

# 教苑守望

学校教育教学管理实践与探索

(下)

李吉雄  
著



兰州大学出版社  
LANZHOU UNIVERSITY PRESS

## 作者简介

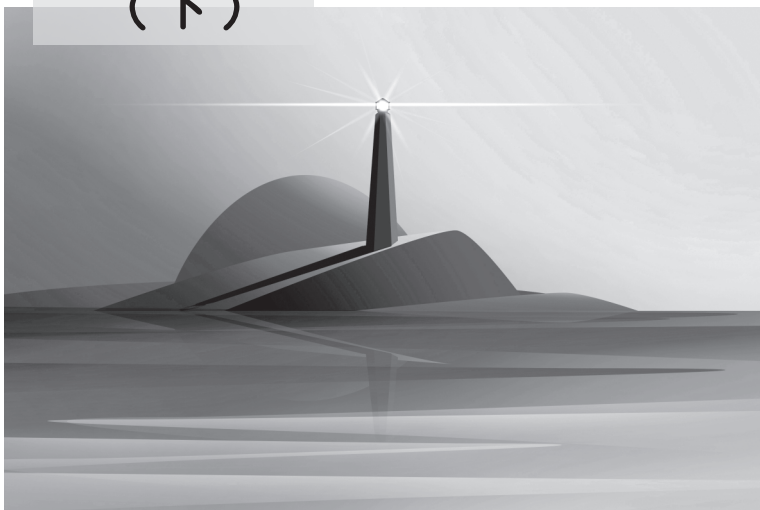
---

李吉雄，男，汉族，出生于1968年9月，甘肃瓜州县人，本科学历，甘肃省中小学骨干教师，正高级教师，长期从事基础教育及管理工作。曾任瓜州县第一中学党总支书记、校长，酒泉市教育学会常务理事，承担高中历史教学，现任瓜州县委教育工委副书记。先后荣获首届“酒泉地区名校长”“酒泉市教育工作先进个人”“酒泉市教育质量管理先进个人”“甘肃省普通高中新课程实验工作先进个人”等称号，被中国关工委授予“青少年素质教育优秀个人”，被中国教育学会评为“全国教育科研杰出管理者”。在国家、省市级刊物上发表论文30余篇，主持开展多项省市级教研课题。

# 教苑守望

学校教育教学管理实践与探索

(下)



李吉雄 著



兰州大学出版社  
LANZHOU UNIVERSITY PRESS

# 序

祁连千古秀，疏勒万年长；杏坛勤耕耘，红烛照春秋。打开瓜州一中校长李吉雄同志编著的《教苑守望——学校教育教学管理实践与探索》，被他笔下的教育故事和办学历程所感动，作为一名基层教育工作者的谆谆之意、拳拳之心、默默作为，尽含其中！

认识李吉雄同志是在七八年前他参加的几次高中新课改的研讨会上，那时的他发言积极，笔记做得很认真，是一个爱学习、善钻研、有思想、有闯劲的年轻校长。经过一番交流谈话，发现他对新课改有自己独到的认识，一来二去，我们便成了忘年交，并对他的工作情况有了进一步的了解。1986年酒泉师范毕业后，他勤奋学习，踏实肯干，很快就成长为一名学校教育管理者，承担起了他的历史责任。他热爱教育，执着坚守，在学校管理岗位上干了一干就是三十多年，也取得了丰硕的成果。无论是过去还是现在，他都能以深邃的目光、独到的视角，审视、省察他心中的教育“热土”，能认真研究、剖析、诠释、总结一些带有普遍意义的教育现象，用平实的笔触发表独特、精辟的见解，得出令人信服的明晰结论，起到提供方法、点拨迷津、启发思维、鼓舞斗志、引领工作的作用。

基于此，我很高兴为本书作序。《教苑守望——学校教育教学管理实践与探索》分上下两辑，内容丰富，文质并茂，涉猎教育探索、教育改革、办学经验、教育通讯、论文随笔、教育案例、考察报告、工作讲话等内容，饱含着一名基层教育工作者不懈探索、追求与奉献的精神，站位高远，领域广阔，理念新颖，视角独特，每一篇文字都凝聚着一种思想，代表着一种思考，强调着实践与探索。

纵观全书，一生的思想结晶，一生的默默付出。能在不同的工作岗位、不同的时间节点上，认真踏实，勤奋工作，取得不凡的成绩，这不仅需要时间的积淀、意志的锤炼、思想的活跃，更需要一颗对教育的赤诚之心。

当一个人对自己的事业抱有极大的热情和信念，愿意花费毕生的心血来经营时，他的动力是巨大的，尽管在日常的磕磕绊绊中会消解这种热情，但只要坚持下去，时刻谨记自己的初心和信念，保持热情，努力工作，定然会取得非凡的成就。同时，教育是一门艺术，更是一门科学，无论是教育管理者还是一线教师，都应该读原著、悟原理，理清教育基本理论和基本规律，紧跟时代步伐，多学习、多见识，摸清教育发展规律和未来发展方向，才能坚定自信、胸有成竹、步步为营、稳扎稳打。教师们要刻苦钻研、勤奋工作，校长们更要立足长远、科学规划、有效实施，要抱着把学校办好、把教育搞好的信念，多研读教育类、教育管理类书籍，多参观交流、学习借鉴，要及时归纳、认真思考、系统总结、反复琢磨，在遵循教育教学规律和原则的基础上，把好思想、好经验、好做法用到实处，提高教育质量，只有这样，学校才能越办越好。

教育是今天的科技、明天的经济、未来的战斗力，它是一项功在千秋、利在万代的事业，需要一代又一代的教育工作者矢志不渝的努力。面对日新月异、变革迅猛的时代，社会对人的思维和能力的要求越来越高，对教育的要求也越来越高，这就更需要广大人民教师的坚守与担当。希望学校管理者和一线教师永葆对教育的最大热情，紧跟时代步伐，以“为谁培养人，培养什么人，怎么培养人”三个问题为先导，认真思考、仔细琢磨，以“脚踏实地，仰望星空”的姿态，勤奋刻苦、求真务实，努力培育学生核心素养，把立德树人落在实处，办人民满意的教育。

“功崇惟志，业广惟勤”。李吉雄校长的教育实践与探索是非常丰富的，是教育工作者共同的体验，也是一些最基础的草根经验。书中所总结的办学经验、提供的考核方案、阐述的办学构想和思路、加强班子建设的谆谆之言，对加强学校管理，特别是抓教育质量，具有较强的借鉴价值。教育故事中蕴含的一线教育工作者的情怀、志向、精神、品性也值得大家学习，很实在，很亲切，很有温度，希望大家在阅读之余有所收获、思考和启发。

甘肃省人民政府督学

甘肃省教育学会高中专业委员会理事长 白春永

西北师范大学教育学院硕士生导师

2020年1月10日

## 目 录

## 教育通讯

- 潮头勇击水 志在图腾飞  
——安西县教育改革五年写真·····003
- 尊师重教殷情意 瓜州教育谱华章  
——瓜州县教育改革发展纪实·····018
- 淘漉锤炼虽辛苦 长风破浪正当时  
——新时代瓜州教育改革发展纪实·····028

## 论文随笔

- 浅谈薄弱学校实施素质教育 应具备的八个基本条件·····039
- 对西部边缘小县职业教育 如何摆脱困境的一点思考·····042
- 对衡水中学办学精神的思考·····049
- 教育打假及问题工作法  
——由洋思的课改经验所想到的·····051
- 恣肆汪洋 厚积薄发·····057
- 科学管理 与时俱进  
——关于制定学校教师考核方案的思考·····059

## 把握时代脉搏 提升学生核心素养

——关于我校开设“时政阅读”课程的思考·····	063
自我认知 自我激励 自我超越 寻找心中的教育理想·····	067
坚守教育的初心·····	069
教师即教育研究者·····	075
高中教师主观幸福感有待提高·····	078
教师到底惹了谁?	
——现代社会教师形象受损的成因分析·····	084
例谈教师排斥教育教学改革的原因及对策·····	089
我与校报共同成长	
——校报创办100期感言·····	095
升旗与读书·····	096
外力是改变物体运动状态的原因·····	098
历史课如何教出精彩	
——以《从“师夷长技”到维新变法》为例·····	101
“停课不停学”的校本实践与探索·····	104
德智铭·····	111

## 教育案例

关心关怀常思量 不可冷落教师心·····	115
教师的“签名”·····	117
老赵的悲伤·····	119
学校聘用校工的“风波”·····	121
“交白卷”的李老师·····	124
干事业,还要守规矩	
——关于胡老师能否评为优秀教师的风波·····	128
张老师为何会被学生“炒鱿鱼”	
——现代高中生对教师的期许和高中课堂改革问题的刍议·····	131

家有小女初长成 .....	134
学校教育不了的“熊孩子” ——再谈家庭教育的重要性 .....	137
一朵不该凋谢的花 .....	140
《从“师夷长技”到维新变法》的教学设计 .....	143

## 考察报告

陇西一中与安西中学教育现状之比较 .....	151
全县中小学校园文化建设观摩行 .....	168
坚定不移地探索教改兴校之路 努力办让人民满意的基础教育 .....	171
他山之石可攻玉 我方教改须操心 .....	182
观于外表之华丽 取法内核之精神 .....	186
立足以人为本 强化日常管理 .....	196
为有牺牲多壮志 瓜州教育换新天 ——国庆前夕瓜州教育观摩有感 .....	200
打破壁垒 职普融通 构建人才成长的立交桥 ——关于我县职业教育实施职普融通、创办特色的思考 .....	210

## 工作讲话

教育科研是教师成长的幸福之路 .....	219
洞悉人性 保护童心 做一个成功幸福的教育者 .....	220
聚精会神抓质量 一心一意谋发展 .....	222
遵规守纪不补课 加强管理要质量 .....	226
党政支持添动力 总结反思谋未来 .....	228
我校教育教学管理伪现象梳理 .....	231
危机忧患要担当 齐心协力抓高考 .....	233
成绩可喜鼓士气 一马当先道更远 .....	236

“小三门”不可小视 .....	239
强化管理 抓住重点 全力完成学校既定的工作任务 .....	242
平凡中孕育着创造腾达的冲动 .....	244
正确认识新常态利益分配之调整 坚守规矩意识 转变观念重塑信念 .....	252
凝聚发展力量 担当教育使命 .....	254
精心备好第一课 取长补短善作为 .....	258
再谈“三苦”精神 .....	260
与时俱进 调整策略 加强管理 .....	263
讲纪律 守规矩 反思反省 淡泊名利要争先 .....	265
扼住紧要关头 希冀破茧成蝶 .....	268
撸起袖子埋头干 科学备考不空谈 .....	270
团结一心拧成绳 科学备考抓落实 .....	273
放飞你的思想 .....	277
加强自身修养 远离不良文化 告别不良读物 做一个品行高洁的人 .....	280
自主自立 自强不息 修养内心 做优秀的现代文明中学生 .....	283
又是一年春来早 策马扬鞭斗志高 .....	286
青春飞扬 挑战自我 .....	287
庆祝第34个教师节暨开学典礼大会校长致辞 .....	292
树立信心 排除干扰 充分准备 夺取高考的最后胜利 .....	294
新学期 新气象 新作为 新征程 .....	300
青春年少读书时 水击三千我为峰 .....	302
后 记 .....	305



教育  
通  
讯





## 潮头勇击水 志在图腾飞<sup>①</sup>

——安西县教育改革五年写真

安西，河西走廊尽头、嘉峪关外大漠深处的一片绿洲，一颗古丝绸之路上的璀璨明珠。荒凉的瀚海，赤赤的烈日，暴虐的风沙，考验出劲草的坚韧、红柳的傲骨，也孕育出了沙枣花馥郁的浓香。

安西，历经四千多年文明历史的洗礼，锤炼出不屈不挠、上下求索、不甘落后、顽强拼搏的“安西精神”，这种精神激励着后人继往开来，勇往直前。

改革开放给安西带来了前所未有的发展机遇。安西的经济在腾飞，而“优先工程”——教育事业的发展更是突飞猛进，生机勃勃，全面迈上了高质量、高品位、高规格、高效益的发展轨道。

安西正在创造辉煌，而安西教育已走近辉煌。为振兴安西教育，教育工作者们曾在焦灼中忧思，在激愤中反省，个个胸怀创造的冲动，终于用远见卓识、聪明才智、宏大的气魄和脚踏实地的工作为安西教育大写了两个字——发展。

从1994年至今，安西教育发展究竟取得了哪些成绩令笔者内心激动而倍加感慨呢？请先看下列几组数据：

1998年小学双合率达96%，初中六合率达71.7%，在全区名列前茅；1999年初中六合率达到76.9%，1998年全县高中会考合格率达91%，高考上线率为63.6%，升学率达33%，居全区前列水平，创安西高中办学史上的辉煌。

---

<sup>①</sup> 1994—1999年是安西教育大刀阔斧改革，激流勇进，腾飞超越，取得了辉煌成绩的不平凡的五年，本人以通讯的形式对这五年取得的成果进行了全方位的报道。

1998年城乡幼儿入园率达100%，职业中专与普通高中在校生之比为1.14：1；全县中小学生遵纪守法率达99.9%，操行优良率达到87%；争取和统筹900多万元兴建了五栋教学办公大楼，结束了城镇小学和乡村中学没有教学楼和办公楼的历史。

凡此种种，举不胜举。这些数据和事实，构成了安西教育发展取得的种种荣耀：全国首批普九验收合格县、全国扫除文盲工作先进单位、全国普及九年义务教育先进县、全国劳动技术教育先进单位、全省职业教育先进单位、全省教育系统先进单位、全省康居工作建设先进集体；1995—1996学年和1997—1998学年县教委两次荣获地区教委目标管理考核一等奖。渊泉小学被确定为全国百所现代技术教育实验校之一，南岔中学被命名为甘肃省标准化窗口示范校。

“问渠那得清如许，为有源头活水来。”带着崇敬、自豪和自信，笔者对安西教育发展进行了溯本求源。

1. 谁抓住了教育规律，谁就抓住了教育的主动权。改革人事管理制度，启动学校内部活力，是推动教育向深层发展的唯一出路。

1994年安西教育小学双合率为80.1%，但初中六合率仅为27.8%，在全区五个农业县市中居第五位，高中教育质量更是处于全区下游水平。中小学校舍紧缺，危房没有彻底根除，校园“四化”严重滞后。职业教育还未走出“土围子，小圈子”的困境，普、职、成三教网络没有形成。学校内部管理体制是典型的计划经济模式：铁饭碗、铁工资、铁交椅。学校没有活力，没有生机；干多干少一个样，干优干劣差不离，教师缺乏紧迫感，人心思走。面对安西教育落伍的现实，教委一班人痛定思痛，立下誓言：治标先治本，治教先治人，一定要把教育教学质量搞上去。为此，教委确立并实施了“五项人事改革方略”。

### (1) 实行教师专业技术职务评聘分离

从1987年到1993年底，教师专业技术职务评聘不分，聘任中高级职务成为深资历、长教龄、高学历教师的专利，能力一般、成绩平平者，只要熬到上线，就能聘任，挫伤了中青年教师的工作积极性。这种聘任也因此走进了死胡同。教委班子审时度势，大胆决断：从1994年起实施教师职务评聘分离，即教师专业职务评聘分开，实行差额聘任，细分为评聘一致、低职高聘、高职低聘和有职不聘四种类型。这样就从根本上剔除了过去论

资排辈，一日得聘、终身受益的弊端。评聘分离，择优聘任，教育界一片哗然：拍手称快者有之，忿忿不平者亦有之。新一轮聘任从1996年拉开了序幕。通过“德能勤绩”全方位年度专业技术职务考核，在中高级职务聘任上，有的不聘，有的落聘，有的续聘，更有许多教学能力强、成绩突出的中青教师如愿以偿，得以新聘。

改革就会带来“阵痛”，但也孕育着生机。一些责任心差，不适合干教育工作的“有职不聘”者，一些因能力差、成绩低而落聘低聘的老教师心理失衡，埋怨纷纷。因中高级职务有限额，十几位落聘者同病相怜，凑在一起一合计：“对，联名上告他卢学文，看他还咋改！”他们联名上书给县职改办和地区教委，历数评聘分离的后果和弊病。比如说评聘分离尚未发文，纯属教委主任卢学文公报私仇，蓄意整人；还说评聘分离因缺乏科学合理的专业职务考核方案，会造成教委主任、学校校长专权，大搞人情关系，助长不正之风；有的说得更为尖酸刻薄：“这不是过河拆桥，卸磨杀驴嘛！”面对种种非难和指责，卢学文同志镇定自若，在全县教育职称评审会上，他表了态：“只要是有利于稳定教师队伍，有利于调动教职工积极性，有利于提高教学质量，有利于事业的发展，我们就必须坚定不移地搞下去，任何阻力都是徒劳！”在1995年3月的全县工作会议上，卢学文同志更是痛心疾首：“我们的教育教学质量在五个农业县排列老五，真感惭愧。我们必须变革，必须奋发图强，摘掉‘安老五’的帽子。”

有一位曾与卢学文同志在农村基层共事多年，号称“才高八斗，学富五车”的“能人”，因教学成绩差而落聘，他理直气壮地找到卢学文同志要中级限额。卢学文同志很气愤，当面给予回击：“你在学校究竟在干什么？所教科目及格率仅为8%，你居然还在学校当老师。若有本事，你便凭能力，凭成绩去争。”这位“能人”哑口无言。

评聘分离在波折中发展成熟，在上级职改部门的支持引导下，到1998年已深入人心。五年来，共有104人评上了中高级职务，有74人得以新聘，有6人破格晋升，低职高聘，有76人落聘后高职低聘。为使职称改革走上制度化，教委出台了《关于聘任教师专业技术职务及有关问题的暂行规定》（以下简称《规定》）。《规定》中明确指出中青年教师可以破格晋升，中高级限额向农村倾斜。《规定》的全面实施，淡化了论资排辈观念，强化了竞争意识，树立了择优聘任的观念。

## (2) 积极推进校长负责制

实行校长负责制是教育改革的需要,是实现学校管理科学化和民主化的需要。为了充分发挥校长办学的创造性,教委明确规定校长要全面贯彻教育方针,对教委负总责,确立校长在处理学校事务中的最高权威,授予校长在办学中的决策权、指挥权、人事权和财务权。尤其在落实校长的工作责任和人事管理权方面,教委果断地提出了以下举措:

一是给基层校长下放中层领导任免权。中小学中层领导,由学区(校、园)长按照“德能勤绩”的标准提名推荐,选拔任用。二是下放对新分配教师的安排权和本学区内教师的调整权。三是强化学区区长对基层学校的管理权,对所辖学校校长、教师实施目标管理。三项举措在教师队伍中曾引起过强烈反响。1994年至今由学区(校、园)长提名任命,报请教委审批通过的副校长等中层领导约160人,被免职的有30多人。教委分配到学区小学部任教的教师,由学区召开办公会议安排所在学校和工作,教委从不插手干涉。每逢秋季开学,只要教委人事调配文件一发,所辖中小学立刻自行运转,避免了以往文件一出,不服调配的教师拥挤教委门口,直至冲向主任办公室的尴尬局面。三项举措从客观上消除了一些不必要的人事调整纠纷,使教委班子有更充裕的精力,从宏观上配置教师资源。校长负责制的稳步推行,是安西教育振兴的法宝之一。

## (3) 实行结构工资制,完善奖励机制

“民不患寡而患不均”“重赏之下必有勇夫”。为打破大锅饭,体现奖勤罚懒,奖优罚劣,优教优酬,教委决定从1994年起实行结构工资制。即从全县公、民办教师、代课教师月工资中按月每人扣除50元,一学期按5个月计算,再加上从学校勤工俭学纯收入中提取的20%~30%,作为结构工资,又称教师奖励基金、专项存储。每学期末由学校根据教师教学成绩和完成任务情况进行考核,拉开分配档次。这项规定一公布,真有点石破天惊。当时教育界有许多流言,按安西的土话说,就是几辈子还没听说要动工资的,社会主义制度的优越性在哪里体现?况且社会上其他部门考核都是额外发奖金,哪有把工资扣下来当奖金分配的,真是咄咄怪事。社会上也颇有微词,更有人反唇相讥:“教委领导不拿钱,当然不心痛。这是拿我们教师开刀!”诸位读者要知道,这可是1994年,教改之风刚刚吹来,教师们一下子很难接受这一现实。在后来的实施中,有的校长大刀阔斧,严格

实施，教师在不情愿中接受了考核，心平气和后，又反过头来重新认识“结构工资制”的威力；有的校长则谨小慎微，等待观望，在考核中讲情面，考核基金分配差距小，人人有份；有的校长为了平“民愤”，应付教委，在学期末干脆把扣下的基金给发了，以求息事宁人。对此，教委组织了一个监察班子，对学区（校、园）落实结构工资制的情况进行了一次督查，对12位落实不力的校长提出了严肃批评，责令限期不折不扣地落实下去。在反复的“磨合”中，这种先进的考核分配制度在教育实践中得到普遍认同，成为校长管理教师、提高教育质量的另一法宝。之后，教委决定各学区设立校长奖励基金，教委设立区（校、园）长奖励基金。这样，全县就建立起了校长奖教师，区长奖校长，教委奖区（校、园）长和优秀教师的层层奖励机制。这种机制成为安西教育再创佳绩的加油站。

#### （4）实施“一个交流，两个挂钩”的人才流动制度

安西县有一千多名教职工，人人向往在条件优越的环境中工作、学习和生活，实属人之常情。所以每年暑假都约有200人要求调往城里或城郊学校工作。事实上城镇和郊区教师需求有限，而偏远乡村又急需教师。于是教委班子发挥了创造力，果断地提出从1996年起实施“一个交流，两个挂钩”的人才流动制度。“一个交流”就是城镇中小学、幼儿园及城郊部分学校教师与其他农村校、园教师进行交流，搞好互传、互帮、互带、互促，使全县教师在城乡之间、中小学之间、机关与基层之间合理流动，促使全县教育均衡发展。“两个挂钩”即教职工工作业绩与工作调动、专业技术职务晋升相挂钩，毕业生分配走向与实际工作能力挂钩。还规定教师在基层学校必须工作满三年以上，才能获得调动资格。这项制度的实施增强了教师工作调动的透明度，清除了教师调动过程中的人情、面子和关系因素。在实行城乡交流时，教委机关率先带头，选派干部到基层学校锻炼。从1996年至今，共有58名基层德才兼备的好教师调入城镇中小学和职教中心，有23名城镇教师、6名机关干部调到基层。在教师调动中，卢学文同志始终严把关口，坚持标准，以宽阔的心胸说服一些无理取闹的调动者，回绝一些理由不足的说情者，使这项制度得以巩固。卢学文同志也由此获得教育系统内“稳健沉着”和“有胆有识”的美誉。1996年由城镇小学调到农村小学任校长的两位青年教师，在农村艰苦的环境中，无怨无悔，奋发进取，开拓创新，用自己的青春和全部精力把两所薄弱学校治理得井井

有条，迈进了“三园式”学校行列。

#### (5) 积极推进教师聘任制，深化教育内部改革

实施教师聘任制是教育内部改革的“顶峰”。为攀登这个“顶峰”，教委反复论证调查，认真分析研究，拿出了教师聘任制实施意见，并在1998年确定了三所聘任制试点校。实施聘任制是伤筋动骨、触及教职工切身利益的大事。教委明确提出了实施聘任制总纲：坚持“五个公开”“三个有利于”。即“岗位公开、条件公开、竞争公开、上岗公开、待遇公开”“聘任要有利于促进教育事业的发展，有利于调动广大教师的工作积极性，有利于安定团结、稳定教师队伍和正常的工作秩序。”1998年刚提起聘任制，教师们可谓“谈聘色变”。但因教育系统已成功地实施了前四项改革，教师们已“久经考验”，改革的接受度大为提高。笔者也曾听到一些教师大发议论：“别的县还没动静，安西教育就抢着出头，这会搞乱人心的。”笔者调查到说这些话的人本身就有“问题”：业务素质差，夸夸其谈，随遇而安，害怕变革。在教委的支持帮助下，1998年秋南岔中学出台了一套较为完善的教师聘任制方案并付诸实施。全校58名教师，56名被聘任，其中51名超负荷工作，可拿到比之前更高的结构工资，有2名落聘，发部分工资待岗学习。通过聘任，大部分教师受到了激励，也感受到了危机，增强了忧患意识和工作的责任感。总之，在县教委的正确领导下，聘任制稳步实施，必将为促进全县教育的发展创造一个新的空间，其后劲是不可估量的。

2.打破常规，唯才是举，学校班子高效务实；抓队伍，常练兵，启动教师形象塑造工程；情系教育，胸装教师，抢抓机遇，创绘“康居蓝图”。

一个好校长就是一所好学校，一个好班子能带出一支好队伍。五年来，教委十分注重学区（校）领导班子的培养、调整和任用，坚持任人唯贤、德才兼备的原则，不拘一格，大胆提拔任用了一批年轻有为、敢于开拓、勇于创新的青年教师担任学区（校、园）长职务。西湖学校地处偏僻，五年前校舍破旧，杂草丛生，人称“骆驼场子”，出门盐碱地，放眼红柳滩，没有杭州西湖的一丝胜境。多年来领导不安心，教师留不住。1994年，教委大胆起用年仅25岁的青年教师担任校长。这位青年教师没有怨天尤人，而是甩开膀子，带领全体师生艰苦创业，很快美化绿化了校园。地处城郊的环城中学一度管理松散，人称“养老院”。部分教师迷恋于牌桌子，沉醉于酒瓶子，热心于钱票子，教学质量低下，当地群众意见很大。1994年8