首都师范大学学报(社会科学版)
Journal of Capital Normal University
(Social Sciences Edition)
2018 年第 5 期 (总第 244 期)
教育研究

国内高校二级学院院长遴选机制优化研究

吴映强

摘 要: 随着我国现代大学制度建设的不断推进,国内高校二级学院院长承担着越来越重要的职责,选拔合适的学院院长就成为大学发展的重要环节。文章采用比较分析、案例分析和实证研究方法分析美国大学选拔二级学院院长的岗位职责、选拔程序、遴选机制等方面的成功经验,结合我国大学二级学院遴选机制存在的问题,同时基于调查问卷和访谈,以上海 S 大学海内外公开选拔二级学院院长为具体案例,认为国内公开选拔二级学院院长需要解决四个方面的问题:扩大二级学院的自主权,明确院长的岗位职责,优化遴选机制和方式,为院长提供全方位支撑。

关键词: 国内高校;二级学院院长;遴选机制优化

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1004 - 9142(2018)05 - 0178 - 09

随着我国现代大学制度建设的不断推进,高校管理体制发生了重大变革,由传统"管理"转向现代"治理",由传统以"学校领导及其管理部门"为单一主体的管理模式,转向以"院为实体"、"学院为核心治理主体,学校 - 学院 - 系所和一线教师、管理服务人员多元主体协商共治"的多元主体共同治理模式。在这种治理模式中,学校治理主体侧重于"战略导向"和"宏观治理",学院治理主体是"实体"和"核心",侧重于"中观治理"和"精细化治理",因此,需要充分发挥二级学院治理主体的核心和纽带作用。基于此,二级学院内部的机构设置、预算开支、科研组织、教师聘任与考核,乃至本科、研究生招生等重要事项由学校转向学院具体操作落实。作为学院教学、科研和行政事务的主要负责人,学院院长成为执行学校发展战略、承担学校各项任务、实现学校办学目标的关键所在。[①] 近年来,我国高等教育各项改革逐步深入,多数大学将治理重心下移,在学校的统一领导和宏观调控下,学院通过制定发展规划,组织教学、科研、学科建设和社会服务等活动,享有一定的人、财、物自主治理权,学院成为执行学校战略的"治理中心"。因此,如何选拔好二级学院院长,如何定位二级学院院长的岗位职责及其考核机制,是摆在当前国内大学面前的一个重要命题。本研究采用比较分析、案例分析和实证研究方法,分析美国大学二级学院院长的岗位职责、选拔程序、遴选机制及其对国内高校的借鉴意义;同时,基于调查问卷和访谈,以上海 S 大学海内外公开选拔二级学院院长为具体案例进行分析,以期为优化国内高校二级学院院

收稿日期:2018 - 04 - 21

作者简介:吴映强,男,浙江东阳人,上海交通大学党委组织部讲师,上海交通大学媒体与传播学院博士研究生。(上海 200240)

① 张雪珍:《关于我国研究型大学院长职业化的研究》,上海交通大学硕士学位论文,2007 年。

长的选拔机制提供新的思路和路径。

一、高校二级学院院长的主导性角色定位

任何高校的团体组织都需要领导组织团体的集体行动，达到一定的教学、科研、社会服务等目标和任务。高校二级学院院长是院级治理结构中的主导力量，根据已有的办院目的与规范，分配资源和权力，完成团队的既定目标和任务。同时，领导者的组织和治理，既是一门科学，又是一门艺术，院长作为二级学院的主要领导，在组织和领导团队过程中需要加入治理志向、目的、方法、方向、视野等要素，而这些要素是院长本身的治理能力和学院团队成员博采众议的产物。由此，二级学院院长的治理志向、远见、方向感、凝聚力和组织、协调、动员团体成员为既定目标投身工作等方面的能力，是其角色定位的首要因素。同时，二级学院作为教育和学术机构，肩负人才培养、学术研究和服务社会的功能，它既受学术机制的制约，又要服务社会。从社会学的视角来看，二级学院院长的角色要求体现在：一是组织、协调与管理能力，二是学术研究能力，三是组织团体成员服务社会的能力。

高校二级学院院长首先需要具有较高水平的管理能力。国外高校治理主体结构的变革表明，在充满管理主义的组织文化中，院长正在从传统的学者向一个新兴的专业管理阶层转变。[①] 近年来，随着我国高等教育规模的不断扩大，大学内部治理结构逐渐从“学校—系（所）”两级治理主体结构向“学校—学院—系（所）”的三级结构模式转变。在转变过程中，二级学院作为承上启下的核心环节，作为大学基层治理实体，是大学教学、科研和社会服务的核心治理主体，在优化校内资源配置、提高办学效益和高等教育质量、提升大学治理效能等方面发挥着越来越重要的作用。因此，学院院长处在更加重要的位置。[②]

同时，由于当今国内高校在“双一流”建设的发展形势下，科学研究和服务社会方面的要求越来越高，学术和研究能力自不待言，服务社会能力也很重要。哈佛大学前任校长伯克曾说，“服务社会只是高等教育的功用之一，但也是其最重要的功用之一”[③]，在现代社会，“大学校长和各学院院长比别的任何人更能觉察最能通过教育和研究取得解决办法的任何社会问题，也比任何人更能鼓励教授们对那些问题作出回应”[④]。因此，高校二级学院院长作为学院行政负责人和学术负责人，承担着学术、行政管理和服务社会的三重责任，他所面临的科研、教学和行政管理，以及服务社会的多重考核，工作压力与日俱增。大多数高校对院长实行“三重标准”绩效考核方式，既要从科层管理角度考核其行政管理实效，又要从学术角度考核其教学、科研成绩，同时还要考察其带领团体成员服务社会的业绩。为应对这种“三高标准”的绩效考核，很多院长不得不“双肩挑”，在从事行政管理工作的同时，坚持高质量的教学、科研和社会服务工作，造成院长的高负荷工作，也容易引发院长的角色冲突。[⑤]

现有研究成果多以二级学院院长作为研究对象，聚焦院长岗位职责定位和绩效考核，探讨二级学院院长的职责定位和未来发展趋向，但是学院院长的来源和选拔机制至关重要，直接关系着学院能否执行学校的发展战略和学科的发展方向。在新形势下，特别是在高校“双一流”建设的进程中，作为“一流学科”建设的具体承担者和落实人，院长的职责和岗位重要性尤其突出。

在“三重”角色能力要求下，二级学院的院长不堪重负，如何“减负”，需要对其进行主导性角色能力定位。从高校二级学院本身的治理性和服务社会的性质来看，二级学院院长首先需要具备能够服众的

① 刘香菊：《谁在我国一流大学任院长？——我国一流大学院长基本特征研究》，《高等工程教育研究》2014 年第 4 期，第 94 - 99 页。

② 郭赟嘉、闫建璋：《学术领导：大学二级学院院长角色的本真定位》，《现代教育科学》2014 年第 1 期，第 41 - 45 页。

③ Derek Bok. Universities and the Future of America. Durham: Duke University Press, 1990, 11.

④ Derek Bok. Universities and the Future of America. Durham: Duke University Press, 1990, 107.

⑤ 任初明：《我国大学院长角色压力调查研究》，《中国地质大学学报（社会科学版）》2011 年第 2 期，第 63 - 68 页。

学术水平和学术领导能力，这是院长角色的前提和基础，但不是充分必要条件。重要的是，院长的主导性角色能力在于其行政管理和领导能力、团体的组织协调能力，以及社会资源的调动与服务能力。在美国的大学，特别强调二级学院院长乃至校长的这种能力，甚至出现“准学术外行领导学术内行”的现象。[①]在中国港台地区，二级学院院长的学术能力亦让位于其组织协调、筹集款项和社会交际等能力。

二、美国大学二级学院院长的遴选机制及其启示

遴选是指在选拔官吏、人才或适当的岗位人员时，基于岗位职责和被选对象的品行、能力、才艺等，严格选拔，慎重选择，优中选优。“一介之任，必欲因能；讲艺之臣，犬为遴选。”[②]遴选机制则是为遴选适合岗位的人才所涉及的一系列程序、制度和措施。大学二级学院院长遴选的目的是要找到适当的人来办好学院，作为工具理性的遴选机制、遴选程序和方式设计是院长遴选的必要条件，好的二级院长遴选机制是工具理性和目的理性的统一。美国大学二级学院院长的遴选有一套机制和程序、方式，其主要做法体现在院长的职责定位、选拔机制上，对我国研究型大学二级院长的选拔具有启示和借鉴意义。

（一）美国大学二级学院院长的职责定位

美国大学有着清晰的校、院、系三级权力结构，其中强有力的学院权力是其管理模式的一个重要特征[③]。学院是学校的实体单位，办学过程中的自主性非常明显[④]。院长是连接管理系统与学术系统的桥梁和纽带，既是大学核心管理层权力的延伸，也是教师代表。[⑤] 对绝大多数大学而言，院长是负责学术质量的关键学术领导人，院长职责是大学校长职责的一个缩影——预算、规章、人事、募款，等等。[⑥] 美国大学内部治理结构高度分权，在分权治理理念下，大学董事会授权给校长，校长又授权于学院院长，各学院院长实施其学术和行政双重治理主体权力。以具体的办学筹款工作为例，院长需要担当以下职责：考虑学院筹资工作的重点，向捐赠人或潜在捐赠人陈述学院的前景与方向，每个月抽出一定时间拜访捐赠人或潜在捐赠人，定期感谢志愿者和捐赠人，等等。上海交通大学电子信息与电气工程学院前院长郑元芳教授曾担任美国俄亥俄州立大学电子工程系系主任近十年，他指出：“美国大学对二级学院院长的考核，更注重其管理水平和管理效果，至于他做不做科研，科研做得好不好，那不是评估的范畴，与学院院长的考核无关，也就是说与业绩无关。”[⑦]

（二）美国大学二级学院院长遴选机制

美国大学对二级学院院长的选拔十分郑重和严格，通常有一套规范、程序化的院长遴选制度，一般写进董事会章程。比如，美国哈佛大学、德克萨斯大学等高校的董事会章程明确规定了院长的遴选程序。其具体遴选机制和程序如下：

首先是成立遴选委员会。遴选委员会成员一般由学校董事或领导、院系教授代表和学生代表构成，遴选委员会具体组成人员主要包括：学院每个系一名教职工代表，学院的学生理事商议后指定一位学生代表，从另一个学院推荐一位院长作为代表。他们商议院长岗位职责，发布院长选聘公告，接受推荐和个人申请，确定面试人选，组织面试，确定候选人，考察候选人。

---

① 美国文化有一个独特的现象，就是事业有成的人，特别是有一定社会影响和学术能力的公民，常常会出任大学、博物馆、艺术馆、美术院以及其他公益团体的董事，而且他们出任董事，不只是挂名而已，而是全力以赴地工作。有的大学甚至学院的执行董事负责大学或学院的日常管理与执行工作。参见 Zwingle J. L. “Evolution of Lay Governing Boards”, in Ingram R. *Handbook of College and University Trusteeship*, S. F.: Jossey Bass, 1980, pp14 - 26.

② （宋）王安石：《辞男雱说书札子》，复旦大学出版社 2016 年版，第 197 页。

③ 曹晖：《关于对上海高校海外院长的探索和研究》，上海交通大学硕士学位论文，2008 年。

④ 张雪珍、陈丽璘：《美国研究型大学的院长任用方式及启示》，《复旦教育论坛》2007 年第 6 期，第 76 - 80 页。

⑤ 海萍、盖志毅：《我国高校二级学院院长（系主任）的职责研究——基于管理重心下移的背景分析》，《内蒙古农业大学学报（社会科学版）》2011 年第 3 期，第 122 - 123 页。

⑥ 童志勇、刘香菊：《国外大学院长研究 80 年》，《现代大学教育》2015 年第 1 期，第 75 - 82 页。

⑦ 张雪珍：《关于我国研究型大学院长职业化的研究》，上海交通大学硕士学位论文，2007 年。

其次是提名。院长、系主任、教务长等岗位的选拔提名一般由知识渊博的学术精英完成，这些学术精英属于经验老到的学术领导人，在个人阅历上经验非常丰富，选拔提名过程也高度保密。这样，对候选人的资历进行评估时相对较少受各种其他因素干扰。

再次是遴选和考察。完成提名后，会有一个由学校教师组成的遴选委员会帮助遴选和考察候选人，期间可能需要经过两三轮的考察；候选人的考察一般采取“背靠背”的方式进行，由遴选委员会具体负责。

然后是决策。院长的整个遴选过程，一般由负责学术事务的副校长负责。院长候选人是否当选的最终决策不是一个完全民主的过程，因为院长从法律意义上直接对校长负责，而在实际工作中一般是对主管副校长或教务长负责。

最后是任命。校长在得到学术事务副校长的推荐后，正式任命院长，也可以在任何时候重新任免院长。①

在笔者对上海S大学海外引进的物理系系主任J教授访谈中，他提到：在马里兰大学，当二级学院院长岗位出现空缺时，学校会成立一个院长遴选委员会，由委员会负责考察提名院长候选人，一般而言这个过程是不对外公开的；候选人提名完成后，学校会组织面试，对候选人进一步遴选，面试中会邀请相关的教师、行政人员、学生进行评估；面试完成后，遴选委员会通过集体讨论从候选人中推荐3－5位最适合该职位的人选，最终由分管学术的副校长向校长推荐一名院长人选。

（三）美国大学二级学院院长选拔机制的启示

一是扩大二级学院的办学自主权。虽然美国大学与我国大学在管理体制、管理模式等方面存在一定的差异，但是从教育本质上来看，作为学科的基础，二级学院应该拥有更多的自主权。在传统的学校集权管理体制下，学院作为大学里面的一级行政部门，没有太多的决策权，只是在学校的整体要求和部署下，执行决策或在有限范围内解决一些问题。目前，随着我国高等教育规模、结构、层次的提升，高校二级学院院长的地位和作用越来越得到重视。

二是明确二级学院院长的岗位职责。美国大学二级学院院长的岗位职责非常明确，就是管理二级学院。而我国高校二级学院的院长主要以“双肩挑干部”为主，即他们在从事学院管理工作的同时，还要做好自己的教学、科研、社会服务工作。这是当前我国高校院级管理方面的一大特色。调查显示，上海S大学的所有二级学院院长，在担任学院院长的同时，都有很重要的教学和科研任务，他们既要完成对学院的组织管理工作，也要带领科研团队完成科研工作，以及作为教授所要承担的教学任务。但是在具体操作中并没有明确管理的工作量，也很难有相应的绩效考核。

三是海内外公开选拔二级学院院长。在国内高校，二级学院院长作为学校中层领导干部，根据有关规定，院长的选任一般经过院系职工和党委（总支部）民主推荐、组织考察、学校党委决定、公示等程序，选拔流程规范、严格，但是二级学院院长本身具有学术的属性，同时这种选拔更多地停留在校内选拔，一般从教职工身边比较熟悉的人群中选拔院长，选拔视野受到一定的局限。

三、国内高校二级学院院长遴选的主要做法与存在的问题

近年来，国内一些知名高校如上海交通大学、浙江大学、南开大学、中山大学、北京师范大学等积极尝试面向海内外公开选拔二级学院院长，这在较大程度上拓宽了遴选渠道，优化了二级学院领导班子结构。其主要做法表现在：

其一，学校统一安排部署。根据学校和院系发展的总体要求以及公开选拔党政管理干部的目标，综合考虑采用面向海内外公开选拔方式的必要性和可能性。

其二，成立院长选拔遴选委员会。遴选委员会构成成员中，除学校主要领导、分管校领导外，一般还

① 张雪珍、陈丽璘：《美国研究型大学的院长任用方式及启示》，《复旦教育论坛》2007年第6期，第76－80页。

包括学院学科带头人等办学主体;委员会主任一般由学校党委书记或校长担任。委员会对选拔工作全面负责,对重要问题提出意见,对整体工作及关键环节进行组织、协调。

其三,聚集海内外候选人。为切实扩大选人视野,聚焦一流人才,广泛告知的方式主要有:一是通过传统纸质主流媒体、业界顶尖学术期刊、科学网、校园网等媒体发布选拔公告,组织海内外优秀人才积极报名;二是邀请相关专业领域的著名专家、学者进行推荐;三是在学院学术骨干教师中,推动报名和联名推荐工作;四是通过海外校友会、知名校友等物色合适人选,作为推荐候选人。

其四,增进候选人与本校、本院老师之间的彼此认知。探索"请进来"的办法,着力解决海外人才识别难、国内教师认同难的问题。解决的方式包括:一是公开讲座,通过召开学院教师干部会议,请报名应聘的海外学者作学术报告,增进教职工对其专业素养和学术水平的了解;二是教师座谈,安排海外人才与学院骨干教师进行座谈,就教学、科研和学科发展等教师关心的问题进行深入交流;三是学校主要领导面谈,由学校主要领导与应聘者面谈交流,双方就办学理念、个人职业发展以及学校人才引进政策等问题进行深入沟通。

其五,精心组织面试答辩。在前期考察的基础上,成立由有关校领导、相关领域专家学者等组成的面试答辩委员会,组织应聘者集中答辩。面试时,相关学院院长和学校机关部处长也会被邀请列席旁听。学院教职工参加面试并对应聘人选进行民意测评,规模小的学院教职员工全体参加,规模大的学院全体教授和学院中层管理干部参加。教职工的民意测评作为确定考察对象的参考依据。

其六,深入考察了解。在答辩的基础上,学校会继续对校外应聘人选进行深入考察。对国内人选,学校领导会同党委组织部会到所在单位了解情况;对海外人选,委托出访的校领导进行实地考察了解或通过所在地校友会进行情况了解。

与美国大学二级学院院长(系主任)相对成熟的遴选机制相比,目前国内高校二级学院院长的海内外公开选拔存在的主要问题有:

一是选拔过程的科学性和有效性有待提高。什么情况下进行海内外公开选拔,各试点高校都感觉缺少科学的原则和依据;另外一些具体操作环节有时过于程序化,一定程度上增加了成本,影响了效率。如何解决知识分子缺乏参与学校行政管理的主动性问题,尚没有很有效的手段,实践中往往会出现"报名荒"的情况。

二是选拔的实际效果不尽相同。通过海内外公开选拔方式,发现了一些人才,也选出了一些德才兼备、群众公认的院长,取得了较为满意的效果,但个别学院院长选任结果不甚理想,有的院长特别是学术骨干的角色转换及工作投入情况不理想,部分海外引进的"候鸟"式院长的到岗情况不理想,与广大教职工的期望差距较大。另外,海内外公开选拔院长成本较高,选拔周期过长,媒体公告和海外应聘者差旅等费用投入较大,直接和间接投入的人力物力过大,也是影响教职工对面向海内外公开选拔院长认同度的一个重要因素。

三是院长选拔实践中的若干关系处理有待探讨。比如,面向海内外公开选拔机制与后备干部队伍建设工作如何衔接;公开选拔制度与人才队伍建设的关系如何处理,布局如何统筹;如何对校外人员特别是海外人选进行有效考察;本土院长与外聘院长(尤其是海外院长)的薪酬如何兼顾;如何让校外引进的院长尽快融入学校、提高文化认同度、增加归属感等等问题的解决,都还缺乏有效的途径。

四、上海S大学二级学院院长遴选的调查分析

自改革开放以来,上海S大学确立了"综合型、研究型、国际化"的世界一流大学发展战略目标,特别是重视人才队伍建设,把学院院长纳入人才队伍建设的重要组成部分。同时,进一步推进了"院为实体"的治理策略,要求学院作为治理的核心主体发挥更大的作用,实现从"校办院"向"院办校"的职能转变,深化综合改革,进一步放权给学院,所以非常重视学院院长的选拔和管理水平。为了解学校各部门、各层次对二级学院院长的综合素质和产生方式的民意情况,S大学曾专门组织了一次调研,主要内容是

针对学院院长选拔标准和选拔方式的调查研究，对校内586位教职工代表进行了问卷调查，覆盖全校所有院系，共收回有效问卷359份（有效率为61.3%），其中二级院长15份、二级学院书记24份、机关部处长14份、副院长40份、教授64份、学院系主任22份。调查人群涵盖学校部门管理者、院系负责人和专职教授等。

（一）管理能力是S大学二级学院院长选拔标准的首要条件

经过征求和访谈部分二级学院的院长、书记，本次调查问卷最终确定了8个选项，分别从个人能力、品德为人、时间与精力投入、学术造诣、沟通水平、国际化经历、规范和个性特征等八个方面进行调查。调查结果发现，学校各群体对院长的岗位期望主要在于：首先是较高的领导和管理才能，善于把握发展机遇；其次是公正性需求，即在决策和资源分配中，能公正办事；再次是管理时间与精力投入方面，需要把主要精力用于学院管理工作。具体见表1。

表1　S大学二级学院院长遴选标准与调研结果

选项	频次（人次）	比例（%）	累计比例（%）
1.具有较高的领导才能，决策果断，善于把握学院发展机遇	235	21.8	21.8
2.为人正派，办事公平、公正	210	19.5	41.3
3.能把主要精力投入到学院的管理工作中	203	18.8	60.2
4.在相关领域有较高的学术造诣，在国内外同行中具有公认的知名度和影响力	140	13.0	73.2
5.具有较好的沟通能力，团结合作意识强	103	9.6	82.7
6.具有国际化视野和海外经历，熟悉国内外一流学院的办学模式和发展思路	97	9.0	91.7
7.廉洁自律，模范遵守学校财务、人事等制度，坚持院务公开，接受群众监督	45	4.2	95.9
8.其它	44	4.1	100.0
合计	1077	100.0	—

深入考察这些数据，可以发现：在二级学院院长要求的标准中，首先是管理能力，包括战略决策能力、执行能力和沟通能力（表格中的1、2、5项），占所有投票频次的一半以上（50.9%）；其次是管理素质，包括责任意识、规范意识（表格中的3、7项）占23.0%；最后才是个人基本阅历，包括业内学术成绩和国际化经历（表格中4、6、8项），占22.0%。

（二）海内外公开竞聘成为S大学二级学院院长选拔的共识

在二级学院院长的选拔方式调研中，根据目前二级学院院长选拔所采用的一般方式，设计了7个选项，包括公开选拔、组织任命、换届选举等形式。调查结果显示，作为一所研究型大学，海内外公开选拔二级学院院长在校内达成了共识，占所选比例的65.5%。其他形式的选拔不成为主流意见，如校内外（不面向国外）公开招聘的只占13.4%，其他形式选拔均只占有少量比例。具体结果见表2。在对部分学院院长、书记进行访谈中也验证了这一主流观点，访谈比较一致的看法是：选拔二级学院院长应不断扩大视野和遴选范围，学校应着力健全“在多数人中选人”和公开选拔机制，推进院长选拔从“伯乐相马”到“开门赛马”的转变。

表2　S大学二级学院院长选拔方式调研结果

选项	频次（人次）	比例（%）	累计比例（%）
1.海内外公开招聘	235	65.5	65.5
2.校内外公开招聘（不面向国外）	48	13.4	78.9
3.换届选举	28	7.8	86.6
4.所在单位民主推荐	15	4.2	90.8
5.组织直接任命	10	2.8	93.6
6.所在单位内部岗位竞聘	10	2.8	99.2
7.其他（如群众直接投票）	3	0.8	100.0
合计	359	100.0	—

（三）S 大学二级学院院长海内外公开选拔机制及其效果

S 大学根据国内外高等教育发展的现状和趋势，借鉴美国大学选拔二级学院院长的经验，同时听取各单位对海内外公开选拔的调查意见，在部分学院尝试面向海内外公开选拔院长。S 大学选拔流程参照发达国家研究型大学的模式，并结合我国高校发展的特点，综合制订方案。具体做法为：

一是制定选拔方案、组建遴选委员会、发布公告、个人报名和推荐报名、资格审查、面试答辩、确定考察对象、组织考察、党委决定任职等环节。

二是学校党委委托遴选委员会对选拔工作全面负责，对重要问题提出意见，对整体工作及关键环节进行组织、协调，其成员一般为学校主要领导、分管校领导、机关部处长、兄弟学院院长、所在学院学科带头人、校外知名专家学者等。

三是选拔对象“请进来”，着力解决海外人才识别难、群众认同难的问题。通过包括应聘者公开进行学术讲座、组织教师座谈、与学校主要领导面谈等方式，加强彼此间的了解，提升彼此间的认知与认同度。

四是学校主动“走出去”，积极拓宽选拔视野。学校在寒暑假或学校领导出访期间，定期或不定期地组织有一定针对性的学校宣讲会，主要目的之一就是吸引一批专家、学者到学校工作。宣讲会主要内容包括学校的发展前景、发展战略、发展环境、人才扶持政策等，与有意向到学校工作的优秀人才进行双向交流，同时物色、瞄准在国际或国内研究型大学从事过管理工作的优秀管理人员，纳入学校遴选数据库中，在相关院长空缺时，主动联系合适的备选人才，拓宽选拔范围与视野，扩大备选范围。

2008－2014 年间，S 大学共面向海内外公开选拔二级学院院长 13 次，通过不断优化流程，取得从海外教育科研机构引进 5 名、从校外兄弟高校引进 1 名院长的成效。S 大学在海内外公开选聘院长的经验和成效主要体现在：一是总体推动了学院和学科的发展，为 S 大学创建世界一流大学增添了新鲜血液和活力。如 2008 年，S 大学为进一步提升物理系“国内领先、国际知名”的阶段性目标需要，确定在全球范围内招聘一位能够带领物理学科走向世界前沿舞台的系主任，以全面提升物理系的教学、科研和社会服务水平。经过努力，成功招聘了一位在世界一流大学具有多年管理经验和较高学术声望的优秀学者。该系主任到任后，着力于学校对物理学科的目标定位，有针对性地从海外引进讲席教授和特别研究员 30 余名。其中，5 人获国家“千人计划”奖励，14 人获国家“青年千人计划”奖励，使学院师资队伍水平在很短时间内得到了显著提升，有力增强了该校科研实力和教学成果。在 2012 年教育部第三次学科评估中，该学科排名从 5 年前的第 9 名升至第 6 名，为冲击世界一流大学打下了坚实基础。二是从海外招聘的二级学院院长，以其在国际一流大学工作的先进理念和管理经验，在一定程度上对国内研究型大学其他学院院长聘任起到了示范效应，推动了学校人才队伍建设的整体活力，为进一步推进学校的各项建设奠定了良好基础。S 大学目前正致力于行政机关一门式服务体系建设、从制度上理顺校院两级治理体系等等，都与部分海外招聘的二级学院院长不断呼吁、督促有关，从行动上加快了学校探索中国特色世界一流大学之路的步伐。

（四）S 大学二级学院院长海内外公开选拔存在的问题

S 大学虽然在海内外公开选拔二级学院院长的遴选机制中取得了一定的成效，但是在实际实施过程中还是遇到很多现实困难，有待进一步深入思考和研究探索。总体来看，主要存在三个方面的问题：

一是适切性问题。从海内外或其他高校引进二级学院院长，特别是从海外引入的二级学院院长，由于之前长期不在国内工作，对国家高等教育政策和学校、学院的具体情况不够了解，上任后可能会在办学理念、工作方法等方面出现一定程度的“水土不服”，进而影响其工作实效，甚至本人的工作热情。

二是管理精力投入问题。个别海内外竞聘产生的院长不能全职到位，或者即使到位也存在角色转换不适应、工作精力投入不理想等情况，与学校和学院教师的期望差距较大。

三是规范性问题。院长的选拔、任用、考核、薪酬等都有相应的规范要求，公开选拔特别是海外公开选拔机制与当下的一些规定要求之间有待进一步衔接，否则，在一定程度上会出现院长融入学校文化氛围慢、职业稳定性不强等问题。

五、优化国内高校二级学院院长遴选机制的建议

借鉴美国大学选拔二级学院院长的成功经验，结合我国大学二级学院院长遴选机制存在的问题，同时基于上海S大学比较先进的二级学院院长选拔实践经验，目前，国内高校公开选拔二级学院院长需要解决以下几个方面的问题。

（一）推动“院为实体”治理体制建设，赋予院长更多办学自主权

建立现代大学制度和现代大学治理体系，是建设中国特色、世界“一流大学、一流学科”大学的制度保证和高校治理能力现代化的时代要求。“高校内部管理体制与机制的创新和变革，是建立现代大学制度所不可或缺的重要组成部分。”[①]面对越来越激烈的国内外高校人才及各方面竞争，选什么样院长、如何选院长给国内高校带来了前所未有的挑战和机遇。高校要坚持改革创新精神，深化内部制度改革，以“院为实体”、“院为核心”作为治理体制机制改革的核心环节，积极稳妥地落实“院为实体”配套改革措施，为二级学院扩大办学自主权提供制度保障和政策支持，促进二级学院院长在学科建设、人才培养和社会服务等方面发挥积极作用。

（二）突出管理绩效，科学确定二级学院院长的岗位职责

高校在选拔和聘任院长时，首要工作是确定院长的岗位职责，学校各级选聘机构和组成人员均需根据明确的岗位需求发现和吸引合适的人才。美国大学对二级学院院长职业化的定位是明确的，院长作为学校的治理力量之中坚，领导学院行政管理队伍，打造专业化的管理团队。反观中国高校，二级学院院长是“双肩挑”干部，从教师、其他教职工、学校到院长本人，都希望院长是“全才”，赋予了院长岗位过多的职责和义务。根据我国高校建设和发展的实际需要，建议将院长设定为学术、科研管理岗位，院长须全身心投入科研管理工作，相应地，学校评估院长时应侧重于考核其管理学院的整体业绩，其本人的科研、教学业绩则不该在评估范畴内。科学合理地制定二级学院院长的岗位职责，限制一定数量的教学、科研工作量和业绩，以保证院长把主要精力投入到学院管理工作当中来。

（三）优化选拔机制，合理制定和履行遴选方式与程序

根据中美两国大学二级学院院长选拔机制的比较和对上海S大学的案例调查分析，可以发现，海内外公开选拔二级学院院长是国内知名高校比较常见的做法。由于院长是连接管理与学术的基本纽带，因此其学术影响力与管理能力一样，在中美高校二级学院院长选聘中都有明确要求。同时参照国家对高校领导人员整体的规范要求，注重对学院院长选拔过程中的多元化、多方面考察。在考察环节上，既要对其行政管理能力进行考察，也要对其学术管理能力做出鉴定；在面试人员安排上，应该由多方面人员组成，各有侧重。比如，校领导的全面考察、校院机关的行政管理能力考察、教授委员会和教师乃至学生的教学科研管理能力的考察，以保证从多角度判断应聘者的综合能力。在遴选程序制定过程中应体现以下基本原则：坚持公开竞争、严格标准、择优录用；既要严格程序和标准，又要有效地避免程式化所带来的程式性应对的功利行为，影响选任干部和人才的公正性及有效性。二级学院院长具体遴选流程如图1所示。

在二级学院遴选流程各个阶段，还需做好以下几方面工作：一是在前期沟通阶段，要充分调查分析、酝酿讨论是否需要公开选拔；在报名和资格审查阶段，可以使考察工作适当前移，充分了解报名人选的各方面情况，还可以更为灵活地运用各种方式确定面试人选；二是在面试答辩阶段，可以更多地调动广大师生的参与积极性，激活学院各方面要素参与学院发展的活力；三是在任命及后续工作阶段，签订任期目标任务及聘任合同书、实施培训、试用期考核等，有利于当选的院长在履行岗位职责时更能达到学校和教师的期望。

（四）提供全方位支撑，促进二级学院院长切实履行岗位职责

根据中央《关于坚持和完善普通高等学校党委领导下的校长负责制的实施意见》，国内高校要不断

① 高磊、赵文华：《深化“院为实体”改革 推进现代大学制度建设》，《现代大学教育》2003年第5期，第65－68页。

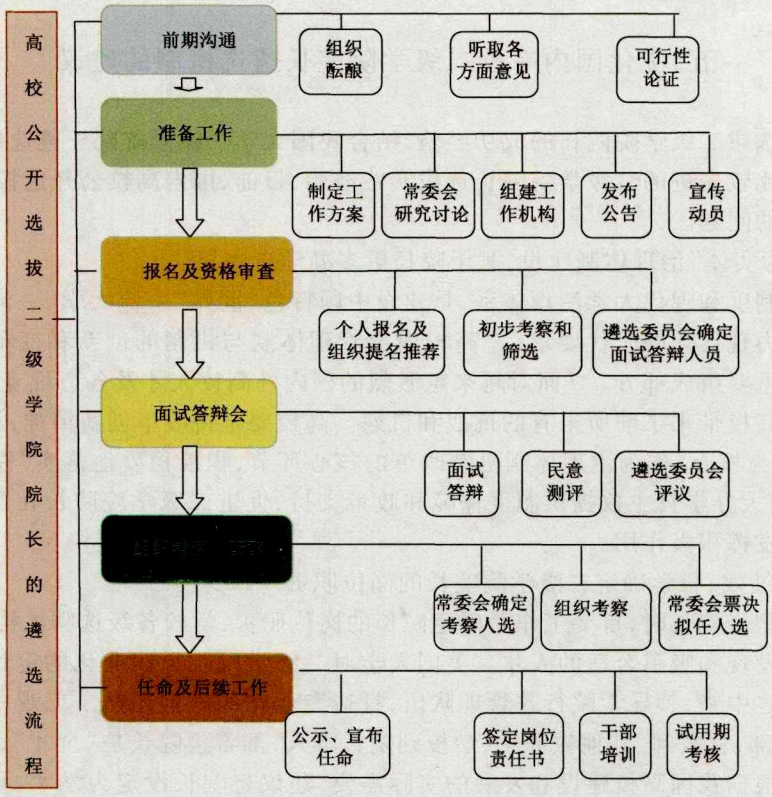


图 1　高校公开选拔二级学院院长的遴选流程图

完善院(系)党政联席会议制度,学院班子中除了院长外,还有党委书记和若干副院长、副书记等。因此,在新任院长(尤其是海外院长)到岗后,学校应为其提供制度政策、财力、人力、物力等"全方位"支撑,包括帮助其尽快熟悉国情、校情、院情,协调与班子内部其他成员之间的工作关系,为院长履行岗位职责创造良好的氛围和环境,在既定规范前提下,推动二级学院院长大胆创新,开拓进取,和学院班子成员一起提升学院工作水平,推动所在学科整体实力。

结　语

完善大学治理结构是加快建设中国特色现代大学制度的需要,是国家中长期教育改革和发展规划的重点内容。[①] 内部治理结构完善首先要正确处理好学校和学院的关系问题,充分调动二级学院的办学积极性、主动性和创造性,落实"院为实体"战略,推动"院办校",也是高校创建现代大学制度的核心要素之一,而二级学院院长选拔就是其核心要素的出发点。国内高校要以优化二级学院院长遴选机制为契机,优化干部队伍机构,提升他们的管理水平,增强二级学院的学术水平,同时不断探索二级学院院长的选拔、任用和评价体系。要明确二级学院院长的岗位职责,科学制定二级学院院长的选拔方式和程序,为二级学院院长履职提供全方位的支撑,全面推动二级学院科学管理及学科建设,进一步完善大学治理机构,实现高校治理体系和治理能力的现代化。

(责任编辑:子聿)

① 郑树山:《推进中国特色现代大学制度建设 完善高校治理结构——在第三届高校管理者论坛上的致辞》,《国家教育行政学院学报》2011 年第 6 期,第 41 - 43 页。