



高等院校管理与实践指南译丛 ● Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice

Managing Stress

[英] 安·埃德沃斯 著

译 张红霞 审校

高等院校压力管理

丁晓昌 主编



凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

丁晓昌 主编

Managing St

[英] 安·埃德沃斯 著

孙志凤 译 张红霞 审校

高等院校压力管理

凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社

书 名 高等院校压力管理
作 者 安·埃德沃斯
译 者 孙志凤
责任编辑 刘明燕
装帧设计 书衣坊
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社（南京市湖南路1号A楼 邮编 210009）
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司
厂 址 南京市六合区冶山镇（邮编 211523）
电 话 025-57572508
开 本 890×1240 毫米 1/32
印 张 5.125
字 数 93 500
版 次 2010年3月第1版
2010年3月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5343-9595-6
定 价 18.00 元
批发电话 025-83657791, 83658558, 83658511
邮购电话 025-85400774, 8008289797
短信咨询 02585420909
E-mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658551

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

中文总序

“高等院校管理”随着高等院校的设立而产生,是人类社会对高等教育事业必须进行的控制与协调。高等教育事业,其规模与内涵,经过数百年的发展与变迁,已经完全不同于欧洲古老的中世纪模式,发展成为今天的现代高等教育。尽管世界各国高等教育发展历程不一,但是,世界各国为了尽快提高本国高等教育的水平与质量,把目光转向了准确地认识和理解各国高等院校的组织与结构情况、认识和理解各国所采用的管理手段以及对高等院校具体办学事务作出的安排。这是各国高等教育研究人员都关注的学术领域。欧美国家出现的高等院校管理组织学说以及推出的理论模型,为我们认识和理解现代高等院校管理形态提供了分析与借鉴的基础。理论模型可以从某一个角度概括出该模型所解释的高等院校的办学方向和特征,从而给我们以深刻启迪。以下是近年来学术界讨论较多的几个模式:

首先是近年来出现的公司(或商务)模式。顾名思义,采用该模式的高等院校效仿企业管理方式,其组织机构采用上下级别层次形式。学校的理事会为学校最高决策机构,由外部人员与学校常务负责人(校长)构成,对所有学校宏观管理和学术事务作出决定。学术人员参与决策极少。公司模式主要出现在私立高校或者出现在某些政府资助高校,其所在国家受到企业部门和商务管理架势的重大影响。

其次是传统上的官僚(或科层)模式。该模式取自于19世纪德国社会学家韦伯提出的组织管理形式^①。官僚模式的基本理念为,组织机制建立在控制梯级结构基础上,组织行为依据标准规则与系统规定操作,不同级别赋予不同决策权力。欧美许多高校,特别在20世纪70年代以前,多半与该模式紧密相关。批评者则认为,采用这种模式的学校,极易固步自封,保守不前,其决策机制难以跟上现代社会快速发展与变迁的需要。

再次是政治模式。政治模式出自美国政治科学家鲍德里奇(J. V. Baldridge)的研究成果^②。鲍氏认为大学管理的观念来自于参与各方利益的冲突、协商与政治对话。政治模式适用于部分美国高校,也适用于部分欧洲大学。特别是某些欧洲大陆大学,这些学校的校长通过校内选举产生。竞选校长与学术

① Max Weber. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.

② J. Victor Baldridge. *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1971.

团体、学生团体以及当地政治党派有着密切联系。

最后是学院模式。与公司模式相反,学院模式体现出学术群体高度参与学校主要决策。西方学者认为,学院模式是高等院校组织管理形式上最理想的模式。该模式传统上承继了欧洲中世纪大学自治与自由的风格,并由美国文理学院在北美新大陆进一步得到发展。由学术人员决定学术事务是学院模式的重要特征,这一特征已经成为现代高等教育管理学术研究的一项重要课题。

高等院校的组织结构与功能远远超出传统意义上的高等院校模式。现实中的高等院校管理与组织机制完全依靠某种模式来实现大学的有效管理已经成为理想。模式与现实相差甚远。单一模式不能解释高等院校管理的全部行为。高等院校既是学术机构,含有学院模式成分,也是政治机构、官僚机构或者是公司机构以及含有相应模式的成分。多种模式行为在现代高等院校中均有不同程度的表现。必须认识到,学校有必要通过学术群体的实际参与以达到办学目标,以协调日益广泛的学校整体与校外社会之间的关系。而“分享式管理”(shared governance)学说为重新思考高等院校与变化中的社会环境之间的关系提供了新的方向^①。众所周知,所有的国际知名大学都采用了学院模式与分享管理模式,都具有高度的学术参与

① Robert Berdahl, *Shared Governance and External Constraints* [A]. Marvin Peterson, (ed.). *Organization and Governance in Higher Education*. 4th edition. ASHE Reader Series. Needham Heights, MA: Simon & Schuster, 1991.

性。权力分享自身并不保证办学成功。权力分享只有与组织文化融为一体时方能发生积极的效果。“自适应系统”“学术企业型组织”“具有自控能力的组织”则是近年来对高等院校组织管理行为的全新描述^①。这些描述说明了现代高等院校管理的内涵已经突破传统意义的范畴,高校组织转型、寻求新的管理模式势在必行。

英国开放大学出版社/麦克劳·希尔出版社出版的《高等院校管理:实践指南丛书》(*Managing Universities & Colleges: Guides to Good Practice*)汇集了英国高等教育管理学者与专家对当今英国高等院校以及部分欧美发达国家高等院校管理进行的研究与探讨,向我们展示了高等院校管理领域内的理论探索与实践操作。该丛书由十六本构成,于1999—2007年间陆续出版,是兼具理论研究与工作指导的实用型系列专著。由于版权到期的原因,本次只能翻译并出版其中的十一本,并组成《高等院校管理与实践指南译丛》(以下简称《译丛》)。《译丛》大致分为三类:宏观管理类、微观管理类和特殊项目管理类。

宏观管理类由三本构成,分别为《高等院校宏观调控管理》(*Managing Good Governance in Higher Education*, Michael Shattock, 2006)《高等院校战略管理》(*Managing Strategy*,

^① Clark Burton. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation* [M]. New York: Published for the IAU Press by Pergamon Press, 1998. 又见:伯顿·克拉克. 建立企业型大学:组织上转型的途径 [M]. 北京:人民教育出版社,2003。

David Watson, 2000)和《高等院校公民与社区参与管理》(*Managing Civic and Community Engagement*, David Watson, 2007)。宏观管理类探讨了学校宏观调控机构与机制的管理、学校战略决策与发展的管理以及涉及学校主体与校外机构主体之间的大关系管理。这类管理关注高等院校的办学根本目的及其性质问题,并由此深入探讨办学机构与社会之间的相互关系。

微观管理类由五本构成,分别为《高等院校科研管理》(*Managing Research*, Robert Bushaway, 2003)《高等院校财政资源管理》(*Managing Financial Resources*, Harold Thomas, 2001)《高等院校学术组织管理》(*Managing the Academic Unit*, Allan Bolton, 2000)《高等院校员工发展管理》(*Managing Staff Development*, Patricia Partington & Caroline Stainton, 2002)和《高等院校压力管理》(*Managing Stress*, Ann Edworthy, 2000)。微观管理类探讨了学校内部办学相关事务的管理,包括科研事务管理、学校内部学术机构的管理、财政资源的管理以及人力资源管理的两个方面——员工发展管理与员工压力管理,高等院校内部各项微观管理对应高等院校宏观管理。这五本汇聚了高等院校针对物力与人力方面管理的指导思想讨论与实际应用阐述。

特殊项目管理类由三本构成,分别为《高等院校自我学习管理》(*Managing Institutional Self Study*, David Watson & Elizabeth Maddison, 2005)《高等院校对外关系管理》(*Managing External Relations in Higher Education*, Frank

Albrighton & Julia Thomas, 2001)和《高等院校信息管理》(*Managing Information*, Judith Elkin & Derek Law, 2000)。特殊项目管理类探讨了高等院校为推进办学发展而采取的特殊项目以及对这些项目的管理。这些项目的管理既涉及宏观类又涉及微观类,是成功办学经验的展示。

现代高等院校各方面管理工作相互交错、相互影响,已经形成一种复杂状态。《译丛》集中反映了当今英国高等院校在办学过程中所遇到的各项管理问题,体现了英国政府以及办学机构如何认识这些问题、如何解决这些问题以及如何规划高等教育未来的发展。每一本都有理论叙述,就研究和探讨的高等院校某个管理方面进行回顾与解释。每一本都有案例介绍,突出反映管理方面的经验和出现的问题。该丛书向我国读者展示了英国高等教育管理的结构与机制,高等教育政策制定程序与实施,政府部门及其附属机构对高等院校的作用与影响。该丛书还展示了政府与高等院校之间的关系,高等院校内部机构运作管理机制以及回应社会需求的举措。总之,《译丛》反映了英国高等院校组织转型过程中的指导思想与实践操作。

自从20世纪末以来,中国加快了高等教育改革与发展的步伐。高等教育已经逐步进入大众化阶段。高等教育事业规模扩张速度前所未有。从学校数量到学校规模,从学科领域到学科层次,从宏观管理组织、人员和内容的设置到校内管理组织、人员与内容的设置,均呈现出多元态势。在史无前例发展与变化的情况下,高等教育显露出来的问题,无论从数量上还是性质上,同样也是史无前例的,亟待我们认真思考与应对。

根据最新统计^①,我国普通高等院校数量已经达到1 908所,在校全日制学历学生数超过2 528万人,在校生平均规模达到8 571人,在校教职工数超过197万人,高等教育毛入学率达到23%。庞大的高等教育事业,在当今世界动荡的年代,无论是宏观层面还是微观层面,都需要合理的管理与调控。我国除了要对高等教育管理进行梳理并探讨改革之外,深入了解国外发达国家高等教育管理经验与教训,尤为重要。在深入了解的基础上,思考与提出我们的对策,是本《译丛》出版的目的。希望《译丛》成为从事高等教育研究人员和高等教育管理人员阅读书单中的精品,更希望《译丛》对高等院校的管理创新作出贡献。

丁晓昌

江苏省教育厅副厅长

2009年8月17日

^① 中国教育部网站公布教育统计;<http://www.moe.gov.cn/2009年8月10日下载>。

译者序

在过去的 20 年内,高等教育发生了巨大变化,教师工作负荷激增,减弱了教师对其工作的自我控制能力。现代教师所面对的是可利用的资源锐减,所承担的课程日多,而且面临着人类历史上从未有过的知识爆炸。他们不得不同时成为研究人员、行政人员以及教师,对许多人而言,这是无法承受的……疾病以及高离职率所造成的日益增多的员工缺勤,是压力问题的常见后果。压力也会存在于那些尽力为缺勤同事多做事物的员工中,压力还会进一步引发身心问题。职业压力已经且很可能持续对继续教育和高等教育院校的财政、办学效率造成威胁。因此,在高等教育与继续教育领域,如何主动有效应对压力事关重大。

压力研究由来已久,而由安·埃德沃斯(Ann Edworthy)教授所著的《压力管理》一书则是为从事高等教育的教师与管理者特别制订的压力管理手册。其针对高等教育与继续教育

译者序

情境中各类压力问题的研究和处理方法,能为我们思考和解决压力问题提供非常有益的参考。毫不夸张地说,这是一本高校压力问题管理与应对的袖珍百科指南。

作者从棘手的高等教育现实问题出发,从人们对压力的常识入手,凭借对压力问题相关资料的驾轻就熟的运用,在介绍学术界已有研究成果的同时,提炼出比较符合实际的综合的压力观:把压力界定为一个过程,即当个体觉知自己的应对能力无法解决现实情境中的问题时所经历的一个过程。并且提出机构与员工都应该改变传统的压力观,即过于害怕承认处于压力之下,将压力与耻辱感相联系,或是将体验到压力视为一种无能,认为压力不是机构的问题而是个体的问题。压力并非天生就具有破坏性,合适的压力水平会激发个体的潜能,但压力水平过高时,又会导致个体健康水平的下降、疲倦甚至衰竭。

本书在简明扼要介绍了压力问题的概况后,接着展开论述压力的各种表现、压力源、压力与健康、压力的个体管理与组织管理等,每个部分所列举的实例都让读者有种熟悉感与亲切感。不仅如此,作者还提供多份压力自测问卷,帮助读者了解自己 and 他人所处的压力状态,以及何时、怎样选择与发展合适的个性化的压力应对策略。此外,作者着重论述了其他书刊及论文中鲜有提及的压力出现的征兆及其识别与判断的标准。难能可贵的是,作者非常巧妙地把压力研究与高等教育实践糅合在一起,既具实用性又不失一定的学术性。

本书篇幅短小,行文流畅,让人能够在无甚压力的状态下读完通篇作品,这也许是作者对压力管理理论的一种成功践行

吧。概括而言,本书有三个令人记忆深刻的特点:

1. 非常贴合高等教育实际

作者对所有压力问题的描述,都紧扣高等教育实际,比如对工作环境中的压力描述,以及如何来识别压力;压力的定义,压力的表现,压力发展的不同阶段,压力与身心的关系,以及压力与工作的关系。在对压力发展各阶段进行介绍时,不仅列举了每一阶段的生理、心理与行为症状,而且还极具针对性地分析了高等教育中教师承受压力的征兆性,介绍了如何从人格的角度来分析压力的表现;在分析压力产生的一般原因的基础上,还具体分析了在继续教育与高等教育中的主要压力源——课程的模块化和相关评价要求的变化,学院学期长短以及学院合并重组后结构的改变,学生人数的增长以及学生类型的不断变化,由变化带来的高工作负荷;教师所得到的资源与支持不足;人际关系以及沟通交流。

2. 系统考察了压力研究、高等教育情境、压力管理应对

对压力的定义与压力的相关研究非常之多,但作者在行文时不仅介绍了诸多的压力研究,更为难能可贵的是在整篇文章的写作中,作者自然而系统地整合了各种压力的观点。不仅考虑了压力作为一种刺激,还把压力作为一种个体对整体情境的感知与自己应付能力的平衡。以此为基础,综合系统地分析压力研究、高等教育情境,提出相互关联的多维的压力源,并从个体角度与组织层面各自给出应对与管理措施,逻辑严密,视角系统。

3. 对中国高校压力应对的针对性强

本书最大的一个特点在于,对如何解决中国高校内存在的压力问题在某种程度上正起着指导作用。

随着高等教育大众化进一步发展,20年前英国高等教育变革促生的压力问题,正逐渐出现于我国高等教育,可以说文中所涉及的多数压力问题都可以在我国当前的高校实践中找到现状或是前兆,比如:课程的模块化和相关评价要求的变化,学生人数的增长以及学生类型的不断变化;教师同时承担教学人员、研究人员以及行政人员等多重角色;由于压力问题带来的严重经济损失。最后这一点,虽然实际上高校教员的压力问题已造成非常大的经济损失,但是仍未受到中国高校的重视,自然就很难去启动与发展文中所提及的压力管理项目。显然,这本指南式的压力管理书,将会为中国高校的员工应对压力提供一些具有可操作性的措施,还可以在压力未造成对员工工作效率的影响之前,或者说尚未造成对员工的生活与身心影响前,帮助人们如何来及早识别压力的征兆,以便及时加以管理。在员工个体压力管理方面,文中概要却清晰地介绍了压力记录日志、均衡饮食、锻炼身体、意象自发放松、肌肉渐进放松、时间管理等多种降低压力的方法。这些内容一方面为人们提供了足够的方法,去识别自己的压力征兆和迹象,学会如何放松,并且更为最重要的是,还提供了帮助人们学会如何以及何时使用压力管理策略的细节。在管理者方面,本书也提出了相当具体的建议,认为他们需要充当一个积极的角色并且建立一套支持系统来减轻员工当前的压力。鉴于此书在个体与组织层面的压力管理的有效应对实践,若是能巧

妙地移植同化于中国高校的压力管理,必然会极大地提升高校员工的工作效率。

总而言之,本书不仅是一本适用于个体的压力管理自助手册,同时也是一本专门为高校压力管理服务的佳作。

孙志凤

2010年1月

原版主编写言

看待高等教育机构的观点可以是多种多样的。对大多数学生和员工而言,高等院校是教学中心,参与者通过选择进入其中,大体上工作辛苦。对某些高校而言,科研总是重要的内容。近年来,高校对科研的关注度一直在上升,从多方面看,这令人快慰,因为它确实成为高校的一种回报;但也更多地成为一种威胁,一种贪得无厌的业绩指标,高校必须满足。在高质量科研和教学之间维持正确的平衡,同时又最好地稳定资源,这是我们面临的诸多重要问题中的一个。教育机构,作为工作场所,必须是正面的而非负面的环境。

从另一个观点来看,高等教育机构很显然地是社区,像小型城镇,为各种期待与目的发挥作用,其内部既需要、也提供类似系列的服务。同时,这些机构有着特殊需要。另一方面,高等院校是工业、商务以及其他专门行业部门外部服务的提供机构。这些客户专门从高等院校接收源源不断的、高质量的、拥

有可转移技能的毕业生；向在职人员开办的半日、短期的课程机会；提供咨询服务以期解决问题、扩张业务；提供研发支持以开辟新的突破点。忽视这一点的英国高校是不明智的。目前英国政府正对这些服务给予非常高度的重视。

然而，教育机构本身也是重要的企业。一项最近在威尔士地区进行的关于高等教育经济影响的研究显示，教育机构与钢铁或者银行/金融部门在就业方面扮演着同样重样的角色。换言之，威尔士高等教育机构每年花费5亿英镑并且创造了超过相当于23 000个全职的工作岗位。值得注意的是，与全英国171个高等教育机构相比，威尔士只有13个，而且威尔士的这些高等教育机构与平均水平相较，相对偏低。此外，大家已经认识到高等教育在英国是一项主要的出口行业，具有长期的政治与经济上的回报附加值。如果英国的继续教育部门也加入到这个行列里来，那么中等教育之后的教育机构的经济影响力确实占了令人吃惊的比例。

很显然，无论从何种角度考虑，教育机构都需要经营管理。因此，这一系列书籍的出版就是为了促进此目标的实现而编撰的。编者认真甄选相关领域的杰出从业者，同时这些从业者也具有较强的写作能力。编者要求他们把适当的理论和情境材料与许多良好的具有操作与指导意义的实例结合起来，写成具有实用手册性质的专著。

20多年来，我们两位编者均参与了全球高校高级员工管理课程的开发。每年，参与者都能很快意识到我们遇到的问题是相同的，类似的解决方案通常可适用于不同的学校。政治与