

# 民办高校教师管理和师资队伍建设探索

吴云月

南宁学院，交通运输学院，广西 南宁

收稿日期：2024年3月8日；录用日期：2024年6月10日；发布日期：2024年6月19日

## 摘要

在高校教育计划推进过程中，需要将教师作为根本引导主体，要求高校能够组建高素质、高水平的师资团队，为民办高校各科专业教学活动的开展提供支持，促进民办高校教学质量稳步提升。在民办高校持续发展的过程中，应保障师资队伍建设完善性，使其能够助力各科专业教学活动的开展。通过建立合理管理形式，保障人事体制改革创新性，充分激发教师的活力和热情，使其主动学习新知识、新理念和新方法，使高校的师资队伍能够朝着科学化、合理化的发展趋势转变，形成全新民办高校师资队伍建设局面。教师属于民办高校教育和科研项目开展过程中的主体，在有效完成教学任务的同时，为高校教育、教学质量的提升起到了决定性作用。民办高校需要在组建合理、稳定师资队伍的过程中，将教学作为中心要求，以高质量、高水准的教学形式，在充足的教师人才支撑作用下，帮助民办高校实现可持续发展目标。

## 关键词

民办高校，教师管理，师资队伍，建设方法

# Exploration of Teacher Management and Teaching Staff Construction in Private Colleges and Universities

Yunyue Wu

College of Traffic and Transportation, Nanning University, Nanning Guangxi

Received: Mar. 8<sup>th</sup>, 2024; accepted: Jun. 10<sup>th</sup>, 2024; published: Jun. 19<sup>th</sup>, 2024

## Abstract

In the process of advancing the college education plan, it is necessary to take teachers as the fundamental guidance subject, requiring colleges and universities to form high-quality and high-level

teacher teams to provide support for the development of teaching activities of various disciplines in private colleges and universities, and promote the steady improvement of teaching quality in private colleges and universities. In the process of the sustainable development of private colleges and universities, the perfection of the construction of teaching staff should be guaranteed, so that it can help the development of teaching activities of various specialties. Through the establishment of a reasonable management form, the innovation of the personnel system reform is guaranteed, and the vitality and enthusiasm of teachers are fully stimulated. By establishing a reasonable management system, universities ensure the innovativeness of personnel system reform and fully stimulate the teachers' vitality and enthusiasm. This not only encourages teachers to actively learn new knowledge, new concepts, and new methods but also drives the development of the faculty team in a more scientific and rational direction, thus forming a completely new pattern of private university teacher team construction. Teachers are the main body in the process of carrying out education and scientific research projects in private colleges and universities. They play a decisive role in the improvement of college education and teaching quality while effectively completing their teaching tasks. In the process of setting up a reasonable and stable teaching staff, private colleges and universities need to take teaching as the central requirement, and help private colleges and universities achieve sustainable development goals with high-quality and high-level teaching forms and sufficient support of teacher talents.

## Keywords

Private Colleges and Universities, Teacher Management, Teaching Staff, Construction Method

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

高校教育教学任务的开展，受到了社会各界的高度重视，民办高校在发展过程中，逐渐朝着规模化的方向转型。在民办高校持续发展的同时，随着探索项目的落实，所建设的师资队伍逐渐趋于完善，能够助力教学、管理等活动的开展。在新形势时代背景的影响下，民办高校逐渐朝着高内涵、高质量和高管理的发展方向转型，师资队伍的建设，成为了维护民办高校稳定发展的重要因素，应结合教师队伍的建设现状，提出有针对性的管理对策，综合提高教师队伍的专业技能和综合素质水平，维护民办高校教学、科研等项目的落实，帮助民办高校实现持续化发展目标。

## 2. 民办高校教师管理的重要性

民办高校作为高等教育的重要组成部分，为我国高等教育的发展做了重要的贡献。一所学校的教学质量如何，很大程度依赖于教师队伍的建设。民办高校更是如此。教学改革的落地最终将落到教师队伍身上，因此，加强教师队伍建设对于民办高校而言是一项重要的工作。然而民办高校教师流动性大，离职率高，来源复杂等情况[1]，给民办高校教师队伍建设带来了很大的困难。如何提升教师教学能力，稳定教师队伍，减少教师流失率是民办高校教师队伍建设的重点内容。

## 3. 民办高校师资队伍基本特征

### 3.1. 来源具有多样性

现阶段民办高校在构建专职教师队伍时，通常是以应届毕业生为主体，或者以企业员工为主，大多

数教师没有任教经验[2]。部分年轻教师属于新晋专任形式，在通过岗前培训考核后，能够调动教师的积极性与主动性，然而在较短的时间之内，无法要求新进教师尽快承担教学、科研等方面的任务。这是由于新晋教师的能力和水平等方面，无法与资质较高的教师相比，所以新晋教师的能力和水平亟待提升，从而才能够促进民办高校科研、教学等任务的开展。

### 3.2. 专业发展存在制约性

民办高校在发展过程中，要顺应市场需求培养人才，为了使两者之间具备适应性，一般会在明确市场需求的情况下，将其作为主要参考依据。民办高校所设置的专业，通常是以热门形式为主，且该类专业的就业前景较为优良。在制定招生计划时，民办高校中的热门专业指标划分比例较大，所录取的专业学生数量有所提升。

基于以上背景可以看出，热门专业通常是市场中较为短缺的专业类型，由于缺乏人才保障，所以在专业师资队伍的构建过程中，同样会引发人才制约这一现象。由于热门专业师资队伍构建存在稀缺性，在该类专业的发展过程中，带来了相应的瓶颈和阻碍，所以在该类影响因素的作用下，仍然会对专业发展造成严重限制。

### 3.3. 结构复杂性

民办高校在长久发展过程中，逐渐朝着规模化的发展方向转型，随着校内学生数量的不断增加，若仅仅组建以兼职形式为主的教师团队，则无法满足学生的学习需求。这就需要民办高校能够重视师资团队建设等任务的开展，在筛选专任教师时，可以引进优秀留校生，或者在人才招聘市场中，筛选优秀的大学生。民办高校可以与其他单位或者科研机构取得联系，引进专业对口的人员，并在科研机构人员的引进过程中，组成高素质、高水平的师资团队。

#### 1) 难以借助现有制度限制兼职教师

结合民办高校的教师结构，在对其分类时可以看出，兼职教师所占比例较大。在通常情况下，主要是以普通高校离退休教师为主，或者在学生实习单位中，引进实践技能方面的指导教师[3]。

民办高校在调用兼职教师时，能够基于科学的使用程度，确保所规划范围具备合理性，能够发挥出兼职教师的“剩余资源价值”。在兼职教师的作用下，能够完善学校的师资队伍结构，所形成的专业具有完善性，确保所形成的年龄结构具备适宜性。

然而，对于兼职教师来说，其学历层次相对较高，并且具有较高的职称起点，其年龄基数较大，并且具备较为丰富的实践教学经验，通常主要负责高校主干课程等教学任务的开展，并且需要定期组织专业学生，开展实践技能教学活动。

民办高校中的专职教师在承担教学任务的过程中，仍然是以合同工的形式为主，所以无法借助民办高校现有的教学管理制度，对教师的行为和方法进行限制，所以兼职教师与民办高校之间并不具备直接的隶属关系，难以维护教师结构的稳定性。

#### 2) 青年教师流动性高

对于民办高校所引进的专职教师队伍，35岁以下的青年教师人数较多，占据总体教师比例的50%以上，但青年教师普遍有着远大的理想和抱负，通常会将民办高校作为职业的“跳板”。

在青年教师学历、职称有所提升之后，借助日常的教学实践等活动，积累了丰富的教学经验，则会寻求新的职业发展平台，所以不利于保障民办高校师资队伍结构的稳定性。

## 4. 民办高校师资队伍建设的理论依据

教师队伍建设主要包括教师队伍规划、教师招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和

劳动关系管理六个方面。那么,如何做好民办高校实质队伍建设,笔者基于系统理论的观点开展工作[4]。系统理论的核心是整体观,民办高校师资队伍建设是一个整体,只有把建设过程的六个方面作为一个整体来看,才能涵盖师资队伍建设的方方面面。在建设过程中,需要遵循两个原则。一是整体性原则,也就是将其作为不可分割的整体,系统规划好建设的六个方面内容,使其互相呼应,互相衔接,互相支撑。二是动态性原则,任何事物都不是静止不变的,它总是存在于特定的环境中,当下时代是一个快速变化的时代,师资队伍建设要紧跟时代背景,及时调整建设思路和建设路径。

## 5. 民办高校教师管理对策

### 5.1. 根据民办高校发展现状健全师资队伍管理机制

#### 1) 择优筛选聘用机制

在民办高校实施全员聘用制度的过程中,为师资队伍建设工作的开展提供了助力支持,在设置聘用标准时,遵循科学化与合理化的基本原则,为各级教师的聘用提供基础指导依据。基于严格性、严谨性的基本要求,设置规范标准的聘用程序,确保所引进的教师人才,能够符合民办高校对于优秀教师所提出的要求。

对于新入职的青年教师来说,需要严格管控聘用机制的落实[5],待青年教师顺利聘用之后,还应要求民办高校能够淡化身份管理这一形式,突出岗位管理等工作的必要性。

#### 2) 建立完善激励机制

为了优化民办高校教师管理工作实施成效,要求学校能够树立现代化管理工作理念,采用正面激励的形式,确保激励机制建设完善性。

一方面,在日常的教学和科研工作中,在现代管理理念的指导下,要求民办高校能够根据教师的工作现状,确保激励机制能够有效落实,为教师给予精神或者物质方面的支持,有效调动教师的积极性与主动性。对于教师所负责的科研项目,对最终的获奖成果进行评估,为教师提供相应的资金支持,或者设置其他类型的奖励模式。

另一方面,在教学项目的落实过程中,根据教师的教学质量,从优质课程、各级教学等方面出发,为该类教师设置相应的教学成果奖项。通过建立完善的奖励制度,借助不同的奖励形式,使教师能够积极配合民办高校教学、科研、管理等工作的开展。

#### 3) 薪酬机制

为了保障民办高校薪酬机制建设的完善性,应结合广大教师的工资待遇,对其予以适当提高,并提升教师的津贴水平。在薪酬机制的建设过程中,还应根据教师的工作数量以及教学质量,在相关要素的综合参考下,加大工作业绩等方面权重。

民办高校不仅需要贯彻落实“多劳多得”等基本原则,还应促进“优劳优酬”等政策顺利实施,充分激发教师的责任意识,使其能够提高自身的教学质量和效率,为民办高校教师管理工作的开展提供支持。

通过将国家所制定的工资标准作为基础参考依据,根据民办高校的各级教师诉求,在努力争取过程中,使民办高校教师薪资水平得以提升,将其与公办高校教师工资待遇进行对比,使两者之间具有公平性。

#### 4) 建立评价机制

在对教师工作质量进行考评时,还应将教师的综合素质这一指标包含在内,确保考评指标体系建设科学性与合理性。通过打造多元化的考评机制,从行政、督导、同行、学生等多个方面入手,避免出现

行政考评单一化的局面，或者仅仅以学生的评价内容为主。

通过参考多元化的考评结果，发挥出该类考评机制的指导作用，形成客观、完整的评价形式，使教师能够根据该类评价结果，转变自身教学方法，从而形成公平、公正的民办高校教师管理形式。

在民办高校教师职责履行过程中，还应对岗位职责履行这一环节予以高度重视，促进考核工作全方位落实，并形成客观、准确的评价结果，将其与教师的薪酬紧密衔接，有效调动教师的积极性与主动性，加强教师的责任意识，形成完善、有效的管理模式。

#### 5) 建立规范退出机制

民办高校需要对教师退出机制建设加以完善，不仅需要制定健全的教师退休制度，还应结合民办高校的建设现状，提出有针对性的退出机制建设方法。对于不称职的教师，或者教师存在不称职的教学、科研或者管理行为时，应建立与之相对应的辞退、转岗等工作机制，保障教师流动模式的合理性，激发教师的责任意识，使其能够主动负责岗位工作的开展。

### 5.2. 摒弃资格管理形式，落实资质管理方法

在建设民办高校教师队伍时，应结合“资质”和“资格”等两个概念，准确分析上述两方面的概念。民办高校中的传统教师管理模式，一般是以资格管理为主，在管理、晋升等方面，能够根据教师的任职资格，为其提供相应的发展机遇。

在资质管理这一方面，不仅需要对学生的专业才智提出较高的要求，还应根据教师的自身才能，形成完善、全面的管理形式。根据民办高校教师队伍的实际情况，不仅在教师教学专业资质这一方面有着具体体现，还包括教师学术研究这一环节的专业资质。

对于不同的教师来说，其自身所具备的资质具有差异性，并且会跟随教师自身的发展，使其资质会呈现出动态变化趋势。当教师具备优秀资质时，会借助持续的学习形式，对自身知识体系加以完善。此时，教师的资质会随之提升，在学科研究过程中，能够彰显出该类教师的引导作用，成为该类专业领域中的领导者。

在民办高校管理教师队伍的过程中，要求相关管理人员能够挖掘教师自身资质，并根据资质的变化和含量，采用灵活调整形式，为教师提供相应薪资待遇，根据教师资质分析结果，为其提供优良的工作条件，促进教师优良资质持续发展。

在突出资质管理重要性的基础上，民办高校还需要有意识、有目的的弱化资格管理这一形式，结合资格管理中的主要内容，从学历、职称以及行政级别等三个方面入手，避免对教师的专业成长造成局限，发挥出资质管理的积极效用，充分激发教师的自身潜能。

### 5.3. 实行民主管理模式，营造优良发展环境

民办高校办学时间相对较短，在制定内部治理机制时，由于该机制建设缺乏完善性，在学校工会、教职工代表大会等会议的落实阶段，逐渐呈现出了形式化的弊端，使内部自助人员无法主动参与学校的管理工作，所以使自身的民主监督作用失去实效性，削弱了教师的归属感和认同感。为此，民办高校在办学过程中，需要明确教师主导地位，基于新型办学理念，重视教师价值的体现，维护教师团队的尊严和自信。

首先，民办高校需要对传统管理体制建设予以全面改革，保障内部治理结构建设规范性，为民主管理这一形式的推行提供助力支持。在建立教代会制度的过程中，遵循健全化的基本原则，以成员共同参与的形式，调动教师的积极性与主动性，使其能够参与学校改革发展决策活动，加强教师的主体意识。

其次，民办高校在建立意见反馈机制的过程中，应全面调查教师的诉求，确保诉求反馈渠道运行通

畅性，通过设置专职人员，使其根据教师所反映的问题进行整合，及时促进调查工作的开展。在分析教师诉求的情况下，提出有针对性的处理对策，确保所形成的处理决策，能够维护教职工的合法权益。

再次，民办高校还应倡导团结协作这一优良理念，使不同专业教师之间能够相互配合，在相互支持、相互鼓励的基础上，使教师的精神追求能够上升到更高层次，加强教师对于学校的认同感和归属感，维护教师队伍建设稳定性，减少教师离职等情况发生的可能性。

最后，民办高校还应充分发挥出工会组织的实际作用，在开展文化、体育等活动过程中，坚持健康向上的活动理念，保障教工业余文化生活的丰富性和多样性，满足学校教师的精神文化需求。例如：可以借助“教师节”这一重要节日，将该类活动作为主要载体，营造浓厚的校园文化氛围。以“尊师重教”这一理念为主，使学校内部学生能够充分尊重教师群体，并理解教师的用心。

## 6. 民办高校师资队伍建设方式

### 6.1. 摒弃教师引进模式，落实平台引进形式

结合民办高校教师队伍的建设情况可以看出，多数高校通常是以人才引进这一目的，招聘各类专业的人才，使其能够参与民办高校教学和科研等任务，结合引进模式实践情况，可以看出民办高校所使用的此类人才引进措施，其失败几率相对较大，导致人才的引进逐渐呈现出形式化的弊端。

分析造成此类现象的主要原因可以看出，是由于在民办高校建设师资队伍的过程中，所形成的薪资待遇存在劣势状态。由于民办高校无法正确意识该类人才引进平台的发展劣势，尽管民办高校能够持续转变人才引进策略，但仍然无法保障师资队伍建设有效性，使教师管理工作的开展缺乏实际效用。在平台引进过程中，由民办高校引进学术研究梯队，或者组建具备特色化、专业化的实验室，为教师等人才提供充足的成长空间，保障教研资源的丰富性。

通过设置完善的软环境，能够营造良好的学术氛围优势，可以看出在落实平台引进这一措施的过程中，能够改善民办高校传统的学术氛围，在该类人才引进方式的作用下，虽然在短期之内无法获得优良成效，在操作过程中存在较大的难度，但却能够保障教师队伍的稳定性，有助于促进民办高校的持续发展，使平台引进成为民办高校的软性固定资产。

在教师人才处于优良氛围和环境条件时，能够为教师专业能力的提升奠定有力基础，结合大部分民办高校的教师人才队伍建设现状可以看出，在人才的引进过程中，仅仅只注重对人才的引进，而无法对教师的才能进行合理评估，并且缺乏对平台引进的建设，在该类方法的影响下，导致教师的才能和才智逐渐被隐藏，尽管组建了规模化的师资团队，但无法发挥出教师个人优势，从而进入到了恶性循环这一环节，难以优化民办高校人才队伍建设质量。

### 6.2. 人才引进模式与资产人才模式相互融合

在民办高校人才队伍建设过程中，如果单单只依靠外部引进这一方式，导致人才队伍在连接过程中缺乏通畅性。此时，民办高校的师资力量存在较强的脆弱性，要求民办高校能够在人才引进的基础上，逐渐朝着人才自产这一方向转变，将其作为民办高校教师人才队伍建设的主要方向。

在建设民办高校教师队伍时，学校应有意识、有目的的激发教师的工作热情，且该类热情具备持续性。通过培养教师对于学校的忠诚度，不单需要依靠学校的薪资待遇，还应结合学术研究、专业发展等平台的落实，发挥教师科研价值，为其发展提供充足的空间支持。

为此，在民办高校人才投资这一阶段，不仅需要加大对经济建设的投入力度，还应从教师的情感、精神以及培养等三个方面，为其提供充足的资金支持。现阶段在多数民办高校中，人力资源管理从业人员由于过度注重对外部人才的引进，而忽略了对学校内部现有教师资源的培养，所以在教师团队的建设

过程中，逐渐呈现出了滞后性这一弊端，难以维护学校的品牌建设，导致民办高校在建设与发展过程中缺乏内涵。

在教师人才的成长阶段，需要为其提供充足的空间与时间支持，要求民办高校能够重视对教师人才的培育，加大对教师人才专业潜能的开发力度，为其提供足够的时间与空间，促进教师的成长与发展。在培养民办高校教师人才队伍时，要求学校能够建立明确的培养目标，不仅需要引进外部人才，以高精尖人才为主，还应对学校教师培养现状进行转变，加大对内部现有人才的培养力度，确保外部人才与内部人才能够紧密衔接，共同促进民办高校科研、教学等任务顺利实施。

### 6.3. 成立教师发展中心，开展全员培训工作

结合民办学校教师队伍素质结构建设现状，可以看出部分青年教师的学历偏低，并不具备较高的职称，且总体教龄较短，导致该类教师教学经验缺乏充足性。由于日常教学、科研等工作任务具有复杂特性，对教师造成了较大的业务压力，所以在培训过程中，无法使教师投入大量的时间与精力，在难以提升自我的情况下，无法提高民办高校教师队伍的整体素质水平。

为了优化民办高校教师队伍构建质量要求，民办高校能够重视专业培训工作的开展，加大对培训环节的投入力度，成立完善的教师发展中心，要求民办高校能够重视专业培训工作的开展，加大对培训环节的投入力度，成立完善的教师发展中心，举办相应的专项培训活动，确保其中所设置的类别具有多样性，满足不同教师的学习和发展需求。

在完善教师培养培训制度的过程中，还应确保该类培养工作能够朝着规范化和制度化的方向转型，根据教师的学习和发展需求，为其提供多样化的培训培养工作途径，并为教师予以积极鼓励和大力支持，调动教师的主观能动性，使其能够自主参加各级专业技能培训活动。

民办高校还需要有计划、有步骤的筛选优秀教师，引导该类教师参加专业技能培训，以不同的级别和类别，借助实战模拟、互动教学以及案例研究等教学手段，保障该类培训方式的实效性。通过加大对专业优秀教师的培养力度，注重对青年教师的培养和培训，使青年教师工作能力得以加强，有效提升青年教师的专业实践水平。

## 7. 结语

在民办高校长久化的发展过程中，结合高校教师队伍的建设情况，根据现有的管理工作模式，要求民办高校能够及时打破传统管理理念局限性，以促进民办高校持续发展为主要目的，及时改善教师人才队伍建设过程中的问题与不足。在引进高精尖人才的同时，还应确保内部教师队伍建设稳定性，对教师人才队伍建设实况予以充分改善，提出有针对性的管理策略，形成科学、合理的管理模式，以高质量、高水准的教师人才队伍，为民办高校持续发展提供支持。

## 基金项目

广西教育科学“十四五”规划 2023 年度高校创新创业教育专项课题重点课题 + 基于人岗匹配的地方应用型高校创新创业教育教师素养能力评价研究 + 2023ZJY1516。

## 参考文献

- [1] 秦玲, 唐哲敏. 广西民办高校办学特色分析[J]. 西部素质教育, 2023, 9(12): 159-162.
- [2] 王芳. 陕西民办本科高校内部治理结构研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西北大学, 2018.
- [3] 邹洪森, 刘建银. 民办高校教师队伍建设的发展历程、阶段特征与未来展望[J]. 教育理论与实践, 2024, 44(12):

- 40-45.
- [4] 陈金平, 程红艳. 民办高校教师职业幸福感影响因素研究——基于生态系统理论框架的视角[J]. 现代教育科学, 2022(6): 17-24.
- [5] 吕倩男. S 省民办高校专职教师薪酬体系研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西财经大学, 2023.