

# 基于园本文化的幼儿园管理团队建设

◆杨唐军

(遂宁幼狮幼儿园 629000)

摘要:园本文化是一个团队的灵魂,是团队前行的动力之源。园本文化是团队制度建设的基础,它不仅制衡团队权力、激励团队成员、推进团队创新,它更是建设高品质幼儿园的基础。

关键词:幼儿园;园本文化;团队管理

“园本文化”是指幼儿园在长期的教育实践和管理过程中形成的价值观念、群体意识和行为规范,简言之就是“源于本园,基于本园,为了本园”的教育教学文化。在幼儿园管理团队建设过程中,通过“量身定制”园本文化、以园本文化作为制定团队制度的基础、用园本文化制衡与分享团队权力和完善团队激励方式、借园本文化创新提升园长领导力对幼儿园管理工作具有积极的推动作用。

## 一、“量身定制”园本文化

“量身定制”园本文化,能够提高管理团队的凝聚力与执行力,推动幼儿园保教工作全面发展。园长要建立核心管理团队,形成以园长为核心,由各部门分管领导组成的核心决策层,避免园长负责制下的专制化和“一言堂”现象的发生。

我园团队精神是:德才兼备,团结友爱,勤学好思,追求卓越。我们幼儿园以“狮子”为导向,着力挖掘对幼儿、教职工、家长的培养目标:礼貌、自信、善于合作、有责任担当、不畏险阻的,具有灵性与个性的完整的人。

我们一直秉承我园的团队精神,相互沟通、交流、一起携手为实现共同的愿望而努力奋斗,以相互合作为核心,加强团队凝聚力。团队教师之间互相理解,互相帮助,保证个人利益和团队利益的一致性。拿破仑曾说:“绵羊统领的狮子军队永远没有办法胜过狮子统领的绵羊军队!”我园积极倡导团队没有“自我”,只有“我们”,只有通过不断学习提升自身团队领导力,引导管理团队制定共同的愿景,建立全方位的沟通和交流渠道,培育管理团队内部的“潜规则”。在统一的团队精神旗帜下,积极处理好团队内的三种基本关系:园长和每位教师的关系、园长和整个团队的关系、每位教师 and 团队整体的关系。

## 二、以园本文化作为制定团队制度的基础

很多园长都希望靠个人魅力来管理团队,其实作用非常有限,也很难长久。十几个人的单位可以靠感情和魅力维系,当大家的诉求发生集体冲突时,管理者无法满足每位教师的愿望,团队关系就会破裂。想要团队工作进入良性循环,必须依靠一定的规则,因为制度保障效率。

第一步需要确定自己直接管理的人数。理论上园长直接管理的人数为6至8人效果最佳。第二步需要确定自己最想整改的地方。建议以3至6个月为一个时间单位,一个单位内整改不要超过三个问题,因为教师的改变是需要过程的。第三步,需要确定团队成员的需求。通常情况下,个体在团队中的需求无非两种,一是报酬,二是领导的认可。第四步,由园长主持制度的制定。制度的诞生过程就是一个堵漏的过程,随着制度不断完善,幼儿园的各项工作的推进。第五步,在教师中树立标杆。榜样不仅是一面镜子,也是一面旗帜。第六步,汇集教师智慧。在幼儿园的规章制度制定、重大活动组织等过程中园长不要过多的“干涉”和“强加”,真正的智慧在于能够集众人之所长、群策群力完成工作任务。

## 三、用园本文化制衡与分享团队权力

在幼儿园管理中,学会制衡和分享团队权利十分重要,正如天平始终保持两端平衡一样。管理不平衡会导致权力与各方利益之间的不平衡,最终使我们的管理处于危险之中。没有单位可以避免“小圈子”现象的存在。这是一个权力交织的关系网络,在现代管理中无处不在。如果我们在幼儿园管理上出现“小圈子”,我们应该做些什么呢?首先,我们应该学会建立一个公正的民主平台来代替“小圈子”。二是用权力来制衡管理中的“小圈子”。我们不要把权力过于集中在一个人或一群人身上。通过确立权力

分立和制衡的原则,团队内部的权力平衡才会相对稳定。第三,通过利益的“传递”,使“小圈子”内部产生竞争、分歧和矛盾,从而瓦解因利益而产生的“小圈子”问题。

作为管理者应该学会分享权力,集权和赋权是我们无法避免的两种相反的模式。它们也是两个相对的概念。适当的集权有利于园长的统一指挥和团队的集中领导,内部秩序和标准的统一,更有利于园长统筹规划园内工作。但是,权力过于集中会挫伤教师的积极性,不利于教师的自我发展。因此,分享权利的第一个要素是任务,即要有明确的目标和信息要求;第二个要素是权力,妈妈需要赋予教师执行某些任务的权力。第三个要素是责任,即教师在做这项工作时应当承担的相应责任。

## 四、用园本文化完善团队激励方式

无论是传统型团队还是自我管理型团队,时间久了,其内部成员由于互相熟悉,了解彼此的优缺点,就会缺乏活力与新鲜感,从而产生惰性,影响团队的工作效率。从马斯洛的需求理论来看,新时代的人们努力工作的目的不再仅仅是为了物质上的东西,而是为了尊严和自我实现。团队管理工作中常用的激励方法有几种:第一种,榜样激励,即为员工设定行为基准,为下属做一面镜子。第二种,目标激励,即为激励员工去比较和超越欲望。第三种,沟通激励,即为园长和老师保持良好的关系,调动大家的工作积极性,建立良好的上下级关系,这对激励和诱导教师的行为举止具有重要意义。第四种,激励竞争,即园长应当建立良性的竞争机制,通过积极、健康、向上的引导与激励,使教师敢于走上“竞赛”的舞台。

## 五、借园本文化创新提升园长领导力

何为领导力?领导力说白了很简单,就是园长让教师在拥有“梦想”并明确个人近期目标的前提下,唤起老师持续积极工作的意识,更好地挖掘和发挥老师个人的潜能,凝聚老师的凝聚力。作为一个拥有领导能力的园长,应该具备以下三种基本能力,第一种,指导能力,即园长要立足现实,展望未来,为教师们树立远大目标。第二种,激励员工的能力,即懂得利用老师的激情,给予老师最大的尊重,在利用制度激励老师们去追逐自己的梦想。第三种,性格魅力,团队精神实际上很大程度上是园长自身性格特征的反映。园长必须是老师们值得信赖的人。

总之,园本文化的建设是一项长久的工程。房子好建,标语易提,外形好塑,制度易定,可改变人的观念和行为习惯实属不易,不可急功近利,不能一蹴而就,它需要不断的进行变革和创新才能适应不断发展变化的幼儿园管理工作。

## 参考文献:

[1]《给你一个团队你能怎么管?》[M].赵伟.江苏文艺出版社.2013:3-1

