



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

探索青年学术领导力

Aysun Caliskan, Chang Zhu

布鲁塞尔自由大学

摘要：世界各地的高等教育机构一直在承受着压力，并引发了巨大的变化。在这个变革的时代，大学的成功运作和其竞争优势的维持在很大程度上取决于机构层面的治理和各级学术领导者的能力。尽管已有一些针对中高层学术领导者的研究，但对于青年学术领导者的研究仍然很少。青年学术领导者在部门和研究小组的运作以及教学和研究中起决定性作用，并促进高等教育发生新转变。他们也是学术领导者的重要组成部分，在迎接变革、激励、接受反馈和制定弹性目标方面具有卓越的能力。然而，在新自由主义的影响与日俱增的时代里，在竞争日益激烈的环境中，他们却艰难地领导着教学计划、课程协调和研究项目。因此，本文旨在填补有关青年学术领导力概念、能力和挑战的研究空白。作为概念性文章，这项研究可以让我们更好地了解具有各种能力及需面对特定挑战的青年学术领导者的概念。此外，它也可以作为设计领导力框架的基石，用于学术领导力发展项目中。

关键词：青年学术领导者；概念；能力；挑战；策略；领导力发展

探索青年学术领导力

引言

有效领导组织所需的领导特质是大量研究和讨论的主题（Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans 和 May, 2004; Boyatzis, Passarelli, Koenig 等, 2012; Cuddy, Kohut 和 Neffinger, 2013; Dasborough, 2006 ; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Johnson, 2002; McKee & Massimilian, 2006）。同样在高等教育中, 有效的正式领导和管理特质的研究证实, 领导者与领导力对于改善高等教育机构的治理、学习、教学、相关性和成功至关重要（Bolden, Petrov, Gosling 和 Bryman, 2009; Bryman, 2007; Middlehurst, 2008; Parrish, 2013; Ramsden, 1998; Scott, Coates & Anderson, 2008）。同时, 学术领导者面临着来自学生、家长、雇主和纳税人的更大压力, 要求他们培养一支具备技能的工作团队来应对 21 世纪的挑战（Hénard & Roseveare, 2012）。

尽管关于高等教育中的高层（校长、副校长）或中层学术领导职位（院长、副院长、系主任）的文献著述颇丰, 但对于青年学术领导的含义以及他们需要培养和展现怎样的领导力却知之甚少（Juntrasook, Nairn, Bond & Spronken-Smith, 2013年; Middlehurst, 2008年）。作为高等教育机构的未来, 青年学术领导者肩负着提高他们的能力来激励他人、建立高标准的期望和绩效、设定明确的目标、赞赏团队所做的工作、并鼓励人们挑战自己以发挥最大潜能的期待（Bass, 1985）。他们是可以提供创意并具有高知识水平的宝贵人才, 通常也是成就卓越的杰出学者。他们不仅是优秀的战略家和组织者, 而且是能够发展团队的人才（Morvenna Griffiths等, 2000）。尽管是初级领导者, 无论在组织结构中有没有一席之地, 他们都是核心竞争力的重要组成部分, 大学也受益于他们在院系和研究团体运行理念实践以及教育教学质量提高中发挥的决定性作用（Zhang, 2013）。基于这些观点, 学者们更加认识到, 只有青年学术领导者有扎实的基础、才华横溢、具有奉献精神和创造力, 才能实现高质量教育的目标（Fullan, 2002; Zhang, 2013）。在他们的领导之旅中, 他们将遇到许多挑战, 例如财务、组织、管理和教育。在竞争日益激烈的环境中、新自由主义影响日益增加

的时代，他们却艰难地领导着教学计划、课程协调和研究项目（Mercer，2009）。因此，探索青年学术领导力及其能力，并考虑他们可能面临的挑战是适时的。

作为一篇概念性文章，本研究旨在阐明青年学术领导者的定义，与他人成功开展合作以实现不断进步所需的能力以及他们遇到困难的领域。该研究的指导性研究目标是：

1. 青年学术领导力的含义是什么？
2. 青年学术领导者具备什么能力？
3. 青年学术领导者面临哪些挑战？

青年学术领导力的概念

高等教育机构中存在各种领导角色，它们之间的区别在于有些角色更偏重正式的分级管理和预算控制（垂直职能），有些则偏向横向领导职能，更多依赖于人际和社会影响力（Bolden, Petrov & Gosling, 2008; Roberts等, 2010）。一般而言，文献关注的是高层领导（校长、副校长）或中层领导（院长、副院长、学校负责人、课程负责人和教学主任）的正式角色（Scott等, 2008; Roberts et al, 2010）。在机构层面（Bolden 等, 2012），那些担任中高层职位的领导者主要关注行政规则、任务和职能，以确保有效地实现组织的管理目标（Ramsden, 1998）。他们的正式领导职责对工作文化、生产力和权力有重大影响（Bryman, 2007）。同样，他们被认为是内向型，以确保工作人员遵守规则和政策，并管理投诉或不满的情况。领导者必须具有外向型的眼光并具有机构层面的可信度，从而为员工创造积极的工作环境（Parrish, 2013年; Bryman, 2007年; Ramsden, 1998年）。一些高层和中层领导者的风格被描述为独裁型，直接影响了与员工的关系和职场文化（Hofmeyer, Sheingold, Klopper & Warland, 2015）。

尽管有一种新兴观点认为领导是每个人的责任（Bolden, Petrov & Gosling, 2008），现有文献资料却把那些没有正式领导者身份但是日常工作中行使领导职能的人排除在外（Roberts et al., 2010）。正如Bryman（2007）所感叹的那样，人们对大学在院系级别领导角色的多样性知之甚少。这也表明最近的研究兴趣是呼吁更多相关的民主文化和更少的领导层级模型（Lefoe, Harvey和Ryland, 2012年）。为此，青年学术领导力是指无需担任正式管理职位或角色，只通过认清并把握机会而产生的领

领导力 (Roberts等, 2010)。这个定义与Taylor (2008) 的定义很接近, 后者强调领导者与其合作者之间的关系中的影响力。他还补充说, 青年学术领导者的职责包括确立方向、调整资源、调动积极性并提供启发以实现共同利益。相应的, 没有正式的领导职务却仍然被公认为领导者的青年学术领导者们需要依靠: 高等教育中更少层级的领导模型, 例如分布型、协作型、真实型模型 (Jones等, 2012), 而不是主导型或命令型; 以及可以采用可供正式领导者选择的策略 (Pielstick, 2000年)。他们没有高层或中层领导人所拥有的权威和权力。

由于他们没有被选择为领导, 所以往往没有任何职位权力, 他们要通过他们的个人专长和实践主动解决问题、制定新计划并影响周围的人 (Wells, 2002; Maxwell, 2002)。相似的, 对于van Linden 与 Fertman (1998) 而言, 青年学术领导者是那些能够为自己思考、交流想法, 并按照自己的信念行事的人。同时, 他们愿意以道德的及对社会负责的方式帮助和影响他人。Roach等 (1999) 的早期研究也佐证了这个想法。他们指出, 青年学术领导者更愿意培养团体领导能力, 而不是个人领导力, 领导力更多地是关于团体参与以及以协作方式进行知识和技能的分配。

Armstrong and Gough (2019) 进一步定义了青年学术领导力。对他们而言, 青年学术领导力是可以独立或在团体中提供创意、具有主动性、施加影响、教育和激励他人, 并采取行动从而带来变革以实现更加可持续未来的能力。Zhang (2015) 则是将这个术语与年龄联系在一起。据他介绍, 青年学术领导者是40岁以下的青年人, 他们是特定的高端人才群体, 是大学高质量教育的创造者 (Zhang, 2015)。Dopson等人 (2018) 的定义则强调领导力在复杂的大学组织环境中的重要性。对他们来说, 青年学术领导者更趋向变革模型, 其工作包括制定愿景并将他人纳入其中、对他人的需求保持敏感、敢于冒险、不墨守陈规并保持有道德的行为。这个定义与Bryman (2007, p. 706) 的定义相符, 后者认为参与式领导可以有效地提高高等教育水平, 因为它“营造了一种大学的氛围, 并强调了系部的使命” (Bryman, 2007, p. 706)。

近年来, 随着学术界有关领导力研究的兴起, 也有从不同方面提出的关于青年学术领导力的各种定义。在这些概念研究的基础上, 本文将使用一个多维定义而非单维定义。作者将青年学术领导者定义为无论是否有领导职务都能自发地或有机地行使或担任领导职能的学术人才。他们在不断变化的大学组织环境中, 在某一社交团体里发挥领导才能。他们是执行和引领相关学术团队的教授、讲师、研究人员、博士生、硕

士生等新兴的领导者，在小组或学术组织中工作、激励他人，并促进高等教育的新发展。

青年学术领导者的能力

“能力”描述了用来区分卓越人才与普通人的不同才能、天赋或能力水平，以及在面临考验、不确定和不断变化的人员和技术状况下进行创新的能力（Boyatzis, 2008; Scott等, 2008）。这项“能力”高于对所有员工的最低期望值，抑或是“门槛”（Marcus&Pringle, 1995; Aziz, 2018）。从这个意义上讲，“能力”与能够在共识基础上与他人共同合作来实现持续进步和创新的青年学术领导者更多地联系在一起。（Scott等, 2008）。这种观点与Ramsden（1998）的观点不谋而合，即青年领导者在相对不确定的情况下更具反应力、创造力和权变性，他们通过变革并提出对未来的展望从而帮助人们。从这个角度来看，作为高等教育的未来，青年学术领导者应该拥有时间、训练、信息、敏锐的观察力和自我评估能力、情感成熟度、纪律、对他人的尊重、时机感和毅力以能够实现有效领导（Wells, 2002）。学术领导者具有认知能力，可以准确地判断出意外情况发生时会发生的事情，识别出人员、技术或行政方面的问题，确认问题是否值得详细解决，并且具备处理相应问题寻找恰当措施的能力（Scott等, 2008; Schön, 1983）。Zenger与Folkman（2015）探索了这些能力在青年领导者中的运作方式。他们认为，青年学术领导者在挑战现状、寻找创新方法来更高效、更具成效地完成工作方面表现出色。他们还补充说，青年学术领导者擅长设定富有成就感的弹性目标，并全力以赴实现目标。而且，由于他们更加开放，他们会更频繁地询求有关他们绩效的反馈，创造发展机会并识别发展资源（Wells, 2002）。

将以上所有能力整合到一张学术领导能力图中很重要。因此，如Scott等人（2008）以及Dinh, Caliskan和Zhu（2019）关于学术领导者所研究的那样，青年学术领导者也具有个人/人际交往能力、学术能力和领导能力。

个人和人际交往能力层面，对于青年学术领导者来说，管理自己的情绪反应并更好地了解周围发生的事情非常重要。Goleman（2008）将其称为情绪智力，以识别他们自己的感受并激发他们在人际关系中的情绪。在不确定的条件下，由于他们担负着研究员、老师、顾问、企业家、企业培训师、独立董事和案例研究员等多重角色，他们能够首先通过发挥创造力、热情、诚实、善良、计算能力、思想开放和独创性来控制

制自己的情绪（Zafar 等，2019）。在这种情况下，青年领导者必须无私、负责、善于解决问题和推动发展，这一点很重要。他们为行动和个人学习创造了环境（Corriero, 2006）。这些特征与 Rogers（2009）的研究相一致，该研究确定了一些先天特征，例如智力、智慧和创造力。更具体地说，青年学术领导者的人际交往能力是基于共同的需求，价值观和信念，而不是高层和中层领导者的愿景。他们似乎还会更多地倾听和理解他人的需求。由于具有包容性，他们倾向于进行互动对话，在对话中，他们似乎更愿意分享、给予和接收、接受批评并表示赞赏。与交流一样，青年学术领导者通过与他人充分互动，与他人合作并认识到他们的需求，似乎更有包容性。他们似乎更善解人意和尊重他人（Pielstick, 2009）。这些人际交往能力类似于 Scott 等人（2008）研究中提到的能够具有同理心、倾听他人，激励和影响周围的人。

现在转向领导能力，研究表明，真实或分布的领导能力是最重要的领导能力（Zhu & Zayim-Kurtay, 2018; Bryman, 2007）。与受正式任命的领导者不同（Pearce & Conger, 2003），青年学术领导者更看重各种能够让个人在集体行动中发挥领导作用的机制。此外，为了应对高等教育日益增长的复杂性并保持其竞争力，他们越来越依赖于跨职能并自我管理的工作团队（Cummings & Worley, 2004）。与传统的以领导者为中心的方法不同，青年学术领导者以分布式的方式领导团队，涉猎从新产品开发到实施组织变革的事宜（Thamhain 2004）。他们并不是发号施令者，而是拥有更多经验的人。因此，知识型工作会变得更加以团队为基础，需要不同人的专业知识的协调和整合（Pearce 2004）。青年学术领导者在没有任何权力和权威的情况下，总是信任和尊重贡献，通过共同协作来实现既定目标。通过共同和积极的参与，青年学术领导者可以促进领导能力的发展，从而持续改善高等教育（Jones 等，2011）。

关于学术能力，青年学术领导者既要表现出卓越的教学能力、制定学习计划，又要应用、参与并传播与教学有关的研究和知识。这些领导者采用以学习为中心的教学方法，促进了学习过程并打破了学习障碍，从而提高学生水平向更好的未来发展（Weimer, 2013年）。他们还有望在提供社会服务方面具有娴熟的技能，其中包括一些诸如带来资源、增加与研究合作者的联系、高产和提高在市场中的知名度的基本功能（Dinh 等人，2019）。

挑战

许多大学面临的挑战是，高等教育中年轻学生的比重越来越大，也有一些较为成熟的学生，学生群体愈发多样化。同时，各机构也承担着更大的公众压力，需要证明他们正在为毕业生进入劳动力市场做准备，并展现学生将通过教育费用获得哪些价值——无论这份费用是由学生还是由纳税人支付（Hénard & Roseveare, 2012）。在中层学术领导者以下工作的青年学术领导者（Mercer, 2009）需要面临许多不同的挑战。本研究所涵盖的挑战包括来自财务（资源）、组织（灵活、适应变化）、管理（领导本身的要求）和教育（教学与科研之间的平衡）方面的挑战。

由于政府资金的减少以及问责制的推行，青年学术领导者必须参与资金方面的竞争。他们在获取资源和经费、处理文书工作和保留高素质员工方面面临着困难（Cohen, 2004; Ramsden, 1998; Drew, 2010）。确实，他们的领导能力和经验尚不足以解决这些问题的严重性或复杂性（Gardner & Howard, 1998）。此外，其中一些人可能会因在大学背景下缺乏资金、政治、社会、经济力量以及变革而变得不知所措（Dopson 等, 2018）。

他们还必须应对组织问题中的挑战。由于新自由主义者的意识形态和新管理主义理念，大学环境日新月异也日益复杂。青年学术领导者无法灵活地适应变化，可能会阻碍他们满足这样的大学环境下的需求（Hanna, 2003; Huisman, 2016）。在这方面，他们会在让团队成员参与变革和创新方面遇到困难，因此他们必须帮助其他人塑造坚韧的能力，以接受和适应变革（Zenger 与 Folkman, 2016）。当他们的领导能力和经验不足以解决问题的严重性或复杂性，并且无法处理或管理工作量与责任义务的增加时，他们可能会面临新的问题和挑战，（Gardner & Howard, 1998）。与 Drew（2010）一致，青年学术领导者应具有领导才能的勇气以思考和采取创新行动，承担大量的风险并帮助员工应对变革的影响。

关于教学与科研之间的平衡方面所存在的教育挑战，他们需要应对压力（Drew, 2010）。在过去的三十到四十年中，随着大学规模和复杂性的增加，青年领导者在研究与教学平衡以及学术工作的集约化之间已经承担了过多的工作（Mercer, 2009）。此外，他们在培养学生知识和价值观以及帮助学生适应不断变化的大学环境方面也面临着挑战（Drew, 2010）。因为他们可以被视为精神上的向导、导师、老师、鼓舞者和榜样（Wells, 2002）。在科研方面，他们要面临的挑战是通过严密的研究来培养科研能力，以便能在有限的时间内在国家与国际层面上产出经同行评审的、已发表的作

品 (Fields等人, 2019)。由于大多数学术组织当前存在变革力量, 研究能力可能成为青年学术领导者的障碍 (Evans, 2015; Scott等, 2008)。

结论

由于现有的大量学术文献都聚焦于高层和中层的学术领导者, 本研究对青年学术领导者进行的整体性探索加深了对青年学术领导者的概念、成为有效领导者所需的能力以及他们当前所面临的挑战的理解。

在这项研究中, 我们首先提议青年学术领导力是一股蓬勃发展的力量, 会影响并提升同事的教学经验。这项研究还揭示了青年学术领导者可以确保任务顺利完成, 帮助改变态度和行为并激励人们。此外, 他们为潜在的学术领导者提高机遇、满意度和成果 (Samman, 2018)。该概念性文章从多维角度出发, 根据文献提出了青年学术领导者的定义。青年学术领导者是那些来自教授、讲师、研究人员、博士生、硕士生的自发有机地融合在一起的中层以下的学术领导者。他们是领导层级结构中的新兴领导者, 是处于起步阶段的领导人, 无论是否具有代表分布式或真实型领导资质的职权, 都能通过团队或是独立完成工作、激励他人并促进高等教育的发展。一方面, 这个定义补充了一些文献研究。另一方面, 它强调青年学术领导力概念的多维要素, 这可能与年龄有关, 也可能与年龄无关, 在不断变化的大学组织背景下可能有职权, 也可能没有职权。换句话说, 这种概念为研究人员提供了一种学术领导力的综合概念, 它超越了领导者自身, 还包括了从关系和情境角度出发的在变化的高等教育环境中进行的领导过程。此外, 当这个术语与高层和中层学术领导者一起使用时, 既有重叠又有多样化的要素。在要素重叠方面, 大学环境中的所有学术领导者都必须靠近教学、学习、研究和学识, 以在不考虑正式或新兴的领导者地位的情况下发挥出最佳才能 (Sathye, 2004)。但是, 一方面, 作为垂直大学结构中的正式领导者, 高中层学术领导者必须应对由学术、行政、技术及其他支持性人员和学生组成的各种各样的人群, 另一方面, 他们必须处理行政、财务和学术等复杂问题, 以及众多其他管理大学时会出现的问题 (Pani, 2017)。将来, 这项研究可能为实证研究提供起点, 来探讨普适性学术领导力和不同层级下的学术领导力。

其次, 我们的研究表明, 一个有效的青年学术领导者有能力支持他/她的愿景, 在团队成员之间建立有效的关系和共识, 讨论旨在改善和改变学术体系的计划从而说

服他人。他们具有辨认周围发生的事情的能力，并且不允许挫折阻碍他们的主动行动（Zafar等，2019）。在当前复杂的大学领导环境中，这些简化流程、适应和创新的能力对于所有领导层都是至关重要的（Cohen，2004；Hanna，2003）。为了承担更多的责任，所有学术领导者都必须具备一些能力，例如创造力、热情、诚实、幽默、善良、聆听、计算、思想开放，独创性、毅力、解决问题的能力、阅读、写作、社会研究、体育、积极的职业道德和团队合作精神（Zafar，Hmedat，Chaubey与Rehman，2019）。

与上述研究不同，本研究还考虑到青年学术领导者应具有通过创新和开放的思维来控制自己情绪的个人能力（Scott等，2008）；与高层或中层学术领导者相比，更具有同理心、倾听和激励他人的人际交往能力（Zafar等，2019）；他们更愿意与他人分享、参与、合作和交流（Pielstick，2000）。具体来说，高层和中层学术领导者对决定教学工作量的分配、调整和奖励方式的文化和权力具有重大影响（Hofmeyer等，2015；Bryman，2007）。他们具有更多的管理功能，可以聚焦内部，确保内部的治理和行政功能。这说明在高等教育的相关文献中要弱化层级型领导模式，比如分布式模型和协作式模型（Jones等，2012年），反而要能够使人们团结起来，让他们朝着改变、完整性和集体目标的实现努力（Boyatzis等人，2012；Avolio等人，2004）。除了这些能力，青年学术领导者的人际交往能力还基于共同的需求、价值观和信念。与高中层学术领导者相比，他们更愿意与他人分享、参与、合作和交流（Pielstick，2000）。因此，本研究为未来的研究提供了一个框架，以开发研究手段并调查实证研究中不同层级的学术领导能力。

最后，我们提出了青年学术领导者在财务、组织、管理和教育方面面对的一系列挑战（Zenger & Folkman，2015；Hannum等，2011）。这些挑战是他们提升至另一个水平的预兆，让他们在过程中考验并提高自我能力，并证明他们可以通过一些战略来克服这些挑战（Shree & Srivastava，2019）。相关研究表明，高层或中层学术领导者可能也会面临类似的挑战（Min，2015；Scott等，2008；Gmelch & Burns，1993；Creswell等，1990）。

更具体地说，对更多管理和企业化院系目标的高度重视可能反映了大学治理和发展方向中“管理主义”的出现（Sotirakou，2004；Huisman，2016）。在这一点上，高层学术领导者的任务从以前他们作为学者拥有多年培训和实践经验的研究和教学等任务转变为他们仅拥有珍贵的少量的先备经验和专业知识的任务。他们需要拥有媒体

和危机管理、筹款、劳资关系、财务管理和治理原则方面的新技能（Bebbington, 2018）。此外，学者们最常提到的挑战包括国家资助减少、为寻找替代性资助付出的努力、责任制重要性的提高、人口结构的变化、对高等教育需求的增长以及高等教育的过度私有化和市场化（Scott等, 2008; Keller, 2007）。

在最近要求高校加强机构管理的压力下，院系为机构发展而逐渐丧失权力，中层学术领导的职位也随之发生高水平的角色冲突。有人认为，他们必须充当由内部运作模式产生的各种冲突力量与有效管理学术、国家和市场不同力量之间的缓冲（Gmelch & Burns, 1993）。

在了解这些挑战时，有充分的理由怀疑当今各级的学术领导者比以往承受的压力更大（Pulkkinen 等, 2019; Blackburn 等, 1986）。这方面，在专业和个人方面培养青年学术领导者与为组织获得收益一样重要，因为青年领导者会带来新的想法、利用他们的精力和青春、积极地追求组织目标，并确保获得可靠的连续性，从而保障生存而不是增长（Musa & Ali, 2018）。高等教育应努力发展学术领导实践，以使机构及其院系参与应对变化，以便有效应对复杂的教育、社会、政治、经济和全球化问题（Wisniewski, 2006）。仍有大量工作需要去做，从而确定各级学术领导者的不同需求，并与实际工作环境建立更牢固的联系。