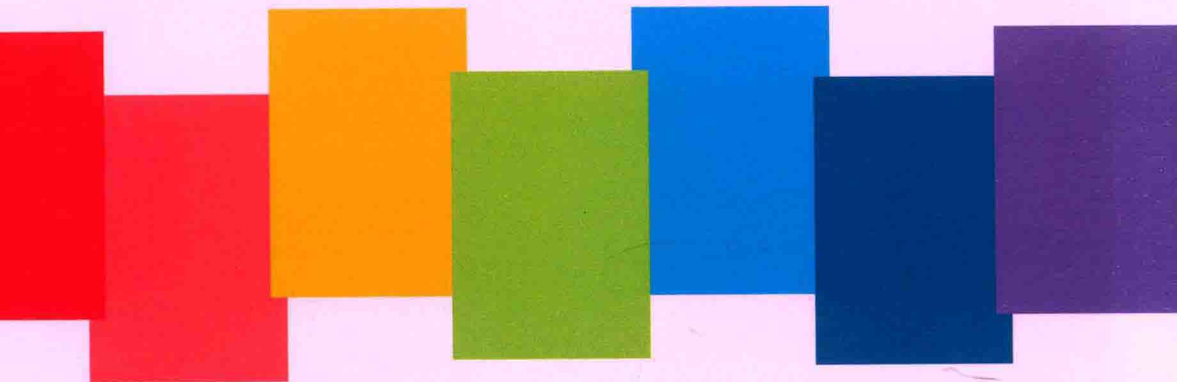




幼儿园园长的 领导艺术

任民
李迎春◎著



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

幼儿园园长的领导艺术

任民 李迎春 ◎ 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园园长的领导艺术/任民,李迎春著. —北京:
中国轻工业出版社, 2013.9
ISBN 978-7-5019-9438-0

I. ①幼… II. ①任… ②李… III. ①幼儿园—
管理 IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第204715号

总策划: 石 铁
策划编辑: 高 君 责任终审: 杜文勇
责任编辑: 吴 红 高 君 责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2013年9月第1版第1次印刷

开 本: 710×1000 1/16 印张: 15.50

字 数: 220千字

印 数: 1—5000

书 号: ISBN 978-7-5019-9438-0 定价: 32.00元

读者服务部邮购热线电话: 400-698-1619 010-65125990 传真: 010-65262933

发行电话: 010-65128898 传真: 010-85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wanqianedu1998@aliyun.com

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换
130973Y1X101ZBW

前言：什么是领导艺术

所谓领导艺术就是富有创造性的领导方法。

领导艺术是领导谋略的具体体现，把握领导艺术的规律，首先要参透谋略的本质。

谋略在本质上包括两种性质——阳谋和阴谋。

为什么谋略还包括阴谋呢？因为世间万物有阴必有阳。根据《易经》原理，阳代表事物主动的属性，阴代表事物被动的属性。任何事物都是阴阳相反相成的统一体，相反相成意味着阴与阳在性质上虽然是相反的，但是又相互依存、不可分离，构成矛盾统一体。比如一张纸有正面就有反面，如果定性正面为阳，反面就为阴，没有正面就没有反面，反之亦然；人分男女，男为阳，女为阴，没有“男人”，“女人”如何理解？人类生存繁衍，男女二性又如何能够分离？物分美丑善恶，美善为阳，丑恶为阴，无美善即无所谓丑恶，无丑恶也无所谓美善；组织中有领导和群众，领导为阳，群众为阴，没有领导就没有群众，没有群众也无所谓领导；任何一件事也是如此，有好也有坏，人们总能看到它的阴阳两面性，所以看问题应该从正面、反面或者说阴阳两个角度看。

阴、阳构成事物的两种基本属性，既对立又统一。谋略也是如此，它是一个完整结构，具有阴阳两性。阳谋是阳性即刚性的谋略；阴谋是阴性即柔性的谋略。阳谋讲究光明正大，照章办事，坚持原则性；阴谋讲究灵活机变，法外施仁，力求用创造性的方式解决问题；阳谋强调“以正合”，阴谋则强调“以奇胜”。

可见，阴谋、阳谋本风格之异，原无道德之别，我们不能把阴谋单纯地理解为“诡计”。

阴谋作为柔性风格的谋略，有三个基本特征：

（1）以退为进。比如园长做有缺点教师的思想工作时，应懂得适当让步的道理。如果园长得理不饶人、态度生硬、语言刻板、气势凌厉，反而容易激化矛

盾，让教师失去理智，完全失去反思空间，情绪处在激烈对抗状态。这样的思想教育工作是很难见效的。所以，园长不妨先让一步，态度和缓一些，先肯定这位教师的优点，尤其要指出其过去具体的成绩。这样做比较容易被教师接受，而且更为教师提供了一个反思的空间。有了反思的空间，教师才可能认识到自己的错误。

对于很多工作，园长都可以采取以退为进、以守为攻的做法。事实上，往往园长为教师让一步，教师会为园长让两步。退一步，往往视野更加宽阔，把下一步的走法看得更加清楚。

(2) 以迂为直。有时直来直去的方式会让人难堪，绕绕弯才容易被人接受。在几何学里，两点之间最短的距离是直线；可是在现实工作中，问题往往没有这样简单。两点之间充满障碍和不确定因素；这时，绕过障碍达到目标比清除障碍达到目标代价要小得多；所以，军事学上，强调以迂为直。

有的问题不能直接解决，就应该考虑迂回策略。比如，直接做教师本人的工作不好做，可以做他的家人或好友的工作。再比如，有时教师加班比较多，家属意见很大，幼儿园可以在年终为家属颁发支持奖。颁奖的过程也是让家属了解、理解园里工作的过程，可以大大减少他们的不满情绪。

(3) 以柔克刚。有时刚性方式叫人难以接受，就采用柔性方式，“随风潜入夜，润物细无声”。柔性的方式往往能收到春风解冻、和气消冰之效。

由此可见，“阴谋”是一种柔性风格的谋略，与阴谋诡计不可同日而语。当然“阴谋”中也包括“阴谋诡计”，但是又不仅限于此。“阴谋”中那些无损于人而有利于解决问题的内容是每一位幼儿园管理者都应该认真学习研究的。

明代学者陆灼在《艾子后语》中讲了一个寓言故事，可以帮助我们理解阴谋的合理性。

艾子游于郊外，弟子通、执二子从焉，渴甚，使执子乞浆于田舍。有老父映门观书，执子揖而请，老父指卷中“真”字问曰：“识此字，馈汝浆。”执子曰：“‘真’字也。”父怒不与，执子反以告。艾子曰：“执也未达，通也当往。”通子见父，父如前示之。通子曰：“此‘直八’两字也。”父喜，出家酿之美者与之，艾子饮而甘之，曰：“通也智哉！使复如执之认真，一勺水吾将不得吞矣。”

这个故事十分平常，却蕴涵很深的人生哲理。艾子的两位学生的“执”与“通”分别象征着两种截然不同的人生态度。“执”是阳，代表理想主义，“通”是阴，代表现实主义。“执”是“仁”，通是“智”。“执”是山的性格，“通”是水的品质。执子执著、认真、有原则性，而通子通达、变通、有灵活性。

在解决取水问题上，执子采用阳谋碰壁了，通子采用阴谋却成功了。谁对谁非呢？这个问题很难回答，因为世界是多彩的，很难说赤、橙、黄、绿、青、蓝、紫哪种颜色最美，很多问题难用是非定论。

执子好像是对的，他追求人生的真善美，信守做人原则，不轻易为现实利益所动，正是这种认真精神推动着人类历史进步，但是面对性情古怪的老翁解决了问题。通子好像也是对的，他尊重老师，老师“渴甚”，就要为老师讨到水喝。为了从那个古怪老翁处讨到水，他不固执、死板，把“真”念成“直八”，他有灵活、变通的精神。

执子尊重原则，用的是“阳谋”。通子尊重现实，用的是“阴谋”。

可见“阴谋”、“阳谋”各有其合理性。因此，《易经·系辞传》云：“一阴一阳之谓道”。

显然，领导艺术就是阴阳并用、刚柔相济，把原则性与灵活性结合起来。

在事关全局、原则的问题上，园长必须执著认真，旗帜鲜明。但是在具体的策略上，又必须讲究“通”的艺术，审时度势、随机应变、适时调整。如果在具体的策略上，只讲“执”、不讲“通”，只讲认真、不讲如何认真，只讲刚性、不讲柔性，只讲阳谋、不讲阴谋，就难免处处碰壁，一事无成。

综观中国古代诸子百家，似乎讲“阳谋”的少，讲“阴谋”的多。基本上儒家讲阳谋，讲仁、义、礼、智、信、恭、宽、信、敏、惠，浩然正气。而道家、法家、兵家、纵横家基本上讲“阴谋”，比如兵家讲的“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者谓之神”，道家的“无为而无不为”、“柔弱胜刚强”、“大象无形”，法家的法、术、势并用，纵横家的捭阖术、远交近攻等皆是贵阴的谋略——阴谋。

实际上，优秀领导都有儒道互补、阴阳并用的性格，明白阴阳本身就是一个

矛盾统一体，阴以阳为体，阳以阴为用。因此他们能够以博大的胸襟、悠然的气度容纳两种看似对立的观念，并灵活地应用和转换两种观念解决复杂的问题。他们的长处在于能够灵活地应用两种谋略，首先在思想方向上讲阳谋，树立旗帜，坚持纲领；然后在具体策略上讲阴谋，强调方法手段的灵活性。他们的智慧就在于审时度势，沟通理想与现实，有经有权，发挥创造性。

从这个角度讲，领导艺术本质上就是阴阳相合的艺术，也是把正确方向和灵活策略结合起来，创造性解决问题的能力。

从领导艺术的本质要求出发，园长既要有理想主义的态度，坚持正确的办园方向，遵循科学的幼儿教育理念，以服务幼儿、服务家长的双重任务为本，保教结合，做好教职工的思想教育工作，引导大家向前看，制定严格的规章制度，规范员工行为；但是又要有变通的智慧、胸襟和气度，懂得委曲求全，具体问题具体分析，尊重现实，不抱残守缺，改革创新，既有对人生理想的执著追求，又有因地制宜、因人而异、因势利导、老成谋事的工作智慧。

正是基于对领导艺术的这种理解，本书从领导艺术的基本原则、做服务型领导、领导者的事务管理、学习王者之范、摆平人际关系、打造亲和力、知人善任、学会做决策、提高制度管理的执行力、做好激励工作、把握思想教育工作的规律、做好家长工作、学会运筹时间、学会反思十四个角度阐述了幼儿园园长创造自己的领导艺术应遵循的基本指导精神。

本书内容有以下四个特点：

(1) 应用现代领导科学的基本原理分析幼儿园园长在领导工作中遇到的各种问题，并广泛借鉴中国古代的领导智慧，提出一些前人未发掘的新颖观点。比如把《道德经》中的大象无形、大白若辱、大方无隅、大器晚成、大音希声、大成若缺、大盈若冲、大直若屈、大巧若拙、大辩若讷、大智若愚、大公无私的思想和园长工作结合，提炼出能够指导园长创造属于自己风格的领导艺术的十一个原则：真实性原则、自然性原则、非功利性原则、柔性原则、包容性原则、开放性原则、变通性原则、内涵性原则、适当缄默性原则、隐身性原则、服务性原则，这种分析概括符合老子思想的主旨，又对园长极具指导作用。

(2) 立足于幼儿园园长实践现场，具有很强的针对性。本书作者从1998年

开始从事河南省幼儿园园长培训工作，在培训教学工作中特别重视通过让园长写案例分析作业和座谈的形式向园长们收集案例和问题，了解幼儿园园长有哪些困惑，有哪些智慧以及需要哪些方面的指导。因此本书是积 15 年的准备对园长们怎样提升领导艺术问题的集中回应，十四章每章回应一个大问题，有理论，有实践策略的建议，是国内比较完整地专论幼儿园园长领导艺术的著作，希望对同行开启此类研究起到抛砖引玉的作用。

（3）本书立论常有独到的视角。在融合现代领导科学、中国古代领导哲学、一线园长的实践材料以及学前教育思想、心理学、教育学等基础上，通过对园长实践经验和教训的反思，本书提出一些观点，具有一定的新意。这些内容在作者的园长培训教学过程中得到园长们的热烈响应，也希望能给读者朋友提供一定的启示。

（4）本书提供了一定数量的一线幼儿园园长工作中的真实案例材料，使之贴近园长的实际工作，无疑更增添了亲近感。这些案例材料启迪了作者的理性思考，有助于年轻园长对幼儿园领导方式有一个直观的把握，也使这本书更具通俗性和可操作性。

本书适合一线幼儿园园长及骨干教师、教育行政干部、学前教育专业大学生及各级培训系统管理者和教学人员阅读。

任 民

2013 年 6 月 24 日



目 录

第1章 领导艺术的基本原则——大象无形

一、真实性原则	2
二、自然性原则	4
三、非功利性原则	6
四、柔性原则	7
五、包容性原则	8
六、开放性原则	10
七、变通性原则	10
八、内涵性原则	11
九、适当缄默性原则	13
十、隐身性原则	13
十一、服务性原则	14

第2章 做服务型领导——太上，不知有之

一、以“侮之”型领导为戒，从树威立信开始	18
二、不要做“畏之”型领导者	19
三、做“亲而誉之”型的领导	21
四、“不知有之”型领导最了不起	25
五、怎样做服务型领导	30

第3章 领导者的事务管理——有所为有所不为

- 一、处理好无为和有为的关系 35
- 二、向狮子学习专注于自己的目标 37
- 三、做好授权工作 40
- 四、把握例外原则 41
- 五、搞好权力的平衡 46

第4章 学习王者之范——以德行仁者王

- 一、提升政治素质 48
- 二、提升文化素质 52
- 三、提升科学调度能力 56
- 四、灵活地把握刚柔手段 58
- 五、做好沟通工作 62
- 六、学会倾听 63

第5章 摆平人际关系——君子和而不同

- 一、明确幼儿园人际关系管理的重要性 69
- 二、了解人际关系理论 70
- 三、协调人际关系的两个法则 74
- 四、处理好与教师的关系 76
- 五、解决教职员工之间的矛盾 81
- 六、处理好公众关系 84

第6章 打造亲和力——以人为本

- 一、把教师放在中心地位 89
- 二、学会“唱红脸” 92
- 三、把握打造亲和力的潜规则 94
- 四、树立温和的外在形象 96

五、无情纪律，有情操作	96
六、虚心接受批评意见	98
七、正确对待不同性格的教师	100
八、做好“容”字文章	101

第7章 知人善任——用人如器

一、园长首先要“知人”	107
二、“善任”的指导精神	111

第8章 学会做决策——谋在于众，断在于独

一、管理就是决策	125
二、决策的四种风格	126
三、决策的原则	128
四、科学决策的“十胜”标准	131
五、提升决策品质的技巧	140

第9章 提高制度管理的执行力——任是无情也动人

一、明确制度管理的必要性	143
二、制定规章制度应注意的问题	144
三、制度管理必须与人性化管理结合	145
四、规章制度的执行必须具有严肃性	147
五、在执行过程中不断地完善规章制度	150
六、园长要带头执行规章制度	152

第10章 做好激励工作——九万里风鹏正举

一、目标激励	154
二、竞争激励	155
三、尊重激励	156

四、赏识激励	158
五、公平激励	160
六、参与激励	161
七、感情激励	162
八、支持激励	163
九、领导行为激励	164
十、奖惩激励	166

第 11 章 把握思想教育工作的规律——围师必阙

一、为什么要做思想工作	169
二、思想工作要与帮助教师解决具体困难结合起来	173
三、不能过高地估计经济杠杆的作用	173
四、思想工作要着力解决师幼关系问题	174
五、通过思想工作维护教师的心理健康	178
六、要善于发现好的典型，树立学习榜样	180
七、批评处分教师要有灵活性	181
八、处理错误行为要讲“围师必阙”	182

第 12 章 做好家长工作——相看两不厌

一、帮助家长规范幼教理念	186
二、树立为家长服务的意识	189
三、指导教师做好家长工作	193
四、建立合理的家长工作制度	195
五、园长要做教师和家长之间沟通的桥梁	197

第 13 章 学会运筹时间——一寸光阴不可轻

一、要有时间管理的意识	201
二、要重视时间管理工作的有效性	203

三、做好目标设置和计划管理工作	205
四、学会按优先级做事	208
五、学会集中利用时间	209
六、大胆授权	210
七、提高会议效率	213
八、培养提高时间管理效率的一些好习惯	215

第 14 章 学会反思——君子有九思

一、正确地认识反思	217
二、反思的角度	222



第1章

领导艺术的基本原则 ——大象无形

领导艺术的最高境界是大象无形，大象无形意谓世界上最大的形象，却无法看到它的形体。“大象”意味着内容无比崇高和丰富，能够给人巨大的影响；“无形”意味着它的影响是无声无息的，群众不知不觉就已经受到教益，接受影响。

世上最大象无形的事物莫过于天了吧？谁能看到天？可是天存在，天用无比巨大的胸怀给众生提供了成长的空间，又用日月和北斗给众生指引了发展的方向。天何曾对众生说过：“我是造物主，你们都得对我顶礼膜拜！”当你志得意满的时候，何曾想过天的功劳？可是当你在工作和生活中遇到巨大困难而一筹莫展的时候，会想到它，会高声喊：“天哪！”天启示我们，世界上最伟大恢宏的气派和境界，从不拘泥于一定的形式之规，而是隐在幕后以让人觉察不到的方式引导着生活，创造着秩序，并用温柔的眼睛守护着一切。

因此，领导艺术的最高境界就是大象无形。作为幼儿园管理者，谁的境界都不可能达到天的水平，但是可以学习天的大象无形的境界，不断改进自己的领导风格，做到在一时一事中以大象无形的方式，解决矛盾、化解纠纷，创造没有威压感的组织氛围和自主工作秩序。

大象无形是老子在《道德经》第四十一章里揭示的领导艺术境界。其实，老子不仅讲大象无形，还在《道德经》第四十一章讲“大白若辱、大方无隅、大器晚成、大音希声”，在《道德经》第四十五章接着讲“大成若缺、大盈若冲、大直若屈、大巧若拙、大辩若讷”。实际上，老子还把大公无私当作领导智慧，因为他在《道德经》第七章讲“非以其无私邪，故能成其私”，在《道德经》第

六十六章讲“以其不争，故天下莫能与之争”。再加上后人受他启示悟出的“大智若愚”，老子思想共有“十一大”，可以作为大象无形的最好注脚：

大白若辱：最洁白的东西，看起来好像有点污点；

大方无隅：最方正的东西，反而看不到棱角；

大器晚成：最贵重的东西，总是最后才完成；

大音希声：最美妙的音乐，却听不到一个音符；

大成若缺：最完美的东西，却好像有残缺；

大盈若冲：最充实的东西，好像很空虚；

大直若屈：最正直的东西，好像是弯曲的；

大巧若拙：最灵巧的东西，好像很笨拙；

大辩若讷：最卓越的辩才，好像不会说话；

大智若愚：最聪明的人，好像与愚人没什么两样；

大公无私：最公正的人，将自己置之度外。

从老子的“十一大”思想中，我们可以提炼出园长在创造属于自己风格的领导艺术时应该遵循的十一个重要原则。

一、真实性原则

所谓大白若辱，就是强调真实性原则，启示园长要增加自己的魅力，提升自己的人气，不可用刻意掩饰缺点的做法在自己和群众之间挖设鸿沟。从心理学的角度讲，一个人没有缺点，是不可爱的，因为大家感觉他不真实。因此，园长不可随便放大优点，遮掩缺点。有时，一些小缺点只管率性展现，反而会缩短与大家的距离。有时，小缺点也可以成为自己的特点，增加自己的魅力。

从真实性出发，鹤立鸡群的冲动是领导艺术之大忌，因为鹤立鸡群的想法本身就是脱离群众的冲动。一个领导者如果脱离群众，不接地气，是不可能有力量的。因此，园长不能因为自己处于领导者地位就傲视群众，或者认为领导就要

有领导的样子，不能在教职工面前暴露缺点。曾国藩说：“做人一定要像人，做官不可像官。”园长如果太像官了，不仅难以调动教职工的积极性，还会使自己成为孤家寡人而背上过重的负荷，使自己身心俱疲，乃至出现严重的职业倦怠。

鹤立鸡群的错误在于使自己因为重心过高而失去群众基础，大白若辱则是医治这种病态的最佳药方，即承认自己有缺点和错误，需要大家帮助，使自己和大家成为互相帮助的关系，在这种关系中每个人都不可缺少。

园长之所以需要大白若辱，是因为领导与管理不同。管理主要是做事，做事需要个性，需要创意；而领导却是做人的工作，需要建立和谐、合作的关系，需要整合别人的创意。因此做人的工作就需要跟群众近距离接触，让群众有意见敢说，有建议敢提，有困惑敢问，有困难敢讲，然后通过接受意见改进领导工作，通过吸纳合理化建议使管理更完善，通过解疑释惑帮助教职工提高工作效率，通过了解教职工困难并帮助他们解决困难而提高士气。所以，与人建立和谐、合作的关系是园长应该具备的基本能力，这样园长就不能自视甚高而脱离群众，相反要把自己融入到群众之中去，这样就必须学会尊重别人，包括尊重上级，尊重教职工，尊重幼儿，尊重家长。

与群众近距离接触而又让大家没有威胁感，是建立在共同性基础上的。所以，园长一定要学会求同存异，求同就是寻找共同点，存异就是尊重别人的特点。求同就需要园长坦率地承认自己的缺点，而不是千方百计掩饰自己的缺点，掩饰自己的缺点将使自己失去率直和真诚，进而失去与群众心灵共鸣的能力。这非但不能增加自己的影响力，反而会降低影响力。

所以，有缺点并不可怕，暴露缺点才能痛快地改正缺点。《论语·子张》中子贡说：“君子之过也，如日月之食焉。过也，人皆见之；更也，人皆仰之。”子贡的话启示我们，领导的过错好比日食、月食，他若犯错，群众都看得见；他能改正过错，便人人都尊敬他。所以幼儿园领导有过而能改，通过改过行为让群众相信他对组织、对群众是负责的，可增加其公信力。

有些园长喜欢拿自己的优点对比群众的缺点，这只能使教职工产生威压感，效果适得其反；而有些园长坦率地承认自己也有某些缺点，然后努力改掉这些缺点，反而为大家做了知过能改的最好的榜样。

二、自然性原则

所谓大方无隅，老子在《道德经》第五十八章中解释：“是以圣人方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不耀。”意思说圣人处事方正而不伤人，有棱角而不刺人，直率而不放肆，明亮而不刺眼。由此可见，圣人依天道而行，自然而然，尽管有自己的性格，但是完全不是出于刻意标榜、伤人的目的。因此，从大方无隅中，可以读出领导艺术的自然性原则。

它有三层含义：

（一）不刻意自我标榜

大方无隅的意思是说，最方正的东西反而让人忽略了它的棱角。优秀的领导者从来都是努力做自己该做的事情，无暇标榜自己有多好，或者对标榜自己毫无兴趣。他们完全遵循着自然性原则，走自己的路，做正确的事情，不怕别人非议，让事实回应议论自己的人。事实也往往如此，最好的表白是不表白！

有一位园长特别热衷于评奖、做广告，获得的各种国家级奖状、奖杯几乎可以办展览；幼儿园的广告做到公交车车身上，做到火车站里，做到报纸上；每年都不断地组织幼儿参加电视节目。但是她从不在保教工作和服务家长上下工夫，厨房里散发着霉臭味，家长的口碑非常不好。结果这个幼儿园不到两年就关门了。

还有一个一级一类示范园，从来不为自己做广告，很少上电视，节日排演节目，所有的孩子都有资格参加。尽管不做广告，可是家长都成了它的义务宣传员，所以大家千方百计都想把孩子往这个园里送。

由此可见，自己说自己好不算好，评委和媒体说自己好也不算好，孩子和家长说好才是真正好！