

外聘教师教学质量与绩效管理最优化研究 ——以桂林市某民办高校二级学院为例

何雨鸿

桂林信息科技学院, 广西 桂林 541199

摘 要 : 高校教师队伍建设关系到我国高校教育的整体水平。随着企业及国家重视对人才的教育培养,对各个院校教学团队管控提出了更高的要求。民办院校外聘教学人员逐渐增多,有必要探究出有益的教学队伍管控机制,以更有效地发挥教师在学校教学中的作用。本文以桂林某民办高校二级学院为例,通过问卷调查法和访谈法,深入分析民办高校外聘教师的管理现状与面临诸多问题,结合问卷数据分析,针对院校人力资源管理存在人员流动性控制不强、教学质量不高、考核管理体系不健全等问题,提出健全激励机制、加强教学质量监控、强化人力资源管理与培养等方面的对策和措施,以期更好地发挥人力资源效益,提升民办高校教学质量。

关 键 词 : 民办高校; 教学质量; 绩效管理; 外聘教师

Study on the Optimization of External Teachers' Teaching Quality and Performance Management -- A Case Study of a Secondary College of a Private University in Guilin City

He Yuhong

Guilin Institute of Information Technology, Guilin, Guangxi 541199

Abstract: The construction of the university teachers' team relates to the overall level of the university education in our country. As enterprises and the country attach importance to the education and training of talents, higher requirements are put forward for the management and control of teaching teams in various colleges and universities. With the increasing number of external teaching staff in private colleges and universities, it is necessary to explore the beneficial control mechanism of teaching team in order to play the role of teachers in school teaching more effectively. Taking a secondary college of a private university in Guilin as an example, this paper analyzes the management status quo and many problems faced by external teachers in private universities through questionnaire survey and interview. Combining with questionnaire data analysis, this paper aims at the problems existing in the human resource management of colleges and universities, such as weak personnel mobility control, low teaching quality and imperfect assessment management system. Countermeasures and measures are put forward to improve the incentive mechanism, strengthen the supervision of teaching quality, strengthen the management and training of human resources, so as to better exert the benefit of human resources and improve the teaching quality of private colleges and universities.

Keywords: private colleges and universities; teaching quality; performance management; external teachers

教育对经济社会和人格培养等方面均有全局性的影响,一所高校的发展情况与其硬件设施、软件设施、师资力量、办学水平息息相关。而师资力量,作为高校发展的核心因素之一,对于提高我国教育水平至关重要。我国高校外聘教师的发展可以追溯至20世纪80年代,随着我国高等教育中高校不断扩招,生源膨胀与师资紧张这一结构矛盾日益凸显,外聘教师在这方面矛盾中发挥了有效的缓解作用。加强外聘教师的管理并发挥他们的教学责任感和积极性,对于提升教学质量具有重要意义,因此学者们聚焦外聘教师这一研究课题持续开展了研究^[1]。通过对国内外相关文献的梳理,本文发现外聘教师在教学质量与绩效管理方面存在的问题主要包括:管理制度不完善、激励机制不健全、教师培训不足等。许多学者提出了相应的解决措施,如建立科学的管理制度、完善激励机制、加强教师培训、建立教学团队等。然而,这些措施在实践中仍然面临诸多挑战,需要进一步深入研究。多年来我国高等教育体制改革成效显著,其中民办高等教育已经成为我们高等教育发展的重要支撑,有力地促进了地方人才培养和经济发展。民办高校的招生人数还在继续增加,然而近

作者简介:何雨鸿(1998—),女,助教,从事应用统计与数学教学改革研究。

年来人口出生率下降，我国的人口出生率出现了较大幅度下降，导致未来几年参加高考的学生人数将大幅下降，从而影响大学的招生数量，新形势下，外聘教师在学校的建立、发展和逐步走向成熟的过程中起着重要作用。

一、当代民办高校外聘教师的重要性

随着社会经济的发展，高校教学质量的提升也变得越来越重要。高校教师需要与时俱进，不断更新教学知识，传授知识给学生，提升学生的专业技能，提高学生在就业市场的竞争力。民办高校发展的过程中，在教师任用上逐渐更多地引用外聘教师，主要是聘请在本职业院校任务胜任的情况下，具有高职称、高学历、责任心强并具有较长教学经验的外聘教师。既降低了成本，也弥补了民办高校教学力量不足，提升了学校的教学质量水平。民办高校外聘兼职教学人员往往对行业发展和当下社会动态有着更为清晰的认识，能够更好地促进高校结合自身实际情况确定人才培养目标，高水准外聘教师人才的加入可以切实提升学术研究深度，并推动民办高校教学质量的提升。

二、研究方法与实施方案

本研究旨在通过问卷调查法，结合访谈法，对桂林某高校二级学院的外聘教师进行调查，通过数据分析，探讨民办高校外聘教师的教学质量提升与绩效管理的最优化问题。具体研究问题包括：外聘教师在教学质量与绩效管理中存在的问题、影响外聘教师教学质量与绩效管理的因素、优化外聘教师教学质量与绩效管理的策略和实践方案等。问卷设计根据研究问题设计问卷，包括教师基本情况、教学质量评价、绩效管理评价、存在问题及建议等方面的问题。通过网络问卷、纸质问卷等方式，向外聘教师发放问卷并收集数据。采用 Excel 对收集到的数据进行整理和分析，揭示该学院外聘教师在教学质量与绩效管理中存在的问题和影响因素。

三、结果分析

（一）调查问卷结果分析

1. 外聘教师基本情况

桂林某高校二级学院现有外聘教师有 26 位，本次调查问卷回收的有效问卷数量为 23 份，问卷发放有效回收率为 88.46%。受调查的外聘老师中，男性有 16 人，占 69.57%，女性有 7 人，占 30.34%；年龄在 30 岁以下的有 1 人，占总数的 4.35%，31-40 岁的有 5 人，占 21.74%，41-50 岁的有 11 人，占 47.83%，50 岁以上的 0 人；教学年龄在 10 年以上的有 20 人，占 86.96%，教龄 6-10 年的有 3 人，占 13.04%，教龄 6 年以下的有 0 人；专业所属门类理学有 21 人，占 91.30%，教育学有 1 人，占 4.35%，经济学有 1 人，占 4.35%。整体上，结合表 1 可见，桂林某高校二级学院的外聘老师以男性居多，年龄集中在 41-50 岁，年龄偏高，教龄多在 10 年以上，教学经验丰富，学位以硕士为主，职称以副高和中级为主，外聘老师专业所属门类以理学为主，最后学历毕业院校以 985、211 之外的其他院校居多。

表 1 教师层次（学位、职称、最后学历毕业院校）统计

学位	人数	比例	职称	人数	比例	毕业院校	人数	比例
博士	8	34.78%	正高	6	26.29%	985	4	17.39%
硕士	13	56.52%	副高	9	39.13%	211	4	17.39%
本科	2	8.70%	中级	8	34.78%	其他院校	15	65.22%

2. 教学管理现状

通过对桂林某高校二级学院办学过程中，聘用外聘教师时一般按学生数量、教学需要设置聘用指标，学校为外聘老师一般只需要付课酬，可以节约办学成本，提高收益，充分发挥了共享人才资源的作用。该校注重应用型人才的培养，在办学过程中，不断根据就业市场调整专业，提升其适应社会的竞争能力。加入外聘教师可以起到调整师资比例的作用，也优化了民办高校师资队伍建设。

对于自己所承担的工作任务负荷感的问题，桂林某高校二级学院外聘老师在调查问卷中反馈完成标准工作量的有 10 人，占 43.48%，工作任务感到饱满的有 11 人，占 47.83%，工作任务感到不饱满的有 1 人，占 4.3478%，工作任务感到严重不足的有 1 人，占 4.35%。外聘老师对于自己工作积极性发挥状况的自我评价方面，认为充分发挥作用的有 10 人，占 43.48%，较好发挥的有 11 人，占 47.83%，有所发挥的有 2 人，占 8.70%，不能发挥的 0 人。外聘老师对自己教学工作胜任情况的自我评价方面，认为完全胜任的有 17 人，占 73.91%，认为能够胜任的有 6 人，占 26.09%；认为基本胜任和力不从心的为 0 人。擅长的教学课程方面，对外聘老师擅长的课程统计（最多可选三项）如图 1，可见外聘老师擅长的课程以高等数学和线性代数为准，概率论与数理统计也占比较大；对于影响民办高校外聘教师队伍稳定的主要因素（最多可选三项），外聘老师反馈如图 2，可见经济待遇和工作条件是影响民办高校外聘老师稳定性的主要因素，个人发展预期和政策环境也对外聘老师任教的稳定性产生较大影响。

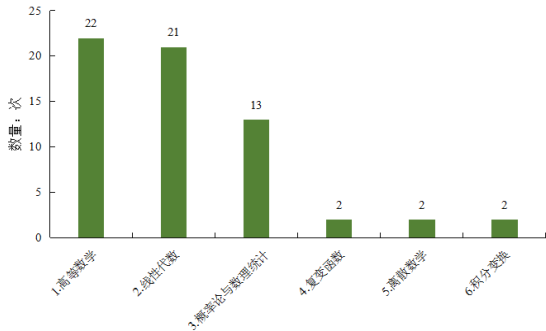


图 1 外聘老师擅长课程统计

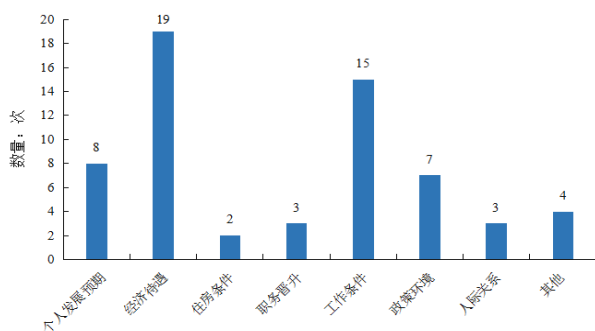


图2 影响民办高校外聘老师稳定性的因素统计

3. 外聘教师考核与需求

外聘老师认为是否有必要对外聘教师进行绩效考核评价方面,认为只是督促教师完成基本工资任务的手段的教师超过一半,有12人,占52.17%。外聘老师对于综合教学工作中所遇的问题和困难,认为当前学校各项事业发展尤其是教育教学管理的满意度方面,认为非常满意的有6人,占26.09%,认为满意的有14人,占60.87%,认为一般的有3人,占13.04%,认为不满意和非常不满意的有0人。

关于外聘教师到本校上课,亟待解决的困难或需求调查问卷结果如下:5位反馈尚无需要解决的问题,3位反馈希望教室配备电脑,急需移动话筒,尽可能自己不用带电脑,3位反馈上课教室回音太大,部分多媒体老旧分辨率太低,1位反馈话筒质量有待提高,多媒体设备最好用触摸电脑,4位反馈通勤时间较长,下雨天交通不便,4位反馈停车位比较难找,停车时间长,1位反馈排课尽量集中些,还有2位反馈教师间缺少交流,应提高教师与学生、教师之间的互动。

外聘教师对于部门绩效考核管理的建议与设想方面,调查问卷结果显示,多数(8位)认为不需要考核、目前没有想法,或认为完成基本任务、适度考核即可,1~2名受调查问卷统计的外聘老师认为教学工作要求标准可以按照自己学校老师一样,不做区别对待,或认为需要督导听课,学生评价是否完成了必要的教学任务等,还有2位认为依据授课学生是否能掌握基本的方法和应用来进行考核。此外,其他教师认为考核需要合理化、人性化,还有的认为要注重教学效果,注意师德师风。总体上外聘老师普遍认为考核应基于教师能否顺利完成教学任务及提升教学质量等全方位进行,多数外聘教师对考核持有淡化思维。

由于高校与外聘人员之间的劳动关系属于临时聘用关系^[2],外聘教师得到聘用的过程中也希望在教学或行政工作中能够有所成就并得到学生的尊重与爱戴。结合访谈了解到,外聘教师希望学校能够通过其日常的教学表现,适当地增加奖励,提升其幸福感和获得感。

(二) 外聘教师教学与绩效管理现存不足

通过对桂林某民办高校二级学院外聘教师的问卷调查统计分析,同时根据实际访谈,发现民办高校的外聘教师在自身发展与学校管理等方面存在以下三个方面的不足,影响着其工作积极性和教学效果^[3]。

一是教师队伍稳定性不足,由于桂林某民办高校二级学院外

聘人员的工作形式属于兼职,缺乏稳定性^[4]。无法建立起可靠、稳定的长期合作关系,从学院的实际情况来看,对外聘教师的教学水平与能力难以进行科学准确的评估^[5]。在薪资方面,若是外聘教师认为高校所给予的薪资待遇没有达到期望值,他们可能会选择不再继续任教^[6]。

二是教学效果不明显,部分教师在教学过程中缺乏责任心,经常调课,且上完课后急于赶车返程,疏于给下课来问学生的学生答疑,教学效果较差,从而影响学校整体的教学质量。尽管近几年全社会学历结构在不断改善,此次调查问卷显示,民办高校外聘教师博士、硕士学历所占比例相对仍然较低,有限的学历水平往往会降低了教学质量。部分外聘教师认为学校提供的培训内容和方式不够系统和实用,无法结合常规教学时间安排实践性教学活动。

三是绩效考核体系不健全,桂林某民办高校二级学院将外聘教师的管理纳入本单位的教学管理工作中,并在每个聘期结束后对外聘教师进行考核,主要考核聘期内工作任务完成情况,现有的考核体系没有明确考核制度的实际落实监管、不同档次考核结果所采取的奖惩措施等,尚未形成高效、有激励性的外聘教师管理体系和考核体系,难以提升学校学院对外聘教师的管理水平。通过调查问卷与访谈发现,有部分外聘教师教学有自己的风格特点,教学效果好,深受学生的爱戴。但因其职称较低,课酬不高,导致其上课积极性也受到了一定的影响。

四、优化教学质量与绩效管理成效的策略

基于以上分析,本文提出了优化外聘教师教学质量与绩效管理的策略和实践方案。在管理制度、激励机制、教师培训和教学团队等方面提出了优化策略,以期提高外聘教师的教学水平和能力、加强外聘教师与本校师生之间的合作交流,共同提高教学效果和教学质量。

(一) 优化有效激励机制

薪酬激励是一种有效的激励手段,采取多样化的激励手段,构建符合学校外聘教师的薪酬激励体系。如对于家和学校有一定距离的外聘人员,学校可以考虑给予相应的交通补贴。定期对外聘人员进行考核,结合其日常教学情况、学生的反馈情况、期末考试通过率等指标,对于通过考核的外聘人员,学校可以对其续聘或给予相应的薪酬与福利奖励,而对于考核成绩不合格者,可根据实际情况予以解聘。总之,在确定外聘教师薪酬标准的时候,可以加入外聘教师的教学水平这一衡量指标,教学水平高那么其相应的课酬提高。除了应有的课时津贴外,可为外聘教师适当颁发聘书、教学能力奖状等,激励外聘教师积极提高教学质量,还可联合校内教师申请科学研究项目,产出科研成果,提高外聘教师在本单位的竞争能力^[7]。

(二) 加强教学质量监控

民办高校要持续建设外聘教师队伍,在增强教师的认同感和获得感的同时,完善外聘教师的管理制度^[8]。应完善教学管理与监管机制,由教研室主任组织其到学校集中课前备课、课中随堂

听课,课后让学生积极反馈授课教师的教学情况,及时记录外聘教师的综合考评成绩^[9]。成立校级和院级教学督导组,重点检查外聘教师的授课情况,系部教学秘书收集督导对外聘教师的评价意见和打分情况,根据评定标准,判定外聘教师的教学情况是否达标。为了长远发展,民办高校应重视引进既懂现代科学管理知识和技能,又熟悉教学计划、课程设置和人才培养等方面知识的人才。进一步改进教学质量监控中心的工作。首先,根据不同学院制定相应评价内容和评价指标。其次,在监控过程上及时把收集到的意见反馈到二级学院,二级相关对相关问题提出整改意见。最后,通过多方面考察,在学校督导以及院级督导反馈、学生评教的反馈结果上,加入第三方的评价,确保评价结果公平公正。

（三）强化师资管理与培养

学校努力为外聘教师创造培训、发展、升迁的机会,并为教师的工作创造宽松环境,确保留住人才,尽可能为教师施展才能提供足够宽、足够高的舞台,发挥教师的才能^[10]。学校心理部门可适时关心外聘教师的生活和情感,排除不良和干扰因素^[11]。学校可以根据自身各专业师资缺口进行相应聘请外聘教师,增强学校的师资力量。收集外聘教师的档案,包括简历表、身份证、学位证、毕业证、职称证以及对应的教学档案,为后期是否续聘提供依据,形成外聘教师储备制度^[12]。民办高校通过强化师资队

伍建设,加强外聘教师与自有老师沟通交流,可制定外聘教师指导青年教师的计划,有助于本校青年教师多方面学习,提升外聘教师的积极性和创造性,为学校培养高水平的师资队伍打下坚实的基础,提高了学校的教学水平和人才得到了发展^[13]。制定统一公开的外聘教师考核和管理文件中,应对兼职教学人员的条件、能力等进行详细描述和明确规定,教学方面包括授课计划、教学大纲以及课程安排、考评测试等。综合学生、审查小组以及专家三方面意见,对外聘教师进行全面、系统的评估。

五、结论

本文通过设计调查问卷,明确了桂林某高校二级学院外聘教师的层次、教学存在问题以及自身需求等,结合对外聘教师考核意愿的访谈,本文总结出外聘教师的考核不仅限于教学任务的完成情况,还要形成融合教学效果、教学质量、教师素养等多层次、多角度考核方式,通过多种方法提高外聘教师的主动性和积极性,制定出科学合理的绩效考核方法。本研究存在一定的局限性,如样本范围较窄、研究方法单一等,需要进一步深入研究。应用型民办高校发展是多元的,校外聘教师的管理应进一步提高专业教师队伍中富有实践工作经验的比例,科学化、人性化进行外聘教师绩效考评与管理,切实提升教学质量。

参考文献

[1] 周培根. 高校外聘人员有效激励管理方式研究 [J]. 科教文汇 (下旬刊), 2020(6): 10-11.
[2] 裴宁. 高校后勤外聘人员绩效量化管理模式研究 [J]. 中外企业家, 2016, 96(14): 122-123.
[3] 王令云, 张御辞, 欧阳世泉. 高校非事业编制人员待遇及激励机制研究——以上海 S 大学为视角 [J]. 教育现代化, 2018, 5(27): 116-118.
[4] 王燕姪. S 公司外聘教师激励研究 [D]. 上海: 华东理工大学, 2017.
[5] 唐江花, 王士赵, 何亚梅. 民办高校外聘教师教学质量保证及管理对策研究 [J]. 钦州学院学报, 2014, 29(08): 57-59+64.
[6] 籍晓婧. 内蒙古直属事业单位外聘员工激励机制研究 [D]. 齐齐哈尔: 内蒙古师范大学, 2015.
[7] 蒋雪琴, 徐秀, 周义军, 等. 高校外聘教师教学质量研究 [J]. 中国校外教育, 2017(3): 25-26.
[8] 王薇, 吴永. 民办高校外聘教师教学质量监控体系研究——以安徽省某民办高校二级学院为例 [J]. 赤峰学院学报 (自然科学版), 2014, 30(01): 180-182.
[9] 曹玲珊. 浅谈民办高校外聘教师的管理 [J]. 市场周刊, 2020, 33(10): 171-172.
[10] 姜迎. 独立学院人力资源管理现状及对策 [J]. 人力资源管理, 2012(10): 139-140.
[11] 李婷婷. 高职院校外聘教师管理研究 [D]. 广西大学, 2024.
[12] 张亚萍, 孙玺森. 高校教师队伍建设优化策略探讨 [J]. 知识经济, 2020(13): 171+173.
[13] 刘雪. 应用型民办本科高校教学质量监控体系研究——基于教师专业发展视角 [J]. 普洱学院学报, 2020, 36(5): 89-91.