

锤炼高效能中层：为学校高质量发展蓄势赋能

叶丽敏

【摘要】学校的高质量发展需要高效能的中层干部队伍。校长要善于做“伯乐”，通过给任务、压责任的方式，让更多优秀人才在做事中被“看见”，从而为中层岗位储备更多“好苗子”；要引导中层干部通过理论学习、实践锤炼等方式，不断提升专业素养和行动能力，提高管理效能；要以管理实践为场域，通过充分授权赋能，激发中层干部的内驱力和创造力，有效提升领导力。

【关键词】学校中层；中层领导力；管理素养；任务认领；项目推进；“周校长”制

【作者简介】叶丽敏，海南省海口市琼山区椰博小学（海南 海口 571100）。

【原文出处】《中小学管理》（京），2022.7.5～9

【基金项目】本文系海南省教育科学规划2019年度专项课题“新时代小学家校共育体系构建与实施研究——基于海南省自贸区（港）建设的背景”（课题编号：QJH20191101）的研究成果。

一所学校的高质量发展，离不开一支高效能的中层干部队伍。优秀的中层干部团队是实现学校高效运转、优化学校内部管理和推动学校高品质可持续发展的重要保证。笔者在当校长的15年里，无论是在曾经的海南省海口市琼山区第五小学、第三小学还是在如今的新建学校椰博小学，始终将提升中层领导力、培养优秀中层干部作为一项重要工作，通过快速发现“好苗子”、搭建成长平台、加强实践“练兵”等方式，想方设法让想做事的人有事做、能做事的人做成事，助力中层干部提升专业素养和管理能力，由“中间层”变成“中坚力量”，由此保证学校各项工作井然有序，形成良好的管理样态。本文仅从以下三方面简要阐述我们在培养中层干部过程中的思考与探索。

一、以任务认领为抓手，发现中层岗位的“好苗子”

要推动学校持续发展，就必须培养一支随时备战、来之能战、战之能胜的中层团队。尤其是在一所新建学校，要想有效缩短学校的发展周期，更是不能缺少一支愿做事、能做事、做成事的中层干部队伍。那么，如何在一所全新的学校快速搭建起管理队伍，

有效开展学校各项工作？我们的做法是发现苗子、大胆启用，通过给任务、压责任的方式，让更多优秀人才在做事中不断被“看见”，从而为中层管理岗位储备更多新生力量。

1. 以任务为契机，“看见”愿做事的人

在实际工作中，愿做事是优秀中层干部的特质，那些能够在关键时刻挺身而出、毫无怨言主动担责的人，一定是心怀学校、高度负责、愿意成长的人。为此，我们将学校面临各项关键性任务的特殊节点作为发现人才和锻炼人才的契机，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”，从而让更多“好苗子”快速成长起来。

2019年，笔者主持的教育部名校长领航工程工作室积极响应教育部支教工作的号召，准备选调三位骨干教师到四川凉山宁南县彝族地区进行为期一学期到一年的支教工作。为了选拔出愿意承担任务的优秀教师，我们首先发布并解读任务，同时客观讲述了支教中可能碰到的困难，然后鼓励教师主动请缨认领任务，最终在积极报名的教师中确定了梁振盛、曾玉欣、彭瑞芳三位教师承担任务。三位骨干教

师在参与宁南县民族小学教育教学工作、为山区孩子奉献智慧与爱心的同时,也使自己得到了历练。三位教师结束支教返回学校后,学校大胆启用他们分别担任质量监控中心主任、课程研发中心副主任和低段数学备课组组长,让他们在中层干部岗位上持续“发光”。在学校落实“双减”政策的过程中,梁振盛所倡导的“三阶次”作业管理模式得到了高度赞誉;曾玉欣与同伴协同研发的丝网花、刺绣、超轻黏土、玻璃画等特色校本课程在课后延时服务工作中发挥了重要作用;彭瑞芳聚焦学校的“三单二图一方法”教学模式,带领团队研发出实用好用的“三单”课练作业,提高了数学课堂的教学质效。

2. 以“责任”为历练,发现能做事的人

中层干部处于“兵头将尾”的特殊位置,是学校各项工作落到实处的有力保障。因此,中层岗位需要锐意进取、有责任感、有担当精神的业务能手和实干精兵。在工作困境中、在挑战来临时,在遇到问题、面对矛盾的关键时刻,那些具有韧劲和智慧的能做事、愿做事的人才,正是我们需要的优秀干部。

2020年3月,面对突发疫情带来的停摆状态,如何快速转变教学模式、保证“停课不停学,停课不停教”成为学校当时面临的最大挑战。在紧急状况下,王聪、季湘卿、周灵娟、芮丽珠、王小静等一批学科教师在刘坚副校长的带领下迅速行动起来,投入教学方案设计、线上教学操作技能培训等各项工作。在他们的努力下,一系列精心设计的线上课程保证了学生居家期间能有健康的生活和正常的学习,如“宅家游天下”课程、“我是宅家快乐小宝宝”心理健康教育课程、“幸福家庭嘉年华”美育课程、“亲子趣味运动会”体育课程、“我是家庭美容师”劳动课程等均深受家长和学生欢迎。特殊任务下的“冲锋陷阵”,也让大家看到了这些教师身上勇于担当、敢想敢干的品质。

任务认领、责任承担,不仅帮助我们找到想做事且能主动作为的工作伙伴,也让每一位教师不断挑战自我、战胜自我,走向更好的发展。这些在各项任务认领中涌现出的优秀苗子,都会进入学校后备人才库。后期我们会通过有针对性地布置相关工作,对他们再进行全方位观察,然后将那些思想上过关、做事中有智慧的骨干教师提拔任命,让他们在适合

的岗位上得到更好的成长。

二、以系列化研训为保障,夯实中层干部的“内核力”

中层干部是承上启下的重要环节,他们的思想素质、行动能力、负责精神等是完成任务带好队伍的关键保证。由于我校是新建学校,中层干部平均年龄不足40岁,他们年富力强,工作有激情,但也在管理中表现出素养和能力不足、工作方法欠佳、大局意识不够等突出问题。为了有效提升中层干部的理解力、执行力,进而提升他们的管理效能,我们采取如下举措来锤炼中层干部的“内核力”。

1. 注重理实相生,增强专业素养

中层干部要具备向心力和凝聚力,要赢得团队成员的认可接纳、信任支持,说到底就是要以深厚的文化底蕴、专业技能、管理素养和服务意识等综合能力叠加所体现的人格魅力征服大家。因此,助力中层干部提升专业素养,是保证其有位有为、更好地胜任管理岗位的根本。

其一,加强理论学习,促使中层干部明政策、懂管理、强思想。我们通过多种途径增强中层干部对国家教育方针政策的理解和掌握,促使他们增强理论知识、提高管理能力。首先,熟读文件知方向。我们要求每位中层干部必须认真阅读国家以及省市区等教育部门颁发的文件,读透文件内容,掌握文件精神,准确把握教育发展动态。其次,学习理论强认知。学校每个学期都会给中层干部赠书,我们精心挑选了如《清单革命》《卓有成效的管理者》《高效能人士的七种习惯》《横向领导力》等管理类书籍,引导中层干部在厚植文化底蕴的基础上,逐步找到适合自己的管理密码。最后,学会表达练思维。我们通过开学前的“说计划”和学期结束后的“说总结”,要求中层干部从撰写书面材料、制作汇报PPT到在限定时间内简要汇报,促使他们在梳理、总结、提炼的基础上提高书面和口头表达能力,进而提升逻辑思维能力。

其二,实施菜单培养,促进中层干部个性化、专业化成长。我们借用“椰博名师六年品牌工程”的具体成长模式和学校成立的“智育书院”培训平台,在每学期开学初,根据中层干部自身的学习需求,为其

设定专属学习菜单。例如:“管理者的初心和使命”“管理者的协调技能”“我的成长密码”等系列课程,“学校育人的精髓”“向常规要质量”“管理,保证效能”“服务,终能获胜”等培训活动,以量身定制的渐进式研修赋能每一个中层干部的成长。在此基础上,我们还要求每位中层干部每个学期必须聚焦自己的工作推出一个创新点和闪亮点,激励他们在创新中创造优异成绩,用真实的工作业绩赢得认可、超越自我。

2. 聚焦实践问题,提升行动能力

“工作做得好不好,全看中间跑不跑。”中层干部的行动能力,决定了学校运转和发展的速度。为此,我们主要采取“事中练”的方式,让中层干部在具体的管理实践中提升行动能力。

其一,跟岗校长,培养全局思维。我们在学校实施了“周校长”制度,即中层干部通过主动申请成为“周校长”,以“校长”的身份开展一周的工作,旨在以培养“未来校长”的思路,放手让中层干部在实际工作中得到真实历练。每个学期从第二周开始,我们会征集“周校长”,然后按照报名顺序,确定每位中层干部具体的工作周次。各周次的“周校长”需要提前阅读学校工作计划,特别是学校周计划工作清单,然后拟定自己的“周校长”工作行事表,在周一的工作晨会上做好工作部署。“周校长”作为会议主持人,要提出明确的工作目标、具体的工作任务、清晰的行事方法和路径,并且要分工到人、责任到人,更要关注工作落实中的跟踪、监督和及时调整,特别是要有对于计划外任务的应对措施。“周校长”工作使每一位参与者在思想的全局性、思维的全域性、工作的全面性等方面都得到了有效提升。

其二,外派岗位,实现全方位成长。我们借助教育部名校校长领航工程工作室得天独厚的资源,向海口市直属的优质学校港湾小学寻求中层干部外派岗位,以此助力中层干部拓宽视野,使他们在对比中看到差距从而勇追直上,在学习中看到不足进而加快补短板。例如:邢钰婧、王聪两位主任作为外派中层干部进入港湾小学后,该校专门为他们增设了教师发展中心主任和课程研发中心主任两个岗位,并针对教研活动开展、教师个性化培养、特色课程研发等

具体内容,安排相对应的优秀干部对他们进行指导和引领。两位中层干部在耳濡目染的直观学习中快速提升自己的专业技能和管理常识,得到了全方位的锻炼。

3. 传递管理经验,优化工作方法

对于缺少管理经验的中层干部,我们需要通过一些有针对性的方法,引领他们有条理地做事,从而把正确的事情做正确。

其一,规划引领,明明白白成长。管理者要对自己的工作“心中有数”,即“想好了再做”。为此,我们引导中层干部在日常工作中不断优化工作方式,使他们在自我规划中明确做事的原则和方向。例如:我们提出了日常工作“五明白”进阶模式,即“想明白-说明白-做明白-写明白-画明白”;与此同时,还要形成每天工作结束后的“五自问”反思习惯,包括“今天我做了什么?”“今天我的事情做完了吗?”“我的事情做好了吗?”“我是不是可以做得更好?”“我有没有创新性地去做工作?”从而使中层干部在做事中逐渐形成琢磨的习惯、反思的习惯,进而形成良好的思维方式和行动模式。

其二,清单管理,有序有矩做事。对于年轻的管理团队,我们有针对性地采取清单管理的方式,训练每个中层干部的条理性 and 执行力,保证管理工作达到“人有序、事有序、物有序”的“三有序”状态。我们要求每个管理者特别是中层干部,一定要根据学校学年度工作计划和年度发展关键词撰写自己的学年度工作设想和任务清单,制定具体任务的完成时间规划表和详细的行事表,形成月工作清单,以此帮助中层干部有效理清工作任务,有层次、有条理地推进和完成工作。例如:学校有一位年轻中层干部平常喜欢“踩点”做事,不仅有拖延症而且总是丢三落四。我们便对他提出了更细致的要求,要求他把事情想周全,要列出清晰的计划并且要明确工作步骤和流程,然后再按照周工作清单和日工作行事表有序推进,保证“今日事今日毕”。经过三年的刻意训练,他不仅做事有方法、有效率,而且各方面的成长有目共睹。

三、以管理实践为场域,提升中层干部的“战斗力”
能力素质的提升需要在实践中逐步得到积累。

中层干部的组织实施能力、全面协调能力都需要在做事中得到增强,因此,如何通过给平台,让中层干部在管理实践中迅速成长,从而驾轻就熟地处理错综复杂的学校工作,是校长必须思考的关键问题。

1. 在具体事务中授权,激发中层干部的内驱力

一所学校是否富有生命力、发展力,很大程度上取决于能否充分调动中层干部的工作热情与激情,也就是他们能否主动地、有创造性地将计划和方案变成现实操作,从而有效保证教学任务的完成、教育质量的提升。在日常工作中,我们通过充分授权,让中层干部在部门具体事务中能决策、敢负责,由此激发每个中层干部的内驱力,使他们能够满怀热情地干事创业,同时也为自己的持续发展积聚能量。

例如:季湘卿是一名新上任的中层干部,为了帮助她尽快胜任党建办主任的岗位,我们一方面帮助她熟悉党建工作;另一方面,则将党建日常具体任务、党建办在团队中的价值引领作用发挥、党建办公室的特色打造、“党建+教育”的具体落实等工作,都交给她来策划完成。通过两年的学习和锻炼,她不仅能够独当一面,承担工作事事周全,而且党建办提出的学困生“1+1+N”(一名学科教师+一名党员+N名学困生)的创新性转化模式,得到了上级主管部门和兄弟学校的高度好评,让很多愁眉苦脸的家长绽放了笑容。

2. 在活动组织中赋能,点燃中层干部的创造力

学校各部门要高效运作,离不开中层干部的统筹协调。让中层干部走上前台,做学校大型活动的主持人,促使他们在创造性开展活动的过程中不断提升综合统筹和沟通协调能力,进而有条不紊地推进各项工作并取得实效,是为干部赋能的一条有效路径。

我们会有计划地将学校大型活动的主持任务安排给中层干部。作为主持人的中层干部会先设计活动主题和具体实施方案,然后由分管副校长召集部门干部一起审阅、打磨,大家相互交流、彼此赋能,形

成基本方案,最后再通过领导班子与主持人进行思维碰撞,引导中层干部找到最佳方案,以保证活动开展的效果和质量。例如:2021年“庆元旦师生同台汇演”活动由张文艺主任全面统筹负责,从最开始活动主题的提出、任务的部署、节目的筛选、服装的搭配、背景和音乐的挑选,到最后阶段的彩排和当日活动的有序举行,每一个环节紧紧相扣,保证了整台节目的高质量完成。经历了“压力山大”的筹备、精雕细琢的过程、活动举办后的总结,中层干部得以在活动中充分彰显其创造力,同时也得到了思维力、统筹力等方面的综合锻炼。

3. 在项目推动中激活,历练中层干部的领导力

对中层干部而言,将可能变现实、蓝图变行动的组织实施能力是其领导力的充分体现。为此,我们尝试将各部门的工作分解为待完成的系列项目,鼓励一些思维敏锐、工作主动的中层干部以项目负责人的角色承担新任务,在进阶式的项目推动中不断提升其自身的领导力。

例如:新上任的课程研究中心主任王聪曾在民办学校工作了十年,虽然没有管理经验,但是善琢磨有思路、有冲劲愿干事。为此,我们有意识地鼓励她作为项目负责人,牵头推进一些项目的实施。如从课程研究中心的未来发展定位到学校特色校本课程的规划和实施,再到选择、定位学校特色课程的品牌项目以及形成具体实施策略等,在层层递进式的项目推动中,王聪主任不仅形成了系统的逻辑思维,而且为学校课程建设提供了一个可落地、可操作的优秀方案。

总之,中层干部是学校可持续发展的强力支撑,在选、培、用好中层干部的过程中,校长应努力让自己成为“伯乐”,不仅善于发现“好苗子”,而且能力促中层干部在“加强自我管理-促进自我生长-达成自我领导-实现自我超越”的进阶成长中,成为名副其实的“千里马”,从而为学校的高质量发展蓄势赋能。