



主持人

缴润凯

全国中小学校长培训工作研究会副理事长
教育部幼儿园园长培训中心主任



报告人

袁玲俊

宁波教育学院教育行政学院院长





“N+N” 团队导学： 中小学校长实践智慧共享机制的探索

宁波教育学院 袁玲俊

目录

C O N T E N T S

01

基于名校校长工作室的共享平台

02

“N+N” 团队导学的共享模式

03

共享的效能因素与增效策略

04

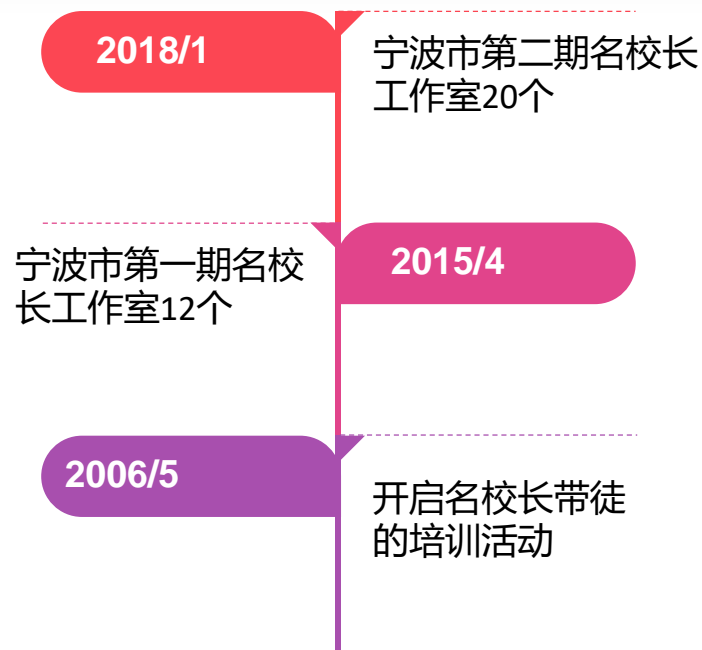
校长实践智慧的共享价值与成效

01

基于名校校长工作室的共享平台

01 基于名校长工作室的共享平台

中小学校长具有丰富的知识背景和实践经验，拥有独特的实践智慧，这些智慧本身就是一种重要的培训资源。因此校长培训的重要任务之一，就是将中小学校长作为培训的主体，在培训实践中挖掘、提炼、提升自身的经验性资源，使之成为其他校长共享的宝贵资源。



“1+1”个体带徒形式 → “N+N”的团队导学模式

01 基于名校校长工作室的共享平台

组织架构

由1名首席导师，3-4名普通导师、6-8名学员、1名工作室联络人（市培训中心的培训师）组成的名校校长工作室团队。在这个团队中，每位学员拥有一对一的个人导师，同时拥有一个由3-5位优秀校长组成的导师团队，首席导师直接负责的徒弟学员略少于其他导师。



任务矩阵

角色 \ 任务	计 划	实 施	反 思	评 价
首席导师	工作室计划者与领导者	集中活动组织者	探索工作室特色	评价导师与学员
导 师	学员导学计划制定 指导者	导学活动指导者	提高导学效能	评价学员
学 员	个人学习计划制定 者	导学活动学习者	总结反思学习成效	自我评价
联 络 人	计划管理者	导学活动促进者	研究工作室创新 举措	评价工作室

《宁波市名校长工作室组建办法》

《宁波市名校长工作室导学方案》

导学方案的主要内容包括：

一、指导思想

二、导学目标

三、名校长工作室的人员组成与职责（名校长工作室职责、名校长工作室组成人员职责）

四、名校长工作室的考核与评价（名校长工作室的考核名校长工作室成员的考核）

五、其它（培训经费等）



02

“N+N” 团队导学的共享模式

02 “N+N” 团队导学的共享模式

1. 学员共享模式

学员共享模式是校长智慧共享的基础模式。包括X1-X1和XN-XN两种模式：其中X1-X1模式是指学员间的一对一共享，是最基本的共享模式，普遍存在于名校长的工作的各种场合之中；XN-XN是指几个学员与几个学员之间的共享模式，主要存在于学员沙龙、讨论之中。



02 “N+N” 团队导学的共享模式

2.师徒共享模式

是指实践智慧在导师和学员之间的流动与交流，既有导师向学员的“智慧转移”，又有学员向导师的“智慧反哺”，是名校长工作室智慧共享的主要模式。具体又包括D1-X1，D1-XN，DN-X1，DN-XN四种模式。



02 “N+N” 团队导学的共享模式

3.导师共享模式

在名校长工作室中，建立了“首导”机制，在首导的带领下，制定活动计划，开展工作室建设，建立优秀学校联盟。导学过程中，导师间的智慧共享活动十分需要和频繁。包括D1-D1，DN-DN两种共享模式。导师间共享模式，是名校长工作室中高水平的智慧共享路径，往往能产生高质量的共享成果，是体现工作室创建水平的关键。



02 “N+N” 团队导学的共享模式

4.跨组共享模式

为了提高智慧共享的范围，扩大影响力和辐射力，工作室中还广泛开展跨小组的共享活动。具体包括z1-z1、ZN-ZN、z-w三种共享模式。这样的共享活动往往成为一场有影响力的规模活动。



03

共享的效能因素与增效策略

03 共享的效能因素与增效策略

一级因素	二级因素	三级因素	提效策略
共享主体	共享意愿 共享能力 主体个性	智慧提供者的贡献意愿、态度、动机，智慧接受者的学习意愿、态度、动机，智慧提供者表达能力、整理能力，智慧接受者的理解能力、学习能力，共同的整合能力、创造能力，智慧共享者的职业情感、人格特征，伦理情怀等	团队共享
共享客体	智慧特性 智慧高差	智慧的复杂程度，智慧与实践情境的嵌入程度，智慧的已表达和可表达程度，智慧的可推广、可复制程度，智慧的效能感，智慧提供者与接受者之间水平差异程度	阶梯共享
共享载体	技术平台 关系平台	网络技术平台操作的简易便捷程度，数据库的安全可靠程度，网络技术平台的创建和运行成本，网络平台的生成性和开放度；组织的运行结构，共享活动组织形式的有效性和丰富性，组织目标的一致性、组织的权威性、组织管理和协调有效性等	再造共享
共享环境	共享氛围 共享制度	领导对共享活动支持和参与程度，组织文化开放、民主、和谐程度，组织内部成员之间的信任程度，共享活动的经费保障水平，共享活动的激励制度有效性，组织目标任务考核评价制度的科学性和执行力，个人意图和组织目标的达成程度，共享活动的社会关注度和美誉度等	协同共享

03 共享的效能因素与增效策略

1. 团队共享策略

名校长工作室团队导学与一般的带徒制相比，其最大改进是从个体带徒转向团队共享。但带徒制作为最基础的组织形式在工作室导学中得到了完整保留。在实际操作中，很多导师会注重自己师徒间的智慧共享，这就会削弱工作室应有的团队效能的发挥。因此，工作室的活动要以团队活动为主，以DN-XN为主要模式，强调导师是所有学员的导师，充分发挥团队的力量。



03 共享的效能因素与增效策略

2. 阶梯共享策略

根据智慧共享高差的适度性要求，智慧共享要有一定的差异性，同质化会降低共享兴趣，但差距太大又会影响智慧的有效转移，因此采用阶梯型共享策略，在工作室中，“指导专家——首席导师——导师——学员——其他校长”共享阶梯，使每个共享成员在适当的位置保持一定智慧张力，逐级进取，获得满意的共享成效。



3.再造共享策略

名校校长工作室的智慧共享不能停留在原有智慧的存量上，这种存量层面的共享，对智慧持有者来说，只有付出，没有“回报”，不能产生应有的满足感，要引导拉长智慧共享链条，利用技术平台，突出智慧的整合在共享基础上的再创造，通过共享产生更高水平的新智慧，不断形成更高层级的智慧形态，使智慧库一直处于动态升级状态。

03 共享的效能因素与增效策略

4. 协同共享策略

名校长工作室组织成员涉及多所学校，个人和学校的实际需求存在着较大差异，如何协调成员的目标和行为，是保证工作室有效运行的基础。构建一致的组织目标，形成开放平等的组织文化，建立有效的协调机制，进行科学的考核评价，需要充分发挥工作室联络员的组织协调作用，同时要把上述制度尽可能地形成程序性和制度性文本，形成和优化工作室运行制度体系。



04

校长实践智慧的共享价值与成效

04 校长实践智慧的共享价值与成效

外化价值

共享前，实践智慧往往处于一种无意识状态，在共享活动中，为了进行有效的分享，促使智慧原创者对自己的智慧内容进行反思、整理、提炼、描述与表达，这个过程实际上是对校长智慧自觉状态的一种唤醒。

群化价值

在共享前，实践智慧往往与校长的个人经验、场景、学识和风格有机结合在一起，具有个体独特性。通过共享，促使其个人因素一定程度的剥离，形成普适性智慧。



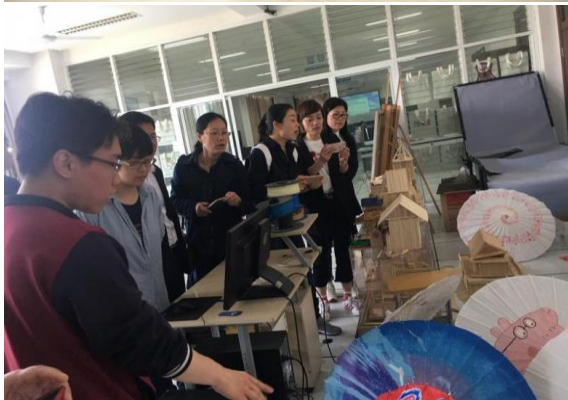
聚化价值

通过校长的智慧共享，使原来分散的实践智慧，汇总到统一的组织平台之中，再经过校长的交流、分析、梳理和再创造，就会形成比较一致的、系统的智慧新形态，从而促进校长实践智慧的系统化。

溢化价值

随着共享活动深入开展，共享的组织边界会逐渐向外扩展，最后会被淡化模糊，当共享的智慧达到一定水平和影响力，形成对外部的促进带动作用，就会出现校长智慧共享的溢出效应。

04 校长实践智慧的共享价值与成效



变化1：营造了自主发展的学习场

主题明确的学习活动，每位导师都要做主题发言；所有学员集体到所有导师学校，每校一周的蹲点学习；所有导师一起徒弟学校诊断性学习活动，导师都要帮助徒弟找问题、提建议、出策略；一次学习就是导师们一场高水准的同台竞技过程也是导师间共同学习的过程。

小学三组名校长工作室首席导师励安平校长说道，以往的带徒活动基本上是一对一的交流，培训计划、指导过程都比较随意，指导前准备也不充分，指导的质量优劣也没有直接比较，而名校长工作室团队导学这种培训方式，感觉每一次集体活动就是一堂高规格公开课，学习活动前要做好充分的准备，这让自己有意识自觉地对以往的管理实践进行反思和提炼，为了解决疑惑，这几年读书明显比以前多了，感觉在指导他人的过程中收获最大的是自己。

04 校长实践智慧的共享价值与成效

变化2：丰富了共同发展的智慧源

团队成员间的多向多层次的交流，教育实践智慧有导师向学员的“智慧转移”、学员向导师的“智慧反哺”，导师间、学员间、小组间（跨小组的联合导学活动）流动，每位学员从原来带徒形式的一位导师到团队导学，学员不仅仅是实践智慧的“消费者”，也是资源的“生成者”和“建设者”，“智慧转移”的来源显著扩充。



学员北仑芦渎中学校长张慧凯在培训总结中写到，师父施国柱校长阳光体验教育让我感悟到师生共同体验与赏识教育是阳光体验教育的两大核心，体验型德育完备的体系深深震撼到了我，反观原先自己学校德育活动的支离破碎，回到学校后首先对德育活动进行整合，对学校德育体系进行新的构建。师父李优治校长的学校德育导师制很好地诠释了因性育人的理念，操作性可很强。学习后，我根据自己学校的实际，试着德育导师制在学校内应用，成效显著。师父朱继幸校长“把目标当结果”思考方法成为了我校提升课堂教学质量的指导原则。

04 校长实践智慧的共享价值与成效



变化3：形成了包容发展的共同体

打破了校长培训中教学信息资源供给主体固化，突破培训方单一的资源整合教学形式，转向开发和利用学习者自身蕴藏的资源，促使学员、导师及培训机构培训师由参训、指导、管理者转向学习者、资源提供者、资源整合者。同时，“N+N”团队导学过程中，促进了优质学校建设，形成了优势教育联盟，促进成员学校的特色化、多样化发展。

首席导师施国柱说，团队导学为成员学校进一步的立体性交流互动搭建了平台，活动让校长发现了学习的资源，结束后往往会再组织不同层次的教师展开多层次的专题研讨。



“N+N” 团队导学：中小学校长实践智慧共享机制的探索

在培训管理制度的设计和实施方面，如何进一步完善导师的遴选制度，指导、考核、激励制度；团队成员如何匹配问题等；

在工作室成员个体方面，如何激发成员的共享意愿、提升共享能力；

在共享环境营造方面，如何提高组织内部成员之间的信任程度，形成良好共享氛围等；

这些问题都值得在培训管理中进一步探索与研究。





谢谢！ 欢迎前来宁波指导！

T H A N K S