

“一流本科”建设背景下高校教学管理人员能力提升策略

曹玲

上海立信会计金融学院 上海 201209

【摘要】：“一流本科”教育使我国迈入了本科教育的新时代，高校建立一流本科教育最主要的渠道就是教学，其重要保障是教学管理，在“一流本科”建设理念中，教学管理人员发挥着重要的推动作用，甚至可以说高校开展一流本科工作质量的好坏，与教学管理人员的管理能力密切相关。所以目前高校开展一流本科建设工作最迫切的任务，就是让教学管理与一流本科教育的思想、观念、要求相适应，加大力度建设优秀的教学管理团队，提高教学管理人员的能力水平。在本篇文章中，主要对高校教学管理队伍的现状进行分析，发现其中存在的一些问题，然后在“一流本科”建设背景下，探讨提高教学管理人员管理能力的具体措施，希望能为建设“一流本科”带来帮助。

【关键词】：一流本科；教学管理；能力提升

上海市在2018年年初正式开启高校一流本科建设工作，并且出台了《上海高校创新人才培养机制 推进一流本科建设试点方案》，将一流本科工作纳入一流大学、一流学科的建设范畴中，对其进行统筹规划，另外还制定了“一流本科”建设的具体目标，即改革成果要达到“5个一批”，具体指在本科院校中建设一批一流的专业；聚集一批水平一流的教师资格；落实一批质量一流的教学资源；建立一批人才培养的创新机制；搭建一批一流的本科人才示范基地。要想建立一流的本科院校，就必须要有水平一流的教学管理人员，一流的教学管理水平，能为高校提高人才培养质量提供强大的保障，推动“一流本科”建设战略的全面落实。在学校教学活动、建设服务学科、提供教学保障、建立师生关系等各个方面，教学管理人员都发挥着关键性作用，在“一流本科”的建设背景下，怎样才能提高教学管理人员的能力水平，让教学管理水平实现质的飞跃，为一流本科教育的发展提供保障，是当前高校研究的一个重要课题。

1 一流本科教育的核心要素与基本任务

1.1 一流的人才培养模式

根据社会发展的需要，以及学校自身的优势特征，先明确自己的目标定位是培养学术性人才还是应用创新型人才，然后从能力水平、专业知识、道德素质等多个角度，制定培养人才的具体要求，从而在市场需求、专业定位、培养目标、毕业要求、考核指标、产教结合、学科贯通、实施教学、评价反馈、继续改进这10个环节中，形成一个良性循环，打造一个完善的人才培养体系，画出课程地图，将专业链和产业链、职业标准和课程内容紧紧融合在一起。

1.2 一流的师资

要想建设一流的本科教育，就必须要有流水平的师资

队伍，建立一套完整的教师发展体系，将选聘、培训、培养、发展、提升等所有环节包含在内。大力培养和引进高水平的教师，组建一支强大的师资队伍，为教学研究提供助力，提高研究水平。教师们可以开展集体备课、共同设计研讨课程等活动，加大建设教学梯队的力度，建立完善的助教制度，让传-帮-带模式的作用充分发挥出来。除此之外，高校还可以邀请外界优秀的老师、知名企业家来学校开展讲座，或者是为本科生开设一门课程，让其参与到专业课程的建设中来，并将这种模式发展成为一种常态。

1.3 一流的课程体系

全面建设一流本科课程，以学生为中心，以产出为导向，坚持持续改进的原则，让课程更具高阶性特征，对课程进行创新，增加课程的难度和挑战性。结合当今社会发展对人才培养的需求与目标，对教学内容和课程体系进行优化，推动课程的创新与改革，用科学的方法对课程进行评价，制定严格的管理措施，将“水课”剔除掉，为课程建设树立一个新的标杆。

1.4 一流的教学研创新机制

对管理机制进行创新，对教学手段和方法进行改进，推动学生学业评价模式朝着多元化的方向发展。在对教学方法进行创新的时候，必须要将教学效果的提升作为最终目标，在课堂中添加微课、慕课、案例教学等比较新颖的教学方式，从而起到优化课堂设计的作用。同时给与学生充分的选择权，尊重和培养他们的兴趣爱好，试着采取探究式学习法，对人工智能、网络技术进行充分利用，摸索出一条多样化、个性化的教学模式，将自主学习与合作学习结合在一起。在教学过程中，要提倡科教结合，在政策的引导下，鼓励老师把科研资源转变成高质量的教学资源，在学生和老师之间形

良好的互动关系，从而培养学生的批判、创新思维能力。从提高学生的兴趣和学习动力角度出发，对课程评价制度进行完善，改变之前以考试成绩为主的单一的评价模式，逐渐向着过程评价发展，从而实现评价方式的多元化。

1.5 一流的服务保障体系

高校要想提高一流本科建设的质量，就必须要有充足的建设经费、建立完善的激励保障措施、搭建多元化的教学平台，成立优秀的教学机构。高校要增加经费投入，让项目的实施有足够的资金来源。成立有效的监督控制体系，来监控本科教学的质量，将人才培养目标、质量标准、过程管控、实时反馈、持续改进充分结合在一起。成立多样化的实验中心、创新平台以及实验基地等，从而让本科生们有更高的热情去参与科学研究，提高他们的实践能力和创新能力。

1.6 一流的毕业生

一流本科教育的主要培养对象是未来社会的精英人才，强调培养学生的自由思想，提高他们的社会责任感和使命感，锻炼他们的实践能力和创新精神，为社会主义培养德智体美劳全面发展的合格接班人，其最终的目标就是培养会思考、会生活、会创造、有担当的优秀大学生。一流毕业生不仅要具备人文精神和社会责任感，还要掌握足够的专业知识和能力素养，比如自主学习能力、领导能力、与人交往的能力、发现并解决问题的能力等。

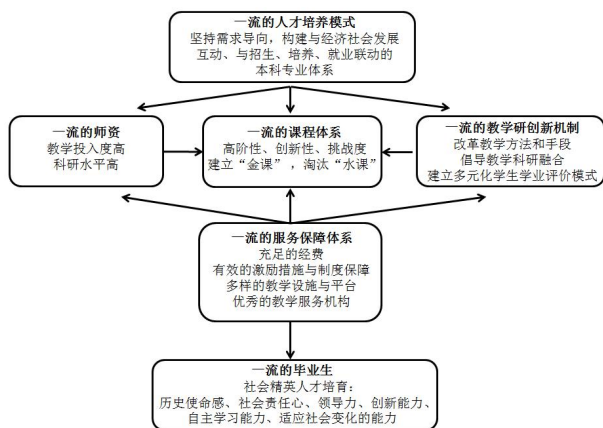


图1 一流本科教育核心要素

2 一流本科建设背景下教学管理人员需具备的素质能力

2.1 回归本分，提升政治素养

教书育人是老师最本职的工作，老师要不忘初心，严格贯彻落实党的教育方针，将立德树人当作自己的首要任务。习近平主席曾对人民教师提出了明确的要求，即掌握过硬的

专业素质、精湛的业务能力、高超的育人水平、娴熟的方法技巧等，让老师踏踏实实教书育人，在学生的成长与发展过程中，扮演着引路人的重要角色。

2.2 转变理念，提升服务意识

一所现代化的一流大学，在教育管理方面必须要坚持以人为本、务实创新，让管理更好的为学术研究、老师和学生服务。高校采取的一切管理措施，都是为了给教育教学、人才培养服务，因此高校必须要转变过去的管理模式，推动“管理”向着“服务”转变，提高服务意识，将师生放在本位上，对人才和支持保持充分的尊重态度。

2.3 开拓创新，提升业务能力

首先，教学管理人员要有过硬的管理能力，熟练掌握教学管理的所有环节，熟悉所有的教学管理制度，在工作过程中要做到随机应变，当碰到突发事件时，能够快速解决。其次，教学管理人员还要具备组织协调能力，在学校与学院、老师与学生之间，教学管理人员扮演者中间桥梁的角色，因此，必须有能力去化解学校、老师、学生以及家长之间的矛盾，推动教学管理工作的顺利进行。最后，教学管理人员还要具备创新意识和能力，在“一流本科”的要求下，高校教学管理工作发生了很大变化，因此教学管理人员必须要提高创新意识，探索新的教学模式，发挥创造性思维提高教学工作的开展效率。

2.4 与时俱进，提升数字化水平

随着互联网+技术的发展，社会上诞生了一种新的教育生产力，使得以往教育工作中的时空界限被打破，给教育教学模式带来了颠覆性的变革。在这种全新的人才培养模式下，教学管理人员必须要更新教学管理的方法，熟练掌握数字化、计算机技术，能够熟练使用超星、智慧树、慕课等网课平台，能够在网上搜集教育资源，并实现资源的共享，将线上教学与线下教学结合在一起；另外，还要利用网络技术来制定教学计划、安排课程、管理学籍、搜寻教材、评价教学效果，让信息能够更加顺畅的传递，提高处理教学事务的效率，节省时间，让老师和学生享受到更加优质的服务，提高一流本科的建设水平。

3 高校教学管理队伍现状

3.1 校院两级管理权责不明确，权利下放不足

在实行二级教学管理的过程中，有的高校没有正确理解学校和学院二者之间的关系，导致职责分工不够明确，从表面上看，学校确实采取了“二级教学管理”模式，但在实施的过程中，并未改变之前集权式管理的行为，也就是说在二

级教学管理模式下，二级教学管理单位没有掌握主动权，只能被动的听取命令，然后采取行动。有的工作没有机构进行监管，当出现问题的时候，找不到负责人，从而出现互相推卸责任的现象，学生在学院、教务处之间来回奔波，不能快速找到责任主体，行政效率极其低下。学院在办事过程中，习惯所有事情都向上级汇报，对学校有着极强的依赖性，在这种被动管理模式下，导致那些本可以由学院自己解决的问题，因为向上请示等待指令而浪费了大量时间，从而降低了学院工作的积极主动性，影响其解决问题的效率。

3.2 教学管理队伍专业化不足，缺乏专业培训

长时间以来，我国高校都存在对教学管理人员重使用、轻培养的错误思想，没有充分认识到教学管理工作专业性的重要程度，没有对教学秘书展开培训，针对教学秘书这个岗位，也没有制定专门的培训计划。教学管理人员没有接受专业的培训就直接入职，普遍缺乏教育学、心理学方面的专业知识，从而在工作过程中缺乏专业性，不熟悉学校的规章制度，一些年长的管理人员，经常凭借经验做出判断，而年轻的管理人员，只能自己瞎摸索，导致工作效率迟迟得不到提升。

3.3 基层教学管理人员事务繁杂、职业倦怠，缺少激励机制

基层的教学管理人员面临着繁杂的教学管理工作，并且这些工作相互之间没有太大的联系，分散性非常强，还有很多事情具有不可预见性特征，导致他们工作没有头绪，二级学院中的教学管理人员工作压力非常大，出现了明显的职业倦怠现象。另外，面对基层的教学管理人员，学校没有制定有效的激励机制，也没有为其提供职位晋升的机会，教学管理队伍的职称普遍较低，人员流动性非常强。同时，因为教学秘书所负责的是基层教学管理工作，所以其所在学院的业绩水平决定了其个人的业绩水平，其个人表现起不到太大的作用，个人业绩无法凸显出来，导致他们在评定职称时竞争能力非常弱，自身价值无法体现出来。

3.4 教学管理人员工作考核机制不够完善

教学管理工作任务量大，同时又非常琐碎，不能被量化，很难进行科学的考核，再加上我国众多高校在教学管理人员的配置以及工作量安排上，没有形成统一的标准，教学秘书的数量会受到教师编制数量的影响，导致教学管理人员数量和工作量之间严重失衡。另外众多高校也没有建立完善的考核体系来衡量教学管理人员的工作业绩，考评指标非常单一，大部分情况下，学院是把教学秘书与别的行政管理人员放在一起进行考核的，在年终的时候，每个人填写一份考核表，总结一年的工作，考核结果存在明显的主观性，无法对

个人业绩进行客观反映，干得多与少、好与坏最终没有明显差别，导致教学管理人员普遍缺乏工作积极性。

4 “一流本科”建设背景下高校教学管理人员能力提升策略

4.1 强化立德树人、全员育人理念，提升人才培养质量

逐步完善师德师风考核机制，加大对教师思想道德品质以及思想政治素质的考核力度，促进师德师风朝着长效化方向发展。加大对师德师风的推广和宣传，为教师提供良好的发展空间，鼓励教师以身作则，为学生树立良好的榜样。定期举办“四有好老师”、教学管理优秀奖等活动，从众多教师中评选出研究教学、热爱教学、认真负责的教学管理人员，与此同时，加大对优秀管理人员和优秀教师事迹的推广和宣传力度，在物质和精神方面，尽可能满足教师的真实需求，从而为培养专业化教学管理人才打下良好的基础。

4.2 构建规范化二级教学管理模式，有效提升工作效能

制定科学合理的策略，确保各个岗位和各个部门在工作过程中尽职尽责，真正实现有制可依。校级教学管理部门应逐步创新和优化传统的管理模式，遵循“组织保障、目标导向、考核评估”的理念，逐步完善教学质量评估、监督机制，完善教学信息反馈机制，创建一套能够满足现代化教学要求的评估体系，最大程度上实现资源的利用价值。各个二级教学管理机构需结合本部门发展的真实情况，按照学校的相关规定，全面贯彻落实具体的教学策略。实行二级教学管理机制，对各部门的工作进行合理规划，充分激发教师的潜能，调动教师工作的积极性，从而使教师在开展各项工作时更加高效，在此基础上，为教学管理工作的顺利进行打下良好的基础。

4.3 建立健全教学管理人员培训进修制度，全方位提升业务管理水平

教学管理人员是执行高校管理制度、人才培养、保障教学机制有序运行的主体，学校在对教学管理人员开展专业化培训时，需要分别从多个层面、多个角度展开培训，实现岗位培训、实践培训、岗前培训、业务进修的有机结合。搭建胜利特征模型，开展教师人力资源管理工作，在建立健全教学管理人员培训机制的过程中，分别从培训设计、培训效果、需求分析、培训实施等角度展开评估，逐步提升教师的心理素质，增强教师的管理能力。在制度方面加大培训力度，使教学管理人员熟知学校教学管理制度，确保在工作开展中准确执行；同时，与国内外各大高校建立起有效的沟通，促进教务管理人员的交流与协作；第三，强化继续教育，逐步提升教学管理人员的专业化水平，增强教学管理人员的创新能

力。

4.4 运用多元化激励机制，激发教学管理工作活力

首先，完善奖励惩罚机制，创建专项津贴。将绩效奖金纳入薪酬体系中，使教学管理工作和绩效奖金建立起有效的衔接。当教学管理人员在工作过程中存在工作积极性不高、工作效率低下、工作完成率低的情况时，扣除其绩效奖金，相应的，倘若教学管理人员能够在规定期间内高质量完成各项教学管理工作，工作热情高涨，则可以对其发放更多的绩效奖金；第二，在制度上加大制度创新力度，充分调动教学管理人员工作的积极性。将岗位年限津贴纳入薪酬机制中，在制定教学管理人员的津贴额度时，与教学管理人员的工作年限相结合。例如：对从事教学工作达到3年的行政人员，从第四年起每年给这部分教学管理人员发放1000的岗位年限津贴，并且每年在原有的基础上增加500元，上不封顶，通过这种方式，激发教学管理人员潜能，增强教学管理人员的归属感；第三，逐步完善教学管理岗位轮换制度，降低教学管理人员的职业倦怠感。教学管理人员积极参与岗位轮换，一方面能够帮助其熟练掌握各项工作流程，促进不同部门和岗位之间的交流和协作；另一方面，能够引导教学管理人员对教学管理的各个环节形成准确的认知，加大对专业化人才的培养力度，在此基础上，确保教学管理人员开展各项工作更加高效。第四、重视精神激励的作用。高校应该给予教学管理人员更多的发展空间与晋升机会。高校要充分关注教学管理人员的个性化成长，在充分考察其个人需求与职业发展需求的基础上，为其定制合适的发展路径，创作更加有力的政策环境，让教学管理人员的职业发展与高校“一流本科”建设得到最佳的优化结合。

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] 庞钊.“双一流”院校建设下教学管理人员素质的提升[J].西部素质教育,2016,2(24):44-45.
- [3] 施晓光.一流大学要有一流的制度德性[J].探索与争鸣, 2016, 21(7): 16-19.
- [4] 王燕,黄韬.高校二级教学管理体制变革[J].黑龙江教育, 2015,7: 3-4.
- [5] 计龙龙.基于双一流视角的省属高校师资队伍人才引进问题及对策分析[J].开封教育学院学报, 2016(5):127-128.
- [6] 张光辉.国家需求背景下的世界一流大学创建[J].江苏高教, 2015 (4): 53-54.

作者简介：上海立信会计金融学院 国际经贸学院，职称：助理研究员；学位：经济学硕士；研究方向：教学管理。

4.5 引入和完善科学的教学管理人员考评机制，促进内驱力提升

第一，高校需要与教学管理岗位工作的实际情况相结合，对教学管理人员的权利和义务形成准确的认知，在此基础上，逐步完善各项考核机制；第二，与教学管理人员工作的特征和性质相结合，着重对影响教学管理人员工作的因素开展深入探究，同时挑选出内容丰富且具备评价价值的指标；第三，对教学管理人员的工作情况展开评价时，不能仅仅参照主管领导的评价，还需要与教师、学生、同行评价的内容相结合，对教学管理人员的工作能力开展全方位分析，坚持公平、公正、公开的原则，对教学管理人员的工作能力展开评估；第四，基于教学管理人员的工作量较大，尤其是过程管理方面的工作，大多数工作无法用数量进行衡量。基于这种情况，则需要分别从能、勤、德、能等几个方面对教学管理人员的工作情况展开评估，着重对教学管理人员的工作能力进行考核，采用定性分析和定量分析有机结合的方式，引导教学管理人员找出自身发展存在的缺陷，引导教学管理人员自我完善、自我激励，在此基础上，逐步增强教学管理人员的内在驱动力。

4.6 大力开展教学管理研究，提高教学管理水平

具备较高的科学研究水平以及较强的改革创新能力是职业群体实现专业化发展的前提，管理组织在增强其核心竞争力的同时，应加大对专业化知识的探索力度。高校主管部门应根据学校的实际情况，为教学管理人员提供一些有针对性的教学改革规划项目或是科研项目选题，在项目申请方面给予一定的政策倾斜，并提供一定的课题研究经费，鼓励教学管理人员从平时的工作中发现问题，并带着研究的态度解决问题，在教学管理中不断实践、分析和探索，真正把教学管理工作提高到新的高度，为建设一流本科提供强有力的人才保障。