



师资是教育的第一资源,是县中振兴的核心引擎。当前,县中普遍面临“招人难、留人难、育人难、发展难”的复合型困境。破解“师资之困”,不仅关乎教师队伍稳定,更关乎教育质量的系统性提升与新时代教育家精神的落地生根。

本期继续邀请来自不同区域的县中书记、校长直面“师资之困”,深入探讨县中如何“引得进良才、留得住灵魂、育得出名师、撑得起未来”,让县中校园成为教育家型教师孕育和发光的沃土。

县中师资发展的现实困境在哪里?

中国教师报:根据您的观察和研究,您所在学校及当地县中面临怎样的“师资之困”?

周正祥:我们学校及周边县域高中面临的“师资之困”可以用“结构性缺编”“年龄结构不合理”“名师流失”和“内驱力不足”等关键词概括。“结构性缺编”体现在学科不均衡,如受选科组合变化的影响,近年来化学等学科教师严重短缺,而历史等学科教师相对饱和,科学、工程类教师还没有设岗招聘;“年龄结构不合理”表现为中青年教师占比低,老龄化趋势明显;“名师流失”则因城市学校的“虹吸效应”,每年会有3—5名骨干教师跳槽到市区或苏南名校;“内驱力不足”源于职业发展空间狭窄,部分教师觉得职称晋升无望,安于现状。

王占民:我校面临的主要问题是“结构性缺编”和“动力不足”。其中受地方经济、财政的影响,教师应有的保障也出现了一些问题。

夏安腊:确实,当前县中的师资存在“结构性失衡”“代际断层”“名师流失”“动能衰减”等问题。近3年里本地一所县中就有11位骨干教师流失,其中大部分是数学、化学、物理等学科骨干。

乐兴贵:我们并非缺普通教师,而是急需能引领学科建设的领军型、研究型教师,以及适应新高考改革的复合型教师。我们不能总是用一套高度依赖关键个体的“精兵”模式去办教育,而是需要建立体系化“强师”的系统工程。

中国教师报:从县域教育治理的视角看,“师资之困”是哪些政策、经济、社会因素影响的结果?

乐兴贵:这是政策、经济、社会因素等多重因素交织的结果。其中,政策上,教师编制总量控制与学校实际发展需求之间存在矛盾,招聘自主权有限,难以快速精准引进特定紧缺人才;经济上,县域财力决定了教师待遇存在“天花板”,与省会城市、东部地区相比,整体薪酬竞争力明显不足。

周正祥:这确实是政策的刚性、经济的差距和人才的流动等多种因素交织的结果。编制管理“一刀切”,招聘需要层层审批,周期长达半年,常常错失有利时机,很难招到优秀青年教师;待遇保障依赖地方财政,县级财政与省会或经济发达的地级市有较明显的差距。另外,在医疗、教育资源等社会配套上,县城与大城市的差距也是阻碍优秀人才落户的“硬伤”。这些因素形成恶性循环:政策刚性放大经济劣势,社会流动加速人才外流,最终弱化县域教育治理效能。

中国教师报:研究显示,县中师资问题正从数量短缺向质量与稳定性“双重危机”演变,您认为其深层次症结是什么?这将对于县中教育生态和乡村振兴产生怎样的长远影响?

夏安腊:这种“双重危机”的症结是结构性矛盾与系统性失衡。一是

直面「师资之困」让好老师持续长起来

□ 本报记者 韩世文

“人才虹吸”,省会、地市名校不断扩招,持续挖走县域优秀教师;二是“经济与尊严”的双重落差,无疑冲击了县中教师的稳定性;三是从培养到流失恶性循环,形成了“谁培养谁吃亏”的消极心态。

县中师资危机是城乡发展不平衡的缩影,这必然对县中教育生态产生长远影响:教育质量“马太效应”加剧,乡村教育呈现“断代危机”,加速县域文化“空心化”。县中振兴本质上是在守护社会流动的最后一道公平阀门——这需要超越教育视角的系统性变革。

乐兴贵:这不仅仅是工资待遇问题,更是发展平台、学术氛围、职业尊严感和家庭综合福祉的综合性差距。这种差距可能导致县中教育生态“内卷化”,加剧教育不公平,使得乡村和县城子弟通过教育向上流动的通道收窄,从根本上动摇乡村振兴的人才根基。

王占民:我认为症结还包括民办教育招聘的随意性和社会不良舆论的导向性。一方面造成教师队伍不稳定,另一方面让年轻人不愿意从事教育行业,教师出现“躺平”现象。

优秀人才如何才能“进得来、留得住”?

中国教师报:面对知名高校毕业生“招不来”,本地籍贯教师“回不来”的窘境,县城和学校层面有哪些突破性的引才政策?成效如何?

周正祥:据我了解,江苏各地做得都比较实在,盐城市推行“黄海明珠人才计划”,通过8个部分39条措施吸引和留住人才,成效明显,但“高精尖”教师依然难求。在县城层面推行“县管校聘”改革,允许学校灵活调配教师,并提供高层次人才引进补贴。学校层面实施“毕业生回校计划”,通过线上线下联络会邀请优秀校友返校任教。此外我们也探索“柔性引才”,邀请退休名师或高校专家成立“名师工作室”驻校指导。过去3年,学校招录30余名年轻教师,不过留存率仅70%。

王占民:现在政策层面确实有高层次人才引进补贴、定向培养等政策,但成效一般。我认为,一方面需要政策实实在在地落地,另一方面需要全社会营造尊师重教的氛围,尤其是做好舆论导向与正面宣传。同时要给学校到省内外师范学院招聘急需学科教师的自主权。

中国教师报:除了待遇,情感、事业、文化是留住教师的关键。您所在学校如何为青年教师营造“此心安处是吾乡”的归属感与成长平台?

夏安腊:作为一所县中的校长,我深知青年教师面临的现实困境与精神需求。因此,我们努力建设“生活保障有温度、专业成长有梯度、精神归属有



周正祥

正高级教师、特级教师,江苏省射阳中学校长,“苏教名家”培养对象,江苏省教育督导委员会专家组成员



乐兴贵

特级教师,陕西省合阳中学校长,陕西省政协委员



夏安腊

正高级教师,浙江省严州中学校长,浙派名校长



王占民

河北省承德县第一中学教育联合党委书记、承德县第一中学校长,河北省人民政府第五届督学,曾任承德县教体局局长

厚度”的归属感与成长平台。在解决住房方面实现“安居工程”两级落实:一是过渡保障,稳住人心,政府安排资金,提供租房补贴和专项生活补贴;二是购房支持,助力安家,政府安排资金,提供安家补贴和购房补贴。比如对杭州市高层次人才引进,政府给予100万元、150万元、200万元及200万元以上“一事一议”的住房补贴。

周正祥:我们学校特别注重从情感、文化与事业等方面“三维育人”。情感上,建立“师徒结对+生活关怀”机制营造“家文化”;事业上,实施“青蓝工程”提供个性化成长平台;文化上,挖掘学校历史举办“教育家精神传承”活动。另外,学校内的“教师公寓”免费提供给青年教师居住;优先安排教子女县内优质小学初中学位,并补贴相关费用,包括高中子女都可随父母所在学校就读。

王占民:我校主要采取人文关怀与搭建专业成长平台两项措施。学校建立“教师奖励评价机制”,有“生日祝福”“敬老假”“困难教工帮扶基金”,评选“后盾奖”等相关制度,让教师实实在在感受到关怀和温暖。学校还成立了“青年教师发展学校”,对教师进行“一对一”指导,将表现优秀的青年教师培养成后备干部、中层干部,给教师搭建成长的舞台。

怎样才能让现有教师“教得好、有奔头”?

中国教师报:您所在学校如何构建“校本化、精准化”的教师专业发展体系,让教师能教得好、发展好?

夏安腊:面对县中教师发展的困境,我校提出了“本土化突围、精准化赋能、生态化成长”的校本化教师专业发展理念,并构建了“三化”校本研修体系。一是课程校本化:把严州府、新安江变成教科书;二是培养精准化:实施一人一策的成长导航,为每位教师量身定制个性化专业发展方案;三是支持生态化:打造县域成长共同体,实施“严州教育星链”计划,开展“深度互助”教研活动。我们相信,只要立足县域实际,完全能够走出一条“小切口、深耕作、真成长”的教师发展之路。

周正祥:我们学校坚持的核心思想是“内在驱动+外联赋能”。实施“全员教师成长工程”“教师悦读阅享工程”,举办“青年教师成长营”活动,设立专项资金支持教师提高学历,设立校“名师工作室”“青蓝工程”,联合兄弟学校成立联盟校联合教研……3年来有38名教师晋升高一级职称,新增正高级教师5人。同时,学校设立“过程评价”“增值评价”,设立“特别贡献奖”“优秀班主任”“先进工作者”,不仅表彰教学好的,也表彰当班主任最久、最爱学生的;不仅表彰优秀教师,

也表彰后勤职工。让教师被看见、被尊重、被赋权,让每一位默默奉献的教师、职工都能出彩。

乐兴贵:我们的体系可以概括为“三线并进,精准滴灌”。一是管理线驱动:实行“领导推门听课和包组制”;推行“交叉命题”,倒逼教师深入研究课标和学情。二是教研线支撑:强力推进“1256”高效课堂教学模式;依托“名师+”工作室开展项目式研修。三是成长线引领:核心是“校长人才培养工程”,选拔出的青年教师“每月做一套高考题、读一本教育专著、开一次成长座谈会”,校长直接抓落实。这些活动都紧扣课堂教学实效,指向“教得好”这一终极目标。另外,让学校的评价激励体系真正体现“多劳多得、优绩优酬”,并赋予教师专业尊严。我们把教师视为“育人事业合伙人”,而非简单的执行者,他们的智慧与付出直接关系到学校的品牌与未来。

王占民:承德县一中坚持把促进新教师专业成长作为学校重点工作之一,特别是针对青年骨干教师培养建立起“校长负责、处室主管、骨干帮教”的管理体系,从教育、教学、师德、素质等方面对新教师进行培训、指导。当然,学校除了不断完善“青年教师发展学校”的功能,采取“请进来,走出去”的策略之外,校内还采取“双教研”和“日教研”的形式,发挥集体优势,让教师能上课、上好课。学校党委积极发挥作用,开展“我是党员,向我看齐”活动,“把骨干培养成党员,把党员培养成骨干”,发挥党组织的战斗堡垒作用。

如何催生更多新时代县中“教育家型教师”?

中国教师报:在县中语境下,教育家精神如何才能更好地转化为广大教师的自觉追求?与此对应的县中中成长起来的“教育家型教师”与城市名校名师相比,会有怎样不同的特质?

夏安腊:县中振兴需要本土化的“教育家型教师”,需要将教育家精神更好地转化为广大县中教师的自觉追求。我认为促进其转化的路径有三条:一是从“奉献叙事”转变为“价值重构”,避免空谈情怀,让教师切实看到、感受到具象化的教育家精神;二是注重问题导向的成长激励,让教育家精神在解决现实的教育教学问题中彰显出来;三是构建“县域教育家成长共同体”,提高“教育家型教师”的存在感和成就感,强化社会认同。

如此,县中中成长起来的教育家型教师,在核心能力上不强调“学术引领”,而在于县域教育资源的有限整合,能够在逆境中创新;在教育对象上不是重点关注选拔性生源,而是关注多元化生源,尤其对于留守学生、务工

人员子女多一分关爱;从教育场景而言,他们善于就地取材,借助“一瓶一罐”做实验;从价值实现上,他们并非着眼于培养尖子学生,而是致力于托举底层实现跃迁,积极推动文化的乡土认同和传承。县中教育家型教师的成长需要立足县域实际,突破资源限制,创新校本化、乡土化教学模式,关键在于把地域劣势转化为教育特色优势,具备跨学科、跨学段、跨城乡的复合能力,进而通过教育激活乡土文化。

乐兴贵:在县中,教育家精神更具体地表现为“坚守的情怀、创造的智慧和渡人的仁心”,将其转化为自觉追求需要环境和榜样的力量。合阳中学成长起来的“教育家型教师”与城市名师相比,可能更具备“多功能性”和“强韧性”——他们不仅是教学能手,还是学生心理的疏导者、家庭教育的指导者,甚至要克服资源不足的困难自己开发校本课程。他们的教育舞台直接连着乡村振兴的宏伟叙事,因而其使命感更为强烈和具体。

中国教师报:学校如何持续为有潜力、有情怀的教师“搭台子、压担子、指路子”,支持他们从优秀走向卓越,形成独特的教学主张与育人风格?

周正祥:射阳中学一直鼓励支持教师专业发展,要求所有教师都制定“五年发展规划”,通过搭台子、压担子、指路子,助力赋能,每学期定期进行评价考核。凡有教师出版专著,学校资助相关费用;定期举行校级教育教学成果奖评选,让普通教师像专家学者一样发布自己的教育教学成果,对有研究基础相对优秀的项目,邀请专家进行指导,跟踪培育;定期举办“先进事迹”报告会,用身边事教育身边人,带领大家共同进步;设立助理、干事岗位,让年轻骨干挑大梁,甚至挂职校长助理,让他们受到更全面的锻炼,得到更好的成长。

夏安腊:严州中学在培养领军型教师方面,形成了“三阶赋能、双轨驱动”的培养机制,让有潜力的教师既能“冒得出”更能“走得远”。精准识别,建立“千里马”发现机制,构建多维筛选雷达图,建立评估模型,全方位挖掘优秀教师;采用“课堂显微镜”观测法,组建“伯乐团”进行课堂跟踪,形成“教学风格诊断报告”;学生成长反馈评价,追踪教师所带班级学生5年的发展轨迹,以此反向验证育人成效。

三阶赋能,搭建螺旋上升成长阶梯。搭台子——创造“出圈”机遇,搭建“三跨”实践平台:开展跨学科、跨学段、跨地域的教学与研究实践活动;压担子——布置“挑战性”任务,完成“三个一”攻坚计划,领衔1个教学改革课题,培养1名青年教师,开发1门校本精品课程;指路子——形成教学主张,“教学风格孵化器”;邀请高校专家帮助提炼教学特色,成熟期教师建立“名师工作坊”。

中国教师报:谋划“十五五”发展,未来一段时间里可能实现的县中师资发展图景是怎样的?可否提出可行的建议。

周正祥:我希望未来县中师资发展能形成“素养全面、结构合理、活力充沛”的良好生态,县中真正成为教育沃土,成为优秀教师向往的理想家园。地方上可以专门设立“县中教师发展基金”,省级统筹,通过数字化平台实现资源共享与精准匹配,从根本上打破城乡壁垒,消除区域差距,重塑县中作为教育家摇篮的魅力。

乐兴贵:我建议由国家层面主导设立“县中教师振兴计划”,像20年前实施“特岗计划”一样,系统性从待遇保障、编制流转、专业发展、荣誉激励等方面进行顶层设计,建立面向县中教师的特殊津贴制度、国家级培训通道和荣誉称号体系,真正让执教县中成为一项备受尊崇、富有吸引力的光荣事业。

王占民:县中振兴应纳入地方政府重点工程,在政策倾斜、经费保障、待遇保障等方面精准发力,为县中发展筑牢硬件根基与资源支撑,形成良好的舆论风向,营造尊师重教的良好氛围。**夏安腊:**针对县中崛起的未来,我建议构建“县域教师发展生态圈”,借助“地方财政专项保障+高校智力赋能+名校资源联动+数字教研协同”,打造一批“留得住、教得好、有尊严”的县中领军教师,让县域讲台成为教育创新的热土,而非人才流失的荒原。

■ 下期主题:突破“管理之困”

我的校长

三“傻”校长办学记

□ 郭秀娟

校长张德兰是别人眼中的名校校长,有着国培专家、荆楚教育名家等光环,可与张校长共事之后才觉得她是一位“傻劲”十足的校长,特别是近几年办学校的“傻”行为,更让我们受益。

一“傻”是她不走寻常路,把馍馍变成骨头啃。4年前,新学校创立之初,为了让每个学生找到自己的兴趣特长和闪光点,学校决定开设社团课。张德兰校长原本在另一所小学任校长,特色社团课运行得很成功,如今执掌新学校却没有选择“克隆”原有经验,而是提出让华侨城的学生每周半天以走班制方式体验A、B两门社团课,这样每个学生6年能体验24门课程——这种做法在襄阳市还是首次。

课间20分钟,学生能找到自己的社团吗?社团没有班主任跟班,学生能按时到班吗?1个小时教学目标能完成吗……在我们的忐忑中,社团课开起来了。第一次社团课时,一、二年级学生由社团老师带到对应教室,三至六年级学生自行找社团教室。一个星期后,连我刚上一年级的儿子都能迅速切换自己的社团,其他年级的孩子就更不用说了。如今,学校整合校外资源,已经开设了44门社团课,涵盖体育、科创、学科拓展、思维训练……每周四下午成了学生最快乐时光。

二“傻”是她总给自己“找事”,守着课堂推动教师发展。张校长总说教师的根在课堂上。每位教师任职第一年她总要来听几次课,她听课不是在教室后面站几分钟,而是带着笔记本在教室里认认真真听完1节课,然后给出她的想法和建议。我至今还记得刚来学校上二年级语文《田家四季歌》一课的情景,那是我的课第一次有校长完整听完。因为她是语文老师出身,又带着笔记本边听边若有所思地记,我只觉得脑子里面全是空白……课后张校长认真点评了我的课,她说:“课堂思路很清晰,但是朗读不够充分,语文就是在语言文字间走几个来回,比如花开草除了蝴蝶会飞,还可以有什么动物出现?要引导学生把想到的词语代入其中,通过朗读体会春天的美好……”听到这么中肯的评价,我也反思多年来站讲台的经历,确实是讲授多学生参与少,对学生的朗读指导不够。由于不断被校长听评课,我也不断反思,一年下来课堂教学有了很大改进。不仅是我,学校的每一位教师都在张校长的“找事”中有了自己的成长故事。张校长不仅执着于听课,她还说每个教师既要能站稳讲台也要能站亮舞台。开会时,她要求每位教师都要上台表演,一曲《科目三》让大家看到年近六旬的张校长与一群90后教师和谐共舞,她的活力四射感染了在座的每一个人……

三“傻”是她自掏腰包,陪着教师讲好成长故事。学校开启了“天真蓝”教育传媒的故事力项目,但是没有经费,张校长就四处拉赞助解决经费问题。项目中期之前,大家都反感开“故事”交流会,因为要“浪费”大家的休息时间,但碍于张校长的情面,大家只能硬着头皮去开会。张校长发现问题后,带领团队人员优化了会议流程,每位教师也提前做好功课,在交流分享时大家的金点子层出不穷。不仅如此,张校长还自掏腰包为大家购买各种水果零食。有一次购买人员帮她省钱,却被她评价“不够大气”,老师们笑着说下次买个榴莲一定很“大气”……张校长坚持期如此,大家一起聊着吃着,也悄悄地收获着,年终时我们团队还被“天真蓝”教育传媒的故事力项目组评为“优秀故事力团队”。我时常在想:有这样一个人,自己拉赞助解决培训经费问题,花自己的钱陪着我们成长,她图啥呀?她是不是有点“傻”?

这就是我们的三“傻”校长。教育家陶行知说过:“傻瓜种瓜,种出傻瓜。惟有傻瓜,救得中华。”如陶行知一样,张德兰校长也一直发着光,一直为师生的成长铺着路。因为她的热情与引领,我们也开始变得“傻”起来,竭尽所能把自己的精力和热情奉献给我们热爱的教育事业!

(作者单位系湖北省襄阳东津新区华侨城实验学校)