

“双高”背景下高职院校行政人员职业素质提升机制构建

林 洁

(闽江师范高等专科学校人事处, 福建 福州 350108)

摘 要:在发展职业教育大有可为的历史机遇中,现有的“双高”建设单位或正在积极创建的“非双高”院校需重视行政人员队伍的培养,以保障管理工作顺利运转,提升学校综合实力。行政人员的知识技能素质、心理素质与内驱力素质与“双高计划”建设的能力要求存在一定差距,职业倦怠频繁发生。结合职业素质分析模型,高职院校应加强专业岗位素质培育,重塑核心柔性职业素质,激活行政人员的内生动力,端正态度和价值观,促进学校由内趋外的发展,实现“双高”办学目标。

关键词:“双高”;高职院校;行政人员;职业素质

中图分类号:G472.3 文献标识码:A 文章编号:1009-3958(2022)05-0076-04

DOI:10.16322/j.cnki.23-1534/z.2022.05.012

The Construction of Professional Quality Improvement Mechanism for Administrative Staff of Higher Education Institutions in the Context of "Double High"

LIN Jie

(Personnel Office of Minjiang Teachers College, Fuzhou 350108, China)

Abstract: In the context of the promising development of vocational education, existing "double-high" construction units or "non-double-high" institutions that are actively creating need to pay attention to the training of administrative staff to ensure the smooth operation of management and enhance the comprehensive strength of the college. There is a gap between the knowledge, skills, psychological quality and internal drive of administrative staff and the requirements of the "double-high" program, and burnout occurs frequently. Combined with the professional quality analysis model, higher vocational institutions should strengthen the cultivation of professional job quality, reshape the core flexible professional quality, activate the endogenous motivation of administrative staff, correct attitudes and values, promote the development of the college from the inside to the outside, and achieve the goal of "double-high" college operation.

Key Words: "Double-high Program"; higher education institution; administrative staff; professional quality

引言

“双高计划”是职业教育的风向标,目前已有56所高职院校入选了高水平学校建设单位,141所高职院校入选了高水平专业群建设单位,覆盖了29个省份共18个高职专业大类。不论是对于已经在支持名单内的现有高水平高职院校和专业群,还是正在努力创建争取进入名单的高职院校,“双高计划”都是罕见的发展机遇。当前我国大部分高职院校受其发展历史和办学背景影响,治理层面保留大量“中专”痕迹,管理手法粗放,管理方式单一,难以适应建设步伐。工作实践中,行政人员既是“双高计划”的执行者,也是护航员,其职业素质的高低直接影响学校整体的建设规划与进展。

高职院校行政人员主要是指在高等职业教育行业从事办公室、人事、教务、科研、后勤以及教学辅助等管理岗位的工作人员。依据教育部网站2021年8月最新数据统计,全国高等教育学校(机构)教职工总数为270.12万人,其中行政人员38.25万人,教辅人员23.21万人,二者合计占教职工总数的比例为22.75%。这些人员承担了服务全校师生、保障学校运转和对外合作交流等重要职能,是学校管理工作顺利运转的核心要素,一定程度上决定了学校未来的发展潜力^[1]。“双高计划”是动态管理、期满考核,有进有出、优胜劣汰的。提升学校服务发展水平和学校治理水平是“双高计划”的重要内涵,正如基本条件第十一条要求“学校人才培养和治理

收稿日期:2022-07-12

基金项目:1.本文系福建省教育厅2020年度中青年教师教育科研项目(社科类)立项研究课题“新形势下福建公办高校行政管理执行力的提升路径研究”(课题编号:JAS20640)的阶段性研究成果;2.“2020年福建省职业教育教学改革研究课题”“双高计划”背景下高职院校科研育人的实践研究”(GB2020038)的研究成果”。

作者简介:林洁(1989—),女,福建福州人,在读博士,闽江师范高等专科学校助理研究员,主要研究方向:教育管理。

- 76 -

水平高,干事创业的积极性、主动性、创造性高。”学校应产生建设紧迫感,加强行政人员岗位管理,提高行政人员综合素质,实现“教学+行政”两条腿平衡走路,提升“双高计划”绩效项目的运转效率,促进新时代职业教育高质量且可持续发展。

一、高职院校行政人员职业素质现状

(一)职业素质分析模型

美国著名心理学家大卫·麦克利兰(David·C·McClelland)于上世纪七十年代初首次提出了“素质”的概念。麦克利兰认为,在工作所需的知识技能之上,存在深藏在个人大脑中的个性、动机和价值观,这些潜在因素可以较好地预测个体在特定岗位上的工作绩效^[9]。这些判断个体是否能取得良好工作业绩的个人特征被麦克利兰定义为“职业素质”。

依据职业素质分析模型,职业教育行政人员的素质发展和行为绩效的形成逻辑是:生理→心理→个性、品质、价值观、内驱力→规范→知识→文化素质和道德修养→能力→技能→行为→绩效。不同的素质之间有层次差别,居于循环链后方的素质是在前方的基础之上发展起来的。比如能力和技能的养成,是建立在生理、心理、个性、品质、价值观、知识、文化等素质的基础之上,如同果树开花结果需要充足的阳光、水、空气、土壤、根、枝丫和叶子等要素。由此可见,居于素质循环链前方的个性、品质、价值观、内驱力和动机对个体的显岗位素质起关键的促进作用。但这部分对于个体而言也是难以培养、观察、测量、评价和后天习得的。对行政人员的职业素质进行分析,有利于更好地理解和设计职业培训内容和目标,制定更有针对性的岗位素质提升方案,引导学校从对单纯的刚性岗位素质的重视转向注重核心、柔性的职业素质培养,激活人员的内生动力,端正态度和价值观,增强内驱力并最终实现由内趋外的发展。

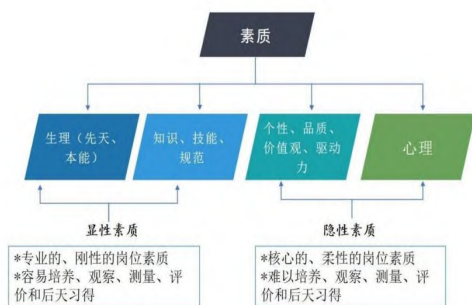


图 1: 素质分析模型

(二)行政人员职业素质建设困境

行政人员的职业素质与学校管理是相互促进、相互依存的关系。不同的历史时期对高职院校的建设期待是不同的。当前,我国高职院校处于加强学校建设和转型的历史关键节点,对行政人员队伍的职业素质发展提出了较高的要求。然而,一些对职业素质忽视的状况导致行政人员队伍建设陷入瓶颈,发展存在诸多问题。

首先,知识技能素质与岗位专业性的匹配度不足。缺乏职业生涯规划的行政人员个人发展目标模糊,无法判断自身职业发展面临的优势、劣势或工作潜力,不知道什么是自己的个性、兴趣和能力,只是通过招聘寻找了一个兼具轻松悠闲假期多和能够提供保障生活的薪酬两个特点的工作岗位,

没有对岗位的工作内容和“双高计划”内涵有深刻的理解和期待,和岗位的适配性较差,导致在学校不断被“边缘化”。除此之外,高职院校普遍未对行政人员队伍建设投入足够的注意力,缺乏整体的行政队伍建设规划和定位明确的岗位培训规划,行政岗位职责含糊不清,上下层级和部门之间合作意识不足,繁琐的行政程序依然困扰着执行者和服务对象,整体行政效率低下。

其次,心理素质与岗位工作压力的匹配度不足。一直以来,国家以阶段性项目建设促进高等职业教育发展,在职业院校推行示范校、骨干校、优质校建设,直至过渡到当前的“双高计划”。在此过程中,高等职业教育机构受计划目标和周期建设影响,以周期建设指标为导向,重复往返建设。在某一周期完成后,项目目标导向的刺激作用逐步减弱,导致建设成果产生“短期效应”^[10]。频繁的评估与大量的建设任务迫使行政人员以加班的方式在时间节点前不间断地伏案工作。压力既导致失眠脱发等身体层面的不适症状,也会导致心理层面的认知功能损伤,表现为注意力分散、工作效率低下、错误频发,最终演变为自我怀疑。另一方面,由于大部分高校的行政工作模式存在固定流程的特点,工作人员时常面临相似的操作程序。年复一年相似的程序和一直重复的工作内容,容易引发职业倦怠。紧张和倦怠交替的工作状态是对行政人员心理素质的挑战,工作压力应对不当的人员难以完成工作任务。

第三,内驱力素质与管理团队建设的匹配度不足。学校行政工作具有稳定性的特征,工作人员较少面临竞争或者淘汰的压力。这种情况下带来的工作舒适度是一把“双刃剑”,付出平庸的工作表现即可完成基础的工作要求,工作成就感低。同时在行政人员交际圈内,工作了一段时间的老员工们会在无意识中传播和遵守“安于现状”的价值导向,最终形成一个“舒适圈”。停留在“舒适圈”内的行政人员向上发展的内在驱动力不足,无法进行思维的创新,畏惧难题,不愿意为“双高计划”奋斗而增加自己的工作量,难以获得晋升的机会,最终导致“晋升通道狭窄—产生失败感和挫折感—更加难以晋升”的恶性循环。

以上行政人员职业素质建设现状与学校行政发展需求的不匹配,对职业教育整体的竞争潜力造成了一定的负面影响。对行政人员本身而言,职业素质处于较低水平且无法提升,导致工作积极性受到打击,缺乏上进心与自信心,无法维持工作的热情与主动性,甚至会产生心理问题,迷失或封闭自我;对学校而言,学校的管理水平提升和发展规划依托于行政人员的执行,低水平的执行者是学校发展建设的一大阻力。长此以往,高职院校将与“双高计划”的建设目标渐行渐远。

二、行政人员职业素质发展瓶颈的原因剖析

工作诉求是指一个人对某种职业的渴求和欲望。这种渴求和欲望,是一个人职业行为积极性的源泉^[11]。义务教育阶段和大学阶段的学生和专任教师群体是当今社会的关注焦点,相较之下,高等职业教育行业的教师,尤其是其中的行政老师,其真正需求往往被忽视。对高职院校行政人员的工作诉求进行剖析,可以得出其职业素质发展瓶颈的原因。

首先,行政教师对物质激励的合理需求难以得到满足。

在职业院校教职工薪资水平普遍弱于本科院校的背景下,其中的行政人员收入增长缓慢,也没有专任老师承担科研工作或技术研发等带来的额外收益,物质激励效果稍弱。在校内绩效分配与评优评先方面,考核制度不健全,不少领导本着和稀泥的态度推行平均主义和轮流推优,“干多干少、干好干坏一个样”,真正多干事的行政人员没有在奖金和荣誉方面得到切实的肯定。

其次,学校当前的管理体制和晋升机制不利于行政人员实现自我价值。高职院校的管理体制一般参照当地公务员系统设置组织机构,管理体制官僚化层级化,存在机构臃肿、层次繁多、部门内自主权小、层层请示等问题,各部门、各层级间沟通协调机制不健全,行政晋升年限长且名额少,行政人员时常苦苦应对推诿扯皮、互相掣肘和论资排辈的不合理现象,真正有能力的人得不到重用,影响行政人员的积极性。

再次,高职院校对行政人员培训认识不足。培训的目的是提升行政人员的综合素质,然而现有的培训设计缺乏整体的规划,重学历教育、轻技能培训,重学术培训、轻岗位培训,目标定位不明确,培训随意性大,没有针对行政岗位的差异性和特殊性进行深入分析,培训方式和培训类型单一,培训内容同质化严重,与教职工个人职业生涯发展规划和学校岗位专业化建设的相关性弱。传统的培训观念不能满足多样化和个性化的需要,加之行政人员以应付的心态完成培训,尚未根植终身教育的理念,以致培训对综合能力提升的助力有限,未能适应时代发展。

与此同时,行政人员也有对人文关怀和人性化服务的需求,这一层次的诉求时常仅得到管理层机械化的应对。行政教师的岗位要求复杂程度高于普通岗位,面临行政工作、职称晋级、学历提升、岗位提拔、人际关系、家庭责任等多方面压力,工作和家庭“两头难”。学校在人文关怀与人性化服务上的缺位,导致行政人员没有得到足够的尊重,削弱了其对工作单位的归属感。

工作诉求在实际中得到的反馈与行政人员期待值的差异性呈现为陷入个体情感消耗、人格解体和成就感低的症状,即美国心理学家佛罗登·伯格提出的“职业倦怠”^[5]。行政人员需要在职业教育行业快速发展的大背景下完成工作挑战,导致其更容易受到职业倦怠的减益影响,在工作过程中感到精力不足,疲惫不堪,心情郁结,失去工作信心和热情,阻碍个人成长和职业素质提升。

三、“双高计划”背景下行政人员职业素质提升机制建设

《国家职业教育改革实施方案》提出,加快推进职业院校职能转变,由注重“办”职业教育向“管理与服务”过渡。行政人员作为学校的管理团队,受到“双高计划”的鞭策,承担更激烈的工作强度,完成更难的工作任务。这一过程中,学校需要创新管理体制机制,合理引导行政人员树立正确的教育观念,不断提升职业素质,增强工作积极性与成效,服务师生和校园日常运转,从而加快“双高计划”的创建步伐。

(一)职业素质提升机制的建设目标

明确目标是建设行政人员职业素质提升机制的第一步,目标的建立、分解、落实使每一个人都能明确职责,各司其职。当前阶段,“双高计划”应是高职院校行政人员工作的使命和期待实现的愿景^[6]。学校管理者需要将“双高计划”融入

到学校的管理体系建设中,调整工作的优先顺序,找准办学定位,更新办学目标,整合一切资源为“双高计划”服务。行政人员作为职业教育的从业者,必须明确为之奋斗的事业是什么,要准确把握职业教育类型教育的根本属性和“前途广阔、大有可为”的战略前景,投身职业教育发展浪潮,支撑新发展格局,引导职业教育向高质量教育发展,实现技术强国的奋斗目标。当学校的建设目标也成为所有行政教师共同的渴望和追求,可以激发工作热情和忠诚,主动提升岗位职业素质,引进先进的教育管理经验,最终形成一支拥有高效率办事能力和高标准工作作风的行政团队。

(二)职业素质提升机制的“刚性”岗位素质建设维度

岗位知识技能的掌握是履行行政工作职责的基础。正如哲学家弗朗西斯·培根在《培根论人生》一书中提到的,“人类统治万物的权利是深藏在知识和技术之中的”。高职院校应鼓励行政人员始终处于不间断的学习状态,充实知识、技能、规范,拓展实践、提高能力。

1.规划职业生涯,实现价值提升

职业生涯规划是行政人员对自己进行理性思考和定位的产物。鼓励行政人员开展职业生涯规划,有助于突破职业发展的倦怠和瓶颈,最大限度挖掘潜能,实现自我成长。职业生涯规划简要分为自我认知、确定路线和评估反馈三个步骤,即对自己的知识、能力、性格、兴趣、需求等进行全面剖析,在此基础上选择契合的职业生涯目标和路线,进行针对性的岗位知识技能培训,并结合学校创建“双高”院校和专业群的发展动态进行适当调整,与学校同命运共呼吸。学校可建立行政人员的职业生涯发展档案,记录其在规划实施过程中的知识技能、职业信念、个人需求、工作满足感等的发展变化情况,并定期进行评估,纠正职业发展目标与实际行动的偏差,协助行政人员综合提升,成功实现自我价值和职业价值的动态发展。

2.改革业务培训,推动轮岗交流

重视行政人员的业务培训和进修。培训内容的设计上,与“双高计划”建设目标紧密挂钩,在明确差距与希冀的基础上,分解“双高计划”建设指标和完成时间到具体岗位,对管理者和普通行政开展差异化的针对培训,学以致用、主次分明、纵深发展。在培训形式的统筹上,综合学历培训、专业技能培训、岗位素质培训、思想教育培训和学术能力培训等多种形式,结合专家讲座学习、送外集中培训学习、网络培训学习等手段,突出对青年骨干行政人员的培养,对标现有“双高”院校和专业群中领头羊的工作标准,传达新知识、新技能和终身学习的理念,实现职后培训常态化长效化。在培训的激励上,将职后培训与行政人员的聘任、薪级晋升和岗位晋级等方面挂钩,例如作为行政人员参与职称评审的前置条件,督促行政人员主动加强深造,提高职业素养,形成良性竞争,带着问题去培训,带回收获推动工作,坚持实践、反思、再实践、再反思的业务循环,提高基层行政管理队伍的整体水平,加快“双高计划”的建设节奏。

在长期化、规范化和职业化的岗位培训基础上,还可依据实际工作情况对人员进行流转、选拔和考核调配,核心岗位经考核后择优录取^[7]。符合多个岗位职业素养要求的人员可以在不同的工作内容中体会不同的心理状态,沉浸于时刻

面临挑战的新鲜感中,激发工作热情,补齐个人短板,成为行政工作的“多面手”和“六边形战士”。同时,可以设立一个交流的机制,不仅仅在校内各个部门间形成定期交流和互相评价的良好导向,和同一个市区的兄弟院校,甚至省外的标杆院校,都可以建立交流机制,互通有无,取长补短。

(三)职业素质提升机制的“柔性”岗位素质建设维度

针对高职院校行政人员职业素质柔性元素中建设不足的情况,学校需要提升重视程度并进行针对性的改革,以现代大学的制度标准为标杆构建管理体制,将行政人员视为“自我实现人”而非“经济人”,创造自由、协调、开放的环境。

1.弘扬高尚师德,培育健全人格

“政治素养”是行政人员专业能力培养的思想保障,通过政治教育和个人内心信念相互作用的方式,形成广泛的规范和约束氛围,无形地影响行政人员的意识和言行。重视行政人员的人格品质培养与行政道德建设。外在树立理想、榜样等激励典型,内在激发行政人员工作的成就感、认同感、尊严感,培育职业道德心理素质和素养,培养热爱职教的初心,弘扬高尚的师德,坚持廉洁自律与实事求是相统一、依法行政与群众路线相统一、勤奋敬业与忠诚担当相统一,以身作则实践社会主义核心价值观,结合“双高计划”的创建任务与目标,培养科学、高效、创新的行政意识,做到以德立身、以德立教、以德育人。

2.优化管理体制,畅通晋升渠道

管理体制运行的目标是实现学校的高速运转和人、财、物的效益最大化运用,将所有人员联结成一个有机整体。高职院校应在现有管理模式之上取其精华,运用科学管理理念,调整组织架构,以指挥统一、权责一致、分层定级、专业分工、信息化管理、集权与分权适当为改革目标,战略性决策和执行性决策相辅相成,执行办事公开、服务承诺、首问负责等办事原则,在重复性强的岗位引入人工智能服务窗口或同岗替代等方式减少机械化程序带来的工作倦怠,加快行政运转效率^[9]。在职务晋升方面,建立健全科学的干部选拔任用机制,改变固有的干部能上不能下的现象,降低个人年龄、工作年限等资历的考核比重,公开招聘、公平竞争,选拔能者优者担当大任。制定重大成果职务晋升绿色通道,破格提拔在“双高计划”建设中取得明显成效或对学校改革发展产生重要影响的个人,以点带面,用典型推动管理人员整体的工作积极性。在专业技术岗位晋升方面,鼓励行政人员提高专业素养,实行教育管理专业技术人员职数单列,进一步完善职称评审条件,将行政日常表现和管理工作业绩纳入考核条件,让行政人员工作有盼头。同时加强行政监督,确保先进的制度与观念在实际工作中得到贯彻执行。

3.加强物质激励,完善绩效考评

物质激励是学校给予行政人员努力和贡献的最直观肯定,能激发教职工的工作积极性和创造性。首先,制定绩效考评体系,必须明确各类岗位职责任务,制定行政计划,并以此为依据衡量行政事务执行的偏差,及时改变和纠正,从而确保行政目标的实现。各行政部门在“定岗”的前提下,结合每年度建设目标与“双高计划”五年建设蓝图,部门考核与个人考核相结合,梳理岗位基本职责与部门攻坚项目,和行政人员就工作职责达成一致,强化岗位责任意识。其次,实现岗位考核差异性,摒弃笼统的以出勤、工作量等为主的绩效考核要点,以“服务育人”为导向,引入服务对象打分评价,多元化考核标准^[9]。另可创新设立岗位积分制,不同岗位职责对应不同的考核指标,兼顾日常工作与攻坚克难,及时登记台账,以

积分对应考核结果,真实客观地对行政人员进行履职评价。同时,将科学规范的绩效考核与收入分配挂钩,落实按劳分配、以岗定薪、责薪一致、优劳优酬的动态分配机制,充分发挥绩效津贴的激励导向作用。区分保障性绩效工资和奖励性绩效工资,在稳定保障的基础上,动态激励在教育和管理服务中业绩突出、作出贡献的人员,注重工作质量和效率,适当拉开差距,激发教职工积极性和创新能力。

4.创新精神激励,传递人文关怀

给予适当的精神激励,可加强行政人员对学校的归属感,增强荣辱与共的使命情怀。美国贝塞尔大学设立了“员工答谢日”,感谢全体教职员工一直以来对学校的服务和贡献。美国斯坦福大学也每年举行一次表彰和庆祝教职员工在校工龄里程碑的大型活动“斯坦福为您庆祝”,在校工作满五年和二十五年的教职工将获得不同的纪念品和荣誉证书,在校工作满一年的教职工也能获得一封祝贺信,祝贺完成首次服务里程。中国高职院校应发挥教职工代表大会和工会的作用,综合运用榜样激励、尊重激励、沟通激励、赞美激励、情感激励等精神激励方式,及时对行政人员职业生涯做出认可并传递感激,落实对行政人员的政策保护,执行独生子女护理假、设置会议等待室和女员工哺乳室等人文关怀举措,可以充分调动行政人员的工作热情和积极性,更好地完成学校各项建设任务。

四、结语

“双高计划”是高职院校新时代发展的重要机遇,在积极创建“双高”院校和专业群的过程中,学校要重视行政人员的职业素质提升,把为学、为事、为人统一起来,以“服务育人”为导向改革学校管理和激励机制,正确认识和把握刚性和柔性职业素质之间的有机联系,缓解职业倦怠,激发工作热情,培养具有战略决策能力、组织指挥能力、教育激励能力、协调控制能力等的行政管理团队,上下一心,以行政人员源源不绝的内驱力促进全校发展建设,更好地实现“双高”办学目标。

参考文献:

- [1]徐长江.高职院校行政管理人员职业倦怠的成因分析及消除对策[J].长沙大学学报,2018(9):100-102.
- [2]闫志勇,吴全全,蒲娇.职业教育教师能力标准的国际比较研究[M].北京:中国致公出版社,2019:135-136.
- [3]庄西真.中国特色职业教育“双高计划”:怎么看、怎么干[J].职业技术教育,2019(24):8-11.
- [4]陈武元,胡科.“双一流”建设背景下的高校行政管理人员能力提升研究[J].现代大学教育,2018(3):79-85.
- [5]夏书章.行政管理学:第三版[M].广州:中山大学出版社,2003:64.
- [6]刘向兵,刘红梅.大学“使命”“愿景”“校训”辨析[J].大学周刊B版,2019(12):88-96.
- [7]薛立强,郭跃驰.高校行政人员激励研究述评:问题检视与未来展望[J].中国人事科学,2021(10):1-10.
- [8]刘雨欣.双因素理论视域下高校行政管理队伍激励机制初探[J].吉林省教育学院学报,2020(10):16-19.
- [9]叶勇,尤金凤.加强高校行政人员服务意识的对策研究[J].中国轻工教育,2021(5):27-32.