

园长胜任力： 幼儿教师专业发展的助推器

●樊立群 周 燕

摘 要 文章基于洋葱胜任力模型理论探究幼儿园园长的胜任力结构要素，并进一步分析园长胜任力对幼儿教师专业发展的影响。园长的人格魅力引领幼儿教师的专业态度，园长的教育理念激发幼儿教师的专业情感，园长的反思总结提升幼儿教师的专业素养，园长的专业能力促进幼儿教师的专业成长，园长的知识经验推动幼儿教师的知识技能发展。

关键词 园长胜任力；幼儿教师专业发展；洋葱胜任力模型

作 者 樊立群，广州大学教育学院（广州 510006）

周燕，广州大学教育学院教授、博士（广州 510006）

幼儿教师专业发展担负着提升幼儿教育质量的重要使命。从教育学角度看，幼儿教师专业发展指幼儿教师通过个人努力和集体培养，其保教品质和育人素养逐渐成熟的过程，其实质是内化专业情感、形成专业态度、提升专业素养、实现专业成长的历程。^[1]制约幼儿教师专业发展的瓶颈包括教师主体、幼儿园、理论、政策和教育。以往研究着重从教师自主发展、幼儿园环境等方面考量，虽有提及园长的作用，但缺乏系统性和全面性。幼儿园实行园长负责制，园长在幼儿教师的管理和发展方面具有最高责任和权力，被公认为幼儿教师专业发展的关键人物。为此，本文基于洋葱模型理论分析园长胜任力对幼儿教师专业发展的影响。

一、园长胜任力模型

园长胜任力主要指园长应具备的基本能力和素养，且能区分优秀园长与一般园长的特质。现有园

长胜任力模型主要基于实证调查和理论构建。如，我国学者时康洁^[2]和雷妍^[3]通过实证调查分别提出园长胜任力的维度由管理能力、领导能力、组织能力、决策能力、服务他人、专业知识、人际沟通、个性魅力构成；何晶从理论上提炼园长胜任力包括专业能力和职业能力、爱心与耐心、成就感和进取心^[4]。可见，园长的胜任力主要从岗位行政性和工作情景性中建构，不仅仅局限于现有的岗位能力，还包括园长长期积累的经验。麦克利兰（McClelland）和斯宾塞（Spencer）在1994年提出：胜任力指在个人特质、自我概念、社会角色、知识技能上能明确将某一领域表现突出者与一般者区分出来的可测量的特征。^[5]麦克利兰把人的胜任力比喻成一座冰山，将胜任力特质分为内隐和外显部分。博亚特兹（Richard Boyatzis）在此基础上提出洋葱模型，认为胜任力特质呈现出由内到外层层包裹的

本文系2017年度全国教育科学规划课题“农村幼儿教师专业生活的田野研究”（编号BHA170124）的阶段性研究成果。

结构，洋葱的最里面包裹着稳定的特质和动机，接着是社会角色和自我概念，最外面的是知识和技能。他在更加强调胜任力核心特征的同时，指出洋葱模型的表层特征较易发展，可通过后天努力获得，里层是内在的本质特征，很难通过后天习得。这一理论模型非常符合园长的胜任力特质，园长的专业知识技能可通过后天努力习得，较易发展，而内在人格魅力是园长通过长期实践经验积累获得的本质特征，很难通过短时训练获得。结合洋葱胜任力模型理论，本文将园长的胜任力要素概括为知识经验、专业能力、反思总结、教育理念、人格魅力。基于洋葱模型的幼儿园园长胜任力模型同样强调核心特征，呈现出层层递进的结构特征（如图1）：洋葱最里层是园长内在的人格魅力，不容易改变；洋葱中间是园长的教育理念和反思总结；洋葱表面包括园长积累的专业能力和知识经验。



图1 园长胜任力模型

二、园长胜任力对幼儿教师专业发展的作用

在园长胜任力模型中，人格魅力处于核心位置，其他胜任力特征由人格魅力这一核心特征发展而来并深受其影响。人格魅力决定了园长在教育生涯中遵从的教育理念，从而引发园长专业成长中的反思总结；而教育理念和反思总结促进园长更新专业能力和知识经验；专业能力和知识经验再反作用于园长的人格魅力。园长胜任力对幼儿教师专业发展的影响与胜任力结构相同，由内及外，层层递进，全方位作用于幼儿教师专业发展。园长的人格魅力引领幼儿教师的专业态度，积极的专业态度是幼儿教师工作的内在动力，高超的人格魅力是优秀园长必备的核心素养；园长的教育理念激发幼儿教师的专业情感，使幼儿教师在工作中不忘初心，保持高昂的热情；园长的反思总结提升幼儿教师的专业素养；园长处理事物的专业能力为幼儿教师的专业

业成长服务；园长的知识经验推动幼儿教师知识技能的发展，帮助幼儿教师提升专业知识基础理论，包括主动更新专业知识、提升知识经验水平。

（一）园长的人格魅力引领幼儿教师专业态度

人格魅力即一个人在性格、气质、能力、道德品质等方面能吸引人的气质，充分体现在个体的内心世界和精神面貌上。园长的人格魅力由道德情操、情感立场、知识素养和敬业意识等组成。研究表明，优秀园长普遍具有强烈的进取心、坚韧不拔的毅力和乐观豁达的性格等个性特征。^[6]幼儿教师的专业态度由幼儿教师的专业理想、专业情操、专业性向和专业自我组成，体现在为幼儿教师专业奋斗不止的精神上。^[7]园长的进取心和毅力能带动整个幼儿园的发展，激发幼儿教师对学前教育事业的奋斗精神和牺牲精神；园长的责任心给予教师莫大的鼓励，使他们在工作中保持热情，形成专业情操；园长的一言一行潜移默化地影响幼儿教师，用知识素养和敬业意识帮助幼儿教师及时反思，不断提升专业素养，建立专业理想。总的来说，园长的人格魅力引领幼儿教师的专业态度，使他们建立专业理想，形成专业情操，建构专业自我。

（二）园长的教育理念激发幼儿教师专业情感

园长的教育理念主要体现在园长的儿童观和教师观上，即对儿童和教师的根本看法和态度的总和。园长的儿童观和教师观决定了儿童和教师在他心目中的角色地位，是园长决策的出发点。幼儿教师的专业情感从职业、对象、环境、情绪四方面考察：对幼儿教师职业的认同感与自尊感；对幼儿的接纳、尊重与爱；对幼儿园的信任和依恋；自身在工作中的情绪状态。^[8]教师观能激发幼儿教师的专业情感，使他们深刻理解作为幼儿教师的价值，增强职业认同感。儿童观决定了园长在决策时是否从儿童角度思考问题，并影响教师如何从幼儿的角度看待问题、感受世界。园长对幼儿教师无声的尊重能获得教师对园长的认可，从而使其对幼儿园产生归属感，进而在工作中保持愉悦的情绪。在教师专业成长中，园长尊重、重视与采纳教师的意见或建议，能合理调动教师的主动性和积极性。

（三）园长的反思总结提升幼儿教师专业素养

幼儿教师专业发展的核心是提升专业素养，包括专业态度、专业知识、专业能力，即教师表现在教育教学活动中、决定其教育教学效果、对幼儿身心发展有显著影响的心理品质。^[9]反思总结是对自身思想和行为进行审视的过程，能认清个体的能力，找到新的突破口，从而提升自我。园长的反思总结既能厘清自身在幼儿教师专业发展上的职责，又能带动幼儿园教职工对自身的整体反思，完善自我，形成良好的反思习惯。“经验+反思=成长”是美国心理学家波斯纳（Michael I. Posner）提出的教师发展公式。^[10]没有反思的知识经验是狭隘的，最终只能停留在表象，形成肤浅的知识。幼儿教师只有不断对已有知识和经验进行反思，提升为幼儿教育理念，并在教学实践中再思考和再提炼，才能凝结教育智慧，提升专业素养，成长为专家型、学者型教师。因此，园长带动幼儿教师反思的实质是提升其专业素养。

（四）园长的专业能力促进幼儿教师专业成长

园长的专业能力指其作为一园之长处理事物的具体能力，包括幼儿园的规划管理、领导能力、决策能力、人际交往能力和分析解决问题能力。在幼儿教师专业发展中，园长会遇到许多困难和问题，如不同阶段的教师专业成长需求各不相同。园长必须从全局出发，明确教师专业成长的复杂情况，找到问题的关键点，并采取恰当措施以促进幼儿教师整体发展。另外，园长的专业能力可以构建出良好的人文环境，为幼儿教师提供舒适的发展空间，使教师及时获得专业成长的自我效能感，形成幼儿教师专业成长的良性循环。

（五）园长的知识经验推动幼儿教师知识技能的发展

园长的知识经验指其通过学习获得的学前教育相关理论知识、管理知识和在人际交往等方面长期积累的经验。知识技能是教师能力的核心，园长精深的专业知识能帮助教师提升专业知识基础理论，丰富的经验能给予教师有效的指导和反馈，有助于幼儿教师实践知识的积累。园长精深的知识经验不

仅能激励幼儿教师对专业知识学习的热情，而且能快速找准定位，促进幼儿教师的专业发展。

三、结语

园长不仅是幼儿园管理与发展的最高责权人，而且是幼儿教师专业发展的“领头羊”。园长应从心灵、学识到情感全面塑造自己的人格形象，增强自身的胜任力，带动幼儿教师的专业发展，提升全体教职工的专业素养。在幼儿园的管理中，园长必须重视幼儿教师队伍的专业建设，以人为本，主动与教师进行沟通交流，充分调动教师工作的积极性与主动性。在教师教育过程中，园长应把自己置于与教师平等的地位，充分利用各种机会拉近与教师的心理距离，以柔性管理和以身作则为基本原则，以全员参与式的民主管理促进幼儿教师专业发展。园长的胜任力是整个幼儿园的巨大财富，良好的个性特征使他们更加充分地发挥领导才能，并通过多种途径促进幼儿教师的专业发展。

参考文献：

- [1]王佳媛,贾玉霞,王西明. 幼儿教师专业发展共同体理论及策略[J]. 成都师范学院学报,2009(6):114.
- [2]时康洁. 幼儿园园长胜任力结构和水平的研究[D]. 沈阳:沈阳师范大学,2016:1.
- [3]雷妍. 上海公办幼儿园园长胜任力模型研究[D]. 上海:华东师范大学,2014:1.
- [4]何晶. 幼儿园园长胜任力模型的理论研究[J]. 吉林省教育学院学报,2013(9):104.
- [5]Jorgen Sandberg. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach[J]. Academy of Management Journal,2000(43):25.
- [6]刘振民,叶平枝. 优秀园长的个性特征[J]. 学前教育研究,1999(5):37.
- [7]沈跃珊,张春荣. 幼师生幼儿教师专业态度的培养对策研究[J]. 黑龙江科技信息,2009(34):254.
- [8]袁源,周燕. 论幼儿教师专业情感的作用与培育途径[J]. 教育评论,2017(6):123.
- [9]李静,杨兵. 农村幼儿教师专业素养现状研究——以重庆市农村为例[J]. 教师教育学报,2012(6):254.
- [10][美]布鲁克菲尔德. 批判反思型教师 ABC[M]. 张伟,译. 北京:中国轻工业出版社,2002:52.