

实现自我：学校中层干部的应然追求

刘权华

摘要：

中小学校的中层干部权不重、位不高、压力大、挑战多。由于在获得与付出、工作和发展、教学与事务、职责与权利等方面处于一种失衡状态，不少学校的中层干部不同程度地存在着疲惫、被动、尴尬、无奈、茫然和厌倦感。导致这种状况的深层原因在于中层干部“自我”的迷失，而作为新时代的中层干部应该做到：摆正心态，做好服务，认识自我；注重实干，做好本职，提升自我；注重沟通，理好关系，成就自我；三维聚焦，六点汇文，超越自我。

关键词：

中小学校；中层干部；学校管理；实现自我

在一次区级教育系统青年干部研修中，我发现许多中层干部的工作压力很大，存在比较严重的“厌做干部”的情绪；还有不少中层干部，在工作上顾此失彼。他们之所以出现上述状况，我认为主要有四个原因：有职无权，影响了他们自身创造性的发挥，在有意无意之中沦为校级领导的附庸^①；有心无力，要处理的杂事太多，慢慢沦为各种杂务的附庸；有情无奈，常常要面对各种检测、评比、考核和评价，方方面面，上通下达，都要考虑周全，从而沦为人际关系的附庸；有期无望，上升的空间被挤压，且时间被无限拉长，“向何处发展”成了他们的心病，工作与发展的失衡使他们成为心病的附庸。

以上都是外部原因，从内部看，是中层干部“自我”的迷失，即总是作为他人或团体的附属物而存在，找不到自我存在的价值。所谓“自我”，就是个体对其存在状态的认知，包括对自己的生理状态、心理状态、人际关系及社会角色的认知，由态度、情感、信仰和价值观等组成。长期缺失或丧失自我，就会导致知觉和感觉与自身情感的

脱离，引起强烈的无助感和无可归属感；过度关注别人、迁就别人，看别人的脸色行事，失去了自己的个性和需要，放弃了自我的原则。整天忙忙碌碌，没有个性原则，这不是新时代干部应有的形象，尤其是担负着立德树人重任的学校中层干部，更不能丧失自我。那么，如何做一个“实现自我”的学校中层干部？我认为要重点关注以下四个方面。

一、摆正心态，做好服务，认识自我

学校中层干部除了要完成自己的教学任务，还要做与其职务相关的大量事务性工作，事务性工作量往往远超他们所教科目的教学任务。虽然有时教育教学的任务也不少，但相对于没完没了地开会、布置工作、申报项目、验收检查、组织策划活动，那真是不值一提。我对此感同身受。有一年，我曾担任高三两个班的数学教师和班主任，同时还兼任高一年级的级部主任、高一党支部书记和学校学生处副主任。除了上课，头脑总是闲不住，一直在思考还有什么工作没有做完，

整日忙得像个陀螺,备课和批改作业的时间只能放在晚自习回家后。有时腰背酸得直不起身,就跪在地上、趴在床上批阅试卷。身体累,还是其次,最主要的是心累。比如,面对一月一次的月考分析,教师不理解,个别领导却坚持“点名批评到个人、到班级、到学科”,真是心力交瘁。好在我能及时化解压力,所作所为逐渐被教师理解,所取得的成绩被领导认可,总算从那段艰难困苦的日子中熬了过来。如今想来,中层干部,因为在“中”,就要思前想后、上下负责,就要冲锋在前、勇挑重担,就要奉献在前、不求回报。

对学校中层干部来说,摆正心态很重要。在自我发展上,中层干部要认识到两个“不容易”。一方面,能走上中层管理岗位不容易,一所学校,少则几十位教师,多则几百位教师,而能到达中层的少之又少。另一方面,能更进一步也不容易,因为校级领导岗位的数量比较少,所以中层干部不要急于求成、得陇望蜀。无论职位高低,都有烦劳,做好服务,最为重要。在职责与权利的认知中,中层干部也要有两点认识。一是不能把自己当作多么大的“官”。自己仅仅是某项具体工作的负责人而已,不要有“一人之下,众人之上”的优越感,要以平常心态与教师相处。二是要认识到自己首先是一名教师,其次才是中层干部。当一名好教师,就要具备扎实过硬的教学能力、认真负责的教学态度。而且,作为中层干部,更应该提高要求,以身作则,率先垂范。只有这样,才能得到其他教师的信服和尊重。

在处理教学工作与事务性工作时,中层干部要意识到“你不是一个人在战斗”。因此,中层干部一定要学会任务分解,合作交流,形成共同体,发挥团队力量。新就职的中层干部往往没有意识到,随着自己职位的变化,自己的工作职能也会发生变化。如果还是维持着和过去一样的工作习惯,仍然习惯站在普通教师的高度去思考问题,就会把事情做得一团糟。所以,对于新就职的中层干部而言,考虑问题时一定要提升思想高度。作为中层管理者,衡量自身工作优劣的标准已经不仅仅是个人工作成绩的好坏,而是要更加关注所带领的团队所取得的整体绩效。如果把精力放

在小问题上,就会忘记部门的整体目标,会导致创造力的逐渐枯竭或丧失。^[2]因此,中层干部要注重团队建设,发挥集体战斗力。

二、注重实干,做好本职,提升自我

应该说,能走上中层管理岗位的,一般都是踏实肯干的人,或有一技之长,或在教学上技高一筹,或在活动开展上卓有成效,等等。作为中层干部,必须做好本职工作。除了要具备“靠谱”“真诚”“公道”和“理性”等基本特质,还要做好两个方面的工作。

一是书要教好。中层干部如果教不好书,学生就会小看你,家长就会投诉你,同事就会看低你,你也就没了领导团队其他人的底气。有不少中层干部,在未做干部之前,学习成绩很出色,而一旦走上管理岗位,由于不善于处理管理与教学的关系,或者奉献精神不够,或者精力集中不够,往往学习成绩会跌下去,这是一个很普遍的现象。许多家长不愿把自己的孩子放在中层干部任教的班上,往往就是因为中层干部书教不好。二是做好与自己职务相关的分内工作。教务主任,就要在教学校长的领导下,将学校的教务工作做好;学生处主任,就要在德育校长的领导下,带领处室成员和班主任将学生工作做好。

由此,中层干部就要在实干中提升自己的教学水平,在做好本职工作中提升自己的业务能力,让领导放心,让群众舒心,让自己充满信心。电影《一代宗师》提出了“三见”:见自己,见天地,见众生。移植到教育中,中层干部就要不断地追问自己:我的教育理念足够先进吗?我的管理水平足够科学吗?我的学术研究足够领先吗?中层干部还要不断地见天地,认识到社会大环境和教育小边界之间的关系,认识到教育边界的打破与重构,逐步清晰教育的纵深度,不看短期的得失荣辱,在更大的背景下思考教育的终极意义。中层干部更要不断地见众生,关注学生的核心素养,促进学生的长远发展。

三、注重沟通,理好关系,成就自我

中层干部要做的工作有很多,做好工作要用

到的方法策略也有很多，比如要管理并重、刚柔相济、精神引领、情感激励、以身作则、明确分工等。其实，管理的关键就是要处理好方方面面的关系，关系处理好了，一切问题都将迎刃而解。当然，处理各种关系不是投其所好、委曲求全、不讲原则，而是要讲究科学、方法和艺术。而做好这些的前提就是通畅的沟通，与校领导沟通，与各部门沟通，与教职工沟通，与学生沟通，以及与家长和上级部门沟通，都要保持和谐、通畅、高效、有效的状态。沟通是中层干部要具备的重要素养。

作为学校中层干部，要善于沟通，学会沟通。但沟通不是在自己的岗位上耍嘴皮子，也不是说服他人一定要按自己的想法去做事，而是在遵守原则的基础上，学会换位思考，朝着彼此和谐统一的方向，不断调整和修正工作执行过程中的偏差，努力使工作能够顺利推行。因此，中层干部应在组织教师执行学校工作部署的主要工作中抽出身来，超越自己，做好沟通工作。对上，处理好与校级领导的关系；对下，处理好与教师乃至学生的关系；对外，处理好与家长的关系；对内，处理好与平行处室的关系。总之，学校中层干部要不时地调整自己的角色，处理好形形色色的关系。石油大王洛克菲勒曾说：“假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都珍贵的价格购买这种能力。”可见沟通的重要性。“沟通漏斗原理”告诉我们：每个人通常情况下想说 100%，但只能说出口中所想的 80%，但对方听到的最多只有 60%，听懂的就只有 40%，结果执行时，三天后只有 20%，三个月后只有 5% 了。因此，学校中层干部要在相互倾听、重复核对、提问质疑的过程中，注意多沟通，学会沟通的方法和技巧，让对方听得进、听得对、听得欢。

当然，学校中层干部在沟通中要学会站位，注重方法。在与校级领导沟通时，要注意自己的身份，此时自己是下级，要努力做到：心中存着上司，坦诚去沟通；除非上司想听，否则不要讲；若是意见相同，要热烈相应；持有相反意见，切勿当场顶撞；意见略有差异，要先表赞同；想要

有些补充，要用引申式；如有他人在场，宜仔细考量。如果面对的是自己的平级处室领导，可以这样做：彼此尊重，先从自己做起；知己知彼，选用合适方式；设身处地，站在彼之立场；平等互惠，不让对方吃亏；依据情况，适当把握时机；如有误会，诚心化解障碍。如果要交流的对象是自己的下属，那就要做到：多说实话，不说大话；不急着说，先听听看；不说长短，免伤和气；广开言路，接纳意见；部属有错，私下规劝；态度和蔼，语气亲近；若有过失，过后熄灭。最后，在与家长和学生的沟通过程中，如果说一定有什么是永恒的真理，那就是爱，即对学生的爱。没有对学生的爱，一切都是假的、空的、虚的。学生是敏感的，教师爱不爱他们，他们一眼就能看得出来。

四、三维聚焦，六点汇文，超越自我

许多中层干部在繁重的工作面前辞了职，甚至挂了彩，原因很简单，就是只会实干，不会巧干，更不懂科学地干。有一种管理模式，无论对于班级管理，还是对于年级和处室管理，都是轻松而有效的，那就是“三维聚焦，六点汇文”。运用这种模式，能抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。纲举才能目张，一切工作好办了，中层干部也就能超越自我，实现专业成长。

所谓“三维聚焦”，就是对学生（教师）从时间、空间和做什么三个维度来把握，并且把管理的重点聚焦于课堂的管理方式。^[1]说到底，如果中层干部能把握学生（教师）在什么时间，在什么地方，在干什么，那么就奠定了管理的基础；如果中层干部能把学生（教师）的精力、兴趣聚焦于课堂，那么管理就成功了一半。课堂是学校最基本、最主要的单位，教师每天都在课堂中显身手，学生每天都在课堂上学本领。然而，正是这种“习以为常”使得中层干部常常有意无意地忽略了课堂，忽略了对课堂的管理，甚至许多看似普通平常，其实有悖于现代教育理念的现象无时无刻不在发生。比如，教师在讲台上讲得津津有味，学生在课桌上呼呼大睡；再如，教师唇焦口燥呼不得，学生喝着饮料悠然自得；还如，教师上网查资料，

精心布置作业，学生一抄了之。如此这般，教学效率如何能高，有效管理又从何谈起！因此，对班级（年级、处室）管理负有主要责任的中层干部，应要求本部门师生必须认真对待每一堂课：学生必须认真听讲，记笔记，勤于思考；教师必须精心设计，加强教学管理，认真对待每一节课。

所谓“六点汇文”，就是抓好干部、抓住典型、强化自身、明确目标、建立制度、引导舆论六个关键点，以点带面，纵横结合，从而形成一股绳，建设好“班级（年级、处室）文化”。^[4]所谓“班级（年级、处室）文化”，是指该群体全体成员（包括教师和学生）在实现特定的教书育人目标过程中形成的，并为这一特定目标服务的组织亚文化。班级（年级、处室）文化是该组织这个特定的人群共同约定的思维、行为和生活的方 式，是群体成员的价值观、行为模式、行为规范和班级课堂内部环境的总和。班级（年级、处室）文化，不仅具有持久的导向作用、强烈的感染作用，更具有巨大的凝聚作用，而且对学生（教师、员工）的感染作用是在潜移默化中实现的。这种文化没有任何强制性，而是一种“润物细无声”的过程，快乐而自然、悠长而久远。

实现自我，认识是前提，提升是手段，成就是目标，超越是愿景。要想真正做好中层干部，还必须做到有情、有力、有度、有道。第一，有情。管理是指向人的，而被尊重是每一个人内心的强烈需求。所以，中层干部要做到不玩嘴皮子，

以心换心；不玩假情谊，以诚待人，你真我也真。中层干部要有情怀，即要有责任情怀、大爱情怀、艺术情怀、学术情怀（走科研之路）。第二，有力。中层干部的管理要有“力”，即要有认知能力、合作能力、创新能力、职业能力、理解能力、管理能力等关键能力。第三，有度。具体来说，中层干部要发展内心，让教育有温度；提升自己，让教育有厚度；善于沟通，让教育有宽度。第四，有道。管理要注意“术”，但更在于“道”，中层干部在管理中不仅要正确地做事，更要做正确的事。管理既是一门科学，也是一门艺术。中层干部一旦有了认识上的提高，思想的转变，方法上的掌握，道术上的提升，就能在工作中站在一个新的高度去处理各种事情，从而想干事、能干事、干成事、不出事，在不断跨越、追求卓越、自我超越中实现自我，成就他人。

参考文献：

- [1] 陶思川. 学校中层干部职场环境与校长管理[J]. 科学咨询（教育科研），2011（3）：9.
- [2] 黎明虎. 中层管理要务[J]. 企业研究，2009（2）：62.
- [3][4] 刘权华. 三维聚焦 六点汇文——一种轻松高效的班级常规管理策略[J]. 教学与管理，2014（1）：34，35.

（刘权华，江苏省南京市教育科学研究所，邮编：210002）