

大学教师幸福管理策略及实践路径

张清, 种艳艳

(武警工程大学 军事基础教育学院, 陕西 西安 710086)

摘要:传统的大学管理实践偏重于对教师施以各种控制,而教师幸福管理则是以“心本管理”理念为基础的新型管理模式。幸福管理倡导大学管理者重视改善学校人文环境,赋予教师挑战性和愉悦性并存的工作,使其在工作中不断成长,不断增强成就感和归属感,并让教师徜徉于“智识生活”,于闲适与幸福中导引教师发挥创造力,不断增强教学活力和持续发展的动力。探究幸福管理的影响因素及其作用机制,有助于大学教师队伍的管理创新。通过调查分析发现,组织支持感和心理资本对大学教师的幸福感有正向影响,而家校角色冲突对大学教师的幸福感则有负向影响。大学教师幸福管理的主要策略包括六方面:其一,将教师幸福感纳入日常管理;其二,提高教师与其岗位的匹配质量;其三,基于幸福指数构建教师幸福管理体系;其四,促进教师家校间角色冲突的平衡;其五,将心理资本纳入教师管理体系;其六,重视教师的工作感受,形成大学与教师的积极心理契约。大学教师幸福管理的实践路径在于:发挥积极领导力,帮助有困惑的教师化解危机;实施教师协助计划,形成基于目标认同的松散学术共同体,增强教师的任务控制感和目标牵引力;建设校园幸福文化,营造教师幸福环境。

关键词:大学教师;幸福感;心本管理;幸福管理;幸福文化

中图分类号:G647 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2022)05-0125-10

作者简介:张清,教育学博士,武警工程大学军事基础教育学院教授、硕士生导师;种艳艳,武警工程大学军事基础教育学院讲师。

党的十九大报告为新时代中国特色社会主义描绘出“人民幸福、民族复兴”的美好、宏伟蓝图,提出建设“和谐美丽中国”的奋斗目标,为“幸福管理”理念的推行提供了思想基础和人文环境。随着我国建设现代化国家目标的推进,人们所占有的可供支配的生活资料极大地丰富起来,导致财富所具有的边际效用呈递减趋势,渴望幸福“升级”逐渐成为人们日常生活的重要追求。在这种背景下,如何适应新时代的快速的发展,如何管理知识工作者成为管理实践不得不面对的难题。人本主义管理思想的核心要义是注重以人为中心的管理,将工作当作个体自我实现的机会,并把人作为现代管理依赖的重要资源。20世纪初出现的幸福管理理论是对传统管理理论的扬弃和发展,倡导“心本管理”,关注人的内心体验,从身体、精神和交往3个方面实现主体的幸福^[1]。将幸福

管理理论用于大学教师管理,是由教师职业的创造性、个体性和在时间上的连续性及空间上的广延性等职业特点决定的。基于大学教师职业的这些特点,将幸福管理理论应用于大学教师管理实践具有适切性。传统的大学管理实践偏重于对教师施以各种控制,而幸福管理则注重体现“心本管理”理念,其特点是引导人们自觉地向美好的方向努力,以便获得最大超越和最大幸福。本研究从幸福管理学的视角出发,基于心本管理理念,以开发大学教师的“心理资本”、提升工作幸福指数为切入点,作了相应的问卷调查,在此基础上对幸福管理问题进行探讨,尝试构建大学教师幸福管理的新范式,探索大学教师队伍管理创新与实践路径,以期更好地推进大学教师幸福管理,建设幸福大学,不断增强大学教师的成就感和幸福感。

一、幸福管理的理论基础

幸福管理是管理学发展的最新阶段,其理念的提出标志着管理理论已从物本管理、人本管理迈入了“心本管理”的更高阶段。幸福管理既是一种价值观,也是一种方法论,其精髓在于激励和推动人们对幸福的不懈追求,其终极目的在于提升人们的生活水准,达到身心愉悦。从管理实践来看,20世纪70年代兴起了工作生活质量运动,工作生活质量问题引起广泛关注,而重视和关心员工需求及其需求满足程度则逐渐成为组织人力资源管理的重要策略^[2]。从大学教师管理来说,幸福管理就是以“心本管理”为基础,倡导大学领导与管理者重视并努力改善学校人文环境,赋予大学教师挑战性和愉悦性并存的工作,使其在工作中不断成长,不断增强成就感和归属感,陶醉于“智识生活”,在闲适与幸福中导引教师发挥最大限度的创造能力,使大学能够活力四射和可持续发展。在这个常态管理过程中,教师能获得积极的情感体验,而这种积极的心理体验就是对幸福的切身感受。一言蔽之,大学教师幸福管理就是注重增强教师的幸福体验感、以教师为本和大学可持续发展为目标的管理模式。大学教师幸福管理的核心要义主要体现在以下方面:

(一)幸福管理倡导“以心为本”

有学者认为心本管理是“由外在的控制到外在的感动,再到内在的自觉过程”^[3]。由此可见,心本管理的特点是注重人内在的自觉,一切都出自内在的自觉,向最好的方向努力,以便获得最大的超越。传统的大学管理实践偏重于对教师施以各种控制,体现浓厚的科层制印记。而“以心为本”理念指导下的大学管理活动,不仅为教师提供工作平台,更重要的是在教师自觉与自我超越的基础上,为其创造实现梦想和体现价值的机会。“以心为本”的核心要义是关注教师的内心感受,创造条件发挥其自身优势,并采用灵活多样的管理方法,让教师在校园快乐地工作、开心地生活。这就要

求大学领导者应着眼于实现教师幸福与快乐,在日常管理实践中树立幸福管理的理念,采取“成就人的管理方法,给被管理者提供富有人文情怀的环境”^[4],助力教师实现自己的人生价值,使他们享受工作和生活中的快乐,激发创新潜能。如果这种理念能持之以恒地贯彻,大学教师就会在快乐的工作中获得源源不断的发展动力,不断促进大学持续健康发展。

(二)幸福管理强调工作兼顾挑战性和愉悦性

工作具有挑战性是工作获得愉悦感的先导。人们都有解决难题后的自豪感和自足感,有着迎难而上的意志力,这些无疑是教师内心愉悦感产生的土壤。因此,做好工作设计是幸福管理的一个重要环节。大学教师日常从事教研活动,因而幸福管理就要围绕教研活动这个重心来展开。在传统的管理当中,大学的领导者习惯于强调工作的挑战性多一些,这体现在制定相应的考核评估体系时为追求教师在短期内有重大成果,往往会有临时行为和突击行动,对考核评估指标要求太高,再加上不尊重科学研究的规律,实施过于密集的考核,使考核结果与教师的福利待遇密切挂钩等等,无不反映了大学管理者在管理过程中过多地强调了工作的挑战性而忽视了工作的愉悦性。从许多教师的个人体验来看,在教学科研工作中体味到不竭的乐趣是其对大学教研工作保持热情的“内燃机”^[5]。因此,大学管理者在工作规划中如果能兼顾挑战性与愉悦性,使教研岗位永葆勃勃生机并具有强劲的吸引力,那么就可以促使教师对教研工作保持长久的盎然兴趣。

(三)幸福管理注重构建团队成员间的和谐关系

和谐意味着团队成员之间存在着一致性和依赖性。一致性是通过个人需求的求同存异和团队的共享文化体现出来,不漠视个体的需求,尊重个人的正当追求,基于共享目标和组织文化形成成员共识,“绘制同心圆”。依赖性是指团队成员相互依存,产生任务的依赖

感、目标的依赖感、工作的依赖感和情感的依赖感,从而强化整个团队的凝聚力,此时个人对其他成员乐意接纳,合作意愿加强,关系更为和谐。从大学管理来说,通过一致性与依赖性建立起来的和谐关系,有助于教师之间彼此理解沟通,形成合力,从而不断推动大学健康持续发展。和谐的教师团队反过来则会提高成员士气,增强教师的事业心、进取心和使命意识。教师间的心理相容,体现的是教师团队成员之间的信任和支持。和谐的关系有助于产生信任。开放与分享是信任的体现,意味着成员愿意讨论信息、观点、想法和感受,愿意把自己掌握的资源提供给其他成员,并推动实现团队目标^[6]。而支持则体现成员彼此间紧密的合作与相互的责任意识,为他人、为团队着想多于为自身谋利。当教师个体的这些意识成为教师团队的共识时,就形成了教师团队与大学荣辱与共的和谐关系。幸福管理就是以此为旨归,聚焦于个人幸福与组织发展的双赢目标。

二、大学教师幸福感的调查研究

(一)基本假设

组织行为学认为:“组织支持感是知识型员工对组织重视他们贡献、关心他们福祉的程度的总体感知,知识型员工对组织支持程度的感知受组织政策和实际行为的影响。”^[7]当知识型员工感觉到较多的组织的支持时,他们就会形成对组织的角色期待,期望有获得奖励或提升的可能,从而形成良好的心理契约。相反,当组织提供的支持较少时,知识型员工有可能感觉到自己不被组织所重视,形成一种心理挫败感,导致其工作投入下降,并形成恶性循环。这样,知识型员工在工作中就谈不上获得幸福的体验。为此,本研究提出假设1,即组织支持感对大学教师的工作幸福感有正向影响。

社会角色理论认为个人的工作与家庭冲突通常表现为个人的角色冲突。因此,工作和家庭冲突实际上是一种角色冲突,当工作与家庭产生冲突时,以某种工作中的角色参与家庭生活就非常困难,导致个人常常陷于角色紧张

之中。基于此,本研究提出假设2,即工作与家庭冲突对大学教师的工作幸福感有负向影响。

“心理资本”是指个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态,是促进个人成长和绩效提升的心理资源^[8]。“心理资本”是与经济学中的“人力资本”及社会学中的“社会资本”相对应的一个概念。与人力资本和社会资本不同,心理资本更加强调个人内在的心理优势对个人发展的积极意义。现有的研究表明,心理资本对人员的工作满意度、工作绩效等方面产生积极影响。结合实际来看,新时代的中国社会快速变革,给人们带来利好的同时,也使人们在快速发展中感受到来自各方面的压力,产生焦虑,而关心人们的心理健康和心理资本就更具针对性和时代性。有鉴于此,本研究提出假设3,即心理资本对大学教师的工作幸福感有正向影响。

(二)调查问卷

工作幸福感调查问卷采用文峰集团编制的相关问卷。该问卷共有7个维度,分别为:工作价值、福利待遇、发展前景、环境驾驭、自我接受、人际关系及自主性,并采用Likert 6点量表进行评价。这7个维度的信度系数(Cronbach α 值)均在0.70以上。总量表的信度为0.80。这说明该问卷具有较好的信度。

组织支持问卷、工作家庭冲突问卷分别采用Eisenberger等人编制的9个项目问卷、Carlson开发的3个维度(时间冲突、紧张冲突、行为冲突)问卷。问卷的信度分别为0.82和0.78。

心理资本问卷采用柯江林编制的相关问卷。该问卷将心理资本分为2个类型:其一为事务型心理资本(含自信勇敢、乐观希望、奋发进取与坚韧顽强4个维度);其二为人际型心理资本(含包容宽恕、尊敬礼让、谦虚诚恳与感恩奉献4个维度)。这8个维度各自涵盖5个项目,共形成40个测量小项^[9]。该问卷采用Likert 6点量表进行评价,信度优良。

(三)研究对象

本次研究对象为西安2所和北京1所大学现有的教师群体。共发放问卷180份,回收问

卷 161 份,剔除无效问卷后共回收有效问卷 158 份,问卷的有效回收率为 88%。问卷调查对象包括:男教师 136 人,女教师 22 人;35 岁以下的教师 63 人,35~40 岁的教师 34 人,40~50 岁的教师 32 人,50~55 岁的教师 18 人,55 岁以上的教师 11 人;已婚教师 134 人,未婚教师 24 人。其中:助教职称 17 人,讲师职

称 83 人,副高级职称 37 人,正高级职称 21 人。

(四) 研究结果

1. 组织支持感与大学教师工作幸福感

本研究采用 Pearson 积差相关分析的统计方法,对工作幸福感各维度及总分与组织支持感的相关性进行了分析(见表 1)。

表 1 工作幸福感各因子、总分与组织支持感的相关分析(N=158)

	工作价值	福利待遇	发展前景	环境驾驭	自我接受	人际关系	自主性	总分
组织支持感	0.522***	0.508***	0.491***	0.499***	0.587***	0.669***	0.389***	0.640***

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$,下同。

表 1 的分析结果表明,组织支持感与工作幸福感各个因子之间都存在着显著的正相关。为了分析组织支持感对工作幸福感的预测情

况,本研究将组织支持感对工作幸福感的影响进行了一元回归分析(见表 2)。

表 2 组织支持感对工作幸福感总分的回归分析

	系数	标准误差	t	调整 R ²
组织支持感	0.633	0.04	11.957***	0.344

表 2 的分析结果表明,组织支持感能够预测 34.4% 的变异量。组织支持感一个单位的变动会引起因变量工作幸福感 0.633 个单位的变动。

2. 家校冲突与大学教师工作幸福感

本研究采用 Pearson 积差相关分析的统计方法,对工作幸福感各维度及总分与家校冲突

的 3 个维度及总分进行了相关性分析(见表 3)。

表 3 的数据显示,家校冲突各因子及总分与工作幸福感之间存在着负相关关系。为了分析家校冲突各因子对工作幸福感的预测情况,本研究将家校冲突的各个因子对工作幸福感的影响总分进行了多元回归分析(见表 4)。

表 3 工作幸福感各因子、总分与家校冲突的相关分析(N=158)

	工作价值	福利待遇	发展前景	环境驾驭	自我接受	人际关系	自主性	总分
时间冲突	-0.059	-0.203***	-0.099*	-0.183***	-0.162**	-0.073*	-0.169**	-0.188***
紧张冲突	0.023	-0.166**	-0.033	-0.201***	-0.177**	-0.108*	-0.011	-0.146**
行为冲突	-0.077*	-0.021	-0.017	-0.197***	-0.172**	-0.112*	-0.031	-0.084*
冲突总分	-0.072	-0.199***	-0.060	-0.231***	-0.165**	-0.106*	-0.037	-0.176***

表 4 家校冲突各因子对工作幸福感影响总分的回归分析

	系数	标准误差	t	调整 R ²
时间冲突	-0.191	0.02	10.095***	
紧张冲突	-0.126	0.06	9.157***	0.169
行为冲突	-0.060	0.01	7.957***	

表 4 的分析结果表明,家校冲突对工作幸福感有反向的预测作用,能够预测 16.9% 的变异量。其中:时间冲突对教师工作幸福感的预测作用在 3 个因子中最大,达到 -0.191;行为冲突在 3 个因子中对工作幸福感的预测作用最小。

3. 心理资本与大学教师工作幸福感

本研究采用 Pearson 积差相关分析的统计方法,对工作幸福感各维度及总分与心理资本的 2 个维度及总分进行了相关性分析(见表 5)。

表5 工作幸福感各因子、总分与心理资本的相关分析(N=158)

	工作价值	福利待遇	发展前景	环境驾驭	自我接受	人际关系	自主性	总分
事物型心理资本	0.433***	0.140**	0.272***	0.265***	0.207***	0.231***	0.414***	0.305***
人际型心理资本	0.420***	0.385***	0.547***	0.531***	0.471***	0.331***	0.607***	0.652***
心理资本总分	0.443***	0.199***	0.466***	0.431***	0.365***	0.306***	0.582***	0.576***

表5的分析结果表明,心理资本的两个维度及总分与工作幸福感之间存在着显著的正相关关系。为了分析心理资本的各因子对工

作幸福感的预测情况,本研究将心理资本的各个因子对工作幸福感的影响总分进行了多元回归分析(见表6)。

表6 心理资本各因子对工作幸福感影响总分的回归分析

	系数	标准误差	t	调整 R ²
自信勇敢	0.425	0.01	14.733***	
乐观希望	0.501	0.01	17.231***	
奋发进取	0.403	0.04	13.229***	
坚韧顽强	0.477	0.03	13.475***	
包容宽恕	0.337	0.01	11.150***	
尊敬礼让	0.289	0.02	7.957***	
谦虚诚恳	0.260	0.02	9.157***	
感恩奉献	0.393	0.01	10.095***	0.389

表6的分析结果表明,心理资本对工作幸福感有正向的预测作用,其中乐观希望对教师工作幸福感的预测作用最大,达到0.501。

(五)数据分析与讨论

1. 组织支持感对教师工作幸福感的影响

从我们的研究结果来看,组织支持感对教师工作幸福感的各个维度都有较显著的影响,感受到较多组织支持的教师在工作中体验到的幸福感也越强。这也给教师队伍的管理与建设带来积极的启示。当教师更多地感受到来自于大学的关心与支持时,他们将会形成一种积极的心理契约。在这种心理契约的作用下,教师将会在工作上投入更多,从而回报大学提供的支持。在这种环境下,他们的绩效水平会得到极大的提升。

2. 家校间的个人角色冲突对大学教师工作幸福感的影响

虽然家校间个人角色冲突来自工作与家庭两个方面,但通常人们更多地感受到工作对家庭生活的影响,而家庭对工作的影响则非常小。本研究中家校冲突的3种形式就是来自于工作对家庭产生的影响。其中:时间性冲突是指个体在多个角色中由于时间竞争而产生的冲突;紧张性冲突是指来自于工作角色的紧张

造成了生活角色的身心紧张的冲突;行为性冲突则是指工作角色中的适合行为在生活角色中不适而产生的冲突。有研究证实,家校冲突对知识型员工工作满意度会产生影响。同时,工作幸福感被认为是与工作满意度有较高相关性的一组概念。因此,工作和家庭冲突很可能也会对知识型员工工作幸福感产生影响。

我们的研究结果也证实家校冲突对教师的工作幸福感会产生负面的影响,即家校冲突对教师工作幸福感有明显的消极影响。家校冲突对于教师工作幸福感的负向影响机制在于:当他们感受到来自于工作的角色及时间要求对其日常生活产生了困扰,就必然会对自己工作进行重新审视,并对自身进行重新定位。如果教师不能很好地处理这种冲突,就必然会导致其工作绩效的下降,同时也会影响家庭的稳定。因此,关爱教师的生活,促进他们工作与生活的平衡,对于教师队伍的建设有着重要的意义。

3. 心理资本对大学教师工作幸福感的影响

如前所述,柯江林编制的本土心理资本问卷包含事务型心理资本和人际型心理资本2个维度,它们分别反映了工作中做人及做事2个方面。我们通常发现能把工作事务及工作中

的人际关系2个方面处理得很好的员工一般都是优秀员工。在大学教师这一群体中,心理资本同样在其工作中起到了非常重要的作用,即教师在前者的引导下设定并实现奋斗目标,后者则有助于教师提高情商,加强与他人沟通和协作的能力。因此,我们的研究认为教师的工作幸福感实际上是与其心理资本有密切联系的,研究结果也很好地证实了这一假设,当教师的心理资本水平(或心理素质)越高,其产生的工作幸福感也就越强烈。

大学要更加关注教师的心理资本,把管理教师的心理资本作为一项重要任务。既然这里的研究结果表明心理资本对教师工作幸福感的解释力最强,那么心理资本极有可能是提高大学教师工作绩效的重要途径之一。大学对教师的关注重点往往集中在其人力资本及技能水平方面,而对教师心理资本的关注较少。内因对事物发展起着决定性的作用。因此,大学应该采取多种方法管理教师的心理资本,使他们能够以更加积极的心态来面对工作。这将对大学整体绩效产生巨大的推动作用。

三、大学教师幸福管理的主要策略

密歇根大学格雷琴·施普赖策等人的研究表明,快乐的员工比不快乐的员工更有工作成就感。快乐员工的绩效高出所有人员整体绩效的16%^[10]。大学如果拥有快乐且积极进取的教师队伍,就会在教学和科学研究方面拥有更大的竞争力。因此,大学领导和管理者应该进一步提高认识,切实增强教师幸福管理工作的责任感和紧迫感,把压力疏导和幸福指数的提升作为提高教师管理水平的重要内容。

(一)将教师的工作幸福感纳入教育管理的日常内容

通过前述研究来看,上级赏识、发展前景和激励机制对大学教师的幸福感有着显著影响。因此,大学的日常管理应将教师的幸福感作为主要考虑的内容之一,将其视为心本管理的目标。具体来说,在对教师队伍进行日常管

理的过程中,大学领导与管理者要充分认识到幸福管理对于大学发展的意义,发扬教师的主人翁精神,并设身处地为教师规划职业发展愿景与实现路径;正视大学管理中存在的各类冲突,分析其客观性与积极意义,创设以解决人际冲突为目标的平台,舒缓各种情绪和压力;创新管理流程,让教师有参与大学学术管理的平台与机会。在此基础上,大学赋予教师履职过程中的权责要体现一致性,努力促进教师与大学各类管理机制的相容性,达到大学与教师双赢的目的。

(二)提高教师与其岗位的匹配质量

从人力资源管理学的视角来看,高质量的人岗匹配更有助于人员幸福感的获得。因为在优良的人岗匹配组织中,人员的离职率、旷工率都较低,其工作幸福指数高,并更愿意长久地留在组织中。此外,人岗匹配程度高,表现出较高的关联绩效,因而人们不仅自愿地承担超出工作要求之外的任务,为完成任务付出更多的情感和额外的努力,而且还会帮助同事,遵循组织的规章制度,使组织士气高涨,运行协调顺畅。为此,大学管理制度的设计应当从两个方面着手:一是完善教师工作岗位,通过全面评价工作环境,界定岗位职责并分析岗位需求的个体特征,将厘清任务清单和个体特征结构结合起来,清楚了解和掌握教师的知识、技能以及人格特质,权衡教师才能的适用性;二是尝试工作转换,正确面对教师出现的职业倦怠,在可行性的基础上有计划地安排教师提出的专业岗位调整,并跟踪换岗后的绩效评估。通过换岗,教师有可能发现更适合自己的岗位,如果换岗后不能很好地适应新的岗位,则可以返回原岗位。在这个过程中,教师会消除原有的“围城心态”^[11],更安心地工作,并对自己目前岗位的看法更加现实与清醒。

(三)基于幸福指数建立管理指标体系,整合大学与教师个人的发展目标

幸福指数常用以测度人们的幸福感,它将人们的生活质量和工作评估从外在客观维度转移到内在的心理层面,从宏观社会层面深入

到人的微观心理。幸福感作为一种主观指标,是客观指标的补充与深化,是了解人们主观感受的最佳途径。建立以幸福指数为主的管理指标体系可以实现以下目标:全面评估大学教师生活质量和工作幸福感,了解教师的心理健康和工作压力状况,帮助教师规划和创造幸福生活,衡量针对教师的管理政策和执行效果。有研究者指出:“幸福感理论中的目标理论认为幸福感产生于需要的满足及目标的实现。当一个人能以内在价值和自主选择的方式追求目标并达到可行程度时,幸福感才会增加,即目标必须与人的内在动机或需要相适宜,才能提高幸福感。”^[12]不同类型的教师有不同的需要,处于不同阶段的教师需要也不尽相同。管理者应有效识别不同类型教师的需要差异,帮助他们将大学发展目标内化为个体的奋斗目标,为他们搭建实现目标的舞台,使他们能充分发挥自己的潜能、施展各自的才华。

(四)关注教师的日常生活,促进家校角色平衡

从社会角色角度来说,每个人都是“角色集合”。大学教师在大学工作中所担任的教师角色只是其众多角色中的一个,而另一个重要的角色就是家庭角色。随着现代社会的快速发展,人们的生活节律变快,不可避免地出现教师的工作与家庭间的角色冲突,这使教师产生挫败感。这种不良情绪常常会导致教师生活热情下降和意志消沉,从而影响他们的身体健康,甚至还会影响到他们对幸福的认知。很多心理学家认为不良的家庭气氛会损害人们的身心健康,阻碍工作效率的提高。为平衡工作和家庭角色、消除角色冲突,组织应提供必需的协助。这类组织支持策略会给组织带来长远收益^[13]。因此,为使教师在角色冲突中仍然保持工作热情,“大学必须帮助教师在角色发展的语脉和坐标中,敞亮和澄明教师身份存在的方式和教师主体实践的方向”^[14]。大学应建立组织支持体系,给教师提供物质、信息和精神上的帮助,从而增加积极情感并抑制消极情感,提高幸福指数,增强幸福感。大学可以

通过和谐团队建设及多样化的非正式群体互动等方式,从工作、生活、情感等方面强化来自教研室、上级领导及同事的支持;通过开展健康服务、子女教育及亲子沟通服务、老人照管服务、法律援助、理财服务、婚姻家庭咨询服务等方式,加大对教师个人及家庭的支持力度;通过心理健康宣传、压力及挫折应对训练、心理危机干预等措施建立完善的心里调适及疏导机制,为教师提供心理支持。通过上述服务为教师建立全面的组织支持体系,为幸福教师及幸福组织保驾护航。

(五)将心理资本纳入教师管理体系之中

塞利格曼认为,心理资本体现个体所拥有的积极心理资源,包括自我效能感、希望、乐观、复原力和坚韧性等类似状态的基本的积极心理力量^[15]。心理资本作为一种个体的积极心理状态,是可以开发、提升和管理的。日常可通过两个途径来提升与管理。一是设计具有挑战性的组织和个人目标,鼓励教师识别自己的“最近发展区”,在可能达到的目标和容易达到目标之间寻求挑战区间,突破舒适区间,以必要的难度来激发他们的内在工作动机。二是做好日常排障的心理准备。对于每位教师来说,都应当思考准备应对之策,如:当最初实现目标的方法不再适合时,应该在何时、怎样采用相应的替代方法;当实现目标的过程受阻时,何时和怎样对目标进行校正。

(六)重视教师的工作感受,形成积极的心理契约

我国学者郑国娟指出:“心理契约是组织和员工之间除了正式合同之外的一些期望,这些期望彼此认可,对员工的工作满意度和行为都会产生重要影响。”^[16]有研究表明,心理契约主要包含两个方面:一是人员的期望获得和准备付出;二是组织的期望获得和提供报酬。心理契约因为是双方的相互期望,所以会造成组织与个体之间的一种“承诺”的良性压力。但如果双方的心理期许不够稳定,彼此会产生失望情绪。有鉴于此,在对教师群体的管理中,大学领导与管理者要重视教师的工作感受,形

成大学与教师之间积极的心理契约。这对实现大学建设目标和教师幸福指数的提升都有积极作用。大学领导与管理者平时要关注教师心理变化,适时调整心理契约,不断修正和巩固心理契约,设计出有效的激励方式,增强教师的归属感。另外,大学领导与管理者还要与教师及时交流与沟通,消除对心理契约的误解,遵守心理契约,减少由于大学单方“违约”而造成教师内心的压力。

四、大学教师幸福管理的实践路径

尝试将员工协助计划 EAP(Employee Assistance Program)纳入管理实践,是实施大学教师幸福管理的路径选择。作为心理学在组

织管理中的实践运用,员工协助计划 EAP 是由组织为其成员设置的一套系统的、长期的精神福利与心理援助支持项目^[17]。员工协助计划 EAP 通常包括心理评估、组织改变、宣传推广、教育培训和压力消除等内容,并承载着三大使命:解决人的心理困扰,帮助个体高效地追求幸福,实现人的潜能。员工协助计划 EAP 在用于大学教师管理的过程中可以适当加以调整,即调整为教师协助计划 IAP(Instructor Assistance Program)。在推进这个计划的实施过程中,大学领导与管理者要注重践行幸福管理理念,以发挥积极领导力、培养幸福教师和营造幸福文化 3 个维度为抓手实现建设幸福大学的目标(如图 1 所示)。

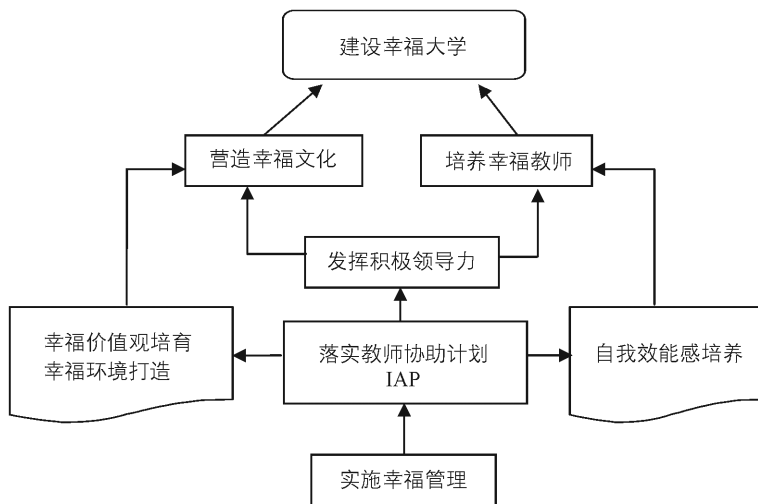


图 1 建设幸福大学与培养幸福教师的实践路径

(一)发挥积极领导力

领导力是现代管理学非常重要的概念,主要体现在领导者个人综合素质对个人或组织所产生的感召力,它的功用在于保持组织成长或可持续发展。成功的领导者所具有的对个体的影响力,可以视作连接组织发展和个人幸福的纽带。由积极心理学和组织行为学相结合而产生的“积极领导力”是传统领导力的升级,其内涵包括两个方面:其一为积极关系,即领导者要特别重视发挥个人的社会关系网络在促进组织成长与发展中的积极作用,不但将社会关系作为管理的重要内容,而且还设法在组织内部建立起互相支持的充满正能量的关系网络;其二为积极沟通,即领导者要特别关注

那些能够互相赋能和支持的顺畅沟通,以便更好地完成个体间意义的传递和理解,达成组织成员间的认同和对组织的积极认同。可见,大学领导者的积极领导力可聚焦于发掘教师的积极品质和激发其积极心理活动,除此之外,大学领导者还应当营造积极、幸福的组织氛围,进而发掘教师队伍积极的心理资本,打造幸福、高效的大学教师队伍。通过教师协助计划对大学教师进行系统的积极心理帮助与“心本”管理,发挥大学领导者的积极领导力,有助于增强大学领导者帮助有困惑的教师化解危机的能力,提升大学教师的幸福指数。

(二)培养幸福的大学教师

要培养幸福的大学教师,就要通过教师协

助计划提高教师的自我效能感。因为自我效能感是个体对自己在工作中发挥作用和持续被看重的内心体验。自我效能感作为一种积极的心理资本与工作绩效有着很强的正相关关系。有研究表明,“自我效能与工作绩效的相关度为 38,表明它对绩效有着显著影响”^[18]。随着自我效能感的增强,个体对自己的工作认知往往倾向于乐观和积极。除此之外,自我效能感还可以在在工作中得到培养。这是提高教师自我效能感的客观基础。自我效能感的培养应注重以下两方面:

首先,确认目标。真正的“知识工作者”,往往会痴心于教学与科学研究,有着“不用扬鞭自奋蹄”的自觉,并矢志不渝地去努力实现奋斗目标。实施教师帮助计划可以帮助教师提高分解目标的能力和运用专业技能实现目标的能力,助力教师筹划目标的实现过程,增强教师专业发展的主体性,强化共享意识^[19]。教师通过确立各个子目标及其实现方式,并接受其他教师提供的帮助和协作意愿,形成基于目标认同的松散学术共同体,从而增强教师的任务控制感和目标牵引力。

其次,注重体验和分享成功。教师可以通过互相交流的方式分享成功的经验,通过观察发现与自己背景和情形相似的教师通过持续努力获得成功,进一步体会成功的可预期性,提高自我内促力。大学也可以通过专门的培训和开发项目,给新入职的教师树立效仿对象。这是增强教师自我效能感和幸福感的最有效方法之一。

(三)建设校园幸福文化

大学是传承文化与创生文化的组织,在文化的培育方面有得天独厚的资源。为此,创建幸福大学是校园文化建设的应有之义。

首先,将幸福感作为校园文化崇尚的一种价值。为教师创造幸福体验是每位管理人员的职责,这既是办好大学的前提之一,也是办好大学目的之一。大学给教师带来幸福感,教师则回报大学以敬业和奉献,形成教师与大学关系的良性互动。因此,倡导幸福文化是管理

者的责任,有助于把大学建成能干事和干成事的“幸福家园”。

其次,打造幸福环境。环境对人的影响是不言而喻的。创建幸福大学同样要依靠外在环境的治理和心理资本的支撑,从而带给教师持久的幸福体验。在外在环境的治理方面,大学在校园内可设置闲暇区域和娱乐区域,为教师在工作间隙放松身心与缓解压力提供适宜的环境;在环境中注入人文元素,依照教师的兴趣及专业特长,帮助教师设计专业发展通道,为教师规划发展愿景;建立完善的工作生活福利体系,除了制度规定的福利待遇外,还应另辟蹊径,让教师在婚育等特殊时期享有大学提供的相对灵活的工作地点和工作时间。大学以校内多种活动为平台,创设诸如幸福分享会等形式,为教师提供分享各自幸福经历和感受的机会,推动大学形成认知幸福、感受幸福和践行幸福管理理念的校园文化。

通过以上途径,大学教师的工作幸福感会显著增强,相应地其工作绩效也会有大幅度的提升。作为现代大学的管理者若能掌握一定的心理学知识,并运用心本管理等现代管理理论,就能基于有限资源的现实条件,实施更理性、更科学的管理,增强教师的工作使命感、职业认同感、组织认同感、自我效能感,缓解他们的工作压力,改善工作环境,不断增强教师的工作幸福感。

参考文献:

- [1] 童宏亮. 生命幸福:新时代劳动教育的终极旨归及其行动逻辑[J]. 西南大学学报(社会科学版),2021(4):163-171,230.
- [2] 罗儒国. 教师工作生活质量概念释义与辨析[J]. 教师教育学报,2015(5):29-37.
- [3] 吴甘霖. 心本管理:管理学的第三次革命[M]. 北京:机械工业出版社,2006:38.
- [4] 颜世富. 心理管理[M]. 北京:机械工业出版社,2008:180.
- [5] 曹俊军. 论教师幸福的追寻[J]. 教师教育研究,2006(5):35-39.
- [6] 罗德里克·M·克雷默,汤姆·R·泰勒. 组织中的信任[M]. 管兵,刘穗琴,等译,北京:中国城市出版社,2003:211.

- [7] EISENBERGER R, FASOLO P, DAVIS-LAMASTRO V. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(1): 51-59.
- [8] 仲理峰. 心理资本对员工的工作绩效、组织承诺及组织公民行为的影响[J]. *心理学报*, 2007(2): 328-334.
- [9] 柯江林, 孙健敏, 李永瑞. 心理资本: 本土量表的开发及中西比较[J]. *心理学报*, 2009(9): 875-888.
- [10] 格雷琴·施普赖策, 克里斯蒂娜·波拉特. 越幸福越高效[J]. *哈佛商业评论*. 2012(2): 53.
- [11] 王自强, 王浣尘. 快乐管理模式[J]. *经济理论与经济管理*, 2004(12): 53-55.
- [12] 冯骥, 苗元江, 白苏好, 等. 幸福指数与幸福管理[J]. *企业活力*, 2009(3): 52-53.
- [13] BRUNSTEIN J C, SCHMITT C H. Assessing individual differences in achievement motivation with the implicit association test [J]. *Journal of Research in Personality*, 2004, 38(6): 536-555.
- [14] 张华. 教师角色的迷失与澄清[J]. *西南大学学报(社会科学版)*, 2010(2): 129-134.
- [15] 马丁·塞利格曼. 持续的幸福[M]. 赵昱鲲, 译. 杭州: 浙江人民出版社, 2012: 22.
- [16] 郑国娟. 幸福管理: 心本管理的终极目标[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2010: 11.
- [17] 李金平, 陈维政. 员工协助计划(EAP)综述及其在中国的应用[J]. *管理现代化*, 2005(4): 42-44, 30.
- [18] 曾晖, 周详. 开发成功心理资本[J]. *企业管理*, 2005(11): 95-96.
- [19] 王艳. 智慧教育背景下基础教育教师胜任力及其提升路径[J]. *教师教育学报*, 2021(2): 49-56.

Well-being Management of University Teachers and Its Realization Path

ZHANG Qing, CHONG Yanyan

(College of Military Basic Education, Engineering University of PAP, Xi'an, Shaanxi 710086)

Abstract: While traditional university management practices have focused on exerting various kinds of control over faculty members, faculty well-being management is a new management model based on the concept of heart-centered management. It guides university administrators to improve the humanistic environment of the university and provide teachers with challenging and enjoyable work, so that they can enjoy a sense of growth and belonging in their work, and let them wander in the intellectual life of self-gratification and self-enjoyment, and channel their creativity in leisure and happiness, which ultimately generates strong vitality and sustainable development for the university. For this reason, it is necessary to investigate the influencing factors of happiness management and their mechanisms of action. We found that organizational support and psychological capital have a positive effect on the happiness of university teachers, and home-school role conflict has a negative effect on the happiness of university teachers. Based on this, we propose the following countermeasures for faculty well-being management: first, incorporating faculty well-being into daily management; second, improving the quality of matching between faculty and their positions; third, constructing a focus for faculty well-being management based on the well-being index; fourth, promoting the balance of role conflicts between faculty and home schools; fifth, integrating psychological capital into faculty management systems; and sixth, forming a positive psychological contract between universities and faculty. In order to help the implementation and realization of these countermeasures, the EAP system in positive psychology is transformed into the IAP system and the specific path of using the IAP system to realize the happiness management of university teachers is elaborated; strengthen the ability of university leaders to help troubled faculty resolve crises; form a loose academic community based on goal identification, enhance teachers' sense of task control and goal traction, pay attention to experience and share success, and further let teachers experience the predictability of success; construct campus happy culture and create a happy environment.

Key words: university teachers; well-being; mindfulness management; well-being management; well-being culture

责任编辑 秦 俭