

高校辅导员考核体系存在问题与对策研究 ——以p学院为例

高嘉炜 沈毓娜

西安培华学院, 中国·陕西 西安 710125

【摘要】辅导员是高等学校思想政治教育工作和学生管理工作的主力军,是高校工作人员中的重要组成部分,由于辅导员岗位工作的特殊性,应当建立符合辅导员职业发展道路以及有利于学校建设、发展的绩效考核体系。合理、完善的绩效考核体系不仅有利于学校长远发展,更有利于提升辅导员的工作能力和综合素养,进而促进辅导员队伍的职业化、专业化和专家化。

【关键词】高校; 辅导员; 考核体系

【基金项目】1. 2020年度西安培华学院校级辅导员专项研究课题,课题名称:基于关键绩效指标(KPI)的辅导员考核体系构建研究——以西安培华学院为例,课题编号:PHFKT202005;

2. 2019年度西安培华学院校级辅导员专项系列项目之校级辅导员工作室项目“领航辅导员工作室”,项目编号:PHFGZ201901。

辅导员是青年成长道路上最为关键且重要的人之一,因此关心辅导员的工作状态、未来发展,建立科学、合理的绩效考核体系,提高辅导员工作的积极性、主动性、创造性,提升稳定性和认同感,从根本上解决职业倦怠、被动完成指标任务等问题,让辅导员发自内心的热爱青年教育事业。

1 绪论

西方国家关于绩效的研究较早,主要是从高校绩效评价开始的。美国的《改进高等教育绩效的策略指标体系》以财政、物资、信息、人力四种基本指标来构建高校绩效评价体系。英国则制定了一个包含内部、外部和操作三部分的绩效指标,再细分为18个指标的绩效体系。国内在辅导员绩效管理方面研究也较少,目前尚处于理论探索阶段。刘泉(2019)在对高校辅导员绩效考核体系构建研究中认为,辅导员绩效考核应围绕德、能、勤、绩、廉、学六个方面展开。卢建国(2018)在辅导员绩效考核精细化目标管理方面的探索认为,辅导员绩效评价指标体系的构建,应体现出不同评价主体的不同评价指标,应注重管理性考核和发展性考核的有效结合。综上,目前国内高校辅导员绩效考核体系构建方面虽有一定的研究成果,但数量、深度和应用性上还不尽如人意,且多适用于公办院校。民办高校和公办高校相比,在学生生源、校史校情、辅导员工作内容等方面均存在着一定的差异,研究相对薄弱,成果不足、缺乏实践,不能满足我校辅导员队伍的建设与发展,本文试图分析学校现有的绩效考核体系存在的问题并提出可行性意见。

2 P学院辅导员考核体系现状

P学院为贯彻落实全国高校思想政治工作会议,结合《普通高等学校辅导员队伍建设规定》、《高等学校辅导员职业能力标准(暂行)》文件要求,形成了新的《P学院辅导员工作量化考核实施办法》。现行的辅导员考核体系主要由考核方式、考核指标、考核成绩、考核程序、考核结果及反馈几个方面构成。

2.1 考核方式

学校成立由分管学生工作的校领导为组长,人力资源中心、党委学生工作部等相关单位负责人组成的辅导员工作考核领导小组,全面负责辅导员工作考核的组织协调、结果审定与争议处理。党委学生工作部具体负责辅导员工作考核的指导。各二级学院成立辅导员工作考核小组,分党委书记为组长,具体负责本院辅导员工作考核的实施。

2.2 考核成绩

辅导员年度考核总成绩(Z)由过程性考核成绩(X)和年终考核成绩(Y)两部分,分别乘以相应占比后相加得出,计算公式为: $Z=X*30\%+Y*70\%$ 。

过程性考核成绩(X)取辅导员月度考核成绩的算数平均数,年终考核成绩(Y)由互评(A)、学院评价(B)、附加分(C)党

委学工部评价(D)四部分,分别乘以相应占比后相加得出,计算公式为: $Y=A*15\%+B*50\%+C*100\%+D*35\%$

考核等级分优秀、合格、基本合格和不合格四个等级。考核基准满分为100分,得分85分及以上者可推荐参评年度优秀辅导员,70-84分为“合格”,60-69分为“基本合格”,59分及以下为“不合格”。

2.3 考核指标

辅导员年终考核指标(Y)由互评(A)占15%、学院评价(B)占50%、党委学工部评价(D)占35%、附加分(C)占100%四部分组成。辅导员年终考核指标(一)考核指标用于互评和院评,具体见图1,辅导员年终考核指标由党委学工部评价,具体包括学生满意度(35%)、职业水平测试(35%)、辅导员竞赛(30%)。

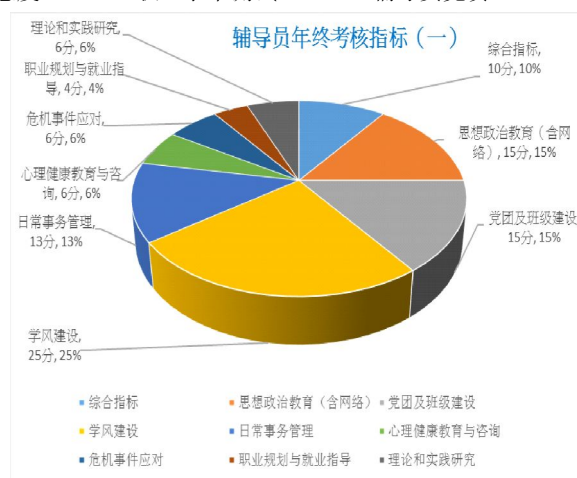


图1 互评和院评指标体系

2.4 考核程序

(1) 辅导员工作总结。辅导员根据年度工作完成情况,对照考核标准撰写工作总结,年终考核会上汇报工作总结并提交材料。(2) 党委学生工作部协同各二级学院组织完成P学院辅导员年终考评指标体系一览表中的各项考核项目,并对学院辅导员打分。(3) 各二级学院统计考核结果。学院按照年度考核要求汇总得分,核算出辅导员的考核成绩,评定优秀、合格、基本合格和不合格档次。(4) 学生工作指导委员会考核。学生工作指导委员会对全体辅导员的考核结果进行审核,按参加考核的全校辅导员数的10%确定优秀辅导员人选。

2.5 考核结果及反馈

(1) 各二级学院将辅导员考核结果提交党委学生工作部备案,作为辅导员评优、晋级、公派出外学习和奖励的重要依据,并将被考核对象的主要成绩、存在问题反馈给被考核对象

本人。(2)对考核基本合格或者不合格的辅导员,各二级学院应视具体情况,提出予以转岗、缓聘或解聘的初步意见,报校学生工作指导委员会审定。(3)辅导员未能很好的履行基本职责,一年内出现一次一般责任事故,年终考核不能评定为优秀;出现两次一般责任事故,年终考核等级认定为基本合格;出现一次重大责任事故年终考核等级认定为不合格。

3 P学院辅导员考核体系存在的问题

为了深入调研了解P学院辅导员考核体系在实施过程中存在的问题,选取了100位男女比例平衡、不同工作年限、不同学历背景的辅导员作为调研对象,主要了解P学院辅导员对学校辅导员考核体系的熟悉、认同、满意程度,通过调研发现当前的考核体系还存在如下问题。

3.1 考核体系培训不到位

P学院新修订的辅导员考核体系主要结合了关键绩效指标(KPI)以及360度评价方法,在指标设计上存在一定的复杂性,通过调研显示有75%以上的辅导员对当前P学院的辅导员考核体系设计目的、具体内容、考核意义等不清楚。由于民办院校辅导员岗位流动性大,对于刚入职的辅导员来说更不清楚学院的具体考核制度,无法将自身工作与考核体系结合发展。

3.2 考核指标比例不合理

从辅导员年终考核指标(一)中可以看出,P学院的辅导员考核体系更侧重辅导员的学风建设,占比25%,其次才是党团及班级建设(15%)和思想政治教育(含网络)15%。P学院的考核指标构成中将具体的学风建设权重设置最高,并对辅导员的主题团日活动、党日活动、主题班会、第二课堂、社团活动、考试参与率、文明宿舍比率等明确规定了次数和比率。这样的考核指标比例设置虽然在一定程度上符合学院的发展实际,但很容易让辅导员陷入事务性的琐碎工作中,降低辅导员的工作积极性和创造性,忽视对学生的思想政治教育。

3.3 考核评价结果不精准

P学院的考核维度虽然参照了360度评价法,但并不完善。在企业管理中360度评价法主要是由上级、同级、下级、服务的客户四个维度构成,P学院的评价维度由学院、党委学生工作部两个上级,学生评价一个下级,辅导员互评一个同级构成。在评价过程中缺少辅导员专项工作对接部门的同级评价,原有的同级评价和上级评价在评价定性指标过程中也存在印象分,关系分现象,定量指标在评价过程中被评价主体很少会提供全部的证明材料以供上级和同级评价,评价结果的准确性和可靠性很容易受个人情感因素影响。同样,缺乏对辅导员个人工作量、工作态度、工作成效的客观考核,这些指标同样重要。

3.4 考核反馈机制不健全

P学院考核体系中虽明确规定各二级学院要将辅导员考核结果、存在问题反馈给被考核对象,但却未制定详细的反馈机制和工作方法。据调查问卷显示,各二级学院在考核结束后大多只是将考核结果以通知的形式进行公布,不会单独找每一个辅导员谈话或有详细的文字反馈环节,大多数辅导员对自己考核结果具体情况并不清楚,工作存在的问题也随着考核工作的结束不了了之。总成绩构成中包含的过程性考核成绩X和党委学工部评价D两部分成绩得分以及存在的问题往往易被忽视。不健全的考核反馈机制使得P学院的考核体系的成效大打折扣,未能充分发挥考核体系设计的最大作用。

3.5 考核激励效果不明显

考核体系的设置的最终目的是调动员工的工作积极性和创造性,从而完成组织的价值目标,P学院的考核体系是从辅导员九大职业能力当中提取关键绩效指标(KPI)作为一级指标设置,二级指标的设置大多都是完成性常规工作,与辅导员自身的职业生涯规划不完全契合,无法激发辅导员的工作热情,更难实现创新发展。考核结果的运用与自身薪酬待遇、晋升发展等挂钩

不明显,短期内辅导员难以看到获得优秀辅导员的优势,从而导致辅导员对争优评先进的内在原动力不足,无法实现良好的激励效果。

4 P学院辅导员考核体系优化建议

P学院的考核体系应当从进一步完善绩效考核指标、构建有效的培训平台、完善考核反馈机制、提升考核激励效果等四个方面入手提升考核效果。

4.1 完善关键绩效指标体系

P学院的关键绩效指标(KPI)虽然从辅导员九大职业能力中分解而得,但缺乏目标一致性,只是对辅导员岗位完成情况的单纯考核,在制定辅导员考核体系时应当分辅导员、学院、学校三个层次分析战略目标,层层推进,再逐渐将目标任务分解成不同级别的绩效指标,最终实现校、院、个人目标共同实现。在制定绩效指标时可以采取头脑风暴法,最终选出最合理、认同度最高的指标体系。

4.2 加强有效政策培训

一个好的绩效考核体系的设计如果考核者和被考核者不理解、不明确具体操作方法,考核效果就会折扣。在学校考核制度发生变化、考核前、辅导员入职等关键时间点应当建立有效的培训、沟通。学院领导应当明确辅导员考核体系设计的目的,应与学院建设发展密切相关;全体辅导员应当明确被考核的指标项目,在日常工作中对标参照,在为其他辅导员评分时秉持公平、公正的态度;全体学生应当明确对辅导员评价的意义,真实评价;学生工作部相关评分领导在不了解辅导员日常工作状态时要依据客观事实做评价。有效的培训可以保证考核的顺利进行以及考核结果的相对公平、公正,进而推动考核的良性循环。

4.3 完善考核反馈机制

良好的反馈机制可以有效帮助被考核者深入思考自身工作存在的问题,并在考核体系的帮助下寻找差距,弥补不足。各二级学院在汇总年终考核结果时,应当将辅导员各项得分详细情况做好记录,并当面反馈考核情况。除了反馈院评和互评成绩以外,应当公布辅导员每月的过程性考核成绩以及党委学工部的评价分数情况,尤其是学生对辅导员的评价情况,让辅导员全方位了解自己的考核,查缺补漏。各学院可以采取多种灵活多样的方式进行反馈,以沟通交流为主,帮助辅导员查找问题、解决问题。

4.4 提升考核激励效果

考核体系如果无法实现较好的激励效果,就会事倍功半。考核的结果应当直接与辅导员的绩效工资、评奖评优资格、职务晋升前景、经济收入等密切相关,才能最大限度引起辅导员对绩效考核的重视程度以及工作积极性。在物质奖励的同时,也应注意精神奖励,树典型。对排名较后的辅导员也因加以引导,提升危机意识和责任意识,追赶超越,形成良性竞争环境,才能达到学校引领、院系落实、个人上进的良好环境,使学校的考核体系发挥最大作用。

参考文献:

- [1] 刘泉. 辅导员绩效考核体系构建研究[J]. 北京教育(德育), 2019(12).
- [2] 卢建国, 黄辉. 基于精细化目标管理的新建本科院校辅导员绩效考核体系研究[J]. 现代经济信息, 2018(21).
- [3] 苏伯雄. 河北J学院辅导员绩效考核的问题及对策研究[D]. 福建: 福建师范大学, 2018.

作者简介:

高嘉伟(1989.05—),男,湖南桃源人,西安培华学院传媒学院党委副书记,研究方向:辅导员队伍建设、大学生思政教育。

沈毓娜(1991.02—),女,黑龙江鸡西人,助教,西安培华学院传媒学院辅导员,研究方向:马克思主义中国化。