

高职院校中层干部逃离管理岗的内在动因与纾解策略

——基于成就需要理论的视角

黄守峰

摘 要 高职院校中层干部是学校管理的“中坚”力量,对学校教育质量和管理水平提升具有重要作用。然而,中层干部逃离管理岗位现象屡有发生,从成就需要理论角度来看,为人作嫁的现实与淡薄的回报、无限的压力与有限的权力、复杂的人际关系与归属的虚无共同形成中层干部逃离管理岗位的内在动因。为稳定中层干部队伍推动干部群体良性发展,需要提高获得与回报,满足中层干部成就需要;充分信任与授权,满足中层干部权力需要;改善关系与氛围,满足中层干部亲和需要。

关键词 高职院校;中层干部;逃离岗位;成就需要

中图分类号 G715 **文献标识码** A **文章编号** 1008-3219(2024)17-0052-06

党的二十大报告指出要“以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴”。在全面建设社会主义现代化国家的新征程中,职业教育现代化是新时代对职业教育发展的新要求。中国式职业教育现代化的实现必然需要一支符合本土职业教育发展需要的师资队伍,既包括专任教师也包括管理人员。高职院校中层干部在学校管理中起着承上启下的关键作用,是学校管理系统的“中间”队伍,更是学校高质量发展的“中坚”力量。然而,当前高职院校中想要逃离中层管理岗位的干部屡屡出现,既有不愿提拔副处级干部的教师,也有已经离开副处级以上管理岗位的干部,还有正要逃离管理岗位的中层干部。目前,已有研究对学校教师离职、高层次人才流失关注较多,对于学校管理队伍中的中层干部关注较少,对中层干部“逃离”管理岗位现象的研究更是鲜见。鉴于此,在中国式职业教育现代化进程中,关注高职院校

中层干部现实境遇,分析其“逃离”管理岗位的内在动因,探寻有效对策,不仅有助于制定更加适宜的人才政策,而且对于推动高职院校高质量发展具有重要现实意义。

一、理论视角与研究设计

(一)理论视角

美国社会心理学家戴维·麦克利兰提出成就需要理论^[1],认为个体在工作情境中有三种重要需要:一是成就需要,即争取成功、追求优越感,希望做得最好的需要。麦克利兰认为具有强烈成就需要的人渴望提高工作效率,将事情做得更为完美,获得更大的成功,他们追求的是在争取成功过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣,以及成功之后的个人成就感^[2]。二是权力需要,即影响或控制他人且不受他人控制的需要。权力是

作者简介

黄守峰(1979-),男,华南师范大学教育科学学院博士研究生,贵州开放大学(贵州职业技术学院)教务处副处长,教授,研究方向:职业教育管理(广州,510631)

基金项目

贵州省高校人文社会科学研究项目“贵州职业教育高质量发展研究”(2024RW250),主持人:黄守峰

人们从事政治活动、进行政治行为的根本原因,它既表现为管理者对人与事的控制和征服,又表现为在一定利益驱使下追求自身利益最大化。三是亲和需要,即与他人建立友好亲密的人际关系,寻求被他人喜欢和接纳的需要。从“社会人”角度看,每一个主体必然处在与他人联系之中,保持良好的人际关系与和谐的社会关系是人们永恒的期望。学校中层管理者的地位和经历与麦克利兰的高层管理者研究对象有相似之处,高职院校中层“逃离”管理岗,既有社会宏观影响也有个体自身因素,还会受到文化、制度等多重因素的叠加影响,而“需要”未被满足是其深层动因,运用成就需要理论深入剖析高职院校中层管理岗位逃离现象具有较强的适切性。

(二) 研究设计

本研究主要通过深度访谈来搜集资料,选择不同背景、性别、任职年限的中层干部作为访谈对象,了解他们逃离中层管理岗位的真实想法和行为。基于方便性和目的性原则,最终选定西部地区高职院校8位曾经或正在担任副处级及以上管理干部作为研究对象,访谈对象具体信息见表1。8位研究对象有一部分已经辞去中层管理岗位成为普通教师,一部分有强烈离岗意愿但还未如愿,他们对“逃离”管理岗位有深刻感受,这种感受既有感性的认知也有理性的思考,能真实还原事实,确保研究的信度和效度。

表1 访谈对象信息

序号	性别	年龄	任职年限	岗位与职务	离岗年限	编码
1	男	43	3	教务处副处长	1	D1H
2	女	44	3	科研处处长	3	D2W
3	男	42	2	二级学院副院长	1	D3T
4	女	40	3	二级学院副书记	0	D4R
5	男	41	2	校办副主任	2	D5C
6	女	38	3	质量办副主任	1	D6Z
7	女	41	2	教务处副处长(主持)	0	D7L
8	男	40	4	基础部副部长	2	D8R

访谈采取面对面交流的方式进行,因特殊原因个别进行电话访谈。访谈问题主要涉及什么时候成为中层干部,管理工作中有什么感受,为什么想辞去管理岗位,辞去中层管理岗位最重要的因素是什么,以后会从事什么工作。访谈内容经过整理形成访谈文本,采取“编号+姓的首字母”进行编码。

二、高职院校中层干部逃离管理岗位的内 在动因

(一) 成就淡漠: 为人作嫁的现实与淡薄的回报

1. 遗失的理想: 曾经的理想难以实现

由于竞争激烈、职务有限,凭借自身实力进入中层管理岗位,事实上并不容易。走向管理岗位的中层干部都会珍惜机会,想干事、想成事,对工作抱有很大的期望。“我刚当上教务处副处长的时候曾经梦想着,一定要改变原有的工作方式,真正做几件大事,干出一番成绩。”(D1H)“我当上二级学院副院长时,也曾经想过怎么开展三教改革,怎么把专业做成省内一流。”(D3T)总体来看,高职院校中层干部多数在上岗之初,对工作抱有高期待,怀揣远大理想,希望获得较高的成就感,但却遭遇了现实的冰冷。“现实给我狠狠一巴掌,没有改革的机会和平台,一个副处长要做的就是按照上级要求完成任务。”(D8R)“我以前特别愿意在会上提建议、谈想法,现在我已经学会沉默,理想是什么,能当饭吃吗?”(D5C)当理想碰到现实,当新奇、热情退却时,再次审视“处级干部”这一身份,这个“平台”似乎完全无法承载当初的理想,强大的体系惯性、过往的文化惯习留给个体发挥的空间所剩无几。

2. 淡薄的收获: 对工作回报的内心呼唤

当问及“进入管理岗位工作是否获得了相应的成就感”时,“没有什么成就”成为受访人共同的表达。“感觉每天忙来忙去,没有什么成果,每一次都尽心尽力帮助老师,奖金和荣誉是老师的,我们什么都没得到。”(D1H)“我这几年都帮他人去了,成果都是别人的,我现在还是一个副处长、副教授,同一时间进校的同事都是教授或正处长了。”(D3T)“要晋升一级非常困难,我在副处这个岗位多年了,现在都已经麻木了。”(D8R)在有限的职位晋升机会和困难环境下中层干部的离职倾向显著增强。比起在职能部门工作的中层管理者来说,二级学院的中层管理者也有同样境遇。“像省级、国家级荣誉与奖项都是推选学院优秀教师,一旦推选中层管理者就会遭到教师质疑,我们基本上和成果荣誉没有太大的关系。”(D4R)受制于财政制度、组织人事制度以及学校绩效分配制度的规限,部分中层干部在职务晋升、绩效奖励、荣誉获得方面都未能达到自己的预期,造成一部分中层干部产生“没有收获”“没有回报”的认知,加深了对岗位的不满。

3. 忽视的专业: 忘记自己专业发展的现实尴尬

高职院校一部分管理干部是从教师中晋升而来,这批中层干部还可能面临管理工作和专业发展“两头都要抓,两头都抓不好”的尴尬境地。“我以前教学能力还是比较强的,还得过省级教学技能大赛一等奖,从事管理工作后,专业书籍也没时间看,感觉专业全部荒废了!”(D4R)从管理

岗位和教师岗位工作对象的反馈上来看也存在显著差距。

“以前我当老师时,我的学生考上本科、考上研究生、考上公务员都会打电话给我,那一刻我感受到了当教师的荣耀,可当上中层干部之后很难有这种感受了。”(D8R)以往教学工作所带来的成就感,在变换为管理岗位之后逐步淡化甚至消失,这种管理工作和专业工作所带来的感受差异十分明显。“以前我还会做科研,这两年忙于行政事务,论文也没发,课题也没有做。”(D2W)出于对教学工作的熟悉,教师出身的中层干部往往期待升职之后能够继续自己的专业,而高职院校管理工作的忙碌和现实状况却迫使他们放弃了自己最擅长的专业。

(二) 权利缺位: 无限的压力与有限的权力

1. “上下挤压”“无处不在”的工作压力

随着高职院校的快速发展,学校规模不断扩大,管理事项日益增多,中层管理干部的责任也越来越多,压力越来越大。首先,需要落实岗位职责内的各项具体工作,完成上级领导交代的各项任务。“主管部门或学校下达的任务接连不断,要求事事完美、件件争先,需要没日没夜加班完成。”

(D5C)除了上级的压力,还遭遇上级的不信任。“一方面天天给你念‘紧箍咒’,时时敲打你,另一方面又不信任你,不放手让你干。”(D2W)这种“信任危机”引发的“不舒适感”会直接影响中层干部对岗位的忠诚度。其次,需要承担下属的管理和指导责任,确保工作质量和师生管理的顺利进行。“上面天天压任务,老师天天推任务,每天都感觉压力很大。”(D1H)学生管理要求越来越多,学生的所有事情都变成了压力。“一个二级学院有4000多在校生,教学、课堂、实习、心理健康、社团活动等管理要求越来越多,管理越来越细,一旦学生出事,中层干部就要承担相应的责任。”(D4R)再次,需要同时承担多个项目和任务,对中层干部的时间管理和工作能力提出更高要求。“除了正常的教学管理外,国家和省级层面不同级别层次的活动纷至沓来,‘质量工程’‘提质培优’‘双高建设’‘体系建设’年年都有新项目新任务,次次都是时间紧任务重。”(D6Z)高职院校除了各类项目建设外,还有各级各类比赛和检查带来的压力。“职业技能大赛、教学能力大赛、创新创业大赛等各类赛事,动不动都要第一名。”(D1H)“督查、检查、调研、考核,各种整改、情况说明、工作台账、资料补充种种事宜。”(D7L)开不完的会、做不完的资料、加不完的班,同时还要面对各种复杂的问题和挑战,部分中层干部在“日复一日”“忙碌茫然”的工作中,变成了工作的“陀螺”,不停被抽打、原地踏步、对比差异促使他们产生离岗想法。

2. “无权可用”“无利可图”的权力缺失

随着教育体制改革的推进,管理层级逐渐扁平化,许多决策和权力被集中到高层领导手中,高职院校中层管理干部的权力范围变窄,发言权和决策权逐渐减弱。“作为部门负责人,没有多少权力可言,大多数事情由学校领导和相关职能部门定论,我们只是执行者。”(D3T)“作为学院副手,责任一大堆,权力一分都没有。”(D4R)高职院校对中层干部尤其是中层副职授权不足,中层管理干部的权力受到了严格约束,感受到的权力越来越小。“人员的管理权是由组织部和人事处管,资金使用权由上级领导和财务处管,评优评奖的权力也是微乎其微。”(D7L)某种意义上看,权力是中层干部从事管理工作的初级动力,如果中层干部没有感受到对人、对事的控制和征服,没有获得应有权益,权力需要未得到满足,必然丧失对管理岗位的兴趣。

(三) 亲和不足: 复杂的人际关系与归属虚无

1. 简单事件的变异“操作”

高职院校管理者多为“知识型人才”,往往有较高的亲和力和需求,希望获得他人认可和良好的人际关系。然而,有些事情看似简单,实际操作起来却很艰难。“我要制定一个文件,目的是想通过改革激发教师积极性,真正发挥科研绩效的作用。工作会议上全校各个部门想法各异,甚至不支持,最后只好作罢。”(D2W)高职院校工作的复杂情境和状态常常使简单工作复杂化,如果涉及多个部门协作,就会变得更难以推进。“在学校里,我感觉‘牵头’和‘统筹’这两个词特别有意思,有的时候明明是大家的事情,一旦变成‘牵头’最后就成了一个人的事了。有时候明明是某一个部门的工作,有些部门一‘统筹’就变成了其他部门的事。”(D6Z)“有些事情明明特别简单,做着做着就变成了复杂的难题。”

(D1H)高职院校日常事务大多不难,但是经历几次之后,部分中层干部开始显露出推诿和逃避责任的倾向,这种情况容易形成恶性循环,当部分干部感觉自己“越来越像以前讨厌的那个人”时,就会进一步增加离岗的可能。

2. 争权夺利的日常“表演”

在看似单纯的学校内部,争权夺利的“表演”时有展现。一方面权力的争夺来源于同级别干部之间的争夺。“我原来和一个同事都是二级学院副院长,当时学校未指定谁来主持工作,这就导致我们俩关系特别不好。半年时间内,我们在同一个办公室基本上都不怎么讲话,这让人觉得特别不舒服。”(D3T)另一方面,体现在院长和书记之间的管理矛盾。部分高职院校在二级院系设有书记(正副之分)、院长(正副之分)职务,如果这两支队伍不够团结,就很容易

发生矛盾。“遇到过最奇葩的书记，动不动上纲上线，动不动就开会，会上这个书记和正院长观念经常不一致，书记强调书记的权力，院长争取院长的权力，我们这些副手有时候真的不知道怎么办。”(D4R)除了日常可见的干部与干部之间，还有干部与下属之间的冲突。“‘人生如戏，全靠演技’这真的是至理名言，我亲耳听到一个同事在人前人后的两套说辞，我也目睹在我面前骄傲跋扈的女同事在大领导面前哭得稀里哗啦的，真让人无语。”(D5C)“工作中总会遇到有些人在算计、猜疑、勾心斗角、拉帮结派，有时候让人一刻都不想待下去。”(D6Z)同级或不同级别之间权力的日常纷争，更多体现的是一种不良文化，这种氛围会让每一个人都感到疲惫不堪。

3. 纠缠交织的复杂“关系”

学校中层干部要处理各种复杂的人际关系，既要和上级、同级打交道，还要同下级、教师和学生打交道，部门与部门之间、个人与个人之间必然因工作或利益产生错综复杂的关系。“以前我认为人际关系特别简单，这几年已经把我磨炼得不再轻易讲话。上周我才知道我批评过的某老师就是某个领导的亲戚，我现在都不敢随便讲话了。”(D2W)工作方面有中层干部是出于公心，只想简单做事，然而简单事情也有可能涉及到复杂的人际关系。“我想和大家一起共同做事，推动学校发展，可有的人想的是自我利益，时有‘冷箭冷枪’，常有‘风言风语’，一点归属感都没有。”(D8R)人际关系恶化到一定程度，还会出现更严重的问题行为。“一位老师报账时，因为发票签字问题便认为我卡了她，然后就去举报我，我的心好累。”(D3T)此外，学校和家庭之间的关系如果处理不好也会影响中层干部的离岗。“由于工作太忙，每天早出晚归，经常忽略对家里的照顾，我老婆在家一人带两个小孩，回家之后也常常会发生矛盾。”(D1H)

三、高职院校中层干部稳岗任职的策略

(一) 提高获得与回报，满足中层干部成就需要

1. 搭建展示平台，为干部事业成功提供“梯子”

高职院校要给中层管理干部提供一个开放、公正的舞台，让干部展示他们的能力和成就。一是在重事要事上给予干部参与机会，为其提供上升通道。高职院校在发展过程中，遇到重大事件和工作要给中层干部参与和展示的机会，鼓励他们承担急难险重任务，让他们成为解决难题的先行者，担当大任的中坚者、理想的践行者。重事要事的圆满完成，重大难题的顺利解决，会给中层干部带来难以替代的

成就感，这种通过奋斗带来的成就感往往是高于物质奖励的。二是在关键节点上给予干部全力支持，使其有展示才华的信心和底气。工作中的要事难事，尤其是改革创新，往往不是一帆风顺的，其中干事的关键节点是成败与否的重要环节。中层管理者往往会在关键之处踌躇不前或者犹豫不决，学校管理者要充分给予中层干部信任与支持，只有坚强的后盾才有雷厉风行的行为，才能促使中层干部干成大事要事。

2. 畅通晋升通道，推干部坐上宽松适宜“凳子”

能力强的中层干部往往对自己有较高的期望，在同一岗位上时间长的干部也通常会有晋升的意愿。管理岗位的“凳子”毕竟偏少，而希望晋升的人又太多，因而干部晋升机制和氛围十分重要。一方面，有效完善干部晋升机制。改革现有的晋升制度，给中层干部合适的“凳子”，完善职称、职务和职级三线并行不悖又相互协同的晋升通道。在高级职称、职务有限的情况下，要构建科学合理的管理岗位职级晋升制度，优化职级晋升阶梯设置和职级考核制度。另一方面，树立干部晋升良好氛围。古人云“用一贤人则群贤毕至，用一小人则小人齐趋”，好的“凳子”要给能为善为有为之好干部。中层干部的晋升要以“实干有为、德才兼备”为主要考核重点，让“敢为善为”成为干部提拔重用的“通行证”，让有为者有位、能干者能上、优秀者优先蔚然成风^[3]。当好的中层干部获得公平而又适宜的晋升机会，这种高成就满足会促使其持续奋斗。

3. 给予多重回报，让干部享受奋斗所得“果子”

成就感是个体对自身工作成果的一种心理体验，中层干部的成就感来源于个人与他人进行比较所获得的优势体验，这种体验往往体现在物质和精神多方面的回报上。首先，享受岗位晋升的成果。对于有为的中层干部，奖励的内容以进一步提拔任用为主，能有效满足个人事业发展的需要^[4]。其次，得到物质和精神的收获。改革学校绩效分配制度，将绩效分配与工作“业绩、成果”紧密结合，形成相应制度，让中层管理干部“明明白白”展示工作成果，“大大方方”领取经济奖励。同时，将经济和精神奖励结合起来，每年度对优秀干部进行表彰和奖励，使其获得成就感和满足感。再次，收获专业成长的回报。有专业技术职务的中层管理干部，在工作中难以两者“兼顾”从而失去专业成长。学校要创造良好的条件，鼓励有专业技术职务的中层干部尤其是教学管理干部深度参与“金专、金课、金师、金地、金教材”等项目建设和研究，做出一批成果引领学校改革，形成良好办学氛围。

(二) 充分信任与授权，满足中层干部权力需要

1. 给予信任, 给中层干部吃下“定心丸”

信任既是一种心理体验也是一种行为表现, 中层干部感受到上级充分的信任, 会产生情感上的满足和自我实现的感觉。首先, 校级领导要给予中层干部充分的信任。“疑人不用, 用人不疑”, 要充分相信中层干部的素养与能力, 相信他们的专业判断, 充分信任才能促使干部产生巨大能量。同时, 校级领导还要接纳中层干部在改革过程中出现的失误与问题, 支持改革型干部的创新做法。其次, 要构建以信任为纽带的治理共同体。因受科层制影响, 高职院校“行政化”风格日益增强, 上下级等级观念异化在部分院校表现明显, 导致上级“官”作风盛行, 不利于提高管理效率。因此, 上级管理者与中层干部要消除等级观念, 构建起基于信任的治理共同体, 形成协同互助的治理队伍。

2. 赋以责权, 给中层干部明确“权力杖”

权力是高职院校中层干部有效管理下属、完成岗位工作的基本手段, 也是满足中层干部权力需要的基础元素。一方面, 要赋权于中层干部。当员工缺乏完成工作的必要权力时, 就会一筹莫展, 如果任何事务都要经过领导批准才能执行, 这会让员工感觉自己没有得到领导正确对待, 于是形成雇员敌意^[5]。中层干部是学校发展的“腰部力量”, 高层要适当放权, 赋予中层干部适宜的用人权、经费使用权、奖惩权, 提升中层干部的岗位认同, 释放管理潜能。另一方面, 中层干部责权要匹配。高职院校中层干部需要设立清晰的“权力清单”, 避免出现“有权无责”或“有责无权”。同时, 还要考虑权力的边界, 过多的领导授权赋能行为容易被员工感知为领导对自己的放任, 导致员工的主动性行为减少^[6]。要对中层干部的权力使用实施监督、检查和指导, 确保其合理、合规、有效, 这样才能有效提高高职院校的管理效率和中层干部的积极性。

3. 减少压力, 给中层干部留有“缓冲区”

高职院校一方面是“纷繁复杂”的“考核指标”, “眼花缭乱”的“改革运动”, “着急忙慌”的“临时检查”, 事情不断增多; 另一方面是动不动的“争先创优”、时不时的“勇争第一”, 压力不断升级。中层干部在多重负担的处境下无法及时疏导自身的工作压力, 容易产生职业倦怠进而陷入疲态治理的恶性循环中^[7]。因此, 一要给中层干部适当减压。长期的“5+2”和“白加黑”反而会造成干部的隐形反抗, 最终导致效率低下、人才流失。通过队伍的针对性补充、工作的规律性安排、责任的清晰化制定, 适当给中层干部减少压力, 适当给予干部休息时间和心理调整空间, 让干部做到“张弛有度”。二要给中层干部适时“缓冲”。近几年我国职

业教育发展成就有目共睹, 但高职院校中层干部长期以来的“匆忙”“急促”“功利”行为也导致了诸多问题。适当让中层干部放慢脚步, 针对学校管理问题深入思考、深化改革、深层钻研, 更有利于干部的成长和学校的发展。

(三) 改善关系与氛围, 满足中层干部亲和需要

1. 回归简单关系, 推动干部工作远离“名利场”

良好的人际关系是推动管理工作有效运行、中层干部健康发展的重要因素。随着工作强度的增加、“关系”的异化, 部分院校逐步演变成了“官”样的“名利场”, 这种现象亟须改变。一方面, 学校中心工作要回归简单。学校是“育人”主阵地, 根本上应围绕教育教学和师生发展开展工作, 把学校工作复归为“简单场域”, 避免成为复杂的“名利场”。中层干部要学会领悟教育的本质, 把“课堂教学”“学生成才”“学校发展”等中心工作做好, 不能把简单工作复杂化。二是学校人际关系要回归简单。上级领导要做到清正廉洁、光明磊落、胸怀坦荡, 营造“简单”的人际交往氛围。中层干部要把人际关系简单化, 少琢磨人, 多琢磨事, 避免把“内卷”演变成“内斗”, 把“进取”演变为“争宠”。

2. 塑造组织文化, 打造干部友好交往“幸福岛”

健康的组织环境、和谐的人际关系以及温暖的工作氛围是提高中层干部归属感的关键要素。一方面, 要构建和谐民主的组织文化, 营造良好氛围。崇尚和谐、期盼和顺、追求和美, 一直是人们孜孜以求的美好愿景^[8]。在学校工作中, 引导和谐共生思想, 提倡和合理念, 减少工作掣肘、相互推脱等现象, 提倡民主、清爽的干部文化, 尤其是在干部奖惩、考核、晋升等重要场合中, 坚持公平公正民主, 上下言行一致, 提升中层干部对组织的信任。另一方面, 要为干部搭建合作交流平台, 畅通沟通渠道。学校领导要创新上下级交流渠道, 通过“问题面对面”“难题我来解”“干部共进餐”等活动, 加强与中层干部的交流和沟通。校级领导还要放下“高高在上”的姿态与中层干部平等真诚交流, “依靠真诚关怀而非强力说教来营造宽松和谐的上下级关系, 进而营造良好的组织文化氛围”^[9], 学校还可以借助工会活动促使不同部门干部在非正式场合增强沟通和理解, 提升中层干部的幸福感。

3. 指引未来发展, 形成工作生活协调“能量场”

“看不到未来, 交不到朋友, 找不到归属”是影响中层干部离岗行为的重要心理因素, 一旦产生这种“负面情绪”就难以消除, “不开心”成了部分高职院校中层干部的口头禅。为改变此状况, 首先, 要让中层干部看到未来。组织部门要对中层干部做好职业规划, 提供个性化发展路径, 畅

通职称职务职级的进步通道,形成人人都有自己的赛道,推动产生向上的“能量”,让中层干部明确方向,看到未来。其次,要让中层干部收获能量。部分院校要求中层干部“随时到校”“24小时电话”“睡学校”,工作和生活没有边界,无

法平衡精力与情感、工作与家庭的关系。这就需要学校及时发现中层干部的生活与家庭问题,在工作上支持、待遇上保障、心理上关怀,倾听中层干部真实感受和需要,增强中层干部的荣誉感、获得感和归属感。

参考文献

- [1]MCCLELLAND, D. C. N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study[J].Journal of Personality and Social Psychology, 1965, 1(4), 389-392.
- [2]邹俊.“90后”高校学生干部激励管理探索与实践——基于三种需要理论的视角[J].华中农业大学学报(社会科学版), 2013(5): 158-162.
- [3]陈朋.释放激励干部敢为善为的强大动能[J].人民论坛, 2023(16): 54-57.
- [4]邓帅.提升我国选贤任能机制的有效性研究[J].福建论坛(人文社会科学版), 2022(11): 191-200.
- [5]宋鲲鹏, 张珊, 杜鹏程.领导授权赋能行为与员工主动性行为的非线性影响机制研究[J].管理学报, 2022(6): 861-872.
- [6]WONG S I, GIESSNER S R.The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy match perspective[J]. Journal of Management, 2015, 41(2): 564-592.
- [7]刘帮成.基层干部“疲态”现象的表现与化解之策[J].人民论坛, 2022(5): 58-60.
- [8]郑君, 张金.以中华传统和谐文化涵养时代新人的三重向度[J].学校党建与思想教育, 2023(9): 58-60.
- [9]冀强, 贾国辉, 林森.人性假设的多种模式与处理单位复杂人际关系的艺术[J].领导科学, 2021(13): 86-88.

Intrinsic Motivation and Relief Strategies of Middle-level Cadres Escaping from Management Posts in Higher Vocational Colleges

——The Perspective Based on Achievement Needs Theory

Huang Shoufeng

Abstract Middle-level cadres in higher vocational colleges and universities form the “backbone” of school management and play a crucial role in enhancing the quality of education as well as the overall management level of institutions. Unfortunately, there has been an ongoing presence of middle-level staff fleeing their management positions. From the standpoint of McClelland’s Theory of Motivation and Needs, middle-level executives’ intrinsic motivation for leaving management positions is formed by the reality of setting up a graft for others and receiving little in return, countless pressures and limited authority, complex interpersonal connections and a sense of emptiness when being part of a group. To ensure stability and enable the benign development of the cadre group, it is necessary to enhance the accessibility and return on investment to fulfill the achievement requirements of middle cadres. Additionally, middle cadres’ authority needs must be met through complete trust and authorization. Finally, fostering a positive atmosphere and improving relationships is crucial to meeting middle cadres’ affinity needs.

Key words higher vocational colleges; middle management cadres; escaping from position; need for achievement

Author Huang Shoufeng, PhD candidate of the School of Education of South China Normal University, professor of Guizhou Open University (Guangzhou 510631)