

“全员导师”上线后……

□本报记者 林泽贵



▲钩织活动现场，同学们展示半成品。

▶学生给郭可馨画的漫画。

本版图片均由海沧区教育局提供



▶黄俊逸在辅导学生作业。

▼学生从教室的冰箱中取出零食。



陈琳带学生参与户外学习项目。



熊章辉每周与学生“约会”。

党报记者八闽调研行

4月26日，看到其他老师眼中的“问题学生”阿铭（化名）悄悄帮同学整理课桌，厦门市海沧区鳌冠学校初中历史老师吴婷婷欣慰不已。担任阿铭的导师以来，孩子的点滴变化，都让她充分体会到了教师这一职业的成就感，对“全员导师”的意义也有了更深刻的认识。

2022年2月，作为海沧区深化教育综合改革的重大探索，海沧区教育局借鉴上海等地经验，在全区中小学全面推行“全员导师制”，实现“学生人人有导师、教师人人是导师”，让每位教师真正承担起育人责任，全方位全过程陪伴、引导孩子成长。两年多来，许多学校结合实际，扎实推进各具特色的“全员导师制”，越来越多出色的导师涌现出来，搅动了海沧教育发展的一池活水。海沧区也连续两年举办“全员导师制”工作交流会，先后表彰30位“最美导师”和11位“优秀导师”，让更多导师育人故事被学校、家长、社会知晓。

延展视角 让每个孩子都被看见

若非亲眼所见，吴婷婷或许也不敢相信，眼前发生的事是阿铭所为。

在海沧鳌冠学校，阿铭一度是所有老师眼中的“问题学生”，家长对老师频频发出的反馈也反应冷淡。

阿铭休学重返校园时，吴婷婷机缘巧合成了他的导师。“他言语不多，随时紧握的拳头无不昭示着他对新环境、新同学的抗拒和防备。”初见阿铭的印象，吴婷婷记忆犹新。

通过面谈，吴婷婷得知，阿铭对老师充满敌意，是因为觉得老师跟他说话时多用批评语气；而同学对他新环境、新同学的抗拒和防备。“初见阿铭的印象，吴婷婷记忆犹新。”

这是一个很好的开始，看来，他缺少赞赏。与阿铭的真诚交谈，让吴婷婷很欣慰，但要如何赞赏呢？

有一次，看到阿铭凌乱的桌面和塞得满满的桌膛，吴婷婷萌发了一个想法：制造一个表扬他的机会。于是，她立马动手帮阿铭整理课桌，并将改头换面的课桌拍照给他妈妈看，告知这是孩子整理的，又狠狠地表扬了孩子一番。

估计是很少收到老师的表扬信息，阿铭的妈妈发来一个震惊的表情包，并连连道谢。同学们也被他课桌的整洁震惊了，纷纷投来赞许的目光。更加震惊的是阿铭，他不清楚发生了什么，同学们眼中少有的赞许又让他舍不得戳破这个假象，只是若有所思地坐回去。

一周后，吴婷婷再次经过阿铭的座位时，对眼前的一幕大为吃惊：他的课桌从内到外都异常整齐干净。“我就是要证明给同学们看，我可以干干净净。之前，只是不爱动手，整理干净了也没人注意到我。”听到这话，吴婷婷眼眶泛泪花，她明白阿铭不是不想改变，只是缺少动力。阿铭的妈妈

说，吴老师是第一位真诚表扬孩子的老师。阿铭则认为，吴老师是一位有智慧的老师。

一个人制造的小闪光点，竟改变了孩子的习惯，还大大改善了家校关系，有点出乎吴婷婷的意料。付出得到回报，让吴婷婷更有信心。她趁热打铁，专门为孩子设立了成长记录本——《强者修炼手册》，把阿铭每天做得好的事情记录下来，让他带回家给家长签字，并请家长帮忙记录孩子在家的表现。每到周末，她都会给阿铭写一张工工整整的周评，而阿铭也会自我总结一周的表现，并制定下一周的修炼计划。

吴婷婷坚信，量变终会达到质的飞跃。果不其然，到了第三周，阿铭开始上交各科作业了。“对一个头脑聪明，只是不屑于写作业的学生来说，有了自觉写作业的意识，已经很难得了。”因此，无论是独立书写，吴婷婷都给予很高的评价。

看到孩子真实地在改变，阿铭妈妈的态度也出现了变化，签名从开始的草书变成了楷书，从最开始的简单签名变成了每周的评语。在教育孩子遇到问题时，阿铭妈妈甚至开始主动寻求导师的帮助。

“爱是最好的教育，‘坏孩子’更需要被温柔以待。”吴婷婷说，当从班主任、科任老师转变为导师后，将视角延伸到学科乃至课堂之外，便能看见学生的更多面。“感恩‘全员导师制’，让我们彼此走近、彼此看见，并推动每位教师练就帮助孩子、指引家长的专业智慧，让学生和家长能够‘亲其师，信其道’。”

让每个孩子都能被看见，正是海沧推动“全员导师制”的目标。

海沧区教育局调研发现，学科教师普遍存在“重智轻德”的思想，认为育人是班主任、德育处（学生处）的事，教学工作才是硬任务，“教书不育人”似乎理所当然。

“真正的教育是陪伴，看见每一个学生，才能让生命有所不同，才能让心灵得到更多的滋养。”负责推动“全员导师制”的海沧区教育局德育科负责人凌琳说，在目前的班级授课制下，班里那些表现平平的学生就容易成为被忽略的群体，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，海沧在全区中小学推行“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。“如果更多学生的需求和细节能被老师关注，在精神上给予支持，在学习上加以指导，在生活上加以帮助，那就有可能改变更多孩子的命运。”凌琳表示，这就是海沧在“三全育人”理念下推动“全员导师制”的初衷。

双向滋养 “导”向师生幸福成长

4月30日，海沧实验中学高三年级班主任郭可馨外出交流返校后，发现抽屉里又多了好几封学生写给自己的信。师生间的情谊畅通无阻，“全员导师制”为此提供了一个很好的载体。

在海沧实验中学，“90后”的郭可馨是高三

学生口中手工钩花超厉害的“可馨妈妈”。每天，她的头上、衣服上都会别着自己钩织的小花，学生身上也经常别着她的杰作。

担任导师后，她起初也不知从何着手。“郭老师，我想送你一朵花，您能教我吗？”学生的一句询问让她眼前一亮——何不带着孩子一起开展手工活动呢？从此，这位物理老师常常“不务正业”，带着学生用一根根毛线钩出玩偶、挂饰、发卡。一针一线，一钩一织，同学们在合作中轻松交流，学会了用欣赏的目光看待身边人，也更愿意打开心门融入集体。

慢慢地，“送你一朵小红花”的暖心活动在班级自发诞生，男女同学定期钩织小红花送给身边的同学或科任老师。郭可馨还在班上放置了一台小冰箱，用塞满整个冰箱的零食饮料，给高三学生繁重的学习生活加点甜。

作为班主任，郭可馨还喊来班上所有导师，和学生一起互动交流，形成育人合力。在一点一滴的交流中，导师和同学们之间逐步建立起深厚的情感。郭可馨的抽屉里，装满了孩子送给她的糖果；她的文件夹里，收藏了许多学生为她写的歌、画的画、钩的花。

“郭老师所做，或许只是微不足道的小事，却是高三学生难得的确幸，也改变了我很多。”高三（12）班女生刘胡涵祺说，她是一名“手残党”，特别抗拒手工课，但在老师耐心教导下写出了第一朵小花后，内向的她也逐渐自信了起来。学生林芷灵则表示，郭老师的活力与温暖扫走了她内心的负能量，让她开始尝试与周围的人相处，还让她一改对物理刻板枯燥的印象，学着享受钻研带来的乐趣。

在郭可馨看来，“全员导师制”不是老师单向的给予，而是老师与学生的一场相互成就、共同成长。

自“全员导师制”工作全面启动以来，海沧全区各校结合校情整体谋划，一校一案精准施策，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，让导师制成为一项落地的、看得见成效的教育制度。海沧区规定，导师必须做到“每学期一次谈心谈话、一次家访沟通、一份成长寄语、一次个性化活动”，为结对学生开展思想引导、学业辅导、心理疏导、成长向导、生活指导等。

建区20多年来，海沧教育始终营造“让人看见成长希望”的氛围，通过一系列机制和体系的搭建让教师获得专业能力，而推行“全员导师制”，除了让孩子在求学路上遇到“贵人”外，也搭建了一个施展能力的舞台，为教师所所长开拓施展空间。

作为2023年度“最美导师”之一，芸景实验小学心理教师洪明华对此深有体会。在最初“导学生”过程中，她察觉到很多孩子在她这里得到修复的情绪很快又被打回原形。当学生的家庭教育能力有所不及、科任老师的情绪教养知识不够完备时，单靠她的“点状”关爱，根本无法解决问题，她需要想办法把多方关爱串联起来共同发力。与此同时，学校其他导师和家长其实也比较焦虑，迫切希望提升自身的情绪教养知识和育人能力。

为帮助更多的导师真正成为学生心灵成长的导师，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。

青年教师许晓雯也正是通过“练爱”课程，明白了学生为何会出现注意力不集中的现象，并对学生、家长提出指导性意见。而借助“练爱”基地，导师、班主任在面对更多需要帮助的孩子时也不再烦恼。

担任导师后，海沧区芸景实验中学“00后”数学老师黄俊逸，将玩笑梗“我的体育是数学老师教的”变成了真实的故事。他组织学生组建了足球社团，带领学生在赛场上奔跑，踢出孩子们的信任与自信，依靠一个小小的足球，成功让足球文化风靡全校。许多学生一改往日的无精打采，把在足球训练中领悟到的“越挫越勇、永不言弃”的精神带入学习，成绩突飞猛进。

成立“旅心少年团”、建立“悄悄话课堂”、创造“写作疗法”……如今，在海沧，各个学校的导师制探索各具特色，越来越多的导师以爱育爱，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。

“每一个故事，都是导师与孩子的双向奔赴、互相滋养、互相成全，每一个人成长路上的‘贵人’就是大家相互付出、彼此支持、共同成长。”海沧区教育局局长孙民云说，老师、导师看似一字之差，实质是育人理念的改变。正如厦门双十中学海沧附属学校陕西分校导师黄莹萍所言：“要感谢这些孩子的出现，他们让教学相长真实发生。”

育人为本 构建优良教育生态

又到中考了，海沧区东孚中心小学低年段的不少孩子开始对数学老师张艺珊充满期待，大家都在猜测这次老师会不会给出一样的奖品。

作为19个低年段孩子的导师，张艺珊常常在思考如何给孩子一个快乐的童年。张艺珊给每人拍一张大笑的照片，再一笔一画把他们画下来，分别附上独一无二、独一无二的激励语。收到卡片的孩子父母说，回家后，孩子就在不停地炫耀，当宝贝一般珍藏，其他团队的孩子都羡慕得不得了。通过这样的奖励方式，孩子们看见了导师眼中独一无二的自己，感受到导师对自己专属的偏爱，自信心也瞬间爆棚。

小目标成就大梦想。每个阶段的点滴进步，都能让孩子的未来焕然一新。为激发低年段学生的内驱力，实现自主学习，张艺珊给孩子们准备的奖励很特别：一根大葱、一颗大南瓜、一捆甘蔗、一个大铁桶……一个个“巨型奖品”，引来了其他同伴羡慕的目光。张艺珊借此最大限度地放大孩子们的荣誉感，表扬孩子“葱葱”明明，让同学们对他们“瓜”目相看，即使是没完全达到目标的孩子，也都收获一捆甘蔗“节节高”，以此鼓励他们再接再厉争取进步。

除了物质奖励，张艺珊平时还会创设一些非物质的暖心奖励，让学生的身心得到更多的满足，同时也促进家校协作育人。在她的激励下，叛

逆的男孩学会了沟通，每个孩子都渴望变得优秀，班级洋溢着快乐的音符。

“导师要带着孩子们感受真正的快乐，帮助他们树立正确的人生观、价值观，自觉向优秀看齐。”在张艺珊看来，“全员导师制”在促进学生不断实现自我超越的同时，也让教师的职业幸福感一次又一次得到提升。“这就是一种共生的师生关系”。

担任导师后，海沧区天心岛小学副校长、语文老师陈琳前所未有地体验到了强烈的职业成就感。在“导学生”过程中，她还申请立项了两个省级课题，并策划了基于项目化学习的海洋研学成果展，综合能力得到很大提升。

多次进校园调研后，凌琳发现，从教书到育人，不少导师上岗后，育人理念随着和学生距离的拉近而有了明显改变。学生的心愿与梦想，遭遇的失落与情绪低谷——这些貌似和知识、考分无关的事，如今开始纳入导师视野。如今，许多学校已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，两年来全区有近30名青年导师主动加入班主任队伍；家长在导师引领下，与孩子、学校有了更多互联互通的机会。

“这些影响听起来可能微不足道，但因为彼此看见、相互关照，师生、生生、家校关系得以改善，恰是良好教育生态得以养成的土壤。”凌琳说，“全员导师制”的影响已开始显现，为海沧区教育高质量发展提供了源头活水。

值得一提的是，在推进“全员导师制”过程中，海沧区教育局结合数字技术创建了“全·心”学生关爱平台，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，助力导师因人施教。

同时，平台为导师落实家访、谈心谈话、个性化育导活动等提供了智能化工具，创新减负提质新路径。导师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。此外，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。

“师者，传道授业解惑也。海沧始终致力于让教育聚焦每个生动的人。”孙民云表示，海沧把推行“全员导师制”作为落实“立德树人”根本任务的重要抓手，通过建章立制帮助教师提升“导心、导学、导行”能力，不仅让每个孩子都能被看见，在求学路上有一个陪伴者、引领者，更推动实现导师与孩子的双向奔赴、互相滋养，逐步构建起“育人为本”的优良教育生态。

下一步，海沧将继续拓展“全·心”学生关爱平台功能，丰富完善应用场景，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。同时，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。