

doi:10.11835/j.issn.1005-2909.2017.05.004

欢迎按以下格式引用:张宏.“双一流”建设背景下高校教学管理人员能力提升策略[J].高等建筑教育,2017,26(5):16-19.

# “双一流”建设背景下高校教学管理人员能力提升策略

张宏

(四川大学 数学学院,四川 成都 610064)

**摘要:**一流的教育教学管理水平是提升高校人才培养质量的基本保障,也是全面落实和达成“双一流”建设战略的重要内容。“双一流”建设的发展目标既对当前高校开展学科建设和人才培养提出“需求侧”要求,同时也为管理服务的“供给侧”提出了更高标准。高校教学管理人员在组织正常教学、提供教学保障,以及协调师生关系、提升服务水平等方面发挥着积极而重要的作用。同时,教学管理人员也承担着培养拔尖创新人才、服务学科建设、营造大学文化的重要使命。文章分析当前高校教育教学管理队伍建设和能力提升中存在的问题并提出对策建议,以期对“双一流”建设发展有所裨益。

**关键词:**“双一流”建设;高校教育;教学管理;能力提升

**中图分类号:**G647      **文献标志码:**A      **文章编号:**1005-2909(2017)05-0016-04

“双一流”建设全称为“世界一流大学和一流学科”建设,是中国高等教育领域继“985工程”“211工程”之后的又一项国家教育重点建设工程,是中国大学冲刺国际前列、打造尖端学府的“冲锋号”。国务院2015年1月5日发布《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》,进一步明确了方案任务推进路径。教育部部长陈宝生在2017年全国教育工作会议上确认,中国大学“双一流”建设将在2017年全面启动,各省各校陆续出台“双一流”建设管理办法或行动计划。全面启动“双一流”建设,着眼于国家“两个一百年”的战略目标,实现教育大国向教育强国转变,落脚点在于扎扎实实培养拔尖创新人才。“双一流”建设对当前高校开展学科建设和人才培养提出“需求侧”要求,同时也为管理服务的“供给侧”提出了更高标准。

## 一、现实需求:一流教育教学管理是“双一流”建设的基础性支柱

正式启动“统筹推进两个一流建设”的战略,备受高等教育界关注。如何聚焦“双一流”、服务“双一流”、建设“双一流”、发展“双一流”成为各高校未来战略谋划的重中之重。聚焦“中国特色、世界一流”这一发展目标,着力抓好

收稿日期:2017-09-03

基金项目:2016年度重庆市社会科学规划项目“世界一流大学的评估标准及其实践路径研究”(2016PY16)

作者简介:张宏(1970-),女,四川大学数学学院办公室主任,主要从事教育教学管理及研究工作,  
(E-mail) mathzfn@scu.edu.cn。

建设一流师资队伍、培养拔尖创新人才、提升科学研究水平、传承创新优秀文化、推进成果转化等五大任务,成为一流大学建设的基本内涵。“双一流”建设兼顾国际化与主体性要求,一方面遵循学科建设逻辑,达到与国际一流指标实质等效;另一方面,更强调遵循社会需求和高校办学规律,扎扎实实发挥学校本土特色优势,以本科教育为根,以人才培养为中心,牢牢把握一流大学建设的本质。一流大学的本质在“学”,一是学生,二是学术。高校作为以人才培养为核心使命的现代组织,首要任务是学生的发展,即在“双一流”建设背景下应当坚持重视教育中的人才培养,致力于学生全面发展和拔尖创新能力培养。建设“双一流”的当务之急,并非急着制订建设的时间表和任务书,不是给师生分解、下达一流建设的指标、任务,而是更强调如何创造相应条件、环境、氛围和服务,推进适应“双一流”发展需要的服务“供给侧”改革和建设,释放高校办学活力,激发师生教育与学术梦想,为一流目标提供一流管理和一流服务<sup>[1]</sup>。

有学者指出,一所先进大学教育管理文化的表征就是以人为本、务实创新的管理制度体系。对同一所大学而言,不同发展阶段会面临不同的发展问题,随着“双一流”建设的推进,大学必须面对和解决一流管理的问题。在高校内部,一流的管理是综合管理,为分工和叙述方便,一般又可分为教学管理、人事管理、财务管理、后勤管理、物资管理、科研管理等板块,缺一不可,十分重要。当前“双一流”建设依然应该坚持以学科建设为龙头,以人才培养为中心。综观国外一流大学,不仅普遍把教育质量和人才培养作为学校教育发展的重要战略规划,而且把培养一流大学生融入学校教育培养模式,作为学校教育的目标而不懈追求。高校的管理均应服务于教育教学这个中心,服务于人才培养这个主线。从管理育人、服务育人和全员育人的角度而言,人人均是教育教学管理人员。承担教学管理任务的校长和分管校长是打造高校一流教育教学队伍的主要负责人,各学院院长和分管教学副院长,以及相关教学管理职能部门和学院相关科室的工作人员则是教学管理中不可缺少的参与人员。无论是领导还是普通员工,均需要具备教学管理、课程管理的能力素养,应既懂管理,又懂教学;既具备职业化的精神和情怀,又具备专业化的资质和水平。高校内部教育教学管理体系及其队伍建设,以及教育教学管理人员的稳定性等,是当前保障高校教育教学管理水平和质量的关键。

教育部长陈宝生曾指出,在“双一流”建设进程中,高校要进一步转变理念,做到四个“回归”。一是回归常识。要围绕读书来办教育,积极引导广大师生读“国情”书、“基层”书、“群众”书,读优秀传统文化

经典、马列经典、中外传世经典和专业经典,杜绝浮躁,理性思考。二是回归本分。教育的基本功能就是教书育人。教是手段,育是目的;教是过程,育是结果。做教育分内的事,就是要得天下英才而育之,不亦乐乎!三是回归初心。教育工作者的初心就是培养人才,一要成人,二要成才。要加强党对教育工作的领导,大力培养和践行社会主义核心价值观,也就是要坚持育人育才的初心,全面贯彻党的教育方针,落实立德树人的根本任务,培养德智体美全面发展的社会主义事业合格建设者和可靠接班人。四是回归梦想。教育梦就是报国梦、强国梦,具体体现就是“双一流”建设。<sup>[2]</sup>四个回归充分体现了高校建设发展的核心功能。大学作为一个向国家和社会培养和输送创新人才和创新成果的高度密集的创新人才构成组织,其本质和根本任务在于人才培养。

## 二、发展困境:高校教学管理人员能力提升的制约性联动因素

高校作为高素质人才培养的基地,应始终坚持将学科专业、师资队伍和学生质量作为建设重点。随着高校管理方式的改革,特别是实施分级管理、中心下移后,院系二级单位的事务性管理工作增加很多,急需科学化、专业化管理队伍,对教学管理人员的综合素质和业务素养也提出了更高的要求。在高校办学规模不断扩大的背景下,院系教育管理人员的压力越来越大。有研究表明,院系教育管理人员职业倦怠现象日益明显<sup>[3]</sup>。结合笔者的访谈调研,当前高校教育管理人员队伍主要有以下三个问题。

### (一)事务繁杂,职业倦怠,工作创新不足

高校行政管理部门与相关职能部门对接和服务的流程繁琐,日常繁杂而琐碎的事务性工作较多,造成管理人员疲于应付,轮岗和晋升机会又较少,以致产生工作懈怠。以高校院系教育管理队伍为例,院系一般并未设置独立科室,很多时候是工作来了大家一起干,缺乏专业分工。教育管理科室往往承接了来自多个部门的工作任务,包括基层学生党建党务、思想政治教育、教学管理、科研管理、实验管理和学科建设等等各种事务性管理工作。虽然部分高校院系设置了党政工作办公室、教学工作办公室、研究生与科研工作办公室等部门,但受岗位职数限制,通常为1~2人在编在岗人员。因此如有比较集中的工作,均是各部门共同参与,有时也采用临聘人员、增派学生等方式解决。这种方式的结果是,工作人员业务不精,工作动力不足,工作效率和创新更是无从谈起。

### (二)专业不精,个人发展缺乏专业引导和长远规划

学校教学管理人员相对于专业技术人员,大多缺乏专业的系统培训,很多人员来自教学、科研或后勤

管理队伍,院系教学管理人员在配置上存在“因人设岗”、缺乏统筹的现象。一方面,院系教学管理人员在入职时往往未经专业培训,教育学、心理学知识和教育管理理论较为欠缺。同时,学校未对学院管理人员进行有针对性的培训,以致专业性不强,工作中老同志凭经验,新同志靠摸索,工作往往落实得不理想,效率不高,效果也不好。另一方面,高校普遍缺乏激励教学管理人员学历提升和职称晋升的机制,院系教学管理队伍存在“学历低、职称低、流动性高”的问题。院系教学管理人员岗位晋升机制不健全,缺乏必要的激励措施。不少高校甚至985和211高校,即便有充足的科研人员,也仍然缺少既有某一学科领域专业知识,又精通管理的中层管理干部<sup>[4]</sup>。管理岗位缺乏轮岗机制,工作人员极易产生职业倦怠心理,对个人前景感到迷茫,难以安心工作。

(三)教学管理队伍建设不到位,难以形成可持续的管理团队

目前,各高校引进教学人员的门槛越来越高。以2017年中国高校教师招聘网数据为例,本科高等院校引进师资的门槛普遍为“国内985或211高校毕业博士生,且具有国外一年以上留学经历”,甚至要求“具有国外博士学位”,以致教育管理人员聘任条件也盲目求高,常常要求“具有博士学位”。一方面,博士毕业从事教学管理或教辅工作,难以保证管理队伍的稳定性。另一方面,部分高校由于教师编制严重不足,以实验人员、教学管理人员等人事代理方式引入高学历人才,但实际并没有安排到相应的教学管理岗位,人岗脱节,以致教学管理人员年年招聘,实际上并没有真正补充到管理队伍中来,管理岗位人才不足现象并未有效解决。而能够胜任教学管理工作,实际管理能力较强,又有从事教学管理服务工作的本科生或者硕士生,往往又进不了高校。因而,教学管理人员招聘“高不成、低不就”,出现招聘不到人而又不肯降低条件的尴尬局面。

### 三、实现路径:高校教学管理人员能力提升策略

#### (一)强化立德树人、全员育人理念

教学管理不仅是一门学问,更是一种特殊的教育文化,有着自己的价值观、工具和语言<sup>[4]</sup>。教学管理理念和文化影响着管理者的价值观,从而深刻地影响着相应教学管理目标、方法和措施的确定。有学者曾尖锐地指出:“如果有一天,我们把北大改造成为在西方学界广受好评、拥有若干诺贝尔奖获得者,但与当代中国政治、经济、文化、思想进程无关,那绝对不值得庆贺。”<sup>[5]</sup>教学是一种特殊的文化价值实践活动,是一场“为人”的教育事业。当前“双一流”建设不仅需要方案,更需要与当代国家发展理念相适应。高校教育管理理念是由其社会文化假设决定的,不同的文化

假设对应不同的价值观,进而使管理的行为结果不同。高校师生是实施教学活动的主体,是现实中的人,这意味着高校的教学管理要以人为目的,坚持以人为本。作为一支重要的管理队伍,教学管理人员既是行政人员,更具教师角色,应将以人为本的理念融入教学管理中,充分调动所有人的积极性,促进教育者与受教育者主客体之间的互动,实现教学相长。教育管理者在现代教学管理中还应将立德树人、全员育人纳入教学改革实践全过程,增强主动为学生、教师和学校教学服务的观念。与高校专业教师相比,教学管理人员与学生接触的时间更多,事务更细,空间更广,教学管理人员在管理服务中更应树立榜样,在一言一行中,立政治品德,立职业道德,立社会公德,立生活美德,重视在实际工作中育人。

#### (二)着力打造教学管理专业队伍

教学管理岗位不足、人员补充不及时已经是各高校普遍存在的问题,究其原因的人事编制过于紧缺。高校把编制和岗位留给教学和科研一线,对管理人员的补充,只能委曲求全。2017年4月教育部联合中央编办、发展改革委、财政部和人力资源社会保障部共同印发《关于深化高等教育领域简政放权放管结合优化服务改革的若干意见》,这一“放管服”新政切实将人才培养自主权下放学校,同时也将高校人员的管理权赋予高校,一是对高校人员采取总量管理;二是允许高校薪酬分配制度存在一定的灵活性;三是高校拥有对其教师职称的评审权。此三条为高校解决“双一流”建设教学管理人才缺失问题,着力打造教学管理专业队伍提供了较为充分的政策支撑。

教学管理人才队伍建设,一方面要形成教学管理人员选拔和绩效考核机制,唯才是举,唯能优先,畅通人员准入通道,调整招聘标准,突出人才的综合素养。改变传统引进人才和选拔人才,唯学历、唯资历的做法,把坚定的政治素养、高尚的思想素质、良好的职业素养、健康的心理品质、丰厚的知识涵养、扎实的业务技能作为选拔教学管理人员,尤其是重点岗位人员的重要指标和基本要求。要不拘一格用人才,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,不唯学历,不唯职称,不唯资历,不唯身份<sup>[6]</sup>。还要形成教学管理人员合理流动的机制,鼓励教学管理行政人员多岗锻炼,落实教学管理行政人员职员职级制,实行人员的定期合理的晋级晋升。

#### (三)加强专业培训,提升工作能力

一流的大学必须要有一流的管理,一流的管理要有一流的管理人员。作为学校办学特色和学科优势的管理支撑和人才支持,教学管理人员的职业素养和专业水平直接影响“双一流”建设中的服务质量。学校应当多方面、多层次组织学院

管理人员培训,广泛开展在职教学管理人员的继续教育。一是要开展制度政策培训。经常性组织教学管理人员尤其是从事基层工作的院系教学管理人员培训,每当出现新政策或新工作时,务必要进行系统的培训,确保政策精神和制度执行不走样,各项工作落到实处。二是重视教学管理人员的学习交流。教学管理的学习和研修往往是行动学习,需要实景教学和现场观摩,不断反思提高。高校应组织管理人员到国内外高校进行交流学习,切实将好的管理方法和经验带回来,并加以改革创新,应用到本校的教育教学、学科专业建设及日常工作中去。三是加强继续教育。高校各级领导应转变观念,重视对管理人员的继续教育,并不断完善相关的管理机制,营造管理人员继续教育的文化氛围,提高管理人员继续教育的积极性,进一步提升管理人员的创新能力和综合服务水平<sup>[7]</sup>。

#### (四) 营造和谐管理文化,提升幸福指数

马克思主义认为,幸福的真实含义是人的自由而全面的发展,自由而全面的发展意味着生存需要、发展需要包括享受需要能得到尽可能好的满足。应通过教学管理环境和文化的打造,为教学管理人员规划和营造一种良好的工作和生活环<sup>[8]</sup>,提升从业人员的幸福感。主要体现在:一是注重精神生活体验的主观感受;二是自我实现的心理满足;三是人际关系和谐的社会接纳<sup>[9]</sup>。其中,自我实现的心理满足,相对物质报酬显得更加重要和迫切。管理人员自身存在的学历、职称等方面的不足,让他们有一种潜在的“自卑感”和“危机感”,因而迫切希望能够通过后天的努力不断弥补和完善,以获得社会、学

校、组织和学生的认可。因此,学校应当充分了解教学管理人员的个人发展诉求,及时关心他们的需求。高校教学管理人员尤其是从事基层工作的院系教学管理人员,在高校学科专业建设和人才培养方面发挥着重要作用,学校和学院可以从政策指引和专业培训等方面,有针对性地出台相关政策鼓励其加强专业学习,提升学历层次,激励其积极工作。此外,还要营造和谐的管理文化,构建以人为本的管理制度。通过制度促进高校教学管理队伍建设,不仅有利于“双一流”创建工作,也有利于高校和谐稳步的发展。

#### 参考文献:

- [1] 熊丙奇. 双一流需要一流管理[J]. 中国高等教育, 2016(7):1.
- [2] 陈宝生. 高等教育要做到四个“回归”[N]. 中国教育报, 2016-10-17.
- [3] 黄玮, 刘雪梅. 地方高校教学管理人员职业倦怠实证研究[J]. 教育与职业, 2012(8):73-74.
- [4] 黄云龙. 现代教育管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1993.
- [5] 陈平原. 大学的本土情怀[N]. 新京报, 2013-05-04 (B07)
- [6] 张庆黎. 不拘一格用人才, 是胆识更是责任[J]. 中国人才, 2010(12):75-75.
- [7] 柳亮. 高校教学管理人员继续教育现状及对策[J]. 继续教育研究, 2010(2):11-12.
- [8] 江畅. 我们需要什么样的幸福观[J]. 新华文摘, 2017(9):32-33.
- [9] 陈涛, 梁宵, 朱其特. 高校管理人员幸福指数测量指标体系研究[J]. 学校党建与思想教育, 2014(6):73-74.

## On ability enhancement of teaching administration staff in the background of “double first-class” construction

ZHANG Hong

(School of Mathematics, Sichuan University, Chengdu 610064, P. R. China)

**Abstract:** The first-class level of education teaching management is the basic guarantee of improving the quality of talent training in colleges and universities, and it is also an important part of the full implementation of the “double first-class” strategy. The development goals of “double first-class” construction not only put forward “demand-side” request for universities’ current discipline construction and talent cultivation, but also put forward higher standards for the “supply-side” management and service. Teaching management staff plays an important and positive role in teaching organization, teaching guarantee, teacher-student communication, and service level improvement. Teaching management staff also bears the important mission of outstanding innovative talents training, servicing for discipline construction, and university culture construction. This article analyzed the problems existing in universities’ current teaching management team construction and ability promotion and put forward countermeasures and suggestions, to do good to the “double first-class” construction.

**Keywords:** “double first-class” construction; higher education; teaching management; ability promotion