

doi: 10.11835/j.issn.1005-2909.2019.02.023

欢迎按以下格式引用:吴艳玲,刘耀.“双一流”建设中二级学院院长角色分析——基于明茨伯格管理者角色理论[J].高等建筑教育,2019,28(2):138-144.

# “双一流”建设中二级 学院院长角色分析

## ——基于明茨伯格管理者角色理论

吴艳玲<sup>1</sup>,刘耀<sup>2,3</sup>

(1.重庆大学 公共管理学院,重庆 400015;2.西南大学 西南民族教育与心理研究中心,重庆 400075;

3.四川外国语大学 教育学院,重庆 400031)

**摘要:**二级学院是大学“双一流”建设的排头兵和中坚力量。运用明茨伯格管理者角色理论分析,发现在“双一流”建设中二级学院院长符合人际角色、信息角色、决策角色三类角色特质,同时存在多元角色冲突、领导角色受到挑战、角色认知不明、角色负担过重等角色困境。为更好地实现“双一流”建设目标,院长一职应通过强化角色认知、优化选拔程序、创新考核内容、提升角色期待等途径缓解困境。

**关键词:**高校管理;管理者角色理论;二级学院院长;角色困境

**中图分类号:**G642.0;G64

**文献标志码:**A

**文章编号:**1005-2909(2019)02-0138-07

“双一流”建设是新时期中国高等教育改革的适时之举。为实现一流大学和一流学科的建设目标,各高校都在下移管理重心、加快决策民主化进程、提高二级学院办学活力、加强学院之间的跨学科建设等领域进行改革探索,二级学院日渐成为大学发展的排头兵和中坚力量。因此,作为二级学院的领头人——院长,需要承担来自“双一流”建设的哪些重任,以及他们能否承担起这些重任,这些问题亟需关注和思考。明茨伯格的角色理论是西方管理者角色学派的代表性理论,通过分析组织管理者所担任的角色来考察其职务和工作特征,进而改进组织结构、提升管理效益。二级学院院长被看作联系大学管理系统与基层学术组织的桥梁与纽带,是大学组织内部行政权力与学术权力的延伸点<sup>[1]</sup>。但由于我国高校的二级学院管理队伍建设仍处于初创期,学校和学院对院长角色的认知缺乏广泛的界定和认同。此种情形下,借鉴明茨伯格管理者角色理论分析管理者工作对组织的作用,将有助于二级学院院长认清自己的价值,通过缓解角色困境提升履职效率,助推“双一流”建设。

修回日期:2019-02-21

**基金项目:**重庆市社会科学规划项目“大学章程视域下高校内部治理结构变革研究”(2014BS111);重庆市教育科学“十二五”规划重点项目“重庆地区建设应用型本科院校的政府角色定位研究”(2014-00-002);重庆市高等教育学会重点项目“‘双一流’建设中政府简政放权行为研究”(CQGJ17020A)

**作者简介:**吴艳玲(1994—),女,重庆大学公共管理学院在读硕士,主要从事高等教育管理研究,(E-mail)1217181707@qq.com。

## 一、明茨伯格的管理者角色理论

20世纪60年代末,美国学者明茨伯格用实证方法记录了众多管理者的日常工作,确认了各种角色结合体的管理者角色特征。他将管理者角色分为三大类:人际角色、信息角色、决策角色,又将这三类角色细分为十种身份<sup>[2]</sup>。如图1“管理者角色格式塔”所示,这三大类、十种身份在组织内外外部相互作用,其中人际角色处于最上层,代表组织外在形象和内部地位。这类角色包含“名义领袖”“联络官”“领导者”三种不可分割的管理身份。“名义领袖”既是组织外部认定的权力代表,也是内部员工认可确保组织目标实现的实际“领导者”,双重身份意味着他同时是协调内外部利益相关者的“联络官”。信息角色处于格式塔中承上启下的位置,以“获取信息”和“传递信息”为主要职责,有“监控者”“传播者”和“发言人”三种身份。作为“监控者”,管理者时刻监测内外部环境的变化,识别潜在的机遇和危机;“传播者”主要负责向内传播监督所获取的信息,保证信息有效传达,或抓住机会遏制危机以保障工作顺利完成;“发言人”身份是把组织相关信息传递给组织以外的利益相关者。决策角色是整个格式塔的基础,既是管理者行使权力的直接体现,也是组织得以运转的前提。管理者在这类角色中负责作出决策,确定计划和目标,让组织有序发展且有所突破,其是“变革者”“解决者”“分配者”“谈判者”四重身份的集合。“变革者”要求管理者运用信息,作出组织变革计划的制定、执行与监督等决策;“解决者”身份是处理组织变革过程中遇到的冲突或问题;作为“资源分配者”决定组织资源(财力、设备、时间、信息等)的使用;“谈判者”身份负责与组织内部的员工、组织外部的供应商、客户以及其他组织进行必要的谈判。显而易见,明茨伯格管理者角色理论是一个相互联系、密不可分的整体。在任何情况下,人际的、信息的和决策的角色都无法割裂。从组织的角度看,管理者是全面负责人,要承担一系列专业化工作,既是专家又是通才<sup>[3]</sup>。

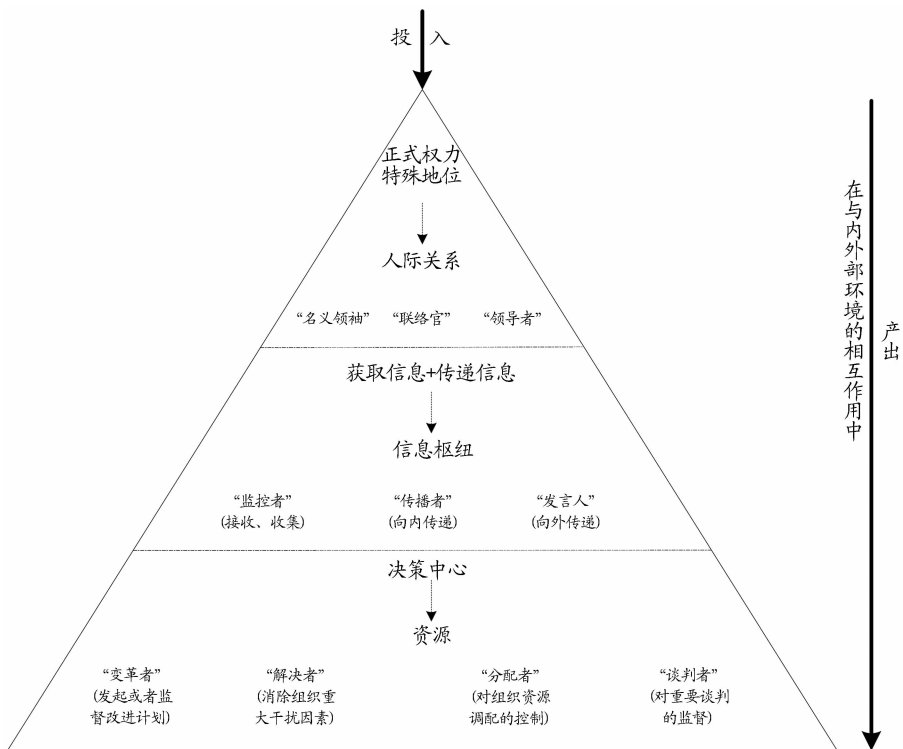


图1 管理者角色格式塔

鉴于上述分析,二级学院院长角色可理解为:院长在实现与其身份和地位相对应的权力义务时,所表现出来的符合社会、他人和自身的社会期望的态度和行为模式的总和。即在不同的时间、空间里,其与学校领导、教师、家长、政府人员、公众等构成不同的关系,表现不同的行为,扮演不同的角色<sup>[4]</sup>。“双一流”建设对大学权力的有效运转,以及对发挥二级学院的核心力量有更高的要求,这就需要二级学院院长能更好地实现人际角色、信息角色和决策角色的多重身份,摆脱中国高校长期以来面临的“权力如何放,放了如何用”的困境。运用管理者角色理论中工作性质、工作内容等的分析,将有利于院长们弄清楚该做什么,以及如何做,更有利于发挥自己的价值。

## 二、基于管理者角色理论的二级学院院长角色认知

在高校管理重心下移的推动下,二级学院的规模不断扩大,功能逐步完善,学院院长角色经历了由“学生食宿管理者”到“教学管理者”到“学术管理者”再到“综合管理者”的演变,今天更成为“双一流”建设中的“学科建设者”,从单一角色向多元角色转变<sup>[4]</sup>。各种角色身份叠加交织,院长的管理事务日益繁杂,行政上的压力让院长们模糊了职位角色的认知,使他们感到力不从心、茫然无措,通常用“三明治”“夹缝”等形容院长角色<sup>[6]</sup>。这些说法至少说明了两点:一是角色的混合性和模糊性;二是角色困境的存在。因此,定位自我价值、认清角色职能、平衡角色冲突成为院长的主要挑战。

运用管理者角色理论三类角色、十种身份,结合大学和学院的组织特色进行分析,发现可以从三个维度表征当下院长的角色类别和身份特征,从而加强院长的角色认知,即院长承担的角色、角色相应的活动和社会大众认可程度(表1)。

表1 二级学院院长角色分析

角色	角色描述	与之相对应的活动	大众的认可程度
人际关系角色			
名义领袖	象征性的学院最高负责人;有责任完成一系列法定或社交性日常事务	院庆仪式;邀请与被邀请	得到最广泛认可,尤其在学校的上层领导中
领导者	动员、激励学院教师和行政工作人员;进行人事配置、培训及相关事务	几乎所有涉及教师和行政的管理活动	得到绝大部分教师的认可
联络官	保持学院与学校、社会的外部联系,以及信息的传递	学院和学校的沟通;参与学校层面的工作;其他涉及外部人员的活动	一定程度上被忽视,或理解为个人关系网,而不是角色职能
信息传递角色			
监控者	获取和接收广泛的专业信息,透彻分析学院专业的优劣势和环境;担任组织内外部信息中枢	处理学院日常事务的文件和负责各种联系工作,将接收到的信息进行分类	得到少数人的认可,但自身认识不足
传播者	向学院传达从外部机构获得的信息;并负责对信息的诠释和整合	传达学校政策文件并组织实施,与下属的联系(如深度讨论、即时沟通等)	实际操作者,但认可度有限
发言人	向外部人员传达关于组织计划、政策、行动和效益的信息;作为组织所属行业的专家(学科)	校级领导会议;负责向外部人员传达信息的公告、宣传和联系	得到普遍认可
决策制定角色			
变革者	在学院和学校所处的社会环境中寻找机会,发起带来变革的“改进计划”;监督某些计划的设计	发起“改进计划”的深度讨论	得到默认,但局限性很大
解决者	规避组织所遇到的重大而不可预测的干扰因素	组织对干扰因素以及危机的深度讨论	受到重视,但责任大于权力
分配者	调配学院内的各种资源,实际制定或批准组织所有重大的资源配置决策	制定计划(计划时间、规划工作、批准行动);申请批准;涉及学院预算和规划工作的所有活动	学院内最高权力,得到最广泛的认可和重视
谈判者	代表学院进行重大项目的谈判	谈判	基本上没有得到认可

如表1所示,二级学院院长的工作岗位和职能,需要他承担三类角色与十种身份。中国高校实行的是党委领导下的校长负责制,在学院实行的是在党委领导下的院长负责制,所以院长的“领导者”身份被广泛认可。在专业领域和最高领导代表身份上,院长全面主持学院的教学、科研和行政工作,保障全院教师教好书、学生读好书,负责学院的人才培养、学术科研甚至社会服务等事务。但由于目前办学自主权尚未完全厘清,院长在大学内的领导者角色并没有得到大众的认可,因为在许多关键的大事上,如招生、财政、用人等问题上,须由学校最终裁决。不仅如此,学院的决策也需要由党政联席会讨论通过,最终由党委共同决定,院长的“名义领袖”身份实质上是学院党委领导下的挂名首脑。“名义领袖”身份的局限性导致院长的“联络官”身份往往被忽视。院长角色涉及学院内各部门和学校相关部门,院长需要把学校的政策传达到学院,是学院与学校信息沟通的实际联络者。此外,院长代表学院与其他兄弟院校联系,积极拓展与地方政府和企事业等组织的联系,积极提高学院的经济效益和社会影响力,从这一角度讲更需要充分重视院长的联络者角色。

在信息传递角色中,院长的“发言人”身份得到普遍认可,院长代表学院向学校、地方政府或企业表达学院的诉求,让学院获得更多的外力支持。如在新学期迎新会、毕业典礼或者其他重要场合,院长作为学院发言人,需要致辞或公开发表演讲。院长的“传播者”身份被运用得最多,得到的认可却很有限。该角色涉及对影响组织的各种不同价值观信息的整合与诠释,由院长决定传播什么样的信息、如何传播更有利于学院任务的有效实施,所以院长的“传播者”身份对学院的发展有巨大影响。很多人将这一职责理解为连接组织内外上传下达的事务性工作,甚至理解为学院办公室或者行政秘书的职能,认为院长更多的是对上级布置任务的执行,混淆院长的联络者身份和传播者身份。院长的联络者角色强调对学院内外部学术行政事务的协调,而传播者角色强调院长传达学校政策并负责执行与落实,两者性质截然不同,但又同样重要。相比之下,院长的信息“监控者”身份更容易被忽视,这类职责多被党委工作所削弱。事实上,院长对院外组织的信息长期关注,尤其在组织与内外部环境相互作用的过程中,积极发掘利用有效信息,减少或避免不利信息,代表学院宣布某种主张,倡导某种思想,推行某种变革……这与党委的信息监控行为性质迥异。鉴于角色理论的整体性,这类身份没有得到太多认可,必然影响其他角色身份作用的发挥。

决策制定角色是“双一流”建设中院长最为重要的角色身份之一。现状却是二级院院长的这些身份要么过于被看重,以至于责任无限大;要么被忽视,以至于院长没有承担相应角色,或者实际上承担了该角色义务也没有得到普遍认可。一方面,“解决者”和“分配者”身份是得到广泛认可和重视的角色。院长作为学院的负责人不仅要处理学院内各部门之间、学院与外部主体之间的冲突,还要处理自身多重角色之间的冲突,是名副其实的“解决者”。同时,根据学校的资产管理要求,作为“分配者”的院长们需要做好学院教学、科研、行政等活动需用的资产申报、登记等工作,而且要做到资源在学院内部合理公平的分配。这两种身份在近几年“一把手主体责任制”的推行中彰显到极致。一旦出现重大责任事故,对院长工作便是“一票否决”。另一方面,院长的“谈判者”和“变革者”身份基本上被忽略。为了满足学院的利益诉求,院长需要和学校相关部门谈判,需要和政府企业谈判;为了协调学院内部运行,院长需要和院内各个部门谈判,以达到内部和外部的和谐状态。作为“谈判者”或者说斡旋者,院长们耗费大量心力的事却常常被当作“琐事”甚至“杂事”而不被重视。“变革者”身份在“双一流”建设背景下,主要表现为“如何让学院学科挤进一流学科行列”这一终极发展目标之一。为此,许多学院进行诸如合并专业、砍掉弱势学科、跨学科合作等大刀阔斧的改革,院长作为学院战略发展的执行者和制定者,“变革者”角色身份体现得尤为突出。对于二级学院来说,学校的政策如何落到实处,关键看院长的变革意识和变革能力。而今由于学院外部环境的

限制和二级学院办学自主权尚未厘清,“责大于权”“权责不明”等困境除了使院长们的努力收效甚微之外,其自身管理素养也正在接受更为严酷的考验。

### 三、基于管理者角色理论的二级学院院长角色困境

从上文分析可见,在实际工作中二级学院院长承担了管理者角色中的三种角色、十种身份,但却由于角色认知不明或者多元角色冲突造成角色困境。更糟糕的是,院长本人或者产生院长的组织,对这一角色也没有充分的认知。

#### (一) 遭遇角色间冲突的困境

这一困境既来自院长多元角色叠加造成的内在冲突,也有其他角色与院长角色身份之间的冲突。角色内部冲突表现为日益加重的行政事务与仍然有限的决策权力、个人学术能力与学院学术规划能力、干部管理要求与学术市场价值、行政事务精力投入与个人学术事业追求;角色之间的冲突主要表现为学术角色和行政角色的冲突。这些角色冲突主要源自院长角色的复杂性和学院管理在学术与行政上的二元性<sup>[7]</sup>。究其根本,主要是由于院长是“跨边界工作者”,院长在隶属不同的亚文化和有着不同利益诉求的群体之间穿行,要满足不同利益相关者的需求,而有时这些需求是相互冲突的。当院长必须进入和其价值观相冲突的群体或群体相互间冲突的环境时,就出现了角色冲突困境<sup>[8]</sup>。

#### (二) 遭遇领导者角色困境

院长的领导者角色体现为院长对学院行政、学术等工作的领导,其实质是院长角色的权威性能得到的认可程度。院长角色的权威性来自三类角色:一是行政管理角色,院长需要主持学院的行政管理工作,执行党委的决策,协调好学院各部门之间的关系。二是学术领导角色,美国华盛顿州立大学学术领导研究中心的戈麦克(Wlather H. Gmelch)等人将学术领导定义为:“构建一个学者共同体,确定方向,通过向教师和职员赋权以实现共同目标的行动。”<sup>[9]</sup>院长正是引领学院学科建设、人才培养、科研创新及学术交流等活动的规划者和共同体的领导者。“双一流”建设中一流学科的建设目标对院长学术创新、学术引领规划能力要求更高、挑战更大。三是个人发展角色,部分二级学院院长承担了“双肩挑”的责任,集科研与管理于一身。一方面院长作为学术带头人,需要学习专业知识开展学术研究;另一方面院长又是学院的第一负责人,对此很多院长无法做到两全,在行政事务和学术追求之间摇摆不定,导致职位带来的满足感和成就感薄弱。

#### (三) 遭遇院长角色负担过重困境

主要表现为院长角色重要性增强、复杂性增多、角色转化频繁。首先,随着“双一流”建设中院校管理重心下移,二级学院拥有更大、更独立的权力。院长作为学院第一责任人的角色重要性增强。学院各方面的工作能否处于一个良好的生态循环圈,学院的学术、学科共同体能否有一个稳定可持续发展的平台,很大程度上取决于院长对学院全面发展掌控和指导能力的高低。其次,随着院长权力越大,角色的复杂性也会增多。作为学院第一负责人的行政管理角色,作为学院学科带头人的学者角色,作为学院学科带头人的学者角色,作为组织内外联络人的协调者角色,作为信息监控的传播者角色,每一个角色对院长来说都是巨大的挑战。最后,众多角色之间的转换频繁。随着大学走进社会中心,与社会、政治、经济、文化的关系愈加紧密,院长不仅需要在学院内部进行不同角色的转换,在学院外部即学校、社会中也要时刻转换角色。且院长管理者角色倾向加重,增加了原本学者出身的院长们身份转化的难度,所以有些大学院长岗位的吸引力下降,大学院长空置的现象不足为奇。

#### (四) 遭遇院长角色认知不明困境

这一困境缘于内在认知不足,但却是最根本的问题。困境的本质是院长角色定位的模糊性和对自身价值的不确定性。赖安(Ryan)的研究认为,学校规模越大所处的环境越复杂,竞争越激烈,院长潜在角色冲突和角色模糊性就越大,而这两者会影响工作效率的提高<sup>[10]</sup>。院长每天扮演着复杂的角色群,但他们的精力却是有限的,无法实现众多的角色期待,以致产生角色冲突或者迷失于角色丛之中,不能坚守院长的角色本真。

### 四、二级学院院长角色困境的解决对策

#### (一) 加强角色认知,强化角色扮演意识

院长作为个体应加强自身的角色认知,清楚院长的职责定位,有意识地锻炼角色转换能力,强化角色扮演的意识。学院和学校也应加强院长的角色认知,明确院长对学院发展贡献的定位,根据院长所需扮演的角色选拔能胜任相应角色的院长。尤其要完善招聘和上岗标准,精准院长角色定位。招聘方案应全面体现招聘标准,精准体现院长角色素养;同时细化工作内容,详细罗列学院院长具体的工作内容,让候选者事先了解院长将会承担的责任和扮演的角色,明晰角色认知。此外,细化院长工作目标,在学科点建设、教师引进数量、提升科研实力等方面都必须有量化的指标。

#### (二) 优化选拔程序,严格考察角色素养

合理的选拔程序体现在科学性和透明性两个方面。一方面,科学的选拔程序既要包括科学合理的招聘方案,更要注重招聘环节的设置,把好考察关。考察的主要程序是:发布考察预告、民主测评、个别谈话、查阅干部档案、抽核个人有关事项、征求纪委办意见、研究决定(学校党委组织部根据考察情况,提出任职建议人选,报学校常委会研究后交全委会票决。经任前公示无异议的办理任职手续)等。可采用随机考察的方式,以避免候选者为了应付考察而做面子工程;民主测评的范围应尽可能大和广,积极采纳和衡量利益相关者的意见和心声;个别谈话应采取规避制度,谈话者的选择应是多方面的,有学院领导、教师、学生等,也有学校的领导或者相关单位人员;应高度重视任前公示,任前公示收到的任何意见都应在考察组进行讨论,严格选拔程序的每一个环节。另一方面,科学的选拔程序应该体现实践性和透明性,严格考察角色素养。候选人是否真正具备角色素养,仅仅靠面试、谈话来考核并不全面,应通过候选人具体解决学院的某件事务,观察其角色素养,收集学生、教师以及其他行政人员的反馈意见。院长与学院的每一个人都息息相关,学院的每一个人都应该有权了解学院院长选拔的进程,做到“全民”考察候选人。

#### (三) 创新考核内容,强化角色本真

最根本的是考核候选人是否具备院长角色的本真素质。二级学院院长最本真的角色是管理者角色,院长被称作周旋于不同派别之间的“和平鸽”,掌控内部和外部威胁的“猛龙”,引导学院教职工生活和工作的“外交家”,所以考核的内容应该倾向于管理业绩,把重点放到其管理水平上,而不是一味注重其学科水平和科研能力。美国高校几乎只考核院长的管理水平和能力,不太注重对其科研能力的考查。考核主要由学术事务副校长(Vice Chancellor of Academic Affairs,简称VCAA)对其进行一年一次的直接评估和五年一次的大评估。评估的主要内容是看学院在院长试用期间有没有发生质量上的变化,这些质量上的变化包括学院的排名、资金的筹集和运用、科研经费的增加、聘任人员的质量、所招学生的质量、学生的就业状况、学院学术科研的质量以及院长有效的沟通能力和学院师生的支持率等<sup>[11]</sup>。在“双一流”建设的背景下,院长的管理能力和水平显得尤为重要,对学院的发展起决定性作用。

#### (四) 增强院长的自我意识,提升角色期待

院长角色的重要性、冲突性和模糊性特点,使得院长亟需职业培训及职业生涯的指导。目前对二级学院院长内在成长机制问题研究不多,对院长们的绩效评估也重视不够,缺乏系统、公正和准确的评估标准和评估实践<sup>[12]</sup>。解决院长角色困境最根本的途径还是从院长自身出发:一方面院长要有意识地提高自我水平、提升自我能力,以便应对不同角色身份的转化;另一方面学校可以举办有关院长角色的专题培训,提升院长的管理专业水平,为院长平衡角色冲突、弱化角色困境提供必要的帮助和指导。

总之,在“双一流”建设中学院自主办学的担子更重,院长角色困境便逐渐凸显,许多院长甚至无法应对新时代对院长角色的新要求,及时运用明茨伯格管理者角色理论来分析院长角色或能找到应对措施。

#### 参考文献:

- [1] 刘香菊. 治理视域下的我国大学院长角色研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2014.
- [2] Henry Mintzberg. Managing[M]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- [3] Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work[M]. New York: Harper Collins College Div, 1973.
- [4] 姜华. 高校二级学院院长角色冲突[J]. 中国高教研究, 2011(10): 56-59.
- [5] 郑文力, 叶先宝. 我国大学院长角色演变与冲突调适[J]. 江苏高教, 2017(6): 25-28.
- [6] 郭赞嘉, 闫建璋. 学术领导: 大学二级学院院长角色的本真定位[J]. 现代教育科学(高教研究), 2014(1): 41-45.
- [7][12] 王敬红. 大学二级学院院长研究: 回顾与展望[J]. 高校教育管理, 2016, 10(6): 118-124.
- [8] Rosser V J, Johnsrud L K, Heck R H. Academic deans and directors: assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives[J]. The Journal of Higher Education, 2003, 74(1): 1-25.
- [9] Wolverton M, Gmelch W H. College Deans: Leading from Within American Council on Education[M]. Westport C T: Oryx Press, 2002.
- [10] Wolverton M. et al. The in part of role conflict and ambiguity on academic deans[J]. The journal of Higher education, 1999, 70(1).
- [11] 吴菊珍, 吴靓, 陆一新, 吴勇, 张玉竹. 新建本科院校柔性引进校外名誉院长运行机制与实践——以成都工业学院为例[J]. 中国校外教育, 2019(3): 34-35.

## Analysis on the role of the dean of department in the “Double First-rate” construction: Based on the managerial role theory by Mintzberg

WU Yanling<sup>1</sup>, LIU Yao<sup>2,3</sup>

( 1. School of Public Affairs, Chongqing University, Chongqing 400015, P. R. China; 2. Center for Studies of Education and Psychology of Ethnic Minorities in Southwest China, Southwest University, Chongqing 400075, P. R. China; 3. School of Education, Sichuan International Studies University, Chongqing 400031, P. R. China)

**Abstract:** The department in the university is the vanguard and backbone of the “Double First-rate” construction. The study found that the deans of departments meet the three characteristics of interpersonal role, information role, and decision-making role in the construction by Mintzberg Management Theory. At the same time, there are role dilemmas such as conflict of multiple roles, challenge of leadership role, unknown role cognition, and excessive role burden. In order to better achieve the “Double First-rate” construction goals, we should alleviate predicament of the deans by strengthening role recognition, optimizing the selection process, innovating assessment content, and enhancing role expectations.

**Key words:** university management; managerial role theory; deans of departments; role dilemma

(责任编辑 王 宣)