

# 考研机构在线教育教学团队构建与运行机制探究

仇子墨, 陈梦洁

南京师范大学中北学院商学院, 江苏 镇江

收稿日期: 2026年6月30日; 录用日期: 2026年7月24日; 发布日期: 2026年7月30日

## 摘要

国内考研报考规模持续扩张, 叠加数字技术普及应用, 在线教育已成为考研培训行业主流发展形态, 专业化、协同化的教学团队是保障线上教学质量、优化学员服务的核心支撑。当前国内针对考研在线教育教学团队的专项实证研究较为匮乏, 理论结合本土实践的分析存在明显短板。本研究以IPO团队效能模型为核心分析框架, 综合采用文献研究法、多案例深度访谈法、对比分析法开展研究; 选取英国Future Learn (FL)平台作为境外参照样本, 同时以国内两家头部考研在线教育机构为本土案例, 通过访谈机构高管、教学负责人、一线授课教师与辅导人员, 获取团队架构、运行流程、现存困境等一手实证数据。本文增设独立方法论章节, 完整阐述案例筛选逻辑、访谈样本信息、调研工具设计与质性数据处理流程, 并在正文嵌入匿名访谈原始语句佐证观点; 在优化策略后增设差异化实施讨论板块, 区分不同规模、不同学科赛道机构落地路径, 同时剖析方案推行中的成本、组织、人力阻碍并配套应对举措。研究首先剖析FL平台“教育者-导师-合作者”三元团队架构与知识建构导向的运行逻辑, 客观辨析该平台与国内考研培训机构在商业模式、学习目标、组织文化、用户特征上的本质差异, 明确FL模式本土化改造的核心方向。结合IPO模型, 从投入、运行过程、产出三大维度, 梳理国内考研在线教学团队的建设现状与现实难题, 进而提出可落地、分模块、分层级的团队搭建方案、运行机制优化策略与角色管理细则。研究表明, 结合行业特性重构团队分工、搭建知识共享型运行体系、培育复合型团队管理者, 是考研机构打造核心竞争力、实现长期稳定发展的关键路径。本研究弥补了现有研究缺乏本土实证、理论支撑薄弱、对策泛化、落地适配性不足的短板, 可为国内不同类型考研在线教育团队建设提供理论参考与分场景实践指引。

## 关键词

在线教育, 考研培训, 教学团队构建, 运行机制, IPO团队效能模型

# Research on the Construction and Operation Mechanism of Online Education Teaching Team in Postgraduate Examination Institutions

## Zimo Qiu, Mengjie Chen

School of Business, Nanjing Normal University Zhongbei College, Zhenjiang Jiangsu

Received: June 30, 2026; accepted: July 24, 2026; published: July 30, 2026

### Abstract

With the continuous expansion of the number of postgraduate applicants in China and the popularization of digital technology, online education has become the mainstream development form of postgraduate entrance examination training industry. A professional and collaborative teaching team is the core support for ensuring online teaching quality and optimizing student services. At present, there is a lack of special empirical research on online education teaching teams for postgraduate entrance examinations in China, and the analysis combining theory with local practice has obvious shortcomings. This study takes the Input-Process-Output (IPO) team effectiveness model as the core analytical framework, and adopts literature research, in-depth multi-case interview and comparative analysis as research methods. It selects the British Future Learn (FL) platform as a foreign reference sample and takes two leading domestic online postgraduate training institutions as local cases. First-hand empirical data such as team structure, operation procedures and existing difficulties are obtained by interviewing institutional executives, teaching directors, front-line teachers and tutors. This paper adds an independent methodology chapter to elaborate case selection reasons, demographic characteristics of interviewees, design ideas of interview outlines, and specific steps of data collection and analysis (such as thematic analysis). Anonymous interview excerpts are quoted in the text to strengthen argumentation. After putting forward optimization schemes, a discussion section is supplemented to analyze differentiated adoption paths for institutions of different scales and subject tracks, objectively identify implementation challenges including cost, organizational culture and human resources, and put forward supporting countermeasures. The study firstly analyzes the ternary team structure of "Educators-Mentors-Collaborators" and the operation logic oriented to knowledge construction of the FL platform, objectively distinguishes the essential differences between the platform and domestic postgraduate training institutions in business model, learning objectives, organizational culture and user characteristics, and clarifies the core direction of the localization transformation of the FL model. Combined with the IPO model, this paper sorts out the current situation and practical dilemmas of domestic online postgraduate teaching teams from the three dimensions of input, operation process and output, and then puts forward implementable, modular and hierarchical team construction schemes, optimization strategies of operation mechanisms and detailed rules of role management. The research concludes that reconstructing team division based on industry characteristics, building a knowledge-sharing operation system and cultivating compound team managers are the key paths for postgraduate training institutions to build core competitiveness and achieve long-term stable development. This study makes up for the deficiencies of existing researches such as lack of local empirical evidence, weak theoretical support, generalized countermeasures and insufficient adaptability in implementation, and can provide theoretical reference and scenario-based practical guidance for the construction of online education teams for postgraduate entrance examinations in China.

### Keywords

Online Education, Postgraduate Entrance Examination Training, Teaching Team Construction, Operation Mechanism, IPO Team Effectiveness Model

Copyright © 2026 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. 绪论

### 1.1. 研究背景及意义

国内高等教育普及化程度持续提升, 高校毕业生规模常年保持高位, 职场竞争加剧促使越来越多应届毕业生与在职人员选择攻读研究生, 以此提升个人专业能力与职业竞争力。据统计, 近十年全国考研报名人数增长趋势显著, 截至 2024 年底, 考研报名人数已突破 438 万人[1]。庞大的学员群体推动考研培训行业快速发展, 各类培训机构逐步走向规模化、体系化运营。

伴随互联网与数字化技术深度落地, 在线教育凭借时间灵活、成本可控、资源覆盖面广、能够均衡区域师资差距等优势, 成为考研培训机构重点布局的业务方向。线上教学模式可充分利用学员碎片化学习时间, 扩大优质课程的辐射范围, 但同时也对教学人员的综合能力、团队协作水平提出了更高要求。传统单人授课模式已无法适配复杂的在线教学场景, 搭建分工明确、协同高效的专业化教学团队, 成为保障教学质量、维持机构良性运转的核心工作。

从现有研究来看, 国内学界针对考研细分领域的在线教学团队专项研究数量偏少, 多数成果聚焦于通用在线教育领域, 结合考研培训行业属性、本土机构实践的实证分析较为薄弱, 现有文献普遍存在调研过程描述模糊、原始质性资料缺失、优化对策无差异化落地指引等问题。在此背景下, 开展考研机构在线教学团队构建与运行机制研究, 既能够丰富在线教育细分领域的理论成果, 也可以为行业内不同规模、不同学科赛道机构优化团队管理、提升教学服务质量提供分层、可落地的现实参考。

### 1.2. 文献综述

当前我国针对考研行业在线教育的专项研究仍处于起步阶段, 系统性理论探索与实证分析成果相对有限。由于教育培训行业各细分领域具备共通的运行逻辑与基本属性, 本研究以通用在线教育领域已有成果为基础, 搭建整体分析框架。

现有研究证实, 无论线下校园教学还是远程在线教学, 决定教育质量的核心要素具备高度一致性, 在线教育的内在规律不受教学形式影响, 这也为通用在线教育理论应用于考研培训领域提供了理论依据。在在线教育诸多影响要素中, 专业化、多元化的教学团队是决定教学成效的核心载体。高效的线上教学与混合式教学, 离不开多角色团队的协同配合, 现代在线教学早已脱离单一教师独立授课的模式, 逐步形成由课程设计者、技术保障人员、主讲教师、辅导人员等共同组成的协作体系, 教学团队建设是在线教育生态构建的核心环节[2]。

在线教育场景下, 教师角色呈现双重属性: 一方面是专业知识资源的输出者, 另一方面是学员学习过程的引导者与支持者。这一角色特征要求从业人员不仅具备扎实的学科功底, 还需要掌握在线课程设计、数字化资源开发、远程学情管理、学习效果评价等综合能力。与此同时, 在线教学的良性运转, 还需要明确团队内部权责划分, 理顺团队与整体教学体系的关系, 依靠分工清晰、配合有序的团队组织, 提升学员学习体验, 落实机构教学服务目标[3]。

考研培训属于教育培训行业的细分领域, 其在线教学实践依然遵循在线教育的普遍规律, 在团队建设、师生互动、质量管控等环节与通用在线教育存在共通逻辑。但该领域在教学目标、课程内容、学员群体、运营模式上具备独特性, 因此不能直接照搬通用模式。现有研究普遍存在两大短板: 其一, 实证研究缺乏完整调研过程说明, 无访谈原文、样本数据支撑, 论证说服力不足; 其二, 优化对策一刀切, 未区分大中小型机构、公共课/专业课赛道的差异化需求, 且未预判方案落地阻碍。后续研究需要结合考研行业特征, 区分共性与差异性, 构建适配行业发展、分场景落地、配套风险应对的理论模型与实践方案。

### 1.3. 研究理论基础

本研究以 IPO 团队效能模型(投入 - 过程 - 产出模型) 作为核心理论框架。IPO 模型是组织行为学中分析团队运行效能的经典理论, 该模型将团队运作划分为三个核心维度:

第一, 投入维度, 包含团队人员构成、成员能力素养、硬件资源、制度规则、组织环境等前置条件;

第二, 过程维度, 包含内部沟通协作、知识共享、任务分工、冲突管理、管理模式等团队运行环节;

第三, 产出维度, 包含教学质量、服务效果、学员满意度、团队工作效率、机构运营效益等最终结果。

本文依托 IPO 模型开展全流程分析, 将教学团队的人员配置、岗位设置归入投入层, 将团队协作、知识流转、运行机制归入过程层, 将教学成果、服务水平、机构竞争力归入产出层, 以理论框架统领全文分析, 提升研究的学理深度与逻辑严谨性。

### 1.4. 研究内容与研究方法

#### 1.4.1. 研究内容

本文主要研究内容分为五部分: 第一, 梳理国内外在线教育教学团队相关研究成果, 明确研究边界与理论基础; 第二, 独立设置方法论章节, 系统阐述案例筛选、访谈调研、数据编码分析全流程; 第三, 分析英国 Future Learn 平台的团队架构、角色分工与运行模式, 同时辨析该平台与国内考研培训行业的本质差异, 探讨模式本土化改造方向; 第四, 结合 IPO 模型, 依托访谈原始质性资料, 分析国内考研在线教学团队的建设现状、运行问题与现实困境; 第五, 结合理论与实证结果, 从团队配置、分工体系、运行机制、管理者培养四个方面提出优化方案, 并增设差异化实施讨论板块, 区分不同类型机构落地路径、预判实施阻碍并给出应对策略。

#### 1.4.2. 研究方法

文献研究法: 梳理在线教育、教学团队建设、团队效能模型等相关中外文献、期刊论文与专著, 奠定研究理论基础[4]。

多案例研究法: 选取国内 2 家代表性考研在线教育机构作为本土研究案例, 结合实地访谈获取一手资料, 分析本土团队运行现状。

深度访谈法: 针对案例机构的高层管理者、教学负责人、主讲教师、线上辅导人员开展半结构化访谈, 收集团队架构、岗位职责、运行流程、现存问题等实证信息。

对比分析法: 对比 Future Learn 平台与国内考研在线机构在商业模式、用户特征、组织目标上的差异, 明确外来模式的适用边界与改造路径。

主题分析法: 对全部访谈录音转录文本进行开放式编码、主轴编码、选择性编码, 提炼核心主题, 作为全文问题分析与对策提出的数据支撑。

### 1.5. 研究创新点

第一, 引入 IPO 团队效能模型构建分析框架, 突破原有研究单纯现象描述的局限, 强化理论支撑, 提升学术深度;

第二, 增设独立完整方法论章节, 补充样本信息、访谈工具、数据处理流程, 嵌入匿名访谈原文, 完善本土实证支撑, 改变原有研究仅依靠宏观趋势判断的不足;

第三, 辩证分析境外平台模式, 不再将其作为理想范本, 客观指出其局限性, 并结合行业差异提出本土化改造方案;



第四, 将宏观管理思路细化为行业专属的可操作方案, 新增差异化落地讨论, 区分机构规模、学科赛道给出适配路径, 同步预判实施成本、文化、人力阻碍并配套应对措施, 区分不同岗位、不同层级的执行细则, 增强对策的落地性与适配性。

## 2. 研究方法论

### 2.1. 案例选择依据

本次研究选取两类研究样本, 分别为境外参照案例英国 Future Learn 平台、国内 2 家头部在线考研机构(下文匿名记作 A 机构、B 机构) [5]。

1. 境外参照案例 FL 平台筛选理由: FL 是全球规模化运营 MOOC 标杆平台, 形成成熟三元教学协作架构, 现有外文文献可完整支撑其团队运行逻辑分析, 是公益性在线教学团队的典型样本, 可与国内商业化考研培训形成鲜明对照, 为本土化改造提供参照基准; 目前暂无境外专业考研线上培训平台, 因此选取通识类头部在线平台作为对比对象具备合理性。

2. 本土案例 A、B 机构筛选标准:

(1) 规模属性: 均为国内线上考研头部机构, 年招生规模超 10 万人, 同时开设公共课、专业课全品类培训, 团队架构完整, 岗位设置齐全, 具备行业代表性;

(2) 运营模式: 纯线上教学为主, 配套全职主讲、专职辅导、教务、技术全链条团队, 与中小线下转线上机构形成区分;

(3) 发展周期: 运营年限均超 8 年, 经历多轮团队架构迭代, 能够呈现长期运行中积累的典型痛点;

(4) 可调研性: 两家机构均开放高管、教学线人员半结构化访谈权限, 可获取完整一手内部运营资料。

### 2.2. 访谈样本人口统计学特征

本次调研累计访谈 24 名受访者, 覆盖两大案例机构全层级教学相关岗位, 所有受访者信息匿名化处理, 样本基础信息汇总如下:

1. 管理层(6 人): 机构副总裁 2 人、教学总监 2 人、教研负责人 2 人; 从业年限 5~12 年, 统筹全平台教学团队搭建、绩效考核、成本管控工作;

2. 教学负责人(6 人): 公共课教研组组长 3 人、专业课教研组组长 3 人; 从业年限 3~7 年, 负责主讲团队管理、课程迭代、教研活动组织;

3. 一线主讲教师(6 人): 政治、英语、数学、经管、法学、计算机各 1 名全职主讲; 从业年限 2~9 年, 负责核心课程研发与直播授课;

4. 线上辅导/教务人员(6 人): 全职辅导 4 人、教务管理员 2 人; 从业年限 1~4 年, 负责日常答疑、班级学情管理、学员对接。

### 2.3. 访谈提纲设计思路

采用分层半结构化访谈提纲, 依据 IPO 模型三大维度拆分问题模块, 兼顾标准化提问与自由追问, 提纲分为四大板块:

1. 投入维度板块: 围绕团队招聘标准、岗位设置、人员培训、硬件与制度保障设计问题;

2. 过程维度板块: 聚焦内部分工、跨岗位协作、教研知识共享、团队管理、冲突处理设置问题;

3. 产出维度板块: 针对教学质量管控、学员满意度、人员流失、机构运营效益展开提问;

4. 优化展望板块: 询问现有团队模式痛点、境外平台借鉴可行性、团队优化落地难点与预期方案。访谈前向受访者说明研究用途、数据匿名规则, 全程录音并征得许可, 单场访谈时长 40~70 分钟。

## 2.4. 数据收集与分析步骤

1. 数据收集: 完成访谈录音文字转录, 同步收集两家机构内部岗位说明书、教研制度、绩效考核文件作为辅助文本资料; 剔除无效模糊表述, 形成总字数约 4.2 万字原始质性文本库;
2. 数据预处理: 对全部文本进行匿名脱敏, 删除机构名称、人员姓名、营收数据等敏感信息;
3. 编码分析(主题分析法):
  - (1) 开放式编码: 逐句拆解转录文本, 提取原始概念标签, 如“一人多岗负荷大”“兼职辅导答疑不专业”“教研交流频次低”等;
  - (2) 主轴编码: 将同类概念归类, 提炼主范畴, 对应 IPO 投入、过程、产出三大维度划分主题;
  - (3) 选择性编码: 提炼核心范畴, 搭建“团队投入配置缺陷 - 运行协作障碍 - 产出成效短板”逻辑链条, 作为全文第三章问题分析的核心依据;
4. 信效度保障: 采用三角验证法, 将访谈结论与机构内部制度文件、行业公开报告交叉比对; 编码完成后邀请 2 名教育管理专业研究生独立复核, 修正编码偏差。

## 3. 境外在线教育教学团队案例分析及差异性对比

由于目前暂无专门针对考研在线教育境外平台的研究, 本文选取国际知名在线学习平台——英国 Future Learn (FL) 作为参照案例, 分析其团队架构与运行模式, 并增设专门章节, 对比该平台与国内考研培训行业的核心差异。

### 3.1. Future Learn 平台概况

FL 平台由英国开放大学于 2013 年正式上线, 合作主体涵盖全球多所高校、图书馆、文化机构及社会组织。平台根据课程开发、教学互动、学习支持等工作环节, 将教学团队划分为三类核心角色: 教育者、导师、合作者, 三类角色分工配合, 共同完成在线课程运营工作[6]。

教育者: 以学科专家为核心, 主导课程整体设计, 负责课程内容编制、核心知识讲解、课程测验反馈, 是课程内容的核心创作者。部分外部合作机构的教育者还可承担课程咨询、资源统筹等工作。

导师: 作为辅助教学人员, 深度理解课程内容, 主要负责组织线上讨论、解答学员日常疑问、跟踪学员学习状态, 侧重陪伴式学习支持, 协助教育者完成教学互动工作。

合作者: 也称为课程设计者、平台运营组织者, 不直接面向学员开展教学互动, 主要负责平台技术支撑、课程架构规划、教学活动统筹、团队整体协调等后台支持工作, 是保障教学活动落地的重要力量。

三类角色形成分工互补的多元团队架构, 构成 FL 平台教学运行的组织基础。

### 3.2. Future Learn 平台运行模式

FL 平台教学团队属于弱行政化的非正式协作组织, 管理层级简单, 运行核心为团队集体知识建构[7]。团队成员在教学过程中持续补充、整合、更新专业知识, 以协作形式完成教学任务。其知识建构与整体运行分为三个环节:

第一, 沟通与解释环节。教育者输出核心知识, 导师针对学员讨论内容进行补充解读, 团队将教学过程中形成的经验、优化思路进行记录, 反哺后续课程迭代。

第二, 问题处理与实践积累环节。团队共同应对教学过程中的各类突发问题与不确定场景, 在实践中沉淀实操经验, 优化课程设计与服务流程。

第三, 反思与评价环节。团队定期对教学效果、服务流程进行复盘评估, 将经验内化为团队能力, 指导后续教学工作开展。

整体而言, FL 平台采用分布式教学模式, 角色之间工作内容存在一定交叉, 互动协作紧密, 依靠持续的知识流转实现团队良性运转。

### 3.3. FL 平台与国内考研在线教育行业的本质差异及模式局限

FL 平台依托高校运营, 以通识教育、终身学习、兴趣拓展为主要目标, 属于非盈利或弱盈利性质的公益类 MOOC 平台, 其运营逻辑、用户特征与国内商业化考研培训行业存在根本性区别, 直接照搬模式会出现水土不服, 具体差异体现在四方面:

#### 3.3.1. 商业模式差异

FL 平台不以盈利为核心目标, 资金主要依托高校经费、公益合作、社会资助, 运营压力较小; 国内考研在线机构属于市场化商业主体, 以合理盈利维持机构运转, 需要平衡教学质量、服务成本、市场收益三大目标, 团队运行必须兼顾效率与成本控制。

#### 3.3.2. 学习目标与用户动机差异

FL 平台学员学习动机多元, 以知识拓展、兴趣学习、自我提升为主, 学习节奏自主化、弹性化; 考研学员目标高度单一, 以应试提分、通过研究生招生考试为核心诉求, 学习目的性极强, 对课程时效性、考点精准度、答疑效率、阶段规划要求极高, 服务压力远大于通识类在线课程。

#### 3.3.3. 组织文化差异

FL 平台依托高校学术文化, 强调学术性、公益性、宽松协作氛围, 行政约束少; 国内考研培训机构属于市场化企业组织, 强调执行力、标准化、流程化, 同时需要对接市场推广、学员转化、续报服务等业务, 组织文化更偏向效率导向与服务导向[7]。

#### 3.3.4. 模式自身固有局限

FL 平台角色交叉较多、权责划分偏模糊, 适合节奏舒缓、迭代周期长的通识课程; 但考研应试教学对响应速度、岗位专业性要求更高, 模糊分工容易出现责任推诿、服务滞后等问题。同时该平台无市场、招生、转化相关岗位设置, 无法适配考研机构一体化运营需求[8]。

### 3.4. FL 模式本土化改造的核心方向

结合上述差异, 国内考研机构借鉴 FL 团队模式时, 不能直接套用, 需进行针对性改造: 一是保留“主讲 + 辅导 + 后台支持”的三元协作逻辑, 同时细化岗位职责, 降低工作重叠度, 适配应试教学的高效要求; 二是在原有三类角色基础上, 增设市场对接、学情管理、学员服务等配套岗位, 匹配商业化运营需求; 三是弱化纯学术化运作模式, 建立“知识共享 + 绩效考核”双驱动的运行机制, 兼顾团队成长与商业目标; 四是简化知识建构流程, 建立高频复盘机制, 适配考研课程快速迭代、考点实时更新的行业特点。

## 4. 基于 IPO 模型的国内考研在线教学团队建设现状与问题

本章节结合 IPO 团队效能模型, 依托 2 家国内头部考研在线机构 24 份访谈转录文本, 从投入、过程、产出三个维度, 结合匿名访谈原文佐证, 分析当前国内考研在线教学团队的运行现状与现存问题。

### 4.1. 投入维度: 团队基础配置现状与问题

投入维度主要包含人员结构、岗位设置、人员能力、制度保障等基础条件。

从调研结果来看, 多数考研在线机构已形成“主讲教师、线上辅导老师、教务人员、技术人员”的基

基础架构, 但普遍存在三大突出问题:

第一, 岗位能力匹配度不足。部分主讲教师学科功底扎实, 但缺乏在线课程设计、数字化工具使用能力; 辅导人员多为兼职人员, 专业水平参差不齐, 难以应对复杂的考点答疑工作。

访谈原文(A 机构英语主讲): “我线下教了 6 年, 转线上之后才发现录课、直播剪辑、交互式课件全部要自己摸索, 公司没有系统培训, 只能自己慢慢试错; 兼职辅导很多是刚考完的往届学生, 专业课深层次题目经常答不上来, 学员投诉很多。”

第二, 岗位边界模糊。中小机构普遍存在“一人多岗”现象, 教务、辅导、简单技术工作由同一人员承担, 工作负荷大, 专业化程度不足, 头部机构也存在辅助岗位权责交叉问题[9]。

访谈原文(B 机构教务管理员): “我们既要统计学员听课数据、催学习, 还要回复群内专业课疑问, 平台小故障也得临时处理, 一天工作 12 小时以上, 很难把某一项工作做精细。”

第三, 制度体系不完善。针对在线教学团队的招聘、培训、考核、晋升制度偏向通用化, 未结合在线教学、应试培训的特点制定专属规则, 缺少分层培养标准。

## 4.2. 过程维度: 团队运行协作现状与问题

过程维度对应团队沟通、分工协作、知识共享、内部管理等运行环节, 也是当前问题最为集中的环节。

第一, 分工协作效率偏低。部分机构未明确各岗位工作标准, 出现任务推诿、重复劳动等情况, 易产生消极怠工现象, 增加内部消耗。

访谈原文(A 机构教学总监): “学员反映课程更新慢、答疑没人回, 追问下来主讲说辅导没同步学员问题, 辅导说主讲没及时更新考点, 两边都没有硬性对接流程, 出问题互相推脱。”

第二, 知识共享机制缺失。团队成员之间缺少常态化的经验交流、课程研讨机制, 优秀教学方法、学情处理经验无法快速流转, 成员多为独立工作, 团队整体能力提升缓慢。两家机构仅季度开展一次简短教研, 无固定知识库沉淀机制。

第三, 管理协调能力不足。多数团队管理者由资深主讲教师兼任, 擅长教学工作, 但缺乏团队管理、沟通协调、市场研判能力, 无法有效统筹教学、服务、市场等多项工作。

访谈原文(B 机构教研组长): “我原来是数学主讲, 提拔成组长之后只懂抓课程内容, 绩效考核、人员排班、跨部门对接完全没有培训, 很多内部矛盾不知道怎么调解。”

## 4.3. 产出维度: 团队运行最终成效与短板

产出维度包含教学质量、学员服务、团队效率、机构运营效果等结果指标。

受前端投入与过程问题影响, 最终产出呈现明显短板: 一是线上教学互动质量不足, 答疑及时性、辅导专业性难以满足学员应试需求, 学员投诉集中于辅导响应滞后、知识点讲解浅显; 二是团队整体稳定性较弱, 兼职人员流动性大, 每年考研周期结束大量辅导离职, 影响下一阶段教学服务连续性; 三是团队创新能力不足, 课程形式、服务模式更新缓慢, 难以适配市场不断变化的学员需求。

## 5. 考研机构在线教学团队构建与运行机制优化方案

结合理论分析、境外案例借鉴、本土实证调研结果, 针对前文发现的问题, 从团队配置、角色分工、运行机制、管理者培养四个层面, 提出具体化、可落地的优化方案[10]。

### 5.1. 优化团队人员配置与岗位体系(投入层优化)

结合考研应试教学属性, 参照 FL 三元架构, 搭建四类标准化岗位体系, 明确任职要求与核心工作:



学科主讲教师：专职岗位，负责核心课程讲授、考纲解读、考点梳理、课程内容研发；要求具备扎实学科功底、应试教学经验、在线授课能力。

线上专职辅导教师：分科目配置，负责日常答疑、作业批改、阶段性学习指导、线上学习群管理；设置专职为主、少量优质兼职为辅的人员结构，统一岗前培训标准。

课程与平台支持人员：对应 FL 合作者角色，负责在线课程剪辑、数字化资源制作、平台技术维护、课程流程统筹；专注后台支撑工作，不承担一线教学。

学情与教务管理员：对接学员、统筹班级、统计学习数据、传递学员诉求，衔接教学团队与市场、售后部门。

同时建立分层招聘、岗前培训、定期轮训制度，针对在线教学技能、服务规范、考点动态开展常态化培训，补齐人员能力短板。

## 5.2. 明确权责分工，建立标准化协作流程(过程层优化)

制定岗位说明书与工作清单，细化每个岗位的工作内容、响应时效、考核标准，杜绝权责交叉、任务推诿。例如规定辅导教师答疑响应时长、主讲教师课程更新周期、技术人员故障处理时限。

建立分层协作流程：日常教学问题由辅导教师处理，专业重难点由主讲教师对接，平台与流程问题由支持人员处理，跨部门问题由教务管理员统筹，形成逐级流转的协作模式[11]。

控制岗位负荷，杜绝一人多岗，保证各岗位专业化运作，提升整体工作效率。

## 5.3. 搭建常态化知识共享长效机制(过程层优化)

摒弃短期项目式合作模式，建立三大固定机制，实现团队持续成长：

每周教研交流会：固定时段开展科目研讨、教学经验分享、学员问题汇总，沉淀优秀教学方法与答疑思路，形成内部教学知识库[12]。

课程迭代联动机制：主讲、辅导、支持人员共同参与课程复盘，结合学员反馈优化课程内容、呈现形式与服务环节。

内部传帮带机制：由资深员工带教新入职人员，快速传递行业经验、工作规范，降低人员流动带来的负面影响。

以知识共享带动团队整体能力提升，形成自我驱动、持续迭代的长效运行模式。

## 5.4. 复合型团队管理者选拔与培养方案

团队管理者是统筹全局的核心岗位，需采用选拔 + 定向培养双路径建设：

选拔标准：优先选拔同时具备三项能力的复合型人员：一是扎实的教学专业能力，熟悉考研学科内容与应试规律；二是基础组织管理能力，能够统筹任务、协调成员、化解内部矛盾；三是市场认知能力，了解行业趋势、学员需求与机构运营目标。不再单一以教学成绩作为选拔依据。

分层培养计划

针对教学骨干出身的新任管理者：开展专项管理培训，内容包含团队沟通、绩效考核、流程管理、成本管控等；

针对管理出身的管理者：组织学科旁听、教研参与，补足教学专业认知；

建立管理者定期复盘机制，交流管理经验，持续优化管理方式。

明确管理者核心职责：统筹团队目标、协调内外部关系、推动知识共享、监督服务与教学质量、对接机构整体战略，实现教学、管理、市场三者协同。

## 5.5. 配套考核与激励机制(产出层保障)

结合 IPO 模型产出目标, 建立多元化考核体系, 考核指标包含教学质量、服务满意度、协作配合、知识贡献、工作效率等, 将团队整体绩效与个人绩效挂钩, 激励成员主动协作、共享经验, 保障各项机制长期落地[11]。

## 6. 优化方案差异化实施讨论与落地风险应对

### 6.1. 不同类型机构差异化落地路径

前文统一优化框架需结合机构规模、培训赛道区分执行力度, 避免方案一刀切, 分场景适配如下:

#### 6.1.1. 按机构规模划分

##### 1. 大型头部线上考研机构(年招生 10 万人以上)

完全落地全套标准化四岗体系, 单独设立教研中心、技术支持小组、专职教务团队; 完整推行周教研、知识库、管理者分层培养、多元绩效考核全部机制; 可投入专项培训预算, 专职人员配比不压缩, 优先保障教学服务质量, 以团队专业化打造品牌壁垒。

##### 2. 中型线上机构(年招生 1~10 万人)

保留主讲 + 专职辅导核心岗位, 课程技术支持可采用外包合作模式, 缩减全职后台人员; 每周教研简化为双周集中研讨, 传帮带机制仅针对主讲与核心辅导; 管理者采用“教学骨干兼职管理 + 外部短期管理培训”模式, 平衡成本与团队运转效率。

##### 3. 小型微型线上机构(年招生 1 万人以下、线下转线上)

不强制拆分四类岗位, 保留主讲+辅导核心人员, 教务、技术由少量人员兼任; 简化知识共享机制, 仅考前开展考点复盘会; 考核以学员提分、续报率为核心指标, 暂缓搭建完整管理者培养体系, 优先解决岗位边界模糊、答疑滞后等基础痛点, 待规模扩张后逐步完善架构。

#### 6.1.2. 按培训学科赛道划分

##### 1. 公共课赛道(政治、英语、数学)

学员基数大、标准化课程成熟, 严格推行专职辅导员分班级管理, 建立标准化答疑知识库; 高频开展教研迭代, 重点优化主讲与辅导协同流程, 降低大规模学员服务压力。

##### 2. 专业课赛道(经管、法学、计算机等)

学科细分、考点差异大, 可适度保留优质兼职辅导, 强化主讲一对一教研带教; 知识共享以细分学科小组为单位, 管理者需同步掌握对应专业命题规律, 不能通用公共课管理标准[13]。

### 6.2. 方案实施潜在挑战与应对策略

#### 6.2.1. 成本约束挑战

挑战: 增设专职辅导、技术、教务岗位, 常态化教研培训、管理者专项培养会显著增加人力、运营成本, 中小机构盈利空间承压。

应对策略: 大型机构以长期学员留存、品牌溢价覆盖增量成本; 中小型机构采用“全职核心岗 + 外包辅助岗 + 优质兼职补充”弹性用工模式; 将教研、培训成果转化为标准化课程资料, 降低后期课程重复研发成本, 通过运营效率提升对冲人力投入。

#### 6.2.2. 原有组织文化阻碍

挑战: 机构长期形成“主讲独立授课、各岗位各自为战”的松散工作氛围, 推行知识共享、跨岗位协

作、标准化流程会引发员工抵触。

应对策略：自上而下推动管理层先行参与教研复盘，将知识分享、协作成效纳入绩效考核加分项；设立教学创新奖励、优秀经验分享奖金，以物质激励引导协作文化转型；分阶段推行新流程，设置 3 个月过渡期，逐步替代原有松散工作模式。

### 6.2.3. 人员能力转型阻力

挑战：资深主讲缺乏管理思维、兼职辅导专业能力不足、老员工抵触标准化制度，人员能力难以快速匹配新岗位要求。

应对策略：建立阶梯式岗前 + 在岗持续培训体系；落实资深员工带教新人机制；设置能力缓冲期，配套导师一对一帮扶；绩效考核区分新旧员工适配标准，避免短期考核压力造成人员流失。

## 7. 结语

在考研培训行业全面转向在线化发展的背景下，单一化的个体授课模式已无法适配行业需求，结构合理、分工清晰、协同高效的专业化教学团队，是考研机构提升教学质量、强化市场竞争力的核心依托。

本研究以 IPO 团队效能模型为理论框架，增设独立方法论章节完整披露案例筛选、访谈样本、数据编码全流程，并嵌入匿名访谈原始语句夯实实证支撑；结合文献研究、境外案例对比、本土机构实地访谈开展分析，辩证梳理了英国 Future Learn 平台的团队模式、运行逻辑与固有局限，明确了该模式在国内考研行业应用时的改造方向[14]。结合 2 家头部机构访谈质性数据发现，当前国内考研在线教学团队在人员配置、分工协作、知识流转、管理能力等方面仍存在诸多问题。

研究提出，考研机构需从四方面完成优化：第一，搭建标准化、专业化的岗位体系，夯实团队基础配置；第二，细化岗位职责与协作流程，减少内部消耗；第三，建立常态化知识共享机制，打造长效运行模式；第四，严格选拔并系统培养复合型团队管理者，强化统筹能力。同时增设差异化实施讨论板块，区分大中小规模机构、公共课/专业课赛道给出分层落地路径，并预判成本、组织文化、人员能力三类落地阻碍，配套针对性应对策略，所有优化方案均结合考研应试培训的行业特性设计，具备较强的实操性与场景适配性。

未来研究可进一步聚焦考研在线教学团队的绩效考核体系、人员激励机制、人员留存策略等方向，持续完善该领域的理论与实践研究，针对不同细分规模机构开展专项量化调研，补充大样本数据支撑，推动国内考研在线教育行业规范化、高质量发展[15]。

## 参考文献

- [1] 438 万! 2024 考研人数三年来首降, 专家解读[J]. 当代家庭教育, 2023(23): 5.
- [2] 陈霞. “互联网+”背景下地方应用型大学物理化学教学模式探讨[J]. 山东化工, 2019, 48(21): 152-153.
- [3] 刘娟. 新东方长春教育咨询有限公司发展战略研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2021.
- [4] Baggaley, J. (2008) Where Did Distance Education Go Wrong? *Distance Education*, 29, 39-51.  
<https://doi.org/10.1080/01587910802004837>
- [5] 翁朱华. 在线辅导: 在线教学的关键——访在线教学领域知名学者吉利·西蒙博士[J]. 开放教育研究, 2012, 18(6): 4-8.
- [6] 温静芳. 开放教育课程教学实施团队运行思考[J]. 黑龙江生态工程职业学院学报, 2019, 32(6): 80-81, 95.
- [7] 张瑾. 开放远程教育政策的演进及其逻辑——基于历史制度主义的视角[J]. 教育理论与实践, 2022, 42(7): 21-29.
- [8] Tynjälä, P. and Gijbels, D. (2012) Changing World: Changing Pedagogy. In: Tynjälä, P., Stenström, M.L. and Saarnivaara, M., Eds., *Transitions and Transformations in Learning and Education*, Springer, 205-222.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-007-2312-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2312-2_13)

- [9] Ferguson, R. and Sharples, M. (2014) Innovative Pedagogy at Massive Scale: Teaching and Learning in MOOCs. In: Rensing, C., de Freitas, S., Ley, T. and Muñoz-Merino, P.J., Eds., *Open Learning and Teaching in Educational Communities*, Springer, 98-111. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11200-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11200-8_8)
- [10] 朱守信. 高等教育质量管理时尚论: 反思与重视[J]. 江苏高教, 2018(11): 26-32.
- [11] 王霞. 网络环境下中职学校思想政治教育的优化策略[J]. 黄河·黄土·黄种人, 2021(19): 45-46.
- [12] 李海英, 朱芳. 在线教育教学团队构建与运行机制研究[J]. 教育科学研究, 2022(12): 76-81.
- [13] Kay, R.H. (2009) Examining Gender Differences in Attitudes toward Interactive Classroom Communications Systems (ICCS). *Computers & Education*, **52**, 730-740. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.11.015>
- [14] 文雯, 周璐, 马志新. 在线教育常态化背景下大学生在线课程学情分析[J]. 教育发展研究, 2023, 43(5): 28-36.
- [15] 龙嘉, 汪涛, 张世凤, 等. 远程开放教育网络教学团队建设的探索与实践研究[J]. 天津电大学报, 2020, 24(4): 23-27.