

高校中层干部学术领导力实践特点及提升路径

杨志¹, 单耀军², 杨正¹

(1. 国家教育行政学院, 北京 102617; 2. 河北工程大学, 河北 邯郸 056038)

[摘要] 高校中层干部在学校发展的过程中起着上传下达的重要作用, 其学术领导力的提升对高校长远发展至关重要。文章采用案例研究法, 访谈 22 名高校优秀中层干部, 并通过既有研究的梳理, 建构了领导特质、领导行为以及领导事件三维分析框架。分析领导特质与领导行为是探究学术领导力的关键路径, 文章在分析领导特质、领导行为的基础上延伸出领导事件的分析维度更为场景化和实践化, 从而全面呈现高校中层干部的学术领导力, 进而从领导特质、领导行为、领导事件三个角度展示了高校中层干部学术领导力的实践特点, 归纳出提升契机、提升环境、提升机制等路径, 并提出了重视中层干部人岗匹配、分配急难险重任务、建立正式的导师制以及强化中层干部学术领导力培养等建议。

[关键词] 中层干部; 学术领导力; 行政领导

doi: 10. 3969/j. issn. 1673-9477. 2025. 03. 002

[中图分类号] G644

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-9477(2025)03-0011-06

高校作为学术机构, 其管理者学术领导力的提升有助于高校明确特色、发掘潜力, 提高教学、科研及学科专业建设水平, 提升服务区域发展的能力。^[1] 为实现中国特色、世界一流的高等教育战略目标, 有必要探究中国高校管理者学术领导力的实践特点与提升路径。《教育强国建设规划纲要(2024—2035年)》中指出要“加快建设中国特色、世界一流的大学和优势学科”, “完善拔尖创新人才发现和培养机制”。在高校管理者队伍中, 中层干部在学校发展的过程中起着上传下达的重要作用, 肩负学校教学、科研、管理等重要工作, 更要切实扛起教育强国建设的责任。^[2]

在探索学术领导力的主体构成过程中, 大学校长、“双肩挑干部”都是研究者值得关注的重要群体^[3-4], 关注的原因在于学术领导力是协调学术权力和行政力量之间的有益机制^[5]。但是许多实践探索表明, 高校的学术权力日益被行政权力削弱, 高校管理者缺乏为师生服务、为学术服务的理念。^[6] 因此, 从长远发展而言, 如何提升中层干部的学术领导力就成为各高校需要思考的重要问题。在教育数字化转型时期, 高校面临更多的挑战与机遇^[7], 加快高校中层干部学术领导力的培养不仅是推进高校有组织科研^[8]和强化科技支撑力的重要引擎, 也是深化高等教育综合改革, 贯彻落实教育强国建设三年行动

计划的关键措施。本文以高校中层干部学术领导力提升路径为研究目标, 通过关键事件访谈法深度访谈了 22 名高校中层干部, 探索并总结出当前高校中层干部学术领导力实践特点及提升路径, 从而为各高校提升其中层干部学术领导力提供建议。

一、研究回顾

学术领导力研究始于 20 世纪 80 年代, 起初研究聚焦在高校的领导力。随着研究的深入, 学术界日益强调将学术领导力从高校领导力的大概念中分离出来。学术领导力的特殊性体现在以下四个方面。一是价值定位。学术领导力强调发挥大学的育人、科研和社会服务三大职能。二是主体对象。学术领导力的主体范围相对较窄, 必须是学者。三是研究情境。学术领导力产生于学术环境中, 对应的领导情境是学术活动和学术事务。四是核心特征。学术领导力更强调创新性。^[9] 基于上述研究共识, 有学者将学术领导力定义为在不同的学术事务与活动中, 凭借自身的领导特质与领导行为, 影响并推动追随者, 为实现共同的学术创新愿景不断前进的能力。^[10] 还有学者认为学术领导力是高校领导者根据高校组织属性, 运用个人特质及其合法职权以及大学资源, 为实现大学目标而对大学组织及其成员实施的影响力。^[11] 本文在结合既有理论探索的基础上

[投稿日期] 2025-07-18

[基金项目] 河北省人文社会科学研究重大课题攻关项目(编号: ZD202501)

[作者简介] 杨志(1986—), 男, 河北易县人, 博士, 副研究员, 研究方向: 高校治理研究。

将学术领导力定义为高校领导干部为实现高校的职能,凭借自身的领导特质与领导行为提升学术群体创造力的能力。高校领导干部是学术领导力的主体,既指校级领导干部,也指中层干部(本文谈及的中层干部不包含后勤部门等较少涉及学术活动的中层干部);发挥学术领导力的目的是实现高校的三大职能:进行教学、科研和社会服务;学术领导力的领导对象是学术群体。学术界目前对学术领导力的研究主要分为以下两大类。

一是基于理论演绎视角。此类研究主要关注学术领导力的定义及维度划分,研究路径是基于不同领导力理论,分析总结学术领导力的特性。Koka 等基于特质理论指出学术领导力首先要有基于纯洁道德的学术愿景,其次依赖领导的个人特质,如自信、自我意识、自我管理、提升欲、正直的个人品行、非凡的领导力、智力、外向性、创造力、人际能力、解决问题的能力及决策能力。^[12] Žydžiūnaitė 提出了学术领导力应该包含如下维度:公平有效的管理、共享目标、教学和科研领导力、跨部门协作领导力、发展与识别能力。^[13] Middlehurst 认为学术领导力是领导者发挥影响力带领团队实现特定目标的社会行为过程。^[14] Peters 等认为高校学术领导力要求领导者掌握引导和激励团队的技能。^[15]

二是基于效果分析视角。此类研究侧重从效果的角度分析学术领导力的影响。已有文献从不同维度指出校长的学术领导力是组织功能发挥和改进的关键因素^[16],强调提升校长这一群体的学术领导

力^[17-18]。也有相关研究关注学术领袖或导师的学术领导力,认为学术领导力是影响学术领袖管理研究团队和产出研究成果的重要因素。^[19-20]还有研究发现导师的学术领导力至关重要,因此有学者呼吁高校相关部门要重视对导师学术领导力的认识、评价和培养。^[21]以上研究对学术领导力有了一些共识,即一流大学应该重视培养和提升学校相关群体的学术领导力。^[22]

在当前研究中,研究对象较多聚焦在校级领导,较少关注高校中层干部的学术领导力。因此,本文的研究对象为高校中层干部,通过挖掘中层干部的学术领导力特点,促进多元学术领导力研究的发展。

在高校中层干部学术领导力备受关注的时代背景下,国内的高校学术领导力理论供给与实践需要之间存在张力。^[23]为提高高校中层干部的履职能力,强化其学术领导力的科学培养,需要结合实践深化学术领导力的研究,扎根实践经验,从实践经验中总结当前中国高校中层干部学术领导力的实践特点,进而归纳和掌握提升中国高校中层干部学术领导力的路径。

本文采用关键事件访谈法,对高校中层干部进行访谈,收集访谈对象在关键事件中的领导行为与想法并进行归纳。访谈资料可作为分析、提炼高校中层干部学术领导力构成要素的依据。课题组有目的地选择了教育部第 73 期高校中青年干部培训班学员进行深入访谈,学员的选择考虑了高校的隶属类型、学科种类,高校中层干部的学历背景、岗位职务,以及访谈素材的高度相关性,最终整理获得 22 份有效访谈素材,见表 1。

表 1 访谈对象信息列表

访谈对象	隶属类型	高校类型	学位层次	岗位职务	访谈时长	访谈对象	隶属类型	高校类型	学位层次	岗位职务	访谈时长
1	省部共建	理工	硕士	组织部部长	60 分钟	12	地方高校	综合	博士	学院院长	60 分钟
2	地方高校	综合	博士	学院院长	50 分钟	13	地方高校	艺术	硕士	机关党委书记	60 分钟
3	地方高校	综合	硕士	统战部部长	50 分钟	14	地方高校	农业	硕士	组织部部长	60 分钟
4	部属高校	理工	博士	学院院长	60 分钟	15	省部共建	综合	博士	学院党委书记	50 分钟
5	部属高校	理工	博士	科研处处长	60 分钟	16	地方高校	医学	博士	学院党委书记	50 分钟
6	省部共建	医学	博士	科研处处长	60 分钟	17	地方高校	农业	博士	人事处处长	50 分钟
7	地方高校	医学	博士	学院院长	60 分钟	18	地方高校	综合	博士	学院院长	60 分钟
8	部属高校	综合	硕士	组织部部长	60 分钟	19	地方高校	理工	博士	教务处处长	60 分钟
9	地方高校	医学	硕士	学院党委书记	50 分钟	20	地方高校	农业	博士	学院党委书记	60 分钟
10	省部共建	综合	博士	人事处处长	90 分钟	21	部属高校	理工	硕士	人事处处长	60 分钟
11	地方高校	理工	博士在读	宣传部部长	90 分钟	22	部属高校	综合	博士	研究生院院长	60 分钟

二、高校中层干部学术领导力实践特点

本文从领导特质、领导行为、领导事件三个角度,构建分析框架。领导特质、领导行为是基于前文对学

术领导力探索的基本要素总结而来,对领导事件的探索则是探寻高校学术领导力的重要路径。已有学术领导力研究中多注重领导特质、领导行为等,而忽视了领导者所嵌入的组织、情境等背景性因素。^[24]

Fiedler 指出,领导效果受到领导者与成员之间关系、任务结构等因素的影响,领导方式要依据情境、事件变化而调整。^[25]因此,学术领导力应体现在具体的领导事件中。本文在分析领导特质、领导行为的基础上延伸出领导事件的分析维度,进而构建了三维的立体分析框架,结合访谈材料发现,高校中层干部学术领导力具有如下特点。

(一)领导特质方面

课题组让参加访谈的22名高校中层干部列出他们认为高校中层干部最应该具备的三种特质,发现在领导特质方面存在以下共同点。

1. 政治素养是核心特质

通过访谈发现,几乎所有访谈对象都认为高校中层干部首先应该具备的领导特质是政治素养。在传统观念中,政治素养包含了忠诚、定力、廉洁、自律、担当、变革等特质。在访谈对象的反馈中,政治素养也包含了多个方面,出现频次较高的是忠诚意识、大局意识和担当意识。访谈对象都认为具备良好的政治素养是提升业务能力、研究能力、团队建设能力、执行能力、奉献精神和协调能力等其他能力的前提,由此可见,政治素养是高校中层干部应具备的核心特质。

2. 学术能力不可或缺

除了政治素养外,被提及频率最高的是业务能力和研究能力。从访谈对象的阐释来看,所谓业务能力就是熟悉并处理学术事务的能力,而研究能力就是指用研究的精神去进行管理的能力。可见,业务能力和研究能力都是重要的学术能力,要求中层干部理解学术规则、合理处理学术事务。由此可见,高校中层干部的学术领导力与其他领导力具有不同特征,即重视学术能力。本次调研的22名高校中层干部都具有较高的学术能力,一个显著特征就是这些高校中层干部的学位层次均为硕士或博士,在学术研究方面取得了一定成就。

3. 包容他人必不可少

除了政治素养和学术能力之外,包容他人、团队建设以及尊重多样性也是访谈对象高频提及的词语,而包容他人是“双肩挑”干部和行政干部都会提及的领导特质。特别是“双肩挑”干部,在进行学术研究时比较自由,而在担任行政职务后不仅需要严于律己,制定管理规范,还需要倾听不同意见,包容观念分歧,并且要在这种“针锋相对”的环境中推进工作,最终达成预期的目标,所以包容他人是构建高校中层干部学术领导力的重要特质。

(二)领导行为方面

为了解高校中层领导干部在与学者互动过程中领导行为的特征,课题组专门询问了访谈对象如何发挥自己对学术群体的影响力,总结出以下两点。

1. 合理说服是主要领导行为

经过访谈发现,全部访谈对象都认为自己影响学术群体的主要方式是说服,没有领导者使用过强制干预的方式。采用说服这一领导方式的动因在于,学者都是具有专业知识的高层次人才,对待他们的态度首先是尊重,其次是信任。本文对比了行政干部和“双肩挑”干部在领导行为上的异同,发现行政干部对学术群体的影响方式更为委婉,如他们多表示需要“耐心”“要多了解对方”。访谈对象10认为,想要做好管理工作,更好地领导专家学者,就需要有耐心,多站在对方角度思考问题。而“双肩挑”干部的领导方式则更为直接,在与学者的沟通中更为自信。访谈对象4认为,“双肩挑”干部想要成为更好的领导者,首先要保证自己有较高的学术水平。之所以呈现出这种差异,与行政干部和“双肩挑”干部的学历背景差异有关。行政干部大多数获得的是硕士学位,对科研的了解相对较少,在学位层次中也处于弱势地位,而“双肩挑”干部则具有跟学术群体一样的博士学习经历或者已取得副教授或教授职称;对科研有深入了解,能和学者进行平等对话。此外,学历结构的不同带来了管理效率的差异。访谈对象9认为“双肩挑”干部事前不需要花较长时间来了解专业知识,他们可以直接沟通,完成某项科研管理任务所需要的时间更短,对学术群体的管理效率更高。

2. 激励手段是有效领导行为

中层干部可以在一定权限范围内调用可利用的资源,而这些资源被合理使用则可以转化为有效的激励手段。不同类型的干部会选择不同的激励手段。对于“双肩挑”干部而言,他们更了解学者的诉求,激励手段更能契合学者的需求,如利用自己所积攒的实践资源、学术成果等为学者学术发展提供支持,助力团队成员取得更多学术成果;而行政干部则更擅长于统筹资源,更懂得管理规范,因此更喜欢使用物质激励和荣誉激励等外部常规激励手段。但由于学者个性化的需求,相较于物质激励和荣誉激励而言,学者对理解和支持学术事业的需求更大,这是“双肩挑”干部在激励手段方面所具有的优势。

(三)领导事件方面

领导力大多体现在具体情境中。为了解高校中层干部学术领导力的发挥情境,课题组对22名访谈对象认为学术领导力发挥最充分的管理事件进行了

调研,最终有21名访谈对象认为自己经历过充分使用学术领导力的管理事件。在诸多管理事件中,被提及次数较多的事件类型就是高校改革创新、教师队伍建设和危机管理。

1. 学术领导力是高校改革创新的内在驱动

处于改革创新阶段的高校或高校管理领域更需要学术领导力。在对22名访谈对象进行深入访谈时,课题组询问了他们对学术领导力的态度,他们一致认为提升高校中层干部的学术领导力对促进高校改革创新非常重要。在他们看来,推进高校改革创新,实现高质量发展的进程中,需要发挥高校中层干部的学术领导力,从高校治理的各个维度推进高等教育的内涵式、高质量发展。

2. 学术领导力是教师队伍建设的基石

高层次人才引进、拔尖创新人才培养都离不开学术领导力。访谈对象20指出,在为学校引进第一个外国全职教授时,需要统筹协调好外国高层次人才的就职需求、工作团队其他人员的引进意见,以及学校能够提供的政策支持。而在应对各种团队其他成员的引进意见时,也会转换立场进行说服。访谈对象18提到,引进人才时告知对方高待遇也意味着高标准,同时使团队成员理解在异国他乡的不易。这一系列的举措,可以让学校在后续的高层次人才引进中取得比较好的成效。通过上述调研可以看出,中层干部学术领导力是教师队伍建设的基石,中层干部对高层次人才内在需求的把握、对工作团队其他人员意见的理解、积极争取上级领导的支持与帮助等措施能够推进人才引育工作落实见效。

3. 高校非常规管理急需学术领导力

高校常规管理指维持高校正常运行的各项日常管理,而非非常规管理指面对突发或新情况所采取的管理措施。常规管理更多依赖制度和程序,而非非常规管理由于没有成熟的制度和程序保障,更需要干部具备较高的学术领导力。访谈对象21提到,为了让学者加入“教师班主任”队伍中,其实行了三个步骤:一是表彰积极担任教师班主任的学者;二是在学校评优评先中给予学者同等条件下的优先权;三是将所带班级学生成果作为学者在学生培养方面的成绩记录到考核中。通过访谈发现高校发展中面临的非常规管理任务越来越多,因此很多高校中层干部都表示需要通过提升学术领导力来应对各种挑战。

三、高校中层干部学术领导力的提升路径与建议

(一) 提升路径

本文的研究目的是为提升高校中层干部学术领

导力提供建议,因此对高校中层干部学术领导力的提升路径进行了重点研究,具体包括以下三点。

1. 提升契机:完成重大挑战性任务

完成重大挑战性任务是高校中层干部学术领导力提升至关重要的一点。所谓重大挑战性任务是组织安排给管理者的艰巨任务,该任务需要高校中层干部最大程度发挥学术领导力,带领团队取得成效。相关研究证明,挑战性任务可以对个人领导力(包含学术领导力)的提升起到极大的促进作用。^[26]也就是说新任领导者在首次任务挑战中掌握或学习到的领导技能更多。课题组对22名高校中层干部的访谈也证实了这一点:绝大部分访谈对象认为独当一面处理重大挑战时,自身的学术领导力得到快速提升。访谈对象12提到,在领导团队完成学院重大学科申报工作之后,发现自己不仅工作能力得到了提升,干事创业的精神也更加振奋。可见任职中层岗位后,完成的第一项重大挑战工作对高校中层干部学术领导力提升能够产生很大影响。

2. 提升环境:非正式导师制度

首任主管校领导是高校中层干部的非正式导师。本次调查发现,在企业领导力提升中发挥重要作用的导师制在高校中层干部学术领导力提升中也依然有效。所谓导师指的是对经验不足的员工提供支持和帮助的资深员工。当领导者发现一个欠缺经验的底层员工显示出未来发展的潜力时,传统的非正式导师制就形成了。^[27]所有访谈对象都表示在学术领导力提升过程中接受过非正式导师的指导,86%的访谈对象认为首任主管校领导对自己学术领导力的提升具有深远的影响。进一步分析发现,高校中层干部的非正式导师通常具有职位较高、接触学术专家机会较多、影响力较大的特点。企业导师对员工的影响主要体现在两个方面:职业职能方面(帮助员工完成职业任务)和心理职能方面(为员工提供心理方面的咨询和建议)。^[28]不同于企业导师对员工的影响,课题组通过访谈发现,不同类型的中层干部,其导师对其影响的侧重点并不一样。对于“双肩挑”干部而言,其导师对他们的影响多是心理职能方面,即这些导师很少教给中层干部具体的处理问题的方法,但能从自身的发展路径方面给中层干部树立成功的榜样。而对于行政干部而言,其导师的影响则更多体现在职业职能方面。大部分导师本身就是权威学术专家,而行政干部缺乏跟权威学术专家沟通的技巧,导师为较少从事学术研究的行政干部提供了与权威学术专家沟通锻炼的机会,这对行政干部提升其学术领导力至关重要。

3. 发展机制:体验式培训

挂职等体验式培训是高校中层干部最期待的提升学术领导力的方式。已有研究认为两类实践对领导者领导力的提升发挥关键作用:一是结构化培训,二是经验。但大多数成功的高级管理人员都认为自身领导力是从经验中得到提升的,即认为经验课程是最重要的因素。^[29]学术领导力作为一种特殊的领导力,其培养模式与领导力的培养具有相似之处:结构化培训和经验。课题组在对22名访谈对象的调研中发现,在高校中层干部学术领导力的提升过程中,经验比结构化培训课程更能发挥作用。被调研的22名中层干部中,除了1名干部具有管理学背景、1名干部具有教育学背景外,其他干部都没有接受过管理学或教育学的专业培训。在成为中层干部之前,也很少接触学术领导力的培训,但经过实践和经验积累,他们都很快掌握了学术领导力技巧,大部分高校中层干部认为自己的学术领导力来源于经验而非正规培训。此外,课题组在访谈中还进一步询问了访谈对象期待的提升学术领导力的方式,45%的访谈对象表示更期待挂职等体验类培训方式;所有访谈对象并不排斥常规培训,并更期待高效的、有针对性的培训内容,如政策类知识等。总之,对于高校中层干部而言,针对性的知识类培训更受欢迎。

(二) 对策建议

基于上述研究发现,本文建议各高校提升中层干部学术领导力可以从如下方面入手。

1. 重视中层干部人岗匹配

以常规管理为主的中层岗位更适合行政类中层干部,他们更尊重学术群体,也能更好地贯彻学校领导的管理理念;而以创新型、改革型任务为主的管理岗位尽量选用“双肩挑”类中层干部,他们更理解学术群体的要求,能以对待学术的态度对待管理,最重要的是能在最短的时间内完成重大改革任务。

2. 给予新任中层干部充分信任,分配急难险重任务

通过调研发现,初次担任中层干部的管理者,更容易在重大挑战性任务中获得学术领导力的提升,并且一旦突破了重大挑战,中层干部的管理信心将得到极大提升。因此,高校可以考虑将面临重大挑战的领导岗位尽可能地分配给新任中层干部,或者将重大挑战任务尽量交给新任中层干部,这样更有利于锻炼和培养年轻干部,也有利于短期内打开工作局面,获得重大突破。

3. 尝试建立正式的导师制度

本文发现导师制对于中层干部学术领导力提升的重要意义。非正式导师机制下,导师会倾向于培养那些与自己具有相同立场的人。本文建议高校可以探索为中层干部指定正式的导师,用正式的导师取代非正式的导师,这样有助于尽快帮助中层干部提升学术领导力,更公平地走上更高的领导岗位。

4. 重视对中层干部体验式和管理类知识培训

在中层干部学术领导力的培养过程中,挂职和借调等方式收效更大,经验性课程比结构化培训课程效果更好,因此建议高校尽可能建立常规化的挂职工作机制,将优秀的中层干部送到政府、企业以及其他高校去锻炼,这样能够迅速提升中层干部的综合素质。同时,还需要关注中层干部管理类知识的培训,22名访谈对象都表示希望能够在未来培训中加入管理类知识培训,强化对管理规律的认识,增强管理技术,从而提升管理能力,克服本领恐慌,助力其学术领导力的提升。

综上所述,我国高校中层干部的学术领导力具有一定的独特性。为了更好地培养高校中层干部的学术领导力,我们要深入了解这些特点,有针对性地采取各种措施,助力高校中层干部学术领导力提升,进而更好地服务于教育强国建设。

参考文献

- [1]李晶晶,茶世俊.高校学术领导力建设及其在高等教育评估中的应用[J].中国高等教育评估,2018(2):26-28.
- [2]刘珂.高校中层管理干部绩效管理体系研究[D].济南:山东大学,2007:10-13.
- [3]孙益.大学校长:学术领导力的中世纪起源[J].清华大学教育研究,2009,30(2):103-108.
- [4]操太圣.管理层教师的角色定位与能力修炼[J].江苏教育,2020(6):23-26.
- [5]鲁焯.学术领导力:重构现代大学治理体系的逻辑起点[J].高教探索,2016(6):34-38.
- [6]王丽坤.国外大学学术领导力现状及其启示[J].教育评论,2015(10):161-164.
- [7]施晓燕,卢整智.数字化驱动高等教育高质量发展的内在逻辑与经验证据[J].河北工程大学学报(社会科学版),2025,42(1):115-121.
- [8]曾佑来,王敏,孙楠.学术领导力:高校有组织科研的重要引擎[J].黑龙江高教研究,2024,42(4):20-25.
- [9]WILEY C. Academic leadership in learning and teaching in higher education: A personal reflection on one programmer director's professional development[J]. Learning at City Journal,2014,4(2):39-49.
- [10]贾丽莹.大学学科带头人学术领导力的内涵、结构维度

- 研究[D]. 延吉:延边大学,2020:17-21.
- [11] 睦依凡. 大学领导力提升:推进大学治理能力现代化的实践路径[J]. 中国高教研究,2021(1):10-20.
- [12] KOKA S, BABA K, ERCOLI C, et al. Leadership in an academic discipline[J]. *Journal of Dentistry*, 2019(87):40-44.
- [13] ŽYDŽIŪNAITĖ V. Considerations on intellectual and academic leadership of a school in higher education: The descriptive literature review[J]. *Acta Educationis Generalis*, 2018(8):33-49.
- [14] MIDDLEHURST R. New realities for leadership and governance in higher education?[J]. *Tertiary Education and Management*, 1999(5):307-329.
- [15] PETERS J, SMITH P. Action learning and the leadership development challenge[J]. *Journal of Workplace Learning*, 1998(6/7):284-291.
- [16] 波恩鲍姆. 学术领导力[M]. 周作宇,译. 北京:北京师范大学出版社,2008:5.
- [17] 邵志豪,解庆福. 提升学校学术品质:发挥中学校长学术领导力的思与行[J]. *中小学管理*, 2024(1):19-22.
- [18] FIAHER J L, TACK M W. Leaders on leadership: The college presidency[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1988:61-65.
- [19] GOEL R K, GÖKTEPE-HULTÉN D. Academic leadership and commercial activities at research institutes: German evidence[J]. *Managerial and Decision Economics*, 2018, 39(5):601-609.
- [20] BOLDEN R, GOSLING J, BRIEN A O, et al. Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education[J]. *Leadership Foundation for Higher Education*, 2012, 3(4):1-64.
- [21] 李越,赵妍,卢洁. 某三甲医院导师学术领导力评价现状及影响因素研究[J]. *医学教育管理*, 2024, 10(1):100-106.
- [22] 卢盈. 一流大学学术领导力:基本特征、层级扩散与实现策略[J]. *教育发展研究*, 2021, 41(9):29-36.
- [23] 黄小宾,钟云华,孙思捷. 高校学术领导力的三个范畴研究及未来展望[J]. *高教发展与评估*, 2023, 39(5):32-46.
- [24] 陶小草. 分布式领导视域下的高校学术领导力内涵探析[J]. *教育现代化*, 2018, 5(10):194-196.
- [25] FIEDLER F E. Leader attitudes, group climate, and group creativity[J]. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1962, 65(5):308-318.
- [26] 威尔瑟. CCL领导力开发手册(第三版)[M]. 徐中,胡金枫,译. 北京:北京大学出版社,2014:54.
- [27] RAGINS B R, COTTON J L. Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor[J]. *The Academy of Management Journal*, 1991, 34(4):939-951.
- [28] 罗宾斯,贾奇. 组织行为学(第14版)[M]. 孙健敏,李原,黄小勇,译. 北京:中国人民大学出版社,2012:338.
- [29] V. 戴,安东纳基斯. 领导力的本质(第二版)[M]. 林嵩,徐中,译. 北京:北京大学出版社,2015:132.

[责任编辑 李瑞萍]

Practice Characteristics and Improvement Path of Academic Leadership of Mid-Level Administrators in Universities

YANG Zhi¹, SHAN Yaojun², YANG Zheng¹

(1. National Academy of Education Administration, Beijing 102617, China;

2. Hebei University of Engineering, Handan, Hebei 056038, China)

Abstract: Mid-level administrators play a crucial role in the development of universities, serving as a link between higher administration and lower staff, and their academic leadership development is of vital importance for the long-term advancement of universities. In this sense, this paper employs a case study approach via interviewing 22 outstanding mid-level leaders from various universities, and constructs a three-dimensional analytical framework covering leadership traits, leadership behaviors, and leadership events by reviewing the existing studies. While the first two constitute fundamental dimensions for examining academic leadership, the incorporation of leadership events as an extended analytical paradigm enables a more contextually grounded and operationally tangible delineation of academic leadership competencies among mid-level administrators in universities. Furthermore, this paper illustrates the practical characteristics of their academic leadership from the perspectives of leadership traits, leadership behaviors, and leadership events, thus summarizing some improvement pathways, such as enhancement opportunities, enhancement environments, and enhancement mechanisms, etc. On this basis, this paper also proposes some recommendations including emphasizing the alignment of mid-level administrators with their positions, assigning urgent, difficult, and critical tasks, establishing a formal mentorship system, and strengthening the cultivation of academic leadership among mid-level administrators in universities.

Key Words: mid-level administrators; academic Leadership; administrative leadership