

对话

“导”出一片教育新天地

——访福建省厦门市海沧区“全员导师制”负责人凌琳

□ 本报记者 孙和保

教师除了要承担所教学科教学任务外,还要承担班级管理、活动组织、课后服务等工作,许多时候教师会陷入一种茫然或者疲倦,日复一日的重复也会成为专业成长的一种负担。作为教师,课堂教学、组织活动、参加比赛等贯穿了职业生涯,如何在这些平凡、琐碎的日常工作中找到被掩埋、忽视的“闪光点”,在那些看似鸡零狗碎的日子中发掘生生、师生、家校间的链接点,进而把自己的双腿从泥潭中拔出来,更好助力学生成长、家校融洽。这是教师职业发展必须具备的素养,也是区域教师队伍建设的着力点。

增强教师与学生的情感链接,放大大学生与教师的双向滋养作用,导师制被一些区域引入中小学,而福建省厦门市海沧区更是把导师制作用最大化,从2022年开始在区域内整体推进“全员导师制”,通过建章立制帮助教师提升“导心、导学、导行”能力,让导师制成为一项落得了地、看得见成效的教育制度。就像海沧区冠筴学校导师吴婷婷所说,“教师要有帮助孩子、指引家长的专业智慧,导师制提供了一个很好的载体。”

“全员导师制”为海沧区教育高质量发展提供了源头活水,作为一项教育政策,在整体推进中会遇到哪些问题、如何让教师平衡本职工作与导师责任的关系、导师制为海沧教育带来了哪些改变……本期邀请海沧区教育局“全员导师制”负责人凌琳谈谈两年来“全员导师制”给海沧教育带来的改变。

关注班级的“寂寞群体”

中国教师报:“全员导师制”作为撬动区域教育发展的“一招”,海沧区是基于怎样的考虑和现状决定推进“全员导师制”的?

凌琳:在调研中我们发现,部分教师认为育人是班主任、德育处(学生处)的事,学科教师只需要负责学科知识的传授,“教书不育人”似乎理所当然。但班主任能满足所有期待吗?在目前班级授课制下,班主任除了学科任务外,还要兼顾班级管理、日常管理事务,压力大、负担重,个别化、个性化教育往往有心无力。因此,班里那些表现平平的学生就容易成为被忽略的“寂寞群体”,就算是少数学习严重困难、行为有偏差的学生,班主任也可能因为陷入繁杂事务而难以及时关注。师生间情感链接不足直接影响了育人实效。基于此,我们在全区中小学推行“全员导师制”,发动全体教师结合自身实际全面参与德育工作,这也是进一步推进“三全育人”的重要决策。

中国教师报:最早的导师制作为大学教育的一种制度,随着社会的发展被引入教师培训、家校共育等基础教育领域,要在中小学推进“全员导师制”,从区域层面要提供怎样的保障?

凌琳:发动区域中小学教师参与其中,实现“教师人人是导师,学生人人有导师”的愿景,离不开制度的保障,或者说需要制度化的刚性约束。海沧区在启动“全员导师制”后相继出台了《海沧区中小学全面推行“全员导师制”的工作方案》《“全员导师制”师生关系构建指导手册》等文件,明确导师制工作“1234”基本框架,即围绕促进每一个学生健康快乐成长的目标;与学生建立良师益友的师生关系、与家长建立协同合作的家校关系的“两种关系”;遵循导心、导学、导行的“三导原则”;落实一次谈心谈话、一次家访沟通、一份成长寄语、一次个性化活动的“四大任务”。

此外,我们还要求各校结合校



延奎实验小学导师林丹敏带领学生了解闽南文化



东埔小学导师郑钰与学生共同制作树叶粘贴画

情、学情制订“一校一案”,建立健全能力培训、跟踪指导、典型带动、评估表彰、交流分享等机制,帮助教师切实提升“导心、导学、导行”能力,让导师制成为一项落得了地、看得见成效的教育制度。

中国教师报:从制度层面来说,全员参与会不会加重教师的负担?您所在区域是怎样平衡这种关系的?

凌琳:这里的负担要看从哪个角度讲,如果指的是教师工作时长和强度,的确可能增加。特别是初期,导师需要投入精力了解学生乃至他们的家庭,要为团队设计个性化活动等,这些都需要花费时间和精力。但从调研及与教师交流情况看,教师的疲惫往往不是“身上的累”,而是工作中的无力感、低效能感。如果从这个维度看,导师制反而有助于缓解职业倦怠。

教师工作的直接对象是人,人是有感情的。我们相信大部分教师在教育教学中都曾孩子满腔的热情和真挚的爱打动过。只是这种幸福感可能是偶发、短暂的。而导师在与孩子朝夕相处中精神得到满足,在长久陪伴中彼此心灵得以滋养。而这种良好的师生关系一定有助于教学效率的提高,从而提升教师的自我效能感、职业成就感。

当然,工作不能无限挤占教师的休息时间。所以,我们积极推行“导师专属时间”制度,倡导各校每个月至少规划一个不少于2课时的固定时段,保障导师有效开展工作。除了时间保障外,我们也与厦门科技馆、厦门博物馆等建立友好合作关系,为各校导师团队活动提供阵地保障。

拒绝“加法”思维

中国教师报:每个人对新生事物的认知都会经历不了解到逐渐了解再到熟悉、得心应手的过程,海沧区在“全员导师制”整体推进中进行了许多探索,您认为推进过程中面临的困难是什么?

凌琳:的确,任何改变都会面临阵痛,推行“全员导师制”与困难同行、问题共存是我们工作的常态,只是在推进的不同阶段面临的困难和障碍不同而已。推进之初,因学校普遍存在认识不到位导致工作受阻,而后因统筹规划能力不够、方法指导不足,一些学校采取了“既要、还要、也要、更要”的“加法”思路,叠加了教师的工作任务和压力,使得工作更为繁杂无序。而今,随着“全员导师制”的实施逐步步入正轨,导师能力参差不齐、考核评价机制不完善等问题也随

中国教师报:海沧区采取了哪些举措解决这些问题?

凌琳:推行之初我们将重心放在学校领导层面,不断通过宣传发动、组织培训等提高学校领导对“全员导师制”的认识,也建立了常态化走访调研机制,加强与校领导的沟通对话,协助学校优化顶层设计,打通从顶层向各部门、各要素有序辐射的实施路径,保证育人系统的整体性、科学性和协同性。

在督促、指导各校形成“一校一案”或“一校一项目”后,我们又将重心放到了了解导师层面,有计划、有重点培养选树不同层次、不同岗位的先进典型,评选区域“最美导师”,并梳理形成案例集及多个聚焦具体做法的智慧锦囊,为中小学教师履行导师职责提供方法和策略上的参照。

中国教师报:经过两年的推进,“全员导师制”为海沧教育带来哪些改变?

凌琳:如果从整个区域教育发展看,暂时还谈不上带来怎样巨大的变化,但已经有了影响。因为彼此看见、相互改善,师生、生生、家校关系得以改善。学校不再将分数作为评价师生的唯一标准,而是在分数之下努力撑起一片“人的天地”;越来越多的校长走出办公室到走廊、操场、食堂转一转、看一看,发现师生的闪光点;许多年轻教师也不再害怕担任班主任,两年来有近30名年轻导师主动加入班主任队伍;家长在导师引领下,与孩子、学校有了更多互动交流的机会,抱怨和矛盾少了。这些影响听起来可能微不足道,但恰恰是良好教育生态得以养成的“土壤”。

为导师赋能

中国教师报:既然是导师,就需要有“导”的能力,海沧区如何给导师赋予这样的能力?

凌琳:导师,“导”既是着力点,也是关键点,必须在“导”字上下功夫。在“全员导师制”1.0版里,我们借助“一对一指导用书”“一本经验案例集”为导师提供一些工具和脚手架;2023年进入2.0版后,我们将导师胜任力培养作为重点来抓,以现实问题、真实需求、提质要求为导向,建立区、集团、校三级培训体系,分层、分类、分级进行培养。

在区级层面引进“一个应用平台”。借助数字化手段对每一位导师进行胜任力画像,从师德素养、学生指导知识、学生指导技能三个维度全面了解导师胜任力情况;为每一个导师定制推送不少于20节的个性化线上培训课程包,从底层逻辑、实操技巧等层面给予针对性指导。

在集团层面建设“一支种子队伍”。整合、联动集团内部心理教师、优秀导师、优秀班主任等骨干试点建设“工作坊”,为实施“全员导师制”提供专业化的力量保障。同时,通过开发设计心理健康教育、青春教育、家校沟通与家庭教育指导等培训课程,探索分层分类培养体系,提升导师工作实效。

在学校层面研究“一个实效性课题”。结合生源特点和学校实际,海沧区定期组织各种形式的校本培训和集体教研,将问题凝练成课题,以课题引领撬动导师参与其中,在不断发现、研究和解决教育问题过程中充实内涵,推动“全员导师制”迭代升级。

中国教师报:导师不只是为学生提供全面发展指导,还要为家长提供家庭教育指导,导师除了具备这样的能力还需要得到家长的支持,海沧区如何调动家长支持并参与这项工作?

凌琳:支持的力量一定来自伙伴、同伴。所以,我们的首要任务是把家长变成“教育合伙人”,从家长的立场出发提升他们的连接感、获得感、成就感。主要分三步走:

第一步,建立情感联系。通过家访快速缩短导师与家长的心理距离。在此基础上,保持日常沟通为家长答疑解惑,帮助孩子了解学校的在校表现,尤其是一些细节、故事,以此赢得家长的信任支持,建立关系的过程就是导师对家长施加影响并取得共识的过程。

第二步,满足个性化需求。通过“家长养育风格”自测平台帮助家长直观了解自身教养风格,结合孩子个性、学段特点等定期为家长提供专业性、个性化、精准化的指导服务,丰富家长知识获取渠道,提升家长成长获得感。

第三步,转变参与角色。均衡授权赋予家长与导师同等的多项参与权利,逐步引导家长从“局外人”进入“局内人”角色。如在团队活动中聘请家长作为“导师助理”,授予家长参与团队活动管理事务的权利,满足家长参与热情;在评选区、校两级“最美导师”时,赋予家长表决权、审核权和评价权,由“边缘性参与”转变为“核心参与”,提升家长成就感。

打通教育边界

中国教师报:除了得到家长的支持,作为一项教育制度深入推进,还需要其他部门、社会机构的支持,海沧区如何盘活这些资源为导师制深度推进提供便利?

凌琳:育人不只是教育部门的事,只有全社会同心同向才能促进孩子健康成长。很幸运,在推行“全员

导师制”的过程中我们得到众多部门、企事业单位的支持,共育工作逐步从“协作”走向“协同”。举个例子,“全员导师制”落地两年来,我们联合区妇联先后成立了4个家庭教育创新实践基地、3个家庭教育工作室和1支家庭教育志愿服务队伍,为导师落实家庭教育指导提供了阵地和人员支持。2023年,我们又携手区妇联试点搭建校园周边“一公里资源网”,将各自所辖阵地、专业人士、活动等梳理形成“资源清单”,通过专人对接将外源动力与内在动力有机结合,进而建立学校主导、社会助推、家长支持、上下联动的协同机制,更好地推动“全员导师制”的实施。

中国教师报:导师对学生发展指导包含家访、谈话等,如果这些工作有了平台支撑,除了会减少相关工作量,也会为导师制的推进提供数据支撑,海沧区在推进“全员导师制”与数字化结合方面做了哪些尝试?

凌琳:数字技术的发展为提升育人效力创造了条件。在推进“全员导师制”过程中,我们结合数字技术创建了“全·心·心”学生关爱平台。相较传统平台单纯的数据记录功能,“全·心·心”学生关爱平台侧重通过评估、记录、分析数据,为导师决策提供科学依据。比如,结合学生身心健康测试、家庭养育环境评估数据及家访与日常观察的过程数据,生成五级九类动态预警数据,助力导师因材施教。

同时,平台为导师落实家访、谈心谈话、个性化辅导等活动提供了智能化工具,创新减负提质新路径。如智能家访工具为导师提供了“访前准备”和“家访六步法”模块,导师能在访前了解学生家庭养育情况,形成明确家访目标,访中实施个性化策略,访后还可通过关键指标形成结构化报告,为进一步指导家庭教育做好数据积累。同时,导师所有工作都可实现数字化留痕,形成“家校共育档案”,增加育人工作连续性、系统性。

中国教师报:接下来,还有哪些深化举措和长远打算,让“全员导师制”成为区域教育高质量发展的不竭动力?

凌琳:要持续纵深发展必须坚持边推进、边学习、边调研、边总结,在不断发现问题和解决问题的循环往复中顺机制、补短板、扬优势。下一步,我们将继续拓展“全·心·心”学生关爱平台功能,丰富完善应用场景,通过加强资源应用跟踪反馈、过程性数据收集与分析、个性化资源推送等优化平台建设。还将按照“重点培树、示范引领、整体推进”的工作思路,在全区范围内挖掘、培育一批具有示范引领作用、可复制推广的典型学校,以点带面提升“全员导师制”的实施水平。

记者手记

把目光始终锁定教师群体成长

□ 本报记者 孙和保

“推行‘全员导师制’已近两年,从最初的迷茫、犹疑甚至抵触,到基本席卷区内各学校,许多学校结合实际扎实推进各具特色的‘全员导师制’,涌现出许多出色导师。”1月14日,一场以“绽放”为主题的“最美导师”颁奖典礼暨全员导师工作交流会在福建省厦门市海沧区如期举办,海沧区教育局局长孙民云说,“‘全员导师制’的作用和功效逐渐显现,蕴含的育人价值值得诠释。”

自2022年2月在全区推行“全员导师制”,海沧区连续两年举办“全员导师制”工作交流会,在表彰优秀导师做好引领的同时,让更多导师育人故事被学校、社会、家长看见。通过阅读2023年度20位“最美导师”故事会发现:导师的作用除了做好本职工作外,有了“全员导师制”这个平台,一方面他们通过自己的探索拉近与学生、家长的距离,与学生、家长、社会的黏合度更高了;另一方面他们把成长的触角伸向更广阔的空间,工作变得更顺畅、专业发展更精进。

在20位“最美导师”的推荐词中,关于华附实验中学导师范文灵有这样一段话:繁重的工作任务被清晰地列作一项项待办清单,就算是“硬堡垒”也能在有条不紊中被逐一击破。她说只要合理规划,每个碎片时间都能闪闪发光,导师的工作也可以不慌不忙……

“全员导师制”成为撬动海沧区教师队伍建设的“一招”。

2003年成立的海沧区如今在厦门市教育发展势头强劲,这得益于海沧区一直重视教师队伍的整体培养。2019年《中国教师报》曾以《海沧教师队伍建设的三个超越》为题进行了报道,从构建系统的新教师培养体系到借助外地名师到海沧成立名师工作室再到整体推进阅读,海沧区编织了一张巨大的教师成长网让每一位教师深度卷入,通过一系列真招、实招让教师在专业成长上找到方向和自信,形成优秀青年教师大批涌现的态势。

为什么海沧区能把一项举措形成系统的方法在区域内整体落地,他们如何打通从上到下、从下到上各个关键环节的堵点,一个建区21年的新区为何能焕发出如此生机……营造“让人看见成长希望”的小气候是他们的法宝,他们不断探索、耕耘、创造,让海沧这块沃野愈加肥沃。

如果说机制和体系的搭建让教师获得了专业能力,“全员导师制”则搭建了一个施展能力的舞台,为教师所学所长开拓拓展空间。洪明华是芸景实验小学心理教师,也是2023年度“最美导师”之一,在最初“导学生”过程中,她察觉到其他导师和家长迫切希望提升自身的情绪教养知识和育人能力。为了帮助更多的导师真正成为学生心灵成长的守护者,帮助更多家长科学做好家庭教育,洪明华在自己的专业领域构建“练爱”共同体,不仅教孩子如何爱别人、如何被爱,更带领导师、家长走进情绪教养课堂,成为导学生、导师、导家长的“三维”教练型导师。通过担任导师,洪明华打通了知识、能力边界,在提升自身能力的同时,作为学校的一分子为家校共育贡献自己的力量。

20位“最美导师”中有体育教师、班主任、心理教师、啦啦操社团指导教师,他们在担任导师时有的成立“旅心少年团”,有的建立“悄悄话云课堂”,有的“组团式”带导,有的创造“写作疗法”……从20位导师画像中可以看出,他们以爱育爱,在无限拉近与学生、家长距离的同时,竭尽所能为学生、家长赋能。“20个故事是导师与孩子的双向奔赴、互相滋养、互相成全。”孙民云说。

有家长说,“‘全员导师制’让孩子在求学路上遇到贵人。”“遇到成长路上的贵人”是家长的期望,也是教师的期望。无论整体阅读、引进项目式学习还是推进学习共同体,“全员导师制”,海沧区通过一个个项目包让教师发现自己的兴趣点,找到专业成长落脚点,形成享受职业幸福的支撑点。就像厦门双十中学海沧附属学校副校长导师黄莹萍所说:“我更感谢这群孩子的出现,他们让教学相长真实发生。”对教师而言,海沧区教师足够幸运,区域教育行政部门为他们提供了选择空间;对海沧而言,在这片沃野上提供的阳光、养分越充分,教师发展后劲越足。所以,成长路上的贵人是大家相互付出、彼此支持、共同成长。

推进“全员导师制”海沧区不是首创,但通过导师制海沧撬动了教育发展的一池活水。海沧教育人总能给人一种惊喜,就是在常态化工作中创造特色化、在共性工作中创生个性化、在稳步前进中打破模式化,这是5年前海沧吸引我们的地方,也是5年后我们再次把目光聚焦于他们的原因。