

中学行政人员人力资源管理的效能提升路径研究

姚瑶

重庆市第八中学校，中国·重庆 401120

摘要：随着教育事业的蓬勃发展，中学行政人员作为学校管理的关键支撑力量，其人力资源管理效能直接关乎学校整体运营效率。论文通过深入调研多所中学，收集相关数据，结合实际案例，剖析当前中学行政人员人力资源管理中存在的问题，并提出针对性的效能提升路径，旨在为优化中学行政管理、促进教育质量提升提供有益参考。

关键词：效能提升；激励机制；职业发展

Human Resource Management of Middle School Administrators Research on the Path of Efficiency Improvement

Yao yao

Chongqing No.8 Secondary School, Chongqing, 401120, China

Abstract: With the vigorous development of education, middle school administrators, as the key supporting force of school management, their human resource management efficiency is directly related to the overall operating efficiency of the school. Through in-depth investigation of many middle schools, collecting relevant data, and combining with practical cases, this paper analyzes the problems existing in the current human resource management of middle school administrators, and puts forward targeted paths to improve efficiency, aiming at providing useful reference for optimizing middle school administration and promoting the improvement of education quality.

Keywords: Efficiency improvement; Incentive mechanism; Career development

0 前言

在中国教育体系的宏大版图中，中学教育承载着为学生成长奠基、为社会输送人才的重任，处于承上启下的核心位置，起着无可替代的关键作用。中学阶段不仅是知识积累的重要时期，更是学生人格塑造、价值观形成的关键阶段，其发展水平直接关系到中国教育事业能否实现蓬勃、健康发展。

行政人员的人力资源管理效能，对学校整体运营效率有着直接且深远的影响。高效的人力资源管理能够充分激发行政人员的工作积极性和创造力，优化人员配置，提升工作效率，进而为学校的教育教学工作提供坚实的保障。相反，若人力资源管理存在问题，则可能导致行政工作效率低下、资源浪费，甚至影响学校的整体发展。

然而，现实状况是，不少中学行政人员在工作中频繁遭遇诸如工作主动性缺乏、工作积极性低落、办事效率欠佳、职业发展受阻等难题，这些问题深刻反映出中学行政人员人力资源管理环节存在诸多亟待攻克的短板。深入探究这一领域，挖掘问题根源，探寻切实可行的效能提升路径，已然成为当下中学教育管理领域的紧迫任务。

1 中学行政人员人力资源管理现状调查

为全面且深入地洞察中学行政人员人力资源管理的实

际情形，本研究秉持严谨科学的态度，精心选定了笔者所在城市不同性质且规模较大的 10 所中学作为调研样本。这 10 所中学涵盖公立重点中学、公立普通中学以及私立中学等多种类型，在当地教育领域颇具代表性。研究过程中，综合运用问卷调查与实地访谈等多元研究方法，力求获取精准、全面且极具代表性的数据信息，以确保能够全方位、深层次地呈现当前中学行政人员的工作生态。

笔者在对这 10 所中学的深入调研中发现，行政人员构成情况呈现出一定的差异。其中 8 所中学配备了专职行政人员，他们将主要精力投入到学校的行政管理工作中，承担着学校日常运转的各项管理职责。另外，2 所中学由于师资或管理架构等原因，行政人员由教师兼任。鉴于教师兼任行政工作在职责履行、精力分配等方面存在诸多特殊性，与专职行政人员有着本质区别，论文将重点聚焦于专职行政人员情况展开研究，以便更有针对性地剖析问题、探寻对策。

从工作满意度维度来看，调查数据揭示出令人深思的现状。数据表明，仅有 20% 的行政人员表示对自身工作“非常满意”或“比较满意”，这一比例与理想状态相距甚远。50% 的人员给出“一般”评价，流露出工作中的迷茫与平淡之感，更令人忧心的是，还有高达 30% 的人员直言感觉“不满意”或“非常不满意”。

深入剖析不满意的根源，发现不受重视、不被尊重、价值观及成就感较低成为首要因素，占比高达 40%。在学

校的日常运营中，行政工作往往被视为幕后支持角色，行政人员的工作成果不易被直观观察与量化评估。

挖掘问题根源，探寻切实可行的效能提升路径，已然成为当下中学教育管理领域的紧迫任务。

2 存在的问题剖析

2.1 招聘环节：随意性与专业性失衡

部分中学在招聘行政人员时表现出明显的随意性，甚至将行政岗位视为解决优秀教师后顾之忧的“福利”，将教师家属安排在行政岗位，严重忽视了行政岗位实际工作所亟需的沟通协调、应急处理、组织策划等关键能力。这种为激励教师而解决家属工作的招聘方式，使得一些缺乏专业素养和管理经验的人员涌入行政岗位，为后续工作埋下诸多隐患。另外，中学行政人员招聘缺乏有效的考核手段，往往通过简单的笔试及面试确定应聘人员，这样的选拔方式显然过于片面，无法全面评估应聘者的综合素质和潜在能力。

2.2 培训体系：投入不足与实效性缺失

在笔者所调查的中学中，近 90% 的中学在行政人员培训方面投入严重不足。具体表现在以下几个方面：

一是缺乏全面系统的行政人员培训体系。在这些中学中，几乎所有的培训资源都倾斜向了教师群体，他们不仅享受着定期且丰富多彩的培训项目，还实施了个性化的一对一帮扶计划，旨在全面提升其教学能力。然而，与之形成鲜明对比的是，行政人员的培训却遭到了忽视。

二是培训时长严重不足。学校为行政人员提供的年度培训机会多源自上级部门的统筹安排，此类培训往往时间紧凑，每学年累积时长不足 20 学时，这对于需要持续更新知识、精进技能的行政人员而言，无疑是远远不够的。再以重庆某中学为例，一位行政人员透露，由于培训时长受限，他们往往只能浅尝辄止地浏览培训内容，难以深入领悟并付诸实践，导致培训成效大打折扣。

三是培训内容缺乏针对性与实效性。由于培训主要由上级部门统一设计，旨在覆盖广泛群体，因此内容往往过于宽泛，侧重于理论知识的灌输，而忽视了与具体学校行政管理实践的深度融合。

2.3 激励机制：公正性与多样性缺失

当前，大部分中学在对行政人员进行考核时，所采用的制度存在诸多明显缺陷，这些问题不仅影响了考核的公正性和有效性，也阻碍了行政人员的个人成长和部门整体效能的提升。主要体现在以下几个方面：

①考核过程中论资排辈、轮流获奖的现象普遍存在。在行政人员的年度考核中，由于行政工作本身的特殊性和复杂性，使得工作量和工作效率难以进行精确的量化评估。这种评估难度导致不少中学在考核时倾向于采取论资排辈、轮流获奖的做法，以维护部门内部的和谐与平衡。然而，这种做法虽然能在短期内缓解内部矛盾，但长期来看，它严重削

弱了考核的公正性和激励作用。年轻有为的行政人员可能因为资历尚浅而无法得到应有的认可和奖励，而年长或资深的行政人员则可能因为论资排辈而失去进一步提升的动力。这不仅不利于行政人员的个人成长，也影响了部门整体效能的提升。

②考核指标过于单一，忽视了工作质量和创新成果的重要价值。在当前的考核体系中，完成任务量往往被错误地视为衡量行政人员工作表现的唯一标准。这种过于单一的考核指标导致行政人员过分关注数量而忽视了质量，只追求任务的完成而忽略了对工作的创新和精细把控。例如，在人事工作中，如果仅仅关注事件的完成情况，而忽视了处理的创新性、准确性和规范性，那么即使能够勉强完成相关工作，也可能因为频繁出现错误或缺乏高效的处理技巧而给部门乃至整个单位带来严重的负面影响。另外，创新成果的价值在当前的考核体系中也严重被低估。那些能够勇于提出新思路、新方法并成功付诸实践的行政人员，往往得不到应有的认可和奖励。这种不合理的考核体系不仅无法全面、公正地展现行政人员的个人价值，还会严重挫伤他们的工作积极性和职业发展动力，进而阻碍整个部门乃至单位的持续发展和创新能力的提升。

③奖励形式有限且缺乏多样性，无法满足行政人员的多元化需求。当前，对行政人员的奖励多局限于微薄的物质奖励，如奖金、礼品等，而精神激励方面则近乎空白。这种单一的奖励形式无法满足行政人员对于尊重和认可的多元化需求，也无法有效激发他们的职业认同感和发展动力。行政人员辛勤付出后得不到应有的认可和尊重，会导致他们产生职业倦怠感，进而影响工作效率和部门整体效能。

2.4 职业发展困境：机遇渺茫与动力不足

工作任务繁重且重复，易产生职业倦怠。中学行政人员每日面临大量诸如文件处理、会议组织、数据统计等常规事务，机械重复，消耗大量精力，长期处于这种状态下，极易滋生职业倦怠感，对工作的热情和动力逐渐消磨，进而阻碍自身职业发展。

职业晋升机会渺茫。学校内部管理岗位有限，且晋升渠道多为激励教师设置，许多行政人员即便在岗位上默默耕耘多年，由于学校中层干部选拔机制问题，也难以得到职业晋升的机会。数据显示，职业晋升机会渺茫这一因素占行政人员工作不满意因素的 20%，极大限制了他们的个人职业成长。

薪酬待遇缺乏竞争力。在笔者调查中发现，相较于教学一线教师，中学行政人员薪酬增长极为缓慢，难以真正付出辛勤劳动的行政人员薪酬增长。薪酬待遇缺乏竞争力这一因素占比 30%，这不仅影响行政人员的生活质量，还使其在工作中产生心理落差，降低工作积极性，对自身发展前景感到迷茫，甚至可能导致人才流失，影响行政团队的稳定性与专业性。

培训不足，知识技能难以更新提升。近 90% 的中学在行政人员培训方面投入严重不足，每年提供的培训学时不足 20 学时，且培训内容缺乏针对性与实效性，多侧重于理论知识的灌输，而忽视了与具体学校行政管理实践的深度融合，与中学行政管理实践严重脱节。行政人员在这样的培训中收获寥寥，无法将所学知识有效转化为工作能力，知识技能停滞不前，难以应对日益复杂多变的学校管理工作，制约了职业发展。

3 效能提升路径探讨

3.1 革新核心理念

转变管理理念是学校整体效能提升的首要且核心驱动力，引领学校向更高效、更优质的方向迈进。

教师岗位作为学校的一线，无疑是学校核心竞争力的重要源泉，他们承担着教书育人的神圣使命，为学生的成长和发展提供了坚实的支撑。然而，行政岗位与教师岗位并非孤立存在，而是相辅相成、互相促进的关系。

行政工作并非仅仅是教师岗位的辅助或配角，它在学校运营中扮演着举足轻重的角色。良好的行政工作能够体现学校的办学品位和办学质量，它是学校管理水平、组织能力和工作效率的直接体现。一个高效、有序的行政体系能够确保学校各项工作的顺利开展，为教学活动提供有力的支持和保障。同时，行政工作还能够优化学校的资源配置，提高资源利用效率。通过科学合理的行政规划和管理，学校可以更加有效地调配人力、物力和财力资源，确保各项教育教学活动的顺利进行。此外，行政工作还能够丰富和补充教学内容，为学生提供更加全面、多元的学习体验。

3.2 构建精准招聘体系

优化招聘流程，依托岗位胜任力模型，从人才选拔源头上强化中学行政管理的专业性和高效性。

构建一套科学精准、基于岗位胜任力模型的招聘体系，是破解中学行政人员人力资源管理效能难题的关键所在。首先，要通过深入调研、专家咨询、岗位分析等方法，明确不同中学行政岗位所需的专业技能，如财务岗位的财务管理知识、教务岗位的教学管理知识；沟通能力，包括与师生、家长、上级部门的有效沟通；问题解决能力，涵盖突发事件应对、复杂矛盾协调等关键素质。在招聘过程中，摒弃传统单

一的面试方式，大胆采用情景模拟、小组面试等多元化手段。情景模拟可创设诸如模拟处理家长与教师冲突、应对校园舆情危机等逼真场景，让应聘者在实战中展现能力；小组面试则通过观察应聘者在团队协作中的角色担当、沟通风格等，全面考察其综合素养。

3.3 优化培训质效机制

全面升级培训机制，不仅提升人力资源质量，更注重效率提升，是实现人力资源优化升级的关键一环。

学校管理层应深刻认识到培训对行政人员成长的战略意义，切实加大培训投入力度，确保行政人员每年能够接受不少于 40 学时的培训。培训内容的规划要紧密贴合中学教育发展动态与学校管理前沿需求，涵盖教育法规政策更新，让行政人员及时掌握教育领域的法治新规，保障学校管理依法依规进行；信息化办公技能进阶，如熟练运用大数据分析工具优化学校管理决策、掌握智能办公系统提升办公效率；团队协作与领导力培养，助力行政人员在跨部门合作中发挥引领作用，凝聚团队力量。

4 结语

提升中学行政人员人力资源管理效能绝非一蹴而就，而是一项涉及招聘、招聘、培训、激励以及职业发展规划等多个关键环节的复杂系统工程。这需要学校管理层具备高瞻远瞩的战略眼光、求真务实的工作作风，精准施策，靶向发力。通过持续优化招聘流程，为行政岗位注入新鲜血液，带来新的活力与能力；加大培训投入，创新培训方式，为行政人员成长赋能，使其不断适应中学教育管理变革；健全激励制度，全方位激发行政人员的工作热情与创造力；助力职业发展规划，为行政人员铺就成长的多元通道。

参考文献：

- [1] 彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海:复旦大学出版社,2020.
- [2] 赵曙明.人力资源管理研究[M].北京:中国人民大学出版社,2021.
- [3] 舒尔茨.论人力资本投资[M].北京:北京经济学院出版社,1990.
- [4] 马斯洛.动机与人格[M].北京:中国人民大学出版社,2012.
- [5] 麦克利兰.测量胜任力而非智力[J].哈佛商业评论,1973(1):1-10.

作者简介：姚瑶（1986年3月），女，中国重庆人，研究生，中级经济师，从事人力资源、机要、档案相关工作。