

# 市场化办学情境下民办高校教师离职意向的影响机制

## ——以广东省民办高校为例

文李珊<sup>1</sup> 易庆鑫<sup>2</sup>

1. 湛江科技学院 广东 湛江 524000

2. 岭南师范学院 广东 湛江 524048

**【摘要】**：在市场化办学与治理规范化并行的背景下，民办高校教师队伍稳定性逐渐成为影响办学质量的重要因素。基于广东省民办高校全体教师问卷数据（N=297），本文构建结构方程模型，分析薪资满意度、工作压力、晋升机会、学校氛围、职业合作、决策参与与变革型领导对离职意向的影响，并检验感知公平的调节作用。研究结果表明，职业合作、决策参与与薪资满意度显著降低离职意向，工作压力显著推高离职意向；晋升机会、学校氛围与变革型领导对离职意向具有稳定抑制作用。感知公平不仅直接降低离职意向，还能缓冲工作压力的负面影响，并在公平不足情境下增强领导行为与薪资因素的补偿效应。研究表明，以程序公平为抓手，有助于在资源约束条件下稳定教师长期预期。

**【关键词】**：民办高校；教师离职意向；组织公平；市场化办学

DOI:10.12417/2705-1358.26.05.062

### 1 问题提出

民办高等教育在扩大高等教育机会的同时，也使高校办学逻辑更直接地面向市场。教育部统计数据显示，民办高校已占高校总量的四分之一以上<sup>[1]</sup>，成为高等教育体系的重要组成部分，其师资稳定性对办学质量与长期发展具有基础性意义。随着规模持续扩张，教师流动问题逐渐显性化。

制度环境的变化进一步放大了这一问题。《民办教育促进法实施条例》的施行，使民办高校在办学责任与治理边界上更加清晰<sup>[2]</sup>。在竞争加剧的背景下，教师流动的影响已不止于人员更替成本，还会削弱课程连续性、科研积累与组织承诺。频繁流动容易在校内强化短期化预期：教师倾向于控制投入，学校则通过绩效考核与过程管控维持运转，短期效率虽有所提升，但长期稳定性可能受到制约，离职意向更易被激发。

广东为观察这一问题提供了典型情境。该地区高校分布密集，产业部门对高学历人才的吸纳能力较强。民办高校既需与公办高校竞争师资，又面临产业部门的持续分流。在此背景下，仅从薪资或工作压力解释教师离职并不充分。教师更关注的往往是规则是否清晰、机会是否可预期、沟通是否得到回应，这些判断指向组织过程与关系层面的公平感。

从比较教育视角看，民办高等教育扩张常与市场化、绩效化和治理规范化并行。制度越强调效率与竞争，组织越需要通过可被理解和认可的规则维系合法性<sup>[3]</sup>。在资源增长受限的条件下，制度运行的可解释性与路径的可预期性，往往影响教师是否愿意进行长期投入。

### 2 文献回顾与分析框架

经典离职研究指出，离职并非由单一因素触发，而是经由工作评价、心理判断与行为选择逐步推进的过程<sup>[4]</sup>。离职意向虽不等同于实际离职，但通常被视为组织稳定性风险的重要信号<sup>[5]</sup>。

既有研究表明，薪资满意度、晋升机会、组织支持与工作压力对离职意向具有较为稳定的影响方向。在教育领域，教师离职更多源于组织层面的流失机制，如支持系统薄弱与制度不透明<sup>[6]</sup>。对民办高校而言，难以依赖编制与长期福利稳定师资，使组织过程与支持系统的质量尤为关键。

在绩效考核与工作量管理强化的背景下，教师对制度运行方式与决策过程更加敏感，组织公平成为理解离职意向的重要切入点。相关研究区分分配公平、程序公平与互动公平，并指出公平感会影响个体对组织的信任与承诺<sup>[7][8]</sup>。在高度依赖解释与接受的制度环境中，公平不仅影响结果评价，也会重塑教师对薪资、压力与领导行为的整体理解<sup>[9]</sup>。

进一步而言，公平可能在机制中发挥调节作用：一方面缓冲工作压力与低薪资满意度对离职意向的推高效应，另一方面在公平不足时增强领导行为的补偿作用。基于此，本文整合个体层面的薪资满意度与工作压力，以及组织层面的晋升机会、学校氛围、职业合作、决策参与与变革型领导，构建多维分析框架，并将感知公平置于关键机制位置。理论设定参考工作要求，资源模型与变革型领导理论<sup>[10]</sup>。

### 3 研究设计

本研究采用问卷调查方法,在广东多所民办高校开展数据收集。受制于完整抽样框难以获取,研究结合便利抽样与目的抽样方式,面向全职教师发放问卷,最终获得有效样本 297 份。鉴于样本并非严格随机,本文侧重于变量之间的关系与作用机制分析,而不作总体比例推断。各变量测量参考国内外成熟量表,并结合民办高校办学情境进行必要修订,采用五点 Likert 量表计分。信度分析结果显示,各潜变量 Cronbach's $\alpha$ 系数均处于可接受范围;验证性因子分析结果表明,各变量的聚合效度与区分效度均达到常用判断标准<sup>[9]</sup>。

在分析方法上,本文采用结构方程模型对假设路径进行检验,并通过引入交互项分析感知公平的调节作用。为降低共同方法偏差风险,问卷在设计阶段采用分块呈现与题项随机排序,并在统计分析中进行单因子检验与方差膨胀因子检验,结果未发现严重偏差问题。因此,研究结论主要用于解释变量间关系,而非进行因果推断。

### 4 研究发现

结构模型结果显示,职业合作、决策参与与薪资满意度对离职意向具有显著抑制作用,工作压力显著推高离职意向;晋升机会、学校氛围与变革型领导对离职意向呈现稳定的负向影响。整体来看,离职意向并非单一因素的结果,而是资源、制度与关系多重因素共同作用的结果<sup>[4][5]</sup>。

感知公平在模型中发挥了重要作用。一方面,公平对离职意向具有直接抑制效应;另一方面,在公平水平较高的情境下,工作压力对离职意向的负面影响明显减弱。进一步分析发现,在公平不足情境下,教师更容易将领导行为与薪资回报视为重要支持来源,其补偿效应相对增强<sup>[10]</sup>。

### 5 研究讨论

将研究结果置于市场化办学的制度情境中,可以更为清晰地理解民办高校教师离职意向的形成逻辑。本文的贡献在于从组织过程视角,揭示公平在民办高校教师离职机制中的情境性作用。与以往单纯从薪资水平或工作负荷解释教师流动不同,本文的分析表明,在资源增长受限且竞争加剧的背景下,教师更倾向于通过对组织运行方式的整体判断来决定是否持续投入。其中,感知公平在很大程度上构成了这一判断的关键中介。制度是否清晰、规则是否稳定、决策过程是否可被理解,往往比短期的物质回报更能影响教师对组织的信任与承诺<sup>[7][8][9]</sup>。

这一发现与相关组织行为和高等教育研究的结论相呼应。

### 参考文献:

[1] 教育部.2023 年全国教育事业发展统计公报[EB/OL].(2024-10-24)[2026-01-14].

在市场化程度较高、正式保障相对有限的组织环境中,个体更依赖过程性线索来评估未来不确定性。当制度运行具有较强的可解释性与可预期性时,教师更容易将当前的不利处境理解为阶段性现象,从而选择继续投入;反之,若规则频繁变动、信息沟通不足,即便物质条件有所改善,也难以形成稳定预期,离职意向反而更易被激发。从这一意义上看,离职意向并非对单一激励因素的即时反应,而是一种综合性的组织评价结果。

进一步来看,职业合作与决策参与在模型中的稳定抑制作用,提示教师并非被动承受制度安排,而是高度关注自身是否能够进入组织运行的核心过程。职业合作为教师提供了专业支持与情感联结,有助于缓解职业孤立感;决策参与则通过增强过程透明度,降低不确定性带来的心理消耗。这两类机制共同指向组织关系层面的资源供给,其作用并不依赖于高成本投入,却能在一定程度上对冲压力与回报不足带来的负面影响。

研究结果同时表明,公平在不同情境中具有差异化作用路径。一方面,感知公平对离职意向具有直接抑制效应,说明教师普遍将公平视为判断组织是否讲理的重要依据;另一方面,在公平不足的情境下,领导行为与薪资满意度的影响更为突出,呈现出一定的补偿特征。这意味着,当制度层面的公平性难以得到确认时,教师更容易将期望寄托于个别管理者或即时回报。这种补偿机制在短期内可能有助于稳定队伍,但从长期看,若过度依赖个人补位而缺乏制度嵌入,反而可能削弱治理的可持续性。

### 6 研究结论与展望

基于上述讨论,可以认为,稳定民办高校教师队伍并非简单的激励强度问题,而更涉及制度运行方式与组织关系结构。将公平嵌入制度层面,通过明确规则、完善程序、拓展参与渠道与促进职业合作,有助于降低教师面对不确定环境时的心理成本,使有限资源更有效地转化为长期组织承诺。这一结论对理解市场化办学条件下高校治理逻辑具有一定启示意义。

当然,本研究仍存在需要进一步说明的边界条件。首先,样本采用便利与目的抽样,且数据为横截面,研究结论更适合用于解释变量之间的关系与作用机制,而不宜直接进行总体推断。其次,离职意向作为一种主观判断,其向实际离职行为的转化仍可能受到外部机会结构与个体生涯阶段的影响。未来研究可在更大范围内开展跨地区或公办与民办高校的比较,并结合纵向数据,进一步识别离职意向向实际离职行为转化的关键节点,从而更完整地刻画制度公平与教师流动之间的动态关系。

- [2] 国务院.中华人民共和国民办教育促进法实施条例[EB/OL].(2021-04-07)[2026-01-14].
- [3] Altbach P G,Levy D C.Private Higher Education:A Global Revolution[M].Rotterdam:Sense Publishers,2005.
- [4] Mobley W H.Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover[J].Journal of Applied Psychology,1977,62(2):237-240.
- [5] Griffeth R W,Hom P W,Gaertner S.A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover:Update,Moderator Tests,and Research Implications for the Next Millennium[J].Journal of Management,2000,26(3):463-488.
- [6] Ingersoll R M.Teacher Turnover and Teacher Shortages:An Organizational Analysis[J].American Educational Research Journal, 2001,38(3):499-534.
- [7] Greenberg J.Organizational Justice:Yesterday,Today,and Tomorrow[J].Journal of Management,1990,16(2):399-432.
- [8] Cropanzano R,Bowen D E,Gilliland S W.The Management of Organizational Justice[J].Academy of Management Perspectives, 2007,21(4):34-48.
- [9] Colquitt J A.On the Dimensionality of Organizational Justice:A Construct Validation of a Measure[J].Journal of Applied Psychology, 2001,86(3):386-400.
- [10] Bakker A B,Demerouti E.The Job Demands-Resources Model:State of the Art[J].Journal of Managerial Psychology, 2007,22(3):309-328.