

# 在无助的边缘挣扎：组织情境下民办高校青年行政教师情绪劳动的质性研究

曾海滢

广东外语外贸大学南国商学院新媒体与国际传播学院

**摘要：**民办高校行政教师担负着服务学校领导、教师、学生的多重任务，与学校组织管理与全面发展密切相关。行政教师的工作态度、工作状态直接影响民办学校整体质量。文章从组织管理情境出发，探究民办高校青年行政教师在日常工作实践中的主观体验及其情绪管理策略。采用目的性抽样原则，对广东省9所民办高校的28名青年行政教师进行半结构化访谈。研究发现，民办高校青年行政教师情绪劳动与国家及学校政策制度、组织支持、组织文化氛围等组织性因素及微观个体因素密切相关。文章认为民办高校需要创设公平和谐的组织环境，关注青年行政教师情绪劳动状态，为其职业生涯发展提供组织支持。

**关键词：**民办高校；青年行政教师；情绪劳动；组织支持

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.01.067

## 一、问题的提出

我国民办高校目前已进入到“强内涵、提质量”的质量提升期，实现高质量发展是民办高校面临的重要课题。高校行政工作具有职业特殊性，高校行政教师在日常工作中需要调动大量的情绪资源与服务对象进行频繁的情感互动与交流，这种工作行为被称为“情绪劳动”<sup>[1]</sup>。情绪劳动同时具有积极性与消极性，过度的情绪劳动会引起工作倦怠、情绪失调，最终影响组织绩效低下。与公办高校教师相比，民办高校教师普遍存在较低的社会及自我认同感、高频率情绪劳动、高离职率等问题，且民办高校行政青年教师往往受职称申报限制、晋升机会小、薪酬待遇低等影响。随着高校教师的工作绩效越来越影响到学校的整体质量和学校竞争力，对高校教师的心理健康和组织支持进行研究也尤为重要<sup>[2]</sup>。组织支持理论认为，组织员工会对组织在多大程度上重视他们的贡献和关心他们的幸福形成一种普遍的认知，即组织员工的组织支持感<sup>[3]</sup>。

依据社会信息加工理论(Social Information Processing Theory)，包含组织支持在内的组织氛围需要通过塑造员工的态度、行为等方式影响员工工作绩效。研究表明，当有丰富资源时，教师可以有效地通过情绪劳动调节情绪，减少负面情绪的影响，从而增加对工作更积极的体验<sup>[4]</sup>，提高工作绩效。当前，有关情绪劳动的研究对象主要集中在零售、餐饮等接待行业需要从事大量体力劳动的员工<sup>[5]</sup>，而针对高等教育领域主要从事脑力劳动的专业性人才展开研究较少，已有关于高等教育教师情绪劳动的研究对象多集中在专任教师，较少定位在高校行政教师，尤其是青年行政教师群体。与此同时，有关高校教师情绪劳动的研究多以静态的定量研究出发，分析情绪劳动及其结果变量的关系，较少从动态

层面分析组织情境下高校教师的社会心理变化及其作用机制。

本研究采用质性研究方法从组织管理情境出发，关注民办高校青年行政教师在日常实践中的主观体验，探究教师情绪劳动状况及其情绪管理策略，解析个体在组织情境下如何处理个体情感与组织发展的关系，以期丰富情绪劳动在高校组织情境中的研究，为高校教师管理及教师自身情绪调适提供参考。

## 二、研究设计

### (一) 研究对象

根据联合国卫生组织确定的新的年龄分段和各项青年资助项目限定的年龄段，将45岁以内的教师界定为青年教师<sup>[6, 7]</sup>。研究采用目的性抽样的方式从广东省9所民办高校中抽取28名青年行政教师作为研究对象，其中男教师13名，女教师15名。为最大限度地覆盖研究现象的不同情况，28名研究对象在性别、职务、来源等方面均有一定异质性。(基本信息见表1)出于保护教师身份需要，对访谈对象在文本材料中按照“QNXZ-编号-性别(M/F)”进行编码，如QNXZ01F代表01号青年行政女教师。

表1 受访者基本背景信息

编号	性别	学历	校龄	来源	编号	性别	学历	校龄	来源
01	女	硕士	3	自主应聘	15	女	硕士在读	3	留校
02	男	本科	5	留校	16	女	硕士	3	自主应聘
03	男	博士	2	自主应聘	17	女	硕士	13	留校
04	女	博士	11	留校	18	男	硕士	5	自主应聘
05	女	硕士	3	职工推荐	19	男	硕士	2	自主应聘
06	男	本科	10	留校	20	男	硕士	4	自主应聘
07	女	硕士	1.5	职工推荐	21	女	硕士	8	自主应聘
08	男	本科	13	留校	22	女	硕士	2.5	自主应聘
09	女	硕士	3	自主应聘	23	男	硕士在读	7	留校
10	女	硕士	2.5	自主应聘	24	女	硕士	5	自主应聘
11	女	硕士	2	留校	25	男	本科	7	职工推荐
12	男	本科	11	职工推荐	26	男	本科	3	留校
13	男	硕士	13	留校	27	女	硕士	1.5	自主应聘
14	女	硕士	9	自主应聘	28	男	硕士	6	自主应聘

## （二）资料的收集与分析

研究主要采用半结构访谈法收集研究资料，且时间集中在2022年10月至2023年4月，采用在线访谈的形式，每次访谈时间在50-70分钟左右。访谈内容征得受访者同意记录，并在访谈结束后及时对访谈内容进行转录与整理，保证输出最原始、最真实的文本资料。为尽可能地覆盖研究问题与内容范围，研究者在访谈开始前拟定访谈提纲，主要问题包括：（1）在日常工作及职业发展过程中，学校提供哪些助力或带来何种阻力？（2）在工作中经常有何种情绪体验以及应对方式？（3）希望从层面得到哪些方面的帮助或支持？

## 三、研究发现

（一）紧锁的大门：民办高校青年行政教师的职业发展道阻且长

民办高校青年行政教师囿于资历、学历，职业晋升发展道路局限，行政岗位教师通常期望通过在当前岗位中提升自我，获取初、中级职称，进而转入教师岗。现实中，以往许多青年教师只能依靠博士或中级及以上职称教师作为开课教师，参与通识选修课团队授课，借此机会获得课时量，进而参与初级职称申报。然而，当前高校的职称申报制度相当于把这些青年行政教师提升发展的希望在起步阶段就磨灭，导致高校中出现“马太效应”：强者越强，弱者更弱，教职工非升即走。

“在职称申报、教科研项目申报中，青年行政教师大多受到职称、项目参与经验等限制，部分高校明确限制行政岗位职称申报。”（QNXZ06M）

“晋升渠道较少，一些行政机构及二级学院行政岗位基本上只有科员职位，不设立办公室主任等科级职位，晋升较难，薪资待遇较低。”（QNXZ16F）

（二）无头苍蝇：日常工作中的单打独斗与无力挣扎

高校行政部门的组织架构一般是“处/部长（主任）-副处长/部长（主任）-科长-副科长-科员”，而青年行政教师则是架构中最低层级的科员。在日常工作中，部分单位/职能部门如无具体细分科室，则科员或需接受多个上级的指令与安排，即便有确切的岗位职责，也需要听从上级安排，完成大量“从天而降”的工作任务。此外，行政岗位工作基本不存在过多的工作传授流程，科员在接收到上级的工作任务、活动安排后，往往需要自我摸索、合理分配和独自完成。

行政岗位教师在高校中地位低，属于各个部门或者教学单位职务中的最底层，岗位职责不明确、工作内容划分不清晰，需要上传下达对接学校多个部门、单位多个对象。在部门内，青年行政教师往往承担着“管家”角色，同时作为领导的私人管家和专任教师、学生的大

管家，一岗多职。

“各种文件的审核流程繁琐，要考虑不同领导的喜好；工作内容不清晰，岗位职责不明晰，行政工作居多，工作没有重点；缺乏团队和协助，单打独斗。”（QNXZ01F）

“有时候觉得自己还不如后勤员工，搬水、订饭、收快递、接电话……工作毫无边界，上至领导的发言、部门的整体规划，下至每天打卡煮水、赶苍蝇，都莫名圈进了工作职责。”（QNXZ20M）

（三）穿戴面具：有差别地使用情绪劳动调节策略

近年来，积极心理学在学术界愈发受到关注，有效的情绪劳动调节策略对教师个人心理健康、组织管理具有积极意义。有关组织支持与工作绩效关系的实证研究证明，组织支持与工作绩效之间受主观幸福感、工作满意度、社会情感需求等其他因素的中介或调节<sup>[12-14]</sup>。

Goffman使用戏剧理论阐释个人情绪，即情绪表达如同表演者站在舞台上向观众表演，需要呈现预先确定的行动模式，也就是遵循一定的情绪表达规则<sup>[15]</sup>。

研究指出，表层扮演是对教师额外的情感负担，往往压抑教师自身真实情感，而深层扮演的教师则会能动、明智地从事情感劳动<sup>[16]</sup>。受中国传统的层级文化及人际交往原则的影响，在惯常工作场域中，下级往往需要表现为顺从上级领导、忍让同事。因而，在工作中经常需要抑制或隐藏自己的真实情绪，展现出符合工作情境所需的积极情绪。民办高校青年行政教师在日常工作中需要面对多重利益相关主体，包括学校教职工、学生、外部机构人员及社会上其他工作接洽人员。因此，青年行政教师在日常工作场域中需要管理情绪，遵循一定的情绪展现规则。

“工作中总要当假笑工具人，没有办法，岗位工作需要接待各种对象：领导、老师、校外嘉宾、学生，为了展示服务热情，通常都需要强颜欢笑。”（QNXZ01F）

“在工作上，太多需要忍气吞声的地方了，就是被冤枉了、挨骂了情绪也不能上脸，只能强颜欢笑低头认错，还要赔笑脸保证下不为例。”（QNXZ23M）

## 四、研究讨论与建议

本研究通过半结构化访谈了解民办高校青年行政教师在日常工作实践中的主观体验，并探讨了其在组织情境下的情绪劳动状况及情绪管理策略。基于上述研究发现，本文提出民办高校青年行政教师情绪劳动管理之可适用策略。

（一）政策赋权：加大对青年行政教师的组织支持

高校教师政策、学校组织管理制度等外部条件是影响民办高校青年行政教师情绪劳动的重要因素。民办高

校教师与公办高校教师相比,身份地位、薪酬福利等方面都具有现实差距,内心缺乏安全感、价值感。一方面,人社局、教育局等有关国家政府管理部门需要修订有针对性的利好政策,从职称申报、福利待遇各方面给予支持,进一步转变并提升民办高校教师的社会地位。

另一方面,民办高校管理部门需要听取基层教师尤其是青年行政教师的心声与诉求,从学校自身实处把握情况并落实对策,及时向上级部门反馈教师建议,切实捍卫青年行政教师的权利;建立成熟的管理制度与组织规则,力求规章制度相对稳定,避免朝令暮改的现象;给予青年行政教师发展政策、资金扶持,对待行政与教学职工要一视同仁,保证资源真正共享,机会人人平等。

### (二) 环境构筑:营造和谐、有趣的组织工作氛围

民办高校不像公办院校及其他事业编制单位,具有严格的员工选聘管理程序,加之受中国“人情事故”大环境的影响,难免会存在亚健康的“皇亲国戚”、“互惠互利”现象,破坏内部平衡,影响组织稳定性。

民办高校管理者应从实际出发,维护公平公正、良性竞争的组织文化氛围,给予青年行政教师组织支持,增进其对学校的情感归属;密切关注青年行政教师的心理健康及情绪状况,给予充分的关怀与帮助,定期开展调节、疏导工作,提高教师情绪管理能力;建立朋辈式领导-下属关系,为青年行政教师提供职业发展规划指导,通过“传帮带”的方式给予青年行政教师科研、教学方面的帮扶;定期开展部门内部交流谈心、校园职工联谊等活动,增进教师之间的沟通与交流,形成良好的人际关系氛围。

### (三) 自我调适:个体理性应用情绪劳动调节策略

民办高校青年行政教师应化被动为主动,提高自身职业认同,融入部门及学校集体,调整心态,积极在集体中找寻价值感。青年行政教师在日常工作生活中应及时监控、调整自身情绪状态,正视自己在工作中产生的负面情绪,避免过度隐藏或抑制真实情绪的表达。在与上级领导相处过程中,学会控制自我情绪,采取灵活的情绪表达方式,遵循差异化情绪表达规则。

此外,青年行政教师需要调整心态,积极融入集体,与领导同事密切保持沟通交流,不怯于表达自己对工作的意见及诉求,适当表达内心真实感受。年轻教师应该发挥自身主体作用,自己找寻机会,坚持学习、保持进步,积极参与学校开展的教职工培训,提升理论素养与职业技能,同时积极参与教科研项目申报,立足当下,从校级项目出发,逐步提升“写本子”经验。

### 参考文献

[1] 张金荣,徐静娴,来微萍.组织氛围对幼儿教师

工作绩效的影响:职业承诺与情绪劳动策略的双重中介[J].湖州师范学院学报,2020,42(11):38-47.

[2] 徐冬冬.高校教师感知组织支持、工作投入对工作绩效的影响关系研究[J].教育现代化,2015(12):15-17.

[3] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived Organizational Support[J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(03): 500-507.

[4] 王梦斐,李文俊,王怀勇.教师心理资本与工作投入对工作投入的影响:情绪劳动策略的中介作用[J].心理研究,2019,12(03):252-261.

[5] Xiong W, Huang M, Okumus B, et al. How emotional labor affect hotel employees' mental health: A longitudinal study[J]. Tourism Management, 2023, 94: 104631.

[6] 郭学君,邵光华.高校青年教师专业发展困境的质性研究——基于教师改变水平模型的分析[J].广东第二师范学院学报,2022,42(06):72-81.

[7] 田贤鹏,姜淑杰.为何而焦虑:高校青年教师职业焦虑调查研究——基于“非升即走”政策的背景[J].高教探索,2022(03):39-44.

[8] 张晓春,朱艳华,万金,等.组织支持感、职业自我效能感对工作绩效的影响[J].贵州商学院学报,2021,34(03):66-78.

[9] Armeli S, Eisenberger R, Fasolo P, et al. Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs[J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83(02): 288-297.

[10] 程春.组织支持感知与工作绩效的关系——工作幸福感的中介作用[J].兰州财经大学学报,2019,35(04):97-106.

[11] Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life[M]. New York: DoubledayAnchor, 1959.

[12] Yin H, Huang S, Lee J C K. Choose your strategy wisely: examining the relationships between emotional labor in teaching and teacher efficacy in Hong Kong primary schools[J]. Teaching and Teacher Education, 2017(66):127-136.

基金项目:广东外语外贸大学南国商学院2023年度校级科研项目青年项目“高校教师感知组织支持、情绪劳动与工作绩效的关系研究”(23-020C)

作者简介:曾海滢,女,广东广州,广东外语外贸大学南国商学院新媒体与国际传播学院教师。