

# 参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办

第 7 期

(总 60 期) 2007 年 6 月 5 日

## 高校必须建立一支高素质的辅导员队伍

**编者按:** 加强辅导员队伍建设, 是加强和改进大学生思想政治教育和维护高校稳定的重要组织保证, 对于全面贯彻党的教育方针, 把大学生思想政治教育的各项任务落到实处, 具有十分重要的意义。胡锦涛总书记在全国加强和改进大学生思想政治教育工作会议上指出: “要采取有力措施, 按照政治强、业务精、纪律严、作风正的要求, 着力建设一支高水平的辅导员和班主任队伍, 使他们在学生思想政治教育中发挥更大作用。” 他还强调指出, 必须从思想认识、体制机制、明确政策、培养人才等方面采取有力措施, 调动广大辅导员的积极性, 提高辅导员的工作水平。中共中央、国务院《关于进一步加强和改进大学生思想政治教育的意见》中指出, 思想政治教育工作队伍是加强和改进大学生思想政治教育的组织保证。辅导员作为从事学生工作的基层干部, 是学生思想政治教育的直接承担者, 是学生思想政治教育资源的主要组织者。《普通高等学校辅导员队伍建设规定》明确指出: “辅导员是高等学校教师队伍和管理队伍的重要组成部分, 具有教师和干部双重身份。辅导员是开展大学生思想政治教育的骨干力量, 是高校学生日常思想政治教育和管理工作的组织者、实施者和指导者。” 当前社会主义市场经济发展的新形势和高校学生的特点, 决定必须建设一支高素质的辅导员队伍。这支队伍, 必须具有坚定的理想信念, 坚强的党性和良好的职业道德, 必须具备较高的思想觉悟, 理论素养和分析问题、解决问题的能力, 必须具有不计名利, 埋头苦干的无私奉献精神和注重实干的创新精神。多年来, 我们江苏技术师范学院采取多种措施加强辅导员队伍建设, 取得了一些成绩, 积累了一定经验, 但从总体上看, 同许多院校一样, 辅导员队伍建设还不能很好地适应新形势下加强和改进大学生思想政治教育的需要, 还存在一些问题和困难, 需要在工作中不断加以改进和解决。为此, 我们选编相关材料, 供领导和相关部门参考。

### 目 录

1. 辅导员队伍建设中的问题及对策分析..... (1)
2. 完善制度 健全机制 推动辅导员队伍健康发展.....(4)  
——全国 103 所高校辅导员队伍建设状况调研报告
3. 从知识员工看高校辅导员队伍建设..... (11)
4. 结构转型——高校辅导员队伍专业化建设的关键..... (14)
5. 探索高校辅导员工作职业化的新路子..... (17)
6. 构建高校辅导员队伍的长效机制 ..... (19)

## 一、辅导员队伍建设中的问题及对策分析

### (一) 目前辅导员队伍建设中存在的一些问题和困难

1. **认识误区。** 高校普遍对辅导员队伍的专业素养要求不高, 认为辅导员工作主要是经验性的实践工作, 认为学生工作只需要发挥管理和服务的功能, 而不需要太多的理论培训和提高, 摒弃了学生工作的前瞻性、发展性和创造性。因此, 队伍建设普遍存在重使用、轻培养, 重经验积累、轻理论提高等现象, 致使辅导员工作数年后感到与同期毕业的教师相比, 在学历和业务上差距愈来愈大。

2. **职能模糊。** 由于高校招生规模迅速扩大; 大学生的物质和文化需求不断丰富和提高; 与此相适

应的学生教学、生活、课外活动场所及设施建设相对滞后；就业压力的不断攀升，使得学生在学习、生活、工作等方面的服务需求得不到较好的满足，种种原因增加了辅导员教育管理的难度，也影响了辅导员工作的主要方向和工作效果。而一些对学生学习、生活、活动场所负有管理职能的部门不能充分履行其管理学生事务的职责，辅导员往往就成了“代职”者，还有的辅导员兼做办公室工作，致使他们日常管理事务太多、太杂，超出其职责范围。

**3. 体制偏离。**学生德育工作是一项长期工程，其显性的收益不明显。因此，学校在发展中对学生工作的投入则往往不在重点考虑范围之内。在科研与教学相对处于“中心”强势地位的形势下，学生工作的地位和这支队伍的重要性发生了错位，使学生工作不可避免地走向了边缘化。很多学校没有形成系统的与辅导员队伍工作性质相匹配的管理体制，也没有将其纳入学校教师管理的整体框架中。这往往使得辅导员长期处于多人用、少人管的状况，让人产生辅导员“用起来重要，用之后次要，总结起来可以不要”的感觉，缺乏归属感。

**4. 机制欠缺。**相对于教学科研人员经费来源的多元化，辅导员的经济收入相对比较低；另一方面，虽然很多高校学生工作管理机制健全，但对队伍建设缺乏计划性，尤其是对一线辅导员的学历培训和出路关心不够，辅导员在晋职、晋级等方面成为弱势群体。同时，缺乏完善的辅导员考核体系和评价机制，辅导员的工作成绩和积极性得不到肯定，辅导员队伍建设缺乏良性的运行机制。

因此，客观上，学生辅导员培训、交流力度或针对性不强，缺乏系统的理论研究。这势必影响学生工作视野的开阔和工作思想的拓宽，容易就事论事，知识结构比较单一，凭经验从事工作。主观上，部分辅导员不安心学生工作，敬业精神不够，采取得过且过的态度，出于对自己的前途和利益的考虑，致使一些优秀的辅导员不愿长期从事学生工作。这不可避免地导致辅导员队伍素质和学生工作质量的下降，从而影响了队伍的稳定性和年龄结构的合理性。辅导员的重要价值不言而喻。改变辅导员当前队伍存在的问题需要全社会的共同努力。

## （二）省、市层面在解决辅导员队伍建设中突出问题的有效方法

**1. 制定相关政策。**省市级层面应及时制定相关政策，为辅导员的发展创造条件。出台政策时既要考虑普适性，又要考虑特殊性，既要注重刚性规定，又要注重弹性的指导意见。例“三同”问题，就要视不同情况区别对待，不可“一刀切”。另外，要对民办高校一视同仁，也要重视研究生辅导员群体。

**政策主要涉及以下 4 个方面：**(1)要突破高级职称和副处级别的评聘瓶颈。职称评审单列，在注重理论成果的同时，更要突出工作实绩的考评。级别定级相关标准要更加细化、量化，要切实落实到位。(2)要畅通辅导员的“出口”，构建与社会的“立交桥”。不仅让他们的发展与学校专业教师、党政管理干部队伍建设打通，还要在他们与社会工作者、公务员队伍、各行各业的党政干部之间搭建“立交桥”。有一部分资深辅导员还可以发展为各个领域的专家，如职业咨询师、心理咨询师、婚姻家庭导师、法律咨询师等。(3)要建立科学合理统一的辅导员工作评价体系，能在省（市）高校内互相认可，也能与现行的人事制度相匹配(可以单列，也可以从属，关键是要有制度安排)。(4)设置辅导员资格证，类似于教师资格证。

**2. 完善监督体系。**出台政策后，省市级教育主管部门要检查督促，保证政策落实到位。监督体系构建要将综合检查与专项检查相结合，突击检查和日常检查相结合，抽查与自查相结合。监督体系不必单列，不要增加高校的行政负担。可以考虑将加强辅导员队伍建设纳入学校、学院党政领导一把手的考核指标中(如年终考核、评优奖励等)和纳入学校、学院的综合性评价体系(文明单位、教学评估等)。

**3. 成立协会组织。**在省、市层面成立统一的“辅导员协会”，**其有 3 项职能：**一是定期开展理论研讨，交流大家遇到的共性问题 and 解决对策；二是组织到外校挂职锻炼或者赴国外考察，借鉴其他高校好的经验做法；三是切实保障辅导员权益，接受全市高校内辅导员的投诉建议。

**4. 强化基地建设。**要努力建设若干个辅导员培训基地，加强培训的有效性。培训内容应包括工作理念、思想政治教育理论知识、危机干预方法、职业指导等；加强培训的针对性，培训应因人而异，每位辅导员参加不同的专题培训，保证术业有专攻；建立培训的长效机制，强化终身学习理念，将培训与考核挂钩。

---

**5. 开设思政专业。**设立思政(学生事务管理)专业硕士学位,还可以努力开设博士学位,进行集中统一的心理学、教育学、管理学等学科的学习,今后招聘辅导员优先从这个专业挑选。鼓励本科学历辅导员继续进修深造,研究生学历辅导员再就读一个与工作相关的硕士学位,为打造复合型人才奠定基础。

**6. 宣传优秀事迹。**在社会上广泛宣传优秀辅导员的事迹,营造有利于辅导员成长的舆论环境,让全社会都来了解辅导员、关心辅导员、支持辅导员,提高他们的社会地位。设立辅导员专项基金,加大对优秀辅导员的奖励力度和广度。

### **(三) 学校层面在解决辅导员队伍建设中突出问题的有效方法**

#### **1. 明确定位,使辅导员“有所为有所不为”**

针对辅导员忙于应付行政事务、思想政治教育功能弱化的问题,减少队伍的事务性工作是提高队伍素质的重要内容和环节。解决这个问题需从两个方面着手。

**(1) 定位明确化。**辅导员理想的角色定位应该为人生导航员,思想工作为主,事务管理为辅,具体负责党建、团建、学风建设、就业指导、心理辅导等,实现辅导员由事务型向学习型转变、由经验型向专家型转变。

**(2) 管理科学化。**要达到上述理想目标,应当减少辅导员应付行政事务的时间,处理好学生辅导员与职能部门的关系、行政事务工作与思想政治工作的关系,把握两者合理的“度”,使其能“有所为有所不为”,集中精力思考和从事“人的工作”。

要增强学校各职能部门的服务功能。各职能部门应考虑直接面向学生,而不是把这一职责转嫁给学生辅导员,而造成目前“千线一针”的局面。要提高校园内的信息化程度。为每位同学设置账户和电子邮箱,发钱、发通知之类的事情利用技术手段解决,学生可直接在校园内查询。要强化学生工作处事务管理的职能。就业指导、心理咨询等工作由学生工作处统一领导,统一培训。要发挥学生自治管理的作用。可以更多地吸收大学生志愿者参加事务性工作。只有政策定位、舆论定位、环境定位都清晰的前提下,辅导员的自我定位才会更加准确。

#### **2. 专业化培养,使辅导员队伍成为学习型组织**

对于年轻的辅导员,成长发展仍然是他们的追求,要将这支队伍的需求和对他们的要求结合起来,要让他们在辅导员工作这一人生阶段得到更多培养,使辅导员队伍成为学习型组织。

**(1) 完善培训机制。**培训内容应该包括思想道德方面的学习,增强辅导员的责任感和敬业精神;思政领域的培训,增强辅导员思政工作的理论修养和实践技能,包括如何应对突发事件、怎样开展心理疏导等;拓展视野方面的学习,提高辅导员的人文、科学和艺术素养等等。考虑到辅导员工作繁忙,培训时间可以集中安排在假期。培训形式应尽量多样化,包括选送党校学习、赴国外考察和国内进修,开设各类学习培训讲座等。**(2) 加强校内学习交流。**校内要定期组织不同院系的辅导员交流工作经验和体会,相互学习借鉴。选派辅导员对外交流之后还应将交流的收获和体会与大家分享,对学习到的经验也要善于利用。**(3) 进行职业生涯规划指导。**辅导员一上岗,就由主管领导为其描述今后发展前景,鼓励大家树立理想、坚定信念。同时,考虑到辅导员普遍年龄不大,也是需要被关心的群体,可以为辅导员配备“辅导员”。

#### **3. 制度配套,形成合理的制度安排**

要让辅导员有归属感,必须在高校形成与这支队伍工作性质相匹配的管理体制和评价机制。辅导员作为高校教师队伍的重要组成部分,应在岗位聘任、职称评审、评价激励等人事管理方面作出恰当的合理的制度安排。**(1) 职称方面。**职称评审的瓶颈在高级职称,应该保证渠道的畅通。评审在注重理论成果的同时,更要突出工作实绩的考评;在上级部门出台指导性意见后要加大贯彻力度。**(2) 职级方面。**级别定级的瓶颈在处级,相关标准要更加细化、量化,要切实落实到位。**(3) 待遇方面。**要关心辅导员的身心健康,落实其岗位津贴,对“三同问题”要分类指导。**(4) 考核方面。**学生既是辅导员的对象,也是辅导员的服务对象。要重视学生对辅导员工作的评价,成为辅导员考核的重要指标。评上优秀的辅导员在培养上要有所倾斜。

#### （四）辅导员自身层面在解决队伍建设中突出问题的有效方法

辅导员伴随大学生走完大学求学的几年时间，他们是“任课”时间最长的老师，也是“上课”门数最多的老师，一个好的辅导员往往会影响一批学生的未来。由于时间最长、“课程”最多、影响最大，中央对辅导员队伍提出了很高的要求，高校、社会、家庭和学生也对辅导员队伍寄予厚望，要求他们既是思想政治工作的“大家”，同时又是具备多种素质和能力的“杂家”，是思想政治素质过硬、业务素质精专、综合素质全面的复合型人才。

**1. 扮演亦师亦友的职业角色。**一些新进入辅导员岗位的青年教师学历高，思维活跃，更容易与学生打成一片，但其生活阅历决定了他们在担负“人生导航”职责时的局限性。如何既保持老师地位又成为学生的朋友，如何既有亲和力又有权威感，是广大辅导员必须面对的新问题。

**2. 具有爱岗敬业乐于奉献的职业道德。**爱学生和热爱学生工作，通过建立深厚情谊来做学生的知心朋友，这是辅导员职业所要求的。与学生格格不入或没有感情，要在学生中“扎根”和产生影响是不可能的。来自多个学校、多个区域的学生的复杂性，工作的繁杂性，要求辅导员爱岗敬业，乐于与学生打交道、打成一片，乐于不辞劳苦、不计得失，舍得花时间和精力到学生中去，倾听学生的心声。

**3. 掌握思政工作的职业技能。**实践中，有些辅导员以说教方式教育学生，不能让学生心服口服；在奖学金评定、留学人选确定上不透明不公开；习惯当“保姆”；没有充分发挥学生自治管理的作用；心理咨询、就业指导方面不够专业等等，这说明辅导员工作是一门学问，知识化和高学历有利于辅导员发挥个人的学识魅力，影响学生，但不等于拥有大学生思想政治教育的专业素质和能力。这也要求辅导员自身要不断学习，熟悉学生的思想和心理特征，掌握学生教育和管理工作的一般规律、方法和基本知识，具有较强的组织、管理能力，具有较强的调查研究能力以及语言和文字表达能力，力争成为学生思想政治工作的行家里手。

**4. 提升多方面的职业素质。**要给学生一杯水，首先自己要有一桶水。为数不少的辅导员限于事务性的“两眼一睁，忙到熄灯”，更多关注学校分派任务的完成，没有时间对辅导员工作进行思考和创新，面对各种复杂局面，不同程度地存在知识恐慌和本领危机。辅导员要成为终身学习的示范者，掌握多方面的现代知识，融入青年学生获取信息的各种渠道，提升自身人文、社会科学素养，通过自己辛勤工作、自己的学识和人格魅力，通过平等、开放的交流，逐渐引导青年学生树立正确的人生观和世界观。

**5. 思考个人职业生涯规划。**从短期来说，辅导员要“有为才有位”，有为需要自信自强，老要求特殊照顾，反而会对自己提高自身素质不利；同时，要主动融入学校、学院的发展中，不要自己把自己边缘化。从长期来说，缺乏对自身职业生涯规划也容易产生迷惘和困惑。学校为辅导员配备“辅导员”，为辅导员构建专业化培养机制，搭建职业化发展平台，这些都有助于辅导员对个人发展进行规划，但最终也是最重要的是辅导员自身要做好个人职业生涯规划（摘自：《辅导员队伍建设中的问题及对策分析》河北农业大学学报/2006.12）

## 二、完善制度 健全机制 推动辅导员队伍健康发展

——全国 103 所高校辅导员队伍建设状况调研报告

**高校辅导员队伍是我国高校开展思想政治教育的骨干力量，这支队伍的建设状况及其素质高低深刻影响着高校思想政治教育的运行成效和质量。**为了全面把握辅导员队伍建设基本状况，为相关部门加强辅导员队伍建设提供科学决策依据，2006 年 4 月

部门加强辅导员队伍建设提供科学决策依据，2006 年 4 月，我们采用问卷调查、座谈会和个别访谈的方式，对在国家教育行政学院举办的 2006 年全国高校辅导员班主任骨干培训班学员进行了调研。调研涉及的主要内容有辅导员队伍的选拔、培养、发展和考核机制等方面；范围包括教育部直属和地方所属高校共 103 所；地域涉及东、中、西部；共发放问卷 180 份，收回有效问卷 165 份，回收率为 92%。

### （一）调研对象基本情况

参与本次调研的共有 165 名来自 103 所高校的辅导员。其中，来自东部的 89 人(占 53.9%)、中

部的 37 人(占 22.4%)、西部的 39 人(占 23.6%); 年龄结构为: 20~30 岁的 112 人(占 67.9%)、31~40 岁的 42 人(占 25.5%)、41~50 岁的 10 人(占 6.1%)、51 岁以上的 1 人(占 0.6%); 学历结构为: 专科 3 人(占 1.8%)、本科 87 人(占 52.7%)、硕士 73 人(占 44.2%)、博士 2 人(占 1.2%);

从事辅导员工作时间: 一年以下的共有 28 人(占 17.2%)、一年至两年的 25 人(占 15.1%)、两年至四年的 48 人(占 29.4%)、四年以上的 62 人(占 38.0%)。103 所高校中, 教育部直属高校 72 所共 131 人。其中, 来自东部的 75 人(占 57.3%)、中部的 31 人(占 23.7%)、西部的 25 人(占 19.1%); 年龄结构为: 20~30 岁的 93 人(占 71.0%)、31~40 岁的 29 人(占 22.1%)、41~50 岁的 8 人(占 6.1%)、51 岁以上的 1 人(占 0.8%); 学历结构为: 专科 3 人(占 2.3%)、本科 63 人(占 48.1%)、硕士 63 人(占 48.1%)、博士 2 人(占 1.5%); 从事辅导员工作时间: 一年以下的共有 26 人(占 20.2%)、一年至两年的 21 人(占 16.3%)、两年至四年的 39 人(占 30.2%)、四年以上的 43 人(占 33.3%)。

本次调研的辅导员中, 有 34 人来自 31 所地方高校。其中, 来自东部的 14 人(占 41.2%)、中部的 6 人(占 17.6%)、西部的 14 人(占 41.2%); 年龄结构为: 20~30 岁的 19 人(占 55.9%)、31~40 岁的 13 人(占 38.2%)、41~50 岁 2 人(占 5.9%); 学历结构为: 本科 24 人(占 70.6%)、硕士 10 人(占 29.4%); 从事辅导员工作时间: 一年以下的共 2 人(占 5.9%)、一年至两年的 4 人(占 11.8%)、两年至四年的 9 人(占 26.5%)、四年以上的 19 人(占 55.9%)。

## (二) 当前辅导员队伍建设的一般情况

为了全面了解辅导员队伍建设情况, 我们对当前辅导员队伍的人数配备、任职时间、年龄结构、辅导员地位、经济收入等情况作了调研。

### 1. 关于辅导员配备情况。

根据 2005 年 1 月颁发的《教育部关于加强高等学校辅导员、班主任队伍建设的意见》(以下简称《意见》)要求, 专职辅导员总体上按 1200 的比例配备, 保证每个院(系)的每个年级都有一定数量的专职辅导员。依据文件的规定, 我们对辅导员人数配备情况作了调研, 统计结果如下表:

**表一: 所在高校辅导员配备情况统计表**

学生与辅导员的比例(%)	100—200	201—300	301-400	401-500	501-1000	合计
专职辅导员	44	65	22	10	9	150
百分比	29.3%	43.3%	14.7%	6.7%	6.0%	100.0%
兼职辅导员	52	25	9	4	2	92
百分比	56.5%	27.2%	9.8%	4.3%	2.2%	100.0%

从统计结果看(有部分被调查者不了解本校的专兼职辅导员配备情况, 未予回答), 绝大多数高校专职辅导员的配备情况超过了教育部文件的规定。有 70.7% 的人认为自己学校是 200 名学生以上配备一名专职辅导员, 其中有 9 人认为, 自己学校是 500 到 1000 名学生之间配备一名专职辅导员; 只有 29.3% 的人认为自己学校是 200 名学生以下配备一名专职辅导员, 达到了文件规定的标准。

### 2. 关于辅导员的任职时间(回答本问题的总人数为 164 人, 1 人未答)

从统计结果来看, 任职时间为 2~5 年的有 102 人, 占所回答人数的 62.2%; 任职时间在 5 年以上的有 27 人, 占总数的 16.5%。从调研结果看, 辅导员任职周期绝大部分低于 5 年。调研结果显示辅导员岗位具有流动性大的特点。流动过于频繁, 不利于辅导员队伍工作的连续性、经验积累及其向着专家化和职业化方向发展。

### 3. 关于辅导员队伍的年龄结构

有 97 人认为本校形成了老中青结合的辅导员队伍, 占到了总人数的 58.8%; 认为本校不是老中青结合的有 64 人, 占总数的 38.8%。从统计结果来看, 大部分学校形成了老中青相结合的辅导员队伍。但是, 从辅导员年龄结构的组成来看, 大部分学校是以中青年人为主, 超过 50 岁的辅导员很少。

### 4. 关于辅导员队伍的地位

**统计结果如表二:关于当前辅导员队伍地位情况统计结果**

高校辅导员队伍的地位	根本就没有地位 较自卑	学校领导比较重视,与管理、学科教师大致同等地位	很不稳定,有机会就跳槽	处于中间水平心里能接受	合计
人数	33	26	42	62	163
百分比	20.2%	16.0%	25.8%	38.0%	10%

从上表统计结果可以看出,认为学校领导比较重视,在学校中同管理、教学、科研人员地位大致相同的有 26 人,占总数的 16.0%;认为在学校没有地位和有机会就跳槽的 75 人,占总数的 46.0%;而认为从所处地位能够接受的,有 62 人,占总数的 38.0%。因此,从总体上看,辅导员队伍的地位还有待提高,队伍稳定的问题也要引起相关部门的关注。

### 5. 关于辅导员的岗位津贴与实际收入

关于岗位津贴,从调研结果看,占总人数 75.8%的人给予了肯定回答,绝大部分高校给辅导员一定的岗位津贴;但是还有约 1/4 的人回答,他们没有岗位津贴。关于经济收入,有 75.0%的人认为辅导员的收入低于本校的专任教师,而认为与本校专任教师收入相当的只占到 17.1%。

### 6. 关于当前辅导员最关心的问题

关于本问题,我们共设置了四个选项,分别是:提高经济待遇、进修学习、晋升职称与职务、地位上得到肯定。

从统计结果看,当前辅导员最关心的是进修学习和地位的提。占总人数 49.1%的人希望得到进修学习的机会;有 44.2%的人希望辅导员的地位得到肯定。

### (三) 关于辅导员队伍的选聘机制

关于辅导员的选聘,《意见》要求,高等学校要高度重视辅导员、班主任的选聘工作,必须坚持政治强、业务精、纪律严、作风正的标准把德才兼备、乐于奉献、潜心教书育人、热爱大学生思想政治教育事业的人员选聘到辅导员队伍中来。同时,要求辅导员的选聘工作要在学校党委统一领导下,采取组织推荐和公开招聘相结合的方式进行。依据文件精神,我们就辅导员的主要组成成分、是否有辅导员选聘机制、采取何种选聘方式、本人是通过何种方式任职等问题进行了调研。

关于辅导员的组成成分,从调研情况看,大多数高校的辅导员是由留校的本科生、免试推荐的研究生组成,还有少数辅导员是由党政干部和教师来兼任的。

关于是否有辅导员选聘机制,有 132 人给予了肯定的回答,占总人数的 80.5%,其中部属高校的比例达到了 81.5%。从调研结果看,不论是教育部直属高校还是地方高校,绝大多数都建立起了辅导员选聘机制,关于辅导员选聘方式,大部分高校采取了多种方式并用的选聘方式来选聘辅导员,主要有公开招聘、组织推荐、免试推荐硕士生和博士生择优选聘等方式。其中,采取公开招聘方式的有 110 人、占总数的 83.3%,教育部直属高校有 87 人、占总数的 82.1%,地方高校 23 人、占到了 88.5%。从统计结果看,绝大多数学校采取了以公开招聘方式为主的选聘方式。同时,需要指出的是,还有为数不少的高校,采取了组合方式,如在免试推荐的硕士生和博士生中,通过公开招聘或组织推荐的方式进行选聘。

**表三:关于是否有辅导员选聘机制统计表**

	有	没有	不清楚	合计
被调研所有高校人数	132	21	11	164
百分比	80.5%	12.8%	6.7%	100.0%
教育部直属高校(1人未选)人数	106	13	11	130
百分比	81.5%	10.0%	8.5%	100.0%

**表四：关于辅导员选聘方式统计表**

	公开招聘	组织推荐	从免试推荐的硕士生、博士生中择优选聘	其他
被调研的所有高校人数	110	25	35	5
百分比	83.3%	18.9%	26.5%	3.8%
教育部直属高校人数	87	19	31	4
百分比	82.1%	17.9%	29.2%	3.8%
地方高校人数	23	6	4	1
百分比	88.5%	23.1%	15.45%	3.8%

**(四) 关于辅导员队伍的培养培训机制**

根据《意见》要求，各个高校要建立辅导员培养机制，以不断提高辅导员的政治与业务素质，为辅导员队伍健康成长提供条件。其具体内容包括，各地教育部门和高等学校要制定辅导员、班主任培训规划，建立分层次、多形式的培训体系，做到先培训后上岗，坚持日常培训和专题培训相结合，适时安排辅导员进行脱产、半脱产或在职培训进修，选拔优秀辅导员攻读定向学位等。

依据《意见》精神，我们就高校辅导员培养机制问题进行了调研。调研内容涵盖了是否有辅导员的培训规划、是否进行上岗前的岗位培训、有无进行从事辅导员工作方面的专业培训、是否有脱产、半脱产和在职培训计划、是否有选拔优秀辅导员攻读相关学位的机制等问题。

关于辅导员培训规划。从调研情况看，认为所在学校有常规培训规划的 68 人、占总人数的 41.7%，其中教育部直属高校 57 人、占总数的 44.2%；认为无计划但偶尔有一些培训的 93 人、占总数的 57.1%，其中教育部直属高校 71 人、占 55.0%；没有培训计划的 2 人，占总数的 1.2%。从统计结果看，大部分高校都对辅导员有培训计划并进行了一定的培训，但大部分高校没有对辅导员进行常规培训的规划。

**表五：关于辅导员培训规划统计表**

	无计划	没有	合计
被调研的所有高校人数	68	93	163
百分比	41.7%	57.1%	100.0%
教育部直属高校人数	57	71	129
百分比	44.2%	55.0%	100.0%
地方高校人数	11	22	34
百分比	32.35%	64.71%	100.0%

关于对辅导员上岗前的培训(2 人未选)。从统计看，绝大多数高校都比较重视岗前培训。调查结果显示，有 123 人表示所在学校辅导员在上岗前必须进行培训，占到了总人数的 75.5%，其中，教育部直属高校有 100 人，所占比例达到了 77.5%；只有 16 人的回答是否定的，所占比例为 9.8%。具体统计结果如表六。

关于辅导员的专业培训问题(3 人未选)。辅导员的专业培训是指与从事辅导员工作相关的专业培训与学习。从调研情况看，大部分高校组织过相关专业的培训，但是，这种培训没有做到常态化，只是偶尔进行一些培训。认为培训经常化的有 39 人，占总人数的 24.1%；偶尔进行培训的 109 人，占总人数的 67.3%；回答没有培训的 14 人，占总人数的 8.6%。在来自教育部直属高校的辅导员中，认为培训经常化的有 33 人、占总人数的 25.8%，偶尔进行培训的 86 人、占总人数的 67.2%。

关于辅导员的脱产、半脱产和在职培训计划问题(5 人未选)。从统计来看，大多数高校没有这方面的培训计划。给予否定回答的人数 93 人，占所回答人数的 58.1%；给予肯定回答的为 67 人，占 41.9%。其中，教育部直属高校给予肯定回答的 58 人，占所回答人数的 46.0%；给予否定回答的 68 人，占所回答人数 54.0%。

**表六：关于辅导员上岗培训统计表**

	上岗前必须培训	没有	不一定	合计
被调研的所有高校人数	123	16	24	163
百分比	75.5%	9.8%	14.7%	100.0%
教育部直属高校人数	100	12	17	34
百分比	77.5%	9.3%	14.7%	100.0%
地方高校人数	23	4	7	34
百分比	67.6%	11.8%	20.6%	100.0%

关于选拔优秀辅导员攻读与本职业相关学位的问题（有4人未选）。有42人给予了肯定回答，占所回答人数的26.1%；而认为没有此项计划的是119人，占所回答人数的73.9%。其中，教育部直属高校中有38人给予了肯定的回答，所占比例为29.9%；有89人的回答是否定的，所占比例为73.1%。从统计结果看，只有四分之一强的学校有攻读辅导员职业学位的计划，近四分之三的学校无此项计划。

从以上关于辅导员培养培训机制建立的整体情况看，除了对“岗前培训机制的建立”回答人数超过半数外，对其他的培养、培训机制的建立给予肯定回答的人数都没有超过半数。因此，各个高校还应加强对辅导员培养、培训计划的制定与实施，以切实有效地为整体提升辅导员政治与业务素质提供体制与机制保障。

#### （五）关于保障辅导员队伍的发展机制

制定辅导员发展的政策，创建辅导员发展的机制，是加强辅导员队伍建设的重要保障。为此，我们就辅导员队伍专业技术职务的评聘机制、转入教师队伍的评聘机制与长期发展规划、专职辅导员在职攻读学位和出国进修是否纳入学校教师培训计划等问题进行了调研。

关于辅导员专业技术职务评聘问题（6人未选）。统计显示，有77人回答自己所在的学校有关于辅导员专业技术职务的评聘机制、占所回答人数的48.4%，有82人给予了否定回答、所占比例为51.6%；其中教育部直属高校中给予肯定回答的有67人、占所回答人数的53.6%，回答没有建立该机制的有58人、占所回答人数46.4%。

关于辅导员转入教师队伍的机制（6人未选）。统计表明，认为本校有该机制的55人、占所回答人数的34.6%，回答没有的为104人、占所回答人数的65.4%。其中，教育部直属高校有46人给予了肯定的回答、占所回答人数的36.8%，给予否定回答的79人、占所回答人数的63.2%。

关于辅导员专业技术职务评聘与转入教师队伍详细统计结果如表七。

关于学校是否有辅导员长期发展规划问题（9人未选）。在本项调研中，有53人给予了肯定的回答，占所回答人数的34.0%，回答没有的103人、占所回答人数的66.0%。其中，教育部直属高校有47人回答本校有关于辅导员发展的长期规划、占所回答人数的38.5%，给予否定回答的有75人、占所回答人数的61.5%。

在回答制定了长期发展规划的53人当中，我们还就校方规定的发展方向问题进行了进一步的调研。调研表明，从校方的选择来看，选择频率最高的是辅导员将来从事校内的管理工作，有47人次，占到了88.7%；做职业化、专家化的辅导员，选择的人次为30人，占到了56.6%；从事教学和科研工作的为26人次，占49.1%；学校向地方组织部门推荐的有23人次，占43.4%。

被调研的161名辅导员选择的发展方向，同校方的选择在排序上具有较高的一致性，但在比例上还存在一些差异。选择从事校内管理工作的有67人次，占41.4%；从事做职业化、专家化的辅导员47人次，占到29.0%；从事教学、科研工作42人次，占25.9%；继续攻读学位的39人次，占24.1%。

总之，从发展方向上来看，在留学校与走上社会的选择中，绝大多数人选择学校，占到90%以上；在学校内部岗位的选择上，绝大多数人选择管理岗位。从调研结果看，不论是教育部直属高校还是地方高校，辅导员在发展方向的选择上大致相同。

#### （六）关于辅导员队伍的考核机制

建立相应的辅导员考核机制，加强对辅导员队伍的考核工作，是保证辅导员队伍健康成长的重要



措施。为了了解高校辅导员队伍考核机制的建立和实施情况，我们就高校辅导员队伍考核条例的制定与实施情况进行了调研。

**表七：关于辅导员专业技术职务评聘与转入教师队伍的机制统计表**

关于辅导员专业技术职务评聘机制		有	没有	合计
	被调研的所有高校人数	77	82	159
	百分比	48.4%	51.6%	100.0%
	教育部直属高校人数	67	58	125
	百分比	53.6%	46.4%	100%
	高校人数	10	24	34
	百分比	29.4%	70.6%	100%
关于辅导员转入教师队伍的评聘机制		有	没有	合计
	被调研的所有高校人数	55	104	159
	百分比	34.6%	65.4%	100%
	教育部直属高校人数	46	79	125
	百分比	36.8%	63.2%	100%
	地方高校人数	9	25	34
	百分比	26.5%	73.5%	100%

对于是否制定了高校辅导员考核条例问题(3人未选)，统计显示，有 145 人回答本校制定了辅导员考核条例，所占比例为 89.5%。其中，教育部直属高校的比例达到了 89.8%，地方高校的比例为 88.2%。从统计结果看，绝大多数高校制定了辅导员考核条例，但是，还有一成多的高校未制定辅导员工作条例。

**表八：关于辅导员发展方向选择情况调查表（多选）**

	做职业化、专家化的辅导员	从事校内管理工作	到地方工作	从事教学、科研工作	攻读学位	其他
被调研的所有高校人数	47	67	11	42	39	3
百分比	29.0%	41.4%	6.8%	25.9%	24.1%	1.9%
教育部直属高校人数	35	53	10	33	30	3
百分比	27.3%	41.4%	7.8%	23.4%	6.0%	2.3%
地方高校人数	12	14	1	9	9	0
百分比	35.3%	41.2%	2.9%	26.5%	26.5%	0.0%

从对辅导员考核结果来看，居于首位的是认为考核结果同奖惩直接挂钩，人次达到 111 人，所占比例为 78.2%；有 67 人次回答与职务聘任相关，比例为 47.2%。关于对考核不称职辅导员的处理方式，统计显示，采用批评教育和调离工作岗位为主要方式，比例达到 84.0%。从统计结果中回答对处理方式“不清楚”的人达到 57 人，比例达到 39.9%，其中，教育部直属高校的比例达到 42.5%。这可能说明，一是参与调研者不熟悉条例内容；另一种情况是在对辅导员的考核中，不称职的人员所占比例很小。

**表（七）辅导员队伍建设存在的问题与思考**

通过问卷、召开座谈会和进行个别访谈等形式，我们对当前辅导员队伍建设中存在的主要问题进行了调研。从统计结果来看，亟待关注的主要问题依次是：辅导员队伍的发展问题、增加培训机会与提高政治业务素质问题、明确岗位职责问题、提高政治地位和经济待遇问题等。

**表九：关于高校辅导员考核条例制定情况统计表**

	是	否	合计
参与调研高校人数	145	17	162
百分比	89.5%	10.5%	100.0%
教育部直属高校人数	115	13	128
百分比	89.8%	10.2%	100.0%
地方高校人数	30	4	34
百分比	88.2%	11.8%	100.0%

**1. 健全机制，为辅导员发展搭建平台。**

在调研和访谈中，这是最受辅导员们关注的问题。当前，我国高校共有专兼职辅导员 21.2 万人，其中专职辅导员为 4.8052 万人。在专职辅导员中，任职 10 年以上的占到 10% 左右，90% 在 10 年以下，65% 在 4 年以下。因此，辅导员队伍具有流动性大、稳定性差的特点。辅导员队伍建设中出现这种状况，主要是辅导员发展空间不足、发展机制不畅所致。中央 16 号文件、《意见》和最近在上海召开的全国高校辅导员队伍建设工作会议都明确提出，要为辅导员的发展提供空间，要对辅导员实行教师和管理干部双重身份管理。这些规定为辅导员队伍的健康发展创造了条件。但是，辅导员队伍的健康发展不仅需要相关部门和领导的重视，更需要相关政策和措施的配套来保障。当前，在辅导员的发展中还存在一些体制或政策障碍。

**关于辅导员向教师方向的发展。首先**，辅导员做专业教师有困难。目前，绝大部分高校在选聘教师中，都要求是博士研究生；而从事辅导员工作的人员大多是本科或硕士研究生学历，进入专业教师队伍存在学历障碍。同时，由于辅导员要用大量的时间处理学生事务，很难有时间进行专业学习与研究，所学专业也有所荒疏。因此，如果没有一定时间的进修学习或攻读相关学位，没有采取必要的倾斜政策，辅导员进入专业教师队伍存在一定困难。**其次**，按照有关文件的规定，辅导员可以走专家化的道路，成为思想教育、心理健康教育、职业生涯规划、学生事务管理方面的专家。但这也存在一定的问题：一是绝大多数辅导员没有相关学科背景；二是绝大多数学校也没有对辅导员进行相关学科的培养和提供进修机会；三是思想教育、心理健康教育、职业生涯规划、学生事务管理等具有极强的科学性与专业性，必须经过相关专业的学习与培训。因此，辅导员成为这些方面的专家，不仅需要教育行政部门和学校综合规划、统筹安排，为辅导员提供相关的学习与培训的计划与条件，更需要各种政策、措施和经费的保障。**第三**，在职称评定上也存在机制性的障碍，主要表现在多数学校还没有将辅导员晋升专业技术职务做到系统评审、指标单列。

**关于辅导员向管理岗位发展**。按照有关规定，辅导员从事管理工作有两个发展方向：**一是从事校内管理工作**。访谈中绝大多数辅导员认为，选择校内管理岗位是主要的发展方向，有的学校为辅导员向管理岗位发展搭建了平台，如将辅导员和管理干部统筹规划、统一使用，为辅导员进入管理岗位创造了较好的条件。但也有的学校由于编制和管理机制问题，存在向管理岗位流动不顺畅的问题。**二是学校向地方组织部门推荐，辅导员到地方管理部门任职**。由于存在跨部门操作的问题，需要政府有关部门提供相关的政策支持和措施保障；需要地方政府和学校的协同努力。这方面要做的工作很多，凭辅导员个人的努力是很难操作的。

**2. 加强培训，提高辅导员队伍整体素质。**

辅导员作为大学生思想政治教育的骨干力量，是大学生健康成长的指导者、引路人和知心朋友，也是高校贯彻党的教育方针、坚持社会主义办学方向的重要力量。辅导员所处的地位，对辅导员的政治思想、道德、心理和业务素质提出了很高的要求。当前，在各方面的共同努力下，多数高校建立了一支素质较高的辅导员队伍。但是，在专职辅导员中，还有 11% 不是中共党员，绝大多数辅导员只有初中级职称。因此，必须提高辅导员队伍的整体素质。提高辅导员的整体素质，一个重要的措施就是要加强对辅导员的培训和培养。前面调查显示，除了对辅导员进行岗前培训达到了 67.6% 外，绝大多数高校没有制定辅导员培训和培养的计划。如大多数高校没有进行经常的专业培训，没有攻读与辅导

员职业相关的学位计划，没有脱产、半脱产和在职培训的计划，更没有建立起相关的机制。因此，要提高辅导员的整体素质，必须认真贯彻落实教育部的有关规定，重视对辅导员的培训和培养；要制定培训计划，规范培训内容，落实师资和经费等，切实为辅导员队伍整体素质的提高创造必要的条件。

### 3. 准确定位，明确辅导员工作职责。

按照有关文件规定，辅导员的工作职责是深入大学生实际，做好思想政治教育工作。包括紧密围绕大学生思想政治状况，有针对性地开展相应的课堂教育；紧密围绕理想信念教育、爱国主义教育、公民道德教育、素质教育等方面的任务要求，指导和组织开展各种专题教育；紧密围绕大学生学习、生活中的实际问题，开展日常思想政治教育工作，指导学生党支部和班委会建设。应结合大学生实际，做好事务管理和服务工作。包括要具体负责好与大学生思想政治教育有关的日常管理工作；组织开展好帮困助学、就业指导、心理健康教育等与大学生学习成才、择业交友、健康生活有关的工作；参与处理好涉及学校和社会安全稳定的事件。但是，在调研中，多数辅导员认为，在实际工作中，存在工作职责不清、定位不准、职业评价不高的问题，自己从事的是办事员、清杂工和保姆的工作，大部分时间是用来应付琐碎的日常事务。因此，希望相关部门尽快制定辅导员岗位职责，对辅导员工作准确定位。各个高校要根据岗位职责的要求，明确其工作定位，并按照岗位职责对辅导员进行管理。同时，大家关注的问题，还有提高政治地位和经济待遇问题，严格考核制度、规范管理等问题。

（摘自《完善制度 健全机制 推动辅导员队伍健康发展》国家教育行政学院学报/2006.8）

## 三、从知识员工看高校辅导员队伍建设

21 世纪的人类社会正从以工业为支柱，以自然资源为主要依托的传统经济向以高科技产业为支柱，以智力资源为主要依托的知识经济过渡。知识经济的本质特征在于创新，而创新的主体——知识工作者则是经济发展过程中的主要因素。因此有人将知识经济时代的竞争归结为人才的竞争。

### （一）知识经济时代高校辅导员队伍建设的新思路

高校作为创造知识和传播知识的学术殿堂，是培养新世纪高素质人才的重要阵地。高校辅导员是学生日常教育管理最基层和最直接的实施者。辅导员工作质量和管理水平直接影响到高校以德育为核心的素质教育的顺利实施。辅导员是学生教育和培养过程中不可或缺的重要资源。在知识经济时代，对辅导员队伍的建设和管理也应该突破传统，有所创新、以此方能适应环境变化。

#### 1. 知识员工的定义

目前国内外学术界对于知识员工这一概念尚未有统一的定义，但基本都是从职业分类、工作性质和内容、工作特征这三个不同角度进行界定的。比如现代管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为“知识工作者用概念、思想和理论进行工作，而不是依靠手工技能和肌肉”。弗里茨·马克卢普（Fritz Machlup）定义知识员工是“从事知识的生产和传播工作的那些人”。曼弗雷德·科臣（Manfred Kochen）则认为知识员工是“主要运用信息和知识来工作的人”。尽管对于知识工作者的界定尚不明确，但并不妨碍将辅导员归于知识员工的范畴。

#### 2. 高校辅导员的工作特点

从某种程度而言，辅导员基本承担了除专业教学以外的各类学生日常教育管理和服务工作。辅导员的工作是以思想政治教育为主线，寓教育于学生日常教育管理和服务之中。其基本职责包括：学生的思想政治教育、品德教育、学生党团建设、学习指导、就业指导、评奖评优、帮困助学、违纪处理、心理咨询等。辅导员要关注学生的思想动态，关心他们的学习生活，及时贯彻落实国家、学校的各项政策等。

就辅导员这一工作岗位而言，他们从事了大量的管理工作。从工作的性质和内容而言，他们更多使用了概念、思想、理论等来开展工作。从工作特征来看，完全符合了德鲁克提出的知识工作的五个特征，即任务不明确、自主性强、创新是任务和责任的一部分、质量比数量更重要、需要持续不断的学习和教导。因此，辅导员工作具有鲜明的知识员工的工作特点，辅导员属于知识员工的范畴。

#### 3. 将辅导员视为知识员工进行管理的意义

---

根据国家有关文件规定，学生辅导员是高等学校教师和管理队伍的重要组成部分。高校的辅导员队伍是思想政治教育工作的重要力量，是一支具有鲜明时代特征的队伍。随着时代的发展、其任务、角色、责任、能力等都面临着新一轮的结构性调整。

传统计划经济体制下对于高校辅导员的定位、管理和队伍建设将很难适应知识经济时代环境下高校培养人才的新需求。辅导员作为知识员工的一种存在形式，可以而且应该运用管理学发展的最新理论和方法，并结合国情和高校的实际来进行更科学、高效的管理。

德鲁克曾提出：“知识工作者的管理问题及其生产率是国家竞争优势的最基本持久力量。”对知识员工管理的问题既是 21 世纪的管理新难题，又是影响着国家竞争的重要因素。由此可见，在新时期如何将知识员工管理的理论和方法运用于高校辅导员队伍的建设对于高等教育事业的发展 and 科教兴国战略的实施有着深远的影响。

## （二）目前高校辅导员队伍管理出现的问题

辅导员队伍的管理和建设一般包含五个环节：选留、培训、考核、激励、分流。随着社会的发展，辅导员的工作对象、内容、形式、效果等发生了诸多的变化，面临着全新的挑战。而在辅导员队伍的管理过程中，不同环节也出现了新的问题。

### 1. 辅导员的选留

高校辅导员一般分为专职和兼职两类，其中兼职辅导员主要由研究所和专业教师等担任。这类辅导员相对专职而言，队伍的流动性较大，缺乏一定的稳定性。

专职辅导员的选留按来源可分为校内和校外，按年龄学历又可分为应届本科生、研究生和从机关部门转岗年近退休的干部等。从对辅导员这支队伍的定位而言，属于教师编制的同时又将其作为政工后备干部进行培养。因此近年来高校辅导员队伍基本以选留应届硕士研究生为主，辅以少数转岗干部作为补充。

分析专职辅导员的两类构成可以发现其各有利弊；硕士研究生拥有较好的专业理论基础，年轻有活力，富有工作热情和创新精神，善于接受新事物等；转岗干部阅历丰富，有较多的人脉关系等。

弊端则在于这两者特有的优势又恰好会是另一方的劣势。同时，受高校在工作收入等客观条件方面的限制，选留的硕士研究生往往在综合竞争力方面略逊一筹。思想政治专业以外的一些与思想政治管理工作非对口专业的学生中则有部分属于难以在社会上寻找到与其原专业对口的岗位，退而转向高校作权宜之计。因而其对于辅导员工作性质内容的重要性的认知以及自身定位的偏差将直接影响到工作的实效。

另一方面，在从校外招聘辅导员的选拔录用过程中、面试起着相当大的作用。但短短几分钟的问答、寥寥几页纸的简历能充分体现个人能力与岗位要求的融合度吗？尽管可以通过实习期来作进一步考察，但在目前高校这样的环境中，其形式可能远胜于实质。

### 2. 辅导员的培训

从知识工作的角度而言，辅导员工作的内容可分为程序规范性的内容和非程序规范性内容两类。前者包括了党团建设、评奖评优、帮困助学、违纪处理等工作中程式化、标准化的部分。后者则涵盖了就业指导、心理咨询等对象不确定和前类工作中非程式标准化的特殊情况的处理。

从实际情况来看，对辅导员的培训更多地是集中于将各块工作中程序性、规范性的内容进行讲解指导。这部分是基础，用以明确基本的工作内容和要求。但在此之上，对于非程序规范性的部分则缺乏科学系统、针对性的指导。

辅导员在处理这类工作时往往是借助于老辅导员的经验传授甚至是凭个人感悟来进行的，工作的效率和质量往往会受到一定的影响。当其经历或完成了这类非程序规范性的工作后，总结往往仅限于其个人，使个人经历转化为个人经验。但目前辅导员工作中大多还没有一套科学系统的方法将经验进一步转化为知识，因此也就限制和影响了辅导员队伍整体工作质量和效率的提高。

另一方面，不少新辅导员来自于其他高校，进入新的学校后，存在着文化融合和环境适应的问题，从学生变为教师的角色转换问题，个人职业生涯发展定位和心态调整等问题。如何应对和解决这方面

问题尚缺乏专业、系统性的培训。

德鲁克提出的知识工作五个特征中就有“需要持续不断的学习和教导”，辅导员如果在工作中不能得到及时有效的培训，其个体对于该项工作的价值将会像蜡烛一样被燃尽。这显然不利于辅导员个体和整个队伍的长远发展。

### 3. 辅导员的考核

基于辅导员属于知识员工的范畴，对辅导员工作进行正确有效的考核的确是个难题。因为程序规范性的工作内容可以通过各种量化的指标按一定的权重进行评分考核，但对于非程序规范性的工作内容则难以量化。但非程序规范性的工作却又更多展现了辅导员的创造性和创新性以及对工作的敬业投入。加上非程序规范性的工作往往不一定能够及时反映出工作效果，若仅从工作结果对其进行考核评价，难免有欠全面，甚至会成为一种错误的导向；只需把规定要求的工作按部就班地完成，而创新可能存在风险，到头来吃力不讨好。长此以往，辅导员队伍的整体工作水平将会受到影响。

### 4. 辅导员的激励

激励与考核是密切挂钩的，考核的环节不能做好，激励也就失去了科学的依据和期望的效用。限于高校目前的实际情况，辅导员的薪酬尚不能与其工作实绩完全挂钩，仍带有较强的计划经济色彩，有些甚至连基本的工作环境和条件都不能配套落实。往往辅导员超负荷工作，却得不到相应的报酬，严重影响着其工作心态和质量。

从斯金纳（Burrhus F Skinner）的强化理论可以得知，对不同对象应采取不同的强化措施，及时的、变动比率的正强化可以产生非常高的绩效，并且使行为消除得非常慢。但目前的实际状况却是对于辅导员的激励存在着不及时、不匹配的问题。

辅导员工作往往只在年终进行总结评优，平时难有及时的激励。激励的方式主要还是奖金、表扬、提升等，不仅过于单一，而且缺乏针对性，未充分考虑不同个体间的需求差异。同时在某些评优的过程中存在“排排座”的现象，不仅获奖者认为是理所应当的，未发挥正向的激励作用，而且可能对其他人产生负面作用，影响工作积极性。

### 5. 辅导员的分流

在对高校辅导员的定位上，党和国家非常重视，要求把辅导员作为党政后备干部和教学科研后备力量来培养。但实际情况却是辅导员定位的弱化。辅导员的地位相对较低，得不到应有的重视和理解，表现为两个极端；要么轻视辅导员工作，要么将与“学生”二字有关的任何事情都与辅导员工作划上等号。

专职辅导员长期脱离专业教学和科研，使其成为教学科研后备力量变为了一种美好的理想。辅导员的职业生涯发展规划缺乏选择空间，出现个体发展到一定层次后难作新的定位，最后由于年龄的关系而调离岗位。

将辅导员作为党政后备干部培养也会产生负面影响。个别辅导员将其工作视为一种临时的过渡和跳板，对学生工作难有长期的规划和思考，追求表面业绩，好大喜功、不利于学生工作长期可持续的发展。

## （三）以知识员工管理指导高校辅导员队伍建设的建议

知识员工管理的目的是提高知识工作生产率，是在传统管理理论的基础上，针对知识工作和知识员工的特点所作的理论与实践的创新，其本身还未形成完整的理论体系。但随着知识经济时代的全面到来，管理的创新必将成为不可逆转的趋势。与此同时，高校辅导员也面临着新的挑战，工作内容、对象、载体等都发生了变化。上述这些问题正是在于我们现有的管理体系和模式已经跟不上辅导员队伍建设和发展的需要。

要解决辅导员队伍建设过程中各个环节所出现的问题，可以借鉴知识员工管理的创新理念和方法，结合辅导员工作的特点，首先从队伍发展定位、考核激励和文化建设三方面着手尝试。

### 1. 辅导员队伍的发展定位

对于辅导员的角色定位应该全面而准确、辅导员应该是专业性强、综合素质要求高的“专业”教

师。这里的专业不同于学术科研的专业，而是指学生思想政治教育、管理服务工作的专业。

对于学生工作应该将其其中的一部分内容作重新的定位并进行剥离、成立新的服务管理部门。尽管现在高校普遍成立了就业指导服务中心、心理咨询中心、学生社区管理服务中心等，但这些部门并未因为服务对象、内容的不同，真正从根本上在选拔录用、考核激励、培训深造等方面区别于传统的学生工作处（部），建立科学、独立的运作机制。单纯挂一块牌，换一个名称并不能解决原有的问题。

这些新的部门应该根据实际情况，按照市场化、专业化的发展要求创新机制，管理运作。在其中的管理人员也应该进行职业化培训，使其向专业化方向深入发展。这不仅能够给学生提供高质量的专业服务，而且能从中培养一批职业化的专业人才比如专业的心理咨询师、职业规划咨询师等。

## 2. 辅导员的考核激励

由于辅导员工作的特殊性，对其绩效考核应该是定量与定性相结合。定量考核的指标选取和权重设置要注意可能产生的工作导向。而定性的考核要实现明确统一的基本原则，客观公正、及时详细、否则容易流于形式。

目前的辅导员队伍正朝着年轻化的方向发展，但一般收入水平相对较低，加之多处于婚配年龄，经济上会有一些的压力。因此提高他们的生活待遇，保证较好的经济收入，营造良好的工作环境，不仅是辅导员工作得到社会承认的标志，更能使其稳定思想，安心工作。

对知识员工而言，与物质激励相比，精神激励更为重要。个人受到尊重后的愉悦感，个人价值实现后的幸福感以及创造欲望获得和满足后的自豪与激动等，都是员工奋斗的动力。年轻的辅导员需要的是未来的工作发展空间，针对他们的这种心理需求，就应该及时地对成绩进行认可和表扬，安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等，激发辅导员为教育事业而献身的积极性。

## 3. 辅导员队伍的文化建设

文化是组织的灵魂，知识型组织是以人为中心的，文化更显得重要。在辅导员队伍中要极力提倡团队精神、钻研精神、工作热情等，建立“人本管理”的文化氛围。所谓“人本管理”，就是要给辅导员一个充分发展、展示个性并适应工作需要的宽松空间。辅导员要随时明确自己在学生工作体系中的定位，同时也要肯定辅导员的个人尊严和价值理念。

辅导员队伍要发展为“学习型组织”、建立“终身培训”的模式。通过培训等手段加强辅导员队伍内部的智力开发，提高工作技能，扩展其个性与人际沟通能力，促使其更新知识，使辅导员在工作中真正对其工作岗位产生认同，对所处的团队产生归属感。

知识员工管理的创新理念和方法对于高校辅导员队伍的管理和建设有着相当深远的借鉴意义。随着知识员工管理理论的不断实践和创新，辅导员队伍的建设也一定会迈向新的高度。

（摘自《从知识员工看高校辅导员队伍建设》思想理论教育/2005.12）

# 四、结构转型——高校辅导员队伍专业化建设的关键

高校辅导员队伍的重要作用毋庸置疑。但我们也应清醒地看到这支队伍明显存在的两个不足：一是“一杯水对一杯水式”的教育，二是“外行当家式”的管理。问题的症结即在于这支队伍的专业化建设严重滞后。辅导员既是教育者，也是管理者，或者说是教育管理者。从整体上看，目前的辅导员队伍是一支管理强而教育弱的队伍，这支队伍的专业化建设严重滞后的根本原因就在于其结构是管理型而非教育型的。因此，结构转型是加强辅导员队伍专业化建设的关键。

## （一）管理型队伍的主要不足

### 1. 忙于事务

**服务具有一定的教育功能，但服务不能代替教育，尤其是当这种服务陷入繁琐的事务性工作之时，其教育功能更趋弱化，而忙于事务恰恰是管理型队伍的突出表现。**所谓“眼睛一睁，忙到熄灯”，这句话既道出了“捡芝麻”的辛苦忙碌，也透出了“丢西瓜”的无奈和遗憾。台湾著名企业家王永庆曾提出一个重要的管理观点：“忙就是盲”、“忙表示没有计划，没有远见，不懂追求需要，不懂分析，不知轻重缓急，没有秩序，就是不懂管理。”忙于事务的管理者极易陷入日绩有余、年绩不足的尴尬，究

其原因就在于当事者停留在甚至满足于做事，而忽视了事物之间的关联和工作的最终目标。高科技企业华为公司提出：“要提倡思想上的艰苦奋斗。”思想上的艰苦奋斗，其本质要求就是掌握科学理论，以深入的理论思维指导实际工作的开展。如果一个辅导员只重用力做事而不重用心想事，其教育功能必定大打折扣。

## 2. 以管代教

**管理具有一定的教育功能，但管理不能代替教育，尤其是当这种管理带有明显的强制色彩时，其教育功能更趋弱化。**有人片面地认为，辅导员的职责就是管住、管好学生，因而兵来将挡、水来土掩，过分偏重于行政权、奖励权、惩罚权等约束之权的运用，就必然对学生成长过程中或多或少发生的种种问题采取你“冒”我“压”的强硬态度，缺乏结合具体案例由点及面、由此及彼对学生进行教育的自觉意识和高超艺术，不知不觉中陷入“消防队员式”的被动境地，哪里有“明火”就扑灭哪里的火，至于哪里有“暗火”则心中无数或顾此失彼。没有规矩不成方圆，麦当劳光炒菜的规范就有一米多高，对大学生来说严格的管理同样必不可少，但操作性工作与教育性工作毕竟有着巨大的差异。辅导员对学生的影响权主要由行政权、专长权和人格权组成。行政权是由组织授予的，仅仅仰仗行政权对部属施加影响的管理属于传统的官本位范畴，专长权和人格权才是使辅导员真正成为教育者的必备条件。“寻找大漩涡的中心点”、“到有枪声的地方去”，用行政的方式对事情进行处理并不是一件什么难事，并且可以在较短的时间内操作完成。如果我们的工作仅仅停留在这一层面上，它的教育意义就相当有限。

## 3. 以管理者为中心

**传统管理模式的实际工作成效与潜在成效有着明显的距离。**有管理学者在分析导致这一结果的根源时认为，其管理理论“包含了使得现代组织无法实现卓越成效的一些主要假设，这些假设把管理人员置于行动的中心，迫使他们用双肩扛起一切责任。……这完全是从英雄的角度来看管理人员的角色英雄管理人员(Heroic Manager)有两种形式：师傅型管理人员(Manager as Master Technician)与指挥型管理人员(Manager as Conductor)。“这两种形式都有一个假设，就是领导者应该能解决各种问题，应该控制一切。”这种渊源于十九世纪的管理模式现在仍然拥有不小的市场，但它的适应性已经很差，常常造成不利的影响。具体到高校辅导员这支具有一定特殊性的管理队伍来说，这种理论的消极影响就在于把辅导员放在中心和支配的地位，把学生放在被动和受支配的地位，只着眼于辅导员的积极性，而忽视受教育者的主体性和主动性。其管理思维的出发点是“我愿意怎样管理”，而不是受教育者“需要什么样的管理”，形成了我说你听、我管你服、我打你通的权威管理逻辑。实际上这种权威管理的局面并未真正形成，大学生年级越高越难管、辅导员心有余而力不足的事实已经向我们提出了急需变革的要求。

### (二) 教育型队伍的基本要求

#### 1. 以育人为导向

育人是高校的根本任务，培养高素质创新型人才是高校肩负的神圣使命，我们的全部工作更应该紧紧围绕育人目标、充分体现育人思想。衡量我们工作成效的标准，不在其自身的完善程度如何，而在其对育人工作的实际贡献。与此同时，渴望成才、追求成功是大学生本身的内在需要。以直接服务于学生的发展作为辅导员最高的职业价值不仅仅是职业道德的问题，也是职业生态的问题。辅导员工作的价值只能通过工作对象的健康成长而体现出来，无视大学生的成才要求，辅导员的工作就会变成无的放矢的瞎忙。因此，只有更好地作用于学生的全面发展，才能提升辅导员职业的地位与价值。

育人既是一种理念，也是一种实践，既是目标，也是过程。坚持以育人为导向，对辅导员的工作提出了更高的要求，也为辅导员作用的发挥提供了更广阔的舞台。正确把握教育规律和大学生成才的特点、赋予自身工作更多更深的育人意义，是辅导员工作不可回避的价值抉择。

#### 2. 以促成为手段

教育型的辅导员队伍之所以必要而且可能，**主要基于如下三点考虑**。一是大学生具有很强的可塑性，主观上有接受教育的愿望，客观上需要教育的引导。二是辅导员和学生之间可以相互影响与促进。

权力包括说“不”的权力，也包括说“好”的权力。如果我们把权力定义为“把事情完成的能力”，就会有“促成之权”(enabling power)和“约束之权”(restrictive power)的区别。教育型辅导员运用权力和影响的方式应体现出“三高”的特点：即要求工作“高质量”，给予学生“高支持”，从而使团队和团队中的个体获得“高成长”。**三是**辅导员完全可以学会必要的知识，掌握促成的技能。我们说大学生人人渴望成才，这是就整体而言的，具体到不同的类型和个人，其成才的化合过程和最终结果差异甚大，因而辅导员就很有必要**从三个角度选择促进学生成长的手段**：**一是**面向学生整体的促成；**二是**面向学生群体的促成；**三是**面向学生个体的促成。这三个角度之间既相互区别又相互联系，构成一个复杂而又广阔的“教育空间”。如中国石油大学(华东)在学生工作中形成的五个依托系统：即对优秀学生的助推系统、对经济困难学生的资助系统、对学业有困难学生的帮扶系统、对沉迷网络学生的帮控系统、对身体出现疾病、存在心理问题学生的帮助系统，就是一个面向学生群体有效促成的典型案例。

### 3. 以学生为中心

学校是以教师和学生为主构成的一种组织。必须坚持学校发展以人才为本，以教师为中心；坚持学校工作以育人为本，以学生为中心。而学生又是教师的直接与主要的服务对象，因此，以学生为中心的办学理念在学校工作中处于更基础的地位。坚持以学生为中心，除上面说到的以育人为导向、以促成为手段之外，还应坚持做到以下两点：首先是以尊重为前提。就是要尊重学生的需要，尊重学生的选择，尊重学生的人格，尊重学生的个性。尊重是为了引导，尊重是为了促成。辅导员应把自己放在引导、促成的位置上，而不是把自己放在指挥命令的位置上，要在尊重学生主体地位、尊重学生成才规律的前提下开展工作。容易“冒泡”似乎是学生工作中的普遍现象，但“师傅型管理人员把部属的缺点看成永远无法矫正的毛病；指挥型管理人员把部属的弱点看成可以进行操纵的借口；育人型管理人员把这些看成部属成长的机会”。其次是以平等为基础。随着社会的发展，公平竞争的法制经济秩序逐步确立，民主平等观念日益深入人心人们的主体意识普遍增强。尽管等级现象依然存在，但因为等级而产生的尊卑观念和盲从意识逐渐淡化，人们将依据独立的判断选择思想观念和交流对象，简单粗暴的教育方法以及从上到下、惟我独尊的教育方式已没有市场。师生交往中某些逆反情绪的突出存在，正反映了传统思想观念遇到了现代思维方式的抵触。辅导员必须正视学生的自尊需要和自主意识，在平等的基础上开展工作。不仅师生之间是平等的，而且学生之间在老师面前也应享有平等的待遇。学生入学、在读、毕业的过程，实际上也是与辅导员相识、相知、相长的过程。学生的目的在求学，辅导员的目的是育人。惟有在平等的基础上深入地进行，才能使二者之间的关系在可持续中日趋深厚、相得益彰。

#### (三) 从管理型向教育型转变的三个关键

权力的两个必备条件是动机和资源。有些事情我们有能力去做，但缺少动机；有些事情我们有动机去做，但缺少资源。缺少动机，资源的力量就会减少；缺少资源，动机就会成为空谈。二者缺少任何一个，权力就会崩溃。根据这一理论，我们认为辅导员队伍从管理型向教育型转变要抓住以下三个关键。

#### 1. 素质结构转型

这里所讲的素质结构既涉及个体的改善，也涉及整体的提高。辅导员队伍专业化建设的一个根本前提是干一行就要爱一行，在此基础上才有可能钻一行和专一行。要解决好只有职业心而缺乏事业心的现象，因为职业心不能使人完全认识到自身工作的重要意义，只是把工作当成一种生存的手段和暂时的打算。而事业心则能与人生的价值和目标紧密相连，从而使工作在一中强力的牵引下获得持续的改进。至于具体的素质结构转型，主要应涉及以下内容：**(1) 学历结构**。育人者必先育己。在育人过程中，学生对老师包括辅导员有一种潜在的期望心理，如果辅导员本科一毕业就开始做学生工作，这是一杯水对一杯水的教育。不少辅导员之所以在工作中不愿意或不善于利用各种机会对学生进行有效的教育，其中一个很重要的原因就是底气不足，知识储备不够。因此，本专科生的辅导员一般应从具有硕士学位的人员中择优选聘，研究生的辅导员应从具有博士学位的人员中择优选聘，形成以研究生为



主体、本科生为辅助的辅导员队伍的学历结构。(2)**知识结构**。由于辅导员大多从本校选留，因而其知识结构决定于本校的学科结构，这样做有利于辅导员的选留和今后的分流，但不一定适合辅导员实际的工作需要，容易导致外行当家式的管理现象。且辅导员多从本校选留也使得队伍的学缘结构不太理想，对初入岗位者很重要的新鲜感和紧张度明显不够。因此，应加大人文社科、管理学科毕业生的比例，加大外校毕业生的比例，以改善辅导员队伍的知识结构。(3)**年龄结构**。目前这支队伍的年龄结构以30岁左右的年轻人为主。铁打的营盘流水的兵，较强的流动性使得这支队伍总是充满朝气和活力，但稳定性太低又使得其专业化建设没有基础。如果真正把辅导员工作既当成一门事业来做，又当成一门学问来做(事业加学问是专业化的条件)，就需要一批有经验、有水平的人长期献身于此。辅导员队伍也要形成梯队，也有一个传帮带的问题。有一批年龄稍长、业绩突出的同志坚守在辅导员岗位上，这本身就是队伍专业化的一个标志。因此，应形成以30岁左右为主体、40岁左右为辅助的辅导员队伍的年龄结构。(4)**职称结构**。推进辅导员队伍的专业化建设需要有相应的专业化要求，职称评聘就是一个重要的杠杆。目前这支队伍的职称以管理或政工系列为主，应参照教师系列职称评聘的要求，结合辅导员的工作实际，制定更具专业特色的辅导员职称评聘办法，从职称导向上加强辅导员队伍的专业化建设，形成以教师系列职称为主体、管理或政工系列职称为辅助的辅导员队伍的职称结构。

## 2. 功能结构转型

辅导员应履行的主要功能是教育，而不仅仅是管理或服务，尽管管理或服务是辅导员工作的重要内容，但也应该是一种教育型的管理或服务。美国大学人事协会曾提出一个鲜明新颖观点：学生的学习是当务之急——学生事物的含义：(Student Learning Imperative: Implication for Student Affairs, 简称SLI)。此观点已成为美国指导学生事务及其管理的新的理论基础。SLI提出“面向学生学习的学生事务部门”的特征是：(1)学生事务部门的工作是对学术工作的补充，它以促进学生学习和个人发展为根本目的，学生事务人员应严肃认真地履行职责，帮助学生学习和发展；(2)使用策略鼓励学生学习和个人发展；(3)学生事务人员应联合其他的机构和部门共同促进学生的学习和发展；(4)学生事务的领域包括学生问题的专家、环境和教学过程多个方面；(5)学生事务的政策和方案制定是基于对学生学习的实践研究和学院具体的评估信息。毫无疑问，学生以学为主，以成才为目标，辅导员的工作必须以学风建设为中心，肩负起培养学生成才的责任和使命。辅导员把学风建设放在自身工作的中心位置，其工作在内容上就会具有稳定性，在时间上就会具有持续性，就有可能解决目前工作中存在的“形式有余、内涵不足”的问题。此外，专业化的辅导员队伍要在第一课堂占据一定的地位，要在第二课堂占据重要的地位，要在这两个课堂上充分履行自己作为一名教育者的职责。

## 3. 资源结构转型

辅导员是高校重要的育人力量，但他们的力量肯定是有限的。**丰富育人资源的现实途径有二：一是通过辅导员的自身努力，不断提高综合素质，充分履行岗位职责。**我们不能以人盯人或家教式的方法来教育管理学生，辅导员应善于建立一个共同担负责任的团队，“大家教育大家”要比“一人教育大家”具有更大的影响力。如中南大学按照“规范化管理、项目化引导、基地化推进”的思路加强学生社团建设，在培养学生的三自能力、丰富校园文化生活的同时，发挥了重要的育人作用。**二是通过学校政策的导向。**要坚持学校教育以育人为本、德智体美以德育为先的方针，充分调动教书育人、管理育人、服务育人的积极性。要大力加强师德建设，挖掘专业教师和教学的育人功能。采取有效措施，要求和鼓励专任教师、青年教师、管理服务人员从事一定的学生教育管理工作等等。总之，人人都是育人环境，努力形成全员育人、全方位育人全过程育人的氛围和机制，是高校切实做好育人工作必须解决的重要问题。(摘自：《结构转型—高校辅导员队伍专业化建设的关键》现代大学教育/2006年第4期)

## 五、探索高校辅导员工作职业化的新路子

从社会学“职业”理念出发，构建高校学生工作队伍“职业化”建设体制，探索“职业化”建设发展新路子，对于新时期高校学生工作队伍转型，努力发挥学生工作在高校人才培养中的应有作用具有十分重要的意义。随着高等教育改革的不断深入，我国高校学生工作体制在主动适应高等教育现代

化及有效落实人才培养目标上存在着诸多不适应，由此导致了队伍建设中的一系列问题。

**1. 职业定位模糊。**关于高校学生工作是否是一种职业及有无专业问题的探讨由来已久。由于传统观念及岗位特点，尤其是现行的管理体制带来的辅导员分流、归口及晋升空间上的限制，使得辅导员工作“非职业”、“难干久”的认识根深蒂固。正是基于这种认识，很多高校在初期安排辅导员时就存在着“临时”“过渡”及“短期”的思想。“上岗前想别岗，上岗后要转岗”几乎成了辅导员的“工作经”从而影响了队伍的稳定。

**2. 专业归属不明。**长期以来，我们始终未能解决学生工作从业者的专业归属问题。无论是最初明确的思想政治教育属于政治学科，并与马克思主义理论教育归并成为政治学一级学科之下的二级学科，还是如今的马克思主义理论成为一级学科，思想政治教育作为关于优化高校辅导员队伍结构的思考高校辅导员队伍建设中的竞争机制探讨高校辅导员队伍建设发展的五个历史时期及其特点素质重构——高校辅导员队伍建设的核心其中的二级学科来建设，在高校学生工作主要承担着思想教育及日常管理工作两大职能的前提下，我们大体上把学生工作划归到思想政治教育学科的范围。随着经济社会的发展，这样的设置已经难以适应当今高等教育背景下大学生对心理、学习、就业、生涯设计及学生日常事务等方面提出的专业化及多样化的要求。另一方面，从专业的角度看，高校学生工作在其知识体系、技能标准、专门化专业化训练、职业资格认定、专业协会和社会声誉及经济地位等方面的缺失及弱势，自然使其专业性受到质疑，由此导致的专业归属模糊也就不足为奇了。

**3. 职责宽泛无边界。**以“专”“兼”结合为主的高校学生工作队伍，主要担负着思想政治教育及日常管理两大块工作。随着经济社会的发展，高校大学生所涉及的问题，早已突破了传统意义上的住宿、学习及就业范畴。应对高教改革发展及大学生成才的需要，诸如心理、人际、生涯设计及社会适应等方面问题的解决亟需专业化、专家化的指导。然而现实确是，几乎所有高校都是“赶鸭子上架”，一大批并非科班出身的“外行”辅导员在进行着并非专业的“专业”指导。另一方面，除课堂教学外，几乎所有与学生相关的问题都要靠也只能靠辅导员去解决。长此以往的结果是辅导员的工作职责顺理成章的在膨胀和泛化。处于事务中心的辅导员，只能是疲于应付和被动招架，必要的思考、学习及提高难以保障，造成了工作上的无序和混乱，不仅限制了辅导员的个人发展，而且直接影响了学校管理及人才培养工作的有序进行。

**4. 专业化程度低。**在学历及专业背景上，尽管一些高校学生工作队伍中已有少量具有思想政治教育或教育学等相关专业的硕士、学士毕业生，但就总体而言，非“科班”出身者仍占主体。我国目前尚未设立类似国外学生事务管理专业的学生管理专业或正式的培训机构，大多数辅导员基本上未经专业学习培训或简单培训即直接上岗，明显缺乏从事学生教育管理专业的基本素质和技能。在年龄结构上，辅导员又大多较年轻，缺乏人生经历和工作经验，而当今的大学生特别需要的则是具有一定学历阅历及相关专业素养的“导师型”辅导员。“专兼”并存的人员组成，要么并非专业出身的“专职”身兼数职，要么本身就是非专业出身的兼职“身不由己”，由此导致的学生工作只能是应付日常，浮在表面，要么就是充当“消防”“救火”，不出事、少出事就已经不错了，更谈不上创新或深入研究了。

**5. 考核评价弹性大。**考核条例操作难、效果不佳一直是高校学生工作考核时的难点。一方面是硬任务对应着软指标，职责的宽泛及目标的“软化”导致考核时缺乏充足的依据；另一方面是辅导员日常工作中过多的“软件”和“弹性”成份增加了考核的难度。辅导员的工作内容、效果、指标远不像教学、科研等工作易于量化。所有高校虽都建立了辅导员考核制度，但对辅导员的工作性质和特点及其规律缺乏科学的研究分析，操作性较强且较为客观系统的评价标准一直没有形成，现有的考核机制使得职能部门在评价其工作业绩时带有较多的随机成分，人为因素较多，难以体现客观和公正，辅导员工作的积极性受到影响，客观上造成了高校学生工作加强和改进的困难。

高校学生工作职业化是指高校学生工作的职业品质和职业程度不断地提高，从而成为职业的过程。高校学生工作是一个独立的职业类别虽被界定下来，但由于目前高校学生工作者多为兼职，且在从事高校学生工作时还承担一定的教学工作，加之目前对教师的研究多于对学生工作者的研究，导致人们对高校学生工作这一职业的认识并不清晰和具体，包括从业者本人对该职业的认识也存在着误区，

从而影响了学生工作职能的有效发挥。

**首先，改革体制是前提。**现有的学生工作队伍，人员构成庞杂，知识水平、学历层次参差不齐。对于大多数人来说，他们的共同缺陷是未接受过学生管理专业的系统学习和训练，同时还有因人设岗的现象。要从根本上改变这种状况，必须在以下几个方面寻找出路。

**其一是统筹管理。**要建立一支专职学生工作队伍（在目前条件下，可逐步由专兼结合向完全专职过渡），其人员组织人事工资关系及工作安排不再归属于院系，改由分管学生工作的校党委副书记直接领导下的学生发展部或学生工作部直接统一管理，以确保全校的学生工作一盘棋，改变过去长期施行的校、院（系）二级管理，其它职能部门也在间接管理的“多线一针”局面。**其二是合理设岗。**岗位设置是否合理，将直接影响管理的效率。要保证学校管理工作有效运行，必须对各部门的职责范围和工作任务按照人员编制数进行分解，单独设立学生辅导员（其它管理岗位亦可参照）岗位系列，实行岗位责任制，做到人事相宜。三级（初级、中级、高级学生事务主管或职员）职位呈三角形分布，避免人浮于事。**其三是依法聘任。**要从具有相关专业基础理论及技能的教师和大学毕业生中（最终都要通过心理咨询、生涯设计、就业指导等相应的资格认证）选拔聘用管理人员，并按照相应的学生工作职责制度、任职资格制度、考核制度进行选拔、聘任及考核，考核结果记入个人档案，作为续聘、奖惩的重要依据，并建立相应的监督制度（接受党组织和上级主管部门及学生的监督），依据选拔聘任及相应的考核结果发放薪酬，做到岗位明确、程序清晰、奖惩分明，从而为建立一支专业化的学生工作队伍奠定基础，以期最大限度地实现管理人才资源的最优配置。

**其次，专业化培养是核心。**实现学生工作职业化的前提是从业者发展的专业化。要改变原有的思维模式，积极创造条件，坚持专业化培养，不断探索辅导员队伍职业化发展道路，保证和促进辅导员在履行日常管理职责的同时，鼓励和支持辅导员依据不同的教育经历、知识背景和个人特点，按一定的专业方向发展提高自己，向职业化、专家化方向发展；要有计划地构建辅导员梯队，要像重视教学科研业务骨干一样重视辅导员的培养和使用，以造就不同时期具有不同特色的学生教育管理及咨询服务专家，培养一批具有教授、副教授高级职称的辅导员，同时要切实提高辅导员地位，使辅导员成为一个具有明显职业特色、行业特色的新职业，使学生工作真正成为高校吸引高素质人才的重要岗位之一。在一些条件较好的高校设立辅导员（学生事务管理）硕士及博士学位课程，培养学术型、专业化的硕士、博士学生工作师，是促进学生工作向专业化发展的必由之路。

**再次，制度建设是保障。**影响高校学生工作专业化的因素很多，但最直接的制约因素是高校学生工作的制度建设。应依据人力资源管理理论，通过加强制度建设促进高校学生工作的专业化，逐步建立并完善包括高校学生工作职责制度、资格制度、聘任制度、培训制度、考核和监督制度、职务晋升制度、薪酬制度以及相关的工作保障制度。

（摘自：《探索高校辅导员工作职业化的新路子》探索与争鸣/2007.3）

## 六、构建高校辅导员队伍的长效机制

高校辅导员是高校从事德育工作、开展大学生思想政治教育的骨干力量。面对不断变化的形势和新的任务新的要求，如何建设一支高水平的辅导员队伍成为我们必须认真研究和予以解决的重要课题。为此，我们在学校辅导员队伍的建设目标、岗位职责确定、素质要求、选聘培养、考核制度等方面做了一些积极的探索。

### （一）明确辅导员队伍建设的目标

队伍建设的目标以及岗位职责是加强辅导员队伍建设和确保队伍稳定发展的基石。目标责任不清就会周而复始地出现辅导员工作“说起来重要，想起来重要，急起来重要，平时不重要”的状况。

**1. 数量及结构目标。**2005年教育部下发《关于加强高等学校辅导员队伍建设的意见》（教社政[2005]2号），对我国高校辅导员班主任队伍提出了基本建设目标：**一是**必须有一支专职辅导员队伍。辅导员在高校学生思想政治工作中所起的作用是得到公认的，从高校思想政治工作三支队伍（两课教师、党政干部、辅导员班主任）的工作成效来看，学生们普遍认为辅导员班主任是高校思想政治教育最

有成效的主要力量，而专职辅导员正是这支队伍的核心。**二是**专职辅导员的数量要求。周济部长 2006 年 4 月在全国高校辅导员队伍建设工作会议上再次强调：要严格按照师生比不低于 1:200 的比例设置本专科专职辅导员岗位，保证每个院系的每个年级都有一定数量的专职辅导员。大多数高校的专职辅导员承担了对学生进行教育、管理和服务的三项职能，面对学生中出现的心理问题、贫困问题、就业压力问题等各种复杂问题，辅导员工作任务也随之增加。队伍支撑是基础，没有一定数量的队伍作保障，教育、管理、服务学生只能过多的停留在口头上。**三是**辅导员队伍要专兼结合。在辅导员队伍中，专兼职辅导员各有其工作特点，专职辅导员精力集中，有工作经验；而兼职辅导员特别是专业教师兼任的辅导员，能给学生更多的学习上的指导，更容易与学生沟通，在学生中比较有威信。从我们学校的情况来看，兼职辅导员存在“选聘难，难到位”的现象，因此，要保持一定的专职比例，特别是远离市区的大学新校区，辅导员应该是以专职为主。

**2. 素质目标。**要建设一支政治强、业务精纪律严、作风正，德才兼备，乐于奉献，潜心教书育人，热爱大学生思想政治教育事业的辅导员队伍，最为关键的是要建设的这支队伍要能够适应学生思想政治教育工作的基本要求，能够具备教育人、引导人、发展人、服务人的能力和水平。周济部长的讲话对政治强、业务精、纪律严、作风正做出了具体的阐述政治强就是要求辅导员要具备非常高的思想政治素质，要有坚定的理想信念和追求，在政治原则政治立场和政治方向问题上始终与党中央保持一致，具有政治坚定性。政治强还要求辅导员要有爱心和责任心，没有爱就没有教育，没有责任心就谈不上教育引导学生。业务精是指辅导员是做人的工作，是一门科学、一门艺术，从事辅导员工作的人员，无论是专职还是兼职，都必须掌握与思想政治教育相关的专业知识，具备相关的专业技能熟悉工作规律。纪律严就是要求辅导员有较强的组织纪律性，有大局意识和责任意识，能模范遵守岗位规定。作风正就是要求辅导员具有良好的道德品质，具有艰苦奋斗、无私奉献的工作作风，对学生怀有一颗爱心、一份责任。

辅导员职业素质和能力的高低直接影响到其工作开展的成效。一批好的教师会造就一所好的学校，一个好的辅导员会影响一批学生的未来因此辅导员队伍的素质建设是整个辅导员队伍建设的核心。

**3. 角色定位和岗位职责。**我国高校的辅导员制度始于 1953 年，设立这项制度的工作思路是：在教师和学生中建立一支思想政治队伍是党对高校领导的根本保证。直到改革开放前，高校政治辅导员一直是以专职政工干部的面貌出现的，其工作任务都是突出政治工作的中心，与历次政治运动相适应，辅导员的角色定位是专职政治工作者。十一届三中全会以来随着国家经济、社会的快速发展，高等教育发生了深刻变化，学生思想政治工作面临许多新的形势和任务。目前，学生思想政治工作的理念发生了重大变化，工作内容大大扩展，学生思想政治工作服务、服从于学生的全面发展和成才成为一种基本理念。辅导员工作职责也从过去的教育管理到教育、管理、服务相结合。但是，随着辅导员角色转变，又不自觉被打上“全能冠军”的烙印，有一种较为普遍的认识，学生的事就是辅导员的事(如课堂纪律，任课老师不管，要辅导员去管)，学生的所有不是往往归责于辅导员。辅导员职责泛化，已经成为制约队伍开展工作以及队伍建设和发展的重要因素，如果不通过明确的方式加以改变，辅导员的工作不可能得到公正的评价，也就不可能体现应有的地位，更谈不上健康、稳定的发展。

**关于辅导员的角色定位主要有三点：一是**学生日常思想政治教育和管理的工作者、组织者和指导者。辅导员工作在大学生思想政治教育第一线，大学生日常思想政治教育由他们来组织实施。辅导员要紧密围绕大学生学习生活的实际问题，开展日常政治教育活动，指导学生党支部和班委会建设，负责好与大学生思想政治教育有关的日常管理工作的，指导和组织开展各种专题教育，培养学生党员和学生骨干。**二是**大学生的人生导师。辅导员是特殊的教师，是学生灵魂的工程师。辅导员就是辅导老师，就是要用自己的知识、经验和感悟辅导学生，做好专业课程教育之外的日常思想政治教育工作。特别是大学生世界观、人生观、价值观形成和变化的关键时期，辅导员发挥着特别重要的教育和引导作用。**三是**大学生健康成长的知心朋友。辅导员就是要跟大学生打成一片，做知心朋友。做知心朋友，才能深刻了解学生、正确辅导学生，做好学生的人生导师，当好学生教育管理工作的组织者和引导者。

明确辅导员工作定位有利于发挥这支队伍在学生思想组织教育中的作用，有利于形成全员育人的

局面，有利于为加强大学生思想政治教育提供组织保证。《中共中央国务院关于加强和改进大学生思想政治教育的意见》指出：广大教职工都有对大学生进行思想政治教育的责任。教师、管理人员和后勤服务人员都应该在自己的工作中体现教书育人、管理育人和服务育人的职责，大学生的思想政治教育不只是辅导员的事。

**辅导员的主要工作职责有三点：一是**深入大学生实际，做好思想政治工作。紧密围绕大学生思想状况有针对性地开展相应的课堂教育。紧密围绕理想信念教育、爱国主义教育、公民道德素质教育等方面任务要求，指导和组织开展各种专题教育。**二是**紧密围绕大学生学习生活的实际问题，开展日常思想政治工作，指导学生党支部和班委会建设。应结合大学生实际做好事务管理和服务工作。组织好帮困助学、就业指导、心理健康教育等与大学生成才、择业交友、健康生活有关的工作。**三是**参与处理好涉及学校和社会安全稳定的事件。

## （二）构建辅导员队伍建设的长效机制

根据辅导员队伍建设的数量结构目标、素质要求以及角色定位和工作职责要求，我们重点在辅导员队伍的选聘制度、培训制度、考核制度和激励机制等几个方面探索辅导员队伍建设长效机制。

**1. 严把入口关，制定辅导员队伍的选聘制度。**辅导员的选聘必须坚持“高进”原则，这是学生思想政治工作的现实要求。对辅导员特别是专职辅导员的政治条件、学历及工作能力都应该有较高的要求，特别应该考察他们的科学判断形势把握育人方向的能力，组织管理能力、群众工作能力、预防应对和处理突发事件的能力以及语言文字表达能力。

目前，我院专职**辅导员来源主要有三个渠道：一是**招聘思想政治教育及相关专业的应届硕士生，这部分人专业知识扎实，理论水平较高，上升潜力大，但由于是从校外招聘来的，对他们的实际工作能力、政治素质、意志品质等不可能有深入的了解，再加上这些专业的硕士生比较少，这部分人占的比例不是很大。**二是**从本校的应届硕士生中选留。在本校各专业硕士研究生中选择政治素质高，工作能力强的优秀毕业生留校充实专职辅导员队伍，但优秀硕士生大多数希望在业务上继续深造和从事专业技术工作，给我们留住优秀硕士生增加了一定的难度，近几年我们尝试从优秀本科生中选留政治素质高，意志品质好的学生，留下后送到相关院校读思想政治教育在职研究生的办法，效果比较好。**三是**从学校现有的党政干部中选调。我们组成专门班子，根据辅导员队伍建设的相关制度，对拟任辅导员的人选进行全面考核，按宁缺勿滥的原则，严把入口关。近几年的工作中我们深深体会到，选聘专职辅导员，政治素质是关键"要注重高学历要求，但不能唯学历论，一定要选择那些有坚定的理想信念和追求，具有政治坚定性，有大局意识和责任意识，有良好的道德品质、无私奉献的工作作风，有爱心和责任感的同志加入我们的专职辅导员队伍。

**2. 建立辅导员培训制度。**当前，学生思想政治教育面临许多新形势、新任务，学生思想政治教育工作的要求越来越高，要保持辅导员在学生思想政治教育工作中的优势地位，确保工作富有成效，就必须加强学习、培训和提高。**对辅导员的培训主要有三个方面：一是岗位培训。**除了组织辅导员进行政治理论培训以外，我们还定期举办专题培训班，进行工作方法、心理健康教育、职业发展指导等方面的培训，提高大家的管理和服务的能力。**二是理论研讨和经验交流。**每年至少召开一次思想政治教育研讨会和两次辅导员工作经验交流会，让大家有一个互相交流，取长补短，共同提高的机会。**三是外出学习和学位培养。**每学期都选派一定数量的专职辅导员参加省里的培训学习。鼓励和支持刚参加工作不久的专职辅导员攻读思想政治教育相关专业的高一级学位。建立经常性的学习、培训制度，努力建设学习型的辅导员团队。

**3. 建立科学公正的辅导员工作考核制度。**要建立科学公正的辅导员工作评价考核制度。我们采用了定量与定性相结合的办法，制定了辅导员工作考核细则。工作考核具有很强的导向作用，最终目的是改善辅导员的工作表现，促进辅导员自我提高和进步，促进团队目标的实现。因此，我们的考核工作体现了实事求是的原则；定性分析与定量考核相结合的原则；年度考核与平时考核相结合的原则；公开透明原则；师生公认、注重实绩的原则。主要**考核步骤：(1)**学校制定辅导员工作考核办法，**(2)**辅导员进行工作小结，**(3)**学院组织学生评价，**(4)**相关职能部门对辅导员工作进行评价，**(5)**辅导员

述职、互评，(6)院考核小组综合评定确定考核等级，(7)考核结果进行公示，(8)经公示没有疑义后反馈本人并上报学院。考核结束后，根据考核结果给予必要的奖惩。

**4. 建立切实有效的激励机制。**激励是辅导员管理的重要手段，对辅导员进行激励，就是通过一定的手段使辅导员的需要和愿望得到满足，以调动辅导员的工作积极性，稳定辅导员队伍。同时引导优秀人才向辅导员队伍的正向流动，促进辅导员队伍的素质提高。我们对辅导员进行激励的主要方式有以下几个方面：

**物质激励：**主要体现在年终奖金发放。学院在年终奖中专门拿出一块划给学工部门作为辅导员奖励。辅导员除了根据自己的职级应该拿到的那份年终奖以外，兼职辅导员根据带班多少，专职辅导员根据担任学生工作任务量大小还可以拿到一份额外的奖励。

**荣誉激励：**通过评选“优秀思想政治工作者”、“十佳辅导员”、“优秀党员”等对辅导员进行荣誉激励。

**晋升激励：**根据辅导员的品德素质、工作能力以及工作考核的情况，按照干部职级晋升的条件，给予工作优秀的辅导员及时晋级。我院《辅导员工作暂行条例》中规定：专职辅导员的晋级时间比其他同等条件的干部要提前一年。对符合条件又愿意从事专职辅导员工作的党政干部，给予转到专职辅导员岗位的同时晋升一个行政级别的激励。

**业余激励：**工作之外的娱乐、联谊、旅游活动是满足辅导员个体激励需要的一种积极方式。我们每年暑假都组织辅导员外出考察。通过这些活动增加辅导员之间的交流并增强他们的团队合作意识。

另外，对辅导员的理解、尊重、肯定、关心等，也是对辅导员个人进行激励的有效手段。

以上四种方式都是构建高校辅导员队伍建设长效机制的有效方法。在实践过程中我们体会到，目前辅导员队伍特别是专职辅导员队伍不够稳定，整体素质有待提高。**影响队伍稳定的因素主要有：一是**辅导员队伍职业化问题专职辅导员如果是一个职业，那么其职业方向是什么？其职业定位不是十分清晰，一部分人认为谁都可以当辅导员，甚至把辅导员岗位当成下岗人员的分流去向。目前符合辅导员特点的职称体系没有建立，没有明确专职辅导员职称晋升的专业方向，大多数专职辅导员只能靠行政级别的晋升拿相应的待遇。专职辅导员缺乏职业归属感，形成辅导员队伍不稳定的重要原因。**二是**建设符合辅导员特点的职称体系问题根据教育部下发的《普通高等学校辅导员队伍建设规定》要求，专职辅导员可以按助教、讲师、副教授、教授要求评聘思想政治教育学科或其他相关学科的专业技术职务。目前，我省人事部门制定的教师职称评审条件主要针对教学一线教师的，而辅导员的工作性质与普通一线教师有较大差异。他们担任课堂教学任务很少，主要是课外的的工作。按教师评审条件中对学时的要求，辅导员处于劣势。而辅导员工作的主要内容在条件中并未实现。教师的高级职称评审权利在上级人事部门，学校无评审权。由于职称评审的政策不配套，给辅导员的职称晋升带来很大困难。我们希望教育主管部门与人事部门协商，拿出符合辅导员特点的教师职称评审体系，使高校辅导员队伍建设工作落到实处。**三是**专职辅导员的出路问题毕业生来校任辅导员工作一段时间后，个人的职业发展是他们考虑最多的问题，除了走职业化的道路之外，还应该建立从辅导员中培养和选拔学校党政管理干部的制度，补充党政管理干部是辅导员职业发展的主要通道。另外还要建立有利于辅导员转向教学、科研工作岗位的相关制度。

对愿意并适合从事教学科研工作的专职辅导员，在签约期满后，允许他们转向教学科研岗位，采取这些措施给专职辅导员一个选择自己发展方向的机会，这对于稳定专职辅导员队伍，提高他们的工作积极性，让他们看到希望是至关重要的。

切实推进高校辅导员队伍建设是加强和改进大学生思想政治工作的坚强组织保证，构建高校辅导员队伍建设的长效机制是推动这支队伍建设的重要内容。我们将全面落实促进辅导员队伍建设的各项措施，努力开创高校辅导员队伍建设的新局面。

（摘自：《构建高校辅导员队伍的长效机制》武汉冶金管理干部学院学报/2007.1）