

**以高质量办学推动教育强国建设**

本期关注: 聚焦学校高质量中层干部培育

一所学校的高质量发展,离不开一支高质量的中层干部队伍。学校中层干部是连接校级领导与基层教师的纽带和桥梁,是实现学校高效运转和优化学校内部管理的重要保证。作为校长,如何认识和理解变革中的中层角色?如何培养充足的中层后备人才?如何切实提升中层领导力,进而构建良性的管理生态?本刊特邀专家、校长围绕上述问题展开探讨,敬请关注。  
——编者

# 学校管理如何“赢在中层”

鲍传友

在学校管理结构中,中层处于承上启下的位置,是学校发展的中坚力量,也是落实国家政策和学校办学理念的重要载体。中层岗位的存在是学校管理职能分工日益精细化、专业化和科学化的体现,也是现代学校治

理体系中必不可少的组成要素和结构支撑。如果把学校比作一个人,中层就是学校的腰,只有腰直了,学校的头才能抬得高,身体才能平衡,脚才能走得实。就学校发展而言,一旦学校的办学方向对了,规划做好了,接下来就看中层了。因此,“赢在中层”几乎成为学校管理的共识。

## 1 准确定位 重新认识中层岗位的价值

这几年来,一部分学校在中层干部队伍建设上举步维艰,中层表现不尽如人意。首先是中层干部岗位成了鸡肋,大多数教师缺乏成长为中层干部的积极性,不愿意甚至刻意逃避管理工作。其次是“在其位不谋其政”,不少学校中层干部缺乏积极性和创造性,造成很多管理工作难以执行到位,延误了学校发展的时机。再次是缺少存在感,用当前一些学校中层自己的话来说,中层干部是“权小、责大、事多”,学校办得好是校长的,论功行赏似乎与中层没有多少关系,但是工作做得不好,出了问题,却难辞其咎。最后是专业荒疏,发展道路越来越窄。学校管理事无巨细,但基本都会落在中层手里。由于常年忙于各种琐事,没有时间学习和提高,导致专业发展退化,职称晋升缺少优势。

解决中层发展困境是学校发展的当务之急,是激发学校办学活力的关键之举。造成中层干部发展困境的因素很多,但最重要的还是对

中层岗位在学校管理中的价值认识不够,定位不准。无论是在目前有关中层干部的研究成果中,还是在大部分学校管理者的眼中,中层岗位的存在价值主要是适应学校管理职能分工的需要,是为了更好地执行学校决策,完成规定的任务,也就是说,基本上都是把中层看成一个做事的岗位,而忽略了岗位中的人及其需要。中层作为学校管理结构中的一个承上启下的环节,必须成为培育未来校长和检验未来校长素质的重要阶梯。因此,对于中层干部队伍建设来说,首要的就是重新认识中层岗位的价值,它不仅仅是为了分工、为了做事或者把事情做得更好,更重要的是要把中层岗位看成一个成长的平台,让中层干部在这个岗位上得到磨炼,包括情感、意志、能力和品格,从而成长为更为出色的管理者,这样才能更好地体现学校中层岗位的管理价值和人的主体性,才能更好地理解这个岗位中人和事的关系,从而解放中层、激励中层、发展中层,让每一个平凡的人做不平凡的事。

## 2 用人所长 调动中层干部的主体价值

中层问题从根本上来说是人的问题。目前,许多学校的中层干部都是在实践中因为专业能力突出而被委以重任的,本身是否有意愿参与管理,是否有能力从事管理并没有经过规范的考察和选拔。这个看似简化的用人程序不仅在思想层面反映出了学校对中层岗位的重要价值和价值认识不够,也给中层干部的使用和培养留下了不少后患。因此,要化解中层危机,改革用人制度,选好人是第一,只有把那些愿意为学校服务、渴望在管理上有所作为的人选出来,人和岗位的关系才能理顺。选好人的前提是要打破目前行政任命的方式,把中层变成有吸引力和竞争力的岗位,让更多有意愿、有能力的教师参与竞争,而不是靠说服动员,更不能意气

用事,任人唯亲。要设法把中层纳入学校管理和决策系统中去,体现其在学校发展中的重要作用,要在工作绩效评价系统中充分体现中层的贡献,体现岗位在服务企业成长中的价值。尺有所短,寸有所长。选好人以后就要考虑如何用对人,让合适的人做合适的事,把每个人的优势发挥出来,让他们干自己最擅长的事情,这样才能有助于他们摆脱平庸,减少倦怠。当平凡的人都能做出不平凡的事,中层执行力问题自然会迎刃而解。“用人所长”也更容易让每个人做出成效,从而体验到自身工作的价值感和成就感,更容易从繁琐的管理工作中找到快乐。中层对组织的使命感和责任感大多来自他们所感受到的自身对于组织发展的作用和贡献。

## 3 赋权增能 满足中层干部的成长需要

中层的尴尬主要在于两头挤压,对上校长办学理念 and 主张的坚定贯彻者,必须忠实履行对校长的承诺,确保执行不走样;对下是部门的领导者,负责解释和传达学校各项工作要求,设定工作目标、流程和预期成果,组织资源,带领并督促教师实施。既要当运动员,又要当裁判,因而很容易成为教师的对立面,易受“夹板气”。中层干部的“权能”非常有限,在教师眼里“说了不算”是中层面临的又一尴尬。校长要充分理解他们的处境,学会简政放权,做到“用人不疑”,大胆放手,不能什么事情都要请示汇报由校长“拍板定案”,而是根据每个人的能力大小进行合理赋权,让他们有更大自主决策的空间,发挥自身的主体性和能动性,充分施展他们的才能和创造性,从而表现出作为团队领导者的威信和自信。

兵”,一方面,通过流动促进干部走出“舒适区”,不断思考,消除怠惰,防止出现更多不作的干部。另一方面,也让他们经历多种角色历练,锻炼适应各种不同管理情境的能力,为将来成长为校级干部打好基础。

无论是中层的领导力还是未来发展,都非常需要中层干部有过硬的专业能力和适应变革的创新能力,必须走在团队成员的前面,发挥示范引领作用,否则即便是在其位也很难谋其政,毕竟中层是教育改革和教育政策到教育现场的“最后一公里”,需要足够精准的政策理解能力和操作能力。“你专业还不如我,凭什么指导我”是中层管理之痛。要解决这一痛点,就需要把中层从繁琐的杂事中解放出来,让他们有闲暇去学习,去提高自身的专业能力。

实际上,中层是最需要学习的群体,但是令人惊讶的是,他们似乎被学习所遗忘,一方面是由于学校日常管理无时不需要中层,而中层又不是专门化的管理岗位,基本都是双肩挑,两头奔波让他们很难有完整的时间静下心来用于专业学习;另一方面现行的培养、培训体系和项目中,要么指向校长,要么指向教师,而很少有专门面向中层、满足中层工作需要的培训,他们只能东拼西凑地参与一些学习和培训,效果自然不会理想。所以,有必要把中层干部纳入学校干部队伍培养的体系中,进行系统化设计,让他们在学科专业与管理领域接受双向训练和提高,“教学”和“管理”两条腿都能平行地站起来,从而满足工作和成长的需要。

(作者系北京师范大学教育学部教授、博士生导师)

北京市海淀区中关村四小教师在音乐课上。  
学校供图

# 培育学校中层干部的内在发展自觉

李晓琦

在学校治理主体日益走向多元性、参与性和协同性的过程中,校长对中层管理者的指引和帮助只能是外力,中层管理者的成长最终还是要靠内驱力。在北京市海淀区中关村第四小学,我们以尊重和信任为基础构建学校文化,通过充分授权,不断激活和培育中层干部的内在发展自觉,让他们在具体事务中能决策、敢负责,满怀热情地干事创业,最终实现人与事共同成长。

## 构建价值认同 调动中层想做事的意愿

作为学校中层干部,只有认同学校的价值理念和组织文化,才能身体力行地影响师生,从而推动办学共识。包括中层管理者在内的每位教师都是学校办学理念和发展规划的思考者、提炼者与践行者。经过全校教师讨论和反思,我们确定了“每个人都是重要的,每个人都能发挥作用,每个人都能带来变化”这一办学共识。我们努力营造一种信任、共享和合作的学校文化。基于这一价值认同,中层管理者的观念也在慢慢从“我在为学校干事”转变到“我在支持他人和自我实现”,只有生成并拥有这样的自觉,中层管理者才会主动地把事情做好。

每学期开学时,学校中层都要思考新学期的工作目标和策略,明确愿景、谋划发展,然后在集体协商讨论中形成共识,这一共识再通过中层管理者的言行向师生传递。在整个过程中,学校的发展愿景更加清晰具体,学校发展中的关键成功要素和需要改进完善的领域得以明确,学校的价值观和行为准则逐渐成为共识。

学校领导和教师都是中层干部的伙伴,这是一种平等的协商合作关系。在一个被信任、有支撑的环境中,中层干部的自我主体意识被激发,并在自我担当中得以历练。校长的职责是给予中层干部历练背后的支撑,在中层干部进行工作策划时,给予必要的建议,在工作推进遇到困难时搭建平台,提供资源和经费保障,帮助他们明确方向、拓宽视野、分担责任。

## 进行创造性赋权 解放中层能成事的手脚

学校制度设计关乎中层管理效能。学校组织架构的调整不是为变而变,而是为了寻找一种更简单、更灵活的组织结构,促进整个学校系统的良性运转。

为了能把决策和实施权交到真正做事的人的手中,学校进行创造性赋权,构建了中心制的扁平管理结构。学

校改革部门架构,成立了教师发展中心、学生发展中心、资源信息中心等六大中心。根据场景的需求会将某个中心作为中心点,这个中心点通过横向联系、纵向沟通,从而调配学校所有的资源。

这样的组织架构,消除了原有层级制带来的信息衰减,缩短了学校的管理链,增强了中层的自主决策力和执行力,提高了各项工作协商和推动的效果。这种组织架构鼓励中层干部立足于学生成长,发挥自己最大的能动性和自主性,主动规划和创造发展空间。

当下,随着学校治理变革的需要,学校的领导结构正在从传统的科层制走向开放多元领导,不再上下泾渭分明,而是呈现出从属式、平行式、交叉式等多元组织关系,教师通过项目式、民主式管理等方式,成为主动参与的管理主体。在中关村四小,我们让更多愿意做事的优秀教师有机会做事,让他们的管理潜能和优秀品质被更多人看见。在这种交互式的双向合作中,中层干部以组员的身份自愿参与,领衔教师在增长管理能力的同时,也对中层干部的工作有了更多“共情”,从而更好地理解和配合学校工作。

## 鼓励创新性转化 提升中层干好事的能力

学校办学需要校长的顶层设计

与中层干部的创新性实践有机结合,并且实现同步优化。在现代学校管理视角下,为了避免做事的成就感被琐碎性事务吞噬掉,中层干部的核心任务之一就是在理解和认同学校核心理念的前提下,把学校理念“转化”到工作中,“转化”到师生成长中。

面对上级部门安排的任务,学校聚焦育人目标,避免形式主义,立足学校实际进行本土化改造,从真正促进学生成长出发,把任务编织到学校的教育场景里。比如,我们把海淀区的艺术节转化成中关村四小的艺术节,鼓励每个学生进行才艺展演,学生有了更多展示、欣赏和自我激励的机会,中层干部的积极性和成就感也得到了激发。

专业成长是减轻中层干部压力的最有效方法。为了提升中层干成事的能力,我们打造研究型的中层团队,不断鼓励中层管理者用研究的态度来做管理,树立研究意识,把自己负责的主要工作当成课题来研究。同时,我们鼓励中层进行复盘,让中层在反思中,对工作有持续性的思考并不断进行完善。在复盘中,中层干部的智慧也不断生长,形成了成就自己、影响他人的专业领导力。

(作者系北京市海淀区中关村第四小学党支部书记、校长)

# 提升学校中层干部胜任力

李南兰

一所学校中,校长的顶层设计能力决定学校能走多远,中层干部的管理执行能力决定学校能走得多快。学校中层干部作为学校领导中的重要组成部分,对学校的运营、管理和发展起着至关重要的作用。然而,在面对如今快速变革的教育环境和日益复杂的学校管理任务时,学校中层干部面临着各种挑战和困难。因此,全面提升学校中层干部的胜任力,已成为当务之急。

## 提高全局思维能力

学校中层干部既是教育政策的执行者,也是教育实践的参与者。要想成为一名优秀的学校中层干部,全局思维能力是其必备素质。

学校中层干部要有全局视野,要将自身角色定位为一个“领航员”,从整体角度审视教育变革和方向,全面规划学校的发展。我所在的重庆市南开两江中学从整体角度把握教育改革方向,在全面规划学校发展的同时,通过会议研讨、交流互动等方式分析课程改革的目标、路径和策略,引导中层管理干部首先做到“心中有蓝图”。学校要以教育问题为导向,以每位教师为变革驱动力,不断改进、实施,形成目标设定—现状分析—策略制定—组织实施—评价反馈的闭环思路,最终形成学校特色课程体系,引领教师和学生共同成长。

学校中层干部还需结合当下教育特征,明确底层逻辑,并加以设计。

学校中层干部应充分发挥创新精神,系统构建特色课程体系,使之与国家教育方针相适应。

## 激发创新实践能力

中层干部的起点是“管”,但不能禁锢于“旧把式”中,忽略管理层应有的创新实践能力。在校园中,如何合理用好资源、提炼文化,如何做好顶层设计、发挥探索创新能力,是中层干部不可忽视的重要一课。

学校文化建设是学生“知情意行”的基础。南开两江中学以“南开精神”作为人才培养的核心,以“公”(爱国爱群之公德)、“能”(服务社会之能力)作为学校教育的宗旨,传承创新系列南开文化,并以南开校训、校歌、校徽浸润学生的南开情怀。在南开文化依托下,学



重庆市南开两江中学学生在进行户外写生。

学校供图

校中层干部合理用好资源,提炼文化,积极创新,扎实实践。比如,我们要求中层干部积极协同周边,引进资源,将美术馆、博物馆、航天馆有规划地搬进校园并开展博物馆式菜单学习,让学生在沉浸式学习中产生好奇,激发兴趣,孕育学习的动机。

南开两江中学还鼓励中层干部主动寻求创新机会和项目,积极建立创新项目库,定期发布有关创新项目的需求和机会,鼓励干部积极申请并主动参与其中。此外,学校还组织创新大赛或创新论坛,提供展示和交流创新成果的平台,鼓励干部积极分享自己的创新实践经验,激发更多的创新思维和能力。

## 提升解决问题能力

中层干部作为连接顶层设计和底

层执行的纽带,承载着全校各个板块的枢纽作用,如这个枢纽罢工或是延迟反应,那学校整个机器就会行动迟缓甚至罢工。让每一项任务指令及时、有效地落地,需要中层干部修炼战略执行力,成为“实践者”。

围绕发展愿景,学校在规划引领过程中要做好清单管理,用好工具、明晰职责、搭建平台,让中层干部持续发展。以阅读任务清单驱动为例,让中层管理者从阅读—写作—分享交流中明晰成长链,通过任务清单引导中层管理者致力于阅读、写作和实践的深度融合,引导中层干部在研究领域中勇敢扎根,将实践与研究相结合,以实践促成长。

中层干部在管理过程中需要寻求自我发展与管理效果的平衡区。面对复杂、繁琐的日常任务,学校需充分授权,让中层干部在具体事务中有充分决策权,并积极承担具有创新性的工作任务。如学校阶段性活动设计、学期特色育人课程规划等。通过阶段性任务驱动,让中层干部在具体实施过程中培养发现问题、解决问题的能力。

此外,建立完善的反馈评价机制是学校中层干部持续发展的后盾。在创新过程中,中层干部可能会面临风险和困难,学校可以通过建立一套激励机制来支持他们的创新实践,也可以设立创新基金,为他们提供项目经费和资源支持。  
(作者系重庆市南开两江中学副校长)