



如何发挥校长在提高学校领导班子凝聚力和战斗力中的作用

潘 红

摘要:人的管理是学校管理的重点,人的管理重点是学校领导班子队伍的管理,其终极目标是形成一个富有凝聚力和战斗力的领导集体。校长是学校领导班子的主心骨、领头雁,在学校管理中如何正确认识和发挥自身在提高学校领导班子凝聚力和战斗力中的地位与作用,是校长的重要使命,也是校长的一项领导艺术。

关键词:学校管理;领导艺术;校长

一、用目标和人格魅力来凝聚人

校长要善于用目标来凝聚人。目标是一种愿景,共同的目标能使一个领导集体走到一起,具有凝心聚力的作用。目标还具有激励作用,一个单位、一个人如果没有明确的目标,就不可能激励集体及其成员

去积极工作。如果没有明确的共同目标来指导全体成员的思想行动,就只能走到哪里算哪里,如同一盘散沙,不能形成整体。

校长适时适度地为学校确定短期、中期和长期目标,能鼓舞领导班子成员的信心,让领导班子成员有展示自身才能的机会,激发大家勇往直前的斗志。

目标的确定要根据学校的实际,定得过高,期望值过大,会使领导班子成员感到可望而不可及,产生畏难情绪,失去信心;目标定得过低,期望值过小,会使大家感到轻而易举,缺乏斗志,没有压力,失去动力。只有虽然有一定难度,但通过努力可以实现的目标才能凝聚人心、鼓舞士气。因此,校

长要在深入调查和广泛征求意见的基础上认真制定学校目标,同时使领导班子成员认识到目标的价值和意义,从而调动领导班子成员积极性,为实现学校愿景而努力奋斗。目标实现后要及时总结,肯定领导班子成员在实现目标中付出的努力和物质鼓励,起到强化作用。

校长要以务实人格凝聚人心。校长要始终秉承实事求是的态度,面对任何工作都要务实求真,说实话、办实事,时刻以学校的办学方向为基准,遵循学校的育人目标,培养班子队伍、促进学校整体发展。校长要充分发挥自己的带头作用,为教师树立正确的榜样,以此来实现凝聚人心的目标。为了尽快在学校内树立良好的风气,以人格来凝聚人心,校长要保障班子成员具备统一的认识,起到良好的带头作用。班子成员要带头遵守学校的规章制度,还要带动参与学校的教育改革,主动参与到教研组与指导课堂的活动中,学校领导班子每个学期至少参与50节听课与评课。此外,学校所有中层领导需要兼职教学和代课,参与到教学一线工作中,实现领导班子切身掌握实际教学情况,为教学指导给出明确的意见。学校领导班子也要带头参与教育科研工作,所有成员需要为教研提供实际的指导工作,形成总结和专题论文。学校领导班子成员还要带头展现义务奉献精神。校长和班主任需要树立良好的执勤榜样,牵头开展合理的执勤排班,要求领导班子成员早到学校、晚离学校。通过学校领导班子的带头工作,可以在学校内产生良好的凝聚力,在学生管理工作中起到良好的开端作用。

二、用真情来感化人

人是感性动物,要增强领导班

子凝聚力,光靠制定目标、设置鼓励是不够的,还必须有一定的情感联络。现代管理学中有“情感管理”的说法,是指管理者以真挚的情感增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通,满足员工的心理需求,形成和谐融洽的工作氛围。情感管理最能体现管理的亲和力,其核心是激发职工的积极性,消除职工的消极情绪,通过情感的双向交流和沟通实现有效的管理。

校长要注重与领导班子成员之间的情感联络,做好情感投资。领导班子成员中谁有困难,能帮的要帮,尽力为大家排忧解难。校长的关心、诚心,大家会记在心里,并在工作中表现出来,用出色的工作来回报。学校有什么活动,领导班子成员聚一聚,也是很好的感情联络,能增强凝聚力。

校长对领导班子成员要以诚相待、以情相待、以友相待,学会宽以待人,要倡导人人都有长处,要互相学习;人人都有难处,要互相关心;人人都有短处,要互相提醒;人人都有错处,要互相理解。这样一种温暖的工作环境,让大家对校长有信赖感,领导班子成员才会乐意接受校长的安排、指点,甚至批评,并在实际行动中积极支持校长的工作。

学校管理固然要用制度规范人、纪律约束人,但万不能忽视感情在领导班子建设中的重要纽带作用。中国传统文化是一种伦理型文化,伦理型文化往往要依赖情感来维系。教师是知识分子,更需要校长注意情感在学校管理中的作用。

校长要倡导相互激励的友情。校长要在领导班子内部提出“人和”理念,强调所有人员相互激励,做到我中有你、你中有我;重视说真话、办实事,少说虚伪的话与空话。校长要注重组织全员团结一心,重

视大局核心,重视奉献,做实事。由于学校领导班子工作量比较大,通过营造班子内部和谐与团结的氛围,平稳制定并执行所有制度,保证岗位设置与招聘工作落实到位。

校长要引导领导班子人员相互学习。在学校领导班子建设以及成员合作工作中,校长要适当强调内部成员互相学习。学校管理要保证所有领导班子成员抱着真诚的态度,寻求育人合作,找到合作伙伴的优势,真诚学习伙伴的长处,实现取长补短;习惯于学习他人的闪光点,以此来完善自身的缺陷,提高自己的能力。

三、用言行来引领人

从管理学的角度来讲,管理者的所作所为以及在各种场合表现出来的形象都在给员工传达某种信息,会对员工的思想行为产生直接或潜移默化的影响。

校长是领导班子的“领头羊”,校长以身作则,言行一致的作风、人格,对提高领导班子的凝聚力和战斗力有着重要作用,决定着领导班子凝聚力的强弱。好的领导行为可以增强班子凝聚力,使班子成员更加团结,并创造优良的工作业绩;不良的领导行为则会削弱班子凝聚力,导致班子成员不团结,产生内耗,使工作蒙受损失。因此,校长要不断完善自我人格,不要做“语言上的巨人,行动上的矮子”,说起来口若悬河,做起来却是另一套。校长对待领导班子成员要做到一视同仁,以工作成绩论高低,以贡献大小论奖惩。

校长还要注意权力的使用。校长拥有用人、资金支配、奖惩等权力,滥用这些权力,或用这些权力谋私,会对领导班子凝聚力产生严重的打击,影响班子内部的稳定团结,会使班子成员产生逆反心理、

对抗心理，进而发展到工作上不支持、不配合，甚至不服从，校长的指挥会失灵，学校的工作会失控，使教育事业蒙受损失。因此，校长必须提高自我修养，用自己的言行和人格魅力为领导班子成员作好榜样，做到“其身正，不令则行”，为学校留下一笔宝贵的精神财富。

四、用任务来锻炼人

战斗力是班子成员的一种工作能力，是用任务锻炼出来的。一个班子能高标准、高要求地完成学校每一项任务，出色地达成每一阶段的目标，这个班子就是一个有战斗力的班子。

校长要善于布置阶段性任务，并提出明确的要求，给领导班子成员“压担子”，使班子成员在完成任务的过程中得到锻炼，提高工作水平和能力。校长是决策者，中层是执行者，要鼓励他们在工作中发挥主动性和创造性。工作要有布置，更要有检查和指导。因为领导班子成员在完成的过程中往往会立足于本科室，有时缺少全局观念，顾此失彼，造成教师心理的不平衡。对此，校长要时常了解班子成员任务的完成情况，给予必要的提醒，需要时与班子成员一起出点子、想办法。校长要学会鼓励和赞扬，没有掌声、没有团队伙伴的加油声，班子成员的工作可能会逊色、缺少生气。校长经常为班子成员鼓掌加油，整个团队的士气会亢奋高涨，有利于班子战斗力、凝聚力的形成，工作就会完成得更出色。

对工作中出现的失误，校长不可百般指责、责任外推，要用宽容、忍耐的态度进行“软”处理，要有容人之量，让人之耐，多一点理解、多一点体贴，体贴大家工作的辛苦。校长绝不能只知用人，不知疼人，不会关心人。这不仅是一种美德，

更体现了校长理智、自信的心理品质和人格魅力，也是实现增强班子凝聚力的重要品质。

五、重视自我提升

造成班子缺乏凝聚力的原因有许多方面：有角色意识上的偏差、目标认同上的偏差、个性气质上的偏差、沟通上的偏差、工作方法上的偏差、自我知觉上的偏差等。因此，提高班子凝聚力和战斗力需要班子成员不断地完善自我。

所谓自我完善，就是领导班子成员有意识地自觉根据学校对他们提出的要求和自己的角色定位，积极主动地加强学习，不断提高自身修养水平，改正自身缺点，使自己不断趋向合理完善境界的一种自我教育。

领导班子成员要对自身的职责和分工、权利和义务正确定位，不“越位”，也不“缺位”；要对学校提出的目标努力认同，并积极参与目标实现的过程，不要认为自己分管的工作与这些目标关系不大而事不关己。班子成员要提高自己的修养，工作中遇到不顺利的事情不能急躁，要善于和不同性格的人打交道。班子成员之间要有良好的沟通，以免造成疏远，产生隔阂，影响工作配合，更不能形成小圈子，分圈内圈外。领导班子成员在工作中要根据不同的对象运用不同的方法，以免工作方法问题影响凝聚力的形成；要通过不断的自我认识、自我评价、自我激励、自我控制等，对自己进行自我教育，不断追求更新、更好、更完善的思想境界和孜孜不倦的精神状态。

六、树立分管领导威信

学校管理包括教育工作、党建工作、安全工作、卫生工作等多方

面内容，存在一定的复杂性，相互之间具有交错关系。各分管领导负责各自区域的管理工作，每个领域的工作并不是单一的，需要有各科室、各班级以及教师的配合。领导班子成员要树立良好的威信，以便各项政策或者指令上行下效，将具体工作落实到位，树立良好的领导威信。

学校的分管领导工作大体可以分成日常工作和重大工作，通常情况下，分管领导重大工作需由领导提交上层部门或校委会进行会议研讨和决议，在全校工会上落实，校长要给予分管领导良好的支持，避免工作的重复安排和重复管理，充分突显分管领导的角色定位，让学校全员都明确分管领导的职权，使分管领导树立良好的威信。

七、发挥科室功能

全面提升科室力量，发挥科室功能也是学校管理工作中的重要内容。学校日常工作繁杂，通常由各科室来完成，因此，校长要合理选择科室领导干部，发挥科室的分管力量，使各科室之间在功能和事务上进行互补，不仅要发挥宏观协调功能，还要引导科室开展自主合作。

总之，在学校管理中要提高领导班子的凝聚力和战斗力，校长的作用至关重要，班子成员也要主动学习，完善自我。只有这样，才能形成一支强有力的学校领导队伍，才能在当前教育改革中引领广大教师员工，完成历史赋予教育者的光荣而神圣的使命。（作者单位系江苏省昆山市巴城中心小学）