

关键事件视角下县域优秀园长专业成长叙事研究

程丽静

连云港师范学院 学前教育学院（音乐学院），江苏 连云港 222000

DOI: 10.61369/RTED.2026040037

摘 要： 县域优秀园长对地区学前教育质量提升具有辐射带动作用。研究以 L 县优秀园长 J 为对象，基于布朗芬布伦纳生态系统理论，运用叙事研究方法，剖析关键事件在其专业成长中的作用机制，展现其不同阶段的发展历程。研究发现，优秀园长的专业成长是个体与多层生态系统在关键事件中深度交互、动态平衡的结果。激活内驱力、借力关键事件赋能专业发展，是其成长的核心路径。

关 键 词： 优秀园长；专业成长；叙事研究；关键事件

Narrative Research on the Professional Growth of Excellent County Kindergarten Principals from the Perspective of Critical Incidents

Cheng Lijing

School of Preschool Education (School of Music), Lianyungang Normal College, Lianyungang, Jiangsu 222000

Abstract： Excellent county kindergarten principals play a radiating and driving role in improving the quality of preschool education in the region. Taking J, an excellent principal from County L, as the research object, based on Bronfenbrenner's ecological systems theory, this paper adopts the narrative research method to analyze the mechanism of critical incidents in her professional growth and show her development process at different stages. The research finds that the professional growth of excellent kindergarten principals is the result of in-depth interaction and dynamic balance between individuals and multi-layered ecological systems in critical incidents. Activating internal motivation and leveraging critical incidents to empower professional development are the core paths of their growth.

Keywords： excellent kindergarten principals; professional growth; narrative research; critical incidents

一、问题提出

教育强国建设关键在教师，园长作为学前教师队伍的核心，其质量直接影响整体成效。^[1]教育部出台的《幼儿园园长专业标准》《幼儿园保育教育评估指南》重视和强调园长的专业素养。^[2]2018年《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》、2021年《“十四五”学前教育发展提升行动计划》等文件明确提出以“县”为主，整体推进学前教育体制改革，形成完善的学前教育管理体制、办园体制和保障体系。^[3]国家政策多次强调以县为主推进学前教育体制改革，县域优秀园长处于复杂的生态位中，既受园所微系统影响，也受县域社会与国家政策制约。^[4]因此，探究其成长逻辑需回归生态系统之中，聚焦关键事件的作用机制。^[18]

二、研究设计

依据研究问题，确定研究对象。L县教体局自2015年开始“名

校长（园长）”评选活动，至今共评选出3位“名园长”。依靠关系资源，研究者与3位优秀园长进行了多次访谈。基于时间长度与积淀厚度两个维度界定“优秀园长”，确保其典型性与信息丰富度，研究选取J园长为对象。采用叙事研究法，通过访谈与实物分析收集资料，聚焦关键事件在其专业成长中的作用。本研究中的“关键事件”既包括园长专业生活中的关键事件，也包括其私人生活以及社会生活中的关键事件，^[8]以前者为主。园长对关键事件的认识、解读以及后续的行动是一个个性化的过程。^[10]鉴于关键事件具有主观性的特点，只要受访的园长认定该事件对其专业成长产生了关键性的影响，研究者便将其纳入研究的范围，^[18]并着重抽取J园长专业生活中的关键事件进行内容挖掘和意义深描。

表1 J园长的基本情况表

时间 长度	从事幼教工作的年限	1988年开始工作，执教34年，担任园长14年。 职称的高级教师。
	担任职务	从普通教师、主班教师升为教研组长，2003年任副园长，2009年任园长，直至2022年退出一线园长岗位，在教体局担任督学。

积淀 厚度	获得的荣誉称号	省特级教师、省百佳园长、市首届名校长（园长）、市教学能手、市学前教育中心教研组成员等。2016年，担任新教师入职培训导师；2022年，建立名园长工作室。
	教科研成果	多次在市、县教师培训会上主讲公开课示范课，做专题讲座；主持市、县级科研课题多项；在国家、省级刊物发表多篇论文。

三、J园长的专业成长历程及对关键事件的解读

园长的专业成长受到他们所处的时代背景、社会文化、生活中的关键事件以及关键人物的影响。^[14]研究者以过程为线索，将优秀园长的专业成长分为预备期、适应期和成熟期。^[7]

（一）预备期：任园长之前的奠基

J园长出生于1970年，L县一所普通的小村庄，父母是中学教师。在父母的严格管教下，J园长初中毕业后，考取幼儿师范学校（中专），踏入学前教育领域。经过了三年的系统学习，毕业后的J园长被统一分配至J园，成为了一名幼儿园教师。J园于1977年建成，是L县第一所幼儿园。最初踏入工作，幼儿园教师社会认可度低，“当时流传一种说法，家有半斗粮，不当孩子王”，这使她经常感到身心疲惫。“既然选择了幼教，我要主动从工作中去寻找职业价值感与幸福感”。J园长转变心态，逐渐适应工作。

十一届三中全会后，国家相继出台了系列政策文件，L县学前教育在政策引领下进入规范期。1990年，L县举办第一届幼儿园教师讲课比赛，当时J园长处于产假期间，但她接下重任，全力备赛。“每天试讲、找园长指导、研磨教案。有一次，到家十点多，孩子烧得滚烫。心里揪着，工作还压在身上。”经过前期的不懈努力，J园长荣获一等奖，紧接着参加市级比赛，取得了二等奖的优异成绩。这种从比赛获奖中获得的“替代性经验”和“成功体验”，显著提升了J园长的自我效能感。

随着时代发展，工作要求不断提高，中专学历限制了发展空间，她决心提升学历。1989年，她参加成人高考，1992年取得专科学历；1999年，她参加自学考试，2003年取得本科学历。学历的提升丰富了她的知识储备，也满足了理论指导实践工作的需求。J园长强烈的自我发展意识，推动其不断提升专业能力。

2001年，教育部颁布了《幼儿园教育指导纲要（试行）》，L县教育局主管部门鼓励和支持学前教育改革创新。J园长积极投身于教育探索的前沿，这是她首次涉足课题研究。一个学期后，J园长受邀进行经验分享。J园长谈到，当时“有众多优秀学者在场，心理压力很大，只能在行动上更加积极准备，交流结束后感觉收获满满。”首次课题的圆满结项，显著提升了J园长的科研素养，同时也激发出J园长内心深处对科研的浓厚兴趣与强烈追求。

随着学历提升，科研能力提高，2003年J园长晋升为业务园长（副园长）。她深度融入并积极参与园内的每一项事务，并得到老园长的指导与帮助，其综合能力得到了全面锤炼与显著提升。“老园长自身专业造诣深厚，工作勤勉敬业，以身作则，用实际行动诠释了何为真正的教育领导者。”遇见老园长，无疑是她

职业生涯中一段宝贵的财富，为她日后的领导之路奠定了坚实的基础。

在担任副园长期间（2003–2009年），J园长满怀信心地参加省优秀教师评选，可结果却不尽人意。“推送方案的变化使我没能评选成功。在之后的一段时间里，我一蹶不振。”J园长在讲述这段经历时，句句透着绝望。之后她不断进行自我反思，并进行积极归因，“也许我自身确实存在很多不足”。经历此段低谷期，J园长学会正确应对挫折，调整自己的情绪状态。此事为日后作为园长在复杂多变的环境中稳健前行，奠定了坚实的心理基础。

（二）适应期：任园长初期的努力

当选园长，勇担重任。2009年冬天，J园选举为新园长。J园长接到新安排后，担心自己没有足够的能力撑起整个幼儿园的工作局面。S局长告诉她：自会议结束，幼儿园的所有工作你都要关注到，负起责任。S局长的一番有分量、有期望的谈话让J园长感觉自己的工作能力得到认可，于是积极转变身份着手幼儿园的领导和管理工作。在由普通教师向园长的角色转换中，即便与同事老友R的关系悄然变化，她需要更加谨慎、艺术化地处理与同事的关系。职阶变化激发了J园长的专业成长意识，为满足新岗位的新要求，她开始了后续的奋斗。

在就任园长的第二周，J园长便迎来了“市十佳幼儿园”验收的重大挑战。当时幼儿园硬件资源极度匮乏。幸运的是，J园长的爱人在关键时刻给予了坚定的支持，为幼儿园借来了急需的电脑、无线上网卡等设备，缓解了硬件资源不足的燃眉之急。J园长深知此次验收的重要性，她白天全身心投入到繁忙的园内事务中，晚上挤出时间撰写汇报材料。最终，J园获得全市第二名的好成绩。从教师到园长的角色跨越，本质上是一场角色同一性的危机。J园长在处理人际冲突与资源匮乏时展现出的“管理拼贴”智慧，是其角色内化的真实写照。

2013年，J园长抱着打酱油的心态参与特级教师评选，意外初选成功。紧接着她代表县到市里、省里参与评比。一段时间后，J园长收到消息：“名单公布，评上了！”之前苦苦追求的省级优秀教师没得到，如今却获得了“特级教师”称号。J园长说：命运是公平的，付出就会有回报。对于前期参评“省优秀教师”落选后深受打击的J园长而言，特级教师评选成功增强了J园长的自信。J园长谈到：这次评选对我的职业生涯影响很大，让我真正体会到了坚持、努力的意义，也让我坚守在园长的岗位上。省特级教师不仅是个荣誉，更是对J园长前期工作的极大认可。

在成长道路上，难免遇到困难。2009年L县旧城改造，J园异地重建，周围社区入住率低直接导致了生源的稀缺，班级规模小，收费少。2011年，L县颁布《县学前教育三年行动计划方案》，要求坚持公益性原则。生源匮乏，资金拮据。J园长注重财务管理，“合同制教师薪资发放都成问题。园长是个大家长，资金短缺就开源节流”。从生源不足到“入园难”再到实现“幼有所育”，J园长根据实际情况修正幼儿园发展规划，调整工作计划，完善行动方案。^[12]

（三）成熟期：胜任之后的快速成长

J 园长进入成熟期，建立起稳定的管理基础，开始将工作重心转向规划幼儿园长远发展的深层领域。2013年，J 园长接到幼儿园装修的重大任务。面对经费拮据的现状，S 局长鼓励道：“装修一事关乎教育质量，需转变思维，可以花明天钱办今天的事”，这番话激发了 J 园长对于幼儿园未来的憧憬。尽管期间历经重重难题，重装后的幼儿园焕然一新，处处透露出童趣与温馨。J 园长深知，这是为孩子们打造一个更优质的成长环境的必要投资。此次装修打开了 J 园长的格局，也促使其工作方法、思维方式变得愈加灵活。

2010年以后，国家全面推行“幼儿园教师国家级培训计划”。外出培训学习为园长提供了与专家、同行等对话的机会，刺激 J 园长反思自身的教育观念、管理行为。2018年，J 园长参与了教育部和联合国儿童教育基金会在 L 市开展的“流动儿童学前教育质量提升”项目，期间跟随专家到贵阳、上海、安吉等地学习。此时，J 园长接触到自主游戏，“心动不如行动！”她主动参与教育改革实验，结合幼儿园优势资源，采购玩具，改造场地。“在这个项目的带动下，幼儿园连续被评为自主游戏跟随园、S 省自主游戏实验园等。如今，孩子开心，家长放心，社会认可。”这成为她职业生涯中最值得骄傲的事情。

随着我国学前教育普及程度显著提升，招生工作也考验着园长的组织能力和领导智慧。2016年，J 园长仅考虑到老师们不必在炎热暑期返校工作，决定提前进行暑期招生。“家长整日整夜来幼儿园门前排队，未能获得入学机会的部分家长产生抱怨情绪”，J 园长要求对外公布入学名单，保证招生工作的透明度。2017年，她谨慎选择合适的报名时间，由线下报名改为线上，顺利完成招生工作。J 园长面临工作困境，积极变通工作思路，有效改善了幼儿园与家长之间的关系，调适了幼儿园的外部生存环境。

2019年冬天，新冠疫情导致幼儿园长时间停课。教师待遇缺乏保障，工作意愿降低，部分合同制教师纷纷选择离职。对此，J 园长深感责任重大，她多次向领导申请，尽最大努力保证教师基本生活待遇；每周组织教研会议，建设学习型组织以激励教师主动发展；鼓励教师通过录制短视频展现个人才华，帮助教师实现自我价值。经过疫情的历练后，J 园长开始思考给予教师安全感，稳定教师队伍，引领教师成长。

J 园长参与多项社会活动，成为 L 县学前教育发展的重要推动者。“独木不成林，‘大家好，才是真的好’。”J 园长关注乡镇幼儿园的发展，她带领教师到乡镇帮扶园开展“幼小衔接”宣讲活动，为 Y 镇中心园捐赠户外玩具。自2016年开始，J 园长连续6年担任新教师入职培训导师，共培训新入职教师约100人。此外，L 园长作为市学前教育中心教研组成员，带头开展学前教育发展共同体“片区教研活动”。2022年，J 园长作为名园长工作室主持人在教师专业发展、信息化素养提升等方面引领本地区园长们不断提高自身。此时的 J 园长已具备转换型领导的特质，她不再仅仅是规则的执行者，而是通过愿景激励、文化渗透，实现了园所生态的整体升华。

四、优秀园长专业成长的反思与建议

由上可见，优秀园长的成长并不是一帆风顺的，她在成长中感悟，在挫折中前进。关键事件在转变园长的认知、价值观、行为以及提升专业水平、促进反思等方面具有重要意义。^[9]

（一）充分激活内驱力，促使关键事件产生积极影响

内驱力是个体生态系统的核心，园长优良的个人品质是其专业成长的根本动因，其人格特征、对事件的认知与处理方式以及自我发展意识，是促使关键事件显现其潜在意义的关键。^[14]由于内心怀着对幼教事业的深厚情怀，加之其好学、乐学、勤钻研的品质，J 园长在经历关键事件过程中或之后，与生存环境积极互动，不断进行内部反思，持续完善、提升其专业认知结构与水平，实现专业认知思维方式的转变与思维品质的优化，^[13]进而形成价值判断与专业决策，并在领导与管理工作中践行，最终实现专业成长。

关键事件的发生涉及现实张力、持续反思和自我革新三个关键要素，是园长专业意识唤起、专业图式重塑、专业优势释放的过程。^[10]依据性质不同，关键事件划分为成功型事件、挫折型事件、感悟型事件。^[11]J 园长从成功型事件中总结成功经验，提高工作效率；在挫折型事件中，接受反馈、冷静分析、调整计划，改进工作；通过感悟型事件关注自己的感受和想法，提高思考深度，将自身成长和园所的发展相结合，提高园所教育质量。

表2 园长专业成长中的关键事件分析表

关键事件 专业成长阶段	成功型事件	挫折型事件	感悟型事件
预备期	参加县市级教学比赛并获奖	参评省优秀教师落选	刚参加工作，社会认可度低；提升学历；做课题；得到老园长的帮助
适应期	完成“市十佳幼儿园”的验收任务；获评特级教师	与同事发生冲突	得到 S 局长的激励；遭遇生源不足、资金短缺等挑战
成熟期	装修园所，实现升级	招生风波	外出学习；疫情困境；推动县域学前教育发展

因此，园长应深刻理解并把握关键事件，通过对关键事件的记录、解读、反思，及时总结经验，不断强化认知结构，以实现在顺境中获取自信，在磨砺中积攒能量，在反思中不断成长。

（二）利用关键事件提供的契机，推动园长专业成长

优化园长专业成长环境，引发关键事件发生。一个良好的外部环境，可以为园长成长提供更多的资源和机会，加速其专业成长的步伐。^[15]J 园长的专业成长得益于国家重视学前教育的时代背景，以及 L 县教育主管部门为提升学前教育质量而组织的教学竞赛、学习培训等活动以及搭建的成长平台，这些背景是关键事件发生的可能条件，蕴含着丰富的成长契机。^[16]

利用关键事件对园长专业成长进行干预，激发其内生学习力。通过教育培训激发园长形成敏锐的洞察力与解决问题的主动

性,借助教学反思日记、关键事件分析等方式,系统梳理其管理领导经验,进而实现持续的专业成长。其次,开展有效的同伴研修,推动园长群体围绕特定主题分享资源、相互启发,生成新的专业资源,实现个体实践经验的策略化和理论化。^[17] 相关部门应

优化县域教育的外层系统支持。县域环境的不确定性既是挑战也是生长点。应通过搭建类似“名园长工作室”的中间系统,为园长提供跨系统的对话平台,从而催化更多“关键事件”的发生。

参考文献

[1] 曲正伟.我国幼儿园园长队伍建设现状、问题及其发展对策——基于城区、镇区、乡村比较的视角评[J].学前教育研究,2022(2):27-44.

[2] 管旅华,崔利玲.《幼儿园园长专业标准》案例式解读[M].上海:华东师范大学出版社,2016.

[3] 教育部关于印发《幼儿园保育教育评估指南》的通知[EB/OL].(2022-12-31)[2024-03-09]http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s3327/202202/t20220214_599198.html.

[4] 秦玉友.以县城为重要载体的城镇化推进中县域教育发展战略分析[J].教育发展研究,2022(24):1-7.

[5] 教育部等九部门关于印发《“十四五”学前教育发展提升行动计划》的通知[EB/OL].(2021-12-16)[2023-05-15].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s7053/202112/t20211216_587718.html.

[6] 陈飞,李广.“关键事件”何以助力实习教师专业成长[J].现代教育管理,2017(9):75-80.

[7] 房玮婧.优秀园长专业发展的影响因素研究[D].内蒙古师范大学硕士学位论文,2010:12-16.

[8] 顾荣芳等著.竹节的力量——关键事件与幼儿教师专业成长研究(第2版)[M].南京:南京师范大学出版社,2022.

[9] 宋维玉,秦玉友.教师发展研究中关键事件的三重内涵[J].现代教育管理,2016(12):40-45.

[10] 邵珠辉,李如密.教师专业发展视域下的教学关键事件[J].教育科学研究,2010(10):62-64.

[11] 顾荣芳等.竹节的力量——关键事件与幼儿教师专业成长研究[M].南京:南京师范大学出版社,2011:130.

[12] 洪秀敏,朱文婷,刘鹏,缪润凯.新时代幼儿园园长专业素养的调查与思考[J].教育学报,2018(5):82-91.

[13] 张明威,李广.课程理解视域下教师专业发展关键事件研究[J].教学与管理,2024(15):45-49.

[14] 郑蓉.幼儿园教师入职三年内的关键事件的研究[D].南京师范大学硕士学位论文,2006:21-37.

[15] 贾宗萍.抓住“关键事件”引领教师专业成长[J].上海教育科研,2013,(06):81-82.

[16] 李宁.优秀园长H专业发展“关键事件”的质化研究[D].渤海大学硕士学位论文,2020:28-34.

[17] 徐晓峰,车宏生,陈慧.组织支持理论及其对管理的启示[J].中国人力资源开发,2004,(05):20-22.

[18] 苏婧,田彭彭,吕国瑶,张伟利.《幼儿园园长专业标准》背景下园长专业能力模型构建与提升——以北京市为例[J].教育科学研究,2022(1):86-91.