



中国校长书坊
中外教育家最有价值的建议丛书

校长最需要什么

——中外教育家给校长最有价值的建议

校长自我管理最需要什么|校长常规管理最需要什么|校长特色管理最需要什么|校长品牌管理最需要什么

主编 赵国忠

众所周知，校长是学校的灵魂，一个优秀的校长就是一所好学校。那么，中国到底需要什么样的校长？中国需要德才兼备的校长，需要充满人情味的校长，需要真抓实干的校长，需要精通业务的校长，需要能高瞻远瞩的校长，需要能扎扎实实求发展的校长。



中国校长书坊
中外教育家最有价值的建议丛书

校长最需要什么

——中外教育家给校长最有价值的建议

校长自我管理最需要什么|校长常规管理最需要什么|校长特色管理最需要什么|校长品牌管理最需要什么

主编 赵国忠

众所周知，校长是学校的灵魂，一个优秀的校长就是一所好学校。那么，中国到底需要什么样的校长？中国需要德才兼备的校长，需要充满人情味的校长，需要真抓实干的校长，需要精通业务的校长，需要能高瞻远瞩的校长，需要能扎扎实实求发展的校长。

图书在版编目(CIP)数据

校长最需要什么:中外教育家给校长最有价值的建议/
赵国忠主编. —南京:江苏人民出版社,2008.11

ISBN 978-7-214-05268-1

I. 校... II. 赵... III. 校长—学校管理—能力培养
IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 174222 号

- 书 名 校长最需要什么:中外教育家给校长最有价值的建议
主 编 赵国忠
丛书策划 赵国忠
出版策划 谢 红
责任编辑 陈 茜
出版发行 江苏人民出版社(南京市中央路 165 号 邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市中央路 165 号 邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 者 南京紫藤制版印务中心
开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开
印 张 20.25
字 数 300 千字
版 次 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-05268-1
定 价 29.80 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

校长最需要什

伟大的教育家陶行知先生曾经说过：“校长是一个学校的灵魂”，“学校的好坏和校长最有关系……一个好校长，就是一所好学校！”。著名教育家苏霍姆林斯基也断言：“有怎样的校长，就有怎样的学校”。

的确，校长是学校的关键，是学校领导的核心。成为一个好校长，不仅是校长本人良好的意愿，更是一所学校、一方教育的美好愿景。

那么，怎样才能成为优秀的校长？优秀校长最需要具备哪些素养？优秀校长在工作中到底最需要什？我认为：一个优秀的校长应坐拥“五力”、行有“四度”。

所谓坐拥“五力”，即一个优秀的校长必须具备多才多艺的影响力、率先垂范的感召力、真情投入的情感力、建章立制的激励力和人际关系的协调力。

一、校长多才多艺的影响力

多才多艺是校长影响力的根基。多才多艺需要博学，而博学是学识厚重的桥梁，是思维创新的基础，更是成为优秀校长的前提。多才多艺还需要实力：教学优质高效，行文言简意赅，举止得体高雅，使人敬佩三分、刮目相看。

二、校长率先垂范的感召力

陶行知先生说过：“身正为范”。我们校长在工作中要身先士卒，做到腿勤、手勤、嘴勤、脑勤，事事率先垂范，不计个人得失，严于律己，谦虚待人，从而以完美的人格形象赢得师生的崇敬，从而达到育人细无声的管理效果。

三、校长真情投入的情感力

爱因斯坦有句名言：“世间最美好的东西，莫过于人的真情”。校长只有真情投入到工作中去，与教师风雨同舟、患难相恤，保持自己普通“教师”的角色形象，强化平等意识、服务意识，关注每位教师，体贴他们的疾苦，关心他们的生活，使每位教师获得十分愉悦的心理体验，引起情感共鸣，凝聚出奋发向上的情感力。

四、校长建章立制的激励力

俗话说，没有规矩不成方圆，学校无规章制度就不可能激励教师的积极性，所以，校长要制定近期目标和长远规划，完善各项制度，并带头严格执行，做到制度面前人人平等、一视同仁，并奖罚分明，使每位教师心悦诚服，形成强有力的激励力。

五、校长人际关系的协调力

学校是教育的大集体，学校的教育也牵涉千家万户和社会各个方面。校长应着

力培育好外部环境:校长要和当地政府和教育部门搞好关系,取得他们对学校工作的支持和帮助;校长还要着重营造好校内氛围:校长应和大家共同商讨学校近期发展和远景规划,提高他们的认识,取得他们的认可,营造群策群力、大办教育的氛围。

所谓行有“四度”,即一个优秀的校长在工作中必须注重认识的“广”度、工作的“精”度、思考的“远”度和研究的“深”度:

一、校长应注重认识的“广”度

一个优秀的校长,应从传统教育理论到新课改的最新理念、从中国的基本国情到国际局势、从国内教育现状到国际教育的基本情况……广泛涉猎相关信息,深入分析,有效提炼认识的“广”度,大大提高校长管理的科学性、艺术性。

二、校长应力求管理的“精”度

老子曰:“天下难事必做于易,天下大事必做于细。”校长要尽量做一个有心人、细心人,善于从微小的现象看问题、找原因;善于从细小的工作入手聚民力、聚人心。

三、校长应具备思考的“远”度

思想孕育思路,思路决定出路。一个具有“远”思的校长,必定有清晰的办学思路,这样才能引领学校科学发展,并带领大家克服困难,实现学校快速发展。

四、校长应保持研究的“深”度

校长成为研究者,这是时代发展的必然要求,也是新时期赋予校长的历史使命。一个优秀的校长,应对工作的计划、过程和结局进行有效地、深刻地研究,随时发现问题,深层研究问题,深思解决问题的方法,有效促进学校发展。

总之,坐拥“五力”、行有“四度”充分展示了优秀校长需要具备高度的专业素养和能力。那么,今天的校长拥有这样的素养和能力最需要做些什么?

《校长最需要什么——中外教育家给校长最有价值的建议》一书给出了很有借鉴价值的建议,我建议我们的校长不妨一读。

本书从校长自我管理最需要什么、校长常规管理最需要什么、校长特色管理最需要什么、校长品牌管理最需要什么四个方面,以中外教育家的经典经验和思想精华,提供了最为珍贵的建议,为广大校长提高管理艺术、管理水平给以有效的引领。

最后,我衷心地祝愿《校长最需要什么——中外教育家给校长最有价值的建议》一书能成为广大校长的良师益友。

江苏省教育科学研究院

2008年10月18日

目 录

校长自我管理最需要什

- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之一
爱是最有效的领导艺术..... / 2
没有爱就没有教育。对于校长而言,爱是最有效的领导艺术。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二
校长本身就是一种责任..... / 6
责任心是人的一种习惯性行为,是一种即其重要的素养,是一个优秀校长所必需的。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三
修养自己 提升管理 / 11
一个优秀的校长,既要有学者的底蕴,又有教育家的修养。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四
校长的魅力在哪里?..... / 14
其身正,不令而行;其身不正,虽令不行。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五
校长必须要树立威信 / 17
威信本身的意义,在于它不要求任何的论证,在于它是一种不可怀疑的智者的力量。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之六
诚实:校长成功管理的核心..... / 21
近学不诚则学杂,处事不成则事败,自谋不成则欺心而弃己,与人不诚则丧德而增怨。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之七
校长需要有个性 / 24
学校鲜明的特色,很大程度上缘于校长鲜明的个性。

- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之八
锤炼好你的管理语言 / 29
 有一样东西,它不是蜜,却能粘住一切,它就是语言。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之九
宽容更是一种力量 / 33
 教育需要宽容,有时宽容引起的道德震动比惩罚更强烈。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十
倾听是一门艺术 / 36
 倾听是一项技巧,是一种修养,甚至是一门艺术。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十一
校长要“胆大心细” / 40
 “胆大心细”是优秀校长必备之心理素养。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十二
做个有“情趣”的校长 / 44
 校长需要多些情趣,让学生在有着愉快的学习氛围的校园里感受学习的乐趣,感受生命的真谛。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十三
做“智慧型”校长 / 48
 智者不惑,仁者不忧,勇者不惧。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十四
校长要成为研究者 / 54
 要想成为一个优秀的校长,首先必须是一个学习者、研究者。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十五
增强自己的人格魅力 / 59
 影响一个学校管理水平和教育质量的因素很多,其中起决定作用的是作为一校之魂的校长自身的魅力。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十六
校长要有反思意识 / 65
 新时期的校长,不仅要有丰富的学校管理知识和管理经验,更要具有反思自己行为的意识和能力。

校长常规管理最需要什么

- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十七

- 校长只做校长的事** / 72
- 校长该怎么做才能管好一所学校？最有效的方法就是：校长只做校长的事。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十八
- 要摆正“校长”的角色** / 76
- 一所学校办得怎么样，首先体现着校长的水平，一个好校长同时应该是教育家、事业家、学者，而不是一个单纯的行政管理人員。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之十九
- 校长管理也要“备课”** / 82
- 校长管理要达到预定的教学目的，就需要对管理进行必要的“备课”。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十
- 校长要“能谋善断”** / 86
- 作为一名优秀的校长，要具有较强的决策和指挥协调能力。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十一
- “校长”本身就是一种服务** / 93
- 教育，不仅仅是一种职业，更是一项艺术，一项服务于人类文明、锻冶人心智灵魂的艺术。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十二
- 做好常规就会有奇迹** / 98
- 什么是常规管理？简单一句话，就是要养成良好的习惯。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十三
- 推行精细化管理** / 104
- 教育工作无小事，最好的教育工作是不可忽视细节与小事的。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十四
- 当好课堂教学的“领头雁”** / 109
- 校长的威信，是建立在校长自身的知识水平和业务能力基础之上。一位合格的校长，必然是一位优秀的教学能手。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十五
- 成为听评课的行家里手** / 114
- 听课和分析课是校长的一项极为重要的工作。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十六
- 情感管理：最高效的管理** / 119

只有能激发人情感的教育,才是真正的教育。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十七

做个“人性化”的校长 / 125

校长要做到尊重别人就必须真正地了解别人,才可能适度地肯定别人,达到激励别人之效果。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十八

成为时间管理的高手 / 130

单凭珍惜时间是不够的,讲究效率才是最好办法,才是做好工作的最好方法。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之二十九

赏识教师,从细节做起 / 138

人性最本质的愿望就是希望得到赞赏。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十

做教师心理的“按摩师” / 143

校长领导的秘密之一,就在于激发起教师探索的兴趣和分析本身工作的兴趣。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十一

享受与教师沟通的乐趣 / 149

人成功,20%取决于能力,80%取决于人际关系。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十二

校长应思考些什么? / 153

思维,是人的活动的核心和动力。

校长特色管理最需要什

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十三

校长应成为“特色”先锋 / 158

创建特色学校,校长是关键。一所富有特色的学校,必定有一位很有特色的校长。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十四

巧借“他山之石” / 164

校长要深深懂得:寻找自身的优势和“嫁接”别人优势的目的,全在于如何去造就和发挥好自已的优势。

- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十五
拨亮你心头的“明灯” / 170
 优秀校长应形成自己独特的办学理念,只有这样才能办出自己学校的特色和个性来。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十六
有“新”才有“特” / 175
 校长应该有创新的精神、有超前的意识。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十七
精心、精细打造“特色” / 181
 校长只有在精细上下功夫,才能打造出学校自己的特色。”
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十八
找准办特色学校的“切入点” / 187
 学校特色,是指不同于一般的,要有所创新、具有个性,而且这种个性能够形成传统,代代相传。作为校长,要着力打造这种个性。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之三十九
造就有特色的优秀管理群体 / 194
 学校品牌的主体是教师,加强教师品牌建设,亦成为学校品牌打造的必然追求。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十
挖掘学校的“特色”潜能 / 198
 一个人取得最终成就不是取决于他拥有多少潜能,而是发挥了多少潜能。学校亦然。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十一
让制度富有生命的活力 / 201
 制度本身就是一种形象,是一种示范和引领。校长要让制度富有生命力,学校才能发展,教师个体的要求也才能和谐地发展。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十二
抓实教学的“特色”管理 / 206
 要打造特色学校,就必须打造自己的教学特色,而加强实践教学改革与创新是打造教学特色的必由之路。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十三
发现教师的潜能 / 212
 办好一所学校必须具备三个条件:一是必要的设备;二是一较好

的教材；三是一支优秀的教师队伍。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十四

开发学生的个性潜能..... / 218

学生的知识和能力标志着一所学校的品牌与办学水平。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十五

发挥后勤最大的服务功能..... / 223

工欲善其事，必先利其器。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十六

特色管理是一门动态的艺术..... / 227

学校管理是一门追求永无止境的艺术，是一个复杂的、动态的系统工程，它需要校长在动态中掌握好管理的“度”。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十七

在“特色”上创新..... / 232

一位优秀的校长，要在特色上创新、在管理上创优，以自己的品位凸现学校的品位。

校长品牌管理最需要什么

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十八

校长要有品牌意识..... / 237

作为校长，不但要出色完成任期的目标和任务，还要有打造学校品牌的意识。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之四十九

塑造好你的品牌学校..... / 242

学校品牌塑造的“五需要”：一需要准确的自身定位，二需要稳定的培养模式，三需要良好的校园文化，四需要广泛的社区参与，五需要一流的师资队伍。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十

努力策略和设计好学校的品牌..... / 247

作为校长，管理好一所学校，最重要的是什么？是学校发展的策划和设计。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十一

打造和修炼校长的个人品牌..... / 253

校长要成就品牌，一定要形成自己的个人理念，理念指引着校长

个人品牌的发展方向。

- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十二
深挖学校品牌的优势..... / 259
一个学校品牌的建立,需要校长凭借其独具特色的创新意识,带领着大家精雕细刻、深挖细磨,精心打造。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十三
注重学校品牌内涵建设..... / 266
品牌学校的建立,是以其内涵发展为核心。作为校长,应着力加强学校内部管理,更大限度发挥内涵发展的效应。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十四
努力提升“品牌”管理的境界 / 271
打造学校品牌,要立足实际,更要有创新、有特色,要努力提升“品牌”管理的境界。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十五
精细管理,让“品牌”深入人心 / 276
精细化管理是整个教育事业运行的核心工程,是创建品牌学校的根本保证。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十六
打造和修炼好教师“品牌” / 280
学校品牌的主体是教师。加强教师队伍“品牌”建设,成为打造品牌学校的必然追求。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十七
得课堂者得“品牌” / 284
课堂的建设是一所学校成败的关键,得课堂者得“品牌”。作为校长,首先要扎扎实实地搞好课堂建设。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十八
经常检视品牌管理的“缺失” / 288
学校品牌,是优化教育资源的必然选择。作为校长,要经常检视品牌管理的“缺失”,搞好品牌管理。
- ◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之五十九
让“品牌”学校不断成长 / 295
骏马能历险,力田不如牛。坚车能载重,渡河不如舟。舍长以就短,智者难为谋。生材贵适用,慎勿多苛求。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之六十

执行力,品牌发展的重要环节 / 299

没有执行力,就没有竞争力。

◆ 中外教育家给校长最有价值的建议之六十一

让“品牌”鲜活起来 / 306

作为一校之长,要对学校的发展实行准确的定位,才能在激烈的竞争中占据优势,使得学校的特色彰显,使得学校的品牌鲜活起来。

校长自我管理最需要什么



孔子云：“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从。”校长是学校管理系统的核心，“一个好校长就是一个好学校。”新的时期对校长自身的自我约束、自我监督、自我管理提出了更高的要求。

校长是师者之师。苏联著名教育家苏霍姆林斯基说过：“校长必须具备教师所具备的一切素质，一校之长应是师者之师”。因此，一位好校长必须首先是教育家，然后才是管理者。校长要不断加强自我管理：校长要“正人先正己”，修炼魅力，树立威信。

1. 爱是最有效的领导艺术	2
2. 校长本身就是一种责任	6
3. 修养自己 提升管理	11
4. 校长的魅力在哪里?	14
5. 校长必须要树立威信	17
6. 诚实：校长成功管理的核心	21
7. 校长需要有个性	24
8. 锤炼好你的管理语言	29
9. 宽容更是一种力量	33
10. 倾听是一门艺术	36
11. 校长要“胆大心细”	40
12. 做个有“情趣”的校长	44
13. 做“智慧型”校长	48
14. 校长要成为研究者	54
15. 增强自己的人格魅力	59
16. 校长要有反思意识	65

校长需要什么素质

爱是最有效的领导艺术

没有爱就没有教育。

——（苏联）著名教育家 苏霍姆林斯基

只有爱，才能赢得爱。你爱教育事业，教育事业也会爱你，你才能获得事业上的乐趣。

——（中国）著名教育家 朱永新

校长是学校的统帅，是学校的灵魂，一个好校长就是一所好学校。当好一个校长确属不易，他必须扮演好各种角色。校长不仅是一名优秀的教师，而且是一个思想者、管理者、经营者和研究者。作为校长，不仅要具备多方面的才能，而且要具备较高的职业素养，如良好的政治素质、道德素质、思想素质、专业素质、心理素质等。在这所有的素养之中，最重要的素质是要有爱心。

鲁迅说过：“教育是根植于爱的。”爱是教育的源泉，爱心是教育的最基本条件，爱心也是教育成功的原动力。校长的爱心是照亮教师和学生乃至家长的心灵之灯。校长有爱心，校园才能处处洋溢着希望和温暖，家庭、社会才会充满着和睦与健康。

爱心无价，爱心是爱的源泉。有了爱心，校长就会珍惜生命，关爱学生，引导学生体验生活的乐趣，享受人生的真谛；有了爱心，校长就会凝聚力量，激励老师，构建和谐的人际关系，创造辉煌的工作业绩；有了爱心，校长就会修炼自己，提升学校品位，满足人民日益增长的对优质教育的需求；有了爱心，校长就会乐于奉献，执着追求，将智慧和汗水融入神圣的教育事业。

一位优秀的校长，应当有一颗纯真的“博爱”之心：爱社会，爱学校，爱自己的事业，爱与自己携手奋斗的每一位员工，与人为善，乐于奉献。一位优秀的校长应当将严父般的教诲、慈母般的关爱和兄长般的呵护，有机地融在一起，要不失时机地赏

识、信任、尊重和关爱每一位教职员，要用一颗炽热的爱心，激发全体教职员奋发向上的情感和工作上的主人翁精神，从而让全体员工的主观能动性得到最大限度的发挥。这样，校长的一个微笑，一句称赞，一个亲切的动作，在温暖了员工的同时，也亮丽了自己。

所以说，爱心，是一位优秀的校长赢得民心的魅力所在，是一位优秀的校长取得事业成功的“奠基石”。



经典案例

《中国教育报》“现代校长”版刊发了一系列文章，介绍北京实验二小李烈校长的管理科学和领导艺术，主要涉及的是教师管理的一些典型案例。

管理艺术诚然重要，但它是表层的東西；管理理念则是本，是源，是内核的东西。李烈管理艺术的高超源于她管理理念的先进。这种先进的理念是：用爱让教师活得快乐、高贵、有尊严，让他们自己感觉活得有意义、有价值。李烈的一切关于教师管理的行为都是这种理念的天然流露。

高水平的教师管理不仅要关注教师的基本生存状况，不仅要关注教师的专业发展和事业成功，更要关注教师的内心体验和幸福指数。李烈在教师管理中，不仅关注教师的生存和发展，更关注教师的快乐和幸福。

这位老教师在学校里总是牢骚最多，平时怪话连篇，对学生也是呵斥多、脾气大，引起了学校和家长的不满。实际上，这位教师曾有一副热心肠，她在李烈刚进入实验二小工作的时候，曾经给予很多帮助。后来因为两人所教的年级不同，来往就少了，渐渐也就远了。但在李烈心中，她是一个热心肠、有着很强专业能力的老大姐。

李烈在做副校长并主抓教学工作的时候，决定和这位昔日的老大姐进行一次深入的沟通。李烈去找她，刚跨进办公室门，这位昔日的老大姐就当其他教师的面将风凉话甩了过来，毫无顾忌地将她所有的牢骚和风凉话一股脑儿地发泄出来，讲话语气非常刻薄。李烈的眼泪在眼眶里转，强忍着不流下来。

坚持着听她将牢骚发泄完，李烈说：“王老师，我今天找您只想说两句话。第一，我知道您现在心里很不愉快，也知道您有很多意见。我想您这些牢骚、不愉快肯定有您的道理。但不管您怎么想，我只想跟您说，过去您给了我很多帮助，我永远会记着。虽然，后来这些年我没能和您在一组，但是我心里一直都记挂着那一切并深深地感激您。现在我做校长了，正好抓教学，您又是这么优秀的区级骨干教师，我希望能为您做些什么，让您愉快起来。第二，我想告诉您，我刚来的时候，是您关心我，经

常指导我备课,在帮助我的同时,还指导着组里的其他年轻教师。那个时候,您给我的印象是特别能干,特别热情,又特别善良,不是您现在这个样子。我心中那个美好的印象太深刻了,所以我希望现在看到的不是真正的您。我知道,而且我也相信,您也不希望就这样不愉快地退休。”

说完这些心里话,李烈头也不回地跑回自己办公室,趴在桌子上哭了起来。除了自己的委屈,李烈分明还感到一种心痛,是什么使这位曾经热情、善良的老师变得如此牢骚满腹?事后,有人劝李烈:“算了,她没几年就要退休了,由她去吧。”但李烈认为,她要接近这位教师。

很快,李烈举办了一次“老教师给青年教师说课”的活动。李烈选定这位昔日的大姐为低年级教师说课。如她所料,这位教师带着极大的情绪说:“我不说,你找张春华去吧!我比不了人家。”

李烈态度平和,但很坚决地说:“该找的都找了,一个没落,而且大家都愉快地接受了,我希望您也能跟大家一样接受这次邀请。我认为您有资格、有能力做这次活动的指导教师。同时请您记住,我凭能力用人,该怎么对待我就会怎样对待。”最后李烈还补充了一句,“机会我给您了,您别自己放弃。”后来,李烈了解到她正在准备。

等到正式说课,李烈发现她准备得特别认真,而且毫无保留,讲得特别具体和实在,对于年轻教师非常有帮助。看到她那种投入、认真的劲头,李烈由衷地感到,无论怎样,这些老教师的内心是极其渴望得到认可和重视的。于是,不管这位老教师态度如何,李烈都坚持这样做下去,把指导青年教师和实习教师的培养工作交给她。

逐渐地,这位老教师开始变了,人变得心态平和了,有的时候还会主动找到李烈,反馈她所带的青年教师或者实习生的情况,话中满是赞赏。第二年,李烈全面主持学校工作,成立了一个教研室,把连同这位老教师在内的几位非常有教学经验的老教师一起安排进教研室,享受正主任级待遇,但不参与行政工作,全力以赴培养青年教师。现在,这些老教师工作很出色,每天走得很晚,用全部心血辅导青年教师,让人们充分感受到了他们那种无私奉献的精神。这位昔日的老大姐到退休年龄时也没有离开学校,超期“服役”了一年。她说,即使学校不给酬劳,她也愿意在二小继续干下去。



案例分析

如何对待老教师这些昔日的“功臣”,是校长必须重视的问题。不可否认,随着人员的更迭,年轻一代的新秀逐渐走上了前台,老教师不可避免地受到一些漠视。