

校外培训机构的管理问题及对策分析

侯雨彤

(黑龙江省妇女儿童发展中心 黑龙江哈尔滨 150000)

摘要:我国主流教育资源分布存在差异,为了平衡这一问题,很多家长将孩子送到校外培训机构接受教育,培养学生的综合素质和基础能力。校外培训机构在儿童教育管理上逐渐成为主流单位,但其在管理上仍存在一系列问题,本文从内部、外部两个角度探讨校外培训机构的管理问题,并从以上两个角度提出优化管理策略。

关键词:培训机构 综合素质 教师管理 学生管理

中图分类号: G522.72 **文献标识码:** A

DOI: 10.12218/j.issn.2095-4743.2022.07.142

引言

知识经济时代的变化使得家长更加注重儿童的教育,很多女性角色地位也发生了转变,走进了职场之中。黑龙江省儿童妇女发展学校作为校外培训机构,以开展儿童教育和妇女教育为主要目标,开展培训管理工作,旨在提高儿童和妇女的基础知识素养和专业技能。校外培训机构不仅促进了社会就业,也为社会输送了大量的人才,探讨其在培训管理中的问题具有社会意义。

一、校外培训机构管理存在问题

1. 内部管理问题

(1) 教师管理问题

教师管理问题主要体现在专业素质较差、岗位门槛较低上,培训机构内部的教师岗位流动率较高。部分校外培训机构为了保障经济效益,降低教师招聘成本,对教师的选拔要求降低,随意聘用一些素质较差、学历较低的教师,教师可以做到讲课、讲题即可,导致培训机构的师资力量较差。经过调查研究之后发现,在校外培训机构之中,本科以上学历教师占据总体数量的11.6%左右,专科及以下学历的教师数量占据18.9%左右。非师范专业的教师数量占据75.3%左右。很多教师对教学理念和教学理论的认知程度比较差,导致培训教育效率比较低^[1]。由此可见,相较于正规的学校,培训机构在教师管理方面尚存在诸多缺陷,最终影响了教育质量。

(2) 教育管理问题

教育管理问题是指课程教育与教育培训方式中存在的问题,很多校外培训机构仍延续传统的教育方式,导致课程内容同质化严重,学生流失率较高,课程设置无法满足学生全面发展的客观需要。例如,校外培训机构的课程设置以绘画、书法等为主,这些课程与其他的培训机构之间存在同质性,学生的流失率在20%以上,甚至更高。校外培训机构多

以线下教育为主,教育管理上将资源集中在线下,线上资源的开发存在严重不足,导致其在教育培训管理中存在教育方式单一等问题。这种问题的存在,不仅影响了教学质量,还会导致学生的学习积极性下降,不利于他们的未来发展,因此解决教育管理问题刻不容缓。

(3) 学生管理问题

学生管理旨在通过教育手段培养学生的综合素质,养成良好的学习习惯,增强学生的创新意识和思维能力。但就目前而言,学生管理未能完成上述目标,学生在校学习缺乏灵活性。通过调查研究得知,很多家长以及学生对培训机构的服务体系发表评价,期望教师可以在课下解答学生的一些难题,做好课程引导工作。但在学生管理的课前、课中、课后三个环节之中,教师并未充分参与到学生管理工作之中,导致学生管理效率极大程度降低^[2]。

(4) 运营管理问题

校外培训机构的运营管理问题主要体现在管理职能问题上,很多教师职工的岗位混乱,职责并不清晰,甚至存在角色定位模糊等问题。运行管理并未做到有章可循,学生的行为并不规范。目前,该培训机构共计设置8项运营管理制度,作用于教学体系、教学服务、教学评价等内容,但内容比较粗略,与教育培训机构的发展目标不相匹配,无法充分调动管理人员的积极性。具体而言,考核人员的职责并不清晰,没有做到专岗、专人、专责的运营管理模式^[3]。

2. 外部管理问题

(1) 教育沟通问题

校外教育培训机构需要发挥培训机构与家庭之间的联动作用,积极与家长进行有效沟通,使得家长可以了解孩子的动向。但其在教育沟通上仍存在一定的问题,很多家长表示对学生在培训机构的情况并不了解,甚至部分家长对孩子

培训机构的表現不聞不問。教育培訓開展應聯合培訓機構和家庭，定期應用電話、家訪等方式與家長溝通學生的學習情況。經過調查研究發現，教育培訓機構與家長溝通的頻次大致為每學期2次，由於教育培訓機構的溝通管理不足，導致學生經常出現遲到、作業任務未完成等情況。

（2）教育定位問題

目前，培訓機構在黑龍江哈爾濱市建立的培訓單位市場規模始終難以擴大，市場影響力不足，導致培訓機構在經營管理上存在一定程度的虧損。品牌影響力不足，家長的信任程度較低是校外培訓機構存在的問題之一。由於教育定位和市場定位存在偏差，對教育培訓產品的市場推廣不足，同質化的產品導致惡性競爭逐漸擴大。雖然培訓機構對市場進行了簡單的定位，但未對市場進行細分，對競爭對手的市場營銷策略也了解不足，沒有具備特色的課程內容，導致市場品牌效力降低，發展穩定性較差。

二、校外培訓機構管理問題解決對策

1. 內部管理策略

（1）強化師資力量建設

高質量的教育培訓師資力量打造是解決教育培訓機構教師管理問題的主要策略之一，教師作為教育培訓的核心，責任感較強、專業技能掌握程度較高的教師更能夠支撐起培訓教育的大梁。鑑於目前培訓機構的師資力量問題，培訓機構應加強崗位應聘管理工作，做好教師人力資源的全過程管理^[9]。

首先，教育培訓機構應積極調整用人標準，從源頭上解決教師素質較差等問題，採用人力資源考核、崗位實習等手段對應聘的教師人員素質進行了解，優先選擇素質較高、教育能力較強的教師。

其次，為確保教師在教育培訓工作中充分發揮主觀能动性，應做好教師教育培訓工作期間的全過程管理。積極開展教師評價工作，教師參與培訓教育工作中的語言風格、性格、個人穿著、教育方法、培訓能力、沟通能力等均作為考核評價的標準之一，給予高素質教師一定的獎勵，調動教師參與培訓教育工作的積極性。

最後，培訓教育機構應明確教師崗位職責，做好崗位劃分以及職責劃分工作。對參與教育培訓的教師進行調查，確保其積極投入到機構的教育培訓工作之中，避免出现教師多崗的情況。

（2）優化教育課程體系

校外培訓機構應優化現有的教育培訓體系，打造更具市場競爭力的核心課程，將其作為教育培訓機構發展的根基。機

構可以學習其他大型培訓機構的教育培訓模式，如新東方、好未來等。在課程體系優化上可以選擇應用比較主流的双師課堂教育模式，以名師帶動課程教育，進行線上課程教育和線下課程教育，實現多元化的教育方式。校外培訓和校內教育之間應呈現出互補的趨勢，在課程設置上，應將教育方法、教育重點等進行明確，尊重個體的發展目標，着重對學生進行個性化培養。例如，校外培訓機構應積極探索非智力因素對於學生教育培訓優化中的積極作用，適當地增加一些社會實踐活動，調動學生參與教育培訓的積極性，摒除教育過程中的枯燥性因素，當學生遇到一些生活難題或者學習難題時，教師應積極對學生進行心理疏導，重視課程體系中的情感教育^[9]。

（3）重視學生服務建設

針對學生管理過程中存在的問題，校外培訓教育機構應重視服務體系的優化建設，認識到培訓教育質量提升的內因和外因條件，引導學生養成良好的學習習慣，重視學生創新思維、文化理念等內容的提升。

首先，校外培訓機構可應用網絡資源建立教育平台，可以嘗試應用公眾號等方式展示學生在校學習的成果，將優秀作文、優秀古詩等作為作品展示在平台之上。

其次，做好課前、課中和課後的教育培訓服務工作，使用互聯網技術以及軟件技術進行教育資源傳遞和教育資源共享。教師可以在平台上了解學生學習過程中存在的問題，通過平台軟件定時解決問題，並利用平台進行作業布置和作業評價，依靠平台提高教育服務能力。

最後，教育培訓機構可以嘗試應用過程性評價方法，做好學生在校學習的成長記錄，將整個教育培訓過程分為若干個階段，將學生的成績、表現等進行記錄，定期反饋在共享平台之上，了解在學生管理中存在的問題，並及時改進。

（4）完善教育培訓制度

教育培訓制度建設是完善整個教育培訓質量的保障性措施，通過制度體系的完善可以規範教育培訓的行為，確保機構運行的體系化、規範化。教育培訓制度應涵蓋教師、學生、教育等多個層面。

首先，從教師管理制度上看，應制定教師工作規範細則，工作時間、工作理念、工作內容、工作規範、工作目標等均應納入制度體系之中。機構通過建立完善的規範制度，明確教師的教育行為。按照規範內容制定相應的績效體系，對教師教育行為和日常行為等進行評價，調動教師符合行為規範的積極性。

其次，在學生管理制度建設上，應建立符合學生教育培

训需要的日常行为规范守则,在培训教育参与过程中要求学生严格遵守,确保教育培训工作的安全管理工作和教学培训质量管理工作满足实际需求。

最后,从其他方面来看,培训机构应明确建立岗位责任制度,借鉴其他先进培训机构的部门设置,通过部门职能设置与部门优化方式,实现对管理人员、教育人员以及其他人员责任细化。因此,培训教育机构可以设立岗位责任制度,确保运营管理的规范性,保障培训教育质量。

(5) 建立完善教师管理机制

校外培训机构在管理过程中应严格按照标准开展教师评价工作,强化对教学及培训过程的管理,激发教师参与培训的热情,提高教师的积极性。从培训内容角度出发,应采取按月评比的方式,对教学教职人员进行培训内容审核,按照优劣评价结果制定相应的奖惩措施。教案的制定严格按照标准文件内容执行,其中需要包括具体的培训方案和培训任务等。培训机构可以采取评价考核记录的方式调查家长的实际需求。例如,在调查家长实际需求的基础上编制相应的文件报表,做好实际需求的记录工作,明确每个学员需要提升的方向以及参与培训过程中的所获取的乐趣,将其作为教师考核评价的标准之一。最后,校外培训机构应对家长的满意度进行调查,家长的满意度包括学生参与培训的成长等内容。通过满意度调查的方式了解家长对学生参与培训的内在需求,将其作为教师管理的重要内容。教师应将家长满意度作为工作目标,树立“为学生服务”的培训理念,结合学生的成长特点,动态调整培训策略,使其可以满足学生的发展需要。校外培训机构更应采用柔性管理的措施,打造优质的教师管理环境,充分调动教师在参与培训过程中的主观能动性,提高校外培训质量。教师管理是调动教师在培养学生中发挥主观能动性的主要方法,指导教师根据学生的性格特点、爱好等进行兴趣化培养,促进学生的个性化发展。

2. 外部管理策略

(1) 加强家校沟通

校外培训机构为确保教育培训质量,解决外部管理中的家校沟通问题,应让家长及时了解学生的在校情况,了解学生参与教育培训的效果。针对此类问题,培训教育机构可以建立交流平台与信息共享机制,充分利用互联网技术的便利条件推动家长与培训机构之间的沟通。培训机构在平台上可以发布视频、图片、文字信息等,家长可以随时随地了解到孩子在培训机构的实际情况。此外,培训机构也可与其他企业开展商业合作,加强培训机构内部的基础设施建设,通过

监控系统的建立为家长提供观看孩子参与实际培训情况的平台。家长可以通过登录平台网站,输入账号密码的方式随时随地观看孩子的学习、活动等情况。最后,培训机构应建立完善的沟通机制,要求教师定期开设家长会或者采用电话采访以及家访的方式与家长进行沟通,阐述学生在校的实际表现,让家长了解孩子的问题,在双方的协调教育过程中培养学生养成良好的学习习惯,提高综合素质。

(2) 精准市场定位

针对校外培训机构在管理过程中的定位问题,应做好市场规划和市场细分等工作。重视市场口碑和品牌的影响力,适当地选择应用公关手段提高自身的市场影响力。例如,校外培训机构可以积极参与疫情的防卫工作,开展以“抗疫情、防疫情”为核心重点的作品征集活动,开展以“抗疫志愿者”以及“贫困学生”为目标的学费减免活动。培训教育机构应充分调动各方资源,做好市场定位和市场细分,增加自身的品牌影响力,吸引更多的优质生源。除此之外,校外培训机构也应积极探索新的市场,在有限的市场份额之中寻找新的培训内容,除线上培训之外,也可以开展联合培训课程,将传统文化和创造能力作为培训的内容之一,抢占有限的市场份额,提高自身的市场竞争力。

结语

综上所述,本文结合案例分析方法对校外培训机构的管理现状进行分析,认为校外培训机构在教师管理、学生管理、教学管理和运营管理上仍存在问题,在资金管理、沟通管理以及市场定位上也存在偏差,导致其经济效益、社会效益较低,通过加强内部管理和外部管理的方式,可以有效解决上述问题,促进校外培训机构体系完善。

参考文献

- [1] 蔺海洋,申君丽,左谢兴.校外培训机构治理的忧患及其精准消解——基于多重制度逻辑的理论阐释[J].中国教育学报,2022(01):43-47.
- [2] 张艳芳.论双减政策下情势变更规则的适用——以培训机构租赁合同纠纷为视角[J].财富时代,2021(12):79-81.
- [3] 马佳宏,覃菁.基于供需偏差分析的校外培训机构治理探寻[J].现代教育管理,2018(11):39-44.
- [4] 夏轶群,贾晓华,张艳萍.“减负”背景下中小学校外培训市场主体行为策略博弈分析[J].内蒙古师范大学学报(教育科学版),2020,33(05):1-9.
- [5] 朱益明,李茂菊,徐影.论校外培训机构的教育定位与治理[J].青少年犯罪问题,2020(04):44-52.