

高校行政人员职业发展障碍与改革模式

王铭誉

长春光华学院, 吉林 长春 130000

DOI:10.61369/EDTR.2026010025

摘 要 : 高校行政人员职业发展障碍对行政人员职业发展造成了显著影响, 使其工作的热情与质量大幅下降, 容易引起行政人员的焦虑情绪, 长此以往, 既不利于行政人员个人的成长与进步, 也会对高校整体管理实效性产生负面影响。本文列举了当前高校行政人员职业发展面临的诸多障碍, 如职业发展道路狭窄、缺乏工作成就感、减员增效的威胁及自身认同、他人认可等方面的困境, 并围绕高校管理改革提出一些可行性建议, 以供参考。

关 键 词 : 高校; 行政人员; 改革; 职业发展

Professional Development Obstacles of University Administrative Staff and Reform Models

Wang Mingyu

Changchun Guanghua College, Changchun, Jilin 130000

Abstract : The professional development obstacles of university administrative staff have a significant impact on their career development, causing a significant decline in their enthusiasm and quality of work, and easily triggering their anxiety. In the long run, this is not only detrimental to the personal growth and progress of administrative staff but also has a negative impact on the overall management effectiveness of the university. This article lists many obstacles currently faced by university administrative staff in their professional development, such as narrow career development paths, lack of job satisfaction, threats of downsizing and efficiency improvement, and difficulties in self-identification and recognition by others. It also proposes some feasible suggestions for university management reform for reference.

Keywords : university; administrative staff; reform; career development

引言

高校行政人员在高校运行及发展期间发挥的作用至关重要, 其不仅是支撑学校管理的关键角色, 也承担着保证教学科研顺利开展、协调各方资源的核心任务。但现阶段在高校行政人员发展期间依旧面临诸多障碍, 对行政人员的工作稳定性与积极性造成了较大影响, 不利于高校运行发展, 基于此, 需要积极探索出适配高校行政人员职业发展的改革模式, 为其提供多元化的职业发展路径, 增强其工作成就感, 缓解其减员增效的压力, 突出行政人员的核心价值, 以为高校管理改革提供更多有力支持。

一、高校行政人员职业发展障碍

(一) 职业发展道路狭窄

高校行政人员在实际发展期间可以选择的道路较少, 且晋升渠道相对单一, 往往局限于行政级别的提升, 缺乏多元化的职业发展路径, 现阶段高校行政人员职业发展中可以选择的路径及面临困境主要包括: 其一, 通过晋升进入高校管理体系中的领导职位。该发展路径面临困境为干部队伍呈金字塔分布, 晋升通道狭窄且竞争激烈, 很多人容易遭遇发展天花板, 同时现有制剂体系的权职及待遇和领导干部差距显著。其二, 职称晋升路径。行政

人员在这一方面面临较大困难, 核心原因在于行政人员和领导处于同一序列中竞争职称晋升的名额, 但领导干部通常在话语权、资源获取方面占据优势, 使行政人员竞争压力激增。同时, 职称评审设置了较高的标准, 特别是在科研方面, 形成人员由于日常工作多维事务性管理, 难以抽出更多时间与精力进行科学研究, 在科研成果方面往往无法取得较高优势。其三, 转专业、转岗位路径。这两种路径的实践难度较大且成功率较低, 主要困境涉及转专业的成功率较低, 和同期进校的专业教师相比, 行政人员转专业发展存在显著的滞后问题, 再加上缺少长期的专业知识积累, 难以和专业领域发展同步, 从而无法在竞争中取得优势; 转

岗位面临诸多挑战，例如中年行政人员转岗通常为被动选择，并非主动规划，同时转入新岗位代表着需要重新学习与适应，跨领域成功难度较大，需要大量的时间与精力克服专业壁垒。

（二）缺乏工作成就感

现阶段多数高校中的行政人员由于缺少有效的职业成就衡量标准、工作性质影响及专业教师对比等因素，极易出现职业成就感不足，从而导致职业发展迷惘、失落感激增，最终对行政工作的质量及开展工作的积极性造成较大影响。导致这一问题的主要原因包括行政工作多以协助、配合及执行领导交代任务为核心，成果通常体现为集体智慧，难以实现对个人贡献的单独量化，直接导致行政人员缺少清晰的成就感来源。同时，当下高校中的行政人员，学历一般在硕士及以上，且在校时多为优秀学生干部，存在较强的能力期待，但在工作以后由于成果无法线性化，和同期专业教师职业成长相比，容易产生心理失衡与落差感，长此以往，对其工作热情会造成严重影响，使其“原地踏步”，从而无法高效完成行政工作。

（三）减员增效的威胁

高等教育改革的根本目的为提升教育质量，此为核心理念，减员增效属于实现这一目标的具体手段之一，旨在依托调整人员结构的方式优化整体效率。在实际改革期间，减员的对象基本为行政人员，和专业教师相比，行政人员在教育质量检查评估中并没有明确的数量规定，且遵循高效精简的原则，实际的减员数量和程度都缺少明确标准，致使其在教育改革深入期间面临岗位威胁，容易出现转岗焦虑，从而对队伍整体稳定性造成负面影响，可能导致行政服务在教育教学中的支撑作用被削弱^[1]。

（四）自身认同、他人认可等方面的困境

高校行政人员在自身认同方面的困境可能源于其无法确定行政工作的价值感，或者在职业发展路径不清晰的情况下，对自身职业定位及未来发展产生迷茫；他人认可困境的形成原因是在高校环境中，行政工作通常被认定为服务性、辅助性工作，工作价值及贡献往往被忽视或者低估，使行政人员无法获得应有的尊重与认可。

二、高校行政人员职业发展改革模式实践路径

（一）拓宽行政人员职业发展路径

1. 建立多元化的晋升体系

在传统行政级别晋升的基础上，还可以设立高级行政管理师、行政管理专家等职称，细化设置晋升的标准与待遇，使行政人员可以基于自身优势、特长等选择适宜的晋升路径。具体来讲，要针对行政人员的工作绩效、专业技能等方面设置精细化的评价标准，为在资源优化配置、行政管理创新等方面存在优异表现的人员提供适配的职称晋升、待遇提升等奖励，还应建立相匹配的考核机制，定期围绕行政人员开展考核评估，以保证晋升的合理性与公平性；设立特殊贡献晋升通道，对于在学校发展期间存在杰出贡献的行政人员，包括为学校解决重大难题、策划并实施重大改革项目等，提供破格晋升机会，有助于进一步调动行政

人员工作热情。

2. 加强职业培训与转岗支持

细化剖析行政人员转专业、转岗位要求，为其提供个性化的培训及资源，使其掌握更多实用的专业知识提升技能，从而减小转岗的难度与风险；建立转岗指导机制，为存在转岗意向的行政人员提供专业咨询与指导，使其更快地适应新岗位要求。期间，可以根据各行政人员的转岗目标与方向，邀请一些业内专家对其进行专业培训及知识讲解等，使其掌握更多可操作性较强的转岗知识与技巧；设立转岗实习期，让存在转岗意向的行政人员在不影响当下自身工作的基础上，亲自到目标岗位进行短期实习，使其提前了解新岗位的工作内容及要求，从而更精准地评估自身能力与目标岗位的匹配性，为其后续正式转岗提供支持。成功转岗后的行政人员，高校也要为其提供一定的政策与资源方面的支持，包括给予其一些精神、物质层面的奖励，或者在职称与晋升评定时进行适当加分等，有助于激发行政人员转岗积极性，从而更好地促进其职业发展。

3. 优化职称评审机制

职称评审期间应细化剖析行政人员实际情况及工作特点，考虑是否应减少评审中科研成果的占比，增加一些服务、管理能力等方面的考核内容。例如，针对行政人员制定个性化的职称评审标准，将考察的核心置于服务师生、行政管理及组织协调等方面的成绩与表现，可以考察行政人员在资源优化配置方面取得的成果及对行政管理项目的策划、执行能力等，让职称的评审可以更贴近形成人员日常工作。高校还应适当简化评审的流程，以促进评审的效率提升，避免行政人员因职称评审消耗过多的精力与时间，从而对自身正常工作造成影响。同时为行政人员开拓独立的职称评审通道，防止让其和领导干部处于同一序列中竞争，使评审拥有更强的公正性与公平性。例如，可以对行政人员的团队协作能力、工作业绩及服务态度等实施综合评价，设计出一套与行政人员职业特点匹配的职称评审标准，包括对在校园文化建设、师生服务等方面存在优异表现的行政人员，可以提供一些额外的职称晋升机会，促使其更积极地发挥自身优势与能力，在高校发展中更好地发光发热^[2]。

（二）增强行政人员工作成就感

高校应建立一套健全的行政人员职业成就衡量体系，详细设置评判与量化行政人员工作成果的标准与要求，包括设定多元绩效指标，对行政人员在师生服务、教学协助等方面取得的优异成绩进一步细分并量化，让其能够更直观、清楚地了解自身工作成绩与价值。还可以设定一些专属奖项，包括服务满意度奖、工作创新奖等，对在工作中取得突出成绩、表现优异的行政人员颁发奖励并进行表彰，以增强其职业成就感与荣誉感；定期组织职业规划指导活动，帮助行政人员更清晰地了解自身职业定位及发展方向，设计出可行、合理的职业目标及规划方案，从而加深其对行政工作的归属感及认同感；设立职业发展咨询窗口，为行政人员提供1v1的职业规划咨询服务，根据每个行政人员的实际情况为其推荐适宜的职业发展建议及路径规划。高校还要鼓励和组织行政人员积极参与多种学术交流活动中，有助于拓宽其职业发展思

路，了解行业最新动态及发展趋势，从而实现更高效、有针对性的职业发展；促进行政人员和专业教师的有效沟通及互动，让行政人员多了解专业教师的工作内容及取得成果，有助于减少两者间的隔阂、误解，从而进一步增强行政人员的职业成就感。

（三）有效应对减员增效挑战

为了有效应对减员增效的挑战，高校应积极采取多种可行、高效的应对措施，包括高校应制定清晰的行政人员配置标准，并参考高校的教学科研需求、规模及发展目标等，有针对性地设计行政人员的数量与结构，尽可能规避一刀切形式的减员操作，为行政工作的顺利运转及服务质量提供保障。

第一，高校还应基于各部门任务量及工作特点等，科学划分行政岗位的层级与种类，针对各岗位合理设定人员编制。例如，对于教学管理部门，可以参考学生规模及课程数量等设计教学管理人员的数量；科研管理部门可以根据学校的科研经费规模及项目数量等科学开展人员配置工作。并要建立动态调整机制，以学校各发展阶段的实际需求为依托，科学调整与优化行政人员配置标准，使其能够始终满足学校发展需求^[1]。

第二，高校应关注为行政人员提供心理疏导、职业关怀等服务，以将其因减员增效引发的转岗焦虑，包括可以组织心理资源、心理健康讲座等活动，使行政人员更全面、正确地了解改革，改变自身心态，从而更好地应对职业发展压力；针对行政人员建立职业发展咨询机制，为其提供个性化的职业发展建议与引导，进而更清晰地了解自身职业发展方向，有助于提升行政人员的职业安全感与归属感。

第三，高校要关注优化行政人员业务素质与专业能力，以确保其能够适应改革后发生的变化，其中，应围绕行政人员组织多元培训活动，参考各岗位实际需求，开设一些针对性课程，如信息技术、管理技能的培训课程等，以帮助行政人员提高服务与工作的实效性。同时，应鼓励行政人员多参加一些学术研究类的活

动，以拓宽其视野，促进其学术水平提升，从而在高校教学科研工作中贡献更多力量。

（四）突出行政人员核心价值

在应对自身认同、他人认可困境的过程中，高校应从多个方面展开细化考量。应对行政人员自身认同困境，高校可以组织一系列职业价值引导活动，借助定期组织职业价值研讨会、分享会等方式，邀请行业中经验丰富或者地位较高的行政人员分享工作经验、感悟，引导行政人员正确理解行政工作在高校运转中发挥的关键作用，使其进一步明确自身职业价值，增强职业认同感。同时，帮助行政人员规划清晰的职业发展路径，结合各岗位的差异特点及人员实际能力，提供个性化的职业发展建议，让行政人员能够更直观、具体地看到自己在高校中的发展前景，有助于减少其迷茫感^[4]。

在应对他人认可困境的过程中，高校要重视营造尊重行政工作的良好氛围。一方面，高校在开展内部宣传工作期间，注重强调行政工作在学校科研、教学中的重要支撑作用，借助校园宣传角、官网等渠道，展示行政人员优秀工作成果和突出贡献，使全校师生能够更全面地认识行政工作并对其予以认可；另一方面，高校可以设立行政人员表彰机制，定期评选出在行政工作中表现卓越、为学校发展做出显著贡献的人员，并给予相应的荣誉和奖励，通过树立榜样，激发全体行政人员的工作热情和积极性，同时提升行政人员在全校师生中的认可度和地位。

三、结束语

高校行政人员职业发展和行政管理队伍稳定息息相关，还关乎高校干部队伍建设后备力量建设及高校的规范运行、事业发展，基于此，需要对行政人员职业发展提起高度关注，通过多种举措突出行政人员核心价值，为其职业发展创造良好条件。

参考文献

- [1] 聿娟. 人工智能背景下高校行政人员职业发展困境与应对策略[J]. 当代教研论丛, 2025, 11(07): 64-67.
 [2] 齐丹. 浅析在高校发展中提高基层行政人员科研意识的必要性[J]. 品位·经典, 2024, (04): 109-111.
 [3] 李慧. 高校行政管理人员发展的实践探析——以澳大利亚悉尼大学为例[J]. 厦门广播电视大学学报, 2021, 24(03): 24-30.
 [4] 刘雪宁. 浅谈民办高校行政管理人员职业发展——以陕西国际商贸学院为例[J]. 环渤海经济瞭望, 2021, (07): 161-162.