

论高校育人核心队伍建设

王树岩

【提要】高校育人的核心队伍即辅导员队伍,迄今仍存在一个较为严重的“老问题”,即相当比例的辅导员不安心、不专心。究其根源,是未将学生工作当成一个可一生从事的职业来对待。改变这一状况的根本途径,是通过采取将辅导员设为高校的单独人员系列和规范选聘、认真培训、提升工作状态以及科学考核等措施,积极推进辅导员队伍的专业化。

【关键词】高校育人 辅导员 辅导员专业队伍

〔中图分类号〕G741〔文献标识码〕A〔文章编号〕1000-2952(2009)04-0019-06

高校辅导员是学生工作的主力军,是高校育人的核心队伍,在高学历人才培养中发挥着不可替代的重要作用。近年来,在从中央到地方再到高校的高度重视下,这支队伍的总体面貌有了一定改观。但仍存在一个较为严重的“老问题”,即相当比例的辅导员不安心、不专心。究其根源,是未将学生工作当成一个可一生从事的职业来对待。

那么,该如何改变这一状况,促进辅导员队伍健康、持续地向着更适应高校实际需要的方向发展呢?笔者认为,在全国已具备相关有利氛围的大背景下,高校应结合自身实际,积极有力地推进辅导员队伍的专业化建设。具体说似应采取如下举措:

一、将辅导员设为单独人员系列

回顾我国改革开放30年来辅导员队伍走过的历程,可清晰地看到,在关于辅导员队伍建设的诸多文件和研究材料中,出现频率较大的一个词是“加强”。而“加强”指向的问题,多为采取措施、保证待遇,以“稳定”辅导员队伍。

这无疑看到了问题的关键。众所周知,任何一项工作要做得好,人员的稳定都十分必要;因为掌握相关知识,积累相关经验,把握相关规律是一个过程。只有人员稳定,才能使从业者达到与工作相适应的较高水平。相反,即使像门卫一样的简单工作,人员若“走马灯”似地流动,也容易出现纰漏和问题。辅导员面对的是知识多、思想活、可塑性强的大学生,要做好教育、管理、服务等工作,没有较长时间知识和经验的积累,是难以做好的。

然而,从实际情况看,辅导员队伍一直不稳定(指改革开放后,个人选择工作有了较大的自由度和可能性;而之前是由“组织”安排的,个人甚至很难会想到调换岗位)。人走了一茬又一茬,考研、转教学、搞管理、做党务,各奔前程。^{①②}尽管随着高校毕业生就业难,近年来趋向辅导员岗位的人数大幅度增加,但很难说有多少

① 参见张革华《高校辅导员职业化的目标诉求和路径选择》,《深圳大学学报》2007年第4期。

② 参见林群、赵为《高校学生教育管理研究》,辽宁大学出版社2007年版,第112页。

人由衷认可这一工作，多是奔高校的“大门”而来，将这个岗位当成了“踏脚石”、“中转站”。^①

这种现象之所以长期存在，是因为上级组织还不够重视吗？回答是否定的。为了稳定这支队伍，上级没少想办法，高校没少花功夫，其代表性的做法是：辅导员既属教师队伍，又属管理队伍；既可评教师职称，又可晋行政级别；而且在评教师职称时，还单设评审委员会，以“充分考虑辅导员工作的特点，注重考核其思想政治教育工作的实绩……”，其意思似可理解为：和专业教师相比，可降低对科研成果的要求（若辅导员队伍实现了专业化，会依自身的实际确定职称评审标准，不再需要这种“相比”之下的“照顾”）。如此，从这比教师多行政级别、比管理人员多教师职称的“双重身份”看，“待遇”还不够优厚吗？还没有足够的吸引力吗？

笔者认为，问题也正出于此。上述既属教师队伍又属管理队伍的做法，对少数限于水平而无远大发展规划或缺少进取精神而满足现状者，是足可以使其“稳定”下来的；而对于相反者，则可能是“提示”、“启发”、“鼓动”了其“逃离欲”。

所以如是说，是因为又评教师职称、又晋行政级别的做法（有的高校还有其他照顾性措施），很容易让人联想到是一种“安慰”。社会常识告诉人们，“安慰”的对象，一定是未得到恰当待遇的受委屈者。顺着这个思路想，辅导员就会在校园的“坐标图”中找到“参照系”：专业教师可一心一意做学问，而且随着知识的积累，“越老越吃香”，既可受到学生的崇敬、爱戴，桃李满天下；又可成为专家，在社会上“名利双收”。高校机关等管理岗位人员，掌管一方事务，既可不断“进步”，又和校园外的党政干部级别“对接”，社会地位高，令人羡慕。辅导员虽然“既属这个又属那个”，但却仿佛“既不像这个，也不像那个”，定位较模糊，形象较尴尬。试想，如果有了这样的想法，怎么可能安心、专心地工作呢？而持如此想法的人越多，就越会影响学生工作的质量，进而伤害辅导员队伍的形象，降低其在高校乃至社会的认可度；而这又反过来引发和强化辅导员的不自心、不专心，如此形成不良循环。事实上，

一直以来，辅导员队伍几乎就是在这样的状态下，靠一次又一次地发文件来“加强”着。

若诚如上述所说，辅导员的“双重身份”倒成了其不安心、不专心的一个根源。那么，解决的办法当然是“对症下药”——改变“两不像”，赋予新定位——单设人员系列；因其承担的是学生教育、管理、服务等工作，就名副其实地称为“学生工作教师”；在地位上明确——和高校中的英语教师、数学教师、体育教师等专业教师“平起平坐”，是教师中的一个类别。^②在此基础上，逐渐形成与辅导员队伍相应的规范的准入标准、培训制度、工作条例等；同时，高校以适当的方式不断宣传和肯定辅导员工作的作用与贡献，强化其不可替代性。如此，辅导员就会因所在岗位的越来越专业化而产生踏实感，并不断提升对所从事工作的忠诚度，进而将学生工作当成“终生职业”。这样的话，不稳定的问题就不复存在了，就从根源上排除了一直以来辅导员队伍建设的基本困扰。

可能有人会问：不是说辅导员是高校管理干部的后备军吗？去掉了原来意义上的管理身份后，怎么保证其这方面的发展呢？笔者认为，这种想法是和计划经济的“皇封”思维连在一起的误会。不错，是有许多辅导员走上了管理岗位，但那仅仅是因为其原来就属于管理系列吗？当然不是。管理是科学，管理干部应是靠良好综合素质和某方面优势脱颖而出的，而绝不是因为“原来属于管理系列”而“自然长成”的。再从另一个角度看，专业教师原本没有任何教学领域外的管理属性，但高校中许多重要岗位上的管理者不恰恰是来自教学第一线的教师吗？在去掉了原来意义上的管理身份以后，辅导员不是不可以做管理、当干部，但那既不是“领导钦定”，也不是以往意义上的“组织安排”，而是和高校内甚至高校外的其他人员一样，在自愿的前提下，通过竞争的途径实现。

① 参见吴正浩《辅导员队伍专业化初探》，《南京财经大学学报》2008年第2期。

② 参见张革华《高校辅导员职业化的目标诉求和路径选择》，《深圳大学学报》2007年第4期。

同时，若由于其在辅导员岗位上经受了锻炼，获得了成长，以致在某方面形成了专长，那完全可以奔向社会的任何一个舞台去竞争、去发展，正所谓“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”。

二、规范辅导员的选聘

推进辅导员队伍的专业化，须规范辅导员的选聘，这是保证人员素质的前提。前些年，补充辅导员较随意，有的甚至将机关的“分流人员”和“引进人才”的家属等直接安排到辅导员岗位。^①这既难免影响学生工作的质量，也难免影响辅导员队伍的形象。近年来，高校选聘辅导员多为本科生，有的已定为硕士研究生，在学历上有了较为明确的标准。但这仅仅是一个方面。如果从辅导员队伍专业化建设的角度看，还至少应注意如下方面：

一是通盘规划。具体说，从全校看，包括辅导员的年龄梯次、学缘构成、专业覆盖等方面；从院系看，包括辅导员的性别、性格、特长及发展趋向等方面。只有这些方面的分布恰当、状态适宜，整个队伍才会是和谐、有力的。^{②③}因而补充新的人员时，应从全局出发，本着缺啥补啥、加强薄弱的原则，以使队伍从结构到素质不断优化。^④

二是不拘一格。推进辅导员队伍的专业化，应具有开放的理念，在更大的范围上“选贤任能”。^⑤多年的做法是从本校选留应届毕业生。这种做法，具有所选人员熟悉本校情况、进入角色快的优点，但也存在不可忽视的问题：其一是“近亲遗传”，思维难以跳出本校的局限；其二是新留人员的同事都是其学生时期的老师，碍于原有的关系，很难放开手脚，而且这种心态会长时间存在，学生工作和辅导员个人发展都难免受到影响。所以，应打破这一习惯做法，像教学、科研岗位一样，需补充人员时，通过媒体发布用人广告，广选优秀人才。

三是严格考核程序。由于目前严峻的就业形势，为了进入高校工作，若干年前不被看好的高校辅导员岗位，如今成了“香饽饽”。在当今社会风气下，一旦发布招聘信息，就会有人从各个角

度向高校“推荐”。为确保进人质量，在考核上应做到：其一，笔试“入围式”命题；严格监考；密封且两人“背靠背”阅卷。其二，为避免面试受干扰，临近面试时确定评委；实行“多评委制”，计分时去掉最高分和最低分；考生进入考场随机抽取面试考号，规定考试中不得表述与自己身份有关的信息，以“切断”事先考生可能与评委建立的联系。其三，两人以上即时微机核分，并现场公布排定的入选人员顺序。

四是放开“出口”。这似乎和希望辅导员队伍稳定相矛盾，实则不然。事实上，任何一个行业和岗位的人员稳定都是相对的。一支健康、充满活力的专业化队伍，一定呈现为不断吸纳人员和退出人员的流动状态。^⑥即使如前所述，在“入口”时采取了多么周密的措施，所选的人员也未必一定适合辅导员工作；即使当前适合，由于种种原因，也未必适合一直做下去。而且，辅导员作为以年轻人为主的群体，在工作了一段时间后，产生流动的想法是正常的。对此，高校应顺应变化的情况，主动使不适合者退出，同时尊重和支持流动者对岗位和职业的重新选择。^⑦这样做带来的“净化”，势必不断提升队伍的整体素质，因而一定会推动辅导员队伍形象的提升，也一定会推进这支队伍的专业化。

三、认真开展对辅导员的培训

当今时代，新知识层出不穷。任何一支专业化队伍要保持良好状态，都必须不断“充电”，与时俱进。辅导员队伍尤应成为学习型团队。因为形势是不断发展的，学生是一级一级

① 参见彭庆红《试论高校辅导员队伍的专业化建设》，《北京科技大学学报》2007年第4期。

② 参见林群、赵为《高校学生教育管理研究》，辽宁大学出版社2007年版，第119页。

③⑦ 参见葛仁钧、王雅文《大学生思想政治教育问题研究》，辽宁大学出版社2008年版，第124、110~111页。

④ 参见曲建武、张贵仁《大学生思想政治工作科学体系研究》，辽宁师范大学出版社2004年版，第535页。

⑤ 参见曲建武、熊晓梅、张伯威《高校辅导员工作学》，辽宁大学出版社2007年版，第239页。

⑥ 参见孙立军《学生工作队伍长效机制构建新探》，《中国青年研究》2009年第6期。

更迭的,学生的思想是随着上述情况不断变化的。要使辅导员工作具有针对性、实效性,不断提高工作水平,须认真地进行培训。^①培训的方式主要有:

一是岗前培训。新选定的辅导员,虽然多是刚从辅导员的“工作对象”转变而来,且曾以学生身份对辅导员的工作有过长期的观察和感受,但毕竟未亲历亲为。所以,应对其进行相关知识和业务技能的培训,包括辅导员的工作性质、职责、工作方法等。^②从形式上说,既应有理论讲座,也应有“老辅导员”的现身说法,还应有情境式的互动以及讨论等。通过这些,使受训者基本掌握岗位要求,从而较恰当、顺畅地进入工作角色,有一个良好的开端。

二是定期和随时的思想政治方面的培训。辅导员的核心任务是对学生进行思想政治教育工作。俗话说,“打铁先需本身硬”。要做好这方面的工作,辅导员应“先知先觉”,在时事政治上先学一步,多学一点。从通常的角度理解,这一学习可以通过自学来实现;但由于日常事务繁多,很容易被挤掉。而从学校的角度来组织,就等于借助了“外部强制力”。这一培训可以是“半月谈”,也可以是“月月讲”。请校内外的时事政治专家,就一个时期的天下大事特别是党和国家的方针政策,提纲挈领、系统梳理,使受训者有一个清晰了解,打一个较深印象,既丰富自己,又用于对学生思想政治教育的工作实际。

三是社会实践和考察。这一形式不只是学生需要,辅导员也需要。“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”要不断提升辅导员的思想政治素质,走向社会、亲见亲闻是十分有效的。比如,到了已经致富的新农村,就更容易深刻认识改革的历史功绩;走进深圳、浦东,就更容易深刻理解改革开放的无比英明;乘车体验宽阔壮观的高速公路,就更容易深刻体会日新月异的“中国速度”;步入生活艰难的贫困人家,就更容易深刻感觉全面小康社会建设任重而道远……有了这些亲身的感受,开展思想政治教育时,就会更有底气、更有自信,学生就更容易受感染、受教育,产生共鸣。

四是校外培训。这对专业教师已是实行多

年的培训方式,对教师的学术进步和全面成长有着十分重要的积极作用。这对于辅导员也应该是一样的。高校应有计划、有步骤、分批分期地选送辅导员到校外培训。^③如此,一方面可静下心来,聚精会神地学习。我们知道,就现实来说,辅导员的工作繁杂多样,在校内的学习培训往往被学生临时事务所打断,甚至会因“不可拖延”的“紧急事情”而中断。如果不在校内,这种情况就应该是可以避免的。另一方面,参加校外的培训如全国或全省举办的专门培训班,是同行面对面切磋交流的机会,可接触到外埠高校的“他山之石”,这对开启工作思路、促进学生工作创新,是大有裨益的。

这里还要提到一种现象,即不少年轻的辅导员,参加工作不久即就近选读在职研究生。不难发现,其动机多是为了取得文凭,以做为尔后发展的学历背景;有的则是已选准方向,进行专业深造,择机“改换门庭”。在推进辅导员队伍专业化的过程中,对这一走向应加以引导,对那些确实适合从事学生工作、具有发展潜力的,应鼓励其选学与现岗工作相同或相近的学科,以在拓宽知识视野的同时,向着学生工作专家的方向发展。

四、提升辅导员的工作状态

推进辅导员队伍的专业化,在上述工作外,高校还应积极指导、督促这支队伍呈现更好的工作状态,创造更好的工作业绩,以在高校中获得更多的“话语权”。这本身就等于在高校乃至社会上竖起了辅导员自己的旗帜——“我们是这样专门的团队——在高校的人才培养中发挥着一个重要方面军的作用!”而通过富有成效的实际工作得到这样的认可,也就从功能上印证了辅导员队伍的专业化。为此,应注重从以下方面入手:

一是不断完善工作制度。工作制度既是约束和规范,也是调动和激励。有一套科学的工作制

^① 参见陈立民《立足教师队伍建设 提高辅导员队伍专业化水平》,《思想教育研究》2007年第7期。

^{②③} 参见林群、赵为《高校学生教育管理研究》,辽宁大学出版社2007年版,第111、122页。

度，对于保证辅导员队伍的良好状态是十分必要和重要的。其一，制定工作制度应从实际出发，“从群众中来到群众中去”，集中全体辅导员的智慧，反映全体辅导员的愿望，体现全体辅导员的目標，以获得广泛的认可。其二，工作制度应覆盖带有共性的所有重要事项，而且应适当量化和细化。这样，执行起来就像某些岗位遵循工艺流程一样，使辅导员的工作规范化。其三，要注重可操作性。再“好”的制度如果过于繁琐，就会因难以执行而失去应用意义。所以，辅导员的工作制度应便于检查、便于衡量、便于评价。

二是更多地介入人才培养工作。时下有的辅导员常抱怨：“管的事儿太多”，这是事实。这个事实背后包含着两个问题：其一，由于院系人员分工的不明确和辅导员职责的不清晰（此情况会随着辅导员工作的专业化而根本改变），一些辅导员几乎包揽了教学以外（甚至也包括某些与教学有关的工作）所有与学生有关的工作，负担确实很重。其二，反映了某些辅导员的消极心理。对此，既要澄清辅导员的“本来面目”，即主要承担学生的思想政治教育、管理及一定范围的服务工作；同时也应提示、鼓励辅导员在关乎上述各项特别是学生的成长方面，多下工夫，多做努力，以在学生的发展中多刻下辅导员的工作印迹，进而在高校的全部人才培养工作中“占有更大的份额”。如此，学生、家长和学校将会更加认可辅导员队伍的育人功能。这种认可，自然会带来辅导员队伍社会地位的提升，因而也一定会促进辅导员队伍的专业化。

三是注重开展学生工作研究。任何专业化的队伍一般都掌握着所在领域的核心技术，最先知晓本领域的最新成果，并以创新精神推动本领域向前发展。辅导员队伍向专业化迈进，也应重视研究工作。现在高校学生工作方面已有了较多的研究成果，但这并不意味着可研究的空间缩小了；相反，已有的研究成果好比一个平台，其上的每一个点都可以向周围辐射，形成新的研究课题。从大的方面说，学生的思想政治教育规律、心理健康教育模式、就业创业指导等，都有待于不断地深入挖掘；从小的方面说，上述各项都可以分若干细小的分支，而细小的分支可探讨的内涵更丰富。无论是大的方面还是小的分支，只要是理论创新又密切联系

实际的，都可对学生工作产生这样或那样的推动作用，都会促进人才的培养。而一旦如此，学生和家

五、辅导员的考核与评价

众所周知，辅导员工作不像教学按课表授课，不像机关八小时坐班，不像后勤安排一日三餐，更多的是靠自觉，很像是一本“良心账”。这样，如果不认真考核，不通过考核分出高下优劣，那辅导员的工作难免松松垮垮，专业化也就无从谈起了。^①对辅导员工作的考核，应围绕如下方面开展：

一是考核的原则。主要包括三点：其一，有利于促进学生工作的原则。对于培养优秀人才，辅导员的全部工作都不过是手段。明确了这一点，在“大目标”下考核，就容易做到“脚踏实地”，而不是为了考核而考核，那样很容易敷衍了事、草草而过。其二，引导性原则。这既涉及到考核内容的确定，也包括考核项目权重的分配。就辅导员工作的基本内容而言，一般是比较稳定的。但出于对学生工作某方面需要加强的考虑，或是针对一定时期辅导员队伍带有普遍性的问题，可适当调整考核的内容，也可改变对不同项目评价的权重。在这样的“指挥棒”下，辅导员会随之对自己的努力方向和工作重点作出相应调整，从而实现学校的相关目标。其三，公平公正原则。考核是对人的评价，公平公正最重要。只有公平公正，才能让当事者心悦诚服地接受考核结果，才能使先进者有良好的继续创优的氛围，才能唤起后进者由衷进取的动机。^②如果是这样，考核就结出了鼓励先进、带动后进、推进队伍建设之果。

二是考核的内容。主要包括如下方面：其一是基本素质方面。这是辅导员做好工作的基础和前提。^③有较好的素质不一定能做好工作，而相反却一定做不好工作。这里所说的对辅导员基本素

①②③ 参见曲建武、熊晓梅、张伯威《高校辅导员工作学》，辽宁大学出版社2007年版，第222、225~226、227页。

质的考核,重要的不是对某一时刻的静态印象,而是重在观察一定时段内的发展变化,因而应主要看其是否有参加会议、培训等积极态度和对时事政治是否有敏感度以及是否有创新意识等。其二是学生教育、管理和服务等方面,学校或院系可根据实际情况规定基本项目。在确定这些基本项目时,应注意辅导员工作的共同性,以使考核具有可比性;只有具备可比性,考核的意义才更大。其三是突发事件或重大事项方面。俗话说,烈火见真金。平时的工作按程序做,对人的考验性低;而在突发事件或重大事项面前,则容易鉴别出人的思想品德和对工作的忠诚度、责任感。因此,应将其列为考核的重要方面。其四是个性化工作方面,这主要是指创新。要提高学生工作质量,应大力提倡创新。由于创新不是经常的、大量的,故应单列出来。考核时,应据其理论探索和实际应用的价值,设定“鼓励性分值”,以引导更多的辅导员努力开展学生工作研究。

三是考核的形式。辅导员的工作量体现在学生身上,大多不是立竿见影和可以量化的。^{①②}因此,对辅导员工作的考核应以定性为主、量化为辅。这里所说的定性,不是一个人或少数人的判断,而是具有相关性的一定数量的人根据平时的观察、感觉作出的估价。将若干人的估价合在一起,将若干模糊的印象叠加,相当于量化,一般应是合乎实际情况的。之所以认为应以量化为辅,除了一些方面和事项事实上难以做到精准而不宜量化外,还有一个重要的考虑,就是过多地强调量化,容易为指标而指标,甚至弄虚作假,造成走向反面的不良后果。一般如学校纪律方面的要求,因其明确、

具体而且必要,从学生违反频率和严重程度的角度说,可以作为量化的指标,如此等等。

四是考核的程序。具体为:辅导员在年终或规定的时间点形成简要的写实性述职材料,然后以会议或上“局域网”的形式公布于所负责的学生(作为辅导员的工作对象,其评价最为重要)、适当范围的同事(包括本院系的教师、职员及全校的辅导员)和所在院系领导及学校辅导员管理部门的组成人员等。同时,由考核组织者发放相应的考核表格,其上设置定性评价项目和量化考核项目(此类项目由辅导员管理部门按有关数据填写)及“得分表”(不记名)。考核者根据被考核者的述职材料及工作实际表现打分。回收、汇总“得分表”,并以预先设定的加权系数计算后,就得出了对某一辅导员及其工作的总体评价。

实现高校辅导员队伍的专业化是一个逐步推进的过程。本文虽借鉴了一些研究成果,但仍是初步的探索。所以发表出来,是希望这一问题能够引起更多的关注,从而积极推进辅导员队伍的专业化,进而使其在高校的人才培养中发挥更大的作用。

本文作者:辽宁大学出版社党总支书记,
副教授
责任编辑:赵俊

① 参见张革华《高校辅导员职业化的目标诉求和路径选择》,《深圳大学学报》2007年第4期。

② 参见曲建武、熊晓梅、张伯威《高校辅导员工作学》,辽宁大学出版社2007年版,第226页。

On Students Educating Team Building in Colleges

Wang Shuyan

Abstract: Counselor team building in colleges is still a serious old problem so far, for a considerable proportion of the counselors does not devote them to the students work, and does not consider students work as a lifetime occupation. The way out is to professionalize the counselors, classify them as separate personnel and at the same time standardize their selection, train them carefully, promote their working enthusiasm, and excise scientific assessment of them.

Key words: students educating in colleges; counselor; professional counselor team