

民办普通高校师资队伍建设的困境与创新路径研究

朱叶

江苏师范大学科文学院，江苏 徐州 221132

DOI:10.61369/EST.20240800012

摘 要： 师资队伍建设的决定高校办学质量与核心竞争力的关键要素。当前，民办高校在师资方面普遍存在结构性失衡、流动性高、专业发展支持不足以及科研能力薄弱等现实困境，其根源在于办学资金受限、战略规划短视与制度保障缺失。本文在系统分析上述问题成因的基础上，提出以“战略重构、精准引育、制度创新、生态营造”为核心的系统性建设路径。研究表明，民办高校必须将师资队伍建设提升至学校发展的战略高度，通过实施多元化引才策略、构建教师发展支持体系、完善长效激励机制以及营造协同共享的组织文化，从而有效破解师资发展瓶颈，推动学校实现内涵式发展与教育质量全面提升。

关 键 词： 民办高校；师资建设；教师发展

Research on the Dilemmas and Innovative Paths of Faculty Team Building in Private Regular Colleges and Universities

Zhu Ye

Jiangsu Normal University Kewen College, Xuzhou, Jiangsu 221132

Abstract： The construction of the teaching faculty is a pivotal factor determining the quality of education and the core competitiveness of higher education institutions. Currently, private universities are generally plagued by practical dilemmas in their faculty teams, including structural imbalances, high turnover rates, insufficient professional development support, and weak research capacity. These issues are rooted in constrained funding, short-sighted strategic planning, and a lack of institutional safeguards. Based on a systematic analysis of the causes underlying these problems, this paper proposes a systematic development framework centered on "strategic repositioning, precision recruitment and cultivation, institutional innovation, and ecological cultivation." The research indicates that private universities must elevate faculty development to a strategic priority. By implementing diversified talent acquisition strategies, establishing a comprehensive faculty development support system, improving long-term incentive mechanisms, and fostering a collaborative and shared organizational culture, they can effectively break through the bottlenecks in faculty development, thereby promoting connotative development and a comprehensive enhancement of educational quality.

Keywords： private universities; faculty development; teacher development

引言

自《民办教育促进法》实施以来，中国民办高等教育事业迅猛发展，已成为我国高等教育体系中的重要一环。据教育部2023年发布的数据显示，全国普通本科院校中，民办院校占比已超过30%，其在扩大高等教育入学机会、推动教育多元化、培养应用型人才方面发挥着不可替代的作用。然而，在规模扩张之后，质量提升与内涵建设成为民办高校面临的紧迫课题。与拥有雄厚财政支持和历史积淀的公办高校相比，民办高校在诸多方面处于竞争劣势，而其中最核心、最关键的短板，莫过于师资队伍建设。

一支结构合理、素质优良、稳定性强的师资队伍，是高校履行人才培养、科学研究、社会服务与文化传承创新职能的根本依托。对于民办高校而言，优秀的教师队伍不仅是提升教学质量、塑造办学特色的基石，更是其吸引生源、赢得社会声誉、实现长期稳健发展的生命线。但当前许多民办高校普遍陷入“师资弱—生源差—经费紧—师资更弱”的恶性循环。因此，系统研究民办高校师资队伍建设的现实困境，探寻其背后的制度性与观念性成因，并构建一套科学、可行、可持续的破解路径，具有极其重要的理论价值与现实紧迫性。本研究旨在超越零散的策略罗列，从宏观战略与微观机制相结合的视角，基于资源基础观与组织生态系统理论，为民办高校提供一套全面、深入的师资队伍建设系统性方案^[1]。

资助项目：2023年江苏高校哲学社会科学研究一般项目，2023SJSZ0620，《新时代推进高校青年教师师德师风建设研究——基于环境氛围与个体禀赋共驱的视角》。

作者简介：朱叶（1993.07—），女，汉族，江苏徐州人，江苏师范大学科文学院助理研究员，硕士；研究方向：教育管理研究、师资建设与教师发展。

一、民办高校师资队伍建设的现实困境与深度归因

（一）结构困境：“哑铃型”架构与稳定性危机

民办高校的师资队伍结构呈现出典型的“哑铃型”特征，即两端大、中间小，存在显著的“三多三少”现象：年轻应届毕业生与高龄退休返聘教师多，处于事业巅峰期的中年骨干教师少；刚从高校毕业、缺乏实践经验的“理论型”教师多，精通行业技能、擅长实践教学“双师型”教师少；短期合约制与兼职教师多，具有高度归属感与忠诚度的长期专任教师少。这种不稳定的结构导致教学经验传承困难，科研团队难以组建，学科梯队建设后继乏人，严重制约了学校整体办学水平的提升。

深度归因：

成本控制逻辑驱动：办学经费主要依赖于学费收入，使得学校管理者在人力资源投入上秉持强烈的成本控制意识。招聘应届硕士博士和返聘退休教授，其直接薪酬成本远低于引进一名正处于学术产出黄金期的中年教授或学科带头人。

品牌与平台吸引力不足：在学术资源、职业发展前景、社会地位及福利保障等方面，民办高校难以与公办高校抗衡，在人才市场中陷入“品牌劣势”和“平台洼地”，缺乏对成熟学者和行业精英的“虹吸效应”^[2]。

传统人事管理壁垒：从企业、行业引进高水平实践人才时，往往会遭遇职称评定、薪酬体系、教学能力认证等方面的制度性障碍，特别是现有评价体系对“非学术”成果的排斥性，使得“双师型”教师队伍建设步履维艰。

（二）流动困境：“高周转率”与持续性失血

高流动性是民办高校师资管理的顽疾。部分院校的青年教师年流失率长期维持在10%–15%的高位。这种频繁的人员更替，不仅打断了教学过程的连续性，严重影响了学生的学习体验与效果，还不断消耗着学校的招聘与培训资源，更在留守教师群体中引发消极的“羊群效应”，侵蚀着组织的凝聚力与稳定性。

深度归因：

薪酬福利保障体系滞后：总体薪酬水平普遍低于同地区同级别公办高校，且在住房补贴、子女教育、补充养老金、企业年金等长期福利方面存在明显短板，使得教师缺乏经济安全感^[3]。

职业发展通道受阻与模糊：职称晋升名额受限、评审标准与公办高校趋同但资源支持不足；缺乏系统性的科研启动基金和学术交流平台；教师职业发展存在“玻璃天花板”效应，教师对自己的职业成长路径感到迷茫，难以看到清晰的未来。

工作负荷与心理契约脆弱：教学任务普遍繁重，周课时量远超公办高校平均水平，同时还需承担大量行政性、事务性工作，挤压了教师的科研与自我提升空间。教师与学校之间的关系多建立在短期经济利益之上，缺乏以共同愿景和相互承诺为基石的心理契约，导致关系极其脆弱。

（三）发展困境：“重使用轻培养”与内生动力不足

许多民办高校对教师的管理理念仍停留在“工具性”使用层面，而非“发展性”投资视角。他们将教师视为完成既定教学任务的“雇员”，而非需要持续赋能、共同成长的“伙伴”。具体表现为：新教师入职培训流于形式，缺乏针对性的职后发展体系；教师外出参加学术会议、访学进修的机会稀少且审批严格；校内

科研经费支持杯水车薪，高水平的科研平台与团队匮乏^[4]。

深度归因：

投资回报的功利性计算：师资培养投入周期长、见效慢，且存在“为人作嫁”的风险（即投入资源培养成熟的教师被其他单位挖走），这使得办学者在投入上心存疑虑，陷入了“投资恐惧”与“人才外流”的恶性博弈，倾向于“搭便车”。

办学资源的硬性约束：有限的资金往往优先投向可见度高的硬件设施、校园环境等“形象工程”，对于师资培养这类“软实力”建设，常常是“心有余而力不足”。

专业化发展体系设计缺失：未能根据学校发展战略和教师的不同发展阶段（如新手期、成长期、成熟期）与不同类型（如教学型、科研型、教学科研并重型），构建与之匹配的、个性化的职业生涯发展地图与赋能体系。

（四）科研困境：“教学孤岛”与学术竞争力孱弱

民办高校普遍存在“重教学、轻科研”的倾向，教师的科研意识、科研能力与科研成果的层次整体偏低。这导致学校难以通过科研活动反哺教学、更新知识体系、服务地方经济，也无法在各类学科评估、大学排名中获得突破，从而进一步固化了其学术边缘化的地位，形成负向循环^[5]。

深度归因：

时间与精力的结构性挤压：过高的教学工作量和不必要的行政负担，使教师难以保证进行深度科研所需的连续时间和充沛精力。

科研平台与资源的系统性匮乏：缺乏先进的实验设备、丰富的文献数据库、高水平的学术带头人以及浓厚的学术交流氛围，科研活动缺乏必要的“土壤”和“催化剂”。

评价与激励机制的导向偏差：绩效考核和收入分配严重向教学课时倾斜，对高水平科研成果的奖励力度微弱，甚至没有硬性要求，未能将科研贡献有效地纳入组织内部的“价值分配”核心体系，无法有效引导和激发教师的科研积极性。

二、民办高校师资队伍建设的系统性创新路径

破解民办高校的师资困境，必须摒弃“头痛医头、脚痛医脚”的碎片化改革模式，转而采用系统思维，进行顶层设计和全链条、多维度的一体化推进。

（一）战略重构：从“成本中心”到“战略资产”的认知升维

民办高校的决策层必须首先实现观念上的根本转变，将师资队伍建设从一项被视为“成本支出”的人事行政工作，重新定位为学校最具价值的“战略性资产”进行投资和经营。

制定师资发展战略规划：紧密结合学校的办学定位与发展目标（例如，建设特色鲜明的高水平应用型大学），制定独立的、具有前瞻性的《师资队伍建设中长期发展规划》，明确未来五到

十年内在师资规模、学历结构、职称结构、“双师”比例等方面的具体、可测量的目标。

保障战略性资源投入：在学校年度预算中设立“师资发展专项基金”，并确保其额度与学费收入增长挂钩，建立资金投入的刚性增长机制，为高端人才引进、教师培养培训、科研启动提供稳定、充足的资金保障。

落实领导主体责任：建立“董事会 / 校长负总责，学术委员会提供咨询，人事部门统筹协调，二级学院具体落实”的联动工作机制，并将师资队伍建设的指标纳入各级管理者的年度考核与任期目标。

（二）精准引育：构建“引育并举、分类发展”的赋能体系

针对队伍的结构性与发展性问题，必须实施精细化、差异化的引才与育才策略。

实施“靶向引才”计划，优化队伍构成：

骨干人才“虹吸计划”：设立“特聘教授”等岗位，提供包含具有竞争力的年薪、安家费、科研配套经费在内的“一揽子”人才套餐，重点瞄准45岁以下的副教授、教授，填补学术中坚力量的空缺。

“双师型”人才“畅通计划”：开辟“产业教授”“技能大师工作室”等柔性引进渠道，改革僵化的人事制度，建立“代表性实践成果”认定与置换机制，建立与应用型人才培养相适应的“教学业绩”与“行业实践成果”并重的职称评审标准，吸引企业技术骨干、管理精英加盟。

青年博士“储备计划”：实施“青年教师博士化工程”，通过与国内外知名大学联合培养、提供攻读学位资助等方式，提升青年教师学历层次，并为新进博士配备学术导师，提供“科研启动金”，助其快速成长^[6]。

搭建“多维赋能”平台，促进终身成长：

（1）构建分层分类的培训体系：针对新入职教师、骨干教师、专业负责人、学科带头人等不同群体，分别设计“启航”“续航”“领航”系列培训项目，内容涵盖教学法、课程设计、教育技术、科研方法论、行业动态、领导力等。

（2）拓宽实践与学术发展路径：与行业龙头企业共建“教师企业工作站”或“产学研合作基地”，制度化地安排教师定期带项目、带任务到企业实践。同时，与高水平研究型大学或海外院校建立稳定的访学、进修及合作研究机制。

（3）强化教师教学发展中心职能：将其从事务性机构转型为服务型、研究型平台，定期组织教学竞赛、教学沙龙、示范课观摩、教学咨询等活动，成为教师教学能力提升的“加油站”和“交流社区”。

（三）制度创新：设计“激励相容、保障有力”的长效机制

稳定队伍、激发活力的关键在于构建一套科学、公平、且具有激励相容性的制度体系。

推行“三元结构”薪酬模式：建立由“基本薪酬（保障生

活）+ 绩效薪酬（奖励贡献）+ 长期激励（绑定未来）”构成的复合型薪酬体系。绩效薪酬与教学评价、科研成果、社会服务成效紧密挂钩；长期激励可探索设立“延期支付奖金”“企业年金计划”或针对核心人员的“股权 / 期权激励”（适用于营利性民办高校）。

设立多元化专项奖励基金：设立“教学卓越奖”“科研创新奖”“社会服务贡献奖”“成果转化奖”等，对在各自领域取得突出成就的教师予以重奖，树立标杆。

深化职称评审制度改革：积极争取并用好职称评审自主权，推行“代表性成果”评价制度与“小同行”评议，破除“五唯”痼疾。专门为教学效果卓著的教师设立“教学型教授 / 副教授”晋升通道，为实践成果突出的教师开辟“应用型教授 / 副教授”评审路径。

夯实基本福利保障：严格按照国家规定足额缴纳“五险一金”，并积极为教师购买补充商业医疗保险、设立企业年金，解决其后顾之忧。

实施全方位人文关怀：建立校领导联系骨干教师制度，关注教师心理健康，提供专业心理咨询服务。积极协助解决教师子女入学、配偶就业等实际生活难题，让教师能够安居乐业。

（四）生态营造：培育“尊重信任、协同共生”的组织文化

文化是组织的灵魂，是凝聚人心、实现可持续发展的最深层力量。

树立“教师是办学主体”的文化理念：在学校管理的各项决策中，特别是在学术事务上，充分尊重教师的专业自主权。健全教职工代表大会、学术委员会等组织，保障教师对学校重大事项的知情权、参与权、表达权和监督权，使其真正成为学校的“主人翁”。

营造“宽容失败、鼓励创新”的学术氛围：倡导学术自由，保护教师的探索精神，对于科研工作中的失败给予充分的理解与宽容。减少不必要的行政检查和干预，为教师创造一个宽松、宁静、适于潜心问学的环境。

打造“团队协作、知识共享”的发展共同体：打破院系、学科壁垒，围绕重大科研项目、核心课程群、特色专业建设，组建跨学科的教学与科研团队。通过建立“导师制”“传帮带”机制，促进不同年龄、不同背景教师之间的知识、技能与经验的传承与碰撞，形成“1+1>2”的合力效应。

三、结论与展望

民办普通高校的师资队伍建设，是一项关乎其生死存亡的战略性工程，也是一场需要长期坚持、持续投入的攻坚战。它绝非简单的人力资源管理问题，而是涉及学校治理理念、战略定位、资源配置、制度设计和文化塑造的综合性、系统性改革。本文所构建的“战略重构 - 精准引育 - 制度创新 - 生态营造”四位一体

的系统性路径框架，强调必须以战略眼光进行顶层设计，以精准策略优化队伍结构，以创新制度保障稳定激励，以优秀文化凝聚人心力量。

展望未来，随着中国人口结构的变化和高等教育市场竞争的加剧，民办高校的生存与发展将更加依赖于其内在质量和办学特色。而质量与特色的根基，在于教师。那些能够率先打破路径依

赖，真正将教师视为最宝贵财富，并付诸于系统性行动与战略性投资的民办高校，必将能在新一轮的高等教育格局调整中脱颖而出，不仅赢得生存空间，更将为推动我国高等教育事业的多元化和现代化发展做出独特而重要的贡献。

参考文献

[1] 潘懋元. 中国民办高等教育发展之路 [J]. 高等教育研究, 2019, 40(1): 1-5.

[2] 郭大光. 我国民办高等教育发展的转型与挑战 [J]. 教育研究, 2020, 41(6): 55-63.

[3] 刘献君. 论应用型大学的本质特征 [J]. 中国高教研究, 2021(4): 8-13.

[4] 陈·巴特尔, 薛欣欣. 民办高校教师流动意愿的影响因素与治理策略 [J]. 高校教育管理, 2022, 16(3): 78-87.

[5] 王洪才. “双师型”教师队伍建设的制度创新研究 [J]. 职业技术教育, 2022, 43(16): 30-36.

[6] 李梦卿, 杨秋月. 民办高校教师专业发展支持体系的构建研究 [J]. 现代教育管理, 2023(2): 45-52.