

成果公报

课题名称：“能量理论”视域下教师轮岗交流政策实施研究

课题批准号：CIA14173

课题类别：青年专项课题

研究领域：教师教育

课题负责人：叶菊艳，副教授，北京师范大学教育学部

主要成员：

周深几，研究助理，北京师范大学教育学部

钟亚妮，副研究员，北京教育学院

王夫艳，副教授，山东师范大学教育学院

贺文洁，博士生，北京师范大学教育学部

赵荻，博士生，北京师范大学教育学部

张雅楠，博士生，香港中文大学教育行政与政策学系

一、内容与方法

为了让优质教师资源均衡有序地“流动”起来，促进教育的优质均衡发展，我国制定了义务教育阶段教师交流轮岗政策。2012年《国务院关于深入推进义务教育均衡发展的意见》提出合理配置教师资源，其中重要的一项便是“实行县域内公办学校校长、教师交流制度”。党的十八届三中全会《关于全面深化改革若干重大问题的决定》将“实行校长教师交流轮岗”作为“统筹城乡义务教育资源均衡配置”的重要举措，强调了加强教师交流轮岗工作的重要性和紧迫性。伴随着教师轮岗交流政策的全面铺开，关于城乡教师交流的相关探索正逐步展开，调查轮岗交流的现状和实施过程中出现的问题，围绕教师流动的保障、途径和方式等提出改进建议。但同时，轮岗交流工作的“蒸蒸日上”也让一些学者开始思考教师流动起来是否必然就能促进教育质量的提升和教育的均衡发展？教师流动，究竟流动什么才能实现城乡教育一体化的建设，进而促进教育系统的整体提升，交流教师又通过怎样的方式促进教育质量的提升和教育均衡？基于此，本研究聚焦教师双向流动不同途径所带来的成效及其作用机制，旨在回答以下几个问题：

1. “教师交流”政策脉络下流动的教師能量流动以何种途径和方式进行？
2. 交流人才转化为新环境中的学校领导和教师领导是否在其岗位上发挥能量，这些能量的成效如何？
3. 教师的流动意愿、能量发挥的状态分别受到哪些因素的影响？
4. 流动的教師如何看待自己参与流动的意义以及构建了怎样的身份？

本研究采用质性研究与量化研究相结合的混合研究方法。

首先，研究小组以访谈和观察的形式深入到北京市实施教师轮岗交流已长达10余年的Y区，考察流动的教師及教育系统内各利益相关者（如流入和流出学校的校长、地方教育行政官员、学生、同事）等对教师轮岗交流这一实践的感知，交流教师的身份认同情况，交流的成效，存在的问题与困难等等。根据目的性抽样的原则（从历年轮岗交流中评优的个人中选择，或是担任轮岗指导教师），选取Y区4所学校4位校长、4位副校长、4位学校中层人员以及18位教师为访谈和观察对象。所有访谈录音皆转录为文字，结合Y区教委相关政策文本、工作总结等文件构成主要研究资料。质性资料的采用主题性编码的方式加以整理、归纳、提炼。

其次,为了更加科学地认识流动的教师的能量发挥情况及其成效,在上述质性研究的基础上,研究者根据质性研究所获得的数据设计分别针对教师个人、学校领导填写的《校长教师流动现状、成效及问题》问卷,以兼顾地区、学校和个人层面的研究特性,更为全面地认识教师轮岗流动政策的现状、成效及存在的问题。问卷调查采取网络调查的方式,问卷链接于2016年通过Y区教师进修学校发放给全区教师,最后获得1671位教师和32位校长有效问卷。

二、结论与对策

(一) 谁在参与交流

问卷调查选取的所有样本中,参与过或正在参与交流的教师有659位,占总问卷填写人数的39.4%。在这部分教师中,45.4%的教师在两所学校任过教,35.1%的教师在3所学校任过教,10.6%的教师在4所学校任过教,3.3%教师在5所学校任过教。此外,在参与过或正在参与交流的教师中,有630位为普通教师,29位教师在学校中承担其他职位(如,教导主任、办公室主任、教研组长等)。从正在参与交流的教师(共计133人)的职称分布来看,小教一级和高级的分别为26.3%和28.6%;中教二级、一级和高级职称的则分别为18.8%、18%和6%;在是否获得相关荣誉称号上,如模范教师、学科带头人等,21.1%的教师获得过校级荣誉称号;35.3%获得过县级荣誉;30.8%未获得相关荣誉称号;而在教龄分布上,27.8%的交流教师教龄在6~10年;11~15年教龄的为7.5%;16~20年教龄的教师占38.3%。

(二) 教师交流的途径

从问卷显示来看,由于Y区自2006年开始实行轮岗交流政策,因此,多数有交流体验的教师主要是通过轮岗交流的方式进行交流,占到教师总数的30%。也有3%的教师是因为学校合并后流入到现任学校当中。当然,在Y区,轮岗交流这一政策之下,具体有四种交流方式:轮岗交流、兼职交流、对口交流、学科指导。其中,轮岗交流时间一般为三年,教师的聘用合同、工资关系转入接收学校。兼职交流是指教师需到山区学校每周进行三个工作日兼职交流,时限为三学年,交流期间享受原单位工作津贴标准。对口交流则指城乡学校之间建立了对口交流制度的学校之间的教师交流。学科指导指该区的市、区级骨干教师及学科带头人等学科优秀教师到山区学校担任学科指导教师,主要承担教学和指导两项任务,时限为一学年。

从流动方向上看,Y区呈现出明显的双向流动。其中,最多的是从乡镇政府所在地的学校向县城内学校流动(29.4%),其次是从县城内学校向乡镇政府所在地的学校流动(18.8%);而从县城内学校和乡镇政府所在地的学校向行政村内学校流动的比例分别为7.7%和2.9%。从教师流动的学校类型变化上看,大部分教师是从一般学校流动到一般学校(72.1%),其次为一般学校向县级示范学校流动(9.3%),县级示范学校向一般学校的流动(6.6%)以及县级示范学校向县级示范学校的同级流动(6.4%)也占一定比例,而其他类型的流动则较少。

(三) 流动的意愿及影响因素

从量化数据来看,尽管Y区已经强制实行轮岗交流政策10余年,但仍有48.4%的人表示“不愿意参与轮岗交流”。参与过或正在参与轮岗交流的教师之所以参与轮岗交流多是控制型驱动,“服从组织安排”的重要性几乎达到50%,占比最高;为“满足政策要求”而选择轮岗交流的教师占21.7%,即政策和制度的驱动是促成教师流动的主要因素。其中,教师从乡向城流动和从城向乡/村流动的动因上存在差异:(1)对于从县城内向乡镇政府所在地或行政

村流动的教师，具有“服从组织安排”动机的教师高达 64.2%，而“为了评职称”和“满足政策要求”分别占 39.3%和 37.6%，可见这类教师参与轮岗的主要是政策驱动的。（2）对于从乡镇政府所在地或是行政村流动向县城内流动的教师，“工作地点离家近”作为流动原因的教师达到 47.3%，为了满足“家里人的要求”的达到 25.9%，并且因“交通便利”者也达到 18.0%，可见这类教师参与轮岗较大部分是家庭驱动的（因该区多数教师已在县城安家）。另有 20.1%和 16.3%的教师将“为了个人专业发展”与“接收新挑战”视为动因，可见学习机遇也是一种驱动要素。

此外，借鉴劳动经济学中人口迁移的“推拉理论”对 Y 区教师轮岗交流的意愿及其影响因素进行的统计分析发现，教龄及性别对教师参与轮岗交流的意愿有显著影响，教龄越长，教师参与轮岗交流意愿越低；男性教师愿意参加轮岗交流的优势比高于女性教师；“培训会获得”和“有机会再次选择从教学校”等对教师交流意愿有促进作用，“家人离不开照顾”和“不想到陌生地方开展工作”等则对教师交流意愿有阻碍作用，“获得荣誉表彰”、“职称优先晋升”、“工资待遇提升”等现有惯常用的激励措施则对教师参与轮岗交流意愿没有影响；此外，对轮岗交流政策持积极观点的教师亦更愿意参加轮岗交流活动。

（四）交流教师能量发挥的途径及影响因素

通过对问卷中交流教师的能量发挥的途径、成效及影响因素的相关题目进行因子分析，我们发现交流教师的能量发挥体现在三个层面：一是通过教师个人层面的能量发挥改进学生学习，二是通过在学校层面的教研与交流发挥能量，三是通过社区层面的工作发挥能量。大多数教师和校长在这三方面的能量发挥都是积极正向的。但比较发现，能量的发挥情况受到参与流动的人的职位的限制。普通教师多关注个人班级的教学和自身发展，58.8%的普通教师认为自己进入流入学校工作后，自身的专业发展得到了提升，超过 55%的教师认为自己所在班级的学生学习和教学质量得到了提升。教研组长或学科带头人在课堂教学方面的贡献也是较大的，此外，与普通教师相比，他们对学校内的学科教学和学校科研工作的关注有所提升。主任、副主任等的能量辐射则是更强而全面的。值得注意的是，所有教师在地方（社区）层面的关注是较小的，仅 28.6%的教师认为自己“改善学校与周边社区的关系”有所帮助。

从成效来看，教师能量发挥效果亦包含三个因素成分：一是表现在促进学生学习，二是学校教研与合作交流氛围的改进，三是教师自身专业发展。

对轮岗交流教师发挥积极影响的因素进行回归分析发现，人口统计学变量对教师在流入学校各方面发挥的积极作用均无显著的预测作用：

（1）对于学生发展维度而言，教师的个人层面、学校层面、社会层面的能量流入均对教师发挥的积极作用有显著的预测作用，即教师在流入学校个人层面、学校层面、社会层面的能量流入越多，其对学生发展的积极作用越显著。从影响因素来看，学校积极的组织文化氛围越浓，获得的外来支持力度越强，教师在流入学校对学生发展所起的积极作用就越显著。

（2）对于学校和社区发展维度而言，教师的学校层面和社会层面的能量流入越多，教师对流入学校的发展的积极作用更显著，更有利于促进学校和社区的关系建设。在影响因素方面，学校组织文化氛围和个人能动适应对教师发挥积极的作用有着显著的正向预测作用，即当学校的文化氛围愈积极向上，教师的个人能动适应愈强，能积极了解当地文化，更好地融入到流入学校，这样教师对流入学校的发展做出的贡献也就更大。

（3）对于教师个人发展的维度，教师在个人层面和学校层面的能量流入越多，越能促进教师的个人发展。在影响因素方面，学校文化氛围和外来支持对教师发挥积极的作用有显著预测作用，即当学校文化氛围越积极，外来的支持力量越大，教师能取得更好的个人发展。

（五）交流教师的身份建构

我们对研究对象（均为以往在岗位交流中评为先进的教师）的研究发现，他们主要形成三种类型的身份认同，分别是短暂停留者、自我成长者和教师领导者。从共性层面看，他们均具有较强的专业伦理，即持有指向学生学习的使命感与责任感，确保了其工作质量的下限，因而都得以评为先进。从异质性层面看，他们在发展导向（聚焦自我发展还是集体发展）和组织支持感上存在显著差异。其中，流入校校长的支持是后者差异的关键。

与此同时，我们也就教师身份认同的影响因素及其作用机制进行了分析，相应成果得以发表在 SSCI 杂志上。我们认为，教师在轮岗交流过程中会重新建构其身份认同，但这种建构不是在真空之中，而是嵌入在两所学校脉络及区县教育系统所共同形塑出的结构网络中，来自人际关系的调节作用可以一定程度上缓解教师建构其身份认同时其自我与结构之间的张力。比如，即使是被迫接受轮岗交流政策，但在流入校的来自校长和教师的浓浓的关怀和学生对学习的渴望的感召下，会逐渐建构出积极的教师身份认同，认为自己一定要好好努力以帮助这些学生。但也有满腔热情投入流动却因为流入校受到了不公的待遇而因此进行自我怀疑，无法找到自己的归属感与身份认同。

（六）相应对策

针对以上研究发现，研究团队从流动方式、流动人员配置和流入流出校提供的支持三方面提出相应建议。

首先，从流动方式上可考虑建立教育集团或学校结对。政府提供有力的财政支持，依据优质校的学校特点，促进其在县（区）内、县（区）间成立教育集团，即由一所优质校引领整个集团的发展，推动优质教师资源均衡分布。

其次，从流动人员配置上，一是遵循“最近发展区”原则，尽量保证教师不流到生源背景和学校资源与自己流出校偏差很多的学校。二是预防近亲繁殖，方能实现流动以拓展教师的视野和思路。三是注意流动教师学科学段匹配，尽可能避免教非所学现象的出现。四是双向选择，赋予流动教师及流入流出校自主性及自由。在交流政策中给教师更多的自主性和选择性，使得教师不会轻易对交流产生反感和抵触。五是让教师不成为陌生人，选派时能够设身处地、换位思考，考虑教师的亲缘、地缘、学缘等。六是严格控制流动教师比例，建议县域内教育主管部门能够组织各校校长的联席会议，了解各学校的具体诉求，避免学校成为硬性规定下被动的调整者。

第三，从流入流出校提供的支持上，一是流出校对于轮岗交流教师的选拔，除了要考虑政策对引导外，还需了解教师们自身意愿，如对于教学经验丰富的中年教师和女性教师，学校需关注中年教师的后顾之忧，尽可能为其参与轮岗交流清除阻碍因素。二是教师流出后，流出校应成为教师流动的后盾和支柱之一，比如即使带关系走的教师也还能保持着与原校的关系（通过带课题进行流动，参与两所学校的教研活动，共享教研教辅资料等）。三是流入校要给予教师一定的支持，包括情感支持和专业支持。还需要依据不同类型教师有针对性给予额外激励，特别是对于首次参加轮岗交流教师要给予培训机会和专业教学指导等等，促进其专业成长；对于已经多次参加轮岗交流的教师要对表现优秀者给予提拔任用，需要充分考虑到教师的利益诉求，将能够最大限度发挥轮岗交流教师的效能，避免出现教师“积极认知，消极行动”的现象。从激发教师领导力的角度看，流入校应努力在教师中间构筑起和谐有爱的大家庭关系，成为一个感情共同体；流入校领导应体察轮岗教师的实践，如以推门课等形式去发掘外在于流入校的好的、新的实践与经验，提供给轮岗教师以革新学校实践的契机，真正发挥出“改革的种子”的作用。

最后，区县教育行政层面要积极发挥自己的系统领导力，应建立县域内的教育人才数据

库，以便根据教师专长与流入学校发展方向的匹配度进行教育人力资源配置。此外，也应该充分设计机制以允许教师个人、流入校和流出校等三方自由自主地表达需求与意愿，尊重教育人才和学校办学自主性。与此同时，地方教育系统应号召教育系统内各学校校长和教师要有“大家好才是真的好”的教育愿景，引导学校校长突破学校边界想问题，并以身作则，通过在各校间均衡地配置资源，关爱流动教师等行为积极引导学校公正对待流动教师，关爱流动教师，营造出一种关怀型教育治理架构和文化。与此同时，为使轮岗交流政策更有成效，要进一步加强教师能力建设，特别是教师应对学生多样性的能力，与此同时，为缓解山区教师因学校规模小、本学科教师少无法开展教研或无法开展高水平教研的问题，区县教育系统要积极改革教研制度，如通过联片教研等方式建立起跨校间教师学习共同体，并引入优秀教师力量负责指导教研，这不仅可以帮助提升教师的专业能力，同时也进一步促成了校间的相互合作和教师交流，进而减少轮岗交流政策实施的阻力。我们认为，对于一些优秀的教师来说，如果只是将其流动到特定学校，将其能量限制在特定学校内发挥，其实没有最大化人力资源的作用。对于优秀教师而言，我们认为可以将其看作流动导师，如同教研员那样在不同学校间流动，但是可以不用“教研员”的编制。与此同时，对于这部分教师，我们建议区县层面应该加强其教师指导能力的培养，而不仅是强化其学科教学能力。

三、成果与影响

本项目共产生 1 篇 SSCI 成果，6 篇 C 刊研究成果、1 篇主流媒体文章、1 篇国际会议论文，还有 1 篇期刊论文在投以及 1 篇论文在修改。本项目采取独特的研究视角，运用科学的实证研究方法，得出了一系列具有启示意义的研究结论。项目的研究结果一方面回应了国际、国内的一些列有关教育公平、学校变革、教师领导等相关研究和理论，为北京市乃至全国教育人才流动和教育领导发展提供了理论参照，也为本土政策研究领域提供了方法论参考；另一方面，本项目的研究发现也具有实践意义，有助于为北京市乃至全国教师轮岗交流政策的实施提供可靠的数据和可行的建议，部分研究结论已经投入影响朝阳区的轮岗交流政策实施。

四、改进与完善

本研究的不足主要体现在问卷调查数据来源上，由于我们希望尽可能收到更多的样本数据，我们使用了网络平台面向 Y 区全体学校教师开展问卷调研，这就使得相较现场施测，我们的数据难以被我们追溯其学校信息，进而无法更好地将数据嵌入到教师所处的学校脉络之中进行解读。此外，由于网络填写问卷，缺乏监督机制，加之问卷较长，在一定程度上也影响了数据的质量。好在我们的样本较多，所形成的研究结论仍然是有其普遍性的。在本研究的开展过程中，由于在我们介入前 Y 区已经实施了 10 余年的轮岗交流政策，因此，我们缺乏相关前测数据以了解这一政策实施的成效，今后我们还将继续深化本研究，对 Y 县教师轮岗交流状况及其成效进行追踪调查。

五、成果细目

序号	第一作者	成果形式	成果名称	发表刊物	刊物级别	发表时间
----	------	------	------	------	------	------

1	叶菊艳	论文	Developing different identity trajectories: lessons from the Chinese teachers	Teachers and Teaching: Theory and practice	SSCI	2019.1
2	叶菊艳	论文	论教育协同变革中教师领导力的价值、内涵及其培育	教师教育研究	CSSCI	2018.3.15
3	杜屏	论文	推拉理论视野下的教师轮岗交流意愿分析——基于北京市某区县的调查	教育发展研究	CSSCI	2018.2.25
4	钟亚妮	论文	轮岗交流教师的学习领导信念、行为与影响:基于北京市Z区的调查	教育发展研究	CSSCI	2018.2.25
5	王夫艳	论文	学校里的“陌生人”:交流轮岗教师身份建构的类型学分析	教育学报	CSSCI	2017.10.25
6	叶菊艳	论文	改革开放以来中小学教师身份认同的建构及其类型——基于历史社会学视角的案例考察	北京大学教育评论	CSSCI	2015.10.10
7	叶菊艳	论文	农村教师身份认同的影响因素及其政策启示	教师教育研究	CSSCI	2014.12.2
8	叶菊艳	媒体文章	别让交流教师工作流动“心”流浪	中国青年报		2016.4.25