

XIAOZHANG DE SILU XUEXIAO DE CHULU

校长的思路 学校的出路

我在北京市十一学校的办学思想与实践

● 李金初 著

人民教育出版社

校长的思路 学校的出路

我在北京市十一学校的办学思想与实践

◎ 李金初 著

人民教育出版社

XIAOZHANG DE SILU XUEXIAO DE CHULU

图书在版编目 (CIP) 数据

校长的思路 学校的出路/李金初著. —北京:

人民教育出版社, 2009

ISBN 978 - 7 - 107 - 22304 - 4

I. 校...

II. 李...

III. 中学—校长—学校管理—经验—北京市

IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 170329 号

人民教育出版社 出版发行

网址: <http://www.pep.com.cn>

北京人卫印刷厂印装 全国新华书店经销

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

开本: 787 毫米×1 092 毫米 1/16 印张: 31.25 插页: 2

字数: 335 千字 印数: 0 001 ~ 5 000 册

ISBN 978 - 7 - 107 - 22304 - 4 定价: 45.20 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与本社出版科联系调换。

(联系地址: 北京市海淀区中关村南大街 17 号院 1 号楼 邮编: 100081)



李金初 1939年6月出生，湖南省张家界人，土家族。1964年毕业于北京师范大学数学系。1974~2007年任北京市十一学校副校长、校长。先后兼任中国教育学会教育管理分会、高中教育专业委员会、初中教育专业委员会副理事长，中国民办教育协会民办中小学专业委员会副理事长，中央教育科学研究所兼职研究员，北京教育学院兼职教授，中国青少年科技创新奖评审专家，北京市德育咨询专家等十余项社会学术职务。出版个人专著《改革·选择·发展——我的办学思想与实践》、《平生只想办好一所学校》，主编《学校国有民办制》等多部书籍，发表《创建“培养—研究型”学校》等论文几十篇。在全国首先提出并率先实践公办学校的办学体制改革、四年制高中制改革和全国中小学第一个博士后项目。先后获得北京市海淀区首届创新人物、模范校长，北京市先进教育工作者、中学模范校长，全国先进教育工作者、全国教育系统劳动模范等数十项荣誉称号。现任民办北京市建华实验学校董事长、校长。



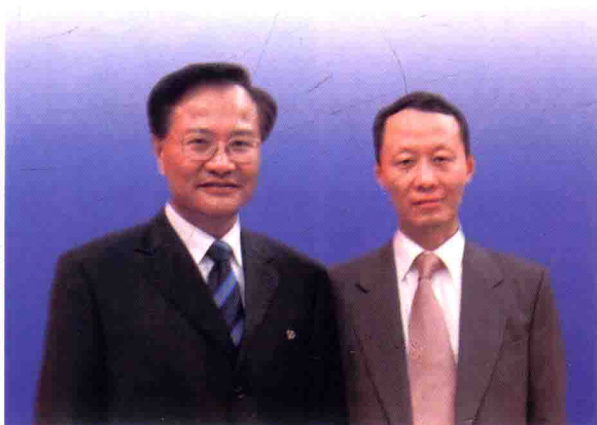
作者与原国家教委副主任柳斌、十一学校老校长林月琴在一起



作者在第二届中国中学校长大会上与中国教育学会会长顾明远合影



作者与中国教育学会副会长陶西平、郭振有合影



作者与十一学校现任校长李希贵合影



作者在第七届世界校长联盟大会上与该联盟秘书长合影

序 一



金初同志作为一位优秀的校长，又为我们写了一本好的教材。这是一本怎样当校长的教材，更是一本教育管理的教材、教育改革的教材、教育创新的教材。

学校有许多共性，但是学校又有着许多不同，因此，书中所列出的种种做法，既带有普遍意义，又不一定完全适合每所学校的具体情况。可是，书中所展现的政治家的胸襟、改革家的胆识、战略家的智慧、教育家的情意，却会给我们许多启示、许多鼓舞。特别是这本书对解决许多教育难题所提出的见解和所进行的探索，会引起我们许多沉思。

读了金初同志的这本书，使我们不由得产生对校长队伍的无比敬重。像金初同志这样的一批批中小学校长，他们是我国基础教育的顶梁柱，引领着一所所学校发展的方向，推动着一所所学校不断奋进。正是因为有这样一批批开拓进取、鞠躬尽瘁的校长，我国的基础教育才可能取得今天这样辉煌的成就。

他们的胸襟值得我们敬重。新中国成立 60 年，特别是改革开放 30 年来，我国的中小学教育经历了改革、发展、转型的历程，社会和家长对基础教育的要求越来越高，学校教育所肩负的责任也越来越重。校长们秉承国家的意志，面对社会的

期望和家长的重托，以高度的热情、饱满的精神，忘我地工作，不辱使命。特别是在我国特定的历史条件下，校长还要承担许多本不应由学校承担的责任，接受许多本不应由校长接受的指责。在这种情况下，像金初同志这样的一批校长仍能爱我所爱、无怨无悔。这种忠诚于国家和民族教育事业的广阔胸襟的确值得我们敬重。

他们的胆识值得我们敬重。改革开放 30 年来，随着教育事业的迅速发展，我国的教育思想也空前活跃。当前，我国的教育价值取向呈现出多样化的局面。有我们倡导的主流教育价值观，有在西方教育思想影响下的教育价值观；有在市场经济发展过程中形成的教育价值观，也有我国传统的教育价值观。不同的教育价值观都以不同的方式体现着自身的理念，也试图影响、指导甚至指挥教育的实践。但是，从一定意义上讲，比较普遍的现状是，教育理论家和教育官员处于引领地位，而实践工作者，包括校长和教师往往处于执行地位，或者处于从属地位，这样就形成了理论与实践的脱节，同时，人们对于教育的探索也难于形成较为完整的科学体系。因此，中国需要有胆识的教育家办学。像金初同志这样的一批校长，以无私无畏的精神，以超越常规的理念，对教育事业的改革与发展进行了广泛的探索，并在办学实践中形成、调整和完善自身的教育思想体系，他们真正是有胆有识的值得敬重的教育家。

他们的智慧值得我们敬重。我国的教育发展正处于转型期。在经过令世人瞩目的快速发展以后，我国已经形成了世界上规模最大的教育体系，但教育规模的快速发展并不意味着教育质量的同步提高，规模与质量的协调发展问题已经成为当前

的突出矛盾。因此，我们完成了让所有适龄儿童少年都接受义务教育的历史使命，又面临着保证他们接受有质量的教育的重任。基础教育课程改革已经在义务教育阶段全面推进，并在高中教育阶段深入开展。面对基础教育由规模发展向内涵发展、由重点发展向均衡发展、由同质发展向特色发展转变的历史性变化，社会各界对教育提出许多质疑，教育事业也出现许多新的难题。面对困惑与困境，像金初同志这样的一批校长正以其特有的智慧实现着教育的创新。

他们的情意值得我们敬重。校长是学校教学活动的组织者，是学生教育的领衔人。他们要关注教师的团队建设，关注教师的专业成长，还要关注教师的生活质量；他们要关注学生的全面发展，关注学生的个性特长，还要关注学生的饱暖安全。像金初同志这样的一批校长正是怀着对教师和学生的深情厚谊，展现着以人为本的博大情怀，进而使学校成为一个育苗的温床和成才的摇篮。

联合国教科文组织国际教育局专家 Renato Opertti 曾经说过，当前世界各国教育改革与发展的共识之一就是：教育是社会问题，它涉及大量的利益相关者。也就是说，教育的政策不是仅由教育界自身能够决定的，必须充分考虑到各种利益群体对教育的要求。因此，社会各界对教育改革与发展的看法，从来不同甚至截然相反，这在一定程度上造成了学校层面的认识混乱。因此，保持清醒，遵循规律，探索出路，破解难题，就成为对校长的基本素质要求。金初同志的这本书，正是将理论与实践紧密结合，为我们作出了响亮的回答。

十一学校是一个产生许多故事的地方，金初同志在不同时

期都扮演着故事中的重要角色。现在，他把自己的真实经历与体验像故事一样写出来，无疑会启迪我们创造并记录自己的动人的故事。当然，我们也更期待并且相信金初同志会有许多更新的故事产生。

2009年9月1日

（本序作者陶西平系中国教育学会副会长、国家总督学顾问）

序 二

刘利民

苏联著名教育家苏霍姆林斯基说过：校长对学校的领导，首先是教育思想的领导、业务上的指导，其次才是行政管理。

校长是学校的灵魂，是教师队伍的旗手、领头人。从一定意义上讲，有一名优秀的校长就能有一所好的学校。当然，办好一所学校要依靠各种资源，如人力资源、财物资源、信息资源，等等。但是谁来把这些资源合理配置，使它发挥最大的效率？无疑是要靠校长。特别是教育理念的建树、办学思路的设计、学校文化的建设，要靠校长来筹划。学校的发展目标要靠校长与教师一起制订，并且带领全校师生努力实现。因此，“有一名优秀的校长就能有一所好的学校”这一命题没有错。

李金初校长是一位学者型、研究型的管理专家。他领导北京市十一学校在全国率先提出并实践了公办学校的“五自主”办学体制改革新思路，为实施高水平的素质教育，成功地进行综合活动课、分层次教学等育人模式改革，使学校获得了快速的、高水平的发展，取得了良好的办学质量和社会声誉。由此，十一学校由一所普通中学发展成为颇具特色、办学成绩享誉京城内外的基础教育改革名校。十一学校的办学体制改革、育人模式改革在北京市乃至全国都产生了较大的影响。

更为可贵的是李金初校长善于总结办学治校实践中的成功

经验和失误教训，在理论思维中融入了校长的个性特点、独到见解和独特的教育风格。他具有强烈的经营意识和灵活的经营头脑，精心谋划学校的发展战略，形成了一整套行之有效的教育指导思想。“改革、选择、发展、和谐”作为他办学基本理念当中的四要素，既各有其独立指向，又相互依存，形成一个整体，它们指向同一个目标——发展。这种发展是与时俱进的。十一学校二十年的持续改革为发展提供了强有力的动力。历史进入 21 世纪，教育环境和资源状况都有了明显的转变，李金初校长办学的思考也进入了一个新的阶段。李金初校长用他开阔的视野、与众不同的见解，让同行叹服！

一所学校的成功决不是偶然的，其背后不仅应该有大量细致有序的工作，而且更应该有一名校长深厚的思想积淀和人格力量，只有这样才能引领一所学校不断得到发展。

这本书向我们展示了这样一种思想光芒和人格风范。

2009 年 5 月 8 日

（本序作者刘利民系北京市教育委员会主任）

目 录

前 言	1
第一章 生成办学基本理念	4
一、校长要有办学思想	5
二、崇尚改革	8
三、主张选择	11
四、致力发展	15
五、追求和谐	19
第二章 确定办学完整思路	21
一、校长的思路 学校的出路	22
二、才、财、管、研、质	25
三、“两改革”、“两建设”、“三目标”	38
第三章 策划学校发展项目	45
一、学校建设的三次策划	46
二、教师队伍建设的四次策划	49
三、课程改革的五次实践	55
第四章 实行国有民办制改革	64
一、第一轮办学体制改革的主要成果	67

二、第一轮办学体制改革成功原因分析	78
三、第一轮办学体制改革给我们的启示	82
第五章 深化办学体制改革	84
一、自然人承办国有学校	85
二、第二轮办学体制改革的基本目标、任务	90
三、第二轮办学体制改革的基本成果	92
四、深入思考公办学校办学体制改革	96
五、坚持改革的方向	103
第六章 完善民主和效率管理	107
一、校长负责制要求对权力制约	108
二、构建民主管理网络	114
三、多元无级结构工资制度	116
四、综合、单项奖励制度	119
五、局部时间坐班制	122
第七章 制订学校发展新战略	126
一、学校发展五大新战略	127
二、十四项示范工程	133
第八章 提升学校领导水平	140
一、优秀校长成就优质学校	140
二、校长的根本使命是实现学校的发展	142
三、打造卓越领导团队	147

四、建设学校领导力·····	153
五、建设学习型、实践型干部团队·····	168
六、教育家进入——为了学校的未来·····	172
第九章 建设高素质教师队伍·····	175
一、教师是学校的基石·····	176
二、教师是人力资本的拥有者·····	178
三、激活教师管理机制·····	180
四、采取多种机制培养教师·····	190
五、全国第一个在职教师硕士研究生课程班·····	197
六、教师成为研究者·····	199
七、高尚师德是最高学位·····	203
第十章 践行主体性德育·····	207
一、反思传统德育·····	209
二、生成主体性德育新理念·····	217
三、探究德育规律·····	222
四、构建主体性德育新体系·····	224
五、学生自己成为教育自己的主体·····	230
六、家庭教育 50 条 ·····	243
七、德才双馨的德育队伍·····	249
八、主体性德育带来盎然生机·····	251
第十一章 创建主体性优质课堂·····	254
一、90 年代课程与教学改革的启示 ·····	254

二、主体性课堂教学·····	256
三、创建主体性优质课堂·····	260
四、主体性优质课堂教学节·····	269
五、“大单元四环节”学与教模式·····	278
六、“大单元四环节”学与教模式的实践操作·····	291

第十二章 中学六年一贯、四年制高中学制和

课程实验·····	299
-----------	-----

一、教育普及促进中学六年一贯学制实验·····	299
二、实验四年制高中教育·····	303
三、二年制初中课程设计的思考与实践·····	307
四、四年制高中课程设计的思考与实践·····	313
五、教育思想是实验的灵魂·····	317

第十三章 主张素质体育和百花艺术····· 321

一、我校的素质体育观·····	322
二、素质体育实践·····	324
三、现代的体育场馆·····	327
四、我校的艺术教育思想·····	328
五、艺术教育实践·····	331
六、先进的艺术教育中心·····	335

第十四章 创新现代学校文化建设····· 338

一、对现代学校文化建设的基本认识·····	338
二、现代学校文化建设的基本内容·····	344

三、现代学校文化建设的基本方式·····	348
四、建设学校主体性文化·····	352
第十五章 启动全国中小学第一个博士后项目·····	362
一、中小学教育与高学历群体·····	362
二、博士后项目的准备、申请、批准和招生·····	374
三、博士后项目启动与研究开题·····	378
四、博士后的管理·····	383
五、意义和前景：一条理想的道路·····	388
六、困难和问题：航道未定的孤独航船·····	389
第十六章 规划营造教育建筑·····	392
一、学校建筑应是教育建筑·····	395
二、教学楼建设·····	398
三、实验楼建设·····	403
四、图书馆建设·····	405
五、运动区建设·····	408
六、艺术区建设·····	410
七、生活区建设·····	411
八、文化景点建设·····	413
第十七章 构建“培养—研究型学校”·····	424
一、构造新世纪育人大厦·····	425
二、构建“培养—研究型学校”的理论思考·····	431
三、构建“培养—研究型学校”的思路·····	448