

双因素理论视角下的教师轮岗政策分析

莫晓玫

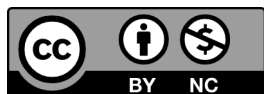
广西师范大学, 桂林

摘要 | 本文从双因素理论的角度出发, 分析了我国目前教师轮岗政策的实施现状, 指出了存在的制度不完善、资源配置差异显著等保健因素不足的问题, 以及教师教育事业价值感降低、教师职业成就感降低等激励因素动力不足的问题。结合国外中小学教师轮岗交流的经验, 基于双因素理论的视角, 对国内教师轮岗政策提出了改进建议, 旨在进一步优化我国教师流动政策的效能。

关键词 | 双因素理论; 教师轮岗; 教师资源

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



2023 年 8 月 16 日, 中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于构建优质均衡的基本公共教育服务体系的意见》(以下简称《意见》), 《意见》着重强调了基本公共教育服务的全面覆盖、优质均衡, 旨在促进教育公平, 实现教育强国。《意见》再次提出要制定校长和优秀骨干教师交流轮岗的具体实施方案。教师轮岗早前就有提出并在各地区实施。早在 1996 年我国于《关于“九五”期间加强中小学教师队伍建设的意见》中首次提出关于教师轮岗的具体实施方案, 鼓励教师到农村落后地区的学校进行交流活动, 以提高农村整体的教育质量^[1]。至 2012 年 9 月印发了《关于推进县(区)域内义务教育学校校长教师轮岗意见》, 提出需要加强边远贫困地区乡村学校教师群体的补充配备, 努力建立起关于城乡教师队伍一体化的发展机制。总的来说, 教师轮岗的核心目标在于缩短城乡教师资源配置的差距, 实现教育公平。时至今日, 尽管教师队伍的整体素质不断提高, 但在教师轮岗政策的推行下, 城乡之间及学校之间的师资差距依然十分明显, 并且该政策持续引起教师群体的不满。问题出在哪里? 教师轮岗政策的出路又在哪里? 以国际眼光看待教师轮岗, 基于美国、日本和澳大利亚等国家积累的有效经验, 分析我国教师轮岗政策面临的挑战, 并结合组织行为学中的核心理论之一——双因素理论, 制定适合我国的教师轮岗政策实施方案, 使教师轮岗成为提升教育质量的有效手段。

1 双因素理论基础及分析教师轮岗政策的适切性

1.1 双因素理论基础

双因素理论是激励理论中的核心理论之一，也被称为“激励保健理论”。赫兹伯格从激励的角度把劳动者分成两大类，把能满足第一类劳动者的因素称为保健因素，满足第二类的因素称为激励因素。恶劣的保健因素不会损害劳动动机，但改善这类保健因素也不会对劳动者产生激励效果。不同于保健因素的是，激励因素的改善会对员工的积极性产生激励作用。根据赫兹伯格的理论，学习新事物的机会和工作中的挑战都是激励因素，包括在工作中所获得的成就、认可、晋升和发展前景等^[2]。值得注意的是，激励因素即使未使得员工完全满意，也不会使员工感到不满意。双因素理论提出后遭受过多非议，认为人具有复杂性，不能简单地用满意—不满意作为指标来衡量满意感和工作效率的关系，但不能否认双因素理论的应用有助于更多地考虑人的情感需求，结合物质和精神的激励，提高员工在工作中的满意度，兼顾整体和个人发展。

1.2 双因素理论分析教师轮岗政策的适切性

双因素理论旨在掌握员工工作积极性的规律，发挥不同的激励因素对员工所产生的不同激励作用。事实上，教师轮岗政策同样需要关注教师的工作积极性，而在轮岗过程中，教师可能会遭遇诸多不便，如衣食住行和生活节奏的调整，以及家庭照顾的挑战，这些都可能淡化教师对学校的归属感，进而降低其工作积极性，甚至出现离岗的情况^[3]。因此，将双因素理论中的“保健因素”和“激励因素”融入教师轮岗政策的具体实施中，通过确保“保健因素”和强化“激励因素”，可以在一定程度上提高教师对轮岗政策的积极性，并为解决当前教师轮岗政策中的难点问题提供新的思路。

2 双因素视角下教师轮岗交流政策的现状分析

正如习近平总书记所说，拥有一个好老师是学生的幸运也是学校的光荣^[4]。教师轮岗的实施主体是教师，因此，教师对轮岗的意愿是影响政策推行效果的关键因素。据调查，在对交流轮岗教师保持统一条件的情况下，交流意愿较低的教师群体占比约为21.27%，交流意愿在中等水平的教师群体占比约为37.78%，而交流意愿较高的教师群体占比约为40.95%^[5]，从数据看，教师群体中对于教师轮岗持高度交流意愿的占比并不高。其主要原因分析如下。

2.1 保健因素保障不足

2.1.1 轮岗制度建立不完善，教师对轮岗望而却步

轮岗制度的具体细则应包括轮岗对象、周期和轮岗待遇标准等内容。只有健全的政策法规体系，才能确保教师轮岗政策的顺利推行。目前，我国城乡教师轮岗制度仍然缺乏详细的细则要求^[6]。轮岗的对象和具体的轮岗周期并未确定，在确定轮岗教师时没有合理的挑选标准，如果只按照比例挑选轮岗教师，如何在教育能力相近的同级教师中挑选，如果让一部分参与而另一部分不参与，显然不符合公平性

原则,容易引发教师的不满情绪,影响教学积极性。根据目前国家颁发的有关教师轮岗的政策来看,并没有对轮岗教师的挑选制定明确标准^[7]。对于轮岗周期缺乏灵活性,根据目前的有关政策对轮岗周期的规定来看,规定固定轮岗周期的地区占少数,如广州规定的教师轮岗周期为三年,北京规定的轮岗周期为“一定年限”,设定教师轮岗周期时,没有充分考虑到学生的成长周期,学生的身心发展会受到影响,教师的授课质量也会大打折扣。轮岗待遇得到基本的保障时,不能对教师产生多大的吸引力,但是当教师的轮岗待遇无法得到保障时,就会让很多教师对轮岗望而却步,特别是对于在发达地区任教的教师群体中表现得尤为明显,所以轮岗待遇的合理化十分重要,但目前关于轮岗待遇的规定并不尽如人意。以北京市为例,北京各区域的空间距离较远,各个学校之间的建设条件差异显著,轮岗教师的心理落差明显,对此也并未采取相应的配套措施,跨区流动所产生的交通费用和高房租等问题并未得到合理解决^[8]。

2.1.2 城乡学校间资源配置差异明显,轮岗教师心理落差大

教师轮岗制下的日本公立学校的教育均衡程度较高,没有重点和普通学校之分,这也为日本的教师轮岗解决了后顾之忧。教师轮岗的最佳蓝图就是借助优质学校的教学理念和师资等资源来带动薄弱地区的学校。然而,事实上国内的学校之间的设施条件和教育质量方面的巨大差距,已成为实现教育公平的一大障碍,也成为教师轮岗的绊脚石。优质学校的教师到薄弱学校轮岗时考虑的更多的是自身的利益,而学校间的硬件和软件的差距都是直接影响轮岗教师意愿的重要因素。这种环境造成的心理负担是双向的,教师双向流动的学校被赋予“优质校”和“薄弱校”的称号,因为从偏远地区的学校轮岗到城区的学校,工作的条件肯定优越了,但是“薄弱校”的教师因为适应了较小规模的办学模式和教学节奏,面临“优质校”所需的高强度工作和高要求时,还要重新适应新学校的管理模式,因此由“薄弱校”流向“优质校”的教师群体容易出现“水土不服”的症状。而对于“优质校”流向“薄弱校”的教师群体,则容易出现教学条件和生活环境降级的心理落差,其中包括生源质量、办学规模和学校文化等多方面差异^[9]。

2.2 激励因素动力不强

2.2.1 教育事业的价值感降低

从“优质校”的角度出发,这部分学校为了保证本校的教学质量,不乐意将优秀教师下放至农村学校,但出于硬性的政治要求而不得不去执行,因此为了稳固原本的教学质量,可能会出动教学经验较为薄弱和较为年轻的教师,更有甚者,一些学校将农村轮岗视为一种“职业惩罚”,作为某些教学技能较弱、“无后台”教师的“职业打压”,这些行径都影响了教师轮岗的价值,青年教师会理所当然地认为教师轮岗是份“苦差”,从而降低教师的价值感。给校内教师留下教师轮岗就是被“流放”,产生轮岗就是能力不强的思想误差。从优秀教师角度出发,“人往高处走”是普遍认同的观点,教师可能会认为从“优质校”轮岗至“薄弱校”是人生在走下坡路的象征,这会带来严重的心理压力,妨碍其在轮岗至“薄弱校”时发挥好原本的教学技能。

2.2.2 教师职业的成就感降低

“教师职业的成就感”是指教师在完成其教学任务的过程中,自身的教学工作能力得到发挥,并在教学任务完成后实现教学目标,从而感受到自我价值和社会价值的满足。教师职业的成就感很大一部分来自教学成果,而获得良好教学成果的前提是保持稳定、和谐和稳定的师生关系^[10]。但是教师

轮岗的过程中,教师在学校间的流动性使得师生关系无法稳定,加上教师轮岗的周期是有期限的,意味着每一次教师轮岗都需要和学生进行磨合,磨合的时间和效果的不稳定对于教学质量都会产生影响,这里所提到的教学质量不仅仅包括学生的成绩,也包括教育教学和教育管理在内的各种因素。对于学生来说,无论是作为流出校抑或流入校的学生,都需要重新适应新的任课教师和新的授课方式,整体的教学质量也会受到影响^[11]。长此以往,对于学生的教育成本和交互学习成本都会增加,影响学生的学习效果。就教师而言,教师在进行轮岗时会变换授课年级甚至是科目,导致教师需要重新规划教学方案,给教师增加额外的工作负担。教师在进入轮岗的学校教学时,需要调整原有的语言交流和教学模式,一系列需要轮岗教师跳出教学舒适圈的行为,都可能导致教师的教学质量产生波动,严重削弱轮岗教师的职业成就感。

3 中小学教师轮岗交流的国际经验

世界各国的政治、经济和文化背景各不相同,在教师的管理和发展领域也有各自独特的政策和措施。然而,面对基础教育资源分配不均的挑战,许多国家和地区都不约而同地选择了教师轮岗交流制度,并在多年的实践过程中,找到了教师轮岗交流和发展之间的最佳平衡点。教师轮岗制度已成为推动基础教育阶段教育资源均衡分配、有效提升教育质量的关键手段,为我国推进教育均衡发展提供了宝贵经验。

3.1 完善的法律保障教师轮岗交流实践

日本拥有数十年的双向轮岗制度经验,该制度要求几乎每一位公立学校的教师都需要进行轮岗,主要依赖于日本制定的关于教师轮岗交流的硬性法律法规。日本通过《学校教育法》等法律建立了以国家为主导地位的师资定期交流制度,除国家层面关于教师轮岗的法律之外,各地区也会为轮岗制度的顺利实施制定具体的措施。例如,《偏僻地区教育法》和《关于国家公务员寒冷地区津贴》等法律法规旨在均衡师资水平,规定下至幼儿园园长上至教育部专职人员均为教育公务员,并明确教师流动是教育公务员的义务^[12]。日本作为成文法国家的代表,在有关教师轮岗的基本框架、原则和制度方面均以法律形式确立,目前已建立成熟的教师轮岗制度体系,具体的法律法规因地制宜,最大限度地保证不同地区、不同学校教师的公平。

3.2 高度尊重教师参与轮岗意愿

在澳大利亚昆士兰州,全职教师的流动政策充分体现了对流动教师个人意愿的尊重,他们拥有一套宽松但规范的程序。具体流程为:第一步,具有流动意愿的教师填写流动教师申请表,第二步,由流动教师的上级主管比如校长等人确认信息无误,最后申请成功。通常情况下会将申请轮岗的教师安排在其选择的服务地区或附近,并获得与其专业技能匹配的职位。最后确认岗位后,教师如果不满意可以进行申诉,提出延期或者拒绝流动的申请。韩国《教师公务员人事管理规定》提及教师轮岗的目的是“为了防止教师长期在同一所学校工作而出现停滞不前的状态”。因此,韩国为了保证教师的教学状态,实施了强制性的教师交流制度,但针对特殊情况设立了特例论调,如在同一市、道内的教师夫妇、父母年老、产休和妊娠等特殊情况可以申请特例论调,对于教师的特殊情况给予照顾,充分尊

重教师的个人实际情况^[13]。

3.3 强化教师轮岗政策激励措施

韩国在教师轮岗方面采取了双向激励措施。一是正向激励，韩国为了吸引更多优秀教师到落后偏远地区轮岗，为到偏远渔村轮岗的教师解决住房问题，并根据当地财政情况每月提供三至六万韩元的津贴，以及能得到晋升加分和定期轮岗时优先选择学校等优惠，来鼓励教师到偏远地区任教。二是反向激励，对于在职怠工、业务能力不佳或严重违背教师职业道德的教师进行轮岗。此外，韩国政府还要求新进教师必须在岛屿和偏远地区学校任职，之后才有机会通过轮岗流动到城市学校。

4 基于双因素理论完善教师轮岗制度的几点思考

教师轮岗制度自推行以来，争议不断。然而，纵观世界各国在教师轮岗制度都取得了较为理想的成果，以及我国实施该制度的过程中的效果也较为明显，不能武断地否认教师轮岗的合理性。针对我国教师轮岗存在的不足和缺陷，可结合双因素理论，积极寻求解决方案，尽可能地完善制度。

4.1 明晰教师轮岗细则，提升教师自主参与轮岗意愿

教师轮岗制度有效推行的关键在于激发教师的参与积极性。因此，需明确轮岗对象、轮岗周期和轮岗交流的津贴标准。对于轮岗对象，可通过法律手段予以确定。如7月27日，合肥市教育局、市委组织部、市财政局、市人社局五部门联合印发的《关于进一步推进城区义务教育学校校长交流轮岗工作的若干规定》，明确了轮岗对象为距法定退休年龄超过五年，并且在同一所学校任教满六年的教师。其中也说明了有特殊情况者可以延迟轮岗，但一般不得超过三年。此外，还可以进一步将定期轮岗作为公立中小学教师义务纳入《教育法》。近年来，我国在义务教育阶段采取的教师流动政策以鼓励和引导为主，《中华人民共和国教师法（修订草案）》提出，县级人民政府教育行政部门应按规定组织教师轮岗。其次是轮岗周期，教师的轮岗周期并不能随心所欲地选择，而是要充分考虑学生的学习发展周期，由于学生适应新教师需要一定时间，所以教师轮岗周期以学制为单位，规定了小学的教师轮岗时间不得低于六年，中学阶段不得少于三年，根据物理和化学学科的特殊性规定，中学物理教师轮岗时间不少于2年，初中化学教师不得少于一年。最后，关于津贴标准，应遵循合理性原则，对于轮岗教师的生活、交通、偏远地区补贴都要制定科学的标准，以减轻教师在轮岗过程中的费用负担。

4.2 均衡学校资源分配，减少轮岗教师心理落差

良好的教育环境、生活环境、丰富的教学资源 and 充裕的教师发展空间，能够让轮岗教师充分发挥其个人能力，有效促进教师轮岗政策的实施效能。首先，需要将乡村教师民生工程深植于乡村振兴战略，针对性地改善农村教师的医疗、住房和交通条件，提高乡村学校对优秀教师的吸引力，留住人才。其次，需要重视教师的继续教育，采用“走出去”“请进来”的方式，加强校本、县本培训，提高轮岗教师对新教学环境的适应力。此外，还需要重视全面提升校园信息化建设水平，搭建“互联网+优质课堂”双师课堂或“多师课堂”，利用AI技术创新远程教学模式，使优质教育资源突破空间限制，实现普惠共享，

最终达到教育的优质均衡发展^[14]。

4.3 完善晋升体系，激发轮岗教师工作积极性

教师轮岗的最佳效果是在轮岗过程中提升个人专业素养，包括教学技能的提高、平等享受职称评定、评价评优等职业发展待遇。政府和学校应努力满足教师意愿，激发教师轮岗的积极性。目前出台的相关政策如《关于推进县（区）域内义务教育学校校长教师交流轮岗的意见》中就明确规定了各地要在职务职称晋升、业绩考核、培养培训等方面制定优惠政策，使教师通过轮岗交流，在薪酬福利和晋升方面获得优惠。需要注意的是，基层在具体实施时要进一步细化，应根据不同地区、不同学校的情况制定具体条例。

参考文献

- [1] 余雅风, 姚真. 教师轮岗: 质量风险与制度完善 [J]. 中国教育学刊, 2022 (11): 7-14.
- [2] 张鑫鑫. 双因素理论视角下高校教师流动意向及其影响因素研究 [D]. 长春: 吉林大学, 2023.
- [3] 陈万勇, 章振乐. 高质量教师轮岗促高质量教育公平 [J]. 人民教育, 2022 (8): 22-24.
- [4] 孙智明. 教师交流轮岗新常态 [J]. 教育家, 2022 (18): 1.
- [5] 安晓敏, 佟艳杰. 教师轮岗交流意愿影响因素研究 [J]. 教育科学, 2019, 35 (3): 43-50.
- [6] 龙宝新, 李海英, 赵文晖, 等. 城乡教师轮岗政策执行的实践壁垒与突破向度——基于多源流理论的视角 [J]. 教育参考, 2023 (4): 12-17.
- [7] 吕寿伟, 姜先亮. 教师轮岗制度的伦理反思 [J]. 教育学报, 2021, 17 (5): 123-133.
- [8] 刘柏慧. 教师轮岗交流意愿的影响因素实证研究 [J]. 基础教育研究, 2023 (7): 16-20.
- [9] 赵钱森. 教师轮岗的行动困境与支持路径 [J]. 当代教育科学, 2023 (5): 74-80.
- [10] 李强, 王安全, 邓红侠. 青年教师在农村学校轮岗任教背后的隐痛、风险与疏解 [J]. 中国教育学刊, 2023 (1): 86-91.
- [11] 陆小成. 日本教师轮岗制度的经验借鉴与政策启示 [J]. 中国教师, 2022 (8): 114-117.
- [12] 李文美. 师资均衡配置视域下韩国教师轮岗制度研究 [J]. 比较教育研究, 2023, 45 (3): 15-21, 31.
- [13] 刘卓雯. 教师交流轮岗研究十年: 从流动性配置到结构性优化 [J]. 继续教育研究, 2023 (4): 21-25.
- [14] 李奕, 赵兴龙. 新时代教师交流轮岗的新发展 [J]. 教育研究, 2022, 43 (9): 130-137.

An Analysis of Teacher Rotation Policy from the Perspective of Two Factors Theory

Mo Xiaowen

Guangxi Normal University, Guilin

Abstract: From the perspective of two-factor theory to analyse the implementation status of the current teacher rotation system policy in China, in which there is a system imperfection, the difference in the allocation of resources is obvious, such as insufficient health care factors; the sense of value of the teacher's educational career is reduced, the sense of achievement of the teacher's profession is lowered the incentives motivated by the weak power of the problem. The experience of foreign primary and secondary school teachers' rotation and exchange and the perspective based on two-factor theory to make suggestions on the domestic teacher rotation policy respectively to further optimise the effectiveness of the domestic teacher mobility policy.

Key words: Two-factor theory; Teacher rotation; Teacher resources