**怎样做一名优秀的小学中层干部**

学校的核心竞争力关键在于执行力。一所学校能否办好，关键是广大干部教师是否认同学校发展愿景、认可学校办学目标、创造性地执行教育决策与教育措施，也就是学校的执行力如何。在学校，承担执行职能的骨干力量是中层干部。中层干部是学校教育教学管理的骨干分子，是校级干部和教师之间的桥梁和纽带，是落实学校教育教学管理措施的中坚力量。中层干部的素质与能力，直接关系到学校的管理水平、教育质量、办学成绩。拥有一支素质高、能力强、作风好的中层干部队伍，是学校发展的客观要求。那么，作为一名学校中层干部，主观上应该怎样努力才能成为一名优秀的干部呢？这里，根据自己多年从事教育教学管理的实践谈一点浅见。

一、目前存在的几种不良倾向的干部类型及其归因分析

根据学校中层干部的现实工作表现，可将不良倾向的干部分为六种类型，具体如下：

一是激情型。激情型干部的特点是“跟着感觉走”，凭热情干事，理性思考不足。目前从小学中层干部的总体情况来看，年龄在25至40岁之间的占绝大多数，干部队伍已经实现了年轻化、知识化、专业化。他们大都热爱和忠诚党的教育事业，有干劲、有激情、有理想，知识含量丰富，接受能力强，对新事物反映快、热情高，但由于社会阅历相对较浅、教育实践经验相对较少、领会教育政策的能力相对较弱，因而在工作执行过程中容易出现偏差，具体表现为习惯于“跟着感觉走”，仅凭个人喜好和冲动硬干蛮干盲干，教育理性不够，违背教育规律，脱离学校实际情况等。

二是粗放型。粗放型干部的特点是“处事不拘小节”。教育是育人的工作，教育无小事，教育无小节。这类中层干部都想干事、想干成事，但由于疏于细节、疏于过程，政策理解不透，思考不深不细，工作简单粗糙，作风不踏实，结果常常是事与愿违。因此，要做好各项工作的“过程与细节”，细节组成过程，过程体现细节，要做好过程管理和细节管理，具体工作要做到精细化，牢固树立“细节决定成败”的思想。

三是经验型。经验型干部的特点是“穿旧鞋走新路”，结果常常是鞋穿破了，路还没走完，不适用了。就经验而言，本身并不是坏事。经验的提炼和科学概括，就是理论。然而经验型干部常犯的是经验主义错误，表现为用过去的眼光看现在的事情、用过去的方法解决现在的问题、用过去的经验指导现在的工作。实际工作中，部分干部表现为缺乏对理论学习的热情，专业发展停滞，往往习惯于经验，不善于从经典理论和成功做法中汲取先进的理念，对工作仅停留在感性的应付中，缺乏理性的思考，尤其是高层次或高屋建瓴的思考。

四是本位型。本位型干部的特点是“各人自扫门前雪”、“事不关己、高高挂起”。这种类型中层干部习惯以自我为中心，唯我独尊，缺乏全局观念和辩证看待问题的能力，只重视自己的事情，不管其他工作。

五是功利型。功利型干部的特点是“皆为利来、皆为利往”。这种类型的干部虽是少数，但确实存在。工作中需要有适当的功利意识，但过分追求，就成了功利主义。表现为：个人业务与管理工作关系处理不当，一事当前，考虑自己得失多，对工作的严肃性、全面性、成熟与否考虑太少；有好处的事积极办，没好处的事拖着办，给好处的事无原则办。

六是应付型。应付型干部的特点是“当一天和尚撞一天钟”，对工作没有热情和动力，对工作满足于应付，完成了事，不讲质量和效果。对分管工作满足于上传下达，做传声筒；满足于上文下传，做收发室；满足于感性性认识，做储存室。缺乏与分管领导充分沟通的能力，当意见不一致时，要么“顶牛”，要么撒手不管。不肯吃亏，怕吃苦，不任劳任怨。大事做不来，小事又不做。工作职责不落实，挑拨是非，消极工作。

上述种种不良表现在不同类型的干部身上均有不同程度的表现，严重的不仅会对学校工作造成损失，同时也阻碍干部自身的发展。因此，每一位干部都要认真地进行自我审视和自我评价，有则改之，无则加勉。

二、努力锤炼成为一名小学优秀中层干部的实践品质

一位中层干部要干好工作，需要多种素质和能力。要努力成为一名优秀的干部，我认为要注重锤炼六种素质，即大局意识、实干精神、协作精神、学习能力、谋划能力、创新能力。这些素质在实际工作中的一贯表现，就是实践品质。

在工作中，要努力做到以下几个方面。

1.既要当参谋，又要当主将

中层干部是学校领导的助手，特别是在研究制定决策时，要当好参谋，提供决策需要的各类信息，确保决策科学正确；在决策执行时，要当好主将，旗帜鲜明，身先士卒，带头落实，确保正确的决策产生积极的效果。

顾全大局。要站在全局的高度看问题、想问题，对各项工作的部署要从全局出发，通盘谋划。处理好全局与局部、整体与个体的关系，是做好各项工作的关键。要保证校长集中正确的意见所做出的战略决策得到实施。全力以赴支持校长的工作，同时，要使自己分管的工作在与整体布局相统一的前提下，得到圆满完成。

坦诚直言。要维护校长威信，强化助手意识，但并不是一味盲从，听之任之。要围绕学校目标，深入调研，发现问题，敢于发表真知灼见。对校长的正确意见，要拥护支持；对不全的意见，要补充完善；对不符合客观实际的意见，要提出自己的看法，力求使之准确无误。要从实际出发，提出解决问题的多种方案，供校长选择。平时要与领导推心置腹，主动请示，汇报工作，虚心接受指导，不争功、不诿过。

勇担重任。决策时，要当好参谋；落实时，要一马当先成为主将。要主动为校长分担子、解难题，把决策好的事情，落实到实际工作中。对于工作中遇到的实际问题，要认真调查研究，向领导反映问题的原因，提出解决办法，勇于承担责任。

2.既要独挡一面，又要协调配合

作为一名中层干部，要承担所负的具体职责，真正做到有职、有权、有责，独立主动地完成本职工作。但完成本职工作，并不是搞“单打一”，不是“孤军奋战”，而是要使各项工作相互协调、有机配合，避免相互挚肘、精力内耗。

要善于弹好协奏曲，同唱教改歌。干好本职。作为一名中层干部，首先要明确本职工作要求，团结和带领其他同事一起努力，完成好本部门的各项工作。同时要注意三点：一是要关爱部门同事。主动关心，帮助同事解决工作和生活中的实际困难，学会替同事承担责任，切忌向同事大发雷霆。二是建章立制，以制度管人。制度是一流业绩的孵化器。科学管理，制度约束，奖勤罚懒，奖优罚劣。三是目标管理。把部门工作量化、细化，合理进行归类和分配到人，确定每项工作要达到的目标，定期进行检查和评价，确定等级，提高工作质量。

协调配合。作为中层干部，要担负起协调各方面工作关系的任务，做到多位一体、合力进取、各展所长地抓好工作。要经常沟通情况，交流思想，形成共识，密切配合，取长补短，聚分力为合力。要围绕学校中心工作开展其他方面的工作，主次配合，像弹钢琴那样，有先有后，有轻有重，有缓有急。弹钢琴要有节奏，才能弹得优美动听；抓工作，主次配合得当，才能收得更好的效果。所以，有时一项中心工作来临，时间很紧，工作量很大，这项工作虽不在自己管辖的范围之内，也要满腔热情地去配合完成。在工作中要搞“横向联合”，破除“自给自足”的小生产观念。不把自己所分管的领域看成是“自留地”，搞“特区”。既要服从中心，又要配合“友军”，发挥整体功能。

3.既要注重学习，又要做出实绩

经验型干部与创新型干部最大的区别是对学习和应用态度的不同。不学习，思想就会保守，就会全凭经验办事。没有新的思路，也就没有新的发展。

因此，学习与实绩具有因果关系，发展的关键在于创新，创新的关键在于学习，学习是实绩的源头。勤于学习，学以致用，干出实绩，是干部处理学习与工作关系的最好方式。注重学习。

注重学习，是干部的一种态度；善于学习，是干部的一种素质；学以致用，是干部的一种能力。干部的学习不同于一般的学习，主要包括政策学习、专业学习、实践学习和反思学习，这也是干部成长的重要途径。政策学习的目的，是为了提高教育法规、教育政策的水平，提高解读教育文件精神的能力，指导工作实际。专业学习，主要是提高专业理论水平和实际操作能力，进而提高指导和管理业务工作的能力。实践学习也就是研究性学习或应用性学习，以工作中的实际问题为中心，进行调查研究，其目的是提高解决问题的能力。反思学习是对过去学习和工作经验的再思考、再提炼，概括出新经验、新思想，其目的是提高思想理论水平。在学习内容上，要注重政策学习和专业学习；在学习方式上，要注重实践学习和反思学习。通过多种层面多种方式的学习，不断丰富知识，更新观念，提高能力，增强创新意识。

创造实绩。干部的重要任务是推动工作、创造实绩。考察干部的重要标准也是工作成绩。每个干部都有一定的成就动机，都有自己的价值追求。因此，不论是从客观上还是从主观上，创造实绩是评价干部和干部自我评价的重要标准。干出成绩，方能有为有位，反之，则离优秀干部的要求还有差距。干出成绩，又是一个奋斗的过程，涉及天时、地利、人和与自我等诸多因素，天时与地利是自然环境，人和是社会环境，自我是主观世界。干出成绩的核心因素在于自我，即自我的知识、智慧与努力等，自我如何去构建和谐的人际环境，如何利用有利的自然环境，这些都是创造实绩的重要条件。

4.既要会谋事，又要会干事

作为中层干部，不仅要做执行工作的“勇士”，还要成为分管领导开展工作的“谋士”。不仅要会谋事，还要会干事，让领导满意。出谋划策。首先要谋好点子。要求中层干部在掌握大量第一手情况的基础上，去粗取精，去伪存真，从个性中发现倾向性，从偶然性中发现必然性，从动态中发现规律性，从而得出带有普遍指导意义的好点子，以协助分管领导创造性地抓好工作落实。

其次，要用好点子。即便是好点子，如果不是用得恰到好处，照样会事倍功半。

因为好点子也受时限和实际情况等因素制约，既不能脱离实际“冒进”，使好点子成为空点子；也不能丧失时机滞后，当“马后炮”，使好点子成为废点子。

因此，中层干部要根据工作任务的变化，适时地把好点子提供给分管领导或校长决策，使好点子在工作中真正起到“画龙点睛”的作用，发挥最大的效能。

善于干事。事情干了，不等于干好了；工作完成了，不等于领导就满意了。所谓会干事，通俗地说，就是干得方向对头，干得有章法，干得高质高效。而要做到这一点，对于中层干部来说，要做好三个方面：一是反映要灵。要善于领会分管领导的工作思路和意图，熟悉分管领导的工作方法，在此基础上，充分调动部属工作人员的积极性，协调各方的力量，努力把分管领导的正确决策转化为现实。二是要有章法。特别是在工作多任务重的情况下，要分清工作主次，讲究工作节奏，提高效率，合理安排时间，不搞“一线平推”。对一般性工作要“快刀斩乱麻”，不要老抓着不放。尽量从事务堆中解放出来，集中精力，协助分管领导抓好教育教学这一中心工作。三是步子要稳。每干一项工作或一件事情，都要权衡一下由此可能带来的负面效应和消极影响。凡看准了的事，就放胆去做。一时难以看准的事，不妨多听听各方意见，力求稳打稳扎，切不可固执己见，凭意气办事。成为一名优秀的中层干部，不是一蹴而就的，而是一个长期的实践探索、积累经验、深化体验、自我提高的过程。因此，每一名中层干部都要经受得住各种困难的考验，努力做一个有思想、有能力、有作为、有高尚人格的优秀干部。