

浅析高校一校多区研究生教学秘书队伍建设

朱炜

中国地质大学(北京), 中国·北京 100083

摘要: 随着我国“双一流”建设正处于从规模扩张向内涵提升的深度不断转型。研究生培养质量是推动高等教育从外延式发展向内涵式发展转变的重要环节。本文探索“一校多区”模式下队伍建设的优化路径, 尝试从在教学秘书发展渠道、制度优化与技术赋能、制度保障等方面提出系统性的解决思路, 更好推动研究生教学秘书队伍向更加稳定、专业的方向发展。这一探索对于提升多校区管理效能、推动“一校多区”从物理拼接走向化学融合、支撑“双一流”高校研究生教育高质量发展, 具有积极意义。

关键词: 研究生教学秘书; 队伍建设; 多校区; 双一流; 管理效能

A Preliminary Analysis of the Construction of Graduate Teaching Secretary Teams in Multiple Districts of One University

Zhu Wei

China University of Geosciences (Beijing), China Beijing 100083

Abstract: With the continuous transformation of China's "Double First Class" construction from scale expansion to connotation enhancement. The quality of graduate education is an important link in promoting the transformation of higher education from external development to internal development. This article explores the optimization path of team building under the "one school, multiple districts" model, and attempts to propose systematic solutions from the aspects of teaching secretary development channels, institutional optimization and technical empowerment, and institutional guarantees, in order to better promote the development of graduate teaching secretary teams towards a more stable and professional direction. This exploration has positive significance for improving the management efficiency of multiple campuses, promoting the transition from physical integration to chemical integration in "one school, multiple districts", and supporting the high-quality development of graduate education in "Double First Class" universities.

Keywords: Graduate teaching secretary; Team building; Multi campus; Double First-Class; Management effectiveness

0 引言

本文从梳理研究生教学秘书工作内容出发, 深挖问题根源探索解决路径, 为推动研究生教学秘书队伍的健康发展、更好支撑“双一流”高校研究生教育质量的持续提升提供切实可行的对策建议。

1 多校区模式下研究生教学秘书工作的新特征

1.1 研究生教学秘书工作内容

研究生教学秘书发挥着连接研究生院与培养单位、导师与学生之间的纽带作用, 工作内容相对繁琐承担研究生培养全过程的组织、协调与事务性管理工作。形成招生、培养、学位及学科建设四大板块的全链条研究生教育管理, 具有较强的程序性与灵活性特征^[1]。

1.1.1 研究生招生工作

研究生招生工作是研究生教育的入口环节, 教学秘书要发挥组织协调与事务执行两个方面作用。具体包括: 一是协助制定分专业招生计划、编制招生简章、组织招生宣

传与咨询工作; 二是统筹命题、评卷、复试及录取等关键环节, 还相应肩负保密责任; 三是协助开展内外联络与流程协调, 确保招生工作高效、及时、零差错推进。在招生环节, 教学秘书是保障生源选拔规范性与公平性重要执行者, 是降低招生过程中的组织风险与信息不对称问题的重要保障, 也是为高质量培养研究生奠定基础。

1.1.2 研究生培养工作

教学秘书大部分工作集中在研究生教育的全周期管理。研究生培养工作包括: 一是组织研究生报到、入学、导师互选、注册及学籍管理; 二是参与培养方案与教学大纲的编制或修订, 组织学生编制及调整个人培养计划; 三是组织开题报告、中期考核、课程考试等培养工作, 并对过程进行监督; 四是教学任务的下达、教材选用审核及教学档案的收集与整理工作。教学秘书系统化的落实培养管理流程, 维护研究生培养秩序的稳定, 保障教学计划的顺利实施, 有效促进各环节的有效衔接与闭环运行, 并为教

学质量的持续改进提供可靠的运行保障与数据支撑。

1.1.3 研究生学位工作

学位授予作为出口环节,教学秘书承担材料审核与程序管理双重职责。工作内容包括:一是审核培养计划、学术成果的完成情况,审核答辩资格、学位论文查重与送审、答辩申请和学位申请;二是组织预答辩与正式答辩,审查答辩归档材料的规范性与完整性;三是整理学位申请材料及上报毕业学位信息以及优秀学位论文的申报。学位授予工作的材料与程序的规范性,影响学位授予的严肃性与公信力,教学秘书肩负保障学位授予质量,需要有效防范学术不端与流程疏漏,为学位点评估与学科建设积累基础数据。

1.1.4 学科建设及其他综合性工作

教学秘书参与学科建设及相关综合性工作,体现教学秘书在学科治理中的隐性职能,具有较强的综合性与服务性。具体包括:一是组织参与学科评估、学位点合格评估及学位授权点的申报工作及数据支撑;二是协助新增博士生、硕士生导师的遴选申报和新导师培训以及导师的年终考核;三是研究生教材立项,教育创新项目及教学改革研究项目的申报;四是参与研究生管理制度建设,承担相关数据收集、信息报送及工作量核算等日常事务。在数据管理、项目组织与导师队伍建设等方面的工作,有效促进了研究生教育管理的系统化、规范化与科学化运行,也为学位点发展与学科治理提供了可靠的事务性支撑与基础数据支持。

1.2 研究生教学秘书多校区管理特征

1.2.1 管理的“分布式”与“即时性”矛盾

主校区与分校区之间往往相距数十公里甚至跨省分布,地理空间上的分离使得原本相对集中的管理工作被拆解为多个分布式节点。教学秘书承担主校区的学籍管理、培养方案制定与分校区的课程安排、中期考核等事务,同时在资源与人员分散的条件下还须保持高度的即时响应能力,需要教学秘书具备较强的远程协同运作能力与突发事件应急处置能力。

1.2.2 服务的“高标化”与“碎片化”矛盾

研究生的培养的质量直接影响到“双一流”建设,硕博连读、论文盲审、学术活动是研究生培养的关键环节,操作的精细化、全过程的可追溯就显得尤为重要。教学秘书在多校区运行模式下,事务性工作显著增加,尤其是在跨校区成绩单的开具、答辩材料流转、学籍异动的审批等事项更为频繁,逐步形成了“高标准要求”与“碎片化执行”之间的矛盾。

1.2.3 角色的“多面手”与“夹心层”矛盾

研究生教学秘书在日常工作中扮演不投角色,他们一方面是学生的信息咨询与事务引导老师;同时还是导师在制度规范执行中的提醒与督促员;另一方面还要为学院及研究生院领导提供数据与分析服务便于决策。教学秘书是政策执行者,面对师生工作的矛盾或实际困难,他们需要及时做出反应,但受岗位职责的权限,在推动问题解决方面更多的以安抚来平衡与回应。发现的问题与矛盾再向主管领导反应,尤其是在一校多区的模式下,时效性就显得更为重要。各校区之间的信息传递和沟通协调机制仍有完善空间。

2 多校区研究生教学秘书队伍建设存在的主要问题

2.1 个人发展空间不足与工作强度失衡

大多数领导比较重视科研队伍、中高级职称教师队伍以及副处级以上管理人员队伍的建设,往往忽略对研究生教学秘书等基层队伍的建设^[1]。一是即使具有硕士甚至博士学历的高素质人才投身该岗位,教学秘书行政级别最高为正科,职业生涯“天花板”清晰可见。二是职称评定渠道不明确,教学秘书不属于专任教师,难以按教学科研型职称申请;作为管理系列人员,工作成果缺乏量化评价标准,难以在职称评审中获得认可。三是“一对多”凸显联系服务对象多样性,准确理解并落实研究生院规定要求,按时完成数据报送、材料审核等任务;辅助学院教学院长,提供决策信息、协调院系间事务、落实学院教学安排;服务师生,及时回应教师的排课需求、学生的学业咨询、突发问题的应急处置^[3]。

2.2 个人能力与评价激励匹配不足

教学秘书的个人能力的体现,离不开日积月累的经验。多数高校对于新入职的教学秘书主要靠以老带新经验传承,尚未建立系统的教学秘书岗位培训机制。在教学秘书的发展上,多被事务性工作挤占,没有整块时间沉淀梳理业务工作,致使论文成果产出不多,同时申报研究课题门槛较高。在评价激励方面,教学秘书工作失误易被问责,而一些较好的做法及经验却难以获得制度性认可,评价体系仍需进一步提升。尤其值得注意的是,多校区办学模式下各校区在规模、生师比、管理基础等方面存在客观差异,在考核标准上未能充分考虑跨校区协调工作量、通勤成本等因素,加剧了评价的公平性困境^[4]。

2.3 多校区制度管理与执行落实脱节

在多校区办学模式下,各管理职能的划分存在一定程度的分置与交叉,教学秘书既要向主校区学院汇报工作,

同时要接受校区管理部门的统筹协调。各校区受地方政策的影响,制度执行的标准存在差异,信息互通和数据标准统一尚有提升空间,在信息传递的时效性和准确性上也会受一定程度的影响。如政策指令从研究生院传达至学院、再到师生,信息的完整性和及时性可能受到损耗。教学秘书作为信息传递链条中的重要环节,其专业素养若不足,会影响校区间执行进度的一致性。

3 多校区模式下队伍建设的优化路径

3.1 拓宽发展体系,畅通成长通道

借鉴高校辅导员队伍建设的既有经验^[2],可为教学秘书设立“管理职级”与“专业技术职称”并行的双通道发展路径。一方面,建立相应的管理职级,匹配薪酬待遇与管理权限;另一方面,教学秘书纳入“教育管理研究”系列专业技术职称评审体系,制定专门的评审标准,将管理创新、流程优化、制度建设、教学改革项目等实践成果量化为评审指标,使其专业贡献获得制度层面的认可。

建立教学秘书与专任教师、辅导员、行政管理干部之间的流动机制,允许表现优异且符合相应条件的教学秘书,转入教师岗位(如思想政治教育系列)或管理岗位(如院长助理、学院办公室主任),拓宽其职业发展空间。针对多校区办学的实际情况,可适当调整教学秘书的薪酬结构,使其薪酬水平与同等学历、相同学术资历的其他岗位人员基本相当^[1]。

3.2 重塑激励机制,强化能力素养

研究生教学秘书队伍的激励机制建立,核心在于建立系统化的岗位培训体系与科学化的绩效评价体系。岗位培训体系可采用“岗前基础—在职进阶—骨干高阶”三阶段递进模式。一是岗前基础培训内容要有政策法规、全流程业务及信息系统操作等,培养新入职人员规范化履职的管理思维;二是在职进阶研修侧重危机干预、多校区沟通协调及数据分析能力,推动教学秘书从“事务执行”向“问题解决”的角色转型;三是骨干高阶研修围绕项目管理、教育研究方法及领导力发展等内容,着力培养研究型专业管理人才。三个阶段层层递进,共同构成覆盖研究生教学秘书职业全周期的岗位培训体系。

绩效评价体系的建立,需明确评价主体与评价维度。研究生院、学院领导、师生及相关协同部门构成评价主体;工作规范性、服务对象满意度、部门协作配合度及岗位创新贡献度构成核心考核指标。评价内容围绕流程执行规范性、师生满意度、团队协同成效及创新成果等方面展开,可通过师生问卷调查、同行互评及成果文件等形式,按比例量化考核结果。评价结果的有效运用是激励机制落

地的关键,要建立差异化绩效分配制度,对评价较高者予以激励,对评价靠后者配套相应的帮扶与改进机制。

3.3 完善制度保障,推动技术赋能

“一校多区”“双一流”建设离不开专业的研究生教学秘书队伍和智慧校园一体化的高效运行。制定研究生教学秘书职称评审办法、培训管理办法以及绩效考核办法等,用完善的制度保障研究生教学秘书队伍三阶段递进发展模式要做到培训的经常化、研究课题的持续性。研究生教育管理一体化平台是智慧校园一体化系统中的一部分,可以实现一校多区的一网通办、数据互通以及职能预警功能。支持跨校区成绩单、在读证明的打印以及答辩材料的提交;实现一校多区的数据实时同步,消除人工搬运的繁琐与差错;实现培养环节异常信息的自动触发提醒,如中期考核未通过、论文送审超期等。同时,为分校区秘书配备高清视频会议终端及文档协同编辑工具,保障跨校区会议与远程答辩的流畅开展,并构建多校区管理驾驶舱,实时呈现各校区研究生培养关键指标,为管理决策提供数据支撑。

4 结语

“一校多区”管理模式,研究生教学秘书队伍建设离不开系统化的岗位培训体系与科学化的绩效评价体系,更离不开完善的制度保障和高效的智慧校园一体化平台。本文采用“岗前基础—在职进阶—骨干高阶”三阶段递进模式,构成覆盖研究生教学秘书职业全周期的岗位培训体系;搭建教学秘书多维度绩效评价体系,用完善的制度为体系的运行保驾护航。同时将研究生教育管理一体化平台纳入智慧校园一体化系统,实现一校多区的一网通办、数据互通以及职能预警功能。全方位推动教学秘书队伍从“事务执行”向“问题解决”的转变,为一校多区研究生教育高质量发展提供坚实的人力保障。

参考文献:

- [1] 宋燕金. 高校“一校多区”管理模式的探讨——基于和谐校园建设的视角[J]. 学生工作, 2014: 234-236.
- [2] 姜雪. 地方高校研究生教学秘书工作困境及其对策[J]. 继续教育研究, 2016(10):107-108.
- [3] 郭芳. 浅谈高校二级学院研究生教学秘书工作的难点及对策[J]. 教育经济, 2024(04):83-86.
- [4] 潘晨涛. 我国高等院校一校多区突发事件的管理研究——以Y大学为个案[D]. 云南: 云南大学, 2010.

作者简介: 朱炜(1972.04-), 女, 汉族, 四川成都人, 本科, 工学和法学双学位, 助理研究员, 研究方向: 从事研究生管理工作 20 余年。