

县中振兴调查

本报记者袁汝婷、刘芳洲

在中国教育的版图中,县域高中被视为城乡之间的关键枢纽。作为县城内人才培养的主阵地,县中兴,则乡村教育兴。

曾几何时,在城镇化浪潮下,面对跨区域生源流动、民办教育迅速发展等因素冲击,一批历经辉煌的县中陷入困境。位于湘赣边区的湖南株洲攸县一中,也未能幸免。

这是一所有 80 余年办学历史、农村生源占比超 75% 的老牌中学。它一度塌陷,又从泥沼中奋起,实现了本科上线率从 36.3% 到 99.1%、特优生“从零到一”的蝶变。

求索与坚守,书写了一份县中“突围”的典型样本。

困境

英语教师刘铁汉的记忆中,有一条曲折昏暗的路。

那是春末夏初,天已黑了,他和同事饿着肚子从招生对象家中返回,车子在路上颠簸摇晃,就像他悬在半空的一颗心。

彼时,攸县一中招生主要靠校领导带着全体教师分头到初三学生家中走访,一户户上门去“磨”。有时,早上 8 点就出门、晚上 11 点才返回,沿山路转一整天,到底能招来几个学生,心里全然没底。

刘铁汉还记得,为了劝一所乡镇中学的优生填报一中,他甚至去“堵门”,但学生们还是躲着走。这位株洲市首届“百优教师”称号获得者,1988 年就进入县一中教书,数十年来一直担任班主任。教师,是他最引以为荣的身份。

那一刻,刘铁汉和许多同事一样,深感憋屈。“求学求学,倒成了求着学生来上学。”追着生源跑的老师们自嘲,“人家问起在哪教书,都不太好意思说自己是一中的。”

不久后,2008 年高考成绩放榜。被视为当地公办中学“龙头”的县一中,1051 名考生中仅 381 人超过二本分数线。

这所 1999 年即被授牌湖南省重点高中的学校,是县城唯一公办高中,办学已近 70 年。此刻,36.3% 的二本上线率,让它的招生困境雪上加霜。

另一边,在亮眼的成绩、灵活的政策、丰厚的奖学金等因素加持下,县城里三所民办中学招生却是风生水起。一些原本答应填报一中的学生,转头就投入了民办中学的怀抱。

位于湘东南的湖南攸县有两千余年建县史,历来崇文重教。它地处罗霄山脉中麓,地下矿产资源丰富,跻身湖南第一批小康县。当地有十余万人常年在外经商务工。口袋富、眼界开的攸县人对子女教育有了更高的追求,而便利的交通又加剧了长沙、株洲等城市“名校”对生源和师资的虹吸效应。

前有名校掐尖,后有民校竞争,在县域教育版图中,一所历史悠久、曾负盛名的老牌县中塌陷了。

找问题,要从内部开始。管理者们深知积弊所在:近七成老师超过 45 岁,绩效分配长期秉持平均主义,干好干坏一个样。其影响恰如温水煮青蛙,变化起初不易察觉,教学质量的严重滑

前有名校掐尖 后有民校竞争

湖南一所老牌县中如何“触底回升”



攸县一中的教师在对學生进行辅导。

(受访者供图)

坡却一发而不可收。最甚者,竟出现老师旷课、校长开车接老师到学校“点卯”的情况。

学生和家長“用脚投票”,生源的流失又恶性循环般地投射在办学业绩中。在这个湘赣边区县,高考成绩几乎就是一所公办中学唯一的竞争底牌。攸县一中,恰恰没了底牌。

“2008 年,我们已经到了存亡之际”,学校一位管理者回忆,许多人开始意识到,需要一剂猛药,方能根治沉疴。

攸县一中,亟待绝境求生。

突围

正是这一年,46 岁的王池元接任校长。

挣脱恶性循环,从何处破题?这位中学高级教师出身的校长,上任第一个月开了 22 次行政会,主题只有一个——改革。

头一件事,他要打破“大锅饭”。

一场教师评价体系改革如风暴降临。这套体系有清晰的量化指标:学生评价占 30%,常规教学完成度占 30%,考试分数占 40%。

以学生评价为例,设有“公平对待”“帮助指导”“课堂教学”“考练批改”“作业量”等多个类目,分为很满意、基本满意、不满意和很不满意四个选项。对分数和常规教学完成度,也各有精细标准。

而教学质量改革的发力点主要有两个:课堂和管理。课堂要高效,管理要扁平。

从一条不成文的规矩,可管窥课堂改革思路:一套试卷讲评必须一节课完成。“讲不完,说明分析错题不到位。”王池元提出,正确率低于 60% 的题必须讲,高于 80% 则不应耗费课堂时间。由此,老师们开始以精准到题、精准到人的维度分析教学效果。

“副校长管年级”是另一项持续深化的管理创新,延续至今并全县推广。攸县教育局副局

长、时任一中副校长的贺国惠回忆,当时,学校每个年级都采取主管校长负责制,既有利于资源调度,也更有利于推进教学研究。

为激发教师积极性,分配制度也配套改革。学校管理班子决定,提取 30% 的绩效总额作为“奖金池”,重奖优秀教师,“要奖得人心动”。与此同时,县财政也专门拨出一笔资金,奖励教学业绩突出的教师。

有奖必有罚。每个学年,语数外等“大学科”综合评价排名末尾的两位老师,生物、地理等“小学科”排名最末的一位老师,不能随教学进度升入上一年级。同时,学生满意度低于 70%,一票否决。

这条规定意味着,每个学年都将有老师“留级”。

攸县一中党委书记吴双平回忆,“末位不升”改革落地之初,老师们在观望。直到一些老师真的不能升年级,大家才发现动了真格,质疑声此起彼伏。

曾有老师愤怒地冲进校长办公室讨说法。王池元态度坚定:“找我也没用,谁说了都不算,制度说了算。”

还有老师抱着厚厚一沓多年前的获奖证书,追着教育局领导跑了一个暑假。局领导也顶住压力:“不是校长不让你升,是学生们不让。”

改革效果逐步显现,“端着铁饭碗不温不火教了大半辈子,但现在不‘发狠’不行了。”一位老教师向吴双平吐露心声。越来越多老师开始积极研究教学质量提升,满心满眼扑在学生身上。

24 岁的过佳妮是攸县一中 2016 届毕业生。她的家在攸县渌田镇大联村,高中时家境贫苦,父亲体弱多病。她记忆中最难忘的美食,是班主任从家里带给她加餐的猪蹄。2020 年大学毕业后,她回到攸县一中任教。

“我要像老师爱我那样,去爱我的学生。”

希望的光亮,在攸县一中簇簇点燃——

2009 年高考,1144 名考生上线 440 人;2010 年高考,975 名考生上线 554 人;2011 年高考,872 名考生上线 611 人。改革落地前三年,本科上线率以年均约 15 个百分点的速度提升,直至 2014 年突破 85%……

老师们渐渐发现,招生一年比一年顺利。

2017 年,攸县一中取消了招生办公室。这一年年初,老校长王池元退休了。

攀登

接力棒交到 48 岁的王廷手中。这位沉静务实的地理老师,曾在攸县一中当过 13 年班主任和 12 年副校长。

彼时,尽管本科率上了台阶,坊间又有了新说法:“县一中把三本磨成二本,把一本也磨成二本”“平均分还行,但尖子生别去”……2016 年中考,攸县前 100 名学生中仍有超过 60 人前往长沙、株洲等地读高中。

一位县领导比喻:“一中这件大衣做好了,却缺个毛领子。”

为什么一定要有特优生?

在攸县政协副主席、县教育局局长胡建雄看来,特优生并非高素质人才的唯一标准,但对一所县中而言,它是提振教师信心、重获群众信任的风向标,是“我们也能做到”的有力宣示。

从围剿中突围的改革者,开始攀登高地——

学校大量启用“年轻教师+资深班主任”的班级师资组合。一方面,让年轻教师创新引入与时俱进的教育教学理念;另一方面,让资深班主任以管理强化学科间配合与平衡。

在 54 岁的攸县一中“创新班”班主任刘小林看来,优生培育中,“多讲一道题、少上一堂课都不是关键,关键在于激发学生的内驱力”。比如,学校每年办读书报告会,鼓励每个年级的学生以情景剧、演讲等形式分享一本好书,以此激发对语文学习的热情。

分层教学,要义在精准。吴双平介绍,每月联考后,每个班都会召开班情分析会,校领导分头到班里参与研讨,结合多维度的数据来分析学科贡献率、学生特点和教学短板。

“团队合作”的教学理念也深入人心。2022 年上半年,联考诊断性分析显示,高三某班的数学科目出现短板。班情分析会上,所有任课老师共同决定“为数学‘让路’”,通过合理调配课时,留出数学辅导时间。

2019 年高考,攸县一中包揽全株洲市理科前四名,2020 年又包揽全株洲市理科前三名,近四年有 10 名学生考入清华北大,至此实现了本科上线率和特优生培育“双突破”。

自 2019 年起,攸县中考前 1000 名考生中,很少有人再去外地读高中。

众志

新高考改革下,教育竞争日益多元和复杂;攻下高地的人们,如何守住战果?

在攸县一中,管理者们时刻保持着忧患意识。同时,却也心有底气。因为,这并不是一所学校的孤军奋战,而是一方水土上的众志成城。

底气,源于实在的投入。曾因煤炭产业而兴的湖南攸县,2017 年推行“壮士断腕”式改革,一大批煤矿关停并转,财政收入面临巨大压力。王廷介绍,尽管财力紧张,县委县政府仍不遗余力、不打折扣地支持教育发展。仅在攸县一中,近五年即投入近 6000 万元用以改善办学条件。

底气,源于均衡的布局。当地四所公办高中各有特点:地处农村的综合性高中攸县二中本科上线率已达 89.3%,攸县三中、四中各有鲜明的体育和艺术教育特色。副县长陈章蓉说:“均衡的布局形成了错位竞争的良性生态。如果把攸县一中比喻成一棵大树,它有丰厚的土壤、水和养分。”

底气,源于长远的谋划。胡建雄介绍,由于提前测算出 2023 年至 2024 年将有一大批教师退休,2017 年起,攸县每年积极争取公费定向师范生送培指标,近三年主要着眼于储备高中教师。近五年,当地共选送 619 名公费定向师范生。而“县管校聘”的制度,则让攸县一中等学校有了从校情出发选聘教师的自主权。

底气,源于专业的坚守。在攸县县委书记李鹏程看来,发展县域教育的关键之一是选对两“长”——校长和教育局局长。回望攸县一中的每一步,熟性情、敢改革、勇担当、能坚守的校长至关重要。而在教育强县湖南攸县,近 40 年来,历任教育局局长皆是教师出身,每一任局长至少在任 6 年以上。“内行”的承续,成为谋长远、谋持续的有力保障。

教育家叶圣陶曾说,教育是农业,而不是工业。在人才标准越来越多元的今天,教育比过去更需要因地制宜、精耕细作。

在罗霄中麓、洙水之畔,一场春秋秋收的耕耘正在攸县一中的校园里持续。它是一任传承一任的求索、一棒接力一棒的奔跑。

本报记者郑明鸿、田德丰

去州首府兴义市上高中,还是就近读望谟民族中学(以下简称望谟民中)?

2018 年夏天,两个选项摆在杨涛面前。杨涛是当年贵州省黔西南布依族苗族自治州望谟县的中考裸分第一名。在亲戚朋友看来,他应该去外地更好的高中求学,但他最终留在望谟民中。

“我家就住在望谟民中旁边,对学校这些年的进步比较了解。”他说。

2000 年高考,望谟民中无人被本科院校录取。直到 2014 年,望谟民中高考本科录取人数终于破百。去年,望谟民中本科录取 909 人,录取率达 64.97%,位居全州前五。

从“0”到“909”,本科生录取数字上涨的背后,是这所西南山区县中的教育突围。

老师外出开会灰溜溜

望谟县地处贵州南端,曾是贵州最贫困的县之一,也是全省最晚通高速公路的县。过去干部去州里开会,必须提前一天出发。

望谟的教育长期在全州挂末,“教育弱县”的帽子一戴就是好多年。

望谟民中成立于 1946 年,悠久的办学历史并未给学校多少荣光,2015 年前高考成绩一直排在黔西南州末位,负面评价一直不少。

1988 年参加工作的副校长韦昌勇记得,多年前自己去州里开会,总被安排在不起眼的位置。很长一段时间里,学校老师都不喜欢出去开会,也不喜欢和邻县的兄弟学校对接工作。“因为教学成绩垫底,出去开会都感觉灰溜溜的。”韦昌勇叹气说。

领导没信心,老师没斗志。2013 年,李军平从贵州师范大学毕业后到校任语文教师。刚入职不久,他就发现校领导很少过问教学工作,老师们下课就走了,很少有人研究如何上好课。

那时候,不少老师都想着怎么调离。有的老师在教学上稍有点起色,就赶紧考调到其他学

校;有的去了工资更高的民办学校;还有的干脆离开教育系统。

“人往高处走。学校想挽留,但条件实在有限。”韦昌勇说。

一位曾在望谟民中任教的当地干部告诉记者,过去学校人浮于事、拉帮结派的现象比较严重。

学校也留不住好学生。尽管山高路远,条件稍好点的家庭,都会想方设法把孩子送到州府兴义市等地读书。10 多年前,当地有过统计,全县有 3000 多名中小学生在外求学。韦昌勇估算,其中约三分之二是中学生,占全县中学生的十分之一。

“如果学生留在我们学校读高中,最后没有考上大学,我们没法交代。”韦昌勇直言,他能理解家长和学生的选择。毕竟谁也不放心把孩子送到成绩垫底的学校读书。

2012 年,望谟民中共录取学生 817 人,其中有 100 多人未参加中考。“只要学生愿意,就能到望谟民中就读,参不参加中考都不要紧。”韦昌勇说。

一堂课要磨五六次

2013 年 11 月,望谟县任命年近花甲的龙婴担任望谟民中党委书记兼校长。

“一个好校长,成就一所好学校”的俗语很快在这里得到了印证。

龙婴此前曾担任过县教育局局长和分管教育的副县长。到任后,他取消了实行多年的“好差班”制度,将所有学生打乱重新分班。各班的班主任通过抓阄确定,科任教师通过以老带新

的方式进行搭配组合。

很多偏远地区都设置有“尖子班”,但龙婴认为,这种“集中力量办大事”的办学方式,并不适合望谟民中。对这所当时还在为如何提高本科录取率竭尽心思的山区县中而言,“集中力量”也很难培养出所谓的“名校生”,反倒挫伤了不少年轻教师 and 学生的积极性。

“平行班学生基础太差,很少有学生能考上本科,老师没有努力的动力。”李军平说。生物教师杨超也觉得,平行班学生学习习惯差,自律性低,没有优生带动,班级学习氛围越来越差。

但龙婴的改革却遭到部分“好班”学生反对,一些教师也提出异议。有的教师一直教“好班”,不想教差生,个别老师教惯了“差班”,也不愿意教优生,担更多责任。

面对质疑,龙婴耐心解释。同时,他重新制定教师考核办法,把教学目标细分为具体任务,落到每个教师头上,将任务完成情况与教师考核、评优评先和职称评定直接挂钩,促成改革落地。

在李军平等年轻教师看来,取消“好差班”让每个班都有了种子选手,让年轻教师看到了希望,倒逼他们提升教学能力。为加强教师队伍建设,龙婴还在全校推行集中备课。在这个过程中,年轻教师可得到老教师指导,年轻教师的新观点、新理念也能让老教师受益。

2014 年高考,望谟民中本科录取 132 人,首次破百。改革初见成效。

2015 年,望谟民中提出在全校范围内开展磨课和常态化听课。同时请来专家,给全

校教师讲什么是一堂好课、如何设计好一堂课和怎样上好一堂课。

李军平回忆,那段时间,他上课后还要和同学科组的老师聚在一起,探讨如何提高课堂效果,抠死每个细节,一堂课可能要磨五六次才能过关。

韦昌勇介绍,除了通过优化考核办法、推行集中备课、常态化听课和“引进来、走出去”相结合开展教师培训等方式加强教师队伍建设,望谟民中还对教学质量差、工作态度不端正的教师进行清退。2014 年以来,该校已清退这类教师近 20 名,交由教育部门重新安排工作。

高二年级主任崔永锋告诉记者,为全面掌握学生的学习、生活和思想情况,学校根据学生的实际,安排科任教师进行包保。

“我现在上两个班的课,一共包保了 17 名学生,每次考试后,我都会把他们聚在一起,分析考试情况,制定下一阶段的学习计划。问题较为突出的学生,则单独谈话。”崔永锋说。

高二年级学生黄思源英语较差,学校便安排英语教师李艳对他进行包保。每次考试后,李艳都会帮他分析考试情况,进行针对性辅导。“以前英语只能考八十分左右,现在能考一百零几分了。”黄思源说。

教师公寓仍未住满

2021 年,杨涛以望谟县理科第一名的高考成绩,考入心仪的大学。当年望谟民中参加高考的 1270 名考生中,843 人被本科院

校录取,录取率达 66.4%。

2022 年,望谟民中的高考本科录取人数增至 909 人,位居黔西南州前五。

近年来,随着教学成绩的提升,望谟民中的生源逐渐好了起来。一些原本可以外出读高中的学生留了下来,一些曾在外读初中的学生也回来了。

黄思源和同学王雨露初中都就读于兴义市第一中学,初中毕业后,他们都回到望谟民中就读。

“这里教学质量比较好,离父母也近,就回来了。”王雨露说。

据统计,2017 年以来,共有 529 名非望谟籍学生和曾外出读初中的望谟籍学生,回到望谟民中就读。2022 年,该校首次招到中考 600 分以上的尖子生,共有 16 人。

一些曾想要离开的老师也留了下来。入职满月时,李军平曾想离开望谟民中,散漫的管理让他觉得看不到希望,“刚毕业的人都有冲劲,最开始我觉得这里不适合发展,就想去其他学校。”再后来,学校发生的变化,让他留了下来。后来,他还多次婉拒了其他学校的邀约。

韦昌勇介绍,和以前相比,望谟民中在各方面都发生了显著变化。“以前也有管理制度,但只是为了应付上级检查,并未落地,现在每一条制度都要落地。教师的责任心和荣誉感增强了,更敬业了。学生的主动性和求知欲增强了。”韦昌勇说。

望谟民中现任校长杨锐说,尽管 2014 年以来,学校取得了不错的发展,但目前仍面临诸多困难,其中最为明显的是优秀师资引进难。当地曾拿出相对丰厚的条件外出招聘老师,但依然招不来人。

2014 年 7 月,望谟民中搬入新校区后,新建 5 栋教师公寓共 60 套房,用于引进优秀师资。尽管后来放宽了入住条件,但仍未住满。“我们想引进更多高层次人才,但小县城吸引力有限,能给的待遇也有限。”韦昌勇说。望谟民中的突围,还在进行中。