## 从“鲶鱼效应”谈幼儿园团队建设

## 曾有过这样一种论述：“在一定程度上，一个学校领导人所创造的可持续文化之效力，取决于他（她）离任时留下的团队。”这种论述形象地说明了团队建设对幼儿园发展的重要性，以及作为一名管理者组织创建好专业团队的必要性。

## 那么，专业团队的建设从何做起，应如何打造一支团结、创新、竞争、和谐的优秀团队呢？我们不妨从“鲶鱼效应”谈起。

## 挪威人喜欢吃沙丁鱼，市场上活沙丁鱼的价格要比死鱼高许多。所以，渔民总是千方百计地想让沙丁鱼活着回到渔港。可是虽然经过种种努力，绝大部分沙丁鱼还是在中途因窒息而死亡。但却有一条渔船总能让大部分沙丁鱼活着回到渔港。原来，船长在装满沙丁鱼的鱼槽里放进了一条以鱼为主要食物的鲶鱼。鲶鱼进入鱼槽后，由于环境陌生，便四处游动。沙丁鱼见了鲶鱼十分紧张，左冲右突，四处躲避，加速游动。这样一来，一条条沙丁鱼就活蹦乱跳地回到了渔港，这就是着名的“鲶鱼效应”。那么，在管理实践中我们如何运用这一效应促进幼儿园团队的建设呢？

**一、努力打破惯性思维，鼓励开放的心智模式**

每所幼儿园都有其自身积淀的文化和传统，其中就包括一套具有自身特点的管理方法，这样的管理方法相对来说是比较成熟的，也是适合幼儿园发展的，但也往往容易用惯性思维来构筑一种“稳定和谐”的内部环境，忽视外界因素的变更对传统规则的修改，然后，幼儿园的发展就如同绝大部分的渔民所捕的沙丁鱼，无法再“活蹦乱跳”。

几年前，太仓幼教体制改革，我园与艺术幼儿园同时成为了艺术幼教中心下辖的两所幼儿园，经历了调整单位、改换领导、变革业务、完善保教等涉及方方面面的变化后，在一波又一波改革浪潮的冲击下，部分教师开始不解：“这个怎么现在要这么做了？原来不是也很好嘛。”话语反映出了教师们固有思维的局限性，忽视了改革的大背景，而这样的惯性思维对幼儿园的发展来说，意味着固步自封，意味着开拓性的缺失，意味着活力和竞争力的消退，其最终结果只能是退出竞争的舞台。

阻碍变革的根源来自于守成的“心智模式”。管理者应该敏锐地意识到环境因素的变更会带来的多方面影响，清晰地预见到许多新的构想往往未有机会付诸实施、难以运作的原因。要像那位船长用一条小小的鲶鱼改变整条渔船的内部环境一样，果断地转变思路，采取措施，打破习以为常的“稳定”假象，构筑富有活力与生机的环境，从而实现园所竞争力和生命力的全面提升。

**二、应适度营造危机氛围，激发教师实现自我超越**

由“鲶鱼效应”可以看到，沙丁鱼为了躲避鲶鱼的潜在袭击，保护自己的生命，就必须时刻处于警戒状态四处游动，由此避免了窒息而亡的结果。虽说这只是沙丁鱼的本能，却也不能不说是“鲶鱼危机”带给它们的活力和生机。由此可见，创新力源于危机意识。我相信能够化危机为机遇，是一门高超的管理艺术。

幼教中心的成立，给教师带来了新的压力与挑战，原来在园部相对优秀的教师，在新的团队中可能优势不再。当受到挑战时，教师就会产生工作的压力，此时，作为管理者就需要引导教师深层次思索即将面临的状况和解决的方式，帮助教师摆脱被动局面，从而保持教师良性的工作势态。换句话说，危机意识从某种意义上来说扮演着助推器的角色。幼教中心成立之后的第一次优质课比赛至今令我记忆深刻。因为在各级各类比赛中，艺术幼儿园一向表现良好，使我园教师对此次的同台竞技产生了危机感与紧迫感。当时，我及时提出了“同伴互助”这一解决的策略。于是，教师们积极地自愿组合，相互间循环上课、听课、研讨，彼此交流对教学内容的理解和对活动设计的改进，提高活动调控能力，优化教学流程，充分呈现了自主研修、团结互助的良好氛围。结果在比赛中，我园教师分别获得了一、二等奖的好成绩，一位平时组织活动能力平平的教师也获得了二等奖的佳绩。正如教师们所说，这些都是我们所未曾想到的。成绩的获得让教师们体验到了自我超越的成就感，不仅增强了教师的自信，更激发了开拓创新、不断进取的昂扬斗志，让幼儿园收获了一支不断奋发创新，合作竞争的精良教师团队。

可见，**危机并不可怕，可怕的是没有危机意识。**适度的危机意识可以有效调动园所内部的生命力和创造力，带来活跃、发展的新局面。适度的危机感既是对传统管理模式的一种挑战，也为良性发展奠定了基础。

**三、明晰角色定位，发挥团队每位成员的优势**

优秀团队的建立在于有效的管理，而团队管理，说到底就是团队成员管理。成员是团队最重要的“资产”，成员管理的好坏关系到一个团队的兴衰。管好成员才能使员工最大限度地发挥自身的作用，团队才能产生出更高的效益。而一个团队中的人又是各不相同的，此时就需要管理者进行明晰的角色定位。

我们常说家庭是社会的细胞，家庭稳定则社会和谐。在幼儿园这个微缩版的社会中，其最小的团队细胞就是班级，一个班级中两位配班老师如果能精诚团结，和谐相处，就能带好班中所有的孩子，处理好班级的各项事务，为幼儿园的建设发挥自己的力量；反之，如果班级矛盾重重，不仅管理不好孩子，而且还会影响整个团队前进的步伐。而实现有效配班的前提就需要管理者关注成员的素质和能力，分清楚哪些是“鲶鱼”，哪些是“沙丁鱼”。沙丁鱼，生性安逸，象征因循守旧、安于现状的教师。只有对成员进行清晰准确的定位，合理搭配，把他们放到最适合自己的岗位上，并通过合作弥补不足，发挥最大优势，才能实现“鲶鱼”、“沙丁鱼”和“渔民”的双赢。

**当然，在进行明确的角色定位后，管理者还应给予“鲶鱼”广泛的发挥作用的空间，使其敢施展、能施展、有地方施展；对“沙丁鱼”则应进行带动、教育，使其激发自己的能量，避免被吃掉。**例如，在我园举行的科技节活动中，我们就采用了项目管理的形式，通过整体的策划，出台全园性的科技节方案；在方案中包括了若干的小项目，然后根据每位教师的特长，各自负责不同小项目的策划、实施、开展，这样所有的教师都有了施展才能的舞台。能力强的老师在活动中接受挑战，进一步获得成长；能力相对弱的老师也在参与的过程中积极向能力强的老师学习，激发自己的能量。在各位教师获得发展的基础上，幼儿园的科技节活动开展得有声有色。

在团队管理中“放进鲶鱼”，实则是指引进新思路，焕发新动力，实现新目的。管理者要以新的思路、新的理念来审视和解决遇到的种种障碍和瓶颈制约，解放思想，用创新的思维和办法应对、解决前进路上的新情况、新问题。只有这样，才有利于实现幼儿园发展的鲜活局面。