



基于 KPI 的高职院校“双师型”班主任 工作指导与绩效考核分析

薛红波

(无锡职业技术学院 机械技术学院, 江苏 无锡 214121)

摘 要:当前,高职院校“双师型”班主任队伍已开始逐步建立,但是工作考核存在标准不明确、内容过于追求全面化、过程形式化、结果利用不当等诸多不足。针对这些问题,基于 KPI 考核法,设计 5 个一级指标和 13 个二级指标,建立高职院校“双师型”班主任关键绩效指标体系。KPI 考核有利于促进班主任作业绩的价值创造,学生成长成才的引领,学校战略目标的实现。

关键词:KPI;高职院校;“双师型”班主任;绩效考核;工作指导

中图分类号: G715.1

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2020) 02-0060-04

高职院校班主任是班级工作与学生学习、生活的组织管理者和指导者,是学校开展学生教育、管理与服务各项工作的主要实施者,是高职院校学生思想政治教育实施落实的骨干队伍。高职教育是技能教育、就业教育,“双师型”班主任工作是学校人才培养、教师教书育人工作的重要组成部分,在提升服务学生全面成长,提高学生对学校工作的满意度,增强学生获得感等方面,发挥着重要作用。而将班主任工作纳入学校对个人岗位业绩考核范围,是高职院校“双师型”班主任队伍建设的重要举措,对进一步提高“双师型”班主任的职业化技能技巧具有指导性作用。本文基于 KPI 考核视角,将“双师型”班主任绩效考核指标进行划分,有助于提高工作考核的科学性、工作过程的指导性、评价标准的鲜明性,促使班主任明确岗位职责,提高工作积极性和创造性,提升业务能力水平。

一、当前高职院校班主任工作考核的现状分析

目前,多数高职院校班主任都由同时承担一定

教学任务的专业老师兼任,他们承担着多种角色,如学生成长成才的引路人、专业技能训练的传授者、创新科研水平的开拓者等,而这些班主任由于多重身份的压力,导致对班主任的岗位职责不明、定位不清、思想懈怠、工作敷衍、流于形式,缺少对学生思想政治教育、日常行为规范的管理和引导等多方面问题。在班主任工作方面,高职院校虽已在班主任考核奖励方面出台了相应的制度,但很多指标只是数量上的堆积,没有得到真正的贯彻落实^[1]。考核主要依据学生处或者学院考核过程中涉及学生工作的项目作为评分依据,没有对班主任是否参与班级管理工作、指导班级建设情况的深度进行监督和考核,尤其没有纵向比较班级发展情况,对于班级工作的整改落实缺乏内容针对性和目标指向性。

(一)考核标准不明确

班主任考核标准普遍存在不科学性和随意性,考核指标轻质量重数量,过分注重可量化部分,如学生的宿舍卫生达标率、成绩不及格率、就业率等指

收稿日期:2020-01-31

作者简介:薛红波(1992-),女,江苏无锡人,无锡职业技术学院助教,研究方向:职业教育、创新创业。

标,导致班主任片面追求指标成绩,从而忽略了学生的思想政治教育,弱化了学生的全面发展培养。而对于班主任指导工作考核,也仅局限于一些表面化的显性行为,如参与班级活动次数、下宿舍下班级次数等。对于不同年级的班主任工作标准也体现不出明显的差异性,较少结合各年级特点制定考核标准。

(二)考核内容过于追求全面化

由于班主任工作涉及学生思想、学习和生活等方方面面的指导工作,院校在设计考核内容的时候,总是力图设计得全面完整,以致于考核重点不突出。过多的考核项目指标看似详尽,事实上是眉毛胡子一把抓,难以确定对绩效起作用的关键行为,从而无法对班主任工作改进提供针对性指导。此外,考核表设计得过于完美全面,往往在实际操作上带来困难。

(三)考核过程形式化

考核过程形式化的问题主要与考核标准及考核主考人有关。在考核过程中,考核项目设置不严谨、考核标准含糊不清,加大了考核的随意性。考核标准制定得过于松弛笼统,几乎所有被考核的成员都能达到指标要求,则考核缺乏区分度,偏离真实状态^[2]。其次,由于考核者的主观性,人为操作性强,在一定程度上失去了考核的公正性与有效性,以致于无法对班主任工作形成正面、有效的引导机制^[3]。

(四)考核结果利用不当

班主任考核结果基本只与班主任费发放、评优评先等挂钩,只是简单地告知班主任单纯的结果,缺乏对于具体项目细节的阐述,致使信息反馈不到位,无法提出进一步改进方案,既没能对班主任起到激励鞭策作用,也没有合理利用考核结果对今后班主任工作有效指导。

二、高职院校“双师型”班主任队伍建设

“双师型”教师是高职院校教师队伍建设的特色和重点,“双师型”教师理解概括为以下几种^[4]:一是“双证书”,主要是指具备各级各类高级工程师、工艺师、实验员、会计师、统计师等职称或者相应执业(从业)资格证书的人员,取得高校教师资格并从事高校职业教育教学工作的教师;二是“双能力”,是指高职院校教师能胜任课堂教学、理论教学,有指导学生进行一定科学研究的能力,同时又具备指导学生实训实践、技术技能训练的能力;三是“双融合”,这一类即指高职院校教师既持有“双证书”,又强调教师具备“双能力”;四是“双经历”,高职院校教师需同时具备用人单位、企业一定时间的学习、挂职、参与技术研发或生产工作的经历。

而目前,高职院校“双师型”班主任队伍已开始逐步建立。第一类“双师型”班主任即为上述“双师型”教师担任班主任,第二类“双师型”班主任是指班

主任既要具备一定的管理与服务学生思想政治教育工作的综合知识,做好传统意义上的班主任工作,又要求班主任结合学生成长中某一方面如心理健康、思想政治教育、就业指导、学生事务管理的问题进行专业化研究,通过管理与教学相结合的方式,逐渐成为这方面的专家^[5-6]。

三、基于 KPI 的高职院校“双师型”班主任绩效考核指标设计

(一)KPI 考核法

KPI 考核(Key Performance Indicator),是指关键绩效指标考核法,实质在于:第一,从管理目的来看,KPI 考核旨在引导从职人员的关注方向,将从职人员的精力从无关紧要的琐事中解脱出来,转向更加需要关注的部门整体业绩指标、重要工作领域以及个人关键工作任务上来。第二,从管理成本来看,KPI 考核不仅能够节约一定的考核成本,而且有利于降低主观考核的盲目性,缩减模糊考核的推敲时间。第三,从管理效用来看,KPI 考核是用来检测管理中存在的关键问题的重要手段,能够快速找到关键问题的症结所在,降低旁枝末节的干扰性。

基于上述思路,将 KPI 考核法运用到高职院校班主任绩效考核中来,将学生工作战略目标分解,对班主任主要工作职责进行关键业绩指标考核,明确班主任岗位职责,不仅能够有效解决之前考核标准不明确、内容不精炼、权重不合理等问题,而且有助于在工作时抓中心抓重心,提高业绩效率,增强班主任队伍的核心竞争力。

(二)“双师型”班主任的关键绩效指标提取

在“全员、全过程、全方位育人”的新形势下,“双师型”班主任在高职院校教书育人、开展“五位一体化”的思想政治工作起到越来越重要的作用。

本文采用“鱼骨图”分析法,建立关键绩效指标体系,将学校发展战略、学院考核指标与班主任工作实际相连接,层层分解,层层支持,将班主任的个人绩效与学院绩效直接挂钩。同时,保证班主任的绩效与学生发展目标链与标准链导向相连接,从实际工作出发,注重结果导向,完善推进三全育人机制。促进“双师型”班主任的工作能动性并充分发挥其在教育教学全过程中对学生的思想政治教育、心理辅导、职业规划、学习实训技能培养、创新创业实践指导等各方面的育人育才作用,具体如图 1 所示。

1.一级指标

高职院校“双师型”班主任的 KPI 一级指标总体划分为 5 个权重比,如考核总分为 100 分,则主要考核指标为思想政治教育(30 分)、班团建设(20 分)、学生管理工作(20 分)、职业技能指导(15 分)、就业咨询工作(15 分)。在实际工作考核过程中,根

据各高职院校发展战略和规划、人才培养方案、校情校史、学生能力素养等情况适时调整 KPI 权重。

2.二级指标分析

根据一学年测评为例,结合学校、院系、学生处、团委等相关部门考核情况,在本文上述一级指标的基础上构建对“双师型”班主任的二级考核测评指标,具体如表 1 内容所示。通过对“双师型”班主任的 KPI 考核指标分析,进一步明确了班主任考核的细则内容,并强化了“双师型”班主任的专业职业能

力在学生培养过程中发挥的作用。将定性分析与定量分析相结合,比如在思想政治教育过程中,应注重潜移默化、润物细无声的教育与引导效果,而非量化的开展班会场次、党员团员数量;在学生管理工作中,则偏向于量化的指标,比如旷课率、考试违纪率、等级考试通过率、不及格率等。

四、KPI 考核指标对“双师型”班主任的工作指导

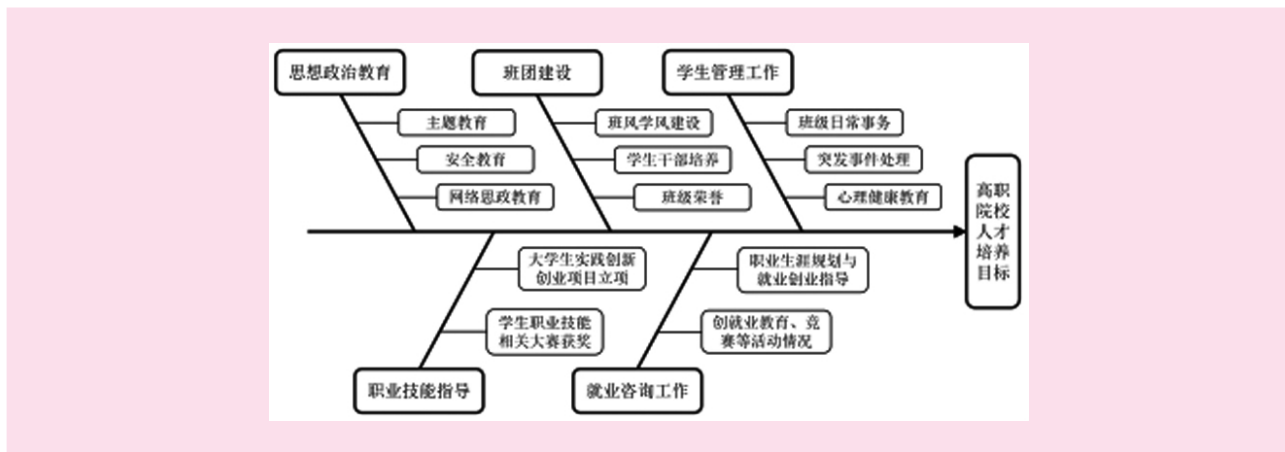


图 1 “双师型”班主任的 KPI 指标提取

(一)把握思想动态,主动推动思想政治教育贯穿教育教学全过程

“双师型”班主任作为学校工作最基层的领导者和组织者,及时把握学生的思想状况,既要做好“消防员”又要做好“建筑师”。一要树立正确的政治意识,提高自身政治站位。坚持把立德树人作为教书育人的中心环节,将思想政治教育工作贯穿班主任教育教学全过程,不断提高学生思想水平、政治觉悟、道德品质、文化素养,让学生成为德才兼备、全面发展的人才。同时,班主任还应及时了解班情班风,强化岗位责任、勇于政治担当,紧紧围绕育人育才目标,树立大思政格局的理念。二要坚持问题导向原则,定期开展班级学生谈心谈话工作。列出班级问题清单、责任清单、整改清单,注重特殊学生群体的思想动态,采取有效措施,总结经验做法。三是要积极主动开展班团活动,做好学生的良师益友。重视学生的政治思想、政治倾向、政治表现,将教育管理与解决实际问题相结合,以素质教育、主题教育、心理健康教育、职业道德教育等为抓手,引导学生正确认识自我,提高“双师型”班主任工作的针对性、实效性和感染力。

(二)提升创新实效,促使班主任工作更具稳定性、持久性、连续性

为提升“双师型”班主任在学生创新创业活动中

发挥的效果,应当尽量“双师型”班主任固定在相应专业的班级,将创新意识塑造、创新能力培养从学生的入学教育开始一直贯穿到毕业离校教育这整个学习生涯,使得班主任工作具有一定的稳定性、持久性、连续性。

(三)加强自我激励,充分认识班主任工作对于教学和科研的促进作用

基于 KPI 考核制度下的高职院校“双师型”班主任工作,不但能够增强高职院校对于班主任职务的认可,使得学生工作管理长期有效发挥作用,优化和提升高职院校“三全育人”体系,而且能够促进教师的教学和科研工作,增强自身使命感和责任感,提升高职院校学生的创新创业工作平台。通过参与和指导学生的课程学习、实践训练、专业技能竞赛、创新创业项目申报等活动,进一步提升班主任教学与科研能力。强化班主任的自我激励效能,促使在言传身教、潜移默化过程中加强学生的创新创业意识,引导学生主动探索,激励学生自主开展创新创业活动,做好学生创业项目的跟踪、指导和孵化服务。

五、结语

高职院校“双师型”班主任的考核制度建设对于提升“双师型”班主任工作技巧与成效,实现班主任个人目标与院校战略目标相一致,有着重要的指导

意义,是一项长期性、持久性、探索性工作。本文基于KPI视角对“双师型”班主任进行绩效考核分析,改善了原有考核过程中考核标准不明确、内容过于追求全面化、过程形式化、结果利用不当等问题,并对关键绩效指标进行权重配比,加强班主任工作的针对性,完善推进三全育人机制。最后,本文通过进一步探讨了KPI考核指标对“双师型”班主任工作的积极导向作用,有助于班主任把握学生思想动态、提升

表 1 “双师型”班主任的 KPI 考核二级指标分析

一级指标	二级指标	考核内容
思想政治教育	主题教育	学年内开展院校特定要求的主题教育、爱国主题教育、诚信教育等情况
	安全教育	班级安全教育宣传、学习、落实等情况
	网络思政教育	掌握学生思想动态,引领网络舆情,及时进行教育和引导
班团建设	班风学风建设	开展学习管理举措、学习管理成效
	学生干部培养	班级班委、团支委的选拔、培养,团员、入党积极分子、党员发展等情况
	班级荣誉	学年内班级所获集体荣誉、学生个体获荣誉奖项等情况
学生管理工作	班级日常事务	班主任“七进”、宿舍管理、评奖评优、贫困资助管理等日常管理与服务工作
	突发事件处理	班级突发事件、校园违纪、校园贷排查等应对处理情况
	心理健康教育	关心班级特殊群体学生心理健康,做好学生心理危机个案干预工作
就业咨询工作	创就业教育、竞赛等活动情况	组织班级学生参加创就业教育活动、知识竞赛、创就业文化节、招聘会等情况
	职业生涯规划与就业创业指导	对学生进行就业创业的价值观教育、项目指导、跟踪服务等情况
职业技能指导	大学生实践创新创业项目立项	参与指导大学生实践创新创业项目立项情况
	学生职业技能相关大赛获奖	指导班级学生参加职业技能大赛、学科竞赛、专利申报等获奖情况

创新工作实效、激励教学科研发展。

参考文献:

[1] 朱红萍.新形势下高职班主任队伍建设机制探究[J].教育教学论坛,2018,(34):71-72.

[2] 刘煜馨,任宗哲.浅析我国公务员考核形式化的表现与危害[J].陕西行政学院学报,2011,(04):47-50.

[3] 刘克非.高校成教专职班主任绩效考评分析[J].中国成人教育,2007,(04):50-51.

[4] 李学清,杨亚琴,张祖斌.应用型高校“双师双能型”教师内部激励机制研究[J].中国商论,2019,(22):253-256.

[5] 郝跃宁,王自荣,王使璋,等.高职院校“双师双专型”班主任工作探析[J].兰州石化职业技术学院学报,2015,(02):54-56.

[6] 游建雄.民办高职院校“双师型”班主任队伍建设探索[J].邯郸职业技术学院学报,2011,(03):68-70.

[责任编辑:陶济东]

Analysis of Work Guidance and Performance Evaluation of
 “Double Teacher” Class Teachers in Higher Vocational Colleges
 Based on KPI

XUE Hong-bo
 (Wuxi Institute of Technology, Wuxi214121, China)

Abstract: At present, the “double -qualified teacher” class teacher team in higher vocational colleges has gradually been established, but there are many deficiencies in the work assessment, such as unclear standards, over-pursuit of the content, formalization of the process, and improper use of results. In response to these problems, based on the KPI assessment method, five first-level indicators are established to establish a key performance indicator system for the “double -qualified teacher” class teacher in vocational colleges. KPI assessment is conducive to promoting the value creation of the work performance of the class teacher, leading the growth of students, and achieving the strategic goals of the school.

Key words: KPI; higher vocational college; “double -qualified teacher” class teacher; performance assessment; work guidance