

高质量发展视域下高职院校行政管理 人员职业发展的困境与纾解

——基于无锡地区4所高职院校的调查分析

徐 浪

摘 要 高职教育扩招实施以来,在推动高职院校快速发展的同时,也对高职院校的行政管理质量提出了更高要求。高职院校管理水平作为职业教育高质量发展的重要保障,必须引起足够的重视。围绕高职院校行政管理队伍建设中的核心问题进行调查研究和深度访谈,发现角色焦虑是行政管理人员普遍存在的问题,其原因主要源于社会环境、院校治理和个人自身三个层面。高质量发展视域下,实现高职院校行政管理队伍建设,需要营造良好的社会氛围,树立科学人文的管理理念,建立公平合理的身份管理和薪酬待遇制度,加强个人自身心理建设和能力建设。

关键词 高职院校;高质量发展;行政管理人员;角色焦虑

中图分类号 G717 **文献标识码** A **文章编号** 1008-3219(2021)30-0052-05

作者简介

徐浪(1979—),男,无锡职业技术学院纪委书记,副研究员,教育学博士,研究方向:高等教育管理和理论(无锡,214121)

基金项目

2018年度江苏省高校哲学社会科学基金项目“高职院校行政管理人员焦虑心理成因及干预机制研究”(2018SJA0692),主持人:徐浪

高职百万扩招政策实施以来,高职院校管理工作面临诸多挑战。全面提高高等职业教育质量,必须提升高职院校管理水平。高职院校管理水平直接影响高职院校人才培养、科学研究和社会服务能力的高低,而管理水平的高低又取决于高职院校一线管理工作人员的工作态度、精神面貌和能力效率。本研究通过调查访谈和日常接触,发现高职院校行政人员较为普遍地处于身心疲惫的焦虑之中。这种状态既不利于管理人员的身心健康,又影响高职院校管理工作的绩效,是高职院校高质量发展的重要障碍之一。基于此,本研究尝试在把握一线管理人员工作现状的基础上,探究影响高职院校行政管理人员工作效率的因素并提出破解策略,为各高职院校高质量开展行政管理

工作提供思路和借鉴。

一、问题的提出

关于“行政管理”,不同的学科角度有不同的解读,本研究中的“行政管理”特指高职院校行政管理,是指为了实现高职院校办学目标,针对高职院校的相关行政事务采取的管理方式和机制。具体表现为高职院校内部以院长为首的不同层级的行政管理队伍,为完成学校任务,依据高职院校相关制度,通过规划、决策、领导、管理等方法引领全校师生员工达成相应目标而开展的各种管理活动。由此可见,高职院校的行政管理工作服务于教学与科研,直接影响高职院校的办学水平和办学

成效。作为高职院校行政管理工作主体的高职院校行政管理队伍,责任重大,任务艰巨。

高质量的行政管理队伍是高职院校教学、研究功能实现的基础和保障。随着高职百万扩招这一政策红利的持续推进,高职教育将继续保持良好发展势头。但是由于大部分高职院校是由中专技校逐渐发展而来的,在办学理念、管理体制机制、管理队伍建设等方面仍然存在许多软肋。因此,在百万扩招这一政策冲击下,要想充分展现高职院校应有的发展状态,应对更大规模的人才培养工作挑战,必须以高质量的行政管理队伍为保障。同时,高质量的行政管理队伍还是推动高职院校内涵发展的重要基石,是高职院校提质培优、提档升级的重要保障。因此,充分调动行政管理队伍的工作积极性,提高管理水平是当下高职院校发展的迫切任务之一。

二、高职院校行政管理人员角色焦虑的现状

时代发展变迁对高职院校行政人员提出了更多的角色期待,而对习惯于传统角色定位的高校行政管理人员而言,同时承担多个角色职能,角色之间的冲突在所难免。焦虑是现代社会的普遍现象,是人类的基本处境^[1]。角色焦虑也是当前高职院校行政人员职业发展过程中一个较为普遍的问题。本研究运用角色理论和焦虑理论,深入探究高职院校行政管理人员的角色焦虑现状及其内涵特征和生成机理。

本研究以无锡地区4所高职院校的行政管理人员为研究对象进行问卷调查,主要分为三类:高层管理者,指从事学校管理工作的校领导;中层管理者,指在职能部门、二级单位和直属单位从事管理工作的中层领导干部;基层管理者,指在职能部门、二级单位和直属单位从事一线管理工作的副科级(含)以下工作人员。具体样本情况见表1。

本次调查共回收有效问卷202份,其中,院级管理者8人、中层管理者86人、基层管理者101人。从性别来看,男女比例较为平衡。从年龄来看,31~40岁的行政管理人员是行政管理队伍的主力,占比58.42%,体现出高职院校行政管理人员队伍建设的年轻化现状。从工作年限看,工作10年以上的行政管理人员130人,占比64.36%,可见行政管理人员大多有较长的工作时间,对学校各方面情况比较了解。从职称级别来看,中级职称的行政管理人员最多,其次是副高职称,由此可以看出行政管理人员面临着职称评审的压力。从职级来看,除了正处级以外,其他职级都相对平衡,说明高职院校的行政管理队伍建设较为科学。

承担多个社会角色的高职院校行政管理人员面临着多

表1 样本描述性特征统计分析(基本情况)

变量	特征	样本数(人)	百分比(%)
性别	男	105	51.98
	女	97	48.02
年龄	25~30岁	18	8.91
	31~40岁	118	58.42
	41~50岁	53	28.24
	51岁以上	13	6.44
工作年限	1年以内	2	0.99
	1~3年	25	12.38
	4~6年	23	11.39
	7~9年	22	10.89
	10年以上	130	64.36
职称	初级	35	17.33
	中级	88	43.56
	副高级	72	35.64
	正高级	7	3.47
职级	科员	66	32.67
	副科级(8级)	42	20.79
	正科级(7级)	52	25.74
	副处级(6级)	34	16.83
	正处级(5级)	8	3.96

种角色焦虑,如果他们的角色行为与本人和他人的期望相一致,即为“角色和谐”,反之则为“角色冲突”。一旦发生较为严重的“角色冲突”,他们就会陷入“角色焦虑”之中。从问卷调查的情况来看,高职院校行政管理人员的角色焦虑主要表现在以下四个方面。

(一)工作、生活压力大,感到心理压抑

焦虑是一种感受到现实的威胁(或是想象中的威胁)而产生的消极负面心理体验,常表现为不安、紧张、消极、苦闷、沮丧、痛苦,等等。弗洛伊德认为焦虑“敲击的是我们知觉经验的心理结构基础”,“它能够穿透我们的整个主观世界,将我们完全攻陷”^[2]。罗洛·梅则认为,“焦虑乃是种种身心疾病的心理上的总根源”^[3]。本研究访谈对象的表白更能贴切表达这一心理状态:“近些年,我开始变得敏感、多虑、烦躁、易怒,经常感到疲乏,睡眠也不好。要说原因好像有很多,但又说不清楚,可能跟生活压力大、工作头绪多有关系。总之,各种各样的事情搅得自己心神不宁,好像心一直悬着,人一直飘着,有一种说不出的难受,对我的生活和工作影响很大。”^[4]至少有一半的访谈对象或多或少有这种状态的描述。调查也表明:74.36%的被调查者“经常”或“比较经常”感到焦虑。长期的角色冲突、心理压抑必然会扭曲高职院校行政人员的认知基础、心理平衡和社会属性。

(二)对职业现状和发展前景不满意,自我价值否定

焦虑乃是在其生存受到威胁时的基本反应,是某种人视为与其生存同等重要的价值受到威胁时的基本反应^[5]。

高职院校行政人员的角色焦虑主要体现在他们对自我角色

和职业意义的怀疑和否定上。面对岗位任务的日益繁重、管理对象的多元需求、日常工作的简单重复、收入待遇与职务升迁的困难,以及家庭生活、人际交往等各种压力,承担多个角色职能的高职院校行政人员难免产生“不能承受之重”,产生对自我能力和价值的怀疑和否定。调查发现:工作压力大(77.44%)、自身健康状况(44.10%)、教育孩子(41.54%)、经济压力大(40.51%)是他们产生角色认同危机的4个最重要原因。收入待遇是衡量职业价值的一个试金石。调查发现:64.10%的人感到自己的收入待遇与同龄人相比“偏低”;60.51%的人对自己目前的收入待遇“不满意”或“不太满意”。面对如此职业现状和发展前景,高职院校行政人员难免赋予职业生涯怀疑和消极的意义。

(三) 忧虑自身健康状况, 行政管理人员身心俱疲

存在主义哲学家克尔凯廓尔、萨特、海德格尔都认为焦虑是人类的一种存在状态、一种存在方式。他们把这种焦虑称为“原始焦虑”。克尔凯廓尔认为焦虑是人面对自由(选择)时的心理状态。萨特认为焦虑是人存在的根本特征^[6]。焦虑则是海德格尔所谓的“畏”,他说:“畏之所畏者就是在世本身”^[7]。罗洛·梅也指出,“正常焦虑的共同形式之一,就是人类与生俱来的有限性,也就是人类面对自然力量、病痛、变故以及终极死亡的脆弱”^[8]。调查发现,44.10%的被调查者认为“自身健康状况”是他们焦虑的重要原因。对“自身健康状况”的忧虑无疑指向对“病痛、变故以及终极死亡的脆弱”。高职院校行政人员首先是作为一个“人”而存在,然后才是作为高职院校行政人员而存在,他们所经历的角色焦虑都具有“人”的焦虑的特征。高职院校行政人员已经遭遇作为“世俗存在”的角色焦虑,如果再遭遇作为“生命存在”的本原性焦虑,那么他们将会逐渐丧失确证自身作为人存在的能力。这种本源性的焦虑将会成为压倒他们的最后一根稻草,将他们完全击垮。

三、高职院校行政管理人员职业发展的影响因素

社会角色理论认为,社会是由一系列人际关系组成的网络,在社会关系网络中的每一个点都表示一个角色的存在,社会关系网络客观上规范和制约着个体角色的行为。集多重社会角色职能于一体的高职院校行政人员,其角色行为所受的影响是多方面的。

(一) 社会环境压力导致角色职能冲突

社会环境对高职院校行政人员履行角色职能的影响体

现在三个方面。一是职业尊严感的降低。由于历史和现实的种种原因,在社会舆论中,高职院校从业者作为一个社会角色,在社会中普遍未能得到认同。一个人从事什么职业是一个人身份的最重要体现,当一个人感到自己的社会角色处于社会层级底端时,他(她)的尊严感就会降低。二是社会生活的纷扰。每个人都生活在社会关系之中,不可避免受到社会生活的纷扰。社会生活本身不会导致高职院校行政人员焦虑,但是在与他人比较中产生的心理不平衡,以及现实生活和理想之间的差距会让他们感到焦虑。高职院校行政人员在人际关系、住房条件、金钱物质、消费娱乐等方面资源有限,但是他们都接受过高等教育,自我期望和家庭期望甚高,当现实与理想脱节时,他们难免产生牢骚和抱怨。三是家庭压力的增大。支撑现代都市家庭生活需要巨大成本,需要付出大量的时间、精力和金钱。而工作已经挤占了高职院校行政人员大部分的时间和精力,有限的收入待遇也让他们囊中羞涩。在如此压力叠加之下,理想已经沦为空谈,更多的是压抑和无奈。

(二) 院校治理生态引发角色价值困惑

高职院校内部治理的诸多问题对行政人员有多方面的负面影响,从而引发他们的困惑和焦虑。一是科层制治理模式的强力压抑。高职院校管理带有科层制的强烈印记,在科层制模式下,行政人员毫无疑问会陷入“时空的围城”。大部分访谈人员表示:每天都有开不完的会议、写不完的材料、做不完的事情,没有多少个人自由时间。调查发现:76.41%的人表示“经常”或“比较经常”加班;89.74%的人表示工作压力“很大”或“比较大”。二是身份地位和收入待遇横向比较偏低。高职院校内部舆论往往认为行政人员是“无专业、无技术”的代名词。同时,高职院校绩效工资改革之后,专业教师的收入待遇与行政人员差距更大。而教师不需要坐班,超课时有补贴,科研成果有奖励,创收有分成。这无疑会加剧行政人员的心理不平衡和挫败感。三是岗位晋升和职业发展空间有限。调查显示:77.44%的行政人员感到自己的晋升机会有限。高职院校中高层管理岗位要求高学历和高职称,有学历和职称优势的教师可以轻松转任,而基层行政人员虽有管理经验和能力,但是他们往往陷于日常工作,学习进修机会少,发表论文难,职称评聘难,只能长期停留在中低层岗位。职业发展前景黯淡,难免产生职业倦怠和心理焦虑。

(三) 个体职业能力不足强化角色焦虑困境

高职院校行政人员个人境遇的好坏与个体的素质禀赋、能力大小密不可分。一是先天素质禀赋差异的影响。人与人由于成长环境、生活经历和所受教育的不同,在素质禀

赋方面有差异,他(她)们在处理社会关系、家庭事务、岗位任务时的能力也不尽相同,那些能够妥善处理不同目标之间矛盾冲突的人相对不容易陷入焦虑;而那些不善于同时处理多种矛盾冲突的人很容易产生挫败感,进而陷入焦虑之中。二是后期学习历练不足的影响。不少行政人员或因过去生活顺遂,缺乏处理矛盾的经验;或因遭受过挫折,在心理上留下过阴影。加之他们大多长期在单一岗位从事工作,很少有机会学习、借鉴管理艺术,长期处于领导知识和能力透支状态,因而常常感到处理行政事务、协调人际关系时力不从心。三是个体认知偏差的影响。大多数人对自我的评价倾向于好的一面;对他人的评价则倾向于不好的一面。但是对一个人的评价是自我认知和他人对自我评价相结合的结果。当个体的自我评价高于他人对自我评价的时候,就会出现认知偏差。比如说当面临岗位晋升时,如果出现较为严重的自我认知偏差,没有达成心目中的期望,他(她)就会产生心理落差,以至于怨天尤人,而并不认为是自己不好,往往认为是组织和他人对自己不公。当一个人无法“刀刀向内”,客观冷静地“解剖”自己的缺点,以至于一次次丧失机会时,就会陷入发展受挫和心理怨愤的恶性循环之中,焦虑也就在所难免。

四、高职院校行政管理人员职业发展的路径

高职院校行政人员的焦虑问题能否得到有效缓解,既直接关系到个体的生活质量,也直接关系到个人职业发展和高职院校的治理水平。焦虑无法避免,却可以纾解。既然造成高职院校行政人员焦虑的原因来自于社会环境、高职院校和个人自身,那么有效的纾解之道也应从这三方面寻求。

(一)营造良好的社会氛围,缓解行政管理人员工作焦虑

近年来,党和国家大力推动职业教育改革发展。2014年,国务院印发《关于加快发展现代职业教育的决定》;2019年,国务院出台《国家职业教育改革实施方案》。一系列政策措施,为高职院校发展创设了良好的社会氛围。但是,由于历史和思维的惯性,社会舆论很难在较短时间内改变对高职院校的偏见。党和国家还需要进一步通过各种途径宣传倡导,逐步改变社会舆论,让高职院校行政管理人员得到更多的理解和尊重。缓解高职院校行政人员的个体焦虑,还需明确他们的职业定位,提供发展上升渠道,以及进行科学合理的评价。作为高职院校办学治校的重要力量,行政管理人员是一支专业化的队伍,和专业教师承担不同的任务,但是同样重要而不可或缺。

教育部2010年提出要“探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策,逐步取消实际存在的行政级别和行政化管理模式”^[9]。这一改革方向有利于高职院校行政管理人员实现职业良性发展,但这仅仅是开了个头,后续保障措施并没有跟进,反而造成了行政管理人员新的忧虑。比如行政管理人员的职称评审绝大多被限制在教育研究系列;行政管理人员培训、学习的机会有限,缺乏职业能力提升的渠道;行政管理人员工作评价体系尚未建立健全,工作绩效难以量化而得不到承认,在福利待遇方面与专业教师相比有较大差距。这些情况的改变需要社会提供良好的政策支持,仅靠高职院校自身力量难以实现。

(二)高职院校要树立科学人文的管理理念,完善公平合理的身份管理和薪酬待遇制度

当前,高职院校对行政管理人员的角色期待主要集中在岗位履职上,即行政管理人员在日常管理中的行为规范和行为表现。在这种科层制模式下,高职院校仅关注行政管理人员操作层面的技术技能,而抑制了其作为管理主体的主动性。高职院校应从管理理念上充分尊重行政管理人员作为生命个体的独特个性,创设平等的工作环境和融洽的心理环境,最大限度地激发行政管理人员的内在工作热情。高职院校行政管理队伍的建设,还需要加强人文关怀。通过经常性地开展心理健康辅导、文化体育活动、职业素养拓展、外出考察培训等活动,满足行政管理人员在心理、精神、情感、交往、娱乐以及职业发展等方面的需求,缓解行政管理人员的心理压力和角色焦虑。

建立公平合理的身份管理和薪酬待遇制度是纾解行政管理人员焦虑的有效途径。在岗位设置上,应打破身份限制,实现自由流动和起点公平。应明确管理岗位和教师岗位是不同的序列,每个序列都有其准入条件、标准和程序,具备资格者可以自由选择应聘。公平合理的薪酬体系也是减少行政管理人员不满情绪和焦虑心理的有效途径。随着高等教育的放管服改革,在职称评聘、津贴分配、奖励绩效等方面高职院校已经拥有较大的自主权,应该为行政管理人员提供相对公平的薪酬待遇。高职院校还须畅通行政管理人员职业晋升通道,打破行政管理人员职业发展“天花板”。管理序列内的纵向晋升包括以能力和业绩为基础的工资档次晋升、工资等级晋升、职务层级晋升。不同序列间的横向晋升则包括同岗位类别间转换或层级提升和不同岗位类别间转换或层级提升^[10]。

(三)加强心理建设与科学疏导,提升行政管理人员的应对能力

作为角色焦虑的主体,行政管理人员自身的努力是纾解焦虑最重要的方式。对个体而言,焦虑无法避免,却可以主动纾解。焦虑的纾解问题就是以建设性的姿态,将焦虑降低到正常的水平,避免对工作和生活造成破坏性的影响。缓解焦虑的建设性方法首先是学习与之共处。如果焦虑被坦然接受为生命本然的一部分、人类宿命的一部分,是所有人都必须接受的人类处境,那么焦虑的程度自然会减轻。其次,是增强自我意识。对行政管理工作有正确的认识和定位,并投入地工作是释放焦虑的方式之一。从行政管理人员自身来

看,不能只看到自己职业单调、重复的劣势,也应看到行政管理工作对自己的环境适应能力、人际协调能力和办事能力的提升具有很大的优势。不应只看到自己在待遇方面与教师的差距,而看不到教师在教学和科研方面承受的巨大压力^[11]。如果行政人员能够提升自身的境界和格局,从高等职业教育大局和学校事业发展全局出发,正面看待所从事管理工作的价值和意义,那么就能体会到工作付出的成就感,从而降低自身的焦虑感。

参考文献

- [1][2][8] 罗洛·梅.焦虑的意义[M].朱侃如,译.桂林:漓江出版社,2016:修订版序,188.191.316.
- [3][5] 罗洛·梅.人寻找自己[M].冯川,陈刚,译.贵阳:贵州人民出版社,1991:22.25.
- [4] 资料来源:访谈资料,行政管理人员个别访谈,2021-03-18.
- [6] 郭兴举.教师焦虑的概念分析[J].当代教师教育,2019(3):27-32.
- [7] 海德格尔.存在与时间[M].陈嘉应,王庆节,译.北京:生活、读书、新知三联书店,1999:215.
- [9] 袁贵仁.逐步取消学校行政级别和行政化管理[EB/OL].(2020-02-28)[2021-03-23].<https://news.qq.com/a/20100228/000751.htm>.
- [10] 吴艳云.高校管理人员职业发展评价与激励[J].高教发展与评估,2015(1):70-77+101.
- [11] 荣凤杰.高校行政人员的“身份焦虑”及其成因[J].宁夏大学学报(人文社会科学版),2011(7):135-138.

Predicament and Solution of the Professional Development of Administrative Staff in Higher Vocational Colleges from the Perspective of High-quality Development

——Based on the Survey and Analysis of 4 Higher Vocational Colleges in Wuxi

Xu Lang

Abstract Since the implementation of the expansion of higher vocational education, while promoting the rapid development of higher vocational colleges, it has also put forward higher requirements for the quality of administrative management of higher vocational colleges. As an important guarantee for the high-quality development of vocational education, the management level of higher vocational colleges must arouse sufficient attention. Investigations and in-depth interviews around the core issues in the construction of the administrative management team of higher vocational colleges found that role anxiety is a common problem among administrative staff. The reasons are mainly from the social environment, the governance of the institution and the individual himself. Under the vision of high-quality development, to achieve the construction of administrative management team in higher vocational colleges, it is necessary to create a good social atmosphere, establish a scientific and humanistic management concept, establish a fair and reasonable identity management and salary system, and strengthen personal psychological development and capacity building.

Key words higher vocational colleges; high-quality development; administrative personnel; professionalization

Author Xu Lang, associate researcher of Wuxi Institute of Technology (Wuxi 214121)