

大学院长的角色焦虑与调适

王敬红

(国家教育行政学院, 北京 102617)

摘要: 大学院长处于“行政权力与学术权力的交叉点上”, 是一面折射大学内部深层次矛盾的镜子。院长角色的“矛盾性”根源在于大学文化在核心上的矛盾性。矛盾冲突带来焦虑。对 19 位院长的质性研究发现, 院长角色焦虑主要集中在时间焦虑、关系焦虑、制度焦虑三个方面。院长角色调适是对焦虑进行的适应性调整, 有内求与外求两种路径。内求即自我调适, 集中在思想和技术两个层面; 外求主要指外部的条件保障与制度支持。研究旨在丰富大学院长研究的成果, 并对推进大学治理实践提供有价值的参照。

关键词: 大学院长; 双肩挑; 角色焦虑; 角色调适; 制度支持

中图分类号: G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2020) 04-0072-08

对中国大学而言, 校院两级管理改革的实践意味着大学正在经历“由校办院”至“由院办校”的转型, 二级学院作为办学实体的地位日渐凸显。院长作为学院的行政负责人、学科方向的引领者以及人财物等资源的整合者、配置者, 属于“双肩挑”干部(本文中“学院”指大学内部的二级专业学院, “院长”指二级专业学院的院长)。对于院长角色的特殊性, 有学者认为其处于“行政权力与学术权力的交叉点上”, 是一面折射学校内部深层次矛盾的镜子。院长角色这一矛盾特征的根源在于高校的文化在核心上就是矛盾的, 因为学院文化与管理文化的目标取向和价值体系并不相同。关于两种文化并行导致的矛盾, 布劳和斯科特指出: “刻板的纪律抑制了专业的判断。反过来说, 在一个组织中, 提高技术的复杂性以及由此带来的强调包括最低作业层次的人员在内的一切人员都是技术专家的结果, 也削弱了等级森严

的权力。”^[1] 马克·汉森也指出: “在一个像学校这样的组织中, 总是十分实际地存在着由要求有纪律的行为和要求富有专业判断这两种需要之间的冲突所带来的潜在危险。”^[2] 由此可见, 大学是一种天然蕴含矛盾和冲突的组织, 身处矛盾焦点的院长角色无疑被打上深深的组织烙印。

然而, 与院长角色的重要性、特殊性不相适应的是, 我国学界对院长群体的关注和研究远远不够。王英杰认为: “在我国, 我们已经见到许多有关学生管理、学习和教学、教师和校长的研究, 但是却鲜有对院长及其工作较全面和深刻的研究。”^[3] 国外关于院长的研究起步较早(主要集中在美国), 但也被学者认为“在大学的主要职位中, 院长是研究得很少而被误解最多的职位, 尽管许多学者对高等教育组织与治理著书立说很多, 但对领导和支持学院的院长们却知之甚少”^[4]。基于此, 本文利用从事教

收稿日期: 2020-04-09

基金项目: 教育部哲学社会科学重大课题攻关项目(15JZD044)

作者简介: 王敬红, 女, 副研究员, 教育学博士, 国家教育行政学院社会科学教研部, 主要从事高等教育管理研究。

育培训工作直接接触院长的便利,采用质性研究方法,从院长的视角探究院长角色焦虑与调适,填补对院长研究的不足。

一、样本选择与研究方法

(一) 样本选择

本研究选取 19 位院长作为核心研究对象。样本均选自研究者本人所在单位承担的教育部规划内培训项目——高校“中青班”的院长学员。所有样本均为本人承担带班任务(组织管理者)过程中有过直接接触并有相当程度了解的院长(部属高校和地方高校均含)。选样本的标准是其在本校的校院两级分权中拥有一定的权力空间,且以独创性的工作带领学院闯出一条发展之路(深入接触和深度访谈中可发现)。这类院长身上的信息量比较饱满,可挖掘的内容和可切入的研究视角也较为丰富。本文仅从院长视角进行研究。文中样本院长均使用化名。

(二) 资料来源与研究方法

本文采用质性研究方法。资料来源:19 位院长样本的半结构化访谈资料(2.5—3 小时/人)以及通过理论抽样所做的补充性访谈资料;2 位组织部门负责人(中青班学员)的拓展性互证访谈资料;院长的工作日记(共计 110 人·天材料);2 位高校进修班(大学校级领导组成)学员的结业总结文本;小班教学中的院长观点;中国知网等多个学术网站和著作类文献。对上述材料(半结构化访谈材料为主)按照构建扎根理论的三个规范编码步骤(开放性编码、主轴性编码、选择性编码)进行了系统的资料分析,站在院长视角微观描述了院长角色形成过程,探察了院长的生存状态和角色心理。本文仅截取院长角色焦虑和角色调适部分,以彰显本文主题。

二、院长的角色焦虑

焦虑是一种心理体验,是由紧张、不安、焦急、忧虑和恐惧等感受交织而成的一种复杂的情绪反应。^[5] 本文中的角色焦虑仅关注院长心

理感受层面,不做量化分析。走上院长岗位的学者,处于行政工作和学术工作的交叉点,两种性质截然不同的任务无序切换,导致院长迷惘和焦虑。正如 W 院长所说,“刚当院长时就像一个不会游泳的人被扔到了水里,没人教你怎么做”。在本人组织的由 32 位院长组成的小班教学中,面对“担任院长是否感到焦虑”这一选题,仅有 2 人选择了“焦虑期已过,习惯了”,其余 30 人均选择了“很焦虑”这一答案。本研究尝试让院长反思自身焦虑的表现和特征,收集到的信息主要集中在以下三个方面。

(一) 时间焦虑

行政工作对学术时间的碎片化切割,是院长的重要焦虑点之一。行政工作赋予院长管理者的角色。管理工作的性质如明茨伯格所言,“管理者以不松懈的步调进行大量的工作。办公期间往往几乎没有休息,没有时间从容地考虑工作;……管理活动具有多样化、琐碎和短促的特征;……管理者把当前的、具体的问题放在优先地位,他们把精力集中于最紧迫和最需要的情境上,几乎没有时间来设想规划和进行反思……”^[6]。很显然,管理者这样一种工作性质和特点,很难与学术工作和谐并行。研究发现,院长的时间焦虑一方面是因为物理时间被侵占造成的,另一个重要原因是多角色切换降低了“心力”而产生的焦虑。

1. 物理时间被侵占引发焦虑

客观而言,人的精力和有效劳动时间相对有限或恒定,超出这个范围,人会难以适应。物理时间被侵占,让院长感到焦虑。

只要我在学院的办公室,全部时间都给了学院,我自己的实验室我根本去不了,看文献做科研,只能是业余时间做这些事情,白天整个都贡献给学院了。(S 院长)

T 院长也一直没有协调好行政工作和个人业务的时间冲突,自感“比较焦虑”。他列出的行政工作包括日常的学院管理、起草学院(学科建设)规划、专项经费管理、各种委员会会议、兄弟院校的活动、外事活动、全国性专业论坛、迎接各种评估及学校层面会议等十几项,占了他所有时间(除睡觉外)的六成。T 院长说只要

在任，这个问题就很难解决，因为这是院长角色内在规定的。

2. 角色转换降低“心力”引发焦虑

角色太多分身乏术、物理时间被侵占是导致院长焦虑的直观因素，但角色转换带来的心力不够导致的焦虑则是更深层次的原因。Mullainathan 研究发现，任务完成不了的原因不是时间不够，而是处理问题时的心力不够。利用零散时间和多任务处理的解决方式，反而会因分心而加剧焦虑，导致更加无法专心处理主要任务，加剧拖延。F 院长区分了学术和行政工作在思维习惯上的不同，指出行政对学术的干扰不仅是时间上的，还有思维方式上的干扰，所以他尽量避开二者的交叠。

我一般安排我自己的博士生、硕士生，只允许他们周末和下了班来找我，上班时不允许，中午可以。……我把时间区别开来。(F 院长)

为了深入了解院长的工作内容和时间分配，本文以 B 院长一天的工作日记为例，全天工作环节共有 14 个，体现出院长工作的多样性和繁杂性，全天工作时间超过了 12 小时，其中行政工作时间超过 8 小时，占到三分之二。行政工作的内容庞杂，包括人才引进、报账签字、章程起草、用房调整、项目汇报等 12 项内容。4 小时的学术工作有 3 小时安排在晚间，更像“兼职”。本例虽然是从 15 天日记中随机抽取的一天，但事后作者就“样本日”的典型性和 B 院长进行过交流，他认为该样本能够反映自己的工作常态，具有典型意义，是访谈材料的直观印证和有益补充。

(二) 关系焦虑

院长是“双肩挑”岗位，且在行政序列中居于承上启下的层级，需要处理上下内外纷繁交错的关系，是典型的“跨边界工作者”^[7]。和不同的部门、不同的人群打交道要用不同的理念，启用不同的关系模式和话语体系。其中有几类关系是令院长感到最“棘手”甚至是“无奈”的。

1. 与职能部门关系：“行政化”的“桎梏”

作为“双肩挑”干部，学术、行政两种不同的甚至相互冲突的价值体系、运行逻辑、评价标准作用于院长一身，不可避免地会引发角

色的内在冲突和压力。理论上讲，职能部门是学校职能的延伸，在大学这样的学术组织中，职能部门和二级学院理应是服务与被服务的关系，但由于受到高等教育管理体制尤其是资源分配体制以及官本位思想的影响，大学内部行政泛化问题不同程度存在，资源分配规则建议权（制定权）通常实质性地掌握在职能部门手中，而资源是二级学院作为办学实体的命脉所系，为了在资源分配中保持优势（至少不吃亏），院长势必要主动处理好和职能部门的关系，如此一来服务与被服务的关系性质就发生了“倒挂”，让有些院长感到不适。尤其和“非专业出身”（院长语）的职能部门领导打交道时，思维方式、沟通方式的差异甚至有时需要配合“人情世故”，时常令学者出身的院长倍感焦虑。

2. 与学院书记关系：两个“一把手”

在现有的制度设计中，大学二级学院的最高决策机构是党政联席会议，从行政级别看，院长和书记是平级（正处级），相当于两个“一把手”，这种制度安排虽然有相应的职责分工保障，但学院管理上的复杂性和不确定性也难免为两个“一把手”关系的处理留下了弹性空间和模糊地带。关于院长的身份属性，在各大大学一般都是明确的，即“双肩挑”人员。但是对于书记的岗位属性，不同高校有不同的制度安排，有专职管理人员，也有“双肩挑”人员；还有的高校内部二元共存。这种“模糊性”导致了院长书记关系的多模式和复杂性。现实中二人能否处理好关系，还取决于个人的素养、心胸以及性格契合程度。书记和院长关系对于学院领导班子的和谐及事业发展起着重要作用，书记的支持配合是院长开展工作的重要基础。

3. 与教师关系：差异化服务，满足需求

王英杰认为：“院长们面对的最大的挑战，即在人们认为不需要被领导的环境中，在人们不愿服从行政制定的政策和既定程序的环境中实施领导。大学教师群体就是这种环境的典型……在这样的环境中，院长的领导权威会不断受到挑战。”^[8]作为院长，如何做到既尊重教师的自由探索和创造性劳动，又能够通过行政手

段凝聚教师致力于学院发展的合力，是处理好和教师关系的难题，也是核心问题。由于教师群体内部又细分为不同年龄阶段、不同职业生涯阶段、不同利益诉求和发展需要的亚群体，因而操作层面的教师服务意味着在把握不同亚群体需求基础上进行区别化、差异化服务。如何抓住关键人物，引导资源的科学合理配置，在促进学院发展和教师学术成长的同时，亦能保持学院的和谐稳定，是对院长智慧的巨大考验。

关系的建立与维护需要投入巨大的时间精力成本，尤其是学者出身的院长不擅长的关系，更容易对其专业工作形成冲击，这是院长焦虑的重要原因。

（三）制度焦虑

科学合理的制度是组织有效运转、实现既定目标的重要保障，也是实现公平、公正、公开的必要条件。对于组织管理者而言，制度既是做事的依循和规范，也是自由的保障。院长的制度焦虑反映在组织和个人两个层面。

1. 组织：管理的随意与“黑箱”

一是制度模糊与迷茫无助。制度的一项重要功能是明确权责边界，增加确定性。制度的缺陷、缺损容易造成模糊地带，导致工作层面的混乱和矛盾，在一个做事凭“感觉”、关系靠“运作”的环境中，虽然工作弹性增加了，但相关当事人容易陷入无所适从的焦虑之中。F院长坦言希望有明晰的制度作为做事依据，而不是依靠和职能部门的“私交”；希望学校先形成发展的顶层设计，据此进行目标分解，各个学院来认领，绩效由学校来考核。而现在仅“凭感觉”去做事使院长容易迷茫，由于对发展结果缺乏预期和自信，不知最后能否向教师交代，令人焦虑。这也是很多院长面临的共性问题。

二是规则“黑箱”与安全感缺失。C院长对于职能部门制定规则时的模糊、随意、不公开化以及通过资源对学院的“牵制”有些反感，但又深感无奈。Z院长认为和职能部门关系很重要，他和很多职能部门的处长们关系也不错，这些处长关键时刻也会给他“开小灶”，但这种情况并没有让Z院长感到放松，而是有更大的隐忧。还有一些规则“黑箱”并非出于利益考

量有意设置，而是源自专业隔膜自然形成，比如“财务一支笔”制度等，在缺乏对院长财务管理相关知识培训的情况下，隐含的制度风险也让院长感到了无形的“压力”。研究“地下水”出身的N院长签字时感觉战战兢兢，他认为应该完善制度，尤其是大额经费要多人签字，风险共担。在规则不明的模糊地带，院长只能通过集体担责、抱着“法不责众”的心态和做法排除隐忧，也属无奈之举。

三是结构性制约与消极懈怠。科学合理的考核制度对学院工作可以起到有力的促进作用，但不顾历史与现状，对所有二级学院一视同仁，采用统一标准来衡量的这样一种“结构性制约”，虽然实现了表面上的平等性、规范性，却难以发挥考核应有的激励约束作用，不仅如此，还会助长依赖心理和“懒汉”文化，限制对卓越和效率的追求。如何在学校发展的顶层设计上对不同学院采取分门别类的考核，最大限度地激发、释放二级学院的活力，调动院长的积极性，考验着学校领导者的智慧。具体到操作层面，如何辩证看待并正确使用考核结果，也是一个和院长积极性调动直接相关的问题。

2. 个体：生涯规划缺失与“退出”

研究表明，职业发展路径是否明朗直接影响员工的工作投入程度和组织承诺水平。虽然随着高校干部人事管理制度改革的推进，院长任期制也逐渐规范（一般高校多为3—4年一届聘期，可连任两届），但从操作层面看，很多高校在执行时往往要视院长续任人选情况而定。因为校领导岗位稀缺，大多数院长或回归教师队伍从事学术工作，或轮岗到职能部门，如何补偿未晋升院长几年来行政事务对个人学术工作的影响和晋升未果的遗憾，大部分高校缺乏相关制度安排。因为政策不明朗，使得很多院长新上任干劲很足，但越往后尤其到第二个聘期时会顾虑重重：一方面，在进入或发展人方面会动力不足，担心续聘时自己位置不稳；另一方面，若从校方反馈（非正式渠道）的晋升信息不明朗，则工作动力不足，要么公关奋力争取晋升，晋升无望者开始为退出做准备。院长这种焦虑心态势必影响在学院事业发展上的

精力投入，无论对院长个人的成长还是学院的未来都是不利的。

制度归因的不确定性决定了“未雨绸缪”的难度，需要随事态变化临时确定行动方案。抓住不确定性中隐藏的机遇，是不确定性带给院长的幸运，然而一旦错失机遇，不确定性变成了“失败”的确定，是院长们最为担心的，是焦虑的重要根源。

三、院长的角色调适

角色调适指为实现有效的角色平衡所做出的思想和行为上的适应性调整。院长角色调适过程是不断适应岗位要求、寻求角色平衡的过程，同时也是突破自我、不断降低焦虑的过程。院长角色调适分内求和外求两种路径。

(一) 内求一：思想层面的角色调适

面对角色焦虑，内省并调整自身的认知框架和价值体系，用新的意义系统重新审视、定义院长角色，通过思想的转变达到认知和心理上的相对平衡状态，是缓解角色焦虑的有效方法，也是角色适应的基础。

1. “简化”思维模式

学术“牛人”W院长刚上任时很不适应，面对庞杂的行政事务一头雾水，第一年他对所有事情都认真对待，忙得焦头烂额。为此他摸索出一套办法，就是“把问题想简单些”，即“简化”思维模式，降低人际关系的复杂性，引导大家把有限的时间精力投入到更有意义的工作中，提高工作效率。这种“简化”的思维模式，帮W院长最大程度地避免了“麻烦”和焦虑，上任的第二年就顺利地“从迷雾”中解脱出来。同为学术“牛人”的Y院长，在长期团队管理中摸索出一套“简单对复杂”的管理模式。这个“简单”不是偷懒式的，而是刚性和柔性结合的，既规定了底线，又充分考虑到了人文的因素和操作层面的可行性。既要考虑解放自己，也要让管理对象能够接受。把问题想简单并以简单的方式解决，并不是无视问题的存在，而是善于抓住主要矛盾，找到最佳“支点”，用简单的方法将利益最大化，这是对院长

更高的要求。

2. 调整价值坐标

价值坐标是院长在多重角色间进行重要性排序以及设置角色比例关系的依据。随着工作任务及管理情境的变化调整价值坐标，找到一个相对平衡适宜的状态，是院长缓解角色焦虑的一种本能性探索。N院长缓解焦虑是从辩证看待做院长的得失开始的。

一个是个人的事业，一个是集体的事业。个人发展得再好，但是没有留下一些让后人能记住的事情，其实也是没有什么；集体事业在蓬勃地发展，会有很多人记住你，你也会有成就感。所以不管说在岗位上奉献也好还是怎样，我觉得（收获）是差不多的，付出总有回报，就是看哪种形式的了！（N院长）

N院长的“付出和回报”理论，解释了他处理个人和学院利益、眼前和长远利益等矛盾关系时的价值评判标准和自我心理补偿机制，成就感、使命感等成为支撑N院长角色担当的精神力量。当他说服了自己，也就在一定程度上缓释了焦虑，带着淡定平和心态投入学院工作。39岁走上岗位的F院长把当院长看作重要的人生体验，虽然个人学术时间受到影响，但因为他看得开且早有思想准备，所以不仅自己能够从容应对多元角色，还用一套“不亏”的理论来教育他的副院长。

对院长的角色适应和心理认同建立在理性思考的基础之上，建立在认知视野和思维框架拓展的基础上，焦虑也会在一定程度上得以缓解。

(二) 内求二：技术层面的角色调适

除了进行心理调适缓解焦虑外，很多院长还结合自身实际努力探索切实有效的减压技巧，力图从操作层面缓解焦虑。

1. 角色再聚焦

美国社会心理学家古德在《角色紧张》一文中提出解决冲突的具体方法，“即从各种互为交叉的角色中挣脱出来，把有限的时间和精力用到那些对自己更有价值的角色上”^[9]。面对角色焦虑，院长要结合个人情况与学院发展实际，在对多种角色进行比较与权衡的基础上选择承担更有价值的角色，这样可以使自己避免更多

的角色冲突。如学术“牛人”出身的G院长的做法是“淡化管理”，这在学科强势、自身学术水平高的院长中有一定的典型性。“淡化管理”意味着降低行政管理者的角色负荷，将自己从繁琐的行政事务性工作中解脱出来，将更多时间、精力用于学术引领。与此相反，学院内部“牛人”林立、自身学术方面并无明显优势的H院长暂时放下个人的学术，把更多精力用于学院制度建设和为教师服务上，有效降低了组织内耗，得到学校领导的肯定。总之，因为院长各有所长且精力有限，强调其某角色（任务）重要性的同时，要允许其在次要角色扮演上适当降低目标要求。有清晰的角色定位，坚持有所为有所不为，以更自由更超脱的状态摆脱次要角色的困扰，力争在重要领域有更好表现，可以有效地帮助院长降低焦虑，提升效率。

2. 减少角色交叠

角色交叠导致焦虑的内在机制如下：由于不同性质的角色需要动用不同的能力系统，开启不同的思维模式，不同思维模式的转换消耗人的精力，产生焦虑心情。所以为了降低角色“切换”给自己带来的“头脑混乱”和低效，N院长通过建立学院班子轮值制度来解脱自己，减轻行政管理者的角色负荷，降低碎片化生存带来的焦虑。J院长结合自己的生活节奏，自行分割行政时间和学术时间，尽可能降低角色切换的消耗，减少角色交叠引发的焦虑。加强工作统筹，将权力来源不同、思维模式各异的角色尽可能用时间区隔开来，通过“技术处理”降低角色切换的频率，减少相应的心力损耗，亦为减缓焦虑的常用策略。这一做法在可预见的常规工作中是有作为空间的。

3. 提升角色切换能力

对院长而言，还有很多突发事件或不确定性引发的角色焦虑，之于这些“身不由己”的部分，就要求院长直面角色冲突，根据需要在角色间迅速切换。N院长说他的校长很形象地对院长角色做过比喻：“院长脑子里要有个开关，谈到教学时，‘啪’地就拨到教学上，谈到科研时，‘啪’地就拨到科研上。身份的变化要适应，要不停地转换。”院长岗位的特殊性决定

了身处管理现场时会遭遇多角色的交织和纠缠，有意识地训练角色切换能力和时间管理能力，确保角色扮演的从容镇定，是院长的“必修课”。

当然，院长的角色是多元的，不同背景的院长面对不同发展目标和管理情境、在不同任职阶段主动淡化的角色也有所不同，院长的角色切换能力也因人而异，但行政工作对学术工作的干扰是贯穿院长任职的主线，是院长焦虑的主要来源，在院长中具有普遍性。从技术层面入手缓解焦虑，是院长结合自身实际主动进行的适应性的探索，获取的是个性化的技巧型经验。

（三）外求：条件保障与制度支持

除了通过“内求”的方式缓解角色焦虑外，积极的院长还致力于寻求“外援”，重点是希望学校层面进一步优化制度安排，为学院建设和院长成长发展提供更多支持和保障，帮助院长在减轻角色焦虑、减少后顾之忧的基础上释放更大的能量，推动学院“增量”发展。

1. 扩大院长的资源调配权

权力是一种稀有资源。院长的职位权力主要指学院办学资源的统筹配置权，是院长重要的权力来源，是施政的基础和前提条件。学院事业发展需要发挥院长的主动性和创造性，在科学论证的基础上赋予学院和院长事业发展相应的人财物自主统筹配置权，增强其在权力调配方面的裁量空间，帮助其协调、平衡来自各方的角色期望与要求，有利于缓解角色焦虑。

在资源的分配上啊，还是要给院里比较大的自主权，……否则他（院长）在老百姓的心目中没有威信。（N院长）

有院长希望加强在班子组建方面的话语权，认为有利于开展工作和班子团结。无“组阁权”的辛院长表达了无力感：“如果副院长和自己性格、理念比较匹配的话还比较好，如果不匹配就会埋下一些隐患。”相比X院长，拥有班子“组阁权”的试点学院S院长感觉“就很舒服了”。当然，目前这种制度在现实中全面推行还只是一种“理想”，需要完善多项配套机制比如院长权力监督机制等作为保障。

2. 增强制度的稳定性和制度间的可通约性

学院事业发展需要拥有一定的弹性空间进

行微观机制创新,但更需要宏观层面相对稳定的政策、制度以明确方向,而这能给院长带来心理上的确定感和安全感,有院长坦言希望有明确制度作指引,最害怕政策“翻烧饼”。除了制度的稳定性,院长们认为权力不配套也是令人焦虑的问题。形式完美的单项制度,如果无法嵌入制度空隙实现与其他制度的衔接匹配,在面对具体任务时就难以发挥作用。比如N院长名义上有进人权,但实际上无住房以及办公室、实验室配置权,导致进人权形同虚设;W院长在房产资源无法配套的情况下,为了吸引人才,腾出了自己的部分办公用房和实验室,人才被他求贤若渴的精神感动方得引进,虽然结局皆大欢喜,但这种用人品弥补制度不足的做法显然不具有可持续性;……等等。理论上讲,任务分解到不同部门,每部分任务都有相应规范性要求,然而由于每个部门每项制度背后都暗含着不同的价值判断和运行逻辑,如果任务之间衔接不畅且缺乏内部协调整合机制,处在任务解决终端的院长难以避免地会陷入束手无策的尴尬境地。

3. 加强院长队伍的专业化建设

建立起从院长储才、选拔到薪酬待遇、成长发展、考核评价、退出机制等在内的系统化的制度框架,增强院长任职的专业性和角色扮演的指导性。学校应本着为学科发展、学院历史负责的态度,在院长的选拔上尽量避免仓促上任的情形,应在加强学院战略规划和顶层设计前提下,建立学术人才成长发展梯队,为院长做好人才储备,为学院未来发展增加预期;对院长的管理、考核要从普通干部序列中单列出来,依据院长岗位职责单独设立标准,单独考核评价;基于院长多为“零培训”上岗的现实,开展旨在提升其行政管理能力、减轻角色冲突的专门化院长培训;加强院长退出机制建设,减轻院长的后顾之忧,使其安心任职。通过院长职业生涯的一体化设计增强院长角色的

规定性和确定性,有利于院长准确把握角色内涵,定位个人发展方向,减轻心理焦虑,不断提升角色扮演能力,实现组织增量发展和个人成长的双赢。

本研究仅限院长个体的主观视角,希望能丰富大学院长研究的成果,并对推进大学治理实践提供有价值的参照。

参考文献:

- [1] 布劳,斯科特.正规组织:一种比较方法[M].夏明忠,译.北京:东方出版社,2006:143.
- [2] 汉森.教育管理与组织行为[M].冯大鸣,唐宗清,王立新,译.上海:上海教育出版社,1993:43.
- [3] [8] 王英杰.美国大学中的院长:制度、文化和责任[J].比较教育研究,2015(2):1-6.
- [4] GMELCH W H, WOLVERTON M, WOLVERTON M L, et al. The academic dean: an imperiled species searching for balance [J]. Research in higher education, 1999, 40 (6): 717-740.
- [5] 中国大百科全书出版社编辑部.中国大百科全书[M].北京:中国大百科全书出版社,1991:158.
- [6] 明茨伯格.管理工作的本质[M].方海萍,等译.北京:中国人民大学出版社,2012:72.
- [7] FRIEDMAN R A, PODOLNY J M. Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict [J]. Administrative science quarterly, 1992 (1): 28-47.
- [9] GOOD W G. The role-strain theory [J]. American sociological review, 1955 (2): 20-21.

(责任编辑 吴潇剑)

Role Anxiety and Adjustment of College Dean

Wang Jinghong

Abstract: The College dean is at the “intersection of administrative power and academic power”, which is a mirror reflecting the deep-seated contradictions within the university. The “ambivalence” of the dean’s role is rooted in the core ambivalence of the university culture. Conflict leads to anxiety. The qualitative study of 19 deans found that the dean’s role anxiety mainly focused on three aspects of time anxiety, relationship anxiety and system anxiety. The adjustment of dean’s role is an adaptive adjustment to anxiety, which has two ways of seeking: internal and external. Internal seeking is self-adjustment, which focuses on two levels of thought and technology; external seeking mainly refers to external condition guarantee and system support. The purpose of this study is to enrich the research results of university presidents and provide valuable reference for promoting university governance practice.

Key words: College dean; Double shoulder task; Role anxiety; Role adjustment; System support

(上接第 65 页)

Problem Analysis and Improvement Strategy in the Construction and Application of China’s University MOOCs

Nie Jianfeng Cai Jialin Xu Na

Abstract: With the rapid development of information technology, internet plus education has become an important direction in the new round of education reform. Massive Open Online Courses (MOOCs) and other online learning platforms have mushroomed around the world and received widespread attention. Under the promotion of national policies and external market forces, the goal of MOOCs construction in China has gone through three important development stages, from serving adult education and continuing education, to promoting the sharing of high-quality resources and the realization of education equity, to reforming classroom teaching and forcing the reform of education mode. The speed and scale of MOOCs construction in colleges and universities in China have achieved remarkable results up to now. Objectively speaking, there is still a gap in the construction, promotion and application of MOOCs in China. To deepen the construction and management of MOOCs, it should be promoted from both internal and external aspects. In view of the external system of colleges and universities, we should optimize the mode and mechanism of co-construction and sharing development of MOOCs; in view of the internal system of colleges and universities, we should vigorously improve the construction of resource environment and supporting policies, so as to give full play to the role of MOOCs in the innovation of teaching methods, the improvement of teaching quality and personnel training quality, the promotion of high-quality resource sharing and the realization of education equity.

Key words: MOOCs; Curriculum construction; Information technology; Teaching reform