粗糙大地上，草籽落地生花

——一所县域学校的教师培养逻辑

□王 卓

教师是一所学校最宝贵的财富，可在县域学校，教师恰恰是学校发展最大的短板。

位于辽北县域的辽宁省开原市民主小学，曾有着县域学校共同的困境：1990年，学校70余位教师中，中师以上学历的只有6位，其余多是“接班”青年，大多为初中水平；36个教学班，艺体教师仅7位，且没有一位是科班出身。

师资难题一度让学校陷入发展的泥淖。怎么办？学校没有等靠要，而是通过向内挖潜、向外引才、以心留人，锻造一支“校内大教师+家长大伙伴+社会大导师”的“大队伍”，蹚出一条教师发展的新路。

时过境迁，如今再看这群人：前后两任校长均为享受国务院政府特殊津贴专家，26人的课例获评国家级优秀课，47人成为省级骨干教师，即使放在城市名校里也不逊色；更难得的是，500余名教师20余年几乎无一人流失。

从“引不来、留不住”到“留得下、站得住、教得好”，这中间30多年的路，我们如何走过？

校内自育
让教师人人有特长

没有足够财力支撑引进名师和教师培训，就只能走低成本内培、自我造血的路子。学校先把“容人、合作、引领”6个字刻进管理日常：容人之过，用人之长，记人之功，解人之难；学科组、年级组搭成教研共同体，一起备课磨课，把“一个人会的”变成“一群人的本事”；依托名师工程培植学科专家，把合适的人放到合适的位置上，谁有本事就给谁搭多大舞台。

营造了这种让人安心与奋进的氛围，学校用三个坚持多年的行动，硬是把一支基础薄弱的队伍练了出来。

一是基本功筑基，让教师“站稳讲台”。“三字一画一说”训练，一练就是36年。全体教师每周交5页钢笔字、3页毛笔字、3幅简笔画，周末主管领导批阅反馈；每月集中展示，以展促练；每学年末限时书写、限时作画、现场朗诵演说，专家团队当场评分，结果记入个人业绩档案，与评优选先、职称评聘直接挂钩。不请外援、不花大钱，就凭借一块黑板一支粉笔，教师照样练出硬功夫。为什么连艺体教师也要人人写一手好汉字？因为只有教师写好了，学生人人写一手漂亮汉字才更有可能实现。

二是双目标进阶，让教师“站优讲台”。学校针对不同教龄的教师设定“成长节奏”：两年过一关、五年露一手、十年磨一剑、二十年具一格、三十年立一言。同时，通过设立“专业段位”，实施新秀、骨干、首席、专家型教师四级培养工程，精准滴灌，循序渐进。每年安排10%至15%的教师在幼、小、初跨学段流动授课，通过跨学段大教研专门解决“幼儿园教一遍、小学又教一遍”这类重复教学问题。当成长四级台阶摆在那里，每个人都能看见自己的路，自然愿意往上走。

三是体美浸润，让教师“站精讲台”。2001年起，全体教师在常规基本功之外增加艺体特长修习，为此学校组建教工百人管弦乐团、百人合唱团、舞蹈团，设立12个书画手工工坊、18个体育俱乐部。25年久久为功，500余名教师人人掌握1—2项体美劳专项技能。一位普通班主任在集体里耳濡目染22年，学会了吉他、小号，还成了教工篮球队队员、教师书房主持人，他带的班级里走出了与郎朗同台的小钢琴家张淇、世界滑雪少年女子组冠军贾宇平，也走出了脱口秀演员李雪琴。

如今，“专业+才艺”成了民主教育集团教师的鲜明标识。教师的艺术修养、举止风范、信仰真理的态度，无时无刻不在影响孩子——这是梅贻琦先生讲的“从游”与“濡染”。当教师站上美学的高度，才能提升学科的价值。



课堂上，师生共同开展“掌心火焰”互动实验。

校外引才
从单兵作战转向集群攻坚

校内自育解决了“人人有特长”，但随着学校规模的不断扩大，力量仍显得捉襟见肘。与此同时，在劳动、科创等领域，校内师资力量相对有限。为了让五育并举高质量落地，学校把目光越过围墙投向家长和社会，把本土的优质资源盘活：家长义工大伙伴、社会公益大导师与校内全能大教师并肩站在学生身后，育人从“单兵作战”转向“集群攻坚”。

一是“撒网式”寻才。1994年，学校打破地域局限，主动走出校门寻访专业人才。首批邀约8名校外专业人士，经过三年磨合，学校艺体课程实现了从“勉强开设”向规范、专业授课的转变。2003年之后，寻访范围进一步扩大，学校教师奔赴沈阳、长春等地挖掘资源，甚至走进公园、婚礼现场，留意身怀技艺的民间能人，先后吸纳21名具备本科学历的家长、社会能人志愿入校、义务支教，此后又持续吸纳本地能人与家长义工。截至2026年，这支稳定的校外“准教师”志愿者队伍已有60余人，承担起学校64%的体美劳课程教学任务，其中不少志愿者默默坚守，义务服务已逾十年。

二是“掘井式”用才。寻到人才只是第一步，用好人才才是持续赋能课堂的关键。学校不把志愿者简单当作临时帮手，而是立足每个人的特长精准匹配岗位，把专长转化为课程资源。擅长绘画的负责美术社团，精通器乐的组建乐队，有运动特长的承担专项训练，把合适的人放在适合的位置上，做到人尽其才、才尽其用。学校搭建常态化教研交流平台，安排校内骨干教师和志愿教师结对，一起打磨教案、研讨课堂、设计社团活动，打破校外特长与校内教学的壁垒。不闲置特长、不浪费才干，像掘井一样深挖每个人的专业潜力，让社会人才的优势真正融入学校课程体系，为五育并举补上师资短板。

三是“扎根式”留才。引得进来，更要稳得住、留得久。学校为每一位志愿教师配齐项目、教室、器材并排定课时，安排专任教师协同对接管理；在教学上充分尊重其专业想法，给予教学自主权。同时，参照在编教师标准建立评价机制，把教学方案落实、日常上课、社团梯队培养、赛事展演等全部纳入综合考评，考评结果作为续聘的重要依据。这套考核不为约束，只为形成正向反馈，让每一份投入都被看见、被尊重。暖心的支持、清晰的成长路径，让21名外地来校的志愿教师选择在本地安家，孩子也在本校就读。有了安稳的生活依托，人心安定，人才才能真正在校园扎根。

校内大教师、家长大伙伴、社会大导师共同组成“全角色涌动”的师资大队伍——这套体系自1994年引入校外师资起已高效运行32年，保障了校内150余个公益性特色课程的高质量落地。

根脉相传
“草籽精神”长到内心深处

队伍建设的最高境界，不是把人“管”住而是把心留住。精心培养出的优秀教师能不能留住？留下的人能不能持续成长？我们用几十年给出了自己的答案：500余名教师，20余年几乎无一人流失，守得住清贫，耐得住寂寞。

这背后，正是我们信仰的“草籽精神”。

草籽从不挑剔土壤，在石缝、墙角也能破土而出，迎着风雨倔强生长。我们把这种特质升华为“不挑土壤、不惧风雨、不计得失、不息生长”，凝成“不嫌土壤贫瘠，只顾落地生花”的誓言，让它内化为学校发展与教师成长的灵魂支柱。

一是让初心扎根。草籽落地，先要扎进土里。凡是新入职教师，必由校长亲自讲授“校史第一课”，用“以教育民主推动社会民主”的使命点燃其精神之火，让育人初心从入职起就融进血脉。这种传递靠的是榜样：首任老校长为传承民主办学思想，57岁时主动请缨到薄弱学校任职——把年轻人推上校长的位子，把成熟的办学经验植入更多土壤。这便是民主发展的基因：不只是一个人优秀，而是代代相传的接力。

二是让生长有光。草籽破土，需要阳光、水分和松软的土壤。学校给教师三样东西：容错的空间——认可校园是试错成长的场域，扬长避短，让每位教师各展其长；共生的同伴——打破单打独斗的职场规则，学科组、年级组互助共生，不让一名教师掉队；专业的尊严——培育学科专家，把合适的人放在适合的位置，让教师有尊严地教、有体面地活。人人都积极干、主动干、抢着干，形成“齐心出力量，齐心出智慧，齐心出境界，齐心出质量”的干事创业气象。

三是让标杆领路。学校创办以来，从未因困难降低办学育人标准；如今，学校已发展成为教育集团，有人问荣誉加身的集团总校长为什么不离开，她的回答是：“小地方、穷地方，做好教育更重要。”一群人朝着同一个目标持久努力，事就真能做成。

“草籽精神意味着坚守、坚韧、突破与创新，这是教育家精神校本化的最生动体现。”中国教育学会副会长李政涛评价道。

而在我们看来：教师的信仰，就是学生眼里的光；让每一间教室都站着一位好老师，县域的孩子就人人有希望、家家有盼头。粗糙的大地上，草籽落地生花——这，就是我们培养教师的全部逻辑。

（作者系辽宁省开原市民主教育集团里仁学校党总支书记、校长）

·广告·

力行促融：回应职校教师专业成长新命题

近年来，教育部印发《关于深化职业教育教学关键要素改革的意见》《职业教育教师企业实践项目开发与实施指南》，明确职业教育人才培养要从知识传授转向综合能力培育，对教师企业实践提出新要求：紧贴产业前沿，吸纳新技术、新工艺、新标准。两份政策文件指向同一个时代命题：新时代职校教师的专业成长不能止步于“会讲课、传知识”，更要练就“解真问题、育复合型人才”的过硬本领。

但在不少职业院校，专业教师、公共基础课教师、企业导师之间仍存在“各管一段”的割裂，产业新要素难落地课堂。镇江高等职业技术学校立足旅游管理类专业，组建省级“力行”四有好教师跨界协同团队，把产业一线真实难题转化为教师专业发展内生动力。项目实施以来，旅游管理系“双师型”教师占比从71%提升至100%，学校在省职业院校技能大赛中总成绩稳居全省第一。

本文系江苏省2024年度教师发展研究“教育家精神研究”专项课题“教育家精神引领职业院校‘四有’好教师团队建设的实践研究”（项目编号：2024jsfze28）研究成果。

促融之源：解分裂困境，明跨界需求

镇江作为国家历史文化名城，其锅盖面、金山、西津渡等文旅IP家喻户晓。当下文旅产业加速数字化、智慧化转型，智慧旅游架构师、沉浸式内容策划师、文旅数字场景设计师等新兴岗位不断涌现，人才需求向掌握人工智能、区块链等复合方向迭代。

这意味着旅游类专业学生未来面对的不再是单一岗位操作，而是集文化阐释、数字应用、团队协作于一体的综合场景。教师若只熟稔教材理论，便难把行业前沿转化为可学的教学任务。

问题的症结在于院校内部多方协同割裂：专业教师文化育人能力欠缺，公共基础课教师缺少产业实践，企业导师不熟悉教学规律。三方合作多停留于讲座、参观等浅层，真实项目难入课程。团队建设前，该专业“双师型”教师占比仅71%，青年教师缺乏实战磨砺平台。

学校据此打造“力行”四有好教师培育团队。“力行”取自《礼记·中庸》中的“好学近乎知，力行近乎仁”，契合职教“做中学”逻辑，诠释为产教协同、立德树人、示范引领三重内涵。团队由党委主要负责人领衔，19名核心成员覆盖旅游、酒店、烹饪及思政、语文等课程，同步吸纳25名企业导师，搭建跨界育人梯队；2022年获市级、2024年晋级省级重点培育团队。

促融之径：立“四步”框架，筑成长阶梯

团队坚持“以行促融、德技共生”理念，以真实产业实践为纽带，推动师德与专业、课堂与产业、专业课与公共基础课教师深度融通，打破分段管理壁垒，规避重技轻德或重德轻技的失衡。

机制上落实“双培养”：把骨干培养成党员，把党员培养成教学骨干。配套“全景四评”考核与全员导师制，依托“力行大讲堂”常态化研修，推动师德要求转化为教师日常行动自觉。

立足企业真实任务，团队形成问题共诊、跨界共研、课堂淬炼、证据共评的“四步”成长路径，凝练“一核四维四步双循环”模型。“一核”即以教育家精神为内核；“四维”聚焦师德塑造、跨主体对话、能力生成、持续发展；“双循环”兼顾校内培育连续性与校企协同开放性，推动教师从“知识搬运工”转向“问题解决者”。

“随堂竞赛”改革将赛项标准嵌入课程与评价，打造“一人一工位”实训，让竞赛成为全体学生常态课堂。2025年学校斩获省赛中职组团体总分、金牌数“双第一”，实现十五连冠。真实项目凝聚多学科教师，推动其从固守教材转向解决真实任务，成长为对接产业的“产业医生”。目前12名教师获高级技师证书，企业导师库扩至25人。

促融之效：聚跨界群力，强辐射影响

建设高水平队伍，关键在长效机制。校内循环依托学科中心，通过研修、备课、试教、诊断，把实践经验转化为课程开发能力；开放循环以产业学院、企业导师库、校企攻关项目为接口，引进行业标准与区域需求，同时向社会输出课程资源。

团队建立校内导师、企业导师、同伴互助“三位一体”伴随式培养机制。骨干带青年教师深入企业实操，共同打磨课堂，以教学成果检验实践成效。教师实践须产出活页手册、评价量规、微课等可复用资源。目前团队已主编三部省级规划教材、五门省级精品在线课程。

面向不同发展阶段精准培养：教授、副教授牵头产业攻关与核心课程开发；讲师与骨干承担教学项目与深度企业实践；青年教师落实师徒结对、企业跟岗、集体磨课，从参与者成长为协作者，最终成长为能独立承接项目的负责人。

跨界强师成效向外辐射。团队将世职赛评价标准拆解为12个教学模块融入日常课程；联合镇江市餐饮行业协会编制《镇江市锅盖面制作规程》，助力地方餐饮标准化。面向社会培训3600人次，其中为乡村振兴培育民宿从业100余人；自主打造《文旅金牌说》短视频播放破50万次。牵头成立“文旅职教协同发展联盟”，带动可克达拉职校学生首闯国赛。近两年学生对口就业率从87%升至94%，用人单位满意度达98.6%。

真正的教育，不只坐而论道，更贵在起而行之。镇江高等职业技术学校“力行”团队弘扬教育家精神，回应产业“四新”挑战，走出跨界协同培育职校教师新路径：把不同专业背景化为协作优势，让教师在破解企业真问题中厚植师德、精进专业。产业一线真实问题，就是职校教师最好的练兵场。这套“以行促融、跨界共生”实践，为新时代职教高质量发展提供了可复制样本。

（镇江高等职业技术学校党委书记 张伟斌）

深耕主题学习 重构语文课堂

□佟 坚

“兴沈英才计划”教学名师佟坚团队，汇集辽宁省沈阳市大东区教师进修学校、辽沈街第一小学、望花街第一小学等10余所院校的骨干教师力量，历经两年多系统研究与课堂实践，针对传统小学语文教学的共性痛点构建起完整的教学实施体系，在提升学生语文核心素养、推动教师专业成长、带动区域语文教学改革等方面取得显著成效。

锚定课改方向，破解教学现实痛点。随着义务教育课程标准全面实施与统编语文教材落地，“增加阅读量、拓展阅读面、提升语文素养”成为小学语文教学改革的核心方向。但在一线教学中，单篇教学支离破碎、教学目标模糊、教学方式僵化、课内外阅读脱节等问题依然普遍存在，成为制约语文教学质量提升的瓶颈。

基于这一现实，团队将研究定位为“行动导向的实践研究”，确立三个研究目标：科研层面，构建新课标背景下小学语文主题学习备教学评一体化教学模式，开发课外阅读课程体系；教育层面，实现学生小学阶段阅读量超1000万字，全面提升语文成绩与综合素养；工作层面，搭建青年教师专业成长平台，发挥名师辐射带动作用。以行动研究为核心，结合文献研究、问卷调查、观察研究与经验总结等方法稳步推进，确保研究扎根课堂、服务教学。

构建四维路径，探索主题教学范式。围绕研究目标，团队从内容整合、课型搭建、课程拓展、智慧融合四个维度发力，逐步形成了可操作、可复制的语文主题学习教学实践方案。

以“双主题”为统领，打通教材整合路径。语文主题学习把握“内容主题+能力主题”双主线，以单元为基本教学单位重新整合教材内容，坚持“一单元一大得，一课一小得，得得相连”的原则，破解教学碎片化难题。针对教师普遍困惑的文本整合问题，团队探索出“一篇带多篇”“教材内多篇整合”“教材外多篇拓展”三种基本模式，将课内课文与课外经典美文有机结合，实现课外阅读课内化、课内阅读课程化。

以六大课型为支撑，搭建课堂实施框架。经过反复实践打磨，团队重构了小学语文主题学习的六大基础课型：单元预习课聚焦字词基础与课文朗读，扫除阅读障碍；单元导读课以“导趣—导疑—导学—导行”为路径，帮助学生整体感知单元内容；精读导学课聚焦语用目标，深挖文本核心价值；略读拓展课以学法迁移为核心，将阅读从课内延伸至课外；实践表达课结合单元主题开展口语交际与习作训练，实现读写结合；单元复习课侧重查缺补漏与方法总结，巩固学习成果。在此基础上，团队还创新开发识字竞赛课、诗文诵读课、读书汇报课等特色课型，并在精读课中探索出比较阅读、“微群读”、知识性链接等多种教学变式，让课堂更具灵活性与生成性。

以分级课程为延伸，构建阅读强基体系。团队根据不同学段学生的认知特点，开发分层分类的课外阅读课程体系：低年段开设绘本阅读课、“农历下的天空”二十四节气等课程，侧重阅读兴趣培养；中年段打造“行走的足迹”“走进童话王国”等系列课程，侧重阅读方法渗透；高年段推出“名著之旅”“走进名人”等课程，侧重思辨能力与人文素养提升。课程以学期为单位，每周布置阅读任务，配套开展故事分享、课本剧展演、“百家讲坛”、人物思维导图等多样化反馈活动；学校定期组织阅读知识竞赛、“小小荐书官”、古诗词诵读会等校级活动，形成“班级有阅读、年级有特色、学校有氛围”的阅读生态。

以智慧教育为赋能，创新课堂学习形态。团队积极探索语文主题学习与智慧教育的融合路径，先后组织多场数字化教学专题培训，开展智慧课堂观摩研讨活动。教学实践中，教师借助学习平板将教学重难点直观化、具象化，实现教材、板书与平板资源无缝切换；通过随机点名、抢答等功能调动学生课堂参与度；利用拍照上传、实时点评、学情分析等功能精准把握学习状态，推动课堂从“教师主讲”向“学生主学”转变。

三方协同提质，研究成果丰硕。学生阅读量与语文素养双提升。截至研究末期，实验班学生小学阶段累计阅读量均超过1000万字，阅读速度、理解能力与表达能力显著进步。大量主题阅读不仅夯实了学生的语言基础，更拓宽了文化视野。

教师专业能力与科研意识共成长。团队成员在各级教学赛事中成果丰硕，李纯玮、李佳新等分别在全国语文学科大赛中获奖。邢东宇、宋涛等分别主持省市级研究课题。

科研理论成果与实践成果双丰收。团队核心成果在国家级、省级核心期刊发表。团队还形成了配套的教学案例集与教学反思集，系统梳理实践经验与思考，为后续研究提供了扎实的资料积累。

辐射区域带动，彰显示范价值。团队研究的价值不止于校内向好，更在于区域层面的辐射带动。依托名师工作室平台，研究成果先后在全国、省、市教学研讨活动中分享推广，为区域内语文教师提供了可借鉴的实践范式。同时团队积极开展跨区域帮扶送教活动，承接教师跟岗研修活动，通过示范课、专题讲座、教研交流等形式，将实践经验传递给更多地区的教师，有效带动了语文课堂改革。

“语文主题学习不是简单增加阅读量，而是以主题为纽带重构语文教学的内容、课型与生态，最终指向学生核心素养的全面发展。”团队将继续深化研究，持续优化阅读强基课程体系，探索智慧教育与语文教学的深度融合路径，让主题学习成果惠及更多学生与教师，为小学语文教育高质量发展贡献实践智慧。