

如何当好学校中层干部

◆梅波

(重庆市云阳县盘石小学)

中层干部是学校的骨干和中坚力量,既是管理者,又是执行者,在学校的管理工作中发挥着极其重要的作用。结合自身的学习、工作、经历,就如何当好一名中层干部及处室负责人谈谈自己的体会。

一、当好中层干部,要时刻牢记五个字:正、领、和、稳、绩。

正。即要有正气。培养干部讲究以德为先为重,德才兼备。德是一个人的立身之本,立业之基。有德言乃立,无求品自高。其身正,不令而行,其身不正虽令不从。有人经常说“有德有才破格重用。有德无才培养使用,无德有才限制使用,无德无才坚决不用。”一名话大胜靠德。品德高尚、修养高就是我们的正气,处处为学校着想,为教师着想,为学生着想,就是我们的正气,正气也是我们干好工作的底气。习总书记提出立德树人的要求,立好德才能树好人,在我们工作中,不乏业务能力强,教学效果好的教师,但育人不一定行,他们是否就是优秀的教师,是否达到新时代优秀教师的标准,如果德行不好,我看需要打上问号。

领。即引领。中层以上的干部是学校发展的领军人物。其思想素质、管理水平、领悟能力等方面的素质直接关系到学校的协调发展和稳定和谐,关系到学生的健康成长和素质提高。我们要充分认识到所肩负的历史使命。作为领军人物,我们要做到:一是学习上要领军。一个部门出问题,往往是学习不够、认识不到位、思想不统一、落实不得力,如前晚看了元宵晚会,有感而发,近11点了,打电话和周大队进行了开学典礼暖场节目的交流。二是工作上要领军。工作一定要周密安排,考虑周全。一定要想在前、干在前。工作中既要当好指挥官,又要当好战斗员。讲课要让教师服,管理要让他人服。三是思想上要领先。要有大局观念和全局意识,要站在学校管理者的高度思考问题,最忌讳的是把自己作为一般教师身份,与教师一道随波逐流,美其名曰亲近群众,实则为无大局观、无担当。教师反映的问题无外乎主要集中在职称、考核、经济三个方面,我们应该重视,但不是每一个问题都能解决,并达到人人满意,有些问题是无法解决的,那我们就要通过教师反映的问题,思考他的目的,揣摩其内心真实的想法,有针对性地做好解释疏通工作。最忌讳的是进行焦虑传递,如:教师反映一个问题,你个人觉得有一定道理,就站在教师立场说话,这是焦虑下传;然后,你不做调查研究,直接将该问题抛向学校一把手,既不作问题症结的分析,又不提出解决问题的建议办法,这是焦虑的上传。这将极大影响学校政策的执行。

和。即和谐。孔子说:“和则胜,争则乱,乱则离,离则亡。”太平天国的失败,关键就在不团结、搞内耗。一个家庭,讲究的就是和气生财。作为学校,我们争不起、闹不起、更耽误不起。怎样才能做到和谐呢?大家在一起工作,要做到“三多三少”,即多理解、少埋怨,多帮助、少指责,多鼓励、少挑剔。工作就是应该使别人快乐。教育是做的哲学,学校的一项工作,只要有3个人开始做,就会有影响带动力,就可以做起来、做出来、持续做。我们这20多人的团队齐心协力,任何事都可以做,并做出成绩,共同经历、彼此滋养。

稳。即稳重、稳定。不能出事,更不能出大事,不能出经济问题和生活作风问题,个人和处室不能出安全责任事故。一个人出事,影响整个处室、影响整个学校,影响整个系统。在前不久召开的纪委全委会上,教育系统一个因吃拿问题已被处理的老校长被3次点名,今年,县纪委查处重点将是“肠梗阻”,县教委对违反纪律者将“零容忍”。

绩。即成绩。如何取得成绩,要求我们工作中要有主动性、预见性、及时性、原则性、全局性。主动性:中层管理干部必须要有主动作为的思想和行动,要有工作的主动性。预见性:中层干部都是各项工作的具体执行人和指挥管理者,对工作过程中可

能出现的情况问题必须具备相当的预见性,这样才能有效地减少错误,少走弯路。及时性:各项工作要提前谋划,按时完成,要有雷厉风行的工作作风,同样一项工作,早做迟做都要做,早做得表扬,迟做挨批评,这本账好算。原则性:作为各项工作的负责人,在布置、落实、检查各项具体工作中,必须坚持原则,按章办事;否则,有了先例或形成习惯,学校就会因此陷入有章不循、感情用事的泥潭中,最终导致以后许多工作的连锁被动。全局性:处室工作要服从大局、服务中心,配合服务学校的整体工作是每个处室负责人的工作指导思想,只有这样,学校的各项工作才能协调一致,形成合力。

二、中层正职和处室负责人是推进学校工作的关键

学校有校级领导班子、有中层干部参加的校务委员会大班子,也有各处室各年级内的小班子。中层正职和处室负责人是学校班子中的重要角色,是中层班子的主帅、灵魂和代表。作为正职和处室负责人,其自身素质和修养的要求是很高的,在某种意义上讲,有一个怎样的处室一把手,就有一个怎样的处室集体。作为中层一把手要做到:搞好团结、正视矛盾、民主集中、一视同仁、大度宽容、勿信传言、关怀同志、带好队伍。

搞好团结:团结就是力量,团结才有凝聚力和战斗力,中层正职要以身作则、要自警自律、主导作用要引领好、主要责任承担好。任何一个班子出现不团结问题,主要原因和责任都应该在各级的一把手身上查找和追究。

正视矛盾:矛盾贯穿于一切事物的始终。处室成员的个体差异是矛盾,认知不同也是矛盾。工作中存在分歧和争论很正常,在分歧中,求大同存小异,一旦决策,齐力实施。面对矛盾,我们要承认矛盾,认识矛盾;对症下药,化解矛盾;谨言慎行,防微杜渐。

民主集中:民主集中制是领导班子建设的灵魂和生命线。关键要集体领导,民主集中;个别酝酿,会议决定。作为中层正职在贯彻执行民主集中制时要注意做到以下几点:集思广益,择善而从(不能先表态、明立场);严重分歧,下次再议;沟通协调,增进感情;换位思考,互相尊重;做出决定,保证执行。

一视同仁:作为中层正职对其下属要做到“一碗水端平”。关键要一视同仁,公道公正。忌远近亲疏,防分帮成伙。

大度宽容:在遇到他人冒犯时一定要做到:冷静制怒,一笑了之,不能记仇,更忌报复。关键是工作中求同存异;原则上一丝不苟;小事前难得糊涂。让步、忍耐在某种意义上说并不是软弱无能,而是一种坚强、智慧、豁达,是顾全大局。

勿信传言:听信传言往往会破坏同志间的关系。作为中层一把手更要谨慎对待传言,做到不听信传言,不人云亦云。关键是所有传言,未必真实,妄下结论,必错无疑。

关怀同志:关键要在政治上关心、生活上爱护。作为中层一把手对其下属要做到既关心爱护又严格要求,既表扬鼓励又批评教育。忌只使用不培养,只压担子不管提高。忌推过揽功,好事都是你的,责任和过错都是别人的。忌只干工作不管生活、特别是对生活遇到困难的同志要多关心。有的同志认为关心同志就是对处室的人这个不敢管,那个不敢说,怕这怕那,一心一意当老好人,那样你的日子不一定好过,得不来你希望得到的尊重、安全和成绩,其实这就是不作为,学校也不需要这样的干部。

带好队伍:主要是用好副职和专干:人的优点和长处要因才适用,事的特点和要求要因事适用。关键放权而不是纵权,控权而不是收权,在使用中锻炼,在锻炼中提高,要允许失误,真诚帮助,不苛责、不苛求,要有经历才有经验。多看优点、善用长处,看清摸准、胸怀宽阔,这样被用之人得心应手,心情舒畅。大家优势互补,整体协调。