

新形势下高校基层管理队伍建设创新探讨

胡旭宇 宋亚琼

(河海大学, 江苏 南京 210098)

摘要: 改革开放以来, 高等院校的基层管理队伍建设取得了显著的成就, 其在高校人才培养、学术研究、服务社会等方面发挥了重要的作用。随着社会经济的不断发展, 教育教学改革的不断深入, 高等院校基层管理水平面临着全新的挑战。如何更好地顺应新时代发展的需求, 强化高校基层管理人员队伍建设力度, 进一步提升基层管理人员综合素质已成为当今高校目标管理的重点工作。本文就新形势下的高校基层管理队伍建设创新提出一些探讨。

关键词: 基层管理队伍 建设 创新

中图分类号: G642 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082 (2023) 01-0146-03

高等院校基层管理部门是学校各个单位的重要窗口, 也是联系校内外工作的纽带。高校基层管理部门工作联系上下, 沟通左右, 汇集信息, 反馈结果, 对整个学校的建设发展起着举足轻重的作用。同时, 高校基层管理部门又是综合型的办事服务机构, 为全校教职工及学生提供便捷服务。高校基层管理部门工作执行学校各级领导决议, 又为各级领导决策提供基本依据^[1]。因此, 高校基层管理队伍的建设与发展, 管理人员综合素质及能力的提升便成为学校管理工作创新的重要环节。

一、高校基层管理队伍概况

高校基层管理部门分布在学校党群、行政、直属部门及教学单位的各个办公室中。相关从业人员为科级干部及以下的办事人员, 少数部门还有工人编制的人员。改革开放初期, 高校基层管理人员有部分来自非教育系统的政工干部及校外调入的其他人员, 其中含部队的转业复业人员以及少数的工人编制人员。随着高校建设的发展与完善, 学校基层管理队伍结构发生了深刻的变化, 一批批高校毕业生(含硕士、博士)进入学校基层管理队伍工作, 有效提升了学校基层管理队伍人员的素质。

近年来, 随着一批老同志的陆续退休, 现在高校基层管理队伍中的管理人员均为80年代及以后出生的, 具有硕士以上学历的年轻一代。无论是年龄结构还是教育背景, 现阶段的管理人员配置已达到建校或建院以来的最佳时期。与此同时, 由于70年代出生的在职管理人员较少, 使学校基层管理队伍缺少了中间代力量。学校相关部门通过联谊、座谈、回访等方式, 积极邀请退休管理人员回单位来指点工作, 传授岗位工作经验与感悟, 对年轻同志的工作成长起到了积极的启迪作用。

现岗位的年轻同志思想活跃, 充满活力, 可塑性强, 给单位事业发展带来了新的生机。但是, 女同志较多已成为学校基层管理队伍的一大特点。在教学单位的学院中, 基层管理人员均为女同志, 有的部门科室会遇到一些特殊情况, 也就是碰到多人休产假时, 带来工作上的困难。对于这种情况, 学院领导及时聘请原岗位的退休管理人员协助工作, 同时聘用学生助研助学, 弥补岗位空缺。由于退休人员对原岗位工作十分熟悉, 顺利应手, 操办自如。同时, 老同志的奉献精神又极大鼓舞了年轻同志的干劲, 并成功地解决了人员补充的问题, 使日常管理岗位工作运行自如。

针对高校基层管理队伍出现的特殊情况, 学校人事部门应加大管理岗位机制建设改革力度, 积极推进管理岗位多面手培养的工作进程, 要求基层管理人员具备从事二个岗位的能力, 并逐步提升从岗人员的综合岗位技能, 以确保基层管理岗位的日常工作始终高效运作。在学院一级的单位中, 可以进行岗位轮岗并岗试点工作。工作相关相近的管理岗位可以合并或兼任, 如: 办公室主任, 行政秘书, 组织秘书, 人事秘书等岗位, 可以调整为四合二, 即: 办公室主任兼行政秘书, 组织秘书兼人事秘书。通过这种岗位整合的磨炼, 促使基层管理人员提升适应岗位变化的能力, 从而达到培养管理岗位多面手的目标。

二、高校基层管理队伍建设创新

1. 管理理念建设创新

高等教育事业处于全面完善和创新发展阶段, 要坚持推进中国特色社会主义道路理念, 办好人民满意的大学, 建设社会主义现代化强国, 实现中华民族伟大复兴的宏伟蓝图。高校必须全面贯彻党的教育方针, 牢固树立立德

树人^[2]，立德成人和立志成才的培养理念，促使广大教师不忘初心，牢记使命，教书育人，传授知识，积极引导和培养青年学生成长、成才，使之成为对国家建设和发展的复合型人才。

高校基层管理部门的工作模式总体上还是沿袭传统的做法，真正的管理理念创新较少，创新的意识和勇气比较欠缺。主要原因在于学校基层管理工作的性质所决定的，大多数管理部门的做法就是应付工作，完成任务。这样做事，没有压力，不易犯错，也图轻松。但是从创新与发展的视角看问题，高校的基层管理水平必须要有新的突破。首先在管理理念上，要注重管理质量和办事效率^[3]的同步提升，融入目标管理^[4]、质量管理^[5]和效率管理为一体的新理念，把日常办事服务当着一项事业去设计规划。其次要树立科学管理、规范管理和便捷服务的创新意识，踏踏实实做好基层管理工作，使基层部门的管理工作出现新的起色。

高校基层管理理念创新需要不断强化理论学习，学习深化教育领域里综合改革的相关指示，从理论上寻找思想依据。首先，需要理念和思路上的创新以及管理模式的变革。要勇于突破传统观念，积极探索新路子。其次，要认真总结本部门、单位工作中成败的经验与教训，积极探索新的尝试。学校、学院管理部门可组织创新示范小组进行创新试点尝试工作，在示范试点成稳的基础上，积极稳步推进到日常管理工作中去。在实际工作中，还应注重管理工作与服务工作的高度融合，把管理中的服务与服务中的管理有效结合起来，使基层管理创新工作进入新的局面。

2. 管理机制建设创新

高校基层管理部门贯彻执行学校各项方针政策，落实具体措施，总体上就是按照学校的工作部署完成规定的任务。这种按部就班的固化模式往往缺少独立思考的创新意识^[6]，不利于基层管理部门机制建设想象力和创造力的发挥，更容易造成基层管理队伍工作创新与发展思路上的偏差。而日常工作中学校少数主管部门单一化形成的决策、决议有时会因为缺乏科学性、合理性及可行性，造成实际工作中的重大失误，产生一定的负面影响，直接导致基层管理工作质量和能效的下降，从而影响基层管理工作机制建设创新与完善。

高校领导班子要认真学习党的十九大报告，强化完善机制建设力度，使高校的基层管理工作更好地顺应高等教育发展的需求。高校基层管理机制创新必须坚持一切从实际出发，自觉把思想认识从陈旧的观念、方法和机制的束缚中解脱出来。要根据学校及本部门工作的具体情况

动态完善或调整各项管理制度，在工作环境的发展和变化中，针对实际情况有效完善、调整及修订各项制度、规则和办法，并注重提升各项规则制度的标准和要求，使新规则更好地落到实处，在日常工作中更好地顺应管理队伍完善与发展的要求。

高校基层管理机制建设创新还需注重管理岗位的科学、合理设置以及管理人员的综合能力培养培训，要力争培养岗位能手及复合型管理人才，并做到岗位设置合理可行。对于工作技能单一的岗位，尽可能做到取消或合并。在基层管理岗位续聘的工作中，逐步做到每个聘期提升各类管理岗位的聘任要求。并对现有基层管理岗位人员进行新一轮培训，要求从岗人员逐步达到二个管理岗位以上的能力和技能要求。通过这样不断循环的培训磨合训练，促使基层管理人员全面走向复合化发展的专业管理轨道。同时，还需注重人性化的管理方式，要坚持以人为本理念，充分激发人的主观能动性和最大潜能。在人性化管理的方式中，还要特别倡导人的精神、体能和艺术方面的培育培养，通过德、智、体、美、劳方面的综合熏陶，全面培养，使基层管理人员提升境界，增强体魄，陶冶情操，进一步提升管理人员的综合本领。

3. 管理方法建设创新

高校基层管理部门的工作创新方式较多，如何寻求适合本部门科室的方法，主要在于坚持从实际出发，根据本部门科室的具体情况制定科学、可行的办法，用于指导日常工作。以教学单位的学院为例，学院可以把管理人员的日常工作完成情况分类汇总统计，以每个月或每个学期作为一个周期，把综合完成工作情况最好的数据作为全体管理人员的达标要求，用这个达标要求来检验管理人员的日常工作情况，逐步达到提升全体管理人员的工作标准和要求。同时，通过这样的对比方式，使每一位管理人员发现自己的差距，奋发努力，超越自我，逐步实现目标，并最终达到目标，在富有成效的基础上提升工作质量。

新形势下，面对办公技能及运用技术的不断发展与完善，高校基层管理人员的办公技能和技巧也应同步提升，单位同事之间的相互学习已成为一种新型的学习方式。有的同志擅长多种办公设备技能的使用，有的同志擅长网络技巧的使用，还有的同志擅长人员沟通及组织协调能力，所有这些特点均可通过相互学习，互相帮助，达到互相信任，共同提高的目标，促使高校基层管理队伍建设达到新的要求。同时，在日常工作中，同事之间通过办事流程或环节的转换，可巧妙地观察或感触到现代办公技能的高效

操控及使用,在相互沟通中达到共同提升办公技能的目标。

三、完善干部建设促进基层管理队伍创新

1. 科级干部建设促进基层队伍创新

高校基层管理队伍自我创新建设,必须引起学校各级领导的高度重视,通过强化科级干部队伍建设来促进基层管理工作创新的建设和完善。要抓好科级干部,尤其是正科级干部的自身建设工作。科级干部要率先做好自我创新工作,发挥好积极带头作用,自觉做好示范表率,用高标准、严要求衡量和规范自己的行为,处处发挥出一名科级干部的先锋作用,以自身的实际言行来影响和感染周边的普通职工,充分发挥全体科级干部的力量带动基层管理部门共同促进基层管理队伍自主创新建设和完善。

科级干部中的科长或主任作为基层管理部门的负责人,要自觉强化政治理论学习,深入学习有关高教领域里的各项综合改革精神和指示,积极有效提升科级干部在职工中的影响力和凝聚力,使普通职工以科级干部为榜样,更好地投入日常管理工作。同时,要勇于克服自身弱点和惰性,努力提升个人的基本素质素养,全力调动一切积极因素,充分发挥全体科级干部和管理人员的工作激情及最大潜能,带领全体基层管理人员,认认真真完成每一项工作,扎扎实实把工作落到实处,使高校基层管理创新工作达到新的目标。

2. 自我建设完善基层队伍创新

高校基层管理队伍建设创新除了理念、机制、方法以外,还有一个不可缺少的环节就是管理者的自我创新和自我管理^[7]。管理人员如何实现自我创新?首先要强化多种形式的政治理论学习,要带着工作中的问题去学习思考与研究,并积极寻找解决问题的方法与途径,通过学习提高思想认知,自觉培养坚持学习与思考的良好习惯;其次是注重个人岗位职责与单位工作目标的有效联系与结合,通过完成个人岗位职责的思路,主动规划、设想完成单位工作目标的途径和方法,更好地开拓视野,提升管理层次和高度。作为基层管理人员,在日常工作中要注重多种工作方式的运用与比较,并从中找出差距,通过一段时期的积累和对比找出最具时效的工作方法方式,有效地运用到日常管理工作中去。

高校基层管理人员自我建设创新主要源自个人要求和目标。通常情况下,基层管理人员不太愿意主动对自己设定较高的工作目标和要求,因为这么做,付出太多,既辛苦

又劳累,还不如应付工作,图个轻松。因此,管理人员主动自我创新是比较困难的,需要具备坚定的意志和勇气,还需克服和战胜来自个人的弱点及惰性。但从时代发展的视角看问题,高校必须要克服这个难题,各级管理部门要力争做到想方设法攻难关,积极寻求新思路。基层管理部门的全体工作人员要确定自我奋斗目标,有效规划个人工作计划,通过持续深入的学习研讨,岗位培训,同事间互学互助以及老同志传、帮、带的影响与作用,使基层管理队伍自我创新建设达到新的高度。

结语

新形势下高等院校基层管理队伍建设创新是时代赋予学校的基本要求,也是高校管理部门长期的工作任务。学校各级领导班子要积极贯彻执行和坚决落实党的教育方针,深入学习党的十八大^[8],不断深化完善高等教育领域里的各项综合改革,积极推进高校基层管理队伍建设创新工作的进程。同时,作为高校基层管理队伍的工作人员,要善于把握发展机遇,勇于开创新局面。坚持强化政治理论学习,深入思考与研讨,积极探索新思路,努力提升基层管理人员的综合创新能力,使高等院校的基层管理队伍建设创新工作达到新的高度。

参考文献

- [1]胡旭宇.高等院校管理岗位制度建设创新探讨[J].时代教育,2014(05):95-97.
- [2]编写组.党的十九大报告学习辅导百问[M].北京:学习出版社,党建读物出版社,2017.
- [3]罗方龙.论管理创新与现代学校管理[J].当代教育论坛,2004(06):44-45.
- [4]孙科炎.德鲁克/工作五要求[M].北京:中国电力出版社,2012.
- [5]殷鸣镛,赵雪梅,刘翠.教育服务理论与学校管理理念转变的思考[J].沈阳建筑大学学报(社会科学版),2005(03):209-211.
- [6]胡旭宇.高校管理人员职业化发展及相互影响探讨[J].高教学刊,2016(14):190-191+193.
- [7]孙科炎.德鲁克/管理者七任务[M].北京:中国电力出版社,2012.
- [8]编写组.党的十八大报告学习辅导百问[M].北京:学习出版社,党建读物出版社,2012.