

学术权力视域下新闻学院院长的职业养成研究

张 昆^{1,2}

- (1. 中央民族大学新闻与传播学院, 北京 100081;
2. 华中科技大学国家传播战略研究院, 湖北武汉 430074)

摘 要: 高校新闻学院院长是新闻传播教育的实际承担者。在高校系统, 它既是二级学院的一院之长, 全权负责学院的教学科研与社会服务, 同时也是大学行政链条的中层管理正职, 是承上启下的枢纽。在主持学院工作时, 须对校长负责。院长的权力与责任要求具备常人不备的综合素养与管理能力。既要有必要的权力, 又要有道义权威。但同时具备权力权威不是一件容易的事情, 院长还须有包容的心胸、民主意识、平等精神和大爱情怀, 同时还要具备突出的创新能力、协调能力、规划能力与执行力。在任职之前, 并不是每个院长都完全具备这些素养和能力。大多数院长都是在体悟、交流和实践中, 逐步地获得相应的素养与能力的。

关键词: 新闻教育; 新闻学院院长; 权力与权威; 管理能力; 综合素养

中图分类号: G647

文献标识码: A

文章编号: 2096-8418 (2022) 03-0115-09

在高等教育领域, 新闻传播类专业教育占有十分重要的地位。据不完全统计, 中国约三分之二的大學开办了新闻传播类专业, 其中“211”高校超过了50%。在社会信息化的背景下, 新闻传播学成了热门显学, 新闻传播教育空前繁荣。但在社会转型的当下, 由于新闻传播教育的变革没有跟上时代的节奏, 未能及时回应社会的需求, 高校新闻学院常常为社会舆论所诟病。原因很多, 其中最重要的便是部分新闻学院院长素质与能力方面的缺陷, 缺乏必要的权威, 难以充分履行其职责。当下高等教育界的改革如火如荼, 其重心在于推进“校院两级的管理制度, 通过分级管理, 分类指导, 将学校的管理重心下移, 建立以学院为中心的管理模式”^[1]。在这一背景下, 院长承担的责任、压力更重。本着“教育者先受教育”的理念,^[2] 新闻学院院长实在有继续教育、自我提升的必要。

一、院长的学术权力与行政权力

如果说现代大学是一个相对独立的社会系统, 那么其下属的新闻学院就是一个子系统。新闻学院院长作为学校二级单位的行政负责人, 作为子系统的灵魂, 首先表现为一个机构, 承担着系统赋予的职能或责任。在大多数情况下, “他们既是管理者, 也是教师”^[3]。从身份上看, 他们是一院之长, 相当于一方“诸侯”; 另一方面, 相对于学校最高权力, 院长只是一个中层正职。因为这双重身份, 其承担的责任可以从下面两个方面考察。

(一) 愿景引领下的学术权力

1. 提出学院的未来愿景

新闻学院作为承担新闻传播教育、新闻学术研究及社会服务的实体平台, 应该有一个愿景, 或者说是一个前瞻的发展目标, 在可预见的未来, 应该呈现出超越当前事业发展的状态或水平。不管实现与

否,这一愿景都能够调动院内同事工作的积极性,强化他们的职业认同、归属感和光荣感。对于业内同行而言,它也会成为一个重要的参照,关系到学界的整体性评价。学院的愿景一般是由院长提出,并进行具体的规划。根据学校的发展战略和节奏,在参照国内外主流新闻传播院系发展态势、借鉴业内同行经验的基础上,基于自己的教育理念,院长可以借助于制度化协商的形式,通过发展规划将愿景具体落实,并上升为学院全体教职员工的意志,变成学院未来的发展目标。

2. 获取学院发展必需的各种资源

院长作为学院的行政负责人、形象代表,不仅有责任、也有条件为学院的生存和发展争取各种资源。学院作为一个教学科研单位,要维持其正常的运行,必须有人力物力的持续投入。就人力资源而言,人员编制关系到学院的规模和人力资源总量,是学院发展的重要瓶颈;各种人才头衔、各种获奖的机会,都关系到学院发展水平的评价。就物质资源而言,办学经费的投入、科研与实验教学设备的添置、体育设施的改善、办公空间的拓展、教师薪酬与津贴及学生活动经费的增长幅度,直接制约着学院的发展。在开放的市场经济环境下,办学资源的来源日益趋于多样化。学校是一个主要的来源,还有传媒业界的利益相关者、社会各界的公益慈善基金等,一个优秀的院长应该有杰出的游说能力,相对于同行,能够争取到更多的办学资源。

3. 协调整合学术资源

将来自于不同学科、专业,具有不同经历和年龄差异的人,组成一个命运相关、荣辱与共的学术共同体。高校新闻学院就是一个学术共同体。它不仅有共同的愿景,利益共享,而且有必须共同遵循的游戏规则。在院长的领导下,学院的每个成员才有可能被安排到合适的位置,发挥自己的才能。作为共同体的代表和责任者,院长对于可能出现的各种违规行为,可以“祭出”必要的惩戒措施;反之,对于为学院发展做出贡献的成员,亦可根据贡献的大小,利用学院的各种资源,予以精神和物质的奖励。

4. 打造学院文化

每个新闻学院都是大学下面一个相对独立的子系统,子系统具有与大系统共同的文化基因,但也有自己的学科、专业特色。大学教育是百年树人的伟业,尤其是新闻学院,它不是头脑发热一时兴起而成立的机构,而是具有内在的持久的生命力。作为院长,在教书育人、知识生产与社会服务的同时,还要致力于建设富有活力的学院文化,培育共同的价值观。没有学科前沿的研究,就不会有强大的学科;如果缺乏富有生机的学院文化、没有大家普遍认同的价值观,学校和学院就失去了生存发展的基础。

由于新闻学院是一个“以知识为中心的学术机构,核心使命是创造和传授知识,基本任务是组织教学、科研等学术活动”^[4],而学术事务的运行有其自身的规律,只有专家学者自身才能深刻理解其复杂性。同时,学术民主是近代以来大学的基本传统,所以学院的学术权力往往是由院长和学院教授会或学术委员会共同行使。

(二) 岗位职责之下的行政权力

从职务本身来看,新闻学院院长还是大学中与各部处室同级的中层正职管理者。在大学整个管理链条中,院长只是其中的一个环节而已,其权力也是有限的。其职责主要体现在如下几个方面:

1. 承上启下,或曰是上传下达^[5]

作为一个中层管理者,他必须对校长负责,并负有将学校高层领导的意志和决策传达到学院全体教职员工的义务,也有将学院教职工和学生的意见、诉求报告给学校高层的责任。学校政策如果能够得到教职员工的认同,并得以完全贯彻,教职工和学生的愿望和建议能够得到学校领导的重视,并且体现

在政策中,就能够上下同心,其利断金。

2. 学校政策、任务的执行者

新闻学院是学校的二级教学科研单位,其存在的前提是完成学校下达的基本任务指标。现在高校普遍实行目标管理,学校将达成发展目标需要完成的工作量及工作绩效的指标分解下达给各个二级学院,具体到教学、科研、学术交流、学生工作、社会服务各个方面。仅以教学工作而言,就涉及课程课时安排、一流课程建设、教授授课比例、学生评价、教学名师和教学成果奖申报等,既有数量,也有质量的要求。如果学院能够超额完成,就可以得到学校更多的支持,获得更多的教学资源。否则,其生存发展的空间就会被大大的压缩。

3. 教学科研服务的组织者

如就教职工数量而言,新闻学院一般不会超过百人规模,也就是一个小型企业的当量。若把学生也计算进来,就到了千人左右的规模。学院就是一个小的大学,它拥有大学的一切要素。百十个教职工在不同的工作界面、不同的工作岗位,在横向上要互不干扰,在纵向上还要无缝连接,对院长而言是一个艰巨的考验。院长必须了解每个教职工的特点,扬长避短,发挥他们的优势,激发他们的潜能。院长如没有强大的组织能力,是难以驾驭学院这部“战车”的。

4. 学院与学校、行业、政府的协调沟通者

新闻学院虽然是大学的一个二级单位,但是新闻教育并非只是在校园进行。一方面,新闻传播人才的培养过程和环节早已溢出了校园的空间,有不少环节就是在媒体企业进行的,譬如专业实习、社会认知实践,就是在校园外进行,绝大多数新闻学院都在本地、外地与媒体、企业合作建立了专业实践基地;另一方面,校园外的因素,如政府、媒体、企业也通过各种渠道介入到新闻传播教育过程,或者是在物质资源人力资源上支持学院办学,或者是寻求学院的智力支持。学院的发展不能以校内资源为满足,必须在校园外,通过与政府、媒体、企业的互动交流,通过建立互惠多赢的合作关系,来获取更多的资源。否则,在激烈的教育竞争中,新闻学院难以立于不败之地。

可见,新闻学院院长不是一个一般的管理岗位,其角色扮演与多样化的职责,使得院长岗位承担了超乎寻常的压力。由于学院是一个知识密集型单位,知识分子特别是人文社会科学领域的知识分子,因其强烈的自由意识和批判精神,常常难以达成共识,最终难以形成统一的愿景和规划,使得新闻学院的管理运行面临着诸多的困难。

二、权力型院长与权威型院长

学院之于大学,犹如郡县之于国家。古人云:“郡县治则天下安”。学院办好了大学运行自然顺畅。学院能否完成学校赋予的使命、自主发展,达成工作目标,在很大的程度上取决于是否有一个优秀的院长。复旦大学原党委书记秦绍德认为,学院要成为自主发展、自我管理的办学实体,首要的条件便是“有明确的办学理念、学科战略发展眼光、执行力强的领头人(院长、系主任)”^{[4](251)},其他条件如明确的目标和学科规划、民主决策和完善的制度体系等,都与院长直接或间接有关。

(一) 职务赋权基础上的法定权力

院长要履行自己的职责,完成引领学院发展的任务,必须掌握必要的权力,即属于院长的行政领导权。所谓权力,是影响乃至支配他人的能力。院长作为一个领导者,“必须有权力,因为权力是发起以及坚持一项活动的基本要素,它与大家的共同努力相结合,从而使意愿变为现实”^[6]。不同的大学体制下,学院院长的权力是不同的。如美国的密歇根州立大学,院长系主任的权力被校方正式描述如下:“系主任或各院负责人在大学里是其所在的系或学院的首席代表,在考虑单位咨询程序的情况下对其权限内的教育、研究和服务计划、基础设施以及人事问题负责。系主任或学院负责人有一种特殊的职责,

即加强系或学院在学术、教学能力以及公共服务等方面的建设。”^[7] 具体而言,院长需要掌握的权力大体上有以下几种:一是奖励权,院长可以利用权力资源,指挥学院师生按照他的意愿行事,对服从院长意志,并有成效者予以物质与精神奖励。二是惩罚权。对于没有完成学院下达的目标任务者,院长可以在权力范围里,利用减配资源,或口头批评,或者在职务晋升工资晋级方面予以惩罚。三是人事权。人事权涉及面较广,但主要是指人才引进,职务晋升,关系到学院的未来发展。四是财务支配权。院长是学院的财务总负责人,学院的预算安排,财务报销及重要设备采购的最终决定权属于院长。以上权力都是法定的权力,即学校或校长(党委书记)依据学校章程授予的权力,有具体的授权文件,权力范围明晰,只要在院长的岗位上,权力就一直存在。学院师生在以上诸方面服从院长,不是因为院长这个人的品德与能力多么出类拔萃,而是因为他在院长的岗位上。

在中国大学,院长基本上不是经学院教职工民主选举产生,而是根据学校领导决定任命。因而其合法性取决于上级领导的授权。由于大学是知识分子聚集地,而知识分子的思维品质与行为模式不同于一般机关或企业的员工。在一般企业或政府机关,领导者的权力与权威往往是密不可分,乃至二位一体,可是在大学,拥有权力者不一定具有权威,而具有很高权威者也不一定拥有权力。一般而言,权力属于得到校长任命的院长,而权威则多属于学术地位高的学者、教授。一般情况下,得到校长的信任并且被任命为院长,大多是具有一定声望的学者。一个院长要完成自己的使命,没有权力是不行的,但仅有权力还是不够的。只有同时拥有权力和权威,院长才可以扮演好自己的角色。

(二) 基于个人魅力的道义权威

怎样理解权威?权威是领导者在公众或同行中享有的威望,即便他没有合法的行政权力,这种权威也足以让公众或同行按照他的意图行事。在学院的运行中,院长的权威表现为学院教职工发自内心的信任和支持。这种支持,可以理解为“下属自愿给予领导的赋予权”。在某种意义上,权威可以说是一种道义上的权力。这种权力,教职工可以正式赋予院长,也可以随时被收回。“一个院长,如果失去教工的支持,纵然职位权力(行政权力)丝毫未减,也会使自己对教工的影响力大打折扣,办事效率大大降低。”^{[6](314)} 对于院长而言,同时拥有权力和权威是很难的,但也不是毫无办法。从大学管理的实践来看,院长可以通过如下的途径,来增强或提升自己的权威。

首先是自己的学术地位。曾担任美国卫斯里安学院(Wesleyan College)和埃姆瑞大学(Emory University)两所高校校长的美国一个大学校长查斯(William M. Chace)说:“著名大学的院长、教务长和校长大多曾经是非常优秀的科学家、人文主义者、经济学家或者法学院的教师。”^[8] 事实上,一个院长如果是出自相关专业的优秀学者,可能更容易得到院内同行的敬重。与其他职业相比,学者、教授显得更加专业、可靠,而“身为一流学者的领导人更具备专业知识并且会对大学的核心任务有更深的理解”。这些对院长的决策制定和战略上的优先配给都有启发作用。选择杰出学者作为院长,就等同于向教职工传达了这样的信号:学院领导“同他们一样秉承相同的学术价值观,科研成就在学校很受重视”。同时,这也向仍在犹豫的学术应聘人员、捐赠人、校友和学生传递了同样的外部信号。^[9]

其次是院长的战略思维能力,目光远大,不为短期利益遮蔽视野。美国教育学者鲍恩(William G. Bowen)强调,院长应该“避免过于强调短期目标”。他盛赞美国西北大学(Northern University)前校长亨利(Henri Bien)的做法,亨利曾对他说:“大学领导者必须具有政治头脑,但他们不应该是只注重短期利益的政客。”^{[3](10)} 优秀的院长必须着眼长远,立足全局,为此甚至可以牺牲短期和局部利益。一旦实践证明,院长的决策是正确的,将会为他赢得普遍的尊敬。

最后是院长过人的胆识。优秀的院长堪称教育家,作为一个杰出教育家,他不应该人云亦云,而要敢于开创、敢于发明。教育家陶行知曾将当时的教育家划分为三类:政客的教育家、书生的教育家和经验的教育家。他认为,这三种教育家都谈不上最高尚,只有具备如下两者,才可称为一流的人物。

其一，敢探未发明的新理；其二，敢入未开化的边疆。在他看来，“敢探未发明的新理，即是创造精神，敢入未开化的边疆，即是开辟精神。总起来说，创造开辟都需要胆量。在教育界有胆量创造的人即是创造的教育家，有胆量开辟的人即是开辟的教育家，都是第一流的人物”^[10]。这样一流的院长，自然充满人格魅力与职业权威。

在高等教育领域，真正兼具权力权威的校长、院长并不多见。但追溯新闻传播教育的历史，还是可以看到不少这样的院长与主任。20世纪50年代复旦大学新闻系系主任王中教授与20世纪90年代中国人民大学新闻学院何梓华教授就是这样的典范。他们虽然也拥有法定的院长权力，但他们在学院和教育界的影响，更多是靠着他们的人格魅力和崇高的权威。

三、院长必备的素养与能力

在大学系统中，院长是承上启下、联通左右的枢纽。对上，他必须秉持校长的办学理念，基于学校和学院的现实条件，确定学院办学思路和行动方针，提出学院发展愿景，完善人才培养体系；对下，作为一院之长，他赋予学院以灵魂，组织学院全体员工落实校长的办学理念和学院行动方针，引领学生全心向学，展开富有创意的学术研究，向社会提供力所能及的服务。同时，由于新闻学院已不再是象牙之塔，其与周边环境，传媒行业、党政部门的复杂联系需要协调，否则难以争取更多资源，调动师生的积极性、创造性。一名教授、企业家、党政官员或传媒精英，在属于自己岗位上可能干得风生水起，成就卓著，一旦把他（她）放到新闻学院院长的位置上，却不一定合适。

（一）院长的素质和修养

所谓素养，即主体的基本素质和修养。一个人具有何种素养，决定了他能够干何种事业，取得何等成就。要成为一个合格的新闻学院院长，至少要具备如下素养。

1. 包容的心胸

蔡元培担任北京大学校长时，提出了“兼容并包主义”^[11]。北大之所以成为中国的北大、世界的北大，成为中国新文化运动的发源地，与蔡元培校长包容的心胸有着直接的关联。大学如此，二级学院也该如此。一个学院往往对应一个专门的知识领域，在这个领域，常常会存在着不同的学术流派、各种代表性的学者，学术的繁荣有赖于这些流派、学者间的交流和竞争。尤其在信息化社会，融合成为时代的主潮，社会结构的转型，推动了各种学科、专业的交叉与融合。所以院长必须有包容的心胸，能够容纳不同学派、不同学者，或者不同学科专业的学者，包括与院长观点对立的学者，在和谐的合作中，共创大业。

2. 民主意识

新闻学院是人才培养基地，也是学术研究的平台。学术民主是学术繁荣的先决条件。在学院发展、蓝图规划方面，在人才引进、学术评价方面，必须发扬民主，集思广益，绝对不能搞“一言堂”。2016年，习近平总书记在哲学社会科学工作座谈会上要求：“要坚持和发扬学术民主，尊重差异，包容多样，提倡不同学术观点、不同风格学派互相切磋、平等讨论。”^[12]院长一定要有学术民主的意识，这不仅是一种精神修养，更是一种学术风度。

3. 平等精神

平等是社会主义核心价值观的重要内容^①，也是高校学科发展的基本条件。院长虽然是一院之长，在学院管理运作方面拥有巨大的权力，但与学院教职工在一起进行学术探索、培育人才时，又是与大家人格、权利平等的一员。在学术事务方面，院长没有特权。这一点与其他行业、其他管理岗位是完

① 社会主义核心价值观：富强、民主、文明、和谐、自由、平等、公正、法治、爱国、敬业、诚信、友善。

全不同的。学术评价、学术判断的标准不是权力大小和职位的高低。在教育实践中,个别来自党政机关、传媒部门的院长,往往意识不到这一点,把权力等同于权威,以简单的行政手段来处理学术事务,往往会适得其反。

4. 大爱情怀

孔夫子曾说:“仁者爱人。”“仁”字从二从人,原意为两人以上的共生关系。处理这种共生关系的核心原则就是爱。所以,韩愈在《原道》中说:“博爱之为仁。”苏联教育家安东·谢苗诺维奇·马卡连柯(Антон Семёнович Макаренко)曾说:“没有爱就没有教育”,“必须拿出父母般全部的爱,全部的智慧和所有的才能,才能培育出伟大的人物”^[13]。作为院长,面对着百十教师、千百学生,必须有博爱的情怀,如阳光雨露,普照滋润大地。院长爱学生,才会竭尽心智,穷尽办法,启发、栽培学生,为国家为人类培育栋梁之才;院长爱教师,才会尽其所能,为教师的学术研究、教育教学创造一切良好的条件,激发他们的潜能。欠缺爱的教师,不可能成为学生敬爱的师长;缺少爱的院长,学院将因此缺乏重要的养分。

(二) 院长的社会情感和管理能力

院长不仅要有综合素养,还需要杰出的管理能力。新闻学院院长本身就是一个管理岗位,其管理水平的高低、管理能力的强弱直接影响到学院的发展水平。所谓学院管理,乃院长基于学院的愿景规划,通过实施计划、组织、协调、控制等职能来引领教职工的活动,使他们同自己一起去实现既定目标愿景的活动过程。学院管理,有赖于院长以下四种能力。

1. 创新能力

习近平总书记在论述国家创新发展战略时得出的结论是:“在激烈的国际竞争中,惟创新者进,惟创新者强,惟创新者胜。”^[14]在他看来,国家的创新关键在干部。所以他高度重视干部创新思维、创新能力的培育。要“弘扬创新精神,培育符合创新发展要求的人才队伍”^[15],同时还要求,“着力实施创新驱动发展战略。把创新摆在第一位,因为创新是引领发展的第一动力”^{[15](201)}。治大国如烹小鲜,学院的治理也需要有创新思维的引领。所谓创新,就是突破现有的思维模式,打破常规,别出心裁,提出不同常规的新思路、新方法、新路径。在高校竞争越来越激烈的情况下,除了基于国家政策和教育规律的常规措施外,多数高校都在思谋另辟蹊径,拿出独特的自选动作。通过创新的措施,吸引人才,激发潜力,完善服务,提升学校的核心竞争力。新闻传播学科的竞争也是如此,事实表明,凡是那些缺乏创意、随大流、人云亦云的新闻学院,都在激烈的竞争中落伍了。那些进步神速、竞争力日益强大的新闻学院,都是由富有创新意识、独创能力的院长在领导。将帅无能,累及三军。院长没有创新能力,其学科专业的发展是难以想象的。

2. 协调能力^{[5](44-45)}

新闻学院规模不大,但结构复杂、要素多元、功能多样。要正常地运作一个中等规模的新闻学院,院长必须具备超强的协调能力。仅就人才培养的功能而言,在学院层面就涉及专业教师、学生工作老师、教学管理人员、教学督导、实验人员等,其中专业教师还涉及本院教师、外聘教师、公共课程教师等。学院之上还有学校教务部门、试验部门及负责教室的后勤部门。在学校之外,还有与媒体共建的实践实习基地、业界导师等等。作为院长,自然要具备起码的沟通、协调能力,对以上的人员和环节必须有一定的了解和充分的交流,以利益和感情为纽带,维护彼此间的建设性合作关系,调动他们服务于新闻人才培养的积极性和创造性。

3. 规划能力

新闻学院的未来愿景如何?要实现发展目标应该采取何种策略、遵循何种路径?这种事关发展的总体思路虽然要听取全体员工的意见,反映员工的诉求,集思广益,但最后的归纳整合、拍板定论,却

是院长的职责范围，这也是院长推脱不了的责任。绝对不能把错误的没有现实性的发展规划归咎于学院的一般员工或教授。须知，院长既然是学院的领导，自然就要走在普通员工的前面，要比一般人站得更高、看得更远。邓小平说自己是中国的改革开放的总设计师，这个比喻非常形象贴切。新闻学院的院长也应该成为学院发展的总设计师，如果他（她）能够立足于学校的历史传统和现实条件，结合学科专业的特色，制订出富有前瞻性和现实性的发展规划，学院的未来发展就有了保障。

4. 执行力

所谓执行力，指的是贯彻战略意图，恰当地运用资源，实现预定目标的能力。每个单位，无论是学校、企业，还是政府，都会有自己的战略策略、目标愿景，但并不是所有单位都能够顺利实现。其关键在于领导人的执行力。执行力强的领导，在贯彻战略意图、实现目的行动中，往往是以身作则，率先垂范，以自己的实际行为感化普通员工，一起努力，共同奋斗。与此同时，领导人还会大胆地使用行政手段，奖励具有突出贡献者，并对消极怠工或故意破坏的行为，依法依规予以惩罚。新闻学院的运行也是如此，院长如果能够身体力行，要求一般人做到的，自己首先做到做好。他人反感反对的事情，绝对不做。再进一步，院长如果敢于负责、敢于担当，对于应该奖励的坚决兑现。对于应该惩罚的，绝不手软，自然会令行禁止，事半功倍。

可见，院长身份与职责所需的素养与能力是全方位的，一般人哪怕是杰出的专业人士也难以完全具备。即便是卓越的学者，在专业与学术上积累深厚，其民主意识、平等精神、大爱情怀、创新能力也相当突出，却不一定有包容的心胸和协调能力。一个来自传媒业界的精英，在精通业务方面可能无出其右者，其创新能力和执行力毋庸置疑，其民主意识、规划能力可能稍有欠缺。一个具有丰富行政管理经验者，一般会有包容的心胸，突出的执行力和协调能力，但在民主意识、平等精神和创新能力可能会有所不足。事实上，院长的身份与职责所要求的素养与能力，与杰出学者、优秀管理者、业界领袖的素养与能力的构成是有相当的差异和距离的。从新闻传播教育史来看，新闻学院院长的素养与能力，基本是在院长的岗位上、在工作中学习养成的，是继续教育的成果。

四、在体悟、交流和实践中提升职业素养和管理能力

从教育实践来看，新闻学院院长是个高难的工作岗位，不是什么人都可以胜任的。事实上，当教授或党政官员、媒体高管被任命为新闻学院院长时，大多数都没有在综合素养与管理能力方面做好全面的准备。绝大多数院长是在实干中学习，通过体悟、自学和各种培训、交流的渠道，逐步地获得相应的素养与能力的。

（一）自我学习

目前国内新闻学院院长大体有三个来源。为数最多的是专业教师出身的知名学者，其次业界资深媒体人（多数已经退休），还有少量党政官员以兼职的方式担任院长。无论是哪一种，其履新之初，在素养与能力方面很难有周全的准备。面对全新的工作对象、工作环境与目标任务，原有的优势现在无从发挥，千头万绪，不知从何处着手。当务之急是认识学科生态，恶补管理知识，提升综合素养。其中最主要的渠道便是自学，缺什么补什么，好在这些知识有着完整成熟的体系，与自己原有的知识储备亦有着千丝万缕的联系。高等教育学、行政管理学、社会心理学，甚至财务会计方面的知识，都是亟需补充的营养。院长们可以从专著、教材中学习，也可直接从相关政策文件中学习，或者把它们结合起来仔细参考。笔者早年被任命为院长时，毫无准备，碰到的第一件难事就是学院的财务管理。按照现行的高校管理体制，院长是学院的“一支笔”，与院务开展有关的财务报销，都必须经院长签字。什么样的情况可以签，在何种情况下不能签，对于新院长是个考验。不学习、不恶补相关知识，不提升自己的综合素养，随时可能犯错误，而且是影响学院发展的大错误。所以，新任院长必须自学，带

着问题学习，现学现用，是没有办法的办法。

（二）岗前培训

由于岗位职责所需，如果能够在正式就任新闻学院院长之前，就召集他们进行系统的培训，不失为一个有效的补救办法。现在党政干部有一个制度规定，正式提拔前必须经过上级党校的培训，高校校级领导的任用就是如此。教育部对中学校长的任用也有类似的制度设计，在 1989 年 10 月 27 日专门成立了教育部中学校长培训中心，1990 年 4 月 1 日正式开班。这种办法，对于新闻学院院长的任用也有重要的参考价值。现在全国约有 700 多所大学开办新闻传播教育专业，设置了新闻学院（系），按现有的干部管理制度，每年要产生约一两百个新院长（主任）。关于他们的培训提升需求，教育部和高校应该有所考虑。可以设想，教育部委托相关高等教育协会、学会，或重点高校新闻学院，开办新闻传播学科全国性的院长培训班，将高校准备提拔或计划培养的未来院长，集中起来，邀请新闻教育界资深院长和管理专家，开设相关专业课程，进行系统的培训，这种做法的效果比较显著。

（三）岗位培训

岗位培训是针对现任新闻学院院长提供的培训服务。在岗前培训制度建立之前，岗位培训是有效的渠道。现在有不少高校，在二级学院换届高峰期，对于新上任的院长副院长组织进行集中培训，内容涉及政治纪律、财务规程、教学科研管理及战略规划等，理论联系实际。2021 年 7 月 21 日，首届全国新闻传播学院院长研修班在兰州大学开班，这是新闻传播教育在中国出现以来的第一次。^[16]院长研修班由中国新闻传播教育年鉴编委会举办、兰州大学新闻与传播学院承办。笔者本人正是中国新闻传播教育年鉴编委会主任委员。该研修班设计的初衷，就是为了回应教育界的需求。原计划招收新闻院系现任正副院长、书记或系主任 60 人，设两个自然班教学。出乎意料的是报名踊跃，最后参加学习的有 140 多人。因为新冠肺炎疫情，研修班一度中止上课，并延期到 2021 年 8 月 10-11 日，以云端课程的方式完成了培训。^[17]该次研修班的开办，创新了新闻学院院长研修提升的新模式，受到了学界、业界的普遍欢迎。

（四）业界学界交流

学界业界的交流，对于提升新闻学院院长的素质与能力也不无帮助。现在新闻学术界比较大型的学术会议，一般都会设置院长论坛专场。院长在论坛上的发言讨论，涉及教育理念、学院管理、教学改革、学科建设、专业评估、课程设置、专业融合、部校共建等，对于拓展院长的学科视野，提高其管理组织能力，具有重要的意义。这种会议之外，还有院际交流，主要是学院与学院之间的互访，使得院长能够对心仪的目标学院有更深的了解，与优秀的院长近距离的接触，从他们身上学到一些书本上看不到的东西。还有一种学校与学校的共建模式，这一模式目前国内比较流行。有些高水平大学的新闻学院会给共建的高校新闻学院派遣院长，如复旦大学就向云南大学新闻学院派遣了院长、中国人民大学新闻学院、武汉大学新闻学院向新疆大学派遣副院长等，或者一般高校新闻学院派遣院长主任到高水平大学新闻学院挂职锻炼。这种共建式的挂职，对于输出管理文化，提升一般大学新闻学院院长管理水平，具有重要的现实意义。

总之，高校新闻学院院长的任职条件很高，需要高于一般领导职务的综合素养和管理能力。而且，在一般的情况下，这种素养和能力都是任职之后，在院长的岗位上，通过各种继续教育的形式获得的。作为教育者，作为一院之长，新闻学院院长需要先接受教育，并且主要是在工作中学习提升，完善自身。即便是管理能力有了提高，综合素养得到加强，院长还要以新闻教育为志业，全身心投入。教育家陶行知要求校长百分之百地把自己的精力投放在学校管理上，“整个人的中心，只放在一桩主要的事上”。他反对那些把心分成几瓣，一心多用的人。那类人包括兼差的官吏、跨党的人、多妻的丈夫。这类人是“不完全、命分式的人”。“校长绝对不能这样。说得小些，他关系千百人的学业前途；说得大

些，他关系国家与学术的兴衰。这种事业之责任不值得一个整人去担负吗？”“为国家教育计，为个人精力计，一个人只可担任一个学校的校长，整个的学校应当有整个的校长，不应当有命分式的校长。”^[18] 陶行知这里讲的是校长，其实对于新闻学院的院长也是适用的。因为新闻学院院长的重要性不弱于一般大学的校长，所以要做一个好的院长，不仅需要全力，更需要全心。

参考文献：

- [1] 黄达人．大学的观念与实践 [M]．北京：商务印书馆，2011：59.
- [2] 新华社．习近平总书记考察北大：让教育者先受教育 [EB/OL]．[2018-5-3]．http://www.xinhuanet.com/2018-05/03/c_1122777472.htm
- [3] [美] 威廉·G. 鲍恩．汲取经验：普林斯顿大学校长的反思 [M]．王天晓，译．北京：高等教育出版社，2012：10，83.
- [4] 秦绍德．大学之水 [M]．北京：商务印书馆，2013：249，251.
- [5] 张昆．新闻传播教育导论 [M]．北京：社会科学文献出版社，2021：38，44-45.
- [6] [美] 罗伯特·G. 欧文斯．教育组织行为学 [M]．窦卫霖，温建平，等译．上海：华东师范大学出版社，2001：310-311，314.
- [7] [美] 罗纳德·G. 埃伦伯格．美国的大学治理 [M]．沈文钦，张婷姝，等译．北京：北京大学出版社，2010：70-71.
- [8] [美] 威廉·M. 查斯．查斯校长的100个学期 [M]．沈蕾娜，译．北京：高等教育出版社，2012：185.
- [9] Amanda H. Goodall．世界一流大学：校长必须是科学家吗 [M]．孙蕾，等译．上海：上海交通大学出版社，2011：13.
- [10] 陶行知．中国教育改造 [M]．北京：商务印书馆，2014：20-21.
- [11] 蔡元培．致《公言报》函并答林琴南君函．蔡元培教育论集 [M]．长沙：湖南教育出版社，1987：231.
- [12] 习近平．论党的宣传思想工作 [M]．北京：中央文献出版社，2020：239.
- [13] 刘道玉．中国高等教育改革论 [M]．武汉：武汉大学出版社，2018：241.
- [14] 人民日报．习近平在欧美同学会成立100周年庆祝大会上的讲话 [EB/OL]．[2013-10-21]．<http://cpc.people.com.cn/n/2013/1022/c64094-23281641.html>
- [15] 习近平．习近平谈治国理政（第二卷）[M]．北京：外文出版社，2017：201，379.
- [16] 新华社．首届全国新闻传播学院院长研修班在兰州大学开班 [EB/OL]．[2021-7-23]．<https://xhpfmapi.zhongguowangshi.com/vh512/share/10141725?channel=weixin>
- [17] 新华社．首届全国新闻传播学院院长研修班圆满结束 [EB/OL]．[2021-8-12]．<https://xhpfmapi.zhongguowangshi.com/vh512/share/10188599?channel=weixin>
- [18] 华中师范学院教育科学研究所．陶行知全集．第一卷 [M]．长沙：湖南教育出版社，1984：606.

[责任编辑：高辛凡]