

高职院校学生干部激励问题与提升路径的研究 ——基于 6 所高职院校学生干部调查数据

刘小文¹, 张娜²

(1. 浙江工业职业技术学院, 浙江绍兴 312000; 2. 浙江邮电职业技术学院, 浙江绍兴 312000)

【摘要】学生干部激励是较为重要却易被忽略的难题。高职院校部分学生干部工作动机单一, 工作动力不佳; 被批评较多, 激励较少; 少沟通、缺关怀; 常考核, 少监察机制等。针对现存问题, 突出需求导向, 强化工作挑战; 侧重榜样教育, 强调激励常态化, 强调激励人心, 评估动态化; 抓实监察机制, 强调考核过程化。

【关键词】高职院校; 学生干部; 激励

【doi:10.3969/j.issn.2095-7661.2019.02.018】

【中图分类号】G715

【文献标识码】A

【文章编号】2095-7661(2019)02-0054-03

Research on the incentive problem and promotion path of student cadres in higher vocational colleges ——Based on the survey data of student cadres in 6 higher vocational colleges

LIU Xiao-wen¹, ZHANG-Na²

(1. Zhejiang Industry Polytechnic College, Shaoxing, Zhejiang, China 312000;
2. Zhejiang Post and Telecommunication College, Shaoxing, Zhejiang, China 312000)

Abstract: Student cadre incentive is an important problem which is easy to be ignored. Some of the students' cadres in higher vocational colleges have a single and weak motivation to work. They get more criticism and less incentive, communication and care. They are often evaluated but the supervision mechanism is rare. In view of the existing problems, this paper emphasizes the demand orientation, strengthens the challenge of work, emphasizes the education of role models, strengthens the regularization of motivation, emphasizes the motivation of the people, strengthens the dynamic evaluation, stresses the supervision mechanism, and emphasize the process of assessment.

Keywords: higher vocational colleges; student cadres; incentives

部分高职院校扩招, 导致部分高职生源质量逐渐下滑。生源质量下降, 致使学生教育、管理难度不断上升, 仅凭教师力量较为有限, 必须发挥学生干部力量, 才能提升育人成效。学生干部是学生中的骨干, 是学生工作的基层执行者、协调者和组织者。尤其是当前部分辅导员职责无边界、自顾不暇现状下, 学生干部的价值格外凸显。因此, 针对当前部分学生干部工作激励问题, 研究提升路径, 强化学生干部工作积极性、主动性和创造性。

1 研究设计

1.1 研究对象与过程

随机分层抽选 6 所高职院校大一、大二和大三的 15 个专业的 600 名学生为研究对象。发放 600 份问卷, 回收 582 份, 去除无效问卷后, 561 份有效问卷。问卷回收率 97%, 有效回收率为 96.39%。同时, 随机向 6 所高职院校的 400 名学生干部发放 400 份问卷, 回收 400 份, 去除 13 份无效问卷后, 387 份有效问卷, 回收率 100%, 有效回收率为 96.75%。针对高职学

【收稿日期】 2019-01-08

【作者简介】 刘小文(1988-), 男, 江西丰城人, 浙江工业职业技术学院设计与艺术学院助教, 硕士, 研究方向: 思政教育、学生管理。

【基金项目】 2019 绍兴市哲学社会科学联合会研究课题“新形势下思政辅导员工作动力要素与绩效实证研究”(课题编号: 135S016)。

生和学生干部的调查主要围绕学生干部工作动机、动力、任用、激励和考核五个方面展开。随机对6所高职院校进行深度访谈,主要围绕学生干部工作动力现状和评价,培养、考核和管理方式,激励态度、措施和建议等三方面内容。

1.2 研究方法

采用问卷调查、访谈法获取6所高职院校学生干部激励问题数据,运用SPSS22.0软件对数据进行T检验,并对调查数据进行百分比处理。

2 学生干部激励存在的问题

2.1 部分学生干部工作动机单一,以锻炼自我为中心

表1可见,锻炼提升是学生干部工作主要动机。经T检验,男性锻炼提升动机水平高于女性,但均无显著差异($P>0.05$)。研究表明:部分大学生存在理想信念不强,功利意识突显、以自我为中心等问题^[1]。访谈得知:多数学生表示担任学生干部的初衷是锻炼素质能力,丰富大学生活,不让自己碌碌而为,虚度时光。男性锻炼提升动机更强,源于男性充满干劲、内在成就动机高,期望建立主动权,以赢得外界的注意和认同,而女性成就动机低,相对保守安稳,不乐于争强好胜。迈尔斯研究表明:“在竞争情景试验下男性高成就动机,女性却没有变化”^[2]。

表1 学生干部工作动机一览表

动机	功利	锻炼	表现	服务	充实	P
男(%)	5.34	73.68	10.52	4.21	6.32	
女(%)	5.18	70.44	3.41	3.61	15.28	$P>0.05$
总体(%)	6.58	74.34	11.18	5.63	3.95	

注:P表示男女差异比较。(P>0.05代表无显著差异;P<0.05代表显著差异)

2.2 部分学生干部工作动力不佳,工作热情随任职时间递减

经调查得知,部分学生干部工作热情虽高,但工作动力不佳,并随任职时间递减,如图1所示。究其原因,一方面部分学生干部对岗位认知存在偏差,且自身综合素质能力有待提高。访谈得知:部分学生片面认为学生干部头衔好、易胜任。其实要做优秀学生干部较为不易,既要硬本领,如工作经验、领导力和组织协调力;又要软实力,如情商、人际沟通能力和奉献精神。学生工作实践发现,只有具备一定的经验、组织协调和沟通表达能力,才能较好胜任学生干部工作,否则工作难开展、关系难处理,情感缺认同的现象在所难免,进而产生回避消极心理,削弱工作动力。另一方面,部分辅导员忙于管理学生,帮扶问题学生,疏于学生干部的栽培、激励和调教,致使部分学生干部心理

支持和成就感不足,生成消极态度和行为。据边际效益递减法则推演可知,新接手一项工作,其效益最佳,但随工作的持续,效益逐渐下降。实践表明:部分学生干部任职前,充满工作好奇和热情,一年后,面对已然熟练且单调的工作,深感欠缺锻炼、挑战和新意,工作动力不如以往。

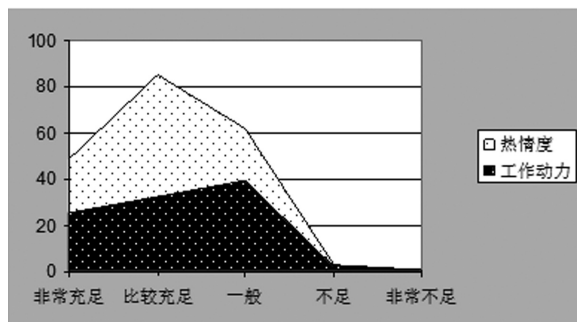


图1 学生干部工作动力情况一览图

2.3 部分学生干部被批评较多、激励较少

调查得知,51.7%的学生干部经常被批评评价,21.58%学生干部被经常赞美肯定。说明部分学生干部受批评较多,激励较少。从管理学视角看,教师扮演两个相互冲突的角色,既是教育评价者,又是管理评价者。作为评价者需对学生干部评价,明确等级;作为批评者需管理学生,维护秩序,纠正问题。现实中,部分辅导员习惯以问题为导向,解决实际问题,却忽视对学生干部优秀之处的认可与赞美。这在一定程度上制约了辅导员多样化激励方法实施。尽管赞电能产生较大激励效用,但不善表达情感和运用赞美之词,这会在一定程度影响学生干部受激励频次^[3]。

2.4 部分学生干部管理工作轻沟通和缺乏关怀

调查显示,55.34%的学生表示教师非常重视学生干部任用,22.18%学生干部表示教师非常重视与其沟通。说明部分高职院校学生干部工作存在“轻沟通、缺关怀”特点。究其原因,一方面学生干部属于辅导员辅助角色,当部分辅导员面临多重角色和职责,工作千头万绪,主要依靠学生干部协助完成。另一方面部分辅导员专注于学校考核加分项目,及对班级问题学生的帮扶管理,忽视学生干部交流互动和关心指导不足,对其需求、思想和生活了解不多,关心不够。就目前而言,部分高职院校对学生干部队伍建设的重视、投入和培育力度还有待提升,缺少对学生干部队伍建设的顶层设计,导致学生干部停留于任用层面。

2.5 部分学生干部管理工作常考核,少监察

调查发现,76.97%的学生干部表示有考核制度,78.55%认为无监察机制。说明部分高职学生干部管理有考核,少监察。关键原因是对学生干部监察价值和意义认识不足,且因学生干部管理工作涉及点和面过宽,尚未形成完善的监察方案。没有考核就没有管

理,有考核但无监察规约,仍然无法管理。监察则是保障考核有效路径,能确保考核实现较大实效。只有考核与监察相辅相成,才能形成高效激励,缺少监察会影响考核实效,让考核流于形式,难落到实处。调查得知:部分学生干部考核工作因缺少考核监督部门及专员,考核结果往往来源于教师、其他学生的主观评价,欠缺对学生干部工作过程、表现和绩效的详实记录。

3 学生干部激励提升路径

3.1 突出需求导向,强化工作挑战

从心理学上说,动机是需求的结果,动机目标越强,目标实现需求越大,执行更专注。面对当前学生干部个性、思想和行为的差异,应因人而异,契合其心理预期实施激励。访谈得知,多数学生干部表示工作动机是以锻炼自我为中心,那么,应抓住锻炼自我的中心动机实施激励策略。一方面,加强学生干部思想引领,教育引导其认知平常工作亦有锻炼价值,从单调工作中挖掘趣味。如:日常多沟通、多指导,定期开展使命、责任等主题教育。另一方面加强学生干部建设顶层设计,搭建发展平台,设置学生干部专项资助、培养和奖励优秀学生干部。如组建学生干部协会,骨干训练营和网络培育平台。最后,制定学生干部成长计划,明确个人与组织目标、计划和成长路径。首先了解学生干部需求、期望和已具备知识能力,以及今后所需素质。其次,根据实际现状,设定短期1-2年发展目标。再次,有意识创设干事平台。“辅导员充分挖掘班干部的潜力,放心放手,多方面,全方位地创造机会,让他们去工作^[4]。”最后,先进者给予物质和精神奖励,中间者进行指导和帮助,后进者一对一帮扶,消极者施加压力,甚至清退。

学生干部工作内容常规化,操作熟悉后,易产生单调、重复感,被视为缺乏新鲜感和挑战性,削弱工作积极性,生成倦怠感。访谈得知,学生干部更愿意从事有挑战、竞争性工作,期望自己在工作发挥潜能,提高综合能力。心理学家麦克利兰指出:“成就需要挑战,挑战引发快感,增强拼搏精神,影响行为^[5]。”因此,应构建挑战性环境和目标任务,激发学生干部内在动力。一是实施岗位轮换制。即对同一级学生干部岗位和职责轮换,提供锻炼自我、增强挑战的机会。二是建设“一部一品”活动,激发学生工作活力。如:每学年由各部门学生干部承担或策划部门品牌活动,各部门先试行,将运行效果较好品牌活动形成系列在全院推广。三是强化学生干部管理规范。将学生干部工作职责、要求和流程具体化,建章立制,提高工作标准和要求,做到事前有准备规划,事中有流程记录,事后有反馈总结。

3.2 侧重榜样教育,强调激励常态化

就学生干部而言,同一学校、年级和职务,当朋辈更加优秀,产生的感情不是“愿赌服输”,而是不服输的竞争心理。部分学生干部富有个性、叛逆性,通常听不进师长说教,反而同龄人劝诫更有效。榜样教育发挥价值引领、行为暗示、熏陶感染和情感激励作用,引导人自觉向榜样靠拢。一方面应侧重发挥优秀学生干部的典型教育力量,劝导、影响和感染其他学生干部,形成示范带动效应。另一方面建立榜样人物宣传平台,展示优秀学生干部风采、事迹和成绩,提升学生干部自信心和归属感。如评选学生干部榜样人物,让榜样人物分享心得和经验,定期在宣传栏、公众号和微博等平台传播榜样人物感人故事。

学生干部激励不是短期行为,而是一个长远、系统工程。激励行为忌搞“一阵风”,力避急功近利,才能确保激励实效巩固和深化。访谈得知:部分学生干部表示激励效果不理想,主要因为激励缺乏及时性、持续性,如平时激励被忽视,任用时未及及时激励。因此,要建立常态化激励机制,实现日常有激励,额外增激励,过程常激励。如:建立学生干部横向和纵向“最佳”和“更佳”两个激励指标,最佳指当期最好成绩,更佳是历史最好成绩。当个人或团队当期最好,则以最佳奖励,当突破历史更好,则以破记录奖励,而破记录成绩转为当期最好成绩标准,以此类推,保障激励不中断^[6]。二是坚持多元化激励。访谈得知:部分辅导员慎用负激励,怕造成学生干部流失,担心打击其工作积极性和自信心。根据边际递减定律,长期类似、单一的激励手法,激励效用将逐渐递减,而多元化激励能缓解审美疲劳,增添新意趣味,生成新体验。

3.3 注重激励人心,强调评估动态化

“组织支持感”认为:“组织对员工的关心和重视才是员工愿意留在组织内部、并为组织做出贡献的重要原因^[7]。”因此,要激励学生干部必先以心交心,以情动人,用心感人,赢得学生干部的信任。一要加强学生干部情感沟通,让其感受到重视、温暖。二是遇到问题多与学生干部商讨,征求、倾听和采纳其合理建议,及时反馈,增强其主人翁意识。三是增强工作成就感,让学生干部有所学,有所获和有所成,才能强化其自我效能感,进而转化为积极办事的动力。

激励方式不是一成不变,而是因时而进、因势而新。因此,要转变方式,建立激励动态评价体系。动态化激励让学生干部思想“活”起来,工作“动”起来。第一,动态变化中激励成长。从学生干部动态变化中考察工作情况,注重对其不同阶段、事务和表现的不同激励。如与以往比较是否进步;任职期的积极性是否保持等方面决定是否激励。第二,转变角色中激励成长。组织管理者既要做指导者,还要成为他们的伙伴,

(下转第60页)

务的综合能力包含教学、就业指导、学生管理、科研服务等方面,这些工作的服务品质通过一届一届的毕业生口口相传。学生服务工作的质量,直接影响着学院的招生工作。高职院校可从宿舍管理、后勤服务、就业保障、教学质量改革、学生团队指导等方面做好服务。

2)教师是学生教育工作的引路人,建立一支高素质、高技能、高凝聚力的高层次师资队伍,是提高学院教育教学质量、实现可持续发展的根本。^[6]一是加大高层次人才引进力度。高职院校可结合地方人才引进机制,出台适合学校的高层次人才引进保障政策。二是协助、引导在职教职工做好个人职业生涯规划,提高自身科研能力和教学能力,^[7]激发教职工能够有动力、有计划、有目标、有条件提升自我能力,让人才不仅能够“引进来”,更能够“留得住”,还能够“上得去”。

【参考文献】

- [1]王娜娜.基于 SWOT 分析的江西民办高校发展战略研究[D].南昌:华东交通大学,2009.
- [2]薛广禄.广东民办高职院校 SWOT 分析及发展战略研究[J].清远职业技术学院学报,2017(4):55-60.
- [3]王树生.“二元”视角下现代学徒制人才培养模式研究与实践[J].教育评论,2017(7):7-11.
- [4]孙淑萍,杨雪.高职院校招生宣传中非对称信息的困境与矫正[J].继续教育研究,2018(2):77-80.
- [5]王春来,吴单丹.考试招生制度改革背景下地方高校招生宣传模式初探[J].吉林建筑大学学报,2018(1):83-85.
- [6]张继明,张丽丽.高校以教师为本理念的制度实践及其改革[J].山东高等教育,2018(3):42-47.
- [7]苏志兰.基于胜任力的高校青年教师综合能力提升研究[J].湖南邮电职业技术学院学报,2018(3):88-90.

(上接第 56 页)

帮助学生干部实现个人与工作目标。比如建立亦师亦友关系,成为知心朋友。第三,动态评价中推动成长。将过程性评价和终结性评价有机结合,实现动态评价。第四,设置奖项与预警机制。根据学生干部动态变化,设定奖项、设置相应预警警示。如设立进步奖、优秀奖,警告、清退等预警提示。

3.4 抓实监察机制,强调考核过程化

只有加强对考核的监察,才能保证考核权威性和有效性。访谈得知:部分部门考核主观性强,缺乏公信力和有效力,考核不能真实反馈实际情况,流于形式化。面对如此现状,一方面高职院校应抓好学生干部监察的顶层设计,建立监察机制,确保考核激励价值实现。如学校成立考核监察委员会,向各二级学院学生组织下派监察专员,专职专责于记录、检查、监督和考察学生干部的工作过程、表现和绩效情况,定期反馈意见,协同部门制定考核评价方案。另一方面构建校、院和班三级学生干部监察系统,纳入考评结果。根据岗位属性分类,组建学生干部校、院和班三级监察系统,既能指导激励,又能监督激励。

考核既要看结果,更要重过程。传统考核虽简便,但存在“重形式和结果、轻过程、少反馈、欠沟通”问题。因此,要强化考核过程管理,深化激励实效。考核过程管理重在三个阶段。前期,师生商榷考核指标、时间周期、角度方式和重点,明确标准,达成指标共识,

为后续考核奠定基础。中期,关注学生干部过程表现,采用定量和定性双重评价方式,根据对象类型、职责和目标情况,动态调整考核内容、方法和形式。后期,多样考核形式相结合,注重考核过程、行为和结果公开化和透明化、定期反馈和指导,落实奖罚标准,及时总结和调整。如 1 周 1 次简报反馈,1 月 1 次考核通报,1 学期 1 次考评奖罚,每次结果要被考核者确认,分析并制定问题解决方案,提出下一步要求和期望,激励其不断改进。

【参考文献】

- [1]曾兰.90 后大学生思想行为特点与教育引导策略研究[D].武汉:华中师范大学,2013.
- [2][美]迈尔斯著,侯玉波等译.社会心理学[M].北京:人民邮电出版社,2006.
- [3]刘小文,张娜,王佳桐.高职院校学生干部激励问题研究[J].襄阳职业技术学院学报,2016(2):79-82.
- [4]戴姣.高校辅导员做好班级管理工作的研究[J].湖南邮电职业技术学院学报,2017(1):104-106.
- [5][美]斯蒂芬·P·罗宾斯,贾奇著,李原,孙健敏等译.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,2008.
- [6]南勇.这样激励,人们就会追随你[M].长沙:湖南文艺出版社,2005.
- [7]陈志霞.知识员工组织支持感及其影响[M].北京:中国经济出版社,2006.