

高等教育的空心化

駐芝加哥辦事處教育組

甚至在疫情爆發之前，許多公立大學的員工就已經陷入困境。由於預算削減和招聘凍結，他們的工作量激增。隨著許多同事走向離職，留下的人被迫填補空缺。從那以後的幾年裡，情況變得更糟：更多的工作分散在更少的教職人員和行政支持人員身上。

公立大學承受的壓力並非偶然。這是保守派通過削減資金和攻擊高等教育可信度來削弱高等教育的努力的一部分。在全國範圍內，政客們紛紛介入大學的運作，部分原因是削弱終身教職，讓教授更難教授某些主題，特別是與多樣性、公平和包容性相關的主題。

剝奪高等教育的公共資金和公眾信任是去機構化政策動機的一部分。去機構化意味著大學自我管理的獨立性較低。政客們干預課程、招生決定和人事事務，而校園領導者則進行部分防禦——更多地擔心短期預算收益，而不是公眾信任度的直線下降。事實上，我們的公共機構在物質上和社會上都被掏空了。毫不奇怪，這給教職員工造成了沉重的損失。

如果機構、倡導組織和慈善基金會的領導者花大量時間與高等教育工作者相處，他們會遇到疲憊不堪、難以找到工作樂趣的人。不幸的是，我們的研究表明，這些領導者中很少有人真正理解高等教育空心化對員工日常體驗造成的後果。相反，我們看到校長和資助者推動戰略重點和改革，就好像機構的存在是理所當然的，而維持機構的人是取之不盡用之不竭的。

領導者頑固地拒絕實質應對當前的現實，這給教職員工們另一個質疑他們在高等教育中的未來的理由。唯一比立法對我們職業的攻擊更能摧毀學術工作者的精神的是那些有能力對此採取行動的人的沉默。

當領導者不保持沉默時，他們就會向員工提出更多要求，以應對緊張的預算，同時擴大對學生的服務和支持。數十年的研究表明，終身教職人員的工作責任和績效期望不斷增加，這兩者都會導致壓力和倦怠。對這些員工的要求至少可以通過自主權和工作保障等福利來部

分抵消。對於臨時教師、研究人員和研究生來說情況並非如此。研究表明，工作保障較差的校園員工經常承擔超出合約範圍的工作——他們擔心拒絕會危及他們的工作。

員工通常會攬下工作，因為根本沒有足夠的人來完成所有工作。美國國家教育協會 2017 年的一份報告顯示，自 2008 年經濟衰退以來，高等教育支持專業人員的數量普遍下降，導致工作量增加。例如，高等教育學者彼得·M·馬戈爾達（Peter M. Magolda）在一篇關於校園管理員的民族誌中展示了一些大學如何通過綜合輪班、外包和裁員來盡量減少勞動力成本。

在一些機構中，人員配置可能非常精簡，以至於它從一種自豪感轉變為一種機構責任感。2022 年，全國學生經濟援助管理人員協會對 500 多家機構進行了調查，其中 80% 的機構擔心其經濟援助辦公室未來滿足聯邦行政要求的能力。超過一半的人擔心在目前的人員配置水平下能否為學生提供充分的服務。我們從信息技術專家、註冊服務商和資助管理者那裡聽到了類似的擔憂。對於這些單位的工作人員來說，風險可能很高，其中的錯誤可能會導致聯邦投訴、網路安全漏洞和刑事起訴。對員工的長期投資不足使得重要的流程和系統掌握在少數員工手中，如果員工離開或生病，這可能會導致問題。昂貴的新計畫可能會失敗，因為沒有足夠的工人來有效地推出它們。

還有其他後果。鮑登學院的教育哲學家多麗絲·桑托羅（Doris Santoro）十多年來一直在研究教師士氣低落的問題。她指出，當「教育者覺得他們所做的事情對學生、教師職業和他們自己來說是正確的」時，教學在道德上是有價值的。當「教學條件發生如此巨大的變化，以至於現在…無法獲得道德獎勵」時，就會出現士氣低落的情況。同樣，公共政策使許多公共機構失去了昔日的外殼。學術工作者很難為我們的學生和同事做正確的事。

對高等教育的政治攻擊只會加劇壓力。教職員工面臨著一些問題。他們精心設計並獲得批准的項目會被砍掉嗎？他們為 DEI 委員會和項目付出的勞動時間會全部白費嗎？他們的價值觀、身份和貢獻是否會讓他們面臨工作受到審查或被淘汰的風險？尋找總統或院長是否會受到秘密政治遊戲的影響？空心機構中的生活經常會帶來挫敗感

和恐懼感。

大部分圍繞在改善高等教育的討論都愉快地忽視了高等教育工作者的日常經歷。校園里大量的語言宣稱「學生至上」或「學生是我們的首要任務」。與此同時，大學工作人員正在瘋狂地舀水和修補漏洞，試圖維持學校的運轉。如果我們不投資於與學生一起工作的人，我們如何優先考慮學生？這就像口頭上支持火車，把錢投入到更快的引擎上，卻讓鐵軌生鏽。

值得慶幸的是，一些人意識到了這些挑戰。Naspa 是學生事務專業人士的主要協會之一，它發表了一份聲明，承認「對多樣性、公平性和包容性的攻擊的協調性、交叉性…造成了有毒的教育和工作氛圍。」面對這些攻擊，聲明強調，「你和你工作非常重要。」聲明不會神奇地減少工作量，但它可以向員工表明有人正在關注他們的困難。

西佛羅里達大學前校長、賓夕法尼亞州立大學高等教育系統名譽校長約翰·C·卡瓦諾（John C. Cavanaugh）在最近的一篇文章中敦促更多高層領導人公開捍衛機構免受攻擊。「沉默反映了一個決定」他寫道。「可以肯定的是，有時沉默是一種極其有力的聲明。然而，當攻擊是制度性的時，沉默可能不會起作用。」正如卡瓦諾指出的那樣，理事會支持總統並履行保護機構的宣誓職責至關重要。卡瓦諾是美國筆會計畫的 200 多名簽署者之一高等教育的捍衛者，協調領導人的努力，打擊校園內的政治干預。像這樣建立聯盟是一個好的開始，但我們希望看到更多。

我們需要校園領導以及倡導組織和慈善基金會公開支持學術工作者。我們需要他們譴責破壞大學的政策，支持罷工的研究生，並為校園和高等教育周圍更好的工作條件而奮鬥。很多時候，領導人都是短期思考者，會盡一切努力確保獲得彌補國家資金削減所需的收入。這些部分防禦措施可能有助於大學在下一個立法週期中生存下來，但它們並不能有效地解決削弱我們機構的政策。他們不給員工帶來任何希望，除了緩慢的制度衰落。

許多關於改善高等教育的討論都愉快地忽視了高等教育工作者的日常經歷。

領導人還可以採取更實際的步驟。公立高等教育的空心化意味著許多機構已成為糟糕的雇主。他們沒有關心他們的工人。即使在那些已經成為高等教育不可靠合作夥伴的州，校園領導者也有能力更好地預測和規劃他們所追求的戰略優先事項將如何影響教職員工的工作量。他們可以先解決人手不足和工作量問題，然後再大力提高入學率、完成率或資助研究。

資金總是短缺的，這可以成為不投資於人才的內在藉口。然而，在不確保人員有能力完成這項工作的情況下，將這些短缺資金投入重大努力或改革是愚蠢的。事實上，問題只會變得更糟，因為教職員工不可避免地將新項目的支出與領導人堅持認為沒有錢投資於人才進行對比。

更重要的是，對人才的投資並不總是需要投入大量資源。一個好的起點是更好地了解員工的日常經歷，評估工作量公平性，並製定與機構實際員工隊伍相一致的現實目標。一些機構可能需要調整目標或集中戰略——繼續擠壓員工會加劇過去三年的倦怠和人員流動。

在最好的情況下，公立高等教育使人們——學生、教師和工作人員——能夠感受到生活中的能動性。這種代理意識使社區能夠進行豐富的參與，從投票到志願服務。換句話說，高等教育是公共生活的核心。

為了實現公立高等教育的承諾，我們需要強大的機構，其人員被賦予資源和權力來做好工作，而不是耗盡精力和希望。

撰稿人/譯稿人：Kevin R. McClure and Barrett J. Taylor/Eileen Tsai

資料來源：The Chronicle of Higher Education

<https://www.chronicle.com/article/are-colleges-bad-employers>