

教师流失与学校文化的相关研究

张永久, 吕佳, 孙玉丽

(宁波大学 教师教育学院, 浙江 宁波 315211)

摘要: 教师流失与学校文化关系密切。学校文化中领导的民主程度和教师合作程度是影响教师流失的重要因素。改造新型薄弱学校, 必须重构学校文化特别是校长民主文化和教师合作文化。

关键词: 薄弱学校; 教师流失; 学校文化; 民主; 合作

中图分类号: G630

文献标识码: A

文章编号: 1008-0627 (2011) 04-0089-05

一、问题的提出

义务教育均衡推进中, 沿海发达地区已通过财政的大力投入改善了学校的物质条件, 原来意义上的“薄弱学校”已基本消失, 但这些学校的办学质量并没有随着物质环境的改善而提升, 学校依然薄弱, 教师流失依然严重。对于教师流失问题, 许多研究从教师个人的经济利益、心理压力、成长需要等内部因素和学校管理、人事制度、社会环境等外部因素进行分析, 普遍认为引起教师流失的主要原因是经济待遇问题。但另一些研究却认为这不仅仅是一个经济待遇问题。2007年“中青年骨干教师工作满意度调查与对策初探”一文, 选用北京社会心理研究所冯伯麟编制的“教师工作满意度量表”, 对上海市5所中学的147名高中教师, 从“自我实现”“工作强度”“收入状况”“领导关系”“同事关系”5个因素进行了问卷调查, 发现中青年骨干教师的收入(高于平均水平)和工作强度并不是对学校不满的主要原因, 而“领导关系”“同事关系”却对工作绩效的影响作用较大。^[1] 说明造成教师流失更重要的原因是学校的文化氛围比较薄弱, 必须重视学校文化建设。那么, 这一认识和假设是否能得到验证? 是否能从文化的角度寻找到薄弱学校改造的厚实根基? 课题组以教师流失作为切入点, 对发达地区的新型薄弱学校(指设施配置已比较完备, 但内涵发展相对薄弱)的文化问题进行了实证研究。

二、薄弱学校教师流失现状调查与分析

(一) 问卷调查

课题组随机选取了宁波市不同区域的4所学校(宁波瞻岐镇中学、宁波绿梅中学、宁波桃源中学、宁波李关弟中学)的160名中学教师进行问卷调查, 其中女教师84人, 男教师76人, 收回有效问卷132名, 回收有效率82.5%。问卷采用的是北京师范大学教育管理学院学校文化课题组所编制的《中学学校文化量表》。之所以用此量表, 是因为有研究已证明它具有较高的信度、效度和区分度, 即具有一定的稳定性、可靠性和鉴别力。^[2] 量表从符号、领导行为方式、教职工行为方式和学校目标导向4方面内容对学校文化进行测量。《中学学校文化量表》分别有以下7个维度:

维度一是学校仪式符号与办学宗旨的一致性程度。程度高, 说明学校的符号能很好地反映学校的办学宗旨, 起到潜移默化地影响学校组织成员行为的作用, 并促进学校组织成员对办学宗旨的认同。反之, 则说明学校文化中符号层次建设不够, 需要加强;

维度二是领导行为方式(民主程度), 是测量领导处理学校内部问题时的行为方式, 反映学校领导与教师之间的权力距离;

维度三是领导行为方式(学校对外开放程度), 是测量领导处理学校与社会环境关系时的行为方式, 反映领导对学校与其生存环境之间的

收稿日期: 2011-05-10

基金项目: 浙江省教育科学规划课题(SCG43); 宁波市教育科学规划课题(YGH006)

第一作者简介: 张永久(1964-), 男, 河南南阳人, 助理研究员, 主要研究方向: 教育管理。E-mail: zhangyongjiu@nbn.edu.cn

重视程度;

维度四和五是教师之间工作的合作程度和信任程度,是测量教师在日常工作中处理与同事的工作关系时的行为方式,反映学校教师个人主义和集体主义的倾向;

维度六是教师的应激行为方式,测量教师面对教学改革时的行为方式,反映教师对不确定问题的避免程度;

维度七是学校的办学目标(注重学生全面发展),测量学校是否以学生的全面发展为目标导向,反应学校与社会主导价值观——提倡学生全面发展的一致性程度。

本研究简化其计分方式,用 Likert 五点尺度测量,按照与实际情况的“完全不符合、较不符合、较符合、符合、完全符合”,依次给予 1, 2, 3, 4, 5 分。量表中有正反两向题目,在计分之前,使用 Spss11.5 统计软件将反向题目重新编码为正向题目,然后再计分。

教师流失意向量表根据 Meyer, Allen(1993) 研究中所使用的问卷加以修订,包括两个维度,即离开职业意向与离开组织意向。本研究简化其计分方式,用 Likert 五点尺度测量,按照与实际情况的“完全不符合、较不符合、较符合、符合、完全符合”,依次给予 1, 2, 3, 4, 5 分,得分越高,流失意向越强。样本的基本情况如表 1。

表 1 被试(N=132)构成状况

统计变量	类别	人数/名	百分比(%)
性别	男	60	54.5
	女	72	45.5
最高学历	中专	3	2.3
	大专	12	9.1
	本科	117	88.6
	硕士以上	0	0
工龄	1-3 年	13	9.8
	4-6 年	23	17.4
	7-10 年	32	24.2
	10 年以上	64	48.5
职称	中学二级	36	27.3
	中学一级	63	47.7
	高级	31	23.5
	特级	2	1.5

1. 学校文化水平状况分析

运用《中学学校文化量表》测量学校文化水平。用 5 点记分来衡量,学校文化均分大于 3

分,则该学校文化水平较高;相反,文化水平较低。本研究把总体均分 3 分作为衡量薄弱学校文化水平的理论均值,低于 3 分属于本研究意指的薄弱学校。4 所学校文化平均分分别为 2.52, 2.55, 2.37, 2.49, 小于理论值 3, 说明这 4 所学校均属于薄弱学校。

为了检验 4 所学校的文化水平是否存在差异,对 4 所学校各自文化均分做了方差分析,其 $P=0.151>0.05$,说明这 4 所学校文化没有显著差异,属于同一水平上的薄弱学校。

同时,通过对 4 所学校文化各维度均分的统计分析表明(表 2): 4 所学校文化各维度中,仅符号一致性和教师应激行为分值大于 3 分,而其他各维度分值均小于 3 分。说明 4 所学校文化各维度都处于较低水平,领导民主程度和教师之间合作程度相对其他维度均分更低。

表 2 4 所学校文化各维度均分描述性分析

学校	A	B	C	D
领导民主程度	1.99	1.85	2.01	2.20
学校开放程度	2.85	2.93	2.61	2.83
教师之间合作程度	1.85	2.15	2.25	2.05
教师应激行为方式	3.87	4.12	3.14	3.95
符号一致性	3.12	3.71	4.21	3.86
教师之间信任程度	2.81	2.95	2.65	2.80
学校办学目标	2.50	2.65	2.41	2.57

2. 教师流失意向概况分析

教师流失意向描述性分析以 3 分平均值为标准,得分少于 3 分的为“没有流失意向”,超过 3 分的为“有流失意向”。表 3 数据显示,4 所薄弱学校教师均有流失意向,平均数分值都大于 3 分,尤其在 B 学校流失意向平均数分值达到了 4.14,说明该学校教师流失意向比较强烈。

表 3 4 所薄弱学校教师流失意向均分描述分析

学校	人数	平均数	标准差	标准误
A	33	3.77	0.518 44	0.090 25
B	32	4.14	0.531 70	0.093 99
C	34	3.79	0.505 49	0.086 69
D	33	3.82	0.664 69	0.115 71
总计	132	3.88	0.572 16	0.049 80

为了说明 4 所学校教师在流失意向上是是否存在差异,对 4 所学校和教师流失意向均分做了方差分析(表 4),其 $P=0.027<0.05$,说明 4 所学校教师都有流失意向,流失意向水平显著差异。为了进一步分析教师流失意向究竟是离开组织

意向还是离开职业意向,进行了以下描述性统计(表5)。

表4 4所薄弱学校教师流失意向方差分析

教师流失意向	平方和	自由度	方差	F	Sig.
组间变异	2.950	3	0.983		
组内变异	39.935	128	0.312	3.152	0.027
总计	42.886	131			

表5 4所薄弱学校教师流失意向各维度均数描述分析

学校	离开组织意向	离开职业意向
A	3.80	3.24
B	4.23	3.56
C	3.92	3.67
D	3.82	3.74
总计	3.94	3.52

从表5数据可以看出,离开组织意向和离开职业意向的平均数都大于3,但离开组织意向的均分高于离开职业意向均分,说明薄弱学校教师流失与学校组织存在一定的联系,薄弱学校管理者在分析教师流失问题上,要切实从学校自身出发寻找稳定教师队伍的有效途径。

3. 人口学变量与教师流失意向的关系

(1) 性别与流失意向

为了探讨不同性别在流失意向上的差异,本研究在流失意向上用独立样本T检验法对性别进行均数差异检验, $P=0.109>0.05$,结果表明:流失意向上没有出现显著的性别差异。

(2) 工龄与流失意向

利用方差分析法,对不同教师工龄(1-3年、4-6年、7-10年和10年以上)与流失意向进行差异检验(表6),其 $P=0.027<0.05$,发现这4所学校不同教龄的教师,流失意向存在差异。教师工龄1-3年流失均分为4.21,流失意向比较明显,到了4-6年流失意向均分仅为3.42,到了7-10年又上升为3.92,10年以上有所下降。这说明,1-3年教师属于刚刚入职教师,还没有完全认同和适应所在的学校文化,产生了较为强烈的流失意向。

表6 工龄与流失意向方差分析

	平方和	自由度	方差	F	P
组间变异	106.863	3	35.621	3.152	0.027
组内变异	1435.305	127	11.302		

(3) 学历与流失意向

通过对教师学历与流失意向的方差分析(表

7),其 $P=0.016<0.05$,说明不同学历的教师产生流失意向的程度有显著差异。本科学历毕业的教师流失意向明显高于中专、大专学历的教师,大专学历的教师也明显高于中专学历的教师。可见,随着学历的提升,教师流失意向越明显,呈递增趋势。

表7 学历与教师流失意向方差分析

	平方和	自由度	方差	F	Sig.
组间变异	2.678	2	1.339	4.297	0.016
组内变异	40.207	129	0.312		

(4) 职称与流失意向

为了探讨教师的不同职称与流失意向关系,本研究对其进行了方差分析(表8),其结果 $P=0.032<0.05$,说明不同职称的教师产生流失意向程度有显著差异。高级职称教师流失意向均分都高于中学二级、中学一级和特级教师的均分。

表8 职称与流失意向方差分析

	平方和	自由度	方差	F	Sig.
组间变异	1.731	3	0.577	1.794	0.032
组内变异	41.155	128	0.322		

以上对教师流失意向在人口统计变量方面的分析,可以为薄弱学校的教师管理工作带来一定的参考意见。这些结果有助于学校管理者了解不同教龄、不同学历、不同职称教师的学校文化总体知觉情况和流失意向的现状,有助于学校管理者有针对性地对不同对象采取相关管理措施,以稳定教师队伍。

4. 学校文化与教师流失意向的关系

(1) 学校文化与教师流失意向的相关分析

利用统计分析软件Spss11.5,首先对教师对学校文化的总体知觉与流失意向整体进行相关分析(表9),结果显示,相关系数为-0.465, $P=0.000<0.01$,学校文化与教师流失意向有显著的负相关,表明学校文化水平越高,教师的流失意向就越弱;反之,学校文化水平越低,其教师流失意向越强。

表9 学校文化与教师流失意向总体相关

薄弱学校文化均分	流失意向均分	
	相关系数	-0.465**
	P	0.000

为了进一步探讨学校文化每个层面与教师流失意向的关系,本研究对学校文化各个维度与教师流失意向进行了相关分析(表10)。

表 10 学校文化各维度与流失意向及其各维度相关分析

	离开组织意向	离开职业意向	流失意向
领导民主程度	-0.325**	-0.242**	-0.330**
学校开放程度	0.000	0.005	0.000
教师合作程度	-0.347**	-0.372**	-0.418**
教师应激行为	-0.146	-0.287**	-0.251**
符号的一致性	0.097	0.001	0.004
教师信任程度	-0.019	-0.257**	-0.159
学校办学目标	0.831	0.003	0.070
	-0.327**	-0.233**	-0.327**
	0.000	0.007	0.000
	-0.254**	-0.236**	-0.286**
	0.003	0.007	0.001

从上表可以看出,各维度与离开组织意向和离开职业意向的显著相关系数各不同,其中领导民主程度(0.000)、教师合作程度(0.000)、教师信任程度(0.000)、学校办学目标(0.001)与教师流失意向有显著负相关。说明学校文化中民主程度、合作程度、行为方式、信任程度、办学目标水平较高时,教师的流失意向就越低;反之,教师的流失意向就越高。

(2) 学校文化与教师流失意向回归分析

学校文化与教师流失相关的假设已被证实,但这种相关可能是其他因素作用的结果。为此,进行回归分析,说明因素之间是否存在因果关系,以便进一步明确自变量与因变量之间的相关密切程度与方向,从而可以从自变量的变化预测因变量的变化。本文以学校文化为自变量,教师流失意向为因变量,进行一元回归分析(表 11),数据显示: $P < 0.05$,说明学校文化与教师流失意向之间有显著的线性回归关系; $\beta = -0.465$,说明回归系数显著不等于 0,该回归方程有意义。由此可见,学校文化与教师流失意向负相关,即学校文化水平越高,教师越不容易流失。

表 11 学校文化与教师流失意向总体回归分析

回归方程 F 值	标准化回归系数 β	t	P
35.576	-0.465	-5.965	0.000

以学校文化各维度为自变量,教师流失意向为因变量,进行多元回归分析(表 12),结果显示,学校文化构成因素中只有内部民主与教师合作进入回归方程,其 P 值分别为 0.000 和

0.001,说明领导民主、教师工作合作与教师流失意向之间有显著的线性回归关系;它们的 β 值分别为 -0.368 和 -0.259,说明回归系数显著,不等于 0,该回归方程有意义。因此,学校文化构成因素中的领导内部民主与教师工作合作这两个因素与教师流失意向负相关,即学校领导民主程度越高教师越不容易流失,教师工作合作程度越高教师越不容易流失。

表 12 薄弱学校文化各维度与教师流失意向的回归分析

	回归方程 F 值	标准化回归系数 β	t	P
领导民主程度	27.359	-0.368	-4.682	0.000
教师合作程度	20.140	-0.259	-3.292	0.001

(二) 个体与群体访谈

本研究对 4 所学校的在职教师分别以个体和群体的方式进行了访谈,目的在于从深层次上获得对目标群体的认识,发现这 4 所学校的教师对下述问题的反映较为突出:一是学校领导普遍不重视学校文化建设,和教师之间的关系较为陌生,尤其是刚刚入职的新教师,常常让她们感觉自己不像这个学校的老师;二是教师之间的认识程度不够,每个年级的任课教师相对比较熟悉,与其他年级的教师之间几乎没有什么往来,严重影响了教师之间的合作程度;三是教师对学校归属感不强,都存在一定的流失意向。

(三) 跟踪调查

跟踪调查是通过同事反馈以及电话交流的形式进行的,调查的对象是已流失的教师。虽然通过问卷调查和个体、群体访谈,了解了学校文化对薄弱学校教师流失意向的影响,但不能充分表明他们确实要流失,也无法了解造成教师流失可能存在的深层次的、具体的学校文化原因,跟踪调查有利于收集这方面的信息。因此,本研究跟踪调查了 4 所学校近 5 年来流失的 12 名教师(女教师 5 人,男教师 7 人)。其中,10 名教师已在其他学校任职,2 名教师正从事其他职业。本研究将一些具有普遍性、代表性的调查结果进行了汇总(表 13),教师之所以流失不是单一原因引起,而是多种因素综合作用的结果。教师流失不只是简单的待遇低、工作压力大,更多的是教师对原有学校文化不适应,比如学校领导不够民主、教师之间的关系不融洽。教师个人因素也不是造成教师流失的主要原因,学校文化

表 13 基于学校文化的教师流失的原因

权变因素		教师 A	教师 B	教师 C	教师 D	教师 E
个人因素	性别	*			*	
	学历	*				*
	职称		*		*	*
	工龄					
学校文化因素	领导民主	*	*	*	*	
	学校开放		*		*	
	教师合作	*	*	*	*	*
	应激行为				*	
	符号一致					
	教师信任		*		*	
	办学目标					

注：“*”表示此因素对该教师的流失产生了作用

因素中教师合作程度和领导民主程度显然对教师流失起主要的作用。

三、结论与建议

1. 本研究中的 4 所薄弱学校，教师流失意向总体较高，其中离开学校组织意向更为强烈。

2. 不同学历、教龄、职称的教师流失意向差异显著。

3. 学校文化与教师流失意向之间存在显著负相关。学校领导民主程度、教师之间合作程度、信任程度和学校的办学目标等与教师流失意向存在显著负相关，同时与离开学校组织意向也存在显著负相关。

4. 学校文化与教师流失意向回归显著。学校领导民主程度和教师合作程度对教师流失意向回归最为显著。说明学校文化特别是民主程度、合作状况是影响教师流失的主要因素。

研究证明，教师流失与学校文化关系密切，学校文化是影响教师队伍稳定性的重要因素，薄

弱学校因缺乏民主、合作、信任的文化氛围，使教师无法安心工作和学习，产生较强的流失意向，一有机会就选择离开，严重制约了学校的持续发展。鉴于此，对于发达地区物质资源配置已较为充足的新型薄弱学校来讲，要想解决教师流失问题，就要把改造学校文化作为突破口，尤其是把着力建设校长文化和教师文化作为重点。

首先要建构校长的民主文化。校长作为学校的灵魂，其价值取向、理想追求、治校理念、文化品位，无不引导着学校文化的发展方向，校长必须树立“以人为本”的管理理念，重视保护和激发教师的工作积极性；要建立薄弱学校的发展愿景，让学校成员共同承担任务和肩负责任意识；要转变与教师的沟通方式，让教师体验到信任和民主。

其次，要建构以教师的教学和发展需要为基础、以教师自主和自愿为前提的自然的合作文化。自然合作文化旨在促进教师参与学校的教学，不断与同事互相观摩学习，互相帮助，一起分享交流各自在教学工作中的心得和专长。在薄弱学校的改造中，要培养教师的团队精神，激起教师的合作意识；要培育学校的学习氛围，发挥教师的合作潜能；要建立学习团队，为教师合作搭建平台。只有这样才能增强教师对薄弱学校的认同感与归属感，最大限度地减少教师流失现象，稳定薄弱学校的教师队伍。

参考文献

- [1] 杨震青. 中青年骨干教师工作满意度调查与对策初探[J]. 上海教育科研, 2007(4): 57-58.
- [2] 吴岩. 教育管理基础[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005: 101.

A Culture View on the Improvement of Disadvantageous Schools

ZHANG Yong-jiu, LV Jia, SUN Yu-li

(College of Teachers Education, Ningbo University, Ningbo 315211, China)

Abstract: Teachers drain is closely related to the school culture which is mainly composed of democratic leadership and teachers cooperation. The article suggests that disadvantageous schools reconstruct the campus culture through fostering the presidential democracy and the teachers collaborative atmosphere to push the advance of the underdeveloped schools.

Key words: disadvantageous school; teacher drain; school culture; democracy; cooperation

(责任编辑 赵蔚)