

浅

谈

幼儿园非正式组织的管理

□ 刘秀红 陈莹

某幼儿园语言教研组的李、王、刘、罗四位教师，利用王老师家多余的房子，背着领导，自行办了个幼儿学前拼音学习班。她们采取自愿交费的办法，收取少量费用，吸引了不少幼儿参加，并一连办了两个学期。家长相当满意，因为幼儿的确掌握了一定的拼音知识。

如果你是这所幼儿园的园长，你如何处理这件事？

任何一个单位或部门，人际间总有那么几个由于种种缘故而结成的彼此间较有共同语言的“小圈子”。这种群体现象我们称之为非正式组织。非正式组织的存在是不可避免的，它不仅存在于一般的幼儿园，也存在于一些较好的幼儿园内。非正式组织的产生，往往是出于人们交往和归属的需要，以及人们相互之间的吸引。教师们在交换工作学习中的想法，或是打球跳舞、品茗闲聊、写字画画等活动中，逐渐发现与对方有共同语言，有相近观点，有相似爱好，于是在互为好感的基础上，交往增加，自然而然地非正式组织就建立起来了。此外，管理者的工作失误或正常活动开展过少，都会导致非正式组织的增多。非正式组织是一种无形的组织，具有特殊的规范，有别于正式组织：

1. 自发性与情感性。有的需要如友谊的需要、业余兴趣爱好的需要等，不一定能在正式组织中获得，而要通过非正式组织来获得满足。这种以个人的喜好为纽带的、自己选择、自己组合、有一定的感情基础的群体，有时行为活动比正式群体更积极、主动。

2. 内聚性与排外性。由于非正式组织是在成员之间互有好感，互相理解、支持的基础上建立的，所以这个组织一经形成，便会有较强的内聚性和排外性。具体表现在：说话、行动往往内外有别，对圈外人通常不欢迎或不甚欢迎。

3. 灵敏性与流畅性。非正式组织成员往往由于有某种共同的利害关系，交往直接或频繁，而且因为成员之间相互信任，无须瞻前顾后，所以思想和信息传递灵敏、快速而且流畅。

4. 规范性与权威性。非正式组织一般有不成文的规矩去约束成员的行为，谁违反了规范，谁就会失去他人的信任。在组织中能形成威信权威人物，对其他成员会有较大的影响。

非正式组织一旦产生，既有可能是幼儿园管理的有益因素，也有可能对管理工作造成极大的阻力。因为在目的性上，非正式组织可分为：以消遣娱乐为主的健康群体，

因工作科研或学习需要而结合的积极型群体，也有因对现实不满，对工作消极怠慢或其他违纪行为而聚合的消极群体。一个出色的管理者应该重视对非正式组织的管理，利用支持、促进或疏导、教育的手段，化消极为积极、变主动为被动，充分发挥其在实现幼儿园目标中的重要作用：

一、针对非正式组织的不同类型，采取不同的对策

管理者要善于利用非正式组织的优势来为正式群体服务。一些非正式群体常就国内存在的问题私下讨论，管理者应该收集这些信息，了解群众的真实想法，并吸取合理成分来改善管理。兼听则明，非正式群体中的这种公众舆论往往可以解决管理者的一些棘手问题。同时，由于非正式群体内部具有共同的感情基础，彼此之间有互相帮助的协作精神，管理者可以触发他们互相帮助，共同完成幼儿园的组织目标。

管理者要做好虽偏离组织目标，但不具破坏性的非正式组织的教育转化工作。这类群体开始时并无明显的作用，但如果对其不多加关心和引导，其就可能产生消极对抗情绪。如果对其热情关心，为其提供目标与行为模式，就能使其转化为积极向上的群体，为幼儿园的

工作发挥促进作用。

对于危害集体利益的非正式组织,管理者一定要将其分化瓦解。这类群体具有较大的破坏性,并伴有作恶行为,会对管理工作产生不可估量的负面作用,所以,对其必须分化瓦解,不能姑息养奸。

这就要求管理者在日常工作中重视非正式群体的动向,只有这样,才能正确地管理。回到本文的开头,李、王等四位教师组成的显然是第二种非正式组织,那么,园长应该采取的是引导和教育方式了。

二、把非正式组织纳入集体的管理轨道

管理者应该有意识地吸收非正式群体的中心人物参加正式集体的核心。由于这种人在“小圈子”里具有一定的影响力和权威性,如果做好她的思想工作,往往能起到“做通一个,带动一片”的效果。管理者也应重视与理解非正式组织的成员,不能轻视。因为只有尊重前提下的沟通才是可行的。

前文某幼儿园的园长采取了这样一些做法:首先,她找来了那几位教师谈话,肯定了她们的出发点

是好的,并赞许她们不计较报酬,不辞劳苦地利用业余时间在家里为幼儿上课的行为。但请她们也回去想想,这样做,有否有不太妥当的地方呢?然后,她留下这个“小圈子”的中心人物刘老师个别谈话,在肯定了她的工作能力和成绩的基础上,把幼儿园的集体目标和她们的教学目标进行比较分析,让其了解不应该在幼儿阶段进行拼音学习,拼音学习应在小学进行;同时,征求刘老师的意见,建议她在园内搞一个语言实验班,带领语言教研组的教师进行教研实验。刘老师欣然同意,并主动要求做其余老师的思想工作。

三、创设条件,满足成员交往、归属和自我实现的需要

需要是动机的源泉和行为的动力。管理者可以以爱好型的非正式组织成员为基本成员,成立各种兴趣小组,满足教职工寻求理解和友谊的需要,并置其于正式的领导之下,共同为实现幼儿园的目标努力。前文的园长是个成功的管理者。她积极创设条件,为刘老师等人提供语言教学研究的机会,使那

几位教师得以一展所长,全心投入到语言教研中,使班上幼儿的口头语言能力有了显著的提高,并带动了幼儿园的语言教研活动的开展,促进了全国语言教学水平的提高。

四、加强自身修养,建设良好的园风

管理者的工作失误是促使非正式组织形成的外界压力。“一人计穷,两人计长”,在科学的分析基础上认真考虑各方的意见,可以避免管理者决策上的失误。当然,最重要的是,管理者要加强自身修养,积极进修以提高管理水平,关心群众,与群众交朋友,消除长官意志、强迫命令、官僚主义的作风,创设民主、自由的园风。良好的园风对教职员工的思想品质和精神境界有着较强的教育作用,能够促使园内人际关系协调,减少非正式组织不良因素的产生和影响。

管理有法,但法无定法。在管理中,要避免非正式组织对管理的不良影响,更要看到非正式组织对管理的有益因素来加以发挥,这才符合管理的权变原则。

(作者单位:广东省育才幼儿院一院)

艺 术 天 地

沙沙沙,蚕宝宝吃桑叶了,一点一点,从上到下,一溜弯儿,胖嫩的桑叶儿,一会儿成了小船,一会儿成了月牙。

几天后,蚕宝宝不吃桑叶了,她要睡觉。每次睡觉的时候,就要脱衣服,等她醒来的时候,已经换上一件新衣服。

蚕宝宝渐渐长大,头上的皱纹越来越多了,慢慢地老了,成了蚕姥姥。

蚕姥姥浑身透明,不吃也不动,她要造房子了。造房子做什么

呀?造房子睡觉呀,做梦呀,她梦见自己变成蛹,蛹又变成蛾,长出翅膀,她想飞哩。可是,她没有飞,她要生娃娃,那娃娃就是个金黄金黄的蛋。

蚕姥姥想把雪亮的房子让我们住。我们怎么能住呢,让它变成丝,织成绸缎吧。

哇,蚕姥姥的房子让我们给穿在身上啦!

(作者单位:四川省达川地区图书馆)

