

# 关于岗位轮换制在促进高校辅导员职业发展方面的思考

◆赵林溪<sup>1</sup> 杨晓芳<sup>2</sup> 黄辉<sup>3</sup>

(1 保山学院工程技术学院 云南保山 678000; 2 保山学院资源环境学院 云南保山 678000; 3 保山学院 678000)

摘要: 高校辅导员在实际工作中普遍存在职责划分不明, 学校、二级学院双边管理要求不一致, 兼职辅导员工作职责以外的工作任务, 还要参加许多下班时间组织的学生活动, 心累体乏, 很容易出现职业倦怠感, 出现对自身岗位的不合理认识。岗位轮换是很多企业在保证员工和企业活力方面长期采用的一种人才管理制度, 且高校本身也有部分领导岗位在试行轮岗, 那么, 辅导员岗位的轮换也就有了实施参考, 也为辅导员队伍的发展与建设开辟了一条新的道路。

关键词: 高校辅导员; 岗位轮换; 职业发展

高校辅导员是高校思想政治教育活动的组织者、引导者和实施者, 也是高校学生思想政治教育工作的基层工作者, 是一系列思想政治教育能够有效落实的重要保障, 国家层面已出台过许多辅导员队伍建设与建设的政策, 但是在具体执行上, 各高校还存在较大差异。在实际工作中, 辅导员工作繁杂, 对接部门较多, 接受学生处和二级学院的双重管理, 很容易出现职责不明确, 身兼很多岗位职责以外的工作任务, 而且由于辅导员实际的职业发展路径和空间较小, 个人外出学习和深造的机会较少, 大多数辅导员都比较容易容易出现职业倦怠感, 从而出现辅导员队伍不稳定, 工作效率不高, 工作方法没有创新等问题。因此, 作为高校思想政治教育的重要组成部分, 高校辅导员队伍的稳定性和职业发展建设将是一个重要而需长期研究探索的课题。通过借鉴企业轮岗制度, 为辅导员提供校内的轮换岗位机会, 有利于调动辅导员工作热情, 让辅导员更加了解自己的职业短板, 更加明确自己的职业发展方向。

## 一、辅导员队伍建设与发展现状

### (一) 职责划分不明确, 职业倦怠感强

虽然从国家、省、高校各层面都出台了关于辅导员岗位职责的文件, 但是在具体执行中, 仍然容易出现辅导员工作职责划分不明确的问题, 尤其是地方高校。辅导员由学生处和所在二级学院领导和管理, 主要以二级学院的管理为主, 以保山学院为例, 部分二级学院由于人手不足, 分工不清晰, 有“接到任务第一个想到的就是辅导员”的惯性等原因, 辅导员队伍中绝大部分都在二级学院身兼数职, 一个辅导员对接3个以上学校行政部门, 部分辅导员还承担负责学院的报账、函授、实习、办公室等工作, 每天忙于收发各部门的通知, 下班或者周末还要组织、参加学生的文体活动, 工作的热情快速冷却, 出现了为了完成工作而工作的情况, 对工作抱怨不断, 加之在现有的辅导员队伍中, 绝大部分都是非事业单位编制身份, 这也是他们很快出现了职业倦怠感的原因之一。

### (二) 工作队伍不稳定, 工作成效难以保证

辅导员是学生思想政治教育工作的基层工作者, 常常是拿着买白菜的钱, 操作卖白粉的心, 工作很难出彩。尤其是在校方“万事安全第一”的思想指导下, 几乎每天都在开展安全宣传、教育工作, 很多时候也是吃力不讨好。一方面因为工作职责、薪资待遇等问题, 大部分新入职辅导员本身对工作不熟悉, 还要同时承担多个职责范围内的工作, 导致他们因为工作量和薪资待遇的问题而选择工作1年左右后离职, 甚至有部分新入职辅导员本来就是本着“毕业后过渡一下”的思想, 同时还在准备公务员、事业单位、研究生等的考试, 一旦录取就毅然离开辅导员岗位; 另一方面, 已经有相当的工作经验的老辅导员也都在积极寻求转到教学岗位, 或者调动到行政部门, 极力要离开辅导员岗位。新辅导员工作经验不足, 人员流动大, 老辅导员不断的离开, 导致辅导员队伍的整体综合能力难以步步提升, 也不利于相互之间的协同工作, 在科研方面就更加缺乏团队组建基础。

### (三) 缺乏学习培训机会, 个人成长较慢

辅导员是做学生的思想政治教育工作的, 而思想政治教育工作的往往是非常需要知识积累、方法和技巧的, 不仅需要辅导员在生活、工作中不断学习、积累知识, 更需要在实践中去运用和实

施教育方法和措施。辅导员本身工作细致而庞杂, 需要有经验的老辅导员或学生工作者指导、帮带, 新辅导员才能更快进入工作状态, 尽快转变对辅导员岗位的不合理认知, 在这一过程中, 各类培训和交流活动就显得十分重要了。就保山学院而言, 学校层面对于辅导员的培训是比较少的, 仅有入职培训, 还有一学期1-2次以会代训或者讲座式的学习, 辅导员间工作经验的交流、学习不多; 校方或者学生工作管理部门也没有给辅导员提供一些正规的、有价值的培训机会, 多是辅导员们自己在各处搜索培训信息; 在一些省级辅导员技能培训班中, 每一次也只有1-2个名额可以申报, 相对于学校的辅导员数量来说名额是比较少的, 需要轮流参加; 另外, 每年一度的辅导员技能大赛都需要个高校组织初赛后推选省级赛事参赛人, 这是非常好的一个以赛代训的锻炼机会, 但是由于大部分都是新辅导员, 平时工作时间紧张, 还抱有一种“不愿参加省赛”的畏难想法, 在初赛的准备上并没有尽心尽力, 对比赛项目的切入点也找的不是很准, 且只一年一次, 因此这一以赛代训的活动并没有给辅导员队伍的实际工作技能提升带来长久的影响和可观的效果。

## 二、岗位轮换对促进高校辅导员职业发展的意义

在企业当中, 轮岗制度已经成为培养人才的一种普遍而有效的方式, 能够实现企业与员工的双赢。在辅导员岗位中如果采取岗位轮换制度, 能在辅导员队伍的建设和发展中起到推动作用。

### (一) 有利于调动辅导员工作热情

辅导员上岗工作2-3年后, 会出现不同程度的职业倦怠感, 尤其是年轻辅导员, 本身对辅导员工作还没有熟悉, 工作态度消极, 聚在一起还经常抱怨工作的话, 会导致工作效果欠佳, 对辅导员工作提不起兴趣。参加岗位轮换, 新的岗位与工作内容, 可以激发他们对新岗位工作的兴趣, 重新调动起辅导员的工作积极性和主动性, 而工作激情和主动性恰恰是辅导员岗位非常需要的特质。

### (二) 有利于促进辅导员职业技能提升

长期在固定环境, 在同一岗位从事大同小异的工作, 容易出现模式化的工作, 应付式的态度, 工作方法和职业技能的提升空间不大。参与轮岗的每个岗位的职能不同, 所需的工作技能也有所不同, 工作环境也不同, 辅导员岗位轮流可以让辅导员在新的岗位、新的视角上来认识学生思想政治教育工作的; 在新的岗位中, 可以接触到其他岗位的工作人员, 他们的沟通方法、工作技巧、生活经验等都可以是辅导员学习的内容。

### (三) 有利于保障辅导员队伍的稳定性和队伍活力

辅导员岗位轮换能够让学校更多的教育管理工作真正参与与辅导员工作, 了解辅导员的工作内容, 知晓辅导员工作的基础性和重要性, 一定程度上能提高辅导员在学校中的地位, 有利于帮助年轻辅导员对学校的管理制度有更全面的了解和认识, 对这一岗位树立一个正面而积极的岗位认知, 进而, 各部门在与辅导员协同配合工作时也能更好的相互理解, 更好的协调沟通, 避免因为不及时沟通出现争执或负气工作的情况。第一批轮岗结束的辅导员回到二级学院以后, 可以有效的帮带新入职辅导员, 或者在几位辅导员协同工作的时候, 提供学习回来的方法和经验, 有利于团队能力的提升, 工作效率的提高。辅导员到新的岗位上与新的同事一起工作, 有了更多、更直接的工作交流, 也为他们的工作发展选择奠定了一个良好的心理基础。

## 三、实施高校辅导员岗位轮换方面的建议和意见

### (一) 协同调研, 筛选岗位。

由于辅导员岗位工作繁杂, 且是基层前线工作, 哪些岗位适合与辅导员岗位进行轮换, 对于岗位轮换这一措施本身管理成本较高的情况, 还要考虑对轮换岗位工作效率影响的问题, 需要学生工作部门、人事部门、组织部门协同进行详细的调研, 筛选出适合与辅导员岗位轮换的其他工作岗位, 以学校层面制定出有效的实施方案, 对辅导员轮岗的目的、意义、方式、具体要求等进行规范并积极宣传动员, 以便岗位轮换工作更好的开展。

### (二) 分层渐进, 逐步开展

基于辅导员工作岗位的特殊性, 轮岗可以针对在辅导员岗位上连续工作3年及以上的辅导员开展, 且每个二级学院每次要保证至少1/2有经验的专职辅导员仍在岗工作, 以保证工作正常进行; 在岗位轮换的时间上, 可以根据岗位需求, 设置几个月、一个学期、一个学年甚至更长的轮岗时间; 岗位轮换可以先在二级学院间进行轮换, 二级学院辅导员岗位轮换, 可以让辅导员相互学习对方所在学院的工作、管理方法和模式, 能够更加明确辅导员的工作范围; 然后可以学生工作部门、团委或者就业管理部门这样与辅导员工作联系密切的部门试点进行, 这样能够让双方到岗的人员尽快进入工作状态, 对部门工作不会产生太大影响。

### (三) 组织协调, 双向选择

岗位轮换应以组织需求为主, 各部门、二级学院和个人要积极配合。在岗位选择上给与各岗位人员有一定的选择自由, 在轮岗具体实施阶段, 可能会出现部分二级学院、部门不愿意让成员轮到其他岗位上, 或者个人不愿意轮岗, 这时候, 需要组织给与协调和动员, 同时给与轮岗人员在轮流岗位、轮流时间等方面有充分的选择权利。

### (四) 政策保障, 广泛参与

岗位工作职责不一样, 可能其他岗位上的人员不愿意轮岗到辅导员岗, 轮换工作的开展, 可以制定相应的激励措施, 鼓励其他岗位的工作人员到辅导员岗位上工作; 另外, 也可以规定新入职的人员, 主要是行政需要坐班的新人, 首先到辅导员岗位上作为兼职辅导员工作1年, 再进入录取岗位工作。

### 四、结语

总之, 辅导员的职业化发展还有很长的路要走, 尤其是地方院校, 资源有限、经济水平有限, 但辅导员岗位轮换制不仅是针对辅导员, 更针对学校其他岗位上的工作人员, 是对学校教职工的一种激励方式, 有利于教职工个人职业发展, 也有利于促进各部门、各岗位间的协调配合, 有利于二级学院相互学习, 共同发展, 还能够促进辅导员队伍间的有效交流学习, 提高辅导员综合素质, 创新工作方法, 是辅导员队伍建设与管理方法的一种新的尝试。

#### 参考文献:

- [1] 齐国栋. 岗位轮换——实现员工与组织的双赢发展[J]. 商, 2015, (5)
- [2] 蒋林倦. 高校辅导员轮岗制的思考[J]. 高校辅导员学刊, 2017, (01): 27-31
- [3] 许柳青. 思政课教师与辅导员交流机制研究[J]. 宿州教育学院学报, 2016, (1)

#### 作者简介:

赵林溪(1989.10-), 女, 汉族, 云南保山人, 硕士, 助教, 从事地方高校思想政治建设、地方高校辅导员队伍建设研究。  
杨晓芳(1987.07-), 女, 汉族, 云南保山人, 硕士, 助教, 从事地方高校学生思想政治教育与管理、基层党建研究。