

高校专职辅导员创新绩效的考核路径研究

陈 哲¹ 陈 坤²

(1. 扬州职业大学师范学院, 江苏 扬州 225100;

(2. 安徽建筑大学公共管理学院, 安徽 合肥 230601)

摘要: 基于目前专职辅导员工作内容和现状, 结合专职辅导员工作职责, 分别从工作内容、工作方法、教育技术和手段等方面设计创新绩效考核目标, 再探讨辅导员创新绩效考核的路径。在前述研究的基础上从厚植工作创新理念等5个方面探讨考核路径实施的关键点, 以期通过创新绩效的考核促进高校专职辅导员工作的创新。

关键词: 专职辅导员; 创新绩效; 考核路径

高校专职辅导员是高校教师队伍的一部分, 工作压力巨大, 不仅有管理学生的任务, 关心学生成长的责任, 还要参加学校各项建设工作比如文明校园创建等。年终时, 学校还要给予对应的目标考核。而现行的目标考核多是上级对下级的考核, 以学校管理部门的要求成为辅导员考核的重点和评价点, 比如创建工作评比分数、管理的学生数量、学生参加的比赛、获得奖项等诸如此类。虽然这些考核在过去促进了辅导员工作的开展, 但也使辅导员的重心放在了学校安排的各项比赛任务和其他行政工作中, 在全过程、全方位培养学生上有所欠缺, 难以抽出时间和学生们频繁沟通和相处, 难以快速准确察觉学生的心理变化, 难以及时发现和化解学生矛盾等。

新时代, 高校专职辅导员面临新的压力。例如国际上充斥各种思想观念、新的社交方式层出不穷, 对我国在校大学生的思想观念和行产生冲击。一些与社会伦理相悖的思想观念在学生群体中有所传播, 比如“裸贷”事件就是与现代文明共识背道而驰的价值取向侵入到当今大学生中。专职辅导员要真正成为学生的“人生导师”“知心朋友”, 帮助大学生树立正确的世界观、人生观和价值观, 帮助大学生养成优良品格, 就必须充分发挥专职辅导员的主观能动性, 创造性的开展工作, 结合所带学生的实际情况, 熟练掌握现代化教育工具, 及时调整工作思路。

绩效考核是现代管理的重要手段之一, 它处于组织人力资源管理的核心地位, 对提高组织成员的积极性, 实现组织目的有着非常重要的意义。目前, 社会环境、高校教师队伍组成、在校大学生质量以及教育手段等各方面有了较大的变化, 专职辅导员不能拘泥于老办法、老技术和老思想, 需要进行必要的工作创新。为此, 有必要通过创新绩效考核来促进专职辅导员工作的创新。高校专职辅导员在新时期应具备新的理念、教育技术和工作方法, 帮助学生解决学习和生活的困难、解开学生思想上的困惑、帮助学生塑造正确的思想观念, 并在思政教育

研究上取得创新。

一、创新绩效考核目标

新时代, 单纯以常规管理为主的辅导员工作, 已不能适应时代要求。因此, 迫切要求转变辅导员的工作理念, 创新辅导员工作方法, 探索新的工作机制。高校专职辅导员创新绩效的考核可以对工作内容创新、工作方法创新、教育手段创新以及科研创新等进行评价, 目的是激发专职辅导员开展工作创新。创新绩效考核要想取得以考促创的效果, 必须对标新时代, 思政教育工作的新要求和辅导员的工作要求与职责来实施。

(一) 工作内容

专职辅导员在工作内容上的创新要紧密结合《普通高等学校辅导员队伍建设规定》和《高等学校辅导员职业能力标准(暂行)》。辅导员主要工作职责是: 思想理论教育和价值引领、党团和班级建设、学风建设、学生日常事务管理、心理健康教育与咨询工作、网络思想政治教育和校园危机事件应对、职业规划与就业创业指导、理论和实践研究九个方面。根据上述工作职责, 专职辅导员在现阶段不能局限在学校安排的各种行政事务中, 而要全方位、全过程的培养学生。专职辅导员应更加注重班级和学生党支部建设、更多关注学生的思想动态、协助学校心理健康教育机构开展心理健康教育, 对学生心理问题初步排查和疏导、运用网络新媒体对学生开展思想引领, 学习指导, 生活辅导、帮助大学生提高学业水平, 适应校园生活、更好的提高自身的工作能力等等。新时代下, 专职辅导员的工作需要自主寻找突破口, 搭建与学生相互信任的桥梁, 寻找解决问题的方法等。

(二) 工作方法创新

在过去, 专职辅导员开展工作的手段较为简单。比如学生考试作弊被发现, 给予处分, 处分下达后较少对学生进行心理辅导; 与学生沟通通常是固定时间在教室或者办公室进行交流; 参与班级管理的工作, 有的过于依赖学生干部来处理; 有的全面掌控, 学生干部和党员没有发挥骨干作用等。为了适应新时代对专职辅导员的工作要求, 专职辅导员应当勇于在工作上进行创新和突破。创新可从多个方面进行: 工作时间上的创新、沟通方式上的创新、心理工作上的创新、管理班级和学生方式上的创新, 以专职辅导员为动力轴, 学生干部和党员为传动轮、个人能力上的提升。

(三) 教育技术和手段创新

随着各种技术的发展, 网络、计算机、大数据等先进的技术已经普及, 专职辅导员也应该与时俱进, 依托兴起的技术在工作

上寻求创新。通过朋友圈、学生抖音账号信息及时了解在校学生的精神动态和热点问题；通过运用 QQ 和微信等社交工具实时了解学生的需求，解答学生提问；建立校园大数据库帮助专职辅导员分析学生消费情况等。辅导员在动员大学生“微参与”的基础上，发挥大学生的“微动力”，利用微直播、微公益等，融日常的管理、教育于“微言”“微行”中。北京大学考古文博学院网络党建工作，侧重网络化管理系统、网上党校与公共沟通平台“三位一体”

的党建工作模式，以及新媒体在高校党建工作中的应用。这是一个值得提倡的借鉴与创新。

二、创新绩效考核路径设计

（一）创新绩效考核流程

对专职辅导员创新工作考核要严格按照流程实施，整个流程的重点是对创新工作的考核评估和反馈环节。因为高校的管理决策依赖考核的结果以及反馈改进的效果。具体如（图 1）所示：

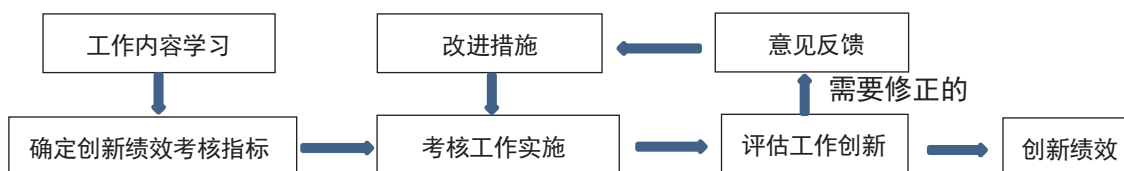


图 1 专职辅导员创新绩效考核路径

（二）考核指标确定及实施

结合《普通高等学校辅导员队伍建设规定》和《高等学校辅导员职业能力标准（暂行）》，对专职辅导员过去的工作情况进行剖析，对新时代下对专职辅导员将要面临的挑战进行预判。根据专职辅导员实际工作职责和要求，确定有助于创新绩效产出的考核指标，考核包含工作内容、工作方式方法、教育技术和手段创新等的创新等。在确定工作考核指标过程中，专职辅导员须参与讨论，经过有效的沟通，达成一致。创新绩效考核指标设计时，需要坚持“二八原则”，使有关创新工作的关键指标能够覆盖八成以上的工作内容。

（三）创新评估及反馈

在规定的考核时间内（可以 2 年为一期限），评估创新绩效。评估工作要分阶段进行，评估打分过程由考核组完成。将高校内设处室纳入考核能更好的给专职辅导员创新提供便利。创新绩效考核完成后，考核结果需要向全体辅导员通报，并就考核结果做出相应的解释，结果应与被考核方充分沟通。对于表现突出的个人给予嘉奖；针对不足之处，进行问题反馈。

创新绩效反馈的方式分为两种，分别为支持和建议。支持主要有以下几种表现形式，对于创新成绩优的专职辅导员，鼓励他们继续保持，向被考核方提供正刺激；对实践或理论成果优异的，应进行总结并加以推广。

建议主要针对考核结果为没有创新成果、没有创新意识的个人、对创新没有促进方法、缺乏正激励措施的学院等。反馈工作的重点应是对考核结果的研究，而不是放在批评被考核方上。创新绩效考核结果不能作为惩罚的依据，而是根据结果倒查原因，研究出促进工作创新的方法。最终目的要将创新期望值和实际工作业绩之间的差距原因找出来并加以解决。

三、创新绩效考核路径实施

（一）厚植工作创新理念

首先辅导员要树立创新理念。全体辅导员都应该关注并且支持创新绩效考核实施。通过奖励促进理念树立，比如创新绩效连续 3 年获得优秀等次的专职辅导员可以提前 2 年晋升高一级职称，或者享受高一级职称的工资待遇等。通过激励手段激起专职辅导员工作创新的热情，使得专职辅导员放开思维勇于尝试。

（二）科学设计创新绩效指标

明确考核指标，能够反映事实的指标有利于考核。各个指标之间应当有一定的因果关系。指标的设定要覆盖工作的各个要点，不能遗漏，也不能超范围，严格按照工作职责来设计。为了明确指标的指向性，可以将预设指标及内容公布于众，接受大家的讨论，收集建议，最终设计出合适的指标。

务求指标客观。指标应紧紧围绕高校专职辅导员工作，考核的内容要与工作密切相关。每过一个学年，高校应该多部门会商，对指标重新分析、调整和设定，从而保证考核指标能够符合专职辅导员工作的实际变化。

考核指标易于理解、操作。创新的结果是通过考核来评价，这就要求所设定的指标必须容易理解并能够实际操作。指标设计脱离了可操作性，那么创新绩效考核体系设计就不可能达到预期。

（三）设立科学权威的创新绩效考核组

考核组拥有考核的绝对权威。考核组成员的操守是关键，应当挑选公道正派的同志进入考核组。创新绩效考核中，考核者的心理误差导致的考核失真，是比较常见的，因此要尽量避免。

创新绩效考核应当实事求是反映被考核方的成绩，人无完

人，考核组不需要追求完美主义，过度夸大被考核方的业务缺点和失误。

考核组要有较高的承压能力。考核结果对部门或者个人利益来说有着千丝万缕的关系，在高压下有可能造成考核结果失真，因此压力误差是需要考核中避免的。承压能力主要来源于自身人格操守、考核组的绝对权威、制度的保障。

趋中误差是各类考核中比较常见的。考核组为了追求正态分布，可能得分都集中在中间层次，拉不开距离。这就要求考核组必须采取强制分布法，规避拉不开距离的问题。

（四）用“尽职尽责”保护专职辅导员

辅导员事无巨细，工作压力大，一旦学生出现意外或者其他

问题，很可能就会影响专职辅导员的职业生涯，这也给专职辅导员带来了很大的压迫感，想干事却又担心被问责。为此，高校应当建立保护机制，对于认真工作、敢于大胆创新、履行了专职辅导员职责的老师，即便工作出现了意外失误，我们也应该容忍失误，保护好这一尽责履职的群体。专职辅导员属于知识高度密集型职业群体，从事教育、科研工作具有一定的周期性，不能急功近利。

（五）创新绩效促进建议

根据创新绩效考核结果进行建议。可以在引进有创新竞争力的个人或团队、专职辅导员创新能力培养、工作方式方法改进、财务支持等方面做出建议。学校可以参照决策表（表1）对专职辅导员的下一步工作进行计划安排。

表1 创新工作决策参照表

评估内容		创新绩效水平（工作成果）	
		优（创新绩效突出）	劣（创新绩效较低）
工作态度	积极	提升奖励性绩效水平；提升相应职务；连续有创新成果的提前晋升职称；加大科研创新任务量（注重科研任务）；成立专职辅导员创新工作团队等。	进行业务能力培养；结合过去工作情况制定促进措施；跟踪工作过程等。
	消极	增加一定的职业成长压力；奖励和创新绩效成果挂钩；职务提升和创新绩效挂钩；多成果多绩效等。	对提出建议措施后仍无创新绩效的学院和个人给予预警提示；调整岗位；薪资调整等。

根据创新工作考核结果，针对不同的被考核方分别对待。态度积极业绩好的个体给予嘉奖；对于态度积极但创新绩效不好的专职辅导员，帮助改进工作，促进提高；态度消极但创新绩效优的辅导员，增加压力和任务，正向刺激和创新绩效挂钩，提高积极性，调动主观能动性；态度消极且创新绩效差的专职辅导员，需要帮助这类群体提高工作能力，转变工作作风；给出建议措施后态度仍然不端正、不作为的，应及时预警，调整岗位，进行负向刺激。

四、结语

新时代下的专职辅导员的工作面临新的工作职责，内容丰富、责任重大，需要创新。本文基于新时代下专职辅导员工作内容和状态，提出了创新绩效考核目标，进一步探讨辅导员创新绩效考核路径建立和考核路径实施，通过创新工作的考核促进高校专职辅导员工作创新，并以此推动专职辅导员创新工作水平持续提升。

参考文献：

[1] 乔祖琴. 高校辅导员绩效考核向绩效管理转变实施策略研究 [J]. 学校党建和思想教育, 2017 (4): 66-68.

[2] 盖琪. “微时代”与“裸贷”: 移动互联网语境下的媒介文化症候审视 [J]. 探索与争鸣, 2007 (2): 58-62.

[3] 王湖滨, 方晓明. 平衡计分卡在高校辅导员绩效评价中的应用 [J]. 浙江海洋学院人文科学版, 2008, 25 (2): 129-132.

[4] 教育部令第43号文件. 普通高等学校辅导员队伍建设规定

[Z], 2017-08-31.

[5] 杨立淮, 徐百成. 微时代高校辅导员开展大学生思想政治教育方法新探 [J]. 学校党建和思想教育, 2012 (18): 79-80.

[6] 张辉, 陈方俊. 新媒体时代高校网络党建工作模式新探——以北京大学考古文博学院为例 [J]. 学校党建和思想教育, 2017 (11): 54-55.

本文系扬州职业大学学生工作课题，编号 RX2000001268。

作者简介：

1. 陈哲（1986-），男，扬州职业大学师范学院，工学硕士、工商管理硕士，思政讲师。研究方向为管理学、思政教育。

2. 陈坤（1983-），安徽建筑大学公共管理学院，管理学博士，讲师。