

学校的根本价值存在是文化存在

从 当 中

李金初

代

教

育

家

书

(第二版)

平生只想办好一所学校

李金初 / 著

没有文化，便没有学校，没有优秀的文化，也不
单是的一所学校。任何学校，没有文化意义，是没有
价值的。学校的根本价值存在是文化存在。
学校的发展或成功，是文化价值的体现。学校文化是
精神力量，是贯穿

李金初



图书在版编目 (C I P) 数据

平生只想办好一所学校 / 李金初著. — 2版. — 北京 : 高等教育出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-04-046530-3

I. ①平… II. ①李… III. ①中学—教育改革—研究—中国 IV. ①G639.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第229950号

策划编辑 姜兰志

责任编辑 朱颖

封面设计 陶雷

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 27
字 数 384千字
插 页 1
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>
<http://www.hepmall.com>
<http://www.hepmall.cn>

版 次 2009年7月第1版
2016年10月第2版
印 次 2016年10月第1次印刷
定 价 45.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 46530-00

第一章 我的学生时代 → 1

- 一、最初的人生磨砺 1
- 二、我拥有了人生第一本书 4
- 三、15岁少年去赶考 5
- 四、难忘的图书馆,难忘的老师 8
- 五、高烧中的高考 11
- 六、走出大山,来到北京 12
- 七、走进师大,走进数学 14
- 八、激情燃烧的岁月 17
- 九、实践是最好的课堂 19
- 十、回到故乡的怀抱休养 22
- 十一、“学习雷锋好榜样” 27
- 十二、一次特殊的考试 29

第二章 初登教坛 → 31

- 一、毕业了,到哪里去 31
- 二、我的第一节教改课 33
- 三、在劳动的大课堂里锻炼成长 35

四、雪地步行4小时去上课 38

五、初次担任学校领导职务 40

第三章 “挤”上首辆改革列车 → 44

一、到南方去考察 44

二、“0”期中中学校长培训班 48

三、我的首篇论文：非重点中学校长研究了
重点校 50

四、“新官上任三把火”之一：确立八字治校
方针 52

五、“新官上任三把火”之二：制定“公、勤、谦、
坦”的干部行为准则 55

六、“新官上任三把火”之三：访问东北师大
附中 57

七、“决策中心”与教代会信任投票 58

八、“挤”进北京改革试点校 62

九、十一学校的工资制度改革 65

十、科学测定教师工作量 67

十一、十一学校的创造：岗位工资与评聘
分开 70

十二、和青年教师协商工资标准 73

十三、局部坐班制 75

十四、先把后院安顿好 77

十五、反其道而行之：撤销托儿所 79

十六、打赢了一场没有硝烟的分房战 81

十七、“我多年寻求的，就是十一学校这样
的德育” 84

第四章 尝试育人模式改革 → 90

一、在新加坡机场引发的教育改革思考 90

- 二、全国最早的综合活动课实验 93
- 三、分层教学与走班制 100
- 四、奇妙的构思:改革小升初的测查 103

第五章 创立国有民办学校 → 107

- 一、暑期干部工作会议 107
- 二、我准备去坐牢 110
- 三、一次信任率最低的投票 113
- 四、“我平生无大志,只想办好一所学校” 116
- 五、在拱北口岸引发的改革思考 118
- 六、叫响全国的四句话是这样诞生的 119
- 七、向市领导提议建设学校城 122
- 八、第一轮办学体制改革正式启动 125
- 九、“山雨欲来风满楼” 127
- 十、长篇论文《论学校国有民办制》
的诞生 130
- 十一、强有力的理论支持:《论学校国有
民办制》 133
- 十二、在《求是》杂志上发表争鸣文章 135
- 十三、在中南海的重要发言 137
- 十四、部长称赞“改革很成功” 141
- 十五、《中国教育报》连续报道十一学校
的改革 144
- 十六、许嘉璐副委员长考察十一学校 146
- 十七、办学思想研讨会 149
- 十八、50周年校庆 155
- 十九、审计到每一张单据 160
- 二十、第一轮办学体制改革总结验收 161
- 二十一、新世纪目标:北京一流,全国示范,
中国名校 166

第六章 改革高中教育 → 168

- 一、为了未来的教育：中学六年一贯制实验 168
- 二、高中课程改革的创造性突破 171
- 三、学制再探索：从六年一贯到二四学制 178

第七章 打造一流教师队伍 → 182

- 一、与中国科技大学合作 182
- 二、钢铁是怎样炼成的 184
- 三、“教师不能披着衣服在校园里走” 190
- 四、不要轻易言弃 192
- 五、全国中学教师第一个硕士课程班 196
- 六、让教师人人成为研究者 199
- 七、“十一校园是我们的心灵居所” 202
- 八、建设高学历的一流教师队伍 206
- 九、栽下梧桐树 210
- 十、期权工资：学校的“金手铐” 212
- 十一、激励教师也需要多把尺子 214

第八章 建设现代化校园 → 220

- 一、我有一个梦想：改扩建十一学校 220
- 二、思路一变天地宽 224
- 三、“课堂信息中心” 226
- 四、渗透了教育思想的教学大楼 229
- 五、建成北京市中学第一个千兆校园网 233
- 六、圆梦之作：三期工程建设 235
- 七、松林书屋和校园文化 239
- 八、文化校门和校门文化 241
- 九、图书馆建设：综合化、信息化、人文化 243
- 十、十年圆梦：艺术中心建设 246

第九章 以自然人身份承办公有学校 → 249

- 一、以自然人身份承办公有学校 249
- 二、民主推举学校领导干部 251
- 三、全体干部接受教代会“满意率”评价 253
- 四、败走麦城的示范校申请 256
- 五、评上示范校的成功时刻 258
- 六、五大发展战略谋划学校未来 262
- 七、十四项示范工程：建设国家级高中示范校 265
- 八、亿元人民币的信誉贷款 270

第十章 为了全新的教育 → 273

- 一、主体性德育：让学生成为教育自己的主体 273
- 二、将帅语林碑墙 277
- 三、第一个承担北京市哲社研究课题的中学
 校长 280
- 四、研究型教师的成长之路：课程设计与实施的
 统一 284
- 五、十一教学节：主体性优质课堂展示活动 286
- 六、我的素质体育观 290
- 七、中学生金帆艺术团 293
- 八、出访音乐之国奥地利 297
- 九、金帆乐团出访世界 301

第十一章 同一片蓝天下 → 305

- 一、陕北丑小鸭成为首都小天鹅 305
- 二、107次生命 311
- 三、王子在健康成长 315
- 四、王芮的不幸与快乐 319

第十二章 他们是学校的功臣 → 325

- 一、改革发展功臣奖 325
- 二、“他的结构工资应该拿到他 60 岁那一天” 326
- 三、学校是老同志的第二个家 328
- 四、工作中的模范,生死面前的英雄 329
- 五、半夜致信总理 334

第十三章 为了学校的未来 → 339

- 一、建设国际部 339
- 二、参加世界校长联盟大会 342
- 三、澳新访问并调研未来学校建筑 344
- 四、创建中学项目博士后工作站 348
- 五、从个人英雄时代到大众英雄时代 352
- 六、一种未来学校模式:“培养—研究型”学校 354
- 七、我为学校未来做了最重要的准备 359

第十四章 我的梦圆时刻 → 363

- 一、种下一棵纪念树 363
- 二、最高的奖赏 367
- 三、50 年后回大山 367
- 四、总结与表彰大会 373

第十五章 尾声:结束还是开始 → 378

附录:人生中心教育的由来 → 384

后记 → 401

我的学生时代

一、最初的人生磨砺

我的家乡是湖南张家界，独特的石英沙岩地貌形成了当地特有的自然景观。去过张家界的人，印象最深的就是那里的山了。

山峰山峦山脉，山山相连，层峦叠嶂，气势巍峨。从山脚抬头仰望，山好像就在头顶上，一座座顶天立地，峭然耸立，仿佛清灵飘忽的天神从高空俯瞰你，逼视你，让你顿觉自己的渺小。

张家界的灵性不仅在山，还在漫山遍野的



★50年后，与老伴重回老家张家界

各种树木、竹林。漫步山道，视线常常仅及眼前，左右的风景已经被茂密的植被遮住了——这里是我国森林资源最丰富的地区之一，不仅有“中国第一个国家森林公园”之称，还被列入世界自然文化遗产。

这如诗如画的胜景，在漫长的岁月里，却是与贫穷、封闭、落后、动荡相连。

上世纪30年代，贺龙、任弼时、关向应、萧克领导百姓闹革命，烈火干柴，遍地燃烧，诞生了红二六军团，跟着贺龙闹革命的一次就上万人。红军长征后，反动武装对根据地残酷镇压，暴力所及，生灵涂炭。大自然赐予张家界的美丽被战乱和动荡遮蔽了。

1988年，在“（北京）十一同学会”成立时，萧克将军受邀担任名誉会长，我忝列同学会顾问，第一次有机会见到萧老将军。听闻将军在1985年重返湘西，游览了张家界，我问将军：“您当年看到的张家界美丽吗？”将军说：“只顾看国民党的飞机了。”

1939年，我出生在张家界澧水河畔一个贫苦的土家族人家。这里有美，有贫困，还有动乱。这动荡的岁月，对于少年时代的我，意味着更多的艰辛。

像我的先辈一样，从生命襁褓伸出的脚，一旦触碰到湘西大山粗糙崎岖的山路，我的灵魂就一辈子被定格在山的怀抱中，粘贴在蜿蜒路径和白云深处。

在我的童年记忆里，多少个春秋轮回，那弯弯的山道没有尽头，那光亮的石板见证了我成长的酸甜苦辣。

父亲是杂货店的学徒，因此，打得一手好算盘；母亲是放牛娃出身，家乡的山水滋养了她美丽的歌喉，山歌唱得非常好，而且记忆力惊人，直到六七十岁时，还能背诵她早年从别人那里听到的《三字经》、《女儿经》，会唱很多小时候的山歌。后来，张家界搜集土家族民间山歌时，母亲还贡献了不少呢。

刻在儿时记忆里的，还有奶奶勤劳的身影。爷爷去世早，奶奶独自养育几个儿女，而且要让每一个孩子的婚事都办得很“风光”。于是，从家里

到菜地，从菜地到磨坊，从早到晚，奶奶一刻不停地忙碌着。为贴补家用，家里磨起了豆腐，奶奶做的豆腐最好吃，那滋味，现在再没有品到过。

那时家里只有两间草房，祖孙三代就居住在那里。房屋旁边的厕所连着一个猪楼，猪楼上面搭出一间阁楼，这便是我和奶奶的卧室了。每天晚上，我手持“亮子”，弯腰弓背，爬梯子到阁楼上睡觉。奶奶怕我不小心烧着了茅屋房顶上的茅草，所以总是紧跟着我。夏天一条破床单，冬天一条旧棉被，我和奶奶就在这狭小的空间里度过了一个又一个漫漫长夜。许多夜晚，我都是在奶奶轻轻的叹息中，在猪楼里猪的鼾声中，还有那猪粪、人粪的臭味中，渐渐进入梦乡……

房屋旁边是一块菜地，只有4分2厘，种些黄瓜、苦瓜、辣椒、茄子、冬瓜等蔬菜，长成后，拿到集市上去卖，可以换些钱。穷人的孩子早当家，我6岁就随奶奶、母亲在菜地劳动，奶奶夸奖说：“一个公鸡四两力。”我随着大孩子到野地里弄回些烧火的杂草，妈妈称赞道：“可以烧一盆洗脸水。”到10岁时，我已经开始独自挑着菜担到集市上卖菜，一般都有5分钱到1角钱的奖励。

1949年解放前夕，由于各派土匪抢占地盘，相互拉锯，生活更加动荡不宁。有时候，父亲为躲避抓挑夫逃到山上，母亲也为了躲避匪兵带着小妹妹跑到别处乡下，家中就剩下我和奶奶祖孙两人。我目睹过街坊被抓去做挑夫，经历过土匪半夜到家里抓人。有一次，一股土匪向盘踞在县城的另一股土匪进攻，我和奶奶险遭大难。

我家位于道边的一个小坡上，从土墙和房檐间的空当中，正好看得见城门上的炮楼子。攻城的土匪利用我家当碉堡，向城门楼子开枪。一会儿，城里的土匪反冲下来，攻城土匪作鸟兽散，奶奶刚刚把被土匪弄得乱七八糟的屋子收拾完，城里的土匪就冲到了我家，称我家“有敌人”，两支枪蛮横地指向了奶奶，特别是一个满脸麻子的土匪，竟用驳壳枪点着奶奶的脑门，恶狠狠地说：“给你一粒花生米。”奶奶跪下了，告诉他们：“家里没敌人。”我双手紧紧抱着奶奶，吓得浑身发抖。手无缚鸡之力的一老一小，此刻只能任人宰割。他们屋里屋外搜寻半天，一无所获，这才悻悻离开。

深深刻在童年记忆里的动乱和苦难，使我对后来的和平生活格外珍惜。

二、我拥有了人生第一本书

很小的时候，我就对读书充满渴望。

记得刚4岁时，看到别人背着书包上学去，心里别提多羡慕了，就梦想背着书包去上学。4岁半时，我在彭家祠堂的述信小学终于实现了读书的愿望。当时所谓的小学，实际上只有一个班、四个年级，实行复式教学。由于年龄小，我总是坐在最前边的位置上，因为怕先生，每次都要一个远房的叔叔背着我去上学，而且只有先生答应了不打我（当时允许体罚，如打手心），我才会下来走进教室。

由于年龄太小和局势混乱，我的第一段小学生活只维持了短暂的一个月光景。

真正的小学读书生活，开始于1945年的2月。在述信小学读完了一年级，二年级转入刚刚新建的恕远小学。这是当地乡绅潘三一家捐建的一所小学，潘家长子潘运辉任校长；四年级时，转到敦谊小学。解放后，敦谊小学与紧相邻的崇实小学合并为县立一小，我在那里读到小学毕业。

有段时间，家庭陷入经济最困难的时期。有一年春节最难熬，由于没有可以招待客人的饭菜，为躲避客人来拜年，过年的那几天，一家人干脆锁上门，全部上山砍柴。

那时我已经成为家里的好帮手：早上帮助母亲卖菜，晚上帮着奶奶做豆腐。在我11岁上六年级时，地里种的菜，已经主要靠我到菜市场去卖。早上常常要很早起床赶集，卖完菜，来不及吃早饭，就直接匆匆忙忙赶往学校了。许多时候，一天只能吃到一顿饭。

记得上小学六年级时的一天，下雪了。早上起来，白雪皑皑，大地茫茫。怎么去上学呢？我当时既没有胶鞋，也没有防水的桐油鞋，唯一的一双布鞋虽早已破旧，但我仍然舍不得穿着它走雪路。但我不能不上学。我果断地脱下鞋，赤着脚，踩着冰凉刺骨的积雪，深一脚浅一脚地赶往学校。

大约是4里路吧，我走啊走啊，不记得走了多久，脚被冻疼了，麻木了，但却走出了我的决心和性格：我酷爱学习，从来不会逃学旷课。

那时，我的算术成绩从来全班第一，但算术作业本只能用3分钱一本的小开簿，我多么羡慕大开簿的作业本啊，可是要5分钱才能买到一本，我是买不起的。有一次，我的作业本用完了，我的数学教师戴如玉先生花5分钱买了一个大开簿算术本送给我，我激动了好几天，好长时间都舍不得用。想起这事，戴老师的音容笑貌仍然很清晰地浮现在眼前。儿时的事情已经过去多年，但这份恩泽和帮助曾经是艰苦岁月里最温暖的呵护，永刻在我的心间。

我喜欢读书，可我家穷，买不起书。当同学翻着小人书看时，我只能从旁边看看，那画着小人的故事真是太吸引人了。我拥有的第一本图书，是1950年夏天买到的，当时政府筹办新华书店，临时在大街上摆摊卖书。那么多的书摆在地上，简直把我“馋”坏了，可我身上只有四百元钱（旧币，相当于新币的4分钱），看了好半天，找到了最薄的一本，书价刚好是四百元，书名是《共青团的任务》，列宁著。我高兴地买回家，连夜阅读。

不寻常的童年生活，使我从小就懂得了人生的悲苦，也锻炼了我生命中的不屈的性格，才有了后来我在改革最困难时，选择的坚守。

湘西的童年，是我生命的起点，更是我一生的财富。

三、15岁少年去赶考

1949年11月16日，我的家乡解放了。教育也向工农打开了大门。

1951年，我县的最高学府——县立初中，还是一所只有51名学生的学校。政府决定，县中扩招，并且大量设置助学金，方便工农子女入学。于是，一个年级招了4个班。学生年龄差距极大：大的近40岁，小的不到12岁；有母子同班的，有丈夫当老师、妻子当学生的，真是别开生面。

苦难的童年，使我很早就懂得生活的不易，因此格外珍惜来之不易的学习机会。我学习刻苦，得到的助学金基本可以保证每月的生活费。由于

舅舅在学校食堂干活，我许多晚上是和舅舅睡在一起的。也是因为舅舅的缘故吧，学校食堂每天都要购买的豆腐脑就由我家来做。奶奶做的豆腐脑又便宜，又好吃，受到学校的欢迎。这对稳定我家的生活来源很重要。所以，我常常是晚上帮助母亲和奶奶推磨、滤浆，做豆腐脑；早上帮助父亲给学校送豆腐脑，然后再去学校学习。我没有多余的时间复习，因此除数学一直优秀外，其他功课成绩只能一般。

1954年夏，我初中毕业。由于当时整个湘西10个县只有两所高中，我所在的大庸县没有高中，初中毕业后，要赶往离家最近的永顺县参加高中考试。

从大庸到永顺有186里的路程，基本是山路。当时的山区交通十分不便，而且家长们也拿不出足够的盘缠，于是，我们全年级160多名同学在老师的带领下，决定徒步去永顺参加中考。老师做了周到的安排，全程计划3天走到：第一天，只走35里，到一个叫“后坪”的地方住宿；第二天，走67里，到一个叫“石堤西”的地方住宿；第三天，走完最后一段84里路程。

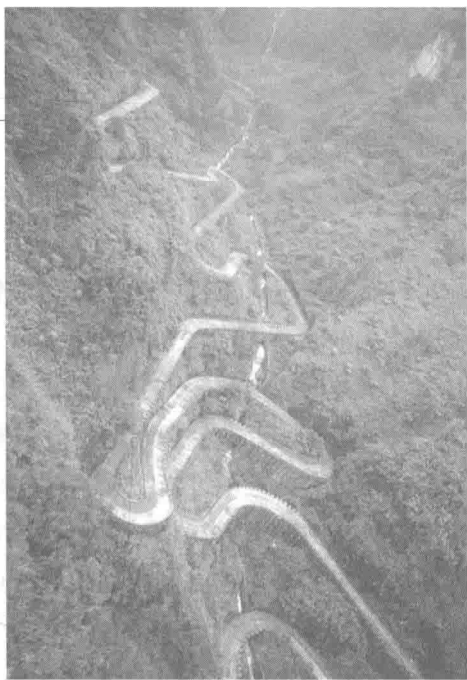
带着少年的天真、幻想和对外面世界的向往，在当年7月一个阳光灿烂的暑日，我们出发了。

186里路有多远？要走多长时间？对于从没有出过远门的我们，这都是未曾有过也无法想象的概念。兴奋和新奇占据了一切。

一行同伴中，我是年龄最小的之一，妈妈满含着担忧的目光，把装有一些简单学习用具的小布包系在了我的身上，一遍遍嘱托同行的年长同学。穿上舅妈用旧布条做的“布草鞋”，我出发了。

太阳刚刚升起，我们就上路了。清晨的大山，密密匝匝的草木散发着诱人的清香，晨风吹过，树叶沙沙作响。清新的空气沁人肺腑，一路上鸟啼虫鸣，溪水潺潺，不时有泉水从山岩缝中流出来，掬一口，竟是甘甜爽口。我好像第一次感觉到家乡的山水如此美丽。同学们正值年少，意气风发，一路说笑，兼赶路程。

太阳从头顶射下来，隔着茂密的树枝，落下斑驳的影子。气温逐渐升



高，山道上开始闷热起来。

第一天尚好。第二天，我的兴奋就被脚上的“布草鞋”冲淡了。这双新鞋刚穿到脚上还很合适，但随着持续行走，布条和脚之间不断摩擦，我的脚开始红肿，每走一步都疼痛难忍。渐渐地，我的步子越来越慢，腿越来越沉。我不知道已经走了多远，我也不知道还要多长时间才能走到，我更不知道自己究竟能否坚持到底……

同学们非常友爱，大同学伴随我，同龄的同学给我打气。大家行进的速度明显放慢了。我不愿意拖累别人，更怕耽误考试，只好强忍着疼痛，继续赶路。

好不容易挨到石堤西，到晚上躺下休息时，我的两只脚都已经磨出了水泡，左脚有的地方已经磨破，疼痛难耐。

夜色渐深，万籁俱寂。

躺在离家 100 多里的客栈里，刚刚 15 岁的我，心头不由自主地涌起强烈的思家之情。可我不能不参加考试，我要继续读书，因为我喜欢，大人们也需要，再难也要坚持下去……就这样想着，想着，我迷迷糊糊进入了梦乡。

第二天天色明亮时，我按时起床，抖擞精神，咬紧牙关，强忍疼痛，跟随着大部队继续前行……当夕阳的余晖为远山勾勒出金色的轮廓时，我们终于赶到了永顺，走进那一次决定人生的考场。

这是我少年时记忆最深刻的一次步行——186 里山路，我足足走了 3 天。

到达永顺后，才发现，左脚磨破的地方已经发炎，整只脚肿得没有办法穿鞋。我只有把脚跷到另一只凳子上才能伏身书写。我就以这样一种奇

异的姿态完成了这次高中升学考试。

功夫不负苦心人，我终于如愿考上了保靖高中。

四、难忘的图书馆，难忘的老师

在依稀的记忆中，高中生活简单而充实。

保靖虽离家较远，300余里，但有了上次步行186里山路的磨炼，以后的行程再没有难倒过我。有了充足的助学金的保障，生活已经没有问题，于是，读书成了我高中生活的中心内容。由于住校，我有了与其他同学一样的学习时间，于是，我的成绩从此成为全班第一，而且许多时候都是遥遥领先。

当时的保靖高中有一个不大的图书馆，除了上课几乎所有的时间，我都是在这里度过的。一个大山的儿子，见惯了大自然的山川河流、葱茏翠绿，一下子面对那么多汇聚了人类智慧的书，我就像一个在沙漠里跋涉的旅者，突然发现了一泓涌泉一样，兴奋不已。我完全沉迷在了书的海洋里，如痴如醉地阅读。那淡淡的墨香，今天忆起，依旧那般沁人心脾。

那时，读得最多的要算是小说，字数少一点的，几乎一两天一本，就是洋洋洒洒几十万言的长篇名著，也是几天“吞”掉一部。什么《三国演义》、《水浒传》、《西游记》、《红楼梦》等古典名著，什么《新儿女英雄传》、《平原枪声》、《保卫延安》、《铁道游击队》等当代长篇，什么《安娜·卡列妮娜》、《战争与和平》、《基督山恩仇记》、《静静的顿河》等国外名著，全部进入了我的阅读视野，我就像饥饿的人扑到面包上一样，贪婪地、如饥似渴地阅读着，品味着，思考着，体验着，痴迷着，吸纳着……

阅读为我打开了另一扇观察世界的大门。

除了校图书馆，书店也是我常光顾的地方。那里常常会有一些新书，所以，许多星期天，我是在保靖县新华书店度过的。记得一天书店新上架一本《水浒后传》，我如获至宝，整整一天，在书店里，站着把它读完。

学校的期刊阅览室，当然也是我每日饭后必去的场所。那里有许多杂