

【共青团与青年工作】

少先队辅导员队伍建设的实践瓶颈与突围路径

——基于重庆市九个区(县)的实证调研

王华敏 吕菁 陈文秀

【摘要】加强少先队辅导员队伍建设是提高少先队辅导员履职能力、推进少先队改革的重要举措。当前,少先队辅导员队伍存在知识结构不对口,履职水平参差不齐;岗位流动频繁,队伍稳定性欠佳;多重身份叠加,职责定位不明等问题。少先队辅导员队伍建设面临选聘制度实施不严、培训体系不够完善、考核机制尚不健全、激励机制有待落实完善的实践瓶颈,需从规范选聘制度、健全培训体系、完善考核机制和落实激励机制等渠道,探索少先队辅导员队伍建设的突围路径。

【关键词】少先队;辅导员;队伍建设;实践路径

【作者简介】王华敏,西南大学教育学部教授,西南大学少年儿童组织与思想意识发展研究中心研究员;吕菁,西南大学教育学部硕士研究生;陈文秀,西南大学教育学部硕士研究生。

【原文出处】《少年儿童研究》:家教版(京),2020.10.5~13

【基金项目】本文系重庆市2019年度少先队和中学中职共青团理论研究课题“新时代少先队辅导员队伍建设实证研究”的阶段性研究成果。

少先队辅导员是少先队员的亲密朋友和指导者,是我国未成年人思想道德建设队伍的重要组成部分,是实施素质教育的重要力量^[1]。2020年2月,《共青团中央、教育部、人力资源社会保障部、全国少工委关于印发〈关于加强新时代少先队辅导员队伍建设的意见〉的通知》(中青联发[2020]2号),明确提出建设一支政治素质硬、道德品质高、教育情怀深、履职能力强的少先队辅导员队伍是促进少先队改革、增强少先队员荣誉感的组织保障^[2]。加强少先队辅导员队伍建设,是加快推进教育现代化进程的重要举措,也是实现少年儿童身心健康成长和少先队辅导员专业发展的必要途径。为了查找少先队辅导员队伍建设实践中存在的瓶颈问题,提出针对性和实效性的突围路径,重庆市少先队和中学中职共青团理论研究“新时代少先队辅导员队伍建设实证研究”课题组于2019~2020年,围绕少先队辅导员队伍及其建设的基本问题,自编调查问卷和访谈提纲,分别抽样选取了重庆市主城区、近郊区、远郊区各3个

区县的81所学校,对194名大队辅导员、1123名中队辅导员进行问卷调查;同时访谈了4个区县的团区委书记、总辅导员、中小学校长、大中队辅导员共计50人,以期反映当前少先队辅导员队伍及其建设的基本情况及相关问题。

一、少先队辅导员队伍发展出现瓶颈

调研发现,经过多年的探索和发展,少先队辅导员队伍建设积累了丰富的成功经验,基本做到了建章立制,有章可循。队伍不断壮大,辅导员的知识层次、指导水平不断提高,但在履职水平、稳定性和职责定位方面还存在以下问题。

1. 知识结构不对口,履职水平参差不齐

少先队工作是一项复杂的系统工程,需要少先队辅导员具备政治学、教育学、心理学、传媒学和管理学等专业理论知识。但在调研过程中发现,目前大多数少先队辅导员的选聘与任职没有专业背景的要求,只要具有一定教学经验的中小学学科教师就能兼任,这就造成许多少先队辅导员职前专业知识

结构与履职所需专业知识不对口、理论知识储备和履职水平参差不齐的现状。

调查显示,少先队辅导员最终学历所学专业多为中小学学科相关专业,其中汉语言文学专业占47.7%,教育学类专业占10.0%,数学与应用数学专业占7.5%,英语专业占9.7%,思想政治教育专业占1.8%,心理学类专业占0.2%,所学专业大多与少先队工作不完全适配。当问及“少先队工作专业知识掌握情况”时,仅有4.6%的辅导员表示“非常扎实”,18.2%表示“比较扎实”,41.6%表示“不太扎实”,10.1%表示“非常不扎实”。62.0%的辅导员在上岗前没有接受过少先队工作的相关培训,38.0%的辅导员虽接受过培训,但培训时长多为4~12学时,接受12学时以上的仅占32.0%。辅导员在岗培训的情况也不乐观,47.5%的辅导员在近一年中没有接受过少先队工作的相关培训。

2. 岗位流动频繁,队伍稳定性欠佳

少先队工作是围绕“人”进行的实践性工作,少先队组织的政治属性和儿童的身心发展特点决定了这项工作需要一支稳定并乐于奉献的队伍。然而当前少先队辅导员队伍流动性大,稳定性欠佳。

本次调研显示,由班主任或学科教师兼任的中队辅导员随其带领的中队(即任职班级)的变动进行轮换,周期一般为3年或6年;大队辅导员人数则随着少先队工作年限的增长递减:任职3年以下的大队辅导员占53.1%,任职3~5年的大队辅导员占37.8%,任职6~8年的大队辅导员占6.7%,任职9年及以上的大队辅导员仅占2.4%。大队辅导员的年龄结构数据反映了辅导员人才的流失情况:25周岁以下的大队辅导员占18.6%,25~30周岁的大队辅导员占25.7%,31~35周岁的大队辅导员占20.1%,36~40周岁的大队辅导员占40.7%,40周岁以上大队辅导员的占比仅为14.9%。结合对辅导员的访谈,可以从侧面看出大队辅导员岗位的吸引力随着教师年龄的增长而不断下降,转岗率不断增加。

此外,调查发现仅有22.7%的辅导员有明确的少先队辅导员职业生涯规划。当访谈问及“您的未来职业发展规划是什么”,少部分辅导员表示“争取做优秀少先队辅导员”或“儿童德育专家”,多数辅导

员表示“没有仔细考虑过,就一直做好学科老师”。可见,多数少先队辅导员都以主攻学科教学为主要职业生涯目标,而少先队辅导员岗位普遍遵循“三年一聘”的轮换规定,因此辅导员队伍“常换常新”,流动频繁,队伍稳定性欠佳。

3. 多重身份加身,职责定位不明

目前重庆市中小学校的少先队组织管理架构一般为“团教两家齐抓共管”,少先队辅导员既是少先队工作者也是学科教师,受到团委、少工委、教委和任教学校的多头管理。大多数辅导员既要听从团委、少工委的工作安排,又要作为学科教师遵从学校教学工作的安排,还有部分辅导员兼任学校德育处主任、团委书记等行政管理工作。这种工作模式在少先队依校而建、依校而存的教育场域下有其合理性和必要性,但会导致少先队辅导员职责不清,陷入身份定位矛盾。在参与本次调查的少先队辅导员中,专职大队辅导员占17.0%,班主任兼任大队辅导员占32.0%,科任教师兼任大队辅导员占51.0%;班主任兼任中队辅导员的占91.2%,科任教师兼任中队辅导员占0.8%。由此可见,绝大多数辅导员特别是中队辅导员都是班主任兼任,他们肩负着少先队工作、班级管理工作和学科教学的多重任务,扮演着多重角色。在访谈中有少先队辅导员对此也多有无奈:“作为辅导员兼班主任,我们几乎承担了所有与学生发展有关的工作,比如德育、课余爱好和竞赛的指导、文艺展演的排练等,还要迎接上级各项检查,包括教委、团委、卫生和消防部门……身为教师,还要保证自己的学科教学质量,真的是身兼多职,分身乏术。所以有时候班队工作能整合的就都整合了,有点儿时间也得多花在提升学科质量上,毕竟教学才是本职工作。”调查还发现,分别有76.8%和73.2%的辅导员认为“自身角色混乱,定位不清晰”与“事务繁杂,工作压力大”是发展面临的首要困难。辅导员身份、职责的混淆不清,降低了社会、学校场域下辅导员对职业身份的认同度,阻碍了辅导员队伍专业水平的整体提升,导致少先队辅导员专业发展陷入困顿。

二、少先队辅导员队伍建设出现瓶颈的原因

少先队辅导员队伍建设之所以出现发展瓶颈,有少先队辅导员没有充分发挥主观能动性的问题,

但更主要的原因是在选聘、培训、考核和激励等方面存在一定不足。

1. 选聘制度实施不严,辅导员任职门槛较低

选拔具有潜质和能力、适应少先队工作的教师充实辅导员队伍是加强队伍建设的基础性和前提性环节。调查发现,当前少先队辅导员队伍建设存在着选聘制度实施不严、任职门槛较低的问题。

首先,少先队辅导员队伍的选拔与聘用没有专业限制和要求。如前所述,少先队辅导员队伍主体是学校的各学科教师,他们兼任辅导员,职前所学专业与少先队工作并没有过多相关性。可以说所有普通教师都具有辅导员岗位的任职资格和条件,少先队辅导员成为“人人皆可”的岗位,缺乏选拔性和适切性。如此少先队辅导员队伍结构和人员配备的专业化和科学化便无从谈起。

其次,少先队辅导员队伍的选拔与聘用缺乏细致、明确的标准。当前,中小学多以具备较高的政治素质、热爱儿童、热爱少先队工作、了解少先队工作等要求作为少先队辅导员的任用标准,但这些条件较为宏观,缺少具体落实、执行的标准,也未形成稳定、长效的选聘制度。本次调查显示,49.7%的少先队辅导员所在学校没有设立专门的辅导员选聘标准,这既不利于辅导员的职前培养,也不利于辅导员队伍的专业化建设。

最后,少先队辅导员的任职程序不够规范。调查发现,60.9%的学校辅导员聘任程序不完善,大多数少先队辅导员都是由学校领导班子直接任命上岗,任职程序简单。另外,62.0%的辅导员都没有接受过专门的少先队工作岗前培训。很多辅导员,特别是新任辅导员既没有适应身份角色的转变,也不具备少先队工作的基本履职能力,显然不利于少先队辅导员人才队伍的专业化建设。

2. 培训体系不完善,培训内容缺乏系统建构

健全的培训体系是少先队辅导员队伍专业化建设的基础和保障。但本次调查发现,当前少先队辅导员队伍培训体系尚不完善,缺少系统建构。

首先,少先队辅导员培训体系顶层设计不够具化。当前培训的相关规定散见于少先队改革或少先队辅导员队伍建设的综合制度文件中,相关文件概

述性较强,缺乏对辅导员培训工作具体实施的说明和指导,导致少先队辅导员培训的很多工作(诸如培训人员的选择、培训范围的覆盖面、培训经费的来源与划拨等)缺乏专项制度的指导和规范。

其次,少先队辅导员培训内容缺乏统一规划。当前的培训缺少统一的专业标准、培训大纲和教材,尚不能形成系统的培训课程,培训内容和形式多由培训主体自行确定。国家级、省级、区(县)级、校级的各层级之间,同一层级、同一培训主体的年度辅导员培训之间,也没有形成有机衔接和有效的联动体系,各级少先队辅导员培训在参训人员、培训目标、内容和形式等方面或有所重合,或出现空白。

最后,少先队辅导员培训缺乏需求分析及效果评估。辅导员的培训需求在不同学校、不同区域、不同职业阶段会有所不同。例如,就对培训形式的需求而言,不同辅导员因个人喜好或学习方式的不同差异颇多。但从目前的培训过程来看,大多数少先队辅导员的培训仅有统一的施训过程,缺乏前期的需求调查和后期培训效果的评估,无法满足辅导员多样化、层次化的需求,也就无法保证培训的效果。

3. 考核机制尚未健全,导向功能发挥不足

科学健全的考评工作是促进少先队辅导员队伍建设的重要突破点。本次调查发现,当前少先队辅导员的考核机制存在以下实践问题,导致辅导员队伍建设出现困境。

首先,缺乏专门的考核标准和细则。调查显示,多数学校会定期对少先队辅导员进行考核,但是没有专门的考核标准和细则,辅导员考核纳入全校教师绩效考核和班主任考核中统一进行。有45.8%的辅导员表示其所在的学校没有专门的少先队辅导员考核标准与细则。访谈时有大队辅导员谈道:“我们学校没有专门的少先队辅导员考核,而是在绩效考核时和其他工作一起进行的,例如辅导员工作会折算为德育和教学工作量,完成了每个月的工作量,各个部门会结合相应工作的完成情况评分。”对与少先队辅导员考核工作相挂钩的岗位津贴的调查显示,62.4%的辅导员表示没有专门的岗位津贴,辅导员工作的津贴只在绩效工资中有所体现,30.0%的中队辅导员表示少先队工作津贴包含在班主任津贴中。

其次,考核结果未能体现奖惩作用,没有充分发挥正面导向功能。系统的考评指标和考评结果能够明确反馈辅导员工作的成效和能力,也可以敦促其成长和进步。调查发现,少先队辅导员在考核周期内完成应有的工作量,基本会得到无差别的等级评定和绩效奖励,既不会因辅导员工作的出色而得到额外表扬和奖励,也不会因相关工作完成得不好而受到批评。访谈时有中队辅导员表示:“辅导员考核就是班主任考核,班主任津贴有500元钱,有的班级做得好,有的班级确实做得不好,但是只要是完成了工作的,也能拿到这500元钱。”可见,缺乏明确的少先队辅导员考核标准、程序及奖惩制度,导致少先队辅导员考核及相关工作流于形式,考核结果缺乏导向功能。

4. 成长发展路径不明确,激励机制有待落实完善

完善的激励机制在调动工作积极性、促进专业水平的提升过程中具有重要作用。但本次调查发现,当前少先队辅导员激励机制尚待落实、完善。

首先,少先队辅导员岗位晋升空间有限。少先队辅导员的晋升渠道主要成为各级少先队总辅导员、少先队学科教研员和教育部门后备干部人选。由于中小学数量较多,教师队伍较为稳定,且总辅导员、少先队学科教研员岗位、教育部门干部职数和每所学校的管理岗职数相对有限,少先队辅导员岗位晋升机会与普通教师没有多少差异。本次调查显示,36.7%的辅导员表示其所在学校没有设立专门的岗位晋升制度,33.2%的辅导员表示其所在学校虽然设有岗位晋升制度,但并未落实。访谈中有大队辅导员表示:“少先队辅导员的晋升并没有所谓特殊的或者专门的一个标准和制度,校长、副校长这些岗位都是有限的,学校的老师这么多,要想晋升都是要熬资历的,有时候还要看机遇和运气。”可见,少先队辅导员的岗位晋升空间较为狭窄,成长路径不甚明朗。

其次,少先队辅导员职称评聘障碍突出。调查发现,49.8%的少先队辅导员所在学校没有将其在少先队工作中的业绩表现作为专业技术职务晋升的重要依据。由于现行的中小学教师职称评聘体系中并没有单独设立少先队辅导员职称序列,辅导员需要同其他教师一样参评学科教师职称。这就使其在职称

评聘中难以有一席之地。一方面,少先队工作需要占用辅导员大量的精力和时间,可能导致辅导员在学科教学上的质量和成绩与普通学科教师相比处于劣势;另一方面,由于学科教师职称评聘体系中少先队活动成果所占比重较低,且缺乏具体的工作量折算办法,导致少先队辅导员面临在牺牲了学科教学上的时间和精力以后,在少先队工作中的付出和成果在职称评聘体系中认可度却较低的窘境。

最后,少先队辅导员绩效薪资整体偏低。在目前的绩效考核分配中,少先队工作量需折算为学科课时或思想政治理论课时。由于辅导员工作十分烦琐、耗时,少先队实际工作量并不能被完全量化折算,因而其投入的劳动也就无法完全在绩效考核中体现,这导致辅导员的绩效薪资往往少于学科教师的绩效薪资。久而久之,这种差距使辅导员工作成为靠职业责任感支撑的“良心工程”,辅导员的工作热情受到严重影响。

三、少先队辅导员队伍建设的突围路径

解决当前少先队辅导员队伍建设的瓶颈,需要从规范选聘制度、健全培训体系、完善考核机制和落实激励机制这四个方面发力,推动少先队辅导员队伍建设进程。

1. 规范少先队辅导员的选聘制度

选拔与聘用是少先队辅导员队伍建设的起点。优化少先队辅导员队伍结构,提高人才质量,应从规范、明确、统一少先队辅导员选聘标准,严格执行相关选聘程序入手。

(1) 明确统一的选聘标准

制定少先队辅导员的选聘标准是加强少先队辅导员队伍建设的核心,结合少先队辅导员的工作性质和特点,依据《关于加强新时代少先队辅导员队伍建设的意见》(中青联发[2020]2号),少先队辅导员选拔标准的制定和实施应关注以下三个问题:第一,少先队辅导员选聘对象应具备较强的政治素养。少先队特有的政治属性决定了少先队辅导员担负着为党和国家培养社会主义事业的建设者和接班人的光荣任务,因此忠诚党的事业,有坚定的理想信念,拥有较强的政治觉悟应成为辅导员的基本要求;政治面貌也应成为辅导员选聘的重要标准。第二,选聘对

象应具备相应的专业背景。少先队辅导员通过开展少先队组织教育、仪式教育、榜样教育等活动对少年儿童进行政治启蒙、价值观塑造和思想引领,除应具备活动策划能力、组织能力、少先队管理能力以外,还应掌握儿童身心发展的规律和特点,以及思想意识教育的科学方法。第三,选聘对象应具有优秀的个人品质。少先队辅导员的言谈举止和思想品质会直接影响儿童的政治启蒙,因此,拥有稳定、乐观的情绪品质和高尚的品德情操,热爱儿童,敬业耐心应成为少先队辅导员选聘的重要标准。

(2) 规范和完善聘任程序

规范的少先队辅导员聘任程序是少先队辅导员队伍建设的要求,聘任程序应包括以下四个环节:

第一,个人申请。学校应向全校发布通知,根据学校少先队工作的实际需求,明确少先队辅导员的选聘标准、人数及具体的选聘程序等内容。个人可以向学校少工委提交书面申请,充分表述任职意愿和动机,自身所具备的任职资格和条件,对党、团、队组织关系的认识和对少先队工作的规划等。

第二,讨论酝酿。学校少工委应成立选聘工作小组,建立选聘档案,围绕申请人选的申请资料进行逐一讨论,确定辅导员候选人。

第三,组织考察。学校少工委与拟推荐人进行谈话,侧重了解其政治素养和觉悟、平时工作表现和能力、少先队辅导员任职意愿和动机,同时让选聘小组以综合考核的方式考察其工作能力,如撰写少先队活动的设计方案、少先队工作的学期计划等,进一步确定拟推荐任职人选。

第四,正式聘任。大队辅导员的拟推荐任职人选由学校少工委上报上级少工委批准,中队辅导员的拟推荐任职人选经由学校党组织批准后由学校少工委组织正式的聘任仪式,并颁发聘任证书。少先队辅导员的聘期由学校根据实际工作情况确定,在“三年一聘”的基础上尊重个人意愿进行调整。此外,聘任程序还应保证公开、公正、标准、规范,防止过程缩水、流于形式。

2. 健全少先队辅导员的培训体系

少先队辅导员是集理论性和实践性为一体的岗位,其专业理论水平和专业能力是否合格,事关工作

的成效。鉴于当前少先队辅导员培训体系不够健全等问题,建议构建由前期准备、中期实施、后期评估组成的层次化、系列化培训体系。

(1) 培训前期:做好培训准备工作

首先,确定培训对象。培训应多方面考虑辅导员的个人特点和工作经验,将其划分为不同层级和类型,进而依据其类型和特点制定培训方案,使培训目标、培训内容、培训方式和培训模式做到因材施教,逐级分层实施^[1]。其次,调研、分析培训需求。培训主体应重视对辅导员培训需求的调研,建立和完善与其能够充分交流、沟通的机制和渠道,并在培训过程中不断了解其需求的变化,以对培训方案做出调整。最后,设定培训目标。培训目标既要基于少先队辅导员的素质能力标准,又要兼顾其当前所处的专业成长阶段,不同的专业成长阶段应设定不同的培训目标。

(2) 培训中期:统筹实施培训方案

首先,秉持“全面兼顾、重点突出”的原则,依据辅导员的培训需求和目标,有针对性地设计培训内容。培训内容应包括三个主要模块:一是政治理论培训,重点学习新时期党的创新理论成果以及对少先队工作的指示和要求;二是少先队知识培训,重点学习少年儿童组织与思想意识教育相关学科(如马克思主义哲学、教育学、政治学等)的理论知识、少先队工作重要文献、中国少年儿童运动史、少先队研究理论和方法等;三是少先队工作技能培训,重点学习少先队组织建设、少先队礼仪文化建设、少先队阵地建设、少先队活动设计等。

其次,采用差别化、多渠道的培训形式。辅导员培训除了专题讲座、实地观摩等常见形式外,还可多采用以下两种方式:一方面,创建区域少先队名师工作室。名师工作室是通过发挥名师的引领带头作用,构建合作学习、互助学习的专业共同体。创建区域少先队名师工作室的优势在于既能合理配置某一区域内的骨干辅导员、辅导员带头人等优秀辅导员资源,促进区域内少先队辅导员队伍整体专业水平的提升,又能够跨越区域边界,将优秀辅导员的辐射范围由点及线、由线及面,为少先队工作薄弱学校的辅导员提供交流学习机会。另一方面,以赛代训。

各级团委和少工委组织较大规模、涉及范围广的少先队辅导员技能大赛、少先队活动展示大赛等竞赛活动,对参赛学校、少先队辅导员予以相应的团体和个人奖励,同时将其与学校年度考核和辅导员职称评聘、绩效考核挂钩,充分激发少先队辅导员的参赛积极性。

(3)培训后期:建立培训评估机制

培训评估是培训体系的重要环节,是提升培训效果、改善培训质量的重要途径。辅导员的评估机制可从以下三方面开展:

首先,培训主办单位采取电子问卷、电话回访、线上培训讨论会等形式了解参训辅导员对培训的即时评价,征求改进意见。其次,培训主办单位采取笔试或少先队说课活动、微队会展示等实操方式对参训辅导员进行严格评估,考核成绩将成为辅导员绩效考核和职称评定的重要依据。如考核不合格,将不予颁发结业证书,不计入培训课时,同时扣减该参训辅导员一定的年度绩效。最后,各级团委、教育部门、少工委成立评估小组,对下一级团委、教育部门和少工委所开展的培训班次、师资、课时、名额和培训效果进行定期评估考核,督导少先队辅导员培训的有效落实。

3.完善少先队辅导员的考核机制

完善考核机制是加强少先队辅导员队伍建设的重要内容,必须探索建立“评价科学、责任明确、奖惩结合”的考核机制,以推进和创新少先队辅导员队伍建设。

(1)建立专门的考核制度

科学合理的考核制度是确保考核工作的全面性和科学性的重要保证,团委、教育部门、少工委、学校应根据本地区和本校实际情况,专门为少先队辅导员建立相关考核制度。

首先,明确考核内容。少先队辅导员考核内容和标准的确定应基于其岗位职责,突出履职的实效性和政治属性,将定性评价与定量评价相结合。以定性评价考查其政治素质及表现,以定量评价考查辅导员的少先队工作业绩,如少先队组织建设、阵地建设、大小干部培养、教育活动组织等情况。其次,量化考核标准。根据不同考核指标的权重进行赋

值,包括定性考核与定量考核、一般考核项目与个性化考核项目的权重。不同的考评主体(如学校领导班子、大队委员会、少先队辅导员、少先队员等)的考评结果也要根据工作实际情况赋予不同的权重,保证考核结果的客观有效。最后,规范考核方式。可以采用“汇报述职考核法”,由辅导员个人以自我展示、口头表述、书面总结等形式汇报年度工作的落实情况与实际效果,大队辅导员的考核由本地区总辅导员、学校党组织书记、中队辅导员代表和少先队员代表进行评估,中队辅导员由学校领导班子、大队辅导员和少先队员代表进行评估。待评估结束后,校党、团组织应形成书面意见,反馈给被考核对象,并记入考核档案。

(2)落实主体责任

为确保考核机制的有效贯彻,相关管理部门和学校应承担起加强少先队辅导员队伍建设的主体责任,合力推动少先队辅导员考核科学化发展。在政府管理层面上,“各级团委、教育部门、人社部门和少工委要因因地制宜,探索可借鉴、可推广的少先队工作业绩考核举措”^[1],同时,相应核增学校绩效工资总量,为辅导员考核提供津贴保障。在学校层面上,由校领导班子和大队辅导员成立辅导员考核工作领导小组,负责落实量化考核标准、审定考核结果、处理考核争议等工作,特别是协调辅导员绩效考核、评优评奖、少先队工作量与课时量折算等工作。在大队委员会层面,可由大队辅导员与不同年级中队辅导员代表、少先队员代表成立中队辅导员考核小组,适用中队与班级管理工作相区别的业绩考核办法。各主体在考核实施前,应先对考核人员进行统一培训,如规定定性考核内容、明确不同指标的权重赋值等,以统一认识,保证考核的科学性。

(3)有效运用考核结果

充分发挥考核结果的导向激励功能,应将考核机制与激励机制相结合,形成“职责明确、赏罚分明”的奖惩激励体系。各级团委、教委、少工委和学校可依据考核结果对少先队辅导员实行评级管理,确定优秀、合格、基本合格、不合格四个等级,对获得“优秀”的少先队辅导员进行年度表彰,授予“优秀少先队辅导员”荣誉称号,给予一定的物质奖励,并推广

宣传其工作经验;对于获得“合格”和“基本合格”等次的辅导员,考核小组要肯定其优势并指出新的工作目标,鼓励其再接再厉;对于“不合格”的辅导员由校领导(少工委主任)约谈本人,对其提出改进方向和要求。在任期内两次考核等次为“不合格”者应予以解聘。此外,要将少先队辅导员的考核结果记入本人考核档案,考核结果将作为辅导员聘任上岗、职务晋升、职称评聘、称号评审和评选先进等的依据,保证考评结果的有效运用^[1]。

4. 落实少先队辅导员的激励机制

有效的激励机制是激发少先队辅导员队伍专业发展的动力。可以通过提高经济待遇、规范晋升制度、完善职称评聘等措施,创设有效的辅导员激励机制。

(1) 提高经济待遇,完善薪酬分配

“分配制度作为联结组织奖酬资源和组织目标体系的通路,在激励机制中占据核心地位”^[4],因此,应把提高少先队辅导员的经济待遇作为加强队伍建设的首要任务之一。首先,团委、教委和少工委要积极落实相关福利待遇政策,特别是加大薪酬待遇的政策落实监督力度。其次,结合少先队辅导员工作特点,完善相应的薪酬分配。在计算辅导员绩效待遇时,要单独核计其从事少先队工作的工作量。设立少先队辅导员专项津贴和特殊贡献奖,秉持“多劳多得”的原则,以量化考核数据作为专项津贴的发放依据;以特殊贡献奖表彰少先队工作突出者,如中队辅导员带领中队突出完成相关考核指标,或在学校少先队科学研究方面取得显著成绩等,以此最大化地激发少先队辅导员的工作积极性,同时吸引更多优秀人才加入少先队辅导员队伍。

(2) 探索多元激励方式,提升成长空间

除物质激励以外,探索岗位晋升、称号评定、政治激励等多元激励方式,能够增强少先队辅导员的荣誉感、成就感和价值感,开拓其成长空间,催生辅导员内生发展动力。首先,建立单独的辅导员职级晋升制度,为工作能力出色、少先队业绩考核优秀以及在少先队科学研究方面取得显著成绩的辅导员提供在少先队工作领域深入发展的机会和渠道。其次,积极探索政治激励方式,通过选拔优秀少先队辅

导员作为各级团代会代表、委员会委员和常委,积极推荐优秀辅导员作为各级人大代表、政协委员候选人等方式,提升少先队辅导员的政治地位和职业荣誉感。最后,落实辅导员称号等级评定,设置特级辅导员、辅导员带头人和骨干辅导员等级称号,激励少先队辅导员立足自身岗位,主动提升专业素养和履职能力。

(3) 完善职称评聘,拓展发展路径

要突破少先队辅导员职称评聘面临的现实困境,重点要探索单独设立少先队辅导员职称评聘的序列。当前全国已有部分地区探索建立起“单设为主,折算为辅”的中小学少先队辅导员职称评聘的“双线晋升”发展路径^[5]。这为解决少先队辅导员在职称评聘中竞争力较弱的问题提供了创新思路和可行办法,值得广泛推广。“双线晋升”是指在中小学教师职称评聘中单设“少先队辅导员”或“思想政治教育”序列,符合条件的辅导员既可以参评这一独立序列,享受相应的待遇,也可以参评学科教师序列。辅导员在参与学科教师职称评审时,其在少先队工作年限、工作量、相关业绩与学科教师同等对待(例如大队辅导员的在职年限可以等同于班主任工作年限,少先队工作量可以折算为学科课时量等),在少先队领域所获得的荣誉、奖项、科研和活动成果同样纳入职称评审范围。

参考文献:

- [1] 共青团中央 教育部 人事部 全国少工委关于印发《少先队辅导员管理办法(试行)》的通知[Z].2007-06-11.
- [2] 共青团中央 教育部 人力资源社会保障部 全国少工委关于印发《关于加强新时代少先队辅导员队伍建设的意见》的通知(中青联发[2020]2号)[Z].2020-04-08.
- [3] 张旭嵘,杨伟文.构建少先队辅导员专业化发展的创新机制探讨——以广州市海珠区为例[J].青少年研究与实践,2016,31(1):67-68.
- [4] 胡蓓,王通讯.人力资源开发与管理[M].武汉:华中科技大学出版社,2006:217.
- [5] 李艳闻,孙中华.少先队辅导员职称评定中存在的问题及对策探析[J].长春教育学院学报,2017,33(11):16-18.