

新时代高校教师党支部书记“双带头人”胜任力模型构建与应用研究

孔月红

南京铁道职业技术学院，江苏 南京 210031

DOI: 10.61369/VDE.2026080045

摘 要： 教工党支部书记“双带头人”培育是高校基层党建重点工作，现有研究缺少统一的任职能力标准。文章依托冰山理论，结合书记党务、教学双重工作特点，通过研读政策、访谈调研搭建三层能力模型，划分显性、资质、隐性三类素养。针对建设现存难题，提出模型落地办法，助力高校规范长效打造双带头人队伍。

关 键 词： 高校；教师党支部书记；双带头人；冰山理论；胜任力模型

Research on the Construction and Application of the Competency Model for "Dual Leaders" of Party Branch Secretaries of University Teachers in the New Era

Kong Yuehong

Nanjing Institute of Railway Technology, Nanjing, Jiangsu 210031

Abstract： The cultivation of "dual leaders" for the secretaries of the Party branches of teaching staff is a key task in the Party building at the grassroots level of colleges and universities. However, the current research lacks a unified standard for their job qualifications. Based on the iceberg theory and in combination with the dual work characteristics of Party affairs and teaching of the secretary, this article builds a three-level ability model through policy study and interview research, and classifies three types of qualities: explicit, qualification, and implicit. In response to the existing difficulties in construction, a model implementation method is proposed to assist universities in standardizing and sustainably building a dual-leader team.

Keywords： colleges and universities secretary of the teachers' party branch dual leaders; iceberg theory competency model

引言

高校教师党支部是落实立德树人根本任务、推进高等教育高质量发展的前沿战斗堡垒，教师党支部书记作为基层党建“第一责任人”，肩负“党建带头人、学术带头人”双重使命，是推动党建工作与教学科研、学科建设、人才培养深度融合的“关键少数”。基于冰山胜任力理论，构建贴合岗位特质的“双带头人”胜任力模型，精准界定岗位核心胜任要素，对提升基层党建质量、赋能高校内涵式发展具有重要的理论价值与现实意义。

一、“双带头人”胜任力模型构建的理论基础与原则

（一）核心理论基础

本文以冰山胜任力理论为核心支撑，将岗位胜任要素划分为显性层与隐性层，显性要素为可视化的知识与技能，是岗位履职的基础条件；隐性要素为动机与人格特质、深层次的素养，然而决定履职绩效优劣、长效发展的核心关键正是隐性要素。本文结合“双带头人”双重岗位属性，构建三层立体式胜任力体系，实

现显性履职能力与隐性核心特质的有机统一，精准契合“党建引领、学术领航、双向赋能”的岗位核心要求。

（二）模型构建原则

第一，政治性首位原则。坚守高校党建政治属性，将政治素养、党性修养作为最重要的胜任要素，贯穿模型构建的全过程，凸显“双带头人”政治引领作用^[5]。第二，双岗适配原则。兼顾党建与学术研究双重岗位需求，平衡党建与教学科研能力要素，避免出现“重学术轻党建”和“重党建轻学术”的现象。第三，分

基金项目：教师党支部书记“双带头人”制度实践研究——以国家创新团队为例（项目编号：2023SD001）

作者简介：孔月红，女，南京铁道职业技术学院。

层系统原则。通过研究冰山理论的层级特征，区分出显性要素与隐性要素，构建层次清晰的系统化胜任体系。第四，实操可测原则。各维度要素细化为可观测、可评价的具体指标，兼顾理论方面的严谨性与实践方面的可操作性。第五，长效发展原则。平衡眼前履职需求与长远成长发展，融入创新能力、学习能力等成长性要素，形成长效迭代升级机制。

二、“双带头人”冰山式胜任力模型维度构建与要素解析

结合政策文本解读、一线党务工作访谈、现有文献扎根分析，最终构建三层六级、多维细化的冰山式胜任力模型，分为表层显性胜任层、中层资质胜任层、核心隐性胜任层，涵盖6个一级维度、18个二级核心胜任要素，完整覆盖“双带头人”岗位履职的全部核心需求^[1]。

（一）表层显性胜任层（基础履职必备要素）

表层显性胜任力为可视、可量化的基础能力，是“双带头人”履职的必备条件，包含党建能力、学术能力两大维度，对应岗位双重职责。

1. 党建履职能力

聚焦党建带头人核心职责，是开展基层党务工作的基础能力，具体包含：基础党务实操能力，熟练落实“三会一课”、主题党日、组织生活会、党员发展、党费收缴等标准化党务工作；党建统筹协调能力，能够统筹支部建设、凝聚师生党员、对接院系党组织，协调解决支部工作难题；党建创新赋能能力，结合学科特色创新党建载体，打造支部党建品牌，破解党建形式化问题；制度执行落实能力，严格落实高校党建各项规章制度，规范支部标准化规范化建设^{[6][7]}。

2. 学术业务能力

聚焦学术带头人关键职责，是发挥专业引领作用的基础，具体包含：落实课程思政，深耕课堂教学，育人成效突出，师生认可度高等教学育人能力；同时具备扎实的科研功底，能够牵头开展科研项目、学术研究，引领团队进行科研攻坚的科研创新能力；能够立足学科发展方向，参与学科规划、专业建设、师资队伍建设和助力学科提质升级的学科建设能力；能够带领教师团队开展教学改革、学术研讨，推动团队专业能力整体提升的团队引领能力。

（二）中间资质胜任层（履职提质关键要素）

中间资质胜任力介于显性与隐性之间，是保障履职质量、实现双带融合的重要资质，可通过专项培育进行优化提升，包含综合育人素养、组织治理能力两大维度^{[2][3]}。

1. 综合育人素养

立足立德树人根本任务，体现高校育人岗位特质，具体包含：思政育人素养，具备课程思政、日常思政融入能力，实现党建育人、专业育人深度融合；师德师风素养，恪守师德规范，为人师表、廉洁从教，发挥师德示范引领作用；人文关怀素养，关注师生思想动态、成长需求，做好思想引导、心理疏导与服务保

障；终身学习素养，主动学习党建政策、前沿学术知识、信息化教学技术，持续提升综合素养。

2. 组织治理能力

聚焦支部建设与团队引领效能，保障支部能够高质量运行，具体包含：能够团结支部党员，强化支部向心力、凝聚力，筑牢支部战斗堡垒的组织凝聚能力；能够高效对接学校、院系、支部各层级，畅通工作沟通渠道的沟通协调能力；能够精准研判支部建设、教学科研中的主要问题，针对性破解党建业务壁垒的问题攻坚能力；能够整合支部资源，打造特色党建育人、科研攻坚品牌，提升支部影响力的品牌建设能力。

（三）核心隐性胜任层（长效发展核心要素）

核心隐性胜任力是深层次、内生性特质，同时也是决定“双带头人”履职绩效、长效发展的核心要素，培育周期较长、辨识度较高，包含职业价值动机、人格特质素养两大维度，是高质量建设的重要内核。

1. 职业价值动机

决定履职主动性、责任感与长效动力，是破解“被动履职、敷衍履职”的关键，具体包含：政治使命感，坚定理想信念，牢记党建育人初心，主动扛起基层党建政治责任；岗位责任心，恪守岗位职责，主动担当作为，杜绝形式化履职、应付式工作；成就内驱力，主动追求支部建设提质、学术水平提升、育人成效优化，具备争先创优意识；服务奉献精神，立足师生服务，甘于奉献、务实履职，发挥先锋模范作用。

2. 人格特质素养

影响团队氛围、行事作风与工作开展实效，是优秀“双带头人”的底层特质，具体包含：能够立足于实际工作的开展，避免形式主义、官僚主义，注重工作开展实效的求真务实特质；善于包容团队差异，倾听诉求，营造和谐奋进的支部氛围的包容共情特质；敢于突破传统工作模式，创新党建与业务融合路径的创新突破特质；能够平衡教学、科研、党建多重工作压力，坚守岗位、稳步推进各项工作的坚韧抗压特质^[8]。

三、当前“双带头人”胜任力培育与应用的现实困境

（一）胜任标准缺失，选拔适配性不足

多数高校尚未建立“双带头人”专属胜任力规范，选拔缺少科学化参照。遴选环节偏重职称学历、科研成果、从教年限等显性硬性条件，忽略责任意识、个人品格等隐性胜任特质，由此出现部分人选专精科研却不懂党务、党务规范但缺乏学术引领力的问题，难以达成党建与业务双向带头、双向融合赋能的建设目标。

（二）培育靶向模糊，能力提升不均衡

现有培育体系普遍存在同质化问题，没有基于胜任力短板开展精准培养。多数学校培育内容聚焦于基础党务知识、政策理论等方面的宣讲，对隐性动机素养、党建业务融合能力等常见问题覆盖不足；同时，多数学校培育方式以单向授课和集中学习为主，缺乏针对性实操训练、个性化帮带提升^[4]。还需注意的是，多

数学校没有区分新任支部书记、骨干支部书记的胜任力差异，无法实现分层补短板、分类提能力的目标。

（三）考评体系粗放，胜任导向不鲜明

调研发现，现有考核评价体系缺乏胜任力维度方面的设计，考核指标重结果、轻特质，同时也重形式、轻内涵。考核内容多聚焦台账资料、活动开展等显性工作完成度，对隐性的履职动机、示范引领、团队带动等关键胜任要素考核缺失。考评方式以结果性评价为主，缺乏过程性、动态性胜任力监测，这就导致无法精准识别支部书记履职短板与能力差距，难以发挥考核的导向作用。

四、基于胜任力模型的“双带头人”队伍全链条优化路径

（一）锚定胜任标准，构建精准化选拔遴选机制

以冰山式胜任力模型为基准，建立“显性资质+隐性特质”双向考核的标准化选拔体系，破解人岗适配难题。第一，细化分层选拔标准，面上要素需要严格审核党建基础、学术业绩等硬性资质，中间要素则重点考察育人素养，深层要素需要通过调研、面谈、评议、责任担当、人格特质等，避免单一标准选拔。第二，完善多元遴选程序，形成“个人自荐、支部推荐、院系初审、党委考评、师生测评”的多元选拔机制，尤其注意核查隐性胜任特质，优先选拔学术精湛、担当务实、甘于奉献的复合型人才。第三，打造胜任力后备人才库，对照前文提及的六大维度胜任要素，动态储备人才，提前开展针对性培育。

（二）对标能力短板，搭建分层分类精准培育体系

根据不同任职阶段和能力薄弱环节，以胜任力模型为依据实施有针对性的培养，做到“缺什么就补什么”。第一，分级分类精准施训：对新任书记，侧重表层显性胜任力，通过基础党务实操、学术引领入门培训，帮助其尽快掌握履职基本功；对在岗骨干书记，侧重中层治理能力，围绕党建创新、团队治理、融合赋能开展专题培训，推动履职质量跃升；对优秀标杆书记，侧重核心隐性素养，安排领导力提升、品牌打造、科研攻坚等拔高课程，着力培育示范样板。第二，革新培养方式，推行“理论授课+案例研讨+实操演练+结对帮带+实地研学”五位一体模式，注重隐性素养的浸润式塑造，切实解决以往培训流于形式的老问题。第三，为每人建立胜任力成长档案，持续记录能力短板、参训内容、进步情况，使成长赋能更具个性化和常态化。

（三）嵌入胜任指标，完善立体化考核评价机制

要将胜任力的六大维度、18项核心要素真正落到考核评价中，就需要建立一套“定量与定性结合、过程与结果兼顾、显性与隐性并重”的立体化考评机制。具体可以从三个方面入手：第一，调整考核指标体系，适当提高隐性胜任要素的权重，重点考察履职动机、示范引领、治理效能、育人成效、团队带动等关键内容，同时精简那些流于形式、过于流程化的指标。第二，丰富考评手段，一方面利用平台数据对显性能力进行量化打分，另一方面通过日常督导、师生访谈、支部研判、年度复盘等方式，对

隐性素养进行定性评价，这样评价更全面、也更贴近实际。第三，加强考评结果的归因分析，精准梳理每位书记在胜任力上的短板，形成个性化的考评报告，为后续有针对性地改进和培养提供依据。

（四）深化场景应用，构建闭环化动态管理体系

搭建“选拔—培育—考评—激励—迭代”闭环管理体系，推动胜任力模型全场景落地应用。第一，完善激励约束机制，将胜任力考评结果与职称评聘、评优评先、岗位晋升、津贴补贴、项目立项等直接挂钩，对胜任力突出、示范引领成效显著的进行优先培养、重点表彰；对履职不力、胜任力不足的约谈整改、限期提升，整改无效的需要动态调整。第二，组建胜任力交流平台，组织优秀“双带头人”分享履职经验、成长路径，并形成常态化工作，从而发挥示范带动作用，整体提升队伍的胜任水平。第三，构建模型动态迭代机制，结合新时代党建要求以及高校发展需求，优化胜任力维度与指标，并形成常态化工作，从而保障模型的适配性、前瞻性与实用性。

五、结语

要推动新时代高校“双带头人”队伍建设走向标准化、精准化、长效化，构建一套科学且贴近实际的胜任力模型，是关键一步。本文借鉴冰山胜任力理论，结合“双带头人”既是党建骨干又是学术带头人的双重岗位特点，设计出一个三层六级、立体化的胜任力模型。该模型分别界定了表层的基础履职能力、中层的提质治理素养以及核心的长效发展特质，旨在破解当前队伍中存在的标准模糊、培养粗放、考评片面、适配度不高等现实问题。高校应充分发挥这一胜任力模型的导向作用，把它融入从选拔、培养到考核、动态管理的全流程，着力打造一支政治过硬、党务精通、学术突出、敢于担当、作风优良的复合型“双带头人”骨干队伍。这样就能推动高校基层党建与教育教学、科研事业真正融合起来，实现双向提升，也为新时代高等教育的高质量发展筑牢基层组织根基。

参考文献

- [1] 教育部. 关于高校教师党支部书记“双带头人”培育工程的实施意见[Z].2018.
- [2] 程翠萍, 覃丹丹. 高校教师党支部书记“双带头人”胜任力模型构建: 基于政策分析的视角[J]. 高校党建与思想教育, 2024(05): 67-71.
- [3] 宋丹辉. 基于胜任力模型的高校“双带头人”教师党支部书记培育体系研究[J]. 高教学刊, 2023(01): 168-173.
- [4] 赵忠君. 高职院校教师党支部书记“双带头人”胜任力素质模型构建探索[J]. 南方农机, 2019(10): 121-127.
- [5] 李杰. 新工科背景下高校教师党支部书记队伍建设[J]. 上海理工大学学报(社会科学版), 2020(04): 412-416.
- [6] 王艳. 高校教师党支部书记“双带头人”胜任力模型建构与应用——基于行为事件访谈法[J]. 学校党建与思想教育, 2025(02): 52-55.
- [7] 张敏. 胜任力视域下高校“双带头人”队伍精准培育机制研究[J]. 中国高等教育, 2024(08): 58-60.
- [8] 刘军. 新时代高校教师党支部书记胜任力提升路径探析[J]. 高教论坛, 2023(09): 89-93.