

特别策划

## “一二三四”促成长

□ 屈东辉

从2013年开始担任校长至今，随着经验的不断积累，我总结出赋能学校中层的“一二三四”策略。

**搭建一个平台——上下联通的平台。**学校中层夹在校长与教师之间，做不好会两头受气。所以校长除了要在精神上给予支持，还必须给他们搭建好平台。

原来担任学校中层时，我感觉自己就是个传话筒。领导安排了什么事情，我几乎一字不差传达给教师。校长似乎发现了这个问题，委婉提醒我：当传话筒容易，但对你的进步帮助不大，因为对上不求理解领导意图，对下不揣摩教师心理。不要做传话筒，而要做连接器。后来，我在安排学校工作时，开始尝试进行简单解读，提出具体要求，果然锻炼了理解和思维水平。

担任分管教研的副主任后，我传达学校的要求：每个教师都要有课题。那时，大家对此不太理解，抱怨道：“就一个小学教师，把书教好就行了，还做什么课题？”后来，分管校长在会上给我作了教科书式的示范，他既讲了小学教师做课题有助于解决教学中的真问题，还指导了怎样确定课题、开展研究。我知道，正是因为自己没有弄懂“为什么”，不知道“怎样做”，才没能讲清楚。要弄懂这两点就需要研究，研究的过程就是成长、进步的过程。后来我当副校长，传承了为中层主任示范的做法。当校长后，我更是把“善沟通”作为中层必备的素质要求，给每个中层搭建上下联通的平台。

**提升两项能力——教育教学能力和管理能力。**我是从优秀教师步入学校中层队伍的，所以在选拔中层时，我有一个基本条件，即必须是优秀班主任或教学能手。哪怕总务主任，也至少得是区级教学能手。

我认为，学校的中层首先是教师。作为专业技术人员的教师，管理不好班级或者上不好课，大概率也搞不好学校管理。当校长后，我对中层管理的要求是，一手抓教学一手抓管理，两手都要硬。为此，学校所有教学活动，中层无一例外必须参加。管理工作与教育教学冲突时，优先保证教育教学，但也要两不误。当然，两手硬说起来容易做起来难，需要中层更多的付出。

**实施三条路径——学习、实践、帮带。**学校中层的学习与教师的学习不同。单就学习对象来说，中层可学习的对象很有限。现实中，指导教师甚至指导校长学习的专业书籍比比皆是，但专门指导学校中层学习的书籍较为罕见。尽管如此，中层首先还是要向书本学习。没有即学即用的“中层成长秘籍”，那就去读一些教育理论和学校管理方面的书，了解学校教育的过去和现在，盘点一些教育教学规律，重温一些教育常识。

当然，比知识更重要的是见识，在“读万卷书”的基础上，校长必须让中层“行万里路”。听听名师讲座可知教育生态，看看名校长势可知教育样态。

读万卷书、行万里路之外，还必须向人学习。学校领导、中层、优秀教师都是学习的对象。做人的品质，做事的态度，做学问的方法，都可以学以致用。

管理实践是学校中层的必修课。走上学校中层管理岗位后，面对的场景不断增加，参加一次会议、组织一场活动、处理一件事情都是成长的机遇。我们学校要求中层一边实践一边反思，或者实践后反思，必须养成“实践+反思”的良好习惯，这就是做中学。

当然，中层成长更离不开校长和管理团队的帮带。分管副校长大多从事过与中层相似的处室工作，与中层接触最频繁，既是直接领导又是合作者，具有指导中层的天然优势。一个称职的副校长，一定会从各方面对中层进行帮带，这样既能把工作做得更好，也能减轻自己的工作压力。一定意义上，中层不断进步，也会催生副校长“更进一步”。

如果说副校长帮带中层的多是业务，那校长则要全面帮带。帮中层树立目标，带他们学习提升；帮中层搭建平台，带他们施展才华；帮中层发现短板，带他们增长见识。今年3月，我校两位中层经公开推荐被上级任命为副校长，这既是他们个人努力的结果，也是整个管理团队帮带的结果。

**做好四件事——计划、实施、总结、宣传。**有一种说法是，学校里校级领导是决策层，中层是执行层。我觉得这种说法不全对，中层确实承担了不少需要执行的任务，但也应该参与工作谋划。我们学校的做法是，学校长期规划和学年工作计划由校长亲自思考制定，校务会讨论确定。学期工作计划，校长列出提纲，办公室主任撰写文稿，提交校务会通过发布。处室工作计划，由各处室主任参考学校工作计划制订，经分管副校长审定后执行。这种做法，改变了中层不善思考、不会谋划、“等靠要”的状况，提升了中层的全局思想、谋划意识。参与了计划制订的中层，执行计划时会更加心甘情愿。

当然，除了愿意干，还要干彻底。我一直觉得，把简单的事做彻底，是学校中层最重要的能力。只有具备事业心、责任心，与校长有同理心的中层，才会在工作执行中不打折扣。

如果说计划需要思谋的长度，那么总结则需要思谋的广度。我遇到过不少中层，干工作的时候执行到位，总结时却想不起来，这让我怀疑：当初这项工作到底有没有费心思？实际上是费了心思的，只是没有养成总结反思的习惯。为此，我要求学校中层每做一件事都要记录和反思。

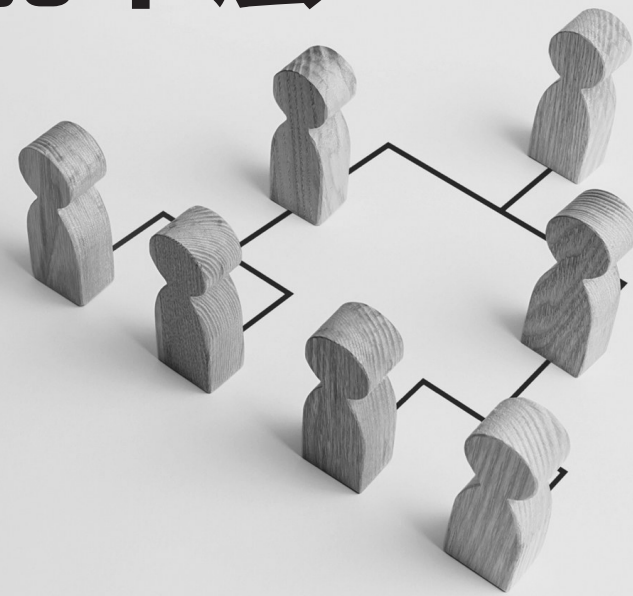
会工作还要会宣传是校长的共识，但对宣传工作的认识恐怕不尽相同。在我看来，宣传学校赢得各方认可和支持只是其中一个目的，做好宣传还可以锻炼和培养人，尤其是中层主任。我们学校一直坚持谁举办谁宣传的原则。学校举行教学节，教务主任把关公众号宣传；举行读书节，德育主任把关；举行体育节，艺体主任把关……写简报的过程就是总结和反思的过程。主任需要“慢镜头回放”，回放时当然要再次审视，内心自然也会反思。

多年实践证明，“一二三四”策略可以帮助学校中层更好成长。

（作者系陕西省宝鸡市陈仓区实验小学校长）

## 学校如何赋能中层

中层，起着上传下达、承上启下的协调衔接作用，是把学校工作落细、落实、落地的重要力量。中层的作用能否得到充分发挥，直接影响着学校的发展与形象。如何让中层焕发活力？



## 打通“夹层”，消除“断层”

□ 朱志军

中层是学校的中坚力量，是校长的重要伙伴。如果说校长作为学校管理层，重在决策层面，那么中层就是执行层，重在行动层面。校长与中层是相辅相成的“同心圆”，是相互依存的“共生圈”，是彼此成就的“统一体”。

中层缺少校长的支持，工作常常“出力不讨好”或“有力使不出”，校长“压”教师“推”，中层就成了处境尴尬、两头受气的“夹层”。校长缺少中层的支撑，工作就会“雷声大雨点小”或“一声喊不到底”，校长“忙”，中层“闲”，校长与中层之间就会出现“断层”。学校管理追求高效畅通、团结和谐，需要校长打通“夹层”，消除“断层”，唱好赋能中层的“三字诀”。

**其一是“信”，即相信。**在工作中，信任是力量的源泉，是成功的基石。校长在选人用人上，要坚持德能标准，也要有发展眼光，要相信中层可以从“0”到“1”，等待中层从“1”到“N”。2020年，我们学校创建市

级书香校园示范学校。我将这个担子压在了位副主任身上，她感到有难度、压力大。我一方面真诚鼓励她，肯定她工作认真，有上进心和创造力，完全胜任这项工作。另一方面，我主动站在她“身后”，在有需要的时候“推”一把。后来，从方案设计到组织安排，从师生生活到资料总结，这位中层不负所望，顺利使学校通过了创建验收。我认为，这与她的个人能力分不开，也有一份校长信任的力量，信任激发了她的潜能。校长相信中层，必须对中层知根知底，充分赏识，全力支持。当然，校长不能以信任为名，盲目自信，对中层听之任之，束手不管。校长更不能以信任为名，培养所谓的“亲信”，形成所谓的“校长的人”。

**其二是“护”，即爱护。**我的一位同学在某校当中层。有次聚会，他向我“倒苦水”，说他们校长对中层批评有余而表扬不足，干工作只有“苦劳”没有“功劳”。他说，但凡有家长到学校提“不满”或是教师找“问题”，校长

便会把具体负责的中层找来，有理没理当面批评一通，好让对方“解气”，这让他们中层面子“难看”，心里“难堪”。在我看来，校长与中层作为同一“战壕”的“战友”，荣辱与共，理应成败共担。工作中确实存在问题，校长作为“第一责任人”，首先应自我问责，不能将板子全打在中层身上。同时，作为学校管理团队中“平等的首席”，校长应关爱中层，为中层设置“容错码”，长善而救其失。面对不公、误解和无端指责，校长要敢于为中层“撑腰”，要为中层提供“保护层”。校长的爱护是一股暖流，可以化解中层工作不顺的“心堵”。校长的爱护是一片温情，可以融化中层工作失利的“心寒”。当然，校长的爱护不是放弃原则的“偏爱”，不是掩盖问题的“护短”。校长爱护中层，当坚持实事求是，促其从敢作敢为到善作善成。

**其三是“给”，即给予。**在学校管理中，作为校长的我们要关注中层的“佛系”心态，调动其主观能动性，使其工作“主动”不“被动”；我们要关注中层的内耗问题，厘清其职责权边界，使其工作“到位”不“越位”；我们要关注中层的躺平现象，引领其克服职业倦怠，使其工作“积极”不“消极”。要求中层“主动”“到位”“积极”，校长不能止于“索求”，也要“给予”，要让中层在工作中既有存在感、参与感，又有获得感、成就感。校长能给予中层什么？10多年来，在荣誉表彰方面，我们把学校管理的相关评先评优指标优先给予中层，同时积极为中层拓展进步空间，在全面平衡的基础上，充分兼顾中层的合理“需求”。校长能给予中层的更多是“精神财富”，是干事创业后的成就收获，绝不能陷入“争名夺利”中，更不能造成中层与普通教师间的“失衡”。这就要求校长带领广大中层发扬“给予”精神，做到“功成不必在我，功成必定有我”。记得有次年度评优，我们学校的中层把有限的名额都给了一线教师，成为学校的一段佳话。

相信中层，给其力量，中层工作有干劲；爱护中层，送其温暖，中层工作有热情；给予中层，使其获得，中层工作有担当。

（作者系江苏省东台市头灶镇小学校长）

## 尊重信任，焕发动力与热情

□ 张自恒

上面千条线，中层一根针。中层，起着上传下达、承上启下的协调衔接作用，是把学校工作落细、落实、落地的重要力量。中层的作用能否得到充分发挥，直接影响着学校的发展与形象。

我校成立于1905年，学校历史悠久、积淀深厚、文化丰富、文脉绵长，我们一直践行着“尊重信任，赋能成长”的教育理念。尊重与信任，能让中层焕发无穷的工作动力与热情，也能激发奇妙的创新想法。

每年开学前，我都要与中层进行充分的沟通交流，把自己的想法转化为中层的认识，内化成中层的行动，这样中层就可以提前谋划工作，做到有的放矢。

上学期初，学校计划为章太炎先生扫墓，开学前我就与德育主任商量扫墓活动的相关事宜。第二天，她给了我一个完美的主意，改变之前计划的半天扫墓方式，利用春季研学的一天时间，固定四年级学

生扫墓。这样即使有点堵车，因为有一天的充足时间，影响也不是特别大。既开展了研学，又进行了扫墓，一项活动两种效果，两全其美。这个方案获得了老师和家长的充分认可。

不得不说，充分沟通、群策群力才是破解难题的好办法，也能推动中层深入思考、不断成长。

我们学校门口有18个防撞的石墩子，平时给人冷冰冰的感觉。为了推动社会主义核心价值观入脑入心，政教主任建议在石墩上刻上核心价值观的内容，这样对学生来说是一种教育，家长在接送孩子时也能接受无形的教育。有些家长还会以某个核心价值观为坐标，与孩子约好等待地点。

后来，政教主任进一步深化方案，从原来的让广告公司全盘操作转而让学生动手完成，虽然增加了不少工作量，但意义完全不同。在尊重学生主体地位的同时，也给了

他们一展才能的机会。在政教主任的工作中，我能时刻感受到她在推动整个政教工作向着美好前进。而我，只需要给予支持。

政教主任是美术教师，在专业上有一定造诣。她想利用学科优势，充分营造环境育人的氛围。最初沟通时，我对她的创新思想与积极担当给予了肯定，并表示全力支持，还给她介绍了宁波一所小学的负责人——那所学校因美术发生了很大变化。获得肯定后，政教主任的积极性空前高涨，也细化了工作方案，包括布置什么、怎么布置、如何优化等，我召集相关人员进行讨论，多方助推她将金点子“变现”。

最终，我们决定以4幢教学楼为主体，每幢楼一个主题，既考虑了年级分布，又考虑了美术教材难度。每幢楼不仅是立体的美术展示馆与育人馆，更是学生展示自己艺术作品的舞台。整个学校惊艳

了起来，学生喜欢，教师赞叹，家长高兴。特别是政教主任，拥有了巨大的成就感与获得感，充分展示了她的专业特长，又把校园环境布置一新，让每面墙不仅会说话，还会与学生对话……

在做好中层工作的同时，政教主任的专业发展也是我所关心的。有一次，她要上一节美术公开课，但参加磨课的教师太少，我让她把存在的问题及想要达到的目标罗列出来，帮她联系了一位美术教研员，专业的人指点专业的课，整个公开课质量迅速提升，展示后赢得了大家的一致赞誉。回头再看，之前预设的目标也基本达到了。经过这次公开课，她有了脱胎换骨的成长，整个人的精神气质发生了很大变化，对专业的理解更深刻了。她为自己的成长感到开心，并把这份成就感化作德育管理的动力与热情，不断开拓创新，成了一个有经验、敢创新、有思考的政教主任。这些都是尊重信任、激发热情的结果，也是引领未来、赋能成长的成果。

看到这些变化，我们又何尝不开心？

（作者系浙江省杭州市余杭区太炎小学副校长）