

文化视角：园长领导力构成要素的质性研究

郭国燕

中华女子学院，中国·北京 100105

摘要：学前教育高质量发展推动幼儿园课程不断深化，园长作为把脉幼儿园课程的第一抓手，对幼儿园课程具有重要领导意义。幼儿园课程走向内涵式发展，对幼儿园教师提出更高要求，更是对园长在课程领导方面的挑战。幼儿园园长课程领导力由课程文化领导力、课程专业领导力、课程团队领导力、课程资源领导力构成。目前，幼儿园课程发展中儿童、教师、园长等梯队培养存在断层现象，如何以儿童为本，通过教师团队管理推动幼儿园课程发展，及时解决幼儿园课程发展困境，进而体现并卓有成效地反向助推园长领导力提升成为当下困点。本文通过幼儿园园长的行动研究，对园长文化领导力的构成要素进行了人类学式的深描，从这五个方面入手提出园长文化领导力提升的策略，希望能对卓越幼儿园园长得到建设有所助益。

关键词：园长文化领导力；构成要素；行动研究

Cultural Perspective: Qualitative Study on the Constituent Elements of Principal Leadership

Guo Guoyan

China Women's University, China Beijing 100105

Abstract: The high-quality development of preschool education has continuously deepened the curriculum of kindergartens. As the first key person to grasp the kindergarten curriculum, the principal plays a significant leading role in it. The shift of kindergarten curriculum towards an intrinsic development has raised higher demands on kindergarten teachers and posed a greater challenge to the principal's leadership in curriculum. The principal's curriculum leadership in kindergartens consists of curriculum cultural leadership, curriculum professional leadership, curriculum team leadership, and curriculum resource leadership. Currently, there is a gap in the cultivation of children, teachers, and principals in the development of kindergarten curriculum. How to take children as the core, promote the development of kindergarten curriculum through the management of the teacher team, promptly solve the predicament of kindergarten curriculum development, and thereby reflect and effectively boost the principal's leadership capacity has become a current bottleneck. This article conducts an action research on kindergarten principals and conducts an anthropological deep description of the constituent elements of the principal's cultural leadership. It proposes strategies for enhancing the principal's cultural leadership from these five aspects, hoping to be helpful for the construction of outstanding kindergarten principals.

Keywords: Principal's cultural leadership; Component elements; Action research

0 引言

园长的文化领导力是创办高质量幼儿园的重要因素。自 2010 年国家颁布《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》以来，学前教育的规模和幼儿园的数量都在不断增加。“到 2018 年底，全国的幼儿园有 26.7 万所，在园幼儿 4656 人，教职工 453 万人，与 2010 年相比，幼儿园的数量增加了 77.3%，在园规模增加了 56.4%，教职工数量增加了 145%。全国学前三年毛入园率为 81.7%，比 2010 年提高 25.1 个百分点”^[1]。同时在《中共中央国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》（2018 年）中提出到

2020 年达到“广覆盖、保基本、有质量的学前教育公共服务体系基本建成，学前教育管理体制、办园体制和政策保障体系基本完善”^[2]。由此可见，国家对幼儿教育行业的重视以及社会对高质量幼儿园的诉求。而作为幼儿园的总负责人——园长，不仅需要过硬的相关专业知识，而且还要有较高的文化领导力才能创办一个满足幼儿、家长、教师需求的优质园，可以说，园长的文化领导力是一所幼儿园管理的“天花板”。

1 园长文化领导力的内涵

园长文化领导力是园长在办园过程中，通过塑造、引

领和变革园所文化,以实现教育目标和促进师幼共同发展的核心能力。它不仅体现为对制度、行为的管理,更强调对价值观、信念和精神氛围的深层影响。

本研究将园长文化领导力界定为:在特定的组织情境中,领导者利用自身的素质或领导能力,依托自己和教职员工、幼儿及其家长所形成的共同价值观和科学的愿景等,在与追随者和周边环境相互作用的过程中,为达成组织的目标而表现出的影响力的“合力”,其中最主要的是园所文化和个人文化,文化是园长领导力内在的创生力,这种创生力决定了园长文化领导力是一种极强的内驱力和精神导向的文化自信力。

2 研究方法的选择

马克斯·范梅南曾说过,这个世界是我们的家园,是我们居住的地方,是我们主观世界的物化。无论是谁,如果了解教师、母亲、父亲或者孩子的世界,就应该倾听他们生存世界中各种事物的话语,懂得这个世界各种事物的含义。在本研究中,笔者以局内人的身份,参与到园长的日常文化管理工作,倾听园长、教师的声音。研究的过程亦是笔者和自己对话的过程。在这个过程中,笔者不断倾听自己的内心、倾听教师的声音、倾听家长的声音,了解园长是如何一步步成为园长的,体悟园长成长过程中的困苦和喜悦,从而深刻地懂得“园长文化领导力”的意义。在研究者的行动和反思中,探寻园长的成长经历,全面深入了解其文化领导力形成的过程,目的是为了探究园长文化领导力形成过程本身,给教师和园长以启示和共鸣,在行文过程中采取叙事的方式展现园长的成长过程和文化领导力形成的核心要素。

3 园长文化领导力形成过程的叙述

3.1 园长的个人生活史:文化领导力形成的背景

园长的生活史分析为园长的文化领导力研究提供了一种新的方法和视角,园长的个人生活史是关于园长个体教育与生活的历史,但它不是孤立的、零星的个人记忆,而是在一定的社会、文化和历史情境里,园长在其生活和教育中所发生的事件和经历。园长的个人生活史不仅具有个体发展意义,而且可以通过个人生活史观察到园长文化领导力形成的全部信息。基于上述考虑,对园长文化领导力的研究还应该从园长的成长中去分析,从生活史的视角动态的呈现园长文化领导力形成的现实基础。

需要说明的是,本研究对生活史的描述着眼于时间过程中具体的生活事件和生活经历,有意义的展现园长的专业生活,对园长生活史的详细叙述有助于我们更好地理解

园长的文化领导力。

3.1.1 童年生活给我精神的滋养

童年的底色,总体上还是温暖的、明亮的、美好的。童年带给我的,除了情感的饱满,还有就是很多人对我的直觉和能力的认可。我是那种从小就能给人留下深刻印象的人。我刚来北京读书的时候,好多人都觉得我一定是上海人,因为我的气质非凡。我觉得环境不仅仅塑造了我的性格,甚至是有补偿作用的。所以在幼儿园中,我特别强调幼儿园的环境以及周围支持它的人。我有一种想法:不是所有的孩子都能遇到很好的父母,但是我希望能够在—个环境中能够矫正之。我就是在这样一个多民族,民风淳朴、受人关爱的地方长大的,这种成长经历是非常丰富的。这是我一生过得最轻松、最无忧无虑的一段时间。

3.1.2 初探幼教:斑斓多彩的师范教育阶段

在北京师范大学里,对我影响至深的一位老师是孙喜亭教授,让我最难忘的是,老师的眼睛是亮亮的,他凝视着我,告诉我:“胡华,我记住你了,你一定会成为一个好老师的!”我觉得一个完整的人有三部分,即人的身体、精神和灵魂,在这之前,我的灵魂是很孤寂的一个状态,而孙老师的这一句话,让我觉得我的整个人辈老师认可了,在北师大的校园里,有很多老师都很好但是孙喜亭老师是让我最难忘的一位,他对我以后的工作和生活都有很深的影—响。孙老师的用很深邃的眼睛盯着我,让我的灵魂不在孤寂,这也是再很多年以后,我忘不了这位老师的原因。

3.1.3 筑梦幼教:为孩子们搭建一所花草园

大学毕业后,我被分到了北京幼儿师范学校,它是专门培养北京幼儿教师的地方。我在这里度过了很有成就感的一段生活,后来我又去了儿童中心工作,最后中华女子学院找到我,园长对我的吸引比任何外部的物质奖励都重要。当时觉得办一所自己心中理想的幼儿园非常的艰苦。因为就像承包给我一样,他们只给我办的资金,之后的钱一分不给我,未来的发展都是未知的,这个过程太艰难了,一个幼儿园从无到有,对我来说是一个特别大的挑战,可能是无知者无畏吧,我感觉我一直在等待着这一天的到来,还好我终于等到了。

上面“我”的自述也体现了园长文化领导力的如下特质:园长文化领导力的柔性化特质主要体现在以情动人、以文化人的管理实践中。园长通过情感关怀与心理疏导,将刚性制度转化为内在认同,营造尊重、信任与包容的园所氛围,从而激发教职员工的内生动力与职业归属感。园长文化领导力的柔性化特质强调以文化浸润替代行政指令,

注重软环境建设与隐性教育功能的发挥。通过优化育人空间、搭建专业成长平台与开展协同教研,园长以润物无声的方式凝聚团队共识,实现管理效能与保教质量的双重提升。

3.2 园长文化领导力构成要素

笔者认为,园长文化领导力的构成要素应该包括五大基本板块,即愿景领导力、文化鉴别力、文化整合力、思想渗透力和人格亲和力。

3.2.1 文化鉴别力

园长文化鉴别力是指园长在办园过程中,对各类文化现象、教育理念、价值观念和行为方式等进行识别、判断、选择与取舍的能力。它是园长文化领导力的核心前提,直接影响幼儿园文化的建设方向与质量。园长课程领导着眼于教师专业的培养,将教师常态研训分层分类,系统设计,协同提升,同步配套教师成长工程,即“三品三”梯队工程:以头雁引领工程,鸿雁展翅工程,雏雁放飞工程为抓手,同步培养具有影响力,创新力,胜任力三大素养的品位教师,品质教师,品格教师。创新教师的专业成长新范式,建构学、研、训合一的新型教师专业成长方式,互助学习、协作研究、共同成长。科学部署,学习共同体、培训共同体、研究共同体,呈现教师共同体共享、共进的主动局面,实现理论与实践的双向沟通,促进教师发展走深踩实。

3.2.2 愿景领导力

愿景引导力体现了领导力由“管理”向“领导”本质特性的转变,尤其对作为软实力的文化领导力具有重要的意义。我能看到每一个人的不容易,和大家产生共情是愿景领导力的秘诀之一,这个秘诀让我看到了教师们身上的闪光点,并且将老师身上的潜能往一个好的方向引导,从而让教师们对幼儿园产生归属感,找到成就感以及对未来生活的向往。幼儿园园长愿景引导力的提升需要不断的学习和更新自己的理论知识,提升自身的课程领导能力,积极地参与到专业化的培训以及研讨活动当中了解最新的教育趋势和研究成果。除此之外,作为园长,需要鼓励教师提升自身的专业水平,提高自身的教育能力。幼儿园课程领导力在很大程度上决定了将先进的教学理念落实到课程教育实施以及幼儿园教师教育行为方面。幼儿园课程领导力的行动以及研究是建立在幼儿发展的基础上,同时又是对学前课程教育体系的丰富和完善。在进行课程创设过程中我们要始终遵循相应的课程理论,不断的进行思考,将课程内容与园内的实际情况进行融合,体现出课程领导的

前瞻性特点。

L老师,她是第一个有留在北京指标的老师。刚开始的时候,我觉得他似乎没有找到感觉。我会给每一个老师搭上一个梯子,正好那时候我们要出一本书,我就问她愿不愿意参与,因为我觉得她的思路特别清晰,也是因为这件事,也帮助罗老师找到了自己的闪光点,这也是她成长中的一个关键事件。

从中我们可以发现:

3.2.3 文化整合力

文化整合力需要领导者具备较强的包容力,尊重历史、求同存异是整合组织文化的前提。课程文化是课程建设的重要组成部分。优化幼儿课程体系,为幼儿园课程体系的建设创造一个良好的教学环境,尤其是幼儿园课程制度的建设。只有将育人理念融入于教学活动中,并转化为教师们所共同追求的目标。园长通过与教师做相同事物来提升自身的课程领导力,需要在实践当中搭建与教师共同探究的课程实践形式,最终达成幼儿课程的最终目标。作为幼儿园长需要坚定自身的信念,打造知行合一的示范,增强自身对幼儿园长的尊敬,提高教师参与的积极性,如果园长心口不一,则不可能构建完善的课程实践体,那么课程文化只流于形式,只有不断的优化幼儿园课程体系建设,才能打造完善的幼儿园课程文化。

3.2.4 思想渗透力

园长思想渗透力主要体现在其对园所文化、教师发展和教育质量的深层塑造作用。思想渗透力使园长的教育理念、价值观能自然融入日常管理与教育教学中,确保幼儿园始终围绕“以儿童为中心”的核心目标发展。思想渗透力不是简单的说教或灌输,而是园长以人格魅力、专业引领和制度设计,将先进教育理念转化为全国共同实践的过程,是园长文化领导力的关键组成部分。

幼儿园园长需要不断的学习和更新自己的理论知识,提升自身的课程领导能力,积极地参与到专业化的培训以及研讨活动当中了解最新的教育趋势和研究成果。除此之外,作为园长,需要鼓励教师提升自身的专业水平,提高自身的教育能力。幼儿园课程领导力在很大程度上决定了将先进的教学理念落实到课程教育实施以及幼儿园教师教育行为方面。幼儿园课程领导力的行动以及研究是建立在幼儿发展的基础上,同时又是对学前课程教育体系的丰富和完善。在进行课程创设过程中我们要始终遵循相应的课程理论,不断的进行思考,将课程内容与园内的实际情况进行融合,体现出课程领导的前瞻性特点。

3.2.5 人格亲和力

园长人格亲和力是幼儿园课程发展的重要引擎,提升园长人格亲和力是幼儿园课程计划落地的着力点与发力点,教师团队是幼儿园课程的核心实施者,如何让园长课程领导力作用于教师团队,促进教师在园长领导力的影响下提升专业自主发展能力,构建幼儿园课程文化构建力。园长人格亲和力的意义在于通过建立真诚、平等、尊重的人际关系,提升团队凝聚力、沟通效率与组织向心力,从而推动幼儿园高质量发展。在园长人格亲和力引领下协同化做事:一是,指向幼儿园内中层队伍的管理协同;二是,指向班级教师之间的工作协同;三是,全园一致的协同开展。从园长领导走向分层运作维度,具体指向部门内部的文化协同、不同分工之间的协同,从而提升个体及部门的理解能力、执行能力和创新能力,实现分权管理效益最大化。

从“管理”到“引领”的转型,是园长文化领导力适应新时代学前教育发展的必然选择。幼儿园园长运用以上

的方式,能够有效的提升教师归属感。在之后的管理中,园长还需要探讨不同类型幼儿园的差异化转型路径,为提升我国学前教育整体质量提供更精准的指导。

参考文献:

- [1] 宫珂. 核心素养视角下校长文化领导角色的反思与重构[J]. 中小学教师培训, 2018(04):26-29.
- [2] 曲庆, 富萍萍, 康飞等. 文化领导力: 内涵界定及有效性初探[J]. 南开管理评论, 2018, 21(01):191-202.
- [3] 孟磊. 文化领导力的价值意蕴与提升之路[J]. 中学政治教学参考, 2017(24):30-31.
- [4] 洪秀敏, 朱文婷, 刘鹏等. 新时代幼儿园园长专业素养的调查与思考[J]. 教育学报, 2018, 14(05):82-91.

作者简介: 郭国燕, 博士, 中华女子学院儿童发展与教育学院讲师, 研究方向: 幼儿教师专业发展, 幼儿园课程, 园长领导力等。