

# 新时期独立学院干部队伍建设研究——以浙江农林大学暨阳学院为例

姜丽娜

浙江农林大学暨阳学院

DOI:10.12238/er.v7i12.5638

**摘要：**独立学院作为高等教育体系中的重要组织部分，承担着缓解教育资源供需矛盾、推动教育创新发展的重要使命。在这一背景下，独立学院的内涵建设与自我提升显得尤为重要，而干部队伍的能力和素质则是学院发展的核心动力。本论文以浙江农林大学暨阳学院为例，探讨如何加强独立学院干部队伍建设，为学院的转型与发展提供有力支持。

**关键词：**新时期；独立学院；干部队伍；建设

**中图分类号：**G64 **文献标识码：**A

Research on the Construction of Cadre Team in Independent Colleges in the New Era——Taking Jiyang College of Zhejiang A&Forestry University as an Example

Lina Jiang

Jiyang College of Zhejiang A&F University

**Abstract:** As an important organizational part of the higher education system, independent colleges undertake the important mission of alleviating the contradiction between supply and demand of educational resources and promoting the innovative development of education. In this context, the connotation construction and self-improvement of independent colleges are particularly important, and the ability and quality of the cadres are the core driving force of the development of the college. Taking Jiyang College of Zhejiang Agriculture and Forestry University as an example, this paper discusses how to strengthen the cadre team construction of an independent college and provide strong support for the transformation and development of the college.

**Keywords:** New period; Independent college; Cadre team; Construction

## 引言

自1999年我国高校扩招以来，独立学院作为高等教育体系中重要组成部分，经历了快速发展和变革。经过20多年的发展，从2020年开始，独立学院面临转设，在这个过程中建设一支素质全面、能担重任、有发展潜力、与学院战略目标相适应的高素质干部队伍，对于独立学院实现可持续发展、提升办学质量、增强社会影响力具有重要意义。

### 一、独立学院干部队伍建设意义

（一）加强干部队伍建设，有助于促进独立学院凝心聚力

独立学院是在社会对高等教育的需求与高等教育资源供给之间的矛盾中产生起来的，随着教育产业的蓬勃发展，教育市场竞争日益激烈，独立学院正面临转设的关键时刻。在转设这项新鲜事物面前，师生中难免会出现各种疑虑和不安。此时，需要一支高效、团结、有战斗力的干部队伍能够发挥模范带头作用，通过积极沟通、耐心解释、有效疏通，

帮助师生树立信心，凝聚共识，形成共谋学院发展的强大合力，增强师生对学院未来发展的信心。

（二）加强干部队伍建设，有助于提高独立学院管理水平

独立学院作为高等教育领域的重要组成部分，其管理水平直接影响到学院的整体办学状况和发展前景。而管理干部则是管理过程的核心执行者，他们的管理能力、专业素养及工作态度直接决定了学院各项工作的执行效率和完成质量。目前独立学院干部具有编制结构多元化和整体年轻化的特点，一方面为学院带来新活力，但另一方面也面临着管理经验不足、对信息的把握能力参差不齐、归纳研判能力不足等问题。因此，积极打造一支高素质、专业化的干部队伍，才能充分发挥管理的效力，推动独立学院在激烈的竞争中脱颖而出，实现更高质量的发展。

（三）加强干部队伍建设，有助于激发独立学院开拓创新

转设意味着独立学院要从原来的办学模式中寻求突破，探索更加符合自身特色和市场需求的发展道路。这要求管理干部必须具备敏锐的洞察力、前瞻性的思维能力和敢于担当的勇气，敢于尝试新的管理模式、教学方法和育人理念。通过加强干部队伍建设，可以培养出一批敢于创新、敢于担当的干部，为学院的转设工作提供强大的动力支持。

（四）加强干部队伍建设，有助于推进独立学院可持续发展

在当前高等教育领域竞争日益激烈的背景下，独立学院面临着生源竞争加剧、办学质量提升等多重挑战。提高生源竞争力，关键在于提升学院的办学声誉和知名度，而这又直接依赖于办学质量的提升。干部是提升办学质量的核心力量，是增强学院竞争力的关键因素、是促进学院可持续发展的基石。通过提升干部的管理能力和素质，从而提高学院的办学质量和核心竞争力，为学院可持续发展奠定坚实基础。

## 二、独立学院干部队伍建设现状及存在问题

### （一）政治站位不够高

少部分中层干部最突出的问题是政治站位不够高，大局意识不够强，在工作中缺乏全局观念，强调本部门、本单位利益的多，从学院全局出发主动思考的少，不能正确判断、全面领悟、彻底执行学院发展目标。在推动学院重要指标任务分解过程中，个别干部喜欢“挑软柿子捏”，选择性承担指标任务，对策式执行党委要求。部分中层干部的管理工作尚停留在执行指令和经验管理的低层次水平上，对于工作任务无法做到科学决策，不能有效传达压力和要求。

### （二）干事创业不投入

个别干部缺乏“不进则退、慢进也退”的危机意识，存在“躺平”心态，安于现状、得过且过。少数中层干部，闭门造车，忙忙碌碌赶场子、坐在办公室拍脑子。少数干部的知识结构和能力素质与学院事业发展阶段不匹配。个别“双肩挑”干部做不到管理和学术两头顾，行政管理工作的精力、时间投入不足，工作难以深入，造成工作的延误和管理的混乱。部分中层干部工作作风不够务实，服务意识不强，处理具体问题缺乏换位思考和人文关爱。部分中层干部为合同制人员，存在着较大的不稳定性，在一定程度上影响了学院事业发展。干部梯队建设储备不足，特别年轻业务型干部较为欠缺，存在人才流失现象。

### （三）攻坚克难不主动

个别干部守成有余、开拓不足，担当精神和争先意识还不够强，以身作则、冲在一线的态度不够坚决，攻坚克难的魄力还不够大。有的干部推进指标任务顶层设计不够细致，工作手段简单化，遇到难题有思维惯性和路径依赖，习惯于强调客观原因，面对困境缺乏对策和实招。有的干部面对新形势、新情况、新问题，思路不够开阔，对工作的困难和挑

战认识不足，领导方法不够科学，缺乏通过制度设计来推动工作的能力。

### （四）统筹协调不到位

有的二级学院党政领导班子成员互相沟通不够，缺乏统一性，甚至存在严重分歧。个别班子成员不能有效平衡个人职责与团队协作之间的界限。有的中层干部考虑工作从自身利益或自己分管的工作出发，对如何跨部门、跨学院推进发展、如何服务全局工作思考不够深入，遇到问题相互推诿，消耗管理效能。内部融合方面机制还不顺畅，资源整合优势效应发挥不明显。

## 三、独立学院干部队伍建设的建议

### （一）优化完善制度体系建设，激发干部新担当新作为

1.完善选人制度。制定实施中层干部选拔任用管理办法，明确选拔任用原则、条件、程序、监督与责任追究等内容。浙江农林大学暨阳学院2019年出台干部选拔任用管理办法，2022年对管理办法进行修订，2024年又一次进行修订，通过不断修订和优化制度，确保了选拔任用工作的科学性、公正性和时代性。

2.完善育人制度。浙江农林大学暨阳学院在完善育人制度方面，特别是为青年骨干教师提供实践锻炼平台和机会方面，做出了积极的探索和努力，2016年出台《教师挂职锻炼暂行规定》，2020年出台《教师挂职锻炼管理办法》，针对有潜力的年轻干部，制定个性化培养计划，完善培训计划，定期举办各类培训班、研讨会、讲座等。

3.完善管人制度。加强中层干部管理，实施中层干部谈心谈话制度，定期与中层干部进行谈心谈话，了解其思想动态、工作进展和困难需求。出台《浙江农林大学暨阳学院关于中层干部管理的相关规定》，明确中层干部因私出国（境）、兼职行为、离校规定等管理要求，持续改进工作作风，严格遵守廉洁自律规定。

4.完善用人制度。在完善用人制度方面，特别是中层干部考核评价体系的建立上，学院采取了积极措施，通过出台和实施相关考核评价办法，不断完善中层干部目标责任制、考核评价、专项考核、揭榜挂帅等制度，激励中层干部更好地履行职责，推动学院各项事业的发展。

### （二）优化完善选人用人渠道，积极拓宽干部培养路径

1.实施校内墩苗育苗计划，搭建干部成长舞台。聚焦学术型骨干队伍建设，积极从广大优秀青年教师中发现、选拔优秀“青苗”，通过择优“选苗”、精心“育苗”、扎实“墩苗”，着力储备一批素质全面、能担重任、有发展潜力的优秀青年教师骨干。

2.推进校外挂职锻炼计划，拓宽干部实践视野。深化校企合作、拓展校际交流、服务地方发展，加强应用型师资队伍建设，构建与行业需求紧密对接的实践教学体系，鼓励教

师积极参与教学研究与改革，加强教师的社会责任感和服务意识，培养优秀青年教师骨干。

3.加强组织员队伍建设，提升党建工作水平。将组织员队伍建设纳入学院整体人才发展规划，注重从优秀青年教师中选拔政治素质高、业务能力强的同志担任组织员，充分发挥组织员在党建工作中的重要作用。

（三）优化完善系统培养机制，全面提高干部能力素质

1.强化教育培养，提升素质能力。抓干部政治能力建设，增强政治定力，提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，提高干事创业的水平和能力。抓政治规矩和制度意识，通过制度学习强化规则意识，建立工作界限，形成班子合力。抓廉洁自律建设，筑牢思想“防线”，守住廉洁“底线”，划清公私“界线”。

2.实施轮岗交流，优化干部配置。推进跨部门轮岗交流，在部门之间、二级学院之间以及部门与二级学院之间实施轮岗交流制度，打破岗位壁垒，拓宽干部视野，提升干部的综合能力和适应能力。通过轮岗交流，在精准识别岗位需求和科学评估干部能力的基础上，运用人岗匹配的理论和方法，将干部与岗位进行精准对接。

3.加强培训力度，提升综合素质。结合学院发展需要和干部成长需求，制定三年培训规划和年度培训计划。坚持集中培训、校地交叉培训、校内培训、网络培训相结合的“四位一体”培训模式。通过多样化的培训方式，满足不同岗位、不同层次干部的学习需求，提升干部的综合素质和业务能力。

4.运用数字画像，提高选人用人科学化水平。利用现代信息技术手段，建设干部智慧管理系统，实现干部信息的数字化、智能化管理。充分利用数字画像结果，优化干部选拔任用流程。在选拔任用过程中，注重分析干部的数字画像数据，结合工作实际和岗位需求，科学选拔任用干部，提高选拔任用的准确性和科学性。

（四）优化完善从严管理机制，加强全方位管理和监督

1.完善目标考核评价，确保考核精准有效。将中层干部考核与学院发展规划目标任务相挂钩，将短期目标考核任务与长期目标考核任务相结合，将基本要求与创新性、突破性工作任务考核相结合，建立更加科学合理的考核评价体系。

2.常态化开展日常考核，强化过程监督。采用民主测评、个人谈话、工作实绩评估等多种方式，对班子及干部的日常运行情况进行全面、深入的考核分析。建立日常考核监督机制，对干部的工作作风、纪律表现等进行常态化监督。对发现的问题及时提醒、纠正，确保干部始终保持良好的工作状态。

3.用好考核指挥棒，推动干部能上能下。推进领导干部能上能下机制建设，加大下的力度，对年度、聘期内考核结果靠后、群众满意度低的干部进行劝退，推进干部“能上能下”。

总之，加强独立学院干部队伍建设是提升学院办学质量和实现内涵式发展的关键所在。浙江农林大学暨阳学院在干部队伍建设方面进行了积极探索与实践，取得了一定成效，为学院的持续进步和内涵式发展奠定了坚实基础。未来，学院将继续秉持创新发展的理念，不断加强干部队伍建设，为学院的转型与发展提供坚实的人才保障和智力支持。

#### [参考文献]

[1]张小东.独立学院管理干部队伍建设研究[J].赣南师范学院学报,2010(1):93-95

[2]叶立新,张克荣,黄振华.独立学院干部培训机制研究[J].吕梁教育学院学报,2010(4):34-38

#### 作者简介:

姜丽娜(1982.7-),女,汉族,浙江舟山,浙江农林大学暨阳学院,硕士研究生,助理研究员,教育管理

#### 基金项目:

此文为浙江农林大学暨阳学院2024年度高等教育研究项目(编号:JGGY202410)成果。