



# 从共享教师到共享员工：构建“四度”高职院校师资育人共同体

钟敏敏

(四川开放大学 高职院, 四川 成都 610073)

**摘要:**新冠疫情暴发以来,员工共享作为灵活用工的一种模式方兴未艾。职业院校基于校企合作的共享教师与企业共享员工相比具有不同特点,但本质上仍属于共享员工的范畴。后疫情时期组织要灵活敏捷应对社会变迁,学校对于共享师资的理念也要从“共享教师”跨越到“共享员工”,从学校和企业二维视角扩展到学校、企业、个体三维视角,在组织、职能、业务、个体四个层面通过战略共享、人才共享、工作共享、学习共享分别建立起有高度的战略共同体、有温度的人才共同体、有深度的工作共同体和有广度的学习共同体,实现校、企、人三方充分联动,打造深层次合作、全方位共享的特色“四度”高职院校师资育人共同体。

**关键词:**共享教师;共享员工;校企合作;校企师资;育人共同体

中图分类号: G715

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2021) 05-0036-05

DOI: 10.19899/j.cnki.42-1669/Z.2021.05.007

## 一、共享经济与共享员工

近年来,共享经济在我国蓬勃发展。2016年,国家“十三五”规划提出“积极发展分享经济”;2017年,国务院常务会议提出“鼓励创新、包容审慎”促进分享经济健康发展的原则;同年,习总书记在党的十九大报告中指出,要“在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能”……国家的政策支持加上互联网信息技术的发展,共享经济深入到了人们工作、学习、生活的方方面面,极大地改变着生产生活方式,也为经济发展注入了新动能。

“共享”最初为人熟知是从“物”共享开始,如共

享单车、共享雨伞、共享充电宝、共享健身房、共享办公室等。突如其来的新冠疫情让共享从“物”延伸到“人”。由于疫情冲击,餐饮、旅游等服务企业陷入寒冬,员工赋闲在家,而超市、新零售等企业却订单猛增、人手短缺。自2020年2月开始,盒马率先与云海肴、西贝等餐饮企业跨界联手共享员工,随后京东、永辉、沃尔玛、苏宁等纷纷跟进,宣布实施“共享员工计划”,合作企业也拓展到百货、文娱、酒店、汽车租赁等多个行业。随后,各级政府、行业协会、人力资源平台也积极行动,牵线搭桥,鼓励通过共享员工、弹性员工、钟点工、远程工等多种形式,推动企业复产复工。

收稿日期: 2021-06-03

基金项目: 2015年四川省教育厅重点科研项目“职教改革背景下虚拟人力资源管理在职业院校师资建设中的实施与运用”(项目编号: 15SA0188)。

作者简介: 钟敏敏(1980-),女,四川仁寿人,四川开放大学高职院讲师,研究方向: 高校人力资源管理教学、企业与高校人力资源及行政管理、商务管理。

“共享用工”是企业之间以借用或外派的方式实现劳动力调剂的用工模式<sup>[1]</sup>。共享用工不同于以往组织与个体之间的零工雇佣模式，它是一种企业层面的合作用工，在疫情防控期间企业抱团自救共克时艰，实现了组织、员工、消费者、社会等多方共赢，促进了人力资源的合理流动和高效配置，一些专家认为，这种模式未来的发展前景值得期待。

## 二、高职院校共享教师的实践探索

虽然共享员工因为疫情而广为人知，但共享工作作为灵活用工的一种形式已存在多年，并且被日本、美国、法国、德国等发达国家广泛使用。我国一些业务具有明显季节性特征的企业也已在前些年零星开展过共享用工，而共享用工更多更早的探索和实践则在教育领域。

“共享”理念延伸到教育领域则产生了“共享教师”。在基础教育领域，安徽省合肥市包河区从2011年就开始探索艺体教育的“共享教师”模式，现共享教师队伍近500人，有效满足了当地学生的教育需求<sup>[2]</sup>。在高职院校，共享教师诞生于校企合作，并且随着校企合作的持续推进，校企师资充分融合也将是大势所趋。

### （一）企业共享员工与高职共享教师的异同

校企合作中，企业派员工承担一部分合作院校的教学工作、参与育人进程，这部分员工就成为了高职院校的共享教师，一般被学校称为“企业特聘教师”“行业专家”“企业兼职（或兼课）教师”“企业指导老师”等。无论称呼如何，从本质上来说共享教师属于校企双方在不打破原有雇佣关系基础上彼此认可的劳动力调剂，属于“共享员工”的范畴，是劳动力的一种跨界分享。

当然，企业的共享员工与高职的共享教师也有明显区别，具体表现在：

第一，产生背景不同。无论是疫情所迫还是业务季节忙闲不均，企业的共享员工多是特殊状况或危机倒逼下的应急之举，而高职共享教师是顺应教育高质量发展趋势的主动作为。

第二，共享动因不同。企业的员工共享源于不同企业之间劳动力过剩与短缺的显著矛盾，校企之间的教师共享与劳动力不足与溢出没有直接关系，更多的不是人员数量的配置，而是人员质量的调剂。

第三，时间长短不同。危机或特殊状况解除后，企业间的员工共享立即结束，具有短期临时性，校企间的教师共享随着双方事业的发展持续推进，具有长期稳定性。

第四，共享岗位不同。企业共享员工的岗位主要是一些只需要简单培训就能上岗的基础性、质量控制风险低、技术和智力含量不高的岗位，校企共享

的主要岗位是教师，而教师是育人的关键核心岗位，需要的是智力较高、技能较强的复合型人才。

### （二）高职院校共享师资面临的主要问题

校企共享教师的探索起步较早，持续时间也较长。很多学者从高职院校校企合作师资队伍建设的角度进行过研究，提出了面临的问题及解决对策。其中，比较集中的问题就是招聘渠道不畅、薪酬与绩效考核不到位、培训缺失、稳定性差<sup>[3]</sup>，企业参与教学难以贯彻、缺乏配套的制度保障机制<sup>[4]</sup>等。这些问题的存在也导致了共享教师参与教学和学校建设的积极性不高、主动性不强、校企合作育人成果不理想等。

正是由于高职共享教师具有与企业共享员工不同的特点，同时校企师资共享虽然推进多年仍存在诸多问题，因此有必要尝试从新的角度去思考解决办法，探寻有高职院校特色的共享员工模式，并以此为基础建立起校企双方利益攸关的育人共同体，长远谋划，深度合作，持久共赢。

## 三、“四度”高职校企师资育人共同体的构建

在校企育人共同体的构建中，教师是教学活动的实施主体，要以师资为核心，从新阶段、新理念、新格局三个方面着手，首先建构校企师资育人共同体。

### （一）校企师资育人共同体新阶段的出现

后疫情时代，变化成为常态，组织需要更加敏捷灵活地应对。从长期发展来看，“共享员工”模式不仅仅是一种应急举措，也势必成为未来人员流动的一种发展趋势<sup>[5]</sup>，更加灵活的用工模式将对传统的用工模式进行解构，新旧模式并驾齐驱的态势将日益明显。

共享员工这种灵活用工形式能让校企双方的人力资源更富有弹性，让人才在共享中发挥更大的价值。对于学校来讲，有助于学校顺应社会发展和用工趋势，不断增强职业教育适应性；对企业来讲，用工模式的多元化有利于企业更好地适应社会转型，提高抵御不确定性风险的能力。未来校企合作师资共享将进入用工模式多元、共享逐步扩大、融合更加深入、弹性日益增强、黏性不断提高的新阶段。

### （二）校企师资育人共同体新理念的跨越

在认识到用工模式变化趋势的基础上，要树立新的用工理念。以往校企共享教师是建立在组织区隔基础之上的，因为劳动关系归属不同，来自合作企业的共享教师多被划归为“企业方人员”，打上了“非自有师资”的标签，学校教师队伍被简单划分成了“内部人员”与“外部人员”两类。从组织归属进行的师资队伍划分简单明了，但从学校角度来说，也容易形成对共享教师认识的偏差，因为这部分教师数量不大，再加上不是自聘人员，因此对共享教师群体

缺乏重视和关注。从个体角度来看,学校虽然对共享教师称谓不一,但都以“教师”作为称谓主体,这是一种建立在职业身份基础上的称谓,虽然贴近岗位,但容易导致共享人员更多地从工作本身出发把在高校承担育人活动作为一种组织强制的附加工作内容,缺乏内在心理认同和积极主动性。劳动关系的区隔无形中形成了学校与个体之间的心理屏障,双方多数时候以工作交付作为结果,缺乏日常的过程互动,难以形成心理上的同频共振。

校企之间的师资共享要转变理念,具体来说就是要从共享教师跨越到共享员工。从“教师”变为“员工”,从学校来说,是在认识上将共享师资从“外聘边缘群体”转变为“关键核心员工”,充分体现学校对校企合作共享师资的重视程度和工作力度;对个体来说,从“教师”变为“员工”,是在视角上从职业身份认同转化成了组织身份认同,有助于增强对共享的接纳程度和工作投入度。学校和个体之间通过“共享员工”这一纽带更加紧密地联系在一起,并以此为基础建立起校企之间更加系统、稳固的师资育人共同体。

### (三)校企师资育人共同体新格局的构建

校企师资育人共同体的构建要以共享员工理念为基础,从“事的合作”到“人的合作”,从校企双方到校企人三方,开拓覆盖组织、职能、业务、个体四个层面的具有战略高度、人才温度、工作深度、学习广度的全方位共享新格局。



图1 共享员工理念下的“四度”高职校企师资育人共同体模型图

1. 组织层:强化“校—企”链接,通过制度设计实现战略共享,构建有高度的战略共同体

校企合作首先需要组织层面的推动,这也是育

人共同体构建最强大的动力来源。虽然高职院校一直积极响应国家校企合作的政策号召,与企业签订了很多合作协议,但一些学校是由各二级学院或专业分头与企业进行联系的,缺乏组织层的宏观统筹;有些学校的校企合作虽然由学校主导,但协议签订前缺乏结合彼此战略的深入讨论和磋商,协议内容浮于表面,缺乏细节。尤其是关于师资共享的部分,往往只是作为合作内容之一,达成了初步意向或仅用几个简单条款描述。协议签订后,合作内容是否有效得到了落地实施,实施结果是否对双方发展起到了实质性作用,也缺乏后续跟进。

然而,人才是第一资源,校企合作始于人才合作。构建校企师资育人共同体组织层最重要的工作是将共享员工提升到双方战略层面,让共享具有战略高度。首先,双方要共同探讨各自的发展战略,寻求战略共同点和利益交集,并以此为突破口搜索人才需求,探讨合作空间,在共享员工问题上达成共识,并将共享员工模式作为常态化用工战略,纳入双方各自的总战略中。其次,校企要进一步签订专项共享员工合作协议,对双方的责任义务、共享的范围、岗位、时间、方式、人员、培训、激励和保障机制等进行较为细化的约定,同时就其中比较重要的方面进行配套制度设计,健全体制机制,强化领导,分工明确,让战略通过制度设计更加务实。第三,加强共享员工战略在企业和学校中的宣传,让战略广为人知,帮助员工转变观念,营造充满信任感和包容度的组织氛围和合作共赢的育人共同体文化,为战略的顺利实施打下良好基础。

2. 职能层:强化“校—人”链接,通过员工体验实现人才共享,构建有温度的人才共同体

职能层是负责落实员工共享战略的职能部门。员工属于组织的人力资源,共享员工与自有员工一起承担了人才培养最核心岗位——教学岗位的工作,具有高价值属性,理应成为高职院校师资队伍的重要组成部分。人力资源部门作为人才管理的第一职能部门,应该责无旁贷地承担起共享员工的职能性管理工作。然而,一些学校共享师资的队伍管理与共享师资的教学管理均由校企合作的二级学院或专业负责,“管人”与“管事”不分,给二级学院和专业带来了较大压力,也反映出学校人力资源部门职能角色的缺失。究其原因,还是认为共享人员不是学校自己的员工,不“为我所有”,“为我所用”即可。

在共享员工理念下,就既要“为我所用”,又要“为我所有”,而这种“所有”不是劳动关系雇佣的“所有”,而是双方心理契约的“所有”。“心理契约”一词是美国组织心理学家阿吉里斯(Argyris)教授首先提出的,它是雇佣双方对雇佣关系中彼此对对方应该付出什么同时又应该得到什么的一种主观约定<sup>[6]</sup>。



与劳动契约以书面化、有形的状态存在不同,心理契约是一种非书面化、隐形的存在。彼此越认同、期望与现实越接近、付出与所得越匹配,心理契约就越牢固,双方关系的维系也就越健康和持久。

从广义上讲,心理契约超越了雇佣关系,广泛存在于组织和个体之间以及人与人之间。高职院校与共享员工目前在法律上不能签订劳动合同,要想管理好这部分教师队伍就主要依靠心理契约。尤其是对于知识型员工,他们更重视心理感受和内在认同,心理契约的建立就显得更加重要。学校的人力资源部门要通过自身专业的人力资源管理工作努力促使学校与共享员工之间达成心理契约,而“员工体验”就是达成心理契约的重要途径。

“员工体验”是人力资源管理业界近年来的热点,目前并没有权威和统一的定义,较为普遍的观点认为员工体验是员工与组织的互动以及在互动过程中产生的对组织的主观感受、看法和情绪的总和。员工体验强调要将员工作为组织的内部顾客去看待,满足其需求,创造良好的体验场景和过程,从而提升员工的满意度和忠诚度。

共享教师理念下学校的人力资源管理对共享人员的“员工体验”关注度较低,不参与共享员工的管理或仅停留于聘用、培训、考核、发放劳务费等小范围的事务性工作上。学校的人力资源部门没有承担起代表学校与共享员工深入进行交流互动的责任,更没有注重给他们带来“员工体验”,这在一定程度上加剧了双方的心理割裂,不利于心理契约的建立和维系。

在以共享员工理念为基础的校企师资育人共同体模式下,学校人力资源部门要主动弥补缺位,积极给共享员工提供良好的员工体验。首先,人力资源管理部门要创设丰富的员工体验场景,通过多彩的活动和有仪式感的细节增强体验感和冲击力。比如邀请共享员工参加或专门为其举办入职仪式、发放聘书、给予工号、工牌、共享工位;经常与共享员工主动交流或召开座谈会,了解其需求和感受;对共享员工在校的工作提供帮助和支持、开展针对性的培训;共享员工生日时发送祝福、学校各类活动邀请其出席参与;给予特别的奖励、荣誉和认可。另一方面,体验要贯穿共享员工聘任的整个过程甚至聘任结束后。如除了在职期间无微不至的关怀,结束共享后人力资源部门同样可与共享员工保持联系,关心其发展,建立良好关系。总之,学校职能层面要将共享员工作为自有员工一样对待,在法律允许、组织自由裁量的范围内尽可能多地给予其同等甚至特别的“员工体验”,重视人力资源职能设计,让他们对学校更有归属感,在校共享期间更有幸福感,从而构建充满人性关怀的有温度的育人共同体。

3. 业务层:强化“业(务)一人”链接,通过业务优化实现工作共享,构建有深度的工作共同体

过往多数学校校企师资共享的推进主要在业务层,教学部门与企业合作开展课堂教学、顶岗实习、兼职挂职等具体活动,共同实施育人工作。这个层面的研究较多,需要做的是在原有基础上对合作进行深化,对业务进行打磨,对细节进行落实。一方面,线下教学和合作进一步推进,增强双方对教学目标、方法、内容和效果的深度沟通和探讨,把合作向纵深方向推进;另一方面,要充分依托互联网、大数据、人工智能的发展,提升教育教学的科学化、现代化水平,通过信息技术建立共享员工的在线课程、打磨和推出共享员工的精品课程、开展共享员工在企业的工作直播等,让学生随时随地可学,共享教师随时随地可教,师生可以突破时空双向互动,打造无边界的课堂。

4. 个体层:强化“人一人”链接,通过知识交流实现学习共享,构建有广度的学习共同体

一方面,高职院校共享员工多数为高素质群体,学历和技能层次较高,自我成长和成就需求强烈;另一方面,随着知识迭代的速度加快,教师专业发展的路径已经从关注教师个体学习转变为重视教师团队学习,从注重个体的努力转为了依靠团队的合作<sup>[7]</sup>。很多学者对教师的知识共享从学校组织结构、共享文化、激励机制、信息网络建设等方面提出了有益的策略。

在此基础上,教师的知识共享还要加入共享员工的理念。首先,校企双方跨边界组成学习共同体,这种共同体可以是以校企合作教研室、项目研究小组或者校企专家委员会等正式形式存在,也要鼓励不同学院、专业、学科的校企教师基于共同的教学兴趣点、研究点甚至生活中共同关注的问题形成开放的柔性共同体。其次,共同体的所有成员要树立“同事”的理念,虽然各自劳动雇佣关系不同,但都愿意为了双方组织发展和个体成长付出自己的知识、时间和精力。这种建立在“同事”心理基础上的跨界分享可以取长补短,拓展学习广度,同时又因为彼此间不具有直接竞争关系,大家更容易打消分享顾虑,获得更大的分享成效。再次,组织要提供更多校企双方共享员工交流的机会,可以通过信息技术开展虚拟教研、学术研讨、项目合作等,增加共享员工之间以及共享员工与自有员工间的接触频率,提供更多的成长机会,让员工间建立更紧密的心理链接和知识链接。

#### 四、结语

用工关系立体多维的时代已经到来,高职院校要转变观念,用新的“共享员工”理念替代原有“共

享教师”理念,从以“事”为出发点变为以“人”为出发点,从以往对共享人员的使用与管理相分离到使用与管理相融合,通过战略共享、人才共享、工作共享、学习共享真正接纳和关心共享员工,逐步去除共享人员“外部教师”的身份标签,模糊自有与共享员工的心理边界,实现校企人三方共赢,最终形成无劳动合同,但有心理契约的特色“四度”高职院校企师资育人共同体。

## 参考文献:

- [1] 何娟.“共享”用工,未来可期[N].人民日报,2020-03-30(05).
- [2] 陈华,施院生.一场跨越9年的“共享教师”探索[J].决策探

索,2021,(3):74-75.

- [3] 朱淑珍.人力资源视角下高职兼职师资管理的问题与策略分析[J].职教论坛,2014,(2):15-17.
- [4] 包金玲.校企合作背景下高职师资队伍建设面临的问题及对策[J].现代职业教育,2016,(3):63-70.
- [5] 黄皓泽.“共享员工”模式的探索[J].全国流通经济,2016,(7):95-96.
- [6] 陈加州,凌文轮,方俐洛.组织中的心理契约[J].管理科学学报,2001,(4):74-77.
- [7] 夏冬杰.以知识共享的视角谈教师学习共同体的建构策略[J].教育探索,2013,(4):95-97.

[责任编辑:许海燕]

## From Sharing Teachers to Sharing Employees: Building a“Four Degrees”Higher Vocational College-Enterprise Teaching Education Community

Zhong Minmin

( Open University of Sichuan, Chengdu610073, China )

**Abstract:** Since the epidemic, employee sharing has been in the ascendant as a mode of flexible employment. The shared teachers of vocational colleges based on school-enterprise cooperation have different characteristics compared with shared employees of enterprises, but they still belong to the category of shared employees in essence. In the post-epidemic era, organizations should be flexible and agile to respond to social changes. The college's concept of sharing teachers should also leap from “shared teachers” to “shared employees”, expanding from a two-dimensional perspective of colleges and enterprises to three-dimensional perspectives of colleges, enterprises and individuals. Strategy sharing, talent sharing, work sharing and learning sharing can establish a high-level strategic community, a warm talent community, a deep work community and a broad learning community. The tripartite cooperation of colleges, enterprises and individuals is fully linked to create a “four-degree” vocational college-enterprise teaching education community featuring in-depth cooperation and all-round sharing.

**Key words:** shared teachers; shared employees; school-enterprise cooperation; school-enterprise teachers; education community