

# 高校辅导员配置和工作模式的改革与创新

——以促进辅导员职业化专业化为目的的考察

□ 朱 平 乔 凯

**摘 要:**现行的高校辅导员配置和工作模式为“个人包保制”,该模式在明确工作主体责任、维护办学和校园的安全稳定方面发挥了积极的作用,但也存在与专业化要求相背离、职责不清、容易形成个人独断、有违教育公平、难以满足学生多方面发展需要等弊端。为克服这些弊端,应打破院系各自为政的辅导员配置和工作模式,在全校范围内组建由“初级、中级、高级”辅导员构成的三人“一线组”和能覆盖辅导员九大功能的由若干名“高级”辅导员组成的“专家组”,用“团队合作制”替代以院系为单位的“个人包保制”。团队合作制实现了辅导员工作主体的资历、经验和专业的分工合作与功能互补,有利于推进辅导员队伍的职业化专业化发展,提升大学生思想政治教育的科学化水平,更好地适应大学生健康成长顺利成才的多方面发展需要。

**关键词:**高校辅导员;配置和工作模式;团队合作制;个人包保制

**作者简介:**朱平,安徽师范大学马克思主义学院教授、博士、博士生导师,教育部高校辅导员培训和研修基地(安徽师范大学)研究员,安徽省马克思主义研究中心研究员,主要研究方向为思想政治教育理论与实践、高校辅导员专业化职业化建设(安徽 芜湖 241002);乔凯,蚌埠医学院药学系副教授、博士、辅导员,主要研究方向为高校辅导员工作和思想政治教育基础理论。(安徽 蚌埠 233030)

**基金项目:**本文系安徽省高等教育振兴计划思想政治教育综合改革计划项目“高校研究型辅导员培育工作室”(项目编号 szzgj1-2-2016-12)、安徽高校人文社会科学重大项目“高校研究型辅导员培育的理论与实践”(项目编号 SK2016SDS37)的阶段性成果。

中图分类号:G647

文献标识码:A

文章编号:1007-5968(2017)02-0082-04

## 一、高校辅导员配置和工作模式的改革与创新的必然性

为推进高校辅导员职业化专业化进程,2014年3月教育部下发的《高等学校辅导员职业能力标准(暂行)》(以下简称《标准》)明确提出了高校辅导员职业分级和专业分化的要求。对“工作模式”一词从不同角度有不同的理解,有人把高校辅导员工作模式的构成要素分为理念、目标、路径和方法四个方面,还有学者从微博应用视角提出辅导员工作四大模式:主动介入模式、专题讨论模式、平台服务模式、微博管理模式<sup>[1]</sup>等。文章所用“工作模式”是和辅导员的配置方式联系在一起的,特指辅导员工作主体构成方式以及由此形成的工作职责、角色、内容等制度安排和工作机制。高校辅导员现行的配置和工作模式可简称为“个人包保制”,即每位辅导员对特定专业、班级的200名学生(这里假设按教育部1:200的规

定)的思想政治教育、日常事务管理和各项咨询服务工作全面负责(有研究者称之为“一对多”模式)<sup>[2]</sup>。这一模式在明确主体责任、维护办学和校园的安全稳定方面发挥了积极作用,但也存在以下弊端。

1. “个人包保制”与专业化要求相背离。如果辅导员的工作职责都是事务性的,“包保制”可以理解为是对从业者工作态度、敬业精神等职业道德品质的要求,这无可厚非。但如果辅导员的工作职责中含有专业性工作,如思想政治教育、心理健康教育与咨询、职业规划与就业指导等,在这个意义上提出“个人包保制”就是不合理、不科学的。目前,辅导员尚缺乏职前培训,新任辅导员也仅参加了短期上岗培训,在辅导员队伍整体的年龄结构年轻化、扁平化的情况下,对绝大多数辅导员特别是新任辅导员来说,也是“包保”不了的。这一模式忽略了不同辅导员的个人工作经验、专业特长、能力素质的差别。辅

辅导员个人的优势限于所负责的200个学生,难以在更大范围内充分发挥,其局限性难以有效弥补。有人认为,辅导员“包保制”的包保职责主要是指维护安全稳定的职责。通俗地说,就是要保证你带的班级学生“不出事”,即不出那些打群架、集体罢课、重大人身和财产安全事故等后果严重、影响恶劣的突发性、群体性事件。一旦出现了,要在第一时间到达现场,及时汇报,控制局面,有效处置。可常识告诉我们,是否出事,既与我们的工作做得是否细致、到位有关,也与环境、事件等客观因素有关,其中有一些不可控因素,这是其一;其二,要求第一时间到达现场、及时汇报属于对工作态度或职业道德的要求,是合理的,而控制局面、有效处置就超出了道德的范畴,进入经验、智慧和能力范畴,在这方面提出“包保”的要求就如同把大学生的作业布置给小学生去做,任务和完成任务的能力之间对许多辅导员特别是新任辅导员是不匹配的。可见,我们在承认“个人包保制”在特定时期、特定条件下有着一定的合理性或必要性的同时,也必须指出其背离专业化、科学性要求的倾向。

2. “个人包保制”造成职责不清、边界不明,形成事实上的无限责任。“包保”就是打包的意思,“这些学生就交给你了”。这样的“职责强加”很容易造成两个后果:一方面对责任感不强的辅导员会形成“虱多不痒”、“债多不愁”、“反正也做不完”、“工作再努力出一件事就前功尽弃、全盘否定”的麻痹效应和逃避趋向,除了应急性的硬任务,其他能躲则躲,能推则推,属于学生眼里“一学期见不到几次”的辅导员;另一方面对责任感强的辅导员会形成事情越多、负担越来越重、责任越来越大的累积效应。麻痹效应和累积效应都是挫伤工作积极性的“负效应”或“逆向”。这是辅导员队伍中出现职业倦怠和“铁打的营盘流水的兵”的主要原因。

3. “个人包保制”容易形成个人独断,也有违教育公平。辅导员作为大学生日常“教育和管理工作的组织者、实施者和指导者”,对学生有着较大的管理权(违纪处分等)、评价权(评奖评优等)和资源分配权(荣誉、助学金、机会等)。大学生对辅导员的人格品质、敬业精神、工作经验、能力素质十分敏感,辅导员的素质客观上对学生会产生直接的、很大的影响。学生当然期盼遇到品行端正、为人正派、办事公道、热爱学生、工作投入且经验丰富、能力强、素质高的辅导员。但事实上辅导员不可能都能达到这样的要求,一旦出现专断弄权、办事不公的辅导员,在“个人包保制”的模式和体制下,由于缺乏必要的制约和

监督,学生敢怒不敢言,这就会对班风学风和几百个学生造成严重的影响和后果。对学生来说,这样配置辅导员是不公平的。对辅导员个人来说,这一配置和工作模式因缺乏民主管理的有效制衡和纠偏机制,容易形成教育和管理上的独断。这当然不是说在这一模式下辅导员不能够实现民主管理,而只是指出这一工作模式从制度安排上不利于民主管理或容易导致个人独断。

4. “个人包保制”难以满足学生健康成长、顺利成才的多方面发展需求。当代大学生容易在生涯规划、学业职业、人际交往、恋爱婚姻、环境适应等问题上出现深层次的思想、情感、心理、价值观及行为的困扰和冲突,这需要有受过专门培训、有丰富经验的专业人员给予及时、连续、科学的咨询、辅导和指导。

## 二、高校辅导员配置和工作模式改革与创新的基本设计

以初、中、高级辅导员组成三人小组共同带600个学生,即以“团队合作制”(有研究者称之为团队工作模式<sup>[1]</sup>)代替“个人包保制”。三人之间按照《标准》对初、中、高三级辅导员的职责要求进行分工。大体是:初级辅导员主要从事日常管理和服务等事务性工作;中级辅导员除配合和指导初级辅导员的事务性工作外,还要承担主题班会、个别谈话、接受一般性咨询、思想政治教育专题性教学(如形势与政策、职业规划与就业指导课)等工作;高级辅导员担任初、中级辅导员的导师,除了指导初、中级辅导员的工作外,主要承担专业咨询、重点学生、难点问题的谈心谈话、思想政治教育课程(如心理健康教育、思想道德修养与法律基础等)的教学、突发事件和心理危机等疑难问题的预防和处置、理论和实践研究等工作。三人小组中高级辅导员是组长,组长对三人小组负责,三人小组共同对600个学生负责。按照责任与权利相匹配的原则,小组成员应由作为组长的高级辅导员挑选,小组匹配什么专业、年级的学生,也应在征求三人小组意见的基础上,根据需求和可能协商平衡。

一所高校初、中、高三级辅导员的比例通常不可能是1:1:1,合理的常态结构应是宝塔型,比如5:3:2,这就要求在三人小组的配置上,部分中级辅导员可能同时要跨两个小组,部分高级辅导员要跨三个小组。在工作方式上,和工作职责相适应,初级辅导员仍实行多数高校现行的坐班制,中级辅导员轮班制(半天或隔天到办公室),高级辅导员可以不坐班,但每周至少要主持召开1-2次小组碰头会,相互交流信

息,安排工作。碰头会的基本内容为初级、中级辅导员向高级辅导员汇报近期工作和学生情况,提出重点和难点问题,高级辅导员在共同讨论、集体研究的基础上提出指导性意见并作出明确分工、落实责任人。由于跨组的高级辅导员可能同时兼任三个小组的组长,三个小组的碰头会可根据需要召开或合并召开。小组成员日常工作有分工,但分工不分家,对诸如迎新、实习、毕业、突发事件等季节性、应急性、突击性工作,组长应领导和协调小组全体成员共同参与,全力应对。对职责模糊区域的工作由组长协调或协商解决,并在此基础上及时总结,逐步缩小这些区域,使责任边界更加明晰。

任何一名高级辅导员也只是《标准》规定的九大功能中某一或某些方面的专家,难以全面覆盖。这就需要在高校甚至在当地高校范围内组织能够覆盖九大功能、由5-9名高级辅导员组成的专家组,共同对成员所在高校的全体学生负责。对作为三人小组成员的高级辅导员来说,除了指导初、中级辅导员和承担课程教学任务限于所在小组范围外,其他专业性的工作职责如专业咨询、突发事件处置、疑难问题处理等事实上是面向全校甚至是所在地高校全体学生的。随着服务对象范围的扩大,职责范围却在缩小,总的工作量大体还是平衡的。高级辅导员组成的专家组除随时处理来自一线辅导员或学生的疑难性、专业性问题的外,还应定期以工作坊、研讨会、现场会、集体备课等方式就辅导员工作中的重点、难点、热点问题展开研讨,并提出可操作、可预期的工作、教育和应对方案。

### 三、高校辅导员配置和工作模式改革与创新的过程与策略

高校辅导员配置和工作模式的改革是一个全新的探索和尝试,既无历史经验可循,也无既有成果可鉴,需要先行实验,取得经验后由点到面,逐步推开。

1. 项目组成员的构成和要求。首先,选取当年所带学生刚刚毕业且将回头带新生、工作年限分别是4年以上(以下简称“中级”)和8年以上(简称“高级”)的辅导员各一名参与该项目研究,加上一名新任(简称“初级”)辅导员组成三人一线实验组(简称一线组)，“高级”辅导员由院系分管领导任组长。其次,选择5-9名(含一线组组长和学生处处长或分管处长)“高级”辅导员或院系分管领导组成专家实验组(简称“专家组”),学生处领导任组长,组长对整个实验项目负责。专家组成员之间的学科背景或专长应能覆盖《标准》提出的九大职业功能。条件不具备的

高校可在当地其他高校借用符合条件的“高级”辅导员参与该项目。

2. 实验的具体实施。第一,实验条件或要求。项目组成员所在学校和学院(系)领导支持,相关院(系)之间有良好的沟通和协调;一线组成员所带的学生应为一年级新生且在同一校区,三人的办公室和所带学生之间的距离较近,实验期间,三人最好有共同的办公室或工作室,另有学生接待室。第二,实验的目标和任务。探索以“团队合作制”的辅导员配置和工作模式取代“个人包保制”的现行模式,为高校辅导员的职业化专业化发展积累经验。通过实验,检验“团队合作制”的可行性和实效性,分析其得失利弊、优劣短长,为《标准》提出的辅导员职业分级和专业分化做准备。第三,实验周期和步骤。实验周期计划1-5年。实验的结果有两种可能,第一年是关键。一年后要及时总结,调查了解各方面的反馈情况。第一种可能是开局顺利,且能获得学生、实验组成员和领导的认可。这一结果不仅使得实验可以继续,而且可适度推广,即另增加1-2个一线实验组参与实验。如果第二年的实验仍然顺利,除继续实验外,还可再增加2-3个一线实验组参与进来。如此滚动,逐步在全校推开。第一批实验组的学生毕业后(3-5年),该实验作为研究项目结束,其研究成果在全校范围内逐步推开。第二批及以后参与的实验转入新的配置和工作模式运转。第二种可能是实验失败。要分析失败的原因,汲取失败的教训,在论证新的实验可行性的基础上,制定新的实验方案,继续新的实验,如果再失败,再总结调整,继续实验,直至取得成功为止。

### 四、实验可能面临的问题或困难及应对思路

1. 认识分歧和观念障碍。正如一切改革和创新一样,实验面临的最大困难就是传统的、既定的、习惯化了的思想观念和运行模式的阻挠。在辅导员的配置和工作模式的问题上,可能遇到的认识分歧和观念主要有两个,一是维稳思维。认为现有的辅导员配置和工作模式运行得很好,没必要改革和创新。以既定的、固有的模式来批评和抵制改革的实践。如以现有的院系工作模式否定跨院系协作模式,以现有的强调时间和地点的“坐班制”否定以强调职责和成效的“责任制”,将特定条件和意义下的“稳定压倒一切”的特殊要求泛化为求稳怕乱,抵制改革和创新的普遍要求等。维稳思维与当今改革创新的时代要求是相背离的。二是畏难情绪。一些同志不反对改革和创新,但对可能遇到的困难却顾虑

重重。如担心领导不支持、相关部门不配合、辅导员积极性不高等。对困难或问题有充分的估计本来是好事,但这不是让我们放弃改革和创新,而是要找到解决这些困难的办法,更好地改革与创新。

2. 关于实验人员的积极性或动力问题。有人担心,“中、高级”辅导员因摆脱了大量的事务性工作可能有参与该实验的积极性,而“初级”辅导员因增加了事务性工作的工作量(由200人增加到600人)可能不愿参与该实验。其实,良好合作的结果一定是共赢,对“初级”辅导员也是如此,工作对象虽然增加了,但职责和任务减少了,由于有老辅导员的直接指导和帮助,工作目标和方法明确了,思想压力减轻了,忙不过来的时候有人帮忙了,遇到难题的时候有人出面处理了。这对工作热情高、冲劲足但缺乏经验的新任辅导员来说,扬其所长、避其所短,相比较“个人包保制”的现行模式,应该更能受到他们的欢迎。当然,这一担心也提示我们,实验中要注意避免新任辅导员工作量过重的问题,除了临时性、突击性的工作需要三人全部参与、合力应对外,在三人内部分工方面也要注意适当平衡。同时,朋辈辅导和辅导员助理制度也应纳入实验的内容,即挑选若干名本专业高年级的优秀学生(本科生和研究生)作为辅导员助理,协助辅导员特别是“初级”辅导员参与学生班级的事务管理,以减轻其工作负担。

3. “中级”辅导员的职责边界问题。在三人团队中,相对于“初级”和“高级”辅导员,“中级”辅导员的职责因处于两者之间,边界交叉和模糊的问题更为突出。厘清了“中级”辅导员的职责边界,同时也就明确了其他两人的职责边界。在实验中,这一问题尤其值得我们关注。第一,形势与政策、职业规划与就业指导、党课、安全教育等专题性的教育教学工作(“初级”辅导员作为助教参与并旁听“中高级”辅导员的教育教学活动,“高级”辅导员主要负责较高水平的专业性讲座和系统、完整的课程教学)。第二,主题班会、党团活动、班级活动等主题教育活动的策划(“初级”辅导员主要负责召开工作性、传达性、事务性班会及主题教育活动的组织实施,“高级”辅导员主要负责主题教育活动策划的指导和质量监控与评价工作)。第三,班规班纪等班级管理的建章立制工作(“初级”辅导员主要负责班规班纪的执行和管理,“高级”辅导员主要负责班规班纪制定方案的指导、修订和完善工作)。第四,制定班风学风建设方案(“初级”辅导员主要负责班风学风状况的调查跟踪和监控,“高级”辅导员主要负责班风学风建设方

案的指导、问题发现和诊断,建设方案的修订和完善等)。第五,寝室人际关系、学风与文化建设(“初级”辅导员主要负责配合后勤宿管人员开展寝室的安全、卫生、查寝等工作,高级辅导员主要负责处理在寝室发生的突发性、疑难性的重大事件和善后工作)。第六,学生教育性、引导性谈话(“初级”辅导员与学生进行的主要是一般性、了解性、情感交流性谈话,“高级”辅导员主要是疑难性、重点性、矫正性、说服性、劝导性谈话)等。

4. 实验与惯常工作运行机制的冲突问题。由于一线组成员可能来自2-3个不同的院(系),受到一线组组长和所在院系分管领导的双重领导,有可能会出现问题安排和任务分配在要求和时间上的矛盾和冲突。这需要在实验前统一认识,签订协议或达成默契,相关院系的分管领导要承诺支持实验,并在工作安排和任务分配上服从实验的要求。实验本身就有摆脱惯常运行机制(包括辅导员的院系管理机制)束缚的内在要求,开展实验就必须给实验组有尝试新的运行机制的权利和自由。当然,如能在实验的设计上考虑到并尽量避免发生这一冲突,如由院系分管领导兼任一线组组长,可在一定程度上缓解这一矛盾和冲突。实验中遇到特殊情况可协商解决。

5. 利益分配问题。作为工作研究项目,暂不涉及利益分配和调整,参加实验人员原则上仍按原有的分配模式分配,因实验明显增加的工作量按照实事求是的原则以加班费的方式适当补贴,要保证实验人员的利益不受损害,与实验前相比,只能增加不能减少。如第一年的实验顺利并继续扩大实验范围,利益分配问题可随着实验的进展,根据国家政策,遵循实事求是、体现差别、鼓励职业和专业发展、注意校内平衡、利于调动各方积极性等原则,相应地做出调整并逐步完善。

#### 参考文献:

- [1] 戴文浪,刘月秀.高校辅导员工作模式的创新——基于微博运用视角[J].文教资料,2013,(36).
- [2] 胡文聪.高校辅导员配置模式的重构——实现辅导员职业化发展的有效途径探索[J].辽宁行政学院学报,2011,(5).
- [3] 伍慷.高校辅导员团队工作模式及效用[J].高教探索,2012,(2).

责任编辑 张永平