

# 全员导师制：从“教书”到“育人”的新尝试

■本报记者 夏应霞

## 导师感悟

### 冯陈菊：用爱激励成长

叶圣陶说过“教师并非教书，而是教育学生。”实行全员导师制的目的，不是为了提醒老师们教书的同时也要育人吗？我们不能一味地给孩子灌输学科知识，而应注重全面育人。

我的导师组名字叫“温暖小太阳”。在我的导师组中，有个孩子的行为规范意识非常薄弱，但他其实是一个非常聪明机灵的孩子。有一次，我不得不又把他单独留下来了，因为这次他拿铅笔划了同学的脸。我问他有没有什么想要的奖品，他说：“我想要乐高！”我又问他，知不知道最近做了哪些不该做的错事，然后告诉他：“你只要把这几个毛病都改掉，我就把乐高免费送给你。”直到第三个星期，他终于如愿以偿地得到了乐高，放学时他举起手中的乐高，笑嘻嘻地向爸爸炫耀着。我看着他开心的模样想，作为导师，不就是为了让导师组的所有孩子感受到爱与温暖，慢慢进步，从而变成更好的自己吗？

### 李亚男：师，立足当下，导，展望未来

本学期，我成为了16位孩子的导师。在我看来，导师不同于班主任基于班级为单位的班级管理，而是需要更加注重学生成长的个性需求，提供陪伴和精准指导。我将“融入集体，团队协作”的内容，排上了我的导师指导议程，并制订了相应的工作计划。

我先进行问卷调查，接下来就是开始有针对性地进行指导，思考如何引导孩子融入集体的策略，对此，我设置了三个目标：引导孩子学会换位思考，逐步摆脱“自我中心”的思维定式；引导孩子逐步掌握交往技能，让孩子体验到集体生活的乐趣；鼓励孩子与同伴交往，让孩子在自然后果中体验遵守规则的必要性。围绕三个目标，我们开展了多元的活动。

在与孩子们的接触中，我认识到应该立足学生当前的实际情况来采取相应的辅导措施，坚持“教书育人”的初衷，做到不仅“导学”也要“导育”。“导”出新的教学方式，“导”出适应新时代发展的学生，“导”出恰当管教子女的家长。

### 杜林：用“心”做好教育者

刚接触“全员导师制”时，我的内心还是充满疑惑的：全员“导师”是什么？作为导师的我们需要做什么？慢慢地，我走近了“全员导师制”，尝试着自我的理解来践行全员导师制。

我将名单上的学生约到办公室进行了心与心的交流。我主要围绕孩子进行三个方面开展交流：对心理上的疏导，学习上的帮助，生活上的照顾。我也在交流中明确了作为导师自己的责任——用心做好学生的“引路人”。

我告诉我的组员：无论你们在生活上、还是学习上、无论是心理上还是其他方面都可以和我沟通、交流；我也很乐意倾听他们的诉说。也是因为这次坦诚的交流，全员导师制组的几位学生也由开始的“试探性”到后面的“掏心掏肺”。我们更是成了无话不谈的“好朋友”。

### 刘明毅：共助成长 润物无声

“好雨知时节，当春乃发生，随风潜入夜，润物细无声”，作为导师的我们，就是学生世界里面的好雨，我们会在最恰当、最被需要的时候走进学生的世界，给孩子带来一场及时雨，以此让孩子感受到爱与需要。

经过师生互选，我的导师组建立起来，我给我的导师组定了“阳光、健康、向上”主题。成立之后，导师组陆续开展了一些活动。首先是破冰行动，虽然这些孩子都是我们班的同学，在另一个更大的团体中应该更加了解彼此，所以，我们通过小游戏和活动，拉近了彼此的距离。接下来，在一个阳光明媚的下午，我带着他们去操场上进行了读书分享会活动，安静地阅读，互相分享彼此的感悟，不仅让他们能说出自己的感悟，更重要的是让他们学会表达自己的见解，学会分享自己的心情；第三次，我们一起去走进了学校的本真小农场，一起做农耕体验活动，他们乐于播种、勤于拔草，最后感悟到劳作的不易和收获的幸福。

“每一个孩子都是天使，值得我们温柔以待”，只有细致了解、贴心交流才能让孩子放下包袱，与导师一起找到生命中最好的自己。

12月24日，在成都高新区新华学校“全员导师制”学期研讨暨朱祥勇名校长工作室论坛活动上，上海市师资培训中心德育与师德研究部主任李敏就上海市正在实施的“全员导师制”进行了全面讲解。新华学校教师也将自己特色化的全员导师行动进行了展示和汇报。相关问题专家、成都市朱祥勇名校长工作室成员、社区代表以及家长代表参加了此次研讨。

活动中，“何谓中小学全员导师制”“十大关键问题及其应对策略”“学校一校一策可具体作为点”等新概念和探索，在“双减”的时代背景下，上海的做法给四川的教育带来了新的启示。

### ◆何谓中小学全员导师制

经过前期试点，全员导师制今年秋季学期在上海中小学全面推行。教师作为导师肩负双重责任——既要做学生的“良师益友”，关心指导他们全面发展，疏解学业压力、增强成长信心；也要成为“家校沟通”的桥梁，缓解家长养育焦虑，引导家长树立正确教育观。

“全员导师制是个新概念，但不是一个新事物。”李敏介绍，全员导师制指中小学校全体教师在一定机制与每一个学生匹配，通过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，对学生进行全面发展指导和开展有效家校沟通，促进每一个学生健康快乐成长的基础教育现代学校治理制度。

李敏进一步解释，全面导师制呈现为“教师人人做导师，学生人人有导师，家长人人做导师”，是问题导向、目标导向基础上的师生双向成长。

全员导师制的问题导向：班主任在班级管理上，难以同时兼顾每一个学生的个性化需求；学科教师育人功能的挖掘和发挥不够，“重教书，轻育人”；学校不规范的教学行为和不太科学的家校沟通加剧学生压力和家长焦虑；学生成长中求助意识和家庭支持不足带来的心理健康问题和心理危机频发。

全员导师制目标导向，一是提升全体教师的育人意识和育人能力，提升教师的育人责任感、效能感和成就感；二是要构建新时代师生关系、师生关系、家校关系和亲子关系；三是缓解家长焦虑，促进亲子关系，释放成长压力，增强学生信心；四是完善现代学校治理体系和中小学校学生发展指导制度。

“推行全员导师制是为了更好地贯彻落实五育并举、三全育人的理念，是‘双减’背景下学校转变育人方式的主动作为。”把全员导师制引入成都高新新华学校校长朱祥勇说，“‘导师’与‘老师’虽一字之差，但实现了学生与老师的双向互选。面对青少年成长的烦恼，不论学业方面还是生活方面，导师们都能给予孩子特色化的指导，为孩子找到生命中的另一束亮光，帮助孩子更自信、更健康、更快乐的成长。”

### ◆全员导师制的十大关键问题

上海市师资培训中心成立了“中小学校全员导师项目组”进行理论和实践研究。他们从导师的基本职责和支持性的机制建设着手，梳理了全员导师制的十大关键问题和应对策略。

问题一：谁做导师？上海的做法是，教师人人是导师，学生人人有导师。学校全体教师原则上都担任学生导师，为每一个学生配备导师；倡导落实教师人人都是德育工作者，人人都是家校沟通协调者和家庭教育指导者的育人理念。

问题二：学校如何配备导师？基本策略是：因材施教、一校一策。学校建立相关工作领导小组和组织架构，在确保“学生人人都有导师”的前提下，根据学校规模、师

生比、师资结构等实际自主确定师生匹配方式。比如学校统筹下的双向选择，教学载体下的班级匹配，强弱结合的导师团队，特需定向的推荐导师，培养感情的随机抽选等。

问题三：班主任、导师、学科教师各有怎样的角色定位？基本观点是：明确边界、分工合作，用好“班主任”和“导师团”。班主任、导师、学科教师要加强合作、相互支持、协同育人。学校要建立以班级为单位、班主任与班级导师协同合作的“导师团”，集体研讨对处境困难学生的针对性联合指导。

问题四：导师的基本职责是什么？在落实成为“良师益友”和做好“家校沟通”两个基本职责的基础上，导师可根据学生发展的实际需求，找到适合的教育契机，适时开展学生思想引导、学习辅导、心理疏导、生活指导、生涯指引等。

问题五：导师的工作任务是否有“规定动作”？有“三个一”的规定动作：开学前，班主任指导或联合导师开展一次学生家访；在关键时间节点进行一次谈心谈话和开展家校沟通；在每学期末，围绕学生本学期的成长情况，以积极肯定、正面鼓励和挖掘“闪光点”为导向，撰写人性化的“成长寄语”向学生和家长书面反馈。

问题六：实施全员导师制后，家校沟通管理会发生怎样变化？学校家校沟通将实行班主任和导师“归口管理”，原则上由班主任和导师开展学生家访和家校沟通工作，并主要由导师开展家校沟通。

问题七：如何为全员导师制匹配良好的教学环境？加强单元设计与作业管理一体化，严格落实“教考一致”。

问题八：导师怎样获得专业支持？建立研训制度、配备专业资源，为导师赋能。市区校三级导师专业培训分层分类体系，为不同学段的导师，设置心理健康教育、青春期教育、家校沟通与家庭教育指导等培训课程等。

问题九：实施全员导师制还有哪些激励和支持措施？为了强化保障措施，营造良好工作氛围，还要完善优秀导师的绩效分配制度和建立校长书记的责任考核制度。

问题十：推行全员导师可能面临哪些困难和风险点？李敏说，主要还在于教师对此的接受度和认同度、教师匹配机制以及确保“教考一致”有效落地的问题。

最后，在“一校一策”聚焦点上，要多元主体合力，组建导师团队；突破匹配难点，满足多元需求；创新工作机制，持续增效赋能；捕捉生动案例，关注成果导向。



“融入集体，团队协作”，新华学校教师李亚男的导师组活动现场。（图片由学校提供）

## 从“教师”走向“导师”——成都高新区新华学校“全员导师制”探索

■朱祥勇

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，构建全员、全程、全方位的育人工作体系，遵循“生生都有导师，人人都是导师”的基本原则，培养能适应新时代发展需要的社会主义建设者和接班人。

### 教师：成为陪伴式导师

全员导师制作为基础教育现代学校治理制度，将推动学校教育的主导作用进一步彰显。

在全员导师制的框架下，落实“立德树人”根本任务，规范科学开展教学和作业管理，实现“减负增效”；不“甩锅”、不转嫁责任、不加剧焦虑，不成为家庭教育和校外教育“评价场”。在学生层面，促进每一个学生的心理健康成长。面向人人提供陪伴、关怀、指导，促进每一个学生的心理健康成长和全面发展；全员参与构筑中小学生学习身心健康守护网，加强心理健康问题和极端事件的预防。在教师层面，提升全体教师的育人意识和育人能力。明确全体教师“教书育人”的职责，让每一个学生都能得到教师的陪伴式关怀，提高建立良好师生关系和家校关系的能力，为家长、学生提供

有效的教育支持。切实缓解家长过度的教育压力和焦虑。基于科学开展家校沟通，缓解家长的教育焦虑，避免引发亲子之间的矛盾冲突；引导正确的家庭教育观念，普及科学的家庭教育方法、促进和谐亲子关系建立。

### 实施：体现“四导”原则

全员导师制的实施，致力于促进学生的整体成长发展，关注学生的精神生活质量与个性化学习需求，让每一位学生都能得到教师的陪伴式关怀，做到思想教育与知识传授相结合，课堂教育与课外教育相结合，共性教育与个性教育相结合，严格管理与言传身教相结合，体现为“四导”。

一是思想引导，结合学生心理特征，系统设计导师组活动，让学生在参与中筑牢思想，树立正确的三观。二是心理疏导，关心每一个孩子，通过各方信息汇总，关注每一个孩子细微的心理变化，及时用专业的眼光科学方法疏导学生心理。三是生活指导，形成1-9年级的生活指导方案，抓住典型生活能力，培养学生必不可少的生活技能以及热爱生活的情感。四是学习辅导，系统思考“双减”，在提高学生学习和

课堂学习效率上下功夫，研究“学教考”一致，实施等第制评价。

### 效果：建立成长型师生关系

落实“三个一”：一次家访、一次谈心、一条个性化《成长寄语》。做到学生人人有导师，教师人人是导师，充分发挥导师引领作用，护航学生成长。

摸底建档。导师要经常与学生家长及其他任课教师联络，及时沟通情况，全面了解所指导学生在各方面的表现，包括家庭状况、身体状况、个性特征、兴趣爱好、思想品德、行为习惯、心理素质、学习成绩等，了解他们在思想、学习、生活各方面存在的困难，填写学生成长跟踪管理表。

谈心交流。导师关心学生的精神文化生活，并给以精神上的支持和鼓励。

提倡聊天式谈心，学生每2周向导师汇报生活学习情况，导师每月至少与学生亲切交谈一次，要用爱心换爱心，以真诚换真诚，不做居高临下的“说教者”，以平等的身份与学生相处，了解掌握问题学生的进步状况，发现他们的闪光点，并针对学生的个性特点，多肯定优点，多提出希望，给予耐心、细致地指导，帮助学生挑战自

我，改正不足，解决学习、成长中的困惑与矛盾，树立自强不息的信心，在师生间架起友谊的桥梁。

家访。学校提倡每学期实行家访，与家长面对面交流，每月与学生家长交流1次，通报学生在校发展情况，掌握学生在假日里的家庭表现，帮助和指导家长进行家庭教育，并做好记录。可以采取电话、面谈、家庭通知书、书信等形式进行。导师必须对学生本人及其家庭有清晰的了解，对家庭情况进行简要分析，包括家庭的结构，对学生要从大处着眼，从细处着手，提倡做一些“雪中送炭”的事。

记录。要求每位导师填写与结对学生的家访情况、谈话和帮助措施，建立成长记录档案。内容包括：学生家庭及社会关系详细情况；学生的个性特征、行为习惯、道德素养、兴趣爱好的一般状况；学生心理、生理、身体健康状况；对学生每月的表现及每次考试成绩逐一登记、分析对照。畅通班主任、任课教师、同班同学甚至家庭、社区等方面的信息来源渠道，对被导学生的进步和发展情况作出合理分析和评价。每学期结束，导师要做好工作总结，上交德育处。

下一步，我们将持续开展“成长经典”等系列活动。导师一如既往地关注学生的精神生活质量与个性化学习需求，在互动学习、沟通交流中成为学生的“良师益友”，让每一位学生都得到全面、和谐、可持续发展。以“导师”的身份陪伴孩子，建立真正的成长型师生关系。

## 聚焦「双减」落地

理论·实践

## 作业设计应体现“四性”

■张道明

眼下，中小学作业已经成为社会广泛关注的热点问题。笔者以小学语文学科为例，谈一谈“双减”背景下如何让作业体现多元性、层次性、选择性、及时性，更好地发挥作业的价值与功能。

### 一、作业内容的多元性

长期以来，语文作业大多是抄抄写写，对于发展学生语文能力有一定局限性。语文作业应该融合听、说、读、写、思、背等多种形式。为此可以布置听音频、看视频、读说背诵。譬如，统编教材五年级下册第二单元四篇课文，笔者布置了：1.聆听课文音频；2.把课文讲给家人听，培养复述能力；3.收看课文相关影视，加深对课文内容的理解，增加阅读乐趣；4.找原著读相关章

节，复习巩固阅读古典名著的方法，引导学生读整本书；5.《猴王出世》第一自然段文字优美，有古文韵味，富有节奏感，要求熟读背诵。这样的作业符合语文学科特点，融合听、讲、读、看、思、背，既有课文内容的拓展与延伸，又有学习方法的温习与巩固，还有阅读兴趣的培养与激发，更有语言文字的丰富与积累，避免了知识本位观，让学生告别了机械抄写和枯燥记忆，培养了语文技能，夯实了学科素养。

### 二、作业难度的层次性

一个班级几十个学生，总是尖子生和学困生少，中等生居多，他们在学习上存在客观差异。倘若布置作业“一刀切”，要么尖子生“吃不饱”，要么学困生“吃不下”。“一刀切”作业就像

只有一盘菜，不能满足消化能力不同的食客需要，价值不大。事实上，尖子生作业难度大点，中等生作业难度适中，学困生作业难度系数必须小。譬如，学习统编教材五（上）《落花生》，笔者这样布置作业：学困生朗读第10自然段3遍，要求会写的生字抄3遍，音节2遍，大写字母1个，组2个不同的词；中等生除上面作业外，背诵第10自然段；尖子生除了前两项作业外，还有课后小练笔：花生会让我们想到那些默默无闻作贡献的人，看到下面的事物：竹子、梅花、蜜蜂、路灯，你会想到哪些人？选择其中一个，试着写一段话。这样的作业难度系数不同，有一定层次性，符合各个层次学生的实际情况，满足了不同层次的学生发展需求。

### 三、作业主体的选择性

学生是作业的主人，作业完成得好与坏还得看学生的主动性。如果主动性强，作业就可能完成得好。教师不能一股脑儿把作业扣在学生身上，学生对作业应该有一定的选择权。事实上，一个班级学生的擅长绘画，有的善于朗诵，有的酷爱书法，有的喜欢写作，有的对表演感兴趣。布置作业要给不同爱好特长的学生选择作业形式的自由和机会。譬如，统编教材五（下）古诗三首：1.必做题：背诵课文，默写《四时田园杂兴（其三十一）》；2.选做题：选择一首或画一幅画，或表演课本剧、或讲故事、或改写成短文、或写童年趣事100字小作文。这样的作业融合了多种方式，但是都聚焦于诗歌内容的理解与情感的体验，增强作业的趣味性和主动性，能满足兴趣特长各异的学生自主选择，既有保底的基础知识，也有其他能力的训练，体现了学生的主体性，效果不言而喻。

### 四、作业时效的及时性

作业时效是指学生在一定时空完成作业，不能拖拉和推迟，现学现用。课堂作业须当堂完成，不放学课后。这就需要保证作业数量和难度适中，让绝大多数学生在规定的时间和空间完成。统编教材五（下）“语文园地二”“日积月累”《鸟鸣涧》。笔者布置作业：5分钟当堂背诵，5分钟完成“写字课课练”书写，3分钟默写。13分钟绝大多数学生当堂完成，保证了作业质量。当堂作业，具有“现场感”，学生遇到障碍可以随时请教，老师给予必要帮助。倘若课后，学生为了作业而作业，书写潦草，甚至不做，遇到问题无人指点。作业及时性还指当堂批改，迅速反馈，及时鼓励，利于学生及时纠正错误，提升效能感。

总之，“双减”背景下的作业布置只有打破知识本位观念，着力于内容的丰富性、形式的多样性、难度的层次性、时效的及时性，充分体现学生在作业过程中主体地位，才能真正实现作业的提质增效。（作者单位：屏山县学院街小学）