

协同治理视角下广东省银龄教师资源挖掘路径和机制适配研究

陆淑珍

广东机电职业技术学院, 广州广东, 中国

【摘要】本文以广东省银龄教师为对象,采用问卷调查法和个案访谈法,从协同治理视角探究其资源挖掘路径与机制适配问题。研究发现:广东省银龄教师群体基础条件优良,但参与社会服务受多重因素制约:“缺乏参与平台”、“健康安全风险顾虑”及“信息化能力不足”为主要障碍;基于此构建的制度引导-平台搭建-宣传推广-需求调研”四维挖掘路径;而“协同合作-激励保障-考核评估”三维机制,能有效整合多方资源,保障银龄教师资源开发的可持续性。

【关键词】协同治理;银龄教师;资源挖掘;机制适配;积极老龄化

【基金项目】广东省2023年度教育科学规划(高等教育专项)课题(编号:2023GXJK161);广东省普通高校重点研究平台项目(编号:2023WCXTD032)

1.研究问题

在人口老龄化程度不断加深的当下,老年人力资源的开发与利用成为社会发展进程中的重要议题。有关文件明确提出“把老有所为同老有所养结合起来,完善就业、志愿服务、社区治理等政策措施,充分发挥低龄老年人作用”。广东区域发展强调要强化科技创新的教育和人才支撑。推动教育供给侧改革。构建多层次多渠道链式人才发展机制。深化人才发展体制机制改革,完善人才评价体系和服务保障体系。银龄教师作为独特的发展力量,需要国家和地方、高校和个体等多方协同,以更好地践行这一重要任务并促成其可持续发展。同时,在探索广东人口高质量发展的模式上有重要的应用价值。正是由于缺乏对银龄教师资源的深入研究,尤其是对当前人口老龄化新形势下银龄教师资源挖潜的理论研究,导致了当前并未充分利用老年人口红利推动区域发展的诸多问题。

现有国外研究主要是聚焦于老年人力资源的开发研究,对于老年人才,更多的是政策实施的经验总结。国内研究比较一致的观点,老年人力资源是人力资源开发的重要部分,开发老年人力资源是缓解人口老龄化负面影响的有效途径。重视对低龄老年群体、高知高智老年群体的人力资源开发较为重视[1,2]。但是老年人力资源开发利用存在程度低、社会认知不足、政策支持薄弱等问题,同时面临就业供需失衡、技能与市场需求脱节等现实挑战[3]。如何对老年人力资源

开发的主体责任进行清晰的定位[4]?发挥高职退休教师作用的途径和方法,应形成相应措施[5,6]。为了充分发挥银龄教师的学术研究能力,丰富受援学校科研资源,需要社会、学校搭建广阔平台,全方位推动优秀退休教师参与各级各类教育工作[7]。

因此,本文试图从协同治理视角下,聚焦银龄教师(特指已经退休的教师,退休前就业岗位为教师,包括幼儿园、中小学、大学教师。年龄女性为55岁以上,男性为60岁及以上)资源,研究挖潜路径和机制。从而在为银龄教师资源的开发和利用提出可参考的对策建议,应对积极老龄化问题。

2.研究方法

本文主要采用问卷调查法、个案访谈法针对银龄教师资源挖掘进行专项调查。调查内容包括:银龄教师个人的社会参与意愿、学校人力资源管理部门对银龄教师的服务与管理、社区工作者对银龄教师的服务协同看法等。

问卷调查的有效样本共524个,其中男性占比53.1%,女性占比46.9%。年龄50-59岁的占比26.9%,60-69岁占比39.7%,70-79岁占比26.1%,80周岁及以上占比7.3%。居住在珠三角地区的占比58.2%,粤北地区占比12.8%,粤西地区占比12.0%,粤东地区占比17.0%。文化程度分布情况是,初中及以下占比5.0%,高中或中专占比7.1%,大学专科占比31.3%,大学本科占比32.1%,研究生及以上占比24.6%。幼儿园退休教师占比4.8%,小学退休教师占比14.3%,中学退休

教师占比 41.3%，大学退休教师占比 39.8%。整体上，样本具有较高的代表性。

选取具有代表性的银龄教师、学校人力资源管理部门负责人以及社区工作者进行深入访谈。根据研究目的制定详细的访谈提纲，对银龄教师重点了解其参与教育工作的实际体验、遇到的困难与需求；对学校人力资源管理部门负责人询问在管理银龄教师过程中的经验、挑战以及对未来工作的设想；对社区工作者了解社区在协同银龄教师工作中的具体做法、成效与障碍。共进行访谈 7 次，每次访谈时间约为 40 分钟。通过对访谈内容的整理与编码，提取关键信息，与问卷调查结果相互印证，深入剖析问题。

3. 银龄教师资源分析

经调查发现，银龄教师对目前的生活状况持满意态度，满意的比例达到 85.9%，不满意的比例仅为 2.7%。家人对其参与社会活动大多数持支持态度，支持的比例达到 78.0%，不支持的比例仅为 4.8%。

银龄教师不愿意参与社会活动原因具体是：时间原因 45.8%、健康原因 45.6%、安全风险 51.1%、家人不支持 5.2%、有需要照料的家庭成员 16.4%、没有找到可参与的平台路径 67.4%、参与志愿服务没必要 5.2%、因搬家等特殊情导致参与中断 9.4%。

银龄教师参与活动的信息渠道主要有朋友介绍 67.4%、社区 67.9%、学校 23.3%、家人 34.0%、网络 30.9%、原单位或原同事推荐 35.7%。

银龄教师更喜欢或者希望参与文艺学习类 65.8%、人际交往类 21.9%、运动健身类 24.0%、志愿活动服务 9.2%、返聘继续工作 7.3%。

从参与的原因/目的来看，选择发挥余热，实现自我价值的比例最高(38.46%)，依次为充实退休生活(25.64%)、满足社会需求(17.95%)、个人兴趣(10.26%)等。银龄教师社会参与目的与这一群体的受教育程度都有着较大的联系 ($P < 0.05$)。有发挥余热，实现自我价值认知和倾向的银龄教师更有意愿参与志愿教育活动 ($p = 0.004 < 0.05$)。一位高职院校的退休返聘的管理学专业副教授称：“我觉得退休之后，第一个还有精力，第二个我们积累了教学和带团队的经验，所以我觉得我们能够继续发挥优势，帮扶年轻一代教师，助力我国教育事业的发展。我很快乐，这是很有意义的事情”。

经调查发现，如表 1 所示，银龄教师非常多参与的活动是环境维护 (11.6%)、文体娱乐 (10.1%)、学术理论赞助 (4.4%)；较多参加的活动是宣传教育 (39.1%)、文体娱乐 (34.5%)、就业指导 (28.2%)。非常少参与的活动是治安维稳 (38.4%)、心理咨询 (32.8%)、环境维护 (27.7%)。可见，银龄教师社会活动参与呈现“偏好文化教育类、规避风险责任类”的显著特征，且部分活动参与度存在“两极分化”现象。可见，银龄教师社会参与意愿较高，家人对银龄教师参与社会活动的支持影响教师的参与意愿；社会参与支持系统未能很好地匹配银龄教师的参与需求[8]。

表 1. 银龄教师参与活动的情况分析

项目	非常少	较少	一般	较多参加	非常多
宣传教育	15.6	17.2	25.8	39.1	2.3
便民利民	18.3	28.6	34.5	18.5	0
治安维稳	38.4	30	22.1	9.5	0
卫生保健	18.5	23.9	35.9	21.8	0
环境维护	27.7	26.5	21.8	12.4	11.6
心理咨询	32.8	39.5	15.8	9.4	2.5
就业指导	22.7	25.2	21.4	28.2	2.5
文体娱乐	2.7	21.2	31.5	34.5	10.1
文体、教育赞助	14.9	33.2	27.5	21.9	2.5
学术理论赞助	18.5	34.0	31.1	12.0	4.4
福利慈善	18.3	45.4	19.8	16.4	0

注释：非常少特指从不参加；较少特指一年参加几次；一般特指每月至少参加一次；较多参加特指每周至少参加一次；非常多特指几乎每天参加。

4. 资源挖掘路径分析

4.1 制度引导路径

完善的政策体系，并精准落实，才最大可能挖掘银龄资源。在国家相关政策的基础上，地方应进一步细化银龄教师资源开发和政策支持的政策。一方面，明确银龄教师法律地位、权力与义务，确保得到基本权益保障。另一方面，应建立具体条例涵盖银龄教师的招募、培训、考核、激励等各个环节，为银龄教师资源开发提供全面的政策依据。有了政策支持，还需要在执行方面确保有效落实。地区可结合实际情况，制定详细具体的实施细则。经济发达的珠三角地区，可侧重于提高银龄教师的待遇水平，吸引更多优秀银龄教师。通过设立专项奖励基金，对在教

学创新、学生培养等方面表现优异的银龄教师给予高额奖励。而粤东、粤西、粤北等经济相对欠发达地区，可在保障基本待遇的基础上，注重为银龄教师提供更多的职业发展机会，退休再返聘到相关学校，由教育部门组织银龄教师参与区域内的教育教学研讨活动，提升其专业影响力。

地方政府还应加强与学校、社区的沟通协调，建立政策实施反馈机制。定期收集学校、社区以及银龄教师对政策的意见与建议，以及在政策执行遇到的各种问题，便于及时调整完善政策。

4.2 平台搭建路径

线上与线下平台融合发展。可以尝试开发线上“广东省银龄教师综合服务平台”，整合全省银龄教师资源信息。平台应具备以下功能：一是信息发布功能，及时发布各地学校对银龄教师的需求信息，包括学科要求、教学岗位、服务期限等，同时展示银龄教师的个人简历、教学专长、教学成果等信息，实现供需双方的精准对接。二是在线培训功能，为银龄教师提供线上培训课程，涵盖教育新理念、新技术应用、心理健康等方面内容，帮助银龄教师更新知识结构，提升教学能力。三是交流互动功能，搭建银龄教师之间、银龄教师与学校教师之间的交流社区，方便他们分享教学经验、探讨教学问题。通过大数据分析技术，对平台上的供需信息、培训学习情况、交流互动数据等进行分析，为政策制定与资源配置提供数据支持。例如，根据数据分析结果，调整银龄教师招募的学科重点与区域布局，优化培训课程设置。

条件允许情况下，打造线下银龄教师活动中心，作为银龄教师线下活动和主要场所。活动中心应配备完善的教学设施、办公设备以及休闲娱乐设施。定期组织银龄教师开展教学研讨活动、教学技能比赛、文化交流活动等。例如，每月举办一次“银龄教师教学论坛”，邀请教育专家与银龄教师共同探讨教育热点问题；每季度开展一次教学技能比赛，对表现优秀的银龄教师进行奖励，激发其教学积极性。活动中心还应承担银龄教师的日常管理与服务工作，如为银龄教师提供工作咨询、协助解决生活困难等。同时，加强与学校、社区的合作，建立联动机制，共同推动银龄教师资源的有效利用。如与学校合作开展教学实践活动，与社区合

作组织银龄教师参与社区教育服务。

4.3 宣传推广路径

加强媒体宣传，树立典型示范。经调查发现，银龄教师感受到社会和家庭对于他们的关注程度是不足的，认为满意的比例为22.0%，一般的比例为77.9%。所以要充分利用电视、广播、报纸、网络等各类媒体平台，加大对银龄教师的宣传力度。制作专题报道，讲述银龄教师的教育故事与奉献精神，展示他们在教育教学工作中的成果与贡献。利用微信公众号、微博等新媒体平台，定期发布银龄教师招募信息、活动动态等内容，吸引更多关注。通过新媒体平台开展互动活动，如“我心目中的银龄教师”话题讨论，增强公众对银龄教师的认知与理解。

在全省范围内评选“优秀银龄教师”“银龄教师突出贡献奖”等荣誉称号，对表现优异的银龄教师进行表彰。组织优秀银龄教师事迹巡回报告团，到各地学校、社区进行宣讲，分享他们的教育经验与心得体会，激发更多银龄教师的工作热情，同时吸引更多退休教师加入银龄教师队伍。将优秀银龄教师的事迹编写成案例集，作为培训资料供其他银龄教师学习参考，发挥典型示范的引领作用。

4.4 需求调研路径

构建常态化调研体系建立“省级统筹+地市执行+社区落地”的三级调研网络，将银龄教师社会参与意愿与需求调研纳入年度常规工作。省级层面由省教育厅联合省老龄办制定统一调研框架，明确调研周期（每3年1次全面调研+每年1次专项抽样）、核心维度（参与意愿强度、参与形式偏好、需求类型、障碍因素）；地市层面结合区域特点细化调研内容，如珠三角地区增加“跨校协作参与意愿”模块，粤东西北地区补充“乡村教育服务需求”问卷；学校层面确保调研覆盖率不低于本校银龄教师总量的70%。建立需求动态跟踪机制，开发“银龄教师需求跟踪信息库”，整合调研数据、服务反馈、诉求记录等信息，实现“一人一档”动态管理。信息库设置需求分类标签（如“教学支持需求”“健康保障需求”“社交互动需求”），并关联服务匹配进度，例如标注“某银龄教师期望参与线上教学培训”，同步记录培训安排、参与情况及效果反馈。更新需求信息，重点跟踪“未参与服务”“中途退出”的银龄教师，分析需求变化原因，

如因“健康顾虑”退出的教师，可补充“弹性工作时长”“健康监测服务”等需求标签。同时建立需求响应闭环，对调研中收集的高频需求（如超过60%银龄教师提及“信息化教学能力不足”），由省级教育部门牵头制定专项解决方案，如联合高校开发“银龄教师数字化教学微课程”；对个性化需求（如个别教师提出“参与特殊教育指导”），协调地市教育部门对接相关学校或机构，提供定制化服务机会，确保“调研-分析-响应-反馈”全流程闭环。

推动需求与服务精准匹配。基于调研结果构建“需求-服务”匹配模型，将银龄教师需求划分为“核心需求（如教学实践平台）”“基础需求（如待遇保障）”“增值需求（如职业发展、社会服务）”三类，对应设计差异化服务方案。每年开展一次匹配效果评估，通过银龄教师满意度调查、服务成效数据，优化匹配模型参数，例如调整“学科需求与教师专长”的匹配权重，提升资源对接精准度。同时，将需求调研结果作为政策制定、平台功能优化的重要依据。

5. 机制适配分析

5.1 协同合作机制

有效挖掘银龄教师资源需要建立政府、学校、社区三方联动机制。政府应发挥主导作用，制定政策、提供资金支持与资源协调[9]。每年安排专项经费用于银龄教师的招募、培训与奖励。定期召开政府、学校、社区三方联席会议，共同商讨银龄教师资源开发中的重大问题。在联席会议上，学校提出对银龄教师的需求计划，社区反馈银龄教师在社区参与活动的情况，政府根据各方意见制定相应的政策措施。

建立三方信息共享平台，及时传递银龄教师的招募信息、教学安排、社区服务活动等信息，提高协同合作效率。如利用政务服务平台，搭建银龄教师协同治理信息板块，各方可实时登录查看与更新信息。建立银龄教师联合培养机制，共同培养优秀的教育人才。如合作开展教育教学改革项目，让银龄教师参与其中，发挥其经验优势。银龄教师对于教育强国建设的不可替代价值，各方协同努力[10]。

5.2 激励保障机制

提高银龄教师的薪酬待遇，根据其教学经验、教学成果以及服务地区的差异，制定差异化的薪酬标准。在经济欠发达地区服务

的银龄教师，给予一定的地区补贴；对在教学中取得显著成绩，给予额外的绩效奖励。为银龄教师购买完善的商业保险，包括意外伤害保险、重大疾病保险等，解决他们的后顾之忧。同时，为银龄教师提供交通补贴、住房补贴等福利，改善其工作与生活条件。

设立多种荣誉奖项，对表现突出的银龄教师进行表彰。将银龄教师的优秀事迹纳入学校校史、社区文化宣传内容，在学校官网、社区宣传栏、政府融媒体、社区公众号、报刊媒体等平台进行展示，提高他们的社会知名度与影响力。

5.3 考核评估机制

制定科学的考核指标体系。从教学质量、学生评价、团队协作、社区服务等多个维度制定银龄教师考核指标体系。社区服务考核银龄教师参与社区教育活动、社区文化建设等方面的表现。

学校、社区以及相关政府部门组成联合考核小组，每一年对银龄教师进行考核评估。考核方式包括查阅教学资料、听课评课、学生评价调查、社区服务记录检查等。根据考核结果，对银龄教师进行分类管理。对于考核优秀的银龄教师，给予奖励与晋升机会；对考核合格的银龄教师，继续留任并提供进一步的培训与发展支持；对考核不合格的银龄教师，进行沟通反馈，帮助其改进提升，若连续两个学期考核不合格，则解除服务协议。

6. 小结

本研究以协同治理理论为框架，系统剖析了广东省银龄教师资源开发的核心问题与实践路径。明确了广东省银龄教师群体具备高开发价值：从主观条件看，85.9%的银龄教师对生活状况满意，家人支持其参与社会活动，参与动机为“发挥余热、实现自我价值”，主观意愿与家庭支持形成双重支撑；从客观能力看，高学历与跨学段背景使其适配教育服务需求。但实践中，“缺乏参与平台”、“安全风险顾虑”、“健康原因”构成核心参与障碍，且信息获取高度依赖朋友介绍、社区通知等非官方渠道，学校与网络等官方数字化渠道覆盖不足，导致供需信息断层，制约资源潜力释放。

针对研究发现构建了“四维挖掘路径+三维适配机制”的银龄教师资源开发体系：“政策引导-平台搭建-宣传推广-需求调研”四维路径形成闭环解决方案，分别通过区域

差异化政策破解“政策碎片化”、线上线下平台填补参与渠道空白、媒体宣传与典型表彰提升社会认同、三级调研网络精准匹配需求，有效回应银龄教师参与痛点；“协同合作-激励保障-考核评估”三维机制则为路径落地提供制度支撑，其中协同合作机制明确政府、学校、社区三方责任以打破协同壁垒，激励保障机制从物质与精神双维度缓解健康安全顾虑并增强职业荣誉感，考核评估机制通过多维度指标与分类管理保障服务质量与资源效率，二者共同构成适配广东省实际的银龄教师资源开发框架，为积极老龄化与教育高质量发展的双向融合提供实践支撑。

参考文献

- [1] 李光, 马瑞廷.生产性老龄化视域下低龄老年人力资源开发研究[J].中国成人教育.2021(24): 8-12.
- [2] 黄玖琴, 梁成艾, 王德召.老龄化背景下武陵山区农村老年人力资源开发问题及对策[J].职教论坛.2019(08): 121-129.
- [3] 陈友华.老年人力资源开发促进经济发展的模式与机制[J].人民论坛·学术前沿.2025(12): 68-77.
- [4] 陈友华, 詹国辉.中国老年人力资源开发: 现状、问题与出路[J].晋阳学刊.2023(02): 44-53.
- [5] 耿翠婷.高校退休教师资源的合理利用与开发[J].教育教学论坛.2015(10): 209-210.
- [6] 王毅.高校退休教师资源的开发与利用[J].赤峰学院学报(汉文哲学社会科学版).2013, 34(12): 244-245.
- [7] 张聪.搭建广阔平台 挖潜银龄教师资源[J].甘肃教育.2025(04): 6.
- [8] Shuzhen Lu. Research on the Willingness of Silver-haired Teachers to Participate in Society from the Perspective of Active Aging[J]. Journal of Management and Social Development. 2024. 1(4).
- [9] 张聪.高校银龄教师助力教育强国建设: 独特优势、影响因素与优化机制[J].华南师范大学学报(社会科学版).2024, (05): 19-29.
- [10] 蒲蕊.银龄教师助力教育强国建设: 目标使命与治理策略[J].中国高等教育, 2023(18): 24-27.