

# 非编制幼儿园教师流失成因及对策

## ——基于期望理论的视角

肖洁

武汉工程大学马克思主义学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2024年6月2日; 录用日期: 2024年7月3日; 发布日期: 2024年7月9日

### 摘要

长期以来, 我国非编制幼儿园教师受福利待遇、工作压力以及职业认同等因素的影响, 教师离职倾向增大, 流失规模不断扩张。为了稳定学前教师队伍的发展且有利于我国基础教育建设, 本文基于弗洛姆的期望理论对教师流失的原因进行系统分析, 并提出从保障非在编学前教师待遇、调整园所管理目标和氛围、强化教师职业认同感和职业发展规划等方面扭转非编制幼儿园教师流失对策。

### 关键词

期望理论, 非编制幼儿园教师, 教师流失, 教师待遇, 幼儿园管理

# Causes and Countermeasures of the Loss of Non-Establishment Kindergarten Teachers

## —Based on the Perspective of Expectancy Theory

Jie Xiao

School of Marxism, Wuhan Institute of Technology, Wuhan Hubei

Received: Jun. 2<sup>nd</sup>, 2024; accepted: Jul. 3<sup>rd</sup>, 2024; published: Jul. 9<sup>th</sup>, 2024

### Abstract

For a long time, non-establishment kindergarten teachers in our country have been affected by such factors as benefits, work pressure and professional identity, teachers' dimission tendency is increasing, and the loss scale is expanding. In order to stabilize the development of preschool

teachers and contribute to the construction of basic education in China, this paper systematically analyzes the causes of teacher turnover based on Vroom's expectation theory, and puts forward countermeasures to reverse the loss of non-establishment preschool teachers from the aspects of guaranteeing the benefits of non-establishment preschool teachers, adjusting the management objectives and atmosphere of kindergartens, strengthening teachers' professional identity and career development planning.

## Keywords

Expectation Theory, Non-Establishment Kindergarten Teachers, The Loss of Teachers, Teachers' Benefits, Kindergarten Management

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers 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

## 1. 引言

“非在编幼儿园教师主要由公办幼儿园中的‘非在编教师’和民办幼儿园教师两部分组成。” [1] 据统计,超过三分之一的幼儿园教师呈现出离职倾向,如若有机会,教师表示将离开幼儿园从事其他领域工作 [2]。幼儿园教师离职倾向现状堪忧,幼儿园教师流失率高。调查结果表明,“教师所在园上一年流失 1%~20% 的为 52.8%, 流失 21%~40% 的为 23.4%, 41% 以上的为 12.2%。连续在园工作三年及五年的教师比例较低。” [3] 幼儿教师是建设和发展我国学前教育事业的关键性因素,对非编制幼儿园教师流失现状研究有利于知悉与解决该领域师资队伍的不稳定性,提高教育质量。鉴于此,本文从弗洛姆(Vroom)期望理论的视角下探究非编制幼儿教师流失成因,以期为非在编幼儿教师流失现象的减少提供参考。

## 2. 弗洛姆期望理论的内涵及意义

### (一) 期望理论

期望理论,由美国心理学家及行为科学家维克多·弗洛姆(Victor Vroom)所提出,是一种基于管理心理学与行为科学的激励理论。弗洛姆认为,个体采取行动的内在动力或激励程度,源于其对行动结果的价值判断以及对实现该结果可能性的预估。换言之,激励程度等于行动所能带来的目标实现及结果预期价值,与其对应目标结果实现可能性的期望概率的乘积。“用公式可以表示为:  $M = \sum V \times E$ , M 表示激发力量,是指调动一个人的积极性,激发人内部潜力的强度” [4], V 表示效价,是指人们对于达到目标的价值判断, E 表示期望值,是指个体对某一行为产生特定结果的可能性或概率的主观估计与判断。

“该公式经发展后可表示为:  $M = E \times I \times V$ , 即激发力量 = 绩效期望 × 奖酬期望 × 奖酬效价。从公式中不难看出,激发力量与绩效期望、奖酬期望、奖酬效价成正比。绩效期望、奖酬期望、奖酬效价的价值越大,则个体激发力量即积极性就越高。” [4]

### (二) 期望模式

弗洛姆(Vroom)提出了人的期望模式:个人努力→个人成绩(绩效)→组织奖励(报酬)→个人需要。该模式可理解为个人努力产生个人成绩,个人成绩引致组织奖励,组织奖励最终满足个人需求。基于该理论模式,需把握好以下关系:第一,个体的期望值决定了个人努力与个人成绩之间的关系;第二,为避免员工积极性丧失,达到目标后需提供奖励强化;第三,奖励应满足个人需要且考虑效价;第四,人永远不会满足于当下完成的需要和目标,将不断催生新的期望目标,且对实现这些新目标报以更高的热情。

### (三) 期望理论对减少幼儿园教师流动问题的意义

期望理论认为,个体的行为取决于对结果的期望和该结果的价值。非编制幼儿教师职业的稳定性取决于教师的职业发展过程能否满足个人需求。当教师认为某目标价值较高且达成度较大时,会更有动力去实现它。当教师成功实现该目标后,所获的满足感会增强目标期望,驱动其更积极地追求新目标[5]。也就是说,通过提高教师对薪资待遇的期望,提升其工作价值感,满足个人需求,可以有效减少教师流失,保持教师队伍的稳定性,降低流动率。

## 3. 非编制幼儿园教师流失原因分析

### (一) 教师福利待遇差,职业兴趣减退

1993年《教师法》中明确指出“中小学教师享受教龄津贴和其他津贴”[6],2012年《关于加强幼儿园教师队伍建设的意见》中明确指出,“公办幼儿园教师执行统一的岗位绩效工资制度”[7],该法则附则中表明幼儿园教师属于中小学教师范畴。由于上述政策法规未明确涵盖非在编教师,导致在编与非在编幼儿教师两者在薪酬待遇方面存在不平等现象。在编教师通常享有较高的工资水平和优厚的福利待遇,包括全面的医疗保险、各类津贴补贴以及带薪休假等。而部分园所出于利益最大化的考虑,将非在编教师的基本工资标准仅与当地最低工资标准挂钩并只缴纳最低标准保险,甚至低于最低基本工资,绩效工资制度的设定缺乏规范性,津贴补贴较为有限或没有,教师往往仅能获得基本工资,且无法享有完整的福利待遇。这种不公平的待遇,不仅严重影响了教师的生活质量,削弱了其经济地位,限制了其在职业领域的发展,更在某种程度上挫伤了其工作积极性。根据期望理论,“积极性被调动的大小取决于期望值与最终结果的共同作用,期望值的高低和最终结果的优劣都会影响行为决策”[8]。当教师在追求职业目标的过程中,所付出的努力与所得到的回报未能达到预期水平,会使其产生消极情绪和挫败感。在此情况下,教师可能会开始质疑自己的选择,甚至对本职工作失去兴趣,进而选择离职。

### (二) 教师工作压力大,产生职业倦怠

幼儿园教师工作繁琐、责任重大,其每日工作基本时长八个小时起步。由于学前教育的特殊性,幼儿教师既要负责教育工作,又需承担保育任务。除了保教育工作外,一些园所基于园所发展考虑会频繁举办一些宣传工作及大型园所展示活动,安排过于繁重的环境创设任务给教师。同时,教师还应配合督导检查工作,做好教师培训、教研活动、教师技能比赛等事项,下班后教师通常需解决家长相关问题,工作时长将延长。这些任务不仅要求教师具备相应的能力,还要求他们投入大量的时间和精力去准备和实施这些工作,使得教师倍感压力。此外,园所营造的氛围亦是教师压力的来源。一些园所过于强调竞争和成绩,给教师带来了较重的心理负担。同时,园所内部的人际关系也可能成为教师压力的来源,如同事之间的竞争、上下级之间的矛盾。长期处于该工作状态下的教师,既会降低个人目标效价,亦会消减其对奖酬的期望。其后果表现为教师的工作动机下降、身心疲惫和不安、丧失工作积极性、情绪不佳、精神萎靡等,将引致教师无法全身心地投入到工作中,负面情绪持续累积,离职倾向不断加大。依据期望理论,需增强个人目标效价,关注和减轻幼儿园教师的工作压力,提供必要的支持与关怀,对于提升教师团队的稳定性及教学质量至关重要。

### (三) 职业认同感低,职业发展受阻

幼儿园教师职业认同感是对其职业价值、地位和作用的积极评价,以及对身为教育工作者的认同。但在实际工作中,许多幼儿园教师的职业认同感受到挑战。其一,社会对幼儿教育的重视程度亟待提升。在部分人的观念中,幼儿教育并未获得与中小学教育乃至高等教育同等的地位,这种偏见无疑对幼儿园教师的社会地位和公众形象造成了负面影响。社会对幼儿园教师的工作内容存在误解,往往仅关注其照顾孩子的职责,而忽视了他们在儿童早期教育和发展中的关键角色。其二,非在编幼儿园教师多以合同

制或临时聘用形式参与园所工作。这类教师在薪酬待遇、专业培训以及工作稳定性方面相对处于劣势。与之相反，在编教师享有清晰的职业发展路径，自配班、主班教师至园长等管理岗位，每一步均有明确的评价及晋升标准。然而，在园所人事管理中非编制教师往往缺乏相应的职业规划，其工作稳定性及未来职业方向缺乏明确指引，这可能导致他们在职业道路上感到迷茫与不安。此外，缺乏成长与晋升机会亦可能消减教师的职业认同感，进而对其工作热情与投入产生负面影响。基于此，非编制幼儿园教师在考虑个人职业道路时可能更倾向于探索其他机会。他们可能会选择转向其他教育机构、企业培训或其他行业，亦或在不同幼儿园间频繁流动，以寻求更佳的职业发展机会。非在编教师的职业认同度低、职业发展规划欠缺，使其丧失积极性、流失量大、忠诚度低，对幼儿园教育教学质量和稳定造成一定程度的影响。根据期望理论，需增强个人的积极性，激发人的内部潜力，这种激发将催生更为强烈的积极性，从而减少该现象的发生。

#### 4. 扭转非编制幼儿园教师流失对策

##### （一）保障非在编幼儿教师待遇，提高教师期望值

改善教师待遇需明确非在编幼儿教师法律地位。《学前教育法》应明确指出学前教师身份地位，其属于中小学教师范畴，具有与中小学教师对等的社会地位、经济待遇以及职业发展机会。更应明确学前教师队伍的组成部分包括肩负相同职责，具有相同专业标准和资格的非在编幼儿教师。建立非在编学前教师待遇保障法律体系，确保实现非在编学前教师岗位职责、绩效和待遇等规范与在编教师相一致，包括基本工资、绩效工资等工资制度，“五险一金”等社会保障制度，高温补贴、餐费补贴等福利制度，以及职称评定、培训进修、晋升晋级等专业发展制度。

薪酬待遇是教师离职现象的重大因素。对于非在编学前教师工资水平问题，各地应依据本地经济发展状况、物价，参考公办教师工资体系，确保非在编教师薪资水平不低于当地平均水准。且地方政府还应针对上述要求制定非在编幼儿园教师最低工资标准文件。例如我国广东省佛山市的规定，幼儿园专任教师的最低工资指导标准应不低于当年佛山市企业职工最低工资标准的两倍或以上[9]。

同时，公办、民办幼儿园管理者须确保教师教育成本不受削减，保障非在编幼儿教师最低收入水平。根据期望理论，需将教师的个人需要与期望值关联，针对性的进行奖励，物质与精神相结合。园所应根据教师的不同需求，建立多方面、多层次的奖励激励制度，依据个人绩效提高工资、设立奖项颁发奖金。提升期望值，以有力激发和调动全体学前教师队伍的活力与积极性。

##### （二）调整园所管理目标和园所氛围，增强教师个人效价

“美国管理学家乔治·埃尔顿·梅奥提出了人是‘社会人’的假设，认为在一个单位中，员工工作积极性的高低，不仅仅在于工资报酬等物质利益的刺激，还在于员工之间的情感关系以及对于单位的归属感和认同感等心理因素的刺激。”[10]教师除了物质需求外，个人的心理行为、人际关系、工作氛围和工作态度对其目标效价产生重要影响。

为此，园所管理者需重视并改革园所管理目标，重塑园所工作氛围。管理者应不断提高管理水平，明确管理目标，确保该目标与园所教育理念与使命相一致。严格按照本园规章制度，落实教育教学任务，合理安排教师的工作量，园所活动和环境创设任务应适时、按需且按班级分配。其次，园所管理者应致力于营造积极的工作环境，培育团队精神。倡导开放沟通，悉心倾听教师的意见和建议，确保为其提供充足的资源和支持，以顺利开展教育教学工作。定期举办团队建设活动，增进教师间的协作与信任，避免过度竞争，鼓励相互交流合作，以实现共同成长。最后，园所管理者需了解每位教师的生活背景和职业目标，在工作安排中充分考虑相关因素，提供弹性化的工作制度和个性化的职业指导，帮助教师平衡生活和工作，减轻潜在压力。同时，园所需构建透明公正的教师绩效、专业考核体系，切实实现劳动效

益与报酬的合理匹配, 定期评估教师的表现, 提供正面的反馈和必要的支持以表彰教师的努力与成就, 增加教师信心获得满足感, 从而增强教师的个人目标效价。

### (三) 强化教师职业认同感和职业发展规划, 调动教师积极性

我国幼儿园教师往往被视为教育工作者中的基层人员, 其职业的专业性未得到充分认可。一方面需通过立法手段, 明确幼儿园教师职业的专业性, 使其享有与义务教育教师同等的政治和经济待遇, 有利提升教师的职业尊严与自豪感。另一方面需加强社会公众对幼儿园教师的尊重。我国非编制教师和偏远地区的幼儿教师面临着更为艰苦的工作环境和较低的社会地位。鼓励社会媒体从学前教育的特殊性和幼儿教师工作的复杂性出发, 加大对幼儿教师的正向宣传力度, 引导社会对幼儿园教师职业给予更多的理解与宽容, 提高学前教师的社会地位, 激发其投身于学前教育的热情。

其次, 为确保非编制幼儿教师不因职业发展受限而流失, 园所管理者需参照在编教师职业发展路径, 制定合理、公平、清晰地园所教师职业晋升发展制度。知悉园所每位教师的职业目标, 为其量身定制职业发展计划并提供针对性支持, 给予多元化的培训及学习机会, 满足教师不断提升自身能力的需求。在构建职业晋升与发展体系时, 园所管理者需全面审视教师现实状况及需求, 避免采取过于简化的“一刀切”措施。例如, 制定多层次的职称评定准则, 涵盖教学经验、教学成果等维度, 秉持公正、公平的原则, 根据教师实际表现进行评估。同时, 设立激励机制, 对在教学、科研、管理等领域作出杰出贡献的教师赋予相应荣誉和奖励, 以激发教师更加积极地投身教育事业。这些举措既能提升园所教师的教学水平和专业素养, 亦能增强其归属感和忠诚度, 降低外流的可能性。

## 5. 结语

本研究基于期望理论视角对非编制幼儿园教师流失的成因进行分析, 并提出相应的对策。我国幼儿园教师流失的现象日益凸显, 其主要诱因在于教师福利待遇差、工作压力繁重及职业认同感偏低。为切实稳定教师队伍, 需保障教师待遇, 调整园所管理模式, 强化教师职业认同。通过以上对策, 我们有望激发教师的工作积极性, 提升我国学前教育质量。对于笔者而言, 本研究虽有一定程度的研究成果与价值, 但仍存在不足之处。本研究在样本量方面相对较少, 且缺乏长期跟踪研究。扭转非编制幼儿教师流失不仅需要政策调整与措施落实, 还需要园所的环境建设与持续改进, 更需要研究者深入探究, 从而确保教师队伍建设的稳定性与持续性, 推动我国学前教育事业的健康发展。

## 参考文献

- [1] 江来登, 张建国. 湖南省非在编幼儿园教师待遇分析[J]. 学前教育研究, 2016(12): 58-60.
- [2] 洪秀敏, 赵思婕, 张明珠. 如何破解幼儿园流“师”之困——六省市教师离职倾向的调查与审思[J]. 现代教育管理, 2021(1): 69-75.
- [3] 占莉莉, 叶存洪. 幼儿园教师队伍建设现状及发展前瞻——基于江西省 16 个样本县(市、区)的调查[J]. 南昌师范学院学报, 2023, 44(1): 103-112.
- [4] 董天鹅, 孙堂彬. 基于期望理论的高校学生学习积极性探究[J]. 河南科技学院学报, 2011(2): 82-84.
- [5] 龚孟伟, 南海. 高校教师自我身份认同及其提升策略探析——基于弗洛姆期望理论的考察[J]. 教育理论与实践, 2019, 39(18): 31-33.
- [6] 全国人民代表大会常务委员会. 中华人民共和国教师法[EB/OL]. [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/sjzl\\_zcfg/zcfg\\_jyfl/tnull\\_1314.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_zcfg/zcfg_jyfl/tnull_1314.html), 2022-05-18.
- [7] 教育部, 中央编办, 财政部, 人力资源社会保障部. 关于加强幼儿园教师队伍建设的意见[EB/OL]. [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s3735/201211/t20121108\\_145541.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s3735/201211/t20121108_145541.html), 2022-05-18.
- [8] 马佳铮. 共同富裕目标导向下居民幸福感影响因素研究——基于政治心理因素的视角[J]. 甘肃行政学院学报, 2022(2): 88-96, 127.

- [9] 佛山市人民政府关于加强全市幼儿园教师队伍建设的实施意见[EB/OL].  
[http://www.foshan.gov.cn/zwgk/wgk/jc/hgk/content/post\\_1690621.html](http://www.foshan.gov.cn/zwgk/wgk/jc/hgk/content/post_1690621.html), 2020-05-10.
- [10] 于洪基. 领导者调控单位员工隐性结盟现象的策略[J]. 领导科学, 2020(13): 72-74.