

Department Chair: Role, Competence and Incentives 系主任：角色、胜任力和激励

Graduate School of Education, Peking University

Dr. PO YANG

北京大学教育学院 杨钊

2019.6.27

分析框架 *outline*

- 大学内部权力结构 **Internal governance**
- 系主任角色和特征 **Role and Characteristics of Chair**
- 系主任胜任力和职业发展 **Competence & career development of Chair**
- 讨论 **Discussions**

I.大学内部权力结构

Internal governance as organizational field for departments and chairs

大学自治 UNIVERSITY AUTONOMY

Estermann, T., & 韩梦洁. (2016). 欧洲大学自治. 中国高教研究(4).

- 大学自治领域 Area of university autonomy
- Internal governance or autonomy shape role and competence of departments and their chairs



- 大学自治领域
Area of university
autonomy

Organizational
& fiscal
autonomy

表 1 29 个高等教育系统
在组织自治中的排序和得分

排序	系统	得分
1	英国	100%
2	丹麦	94%
3	芬兰	93%
4	爱沙尼亚	87%
5	北莱因-威斯特伐利亚	84%
6	爱尔兰	81%
7	葡萄牙	80%
8	奥地利	78%
	黑森州	78%
	挪威	78%
11	弗兰斯德	76%
12	立陶宛	75%
13	荷兰	69%
14	波兰	67%
15	拉脱维亚	61%
16	勃兰登堡	60%
17	法国	59%
	匈牙利	59%
19	意大利	56%
20	瑞典	55%
	西班牙	55%
	瑞士	55%
23	捷克共和国	54%
24	塞浦路斯	50%
25	冰岛	49%
26	斯洛伐克	45%
27	希腊	43%
28	土耳其	33%
29	卢森堡	31%

表 2 29 个高等教育系统
在财政自治中的排序和得分

排序	系统	得分
1	卢森堡	91%
2	爱沙尼亚	90%
3	英国	89%
4	拉脱维亚	80%
5	荷兰	77%
6	匈牙利	71%
7	弗兰德斯	70%
	意大利	70%
	葡萄牙	70%
	斯洛伐克	70%
11	丹麦	69%
12	爱尔兰	66%
13	瑞士	65%
14	奥地利	59%
15	北莱因-威斯特伐利亚	58%
16	芬兰	56%
	瑞典	56%
18	西班牙	55%
19	波兰	54%
20	立陶宛	51%
21	挪威	48%
22	捷克共和国	46%
23	法国	45%
	土耳其	45%
25	勃兰登堡	44%
26	爱尔兰	43%
27	希腊	36%
28	黑森州	35%
29	塞浦路斯	23%

- 大学自治领域
Area of university
autonomy

Personnel &
academic
autonomy

表 3 29 个高等教育系统
在人事自治中的排序和得分

排序	系统	得分
1	爱沙尼亚	100%
2	英国	96%
3	捷克共和国	95%
	瑞典	95%
	瑞士	95%
6	芬兰	92%
	拉脱维亚	92%
8	卢森堡	87%
9	丹麦	86%
10	立陶宛	83%
11	爱尔兰	82%
12	波兰	80%
13	奥地利	73%
	荷兰	73%
15	冰岛	68%
16	挪威	67%
17	匈牙利	66%
18	葡萄牙	62%
19	黑森州	61%
	北莱茵-威斯特伐利亚	61%
21	土耳其	60%
22	弗兰德	59%
23	勃兰登堡	55%
24	斯洛伐克	54%
25	意大利	49%
26	塞浦路斯	48%
	西班牙	48%
28	法国	43%
29	希腊	14%

表 4 29 个高等教育系统
在学术自治中的排序和得分

排序	系统	得分
1	爱尔兰	100%
2	挪威	97%
3	英国	94%
4	爱沙尼亚	92%
5	芬兰	90%
6	冰岛	89%
7	塞浦路斯	77%
8	卢森堡	74%
9	奥地利	72%
	瑞士	72%
11	黑森州	69%
	北莱茵-威斯特伐利亚	69%
13	勃兰登堡	67%
14	瑞典	66%
15	波兰	63%
16	意大利	57%
	西班牙	57%
18	丹麦	56%
	斯洛伐克	56%
20	拉脱维亚	55%
21	葡萄牙	54%
22	捷克共和国	52%
23	荷兰	48%
24	匈牙利	47%
25	土耳其	46%
26	立陶宛	42%
27	弗兰德	40%
	希腊	40%
29	法国	37%

张美云, 嵇绍岭, 王丰超. 澳大利亚大学内部治理中的权力运行制约机制及其启示——以澳大利亚国立大学为例[J]. 高教探索, 2012(4):52-56.

澳大利亚国立大学
Australia National
University structure

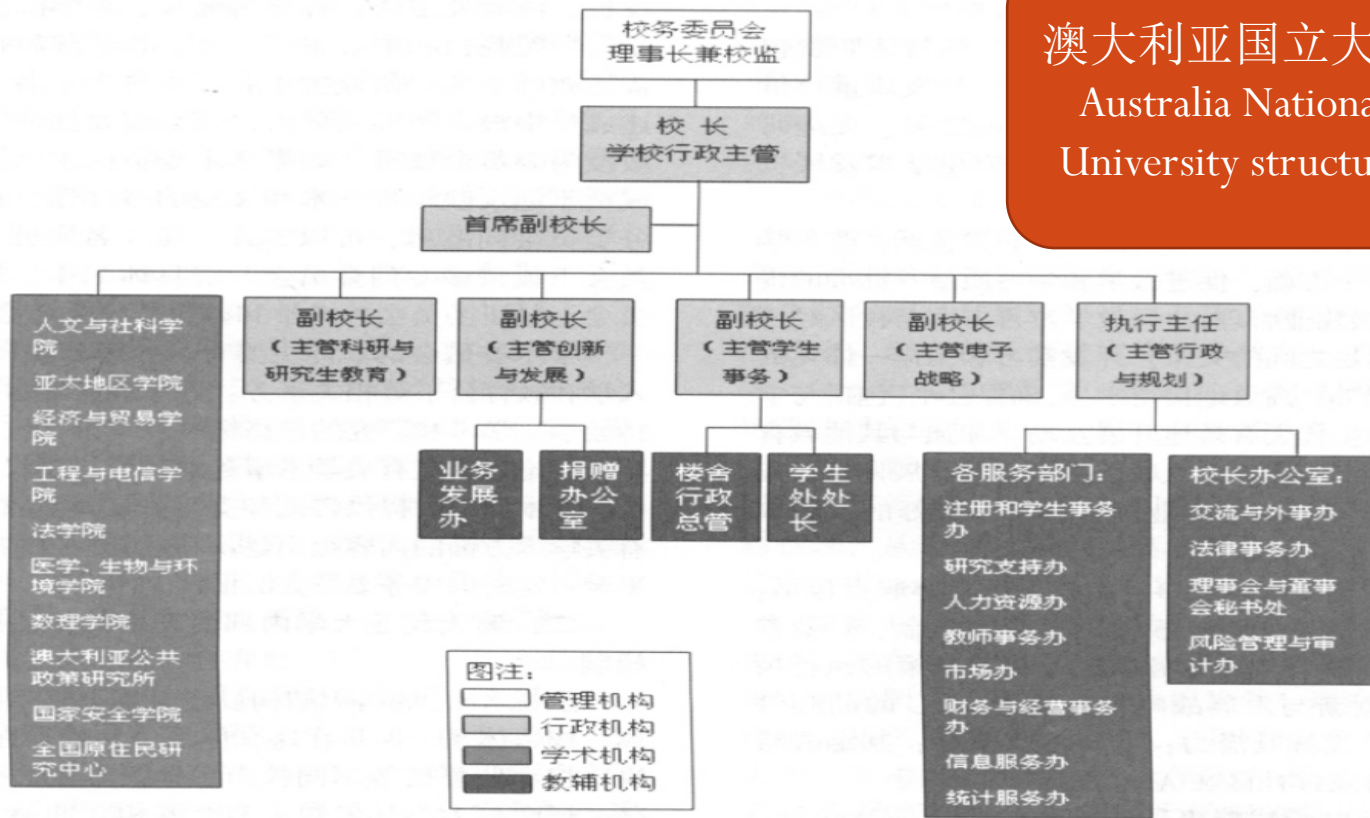


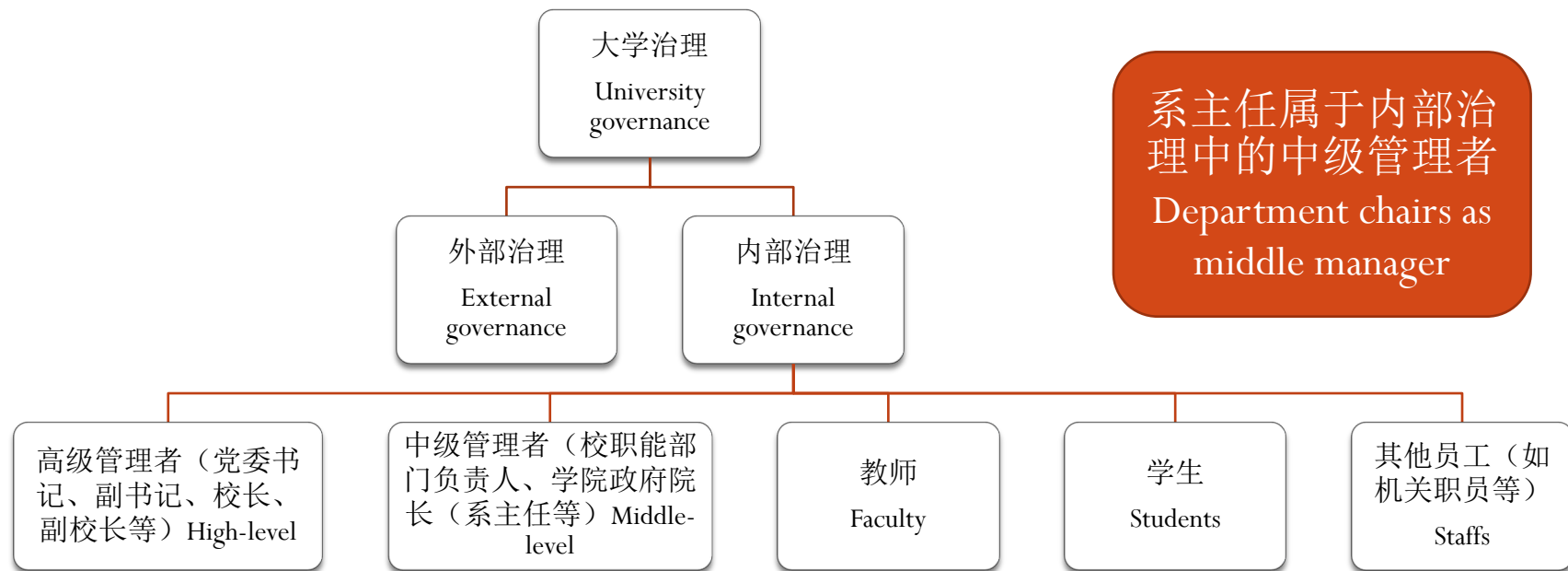
图1 澳大利亚国立大学治理结构

大学内部权力 Internal governance

刘献君. 论大学内部权力的制约机制[J]. 高等教育研究, 2012(3):1-10.

- 大学的组织结构与权力结构：利益相关者

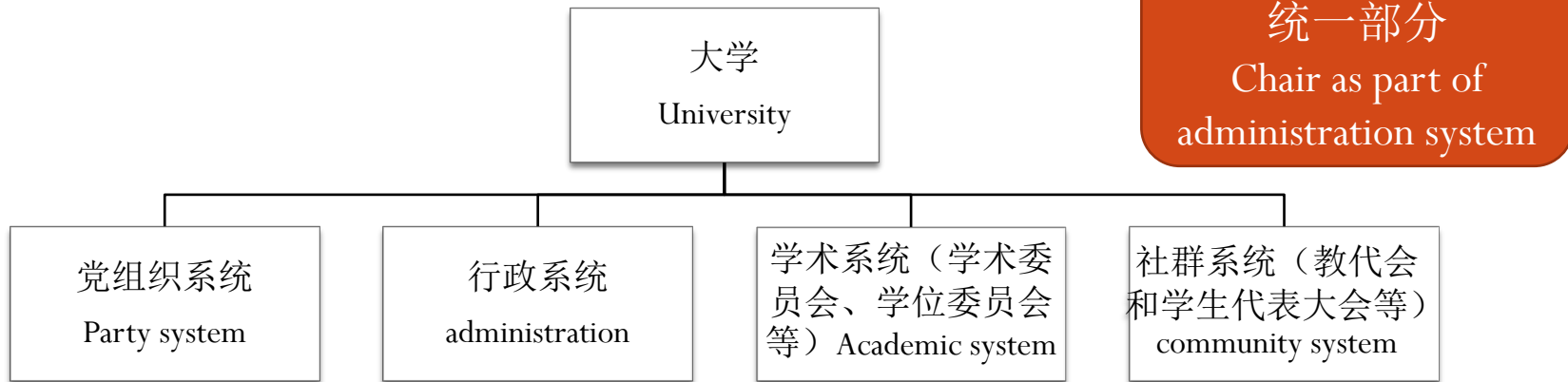
Organizational structure and internal governance: stakeholders



大学内部权力

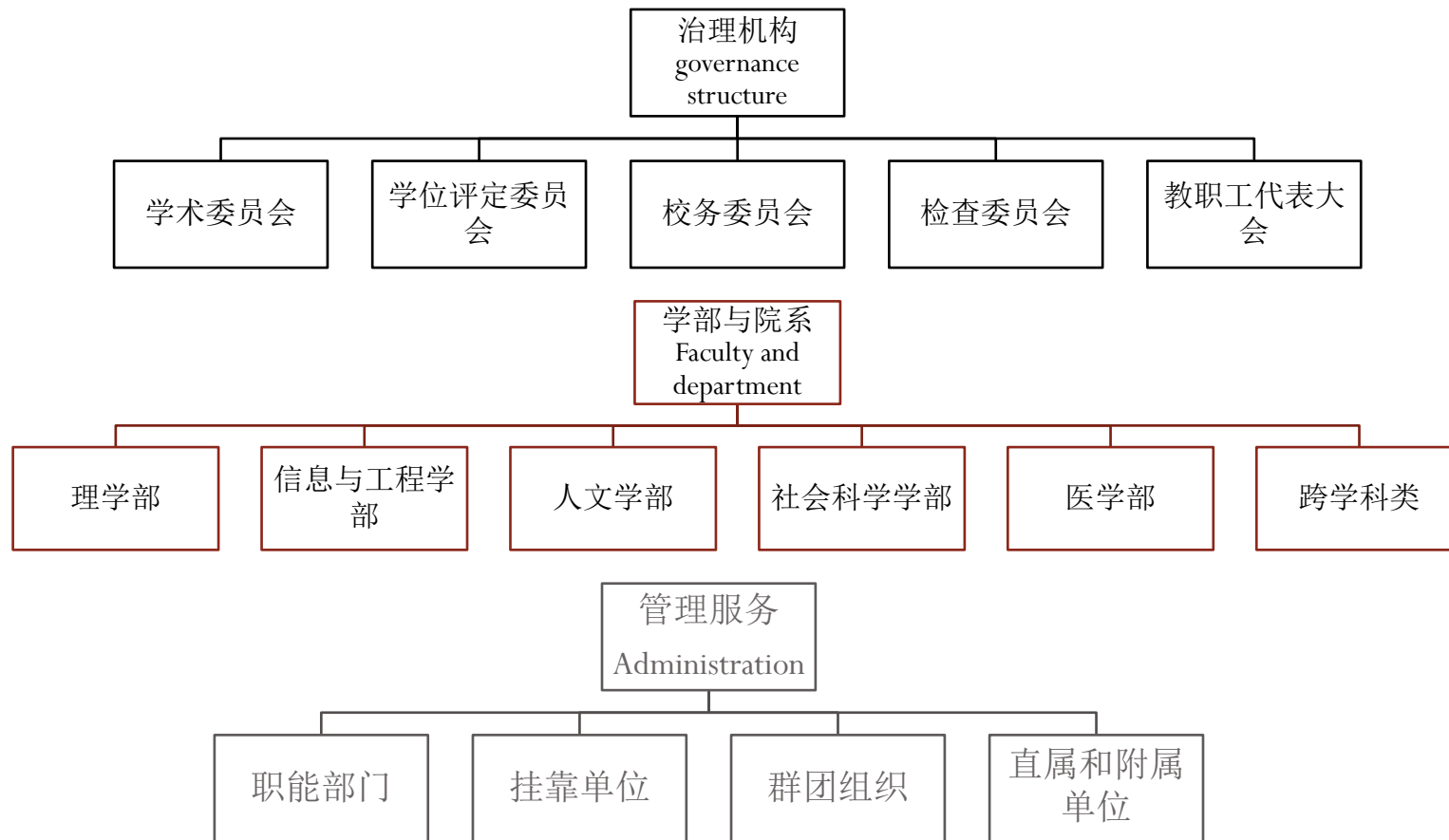
刘献君. 论大学内部权力的制约机制[J]. 高等教育研究, 2012(3):1-10.

Organizational structure : stakeholders



《高等教育法》第三十条“高等学校自批准之日起取得法人资格”。校长依靠行政系统进行管理，校行政系统包括校长、副校长、总会计师、校长助理、教务长、总务长等，下属行政职能部门和有院长（系主任）等组成的院系委员会，及其他直属机构。

大学内部权力 Peking University's triple structure



II.系主任角色和特征

Role and Characteristics of
Department Chair

组织学领域中的系主任分析

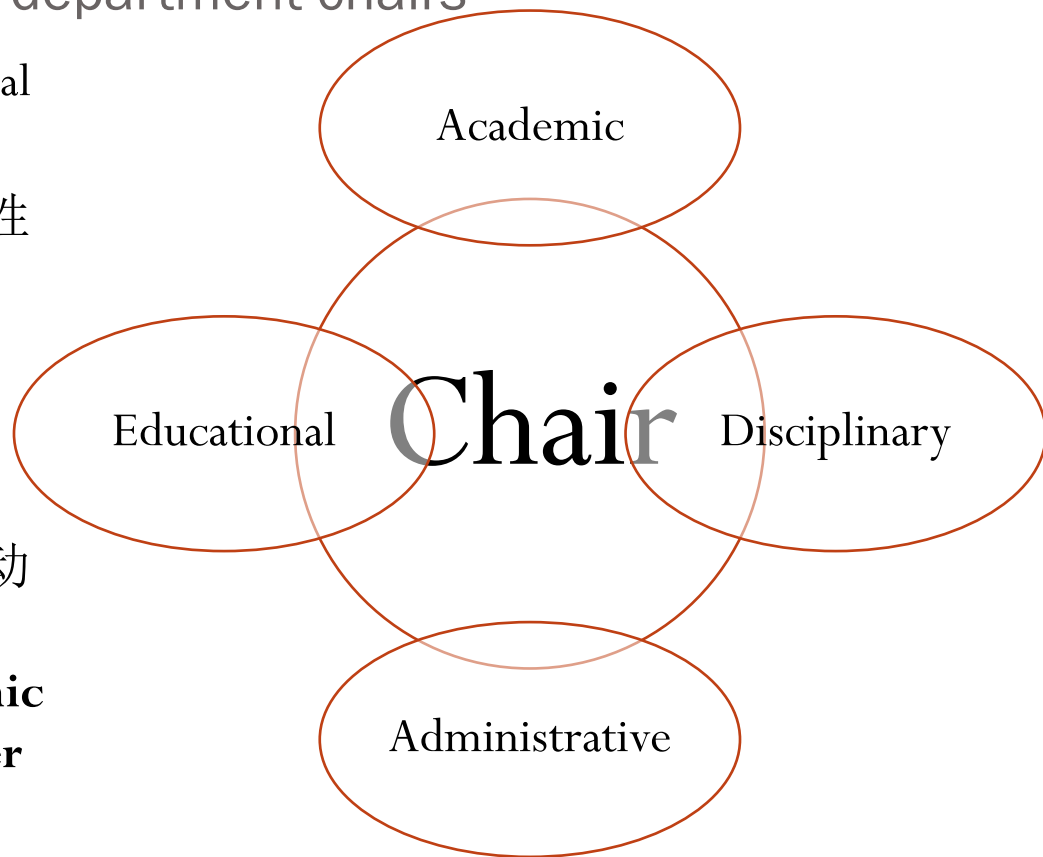
Organizational analysis of department chairs

- Development of academic departments from 1800's to date
 - 学系是单一或相近学科为基础的学术行政管理单位
 - 1825年，学系产生于哈佛大学
 - 1927年中国的《大学组织法》规定：大学各学院或独立学院各科，得分若干学系
- Emerging definition of department chair
 - 系主任的组织基础是系科制度
 - 系主任指的是高等院校中系科基层组织负责人以学术权力为基础，以院校层次的行政授权为依据，在特定学科的学术管理方面，履行计划、组织、指挥、协调、控制等学术性、教育性职责的特殊职位及其专业人员。

组织学领域中的系主任分析

Organizational analysis of department chairs

- 系主任的组织特征 organizational characteristics of chairs
 - 学术性、教育性、学科性和行政性
- 系主任的组织身份 organizational identity of chairs
 - 学术权力与行政权力互动的集中表现和制度基础
 - **At interaction of academic and administrative power**



美国大学系主任管理和领导角色

常桐善, 理查德哈耐特. 美国大学系主任管理和领导角色探析[J]. 清华大学教育研究, 2005(1):21-26

- 重要性 Importance
 - 高校大约百分之八十的决策由系主任一级的领导人员来做出:预算方案编制, 课程设置, 学生招录, 教职员工聘用、考核以及晋升, 学术活动规划等等 (Roach, 1976)。由此可见, 系主任在美国高校的经营和发展中仍起着举足轻重的作用
- 角色 Roles
 - 美国大学系主任在实现教育目标和推动学术研究中担负的管理角色 (management role) 和领导角色 (leadership role) 可总结为四个方面: 师资的开发者 faculty developer、各项活动的组织管理者 manager、领导者 leader 和学者 scholar (Caroll & Gmelch, 1992; Gmelch & Miskin, 1993)

美国大学系主任管理和领导角色

Carroll J B , Gmelch W H . A Factor-Analytic Investigation of Role Types and Profiles of Higher Education Department Chairs[J]. Administrator Attitudes, 1992:26.

● Leaders

- Coordinate departmental activities with constituents
- Plan and evaluate curriculum development
- Solicit ideas to improve department
- Represent department at professional meetings
- Inform faculty of department, college and university concerns
- Plan and conduct department meetings
- Participate in college and university committee work

● Scholar

- Obtain resources for personal research
- Maintain research program and associated professional activities
- Remain current within academic discipline
- Obtain and manage external funds
- Select and supervise graduate students

● Faculty developer

- Encourage professional development efforts of faculty
- Provide informal faculty leadership
- Encourage faculty research and publication
- Recruit and select faculty
- Develop and initiate long-range goals
- Maintain conducive work climate
- Evaluate faculty performance
- Represent department to administration

● Manager

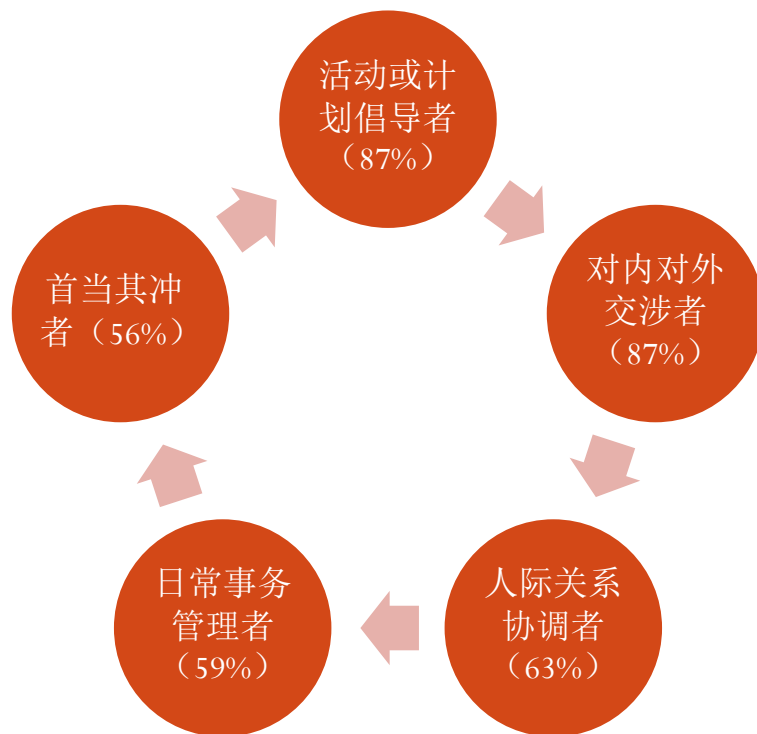
- Prepare and prose budgets
- Manage department resources
- Assure the maintained of records
- Manage non-academic staff
- Assign teaching, research and other related duties to faculty
- Teach and advice students

系主任职业发展 Career development of Chairs

王庆辉, 王琪, 刘念才. 研究型大学系主任的职业发展研究——对美国波士顿地区八所研究型大学的调查分析[J]. 现代大学教育, 2013(2).

- 美国系主任职业角色
- Roles of chairs

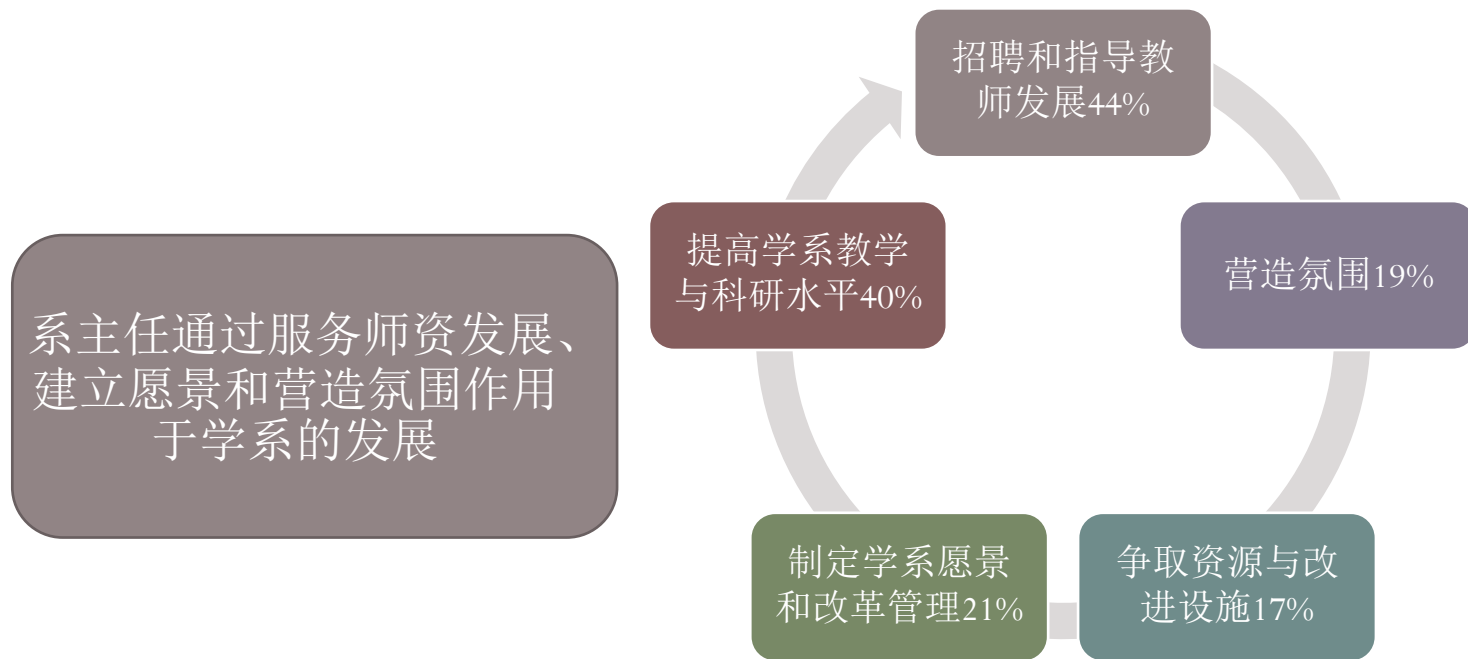
系主任有选择的扮演、不同角色、承担不同任务
Chairs play different roles and take different responsibilities



系主任职业发展 career development of chairs

王庆辉, 王琪, 刘念才. 研究型大学系主任的职业发展研究——对美国波士顿地区八所研究型大学的调查分析[J]. 现代大学教育, 2013(2).

- 美国系主任主要贡献



美国大学系主任特征 characteristics of American chairs

王庆辉, 王琪, 朱军文, et al. 世界一流大学系主任的基本特征及其启示——基于美国AAU大学的调查分析[J]. 高等教育研究, 2012(10):102-109.

- 分析框架 Analysis framework
 - 从学校层次、学科类别和系科规模三个角度分析美国一流大学系主任的基本特征
 - Selectivity 学校层次：第一组 ARWU 1-20、第二组 ARWU 21-50 、第三 组ARWU 51-100，以及 第四 组 ARWU 101 plus
 - 学科类别：归为人文学科、社会科学、自然科学以及专业学科与应用科学四个学科领域 Humanities, social science, natural science, and professional and applied science
 - Size of department 拥有 1 0 人及以下的小规 模 系 科、1 1 — 3 0 人的中等规模系科、3 1 — 5 0 人的大规模系科和 5 1 人及以上的特大规模系科
- 数据 Data
 - 美国大学协会（Association for American Universities）57所成员校的337名系主任

美国大学系主任特征 characteristics of American chairs

王庆辉, 王琪, 朱军文, et al. 世界一流大学系主任的基本特征及其启示——基于美国AAU大学的调查分析[J]. 高等教育研究, 2012(10):102-109.

- 研究型大学系主任的年龄趋大(平均年龄=55.8岁) Age
- 系主任学历背景很强, 但教授职称并非必要条件(博士比例94.5%; 教授比例86%) Academic background and rank

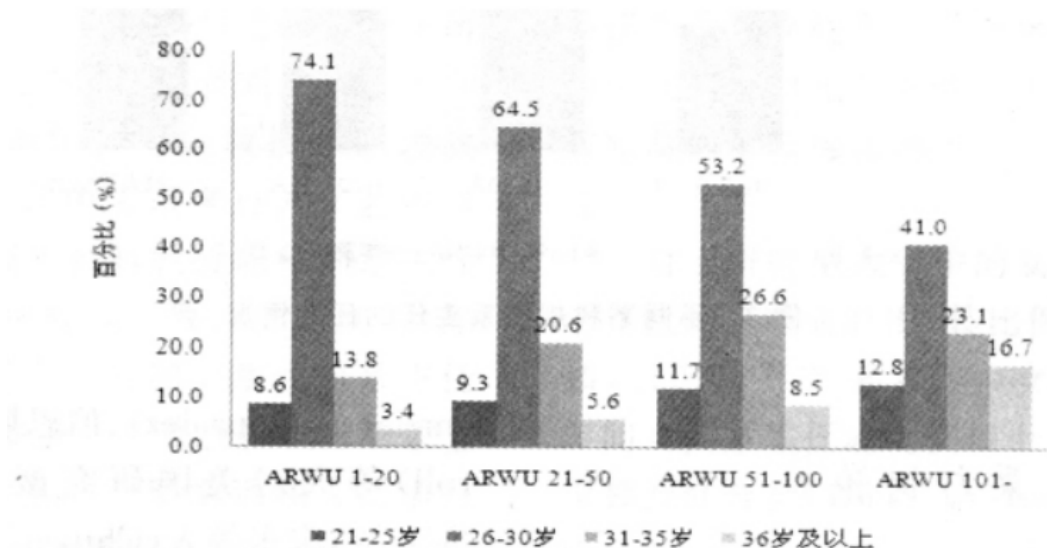


图1 不同组别大学系主任获取最高学位时的年龄段比较

美国大学系主任特征 characteristics of American chairs

王庆辉, 王琪, 朱军文, et al. 世界一流大学系主任的基本特征及其启示——基于美国AAU大学的调查分析[J]. 高等教育研究, 2012(10):102-109.

- 任职普遍较短，自然科学与专业学科系主任实际任职时间长（48.7%小于3年）
duration of appointment
- 少数族裔和女性比例较低（少数族裔小于10%，女性29.4%）
share of female and minorities

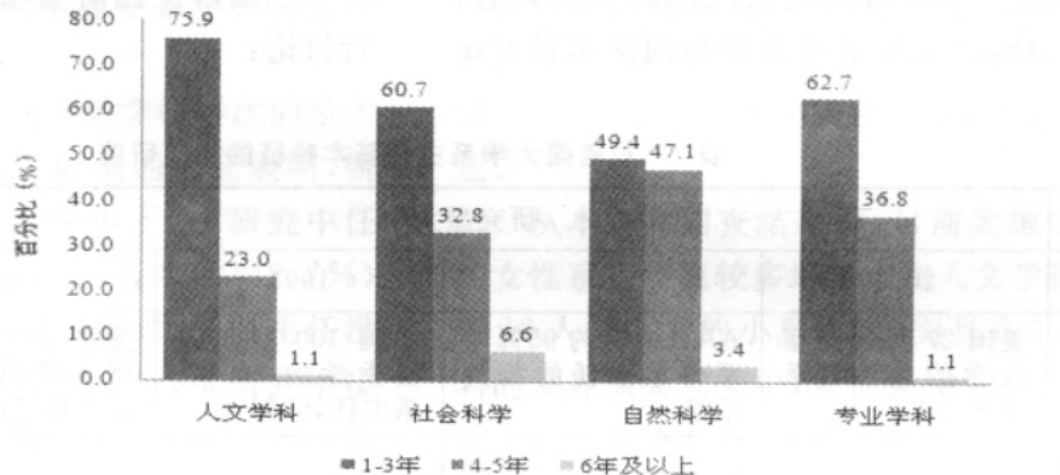


图2 不同学科系主任的任期情况

III.系主任胜任力和职业发展

Competence & career development of
Chair

系主任胜任力 competence of department chair

王庆辉. 世界一流大学系主任胜任特征研究——基于AAU大学系主任的调查分析[J]. 化工高等教育, 2017(03):36-41.

- 分析框架 framework
 - 任职最重要特征
 - 胜任特征
- 数据 data
 - 美国大学协会（Association for American Universities）57所成员校337名系主任
- 发现 findings
 - 调查结果表明，系主任认为担任该职位最重要的特征为学术成果或教学成绩受人尊重（38.5%）和富有管理经验（25.4%）。最为突出的胜任特征包括善于沟通（22.2%）、富有远见（17.6%）、容易相处（13.3%）、理解和尊重他人（12.2%）、条理性强（10.8%）、乐于奉献（10.8%）、注重合作（9.9%）和善于协调（9.8%）

系主任胜任力 competence of department chair

王庆辉. 世界一流大学系主任胜任特征研究——基于AAU大学系主任的调查分析[J]. 化工高等教育, 2017(03):36-41.

- 中美两国比较 comparison of American and Chinese chairs

共有的 胜任 特征	美国大学系主任 胜任特征	我国高校中层管理 干部胜任特征
	学术声誉	学术(业务)素养
	管理经验	教育视野
	富有远见	
	善于沟通	沟通表达
	尊重理解	尊重理解
	条理性强	组织协调
	善于协调	
	注重合作	团结协作

美国大学系主任 胜任特征		我国高校中层管理 干部胜任特征
不同的 胜任 特征	乐于奉献	创新开拓
	诚实可靠	民主责任
	思想开明	授权激励
	处事公平	目标监控
	工作热情	决策判断
	精力充沛	成就驱动
	幽默风趣	教育信念

系主任职业发展 career development of chairs

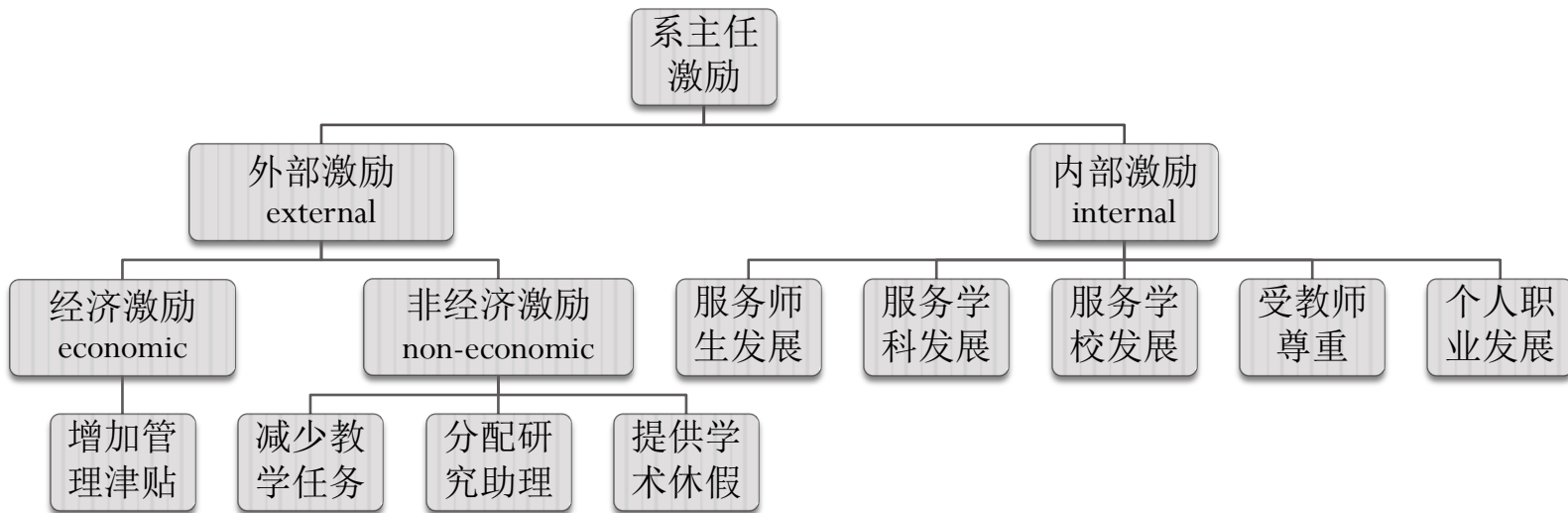
王庆辉, 王琪, 刘念才. 研究型大学系主任的职业发展研究——对美国波士顿地区八所研究型大学的调查分析[J]. 现代大学教育, 2013(2).

- 系主任职业发展选择 professional development options
 - 全国性的系主任培训会议、学科专业机构组织的研讨会、校内组织的研讨会等正式培训
 - 校内的实习与指导、外部咨询与顾问、网络研讨会等
 - 非正式学习
- 激励机制 incentives
 - 确保职位的权力和影响力
 - 经济方面认可
 - 减少工作量
 - 提供助理
 - 提供学术休假

系主任职业发展 career development of chairs

王庆辉. 美国大学系主任的激励机制研究①—基于AAU大学的调查分析[J]. 现代教育管理, 2013(11).

- 美国系主任激励机制 incentives for chair: internal vs. external



系主任职业发展 career development of chairs

王庆辉. 美国大学系主任的激励机制研究①—基于AAU大学的调查分析[J]. 现代教育管理, 2013(11).

- 美国系主任激励机制

表 1:不同学科系主任所享有的外部激励 (N=337)

项目	人文学科	社会科学	自然科学	专业学科
减少教学任务 **	92.2%	91.0%	70.9%	68.6%
提供管理津贴	91.2%	95.5%	91.3%	96.2%
分配研究助理	5.9%	22.4%	17.5%	11.4%
安排学术休假 **	14.7%	14.9%	8.7%	2.9%
其 他	2.9%	4.5%	2.9%	3.8%

注:** 表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

IV.讨论

Discussion