

## 编者按

今年5月26日,教育部发布《教育部办公厅关于做好2020年银龄讲学计划有关实施工作的通知》,2020—2021学年全国计划招募4800名讲学教师,其中四川计划招募300人。“银龄讲学计划”自2018年实施以来,充分利用退休教师优势资源,进一步加强了农村教师队伍建设。

作为“银龄讲学计划”的试点之一,早在10年前,成都市便把目光投向了省内外退休名优教师,启动了“常青树——退休名优教师下乡兴教计划”,破解了远郊区(市)县优质教师人力资源相对不足、青年教师专业成长乏力等问题。10年来,“常青树计划”在实践中探索,在探索中完善,让农村孩子享受更加优质的教育,积极推动了教育公平。

近来,成都市中小学陆续迎来返校复课,今年64岁的余业果又开始忙碌起来。查资料、写教案,和“徒弟”们——边远乡村学校的校长、老师们交流探讨,从早到晚,他乐此不疲。这样“退而不休”的工作状态,余业果已经保持了10年。

2010年,成都市以政府名义、以市级财政为保障,由成都市教育局组织,面向全国公开招聘名优退休教师下乡兴教,并将其命名为“常青树”,对该项计划寄予厚望。时任成都市副市长傅勇林在“常青树计划”动员大会上表示,“成都是全国统筹城乡教育改革试验区,让城乡的孩子都能接受均衡的教育,需要我们探出路子。”

发挥退休名优教师余热,助推城乡教育均衡发展,成都率先迈开了步。从简阳综合实验学校校长岗位上退休的余业果,了解到“常青树计划”后心潮澎湃,报名参加了首批计划,开启了全新的退休生活。

今年是“常青树计划”实施的第十个年头,在这个过程中,“常青树计划”不断在实践中完善、推进,援教成果斐然,精准扶贫的生命力越发旺盛。截至目前,已有322名全国名优退休教师加入计划,“银发教师”们行走在山村田野,奔忙于村小课堂,成为提升乡村教育教学水平、推动成都城乡教育均衡发展的“常青树”。

“常青树为什么能够长青?”在成都市教育人才服务中心主任李全看来,瞄准乡村学校需求,制定科学的援教机制,最大限度发挥退休教师在教学科研、学校管理中的示范引领作用,是“常青树”能够持续保持旺盛生命力的关键所在。

“从这个角度看,‘常青树’计划并不是一项简单的支教活动,而是以退休名优教师为‘突破点’,全域协同,实现优质教育资源向乡村薄弱地区流动的系统性构筑。”李全说。

## 观察一

## 老教师要不要给学生上课?

“学生稀疏的教室里,不时传出粉笔敲击黑板的声音,工整的板书上圈圈点点画满标记。讲台上,两鬓斑白的教师声嘶力竭:‘这里很重要,快记下来!’;讲台下,学生瞪大了眼睛一脸茫然……”

这是“常青树计划”实施之初,不少支教老教师都曾经历过的情景。余业果回忆,按照当时的要求,老教师是要走上讲台给学生上课的,并有一定的课时要求,“一是老教师精力有限,二是师生‘匹配度’不高,教学效果并不理想。”

余业果所说的“匹配度”,是指教师教学和学生的学习水平要能够互相匹配。有研究表明,师生“匹配度”越高,越有助于学生成绩的提升。

李全认为,老教师要不要上讲台

## 『常青树』缘何能够『长青』?

## ——成都市名优退休教师下乡兴教计划观察

本报记者 鲁磊

中受损的学校已经完成了灾后重建,一幢幢现代化的教学大楼矗立乡间,各种先进的设施设备一应俱全。可这样的学校,却缺少优质的师资,当地人打趣地说这些学校是“硬件真硬,软件太软”。

“美丽的乡村呼唤优质的师资。培养出一批本土化的教师队伍,是最紧迫的事。乡村学校最缺的不是上课的人,而是上好课的人。”李全说,在实践中,“常青树计划”逐渐明确了定位,就是“带名师,促发展”,以名优退休教师带动一批乡村学校教师的专业化成长,从而提升乡村学校的教学质量,让乡村孩子享受更加优质的教育。

基于这样的认识,“常青树计划”创新老教师岗位设置,选拔具有教育管理经验的名优校长作为“学监”,全年驻守各设岗区(市)县教育局主管部门,关注和指导整个学区教育,侧重培养乡村中小学优秀校长,并负责整个学区“常青树计划”团队的组织 and 牵头工作;还选拔具有教育、教学和科研经验的名优教师作为“导师”,根据他们的专业优势与乡村教育需求结合,设置“学科导师”“科研导师”“班主任导师”“校长导师”工作室。他们全年驻守乡村小学,深入教学一线开展教学指导工作,培养一批批乡村中小学骨干教师、青年教师。

余业果作为有丰富管理经验的老校长被聘为“学监”,10年间,他见证了一批批乡村学校校长的成长。在他的指导和鼓励下,有的乡村校长人生第一次穿上正装,用标准的普通话给全校老师作报告;有的第一次明白了校园文化建设对教学管理的影响竟然那么深刻;有的第一次参与了科研课题、发表了学术论文……

据统计,“常青树计划”实施10年来,成都市边远薄弱学校有上千名中青年校长、教师成长为省市学科带头人、优秀青年教师、教坛新秀,或在各级各类比赛中获奖。

余业果对此深有感触,“离岗退休,不是教育人生的终结,通过‘常青树计划’,我的教育生命在更多年轻教育人的身上延续。”

## 观察二

## 老教师到岗后由谁来“管”?

当李全第一次了解到“常青树计划”的负责部门是教育人才服务中心时,他心里有些纳闷。在他看来,老

的关键。”徐文基说。

徐文基认为,“常青树计划”在援教机制上的创新,让其促进城乡教育均衡的作用得到最大程度的发挥。在老教师的身后,成都市着力搭建了全市优质教育资源支持平台、乡村教师教育科研促进平台和青年教师教育教学展示平台。

“如果把‘常青树计划’比作成都市推进城乡教育均衡发展的‘一剂药方’,名优退休教师就是其中的‘药引’。”徐文基说。

在这样的视野下,对“常青树计划”的主管单位来说,“管”不是目的,更重要的是服务和支持。

近年来,在“常青树计划”推动下,成都市组织了30多名正高级教师、特级教师、特级校长,乃至多名国外教育专家为乡村学校教师开展专项培训和指导;不少乡村学校第一次成功申报成都市级教育科研规划课题,有的乡村学校有了历史上第一个正高级的教师顾问……

成都市泡桐树小学浦江分校导师黄科瑛2017年到校的时候,发现教师是农村学校发展最大的短板,“年轻老师还没有成长起来,老教师只知埋头教书,教学骨干出现了‘断层’。”

经过调研,黄科瑛进一步发现,以往的支教活动,以专家主题讲座和零散的送教下乡为主,很难就促进教师成长的关键性问题,展开聚焦地、持续地、系统地研究和探讨。

在成立“导师工作室”,手把手“师带徒”的同时,黄科瑛根据学校的师培需求,向教育主管部门提出名师支教申请,策划并组织实施了系列名师送教活动,实现了“送培一体化”,极大促进了当地教师的专业成长。

让黄科瑛感到踏实的是,在“常青树计划”的构架下,老教师并不是孤立的,“全市的优质教育资源都能为我所用。”

作为老教师支教成果的展示和检验平台,每两年一届的“常青树”讲课比赛让黄科瑛记忆犹新。2019年4月23日,成都市“常青树”导师工作室学员的赛课活动分别在金堂县淮口中学校、大邑县的南街小学和都江堰市的七一青城山学校拉开了序幕。黄科瑛导师团队的教师抽到的是二年级语文课文《小毛虫》和五年级体育《篮球行进间运球》。

从疏导紧张情绪,到解读教材、分析教材、撰写教案、试讲演练……天黑了、夜深了,黄科瑛还带着团队

## 观察三

## 老教师如何融入乡村教育?

“常青树计划”的实践探索,也曾坐过“冷板凳”,经历过“迷茫”。

成都市教育人才服务中心副主任赖萍长期对接老教师下乡的服务和保障工作。她还记得,“常青树计划”刚开始实施的时候,“有老教师住在学校里,学生放学以后就剩下他一个人;有的老教师到岗位后,被‘晾’一边,没有事干;还有的校长、老师认为老教师是‘空降’下来的‘钦差大臣’,对其敬而远之……”

“常青树”如何融入乡村学校的教育生态,是其作用能够发挥的前提。

徐文基在四川省教育科研资助金重点课题《基于区域教师均衡发展的“常青树计划”实践研究——以成都市为例》的研究中,对老教师难以融入乡村教育的原因做过系统研究。在他看来,作为退休人员,乡村学校对于老教师的认可度和接纳度不高;从学校层面来看,不同学校、不同的在职教育管理者,对支教老教师的心态不一,双方需要“对接”“磨合”;从老教师自身来看,不少老教师退休前在业界已经有很高的名誉和地位,到乡村学校后,潜意识仍停留在在职校长或名优教师的角色定位,缺失角色的转化,难免会产生极大的落差与潜在的冲突。

为此,每年成都市都会对新一届“学监”和“导师”进行岗前培训,徐文基在培训中总会强调:“尊重,是因为我们是老者,但要别人敬重,需要展示出我们的经验、才干和智慧。”

余业果每年也应邀和新“学监”和新“导师”交流经验,他以自身经历帮助老教师转变角色和心态:“到乡村学校后,要有‘三个学会’,学会交朋友、学会当参谋、学会当学监(导师)。”

“常青树计划”驻简阳市学监、四川省特级教师、原四川省政协委员唐顺发认为,要提升乡村学校对老教师的接纳度,关键在于老教师下去以后要为乡村教师成长、乡村学校发展解决实际问题,不是“走过场”,“这就决定了帮扶的内容和手段,一定是从乡村学校的需求中生发的。”

2017年,教育部基础教育质量监测中心(以下简称“监测中心”)发布了2016年国家义务教育质量监测报告,从这份报告中,唐顺发了解到,简阳市4年级学生每月的课外阅读量在4本及以上的比例为61.3%,低于全省均值8.1个百分点,低于全国均值8.9个百分点;简阳市8年级学生每月的课外阅读量在4本及以上的比例为44.3%,低于全省均值4.0个百分点,低于全国均值3.7个百分点。

“这让我很吃惊,与成都近在咫尺的简阳不是民族地区,也不是国家连片贫困区,学生的阅读怎么会是这样一种状况呢?”于是,唐顺发在简阳三星学区开始调研,进一步了解简阳乡村学生阅读的现状,他以此为突破口,向三星学区督导组提出建议,大力推进学区内各中小学广泛开展国学诵读和课外阅读活动。

这样的建议,直击简阳市教育均衡发展过程中的“痛点”,督导组非常重视并赞同唐顺发的想法,并委托他代拟了《简阳市三星学区初中语文阅读计划实施方案(试行)》。

2017年12月13日,三星学区督导组在简阳市率先举行了国学诵读暨推进乡村学生课外阅读活动启动仪式,从此,学区内各学校开始广泛开展学生国学诵读和课外阅读活动。在阅读活动中,不少乡村学校的校园文化建设有了“落脚点”,学校发展找到了“生长点”,办学品位也越来越高。

唐顺发还把阅读活动和教师培训联系起来,通过让工作室教师参与编写学生读本、写心得,编写个人成果集,“编写教材的过程也是学习的过程,写心得和个人成果集又是总结、提炼、升华的过程,年轻老师在其中成长很快。”

找准了乡村教育的需求点,切实帮助乡村学校解决了问题,几年下来,唐顺发不仅在乡村学校“留住了、干好了”,更赢得了当地教师的尊重和敬仰。



“常青树计划”教师与青年教师进行教学交流(图片由成都市教育局提供)

给学生上课,反映的是“常青树计划”“立足”和“定位”的问题,“我们招募的都是退休名优教师,他们的特长是什么?他们到乡村能发挥什么作用?怎样才能实现支教教益最大化?这些,都是需要在实践中厘清的。”

10年前的成都,是典型的“大城市带大乡村”。城市,平原、丘陵、山区各占三分之一,中心城区、近郊和远郊的经济社会发展水平差异明显。

2010年对于不少成都远郊薄弱学校来说,也是具有“里程碑”意义的一年。当时,不少在“5·12”汶川地震

教师下乡支教主要发挥教学研究的特长,“由教育科研业务部门主管似乎更为适合。”

而事实上,教研支持只是“常青树计划”中的一部分。在“常青树计划”特聘专家徐文基教授看来,要让“常青树计划”达到引导优质资源向乡村薄弱学校流动,单靠老教师个人“单打独斗”是远远不能实现的。

“老教师的背后必须要有有力的支持平台,换句话说,成都中心城区的名校名师资源,乃至全省和全国范围内的名师、专家资源。老教师们能不能调用?能调用多少?这是问题

研讨:如何引导孩子们深刻理解小毛虫破茧成蝶的艰辛?如何解决学生在行进间运球完成绕杆的动作?用什么样的教学方式去调动借班上课的孩子的积极性?

在第二天的成都市“常青树”工作室学员课堂教学大赛中,经过激烈角逐,黄科瑛团队教师脱颖而出,分别获得成都市一等奖、二等奖的好成绩。成绩出来后,泡桐树小学浦江分校的老师们欢呼雀跃,流下了眼泪,他们感叹在“常青树计划”的支持和帮助下,边远乡村小学终于“打了个翻身仗”。