



高校领导与组织管理案例丛书

The
Nucleus of
Power

权力重心

Operating
Efficiency

运转效率

校园民主性

Campus
Democracy

活动模式

Activity
Pattern

高校领导力建设

—— 二级学院院长管理案例

李永贤 著

Educational
Communication

教育沟通

Art of
Leadership

领导艺术

教育计划规划

Education
Plan

组织模式

Organization
Model



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

高校领导力建设

——二级学院院长管理案例

李永贤 著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

高校领导力建设: 二级学院院长管理案例 / 李永贤著. —北京: 北京理工大学出版社, 2015. 6

ISBN 978 - 7 - 5682 - 0638 - 9

I. ①高… II. ①李… III. ①高等学校 - 学校管理 - 案例 - 中国
IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 105139 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州皇家印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 8.5

字 数 / 154 千字

版 次 / 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

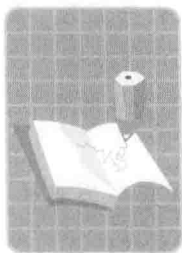
定 价 / 58.00 元

责任编辑 / 张慧峰

文案编辑 / 张慧峰

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强



总序：用案例学习提升管理水平

改革开放所带来的市场经济，对组织发展来说，就是必须面对市场，面对组织外部的竞争压力，不断适应和满足外部的需要，来获得组织生存的资本。按照组织生态理论，任何组织都是有生命周期的，一个不开放的组织，即使是无疾也会而终。也许有人反驳说，历史经验表明，大学是生命周期最长的组织之一。但是，历史上的大学是不与外界大量交换的组织，其获取资源的方式是传统的宗教赠与和贵族馈赠。现代大学组织，已经成为人们生活的一部分，大学与外界正在大量地通过市场交换获得持续发展，当代大学已经很少有以馈赠为存续的组织。高校只有成为开放的组织、面对不断的挑战，才会主动思考如何让组织不断焕发生命力。

如何提升高校组织管理水平？自身经验积累、组织行为模仿和组织理论学习无疑是三种主要的途径。而管理案例的研究和学习，则是最便利的融三者为一体的路径。

本书集中案例的撰写过程，就是实践和理论一体化的过程。书中选取的大多是近年出现的高校管理创新案例。课题组成员通过大量的案例研究，搜集一手资料，再通过组织管理理论的框架，将案例呈现出来，但叙事语言仍然是实践者自己的语言。

本书的案例非常适合高校管理者学习，具有以下特点：

首先，我国高校组织在多年快速发展过程中，积累了大量的管理经验，好的经验自然会引起模仿。但是，经验模仿需要大量的信息提供，由经验者自己去调研，虽然可以得到有效的内容，但是，如果没有经验的抽象和无用信息的剥离，单纯的照葫芦画瓢，做的过程中都会感觉不得要领，总是处于“知道怎么做，但不知道为什么这样做”的状态。

其次，案例的叙事是实践者的叙事方式，学习和理解起来很容易。理论和实



践的关系多次受到质疑。我们经常听到这样的话：“理论中或许可行，但在实践中却并非如此。”这是因为，理论通常是用一种作为学者之间相互交流代码的语言所写成。这个代码不那么容易为非学者们所理解；通常很少有人会用范例、案例研究等来连接理论与实践，或在精彩观点出现之前采用复杂的统计使除技术专家以外的所有人困惑不已并疏而远之，显然，科学理论的语言不是实践的语言。因此，本书的案例研究吸取这类教训，基本采用实践者的语言。

另一方面，从高校管理领域的期刊发表的文献看，文献研究大致分为两类：一类是思辨性的文献。这类文献作者大都不从事管理工作，多从观察到的国内外管理现象或者问题来进行思辨型的分析，少数作者依据现代组织管理理论做规范性分析。另一类是管理者的工作文献，理论抽象和提炼不够，不能获得大多数管理者认可。这两类文献的可读性弱，不够吸引人。

实际上，成熟的组织管理理论已经为大量企业管理者提升管理水平做出了贡献，但是这些规范性分析在高校管理中影响有限。而做管理案例研究及写作倒是一种两方面都兼得的方式：既有组织理论的规范性分析，并且还得到真正管理者的青睐。

在福特基金的支持下，利用国家教育行政学院难得的高校领导者和管理人员的培训平台，刘亚荣、李永贤、屈潇潇、陈霞玲四位博士，经过大量的访谈和调研，形成了“高等学校领导力和组织变革”为主题的四本著作。这套著作有如下特点：

一、避免一般高校管理学术研究论文研究管理的只见理论不见事和人，或者只见事，没有清晰理论的现象。任何有效的管理，都是把事、人，以及背后的情境，通过一定的道理，有效地融汇实施的过程。因此，通过真实的故事，揭示一些基本的管理道理，不仅获得了经验，也获得一类事件中蕴含的理论逻辑，并且提升了管理思维。

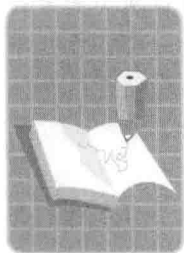
二、文章可读性强。案例本身的陈述主要引用访谈当事人朴素的语言，陈述他们日常正在做的管理工作；经过研究者的理论框架提炼，留下“有用的话”。

三、文章结构都是采取小标题+短小情节描述的方式。一个大案例，可以选择性阅读。看每个小标题，就大致可以判断对这个小标题下的内容有没有兴趣，也可以挑选自己感兴趣的阅读。整个小标题加在一起，大概就是一个管理过程的理论框架。作者还给出一些理论解析和提示，让管理者更主动地提升规律性认识水平。

四、虽然具有一定理论抽象，但案例本身注重不完美的管理过程的真实性，

不注重理论的逻辑性。管理本身就是持续改进的过程，通过真实案例描述，阅读者不仅可以学到一些东西，也可以根据自己的经验对案例批判性阅读，即要让管理实践者看到任何管理改革都是不完美的，需要容错，需要冗余。

刘亚荣



导 论

多年来,笔者在参与高校领导干部培训组织与管理的过程中,深刻认识到了高校领导力建设的重要性。这一点,对于高校中层干部这个群体来说意义非同一般。在高校中,中层干部是一个承上启下的群体,他们肩负着上传下达、沟通协调的使命。在高校战略规划落实和政策文件的实施过程中,中层干部发挥着巨大的作用。就此而言,中层干部的领导力建设对高校的发展有着举足轻重的意义。尤其是,中层干部中有一部分已经成为校级领导后备干部,他们可能成长为未来的校级领导,因此在一定程度上决定着高校校长领导力建设。由此可以说,了解并研究高校中层干部这个群体的领导力建设意义重大。

当下,关于学校领导力建设的学术著述非常多,但是鲜活的案例却非常鲜见。由于不同岗位之间的差异鲜明,因此要做好高校中层干部这个群体的案例,困难非常大。所以,我们选取了高校内部二级学院院长这个群体作为案例对象。高等教育发展至今,高校内部的二级学院可谓一个缩微版的“高校”,二级学院的内部管理可以涉及方方面面,在这个缩微版中可以对高校整体管理略窥一斑。同时,由于二级学院很多工作要与校内各职能部门合作协调,也可以辐射到职能部门领导力建设的情况。

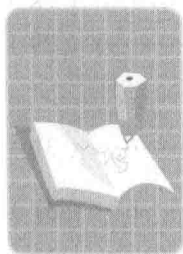
从领导学理论来看,领导力的来源至少包括两个方面:一方面是正式权力,这是领导岗位或领导职务所赋予的权力。对于高校二级学院院长来说,正式权力是其领导力中的重要组成部分,在全部领导力中占主体地位。另一方面是影响力,这是领导把自己的思想观点施加给下属的能力。我们常说的人格魅力、精神影响等,就是领导的影响力。

在呈现案例的过程中,令我发自内心地深感欣喜的一点是,很多院长能够全面看到领导力的上述两个方面:既能正确对待岗位所赋予自己的正式权力,也能充分认识影响力的重要意义。他们不仅仅把这些理论停留在思想认识的层面上,而且也正在实践中不断地探索着、践行着。从这些案例中,我们通过高校二级学院院长的折射,可以领略到我国高校领导力建设正在攀爬的图景。可以说,本案



例集所呈现的内容，就是很多二级学院院长在现实工作空间中的真实场景。这些案例和案例的呈现方式，可以为在任的院长提供启发和借鉴，也可以成为大家讨论、交流甚至争议的靶心！呈现案例的工作是一个极其费时费力的过程，在这个过程中，我倍感辛苦，但也深感幸福和欣喜！

作者



CONTENTS

目 录

把所有困难都视为小困难的院长

——A 大学护理学院院长	(1)
一、护理学院的建立及其发展	(1)
二、被任命为院长	(2)
三、明确院长定位和学院定位	(3)
四、推动实践教学	(4)
五、以课程项目制来管理教学	(5)
六、师资队伍建设	(6)
七、未来愿景	(8)
【案例评析】	(9)

在学校利益和教师利益之间寻找平衡点的院长

——B 大学环境科学与工程学院院长	(11)
一、与学院同步成长	(11)
二、推动学科建设	(14)
三、师资队伍建设	(15)
四、沟通方式	(16)
五、烦恼	(18)
六、对院长的认识	(19)
【案例评析】	(19)

软环境非常重要

——C 大学生命科学学院院长	(21)
一、“海龟”教授竞聘上岗	(21)
二、把培养人才作为根本任务	(22)
三、师资队伍建设	(24)



四、软环境非常重要	(26)
五、对院长的认识	(28)
【案例评析】	(29)

制度是管理的法宝

——D 大学 Q 学院院长	(31)
一、直选上任院长	(31)
二、重视管理制度化	(32)
三、重视本科生培养	(33)
四、师资队伍建设	(35)
五、对院长的认识	(36)
六、未来愿景	(38)
【案例评析】	(38)

踏踏实实做事的院长

——E 大学理学院院长	(40)
一、“特殊”的院长	(40)
二、师资队伍建设	(41)
三、沟通	(43)
四、教学管理	(44)
五、最棘手的事情	(45)
六、最得意的事情	(47)
七、未来愿景	(47)
八、院长应具备的素质与能力	(48)
九、领导风格	(49)
【案例评析】	(49)

把学院管理做透明

——F 大学 R 学院院长	(51)
一、竞聘上任	(51)
二、师资队伍建设	(52)
三、学院结构调整	(54)
四、教学管理	(55)
五、最有成就感的事情	(56)
六、学院发展愿景	(57)
七、领导风格	(58)
【案例评析】	(58)

以学科建设为重点

——G 大学 S 学院院长	(60)
一、院长的工作重点是学科建设	(60)
二、学院内部常规管理	(63)
三、院长的素质与能力	(66)
【案例评析】	(67)

首先要对教育有感情

——H 大学 T 学院院长	(69)
一、海外应聘院长	(69)
二、面临的困难	(69)
三、院长工作的核心是学科建设	(70)
四、队伍建设	(71)
五、沟通	(73)
六、国内外学术环境差异性	(74)
七、对院长的认识	(76)
八、最困难的问题	(78)
九、未来愿景	(79)
【案例评析】	(79)

从机关角度反思院长的领导力

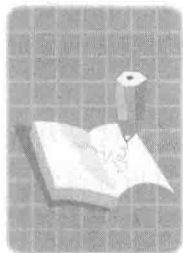
——I 大学人事处处长, 原 M 学院院长	(81)
一、成长经历	(82)
二、竞聘上任	(83)
三、实现承诺	(84)
四、转岗到人事处	(87)
五、团队建设	(88)
六、反观院长	(89)
【案例评析】	(90)

高起点办学

——J 大学 N 学院院长	(92)
一、学院成立	(92)
二、办学目标: 围绕特色优势高起点办学	(92)
三、恢复国家重点实验室	(96)
四、建一流的教学基地: 国家级教学示范中心	(97)



五、学科建设	(97)
六、沟通	(98)
【案例评析】	(99)
在改革中谋求发展（一）	
——K 大学化工学院院长李红海	(101)
一、改革成果及问题	(101)
二、教师激励	(103)
三、学院的行政建设	(104)
四、团队建设	(106)
五、学术发展与学科特色	(107)
【案例评析】	(107)
在改革中谋求发展（二）	
——K 大学人文学院院长王晓兵	(109)
一、改革带来了发展空间	(109)
二、改革中的变化	(111)
【案例评析】	(113)
学科规划与学科方向选择是重心	
——L 大学 Z 学院院长孙小华	(115)
一、学科设置	(115)
二、人事制度	(115)
二、薪酬待遇	(117)
【案例评析】	(119)
后 记	(121)



把所有困难都视为小困难的院长

——A 大学护理学院院长

“可以说，二级学院院长的思路非常重要。院长对自己的定位，对学院的定位，都将对学院甚至学校的发展产生很大的影响，院长必须根据学院的专业来进行合理的定位。如果定位不准确，那么大家工作辛苦却无法实现目标。因此，作为一个地方院校的二级学院院长，定位非常重要，定好位了人才培养就容易了。”

“我没什么烦恼，有什么困难也都是小困难，不能说没有困难，困难肯定是有，把它解决了就可以了，大事化小，小事化了不就没事了。”



一 护理学院的建立及其发展

一般而言，在整个医疗卫生服务体系当中，护理工作应该占有非常重要的地位。在国外，护理人员的数量往往比医生的数量还要多。在我国建国之后很长一段时间里，医疗卫生服务体系建设速度比较缓慢，护理专业的发展就更加缓慢了。直到 20 世纪 90 年代初，护理专业和护理工作才慢慢受到关注。近些年，随着需求的不断增长，护理工作受到了更多的重视，护理专业也得到了较好的发展。

A 大学是一所省属的地方院校，地处 W 省 V 市。这所大学建立于 20 世纪 50 年代，在地方医学类院校里，A 大学是一所有悠久历史和优良传统的学校。多年来，A 大学一直招收临床医学下的护理专业的本科生。大学刚开始招收护理专业本科生时，招收人数也不多。

随着社会经济的发展，W 省的医疗卫生服务体系也得到了较好的发展，这就对护理专业人才培养提出了极大的需求。A 大学敏锐地发现了这一机遇，迅速扩大护理专业的招生规模。由于 A 大学一直秉承优良的教学传统，并积极探索提高人才培养质量的途径，即使在大量扩招的情况下，护理专业的毕业生还是得到了社会的广泛认可，依然保持着很高的毕业生就业率。因此，A 大学的护理专业很

早就成了省重点专业。

20 世纪 90 年代，我国高等教育经历了大扩招的跨越发展。同时，伴随着社会经济发展对护理人才需求的增长，得到极大膨胀的护理专业也需要更大的发展空间。2001 年，A 大学成立了护理学院。

2003 年，W 省省内另外一所综合性大学的护理专业停止招生了，这成为 W 大学发展护理专业的一个潜在机会。众所周知，那一年我国很多省份都遭受了“非典型肺炎”的袭击，护理人才再次成为国内各省市的迫切需求。A 大学的校领导班子和护理学院的院领导班子迅速洞察到了这一点。他们积极准备、多方筹谋，迅速抓住了这次难得的发展机遇，短时间内使护理专业取得了较快、较好的发展。用蒋丽玲院长的话说，“这是一个千载难逢的发展机遇。”目前，护理学院已经有 2000 多名学生，并且招收硕士研究生。

在回顾护理学院的发展时，蒋丽玲院长认为学院的发展得益于以下几点原因：

第一，A 大学在 W 省省内具有得天独厚的优势，是学院得以迅速发展的首要条件。虽然是地方院校，但是 A 大学在省内的地位可谓举足轻重。其他医学类院校，要么是综合性大学的一个二级学院，要么是规格不高的几所学校合并而成的新建本科院校，要么是中医学院，在省内的医学类院校中，真正具有历史底蕴和优秀传统文化的还是 A 大学。目前看来，招收护理专业本科生的学院，A 大学的护理学院独具特色。而且，其毕业生还深受用人单位的欢迎和社会的认可。

第二，A 大学学校层面对护理专业的高度重视，是护理学院迅速发展不可或缺的重要条件。在其他综合性大学中，护理专业只是二级医学院的一个专业而已，从战略发展层面来说未必能受到校级领导的高度重视。但是，在 A 大学，护理专业受到了校级领导的高度重视，在政策和资源的支持下，护理学院抓住了每一次深入发展的黄金机遇。

第三，社会经济发展对医护人才需求量的激增，是护理学院迅速发展的外部条件。W 省地处我国东部，社会经济发展水平比较高，医疗发展的社会需求比较大。相对全国来说，W 省的医疗发展水平也比较高。经济的快速发展和医疗水平的不断提高，必然对护理人才产生了更大的需求。

二

被任命为院长

确切地说，蒋丽玲院长是一个“非常规”成长的院长。之所以这么说，是因为她在担任护理学院院长之前，没有担任过副院长，而且也没在护理学院和学校其他学院从事过任何教学工作。在如今的高校中，作为主管二级学院业务发展

的一把手，像蒋丽玲院长这样既没有担任过副院长，也没有从事过教学工作的，即使不能说是绝无仅有，恐怕也是凤毛麟角。

蒋丽玲初任院长时，不是竞聘上岗，而是组织任命的。但是，作为护理学院的院长，蒋丽玲确实具有在象牙塔里多年从事教学和研究工作的“高校人”不具备的独特优势——她曾经多年在医院从事临床一线护理工作。多年临床一线护理工作的经历，使她对护理专业有着更加深刻的体验和认识，同时也使她深刻认识到护理学院与医院之间的密切联系，而且还使她深刻理解到临床一线对于护理人才培养的要求。这些为她以后从事院长工作奠定了良好的基础。

多年来，蒋丽玲一直在 A 大学附属医院从事临床护理工作。而且，在工作的同时，她克服了种种困难，继续深造，先后获得了硕士学位和博士学位。由于当时护理专业在国内还没有硕士点和博士点，所以她读的是公共卫生学位。博士毕业后，蒋丽玲依然回到 A 大学的附属医院工作。不久，她担任了院长助理，开始接触到一些医院管理方面的工作。

2002 年，由于工作需要，蒋丽玲被调回到 A 大学的研究生部做管理工作。2004 年，A 大学开始了新一轮中层干部的换届工作。当时，护理学院老院长退休，蒋丽玲就被任命为护理学院的院长。

三

明确院长定位和学院定位

被任命为院长，对蒋丽玲来说是一个“意外收获”，她从没想到自己会当院长。她还没从惊喜中回过神来，就已经意识到自己面临着非常严峻的困难与挑战。这些困难与挑战，让她觉得有些紧张，甚至有点不知所措。

蒋丽玲多年从事临床护理工作，在高校里工作的时间不足两年，而且那两年也只是作为一名普通科员从事管理工作。由于从来没有从事过任何教学工作，她担任护理学院院长后根本就不知道应该如何开展工作，一点头绪都没有。虽然对于临床护理工作的每一个环节，她都烂熟于心、轻车熟路。但是，对于开展学院工作，她是焦头烂额、无从下手。

面对这个极具挑战性的新岗位，坐在办公室苦思冥想是没有任何用处的。这一点，蒋丽玲自己比别人更清楚。她从内心深处感受到，要想找到开展学院工作的突破口，必须给自己寻求一个准确的工作定位，同时也必须给护理学院寻求一个准确的办学定位。

冷静下来之后，蒋丽玲回顾了自己从附属医院回到学校将近两年的工作经历，反思了两年间工作的得失。她欣喜地意识到，这两年恰好是自己从附属医院到护理学院的一个良好过渡。由于一直从事临床护理工作，所以她对护理专业本



身的认识非常清晰，绝对算得上是专业对口。在学校研究生部的工作经历，也或多或少为她积累了一些行政管理的经验。需要强调的一点是，由于研究生部是一个综合性部门，也是一个与学科建设密切相关的部门，所以这两年蒋丽玲对整个学校的发展定位也比较了解，在工作中也与各学院、各职能部门都有一定的沟通和了解，这些都是作为院长开展工作的有利条件。

即便如此，蒋丽玲觉得自己在工作上还是有很多不懂的地方。“既然不懂，就得学习。”蒋丽玲分析了国内护理专业发展的历史和现状后，迫切希望自己能有机会到国外去学习。当时，恰逢省里有一个项目，可以资助出国学习。由于担任院长，不能去太长时间，于是蒋丽玲就选择了假期去美国学习。这一次，蒋丽玲在美国学习了三个月。这样一个“学习者”的定位，为她后来开展学院工作奠定了非常重要的基础。

A大学既不是“211”重点院校，也不是“985”重点院校，只是一所地方院校，其办学定位就是“以培养应用型人才为主要任务，服务地方经济、社会发展”。多年从事临床护理工作的经历，使蒋丽玲深刻认识到：“护理是一个应用性很强的专业，要和医院有很好的融合，必须非常强调护理能力的培养”。也就是说，作为A大学的一个二级学院，护理学院的办学定位必须是培养能“走得下去，用得起来”的应用型人才。也正是因为有了这样的办学定位，护理学院的教学质量得到了极大的提高，毕业生就业率连续五六年都稳居全校第一。

多年后，蒋丽玲回忆这段经历时感慨地说道：“可以说，二级学院院长的思路非常重要。院长对自己的定位，对学院的定位，都将对学院甚至学校的未来发展产生很大的影响。如果院长定位以研究为主，那么在学院的后续发展中就会强调科学研究。院长必须根据学院的专业来进行合理的定位。如果定位不准确，那么大家工作辛苦却无法实现目标。因此，作为一个地方院校的二级学院院长，定位非常重要，定好位了人才培养就容易了。”

四

推动实践教学

多年的临床实践，使蒋丽玲深刻认识到，护理学院必须有一套独特的教学模式。如果简单重复原来的教学模式，对学生的培养是很不利的。在美国学习期间，她发现美国护理专业的毕业生具有非常强的实践能力，因为他们在大学的实验室里已经做过无数次模拟实验。而在我国护理人才的培养过程中，培养方式是让学生到医院去实习，虽然学生可以在一定程度上了解临床实践，但事实上并非每位学生掌握的所有技能都能在病人身上进行实际操作。因此，培养出来的护理人才的动手能力就差一些。

这一点，让蒋丽玲触动很大，同时也激发了她无限的灵感。她认为，护理教学不需要特别贵重的医疗仪器，但是建立一个先进的模拟实验室却能大幅度提升人才培养的质量。回国后，她开始四处筹资，准备建立一个类似的实验室。最终她从省教育厅申请到了200万元，又说服学校配套100万元。2006年，从国外购买的教学模拟设备到位了，终于，一个5000平方米的模拟实验室建立起来了。在实验室里，所有的状况都采用计算机来模拟实验，包括ICU的病人。这种方式非常有利于提高学生的临床护理能力。而且，这样的培养方式除了单纯的技术训练外，还可以训练学生的思维能力。A大学护理学院就成为全国范围内较早开设护理实验课的学院。2008年，A大学护理学院成为教育部师资培训基地。可以说，实验室的建立与实验课的开设，对于提高护理学院人才培养质量、增强教师素质、提高教师的能力都发挥了举足轻重的作用，而且对A大学整个学校的教学工作的开展都产生了很大的推动作用。

实验课开设之后，蒋丽玲又开始思考一个新的问题。护理专业有一半课程是实践性的，但是生活中几乎看不到一本实验教材。她认为，既然建立了这么好的实验室，那就必须有配套的教材。但是，要编写一套具有开创性的实验教材谈何容易！实验室建成后一年多的时间里，她几乎天天都在琢磨这个问题。她鼓励全院教师在以实践教学提高人才培养质量的基础上，不断对实践教学进行总结和提炼。

2008年，蒋丽玲带领大家开始编写实验教材。编写教材，一方面有利于总结实践教学的工作经验，另一方面也可以推动实验室的进一步发展。经过几年的努力，一系列实验教材如期完成，并于2012年正式出版。这一套教材，不仅是A大学护理学院多年来在实践教学方面取得的成绩的具体体现，而且还填补了我国护理专业实验教材的空白，在医学领域产生了很大的影响。

有了很好的实验室和配套的实验教材之后，蒋丽玲又带领大家做公开课、视频课。随着实验室的发展，护理学院也以此为依托拿到了一系列研究项目，A大学护理学院的专业特色优势越来越明显了。

五

以课程项目制来管理教学

刚被任命为院长时，蒋丽玲还曾想自己又不是第一任院长，至少可以借鉴之前的学院管理模式。但是，她很快就意识到，自己接手的护理学院几乎是一个“空巢”。学院只有六七位教师，他们负责基础课程的教学，而他们都分别在医院临床的六个教研室中。临床的医生同时也是护理学院的教师，临床工作非常忙碌，他们根本没有太多精力去思考教学。教研室和教师都在医院，护理学院就成