

湖北省属公立高校教师管理策略研究

——基于心理契约视角

张海涛

(湖北第二师范学院, 湖北 武汉 430205)

【摘要】大部分心理契约研究关注于企业,而对高校教师的心理契约研究较少。本文以湖北省属公立高校教师为研究对象,从心理契约的视角分析了省属高校教师管理存在的问题,并提出了相对应的管理策略。

【关键词】心理契约;企业;高校;策略

一、引言

由于经济全球化,全球竞争不断加剧,企业裁员成为一种普遍现象。从表面上看可能是双方履行合同出现了问题,但从“心理契约”的视角而言,它认为在一个组织中实际上存在着两种契约关系:一种是正式的、形成文字的经济性契约,另一种是非正式的、未写成文字的心理性契约。人们离职等更有可能是心理契约遭到了违背,尽管人们往往注重外显的经济契约,但是由于对双方雇佣关系的巨大影响,心理契约作为内隐契约也越来越受到研究者的注意。

从现有心理契约研究来看,大部分理论和实证研究关注于企业,而对于高校关注较少。鉴于当前公立高校也必须面向市场,参与市场竞争,但是传统的管理体制无视教师的心理需求,没有把教师的个人发展目标与学校的总体发展目标有机地统一起来,导致学校管理效率低下,凝聚力降低,教师流动率较高。面对高校教师的流动性大问题,许多高校对人力资源管理强调合同约束,试图以通过签订一个经济上的纸质契约限制教师的行为,使其离职时支付较高的违约成本,如进入时至少要签署5年以上的服务合同,出国培训要签6年以上的服务合同,诸如此类。而这种以“卡”为主要手段的经济性契约只能在一定程度上起作用。我们将心理契约这一概念引入到高校这一组织,通过对公立高校与本校教师之间心理契约的研究,探索他们之间心理契约内容的异同之处以及心理契约与学校管理水平高低这两者之间的关联性,以期引起高校管理者对教师心理契约问题的重视,并推动高校管理者通过一定的管理举措,促进学校与教师双方的相互期望向契约化方向发展,将他们纯粹的单向期望转化为双方的心理契约,并利用心理契约弥补单纯通过文本契约来管理教师的不足,进而有效地扭转当前高校教师人才流失严重的局面。

二、心理契约的含义及维度分析

1962年,Levinson等人通过对874名雇员面谈资料的分析,在《组织心理学》中首次明确提出心理契约(psychological contract)的概念:心理契约是在雇佣关系中,组织与员工事先约定好的内隐的各自对双方所怀有的各种期望。他因为首次明确地对心理契约的概念加以界定而被公认为是提出心理契约概念的鼻祖。还有其他学者提出了类似的定义,早期学者们对心理契约定义为个体与组织之间的一系列未书面化的期望或内隐契约等,但是对“谁是主观理解的主体”存在争议,因此对心理契约的概念化和后续研究造成一定的困难,所以到20世纪80年代后期就出现了概念理解的进一步深化,产生了不同的学派。一派以美国学者Rousseau, Robinson, Morrison等人为代表,强调心理契约是雇员个体对双方交换关系中彼此义务的主观理解,被称之为“Rousseau学派”。另外一派以Guest、Herriot等人为代表,强调遵循Argyris等人提出心理契约的原意,将其认

为是组织与个人双方对交换关系中彼此义务的主观理解，可称之为“古典学派”。不过近年来，学者们更偏好于“心理契约”的古典定义。

关于心理契约的维度，MacNeil 是最早二维说提出者，他在1985 年提出契约关系中包括交易型和关系型两种成分。Robinson、Morrison(1997)再次证明“组织责任”和“员工责任”中存在交易因子和关系因子。关于三维学说的也不少，Rousseau, Tijorimala (1996)以美国护士为被试进行了研究，提出了三个维度：交易维度、关系维度和团队成员维度。Porter、Pearce 等(1998)从理念上把公司吸引员工的条件，即公司承诺对员工承担的9 项责任分为“绩效回报”、“职业成长机会”和“对员工承诺”三个维度。Lee, Tinsley C H (1999)进行的一项跨研究中，再次证实了Rousseau 等人提出的交易维度、关系维度和团队成员维度。对心理契约维度的研究主要偏向于二维和三维学说，但也有学者提出不同的看法。

因此可以发现，学者们对心理契约的定义和维度均存在着争议，但是主流的趋势是比较认可心理契约的古典定义以及心理契约的二维或三维模型，本研究也会遵从这样的观点来分析问题。

三、高校教师的心理契约特点

1、高校教师的心理契约相对于纸质契约来说更重要

根据马斯洛的需求层次理论，从最低到金字塔最高层依次为生存需求、安全需求、社会交往需求、社会尊重需求和个人发展需求。由于高校教师学历层次较高，并一直从事教学与科研工作，按照知识员工的定义，高校教师无疑属于知识型员工。因此，高校教师与其他类型的员工相比，他们更注重社会交往、社会尊重和个人发展需求，而且独立性和创新能力强，但忠诚度低，工作过程监督和工作结果度量较为困难。可见，高校教师不仅注重物质激励，更注重精神层面的奖励，即心理契约的履行可能比纸质合同的履行更完整。相对于一份固定的合同契约来说，由于心理契约的动态性特征，高校教师的心理状态会随着外部环境和其他因素的影响而不断发生变化。只有它们达到平衡时，这份心理契约才能得到履行。

2、高校教师更重视高校的关系型心理契约

交易型心理契约指的是包括薪水、福利和工作条件等方面的期望或义务认知，更多关注具体的、短期的和经济型的交互关系，而关系型心理契约指的是强调双方的尊重、忠诚和信任，更加关注长期的、社会情感型的无法用金钱衡量的、抽象的交互关系。对于高校教师来说，他们除了重视交易型心理契约之外，更加关注于关系型心理契约。因为高校教师属于知识员工，只有满足知识型员工高层次的需要，才能使员工感到最大的满足，从而最大限度地调动员工的工作积极性。这说明高校教师希望在得到一定物质报酬的同时，能够有更多的发展机会以利于自身成长和发展。

3、高校教师的心理契约内容更加丰富

由于高校教师不仅关注工资报酬与奖励，除了有保障和稳定的工作等交易型契约和关系型心理契约外，他们渴望能够获得更多培训机会和锻炼机会，提升自身能力，帮助自身成长，并乐于以团队成员身份获得工作上的自主权和成就。因此，除了交易型和关系型心理契约外，发展型心理契约也是高校教师关注的一个新重点。

4、高校教师的心理契约更易受到破坏

由于省属公立高校是事业单位，受计划经济的影响，行政化色彩比较浓厚，行政权力往往凌驾于学术权力之上，行政机构成为学校主导部门，学校内部资源由行政权力决定配置而非学术权力，行政部门决定重要事务。教师和学术在高校内不再占主导地位，从事教学和学术研究工作的教师处于被边缘化的地位，这样的环境更容易导致高校教师的心理契约受到破坏。

四、湖北省属公立高校教师管理存在的问题

1、教师对组织文化和价值观的认同度不够

由于湖北省属高校相对于部属院校规模不大，建成时间不长，还没有形成很浓郁和有特点的高校文化。加上近几年来省属高校不断引进年青教师，大部分是国内985或211高校的博士和博士后，属于80后人员，在省属高校教师中占到了绝大多数。他们自我中心意识强，接受新事物快，有一定社会责任感，但是普遍心理承受能力不强。而高校文化和价值观是在原有老一辈教师几十年任教的过程中形成起来的，与新生代教师的价值观和理念存在一定冲突，加上年青教师自我意识较强，因此容易造成年青教师对学校组织文化和价值观认同度不够。

2、教师对组织拥护度不高，缺乏向心力

由于1999年高校扩招，学生人数不断增加，导致很多高校为达到1:18的师生比，不断引进高校教师，在这过程中为达到教育部的迎评标准而把关不严，盲目引进，致使引进的教师素质参差不齐。再加上高校的一些贪污受贿事件已经严重影响了教师在人民心目中的地位，教师作为“人类灵魂的工程师”的光环正逐渐被褪下，教师的地位不再像以前那么崇高。同时，由于公立省属高校没有国家拨款，仅有地方财政支持，财政经费有限。省属高校仅靠财政拨款生存肯定是不行的，还需要高校自筹经费，但限于国家有关政策，资金来源有限。因此，省属高校教师相对于部属院校和企业来说，薪酬不具有竞争力。特别是年青老师刚进高校，职称很低，待遇不高，高校教师特别是青年教师对学校拥护度不高，向心力不强，容易造成省属高校组织缺乏凝聚力。

3、教师心理状态不稳定，士气不高

由于现在国内985或211高校引进的教师普遍都是海归留学生，而省属高校名气和师资都比较薄弱，只有引进国内高校毕业的博士或博士后。他们进来后的福利待遇比海归博士相差很多，又急需买房结婚，再加上占省属高校教师主体的青年教师心理抗压能力普遍不强，导致省属高校的年青教师心理波动较大，有可能不能安心呆在高校做科研与教学甚至会离职，这对省属高校的发展将产生不利影响，比如湖北省属公立高校很多是学院，如果不尽快开展研究生教育，升级成为大学，那么鉴于高校生源不断减少的影响，必然要淘汰一批办学能力不高的高校，而这其中的关键是要增强高校师资力量。而作为高校教师一部分的中老年教师，在高校已经工作几十年，对学校和本职工作都具有一定的感情，但是他们也要面临的现实是：由于省属高校扩招，校园需要扩建，在财政拨款有限的情况下，不断找银行贷款，导致每年需要偿还的银行贷款和利息已经成为省属高校的很重负担，给省属高校带来很大财务风险。由于还贷款和利息需要很多资金，致使高校教师的工资不能按时发放，福利待遇比以前差很多，甚至有时候基本生活都不能得到保障。根据马斯洛的需求层次理论，人有一个需求满足的渐进过程：从最低的生存需求到最高的个人发展需求，如果高校教师的最基本需求都得不到保障的话，那么作为“人类灵魂的工程师”的教师怎么可能时间和精力去教育学生。因此，省属高校目前存在着部分教师心理状态不佳、士气不高等问题。

五、湖北省属公立高校教师的管理策略

1、加强培养教师对高校文化和价值观的认同感

高校教师尤其是青年教师在对学校文化精神和氛围不是太了解的情况下，高校应该主动创造条件，定期积极开展多形式的讲座，请学校老一辈的教师讲述学校艰辛的发展历史；不定期举办高校发展历史的图片和实物展，宣传学校独有的文化精髓和奋发向上的精神，用情和景去打动和吸引年青教师对学校文化和价值观的认可，真正融合到学校氛围当中来。

2、采取多种渠道改善教师福利待遇，增强学校吸引力

由于湖北省属高校的特殊情况，待遇整体不高，尤其是对青年教师而言，工资福利更是他们关注的重点。而从另外一方面来说，他们又是高校未来发展的希望。因此，学校要从各个方面提升学校教师待遇，比如从教学上来讲，适当增加课酬，吸引教师们多上课；从科研上来讲，要创造良好的科研氛围，鼓励教师们多搞科研，多申报课题，对于科研突出的教师予以一定奖励，对课题经费资助予以同等比例配套。另外，学校也可以从自身出发，多渠道创收。鉴于省属院校比部属院校有更多自主权和灵活度，可以与企业联合办学，针对企业实际为企业培养相关人才；为企业提供冠名权，鼓励学校二级学院开展职业资格教育和成人教育，开办校办企业，从多渠道创造收益，填补高校财政拨款的不足，为高校教师提供良好的薪酬待遇而努力。

3、重点加强对高校青年教师心理承受能力的培养

由于现在市场竞争比较激烈，高校也不能避免，每年高考人数持续下降，这对名气和规模都不如部属院校的省属高校产生了严重影响。上课量减少，科研又拼不过部属高校，工资待遇下降，对在部属院校工作的教师产生了很大的心理压力，高校教师尤其是年青教师们普遍心理承受能力不强，因此急需心理辅导。而现在高校普遍对学生的心理状况比较担忧，下力气对学生进行心理辅导，反而忽视了对教师们的心理辅导。由于教师们平时的言行举止会对学生产生影响，因此如果教师们的心理存在问题，也会对学生们的心理产生影响，鉴于此，学校也需要下力气对高校教师进行心理培训，如开展心理讲座，经常与年青教师沟通和谈心，关心他们的工作和生活情况，鼓励他们积极上进等，从多渠道提升青年教师的心理承受能力水平。

六、结论

湖北省属公立高校众多，学生人数也较多。很多对省属高校教师的研究多从客观方面分析，如从劳动合同和管理制度等方面找问题并提出对高校教师管理的有效策略，往往忽视了从心理视角对高校教师的管理。因此，本文借鉴心理契约这个名词，从心理契约的视角分析了湖北省属高校教师管理存在的问题，并提出了一些相应的解决办法，以供有关学者和专家参考。

（注：本文为湖北省教育厅人文社会科学研究项目（2011jytq026）、湖北第二师范学院校管课题项目（2010C002）。）

【参考文献】

[1] Herriot P, Manning W E G. and Kidd J. The content of the psychological contract[J].British Journal of Management, 1997, 8 (2) .

[2] 刘群慧：民营企业知识员工流失的心理契约分析及管理策略[J]. 现代管理科学，2007（5）.

[3] 汤岳利、刘群慧：民营企业知识型员工流失的心理契约分析[J]. 商业时代，2007（36）.

[4] 张燕镜：师范教育学[M]. 福州：福建教育出版社，1995.

[5] 钟祖荣：现代教师学导论[M]. 北京：中央广播电视大学出版社，2001.