

新格局下民办高校辅导员管理激励研究

郭姝海

大连理工大学城市学院 辽宁 大连 116600

[摘要]在高等院校“全程育人、全方位育人”的“大思政”格局下，辅导员承担越来越重要的角色。而民办高校尤其是本科院校辅导员又有着特殊的生存环境，导致管理激励效果不良。本文通过研究民办本科院校辅导员在“大思政”环境下管理激励方面存在的问题并提出有效的解决措施，实现民办高校辅导员能力素质的提高，为民办高校辅导员完成立德树人的任务奠定基础。

[关键词]新格局；民办本科院校；管理激励

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.197

面对百年未有之大变局的特殊时代，党中央提出了“把思想政治工作贯穿教育教学全过程，实现全程育人、全方位育人”的新要求。随着高等教育的发展，民办高校（本文主要指民办本科院校）的规模不断扩大，民办高校辅导员队伍也成为一股不可忽略的重要力量。由于其的特殊生存环境，民办高校辅导员面临着许多管理激励问题。这些问题严重影响了民办高校辅导员队伍的稳定性和积极性，降低了民办高校的育人质量和效果，制约着民办高校的发展壮大。

一、新格局下民办高校辅导员角色定位

总书记在全国高校思想政治工作会议上发表的重要讲话中，指出了高校辅导员应承担的八种角色，分别是政治引领者、思想引领者、文化塑造者、道德示范者、事务管理者、心理咨询者、教学创新者、专业研究者。而民办高校作为高等教育的重要组成部分，其辅导员也应在四个方面发挥巨大作用。

1. 思想政治引领人

作为大学生思想政治的领路人，要时刻手持明灯，为学生照亮前行的路，指明前进的途，用好新时代中国特色社会主义思想理论这一武器，坚持不懈培育和弘扬社会主义核心价值观，引导大学生做社会主义核心价值观的坚定信仰者、积极传播者、模范践行者，为学生的未来铺垫坚实的思想基础。这个工作不是靠动嘴谈话就能解决的，而是要将这个工作细化到日常工作中，从微观上为学生解答“人生应该在哪儿用力、对谁用情、如何用心、做什么样的人”，及时回应学生在学习、生活、社会实践等方面所遇到的真实困惑，提升思政教育亲和力和针对性，满足学生成长发展需求和期待。

2. 日常事务管服人

学生健康成长是高校的立足之本，高校任何工作的开展都离不开管理服务学生这一中心。管理服务学生，应当是民办高校辅导员应承担的重要角色。从学生的学习生活，到身心健康。从班级支部的建设到党团组织的发展，辅导员要耗费巨大的时间和精力，对于日常事务不仅要处理的及时，更要处理的科学得当。辅导员应当具备良好的组织管理能力、沟通能力、表达能力、分析能力、抗压能力以及创新能力，同时应当具备自主学习能力，能够运用新技术、新思想提升辅导员工作的效率。充分尊重学生、理解学生、关心学生，形成良性的师生互动关系。

3. 职业生涯指路人

高校辅导员作为大学生成长路上的人生导师，需要在日常和教育活动中，适时开展职业生涯教育，向学生们介绍创新创业最新政策，和职业生涯获得成功的典型人物，提升学生的知识储备，开展相关的培训和活动，以此激发学生求知求职的内驱动力。

4. 道德文化传承人

“学高为师，身正为范。”尤其是在民办高校复杂的社会环境中，一位品格端正、道德修养极高的辅导员，成为千百学生心目中追求的偶像，必然会对学校文化的传承起到重要作用。高校辅导员要在一言一行上影响高校学生，要通过自己的行为举止、为人处世去感染学生，影响学生。要努力学习中国特色社会主义的先进文化，并把文化之光体现在日常工作上，体现在言谈说教中，让学生相继模仿学习。

二、新格局下民办高校辅导员管理激励存在问题

激励理论认为，相对地说，管理者可以通过设计合理的激励机制来解决激励问题，通过激励因素的作用将员工的行为最大程度地引导到组织所希望的轨道上去。因此，我们可以认为管理激励是指管理者通过设计适当的外部奖励形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施来激发、引导、保持和规范组织成员行为，有效地实现组织及其个人目标的过程。管理激励的效果取决于员工期望的满足程度，有效的管理激励能释放员工的潜力，激发员工的热情为组织的战略目标贡献自己的努力。而无效的激励不仅会浪费组织的资金，更会损伤组织员工的积极性，给组织的发展带来隐患。从管理激励的角度出发，目前民办高校辅导员主要存在以下问题：

1. 工作环境敷衍化

工作环境这里主要是指民办本科院校的硬环境。硬环境是指工作条件，包括校园设施、办公条件、交通条件、就餐条件等，这些都由后勤保障系统完成。民办高校因建设时间较晚，一般校园环境都相对较好，有规划设计，但也存在着很多问题，如商业气息浓重，缺乏文化内涵。办公设备陈旧，辅导员的办公电脑还是十多年前配置的，经常出现死机卡顿的现象，每次保修需要等待很长时间才能得到回应，严重影响了办公效率；辅导员开展相关活动所需要的教材教具都需要自行解决，每个分院配备一台扫描仪都需要无法通过审批；另外交通问题，辅导员只有通勤班车一种选择，如果自驾，学校不提供任何报销。诸如此类问题都是对辅导员工作的一种敷衍。

2. 考核体系理想化

考核体系主要分为绩效考核和学术考核两部分。绩效考核体系是否科学将直接决定辅导员管理效率和效果，更影响着辅导员的工作积极性。而学术考核也是促进辅导员自我发展的内驱动力。

目前民办高校中很多院校都没有完整的绩效考核和学术考核制度，而建立了相关制度的高校也或多或少地存在理想化的问题，不符合学校的现实情况。在绩效考核方面，第一考核标准不合理。客观指标中学生评分、专家评分都受人

际关系影响较大,学生成绩、考研率等则受所教班级情况影响较大;第二考核结果缺乏公平性。主观指标由部门领导打分,考核过程部门领导参与性太强,人为调整主观打分,干扰考核公平;第三考核结果处理偏离目标,对于绩效考核的结果的运用缺乏更多的考虑,非常模式化教条化。而在学术考核方面,目前建立相关制度的高校更是凤毛麟角,仅有的制度也是对公立本科院校的照搬照抄,缺乏本土化的考量。

3. 薪酬福利待遇滞后化

民办高校辅导员的薪酬待遇与公办高校相比差距巨大,这种差距不仅是基础工资低,更多的是工资的上升空间狭小,很多民办高校辅导员十年来工资的涨幅非常有限,工资上升的期望仅仅是职称晋升后的一次改变。另外在福利待遇方面,如医保、公积金、慰问金等,比例远远低于公办高校,甚至低于学校周边企业单位。但是民办高校辅导员却承担着繁杂的工作量,得到待遇严重滞后于付出,导致辅导员积极性普遍较低。

4. 人文关怀和激励匮乏化

人文关怀主要是民办高校的软环境,如政策环境和人际氛围,包括给予辅导员的重视程度、领导、学生与辅导员的人际关系等,辅导员的个人价值等。目前针对民办高校,从国家大环境看,中央和地方都缺乏明确的有针对性的政策法规,多是一些笼统的宏观层面的规划设计。从学校层面看,对辅导员的重视程度还远落后于任课教师。在人际氛围方面,民办高校辅导员需要处理各种复杂的人际关系,领导与下属的关系更像企业中老板与雇员的关系,缺乏真实的关怀与帮助。在辅导员的个人价值方面,民办高校对辅导员的培训进修重视程度很低,辅导员无法获得自我价值实现的路径,普遍比较迷茫,只要有更好的机会,都会毫不犹豫地离开。

三、解决措施

1. 积极完善民办高校发展的政策环境。

中央和地方职能部门应当不断完善关于民办高校的政策,清除不适时宜的政策,明晰模糊的政策,增加政策的层次性,提升政策效果;要全面掌握民办高校的实际情况,对民办高校辅导员的权益给予重视,修订完善相关政策法规,充分发挥调控和分配功能,积极探索多样化的利益分配机制,建立和完善产权制度、构建合理的法人治理结构,积极发挥引导作用。同时要研究出台专门的法律法规来对民办高校的发展进行规范,以保障民办高校教师的权益。国家应完善政策的评估和修正体系,督促地方政府设置监督机构和诉讼机制,适时引入社会舆论和第三方评估等手段,使得民办高校的发展过程行有监督有改进,构造一个“政府调控、市场介入、社会参与、学院自主”的良性互动机制。

2. 尽全力为辅导员创造良好的工作环境。

一方面要持续提高民办高校辅导员的硬件办公条件,要加深各个部门对学生工作的理解和重视程度,为辅导员配备必要的办公设施,提高辅导员的工作效率,为辅导员的发展提供更多的便利条件。另一方面要加强对辅导员的感情沟通,要本着人性化的立场,在辅导员管理和激励上注重人文关怀,营造一种齐抓共管的学生工作格局,使辅导员始终保持良好的情绪,激发工作的热情。此外,民办学校应该认真考虑为辅导员提供一个研究工作的平台和建立辅导员培训进修的制度,不断提升辅导员的个人能力和综合素质,鼓励有能力的辅导员建立名师工作室,辅导员工作论坛等,举行一

些与学生管理工作有关的全校性活动,让辅导员能够更好的实现自我价值。

3. 改进辅导员的薪酬福利待遇

第一是优化薪酬结构,在事业单位套改的标准下,增加具有民办高校本土特色的可变薪酬设计,设置差距适中的级差,扩大薪酬浮动的范围,明确辅导员的调薪周期、调薪范围和调薪方式,提升薪酬的成长性,第二是加强辅导员对薪酬制度的认知,通过宣传和帮助辅导员理解薪酬制度变化的核心理念,最大程度的降低薪酬制度实施过程中所遇到的阻力。第三是要尝试建立薪酬激励的长效机制,如实行津贴期权、股票期权等激励方式,挽留高质量人才为学校的发展贡献力量。而在福利待遇方面,既要根据当地经济发展水平适时提高社会保障水平,更要建立具有自主性和针对性的福利制度,恢复合理的福利待遇,并提升专任教师选择不同福利组合的自主性,从而满足自身的特定需要。还要发挥工会的作用,改革工会的工作模式,将辅导员的内心满意和能力提升作为工作重心。

4. 建立和规范辅导员的考核制度

首先必须严格明确辅导员的工作职责,简化辅导员的非本职工作,不能将无人问津的工作最后都强压给辅导员。其次要建立健全辅导员的考核机制。从“德、能、勤、绩”多个方面进行全面考核,应结合辅导员的工作特点,工作对象着重考核其敬业精神和创新能力,细化、量化考核指标,多角度、多方位、多渠道进行考核,力求客观公正,以期达到鼓励先进,鞭策后进的激励作用,激发辅导员的工作热情和荣誉感。最后要结合辅导员的工作特殊性设立专门的学术考核机制,将辅导员的职称晋升与职务脱钩,只要工作到条件规定的年限,而且热爱本职工作,在本职岗位上认真负责,师生评价优秀的,就应予以晋升相应的级别,享受同级别的待遇。

总之,民办高校辅导员队伍也是中国高等教育发展过程中不可忽略的重要力量,是开展大学生思想政治教育工作的主力军。在“大思政”工作格局下为了能让辅导员完成育人的艰巨使命,从国家到地方到高校本身,都应该努力探索符合民办教育特色的政策和办法,提高辅导员工作的积极性和主动性,提升辅导员的业务能力和综合素质。

参考文献

- [1] 习近平在全国高校思想政治工作会议上的讲话[N].人民日报,2016(12).
- [2] 教育部关于印发《高等学校辅导员职业能力标准(暂行)》的通知[EB/OL]http://www.moe.gov.cn/srcsite/A12/s7060/201403/t20140327_167113.html.
- [3] 李建伟.“大思政”视域下的高校辅导员角色探析[J].国家教育行政学院学报,2017,(05).
- [4] 郭珠海.Y独立学院转设期专任教师管理激励调查研究[D].大连理工大学,2020.
- [5] 王敏,李峰.民办高校辅导员激励机制研究—以江西南昌为例[J].闽西职业技术学院学报,2018,20(01):80-85.
- [6] 周三多.管理学(第五版)第5版[M].北京:高等教育出版社,2018:147-148.
- [7] 蒋小军.民办高校辅导员激励机制之激励机制探讨[J].新西部(理论版),2015,16(01):97-76.