

■学前教育管理

幼儿园新任园长岗位任职资格培训改进对策研究

杨帆

(陕西学前师范学院, 陕西西安 710061)

摘要:当下幼儿园新任园长任职资格培训工作中存在新园长自身专业发展能力有限、培训组织管理机制不健全、培训制度不完善等问题。以西安市幼儿园园长岗位任职资格培训项目为例,从新任园长自身专业发展、培训组织管理、培训制度建设三方面提出一套适合西安市学前教育发展需要、满足幼儿教师专业发展需求、符合《幼儿园园长专业标准》要求的培训经验,最终实现培训的针对性与实效性的统一。

关键词: 新任园长;园长培训;对策

中图分类号: G615;G617

文献标识码: A

文章编号: 2095-770X(2016)10-0131-05

PDF 获取: <http://sxxqsfxxy.ijournal.cn/ch/index.aspx>

doi: 10.11995/j.issn.2095-770X.2016.10.029

On the Improvement of Job Training of New Kindergarten Leaders

YANG Fan

(Shaanxi Xueqian Normal University, Xi'an, Shaanxi 710061, China)

Abstract: In the present job training of new kindergarten leaders, there are some problems, such as the limited professional potential and unsound management mechanism of the training organizations. Taking the job training of new kindergarten leaders in Xi'an city as an example, the paper tries to propose a preferable training system in accordance with the specific situation of Xi'an. Suggestions are made from 3 aspects, including the self-development of kindergarten leaders, the management of the training organizations, and the establishment of training system. Hoping to realize the ultimate goal of the unification of realizing the target and reaching the effectiveness of the job training.

Key words: new kindergarten leader; job training of kindergarten leaders; countermeasures

自《幼儿园园长专业标准》(以下简称《标准》)出台以来,幼儿园园长专业化问题成为幼教领域讨论的热点。该标准对制订幼儿园园长任职资格、培训课程等提出了具体的要求。为全面推进《标准》的落实,认真审视新任幼儿园园长岗位任职资格培训存在的实际问题,我们对西安市2015年连续两期园长岗位任职资格培训进行调查,在现状分析的基础上,提出改进培训的对策建议。

一、研究设计

(一)研究对象

为全面了解园长参加培训的意愿及需求,获取较为可靠的数据,本研究依托陕西省中小学校长幼儿园园长培训中心平台,对2015年7月参训的西安市某区幼儿园新任园长任职资格培训班的102名园长和2015年12月参训的西安市幼儿园园长岗位任职资格培训班62名园长进行调查,共发放调查问卷

收稿日期: 2016-05-25; **修回日期:** 2016-06-13

基金项目: 陕西高校哲学社会科学研究基地——陕西学前教育发展研究中心一般项目(JD2015S03)

作者简介: 杨帆,女,江苏徐州人,陕西学前师范学院助理研究员,研究方向:教育管理。

164份,实际回收162份,其中有效问卷160份,问卷有效率97.5%。在接受调查的园长中,男女园长比例是1:16;在任职年限上,1—2年的占参训人数的59%;3—4年的占参训人数的23%;有近20%的在接受任职资格培训时是拟任园长。大专及以上学历园长占总数的35.7%;本科学历园长占总数的62.2%;硕士及以上学历仅占总数的4%;专业技术职称方面,具有幼儿园二级职称的园长占总数的8%;具有幼儿园一级园长的占31.6%;具有幼儿园高级园长的占12.2%;无职称的占47.9%。所学为学前教育专业的占72.4%,19.3%园长所学专业为非学前教育专业;8.2%的园长所学专业是非师范类。说明新任幼儿园园长的学历水平中等,近半数园长没有评定职称。

(二)研究方法 with 数据处理

本研究采用问卷调查法和访谈法进行调查。调查问卷为自编问卷,是基于《幼儿园园长专业标准》要求的五项基本理念、六项专业职业导向及《陕西省中小学幼儿园教师和校园长培训水平评估标准体系》根据项目分析编制而成。问卷内容包括幼儿园园长基本情况、培训评价、培训需求调查等内容。为了弥补问卷调查法的局限,研究者还访谈了10位参训园长。最终调查数据采用EXCEL2010和SPSS17.0软件进行统计分析。

二、研究结果与分析

目前,园长“任职资格培训”作为国家指令性的政策规定,已经成为新任或拟任园长必备的“持证上岗”培训项目。根据本次调查的西安市两期园长任职资格培训班培训满意度调查结果显示:满意度降次排序为项目管理团队服务态度与质量(83.9%)、主讲和指导教师水平(82.3%)、研修方式方法(72.6%)、培训课程体系建设(70.9%)。说明在项目执行的过程中,研修方式方法、培训课程体系建设等方面尚需进一步改善。

(一)新园长自身专业发展能力有限

1. 新园长处于角色冲突阶段

新任园长在任职初期,必然要面临从普通教师到管理者的角色冲突问题。“社会心理学认为角色学习是解决角色冲突的有效方法,即通过观念的培养、知识的学习、技能的训练等提高角色技能^[1]。”因此,以参加岗位任职资格培训形式进行的角色学习是帮助新任园长解决角色冲突、缓解职业困惑的有

效途径。但是,目前的任职资格培训在目标设置上,仍以满足园长们短期内“持证上岗”需求为主,忽视了这一阶段园长专业发展的核心任务,即最大限度的降低角色冲突,实现角色转换。

2. 新园长职业认同感较低

职业认同感是一个管理心理学概念,用来描述当工作环境发生变化或是自己从事的职业或研究领域受到威胁时,产生的不稳定、不安全感。在一项关于新任园长职业认同情况的调查中,80%的新任园长承认自己在成为园长后,面临了更多困难;64.7%的新任园长认为园长的实际工作与任职前的认识存在较大差异;42.4%的新任园长认为自己现在工作的幼儿园并不理想;63.5%的新任园长感受到了来自社会和家长的压力,认为工作难度日益增大。以上调查显示,新任园长整体的职业认同感偏低。

3. 新园长缺少教育管理经验

在调查担任园长方式问题上,48.9%是通过授权方式担任;28.5%通过竞聘方式产生;民主选举产生仅占6%;其他方式产生占16%。说明多数园长不是通过民主方式产生,75%的新园长在任园长职位以前没有担任过副园长、保教主任等领导职务,也没有教育管理学习的相关经历,这样的现状在一定程度上造成了新任园长职业困惑,一旦走上管理岗位,其管理能力往往力不从心。这也暴露出目前幼儿园园长的选拔和资格准入制度还存在一定的缺陷,尚需进一步完善。

(二)培训组织管理机制不健全

陕西省规定:“对所有新任和拟任校长(园长)进行不少于300学时的任职资格培训。幼儿园园长任职资格培训,主要内容涉及履行岗位职责必备的基础知识和基本技能,课程设置以“应知”、“应会”为重点,采用“学前教育科学模块、学前教育领导与管理科学模块、文化学模块”综合的培训模式。”^[2]目前,无论是民办还是公办幼儿园园长都对参加任职资格培训的热情颇高。但是,在培训师资、培训模式、课程设置等方面仍存在以下问题。

1. 培训师资队伍缺乏管理

师资队伍是培训的核心,建设一支合格的培训师资队伍是提高培训质量的重要保障。自2011年教育部公布“国培计划”首批培训专家库以来,一些“国培计划”、“省市”优秀专家成为培训市场中的稀缺资源,与此同时,培训师资队伍出现了以下问题。一方面,优秀专家为了完成不同层次项目的讲授任

务,疲于应对而无暇顾及不同层次的专业发展差异,造成培训内容的针对性不强;另一方面,没有邀请到优秀专家的培训机构为完成既定的培训计划,只能降低标准聘请一般的培训教师,在培训中临时更换培训教师的情况时有发生,培训效果势必受到影响。因此,如何有效统筹培训专家资源,进一步规范园长培训的师资队伍结构是培训管理部门亟待研究的问题。

2. 培训模式缺乏融合

目前,任职资格培训主要采用集中培训与研讨、返岗实践研修、汇报交流三类培训模式。在一项“根据需求程度选择培训形式”的问题中,调查结果按照降次依次排序为幼儿园现场观摩(3.35)、主题论坛与经验交流(3.28)、专家讲座课程进修学习(2.92)、返岗实践研修(3.09)。这说明,类似“幼儿园现场观摩”、“主题论坛与经验交流”、“返岗实践研修”一类的实践培训模式,以更为直观的方式把学习放到具体的、有意义的现实情境中,使新任园长形成较为积极的职业形象认知,成为更受参训园长们欢迎的培训形式。但是,任何培训模式都不能称之为最好的培训模式,每一种培训模式都既有优势,又有其局限性,上述各种模式之间并没有形成相互支撑。

3. 培训课程设置缺少标准

目前,各级各类培训机构对园长岗位任职资格培训的课程主要是参照《全国幼儿园园长任职资格、职责和岗位要求(试行)》、《幼儿园园长专业标准》以及《陕西省关于改进和加强中小学校长幼儿园园长》中有关任职培训提出的专业要求设置的。

表1 西安市某期园长岗位任职资格培训课程安排

上午	下午
幼儿园家园工作的策略与技巧	幼儿园区域的创设与指导
观察、理解、支持儿童的学习	幼儿园园长课程领导
幼儿园保育工作管理	书法文化漫谈
幼儿园园长压力管理	《幼儿园园长专业标准》解读
儿童文学与绘本阅读	教师成长的路径
幼儿社会性发展	分组研讨交流
树立积极安全观,提高安全管理能力	幼儿园教科研工作指导
幼儿园教师职业道德	幼儿园环境打造
幼儿园教师情绪调节	幼儿园一日活动设计与指导
领导管理沟通技巧	优秀教师成长的五个要素

表1 是西安市某期园长岗位任职资格培训班集

中培训与研讨的课程安排情况。从培训内容涉及的领域看,主要包括教育领域、管理领域、领导领域课程共19个专题。由于缺少权威性的培训课程标准,园长岗位任职资格培训的课程设置随意性较大,缺乏系统整合。

(三)培训制度不完善

1. 园长资格制度不完善

完整的园长资格制度应该包括园长资格考试制度、园长资格证书制度和持证上岗制度,其中最核心的是园长资格证书制度,是园长专业化的基本特征,也是园长专业化的必要条件。但是,目前上级教育行政部门还没有就园长资格证书制度提出明确要求,园长不是都在考取了园长资格证后才能上岗,特别是在一些民办幼儿园,园长“无证上岗”或者明知需要考证而不去参加培训考试的现象依然存在。

2. 培训研究制度滞后

深入的研究成果能够为园长培训活动提供指导和支持。随着《标准》的贯彻与落实,大批“国培计划”、“省培计划”先后实施。但是,与园长培训的实际需求相比,培训研究、培训课程的资源开发明显不足。笔者以“园长任职培训”为主题,检索了中国期刊全文数据库、CNKI学位论文库,发现有关园长培训的研究论文不足20篇。尽管中小学校长培训研究可以为园长培训研究提供借鉴,但是,在素质教育与应试教育矛盾没有很好解决之前,中小学校长培训研究本身更是一项复杂的系统工程,可供园长培训借鉴的研究成果比较有限。

3. 实践实训基地缺少遴选办法

陕西省要求“园长培训课程中实践性课程原则上不少于50%,文化拓展课程不少于20%^[2]。”这说明实践性课程已经成为培训的主要内容。那么,实践实训基地的遴选工作必然对最终的培训效果起到至关重要的作用。参加岗位任职资格培训的园长多数是新任或拟任园长,主要缺少的是实践管理经验,所选的实践实训基地要以能够提供交流、情景模拟、角色扮演、学校管理现场诊断的优秀幼儿园为基本条件,使园长们能够在类似的实际工作环境中得到启发。目前,陕西省只出台了《中小学教师国家级、省级培训实训基地管理办法(试行)》,还没有对中小幼儿园校园长培训的实践实训基地出台相关的遴选或管理办法,也没有明确已经授予实践实训基地的权利与义务。在这种情况下,多数培训机构都是根据培训课程设置情况自行确定的,存在主观性、随

意性较大等问题。

三、建议与策略

基于新任园长任职资格培训的问题,对调查结果从新任园长专业发展、培训组织管理、培训制度建设三个方面进行思考,以此梳理出改进培训效果的措施。

(一)新任园长专业发展方面

1. 实现角色转换

“角色转换是指个体因社会任务和职业生涯的变迁,从一个角色进入另一个角色的过程。^[1]”《标准》对园长的60项专业要求主要是针对园长的不同职业角色提出的。虽然学前教育与中小学教育存在很多不同,但幼儿园园长与中小学校长一样应该集教育者、领导者和管理者三种角色于一身。新任园长必须明确这三重基本的角色定位,在掌握园长职业的地位、性质及其职能基础上,完成角色转换。如果将所选样本的培训课程内容划分为三个学习领域,即领导力课程、管理课程、教育课程,对应非常、比较、基本、不四个层次,以4、3、2、1进行计分。根据重要性程度,降序排列为“领导课程”(3.68)、“管理课程”(3.29)、“教育课程”(3.13)。根据平均分,三类课程的得分都在3分以上,说明园长们认识到角色转换的重要性。

2. 明确专业自我

借鉴美国学者凯尔克特曼(Kelchtermans)1994年提出的包括自我意象、自我尊重、工作动机、工作满意度、任务知觉、未来前景等六个方面在内的教师专业自我概念^[3],以明确幼儿园园长的专业自我,实现角色转换。园长专业自我包括:自我意象——对“作为一个园长我是谁”的认识,即园长对自我在领导过程中形象的认识;自我尊重——园长对自我在工作中的专业行为被接纳和自我价值被认可;工作动机——园长进行职业选择并长期坚守岗位的动力;工作满意度——园长对自身工作境况的满意度;任务知觉——园长对自身工作内容的理解;未来前景——园长对幼儿职业生涯工作境况和未来发展的期望。诚然,新任园长不可能仅仅通过短时间内的任职资格培训,完成上述的专业自我过程,但是,这提示我们,在帮助园长学习专业标准中模式化、程序化的专业要求的同时,更应关注新任幼儿园园长的心理成长以及专业精神的发展,这对于新任园长明确专业自我,实现职业认同具有重要意义。

3. 学习教育管理课程

对于很多幼儿园园长来说,能够从普通教师中脱颖而出,成为管理者和领导者证明了园长在担任教师时已经具备一定的专业能力。但是,新任园长在教师阶段积累的专业能力仅适用于“教学领域”,而担任园长后急需的“管理知识”和“领导知识”却知之甚少。只有具备了一定的专业基础和强烈的知识重构意识,才能实现从“教学专业”向“管理专业”、“领导专业”的转换。针对这一现状,在幼儿园教师培训中开设一个无门槛的任职资格培训,让一部分有志于从事幼儿园管理的教师提前学习部分教育管理课程,不是为拟任园长提供“上岗证”,而是让他们明白园长的岗位职责,帮助他们在“教育者”与“管理者”和“领导者”身份上做出适合自己的职业选择。

(二)培训组织管理方面

1. 组建复合型师资队伍

通过专兼结合的方式来组建复合型园长培训的师资队伍。其中,专职师资主要负责培训的组织、管理工作;兼职师资主要负责课程讲授。目前,培训师资主要包括以下四类:一是地方高校或教科所中对教育理论和学校管理问题有深入研究的专家;二是熟悉国家教育政策及发展战略以及地方教育发展现状的教育行政官员;三是具备先进办学理念和丰富管理经验的优秀幼儿园园长。最后,在培训市场上还活跃着一批已经从专业技术岗位上退休,但仍然有能力从事培训服务的专家教授,他们以个人身份进入培训市场,作为培训师资的有益补充,为培训事业做出了巨大的贡献。这样的师资队伍既可以有效地解决不同类别课程的讲授任务,又可以有计划地对培训专家需求进行合理的安排和有效调控。

2. 多元融合培训模式

目前,园长培训已经形成的几种相对固定的培训模式都有其优势,也各有其局限性。其中,安排专题讲座课程,可以使培训机构根据参训学员的共性需求确定培训内容,是师范院校、教师进修学校等培训机构开展全员培训时经常采用的一种培训形式;现场观摩则是以优质幼儿园为基地,为参训园长提供生动的管理实践教学;主题论坛与经验交流可以就幼儿教育与管理方面的热点与难点问题分组讨论;工作坊是一种专业引领和专业分享平台,一般是以一名某个领域富有经验的教育专家为核心,引导参训园长共同探讨某个话题,这种开放式的学习交流形式,立体化地实现了对新任园长的专业发

展路径引导;在影子培训中,把参培园长放到真实的幼儿园管理场域中,通过细心观察专家园长的日常领导和管理行为,使新任园长在较短时间内获得大量的办园思想、理念、制度、方法等方面的间接经验。因此,采用以专题讲座为主,以现场观摩、主题论坛与经验交流、工作坊、影子培训等实践模式融合为辅助的方式开展培训,更能够取长补短,实现培训的针对为辅助性和实效性。

3. 制定培训课程指导方案

任职资格培训的培训对象是幼儿园新任园长或拟任园长,培训目标是帮助园长树立正确、科学的办园思想,培养履行职责必备的政治素质、品德修养、知识结构和管理能力。近年来,随着民办幼儿园急剧增长,园长岗位任职资格培训需求逐渐加大。尽快制定幼儿园园长岗位任职资格培训的课程指导方案以及课程标准,是摆在教育主管部门及各培训机构面前的一项亟待解决的任务。力图通过规范化的、系统化的课程指导方案和课程标准,使参训园长达到:形成正确的幼儿园管理工作的理解与认识;具备相应的幼儿园管理专业知识,掌握基本的幼儿园管理方法;具备幼儿园管理工作的基本能力,具有相应的管理策略;具备反思教育与管理实践能力,认真总结办园思想和管理经验,有效促进幼儿园的发展。

(三)培训制度建设方面

1. 出台规范性培训制度

《标准》的实施意见部分指出:“幼儿园园长培训机构要根据园长专业发展阶段的不同需求,完善培训方案,科学设置培训课程,改革培训模式和方法^[4]”。目前,结合西安市园长岗位任职资格培训的实际现状,应从培训课时、培训师资、考核评价等方面明确有关园长任职资格培训的规范性要求,初步构建起省、市、县三级三类培训体系,实现遴选与培养、管理与使用一体化的园长管理体制和运行机制,规范园长职业资格考试制度,形成新任园长资格培训的规范市场。

2. 建立培训研究制度

省、市、县三级培训机构要做好训前的培训需求分析和训后培训效果跟踪调查工作,与参训园长共同确定培训方案,在当下的培训格局中,应尽快成立

中小学校长(园长)培训研究机构,以中小学校长专业标准和幼儿园园长专业标准为基础,就中小学校长和幼儿园园长各阶段的专业发展问题展开研究,满足不同层次、类别、岗位园长的培训需求,实现以研促训,研训一体化。

3. 建立实训实践基地库

尽快建立由教育主管部门和培训机构共同遴选实训实践基地库。其中,“教育主管部门负责遴选出一批优秀的企事业文化单位作为文化拓展培训实训基地;培训机构负责遴选出一批优秀中小学校和幼儿园作为实训实践基地^[5]。”基地遴选时要注意根据培训对象的不同层次,有针对性的选择实训基地。首先,所选企事业单位必须特色鲜明,在管理模式方面具有引领示范作用。其次,所选学校在文化建设、团队建设、教育教学等方面的精细化管理有一定的经验,具有展示、借鉴和示范性。再次,所选园长自身参与过中小学、幼儿园园长返岗实践研修或影子培训等实践培训活动,具备较强的实践指导能力和研究能力,熟悉实践培训流程。最后,教育管理部门对所选实训基地实行动态管理,根据基地开展实训的情况,进行绩效考核,给予表彰或批评。

[参考文献]

- [1] 刘洁,李爱华.促进新任校长的角色转换——对校长任职资格培训目标的再思考[J].中小学教师培训,2012(8):31.
- [2] 陕西省教育厅,陕西省财政厅.关于改进和加强中小学校长、幼儿园园长培训工作的意见[EB/OL].<http://www.snedu.gov.cn/news/jiaoyutingwenjian/201309/10/6974.html>.
- [3] 教育部师范教育司.教师专业化的理论与实践[M].北京:人民教育出版社,2003:66—67.
- [4] 教育部.幼儿园园长专业标准[EB/OL].http://www.moe.gov.cn/s78/A10/moe_601/201502/t20150214_185895.html.
- [5] 李木.指向效能提升的幼儿园园长任职资格培训[J].大连教育学院学报,2014(12).

[责任编辑 张雁影]