

产教融合背景下医卫类职业院校兼职教师队伍激励机制的建构

廖红伍^{1,2}, 刘若彤^{3*}, 李熙贤³, 李倩³

¹核工业卫生学校, 湖南 衡阳

²南华大学附属南华医院, 湖南 衡阳

³南华大学护理学院, 湖南 衡阳

收稿日期: 2026年3月11日; 录用日期: 2026年4月10日; 发布日期: 2026年4月21日

摘要

目的: 本文聚焦于产教融合背景下医卫类职业院校兼职教师队伍的激励机制优化路径, 旨在解决当前兼职教师队伍建设中存在的激励不足、管理缺位、培训缺失等问题方法。方法: 基于双因素理论、公平理论等激励理论基础, 结合医卫类职业教育发展实际, 深入分析政策背景、兼职教师队伍建设现状与问题, 并对现存问题进行保健因素与激励因素的分类剖析。对策与建议: 针对性提出物质、职业发展、精神、制度保障四维一体的激励机制优化策略, 各策略均紧扣医卫行业特色与激励理论核心内涵, 包括建立“临床教学导师”与“学术研究导师”双轨晋升通道、设计教学成果与医院考核联动机制、设立校企合作“教学研究专项基金”等医卫专属举措。结论: 本研究的实践价值在于为医卫类职业院校破解兼职教师管理难题提供理论参考, 推动“双师型”教师队伍建设的政策落地, 进而提升人才培养质量与行业服务能力。未来, 随着相关政策的不断完善和校企合作的持续深化, 兼职教师队伍将在职业教育高质量发展中发挥更为重要的作用, 为我国现代职业教育体系建设提供坚实的人才支撑。

关键词

产教融合, 医卫类职业教育, 兼职教师, 激励机制

The Construction of the Incentive Mechanism of Part-Time Teachers in Medical and Health Vocational Colleges under the Background of the Integration of Industry and Education

*通讯作者。

文章引用: 廖红伍, 李熙贤, 李倩, 刘若彤. 产教融合背景下医卫类职业院校兼职教师队伍激励机制的建构[J]. 教育进展, 2026, 16(4): 1011-1018. DOI: 10.12677/ae.2026.164745

Hongwu Liao^{1,2}, Ruotong Liu^{3*}, Xixian Li³, Qian Li³

¹Nuclear Industry Hygiene School, Hengyang Hunan

²Nanhua Hospital, University of South China, Hengyang Hunan

³School of Nursing, University of South China, Hengyang Hunan

Received: March 11, 2026; accepted: April 10, 2026; published: April 21, 2026

Abstract

Objective: This paper focuses on the optimization path of the incentive mechanism for part-time teachers in medical and health vocational colleges under the background of industry-education integration, aiming to address the current problems of insufficient incentives, management absence, and lack of training in the construction of the part-time teacher team. **Method:** Based on the two-factor theory, equity theory and other incentive theories, combined with the actual development of medical and health vocational education, this paper deeply analyzes the policy background, the current situation and problems of the part-time teacher team construction, and classifies and analyzes the existing problems into hygiene factors and incentive factors. **Countermeasures and suggestions:** Targeted strategies for optimizing the incentive mechanism are proposed, including a four-dimensional approach of material, career development, spiritual, and institutional guarantee. Each strategy closely adheres to the characteristics of the medical and health industry and the core connotations of incentive theories, such as establishing a dual-track promotion channel of “clinical teaching mentors” and “academic research mentors”, designing a linkage mechanism between teaching achievements and hospital evaluations, and setting up a “teaching research special fund” for school-enterprise cooperation. **Conclusion:** The practical value of this study lies in providing theoretical references for medical and health vocational colleges to solve the management problems of part-time teachers, promoting the implementation of policies for the construction of “dual-qualified” teacher teams, and thereby enhancing the quality of talent cultivation and industry service capabilities. In the future, with the continuous improvement of relevant policies and the deepening of school-enterprise cooperation, the part-time teacher team will play a more important role in the high-quality development of vocational education, providing solid talent support for the construction of China’s modern vocational education system.

Keywords

Integration of Industry and Education, Medical and Health Vocational Education, Part-Time Teacher, Incentive Mechanism

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着现代职业教育体系的发展，围绕现代职业教育体系建设，国家出台了一系列政策文件。在《教育强国建设规划纲要(2024~2035年)》中强调了要塑造多元办学、产教融合的新形态，推动职业教育发展与产业深度融合[1]。

同时随着社会经济的快速发展，我国对高素质技术技能人才的需求愈发迫切，职业教育的重要

地位日益凸显,这要求职业教育要充分发挥其人才培养的功能,聚焦产业发展需求,全面提升教育质量[2]。医卫类职业院校以培养具备扎实医学知识与丰富实践经验的专业人才为教育目标,目的是满足医疗卫生行业对高素质技术人才的需求,其教育质量直接关系到公共卫生服务的水平。教师队伍是发展职业教育的第一资源,是支撑新时代国家职业教育改革的关键力量[3]。只有拥有高素质的师资队伍,才能够培养出更多具备创新精神和实践能力的人才,以推动科技的创新和产业的升级,促进社会经济的可持续发展。

“双师型”教师兼具理论教学和实践教学能力,是沟通“教育”与“职业”、培养满足产业社会发展需要的高素质技术技能人才的骨干力量,其存在逻辑与产教融合发展的目的高度契合。聘任兼职教师是优化学校师资队伍结构、改善实训教学效果、提高人才培养质量的重要方式[4]。

当前,职业院校特别是医卫类学校在兼职教师队伍建设面临聘用政策、工作机制等方面的困境,不利于激励行业人员参与学校教育教学工作,亟需结合学校办学实际需要,通过校企合作,按照“产教融合”要求对接专家能手,强化兼职教师队伍建设,从而提高人才培养质量。本研究通过探索产教融合背景下医卫类职业院校兼职教师队伍激励机制的优化路径,可为医卫类院校破解兼职教师管理难题提供理论参考,推动“双师型”教师队伍建设的政策落地,进而提升人才培养质量与行业服务能力,具有重要的实践价值与社会意义。

2. 理论基础

2.1. 产教融合

产教融合是职业教育发展的必由之路,指的是教育与产业为了共同的人才培养目标,通过联合开展教育教学相关的培训、技术服务、生产和科研协作等活动的过程[4]。产教融合通过地方政府与高校、企业的协同密切合作,来推动地区教育与产业的衔接;通过校企合作,来实现人与才培养。

产教融合横跨教育与产业两大系统,是人才培养供给侧和经济转型升级的重要抓手。产教融合在课程、专业、学院、基地等方面持续完善,同时跳出了教育领域,在产教融合企业、城市、产业教授等方面进行了卓有成效的探索[5]。

在政策层面,产教融合不仅是职业教育改革的重要方向,也是提升职业教育质量的关键举措。《国务院办公厅关于深化产教融合的若干意见》明确提出,要推动职业院校与行业企业深化合作,通过资源共享、优势互补,实现人才培养与产业需求的无缝对接。在医卫类职业院校中,产教融合的实践价值尤为突出,通过与医院、药企等单位的深度合作,能够为学生提供真实的实践场景,同时也为兼职教师的聘任与管理提供了制度保障和实践基础。

2.2. 激励理论

激励理论为医卫类职业院校兼职教师队伍的激励机制构建提供了重要的理论支撑。赫茨伯格的双因素理论将激励因素分为保健因素和激励因素,其中保健因素如薪酬待遇、工作环境等,虽然不能直接提升工作积极性,但缺乏这些因素会导致工作满意度下降;激励因素如职业发展、成就感等,则能够真正激发教师的工作热情和创造力。亚当斯的公平理论则强调,教师的激励效果不仅取决于自身获得的回报,还与他们对公平性的感知密切相关。在兼职教师的激励机制设计中,既要满足其基本的经济需求,又要注重职业发展与成就感的提升,同时确保激励机制的公平性和透明性。下文将基于双因素理论,对医卫类职业院校兼职教师队伍建设的现存问题进行保健因素、激励因素的分类剖析,并以此为理论依据设计针对性的激励对策,实现理论与实践的深度融合,推动兼职教师队伍的长期稳定发展。

3. 现状与问题分析

3.1. 现状

医卫类职业院校兼职教师队伍的构成以医院、药企的在职人员为主，这些人员凭借其丰富的实践经验为学校的实践教学提供了有力支持。然而，从整体比例来看，兼职教师在教师队伍中的占比仍不足 30%，难以满足学校对实践型教学资源的大量需求。教育部在相关政策文件中明确要求，职业院校兼职教师的聘任比例应逐步提高至 30%，并强调要通过完善校企合作机制，进一步优化兼职教师的聘任与管理流程。尽管如此，当前兼职教师队伍的建设仍面临诸多挑战，尤其是在激励机制方面，亟待进一步完善。

3.2. 问题分析

3.2.1. 激励不足

兼职教师的激励机制是影响其工作积极性和稳定性的重要因素。然而，当前医卫类职业院校兼职教师的薪酬待遇普遍较低，与他们在医院或药企的收入相比差距较大，这在很大程度上削弱了兼职教师的积极性。此外，兼职教师的职业发展路径模糊，缺乏明确的晋升通道和职业规划，导致其对未来的职业发展缺乏信心。从双因素理论来看，薪酬待遇偏低属于保健因素缺失，这是兼职教师工作满意度下降的核心诱因，虽无法直接提升积极性，但基础保障的缺位会直接削弱其教学投入意愿；而职业发展路径模糊、无明确晋升通道则属于激励因素缺位，无法为兼职教师提供成就感和成长动力，难以从根本上激发其工作热情和创造力。医卫行业兼职教师多为临床一线医师、护士，其核心职业发展场景在医院，院校教学贡献与医院职称评聘、绩效考核脱节，进一步加剧了激励不足的问题，这也是医卫类院校区别于其他职业院校的核心痛点。

3.2.2. 管理缺位

兼职教师的管理机制是保障其教学质量的重要环节。然而，当前医卫类职业院校在兼职教师的管理方面存在明显缺位。一方面，兼职教师的考评机制与医院的绩效考核脱节，导致学校对兼职教师的教学质量难以进行有效评估；另一方面，兼职教师在学校缺乏归属感，难以融入学校的教学文化，影响了其教学投入和教学质量。依据双因素理论分析，考评机制脱节、缺乏归属感属于保健因素范畴的工作环境缺失，学校未为兼职教师构建稳定、融入性的教学管理环境，导致其无法形成对学校的认同感，进而影响教学投入，这一保健因素的缺位直接降低了兼职教师的工作满意度。

3.2.3. 培训缺失

兼职教师的教学能力提升是保障教学质量的关键。然而，当前医卫类职业院校对兼职教师的培训投入不足，缺乏针对性的教学能力培训。兼职教师大多来自行业一线，虽然实践经验丰富，但在教学方法、课程设计等方面相对薄弱。学校未能提供系统的培训支持，导致兼职教师在教学过程中难以将实践经验与教学内容有机结合，影响了教学效果。依据双因素理论分析，缺乏针对性教学能力培训属于激励因素缺位，兼职教师虽具备行业实践经验，但教学能力提升的需求未被满足，学校未为其提供职业发展的核心支撑，无法通过能力成长带来成就感和自我价值实现，最终导致教学效果不佳，难以发挥实践教学优势。

4. 对策与建议：激励机制构建路径

4.1. 物质激励

本维度以双因素理论的保健因素为核心指导，针对当前兼职教师薪酬待遇偏低、劳动价值未被充分

体现的保健因素缺失问题,通过完善物质保障体系,弥补基础保健因素的不足,消除兼职教师的工作不满,为激发其工作积极性筑牢基础。在产教融合背景下,医药卫生职业院校面临着激烈的师资竞争,物质激励是一种直接有效的激励方式,在保证兼职教师队伍的稳定、促进教学质量的提高上起到关键作用。合理的物质激励不仅可以满足兼职教师的经济需求,还可以体现其劳动价值,增强其对学校的认同感,从而激发其工作积极性,促使其将更多的精力投入到教学中,提高教学质量。同时,完善的物质激励机制有利于吸引更多优秀的行业人才加入兼职教师队伍,促进学校与行业的深度合作。

为此,学校可以从以下几个方面入手来完善物质激励机制:① 制定差异化的课时费标准:根据兼职教师的教学经历、专业职称和教学质量,制定差异化的课时费标准。如对具有经验丰富的兼职教师,可适当提高课时费,凸显其专业水平和教学价值。同时,对承担实践教学任务的兼职教师,根据其指导难度、工作强度给予更高的课时补贴,充分体现实践教学的特殊性和重要性。② 建立绩效奖励制度:构建科学的绩效考核体系,将教学效果、学生评价、课程完成率等纳入考核指标。对考核优秀的兼职教师,可以给予特别的奖励,也是对其他兼职教师的鼓励。③ 充分体现人文关怀:在节假日给予补贴或者安排休息,针对那些因学校教学安排,在课后休息时段承担授课任务或完成其他工作的兼职教师,学校需给予额外补贴,彰显对教师辛勤付出的尊重与认可。④ 科研与成果奖励:在科研方面,积极鼓励兼职教师参与学校科研项目或发表高质量学术论文。对在科研工作中取得显著成果的兼职教师,适当增加其薪资待遇方面,作为对其科研成果的肯定与激励。

例如,湘潭医卫职业技术学院[6],安排兼职教师与校内教师一起参与科研项目的完成,真正实现了优势互补、彼此学习的良好局面。学校能够更有效地激发兼职教师的工作热情,提升教学质量,稳固师资队伍,促进学校与行业的深度合作,为学校的长远发展筑牢根基。

在推进学校兼职教师激励机制的完善进程中,那些在行业前沿技术研究或教学改革实践中有着杰出贡献的兼职教师,无疑应成为重点关注对象。为此,学校亟需构建专项奖励机制,借助清晰且具吸引力的奖励政策,对兼职教师参与的教学研究、技术探索以及科研项目给予充分肯定与有力支持。这既能激发兼职教师的个人成长动力,又能为学校的科研创新注入源源不断的活力,助力学校科研水准实现新的跨越。安徽宣城发布《关于持续深化“一改两为”促进民营经济发展壮大的若干举措》[7],鼓励民营企业聘用高校教师和科研人员担任“科技副总”,并给予相应补助。具体来说,让兼职教师在学校工作期间实现了对自我价值的认可是很重要的。学校应该为青年兼职教师搭建广阔的科研发展平台,让其能够出色地完成教学任务。与此同时,该举措也将为学校整体科研实力的提升注入澎湃动力,助力学校在科研领域斩获更多突破性成果。借助上述措施,学校与兼职教师将达成双赢发展,携手共创科研与教学协同共进的崭新局面[8]。

4.2. 职业发展激励

本维度以双因素理论的激励因素为核心指导,针对当前兼职教师职业发展路径模糊、能力提升无支撑的激励因素缺位问题,结合医卫行业临床与科研并重的特性,探索建立临床教学导师与学术研究导师双轨晋升通道,为兼职教师提供职业成长和自我价值实现的通道,从根本上激发其工作热情和创造力。在职业教育快速发展的背景下,吸引和留住优秀兼职教师已成为提升学校核心竞争力的关键因素之一。职业发展激励作为激发兼职教师工作热情和创造力的重要手段,不仅能够满足其个人成长需求,还能为学校发展注入强大动力。因此,构建完善的职业发展激励机制,对于稳定兼职教师队伍、提升教学质量以及推动学校与行业深度融合发展具有重要意义。① 制定职称评定与晋升制度:参考上海交通大学医学院的经验[9],将兼职教师的科研成果和教学贡献纳入职称评定体系。纳入学校职称评聘体系,支持考取教师资格证。东南大学实行教师校外兼职的年审制度,规定兼职教师在本职工作表现良好的前提下,其

兼职取得的科研成果可纳入本校职称评定和绩效考核。扬州大学广陵学院也制定了类似的管理办法,明确兼职教师的科研成果可作为职称评定的重要依据。肇庆医学高等专科学校:该校通过“随身课堂”信息化平台,将兼职教师的信息化教学成果纳入教学质量评价和绩效考核,有效提升了兼职教师的科研积极性。② 开展培训与交流。定期组织兼职教师参加行业前沿培训和学术交流活动,提升其专业能力和教学水平。建立兼职教师与校内教师的交流平台,促进教学和科研经验的共享。匡效良的研究指出产教融合背景下,高职院校应加强与企业的合作,为青年教师提供进入企业学习的机会。青年教师可以通过参与企业项目、了解企业需求,提升实践教学能力[10]。此外,校内实验实训室的规划、实验项目开发、教师专业能力竞赛等也是提升实践能力的有效途径。

4.3. 精神激励

本维度以双因素理论的激励因素为延伸指导,在弥补保健因素、完善职业发展激励的基础上,结合医卫行业医院考核的核心场景,设计教学成果与医院年度考核联动机制,通过荣誉表彰、参与决策等方式,进一步满足兼职教师的成就感、认同感需求,实现激励因素的升级,强化其对学校的归属感和教学投入意愿。在推进优质教育体系建设的道路上,有效激发兼职教师的工作热情,已然成为提高学校教育品质的核心要素。学校应多管齐下,从精神层面予以激励,比如通过给予荣誉表彰、让其参与决策等方式,充分调动兼职教师的主动性与创造性,鼓励他们全身心投入学校发展,为教学改革与专业建设贡献自己的力量。在具体实施方面,可以采用多元化的荣誉表彰方式。将兼职教师纳入学校年度考核体系,与专职教师一同竞争优秀教师、教学成果奖等各类荣誉。这不仅能够增强兼职教师的荣誉感和归属感,还能极大地激发他们的工作积极性,促使他们在教育教学岗位上发挥更大的作用。同时,借助校园宣传平台、行业媒体等多元渠道,对表现卓越的兼职教师进行广泛宣传,展现他们在教学、科研、实践指导等多领域取得的斐然成绩,树立标杆典范,提升兼职教师的职业成就感。另一方面,赋予兼职教师参与决策的权力。邀请兼职教师参与专业建设与课程设计[11]:在专业建设、课程设置、教学计划制定等环节,邀请兼职教师参与研讨和决策。年资高的兼职教师凭借其丰富的行业经验和前沿知识,能够为专业建设和课程设计提供宝贵的建议,使其更贴合行业需求。最后,建立沟通机制:定期召开兼职教师座谈会或专兼职教师交流会,听取兼职教师对学校教学、科研、管理工作的意见和建议[12]。同时,鼓励兼职教师参与学校的专业指导委员会、教研室主任会议等,增强他们的参与感和责任感。这些措施能够有效提升兼职教师的精神满足感,增强其对学校的认同感和归属感,从而更好地发挥他们在产教融合中的重要作用。

4.4. 制度保障

本维度是双因素理论落地的制度支撑,通过构建校企政社协同的制度体系,一方面实现薪酬、管理等保健因素的长效化保障,另一方面推动职称评定、培训交流等激励因素的制度化落地,同时依托医卫行业科研平台优势,设立校企合作教学研究专项基金,确保激励机制的稳定性和可持续性。在产教深度融合的背景下,作为培养高素质专业人才的重要基地,医药卫生职业院校面临着诸多机遇与挑战。其中,如何通过制度保障优化校企合作,提升兼职教师的专业发展能力,已成为推动职业教育高质量发展的关键环节。制度保障不仅是稳定兼职教师队伍、激发其工作热情的重要手段,也是实现校企资源共享、协同发展的基础。通过完善的制度设计,可以明确各方的权利和责任,优化合作流程,为医药卫生职业院校的可持续发展提供坚实支撑。在推进产教融合的过程中,具有事业单位性质的医药卫生高职院校是主要对象。在这个过程中,政府应起到发挥其领导和指引的作用,积极落实相关国家政策,为医卫类职业院校产教融合提供坚实的政策保障和支持。一方面,政府应通过集中各类资源,来优化完善相关机制,

以推动校企合作顺利开展，并及时落实补贴等激励措施。另一方面，医卫类高职院校也应积极主动，向当地政府寻求有力支持，同时拓展合作渠道，借助社会各界的多方支持，努力构建“校企政社”多元合力的新格局，共同推动医卫类职业教育的高质量发展[12]。

2024年11月，新疆维吾尔自治区人力资源和社会保障厅发布《自治区高校、科研院所专业技术人员兼职创新、在职创办企业经办指南》[13]。这项政策指出，鼓励高校和科研机构的科研人员在企业兼职创新或在职创业。兼职期间取得的成果可作为职称评定、项目申报、岗位竞聘、培训考核和奖励的重要依据。此外，兼职人员可从兼职单位获得工资、奖金、股权激励等报酬，这些收入不计入其所在单位的绩效工资总额管理。在职业教育高质量发展的背景下，教学水平已成为青年兼职教师在职业院校立足并推动自身与学校共同进步的关键能力。因此，我们还可以通过共享实训基地和科研平台来提高兼职教师资源的利用率，促进青年兼职教师提升科研能力。

5. 结论与展望

5.1. 核心研究结论

本文以产教融合为背景，聚焦医卫类职业院校兼职教师激励机制优化，以双因素理论为核心分析工具，将现存问题精准归类为保健因素缺失与激励因素缺位，并针对性构建了物质激励、职业发展激励、精神激励、制度保障四维一体的激励机制。研究表明，物质激励可筑牢基础保障，弥补保健因素短板；职业发展与精神激励聚焦医卫行业特性，通过双轨导师晋升、教学成果与医院考核联动等举措，有效补齐激励因素缺位；制度保障则为双因素长效落地提供支撑，尤其是校企合作“教学研究专项基金”的设置，进一步深化了产教融合在医卫教学领域的实践。完善的激励机制有助于稳定兼职教师队伍、提升临床实践教学质量，为医卫类职业院校“双师型”教师队伍建设提供理论参考与实践路径。

5.2. 研究局限与未来方向

研究主要基于理论推演与文献分析，未开展大规模实证调研与数据检验，结论的普适性与实践效果有待进一步验证；对医卫行业不同细分领域兼职教师的差异化需求分析不足，未形成分专业的精准激励机制。未来研究可通过问卷调查、深度访谈等实证方法，收集医卫类院校兼职教师的一手数据，验证双因素理论在该群体中的适用性；同时可针对不同医卫专业细分领域，设计更具针对性的激励机制，并开展院校试点研究，为医卫类职业院校兼职教师管理提供更精准的决策依据。

基金项目

湖南省教育科学“十四五”规划2023年职业教育研究专项课题(编号XJK23BZJ049)。

参考文献

- [1] 中共中央、国务院印发《教育强国建设规划纲要(2024-2035年)》[J]. 中国教育技术装备, 2025(5): 159.
- [2] 李冬雪. 产教融合背景下“双师型”教师队伍建设的路径探究[J]. 汽车维修技师, 2024(16): 78-80.
- [3] 教育部发布《深化新时代职业教育“双师型”教师队伍建设改革实施方案》[J]. 汽车维修与修理, 2019(20): 2-3.
- [4] 庞温佳. 产教融合新形势下职业教育“双师型”教师队伍建设路径探索[J]. 天津职业大学学报, 2024, 33(1): 58-62.
- [5] 李玉倩. 新质生产力视角下行业产教融合共同体建设逻辑与路径[J]. 南京社会科学, 2023(12): 122-129.
- [6] 湘潭医卫职业技术学院. 以创新促卓越培养高素质医疗卫生人才[N]. 中国教育报, 2021-07-26(04).
- [7] 关于持续深化“一改两为”促进民营经济发展壮大的若干举措[N]. 宣城日报, 2023-01-30(04).
- [8] 唐海飞, 周泉勇. 产教融合背景下医卫类高职院校青年教师专业发展现状、问题及策略研究[J]. 广东职业技术教育与研究, 2024(2): 171-174.

- [9] 上海交通大学医学院. 立德树人, 培养有灵魂的卓越医学创新人才[EB/OL]. 2019-06-24.
<https://www.shsmu.edu.cn/news/info/1007/16703.htm>, 2025-02-20.
- [10] 匡效良. 产教融合背景下高职院校青年教师专业发展路径研究[J]. 产业与科技论坛, 2019, 18(24): 145-146.
- [11] 王中标, 陶红丽. 几所示范性高职院校教学团队建设的经验与启示[J]. 教育导刊, 2011(10): 74-76.
- [12] 陈卓平. 基于考核和激励机制的高职院校兼职教师队伍长效建设研究[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2015(12): 202-203.
- [13] 新疆维吾尔自治区人力资源和社会保障厅. 自治区高校、科研院所专业技术人员兼职创新、在职创办企业经办指南[EB/OL]. 2024-11-14.
<https://rst.xinjiang.gov.cn/xjrst/c112740/202411/0aeba46a03f04ae5b6e0d43e7fcfc19e.shtml>, 2025-02-20.