

◎ 聚焦点

从主导走向“助导”

——教师培训者角色变化的时代要求

汤丰林

2018年可谓是教师教育年。国家对教师教育的重视达到了前所未有的高度。中共中央、国务院发布了《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》（下称《意见》），明确提出：各级党委和政府要从战略和全局高度充分认识教师工作的极端重要性，把全面加强教师队伍建设作为一项重大政治任务和根本性民生工程切实抓紧抓好。要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，培养高素质教师队伍。要经过5年左右努力，教师培养培训体系基本健全。随后，教育部、国家发改委等五部门联合发布了《教师教育振兴行动计划（2018—2022）》（下称《行动计划》），提出了振兴教师教育的一个指导思想、五大目标任务、十项主要措施。教师培训作为教师教育体系的重要组成部分，是对教师终身发展持续提供专业支持的教育行动，具有更加重要的战略意义和现实价值。在这项影响教师一生的教育活动中，培训者发挥着更加重要的作用，用《行动计划》的要求来讲，就是要用优秀的人去培养更优秀的人。本文结合北京市举办的“特级教师农村学校校本指导行动——鸿雁计划”的具体经验，就新时代教师培训者的角色变化做一些深入探究，同时对京津冀教师协同培训提供有益经验。

教师培训需因时而变

我国的教师培训始终都因时代的要求而不断变化，笔者曾提出过教师培训发展的四个阶段：一是生存阶段，主要是在职教师学历达标为主；二是福利阶段，培训作为稀有资源，对教师发挥着激励作用；三

是义务阶段，国家全面推动全员培训，接受培训是每位教师的义务；四是自主阶段，培训将从行政指令性推动走向教师自主选择的专业自主活动。在这个过程中，培训者的角色也在发生着不断变化。但在前三个阶段，培训者的角色无论发生什么样的变化，总体而言，培训都是以培训者为主导的。笔者认为，从培训发展的未来走向看，培训者的角色一定会发生根本性的转变，简言之，将从主导转变为助导。这不仅是在培训发展的必然趋势，也是这个新时代的必然要求。

因社会发展的主要矛盾而变。习近平总书记在党的十九大报告中明确指出：我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。这个对我国社会主要矛盾转化的基本判断，同样适用于对基础教育教师队伍发展的基本分析，即举办人民满意的教育，还存在着教师队伍布局和发展不平衡不充分的问题。从教师队伍的布局而言，需要各级政府从政策上的宏观调控和机制上的精准设计；从教师队伍的发展而言，则需要系统重建教师职前职后一体化教育体系。培训作为教师职后教育的重要形式，对解决教师队伍发展的不平衡不充分问题

具有重要意义，其中培训者扮演着十分重要的角色。传统意义上的培训者角色已经不能适应新时代的要求，必须发生深层次的转变，从培训的主导者转变为教师学习的助导者。因技术突飞猛进而变。这个时代也是技术以令人目不暇给的速度革新与发展的新时代。从互联网+到人工智能，从互联网到物联网，这些技术的革新与发展，已成为推动教育系统性变革的内生变量，也为教师培训提供了更加广阔的时空，在深刻影响着教师培训方式的变革，使得教师实现人人、时时、处处学习完全具备了现实的条件。这样的新时代也要求教师培训者的角色必须发生转变，要从知识的传授者转变为课程资源的提供者。

因新时代的学习要求而变。这是一个充满机遇和挑战的时代，学习是一个人必备的核心品质。正是在这个意义上，笔者曾提出，教师培训的核心目标要转变为激发教师自主学习的动力与行动。这样，培训者的角色也必须要从推动培训，转向推动教师自主学习，其视角变了，重心也变了。

培训者需找到自己新的定位

在这样的新形势下，培训者的角

色定位从教师培训主导者，转变为教师成长助力者，其内涵和外延都要发生相应的变化，具体应该从几个方面转变：共同学习者。新时代的教师培训，不仅要要求培训者角色的转变，同时也要求参训者角色的转变，而双方角色变化的共同特征就是首先都变成学习者。因为学习不仅是我们时代的主旋律，也是教师终身成长的主要手段。因此，在培训的全过程，培训者都需要与参训者一起围绕培训主题进行深入学习。鸿雁计划在培训任务设计上，首先要求双方通过必读书目的学习交流，形成学习共同体。在培训的全过程中，双方通过读书会、共同分享读书心得；通过微信群，共同研讨交流对某些问题的学习体会。其间，培训者与被培训者都以学习者的身份进行平等交流研讨，并在这样的交流研讨中加深理解，共同提高。

资源提供者。在这种新型培训关系中，培训者的另外一个非常重要的角色是资源提供者，即围绕研修主题或培训过程中的相关问题提供学习研究的丰富资源。提供的资源可以形式多样，但均需经过培训者精选。具体而言，可以包括文献清单、必读书目、文献汇编、网络学习资源及各类案例等。鸿雁计划中，指导教师不仅要提供资源，供参训者学习研究，更重要的是

还要提出资源加工的要求，比如如何写文献综述，以及文献综述的字数要求等。还比如指导参训教师将自己的案例或课例进行加工，以生成学习资源等。

研究支持者。在鸿雁计划中，培训者的另外一个重要角色变化是从过去的研究设计者，转变为研究支持者。具体做法是，既不提供参考选题，也不开展研究，而是以问题为导向，要求参训教师完全以教育教学中遇到的实际问题为选题，开展小课题研究。比如，特级教师白雪峰老师的培训，其中的研究部分就是以小课题的形式开展的，他自己所做的工作就是梳理出小课题的研究步骤并明晰研究一些核心概念的内涵。至于每位参训者如何选题、如何开展研究，则是在每位学员提出问题的基础上，大家共同研讨确定。而白老师本人在研讨过程中，也只是作为一个参与者，和大家一起发表自己的看法，最终在大家共同研讨的基础上，确定每个人自己的选题。

共同体组织者。培训者的一个重要角色是组织研修共同体，但这只是一个任务型的组织。其实从助力教师持续性专业发展的角度来看，培训者更应该做的是组织培训后的学习共同体，让持续学习成为研修活动的延续。在鸿雁计划中，我们要求特级教师为学员提供

更加长远的专业支持与助力，要求学员学会终身追 指导教师，以形成积极良性的学习关系。这种培训者与参训者之间可持续学习关系的建立，也是教师培训发展的必然趋势。

培训模式需打破传统格局

鸿雁计划 不仅在推动着培训者角色的转变，同时也在推动着培训模式的转型。从教师成长的规律出发，我们认为未来的教师培训应该发生三个方面的变化：一是以改革动态与教育教学前沿为核心的专题式培训，其方式可以是面授式，也可以是网络学习形式，取决于具体内容的要求；二是校本指导式培训，主要是培训师深入学校、深入课堂所进行的教学指导，且培训师将会逐步转型，专职培训师（包括培训机构教师和高校、研究机构专家）必须具有中小学教育研究的经历，兼职培训师则主要以一线优秀教师为主体，如特级教师、正高级教师和其他优秀教师；三是共同成长式培训，并且是完全个性化、常态化的培训，主要是培训师与被培训者之间没有固定起止时间的、以共同专业志趣为基础的、自由交流研讨式的培训形式，培训师完全转型为中小学教师专业成长的助力者或咨询者，同时也与被培训者构成共同成长的关系，双方互为对方专业成长的激发者。鸿雁计划在多年的探索中，正在逐步实现这三种方式的有机融合。

从京津冀协同发展的视角来看，如果把三地的特级教师资源更好地整合起来，将 鸿雁计划 模式进行三地间的跨区域实践，不仅有助于三地教师在更大平台上成长，也有助于三地基础教育特色经验的充分交流与学习。

（作者系北京教育学院副院长、培训师培训专家）

◎ 专家谈

北京教育现状及发展策略

高兵

现状

1. 现有教育规模与人口需求的差距

按照《北京城市总体规划》要求，到2020年北京城市副中心人口规模调控目标为100万人。未来北京城市副中心将成为人口密度仅次于北京城六区的第二大高密度人口区。通过对义务教育阶段学位需求预测发现，到2020年通州区幼儿园学位需求是3.34万人，小学学位需求是3.19万人，初中学位需求是5.86万人。按照2016年已有学位计算，通州区初中阶段学位缺口较大，初中阶段教育资源紧张程度达到65%，大约需要再补充1.25万个学位。按照北京城市副中心常住人口与通州区常住人口占比推算，到2020年北京城市副中心幼儿园学位需求是1.86万人，小学学位需求是3.26万人，初中学位需求是1.77万人。通过2016至2017学年各阶段专任教师进行预测，到2020年通州区幼儿园专任教师需求是0.31万人，小学专任教师需求是0.35万人，初中专任教师需求是0.24万人，北京城市副中心幼儿园专任教师需求是0.17万人，小学专任教师需求是0.19万人，初中专任教师需求是0.13万人。

校主要集中在北京城市副中心的西北部。幼儿园、小学和初中阶段的优质资源与规划建设的人口分布不适应。目前来看，通州区高中阶段需求较少，因此在空间上表现为学校布局基本合理；初中阶段除九年一贯制学校外，在北苑街道、潞城镇、张家湾镇还没有学校；小学阶段学校主要集中在副中心的西北部，以永顺镇的小学数量最多，约占副中心小学总量的30%；学前阶段，永顺镇、梨园镇、玉桥街道三地幼儿园数量占副中心幼儿园总量的50%以上。这与城市副中心12个组团发展的人口分布规划不相适应。

从学校类型结构来看，通州区成人教育的建设尚需加大力度。北京市共有9个区被评为全国社区教育示范区，这些区在社区教育组织机构建设、内涵建设、体制机制创新、特色品牌项目、示范引领作用等方面表现突出，而通州区还没有被评为全国社区教育示范区。同时，北京市还评选出34个市级市民终身学习示范基地。其中，通州区为3个。这些基地在拓展服务内容、创新服务形式、突出特色、发挥引领示范作用、共享学习成果、满足市民不同需求的终身学习服务上初见成效。

总的来看，在三个示范区战略目标和三最一突出（最先进的理念、最高的标准、最好的质量，突出绿色、低碳、可持续发展思路）的内涵和标准建设下，北京城市副中心

教育资源数量不足、质量不高、结构不合理，与北京市其他各区相比尚有较大差距。城市副中心教育发展起点低，与城市规划目标要求有一定差距，配合城市建设发展的能力亟须提升。

对策

1. 适应人口结构和组团分布，优先解决副中心基本学位需求

根据城市副中心人口聚集情况，结合城市空间规划，在新增人口聚集区新增教育资源，强化学校布点的合理和便利性。围绕城市副中心规划的12个组团、36个家园周边区域，点对点布局优质教育资源，满足一刻钟生活圈的基本公共服务要求。特别是对城市副中心东部和南部增加中小学和幼儿园规划建设。进一步挖潜和盘活利用的教育用地或教育资源。针对人口聚集程度高、教学资源紧张的街道和人口增长较快、教育资源薄弱的城乡接合部地区统筹规划。进一步完善就近入学政策，及时精准掌握各片区学龄人口及分布情况，设定划片标准，合理规划入学片区，保障各街道、镇教育资源都能得到有效利用。

2. 加强内外引，扩大优质教育资源覆盖面

分期分批改造薄弱学校，保证各校区生源底线和基本的办学规模，使薄弱校能够获得稳定发展的机会。建立和完善薄弱学校与本土优质学校之间教育资源共享、教育教学交流与合作及校际协同的机制，促使通州区百年名校打造出一系列精品学校。采用九年一贯制形式实现资源整合，给予一贯制学校校长更多的办学自主权、设施设备和经费支持。加强市级统筹力度，发挥全市优质教育资源的辐射带动作用。

3. 创新解决多样教育需求，构筑区域发展的教育支撑平台

积极探索新型教育服务供给方式，推进数字资源互联平台建设。保障平台发挥应有的作用，探索课内外融合、家校社会多方融合的协同育人模式，同步享受优质教育教学资源。着手社区教育资源建设，打造校内外的融合平台。实现社区学院功能转换，建立大教育的网络体系，使社区学院成为社区建设和校外教育的生力军。建立教师动态调整机制和全区统筹资源平台。积极试点推进中小学教师区管校聘改革，针对现有师资短缺问题，建立教师补给库，积极引进高学历、高级职称和教学经验丰富的优秀教师，完善聘任教师的优惠配套政策，在户籍、薪酬、住房、评优评先等方面给予优待。构建与副中心社会发展相匹配的高校研发平台。充分利用在京高校、科研院所的智力资源对北京城市副中心建设提供科研服务，为宋庄文化创意产业聚集区提供智力支持，为打造海绵城市、综合管廊、智慧城市等提供新技术、新理念，实现绿色、低碳、可持续发展的良性互动。（作者系北京市教科院副研究员）

“邻里”互助

随着河北雄安新区的设立，京津冀一些优质教育资源纷纷与雄安新区各所学校实行帮扶对接。作为省内基础教育优质资源，石家庄外国语学校集团义不容辞，在帮扶山区学校的同时，又主动伸出援手，通过石家庄教育局和雄安新区协商，将安新县安州中学纳入石家庄外国语学校集团帮扶单位。

图1 每天培训结束，老师们还要在驻地切磋商交流。

图2 雄安新区安州中学校长孙立臣（中）正在参加暑期培训。



在教育路上且思且行

——参加京津冀协同发展工作室有感

高惠娟

刚刚过去的这个假期，一点也没有放假的味道，反而倍感学习的压力。一方面是参加了保定校长跟随北京吴姓校长工作室的不断学习，一方面是在不断充实提高中，我也开始不断地思考。

教育情怀震撼心灵

吴姓校长工作室有一个微信群，尤其在假期，微信群几乎每天都能收到专家推送的教育前沿话题。我就像一个久渴正在找水的人，每天接收到大量信息，一方面要收藏起来仔细学习，写感受体会，一方面要推送给学校的老师学习。浸润其中，我常常被一种浓浓的教师情怀所感染，被一种不断奋进的氛围和精神所打动。保定工作室的校长们，来自不同的地域，有着不同的办学背景，办学中面对无数棘手的问题，最终依靠什么来解决？感觉还是要带着教育的情怀去坚守，去想办法化解困难。正如一位教育家所言，情怀是教育者执着前行的动力之源。教育情怀靠专家的号召力塑造，靠团队的学习力点燃，靠实践的执行力夯实。我们在吴姓校长工作室里，深切感受到教育情怀不断茁壮的动力。正是因为这种教育情怀，我们才会怀着一颗赤子之心，在

教育的路上且思且行。
学习风暴冲击思维

一个校长，如果不学习就不能引领师生学习，教育工作就不会有创新力，教育活动就不会有影响力。在工作室中，我们认真学习吴校长推荐的文章、书籍，边阅读，边思考。《反思教育》《中国教育路在何方》就放在我的办公桌上，只要一有时间，我就沉浸在阅读和思考中。儿童有自己的兴趣和观察角度，教育者要善于发现和激发。教育者只有不断地学习借鉴吸收先进的教育理念，打开思维，拓宽视野，才能使教育既扎根本土，又面向世界，面向现代化。一个教育者无论到什么年纪，在什么条件下，都要有这样的思考。跟随专家的理念，我们总是感觉心潮涌动。教育信念的不断坚定、教育理论素养的不断提升、教育视野的不断开阔、教育智慧的不斷丰富，使我们在工作室里，永葆教育的活力与智慧。

实践沃土点燃梦想

教育情怀令教育生命常青，阅读学习让教育智慧不断增长，而教育实践则会让你散发出迷人的光芒。在吴校长的引领下，我们深入解读以德育爱，幸福为本的理念内涵，并通过教育实践不断完善。学校以 润德 课程为载体，通

过实践研究建构体系，将学校的教育科学化、规范化、系统化。目前 学校的河北省十三五规划课题 核心素养下 润德 课程体系构建研究 已顺利结题，并获优秀等级，这是学校参加工作以来在教育实践中结出的硕果。我们在欣慰的同时，深感成果的总结和提升还需要专家进一步指导，理论和实践的转化更需要很好地融合，把课题研究转化成办学经验加以推广，还需要大量丰富的资源，我们将继续为之努力。

教育是生命与生命的互动，智慧是思想与思想的碰撞，我们保定校长与北京校长在工作室相遇，思维在不断碰撞，生命在不断丰盈，素养在不断提升。我们从这里感受到的是，教育者不是教好学生就完成任务了，而是要影响和感染所有的老师，使每个人都成为学生成长路上的雕塑师，从而在教育中完成自我生命与师生生命的丰盈圆满。遇到导师吴姓校长，遇到工作室里的每位专家，是我职业生涯路上的一种缘分。我每天醒来的第一件事情，就是浏览工作室微信群里的信息，微信成为我最为便捷和丰富的学习载体之一。怀着对教育的虔诚之心，抱着对未来的憧憬之心，我们携手在工作室中专注学习、积极思考、奋力践行、智慧提炼，收获着无尽的幸福。（作者系保定市高新区小学校长）