

对中小学退居二线的校长发挥“余热”的思考

张卓

(南京师范大学教育科学学院 江苏·南京 210000)

中图分类号:G647

文献标识码:A

DOI:10.16871/j.cnki.kjwha.2020.01.007

摘要 退居二线的校长作为综合性教育人才,处于闲置状态而没有得到充分利用,是学校资源的极大浪费。如何让二线中小学校长退位不退志、退岗不减热情、继续发挥余热?笔者认为,从退居二线的中小学校长要调摆正好心态、给予二线的中小学校长更多关怀、充分挖掘二线中小学校长优势、完善二线中小学校长管理制度保障这四个方面入手,使退居二线的中小学校长的余热得到充分发挥。

关键词 退居二线;余热发挥;中小学校长

Reflection on the "Surplus Heat" of Retired Principals of Secondary and Primary Schools // Zhang Zhuo

Abstract It is a great waste of school resources that the retired second-line principals are idle and not fully utilized as comprehensive education talents. How to make the second-line principals of primary and secondary schools stand down without resigning? The author thinks that the surplus heat of the second-line principals of primary and secondary schools should be brought into full play from the following four aspects: adjusting the right mentality, giving more care to the second-line principals of primary and secondary schools, fully exploiting the advantages of the second-line principals of primary and secondary schools, and improving the management system of the second-line principals of primary and secondary schools.

Key words take a back seat;surplus heat;principals of primary and secondary schools

校长退居二线是指校长因年龄或身体状况等因素离开岗位,往往处于没有具体工作的“在岗闲置”状态,这也导致退居二线的校长身份认同的尴尬。然而,大多数退居二线的校长通常具有丰富的教学理论及管理经验、具有德高望重的声望,更具有自身独特的号召力及凝聚力。如何实现人尽其才、才尽其用,再次激发二线校长潜能得到充分发挥;如何更好地发挥二线校长的知识技能、领导能力和管理专长,以期有所作为,这些问题都值得我们去进一步思考完善。

1 中小学退居二线的校长的现状

退居二线的中小学校长在发挥余热的过程中往往出现四种类型:

1.1 “消极”型

二线校长从领导岗位转向普通岗位,难免会产生心理落差、情绪低落、自暴自弃等消极行为,从此学校工作与自己无关,自己基本上游离于工作活动之外,享受退休的生活状态。

1.2 “中立”型

这种类型的二线校长的状态经常是能够按部就班地履行自身职责、遵守工作准则、不争不吵、工作忽冷忽热、时起时落,不会积极主动地完成工作。

1.3 “积极”型

这种类型的二线校长对工作态度依旧热情不减,不计较名利得失,能够积极投入到新任务安排当中,希望将自己丰富的工作经验和能力贡献出来,发扬岗位退居二线、工作仍是一线的精神。

1.4 “偏激”型

这类校长退居二线以后,常常处于占着人员编制而不工作,造成学校无法补充新的人员以致办事人员短缺。在学校中讲资历、搞特殊、摆架子^[1],在学校中造成负面影响。

由此可见,不同类型的校长在退居二线之后出现不同的状态,二线校长余热发挥的程度也各有差异,而导致二线校长发挥余热状态的原因也表现得十分明显,主要是由于二线校长对自我认识和定位的主观因素造成的。一些二线校长尽管退居领导岗位,但他们仍有着积极乐观的工作精神与态度、严格要求自我、保持前领导的风范,并且凭借着满腔热情继续为学校做力所能及的工作,真正做到退居职务而不褪色的状态。

2 中小学退居二线的校长发挥“余热”的困境

二线校长从忙碌工作到闲置状态的转变、从领导者变为普通人员,心理上会产生失落感,滋生思想怠慢、止步不前、观念倒退等现象。从而导致二线校长产生认识偏差:“离岗执政”“多管闲事”“继续用权”,这使得二线中小学校长在舆论的压力下是否还能发挥余热形成难题。

2.1 退居二线的校长观念偏差明显

有些校长退居二线后,对自身认识产生误区,轻视思想修养,工作挑三拣四、不服管理、应付任务,阻碍学校工作的有序开展。有些二线校长认为退居以后没必要继续工作,往往产生无纪律、不参加考核、不按时到岗,成为自由人,不利于为学校领导队伍树立积极良好的形象。二线校长在任职

作者简介:张卓(1996—),男,内蒙古呼伦贝尔人,在读研究生,研究方向为教育管理。

期间的主要工作是学校领导管理,退居二线后可能回到普通岗位从事工作,在短时间内难以适应;有的二线校长摆老资历,不服从管理,对学校安排的任务不予理睬;对新任学校领导评头论足,不利于新任领导工作的开展^[2]。

2.2 退居二线的校长缺少人性关怀

由于一些学校对二线校长没有明确的工作分工和职责范围,学校可能很少对二线校长安排具体的工作,二线校长上班时间相对自由,导致他们对发挥余热产生迷茫,他们往往内心充满矛盾和困惑。而如何工作、怎样发挥余热、如何适应二线工作等问题通常是制约着二线校长余热发挥的关键。有些学校受到社会舆论及人情世故的影响,未能根据二线校长的实际情况安排具体的工作。学校认为不给二线校长安排工作是按照“多一事不如少一事”^[3]观念进行的,学校对二线校长工作完成的质量及程度没有明确的规定。

2.3 退居二线的校长优势展现不足

有些中小学校长在选拔使用方面受到人为因素影响较大。这直接导致这些中小学校长退居二线以后难以发挥自身的优势;一些新任校长出于老领导、老同志的情分不愿去管理,觉得使用二线校长不太合适;而二线校长由于碍于面子,在心理上难以接受年轻校长或者以前的部下管理安排^[4];二线校长由于看到其他学校二线校长不上班或不过组织生活并没有受到处分,可能会出现效仿行为;二线校长产生“怕自己退居二线以后因工作过于积极,同事会低看自己”的消极想法。

2.4 退居二线的校长官僚思想突出

二线校长也可能受到“官本位”思想的影响,认为退居职位就无权无势,从而会产生消极与不满情绪,不愿意再为学校发展奉献自己的余热。有些二线校长在退居岗位之后由于受到传统观念制约,对工作变化不太适应,没有做好充分的心理准备、角色转变与状态调整,从而产生较强的失落感和不平衡感,难以接受非领导岗位的具体工作,难以适应新任务环境,对新任务缺乏工作动力和热情。

3 退居二线的中小学校长发挥“余热”对策

如何管理好、使用好、安排好退居二线的中小学校长,如何使他们在退居领导岗位以后做到想干事、敢干事、干好事,实现自身余热发挥的最大化,真正做到人尽其力、才尽其用,使二线校长与学校都能到双赢的效果,这些是我们需要不断探索思考的问题。

3.1 转变二线校长的意识观念

二线校长要摆正心态,以工作热情不退、工作意气不减的态度对待学校事务,学校大事、要事需要自己参与决策、听取意见、提出建议,并对学校教学、党务等方面进行监督和指导。二线校长协助督学和督导,要把丰富的管理实践经验和学术理论全面运用到学校发展中。用统筹规划的视野^[5]、科学发展的全局观,审时度势地对全校的宏观管理状况给予监督和指导,帮助新任领导队伍尽快适应领导工作,对他们开展工作过程中出现的问题,及时指正,完善领导管理机制。也要根据学校新形势,帮助学校制定相应的规章制度,

为学校教学管理的可持续发展做出应有的贡献。

3.2 关注二线校长的人性关怀

二线校长需要适应角色转换的过程,作为二线人员,要充分认识到自身的新角色所履行的义务责任,使自身的角色行为具有新的价值。积极发挥二线校长的余热,学校要消除二线校长失去领导岗位的失落感和恐惧感,要及时了解二线校长的想法、困惑、愿望,及时关注他们的心理变化,给予关心和帮助。新校长根据二线校长的特点与专长,合理分配适量的任务,增强他们的工作责任感并积极帮助他们排除心中的烦恼、困惑等不良情绪,稳定他们的情绪,消除他们的顾虑。

3.3 挖掘二线校长的优势

根据二线校长的个人特点及工作需要安排相应任务,因人而异,扬长避短地充分发挥二线校长参谋事务的作用、纽带桥梁的作用、指导督查的作用,使他们人尽其才^[6];充分利用二线校长协调上的优势,让他们参与到学校各种问题的解决当中;针对二线校长领导管理经验的优势,安排他们积极参与到学校教育管理中;发挥二线校长的优势,让他们重新找到工作的激情。二线校长深谋远虑的视野,为学校重大决策的制定提供有效建议;利用他们业务水平、务实作风,对学校事务的落实情况进行督促,对学校领导队伍作风建设进行指导和监督;根据他们丰富的工作经验和领导能力,促进年轻领导队伍综合能力的提升。

3.4 完善二线校长的管理

学校相关部门应该加强对二线校长余热发挥问题的思考,结合本校实际情况制定出相关的二线校长管理制度。其中涉及重新安排工作、日常管理、考核办法等具体措施,使二线校长发挥余热有章可循;学校应该制定和落实二线校长发挥余热的支持政策,鼓励二线校长继续从事专业活动,学校也要为二线校长发挥余热提供必要的条件,设立“二线校长发挥余热奖励金会”“二线校长余热发挥管理中心”等部门机构,学校可以成立无级别组织,致力于学校的建设与发展。将二线校长和二线中层人员专门组织起来,规定明确的职责。比如,成立校务委员会、教育教学督导组、校园建设检查会、政策研究组等,充分发挥二线校长自身的余热。

参考文献

- [1] 章景海,陈昕.“退二线”领导的类型[J].人民论坛,2008(10):44.
- [2] 董立人.当好“播种机”“二传手”“压舱石”离退休干部如何发挥余热[J].人民论坛,2016(4):72-73.
- [3] 徐智明.退休时代书写职教人生——最具敬业精神的老校长[J].教育与职业,2015(1):13.
- [4] 程莉.高校离退休知识分子发挥余热问题新探[J].浙江师范大学学报,2005(3):116-118.
- [5] 王世忠,刘璐.“名校长推迟退休”是非背后的思考[J].中国教育月刊,2009(11):17-20.
- [6] 吴储岐.正确看待“二线”干部的“退”[J].领导科学,2017(7):1.

编辑 张效瑞