

职业困境驱动下高校辅导员职业素质发展逻辑与演化机制研究——基于胜任力模型的分析

杨丽娟 杨振宇

玉溪师范学院, 中国·云南 玉溪 653100

摘要: 本研究聚焦高校辅导员的职业困境, 以冰山模型为理论框架, 系统分析其职业素质的发展逻辑与演化机制。调查显示, 辅导员面临工作负担重与回报不足、职业晋升渠道狭窄、角色定位模糊及价值感缺失等主要问题, 针对这些问题, 研究提出基础层、核心层、拓展层三层递进的素质提升逻辑体系, 并将其职业素质发展过程划分为初始阶段、发展阶段与成熟阶段, 该体系为高校辅导员队伍专业化建设提供了清晰路径。

关键词: 高校辅导员; 职业困境; 职业素质; 冰山模型

Research on the Development Logic and Evolution Mechanism of College Counselors' Professional Quality Driven by Career Dilemma —— Based on the Analysis of Competency Model

Yang Lijuan, Yang Zhenyu

Yuxi Teachers College, China Yunnan Yuxi 653100

Abstract: This study focuses on the career dilemma of college counselors, and systematically analyzes the development logic and evolution mechanism of their professional quality with the iceberg model as the theoretical framework. The survey shows that counselors are faced with major problems, such as heavy workload and insufficient returns, narrow career promotion channels, vague role positioning and lack of sense of value. In view of these problems, a three-layer progressive logic system of quality improvement is proposed, and the development process of their professional quality is divided into initial stage, development stage and mature stage, which provides a clear path for the professional construction of college counselors.

Keywords: College counselors; Career dilemma; Professional quality; Iceberg model

0 引言

辅导员作为高校教师队伍的重要组成部分, 承担着大学生思想政治教育、日常事务管理、成长指导服务等重要职能, 这就要求高校需着力建设一支高素质、强能力、专业化、专家化的辅导员队伍。1987年5月, 《中共中央关于改进和加强高等学校思想政治工作的决定》明确提出, 应将从事学生思想政治教育工作的专职人员列入教师编制^[1]; 2000年教育部印发的《关于进一步加强高等学校学生思想政治工作队伍建设的若干意见》进一步要求, 建设一支政治坚定、专兼结合、结构合理的学生思想政治工作队伍^[2]。上述政策表明, 高校辅导员素质培养问题由来已久。

1 研究现状

著名美国学者 McClelland 在 1973 年提出胜任力概念, 学界普遍认为, 胜任力模型是区分绩效优秀者与普通者的对应于岗位的一系列行为及引发行为的素质能力的描述^[3]。

该模型给予了辅导员职业素质发展全新的研究视角, 通过挖掘辅导员职业素质的核心构成要素, 找准个人、职业、高校、政策的聚合点。国内学者杨继平、顾倩等首次将胜任力理论应用到高校辅导员岗位, 并提出高校辅导员之所以能够出色完成学生工作, 主要原因在于其所具备的知识、态度、特征及人格^[4]。随后, 学界围绕胜任力模型展开多维拓展, 罗涤等将辅导员胜任力的基础要素归纳为: 知识结构、个性特征、价值取向、素质及动机等, 认为辅导员所具备的要素是促成辅导员得以做好学生工作的基础^[5]; 毛霞等则从高校辅导员工作胜任因子出发, 利用因子分析得出了包含五个维度的辅导员胜任力模型^[6]; 李双贵通过对辅导员的工作分析, 得到了辅导员胜任力要素共有 20 项, 构建了辅导员胜任力模型; 王开香从工作的宽度 (W)、深度 (D) 和高度 (H) 等三个方面构建了 WDH 模型, 建立了基于 WDH 模型的辅导员胜任力模型和量化评价标准^[7]。

2 理论基础与概念界定

2.1 胜任力及其模型

哈佛大学教授 David · McClelland 认为，胜任力是指能将某一工作中表现卓越者与普通人区分开来的个人深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能等任何可被可靠测量或计数，且能显著区分优秀与一般绩效的个体特征。而胜任力模型则是针对特定职位表现优异要求组合而成的胜任力集合，可直观展现胜任力特征。

经典的胜任力模型包括冰山模型和洋葱模型，两者均将个体胜任素质划分为显性素质与隐性素质两类。其中冰山模型最受学术界认可，它将胜任力分为基本知识、基本技能、社会角色、自我形象、特质和动机六个层级。基本知识和基本技能属于可见部分，易于测量与开发；而社会角色、自我形象、特质和动机如同冰山隐藏在水下的部分，虽难以触及和改变，却对职业素质发展起着至关重要的作用^[8]。

2.2 职业素质

简单来说，职业素质是一种工作状态的标准化、规范化、制度化体现，即在合适的时间、地点，以恰当的方式，说合适的话、做合适的事。它是履职所需的知识、技能、价值观及个人特质的综合体现，本研究把职业素质分为基础层、核心层与拓展层。高校辅导员的职业素质包含两层含义：其一，作为个体素质，必须具备多学科综合知识与独立的专业知识体系，拥有学生思想政治工作所需的专业素养与学术理论功底；其二，作为群体素养，体现为同业人员共同的身份认同、专业话语及价值取向，在社会层面拥有专业声誉及稳定专业团队意识。

3 高校辅导员职业发展困境

3.1 样本特征分析

本次问卷含职业困境、素质现状、发展需求三个维度，受访者以女性为主，年龄集中在 25 岁以下和 31-35 岁；学校类型以公办本科和民办本科为主，合计占比超 90%；专业背景涵盖医学、理学、管理学等多个领域；学历层次集中在本科和硕士，分别占比 46.91% 和 49.38%；讲师及以下职称者占 89.8%，工作年限 4~10 年的占 49.38%，1~3 年及以下占 44.44%，呈现以中青年为主、经验骨干与新锐力量梯队结合的特征。

3.2 高校辅导员职业发展困境情况分析

高校辅导员的职业困境集中表现为超负荷工作与低回报、职业发展通道狭窄、角色冲突与价值感缺失三大矛盾，

数据显示超半数人面临工作时长超标、晋升压力大、收入不足等问题，亟须从岗位职责优化、晋升机制完善、支持体系建设等方面改善职业环境。

3.2.1 工作负荷与回报失衡核心问题

高校辅导员普遍面临工作时长超标与任务过载的双重压力，且物质回报与高强度投入显著不匹配。从工作负荷来看，51~60 小时、61~70 小时及 71 小时以上的比例合计达 53.08%，超半数人长期处于超负荷状态，反映出日常工作任务的繁重性与时间分配的紧张性。这种高强度投入直接体现在职业困惑中，“工作任务重，加班时间多”成为辅导员最突出的困扰，76.47% 的受访者将其列为首要问题，凸显任务量与工作时间的矛盾已成为影响职业稳定性的核心因素。经济层面，60.49% 的辅导员将“经济收入压力”列为主要压力源，43.4% 的人将“收入水平较低”视为个人发展的第四大瓶颈，物质回报与工作投入的失衡进一步加剧了职业倦怠风险。

表1 高校辅导员超负荷工作与低回报情况

类别	问题	具体选项	百分比/得分
工作时长与任务量过载	周工作时间	≤40小时	22.22%
		41~50 小时	24.69%
		51~60小时	24.69%
		61~70小时	14.81%
		71小时以上	13.58%
	工作困惑	“工作任务重，加班时间多”	76.47%
经济压力显著	压力来源	“经济收入压力”	60.49%
	个人发展瓶颈	“收入水平较低”	43.4%

3.2.2 职业晋升与学术发展的瓶颈制约

高校辅导员在职业晋升与学术发展方面面临多重压力，路径拓宽需求显著。职称与职务晋升层面，75.31% 的辅导员将“职称晋升压力”列为主要压力源，55.56% 提及“学历提升压力”，学术要求与职业发展诉求形成叠加负担；“职称晋升难度大”是最突出的个人发展瓶颈，73.24% 的受访者将其列为首要问题，“职务晋升难度大”位列第二，58.06% 的人认为其制约职业成长。学术成果积累方面，25.93% 的辅导员从未主持过任何级别课题，38.27% 仅主持过校级课题，高端学术资源的匮乏进一步压缩了晋升空间。

表2 高校辅导员职业发展与学术积累情况分析

类别	问题	具体选项	百分比/得分
职称与职务晋升压力	压力来源	职称晋升压力	75.31%
		学历提升压力	55.56%
	个人发展瓶颈	职称晋升难度大	73.24%
		职务晋升难度大	58.06%
学术成果积累情况	课题主持	从未主持任何级别课题	25.93%
		仅主持过校级课题	38.27%

3.2.3 角色定位与职业价值感的双重挑战

辅导员群体面临工作职责边界模糊与职业认同不足的双重困境，核心职能与价值感知有待强化。职责定位层面，“日常事务管理”和“思想政治教育”占据工作时间的主要部分，而“心理健康教育”“职业规划指导”等专业性工作投入不足，66.67%的受访者将“工作职责界限模糊”列为第二大困惑，事务性工作对核心育人职能的挤压导致角色定位模糊。职业价值感方面，仅30.86%的辅导员表示“工作比较愉悦快乐”，69.13%处于负面工作状态；50%的人认为“工作得不到应有的认可和尊重”，“热爱辅导员工作，从未抱怨”的“非常重要”认同率仅为54.32%，低于“以学生为本”“尊重学生人格”等基础素质，反映出职业认同感与价值感的薄弱性。

表3 高校辅导员角色冲突与职业价值感现状分析

类别	问题	具体选项	百分比/得分
工作职责界限模糊	工作时间分配	日常事务管理	综合得分5.0
		思想政治教育	综合得分5.17
		心理健康教育	综合得分2.8
		职业规划指导	综合得分2.06
	工作困惑	工作职责界限模糊	66.67%
职业认同感与价值感不足	工作状态	工作比较愉悦快乐	30.86%
		压力大	45.68%
		身心俱疲	17.28%
		不堪重负	6.17%
		负面工作状态合计	69.13%
	工作困惑	工作得不到应有的认可和尊重	50%
	胜任力评价	“热爱辅导员工作，从未抱怨”	54.32%
		“以学生为本”	66.67%
		“尊重学生人格”	69.14%

4 高校辅导员职业素质发展逻辑与演化机制

4.1 高校辅导员职业素质发展逻辑

高校辅导员职业素质发展以职业困境破解为核心驱动力，以胜任力模型为理论框架，通过基础层、核心层、拓展层的三层递进结构实现动态优化，将 David · McClelland 提出的基本知识、基本技能、社会角色、自我形象、特质、动机六个层级融入该递进结构中，既回应了“胜任力是区分绩效优秀者与普通者的关键特征”这一核心观点，也整合了国内学者对辅导员岗位胜任力多维度构成的研究成果。具体思路如下：

4.1.1 基础层是以基本知识、基本技能为核心的显性素质提升

基础层旨在通过知识结构完善与技能升级，解决高校辅导员超负荷工作与低回报的核心矛盾，实现知识与技能的刚性提升。这一层次对应冰山模型中水面以上的显性素质层面，此类素质因易于量化测量和标准化开发，可通过

系统性培训及权威认证实现快速提升。调研数据显示，当前辅导员群体存在任务量与时间分配的结构性失衡等问题，这本质上反映了岗位要求与显性素质的不匹配。因此，高校辅导员需推进知识体系的专业化重构，一方面强化思想政治教育、教育学、心理学等核心领域知识，另一方面补充危机处理、法律政策等工具性知识；同时重点提升时间管理、团队协作、数字化工具应用等高效能技能，推动日常事务管理的时间占比向心理健康教育、职业规划指导等专业职能倾斜。

4.1.2 核心层是以社会角色、自我形象为核心的隐性素质优化

冰山模型指出，社会角色与自我形象虽能被感知，却难以直接量化，需要通过情境化实践与反馈逐步培养。核心层侧重于深化隐性素质，通过重塑职业身份认同与价值感，解决角色冲突、价值感缺失等深层问题。调研数据显示，69.13%的高校辅导员工作状态不佳，50%认为“工作未获得应有认可与尊重”，66.67%反映“工作职责界限模糊”。这些情况反映出隐性素质与职业需求脱节，社会角色与自我形象出现双重迷失。针对以上问题，一方面，高校辅导员精准定位角色，明确思想政治教育主责者、学生成长指导者、校园危机干预者三大核心角色，通过职责清单制度剥离非核心事务，将专业职能时间占比提高到50%以上；另一方面，实现价值感知可视化，建立育人成效与职业价值的关联机制，把隐性付出转化为显性成果，提升职业价值获得感。

4.1.3 拓展层是以特质、动机为核心的深层隐性素质培育

拓展层对应冰山模型水面以下的深层隐性素质，通过激发内在特质与职业动机来突破晋升瓶颈。这一层重点培养可持续发展能力，核心是实现学术能力提升与职业通道拓宽的共同突破。调研显示，73.24%的辅导员觉得“职称晋升难”，25.93%从未主持过课题，这其实是因为缺乏深层特质和职业动机，导致发展动力不足。还有数据显示，75.31%的辅导员面临“职称晋升压力”，其中73.24%将其列为首要发展难题，学术成果积累不够是关键制约因素，其中25.93%从未主持任何级别课题，38.27%仅主持过校级课题。高端学术资源短缺直接导致科研、职称晋升与职业发展的链条断裂，这与辅导员既是教师又是管理者的双重身份所需的学术要求不匹配。

拓展层的突破需从三方面协同推进，首先要打好学术基础，从课题申报、论文写作到成果转化的分阶段培养机制；其次要提升学历层次，针对55.56%辅导员面临的学历

压力，鼓励攻读思想政治教育、高等教育学等相关专业，形成学历提升带动知识更新和学术产出的良性循环；最后要拓宽职业通道，让行政职务与专业技术职务并行发展，实现专家化辅导员的发展目标。

4.2 高校辅导员职业素质发展演化机制

调查显示，辅导员职业素质随工作年限与阶段目标动态演化，呈现显著的阶段适配性特征。初始阶段面临事务性工作过载，以基础执行能力为主导，聚焦学生日常管理并依赖标准化流程完成任务；发展阶段核心困境为职称晋升压力，需重点突破科研与专业能力；成熟阶段则面临职业价值感维持挑战，以政策研究与引领能力为核心，主导育人模式创新并参与学校学生工作政策制定。

表4 高校辅导员职业素质分阶段发展特征

阶段	特征	核心困境	主导素质维度
初始阶段 (触发期)	困境感知与素质短板识别	事务性工作过载	基础执行能力
发展阶段 (转化期)	能力结构优化与资源整合	职称、职务晋升压力	科研与专业能力
成熟阶段 (固化期)	发挥领域专长，专家化辅导员角色形成	职业价值感维持	政策研究与引领能力

高校辅导员职业素质的发展需要经历从被动适应到主动突破的三个阶段。首先，初始阶段通过困境感知与胜任力模型诊断，识别科研能力薄弱、学历不足等核心短板，明确短期提升方向。其次，发展阶段重点在于全面提升专业能力，同时积极整合资源，实现素质短板的系统性弥补。最后，成熟阶段则完成专家化辅导员角色转变，形成实践探索、理论研究、反哺实践的良性循环能力体系，不仅产出系列学术论文、课题成果等核心竞争力成果，还通过传帮带机制促进团队整体素质提升，最终实现从日常事务执

行者到专业化标杆的质变。

参考文献：

[1] 黄婷. 高校辅导员职业素质提升与思想政治教育的有机融合[J]. 中学政治教学参考, 2020(30):102.

[2] 中共中央、国务院印发《关于加强和改进新形势下高校思想政治工作的意见》[N]. 人民日报, 2017-2-2R.

[3] 葛卫华. 辅导员岗位胜任力模型构建的实证研究——以上海高校辅导员为例 [J]. 思想理论教育, 2016,(07): 103-106.DOI:10. 16075/j.cnki.cn31-1220/g4.2016.07.019.

[4] 顾倩, 杨继平. 大学辅导员胜任力的现状研究[J], 2006,14(5)1:496-497.

[5] 罗涤. 试论高校辅导员队伍激励机制的建设[J], 2007,1:100- 101.

[6] 毛霞. 高校辅导员胜任力特征构成及培养对策研究 [J]. 思想教育研究, 2014(01):102-104.

[7] 李双贵. 基于职位特征的高校辅导员胜任力模型的构建[J]. 职教通讯, 2017(10):68-72.

[8] Lyle M. Spencer, Jr., and Signe M. Spencer.Competence at Work[J] New York: Wiley.1993:391-395.

基金项目：2023 年度云南省教育科学规划项目“基于胜任力模型的高校辅导员职业素质发展逻辑与进阶路径研究”项目编号：BD23011。

作者简介：杨丽娟（1989.10-）女，汉族，云南省大理州人，硕士研究生，辅导员，讲师，研究方向：学生思想政治教育、人力资源管理。

杨振宇（1990.5-），男，彝族，云南省昆明市人，硕士研究生，教师，工程师，研究方向：数据挖掘与分析、软件开发。