

# 切问



刘景忠 著◎

# 而近思

近距离聆听  
职业教育真声音



西安电子科技大学出版社  
<http://www.xduph.com>

内容简介

本书以“切问而近思”为线索，围绕职业教育真声音，从职业教育现状、职业教育问题、职业教育改革、职业教育未来等方面，深入剖析职业教育真声音，为职业教育工作者提供理论指导和实践参考。

# 切问而近思——

## 近距离聆听职业教育真声音

刘景忠 著

西安电子科技大学出版社

## 内 容 简 介

作者从事职业教育35年,对职业学校的管理运行及教书育人有许多独到的见解和体会。作为资深职教人,近年来,作者应邀在江苏、山东、河南、安徽等地的一些职业学校中作了多场讲座。本书即为作者讲座文稿的汇编。

本书内容涵盖了当前职业教育的诸多热点、难点、焦点问题。在每一场讲座中,作者以说实话、说真话、说心里话自律,直面问题,追根溯源,鞭辟入里,观点犀利,在坦言、直言的基础上,建言献策,提供路径,在职教同仁和职业学校教师中引起良好反响。

全书分为“教师教学篇”、“学生德育篇”、“学校管理篇”、“形势任务篇”,供职教工作者、学校管理人员和职校教师学习阅读。

## 图书在版编目(CIP)数据

切问而近思:近距离聆听职业教育真声音/刘景忠著.

—西安:西安电子科技大学出版社,2016.1

ISBN 978-7-5606-3938-3

I. ① 切… II. ① 刘… III. ① 职业教育—教育研究—中国 IV. ① G719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 305526 号

策 划 高 樱

责任编辑 马武装 高 樱

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 虎彩印艺股份有限公司

版 次 2016年1月第1版 2016年1月第1次印刷

开 本 710毫米×1000毫米 1/16 印 张 16.5

字 数 281千字

印 数 1~3000册

定 价 36.00元

ISBN 978-7-5606-3938-3/G

XDUP 4230001-1

\*\*\*如有印装问题可调换\*\*\*

## 自序：我的职教情思

1980年1月的一个上午，我踏进了江苏省徐州财经高等职业技术学校的大门，开始了我的职业教育生涯。在这所学校里，我已经度过了35个春秋。

35年在同一所职业学校工作，是不是很漫长呢？有人可能以为是，我却要说：不！35年过去，弹指一挥间，才是我真实的感受。

觉得自己还精力充沛呢，2013年3月就退二线了；觉得自己还没年轻够呢，忽然就有人叫我“刘老”了。

从“小刘”到“老刘”再到“刘老”，仿佛是一夜之间的事。人生的诸多变化由不得自己。许多朋友和同行问我是否适应退二线之后的生活，我不知道该如何回答这个问题。说我完全适应，似乎对原单位、原岗位如此决绝，感情不深；说我不能适应，似乎仍留恋所谓的“官位”不肯退下去。其实，就我个人而言，“小刘”、“老刘”和“刘老”之间，在位时和二线后，并没有觉得有什么不一样，我依然是个职教人，依然对职业教育充满了眷恋，所不同的是，由教育教学的实践层面转向了读书写作的精神层面。而这，恰恰是我在位时可望而不可即的。面对职业教育发展的浪潮，我依然觉得自己是个学生，需要不断地学习、学习、再学习。

退二线之前的33年，因忙于学校工作，我基本上没有“自留地”，读书写作的时间少得可怜。真正进入读书写作状态，是退二线之后的事。我统计了一下，迄今为止，在我公开发表的近百篇文章中，有一半是我退二线之后发表的。

近年来，我较为密集地发表了一些文章，出版了四本专著，于是，就有认识的和不认识的职业学校同行邀请我去讲座。讲座，本不是我的擅长。我既没有口若悬河的才华，也没有声情并茂的技巧；既没有现代职教理论的高度，也没有“术业有专攻”的深度。尽管如此，仍然有不少职业学校盛情相邀。然而自相矛盾的是，每当有职业学校邀请讲座，我一方面心怀忐忑，唯恐自己的水平有限对不住邀请方，另一方面我又欣然应允，从不爽约。这是为什么呢？答

案只有一个：源于我对职业教育深深的热爱。

因为热爱，所以全身心投入；因为全身心投入，所以憧憬理想化的职业教育；因为有所憧憬，所以对职业教育的现实感到悲欣交集，喜忧参半，感慨万千；于是，我有话要说，有话想说。讲座，成为我吐露心声的契机和舞台。

我深深地知道，我的“一吐为快”是建立在广大职业教育同行的理解、包容、鼓励的基础之上的。我没有能力让自己的讲座做到“高大上”，所以我选择了说实话，说真话，说心里话。有的职教同仁说，这正是我讲座的特点。虽然明知是溢美之词，鞭策之语，内心里还是很受用的。

尽管讲座是一种口头表达形式，但每一次讲座我都认真准备了讲稿。在本书结集出版之际，我没有对讲稿进行刻意的加工，保持了讲稿的原貌，保留了口语表达的原汁原味。正因为此，错讹、偏颇、偏激、片面之处，恐在所难免，敬请广大职教同仁批评指正。

2015年10月

## 目 录

### 教师教学篇

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 生命之光驱散“雾霾”，教师之魂拒绝倦怠 .....    | 3   |
| 为有源头活水来 .....                | 21  |
| 职业学校教师如何做好教科研工作 .....        | 33  |
| 做一名职业学校教师，真难，真好 .....        | 37  |
| 优质课堂，不拒绝任何老师 .....           | 52  |
| 通往教学名师的路有多远 .....            | 61  |
| 教学改革既要脚踏实地，也要勇于创新 .....      | 70  |
| 如何做一名优秀的职业学校教师 .....         | 76  |
| 做一个幸福的职教人 .....              | 85  |
| 课程 课改 课堂 .....               | 92  |
| 职业教育是个广阔的天地，青年教师可以大有作为 ..... | 102 |
| 不辜负生命，全身心投入，是职校教师幸福的源泉 ..... | 106 |

### 学生德育篇

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 我和学生有个约定：相约去寻找生命的真谛 .....     | 121 |
| 走近学生，寻找生命价值；真心投入，实现君子豹变 ..... | 132 |
| 生命影响生命，人格铸就人格 .....           | 145 |
| 班主任工作门外谈：铁肩担道义，真情著文章 .....    | 152 |
| 走进学生心灵，改善职教生态 .....           | 157 |
| 如何做一名优秀的班主任 .....             | 163 |
| 走好转折点，踏上成功路 .....             | 171 |
| 走进学生心灵，和学生一起面对现在、创造未来 .....   | 180 |

## 学校管理篇

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 让学生具有归属感,让教师具有幸福感 ..... | 193 |
| 追求科学管理,提升教育教学质量 .....   | 199 |

## 形势任务篇

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 影响职业教育教学质量深层次的原因是什么 .....           | 221 |
| 忧与爱:我的职教情思 .....                    | 227 |
| 形势与任务 良知与使命 .....                   | 234 |
| “中国制造 2025”背景下江苏五年制高职的现状 & 展望 ..... | 244 |
| 对当前职业教育若干问题的思考与解读 .....             | 250 |

## 语言篇

|           |     |
|-----------|-----|
| 151 ..... | 151 |
| 152 ..... | 152 |
| 153 ..... | 153 |
| 154 ..... | 154 |
| 155 ..... | 155 |
| 156 ..... | 156 |
| 157 ..... | 157 |
| 158 ..... | 158 |
| 159 ..... | 159 |
| 160 ..... | 160 |

## 教师教育·教师教育：教师之学拒绝权威

——兼论教师教育中“学”与“教”的辩证关系



---

# 教师教学篇

---



## 生命之光驱散“雾霾”，教师之魂拒绝倦怠

(2014年8月28日于南京新港中专)

### 一、讲座主题的确定

第二次来新港中专，心情格外不同。第一次是今年的5月30日，验收省级品牌专业。俗话说，一回生二回熟，“前度刘郎今又来”。这次来，是以新港中专朋友的身份过来的。朋友之间自然会有很多的不同。比如，今天在我们新港中专的讲台上，我讲话就比较放得开。

想说的话太多，大到整个职业教育的发展态势和存在问题，小到一所学校如何办好，一堂课如何上好，教科研如何做好，等等，我都有着自己的思考和看法。学校领导没有给我限定范围和题目，这就让我这个天秤座的人很纠结。

我到过不少学校开讲座，虽然做不到陈寅恪所说的“几不讲”，但从来没有重复过自己。原因是，我一直处在学习者的状态，对一些问题一直在思考，看法也一直在变化。简单地重复自己，既是对听众的不尊重，也是对自己的不负责任。因此，自从接到学校的约请电话后，我就进入了备课状态。很多个夜晚，我都在思考同一个问题：讲些什么呢？

在思考的过程当中，我想到了我五月份来学校时的情形。学校给我留下的印象是良好的。学校在校区分散、需要整合、需要调整布局、办学条件相对艰苦的情况下，领导班子带领全校教职员工，振奋精神，凝心聚力，开拓进取，勇于争先，取得了一系列办学成果。学校多次被评为省市文明单位。学校是陶行知教育思想实验学校，江苏省课程改革实验学校。这些成绩的取得，对于老牌中专来说算不上什么，但对于我们新港中专来说，的确是不容易的。

事业成败，关键在人。学校的发展离不开全体新港中专人的共同努力。我接触到的同志虽然不多，但给我的感觉是有思想、有干劲，一心一意谋发展。所以我在反馈的时候，特别强调了“精神状态好，发展氛围好”。强调了三少三多：谈过去少，谈构想多；谈困难少，谈思路多；谈阻力少，谈办法多。

在肯定成绩的同时，我们必须正视存在的问题。这些问题既是发展的阻力，也是发展的动力。没有问题了，我们也就停滞不前了。在我看来，我们学校最

大的问题就是师资队伍问题。师资队伍存在什么问题？我觉得有两大问题需要引起我们的高度重视：第一，师资队伍数量严重不足，结构不尽合理，不能适应学校的发展需要。现有专任专业教师中，所学专业几乎没有本专业的，职称几乎没有职校系列的。第二，课堂生态环境不佳。随意看了一些教室和课堂，有几个班级都有教师，但都没在讲课，学生人数也不多，有睡觉的，有聊天的，也有发呆的，教师似乎无事可做。这种现象尽管在职业学校是司空见惯的，但毕竟是不理想的。课堂生态环境让我想到了另外一个问题：教师的生存状态。我可以断言，在那样的课堂生态环境中，教师是不会有幸福感的，有的恐怕只能是倦怠感。想到这里，我决定，把教师的职业倦怠作为讲座的主题，谈谈我的一些看法。

职业学校教师的职业倦怠是一个普遍性的问题，也可以说是老生常谈的问题。职业倦怠虽然给学校工作带来了障碍，但直接受害、承担其严重后果的不是学校，而是教师。有的教师感到焦虑，有的教师感到痛苦，更多的教师感觉很麻木。我说受害最严重的是教师，这是因为：学校这个概念可以很实在，也可以很虚幻，它是政治的产物、是权力的产物。一个文件下来，学校就可以从无到有、从小到大，也可以从有到无、从大到小。但教师群体是由一个个鲜活的、有价值的生命所组成的。在职业倦怠中，我们宝贵的生命时光在毫无意义地消逝。如果把人生比作一次没有返程票的旅程，那么，我们的职业生涯这一大段旅程，没有风景、没有欢乐、没有阳光、没有鲜花，有的只是痛苦、纠结和苍白。难道我们就愿意让自己宝贵的生命时光以这样的方式消耗掉吗？

也许有的教师会说，正因为我们不愿意这样耗费自己的生命，所以我们才产生职业倦怠的。既然如此，破解职业倦怠、远离职业倦怠、走上幸福的人生道路，就成为摆在我们面前的、非常紧迫的需要解决的问题。

造成职校教师职业倦怠的主要原因都与教师无关，是时代使然，是大环境使然，是我们的体制使然，这是一篇大文章，需要专门探讨。但是破解、远离职业倦怠，却需要我们自身做出努力。正如《国际歌》所唱的：世界上从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝。要远离职业倦怠，全靠我们自己。

我今天的讲座，最多也就是和大家一起，出出主意，想想办法，寻找出路。我想，多一个人思考、关注这个问题，总是好的。

## 二、对当前职业教育面临形势的几点思考

当前职业教育正处在历史上最好的发展时期，这是毫无疑问的。但是，从精神层面看，从师生生存的生态环境看，从教育的本质看，却又是最糟糕的。

绝大部分改革举措、重大措施都是行政化的、权力化的、长官意志化的，对人（包括师生）自身的完善、发展很少涉及。

著名学者资中筠批评清华大学“聚天下之英才而摧毁之”。大家知道，引号内的这句话是借用了孟子的话。孟子说：“君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存，兄弟无故：一乐也。仰不愧于天，俯不忤于人：二乐也。得天下英才而教育之：三乐也。”清华大学能够聚天下英才教育之，本来是件值得快乐的事情，资中筠却为什么这样说呢？她解释说：“我说摧毁在什么地方呢，主要是弄得人非常势利眼，因为当下清华最以出大官自豪，一天到晚讲出了什么大官……如果一个学校，不管多高智商的学生，他的注意力都是往这个方向走，那就完蛋了，这属于精神上的摧毁。酝酿的是一种趋炎附势、嫌贫爱富的精神，这是我们教育最大的失败。”

资中筠还说，“教育是百年树人，如果中国的教育再不改变，人种都会退化，这就像土豆要退化一样，一代一代下去，教育就是在不断摧毁人。”“中国现在的教育，从幼儿园开始，传授的就是完全扼杀人的创造性和想象力的极端功利主义，教育没有别的目的，就只是奔着‘向上爬’。1949年后，中国内地的大学被课题制摧毁了，教育最本质的东西完全被破坏，这个制度逼着你配合。譬如评什么211、985工程，你要进不去，对学校的经费、地位影响太大。你说怎么办呢？我觉得唯一打破僵局的办法，就是要开放思路，允许私人办学。”

职业教育的发展历程不也是一路“向上爬”的过程吗？不也是破坏掉了教育最本质的东西了吗？譬如什么“国示范”、“课改实验学校”、“示范专业”、“品牌特色专业”、“技能大赛”、“两课评比”、“信息化大赛”、“实训基地建设”，等等。你不争，学校就没有地位，发展就受影响；你若去争这些，只好把学校最要紧的教书育人工作用行政命令来推动——尽管大家都知道，用行政命令是解决不了教育教学问题的。

职业教育领域有很多问题值得质疑。远的不说，以免中职生学费为例，免学费后，既没有带来生源的显著增加，又没有激发起职校生的学习热情，这是大家都看到的事实。再比如，实训基地越建越多，越来越现代化，但学生距离实践的距离却越来越远。国家花费巨资，换来这样的效果，难道不值得评估吗？

资中筠还有一个观点，我觉得很独特。她说：“我认为国民党之所以垮台，一是因为腐败，二是因为腐败还不彻底，就是说官场是腐败，而整个社会没有腐败，教育、文化、新闻界没有腐败，知识分子没有腐败。所以他们还追求正义，觉得受不了这个腐败的政府，所以要想办法反对它。还认为有另外一个希

望，就都跑到解放区去了，但如果这个社会所有人都腐败了，连教育界、文化界、新闻界都腐败了，没有人受不了，那也就大家见怪不怪，也不会有人拍案而起，要改变这个社会。”

接着资中筠的话题，我也有同样的感触。在我读到的书籍中，我发现，近代中国虽然社会动荡，国家处在风雨飘摇中，但那时的教育比现在更像教育。国民党政府不是不管教育，而是管得很粗，只要你不宣传共产主义就OK。那时候也有考试，进大学更要考试，但没有统一的高考，由学校说了算。聘任教师也有基本条件，但校长说了算。学校对教师也有基本要求，但主要看教师的水平，而不是像现在这样，把教师的一切工作都予以量化。黄延复的《陈寅恪事略》里面有一则关于梁启超向清华校长曹云祥举荐陈寅恪的故事。曹问：“陈寅恪是哪国博士？”梁答：“他不是博士，也不是硕士。”曹又问：“他有没有著作？”梁答：“也没有。”曹说：“既不是博士，又没有著作，这就难了！”梁大怒：“我梁某也没有博士学位，著作算是等身了，但总共还不如陈先生寥寥数百字有价值！”

于是，我在琢磨一个问题：政府该怎么管教育？怎样干预，才能使教育发展得更健康？

从北大退休的钱理群教授批评北大的一些功利的做法，他说我们的高等教育在培养“精致的利己主义者”。所谓精致，是现在的大学生、硕士博士生特别善于顺应体制，在体制中谋取自己需要的一切。

大家都知道的“钱学森之问”，恐怕也是出于对教育现状的忧虑。

教育的功利、庸俗和沦落已经到了历史上最严重的时期，最近又曝出“绿领巾”、“红校服”、“三色作业本”、“测智商”等典型事例<sup>[1]</sup>，教育的现状让人痛心。

从这个意义上看，英国学者汤因比提出“与灾难赛跑的教育”这一理念的确是深刻的。二十一世纪，人类面临空前的机遇，也将面临空前的挑战和危机。人与自然之间的危机——环境污染；人与人之间的危机——诚信缺失，信仰坍塌，道德沦丧，丧失底线；人与社会的危机——社会缺乏秩序，人就缺乏安全感，整个社会运行的成本太高；国与国之间的危机——战争的威胁。

谈职业教育，谈教师的职业倦怠，为什么要谈到这些？因为教育不是存在于真空中的，以上所谈都构成了教育的背景。在人类患上了“分裂症”、“狂躁症”、“健忘症”的背景下，教育应该怎么办？职业教育应该怎么办？

在这样的背景下，我们来谈职业学校教师的职业倦怠，我的心情是非常复杂的。如果让我站在卫道士的立场上，对教师的职业倦怠提出批评，我做不到。

但为什么还要谈这个问题呢？这涉及我的愿望(现在最流行的说法是梦想)。我的愿望是：让每一位教师都能走出职业倦怠的困境，都能做一名幸福的职教人。

或许会有教师想问我：你有没有职业倦怠？我可以肯定地说：我没有，从1975年参加工作，1980年开始从事职业教育，一直到今天，我从来没有过职业倦怠，一天也没有。说句心里话，我有过职业困惑(甚至到现在也没有完全解决)，但从没有过职业倦怠。

都说幸福是一种感觉，这种感觉我找到了。因此，从总体上说，我的生活是充实的，也可以说是幸福的。也正是由于自己有这样的体验，所以，我特别想把我的一些想法、感悟传递给每一位职教同仁，让大家都能充实起来，幸福起来。果真有这样一天，那么，我敢说，职业教育的一切问题都将迎刃而解。职业教育必将迎来光辉灿烂的明天！

### 三、生命之光驱散“雾霾”，教师之魂拒绝倦怠

关于如何破解职业倦怠，我讲三个问题。

#### (一) 怎样看待职业倦怠

说起职业倦怠，无论是校长还是教师，往往把它看成是负面的东西。这种看法是片面的。职业倦怠具有两面性，我们要辩证分析。

一方面，职业倦怠导致教师缺乏前进的动力，缺乏工作的热情，这对学校工作和教师个人发展来说当然都是不利的。但我们要看到问题的另一个方面，即要看到职业倦怠中的积极因素。我认为，凡是有职业倦怠感的，都是有理想、有抱负、有责任感和事业心的教师。因为只有这样的教师，才有可能产生职业倦怠。

什么是职业倦怠？职业倦怠是指个体在工作重压下产生的身心疲劳与耗竭的状态。通俗地说，就是个体在工作中感觉自己的能量被耗尽了，而且还没有成就感。一个人为了工作而耗尽了能量，这其中没有积极因素吗？

在教育教学中没有投入(更不要说耗尽精力了)的教师，当然不会身心疲劳，也肯定不会产生职业倦怠。道理就这么简单。类似的事例还有很多，比如：

人们常说“爱之深，恨之切”，没有爱，哪来的恨？

艾青的诗句：“为什么我的眼里饱含泪水，因为我对这片土地爱得深沉”。

大学教授在讲台上对国家的政策和做法骂得最凶，而且越是有名的教授骂得越凶，为什么？我觉得，还是源于他们对民主政治进程和社会变革的热

切情怀。

所以，要从职业倦怠中看到在教师心中蕴藏的积极性、事业心以及潜在的创造性。

## (二) 产生职业倦怠的原因是什么

通常情况下，对于这个问题，校长与一般教师的回答是不一样的。

教师的回答倾向于三个方面：一是归因于学生。学生厌学，没有学习动力。二是归因于学校的评价机制。学校的评价机制不能够调动教师教书育人的积极性，自己的工作付出不被理解，工作价值没有体现。三是归因于学校的管理模式。学校对教师要求太多，条条框框太多，非教育教学占用教师的精力过多，比如教师要交很多资料，教师要参加很多活动，教师要参加技能大赛，等等，导致教师不能把主要精力用于教育教学。从江苏的情况看，许多教师都感觉非常疲劳，都对双休日、寒暑假有着热切的期盼，都对周一以及节假日后的开学心怀恐惧和焦虑。

校长们的回答一般倾向归因于教师的事业心不强、责任感不够。也就是我们常说的敬业爱岗不够。

教师和校长的看法孰是孰非？如何评判？我觉得都有道理，但都不够全面。下面我逐一分析：

(1) 归因于学生。是学生的厌学导致了教师职业倦怠吗？我认为，这个观点是站不住脚的。道理很简单：职校生学习动力不足，这是客观事实。在我们现有的教育体制下，好学的、学习成绩优秀的都上高中、考大学去了，剩下的才到我们职业学校来。当然这并不等于职校生就一定没有前途，就一定无可救药。职校生有职校生的特点，有很强的可塑性。这是另外一个话题，今天不能展开。我想说的是，如果因为学生厌学就产生职业倦怠，那么你不适合做职业学校教师。打个未必恰当的比方，没有病的人谁愿意到医院去？如果医生因为病人身体不好而产生职业倦怠，我们不觉得可笑、滑稽吗？

说得极端一点，如果我们的学生都是热爱学习的，都是求知欲很强的，我们还有存在的必要吗？从这一点来讲，不仅职业教育是这样，基础教育、大学教育都是如此。学生总归是在成长中的人，或者说都是不完善、不完整的人，正因为如此，才需要教育，才需要学校，才需要教师。

(2) 归因于学校的评价机制。必须承认，评价机制对教师产生的影响是很大的。这种影响可能是正向的，也可能是负向的。每个人都有被承认、被肯定的需要。当这种需要没有得到满足的时候，产生一些负面、消极情绪是可以理解的。事实上，在一些学校中，由于评价机制的不完善的确影响了很多教师的

积极性。我想说的是,如果因为评价机制的不完善而产生职业倦怠,同样是站不住脚的。这里涉及两个问题:第一,你是为谁而工作?这就涉及人生观和价值观的问题了。如果你觉得自己是为校长、为学校而工作,那么,你把自己摆到哪里去了?你不需要一份工作吗?你不需要自我认可、自我认同吗?我可以肯定地说,凡是觉得自己是为他人而工作的,都不可能有幸福感。即使有,也是偶尔的、阶段性的、暂时的,而不是长期的、稳定的、终生的。第二,如果因为评价机制的不完善产生职业倦怠,实际上是对学校的一种抵触和对抗,通过抵触和对抗找到心理平衡。我想问的是,通过抵触和对抗,你的心理平衡了吗?你感觉自己心里舒坦了吗?最后的结果只能是,学校依然存在,你个人的专业发展甚至整个人生毁掉了。退一步说,假如学校的评价机制真的不完善,那么,职业倦怠的做法实际上是拿学校的错误来惩罚自己。对教师来说,这显然不是最好的选择。

(3) 归因于学校的管理模式。从江苏的情况看,由于管理模式的原因,教师负担的确过重。网上曾经流传过一个动漫视频,把教师的工作、生活状态表现得淋漓尽致,很多教师看了以后产生了共鸣。据我观察,职业学校中的管理部门和教师的关系不是服务与被服务的关系,而是管理与被管理,约束与被约束,考核与被考核,出台政策与执行政策的关系。不仅如此,学校内部的每个职能部门都可以对教师提要求,下指示。这样的模式导致教师很难专心致志地教书育人。因而,学校的管理模式必须变革。但作为教师本人,如果是因为这个原因就产生职业倦怠也是经不起推敲的。我的理由是:

第一,在当前的管理模式下,客观地说,需要教师做的事情有很多是管理的需要,是工作的需要,同时也是教师应该做的。比如需要教师提供一些教学资料,这既是管理规范的需要,也是保证教学质量的需要。不少教师对此颇有怨言,我很能理解。就我个人而言,我也对此感到不胜其烦,因此,有的时候就是因为这个原因而不愿意上课。作为学校领导,我可以不上课,但教师不行。因此,一方面学校要尽量减少教师的负担,另一方面,教师也要理解学校。任何一所职业学校都不能把教学质量建立在教师的自觉性上。学生考试为什么要有教师监考?因为没有人监考,学生就极有可能作弊。反过来说,即使没有监考,一部分学生也不会作弊,但我们不能因为一部分学生有自觉性就取消监考。

第二,我还想表达一点,作为教师要有所为有所不为。在需要教师做的很多事情中,大家可以有所选择地去做,不能什么都想要。既要当优秀教师,又要当优秀班主任;既要当科研先进,也要参加技能大赛,结果把自己搞得很疲

惫。当然，教师要做到有所为有所不为，还需要学校从制度层面予以保障。这是另外一个话题，不再展开。

第三，无论学校管理模式有多少弊端，作为校长，无不希望自己学校的教师都能够全身心地投入到教书育人的工作中去。换句话说，一个教师如果能够全身心地投入到工作中去，可能对学校的管理模式就会是另外一个态度了。

(4) 归因于教师的事业心不强、责任感不够。这个话题比较敏感，而且校长也在座。但我还是想说真话、说实话。

我有一个基本观点：校长的任务不是完成某一项或某几项具体的工作任务，校长的任务是激发全体教职工的积极性，让教职工去完成学校的各项具体任务。说得直白一点，如何让教师静下心来教书，潜下心来育人，是校长的主要任务。

同时我还要强调一点，教师们常说，教育不是万能的。言外之意就是，无论我们用什么方法，采取什么手段，总是有少数学生我行我素，不求上进。这个道理对校长工作来说同样适用，即无论校长多么优秀，总有少数教师不符合学校的要求，跟不上学校发展的节奏。但是，这样的学生和教师肯定是极少数，也可能没有。也正因为此，无论对学生还是对教师，都应该有退出机制。

### (三) 如何破解教师的职业倦怠

破解职业学校教师的职业倦怠不能说是一个世界性难题，但最起码是个全国性难题。破解职业学校教师的职业倦怠是个系统工程。在这个系统工程中，既有形而下的方法的、技术的处理方法，也有形而上的、精神的、灵魂的解决办法。我个人认为，前者可以缓解症状，但要根治，必须是后者。但在实际工作中，这两个方面常常无法截然分开。下面，我就把这两个方面的因素揉在一起，谈谈我的看法。

我认为，要破解职业倦怠这个难题，走出职业倦怠的困境，应该采取以下措施。在这些措施中，有些是需要学校做的，有些是需要教师做的，有些是需要学校和教师合力做好的。我想到的措施主要有五个：

措施之一：教师的劳动需要补偿。

补偿既包括物质的补偿，也包括精神的补偿。物质的补偿是指学校要建立科学、合理的收入分配制度。在教职工中，这个制度应该向教师倾斜，在教师队伍中，这个制度应该向优秀的骨干教师倾斜。这个道理大家都懂，我不再赘述。

与物质补偿相比，精神的补偿具有同样的重要性。在很多情况下，教师甚至更看重精神补偿。然而精神补偿恰恰是难以把握的。所以，人们常说，凡是