

An Analysis of the Humble Leadership Behavior of Kindergarten Principals

Jieqi Shao

Ningbo Childhood Education College, Ningbo Zhejiang
Email: shaojieqi7@163.com

Received: Jun. 18th, 2020; accepted: Jul. 3rd, 2020; published: Jul. 10th, 2020

Abstract

With the development of leadership theory, people are paying more and more attention to a new kind of leadership behavior, which is humble leadership behavior. Humble leadership is not only a "bottom-up" leadership style, but also contains a positive, equal, and interactive value. The kindergarten director responsibility is implemented in kindergartens in our country. The director's managerial and leadership behavior affects the quality of kindergarten education directly. The traditional "top-down" leadership style no longer adapts to the pace of kindergarten education reform. The emergence and development of humble leadership behaviors provide enlightenment for the kindergarten principals to play the role of manage and service better. This article puts forward ideas and suggestions for the leadership work of kindergarten principals in my country through the analysis of the connotation of humble leadership and the performance of the principal's humble leadership behaviors.

Keywords

Leadership, Humble Leadership, Kindergarten Principal, Suggestion

幼儿园园长的谦卑型领导行为探析

邵洁琪

宁波幼儿师范高等专科学校学前教育与艺术学院, 浙江 宁波
Email: shaojieqi7@163.com

收稿日期: 2020年6月18日; 录用日期: 2020年7月3日; 发布日期: 2020年7月10日

摘要

随着领导力理论的发展, 人们对于一种新的领导行为——谦卑型领导行为的关注度不断提高。谦卑型领

导不仅是一种“自下而上”的领导方式，更包含了一种积极、平等、互动的价值观。我国幼儿园实行的是园长负责制，园长的管理与领导行为会直接影响幼儿园教育的质量。过去传统的、“自上而下”的领导方式已不再适应学前教育改革的步伐，谦卑型领导行为的出现和发展为园长更好地发挥引领与服务作用提供了启示。本文通过对谦卑型领导的内涵、园长谦卑型领导行为的表现等的分析，为我国幼儿园园长的领导工作提出了想法和建议。

关键词

领导力，谦卑型领导，幼儿园园长，建议

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着我国经济的快速发展，国民生活水平的提高，人们对于教育质量的关注度不断增加。相比其他阶段的教育情况，学前教育的发展较为滞后。但近年来，政府不断加大对学前教育的重视程度，将学前教育事业的发展提上议程，出台了一系列的政策保障与稳步推进学前教育事业的改革，这为我国幼儿园的发展和建设提供了机遇和空间。在幼儿园中，园长作为主要的领导者，对于促进幼儿园发展、提高幼儿园教育质量负有重要责任。然而，在学前教育改革的大背景下，园长过去依赖的职位赋予、“自上而下”的领导力践行方式正逐渐失去效力。有部分园内管理者因对自身利益与权利的极致追求不惜以伤害教职工群体的利益和整个幼儿园的发展前途为代价[1][2]。此时，一种“自下而上”谦卑的领导风格受到了来自理论和实践两方面的重视。园长的谦卑型领导行为不仅能够适应时代的需求，充分调动教师的积极性，而且为我国幼儿园园长提高领导力有效性提供了一个新的参考途径。

2. 谦卑型领导的内涵

在组织中，谦卑是一种重要的美德，一种朴实、善良和能够带来进步的美德，对组织积极行为的产生具有促进作用。在我国儒家思想提倡的“中庸之道”中，谦卑是要素之一。在世界各大宗教文化中，谦卑的人会对他人的能力和知识表现出认可和欣赏。从定义上看，谦卑(Humility)一词来源于拉丁语(Humilitas)，该词语的含义是“来自地面的”、“近地的”。按照这个意思，“谦卑型领导”一词的字面意思是“地面的领导”或“自下而上的领导”[3]，换言之，谦卑型领导是指以一种自下而上的方式来看待自己和他人。

3. 幼儿园园长的谦卑型领导行为的表现

3.1. 承认自己的不足，重视总结与反思

在传统的领导力观点中，领导者通常被认为是“超人”或者是“英雄”。为了维护自己的地位与威信，不能在员工面前展示自己的缺点与不足。但是，向教师展现自己“不完美”的一面是园长谦卑型领导行为常见的表现之一。谦卑型园长并不认为这是一种有损自己颜面的做法，他们更看重的是能够正视自己缺点与不足的勇气和态度。例如，在教育现代化不断推进的今天，不少园长有时无法跟上各种教育资讯的跟新速度，对于部分新兴的教育理念或方法缺乏了解。此时，他们中的有些人不会选择回避或是

继续装“专家”，而是会承认自己的不足，展露出知识面上的短板，让教师们感受到领导形象的“人性化”。除了承认自己的不足，园长的谦卑型领导行为还包括对实践经历的及时总结与反思。在管理与教学两方面，定期对日常工作进行总结，及时从失误中总结教训，主动反思，并汲取经验。

3.2. 珍惜人才资源，擅长合作

要提高幼儿园的保育和教育质量，促进幼儿身心发展，少不了教师的参与积极配合。对于谦卑型园长而言，教师不再是单纯的指令执行者，而是幼儿园的一笔宝贵“资源”和优秀的合作伙伴。首先，具有谦卑型领导行为的园长就像一名“人力资源专家”，他们会以珍惜、爱护的态度对待每一位教师，并清楚了解、掌握每一位教师的优缺点，努力做到人尽其力，为完成幼儿园发展目标共同努力。同时，他们会对教师的付出和贡献予以肯定与赞赏，这既满足了教师自我实现的需求，又能够让让教师以更加积极的态度投入工作。再者，合作行为也常出现在园长的谦卑型领导行为中。在信任、平等的基础上，园长会将教师视为专业的合作伙伴。他们会赋予教师一定的权利，引导教师在决策过程中充分发挥专业性，并积极倡导其他管理人员以平等、合作的态度投入到园内工作中。

3.3. 重视自身学习，倾听教师想法

在《幼儿园工作规程》中明确提到了园长负责制[4]，这使得园长获得了更多的自主权。例如，在课程制定方面，幼儿园不再是简单地课程实施主体，而更多的担任着课程开发与建设者的角色[5]。这也使园长的专业素养和知识水平直接影响到幼儿园课程的质量。为了能够对幼儿园课程和教学等专业事务开展有效、科学的指导，谦卑型的园长在思想上会有“终身学习”的意识，并用实际行动表明“终身学习”对自身发展的重要性。他们除了完成基本行政事务外，会不断加强自身的理论知识修养，积极学习国内外新兴的教育理念，定期了解一线教学情况，避免在专业建设方面做出盲目和误导性的决策，为成为一名保教专家做准备。同时，园长的谦卑型领导行为还表现在愿意倾听教职工的想法，重视新的观点和反馈意见，乐于在平等、相互学习的氛围中工作等。例如，在对教师的教学质量进行评价时，园长会花更多的时间来了解教师的教学思路，以讨论的方式、平等的姿态让教师在宽松、自主的氛围中实现专业成长。

4. 幼儿园园长谦卑型领导行为的作用

4.1. 有利于建立顺畅的沟通渠道

保持园内沟通渠道的畅通对增强团队凝聚力，促进幼儿园教育质量提升具有重要意义。首先，园长的谦卑型领导行为让教师感受到自己被平等、尊重地对待，为教师表达自己的想法和需求提供了勇气 and 机会，让教师觉得自己的工作不只是“听从指令、执行指令”。再者，园长赋权给教师的行为，让教师感受到自己是被信任的、能力是被认可的，同时他们也会信任园长，这样教师才能够打开心扉，为双方的真诚交流奠定基础。

4.2. 有利于提高教师的工作参与度和工作效率

在与谦卑型园长的相处过程中，教师的长处和所付出的努力被园长欣赏和认可，同时园长也用实际行动让教师认识到“坚持学习”的重要性。因此，一方面，园长的谦卑型领导行为激发了教师不断学习和高质量完成任务的内在动力。相比由物质奖励等驱动的外在工作动机，由内在成长需求等驱动的内在工作动机更加的强烈且具有延续性[6]。另一方面，园长熟知每位教师的长处，知人善任的特质使得教师能够扬长避短，获得符合自己能力的任务并出色完成，提高了工作积极性和工作效率。

4.3. 有利于提高教师心理自由度，获得心理安全感

园长在教师面前承认自己不足的表现，给予了教师一定的尝试和犯错的空间和机会。尤其是对于初入教坛的教师来讲，一下子从熟悉的校园环境跳脱到陌生、快节奏的幼儿园，必定有一段适应的过程。而在这个过程中，园长的谦卑型领导行为减少了教师维持自身“完美”形象的心理负担，减少了对于缺点和错误的过度忧虑和害怕，增加了心理安全感和缓解了人际关系上的紧张感，让教师能够全身心的投入到工作中。在谦卑型园长看来，工作成果固然重要，但并不是唯一衡量的指标，“学习的过程”同样有意义甚至更值得关注。这些行为让教师意识到不应该沉溺在自己的不足和曾经犯过的错误中，应将精力放在经验和教训的总结上，思考如何取长补短、避免犯同样的错误，从而更好地在工作中发挥自己的作用。

5. 提升幼儿园园长谦卑型领导行为的建议

在我国，学前教育是基础教育的组成部分，是终身教育的奠基阶段。幼儿园作为主要的学前教育机构，是幼儿进行保育和教育的重要场所。随着人们对于学前教育的认识不断提高，园长应顺应时代变迁，转变领导方式，追求自身发展的同时，重视教师的成长，提高教师的工作热情和积极性，增强团队凝聚力，为实现幼儿园的更好发展而共同努力。

5.1. 增强责任意识，促进自身发展

在组织中，领导者常被作为员工模仿和学习的典范，领导者的一言一行会对追随者产生潜移默化的影响。在幼儿园中，园长负责主持幼儿园的工作，园长的德行和工作能力会对教师乃至整个幼儿园的发展产生重要作用。因此，一方面，园长需要不断增强自身的责任意识，提升道德修养，以身作则，为教师提供德行典范。另一方面，园长要关注自身成长，注重学习新兴的教育理念和教育方法，并结合实践不断进行总结和自我反思。以实际行动为教师树立具有责任心和“终身学习”的榜样，并努力将榜样作用发挥到幼儿园的各项工作中。

5.2. 注重教师的优势与贡献，提高团队凝聚力

对于组织而言，认可、重视员工的优势和贡献能够有效提高员工的积极性，增强团队凝聚力，提升团队绩效。幼儿园各项工作大多依靠团队形式展开，园长对于教师优点和贡献的欣赏对于提高教师的参与感、满足教师自我实现的需求，使其更好地融入到幼儿园工作中具有重要作用。一方面，园长应了解、熟悉每位教师的优缺点，在制定、分配工作时，努力做到知人善任，提高教师的成就感。另一方面，园长应对教师的付出和贡献给予肯定和鼓励。幼儿园稳定、有序的发展离不开教师们的辛勤付出。园长除了认可“有形”的工作成果外，教师“无形”的付出也应被重视和肯定，从单一的管理者身份努力向合作伙伴的身份转变，将视角从“我”转变成“我们”，发挥教师的专业性，为幼儿园发展献计献策。

5.3. 重视教师成长，认可教师的发展历程

园长的谦卑型领导行为，让其承认自身的缺点和不足，并能够虚心向他人学习，这让教师尤其是年轻教师认识到领导者同自己一样，也处于“成长”的过程中。首先，园长应为教师的成长提供安全的心理环境，为教师“犯错”留下了空间。当教师在工作中出现一些小失误时，园长的严厉斥责会对教师带来一定程度的心理阴影，影响日后在工作中的正常发挥。因此，园长应让教师在认识到自己错误的同时，让教师了解犯错误是学习过程中的正常现象，对我们的成长是有帮助的，最重要的是能够从错误中汲取教训，避免出现同样的错误。其次，园长应重视教师成长过程中的积累。优秀的教学能力无法一蹴而就，需要不断地学习、实践和反思。教师的成长过程也是一个不断尝试的过程，园长应予以鼓励和帮助，增强教师的自信心，不能将成果作为评估的唯一标准，使教师以积极的态度投身到教学工作中。

5.4. 关注教师心态，提供个性化关怀

在幼儿园，教师是与幼儿接触最多的人，是幼儿教育的主要实施者。对于园长来说，教师是重要的合作伙伴，是幼儿园发展目标共同奋斗者。因此，园长在注重发挥教师作用的同时，更需要给予教师关怀。首先，园长需营造一种平等、友爱的沟通氛围，为教师表达自己的需求和想法提供条件。再者，园长可以通过单独沟通的方式，关注教师的心态变化，提供个性化关怀。由于一线教师工作量大，工作要求高，使得许多教师长期承受较大的心理压力，如果不及时疏导将产生不良后果。因此，园长定期与教师进行沟通，可以了解教师的工作现状，以及面临的困难和挑战，针对个体的不同需求，尽力给予帮助和支持，让教师感受到来自集体的关怀爱护。最后，园长应为教师的个性化发展提供帮助和支持。随着学前教育体系的不断完善，人们对于幼儿教师的要求不断提高，越来越多的教师意识到“终身学习”的重要性。因此，园长可以从自身经验出发，为教师的成长提供必要的帮助和指导。一方面，园长可以丰富园区的学习资源，为教师扩充理论储备提供条件。另一方面，在实践教学上，园长应鼓励教师多读、多听、多看，定期开展优质课观摩、教学研讨等活动，让教师在掌握经典教学方法的同时，努力形成自己的教学风格和教学方式。

参考文献

- [1] Boje, D.M., Roslie, G.A., Durant, R.A. and Luhman, J.T. (2004) Enron Spectacles: A Critical Dramaturgical Analysis. *Organization Studies*, **25**, 751-774. <https://doi.org/10.1177/0170840604042413>
- [2] Knottnerus, J.D., Ulsperger, J.S., Cummins, S. and Osteen, E. (2006) Exposing Enron, Media Representations of Ritualized Deviance in Corporate Culture. *Crime, Media, Culture: An International Journal*, **2**, 177-195. <https://doi.org/10.1177/1741659006065405>
- [3] 雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究[J]. 管理科学, 2015, 28(2): 115-125.
- [4] 中华人民共和国教育部. 幼儿园工作规程[Z]. 2016-01-05.
- [5] 袁爱玲. 冷静思考园本课程的热潮[J]. 学前教育研究, 2002(4): 5-6.
- [6] Dweck, C.S. (1991) *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality and Development*. Psychology Press, Philadelphia.