

# 心理契约视角下高校兼职教师队伍建设

杨 岭

(集美大学教师教育学院, 福建 厦门 361021)

**[摘要]** 兼职教师是高校教师队伍中一支不可或缺的力量。心理契约视角下高校兼职教师队伍普遍存在着兼职教师来源复杂, 结构不合理, 组织依赖性低; 兼职教师责任感和教学能力有待加强, 缺乏对组织的情感投入; 评价考评机制不健全, 工作积极性难以充分调动; 缺乏行政制约力量, 互动不良、流动性高。基于心理契约推进高校兼职教师队伍建设的对策有: 优化柔性化的兼职教师结构, 构建团队成员型组织; 规范明确有效的遴选聘用程序, 构建雇佣双方心理承诺; 完善公平合理的考核激励机制, 增强对组织的忠诚度; 营造人文关怀的聘任环境, 提高工作满意度。

**[关键词]** 心理契约; 高校; 兼职教师; 教师队伍建设

**[中图分类号]** G 650

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1671-6493 (2019) 04-0012-05

心理契约的概念最早由美国著名行为学家克瑞斯阿吉里斯提出, 他将雇主与员工之间的不成文约定称为心理工作契约。之后许多研究者更进一步将心理契约定义为组织或雇主和员工之间存在的相互默契及期望, 与二者互相遵从的非正式、内隐性的协议规范。所以心理契约是组织与员工所构成主观认定的责任与义务关系, 与组织以及人员的行为、情感态度有关<sup>[1]</sup>。契约关系是组织环境中一种普遍存在的社会现象, 它透过对相互责任的界定把个体与组织有机地结合起来, 对双方的行为进行规定和约束。在员工与组织的相互关系中, 除了书面契约规定的内容外, 员工与雇主间存在一种微妙的相依关系。两者之间即形成非文字化的心理契约<sup>[2]</sup>。

建设一批具有双师结构的专业教学团队, 是高等学校教师队伍建设的一个重要目标。高等学校兼职教师队伍作为专业教学团队的重要组成部分, 在改善师资结构、加强实践教学环节、提高教学质量、促进产学研结合等方面有着不可替代的作用<sup>[3]</sup>, 高等学校只有认识到兼职教师管理的必要性和重要性, 基于心理契约的视角, 采取有效措施加强高等学校兼职教师管理, 改进兼职教师队伍现存的问题, 才能建立一支合格的兼职教师队伍, 从

而推动高等学校教师队伍的建设。

## 一 心理契约视角下高校兼职教师队伍现存的问题

“兼职教师 (part-time faculty)”是相对于“专职教师 (full-time faculty)”而言的, 指的是“在高校里从事兼职教学或学术工作的人员”<sup>[4]</sup>。从机构和个人的角度来看, “兼职教师”到底是什么? 最简单的回答形式他们是兼职者不是全职者。但是, 大学如何使用他们, 或者为了什么目的使用他们, 在不同的机构之间和机构内部都有很大的差异。因而对“兼职教师”在头衔或职位描述上几乎没有一致性。兼职人员可以通过合同期限、工会谈判、单位的参考, 相对于全职人员, 他们的责任不同。兼职教师在学校教育尤其是课程教学中发挥着特别重要的作用。兼职教师将学术和专业知

识带入课堂, 深入了解专业课堂教学技能的实际应用。国外不少大学设置了兼职教师组织。比如, 波士顿大学已与服务员工国际联盟 (服务员工国际联盟, 于2016年6月生效) 签订了一项经批准的协议, 在该协议中, 波士顿大学在马萨诸塞州校区雇用的所有兼职教员在学位授予计划中至少教授一

**[收稿日期]** 2019-01-08

**[基金项目]** 集美大学2019年“课程思政”教育教学改革精品项目“教师职业道德与教育法规”(教程2019年30号文122页)

**[作者简介]** 杨岭(1987—), 女, 福建厦门人, 集美大学教师教育学院讲师, 博士, 硕士生导师, 主要研究方向为教育学原理、高等教育研究。

门学分课程（包括混合课程），并获得报酬。合同中涉及到每门课程或每小时。随着高等教育的发展，建设一支专兼职结合的教师队伍，已经成为高等教育发展的共识，从国际范围看，从企业行业一线聘请能工巧匠作为高等学校兼职教师，已经成为一种潮流。但是，当前由于管理体制不完善，高等学校兼职教师管理存在着诸多问题，这些问题如果得不到有效解决，势必严重阻碍其教师队伍的建设，影响学校的整体管理，甚至对高等教育人才培养产生消极影响。如何加强高等学校兼职教师管理日益成为关系到高等教育人才培养、教育教学改革的关键性因素。

高等学校聘请兼职教师有利于加强校企结合，拓宽大学生就业渠道。此外，聘请兼职教师有利于降低教育成本，提高学校办学效益。同时，可以优化教师结构，提高高等学校教育教学质量。心理契约视角下高等学校兼职教师管理存在诸多问题，突出表现在以下几个方面：

（一）兼职教师来源复杂，结构不合理，组织依赖性低

兼职教师是中国高等学校“双师型”师资的重要来源之一。随着高等教育的迅速发展，高等学校师资力量不足的问题日益凸显，缺乏高水平的教师和高质量的教师队伍成为高等学校发展的瓶颈。优秀教师就是学校的脊梁。要实现教育资源的优化，就首先要实现教师队伍的优化。当前，高等学校普遍存在的问题是，兼职教师来源复杂，结构不合理。许多学校还没有形成兼职教师聘用的开放型制度。兼职教师的来源既有行业、企业一线的人员，又有高等学校的在读研究生或者专任教师，或者兄弟院校的教师，以及返聘人员。高等学校真正需要的来源于企业行业一线的高技能人才或者能工巧匠所占的比例非常少。高等学校兼职教师的待遇对企业行业一线的专家来说，缺乏吸引力，难于深入企业聘用到适合的兼职教师。另一方面，校企合作的机制需要进一步完善，高等学校与企业之间的协作不密切，导致兼职教师来源于企业的比例较低，高等学校兼职教师结构不合理，亟待完善，结构的不合理，人员构成的复杂、不稳定，也造成了兼职教师队伍与高等学校关系的疏离，教师对组织依赖性低，难以形成团队凝聚力。

（二）兼职教师责任感和教学能力有待加强，缺乏对组织的情感投入

心理契约有助于降低员工与组织彼此间的不安全顾虑、塑造员工的态度与行为及使员工感受到自己在组织中的地位和影响等。研究发现心理契约是影响员工工作态度的有效中介变项，成就激励会透过心理契约正向影响工作态度；人力资源管理会透过心理契约正向影响工作态度及工作行为；领导—部属交换关系会透过心理契约影响组织公民行为<sup>[1]</sup>。

教学是一份良心活，教师责任心和职业道德同教学能力、教学水平一样重要，教学责任感的高低直接影响到教师教学的积极性的高低，影响到教学效果的好坏。高等学校兼职教师只有具备崇高的职业道德，才能爱岗敬业、为人师表、关爱学生，否则敷衍了事，马虎应付，不愿意投入太多的时间、精力在教学上，教学效果不佳<sup>[5]</sup>。当前，中国不少高等学校兼职教师虽有自身工程实践经验，但是部分兼职教师缺乏教育教学的责任心，备课不认真，敷衍了事，上完课就走，对学生缺乏应有的指导。普遍缺乏教育培训，对大学生的特点了解有限，不少兼职教师的教学能力也有待提高，重视教学任务的完成，而对于教学效果的关注程度不够，对自身的教学也缺乏反思精神，教学能力得不到提高。

（三）兼职教师评价考评机制不健全，工作积极性难以充分调动

当前，高等学校普遍缺乏对兼职教师的健全的考核评价机制，考核评价结果缺少权威性。对兼职教师的教学质量缺乏有效监管。大多数高等学校在对待专任教师和兼职教师的管理上存在着比较大的差别，对兼职教师缺乏培养，在兼职教师的使用中，重使用、轻培训和考核。没有把他们纳入教师队伍建设的范畴中。一些高等学校甚至缺少对兼职教师的考核、评价机制，因而兼职教师在学校的表现，尤其是教学效果难以得到客观、公正、科学的评价。个别高等学校对于兼职教师的学历、职称有一些考量，外加学术成果、教学工作量等存在硬性的指标规定，考核机制的不健全直接影响了他们工作的积极性。当前尤为凸显的问题是，缺乏基于高等教育的特殊性对兼职教师的考评，整个评价体系未能建立，多数兼职教师工作具有临时性，往往其“身份”掩盖了对明确的要求和评判标准<sup>[6]</sup>。另外，对兼职教师失德行为的考核，往往是滞于事后，只能起到亡羊补牢的作用。高等学校对兼职教师的考核应发挥起应有的监督作用，以考

核促进步,以考核促发展,高等学校亟待完善对兼职教师的考评机制。

(四)对兼职教师的管理缺乏行政制约力量,互动不良、流动性高

教师管理在很大程度上受行政力量影响,行政力量像一支无形的手,“操控”着高校教师的行为。目前,相比专任教师,兼职教师在高等学校中的地位较低,有“临时性”特点,缺乏相应的归属感,部分兼职教师就算工作表现出色,也很难享受和专任教师同等的待遇,专任教师的权利被优先考虑。基于这样的现状,高等学校对兼职教师的管理相比专任教师松懈很多,很多时候,大学兼职教师游离于学校管理之外,他们缺乏认同感、归属感和责任感。此外,兼职教师流动性大,大部分兼职教师平常不在学校,对学校的规章制度了解有限,难于对兼职教师发挥行政制约作用,而兼职教师队伍作为高等学校师资队伍的重要组成部分,如果长期游离于学校的行政管理之外,不仅伤害其积极性,不利于兼职教师队伍的稳定,也会对学校教师队伍的长足、健康发展产生不利影响。

## 二、基于心理契约的高校兼职教师队伍建设

心理契约的概念具有几种特性,首先,它隐含个人对于组织的各种期待,同时也包含组织对个人的各种期待;其次,每一个员工与组织都有属于自己独特的心理契约,故组织里每位成员的心理契约内涵是不全然一样的;最后,它具备互惠交换的特质,即它是存在于员工和组织之间相互的一组期望认知,当个人相信对方在未来一定会因其付出的贡献而有所回报时,个人对于双方权利义务交换的主观认知与信念便会形成,而这种对于双方义务的主观认知便是一种隐形的契约,其对行为的影响甚至超越文字雇用契约的力量<sup>[7]</sup>。建设高等学校兼职教师队伍,可以采取以下对策。

(一)优化柔性化的兼职教师结构,构建团队成員型组织

员工与组织之间心理契约是影响工作满足、组织绩效、组织承诺及组织公民行为等行为与态度的重要因素,提供解释个人态度与行为的重要指标,是当代组织行为与人力资源管理不可忽视的重要课题,因此维持组织成员心理契约的满足,将会是组织精进与发展的动力源泉。过去的研究强调组织的

活动与措施可以有效提升心理契约的满足,心理契约的满足与否,依赖个人主观认知,而主观认知又受到人际互动与社会网络的影响<sup>[8]</sup>。

兼职教师结构对学校兼职教师队伍的建设至关重要,结构的优劣直接影响整体效能的发挥。针对当前高等学校普遍存在的兼职教师结构不合理,兼职教师来源于行业、企业一线的能工巧匠比例较低的情况,高等学校要完善对兼职教师的管理,首先要做的是,优化兼职教师的结构,多从行业、企业一线引入能工巧匠,纵观世界高等职业教育发展,美国、德国、澳大利亚等高等教育发展较好的国家,其职业教育兼职教师的比重很多来源于行业、企业,来源于实践一线的专家,具备扎实的职业技能。高等学校的兼职教师应当具备过硬的双师素质,能有效地开展实训教学,真正能够知道大学生技能操作,提高其动手操作能力<sup>[9]</sup>。聘请一大批精通行业、企业的技术骨干以及能工巧匠到学校任課,提高这部分教师的比例,有助于高等学校实践教学的深入开展,提高学生实践能力,进而提高人才培养质量。

(二)规范明确有效的遴选聘用程序,构建雇佣双方心理承诺

高等学校是兼职教师队伍的主要组织者和管理者,其管理理念和管理措施水平的高低直接影响到兼职教师队伍建设的成效。遴选聘用程序对于高等学校兼职教师的管理具有重要的作用,聘任是兼职教师队伍建设的第一关,其质量高低直接影响兼职教师队伍的素质,严把入口关,择优录用是高等学校建设兼职教师队伍的重要环节。

如何在遴选聘用环节,筛选出与组织契合的员工逐渐受到学术界的重视,而员工进入组织后,与组织的价值观是否契合,自身能力能否应付工作上的要求,以及组织所供给的资源或报酬是否符合自己的需求,都会对其工作态度有所影响。遴选聘用环节通过评估个人与组织的契合度,了解彼此的期望程度,为雇佣双方心理承诺的构建和履行奠定基础<sup>[2]</sup>。

高等学校应该加强遴选聘用程序的完善,建立相应的兼职教师聘用程序,明确双方的权力和义务,规定好兼职教师的职责以及待遇等关键事项。此外,保障兼职教师的用人标准,保障好兼职教师队伍的质量,兼职教师聘用标准在美国的社区学院、德国以及澳大利亚的高等职业技术教育学校有



许多成熟的经验值得我们借鉴,只有保障高校兼职教师队伍质量的高标准、严要求,高等学校才能真正建立起一支优秀的兼职教师队伍。此外,高等学校应当建立岗位培训制度。经常举办各种教育活动、课堂教学技能、教育技术等方面的教育培训,提高兼职教师的职业教育理论素养以及教育教学水平,只有这样,才能适应高等职业教育高端技能型人才培养的需要,才能提高高等教育的质量,增强高等学校的核心竞争力。

(三)完善公平合理的考核激励机制,增强对组织的忠诚度

心理契约不仅包含员工以自身努力寄予组织的期望,还包含员工必须承担的义务。这也正是组织对员工能力与潜力的评估标准<sup>[10]</sup>。

建立科学规范的考核评价机制正是稳定教师队伍、提高整体实力的关键。高等学校兼职教师不仅要注重数量的增加,同时要重视兼职教师质量的提高。重视对兼职教师的考核激励,就是重视兼职教师的质量,考核激励机制有助于调动兼职教师的工作积极性,同时,有助于对兼职教师的工作绩效进行考评,对他们的教学能力、责任心等进行监督,规范兼职教师队伍<sup>[11]</sup>。针对当前高等学校对兼职教师的评价主要是看其是否完成了学校分配的教学任务,而较少考虑兼职教师的教学效果、价值观、师德、育人的责任心情况,要注重加强对兼职教师的考核,对于考核不合格的兼职教师,停止聘用,及时淘汰不合格兼职教师。对于考核优秀的兼职教师,应该提高其报酬或者对其进行其他的奖励,调动他们的积极性。可以择优选择兼职时间较长、教学效果较好的兼职教师给予适当的经济补助,提高兼职教师的社会地位以及认可度,进一步吸引来自行业、企业一线的优秀人才投入到高等教育中。

(四)营造人文关怀的聘任环境,提高工作满意度

心理契约属于个人内心主观的认知,所以心理契约的满足或落差,取决于个体主观的认知。而个人心理契约的认知发展不仅受到自我主观意识之影响,同时也受到人际互动的拘束。而社会空间是由人际互动所构筑而成,而人际互动所形成之社会网络具体展现了讯息与社会脉络对于认知的制约与影响,因此社会网络理论恰可提供心理契约认知研究厚实的理论背景与研究方法<sup>[8]</sup>。

良好的聘任环境、温暖的人文关怀,潜移默化

中会影响到学校教师的工作热情和积极性。长期以来,高等学校对兼职教师不够重视,兼职教师在学校缺乏与专任教师同等的地位。这一局面得不到有效扭转,势必伤害高等学校兼职教师的积极性,不利于充分调动和发挥出兼职教师的力量与才干。高等学校完善对兼职教师的管理,必须坚持做到对兼职教师在思想上关爱、工作上鼓励,营造人文关怀的和谐环境。要逐步加强自身建设,创设良好的用人环境,塑造良好的社会形象,赢得良好的社会声誉,提高学校作为用人方的信任感,逐步提高兼职教师在学校工作的满意度。高等学校要为兼职教师营造富有人文关怀的聘任环境,实现经济契约和心理契约的耦合,从而吸引来自行业和企业优秀师傅来校兼职<sup>[12]</sup>。

总之,随着高等教育教学的深入发展,高等学校兼职教师已经逐渐成为教师队伍的重要组成部分,兼职教师队伍深刻影响着高等教育人才培养的质量以及高等学校的可持续发展<sup>[13]</sup>。高等学校应当高度重视对兼职教师的管理,采取多方面措施,改革兼职教师管理制度,规范管理行为、提高管理水平,最大限度地发挥兼职教师在学校教育教学、人才培养、科学研究、服务社会的作用。

#### [参考文献]

- [1] 张静云. 组织支持对教师顾客导向行为的影响:心理契约的中介角色[J]. 教育经营与管理研究集刊, 2012(8): 81-105.
- [2] 蔡幸桦. 员工心理契约违反与违背关系之研究—契合与组织信任观点[D]. 台南:长荣大学企业管理研究所, 2007.
- [3] 胡新华, 马广, 戴素江. 高职院校兼职教师管理的探索与实践——以机械类专业为例[J]. 黑龙江高教研究, 2011(8): 93-95.
- [4] 翁舟峰. 美国高校兼职教师使用状况研究[D]. 汕头:汕头大学, 2002.
- [5] 程国庆, 黄瑞枫, 王钟慧. 高校教师教育管理方式与高校学风关系——以福州大学为例[J]. 集美大学学报(教育科学版), 2016(5): 13-16.
- [6] 史耀雄, 吴敬茹. 民办高职教师实践教学能力提升研究[J]. 吉林广播电视大学学报, 2012(5): 20-21.
- [7] 吴淑铃, 靳国芬. 国小教师对学校心理契约的期望与实践知觉之探讨[J]. 学校行政, 2013(88): 58-82.
- [8] 吴锴, 艾昌瑞, 连雅慧. 社会网络对于心理契约认知之影响分析[J]. 管理学报, 2011, 28(1): 49-63.

- [9] 谭叶. 教师管理二元制的问题与思考——以城市新生代代课教师为例 [J]. 集美大学学报 (教育科学版), 2013 (1): 1-5.
- [10] 张川. 心理契约视角下的业绩评价效用研究: 一个分析性框架 [J]. 会计之友, 2014 (32): 52-56.
- [11] 吴颖, 崔玉平. 我国高校教师绩效管理的问题分析与对策选择 [J]. 集美大学学报 (教育科学版), 2017 (1): 13-18.
- [12] 曾朝霞. 关于高职院校兼职教师管理的思考 [J]. 中国职业技术教育, 2008 (9): 27-29.
- [13] 蒋莲凤. 心理契约理论下的高职聘任制辅导员队伍建设 [J]. 集美大学学报 (教育科学版), 2014 (3): 20-23.

(责任编辑: 上官林武)

## Problems and Construction of Part-time Faculty in Colleges and Universities from the Perspective of Psychological Contract

YANG Ling

(Faculty of Education, Jimei University, Xiamen 361021, China)

**Abstract:** Part-time faculty is an indispensable force in the teaching team in colleges and universities. From the perspective of psychological contract, there exist many problems of part-time faculty in colleges and universities, such as complex sources, unreasonable structure, low organizational dependence; inefficient responsibility and teaching capacity, unideal organizational emotion engagement; imperfect evaluation mechanism, hard motivation of working enthusiasm; low administrative control power, bad exchange, high mobility, etc. Based on psychological contract, the construction of part-time faculty in colleges and universities can take the following measures: optimizing flexible structure and constructing team-membership organization; standardizing clear and effective hiring procedure and establishing psychological promise of employment; improving equal and reasonable assessment and incentive mechanism and enhancing organizational loyalty; cultivating humanistic-cared employment environment and increasing job satisfaction.

**Key words:** psychological contract; colleges and universities; part-time faculty; construction of teaching team