

# 基于 SECI 模型的民办高校银龄教师资源开发与代际融合研究

李兰\* 刘珍

(重庆城市科技学院, 重庆 永川 402167)

**摘要:** 当前民办高校面临师资队伍结构性短缺、教育经验传承断层及代际文化协同不足等挑战, 随着我国人口老龄化进程加速, 2023 年国家出台的《国家银龄教师行动计划》为民办高校破解师资困境提供新路径, 但当前银龄教师知识资源开发效率与代际融合深度不足, 制约民办高校可持续发展。本文以知识创造理论中的 SECI 模型为核心框架, 诊断银龄教师知识转化各环节阻滞因素, 提出整合性优化策略。本研究旨在破解民办高校师资结构性矛盾, 有效激活银龄教师隐性知识资本, 促进代际间知识共享, 为老龄化背景下民办高等教育的人力资源管理提供理论参考与实践范式。

**关键词:** SECI 模型; 民办高校; 银龄教师; 资源开发; 代际融合

## 一、引言

随着高等教育规模持续扩张, 民办高校已成为我国高等教育体系的重要组成部分。当前, 民办高校师资队伍呈现“中间小、两头大”的年龄结构特征, 新入职青年教师与公办高校退休返聘的银龄教师占比居高不下, 普遍存在银龄教师角色转变不充分、青年教师实践经验匮乏等突出问题。为破解这一困境, 国家相继出台《国家银龄教师行动计划》《高校银龄教师支援西部计划》等政策, 将银龄教师资源开发作为应对人口老龄化与教育资源短缺的重要抓手, 鼓励退休教师投身民办高校发挥余热。但实践中, 银龄教师资源开发仍面临三重突出矛盾: 其一, 银龄教师积淀的教学经验、行业资源多以隐性形式存在, 转化传递效率低下; 其二, 青年教师的数字技能优势与银龄教师的实践经验禀赋未能形成协同合力, 代际互补效应不足; 其三, 政策导向明确但落地机制缺失, 多数民办高校未建立针对性管理服务体系, 导致银龄教师“引得来、用不好、留不住”。鉴于此, 本文结合民办高校市场化运作、应用型导向、体制灵活的独特属性, 创新性地将 SECI 模型与民办高校师资结构相结合, 通过剖析银龄教师行业经验与青年教师数字技能的双向转化机制, 细化知识创造四阶段实践路径, 既能丰富民办教育管理 with 老年人力资源开发的交叉学科研究, 又能助力民办高校激活银龄教师隐性知识, 有效缓解师资经验短缺难题, 为师资队伍建设提供实践支撑。

## 二、理论基础与分析框架

### 1、民办高校银龄教师的特征

民办高校银龄教师是指退休后通过返聘、兼职等柔性方式服务于民办高等教育机构的教师群体, 年龄通常在 60-75 岁, 兼具学术积淀与行业实践经验双重特征。其群体成员主要来自公办高校退休教师、企业高管、技术骨干等。在工科、经管、艺术等应用型学科中, 其携带的产业一线案例、项目资源和职业素养成为民办高校对接市场需求的稀缺资源。

银龄教师是应对老龄化与教育资源短缺的重要举措, 通过《银龄讲学计划》、《国家银龄教

**基金项目:** 中国民办教育协会 2025 年度规划课题《基于 SECI 模型的民办高校银龄教师资源开发与代际融合路径研究》(编号: CANQN250437)

**作者简介:** 李兰 (1986-), 女, 硕士研究生, 研究方向为高等教育改革。

刘珍 (1985-), 女, 硕士研究生, 研究方向为企业管。

**通讯作者:** 李兰

师行动计划》构建政策框架，聚焦公办高校与基础教育的同时，逐步向民办教育延伸，这些政策为银龄教师的角色定位与聘用机制提供了实践范本。然而，民办高校银龄教师的关注仍停留在师资缺口填补的表层维度，重招聘、轻管理的粗放模式导致资源浪费与知识传递低效率低，高校往往将银龄教师视为短期教学劳动力，忽视其行业经验的系统性转化。青年教师仅能通过零散的课堂观摩获取碎片化经验，无法将银龄教师的实战经验转化为可操作的教学技能，缺乏跨聘期的知识管理平台，使得银龄教师在任期内积累的教学案例、企业合作资源随其离职而流失，无法形成可持续的知识资产。

## 2、SECI 知识转化模型的基本观点与适用性

SECI 模型由 Nonaka1994 年提出，核心是揭示知识在社会互动与情境中动态创造、转化的规律，其基本观点可概括为：以知识创造的社会性与情境性为前提，将知识分为个人化、难言说的隐性知识与可编码、易传播的显性知识；通过社会化、外显化、组合化、内隐化四阶段螺旋上升，实现知识迭代。该模型适用性广泛，最初用于企业知识管理，后拓展至教育、人力资源等领域。

SECI 模型的核心逻辑是隐性知识与显性知识的循环转化，这与民办高校银龄教师资源开发的核心需求高度契合。在民办高校师资代际融合场景中，该模型的针对性尤为显著：银龄教师的核心价值集中于其积累的隐性知识，涵盖教学经验、行业资源与育人理念，而代际融合的本质，正是银龄教师的隐性知识向青年教师传递，并与青年教师所掌握的数字技能、前沿教育理论等显性知识深度融合的过程。模型的四阶段转化机制能够精准匹配二者的双向知识转化需求；同时，该模型可推动银龄教师的隐性知识转化为系统化的教学资源，直接支撑民办高校应用型人才培养目标的实现；此外，其还能有效破解民办高校“银龄教师经验难留存、青年教师实践能力弱”的师资痛点。为增强研究的实践指向性，本文结合民办高校的运营特点与发展需求，进一步细化 SECI 模型各阶段的核心内涵、实践重点及代际融合目标，构建起 SECI 模型在民办高校银龄教师知识转化中的实践框架（见表 1），细化各阶段的核心内涵、实践重点与代际融合目标。

表1：SECI模型在民办高校银龄教师知识转化中的实践框架

知识转化阶段	核心内涵	民办高校实践重点	代际融合目标
社会化	隐性知识共享	搭建共享情境，促进银龄与青年教师经验交流	建立代际信任，形成情感共鸣
外显化	隐性知识显性化	开发结构化工具，将经验转化为标准化资源	消除知识壁垒，提升传递效率
组合化	显性知识系统化	整合跨代知识，创新课程、科研资源	形成优势互补，推动协同创新
内隐化	显性知识实践化	推动实践应用，将新知识内化为能力	实现代际共成长，构建学习型组织

## 三、民办高校银龄教师资源开发现状与问题诊断

三所案例高校均为全日制本科民办高校，办学规模在1.2-3.8万人之间，以应用型专业为主，涵盖经管、工科、教育等领域，银龄教师主要分布在教学一线与科研指导岗位。具体情况见表2。

表2：银龄教师项目基本情况

（注：数据来源于2025年9-10月对三所高校的实地调研与访谈记录）

案例高校	银龄教师人数	来源渠道	核心任务
A	23人	退休高校教师、企业高管	课程教学、青年教师导师
B	18人	本省高校退休教师	课程教学、教学质量督导
C	32人	对口支援高校推荐	专业建设、科研项目指导

### 1、共享情境缺失引发代际信任不足

社会化阶段的核心是通过面对面交流传递隐性知识，需依托非正式互动情境。案例高校中 A 校表现相对较好，依托教学沙龙等活动每月组织 2-3 次非正式交流，银龄教师与青年教师结对率达 80%；但 B 校与 C 校以正式会议为主，互动频率每月仅 1 次，结对率不足 50%。三所高校的银龄教师多为兼职，与青年教师工作时间难以匹配，且未设置专门交流空间，双方缺乏偶遇互动机会。

加之银龄教师习惯传统教学方式，青年教师更依赖数字工具，易形成话语壁垒，进一步影响代际信任建立。

## 2、工具缺失造成经验难以标准化

外显化阶段需通过结构化工具将隐性知识转化为教案、案例、规范等显性资源，三所高校均存在明显不足。A校仅1名银龄教师编写了校本教材，其余多以口头传授为主；B校虽组织银龄教师开展3次教学经验讲座，但未形成文字材料；C校因资源有限，未开展任何外显化活动。加之民办高校未将外显化成果纳入评价体系，银龄教师缺乏参与动力，导致外显化工作效率低、成果质量差。

## 3、协同机制缺失阻碍跨代知识整合

组合化阶段需整合银龄教师的显性知识与青年教师的数字技能、前沿理论，形成新型资源。三所高校中仅A校开展2项跨代协同项目，包括课程思政案例开发、应用型科研课题；B校与C校未开展任何协同项目，知识仍处于碎片化状态。银龄教师更关注教学质量，青年教师更侧重科研成果，协同目标难以统一，且跨代项目的负责人、分工与利益分配未明确，易出现推诿扯皮，部分高校还因缺乏科研经费或跨部门协调机制，难以支撑协同项目有效开展。

## 4、实践不足导致知识难以转化为能力

内隐化阶段的核心是通过实践应用，将整合后的显性知识转化为教学技巧、科研思维等隐性能力。三所高校均以银龄教师督课、组织青年教师观摩银龄教师课堂为主要实践形式，但普遍缺乏后续实践反馈环节。其中B校与C校明确要求银龄教师承担督课职责，定期开设示范课堂供青年教师观摩学习，但民办高校的评价导向更侧重教学任务完成率，未将内隐化效果纳入考核体系。同时各校均未建立银龄教师对青年教师的常态化指导机制，叠加青年教师教学任务繁重，难以投入充足时间消化吸收所学知识，导致内隐化相关措施仅停留在表面形式，未能实现知识向实际能力的有效转化，最终出现学用脱节的问题。

## 四、基于 SECI 模型的资源开发与代际融合协同路径

SECI 模型所呈现的“隐性知识共享—隐性知识显性化—显性知识系统化—显性知识实践化”循环进阶过程，与民办高校银龄教师代际知识转化的核心需求具有内在一致性。民办高校机制灵活、市场导向鲜明且重应用轻理论的办学特质，为模型的落地应用提供了适宜环境，又能紧扣应用型人才培养目标优化转化路径。

### 1、社会化阶段：搭建共育场域，促进隐性知识共情传递

社会化阶段的核心是隐性知识的非正式共享，适配民办高校组织机制灵活的特点。针对应用型教学中实践经验传递的特殊性，设立“银龄&青师共育工作坊”，打破正式会议的交流局限，为两代教师创造自由讨论、经验碰撞的非正式互动场域。安排青年教师全程跟随银龄教师完成一门应用型课程的教学全流程，现场观摩银龄教师的教学组织逻辑、实训指导技巧、师生互动策略及突发问题处理经验。这种沉浸式参与无需复杂理论讲解，便能实现教学理念、育人风格与行业洞察的潜移默化传承，契合民办高校重实践、轻说教的人才培养导向。

### 2、外显化阶段：数字赋能转化，推动隐性知识标准输出

外显化阶段聚焦隐性知识的显性化，针对民办高校应用型学科重实操、需落地的需求，解决银龄教师经验难以复制的现实问题。依托民办高校市场化的数字资源配置优势，搭建“银龄经验素材库”数字平台，重点归集银龄教师在课程设置、产教融合对接、实践教学评估等核心领域的独到经验。设计适配应用型学科的模板化工具，将银龄教师的口头经验、实操技巧转化为《应用型教学案例》《实训项目指导手册》等可直接应用的资料。这种转化路径避开纯理论提炼，突出实践应用价值，既符合民办高校高效办学的需求，又推动银龄教师隐性知识的标准化、体系化输出。

### 3、组合化阶段：组建项目团队，实现显性知识系统整合

组合化阶段强调显性知识的系统化重构，与民办高校市场导向下的项目制运作模式具有内在

契合性。针对应用型学科校企合作紧密、注重实践成果产出的特点，引导两代教师组建“项目型协同团队”，围绕校企合作科研课题、特色专业申报、应用型课程开发等实际项目开展协作。银龄教师凭借行业资源积累与实践逻辑框架，为项目提供方向指引与资源支撑；青年教师发挥数字技能与前沿理论优势，负责项目的技术实现、数据处理与成果呈现。通过人才培养方案优化、课程内容升级、应用型教材共编等具体成果，实现两代教师显性知识的优势互补与系统整合，既满足民办高校服务区域产业的办学定位，又提升知识转化的实际应用价值。

#### 4、内隐化阶段：构建反馈闭环，推动显性知识实践落地

内隐化阶段的关键是显性知识向实践能力的转化，回应民办高校侧重任务完成而相对忽视过程提升的现实情况，构建双向赋能的实践闭环。建立“银龄评教-青师改进”的反馈机制，定期由银龄教师针对青年教师的教学实践表现，出具聚焦应用型教学痛点的评价意见，共同制定“教学改进任务清单”。青年教师结合清单在实训课堂、校企合作项目中开展二次实践，实现知识向教学能力、科研能力的深度转化。同时依托民办高校灵活的培训机制，组织银龄教师参与数字教学平台使用、新型教学工具应用等专项培训，弥补数字技能短板。这种双向赋能路径既推动青年教师经验化成长，又实现银龄教师知识的现代化更新，最终形成代际互补、共生发展的师资合作生态，适配民办高校可持续发展的核心需求。

#### 五、结语

薪火相传，智润杏坛。在人口老龄化持续深化与高等教育高质量发展的历史性交汇点，民办高校银龄教师代际知识转化既是积极老龄化战略的教育实践，也是民办高校破解师资困境、强化应用型人才培养的创新路径。本文借助 SECI 模型分析框架，揭示了银龄教师隐性知识与青年教师显性知识的转化逻辑，构建了适配民办高校机制灵活、应用导向特点的四阶段实践路径，其核心创新在于突破传统“单向经验传递”的局限，实现了银龄教师经验价值与青年教师创新活力的双向赋能。归根结底，推动民办高校银龄教师代际知识转化走深走实的关键，在于超越“银龄教师仅为师资补充”的认知局限，深刻把握代际知识互补的本质价值。民办高校的市场导向与灵活机制，不应成为重应用轻传承的借口，而应转化为搭建代际协作平台、优化知识转化生态的独特优势。老龄化是社会发展的必然趋势，教师职业的专业性与经验性特质，决定了银龄教师的知识价值不应随退休而终止。我们应当从全生命周期视角重新审视教师资源的开发与利用，将代际知识转化纳入高校师资队伍建设的长效规划。唯有如此，才能在银龄教师的经验传承与青年教师的创新实践中，构建起代际共生、协同发展的师资生态，既激活老年人力资源的教育价值，又夯实民办高校应用型人才培养的师资基础，最终为教育强国建设、学习型社会构建注入可持续的代际动能。

#### 参考文献：

- [1]白雪源,张伶俐,刘禹希.银龄教师政策的优化路径研究[J].中国高等教育,2024,(20):60-64.
- [2]杨小丽,杜学元.“银龄计划”背景下退休教师人力资源的开发[J].教育学术月刊,2023,(10):43-50.
- [3]任方芳,张聪.多重制度逻辑视域下的银龄教师行动审思[J].现代远程教育研究,2025(05):21-29.
- [4]张伟远,陈东英,王海洋,等.高校教师参与银龄行动计划的意愿及影响因素研究[J].中国职业技术教育,2025(06):88-94.
- [5]张聪.银龄教师何以赋能西部高校——高校银龄教师资源嵌入的类型、困境及其破解[J].东北师大学报(哲学社会科学版),2025(06):107-113.
- [6]张聪.接续抑或再构：后专业发展期高校银龄教师身份的复调性审思[J].重庆高教研究,2025(12):1-12.
- [7]周海涛,朱元嘉.民办高校高质量发展的转型策略与路径[J].教育与经济,2024(05):15-20+38.
- [8]王颖.基于 SECI 模型的职业院校教师培训模式构建[J].职业技术教育,2024(21):45-49.

## Research on Resource Development and Intergenerational Integration of Silver-haired Teachers in Private Universities Based on the SECI Model

LI Lan\*, LIU Zhen

*(Chongqing Metropolitan College of Science and Technology, Yongchuan, Chongqing 402167, China)*

**Abstract:** At present, private universities are facing challenges such as structural shortage of faculty, interruption in the inheritance of educational experience, and insufficient intergenerational cultural coordination. With the accelerating process of population aging in China, the National Silver-haired Teachers Action Plan issued by the state provides a new path for private universities to address the faculty dilemma. However, the current low efficiency in the development of silver-haired teachers' knowledge resources and insufficient depth of intergenerational integration restrict the sustainable development of private universities. Taking the SECI model in knowledge creation theory as the core framework, this paper identifies the impeding factors in each link of silver-haired teachers' knowledge conversion and proposes integrated optimization strategies. This study aims to resolve the structural contradiction of faculty in private universities, effectively activate the tacit knowledge capital of silver-haired teachers, promote intergenerational knowledge sharing, and provide theoretical reference and practical paradigm for human resource management in private higher education under the background of aging.

**Keywords:** SECI model; Private universities; Silver-Haired teachers; Resource development; Intergenerational integration