



霍桑实验对幼儿园教职工管理的启示

文·马兰

著名的“霍桑实验”表明人是“社会人”，社会和心理的因素影响着人的生产积极性，人的积极性、士气取决于家庭和社会生活以及人与人的关系。幼儿园教职工管理中，面临的对象以女性为主，具有一定的特殊性。本文借鉴霍桑实验的原理，结合幼儿园教职工实际情况，提出了从情感激励、人际关系、沟通交流、主人翁管理、园长魅力等方面深入思考和探索幼儿园教职工管理工作。

一、霍桑实验的概述

著名的“霍桑实验”是美国研究人员梅奥和罗特利斯伯格等人在二十世纪二十年代至三十年代中对芝加哥西方电器公司霍桑工厂的工作条件、社会因素与生产效率的关系进行的一项实验调查。该实验由照明实验、福利实验（继电器装配检验室实验 RATR）、访谈实验和群体实验（继电器绕线观察室实验 BWOR）四个阶段的实验组成。

实验的结果显示：1. 职工是“社会人”，职工要受到社会和心理影响，生产效率主要取决于职工的积极性、职工的家庭和社会生活以及企业中人

与人的关系。2. 企业中存在着“非正式组织”，即非正式的小团体，小团体通过不成文的规定，左右着成员的感情倾向和行为。3. 新型的领导能力表现在职工满意度的提高，管理者要同时具有技术-经济技能和人际关系的技能，学会通过同工人交谈来了解其感情的技巧，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。（欧阳培、胡宁，2003 年）4. 霍桑效应，渴望被重视是一种普遍存在的心理需求。（宋睿编，2013 年）当这种需求得到满足后，他们会尽自己最大的努力去完成工作。

二、霍桑实验对幼儿园教职工管理的启示

霍桑实验启示幼儿园的管理应当积极关注教职工的情绪和情感，将幼儿园刚性制度管理与情感激励、人际环境、自我价值实现等柔性元素有机结合，取得管理的效益最大化，可以从以下几个方面思考和改进幼儿园的教职工管理工作。

(一) 在物质激励的基础上重视情感激励

霍桑实验指出了提高生产效率

的决定因素是员工情绪，因此幼儿园的激励除了物质激励，更要注重精神的激励，物质的激励基于经费、政策等因素是有限的，而精神的激励是无限的。

1. 落实对教职工的情感关怀

情感关怀能够感染教师，产生强大的内在驱动力。情感关怀的方式很多，有的是语言上的关怀关心，有的是对教职工生活上的关心，有的是工作状态的关心等等。

例如有的幼儿园考虑到教职工每天的工作时间长，便由厨房生产净菜供教职工购买，解决了教职工没有时间买菜的困难；有的幼儿园早餐午餐后提供“四季茶饮”，根据不同的季节提供不同的养生茶；有的幼儿园给教师们提供咖啡等饮料，体现了对他们工作辛苦的肯定和关怀。

2. 给予教职工适当的精神鼓励

园长对于教师的欣赏、尊重、鼓励、认同，会大大激发他们的工作积极性和工作热情。

案例 1：教师节之际，某幼儿园收集了本园每位教职工在平时工作中的点滴照片，配上感人的背景，

编辑了教师节视频《亲爱的，辛苦了！》，在教师节庆祝活动上播放，并制作作为微信文章传递给每一位教职工。在视频中，幼儿园借用网络上幽默的语句描述了作为幼儿教师的工作，肯定了幼儿园教职工的辛苦付出，表达了对教职工们的感谢，令在场的每一位非常感动。

（二）创设良好的园所内的人际关系环境

园所内良好的人际关系，例如互学互帮、和谐团结、互敬互爱、积极向上、信任赞赏的环境，可以使教师产生归属感、价值感和荣誉感。

1. 倡导鼓励教职工互相关爱帮助，积极上进

在霍桑实验的继电器装配测试室研究中发现，影响产量持续上升的因素仅仅不是福利待遇的改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），更是与参加实验的光荣感有关。可见个体被重视的自豪感、价值感对工作积极性有明显的作用。

园长要善于观察和发现教职工中的榜样事件，利用周前会、全园会等机会及时的给予肯定和宣传，增强教职工的荣誉感和存在价值感，营造积极的氛围。

案例 2：某园长在全园会议上以《有一种精神叫责任》为主题发言，结合该园各个岗位教职工的具体工作及具体表现，展示了他们投入到工作中的照片，肯定和赞赏了教职工的工作，诠释了“什么是责任”，鼓励教职工互相关爱积极进取。

2. 正确引导园所中非正式小团体的发展

霍桑实验表明，企业中存在着非正式组织，其作用在于维护其成员的

共同利益，使之免受由于其内部个别的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此，非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。（侯玉莲，2005 年）

幼儿园教职工中有不少由于共同的兴趣爱好、情感价值观等原因聚在一起的小团体以及其中的“领军人物”。幼儿园必须重视这些小团体，支持和鼓励小团体开展有益的活动，一方面可以及时防止小团体可能对管理产生的障碍，另一方面利用小团体为教职工创设轻松的学习和进步的氛围。

案例 3：某幼儿园鼓励教职工组成这样的兴趣健康的小组，“K 歌会”（有音乐爱好的教职工组成），“摄影团”（旅游和摄影爱好的教职工组成），“品艺小组”（艺术、美术爱好的教职工组成）等等。每人可参加 1~2 个小组，由小组成员自己推选组长，幼儿园每学期补贴一定的活动经费。

（三）开展多形式的情感交流提高教职工归属感和被认可度

在霍桑实验的访谈实验中，研究者发现当工人们把长期以来对工厂的各项制度、方法存在的不满发泄过后，心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。因此，幼儿园管理中应当重视与教职工的情感交流工作，通过有效的开展多种形式的情感交流、人际沟通，让教职工适当的宣泄情绪情感，提高教职工的归属感和被认可度。

1. 重视与教职工的沟通交流

有效的沟通有助于解除教职工不必要的心理负担，及时了解和调整教职工对于幼儿园问题、事件的理解、情绪、态度。

幼儿园可以设立专门的约谈制

度，管理层和教职工定期开展谈心活动，谈心的内容可以是了解教职工近期的心理状况，对幼儿园的制度、近期发生事件的看法，搜集意见建议等，并把幼儿园的一些制度、政策更加详细深入地宣传到教职工中去，得到推广和认同。

2. 对教职工的意见建议给予支持性的引导

幼儿园的管理中，难免会遇到教职工不同的声音，特别是他们对于幼儿园决策的不满。对于这样的现象，我们首先应该给予肯定，然后要支持性的引导。例如：鼓励教职工对幼儿园管理工作提出意见和不满，肯定他们这样做是为了幼儿园的发展，然后启发他们思考面对这样的问题可以怎么解决，最后大家讨论解决方法，达成共识。

3. 开展以情动人的正能量传递提升教职工精神境界

“带队伍就是带人心”，一个充满正能量的团队，势必能够攻克摆在面前的任务难题。幼儿园要注重对教职工正能量的传递。这些正能量的传递切忌高大上的框框套套的说教，应当考虑到幼儿园教职工女性居多，较为感性化的特点，挖掘幼儿园教职工内心深处的触动，开展从小处入手、以情动人的活动。

案例 4：某幼儿园组织老师们观看 ppt《老师的启示》——汤普逊老师与小泰迪的故事，老师们被 ppt 中的汤普逊老师与小泰迪的故事感动了，纷纷落下了眼泪。接着和老师们交流：做人良师益友是上天给我们最好的礼物，我们要做孩子一生中最棒的老师，真正爱孩子，做孩子生命中的贵人。最后提出期望：希望在座的每一位，都能通过我们

的点点滴滴的努力，成为孩子生命中的贵人！

4. 培养队伍凝聚力增强团队精神和组织认同度

一方面幼儿园可以邀请专门的培训机构设计教师团队精神培养项目，聘请有资质的专家以理论课程和团训的方式进行定期的培训。另一方面可以通过开展幼儿园活动，增强团队的凝聚力。例如组织教职工趣味运动会，摄影采风活动，关爱藏区幼教活动等。此外，要在工作中不断加以强化，例如利用集中学习的时间，结合幼儿园发生的事件与教职工共同回味和感受，不断激励和引领他们。

(四) 调动教职工主人翁精神，积极自主参与幼儿园管理

在霍桑实验中，研究者对装配电话继电器的女工采取信任态度，征求她们的意见，鼓励她们参与决策，从而激发了她们提高产量的热情，该组的产量不断提高；而在电话线圈装配试验中，研究者很少直接同参与试验的工人接触，而是采取旁观创态度，工人则继续维持非正式组织的做法，该组便限制产量。（欧阳培、胡宁，2003年）

充分恰当地调动教职工积极性，让教职工自主参与幼儿园管理，能够激发教职工的主人翁意识，增加工作的责任感，提高主动性创新性。同时，当教师的意见或设想被采纳时，心理上会产生满足感，提高对幼儿园价值

观的认同，教师对幼儿园的归属感也会大大增强。

1. 让教职工参与到幼儿园的各项目标、计划、制度、发展规划、发展愿景的制定中来

案例5：某幼儿园开展“一园一品”特色发展工作，首先组织教师论分析幼儿园背景，剖析幼儿园的不足和优势，形成初步的特色创建方案。接着进一步组织教师讨论梳理细化幼儿园的发展愿景，如“我们幼儿园要培养什么样的孩子？什么样的教师？”“你认为能够代表我园教育特色的词是什么？”发放特色教育教师调查问卷，然后组织中层干部和骨干教师进一步讨论梳理，最后形成该园的特色创建方案。整个过程，全体教师参与，既集纳了大家的智慧，又调动了教师们的积极性，增强了教师的主人翁意识。

2. 借鉴项目负责管理制，让教职工负责某项具体工作的策划、协调和开展

案例6：某幼儿园开展“我是小歌手”活动，采取自荐和推荐结合的形式，将该活动落实给一位具有5年教龄经验的年级组长全面负责，并在全国会议上宣布：该教师在此项活动上拥有“全面指挥权”，各部门的教职工要全面协助她完成此项活动。该教师迅速出了活动方案，通过会议讨论修改，行政也从以往组织活动的角度给其提出修改意见和可能发生的

事件预测。后来活动从筹备到布置分配工作到开展完全由该位教师负责，取得了很棒的效果，该位教师也通过这次承担工作得到了锻炼和提升。

这样的活动，既激发了教职工的工作主动性和积极性，又锻炼了他们的工作能力，也为幼儿园的进一步发展培养和储备了人才。

(五) 园长的人格魅力修养是幼儿园教职工管理的关键

霍桑实验表明，员工是“社会人”而不是“经济人”，他们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的、心理方面的需要，影响他们积极性的是心理因素和社会因素。这就要求领导者具有更加全面的素质和修养，去引领和影响员工的思想和行为。

幼儿园园长是教育者和领头人，既是幼儿的教师，也是教师的教师；园长同时也是服务者和协调者，为家长、为幼儿成长、为教师发展服务，协调幼儿园与各级部门之间、员工之间等的关系。因此作为园长，必须要努力提升自我修养，在会管人会用人之前首先做到“能服人”，得到教职工的认可。在管理工作中，园长用自身的人格魅力去影响教职工，用言行举止、实际行动去关怀教职工，用专业的水平去引领教职工。这些对园长来说也是一种挑战。

（作者单位：四川省成都市温江区光祈幼儿园）