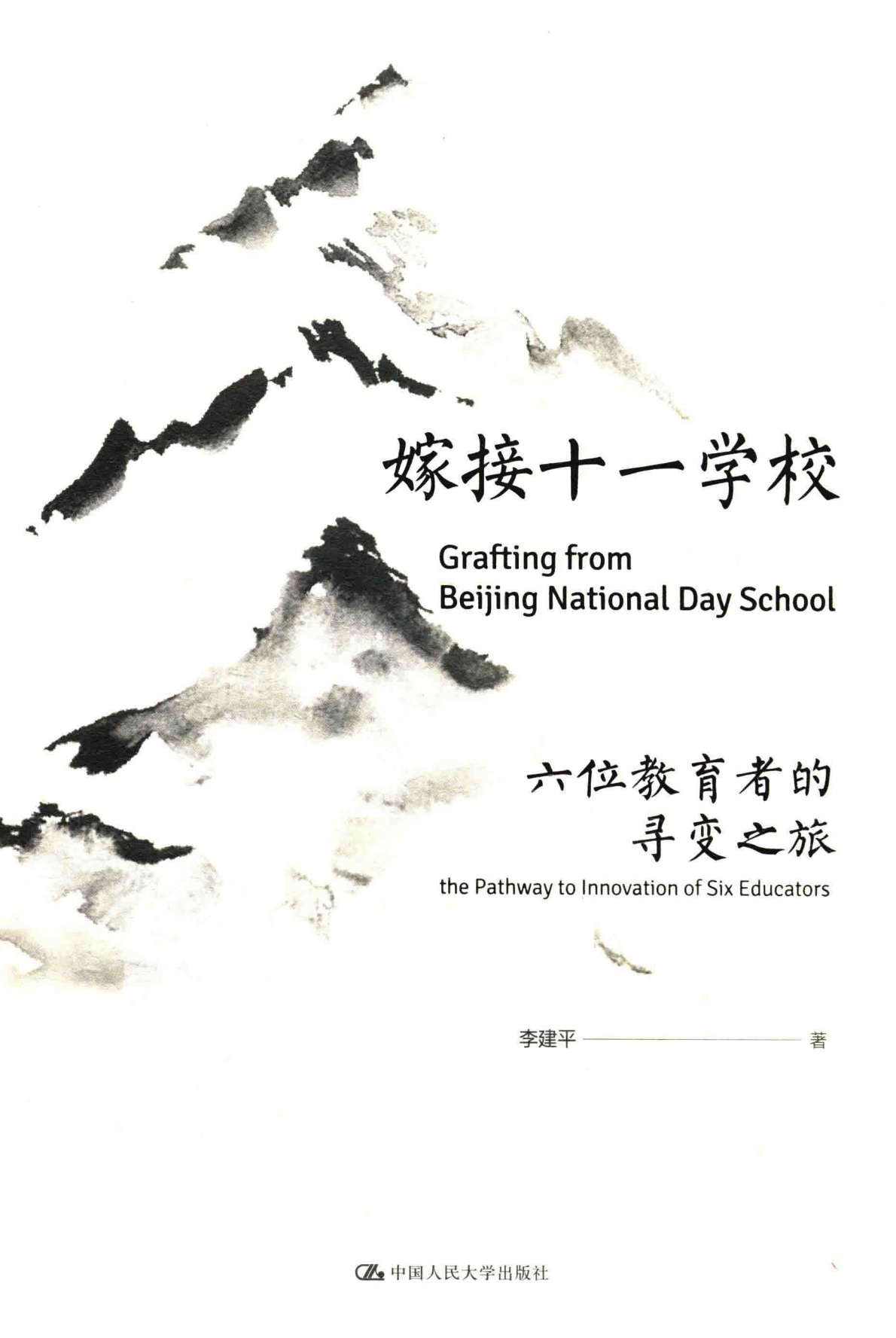




嫁接十一学校

Grafting from
Beijing National Day School

六位教育者的
寻变之旅

the Pathway to Innovation of Six Educators

李建平 ————— 著

嫁接十一学校

Grafting from
Beijing National Day School

六位教育者的
寻变之旅

the Pathway to Innovation of Six Educators

李建平 ————— 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

嫁接十一学校：六位教育者的寻变之旅 / 李建平著. —北京：中国人民大学出版社，2017.12

ISBN 978 - 7 - 300 - 25234 - 6

I. ① 嫁… II. ① 李… III. ① 中学教育 — 教学改革 — 经验 — 北京 IV. ① G639.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第300460号

嫁接十一学校：六位教育者的寻变之旅

李建平 著

Jiajie Shiyi Xuexiao: Liu Wei Jiaoyu Zhe de Xun Bian Zhi Lü

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010 - 62511242 (总编室)

010 - 62511770 (质管部)

010 - 82501766 (邮购部)

010 - 62514148 (门市部)

010 - 62515195 (发行公司)

010 - 62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 mm × 239 mm 16开本

版 次 2017年12月第1版

印 张 11 插页1

印 次 2017年12月第1次印刷

字 数 125 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

引言

Introduction

21 世纪初，中国教育正处在急剧变革的时期，各种可能性随时都会发生。

2010 年 8 月，北京十一学校召开了一次不同寻常的暑期工作会议，做出了一项重大决定，新学期将进行教学组织形式变革——选课走班，以此开启普通高中育人模式创新及学校转型的实践研究。从这一天起，全体师生在李希贵校长的带领下，踏上了学校转型的漫漫征途。1500 天后，学校育人模式实现转型，在漫长的探索中被反复设想、不断期待的教育图景出现了。

高中育人模式转型，在中国教育界引起轰动。2014 年 2 月，教育部首次在一所中学举行新闻发布会。从那天起，这里成为人们关注的焦点。无数人怀揣着理想与梦想，从四面八方到这里聚集，一些地方的市长亲自带队赶赴十一学校学习，有人在短短半年内接连六次进入十一学校。变革激起的波澜在这座校园里激荡，各种思想观念在这儿碰撞。

面对不一样的学校形态、不一样的教育生态，人们在惊羡它的同时，也不免有疑虑和担心：“十一学校的经验究竟能不能复制？”这是所有到访者最为关注的问题。按照一般规律，一个典型出现后，人们普遍关心的

是它的推广价值：“究竟能在多大范围内推广？”“可不可以移植、复制、嫁接？”“它对解决当前困惑的现实意义以及对未来的深远意义在哪里？”

接下来，人们还要问：“我能不能做？”“我们学校能不能做？”“我们这个地区能不能做？”“我们的条件和资源可以支撑这样的改革吗？”当然，还要追问：“你们究竟是怎么做到的？”“改革最核心的要素是什么？”“改革有哪些重要节点、关键点？”“如果我要做，该从哪里入手呢？”

面对这些疑问，领导这场变革的校长李希贵直言相告：“十一学校的经验不可复制，但可以嫁接。任何一所学校的经验都不可能复制，但是，可以嫁接，可以萃取其成功因素，将之移到不同的土壤中，使其与那里的气候相适应，从而产生具有共同文化基因而色彩缤纷的不同的学校。”

此言不虚。

短短两年时间内，在中国大地上，从首都北京到泉城济南，从美丽的青岛到天府之国成都，再到远在天山的新疆克拉玛依，已经有十几所学校走上了嫁接之路，并取得了很大成效。

嫁接，是植物的人工繁殖方法之一，即将一种植物的一部分固定到另外一种植物上，使其创面的形成层紧密结合，相互愈合为独立个体。被接的植物体称为砧木，接上去的枝或芽称为接穗。

那么，在被接学校这棵砧木上嫁接出来的一株株接穗，是如何生长的？在嫁接过程中，人们经历了怎样的内心冲突、蜕变与超越？完成了《中国教育寻变——北京十一学校的1500天》后，我便将目光落到他们身上，记录下一个个百转千回又耐人寻味的故事，试图通过生动的实践呈现那深邃而悠长的心灵蜕变之路。

于是，便有了我与他们的相遇。世上的一切美好都从相遇开始。

目录

Contents

001 **王海霞：**
神秘的罗盘

是十一雕琢了我；它把我点燃了，擦亮了。在这里，我触摸到了真正的教育，发现了真实的教师、真实的学生。

041 **崔京勇：**
踏上另一趟旅程

我们有自己的定位，我们不要成为复制品，我们始于十一，而不止于十一。

067 **汪正贵：**
零度起跑线

我在十一的每一天，都有内心的冲击。校园生活如此自主、自由、丰富、开放，说明这所学校真的是学生的学校。

091

杨荣耀：
寻找自己的火焰

今天，与其说我们在学习十一，不如说是在通过学习十一寻找自己，关键是，我们敢不敢像十一人那样活一回。

113

高仁辉：
心中的伊甸园

现在，泡桐树中学每一个学生都有自己的课程表，每天都有学生喜欢的课程，他们带着期待来到学校，他们有很多不同的学习伙伴，他们对照学科细目表合理规划学习时间、发展自学能力、实施自主管理。

139

李长青：
生命的拐角处

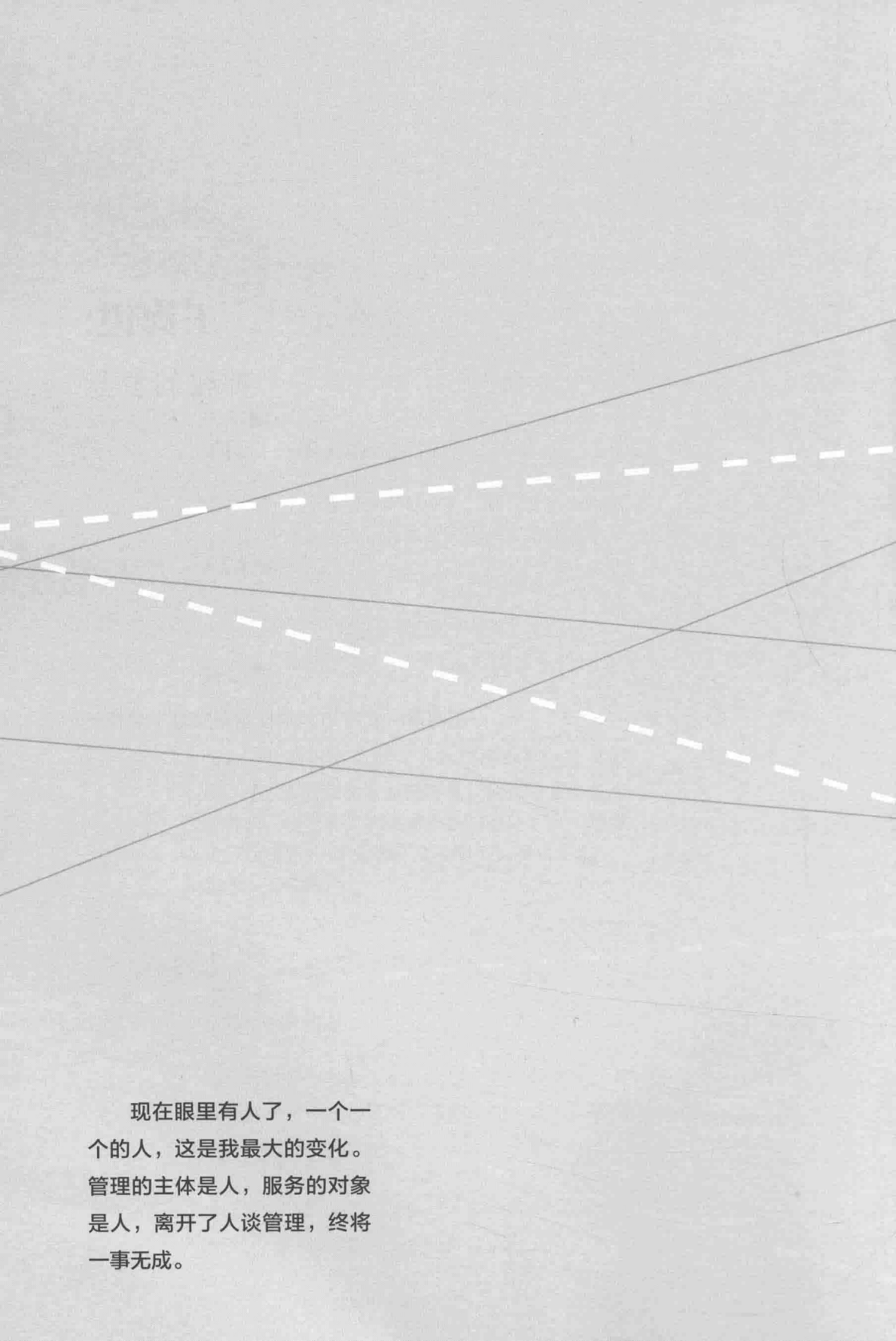
建了一辈子学校，没想到，过了知天命之年，竟然跑到北京建了一所这么大的学校。这一次玩得有点儿大了，真是自己把自己吓了一跳。

167

结语

王海霞：
神秘的罗盘

王海霞 北京十一学校龙樾实验中学校长

The background of the page is a light gray, textured surface. Overlaid on this are several thin, dark gray lines. There are two solid lines that intersect each other and two dashed lines that also intersect each other. The lines are arranged in a way that creates a sense of depth and perspective, with some lines appearing to recede into the distance. The overall effect is minimalist and modern.

现在眼里有人了，一个一个的人，这是我最大的变化。管理的主体是人，服务的对象是人，离开了人谈管理，终将一事无成。

王海霞明确地告诉我，她为什么要从当地的龙头学校来到北京十一学校：“我的内心有一种东西。我并不满足于那样做校长，尽管是在十分知名的学校。”

她来自河北邯郸，在那里，她接手过最薄弱的学校，也管理过最牛的学校，而且她所在的汉光中学在当地是一所航母式学校，可她仍然不满足。

在十一学校博物馆一层一间不大的办公室里，我和王海霞饶有兴致地聊着她北上的经历。后来我们有过许多接触，通常都是在十一学校的会议上。每次我们都会聊一会儿，慢慢地，她的故事在我的头脑中被一点点地勾勒出来。

在王海霞的脑海里，李希贵校长是一个名气很大、本事很大、位置很高的人，一般人怎能见着他？然而，她怎么也没有想到，她居然很快并且很容易就见到了李校长。

“2012年7月，我第一次见到了仰慕已久的李校长。李校长亲切温和，给我留下了深刻的印象。记得那是在十一学校国际部一楼的会议室里，会议室布置得庄严、大气。我进门的时候，李校长和另外几个人已经在等我了。我们相互问候落座后，就简单聊了起来，就像在跟一个老朋友聊天儿。到现在我都不知道为什么一见到他我

会那么放松、自然，这种放松和自然不是有意为之，而是自然而然的。他身上就有这种魔力。”王海霞认真地说。

冬天的天空很硬，像一整块橱窗，而天空下的校园，却软得让人从里到外感到温暖。在办公室里，王海霞向我描述了她初来十一学校时的感受。

“临走时，李校长送给我一本学校研制的‘高中课程手册’。回到家，我一口气读下来，对十一学校正在做的事肃然起敬，当时的感觉是钦佩、激动、内疚。作为教育工作者，我钦佩十一学校的改革，为接触到这样一种先进的教育而激动，同时又感到很内疚，忽然觉得特别对不起我的学生，我没有给他们提供这么好的教育，所以，当时的第一冲动就是北上学艺。”我很喜欢这样坦诚的表达。

王海霞决定进京的那一天，大雾迷漫，她只带了三箱书和书柜、写字台两样家具。

刚刚装完车就下雪了，天灰蒙蒙的，能见度很差，车开不起来，只好打着探照灯，在迷雾中通过导航仪一点儿一点儿地往前挪，早晨9点出发，到第二天凌晨2点才到十一学校，400多公里的路程整整开了17个小时。

这趟进京路可谓艰难，而且无法回头。没有人知道出发之后她会走多远，抵达什么地方。对王海霞来说，44岁，抛去所有光环，一切从零开始，心情真是难以言述，就如同一个人从锚地起航去未知的世界，她既惊慌，又兴奋。

初到十一学校，王海霞被安排在学校博物馆里办公。隔壁就是按照原样保留的首任校长林月琴的办公室，看到墙壁上老校长和蔼的照片和简朴的办公室，她感到很神圣，同时也深受激励。

博物馆一层是校史馆，校史具有独特的价值，镌刻着学校特定时期的发展轨迹与人文印记，诉说着学校往昔的校园生活与人文典故，能够深刻、持续地唤起师生的情感。作为十一的后来人，王海霞觉得应该好好学习学校的历史。于是，她认真地参观起校史馆来。然而，这一看却让她大吃一惊：在偌大的校史馆里，竟然没有看到已任校长五年的李希贵的影子。她想：“这不可能吧。”在她的印象中，校史馆中最显眼的照片一定是现任校长的。“也许是没注意漏掉了。”于是她又从头到尾看了一遍。这一遍专门找李校长的照片，还是没找到。“这让我很吃惊。为什么会这样呢？若非专门叮嘱，怎么会这样？可以想象，在一所学校里，避开校长的照片不是一件轻而易举的事。”这让王海霞陷入沉思，她反复问自己：“是什么样的心境让李校长做出了这样的决定呢？”

“他把老师们推到了最前面，墙上到处都是对优秀老师事迹的介绍和表彰。他把校友当成这里永远的主角。这里不但有在校学生的各种成果，而且有所有已毕业校友的照片。每一年每一届，一张挨着一张，贴满了墙。我相信，每一个返回学校的人，都能在这里找到自己的身影。那充满稚气的脸，像青春的花儿永远在这里绽放。”王海霞明白了为什么十一学校对一届届老校友都有吸引力，因为十一学校告诉他们，这里永远是他们的家。

王海霞还告诉我，她来到十一学校受到的又一次震撼是参加教

育年会。那次年会的主题是“发现那棵树”，八位老师的教育故事在她面前展开了一个充满魅力的教育世界。“十一不仅给我们提供了改变教育的现实可能性，更重要的是，他们给我们留下了一种不可阻挡的力量。他们改变的不仅仅是教育，还有人要怎么活的问题。正是因此，十一走进了教育的历史，成为教育史无法绕开的一页。”这次年会给王海霞留下了极为深刻的印象。

“不要让任何人告诉你，你改变不了什么。如果我们都能在自己的领域做点事，那么我们将改变整个世界。”这是《领导力（第4版）》一书中引用的塔拉·雀奇的话。我发现，王海霞的心中有一种力量在涌动，她从未感到自己像现在这样精力充沛，也从未感到浑身充满强烈的创造欲望。

王海霞说：“每个人心中都有美丽的梦想，却少有人竭尽全力地执着追寻。十一人就属于这很少的一部分人，因此，十一不一般。要想做事，就能找到办法；若不想做事，就总能找到借口。每个人都想改变世界，而很少有人认为应该改变自己。”

2014年4月，我又一次来到十一学校，校园里已经繁花满树。我一进校门，就发现门口停了三辆大巴车，负责安排接待工作的安继军老师告诉我，这些是来自山东青岛的同行。我意识到，这里将不再有往日的宁静。果然，参观学习的人越来越多，有时一天就有好几拨，有人接连来过三四次。

对我来说，每次来到十一，都是一次整理和剖白。一批批人来到十一，十一变革在他们的心中会激起怎样的波澜？他们的内心深

处发生了什么改变？这一改变又是如何发生的？

在学校的玉兰苑里，我遇到了王海霞，她直视着我的眼睛，我预感到她有话要对我说。“进入十一，最深刻的体会就是学校里的人都好极了，他们开放的胸襟、国际化的视野、超前的教育实践让我非常兴奋。学校里高手云集，不少人在专业上颇有成就，但他们都谦虚低调，互相尊重，无私分享。在这样的教育环境中，人人都把自己人性中美的一面充分展现出来，人人内心都是安全的、放松的。”

我端详着她，等待她继续说下去。“之后我就不断地想：这种环境是如何营造的呢？仔细观察后我发现，是学校文化，是《十一学校行动纲要》把每个人的行为和价值观统一起来，大家无论干什么，都会从《十一学校行动纲要》中找依据。如果李希贵不做校长了，学校依然会这样，这是十一学校特别伟大的一点。《十一学校行动纲要》是无论谁做校长都不能违背的根本大法。”她说话时的忘我神情深深地打动了我。

“暑假的一天早上，五辆大轿车载着 280 多名教师出发了。我随同十一学校的老师一起外出研讨，没有人有怨言，没有人请假，人人都拖着重重的行李箱，里面装满了各种参考资料和等待研讨的初稿，还有离不开的笔记本电脑。一到目的地，大家第一时间便进入工作状态。”

“我跟随的物理组，今年来了 5 个新毕业的大学生，这支队伍已经有 20 多人了。大家在一阵激烈的讨论之后，便各自抱着任务忙活儿去了。”王海霞说。

王海霞接着说：“隔壁就是初三数学备课组的研讨，他们在研究初三复习课的细目，刚刚送完初三的乌老师详细介绍了海淀区中考试卷的命题原则，之后带领大家讨论了一个单元的学习任务及要求。龙老师带领老师们讨论了复习课的流程，每个单元需要多少课时、每个课时讲什么，每个人都有任务，每个人都很投入。晚上10点，热烈的讨论依然在进行中。”

“回到房间后，我发现下午晒在院子里的被子忘收了，不知去向。院子里非常安静，我挨个房间寻找，从每个窗口望去都是老师们在电脑前忙碌的身影。当我来到王春易老师的房间时，隔窗望去，发现我的被子被放到她的屋子里了，而她还没回来。我知道，他们的研讨还没有结束。”

王海霞对那个场景记忆犹新，那一刻，她感受到了文化的魅力。有学者认为，学校文化是“学校群体成员做事的方式”；也有学者认为，学校文化是一个学校群体成员价值取向、信仰、态度和行为的表征，学校文化即共享的经验、集体感、归属感和团队意识，即学校个体价值和标准的积聚与融合。

王海霞发现：“十一校园中有着与教师育人身份相称的文化生气，这样一个特殊的群体，以及他们周身弥漫的强大气场，是很容易让人着迷的。那是直入人心的总让我们感动的精神活力，徜徉于这样的气场中，一种创造的冲动让你无法抗拒。”那既沉静又燃烧的感觉始终伴随着她，唤起了她对教育终极问题的不断追问、对理想教育的无限憧憬。

“能让自己的智慧变成学生手中的课本，这让人感觉特别好，非

常有成就感。十一人把这件事当成自我成长，在痴迷地做着。他们已经不考虑钱的问题。我忽然发现，对调动人的积极性来说，钱不是最重要的。大家已经非常认同这种做法，人人都能感受到十一文化的巨大力量。任何一个刚入职的新教师，都会不由自主地跟着转起来。”

听着不远处哗哗的流水声，凝望着远处树丛中隐约可见的红灯笼，王海霞不禁陷入了沉思：是什么力量让十一的老师有这么大的劲头？

“我找到了答案，他们身上所有的细胞好像都在寻找机会。在十一，超越是最可贵、最带劲的。几乎每一个人都憋着一股劲，超越！超越！因为他们有目标，有奔头。那种令人惊异的热情、对新事物的追求和希望、对自己信仰的执着是很少见的，让我由衷地感佩。对热爱教育的人来说，幸福莫过于能浸泡在一种纯粹的教育环境中。而十一，为所有人营造了这种环境，从组织结构到课程设置、从丰富多彩的学生活动到严谨有序的行政管理，让我感到好像回到了教育的根本。”

王海霞告诉我：“刚来十一的时候，我经常去听老师们的分享会，听到引用最多的是《十一学校行动纲要》，引用的频率之高让我感到惊讶又佩服。其实，每一所学校都不缺乏想法和主张，很多好的理念耐人寻味，寓意深远，而且设计精美，装饰考究，张贴在教室里或者走廊上。但那往往只是校长的主张。”

我会心一笑地说：“在十一学校跟踪采访的四年里，我对这一点有着深刻的体会。十一每个人都了解学校倡导的文化，它已经成为

每个人自觉遵守的价值观，每个人对自己的工作要求都很高，研究氛围浓厚，不断追求创新和突破。团队非常强调工作的主动性和高品质，团队成员互相尊重、相互帮助、互相补台，他们之间非常民主，沟通和谐，每个人的意见都能得到重视，每个人都愿意把自己的心得与经验主动和大家分享，人人都用欣赏的眼光看待同伴。学校经常组织温馨和谐、有利于促进学校团队建设的活动，学校能全面了解每位教职工的实际问题，总能及时帮助有需要者解决实际困难。”

“希贵校长常说，《十一学校行动纲要》是大家智慧的结晶，如果把它比喻成一个面包的话，那么，这个面包里，有你的面、他的糖、我的盐，有你的创造、他的坎坷、我的辛苦。它让学校里的每个人都朝向学校的战略目标前进。”我接着说。

王海霞终于明白了：“这是他们的精神谱系，它悄无声息，却弥漫在整个校园里。”

“十一人不是神，他们也面临着许多困惑、挣扎、徘徊，也是摸着石头过河，深一脚浅一脚走过来的。”我说，“哪里有什么现成的路？是他们蹚出了一条路，而且他们用亲身实践告诉我们，这条路可以通向我们理想中的地方。我在十一浸泡了四年，这是我最切身的体会。”

我打开手机，让她看了《普通高中育人模式创新及学校转型的实践研究》（此成果获得了国家级教学成果奖特等奖）的颁奖词。

十一学校着手对国家课程体系展开重大改革，构建了一套