

优化地方高校基层教学管理路径

●陈娟 苏海燕

摘要 教学管理是高校人才培养和教学质量的保障。教学管理人员职业倦怠及隐形流失、教学管理队伍建设制度传统老化及创新不足、部门间缺少沟通和共享平台是当前地方高校教学管理队伍建设面临的问题。高校应将人力资源规划纳入学校发展战略，通过完善教学管理制度和建立大数据共享平台优化基层教学管理，助力“双一流”建设。

关键词 教学管理；隐形流失；“双一流”；人力资源管理

作者 陈娟，福建农林大学园艺学院助理研究员（福州 350002）

苏海燕，福建农林大学海外学院留学预科学院副研究员（福州 350002）

教育部部长陈宝生指出，高校“双一流”建设，必须做到四个“回归”：回归常识、回归本分、回归初心、回归梦想。^[1]这四个回归是高校发展的指路明灯，强调在“双一流”建设过程不能偏离人才培养的核心功能，大学教师的根本任务在于教书育人。发展一流学科，培育一流人才是“双一流”建设的重中之重。熊丙奇认为，“双一流”建设需要一流管理，当务之急是构建一流管理体系。^[2]

一、一流教学管理是“双一流”建设的基础支柱

“双一流”建设的核心任务在于一流本科教育，一流本科教育是一流大学的重要基础和支撑。大学办学是否成功，主要表现在人才培养质量、学科建设水平和办学声誉等是否得到社会认可。本科生数量庞大，其为社会所做的贡献及口碑，往往承载着这所高校的人才培养质量、专业建设特色、就业质量、校风学风和办学声誉。本科毕业生的示范和辐射作用，预示着该大学未来的生存和走向。因此，

任何一所大学，都不可偏离本科教育这条基本轨道。本科教育中，教学的主体教师和学生固然重要，但教学管理也是本科人才培养和教育教学质量的根本保障。一流本科教育，离不开一流的管理和服务，这是实现“双一流”目标的重要支撑。提高教育教学和人才培养质量，不仅依赖于教学的主体，而且离不开教学管理过程中的客体即管理人员。围绕“双一流”建设目标，教学管理人员在稳定高校教学秩序的同时，担负着管理育人、服务育人的使命。教育教学管理水平的高低、是否一流，将在一定程度上决定高校的教育教学质量和人才培养质量。

高校教学管理队伍主要由教务处、教学副院长、教学秘书和教务员组成，教学秘书和教务员是教学稳健运行的管理主体。随着高校管理方式的改革，尤其是实行校院二级管理，重心下移，处于基层的教学秘书和教务员的事务更加繁重。此外，教学管理人员还肩负着教学方法研究和教学管理改革

等重任。因此，工作环境和工作职能对教学管理人員的综合素质和业务素养提出了更高标准，高校急需科学化和专业化的教学管理队伍。教学管理队伍的价值观、执行力、创新能力和管理水平将成为“双一流”建设过程中本科教育教学质量和人才培养质量的重要保障或制约因素。如何在“双一流”建设的背景下优化教学管理队伍建设、提升教学管理人員素质已成为高校的战略课题之一。

二、教学管理队伍建设面临的问题

(一) 教学管理人員呈现职业倦怠和隐形流失

教学秘书和教务员不仅是高校教学管理活动的基层承载者，而且是教学各环节工作的桥梁和纽带，其职业倦怠直接制约了高校教学管理质量的提高。教学秘书的教学管理意识和能力被称为教学秘书的执行力（责任意识、业务能力、服务心态、创新思维），执行力欠缺有主观和客观的原因，而职业倦怠是执行力欠缺的根本原因。^[3]在高校教学管理工作人员中，普遍存在职业倦怠现象，主要表现在三个方面：(1) 情绪情感处于极度疲劳状态；(2) 消极、冷漠、拖延的工作状态；(3) 缺乏工作成就感。^[4]这不仅影响教学管理工作的质量与效率，严重阻碍高校教学管理的运行，给高校“双一流”建设带来潜在危机，而且直接危害工作人员的身心健康。因此，正确把握和认真分析基层教学管理人員职业倦怠的心理成因，探讨解决对策，对稳定教学管理队伍，提升整体素质和提高服务水平和服务质量，充分发挥其在教学活动中的作用具有十分重要的现实意义。从职业倦怠的表现不难看出，职业倦怠是员工隐形流失的最重要诱因，是高校发展的隐形杀手。

(二) 教学管理队伍建设制度传统老化并缺乏创新

当前，高校也逐步认识到教学管理的重要性，并制定了一系列规章制度，建立了一整套管理机制。但是在校院二级管理的模式下，虽然教学管理岗位工作强度和任务明显加剧，但在人员配置上没有根本性改变。教学管理队伍长期处于被忽视的状态，这与其工作性质本身的重要性不相匹配。管理

队伍建设制度的缺失或者不完善，在一定程度上制约了教学管理功能性的发挥，主要表现在以下三个方面。

1. 沿袭传统的人事管理制度

目前高校教学管理未从自身发展高度和战略角度出发，缺乏人力资源管理研究和人力资源长远规划，主要表现为：(1) 在岗位设置上，缺乏对岗位调研和科学分析。岗位设置不科学，岗位职责不明，对任务和工作量无科学核定。虽实行校院二级管理，工作重心下移，但在人力配置上却按照老一套的人事管理，极大地限制基层人力配置。(2) 在人员配置上，缺乏合理性和科学性。存在因人设岗，工作量和工作强度不均衡，造成人员心理不平衡，一定程度上打消了他们的工作积极性。(3) 在岗位培训上，忽视人力资源的再培养。只有在不断学习中才能不断发掘和体现自身价值，尤其在数字时代，高校基层人员数据素养的培养和提升尤其重要和紧迫。^[5]高校管理人员一直处于放电状态，未能及时充电，加剧了被忽视的感觉，与高校发展不协调。(4) 在职业提升上，未建立基层管理人员的发展空间。教学管理人員的发展目标定位不明确，职业生涯规划模糊。在干部提拔和职称评定方面，学校的制度也更倾向于教学、科研工作者，致使教学管理人員缺乏奋斗目标而迷失方向。

2. 缺乏科学的薪酬和绩效考核体系及人力流通制度

一是薪酬体系不健全，内部矛盾激化。为增强学校的核心竞争力，近年来高校引进了大量高层次人才。为确保学校的持续性发展，学校只得将编制留给高层次人才，而处于辅助地位的管理人员，大多采取人事代理或者劳务派遣的形式进校工作，这无形中影响了教学管理員的地位。而在薪酬体系和绩效考核方面，编制内的管理人员与教师待遇悬殊。人事代理和编制内职工相比，又存在同工不同酬，同工不同权的现象，更加剧了新进管理人员的自我否定。

二是考核方法单一，缺乏反馈机制。工作岗位的特点决定了高校教学管理工作无法一一量化，不

像科研工作可以用科研项目、论文、专利等指标进行考核。学校对教学管理人员绩效考核大都从“德、能、勤、绩、廉”几个方面。这种考核方式受人为因素影响极大，且权重设置比例不够合理，与被考核人工作关联不够密切。绩效考核的目的和结果仅止步于利益分配，缺乏考核反馈机制，没有帮助职工在工作态度和工作能力方面得到切实提高。这不仅无法达到考核目的，反而严重挫伤管理人员的工作热情和积极性。

三是缺乏轮岗机制，人力流通不畅。实行校院二级管理，学院掌握着科级干部提拔以及管理人员的流动权。而学院管理岗位有限，且学院领导考虑到工作的稳定性和持续性，轮岗可能性不大。此外，岗位职责不明，任务分配不均，加之始终处于某一岗位，管理人员的工作热情逐渐消失，久而久之，就发展成为职业倦怠。

（三）教学管理协调缺乏部门沟通和平台共享

传统的人力堆积妨碍了教学、科研和管理的有效运行，与高校迅猛发展的需求产生了不可调和的矛盾。当前某些高校的数据大多掌握在职能部门和基层学院主要管理人员手里，缺乏数据共享。这种非结构化的、残缺的、无法用传统方法处理的数据，并未释放出其所蕴含的潜在价值，致使机构运行不畅。如，学校在参与教学评估或者教师个人、团体申报教学成果时，需要大量的综合信息，如教学、科研或者其他方面的数据，而这些数据并不集中，散落在各个职能部门、管理人员和教师手中。要想调取数据，就要花费大量的人力物力。传统的各职能部门各自为政的管理方式，导致需要某项数据时，部门间相互推诿，甚至发生找不到数据的情况。那种依赖人工管理数据的运行模式，还会受历史、人事变动等因素的影响出现数据丢失的情况，大大降低个人和组织的效率。因此，建立一个权威、智能化的开放数据共享平台显得尤为重要。

三、优化高校教学管理的路径和方法

围绕“双一流”建设的宏伟目标，要更加重视教学管理队伍建设，加快形成与学校战略发展和需求相适应的管理队伍建设格局，不断提升高校教学

管理保障和服务水平。

（一）学校战略与人力资源规划协同发展

高校要与时俱进，与企业接轨，其高层管理者及人事部门必须转变观念，人事部门的功能也应发生转换。高校的发展战略，是高校结合自身传统优势，利用内外环境，顺应时代发展潮流，为实现自身办学目标而制订的总体、长远规划。在组织发展中，“人的问题”最受关注。组织方针政策、决策的执行必须依赖和取决于人，因此，组织必须树立“以人为中心”的管理理念。因为，维持组织核心竞争力的根本性武器是人力资源。那么，人力资源被视为组织发展的战略合作伙伴一点也不为过。人力资源的管理和开发工作是组织战略计划中不可或缺的一部分。在构建发展战略时，高校应将管理队伍建设与“双一流”建设融为一体，协同建设与发展。高校必须为教学管理人员创造发展空间，提供平台和资源，帮助其实现个人职业生涯规划。在实现个人规划的同时，学校的发展战略目标也随之实现。高校也务必让各职能部门及所有教职员明确学校的发展定位、目标和工作重点，并努力帮助其建立与学校发展战略保持高度一致的个人规划，营造一个积极向上的人文氛围，让学校的每一分子全身心地投入工作。

（二）系统人才观念与科学人力资源管理制度同步构建

1. 形成清晰明确的岗位责任机制

有效工作分析，编制正确的工作和职责说明书，成为教学管理工作的指导方针。工作说明明确了岗位基本工作内容和职责，设定了职工准入门槛，既可帮助新员工尽快熟悉本职工作，又为绩效考核、薪资分配、培训和再教育评定提供参考依据。根据工作分析，分工明确，在工作的安排上，避免因人而异。工作分析明朗，公平合理分工，可以促进教职工间的相互了解和尊重，有效协调不同系列以及同一系列内部的人际关系，减少不必要的矛盾和“内耗”，从而在质和量上规范管理工作，减少隐形流失。

2. 建立富有活力的人员使用机制

首先，严格执行准入制度。适应“双一流”建设，高校教学管理队伍迫切需要吸收高素质、业务能力强、具有相应专业知识的管理型人才。这就需要大力推行“去行政化”，建立鲜活的用人机制。坚持任人唯贤的原则，彻底纠正随意安置任何人员都能胜任教学管理工作的观念与做法。

其次，适当运用轮岗制。管理可分为业务型和协调型，针对协调型岗位及工作人员，尤其对学习和适应能力强的员工，在不影响高校正常运行和管理队伍格局的前提下，轮岗有助于锻炼他们的组织协调能力，为部门输入新鲜血液，增添活力和创造力。轮岗可充分挖掘人才，做到人尽其才，才尽其用，调动积极性，尽早消除职业倦怠的诱因。除此之外，经历不同岗位的历练，有助于学校对管理人员进行综合评价。在干部提拔时也能确保准确性、公平性。

最后，设立专项经费，制定培训制度。在以往的高校教学建设中，往往只关注教师培养，而忽视教学管理人员的系统培训。优化高校教育教学管理体系，重视队伍建设，既能使管理人员深切体会到自己被重视，又能提高他们工作积极性，增强自信心。这对稳定教学管理这支队伍、提升教学管理水平和质量至关重要。教学管理人员是学校发展中不可或缺的基石，其专业水平和执行能力直接或间接影响“双一流”建设的步伐和水平。因此，对教学管理人员不仅要岗前培训，更要注重在岗教育。教学管理队伍与大学教师一样，必须跟上时代步伐不断学习。先进的管理理念、手段和艺术，是管理人员的基本素养和必须掌握的技能。专业化的管理才能确保高校良好运行和可持续发展。

3. 构建科学合理的人才激励机制

高校的管理工作岗位繁多，但是作品内容、工作要求和其所承担的责任不尽相同。如用一个笼统的标准去评价，难免不够客观、科学，不仅达不到绩效考核的目标，甚至会适得其反。这就需要人力资源部门进行实地调研，充分了解各岗位所需要的基本条件、工作要求和目标。要改善高校管理工作的诸多不利现状，必须对岗位进行科学规范的工作

分析，并以此作为标准，建立并制定合理、科学的激励机制。这是激励高校行政管理人员工作热情的根本性手段。人才激励的手段应多样化、多角度、多层次，如工作业绩与收入挂钩、建立科学的人才晋升制度。职级、职务、职称方面的晋升标准可包含服务年限、工作业绩等。健康、健全的晋升渠道，成为推动高效管理的源动力。

(三) 部门协调机制与大数据共享平台协调建设

大数据在获取、存储和分析方面的能力远远超过传统的人力和数据软件，能有效发挥数据的潜在价值，帮助我们解剖过去，预测未来。大数据平台的建立，将给高校工作带来诸多便利。首先，建立一个智能化的共享平台，冲破各部门、各项业务之间以及人与人之间的壁垒，实现海量数据的共享。其次，共享平台的建立，将学校、学院有关教学、科研、管理等信息有机整合，使管理从单兵作战型转变为协同共享型，使管理工作更加科学、规范，大大提高高校管理工作效率。最后，大数据平台的建立，也给予管理人员一定的压力和动力，促使其不断学习和创新，在学习和提高效率中获得成就感，适当消除职业倦怠感。在科技浪潮的冲击下，大数据共享平台的建设时不我待。高校必须瞄准时代最前沿，将大数据与学科建设和人才培养有机结合，推动和加速教学、科研创新跃上新台阶。

参考文献：

- [1] 陈宝生 . 高等教育要做到四个“回归”[N]. 中国教育报, 2016—10—17.
- [2] 熊丙奇 . “双一流”需要一流管理[J]. 中国高等教育, 2017(7):1.
- [3] 孙曲 . 高校教学秘书执行力欠缺的原因及对策分析[J]. 湖北师范学院学报(哲学社会科学版), 2014(4):119.
- [4] 王丹 . 高校教学秘书职业倦怠及对策[J]. 学园, 2017(3):169—170.
- [5] 吕蓉蓉 . 大数据时代高校管理人员数据素养的培育路径[J]. 高校后勤研究, 2016(4):112.