大学二级学院院长的角色认知与管理之道

曹希绅◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

需要全本请访问 www.ertongbook.com

大学二级学院院长的角色认知与管理之道

曹希绅◎著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

大学二级学院院长的角色认知与管理之道/曹希绅著. —北京：经济管理出版社，2019.3
ISBN 978-7-5096-6472-8

Ⅰ.①大… Ⅱ.①曹… Ⅲ.①高等学校—院长—学校管理—研究 Ⅳ.①G647.17

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 054417 号

组稿编辑：申桂萍
责任编辑：申桂萍　杜羽茜
责任印制：黄章平
责任校对：赵天宇

出版发行：经济管理出版社
（北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层　100038）
网　　址：www.E-mp.com.cn
电　　话：（010）51915602
印　　刷：三河市延风印装有限公司
经　　销：新华书店
开　　本：720mm×1000mm/16
印　　张：13.75
字　　数：240 千字
版　　次：2019 年 3 月第 1 版　　2019 年 3 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5096-6472-8
定　　价：58.00 元

·版权所有　翻印必究·
凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。
联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号
电话：（010）68022974　　邮编：100836

序

高校在整个教育体系中占据重要地位，是推进教育现代化、建设教育强国的重要组成部分。高校的二级学院是履行高校人才培养、科学研究、社会服务、文化传承等社会功能的主体，一所高校是否有竞争力，关键在于学院。毫无疑问，二级学院院长作为行政“一把手”，扮演着十分重要的角色。可以说，一所学院办得好不好，在很大程度上受到院长角色认知和角色扮演状况的影响。曹希绅同志的著作《大学二级学院院长的角色认知与管理之道》，作为系统阐述高校二级学院院长角色定位与管理方法的尝试，可以说是适应了我国高等教育发展的迫切需要。

从该书的内容来看，主要包括院长的角色认知、不同角色下的院长职能、院长的特质与风格、学院治理与领导班子建设、院长的基础管理工作、院长的基本业务工作、资源整合与能力建设、学院文化建设、院长的管理方法与艺术、院长的工作绩效评价十个部分，涵盖了院长工作的主要方面，具有较强的系统性。该书大部分内容，都是基于对全国高校校院领导、专家的调研，反映了当前大家对于院长的角色定位以及管理工作的一些共识，具有较强的现实基础和实证依据。

针对院长的角色定位以及如何抓学科建设等问题，曹希绅同志曾对我进行了访谈。我向他介绍，我当校长的时候，正是在“211”工程建设开始前夕，我就想把学科建设作为最重要的、基本工作去抓。我当时提出了学科建设的“八字方针”——联合、交叉、前沿、急需。联合，就是组建学科群，联合建设，强强联合，优势互补。交叉，就是不同学科之间进行交叉，比如地学与数学交叉，就形成了数学地质。交叉可以产生创新，使相关学科之间更加协调，使学科群产生新方向、新的增长点。前沿，就是考虑国际学术界发展趋势，瞄准前沿，不能落后，引领学科发展。究竟哪些问题可以作为学科问题去研究，需要对学科进行引

导。急需，就是考虑国家急需、社会发展、人类生存急需。

那么这样做的成效如何呢？事实证明非常有必要。它保证了我校地学学科的优势地位，并且优势更加突出、强大。同时也促进了非地学学科的发展，使得各学科各得其所。当然，对于学科建设，也要有所得，有所失。有所失，才能有所得。对于没有发展前途的学科，该放就放。

学科建设是一项很综合性的工作，涉及人才培养、科学研究、社会服务、国际学术交流与合作，这些都与学科建设有关。一所学校要想成为很强势、很有竞争力的学校，应以一流学科为支撑，要有数一数二的学科为支撑。要保证一流，就要在国内保持先进性，在国际上也拿得出手。这样的学科，对于学院也好，大学也好，就是要有自己的特色、优势和竞争力。从这个角度讲，一定要把学科建设放在优先发展的地位，要作为战略来抓。

还有关于如何看待人才培养、科学研究和社会服务三者关系的问题。大家知道，人才培养、科学研究和社会服务是大学的三项基本功能，后来胡锦涛同志在一次讲话中又加了一个功能——文化传承。我觉得大学还有一项功能，即引领时尚。因为在产生知识、创新知识上，大学应走在社会前面。像美国苹果公司的乔布斯，他开发苹果手机“iPhone”，就是引领市场，而不是简单地适应市场，是引领群众的消费。高校不是简单地适应社会发展，而是应该引领社会发展，引领时尚。而要引领，就要做到超前，就需要创新，创新才能引领。

大学的这五大功能是相辅相成的。其一，人才培养是天经地义的大学基本功能；其二，科学研究，科研差了，人才培养也提高不了水平；其三，大学可以利用现有的知识、技术、设备以及人才优势去服务社会，随时解决一些社会实际问题；其四，传统文化的传承功能；其五，引领时尚。当然不同时代、不同时期，大学在功能上会有不同的侧重点。

至于院长在大学中的角色定位，我觉得优秀的院长首先应该是一位教育家，所谓教育家就不是一个“书呆子”。校长、院长必须走在时代前面，是一个思想家，包括具有政治思想、政治头脑，具有自己的教育思想和教育理念。

那么作为院长，应该要建成什么模式的学院呢？概括起来就是现代型、开放型、国际型。所谓现代型，就是教育思想现代化，办学条件现代化，办学理念现代化。所谓开放型，就是不能关门办学，要广泛交往，向国内、国外开放。所谓国际型，就是要有国际视野，要有国际标准，要有国际学术交流，开展国际交流与合作，培养的人才具有国际化素养。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

那么要培养什么样的人才呢？针对中国地质大学的学生我曾提出“五强人才”标准：一是爱国心和责任感强，起码对国家、对老百姓要有责任感。二是基础理论强。数理化、天地生，包括人文社科类基础理论知识要扎实，这样才有发展后劲、发展潜力，基础一定要打牢。三是创新能力强，这个时代，不创新就会落伍。四是计算机与外语能力强。虽然提出这个标准已经多年，但现在看来也很重要，大数据时代，信息时代，全球化时代，就要求这样的能力。五是管理能力强。不能只是智商高，情商也要高。你要管理好自己和别人，就需要管理能力强、沟通能力强。

在我校举行五十周年校庆时，我曾提出高校应发展“四力”——创造力、贡献力、影响力、竞争力。学院、学校必须要有社会影响力，包括人才培养、科研、社会服务等各方面成果的影响。比如出一位总理、出一位大科学家等。学校、学院必须形成自己的核心竞争力，否则就要落伍。

教育家也好，领导者也好，都需要有一套理念，有一套明确的办学指导方针。就像一个指挥员，你要让大家达到什么目标，必须明确才能取胜。无论院长、校长、学科带头人，在业务能力上、视野上都应该是引领前沿的人，理念上落伍了那是肯定不行的。

我也强调校长、院长都应该扮演好师生服务者角色，要同群众有感情，关心大家。当时我当校长时，就建立了教学科研行政后勤服务值班制，从校长到普通职工，都要到现场了解情况，解决群众的实际问题。领导要有服务精神，管理育人、服务育人，不能高高在上，要想群众之所想，急群众之所急，不能空喊口号，要落实，服务到位才行。

关于院长的类型，我觉得单纯学者型和单纯管理型可能都有问题，都不够完善。理想的院长类型应该是“学者型＋管理型”的复合型。

对于院长的工作评价，我想首先要多听听群众反映，群众是不是满意。群众满意并不是统统打高分就是好院长。要确实对学院事业发展有利，对公共事业发展有利，你的贡献群众看得见、摸得着。如果群众不买账，口碑不好，恐怕就不能算是好的院长。

还有，学校在考察学院学科发展、科研产出方面，我认为不能简单地看短期的成效，而是要看其对国家、社会和人类实际的贡献。所以，对于 SCI 论文，虽然这个指标能说明部分问题，但简单采用 SCI 论文数量考核，恐怕不够合理和全面。不能简单比论文篇数，一定要把量化指标同质量指标统一起来看效果。

另外，院长作为学院领导班子的班长，其班子团结协作很重要，因为学院不能单打独斗，作为班长就要把班子建成一个团结协作的集体。班子是否能够团结协作也是考核院长的重要方面。在学校层面，党委书记和校长，要“将相和”；院长和学院的书记也是一样，都要有担当精神，都要为共同事业相互包容、相互支持、相互理解，而不能相互扯皮、发生内耗。

对于院长的成功特质，我想即使不当院长、校长，也需要一个基本素质。当了校长、院长，在素质上就要有更高标准。首先在人品上，要品德高尚，要成为人们的楷模。其次要追求卓越，不能满足于现状，永远向前看齐，这与简单完成任务不一样，只有这样，才能把一所学院带向新的高度。最后要具有艰苦奋斗的精神。我曾针对中国地质大学向院长、系主任提出四个方面要求：一是选好方向，二是逆境而上，三是完美为本，四是勤奋为纲。我想这些素质是成为优秀院长的基础。

总之，该书作为系统地研究高校二级学院院长角色定位和管理之道的专门著作，具有较强的学术价值和实践价值。说实话，没有一种对高等教育事业的责任感，是不可能坐下来深入研究这一问题的。作为现任院长或未来有志于从事学院管理工作的同志，读一读这本书还是会有所裨益的。

中国科学院院士
中国地质大学教授、博士生导师
赵鹏大

2018 年 10 月

自　序

本书是专门探讨大学二级学院院长角色定位与管理之道、管理方法的书。本书初稿形成于2017年7月10日，完稿于2018年10月30日，历时逾15个月。

在开展院长访谈过程中，曾有几位院长问我，您为什么要研究这样一个课题呢？我告诉他们：第一个原因，是我在与几届院长共事的过程中，也包括在接触兄弟高校学院院长的过程中，不少院长所表现出来的使命担当、强烈的事业情怀让我感动，不少院长所表现出来的那种推进学院改革创新发展的智慧和魄力让我敬佩，同时我也感到，不是每一位院长都能够很好地定位自己的角色，不是每一位院长都能够专业化地去履行自己的职责。第二个原因，是我自己做了近20年的副院长，确实有不少感悟，觉得能够把这些感悟加以梳理、总结，或许对后人会有些启发。第三个原因，是我在查阅相关国内文献时，关于院长角色定位、院长工作原理、工作方法的系统理论文献少之又少。正是这样三个原因，促使我下决心开展这方面的研究和撰写这本书，总体目标就是通过理论分析和实际调研，初步形成一本系统阐述院长角色定位、职能履行、工作原理和工作方法的著作。

二级学院是高校履行人才培养、科学研究和社会服务三大功能的主要载体，院长作为学院行政“一把手”，承担着重要的职责，扮演着重要的角色。特别是随着我国的快速崛起、互联网时代的到来以及高等教育的全球化竞争，院长的角色变得越来越重要且越来越多元化和柔性化。可以说，院长角色定位和职能履行的状况，对于学院发展会产生直接影响。因此，研究院长的角色定位、院长的特质与风格、学院治理和领导班子建设、院长的工作原理、工作方法，形成一套较为系统的理论和实践模式，就是期望在促进院长专业管理素质和履职效能方面起到些许作用。

本书基于对全国70余位院长进行问卷调查和对26位专家（院士、校领导、

院长）进行访谈调研的深度挖掘，并力求系统化阐述学院院长的角色定位、职能履行、工作原理和工作方法。全书共分 11 章，第一章：院长的角色定位；第二章：不同角色下的院长职能分析（一）；第三章：不同角色下的院长职能分析（二）；第四章：院长的特质与风格；第五章：学院治理与领导班子建设；第六章：院长管理工作的基础；第七章：院长的基本业务工作；第八章：资源整合与能力建设；第九章：学院文化建设与管理；第十章：院长的管理方法与艺术；第十一章：院长工作绩效评价。

本书读者群主要为学者、校院领导，尤其是新任院长、副院长以及开展相关学术研究的学者。因此本书不同于通俗性畅销书，具有较强的学术性、理论性；本书也不同于单纯的学术著作，而是力求理论与实际结合、学术与经验紧密结合。

在问卷调查、访谈调研和本书的编写过程中，得到了众多高校院长（或曾任院长），或曾任院长的校领导（或卸任校领导）的支持帮助，其中还有德高望重、现年 86 岁高龄的赵鹏大院士。在访谈过程中，无论是校领导还是院长们，都是在百忙之中抽出时间接受我的访谈，虽然经常是约好的访谈时间由于一个临时会议而变更，但最终都完成了访谈任务。比如在访谈对外经贸大学副校长张新民教授、天津大学经济与管理学部前主任张维教授时变更了三次时间，但他们最终都以热情的态度和精心的准备接受了我的访谈。校领导或院长们的风格各有差异，其观点既有差异也有共识，笔者前面已经形成的观点，常常由于访谈中出现的新的观点而被调整，所以每一次访谈都会给我留下很深的印象。

我要特别感谢原中国地质大学校长赵鹏大院士，西郊利物浦大学执行校长席酉民教授，对外经济贸易大学副校长张新民教授，中国地质大学（北京）前任或现任副校长余际从教授、张汉凯教授、雷涯邻教授、万力教授、王训练教授，上海交通大学安泰经济管理学院前任院长王方华教授，天津大学经济与管理学部前任主任张维教授，中国人民大学商学院院长毛基业教授，中国地质大学（北京）经济管理学院院长安海忠教授、土地科学技术学院前任院长白中科教授、能源学院前任院长樊太亮教授，北京林业大学经管学院院长陈建成教授，北京师范大学经济与工商管理学院院长赖德胜教授，北京航空航天大学人文社科学院（公共管理学院）院长郑晓齐教授，中央民族大学管理学院院长李俊清教授，对外经济贸易大学国际商学院院长王永贵教授，中央财经大学商学院院长王瑞华教授，南京农业大学公共管理学院前任院长欧名豪教授，河北工业大学原管理学院院长

王云峰教授，中国矿业大学（北京）管理学院院长丁日佳教授，北京邮电大学经济管理学院执行院长王欢教授，内蒙古大学公共管理学院院长刘银喜教授，上海对外经济贸易大学工商管理学院前任院长魏农建教授，D 大学某理科学院院长尚元君教授。我也要感谢中国地质大学（北京）校长邓军教授，邓校长曾专门打电话对我专题研究院长角色定位与学院管理问题表示鼓励和支持。我还要感谢我的同事冯天天博士，他在美国访学期间精心帮助我收集整理有关美国大学及学院治理、院长角色定位等资料。此外，在通过电子邮件进行问卷调研时，先后有 70 余位院长（少量院党委书记）提供了帮助，在此一并表示感谢！书中引用了许多专家、学者文献中的观点或数据，特别是前中山大学前任校长黄达人先生、哈佛大学前任校长德里克·博克先生等著名教育家的观点，在此一并表示感谢！最后，我也要感谢我的研究生夏艳清、周梦、张颖等同学，我的夫人毕文翎，女儿曹梦新以及“星海十二仙”微信群友的鼓励和支持。

由于笔者水平和精力所限，有许多问题的研究还不够充分、不够深入，这有待于以后继续深入研究。笔者仅期望以此书抛砖引玉，真诚希望本书内容成为校院领导们相互交流的引子，真诚希望各位专家学者对本书提出宝贵意见和建议，如果本书能够对我国高等教育管理起到些许促进作用，那就是笔者所期望的和感到欣慰的。

曹希绅

2018 年 10 月 30 日于中国地质大学（北京）

目　录

第一章　院长的角色定位 …… 1

一、院长角色的产生及其演变 …… 1
二、研究文献中的院长角色考查 …… 4
三、关于院长角色定位的调查与分析 …… 6
四、调研结果的深度分析与问题解决路径 …… 20

第二章　不同角色下的院长职能分析（一） …… 29

一、作为管理者角色的院长 …… 29
二、作为领导者角色的院长 …… 40
三、作为执行者角色的院长 …… 48

第三章　不同角色下的院长职能分析（二） …… 50

一、作为学者角色的院长 …… 50
二、作为教育者角色的院长 …… 52
三、作为其他角色的院长 …… 56

第四章　院长的特质与风格 …… 60

一、“特质论”与“行为论” …… 60
二、院长的特质 …… 62
三、院长的作风 …… 74

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第五章　学院治理与领导班子建设 …… 79

一、高校治理变革背景下的学院领导体制 …… 79
二、学院领导班子的构建 …… 82
三、学院领导班子的运行机制 …… 90

第六章　院长管理工作的基础 …… 94

一、学院使命与愿景 …… 94
二、五年规划与年度计划 …… 96
三、组织建设和人员配备 …… 98
四、制度体系设计与实施 …… 102
五、政策体系设计与实施 …… 104

第七章　院长的基本业务工作 …… 110

一、学科建设 …… 110
二、人才培养工作 …… 118
三、科学研究工作 …… 130
四、社会服务工作 …… 132

第八章　资源整合与能力建设 …… 135

一、资源整合 …… 135
二、能力建设 …… 140
三、院长的能力提升 …… 149

第九章　学院文化建设与管理 …… 151

一、现状分析 …… 151
二、学院文化建设的主要内容 …… 157
三、学院文化建设的路径与方法 …… 164
四、学院文化变革 …… 169

第十章 院长的管理方法与艺术 …… 173

一、自我管理的方法与艺术 …… 173
二、管理业务的方法与艺术 …… 175
三、管理权力的方法与艺术 …… 176
四、管理人才的方法与艺术 …… 177
五、管理人际的方法与艺术 …… 179
六、管理工作中的权宜应变 …… 181
七、管理会议的方法与艺术 …… 182

第十一章 院长工作绩效评价 …… 184

一、现状与问题 …… 184
二、关于院长工作绩效考核的模式探讨 …… 190
三、院长考评中需要注意的几个问题 …… 195
四、失败是“成功之母” …… 197
五、有效的院长和成功的院长 …… 197

参考文献 …… 199

附录 …… 201

第一章　院长的角色定位

一、院长角色的产生及其演变

“角色”这个词，原意是指“演员扮演的剧中人物，也比喻戏曲演员专业分工的类别”①。在戏剧舞台上，每个演员都在扮演特定的角色，如皇帝、太监、大臣、丫鬟等。后来，“角色”一词的含义泛化了，泛指生活中某种类型的人物。美国著名的社会心理学家米德（G. H. Mead）将“角色”这一概念引入社会心理学，之后许多学者对角色问题展开了研究。角色理论认为，“角色是指个人或人们在群体和社会中由于占据一定的地位而显示的态度与行为模式的总和”②。在社会互动中，人们总是对一个特定角色持有一定的认知和期望，如果一个人的角色行为超出了人们既有的角色认知和角色期望，就会引起人们的疑惑、异议或者排斥。

院长角色最早产生于13世纪欧洲的巴黎大学和蒙彼利埃大学。当时的学院主要有两种：一是大学的专业学院；二是住宿学院。在专业学院中，最早的院长是由从事教学的高级教师兼任的，他是学院教师集会的主席，负责管理学院的教学、辩论和考试，通常由学院成员选举产生。在住宿学院中，院长主要负责学生道德和纪律监控，具有替代父母或监护人的职能，院长任职者往往具有高于学生成员的社会、宗教或学术地位。③

13世纪中叶，巴黎大学等的住宿学院在履行道德和纪律监控功能的基础上，

---

① 见百度词条对“角色”的释义。

② 参见任初明博士学位论文《我国高校院长的角色冲突研究》（华中科技大学，2009）有关高校院长角色的文献综述部分。

③ 参见刘菊香博士学位论文《治理视域下的我国大学院长角色研究》（华中科技大学，2014）有关高校院长角色的文献综述部分。

开始组织教学活动，院长担任了辅助教师的角色。15 世纪以后，学院成为大学真正的教学中心，院长的角色性质也发生了根本性变化。牛津和剑桥大学也分别效仿巴黎大学成立了自己的学院，此后两校虽然几经改革，但学院制管理模式一直没有改变。

美国模仿英国大学的教育模式，于 1636 年建立了第一所殖民地学院——哈佛学院。到美国建国初期，共建立了九所殖民地学院。然而，美国的学院制虽然发源于欧洲，但又进行了本土化改造。欧洲的大学往往自身都有继承的富足的土地、房舍、捐款、政府拨款等，而美国的大学没有这些优势，其更加依靠社会支持。这就导致了不同于欧洲大学的内部控制模式，美国大学大多建立了外部控制模式，一般都建立了由校外人员组成的董事会或校监会等。然而，由校外人员组成的董事会或校监会成员，很难保证履行学院日常管理和运行职责，因此客观上需要负责学院日常运行的院长发挥主要管理职责，于是院长地位得以上升，成为学院实际的领导者。到 19 世纪中叶，最终形成了综合文理学院与专业学院相结合的美国式学院制。作为院长，开始多属于学者型角色，院长在担任行政工作的同时，还承担大量的教学工作和科研学术工作。到后来，院长的角色职能渐渐发生了变化。特别是第二次世界大战以后，院长的角色由关注学生转变到关注教师。20 世纪 90 年代以后，院长不仅要关注院内的教学、行政预算、学院环境建设以及教师的招聘与培养，而且还要关注外部生源、同校友和校外委托人打交道、校外筹款等，越来越倾向于管理型院长。

根据冯天天博士的调研[①]，目前美国大学的院长主要扮演的角色包括：学院的学术领导；在大学（特别是行政层面）代表学院；在自己所属学院代表大学实施领导；管理学院资源；在大学外部代表学院和大学。美国大学院长的职责规定得比较详尽，具体包括：协调制定和实施学院的愿景和目标；领导学院实现大学目标；制定学院预算；管理学院财务；领导和协调学院战略规划和课程制定；监督、评价和支持全院/系争取教学优异，提升学术和创新力，以及开展校内服务；领导和协调学院的治理；领导学院管理者的选拔程序，监督教师和职员的选聘和留任；协调学院管理者和职员的专业发展；在咨询学院教师和职员后，对学院管理者和职员进行评价；评价系主任和院各部门主任；评价各系的政策和程

① 笔者委托 2017～2018 年在美国密歇根大学访学的中国地质大学（北京）经济管理学院教师冯天天博士就美国大学院长的角色做了访谈调研。

序，就教师的聘任、工资、留任、终身聘用和晋升提出推荐意见；对各系教学、研究和服务职责进行评价；就教师和职员的学术休假和其他休假向教务长提出推荐意见；就大学的政策和程序的实施向教务长提出建议；就政策和程序，特别是在学术方面的政策和程序的制定，向教务长提出建议；管理学院的非教师成员；开发、领导和鼓励筹款以支持学院、系和专业项目目标的实现，推进校外拓展和公共服务工作。

在我国，相当于院长角色的职位出现于1904年，当时《奏定大学堂章程》中就规定有分科大学监督一职。1929年7月国民政府颁布《大学组织法》，对大学的组织结构设置做了规定："大学分文、理、法、教育、农、工、商、医各学院""大学各学院或独立学院各科，得分若干学系"。这是从法律上确认了我国大学"校—院（科）—系"三级组织结构。根据规定，院系负责人更多扮演的是学术事务的管理者和召集人角色。中华人民共和国成立以后，1950年8月政务院颁布了《高等学校暂行规程》，规定"大学设有学院者各院设院长一人，由校长就教授中聘任，报请中央教育部备案，其职责包括：计划并主持本院教学行政工作；督导本院各系执行教学计划；提出本院各系主任人选的建议"。

1952年5月，教育部颁布了《关于全国高等学校1952年的调整设置方案》，"大学（指综合大学）为培养科学研究人才及培养师资的高等学校，全国各大行政区最少1所，最多不得超过4所；大学行政组织取消院一级，以系为教学行政单位"。从而将过去的"大学—学院—系"的三级组织结构改为"大学—系"两级。1966年出台的《教育部直属高校暂行工作条例》，对系主任职权做了明确规定。系主任是系的行政负责人，系主任在校长的领导下，主持系务委员会和系的经常工作；系务委员会是全系教学行政工作的集体领导组织；系内的重大工作问题，应该由系主任提交系务委员会讨论并做出决定，决定由系主任负责组织执行，并且报告校长和校务委员会。

随着20世纪80年代改革开放的逐步展开以及知识增长和科学发展越来越趋向于高度分化又高度融合，原来过度专业化的高校机构设置已经不适应形势的要求。1992年国家颁布了《国家教委关于直属高校内部管理体制改革的若干意见》，1998年颁布了《中华人民共和国高等教育法》，允许高校根据高等教育发展形势需要自主设置校内机构。于是，在我国许多高校中逐渐恢复了"校—院—系"的三级管理体制。院长作为学院的直接行政负责人，由学校任命产生。

当我们谈到院长角色时，首先指的是一个中层管理职位，是学院的"行政一

把手”。一个高校有多少学院，就有多少个院长职位。当然，在院长下面，一般还要设置副院长职位，以便分担各项不同的行政管理职责。

二、研究文献中的院长角色考查

关于院长的角色定位，文献中存在不同的观点。有人主张“一重说”，即认为院长作为学院“一把手”，负有繁重的管理任务，因此要履行好院长的各项职能，就必须专心致志抓学院管理，承担好专职管理者角色。有人主张“二重说”，即认为院长作为以学术研究、人才培养为基本使命的组织负责人，既要做一位好的管理者，也要做一位好的学者或学科带头人，两种角色相互促进，也相互制约。还有人主张“多重说”，即认为院长要带领学院改革与发展，必须履行好多重角色，如学者、教育者、管理者、执行者、领导者、师生服务者、社会活动者、外交活动者等。

朴雪涛（2002）认为，系主任位于大学技术管理与行政管理相互作用的交叉点之上，承担着系级组织挂名首脑、变革的设计者和发起人，资源的分配者和联络者或中介人以及本部门的“守门人”与校职能部门的“大干事”等十种角色。

任初明（2009）认为，“院长是学科子系统和科层子系统两维交汇处所形成的一个独特的中间管理职位。院长扮演着多重角色，既是学校决策的执行者，又是学院的领导者；既要代表学校，又要代表学院；既要代表管理系统，又要反映学术系统，是一个典型的角色冲突情境。”

莫西（Moses，1992）认为，院长或系主任是学术领导者，由那些为同事所公认的具有学科专业知识及令人信服的洞察力的人来担任。其曾是教授团体中的一员，当前在一些国家和大学中依然如此。院长是所在院系管理者和教师行列中的一员，具有职位所授予的正式权力，但他们所拥有的职位通常不是职业的终点，只是一个具有行政或管理功能的临时性岗位，他们在教师和管理者之间架起了一座沟通的桥梁。

刘菊香（2014）通过文献调研发现，牛津大学和剑桥大学继承并发展了中世纪大学住宿学院的传统，形成学院制大学。其院长在平等自治的学院共同体中扮演着组织象征者的角色。德国的大学各学院是政府教育部门与基层讲座之间的权力中空组织。院长在学院中往往扮演着“同辈中的长者”，其权力源于专业知识与学者身份。美国的大学学院则汲取牛津大学和剑桥大学的传统并融合了美国自身的特色，成为享有管理权力的中层组织。院长从最初的“学者—院长”逐渐

需要全本请访问 www.ertongbook.com