

高校基层管理人员角色理论与现实冲突

刘金凤

(河海大学 宣传部,江苏 南京 210024)

摘要:在推进高校内部治理体系和治理能力现代化进程中,高校基层管理人员面临管理、服务、教育的多重角色冲突,呈现多重任务下超负荷运转的角色过载,产生职业倦怠、激励机制与自身发展多重矛盾交织下的角色模糊与冲突。教育改革理念的差异和顽顽形成了对基层管理角色的宏观冲击,高校发展内驱力的过度张扬产生了角色的中观窘况,个性发展需求的匹配错位导致了角色职能实现的微观梗阻。高校基层管理人员走出角色冲突困境的具体路径应包括:角色认知从多维视角碰撞中坚定立德树人主向,实现角色拒绝与转向;角色期望从多层任务交织中树牢推进学校高质量发展主责,实现角色期望调整与明责;角色执行从多向压力冲击中稳定个体发展主线,实现角色顺应与遵循。

关键词:高校基层管理人员;角色理论;角色困境;角色重塑

中图分类号:G472 **文献标识码:**A **文章编号:**1009-413X(2023)04-0098-07

DOI:10.13763/j.cnki.jhebnue.2023.04.013

大学的组织、经营和管理模式是提升大学治理体系和治理能力现代化的三个环节^[1]。承担诸环节任务的高校管理人员成为实施大学治理的关键性力量。一般认为,高校管理人员是指为学校组织、经营和管理提供规划、保障、支撑的各职能部门员工,肩负着规划、组织、协调、落实等重要职能^[2]。高校基层管理人员因其人数比例大、承担任务多而重、个体发展多元因而在实践和理论研究中受到重视。

学术界对高校管理人员角色研究主要聚焦于“角色地位”“角色境况”“角色发展”三个方面。在角色地位研究中,学界普遍认为现代大学治理的核心是以人为本,管理人员是大学治理的重要力量^[3]。学术界和大学顶层管理者认识到高校管理人员在学校发展中发挥着重要支撑作用。但是,思想的认识与结果的呈现还存在差异,主要表现在高校管理队伍制度建设跟不上学校发展,相

关的激励机制不够健全,队伍建设没有得到足够的重视^[4],制约着高校管理机制正常运行,形成制约高校内涵式发展、治理能力现代化提升的瓶颈。在角色境况研究中,有学者认为制度缺陷、角色交叉和职责无限使得高校管理人员地位、权益存在不同程度的缺失与失衡,从而导致高校管理人员的角色窘况,“燃尽或耗竭个人的心智、生理、情绪资源”^[5],导致“职业倦怠”。制度的不匹配一定程度上削弱并阻碍了管理队伍的整体士气和素质的提升^[6]。在角色发展研究中,我国高校对管理人员均有较完善的制度设计,但在实际操作中,各项政策并不能完全落地,究其原因在于高校不同角色间的合理定位和功能划分不够明晰,不能很好平衡大学运行中各主体间的复杂关系,从而导致角色认知和角色定位的偏差。职员职级晋升和专业技术职务晋升是管理人员角色发展的两个最主要通道^[7],形成了中国特色高校管理人

收稿日期:2022-11-29

基金项目:河海大学中央高校业务经费项目“立德树人背景下高校行政人员职业道德建设研究”(2019B50714)

作者简介:刘金凤(1988-),女,安徽太和人,硕士,讲师,主要从事高等教育理论与实践研究。

员晋升体系。但是,该晋升体系“缺乏职业发展规划”,导致“上升通道”狭窄、“整体待遇”偏低、“发展动力”不足等现状已经成为高等学校从业人员的共识^[8]。

通过相关研究成果的梳理分析发现,学术界对高校基层管理人员的角色定位、角色重塑等微观层面相关研究较少。本文尝试使用角色理论的分析框架,研究高校基层管理人员的角色重塑问题,并提出可行性的解决路径。

一、角色理论与研究方法

角色最初是戏剧中的一个词汇,指演员戏剧中扮演的人物。20世纪二三十年代,美国社会学家乔治·米德(George Mead)借其分析社会情境中的个人行为方式^[9]。国内外学者大多通过角色、地位、个人之间关系的视角来定义“角色”^[10]。拉尔夫·林顿(Ralph Linton)进一步将角色解释为地位,即个人在层级制中的位置,角色就是与地位相符的权利和义务的集合^[11]。随后,角色概念被广泛引入社会心理学研究并逐渐形成了角色理论。角色理论是关于人的态度与行为怎样为其在社会中的角色地位及社会角色期望所影响的社会心理学理论,是试图按照人们所处的地位或身份去解释人的行为并揭示其中规律的研究领域。本文所研究的高校管理人员角色是指符合高校管理人员特定身份的与之相对应的权利和义务的规范和行为模式。

将角色理论运用于人力资源管理中,相关研究一般关注的焦点是“角色期望”和“角色压力”。透过角色期望和角色压力的剖析,找出应对之道。角色期望首先由美国现代社会学的奠基人塔尔科特帕森斯提出,他在《社会行动论》中提出,社会是通过“角色期待”来引导社会结构中的个体扮演相应的社会角色,它通过社会和社会成员之间的彼此期待来做到,社会和群体对具有一定社会地位的成员抱有期待^[12]。角色期望不是一成不变的,是随着时代变化而变化的,因此,对高校管理人员的角色期望会随着教育面临的新形势、新要求的变化而不断变化。正因为来自个体和环境带来的期待,角色压力油然而生。高校基层管理人员在实际工作中往往扮演多重角色,在角色扮演过程中,个体对于角色的理解和认识以及表现

出来的实践行为与社会期待之间往往存在错位现象。在实际工作中,多重角色可能会导致角色冲突、角色过载、角色模糊等问题。社会角色理论提供了一个在社会发展潮流等宏观性客观需求与个人能力素质、主观理想愿景等微观性条件之间的阐释中介,因此在社会角色的理论内涵中,必然包涵社会客观性和个体主观性这两个基本维度。正是在这两个维度的互文性关系中,作为理论分析框架的社会角色理论呈现其方法论价值。

党的十八大以来,我国高等教育改革取得了历史性成就,发生了格局性变化^[13]。高等教育治理体系和治理能力现代化不断迈进,尤其是两轮“双一流”建设的不断推进和教育评价改革的不断深化,极大推动了高校内部治理向纵深发展。高校管理人员是高校内部治理体系中的重要主体。在这十年里,各高校在帮助管理人员适应角色变化、激励队伍活力方面做了很多尝试。但是,高校管理队伍的角色发展、变化与适应尚未形成体系性或尚无顶层设计的系统性改变。

以教育评价改革为重要标志的高校内部治理体系的调整,使高校基层管理人员在政策学习贯彻、政策转化制定、效果评估等方面所受到的影响显得更加激荡。而师生对高校基层管理服务领域供需矛盾的关注和不满,增添了基层管理人员的角色迷惑。管理育人的责任要求使得基层管理人员对育人本领的恐慌加剧。“激荡”“迷惑”与“恐慌”构成了现实场域下高校基层管理人员的角色困境。

二、高校基层管理人员角色困境的现实表征

(一)角色冲突:在服务与教育中迷失“育人主责”

一般认为,高校基层管理人员具有管理、服务和教育的职能。一是高校基层管理人员具有行政管理的职责,要演绎好“管理者”的角色。管理的角色是由管理人员的职能及职业内容决定的,管理人员是高校管理的主体,包括对人、事、物的管理,是政策学习、贯彻、执行、实施的具体承载者,是学校政策制定的最前端。二是高校基层管理人员具有服务功能,要演绎好“服务者”的角色。服务的角色是学校及教师群体、学生群体所认为的

管理人员应该具备的角色定位。高校的主体是教师和学生,管理人员的出现则是由学校的治理需求而产生,服务师生是高校基层管理人员应该担负的使命,其职责包含保障高校的教育教学、科研学术、社会服务等活动的顺利进行。三是高校基层管理人员具有教育职能,要演绎好“教育者”的角色。育人功能是高校这个特定的场所赋予管理人员的职能。习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上强调,高校立身之本在于立德树人,高校发展要做到治理有方、管理到位、风清气正^[14]。2020年教育部等八部委联合印发《关于加快构建高校思想政治工作体系的意见》,强调要把立德树人融入思想道德、文化知识、社会实践教育各环节,贯通学科体系、教学体系、教材体系、管理体系^[15]。将管理与育人相结合是大学治理区别其他行业领域管理的重要特征。大学职能中最重要的是人才培养,基层管理人员作为学校的执行群体,无疑要承担育人功能。我国高等教育的发展需要高校基层管理人员同时扮演好“管理”“服务”“教育”三重角色。然而在现实中,还存在部分基层管理人员“重管理、轻服务、淡育人”的现象。管理人员如果没有树立起服务意识,更难以意识到自身的育人功能,从而导致角色定位混乱、侧重点不均衡、育人功能的忽视。此外,高校内部治理中,管理人员与教师关系的错位影响着管理人员的角色定位,以教师为主体的学术权力和以管理人员为主体的行政权力间的矛盾冲突时常出现,“去行政化”的呼声此起彼伏,加剧了高校管理人员三种角色间的冲突。

(二)角色过载:多重任务的超负荷运转

社会中的个体在社会互动和交往中,以个体的角度、身份、位置和情感对社会事物的体验,形成了个体的角色承担^[16]。角色承担的程度影响角色压力的强度,一旦超过一定强度,就形成“角色过载”。一方面,学校高质量的发展要求需要基层管理人员投入更多的精力。高校基层管理人员承担着“执行上级政策”的任务。以教育评价改革为牵引的高等教育改革加速推进,这对高校基层管理人员提出了更高的要求。新一轮“双一流”建设对高校管理专业化提出了更高的期盼。需要执行上级政策的任务越来越多,对高校基层管理人员的工作专业化、精细化要求越来越高,日

常事务需要耗费大量的时间和精力来完成。另一方面,高校基层管理人员在制度实施过程中承担多重角色。高校基层管理人员承担着“各类制度文件实施”的事务,在政策制度实施过程中,管理人员要承担新旧思维、新旧政策、教师与管理人员认识等冲突间的协调,为了确保政策落实的实际效果,甚至要充当监控者的角色。很多部门的工作内容涉及上级多头部门管理,下达的任务多,有些工作无法确定由哪个部门、科室负责,有时会导致角色定位不清,这样很容易限制个人创造力的发挥,影响工作质量。同时,就日常工作来说,部分高校基层管理工作内容琐碎且程序性和重复性强,从而导致部分高校基层管理人员工作热情消磨而陷入恶性循环。多重角色的承担、转换、扮演中压力过载,多重任务负荷与自身本领恐慌之间的矛盾加深,过载的压力超出管理人员个人身心、能力所能承受的范围,又得不到外界的有效帮助和支持,容易转化为自身的焦虑。

(三)角色模糊:职业倦怠、激励机制与自身发展的多层交织

当个体社会期望值与个体内在期望值过高,而客观实际又达不到预期目标的情况下,就会产生失望情绪、疲惫心态,陷入职业倦怠,形成角色模糊。有研究认为,高校管理人员的职业倦怠严重程度高于教师^[17]。出现这样状态的原因比较复杂。首先,部分基层管理人员的努力和期待与回报不匹配。高校行政管理岗位是一种较为“体面”稳定的工作类型,加入门槛越来越高,越来越多高学历、综合素质强的毕业生群体进入高校行政管理岗位,大大提升了高校管理人员的群体素质。不可避免的是,高校管理人员对自身角色期待较高,工作投入较多,对工作的回报抱有较高的心理期待,对未来的职业发展期望值较高。但是,现实困境是高校管理人员这一群体在高校内部治理中,其关注度、受重视程度都远不及教师群体,工作没有得到足够的重视,身份认知度不高,部分人员甚至呈现出“内卷”“躺平”状态。其次,高校基层管理人员评价激励机制不健全。尽管各高校制定了相关激励措施,但还存在规范评价标准缺乏,评价内容模糊,评价形式单一,评价程序流于形式,评价结果运用不畅等问题,现有激励机制的效果不明显,仅仅凭借管理人员自我认识自我激

励,难以达到效果,严重影响工作的积极性。最后,基层管理人员自我成长受限。职称、职级、职位上升达不到心理预期,陷入上升困境。

三、角色困境的现实剖析

(一)宏观冲击:教育改革理念的激烈碰撞

角色理论认为,人既是社会的产物,又能对社会作出贡献。该理论强调个体在与社会的关系相处中找到符合个人期望的角色定位。因而,研究个体的角色须将个体置于其活动的社会大环境中。教育领域的改革发展是国家全面深化改革在教育领域的具体落实,是当前我国推进教育事业发展的必由之路。全球视野下的高等教育发展,我国对高等教育的渴求比任何时候都迫切。这种迫切转化成了党和国家对高等教育的高度关切,高等教育质量提升的重要性被提到了前所未有的高度,这为我国高等教育改革与发展注入了动力源泉。党的十八大以来,我国高等教育以深化“放管服”改革推进教育管理体制,以深化办学体制改革激发学校活力,以教育评价重构高质量教育体系^[18]。高水平的大学治理是推动教育改革的重要保障,大学之治需要一流的师资队伍,也离不开一流的管理队伍。高质量的教育发展需求对高校管理人员队伍的提提出了新的诉求。高校管理人员理应共同承担起高校发展服务国家发展的重任。但是,教育改革不断推进,阻力依然存在。透视我国教育改革的实践之困,主要存在价值阻力、制度阻力、实际阻力和自身阻力^[19],而根源在于理念阻力。理念的差异和颀颀带来角色认知的差距对身处改革漩涡的高校基层管理人员产生了宏观冲击。这种冲击导致了传统管理理念更新换代的滞后,制度更新逻辑起点与实施路径的错位,管理实践中对出现新问题的无措以及个体自身发展的本领恐慌。这些宏观冲击导致基层管理人员自身的角色定位与社会环境不匹配,构成了基层管理人员角色认知的错位。

(二)中观窘况:高校发展内驱力的过度张扬

社会对个体的角色需求,必须通过个体所处的组织目标来实现,这些组织目标的总和组成了社会发展的总目标。组织赋予个体角色荷载,推动着个体角色适应。当前国内高校间的竞争,以获取更多资源、政策为焦点。逐步与市场接轨的

高等教育竞争,在市场调节下获取更多的资源配置成为各高校竞争的根本动机。但高校间过度的竞争可能会阻碍高等教育健康发展。“双一流”建设吹响了新一轮高校竞争的号角。不可避免的是无论是入围的“双一流”建设高校,还是有志入围的高校,在他们加入竞争的行列中时,潜藏着竞争中的目的、手段和方式的不协调^[20]。对高校个体而言,是高校发展内驱力的过度张扬的外在表现。置于为获取外部资源和竞争排位的功利性指挥棒下,高校内部治理通过“压力传导”“绩效评价”最终会影响到基层管理团队的工作状态。这种提升竞争力的变革成为促进高校发展的强劲动力。客观上,这种变革需要高校基层管理人员及时根据发展需求调适自己的角色。但是,受高校发展内驱力等因素影响,高校基层管理人员往往不能很快适应学校发展的节奏,产生各种角色错乱现象。从角色理论去理解,就是基层管理人员的角色适应无法跟上高校对基层管理人员的角色荷载的变化。更让人担忧的是,高校发展的压力向内传导,身处其中的基层管理人员往往为部门利益、管理资源的支配力而绞尽脑汁,却忽视自身育人功能定位。学校对基层管理人员缺乏职业规划指导,引发基层管理人员职业目标不清晰,容易淹没于日常繁杂的事务性工作中。作为职业发展的一部分,其个人职业发展遭遇瓶颈,严重影响工作情绪,给自身发展带来不利的影响。

(三)微观梗阻:个性发展需求的匹配错位

从高校实际运行情况和趋势来看,个体发展的需求与高校外在环境之间的匹配错位已经成为困扰高校基层管理人员的一个现实问题,从而影响群体工作效率、身心健康,甚至影响到管理活动的合理性基础。现有高校基层管理人员的考核和激励机制往往流于形式,考核等级过于简单,对于基层管理人员的薪酬影响微乎其微,个体职称和职级晋升的通道较窄。这种激励机制严重影响了高校基层管理人员的自我期待,容易导致期望优秀的人失去奋斗的动力而加入到“躺平”队伍,形成“劣币驱除良币”的现象,影响高校基层管理人员能力水平提升,制约自身发展。高校基层管理人员的职位、职级、职称晋升竞争激烈,发展通道狭窄的客观现实和职业发展的较高期待之间存在“梗阻”现象。其一,高校是典型的“金字

塔”式组织结构,中层及以上的领导岗位数量有限,大部分人员会遭遇发展天花板,职位晋升难,基层管理人员积压严重。其二,根据事业单位的岗位设置,岗位总量和各职级岗位数量有严格的控制,高校基层管理人员大部分需要走行政职级的晋升路线,从科员做起,根据学历、工作年限、工作业绩逐步晋升。但实际情况却是,大多数人晋升到一定职级就停滞不前,在一定程度上影响基层管理人员工作的积极性。其三,高校管理人员虽然在职称上单独评聘,但是职称晋升名额限制性大,与教师系列相比难度较大。“破五唯”后,与学校中层干部工作业绩成果相比,基层管理人员竞争不占优势。此外,繁杂琐碎的工作与潜心学术研究之间的矛盾导致高校基层管理人员职称晋升之路难上加难,职称晋升竞争压力较大,职称晋升困难。

四、角色重塑的实现路径

(一)角色认知从多维视角碰撞中坚定立德树人主向,实现角色拒绝与转向

在教育改革发展这一宏大背景下,高校基层管理人员作为高校管理运行的重要力量,必须牢牢把握发展大势,明确自身所处的历史方位,明晰自身的使命担当,拒绝停滞不前,拥抱改革浪潮,主动转向提升与适应。一是在多维碰撞中找准逻辑起点。“人民满意”是时代命题,既是办社会主义大学的显著标志,也是我国高校办学的初心,更是当前教育领域改革发展的根本出发点。国家在推进教育领域改革与发展中,始终以此为主线。在教育领域各项改革举措中,把准育人初心,提升服务质量是基层管理人员在角色认知中首要关注的问题。在逻辑起点上,基层管理人员思想较为统一。高校基层管理人员要善于抓住高等教育改革的初心,从逻辑起点中找准角色认知。二是在多维碰撞中融入高校内部治理体系的发展大势。基层管理人员在高校提升治理体系和治理能力现代化的改革发展的的大势中,要顺应高校综合评价改革的需要,提升群体活力,向一流管理水平迈进,拒绝故步自封、经验主义,强调创新融入,在实践中践行国家、社会和学校发展赋予的角色期望,以提升服务水平助力学校各项事业发展。在服务上要根据外部环境对高校管理的要求,将管理的

内容向服务转化,主动扩大服务范围,简化管理的中间环节,提高工作效益,最大限度地减少非教学、科研等因素给师生带来的负担,从根本上解决“放管服”中高校能否“接得住”的窘况。在育人上,牢固树立“思想政治工作是高校一切工作的生命线”,一切工作“围绕学生、关照学生、服务学生”,强化立德树人的方向,围绕“以学生为中心”的服务理念,通过规范化管理,遵循育人规律,创新工作方法,形成“大思政”育人格局。

(二)角色期望从多层任务交织中树牢推进学校高质量发展之责,实现角色期望调整与明确

我国高校改革发展的动力始于“政府控制模式”,高校在学习消化之后,将政府的“规定动作”转为内驱动力,并按照“办好特色”的普遍共识下重视“自选动作”。高校在改革发展中追求能动性和自主性成为高校内驱力的动力源泉。管理人员要正确处理好学术张力与育人主责之间的关系,既要完成“规定动作”,又要突出“自选动作”,在多层任务交织中调整并明确角色期望。如何处理好内含于大学之理念的学术张力与高校育人初心两者之间的关系一直是高校内部治理需要解决的问题。在纷繁芜杂的管理任务中,坚守立德树人初心是高校内驱力过度张扬的“缓解剂”,育人之责的坚守是缓解学术张力无序扩散的“调节器”。当前,国家以“双一流”建设为导向推进学科内涵式发展,思想政治工作、师德师风建设是学科建设中的重要环节。高校应该重视这种学科竞争引起的学术张力带给管理人员的角色压力,梳理符合提升学科竞争的管理职责,尽量摒弃无谓增加的内容,在管理人员角色期望调整中“回应”管理人员的角色认知,为他们创造条件、营造环境。

开展培训时可实施基层管理人员“大班化”思想素质培训和“小班化”岗位能力提升培训相结合。一方面通过“大班化”思想素质培训,强化高校管理人员价值观,树牢育人主责,提升心理素质水平,激发其工作热情。另一方面通过“量身定做”的“小班化”岗位能力提升培训,提高工作能力水平,服务师生和学校发展。立德树人是高校管理人员区别其他组织管理人员角色任务最根本的特征。高校基层管理人员应调整自身角色的期盼,寻本存真,抓住管理服务背后的育人功能,

树牢育人理念,与其他主体形成育人合力。在具体管理工作中,高校基层管理人员要转变职业观念,在多重任务的交织中顺应角色期望,明确工作的最终目的和高校行政管理工作的本质追求。按照角色重塑的理论,高校作为角色发出者之一,在提高学术张力的自我限制能力同时,要有效促进学术张力对基层管理人员角色期望的合理调整。要根据高校基层管理人员的角色反馈,进一步完善管理体制,优化内部管理和内部治理体系,优化激励机制,满足高校基层管理人员的角色需要。

(三)角色执行从多向压力冲击中稳定个体发展主线,实现角色顺应与遵循

基层管理人员理应将个体全面发展与国家政策导向、社会需求拉力、学校事业发展的方向相适应,顺应时代发展需求,达到个体角色扮演与角色期待同向而行,从而实现个体发展的角色重塑。一是角色自我认知的重塑。一般来说,角色自我认知是对学校所能提供角色发展的政策供给的理解。个体发展需要外部驱动,但归根究底还需要内驱力,在对外部环境的角色认知基础上,个体发展还要以内部环境的角色认知为前提,实现角色定位顺应角色期待,这需要高校基层管理人员自我驱动,向内寻求自我提升。做出这种选择是基层管理人员对学校提供的晋升环境的主观反映,也反映了角色选择与晋升难度、薪酬待遇的兑现有关。高校基层管理人员要充分认识到个体发展的自主性是发展的内生力量,社会不断进步和高等教育改革自身的需求给高校基层管理人员带来多向压力,唯有不断创新,向内反思,提升个体发

展的主动性,不断适应新的局面,在各种外部环境压力冲击中,理清个体发展的主线,提升角色扮演的内驱力,达到个体角色认知的重塑。二是角色顺应与转移。在多向压力冲击下,角色拒绝显然不能适应角色要求。角色顺应是实现角色任务“应然”、快速融入角色任务的有效路径。这个环节主要是在学校的职业指导和培训下,管理人员将自身的角色认知“回应”和学校角色期望的“反馈”之间的理性“匹配”。角色转移则是在特定时空下角色重塑不得不选择的路径,当在时空不允许或者时空允许但难以保证角色任务完成质量时,通过任务向横向和纵向的分解,保障任务的顺利完成。这种角色转移是在角色认知与角色期望之间主动顺应之外部分的被动调适。三是角色发展路径的重构。高校基层管理人员应明确岗位职责、学校和部门期待,准确掌握上级要求,将自身的发展同学校的发展顺应起来。要经常审视自身角色扮演的不足,及时调整方向,提升行政管理工作效能,提高自我调适能力,不断调整角色认知,顺应角色需求,将自身发展与外部环境的要求相适应,缓解工作中的压力和不适,防止职业倦怠,达到角色顺应。角色认知、角色期望的合理匹配之后,角色执行是最后环节。对管理人员而言,主动的角色重塑是为顺应角色发展而主动开展的学习、培训与实践。对个体而言,基层管理人员要做好“三线”晋升规划,并根据自己的素质特长确定发展重点。无论哪条发展路径,重点要在个人修养、学识水平、格局视野方面提升角色适应能力。

参考文献:

- [1] Hong M. Public University Governance in China and Australia: A Comparative Study [J]. Higher Education, 2018 (4): 717-733.
- [2] 郭广生,刘佳.高校管理人员组织公平感、敬业度与工作绩效的关系研究[J].国家教育行政学院学报,2022(4): 24-34.
- [3] 袁书杰.大学治理视野下工作自主性对组织公民行为影响——基于416名高校管理人员的考查[J].北京航空航天大学学报(社会科学版),2021(5):147-153.
- [4] 陈武元,胡科.“双一流”建设背景下的高校行政管理人员能力提升研究[J].现代大学教育,2018(3):79-85.
- [5] 杨秀玉,杨秀梅.教师职业倦怠解析[J].外国教育研究,2002(2):56.
- [6] 程洁.高校人力资源的几个现实问题及改革设想[J].教师教育研究,2013(2):18-24.
- [7] 周恒.职员制度下高校管理人员的职业发展[J].西北民族大学学报(哲学社会科学版),2020(6):110-116.
- [8] 姚鹏阁,郑婕慧.“双一流”建设背景下高等学校行政管理人员对职员制改革的认知分析[J].中国人事科学,2019(1): 46-51.
- [9] 蒋衡.西方二十世纪七十年代以来关于教师角色的研究[J].高等师范教育研究,2002(6):72-77.
- [10] 范惠明.角色理论:产学合作中教师角色的一个分析框架[J].高教探索,2021(6):34-39.
- [11] Linton R. Culture, Society, and the Individual [J]. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1938(4):

- 425-436.
- [12] 任志峰.角色理论及其对集体行为者的可行性分析[J].华中科技大学学报(社会科学版),2016(4):122-127.
- [13] 怀进鹏.胸怀国之大者 建设教育强国 推动教育事业发生格局性变化[N].学习时报,2022-05-06.
- [14] 习近平在全国高校思想政治工作会议上强调:把思想政治工作贯穿教育教学全过程开创我国高等教育事业发展新局面[N].人民日报,2016-12-09.
- [15] 教育部等八部门关于加快构建高校思想政治工作体系的意见.[EB/OL].(2020-05-15)[2022-05-15].http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-05/15/content_5511831.htm
- [16] 邱德亮.论角色承担理论在思想教育中的意义[J].外国教育研究,2006(10):71-74.
- [17] 郭俊.高校管理人员“职业倦怠”与价值重构——基于8所本科高校的实证研究[J].2014(3):15-19.
- [18] 葛莉.新时代中国共产党深化教育改革的内在理路[J].思想理论教育导刊,2022(2):135-141.
- [19] 张辉蓉,盛雅琦.我国STEAM教育改革的阻力与消解[J].中国教育科学,2021(2):74-83.
- [20] 曹鸿骅.“双一流”建设需要处理好大学竞争与大学精神的关系[J].教育发展研究,2021(9):3.

Front-line Administrative Staff in Universities: Conflict Between the Role Theory and Reality

LIU Jinfeng

(Publicity Department, Hohai University, Nanjing, Jiangsu 210024, China)

Abstract: In the process of promoting the modernization of the internal governance system and governance capacity of universities, the front-line administrative staff in universities are faced with conflicts of multiple roles in management, service and education, overloaded with roles under multiple tasks, resulting in role ambiguity and role conflict intertwined with multiple contradictions from job burnout, incentive mechanism and self-development. The differences and contradictions in educational reform philosophy have made a macro impact on the front-line administrative role, the excessive use of the internal driving force in the development of universities has caused the middle-level embarrassment of the role, and the mismatch of individual development needs has led to the micro-obstruction of the realization of the role function. Approaches for front-line administrative staff in universities to get out of the role dilemma and conflicts include: in role cognition we should maintain the main direction of moral education in the multi-perspective collisions and realize role rejection and turn; in role expectation we should take the main responsibility of high-quality development of the school in the interweaving of multi-layer tasks, and realize role adjustment and clarification of responsibilities; in role execution, we should stabilize the main line of individual development under the impact of multi-directional pressure, and realizes role adaptation and compliance.

Key words: front-line administrative staff in universities; role theory; role dilemma; role remolding

[责任编辑 李阳]