



# 高职院校行政人员专业能力评价指标体系构建\*

胡俊杰<sup>1</sup> 黄茂勇<sup>2</sup>

(1.广东第二师范学院, 广东 广州 510303)

(2.广东技术师范大学, 广东 广州 510665)

**摘要:** 行政人员高职院校中发挥着重要作用, 科学制订高职院校行政人员专业能力评价指标体系是深化新时代教育评价改革的应有之义。基于高职院校行政人员专业能力研究的相关文献资料, 采取修正式德尔菲法初步构建高职院校基层行政人员专业能力评价指标体系, 形成了高职院校行政人员专业能力指标体系(修订版), 包括准则层专业素养、专业知识、专业技能、专业态度4个要素和指标层17项要素; 运用决策试验和评价试验法来确定评价指标之间的影响关系, 确定原因度最高的5项指标为文化素养、管理知识、学习思考能力、政治素养和业务知识, 其中业务知识为核心指标; 原因度最低的5项指标为服务意识、创新意识、责任意识、行政管理能力和团队协作能力, 其中行政管理能力为核心指标。最后, 通过网络层次分析法得出各评价指标的权重及优先次序, 以百分制的形式赋予各评价指标相应的分值, 并对指标层各指标内容做出具体释义, 从而构建起高职院校行政人员专业能力评价指标体系。该评价指标体系在高职院校行政人员建设选才、用才和育才方面发挥着重要作用。

**关键词:** 高职院校; 行政人员; 专业能力; 评价指标体系; 教育评价

**中图分类号:** G715    **文献标识码:** A    **文章编号:** 1674-9154(2022)02-0103-10

**DOI:** 10.16851/j.cnki.51-1728/g4.2022.02.014

## 一、问题的提出

2020年, 中共中央、国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》, 强调树立科学的选人用人观的指导思想, 提出改革教师评价、改革用人评价等重要任务,<sup>[1]</sup>这是当下和未来教育评价改革的路标和航向。同年, 教育部等九部门印发《职业教育提质培优行动计划(2020—2023年)》, 提出将“实施职业教育治理能力提升行动”作为重点任务, 着力打造高素质专业化管理队伍。<sup>[2]</sup>

在社会产业结构转型背景下, 高素质技术技能人才需求激增, 高等职业教育作为此类人才的主要

供给侧, 承担着重要使命。为经济社会发展及产业转型升级作出显著贡献。2020年全国高职院校全日制在校生人数为1,459.5万, 较2016年增加近400万,<sup>[3]</sup>高素质技术技能人才培养的关键是要有高质量的教师队伍, 全员全过程全方位做好育人工作, 既要抓好教学这个育人主阵地, 又不能忽视育人环境、育人氛围等辅阵地, 高素质专业化管理队伍是实现“三全育人”的重要推动力量。

职业教育质量治理是由多元主体共同参与而采取的一系列治理行为和活动的过程,<sup>[4]</sup>行政人员是参与治理的重要主体。中国统计年鉴数据显示,

\*基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目“人工智能时代跨界融合技能型人才评价机制重构及实施路径研究”(编号: 21YJC880029); 广东省普通高校青年创新人才项目(人文社科类)“人工智能时代粤港澳大湾区技能型人才评价体系建构研究”(编号: 2021WQNCX056)。

作者简介: 胡俊杰(1987—), 广东第二师范学院管理学院, 助理研究员, 博士, 研究方向: 人才评价, 职业教育管理; 黄茂勇(1982—), 广东技术师范大学职业教育教师学院, 副教授, 博士, 硕士生导师, 研究方向: 职业教育管理。

收稿日期: 2021-11-19



2016年全国高职院校行政人员人数为18.6万,占教职工总数的28.5%;2020年全国高职院校行政人员人数为18.8万,占教职工总数的25.3%。<sup>[5]</sup>虽然近5年高职院校行政人员总数有大幅度增长,但整体占比却有所下降。同时,科学技术的发展与使用在提高工作效率的同时,也导致行政人员自然减员现象产生,对行政人员的素质、能力等提出了更高要求。当前,不少高职院校在实际选人用人工作中,要求专任教师、政治辅导员以及辅系列专业技术人员必须具备相应的职业资格证书,但对行政人员却没有相关资质要求。高职院校工作人员评价主要对领导队伍、教师队伍、政治辅导员队伍以及辅系列专业技术人员等进行评价,行政人员虽然作为教师与学生之间学习交流的辅助和支持中介,以及学校教学科研与服务管理之间沟通及保障的桥梁,但并未受到学校的足够关注。国家号召教育要实现高质量、内涵式发展,意味着除了继续加强教师队伍建设以外,行政人员建设也应该齐头并进。因此,对于行政人员队伍建设开展研究,科学制订其专业能力评价指标,是深化新时代教育评价改革的应有之义。

## 二、文献综述

### (一) 核心概念界定

#### 1. 高职院校行政人员

行政人员一般是指国家行政机关中作为行政主体,代表国家运用行政权力,从事行政活动的人员。<sup>[6]</sup>高职院校与国家行政机关具有显著差别。(1)属性不同。高职院校行政人员是指高职院校行政管理部门作为主体,代表学校运用行政权力,从事行政活动的人员。但高职院校的属性为一类事业单位,其“行政权力”实则为管理权限。(2)业务内容不同。行政机关管理事关经济社会方方面面的工作;高职院校则主要围绕学校教育教学开展管理服务。 (3)管理对象不同。行政机关面对的是中国公民和在华外国人;高职院校面对的则是在校师生及毕业生。鉴于上述差别,笔者认为高职

院校行政人员是在高职院校当中,为教育教学提供服务而从事事务性工作的有关人员,其中事务性工作主要包括教务、文书、会议、活动、组织、人事、财务、后勤、保卫以及学生管理等。

#### 2. 专业能力

专业能力的字面释义为从事某种事业过程中所体现出来的综合素质。美国社会心理学家David·C·McClelland认为专业能力包括知识、技能与态度等三个部分。<sup>[7]</sup>Richard Boyatzis在McClelland的基础上对专业能力概念进行了拓展和延伸,认为人在从事工作的过程中所展现的综合素质不仅仅是知识、技能和态度,这些仅仅是外化的存在,其内在因素如人的动机、自我概念以及社会角色等要素也应涵盖其中。<sup>[8]</sup>姜大源从人与工作关系的立场出发,认为专业能力与职业活动密切相关,是从事职业活动所需要的专门技能及专业知识,要注重掌握技能和知识,以获得合理的知能结构。<sup>[9]</sup>赵志群也认为,职业能力是完成一组任务所需的主观能力和潜力;职业与人格发展密切联系,包含对工作的理解、评估和反思;职业能力包括认知、动机和意志等因素,是可以学习和影响的。<sup>[10]</sup>基于上述研究,笔者认为专业能力是指人所从事的工作所需要的专业知识、专业技能、专业素养和专业态度。

#### (二) 人才评价研究

目前,学术界关于人才评价的研究主要聚焦以下三个方面:

一是理论框架以人事管理科学为主。人才评价是人事管理科学的重要内容,而人事管理科学又隶属于人力资源管理学科范畴,人力资源管理的理论基础又以管理学和心理学为主。在现代人才评价研究中,常以胜任力模型理论对人才能力的现状及未来发展空间进行研究;以人一职匹配理论对人才与岗位之间的关系进行研究;以强化理论对人才的日常管理进行研究;以绩效管理理论、效率理论、利益相关者理论和全要素生产率理论等对人才工作效率进行研究。<sup>[11]</sup>



二是评价内容以人才能力为主。姚伟民以 Stephen P. Robbins、David·C·McClelland 和 Richard Boyatzis 的理论为基础,基于工作任务的知识、技能、态度、行为和特质等一系列要素,结合人才所处的客观环境以及历史时期,对人才的整体状况进行分析。<sup>[12]</sup>刘姝认为在新时代人才评价的标准中,道德修养是首要条件,创新能力是核心要素,专业技能是基本要求。<sup>[13]</sup>

三是评价方法日益丰富。中国人才测评的发展经历了测评工具时代、人才标准时代、全面应用时代三个阶段。在全面应用时代,人才评价包括评价对象的全面性、评价内容的全面性、评价过程的全面性和评价主体的全面性四个方面。新时代人才评价方法主要体包括品德测评方法、能力测评方法、业绩测评方法、体质测评方法、知识测评方法等。<sup>[14]</sup>

### (三) 高职院校行政人员评价研究

目前,关于高职院校行政人员评价的研究主要聚焦在以下两个方面:

一是胜任力研究。(1) 中层及以上行政人员胜任力包括具备概念技能和人际技能。林日团等通过关键事件访谈法构建了高职院校中层管理干部胜任力模型,确定了教育视野、教育信念、授权激励、组织协调等 13 项胜任力特征。<sup>[15]</sup>王坤采用问卷调查法提出高职院校中层管理者应具备人际洞察力、创新能力、主动学习能力等 9 项胜任力特征。<sup>[16]</sup>赵利娟认为个人成熟、个人驱动、开拓创新等 7 项胜任力为高职院校中层管理者应有之特征。<sup>[17]</sup>李德方认为高职院校校长胜任力包括知识类、才能类、素养类等 5 类以及决策力、凝聚力、行动力、影响力等 22 个要素。<sup>[18]</sup>华晓惠等将高职院校中层管理者胜任力分为通用模型和专用模型两个分块,共包含政治意识、能力要素、知识要素等 6 个指标。<sup>[19]</sup>(2) 一般行政人员胜任力主要包括技术技能。姚林运用行为事件访谈法构建了高职院校行政管理人员胜任力模型,归纳出理解能力、创新

能力、灵活应变能力等 21 项胜任力特征。<sup>[20]</sup>董晓琳等通过因素分析法确定业务素养、民主责任、学习适应等 8 个因素为高职院校行政管理人员应具备的胜任力。<sup>[21]</sup>黄秀莲认为高职院校行政管理人员的岗位胜任力主要体现在行政意识、质量意识、创新意识等 7 个方面。<sup>[22]</sup>

二是综合素质评价研究。黄夏明采用层次分析法构建了高职院校行政人员综合素质评价体系,包括思想道德素质、职业基础素质等 5 个一级指标和政治觉悟、职业道德等 23 个二级指标。<sup>[23]</sup>俞伟广等将党政干部的“德能勤绩廉”5 个方面作为一级指标,进而细化出 20 个二级指标并赋予不同权重。<sup>[24]</sup>林杰等采用文献法和专家访谈法,在“德能勤绩廉”5 个方面上发展出 16 项胜任力要素。<sup>[25]</sup>张明杰基于 KPI 理论形成了高职院校行政人员程序性工作考评体系和项目性工作考评体系。<sup>[26]</sup>

### 三、基于层次分析法的高职院校行政人员专业能力评价指标体系构建

#### (一) 理论基础

一是 David·C·McClelland 的冰山模型。冰山模型将人的能力素质比作冰山,冰山以上是人外显的能力素质,包括基本知识、基本技能;冰山以下是人内藏的能力素质,包括社会角色、自我形象、特质和动机。其中,外显的能力素质是相对容易量化评价和快速提升的部分,既可以通过考试进行了解和测量,也可以通过针对性地学习和培训来提高;内藏的能力素质是难以判断、量化的部分,因为其虽然可以通过外在的行为进行体现,但某一行为并不一定只反映某一特质或动机,也可能反映多种特质和动机。内藏的能力素质对外显的能力素质有着重要的影响。

二是 Boyatzis 的洋葱模型。Richard Boyatzis 的洋葱模型是在 David·C·McClelland 的冰山模型基础上发展演变而来的。他将人的能力素质比作洋葱,认为人最核心层的能力素质是个性与动机,中间层是自我形象、态度与价值观,最外层是知识

与技能，从里向外是一个能力素质外化的过程，从外向里则是一个观察、测量的深入过程。简而言之，越向里越核心越难测，越向外越普通越易得。与冰山模型相比，洋葱模型更形象地展示了人的能力素质的层次结构，阐释了各能力素质间的关系与作用。

### (二) 层次分析法的建模思路

层次分析法是一种定性与定量分析相结合的多目标决策分析方法，适用于结构较复杂、决策准则多且不易量化的决策问题。网络层次分析法将系统元素划分为两大部分：第一部分为控制因素层，包括问题目标和决策准则，其中，所有的决策准则被认为是彼此独立的，且受目标元素支配。控制元素层中可以没有决策准则，但至少有一个目标。第二部分为网络层，它是由所有受控制层支配的元素组成的，其内部是相互影响的网络结构。

### (三) 评价指标体系构建

本研究基于中国知网、超星学术等文献数据库，全面对高职院校行政人员专业能力指标进行搜集汇总整理，对所有指标精准归类，对同义近义指标精准整合，形成高职院校行政人员专业能力评价体系（初版），准则层包括专业素养、专业知识、专业技能、专业态度、专业成长5个要素；指标层包括23项要素（见表1）。

#### 1. 修正正式德尔菲法

采取修正正式德尔菲法，邀请15位业界专家对指标要素进行筛选、评价及补充，专家资历均为具备相关专业领域的副高级职称人员或高职院校中层干部。指标筛选、评价及补充遵循三项原则：一是适切性原则，即指标评分的平均数大于分值的四分之三。本研究问卷采用的是李克特五点量表，因此指标评分须大于3.75分。二是一致性原则，即标准差小于一。三是稳定性原则，即整体指标的通过率平均值大于百分之七十。经过多轮磋商，专家组意见基本达成一致：建议准则层删除“专业成长”指标；将指标层“创新思考能力”和“学习研究能

表1 高职院校行政人员专业能力评价指标体系（初版）

目标层	准则层	指标层
高职院校 行政人员 专业能力	A 专业素养	A-1 政治素养
		A-2 道德素养
		A-3 文化素养
	B 专业知识	B-1 教育知识
		B-2 管理知识
		B-3 业务知识
		B-4 辅助知识
		B-5 法律知识
	C 专业技能	C-1 分析解决问题的能力
		C-2 计划执行能力
		C-3 沟通表达能力
		C-4 组织协调能力
		C-5 团队协作能力
		C-6 学习研究能力
		C-7 行政管理能力
		C-8 工具应用能力
		C-9 应急处理能力
		C-10 创新思考能力
	D 专业态度	D-1 责任意识
		D-2 服务意识
		D-3 纪律意识
	E 专业成长	E-1 省思
		E-2 成长

力”进行整合；建议新增指标“创新意识”。随后，根据专家组意见，形成了高职院校行政人员专业能力指标体系（修订版），准则层包括专业素养、专业知识、专业技能、专业态度等4个要素；指标层包括17项要素（见表2）。

#### 2. 决策试验和评价试验法

采用决策试验和评价试验法探讨确定指标之间的影响关系，建立完成指标之间的影响关系模型。

一是将问卷所得到的专家组评价数据进行整理，计算算术平均数，得到直接影响矩阵  $A=[a_{ij}]_{n \times n}$ 。其中， $a_{ij}$ 表示因素  $F_i$ 对因素  $F_j$ 的影响关系：当  $i=j$ 时， $a_{ij}=0$ 。

二是将初始化矩阵  $A$ 进行标准化，运用公式  $X=A/s$ 进行标准化运算，其中  $s=\max\left\{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}\right\}$ ，



表2 高职院校行政人员专业能力评价指标体系(修订版)

目标层	准则层	指标层
高职院校行政人员专业能力	A 专业素养	A-1 政治素养
		A-2 道德素养
		A-3 文化素养
	B 专业知识	B-1 教育知识
		B-2 管理知识
		B-3 业务知识
	C 专业技能	C-1 分析解决能力
		C-2 计划执行能力
		C-3 沟通表达能力
		C-4 组织协调能力
		C-5 团队协作能力
		C-6 学习思考能力
		C-7 行政管理能力
	D 专业态度	D-1 责任意识
		D-2 服务意识
		D-3 纪律意识
		D-4 创新意识

$\max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n a_{ij}$ }, 即可建立“标准化矩阵X”。

三是在标准化矩阵X的基础上,运用公式  $T = X + X^2 + X^3 + \dots + X^k, k \rightarrow \infty, X^k = [0]_{n \times n} = X(I + X + X^2 + \dots + X^{k-1})(I - X)^{-1} = X(I - X^k)(I - X)^{-1} = X(I - X)^{-1}$  进行计算,使矩阵整体趋近于稳定的状态,即可建立“综合影响关系矩阵T”。

四是将“综合影响关系矩阵T”通过阈值之滤除得到“专业能力二级指标之总影响关系矩阵  $T_c = [t_{ij}^c]_{m \times m}$ ”。然后,以各一级指标为基础进行群组化,将各二级指标之原始值以算术平均数方式群组化,即可得到“专业能力一级指标之总影响关系矩阵  $T_D = [t_{ij}^D]_{m \times m}$ ”。

五是两个总影响矩阵中的列与行分别加总,借由公式  $T = [t_{ij}]_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n$  以及  $r = [\sum_{j=1}^n t_{ij}]_{n \times 1} = [t_{i \cdot}]_{n \times 1} = (r_1, \dots, r_i, \dots, r_n)$  和  $s = [\sum_{i=1}^n t_{ij}]_{1 \times n} = [t_{\cdot j}]_{1 \times n} = (s_1, \dots, s_i, \dots, s_n)$  进行计算,并分别显示为向量  $r = (r_1, \dots, r_i, \dots, r_n)$  与  $s = (s_1, \dots, s_i, \dots, s_n)$ , 令  $i=j$  与  $i, j \in \{1, 2, \dots, n\}$  时,  $(r_i + s_i)$  代表着一级指标或二级指标间

的总影响强度(中心度),  $(r_i - s_i)$  代表着一级指标或二级指标间的因果关系程度(原因度),专业能力指标之总影响程度关系(见表3)。

表3 高职院校行政人员专业能力评价指标之总影响关系

专业能力指标	影响度	被影响度	中心度	原因度
A 专业素养	4.3982	1.4263	5.8245	2.9719
B 专业知识	3.7963	2.7909	6.5872	1.0054
C 专业技能	12.1996	12.1285	24.3281	0.0711
D 专业态度	0.3434	4.3917	4.7351	-4.0483
A-1 政治素养	1.8041	1.4263	3.2304	0.3778
A-2 道德素养	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
A-3 文化素养	2.5941	0.0000	2.5941	2.5941
B-1 教育知识	0.0000	0.1174	0.1174	-0.1174
B-2 管理知识	1.6586	0.7838	2.4424	0.8749
B-3 业务知识	2.1377	1.8897	4.0274	0.2479
C-1 分析解决能力	2.0840	1.9887	4.0727	0.0953
C-2 计划执行能力	1.9387	1.7201	3.6588	0.2186
C-3 沟通表达能力	1.8592	1.6877	3.5470	0.1715
C-4 组织协调能力	1.6183	1.7395	3.3578	-0.1212
C-5 团队协作能力	1.4356	1.7481	3.1837	-0.3125
C-6 学习思考能力	1.6460	1.2519	2.8979	0.3940
C-7 行政管理能力	1.6177	1.9925	3.6103	-0.3748
D-1 责任意识	0.1201	0.9403	1.0604	-0.8203
D-2 服务意识	0.1082	1.6439	1.7521	-1.5356
D-3 纪律意识	0.0000	0.2370	0.2370	-0.2370
D-4 创新意识	0.1151	1.5705	1.6856	-1.4554

表3结果显示,原因度最高的5项指标为文化素养、管理知识、学习思考能力、政治素养和业务知识,说明它们对其他指标的影响程度较大;此5项指标的中心度排名分别为第十、第十一、第九、第七和第二,说明当中重要性较高的是“业务知识”。因此,综合原因度和中心度的情况,可将“业务知识”认定为核心指标。

原因度最低的5项指标为服务意识、创新意识、责任意识、行政管理能力和团队协作能力,说明它们被其他指标影响的程度较大;此5项指标的中心度排名分别为第十二、第十三、第十四、第四和第八,说明当中重要性较高的是行政管理能力。因此,综合原因度和中心度的情况,可将行政管理

能力认定为核心指标。

综上所述,业务知识和行政管理能力在指标体系中属于关键核心要素,两者的不同之处在于业务知识可以主动直接加强,进而发挥其对其他能力的带动促进作用;行政管理能力则需要间接加强,需要有针对性地加强与之密切相关的其他指标,进而形成该关键核心能力。

### 3.网络层次分析法

一是将构建完成指标之间的影响关系结果通过super decision转化为网络层次分析法专家问卷。计算出回收数据中每对指标相对重要性数值的几何平均数,建立未加权超级矩阵。

二是将未加权超级矩阵进行正规化,然后再将正规化后的矩阵以及未加权超级矩阵进行不同影响程度之加权,进而获得加权超级矩阵 $W^*$ 。

三是将加权超级矩阵进行多次反复自乘后,得到极限超级化矩阵,如 $\lim_{k \rightarrow \infty} (W^*)^k$ ,将 $W^*$ 反复自乘 $k$ 次直到该加权矩阵数值收敛为止。最后可以得到各准则的被影响权重值,即可判别各准则之重要程度,称为整体权重(global weight),亦称为网络层次分析法权重(见表4)。

表4 高职院校行政人员专业能力评价指标权重排序

目标层	准则层	权重	指标层	局部权重	整体权重	总排序
高职院校行政人员专业能力	A 专业素养	0.234914	A-1 政治素养	0.53983	0.126814	1
			A-2 道德素养	0.41734	0.09804	15
			A-3 文化素养	0.04282	0.01006	15
	B 专业知识	0.145618	B-1 教育知识	0.06908	0.01006	15
			B-2 管理知识	0.12964	0.018878	13
			B-3 业务知识	0.80127	0.11668	4
	C 专业技能	0.518676	C-1 分析解决能力	0.22949	0.119033	3
			C-2 计划执行能力	0.13922	0.072212	6
			C-3 沟通表达能力	0.20251	0.105038	5
			C-4 组织协调能力	0.06244	0.03239	9
			C-5 团队协作能力	0.08838	0.04584	8
			C-6 学习思考能力	0.04651	0.024125	12
			C-7 行政管理能力	0.23143	0.120038	2
	D 专业态度	0.100794	D-1 责任意识	0.27195	0.027411	10
			D-2 服务意识	0.46033	0.046398	7
			D-3 纪律意识	0.02053	0.002069	14
D-4 创新意识			0.2472	0.024916	11	

表4结果显示,准则层中,各指标的优先次序为专业技能、专业知识、专业素养和专业态度。专业技能排在首位,说明专业技能是行政人员能力养成的主要目标。这主要是因为,从宏观层面看,行政人员的专业技能是保证高职院校运行、学校发挥教书育人功能、实现完成人才培养目标的重要保障;从微观角度看,专业技能是行政人员完成岗位职责、为师生提供高质量服务的关键支撑。该结果再次印证了华晓惠、董晓林等学者的观点,专业技能是完成管理工作的关键,在能力要素当中应该放在优先发展的位置。

指标层中,排在前列的指标优先次序为政治素养、行政管理能力、分析解决能力、业务知识和沟通表达能力。(1)政治素养排在首位,不仅是专家组的一致认定,更是对国家号召的积极响应。2018年,《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》出台,“把提高教师思想政治素质和职业道德水平摆在首要位置”。<sup>[27]</sup>我国的教育目的是培养社会主义的建设者和接班人,在实际教育工作中只有坚持正确的政治方向才能保证教育更好地为社会经济发展服务。(2)行政管理能力排在第二,体现了在实际工作中科学管理的重要性,以往高职院校一般行政人员绩效考核的实证研究也得出行政管理能力的考核权重最大。<sup>[28]</sup>(3)分析解决能力虽然不是核心指标要素,但它属于原因要素,对其他指标能力的发展也具有影响作用。在高职院校实际教育教学工作中,大部分事务性工作都具有普遍性,面对成千上万的服务对象,因人而异、特事特办的情况比较常见,这就要求行政人员具备特殊情况特殊处理的工作能力。(4)业务知识作为能力、态度形成的前提,无疑对其他方面的指标具有显著的促进作用。(5)沟通表达能力上要求高职院校行政人员在依法治校、按章办事、制度管理的前提下,既能深刻领悟管理文件精神,又能给服务对象解释明白。只有工作沟通到位,师生办事顺畅,学校实现快速发展。



四是对指标层各指标内容进行具体释义,从而构建起高职院校行政人员专业能力评价指标体系(见表5)。

#### 四、高职院校行政人员专业能力评价指标体系的运用

在高职院校行政人员队伍建设的实际工作中,不同阶段的测量、评价及考核的方式也有所不同。

##### (一) 选才阶段

目前高职院校人才招聘考试主要以笔试和面试为主。(1)可先将所有指标按照科学测验方式进行分类,如分为笔试类、面试类、实操类等。在此基础上,将各能力指标重新组合,形成三套能力测试标准,并将三级指标转化为测验题目的主题内容,精准设计出测验题目的内容及途径,如要测验专业素养中的政治素养,适切测验方式为笔试,即通过主观题或客观题的方式,了解被测验者对我国基本政治问题的认识程度。(2)将指标所对应的

权重系数进行等比转化,可生成相应的评分范围进行评价,如要测验专业技能中的沟通表达能力,适切的测验方式为面试,即通过模拟谈判、无领导小组讨论等方式,了解被测验者的相应能力。值得注意的是,各地政策制度、管理方式、环境资源等各有不同,应根据实际情况对高职院校行政人员专业能力指标体系进行本土化改造与改良,才能取得更好的成效。

##### (二) 用才阶段

目前,高职院校行政人员轮换岗位或被选用到更高一级岗位之前,主要对其思想政治素质、实际工作表现及重要的业绩成果或贡献进行考查,考核范围相对片面,无法完全反映个人的综合素质。可先将指标体系规划出三层分数线,即基层、中层和高层;不同分数线反映相对应岗位群的基本门槛。以百分制为例,用能力指标体系对任职人员能力进行审核,将基层职位分数线设置为60分,中层职

表5 高职院校行政人员专业能力评价指标体系

目标层	准则层	指标层	指标释义
高职院校行政人员专业能力	A 专业素养	A-1 政治素养	具有坚定的政治立场、正确的政治观念和端正的政治态度
		A-2 道德素养	具备良好的职业道德和社会公德
		A-3 文化素养	具备文化修养和人文情怀
	B 专业知识	B-1 教育知识	了解高等职业教育及心理学相关理论
		B-2 管理知识	了解行政管理、学校管理等理论
		B-3 业务知识	充分了解与岗位相关的业务知识,岗位的角色与任务,与业务相关的法律、政策及规定
	C 专业技能	C-1 分析解决问题的能力	具备发现工作中存在问题的能力,分析问题产生原因的能力,具备提出问题解决问题的能力
		C-2 计划执行能力	具备工作计划的能力和工作执行的能力
		C-3 沟通表达能力	具备良好的口头及书面表达能力,较好的沟通能力,较好的谈判技巧
		C-4 组织协调能力	具备分配资源,控制、激励和协调群体活动过程,使之融合的能力
		C-5 团队协作能力	能够了解合作的角色以满足目标并能在校内协同合作,了解伙伴关系的作用以完成校内外的工作
		C-6 学习思考能力	具备对业务工作进行思考、总结及发展的能力,具备不断学习更新与业务工作相关的知识和技能的能力
		C-7 行政管理能力	具备资源管理的能力(设施管理、财务管理、环境管理、人力管理等),具备工作实务管理的能力(包括公文管理、流程管理、业务管理等),具备使用与工作相关的软硬件工具的能力,具备突发事件的处理能力
	D 专业态度	D-1 责任意识	清楚了解学校及所在部门的责任并勇于承担相关职责,清楚了解自身的岗位职责并在工作中充分践行
		D-2 服务意识	具备积极主动服务的态度,提供体贴周到的服务
		D-3 纪律意识	严格遵守法律法规,执行职业操守,具备廉洁自律的意识
		D-4 创新意识	具备工作方式方法的创新意识



位75分,高层职位90分,随即对选用人员进行测验,测验题目可参照上述能力测验方式进行设计,测验结果则可作为是否能够胜任选用岗位的依据。不过,在能力核准的过程当中,也应考虑不同岗位的性质,既要符合基本门槛的分数线,又能在特殊能力需求方面有所侧重或倾斜,这样才能提高人才与岗位的匹配程度,发挥人才专长优势。

### (三)育才阶段

目前,高职院校对行政人员所进行的培训多与业务工作相关,或是业务更新,或是技能升级,行政人员通过业务实践积累以及业务培训学习可以变成行家里手,但在高质量内涵式发展的趋势下,其业务精湛并不意味着能够提供高水平的服务,因此,必须提高其综合素质。运用高职院校行政人员能力指标体系进行能力测验和能力核准,能够得出人才的素养、知识、能力及态度等全面数据,并以此识别出人才的能力缺位。当前,高职院校行政人员能力缺位大致有两种:一是缺乏当前任职岗位能力,仅能低质量地完成岗位任务;二是缺乏未来任职岗位能力,即为人才梯队建设打造的后备干部队伍未能具备晋升上一级岗位的能力水平。今后,高职院校在年度考核中除了工作表现,可以增加能力测验和能力核准内容。从而得到行政人员能力水平的全面数据,根据数据所反映的情况,可得出基层、中层和高层各岗位所有人员的能力缺位具体情况,为下一年度人员培训计划提供可靠依据。此外,各部门及个人也可依据数据分析结果,结合自身及岗位情况,提出进修计划,填补能力缺位,实现快速成长,达到高质量内涵式发展的要求。

随着高等教育事业的改革与发展,高职院校行政人员专业能力也在不断提升,高职院校行政人员专业能力指标体系还有待进一步完善,其实际应用也有待进一步加强。

深化新时代教育评价改革正当时,全国教育战线上下联动,各地方各校陆续出台实施方案,专门

针对人才评价作出重要部署,力求通过科学合理的分类评价方式激发人才工作的热情、激情与真情,切实提高教育治理能力和水平,牵引推进教育现代化发展。人才作为推进教育评价改革这一项复杂系统工程主体,各类别各层次均须涉及。高职院校行政人员是服务学校师生的重要中介,是保证学校正常运行的重要动力,是推进高职教育发展的重要力量来源,是反哺教育评价改革的重要人力资源,应该走向规范化管理道路。一是为保障其合法权益,规范其职业行为,建设高素质专业化的队伍,应对其权利与义务、资格和准入、聘任和考核、培养与培训、保障与待遇、奖惩与申诉和相关法律责任以法律法规的形式予以确立。二是要在贯彻新发展理念,构建新发展格局的高度制订该队伍发展战略等顶层设计,出台发展规划,实施落地方案,打造宏观、中观和微观等三元层次的人才队伍建设体系。在人工智能等新兴科技全面应用的趋势下,基于建设技能型社会的理念和战略,高职教育势必得到迅速发展,行政人员的专业能力也将出现替代、迁移和升级等状况,因此,高职院校行政人员专业能力指标体系还有待不断完善,其实际应用方式也有待不断尝试,需随着新时代教育评价改革发展而不断进行改造和升级。本研究聚焦高职院校行政人员这一重要主体,结合质性研究和量化研究的方式,通过理论归纳和数据分析构建起专业能力指标体系,旨在明确这一人才队伍的能力建设内容,依据指标之间的动态影响关系有针对性地落地使用。在选材、用材、育才等不同环节分别提出专业能力指标体系的使用路径,体现和强调评价的动态性、诊断性与多元性,促进评价对象的多样和全面发展。

### 参考文献:

[1]新华社.中共中央 国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》[J].中华人民共和国教育部公报,2020(11):2-7.





- [2]教育部,国家发展改革委,工业和信息化部等.教育部等九部门关于印发《职业教育提质培优行动计划(2020—2023年)》的通知[J].中华人民共和国教育部公报,2020(11):35-48.
- [3][5]国家统计局.中国统计年鉴[EB/OL].[2021-11-16].  
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/>.
- [4]张健.职业教育质量治理的价值追问与提升方略[J].当代职业教育,2022(1):4-9.
- [6]苑茜,周冰,沈士仓等.现代劳动关系辞典[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2000:12.
- [7]McLagan, P.A. Competencies: The Next Generation[J]. Training & Development, 1997(51):40-47.
- [8]Boyatzis, R. E. Competencies in the 21st Century[J]. Journal of Management Development, 2008(27):5-12.
- [9]姜大源.职业教育要义[M].北京:北京师范大学出版社,2017:10.
- [10]周衍安.如何开展具有“领域”特色的职业教育研究——专访北京师范大学赵志群教授[J].当代职业教育,2021(1):13-22.
- [11]孙大伟等.现代人才学基本理论与实践问题研究[M].北京:中国财富出版社,2016:102-103.
- [12]姚伟民.鉴定、预测、激励人才测评理论在我国发展的现状及应用研究[M].长春:东北师范大学出版社,2018:259-263.
- [13]刘姝.高校人才评价咨询服务的探索与实践[M].北京:海洋出版社,2018:5-8.
- [14]俞文钊,苏永华.管理心理学[M].大连:东北财经大学出版社有限责任公司,2018:88.
- [15]林日团,莫雷,王瑞明,李锦萍.高校中层管理干部胜任力模型的初步建构[J].心理科学,2007(6):1471-1473.
- [16]王坤.高职院校中层管理者的胜任力模型研究[D].济南:山东师范大学,2009:31-32.
- [17]赵利娟.高职院校中层管理者胜任力模型的构建及其在干部选拔中的应用[J].价值工程,2012(2):223-224.
- [18]李德方.概念解析:高职院校校长胜任力[J].职教通讯,2014(22):1-4.
- [19]华晓惠,任丹,李勇,毕士丽.高职院校中层管理者胜任力模型建构探究——以A高职院校中层干部选拔管理实证研究为例[J].成都航空职业技术学院学报,2017(33):72-74.
- [20]姚林.高校行政管理人员胜任力模型的实证研究[J].人力资源管理,2012(9):164-166.
- [21]董晓林,马连杰.高校行政管理人员胜任力与工作绩效的关系[J].高等教育研究,2013(10):22-27.
- [22]黄秀莲.高校行政管理人员激励机制构建的必要性及对策研究[A].北京中外软信息技术研究院.第二届世纪之星创新教育论坛论文集[C].北京中外软信息技术研究院:北京中外软信息技术研究院,2015:1.
- [23]黄夏明.高校行政人员综合素质评价体系研究[J].黎明职业大学学报,2009(2):60-63.
- [24]俞伟广,芮廷先,曹倩雯,吕光金.基于平衡计分卡理论的独立院校教师综合评价指标体系研究[J].电脑知识与技术,2015(22):167-170.
- [25][28]林杰,秦来顺,肖文华.胜任力视角下的高校管理人员绩效考核研究[J].人力资源管理,2016(5):145-146.
- [26]张明杰.基于KPI理论下高校行政人员绩效考评体系研究[J].天津中德职业技术学院学报,2016(4):49-51.
- [27]新华社.中共中央 国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见[J].中华人民共和国国务院公报,2018(5):16-23.

责任编辑 黎恩



## Construction of Evaluation Index System of Professional Abilities for Administrative Personnel in Higher Vocational Colleges

HU Junjie<sup>1</sup>, HUANG Maoyong<sup>2</sup>

(1.Guangdong University of Education, Guangzhou Guangdong 510303)

(2.Guangdong Polytechnic Normal University, Guangzhou Guangdong 510665)

**Abstract:** Administrative personnel plays an important role in higher vocational colleges. At present, it is necessary to deepen the reform of educational evaluation in the new era to scientifically formulate the evaluation index system of higher vocational college administrators' professional abilities. Based on the literature review on the research of professional abilities of higher vocational college administrators, this paper adopts the formal Delphi method to preliminarily construct an evaluation index system of professional abilities of grass-roots administrators in higher vocational colleges, and forms a professional abilities index system of higher vocational college administrators (revised version). It includes four elements of professional accomplishment, professional knowledge, professional skills and professional attitude in the criterion layer and seventeen elements of the indicator layer. In this study, decision-making trial and evaluation laboratory were used to determine the influence relationship between the evaluation indexes. The five indexes with the highest cause degree were determined as cultural literacy, management knowledge, learning and thinking ability, political literacy and business knowledge, among which business knowledge was the key core index. The five indexes with the lowest causation degree are service consciousness, innovation consciousness, responsibility consciousness, administrative management ability and team cooperation ability, among which administrative management ability is the critical core index. Finally, this paper obtains the weight and priority of each evaluation index through the analytic network process, assigns the corresponding score value to each evaluation index in the form of a percentage system, and makes the specific interpretation of each index content, so as to build the professional ability evaluation index system of higher vocational college administrative personnel. The evaluation index system plays an important role in selecting, employing and educating the administrative personnel in higher vocational colleges.

**Keywords:** higher vocational colleges; administrative personnel; professional abilities; evaluation index system; educational evaluation