

基于麦肯锡 7S 模型的高职院校辅导员队伍专业化建设研究^①

——以广西建设职业技术学院为例

贤冰冰

(广西建设职业技术学院,广西 南宁 530000)

[摘要] 高等职业教育有别于普通高等教育的特征之一是高职院校学生文化素质普遍较低,在校接受思想政治教育的时间更短,这意味着辅导员完成“立德树人”任务需要更高的专业化水平。充分研究分析新时代辅导员队伍专业化发展的阻碍因素,结合麦肯锡 7S 模型理论,将影响辅导员队伍专业化发展的关键因素与麦肯锡 7S 模型的七要素相对应,探索辅导员队伍建设的实践方法。

[关键词] 高职院校;辅导员队伍;专业化发展;7S 模型

[中图分类号] G717

[文献标志码] A

[文章编号] 2096-0603(2022)26-0112-03

目前,我国大部分高等职业院校为三年学制,与普通高等教育相比,高等职业教育的教学时长缩短了至少一年以上。而由于高职院校的录取分数线一般要低于本科院校,且高职院校学生不重视理论课、文化课的学习,因此高职学生普遍存在文化素质较低,甚至是不爱读书等现象。如何能够在更短的在校学习时间内帮助这些学生树立正确的世界观、人生观和价值观,帮助他们培养良好的道德品质和文化素养,引导他们践行社会主义核心价值观,考验着高职院校辅导员的专业化能力。基于上述背景,思考高职院校辅导员队伍专业化发展与队伍建设的困境,探索与之应对的策略,显然具有重要的理论与现实意义。

一、辅导员队伍专业化发展的影响因素

高校辅导员是履行高等学校学生工作职责的专业人员,要经过系统的培养与培训,具有良好的职业道德,掌握系统的专业知识和专业技能。^[1]从狭义上理解,专业化要求高校辅导员毕业于与辅导员岗位工作相关的专业,例如思政类、教育类专业,在实际工作中能够做到专人专职;从广义上理解,专业化要求辅导员必须具备思想政治教育相关的基本理论知识,有能够完成辅导员岗位工作的专业素质能力,并能在实际工作中不断提升专业知识与技能。

为准确把握高职院校辅导员队伍专业化发展的现状,通过对广西建设职业技术学院的多位在职辅导员进

行访谈,深入调查分析当前影响高职院校辅导员队伍专业化发展的因素。

(一)自身的职业倦怠感,导致缺乏专业化发展的主观能动性

该校辅导员岗位的师生比约为 1:200,每位辅导员带 4~6 个班级。辅导员的日常工作包括所带学生的奖、勤、助、贷、免及组织学生参加各类活动和比赛,并且时刻关注学生的思想、心理、就业问题以及常规的班级和宿舍管理工作。此外,辅导员同时受所在的二级学院管理,需承担一部分该二级学院的学管模块化工作以及院系党总支的党建工作。除了接受学生工作处和二级学院的领导,辅导员还要完成各职能部门安排的一些非常规化工作。工作事务之繁杂,不仅让辅导员难以完成岗位本职工作,也使辅导员产生了强烈的职业倦怠感。辅导员如同每天完成任务的“机器”,内心存在自我消极和迷茫。^[2]

(二)缺乏尊重、地位低,打击了专业化发展的积极性

很长一段时间以来,辅导员岗位没有得到应有的重视,辅导员在高校的地位得不到认可,缺乏职业归属感和职业荣誉感,不少人认为辅导员就是大学生的“保姆”。该校自 2005 年开始设置专职辅导员岗位,至今这个岗位已存在了 17 年。然而通过对该校师生的调查了解,不少学生认为自己不需要被辅导员管,辅导员是可有可无的;不少教职工认为辅导员工作没有技术含量、大多

^①基金项目:2020 年广西建设职业技术学院校级教科研项目“基于麦肯锡 7S 模型的高职院校辅导员队伍专业化建设研究”(2020 YB045)。

作者简介:贤冰冰(1991—),女,汉族,广西梧州人,本科,助教,研究方向:大学生思想政治教育。

数人都可以胜任这份工作。¹³辅导员既得不到同行的尊重,也得不到学生的爱戴,极大地挫伤了工作的积极性,自然也不愿意长期待在这个岗位、不愿意往专业化去发展。

(三)培训工作流于形式,难以开拓辅导员专业化发展的创造性

组织通过有目标的培训,可以提高工作者的专业技能、规范工作流程、提高工作效率,使组织得到更好的运转,是能使工作者和组织双受益的一个良性过程。无论在企业还是在学校,员工的培训都是十分重要的,根据与工作的关系,有岗前培训、在岗培训、脱产培训等。通过对该校辅导员的调查,发现该校对辅导员多为线下集中培训,如讲座;培训的内容大多围绕思想教育、心理教育、危机事件应对、资助工作等方面,比较符合辅导员岗位的专业技能要求。但是,在这些培训当中,存在着培训内容重复、培训时间短、培训形式单一、培训不深刻等问题,不少辅导员认为这些培训浮于表面,很难起到真正的作用。因此,在这类模式化、表面化的培训当中,辅导员并没有得到切实有效的专业技能提升,专业化发展处于闭塞的环境,难以进行开放性和创新性的发展。

(四)考核制度不合理,限制了专业化发展的多样性

绩效考核是人力资源管理的一个重要组成部分,组织可以通过采取某种考核方式,评估工作者的任务完成情况、工作者的职责履行程度和工作者的发展情况。该校在实施绩效考核后,辅导员考核体系被量化,为了完成考核指标,辅导员只能将注意力放在谈心谈话的人数、开展主题班会的次数、宿舍卫生的合格率等地方,根本无法沉下心来思考自己的职业规划及个人发展道路。试问,育人成效果真是如此简单与这些量化指标挂钩吗?辅导员专业化本身没有去限制辅导员所学的专业,而是鼓励辅导员结合自身的专业及特长,独创性地引领学生成长,过度量化、标准化的考核指标恰恰是浇灭了辅导员育人育才的多样性。

二、基于麦肯锡 7S 模型的辅导员队伍专业化建设建议

7S 模型是美国麦肯锡管理咨询公司提出的一种管理理论,该模型将共同的价值观(Shared Value)作为组织成功的核心要素,战略(Stratgy)、结构(Structure)、制度(System)是组织的硬件要素,风格(Style)、员工(Staff)和技能(Skill)是组织的软件要素,组织在发展过程中必须系统地考虑各种因素,它们之间相互作用、彼此制约。¹⁴麦肯锡的 7S 模型已被广泛应用于国内外的企业管理中,而高职院校作为一种公共组织机构,与企业有着许多相同或相似的地方,因此在一定程度上可以考虑借鉴企业的管理模式。

(一)战略

“战略”是高职院校在一段时间内对本校发展建设的愿景以及细化的执行计划,学校的师资队伍建设计划

必须顺应本校的战略计划,使组织提高效率。广西建设职业技术学院是中国特色高水平高职学校和专业建设计划立项学校和广西高水平高职学校,该校的战略发展目标紧紧围绕“双高计划”¹⁵,建设内容的出发点是要加强党的建设,建设任务是打造技术技能人才培养高地、技术技能创新服务平台、高水平专业群、高水平双师队伍,工作目标是提升校企合作水平、服务发展水平、学校治理水平、信息化水平、国际化水平。¹⁶明晰了该校的发展战略,其他各要素的制定要与之紧密联系、协同匹配,以明确的组织使命、远景、目标和战略引领组织快速发展。

(二)结构

当前高校广泛采取“直线职能制”的组织结构,辅导员在这种组织结构当中受学生工作部和二级学院双重管理。如此,在理论上讲,辅导员只需要完成学工部和二级学院所安排的任务,这样的组织结构是比较科学、合理的。但是通过调查发现,该校的辅导员不仅要完成学工部和二级学院的任务,还会经常被其他职能部门安排一些工作,而在职能型的组织结构当中,各部门之间的沟通是较为缺乏的,这就导致同样的工作会被多个部门在不同时间安排给辅导员完成,辅导员也浪费了大量的时间和精力。

高职院校应明确各部门职能、厘清界线,各部门需要辅导员协助完成的工作应该统一归口到二级学院,由学院做好统筹安排,辅导员接受垂直线性管理,避免重复做工,以便有更多的时间和精力思考自身的专业化发展道路。

(三)制度

积极且合理的管理制度能够激发组织成员乐观、自信、希望等主观感受,提升组织效率。¹⁷该校当前的制度设置牢牢把握住了绩效导向,但是忽视了客户导向和能力导向。绩效导向看重各种量化指标,是一种数字化的考核方式,辅导员工作的成效用数字去衡量是不合理的,思想政治教育的质量不能简单通过增加开展教育的次数来达到。

高职院校在对辅导员的评价制度方面应同时注重客户导向以及能力导向。¹⁸客户导向实际上就是学生的满意度,辅导员的用心程度与学生的满意度成正比例关系,辅导员关心学生的成长,以爱心、细心、耐心来指导教育学生完成学业,学生的满意度会大大提高。能力导向不仅包括辅导员的业务能力也包括科研能力,高校注重人才培养,关注辅导员专业化发展过程中相关能力的需求,及时提供针对性的培训,能对辅导员个人的职业生涯成长起很大作用。

(四)共同的价值观

共同的价值观决定了组织发展的方向和组织的特征,它可以激发工作者的工作热情,为实现战略目标齐心协力工作,从而影响整个组织竞争力的提升。

共同进步、追求卓越是全院共同的价值观。学院应为教职工创造良好的成长平台,采取正向的激励手段,为辅导员提供适合专业化发展的工作环境。对于个人而言,提升自我、追求进步是每个人内心的愿望。辅导员要牢牢把握当前思政教育的利好形势,抓住学院机遇,尽可能提升自己的专业化水平,争取在本岗位上创造出业绩。学院组织和辅导员个人的价值观一致,才能达到共同进步的双赢局面,获得最大效益。

(五)风格

组织在长期的发展过程中会形成某种全体成员共同认可和遵循的价值观念、职业道德和行为规范,这就是组织管理的风格。高职院校要推行全员、全过程、全方位的“三全育人”工作格局,实行网格管理,形成全员合作、各部门协同的育人工作网络,那么组织的风格则应该是员工合作型的。

高校可通过推行全员班主任制度、每位教职工党员联系特殊群体学生等方案,营造全员合作育人的组织风格,加强辅导员与教师、行政人员的合作,营造互帮互助、友好和谐的高校氛围,打破相互竞争、暗自较劲的僵局。一方面使同行们了解到辅导员工作的不易,给予辅导员更多的体谅和尊重;另一方面提高辅导员的职业幸福感、满意度,使其更加安心地留在本职岗位深耕发展。

(六)员工

治校兴学,人才为先。一支高水平专业化的辅导员队伍决定高校的育人成效。当前高校辅导员队伍最大的问题就是:留不住。至今,很多人仍然把辅导员岗位作为入门的“跳板”,由于辅导员的需求量比其他岗位要大,所以这部分人希望先通过辅导员岗位进入高校工作,再寻求机会转岗到其他部门。除此之外,还有一部分老辅导员由于长期的烦琐事务产生了职业倦怠感,也在不断寻求机会离开辅导员岗位。据统计,目前广西建设职业技术学院的一百多名专职辅导员中,在职年限超过5年的不足10人,而大部分辅导员的工作年限只有1~3年。辅导员队伍流动性大,在职时间短,很难培养出专家型辅导员。

大家之所以不愿意当辅导员,或者当不长久,归根结底还是岗位晋升道路不通畅。追求进步是每个工作者努力的内在动力,高校想要在辅导员岗位留得住人,就必须实现辅导员职级晋升的办法,打通辅导员岗位上升发展的道路。

(七)技能

高校要充分关注组织、工作、个人的培训需求,提升辅导员工作能力的同时也要满足组织的战略发展要求。^[9]

首先,在培训的形式上,不局限于讲座、授课等输入式的形式,举行辅导员沙龙、经验分享,打破辅导员

之间的壁垒,双向交流提升学习的效果;利用寒暑假时间,系统化脱产学习,让辅导员实现“假期充电”。其次,在培训内容上,除了常规的辅导员业务培训,高校还应根据自身的战略发展需求,提供多方面培训。当前高职院校普遍面临转型职业本科的选择,在此趋势下教职工的学历提升也是迫切需求。另外,高职教育要求培育一批“双师型”教师,对辅导员而言,与之相关的职业技能证书的培训也十分必要。做到培训内容贴近需求,培训效果深刻有效,以提升辅导员的履职能力和发展能力。

三、结语

麦肯锡的7S模型给出管理中七个重要因素,为辅导员队伍专业化建设的有效开展提供了一个系统的、科学的、可靠的思路。根据这条思路,我们发现指导辅导员队伍建设不是简单独立分割出来的一块工作,而是根据学校整体的战略规划、组织建设、制度实施,以及学校办事风格、员工选留、技能培训和共同价值观之间的紧密联系、相互影响、协同统一的系统性管理工作。将7S模型引入高校辅导员队伍建设的思路中,需要组织规划,需要时间变革,更需要反复实践论证。总之,在当前“大思政”格局下,高职院校辅导员的育人作用将成为关键性因素,辅导员队伍专业化建设也会越来越重要。

参考文献:

- [1]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].(2014-03-27)[2022-01-01].
http://www.moe.gov.cn/srcsite/A12/s7060/201403/t20140327_167113.html.
- [2]韩苗苗,王迎春.高校辅导员群体职业压力现状及调试策略分析[J].科技资讯,2021,19(6).
- [3]朱以财.高职高专辅导员发展困境与对策思考:基于个体生存状态与职业生涯规划[J].职教论坛,2010,19(6).
- [4]赵妍.运用麦肯锡7S模型指导岗位建设初探[J].上海商业,2019(7).
- [5]教育部、财政部关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见[EB/OL].(2019-04-01)[2022-01-01].
http://www.moe.gov.cn/srcsite/A07/moe_737/s3876_qt/201904/t20190402_376471.html.
- [6]阳俊,曾维伟,朱朝霞.高职“双高计划”背景下资源开发类专业群改革与实践[J].智库时代,2019(9).
- [7]戴世明,方一鸣.“共建”走向“共生”:职教集团治理机制探讨[J].教育与职业,2021(10).
- [8]杨捷.独立学院内部管理机制探究:麦肯锡的7S模型分析[J].黄河科技大学学报,2014(9).
- [9]刘娟.基于麦肯锡7S模型的地方性高校人才队伍建设研究[J].中国管理信息化,2015(6).

◎编辑 张 慧