

浙江省舟山市南海实验学校

创建“大学区模式” 共享优质教育资源

统分结合 “横纵”推进 形成集团化办学格局

南海实验学校以“修身强学、弘毅致远”为校训，围绕“打造现代化学校的办学目标和高水平学习、高品质生活、高境界做人的学生培养目标，致力建设法治南海、美丽南海、品牌南海、智慧南海，打造优秀教师团队，积极推进开放办学，有效推进专业化思考与实践，持续深化课程建设，创新学校管理体制机制，大力提升教育质量和加强校园优秀文化建设，教育教学质量较高，在浙江省内具有一定的知名度。

秉承“统分结合、共建共享、鼓励特色”的集团化办学理念，学校坚持目标管理、过程管理与结果管理并重，推进垂直管理、扁平管理与网格化管理相结合，按照行政管理、民主管理、学术管理“三位一体”的办学思路，形成了集中统一的价值目标引领，初步建立了集团内资源共享、优势互补、师资流动等促进共同发展的相关举措。

在集团化办学进程中，学校明确了《完善南海实验学校集团化办学管理体制的意见》对教育集团党政领导架构、三重一大事项决策、总校对各成员校的管理路径和方式进行了进一步深化。各学部、校区形成了强烈的总校意识和集团概念，以更加积极的态度服从总校管理、参与集团治理，形成“校部联动、互动互助、资源共享、智慧共享”的良好格局。

丰富的办学思想和精神文化是推进集团化建设的显著优势，是推进各学部（校区）教育优质均衡发展的原动力。学校坚持“横纵”联合推进，一方面，建立了党委班子常态化联系学部、校区机制，在横向上将凝聚南海文化精髓的制度、管理、师资等输

出到新成员校。近年来，学校党委组织集团化办学专题思想研讨，进一步提高办学品质。为吸引更多优秀教师到新校工作，集团先后组织了教育教学管理调研、实验室教学调研、双减工作研讨交流、各段毕业班教学调研、五育融合与品牌孵化项目实施情况调研等工作，为教师搭建专业成长平台和管理岗位平台。另一方面，集团在纵向上通过榜样引领、制度导向、人文孵化等举措，与时俱进地弘扬南海文化，为集团化办学奠定了基础。

强化师资 凸显特色 保证教育质量持续提升

在办学过程中，南海实验学校尤其重视通过提升管理干部及教师团队的素质来完善自身的造血机能。近10年来，学校持续对新城区区域内各校进行管理理念输出、促进干部教师流动，单是校（园长）就输出了10多位，这些都为服务区域教育提供了强劲动能，打消了外界对于优质教育资源稀释的疑虑。作为一种文化传承，此举也有效克服了集团化办学的瓶颈，优化了学部与校区的师资结构。据统计，近三年来，小学、初中本部向校区输送成熟教师30余名，管理岗位骨干交流调整10余人，仅2021年下半年南海教育集团内教师就交流9人。

为打造一支顾大局、有担当、肯吃苦的管理干部团队，提升集团各所学校造血机能，学校大胆起用年轻干部，让更多有思想、有干劲的教师参与学校管理；建立定期组织干部团队基于管理问题开展案例式学习交流的机制，加大轮岗培养力度，完善各层次管理干部的知识储备和能力结构。轮岗分为校区轮岗和管理岗位轮岗，修订集团干部年度考核制度，集团据此进行考核，为管理水平提高作出决策。轮岗培养提高了各级管理者

借助科技进步，融合创新教育新场景，以教育信息化提升教育品质，构建更加均衡化、多元化、人性化的智慧教育新生态，让每一名学生在求学之路上走得更快更稳，是教育发展的必然趋势。

在这一发展背景下，舟山市南海实验学校于2001年9月创办，2009年由国有民办改制为公办学校。为推动新区教育均衡发展，学校从2017年起迈入集团化办学模式，先后承担了南海实验学校长峙小学校区、南海实验学校惠民桥小学校区、南海实验学校旌旗山初中校区的筹办与管理工作，呈现多学段、多校区、多法人的办学特点，秉承“统分结合、共建共享、鼓励特色”的原则整体推进集团化办学，是浙江省整体推进智慧教育综合试点学校、舟山市智慧校园示范建设校。

近年来，学校秉承“互融共享”的集团化办学理念，启动了骨干教师交流、教育教学资源共享、党支部共建、青联社共促、学生活动共享、集团教师共成长的管理运行模式，2021年，学校获得全国五一劳动奖状、浙江省优秀基层党组织两项重量级荣誉。随着集团化办学的不断深入，学校承担了舟山新城地区义务教育优质均衡的重任，为推动新城地区经济社会发展发挥了积极作用。

的积极性和工作能力，确保了集团管理的高效运作。

如何让大量新加入的教师得到快速成长？针对这一问题，学校采取了对教师统一招聘、统一调配、统一培养的方法，尤其加大对青年教师的培养力度，通过实施分层培养机制、建立青年教师积分制，鼓励每一名教师积极进取，快速成长。学校连续几年组织青年教师赛课活动，更是使一大批在省市内具有影响力的特级教师、教坛新秀、学科带头人脱颖而出。

与此同时，学校构建了各种形式的学习互助团队，让教师们在交流分享中共同成长。2021年，学校探索建立集团名师工作室，以省市名班主任、学科带头人、名师为引领，探索“跨校培养、名师带教”等形式的教师发展引领机制，促进校区学科教师的快速成长与均衡发展。目前，共有集团名师工作室21个（市级8个、校级13个，含3个信息化工作室），带领200余名青年教师参与工作室教育教研。例如，小学段三个校区采取分组备课方式，每名教师分册撰写一小部

分，最后每册形成一份“共享教案”。学科教师上课前再根据学生实际，在“共享教案”的基础上认真修改，逐年完善。又如，集团充分发挥骨干教师的引领作用，构建“跨学科、跨学段、跨校区”的学科教研团队，定期开展各类特色教研活动，并积极推动“个性化教育、项目化学习、五育融合”等实践研究，形成了以STEAM教学、生活教育、科技教育等为代表的特色项目，借此提升师资整体水平，保证集团内各校教育质量的优质均衡。

“智慧”助力 共建共享 促进优质资源均衡辐射

近年来，面对办学中出现的各种挑战，南海实验学校不断探索实践，创新管理体制机制，形成了扁平化、数字化、标准化的管理特色，为推动集团化办学的高效优质提供了坚实保障。

由于管理机构和流程众多，往往会出现管理信息失真、思想传达不到

位、流程异化等问题。为此，学校加强扁平化管理，每年8月28日定期召开集团内全体教师大会，向全体教师汇报集团年度工作总结，介绍新学年学校工作思路。每两周组织召开学部（校区）校长校务会议，总校长负责提出管理思想，学部（校区）校长结合自身实际执行落实，同时，优化学校处室与各学部（校区）的月工作例会，以确保学校重点工作落实。为激发成员校的办学积极性，集团下移管理重心，优化学部（校区）的职权配置，各校区可以根据集团制定的管理制度和标准作出科学决策，提升了工作效能，保障信息流动畅通高效。

当集团发展到拥有多个校区时，由于下属学校间地理位置跨度加大，资源无法实时共享，容易出现老校优质资源集中、新校优质资源匮乏的现象。学校借助数字化管理方式解决上述问题。例如，优先打造集团内图书漂流共享教学资源，与浙江大学海洋学院共建海洋科普基地，并引入浙大的优质资源到集团内。随着新型移动办公软件和终端的广泛应用，学校实施移动式办公管理，借助网络化管理方式，综合使用钉钉、浙政钉等网络办公软件以及手机、平板电脑等移动终端，使管理更便捷，让师生、家校间的沟通更高效。同时，利用移动管理高即时性和强互动性的特点，教师可以根据个人需求实时共享资源，实现了集团名师、名课等优质资源的实时覆盖。

随着办学规模的扩大，学校每年都需要引进大批教师，传统的口耳相传已无法解决日常教学中出现的问题，因此，集团迫切需要从“人治”管理走向制度化、标准化管理，以保证教育质量不降级。为此，学校持续进行制度的废改立，以问题为导向，不断升级完善原有各项制度，形成各类极具程序性、规范性、激励性的文件。几年来，学校升级完善各项管理制度共计100多项，使之成为集

团干部及教职工管理执行的标准，也为其他学校的办学管理提供了参照。

在强化制度管理的同时，学校更加注重人文管理，制定每项制度都会广泛听取教职工的意见和建议，在充分听取能够根据实际变化灵活处理，充分体现“制度硬、方法软、机制活”的管理思想，让学校管理充满人文关怀和生命力。

值得一提的是，学校逐步加强智慧校园建设，其本质和核心是通过营造信息化教学环境，建构新型教学结构，提升教育教学质量，由“理念引领到工具创新，再到应用驱动”，着力教育信息化创新实践，促进信息技术与教育教学深度融合。基于此，学校加强信息化资源配置，专门设置现代教育技术中心，在制度上相继出台了一系列配套保障措施，所有教室都配备多媒体投影设备。2011年至2020年，学校信息化建设投入资金近3000万元，配置了203套交互式多媒体教学设备，升级更新机房11个，所有班级、公共教室、实验室、功能教室配备交互式电子白板设备，建成全覆盖的校园数字化应用平台，网络主干线设备扩容升级至万兆，新建人机对话语音实验室、AI智能工坊、STEAM工坊、创客教室等均投入使用，打造了智慧校园升级版。

为促进信息化智能融合，学校一是与“环境融合”，建立物联网创客空间等“智慧教室”，以富有科技感和视觉冲击力的教室激发学生的创造性和学习兴趣；二是与“管理融合”，基于“浙政钉”平台连接校长、教师、家长、学生等教育参与者，提高协同、管理与服务的效率；三是与“教育教学融合”，通过信息化设备实现远程教学，优化教学设计，实施基于大数据的个性化教育，实现精准教学，提升教师信息技术和素养，培育学生必备品格和关键素养。（陆熊 张宏政）

同向同行 复合双线

——潍坊中学卓越学生培养计划的探索与实践

拥有139年历史的潍坊中学，坚守为党育人、为国育才使命，落实立德树人根本任务，在推进“双减”政策落地背景下，创新开展复合双线教研模式建设，着力培养全面发展的卓越学生。

办学机制 “一二三五”，提升办学水平

学校践行“人文惟真”为幸福而教育的办学理念，提出“一二三五”办学机制，即一个目标、二线并进、三基协同、五部联动，以不断提升育人质量。

一个目标：厚植人文底色，培育卓越英才，建设幸福潍中。在实现目标的过程中，将社会主义核心价值观融入校园，营造良好的校园文化环境，提升学生、家长、教职工的幸福感和获得感，使学生成为全面发展的卓越英才。

二线并进：学校内部工作和对外工作两条线形成合力，相互促进，共同提升。学校内部工作以党建为引领，发挥党委引领作用，实施扁平化管理，做到“七从、三做、三抓”，即围绕从高、从细、从严、从实、从专、从正、从快标准，做落实党委决定表率、做服务师生家长表率、做师

德师能引领表率，重点抓好校园安全、育人质量、品牌创建三方面工作。对外重点加强家校社共育，形成育人合力，积极对接上级主管部门，加强与属地部门的沟通，与初中学校衔接，联系社区、企业、高校建立活动实践基地，实施“一报、一刊、一号、一网”提升工程。

三基协同：以教学管理、教研评价、安全服务为基准点，协同驱动，提高品质。构建起以教学部为圆心、9个服务中心为外延的“同心圆”服务体系，坚持教学管理精细化、教研评价精准化、安全服务立体化。

五部联动：建立五个教学部，以高一、高二、高三年级为基础，统筹安排、合理规划、资源共享、联合管理、互为补充、整体推进。既增强了校级层面教育合力，又有利于各教学部之间良性竞争。

学校不断改善办学条件，在集中安装中央空调的基础上，为学生宿舍加装淋浴设备；在每个班级设立书架，购买适合学生阅读的红色经典和各类专业期刊；安装电动车充电桩等。目前，建筑面积2.1万平方米的学生综合楼（餐厅及公寓改建）正在紧张施工中，3号学生公寓将于今年9月投入使用，明年全部完工后，能够满足学生的就餐及住宿需求，提供更加良好的学习生活条件。

2021年，学校党委被授予“山东省先进基层党组织”荣誉称号，学校获得“全国群众体育先进单位”“山东省校园安全先进集体”“潍坊市五一劳动奖状”和“潍坊市铸魂育人示范校”荣誉，学校餐厅被评为“山东省中小学校星级食堂”。学校获得潍坊市“优质家长学校”一等奖，家长委员会被评为潍坊市中小学优秀家长委员会等。

学科教研 复合双线，提高育人质量

为了适应“双减”要求、培养学生核心素养，学校将高素质专业化教师队伍建设作为基础性工作，坚持赋能与减负并举、严管与厚爱并重，创新复合双线教研，提高学校育人质量。

复合双线学科教研包括两方面，一是学科教研室和教学部备课组形成平行双线学科教研，二是卓越学院年级教研和学科教研构成立体双线融合教研。

平行双线学科教研。针对教学部、学科教研室、级部备课组存在的忽视长远规划、积极性不高、年级衔接不足等问题，学校开展平行双线学科教研改革。第一条线是由教师发展中心牵头、依托学科教研室开展的全校学科教师的大学科教研活动，第二条线是由教学部学科教师的学科教学活动。

大学科教研活动，在每月第一周开展，联系党委委员、包组中层干部和学科全体教师参加。学科教研室主任负责制定学科教研室教研规划，协调指导教学部备课组制定教学计划，确立学科教研活动主题、活动内容和安排。每期由主持人介绍教研活动主题和任务要求，参与者围绕主题和任务，阐述自己的观点和建议；主持人提炼观点，形成共识。每学年结束，教师发展中心组织对教研活动总结，汇总学科教研计划、活动记录和课题研究成果、团队成员成长情况、学科成绩等，加强教研团队建设，形成学科教研文化。 年级学科教学活动，由教学部牵

头组织，以学科备课组为单位分年级开展教材研究、学案设计、三说一思、观课议课活动。学科教学计划，内容包括新授课进度安排、单元复习安排、考试评价安排等。教学设计活动规则，明确教学活动集体备课流程；备课组根据教研活动计划确定研究内容；主讲人提前一周在备课组公布。如说课环节，包括说教材、说课标、说近三年高考题和考查方向、预判难点、重难点解决办法、设计的学生活动及如何开展、展示课件和学案；又如研究高考题环节，包括选题原因、试题情境来源、如何审题、标准答案如何得出、举一反三变式题等。

立体双线学科教研。根据高考综合改革交叉知识点逐年增加、学生综合知识水平提升和卓越学院各年级任课教师较少等特点而设计实施。横向要求卓越学院教师参加同一年级学科教研活动，共同研究，形成学科合力；纵向是卓越学院三个年级的教师开展跨年级、跨学科研究，实现学科之间、年级之间融合教研。

纵向教研活动，卓越学院任课教师参加每月一次的大学科教研活动和每周一次的级部备课组学科教研活动。发挥先发优势，引领示范重难点突破方法、课堂处理技巧；总结阐述卓越学生学习中存在的问题和困惑，借助集体智慧，形成学科合力，提升育人质量。

纵向教研活动，利用每周半天时间，不同年级、不同学科之间进行纵向教研，研究同一学科在不同学段学生关注的问题，形成不同学段学科贯通和衔接；研究不同学科同一学段的交叉融合、情境知识关联提升，形成学科融合发展；研究每一名学生的目标规划、学科提升、习惯养成情况，形成具体可视化可追踪的个性化培养方案，满足卓越学生的成长和发展需求。

通过推进复合双线教研活动，构建起全方位、全学段教研网络。全体教师结合新课程新教材深度学习，以研促教、以研兴教，提高课堂教学效率，促进学科教研精准指导，使育人质量实现再提升。



业务精湛、敬业奉献的教师团队

2021年，学校3项思政改革创新案例取得潍坊市一等奖，7项课题获得潍坊市教育科学“十四五”规划年度立项课题，6人获评“一师一优课、一课一名师”活动市级优秀课例，4项特色课程成为潍坊市普通高中新课程实施品牌课程建设中期培育项目，2名教师在潍坊市首届中小学幼儿园安全教育教学说课活动中分获一等奖和二等奖，4名教师获得潍坊市教师基本功大赛一等奖等。

互促课堂 “2250”，课堂提质增效

学校以“全面发展，人文见长”为培养目标，致力为每一名学生提供高质量的教育。基于“双减”总体要求，学校全面实施新课程改革，建设2250互促课堂。

2250的含义是：标准班额每个班级50名学生，一节标准课堂45分钟，全体学生一节课总时间2250分钟。每节课都要用足用好每名学生的每一分钟。

建设2250互促课堂，就是系统规划整体设计教学流程，以学生为中心、以教师为主导、以评价为保障的教育理念，让评价贯穿整个教学过程。将学、评、教、考统一到核心素养维度，将清晰的预期效果确定为学习目标，用评价调控学习过程，实现课堂提质增效，学生教师共同提升。

为实现课堂高效教学，学校多次邀请教研专家到校指导，从高考备考、新课程新教材、高考命题、新课

标及评价体系等方面进行系统研修，使核心素养培育通过2250互促课堂扎实落地，消除了教学目标、教学过程、教学评价割裂的现象。学校在尊重学生自愿选择基础上，开展选课走班。遵循“优势引导、自由选报”原则，其中，政史地、物化生、生政史等优学科组合，固定教学班级；其他选考科目组合实施“小走班”。充分发挥师资优势，形成优秀学科组合群，满足学生多种选课需求。

学校设立卓越学生培养学院，满足不同潜质学生发展需求，大力培养卓越拔尖创新型学生。根据每一名学生的特质，通过综合调查、研究、分析、测试、考核和诊断，进行规划设计和教育服务，形成个性化学生培养方案。精选优秀、适合的教师参与，为学生成长提供一对一指导，促进学生的综合素质和学业水平迅速提升。

2021年，卓越学院臧靖宇荣获全国英语大赛一等奖，孙靖杰在中国中学生作文大赛中获得全国一等奖，李佳一、郝智坤在全国中小学信息技术创新与实践大赛复赛比赛中荣获一等奖，8人次在市实比赛中获得一等奖并推荐参加省级比赛。

一系列有效举措，实现了减负不减质量、增效不增压力。潍坊中学的愿景是建设幸福潍中、创办卓越学校、成为市民家门口的好学校。为每一名学生提供适合的高质量教育，促进每一名学生健康幸福卓越成长，是潍坊中学的办学追求和全体教职工的初心使命。（潍坊中学党委书记、校长 赵洪东）

平行双线学科教研

教研类型	牵头部门	依托部门	参加人员	重点
大学科教研	教师发展中心	学科教研室	全校学科教师	学科宏观规划 团队文化建设 特色学科建设
教学部学科教学	教学部	学科备课组	年级学科教师	对不同学段的学情和教情的研究

立体双线学科教研

年级交叉	学科交叉				
	语文	政治	历史	物理	化学 生物
一年级	√				√
二年级	√				√
三年级	√				√