

双因素理论在幼儿园教师管理中的应用

李 婷

(宁波大学, 浙江 宁波 315211)

摘要: 激励-保健双因素理论在管理中具有重要作用。笔者借此分析了教师的现状满意度,进而得到幼儿教师管理的一些启发,认为园长应:善于区分两类因素;注意激励因素的发展性;提高活动乐趣,从而提高教师的工作积极性,让教师有幸福感。

关键词: 激励因素;保健因素;积极性

“怎么还不发工资啊?”“这和我想的不太一样啊,太累了”……这些幼儿教师每天萦绕在耳旁的疑问引起了我的思考,幼儿教师每天工作的动力来自何方?为什么教师职业倦怠频发?……或许我们可以从双因素理论中找到答案。

园长是幼儿园发展规划的设计师,是重大问题的决策者,是发展理念的推广者,是教师发展的领头人。园长在激励教师时,常关注于外部客观环境,但结果不尽如人意。实际上,园长还要注重从工作本身来调动教师的积极性,使教师在工作中得到幸福感。

一、双因素理论的内涵

在工作中能够给教师带来满意感、能够激励教师的因素,赫茨伯格称为激励因素。在工作中能够安抚教师、消除教师不满意感的因素,赫茨伯格称为保健因素。在幼儿园教师管理中,幼儿园的政策和行政管理、与领导主任之间的人事关系、与同事之间的人事关系、与幼儿及家长之间的人事关系、工作环境或条件、薪酬、个人的生活等都属于保健因素。激励因素主要包括:工作上的自豪感、成就感、职务上的责任感等。

利用保健因素消除教师的不满意;利用激励因素激发教师活动动机,使他们更投入、更积极。二者相互成就,相互影响。

二、幼儿教师现状满意度

幼儿教师是一个很特殊的群体,主要体现在其个体发展、职业要求、面对对象三个方面,当然其满意程度也体现在这三个方面。其中个体发展主要指的是个体在生活生存上的主要规划;职业要求主要指的是幼儿教师专业知识、专业技能及专业态度;面对对象主要是发展尚未成熟的幼儿,需要更多的耐心与时间。

(一)“生活压力大”

只有保障保健因素的稳定,才有可能谈发展。据了解,幼儿教师普遍认为“太累了,还赚不到钱。”“我一个月工资只够我吃饭,买衣服、化妆品有时候还找我爸妈借。”“研究生出来千万别干这个,你连自己都养活不了。”其实这样的心态不是一天两天,一个两个幼儿园的状态,好像慢慢演化成了一种偏见,但主要是经济基础的问题。也就是说保障因素直接影响了幼儿教师的工作动机,从而产生不满。

(二)“职业疲惫”

也许当初还怀抱希望,所以奋勇向前,可是渐渐还是要回归现实,日复一日看得到头的日子让无数幼儿教师选择习惯。“算了,就这样吧,反正也不会怎样。”这种工作本身并不会让人满意,这种害怕出错、选择重复,倦于思考、选择重复的状态其实很可悲,久而久之重复到厌倦就会放弃,其根本原因还在于心理建设上,激励因素未落到实处。

三、双因素理论对领导者的启示

(一)善于区分两类因素。

园长应该针对政策要求和幼儿园的实际情况有选择地运用激励措施。首先应当通过保健因素的合理运用,满足教师对客观物质等外部因素的需要。比如,根据教师工作年限,设置教师基本工资,时间越长,工资越高。但这并不是最明智的做法,只能留住教师,不能使教师高水平高效率努力工作。因此,更要因人而异,了解教师的需求和职业发展规划,适时地运用激励因素,比如设置更加公平合理的绩效考核标准、鼓励教师在职培训与进修、肯定教师工作成绩,给予教师自我发展的空间与机会等,从而增强教师的职业认同感、幸福感。

(二)注意激励因素的发展性。

激励因素并不是一成不变的,受经济、政策、个人生活等的影响,一段时期可能呈现新的发展特点,园长应灵活地加以确定。激励因素还是保健因素与期望有关:一般而言,合同制中根据绩效考核确定工资是激励因素;教师编制则是保健因素。

(三)提高活动乐趣。

激励因素更能激发人的积极性,园长应切记体察,统筹规划,如合理搭配合作教师,丰富园内活动设施,适时放权,使教师在有限的环境中有无限发挥的可能,激发创造的欲望,满意自己的杰作。并且,还要注意从工作本身对教师进行精神激励,如优秀教师的奖励等。

考虑到增加工作的乐趣,总的原则是:给教师提供挑战性和有意义的活动,增加教师对于自己工作的控制程度。具体说来,需要注意以下几点。

第一,保证工作的自主性,即在活动的具体实践中,活动内容、活动形式、活动评价等方面,教师应有较大的选择权及自主权。

第二,提高教师的活动技能,即在活动中,教师有扎实的专业基础,处理材料的多种方式,有灵活应对活动变化的能力。这样在活动中才不至于手忙脚乱,也会有更多的时间用来体验及感受。

第三,保证任务的完整性,即在活动安排中,为了避免交接带来的误差等不便,应保证教师的参与程度,提高教师的责任感。

这样,通过放权式的激励就会使教师体验到工作中自我的价值,带来支配的满足感,从而对工作本身获得乐趣。

三、结语

总之,激励因素是以工作本身为核心的,要重视工作本身对教师的意义,努力探索如何使工作成为生活的一部分。让教师在工作中积极主动,感到自豪,能称得上“佼佼者”,就是一种重要的报酬。

参考文献:

- [1] 宋依蔓.赫兹伯格的双因素理论对三本独立学院教师流失管理的思考[J].今日中国论坛,2013(15):415-416.
- [2] 牛志奎,刘美玲.赫兹伯格双因素理论与教师绩效工资制度激励问题的探讨[J].中国教师,2012(4):27-30.