

软管理：点燃教师成长内驱力

季郁红

(启东市和睦幼儿园, 江苏 启东 226200)

摘要：教师是一所幼儿园成长和发展的最大动力，只有把教师这种具有可塑性的资源管理好，幼儿园的管理目标才能实现。当越来越精细化的绩效管理和制度管理成为教师的工作压力，不能激发工作热情时，软管理基于它本身的“柔性”特质，更加注重情感沟通，在调动人的主观能动性方面起着非常巨大的作用，它能营造出更和谐的人际关系，创造出更大的群体合力，有利于全面提高幼儿园的办园品位，最大限度地调动教职工的积极性，激发教师成长的内驱力。要将软管理真正落到实处，需要管理者讲究一些策略。本文从分析幼儿园软管理特质入手，提出了管理者实施软管理的三个策略。

关键词：幼儿园；软管理；策略

一、问题的提出

教师是一所幼儿园成长和发展的最大动力，只有把教师这种具有可塑性的资源管理好，幼儿园的管理目标才能实现。当绩效管理和制度管理成为教师的工作压力，不能激发工作热情时，作为幼儿园的管理者，要及时改变管理理念，管理方式也应从物本主义的“硬”管理向人本主义的“软”管理过渡。软管理是当代世界管理创新的新趋势，作为一种新的管理理念，更加注重情感沟通，在调动人的主观能动性方面起着非常巨大的作用，它能营造出更和谐的人际关系，创造出更大的群体合力，有利于全面提高幼儿园的办园品位，最大限度地调动教职工的积极性。由于软管理本身具有一定的特殊性，让软管理发挥优势，还是需要管理者讲究一定的策略。

二、软管理的特质分析

软管理作为一种特殊的管理方式，在其发生作用的内在机制上具有鲜明的特征。

(一) 软管理是一种内在的柔性约束力、驱动力

幼儿园的环境和氛围会对教师的情绪、思维方式以及价值观产生重要的影响，这种影响可能会体现在他们的行为中。因此，需要建立良好的文化环境，来促进教师的心理健康，提升他们的道德水平，并且让他们遵守相关的规则。通过不断的改进，努力打造出一个优质的幼儿园环境，将多年的教育实践中形成的价值观念、规章制度、物质环境等融入其中，形成幼儿园独具“个性”的文化标准。

(二) 软管理是一种客观影响力

“缓冲”的“软管理”指的是，领导的行为应该受到个人感知、价值认同等因素的影响，但这并不意味着它可以被忽略或者毫无作用。相反，领导的评价、园所文化和精神环境对于教师来说都是一种客观的限制，因此软管理的作用也是显而易见的。

(三) 软管理具有持久的影响力

教师的内聚力是由许多因素决定的，包括个人特质、园所文化和周围环境。在这些因素的作用下，教师的个人目标往往难以达成一致。但是，一旦这些目标达成了一致，就会产生相对稳定的影响，并且能够持续地对教师产生积极的影响。

通过这些分析可以得知，软管理旨在根据一所幼儿园的特色来实施个性化管理。而传统的硬管理方法侧重于遵守法律法规，并通过授予某些特定的权限来实现。软管理的核心在于鼓励老师的工作热情，并帮助他们树立正确的价值观。而教师的素质是幼儿园发展的关键所在。以人为本，尊重教职员工，增强他们的归属感，并在此基础上，激励他们不断追求，不断提高，产生出幼儿园的整体效益和品牌效益，则是园长实施软管理的重点。

三、实施软管理的策略

(一) 提高管理者的自身修养

在幼儿园中，园长是至关重要的领导者，他们不仅要指导幼儿园的发展，更要深刻理解软管理的核心思想，即要尊重教师们的情感需求，让他们得到解放，并且积极参与到幼儿园的管理之中，以达到共同的目标。软管理强调以人为本，它的成功取决于园长的个人素养和职业道德。因此，要想在幼儿园里取得成功，园长必须具备良好的人格魅力，并且能够有效地将自己的工作融入到教师们的学习中。

首先，园长要具备良好的工作状态、具备进取心和责任感，并且要勇于挑战现状。园长应该是一个不断创新的人，并且能够为自己设定更高的目标。当面临挑战时，需要勇于承担责任，并鼓励教师去探索和创新。此外，还应该具备务实精神，能够带领教职工认真履行自己的职责。最后，拥有宽容的心态，能够接受他人的误解，并且能够理解教师们的想法和建议。

其次，园长应当秉持谦逊谨慎的工作态度，不仅要担负起管理者的责任，还要积极参与到教职工的队伍中，把自己也看作教职工中的一员，以身作则，积极落实各项规章制度，让教职工发挥自身的潜力，共同推动工作的发展。园长需要灵活地转换角色，将自己视为一个执行者和监督者。在幼儿园遇到困难时，应该站在问题的最前沿，并始终牢记自己首先是一名普通的教职工。

另外，园长要有学习的意识和能力。在学习型社会中，园长应该具有强烈的学习意识，敏锐地把握本领域的前沿成果及发展趋势。在注重提高自己学习能力的同时，更要积极主动地为广大教职工外出培训、进修和参加交流提供机会，努力建立一支学习型团队。

（二）满足需要，凝聚人心

幼儿园是以女教工为主的教育机构，女教师心思细腻，易敏感，易受家庭、婚恋、社会等多种因素的影响，免不了会有小情绪，小纠纷。作为园长，就要了解和满足教职工的需要，凝心聚力，激发教职工内在的工作动机，充分调动工作积极性，从而发挥最大的工作效益。

为了让职工的精神世界得到充分的发挥，应该给予他们更多的关爱。应定期举办各种庆祝活动，让他们有机会参与其中，并且每当他们的生日来临时，都会准备一份独一无二的祝福，来加深教职人员和各环节的关系。如果条件允许，应该努力给予教师更好的福利，并不断优化工作环境。园长应该定期关注教师的思维方式，并给予必要的支持来缓解他们的问题，更加激发老师们爱岗敬业的动力。

其次要适应教职工对自尊、自信、成就感的要求。在平时的生活中，园长要常常和教职工开展深刻的交流，真诚地赞扬、激励每个人，适时排解他们心中的苦恼，充分地发掘教职工的精神能动性，这是软管理工作中至关重要的一项内容。园长在充分尊重、信赖、依赖教工人的基石上，要注重和激励他们的成就感，适应他们的自我要求，以增添他们的力量。在评估教职工工作绩效时，应在综合评优评先的基本上，依据他们的各种特点和功绩设定各种项目奖，如：青春新秀奖、教科研成果奖、家长满意度奖、优秀班主任奖、优质配班奖等，通过这种大奖的设定和颁奖，让每一名教职工都能体会到获得成功的喜悦和光荣的激励，进而提升他们的责任心和工作事业心，激励他们的工作激情和主动性。

为了让教职工获得更多的发展机会，园长应该充分考虑他们的个人特长和优势，并且给予适当的激励，让幼儿园里的每一位教职工都发挥出最大的潜力，取得最大的成就，并且获得最大的欢乐。通过这种方式，我们不仅能够肯定教职工的个人潜能，还能满足他们追求自我实现的愿望。这样，既可以认同教职工的个人能力又有利于满足教职工自我实现的需要。

（三）崇尚园所文化，积淀深厚的文化底蕴

幼儿园的园所文化是一种深植于每一位教职员工心中、被广泛接受的价值观，它不仅体现了一种软性管理，而且还贯穿着一种共识，即让每一位教职员工都能够以一种正确的态度和行动来践行自己的价值观，从而营造出一种充满爱心、尊重彼此、互相信任的氛围。通过积极构建园所文化，不断挖掘和传承深厚的文化精髓，可以提升幼儿园的凝聚力、团结精神和持久力，确保教职工行为的正当性，从而促进幼儿园的可持续发展。

首先，需要建立一个良好的幼儿园氛围。这需要让教师了解所提倡的“静下心来教书，潜下心来育人”。此外，还需要培养教师良好的职业心态，使他们成为有智慧的人。可以通过“创文明园风、树师表形象”的演讲活动、心得交流活动等，通过争创“党员先锋岗”“巾帼示范岗”“青年模范岗”等一系列活动，让教师对幼儿园的办学目标、模式、制度规范等有一个深入的认识，让教师对规章制度、对园所文化由服从——顺从——认同——

内化，让物性的“硬件”充满“人性”。

（四）打造阳光教研，提升教师专业素养

第一，加强业务学习，提升专业素养。“有境界自成高格”的成功离不开教师的高尚精神境界。教师的文化修养是学生学习的基础，而教师的心理素质则是影响学生学习成果的关键因素。一位拥有丰富文化知识的教师，在课堂上会表现出更加优秀的气质、更加细腻的心态、更加丰富的精神状态、更加充沛的情感和更加厚实的思想。

建立工作室读书学习制度，定期组织读书沙龙、专题研习、经验分享、诵读演讲等活动，丰富教师的读写生活。通过共读共写共研，帮助教师在专业理论、专业知识和专业能力上有所成长，并将学习成果转化成教育教学实践，辐射到更多的教师，以加速全体教师的快速成长。把读书活动与校本培训相结合，把自读与共读相结合，把读书与实践反思相结合通过阅读，教师们可以不断地思考和反省，从而获得更大的成长。把提升内驱力作为纵向挖掘的抓手，作为促进教师专业成长的首要任务。同时多维度关联，横向展开教育，定期分享道德模范中教师代表的先进事迹、名师成长的故事、身边的阳光榜样感佩“奉献、执着、敬业”的师德力量，从而激发职业理想，修炼教育情怀，激增战斗力。

第二，围绕课题研究，创新教研模式。致力于打造“教学即研究”的科研环境，将解决教学实践中的问题作为日常工作研究重点，并将促进教师专业发展作为教育目标。紧密围绕“规范、有效、园本、特色”四个关键词，通过教研促进科研，努力探索多种教科研方式，提高教师的教科研水平。以课题研究为抓手，通过专家的指导和持续的自我学习，不断提升自身的学习能力。通过“走出去——请进来”“传帮带”以及集中培训的形式逐层递进，并促进同事之间的交流，从而实现共同发展。

实践证明，良好的校园精神文化，具有催人奋发向上，积极进取，开拓创新的教育力量。幼儿园实施软管理能最大限度地调动教职工的积极性，点燃教师成长的内驱力，有利于全面提高幼儿园的办园品位，获得可持续发展的动力。

参考文献：

- [1] 牛育贤. “夸”出好老师——谈幼儿园教育管理中的赞美艺术[J]. 炫动漫, 2023(14): 0199-0201.
- [2] 彭玲玲. 刷新理念，全新打造“爱，慧，美”园所文化[J]. 好家长, 2019(70): 2.
- [3] 骆海静. 浅议柔性思维在幼儿班级管理工作中的应用策略[J]. 炫动漫, 2022(4): 0100-0102.
- [4] 尤素敏. 以教师为本的幼儿园柔性管理[J]. 山西教育: 幼教, 2022(11): 2.
- [5] 李萍. 浅谈幼儿园安全管理存在的问题以及改善策略[J]. 传奇故事, 2023(41): 27-28.