

# “处长级教授”:高校“双肩挑”个体的 时间社会学研究

林小英 刘 明

**〔摘要〕** 同时做好行政和学术工作,是高校“双肩挑”职位的应有之义,但也带来两难问题。本文在对8位“双肩挑”个体访谈的基础上拟合成一个典型的虚拟案例“童处长教授”,从时间社会学角度关注这样的个体如何在行政工作与学术活动的竞争中分配作为稀缺资源的时间。研究发现,在高校管理的工作量和难度双重提高的背景下,“双肩挑”个体呈现出“高行政—低学术”倾向,在学术理想与行政现实的冲突中难以保持身份的自我同一性;在社会交往中,被受访者们自称为“处长级教授”的身份组合更容易被认可,也更有实际效用。

**〔关键词〕** 处长;教授;双肩挑;时间社会学;自我同一性

## 一、问题:“双肩挑”对个体时间分配提出的挑战

高校“双肩挑”现象是在我国社会变革和高等教育实践中逐渐产生和发展起来的,在我国具有广泛的制度和基础。1986年国务院颁布的《关于实行专业技术职务聘任制的规定》(国发〔1986〕27号)<sup>①</sup>对行政人员与专业技术人员相互兼任职务问题的说明,是最初的制度来源,并成为从那以后所有相关“兼任职务”等问题的政策依据。作为现阶段事业单位全员聘任基本文件的《事业单位岗位设置管理试行办法》(国人部发〔2006〕70号)<sup>②</sup>中,关于“兼任”的问题的说明也仍是上述文件的延续。在特定的历史发展阶段,“双肩挑”对于弥补高校管理干部短缺、提高高校管理水平、促进高等教育发展等发挥了重要作用。1999年高校扩招以来,我国高等教育逐步由精英教育阶段转向大众化、普及化阶段,高校越办越大,对管理的专业化要求越来越高。在“双一流”建设和大学排名的影响下,对教学科研的要求也越来越严。在新的时代和社会环境下,作为学术和行政管理交汇点的“典型代表”,“双肩挑”干部们是如何处理和适应学术和行政的双重压力的?

回顾对“双肩挑”的相关研究发现,已有研究主要集中于角色理论、大学治理、教育职员制、实践

---

林小英,教育学博士,教育部人文社会科学重点研究基地北京大学教育经济研究所副教授、博士生导师,北京大学教育质性研究中心主任(北京100871);刘明,国家教育行政学院信息技术部主任、讲师(北京102699)。

①国务院:《关于发布〈关于实行专业技术职务聘任制度的规定〉的通知》,2022年5月20日,[http://www.gov.cn/zhengce/content/2012-09/21/content\\_7398.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2012-09/21/content_7398.htm)。

②《关于印发〈事业单位岗位设置管理试行办法〉实施意见的通知》,2022年5月20日,[http://www.gov.cn/zwqk/2006-11/17/content\\_445979.htm](http://www.gov.cn/zwqk/2006-11/17/content_445979.htm)。

总结等方面。有研究者从角色理论的视角指出,学术与行政有各自不同的角色规范要求<sup>①</sup>,同时扮演两个角色必然导致时间冲撞和精力争夺的角色冲突<sup>②</sup>,在学术权威与行政权威的互动实践中,会不自觉地沿着“高学术低行政、高行政低学术、低学术低行政”的路径行进<sup>③</sup>。从事大学治理的研究者多立足于我国高校行政权力强于学术权力的权力配置特点<sup>④</sup>,认为权力过度向行政集中易造成学术权力行政化,产生学术腐败<sup>⑤</sup>,但也加强了行政系统和学术系统间的相互理解和融合<sup>⑥</sup>。教育职员制视角的研究者指出,“双肩挑”并不是高校自身发展的内在要求<sup>⑦</sup>,职员制是实现管理队伍职业化的基本途径<sup>⑧</sup>,高校在岗位设置与管理中须做到既要搭建专业技术队伍与管理队伍之间的“立交桥”,又要防止“双肩挑”<sup>⑨</sup>。也有学者从与美国、日本大学管理人员制度比较的角度进行研究,发现美国大学从治学理念到制度设立都杜绝了“双肩挑”的可能,日本大学也严格区分教员和职员。<sup>⑩</sup>基于工作实践的经验研究认为,“双肩挑”带来了时间分配的严重冲突、岗位责任的推诿、“官学一体”式的权力运作潜规则、管理队伍晋升矛盾等问题<sup>⑪</sup>;要着眼于建设专职化、专业化的高校管理队伍,让专家学者逐步回归教学和研究<sup>⑫</sup>,发挥专家教授对学术事务的协调、控制和决策优势,形成能进能出的管理机制和管理队伍的优化组合<sup>⑬</sup>;不同岗位的“双肩挑”干部由于岗位和年龄的不同,对自身职业发展的需求也不尽相同,应根据岗位性质宏观把握并合理配置<sup>⑭</sup>。

整体来看,高校“双肩挑”现象涉及政府管理体制、现代大学制度、学术权力与行政权力、高校职员制等诸多方面。从以往研究的政策建议来看,难以考核、以行政权力抢占学术资源等问题都是“双肩挑”所带来的“次生灾害”,可以通过完善制度设计、加大反腐力度等方式解决,而无论制度怎样设计与完善都不能解决“双肩挑”干部的时间冲突问题,因为时间对每一个人都是有限和公平的,两种角色对时间的竞争是“双肩挑”的内在规定性,在个体上的直接反映便是“精力有限”。这促使研究从宏观制度背景和中观组织行为转向“双肩挑”干部自身的微观行动和感受。本研究试图在以往研究基础上,从时间角度对“双肩挑”个体的时间分配及嵌入其中的活动进行实证研究,期望捕捉高校“双肩挑”这个特定群体的工作节奏、主观感受和由他们所勾连起来的社会意义。

## 二、方法:在访谈的基础上拟合成虚拟个案

研究者以某高校集中三个月的干训班为选择访谈对象的场地。在三个月的时间里,受访者与日常工作有相当程度的分隔,这让他们有充裕的时间回溯和反思自身工作,也便于研究者进行正式和非正式访谈和回访。访谈对象的选择基于培训课上的课堂观察,发现发言次数较多、课后主动与授课教师交流、有表达意愿的受访者,然后通过“滚雪球”的方式寻找更多受访者。考虑到高校“双肩挑”个体履职情况可能受到高校层次、学科类别、性别等因素影响,选择研究对象时,在保证访谈可得

①刘哈兰:《高校“双肩挑”干部的角色冲突:原因及其消解》,《现代教育科学》2010年第9期。

②黄晓玫:《略论高校“双肩挑”干部的角色冲突》,《湖北电大学刊》1998年第1期。

③余利川、段鑫星:《行政与学术:“双肩挑”院长角色冲突的扎根研究》,《复旦教育论坛》2018年第1期。

④甘晖:《基于大学治理能力现代化的大学治理体系构建》,《高等教育研究》2015年第7期。

⑤郑卫东、许杰:《对高校“双肩挑”现象的重新审视——利益冲突的视角》,《高等农业教育》2015年第2期。

⑥洪晓军、潘时华:《高校行政权力学术化倾向》,《辽宁教育研究》2004年第8期。

⑦唐厚军:《高校职员制视角下“双肩挑”岗位设置的思考》,《前沿》2011年第6期。

⑧曾雄军:《关于完善高校岗位设置管理工作的若干反思》,《黑龙江教育》(高教研究与评估)2010年第4期。

⑨徐元俊:《“职员制”视阈下高校“双肩挑”模式改革探究——以高职院校为视角》,《理论导刊》2011年第11期。

⑩凌晓辉:《高校职员制下“双肩挑”岗位设置的思考——与美国、日本大学相关规定比较的角度》,《才智》2012年第23期。

⑪刘继荣、朱原、王玉芝:《对高校干部“双肩挑”的理性分析》,《高等工程教育研究》2005年第6期。

⑫祖秉元:《高校管理干部不宜双肩挑》,《上海高教研究》1998年第5期。

⑬黄小华、戴月、孔晓慧:《高校“双肩挑”管理干部问题探讨》,《中山大学学报论丛》2003年第1期。

⑭骆家宽、王修刚:《怎么看怎么挑——高校管理干部“双肩挑”状况的调查与思考》,《教育发展研究》2000年第1期。

性的前提下,也关注了受访对象所在高校层次、专业特点、性别、个人经历等因素,最后被纳入正式研究对象范围的受访者信息如表 1 所示。

表 1 受访者信息表

单位	学校类型	部门	职务	性别	年龄	学历	职称	学科
某海事大学	一流学科建设	科技处	处长	男	46	博士	教授	理
某某大学	一流大学建设	科学技术研究院	副院长	男	47	博士	教授	理
某电子科大	普通	电子信息学院	院长	男	49	博士	教授	工
某财经大学	普通	人文传播学院	副院长	女	50	博士	教授	文
某电力大学	普通	教务处	处长	男	51	博士	教授	理
某某大学	一流学科建设	教务处	副处长	男	43	博士	教授	文
某理工大学	一流大学建设	发展规划处	处长	男	49	博士	教授	工
某医药大学	普通	教师发展中心	副处长	男	40	博士	教授	理

在受访对象同意的情况下对访谈进行了录音和誊录,每完成一次访谈便立即开始资料分析。在对第一个受访者资料微分析时,“杂”“忙”“奉献”是令研究者印象深刻的高频词;当完成第三个受访者资料的开放编码后,“不做学术是不对的”“我最终还是一个教师”等主题句得以定型。此时,研究者有了基本的“合成案例”的总体故事线。随着受访对象的增加,继续对资料进行编码、归类和概念化,在资料和访谈对象间进行比较,资料搜集与资料分析交替进行。此时,故事线开始分散,这促使研究者聚焦于上述关键词句与“双肩挑”及“时间分配”之间的关系,并把具体词句、概念与“社会—时间”范畴进行关联和交叉比对,在访谈文本、研究者的经验和时间社会学理论之间进行持续循环互动的基础上,最后形成三个“双肩挑”个体的类型化故事。换言之,研究在 8 位“双肩挑”人员的访谈基础上提炼出他们的典型特征,拟合成了一个同时拥有“童处长”“童院长”“童教授”三种角色于一身的“双肩挑”人物的时间安排叙事<sup>①</sup>,来展现他们的“行为”和“共性”。

三、理论视角：社会时间连接微观个体行动和宏观社会结构

时间对人类而言,不仅是一种难得的稀缺资源,也是借以组织自己和社会生活的方式。“时间在言说。它说的内容比文字简单,带来的信息则响亮而清晰。与语言相比,时间更难被有意操纵,因此也更不容易被扭曲。故而,在言语撒谎之处,时间可以喊出真相。”<sup>②</sup>作为人类社会生活不可避免或不可或缺的时间,不仅仅是我们感知到的量的时钟时间,更是充满意义的质的社会时间。时间蕴涵在社会生活形式之中并以各种方式隐身于社会结构之中,集体生活的节奏在时间中得到表达,在时间的表达中也包含了集体生活的节奏和意义。无论是个体的微观世界变化还是宏观的社会结构或系统结构变化都离不开时间,时间也就成为微观世界和宏观世界的连接点。任何关于人类组织的互动都包含某种时间构成,人类生活就是通过带有自身动机和目的的不同活动来竞争时间的过程。通过考察不同活动竞争时间的过程和竞争结果,一定程度上反映了不同活动的动机和目的,以及在我们日益被日历和时钟“结构化”了的社会生活中,哪些是重要的? 哪些时间性活动构筑了生活中的意义? 在现代社会,我们已经建立了主流的线性时间观,时间一直向前流动不居,是一种有限的资源,流走了就永远不会再回来,这种对时间的有限性和稀缺性认知增加了时间的生命价值。时间对于每个人来说都是有限且公平的,每个人的时间分配都经过了个人的理性选择和所在组织与社会环境的

①这是一种在质性研究中合成多个研究对象特征于一身,构建一个虚拟个案以便进行深描和分析的撰写手法。类似的用法可参见孙立平:《总体性资本与转型期精英的形成》,《浙江学刊》2002 年第 3 期;林小英、宋鑫:《促进大学教师的“卓越教学”:从行为主义走向反思性认可》,《北京大学教育评论》2014 年第 2 期。  
②E. T. Hall, *The Silent Language*, New York: Doubleday & Company, 1959, p. 22.

制度安排。

基于此,本文认同“几乎所有的事情都可以从时间的观点着手来进行分析”的观点,对高校“双肩挑”个体的研究就可以具象化为研究他们从事的各类活动竞争时间的过程,尤其是代表学术活动和行政工作的“双肩”竞争时间的过程和结果。时间作为社会分析的有效工具,连接了微观个体行动和宏观社会结构,由此,通过聚焦高校“双肩挑”干部的实际工作内容所反映的时间分配事实,可以探求他们所承担的双重责任的完成情况、自我感觉及背后隐含的时间、制度逻辑和社会、文化背景。

## 四、“双肩挑”个体的行政和学术工作:“时间喊出真相”

### (一)“童处长”的时间安排:行政一肩重

就一天来说,早上8点上班,一般7:30就到办公室了,经常一忙就到12点。一上午就是签字、批公文、开会和沟通,还要接十几个电话。有时候连上厕所的时间都没有。下午5点下班,一般正常6点能走。一天下来,很难有一个小时以上不被打扰的时间,偶尔有也很难安下心来,很少有时间 and 精力能安心做点学术方面的事情。

工作时间如按8个小时算,行政工作绝对在7个小时以上,学术工作只能放到晚上或周末。我让学生正常上班时间不要找我,有关课题的邮件或微信我晚上会处理。必须的“组会”和讨论都放到晚上或周末,单独找我讨论的可提前预约。一般从晚上8点开始到10点或11点,主要处理学生、教学、课题、看文献等相关的事情。如果没有什么特殊情况,天天如此。

每周平均一到两天在出差,还有一到两天在开会。每个周末也至少开一到两次会。参加的会很多,但学术会议都没时间参加。寒假一般都赶上重大项目申报,还报一些“人才”,大年二十九和三十都一直在打电话,因为涉及各单位盖章签字,需要协调。

本来有一个本科生的课,总出差就给别人了。有一个研究生的课,本来一周两次,一次两个学时,我都挪到周末了。我有两个博士生、五六个硕士生。每周或隔周周五的晚上开一次组会,让学生轮流汇报讨论一下近期的学习和研究情况。两到三次组会中,我必然有一次赶不上。

为什么要干这个科研处处长?行政只是一个经历,我也不图升官和个人利益,就是自己有个经历,锻炼一下。从个人来讲,人只要有两条路,谁会去选择一条路呢?

这是童处长典型的一天、一周、一个假期或一年的时间分配故事线。在童处长的时间体系中,行政时间拥有绝对的优先级,学术时间严重萎缩并近乎消失,个人时间遭到不断的挤压和渗透。在行政工作和学术活动的竞争中,行政工作的优势和权力在时间的分配和占有中得到自我确认,同时也表达出两个角色在现实中的价值序列——行政工作优先于学术活动。“在对各种时间冲突的研究中,时间代表着权力的核心维度这一点,一开始就很清晰,在决定活动的按时执行——执行的顺序和速度、起始和结束以及内容和形式的时间体系中,权力得到了自我确证。”<sup>①</sup>“双肩挑”干部的时间分配事实,反映出“双肩挑”干部的个人行动逻辑和背后的制度安排。

童处长一年的工作时间内很少安排给科研,而学术工作需要高强度的智力投入,长期、持续的时间投入是学术工作对时间的基本要求,即使这样还存在着学术“灵感”或许不会到来的情况。这种时间分配的现实与学术工作的内在时间投入要求,使“双肩挑”干部们处于了深深的焦虑之中,只能靠大量使用晚上的个人时间来处理和弥补“学术时间缺口”。童处长们的身不由己,并不是自己的工作协调能力差,也不是主动将学术工作的价值放低,而是一种现代社会结构性逼迫下的趋同性。工业

<sup>①</sup>[奥]赫尔嘉·诺沃特尼:《时间:现代与后现代经验》,金梦兰、张网成译,北京:北京师范大学出版社,2011年,第80页。

革命以来,社会的同步化快速发展,社会组织展现出高度的功能专门化,无论是组织层次之间还是它们内部,“这种功能的专门化需要广泛的时间—空间协调……高层次的协调要求高层次的计划,这就需要有精细复杂的时间表,以便获得令人满意的预见性。”<sup>①</sup>参与主体越多、活动越多、专门化和同步化要求越高,对时间的协同要求就越高。时间要求越来越精确,时间粒度变得越来越小,“碎片化”特征越来越强。这种特征恰好与学术工作对时间要求的整体性和长时段化背道而驰。

现代社会对时间精确性的要求,使得事情的各方参与者必须根据精细复杂的时间表,形成统一的预约机制。这种预约机制的形成显然和参与其中的个体、群体乃至社会文化层次相关的社会结构对时间的优先权密不可分。而作为社会结构理论中最普遍区分的个体的、群体的和文化的层次,每个层次都有自己的社会时间形态:在个体层面,是“自我时间”;在群体层面,是适应于非正式互动的“互动时间”和适应于官僚机构或其他正式组织的“制度时间”;以及在广义的社会文化层面的“循环时间”(日、周和季),这一时间贯通整个社会。<sup>②</sup>在所有社会行动都是在时间上顺应更大的社会行动的事实上,这三种层次的时间实现了“时间嵌入”。<sup>③</sup>这种嵌入性构成社会结构不同层次在时间上的整合,从而产生了时间“分层”和“同步”的要求。童处长作为教授,对于自己的学生提出的学术讨论需求,必须预约他自己规定的“法定时间”,他自己连同学生的自我时间,都被嵌入在制度时间上,互动时间内就不再有真正的互动,而是完成一个制度流程,周而复始,构成了童处长的循环时间。

## (二)“童院长”的行政工作:未曾料到的奉献

我觉得自己“长江”“杰青”都没指望,学术方面怎么干也就这个水平了。组织和领导信任我,觉得我已经评上教授了,在职称方面没有压力了。但这个院长不好干,一是各方面的关系不好协调,二是要花大量的时间精力在行政上,学术肯定就要放一放。

我以前认为事务性的管理比较简单,其实并不是那么回事。现在学生越来越多,对学生的培养也越来越重视,各种评估、审核等事情反而比常规管理要多得多。各种想象不到的事务非常多,非常杂,光签字就“签死你”。反正就是没有自己的自由时间,就是有也非常零散。找时间做研究几乎是不可能的。

现在干管理的性价比很低,我的想法就是为大家服务,基本上是奉献。有时候觉得挺难的,现在的工作非常不好干,经常加班加点。现在当领导挺不容易的,首先你要自己干活,你不干谁干;还要把下面的人员协调好。从管理学或人事体制上,应该考虑每个人的付出与收获,但现在干活完全靠自觉、靠奉献。别人还认为你在这个位置上就活该忙和累。这不能持续。

我现在的想法是先干一届,要是各方面都理顺了就继续干,否则就回去干我的教授博导。院长的“换手率”挺高的,一般两届左右,我们学院之前两个院长,后面都回去当教授了。你干了6年的院长,必须换岗位,要不你就别干了。

高校自扩招以来,社会的快速发展对高校提出了越来越高的要求,一方面要求提高学生培养质量,另一方面也要求高校提供更多的科研成果转化等社会服务。政府也通过行政体系提出各种专业评审和培养评估以监督和审核高校人才培养质量。上头千根线,下边一根针,这所有的一切都要落实到童院长们量越来越大的具体行政事务工作中,他们成为各种政策和要求的最终承担者。

在社会生活中每个人都要同时扮演多种不同的角色,所扮演的各种角色之间既有联系又有冲突。扮演某个角色可能给另一个角色带来巨大支持,但也可能带来几种角色之间在时间和精力上的

①[英]约翰·哈萨德:《时间社会学》,朱红文、李捷译,北京:北京师范大学出版社,2009年,第15页。

②[英]约翰·哈萨德:《时间社会学》,第67页。

③[英]约翰·哈萨德:《时间社会学》,第70页。

竞争与争夺。对某种角色履职尽责程度的不同,有身不由己的客观原因,也有行为主体精神层面对各种角色重要性和认可程度的主观安排。现职的“双肩挑”个体在做出是否竞争或者接受组织安排承担相应双肩挑职位之前,在主观上对其中的每种选择可能导致的不同结果都已经有了“比较与计较”。是否评完了职称、对教授职务的全链条体验、学术道路的发展预期、行政发展的可能性都成为比较的维度,“纠结”“经历”等语词在访谈中频繁出现,这其实就是偏好选择过程的体现。

当“双肩挑”机会来临时,行为主体并没有失去原来拥有的包括“教授”在内的东西,只是在原来的基础上增加了一个行政发展的机会和可能性,还包含了扩大学术名声和影响力等诸多因素,也有“很难说清”的模糊地带。当代表学术科研硬性指标的“教授”评完后,对于学历、教学、科研、职称的整个链条都已经历与体验,也再没有太多的“可能性与新鲜感”,多一条发展的道路并能体验原来未曾有过的经历还是有诱惑力的。“根据西方现代的主要文化逻辑,生活的富裕、满足和质量,都由一生的历程中所拥有的体验的总和与深度来测量。好的生活就是丰富的生活,也就是有丰富的体验与能够充分自我实现的生活。”<sup>①</sup>据此,童处长“觉得是一个机会,若没有把握的话,以免今后会后悔;就是一种经历”等说法就变得非常容易理解。其中也包含了学校自身的“理性选择”和“约定俗成”。

“付出多”“收获少”“要求多”“难”成为诸多高校“双肩挑”个体对工作现状的概括和描述,说明其工作处于一种付出大于收获的“奉献”状态。从“童教授”到“童院长”,工作量越来越大,绩效工资反而变低,“模糊”或“隐形”的收入越来越少。综合各种物质和精神的付出与收获,所能得到的“最大的善”就是“奉献”。原来“双肩挑”最常被诟病利用行政权力控制学术资源配置权来获取学术资源,提升学术影响力的现象正在逐渐减少、减弱和减轻。

干部管理体制中的任期制、原则上不超过两届必须换岗的规定,让“童处长”“童院长”们对未来的发展没有明确的规划和预期而心生焦虑,更让他们缺少了勇于担当的勇气。于是在“奉献”的工作现状中观望并相机而动,“做点自己的事”为自己留点后路,“回去当教授”就成为心中始终的牵挂和考虑的重点,更不太可能有“以行政为志业”的坚守。此时的学术已不是原来的学术,已然变为了“学术退路”。

### (三)“童教授”的绩效考核:留条“学术退路”

收入分为两部分,一部分是年底的绩效和奖励。学校规定绩效奖励必须按行政来,学校只考核我的行政工作。岗位工资按教授的还是职员的?教授要高一点,我肯定按教授的。怎么才能拿到教授的岗位工资呢?那你必须要完成学院对教授的考核任务,对“双肩挑”教授的考核指标减半。其实很多高校都差不多,大同小异。

计算方式是这样:岗位合同是三年,规定三年应该完成多少工作量;但是学校对学院是根据每年的各种指标和考核来分年底绩效的;于是学院就设计了一套年度工分制和三年标志性成果制;最后就是经费、课时、成果全都打通,折算成工分,再平均到每年。这个考核下来没听说谁不合格的,一般都会合格,因为教学科研打通了。为了轻松一点,我就把专业课放出去,实在是没时间,不能耽误学生。我就上一公共选修课,导论性质的。

不管是当处长还是当院长,但我的第一身份当然是老师,我从来不认为我是当官的。我们在学校里介绍自己的时候,都说是教授。如果别人问你做了点啥,总要拿出些专业成果出来。不做学术其实是不对的,如果学术地位没有,怎么去做学术委员会的主任或成员?但是,假如说我就被聘在处长或院长岗位上,一届三年或四年,干两届,那么教学科研就得放六年或八年,这对我的学术来说就是一个“不归路”。

---

<sup>①</sup>[德]哈特穆特·罗萨:《不受掌控》,郑作或、马欣译,上海:上海人民出版社,2022年,第35页。

“双肩挑”是一个实实在在的组织角色,需要一定的验证仪式——“绩效考核”来表征组织目标的完成。为实现目标,组织通常要对目标进行具体化的“分解”与“下沉”,转化为组织内相关人员的目标和行动。无论是童处长、童院长还是童教授,都是组织赋予的角色,都有其各自固定的规范责任和目标要求,组织将会定期对其履行责任的情况进行“绩效考核”,以此来检测和评估组织赋予个人的各种目标的达成度。作为一种政策手段,绩效考核必须可量化与可操作,然而这使得组织自身发生了“分化”,学校关心“行政职能”的履行,学院关心“教学科研”的指标考核。在将角色转变为“童教授”后,其关于时间分配的叙述依然围绕以管理事务为核心的行政工作展开。虽然“童院长”比“童处长”的学术时间稍微多一些,但并没有实质性的变化和区别,在行政时间与学术时间冲突中,行政权力得到了自我确证,但“童教授”整个人也变得“身不由己”。

这便带来了对身份的审视,即在现实中,“双肩挑”个体是怎样认识其所担负的“处长”“院长”与“教授”的外在组织规范性和内在自我规定性的?这实质上是一个自我同一性问题。同一性来自行为主体对“某种身份该做的事情”的“反思性审查”,来自身份所属的外在规范性和自我内在规定性之间的力量博弈。外在规范性是外部环境和组织对某种角色的系列规范和行为模式的期待,实质就是“你是谁?你该怎么做”。行为主体会自主对所从事的工作进行反思性审查,当外在规范性与内在规定性达成一致时,就达到了“自我立法”的程度。当行为主体对所从事工作进行反思性审查并发现外在规范性与内在的自我规定性不一致时,就会发生反思性拒斥。其结果是:当外在规范性的强制程度比较高时,所从事的工作就变为义务;强制程度比较低时,就会主动逃避。<sup>①</sup>在这两种情况下,个体对组织的考核与要求更可能倾向于可见的绩效,形成“表演性文化”<sup>②</sup>。

同时拥有“干部”和“教师”双重身份的“童老师”最理想的状态应该是在承担教学科研工作时从内心里认可自己是教师、教授,努力履行自己教学科研的工作职责,承担行政管理工作时认可自己是院长、处长,积极提高行政管理效率与质量,达到组织管理目标。事与愿违的是,现实中的“双肩挑”干部几乎所有的时间精力都被行政工作所占据,“做行政呢,我只是兼职或业余”的表述,间接传达了行政工作在“双肩挑”干部的反思性审查中的地位,至少在短期内是兼职的或业余的。然而,他们却一致认可自己的教师、教授的身份,对教师身份和学术工作具有强烈的归属感,“我们不做学术是不对的”的自我诘问反映了“双肩挑”个体对教授身份的规范性认识,只有学术与科研才能使他们成为真正的教授。换言之,大学教授只有做好了教学与科研才具有正当性。

身份认同有很多表现形式和分析角度,若从时间分配的方式和数量来看,谁愿意花更多的时间在什么事情上,就证明他是什么样的人。工作时间分配的事实证明他们是名副其实的“处长”或者“院长”,在实际工作和政策规定中他们既是处长又是教授,但在他们内心深处却对“我是教授”有强烈的归属感,造成身份认同中自我同一性的严重冲突。这既不是组织和个人双方共同期望的目标与状态,也是他们自身痛苦的来源。这种“干着处长的活,认可自己是教授”的现象,还得放到更大的社会范畴中加以分析。

## 五、加速社会中的社会认可:作为社会人的“处长级教授”

互联网、高铁等科技的快速发展,大大缩短了我们做某一具体事情的时间,按说人们应该有大量的富余时间,能够从容地工作和生活。但事实并非如此,当所有事情的时效性变短时,就意味着社会

①[德]克里斯蒂娜·M.科尔斯戈德:《规范性的来源》,杨顺利译,上海:上海译文出版社,2010年,第103—117页。

②S. J. Ball, “The teacher’s soul and the terrors of performativity”, *Journal of Education Policy*, Vol. 18, No. 2, 2003, pp. 215 – 228.

变迁的加速,社会变迁的加速必然要求生活步调的加速。对时效性的追求又逼迫人们再次借助科技来处理众多亟待解决的事务。如此一来,科技加速、社会变迁加速、以及生活步调的加速就形成了一个环环相扣、不断自我驱动的加速反馈系统。这就是德国社会批判理论家哈特穆特·罗萨对当代社会的诊断——“加速社会”。<sup>①</sup> 在加速社会中,社会分工越来越细,“越来越快”“越来越忙”成为我们每个人对现代生活的现实感受。社会的加速又造就了新的时空体验、新的社会互动模式以及新的主体形式,容易引发新的“异化”。<sup>②</sup> 这就是分身乏术、一年到头忙得不可开交的“童处长”“童院长”们所处的时代。

“每天都有干不完的事”“事务工作太多、太杂”“有时候连上厕所的时间都没有”“我一直在不停地打电话”“稍微有点空闲都用来回微信了”“学术工作根本插不进来”……这些都是“双肩挑”个体关于时间和工作的亲身感受和频繁的口头语。最经典的描述就是“行政工作就像流水一样捏不起来”,点明了行政工作的“杂”和“碎”,对应的是时间没有连续性和整体性。他们产生了深深的时间稀缺和冲突的焦虑感。再加上他们“童教授”的身份,面临学术岗位绩效考核的要求,多重工作任务、加速社会的时间挤压、同步化协调的困难以及个体内心对异化的抗拒扭结到一起,使得高校“双肩挑”个体的工作状态成为现代社会中典型而浓缩的职场景观。

竞争作为现代性的核心原则几乎界定了现代生活所有领域的分配,每个单位时间内的劳动或工作的成就成为判决和区分的基本原则。于是提升速度或者减少时间就直接与竞争优势的获得有关。<sup>③</sup> 高校在各种大学排名的竞争中加速运转,教师在评教授、竞聘上岗的竞争中“永不止步”。每个人都在其中推动着加速过程,同时被不断加速而浑然不觉。所有人都被一种严密的时间体制所管制、协调与支配,自愿做着并不是自己“真的”想做的事,而这背后隐藏的是社会时间规范。虽然“双肩挑”职位带来了学术和行政两条道路发展的希望和可能性,但这种严丝合缝、环环相扣地把每个人卷入其中的社会时间规范恰恰无法保证希望一定能够得到满足,可能性不一定能变成必然性。“害怕失去”从而自我逼迫保持高度活跃的行动趋向,成为“双肩挑”个体不得不维系的工作姿态。

说虚荣点,你要是出去,别人介绍你是教授博导,甚至是“长江”“杰青”,圈内的人明白,但老百姓不懂,谁也不当回事;但你要是个处长,就对你更尊重一点,还觉得你比较“上进”,也是一种满足。不过说实话,要说全都是奉献,也是不可能的。当你说了算后,你调动资源的能力是不一样的,不管是行政还是学术资源,就是通常老百姓说的“能办事”。能办事并不是腐败,比如在申请课题、在同行中的话语权和影响力等,这些都是隐形的。

在当代,高校与社会的交织越来越密切。作为全国事业单位的重要组成部分,高校需要与系统外进行干部交流,因此高校管理人员实行的职员制等级与行政级别对应也变得可以理解。身处高校的“童教授”不光是大学人,也是社会人,渴望得到社会的认可。中国社会普遍认为,“官”代表着全方位的资源配置权,代表着“能办事”,是“成功”的标志之一,甚至成为学术成就的标签,拥有着显性话语权和潜在影响力。“教授”则是某种程度上只关注自己的研究领域,与社会交往不多,协调社会资源能力不强的代名词。在社会上,处长类行政职务的“被认可度”显然高过了教授、博导、“长江”和“杰青”等学术职务和荣誉头衔。当“童教授”们有机会再多一个处长的身份时,其带来的被尊重、被认可、感到“光荣”、比较“上进”等背后所隐含的是“官本位”的传统文化。当了教授尚不满足,进而成为有正式行政级别的处长,变成“处长级教授”,在社会中行走时可以因应情境而自由切换,这是“童处长教授”总结出来的成功之路。

①[德]哈特穆特·罗萨:《加速:现代社会中时间结构的改变》,董璐译,北京:北京大学出版社,2015年。

②[德]哈特穆特·罗萨:《新异化的诞生:社会加速批判理论大纲》,郑作或译,上海:上海人民出版社,2018年。

③[德]哈特穆特·罗萨:《新异化的诞生:社会加速批判理论大纲》,第109—115页。



## 六、总结与反思

本研究综合了8位受访者,拟合成了“童教授”“童院长”和“童处长”一人分饰三角的高校“双肩挑”个体,将他们的工作内容和活动所花的时间概分为学术时间和行政时间,并对二者之间的竞争及其结果——行政时间霸权的确立做出解释,发现“双肩挑”之中的行政工作为组织工作,学术事务为个人事务的现实逻辑。回望他们的来时路,我们应该能对其个体职业生涯发展窥见一二。

我国高等教育进入大众化阶段后,高校间的竞争越来越强。专职教学科研人员感到时间紧缺和压力巨大,专职管理人员同样有“干不完的活”。现阶段的高校“双肩挑”个体普遍都有博士学位,一般是评完教授后“自然转型”到“双肩挑”岗位,很大程度上避免了前一发展阶段中,边干行政,边想着提高学历和评教授的“三线作战”。承担“双肩挑”岗位后,由于行政工作量越来越大,几乎所有的工作时间都变成了行政时间,学术时间严重萎缩甚至消失。行政时间呈现出强制性、碎片化、有冲突、快节奏、无边界的特征,与学术工作所要求的自由性、有深度、少冲突、慢节奏<sup>①</sup>、有边界的学术时间特点冲突严重。他们已经很难有时间静下来做“学术”,更不用说高质量的学术,表现出“高行政—低学术”倾向。时间分配的现实迫使他们通过降低授课难度、教学科研打通算分等变通手段,对各种考核指标进行表现化应对,以维持自己的学术资格和科研段位。

在以一天、一周、一学期和一学年运行的高校循环时间中,童处长们的个人行动逻辑表现出一种类似“仓鼠滚轮”一样的高速运转却又自感无效的特征。作为行政和学术双肩挑的处长教授,深知拥有大量的、完整的时间是学术工作的起码要求,然而贯穿整个社会的时间秩序全面覆盖了制度和文化安排,他们能做的只有让自己顺应之并同步化。一方面,在高校内行政与学术两种性质的工作之间,无时无刻不存在着缝隙和错位需要他们自行填补和校正,最后都转化为某种个人化的自我审计、自我立法,以及组织对双肩挑个体水涨船高的能力要求。另一方面,在社会中处长、院长的行政头衔成为个体成功的重要标志,并拥有纯学术人无法企及的学术话语权,这反过来从结果处弥补了过程中因对学术时间不足而产生的内心惶恐。

在官本位的文化影响、想要多一种经历体验的内心需求、拥有两条发展道路总比一条好的比较下,“双肩挑”个体在社会的加速发展和巨大的工作量裹挟下奋力向前。在学术职称上再加持一个行政级别,便从资源分配的接受者成了有机会接近或直接参与资源分配的人,这对于学术发展来说,已经有了实质的差别。但由于长期学术训练的熏陶、较高的专业职称待遇、行政发展道路的不确定性等因素的影响,他们更认可自己的学术身份,表现出特殊的“处长级教授”<sup>②</sup>的特征,内心和现实出现强烈的“撕裂”和不一致。此时的行政与学术都不是他们愿意终生从事的志业,行政变成了变道的驿站、观望的塔台,学术变成了职业退路。“双肩挑”个体时刻惶恐害怕的是,忙忙碌碌的“学术一肩轻,行政一边重”过后,自己沦为了行政和学术的“两边站”。

总之,在新的时代背景和高等教育发展阶段下,高校“双肩挑”干部呈现出“高学历”“高职称”“高行政”“低学术”“奉献”与“观望”的新特征。这些新特征的背后有几十年来国家事业单位干部管理制度的沿袭,有高等教育精英阶段遗留下来的高校管理惯性,有“审计社会”大行其道的指标考核,有高校自身运行向社会现实的妥协,也有“双肩挑”个体自身的理性选择,这些都是“双肩挑”现象存

<sup>①</sup>[加]玛吉·伯格、[加]芭芭拉·西伯:《慢教授》,田雷译,桂林:广西师范大学出版社,2021年。

<sup>②</sup>在我国专业技术职称序列中有“教授级高工”的类别,这种称谓将“教授”当做“高工”的形容词,来表明高级工程师的专业性程度。“处长级教授”的说法来自受访者的表达,本研究取“教授级高工”的类似用法,即“处长”是“教授”的形容词,从一个侧面可见“教授”的称谓在社会上的认可度,还需要“处长级别”来进行修饰,方可显示其实际上的权威性和效用。

在的制度背景和问题根源。

高校“双肩挑”现象是一个复杂的现实问题,涉及社会与政策环境、高校人事制度、高等教育自身体系完善等诸多方面。本研究只从高校“双肩挑”个体时间分配的自我叙述进行整体性描述,充其量只能算是一个角度,在今后的研究中至少应增加非“双肩挑”人员视角并对相关背景和情境进行讨论,才能真正对比、凸显其矛盾和冲突。从抽样群体来说,本研究只对几所高校的中层干部进行了访谈,没有详细区分正职与副职、实权部门与非实权部门的不同,更缺乏对校级领导的访谈。我们推测校级领导的行政事务会更加繁忙、时间冲突会更严重,校长和院长就时间分配角度来讲的区别也许不只是程度的不同。若能在后续研究中能进一步探讨不同行政层级的“双肩挑”现象,则会使研究变得更扎实。

(责任编辑:蒋永华)

## **“Director-level Professors”: A Sociological Study on Time Management of *Shuangjian Tiao* Professors in Chinese Universities**

LIN Xiaoying, LIU Ming

**Abstract:** Doing administrative and academic work well at the same time is the proper meaning of the so-called *shuangjian tiao* (literally both shoulders carrying burdens) position in Chinese universities. But this type of double appointments has also brought about a dilemma. Based on the interviews with 8 individuals with *shuangjian tiao* appointments, this paper fits a typical virtual case of Professor Tong with both administrative and academic appointments (i. e., a *shuangjian tiao* professor), and focuses on how such individuals allocate time as scarce resources in the competition between administrative work and academic activities from the perspective of time sociology. It is found that against the background of the increase in both the workload and the difficulty in university management, individuals with *shuangjian tiao* appointments show a tendency of “strong administration-weak academic work” in their performance, and it is difficult for them to maintain the self-identity in the conflict between academic ideals and administrative reality. In social communication, the combined identity, referred to as “director-level professors” by the interviewees, is easier to be recognized and can bring them some practical advantages.

**Keywords:** director; professor; *shuangjian tiao*; sociology of time; self-identity

**About the authors:** LIN Xiaoying, PhD in Education, is Associate Professor and PhD Supervisor at Institute of Economics of Education, Peking University (Beijing 100871); LIU Ming is Lecturer at National Academy of Education Administration (Beijing 102699).