

多重视角下高校辅导员胜任力的模型建构 与层级差异

——基于一所中外合办高校的质性分析

解启健, 吴宁宁, 江茂欣

西交利物浦大学学生事务办公室, 江苏 苏州

收稿日期: 2026年3月20日; 录用日期: 2026年4月14日; 发布日期: 2026年4月30日

摘要

本研究基于扎根理论, 以一所中外合办高校为案例, 通过对8名一线辅导员、3名院系管理者及2名部门管理者的深度访谈, 旨在建构该特定情境下高校辅导员的胜任力模型, 并探讨不同管理层级对该模型认知的差异。研究发现, 该胜任力模型由“动态角色”、“工作素养”和“资源转化能动性”三个核心维度构成, 三者之间形成“角色驱动-素养支撑-资源转化”的动态循环。研究进一步揭示了认知层级差异: 一线辅导员更关注工作素养中的应急能力与情绪管理; 院系管理者关注沟通协调能力和持续发展能力; 而部门管理者则更关注动态角色中的陪伴与价值引导。该研究为中外合办高校辅导员的胜任力模型提供了补充, 并对其分层培养和专业发展提出了实践参考。

关键词

高校辅导员, 胜任力, 中外合办高校, 不同层级

Model Construction and Hierarchical Differences of University Counselors' Competencies from Multiple Perspectives

—A Qualitative Analysis Based on a Chinese-Foreign
Cooperative University

Qijian Xie, Ningning Wu, Maoxin Jiang

Student Affair Office, Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou Jiangsu

Received: March 20, 2026; accepted: April 14, 2026; published: April 30, 2026

Abstract

Grounded in grounded theory, this study takes a Chinese-Foreign cooperative university as a case example and conducts in-depth interviews with eight frontline counselors, three college-level administrators, and two departmental administrators. It aims to construct a competency model for university counselors in this specific context and to explore the differences in perceptions of this model across different administrative levels. The findings reveal that the competency model consists of three core dimensions: “dynamic role”, “work literacy”, and “resource transformation agency”, which together form a dynamic cycle of “role-driven-literacy-supported-resource transformation”. The study further uncovers hierarchical differences in perception: frontline counselors focus more on emergency response capabilities and emotion management within work literacy; college-level administrators emphasize communication and coordination skills as well as continuous development ability; while departmental administrators pay greater attention to companionship and value guidance embedded in the dynamic role dimension. This research enriches the competency model for counselors in Chinese-Foreign cooperative universities and offers practical implications for their tiered training and professional development.

Keywords

College Counselors, Competency, Chinese-Foreign Cooperative University, Multiple Perspectives

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

胜任力(Competency)指个体在特定岗位中取得卓越绩效所必需的动机、特质、知识、技能及行为模式的综合体现(McClelland, 1973)。Spencer 进一步提出冰山模型, 将其划分为显性(知识、技能)与隐性(价值观、自我认知)两大层次(Spencer & Spencer, 1993)。上述西方观点为我国高校辅导员胜任力研究提供了重要的理论基础。在我国高校中, 辅导员胜任力指能将优秀辅导员与一般辅导员区分开来的个体潜在特征(郑勇军, 陈浩彬, 2021)。

为探索高校辅导员胜任力的具体内涵, 学者们进行了众多相关研究。研究方法大体分为两类, 一类以经验总结或理论分析的方法构建高校辅导员胜任力模型, 例如, 张凤根据工作经验提出知识、技能、素质、个性特质和动机 5 维度的胜任力模型(张凤, 2009)。孙莉玲和江莉莉从“全国高校辅导员年度任务”事迹中提炼出职业动机、职业认知等 19 项能力指标的胜任力模型(孙莉玲, 江莉莉, 2016)。

而另一类研究则采用实证研究方法, 例如, 杨继平和顾倩通过开放式问卷调查及访谈的研究方法, 对大学生群体进行调研, 得出辅导员的胜任力应具备言语表达能力、沟通能力、组织能力等 16 项能力指标(杨继平, 顾倩, 2004)。彭庆红的研究在学生被试的基础上, 增加了一线辅导员及思政教育工作专家等, 得出管理能力素质、专业知识素质和个人思想政治素质的三维结构(彭庆红, 2006)。郑勇军和陈浩彬以高校一线辅导员为研究对象, 认为高校辅导员胜任力主要包括工作能力、个性魅力、引导学习等 6 个维度(郑勇军, 陈浩彬, 2021)。

然而, 现有研究仍存探索空间。以经验总结的模型缺乏实证检验且较抽象, 定量研究虽可量化, 但难以挖掘深层次的原因和过程。在研究对象上, 研究主体多以学生为主, 他们可能无法完全了解辅导员

工作的所有方面。另外，大学生的视角可能带有主观性，存在个人喜好或情绪影响评价。而对辅导员群体的研究多仅限于一线辅导员，相对缺少辅导员团队管理者的视角，而管理者在政策执行、人员管理中具有重要作用，对辅导员的职业发展路径有直接影响。此外，现有模型多假设普适性，但不同高校类型(如公办与中外合办)的组织文化、学生结构存在差异，其胜任力表征可能呈现情境化特征。

基于此，本研究选取一所中外合办高校为案例，采用扎根理论方法，从一线辅导员、院系管理者与部门管理者三类内部群体视角出发，探索在中外合办高校情境下，辅导员胜任力呈现的核心特征，以及不同管理层级对胜任力认知的差异，为后续研究提供理论假设与实践参考。

2. 研究设计

2.1. 研究对象

本研究样本来自江苏某中外合办高校，以访谈饱和为原则，通过分层立意法选取 13 名被试，均为有效样本。包括 8 名一线辅导员、3 名院系管理者与 2 名部门管理者，均有学生工作经验，具体信息见表 1。此外，考虑到被试所属学校特点，在本研究中也对是否具有海外留学背景、是否为学校校友等信息进行平衡，且辅导员工作多为女性群体，故本研究访谈对象以女性为主。

Table 1. Basic information table of interview participants

表 1. 访谈被试基本信息表

序号	工作岗位	访谈编号	性别	工作年限	海外背景	是否校友
1	部门管理者	H001	男	10+	否	否
2		H002	男	10+	是	是
3	院系管理者	L001	女	3.8	否	否
4		L002	女	1	是	是
5		L003	女	10+	否	否
6	一线辅导员	F001	女	1.3	是	否
7		F002	女	1.4	否	否
8		F003	女	0.8	是	是
9		F004	女	1	否	否
10		F005	女	5.7	否	否
11		F006	女	0.5	否	否
12		F007	女	0.6	是	否
13		F008	女	5	否	否

2.2. 研究工具与操作程序

采用个体访谈方法，从一线辅导员、院系管理者、部门管理者三个视角收集资料，综合受访者方便原则和场地的可行性确定访谈地点，大部分被试在学校会议室接受访谈。受地域限制的被试，访谈活动也采取视频、电话等方式进行，访谈时间约 50 分钟左右/人。

根据访谈对象的不同，设计三份半结构式访谈提纲，详见表 2。并在尊重受访者意愿的前提下，对访谈过程进行录音，以确保访谈材料的准确性以及完整性。访谈录音文件通过专业录音笔配备的转录软件转成文字，并进行校对，最终形成 20 万余字文本材料。每位被试使用一个代号，并将访谈备注附在每个个案的后面，作为背景信息，一线辅导员编码以 F 开头，院系管理者编码以 L 开头，部门管理者编码以

H 开头。

将访谈资料基于扎根理论并运用 Nvivo12.0 软件进行分析。研究团队由 3 名具有高等教育学和教育心理学背景的研究人员组成,通过研究者之间的持续对话与反思,提升分析的信度。

Table 2. Interview outline (example for frontline counselors)

表 2. 访谈提纲(一线辅导员示例)

主题	半结构化访谈提纲
岗位认知	1. 您从事辅导员工作多久了?您现在带的学生人数是多少? 2. 您怎么理解辅导员这份工作?它与您入职前的预期一样吗?
岗位胜任	3. 您能够胜任当前的工作吗?您当前工作中遇到的难点或者挑战的地方在哪里? 4. 您觉得一个辅导员需要具备什么样的素质或能力?如何支持到学生?
岗位发展	5. 您对学校员工职业发展的措施或政策了解多少?您参加过哪些相关的活动?感受如何? 6. 您觉得您在工作中想要获得哪些方面的支持?您倾向于通过什么方式获得提升? 7. 您觉得辅导员工作可以干一辈子吗?为什么? 8. 您觉得需要进行职业规划吗?您有做相关的准备或未来的职业发展规划吗?为什么? 9. 就未来职业发展而言,除了学校采取举措,您认为个人可以从哪些方面努力? 10. 就员工职业发展这个问题,您还有什么想要补充的吗?

2.3. 研究编码

借助 Nvivo12.0 软件对原始资料进行分析。将 13 份有效访谈文本导入软件中,对提取出的码号依据扎根原则,自下而上进行三级编码。在开放式编码阶段通过不断比较、分析、归纳提炼出 219 个初始概念;在主轴式编码阶段,对初级概念比对后共析出 17 个主范畴;在选择式编码阶段对 17 个主范畴进行聚类,提炼概括出 3 个核心范畴,包括动态角色、工作素养、资源转化能动性,具体如表 3 所示。

Table 3. Example of counselor competency coding

表 3. 辅导员胜任力编码示例

选择式编码 (参考节点)	主轴式编码	开放性编码范例		
		节点名称	资料来源数	节点参考点数
动态角色(54)	陪伴引导	顾问、陪伴者、引路人、传递价值观	7	14
	资源链接	润滑油、人形渠道、整合资源、上传下达	9	17
	学生管理	班级建设、觉察状态、调整认知、处理学生问题	4	15
	家校协同	了解家庭教养模式、寻求合适的沟通方式	4	8
工作素养(86)	知识储备	心理学知识、学校制度和规则、学校文化价值	8	22
	工作逻辑	工作顺序、工作目标、目标拆解、工作边界	7	17
	沟通能力	沟通、协调、共情力、换位思考	6	11
	组织能力	开展多元主题活动、优化方案、了解学生需求	2	4
	应急能力	冷静、磨砺耐心、应对危机	2	7
	个人特质	有逻辑、行动力强、责任心、表达自我、有影响力	4	7
	工作态度	积极心态、职业热爱、专注当下、自主性	3	4
	情绪管理	积极心态、哭泣释放、自我恢复、情绪抽离	6	14

续表

资源转化能动性(79)	入职适应	沟通会、引导、师徒制、成长小组	4	9
	团队建设	良好的团队氛围、扁平化管理、团队协作	11	21
	职业培训	员工支持计划、心理咨询、案例督导、主题培训	8	28
	持续发展	持续学习、团队成员交流分享	8	16
	考核评估	过程性考核、自我评估、内心有衡量标准	3	5

3. 研究结果

基于扎根理论方法,本研究构建了包含动态角色、工作素养、资源转化能动性三个核心范畴的辅导员胜任力模型(图1)。这三个范畴通过“角色驱动-素养支撑-资源转化”的循环机制实现胜任力的生成与演进。其中,动态角色认知是起点,驱动工作素养调用;工作素养是支柱,使辅导员顺利开展日常工作;资源转化能动性是持续发展的动能,使辅导员将外部资源转化为内在能力。在此基础上,研究进一步揭示了不同辅导员层级对该系统的认知焦点差异。

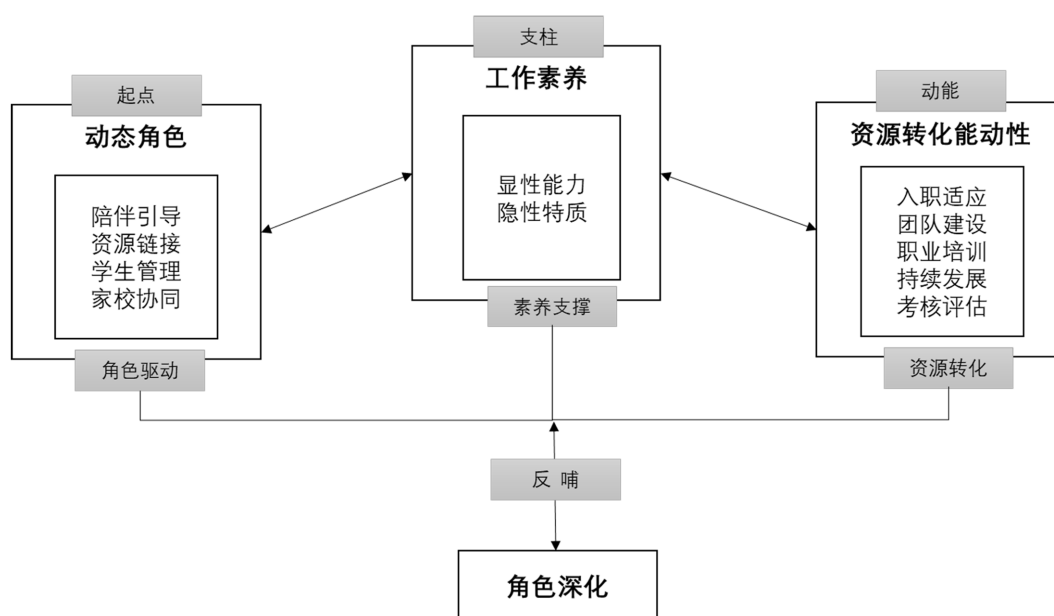


Figure 1. Dynamic model of counselor competency

图1. 辅导员胜任力动态模型图

4. 讨论

4.1. 动态角色：生成起点与驱动

作为胜任力生成的起点,动态角色是指辅导员在不同工作情境中对自身定位的认知、调适与整合能力。它不单是情境应对的产物,更是主动建构的过程,驱动着后续工作素养的调用与资源转化能动性的激活。由陪伴引导、资源链接、家校协同与学生管理四个维度构成。这四个维度既相对独立,又相互支持,在不同工作场景中灵活组合,共同支撑辅导员完成复杂的育人任务。

4.1.1. 陪伴引导：从日常陪伴到价值引导的角色演进

对高校辅导员角色的理解,通常需要回到他们最日常的工作场景中去寻找答案。访谈中发现,“陪

伴”与“引导”成为受访者多提及的两个关键词，分别对应着“陪伴者”与“引路人”两种角色定位。新手辅导员更倾向于将自己定位为陪伴者，将学生视为独立的成年人，他们认为“大学生已经是成年人，很多认知已经形成较难改变，辅导员更多是起一个陪伴、分析现状提供建议的作用”(F001)；而工作经验丰富的辅导员则在认可学生主体性的同时，意识到价值观引导的必要性，强调帮助学生“建立价值观底线”(H001)、“引导学生朝向理性思考”(L003)。随着实践经验的积累，资深辅导员更能洞察学生成长中的深层需求与潜在风险，其角色自然向更具主动性和建构性的引导方向倾斜。

中外合办高校的学生普遍具有更强的自主意识与国际化视野，但也面临跨文化适应与身份认同挑战，使陪伴与引导的角色内涵更具复杂性。一位有海外背景的校友辅导员指出“我能理解学生在全英文课堂上不敢发言的忐忑，或在两种文化标准间的困惑。有时他们需要的不是指导，而是有人真正理解这种两边都不完全属于的感觉”(F003)。这提示辅导员需要基于跨文化教育情境的深度共情能力，才能在日常陪伴中获得学生的认同。访谈资料进一步提到“学生家庭背景普遍较好，家长对教育的期待也很高，但这种期待有时反而成为学生的压力”(F001)。高收入家庭子女往往承载着更高的成就期待，这种期待若与子女内在需求脱节，容易引发自我认同困惑与焦虑情绪(Luthar & Latendresse, 2005)。正是在这种困惑中，辅导员需要发挥引导作用，“帮助学生理清这是父母的期待还是自己想要的”(F001)，协助他们在外部期待与内在需求之间找到平衡，从而逐步建立起清晰的自我认知。

4.1.2. 资源链接：资源转化与跨界协调

高校内部资源分散，学生常因信息不对称难以及时获取支持。辅导员身处一线，自然成为学生链接资源的重要途径，这一角色在中外合办高校尤为凸显。一方面学校汇聚多元教育资源，另一方面学生选择空间大，对资源获取的效率与质量期待更高。

首先，做好资源链接并非简单充当“传声筒”。辅导员需基于自身理解激活角色功能，从学生真实需求出发提供对应资源。正如访谈资料提到“辅导员作为人形渠道，传递信息与价值观，但在交互上有着人际间的柔软与弹性。如果辅导员很狭隘，就很难有效传递信息”(H001)。

其次，与传统公办高校辅导员相对科层化的行政体系有所不同，中外合办高校管理模式特殊，部门权责边界复杂，行政指令并非总是自上而下线性传达。在信息传递的同时，衍生出平衡冲突的内涵。当学校规定与学生需求冲突时，辅导员需“想办法找到双方都能接受的方案”(F005)，甚至“做出违抗行政命令的工作，站在学生利益上，成为行政部门和学生之间的润滑油”(H002)。面对规则与需求之间的张力，辅导员在资源链接中的“润滑”作用，正是对制度刚性之外的柔性补充。

4.1.3. 学生管理与家校协同：成长支持与协同育人

家庭作为学生社会化的初级场域，其教养方式深刻影响学生在校表现(杨雪, 宋佳殷, 2025)，而学校对学生状态的识别与干预，往往需要家庭的配合与理解。这种内在关联，使家校协同与学生管理构成辅导员育人工作的双重底色。

在学生管理工作中，辅导员的精力不仅投向常规事务，更多聚焦于对问题学生的关注。中外合办高校学生面临语言转换、多元价值冲突等压力。这些因素叠加，使得部分学生的在校适应问题更为复杂(刘佳, 2025)，对辅导员的学生管理能力提出了更高要求。例如，辅导员需“关心社恐学生，帮助建立社会关系”(F005)，“关心支持休学学生，帮助他们恢复学习动力”(F001)等。为及时把握学生状态，他们通过日常交流观察其心理状态，也借助“班级活动、调查问卷或向家长了解情况”(L001)。在支持过程中，辅导员并非一味解决问题，而是呈现出发展性视角“注重学生的成长”(H002)，“培养各方面的习惯，学习除知识以外的东西”(L001)。从关注问题到关注成长，体现了辅导员工作中人文温度的一面。

然而，学生管理中的难点，往往指向家校沟通中的堵点。有辅导员提到“高中优异的学生进入大学

后因适应不良陷入危机,若家长固守原有认知、拒绝其他可能性,整个家庭都很痛苦”(F006)。学生问题常与家庭深层关联,单从学生入手难以触及根源,需同步对家长开展工作(叶茂源,魏论研,2025)。

正因如此,家校协同不能停留于形式化的信息互通,而应在沟通中实现对家长的引导与支持。主要体现在以下三方面。一是,主动调适家长认知偏差。“家长将辅导员角色过于放大,投入过多期待”(F006);二是,识别不同家庭的价值观念与互动习惯,形成针对性策略。“部分学生对家长的依赖性比较强,家长的控制与主导倾向明显。”(F001);三是看见家长的情绪与难处,与其建立信任关系。正如“给到家长心理安慰,他们更愿意听我们多说”(L002)。

4.2. 工作素养:发挥基础与协同演进

作为胜任力发挥的支柱,工作素养由显性能力与隐性特质构成,二者在实践中协同演进,为资源转化能动性提供能力前提。同时,工作素养的调用受动态角色认知驱动,当辅导员内化某一角色时,会相应激活与之匹配的素养技能,形成“角色-素养”协同响应机制。

在显性能力层面,辅导员有效履职需具备多维技能集合。一是知识储备,即系统掌握心理学专业知识、学校制度规则与文化价值,为工作提供理论支撑。二是沟通能力,涵盖内外部意见协调、多元群体交流,特别是换位思考与共情能力,以促进关系建立与问题解决。三是组织能力,能够有效策划学生活动。四是工作逻辑能力,除确立目标、判断事务优先级外,辅导员普遍提及工作边界划分的必要性,边界清晰的辅导员其工作与个人生活之间的冲突更少(马玉等,2017)。五是应急能力,面对突发状况沉着应对、妥善处置危机。

然而相较于显性能力,决定个体工作深度与可持续性的往往是其隐性特质(Spencer & Spencer, 1993)。在本研究中,辅导员的隐性特质,包含个人特质、工作态度与情绪管理。在个人特质维度,访谈中提到“具备可辨别的个性、有影响力、交互感好等特质的辅导员,更容易获得学生认同与信任”(H001)。此外,多位辅导员也提到“行动力要强,节奏快,及时反馈”、“热爱工作,有责任心”(L001、L003、F005)。这些特质体现了辅导员岗位所需要的内在驱动力和价值观,虽在标准化考核中较难量化,但很大程度上影响着辅导员工作的实际效能与学生的认可度(王重光,肖双双,2022)。

此外,辅导员职业倦怠问题一直备受关注。其岗位因多线程、高负荷与强情感投入的工作特征,极易导致身心耗竭(张宏亮等,2020)。在中外合办高校情境下,学生个性鲜明、家庭期待高,进一步加剧了辅导员的持续情感付出(和倩倩等,2025)。心理弹性作为个体面对压力时积极适应、维持良好心理机能运转的能力,对缓解职业倦怠具有重要调节作用(张敏,2024)。本研究归纳的工作态度与情绪管理维度,正是心理弹性的具体表现。在工作态度上,辅导员需保持“积极的心态”(F004)、“对工作主动安排、思考”(L003),以积极适应、主动成长的姿态应对职业挑战;在情绪管理上,则需“不断调整自己的心态”(F006)、通过“哭泣释放情绪”(L001)以及“做了自己该做的,正视无力感”(F001),在高强度情感投入后进行自我调适与恢复。

在实践中,显性能力与隐性特质并非静态并列,而是相互激发。一方面,隐性特质为显性能力的发挥提供心理资源支撑“通过心态的调解,在危机中更能保持冷静,从而更有效地应对”(F002)。另一方面,显性能力的提升也会反哺隐性特质的深化“通过培训掌握了更系统的心理学知识,我们在共情沟通中的专业性与自信心也得到增强,情绪更稳定性,对职业也更加认同”(F004)。辅导员基于不同角色情境调适与之匹配的工作素养,正如访谈资料提到“不同的工作角色会调动到不同的能力”(L002)。以此构成辅导员工作素养的动态发展,使其在实践中不断优化与演进。

4.3. 资源转化能动性:持续发展的内生动力

资源转化能动性是辅导员胜任力持续发展的能动机制,指其在组织情境中识别并有效运用各类资源

以促进自身效能与职业发展的能力。根据职业可持续发展理论,个体通过主动调适自身与职业环境的匹配度,其职业生涯的可持续性更高(De Vos et al., 2020)。与组织支持感(Eisenberger et al., 1986)不同,资源转化能动性强调辅导员作为能动主体主动整合资源的过程,实现从“被动接受”到“主动建构”的跃迁,以达成职业可持续发展,并反哺辅导员动态角色的认知深化与工作素养的优化。

入职初期,资源转化能动性体现为新手辅导员的入职适应能力。即能够快速识别组织提供的支持资源,并主动融入工作场景。通过“师徒沟通会”(F002)、“成长小组”(F003)等形式,将组织设置的过渡机制转化为个人学习路径,快速完成从“新手”到“入门者”的转变。

进入职业成长期,团队建设与职业培训的运用能力,影响着辅导员的成长速度。良好的团队氛围与员工工作满意度呈正相关,能够有效降低职业倦怠风险(Williams et al., 2025),而信任、尊重、归属感等积极情感状态,则有助于促进团队成员间的沟通协调,进而提升团队整体效能(Nellen et al., 2020)。如访谈资料提到“营造尊重、理解的团队氛围”(H001)、“推动扁平化沟通”(F005)。高校虽为辅导员提供了丰富的培训资源,但如何有效运用才是核心。访谈中提到,辅导员不仅会参与组织安排的常规培训活动,更会根据自身需求主动寻找“EAP 心理咨询师、案例督导老师获取专业建议”(F005、L002),并对培训形式提出明确期待“希望能有更具引导性、参与感更强的培训”(F007),依据自身需求整合资源,成为主动建构的主体。

到持续发展期,资源转化能动性体现为应对职业倦怠、实现可持续发展的能力。中外合办高校辅导员因缺少体制内双通道,发展空间较窄(唐玉兔,丁杰,2024)。面对这一挑战,辅导员需要在现有条件下积极探索自我成长的可能路径,如“通过他人经验分享汲取养分”(F001)、“保持终身学习”(H002)、“借助专业资源做好职业规划”(F001)。在考核评估上,不仅关注外部制度,更需形成“自我评估、内心有衡量标准”(F005、L002)的自我管理机制,推动自身从“执行者”向“引领者”转变,形成资源转化反哺动态角色和工作素养的良性循环。

4.5. 层级差异：多元视角下胜任力的认知差异

本研究进一步发现,三类受访群体对辅导员胜任力的关注焦点存在明显分化(见表4),体现了不同层级在组织系统中所处的结构性位置不同而导致的认知差异。正如角色理论所言,个体的职位决定了其观察组织现象的视角与框架(Katz & Kahn, 1978)。

Table 4. Focus areas of counselor competency across different levels

表 4. 不同层级辅导员胜任力侧重点

层级	侧重点	核心维度	具体能力要求	模型环节
部门管理者	价值观传递	动态角色	价值观传递者、深度育人参与者、明确自身价值观、在互动中传递价值	起点
院系管理者	沟通协调与持续发展能力	工作素养、资源转化能动性	沟通协调、信息准确传递、多方平衡、矛盾化解;主动参与培训等	支柱、动能
一线辅导员	应急能力与情绪管理	工作素养	情绪管理、应急能力、处理问题实操技能、自我心理调适	支柱

从部门管理层视角出发,辅导员胜任力的核心在于育人与价值观传递,聚焦于动态角色维度,胜任力的起点。部门管理者处于组织结构的决策端,其核心职能是确保学生工作与学校整体育人目标保持一致。制度逻辑理论认为,不同结构性位置的行动者遵循不同的制度逻辑,这些逻辑塑造了其对“何为重要、何为目标”的认知框架(Thornton et al., 2012)。对于部门管理层而言,其遵循的是一种宏观管理逻辑,

即关注工作方向的正确性、价值使命的落地性，而非具体事务的操作细节。相较于院系管理层与一线辅导员，该层级与具体的学生事务工作距离最远，信息获取多依赖于制度文本与工作汇报，考核重点也更多锚定在育人成效的整体层面。这种“离具体事务较远、离方向把控较近”的位置特征，使其关注点天然倾向于“方向性”问题：辅导员是否理解并认同工作的价值使命，能否在日常互动中传递核心理念。正如访谈资料提到“辅导员最重要的是勾勒明确自己的价值观”(H001)、“辅导员是深度对人的事业，仅当作一份工作很难胜任”(H002)。对于部门管理者而言，若辅导员在价值层面缺乏认同、方向层面出现偏差，后续的工作素养与资源调用都将失去应有的着力点。因此，在决策层的认知框架中，胜任力的“方向正确”优先于“技术娴熟”。

在院系管理层视角下，辅导员胜任力的核心体现在两个层面。一是沟通协调能力，二是持续发展能力，聚焦于工作素养和资源转化能动性维度，胜任力的支柱和动能。院系管理层处于学校与基层之间的“腰部”位置，承担着将宏观战略转化为具体执行的关键职能，同时需要管理自身所在辅导员队伍的工作状态与稳定性，面临着向上向下的双向压力。这一结构性位置使其成为典型的组织边界角色。边界角色理论指出，处于组织内部不同层级或部门交汇点的岗位，需在多方主体间传递信息、协调诉求、平衡利益，其核心挑战在于信息在边界传递中必然发生筛选与损耗，而角色承担者需同时应对来自不同方向的期望与压力(Adams, 1976; Katz & Kahn, 1978)。

辅导员作为连接院系管理层与学生群体的重要纽带，其沟通协调能力直接影响到院系管理层能否顺畅履行自身的信息传递与协调职能。如果辅导员无法在学校、学生、家长之间做好沟通，信息梗阻的问题就会层层传导，最终加剧院系管理层本就存在的双向压力。正如访谈资料提到“辅导员要在学校、学生、家长之间做好沟通，很多时候问题就出在信息不通”(L003)，基于此，沟通协调能力成为院系管理层评估辅导员胜任力的首要指标。

与此同时，边界角色的有效性还依赖于角色承担者的适应性能力。面对学生群体代际更替与工作情境持续演变的现实，若辅导员缺乏持续学习与自我更新的能力，即便经验丰富者也容易陷入能力固化与角色倦怠。对于院系管理层而言，辅导员的能力固化意味着其自身将承受更大的协调成本与队伍管理压力。因此，考虑到团队内部的稳定性与角色边界的动态性，院系管理者同样强调辅导员的持续学习能力“辅导员需多参与学校各类培训，提升自身能力”(L002)，以不断拓展专业边界、适应新兴挑战。

院系管理层对胜任力的认知，围绕“工作需求与工作资源相平衡”的逻辑展开，即通过强调沟通协调能力来降低信息损耗带来的管理成本，通过强调持续发展能力来保障团队的长期稳定性。

在一线辅导员视角中，胜任力聚焦于应急能力与情绪管理，聚焦于工作素养维度，胜任力的支柱。该层级作为组织末端，处于与学生高频互动的第一线，面临着情境压力与资源约束。资源保存理论认为，个体倾向于获取、保护、维持和培育有价值的资源(如情绪资源、精力)，当资源面临损失威胁或实际损失发生时，个体会产生压力反应并优先采取资源保全策略(Hobfoll, 1989)。正如访谈资料所提到“学生半夜出事，你得先稳住自己，才能稳住学生”(F001)、“工作中有很多负面情绪，你得学会调整，不然撑不下去”(F006)。面对突发事件，组织支持具有滞后性，一线辅导员往往是第一响应人，需要即时做出判断与应对，这使其个人资源(尤其是情绪资源)面临消耗威胁。同时，一线辅导员的考核导向更多侧重事务处理的时效性，进一步强化了其对应时应变能力的重视。在“责任直接而支持间接”的结构性张力中，一线辅导员必须优先调动应急能力来应对突发需求，同时通过情绪管理来防止自身资源的过度消耗。从资源保存理论的视角看，一线辅导员对胜任力的建构，是其在组织末端、面对资源持续消耗风险时所采取的适应性策略，即在应对突发状况的同时，也要保全自身不被耗竭。

从以上分析可见，不同层级对辅导员胜任力的焦点分化，源于组织各层级在组织系统中所处的结构性位置不同，塑造了其对应“何为胜任”的差异化理解。一线辅导员处于学生事务情境的最前沿，面对高

度不确定性与即时责任压力，自然聚焦于应急能力与情绪管理；院系管理层因承担上下衔接与队伍稳定的双重职责，必然强调沟通协调与持续发展能力；部门管理者负责宏观方向把控，其关注点自然锚定在价值传递与育人使命层面。辅导员不同层级对胜任力的认知演进，揭示了辅导员专业成长路径中能力维度的发展性与层次性，为构建阶段化、系统化的辅导员发展体系提供了重要参考。

5. 结论

本研究通过扎根理论，从三类管理者视角构建了中外合办高校辅导员胜任力模型，涵盖动态角色、工作素养、资源转化能动性三个核心范畴，揭示了“起点-支柱-动能”的动态演进逻辑及“角色驱动-素养支撑-资源转化”的循环机制。

在理论贡献层面，本研究实现了以下拓展。第一，从多层级视角揭示不同管理层级对辅导员胜任力认知的结构性差异；第二，建构三维度模型并揭示其动态演进逻辑，超越传统研究的静态维度罗列；第三，揭示中外合办高校情境对辅导员胜任力内涵的多重塑造。

在实践层面，本研究可为高校辅导员队伍建设提供系统指引。选拔培养中应依据不同发展阶段明确能力重点，构建差异化发展路径；组织支持方面应设计开放性、参与性的培训项目，调动辅导员资源转化能动性；针对层级认知差异，建立多层次沟通反馈机制，促进各层级期待的对齐与整合。

未来的研究可进一步探索不同高校类型、地域文化背景下辅导员胜任力的具体表现与影响机制，为构建更具适应性、发展性的辅导员专业胜任力提供持续支持。

基金项目

江苏高校哲学社会科学研究一般项目“构建高校辅导员职业化发展体系的研究”（编号：2024SJYB1081）。

参考文献

- 和倩倩, 邓颖, 谢莹(2025). 中外合作办学模式下高校辅导员面临的挑战与思考. *湖北开放职业学院学报*, 38(9), 46-48.
- 刘佳(2025). 中外合作办学高校辅导员胜任力提升策略研究. *教育研究与实践*, 43(2), 22-26.
- 马玉, 谢菊兰, 马红宇, 张秀平(2017). 高校辅导员的边界分割偏好与工作-非工作冲突: 边界分割管理策略的调节作用. *心理科学*, 40(1), 153-159.
- 彭庆红(2006). 高校辅导员素质结构模型的构建. *清华大学教育研究*, 27(3), 90-94.
- 孙莉玲, 江莉莉(2016). 高校辅导员胜任力模型建构——基于“高校辅导员年度人物”事迹的数据分析. *高校辅导员*, 7(6), 24-28.
- 唐玉兔, 丁杰(2024). 中外合作办学高校辅导员队伍建设分析. *产业与科技论坛*, 23(11), 255-257.
- 王重光, 肖双双(2022). 高校辅导员岗位胜任力模型的构建及实施路径——基于学生立场的实证调查. *江汉大学学报(社会科学版)*, 39(6), 112-124+128.
- 杨继平, 顾倩(2004). 大学辅导员胜任力的初步研究. *山西大学学报(哲学社会科学版)*, 27(6), 56-58.
- 杨雪, 宋佳殷(2025). 家庭教养方式、亲子关系与青少年社会心理发展. *人口学刊*, 47(1), 78-93.
- 叶茂源, 魏论研(2025). 家校协同育人的探索与思考. *高校辅导员*, (1), 58-61.
- 张凤(2009). 高校辅导员胜任力模型初探. *思想教育研究*, 25(1), 82-85.
- 张宏亮, 柯柏玲, 戴湘竹(2020). 基于卡方检验法的高校辅导员职业倦怠影响因素分析及对策. *思想政治教育研究*, 36(3), 147-151.
- 张敏(2024). 高校辅导员共情疲劳发生机制: 心理弹性的调节与中介作用. *高校辅导员学刊*, 16(6), 7-13.
- 郑勇军, 陈浩彬(2021). 高校辅导员胜任力结构模型研究. *心理学探新*, 41(2), 169-175.
- Adams, J. S. (1976). The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1175-1199). Rand McNally.

- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, Article 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Luthar, S. S., & Latendresse, S. J. (2005). Children of the Affluent: Challenges to Well-Being. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 49-53. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00333.x>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Nellen, L. C., Gijsselaers, W. H., & Grohnert, T. (2020). A Meta-Analytic Literature Review on Organization-Level Drivers of Team Learning. *Human Resource Development Review*, 19, 152-182. <https://doi.org/10.1177/1534484319894756>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press.
- Williams, P., Gage, H., Jones, B., Aspden, C., Smylie, J., Bird, T. et al. (2025). Team Climate, Job Satisfaction, Burnout and Practice Performance: Results of a National Survey of Staff in General Practices in England. *BMC Primary Care*, 26, Article No. 173. <https://doi.org/10.1186/s12875-025-02780-7>