**角色转变，一直在探索**

武进区庙桥小学 高明霞

2022年8月，通过竞聘上岗，我担任学生中心副主任。作为一名不懂管理的“菜鸟”“新兵”，虽然以前年级组长工作完成得还行，但是这第一段的中层经历带给我的更多的是困惑。

1.能力不足。作为新人，腿勤一点、手勤一点，落实好学校安排的各项工作，为班主任老师做好服务。现在回顾起来，当时是“用腿多用脑子少”。然而在中层的岗位上，不仅需要勤奋，不仅需要上传下达，还需要具备领会意图、团队管理、组织策划、沟通协调、探索创新、高效落实等多方面的综合能力。由于缺乏主动学习管理没有学习过管理学知识，非常缺乏管理经验，造成工作开展困难，效率不高，身心疲惫的问题。比如每月的班主任培训学习，内容可以更丰富一点，形式可以更加多样化一点。

2.角色不准。学生中心副主任处在“兵头将尾”的位置，我在角色定位上出现了偏差，认为自己就是下力干活的，往往更多地把自己定位为上传下达的执行者的角色，认为策划、设计、统筹是校级领导的事。没有意识到中层既是执行者，也是示范者，更是管理者。因此，很多作用和潜能没有充分发挥，锻炼和成长的也不快。缺少专业成长的规划。比如升旗仪式的主题和发光字幕，可以提前多部门配合，配合搞好学校每一次大主题，如艺术节、科技节、运动会以及传统纪念日等，而不仅仅是关起门来掐指一算，配合好自己一个部门的事物。

3.方法不灵。没有主动学习管理学、领导力相关知识的意识，管理的技术含量低。有时“照猫画虎”，学校怎么通知，我就直接照搬复制模仿，成为学校决策、通知的“搬运工”；有时“刻舟求剑”，按照管理课堂、管理班级的思维工作，缺乏管理艺术；有时“随波逐流”，满足于完成事务性任务，不反思改进，不优化策略；事事“亲力亲为”，担心老师干不好，大小事务都自己干，自己疲惫不堪，效率还不高；“眉毛胡子一把抓”，不分轻重缓急，不会“弹钢琴工作法”。比如说每周的升旗仪式也是一次公众号宣传的契机，有没有可能弄一个合集，成为少先队工作的公众号记录。

4.压力不小。除了承担一部分管理职能，还担负着课堂教学、班级管理等任务。纵向上，既要对上负责，又要对下负责，处在学校与老师的夹层中。横向上，管理得抓好，教学、班级也得抓好，面临顾此失彼的压力。

5.沟通不够。对上沟通不足，向领导请示少、汇报少、交流少，错失了学习领导艺术、管理艺术的机会。对下沟通不足，深入一线调查研究的少、发现班主任德育工作一线存在的亮点和问题少。  
 我想，这些问题是我作为新晋中层成长过程中遇到的一些共性的问题。接下来的日子，我将继续摸索，化困境为蝶变，争取一一融合这些问题。