

有段顺口溜这么说中层：“等着上面来事，等着下面来刺，整天跑着救火，还要几头受气。”显然这是出自中层管理者的自我调侃。那么，中层角色如何定位，又该怎样担当呢？依笔者实践看来——

一、相对于校长，做好配角

学校实行校长负责制管理，校长是学校的最高长官，负责学校发展方向。因此，组织管理中，中层必须全面服从校长的领导。管理是一个团队的事，校长虽能而未必全能，这就需要中层互补，组成强大的团队，学校行进才会方向明确、健康有力。如此，中层干部就应该是校长的左膀右臂，执行落实工作；是校长的千里眼顺风耳，收集提供各类信息，便于校长决策；是校长的智囊团，针对疑难问题提供有益建议；更是积极拥护校长的主体力量，紧密团结在校长周围，真诚拥护校长。

有干部形象地说，“跑的是

学校中层的角色与担当

○江苏 / 罗刚淮



脚，露的是脸”。在学校管理范围内，中层要扮演配角，永远为校长铺路搭台，树立校长形象。当然，自己在做好配角的过程中也会得到锻炼，展示能力才华，树立起自身形象。有些管理者以为做了中层干部，可以为某些事做主了，因此固持己见，与校长叫板，试与校长分享权

力，这是不明智的。此外，即便是本部门工作，也应“多请示，勤汇报”，与校长做到及时良好的沟通，工作才会得到校长支持，学校中层也才能有“位”又有“为”，不至于碌碌无所成。

二、相对于部门，做好主角

学校设有多个部门，部门职责将学校工作分解落实很清楚，常规性工作按部就班做到位即可，偶尔还会有少数临时性项目。学校中层是执行者，在执行任务时是指挥官。此时中层管理者已不需要思考“为什么”，而是思考“怎样做”。在此问题上中层是绝对主角，即便校长想参与其中，他们也多是以建议者的角色出现。当然，作为问题的解决者，中层管理者至少要做到对执行活动的筹划、组织、实施、督促、评价和激励等系统而具体。其实这恰是学校工作的主体，学校和老师绝大部分时间、精力都是花费在这“做”上。过程管理是学校

诚然，学校品牌建设中如果抓不住文化，那就像南朝宋刘义庆《世说新语·排调》中所说：“盲人骑瞎马，夜半临深池”，是十分非常危险的。基于此，学校品牌建设中就文化而言我们要做的：一是以“取其精华，去其糟粕”，批判继承、古为今用的态度继承文化。二是处理好继承与发展的关系。继承是发展的前提，发展是继承的必然要求。在继承的基础上发展，在发

展的过程中继承。三是充分发挥教育在传承文化中独特的能动性。也就是说要在学校品牌建设中发挥学校教育的选择、传递、创造文化的独特功能，推进教育方式的可持续变革，在人类文化的传承中把学校教育做大做强。四是树立学校品牌建设中社会实践是文化创新的源泉、动力和基础的思想。从继承传统、推陈出新做起，努力为传统文化注入时代精神。五是

坚持面向世界，博采众长，学习、借鉴其他民族的优秀文化成果要以我为主、为我所用。六是把握正确方向，反对错误倾向。学校品牌建设中要把握好当代文化（今）与传统文化（古）、民族文化（中）与外来文化（外）的关系。反对“守旧主义”和“封闭主义”，反对“民族虚无主义”和“历史虚无主义”。

（作者单位：甘肃省武威市凉州区教师进修学校）

管理中最重要的一环。如何为教师提供便捷高效的执行路径方法,这是考量中层管理者经验智慧的,有人称之为实践性智慧。有些管理者说起理论来旁征博引,可一做起来却少谋划、少方法,缺乏实践智慧,这就容易引起抱怨了。“一将无能,累死三军”说的就是这种情况。一位中层工作尽职到位,这是对校长工作最大的支持,也是自己在学校中的价值体现。有些中层明明是部门常务工作,却等着校长催促,以显示本部门重要,或者为刻意显能,人为扩大规模,造大声势,牵扯校长以及师生太多时间精力,这都不合适。将常务工作做到无形,将重点工作做实在,将特色工作做突出,这应成为中层的自觉追求。

三、相对于同僚,做好朋友

学校工作其实是一个浑然的整体,不少工作其实是你中有我、我中有你,正所谓“分工不分家”。因此,学校中层要想做好工作,还需要跟其他部门做好协作,要与其他管理者做成朋友,相互关心、相互礼让、相互帮助。其中最重要的是做到三点:到位,补位,不越位。一是到位,部门工作不能留尾巴,不浮于表面,否则,在同一母系统中你这部门的一环出问题,可能波及其他部门工作。比如春秋游看起来是德育部门的事,后勤部门餐饮服务没跟上,校车部门车辆协调不到位,这郊游实践必然不顺畅,教育实践课程就难达到预期效果。其

次是补位。工作中由于经验、能力、严谨程度、客观变化等影响,其他管理者工作中出现疏漏时,自己发现应及时提醒,有时甚至顶岗协助,及时补位。这样才能保证大局不乱,工作进行顺利。常于危难之时援手相助,人际氛围自然和洽。如果将对方视作竞争关系袖手旁观,自然难得好人缘,万一自己部门出状况时,那就别指望别人帮助了。三是不越位。部门有分工也有交叉,这就需要相互礼让协调,不能本位主义,或者越位,管到别的部门去了。部门分工不清,或者越位工作,既给部门之间增添麻烦,也常让普通教师不知所向,带来管理上的混乱。一般来说学校事务大都归口清楚,有交叉的则需要相互宽容、相互支持,必要的可以请校长裁定,有的可以项目负责制来推行,指定专人牵头,就事论事,做完为止。同僚之间,当惜缘为本,尊重为先,克己复礼,看淡名利,携手合作,方能诸事顺心。

四、相对于教师,做成导师

学校管理者仍是教师,这就决定他们与其他行业管理者有着重要区别,即依赖学术影响力建立个人威信,而不仅仅以管理身份与教师相处。那么学校中层如何与教师相处呢?一是做好本分,与教师平等相待。做好自身该做的事,如备课等常规工作,如集体备课、组内交流课、批阅试卷等分摊工作,不能因管理忙而不完成、不参与,凌驾于教师之上。

二是做出业绩,占据学术高度。知识分子佩服有真才实学之人,中层管理者多是优秀教师,做中层之后不能丢掉业务,离开课堂,变成只会上传下达排表跑腿的庸人,而是业务更突出、成绩更闪亮,这样才能服人。三是做成导师。“教而优则仕”,学校不是把干部当成一种待遇,而是希望发挥其教学优势和学术影响力,带动更多教师进步。所以,学校中层务必牢记这条,借管理平台将教育智慧经验传播给更多老师,带动更多教师成长。同时,在专业发展上则身先士卒,率先垂范,并能切实指导帮助一些教师进步,比如通过课题研究带动一个团队,通过项目活动教导锻炼一批教师等。如此则必将受到广大教师欢迎,个人威望会日渐升高,且不说本部门工作会得到大家支持,单就学问品德就足以臣服人心。这无论是对学校还是对个人,都是极大利好。

学校中层是多棱多面的角色,相对不同群体有着不同身份和担当。除上述外,他还是学生的老师、社会团体中的某项兼职等。而作为学校中坚,其承上启下,引领和推动师生发展和学校进步,责任重大不可或缺。学校中层当认清角色,定位正确,诚意正心,借管理平台施展才华抱负,在服务师生发展学校的同时,成就自我,实现梦想。

(作者单位:南京师范大学附中江宁分校)