

[DOI]10.16164/j.cnki.22-1062/c.2016.03.033

从“知识人”到“能力人”

——基于《园长专业标准》的培训需求分析及其培训建议

王 澍,柳海民

(教育部幼儿园园长培训中心,东北师范大学大学教育学部,吉林 长春 130024)

[摘要] 笔者基于《幼儿园园长专业标准》,通过问卷和访谈调查了幼儿园园长培训内容和培训方式的需求。园长培训需求存在着“知识人”与“能力人”的冲突,园长们希望培训是可操作的能力取向,他们的培训心态是“看看别人是怎么做的”。根据调查结果,提出培训建议:第一,根据园长的培训需求提供培训课程,拓展园长视野;第二,理性看待园长的培训心态,帮助园长厘清培训的意义与价值;第三,强化个别指导与同伴学习,实现园长能力的提升。

[关键词] 园长专业标准;培训需求;培训建议

[中图分类号] G61

[文献标志码] A

[文章编号] 1001-6201(2016)03-0199-05

学习化社会里,园长作为幼儿园教育的领导者和管理者,要通过职后的相关培训完善自己的知识结构、提升自己的能力水平,以应对来自变化世界的挑战。2015年1月教育部教师司颁布了《幼儿园园长专业标准》,笔者进行了基于《幼儿园园长专业标准》的培训需求调查,通过分析调查结果提出培训建议。

一、调查对象与调查方法

笔者对来教育部幼儿园园长培训中心参加培训的各级各类的幼儿园园长进行了问卷调查,共计140人,共发放问卷140份,回收有效问卷124份,问卷有效率88.6%。其中全国骨干幼儿园园长培训班64人,参加各省级国培计划的园长45人,其他各类参训园长15人,其中男园长只有4人。笔者亦对来教育部幼儿园园长培训中心参加培训的10位园长进行访谈调查。其中,教育行政部门办园园长8人,其余类型园长2人;8人来自城市幼儿园,2人来自农村幼儿园。

笔者采取问卷调查的方法,并选择了10位园长在参训期间和训后进行了跟踪访谈调查。在

问卷调查部分,笔者基于《幼儿园园长专业标准》6大模块设计园长培训需求量表,共计34个项目,运用SPSS统计软件得出了每个项目的得分,得分越高,代表需求程度越强。访谈调查的主要问题是:你认为什么样的培训内容契合你的发展需要?你喜欢什么样的培训方式?你认为经历过的培训中存在的问题是什么?通过对园长们回答内容的分析获得了园长在培训内容和培训方式方面的需求信息。

二、调查结果与初步分析

从整体上看,园长们在6大模块基本得分如下(见表1)。

表1 各模块平均需求度

| 模块 | 平均数 | 标准差 |
|---------|---------|----------|
| 规划幼儿园发展 | 4.630 0 | 0.107 86 |
| 营造育人文化 | 4.475 0 | 0.345 00 |
| 领导保育教育 | 4.502 9 | 0.052 99 |
| 引领教师发展 | 4.367 5 | 0.149 52 |
| 优化内部管理 | 4.670 0 | 0.077 01 |
| 调试外部环境 | 4.613 3 | 0.069 36 |

[收稿日期] 2015-09-17

[基金项目] 教育部人文社会科学研究规划基金项目(14YJA880070)。

[作者简介] 王澍(1978—),女,吉林长春人,东北师范大学教育学部副教授,博士生导师,教育部幼儿园园长培训中心资源建设部主任;柳海民(1953—),男,吉林永吉人,东北师范大学教育学部教授,博士生导师。

得分从高到低的排序是规划优化内部管理、规划幼儿园发展、调试外部环境、领导保育教育、营造育人文化、引领教师发展,而且,整体得分呈现偏态分布;因此,园长对这6大模块的需求都比较高。《幼儿园园长专业标准》把园长视为幼儿园的领导者和管理者,分别从价值领导、保教领导和组织领导提出了对幼儿园园长的要求;因此,笔者从这三个方面进行具体分析。

(一)价值领导的培训需求及分析

《幼儿园园长专业标准》中的规划幼儿园发展和营造育人文化体现了园长的价值领导责任,其平均需求度见表2。

表2 价值领导平均需求度

| | 平均数 | 标准差 |
|---------------|------|-------|
| 深入了解国家学前教育政策 | 4.46 | 0.064 |
| 凝练办园思想与制定发展规划 | 4.83 | 0.039 |
| 了解国内外学前教育发展趋势 | 4.60 | 0.059 |
| 幼儿园文化建设的知识与方法 | 4.82 | 0.040 |
| 通识性文史哲等知识与理念 | 4.13 | 0.062 |

可以看出,园长们需求较高的项目是幼儿园办园思想的凝练与规划发展以及幼儿园文化建设的策略与方法。这或许与地方和国家对幼儿园发展提出的要求密切相关。而且,笔者调查的园长大多数为全国骨干幼儿园园长高级研修班的学员以及各省国培示范性项目的园长,他们对高层次发展有更为强烈的需求。访谈中有园长表达,“虽然每年政府要求我们制定发展规划,但实际上只是停留在纸上”;“我幼儿园的办园思想已经很陈旧了,很想重新提炼一下,但是不知道怎么办”。而优质幼儿园的园长对园所特色建设有较高需求,“幼儿园文化内涵与品牌特色建设,我很感兴趣”。在幼儿园文化建设方面,园长们也有较高的需求,有园长说,“幼儿园发展到一定程度,必须要走文化立园之路,但怎么弄,也不是太清楚,我们现在主要还是以制度约束教职员工,希望了解一点文化建设的知识”。访谈调查亦显示,来自农村的幼儿园园长对规划发展和文化建设则较为陌生,有园长说,“知道了《专业标准》,才知道还要制定幼儿园发展规划,从来没有制定过。”

(二)保教领导方面的培训需求及分析

《幼儿园园长专业标准》中领导保育教育和引领教师发展两大模块属于保教领导,凸显了幼儿园教育的特殊性,其平均需求度见表3。

表3 保教领导平均需求度

| | 平均数 | 标准差 |
|---------------|------|-------|
| 儿童心理学基本理论 | 4.31 | 0.066 |
| 学前教育的前沿理论 | 4.31 | 0.060 |
| 幼儿游戏活动的组织与实施 | 4.58 | 0.057 |
| 园本教研的方法 | 4.55 | 0.054 |
| 对《指南》的深入了解 | 4.53 | 0.057 |
| 幼儿园课程领导力 | 4.68 | 0.048 |
| 幼儿园环境创设的知识与方法 | 4.56 | 0.064 |
| 幼儿教师权利义务 | 3.96 | 0.074 |
| 幼儿教师专业标准 | 4.33 | 0.060 |
| 教师发展途径激励与评价 | 4.62 | 0.056 |
| 幼儿园教师师德师风建设 | 4.56 | 0.061 |

在保教领导方面,园长们对理论的需求并不强烈,对能够凸显幼儿园教育特色的内容有着较高的培训需求,对游戏活动的组织与实施和幼儿园课程建设领导力两项的需求度得分最高。访谈结果也印证了问卷结果。例如,在访谈中有园长提到,“幼儿园教育以游戏为主,但我们幼儿园游戏活动还有很大的发展空间,还是希望在游戏方面能够提高一些”;还有园长提到,“我们幼儿园的课程特别散,没有结构化,希望通过培训看看怎么提炼一下我们幼儿园的课程特色”。这说明园长对凸显幼儿园教育特征的知识 and 能力有着较高的需求度。

在引领教师发展方面,园长们对教师发展的途径、激励与评价和师德师风建设的需求最为强烈。在访谈中也有许多园长表达出对教师队伍建设的强烈关注,例如有园长讲,“我刚调到这所幼儿园,我希望通过开展幼儿阅读活动来带一带我的教师队伍建设,看看怎么通过这个提高教师队伍质量”;也有园长提到,“我有一次走班的时候看到我幼儿园的老师在吼孩子,我非常难过,就跟这个老师谈谈,发现幼儿园教师工作太辛苦了,他们太需要宣泄负面情绪了,希望这次培训能够帮我解决一下这方面的问题”。园长们这种需求回应了当前幼儿园教育的现实情况。我国学前教育发展起步较晚,全国许多地区的幼儿园都是借助两轮“学前教育三年计划”建立起来的,师资力量参差不齐,教师编制短缺,教师的流动性较强,相应地园长们对这些内容的需求度就会较高。

(三)组织领导方面的培训需求及分析

《幼儿园园长专业标准》中的优化内部管理和调试外部环境体现了园长的组织领导,平均需求度见表4。

表4 组织领导平均需求度

| | 平均数 | 标准差 |
|--------------|------|-------|
| 依法办园 | 4.63 | 0.051 |
| 幼儿园领导者的人格魅力 | 4.85 | 0.034 |
| 幼儿园安全应急机制建设 | 4.80 | 0.040 |
| 幼儿园法律纠纷与公共关系 | 4.41 | 0.060 |
| 幼儿园财物管理、安全管理 | 4.66 | 0.047 |
| 幼小衔接 | 4.49 | 0.058 |
| 幼儿园与社区合作 | 4.62 | 0.052 |
| 家园合作 | 4.73 | 0.051 |

在组织领导方面,园长们对个人的人格魅力提升与幼儿园安全管理应急机制建设的需求最为强烈,分别达到4.85分和4.80分。访谈时有园长说,“我觉得个人领导风格很重要,作为园长,必须有领导艺术”;还有园长说,“我特别想知道一些依法办园的知识,尤其是与幼儿园安全管理有关的,周围有一些园长在这方面吃了不少亏,到底国家法律和政策是怎么规定的”。在调试外部环境方面,家园合作的得分最高,园长们希望能够通过培训提升自己的管理水平。访谈中也有园长谈到“想借鉴一下其他幼儿园如何做家园合作,现在的家长教育理念很差”。除此之外,园长们也表达了对幼小衔接方面的需求,他们谈到“希望了解一下幼小衔接,现在都不让‘小学化’,但小学老师有要求啊,如果幼儿园不满足,孩子到了大班就走了”。

(四)培训方式的需求及分析

笔者还对培训方式进行调查,各种培训方式需求度平均得分见表5。

表5 培训方式平均需求度

| | 平均数 | 标准差 |
|-------------|------|-------|
| 专家讲座 | 4.57 | 0.062 |
| 影子学习 | 4.62 | 0.054 |
| 专家指导下的幼儿园改进 | 4.64 | 0.060 |
| 同伴学习 | 4.25 | 0.077 |
| 个别指导 | 4.52 | 0.054 |

可以看出,园长们最喜欢还是专家指导下的改进与影子学习。在访谈中园长表示,“相比专家讲座,我更喜欢看幼儿园”。“我就会看到别人的经验,想到,啊,我也是这么做的,别人比我好的,我就会结合我们园的实际情况,怎么做能更好。”在访谈中,笔者发现,园长们把同伴学习看成是培训过程中非正式的学习方式,他们更多地把同伴学习当成是培训中私下的、基于友谊的学习方式,有园长说,“每次培训都能认识好多新朋友,他们能教我很多办法,这是培训的最大期望和收获。”

三、深度分析:“知识人”与“能力人”的冲突

通过访谈,笔者发现,这些园长们认为他们参加过的大多数培训的知识取向都非常明确,而他们自己更需要能力取向的培训,培训需求方面存在着“知识人”与“能力人”的冲突。《幼儿园园长专业标准》中专业知识与方法的培训最为容易,但知识与方法能够转化为幼儿园园长办园的理念与能力则是更为重要的问题,“学知识的目的不是为了知识本身,而是以知识解决问题。”^{[1]10}在园长们看来,“知识人”的培训取向可以概括为培训过程中以知识为本位,侧重向园长传递知识与信息,而他们对于能力取向有着自己的理解;“能力人”的培训取向则是通过深入不同类型幼儿园实际拓展实践视野,进行观察、比较、模仿、创新的学习。也正是由于二者之间的落差使得园长们的培训需求具有如下的特征:

(一)可操作能力取向:“我想知道怎么做”

园长们对于培训过程中各种知识与理念的学习存在着共同的要求,即操作性。园长们表示,各级各类专家的各种讲座都能开阔视野,但最希望获得的不仅“是什么和为什么”,更有“怎么做”,而且关于“怎么做”的内容应该具有明确的可操作的步骤。这种需求类似于病人要求医生开药方,园长把参加培训当成是给自己的幼儿园发展问题开药方。这种比拟实际上并不恰当,医生在给病人开药方,病人吃了药,病好了,这其中的原因是药物帮助患者恢复了自身的免疫力从而获得健康,而不是吃了药就好了,只不过普通人总感觉是药物治好了病。对园长和培训者来说,也是一样的,就算把培训过程中别人的建议当作药方,也需要通过自己的内化转换成适合自己幼儿园的发展措施才能真正起作用,然而相当一部分园长认识不到这一层。从园长的表达中,还可以看出,园长更愿意获得程序性知识,例如有园长讲,“我知道什么好的师风师德,我也知道现在师风师德方面存在的问题,但是我不知道怎么做,我想知道具体的可操作性的做法。”可见,相比陈述性知识,他们对程序性的知识有更高的需求。

(二)三种培训心态:“看看别人是怎么做的”

结合访谈,笔者发现,园长们的培训心态大体上可以分为三种不同的类型。

第一,拿来主义,移植模仿。这些园长最喜欢观摩优秀园所,看到好的制度、环境创设的设

计就拍照存贮下来,然后回到自己的幼儿园进行复制,实现幼儿园制度建设至少是文本上的健全,在环境创设上的复制则直接地解决了自身环境创设面临的困境。这些园长在访谈中的说法是,“虽然专家讲座也很开阔视野,但是还希望能够看到拿来就能用的东西,因此,喜欢观摩与我幼儿园水平差不多的幼儿园,太好的幼儿园学不来。”还有园长表示,“对我幼儿园来说,用现成的,稍作修改最好了,因为我幼儿园老师的能力和水平有限,我把这些资料带回去,他们一改造,稍作修改就行了”,拿来主义型的学习心态由此可见。

第二,模仿改造,服务自己。这类园长与上面所述的园长相似,但他们的选择并不是完全地复制其他园所,而是进行模仿,这些园长意识到优秀园所的经验必须与自己幼儿园的实际情况相对接,因此他们往往把优秀园所的经验进行详细的记录,然后结合自身幼儿园实际,设计恰当的制度方式,“这个制度很好,我回去以后跟我们的老师讲一下,稍作调整,就可以被我们所用”。“他们的民族文化做得好好啊,我们也是少数民族地区,回去看看怎么凸显我们的民族特色”。访谈中,经常听到这样的话,这类园长已经具备了立足本园的意识。

第三,清晰思路,本土创生。这类园长具备清晰的本土意识,往往是优秀园长持有的培训心态。这种类型的园长不盲目也不盲从于任何优秀幼儿园的实践,而是基于学习与借鉴的心态,结合自己的幼儿园实际办出具有自身特色的幼儿园,他们不仅往往关注那些优秀园所有哪些特色,更加关注特色是如何形成的。在看到其他园所的经验有自己的想法,有自己的判断。例如某幼儿园园长评价某个幼儿园的环境创设时候这样讲,“这个虽然比较新颖,但真正成为幼儿园课程的一部分还有一定距离,不是说你变了、新了,你的课程就变革了。”可以说,这种基于本土的创生型的学习心态是最理想和恰当的。

园长培训三种类型的心态是正常的,没有层次高低之分。首先,拿来主义的移植也是一种重要的学习方式。例如,在硬件设备上。有许多玩教具是由市场提供的,参加培训开阔了园长们的视野,值得移植的设备至少是被其他园长们实践过被证明是恰当的,因此这种移植恰恰可以解决幼儿园面临的相关问题。其次,模仿学习是人类学习的重要方式。模仿心理的产生至少有两个原因:第一,自己的幼儿园也面临大致相当的问题,

通过模仿可以解决;第二,与之相对照发现了自身幼儿园的弱势,通过模仿能够提升自己的办园质量。最后,通过培训清晰自己的办园思路,实现本土创生当然是最为理想和恰当的样态,但显然只有优秀园长能够达到,但同时也应该看到,优秀园长也会有移植和模仿的学习心态。笔者认为,只要园长本着解决幼儿园发展问题、提高幼儿园办园质量,那么培训心态就不是错误的;因此,培训者在课程设计中要理解和尊重园长们的这些培训心态。

四、培训建议:以“能力人”为培训的价值取向

笔者认为,必须对园长的培训心态做出恰当的回,以“能力人”作为培训工作的价值取向。根据上述调查结果和分析,笔者提出如下的培训建议。

(一)根据园长的培训需求提供课程,拓展园长视野

幼儿园园长们的培训需求需要培训实施机构进行客观的评价,而不是简单地实现按需培训,在一定程度上,高端的培训机构还需要引领园长的培训需求;因此,恰当的做法是通过训前调研,了解园长的培训需求,有针对性地设计培训课程,既满足园长的培训需求,又通过培训引领园长的发展需求。鉴于我国幼儿园教育实践的基本情况以及笔者的调查结果,笔者认为幼儿园园长的培训课程需要在如下方面有所着重。

第一,强化规划幼儿园发展的意识与办园思想的引领。国家为学校教育提供了明确的课程标准,但对幼儿园只有《幼儿园教育指导纲要》等重要文件,相比学校教育的整齐划一性,幼儿教育弹性更大,就更需要园长对幼儿园的整体发展有明确的规划意识和正确的办园方向。

第二,凸显具有显著幼儿园教育特征的培训内容。幼儿教育与学校教育不同;因此,能够表明幼儿教育特殊性的内容应该得到强化。例如幼儿园安全问题,幼儿在法律上属于无民事行为能力人,因此要求幼儿园尽到教育、管理和保护的职责,与之有关的内容当纳入到培训内容中。当然,环境创设、游戏理论与实践等属于幼儿教育专有内容的知识也需要相应纳入。

第三,回应幼儿园发展中普遍存在的现实问题。幼儿园发展中普遍存在的问题直接影响幼儿教育质量,因此培训内容应当首先回应这些问题,有则改之、无则加勉。例如幼儿园教育小学化、安全管理等都需要在培训中根据园长们的

需求情况加以回应。

(二) 引领园长的培训需求, 帮助园长厘清培训的意义与价值

培训需求与需求的满足永远存在着落差, 培训不仅要满足园长的培训需求, 更要引导园长认识到培训的真正意义与价值。培训并不能解决园长在办园过程中的所有问题, 主要原因有二: 第一培训者并不是园长, 无法解决园长面临的问题; 第二, 即使培训者是园长, 也可能由于不在场而无法提供有效的建议。因此, 培训只能是帮助园长清晰办园思路, 明确幼儿园发展面临的问题, 而最终的问题解决只能是依靠自身。因此, 需要引领园长们认识到, 培训者是帮助者和启发者的角色, 培训可以帮助清晰思路, 可以启发思维, 最终的问题是需要基于本土依靠本土力量才能找到解决问题的方法。每个参训的园长头脑中都有关于幼儿园发展的思路, 只是还处在不清晰的模糊状态, 通过培训过程中的专家引领、实践教学、头脑风暴等活动, 就会把潜藏在头脑中的思路给清晰化。因此, 培训过程中的知识扮演着帮助园长清晰思维的角色, 而不是提供解决问题的药方。

(三) 强化个别指导与同伴学习, 实现园长能力提升

尽管园长们的“开药方”式的培训心态并不

合理, 其三种类型的培训心态亦非完全恰当, 但培训机构要理性看待园长们的培训心态, 不能指责, 应做出有效回应。恰当的反应方式就是通过个别指导与同伴学习帮助园长改变不良的培训心态, 在一定程度上帮助他们获得想要的“药方”。培训者扮演的是苏格拉底的角色, 即帮助园长清晰思路, 每一位园长面临的问题都不同, 而最终能够解决问题是需要园长自身思路的清晰。笔者在指导园长的时候发现, 园长们由于自身学习经历的限制, 往往缺乏一个清晰的思维, 而个别指导能够让他们清晰自己的思维, 不断明晰办园思路和办园思想。此外, 存在于同伴之间的资源是培训过程中最为重要的、最为有效的学习的资源, 虽然教育实践千差万别, 但同属于幼儿园教育, 同在国家教育政策约束与中华民族文化背景下, 总有一些值得借鉴的资源值得学习, 在一定程度上可以获得解决自己幼儿园问题的有价值的“药方”。

变革时代, 只有展开有针对性的培训, 才能有效提升园长的综合素养。

[参考文献]

- [1] 冯建军. 公民教育课程及其设计[J]. 东北师大学报: 哲学社会科学版, 2015(1).

From “Knowledge Person” to “Ability Person”

——Training Needs Analysis and Suggestions According to *Kindergarten Principals' Professional Standards*

WANG Shu, LIU Hai-min

(National Training Center for Kindergarten Principal, Faculty of Education, Northeast Normal University, Changchun 130024, China)

Abstract: The paper investigated the kindergarten principals' needs of training contents and ways through the questionnaire and interview according to “*Kindergarten Principals' Professional Standards*”. There exists the conflict between “Knowledge Person” to “Ability Person” on training process. What kindergarten principals desire is the orientation of practice abilities, so their training mentality is to understand what other kindergarten principals did. According to the survey results, the following is the suggestions. The first is to supply the training curriculum due to their needs and expand their horizons. The second is to view their training mentality and to help them clarify the meaning of training. The third is to emphasize the individual guidance and peer learning and promote their abilities.

Key words: *Kindergarten Principals' Professional Standard*; Training Needs; Training Suggestions

[责任编辑: 何宏俭]