■学前教育管理

民办园园长心理健康现状、成因与促进策略

康园园

（安阳幼儿师范高等专科学校，河南安阳　456150）

摘　要：园长的职业特征要求园长具有良好的心理健康状态。园长心理素质的优劣直接影响到园长的领导效能，更关乎幼儿园的发展。现阶段民办幼儿园发展迅速，但是民办园发展中存在不少问题，面临各种困难。民办园园长相对也承担了更大压力，面对更多挑战。因此，关注民办园园长心理健康的现状，深入从个体、园所、社会等方面剖析成因，探索心理保健自助与他助的促进策略，对于提升民办园园长的心理素质，增强民办幼儿园管理的有效性，具有重要的现实意义。

关键词：民办幼儿园；园长；心理健康

中图分类号：G617　　**文献标识码**：A　　**文章编号**：2095－770X(2016)07－0120－05

PDF **获取**：http://sxxqsfxy.ijournal.cn/ch/index.aspx　　**doi**：10.11995/j.issn.2095－770X.2016.07.030

The Causes and Improving Strategies of the Mental Health Status of the Private Kindergarten's Directors

KANG Yuan-yuan

(*Anyang Preschool Education College*, *Anyang* 456150, *China*)

Abstract: The professional features of kindergarten's directors require good mental health status in them. The psychological quality of director is closely connected with their leadership effectiveness, and the development of the kindergarten. Nowadays, private kindergartens have been developing rapidly. However, their development are confronted with lots of problems and all kinds of difficulties. Directors of private kindergartens also bear great pressures and face more challenges. Therefore, attentions should be given to them. An all－round cause analysis of their mental health status and the exploration of relevant improving strategies are of great necessity and significance to the enhancement of the mental health status of the private kindergarten's directors and the effective management of private kindergartens.

Key words: private kindergarten; director of kindergarten; mental health

近年来，我国民办幼儿园发展迅速，但由于各方面的原因，社会对民办学前教育的关注和重视还是不够。幼儿园园长属于高压群体，民办园园长作为一类特殊的管理者在日常管理工作中更面对方方面面压力，远比公办幼儿园多的困难。园所、自身与社会以及幼儿家长等的压力汇聚在一起，对其心理健康产生复杂的作用。

园长作为幼儿园的轴心，其心理健康状况意义重要，不仅直接影响到个人的生活，更关乎幼儿园的生存和发展。目前，我国学者对幼儿园园长心理健康的研究较少，偏重问卷量化统计分析，但对于深入研究有重要启发意义。为此，本研究运用SCL－90症状自评量表调查和结构化访谈相结合的方式，对安阳地区各区县民办幼儿园园长心理健康进行研究，分析民办园园长的心理健康现状，侧重深入探析民办园长这一特殊管理群体心理问题的成因和针对

收稿日期：2016－01－07；**修回日期**：2016－02－29

基金项目：安阳市社会科学规划课题（ASKG14216）

作者简介：康园园，女，河南安阳人，安阳幼儿师范高等学校讲师，主要研究方向：教育心理。

性促进策略两方面。研究发放问卷90份，剔除无效问卷8份，采用SPSS11.5统计分析。后期深度访谈了10位园长。

一、民办园园长心理健康现状

（一）民办园园长心理健康的整体状况

调查显示，安阳地区民办园园长SCL－90因子自评的总分、总均分、阳性项目数等都显著高于全国成人常模，在强迫症状、焦虑、躯体化等五项因子与常模存在差异（表1）。参照常模结果，因子分超过2分考虑筛选阳性，至少存在一项以上阳性因子的民办园长占42.7％（表2）。这与邱莲[1]（2003），黄俊官[2]（2012）的研究结论一致：总体上，民办园园长的心理健康水平比一般人群要差。需要注意的是，SCL－90被广泛采用的全国常模仍是1986版，常模的时效性问题不容忽略，后续研究可侧重不同教育者群体的对照，从多角度衡量，也迫切需要新常模的构建。总之，园长职业的特殊性对园长心理素质和心理健康提出了更高的要求。

表1　民办园长SCL－90评定结果与全国成人常模比较（x±s）

项目	民办园园长（n＝82）	全国成人常模（n＝1388）	t值
总分	136.71±21.08	129.96±38.76	2.90**
总均分	1.52±0.23	1.44±0.43	3.05**
阳性项目	35.02±12.10	24.92±18.41	7.56***
躯体化	1.48±0.38	1.37±0.48	2.67*
强迫	1.80±0.36	1.62±0.58	4.37***
人际敏感	1.61±0.37	1.65±0.61	－0.96
抑郁	1.59±0.34	1.50±0.59	2.46*
焦虑	1.47±0.30	1.39±0.43	2.44*
敌对	1.46±0.32	1.46±0.55	－0.19
恐怖	1.23±0.27	1.23±0.41	0.06
偏执	1.48±0.30	1.43±0.57	1.38
精神病性	1.41±0.37	1.29±0.42	3.059**

注：* $P<0.05$，** $P<0.01$，*** $P<0.001$

（二）民办园园长心理健康的突出问题

结合调查数据（表1－2）和访谈信息，民办园园长比较突出的心理问题可以归纳为如下三方面：

强迫症状突出。民办园园长强迫症状的阳性表现率24.4％，这与长期精神压力大有关。在日常行为态度中多表现为容易重复不必要的想法和行为，如总是担心幼儿会出现安全责任事故等；做事力求完美，对人对己要求刻板，往往要求周围人严格按照他们的方式行事；显得死板守旧，缺少变通。此外，结构访谈中民办园长们也提到了容易陷于现实与理想的纠结，对园所处境左右为难，难以做决定；工作中求全、求好、求精，不允许自己有过错；很在意自己的形象及他人评价等。

表2　民办园园长心理问题检出率（n＝82）

因子	心理问题检出率（因子分＞＝2）人数	百分比
躯体化	6	7.3
强迫	20	24.4
人际敏感	15	18.3
抑郁	12	14.6
焦虑	7	8.5
敌对	6	7.3
恐怖	1	1.2
偏执	6	7.3
精神病性	5	6.1
合计	35	42.7

不良情绪及人际反应明显。调查显示，民办园长的抑郁、焦虑症状明显，其中抑郁阳性症状14.6％。访谈中，女性园长表示常常无名烦躁，情绪低落，感觉很委屈缺少理解，情绪容易激惹，在家里会无缘由的发脾气。这些情绪的长期存在，会直接危害身心健康。同时，人际敏感阳性症状发生率高达18.3％，不少园长坦言：与员工、家长等互动应对不够自如、自信；不善于倾听，容易猜忌不信任员工；常遇到与教工沟通的棘手问题，由于处理欠佳，造成对方内心抵触；管理组织协调上容易冲突。

躯体化症状存在。民办园长普遍身兼多职，既要会管理、能经营、懂教学、会领导、又要擅长招生，能与各色人等打交道，园所事务事无巨细又样样都要管，常常是每天从早忙到晚。许多园长访谈提到繁忙的事务使自己疏于照顾家庭，教育陪伴子女。由于长期高强度负荷，民办园长表现出不同程度的躯体化倾向，忘性大、注意力不集中，睡眠干扰，肠胃不适，感到自己精力下降，身体疼痛等，特别是男性园长，缺少疏导心理压力的渠道，表现出更多的身体不适感。

二、民办园园长心理健康问题的成因

民办园园长与其他教育群体或公办园园长既有共同的一面，也存在深层次的特殊性。具体分析，民办园园长这一特殊群体心理问题的成因体现以下三个方面：

（一）个人因素

心理素质的差异。相同的压力下，不同的人会

有不同的境遇和解决结果，这与个体的心理素质和应对方式密切相关。调查中发现部分园长的心理素质有待提高，比如应对挫折和困难的能力差，遇事缺少自信、冷静，心胸狭隘、容易敏感多疑，好胜心强，缺乏调节负性情绪的能力，不善于自我排遣压力。因此面对心理挫折，在相似压力下，有些园长由于不能理性的进行自我调适，更容易出现心理失衡，产生负面问题。长期以往，必将出现身心症状，陷入恶性循环。

自我认知的冲突。民办园园长大多事业心强，对自身期望比较高。许多园长表示，自己对工作、管理要求严格，爱面子，不允许自己有过错，否则就会有内疚。不少民办园长满怀希望幼教创业或受聘为园长，却又迷失在民办教育现实困境中。民办幼儿园的生存现状及个人的学识、能力、精力等方面的条件，使其许多民办园长感叹心有余而力不足。当他们积极进取、努力改变幼儿园面貌的目标受挫后，便容易丧失自信心、消极倦怠。这些理想与现实的巨大落差，往往也容易诱发心理问题和矛盾。

业务素质的不足。幼儿园园长作为园所的带领者，其业务素质的优劣直接影响到园长的自我效能感和领导效果。很多民办园园长有多年一线幼儿教师经历，但是管理组织经验不足，应激能力有限，容易产生焦虑、挫败的体验。此外，部分园长并非学前专业出身，对幼教理论不甚了解，无法有效地对教育工作评估指导。教育实践与科学管理能力的相对欠缺使园长们感到很被动，胜任感不足，管理自我效能感比较低。这种感觉积累多了，自然演化为焦虑情感。

(二)园所因素

经费问题是民办园的难题。民办园两极分化严重，少量高档园的执行园长苦于投资者过分干预园所管理，更多的是绝大部分民办园因经费严重不足造成经营困难。访谈中一位园长激动提到："多年来政府无资金投入，所有园所支出、硬件建设、园舍租赁、教师工资的费用均来自幼儿每月 500 元的保教费，每年全部的收入仅够勉强维持园所的运转。"经费严重不足，导致园所陷入了低水平办园、低成本办学的无奈现状，发展陷入挣扎的窘境。特别是，农村民办园由于资金投入不足，各种硬件设施缺少，卫生条件差，导致的各种隐患较多，纠纷不断。在这种情况下，为了办好幼儿园，民办园长面临重重现实困难，承受着巨大心理压力。

教师队伍不稳定，流失现象普遍。师资问题总是摆在幼儿园面前的头等大事。民办园自己培养的优秀教师难以久留，几乎每学期都有老师要离开，每到开学季幼儿园最头疼的问题就是招聘幼师。一位园长讲到："一直都缺人，暑假前更是走了一拨老师，现在急需用人，招聘的标准也只能大大降低，只要能吃苦，喜欢和孩子交流就行。"另一方面，由于民办幼儿园福利待遇很低，工作时间长强度大，在岗教师的工作热情受到很大影响。因而，面对教师队伍素质的参差不齐和社会与家长的高要求，如何留住人才、调动好教师的积极性，提高教学质量，也是民办园长的一大困扰。

幼儿园工作是五脏俱全。人事、财务、思想、业务包罗万象[3]。牵涉上(上级)下(员工)、前(过去)后(未来)、左邻右舍(社会、家庭各方面)、吃喝拉撒睡[4]。一园之长园长，更像一个大家长，需要处理好各方面的关系和事务。据访谈了解，很多民办园长的工作缺乏科学决策，管理漏洞较多，很多事情都是亲力亲为。长期处于高负荷运转中，导致患有各种慢性疾病的人数增多。而幼儿园是以女性为主的群体，俗话说"三个女人一台戏"，女性感情细腻，关注细节和小事，相对男性度量小。女性之间的人际关系较为复杂，免不了缺少信任与理解，敏感、猜疑心重，容易形成小团体；加上女性的工作情绪状态更易受到个人家庭生活、生理疲劳及工作压力等影响，这些在无形中都会诱发各种问题，增加管理的难度。因而，园长们更容易体验到园长难当，滋生职业倦怠感。

安全问题突出。随着各地幼儿园安全事故的频发，幼儿安全问题越来越引起社会强烈反映，而私立园更是安全事故高发区。许多私立幼儿园在园舍、交通、卫生、食品、安全防护等方面都存在不少隐患，特别是农村民办园的安全现状堪忧。幼儿园工作和服务的对象都是 3－6 岁的幼儿，缺少自我保护能力和安全防范意识。当前，幼儿园师生数比例普遍不足，老师和园长不可能每时每刻都顾及到每一个孩子。一旦发生安全问题，幼儿园缺少专门的法律保护，家长的支持和理解又不够[5]。特别是部分民办园的保教配置严重不足，员工素质偏低，家长工作本身又很难做。这使得不少民办园长每天神经都绷得紧紧的，生怕出事，心理负担重。

(三)社会因素

当前我国正处于社会转型期，政府对民办幼儿园重视不够。由于种种主客观因素，社会环境还不能给民办园足够的支持。学前教育具有教育性和公

益性两个基本特性,是社会公共产品,理应作为公共服务,优先发展。然而,民办幼儿园现阶段恰恰缺少的就是政府部门的扶持和良好的政策环境。访谈中,不少园长感叹"他们园所的生存,正如野草自生自灭",许多园长对园所发展颇有无奈的疲惫感。此外,社会观念和家长认识中对民办学前教育还存在很多偏见和误解。许多民办园长将幼教事业作为自己的理想追求,却又深感满腔付出与获得不能成正比,从而导致心理失衡。

生源是民办幼儿园生存的生命线。近些年,民办幼儿园越开越多,以致出现"僧多粥少",幼儿园之间互相争抢生源,甚至出现恶性竞争。民办园长们坦言,家长要求越来越多,不能满足就难有生源,平时都要耗尽业余时间与家长沟通。服务家长,让家长满意成为首要生存法则。园长为了保证生源,一方面要抓保教质量,满足家长要求;另一方面还要为幼儿园的生存磨破嘴、跑断腿,四处奔波当"乞丐"[6]。不少园长埋怨工作难开展,抱怨行业差距大,上下左右打理难,容易产生心力憔悴,有压抑感。

三、民办园园长心理健康的促进策略

从上述原因分析可见,要改善民办园园长心理健康,需全社会给予民办幼儿教育更多的理解和关怀,更需要园长自身、政府与教育行政部门等各方面共同采取适当措施。

(一)民办园长心理健康的自助促进

1. 正确的自我认知

健康人格的核心是有良好的自我概念。心理压力、困惑很多时候源于自我认知的偏差。比如,一些园长提到的"对自己做的工作不够满意时,就会有内疚;爱面子,好争论;自尊心强,对自己的不足常多加掩饰等",都与自我认知的失调有关。作为园长,应该正确角色认知,全面看待自身的优缺点,工作中扬长补短,对事情成功期望值要适中,提高对挫折的承受力,培养乐观积极的心态;另一方面,要有宽容和接纳的态度,在坚持原则的基础上,园长要能听得进各种意见,能与观点、性格不同的人共事,坦率诚恳,提高自己的心理成熟度。

2. 积极的人际交流

大量心理学研究表明,人际和谐是决定一个人幸福感的最重要指标,而人际冲突是个体形成内心冲突的主要原因。良好的人际关系,是个体实现目标和应对压力的重要资源。作为园长,需要跟各种人、事打交道:师生员工、幼儿家长、跟社区、上级部门、姐妹园、关系户,这需要各种交际能力。由于人际关系范围大,心理承受的压力大,园长更要注意建立自己的人际支持系统,依靠各方面的力量、充分利用各方面的资源。园长工作中尤其要做好与员工、幼儿、家长的沟通,要能够主动与教工沟通,积极认真地倾听,了解他们的心理需要,善用情感激励,关心体贴员工的困难;及时了解家长需要,有效反馈,密切与家庭社区的联系;同样也需要真诚走进幼儿,得到孩子们的喜欢。好园长,要让沟通成为自身的职业习惯。

3. 提高自身业务素质

保与教是幼儿园的中心工作,园长是保教的领航员和掌舵人。在幼儿园的日常教学和生活中,园长们要面对员工、幼儿和家长,要关注与幼儿发展有关的问题,能否有效进行专业的指导和帮助是对园长能力的一大考验[7]。民办园园长在教育观念、管理模式以及处理专业信息能力方面的欠缺和不足,给他们带来了职业焦虑和较低的自我满意度。专业知识扎实的园长在很多方面可以给他人帮助和指导,这种隐性的管理效应非常明显。民办园园长需要通过各种学习方式、学习渠道,不断提高自己的专业引领能力,加强科学管理水平,还要能够花足够精力做好专业引领。

4. 学会情绪调节

心理学研究表明,人们所经受的心理挫折以及缺乏正确的心理调节手段,是产生心理问题的直接原因。每个人,如果不良情绪积蓄过多,得不到适当的宣泄,就容易造成心理紧张状态。这种紧张持续时间过长或强度过高,还可能造成身心疾病。因此,园长也应该主动地为自己的不良情绪和压力寻找适合的、合理的方式进行宣泄疏导,业余学习些心理保健技巧和方法。此外,有着良好生活习惯和业余爱好,热爱生活的园长更容易在工作和生活的切换中张弛有度,情绪稳定,深得教师拥护。

(二)民办园长心理健康的他助促进

1. 对政府职能部门的建议

教育作为重要的民生,在公办园远远不能满足3—6岁幼儿学前教育需求的现状下,扶持民办园凸显着政府责任。面对民办幼儿园问题丛生的现状,政府亟待着力解决民办幼儿园的师资力量薄弱,基础设施投入不足,民办园分类管理等一系列制约民办学前教育发展的现实问题,让民办园的孩子也能享受同等优质教育。

特别是要做大做好普惠性民办园。在我国民办

幼儿园占全国幼儿园总数65%的现实背景下，政府应制订切实可行的措施来落实这一普惠政策，拿出人力、物力和财力，加大对民办幼儿园的扶持力度[8]。制订落实普惠性民办园的短、中、长期发展政策，明确它的权利与义务，对农村特别是边远地区举办民办幼儿园给予更多扶持资助。另一方面，政府部门要加大对民办园的监管制度，克服民办园办园的随意性、随机性，规范市场竞争，坚决取缔黑心园。相信，有了政府和社会的支持，必将为民办幼教工作者创造一个理解、融洽、积极进取的发展环境，减轻他们过重的心理负荷。

2.规范办园，健全管理

办好一所幼儿园的关键在园长，做好幼儿园园长的关键在管理，管理的好坏取决于有效管理机制的建立。随着民办幼教市场的日益成熟，不少城市民办园在激烈的市场竞争中逐渐脱颖而出。但是，园所越发展扩大，园长面对的压力与问题越复杂，规范管理就显得尤为重要。民办园亟需优化内部制度管理建设，强化园所的精神文化，建立各项竞争、人事、财务、考核、教学，教师福利保障等配套制度；设立园务委员会，分层管理，逐步成立教师工会，让老师参与管理，打造优秀教师团队。此外，严格区分园所投资者和管理者职责，避免幼儿园管理中受到过多商业利益的干扰。同时，要发挥好家园合作的教育优势，多种形式途径，让家长有效参与到幼儿园的教育、管理和监督。唯有规范化管理，才会将民办园长从低效繁琐的劳动中解放，提升他们的决策力和领导力，减轻职业压力。

3.建立社会帮扶机制

鼓励民办园园长之间的互助模式。当前的民办教育大多都处在一个单枪匹马闯江湖的境地。其实，民办幼儿园是一个“大家庭”，有竞争更需要合作，互帮互助才能共同进步。心理学研究表明，相似背景、经历、价值观的个体更容易相互给予心理安慰、鼓励和支持。因此，民办园长们之间也需要有社交，学习、交流的平台。教育部门可以搭线或民间组织牵头成立民办园园长协会，打造民办教育管理交流平台，汇集行业资源，提供经验分享、学习交流及管理培训等服务；也可以借鉴“互联网+”模式，汇集百家智慧，线上线下互动，分享彼此经历、共同寻求问题解决的成长。

打破民办园与公办园之间的沟通壁垒。地方政府部门应牵头，打造公办园和民办园互助共同体，建立对民办园的业务指导机制，在办园管理、教育教学、队伍建设等方面结成帮扶关系。一方面通过参观、沙龙、座谈、观摩等形式多样的活动，帮助民办园扩大信息量、向公办幼儿园取经，共享相关的经验与成果；另一方面，建立一支由公办园园长、同行专家、管理顾问、骨干教师等组成的对口支援团，定期到民办幼儿园开展帮、扶、带工作，解难答疑，促进民办园长和教师业务的提升。同时，也可以组织民办幼儿园的骨干教师到公办幼儿园交流学习，促进教师的专业发展。

组织开展民办园长心理素质培训。民办幼儿园园长的培训不仅要注重其专业知识、管理技能的提升，也要关注他们积极心理品质的塑造，打造高素质的一线管理者。对此，建议政府部门尽快制订幼儿园园长任职资格标准，严把幼儿园园长任职资格准入制度，加大对于民办幼儿园教师和园长的培训力度。针对民办园长的实际需要，在职培训中增设心理保健模块，把促进园长心理品质的培养作为培训目标的有机部分，围绕园长们关注的压力管理、情绪管理、职业沟通、团队建设，家庭婚姻等方面，通过集体培训、团体辅导及个案咨询等灵活方式，促进他们的心灵健康。

［参考文献］

[1] 邱莲.125名民办幼儿园园长SCL－90评定分析[J].健康心理学杂志，2003(1)：67－68.

[2] 黄俊官.民办幼儿园园长心理健康状况及应对策略论析[J].高教论坛，2012(12)：28－31.

[3] 甘紅.和谐园所心态是关键[J].小学科学(教师)，2013(9)：193.

[4] 邓力.谈幼儿园园长的管理意识[J].基础教育研究，2002(5)：38.

[5] 朱敏.如何有效缓解幼儿园园长的心理压力[J].教育导刊，2006(10)下半月.25－27.

[6] 王有智.园长的困扰与管理改革的深化[J].学前教育研究，1994(1)：52－54.

[7] 李晖，陈姝娟.粤西民办幼儿园园长管理自我效能感研究[J].教育评论，2010(3)：109－111.

[8] 方建华，邓和平. 困境与出路：民办幼儿园发展问题探究[J]. 中国教育学刊，2014(10)：45－49.

［学术编辑　唐海朋］
［责任编辑　熊　伟］