



## 二级管理视角下高职院校科研秘书队伍建设的对策研究

李 辉<sup>1</sup> 朱瑶瑶<sup>2</sup>

(1.上海电子信息职业技术学院 科研处,上海 奉贤 201411;  
2.上海电子信息职业技术学院 教务处,上海 奉贤 201411)

**摘 要** 科研秘书队伍是高职院校可持续发展中必不可少的重要力量。当前,高职院校科研秘书队伍存在专业性偏弱、角色定位混乱、科研能力偏弱、职业认知不清、考核激励机制欠缺等问题,不能满足高职教育发展和改革的需要。在二级管理体制下,二级学院科研秘书应该是科研工作者的专业顾问、学院领导的重要参谋、科研管理部门的贴心助手。高职院校应该从人才选拔、队伍建设、绩效奖励三个方面挖掘科研秘书队伍的发展潜力,以期建设一支管理能力精、业务能力专、服务能力强的科研秘书队伍,提升科研管理水平。

**关键词** 二级管理;高职院校;科研秘书队伍

中图分类号: G644

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2020) 03-0038-04

近年来,国家对职业教育的重视和投入越来越多。2006年启动国家示范性高职院校建设计划,2015年实施《高等职业教育创新发展行动计划(2015-2018年)》和《职业院校管理水平提升行动计划(2015-2018年)》,2019年颁布《国家职业教育改革实施方案》,实施“双高计划”,在众多政策红利的驱动下,我国高职院校的发展跻身世界前列。2017年全国高等教育经费总投入为11109亿元,占比26.10%,比上年增长9.72%。其中,普通高职高专教育经费总投入为2023亿元,比上年增长10.16%<sup>[1]</sup>。2018年全国高等教育经费总投入为12013亿元,比上年增长8.15%。其中,普通高职高专教育经费总投

入为2150亿元,比上年增长6.16%<sup>[2]</sup>。高职院校教育经费投入的大幅增长对高职院校的科学治理提出了更高的要求,越来越多的高职院校尝试二级管理机制,以提升现代大学发展能级。科研秘书队伍作为院校科研管理的重要组成部分,也面临着巨大的挑战。

### 一、科研秘书队伍的现状

高职院校科学研究水平的高低,不仅与科研队伍的素质密切相关,而且离不开科学的管理。从当前状况看,高职院校科研秘书队伍建设存在诸多问题,不能满足高职教育发展和改革的需要。

#### (一)成员参差不齐,专业性偏弱

收稿日期: 2020-01-06

基金项目: 中国职业技术教育学会2019-2020年职业教育质量保障与评估专项研究项目“科研管理模式创新与‘双一流’高职院校建设”(项目编号:2019ZJPG038);上海电子信息职业技术学院校级专项课题“高职院校二级管理背景下科研管理队伍建设机制研究”(项目编号:Z18052)。

作者简介: 李辉(1989-),男,江苏南通人,上海电子信息职业技术学院科研处研究实习员,研究方向:科研管理、知识产权管理、科技成果管理;朱瑶瑶(1992-),女,安徽芜湖人,上海电子信息职业技术学院教务处助教,研究方向:职业教育、职业培训、教学管理。

高职院校常设的岗位类别包括:专任教师、教辅人员、辅导员、实验实训室管理、行政人员等。区别于普通科研工作者,在高职院校岗位设置中,科研秘书大部分是由专任教师兼任,还有一部分由行政人员或者教务秘书兼任。由于科研秘书岗位的职位晋升空间局限,加之科研秘书工作的繁重不被理解、地位待遇低微,人员稳定性差,流动性大。此外,二级学院会把科研秘书的工作由新教师承担,降低了学院科研管理队伍的服务水平和服务质量。

## (二)角色定位混乱,工作任务繁杂

科研秘书作为二级单位和学校的沟通桥梁,除了做好日常的信息传递工作,还需要帮助二级学院科研副院长做好年度科研计划,做好阶段性工作总结和成果统计,做好科研档案管理等,工作内容过于宽泛<sup>[3]</sup>。事实上,兼职科研秘书在工作中往往还要接受教务处、院系、学院其他有关行政部门的多头领导,扮演多重角色,工作量大,远超负荷。但是,科研无小事,很多事情的处理直接关系到教师的实际利益,做好了无表扬,稍有差池就会被责难,超负荷的“万金油”给科研秘书造成很大的心理压力。

## (三)科研能力偏弱,缺乏实操经验

高职院校办学能力的提高很大程度上要取决于教学水平与科研能力的提升。作为科研管理人员,自身理应具备一定的科学研究能力,才能更好地理解科研管理工作。目前,大部分高职院校的科研平台与研究团队研究领域不平衡、研究成果单一<sup>[4]</sup>。而学校对科研队伍的培养不够重视,偏向师资队伍建设,且科研项目多集中在教学资源建设上,科研秘书没有参与与自己本职工作相关的项目管理机会。

## (四)职业认知不清,服务意识淡薄

由于二级管理机制目前还处在探索尝试的阶段,本身二级单位和学院主体的权责分配不清晰,二级管理制度建设不完善。加上科研秘书对于管理工作的重要性认识不够,很难提高工作的积极性和主动性,仅仅停留在信息传达层面,会降低科研秘书工作的自我认同感,加上没有行之有效的业务培训、技能提升和实战演练,科研秘书工作只能停留在“你问我答”“你说我做”的被动工作状态。

## (五)考核机制缺失,激励政策不足

目前科研秘书仍被认定是事务性办事员,其待遇与专任教师和全职行政人员相差较大,也低于归入专业技术岗的辅导员和实验员。此外,科研秘书在评奖评优、培训进修、职称评定、岗位晋升等方面亦无政策倾斜。

奖惩机制是教职员工突破创新的内在驱动力,由于我国目前的教育办学体制局限,教师整体的评价呈现一边倒的趋势,科研秘书的考核评价也缺少科学的评价体系,并未实现差异化考核,做的好与不

好很难给予公正、客观、真实的评价,加上科研秘书大部分是由教师兼职担任,对他们的考核就更难以实现。

## 二、二级管理体制下科研秘书队伍建设的内涵

现代大学制度的内涵是校长负责、教授治学、民主管理,二级管理体制是提升内部管理成效的需求,二级学院既能有效承担原有的管理职能,又能发挥学术在管理平台上的引领作用<sup>[5]</sup>。二级管理是高校适应经济社会发展需要的产物,原有的管理模式被改变,学校从繁琐的事务性工作中解放出来,腾出时间来提高管理与服务水平。高职院校在探索二级管理的过程中,校级科研管理部门要乘着二级管理体制的东风,建立二级管理模式,实行分权管理。原有的校级管理部门架构基本不变,充分发挥二级学院基于本单位专业和学科特色的科研优势,在二级学院设科研秘书岗位,对于人数不多的系部,可由相关行政人员或专任教师兼任。二级管理就是在发挥传统服务和管理职能的基础上,充分调动二级学院的主观能动性,提高二级学院的自治能力,提升院校整体科研水平。

### (一)科研工作者的专业顾问

科研秘书集管理与服务于一体,它的本质属性是服务性,科研秘书的主要工作职能是服务科研工作者,提供优质服务,做好项目申报、预算编制、知识产权管理、档案管理的咨询服务工作。科研秘书应该正确理解学校发布的各级各类项目申报要求,并结合本学院专业建设特点和研究人员研究领域重点推荐,帮助他们更好地筛选项目,提高立项数。根据学校项目管理和档案管理要求,做好项目组研究素材的归档。协助项目组做好科学的预算编制,提高科研经费使用效益。了解学校科研管理的各项流程,让科研工作者潜心做研究,做好科研工作的后勤保障工作。

### (二)学院领导的重要参谋

科研秘书应该做好各类科研信息的统计和发布,做好专业领域研究前沿、科研形势、专业发展等方面的信息收集,协助二级单位领导做好科研发展规划。在学校科研处的指导下,完成二级学院的科研制度建设,做好年度科研任务分解。做好国家、地方、学校的科研政策解读。有条件的二级学院,还需要科研秘书组织学术沙龙、专题讲座、技能培训等活动,为全院科研工作者营造良好的学术氛围,创造健康发展的科研环境。

### (三)科研管理部门的贴心助手

随着现代大学治理体系下二级管理的不断探索和推进,校级层面科研管理部门逐渐把管理职能转移给各二级学院。科研秘书承担着校级科研管理部

门和二级学院以及科研工作者的沟通桥梁,准确解读和传达学校各方面科研政策、学术活动、项目申报信息等工作要求至关重要。除此之外,科研秘书还应该积极主动收集科研工作者的切实需求,反馈至校级科研管理部门,以盼得到更好的解决。

### 三、二级管理视角下,加强科研秘书队伍建设的对策与建议

加快发展现代职业教育,深化产教融合,极大地拓展了科研管理职能范畴,对科研管理工作的要求也不断提高<sup>[6]</sup>。高校是知识与科技创新的发源地,在经济社会大力发展的今天,科技发展对高职院校科研管理工作提出了更高的要求。有效管理旨在实现资源的最佳配置,建设二级管理机制就是为了实现高校科研管理资源的合理配置,这需要依靠科研秘书队伍的建设。

#### (一)建立科学的人才选拔机制

科研秘书队伍的选拔绝不仅仅是任命制。目前,大部分高职院校的科研秘书由二级学院院长推荐或者直接任命,缺乏灵活的选拔机制,这就导致大部分科研秘书工作缺乏积极性,服务缺乏热情。为此,建立科学合理的人才选拔机制尤为重要。人才选拔最初是指企业为了发展的需要,根据人力资源规划和职务分析的要求,寻找吸引那些既有能力又有兴趣到本企业任职的人员,并从中挑选出适宜人员予以录用的过程,以确保企业的各项活动正常进行。人才选拔是其他各项活动得以开展的前提和基础<sup>[7]</sup>。在人才选拔过程中首先应该编制岗位能力要求、选拔程序、评价考核标准,经学校科研管理部门及相关部门审核通过后,在二级学院公开选拔。二级学院领导也可通过部门工作的再分配,推荐某些教职工参与竞聘,以组建一支结构合理,服务意识强的科研秘书队伍。

#### (二)调动内在积极性,强化专业能力的培养

科研秘书作为基层管理人员,扮演着不同的角色,既要服务好本院科研工作者,又要为领导提供专业化建设意见。因此,科研秘书需要加强各类业务培训,例如技术合同的撰写、登记和管理,知识产权的保护和运营,科研经费的使用,科研项目和科研档案的管理,除此之外还应该学习先进的管理理念和手段,学会运用信息化手段做好各项管理业务咨询工作。对于人员结构复杂的科研秘书队伍,还应该注重人才梯队的传帮带作用,要组织好科研秘书队伍的内部交流学习,经验丰富的科研秘书应该以身传教,给新的科研秘书梳理榜样,把平时的工作经验教授给新人,让新人快速进入角色。校级科研管理部门还应该做好校际层面交流互访,学习其他学校先进的管理理念和工作方法,不断突破工作瓶颈,实现工作

成效的螺旋式上升。

#### (三)明确科研秘书的工作职责和分工

科研秘书的工作职责不清一直以来都是队伍建设的痛点,也是科研管理工作研究的热点问题。调查研究发现,高职院校的科研秘书主要有以下几方面的工作:科研制度的解读和宣传、科研信息的传达和沟通、科研项目的管理、科研成果管理、科研档案管理、科研数据更新和统计、辅助完成本部门的科研考核。随着二级管理的深化推进,科研秘书还需要结合本部门专业建设情况,做好学科前沿的信息收集、二级管理制度的制订和执行、制定当年度的工作计划、绩效目标任务。仅仅靠专任教师或者其他岗位的教职工兼任,很难高质量完成科研管理工作任务,建设一支专职科研秘书队伍或专兼结合的科研管理团队是当下亟待解决的问题。

#### (四)提供外部条件,完善绩效管理和评价机制

围绕学校战略定位和发展总体目标,将二级学院相关绩效指标细分落实给科研秘书,构建一个科学合理、清楚有效的绩效目标体系。把学院的发展与科研秘书的发展结合起来,充分调动科研秘书实现绩效目标的积极性和主动性。可以根据本学院科研秘书的具体情况,设计不同的指标体系,建立比较灵活的绩效考核制度,并给予科研秘书更多的关怀和适度的政策倾斜。同时,在绩效考评时,对科研秘书侧重于科研信息的传达时效性评价,重点放在科研流程的完善上,有步骤有重点地引导科研秘书尽快适应学院绩效管理目标。

科研秘书既是一名管理人员,也应该是一名研究人员,这是由科研秘书的岗位性质决定的。因此,除了考核其科研管理工作之外,还需要考核其自身科研能力。一方面,提升科研秘书的自我认同感,他们的工作不仅仅是简单繁复的行政管理,更需要在日常管理工作中深入研究,从科研政策,到实战经验,都需要科研秘书提升专业素养;另一方面,通过研究,反哺管理,更好地利用现代化手段提升科研管理能力。

因此,科研秘书的考核评价可以包含以下九个方面:

第一,对科研制度的理解和执行,考察科研秘书对上级单位、学校等科研制度的学习、理解和熟悉程度,能否严格按照科研制度进行二级管理。

第二,科研信息的传达和沟通,考察科研秘书能否准确、及时传达学校各项科研通知和要求,能否及时向学校反馈本学院教师的科研诉求,能否积极引导、帮助本学院教师准确把握学校各项科研政策、制度。

第三,科研项目管理,考察本学院科研项目的申报、监督、验收、备案情况(本学院科研项目的申报



数、立项率、结题率、备案的及时和完整性等作为参考),本学院技术合同规范化管理情况(本部门技术合同认定登记率作为参考)。

第四,科研成果管理,考察科研秘书能否及时准确上报、审核本部门科研成果。

第五,科研档案管理,考察科研秘书是否熟悉科研项目归档要求和归档流程,是否提醒并帮助老师在项目结题后按学校要求正确归档并移交至相关管理部门。

第六,科研活动投入,考察科研秘书是否主动参加并带动学院教师积极参加校内外各类科研培训、学术讲座等,是否在本学院组织开展科研培训、研讨、讲座等活动,营造内部学术氛围的情况。

第七,科研数据更新和统计,考察科研秘书能否及时掌握本学院科研进展情况,特别是对科研考核阶段,本学院科研数据的审核质量。

第八,科学研究能力,考察科研秘书自身科研目标的完成情况、科研成果的取得情况,是否在本学院起到一定的带头作用。

第九,本学院科研达标情况,结合本年度目标任务,考核学院整体完成率。

2019年教育部、财政部启动“双高计划”,各省市也启动“双一流”建设,作为现代大学主要功能的科学研究也面临着极大的挑战。21世纪以来,二级管理体制受到越来越多高校的关注,高职院校也进

入二级管理体制的探索阶段,科研秘书队伍是学校科学研究的主要服务者和管理者,抓住契机,建设一支管理能力精、业务能力专、服务能力强的科研秘书队伍,对于高职院校提升内部治理能力意义重大。

参考文献:

- [1] 教育部.2017年全国教育经费统计快报[EB/OL].http://www.moe.gov.cn/jyb\_xwfb/gzdt\_gzdt/s5987/201805/t20180508\_335293.html,2018-05-08.
- [2] 教育部.2018年全国教育经费统计快报[EB/OL].http://www.moe.gov.cn/jyb\_xwfb/gzdt\_gzdt/s5987/201904/t20190430\_380156.html,2019-04-30.
- [3] 王丹,丁朝芳,裴正峰.“产教融合”背景下高职院校科研队伍建设思考[J].合肥学院学报(综合版),2019,(03):48-51.
- [4] 刘燕.高职院校教师科研现状及影响因素的调查分析[J].中国职业技术教育,2019,(15):54-59.
- [5] 陈清升.现代大学制度下的校、院二级管理体制研究——基于运行机制与绩效管理视角[J].江苏高教,2016,(4):35-37.
- [6] 问筱平.对提升高校科研管理工作的几点思考[J].黑龙江教育学院学报,2015,(08):7-8.
- [7] 王雪.人事测评与人才选拔方法综述[J].人力资源管理,2015,(05):59.

[责任编辑:陶济东]

## Countermeasure Research on the Construction of Scientific Research Secretary Team in Higher Vocational Colleges from the Perspective of Secondary Management

LI Hui<sup>1</sup>, ZHU Yao-yao<sup>2</sup>

(1.Research Department of Shanghai Technical Institute of Electronics & Information, Shanghai201411, China; 2.Academic Office of Shanghai Technical Institute of Electronics & Information Shanghai201411, China)

**Abstract:**The scientific research secretary team is an indispensable and important force in the sustainable development of higher vocational colleges. This article deeply analyzes the status quo and problems of the construction of the scientific research secretary management team in higher vocational colleges, and proposes to tap the development potential of the scientific research management team from the three aspects of talent selection, team building, and performance rewards, with a view to building a scientific research secretarial team with excellent management, professional, and service capabilities to improve the level of scientific research management.

**Keywords:** secondary management; higher vocational colleges; scientific research secretary team