

激励在当前幼儿园管理中的作用与对策

□ 马伟生

一、幼儿园呼唤激励管理

管理的实质是调动员工的积极性,通过人尽其职、人尽其力、人负其责、物尽其用,最大限度地发挥好人力、物力、财力的效用,形成集体的合力,完成组织的目标。在具体的管理实践中,经济激励对于调动教师积极性具有不可替代的明显效果。通过有效的激励,可以使组织中成员的个人目标和组织目标达到有机的统一,充分发挥自己的聪明才智。但并不是所有的激励都可以起到正面的作用。如果将激励在管理中所起的作用按正负、大小两个维度进行划分的话,那么可以分为“大正”、“小正”、“小负”、“大负”四种情况。

现在很多幼儿教师反映,她们的工作很辛苦社会地位却很低,根本不能像医生、工程师那样享有社会声誉和地位;不少地方幼儿教师的工资几乎与当地低保线持平。^[1] 尽管在《教育法》(1995年)中,明确规定幼儿园教师享受与中小学教师同样的政治和工资待遇。可实际上,由于经济条件与人为诸多因素的影响,我国幼儿教师的待遇仍普遍偏低。^[2] 幼儿园教师基本处于一种不受社会重视,收入低、社会地位不高这样一种状态。期待提高经济待遇和希望得到尊重的需求不断地累积与加强。在这种情况下,幼儿园的激励管理显得十分重要。正确运用良性的激励政策,发挥激励在管理中的正面作用是当前幼儿园管理者必须解决的问题。

二、发挥激励良性作用的对策

激励过程由需要未满足开始,因需要满足而告终。激励过程包含三种基本变量之间的相互关系,

即刺激变量,需要、动机、个性机体变量和行为反应变量,在激励发生效用的过程中,刺激变量(目标、诱因等)引起机体变量(个体需要与动机等)产生激活与兴奋状态,从而引起积极的行为反应,实现目标,提高工作绩效。^[3] 期待提高经济待遇和希望得到尊重的需求是幼儿园教师的机体变量。经济激励是刺激变量,当这两个变量客观存在时,如何选择与运用好激励方式方法,如何把握好激励的尺度,成为了提高经济激励在当前幼儿园管理中的良性作用的关键。

其一、经济激励结合多种其它激励方式整合使用

在现实生活中,人们期望满足需求的東西与客观存在的東西不是对等的。人们想要获得的满足需求的利益与实际存在的利益之间有着巨大差距。这就需要激励,需要选定适当的激励方式,合理地分配利益。在幼儿园里,每个教师的需求也将有所不同。同一位教师的需求,在不同的时期、不同的阶段,都将随着时间的推移、空间的转换而改变。因而,及时准确了解教师的需求,是开展好激励管理的基础。

经济激励是目前幼儿园采用比较多的激励方式。但幼儿园领导要意识到经济激励只是众多激励方式中的一种,应该结合目标激励、奖惩激励、竞赛与评比激励、关怀与支持激励、榜样激励等方式,使教师从中获得(或不失去)利益,物质与精神上的需求得到满足。若单以经济上的物质刺激作为激励手段,一则经费有限,二则不利于积极性的持续增长。只有动态地、适时地、综合地选择与运用多种激励方式,才能使激励管理达到最佳状态。

在具体实施中,经济激励应在时间上的频度与

转岗教师的心态管理

□ 唐伟华



现在,对达到一定年龄的教师实行转岗聘任,已是许多幼儿园一种自然现象,也是一条不成文的惯例,最常见的就是将老教师从教学岗位转到保育员岗位。老教师转岗后,心理上一时无法适应,常常会产生消极的情绪。有的教师认为,自己在教学工作岗位多年,积累了丰富的经验,只因年龄的关系退出第一

线不合理;有的教师则认为,转岗后每天要跟菜盆、饭桶、扫把、厕所打交道,不但工资收入低了,而且在别人面前也低了一等;还有的教师认为,“船到码头车到站”了,干得再好也没什么用,干一天算一天,得过且过。产生这些情绪的原因在于转岗教师的心态没有调整好。帮助他们改变这种消极情绪,重新调动他们的工作积极性,对于幼儿园的来说是非常必要的。管理者可以通过以下三个方面努力来达到这个目的。

数量上的大小等作认真调配,在人员级别档次上做好规划,让激励在不同的时间,最恰当的激励每一位教师,特别是让重要岗位、骨干精英人员等得到最为理想的激励。激励管理在实施中也应立足实际,较好体现“务实”的特点。即要把握激励的“度”和“量”,注意分寸与条件,激励时量力而行,以诚相待,不开“空头支票”。这样,在管理实践中就会更加理性,才不至于因一时兴起而错误决策,产生严重的负面消极影响。

其二、关注能产生新的高层次需要的激励项目
经济激励是有限的,不可能无限地快速增长。要让激励机制长期有效,必须通过集中力量激励那些能产生高层次需要的需要得到满足。让教师的需要从侧重于物质向重视精神方面转化,把外部的经济激励转化为内部激励。人的需要是多种多样的,不同的人有不同的需要,同一个人同时也会有多种的需要。作为管理者,应首先关注能产生新的高层次需要的激励项目,给予足够“度”和“量”的激励;让其成为教师诸多需要中的“优势需要”并最

终得到满足,从而产生新的高层次需要,逐步内化为内部激励。^[4]如把实际或直接货币的奖励激励转变为人文关怀、组织文化建设方面的激励,或进行教师的学习培训的激励等,提高教师的文化修养与专业知识水平。通过提高教师的素质,使外部激励内化,形成长久的自我激励,最终完成工作目标。



注释:

[1] 中国民办教育:幼教版.幼儿教师的专业性及其发展 [OL/EB]. <http://baby.sina.com.cn/news/2005-12-14/164419413.shtml>, 2005-12-14

[2] 庞丽娟,胡娟,洪秀敏.当前我国学前教育事业发展的问題与建议[J].学前教育研究,2002(1):40-42

[3] 程正方.现代管理心理学[M].第3版.北京:北京师范大学出版社,2004.124-167

[4] 郭更强.关于调动教师积极性推进学校教育管理的思考与初探[J].南方师范,2001(11):17

(马伟生:广州市白云区人和幼儿园 广东广州 510470)