附件一：（样稿）

李伟平：走向生命自觉

【校长档案】李伟平，江苏省“人民教育家培养工程”培养对象，江苏省特级教师，正高级教师。1987年毕业于无锡师范首届大专班。1994年1月至2003年7月，任常州市第二实验小学副校长。2003年8月至今，任常州市局前街小学校长。

超越：“挑战是一种力量”

2003年暑假，我调任局前街小学校长。当时的我感到了巨大的压力，一是因为局小是常州市最有名的小学，地位极高；二是我在二实小做了8年分管教育教学的副校长，没有做正校长的经验。一位36岁的年轻人，要担负起一所百年老校新时期发展的重任；一位来自城郊结合部新办学校的副校长，要担当起一所市民心中最有名的学校的发展重任……作为局小发展史上最年轻的校长，我清醒地意识到：这是对我的一份信任，也是对我的一份极大挑战。

一到局小，我就遇到了意想不到的困难。一方面，由于学校改造，欠了很多债；另一方面，与二实小相比，两所学校不同的历史和地位，形成了不同的文化差异。局小是一所百年名校，然而，也正是因为百年老校的“名校”光环使老师们逐渐变得相对保守和安逸，且自我感觉良好，缺乏内在变革的动力。老师们个体强势，却缺少团队协作的意识。我的校长之路该怎样走？个体因素的特殊性和学校现状的具体性，明明白白地告诉我：没有因循的模式！到局小后，我就开始经常失眠，半夜里急得醒过来后就再也睡不着了。那一年，我得了高血压。

学校的发展亦如逆水行舟，不进则退。久负盛名的局小在自己的手中不能落后，而且在新的平台上还应该有新的发展。如何使局小高开高走呢？有创造智慧的人，往往是敢于面对现实，善于开拓现实的。我有了强烈的迎战冲动。

经验不能完全移植。我没有因袭近十六年的工作经验，因为经验不是固化的，它需要在现实场景中不断被激活，不断被更新、拓展。我在二实小工作了十六年，从普通教师到副校长，到后来评上特级教师，无论是业务还是管理，都积累了许多经验，并形成了自己的特色，在常州市乃至江苏省也小有名气了。但进入局小后，我清醒地开始对过去的经验简单移植说“不”。局小是一所百年名校，有其独特的传统和风格，把二实小的一套照搬过来，肯定是行不通的。局小的发展，要遵循局小的特点，采用切合局小的思路和策略。

定位不能因袭。岗位的转换，直接呼唤我更新已有的角色定位。从一位管理者走向一位领导者，我首先是一名思者，同时是一名行者。把握方向的前瞻性，洞察问题的敏锐性，认识态势的准确性，直接对我的领导能力提出了挑战。能不能做好一个价值的引导者，做好发展力量的集聚者，我开始了新的征程。

随着规划蓝图的逐渐形成，我带着对教育理想的执著追求，开始点燃每一个教师心中的理想之火。局小每一次的教师大会都是对全体教师的精神洗礼。“人是要有点精神的！人是要活出境界的！”“有实力才有魅力，有作为才有地位！这个地位不是指官位，是你的尊严，你的人格魅力，你在师生和家长心目中的地位。”“我们要寻找自己的激情，不断激发自己的激情，寻找新的激情，我们要建设积极进取、努力向上的局小。要营造凝心聚力、团结协作、同舟共济的局小文化。”一句句发自肺腑的话感召着局小的每一位教师。

当一种精神的东西开始在局小校园流淌时，这所学校已经孕育了新的发展生机。

变革：“唤醒并信任你的伙伴”

任何一所学校的传统，都会有痼疾，我们要做的不是加减法，而是通过变革，用新的力量去吸引它、替代它。在学校变革中，我从来不是孤军作战的英雄，我们的领导团队，我们的老师，他们都是我的伙伴，他们是我依靠并信赖的力量。因为我坚信，有创造智慧的人，敢于在问题和现实的矛盾面前，善于激发变革力量。

记得刚到局小时，为悠久历史感到自豪的局小人，对变革似乎很陌生。在当时的局小，安于现状的力量是强大的。我意识到，对百年局小来说，名师的教育教学思想其实是学校精神记忆中最宝贵的财富。变革其实可以从梳理历史、尊重学校文化传统开始，其结合点，可以从追寻局小的名师入手。

我和老师们一起策划召开了“蒋纯老师教育教学思想研讨会”。蒋纯老师是建国后江苏省首批特级教师，一位具有全国性影响力的名师，局小曾经的“形象大使”。然而，现在的局小教师对蒋老师的教育教学思想却说不清楚。那时蒋老师已经80高龄了，我心中有一种说不出的急迫感：如果再不做整理抢救工作，这些宝贵的教育教学资源就可能完全流失。然而把这些零散，甚至是处于遗失边缘的思想材料收集起来并形成系统谈何容易，况且那时蒋老师因患病思维已经不太清晰。学校为此专门成立了一个采访小组。退休老师中不少人是蒋老师的同事，于是采访小组找到他们，开起了座谈会；蒋老师的徒弟也还在学校，于是采访小组翻出了徒弟们的听课本……细节渐渐丰满起来。

2004年11月，“蒋纯老师教育教学思想研讨会”如期召开。蒋老师的学生、老同事、家人都到场，她的老朋友们——江苏省首批特级教师王兰、庄杏珍、顾美云等也来了，老人们饱含深情谈起了艰苦环境下如何认真教学，勇于创新。现场的气氛非常热烈。教育思想、教育理想依附到了具体的人身上，便充满了可感的力量，引起了青年老师们的广泛共鸣。

2005年春节蒋老师去世了，但她与这所学校有关的精神记忆却永远留在了人们的心中。随后，我又组织召开了特级教师盛云翔教育教学思想研讨会、中老年教师思想研讨会。

教育变革就这样悄悄地进行。我没有规定一个模式让教师去强行改变，而是通过思想研讨会形式逐步孵化学校知识，然后把知识管理固化下来。事实证明这一过程是行之有效的，它让教师在情感上亲近学校、认同文化的过程中也体悟到主动发展的历史依据。

组织变革是学校改革中最难啃的“骨头”，我就喜欢“碰硬”，但是是智慧地。我明白，不唤醒普通教师的职业使命感，就不算真正的学校组织变革。关键的问题是要有足够的锻炼机会和岗位供教师选择——这个渠道越宽就意味着教师成长的舞台越大。由此，我引进了项目组管理。

中层干部都是有规定编制的，没有职数便不能设，然而职数少，很多教师便得不到锻炼。引进项目组后却可以这样做：一个项目多少预算、实现什么目标事先确定好，项目完了之后由学校考核，符合目的和要求的奖励就都给你，完成任务后项目组就解散了，不受职数的限制。而且在竞聘中层干部时要看参与项目组的经历，这可是竞聘的基本条件。

使用是最好的培养。项目组的灵活性为人员流动注入了活力。局小的中层干部是三年一聘，人员变动一般不会太多，但是项目组是灵活的，按需设岗，采取自荐方式，普通老师或中层都可以做项目领衔人，都可以在不同的岗位中扮演不同的角色，有效地克服了“管理疲劳”。更加重要的是，项目管理为塑造全新的教师文化吹来了清新的风。

在团队协作的文化中，教师的工作状态得到改善，因为“奉命做事”与主动发展状态不一样，内在的生命感觉被激发出来，合作的过程就是一种尊重、被尊重，认可、被认可的过程，有着积极、内在的生命感觉。

担当：“人要有大境界、大精神”

追求个人的专业发展，是一种主体自觉，而追求教师群体的共同发展，则是一种大精神、大境界。没有行政命令，更没有明确规定，可我主动选择了与他们同行。事实上，从个体发展走向群体发展，既给了我无穷的动力，更让我在压力和挑战中不断增强了责任感和使命感。

在二实小当副校长期间，我总是喜欢带着青年教师一起学理论，搞研究，培养了一支研究型的教师队伍。调到局前街小学以后，我更盼望每一个教师都获得发展。作为一个完整的人，教师的发展需要“内在需要、情感、意志”等内动力，所以，我提出了教师发展要关注精神建设、情感建设、学术建设的融合共生。

从2003年开始，我策划了“感动局小”系列评选活动。这项评比活动的每一个环节，都具有“放大的教育价值”。为了让健康向上的主流文化能够在教师中具有长久的影响力，我还想了许多办法。比如改革传统的教师大会，开辟“局小论坛”……老师们渐渐发现，积极进取、勇于挑战、团结协作并不是字面上的意义了，它们慢慢化作了的行走方式，向上生长变成了自己的内心需要。

当主流文化影响着所有人，每个人都不甘落后，和学校一起向前走时，我敏锐地认识到教师的学科素养成为教师发展的专业瓶颈。2006年起，我开始着力提升教师的学科素养。数学学科教师必读《数学思想方法》，选读《数学历史典故》等书籍，还聘请专家到学校开设“数学发展史”这门课程。每周的教研活动中，有关负责人都会给老师出一些对数学思维要求比较高的数学题，让老师尝试解决，并鼓励方法多样化。语文学科教师必读《论语》，选读《孟子》、《大学》等书籍。语文组也开设了“百家讲坛”，请大学教授来引读《论语》、《孟子》……

文化引领、专业支持、平台搭建……一大批青年教师开始成长起来。从2003年起的近10年中，局小有2名教师成为江苏省特级教师，2名教师评为常州市特级教师后备人才，培养了常州市学科带头人22名，常州市骨干教师20名，常州教学能手和常州市教坛新秀11名。