

■ 学前教育管理

CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效的关系研究

秦旭芳, 黄瀚莹

(沈阳师范大学学前与初等教育学院, 辽宁沈阳 110034)

摘要:为优化幼儿园管理效能,本研究通过问卷法随机抽取辽宁省569名幼儿园教师进行调查,旨在探究园长CPM领导行为现状与幼儿教师追随力、工作绩效现状以及三者间关系。研究表明:幼儿教师工作绩效的整体水平为中等偏上;幼儿教师工作绩效及其各个维度在园所性质上、教师学历、月收入上存在显著差异,在任教年级、教师教龄上不具有显著差异性;幼儿教师追随力在园长CPM领导行为影响幼儿教师工作绩效的过程中起着完全中介的作用。

关键词:幼儿教师; CPM领导行为; 追随力; 工作绩效

中图分类号: G615

文献标识码: A

文章编号: 2095-770X(2021)06-0096-09

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

doi: 10.11995/j.issn.2095-770X.2021.06.014

A Study on the Relationship among CPM Leadership Behavior, Preschool Teachers' Followership and Job Performance

QIN Xu-fang, HUANG Han-ying

(School of Pre-school and Primary Education, Shenyang Normal University, Shenyang 110034, China)

Abstract: In order to optimize the kindergarten management efficiency, 569 kindergarten teachers in Liaoning Province were randomly selected by questionnaire method to investigate the kindergarten directors' CPM leadership behavior, the preschool teachers' followership and the current job performance and the relationship among them. The results show that: the overall level of job performance of preschool teachers is higher than the average level; there are significant differences in kindergarten performance and its dimensions in the nature of kindergarten, education background and monthly income of teachers, and there is no significant difference in teaching grade and teaching age; the followership of preschool teachers plays a completely intermediary role in the process of kindergarten directors' CPM leadership behavior affecting the job performance of kindergarten teachers.

Key words: Preschool teachers; CPM leadership behavior; followership; job performance

一、问题提出

优化幼儿园管理是提高学前教育质量的必经之路,而幼儿教师工作绩效管理则是繁杂的幼儿园管理工作中的一个重要部分。所谓幼儿教师工作绩效是指幼儿教师完成园所统一规划的组织目标过程中外显的行为与结果,主要包括任

务绩效、人际促进和工作奉献三个方面^[1]。其中,任务绩效是幼儿教师完成幼儿园组织目标的直接可评测的外显结果与行为;人际促进主要是幼儿教师维护幼儿园中与同事、家长等人际间的和谐关系的行为;工作奉献指幼儿教师主动解决工作难题、牺牲休息时间提高工作质量等促进工作效益的行为及自制自律的行为。对于幼儿园管

收稿日期:2021-03-19;修回日期:2021-03-23

基金项目:2021年度辽宁经济社会发展立项课题(2021lsllybkt-042)

作者简介:秦旭芳,女,山西太原人,沈阳师范大学学前与初等教育学院教授,博士,硕士生导师,主要研究方向:学前教育政策,教师教育;黄瀚莹,女,辽宁东港人,沈阳师范大学学前与初等教育学院硕士研究生。

理者而言,评测幼儿教师工作绩效可以对教师的工作行为进行“查漏补缺”,以便更好地进行管理工作;对于幼儿教师自身而言,可以通过工作绩效评测审视并调整自身的工作状态,矫正职业生涯轨迹等等。

园长领导行为与幼儿教师追随力对教师工作绩效起着尤为关键的影响。研究表明,包容型领导可以显著正向促进教师的工作绩效^[2];辱虐管理对员工工作绩效具有抑制作用^[3],CPM领导行为对组织绩效有显著的正向影响^[4]。CPM领导行为理论(品德绩效维系理论)作为一种领导理论,强调“德治为先”,更加契合中国文化背景。园长CPM领导行为具体指园长通过自身品德、达成目标的能力、团队关系的维系,指引和影响幼儿教师个体或群体,实现某种目标及与幼儿教师互动的过程中表现出来的行为,包含C(即个人品德)、P(即目标达成)、M(即团队维系)三个因素^[5]。幼儿教师追随力在促进自身工作绩效提高的过程中也很重要。诸多研究表明,下属的追随行为对其自身的工作绩效具有显著的正向影响^[6-8]。幼儿教师追随力指在园长进行管理工作过程中,幼儿教师追随园长所表现出来的态度、行为等,共包含尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通和积极执行六个方面^[9]。

通过总结已有研究发现,CPM领导行为对下属的追随意愿具有显著的正向预测作用^[10],经过上述分析,CPM领导行为对员工绩效具有正向影响,员工追随力可以正向促进自身绩效,由此推断,三者之间可能存在一定的关系机制。目前关于CPM领导行为、追随力的研究主要集中在企业管理领域,很少有人以幼儿教师为研究对象。因此,本研究旨在探索园长CPM领导行为、幼儿教师追随力及其工作绩效三者之间的关系,尤其探讨追随力在三者之间是否存在中介效应。

二、研究设计

(一)研究对象

本研究从辽宁省幼儿园随机选取幼儿教师进行问卷填写,发放预问卷280份,回收有效问卷241份,收集数据对研究工具进行分析。发布正式问卷569份,回收有效问卷520份,有效回收率

为91.39%。正式问卷调查对象的样本分布如表1所示。

表1 正式问卷调查对象基本情况

项目	基本情况	人数	百分比
幼儿园类型	公立	265	51.0%
	私立	255	49.0%
	中专及其以下	44	8.5%
学历	专科	200	38.5%
	本科	213	41.0%
	硕士及以上	63	12.1%
教龄	3年以下	170	32.7%
	3-10年	176	33.8%
	10年以上	174	33.5%
月收入	0-2000元	31	6.0%
	2001-3000元	152	29.2%
	3001-4000元	213	41.0%
	4001-5000元	96	18.5%
	5001元以上	28	5.4%
任教年级	托班	69	13.3%
	小班	148	28.5%
	中班	139	26.7%
	大班	105	20.2%
	混龄班	59	11.3%

(二)研究方法 with 工具

本研究通过问卷法进行调查,问卷内容共包括四个部分:第一部分为幼儿教师的基本信息,第二部分为园长CPM领导行为问卷,第三部分为幼儿教师追随力问卷,第四部分为幼儿教师工作绩效问卷。

1. 园长CPM领导行为问卷

本研究采用李明和凌文铨研究中所使用的《CPM领导行为评价量表》,该量表从个人品德、目标达成和团体维系三个维度对领导行为进行评价,共计15个项目^[11],评分采用Likert五级计分法。经过验证性因素分析,本研究中园长CPM领导行为问卷的拟合指数为: $\chi^2/df=1.637$, GFI=0.929, AGFI=0.903, NFI=0.907, TLI=0.962, IFI=0.953, CFI=0.961, REMEA=0.051, 效度良好;经过信度分析,问卷的Cronbach' α 系数为0.911, 信度良好。综上,园长CPM领导行为问卷具有良好的信效度。

2. 幼儿教师追随力问卷

本研究采用周文杰、宋继文、李浩澜编制的《追随力量表》，量表涉及尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通和积极执行六个维度，共有21个项目^[9]，评分采用Likert五级计分法。经过验证性因素分析，幼儿教师追随力问卷的拟合指数为： $X^2/df=2.035$ ， $GFI=0.873$ ， $AGFI=0.831$ ， $NFI=0.863$ ， $TLI=0.925$ ， $IFI=0.908$ ， $CFI=0.924$ ， $RMSEA=0.066$ ，效度良好；经过信度分析，该量表的Cronbach' α 系数为0.919，信度良好。综上，幼儿教师追随力问卷具有良好的信效度。

3. 幼儿教师工作绩效问卷

本研究对廖昌荫所修订发展的《教师工作绩效量表》进行改编^[12]，共计20个项目，评分采用Likert五级计分法。经过项目分析、探索性因素分析，所有项目均得到保留，并且分为任务绩效、人际促进和工作奉献三个维度。经过验证性因素分析，幼儿教师工作绩效问卷的拟合指数为： $X^2/df=1.945$ ， $GFI=0.879$ ， $AGFI=0.848$ ， $NFI=0.869$ ， $TLI=0.931$ ， $IFI=0.921$ ， $CFI=0.931$ ， $RMSEA=0.063$ ，效度良好；经过信度分析，该量表的Cronbach' α 系数为0.933，信度良好。综上，幼儿教师工作绩效问卷具有良好的信效度。

(三)数据处理

本研究采用SPSS21.0与AMOS23.0统计分析软件对问卷收集的数据进行处理。由于本研究三个量表的数据来源于同一幼儿教师，可能会出现共同方法偏差问题。因此本研究通过Harman单因素检验得出，共提取10个特征值大于1的因子，其中第一主因子的方差解释比为33.082%（低于参考值40%），因此本研究不具有严重的共同方法偏差。

三、研究结果与分析

(一)幼儿教师工作绩效的总体情况

为了解幼儿教师工作绩效的总体情况，对幼儿教师工作绩效各维度及总分进行描述统计分析，结果如表2所示。幼儿教师工作绩效采用五点计分法，最低分1分，最高分5分，中间临界值为3分。从平均值来看，幼儿教师工作绩效及三

个维度的平均值都高于中介临界值3分，高达4分，其中平均得分最高的维度是任务绩效；从标准差来看，工作奉献的标准差较大。结果说明，幼儿教师工作绩效及各维度的水平较高，并且三个维度中任务绩效的水平最高，工作奉献的得分差异较大。

表2 幼儿教师工作绩效各维度及总体得分描述统计情况

	N	M	SD
任务绩效	520	4.09	0.60
人际促进	520	4.07	0.55
工作奉献	520	3.98	0.67
工作绩效总分	520	4.04	0.56

(二)幼儿教师工作绩效在人口学变量上的差异分析

检验幼儿教师工作绩效在园所性质、学历、教龄、月收入、任教年级上是否存在显著性差异。经过检验，幼儿教师工作绩效在教龄、任教年级上不存在显著差异。

1. 不同园所性质幼儿教师工作绩效的差异分析

采用独立样本T检验来了解不同园所性质的幼儿园中幼儿教师工作绩效的差异情况。结果显示幼儿教师工作绩效及其各个维度在园所性质上存在极其显著的差异($P<0.001$)，且公立园所幼儿教师工作绩效及其各个维度的得分均值全大于私立幼儿园。具体见表3。

表3 不同园所性质幼儿教师工作绩效的差异

	园所性质	N	M	SD	t
任务绩效	公立	265	4.23	0.54	5.552***
	私立	255	3.95	0.63	
人际促进	公立	265	4.22	0.51	6.432***
	私立	255	3.91	0.56	
工作奉献	公立	265	4.16	0.57	6.787***
	私立	255	3.78	0.72	
工作绩效总分	公立	265	4.20	0.49	7.070***
	私立	255	3.87	0.58	

注：*** $p<0.001$

2. 不同学历幼儿教师工作绩效的差异分析

为了解不同学历幼儿教师工作绩效的差异情况，采用单因素方差分析法对数据进行处理。结果如表4。

结果显示，不同学历的幼儿教师其工作绩效

及其三个维度都存在极其显著的差异($P < 0.001$)。经 Tamhane's T2 多重比较分析可知,在幼儿教师工作绩效及其三个维度上,本科学历教师的得分均显著高于专科及以下学历的教师。

表4 不同学历幼儿教师工作绩效的差异

	学历	N	M	SD	F	多重比较
任务绩效	中专及其以下	44	3.90	0.73	8.767***	③>①* ③>②***
	专科	200	3.98	0.65		
	本科	213	4.24	0.49		
	硕士及以上	63	4.06	0.56		
人际促进	中专及其以下	44	3.92	0.58	9.056***	③>①* ③>②***
	专科	200	3.95	0.62		
	本科	213	4.20	0.46		
	硕士及以上	63	4.10	0.52		
工作奉献	中专及其以下	44	3.73	0.87	10.530***	③>①* ③>②***
	专科	200	3.82	0.72		
	本科	213	4.15	0.56		
	硕士及以上	63	4.03	0.54		
工作绩效总分	中专及其以下	44	3.84	0.65	11.661***	③>①** ③>②***
	专科	200	3.91	0.61		
	本科	213	4.19	0.46		
	硕士及以上	63	4.06	0.47		

注:* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

差异情况,采用单因素方差分析法对数据进行处理。结果如表5。

3. 不同月收入幼儿教师工作绩效的差异分析
为了解不同月收入的幼儿教师工作绩效的

表5 不同月收入幼儿教师工作绩效的差异

	月收入	N	M	SD	F	多重比较
任务绩效	0-2000元	31	3.58	0.95	5.278**	③>①* ④>①* ⑤>①*
	2001-3000元	152	4.00	0.63		
	3001-4000元	213	4.19	0.50		
	4001-5000元	96	4.13	0.55		
	5001元以上	28	4.26	0.51		
人际促进	0-2000元	31	3.69	0.73	7.265***	③>①*** ④>①*** ⑤>①***
	2001-3000元	152	3.97	0.55		
	3001-4000元	213	4.15	0.53		
	4001-5000元	96	4.10	0.49		
	5001元以上	28	4.29	0.49		
工作奉献	0-2000元	31	3.41	0.99	10.040***	③>①** ④>①* ⑤>①** ③>②**
	2001-3000元	152	3.81	0.72		
	3001-4000元	213	4.13	0.55		
	4001-5000元	96	4.01	0.63		
	5001元以上	28	4.24	0.40		
工作绩效总分	0-2000元	31	3.55	0.82	8.806***	③>①** ④>①* ⑤>①**
	2001-3000元	152	3.91	0.58		
	3001-4000元	213	4.15	0.47		
	4001-5000元	96	4.07	0.51		
	⑤5001元以上	28	4.26	0.39		

注:* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

由表5可知,幼儿教师工作绩效及其三个维度的得分情况在教师月收入这一人口学变量上存在非常显著的差异($P<0.01$)。经多重比较分析可知,在工作绩效总分及其工作奉献维度得分上,月收入3001元以上的幼儿教师均显著高于月收入3000元以下的教师,3001-4000元月收入的幼儿教师均显著高于月收入在2001-3000元的教师;在任务绩效及人际促进维度上,月收入3001元以上的幼儿教师均显著高于月收入2000元以下的教师。根据均值显示,当工资低于4000时,教师的工作绩效及各维度

随着工资的升高而提高。

(三)CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效的关系分析

1. CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效的相关分析

由表6可以看出,CPM领导行为、幼儿教师追随力、幼儿教师工作绩效及其对应的各维度两两之间均呈显著相关。

2.CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效的回归分析

表6 CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效的相关分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	-														
2	.734**	-													
3	.777**	.711**	-												
4	.923**	.887**	.918**	-											
5	.661**	.630**	.639**	.707**	-										
6	.367**	.370**	.363**	.403**	.555**	-									
7	.490**	.433**	.446**	.502**	.551**	.588**	-								
8	.513**	.463**	.466**	.529**	.532**	.515**	.621**	-							
9	.511**	.455**	.493**	.535**	.566**	.436**	.467**	.601**	-						
10	.490**	.454**	.440**	.507**	.518**	.375**	.466**	.515**	.615**	-					
11	.656**	.607**	.619**	.690**	.827**	.754**	.803**	.790**	.785**	.697**	-				
12	.502**	.535**	.484**	.556**	.526**	.310**	.563**	.532**	.539**	.571**	.643**	-			
13	.489**	.463**	.424**	.503**	.520**	.308**	.498**	.437**	.514**	.517**	.596**	.680**	-		
14	.521**	.512**	.504**	.563**	.597**	.370**	.519**	.548**	.603**	.620**	.689**	.759**	.732**	-	
15	.558**	.553**	.522**	.597**	.612**	.370**	.576**	.561**	.616**	.634**	.714**	.874**	.885**	.943**	-

注:** $p<0.01$,1-15分别代表个人品德、目标达成、团队维系、CPM领导行为总分、尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通、积极执行、追随力总分、任务绩效、人际促进、工作奉献、工作绩效总分

表7 园长CPM领导行为对幼儿教师工作绩效的回归分析

	B	标准误差	Beta	t	F	R	R ²	调整R ²
(常量)	1.674	.141		11.884***				
个人品德	.230	.055	.258	4.204***	97.370***	.601 ^a	.361	.358
目标达成	.270	.054	.273	4.978***				
团队维系	.110	.051	.128	2.161*				

表8 园长CPM领导行为对幼儿教师追随力的回归分析

	B	标准误差	Beta	t	F	R	R ²	调整R ²
(常量)	.995	.125		7.939***				
个人品德	.302	.049	.344	6.203***	157.885***	.692 ^a	.479	.476
目标达成	.206	.048	.211	4.255***				
团队维系	.171	.045	.202	3.785***				

表9 幼儿教师追随力对工作绩效的回归分析

	B	标准误差	Beta	t	F	R	R ²	调整R ²
(常量)	1.135	.110		10.349**				
尊敬学习	.221	.034	.259	6.551***				
忠诚奉献	.105	.026	.155	4.125***				
权威维护	.194	.032	.250	6.163***	123.133***	.768 ^a	.590	.585
意图领会	.075	.036	.087	2.103 [*]				
有效沟通	.161	.033	.200	4.882***				
积极执行	.222	.031	.274	7.221***				

注:*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001

如表7,8,9数据所示,F检验结果显著(P<0.001),回归方程有效,标准化回归系数Beta值均为正。说明园长CPM领导行为中的个人品德、目标达成、团队维系三个维度分别对幼儿教师的工作绩效、追随力有显著的正向预测作用;幼儿教师的尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通、积极执行分别对其工作绩效有显著的正向预测作用。

3. 幼儿教师追随力在园长CPM领导行为与教师工作绩效间的中介效应分析

利用结构方程模型分析园长CPM领导行为、幼儿教师的追随力与工作绩效之间的中介作用,模型图如图1所示。模型拟合指数为: $X^2/df=4.265<5$,数值不超过5,则表示模型不需要进行修正;RMR值为0.017(小于0.05),适配良好;RMSEA值为0.079(小于0.08),适配合理;GFI=0.939,

AGFI=0.903, NFI=0.950, TLI=0.961, IFI=0.948, CFI=0.961,均大于0.9,适配良好。综上,结构方程模型拟合良好。进一步使用Boostrap法,从原样本中随机抽取5000个样本,对模型进行拟合,最终通过观测路径显著性与Boostrap的区间估计检验是否存在中介效应。园长CPM领导行为与幼儿教师追随力的标准化路径系数为0.790, P=0.000<0.001,具有显著性;幼儿教师追随力与工作绩效的标准化路径系数为0.816, P=0.000<0.001,具有显著性;园长CPM领导行为与幼儿教师工作绩效的路径系数为0.021, P=0.749>0.05,不具有显著性。且三条路径的置信区间符合范围(不包括0)。综上,幼儿教师追随力在园长CPM领导行为与幼儿教师工作绩效之间起完全中介作用。

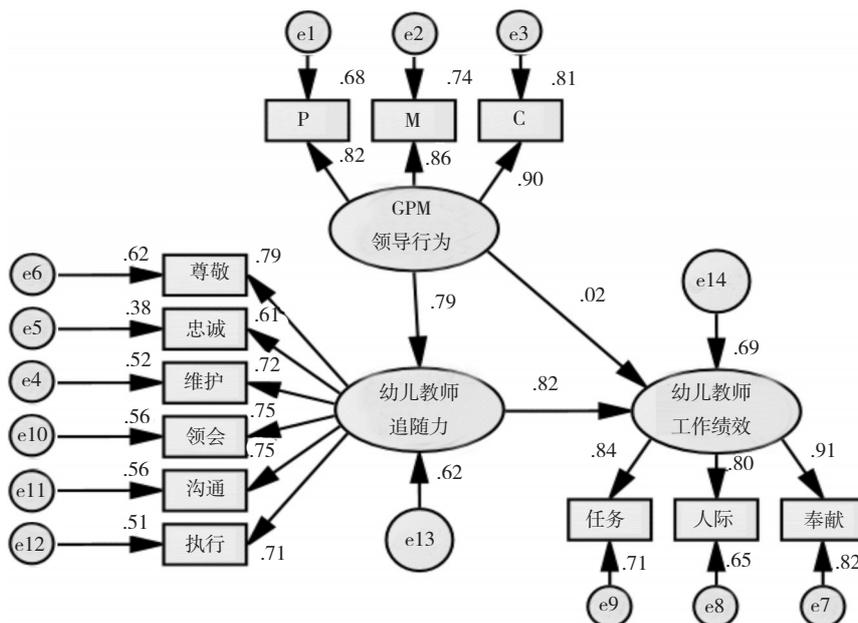


图1 园长CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效中介作用模型

四、讨论

(一) 幼儿教师工作绩效的整体水平为中等偏上

幼儿教师工作绩效及三个维度的平均值都高于理论中值3分,说明幼儿教师工作绩效水平呈中等偏上。这一研究结果与陈秋珠等的研究结果一致^[13]。分析其原因,学前教育的重视以及师资队伍品质的提高使得教师总体的工作绩效达到了中等偏上水平。另一方面,网络资源共享的便利降低了教师的学习成本,网络联系平台的实时性提高了教师的沟通效能,因此工作效率大幅提升。

(二) 幼儿教师工作绩效在人口学变量上存在差异

1. 公立园所的幼儿教师其工作绩效更高

幼儿教师工作绩效及任务绩效、人际促进、工作奉献三个维度在园所性质上存在极其显著的差异,且公立园所幼儿教师得分均大于私立园所。该结论与杨丽妹的研究结果一致^[14]。公立幼儿园由政府管理,园长专业素质高,教师入职门槛逐渐提高,待遇稳定,教师人才队伍流动性较小,人员结构较稳定,因此公立园所内幼儿教师的整体工作绩效高于私立园所内幼儿教师的工作绩效。

2. 本科学历幼儿教师的工作绩效显著高于专科及以下学历教师

幼儿教师工作绩效及其三个维度在学历变量上存在差异,且本科学历教师的得分均显著高于专科及以下学历的教师。这一研究结果与陈秋珠等的结论一致^[13]。本专科不同学历层次的人才培养定位并不相同,专科及以下学历的院校重视教学技能训练,本科院校重视知识与技能以及科研能力的均衡培养。此外,幼儿教师的学历越低,其系统的专业学习时间越短,专业素质就较低;而本科学历的幼儿教师由于高等教育的长时间积淀,其人文素养、专业知能与理念等方面更加扎实、优秀,幼儿教师的胜任力更高。因此,本科学历幼儿教师的综合素质更高,其工作绩效也显著高于专科及以下学历教师。

3. 一定阈值内幼儿教师工作绩效与工资成正比

幼儿教师工作绩效及其三个维度在教师月收入上存在显著差异,当工资低于4000元时,教

师工作绩效随着工资的升高而增强。已有研究表明,幼儿教师对薪酬制度的认知评价可以显著正向影响教师的工作绩效,并且幼儿教师格外关注薪酬的公平分配,如果幼儿教师认为薪酬分配不公平,将会降低工作质量以恢复公平感^[15]。4000元是辽宁省内幼儿教师的平均工资水平,幼儿教师对专业技能要求高、安全责任重,工作负荷严重过载,当工资低于4000元时,幼儿教师会产生付出与回报不成正比的公平失衡感,从而应付工作,影响其工作绩效。

(三) CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效的关系分析

1. CPM领导行为、幼儿教师追随力与工作绩效密切相关

园长CPM领导行为与幼儿教师工作绩效呈显著的正相关,且园长CPM领导行为中的个人品德、目标达成、团队维系三个维度分别对教师工作绩效有显著的正向预测作用。该结果与李明、凌文铨^[16]、蔡强^[4]等多项研究结果相同。究其原因,可能是因为园长的模范表率行为可以通过角色认同和内化作用激发幼儿教师的内在工作动机,从而使幼儿教师更加努力积极地工作以实现组织目标;其次,园长在工作中具备大局计划性与灵活应变性,在这一过程中使幼儿教师明确工作任务,从而促进教师工作绩效的提高;最后,园长通过公平公正对待教师、关怀教师的行为,促进教师间人际关系的和谐以及提高其对工作的奉献感。

园长CPM领导行为与幼儿教师追随力呈显著的正相关,且园长CPM领导行为中的个人品德、目标达成、团队维系三个维度分别对教师追随力有显著的正向预测作用。该结果与李明等的研究结果相似^[10]。究其原因,可能是只有当园长以身作则,制定科学有效且专业的发展规划以保证组织目标的顺利实现,并且信任和尊重幼儿教师,才能促使幼儿教师对园长产生认同感、信服感、尊崇感等追随效力。

幼儿教师追随力与工作绩效呈显著的正相关,且幼儿教师追随力中的尊敬学习、忠诚奉献、权威维护、意图领会、有效沟通、积极执行分别对工作绩效有显著的正向预测作用。李焕荣、张建平等多项研究结果也是如此^[17]。从追随力的六

个维度分析其原因,可能是高追随力的幼儿教师将园长视为工作楷模并虚心向其学习;遵从园长的命令,甚至甘愿为集体利益放弃个人利益;在工作场合注意维护园长的权威和利益;能够完整并准确地领悟园长的工作意图与信息等;乐意积极主动地与园长沟通困难与工作进度等;对园长布置的任务竭尽全力去优化完成。秉承着这种积极态度的幼儿教师在工作上必然会主动进取,取得较高的工作绩效。

2. 幼儿教师追随力在园长CPM领导行为与教师工作绩效间存在完全中介作用

结果表明,幼儿教师追随力在园长CPM领导行为与教师工作绩效间存在完全中介作用。即这一过程为:园长CPM领导行为首先正向影响了幼儿教师的追随力,进而幼儿教师追随力才能正向影响自身的工作绩效。这说明,在幼儿园日常管理中,园长需要注重自身的个人品德对幼儿教师的表率与带动作用,从内激发幼儿教师的积极追随行为;通过合理计划与灵活变化,使幼儿教师清楚自己的工作任务;关怀关爱幼儿教师,注重教师间人际关系,加强沟通,及时解决工作中的问题,从而促进幼儿教师的工作绩效。

五、研究建议

本研究根据实地调查中展现出的问题,从园长、幼儿教师两大主体切入,提出有助于优化园所管理的策略与建议。

(一) 园长转变领导地位与行为,提升管理绩效

1. 重视教师追随地位,鼓励教师协作管理

幼儿园园长首先应清晰意识到教师追随力与团队协作管理的力量。由于园长自身的专业能力强,短期内“压迫式管理”可能略有成效,但很难支撑长期的园所竞争。因此,园长应当去自我中心化,重视幼儿教师的追随地位,以园所发展为中心。园长应积极奉献,将园所利益置于个人利益之前,放下“长官”权威,鼓励幼儿教师勇于建言,尊重并虚心接纳幼儿教师的合理意见;重视教师成长,通过教师约谈、园所培训等措施拉近与幼儿教师间的心理距离,帮助幼儿教师专业的成长与综合素养的提高,打造高素质幼儿教师团队。另一方面,随着幼儿教师专业知识与技能、管理才能等综合素养的不断提高,园长应适

当放权。幼儿教师对园所发展的参与度与贡献度越高,其工作绩效也会有效提升。

2. 改善CPM领导行为,创建凝聚有爱氛围

园长CPM领导行为水平可以促进幼儿教师追随力和工作绩效的水平,园长应该重视自身CPM领导行为的影响作用,从细节处改善其CPM领导行为。第一,根据C因素(个人品德),幼儿园领导者自身应具备良好的品德素质,“以德服人”,在幼儿园发展面前不计个人得失,同时园长应加强专业学习,提高自身素养;“以能治人”,通过自身的专业水平与管理能力,潜移默化地影响幼儿教师。第二,根据P因素(目标达成),规划好园所发展目标,使教师了解幼儿园的目标和园长的工作职责与工作意义所在;并且帮助教师建立与园所相统一的明确化、具体化、实操化的工作目标,目标统一才能形成具有凝聚力的教师团队。第三,根据M因素(团队维系),园长要体恤教师,加强与幼儿教师之间的对话与沟通,及时关怀并帮助生活或工作上有困难的幼儿教师;维护好教师间、亲师间、园师间的人际关系,构建和谐有爱的团队氛围,促进幼儿教师工作效率与积极性的提高。

3. 完善园所激励措施,激发教师工作动机

合理利用激励可以有效提高幼儿教师的工作积极性。第一,幼儿园可以通过建立等级晋升制度,提供更多的职位和薪资提升机遇,帮助幼儿教师实现专业成长^[18]。第二,公开薪酬体系,建立参与制度。应将薪酬体系结构公开透明化,合理匹配工作绩效与薪酬结构,避免平均主义,能者多得;园所可以组织教师民主参与分配制度、奖励制度、考评制度等园所制度的制定与实施过程,有效提升幼儿教师对园所规章制度的了解度、认可度以及工作责任感等,进而提高其工作积极性与工作满意度等。第三,幼儿教师的工作动机很容易被“奖赏可能性感”的大小而影响。即获得奖励的可能性很小时,高额奖励也难以调动教师的内在动机。因此,园长应当设置科学可实现的奖励机制,严格贯彻执行,并且在教师目标完成的过程中,园长要及时对教师进行反馈问题与方法,逐渐提升教师能力,进而小步提升教师“奖赏可能性感”,提高教师工作的内部动机。第四,倾听幼儿教师的意见,形成平等建

言的良好氛围。园长在制定决策及考核幼儿教师绩效时,需要客观公正,当幼儿教师对分配及决策结果不满意时,园长应尊重、虚心倾听教师的建议。

(二)教师改善追随意识与方法,提高工作绩效

1. 化顺从性为主动性,积极转变追随理念

从研究结果可以得出,高追随力幼儿教师的工作绩效更高。因此,幼儿教师应当转变追随观念,意识到自身是“追随者”,并非“顺从者”。低追随力的幼儿教师即顺从型幼儿教师,更多表现为迫于压力而单向被动地接收园长命令;高追随力幼儿教师更多表现为与园长双向能动的互动,即不单是园长向幼儿教师传输思想,幼儿教师也会能动地向园长反馈意见。因此,教师应当转换“上下级权威管理”的传统思想,树立追随意识,塑造自身的“追随者”形象,从而全面的提高自身的工作效率。教师可以从四方面着手:第一,尊敬园长,提高学习意识,向园长虚心学习,提高自己的业务能力;第二,主动积极地奉献自己,对待工作兢兢业业、不计较个人得失;第三,不被动接受园长的指令、主动向园长积极建言;第四,积极执行园长的工作任务。

2. 注重多方有效沟通,建构和谐对话关系

良好的关系氛围有利于幼儿教师教育工作的顺利进行,而有效沟通是形成良好关系氛围的基础。因此,幼儿教师应注重与园长、同事、家长三方面的沟通效能。第一,做好对园长的向上沟通。当园长发布工作任务、表达发展愿景时,幼儿教师与园长主动对话,多从园长的角度思考问题,理解园长的工作意图,及时反馈工作中的难题,使园长能够把控任务布局;在与园长的交往过程中发现领导者的管理优势,虚心学习,建立与园长的工作默契感。第二,做好与同事的平等互动。从自身做起,调整“自我中心”的工作心态与方式,树立积极奉献的工作态度,对于有困难的同事主动提供帮助,工作中出现难题及时虚心请教同事的指点,从而构建同事间和谐的工作关系。第三,做好对外的家园配合。通过家长会、专家讲座等形式,实现教育观念“齐步走”,避免教育观念不同导致家园矛盾;通过多元化的信息交流手段,例如,微信等线上网络平台以及家园联系卡、开放日活动等线下平台,进行及时有效

的沟通,建立和谐的家园关系,共同提高幼儿教育工作的效果与效率。

[参考文献]

- [1] 肖丽君. 幼儿教师情绪劳动、情绪智力与工作绩效的关系研究[D].长沙:湖南师范大学,2012.
- [2] 薛丁铭,唐娅婷,李永鑫.包容型领导与中学教师的工作绩效:效能感的中介作用[J].心理技术与应用,2019,7(7):396-402,408.
- [3] 孙健敏,宋萌,王震.辱虐管理对下属工作绩效和离职意愿的影响:领导认同和权力距离的作用[J].商业经济与管理,2013(3):45-53.
- [4] 蔡强.组织变革情境下CPM领导行为与团队绩效的关系研究[D].徐州:中国矿业大学,2016.
- [5] 凌文铨,陈龙,王登.CPM领导行为评价量表的构建[J].心理学报,1987(2):199-207.
- [6] 许晟.追随力:内涵、影响因素及对领导效能的作用机理[D].南昌:江西财经大学,2013.
- [7] 赵慧军,席燕平.员工追随行为结构验证及其对工作绩效的影响[J].中国人力资源开发,2015(15):40-46,74.
- [8] 王瑛.追随的内容结构及与绩效的关系研究[D].杭州:浙江大学,2010.
- [9] 周文杰,宋继文,李浩澜.中国情境下追随力的内涵、结构与测量[J].管理学报,2015,12(03):355-363.
- [10] 李明,凌文铨,柳士顺.CPM领导理论三因素动力机制的情境模拟实验研究[J].南开管理评论,2013,16(2):16-25.
- [11] 李明,凌文铨.CPM领导行为模式对员工利他行为及工作投入的作用机制[J].心理科学,2012,35(6):1459-1465.
- [12] 廖昌荫.中小学教师工作特征和需要与绩效的关系[D].北京:北京师范大学,2006.
- [13] 陈秋珠,余一夫.幼儿教师职业幸福感与工作绩效的关系研究[J].渭南师范学院学报,2019,34(5):75-82.
- [14] 杨丽妹.幼儿教师工作压力与工作绩效的关系[D].天津:天津师范大学,2017.
- [15] 赵小云,郭成,薛桂英.幼儿教师薪酬制度知觉与工作绩效的关系:任教意愿的中介作用[J].心理与行为研究,2016,14(3):346-351.
- [16] 李明,凌文铨.“以德为先”选拔领导必要性的实证研究[J].中国浦东干部学院学报,2011,5(1):9-94,123.
- [17] 李焕荣,张建平.追随力与员工工作绩效:建言行为与权力距离的作用[J].商业研究,2015(12):105-112.
- [18] 于珍,马瑞清.近十年来我国幼儿教师工资待遇问题研究综述[J].陕西学前师范学院学报,2018,34(4):122-127.

[责任编辑 任丽平]