



高职院校教学秘书激励因素研究

李卓君, 邹玲艳, 郑伟银, 方志薇, 朱晓博, 李 雪

(广州华夏职业学院, 广东 广州 510935)

摘 要:以高职院校教学秘书作为研究对象,分析教学秘书工作的性质、特点和需求表现,归纳能够促进工作积极性和提高工作效率的激励因素,为构建高职院校教学秘书激励机制的研究奠定基础。

关键词:高职院校;教学秘书;教学管理;激励因素;激励机制

中图分类号: G712

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2014) 04-0042-05

一、高职院校教学秘书工作的性质和特点

在高职院校教学管理工作中,教学秘书对教学秩序的建立和运行起着至关重要的作用。教学秘书工作是保证教学管理系统正常运转的基础,是连通系部与各职能部门之间、任课教师与学生之间教学活动的重要枢纽。高职院校教学秘书工作具体可描述为图 1 所示,根据该图可以分析出教学秘书工作的性质和特点。

(一)服务性

高职院校教学秘书工作具有服务性质。每个学期从开始到结束,一直紧密围绕教学管理活动,处理各项具体的教学任务,这是教学秘书的主要工作内容。教学秘书工作的宗旨是把全心全意为教学服务、为教师服务、为学生服务,作为其工作的出发点和落脚点,目的是为了维持正常的教学秩序,提高教学水平。教学秘书在工作中主要面向教师和学生,以

及上级领导和其他部门,而这些服务的对象存在着个体差异,同时在工作中会牵涉各方利益,需要相当细致地处理,这些个体特殊性导致服务的难度增大。

(二)协调性

教学秘书工作是保证教学管理工作正常运行的基础,是连通系部与各职能部门之间、任课教师与学生之间教学活动的重要枢纽,具有沟通协调和改善关系的功能和作用。工作的协调性贯穿于整个教学管理工作的全过程,主要体现在系部与各职能部门之间、任课教师与学生之间的沟通联系,以及与外部工作人员的协调配合,解决各种教学突发问题,尽可能化解各方矛盾,目的是为了保证教学任务的顺利进行,实现教学管理工作良性发展。

(三)繁杂性

教学秘书是系部教学工作的组织者与管理者,其工作内容是在每个学期从开始到结束,一直紧密围绕教学管理活动,处理各项具体的教学任务。主要

收稿日期:2014-06-30

基金项目:2013 年广东省高等职业教育教学改革项目“高职院校教学秘书激励机制构建与应用研究”(项目编号:20130301044)。

作者简介:李卓君(1984-),男,湖北武汉人,广州华夏职业学院教务处干事,研究方向:教学管理;邹玲艳(1988-),女,广东广州人,广州华夏职业学院财政经济系教学秘书,助教,研究方向:教学管理;郑伟银(1983-),女,广东江门人,广州华夏职业学院管理工程系教学秘书,研究方向:教学管理;方志薇(1990-),男,广东潮州人,广州华夏职业学院车辆与信息工程系教学秘书,研究方向:教学管理;朱晓博(1990-),女,辽宁抚顺人,广州华夏职业学院建筑与艺术传媒系教学秘书,研究方向:教学管理;李雪(1985-),女,湖北荆州人,广州华夏职业学院思想政治理论课教学部教学秘书,助教,研究方向:教学管理。

体现在:包括各专业人才培养方案、教学工作计划与总结、教研室活动记录等在内的各种教学资料的收集、分类、汇总、归档;各专业任课教师每个学期的教学任务书与课表的安排与下发,办理教师调课、停课业务;教师每个月的教学工作量统计与课时计算;下学期各专业教材的征订与审查工作;各年级学生学籍档案基本信息管理、学籍异动处理、毕业资格审查;多媒体教室、机房、实训室管理及设备维护;包括期末考试、补考在内的考场布置、试卷整理、监考安排;各专业、各年级、各班级学生成绩单与考试质量分析材料的收集、分类、汇总、归档等。教学秘书工作种类如此之多,工作量如此之大,而且各项工作之间的关联性不是很紧密,甚至还有可能遇到不可预见的情况,导致头绪多、琐碎繁杂。

(四)责任性

教学秘书工作责任重大,主要体现在维系整个教学管理工作的正常运行,且具有严格的时效性,还会涉及到许多具体的人和物,甚至包括教师和学生的切身利益。工作责任重大就意味着教学秘书需要承担工作责任所带来的风险,工作稍有不慎,就有可能造成教学事故,他们在工作中遇到的困难往往得不到应有的理解和帮助,这些都容易给他们造成一定程度上的心理负担。

二、高职院校教学秘书需求表现

(一)公平分配的需求

这一需求主要表现为工资报酬分配的合理性、公平性对教学秘书工作积极性的影响。根据公平理论^[1],教学秘书通常会将自己所做贡献与所得报酬进

行比较,来作为分配公平性的判断。他们要求所得报酬与付出劳动之间达到平衡状态,才能保证工作积极性和投入努力的程度。如果报酬低于付出劳动,则认为分配措施不公平,就会采取降低工作积极性来达到心理上的平衡;如果报酬高于付出劳动,则会增加工作投入的努力程度,更加积极进取。

(二)差异化需求

权变理论指出,在管理中要根据组织所处的内外部环境的变化,针对不同的具体条件采取不同的管理方式方法^[2]。差异化需求包括横向和纵向两个方面。横向的差异化需求是将教学秘书同本校其他行政工作人员进行比较。因为高职院校对于教学秘书和其他行政工作人员的准入条件大致相同,而教学秘书的工作量相对较大,高职院校应根据工作量的大小适当拉开两者的薪酬差距。关于纵向的差异化需求,由于教学管理工作具有长期性的特点,教学秘书在不同的职业发展阶段存在着不同的需求表现,不能采取固定不变的激励方式。对教学秘书的激励需要结合权变理论,通过构建差异化的激励机制来增强教学秘书长期投身教学管理工作的意愿。

(三)体现自身价值的需求

高职院校教学秘书相对其他行政工作人员而言更加重视自我价值的实现,他们希望在工作中能够得到应有的重视、认可和尊重。因为在高职院校中存在缺乏对教学秘书工作正确认识的现象,认为这样的工作人人都可以做,不需要太高的技术含量,甚至不尊重他们的劳动。这样一来,教学秘书的自我价值遭到贬低,工作积极性受挫,产生自卑心理,久而久之就会导致工作效率低下。所以,高职院校教学秘书迫切渴

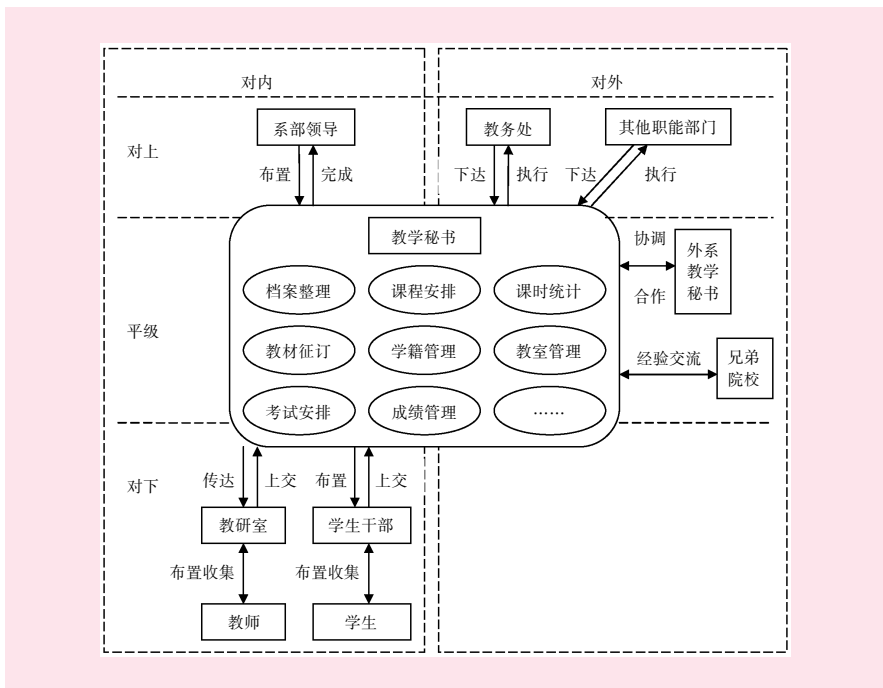


图1 高职院校教学秘书工作

望能够提升自己的工作地位,充分体现自身的存在价值,让自己为工作付出的每一份努力都是值得的。

(四)工作成就的需求

对工作成就的需求主要体现在教学秘书对工作胜任和成功有强烈的愿望。高职院校要提升教学秘书的工作愿景,让教学秘书知道自己的工作与整体教学管理的关联,以及对部门和学校发展的贡献。工作的成就感来自于积极负责地参与有关自己工作和组织管理的决策。通过改善工作内容、工作环境、工作条件等外在因素,促使教学秘书内在产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性。当个人目标与组织目标相一致、个人发展与组织发展相一致的时候,能够实现激励效用的最大化^[3]。

三、高职院校教学秘书激励因素模型

(一)理论基础^[4]

美国心理学家亚布拉罕·马斯洛提出的需求层次理论,将人的需求分为五个层次,由低到高依次为:生理的需求、安全的需求、情感的需求、尊重的需求、自我实现的需求。他认为人的需求具有层次性,当低一层次的需求得到充分满足以后,才会产生高一层次的需求,并体现出激励作用(图2)。

美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格在《工作与激励》一书中提出激励的双因素理论,保健因素和激励因素。他认为保健因素与工作的外部环境有关,是保证工作完成的基本条件;而激励因素则是以工作为中心,即以对工作本身是否满意,工作中个人是否有成就感,是否得到重用和提升为中心(图3)。

(二)研究模型

本文在综合运用需求层次理论和双因素理论的研究基础上,分析归纳高职院校教学秘书激励因素,其研究模型如图4所示。

1.外在激励因素

外在激励因素是指通过对教学秘书工作的外在基本条件采取激励措施的因素,包括薪酬待遇、职责分工、绩效考核、培训晋升等。

(1)薪酬待遇。主要包括高职院校教学秘书工资、津贴、奖金、住房等方面的福利待遇,涉及教学秘书在衣、食、住、行等基本生活保障方面的内容。根据马斯洛需求层次理论,人的需求具有层次性,当低一层次的需求得到满足以后,才会产生高一层次的需求。薪酬待遇是教学秘书维持生活、保障安全的最基本需求,关系到他们的切身利益,是他们获取其他更高层次需求的基础,合理提高薪酬待遇,才能激发教学秘书更高层次需求的积极性和创造性。

(2)职责分工。在高职教育快速发展和教学管理深化改革过程中,不断变化的环境和未成体系的角色定位会导致教学秘书存在工作盲点,明确职责、准

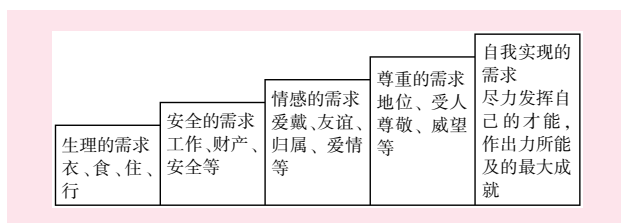


图2 需求层次理论

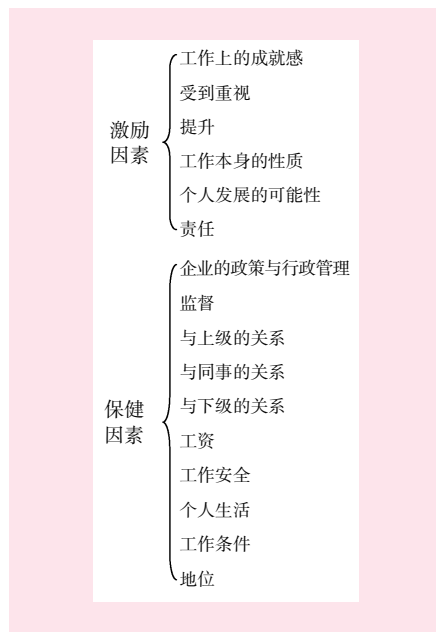


图3 双因素理论

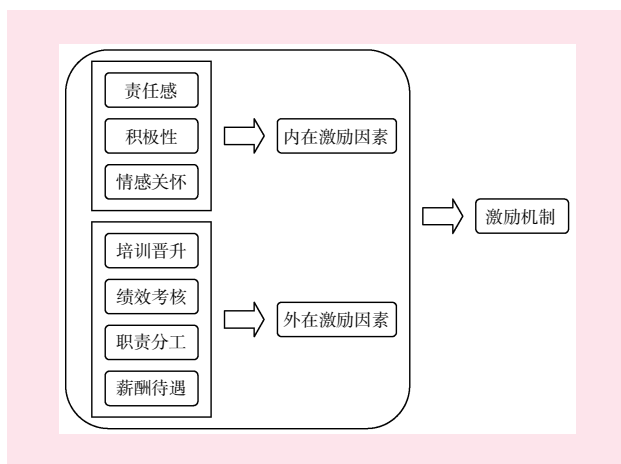


图4 高职院校教学秘书激励因素模型

确定位、合理分工,是当前规范教学秘书管理工作的关键,同时也是激发工作热情的重要因素。权责利三角定理指出,权限、职责、利益是构成等边三角形的三个边^[5],管理工作要协调三者的关系,实现动态平衡,才能达到激励效果。高职院校要清楚界定教学秘书的职责界限,在合理分工的基础上对工作职责做出明确规定,让教学秘书对角色所规定的权利、义务和职责能够有清晰的了解。同时要权衡职责带来的风险与利益之间的关系,既得利益体现激励效果,当风险与利益之间形成对等时,教学秘书才会得到满

足感,并乐意继续为之付出努力。

(3)绩效考核。正确评价教学秘书工作绩效,必须正确设定评价指标体系。通过评价指标体系能够向教学秘书传达明确的信息:工作中要求做哪些事,什么事做好了能够得到奖励,什么事没有做好就会受到惩罚。奖励的目的在于加油打气,使其工作更加努力,惩罚的目的则在于惩前毖后,使其不再犯类似错误。由于人具有自利性,通常教学秘书都会按照评价指标体系指示的方向去努力^[9]。

(4)培训晋升。培养和启动教学秘书的自我激励,要注意专业知识和技术能力的学习,以及职称职务的提升。专业知识的学习可以使他们掌握教学管理的新知识和新方法,技术能力的学习能够提高解决和处理实际工作问题的能力,职称职务的提升能够增强工作动力、提高进取心。高职院校应根据教学管理要求和个人实际情况,有计划、有重点、有组织、有针对性地对教学秘书进行培训和提升。通过培训和提升,使他们感知学校对他们的重视和期望,从而极大地提高他们的责任心、积极性和进取心。

2.内在激励因素

内在激励因素是指通过对教学秘书个人的内在心理状态进行调节而达到激励效果的因素,包括情感关怀、积极性、责任感等。

(1)情感关怀。教学秘书在工作中缺乏部门领导和同事的情感关怀,这在某种程度上影响了他们的工作积极性。不良的精神状态对个人的身心健康和工作的正常开展都是十分不利的,因此,解决高职院校教学秘书工作中存在的心理问题是非常有必要的。马斯洛需求层次理论的第三层是对社交、情感和归属的需求。高职院校要在满足教学秘书物质需求的基础上,不断提高情感需求的影响力。情感需求相对于物质需求而言,其表现更为细致,需求的程度也更为强烈。情感激励已成为现代管理中调动人的工作积极性的重要手段^[7]。在高职院校中,系部领导应与教学秘书之间建立融洽和谐的关系,促进教学秘书与同事之间关系的协调与融洽,营造健康愉悦的环境氛围,满足教学秘书的归属感。

(2)积极性。积极心理学指出,积极的人格特征存在两个维度:正性的利己特征和与他人的积极关系^[8]。前者是指能够积极的接受自我,具有个人生活目标,感觉到生活的意义,感觉到成功,能够把握环境和环境的挑战,积极面对困难和挫折;后者是指当自己需要的时候能够获得别人的帮助,在别人需要的时候自己愿意并且有能力提供帮助,对自己与他人的关系感到满意。高职院校要对教学秘书给予充分信任,营造良好的工作氛围,努力挖掘教学秘书内心潜在的积极动机,引导他们建立积极的人格特性,充分发挥他们的工作潜能。当教学秘书能够以积极的心态投入工作,乐观地面对困难,主动地解决问

题,必定会表现出强大的工作动力,形成强烈的职业归属感和敬业精神。

(3)责任感。在组织中通常以员工满意度来作为达到最佳绩效所需要的动机,美国管理学家彼得·德鲁克认为员工满意度不足以激励员工充分满足组织的需求。他采取的做法是以追求绩效的内在自我动机,取代由外部施加的压力。唯一有效的方法是加强员工的责任感,而非满意度^[9]。为了激励教学秘书获取最佳绩效、造就高度责任感,可以采取对教学秘书工作绩效提出高标准,提升教学秘书的工作愿景,把焦点放在更高的目标上,以目标衡量绩效。让教学秘书知道自己的工作与整体教学管理的关联,以及对部门和学校的贡献。只有当教学秘书拥有高度愿景,认为自己的绩效将影响教学管理和学校发展,那么必然会承担起最高绩效的责任。真正的自豪感、成就感和受重视感来自于积极负责地参与有关自己工作和组织管理的决策^[10]。

四、结语

在高职院校中,教学秘书工作是教学管理系统中最重要的一环,高效有序的教学管理活动离不开教学秘书的辛勤劳动。高职院校应高度重视教学秘书队伍建设,正确认识和充分了解教学秘书工作性质和特点,全面系统分析教学秘书的需求,以及能够促进工作积极性和提高工作效率的激励因素,对于构建高职院校教学秘书激励机制、稳定教学秘书队伍具有重要的研究意义。

参考文献:

- [1] 周三多. 管理学 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2005: 252-267.
- [2] 王军. 权变中国人力资源管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2010.
- [3] (美)杰拉尔德·格林伯格, 罗伯特·A·巴伦. 组织行为学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [4] (美)斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 319-338.
- [5] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学——原理与方法 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2009: 133-136.
- [6] 施俊琦, 汪默. 管理心理学: 21 世纪的新进展 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [7] 车丽萍, 秦启文. 管理心理学 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2009.
- [8] 任俊. 积极心理学 [M]. 上海: 上海教育出版社, 2006.
- [9] (美)彼得·德鲁克. 管理的实践 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: 222-229.
- [10] (美)彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2009: 105-121.

[责任编辑: 张 磊]

Research on the Incentive Factors of Teaching Secretaries in the Vocational Colleges

LI Zhuo-jun, ZOU Ling-yan, ZHENG Wei-yin, FANG Zhi-wei, ZHU Xiao-bo, LI Xue
(Guangzhou Huaxia Vocational College, Guangzhou 510935, China)

Abstract: In this paper, teaching secretaries in the vocational colleges are the object of the study. Based on the analysis of the nature, characteristics and needs of the teaching secretary's work, this paper identifies the incentive factors which can promote the work enthusiasm and improve the work efficiency. It is expected to lay the foundation for the establishment of teaching secretary's incentive mechanism.

Key words: vocational colleges; teaching secretary; teaching management; incentive factors; incentive mechanism

(上接第 41 页)

- [7] 王群松. 新课程理念下教师教学技能的新要求[J]. 现代教育科学, 2008, (6): 41. [9] 钟启泉. 教师专业化的误区及其批判[J]. 教育发展研究, 2003, (4-5).
- [8] 曾拓, 李黎. 教师教学能力研究综述[J]. 绍兴文理学院学报, 2003, (2): 104. [责任编辑: 许海燕]

Teachers' Professional Practice Stage: To Promote Teachers' Lifelong Career Development

LIU Yan DING Wen-long ZHU Dan

(Department of Elementary Education, Southwest University, Chongqing 400715, China)

Abstract: In the stage of teachers' professional practice, promoting teachers' lifelong career development has become the key issue of teachers' professional development. This paper focuses on the interpretation of the concept of teacher education, curriculum ideas, connotation of teaching philosophy as well as the awareness of teachers' professional development, and teachers' understanding of their professional value, hoping to promote teachers' lifelong career development.

Key words: teachers' professional practice; teachers' professional development; teachers of lifelong career development