

教育强国背景下大学校长愿景领导力的内涵、逻辑与路径

蓝启红

四川外国语大学, 重庆, 中国

【摘要】建设教育强国, 龙头是高等教育。国家需要大学承载建设教育强国的宏大愿景, 需要校长成为推进“双一流”现实愿景的急先锋。愿景领导力是大学校长带领教职员实现愿景的关键能力。本文在分析大学校长愿景领导力内涵的基础上, 致力于探究其内在逻辑与实践路径, 以期为提高大学校长愿景领导力, 助推教育强国愿景的实现提供有益借鉴。

【关键词】大学校长、愿景领导力、内在逻辑、实践路径

【基金项目】重庆市社会科学规划项目“教育数字化视域下西部高校教师数字素养发展困境与提升路径研究”(2025NDYB128), 四川外国语大学教改项目“教育数字化赋能高校外语教师数字素养发展: 机制构建与路径探索”(JY2552214)的阶段性成果。

建设教育强国, 是全面建成社会主义现代化强国的战略先导, 是实现高水平科技自立自强的重要支撑。历史经验证明, 无论是一个国家还是一个组织, 要取得辉煌的业绩和实现跨越式发展, 都需要卓越的战略领导者, 都需要强大的愿景领导力^[1]。建设教育强国, 龙头是高等教育。大学是高等教育的核心载体, 其发展质量直接关乎国家教育战略的成败。大学校长是大学的灵魂与核心, 其愿景领导力的强弱将直接影响大学的发展。因而, 分析、提高大学校长的愿景领导力, 对于加快实现“双一流”建设现实愿景, 推动实现教育强国宏大愿景具有重要的现实意义与价值。

1. 大学校长愿景领导力的内涵

1.1 愿景及愿景领导力

愿景区别于规划与目标, 是一个组织未来的发展图景, 是一个组织长期的努力方向, 是愿景领导力实施的前提。^[2]愿景领导力的出现是伴随着西方愿景领导理论发展起来的。关于愿景领导力的概念, 中西方学者进行了有益的探索。归纳起来, 主要有两种: 一种是能力说 (Brown and Antara, 谭红军, 于博等)^[3-5], 认为愿景领导力是领导者以愿景为中介, 通过创造、传递、沟通和激励等方式, 构建、完善愿景, 促进组织愿景实现的能力。一种是过程说 (Westley & Mintzberg, 张平, 范雪灵、王小华等)^[6-8], 认为愿景领导力注重的是过程实施, 强调构建愿景、沟通愿景、实践愿景以及审视愿景等连续过程。无论是聚焦能力的探讨, 还是关注过程的实施, 都反映出愿景领导力蕴含的驱动、引领、过程实施等内涵特质。

1.2 大学校长愿景及愿景领导力

在中国, 教育家应成为大学校长的崇高职业追求。但凡有格局、胸怀的大学校长都应该具有教育家的理想, 都有想要将中国大学推向中国一流、世界一流的愿景^[9]。大学校长愿景是大学校长愿景领导力实施的前提和基础, 它建立在大学校长多年的治校实践基础上, 寄托了大学校长的思想与抱负, 理念与情怀, 蕴含了大学校长的前瞻洞见、战略规划和创新变革意识, 也彰显了大学领导阶层的集体智慧。它是大学校长引领大学向着“双一流”建设目标挺进的图景。在教育强国建设背景下, 这一图景可以是宏观层面的强国梦, 也可以具体到学科、专业、课程、师资队伍、管理等工作。因为在中国的管理体制里面, 大学校长可以涵盖所有的校级领导, 正职领导谋划的是大学顶层设计与长远发展, 副职领导投入精力更多的则是分管领域的具体工作。

大学校长愿景并不是既定存在的事物, 而是需要大学校长经过长期的个人实践, 将个人理想信念、抱负与大学实际结合起来, 紧密对接教育大政方针和社会发展需求, 勾画出适合所在大学发展的美好愿景。它的实现, 需要大学校长在实施过程中, 让愿景赋予更多的生命力和驱动力。即大学校长需要让身边人都理解他的愿景, 在认同的基础上发展为共同愿景, 并为之付出努力。我们把大学校长这种推动愿景实现的能力, 称之为愿景领导力。它属于领导力范畴, 是一种校长领导力。为此, 美国教育管理学家托马斯·萨乔万尼把校长领导力分为技术力、人际力、教育力、象征力和文化力

五种。^[10] 其中的象征力, 就是愿景领导力, 即校长构建愿景、阐释愿景, 带领学校发展的能力。由此可见, 大学校长愿景领导力是一种强调过程实施的能力, 是大学校长构建愿景并带领教职工向着未来图景前进的能力。

2. 大学校长愿景领导力实施的内在逻辑

2.1 理论逻辑: 基于愿景领导理论的引领与激励作用

愿景领导理论是 20 世纪 80 年代中期兴起于西方的一种领导理论, 具有引领组织发展和激励个人成长的重要作用。尽管出现的较晚, 但集合了创新管理、战略变革等优势。其基本原理是通过建立远大的目标来激励组织内部的活力, 使组织成员朝着预设的目标方向不断前进。特别是面对越来越复杂的管理环境, 当组织无法预测未来的发展时, 愿景提供了一个宽广的视野, 使得组织对未来呈现积极与主动。^[11] 世界管理学和领导学思想大师彼得·圣吉也认为: “如果有任何一项领导的理念, 几千年来一直能在组织中鼓舞人心, 那就是拥有一种能够凝聚、并坚持实现共同的愿景的能力。”^[12] 为了实现教育教学目标, 教育工作者借助愿景型领导理论推进工作,^[13] 教师通过构建班级愿景来激发学生的学习动力; 中层管理者通过构建部门组织愿景来激励教职工一起努力; 校长通过构建学校共同愿景来凝聚全校师生员工的共识, 进而产生强大的动力, 激励和指导学校工作向前推进。愿景型领导这种基于愿景的引领与激励作用, 引发了驱动、共同奋斗等效应, 促进了学校内部走向和谐, 推动了学校内部走向有序, 最终引领学校持续向前发展, 为大学校长愿景领导力的实施提供了理论依据。当前, 中国大学正在积极推进“双一流”建设, 如何构建激动人心的发展愿景, 激励教职员员工努力奋斗, 最终促进共同愿景的实现, 是摆在大学校长面前的一个现实课题。

2.2 价值逻辑: 愿景领导力是实现一流大学愿景的关键能力

愿景是大学校长有效领导大学向前迈进的核心观念, 一流的大学校长需要一流的领导能力进行匹配, 其中, 愿景领导力是核心和关键。中国顶尖学府北京大学的校长郝平曾多次在公开场合提及要将北京大学建成世界一流大学, 他希望: “2020 年北京大学将建成世界一流大学, 2030 年北京大学将位居世界一流大学的前列”。^① 根据艾瑞深中国校友会网(官网)发布的校友会 2026 年中国大学排名, 北京大学连续 20 年间鼎中国大学排名第一。

此外, 中国首批进入“双一流”建设名单的武汉大学校长王世杰也提及“建设一流大学”的愿景: “教育是长期事业, 办大学需要有远大前瞻计划。我要武汉大学成为第一流大学。”^[14] 数据也显示了, 武汉大学“双一流”建设迈上新台阶。根据 2025 年三大世界大学排名数据, 武汉大学均挺进世界前 200 强。近三年 QS 世界大学排名, 武汉大学位居全球 194 位; 近三年泰晤士世界大学排名, 武汉大学在内地大学中进步明显, 提升 39 位; 近三年 US News 世界大学排名, 武汉大学提升 60 位。^② 一个强大而共同的愿景对于世界各地大学的成功和影响至关重要。一个引人注目的愿景和目的能让大学校长脱颖而出。任何一个伟大学校的诞生都离不开具有雄心和远见的领导者。^[15] 从以上例子不难看出, 愿景领导力在推进大学走向一流的过程中发挥着极其重要的作用, 是大学校长带领教职员员工实现一流大学愿景的关键能力。

2.3 现实逻辑: 部分大学校长缺乏愿景领导力

“一流”校长在“一流”大学的崛起、发展中有着不可磨灭的贡献。^[16] 然而, 当前阻碍“双一流”建设愿景实现的主要挑战之一就是部分大学校长缺乏愿景领导力。具体表现在两方面: 一是愿景表达和阐释不清晰。刘向兵和刘红梅研究了“武书连 2019 中国大学综合实力排名”的 50 强大学, 发现只有 13 所大学明确表述了“使命”、“愿景”和“大学校训”, 占比 26%。有 7 所大学有相关的陈述, 但他们的“愿景”陈述过于笼统, 不够清楚。^[17] 在某种程度上, 大学愿景的表达缺乏清晰度, 反映出大学校长仍需提高他们在愿景方面的领导能力。因为一个领导者的关键品质之一, 是他或她为该组织提供了一个清晰而引人注目的愿景。^[18] 而制定一个满足期望并能激励共同努力的愿景是大学校长领导力的核心要素, 如何明确大学的愿景是大学校长提升愿景领导能力的必修课程。二是传递愿景诉诸于行政命令。无论校长有什么清晰和充满激情的事情, 最重要的是他必须详细阐述自己的具体愿景, 并为此付出努力。相关研究表明, 一些大学校长通常采用“指挥”的方法, 要求大多数人同意大学的发展愿景。强调服从, 而不是自愿。原因是主体通过“权利”的影响使大多数人“服从”, 而不是真正进行“愿景”交流, 从而实现“价值认同”和“愿景共建”。^[19] 还有部分校长未认识到, 推进愿景的实现是一项系统工程, 需要统筹规划与有序实施, 因而习惯于“按部

就班”地被动等待与接受。鉴于此，提升大学校长愿景领导力显得尤为迫切与重要，因为大学校长缺乏愿景领导力将会导致大学逐渐丧失可持续发展的动力，进而停滞不前，甚至倒退。

3.提升大学校长愿景领导力的实践路径

3.1 筑牢愿景引领的思维

愿景是组织发展的目标和理想图景，是引领组织走向成功的关键要素。实践证明，组织的成功多得益于整合各方利益、让人信服的愿景。因为没有比广泛分享的有吸引力的、有价值的、可实现的未来愿景更能推动一个组织走向卓越和长期成功。^[20]大学校长是大学的灵魂，其能否领导好大学，首先取决于他是否树立了愿景引领的思维，是否能够为大学的使命、目的、方向等作出正确的选择。

那么，如何才能筑牢愿景引领的思维呢？一是要深刻理解愿景的价值与意义。愿景为组织发展提供明确的目标，能够凝聚人心，引领和激励组织成员朝着共同的方向努力奋斗。愿景是激励个人和组织前进的目标，建立教职工能够理解、支持并为之努力的发展愿景，是指引大学走向成功的基石。二是要切实掌握愿景的内涵与特征。美国领导学学者威勒、哈特雷和布朗指出，愿景包括价值观、使命和目标三个要素^[21]。它是组织在未来某个时间节点发展图景的想象和描述。具有时间上的未来性，规划上的目标性以及作用上的驱动性特点。对于大学校长而言，只有在掌握了愿景的内涵与特征的基础上，才能真正建构出一个能够吸引人、鼓舞人的愿景，引起全校师生的共鸣，进而产生合力，最终实现愿景。三是要充分发挥愿景的驱动作用。在“双一流”建设背景下，中国大学在面临复杂的外部竞争环境的同时，还需要平衡内部的各方利益。只有发挥愿景的驱动作用，调动各方的积极性，让个人愿景与组织愿景达成一致，形成共同愿景，才能真正推动大学高质量发展。

3.2 构建清晰而令人期待的愿景

清晰而美好的愿景，让人易于理解与接受，更能激励和调动人的积极性。卓越领导者的优秀品质之一就是能给组织和个人构建一个清晰而令人期待的愿景。那么，这样的愿景特征是什么呢？答案是具体而明确。对于大学校长而言，必须找准大学的定位。当前，“双一流”大学面临两种情形：一种是大学已经进入“双一流”建设梯队的，大学校长愿景是让大学持续建设“‘双一流’”，变得越来越强，永远

保持在队伍名单中。另一种是未能进入“双一流”建设梯队的，可以是朝着“双一流”建设目标迈进，冲进“双一流”建设梯队，也可以是为了引领大学朝着“双一流”方向挺进，让大学学科专业、师资队伍、特色优势和核心竞争力变得更强，缩小与“双一流”建设目标的差距。具体而明确的愿景可以激励人心，能够引起人们的共鸣，调动人们的积极性，引导和驱动人们共同努力，朝着愿景方向前进。但是需要清醒地认识到，愿景的形成不是一蹴而就的，它是逐渐清晰、持续优化的过程。当前，国家推行“双一流”建设计划，大学要想在竞争中抢占先机，获取成功，校长就必须立足现实、展望未来：深刻洞悉国际国内形势，掌握国家大政方针、政策，高等教育发展趋势，区域经济社会发展需求，高校发展动态；深入研究学校的发展定位、办学特色、办法方向；通过不断地反思、总结，将个人意志与集体智慧相结合，建构一个清晰而令人期待与振奋的愿景。

3.3 统筹愿景领导力的实施

推进一所大学愿景的实现，是一项浩瀚、复杂的系统工程。大学校长必须在筑牢愿景引领思维、建构清晰而令人期待的愿景基础上，深刻理解推进愿景实现的复杂性和长期性。因为愿景领导包括愿景的形成、塑造、沟通、传递、认同、实现等，每一个过程都需要愿景领导者不断地去沟通、传递、决策、统筹或协调，每一个阶段都与组织的发展密切相关，都需要通过一件一件的事件去积淀与证明，是一项极富挑战性的工作，需要大学校长对其进行整体把握、科学管理和统筹推进。

首先，要注重沟通与传递愿景。要有计划、分步骤地向班子成员、中层领导干部、教职工、学生、上级和社会各界沟通与传递愿景，让他们理解，并愿意为实现愿景而付诸努力。这一过程必须且十分重要，它是大学校长描述和阐释愿景，将个人愿景融入集体愿景进而形成共同愿景的过程。如果没有沟通与传递，大学校长的愿景将无法实施与落地。其次，要注重形成共同愿景。共同愿景是组织中所有成员发自内心的共同意愿，是具体的能够激发组织成员为之奋斗的未来目标。^[22]在全体师生那里，校长传递的大学愿景不是一个遥不可及的目标，而是经过一代代人的努力，未来有机会够得着的目标。大学共同愿景的形成强调的是过程性的融合。它不是空有口号的执行，而是需要参与其中的人充分理解，产生认同感，进而

推动个人意志转化为集体意志。最后,要注重调动各方力量。大学愿景的实现,不是一蹴而就的,也不是仅凭校长一己之力或是学校管理层就可以完成的,它需要去授权与激励身边人,需要去调动一切积极性。就大学校长个人而言,在校内完全产生共识,形成共同愿景的基础上,还需要向上级部门或社会各界传递愿景,取得他们的支持,以获取更多利于学校发展的资源。这中间存在冲突、利益不均等各类矛盾与困难,如何去化解、调和,变被动为主动,是大学校长面临的重要挑战。在推进“双一流”现实愿景实现的过程中,大学校长需要去融合大学内部和社会外部的力量,尽可能地平衡各方利益,唯有这样,才能产生最大的合力,推动愿景的早日实现。

参考文献

[1][2][4][21]中国科学院领导力课题组.愿景领导力研究[J].领导科学, 2009(2).

[3]K.N. Brown and V.A. Antara, “Paving the way of change: visionary leadership in action at the middle level,” NASP Bulletin vol. 87, no.635, 2003.

[5]于博.愿景型领导理论的研究进展和未来趋势 [J] . 兰州:社科纵横, 2015, (1) .

[6]Westley,F.Mintzberg,H.(1989).Visionary leadership and strategic management[J].Strategic Management Journal,10(S1),17-32.doi: 10.1002/smj.4250100704

[7]张平,学校变革视野下校长领导力研究[D],华东师范大学博士论文, 2009年10月.

[8]范雪灵.王小华.愿景型领导研究述评与展望 [J].经济管理, 2017(12):174-189.

[9]睦依凡.世界一流大学建设:呼唤教育家型校长崛起[J].高校教育管理,2016,10(5):

6-11.

[10]Sergio vanni,T.Leadership and excellence in schooling[J].Educational Leadership,1984,41(5):4-13

[11]袁晓军, 愿景管理视野下的小学校长领导力研究——以新疆教育学院实验小学为例 [D] .新疆师范大学硕士学位论文, 2015.

[12]项转红,刘海洋.学校愿景管理:意义、价值和程序[J].教育科学研究, 2019 (9) :24-28.

[13]陈志利.愿景型领导者:新时代卓越教师的角色本质 [J] .教师发展研究, 2018,9 (3) :53-58.

[14]周文静,陆道坤.一流大学建设中的校长形象——以王世杰为个案的考察[J].改革与开放,2017 (24) :134-135+150.

[15]Lee, K., & Ashton, M. C. Psychometric properties of the HEXACO personality inventory[M]. Multivariate Behavioral Research, 2004, 39 (2); 329-358.

[16]李乐平,杨九斌.论校长在大学卓越之途中的重要意义——以约翰·霍普金斯大学的崛起为例[J].中国高等教育评估, 2017(4):7.

[17]刘向兵,刘红梅.大学“使命”“愿景”“校训”辨析[J].大学:研究, 2019(12):9.

[18]欧内斯特·贡德林, 特里·霍根, 卡伦, 茨维特科维奇. 全球领导力——全球领导者的 10 项关键性为 [M] . 北京: 机械工业出版社, 2014: 70.

[19]张爽.校长领导力:背景、内涵及实践[J].中国教育学刊, 2007 (9) :42-47, 54.

[20]Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. Jossey-Bass Inc.

[22]周巧玲,赵文华.大学战略规划在英国高等教育管理中的作用[J].高等教育研究, 2006, 27(6):5.