

提升校长信任度要理顺五种关系

杨 多

(达州职业技术学院 师范系,四川 达州 635000)

【摘 要】校长信任度是影响校长与学校教职工合作共事的一个重要的关系维度。当前,在一些学校里教职工对校长的信任成了稀缺资源,以致严重阻碍了学校工作的正常运行和教育事业的发展。调查表明,校长自身的素质是影响校长信任度最根本的因素。要赢得教职工的信任,校长必须努力改变自己在教职工心目中的形象,特别要注意理顺“权力运用与以德服人”等五种关系。

【关键词】校长信任度;校长素质;五种关系

【中图分类号】G471.2 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1883(2013)03-0142-03

所谓校长信任度,主要是指学校成员对校长的决议、承诺和其他言行相信或信赖的程度。^[1]更准确地说,校长信任度是指校长“被信任”的程度。校长信任度是影响校长与学校教职工合作共事的一个重要的关系维度。每一个学校成员都希望有一个可信任的校长,每一个校长也希望自己在师生员工中有较高的信任度,然而实际上并非都能如愿以偿。当前,在一些学校教职工与校长的各种矛盾比较突出,信任成了稀缺资源,有的甚至存在信任危机,教职工压根儿不信任校长,而校长也不相信教职工,以致严重阻碍了学校工作的正常运行和教育事业的发展,也使校长自身的前程蒙上阴影。

影响校长信任度的因素是多方面的,而校长自身的素质是最根本的因素。^[2]据笔者的一些调查,教职工对校长不信任,主要是对校长的工作与素质不满意。如一些教职工认为:在权力运用上,校长滥用职权的多,以德服人的少;在利益分配上,校长对自我利益考虑得多,对教职工方面考虑得少;在管理制度上,校长“管、卡、压”的多,对教职工尊重、关怀的少;在决策方式上,校长独断专行的多,民主决策的少;在工作作风上,校长言不由衷的多,真抓实干的少。由于有了这些不信任的看法,一些教职工于是对校长在情绪上强烈抵触,在工作上“消极反抗”,工作热情消失,职业倦怠频生,常以冷漠、否定的态度看待学校工作,对校长充满批判性。实践证明,要赢得教职工的信任,校长必须努力改变自己在教职工心目中的形象,特别要注意理顺五种关系。

一、理顺权力运用与以德服人的关系

毋庸置疑,作为一校之长,校长需要拥有并运用一定的职权,这对于增强自己的领导力,保证组

织目标的统一是极其重要的。没有职权或因某种原因不能运用职权,校长的权力性影响力便不复存在,也就不能形成较高的校长信任度。^[3]但是,如果一位校长把领导的权力看得过重而忽视了以德服人、以情感人,他与教职工的信任关系也难以继续。校长信任度高是校长正确使用权力并发挥主导作用,运用个人的智慧、才能、人格等使学校组织成员信服并自愿接受其控制的结果。在学校管理过程中,一切以管理者的品德、人格为基础。如果校长不是通过提升自己的品德、人格来提升自己的信任度,而是靠结党营私、拉帮结派等一些不恰当的手段来保持领导地位,结果反而会降低自己在学校成员心目中的形象。特别是在市场经济环境下,校长更要有正确的权力观念,要始终把校长职位看作为人民服务的岗位,要用权得当,廉洁自律,克己奉公;不要滥用职权,以权谋私,以势压人。否则,校长必然脱离群众、失信于民。

二、理顺制度变革性与稳定性的关系

在当今改革开放、竞争激烈的情势下,一个校长要领导全校职工取得好的办学效益,就必须锐意进取、勇于创新,进行必要的制度变革,否则难以拓展学校新的局面、办出特色学校。但是,在变革的同时也必须顾及制度的稳定性、连续性,特别是关系到教职工切身利益的一些制度条款,不能朝令夕改。过度频繁的改变会丧失其信度和效度,使人们感到无所适从和缺乏安全感,这也有损校长信任度的提升。利益是影响人际关系最深刻的因素,利益分配的合理度最直接地影响到人们之间的信任度。校长信任度的高低最终要视校长的办学行为与效果是否符合人们的利益。因此,学校改革必须充分顾及群众的感受,不要每改革一次,群众的实

收稿日期:2013-07-08

作者简介:杨 多(1953-),男,四川渠县人,达州职业技术学院教授,主要从事教师教育研究。

际利益又被削减一次。更重要的是,无论何时学校改革都必须遵循育人的规律与特点;对教师评价、利益分配等方面的改革应慎之又慎,不能急功近利,更不能有过多的领导者私利。就当前来说,建立科学合理的教师绩效工资制度,保持稳定持久的管理政策,更有利于教职工积极性、创造性的发挥。

三、理顺制度管理与人文关怀的关系

一方面,为保证学校工作有序开展、顺利实现育人目标,学校制定一定的规章制度是极其必要的。制度是要求集体成员必须遵守的、按程序办事的规则,科学合理的制度对保证学校工作正常运转起着关键作用,是完成学校组织目标的基本保证。另一方面,在群体和组织之中,都是以领导者为中心同有关人员发生现实的人际关系。学校管理的核心是人,而需要是人的一切积极性的源泉。学校教职工既有物质需要,也有精神和情感需要;有些需要是共有的,有些需要是特有的。因此,校长必须注重对学校每个成员的情感关怀,要真正尊重教职工的价值与尊严,尽力因人因时地满足他们的合理需要,激励他们进行创造性的劳动,并为他们的专业发展和自我价值的实现不断创造条件。^[1]

其实,对教职工的人文关怀并不必然与学校制度管理相对立,努力寻找制度化与人性化管理的衔接点,使制度管理与人性化管理达到和谐统一,是校长重要的管理智慧。^[2]

四、理顺校长负责与民主管理的关系

学校领导体制改革后,校长的权力得到加强,这对于提高领导和管理效率是必要的。按照科学管理的组织原则,在一所学校里,无人决策或是多头决策,无人组织指挥或多头组织指挥,都会造成管理的混乱。但是,校长负责制不是校长一人说了算。^[3]对于学校来说,实行管理民主是办好学校的重要方式。学校教职工既是管理的客体,更是管理的主体。发动教职工参与管理,献计献策,有利于增强他们对学校工作的认同感,发挥他们的创造潜能和主人翁精神,也有利于增强校长与教职工之间

的相互信任、支持。尤其是在当今时代,教职工的主体性日益增强,对学校民主管理有了更高的要求,赋予教职工的知情权、参与权更为重要。而且,这种民主管理应该是实质的而不是形式的。特别是在一些重大问题上,如在课程改革、学科建设、教学安排、学生管理、教师评聘、绩效工资分配等的决策和管理上,都应该与教师协商。重视民主管理决非否定校长在学校中的特殊地位和作用,而是要求校长对教师更多地充当沟通者、整合者、激励者的角色,而不是指令者、监督者、惩罚者的角色。

五、理顺理论学习与实践垂范的关系

坚持理论学习与实践垂范的统一是校长成长、取得高信任度的基本途径。正确处理这种关系包括两个方面:一是校长自身要坚持理论学习,并将理论学习与实践运用相结合;二是校长组织学校成员的理论学习要适当,而且自己要率先垂范。首先,校长自己必须重视对政治理论、领导科学理论等的学习,并积极地把学得的理论用于学校管理实践,要学以致用,真抓实干。一个校长的信任度不是一经建立就永远不变的,不同时期人们对校长的期望是不同的。因此,校长想要长久地保持高的信任度,就要不断加强学习,其中包括对新理论的学习,对群众期望的深入了解;同时还要勇于实践,要在领导活动中充分发挥自己的管理专长与才华,切实搞好学校工作。其次,学校组织教职工进行理论学习虽然是必要的,但也不能过多过滥。不要把开会的多少视为政绩的指标,把组织理论学习作为唯一的管理之道。更重要的是,在会上要求教职工做到的,校长首先自己要做到。“说一千,道一万,不如干出来看一看”。校长要在管理实践中带领教职工干实事,干好事,干出大家看得见的业绩来,这样才对广大教职工的心有“征服力”。

总之,在新时期的学校管理中,校长信任度需要用心经营与管理,而且这种经营与管理主要是校长的自我经营与管理。可以说,校长本人操握着校长信任度的升降之阀,从而也操握着学校与校长自身的命运之舵。

注释及参考文献:

[1][2]张新平.做一位令人信任的校长[N].中国教育报,2010/03/02(6).

[3]国家教育委员会人事司组织编写.心理学专题[M].北京:科学普及出版社,1993:166.

[4]田爱丽.学校管理制度设计的人性论基础[A].李进主编.教师教育与教育领导[C].北京大学出版,2009:366.

[5]罗雅雄.寻找制度化与人性化的管理衔接点[N].中国教育报,2010/01/12.

[6]安文铸.学校管理研究专题[M].北京:科学普及出版社,1997:69.

Straighten Out Five Kinds of Relationships to Enhance the Headmaster Trust

YANG Duo

(Dazhou Vocational and Technology College, Dazhou, Sichuan 635000)

Abstract: The headmaster trust is one of the headmaster and school faculty work important dimensions. At present, some school faculty to trust the principal becomes a scarce resource, so that it severely hampered the normal operation of school work and the development of education, The quality of the headmaster is the fundamental factors which affect the headmaster credibility. To win the trust of the staff, the headmaster must rationalize the five kinds of relationships: the use of power and virtuous example, institutional change and stability, system management and human concern, the headmaster responsibility system and democratic management, theoretical study and practice.

Key words: The Headmaster Trust; the Quality of the Headmaster; the Five Kinds of Relationships

(责任编辑:周锦鹤)

(上接 141 页)

注释及参考文献:

- [1] 王西阁.新时期大学生思想政治教育模式的创新[J].继续教育研究,2009,5.
- [2] 共青团上海市委.认同与期盼:不同青年对政治知识和政治体制的认知与态度[EB/OL]. <http://www.cycs.org/Article.asp?ID=3910>.
- [3] 贾睿琦,钱振明.大学生应对突发事件的心理反应调查——基于辽宁省部分高校的调查分析[J].人民论坛,2011,11.
- [4] 林蔚华.浅析建立高校突发事件应急机制的必要性[J].吉林工程技术师范学院学报,2012,12.
- [5] 胡丽伟.学生思想道德素质建设与发展对策研究[J].学校党建与思想教育,2010,1.

Exploration on the Political Stability on Campus in Relation to the National College Students

YAO Xiao-bo

(Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: In the new social and historical conditions, the situations at home and abroad are changing greatly. The crises and challenges have appeared because of the brewing, interleaving, development and impact among the different thoughts, cultures and conflicts in colleges, especially in the National College, along with the causes of all kinds of emergencies. The views and evaluations on ethnic relations, socialism, emergencies, democracy and freedom, and the campus political stability have been learned by questionnaires. This paper provides bases to make decisions and suggestions based on the scientific analysis.

Key words: Political Stability; Questionnaire; Analysis

(责任编辑:周锦鹤)