

# 国际化进程中民办高校师资管理困境： 流失防控与跨文化能力培育

张颖

武汉工程科技学院 湖北省武汉市 30200

**摘要：**在国际化战略不断深化的背景下，民办高校师资队伍建设面临稳定性差与国际胜任力不足的双重挑战。教师流失频繁影响学校持续发展，跨文化教学能力缺口则制约其参与国际合作与课程改革的有效性。本文在分析民办高校师资管理现状与深层成因的基础上，提出以制度保障、激励机制与组织文化重构为核心的流失防控策略，进而构建教师跨文化能力的分层分类培育路径与支持系统。研究旨在为民办高校适应国际化进程中的人力资源重构提供理论支撑与实践参考。

**关键词：**民办高校；国际化进程；师资管理；教师流失；跨文化能力

## 引言

随着高等教育国际化的深入推进，民办高校积极布局海外合作、引进国际课程与拓展多元办学资源，试图突破发展瓶颈。然而，在实践过程中，师资队伍建设滞后已成为制约国际化质量提升的关键短板。一方面，教师流动率高、岗位认同感弱，难以维持教学与项目的连续性；另一方面，现有教师普遍缺乏应对多文化教学环境的能力准备，难以胜任跨文化沟通与国际课程实施任务。传统人事制度与能力建设体系与国际化需求之间的不匹配，正加剧管理困境的复杂性与系统性。

### 1. 民办高校师资管理困境分析

#### 1.1 民办高校师资管理现状

在当前国际化办学背景下，部分民办高校的师资管理仍处于逐步完善阶段，呈现出结构分布、激励方式与支持保障等方面的多样性特征<sup>[1]</sup>。整体来看，专任教师占比偏低，青年教师虽有所增加，但在职业发展连续性与岗位稳定性方面仍有提升空间。学校普遍采用合同聘任制与绩效评估相结合的管理方式，注重灵活性与目标导向，但中长期发展路径与分层岗位制度尚需进一步细化。国际化任务推动下，教师在外语授课与多元课堂适应上的工作压力上升，而配套的教学资源与岗位培训体系仍未同步跟进。这些现象表明当前师资管理体系在应对多样化办学需求与国际交流拓展方面，尚处于结构调整与制度适配的过渡阶段。

#### 1.2 民办高校师资管理困境成因分析

民办高校师资管理面临的复杂性与多元性，源于历史制

度、资源条件及办学模式的交织。一方面，在发展制度层面，部分高校尚未建立与岗位职责、教学科研任务及国际合作相匹配的职务体系，教师在发展路径的明晰性与阶段支持上仍感不足。另一方面，学校在教育资源配置中对师资支持优先度有限，教师参与培训、教研协作及跨文化教学的机会较为分散，影响其主动适应新型教学环境的积极性。另外，在组织管理中，教师在学术事务、课程设计及跨校合作中的参与程度仍有优化空间，影响其归属感与长期投入意愿。综上，这些因素叠加构成了当前师资管理转型中的阶段性挑战。

### 2. 民办高校师资流失防控策略

#### 2.1 构建制度保障型的人才留任机制

稳定的制度体系是教师队伍可持续建设的根本。针对不同发展阶段教师的职能定位和成长需求，民办高校应构建分类分级的岗位发展制度，明确职责边界与晋升路径<sup>[2]</sup>。岗位体系可分为教学为主型、科研导向型与复合职能型三类，并在每类下设置五至六级晋升阶梯，以服务年限、课程质量、科研成果和项目参与等指标综合评定，实现多路径、可选择的发展通道。为避免教师中后期发展“职位停滞”，可设置动态调整机制，每三年组织一次岗位晋级评估，由人事、教务与院系三方联合审定，根据任务完成度、成长计划执行情况和学术贡献度综合评价。新进教师满两年后可申请转入长周期合同，长期服务者可签订三至五年岗位协定，并获得住房支持、办公优化、科研项目优先等配套。组织实施方面，建议设立“教师发展周期协调组”，每学期召开两次发展审议会，动态调整岗位结构并回顾协议履行情况，确保制度具

弹性与公平。通过构建周期对话与多维评估机制,可缓解职业路径模糊与岗位倦怠,提升留任意愿与队伍稳定性。例如:某民办高校推行岗位周期制改革,将教师岗位分为三类七级,并签订三年发展协议,匹配住房、培训与学术资源。执行中通过发展委员会定期审查目标达成情况,多名教师因制度清晰、路径可见而主动申请延期留任并参与项目牵头。

## 2.2 优化多维激励体系提升归属黏性

多元激励体系是激发教师持续投入与建立组织情感联系的重要手段。除基础薪酬外,激励机制还应覆盖岗位责任、教学成效、项目成果与组织服务等维度,形成“职能匹配+贡献导向”的资源配置方式。岗位津贴可依据教师承担教学管理、课程建设、校企合作、项目主持等任务,按月度量化发放。教学成效层面可参考学生反馈、课堂观察与教学评议进行分级评价,每学期汇总一次,作为绩效评估与职级晋升依据。参与国际课程、中外合作或跨校教学项目者,在资源配置、课程安排、进修机会等方面应优先考虑,强化支持与激励的协同联动。非物质激励方面可构建多层次教师荣誉体系,如年度教学奖、课程创新奖、科研突破奖与育人典范奖,结合校内展示、专题宣传和成就典礼,增强可见性与认同感。福利层面可搭建积分制支持系统,依据教务贡献、志愿服务、竞赛指导等活动每学期累积积分,兑换健康服务、研修假期与生活便利,提升获得感与持续投入动力。建议设立“教师激励反馈组”,每学期开展满意度调研与激励机制协商,动态回应反馈,优化机制执行,构建教师与制度的正向协同关系,增强组织凝聚力。例如:某民办高校设立教学荣誉奖与教师服务积分制度,鼓励教师参与课程改革、教研组活动和学生指导。积分累计可兑换校内福利或培训机会,该机制使部分原打算离职的青年教师选择留下,继续参与专业教学团队建设。

## 2.3 建设组织支持与文化协同机制

教师关系的稳定不仅依赖制度保障和经济回报,更根植于组织文化所营造的认同感与归属感。民办高校应构建集服务、交流、成长、共享于一体的支持型组织生态<sup>[3]</sup>。设立“教师发展支持中心”作为全周期服务平台,统筹入职引导、教学诊断、课程协同、科研孵化与资源整合等职能,为不同阶段教师提供持续支撑。新入职教师在首学期安排不少于3次教学观摩与反馈会,每月组织小组反思,配套导师跟进其适应与融入过程。中层教师可主导或参与“主题教研组”,围

绕课程思政、案例教学、混合式教学等方向开展攻关,每学期举行2—3次成果交流,推动资源共享与团队协同。学校可设立“制度参与平台”,每季度发布政策征询问卷,组织政策协同座谈,鼓励教师就课程标准、考核机制等表达意见,实现“自下而上”的制度反馈通道。文化建设方面,可依托校庆、教师节、年度总结等节点,组织“成长故事征集”“卓越教师访谈”“岗位荣誉发布”等活动,增强价值共识。通过高频支持服务与常态文化互动,营造亲和力强、参与度高、认同感深的氛围,为教师提供情感支撑与心理安全,缓解职业倦怠与跳槽意向。例如:某高校新设“教师支持办公室”,为不同阶段教师提供教学辅导、课程资源协同与心理疏导,并组织文化融入活动。教师通过集体备课与主题交流,逐步建立信任感,归属感显著提升。

## 3. 民办高校教师跨文化能力培育策略

### 3.1 构建跨文化能力素养体系

为提升教师在国际化教学环境中的胜任力,亟需建立科学的跨文化能力素养框架<sup>[4]</sup>。能力结构可划分为“认知—理解—实践”三个层级,涵盖国际教育理念掌握、多元文化课堂判断、文化差异应对敏感性、外语沟通适配力、本土—国际内容转换能力,以及国际学生心理状态理解与管理六大核心维度。依据教师职能与任务密度,可设定“基础适应型、交互参与型、国际主导型”三类能力等级,对应一般课程教师、协同授课教师与中外合作项目负责人等角色。学校应在招聘、教学任务指派、晋升考核中同步嵌入“跨文化能力评估表”,采用课堂观察、访谈记录与案例复盘等方式结合判断性指标综合评价,建议每学期开展一次能力审查,纳入教师发展档案。为增强教师对能力结构的理解与应用,应将体系内容嵌入教师手册、教学大纲与培训指南,并在年度培训中设专题解读环节,形成全员共识与实践导向。通过标准先行、评价嵌入与分级分类机制,逐步实现跨文化能力从隐性素质向显性胜任力的转化。例如:在某东部民办高校教师聘任中,增设“国际课程教学胜任力”评估维度,通过教学观摩、课程材料提交与现场答辩综合判定教师的跨文化理解与教学能力等级,结果促使部分青年教师主动参与国际教学能力培训并调整教学内容设计策略。

### 3.2 完善跨文化能力提升路径

跨文化能力建设的核心在于路径系统的科学性与操作性。民办高校可依据教师发展阶段与角色功能,设计分层分

类的递进式成长路径<sup>[5]</sup>。初级阶段面向全体专任教师,设置教学策略适配、文化差异识别、沟通障碍调适、国际案例运用等模块,建议每学年完成不少于12学时系统学习,参与记录纳入岗位考核材料。进阶阶段聚焦教学实战与项目融合,将表现优良教师纳入国际课程共建、线上协同教学、小语种授课设计等任务,每学期开展不低于两轮实践评估,由国际合作处与教务处联合组织专家反馈、案例复盘与策略建议制定,实现理论到实践的迁移。高阶阶段则围绕深度沉浸与文化场域重构,组织骨干教师参与国际联合教研、课程等效开发、短期访学等实地项目,建议交流周期为连续不少于四周。为保障各阶段路径闭环,应建立“教师国际能力成长档案”,记录培训频次、项目实绩、评估反馈与目标达成度,并每年开展一次目标回顾会议。通过路径清晰、任务匹配、反馈闭环机制,推动能力提升向可持续、可量化、可追踪方向迈进。例如:某高校在课程国际化改革中,组织部分骨干教师参与与海外高校共建的线上协同教学项目,期间教师需参与教学设计研讨、开展双语授课并进行课程反思记录。项目结束后,该教师主动申请境外访学并完成多门国际课程的本地重构。

### 3.3 建设组织支持平台与制度保障机制

教师跨文化能力建设离不开组织层面的结构性支撑。高校可通过平台建构、资源整合与制度引导协同发力,形成具备延续性与嵌入性的支持系统。在组织建制方面,建议设立“国际教学与发展支持中心”,统一整合课程指导、资源匹配、语言支持与文化辅导等职能,内部设教研共建组、技术服务组与文化引导组,分别对应课程协作、工具培训与情境调适环节。资源配置上,可建设数字教学案例库、文化误解处理素材库、课堂观察录像与双语教学指引,平台每学期更新一次,教师可结合教学任务进行个性化检索与场景复用。学校每学期应组织一次平台使用分享会,促进数据反馈与实践反哺。在制度层面,应将跨文化能力建设纳入中长期教师发展规划与教学质量评估体系,明确跨文化课时纳入工

作量,项目授课教师可优先推荐研修通道、享受资源倾斜与岗位申报优待。推动人事处、教务处与国际处组成“跨文化教学联动协调组”,每年协同修订支持方案,动态调整制度与能力建设计划,确保机制在设计、资源、激励三方面闭环,构建可持续的国际胜任力支撑环境。例如:某地一所民办高校设立“国际教学支持中心”,为开展英语授课或中外合作课程的教师提供教案协同平台、文化差异处理手册与在线辅导资源包。教师在实际教学中遇到文化冲突问题,可通过中心即时咨询,获取情境应对建议与教学方案调整策略。

### 总结:

在民办高校国际化进程加快背景下,师资管理面临结构不稳与国际胜任力不足的双重挑战。本文聚焦“留人”与“育人”两个关键议题,构建涵盖岗位制度、激励机制、组织支持与跨文化能力建设的策略体系。研究指出教师流失的制度根源,提出分类岗位设计与多维激励结合的留任路径,并构建跨文化能力的结构框架与成长机制。成果对高校提升师资质量与国际适应力具有现实指导意义。未来可结合区域差异与学科特征,开展实证研究与模型验证,推动策略落地与持续优化。

### 参考文献:

- [1] 张玮琦. 地方民办高校教师流失问题研究 [D]. 山西财经大学, 2023.
- [2] 陈海静. 民办高校教师流失问题研究 [J]. 市场周刊, 2022, 35(07): 46-49.
- [3] 陈妙娜. 民办高校师资流失问题成因与应对策略 [J]. 教育教学论坛, 2020, (46): 1-2.
- [4] 兰楠. 陕西省民办高校教师流失问题及对策研究 [D]. 长安大学, 2020.
- [5] 宋秋实, 刘博. 民办高校师资流失问题研究 [J]. 国际公关, 2020, (03): 150-152.

作者简介: 张颖, 1996年2月, 女, 汉族, 吉林省白山市, 硕士, 助教, 研究方向: 高等教育管理 教育国际化