

高校行政管理工作优化路径研究

张栩凡

对外经济贸易大学，北京，100029；

摘要：近年来，高校建设不断推进，行政管理工作的支撑作用愈发凸显。本文深入剖析高校行政管理工作优化的必要性，如教育教学改革深化带来工作量剧增，以北京市本科教学项目建设评选为例，工作类别从 3 类增至 13 类。同时，编制和人员缩减、人工智能发展也带来挑战。文中还指出工作中存在的困难风险点，如校领导层重视不足、人员身份认同矛盾等。最后从顶层设计、考核制度、培训机制等方面提出优化路径，为高校高质量发展提供参考。

关键词：高等教育；行政管理；路径研究

DOI：10.69979/3029-2735.25.09.021

引言

人才是发展的第一资源，教育强国在新时代背景下意义更加深远。建设教育强国，龙头是高等教育。近年来，随着国内外形势和市场发展的不断变化，高校也在持续地深化教育教学改革、探索教学培养新模式。面对业务的更新迭代，人工智能的迅猛发展，行政管理工作也面临着很多调整和挑战，而行政管理工作的优化与提升也直接影响着高校的高质量发展。

1 优化行政管理工作的必要性

1.1 教育教学改革发展不断深化

高校行政管理工作是围绕着师生服务展开的，本身就具有范围广内容杂的特点。近年来随着教育强国的战略的不断落实，高等教育的教学规模不断扩大，教学改革不断推进，人才培养焕发出更大活力的同时，也无疑给行政管理增加了很多工作量。以北京市教育委员会的本科教学项目建设评选工作为例，2018 年及之前仅有本科教学改革创新项目、教学名师奖及青年教学名师奖 3 类；2019 年至 2022 年，新增了优质本科课程、优质本科教材课件、优秀本科育人团队和优秀教学管理人员 4 类，共 7 类；2023 年到至今，在 7 类的基础上新增了优秀本科实验教学指导教师、优秀本科教学服务保障人员、优质本科教案、优秀大学生学科竞赛指导教师、虚拟教研室建设试点和优秀本科教学实验室 6 类，总数达到 13 类。从 3 类、7 类到如今的 13 类，工作总量肉眼可见地翻了好几倍。上述仅一项省级的项目评选工作，更可以得知整体总量工作的倍增给行政管理工作带来的压力和挑战。如何提高行政管理工作的效率，优化整体流程就显得十分必要。

1.2 编制和人员的进一步缩减

2023 年 3 月，《党和国家机构改革方案》提出“中央和国家机关各部门人员编制统一按照 5% 的比例进行精减”，意味着机构调整和人员结构优化进一步的推进，在过紧日子原则下，高校的人员聘用名额也是进一步的缩减。近年来，高校的事业编制改革，教师都转向聘用制，行政人员更是名额缩减+去编制化。经调查近几年各高校的行政人员招聘公告，发现行政人员的招聘方式主要分为三类：事业编制、校聘制、劳务派遣。而校聘制和劳务派遣的数量越来越多，事业编制名额逐年缩减。

追根溯源，这一现象背后有着两大关键因素。其一，整体编制政策收紧，各高校所能获取的编制总量受限。其二，编制资源正愈发集中于教师招聘。行政管理人员的岗位缺口在这样的大环境下，常常被有意无意地忽视。从学校内部的招聘审批流程来看，教师的招聘计划获批概率远远高于行政人员的招聘计划。长期以来，行政管理人员在高校体系中未得到足够重视，被视为辅助性角色，其工作价值未能得到充分认知与肯定。这种观念的存在，使得行政人员在编制获取与岗位补充上，始终处于相对劣势的地位。而行政工作作为高校运行不可或缺的一部分，其人员短缺问题若长期得不到有效解决，势必会对高校整体的管理效率与服务质量产生不利影响。

1.3 新一代人工智能技术的发展

2022 年，ChatGPT 横空出世，人工智能浪潮迅速席卷了世界各个行业，教育行业也不例外。教育数字化是全球教育发展的必然趋势，生成式人工智能的诞生，更是加速改变高等教育教学的各个方面，尤其是整个行政管理体系。

借助生成式人工智能，可以大幅提高高校行政工作

效率。例如，在处理大量学生数据、文件时，生成式人工智能可以快速进行分类、筛选与分析，帮助行政人员迅速提取关键信息，做出决策。在撰写通知报告时，生成式人工智能能够根据给定的要点，快速生成初稿，为行政人员节省大量时间。此外，通过搭建智能体大模型，学生可以随时咨询学业生活中的各种问题，改善学生的办事体验同时，将行政管理工作者从大量冗杂重复的事务性工作中释放出来。

当然，部分行政人员对于新技术的使用还存在一定的抗拒心理，但是正如“硅谷精神之父”的凯文·凯利提到的“你暂时不会被 AI 替代，但会被更擅长使用 AI 的人替代”，了解并使用人工智能来提高工作效率是新时代每一位高校行政管理工作者所必须要做的。

2 高校如何优化行政管理工作

2.1 高校顶层设计加强对行政管理工作的重视

国家教育政策始终强调，学校要构建现代化治理体系，这一体系的构建离不开高效的行政管理工作的支撑。2024年，教育部与财务部共同发布了《关于进一步加强高等学校内部控制建设的指导意见》，强调加强高校内部控制建设，提升内部治理能力，从而全面提升高等学校治理水平。行政管理工作不仅覆盖学校日常资源调配、制度建设、人员管理等各个方面，更是直接影响着学校教育教学工作能否有序开展。学校只有从顶层设计上重视行政管理，才能更好地落实上级文件精神。在日常工作，应将行政管理工作和行政管理人员梯队建设纳入学校整体发展战略规划之中。通过深入学习领会上级文件，明确行政管理工作的重要地位，认识到行政管理并非仅仅是事务性工作，而是具有战略意义的管理活动。

重视行政管理工作，加强学校各部门之间的协同合作，提高行政管理人员的工作效率，这不仅能够为师生提供更加优质的教育服务，更是利于提升学校的整体竞争力，全面提升高等学校治理水平。

2.2 完善行政管理工作考核制度保障

首先，在考核制度上，高校应建立全面、科学且合理的考核体系。由于行政管理工作的服务特性，所以在考核指标中不仅要涉及行政人员的日常工作任务完成情况，还需将服务意识、沟通协调能力等纳入考核范畴。同时也要鼓励创新思维。行政管理人员在工作中提出创新性想法，部门可以日常征集定期评估的机制，对于采纳的想法给予一定的奖励和荣誉。通过考核机制的完善，为后续的公平公开的晋升、职称评定提供有力支撑。其次，对于晋升制度，高校应构建以能力和业绩为导向的

晋升机制，当行政人员在工作中展现出卓越的管理能力，如成功推动学校重大项目的开展，或者在优化学校管理流程方面成效显著时，可依据既定的晋升标准，获得相应的晋升机会，从而激发行政人员的工作积极性与创造性。最后，职称评定方面，高校应制定符合行政管理工作特点的评定标准。由于行政管理工作的特点，尤其不能单纯以科研成果为衡量指标，应增加行政管理实践成果、团队协作贡献等考核权重。

上海交通大学在人才评价改革方面，持续贯彻分类发展、多元评价原则，不断健全完善专业技术职务聘任制度，目前已经形成由教学科研并重（含人文社科实践应用型）、科研（含国防科研、成果转化及推广、农业推广）、教学（含体育训练型）、思想政治理论课、实验、思政、高教管理（含“以考代评”）、党务、技术转移转化运营等系列组成的十余种专业技术职务聘任体系。各专业技术职务系列，从准入标准、晋升条件、评审程序、岗位聘任、考核要求等方面形成评聘制度体系。此举努力改革了高校传统评价体系的弊病，充分发挥各类专业技术人才优势，以此也能激励行政人员专注本职工作，提升行政管理工作的质量与效率。

2.3 健全行政管理人员培训机制，助力职业发展道路

完善的培训机制正是提升管理效能的关键支撑。首先，应构建分层分类的培训体系。应深入了解行政管理人员在不同岗位、不同阶段的专业知识与技能需求，精准把握他们在诸如教育政策解读、行政管理信息化、沟通协调等方面的不足，为制定针对性的培训方案提供依据。针对新入职行政人员，可以开展基础公文技能培训，使其快速熟悉高校行政工作流程与规范；而针对一定工作经验的人员，可以开展更加深入的业务方面培训。

其次，在培训内容上，不仅要涵盖教育管理理论、行政管理法规等理论知识，还应增加实际案例分析、模拟工作场景等实践环节，以提高行政管理人员解决实际问题的能力。还有新兴的人工智能等教育数字化内容，紧跟国家教育教学方针。

此外，将培训成果与职业发展挂钩，如将培训考核成绩作为晋升、评优的参考指标之一。这样，通过完善的培训机制，为高校行政管理人员提供清晰的职业发展路径，激励他们不断提升自我，进而提高高校行政管理工作的整体质量与效率。

3 存在的困难及风险点

3.1 校领导层面对行政管理工作的重要性意识不

在高校的整体运行架构中，政策的实施和推动犹如一场复杂战役的战略部署，而这一切都离不开学校高层领导的精准把控与统筹协调。校领导人员主要来源有二，一是中层干部晋升，如学院院长或职能部门一把手被提拔为校领导、二是上级部门人员调动，如教育部或教育厅领导调任。无论哪种来源，要想在任期内做出业绩，都很容易将注意力放在学校的教学或科研，对于行政工作的认知不够，认为只是日常事务性工作和服务做好即可，这种片面的认知导致他们对行政管理工作的系统性和专业性认识不足，忽视了行政管理工作对于学校整体运行效率的关键支撑作用，从而不重视行政管理工作和人员队伍建设。

3.2 行政人员与教师之间的身份认同问题

长期以来，高校中行政管理人员和授课教师普遍存在一些矛盾。

从资源分配层面来看，学校往往会将大量的资金、设备以及科研项目机会优先倾斜给教师群体。教师们凭借科研成果能够获得丰厚的奖金、荣誉称号以及职称晋升的优势。而行政人员即便在科研项目的后勤保障、协调沟通等方面付出诸多努力，却很难在科研奖励体系中获得相应的回报，这使得行政人员在心理上产生了明显的不平衡感。

从双方的认知角度出发，教师们由于专注于教学育人工作，常常觉得行政管理人员并未直接参与到知识传授和学生培养的核心环节中。而且在日常工作中，行政管理人员却会在诸如教学评估、课程申报、科研项目审批等行政性事务上，为教师们设立一系列标准和流程。在教师看来，这些行政流程有时过于繁琐，行政管理人员在执行过程中又拥有相对的权力，这让他们在工作中感受到诸多束缚，从而对行政管理人员产生一定的抵触情绪。

这种身份认同问题不仅仅局限于双方的心理感受和日常工作的摩擦，也会导致学校内部沟通协作不畅，对行政管理工作考核制度和培训机制等方面的改革推进产生阻力，从而不利于学校的整体发展。

3.3 提升数字化素养中的安全隐患

在培训行政管理人员使用人工智能等数字化素养的过程中，数据安全与隐私问题成为关键隐患。比如在数据使用环节，当行政管理人员运用人工智能技术进行数据分析、流程优化等工作时，若人工智能算法存在漏

洞，可能会意外泄露数据。另外，部分行政人员在使用生成式人工智能时，其生成的内容可能存在准确性问题，若行政人员不加甄别就使用，可能导致决策失误。此外，过度依赖人工智能会削弱行政人员的自主思考与创新能力，不利于高校行政管理工作的长期高质量发展。

4 总结

一流的大学就必须拥有一流的行政管理队伍，高校行政管理工作在教育强国战略推进以及高校自身改革发展的进程中，面临着挑战与机遇并存，诸多问题亟待解决。

教育教学改革的深入、编制与人员结构的调整以及人工智能技术的冲击，都对高校行政管理工作提出了更高的要求。尽管本文已提出了一系列优化路径，但在实际落实过程中，仍面临着领导层认知不足、人员身份认同矛盾以及数字化安全隐患等重重困难。要实现高校行政管理工作的高效优质运行，推动高校整体的高质量发展，就必须正视和解决这些问题。只有如此，才能促进高校行政管理队伍人力资本的长效形成和积累，为学校高质量教育教学发展提供保障。

参考文献

- [1] 乔粤. 浅谈高校学院行政管理工作现状与创新[J]. 办公室业务, 2024, (19) : 139-141.
- [2] 王可, 高铭佳. 高校编制外行政管理人员流动意向的影响因素及作用机制[J]. 中国高教研究, 2024, (11) : 92-100. DOI: 10. 16298/j.cnki. 1004-3667. 2024. 11. 13.
- [3] 印红梅. 高等教育国际化进程中行政管理人员国际化能力培养模式探索[J]. 国际公关, 2024, (18) : 161-163. DOI: 10. 16645/j.cnki.cn11-5281/c. 2024. 18. 054.
- [4] 雷文玉, 孙潇熠, 孙钰. 浅谈高校行政管理团队专业化的必要性[J]. 办公室业务, 2024, (18) : 126-128.
- [5] 任大鹏. 高校行政管理人员工作效能提升的策略研究[N]. 河北经济日报, 2024-12-05 (009).
- [6] 于新, 金芳宇, 刘东起. 建设教育强国背景下高校行政管理效能提升研究[J]. 辽宁行政学院学报, 2024, (05) : 91-96. DOI: 10. 13945/j.cnki. jiac. 2024. 05. 008.

作者简介：张栩凡（1998-），女，汉族，河南，硕士研究生，教务处科员，助理经济师，高等教育教学。