

中国高校二级学院办公室主任角色认同影响因素研究

FACTORS INFLUENCING THE ROLE IDENTITY OF OFFICE DIRECTORS IN SECONDARY COLLEGES OF CHINESE UNIVERSITIES

罗娜^{1*}, 张新平²

Na Luo^{1*}, Xinping Zhang²

^{1,2}泰国正大管理学院中国研究生院, ¹中国南京传媒学院

^{1,2}Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

¹Communication University of China, Nanjing, China

Received: August 23, 2024 / Revised: December 19, 2024 / Accepted: December 26, 2024

摘要

高校基层行政人员的角色认同是推动其自身卓越发展的核心驱动力, 关乎基层行政人员的专业成长。本文以中国高校内部治理体系中的微观主体二级学院办公室主任为例, 基于质性研究的方法, 选取 23 位院办主任作为访谈对象, 利用 Nvivo 12 软件对收集的访谈数据进行编码分析, 全面展现院办主任的经历和职业发展特征。研究发现院办主任是一个多元化的“角色丛”, 其角色认同的形成背景具有特殊性、复杂性、二元性和冲突性。院办主任的角色认同并非单一因素所致, 而是组织环境、制度保障、人际交往、个体角色等多种因素综合作用的结果。因此, 调适院办主任的角色认同绝不能在静态的环境中, 以单一角色视角去看待院办主任, 而要在高校的不同场域, 不同情境、在动态变化的社会结构中正视现有困境, 合理定位, 化解角色冲突, 增强角色认同, 探索多重角色“相生相长”的机制和路径, 实现从一般能动者到专业能动者的角色跨越。

关键词: 二级学院办公室主任 角色认同 角色调适

*Corresponding Author: Na Luo
E-mail: rona1107@qq.com

Abstract

The role identity of grassroots administrative staff in colleges and universities is a core driving force behind their development and is closely linked to their professional growth. This paper focuses on the office directors of secondary colleges—micro-level actors within the internal governance system of Chinese universities. Using a qualitative research approach, 23 office directors were selected as interviewees. The collected interview data were coded and analyzed using NVivo 12 software to comprehensively reveal their experiences and career development characteristics. The findings indicate that the role of the director constitutes a pluralistic “role cluster,” with their role identity shaped by particularity, complexity, duality, and conflict. The director’s role identity is not formed by a single factor but is the result of the combined influence of multiple factors, including the organizational environment, institutional frameworks, interpersonal communication, and individual roles. Therefore, adjusting the role identity of college office directors should not be approached as a static, single-role issue. Instead, it should address challenges arising in different domains, varying contexts, and dynamic social structures within colleges and universities. Directors must rationally position themselves, resolve role conflicts, strengthen role identity, and explore mechanisms and pathways through which multiple roles can reinforce each other—ultimately achieving a transformation from general administrative agents to professionalized role agents.

Keywords: Director of Secondary College Office, Role Identity, Role Adaptation

引言

中国高校的管理呈现学校——各部门——学院——办公室/系部的多层级管理模式，与其他机关部门相比，二级学院作为学术权力和行政权力的结合点，是大学组织结构的核心组成部分，是学术活动和行政管理的重要主体，是从事教学、科研和社会服务的基层操作单位。二级学院办公室则是这其中重要的协调部门和综合办事机构，需要在学科发展、专业设置、行政事务、科研项目管理等方面协调配置人财物等资源。不仅事务繁杂琐碎，而且涉及面广，与校内各个部门和所有的组织成员，甚至兄弟学校等外单位都可能发生关联。在中国高校的行政架构中，院办主任犹如一块基石，嵌入学术权威与行政权力相互交错的结构中。被视为“管家、忙家、杂家”的办公室主任（以下简称：院办主任）属于行政组织中的科级人员，承担着管理和服务的行政职能，是学校任务执行的关键支持者和促进者。

作为高等教育变迁时期的产物，院办主任群体体现了学术与行政运作模式的融合特征。既要负责实质性的学院运作，又要协助执行并转化学术与行政的决策。院办主任身处高校金字塔型行政层级的底层，他们不能很好地了解自己的角色，更不能很好地掌握自己的角色。Wilson (1962)认为，“所有具有责任心，高度负责的人员，都会面临内心的矛盾，以及由此带来的不踏实缺乏安全感”。当许多人对自己的工作抱有截然不同的期待与需求时，理想与现实的冲突，

面对繁杂的工作时，在角色表现过程中由于过高期待及角色紧张等所感受到的压抑和焦虑，院办主任就会感到不知所措、彷徨，形成进退维谷的角色压力，降低职业角色认同，影响工作的主动性和创新性，引发职业倦怠。

职业是人的一种外在属性，是人本身的需要和社会发展的需要，将人、组织和管理三者有机地联系在一起。本文通过深入了解院办主任群体的职责、期望、挑战和成就感来源，基于“个体——组织——社会”这三个场域，从“认知——情感——行动”三个视角，分析中国高校二级学院办公室主任应然职业角色是什么？他们的职业角色认同现状是怎样的？角色认同面临着哪些困境？影响因素有哪些？如何调适院办主任的角色认同？通过横向归纳总结、纵向层层深入的质性研究方法，探讨了以二级学院办公室主任为代表的角色认同现状及深层动因，深化了对二级学院办公室主任角色认同的理解，并尝试构建角色认同的调适路径的方向。为纾解中国高校基层行政人员的职业困境，更好的发挥职业角色个体的能动作用，提升学院办公室的组织绩效和管理效能，实现高校多元主体共治的同构，为推进大学治理的内涵式发展提供新思路。

研究目的

本文研究对象聚焦中国高校院办主任的角色认同问题，理论层面有助于丰富和完善教育管理理论，为教育管理领域的理论研究提供新的视角和思路，为教育管理理论的深化和发展作出贡献。实践层面通过对院办主任职业角色的深入研究，可以为高校提供更科学、合理的管理模式和运行机制，提高院办主任的综合管理能力与水平，提供更清晰的职业方向和职业规划，激励该群体更好地发挥自己的能动性，推动高校管理水平和治理能力的提升。

文献综述

在中国高校二级管理体制下，学院不仅要自行处理具体事务，还要将更多精力放在学院的教学、学科、专业、师资队伍建设上。因此二级学院办公室肩负着承上启下、联系左右、协调内外、保证二级学院日常工作的重要职能 (Lou et al., 2016)。它既是学院对内开展工作的指挥中心，又是学院对外联络的桥梁和纽带，也是面向教职员和学生的综合管理窗口 (Xu, 2006)。办公室主任作为二级学院办公室的领导者，其角色类型和角色定位具有多样性和复杂性，不少学者对此进行了深入的研究。

Yu (2018) 认为二级学院办公室主任的工作具有以下特点：综合性、时效性、服务性、原则性和灵活性，肩负着承办、参谋、管理、协调和指挥职责。Yang (2020) 指出，在大学行政制度变革过程中，学校行政机关的工作制度与工作内涵正发生着改变，院办主任的职能主要体现为“传递者、协调者、管理者和服务者”。Hou (2012) 提出，二级学院办公室主任要按照自己的工作特点，担当好参谋长、协调者和宣传者的角色；担任侍应生，领兵等职务，并具有较强的作用。

Li 和 Tian (2017) 则认为高校二级学院办公室是学院综合性办事机构和协调机关部门，起着承上启下、协调左右、沟通内外的职能，扮演“服务者、监督者、协调者”三个角色。Ye 和 Fang (2011) 提出，在工作中，办公室负责人要发挥参谋、服务员、指导者和宣传者的作用，以适应不同的工作需要。

作为二级学院行政办公室的负责人，在执行职责的过程中，可能会遇到一系列源于主观和客观因素的挑战与阻碍，这些都可能导致其角色履行的过程受挫，甚至对个人成长及角色功能的充分发挥造成显著困扰。Wilson (1962) 研究指出，在责任重压下的角色往往伴随着深刻的内心纠葛和不确定感，二级学院办公室主任这一职位尤其如此。其肩负的多元职业身份和复杂的职务要求，使其角色定位显得尤为独特且富有挑战。当这些角色需求无法无缝对接时，角色冲突如影随形，成为其工作历程中不可避免的试炼。当二级学院办公室主任身兼数职时，由于时间和精力的双重约束，以及资源分配的局限性，院办主任们常常面临多方面的期望和需求之间的冲突，这可能导致角色间的紧张关系，甚至引发内在的挣扎和困惑。这种困境会阻碍角色的有效履行，进而对角色认同产生负面影响。院办主任角色间的冲突主要表现如下：

一是决策执行者的角色与服务者的角色之间的冲突。在学校和学院领导的眼中，办公室主任就是一个最忠实的决策执行者，他必须认真按决策去处理事情，没有赋予他一定的处理事情的权限。但同时，办公室主任肩负着服务的角色，在教师、基层管理人员和学生的眼中，办公室主任又是一个帮助解决问题和争取资源的求助对象 (Luo, 2010)。对于教师等相关群体提出的要求，办公室主任往往只能按原则去处理，与其服务者的角色存在一定冲突。还有不少学者提到了行政权力对学术事务过多介入，可能导致了行政人员与学术人员的冲突和对立 (Zhou & Zha, 2007; Liu & Song, 2005)。

二是行政管理者的角色与参谋者的角色冲突。作为行政管理者的二级学院办公室主任，其工作核心在于“管理”，包括对维持学院顺利运转的一切人、事、物的管理，“被管理者”通常将办公室主任当作领导中的一员或者领导的代言人。而作为参谋者的二级学院办公室主任，则被学校和学院领导视为比较接近和了解基层的角色，常被寄希望于深入基层、搜集一手的信息和情况，而真正的基层管理者已将院办主任视为领导者和监督者，导致作为参谋者的院办主任难以真正融入其中。

二级学院办公室是协助领导、教师、其他部门处理事务、搞好服务的综合职能部门，是联系群众和外界的重要窗口。办公室工作能否正常、高效关系到学院的形象、威信和发展，因此办公室主任作为办公室的核心人物，常常承担着巨大的心理压力 (Chen, 2012)。二级学院办公室主任在履行角色职责的过程中，组织中的不同成员，如上级领导、下级员工、同事、教师、学生及组织外的成员，都会对二级学院办公室主任有不同的角色期望，外界期望构成越复杂，对院办主任造成角色冲突压力就越大，还有一些期望不符合实际，造成角色负担过重。当院办主任面

对的压力强度过大、难以负荷时，可能导致个体出现不良的压力反应，严重影响个体身心健康。在高校蓬勃开展的教育改革中，很多关系尚未理顺，各部门之间相互推诿、扯皮的现象较多。作为基层的办事机构，办公室需要协调的事情较多，工作明显加重，难度加大 (Wang, 2007)。

随着社会的不断变迁和教育改革的不断深入，高校工作者的压力日益凸显，不少关于高校相关群体角色困境的研究不断涌现，主要集中于角色认同困境的动力机理、深层原因和现实表征等方面。基于 Xiao (2019) 关于角色认同的动力机理分析框架，高校相关群体出现角色认同危机可以从个体的认知、情感、行动三个层面展开探讨。从认知层面看，高校相关群体的职业认同的动力来源于原有职业观念和职业印象。从情感层面看，职业认同的动力还来源于职业主体对职业的一种内心体验和情感倾向。高校行政管理群体对日常工作职责的履行既是扮演角色的过程，也是体验和感受角色的过程，他们在认识、理解自身角色基础上产生了喜、怒、哀、乐等内心体验和感受。角色认同水平较高的个体具有积极的情绪和情感，在职业认同中，越是具有强烈的职业情感，就越容易达到认同的状态 (Xiao, 2019)。相反地，若是个体发自内心地不喜欢自己的职业，那么久很容易产生认同困境。Zhang (2012) 指出职业认同是个体对某一职业的积极态度和强烈的投入感，体现为个体维持该职业的愿望和对职业的喜爱程度。从行动层面看，职业认同是指职业主体根据自己的职业岗位和角色的需要，有意识地建立起自己的职业目的，并在此基础上有意识或无意识地对自己的职业行为进行调整和控制，持续地消除种种困难，从而达到自己的职业目的。生涯动态作为专业身份的基石，支配、调控着职业身份的主体行为。若高校相关群体踟蹰不前、不敢行动起来尝试和扮演角色，那么很难实现职业身份认同。还有研究着眼于角色认同困境的现实表征，主要包括职业倦怠感和丧失对工作的热情和喜爱。职业倦怠最容易发生在有助人行为的从业者身上，高校行政人员的主要职能是服务，也是容易产生职业倦怠的高发人群之一 (Zhang, 2004)。Zhao (2013)、Fan (2017)、Wang (2015) 研究发现高校辅导员的职业认同与职业倦怠之间存在显著的负相关关系。职业倦怠很容易引起人的情绪枯竭和态度的负面影响，具体的症状是个人的情绪会变得非常疲惫，工作积极性也会随之消失 (Maslach & Jackson, 1981)。

通过文献梳理本文将基于角色理论，从“期望角色——领悟角色——实践角色”的角色认同动态过程入手，综合考虑个体、组织和社会等层面的角色认同影响因素，通过文本分析、半结构式访谈、参与式观察等方式研究二级学院办公室主任的期望角色和现实角色认知情况。探索多重角色“相生相长”的机制和路径，进一步提高二级学院组织绩效和管理效能。

研究方法

本研究以中国高校内部治理体系中的微观主体二级学院办公室主任为例，基于质性研究的方法，参考 Zhou (2022) “依据人才培养的角度进行高校的分类”，从“专业性研究型大学”、“学术

性研究型大学”、“学术性文理学院”、“应用型高校”中选取不同类型院校（如理工类、财经类、师范类、综合类院校），涵盖江苏省、广东省、山东省等多个地区搜索院办主任岗位职责文本数据并选取 23 位院办主任作为访谈对象，确保研究的全面性和代表性。首先通过文献综述确定调查内容，根据调查内容整理访谈提纲。利用文本分析法、访谈法、参与式观察对处于学术权力和行政权力二元交织的结构中的院办主任展开研究，以职业角色认知为研究起点，结合半结构化访谈（关注角色认同状态）和叙事访谈（聚焦建构过程和影响要素），并利用 Nvivo 12 软件对收集的访谈数据进行编码分析，通过主题分析，揭示了院办主任角色认同形成的背景和关键影响因素。主要采用理论饱和度将原始资料随机预留五分之一，待编码形成后，将预留资料与已产生的编码结构进行仔细核对，若没有新的概念或主题出现，说明编码的概念相对穷尽，也就是说理论得到了饱和。同时通过创立副本与备注记录分析过程，进一步提升研究的内在效度。外在效度强调的是研究结果的适用范围和实用性。本研究的访谈材料为被调查者的自身描述，且被调查者来自于、不同的学校，包括不同地区、不同级别职称、不同学历、不同性别等差异，具有代表性，可真实反映二级学院办公室主任职业角色基本情况。此外，本研究还实施了三角检验。对比并整合来自各种来源的数据，以此消减个人倾向对研究效度的潜在影响。

1. 文本分析法

本研究通过网络搜索江苏、广东、福建、安徽、河南、山东等地的 24 所本科高校二级学院网站，对搜索到的 40 份二级学院办公室主任的岗位职责利用 Python 处理数据，在文本中计算院办主任职责关键词词频统计，选择前 100 的关键词构建关系网络，之后用 Gephi 可视化，度中心性表示节点大小，模块化系数区分颜色，共现关系社交网络图谱。利用知识图谱进行可视化，通过直观可视化的视角，分析出知识类属特征以及问题之间的关系特征，分析出院办主任工作职责中的角色要求，并结合相关文献资料、角色理论，归纳院办主任的应然角色。

2. 访谈法

本研究选择了多样化的访谈受访者。受访者涵盖了二级学院办公室主任、学院领导、教师代表及其他基层行政人员。其中，二级学院办公室主任 23 人，占比为 57.5%，学院领导、教师代表及其他基层行政人员 17 人，占比为 42.5%。并采用 Nvivo 12 对访谈资料分三步对文本进行分类编码用以对案例研究进行佐证。

3. 参与式观察

在本研究中，基于本人的职业角色，既是研究者，也是研究对象，与研究对象建立联系和关系，具有积极参与到研究对象的社会活动中，亲身体验和观察他们的行为和交互。在日常的工作的密切了解和接触中，获取研究对象的真实感受和体验，并获得所需的研究数据。通过参与式观察，笔记记录和数据收集。准确记录观察到的事件、行为和交互，同时注意个人的感受和反思。

研究结果

根据搜索到的 24 所本科高校院办主任岗位职责的相关信息利用 Python 处理数据, 进行关键词词频统计选择前 100 的关键词构建关系网络可知: “工作”(205 频次)、“学院”(204 频次)、“负责”(137 频次) 在词频上位居前三, “协助”(53 频次)、“管理”(46 频次)、“领导”(37 频次)、“行政”(31 频次) 等处于词频的中心位置。

在社交网络中, 中心度能阐述个体在社交网络中的重要性, 用 Gephi 可可视化, 进行表示节点大小模块化系数区分颜色, 利用中心度反映关键标签词汇在这个关系网络中的重要性, 特别是相对中心度。根据搜索到的 24 所本科高校院办主任岗位职责的相关信息利用 Python 处理数据, 进行关键词词频统计选择前 100 的关键词构建关系网络, 根据词频的分布, 共现关系社交网络的呈现, 纵观院办主任的岗位职责条目, 梳理系统得出院办主任职责主要涵盖途径性职责范畴、岗位要求的一些显著特征与应然属性。

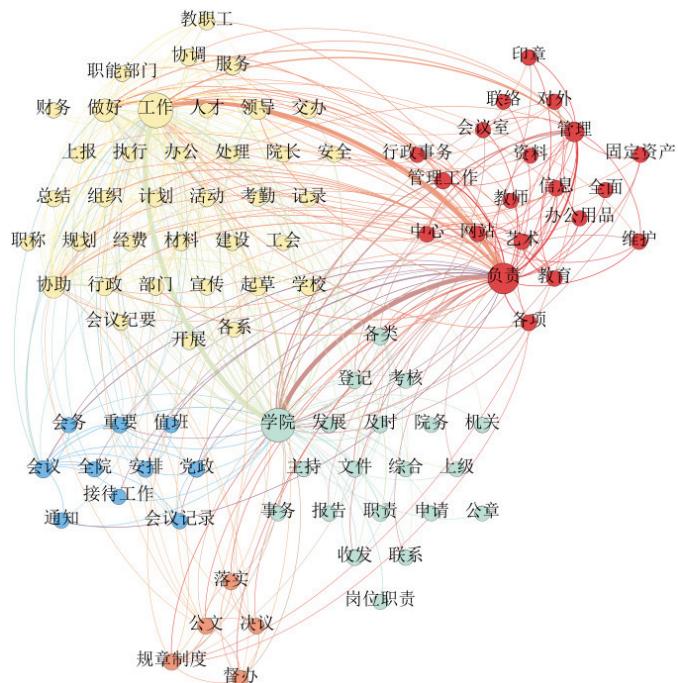


图 1 院办主任职责关键词关系网络图

通过 Gephi 可可视化, 度中心性表示节点大小, 模块化系数区分颜色, 呈现共现关系, 位居前列的是“学院”、“工作”(98 频次), “工作”、“负责”(77 频次), “做好”、“工作”(61 频次), “协助”、“工作”(35 频次), “管理”、“负责”(27 频次)。

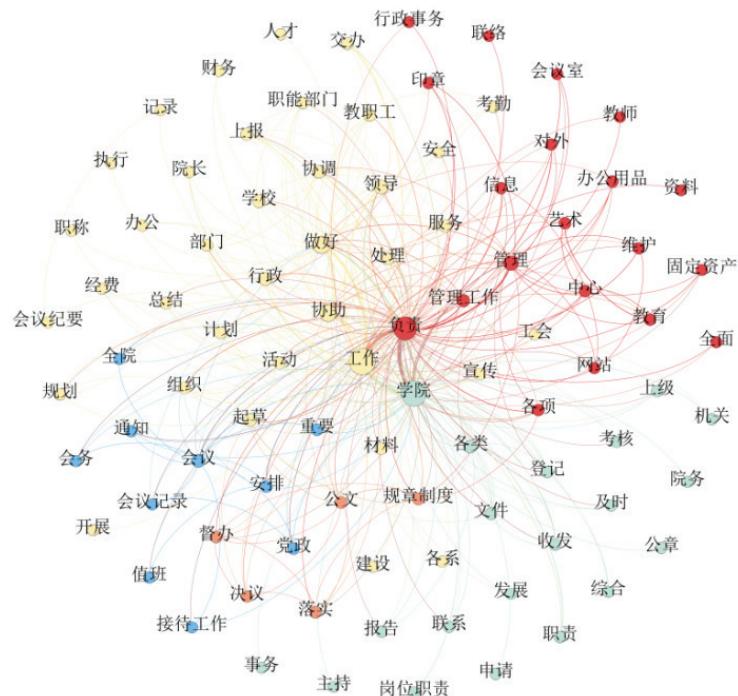


图2 院办主任职责共现关系图

根据词频的分布,共现关系社交网络的呈现,纵观院办主任的岗位职责条目,梳理得出院办主任职责主要涵盖:过程性职责范畴,如起草文件、制度、发展规划、总结计划等;事务性职责范畴,如宣传、接待来访;负责公章的管理;协助常规工作;学校分配的日常行政、党务工作;财务工作等;统率性职责范畴,如贯穿嵌入具体管理事务等。二级学院办公室主任的主要工作,便是推动核心工作的有效开展,需要具备处理、分类事务性工作的能力,同样要有对政务的敏感意识。通过共现关系的呈现展示了关于影响二级学院办公室主任工作开展的因素——处理好领导与被领导之间的关系,理清日常工作、重点工作和突发性工作之间的关系,处理原则性和灵活性之间的关系,这也说明了办公室主任在工作开展过程中确实会受到客观因素的影响。

表1 二级学院办公室主任职业角色认同现状编码示例(节选)

原始材料	开放式编码	主轴式编码	选择式编码
院办主任既要做好与上级部门的对接,领受上级会议和文件精神,又要服务于院长办公会和院长,督促执行学院作出的各项决议,协调学院相关部门共同推进重点任务的落实。	多头管理	职责不明	组织环境
更多的是处理行政事务,但实际上,它涉及到的内容远比我想象的要复杂和琐碎得多,需要逐级上报审批材料,有时候某位校领导不在,审批就停滞了,我最长有一个月没有审批完。	工作流程冗长		

表1二级学院办公室主任职业角色认同现状编码示例（节选）(续表)

原始材料	开放式编码	主轴式编码	选择式编码
我们会通过内部讨论或者向上级反映情况来解决问题，但上级基本不听你讲，他要的就是你执行的结果，不管你过程，有时甚至不管你实际情况。		和上级沟通不顺	去人格化
院办主任还是一个比较“工具人”的角色，其实也没有太多的工 作自主性（或者说决策权）。	机械执行命令		
有一些工作他可能就是比较模糊，你说是属于党建的工作还是 院办的工作，有点说不清，这种时候就很容易发生推诿，两边都 不是很想干，然后觉得应该是对方来做这个事情。	推诿扯皮	组织目标模糊	

通过访谈 23 位院办主任，17 位教师、学院管理层及其他行政人员，并对访谈资料进行了编码处理，对角色认同状况、建构过程及影响因素、角色认同困境进行编码分析。利用讯飞听见软件将访谈录音转成文字，共得到约 11.83 万字的访谈逐字稿。并利用 Nvivo 12 质性分析软件对访谈数据进行开放式编码、主轴式编码和选择式编码三级编码。开放式编码阶段为访谈文字稿中每个具有研究价值的单元概念命名，同时创建一个自由节点。在本研究中，通过开放式编码，笔者提炼出 17 个概念，产生了 171 个参考点。主轴式编码阶段，笔者将 17 个概念概括为 10 个类属，选择式编码是在开放式编码和主轴式编码之后进行，通过分析不同类属的含义，笔者最后提出 4 个核心类属，分别是组织环境、制度保障、人际交往、个体角色认同。基于此，在 Nvivo 12 中形成了本研究的三级编码结构。

表2二级学院办公室主任职业角色认同困境具体编码节点的频次

选择式编码	主轴式编码	开放式编码	材料来源数	参考点数
个体角色			21	47
角色冲突			12	12
	难以兼顾工作和家庭		12	12
角色负荷			4	4
	工作压力大		4	4
角色认知			11	23
	晋升前景不明朗		11	17
	无意义感		3	6
身份认同低			7	8
	不被理解认同		7	8

表 2二级学院办公室主任职业角色认同困境具体编码节点的频次（续表）

选择式编码	主轴式编码	开放式编码	材料来源数	参考点数
人际交往			13	22
	人际冲突		11	18
		不公平感	4	4
		内部竞争激烈	4	4
		人际关系紧张	7	10
制度保障			21	47
	制度保障不健全		17	31
		保障理念的淡薄	14	17
		保障体系的忽略	12	14
组织环境			30	75
	工作期待高		21	23
		服务对象诉求不合理	5	5
		服务对象诉求分歧	16	18
	去人格化		11	16
		和上级沟通不畅	5	5
		机械执行命令	8	11
	职责不明		17	32
		多头管理	5	9
		工作流程冗长	16	23
	组织目标模糊		4	4
		推诿扯皮	4	4

资料来源：作者从 Nvivo 12 分析结果所得

影响院办主任角色认同的因素可大致分为社会化结构性因素和个人主体性因素。社会结构性因素主要分为宏观、中观和微观三个层面。其中，宏观层面的影响因素有社会认可、组织文化及关于高校行政人员相关政策制定与制度落实；中观层面有工作待遇、评价体系、部门支持、专业培训、工作开展模式等；微观层面的影响因素有人际交往、他者认同、领导态度。个人主体性因素包括：人格特质、工作经历、专业素养、角色认知、职业规划、角色困境等。主要面临角色冲突、角色负荷、角色模糊、角色焦虑四种困境。

“组织中人的行为不仅仅是通过与邻近事件的交互来激发的，而且还受到与组织环境中无形力量交互的影响”。在高校的特定社会空间中，教师、学生、行政人员以及其他相关人员处于不同的位置，彼此之间复杂的关系网络，不同角色相互之间的关系，在高校中，存在着学术场域、管理场域、学生生活场域和社会服务场域等多个不同功能和特性的场域。这些场域相互作用、相互影响，共同构成了高校复杂而丰富的社会生态系统。角色蕴含于错综复杂的社会互动之中。

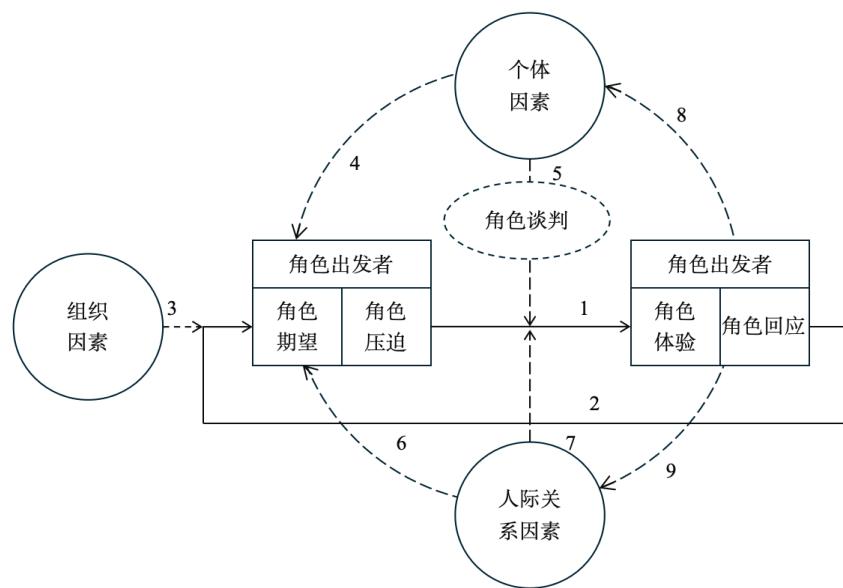


图3 院办主任的角色互动模型

资料来源：根据卡恩角色互动模型改编

角色扮演是一个复杂的过程，涉及到角色期望、角色发出者、角色扮演者、角色执行、角色行为等。Kahn et al. (1964) 的角色的互动理论模型，认为角色执行者的角色扮演是与角色发出者互动的过程。首先由“角色集”中的各个角色发出者向角色执行者发出角色期望。角色执行者扮演角色，执行角色期望，角色期望会对角色执行者产生各种积极或消极的影响。当角色期望与角色执行者的能力和期望相符时，角色期望就容易实现，并使各方满意；当角色期望与角色执行者的能力和期望不相符时，角色期望的实现会遇到困难，造成双方关系紧张，形成角色压力，出现各种角色扮演问题，影响角色认同。角色互动模型中的角色发出者、角色执行者、角色期望、角色执行回应同时受到更广范围的组织因素、个人因素和人际关系因素的影响。

讨论

通过以上院办主任的岗位职责的文本分析以及角色认同现状影响因素的编码分析，院办主任职业角色在理想与现实中，角色期望与角色执行过程中出现巨大反差，影响了其角色认同。具体表现在：组织环境中的应然高效与实然低效；制度保障中的应然在场与实然缺位；人际关系中应然协作信任与实然冲突矛盾；个体角色的应然专业与实然模糊。

表3院办主任角色认同的困境表现

结构要素	理想状态	现实反差	角色认同困境表现
组织环境	院办主任在组织环境中应扮演高效协调者的角色，确保各项事务顺畅运行。	在实际工作中，由于“膨胀”的组织机构、“异化”的科层体制、“模糊的组织目标”等多种原因，院办主任可能面临诸多挑战，导致工作效率不尽如人意。	组织环境的模糊无序导致院办主任产生挫败感，对自身的职业角色产生质疑。
制度保障	院办主任应得到充分的制度支持和保障，以便更好地履行职责。	在实际工作中，保障理念、激励机制等相关制度可能并不完善或执行不力，导致院办主任在需要支持时感到孤立无援。	缺位的制度保障让院办主任感到无助和失望，进而影响其对职业角色的认同。
人际关系	院办主任应与其他部门和个人保持良好的协作和信任关系。	在实际工作中，由于双重权力约束以及熟人社会的瓦解导致的利益冲突、沟通不畅等原因，院办主任可能经常面临人际关系的紧张和冲突。	不和谐的人际关系让院办主任感到沮丧和疲惫，对其职业角色认同产生负面影响。
个体角色	院办主任应是一个高度专业化的角色，具备丰富的管理和协调能力。	在实际工作中，由于专业化身份的角色模糊、时间焦虑的角色超载、个体工作动机等原因，院办主任可能感到自己的专业性无法得到充分发挥。	角色模糊、角色超载、工作动机导致院办主任对自己的职业能力和价值产生怀疑，进而影响其对职业角色的认同。

院办主任在实际工作中扮演着“服务者”、“管理者”、“协调者”以及“传递者”等多种角色，是一个集多种角色与一身的“角色丛”。不管这些角色的数量如何变化，院办主任作为专业职位在高校行政管理团队的职业分工中始终占据着不可替代的位置。陷入角色认同困境的院办主任，被束缚在“结构”之中，变成了仅仅遵循现有规则和逻辑的一般能动者。一般能动者的院办主任在他们的职业生涯中暴露出发展的瓶颈，与理想角色目标偏离或者表现平庸。身为一般能动者，院办主任工作动机大多数倾向于采取“例行化”的行动路径，以确保本体安全，按照稳定、安全、场域内默认、被接受的常规、惯例行事。在“例行化”中，坚持“无过即合格”的生存信条。

参考 Kaplan 和 Garner (2017) 的角色认同的动态系统模型 (DSMRI)，院办主任的角色认同并非单一因素所致，而是多种因素综合作用的结果。各个维度之间并非简单的并列关系，也不存在主次之分，而是存在着相互交织、互相影响的情况。院办主任的角色认同现状正是由于这些因素的相互关联、环环相扣，处于不断的动态变化之中，加剧了院办主任角色认同的复杂性。因此调适院办主任的角色认同绝不能在静态的环境中，以“管理者”、“服务者”等单一角色视角去看待院办主任，而是需要在高校的不同场域中，不同情境、在动态变化的社会结构中正视现有困境，合理定位，化解角色冲突，增强角色认同，探索多重角色“相生相长”的机制和路径，进一步提高二级学院组织绩效和管理效能。

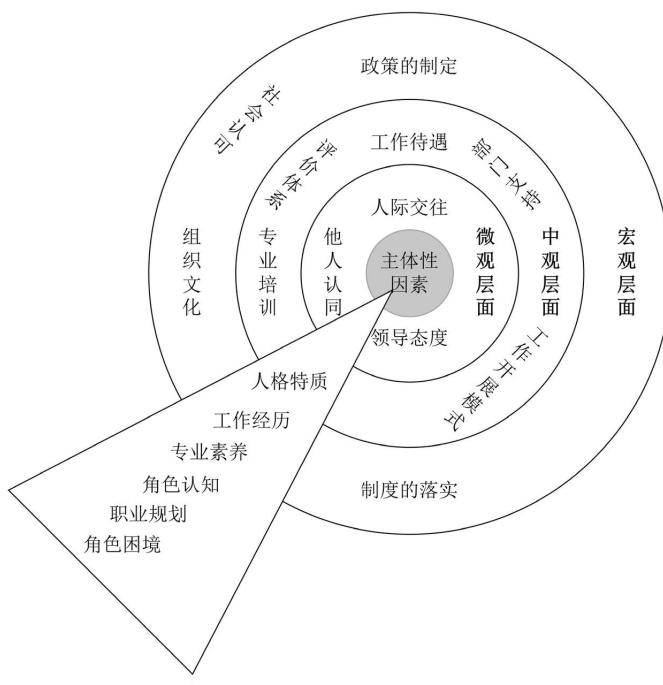


图4 院办主任角色认同影响因素环状模型图

资料来源：根据 Kaplan 和 Garner (2017) 的角色认同的动态系统模型 (DSMRI) 改编

总结与建议

总结

本研究着眼于基层行政人员的代表群体之一——“二级学院办公室主任”角色认同的影响因素，主要通过访谈探寻院办主任在日常行动中应对角色认同的出发点和落脚点，打破了以往以角色定位、角色冲突问题现状的固有研究模式，为构建高校基层行政人员角色认同的调适路径奠定了理论基础，具有一定的实践启示。

其一，中国高校处于动态的变化环境之中，高等教育作为一个复杂的系统，已经从“速度和体量”转向“质量和效益”，从要素驱动转向创新驱动的发展阶段，高校行政人员也正经历着由“国家干部”身份、教师身份向专业化的“教育职员”过度。本研究通过文本分析，明晰了院办主任的理想角色定位。院办主任作为高校基层行政人员，是“组织环境效能驱动者，制度的有效实施和保障者，人际交往互动的信任构建者，个体角色专业化的体现”。理想角色的厘清有助于院办主任深入了解高校行政管理的价值，作为高校行政队伍中的一员，认识到高校行政管理的核心作用，深入理解院办主任的角色价值。为院办主任设定明确的职业目标，了解自己在职业发展中的方向，有助于行政人员增强对职业的认同感和归属感，为新时代遴选“人岗匹配”的院办主任提供有益参考。

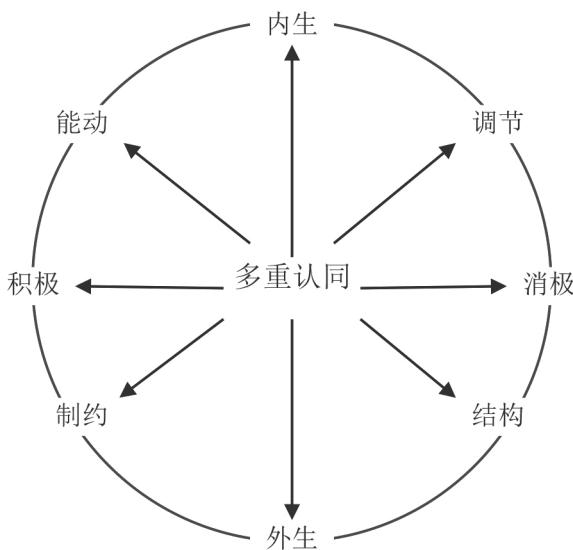


图5 院办主任角色认同机制的共生状态图

其二，院办主任的角色认同展现了复杂且动态的变化特性，这一特性根植于“多重角色”在高校不同场域中的交织，以及“角色丛”在同一场景中不同情境下的叠加。在此过程中，院办主任与组织环境、他人及制度之间的互动，使得其角色认同呈现出一种包含“内生与外生、积极与消极、调节与制约、能动与结构”的共生状态，这些要素之间持续的相互转化。就院办主任角色认同机制的动态变化复杂性而言，消极能够转变为积极，外部影响也可能转为内部驱动；调节与限制可以并存，而能动性和结构性要素亦非绝对对立。

建议

未来研究可以挖掘选取角色认同较高的院办主任作为个案研究，通过对个案的分析，调整院办主任在不同情境的行为准则与行动模式，从认同的基点构建专业自我触发，完善制度保障，构建互信的人际交往关系，开展反思性对话，寻求学校结构优化的可能，构建院办主任角色认同调适的可行性路径，对于缓冲院办主任角色矛盾的冲击，调适和型塑院办主任的角色，对优化大学的内部治理上具有一定参考价值。

References

- Chen, J. J. (2012). Analysis of the position quality of directors of secondary college offices in universities. *Trade Union Forum (Journal of Shandong Trade Union Cadre Institute)*, 6, 138-139. [in Chinese]
- Fan, F. X. (2017). Research on the influencing factors and countermeasures of job burnout of college counselors. *Western Quality Education*, 17, 93-94. [in Chinese]
- Hou, J. F. (2012). Discussion on the role orientation and competence requirements of directors of secondary college offices in universities. *China Light Industry Education*, 6, 58-59. [in Chinese]

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kaplan, A., & Garner, J. (2017). A complex dynamic systems perspective on identity and its development: The dynamic systems model of role identity. *Developmental Psychology*, (11), 2036-2051.
- Li, D., & Tian, C. (2017). A brief discussion on the role played by directors of secondary college offices in universities. *Xueyuan*, (20), 169. [in Chinese]
- Liu, H., & Song, L. M. (2005). A brief analysis of the administrative positioning of universities in China. *Journal of University of Electronic Science and Technology of China (Social Science Edition)*, 1, 67-70.
- Lou, Y. L., Liang, Z. S., Zhang, K., Liu, L. L., & Huang, M. Q. (2016). Thoughts on doing a good job as the director of the office of the secondary college of universities under the new situation. *Higher Architecture Education*, 3, 173-176. [in Chinese]
- Luo, W. H. (2010). The role conflicts and handling strategies of directors of secondary college offices in universities. *Journal of Baise University*, 4, 132-134. [in Chinese]
- Maslach, C., & Jackson, S. E., (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(2), 46-49.
- Wang, B. (2007). Comprehensive qualities of directors of university college offices. *Proceedings of Sun Yat-Sen University*, 9, 48-50. [in Chinese]
- Wang, Y. K. (2015). Influencing factors and coping strategies of college counselors' job burnout. *Educational Review*, 9, 107-110. [in Chinese]
- Wilson, B. R. (1962). The teacher's role-a sociological analysis. *British Journal of Sociology*, 13(1), 15-32.
- Xiao, S. J. (2019). Analysis of the internal mechanism of college counselors' professional identity. *Ideological and Political Education Research*, 2, 121-125. [in Chinese]
- Xu, F. (2006). Shaping the role of office directors in college departments and work skills. *Office Automation*, 9, 34-35. [in Chinese]
- Yang, Y. (2020). Role orientation and quality cultivation of directors of secondary college offices in universities. *Industry and Technology Forum*, 21, 248-249. [in Chinese]
- Ye, X. P., & Fang, J. S. (2011). On the role orientation and quality requirements of directors of secondary college offices. *Journal of Yangzhou University (Higher Education Research Edition)*, 3, 52-55. [in Chinese]
- Yu, L. (2018). A brief discussion on the work of directors of secondary college offices in universities in the new era. *Journal of Harbin Vocational and Technical College*, (6), 129-131. [in Chinese]
- Zhang, C. (2004). Job burnout of school administrators and its solutions. *Maritime Education Research*, 4, 60-62. [in Chinese]
- Zhang, C. (2012). Investigation and reflection on the current situation of college counselors' professional identity. *Journal of Guangdong Polytechnic Normal University*, 2, 57-76. [in Chinese]

- Zhao, Y. (2013). *Research on the relationship between professional identity, professional self-concept and job burnout among college counselors* [Master's thesis]. Harbin Normal University. [in Chinese]
- Zhou, G. (2022). On the logic of university classification. *China Higher Education Research*, (11), 30-37. [in Chinese]
- Zhou, Y. Q., & Zha, J. F. (2007). Thoughts on the role orientation of university administrative management. *Monthly of Science and Technology Entrepreneurship*, 5, 114-115. [in Chinese]



Name and Surname: Na Luo

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand / Communication University of China, Nanjing, China

Field of Expertise: Educational Management



Name and Surname: Xinpeng Zhang

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Educational Management