

我是谁——大队辅导员 Q 老师的角色冲突*

摘要：“立德树人”被确立为教育根本任务后，少先队建设与大队辅导员工作的重要性更加凸显，也提出了知识和实践上如何进一步明晰大队辅导员身份的要求。Q 老师工作三年后，被校长任命为学校的大队辅导员。她在工作中时常遭遇“教师还是管理者”、“正式行政人还是边缘管理者”、“服务者还是干扰者”和“业余者还是专业人员”的角色混乱，并带来任务繁重、压力加大、认同不够、矛盾增多、定位不明等问题。Q 老师的经历与困惑，提出了在知识和实践层面思考中小学大队辅导员的职业角色定位、大队辅导员队伍专业化的必要性在建设路径、以及更具一般性的教师兼职等问题的要求。

关键词：大队辅导员；角色冲突；教学；行政；专业化；

Role Conflicts of Teacher Q in Charge of Young Pioneers

Abstract: In new period, we must adhere to take high moral values establishment and people cultivation as the fundamental task of education. Accordingly, it becomes more important to strengthen the Young Pioneers work and the construction of its supervisor's personnel, and to clear the role of Young Pioneers supervisor. After worked as a Chinese for nearly three years, teacher Q was appointed as the Young Pioneers supervisor by school principal. She often faces role conflicts at work, teacher or administrator, formal administrator or informal administrator, server or disruptor, and amateur or professional. These role conflicts gave rise to a lot of problems. They remind us to think some knowledge and practical questions, such as the role definition of Young Pioneers supervisor, the necessities and paths of professionalization of Young Pioneers supervisor and part-time teacher and so on.

Key words: Young Pioneers supervisor, role, teaching; administration, professionalization

背景信息

“立德树人”教育根本任务的确立，进一步凸显了少先队工作的重要性。少先队辅导员又是少先队工作的基石。共青团中央、教育部、人事部和全国少工委于 2007 年联合颁布的《少先队辅

* 作者简介：***，男，***人，***大学***学院教授，主要从事教育领导与管理研究。

编制说明：按照访谈学校的要求，作者对访谈学校的名称、所在城市及相关人员等，做了必要的掩饰性处理。

辅导员管理办法（试行）》中指出：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。2010年的《关于进一步加强少先队辅导员队伍建设的若干意见》，进一步明确少先队辅导员是少先队工作中最为重要的力量，是少年儿童人生追求的引领者、实践体验的组织者、健康成长的服务者、合法权益的保护者和良好发展环境的营造者。

近些年，中央和地方围绕入职条件、组织建设、学习培训、考核奖励等问题，研制相关制度，积极推动少先队辅导员队伍建设。其中，最为重要的文件之一就是《关于进一步加强少先队辅导员队伍建设的若干意见》。然而，实践表明，如果不能实质性地明确少先队辅导员特别是大队辅导员的工作身份，其他的各项工作都很难实质性地推进。目前，大队辅导员身份不清或多重角色担当，仍是一种常态。这带来了大队辅导员的工作职责不明晰，与相关教育主体的工作关系不协调，业绩考核评价不合理，自身职业发展定位不明确以及工作负担过于繁重等问题。

在既有的教育管理学科教材和知识体系中，有关少先队工作与大队辅导员角色问题的专门讨论还不普遍，主要放在德育管理或学生管理的主题下阐述。学术研究方面，聚焦大队辅导员与少先队工作的系统深入的研究也较缺乏。《关于进一步加强少先队辅导员队伍建设的若干意见》提出，要“探索在国家一级学科教育学下与少先队组织根本任务紧密相关的二级学科，有条件的地方可探索在高职高专、本科、研究生教育中开设相关教育教学内容，在此基础上，探索建立辅导员参加中小学教师职称评聘的专业科目，制定辅导员职业发展规划，促进辅导员队伍向专业化发展。”这意味着，少先队实践工作与队伍建设的加强，亟须理论研究、知识生产、教材建设、课程开发、人才培养、学科建设等方面的支撑。可以说，没有成形的、扎实的理论基础，辅导员队伍的专业化很难真正实现。而明晰少先队辅导员的身份与少先队工作的性质，则是理论探索与知识体系构建的首要任务。

Q大队辅导员是一名女性教师，大学本科专业是旅游管理，通过参加认证考试获得教师资格，并经由公开招聘考试成为江苏北部某地级市A小学的一名语文学科教师。在承担三年教学与班主任工作后，被校长任命为学校的大队辅导员。A小学教育教学质量优良，在当地有着不错的社会声誉，学校有学生3000多人，教职工100多人。所以，能够在工作不久后被任命为学校的大队辅导员，Q老师感到是一种充分的肯定。至于为什么能够成为大队辅导员，除了自己做事比较主动、投入，性格相对开朗之外，Q老师也时常猜测是不是与自己的本科所学专业有关。从消极处看，她没有学科专业背景，分担一些“杂事”可能看上去更加理所当然；从积极处看，学过相关管理知识的人，可能在别人眼里，更适合做一些“行政”工作。不过，自真正负责少先队工作之后，究竟什么原因使自己成为大队辅导员已经不再重要，最初“清晰”的被肯定感，越益被“模糊”的身份认同所替代。

案例正文

一、教师还是管理者

被任命为学校大队辅导员时，Q老师有着一种“升级提档”的感觉。因为，校长对她说，“现在也算是学校的中层干部与管理者了，以后要好好把工作做起来，要有大局观，要多讲奉献，多

为学生、为老师、为学校发展服务。”Q老师最初以为，做了大队辅导员后，工作的重心要转到学生与学校管理方面，教学工作要相对减一减了。不过，后来她发现，真实的情况是“做加法”，而不是“此长彼消”。一方面，仍然要承担与以前一样的教学工作；另一方面，还要做好少先队的工作。她说：“担任大队辅导员快五年了，我一直弄不清自己到底是教师型管理者，还是管理型教师。”

《少先队辅导员管理办法（试行）》中明确的少先队大队辅导员职责有：抓好学校少先队基础建设；组织开展少先队大队的各项活动；指导和协调中队辅导员工作；培训中队辅导员；关注队员的身心健康，反映他们的意见和成长中的需求，争取学校、家长、社会的支持和配合；维护少年儿童合法权益，促进他们健康成长全面发展；协助学校行政管理工作；协助社区少工委工作。履行好这些职责，意味着大量的工作。Q老师说道：“大队辅导员的工作说得宏观点，就是要抓好少年儿童的思想道德教育，加强少年儿童行为规范的养成教育，深化少先队素质教育，使少年儿童在少先队组织中健康成长，全面提高少年儿童的综合素质。但是，所有这些目标都要落实到具体工作上，落实到每一天、每一周、每一个月、每一个学期的安排上。那就是一个相当大的工程量。”

以2016年为例，Q老师每个月都要组织完成一项主题活动：一月份是学期总结月，二月份是常规工作推进月，三月份是“行为规范 举止文明”月，四月份是“学会尊重 担当责任”月，五月份是“珍惜时间 学会自律”月，六月份是“诚实守信 自信乐观”月，九月份是尊师重教月，十月份是爱国主义教育月，十一月份是快乐成长月，十二月份是安全法制教育月。按《少先队辅导员工作纲要（试行）》规定看，月度主题活动还只是各项工作中的一种，作为少年儿童“人生追求的引领者”、“实践体验的组织者”、“健康成长的服务者”、“合法权益的保护者”和“良好发展环境的营造者”，大队辅导员需要承担繁重的周复一周、日复一日的常规工作。Q老师说道：

工作日程早就排得满满，从周一到周五，每天都有很多事情要去做，从周一的升旗仪式开始，每天要安排好红领巾广播宣传，安排好每天的小记者和播音员；每周三、周五的鼓号队排练；每周还要安排召开一次中队会议；还有每天的红领巾监督岗的工作安排，每个月还有雏鹰争章评比，唉，好多好多事情，忙不完的节奏……

每天的事情就有好多，就拿安排每周一升旗仪式这项工作安排来说：要落实好主持人，确定好讲话稿，选定发言人；要规范升国旗仪式，抓好从出旗、升旗、国旗下讲话、一周小结、升旗手介绍等每一个过程；要组织学校领导为获得上周纪律卫生流动红旗班级颁发流动红旗的活动；等等。每一个细节，每一个步骤都要安排到位。

成为大队辅导员，不仅要理所当然地负责少先队的各项工作，还意味着承担学校的许多其他事务性的任务。Q老师提到：“我不仅有忙不完的少先队工作，还有学校里其他琐碎繁杂的行政事务要做。学校很多事好像都能跟我们大队辅导员搭上边，似乎哪里需要就都有大队辅导员的事。大队辅导员就是万精油，干杂事的，好像学校的什么事情都要管。”

《少先队辅导员管理办法（试行）》规定：“大队辅导员每周兼课一般不超过6课时，从事少先队的工作时间每周不低于10课时。大队辅导员的工作量要折算成相应的教学工作量。”但实际上，

大队辅导员的教学工作量并没有按规定控制与减抵。Q 老师感到，目前工作上最头疼与矛盾的是“难以兼顾教学与行政事务”。

我是由校长直接任命，成为应少先队大队辅导员的，但同时我还兼任学校语文学科的教学工作，一周 10 节课，课时一点也不比那些没有任何行政事务的老师少。教学这边，要备课，要批改作业，要参加备课组活动、教研活动，要为职称晋级写文章，要积极争取、认真准备各个层次的公开课。少先队工作这边，有新队员入队学习、宣传栏、卫生评比、中队会议、少先队干部会议、广播站等工作。每天都忙得不停歇，同事们开玩笑都说，“每天见到我都是风风火火的”。所以，一方面要做教师，要努力做个好教师；另一方面又要承担行政事务工作，做勤奋的管理者。既想要教学出成绩，又要少先队工作做出成效，两方面都要照顾好，真的很难。

这种教学与管理双重工作带来的困扰并不是个别现象，据 Q 老师说，她身边的很多大多辅导员平均每天要有 4-5 小时的时间花在少先队工作上，甚至少数大队辅导员用于少先队工作的时间达 4-5 小时。Q 老师说：“之前没有担任大队辅导员这项工作时，也听说过这项工作的事务繁、杂、多，做了之后发现，确实是这样，总是让你手忙脚乱、应接不暇。”Q 老师所在学校德育处 F 主任的话，让人更好地了解了教师与管理者的双重角色，对于大队辅导员这一群体的特殊性。他说：

学校的大队辅导员一般都由年轻老师来承担，因为刚刚走上工作岗位没有几年，他们教学上还没有完全成熟，职称晋级以及参加各种比赛的压力也比较大，需要投入不少时间。同样，事务管理上，他们也缺乏相应的经验基础，很多事情都需要自己摸索，要比有经验的老师花费更多的时间。加之是年轻人，资历浅，不仅组织别人参加工作方面有困难，而且其他人交代他们做什么事情都不好意思推脱，不知不觉、不情不愿地揽下很多活。

以至于在一次会议上，Q 老师所在学校的 M 校长也一再感叹：“说实在的，少先队工作真的不是个好差事，少先队辅导员工作真的很累，每天接踵而来的事务性工作让人忙得就跟陀螺一样转个不停，的确很累！”

Q 老师说，繁重且具有分裂的双重工作，给她带来了巨大的压力。“每天下班后，都有精疲力尽的感觉。”“工作和生活一点也不从容，总是一件事赶着一件事，好多工作都是到最后关头才交差，感觉慌慌张张的，常常有焦虑感，虽然很困，但晚上就是不容易睡觉。”“有时候累到无力的时候，甚至跑到房间里偷偷哭。”

二、正式行政人还是边缘管理者

Q 老师有点委屈与不甘地说：“真正纠结的还不完全是教师还是管理者的身份不清，更大的问题是，大队辅导员到底算不算正式的管理者还要两说。”

《少先队辅导员管理办法（试行）》规定：“大队辅导员按学校中层管理人员进行管理和使用，

列席校务会议。从事少先队工作多年，且成绩特别突出者，可列入教育系统后备干部培养序列。”然而，Q老师很多时候感觉自己并不是一个正式的管理者。

我一直感觉在学校的身份比较尴尬，说是中层吧，可各方面又没有达到像其他中层管理者那样的待遇，说不是中层吧，可有时候又干着中层管理者的工作。

“从上课工作量，我就跟学校其他中层管理者不一样。其他中层的课时上都有相应减免，课时要求少一些，而我做了大队辅导员之后，课时仍然与以前的差不多，每周还是要上10节课。”Q老师说，

“开会方面，也能够看出来。有时候开行政例会，教务主任、德育主任不在或有事时，校长会要等他们来了才开始会议，或让他们把手上的事情调开来参加会议。如果是我有事，行政例会毫无疑问会正常进行。我们学校还算做得不错了，每次开行政例会都让我汇报一下少先对这方面的工作。在其他不少学校，有的虽然参加行政例会，但一般不常规性地汇报工作，只是需要时才进行汇报；有的还不参加行政例会，只有要举行重大少先队活动时，才让大队辅导员参加。最简单地，我每次行政例会，我都是坐在最边上、最远的地方。”

工作补贴也是能反映大队辅导员身份的一个表现。《少先队辅导员管理办法（试行）》对少先队辅导员的培训、考核与奖励问题作出了相关规定，但没有涉及常规性的工作补贴问题。Q老师说：

少先队工作繁琐繁重，学校应该给予大队辅导员相应的工作补贴。从我了解的情况看，绝大多数学校对于大队辅导员都有一些工作补贴，只有极个别学校没有。但总体上，我们的工作补贴都不高。记得有次在教育局组织的大队辅导员工作会议上，谈到补贴问题时，好多人认为，就目前的工作量来说，我们的工作补贴每月应该再提高600-700元。在我们学校，大队辅导员是有工作补贴的，补贴发放参照中层管理副职的标准。说句实话，我自己也从没有奢望过我的工作补贴能跟中层正职一样，能够给到中层副职的标准已经很满足了，这个标准已经很不容易了。我这种情况已经算是比较好的了，貌似其他很多学校给的补贴都有限，达不到中层副职的标准，只是象征性的。

在Q老师看来，校长在工作上支持与否，也反映了大队辅导员的行政地位。她说：

我们的校长以前一直从事教学工作，没负责过德育工作，更没做过大队辅导员，现在当了校长，注重的还是学校教学，对于我们的少先队工作，要么不管，要么应付应付，都是把事情推给我去做，还美其名说信任我，相信我能做好。

对于少先队工作，校长基本的态度就是不出岔子就行。有时候，他也想搞一些大活动，造出一些影响，但又不投入，啥事不问，全让我一个人搞定。

记得有一次，我认真思考之后，带着方案满怀信心地跟校长汇报，准备如何把庆祝少先队建队节搞得隆重一些，做出一些特色。结果校长却说，不用这么麻烦，太复杂了，简单点就可以了，活动搞那么大，不仅人折腾，还要浪费不少钱，如果活动中出现什么事，更得不偿失。想起刚刚开始这项工作时的热情，现在都觉得有些可笑，现在我已经

很少主动做什么设想设计了，真要是决定做了还是自己倒霉，承担所有工作。

其实，我也一直主动争取校长的支持。比如，学期开始时，把我的工作计划拿给校长看，请他提提意见。可他要么就扫两眼，然后有点敷衍地说“计划还可以，你就按照你的想法去实施吧”；要么让我把计划放他拿，说看过后回复我，但之后就不会有什么反馈了。有时候我邀请校长来参加少先队的相关活动，他经常推三阻四的。即使好不容易表示支持，来参加活动了，也常常刚看了 10 分钟不到，便说临时有事走了，还不如不来呢。

还有关于培训的机会，我们校长专门对我说，少先队工作方面的培训，只能参加教育部门认可的。其他的相关培训，能不去就不要去了，学校也没有什么经费可以资助。

Q 老师认为，这种工作上的不太支持，跟少先队工作本身被认为不太重要有很大关系，相应地也与大队辅导员的身份有关系。“我感觉身份与工作重要性是相辅相成的。工作本身被认为不太重要，造成身份地位也不高；身份地位不高，同样也让别人不太看重你的工作。德育、后勤甚至教学方面，也有一些无关紧要的工作，但只要相关中层领导提出想法或邀请校长，他一般都会尽量支持。”

在学校大多数教师眼中，大队辅导员也不是正式的中层管理者。Q 老师说：“没有人把你当回事，不要说把你看作中层干部了，有时我都觉得‘大队辅导员’就是‘不用太在意’的代名词，地位比普通教师还低。似乎担任大队辅导员的，都是那些没有多少资历，缺乏经验，甚至是喜欢露风头的年轻人。你要开展一项活动，就得求爷爷告奶奶地请老师们支持。他们配合你的工作，完全是给面子，而不是因为你是中层干部，你让他做的是其应该做的事。有时候，他们叫你一声‘领导’，不是跟你开玩笑，就是在寒碜你，让你感觉很不是滋味。”

Q 老师所在地团市委学校部的 L 副部长认为，大队辅导员作为中层干部的身份之所以不能明确，与大队辅导员的领导和管理体制有一定的关系：

大队辅导员本身的情况有些特殊，从大队辅导员的身份看，他们是由少工委领导的。不过，学校的大队辅导员又都是由教师兼任的。从教师的身份看，他们的人事关系又由当地教育局管理。这相当于双重领导。少工委是挂靠在团市委下的一个分支机构，相当于协会性质，而不是正式的行政管理组织。这不仅给管理带来了不便，也造成了大队辅导员身份的模糊性。到底是按干部体制管理大队辅导员，还是协会中的一名事务管理者进行管理，有点模棱两可。有时候要看各个学校的情况。

三、服务者还是干扰者

开展少先队工作，需要与班主任、科任教师和家长打交道，大队辅导员的使命就是与各主体同心同力，为他们服务，以一起共同促进学生的成长与发展。然而，实际工作中，大队辅导员与班主任、科任教师和家长的关系却很复杂，常常被看作是“干扰者”。

Q 老师就曾经因为礼仪检查岗的事，与一位班主任老师产生过激烈的冲突。

那天，我们的大队长跑过来跟我说：“老师，F 老师又过来骂我们的礼仪检查岗了。”

我听了气不打一处来，因为 F 此前就多次说过我们查岗的同学，而且态度很不好。所以，前几天我就跟 F 说：“以后要是觉得礼仪检查岗学生的扣分有什么问题的话，可以直接来跟我说，不要为难孩子。”想不到她还是骂学生了。

虽然很生气，但我还是先向学生了解了具体情况。学生说：“刚才我们去检查各班做眼保健操的情况，F 老师班有几位同学做得不认真，我们就记下来了，扣了分。F 老师就走过来，严厉地对我们说，以后这种检查，她在教室时，不要我们来查，学生做得好不好，她自己会管。”

就在我准备找 F 去理论时，她却气势汹汹地走了进来，冲着我说：“以后我们班的事，我自己来管，不需要你们大队部来管。”

我刚好正在气头上，就拍起桌子对她说：“你每次都是这么不支持我们大队部的工作，之前看着你年纪比我大，是前辈，我一直尊敬你。但你却每次这样，实在忍无可忍。只要在学校里，只要我还是大队辅导员，这种事我们大队部管定了。要么你去找校长把我撤了，要么你就不干，要么以后还请配合我们的工作。”

最后是校长出面当了和事佬，才息事宁人。

Q 老师说，这种激烈的冲突很少，但隐性的矛盾和细小的摩擦却不少。“我就私下听一些班主任抱怨，‘大队辅导员真的很能折腾人，一个接一个的活动，都快累死我们了。’还有班主任直接对我说，‘你是大队辅导员，你当你的，我们没有意见，可是你千万不要有事没事地给我们布置那么多事情啊。’”Q 老师觉得，班主任与大队辅导员之间出现矛盾的原因是多方面的：

大队辅导员一般都是年轻人，而很多班主任自认为有一定的教育经验和资历，大多数都比大队辅导员年龄大，对年轻的大队辅导员有些不放在眼里。

大队辅导员与班主任之间的相互理解与沟通不够，如果大队辅导员不讲究工作方法，只是认为少先队工作是学校要求，一味布置下去，简单强调检查，很容易引起班主任的反感。

班主任的工作任务与压力也很大，既要完成沉重的教学任务，又要抓好班级管理，还要配合学校各种乱七八糟的事，一旦事情多起来，自然会产生不满情绪，有时不能很好地配合大队辅导员的工作。

除了班主任之外，Q 老师还面临着与科任教师工作上的矛盾。Q 老师所在学校的几位科任教师，就表达了对学校少先队工作的不满：

我们班有好几个同学，参加了学校的少先队活动。其他同学的作业我都能当天批改，这几位同学的作业我却需要额外找时间单独批改。辅导上也是，这几位同学因为少先队活动不能参加课外辅导，我有时还需要单独给他们进行辅导。不仅打乱了教学节奏，也增加了工作量。

一般情况下，我对少先队活动还是支持的，它对学生的全面发展也确实有好处。不

过，上次碰到我自己要参加省级公开课的比赛，为了把课磨好，我就跟大队辅导员商量，我们班的两名同学能不能暂时不参加鼓号队的训练。恰好，鼓号队也正在准备一项重大的活动。所以，跟 Q 老师沟通时，她就有点不爽气，我们俩弄得不是太愉快。倒不是觉得影响了我个人，而是觉得对于学生而言，终究还是学习更重要，学生能够参与省级公开课也不容易，可以开拓他们的视野。

学校都是按照成绩来说话的，我最近压力大啊，眼看着都快学期末，学科均分总排名我必须得往前挤一挤。少先队的工作又不评比，又没有排名压力，完全是搞场面、弄形式。多一次少一次活动有多大关系，一次两次训练少几个同学又有什么影响。

随着家庭对于孩子教育的关注日益加强，家长与大队辅导员之间也会出现认识与想法上的一致。有些家长认可少先队的相关做法，有些家长则不能很好地理解，以致出现一些矛盾。在学生入队问题上，Q 老师就经常碰到来自家长不同的态度。10 月 13 日是少先队建队节，全国所有学校都会组织队员开展入队仪式，有的学校采取同一年级的新生同一时间一起入队，而 Q 老师所在学校则采用考核通过者先行入队的方式，然后再在接下来的元旦或者六一等重大节日里，举行第二批入队仪式。因为分批入队，时间上有先后，有些家长就有意见了：

昨天孩子放学回来，心情不是很好，向我寻求安慰。她说，“妈妈，老师今天公布了第一批能够加入少先队的名单，可是这个名单里没有我。”女儿有点失望地问，是不是由于这次数学只考了 95 分，其他同学考了 100 分，所以我才没有能第一批入队啊？我也不知道该怎么回答她。我觉得，入队不应该有什么考核，考核无非是根据学习成绩，但学习成绩与能否入队又有什么关系呢？这本身就不科学合理。

孩子刚入学才仅仅两个月，学校根据什么来划分优秀学生？部分学生戴上了红领巾，部分学生未能戴上红领巾，这对于没有戴上红领巾的孩子来说是一种什么样的打击啊。

孩子班里公布了第一批入队的名单，可是我孩子没能在第一批名单里，回家后很低落。这才开学几天，学校竟然就开始给孩子分等级了。

上面是一些反对的声音，也有一些家长对分批入队的方式表示支持：

有竞争才有进步，第一批没有入队的会羡慕那些先入队的同学，也会鼓励自己继续努力，以他们为榜样，争取早日入队。而先入队的同学会自觉做好榜样，容易营造良好的你追我赶的学习氛围。

分批入队有缺点，但是实行全童入队弊端更多。大家认为都会入队，对红领巾的珍惜度就会减弱。

诸如此类的问题还有很多，比如参加合唱队的资格、大队委的竞选、鼓乐队的训练时间等等，家长们都很敏感，又有不同的想法，总口难调之下 Q 老师很难做到恰当的平衡，从而产生各种矛盾。有时被看作积极的服务者，有时则被视为不当的干扰者。

四、业余者还是专业人员

“是不是谁都可以做大队辅导员？”“大队辅导员是否应该由专职人员来担任？”这是 Q 老师经常思考的两个问题。她说：“在一些同事眼中，大队辅导员不需要什么专业技能，任何一个人都可以承担这项工作，只是不愿意罢了。其实不做不知道，大队辅导员并不是每一个人都能做的，至少不是每一个人都能做好的。”“大队辅导员事情多、涉面广，需要投入充足的时间与精力，让教师兼职来做很难长期做好。”

《少先队辅导员管理办法（试行）》中规定辅导员应具备以下条件：

1. 忠诚党的教育事业，具有坚定的政治方向，能自觉实践邓小平理论和“三个代表”重要思想，树立和落实科学发展观。
2. 热爱少年儿童，热爱少先队工作，品行端正，作风正派，具有奉献精神，竭诚为少年儿童健康成长服务。
3. 掌握教育规律和当代少年儿童成长规律，引导少年儿童在实践体验中提高全面素质。
4. 综合素质比较全面，具有较强的组织协调能力和语言文字表达能力和一定的理论研究能力。

团市委学校部的 L 副部长提出，

大队辅导员首先，在精神层面上，要心中有爱、富有激情、热爱生活、脚踏实地。其次，要有少先队方面的专业知识，懂得孩子们的身心特点和成长规律。总之，只要你热爱少先队工作，你就会一定越做越好。此外，还要有准确的口语表达、基本的文字写作技能、有效信息整合能力、与时俱进的创新性思维、有一定的艺术才华。

团市委 C 总辅导员认为，

大队辅导员要有爱心、责任心；思路活，有创意，有计划。同时也要有一定的教育学、心理学知识储备，还应该全面的去涉猎有关自然、社会、环保、营养卫生、安全、实时形势等方面的知识。

Q 老师说：“除了这些之外，大队辅导员要比较细心，能协调好大大小小的诸多事务，一定要少说多做。也要能够协调好各方面的关系，例如与校长的关系，与教导主任的关系，与中队辅导员的关系，等等。”她认为，“大队辅导员看上去没有什么特别精深的某一项专业技能，但广泛地

了解与掌握相关基本技能，恰恰是其特点，或者说是大队辅导员专业性的体现。反正我觉得，与法律、医生相比，大队辅导员的专业性可能没那么强，但它的专业性至少不低于教师职业，可以成为与教师一样的共同服务于学生成长的专门职业。”

因为没有专门的人才培养体系，所以从提升大队辅导员工作素养与能力的角度看，职前与在职的培训就显得比较重要。据 Q 老师说：“我们这边，上岗之前，大概有一半以上的大队辅导员没有参加过任何级别的上岗培训，其中主要集中在乡镇小学；参加过区级以下培训的估计有三成，主要是一些乡镇小学和部分市区普通小学的；剩下有两成左右参加过区级以上培训，集中于市区的品牌小学。”她自己也没有参加过岗前培训。

在我刚接任大队辅导员工作的时候，压根不知道具体要干什么？也不清楚这是一个什么样的岗位？需要具备什么样的能力？我觉得，刚开始非常需要有一个能给予指导，告诉我具体需要负责哪些方面的工作？工作的基本程序与步骤是什么？记得刚上任的时候，校长也就跟我说了个大概，核心内容就是说，大队辅导员的工作主要负责管学生。但具体管学生的哪些方面，需要做哪些基本工作，工作上需要注意的方式方法，可能碰到的困难与挑战等问题，几乎都没有讲。所以工作的开展，只能是边学边做，自己摸索前进。

在职培训方面，虽然有，但也不是很系统。该市团市委少工委 B 副主任说：

辅导员上岗前没有系统的培训。每年有一次全市辅导员培训，一般每年 4-5 天，是由团市委牵头举办的。但一般都是间歇性的，系统化程度也不高。另外，辅导员技能技巧大赛也搞过几次，但不是很规范，也没有制度化。

Q 老师担任大队辅导员工作后，参加过一次市里举办的培训班，她感觉，培训是非常必要的，也能给工作带来一些有益的启发和指导，但一年 200 多天的实践工作仅仅靠几天的培训是远远不够的，而且目前一些培训的质量也不是很好，成效不明显。

《少先队辅导员管理办法（试行）》中专设了“对辅导员的培训”一章：

第十六条 各级少工委要把对辅导员的培训作为重要的工作任务，制订年度培训计划，利用寒暑假和节假日对辅导员进行培训，并为他们参加培训创造条件。

第十七条 辅导员培训以“实际、实用、实效”为宗旨，应着重做好上岗前的专业培训、在岗期间的业务培训和更新知识的专项培训等。

第十八条 辅导员培训内容主要包括政治理论、少先队业务、少先队重大工作项目等。辅导员培训大纲、计划、教材要由省级以上（含省级）少工委组织专家编写。

第十九条 辅导员培训按照分级培训、分类负责的原则实施，分为全国、省、市、县四个层次。全国和省级少工委的培训以总辅导员、骨干大队辅导员及专项培训为主，市（地）、县（市、区）两级培训要扩大到中队辅导员，县级少工委培训要以中队辅导员为主。

第二十条 各级少工委要努力创造条件为辅导员受训提供经费支持。要落实各级团费的10%用于少先队辅导员的培训的要求，同时积极争取财政和相关方面的支持。各中小学校应把辅导员的培训纳入教师继续教育体系。

第二十一条 新任或拟任辅导员的优秀教师，参加上岗培训的时间一般不少于3天。在岗的大中队辅导员、总辅导员每年累计参加各类培训（含以会代训）的时间一般不少于5天。培训结束要颁发相应的证书。

在Q老师看来，这些规定和要求在实际工作中都没有得到很好的落实。

Q老师认为，培训其实也不是最为主要的方面，更为深层的问题在辅导员队伍能否真正实现专业化，在职称体系上与教师序列并行。她说：

每年一度的教坛新秀评比活动开始时，看到自己那可怜的几本证书，我就会产生怀疑。想想自己这么拼命地忙碌，到底是为了什么？领导的夸赞？看到别的教师获得一堆又一堆教学上的各项荣誉，自己忙于这些杂事，却荒废了自己的学科专业教学，这真的值得吗？所以我努力地权衡这两项工作，尽可能地合理安排好时间。可是实际情况呢？大队辅导员的工作很多时候并不是你能安排好的，因为除了常规工作之外，还有很多你意想不到的额外工作与突发情况，再加上学校的卫生与安全管理工作，根本容不得你自己安排。其他同事都称我为“牛人”。现在听到这样的称呼，我已经没有什么被夸奖的感觉了，而是开始慢慢地厌倦它。我的上一任辅导员曾告诉我，她以前为学校争得过多好荣誉，但是属于自己的却不多，她很失落。现在的我非常能体会她的感受。

有人说，女孩子当个老师是再好不过的职业了，体面又稳定。是的，做一个普普通通的人民教师，认真教好一门课，可以获得成就感。如果说再当个班主任，虽说班主任的工作琐碎了点，但是一个好的班主任可是家长眼中的大明星！但少先队辅导员算什么呢？辅导员的路，为什么就那么艰辛？“年年花开花相似，岁岁人来人不同。”学生长大了，他们是否依旧记得尘封箱底已久的红领巾？守在这片长不大的天空里，我在守望什么？

Q老师相信，如果少先队辅导员可以有专业职称这条道路选择，会有人愿意在这个岗位上好好学习、钻研、成长，专心致志地投入这项工作。

有了专业职称的话，辅导员工作就可以成为一个单独的序列，正如像语文、数学、英语这些学科一样，这至少能改善目前大队辅导员群体中的一些茫然状态。说真的，我在这方面的工作经验还是蛮欠缺的，都是在工作中摸索着前进。在没有专门职称的情况下，教学又肯定是不能丢的。非常期待辅导员专业职称能够实现，对于辅导员个人来说，不仅仅是多了一种选择，更重要的是可以明确自己的发展道路，而不是像现在“左顾右盼”、“一心二用”。

结语

Q 老师在逐渐适应大队辅导员这一角色后，在推动学校少先队工作方面很有成效，但从话语中可以看出，她对目前的工作状态并不太满意，对将来的发展定位也不甚明确。这很大程度上与大队辅导员角色身份的不清晰或双重性有关。Q 老师说，她现在就是在熬时间，等再过几年有更年轻能干的人来做这件事，自己就可以解放了。如果仍按目前的情况发展，可以想象的是，下一任大队辅导员很可能也要经历类似的“前摸索，后煎熬”的过程与“角色不清、关系复杂”的状态。这无论是对大队辅导员的个人发展，还是对少先队工作的有效有序开展而言，都不是有益的。在加强社会主义核心价值观教育与中小学素质教育，真正实现学校教育立德树人使命的时代背景下，当前需要从实践和理论层面明确一个问题：大队辅导员的职业角色定位。

案例思考题

1. 少先队工作在当前的中小学德育管理中居于什么样的地位？
2. 大队辅导员的主要工作困难有哪些？
3. 大队辅导员队伍是否有必要走专业化建设道路？
4. 如果走专业化建设道路，大队辅导员专业化的表现及其建设路径是什么？
5. 如何看待学校管理工作中普遍存在的“兼职管理”现象？

案例使用说明

1. 适用范围

适用对象：教育领导与管理专业教育博士研究生

适用课程：教育管理案例研究

2. 教学目的

- ①在知识层面，能够丰富对中小学德育管理内容的理解；
- ②在认识层面，能够聚焦角色定位，洞察大队辅导员实践工作中遇到的相关问题；
- ③在分析层面，能够围绕专业化视角，深入思考大队辅导员的相关知识与实践问题；
- ④在应用层面，能够提出大队辅导员队伍专业化建设的实践建议，分析更具一般性的中小学管理者兼职身份问题。

3. 关键点

相关理论：

角色冲突理论：一种社会学理论，是指当一个人扮演一个角色或同时扮演几个不同的角色时，由于不能胜任，造成不适宜而发生的矛盾和冲突。通常包括角色内冲突与角色间冲突。本案例侧重于工作角色，而不是一般意义上的社会角色，且重在角色间冲突。

学校组织科层与专业双重性理论：学校组织既有与一般组织类似的科层性，需要建立明确的

职权体系，以确保分工明确，运行通畅；又因为工作专业性较强，需要突出专业知识的重要性。因此，学校的大多数管理岗位都是由教师承担的，这便带来了案例中教学与行政工作不能很好兼顾的问题。

专业化理论：涉及专业化的历史、概念、标准、条件与反思等基本问题的认识。本案例中主要涉及大队辅导员专业化的必要性、可能性、建设路径等问题的理解与分析。

关键知识点：

借助既有的组织学知识与专业化知识，明晰少先队工作的性质、大队辅导员工作的独特性、大队辅导员专业化的内涵、大队辅导员队伍建设的路径等基本问题，形成初步的大队辅导员队伍建设与专业发展的知识体系。

关键能力点：

概念提炼能力：能够基于大队辅导员 Q 老师工作中碰到的各种角色混乱，提炼出“大队辅导员专业化”这一统摄性的概念，并据此展开相对较深入的分析；能够基于我国国情，通过比较分析，形成“中国特色德育管理体系”的概念。

实践应用能力：能够提出完善当前大队辅导员队伍建设的相关建议；能够结合自身工作经历与需要，形成改进自身工作的思路与方法。

案例分析思路：

首先，对“教师还是管理者”、“正式行政人还是边缘管理者”、“服务者还是干扰者”和“业余者还是专业人员”四个问题逐一进行探讨。其中，“教师还是管理者”侧重于教学与行政的关系；“正式行政人还是边缘管理者”侧重于大队辅导员的管理体制；“服务者还是干扰者”侧重于学校教学与少先队工作的关系；“业余者还是专业人员”侧重于大队辅导员的素质要求与专业发展。然后，在上述具体分析基础上，提出“大队辅导员专业化”的概念，讨论少先队工作的性质、大队辅导员是否有必要走专业化道路、大队辅导员专业化的内涵、大队辅导员专业化的建设路径等问题。这部分侧重于概念辨析与知识框架构建。最后，基于前两个方面的讨论，共同探索当前大队辅导员队伍建设实践的改进策略以及对进一步理解自身工作的启示。

4. 教学建议

时间安排：大学标准课 3 节，120 分钟。

环节安排：(1) 分组讨论。用 30 分钟时间，围绕思考题进行组内讨论；(2) 组间交流。用 50 分钟时间，每组派一名代表逐一交流对每道思考题的看法，每道题约 10 分钟；(3) 生成问题讨论。用 15 分钟时间，全班共同参与讨论学员阅读或小组讨论过程中生成的问题。(4) 教师点评。用 15 分钟时间，对讨论进行概括与进一步引导，明确共识与分歧点。(5) 政策风暴。用 10 分钟时间，全班进行头脑风暴，思考当前大队辅导员队伍建设实践的完善要点以及对个人工作的启示。

适合范围：20 人以下的班级教学。

教学方法：小组与班级讨论为主，教师点评为辅。

组织引导：教师布置任务清晰，预习要求明确。

为学习者提供参考资料的清单。

活动设计建议：

提前两周布置阅读任务。包括案例文本、政策文件和理论文献。

组织学生在适合分组讨论的教室上课，每个小组提供一张小组讨论记录表，包括主讲人及小

组成员的发言记录和综合的观点。指定一位学生做好录音工作。教师准备好点评的资料和提纲。

课后根据各小组的汇报情况及时分析案例教学的得失，以便为今后的案例教学做进一步的改进与完善。

5. 推荐阅读

[1]张新平.论学校管理的科层取向与专业取向[J].教育评论,2001(5):36-38.

[2]晏祥辉,等.少先队大队辅导员职业角色定位于职业认知的关系研究——以110名四川省少先队大队辅导员为例[J].成都师范学院学报,2016(4):32-37.

[3]赵康.专业化运动理论——人类社会中专业性职业发展历程的理论[J].社会学研究,2001(5):87-94.

[4]赵勤.少先队辅导员人才培养历史与现状的调研报告[J].中国青年政治学院学报,2005(3):21-26.