

高校学生领导力培养:内含辨析、能力生成与实践指向

——基于 T 大学 G 学生领导力培养计划的研究

叶子鹏

(清华大学 马克思主义学院,北京 100084)

摘要:随着高校对学生领导力的日益重视,对此能力的培养也逐渐成为高校教育体系的重要组成部分。本研究通过梳理国内外关于领导力概念以及高校学生领导力培养的研究图景,结合领导力“五力模型”的理论公式,对照 T 高校 G 计划关于学生领导力培养的逻辑与实践进行审视与思考。最后得出结论,T 高校 G 计划实现了与“五力模型”的良好嵌套,耦合性较高,学生的领导力也得到了明显地提高。因此,T 高校 G 计划对于培养学生的五种领导力具有重要意义。

关键词:高校学生;领导力;五力模型;内涵辨析;能力生成;实践指向

中图分类号:G645.5 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-9303(2021)01-0036-07

20 世纪 80 年代以来,大学生领导力教育在以美国为代表的西方国家悄然兴起并日趋活跃,经过多年的理论研究和实践探索,国外若干高校已经形成了较为成熟的领导力教育模式,出现了一批颇有深度和影响力的领导力教育课程和实践项目。20 世纪 90 年代以来,中国高校对大学生领导力教育的理论研究和实践工作也逐渐铺开,越来越多的高校教育工作者意识到大学生领导力教育的重要性。伴随着国内高校学生领导

力研究的深入与系统化,高校学生领导力培养释放出越来越多的正向效能:高校教育体系建设和完善工作有了更加丰富的视野,培养出越来越多面向未来的具备卓越领导能力的高素质人才。

一、高校学生领导力内涵辨析: 国内外研究图景概览

关于领导力的概念和大学生领导力教育的

收稿日期:2020-07-22

基金项目:共青团中央中国特色社会主义研究中心 2019 年度重点课题“新时代中国青年发展与中华民族伟大复兴中国梦关系研究”(19TZTSKB007);清华大学“清峰”前置奖学金项目及清华大学学生领导力唐仲英计划

作者简介:叶子鹏(1993—),男,安徽池州人,清华大学马克思主义学院党的建设专业 2018 级博士研究生,研究方向:党建理论及实践,青年工作。

实践,国内外都有不同程度和数量的研究。概览国内外领导力相关的研究图景,有利于梳理总结高校学生领导力的理论内涵与实践指向,进而选取合适的研究模型加以对照。

西方学界对领导力的相关研究起步较早且研究较为充分。Peter G. Northous 从领导力实现的过程出发,认为领导力是一个过程,在此过程中,一个个体带领一群个体实现组织目标,所以该观点认为领导力不是存在于领导者身上的特质或者特有才能,而是存在于领导者与追随者相互交互的过程中。在《发现、然后培育你的领导力(第三版)》一书中,学者 Chapman 与 O'Neil 强调了领导力对人的影响,认为领导力是能影响别人的能力,特别是激励别人设定对自身来说具有挑战性的目标并最终达成目标的能力。而在《领导力(第四版)》中,James Georgios 认为,领导力就是能够对他人施加影响、赢得大批追随者的能力。不同于西方学者,中国学者将领导力的开发和培育作为研究对象,建立了相关的领导力概念体系。牙韩高更重视领导者实现领导的过程,认为领导是在某一组织中拥有一定权力地位的人,通过各种手段对组织施加影响,促使组织达成目标的一个行为过程。在《领导力与领导艺术》一书中,陈宝生定义领导力为领导者施加于被追随者且被其自觉接受的、正向积极的影响力。

国外对高校学生的领导力教育起步较早,其形式整体可以归纳为四类:设置教学课程、开展课外培训、发展学生社团以及进行社区服务。而长期以来,我国高校对领导力的训练起步较晚,主要以领导力课程、课外训练以及学生社团的形式展现。通过对目前我国高校领导力教育实践进行经验总结,我们可以发现存在一定的问题:一是目前的领导力教育主要以精英教育的形式进行,很多高校将学生干部作为主要的培训对象,而没有意识到领导力教育应该使全体学生得到训练。二是领导力教育的实践板块较为欠缺,

领导力培养不仅需要理论学习支撑,还需要实践环节训练。目前,高校领导力培养主要对学生进行理论知识讲解,而没有提供给学生实践运用的环节,学生对领导力的掌握没有在实战中得到验证。三是对领导力价值观的重视不足。目前,我国高校学生领导力培养体系中并不注重学生领导力价值观的塑造,对此类课程的建设与开发也相对滞后。

二、高校学生领导力生成路径: 基于领导力“五力模型” 的理论应用

高校学生的领导力培养,其内在是推动高校学生特别是学生骨干成人、成长、成才。相较于学生工作等具体事务的完成,高校学生的领导力提升成了领导力教育体系中更高层次的目标。着眼于提升学生领导力,是以工作实践为切入点实现对高校“育人”主线的回归。高校学生领导力的构建要基于高校学生领导力培养实践,才能找到合理的、符合学生培养特征的生成路径。领导力“五力模型”作为领导者领导能力的高度抽象,能够较为全面地构建学生领导力生成的系统性框架,帮助高校学生在坚定理想信念、推进学生工作、协调各项关系、带领组织发展和应对各项挑战的过程中实现领导力的提升。

(一) 理论背景:“五力模型”构建与应用

过去,领导学研究者从特质、模式、情境和权变等诸多方面探讨培养领导力的有效捷径,但由于大多数领导力理论都是从特定的角度切入,首先寻找领导维度,然后将领导者划分为若干类型,再对不同类型的领导者分别进行研究,因此,从某种意义上来说这些理论缺乏对领导和领导力的全面把握。这就使得领导者从这些理论中获得的多是不完备的领导学知识。^[1]针对已有领

导理论的这些局限性,中国科学院课题组经过课题攻关,由课题组成员苗建明、霍国庆等人于2006年构建出领导力五力模型。该模型认为感召力、影响力、前瞻力、控制力和决断力都是领导者必须具备的领导能力。该模型丰富和完善了领导学理论,可以说是国内关于领导力研究的基础模型。

(二) 理论内容:对应领导活动和领导过程推导领导力

领导力是支撑领导行为的各种领导能力的总称,其着力点是领导活动和领导过程。也就是说,领导力是着眼于保障领导活动和领导过程顺利进行,为促进领导目标最终实现而服务的具体能力。它包括三个维度的领导能力:一是针对整个组织目标的发展要有战略制定的能力,即前瞻力;二是针对被领导者,领导者要有吸引被领导者的能力,即感召力,以及影响被领导者和整体情境的能力,即影响力;三是针对组织目标实现过程,领导者要拥有正确且果断决策的能力,即决断力,以及控制目标实现过程的能力,即控制力。这五种关键的领导能力构成了领导力五力模型,作用于整个领导过程并促成领导目标的实现。^[1]

(三) 理论逻辑:五种领导力之间的逻辑关系

总体而言,感召力、前瞻力、决断力、控制力和影响力都是领导力的重要构成部分,研究者不能够片面地、割裂地看待五种具体领导力的提升,五者缺一不可并同时作用于一个完整的领导过程。这五种领导力也有层次区分:感召力是最本色的领导能力,也是一个人首先培养的领导能力,是最基础的能力。感召力的提升与领导者个人能力、魅力息息相关,是一个领导者能够直接提升的能力,也是一个领导者能够说服他人、影响他人的前提。前瞻力和影响力是感召力的延伸或发展,是处于传导层面的能力。同时,领导者也要具备超强的决断力和控制力,在重大危急

关头能够果断决策、控制局面、力挽狂澜。也就是说,作为前瞻力和影响力的延伸和发展,决断力和控制力是处于实施层面的领导能力。^[1]此外,这五种领导力相互关联、相互影响,其中一种能力的提升也会不同程度地带动另一种能力的完善。

(四) 应用价值:五力模型应用于高校领导力研究的价值以及创新

“五力模型”将领导力进行细分的方案与高校培养方案要求有着很好的契合。高校培养学生,促进学生全面发展,一般在于三个方面:首先,要培养学生“成人”,即要培养、激发和塑造学生们的理想信念、道德品格等,这是一所高校“立德树人”最为根本的要求;其次,要培养学生“成才”,即要促进学生了解社会、融入社会,学会沟通交流、学会团结协作,正确理解社会分工,将自己的专业技能、专业知识有效乃至高效转化为成果;最后,要培养学生“精业”,即要培养学生在具体专业方面有所学、有所用、有所创新、有所突破,这是一所高校最为基础的主业。

三、高校学生领导力培养的实践指向:T高校G计划的再审视

十年树木,百年树人。学生领导力培养是一个长期的过程,需要高校和社会在实践中不断地寻找答案。T高校在1953年设立的政治辅导员制度培养了一大批思想觉悟高、综合能力强并具有出色领导力的辅导员,这成为一项具有T高校特色的拔尖人才培养项目。从创立到现在,T高校领导力培养相关环节和活动不断充实,逐渐形成多层次、全覆盖和有重点的领导力教育格局。而在T高校领导力培养体系中,T高校学生领导力G计划逐渐成为T高校领导力培养因材施教的典范,也成为中国高校领导力培养的标杆。经

过多年的发展,基于“五力模型”对其进行再审视,在检验和丰富该理论模型的同时,以期为 T 高校 G 计划的进一步完善提出相关建议。

(一) 高校学生领导力生成路径

高校学生领导力提升来源于高校学生的领导活动和领导过程,因此要具体分析高校学生领导活动的基本特征,才能更加有效地提升高校学生领导力。首先,高校学生领导活动具有周期短、变动快的特征,即在就读的几年期间,要迅速完成从组织成员的执行层到管理层再到决策层的转化;其次,高校学生领导活动有具体的、短期的活动目标,但也有长期的、抽象的目标,即不仅仅以活动完成为目标,同时还要以领导者和被领导者的成长成人成才为目标;最后,高校学生领导活动受到党委学生工作委员会、团委的直接指导,与社会意义上的完整领导活动有一定差别。^[2]

在这样的领导活动与领导过程中,高校学生领导力可以分为具象领导力和抽象领导力两个层次,与领导力“五力模型”镶嵌对应。就具象领导力而言,指的是学生在整个学生工作流程中所展现出的能力,特征是能够直接对应工作环节,其中包括以决断力、控制力为概括的“专业技术能力、计划执行能力、沟通协调能力、分析判断能力和应力调整能力”,以及以前瞻力、影响力为概括的“创新求变能力、教育培训能力和目标管理能力”。就抽象高校学生领导力而言,具体体现为以感召力为概括的“思想政治引领力、人格(道德)感召力、团队凝聚力战斗力、体系化自动化能力以及自我定位的能力”等。一方面,领导力并非完成一切领导活动的充要条件;另一方面,它却是学生必须掌握的能力,虽然并不一定占据特定的领导过程,但它能够体现在学生工作的方方面面。

1. 具象领导力的生成路径。具象领导力直接依附于具体的领导活动发展。对于高校学生

来说,参与具体的学生工作就是提高具象领导力的过程。针对高校学生在学生组织发生转化的三个不同层级,具象领导力提升也有不同侧重。

学生在执行具体学生工作中逐步形成能够管理自己工作的专业能力,即专业技术能力。专业技术能力是不同部门都应当具备的基础能力,这种能力在高校学生参与学生工作的过程中,通过学习逐步形成。与此同时,专业技术能力也成为控制力形成的基础。

随着参与领导活动的程度不断加深,学生逐渐成为领导者,这时就要面临管理、协调各项人与事来达成领导目标的任务。这就需要能够合理制定计划、推动学生工作在前人的基础上向前稳步推进的能力以及带领学生干部团队按步骤推进并完成计划的能力,即目标管理能力和计划执行能力。

当高校学生成为一个部门或者整个组织的负责人的时候,就需要培养战略眼光,即通盘考虑各部门之间、组织内外之间及服务对象和服务者之间等关系时,对内对外协调的基本能力、面对具体情况的决策力、总结工作得失并予以改正的能力、传帮带的能力和能够应对突发情况的能力就变得更加突出。总结来说,就是更加需要沟通协调、分析判断、创新求变、教育培训和应力调整等能力,这些能力都是前瞻力、决断力、控制力和影响力的具体体现。

2. 抽象领导力的生成路径。抽象领导力主要是感召力,依附于领导者本身的自我修养,是一种自我管理的能力。在高校学生中,主要体现为思想政治引领力,即对政治大局的把控能力,对党中央文件精神的领会能力,对中央精神的正确转化和优质传播能力以及对“两个维护”的实践行动力。人格(道德)感召力是学生干部在广大同学之间立德立言立行的能力,它能够帮助学生干部很好地带动他人,感召别人勤学、修德、明辨、笃行。团队凝聚力和战斗力,是学生干部调

动激发部门内部积极性、主观能动性的能力;体系化自动化的能力,即学生干部对工作份额、难度,以及可以调动的人力物力资源整体把握的能力,同时也是促进学生组织治理体系和治理能力现代化的能力;最后是自我定位的能力,即学生干部要找准自己的定位,树立服务意识,弘扬公仆精神,戒骄戒躁戒狂,积极从学生朋友中来,到学生朋友中去,不拍脑门,不好高骛远,树立起正确的工作导向和组织导向。

抽象领导力的生成,主要依托于领导者形成正确的世界观、人生观和价值观,形成正确的理想信念。并且抽象领导力伴随着党性锻炼、教育培训以及实践感知,在领导活动和领导过程的“缝隙”中逐步提升。

高校学生领导力的生成路径由学生的领导活动和领导过程决定,与高校党委的领导、团委的指导息息相关,有着相对健全和完整的生成培养链条,对高校学生形成感召力、前瞻力、决断力、控制力和影响力提供了帮助。

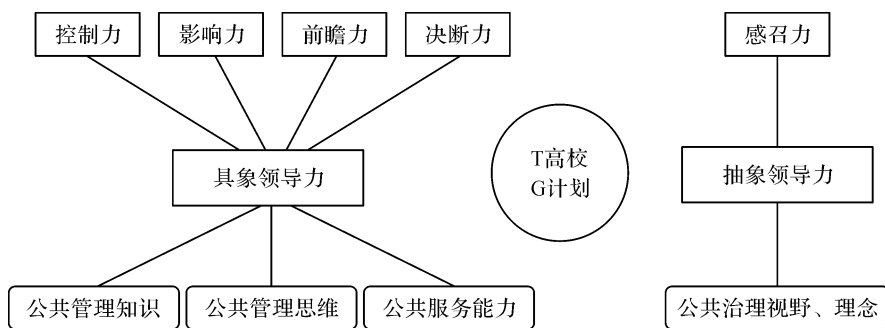


图1 T高校G计划的领导力生成路径:基于领导力“五力模型”

2. 培养内容与领导力“五力模型”的嵌套。G计划经过十年的发展,培养内容逐步丰富化和多样化,并确保能适应不同学生的培养需要,且在适应不同培养需要的基础上,基本覆盖对学生五种领导力的培养。G计划总共包含20个培养环节,大致可以分为知识传授、价值塑造、技巧练习与实践应用四个方向,详见表1。

需要注意的是,知识、价值、技巧与实践在各

(二)T高校G计划概况

T高校学生领导力G计划启动于2011年,受到学校教育基金会的资助,并得到了T高校党委学生部、研究生工作部和校团委的大力支持。它以培养学生的公共领导力为目标,在十年的时间中培养了很多有志于奔赴公共部门或者已经就职于公共部门的学生。这一计划可以与“五力”领导力模型实现较好的耦合。(见图1)

1. 培养目标与领导力生成路径。G计划的培养目标,具体来说有三点,第一点是培养学生公共管理的知识与思维,第二点是提升公共服务能力与素养,第三点则是拓展公共治理视野与理念。而事实上,无论是知识、思维,或是能力、素养,还是视野、理念,都与领导力“五力模型”中的五种领导力相互嵌套,体现了培养领导力五力的要求。而要进一步细分的话,根据对领导力生成路径的分析,知识、思维层次以及能力、素养层次都属于具象的领导力生成路径,而视野、理念层次则属于抽象的领导力生成路径。

个培养环节中并不是泾渭分明的,而是互相关联。虽然很多培养环节更多的是帮助参与领导力计划的学生培养在公共部门工作的一些技巧诸如宣传技巧、演讲技巧等,但是G计划也会“潜移默化”地进行价值塑造的渗透。这些价值塑造往往通过呈现虚拟的公共部门场景来实现,因为一个人的价值塑造总是在“沉静”中完成的,强制性的价值灌输在效果上往往比不上其他

方式带来的价值塑造。另外,G计划还具有培训学生全方位完成“领导力行动”的培养环节,该环节要求学生们以小组为单位,选择一个公共政策类问题进行持续一年的调查研究,在结束后提交研究报告。这样一个持续一年的培养环节事实上贯穿了知识传授、价值塑造、技巧练习和实践应用等培养环节的全过程以及各方面。因此各个培养环节绝非孤立,它们业已形成了一个有机整体,共同塑造着学生的五种领导力,并实现五力模型与G计划各培养环节的嵌套。

表1 T大学G计划各个培养环节的具体内容

培养方向	培养环节	具体内容
知识传授	公共领导力课程	公共政策与案例分析
		公共领导力 公共部门基础
价值塑造	公共领导力课程	东西方文明经典阅读
	一对一咨询	必修咨询
技巧练习	通用职业能力	自我认识与人际关系
		时间管理与项目管理
	公共职业沟通	无领导小组讨论
		演讲训练 公共媒体素养
实践应用	4D卓越团队领导力	团队领导力课程
	公文写作	写作课程
	中国公共部门体验	社会导师项目
	国际实践	自主实践
	国内实践	乡村见习基地
		自主实践

3. 培养成果:基于学员的反馈。自2011年启动以来,G计划共计培养了139名已经奔赴公共部门就职的T高校毕业生,以及近200名在校接受培养的G计划学员。基于对2018年度G计划学员进行的调研,可以从这些学员对培养计划的满意情况、学员自身的提升情况以及未来职业发展的倾向情况三方面的反馈分析出G计划的培养成果。

(1)学员对培养计划的满意情况。通过对G计划该年度学员的调研,学员对G计划各培养环

节的总体满意度超过95%。以该年度G计划提供的课程为例,“基层领导干部如何带队伍”“新时代首都人才工作”“中央与地方公共部门工作的区别”“我国房地产情况介绍与分析”“公共政策与案例分析”“大学生情商与影响力塑造”“社会调研方法”“公共演讲训练”“无领导小组面试活动”“提高新时代媒体素养”“增强自我认知”以及“做好时间管理”课程的满意度分别达到95.12%、96.09%、95.15%、96.14%、97.01%、96.17%、95.35%、95.37%、95.19%、96.02%、96.21%和95.47%。这些较高度度的满意度可以较为有力地说明参与G计划的学员对培养计划课程安排的切身感受。

(2)学员自身的提升情况。G计划对学员自身的提升主要从公共管理知识和思维、公共服务能力和素养以及公共治理视野与理念三个方面呈现。其中,公共管理知识与思维方面具体分为六个维度,分别包括理论联系实际的综合思维、公共政策制定的流程思维与服务思维、分辨公与私的伦理与辩证思维、公共案例分析相关知识、公共政策与公共服务相关知识。在调研中,每一个维度均有97%以上的该年度学员表示获得较大程度提高,其中理论联系实际能力的满意度超过了99%。此外,在公共服务能力和素养提升情况的调研中,有超过98%的学员表示职业素养课程改变了他们对不同性格的人思考、沟通与相处差异的认知,改善了他们的公共关系。在公共治理视野与理念方面,对于“世情:世界多元化积极对话与理解的视野与理念”“国情:中国特色社会主义国家治理能力的视野与理念”与“民情:城市与农村、现代性与传统性的辩证视野与理念”三个方面理念认知的提升情况满意度均高于98%。

(3)学员未来职业发展的倾向情况。对东部、中西部和东北、港澳台和国外这三类职业发展倾向地区选择情况的调研显示,学员选择东部

地区的为 40.91%，选择中西部和东北地区的为 52.78%，选择港澳台和国外的为 6.31%。可以发现，选择中西部和东北地区的学员高于选择东部地区的学员近 12 个百分点。此外，将就业行业倾向划分为公共部门、事业单位、国有企业、高校与科研院所及其他等五类，并对该计划学员进行调研时发现，超过 95% 的学员将公共部门作为自己的第一选择。同时，有超过三分之一的学员选择事业单位、国有企业、高校和科研院所作为公共部门之外的第一备选行业。这样的职业选择可以充分说明在领导力培养的价值塑造上，G 计划的学生更注重实现个人的理想和价值而不仅仅局限于经济利益和个人收获。

综合不同维度 G 计划学员对于该计划的反馈，可以了解到基于“五力”领导力模型的 T 高校 G 计划在培养学员的感召力、前瞻力、决断力、控制力和影响力方面具有重要意义。

(三) T 高校 G 计划的未来发展方向

G 计划经过十年的发展，在塑造学生五种领导力方面发挥了诸多作用也取得了诸多成果。当然，伴随时代发展，G 计划也存在可以进一步优化的空间，其中比较突出的两个方面就是培养环节的丰富与深化以及反馈环节的精细与扩展。

1. 培养环节的丰富与深化：基于领导力生成路径。根据对 G 计划学生领导力生成路径的研究可以明显发现，在 G 计划的各个培养环节中，相比于具象领导力，也就是控制力、影响力、决断力和前瞻力而言，有意识地培养抽象领导力，即感召力的过程相对较少。虽然大部分培养环节

在某种程度上的确有助于感召力的生成和培养，但这多是在培养其他领导力的同时所伴生的。因此，在 G 计划后续工作中可以通过创新课程形式以及增设价值类课程的方法，更多地引入包括思想政治教育、心理学等跨领域学科的内容来积极培养学员的感召力。

2. 反馈环节的精细与扩展：毕业生调研与社会反馈。如果说学生是产品，那么社会就是市场，各工作单位就是消费者。一个公司如果要生产出符合市场预期的产品，在做市场调研的同时，一个很重要的方法就是收集消费者对以往产品的意见和反馈，G 计划也是如此。G 计划要实现不断自我提升、不断培养具有更高水平的公共领导力人才的目标，就需要从社会中不断接收已毕业学员和用人单位的反馈。因此，可以通过在校学员前往已毕业学员工作地进行回访交流以及通过建立线上 G 计划人才库，利用线上数据平台在线交流的形式进行反馈信息的收集，进而在反馈信息的基础上对 G 计划做出科学的总结及改进。

参考文献：

- [1] 苗建明, 霍国庆. 领导力五力模型研究[J]. 领导科学, 2006(9): 20-23.
- [2] 刘涵慧, 冯蔚, 李茜. 高校学生干部领导力的现状及其影响因素分析[J]. 中国青年研究, 2015(8): 88-92.

(责任编辑: 马 速)