

Research on Promoting the Construction of Mentor Teams in Rural Primary Schools through “Three-level” Team Management

Yun Wang

Sanshan Central Primary School, Dantu District, Zhenjiang City, Jiangsu Province, Zhenjiang, Jiangsu, 212143, China

Abstract

While the all-staff mentorship system has effectively promoted teachers to become the guides for students' healthy growth, it has also brought a series of “confusions” and “panics” to teachers, especially the current situation in rural teacher teams where structural shortages are relatively prominent, their quality and ability need to be improved, and their development channels are relatively narrow. Therefore, our school has proposed the concept of a “three-level” mentor team construction, namely: the head teacher mentor team, the grade-level mentor team, and the class mentor team. Through professional training, specialized activity practices, and dedicated assessment and excellence evaluation management and implementation, we aim to further enhance the comprehensiveness, pertinence, and effectiveness of our school's all-staff mentor work, and improve the collaborative education among schools, families, and society.

Keywords

“Three-level” team management, rural primary school mentor team building

以“三级”团队管理推进乡村小学导师团队建设的研究

王芸

江苏省镇江市丹徒区三山中心小学，中国·江苏 镇江 212143

摘要

全员导师制在很好地推动教师成为学生健康成长的指导者同时，也给教师带来了一系列“困惑”和“恐慌”，特别是乡村教师队伍存在结构性缺员较为突出、素质能力有待提升、发展通道相对偏窄等现状。因此，我校提出了“三级”导师团队建设的概念，即：班主任导师团队、年级段导师团队和班级导师团队，通过专业的培训、专项的活动实践、专门的考核评优等管理和实施，进一步提升我校全员导师工作的全员性、针对性和实效性，健全学校家庭社会协同育人。

关键词

“三级”团队管理；乡村小学；导师团队建设

1 引言

为深入贯彻中共中央、国务院关于中小学生健康全面发展和教师队伍建设的重要文件精神，落实立德树人根本任务，努力形成全员育人、全程育人、全方位育人的德育工作格局，我市中小学全面推行了全员导师制工作。[1] 全员导师制在很好地推动教师成为学生健康成长的指导者同时，也给教师带来了一系列“困惑”和“恐慌”，特别是乡村教师队伍还存在结构性缺员较为突出、素质能力有待提升、发展通道相对偏窄等现状。具体表现为：年龄结构偏大，班级管理或教育的思想理念稍落后；他们中有的可能对全员导师制的理论认知不足，导致实操时遇特殊情况力不从心；有些

不常担任班主任的教师，由于缺乏担任导师的信心，有明显的畏难情绪，深感在家校沟通方面无法下手；同时，也有教师存在导师担当意识不强，育人动力不足等情况。而解决这些困惑的重要途径，便是进行导师团队建设。

导师团队，是介于大集体与搭档之间的一种合作方式，其精髓是沟通、分工、合作、共同进步，以形成一个目标明确、有影响力的团体。而以团队建设为核心的团队管理的研究，可以进一步加强学校导师团队建设，因此，我校提出了三级导师团队构建和管理的理念。这里的三个不同层面的团队建构，具体包括：班主任导师团队、年级段导师团队和班级导师团队，通过对学校的导师团队进行科学的管理和建设，强化教师对教育的忠诚，增强教书育人的使命感和责任感，增强教师团队合作意识，搭建学校内的教师发展共享平台，构建学校教师发展共同体，健全学校家庭社会协同育人，进一

【作者简介】王芸（1980-），女，中国江苏丹徒人，本科，高级教师，从事德育、思政研究。

步提升我校育人工作的全员性、针对性和实效性，实现“三全”育人的伟大目标。

2 聚炬成光：导师团队建设的价值重构与使命担当

2.1 弥补单打独斗的局限，有助于全面实施素质教育

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》明确提出：“坚持以人为本、全面实施素质教育是教育改革发展的战略主题，……重点是面向全体学生、促进学生全面发展，着力提高学生服务国家服务人民的社会责任感、勇于探索的创新精神和善于解决问题的实践能力。”[3]新课程的实施需要建立相应的教育管理制度，传统的班级管理和仅靠班主任做德育工作的模式弊端已日益突显。全员导师制很好地弥补了班主任负责制的不足，而进行导师团队建设的研究，则为实现导师制的有效实施提供了方法、途径和有力保障，从真正意义上实现“教师人人做导师，学生人人有导师”，有助于更好地全面实施素质教育。

2.2 提升乡村教师素质，更好地促进小学生全面健康成长

小学阶段是学生成长的关键时期，从身心发展来看，小学生心理生理发育还不健全，缺乏自学和自我管理意识。从学业特点来看，小学课程知识开始由直观的、感性的、零碎的知识点向抽象的、完整的、系统的知识体系转变，并更加突出能力要求，全员导师制能在这一时期给予学生一定的个性化指导，乡村教师是发展更加公平更有质量乡村教育的基础支撑，是推进乡村振兴、建设社会主义现代化强国的重要力量。面对新形势新任务新要求，乡村教师队伍还存在结构性缺员较为突出、素质能力有待提升、发展通道相对偏窄、职业吸引力不强等问题，必须把乡村教师队伍建设摆在优先发展的战略地位。[2]而加强导师团队建设，可以让每位导师实施正确有效的辅导，并且在遇到紧急突发情况时能够妥善解决和处理，学生在老师的指导下，可以很好地释放心理压力，提高学习的主动性和探究性，使个性得到充分的发展，更好地进行全面育人，促进学生身心全面健康成长。

2.3 形成良好的师生关系，增强学习效果。

良好的师生关系的形成与变化，取决于师生双方满足需要的程度。通过团队建设，培养导师采用正确的辅导方法，师生关系不再是单方面的授受关系，而是师生成长共同体关系。学有所成就会对教师表现出友好，信赖和感激，使师生关系向良性方向发展，就会使学生感受到群体生活的愉悦，增强个人安全感，提高学习的效果。

2.4 激发内驱力，促进教师专业化发展。

通过全员导师团队建设的研究，可以让每位导师有更多的时间对学生进行多方面的辅导与交流，能充分发挥每一位教师在学生成长中的引领和指导作用，激发教师专业成长的内驱力，由“要我发展”变为“我要发展”；同时，并且

更好地实现教师在与学生的交往互动中实现教书育人与个人专业发展的有机结合。

3 协同育人：导师团队建设的创新路径与实践探索

据研究发现，农村小学导师队伍现状存在不少问题，具体表现为教师数量严重不足，结构失衡和整体素质不高，培训问题突出，校本培训质量不高等，特别是我校教师，平均年龄已达45岁，我们从团队建构形式入手，按照本校教师的实际需求改进培训内容和方式，专业的培训、专项的活动实践、专门的考核评优，盘活教师队伍，改进教师培训，完善考核评价体系，打造出优秀的乡村全员导师团队，进一步提升乡村小学育人工作的全员性、针对性和实效性，推动导师与其他教师相配合，校家社相协同，努力为学生构建健康的教育环境和生态，形成“三全”育人有效工作格局，并为“四有”好教师的培养奠定基础。[4]

3.1 合理化导师团队建构，提升工作实效

合理优质的导师团队建构，可以很好地发挥目标导向功能、凝聚功能、激励功能等作用，能够提高工作效率、消除人际间的障碍，维持积极正面的工作氛围，能够有建设性地处理负面情况，提升导师胜任力，从而更加有助于全面、全程、全方位育人。一所学校的教师主要由班主任和任课教师担任，因此，根据我校实际情况，准备进行以下三个不同层面的团队建构，具体包括：班主任导师团队、年级段导师团队和班级导师团队。由于不同团队的建构目标各有不同，所以，我们不同层级的导师团队建构目标也是各有侧重，具体如下：

班主任导师团：着重培养导师们如何构建良好的班级思想和学习氛围，帮助学生建立正确的世界观、人生观和价值观，了解学生的思想、学习、生活等各方面的动态，巧妙组织班级的集体活动，引导学生之间的正常交往，将班集体建设成为严肃、活泼、好学、团结、友爱的集体。

年级段导师团：班主任和其他学科教师并非割裂关系，且班主任自身也同时担任着学科教师的角色，他们应该是一个育人共同体，年级段导师团就很好地将两者结合起来进行育人，不同年级段的学生身心发展各有差异，因此我们将导师团分为低、中、高三个年龄段分层实践，注重培养导师们如何将教书和育人相结合，将隐性德育、学业指导、心理疏导融入其中，在传授知识的同时塑造人格、启发思维、培养创造力，帮助他们成为自立、有社会责任感和具有创造力的人才。

班级导师团：这是班主任和学科教师相结合的另一个综合性小分队，对学生的成长和发展起着最直接和至关重要的作用，因此，要着重培养班级中班主任和学科教师的沟通协作能力和团结一致的团队精神，做到信息互通、互帮互助、互相取长补短，以构建和谐、有凝聚力的班级育人氛围，并

做到因材施教,让每一位学生在班集体中获得安全感,找到归属感和成就感,从而更好地促进学生身心健康成长,提升教育教学的工作实效。

3.2 强化导师团队培训和活动实践,实现精准赋力

“全员导师制”作为这两年的一个新概念和新名词,在实施过程中,不可避免的会给教师们带来一系列“理念困惑”和“本领恐慌”,特别是我校一些长期不担任班主任的教师,由于缺乏信心,深感在面对特殊学生 and 家校沟通方面无法下手。

面对“理念困惑”,我们进行不同层面的工作培训会,通过理念引领、舆论推动、正向激励等培训,帮助教师了解全员导师制工作的背景和价值以及班主任、年级段和班级导师团建立的意义和预期的成效等,强化“人人都是德育工作者”的工作氛围。

面对教师们的“本领恐慌”,我们开展调研排摸,找准需求,制定详细的《全员育人导师制实施细则》和《导师工作手册》,学校与导师签订《全员育人责任书》,导师与受导学生签订“学生成长导师制”协议,学生和导师进行自由双向选择等等。同时将学校导师的专题培训和学生的个案分析常态化,由外聘专家和专职心理教师随时指导日常工作中遇到的家校沟通以及心理疏导难题,不断提高导师的育人能力;重点关注“特殊群体学生”,根据特殊学生的不同特点,安排适合的导师,并结合不同类型开展心理、生理、生活、学习等方方面面的疏导、指导和关爱;同时结合每周一的教师工作例会、年级段会议、班主任导师团月工作例会以及教研组集体备课的时间,定期开展有针对性的话题研讨、读书沙龙、个案研究、成功案例分享等实践活动,提供交流和学习的平台,团队成员通过互相分享自己的经验和知识,彼此帮助解决问题,提高团队的凝聚力,同时为潜力教师提供一个成长和展示自己的机会,激励教师发挥自己的优势,为团队的发展壮大贡献力量。并进一步提升导师的家庭教育指导力,健全学校家庭社会协同育人,促进每一位学生全面健康成长和发展。

3.3 细化导师团队考核,推动队伍发展

评价是学校管理活动的重要组成部分,学校导师的职业道德、育人能力和专业素养的提高,一方面取决于导师自身因素,另一个重要方面是依靠于团队氛围的催化作用。我校结合实际,将个人发展和团队建设相结合,分类进行评价,着力构建立体化、多层次的导师团队考核和评价体系,分别针对个人和班级导师团以及年级段导师团制定了不同的评价表,并且每月和每学期进行汇总评价,以此引导教师努力践行导师的职责,更好地发挥导师团队的目标导向功能、凝聚功能和激励功能,以团队的内生动力激发我校教师持续

成长,为加快建设学校高质量宜人教育体系,培养出身心健康、全面发展的学生,办好更有温度的人民满意教育提供坚强保证。

3.4 优化导师团队评比,选树良好榜样

选树导师个人和团队榜样,发挥领头雁作用,让雁阵效应最大化,做到各美其美、美美与共。我们的评优包含多个层面,有针对导师个人的“学生最喜爱的导师”评选和面向团体的“最佳导师团队评选”,遴选优秀导师和团队,评选主要采取个人或团队自主申报,民主推荐、测评等方式,重点要求:导师个人或团队要充分关注受导学生的思想、行为、心理上的细节表现,帮助、指导受导学生形成良好的道德品质、学业进步及个性特长发展;团队成员间合作默契,落实“五育并举”育人主张,和谐育人。并通过设计学生个人的评价表以及各个班级制作的精美班级视频展示等,让学生、行政、教师都参与到评选中来,以评比促团队发展,以榜样促整体提升。

4 深耕致远:导师团队建设的效能审视与发展前瞻

通过开展导师团队专业的培训和专项的实践活动,让导师们更加明确了自身的责任和义务,提升了导师的育人意识和育人能力,建立良好的师生关系,健全学校家庭社会协同育人,通过开展初期的个人评优和导师团队评比活动,激发了导师们工作的积极性和创造性,树立榜样,发挥了身边榜样的雁阵效应,为培养“四有”好教师铺路搭桥,成效已初步体现。

当然,实践印证之下发现实施细节仍需完善精进。例如,在双向选择时如何更好地协调部分教师受导学生过多和过少的情况;遇突发问题如何更好地发挥班级和年级导师的合力;导师团队考核与评价体系如何更加合理完善等。在今后的工作中,我们将进一步从管理和实施中出现的问题入手,更深入地进行实证研究,通过大量实践尝试,更好地发挥导师团队的作用,并不断对其优化,更好地促进全员、全程、全方位育人!

参考文献

- [1] 《中小学德育工作指南》[S] 中华人民共和国教育部 教基[2017]8号 2017年8月
- [2] 《教育部等六部门关于加强新时代乡村教师队伍建设的意见》[S] 教师[2020]5号2020.07
- [3] 《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》[S] 中共中央国务院 中发[2010]12号 2010.05
- [4] 《上海市中小學生全员导师制工作方案》[S]上海市教育委员会 沪教委德[2023]25号2023.07