

独立学院“多元化”师资队伍的管理探索和实践

莘燕春

东南大学成贤学院, 中国·江苏 南京 210088

摘要: 在中国高等教育体系中独立学院是一个特定的概念, 是指实施本科以上学历教育的普通高等学校与国家机构以外的社会组织或者个人合作, 利用非国家财政性经费举办的实施本科学历教育的高等学校。独立学院始于 1999 年, 随着中国经济的快速增长、高等教育的大众化、教育体制的深化改革而应运而生, 它是中国高校本科教育的重要组成部分, 对促进我国高等教育大众化发挥了重要作用。

关键词: 独立学院; 多元化师资; 教学管理; 精准匹配; 信息数据库

Exploration and Practice of the Management of a “Diversified” Faculty in Independent Colleges

Yanchun Xin

Chengxian College, Southeast University, Nanjing, Jiangsu, 210088, China

Abstract: In the Chinese higher education system, independent colleges are a specific concept, referring to higher education institutions that offer undergraduate and above degrees through cooperation between regular universities and social organizations or individuals outside of state institutions, using non-state fiscal funds. Independent colleges emerged in 1999, coinciding with China's rapid economic growth, the popularization of higher education, and the deepening of educational system reforms. They are an important part of undergraduate education in China's universities and have played a significant role in promoting the popularization of higher education in the country.

Keywords: independent colleges; diversified faculty; teaching management; precise matching; information database

0 前言

由于独立学院的特殊性, 其师资队伍结构也不同于一般的公办本科高校, 组成成分“多元化”。这样“多元化”的师资队伍, 给独立学院教师管理、教学管理带来了很大的挑战, 笔者在独立学院工作近 20 年, 对此深有体会, 在管理的规范、高效、高质等方面也进行了有益的探索和实践。

1 分析特点, 方能对症下药

独立学院的师资队伍一般由自主招聘的教师、母体学校的教师、外聘教师三类混合组成, 这里的外聘师资包括: 其他高校的在职任课教师、一些经验丰富的刚从高校退休的教师、一些企事业单位既有理论又有实践经验的“双师型”教师。如此构成的师资队伍, 其特点可概括为 9 个字: “比例高、来源广、要求实”。“比例高”是指独立学院自主招聘的专职教师比较少, 而第二、三类教师比较多, 特别是外聘教师在整个师资队伍中占比较高。独立学院师资设置的原则一般为三类师资分别占三分之一, 但近几年来, 母体学校的教师越来越少, 在专职教师相对稳定的情况下, 外聘教师比例较高。“来源广”是指聘请外聘教师时范围广泛, 本地各高校甚至是附近地区高校教师都会纳入聘请对象, 所以一门课程的任课教师可能来自很多所不同的高校。“要求实”是指外聘教师任课的出发点非常实际, 对排课等要求也非常实际。

笔者单位是一个二级教学组织, 负责全校的基础课程与通识课程的教学工作, 共有专兼职教师约 180 人, 其中兼职教师 130 多人, 特别的是其中一门课程的外聘教师中还含有本校其他二级学院的辅导员(称为校内兼课)。外聘教师队伍构成复杂, 涉及面广, 来自十几个不同的高校等企事业单位, 原单位的教学要求、管理要求各不相同, 各位老师的背景、基础各不相同, 汇聚到一个学校、一门课程后理念、习惯很难统一, 规章制度执行时众口难调。例如, 为了落实一个具体的通知, 需要一个一个联系、沟通、解释; 为了排定一门课程的时间, 需要事先了解每个老师的有空时间, 然后反复的统筹、协调; 当出现事故时, 用独立学院的规章制度处理往往起不到惩戒作用。如此种种, 如何保证规范管理、如何保证教学秩序、如何保证教学质量, 是我们必须正视而且必须设法解决的。

2 理清数据, 建立信息数据库, 奠定管理基础

师资队伍的特点分析清楚后, 我们首先做的是分门别类地建立了详细的教师信息数据库。数据库包括每位教师的来源、背景、专长、教学经验等关键信息, 并通过动态评估机制定期更新数据, 以确保其实时性和准确性。在收录教师信息时, 我们力求全面、详尽。例如, 对于校内兼课老师, 我们记录其隶属的院系、年龄、教龄、学生管理工作业绩以及曾获得的奖项; 对于校外兼职教师, 则详细记录其所属学

院的层次（985、211 等）、专业领域、学历背景（本科、硕士、博士）、原校授课课程及教学经验、教科研成果、行业背景等信息。同时，我们还记录其是否指导过学生竞赛、获奖情况如何等等。这些信息经过分类整理后录入师资数据库，为后续的排课安排、教学活动设计以及领导决策提供科学、全面的数据支持。

此外，在每学期教学过程中，我们通过多种方式对教师的教学情况进行动态评估，包括期中教学检查、学生调研问卷、学生与教师座谈会、教师间互相听课、邀请专家听课及专家评审等形式。每次评估的结果都经过整理、分类、汇总后及时录入数据库。这种师资数据库的建立和动态管理，不仅确保了数据的及时更新，还为后续工作及决策提供了重要的参考依据。

3 精准匹配，保证教学质量

教师群体类型不同、特点各异。自主招聘的专职老师教学经验不足，但充满活力，他们对新思想、新技术接受度较高、较快，但普遍缺乏教学经验及行业实践背景；校内兼课教师相对年轻，但了解学生的思想动态、具备学生管理的经验；其他高校的兼职教师，普遍年长，具有丰富的教学经验，其中一些拥有行业背景甚至是专家、学者，但流动性较大，不利于对学生的长期管理与指导。针对这些情况，我们通过系统化的师资管理与评估机制，从而精准匹配教学需求，提高教学效果。

笔者的工作内容庞杂，包括基础课程的教学管理、课程任务落实、教师课表编排、教师事务管理、教材信息管理、学生考试安排、基础课程成绩记录及成绩档案管理等。各项工作相互独立又密切相关，课程安排是否合理、教师配置是否优化，直接影响教师教学效果和学生学习成效。基于多元化师资数据库，我们能够科学合理地针对性排课，确保每位教师在其擅长领域充分发挥效能，从而提高整体教学效果。

分专业班级选配教师。为充分发挥校内兼课教师及专职教师任班主任的优势，我们优先安排其授课班级与所带班级一致。例如，让辅导员直接为其管理的专业班级授课，借助辅导员对学生的熟悉程度，教学更加针对性和个性化，学生学习效果显著提升。学生管理也更加便捷，辅导员在教学过程中可直接处理学生问题，省去了与其他教师沟通协调的环节。这种教学与管理结合的模式，不仅增强了师生互动，教师对学生的了解，也便于开展因材施教，还提升了学生的满意度和课堂参与度，教学效果更加显著。这种模式在我们学院的许多基础课程中已取得了良好的成效。

分层次选配教师。针对高等数学和大学英语等分层次教学课程，我们依据“高对高”原则配置师资资源。新生入学后，根据入学成绩和学习需求，数学课程分为 A、B 两个层次，英语课程分为初级、一级、二级三个起始级别。对于高层次（如数学 A 层次或英语二级起步）的学生，我们优

先选派具有高职称、高学历背景的教师，特别是具备研究生指导经验的专家教授担任教学任务。这类教师往往来自母校学校或其他 985、211 高校，拥有深厚的学术积累和教学经验。他们的指导能帮助高层次学生拓展学习深度，为有考研需求的学生提供额外的学习资源和指导机会。例如，一位兼职教授在数学 A 层次的课程中，不仅帮助学生掌握课程内容，还传授科研方法，激发了学生的学术兴趣。通过这样的师资配置，高层次学生能够在更具挑战性的课程中不断进步，而基础层次的学生则能接受更加适合其水平的教学，教学资源得到充分利用。此外，针对性教学安排也避免了学生因课程难度不匹配而产生的挫败感，有效提升了学习兴趣和教学效果。

分背景选配教师。在基础课程的师资选配中，我们优先考虑教师的专业背景和行业实践经验，以提高教学的针对性和实用性。虽然基础课程并不是专业课，但它们对专业课起到关键的支持作用。例如，对于电子类专业的学生，选配曾经有过电气工程背景的教师授课；对文科管理类专业的学生，则安排具备经济学或管理学背景的教师讲授基础课程。这些教师不仅了解对应专业的实际需求，还能在课程中强调与后续专业课程相关的内容。例如，一位曾在电气企业工作多年的兼职教师，在讲授物理课程时结合实际案例，讲解电磁学在电机设计中的具体应用，大大提高了课程的吸引力和实用性。此外，有企业实践背景的教师往往具备丰富的实践经验，他们通过实际案例、互动式教学等方式，为学生提供生动的学习体验。例如，在计算机基础课程中，一位曾参与大型软件项目开发的教师通过实际代码示例和项目分析，帮助学生理解抽象的编程概念，使课堂充满画面感，激发了学生的学习兴趣。这种教学方式不仅使课程内容更加贴近实际需求，还避免了基础课程与专业课程脱节的问题。通过将师资的专业背景与课程需求进行匹配，我们不仅优化了教师的教学效能，也显著提高了学生的学习效率和专业能力。学生在基础课程阶段学到的内容得到了最大化的利用，为后续专业课程的学习奠定了坚实基础，也避免了专业课与基础课割裂的现象。

分特点选配教师。独立学院的师资管理需要在“多元化”背景下实现优化配置。因此，在制定教学任务分配时，我们依托师资数据库，对教师的专长、行业背景和教学经验进行精准匹配。例如，对于具有行业实践背景的教师，我们优先安排他们教授与企业需求紧密相关的课程；而对于理论能力突出的教师，则安排其负责课程难度较高或学术要求较高的内容。此外，我们还针对外聘教师的工作时间灵活性，制定灵活的课表安排，确保教学任务能够高效完成。同时，学院在教学资源的优化配置上注重动态调整。例如，通过定期更新师资数据库的信息，结合学生反馈和教学评估结果，对教师的教学任务进行调整，让他们能够始终专注于自己擅长的领域。这样的配置方式，不仅充分发挥了教师的专业优

势,也确保了课程教学质量的持续提升。

上述教学安排和管理方式,不仅发挥了各类教师的优势,优化了资源配置,使得教学活动更加精准高效,而且也能激发师生教与学的主动性,保证了教学质量。

4 沟通交流,提升管理效能

对于学校这样一个庞大的教学队伍而言,教师管理面临的挑战不仅在于如何高效管理和利用师资资源库中的信息,还需要注重挖掘和运用教师自身拥有的无形资源。这些无形资源包括他们渊博的知识储备、大量的信息和人力资源,以及他们提出的建设性意见和建议等等,都是学校发展的重要财富。如果科学管理并加以合理利用,这些资源能够转化为推动学校发展的重要力量。然而,要实现这一目标并非易事,特别是面对兼职教师来源多样、教学习惯不尽相同、管理要求各异的现状,除了合理有效的教学安排外,还需要采取科学的策略和灵活的管理方法。

注重管理沟通。为了使外聘教师快速适应学校的管理规范,我们精心制定了简洁明了、具有操作性的教学材料和档案管理规范,确保他们能够轻松上手。同时,我们定期组织专题会议或线上培训,与外聘教师进行深入沟通交流,及时传递学校的最新政策、教学要求以及相关管理规定。在沟通过程中,我们始终重视外聘教师的意见和反馈。他们不仅在教学上有着独到见解,还能将原单位中优秀的教学管理经验带入本校。我们认真汇总、整理他们的意见,并结合实际情况提出合理化建议。通过科学管理和高效沟通,学院与教师之间建立了更加紧密的联系。这种机制不仅优化了学校的管理制度,还增强了外聘教师的参与感和归属感,极大地提升了教学质量和效果。

加强交流共享。学校的许多兼职教授和企业专家拥有丰富的教学经验和行业实践经验,他们的宝贵知识是学院年轻教师成长的重要资源。为了充分利用这一优势,我们组织了一系列教学经验分享活动,邀请这些资深教师为学院自聘的年轻教师开展专题讲座、教学指导和案例分析。例如,某位具有多年企业管理经验的专家教授,通过分享如何将行业案例融入课堂教学,帮助年轻教师拓展了课程设计思路,提升了课堂的趣味性和实用性。此外,经验丰富的兼职教授还与年轻教师进行一对一的辅导,解答他们在教学过程中的困惑,如课堂互动、学生参与以及教学评估等问题。这些交流活动不仅促进了教师之间的经验共享,也为年轻教师提供了

宝贵的成长机会。他们通过学习资深教师的教学技巧和管理方法,逐步提高了自身的教学水平和课堂管理能力。同时,这些活动还增进了外聘教师与学校之间的情感联系,使他们更加愿意投入学校的教学、建设和发展的工作中,形成了教学相长的良性循环。

促进共同提高。在现代信息技术的推动下,在线课程、混合式教学等新型教学方式对教师的技术能力提出了更高要求,而有些外聘教师由于年龄原因,接受新技术存在困难。为此,我们定期组织信息化教学技能培训,帮助教师掌握现代教学工具的使用,如线上教学平台、智能化课堂管理系统等,提升他们在新时代教育环境中的适应能力。此外,针对外聘教师在信息化教学中的特殊需求,我们安排专门的技术支持团队,为他们提供及时的帮助和指导,确保新技术能够顺利融入教学。

强化服务提效。我们在日常工作和管理过程中,注重教师的价值认同,努力让兼职教师在教学过程中感受到归属感。例如,在兼职教师提出的意见和建议被采纳后,我们及时给予反馈,并在实际操作中体现出来,让他们感受到自己对学校发展的重要贡献,并在学院教学优秀评奖过程同我们自聘老师一样给予褒奖。这种双向的理解和支持,使外聘教师更加积极主动地参与到学院的建设中来,实现教师与学校共同成长。

随着中国高等教育的不断发展,高等教育体制改革的不断深化,独立学院转型发展的不断推进,独立学院的师资队伍建设需要不断加强,我们将在教师的选聘、安排、评价、提升、管理等各方面进行不断的探索和创新,为培养国家所需人才作出贡献!

参考文献:

- [1] 申怡.我国应用型高校课堂教学质量的影响因素及提升策略研究[D].上海:华东师范大学,2020.
- [2] 陈衍.高等职业学校竞争力研究[D].厦门:厦门大学,2019.
- [3] 曹茂甲.我国高校青年教师专业发展动力研究[D].大连:辽宁师范大学,2019.
- [4] 冯梦然.我国政府规范和促进独立学院发展的政策研究[D].成都:电子科技大学,2018.

作者简介:莘燕春(1967-),女,中国江苏南京人,工程师,从事教育教学管理研究。