

【新时代新征程新伟业·高质量发展调研行】

# 全员导师制：让每一名学生的都能被关注

本报记者 咸文静 张鹏

都说教育者的责任是让每一位孩子的生命价值得到焕发。我们不妨做一个假设，如果你是一名班主任，你是否也会更多地关注优秀学生和问题学生，而更多的“乖孩子”会被你忽略？假如你是一名普通的学科教师，在完成自己教学任务后，你是否还愿意投入额外的时间、精力去参与“育人”的工作？

## 视点

在果洛藏族自治州玛沁县第一民族中学，我们看到了这样一种尝试——建立“学生人人有导师、教师人人是导师”的全员导师制德育体系，并以此促进学校育人体系重构，提升育人的有效性。

从教书到育人，在玛沁县第一民族中学校长赵海龙看来，这样做的目的很简单，就是让每一名学生的都能被看见、被关注。

### 初衷：学生人人有导师

卓玛一直是一个乖巧的学生。沉默寡言、成绩平平的她在老师和同学眼中并不出彩。九年级的一天，卓玛突然找到班主任老师，说自己想要休学。经过了解得知，卓玛在父母离异后长期独自生活。每天放学回家除了写作业还得干不少家务，再加上学习成绩一直不太理想，觉得中考无望便想离开学校。

卓玛的情况算是个例吗？

玛沁县地处青海省东南部。由于地理环境因素，县域内教育服务半径大。此外，近年来，留守儿童和单亲家庭的学生居多这种情况变得普遍。以玛沁县第一民族中学来说，学校1374名学生中，留守儿童占比超过70%，单亲家庭的学生超过一半。部分家长疏于对学生的管教，缺少对学生精神领域的关心、内心世界的关怀、兴趣特长的关注，学生成长过程中缺失家庭教育。同时，学校存在德育体系不完整，进城务工随迁子女、留守儿童家庭教育不健全等问题。

掌握卓玛的家庭情况后，学校给她安排了柔改叶西老师进行一对一帮助，无论是学业上还是生活上都对给予更多关照。一段时间后，卓玛渐渐变得开朗起来，成绩也逐步提升，后来顺利考上了高中。

“也许卓玛的变化不能代表所有的学生，但却给了我很大的启发。传统管理中，班主任老师的注意力会更多地放在班上成绩优秀的学生或者调皮捣蛋的学生身上，更多像小卓玛一样的‘乖孩子’因为不出问题，老师们往往关注不到。”

在赵海龙看来，学校班主任由于需要同时兼顾较为繁重的教学任务和繁杂琐碎的班级管理工作，而常常忽视对全班几十名学生的关注，班主任自行承担学生日常教育管理重担的弊端日益凸显；其次，学科教师中普遍存在“重智轻德”的思想，认为教学工作是“生命线”，也是“硬任务”，而对学生的教育引导工作则是可有可无的“隐形线”，因此未能形成“人人都是德育工作者”的育人氛围。

“那么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，这就是我们探索‘三全育人’理念下的全员导师制的初衷。”

### 改变：教师人人是导师

在采访中，记者了解到，“学生人人有导师、教师人人是导师”的全员导师制，其落地实施，难点在于如何提升育人主体的责任意识和担当意识，协同各方面育人主体的力量，打通各个育人环节，形成育人合力，从而克服育人中存在的盲点、断点和脱节问题。

对此，玛沁县第一民族中学根据学校实际，构建与实施“123456”共育机制。

“1”是一个宗旨，即“每一个孩子都需要关注和守护”；

“2”是导师有两个基本的职责，就是“成为学生的良师益友，成为学校家校沟通的桥梁”；

“3”是导师在履行职责时遵循“和学生平等交流、为学生暖心帮助、给孩子悉心服务”三个策略；

“4”是导师有给学生“思想引领、心理疏导、学习辅导、生涯向导”四个任务；

“5”是导师在落实工作中依靠“谈心谈话、家访、和学生共进午餐、学科作业辅导、共同参加活动”五条途径；

“6”是学校为落实全员导师制提供制度、激励、时间、空间、组织、资源六项保障。

我们知道，在过去的校园里，学校按照行政组织的构架，把学生划分在一个个行政班进行管理。在面对老师，更多的孩子不想也不愿意说出自己成长的烦恼。

“学校要求教师成为所指导学生的‘良师益友’，建立尊重平等、相互了解、亦师亦友的师生关系，为每一个学生提供陪伴式关怀与指导，这样学生才会信任教师，把教师当作朋友，向教师敞开心扉，乐于向教师说出真心话。导师要做好与所指导学生家长的沟通与交流，建立陪伴支持、真诚互动、协同合作的家校关系，开展科学、有效的家校沟通和家庭教育指导工作。”

正在读九年级的扎西家在当洛乡。七年级时父母离异，他跟姥姥、舅舅生活在一起。请假、逃课甚至偷偷喝酒，觉得“自己没有家了”的扎西渐渐成为同学眼中的“问题少年”。

作为导师，赵海龙多次去扎西舅舅家进行家访。发现两人关系紧张，舅舅认为叛逆的扎西不懂事，扎西觉得舅舅管得太多。两人一开口，就是针尖对麦芒。看到这种情况，赵海龙先从家长入手，跟舅舅讲述了扎西前后性格的变化和在学校的情况，帮他打开心结去理解扎西的心情，逐步化解了两人之间的矛盾。

与此同时，赵海龙带着扎西谈心谈话、吃饭打球。随着彼此距离的拉近，不愿开口的扎西渐渐放



学生们根据爱好选择适合自己的兴趣班。



学校的读书角。



课余时间，学生跟导师聚在一起聊天。



课后，导师跟几名学生谈心。



跟学生一起吃饭能够拉近彼此的距离。

下戒备，说出了自己心中的苦闷。并在姥姥的劝说下回归学校，给自己定下了“考上高中”的目标。

“之前逃课时校长和老师一直在找我，看我跟别人发生矛盾出面替我说情，就连伙食费都是他帮我垫的钱。”对于自己的导师，重回校园的扎西心中满是感谢：“现在下决心努力学习考上高中，也是不想让校长对我失望。”

“导师在落实工作中有谈心谈话、家访等五条具体措施。就拿每周进行一次指导学生的谈心谈话活动来说，这是规定动作，具体任务是在与学生谈心谈话过程中发现问题，导师对学生开展思想

引导，善于抓住教育契机，引入真实情境，在解决问题中‘在线’育人。”赵海龙说。

一天晚上，闫世辉老师收到结对学生的微信，说自己非常焦虑，想跟老师聊聊。

“他之所以会产生这样的情绪是因为班里的同学排挤他，他感到孤独无助。我一边安抚他的情绪，一边引导他分析原因，并找到了可行的解决方法。这在一定程度上帮助学生缓解了焦虑情绪，也找到了有效的应对方式。”闫世辉老师看来，导师采用谈心谈话的方式有利于及时发现并解决学生存在的困惑与问题，建立和谐的师生关系

系，提升育人实效。

师生关系是否亲近，除了看学生是否愿意分享自己的烦恼，还有一点可以证明：是否会对老师提出意见。

“当然会，我就收到不少意见。有学生会说今天的作业有点多，有的学生告诉我板书写太小，有的学生抱怨我对他关心不够，甚至还‘嘲笑’我办公室不够干净……”扎西拉毛老师笑着说。

### 探索：形成全员育人新格局

担任导师期间，且正才让老师发现自己“对口”的学生拉毛叶虽然成绩并不拔尖，却具有美术方面的兴趣与特长。作为一名美术教师，他将拉毛叶招到学校的油画社团，从美术学科角度给予她具体的学习方法指导，引导她合理安排专业课与文化课的学习时间，还跟家长沟通，把拉毛叶在美术方面的优秀表现告诉家长，形成家校教育合力。

且正才让的付出不仅让拉毛叶在校园里更加阳光自信，她的油画作品还获得了“中日友好”中学生书画展二等奖。

来自单亲家庭的三盘跟自己的导师真正熟悉起来的过程颇有戏剧性。那天，他在校外跟别人发生争吵，碰巧路过的老师上前将他护在身后，大声告诉对方不要欺负自己的学生。

正是这一举动，让三盘从心里一下子认可了自己的这位导师，也愿意主动谈及自己的心事与烦恼。而老师也积极回应这种变化，时常跟他聊天、吃饭，在课堂上鼓励他大胆发言。在这个过程中，三盘也表现出更多的优点。

拉毛叶和三盘的故事让我们看到，实施全员导师制以来，导师的关怀和指导增强了学生学习与抵抗挫折的能力和信心，不仅丰富了学生的课余生活和内心世界，也有助于学生身心健康发展。

除了促进学生身心健康发展，实施全员导师制以来，教师的教育观念实现了“从教书到育人”的转变，学科教师的育人作用得以发挥，使每一位教师都将成为学生的良师益友、人生导师作为努力的目标，提升了育人的效果。

八年级组长姜海生来玛沁县第一民族中学工作已经7年了。说起学校实施的全员导师制，作为历史教师的姜海生跟记者分享了自己的变化。

“一开始听说当导师，觉得不太理解，甚至有些夸张，不应该是大学才有导师？”但在一步步开展工作中，姜海生意识到导师的必要性。

在姜海生的班上，有个名叫拉毛的学生，成绩中等，性格内向。成为导师后，姜海生开始留意拉毛的情况，发现来自单亲家庭的她，内心非常渴望得到关爱。这让同样有个女儿的姜海生心里有些酸楚，便趁着吃饭、聊天的机会，给拉毛买些衣服。

“看到衣服后拉毛哭了，在那一瞬间我觉得她跟我的距离缩短了很多。”在沟通交流中感受到学生对自己的信任后，姜海生觉得自己多了一份责任感，开始督促自己积极开展工作，并跟学生的班主任老师探讨，更好地“对症下药”。

提起自己的导师，八年级一班的杨青措觉得自己有一肚子话想说，严肃、可爱、细心……这些形容词争先恐后地从她嘴里蹦出来。

“我的导师是班上的数学老师，之前除了问不会的题目，很少交流。现在觉得老师私下里并不像上课时那么严肃，反而很可爱。知道我跟妈妈一起住，平时也很关心我的生活。”

这项工作开展之初，八年级三班班主任冯登成也是一头雾水。

“全员导师制听起来非常‘高大上’，搞不清具体要干什么，后来通过参加学校的培训、座谈，才明白其中‘接地气’的地方。”这种安排，让冯登成想起了自己从业的初心。

“我在高中时期遇到了一名非常优秀的英语老师，对我影响至今，正因如此我选择了师范专业。”冯登成告诉记者，为了更有效地发挥导师的作用，学校制定并不断完善配套的制度保障体系，导师工作量化赋分，每学期开展问卷调查，了解导师工作情况，评选优秀导师，计入业务档案，挂钩绩效考核。

其实，从去年9月开始摸索、实行，到现在，除了学生和老师之外，家长也在跟教师较为频繁的互动中发生着变化，形成了家校教育合力。

“家长对优质教育的渴望日益增长。实施全员导师制以来，我们要求导师每学期至少进行一次家访，面对面和家长沟通。通过适时向家长提供具有针对性的家庭教育指导，引导家长树立正确的家庭教育观念，掌握科学有效的家庭教育方法，有利于缓解家长在家庭教育中的焦虑情绪，助力家长与孩子建立和谐的亲子关系，形成育人合力。”赵海龙说。

2022年10月疫情期间，线上教学过程中，有一些孩子因网络等问题不能及时参加线上课程，导师就到学生的家里，帮助解决手机网络的问题，适当给学生进行学业辅导。此外，结合全员导师，学校安排导师把学生的荣誉证书送到学生家里，家访的同时，增加了学生的荣誉感，也增进了家校之间的感情。

## 手记

### 亲其师 信其道

本报记者 咸文静

这是一次很难将自己完全当做旁观者的采访。无论是听赵校长谈起学校实行“全员导师制”的初衷，还是听老师分享自己努力当好导师的点滴，亦或是听学生讲起自己的变化，我都在思考，玛沁县第一民族中学的这项工作，究竟是在尝试什么？

其实，对于每一个在学校接受过教育的人来说，都不会对这篇稿子中提到内容感到陌生。成绩优秀、小毛病不断的、不拔尖也不落后的……总有一个身份可以让我们对号入座。但不可否认的是，每个班里这些不善言辞、成绩平平的学生，很少有引人关注的时候。

让每一名学生的都能被看见，从这个角度来说，这是一次有益的探索。让更多原本得不到太多关注的学生被看到、被注意、被关心，也许只是一次漫不经心的谈话，一句脱口而出的鼓励、一顿在食堂偶遇的午饭，都可能在学生成长的道路上掀起阵阵涟漪，甚至改变他们一生的轨迹。

这种尝试，我认为归根结底是对教学关系的一种改变。有句话说“亲其师，信其道”，意思是说：一个人只有在亲近、尊敬自己的师长时，才会相信、学习师长所传授的知识和道理。这句话，道破了良好的师生关系对于学生的重要影响。

放在玛沁县第一民族中学“全员导师制”工作中，首先教师要走近学生，让彼此的关系更加亲近，只有亲其师，教学效果才会事半功倍。反之，学生对老师有抵触、反感情绪，自然不会“信其道”，所传授的知识就会大打折扣。所以我们会看到，虽然有些教师资历不深，但是会了解学生、亲近学生，跟学生交朋友，学生也愿意接近这样的教师。师生之间的关系是融洽的，亲近的，那么，教与学的结果就会很好。

从教师的角度来说，虽然学校从制度、激励等六个方面给予保障，但这项工作，不是完成一项项规定动作，而是需要用心用情的付出。纸上的打卡容易完成，走进孩子的内心才是关键。

教育是国之大计、党之大计。党的二十大报告中指出，要“全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。”玛沁县第一民族中学开展全员导师制的启动探索，虽然时间不足一年，成效也有待检验，我们无法斩钉截铁地判断出这一做法的成功率或者有效率，但我们应该抱着积极乐观的态度去看待这次尝试，并期待更多的孩子从中获益。



图片由本报记者 咸文静 果洛藏族自治州玛沁县第一民族中学 摄