展阶段，大学成为创新创业教育的主战场，需要政、产、学、研、用、资多元主体协同开发的创投平台<sup>[3]</sup>，这为大学校长实现高校教育治理现代化提出了新的要求。大学校长的工作不能局限于处理校内事务，或者封闭式地办教育，需要与社会组织、其他高校建立联系，形成高校——社会、高校——高校之间的有机生态圈，完善构建高等教育高质量发展体系。校长代表学校与社会组织、其他高校建立联系的过程中，在教育治理现代化视域下，强调的是大学校长的外交力和谋略力。

#### 1. 外交力

大学校长的外交力指的是大学校长具有合理的外交目标、长期和宏观的外交战略规划，利用丰富的外交手段，实现学校内部和外部资源配置的有效转化。高校的外交代表着高校在区域内或国际上开展活动，与外界建立能够满足彼此需求的关系，同时也是互相学习的过程，弥补本校发展的短板。大学校长的外交力能够帮助大学的发展，进一步对外开放，扩大大学在区域或国际上的影响力，促进构建高校之间发展的新秩序，是促进教育治理现代化的推动力。

#### 2. 谋略力

谋略思想来源于我国古代兵法，是古人斗智用谋经验的结晶。大学校长的谋略力表现在能够对当前和长远的问题进行思考，从而制定能够有效解决当前和未来问题的对策和方案。尤其是当今正处于百年未有之大变局，需要大学校长的谋略力，让高校能够在复杂的局面中蓬勃发展，加速高等教育治理体系和治理



能力现代化建设。

### （三）治校领导力：促进高等教育高质量发展

对学校本身的治理是大学校长教育治理过程中最重要的也是最复杂的一个场域，在深入推进高校“双一流”建设的时代背景下，促进高等教育高质量发展，构建高质量高等教育发展体系，大学校长在学校层面的领导力扮演着重要推手的角色。

#### 1. 洞察力

教育治理现代化中的现代化是什么样的？目前距离现代化还有多大差距？在实现教育治理现代化过程中出现了哪些问题？还未解决哪些问题？这些都是大学校长在治校过程中会遇到的问题，所以大学校长在治校时，最先需要的便是能够深入观察、发现新兴事物、把握学校发展方向、发现学校问题的洞察力。在大学校长洞察力作用的基础上，预测未来发展，审时度势，科学地制定学校发展规划。

#### 2. 规划力

目前，一些高校在学校发展方向上是缺乏科学的发展规划的，实现教育治理现代化要求大学校长要对学校长远发展进行有效掌控，能够根据学校的发展目标，结合校情、现有的发展基础与国内外教育发展态势，具有前瞻性地作出长远的预期和规划，科学地制定全校师生都情愿追随的组织目标与发展愿景。

#### 3. 决策力

大学校长的决策力，是指在学校治理过程中，通过对学校重

要制度、人事、物资、信息等问题进行科学分析、准确预判，从众多解决问题的方案中选择最优方案并形成相应的教育机制和策略的能力。大学校长是高校的关键决策者，其决策方向决定着高等教育治理是否朝着现代化的方向发展，是执行力的前提和保证

## 三、催生大学校长领导力的核心要素

大学校长领导力的形成与校长本身的专业素养、人格修养、管理智慧、学习素养和表达素养息息相关。在研究大学校长领导力结构模型的基础上，对大学校长领导力发展所需的核心素养进行了提炼。专业素养是催生校长整合力、学术领导力、危机领导力和法治领导力的知识基础；人格修养是大学校长道德领导力的根基；管理智慧为大学校长提供领导力的新思维，赋予领导力艺术特质，催生谋略力、决策力、执行力与文化建设领导力；学习素养是大学校长领导力能持续发挥作用的保障，是具有敏锐洞察力的前提；表达素养影响大学校长组织力的发挥成效，也是生成大学校长外交力的决定因素。

总之，在教育现代化视阈下，大学校长的领导力是高等教育发展的基础支撑，教育现代化对大学校长赋予的历史使命，对大学校长的领导力提出了更多的要求，以适应学校发展和未来需要，大学校长领导力值得我们深入研究。

## 参考文献：

- [1] 蒋华林. 关于建设高质量高等教育体系的理论认识——基于新时代教育评价改革视域[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2022, 28(04): 83-94.
- [2] 郭媛媛, 韦耀, 蒋毅刚. 从管理到治理: 高职院校内部治理能力提升路径选择[J]. 现代职业教育, 2022(32): 76-78.
- [3] 叶雯. 智慧治理: 政府构建大数据赋能教育智能化治理模式[J]. 武汉职业技术学院学报, 2021, 20(06): 20-25.