

幼儿园园长胜任力个案研究

吴 钢¹, 黎雪婷²

¹惠州学院教育科学学院, 广东 惠州

²广州市幼儿师范学校附属黄埔幼儿园, 广东 广州

收稿日期: 2022年2月10日; 录用日期: 2022年3月7日; 发布日期: 2022年3月14日

摘 要

作为幼儿园的领导者, 是否能够真正地将理论运用于实际, 真正地统筹各项园务工作的持续开展, 需要专业能力, 胜任力就是其中之一。本研究主要采用个案研究法, 以惠州市某幼儿园Y园长为研究对象, 并且通过访谈对Y园长的园长胜任力进行探究。研究发现: Y园长在自我领导胜任力、团队领导胜任力两方面都展现出了良好的领导素养。并据此提出以下建议: 树立“终身学习”理念; 以实践为导向; 整合多方力量; 创新园长培训的形式和内容。

关键词

幼儿园园长, 胜任力, 个案研究

A Case Study on the Competence of Kindergarten Principal

Gang Wu¹, Xueting Li²

¹School of Educational Science, Huizhou University, Huizhou Guangdong

²Huangpu Kindergarten Affiliated to Guangzhou Preschool Normal School, Guangzhou Guangdong

Received: Feb. 10th, 2022; accepted: Mar. 7th, 2022; published: Mar. 14th, 2022

Abstract

As a kindergarten leader, whether she can truly apply theory to practice and truly coordinate the continuous development of various gardening tasks requires more professional abilities, including competence. The research mainly adopted case study, taking principal Y of a kindergarten in Huizhou as the research object, and explored the principal's competence of Y through interview. The research found that: Y has demonstrated good leadership qualities in both self-leadership com-

文章引用: 吴钢, 黎雪婷. 幼儿园园长胜任力个案研究[J]. 教育进展, 2022, 12(3): 633-639.

DOI: 10.12677/ae.2022.123103

petence and team leadership competence. Based on this, the following suggestions are put forward: establish the concept of “lifelong learning”; be practice-oriented; integrate multiple forces; innovate the form and content of the principal training.

Keywords

Kindergarten Principal, Competence, Case Study

Copyright © 2022 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. 问题提出

园长在幼儿园的发展中起着核心地位的作用,园长的教育理念、管理方式等对幼儿园的整体发展起着重要作用。纵观近年来的教育政策以及各种教育问题,大众对学前教育阶段的关注度越来越高。因此,如何进一步提升园长的专业素养就显得尤为重要。同时,《幼儿园园长专业标准》的颁布也对园长的专业素养提出了新的和更高的要求。

从近些年来的园长培训情况看出,打造出高素质的园长队伍是学前教育事业发展的重要挑战,不同于中小学校长的培养体系,园长的培训体系大多借鉴中小学校长培训,培训系统缺乏整体性、一贯性、针对性[1]。作为幼儿园的领导者,是否能够真正地将理论运用于实际,真正地统筹各项园务工作的持续开展,需要的是更为专业的能力,其中胜任力就包括在内。目前,胜任力理论也逐渐从管理学领域迁移到教育领域,该理论对教育领域的领导者的培养提供了有效的理论意义和实践意义,很多有关中小学校长的胜任力模型在教育实践中得以建构,而幼儿园园长胜任力的研究却处于形单影只的状态[2]。因此本研究以园长胜任力作为研究的支点,实现对幼儿园园长胜任力的理论和实践探索,为相关研究提供借鉴。

2. 研究设计

2.1. 研究对象

本研究选取惠州市某幼儿园 Y 园长作为研究对象, Y 园长担任副园长八年,主要负责幼儿园的教学统筹工作,规划幼儿园的发展,优化幼儿园内部管理,协助另外一位副园长完成和调适外部工作。Y 园长的本科专业不是学前教育,而是音乐教育,因此在幼儿园音乐教育领域具有自己的优势。

2.2. 研究方法

个案研究的对象一般不具有“总体代表性”,但是个案研究追求“类型代表性”。通过对个案样本的研究,能够揭示和尽可能穷尽有关某类现象的主要要素与关系,以期达到理论饱和[3],其中理论饱和是指在研究中所搜集的材料已经满足研究需要,进一步的资料搜集对研究不能产生更深入的理解,没有必要继续搜集资料。研究者运用胜任力理论框架编制访谈提纲对 Y 园长进行访谈,在征求研究对象同意后采取了电话访谈和网络访谈相结合的方式,引导其对幼儿园管理和自我专业成长的回顾,并希望 Y 园长在访谈中详细描述具体内容包括事情发生的背景、过程、结果等。最后对访谈过程进行记录,并结合运用胜任力理论框架中的关键词,例如自我认知、自我管理 etc 对访谈资料进行整理、分析。

3. Y 园长胜任力发展现状

3.1. Y 园长自我领导胜任力

自我领导要求园长要熟悉其自身的领导方式和优势,在此基础上进行自我管理,通过必要的自我指导和自我激励从而取得行为效果自我影响过程,自我领导胜任力是一名管理者必备的基本素养,具体包含自我认知、自我管理[4]。

3.1.1. 自我认知发展良好

在访谈中 Y 园长很自信地展示了该园的园本课程:“我的专业特长是奥尔夫音乐教学,在我的带领之下,我们园三年前开始开发我们的园本课程,如今我们的园本课程终于出炉了,叫做《幼儿园音乐活动游戏化的实践研究》,这个课题在梳理相关理论的基础上,结合我们园的实际,进行本土化和实践性的研究,融入奥尔夫音乐教育思想,改善幼儿音乐学习游戏化水平。在完成这个课题的过程中,我一直给自己打气,带领着我们园的教师将我们的教学成果汇编起来,终于迎来我们的园本课程特色课程。”(访谈-Y-20201124)

Y 园长对自己能力、行为等做出评估,利用自己的专业特长申请课题,并且带领整个团队团结凝聚起来,最终形成了她们园所的特色课程。作为幼儿园的领导者能清晰地认识自我且利用自身优势,将引领幼儿园发展得越来越好。

3.1.2. 自我管理意识强烈

笔者在访谈过程中了解到, Y 园长是一个时间观念以及任务驱动观念比较强的管理者。在日常的园务工作中,她会时常进行自我检查和分析,及时发现任务实施中的问题,并且分析问题产生的原因,发现错误后积极改正。

“我是一位二孩妈妈,怎么平衡家庭和工作这两座大山,时间分配就显得尤为重要了,我平常都会尽量把零碎的时间用上,时刻保持着终身学习的想法。同时,我每天都有会有相应的小计划,每周会有周计划,管理好自己做计划是最重要的,把自己的计划做出来以后同时也要管理好自己的情绪、状态等等,这样才能高效地完成任务。”(访谈-Y-20201124)

通过有效的自我管理,不仅极大地调动 Y 园长的积极性,而且有利于园长自身素质和能力的控制,在日常的园务管理工作中提高管理组织的应变能力。Y 园长自身良好的自我管理能力,严格要求自己,认真对待幼儿园的管理工作,这些是其自我领导胜任力的基本保障。

3.2. Y 园长团队领导胜任力

团队领导要求园长为整个团队的发展做出明确的长期目标。同时在必要的时候处理好自己团队与其他团队之间的关系,促进各团队间的良性发展。团队领导也强调领导者适当放权,对团队进行弹性管理,给予团队的一定的权力,激发团队的创造力,从而营造良好的团队氛围。团队领导胜任力具体包含团队管理和驱动变革两方面[5]。

3.2.1. 团队管理能力突出

“我从来没有在教职工面前发过火,因为我觉得作为一名管理者,制定了相应的规章制度,对所有人一视同仁,根据规定上面的要求对大家进行工作评价,同时,我们处于一个工作环境下,所有人都是相互的领导者,互相监督,共同进步。我也会适当放权,让教职工们释放更大的工作潜能。”(访谈-Y-20201124)

为了最大程度发挥教职工的个性优势,激发教师团队的工作热情, Y 园长还建构了完善的奖励机制,

对表现优秀的教职工给予相应的奖励。园长作为教师团队沟通的桥梁, 教师队伍的沟通效果、合作效果在一定程度上取决于园长的纽带作用。作为团队领导者, 应该切实掌握任务发布的技巧、指导工作的窍门以及评估工作效果的策略, 从而进一步提升教师团队的合作, 增强教师队伍的凝聚力和战斗力。Y 园长在日常的园务工作中切实地将幼儿园工作计划和幼儿园的长远发展规划落到实处, 为其团队领导胜任力的进一步提升奠定了基础。

3.2.2. 驱动变革觉悟先进

Y 园长表示, “我们现在处于一个数字化、网络化的社会, 教育也应当跟上这样急速发展的外部环境, 我们作为教师, 更加应该意识到创新变革的重要性, 主动采用更加多样、灵活的教学方式, 充分调动孩子的自主性和创新性, 处理好传授知识和发展能力的关系, 防止只偏向传授知识或者只偏向发展能力, 而是引导孩子全面发展, 培养孩子的创新精神。站在这个时间节点上, 我们可以猜想到以后的教育场所一定会越来越开放, 整个的教育系统会越来越注重终身教育和创新引领, 所以我们主动地进行驱动变革, 自然是走在正确的方向上的。”(访谈-Y-20201124)

Y 园长倡导以学习者为中心的学习方式, 在平时的教职工培训中传递创新的发展理念, 强调教师作为教育活动链条中关键的一环, 理应主动的适应这个时代的变革。由于现代技术的更新周期越来越短, 使得教育的成本变得越来越低, 也越来越灵活, 为更多的孩子提供了接受教育的机会。教师要善于利用现代技术的便捷性的优势, 在互联网的驱动下, 对学生的学习方式进行驱动变革, 强调以幼儿为中心, 突出幼儿学习的自主性。

4. Y 园长胜任力发展的影响因素分析

为进一步探讨影响 Y 园长胜任力发展的因素, 笔者将从主观和客观两方面因素进行分析。

4.1. 主观因素

4.1.1. 兴趣和积极的态度是内驱力

通过对 Y 园长的胜任力的了解, Y 园长的自我领导胜任力得到良好发展与其自身的兴趣是紧密联系的, “我每天七点起床后, 会充分利用零碎的时间打开手机的学习软件听与学前教育相关的时事热点或者专业理论, 我觉得像陈鹤琴的五指活动以及西方学者的教育理念等等, 真的很有趣, 能够带领我更加了解学前教育的世界”。(访谈-Y-20201124)从访谈中可以看出, 促使 Y 园长胜任力发展方面上比较突出的原因之一就是兴趣, 由于兴趣她产生了探究学前教育领域的欲望, 在兴趣的内在驱动下, Y 园长的专业能力得以提升。

在与 Y 园长的交谈中, 可以体会到 Y 园长积极的人生态度, 在职八年的时间里, 她对人对事都是保持着乐观积极的处事方式, 为 Y 园长在自我领导、团队领导的胜任能力的提升提供了情感支撑, 能够使园长在管理幼儿园的工作中更好地开展各项活动。“平时在工作中如果什么工作烦恼, 下班后去喝一杯咖啡, 自己静坐一下, 或者和家人聊聊天, 就可以疏导自己的消极情绪了, 我的坏情绪来的快, 走的也快, 随着工作时间的增长以及人生阅历的不断丰富, 为人处事的态度更加积极, 因为保持积极乐观的心态, 你才不会觉得自己被束缚, 要开心工作、开心生活。”(访谈-Y-20201124)作为一名幼儿园园长, 在工作上难免会遇到各式各样的难题, 但是 Y 园长拥有积极的人生态度, 乐观面对工作中的种种难题。拥有积极乐观的生活态度, 可以在情绪上获得良好的调节能力, 让 Y 园长可以在工作学习之余得到舒缓[6]。

4.1.2. 良好的专业素养是基础

Y 园长提到她对于学前教育的理解, 她认为学前教育工作者应当怀有“以幼儿为本”的理念。其次

要以身作则,真心热爱学前教育事业,关心幼儿,尊重幼儿。成为幼儿成长路上的启蒙教师和引路人,尊重幼儿身心发展规律,同时也要做一名终身学习的园长典范。“外界对一所幼儿园的评价会从各方面进行,园长的专业素养也是一个重要的评价指标,所以,这也要求我不断提升自己的专业素养,我当年是从比较出名的园所来到这里,通过高校的培养和前期的工作经验,我积累了一定量的专业知识以及专业技能。虽然我的初衷不是学前教育专业,但是在选择这个专业以后,教育学以及幼儿心理学等等的专业知识,带我慢慢领略学前教育的魅力,让我对学前教育有了独特的情感联系。”(访谈-Y-20201124)

Y 园长非常热爱学前教育事业,并在自己的工作岗位上对幼儿园的管理时刻充满耐心、细心,对自己所有工作都富有极强的责任心,这体现了她优良的管理者的专业素养,正是由于 Y 园长自身所具备的良好专业素养,从而使她的胜任力得到良好发展[7]。

4.1.3. 终身学习理念是保障

“我们处于这个信息大爆炸的时代,有太多的学习平台提供给我们,我们可以根据自己的需要以及兴趣进行学习,虽说我们赶上了好时代,但是一直原地踏步真的会感觉被时代淘汰,所以树立终身学习的观念真的很重要,当然不只是一定要拥有这个理念,重要的是将终身学习转化成行动才行。”(访谈-Y-20201124)

树立终身学习信念,拓宽知识视野,勇于钻研和创新,可以不断提高教育质量。但由于当今社会越来越信息化、产业数字化,大众越来越重视经济利益,而忽视了很多事物的内在价值,变得愈发急功近利,孰不知只有内在的推动和作用才会出现外在的变化和发展。教育行业也是一样,教师作为教育活动中的一个重要的元素,应该主动且深刻地意识到这个多变社会的本质,并且在自己的工作岗位上不断完善自己,给自己充电。Y 园长正是以终身学习的信念严格要求自己,她不断探索,不断研究,努力成为学习型管理者,为她的胜任力的提升提供了保障[8]。

4.2. 客观因素

4.2.1. 培训支撑

幼儿园园长的在职培训是促进幼儿园园长专业成长,提高幼儿园园长团队素质的必备途径,科学的园长培训工作的开展离不开理论的正确引领。培训计划的目的是让管理者能更细致地检查问题点,或者在复杂的环境中担任领导。园长的培训,从教育理论、管理理论、幼儿园发展及教育政策法规等方面去完善园长的思想和工作经验,将会非常有利于幼儿园工作的开展。

“作为幼儿园园长,定期接受培训肯定是有好处的。常言道,活到老学到老,更何况是作为启蒙教师的我们,教育理念是伴随着时代的变化而发展的,十几年前的教育观已经不再适合现今行业的发展了,幼儿园园长需要全面贯彻国家关于幼儿园的各项方针政策,制定园所计划和规章制度等。在完成这些任务时,我们需要根据自己园的实际实施,也需要外出培训,通过与外界交流学习,借鉴别的园所可行的管理理念、教学理念等等,不能关起门来自己搞教育。”(访谈-Y-20201124)随着时代的发展和进步,人们对教育的要求也越来越高。园长也是一名教师,作为老师需要跟上时代变化的步伐,不断地汲取知识和积累知识。在职培训给予园长拥有更多参加继续教育学习的机会,提高自己的专业素质水平,能够使 Y 园长的胜任力在借助外部力量的帮助下,日益得到提升。

4.2.2. 领导引领

Y 园长提到,“我在当副园这八年以来,我真的很感谢我的领导对我的重视,我平时主要管理教学这一块,我的领导对我所做的工作安排也会及时给到很中肯的反馈,我们每个学期的园务计划是由我来制定,我的领导也像我的老师一样,悉心指导我。在和她一起工作的这么多年里,她的为人处世的作风

也深刻影响着我, 平时我有不足的地方也会如实指出来, 这样才能更好的进步。如果没有人愿意及时给你提出中肯的评价, 你会觉得好像就不用改变了, 但是, 我遇到了一个好领导, 在她的带领下, 我才能一步一步地成长。”(访谈-Y-20201124)

从访谈得知幼儿园领导的重用, 对 Y 园长的发展产生了中的影响。由于 Y 园长前期在担任带班老师的时候表现突出, 幼儿园领导看到了 Y 园长的闪光点, 充分发掘 Y 园长的工作能力, 给 Y 园长提供了发挥自我优势的平台, 使得 Y 园长的胜任力逐渐得到提升。正是由于领导的欣赏, 并辅之以激励的方式, 对 Y 园长的整体发展起到了强有力的导向作用。

4.2.3. 同事支持

具备良好的同事关系, 能够使人保持轻松愉悦的状态, 有利于促进工作的顺利进行。Y 园长在访谈中说到: “由于我们园的教职工大多年龄相仿, 大家相处起来就像姐妹那样, 平时我下发任务她们会很积极给相应的反馈给我, 我平时有什么新的想法, 想要把新的想法和实践融合起来时, 她们都很支持我并且能够很大程度完成。大家也很包容我, 良好的人际关系都是相互的, 效果良好的管理模式不是生硬的命令式管理, 我在日常的管理工作中秉持着以德服人的理念, 希望大家能够开心工作, 开心成长, 在这样的工作环境中, 我们的同事氛围很融洽。”(访谈-Y-20201124)

从访谈中笔者了解到 Y 园长之所以能够在园长的工作岗位上用心奋斗, 离不开其同事的支持。正是因为同事们对于她的工作任务的强有力的支持, 才使她能够打消自己内心的顾虑和矛盾, 不断地在园长工作岗位上进步。

5. 提升幼儿园园长胜任力的建议

5.1. 树立“终身学习”理念

园长具有多重角色, 既是教师又是领导者, 应当组织自身进行终身学习以适应事物发展的趋势。一切事物都是变化的, 但是变化是永远不会变的, 这个规律对于发展园长的胜任力也是适用的, 只有树立终身学习的信仰, 才能拥有更好的胜任力。为此, 园长首先要明确学习目标和计划。其次, 要成为博学的教育者, 教师是学生学习生涯的引领人, 要主动追踪最新的教育理论和科学研究的前沿内容, 也要掌握新知识、新技术尤其是灵活地掌握通用的教育信息技术, 同时也要充分利用互联网进行学习, 与其他教师进行网络交流学习, 利用网络平台开展形式多样的教学活动等。

5.2. 以实践为导向

学习不是只是局限于书本理论的学习, 同时也是技能和经验的积累。学习的途径也不是单一地从书本或者学习平台汲取知识, 也可以从现实的教育实践学习, 可以向幼儿学习等。这就要求园长应具备在教育现象中提取知识的能力, 培养对现实教育现象进行分析、归纳、总结的能力, 即教育研究的能力。同时实践研究需要经验的积累, 实践不是公式间的理性推理的过程, 而是在实践中不断磨练的过程, 是不断提升内在素养的过程[9]。

5.3. 整合多方力量

园长在幼儿园的发展中起着核心地位的作用, 园长既是教育者, 也是园务工作的管理者和领导者。正是由于具备着多重角色和责任, 一名具有良好胜任力的园长不仅需要拥有扎实的学前教育的专业素养, 还需要具备其它的管理能力。由此, 这就不能依靠教育学科的一己之力, 仍需要借助其他学科的力量, 诸如管理学、经济学等等, 多学科、多维度地共同发展, 采用与高校合作的方式, 充分吸取高校的资源

和优势, 同时联合社会多方力量, 充分吸收社会资源, 整合各方资源, 最终实现园长的个人发展和高素质园长团队的共同发展[10]。

5.4. 创新园长培训的形式和内容

结合现有的园长胜任力的理论研究, 教育部门以及有关教育机构可以创新园长培训形式, 培养具有教育家素养的幼儿园园长。有目的、有层次地制定相应的培训内容, 将园长角色从传统的园务工作管理者转换成有能力、有担当的教育家型园长。利用园长胜任力理论, 采用与园长胜任力相匹配的培训方式, 例如可以开展一对一的导师制, 通过理论与实际相结合的培训方式, 最大程度地吸引园长主动参与到培训当中。除此以外, 有关部门也可以采取龙头园带动新园的方式, 龙头园是指优秀的园所, 构建“朋友式”命运共同体, 以优秀园所的领导者带领新园的管理者的途径, 实现园长胜任力的发展和幼儿园团队间的互利共赢[11]。

参考文献

- [1] 洪秀敏, 朱文婷. 聚焦园长行为胜任力的提升: 新加坡 *Principal Matters* 园长培训项目的探索与启示[J]. 外国中小学教育, 2018(12): 50-57.
- [2] 杜青玉. 武汉市公办幼儿园园长胜任力研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中师范大学, 2020.
- [3] 脱中菲. 小学数学教师信念结构及特征的个案研究[D]: [博士学位论文]. 长春: 东北师范大学, 2014: 30-31.
- [4] 邓雷. 基于专业标准的幼儿园园长培训研究[D]: [硕士学位论文]. 曲阜: 曲阜师范大学, 2016.
- [5] 邵颖艳. 幼儿教育团队管理综合执行力提升初探[J]. 人文天下, 2020(24): 163-165.
- [6] 吴雪. 幼儿园园长角色个案研究[D]: [硕士学位论文]. 临汾: 山西师范大学, 2019.
- [7] 于旭蓉, 田春艳. 终身学习视域下高校女教师学术创新能力发展研究[J]. 黑龙江教师发展学院学报, 2021, 40(3): 29-32.
- [8] 赵萱. 终身学习之泛在理论基础[J]. 成人教育, 2020, 40(5): 15-19.
- [9] 刁兰兰. 幼儿园男教师职业胜任力的个案研究[D]: [硕士学位论文]. 兰州: 西北师范大学, 2019.
- [10] 何世红. 幼儿园准园长的专业化培养[J]. 学前教育研究, 2019(8): 85-88.
- [11] 王重鸣, 陈民科. 管理胜任力特征分析: 结构方程模型检验[J]. 心理科学, 2002(5): 513-516+637.