

当前形势下中小学领导班子建设之我见

李楠

陕西师范大学教育学院

【摘要】《中国教育改革和发展纲要(2010—2020)》中明确指出：“在新的形势下，教育工作的任务是：遵循党的十四大精神，以建设有中国特色的社会主义理论为指导，坚持党的基本路线，全面贯彻教育方针，面向现代化，面向世界，面向未来，加快教育的改革和发展，进一步提高劳动者素质，培养大批人才，建立适应社会主义市场经济体制和政治、科技体制改革需要的教育体制，更好地为社会主义现代化建设服务。”要完成这一目标任务，作为基础教育的中小学，承担着不可推卸的历史重任，因而，建设一支政治坚定、德才兼备、专业化水平高的中小学管理队伍，显得十分重要和紧迫，带着这一问题，笔者深入基层中小学对中小学管理队伍特别是中小学领导班子的现状进行了较为全面细致的调研，通过调研发现，当前中小学领导班子建设的主流是好的，但仍存在不少的矛盾和问题，有的问题甚至是比较严重的，制约着教育的改革和发展，亟待解决。本文拟对当前形势下如何做好中小学领导班子建设问题，谈一点自己的看法。

【关键词】中小学；领导班子建设

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.1636

一、提高校长素质是建设好班子的根本

作为一所学校的最高管理者，校长的价值、地位和作用，古往今来有很多的论断：“校长是学校的灵魂”“校长是学校的精神支柱”“一名好校长就是一所好学校”等诸如此类的高度评价。无论怎样讲，校长作为学校的行政首长，他对外代表学校，对内全面领导和管理学校。校长是学校行政工作的决策者和统一指挥的中心，对学校的办学方向、教育质量和社会效益，负有完全责任。同时，校长负责制制的实施，赋予了校长及其重要的责任和职能，因而对校长的素质也有特殊的要求。对于校长的素质要求主要体现在适应校长职务所必需的政治、思想、道德、作风、心理以及文化、专业、能力、健康等基本素养和品质。校长素质的既是决定一个校长应具备的资格和条件，也是校长长期修养努力的方向。

校长作为一名教育实体的首长，既要具备一般学校领导成员和教师共同的素养和品质，更应该具备学校主要领导人的特殊素养和品质。对于现代教育管理干部，党和国家领导人曾提出过许多要求。无疑，这些要求和论述，对于提高校长素质是有指导意义和促进作用的。教育部对中小学校长岗位提出的要求，主要包括四个方面：一是要有一个健康的身体；二是要有良好的政治素养；三是要有渊博的岗位知识；四是要有精通的业务能力。据此，各级地方政府对中小学校长也规定了许多具体的条件和素质要求，像陕西省就出台了《陕西省中小学校长管理暂行办法》，文件中明确规定中小学校长必须具备的条件：一是思想政治素质和品德良好，能正确贯彻党的路线、方针和政策，坚持社会主义办学方向；二是热爱教育事业，具有改革创新精神；三是具有履行职责所需的专业知识和较强的组织管理能力；四是遵纪守法，廉洁自律；五是具有团结协作精神，作风民主。这些政策和规定对中小学校长的素质都提出了较高的要求，所以，现任中小学校长就应当以这些要求为标准，在工作实践中不断提高自身素质，为顺利履行岗位职责奠定基础。县级教育行政部门在新任校长的选聘和任用时要任人唯贤、严格把关，真正把素质高、能力强的人任用到校长的岗位上，为建设一支高素质的队伍做出不懈的努力。这才是建设好中小学领导班子的根本所在。

二、树立校长权威是建设好班子的保证

校长能不能带领好领导班子，除了自身应具有较高的能力和素质外，还必须具有校长的权威。什么是权威？权威的字面含义是尊严、权利和力量的意思，是指人类社会实践中形成的具有威望和支配作用的力量。那么校长的权威就是指校长在学校管理工作中形成的尊严、权利、威望和支配作用的力量。既然校长的权威是在学校管理过程中形成的，那么就说明不同的校长其权威是不同的。教育行政部门任命谁当校长，是赋予这个人一份职责，而不是给了他权威。能否具有权威，就要看这个校长能不能在学校管理工作过程中形成权威。有的校长思想觉悟高，业务能力强，爱岗敬业，廉洁自律，作风正派，为人师表，关爱教师，热爱学生，所在学校教风正，学风浓，教育教学质量高，深受师生拥护，这些校长在学校能很好的履行职责，工作力度大，政令畅通，工作效率高，效果好，校长就有了权威。因此，中小学校长必须在日常工作中从严要求自己，努力树立校长形象，树立校长权威，这样才以带出一个好班子，建好一支好队伍，办好一所好学校。

三、强化自觉学习是建设好班子的源泉

关于学校领导的学习问题，上至中央，下至地方各级教育行政部门一直在强调，提过很多要求。针对这一问题也发了不少的文件。这些都对学校领导的学习起到了一定的促进作用，但是效果不够明显。为什么会出现这样的情况，究其原因，有以下几点：一是部分领导对学习的重要性，必要性认识不够明确；二是自身没有养成良好的学习习惯；三是满足现状，不求上进，不谋发展，有混日子的思想；四是少数老同志经验主义思想严重，缺乏创新意识。这些不良现象不仅影响了我们领导素质的提高，更严重的是影响了发展。因此，我们每一位中小学领导都要尽快改变这一现状，加强学习。在学习问题上，校长要做出表率，带头学习国家法律法规、教育方针政策、新课程标准、新的教育理念、现代技术应用等知识，用新政策新理念新知识武装每个班子成员的头脑，这样工作才有创新，发展才有后劲。只有建立一个积极学习，自觉学习，终身学习的良好习惯，才能使学校领导的理念不断更新，知识不断更新，工作不断创新，这才是建设一个好班子的基础和源泉。

四、促进团结协作是建设好班子的关键

一个学校的领导班子是否团结，团结的怎么样，直接影响班子的凝聚力、战斗力，直接关系到学校的兴衰成败。笔者在基层学校调研中了解到，在许多中小学领导班子中存在着不团结的问题，有的争权夺利搞内耗，有的拉帮结派相互拆台，有的工作上推诿扯皮，很不协调等等。在有些学校还比较严重，致使一些本应很好的班子，变成了软班子、散班子，严重影响了工作，应当引起教育管理部门的高度重视。一个班子能否搞好团结，班长是关键，作为班长必须强化团结意识，严于律己，当好表率，不争权谋利。要正确处理集体与个人，整体与局部的利益关系，坚持民主集中制原则，反对独裁专制，不搞一言堂，要善于纳言，善听呼声，善于容人。对班子成员要知人善用，使所有成员都能人尽其能，力尽其用。关心班子成员的学习，工作和生活。在工作上正确指导，大力支持，在生活上关心体贴，替他们排忧解难，要善于和班子成员交流思想，沟通感情，使每一个成员都能心情舒畅的工作。作为学校主要领导，与班子成员之间要建立一种相互平等，相互信任，相互尊重，和谐共事的同志关系。对班子成员不要有亲疏之分，不要有主次之分，要以个人崇高的人格魅力，感化班子成员，形成班子向心力和凝聚力。对班子成员而言，首先要有强烈的事业心和责任感，其次要有角色意识和岗位意识，在其位谋其事，做到工作到位不越位，大胆工作不越权。要有全局意识，对于主要领导拍板的，会议已经决定而自己一时还想不通的，要不折不扣地去执行，去落实，不能以个人的好恶和情绪影响工作。在做好本职工作的前提下，当好校长的参谋和助手，为学校的发展出谋献策。每一个班子成员都要有自律意识，思想上要明确什么事该做什么事不该做，什么话该说什么话不该说。成员之间要经常性的交流沟通，相互理解，相互原谅，相互支持，密切配合。作为班子成员思想境界要高，要有奉献精神，要有献身教育事业的精神，乐于吃苦，勇担重担，埋头苦干实干。在工作中，不要斤斤计较个人得失，不要有利的事争着干，没利的事没人干，影响工作，贻误事业。总之，一个团结的班子，不仅要靠主要领导去经营，也要靠班子所有成员去维护，这样才能使软班子散班子变成一个团结有力的班子，大家才能心往一处想，劲往一处使，齐心协力抓工作，一心一意谋发展。一个班子的团结问题解决好了，建设一个好班子的关键问题就解决了，这个班子就大有作为了。

五、明确职责分工是建设好班子的重点

一个学校领导班子的工作效率高不高，学校的管理好不好，关键是看班子成员的分工是否合理，职责分工是否明确，责任是否落实。在调研中发现，有的学校领导抱怨工作事务太多太杂，自己太劳太累，忙得不亦乐乎，工作难以推进，常常顾此失彼，目标任务落不实；而有的领导抱怨自己身为领导，有名无实，无事可干，牢骚满腹，情绪低落；还有的领导缺乏全局观念，工作挑肥拣瘦，对自己分管的工作不满意就消极怠工，有的甚至置之不理。这些现象都说明这些学校领导班子分工不合理，职责不明确，责任没落实。对此，笔者认为，校长作为学校的主要负责人，对学校工作负总责，要抓全盘、抓大事、抓要事、抓决策，对学校工作要

统筹兼顾，全面协调，对各项工作要制定明确的目标任务，对班子成员要合理分工，明确职责，大胆任用，给所有领导成员要压担子、定目标、放权利，把纷繁复杂的工作事务分解到每一个班子成员，使学校工作项项有人管，事事有人干。每一个班子成员都要服从和服务于学校工作的大局，立足本职岗位，尽职尽责，尽心尽力，努力工作。明确职责分工是建设一个好班子的重点，这个部门处理好了，就能建设一个和谐、高效、奋发向上的领导班子。

六、改进干部作风是建设好班子的动力

关于领导干部的工作作风，各级政府都有严格的、明确的要求，具体到教育系统中小学管理干部的工作实际，建议重点解决好以下三个方面的问题：一是更新管理理念，强化服务意识。各级各类学校的领导班子成员都要从办公室中走出来，深入教师，深入学生，深入课堂，深入到学校的各个角落，发现问题，解决问题，真正让领导工作服务于教师，服务于学生，服务于当地老百姓。坚决杜绝以领导者自居，高高在上，指手画脚，脱离实际，动不动就训人的不良作风和浮躁情绪。要把工作的基点确立在为师生服务上，把工作重心确立在精细化管理上，把工作目标确立在内涵发展上。二是强化责任意识。中小学的每一个领导岗位都有相应的职责，有职责就有责任。目前，学校领导责任意识不强表现在许多方面，最突出的是执行力不强的问题。从当前的实际工作情况来看，有的对国家政策、上级部门的文件及其会议精神贯彻落实不力，工作拖拉，误事误时；有的择其所需，对一些政策、文件和会议精神不传达，不落实，敷衍塞责；有的缺乏履行职责的自觉性，上级安排的工作任务不按时完成，不催不办，不查不办，工作被动，消极应付；有的领导好人主义思想严重，工作不能尽职尽责，对本单位发生的违规违纪的人和事不按规定查处，上推下卸，使本单位正气不足，助长了歪风邪气，是严重的失职行为。这些问题应当尽快得到解决，保障国家政策等的贯彻落实。三是强化工作纪律的问题。对于领导干部的工作纪律一定要严明。坚决杜绝课日内不能坚守工作岗位，自由散漫，不干事或干私事的不良风气，在这方面，中小学校长要带头遵守工作纪律，坚守工作岗位，干实事，实干事，切实改变工作作风。

以上是笔者对当前中小学领导班子的现状的一点看法，并就如何建设一个好班子谈了一点不成熟的粗浅的意见和建议，希望能对实际工作有所帮助，对中小学领导班子的建设有所启示，对学校的管理工作有所促进。

参考文献

- [1] 王女. 特殊教育学校校长领导力对教师队伍建设的影
响[J]. 新教育(海南), 2021(4): 73-74.
- [2] 王剑制. 如何提高学校领导班子的管理效能——从
两条谚语谈起[J]. 教学与管理: 中学版, 1992(4): 2.
- [3] 陈建国. 关于加强干部教育管理工作的几点思考[J].
浙江测绘, 2000(2): 3.

作者简介:

李楠, 陕西师范大学教育学院09级教育经济与管理专业
硕士研究生。