

提高中层干部执行力

■ 丁月珍

在现行的中小学校管理体制中，校长是学校的法人代表，对学校的教育教学和行政管理工作全面负责；学校党组织在学校中发挥着政治核心作用。学校党政领导是学校的决策层，而学校领导的决策一经形成，必定要依靠学校的中层干部这个“执行层”去贯彻执行。学校中层执行力的高低，直接影响到学校的发展进程。

一、学校中层干部执行力问题的重要性

所谓执行力，指的是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力。换言之，就是要“按质按量地完成决策目标所要求的各项工作任务”。就一所学校而言，执行力是学校竞争力的核心，是把办学理念、发展规划、学校计划、班子决策转化成为学校发展、教师专业进步、学生健康成长的关键。执行力，就个人而言，就是把想干的事干成功的一种能力。

在现行的学校管理体制中，党政的决策一经形成，必须依靠中层干部去贯彻执行，中层干部上要对校级领导负责，下要管理安排各自范围内人员的工作，是将学校决策与学校现实达成有机联系的桥梁和纽带。所以，学校党组织要努力使中层干部明确职责权限，落实岗位责任制，切实履行职责，发挥工作能动性、创造性和积极性。采取“宏观”调控、“微观”放开的管理方式，创设环境，让中层干部能够放开手脚，大胆工作，增强学校中层干部的执行力。

二、中层干部执行力弱化现象及其原因

目前，学校的中层干部整体素质较好，有全心全意为师生服务的思想；在管理和执行学校事务中，能以学校利益为重，坚持原则、顾全大局，在处理事务中能够体现公正无私的原则，也有良好的执行力，在师生中享有一定的威信。但在总体上，中层干部的执行力仍不尽如人意。具体表现在：一是角色和定位不清。学校中层干部，不仅应是一个忠实的执行者，是学校办学理念的拥护者，同时还应该是一个创造者，服从而不盲从，能根据部门的特点创造性地开展工作，做到执行者与创造者的统一。但目前我们的中层干部在一定程度上仍然是一个收发员或传达员，主观能动性不够。二是执行意识淡薄。执行者对于执行过程没有持续地跟进，主要表现为对政策的执行不能始终如一，虎头蛇尾；工作热情往往前高后低，跟进不力，最后不了了之。三是执行过程中缺少沟通。主要表现为上下左右协调不够，创造性地解决问题的能力不够，工作的针对性和有效性不强。四是办事拖拉，“雷声大，雨点小”，甚至“有雷声，无雨点”；遇到工作头绪多的时候更是忙于应付，顾此失彼。五是抗压能力和抗挫折能力缺乏。六是执行中遇到困难找借口，怕得罪人。执行者的头脑中存在“对上对下能交待就行”、“差不多就可以”的思想。领导问责，推诿员工不支持；员工有想法，不