

# 高中多向优质发展的认识与实践

文/湛江市爱周高级中学 梁哲

高中学校多向优质发展，是特色办学和满足学生个性发展的客观要求。

让湛江市爱周高级中学实现转型发展，是主管部门调我来这所学校担任校长的主要原因。2014年12月23日，我服从组织安排，从岭南师范学院附中调来本校接任校长。湛江市爱周高级中学原是湛江市直属的中等职业学校，2012年改制为湛江市直属的普通高中学校，创办于1987年，2010年从赤坎区搬迁到麻章区福民西路83号现址，因创办得到湛江籍香港爱国巨商许爱周先生的大力资助，故有“爱周”二字冠入校名。

到任后，我做了一个多月的现场察看、随堂听课、座谈访谈、查阅资料等调查研究工作，发现学校整体搬迁虽然已经四年多，但是教育教学秩序和后勤人事管理不太正常，存在不少困难和问题，突出的表现有十个方面：（1）校舍比较新，但周围杂草丛生，种上的十几棵树营养不良；校园几乎没有文化设施，外观不像一所中学；学校没有政府认定的办学质量评估等级，属于薄弱学校。（2）课堂教学气氛沉闷，教师一讲到底，课堂上学生特别是高三学生睡倒一大片，教与学双方缺少互信、互动，学生自卑心理、弃学的现象严重。（3）网上百度不到本校任何资料，校园网页停挂，校园网络系统层级很低，没有正常使用，教育信息化几乎空白。（4）教师和各个处室职员

没有空调设备，夏天热得要命。（5）食堂管理不善，中午和下午放学后，成批学生围绕着围墙外买饭盒成为一道刺眼风景，餐饮安全令人担忧。（6）周六日除了看见几个校卫和零星星星若干个学生，校园空空荡荡；男学生和女学生同住一栋楼，宿舍晚上十一点多仍然无法安静，学生没有养成良好的作息和生活习惯。（7）有学生1200多人，而教师编制只有68个，至少缺编30多个；教职工已经一年多没有领到奖励绩效工资，学校也没有制定出相应的发放方案，怨气不小。（8）学校欠发被解聘的21个临聘教师的工资共21多万元，拖了一年多仍然得不到解决，这些教师不断上访和投诉，甚至扬言要集体起诉学校。（9）学校的管理制度不完善，监督机制不健全，教代会还没有组建起来。（10）校园建设还没有完成。一期工程完工，但没有结算、验收；二期工程完工过半，但绿化工程、运动场没有开工建设；三期工程如体育馆、篮球场等还没有向政府申请立项和预算；学校拖欠工程队的工程款约1500多万元。上述困难和问题，严重制约了学校的发展，校园105亩，建筑面积56000多平方米，设计办学规模是4000多学生，但是在校学生仅仅1200多人，办学效益远远没有发挥出来。

解决这些困难和问题不容易，需要时间和智慧。上述困难和问题的产生，原因是比较复杂的：既有客观的，也有主观的；既有外部

的，也有内部的。产生原因理清以后，我确定了“基于问题和目标，走多向发展之路”的转型发展策略和办法。首先分别找上级部门和领导反映情况，让有关部门及领导了解和理解学校的困难；给上级有关部门打报告或请示，提出克服困难的方案和途径，制订解决困难的方法等。同时，针对存在的问题寻找解决的切入点，逐步使问题和困难得以解决，使学校顺利实现转型发展，从而发挥出应有的办学效益。

事物的发展变化，内因才是依据。“理论一经群众，就会变成物质力量。”为了让全体师生员工理解学校目前的困难，知道学校的发展方向和目标，相信上级部门和领导的鼎力支持，也相信我作为校长的作用，我通过在师生员工会议发表讲话的方式，在不同的场合，以不同的形式，发表讲话或者文稿，推进学校内部改革和发展。这些讲话或文稿涉及学校教育、教学、教研、后勤、党建、群团等等各个方面的主张和实施策略，比如课堂教学实施“翻转课堂”融合“智慧课堂”的信息化教学改革，德育改革实施“书以载道”文化育人研究，学生管理实施“学生自主教育、自主管理”改革，完善学校的规章制度和构建以制度管事、理事的机制，整合校内外资源，合力共促学校的未来发展。

在种种努力中，最值得强调的就是编制学校的中长期发展规划这个事情。经过三个多月的努力，我