

校院二级管理下研究生秘书工作实践困境与提质增效路径——基于二级学院工作实操视角

魏阳竹

西北师范大学生命科学学院, 中国·甘肃 兰州 730070

摘要: 在我国高等教育内涵式发展和高校二级管理制度不断深化的大背景下, 二级学院研究生秘书是研究生教育管理的最基层执行人员, 肩负着招生培养、学位授予和日常服务等一系列工作, 其工作质量的好坏直接影响着研究生培养的效果。本研究根据作者多年来在二级学院的工作经验, 对招生管理、档案管理、学位论文管理、学术活动组织、信息化运营等方面的工作进行了系统性的梳理, 对目前工作中存在的职责泛化、负担过重、流程繁杂、支撑不足等现实问题进行了客观的剖析, 并从职责界定、流程优化、能力提升、机制保障等方面提出了提升研究生管理工作质量的途径。

关键词: 校院二级管理; 研究生秘书; 二级学院; 实践困境; 提质增效

Practical Challenges and Ways to Improve Efficiency in Graduate Secretary Work under School-Level Management: From the Perspective of Practical Work in Secondary Colleges

Wei Yangzhu

College of Life Sciences, Northwest Normal University, China Gansu Lanzhou 730070

Abstract: Against the backdrop of the in-depth development of connotative higher education and the ongoing deepening of the secondary management system in Chinese universities, graduate secretaries at secondary colleges are the frontline personnel in graduate education management. They are responsible for a series of tasks including admissions, training, degree conferral, and daily services, and the quality of their work directly affects the effectiveness of graduate training. Based on the author's years of work experience in secondary colleges, this study systematically reviews work in areas such as admissions management, archive management, thesis management, academic activity organization, and IT operations. It objectively analyzes current issues such as blurred responsibilities, excessive workload, complicated processes, and insufficient support, and proposes ways to improve the quality of graduate management work in terms of clarifying responsibilities, optimizing processes, enhancing capabilities, and ensuring mechanisms.

Keywords: University-secondary management; Graduate secretary; Secondary college; Practical challenges; Quality and efficiency improvement

1 问题的提出

随着我国研究生教育规模持续扩大、培养模式日趋多样化, 校院二级管理体制深化改革不断深化, 二级学院在研究生教育管理中的主体责任愈发凸显^[1]。研究生秘书作为连接研究生院、二级学院、导师与研究生的“桥梁纽带”, 是研究生培养全流程的直接执行者、服务保障者与信息反馈者^[2], 其工作覆盖招生录取、学籍档案、培养过程、学位授予、日常协调等诸多领域, 工作内容繁杂且专业性、时效性要求极高。

研究生秘书作为研究生教育二级管理的关键环节, 其工作质量的好坏, 将直接关系到研究生教育管理工作的总体水平^[3]。但是在实际工作中却出现了职责边界模糊、事

务繁重、职业发展路径不明等诸多问题^[2,4]。在此背景下, 从工作实践的角度来审视研究生工作的困境, 探寻提高质量和效率的具体途径是非常有必要的。

2 研究生秘书的岗位职责与角色定位

2.1 岗位职责的多维构成

从实际工作的角度可以概括毕业秘书的职责: 招生阶段要处理招生咨询、审阅申请材料、组织考试事宜^[1,5]; 培训及管理阶段要安排课程、调换课程日程、记录管理成绩、办理学生状态变更^[1]; 学位授予阶段要组织论文提案答辩、中期进展审查、论文提交审核、答辩安排诸种事项^[1,6]; 而日常工作还包括为教师提供服务、做各项数据统计、管理档案资料, 以及统筹协调各类研究生教育活动^[6]。简言之,

虽然各阶段的任务有明确的常规流程,但是其工作本身又必然带有不可预测、分散交错的特性。

有研究者统计,研究生秘书每学年内要完成约 100 多项工作,涵盖招生、培养、学位、学科建设等多个方面。随着研究生规模的扩大,研究生秘书的工作量也随之增多,难度增大,无形中对研究生秘书提出了更高的要求^[1.7]。

2.2 多元角色的有机统一

研究生秘书在研究生教育体系中扮演着重要的角色,起着特殊的桥梁与纽带作用^[1.4],其角色定位主要表现为四个方面:

首先是学校政策和学院执行之间的衔接者。研究生秘书是学校研究生院与二级学院之间联系的重要桥梁,负责把学校的研究生教育政策、管理规定准确传达给学院,还要组织落实^[8]。

其次,研究生秘书还充当着主管与学生之间的沟通桥梁。在导师与学生的关系中,大量的日常沟通和协调任务实际上是由研究生秘书来处理的。研究生秘书不仅为教师的教学和研究活动提供必要的服务支持,还需要密切关注学生的学业进展以及他们在学习过程中遇到的实际困难^[4]。

第三,由于研究生秘书在培训过程中起着组织的主导作用,故从培训各环节的组织安排到具体实施,都必然要由研究生秘书予以落实,因此研究生秘书全程参与对研究生培训质量有最直接、最实质的影响^[4]。

此外,由于研究生秘书处在研究生管理工作的第一线,因此其有十分明确、直接的信息反馈功能:即及时、充分地收集培训中所出现的各种问题,将其如实反馈给有关决策部门,由此自然、妥帖地为完善管理措施、改进培训机制提供依据^[4]。

3 校院二级管理下研究生秘书工作的实践困境

结合多年工作实践与现有研究成果,当前二级学院研究生秘书工作面临职责泛化、负荷失衡、流程繁杂、支撑不足等多重困境,且在实操层面呈现更为具体的表现^[2.4]。

3.1 制度性困境:权责配置与角色冲突

在高校和学院两级管理体系的改革过程中,分权与制度化之间的时间滞后是必然的。学院承担的管理责任越来越重,可相应的制度规范和资源配套却没有及时跟上^[9-10],而研究生秘书在“校级—院级”和“管理—服务”的双重夹缝中,不仅要贯彻落实学校的各项规章制度,还要考虑到学院的实际情况以及学生的个体需要^[4.8]。权力与责任分配的不明确以及角色期望的多元性,导致研究生秘书在工作中很容易陷入两难的境地。

由于研究生秘书一职没有明确、合理的职责划分,故除招生、培养、学位诸种核心工作外,还要从事大量非核心工作,诸如撰写材料、宣传报道、处理临时事务等^[9-10],因此其工作状态可以很自然、妥帖地用“上面千条线,下面一根针”来形容。更突出的问题是,目前不少工作权责不清,临时性、突发性任务极多,招生旺季材料整理、专项及学位点评估材料汇总、巡视组材料核查等都属于此类,而此类工作常占用休息时间,要高质量完成往往不得不加班^[9-10]。

3.2 事务性困境:工作负荷与角色超载

研究生秘书的工作具有“繁杂”“复杂”和“紧急”的特点。就工作内容而言,它涵盖了诸如招生、培训、学位授予以及导师服务等多个方面。尽管这些任务看似简单,但它们之间却紧密相连。就工作节奏而言,不同时间段的任务重点差异显著:学期初,秘书忙于学生注册和课程选择;学期中,任务包括教学检查和成绩记录;学期末,则需要组织考试和论文答辩。同时,诸如招生咨询和材料提交等任务全年持续进行。这些因素共同导致了总体工作量呈现出明显的高峰和低谷交替态势^[1.8,10]。

随着研究生招生规模扩大,博士、硕士招生批次增多,调剂复试、成绩核算、档案整理等工作总量呈几何级数增长^[1.7,11],但二级学院研究生秘书岗位编制普遍不足,多为 1-2 人承担全院研究生管理工作。招生季、毕业季、新生入学季等关键节点需连续加班,长期高强度、高压力的工作状态,加之工作内容重复性强、时效性要求高,易产生明显的职业倦怠^[1]。

3.3 发展性困境:职业倦怠与成长受限

研究生秘书队伍在职业发展过程中有十分明确、突出的种种困难^[1.12]。首先,研究生秘书职位的专业性还没有得到充分认可,故而多数人仍将该职位当作“万金油”式的行政辅助角色来对待,而不是当作需要专门知识、专门技能的工作来重视^[2.9]。其次,培训和晋升的机会都十分稀缺,因此绝大多数研究生秘书没有接受过系统的专业培训,也因而缺乏切实可行的职业发展规划^[1.5]。更严重的是职业晋升艰难,专业技术职称评定及行政人员晋升二者都极难实现^[2]。

研究生秘书大多身兼多职,工作任务繁重而琐碎,鲜有相对集中和完整的时间进行学习。同时,学校对行政人员的重视普遍不如教师科研队伍,较少考虑这类人员的继续教育和发展路径^[4]。为了保持工作连续性,研究生秘书往往在工作岗位上从事较长的时间,发展路径不清晰,提

升空间较狭窄^[4]。

3.4 技术性困境：流程衔接与信息化支撑不足

研究生管理工作涵盖研究生院、二级学院、导师和研究生自身，在部分流程上缺少规范的标准操作程序，流程衔接不够紧密^[3,9]。例如，研究生信息管理平台更新系统时缺乏相应的操作指引和技术支持，出现系统卡顿、故障等问题需加班加点修正数据；招生—培养—毕业各环节的材料互转缺乏统一要求，部分环节需要反复填表、审核，增加不必要的工作量^[9,13]。

由于学校与各单位之间缺少信息化沟通桥梁，各部门之间信息传递不及时，使得一些工作需要反复沟通确认，花费大量时间精力做无用功^[1,4]。例如培养方案修订期间需要反复对接研究生院、二级学院分管领导、学科组组长，协调沟通耗时较长^[1]。

4 研究生秘书工作的提质增效路径

针对上述工作实践中的困境，结合已有研究成果，可以从职责界定、流程优化、能力提升与机制保障四个方向入手，探索提升工作质量与效率的具体路径。

4.1 制度赋能：明晰职责边界与优化岗位配置

要解决研究生秘书工作中存在的问题，必须在制度层次上对其进行优化设计^[12]。在职责划分方面，学校与二级学院要联合制订一套科学、合理的职位规范，确定研究生书记的核心责任，把招生、培训、学位、学籍档案等工作作为自己的工作重点，避免因为一些临时的事情而分心^[2]；在管理流程方面，可以对研究生培养各环节的工作流程做一次系统梳理和必要再造，砍掉那些不必要的审批环节，同时规范材料报送的要求，从而减少重复劳动^[9]；另外，针对学期性的工作高峰，也可以考虑探索弹性工作^[14]。

同时，在考虑研究生招生规模的基础上配备合适的人员到岗位上，避免一人身兼多职的情况出现^[2,9]。把新闻报道、网络维护等非核心工作交由相应岗位承担，或通过兼职、轮岗等形式帮研究生秘书减压，使其将精力集中在核心岗位工作中。

4.2 能力赋能：提升专业素养与强化业务培训

研究生秘书工作质量要提高，根本上依赖于人员素质提高^[2,10]。所以要强化专业能力建设，围绕研究生教育政策、培养管理规定、信息系统操作等进行系统培训，让研究生秘书能精准把握宏观政策方向，还能熟练处理各项具体业务^[2,13]。同时研究生秘书自身要主动提高综合素养，夯实业务基础，熟练掌握招生政策、培养流程、学位条例等核心知识，不断学习信息化技能，逐步提高系统运维、数

据核算等实际操作能力^[1,15]。

另外要培养研究生秘书沟通、协调、处理突发事件、学习反思等综合素质，增强其工作应变能力^[4,15,16]。学校和二级学院可建立“岗前培训、在岗提高、专题研修”三级培训模式，定期组织业务培训、技能训练与经验交流活动，针对新政策、新制度进行专项培训，助其更快适应不断变化的工作要求^[2,5]。同时鼓励跨校交流，借鉴其他高校研究生管理的先进经验做法，拓展工作思路^[14,16]。

4.3 技术赋能：推进智慧管理与提高工作效能

提高研究生秘书的工作效率必然要以信息系统为重要支撑^[1-2,13]。但毋庸讳言，目前高校所建设的研究生教学管理信息平台尚存在若干值得重视的问题：系统功能不完善，各模块数据未充分整合，使用体验不够友好^[1,13]。因此技术赋能宜从明确、有层次的几个方面入手。第一，完善管理信息系统的功能，让招生、培训、学位授予、学生状态管理诸模块真正实现数据共享、业务联动，由此自然地减少人工数据录入及重复报表工作^[13]；第二，开发智能辅助工具，诸如自动考试安排、智能班级分组、自动审查培训计划等，直接帮助研究生秘书摆脱琐碎事务的束缚。第三，充分利用管理系统中长期积累的数据资源开展系统、扎实的数据分析，切实支持培训质量监测及管理决策优化^[5,7]。

例如，招生过程中可自然、妥帖地使用统一的文件整理模板，按规范流程计算成绩，毕业时又宜制定严格、可操作的文件完成及审核标准，因此宜趁此机会完善研究生信息管理平台的功能，有计划、有系统地把招生、培养、学位授予诸种工作都转向线上并加以智能化改造，让系统自动完成成绩录入、核实、文件流转诸种操作，尽量减少人工干预^[13]。同时建立多部门信息共享机制，做到研究生院、二级学院、导师之间信息实时共享^[5]。

4.4 协同赋能：构建多元主体联动机制

研究生秘书要想真正发挥作用，离不开各个相关主体的协同配合。从上下沟通的角度看，需要加强与研究生院的联系，建立定期的沟通机制，这样学院在执行过程中遇到的情况和一线发现的问题，才能及时反馈到决策层，同时学校的政策意图也能准确传达到学院^[1,10]。从平级协作的角度看，一方面要与导师加强配合，通过导师培训、工作研讨等方式，帮助导师更好地理解培养管理规定，提高他们参与培养过程的积极性^[1,15]；另一方面也要建立与学生之间的良性互动机制，借助入学教育、年级大会、一对一咨询等途径，让学生熟悉培养流程和各项要求，减少因信息不对称带来的大量咨询工作^[9,11]。此外，学院内部还应营造

一种协同支持的氛围,推动研究生秘书与教务秘书、科研秘书、辅导员、办公室等不同岗位之间加强配合,形成工作上的合力^[10,12]。

为毕业生秘书设计明确、有层次的职业发展路径,先系统、有计划地制定岗位等级序列及晋升标准,把工作表现、工作年限、专业能力诸种因素自然、妥帖地纳入日常考核模型之中,由此为秘书人员的职业发展留出充分空间^[15,17]。与此形成良好配合的是“优秀秘书”评选及年度绩效奖励两项措施,二者都能让秘书人员切实感受到自己的工作被认可、被重视,因此也更有利于增强其职业认同感^[4]。二级学院宜主动关心毕业生秘书的工作,及时解决其工作中的困难,同时从资金、政策两方面予以实质支持,让毕业生秘书各项工作都得以顺利开展^[2]。

5 结语

二级学院研究生秘书工作是研究生教育管理体系中十分重要的组成部分,其工作质量直接关系研究生培养质量及高等教育内涵式发展目标的实现^[1]。研究生秘书作为高校研究生教育管理的重要执行者,是连接研究生院与二级学院、研究生导师与研究生之间的重要桥梁^[2,10]。然而毋庸讳言,目前研究生秘书工作存在职责泛化、负荷失衡、流程繁杂、支撑薄弱等诸多问题,亟需从职责界定、流程优化、能力提升、机制保障四个维度系统加以解决^[4]。

身为二级学院的研究生秘书,要主动去适应新时代研究生教育管理所带来的诸多新变化,持续提高自己的综合素养,不断改进工作方法,以此保证各项任务能够高效地完成^[1];高校、二级学院需加强对研究生秘书工作的管理,逐步完善相应的保障模式,为这个岗位的规范化、专业化运行给予切实的支持^[10]。展望未来,伴随研究生教育的不断推进,工作方式仍需进一步调整与优化,强化信息化手段的帮助功效,促进团队间的协作,促使研究生秘书工作朝着更精细、更高效的方向发展,进而为研究生教育整体质量的提高奠定扎实的基础。

提升研究生秘书的工作水平,不是短期内就能完成的事情,而是一项需要多方持续努力的系统性工作,离不开学校、学院以及个人等各方力量的共同投入,也需要在实际工作中不断摸索和完善。只有当人们真正意识到研究生秘书工作的重要性,并把相应的保障体系健全起来,把激励措施落实到位,这个岗位的作用才能得到更好的发挥,进而推动高校高层次人才培养工作的稳步发展^[2]。

参考文献:

- [1] 李颖. 高校二级学院研究生秘书工作浅析[J]. 科教导刊(上旬刊), 2019(13): 22-23.
- [2] 路方平, 蒋海琳, 李瑞丽等. 高等教育内涵式发展引领下研究生秘书队伍建设路径研究[J]. 科教文汇(中旬刊), 2020(23): 1-2.
- [3] 房莲, 朱泉同. 高校研究生秘书工作刍议[J]. 科教导刊(上旬刊), 2011(19): 176-177.
- [4] 黄婷. 高校二级学院研究生秘书面临的困境及对策探寻[J]. 金华职业技术学院学报, 2011, 11(06): 25-29.
- [5] 刘翠琼, 贾黎明. 做好高校研究生秘书二级管理工作的几点思考[J]. 中国电力教育, 2010(10): 41-42.
- [6] 刘翠琼. 高校研究生秘书的工作职责、性质与素质要求[J]. 中国科教创新导刊, 2010(14): 175.
- [7] 景译卫, 李亚非. 高校二级院系研究生秘书应有的素质要求[J]. 山东农机化, 2014(06): 28-29.
- [8] 吴海燕. 高校研究生秘书的工作性质及其作用分析[J]. 科教导刊(上旬刊), 2012(05): 218-219.
- [9] 王冉. 研究生秘书工作面临的困境及其对策分析[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2014(07): 271-273.
- [10] 宋标. 充分发挥二级学院研究生秘书的作用[J]. 教育教学论坛, 2013(49): 25-26.
- [11] 杨靖云. 研究生秘书招生管理工作分析[J]. 人力资源管理, 2016(08): 131-132.
- [12] 黄婷. 走出困境: 高校二级学院研究生秘书的进阶探寻[J]. 哈尔滨学院学报, 2012, 33(04): 135-138.
- [13] 杨靖云. 浅析研究生秘书工作效率提升策略[J]. 统计与管理, 2016(09): 165-166.
- [14] 吕樱. 浅谈关于研究生秘书工作的思考——从个人经验出发[J]. 青年文学家, 2013(15): 116-117.
- [15] 樊晓盼. 新时代高校研究生秘书的角色定位及管理水平提升对策探究[J]. 现代职业教育, 2021(28): 128-129.
- [16] 卢燕君. 高校二级学院研究生秘书的工作能力要求及提升策略探析[J]. 内江科技, 2012, 33(10): 89-90.
- [17] 唐红春. 高校研究生秘书的自我发展[J]. 文教资料, 2012(21): 161-162.

作者简介: 魏阳竹(1983.07-), 女, 汉族, 甘肃省甘谷县人, 西北师范大学生命科学学院助教, 研究方向: 高等教育管理研究。