校长之道
费广海：学校可持续发展的领跑者
编前语　他山之石，可以攻玉。名校长在我省教育系统是一个令人瞩目的精英群体，探索其成长之路，解读其治校方略，对启迪新时代校长的教育思考会提供有益的借鉴。本期对话全国教育科研先进个人、全国小学优秀校长、全国教材实验优秀教师、省“两基”先进个人……2015年被评为合肥市庐阳区首批“五星级”校长，2018年入选教育部“国培计划”第二期中小学名校长领航工程，2019年获“全国优秀教育工作者”称号，他就是合肥市南门小学校长费广海。聆听他的教学管理理念，感受他的教育智慧。
□方　　芳　　朱惠惠
记者：您认为要当一个好校长应该具备些什么素质和条件呢？
费广海：做校长，要不断提升专业素养，扩充专业知识；
做校长，要勇于打破常规，敢于在实践中创新；
做校长，要保持长期学习、阅读的习惯；
……
从事教育工作34年，任职校长17年，一路耕耘，一路芬芳，费广海始终坚守初心，做教育路上推进学校可持续发展的领跑者。
1986年，费广海在一所农村学校任教，用他自己的话说，从教四年，虽踏实认真工作，但总觉得教不得法，时有愧对学生的感觉。1990年他调入合肥市南门小学任教，在一批教育前辈的影响下，他努力调整工作状态，不断向优秀教师学习，从一名教师成长为教务处主任，一边研究教学，一边学习教务管理和学校管理。
2003年，费广海开始任职校长。他坚持“教育家办学”的理念，全面提升治校育人能力，全面提升学校发展能级，在推动教育均衡和集团高质量发展的同时，不断发挥辐射引领作用，为打造区域教育优质均衡发展的“庐阳样板”做出了巨大贡献。
带着“努力办一所有温度的学校”的教育情怀，不管是身处基础薄弱的新校，还是在相对封闭的老校，抑或是重回曾经就职的优质学校，费广海总能打破常规，在实践和思考中创新，坚持科学规划、精细管理、课程引领、教师专业化和以生为本，不断推进学校的可持续发展。
做校长，要耐得住寂寞
2003年，费广海初任校长，用了一年时间，第一次找到作为校长的成就感。他用自己对教育的热爱感染了一群教师，用自己对教育事业的追求和梦想唤醒了一所学校。
那是一所城乡接合部新校（现合肥市杏林小学），师生皆由原企业学校划转过来，没有健全的管理机构，没有完善的规章制度……费广海开始思考：如何把现代教育思想传递进这样一所薄弱学校？关键在教师，首先转变其教育理念。他组织全校教师开展“走进学生家庭”调研、家访，同时开展“说说我的家访/教育故事”活动，鼓励教师讲述家访经历，将所见所闻、所思所想整理成文字进行分享。一个个生动鲜活的真实故事，唤起教师们的悲悯之心，大家重新审视自己的社会责任，积极调整工作状态。
初见成效，接下来是教师行为的转变和学校文化再造。“学校内涵发展需要时间的积淀。”在费广海看来，做校长要耐得住寂寞。在对学校的发展进行深度思考后，他提出工作思路：一年实现“规范化管理”，两年“全面提高教育质量”，三年实现“特色发展”。同时他也做了一个冒险的决定，向当时的学校所在地教育局局长提出：三年时间学校不接受任何检查、不搞评估验收，学校也不参评任何荣誉，只请局里安排教研专家进校指导教学，引领教师成长。正是这三年的“沉淀”，学校构筑起了完善的管理制度体系、教学质量保障体系、教学研究方案体系和德育实践活动体系。“我们欣喜地看到教师和学生们的成长，师生关系融洽，学生喜欢来学校了，教师也更加敬业了。”
从一所薄弱学校到颇具特色的优质学校，从庐阳区特色小学到合肥市特色小学，这离不开多年的积累、沉淀，也离不开每一个人的努力。“这次历练，让我初步体会到作为校长的担当对学校的发展起到至关重要的作用，也让我初步形成了以儿童为中心的教育观。可以说，一个校长的思路和眼界决定了一所学校的办学方向，尤其是在制订学校发展规划的关键时期。”
做校长，要敢于创新打破常规
2006年，费广海调至合肥市长江路第三小学任校长，这是一所拥有60多年历史的老学校，长年封闭禁锢了教师们的思想，他们没有意识到基础教育正经历一场深刻的变革。如何在“老路子”中寻求“新突破”？上任时恰逢放寒假，费广海在思虑之后给教师们布置任务：每个人独立思考，结合学校发展现状“拟定学校十一五规划”。“对年轻教师的支持力度不够”“设备设施亟待更新”“文化活动有待加强”……一系列问题从教师们的切身感受中暴露出来，一份份“不走寻常路的作业”，也让费广海的思路更开阔。“从问题出发，刀刃向内，

锐意改革”让这所老学校重获了新生命，2008年被评为合肥市特色小学。
在费广海看来，打破框架和束缚，去听一听基层教师的声音，对于治校至关重要。“要让老师在教案之外找个人发展的问题，找学校发展的问题。有些东西，老师看得见，校长不一定能看见，而这些隐蔽的短板就是一所学校是否能够超越发展的关窍所在。”
2010年，费广海调回曾经工作过的合肥市南门小学，赶上编制学校“十二五”规划，为激发教师们的主人翁意识，他要求全体教师参与规划的编制。如王昌余等教师认真分析了学校存在的问题；罗明霞等教师从学校文化建设上提出建议，抓好“校园文化工程”——传承并丰富南小精神，全方位建设校园文化，提升办学品位。可以说，大部分教师从学校的历史与现实出发，认真分析优势与不足，提出发展的总体目标与具体的工作举措，还有部分教师分别从教师队伍建设、教育科研、学生培养等不同侧面提出各自设想，为学校下一步发展提供了非常宝贵的建议，为学校规划的制订、科学决策发挥了建设性作用。多年来南门小学围绕“以人为本，内涵发展”的管理思路，推进“自主教育”特色办学的实践，成为合肥乃至安徽基础教育领域内的一所名校。现在，“文化立校，自主发展”是南小新发展规划的核心理念。
无论在哪任职，费广海都敢于打破常规，结合各校实际，在实践中创新，为学校的可持续发展注入活力。结合多年工作实践，费广海分享了自己的学校管理经验：推进学校可持续发展，科学规划是根本；精细管理是保证；课程引领是基石；教师专业化成长是动力源泉；以生为本是价值追求。
做校长，要提升专业素养勤于思考
目前南门小学已形成“一校七区”集团化办学格局，在校生由10年前的两千多名壮大到现在的一万多名，学校先后获全国教育系统先进集体等数百项荣誉。近年来，学校更是充分发挥优质资源办学的辐射和影响，先后与肥西县、经开区等地联合办学，尽最大可能满足更多学生“家门口上好学校”的需求。
在名校跨区域联合办学的实践探索中，曾有一个问题让费广海陷入深思。那是2014年8月，庐阳区教体局与肥西县教育局签署合作办学协议，南门小学肥西上派分校正式成立。同年12月，在全县“研学行思”系列活动启动仪式上，肥西县教育局李振华局长抛出一问：“六年的合作办学，合肥市南门小学究竟会给肥西教育留下什么？”
留下什么呢？费广海在一番思考后提出三度：温度，态度，制度。温度表达一种教育理念，以学生发展为第一要务，关心温暖每个学生；态度表达一种工作状态，要将一丝不苟、精益求精的态度传递给每一位教师；制度表达出按教育规律办学。结合多年的校长管理经验，费广海表示，“制度建设是实现学校规范管理的基础，提高制度执行力是提升管理水平的保证。”在南门小学一百多年的办学实践中，有许多成功的经验，许多行之有效的教育方法，“他山之石可以攻玉”，这些可以使分校的发展少走许多弯路。“虽然很不全面，可能有失偏颇，却真实反映出百年名校的核心价值追求‘让每一个孩子主动全面发展，健康快乐成长’。”
集团化办学有自身优势，却也面临着诸如“水土不服”、文化认同、时空距离、资源稀释、动力机制以及集团规模等挑战。如何培植学校文化，传承优良传统，实现分校创新发展？如何加速教师培养，实现优质教育资源的有效供给？如何构建集团管理体系，实现集团化办学的高效管理？……作为学校可持续发展的领跑者，费广海带领团队在实践和思考中，解决一个又一个问题。
费广海表示，在学校创新发展的过程中，校长作为领头人，应不断提升专业素养，善于学习，勤于思考。在集团分校发展过程中，拥有卓越管理团队是前提，“在把南小的做法传递下去的同时，也要在实践中创新，我经常说我们不仅要有执行力，更要有思考力。”
做校长，要有教育情怀
作为校长，费广海始终关注每一位教师的发展。每学期4~5次的新教师主题培训会，每学期一次的教师座谈大会。“你理想中的学校是什么样？”“目前最需要什么？”“在未来还想得到什么帮助？”费广海向教师们询问的系列问题，直指他们的切身利益。每次会议结束，他的笔记本都满满记录着教师们的诉求，一条一条，对标整改。“学校可以帮助你提升。”“我觉得可以从这几个方面着手改变……”每一次交流，费广海为教师们的提升建言献策。如果教师日日麻木重复、循规蹈矩，那么学校便宛如一潭死水，“校长的一项重要工作就是激发教师的‘挑战感’。” 费广海说。他还相继成立了以特级教师、教育名师、学科带头人、骨干教师为引领的八个“名师发展室”和三个“名班主任工作坊”，助力一批年轻教师快速成长，激发他们内在的职业成就感。
俯下身来，站在学生的角度思考问题，期待每一个学生慢慢成长，是费广海反复向教师们传达的理念。“分数只是片刻，为了分数耽误了孩子更多的发展是划不来的。”育人是学校的根本目标，在费广海看来，学校的任何管理决策，都要评估“对学生是否有益”“学生是否

愿意接受”“学生是否喜欢”“对学生的终身发展能否起到作用”。
多少年来，费广海一直记得当年走进他办公室，告诉他六一儿童节节目一点儿也没意思的那个小男孩，这让他反复警醒自己不要走入“自以为是”“强加于人”的学校教育。他也记得学校公厕入口处，那1.7米高的滚动厕纸盒，以成人的视角为小学生提供便利，却是他们伸手、踮脚、蹦跳都够不着的高度。
在毕业班教师大会上，费广海说：“即使面对毕业检测，我仍然认为培养适应未来生活的各项素质和能力更为重要。真正的优秀并不在于榜单的成绩，而是学生们终身携带的谦逊随和、诚实守信、自信担当、敢于挑战、坚毅果敢的‘南小烙印’。”