

浅谈人本管理理念在幼儿教师管理中的应用

燕晓倩

(河北省直机关第二幼儿园 河北 石家庄 050000)

[摘要]20世纪80年代后,随着我国改革开放的逐步深入,社会主义市场经济的逐步建立,教育体制改革也在不断深入,对于教师的管理工作出现了新的要求,即教师管理工作应注重以人为本、从人性的角度出发。然而,教师管理工作在应试教育的压力下,出现了管理手段单一,事事以幼儿的幼儿园化知识储备论成败、以经济为杠杆,忽视甚至漠视教师其他合理的需求……使教师队伍的整体活力受到抑制,在一定程度上影响和制约着基础教育改革发展以及素质教育的全面推进。如何使教师管理既符合当前教育改革发展的需要,又能提升和满足教师对个人发展的需求,促进教师主动性和创造性发挥,是当前幼儿教师管理的关键和主要问题。

[关键词]人本管理; 幼儿教师管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.1943

一、幼儿教师人本管理理念阐释

幼儿教师人本管理理念强调幼儿园管理应以教师为中心、为主体,把教师视为管理的主要对象和幼儿园最重要的资源,一切管理活动应围绕调动教师的积极性、主动性和创造性而展开,管理中应尊重人、信任人,使每个人在工作中体现归属感、价值感,获得超越生存需要的更为全面的自由发展。

二、幼儿教师人本管理的不足

如今,各类幼儿园在对教师的管理中越来越重视实施人本管理,但一些园所没有真正理解人本管理的思想内涵,致使对教师的人本管理成效不大,甚至没有成效。其中,这些幼儿园对教师的人本管理过程中的不足主要体现在以下几个方面:

(一) 理念分歧较大

园领导和教师对人本管理存在不一致的看法。幼儿园领导强调管理制度的硬性要求,而教师则强调管理制度的灵活性和自身合理要求的满足。幼儿园领导和教师都只是站在各自的利益出发点上,不能全面地看待人本管理,难以找到共同的利益融汇点。在这种情况下,现在的幼儿园对于幼儿教师的管理却一直延续着从上至下的单向管理模式,幼儿园管理者始终处于强势地位,教师则处于被动的弱势地位,以致教师的利益常被忽视,教师的工作积极性、主动性降低,幼儿园管理效能难以提高。

(二) 教师管理制度不合理

在制度上,大多数的幼儿园没有规范的人本管理制度,现行幼儿教师管理制度缺少合理性。从幼儿教师管理规章制度看,项目繁琐,内容较为苛刻。在各类幼儿园中,对于教师管理都会指定一套内容差不多的《教师学期(年度)目标管理考核表》,将教师的工作做机械的分解,人为加重教师的工作负担,增添教师的心理压力,使得教师疲于应对,严重挫伤了教师工作的积极性。

(三) 教师参加民主管理的制度不健全

当代幼儿教师大都受过高等教育,他们的民主意识较强,并且希望参与幼儿园管理,希望自己的意见得到尊重。

但是,传统的自上而下的管理制度却抑制了教师参与幼儿园管理的积极性。教职工代表大会是教师参与幼儿园管理的重要形式,可这种形式在幼儿园管理中却很少涉及,有的幼儿园即使开了,能够真正代表教师意愿、反映教师真实心声的机会却很少。

(四) 构建人文关怀环境的力度不够

在传统的对幼儿教师管理中,园领导往往只是把教师当做可利用的资源之一,任其指使调遣。一些园领导对教师的工作不能理解、尊重,对教师的职称评定、教学评估不能采取公平竞争的方式,同事之间、上下级之间的信任度降低。另外,在幼儿园环境建设中,园领导不能正确认识为教师营造良好的业余生活环境的重要性,忽视人文关怀,以至于园人文环境冷冷清清,而“经费不足、没时间、影响教学”等原因则成了园领导为推托的借口。

三、幼儿教师人本管理原则

(一) 以园领导的管理理念为核心

幼儿园领导与教师的关系是干群关系,这种关系有双重性质,既是法定的上下级关系,又是相互尊重与信任、民主、平等、竞争的同事关系。如果园领导者始终站在“干部”的层面上以“官本位”的思想去处理事情,领导和教师之间则很容易产生矛盾。

例如,某一幼儿园在年末迎接各级领导视察的重要时期,为了提高教职工整体形象,为每一名教师出钱买了一件羊绒大衣作为福利,希望大家以积极饱满的精神状态迎接领导的视察,起初大家都很高兴,工作也格外认真,对园领导是心存感激。结果,年终会上,领导宣布,由于幼儿园着力改善提升硬件设施,今年的年终奖就不发了……而老师们的感受是,硬件设施没有看到,唯一见到的是幼儿园声称上千买的其实就大几百块钱的“羊绒大衣”,可是钱花哪了,园领导没有义务做详细汇报,一句改善幼儿园硬件设施堵得各位是哑口无言。

民重君轻,民似水君似舟,水能载舟亦能覆舟。刘备为什么能使众贤士心甘情愿为其鞍前马后,而曹操为什么落得众叛亲离、夜不能寐的田地,这不能不说是管理方式起着不

可忽视的作用，正所谓得人心者得天下。

（二）以健全激励机制为基础

1. 满足教师的物质需求

马斯洛的层次需要理论表明，人的需要分为五个层次，第一个层次便是生存的需要，物质上的满足时精神层次发展的物质基础，低层次的满足才能更好的去实现高层次的追求。就以上文中的领导挪用年终奖的例子来说，教师的不满，一部分源于领导的处事方式，另一部分则是因为自身的物质利益受到侵犯。

2. 满足教师的精神需求

幼儿园领导实行人本管理，要从教师的需求抓起，并在幼儿园管理中尊重教师的工作，肯定他们的价值。有些幼儿园对于新进教师工作价值存在一定的忽视甚至是无视。在每个星期都会进行班级卫生评比活动中，“新人”的班级总是无缘于流动红旗，不是因为班级卫生不好，而是幼儿园存在一定的“欺新”现象，在卫生环境相差不太大的情况下，主任就会把流动红旗发给她比较熟悉的教师班级。此举对于“新人”来说，自己长久的努力却换不来肯定，失落、对职业环境的失望，今后的工作中准备大展拳脚的士气势必受挫。尊重每一位教师的工作，看得见每一位教师的努力，肯定每一位教师的价值，这是每一位园领导必修课！

（三）以文化环境建设为辅助

首先，物质文化是直观性的文化，是校园价值观的最外显的部分，其中，幼儿园环境对教师的行为影响至关重要。例如，部分幼儿园在幼儿园弘扬中国传统文化的“传承戏曲”特色建设过程中，在园门口幼儿园名称后面标注“戏曲特色幼儿园”、精心布置橱窗、将脸谱的设计体现在校服上等方面时刻提醒着每一位教师和家长幼儿园的特色文化。借鉴这种方式，我们可以在橱窗、校园墙饰、办公室布置、班级布置中突出人本文化理念，每个办公室放几盆绿植吸收辐射、设置职工意见箱等，时时处处体现人文关怀。

其次，精神文化是最具感染力的文化，可以通过幼儿园管理历史、园风、仪式庆典、标语口号、人际关系和组织舆论等体现出来。还以市直幼儿园为例，在其戏曲文化建设过程中，以“让每个人都有戏”为口号，不仅体现了“戏曲”这个特色元素，同时还有它的引申含义，“通过努力，每一个人都有机会成功”，具体简明，在参与戏曲特色活动的过程中，既放松了身心又让通过活动时刻提醒每一个人，要努力，要努力获得成功。

最后，要注重幼儿园管理文化建设，如制度文化（奖惩制度），行政文化（园长自上而下的指挥命令），班级文化（班级口号标语的践行与理解）等。定期开展园领导和教师之间的交流座谈会，以和谐、和平的方式交流意见，发现问题才能解决问题，解决问题才能做到使双方互利互益，共同为幼儿园发展做出积极的努力。

（四）以实施民主管理为手段

幼儿园与企业等其他社会组织的管理对象是不一样的，在幼儿园管理中，它的最终目的是使教育者和被教育者获得全面自由的发展，所以，它管理的最重要的对象就是人，在幼儿教师管理中要以教师为中心，对于其他要素的管理要服务于对人的管理。

1. 园领导要深化民主、平等的管理思想

人本管理理念首先要根植于园领导的心里。转移教育管理的重心——从管到理，变革教育管理的观念——从物到人，改变教育的使命——从培养工具人到培养具有创造性的主体人。在园领导与教师之间，经常存在着这样或那样的隐性矛盾。基于幼儿园领导与教师之间的关系是干群的关系上，教师始终处于被动的接受任务的状态，积极性和创造性受到极大地限制。虽然教师和园领导是法定的上下级关系，但双方更是平等的同事关系。当教师拥有平等权利时，也就拥有了参与民主管理的义务，当教师真正参与到幼儿园管理中时，他们主人翁意识和工作的积极性也就得到了有效地强化。

2. 采取积极有效的民主管理措施

幼儿园管理民主化，就是让每一位老师充分行使民主权利，开拓参与途径、增加参与领域。在直接参与幼儿园的各项管理活动的过程当中，对他们所认为欠缺或不当的制度与管理方式提出意见或建议，甚至进行批评、否定，满足教师的参与需求。在幼儿园管理中，园领导要重视教师的主体作用，吸收他们来参与制定某些制度，管理某些事务。

首先，要增强园领导权力运行的透明度，实行园务公开。这是教师参与幼儿园管理中民主决策、民主管理、民主监督的前提；其次，成立基层民主管理组织，实行民主决策。例如教职工代表大会、教职工委员会等，听取审议幼儿园工作报告、对幼儿园管理进行监督并提出意见和建议等；再次，开展倾听教职工心声的专门会议，并使之成为长效机制，保障教师的知情权、参与权、表达权和监督权；最后，要建立财务内审机制，强化财务监督。这是一个敏感却又普遍受到关注的问题，幼儿园的钱怎么花，花在了哪，应不应该花，是否触及了教师的利益，这不是园长或者财务负责人个人的问题，而是利益涉及者共同的问题，杜绝金钱的灰色地带。

参考文献

[1] 卢乃桂, 操太圣. 论教师的内在改革与外在支持[J]. 教育研究, 2002(12).

[2] 史蒂芬·P. 罗斯宾. 组织行为学[M]. 中国人民大学出版社, 1997.

作者简介:

燕晓倩(1991—), 女, 河北省石家庄市人, 小教二级教师, 学士, 研究方向: 幼儿园人本管理研究。