

区域观察

走教，搅动均衡“一池春水”

局长专栏

发挥每一颗“铆钉”的作用



李婧娟
江苏省苏州市教育局副局长

为推进中小学家庭教育指导工作的规范化、专业化、系统化、科学化，苏州市以“人”为工作导向，在实践中不断完善由家庭教育专家、家庭教育指导师、“林老师”志愿者以及班主任、家长在内的“横向到边，纵向到底”的多元立体服务团队，充分发挥“人”的作用。每一颗“铆钉”的尽职尽责汇聚成家庭教育的“苏州经验”。

名家智库，专家当好“引领者”。专家引领和帮助是推进区域家庭教育专业化发展的前提。苏州市组建了由孙云晓、朱小蔓、廖建东等一批国内家庭教育专家构成的专家团队，为家庭教育提供引领和智慧支持。开设了“教育名家大讲堂”，迄今邀请了李玫瑾、张怡筠等10余位家庭教育专家采取线上与线下相结合的方式，观众累计超过100万人次。同时，定期开展“苏州家话沙龙”，围绕家庭教育的典型问题、具体问题进行探讨，目前已举办20多期。

师资培养，指导师当好“先行者”。家庭教育作为苏州市的一个课程项目，师资的培养是重中之重。家庭教育指导师已成为苏州市教师的一个“新身份”，有力推动家庭教育指导高质量发展的“全覆盖”。截至目前，苏州市已累计培训3000名中小学家庭教育指导师，以各种方式开展以学校为主导的家庭教育指导工作。目前，依托指导师的培养，已成立市级家庭教育名师工作室15个。

志愿服务，“林老师”当好“示范者”。“林老师”是一支提供家庭教育咨询指导服务的志愿者团队，团队成员大多数来自教育系统。“林老师”团队成员从最初主要集中在市区的10名教师发展到涵盖四市六区。他们通过咨询、讲座、沙龙等为学生提供、家长、学校、社会提供家庭教育志愿服务，向家长宣传先进的家庭教育理念和科学的家庭教育方法。各县区在进行志愿者宣讲过程中，还形成了自己的“林老师”特色品牌，如昆山的“鹿城讲师团”、工业园区的“圆爸圆妈”家庭教育讲师团、吴中区的智慧共育“林老师”团队等。

家校联系，班主任当好“沟通者”。班主任与家长的接触最频繁、最直接，对家长的指导最常态。因此，班主任是指导家庭教育的中坚力量，充分调动班主任积极性，是实现家庭教育指导的重要环节。近年来，苏州市打出一系列“组合拳”，在制度架构、培训研修、基础保障、评先评优等方面着力提升班主任学习力。今年初，苏州市政府发布了《关于进一步加强的苏州市中小学班主任激励机制建设的若干意见》，率先在班主任中全面开展家庭教育指导的专业培训，进一步推动双师型班主任队伍成长。

家长既是“实践者”也是“指导者”。家庭教育的目的是激发家长自我觉察和自我成长。苏州市每年举办“寻找苏州好家长”“家家家风”等主题活动，为家长学习提供平台与载体；各学校举办家长沙龙、父母课堂、寻找传家宝、家庭教育经验分享等。通过一系列活动，让每一位家长真正成为教育的“参与者”，真正成为“明责任、乐学习、会教育、常陪伴”的好家长。家校携手，共同找到家庭教育的正确打开方式。

□ 本报记者 孙和保

没有的优越感与幸福感。”田晓风说，“不让身处边缘的孩子边缘化，缩小城乡教育差距是必由路径。”

就这样，双滦区教体局又把“走教”细分为“小走教”和“大走教”。“小走教”是乡镇内部优质资源共享，打破小学幼儿园的界限。“大走教”包括城区优秀教师到农村支教三年、学科送教下乡、帮扶团队送服务上门、活动中心科技小组下乡开设社团活动、初中到农村小学开展学生家长大讲堂活动等。

今年已经是双滦区实验小学小学语文教师李亚娟在偏桥子中心小学支教的第二年，农村孩子的淳朴、热情以及对知识的渴望化作她课堂上的动力。因为专业素养好，学校在委以重任的同时，通过去教学点上示范课、主题发言等带动越来越多教师的专业成长。找到职业幸福感的李亚娟做了一个大胆的决定：“留在农村”。

教育事关每一个家庭，因此在推进“走教”的过程中遇到许多阻力。“实验小学的家长知道李亚娟要到农村支教，人为设置许多障碍。”田晓风回忆道，“我们理解孩子父母，但教育涉及整个区域而不是一个家庭”。

为弥补小学师资力量不足，双滦区还整合了部分中学教师参与到小学

多方筹集资金，把村小、教学点建设成令人向往的“世外桃源”，无论是学校硬件设施还是校园文化、课程开发，都让“走教”教师流连忘返。

前营教学点共有师生110人，作为第四小学所辖的教学点，校长孙艳坤借助校外的一片杨树林，把沙袋、蹦床、木桩、石桌、池塘等放入其中，并取名为“趣园”。每当课间、放学后“趣园”成为学生最喜爱的地方。不仅如此，学校结合地缘资源优势，开发一系列校本课程，如利用毛毛草、玉米秸、五谷杂粮、树叶制作精美的图画，利用学校的空地种植瓜果蔬菜……学校已成为师生成长的“乐园”。

在三岔口教学点的操场上，刚刚分配来的女教师王雪斐带领全校25名学生做游戏、笑声、追逐声、打闹声氤氲在校园的上空，给寂静的乡村带来一丝生机。大庙中心小学校长孙亚辉没有因为人少而疏于管理，干净的食堂、整洁的教室、温馨的宿舍，让学校充满生机。孙亚辉坚信，“学校无大小，心里装着孩子，教育就大了。”

“让农村孩子享受到与城里一样的教育，不只是为了享受优秀师资和资源，更应该让农村孩子在心里能感受到被重视、被关注，甚至有城里孩子

早晨7点半到校，在安排好教学点相关工作后就去中心校“走教”，结束后再返回教学点。这是河北省承德市双滦区大贵口教学点负责人兼偏桥子中心小学音乐教师高扬一天的行程。

偏桥子中心小学以及两个教学点，每周都有高扬忙碌的身影。像高扬这样在乡镇范围内进行“走教”的教师，穿梭在双滦区最偏远的各个教学点，他们保障了教学点最缺乏的音体美课程的开足开齐，把美育的种子撒在乡村的角角落落。

将教师由“学校人”变成“系统人”，打破校际界限，实行教师“跨校上课”。这是田晓风在2011年担任双滦区教体局局长两年后推出的举措，经2013年9月先期试点，2014年3月在全区推广音、体、美学科教师进行“走教”。

“2013年，双滦区成为河北省首批通过县域义务教育均衡发展督导评估验收，但对标先进地区，全区的义务教育发展距离真正高水平的均衡还存在着一定差距。”从教师、校长到乡镇再到教育局局长身份的转变，让田晓风对教育有着更深刻的认知，“随着城镇化进程的演进，城区学校形成巨大‘虹吸’效应”的同时，农村学校逐渐被边缘化。”

由于规模小、在校人数少，村小和教学点无法完全配备艺术学科教师。为破解这一难题和瓶颈，双滦区教育人转换思路、因地制宜。“转换思路”，即无法补充就依靠内部挖潜，整合现有资源，实行城乡教师统筹使用、城乡学校良性互动；“因地制宜”，即相比其他县区，双滦区面积较小，教师往返城乡上课成为可能。

基于区域的现实因素，“走教”应运而生。为规范“走教”的开展，区教体局颁发了《双滦区音体美教学“走教”实施方案》，对走教的形式、制度、措施等作出明确规定。一是根据“走教”次数和路程，为教师提供一定的交通补助，每月50-200元不等；二是实施“捆绑考核”。采取学生问卷调查、随机抽查等方式，对“走教”教师进行量化打分。将“走教”教师的教学成绩纳入年度综合考核当中，在评先评优、晋职晋级等方面优先考虑；三是区教体局依据过程性管理、教学成绩、专业竞赛、活动评比等，定期评选“优秀‘走教’教师”，调动教师参与“走教”的积极性。

“‘走教’只是让教师在区域内‘动’起来，但如何让教师发内心里‘走’下去，让一方‘活’起来。”为了激发“走教”教师群体的内驱力，田晓风

管理慧语

进行有效创新需要注意三点：一是要进行有目的的创新。有目的的创新可以减少风险，避免盲目创新；二是要在熟悉的领域创新。在熟悉的领域不至于犯原始性错误；三是要研究用什么样的创新模式。创新模式有三种，分别是：模仿性创新，集中式创新，自主性创新。
(中国建材集团董事长 宋志平)

哲学之于管理不是一个形而上的名词，恰恰是管理生长的基石。所谓哲学，无非是一个又一个尽可能具备普遍性“真理”的探索之路，而管理又何尝不是如此。就如一切科学的进步归根结底都源于哲学的引领，管理的每一个划时代的变革以及杰出管理者每一次革命性的决策，无非都是源于少数人对于“洞悉普遍真理”的持续渴求，对于“推翻已知真理”的持续探索。
(万通投资控股股份有限公司董事长 冯仑)

我们要真正对人作出评价，承认人是不一样的，承认人的工作是不一样的。有的人适合做企业家，有的人适合做管理，有的人适合做具体事，正确的评价是对社会的负责。
(中粮集团原董事长 宁高宁)

在时间管理上，把每一天的时间进行分段，在一个时间段内只做一件事情。不要同时做许多事情，既影响效果又可能无法达成目标。事情无论大小，都为它分配时间，这样你会发现每一件事都能处理好。
(北京大学国家发展研究院管理学教授 陈春花)

我们应该做的不是想方设法不踩到“地雷”，而是在踩到“地雷”后立刻做出反省，不再犯同样的错误。人生最重要的是永远保持这种日复一日不断反省的态度。
(京都陶瓷株式会社创始人 稻盛和夫)

(孙和保 辑)



研训视窗

新时代，教育发展对教师队伍建设提出了新要求。建设高素质专业化创新型教师队伍是推进基础教育高质量发展的重要支撑。高素质专业化创新型教师队伍需要创新区域教师培训体系，实施专业的教师培训。

近年来，区域性教师培训体系逐步得到健全与完善。以广东省深圳市为例，基本建立起高等院校、教科研机构(教师发展中心)、教师专业发展基地(名师工作室、教科研专家工作室)、中小学四级培训体系。各级培训主体的职责相互区分，共同构成相对完整的区域教师培训体系。但与教师队伍建设新要求还有许多差距。如何适应教育发展和教师专业发展的需要，统筹拓展教师培训范畴，优化区域教师培训体系，特别是如何改进和创新培训课程内容、培训举措、培训方式，进一步提升师德修养、专业知识水平和教学技能，需要教育人有更多的思考与实践。

高等院校在中小学教师培训体系中主要承担教育理论的构建。这个定位是准确的，但教育理论的范围十分

区域教师培训体系亟须创新

□ 潘希武

广泛，包括党和国家的政治思想、发展战略、国家教育发展战略、重大教育政策以及教育教学理念等。从目前看，高等院校虽然开始注重提供研究性学习、项目式学习、STEM学习等前沿的教育理论。但从教师专业成长的需求看，高等院校应更加注重提供脑科学或学习科学、学生身心发展规律等方面的知识与理论，加强脑科学教育应用，更贴近教学实践的学习方式变革内容的培训，增强培训的前瞻性、有效性和科学性。

地方教科研机构(教师发展中心)在教师培训体系中处于关键地位，在具体操作中要注意以下几点：第一，建设好教师继续教育网络管理平台和资源平台。第二，建立健全教师培训政策和制度。通过发布指导性意见，引领教师培训方向，创

新培训方式。第三，统筹规划教师培训内容、培训课程开发和分类分层分岗培训体系。第四，创新教师培训统筹机制。包括4方面的统筹：(1)统筹监测平台与教师发展。建立教学质量网络监测平台，利用大数据对教师教学存在的问题进行精准分析，提供更有针对性、科学性的教师培训。(2)统筹课程开发和教师培训。教师是在学科教学实践中成长起来的，课程开发是教师专业成长最有效的方式，以课程开发作为教师培训的载体。深圳市推行的中小学“好课程”项目已实施多年，较好地引导了课程与教学改革的方向，树立了一批典型，提升了教师和学校课程开发水平。(3)统筹教育科研与教师培训。教育科研的根本目的在于通过学科教学改革促进教

师改变教学方式，提升专业水平。(4)统筹教学能力(技能)大赛与教师培训。教学能力大赛赛什么、怎么赛，代表着教师专业发展或专业学习的风向标，两者之间必须保持统一。

教师专业发展基地(名师工作室、教科研专家工作室)在教师培训体系中主要承担具体实施的任务。建立教师专业发展基地实际上是要发挥优质教师资源的作用，提供较为便利、个性化的培训或特色培训。但从实践看，基地学校提供的培训还是以经验型培训为主。显然，基地学校提供的培训有别于校本培训，不能以一般的教学规范培训作为主体，必须改变培训内容和方式，建立以重大教学改革实践研究为主要内容、以教学示范或案例

教学为主要方式的培训模式。

学校开展的教师培训应更好体现其鲜明的实践性。其特点和优势在于，教师培训贯穿于整个教学领域和日常教学实践。但校本培训的重心应当落在以青年教师为主体，以师德培养、教学基本规范掌握和教学经验获得为主要内容。其中，师德培养是首要内容，但往往体现得不够充分，主要问题在于对师德培养的内容缺乏可具体、可操作的维度。比如，教学过程中如何热爱学生、尊重学生，学校通常没有具体的规范。基于校本培训的特点，其培训方式主要是教学观摩和研讨。当然，校本培训还应关注骨干教师的培养，建立以理论与实践相结合的骨干教师培训模式。

从整体上看，四级培训体系应当把握和优化各自的培训重心，协同创新构成有效的区域教师培训体系。此外，区域内行政机构举办的培训也应当加强协调与分工，加强统筹与规划。
(作者系广东省深圳市教育科学研究院副院长)