

老年大学总辅导员制度建设和实践

丁晨玥

(常州老年大学, 江苏 常州 213003)

【摘要】“总辅导员”制度的形成是常州老年大学最具代表性的亮点和特色。在当下老年人口增多的情况下,总辅导员制度的产生适应老年大学管理特殊要求,能有效缓解老年大学管理的实际困难。这支队伍的骨干主要从学员中来,能与学员融为一体,他们了解学员,最懂学员,既是学员学习的好帮手,又是学员的贴心人。本文拟从总辅导员制度产生的背景、形成过程、具体做法、影响和成果、创新和体会等方面探讨老年大学总辅导员制度建设和实践。

【关键词】老年大学; 管理; 制度

近年来,常州老年大学通过每年定期面向社会招聘,不断扩充我校的人才库,这里面一个重要组成部分就是管理人才库的建立和补充,而定期招聘涉及的管理人才库主要是总辅导员队伍的储备和扩充。基于我校总辅导员队伍从建立之初就是以老年人为主,自身内外变数较大,因此,我校每年于特定时面向校内招聘有意愿服务老年学员的管理人才,建立老年管理人才库,以做储备,保证总辅导员队伍的延续性。

一、总辅导员制度产生的背景及其形成过程

(一) 产生背景

1. 蕴藏的丰富管理资源。常州老年大学是经地方政府批准创办的市级老年教育机构,创立于1986年,原隶属市老龄委,从2019年1月划归市教育局,2020年8月增挂“常州市老年教育发展中心”牌子。虽然我校隶属于教育局,但是与普通中小学的性质截然不同。我校的学员全部是老年人,老年人本身就是拥有着丰富生活经验、社会经验的群体,他们中的许多人又在曾经的工作岗位上积累有丰富的管理经验。因此,老年大学要学会“善假于物”,充分挖掘现存资源,改善现有管理模式。

2. 潜在的自主管理能力。我校学员的成人化、老龄化,势必导致我校在学员管理上,更注重学员的“三自管理”,即自我教育、自我管理和自主学习的能力。那么,如何利用好学员中潜在的自主管理能力,达到充分发挥学员对学校管理的主观能动性的目的呢?带着这样的思考,我校自2018年秋季起,在计算机系首先开始总辅导员管理制度的试点工作,计算机总辅导员经过一个学期的试行,积累了一些经验。从2019年起,正式建立了总辅导员工作制度,并主要从学员中选择合适的对象,成立总辅导员管理队伍,帮助学校管理学员、服务学员,做好学员管理工作。延续至今,已有6个年头,总辅导员已然成为我

校管理队伍中不可或缺的一部分。

(二) 形成过程

在没有出现总辅导员这个岗位之前,我校传统的班级学员管理模式,是采取“班班配班主任、辅导员”的低效管理模式。在平时的工作中,各系部都需要大量的人力去从事上百班级的学员管理,管理方式的异质化、个性化、分散化都不利于系部的集中管理以及学校的统筹管理。为了改善传统管理模式的弊端,实现统筹系部及其班级管理资源,规范管理行为,提高管理效益的目的,我校在实行学员管理的总辅导员制度后,给每个系部配备1~2名专职总辅导员,使得管理人员精简了,更加的“精”和“专”,管理效益提高了,更加的高效和便捷。经过两年多的发展,我校也积累了一些经验教训,并在不断发展和改革过程中提升总辅导员队伍在管理中的作用。

二、总辅导员制度建设的具体做法

(一) 建立制度

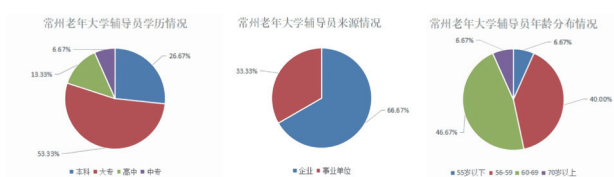
学校每年都有相应的年度目标任务。其中,2019年是常州老年大学“质量管理效益年”,有一项目标任务即:合理调整部门、系部设置和人员配置;积极推行总辅导员工作制度,用制度形式加以固化和指导。为此,学校于2019年4月制定《常州老年大学总辅导员工作制度》,明确总辅导员的隶属关系、主要职责和任务、选聘和条件、工作方式和待遇等。

根据《常州老年大学总辅导员工作制度》,我校总辅导员属学校聘用的非行政工作人员,隶属相关系部,接受系部直接领导。具体负责系部学联会和班联会工作,在校系两级领导下,指导系学联会及班联会开展日常工作和活动;负责组建和管理学联会、班联会及其班委组织机构,并建立相应工作联系网;定期召开学联会、班联会和班长会,传达并贯彻校系两级工作计划和要求,及时发布相关工作动态和通知,做

到上情下达，下情上报；经常深入班级和学员中间，了解学员学习动态，听取学员对校系工作的意见和建议，及时协调和解决相关问题，必要时应向系部负责人或学校相关负责人汇报和反映情况；对来自教师和学员中提出的问题及时进行反馈；协助期末的教学测评、统计和汇总工作；承担校系两级临时布置的相关工作等。

（二）工作运行

2019年9月开始正式实行系部总辅导员工作制度。起初，学校经由各系部征求意见并推荐，教务处审核，同意聘任15位同志分别为系部总辅导员和总辅导员助理，聘期2年。经统计，我校总辅导员队伍中，总辅导员8人，总辅导员助理7人；平均年龄59.67岁；13女，2男；学历本科及以上的只有4名；来源以企业居多。如图所示：



近年来，人员进行不断的调整和更新，至2023年，总辅导员队伍中学历为本科的人数已达到了6名，整体文化素养有所提升。

（三）人才来源

总辅导员是从事老年大学学员管理工作的一支重要队伍，人员的选择至关重要。我校在选拔条件方面，倾向于选择热心老年教育事业，具有较强的组织管理能力，有较好的语言和文字表达能力，能正确协调处理师生关系，身体健康，年龄适当（男70周岁以下，女65周岁以下，对有学员管理经验者可分别放宽5周岁）的人才。由系部负责总辅导员的选配，并报学工处审核同意。原则上每30个班级配备1名总辅导员，如超出15个班级，可增设1名总辅导员助理。系部行政不设学员管理负责人的，视情况可增设1名总辅导员助理。采用聘任制，聘期一般为2年。期满，根据任职情况可解聘或续聘。由各系部自行考核，其结果报教务处审核备案。

为了及时补充本校总辅导员队伍，建立和完善总辅导员人才信息库，学校特面向社会公开推荐（自荐）总辅导员。八系部也积极响应学校这一队伍的建立，根据本系部实际工作现状和需要，提出了部分调整建议和方案，以期更好地优化系部结构，提高工作效率。历年来招聘最大的完善之处就在于将总辅导员的年龄逐渐减至60周岁及以下，且欢迎80、90后人员加盟；并且采取公开、公平的招聘方式，择优选用；一般情况，每年的1月和6月，学校于学期末会面向社会发出招聘公告，如有特殊情况，则随

机接受推荐和自荐。在每年的总辅导员录入名单中，人员年龄结构年轻化，学历结构高层次化，十分贴切学校对总辅导员队伍的建设初衷。

（四）培养与考核

多年来，为了帮助总辅导员更好地进行工作，学校用培训和实践等手段提高管理素质，用“以老带新”的方式帮助新总辅导员更好地适应、过渡这个岗位，减少学员服务断层的不良感觉，增强服务学员的延续性。此外，学校专门组织相关培训课程，并在平时的工作中，不断总结经验，不定期组织会议、座谈会，听取总辅导员在工作中遇到的各种问题和困惑，通过积极的沟通交流，提高总辅导员的整体工作能力、工作效率、工作积极性。

有培养有实践，就要有相应的考核机制。为了切实加强总辅导员队伍建设，不断提高总辅导员队伍的政治素质和业务能力，鼓励先进，促进总辅导员队伍的良性发展，学校特制定《常州老年大学总辅导员考核办法（试行）》，明确总辅导员的考核范围、时间、条件、程序等，组织对总辅导员进行年度考核。考核针对所有工作满一年及以上的总辅导员及总辅导员助理，将考核区分为“合格总辅导员”的考核和“优秀总辅导员”的考核，并定于当年度的12月为集中考核月。

根据《常州老年大学总辅导员工作制度》《常州老年大学总辅导员考核办法（试行）》相关精神，在总结考核会议上，每位总辅导员都深有感触地汇报了近一年来的工作，有辛苦、有辛酸，但也有欢乐，始终以良好的精神面貌、积极的工作态度面对工作。学校根据总辅导员的个人总结情况，以及平时的具体工作表现，由学工处组织集中交流并在一定范围进行民主测评和民主推荐，再会同系部进行初评，提出考核报告，交由校长室审批。总辅导员年度考核办法并不只是在于评个优劣，而是重在平时，贵在实绩，实事求是，目的在于重视优秀总辅导员的典型经验的总结和推广。此良好的评价机制，在多年的工作中，逐渐常态化，促进总辅导员队伍的良性竞争和优化。

（五）待遇与激励

总辅导员实行弹性工作制，每周来校工作一般不少于6个半天；按工作月发放工作津贴，一般按月发放。鉴于总辅导员以及总辅导员助理在年度教学管理、5S管理、疫情防控各方面工作突出，根据《常州老年大学总辅导员考核办法（试行）》的精神，学校对总辅导员及总辅导员助理进行统一表彰，并予以通报和奖励，以此感谢总辅导员为学校的付出，也希望总辅导员在工作中找到归属感，找好自己的站位。

三、总辅导员制度产生的影响和成果

(一) 系部管理的基础性地位得到了巩固和加强
总辅导员属非行政人员, 非全日制工作, 具有一定的自由度和流动性。在系部正副主任集中精力进行课程管理和师资调配工作的情况下, 总辅导员负责系部学员工作, 以班级为单位, 组织好学联会、班联会, 大力发挥班长的作用。这样就形成了正副主任、总辅导员三者共同组成的系部管理结构, 实现系部权责明确、责任到位的管理模式。

(二) 学员的“三自能力”得到了充分发挥

我校大部分系部的总辅导员是由系部学员或者班长发展而来, 这些学员本身就有着更加自觉的“自我教育、自我管理和自主学习的能力”, 为其他学员们服务的意愿也更强烈。他们从学员中来, 到学员中去, 这当中身份的转变带来的思想的转变显得更为突出, 比如更高的自我要求、更亲和的服务态度、更强的主人翁精神。尤其在新冠疫情的大环境下, 我校立即从线下转为线上。为了让学员有较好的线上课体验感, 总辅导员配合任课老师做好课前提醒工作、签到工作、老师与学员之间的沟通桥梁工作、作业上交工作、信息反馈工作等等, 让原本8小时的工作时间瞬间延长, 目的之一就是尽力安抚学员因疫情带来的负面情绪, 让大家在足不出户、无法到校“团聚”的情况下, 也能有良好的上课体验, 积极的情绪反馈。

(三) 系部的管理效益得到了提高和优化

总辅导员是学校与学员连接的中坚力量, 是学校系部第一线的工作人员, 是最贴近学员的存在, 在学员心中占据着不可忽略的地位。总辅导员的加入, 使得系部结构得到优化, 人不在多在于“精”和“专”, 每位管理人员只有负责好自己的职责内容, 彼此互相协作、配合, 共同把系部管理好, 实现科学管理、有序管理、高效管理, 才可以做到管理者之间彼此协作却不较劲, 彼此配合又不冲突, 才能让系部蒸蒸日上。

四、总辅导员工作的创新及其体会

(一) 改变了管理的观念

以往的系部管理, 是系主任“一肩挑”, 既负责课程管理和师资调配工作, 又负责学员管理工作, 实行“蹲坑式”班级管理, 即每天系部管理人员全部深入到本系部各个班级里, 点名、签到、管理座位、准备教学设备等, 无法抽离, 呈现大家长式的管理方式, 面面俱到, 完全忽视了学员的自我管理能力, 既落后又低效率。而今, 总辅导员队伍的建立、工作制度的实行, 大大减少了系部管理的内耗问题, 进一步提高了系部管理的效率, 呈现一种科学、合理的新型管理模式, 从根本上改变了落后的管理观念, 形成了更高效、更便捷的管理观念。

(二) 重视了管理资源的开发和利用

老年大学的教育不同于中小学的教育, 最大的不同点就在于教育对象和教育目的的不同。老年大学的教育对象是一群有着丰富人生阅历的成年人, 而且还是老年人, 他们的行为相较于未成年人来说, 更多是可控的。而教育目的相较于中小学, 老年大学更倾向于一种自娱自乐、自我学习、自我提高式的补充学习, 与中小学截然不同。因此, 老年大学要想实现成年人管成年人, 何不充分挖掘蕴藏在老年学员中的管理人才、优质人才呢? 学校鼓励这些有能力的学员走向管理岗位, 一方面, 基于这部分学员本身就更了解学员们的想法和心声, 另一方面让这部分学员得以不断提高自身、自我优化, 并利用自身优势帮助学校服务其他人, 相得益彰。

(三) 增强了学校管理队伍的活力

总辅导员是一支不可或缺的管理队伍。一方面总辅导员自身角色的特殊性, 使得学校和学员之间的关系更为紧密, 既可以下达学校的一些要求, 也可以上传学员的真实需求, 从而减少矛盾的发生, 增加沟通的渠道; 另一方面总辅导员来源的独特性, 有从学员中来、有从兼职教师中来, 这种特殊性也增强了学校管理队伍的整体活力, 让管理方式不断推陈出新。学校在不断改善中上下齐抓手, 一条心, 拥有了我自己的学员管理队伍——总辅导员队伍。

如果说, 常州老年大学在教学管理、文化建设等方面有很多敢为人先的创新之举, 那么“总辅导员”制度的形成肯定也是其中最具代表性的成功之举。俗话说一方水土养一方人, “总辅导员制”是我校管理的一大特色和亮点, 它特就特在这一制度是在常州老年大学这所大学上诞生的, 适应老年大学管理特殊要求, 有效缓解老年大学管理的实际困难; 这支队伍的骨干主要从学员中来, 能与学员融为一体, 他们了解学员, 最懂学员, 既是学员学习的好帮手, 又是学员的贴心人。

参考文献:

- [1] 刘逸楠. 新时期老年教育高质量发展——成就、问题、路径[J]. 继续教育研究. 2024(293): 73-77.
- [2] 史枫. 老年教育的六维视角[J]. 北京宣武红旗业余大学学报. 2023.
- [3] 张鹤. 终身学习视角下老年大学教育体系构建路径[J]. 两岸终身教育. 2023(4): 7-13.

作者简介:

丁晨玥(1986.12-), 女, 汉族, 上海, 硕士研究生, 讲师, 学工处副处长, 研究方向: 老年教育中学员管理、志愿者服务等方面。