

幼儿园管理者“四维胜任力”模型构建策略

侯晓梅

山东烟台东海岸伟才幼儿园, 山东 烟台 264000

摘要： 随着民办幼儿园行业竞争加剧，管理者胜任力成为园所可持续发展的核心要素。本文立足民办园特殊性，通过政策分析、市场调研与组织需求分析，构建管理者的四维胜任力模型。同时，进一步从个体认知、环境约束与组织支撑三层面剖析能力发展瓶颈，提出协同提升路径，旨在为民办园管理者提供系统性能力框架，从而更好地推动学前教育高质量发展。

关键词： 幼儿园管理者；四维胜任力；学前教育

Strategies for Constructing the "Four-Dimensional Competency" Model for Kindergarten Managers

Hou Xiaomei

Shandong Yantai Donghai'an Weicai Kindergarten, Yantai, Shandong 264000

Abstract： With the intensifying competition in the private kindergarten industry, the competency of managers has become a core element for the sustainable development of kindergartens. Based on the particularity of private kindergartens, this article constructs a four-dimensional competency model for managers through policy analysis, market research, and organizational needs analysis. At the same time, it further analyzes the bottlenecks of capacity development from three levels: individual cognition, environmental constraints, and organizational support, and proposes a collaborative improvement path. The aim is to provide a systematic capability framework for private kindergarten managers, thereby better promoting the high-quality development of preschool education.

Keywords： kindergarten manager; four-dimensional competency; preschool education

引言

近年来，我国民办幼儿园在政策支持与市场需求的驱动下迅速发展，逐渐成为学前教育体系的重要补充力量。然而，随着普惠性幼儿园的推广、家长教育诉求的升级以及行业竞争格局的复杂化，民办幼儿园面临前所未有的挑战：政策合规性压力、运营成本攀升、师资流动性高、教育质量与特色化发展需求并存。在此背景下，管理者作为园所发展的核心决策者，其综合能力直接影响园所的生存质量与社会价值实现。如何构建一套既符合教育规律又适配民办特质的胜任力模型，成为破解管理瓶颈、推动行业高质量发展的关键议题。

本文以民办幼儿园管理者为对象，突破单一维度能力局限，立足“战略引领、专业支撑、组织驱动、生态协同”的系统视角，提出包括战略领导力、教育引领力、团队赋能力、运营管理力的“四维胜任力”模型。通过解析政策、市场与组织内部的多重需求，研究四维能力的相互作用机制，旨在为民办幼儿园管理者提供能力提升的理论框架与实践路径，助力其在学前教育市场实现可持续发展。本文从现实问题切入，试图为学前教育管理研究注入新的视角，为民办园提质增效提供决策参考。

一、民办幼儿园管理者胜任力需求分析

（一）政策导向需求

近年来，我国学前教育政策持续深化调整，普惠性幼儿园建设、安全规范强化、课程改革推进等政策导向对民办幼儿园管理者的能力提出更高要求。

其一，政策合规性管理能力成为基础门槛。随着《关于学前

教育深化改革规范发展的若干意见》等文件的出台，民办园需在办园资质、收费标准、师资配比等方面严格遵循政策规范。管理者需具备敏锐的政策解读能力，确保园所运营不偏离政策轨道，同时需平衡普惠性要求与民办园营利属性之间的矛盾，探究合规框架下的特色化生存路径。其二，安全管理与风险防控能力被提升至核心地位。政策对幼儿园安全管理的精细化要求，如食品安全、设施安全、卫生防疫，这些因素倒逼管理者从被动应对转向

主动预防，因此要建立标准化流程与应急预案，并强化全员安全责任意识。其三，教育质量提升的引领能力成为政策考核重点。随着“去小学化”导向与游戏化课程改革的推进，管理者需深入理解学前教育本质，具备课程开发与教学质量监控的专业素养，确保教育实践既符合政策要求，又能满足家长对幼儿全面发展的期待。

（二）市场竞争需求

在民办幼儿园数量激增、家长选择权扩大的背景下，管理者需以市场化思维应对竞争压力，其胜任力需求集中体现为品牌塑造、差异化定位与资源整合能力。首先，品牌建设与管理能力是市场竞争的关键。民办园需通过清晰的品牌定位（如高端国际园、社区普惠园、特色艺术园）建立差异化认知，管理者必须要具备市场洞察力与品牌运营能力，将教育理念转化为家长可感知的价值符号。其次，创新应变能力决定园所生存韧性。面对家长教育需求的多元化，管理者要大胆地突破传统办园模式，探索课程创新、服务延伸。此外，资源协同能力是民办园突破资源瓶颈的核心。管理者要善于整合政府、社区、企业等多方资源，例如争取政策补贴、与儿童教育机构合作开发课程、利用社区空间拓展活动场地等，通过外部协同弥补民办园在资金、场地等方面的弱势。

（三）内部治理需求

民办幼儿园的“非体制化”属性使其内部治理更具挑战，管理者的胜任力要覆盖师资稳定、成本控制与文化凝聚等三个关键层面。其一，师资队伍稳定性管理能力是民办园的普遍痛点。由于民办教师流动性高、职业认同感较弱，管理者需构建“事业留人、情感留人、待遇留人”的复合策略，例如设计教师职业发展通道、建立公平的绩效考核制度、营造尊重包容的组织氛围，降低核心人才流失风险。其二，精细化运营与成本控制能力关乎民办园的经济命脉。管理者需在有限预算内实现资源最优配置，同时需在成本压缩与教育质量间找到平衡点，避免陷入低质低价竞争陷阱。其三，组织文化塑造能力是民办园可持续发展的隐性支撑。管理者需通过价值观引领凝聚团队共识，将短期利益追求转化为长期教育使命，同时在家长群体中传递园所文化理念，构建“家园共同体”，增强外部认同与内部向心力。

二、“四维胜任力”模型的内涵解析

（一）战略领导力

战略领导力是管理者在动态环境中把握园所发展方向的核心能力，要求其超越日常事务性管理，以系统性思维统筹资源、预判趋势并制定长远规划。管理者要深度解读关于学前教育的政策导向，及时将政策要求转化为园所发展的合规路径，同时在市场化运营中平衡公益属性与营利需求。面对行业竞争，管理者需基于区域人口结构、家长教育偏好及竞争对手分析，明确差异化定位，此外，品牌塑造与文化建设的整合能力不可或缺，通过视觉系统（如园所环境设计）、行为系统（如家园互动活动）与理念系统（如愿景使命）的三维融合，形成具有辨识度的品牌形象。相较于公办园，民办园管理者需更强调“教育初心与商业逻辑”的平衡，例如通过公益项目提升社会美誉度，反哺品牌价值，最终

在政策合规、市场定位与文化认同间建立动态匹配的战略框架。

（二）教育引领力

教育引领力是管理者对园所教育质量的把控能力，体现为对学前教育规律的深刻理解、课程创新的推动力以及对教学实践的全程督导。管理者要掌握儿童发展心理学与游戏化学习理论，避免因迎合家长需求而陷入“小学化”误区，坚持以游戏为基本活动，通过观察记录与学习故事等工具科学评估幼儿发展。民办园的灵活性为课程创新提供了空间，管理者要带领团队开发本土化、园本化课程。教学质量监控需建立“标准制定、过程督导、反馈优化”的全流程机制，通过定期听课、教师工作坊与家长满意度调查等评估效果。在资源有限的情况下，管理者要积极探索教研模式，如线上联合教研或跨园共享专家资源，降低专业投入成本，同时通过幼儿成长档案、阶段性能力报告等可视化成果增强家长信任，实现教育质量与资源效率的双重提升。

（三）团队赋能力

团队赋能力强调管理者通过制度设计、文化塑造与情感联结，激发教师潜能、提升团队稳定性，为幼儿园发展提供可持续的人力支撑。针对学前教师流动性高、职业倦怠突出的痛点，经营管理者要构建清晰的职业晋升通道，例如设立“新教师—骨干教师—管理岗”的发展阶梯，配套培训资源与激励机制，帮助教师明晰成长路径。组织氛围的营造需注重非物质激励，例如设立“教师关怀日”、建立开放式沟通渠道、表彰教育创新案例，以此增强归属感与创新活力。在扁平化组织架构下，管理者需打破保育、教学、后勤部门的职能壁垒，通过轮岗体验、联合项目促进跨部门协作。面对民办园预算有限的实际，管理者需以“情感+发展”替代单纯薪资竞争，例如设计弹性福利（如培训补贴、节假日津贴）或“一师多岗”培养复合型人才，在控制人力成本的同时提升团队凝聚力，为幼儿园构建稳定的人力资源生态。

（四）运营管理能力

运营管理能力是管理者优化资源配置、控制风险、提升园所运营效能的关键能力，涵盖财务、后勤、安全等多维度的精细化管理。民办园需在普惠政策限制下维持经济可持续性，管理者需通过预算精细化分项核算、供应链优化联合采购降低物资成本、空间高效利用提升资源使用效率，同时积极争取政府补贴或企业赞助弥补资金缺口。风险管理需建立“预防、预警、处置”的全周期体系，例如，定期开展安全演练，确保在食品安全、舆情危机等突发事件中快速响应。同时，数字化转型是提升效率的重要路径，管理者要引入智慧园所系统实现考勤、缴费、家园沟通线上化。此外，在合规前提下探索创收路径，例如开发亲子教育课程、寒暑假托管服务或盘活闲置场地资源，形成“以园养园”的良性循环，为民办幼儿园在政策与市场的双重挤压中拓展生存空间。

三、四维胜任力的影响因素与提升路径

（一）影响因素分析

1. 个体因素

个体因素是四维胜任力发展的基础起点。管理者的教育背

景、职业经验与认知水平直接影响其能力结构的完善性。部分民办园管理者出身于一线教师或创业者，缺乏系统的管理学训练，导致战略领导力薄弱，难以在政策合规与市场化运营间找到平衡；另一些管理者虽具备商业思维，却因学前教育理论素养不足，在教育引领力上存在短板，易陷入“重营销轻质量”的误区。同时，管理者对行业趋势的敏感度、创新意识及学习意愿等主观特质，决定了其能否主动适应动态环境，例如面对家长教育需求的升级，固守传统办园模式的管理者往往难以及时调整课程体系或服务形态，削弱园所竞争力。

2. 环境因素

环境因素是四维胜任力演化的外部驱动力。政策环境的波动性对管理者提出持续性挑战，如普惠政策压缩民办园利润空间，倒逼其提升成本控制与资源整合能力；市场竞争的加剧要求管理者强化品牌塑造与差异化定位能力，应对同质化竞争压力；家长教育需求的多元化，考验管理者的教育创新与家校沟通能力。此外，区域经济发展水平、社区资源丰富度等地理环境差异，也影响管理者对外部资源的利用效率，例如在经济欠发达地区，管理者会面临政府补贴有限、合作机构稀缺等现实困境，制约运营管理力的发挥。

3. 组织因素

组织因素是四维胜任力落地的内部支撑条件。民办园的资金实力、治理结构与文化氛围直接关联管理者能力提升的可持续性。由于许多民办园因规模较小、利润微薄，难以为管理者提供系统性培训或引入高端管理工具，导致战略领导力与运营管理力的提升缺乏资源保障；内部考核机制若偏重短期业绩指标，忽视长期能力建设，将削弱管理者对教育引领力与团队赋能力的投入意愿；此外，园所若缺乏“学习型组织”文化，管理者容易陷入经验主义路径依赖，难以通过反思实践实现能力迭代。

（二）提升路径分析

1. 理念更新

更新理念是重构管理者能力生态的首要任务。民办幼儿园要突破“重使用轻培养”的惯性思维，构建分层分类的终身学习体系。针对新手型管理者，侧重政策解读、风险防控等基础能力培训；对成熟型管理者，则通过战略规划研讨、跨行业参访拓宽视野，激发商业思维与教育情怀的融合。同时，倡导“管理者即教育领导者”的角色认知，推动其从行政事务执行者向价值引领者转型，例如鼓

励管理者主持园本教研，在理论与实践互动中深化教育引领力。理念更新还需要积极融入组织文化，通过设立“管理者创新奖”、开展标杆园所对标学习，营造能力提升的积极氛围。

2. 优化机制

机制优化是能力发展的内生动力之源。园所内部需建立动态考核机制，将四维胜任力细化为可观测的行为指标，例如战略领导力可通过园所三年规划的科学性、品牌知名度增长等维度评估，团队赋能力则依据教师流失率、跨部门协作项目数量等数据反馈。同时，完善“导师制”传承机制，邀请退休名园长或行业专家担任顾问，通过“师徒结对”传递实战经验，缩短管理者的能力成长周期。在资源分配上，设立专项能力发展基金，用于管理者外出研修、数字化工具采购或课程研发试点，确保能力建设有稳定的资源依托。此外，构建扁平化沟通渠道，例如定期举办“运营者、园长、教师、家长”多方座谈会，帮助管理者及时获取不同的信息，精准识别能力短板并制定改进计划。

3. 整合资源

资源整合是突破民办园能力瓶颈的关键。管理者要跳出单一园所的资源局限，主动搭建区域协同网络。例如，联合区域内民办园成立“园长发展联盟”，共享培训资源、合聘专家顾问，降低个体园所的投入成本；与中小学建立实践基地，提升教育引领力与运营管理力的专业性。同时，要引入数字化工具，例如利用智慧园所系统实现招生、财务、后勤的线上化管理，释放管理者精力；通过大数据分析家长评价、教师行为等数据，为能力提升提供精准方向。此外，探索“园所、社区、企业”多元合作模式，例如与社区共建儿童活动中心、与企业联合开发职业体验课程，既拓展资源获取渠道，又增强园所的社会属性，为民办幼儿园在复杂环境中创造可持续的能力发展环境。

四、结论

综上所述，民办幼儿园管理者的“四维胜任力”模型，为破解政策合规、市场竞争与内部治理的多重挑战提供了系统性解决方案。该模型通过战略领导力锚定发展方向，教育引领力夯实质量内核，团队赋能力凝聚组织合力，运营管理能力保障效能落地，形成动态协同的能力生态。研究表明，管理者要突破个体经验局限，依托机制创新与资源整合，构建内外联动的能力发展体系。

参考文献

[1] 肖智泓,黄珊,杜军,等.幼儿园主班教师胜任力模型的构建[J].学前教育研究,2010(3):6.
[2] 刘云艳,陈希.幼儿园教师家园沟通胜任力特征及其提高策略[J].学前教育研究,2016(2):10.
[3] 顾冰宇.幼儿园男教师家庭教育指导胜任力研究——以S市为例[D].华东师范大学,2023.
[4] 卢娟娟.幼儿教师体育教学胜任力模型构建及提升策略[D].山东体育学院,2023.
[5] 周宇.幼儿园管理者的成长:自我提升、团队建设与家园合作[J].人民教育,2024,(Z3):127.
[6] 陈露.幼儿园中层管理者胜任力的情境判断测验编制[D].浙江师范大学,2024.
[7] 郑金秀.幼儿园园长管理中的伦理挑战及应对研究[D].四川师范大学,2024.
[8] 张莹.自我管理模式在幼儿园绩效管理中的应用[J].理财,2024,(04):81-82+85.
[9] 马建芳,吴红霞.让每颗“星星”都闪光——幼儿园新任业务管理者的管理策略[J].早期教育,2024,(13):28-29.
[10] 金俊.准确定位园长角色引领幼儿园高质量发展[J].中国教育学刊,2023,(11):104.