



Study on the Factors of Private Universities' Teachers Turnover Intention under the Perspective of the Psychological Contract

Jixin Xu¹, Lianrong Sun^{2*}

¹Library of Shanghai Normal University, Shanghai, China

²Health College, Shanghai Normal University Tianhua College, Shanghai, China

Email: *s-lr@163.com

How to cite this paper: Xu, J.X. and Sun, L.R. (2024) Study on the Factors of Private Universities' Teachers Turnover Intention under the Perspective of the Psychological Contract. *Open Access Library Journal*, 11: e09549.

<https://doi.org/10.4236/oalib.1109549>

Received: January 8, 2024

Accepted: November 26, 2024

Published: November 29, 2024

Copyright © 2024 by author(s) and Open Access Library Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

This study explores the current status of psychological contracts among teachers in private universities and its relationship with their turnover intention, while identifying the core contract elements that influence teachers' turnover intention in private universities. The result showed that 1) the Private University teachers' psychological contract in Shanghai presented a "moderate" degree overall, and those who occupied higher educated and higher professional qualifications teachers occupied a lower psychological contract degree; 2) the correlation between the degree of the Private Universities' teachers' psychological contract and their turnover intention was significantly negative; what's more, the former was the effectively predict unit to the latter; 3) among the three dimension of the psychological contract, the development dimension displayed the most powerful predict strength of the subjectives' turnover intention. Such results prompted the management of the teachers' psychological contract to be brought to the forefront in private universities and suggested that the "anchor the main groups" strategy might be considered implemented in management practice.

Subject Areas

Psychology

Keywords

Psychological Contract, Turnover Intention, Private Universities' Teachers

1. 引言

民办高校作为我国高等教育的重要组成部分，发挥着推进高教改革以及

高等教育大众化的重要作用。近二十年来,国内民办高校的发展可谓“突飞猛进”。然而,由于各种主客观因素的影响,公办和民办高校教师在编制、待遇、社会地位等方面的差异日益凸显,导致民办高校教师的高频率流失现象尤为突出。据一项调查表明,我国民办高校每年的教师流失率(离职率)占教师总人数的8%~10%;按照这样的流失速度测算,大约每10年内全部教师就要循环一遍,即教师的平均任职年限仅为5年左右[1]。就目前上海各民办高校的情况而言,离职率在15%~20%之间浮动,远远高于5%的合理标准,并且呈现逐年上升趋势[2]。如此之高的教师离职比率,对民办高校核心竞争力的提高造成极为严重的制约和阻碍。首先,全职教师的离职使学校的师资队伍建设被打乱,导致学校教师队伍的结构分布不均匀,进而直接影响到学校的办学质量和办学水平;其次,教师经常性的流失对在校教师的心理和情绪上产生消极暗示,使得部分教师也会产生另谋高就的想法,工作积极性因此丧失,工作绩效降低。此外,教师的频繁更换也影响学生的学习情绪,间接造成民办高校的生源流失,制约了民办高校的可持续发展。因此,探究民办高校教师离职意向的影响因素,是目前亟需民办高校管理部门研究和解决的问题。

心理契约(psychological contract):指在员工与组织的相互关系中,除正式雇佣契约规定的内容外,还存在着隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望,它们同样是决定员工态度和行为的主要因素[3];具体是指雇员出于对组织政策、实践和文化的理解和各级组织代理人做出的各种形式承诺的感知而产生的,对其与组织之间的、并不一定被组织各级代理人所意识到的相互义务的一系列信念[4]。国内外已有众多研究对员工的心理契约程度与其工作态度及行为的关系进行了探讨。比如,美国学者Schein认为,心理契约决定着员工对待组织的态度与行为尤其是在中国,在东方文化道义为先的观念下,心理契约的维系方式就显得更为重要。而Shore和Barsdale等人在1998年的研究指出组织中契约履行“高-高”型契约类型有更低的离职意向和更高的组织承诺[5]。国内学者余琛指出根据员工对组织的期望和组织履行义务的程度不同,可以将员工心理契约分为“期望低,履行低”、“期望高,履行高”、“期望低,履行高”、“期望高,履行低”这四种类型。根据研究得出结论,“期望低,履行高”的员工离职意愿最低,而“期望高,履行低”的员工离职意愿最高[6]。钱士茹等以国内新生代员工为调查对象的研究也表明,心理契约形式及程度藉由其组织认同程度影响着员工的工作满意度,而心理契约的破裂对于员工的离职倾向有显著的正向影响[7]。以教师为调查对象的研究也发现,心理契约程度越低,离职倾向越明显[8]。

综上所述表明,员工的心理契约与其工作满意度以及离职倾向之间具有较为稳定的关联。这一关联为剖析民办高校教师高离职率的原因提供了思路。作为国内以无事业单位编制但有非企业运作形式为特点的民办高校而言,其员工——民办高校教师的离职意向中,心理契约因素的影响是否较上述文献中提及的国企员工和公办高校教师而言更为明显?如果是,民办高校教师的心理契约与其离职意向之间的关系表现如何,是否存在对其离职意向有“开关”作用的特异型心理契约形式?以及,心理契约与离职意向之间的关系有无其他中介因素等等,这些问题的回答对于揭示民办高校教师高流动性

的内在动力机制极为关键。鉴于此，本研究以上海地区民办高校教师群体为研究对象，调查其心理契约及离职意向现状，并分析两者之间关系的具体表现。

2. 方法

2.1. 研究对象

本研究选取上海市四所民办高校的在职教师群体并进行抽样。被试人口学信息见表 1。

Table 1. Subject demographic information table

表 1. 被试人口学信息表

性别	年龄			学历			职称			民办高校教龄					
	男	女	21~25 岁	26~30 岁	31~35 岁	大专及以下	本科	硕士研究生	博士研究生	初级	中级	高级	1~5 年	5~10 年	10~15 年
53	115	28	58	82	5	48	79	36	58	102	8	68	98	2	

2.2. 研究工具

调查工具总体包括人口学变量、心理契约题项及离职意向题项三个部分。研究的主体部分采用王璠(2008)研制的《心理契约调查问卷》[9]，该问卷由交易契约、人际契约和发展契约三个维度组成，包括 26 个项目的问卷，其中交易维度 6 个项目，发展维度 10 个项目，关系维度 10 个项目。量表采用“Likert 五点式量表法”，从“完全不同意”，“比较不同意”，“不确定”，“比较同意”，“完全同意”分为 5 个选项，分别赋予 1, 2, 3, 4, 5 的分数。得分越高表示越同意题项的说法，即心理契约实现的程度就越高。问卷中三个维度题项的内部一致性系数分别为 0.802、0.846、0.898。离职意向题项部分参考了 Robinson (1996) 在研究中使用的离职意向问卷。本问卷一共有 8 个问题，其中前 5 个问题主要考察工作满意倾向，后三个问题则主要考察跳槽倾向。本问卷以 5 点量表衡量被调查者接受新工作的可能性，其中 1、2、3、5 题采取反向计分的方法，选项从 1 到 5 分别计 5~1 分，得分越高，代表留职的可能性越高，而得分越低，代表离职的可能性越高，而 4、6、7、8 题则从 1 到 5 分别计 1~5 分，得分越高，代表离职的可能性越高。该量表的信度系数为 0.792 [10]。

2.3. 研究程序

采用网络集中发放的方式，随后线下联系邀请上海市内民办高校教师自行填写调查问卷，共收回问卷 201 份，其中有效问卷 168 份，有效回收率达 84%。

考虑到心理契约及离职意向所涉及研究目的的被试潜在猜测敏感性，为了提高问卷的准确性和真实性，此量表将通过网上问卷的方式由上海民办高校骨干教师填写。问卷将租用问卷星的系统，随后线下邀请上海市内民办高校教师并附上网上问卷地址，由教师自主(匿名)上网填写问卷¹。采用 SPSS 16.0 软件对研究数据进行统计分析。

¹ 问卷网址链接: <http://www.sojump.com/jq/5308942.aspx>.

3. 结果

3.1. 民办高校教师心理契约及离职意向基本状况

3.1.1. 心理契约总体状况

基于描述性统计的结果，本研究调查对象民办高校教师心理契约及各维度的基本状况见表 2。整体上，心理契约总体水平中等，心理契约违背程度并不明显。

Table 2. Score of psychological contract

表 2. 心理契约得分情况

	<i>M</i>	<i>SD</i>
人际契约维度	3.21	0.65
发展契约维度	2.97	0.80
规范契约维度	3.25	0.72
心理契约(总)	3.21	0.63

3.1.2. 心理契约程度的人口学变量差异情况

所调查教师各人口学变量的心理契约程度差异分析结果如表 3~6。

Table 3. Gender differences in psychological contracts

表 3. 心理契约的性别差异

	性别	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
心理契约	男	53	3.09	0.63	-1.512	0.213
	女	115	3.12	0.59		

在性别方面，仅在“人际契约维度”上出现了差异，具体为男教师的人际契约维度显著低于女教师；不同学历教师心理契约的单因素方差分析结果出现了显著的差异，进一步的多重检验结果表明：大专及以下、以及博士研究生的教师的心理契约程度显著低于本科及硕士研究生学历教师；而本科学历及硕士研究生学历教师的心理契约程度无显著差异。

Table 4. Educational differences in psychological contract

表 4. 心理契约的学历差异

	学历	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
心理契约	大专及以下	5	2.97	0.65	5.883	0.002
	本科	48	3.52	0.67		
	硕士研究生	79	3.11	0.60		
	博士研究生	36	2.15	0.61		

不同职称教师之间的心理契约程度有显著差异，进一步的多重检验分析表明，高级职称教师的心理契约程度显著低于初级及中级职称教师。

Table 5. Gender differences in psychological contracts**表 5.** 心理契约的职称差异

	工龄	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
心理契约	初级	58	3.35	0.71	6.577	0.000
	中级	102	3.57	0.64		
	高级	8	2.94	0.52		

工作年限不同的教师之间，其心理契约程度没有显著差异。

Table 6. Differences in seniority in psychological contracts**表 6.** 心理契约的工龄差异

	工龄	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
心理契约	1~5 年	68	3.19	0.64	2.941	0.057
	6~10 年	98	3.07	0.63		
	11~15 年	2	3.09	0.57		

3.2. 心理契约与离职意向的关系

3.2.1. 心理契约整体与离职意向的相关分析

基于调查数据进行心理契约得分与离职意向得分之间的皮尔逊相关分析，结果如表 7 所示：被试的心理契约程度与其离职意向之间呈显著负相关；进一步进行心理契约各维度得分与离职意向之间的相关分析，结果表明：发展契约维度与离职意向的负向相关关系最为明显。

Table 7. The correlation analysis results between psychological contract and resignation intention**表 7.** 心理契约与离职意向的相关分析结果

	人际契约维度	发展契约维度	规范契约维度	心理契约(总)	离职意向
人际契约维度	1				
发展契约维度	0.342**	1			
规范契约维度	0.658**	0.315*	1		
心理契约(总)	0.785**	0.672**	0.568**	1	
离职意向	-0.525*	-0.752**	-0.297**	-0.716**	1

3.2.2. 心理契约对离职意向的回归分析

采用回归分析，检测心理契约各维度对离职意向分数的贡献率。结果如表 8 所示，心理契约变量与离职意向变量之间符合线性回归，在离职意向中心理契约的总体解释率为 59.8%，预测能力显著。

Table 8. Regression analysis results of psychological contract factors of resignation intention**表 8.** 离职意向的心理契约因素回归分析结果

	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>t(p)</i>	<i>F</i>	<i>F(p)</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
常数	5.892		13.696	0.000	37.658	0.000	0.735	0.598	0.528
人际契约维度	-0.228	-0.207	-2.301	0.005					
发展契约维度	-0.601	-0.317	-3.621	0.001					
规范契约维度	-0.382	-0.361	-2.683	0.025					

4. 讨论

本研究基于上海市民办高校教师为样本，调查了当前民办高校教师的心理契约现状及其与教师离职意向之间的关系。研究的总体结论有以下三个方面：

4.1. 民办高校教师的心理契约现状

对研究数据的初步整理及进行描述性统计有助于我们从整体上了解上海民办高校教师心理契约现状的现状和特征。结合本研究的调查结果来看，民办高校教师的心理契约总体状况处于中等程度。进一步分析被调查教师群体人口学变量，我们发现了上海市民办高校教师心理契约状况的如下特点：1) 处于学历“两端”教师的心理契约程度明显趋低。调查结果表明，不同学历的教师其心理契约程度存在显著差异，特别是大专及以下和博士研究生两类学历的教师，其心理契约程度显著较低。这与目前民办高校内实际情况相符，大体而言，学历低的老师一般是处于学校边缘部门工作、其所发挥功能在民办高校整体发展规划中处于次要关注地位；而对于博士研究生学历的老师而言，相对于公办高校，民办高校在科研平台、奖励措施以及发展前景等方面都有所受限，这些均是影响处于学历两端的教师其心理契约程度不高的可能原因。2) 高级职称教师的心理契约程度趋低。本调查研究中还发现，较初级和中级职称教师而言，高级职称教师的心理契约程度显著较低。在调查随行的访谈中，个别高级职称教师谈及，民办高校教师职称存在着“副高瓶颈”特点。也就是说，目前来看，民办高校教师中大部分拥有副高职称的一般都是博士学位研究生，他们到民办高校时已有一定的成果积累，但其中绝大部分到副高便已基本封顶，主要原因有两个：一是民办高校的“教学科研不平衡”体制、特别是科研团队及平台的缺失导致副高职称教师时间、精力投入低效；二是目前上海市民办高校中有硕士学位授予权的学校还寥寥无几，这直接导致教师即便有高级职称也不能招收硕士生进而组建科研团队、延续科研工作。以此来看，调查发现高级职称教师心理契约程度低，便非常符合实情。

4.2. 民办高校教师心理契约程度与离职意向的关系

相关性分析是研究变量之间协变关系的一种方法，相关性分析是指对两个或多个具备相关性的变量元素进行分析，并通过计算相关系数从而衡量两个变量因素的相关密切程度。基于相关分析结果，本研究发现，心理契约程度与教师离职意向之间具有显著的负相关，意即教师心理契约程度越低、其离职意向越高。这些结果与已有关于心理契约及离职意向之间关系的结果较为一致。比如，研究表明，心理契约程度降低或是违背可以降低员工对雇主的忠诚度，对工作和组织的满意度，降低留职意向和对组织的责任感[11]；员工的组织承诺越高，员工的希望工作年限越长，离职倾向越低[12]；苏方国和赵曙明(2005)采用包含情感承诺和持续承诺两方面的组织承诺量表对企业员工进行施测，通过构建结构方程，结果表明组织承诺与离职倾向之间呈显著负相关关系[13]。

在了解心理契约与离职意向两者相关关系时，我们在进一步探测规范契约、人际契约以及发展契约等三个维度与离职意向之间关系时发现，发展契

约维度与离职意向之间的负性相关关系最为明显。随后，基于回归分析探讨导致教师出现离职意向的心理契约贡献程度时发现，心理契约因素在教师出现离职意向中的总体贡献率为 59%；而在其中也观察到了，发展契约维度 B 值及其 t 检验结果较其他两个维度均更加明显。在回归分析结果指标值中， B 值表示着自变量对因变量的预测强度。因此，回归分析结果中我们同样观测到了发展契约维度在对离职意向变量贡献中的特殊性。相较于国内已有关于心理契约与离职意向之间关系的研究结果来看，这一发现是基于民办高校教师调查的特有发现：“发展契约维度”似乎是民办高校教师心理契约违背导致其出现离职意向和行为的“开关”因素。

4.3. 对研究结果的思考

4.3.1. 研究结果对管理策略的启示

基于上述调查研究所获得的结果，笔者认为，有必要从以下三个方面再次梳理当前民办高校教师的高流失率现象的应对策略问题。首当其冲，需要确定的是：民办高校的师资管理层面是否系统关注了员工“心理契约”的管理？众多国内外相关研究已证实心理契约与员工工作满意度、工作绩效以及离职意向和行为之间具有密切关联，但就本研究中对上海市民办高校教师心理契约现状的描述来看，整体上处于本研究所用测量工具量尺的中段，即“中等程度”，这一结果提醒我们亟待求证在民办高校的师资管理层面，“员工心理契约”管理是否得到关注和重视。其次，在民办高校师资管理的操作层面，结合民办高校教师资源有限的实情，有必要考虑实施“首先锚定关键群体”的心理契约管理。本调查结果发现，不同学历及职称的教师其心理契约程度有显著差异，而且均为高学历和高级职称教师的心理契约程度更低。这一结果与国内针对国有企业员工和公办高校教师心理契约现状的研究结果不一致：在职称方面，高级职称员工的心理契约程度更高；学历方面，高学历的员工其心理契约程度虽然较低但契约执行程度很好。结合本研究中对心理契约与离职意向之间关系的再次求证，这一结果透视着，民办高校教师中高学历及高级职称教师是因心理契约违背而导致离职率高发的敏感群体。而事实上，高学历及高级职称教师是民办高校师资组成的中坚力量，而“评上高级职称后走人”却是上海民办高校内极为普遍的现象，这对于民办高校的学科建设和民办高校师资队伍的稳定性的来说极其具有杀伤力。因此，民办高校的师资管理有必要加大对高级职称教师心理契约管理的重视和研究。此外，本研究还发现，在心理契约的各维度中，“发展契约维度”是开启民办高校教师离职意向的开关。这与目前民办高校教师生存现状也较为拟合：个人的发展前景是由体制特色导致绝大部分民办高校教师出现职业焦虑的所在。因此，对于教师发展前景的体制建设，也应是民办高校管理的重要内容。

4.3.2. 对后续研究的思考

在民办高校教师离职原因的探讨中，“工作满意度”是众多研究者竞相关注的因素之一。已有一项系统的研究在验证了工作满意度与离职意向之间的负性相关关系的同时，还发现无论是教师的总体工作满意度还是离职意向，工作岗位本身的价值体现都在其中具有显著领先的贡献和作用[14]。笔者认为这一结果背后反映的是民办高校教师对自身职业认同及其对工作满意度和离

职业意向的调节机制。也就是说，在国内教育体制现有的大环境下，民办高校在社会认可度、编制、待遇等方面，都较公办高校不具优势。“别人说我不行，我就不行”，这便是大部分民办高校教师由于社会地位不具优势而自然产生的思维模式，这导致目前教师高离职率和高流动性的重要原因。然而，民办高校在国家教育发展中所担负的重任和它已发挥的影响效力不容忽视。国外世界级名校中多数为民办高校可能就是有力的论据。就此来看，后续研究中，亟需廓清的是，民办高校教师的职业认同感是否与其心理契约与离职意向有关？如果是，职业认同是否对心理契约与离职意向之间的关系具有调节机制？对于这一问题的验证，将有助于我们进一步明晰减少民办高校教师心理契约违背的操作性策略，进而构建供于民办高校人力资源管理部门监测、防范以及进行风险应对的教师离职预警系统。

Conflicts of Interest

The authors declare no conflicts of interest.

References

- [1] 于桂花. 民办高校教师稳定性的培育与提升——基于青岛民办高校的实证研究[J]. 高等财经教育研究, 2012, 15(4): 62-65.
- [2] 徐雄伟, 张国平. 民办高校教师从教激励机制的效应模型研究——基于上海市民办高校专职教师的抽样调查[J]. 教师教育研究, 2017, 29(2): 8-16.
- [3] Argyris, C. (1960) *Understanding Organizational Behavior*. Tavistock Publications.
- [4] 魏峰, 李焱, 张文贤. 国内外心理契约研究的新进展[J]. 管理科学学报, 2005, 8(5): 86-93.
- [5] Guest, D.E., Isaksson, K. and De Witte, H. (2010) *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199542697.001.0001>
- [6] 齐琳, 刘泽文. 心理契约破坏对员工态度与行为的影响[J]. 心理科学进展, 2012, 20(8): 1296-1304.
- [7] 钱士茹, 徐自强, 赵斌斌. 新生代员工心理契约和离职倾向的关系研究[J]. 当代青年研究, 2015(2): 81-87.
- [8] 董学安. 高校教师心理契约及其与工作态度的关系[D]: [硕士学位论文]. 广州: 华南师范大学, 2007.
- [9] 王璠. 民营企业中高层管理者心理契约与离职倾向关系研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 中南大学, 2008.
- [10] 周春蕾, 邵丹露. 心理契约对员工离职意向的影响研究——以 A 公司为例[J]. 现代物业(中旬刊), 2013, 12(6): 88-91.
- [11] 侯景亮. 心理契约对目标绩效的影响研究: 以工作满意和努力为中介变量[J]. 管理评论, 2011, 23(8): 131-142.
- [12] 胡琪波, 蔡建峰. 中小企业员工心理契约实证研究[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2013, 50(4): 45-52.
- [13] 苏方国, 赵曙明. 组织承诺、组织公民行为与离职倾向关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2005, 26(8): 111-116.
- [14] 魏淑华, 宋广文. 教师职业认同与离职意向: 工作满意度的中介作用[J]. 心理学探新, 2012, 32(6): 564-569.

Appendix (Abstract and Keywords in Chinese)

心理契约视角下民办高校教师离职意向的影响因素研究

摘要: 探讨民办高校教师心理契约现状及其与教师离职意向之间的关系,并析出影响民办高校教师离职意向的核心契约要素。采用问卷调查研究方法,结果发现: 1) 上海地区民办高校教师心理契约程度总体呈“中等”状况,高学历及高职称教师的心理契约程度更低; 2) 教师的心理契约程度与其离职意向间呈显著负相关,心理契约对民办高校教师离职意向具有显著地预测效力; 3) “发展契约维度”对离职意向的负性预测强度最大。研究认为: 民办高校的师资管理需重视教师的心理契约管理,实施“锚定关键群体”策略。

关键词: 心理契约, 离职意向, 民办高校教师