

好校长

他是济宁十五中精神家园的“掌门人”、师生心中的“彩虹桥”——

安波：真诚行走 至简致远

本报记者 魏海政 通讯员 孙玉丽



正在校门回值班的安波（右一）与教师在雨中为学生撑起“彩虹桥”。
学校供图

“办好学校，就是要造福一方老百姓。老百姓认为我们好，我们的学校才是真的好。”安波说。

2012年起，安波开始担任山东省济宁市实验初中校长，历时9年，这所城区新建学校成长为当地优质品牌学校。2021年，组织安排交流轮岗，安波又来到老牌名校济宁市第十五中学担任校长。此时的济宁十五中，已发展成“一校四区”，师生近万人的大集团学校，发展中面临着骨干教师稀释、育人质量下滑等诸多问题。

直面困难，真诚行走。安波坚持以良师的情怀任一校之长，在迅速稳定学校危局的同时，不断促进学校的内涵式发展。

面对新建校和处于发展关键阶段的集团校，他是怎样带领学校不断成长、实现蜕变的呢？

建新校：做精神家园的“掌门人”

2010年，年仅33岁的安波开始担任济宁市实验初中副校长，2012年，又被推选为校长兼党支部书记。此时，在他的心中荡漾着对学校美好未来的憧憬——要办一所学生喜欢、家长放心、社会认可的好学校。

一路走来，他乐此不疲。

作为一所新建学校，济宁市实验初中地理位置比较偏僻，基础设施建设还在进行中，很多工作都要从零开始，并不为大家所认可。安波带领师生拔草、清理校园环境，艰苦创业。

2014年是安波担任校长后最繁忙充实又痛苦的一年。这一年，学校餐厅公寓改造启用、田径场塑胶铺设工程等“四大工程”同时启动，安波没有休息一天，而此时他父亲却因肺癌住院。每天往来穿梭于医院和学校之间直至父亲离世，安波心痛又无力，这段经历让他更加珍爱生命，钟爱自己的教育事业。

两年后，济宁实验初中崛起于城区北部。

“一所学校只有培育先进的文化，才能孕育凝聚力、创造力和自主发展的能力。”安波带领学校团队集思广益，对学校愿景、办学目标、教育理念、核心价值观、管理制度等进行系统分析、规划设计。

济宁是孔孟之乡、儒家文化发源地，拥有得天独厚的国学经典教育资源。安波引领学校以中华优秀传统文化为支撑，将国学经典的精髓融入学校文化建设中，确立了以儒家文化、运河文化为主体的学校文化体系，通过挖掘、整合与提升，将其转化成引领学校发展的文化软实力，进而提升学校的核心竞争力。

学校文化需要不断积淀、融合、提升、发展。在这一过程中，每位教职员充分感受到在学校共建中的使命与荣耀，学校文化进一步外化为行为——校风正，人心齐，肯做事，做成事。济宁实验初中一步一个台阶，快速发展起来。

建校10周年之际，每位教师都收到了来自安波的一份特殊礼物——他的第一本著作《歌唱着行走》，这也是学校发展和文化建设的结晶。“我不喜欢空谈，我认为，校长最需要恪守的是责任。校长不仅是一种职业，更是一种事业、一种追求。”秉持着这样的想法，安波努力把校园建设成一座美丽如画的花园、快乐求知的学园、精神成长的乐园、充满亲情的家园和师生共同向往、共同圆梦的地方。

解危局：做学校变革的“设计师”

来到济宁十五中这所传统名校后，校情、学情、师情都变了，学校面临的是集团化发展过程中优质师资稀释、质量下滑等新问题。

“大道至简，行稳致远。”安波认为，学校发展离不开先进的办学理念，要不断完善办学理念，以此凝聚人心、重塑制度、指导教学、规范管理，形成学校的“文化生长圈”。在此基础上，安波提出创建一所“管理理念先进、校园环境优雅、教学设备精良、教育特色鲜明”的优

质品牌初中学校的发展愿景，逐渐赢得教师们的认可和支持。

“在抓好学校软文化建设的同时，安波校长排除万难，努力改善学校办公环境，不到一年时间，更换了所有老师办公桌椅，解决了老师20余年办公条件差的问题。”济宁十五中总校区办公室主任闫华说。教师们在点赞的同时，心气更顺了，干劲更足了。

如何让办学质量迅速走出低谷？安波的法宝是，让每个孩子都享受平等的优质教育，坚持小组合作学习模式，构建学习共同体，让同“学”成为“同”学，让同“组”成为同“助”。

“我们用‘学习金字塔’理论测试发现，学生如果单纯地自己去学习，他的知识可能会在两周内遗忘90%以上，但通过合作学习，能给别人讲出来，遗忘率能降至60%。在这个过程中，孩子的合作能力、交往能力大大增强。”安波说。

“这实际上践行了‘兵教兵，兵练兵，兵帮兵’的互助学习模式。”济宁十五中教导处主任徐林说。在学习济宁市实验初中经验的基础上，济宁十五中的小组合作模式也更新到了3.0版本。疫情期间，安波又带领教师们丰

富了线上班级学习共同体、师生关爱共同体、家校合作共同体等多种互助关爱学习形式，保障教育教学效果。

在安波看来，做校长最幸福的，莫过于精心设计和真实创建一所自己热爱的学校。他和教师们确立了办学目标——“办一所学生喜欢的学校”，在课程建设、实施、评价等方面进行创新探索。

“我们将课程作为学校发展的突破口，组织系列活动对学生进行核心素养教育，不仅丰富了学校德育内容，也完善了校本课程体系，为学生核心素养的培养开拓了一条实践之路。”该校南校区执行校长文贵义说。

通过课程建设与“学习共同体”项目的研究，安波先后两次获得山东省基础教育教育教学成果奖，不断推动学校向新优质学校迈进。

心连心：做师生心中的“彩虹桥”

《中庸》有言：“唯天下至诚为能化。”2020年5月7日，临近放学，气温骤降，下起了雨。此时正值居家隔离刚刚解封，学生们体质普遍较差。当时，正在校门口值班的安波，迅速带领值班

教师在雨中排成两排，撑起伞，将学校大厅和校门口的道路连接起来。许多路过的教师、家长也纷纷加入到队伍中来，伞挨伞，心连心，架起了一座“彩虹桥”。学生们在伞下有序出校，温暖地道上一声声“老师，辛苦了！”

“学校无小事，事事都育人。要眼中有有人，心中有爱。”安波说，“假若今天伞下经过的孩子们，明天遇到风雨时，能主动为同伴甚至陌生人撑起伞，我们就触摸到了‘教育的温度’，筑牢了学生做人的根基。”

“风里雨里，校长在这里等你！”安波的手提包里常年装着值勤袖标，每天不管走到哪个校区，他都拿出袖标与值班的校区负责人、教师们一起值

勤，现场发现和处理各种问题。

在教师面前，安波是良师益友，是教师们专业成长的“彩虹桥”。

1997年，安波刚参加工作，20岁的他和大多数青年教师一样迷茫，错过了由青年教师向合格教师升格的黄金时期。直到开始担任班级管理工作，安波对工作的态度才发生了翻天覆地的变化，开始全身心投入到工作中。“那怕的我，几乎把学生作为生活的全部，无论走到哪里，学生都是我的牵挂。”在青年教师培训会上，安波现身说法，鼓励青年教师从担任班主任开始干起。

“当好校长，就要以身作则，切实依靠思想魅力、学识修养和实践智慧影响老师们。”安波鼓励教师们学会规划职业生涯，实现自我价值，构建以日常教育教学生活为中心的“专业阅读+专业写作+专业发展共同体”。

“大道至简，行胜于言。”安波说，“唯有真诚坚守教育初心，坚守教育的责任与爱，勇做教育改革发展的先行者，才能真正走出学校的特色发展之路，更好地践行立德树人根本任务。”

教育人是有福之人——对话安波

本报记者 魏海政 通讯员 孙玉丽

记者：您每天上下学期间在校门口疏导交通，坚持这样做的初衷是什么？

安波：在我看来，做一名好校长，必须做好带头示范作用，俯下身子，把全部的爱倾注到学校上。我习惯了每天6点起床，坚持带班值勤，维持交通秩序，安全护送师生们进校、离校。我觉得这是一份责任，而不是作秀，当我看到老师、学生们都安全地进入学校，开始一天的学习生活时，我感到很高兴，也很欣慰。

教育是一份爱的事业，既是一门科学，也是一门艺术。不能仅把它当作谋生的手段，而应当作为一种事业、一种追求。选择了教育事业，就选择了大爱、奉献、责任。每位教师都是爱的传播者，要让每个学生在学习的过程中感受到爱，并学会用爱去成就最好的自己，这才是教育的终极目的。

记者：校长作为教师队伍中的“首席教师”，您是如何促进教师队伍成长的？

安波：首先让教师成为一个全面发展的人，才能真正提升教育的品质。教师的发展，一定要从一个“整体人”的发展角度去思考，而不仅仅局限于专业发展。要关注教师的品德与人格，关注教师的修养与境界，还要关注教师的兴趣与爱好。在教师成长中，要始终坚持教师第一，不断加强团队建设，注重教师专业技能的提升和科研意识的培养，全面提升教师的综合素养。

记者：您认为“教育人是有福之人”，您如何理解“教育的福分”？

安波：教育是春风化雨，是让人心暖的叙事。我努力办有文化的学校，做有温度的教育，让校园成为师生文化共享、生命共长的乐园和福地。每天走在校园里，看着孩子们在快乐成长，看到团结一心的老师们，我感觉我是幸福的。办百姓家门口的好学校，培养出能感恩、知礼仪、会学习、爱生活的合格的社会主义建设者和接班人，是做教师最大的福分。因为教育，我自己的生命也备受滋养。

· 广告 ·



华东师范大学第二附属中学嘉善实验学校

沐浴长三角一体化春风 办好优质教育

1 提炼“五个百分百”育人举措

作为上海名校的华东师范大学第二附属中学，在长期办学过程中曾经提炼出“N个百分百”育人模式，在上海市具有一定影响。华东师范大学第二附属中学嘉善实验学校校长吴群认为：一所好学校不仅要让学生能通过当下的学业考试，更要让他们能通过人生历程中的各种“考试”，所以学校要有一系列育人措施对学生的终身成长负责。

吴群上任之初就提出了“五个百分百”的要求，即“百分百的学生参加志愿者服务”“百分百的学生参与小课题研究”“百分百的学生参加社团活动”“百分百的学生阅读好书”“百分百的学生会篮球”，这是将华东师范大学第二附属中学“N个百分百”育人模式结合嘉善实验学校学生年龄特点“浓缩”而成的，旨在让学生从小具有关心与服务社会的意识、让学生体验探究与创新的过程、让学生多读好书丰富素养、让学生发现和发挥自身特长与爱好、让学生具备强健的体

魄和阳光的心态。学生参与“五个百分百”的热情高涨，形成了充满活力的校园氛围。为了落实好“五个百分百”，学校规定了活动时间，编印了考评手册，实行课程化运作。

学生志愿者有的在 schools 和社区宣传垃圾分类，有的在交通要道担任交通协管员，有的赴养老院为老人表演节目；在启发学生进行小课题研究的过程中，得益于华东师范大学第二附属中学科技教师的辅导和启迪，有学生在嘉善青少年科创比赛中荣获一等奖，有学生获得“嘉善县科技之星”称号；在阅读活动中，学生同样获益匪浅，大大提高了作文写作和语言表达能力；30多种社团活动激发了学生的兴趣爱好与潜能，成为丰富多彩校园生活的主要组成部分。吴群和许多教师都认为，学生成长不能仅仅依靠听课、作业与考试，还必须走出校园接触社会，培育学生的社会责任心，这体现出学校为学生终身发展负责办学思想。

2 推进“亦师亦友”全员导师制

华东师范大学附属第二中学嘉善实验学校实施导师制，要求每一位教师都要成为学生的导师。导师并非由学校任命，而是采取师生双向选择，这样很快就建立了师生彼此信任的“亦师亦友”关系。

3 为年轻教师搭建成长平台

学校的发展必须以教师专业发展为基石，作为一所新建的义务教育学校，青年教师占了很大比例，如何让他们迅速成长，是吴群重视的大事。他充分用好华东师范大学的专家教授和华东师范大学第二附属中学的名师力量，通过开设讲座和听课评课的方式对教师进行教学指导，还诚意邀请嘉兴市和嘉善县的名师定期来校指导青年教师的教学工作。

例如小课题研究、社团活动和心

每位导师负责10名左右的学生，重点是引导学生树立远大志向，培养良好的学习习惯，指导他们积极参与学校“五个百分百”。学生的心理问题成为导师们关注的重点，学校有一位专职的心理教师，是北京师

范大学心理专业研究生，既有扎实的专业基础，又有很强的责任心，不仅对班主任和导师进行专业培训，还在学校的支持下建成了设备齐全的心理辅导中心，仅在一学期内，就对45人次学生进行个别心理辅导，而且大都产生了明显效果。目前学校排摸了十余名心理问题比较突出的学生，建立校级领导定点联系制

学校鼓励青年教师参加市县级的

各类教学比赛和论坛活动。初中部陈佳怡老师在嘉善县初中英语优质课教学比赛中连续两年荣获一等奖，给予其他青年教师很大的鼓励。教师还参加华东师大教育联盟组织的“卓越教育”论坛，学校还组织了“金钥匙”系列活动，包括金钥匙好评课比、金钥匙教学常规论坛、金钥匙教学经验论坛、金钥匙青年教师月研、金钥匙班主任论坛等活动，为青年教师专业发展提供交流展示平台。

在不到两年时间里，学校已形成了一套有效的运转机制，学校干部和各科教师各司其职。“停课不停教、不停学”期间，学校有条不紊地推进各项教育教学工作。全员导师制的建立，不仅是学生的成长需要，也成为学校青年教师的成长平台。一些刚入职的青年教师，虽然还没有担任班主任的经验，但是让他们担任学生信任的“导师”，也让他们学会如何引导学生成长。

华东师范大学第二附属中学嘉善实验学校虽然年轻，但在长三角一体化发展战略的引领下，正在努力探索一条沪浙合作办学的新路，相信未来学校一定会越办越好！

度 and 心理档案制度，全覆盖地进行家访，有效地纾解了学生心理压力，取得明显成效。

华东师范大学第二附属中学是在上海较早建立全员导师制的学校之一。吴群把这一制度延续到嘉善实验学校，成为学生健康成长的重要保障，也形成了每名教师都要成为德育工作者的理念。

华东师范大学第二附属中学嘉善实验学校虽然年轻，但在长三角一体化发展战略的引领下，正在努力探索一条沪浙合作办学的新路，相信未来学校一定会越办越好！

（陶继新）