

专业化趋势下高校辅导员绩效考核制度探析

匡玉梅

(湖南商学院, 湖南 长沙 410205)

摘要: 专业化趋势下的辅导员绩效考核制度具有重要意义。当前高校辅导员考核中存在以下问题: 考核指标不合理, 难以反映辅导员的素质要求及工作绩效; 工作界定不清、考核方法不当使考核流于形式; 考核主体不科学; 考核结果运用不当等等。为此, 须对高校辅导员绩效考核制度作进一步优化设计, 主要包括三个方面: 绩效考核制度设计原则、考核指标具体内容、绩效考核的实施与反馈。

关键词: 辅导员; 绩效考核; 组织制度; 高校

中图分类号: G647

文献标识码: A

文章编号: 1009-2013(2009)02-0083-04

Analyses on the Assessment System of Tutors' Performance in Universities under the Professionalizing Trend

KUANG Yu-mei

(Hunan University of Commerce, Changsha 410205, China)

Abstract: Performance assessment system of tutors is of great significance under its professionalizing trend. Some problems exist in the assessment work, such as the unreasonable index cannot reflect the requirement of the quality and performance of tutors, unclear job definition and inappropriate approach make the assessment focus on the surface of the work, the subject of the assessment is unscientific, the results of the assessment are used in improper way. This thesis explores how to design the performance assessment system of tutors in the universities under its professionalizing trend, including the design principles of performance assessment system, the specific content of the assessment index, and the implement and feedback of the performance assessment.

Key words: tutor; performance assessment; system or institution; college and university

2005年,《教育部关于加强高等学校辅导员班主任队伍建设的意见》指出,“要统筹规划专职辅导员的发展。鼓励和支持一批骨干攻读相关学位和业务进修,长期从事辅导员工作,向职业化、专家化方向发展。”这标志着我国高校辅导员队伍建设已进入专业化、专家化的发展阶段。2006年4月,全国高校辅导员队伍建设工作会议确立了高校辅导员队伍专业化、职业化的建设目标;2006年5月教育部发布了《普通高等学校辅导员队伍建设规定》,为高校辅导员队伍的专业化、职业化奠定了制度基础。

据报载,从2005年起,上海开始组建辅导员协会、高校辅导员培训和研修基地(复旦大学),并启动高校学生辅导员培训基地项目。在上海先行一步的基础上,各地、各高校纷纷出台相关措施,在加强辅导员队伍

建设方面做了一些有益的尝试。2008年10月11日正式开班的中国首界骨干辅导员高级研修班^[1],表明我国高校辅导员队伍建设向职业化、专业化迈出了实质性的一步。

笔者认为,推进辅导员的职业化、专业化必须加强对辅导员工作的绩效考核。而要达到这一点,设计科学的、合理的绩效考核制度是其中一个重要环节。

一、构建辅导员绩效考核制度的必要性

(一) 是增强辅导员职业认同感的重要途径

高校辅导员大部分学历高,年轻而富有激情,他们和专业教师一样是高校的知识型员工。他们普遍关注自我,渴望有较大的发展空间。如果考核评价只是作为奖优罚劣的行政手段,这不仅不会提高工作绩效,反而还可能引起高校辅导员心态不稳定,心生怨气,甚至导致整体队伍不稳定而流失严重。有研究表明,知识员工的流动率远远高于一般员工,而业绩没有得

收稿日期: 2009-03-02

作者简介: 匡玉梅(1964-),女,湖南双峰人,副教授,研究方向: 高等教育管理研究。

到充分的认可和尊重是造成离职的重要原因^[2]。

由于辅导员工作涉及面广、弹性大、见效周期长,对辅导员的考核历来是一个难题,也是矛盾的焦点。从目前的情况看,高校采取的考核方法存在着种种缺陷,没有在根本上把辅导员工作与专业教师的考核区分开来,必然导致辅导员对这一职业缺乏认同感,把它看成是一个“过渡性职业”,把该岗位作为留守高校或再谋职业的跳板。这种状况与专业化的要求及不相符。

所以,建立科学的绩效考核制度是增强辅导员职业认同感、走向专业化的重要途径之一,也是推进专业化进程中的难点所在。绩效考核制度的好坏与否,关系到辅导员的工作成就感和职业发展,影响着辅导员工作积极性、主动性的发挥。一个好的考评机制会从根本上完善专业化,反之就会成为专业化道路上最大的制约因素。

(二) 是高校绩效管理的重要手段

传统的辅导员工作考核侧重于对辅导员过去工作表现的监督,更关注于辅导员行为的细节表现,在考核中辅导员处于被动地位,具有一定的强制性。而绩效考核建立在专业化的基础之上,强调结果导向,着眼于未来绩效的提高,强调领导、学生和辅导员的共同参与;在绩效目标的牵引下促使辅导员实现绩效目标,是一种以培养高素质、专业化辅导员队伍为目的的管理方式,是一种更加人性化和科学化的人员激励体系。绩效考核的结果可以为辅导员提供反馈信息,帮助他们认识到自己的优缺点。这有利于辅导员的个人发展,也有利于消除学校、辅导员和学生之间的隔阂,从而达到共同促进、共同发展的效果。特别是绩效评估的反馈可以让高校辅导员认识到自己的弱点与不足,不断完善个人工作能力,从而改善工作方法,提高工作效率。

总之,科学、合理、高效的高校辅导员绩效评估已经是高校辅导员管理不可或缺的一部分^[3]。绩效评估可以实现对辅导员的科学管理,为辅导员的薪资、晋升提供依据,因此,它是高校绩效管理中的一个重要组成部分。

二、当前绩效考核制度存在的主要问题

在辅导员队伍逐步走向专业化的大背景下,各高校越来越重视对辅导员的质量管理,采取了一系列措施,如提高准入门槛,加强对新进辅导员的培训等等,并把绩效考核作为其中的一个重要手段。但目前高校普遍实行的辅导员考核办法不能适应专业化目标。现

有的辅导员评价机制尽管有评价效率高的优点,但总体上看,它是一种行政管理下的主观性评价^[4]。

(一) 考核指标不合理,难以反映辅导员的素质要求及工作绩效

首先是考核简单化,重结果轻过程。目前,许多高校并未像考核专业教师一样,制定完善的辅导员工作量折算方案,在绩效考核中仅侧重考核与工作结果相关的几个简单的硬性指标,而忽视对工作投入的具体分析和评价。考核的整体思路重视显绩效,对于育人中一时不能表现出来但已经存在的潜绩效缺乏考察。比如,在一些学校现有的辅导员考核条例中,规定学生安全事故一票否决制,与辅导员年终考核晋级评优等挂钩,这就有悖于教育管理规律,脱离大多数辅导员工作实际情况。这样的规定,迫使辅导员把学生安全置于一切工作之上,为保证安全常常牺牲学生的外出活动和实践机会,既束缚了辅导员工作效能的充分发挥,也不利于学生的全面成长。

其次是不全面,重行为轻素质。比如,在考核指标中,并没有对辅导员作为专业人员应当具备的专业理论和技能素质进行专门性的描述语言和评价。这种现状是造成社会甚至高校内部对辅导员专业化的认同度较低的主要原因。很多人认为,辅导员工作是简单劳动,可以由那些学历水平低、不能担任教学职务的老师或没有教学经验的应届毕业生去做。再如,在考核中,缺少对与辅导员工作相关的科研方面的要求,导致许多辅导员对自己的工作领域缺乏有深度、有影响力的研究。

再次是缺乏对团队的考核。现有考核办法侧重对辅导员个体的考核,而没有将个体考评与团体考评有机结合。实际上,由于辅导员工作的特殊性,在考核中作为辅导员的工作业绩可能是众多个体努力的结果,所以应该在个体考评过程中将团体考评成绩作为考评因素之一,这样更能促进辅导员个体自觉地将自身的工作目标与团体的发展目标相结合。

(二) 工作界定不清,考核流于形式

辅导员工作是一项非常复杂、难以量化的工作,甚至有人说它是一项良心工作。在考核中,虽然有多项评分内容,但其评分的依据主观性较强。

例如:有些学校设计了较为复杂的考核指标体系,但在现实操作中大多还是运用口头汇报总结工作,上级评价、同事互评等定性评价手段来获得最终考评结果,评价者凭着自己对被考评者的印象作出主观判断,

这样相应地就容易出现感觉评价,影响了考评结果的真实性和客观性。

同时,由于对辅导员的工作长期缺乏明确界定,高校中逐渐形成这样一种认识:“所有跟学生有关的事情,都与辅导员工作有关”,一旦学生出问题,学报管理者首先会找辅导员。辅导员工作领域中一旦存在失误的,特别是如果所带学生中发生生命伤害事故,则辅导员的考核基本上无缘优秀了。其实,在现代社会,学生的问题错综复杂,有学校、社会、家庭多方面原因。将所有问题都归结为辅导员,有失科学,也会影响辅导员工作的积极性,导致“不求有功,但求无过”,以致他们的主动性、创造性缺失。

(三) 考核主体不科学

目前高校大多采取自我评价和领导考核相结合的方法。学生虽然是辅导员的工作和服务对象,却不是考核的主体,这必然导致部分辅导员对工作存在侥幸和投机的心理,脱离学生,常常出现学生难以见到辅导员或者辅导员不了解学生的情况,甚至根本不认识自己的学生这种状况。有些辅导员热心于组织一些面上的活动以便让领导单方面满意,或者把管理工作不出现重大责任事故作为工作目标。这种工作状况显然背离了管理工作目标,势必影响学生的素质培养和能力培养。

(四) 考核结果运用不当

当前,许多高校在辅导员绩效考核工作中忽视对考核结果的具体分析与运用。考评结果不公开,反馈不及时,缺乏合理的绩效改善建议^[5]。主要原因是:一方面,由于一些考核的组织者错误地认为考核就是对工作结果的一个评定。所以,对考核结果缺少具体分析和对当事人的及时反馈;另一方面,由于目前与辅导员激励相关的保障制度,如奖惩、晋升、培训等未建立起来,导致部分高校辅导员激励制度形同虚设,辅导员事业发展渠道不畅,培训机会稀缺,这些因素客观上导致考评结果与待遇挂钩成为空谈。

三、专业化趋势下辅导员绩效考核制度设计思路

培养高素质、专业化辅导员队伍应着眼于未来绩效的提高,强调领导、辅导员、学生的共同参与,在绩效目标的牵引下促使辅导员实现绩效目标,建立一种更加人性化和科学化的人员激励体系。

(一) 绩效考核制度设计原则

设立绩效考核目标时应重点贯彻四个原则。

一是侧重素质的原则。辅导员群体本质上属于高校思想政治教育系列,其职业特点使得其劳动成效需要由学生的长期发展来展示,其工作性质决定了绩效评价内容的模糊性和评价范围的不确定性,对其进行客观的评价带来了很大的难度^[6]。因此,对辅导员的绩效考核不能急功近利,短期考核往往难以表现出来。特别是辅导员职责的不确定性导致其工作难于量化,考核有时会缺乏必要的依据和标准。所以,对辅导员的评价不能求全责备,不能以偏概全,更不能搞所谓的“一票否决”。

二是导向原则,即辅导员绩效考核目标应该依据学校总体目标确定,应是学校总体目标的分解和细化。总体来说,应该围绕学校的办学理念和人才培养目标展开。但对于不同类型的高校,在指标设计时的侧重面和权重应有所区别。

三是可行性原则,即设立的目标必须是具体的、可衡量的和可以实现的。遵循上面两项原则确定的目标相对抽象,必须通过设立具体的考评指标体现出来。

四是灵活性原则。由于学校在特定时间有特定的中心任务,在辅导员绩效考评中,可采取固定指标与机动指标相结合的方法。固定指标主要考察常规性工作的完成情况,一经设定不宜经常变动;机动指标主要考察辅导员完成某一时段学校中心任务的情况。

(二) 考核指标具体内容

高校在建设高素质的专业辅导员队伍过程中,关键是能否建立健全一套行之有效的绩效考评体系,对专业人员的绩效进行公开、公平、科学、高效的评价^[7]。在设计指标时,要在现有考核指标的基础上,按照专业化的要求,重点加强三个方面:

1. 加大学生对辅导员满意度相关指标的权重

辅导员工作的直接对象是学生,学生的评价应该是绩效考核中的一个重要指标。要从学生这个服务对象出发,按照市场营销学的顾客满意度分析,来寻找绩效指标。因为学生是教育质量提高的根本受益者,最有利害关系和积极性,这种积极性一旦获得释放,将成为极大的管理资源。因此,绩效的指标可以从学生投诉率、责任事故率以及案例分析等方面设定。

2. 增加对辅导员学习与研究绩效的考核

从辅导员的岗位性质和专业化要求出发,学习和研究应该是辅导员工作任务的重要组成部分。学习的绩效指标包含政治学习和业务学习的出勤率、阶段性

的学历和非学历进修以及获得有助于辅导员工作的资格证书等。此外,只有当高校辅导员具备一定的品质能力才能完成某些工作。辅导员的个人能力也将通过个人行为表现转化为工作成果。所以,要考核辅导员的研究绩效。研究绩效的评估,要从简单的追求数量转向质、量平衡^[8]。从辅导员工作现状的观察、分析来判断,着力加强研究型辅导员队伍建设。

3. 突出对辅导员队伍的团队考核

辅导员团队绩效管理的目的是使辅导员的绩效和能力得到提升,通过真实的评价,并借助有效的激励手段使辅导员产生职业满足感与成就感。

(三) 绩效考核的实施与反馈

1. 注重平时记录,侧重考核和评定工作投入

辅导员绩效考核应是一种过程性评价,而不是简单的结果性评价。应该重点考查辅导员在平时工作是否到位,权力行使是否符合要求。基于此,工作原始资料的保存尤为重要。这些资料包括谈话记录、访问学生宿舍记录、会议记录、组织和参与学生活动记录、处理突发事件记录等。考评组织者应该通过对这些材料进行真实性与合规性审查,考评辅导员的工作投入。通过日常考核与年终考核相结合,目标责任制和民主评议制相结合,自评、系评与校评相结合,通过检查评比、统计分析、问卷调查、座谈、随机走访、网上调研等形式完成。

2. 及时与辅导员进行反馈与沟通

绩效考核的目的是为了对辅导员的工作作出客观公正的评估,从而激励辅导员改进工作。如果考核结果不能及时反馈,那么考核就失去了真正意义。因此,要重视绩效考评结果的及时反馈,使绩效考评结果真正发挥作用。在反馈绩效考评结果时,要注意以下几个方面:

(1) 反馈要及时。行为主义心理学认为,及时提供行为结果的反馈有利于人们及时调整行为方向,有助于激发人们进一步行为的动机。向辅导员及时反馈绩效考评结果,有利于辅导员及早根据绩效考评情况制定改进方案,不断完善自我。

(2) 反馈要全面。不仅要反馈绩效考评的最终结果,而且要反馈在绩效考评中反映出来的辅导员的优点与不足。对优点要鼓励,对缺点要指出并帮助其及时改进,使结果反馈与教育帮助结合起来,促使辅导

员不断进步。

3. 合理运用考核结果

避免考核流于形式的一个很重要的方面就是对考核结果的合理运用。

首先,考核结果必须具有权威性。考核结果是否正确、合理,其可信度如何,关系到辅导员岗位聘任制工作的成败。因此,考核结果要公开接受监督,避免感情、人为因素,要建立一套申诉制度和程序,尽一切可能增强绩效考核的信度、效度和可接受性。

其次,考核结果应作为续聘、调配、培训、待聘、辞退、调资、职务升降、奖惩的重要依据(虽然不是唯一依据)。要突出考核结果的权重,将辅导员的报酬与之挂钩,以体现多劳多得的原则,惟有如此才能留住和吸引优秀人才从事辅导员工作。国外从事学生事务管理的教师,都是经过了严格的考核并受聘后,才会享有相应的待遇,而且其在社会上的地位处于中上层。

辅导员绩效考核是一项较为复杂的工作,从一些高校目前改革的实际来看,要完全做到客观、准确是很难的,需要坚持不懈地改进完善。同时,因时、因地制宜,根据学校和辅导员队伍的不同情况具体组织实施,才能切实做好辅导员绩效考核工作。

参考文献:

- [1] 计琳,陶韡烁,王安华.教育部骨干辅导员研修班开班[N].中国教育报,2008-10-12(1).
- [2] Lee T W, Steven D M. The retention of knowledge worker with the unfolding model of vulnerary turnover[J]. Human Resource Management Review, 1997(3): 247-275.
- [3] 郑永森,王劫.高校辅导员绩效评估的思考与实践[J].南昌高专学报,2007(3): 22-24.
- [4] 凌峰,张红君.高校辅导员绩效考核的实施与思考[J].滁州学院学报,2006(12): 116-118.
- [5] 沈维凤.观念创新是提高管理绩效的不竭之源[J].湖南农业大学学报:社会科学版,2003(2): 86-87.
- [6] 乔永忠.高校思想政治教育绩效评价的新方法探析——模糊综合评价法[J].黑龙江高教研究,2007(8): 55-58.
- [7] 李永山.美国高校专家型辅导员的特征及其启示[J].学校党建与思想教育,2008(1): 76-77.
- [8] 戴锐.辅导员工作理念转变与研究型辅导员的成长[J].安徽师范大学学报,2007(3): 224-227.

责任编辑:黄燕妮