

■ 学前教师专业发展

幼儿教师管理风格及其在亲子活动中的表征

梁玉华

(运城幼儿师范高等专科学校, 山西运城 044000)

摘要:本研究用测试和参与式观察的方法描述和解析了36名幼儿教师管理风格在亲子活动中的表现特征。通过统计推断和质性分析一致发现:样本园教师整体管理风格表现为合作——鼓动型,符合职业岗位的理想风格需求;教师管理风格在班别方面有明显差异,而在岗位分工上差异不显著;样本园教师管理风格在班级活动中的真实境况是鼓动为主,合作为本,适当控制。建议幼儿教师的管理风格应多样化,适合幼儿班级的年龄特征,灵活搭配;控制是幼儿管理工作必要的内容,要重视对幼儿教师控制策略及意识的培养,完善其基本管理素养。

关键词: 管理风格;幼儿教师;亲子活动

中图分类号: G443

文献标识码: A

文章编号: 2095-770X(2016)07-0087-05

PDF 获取: <http://sxxqsfxxy.ijournal.cn/ch/index.aspx>

doi: 10.11995/j.issn.2095-770X.2016.07.022

Preschool Teachers' Management Style and Its Representation in Parent—child Activities

LIANG Yu-hua

(Yuncheng Preschool Teachers College, yuncheng, Shanxi 044000, China)

Abstract: With the method of testing and participatory observation, this research describes and approaches the representation of 36 preschool teachers' management style in the parent—child activities. Both Statistical inference and qualitative analysis show that all the samples share the cooperation—inspiration management style, which is an ideal style for their position. Teachers' management style obviously varies in different class, but and no significant difference is found in teachers of different divisions of job. In practice, samples tend to inspire children to be the subject of the activity, help them to develop cooperation awareness and discipline them when necessary. This paper suggests that teachers should change management styles according to the children's age. Discipline is an indispensable part in the management of preschool children. Teachers should develop awareness of discipline and corresponding strategies, and further perfect their management ability.

Key words: management style; preschool teachers; parent—child activities

亲子活动已经成为家园活动的主要形式,在亲子活动中,家长的介入使管理活动复杂度增加,幼儿教师要面对年龄不同、经验不同的管理对象——家长和幼儿,这就要求其管理行为要善于应对,才能保证活动的有效性和教育性。作为管理主体的幼儿教师,不同的管理风格会遇到怎样的机会、机遇和际遇呢?本研究尝试用实证的方法去描述和解析幼儿教师

管理风格在亲子活动中的表现特征,以期发现较有价值的幼儿教育管理行为和经历。

一、问题提出

管理风格指管理者在执行计划、组织、协调及控制等职能中显示出的一贯性行为和惯常思维方式。幼儿教师在工作之中,也会形成自己的习惯性管理

收稿日期:2016-02-16;修回日期:2016-03-22

基金项目:山西省“十二五”教育科学规划课题(GH—14073)

作者简介:梁玉华,女,河南驻马店人,运城幼儿师范高等专科学校讲师,主要研究方向:教育管理。

行为和方式,这就是幼儿教师的管理风格。关于管理风格的分类方式较多,如科特·卢因(Kurt. Lewin)的自由放任类、独裁类和民主类^[1],我国学者宋亚莉把管理风格分成放任类、专制类、中庸类及混合类四种^[2];领导生命周期理论则把管理风格分为命令式、说服式、参与式和授权式^[3];陈振华通过对美国学校的教师课堂行为分析发现,管理风格有低、中、高三种控制方式^[4]。这些分类结果不尽相同,但都是根据管理者的心理特点(主要是性格)和行为(主要是控制度)特征来划分的。因此,我们参考国际项目管理协会(International Project Management Association,简称 IPMA)关于管理素质的界说和管理风格测查问卷,根据性格的向性度(内向和外向)及支配欲(控制和合作)将幼儿教师的管理风格划分为鼓动型、控制型、合作型和敏感型,如表 1,并以此来观察分析其在亲子活动组织中的境遇,评述管理风格的适切性和存在之问题。

表 1 幼师管理行为风格分类及指标

风格类型	分析指标
鼓动型	性格外向、自信心较强。用说服力和热忱感导别人,喜欢授权及激励
控制型	性格死板,喜欢发号施令。习惯驱动、安排和控制他人。自我意识较强,依赖奖惩来加强安排的效果。过于自信常自作决定
合作型	为人附和,逢迎。偏重友好和宽容,行为出发点为尊重和合作
敏感型	性格内向,行为低调。以自我保护为重,时常趋利避害和犹豫不决

根据我们对学前教育专业女大学生的管理风格测试分析,发现职前幼儿教师多为合作型风格,但通过幼儿教师职业需求分析,理想的幼儿教师管理风格应该是合作——鼓动型混合式风格。那么,在亲子活动中,理想的幼儿教师管理风格是什么呢?尽管亲子活动从一开始就是由幼儿教师计划并准备的,但从本质上看亲子活动其实是一个自由生成的过程,而不是预设。从管理学角度看,亲子活动是在幼儿教师的组织下,以幼儿自主活动为中心,以师亲幼三方行为互相作用而生成的一种共处环境,但因个人身心因素不同,身处这种环境之中的人就会有不同的境遇。正如领导权变理论认为:作为领导者地位的幼儿教师,其领导行为不仅取决于她的品质、才能,也取决于她所处的具体环境,有效的领导行为应当随着被领导者的特点和环境的变化而变化。在亲子活动中,选择的活动内容不同,参与的人员年龄、知识、品性、成熟度不同,都会要求活动的组织者——幼儿教师见机行事,以保证活动的顺利进行并切合幼儿园愿景。因此,一个班级幼儿教师只有

具有灵活的管理风格,或者是个性化的管理风格,才可能保证活动顺利进行并实现教育效率最大化。

二、研究方法与设计

本研究主要采取测查法和参与式观察法。我们选择新港实验幼儿园作为研究对象,该园共有 12 个班级(大班 4 个、中班 3 个,小班 4 个,托班 1 个),在职教师 40 人,该幼儿园采取“2 教 1 保”班级管理形式,因保育员均具有教师资格证,并担任部分教学活动任务及管理任务,所以,本研究把保育员也作为实验教师样本。我们对每个班级的三名教师共 36 名进行了管理风格测试,同时组织了 44 名学前教育专业大专学生参与各班 2016 年庆元旦游园活动的组织与管理,同时,要求她们根据观察提纲观察活动中幼儿教师的管理行为和效果,回来后将观察记录整理成文字共计 44 篇、3 万 5 千字。

借鉴国际项目管理协会(IPMA)管理风格测验问卷,又进行了修改,编制了《幼儿教师管理行为风格调查问卷》,调查问卷根据性格内向及外向以及支配别人的欲望大小,把管理风格区分为以下四种类型:鼓动型、控制型、合作型和敏感型,问卷设计共有 40 个问题,每个问题都使用了两点式计分,各类别的得分满分是 20 分,凡是个体在某种风格得分超过 10 分,则确定其具有该类管理风格,本文使用的工具软件为 spss21.0。观察记录在定性分析基础上,通过编码、登录后转换成数据,对幼儿教师在活动中的境遇进行了一定程度的定量分析。

三、结果分析

(一)样本园教师整体管理风格表现为合作——鼓动型,符合职业岗位的理想风格需求

通过对 36 名样本教师管理风格测试,见表 2,其得分平均分数从高到低依次是合作型(15.14±0.76)、鼓动型(10.08±1.11)、敏感型(8.31±0.75)和控制型(6.47±1.11)。因为敏感型和控制型得分低于项目总分的一半(10 分),故该园教师整体管理风格突出表现为合作型,而且具有鼓动型风格倾向。对样本个值进行频次统计,见表 3,也发现了这一特点:全部具备合作型特征,其中合作——鼓动型占 75%,远远高于其他类型。

表 2 样本园教师管理风格测试分数统计

	鼓动型	敏感型	控制型	合作型
均值	10.0833	8.3056	6.4722	15.1389
标准差	1.10518	0.74907	1.10805	0.76168

N=36

表 3 样本园教师管理风格频次统计

		频率	百分比	有效百分比	累积百分比
管理风格	合作型	3	8.3	8.3	8.3
	合作—鼓动	27	75.0	75.0	83.3
	合作—鼓动—控制	1	2.8	2.8	86.1
	合作—鼓动—敏感	2	5.6	5.6	91.7
	合作—敏感—控制	3	8.3	8.3	100.0
	合计	36	100.0	100.0	

(二)样本园教师管理风格在班别方面有明显差异,而在岗位分工上差异不显著

为了发现岗位不同和班级不同对管理风格的影响,我们统计了样本教师的管理风格均值,并进行了方差分析。在样本园教师管理风格岗位类别均值统计中,见表4,主班教师在控制型方面较为突出,配班教师则在鼓动型方面、保育教师在敏感型方面分值略高,而且配班、保育的合作型分值相同且高于主班教师。从这些数值看,是符合其各自岗位特点的,但经方差分析,她们管理风格在统计学上差异不显著。

表 4 样本园教师岗位管理风格方差分析

		鼓动型	敏感型	控制型	合作型
主班	均值	10.0000	8.1667	6.7500	15.0833
	标准差	1.20605	0.83485	1.21543	0.79296
配班	均值	10.1667	8.3333	6.3333	15.1667
	标准差	1.02986	0.65134	0.77850	0.71774
保育	均值	10.0833	8.4167	6.3333	15.1667
	标准差	1.16450	0.79296	1.30268	0.83485
方差	F 值	0.065	0.333	0.551	0.045
分析	显著性	0.938	0.719	0.582	0.956

表 5 样本园教师班级管理风格方差分析

		鼓动型	敏感型	控制型	合作型
大班	均值	10.1667	8.0833	6.3333	15.4167
	标准差	0.93744	0.66856	0.49237	0.99620
中班	均值	9.1111	8.2222	7.6667	15.0000
	标准差	1.45297	0.97183	1.22474	0.50000
小班	均值	10.5000	8.6667	5.8333	15.0000
	标准差	0.52223	0.65134	0.93744	0.73855
托班	均值	11.0000	8.0000	6.0000	15.0000
	标准差	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
方差	F 值	4.762	1.556	8.170	0.783
分析	显著性	0.007	0.219	0.000	0.512

对样本园教师管理风格以班级类别进行均值,等统计后从表5发现,大班教师在合作型方面较为突出,中班教师在控制型方面、小班教师在敏感型方面分值略高,托班教师的鼓动型分值高于其他班教师。从这些数值看,是符合班级幼儿的年龄特点的,但经方差分析,她们管理风格在鼓动型和控制型方

面差异达到极显著水平,在合作型和敏感型方面差异则不显著。

(三)样本园教师管理风格在班级活动中的真实境况:鼓动为主,合作为本,适当控制

样本园在12月31日举办游园活动,上午9:00到11:30,下午3:00到5:30,每个班准备一个亲子游戏,本班小朋友在一位家长陪同下参加本班活动后,可以自由选择其他班级参与游戏,集够7个游戏任务卡就可以领一份新年礼物。我们按要求为每个班配备2个大专学生(上下午各2人)作为活动组织助理,帮助班级3位老师组织活动。在出发前一天,我们告诉学生观察内容、提纲和方法要求,回来后2天内提交叙事观察记录一份,不少于500字。研究者在通读所有记录基础上,提取了奖惩、控制(命令)、沟通、友爱(尊重)、宽容、热情、鼓励(授权)、放任等8个二级编码,对资料进行登录,得出统计,见表6。

表 6 样本园教师在亲子活动中管理行为观察统计表

样本班级	活动内容	奖 惩	控制 命令	沟 通	友爱 尊重	宽 容	热 情	鼓励 授权	放 任
大1班	人力推车	5	3	3	3	0	5	5	0
大2班	两人三足	7	6	3	4	0	3	2	0
大3班	白雪公主	6	5	3	4	2	3	2	0
大4班	快乐的蓝精灵	4	0	3	5	0	5	5	0
中1班	拯救羊宝	7	6	3	5	0	5	2	0
中2班	悟空爬山	6	3	3	6	0	5	7	3
中3班	葫芦娃与蛇精	4	2	3	6	0	5	7	0
小1班	粉红猪小妹	4	1	3	5	0	5	6	0
小2班	重返花果山	4	0	3	5	0	5	5	0
小3班	大熊熊力气比拼	4	4	3	5	0	4	3	1
小4班	白雪公主找食物	4	2	3	5	4	5	5	2
合计		55	32	33	53	6	50	49	6

从总的情况看,与控制型有关的行为87次,与合作型有关的行为92次,与鼓动型有关的行为99次,与敏感型有关的行为6次,整体表现为鼓动——合作型风格。因为奖励行为是本次活动设计中要求的内容,因此拉高了控制型行为次数,若不考虑这个因素,只考虑命令这种控制行为则总数为32次,说明教师管理中控制行为比例明显低于合作等行为。表中显示3个班级有放任行为(敏感型特征),分别是小班2个、中班1个,观察结果和统计表5中的测试结果相吻合。另外,计算各班管理行为均值后发现,中班控制行为相对偏高,班均9.33次,而全体班级均值为7.91次;小班鼓动行为相对较多,班均9.5次,而全体班级均值为9次;观察结果和统计表5中的相关测试结果也吻合。

四、讨论及建议

幼儿在园主要就是参与活动,幼儿教师的保教

工作都是以活动形式呈现的,这种活动和学校教育(小学及其以后的教育)是有本质区别的,更多表现为幼儿的自主和自由,教师只能是引导和辅助,否则,这样的活动会被幼儿拒绝而终止。所以,幼儿教师在活动中的管理工作更多地是把亲子组织起来并形成一个节约效能的活动统一体。一个活动的展开和营造,其实就是围绕幼儿教师组织行为生成的。本研究的测试数据及观察结果在管理风格的关键指标上表现出一致性,说明我们的研究具有较好的参考价值。根据以上结果,结合目前管理学领域和学前教育方面的理论,我们有如下思考:

(一)幼儿教师的管理风格应适合幼儿班级的年龄特征,不能一刀切、标准化

幼儿园幼儿年龄跨度为3—4岁,根据发展心理学理论,人的幼儿期发展变化极其迅速,每3—6个月就会有明显的差异,因此,幼儿教师必须关注幼儿的年龄特点和相关表现,学程设置都是按月龄核查的。美国管理学家科曼(A. K. Korman)受家庭对子女在不同成长时期所采取的不同管理方式启发提出了领导生命周期理论,他指出:工作行为、关系行为及被管理者的成熟程度决定管理的效果。^[3]其中,成熟程度指个体对自身的行为担负责任的能力及心愿的大小,其成熟程度包括工作和心理两个方面。在幼儿园活动中,幼儿参与活动的能力及水平决定了幼儿的“工作成熟度”,因此,教师在组织活动时要选择适合幼儿认知水平的活动,如本次活动中大3班和小4班选择了故事情节基本相同的游戏——白雪公主,就这个活动来说小班幼儿的工作成熟度和心理成熟度都要比大班幼儿低一些。在管理中,伴随被管理者从不成熟慢慢到成熟,管理者既可慢慢缩减对工作的控制,还可缩减关系行为。根据心理成熟随年龄增长的趋势,我们对小班幼儿往往采取高工作——高关系的说服式管理,这就要求小班教师要有较强的鼓动能力;对大班幼儿我们可以采取低工作——高关系的参与式管理,这要求充分理解、信任并支持幼儿工作;中班幼儿是幼儿园的一个特殊群体,从工作成熟度来说他们强于小班幼儿,但由于其处于独立性较强(基本上处于人生的第一反抗期)、好说、好动,规则意识低而且理解水平也明显低于大班幼儿,因此,对中班幼儿的管理往往采取高工作——低关系的命令式或者低工作——低关系的授权式管理,这种管理方式虽为两个极端、充满矛盾,但恰恰较为适合中班幼儿独特的心理、个性及行为发展特点,这也是我们在幼儿园常见的、在调研中也有所表现的中班独特现象。幼儿阶段是人生个性化及其突出的阶段,因此,不仅幼儿园班级和班级文化环境差别很大,就是同一个班级幼儿的个体环境也

是有明显区别的,这就要求幼儿教师的管理风格必须灵活多样。管理大师彼得·德鲁克认为:“管理必须使个体、国家和社会的价值观、理想和传统为了一个共同的生产目标而变成生产性的”^[5],对幼儿的管理不只是为了安全或者完成活动,更是为了促进幼儿的健康发展,对亲子活动来说,这种“生产性”不只是为了当下幼儿的情感或经验取得,更是为了幼儿长远发展而建立良好的亲子关系。可见幼儿教师要完成的管理任务是工作型的,不是职务型的,更多体现的是管理的本质,而不是权力。正如彼得·德鲁克所言:管理其实是一种任务。正因为如此,面对不同的家长、幼儿,环境条件改变、管理的目标情况等各不相同,幼儿教师应具体问题具体分析采取适合具体情况的管理方法,而不应思想僵化、死搬硬套某些固定办法,这一点幼儿教师要明白,我们幼儿园的管理层更应该明白,如此才能创造出符合幼儿园发展的管理环境。

(二)控制是幼儿管理中必要的行为,要培养幼儿教师掌握控制策略,提升管理的效率和教学水平

随着人本主义理念的普及,在管理中更多强调民主、参与和尊重,但我们不得不思考的问题是:管理还需要控制这个元素吗?彼得·德鲁克在《管理——任务、责任、实践》一文中说:管理者在工作内容上有一个共同模式就是目标制定、职务分工、对外交流、对内控制,可见控制是管理必须的元素^[5]。陈振华在研究美国教师课堂管理行为时发现:教师对学生的控制程度由低到高逐步变化的另一面,就是学生自我管理程度水平由高到低逐步的转化^[4]。其实在我们的教育实践中,控制也是管理的一种重要行为,当然无论是教师的较为宽松的控制,还是过于严格的控制,都不是最为合适的管理形式。陈振华认为适度的控制在师生地位的天平上达到了平衡,是较为理性的管理行为。因此,我们幼儿教师中控制型管理风格的缺失,它其实隐藏了管理风险,如果敏感型管理风格在一个班级中比例上升,控制型管理风格同时缺失,这个班级的幼儿管理就会出现问题的。譬如在本次亲子活动中,小四班幼儿教师因为错误地采取了授权管理模式,最终造成2次放任事件的发生,长期如此,该班就可能出现教学事故。反思我们目前的教育环境和对幼儿的过度保护政策,一些幼儿教师无原则地“迎合”幼儿行为和“自由”,而且把这种行为看做对幼儿的爱和尊重。从管理学角度看,其实就是管理缺位,本质原因是教师不敢控制、不会控制。建议我们对幼儿教师的培训和教育要注重管理基本素养的训练,其中对控制策略的培养也是必要的。

管理是一种复杂的行为,是科学和艺术的高度

结合,作为一名教师,如果能拥有高超的管理水平,就可以轻松完成教学任务。在互联网+时代,教师传授知识的效用正在减弱,但其作为管理者的价值却在不断提升。特别对幼儿来说,学习知识是他们在园生活中很少的一部分,他们更多地需要在活动中获取经验。因此,我们应该重视幼儿教师管理素养的提升,其中管理风格应该是我们了解他们管理素养的出发点和重要依据,也是我们培养提升他们管理能力的基本方向,本文的价值应该就在于此。

[参考文献]

[1] 席酉民,刘文瑞.领导与激励[M].北京:中国人民大学

出版社 2009:151.

- [2] 宋亚莉.不同的管理风格及对策[J].中国人力资源开发,2000(01):26.
- [3] 彭规荣,王正平.领导生命周期理论与高校学生管理风格[J].内江师范学院学报,2005(5):114.
- [4] 陈振华.美国学校的三种课堂管理风格述要[J].教育评论,2000(4):60.
- [5] 李伟.影响世界企业的30部管理名著[M].呼伦贝尔:内蒙古文化出版社,2009(2):37,33.

[责任编辑 张雁影]

(上接第86页)

的测量》、陕西教学能手陈小庆老师的大班科学活动《花枝上的蝴蝶》、陕西教学能手宋姗姗老师的大班音乐活动《美食总动员》等。另外,课题组每月授课教师都是荣获“陕西省教学能手”称号的优秀教师。

“名师面对面”分工合作式听评课活动主要分为四大部分:

第一,解读“分工合作式”听评课的系列表。由课题负责人解读分工合作式听评课系列表的使用和记录注意事项。

第二,新教师观摩名师的教学活动。新教师依据《幼儿园新教师“分工合作式”听评课记录表》的四个维度(即活动目标、重难点、关键设问、师幼互动)进行分组,每组教师针对具体维度进行教学活动记录。

第三,各组分维度研讨。观摩教学活动后,每组有书记员、骨干教师、教学能手和新教师组成合作团队,各组成员需要分析本组研讨维度。在分工合作式评课中,成员间求同存异,新教师、骨干教师、教学能手相互交流切磋,提出改进建议。

第四,集体教研。在课题主持人组织下,每组将听评课活动研讨维度结果进行汇报,交流分享听评课意见,每组分享研讨维度后,其他组做补充。

“名师面对面”分工合作式听评课,新教师教学活动反思能力的提升主要体现在:

1. 提高了新教师参与听评课活动的积极性。通过分工合作式听评课,新教师积极参与每月一次的听评课活动。新教师在骨干教师、教学能手引领下,规范记录了骨干教师、教学能手的点评,不懂之处,积极向他们请教。

2. 新教师从泛泛而谈逐渐向解析教学活动的关键元素和本质转变。新教师在骨干教师、教学能手

引领下,围绕听评课维度进行评议,深入剖析教学活动。新教师逐渐学会从活动目标、重难点、关键设问、师幼互动等维度开展听评课活动。

3. 以教育随笔、论文的形式提升教学反思。新教师借助教育随笔、教育论文的形式在反思中不断改进教学工作,提升了观察幼儿、引导幼儿、支持幼儿等实践能力。在新教师的教育随笔、论文中反应出他们在教学前“思”、教学中“做”、教学后“悟”等,传递出当今新教师应从幼儿适应活动向活动适应幼儿转变的教学理念。

总之,在我们课题研究过程中,新教师分工合作式听评课活动摒弃了幼儿园领导权威管理和师徒制的缺点,建立了听评课新思维,关注了幼儿园新教师分工合作听评课活动的实施效果,关注了新教师听评课与园本教研的有效对接,关注了幼儿园管理者对新教师专业发展提供支持和对其自主发展尊重,关注了新教师创造性思维和教学见解,逐步提升了幼儿园新教师自身专业水平和教学反思能力。在今后研究中,我们会继续秉承开放合作和教师共同体的理念,进一步探讨如何在分工合作中促进新教师游戏活动、生活活动和区角活动的专业发展。

[参考文献]

- [1] 彭兵,谢苗苗.影响幼儿教师专业成长的关键因素调查[J].学前教育研究,2009(10).
- [2] 路晨,赖祥伟.幼儿园初任教师专业成长的困境与对策[J].学前教育研究,2013(01).
- [3] 段冰,施春阳.新教师成长研究综述[J].天津师范大学学报(基础教育版),2007(04).
- [4] 宋萑.新教师专业发展:从师徒带教走向专业学习社群[J].外国教育研究,2012(04).

[责任编辑 张雁影]