

青岛电子学校、山东省平度师范学校：

探索职教“一长两校”，重塑教育新生态

□青报教育在线 王敏敏

多任务多挑战合一

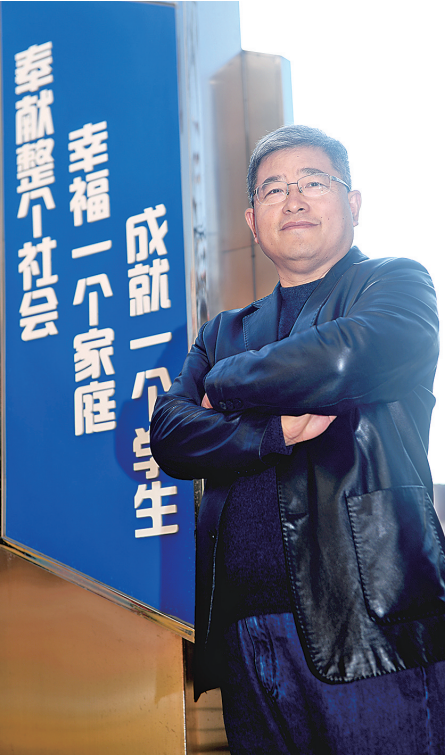
前不久，为期3天的青岛市初中校长全员培训结束。青岛市中小学教师培训中心副主任赵丽为了这个活动忙前忙后，在这一刻再次体会到了培训中心工作的意义和价值：在人口排浪式变化即将影响初中学段的背景下，这场为全市基础教育“壮腰”的校长培训十分必要和关键。而初中校长培训由以前的轮训制改为现在的全员集中培训之后，校长们都说收获更多了，同行之间交流也更加深入了。

在同一时间的平度，教师张家跃满怀期待地为新学期做着准备。在平度师范学校教了8年化学的他去年秋天转科，教授学校首届数字媒体专业学生影视后期特效课。过去3年里，他已系统完成对新科目教学的学习。今秋新学期，他明显感觉自己对新科目把握得更好了，能敏锐洞察学生需求，并结合当下的数字化趋势，着手开发“AE+AI”校本课程。他已经走出职业生涯转型的迷茫期，恰如他所在的平度师范学校，拨开转型迷雾，积极奔赴闪着光亮的新方向。

在百公里外的青岛电子学校，该校数字化转型工作负责人梁鹏和同事们正在调试新学期即将上线的校园数字化平台——这是国内职业教育领域为数不多的系统化数智校园建设落地方案。作为学校数字化转型工作负责人，他见证了近两年学校探索数字化转型的种种努力，更明白平台上线对于学校发展的里程碑意义，以及对于全市职业教育创新发展的示范引领意义，激动、期待，又生怕有问题的心情在此刻交织。

3件发生在同一时间、不同空间的事情，看起来似乎毫不相干，但如果捋着线头往前找，会发现，3条线有一个交汇点。2023年8月，市教育局决定，青岛电子学校与平度师范学校实施“一长两校”办学，青岛电子学校校长崔西展兼任平度师范学校校长。与平度师范学校实行“一套班子、两块牌子”的青岛市中小学教师培训中心，也由崔西展任主任。

这是青岛职教首例“一长两校”，也是目前唯一一例。两年后再看，这次涉及青岛两所职业学校的人事调整，早已跨越“两校一中心”的范围，对青岛职业教育和基础教育两大领域都产生了颇多影响。这条响应的延长线，不仅延伸到酝酿之中的青岛职教新格局里，还延伸到青岛基础教育优质均衡发展的新生态里。



■青岛电子学校校长、平度师范学校党总支书记、青岛市中小学教师培训中心主任崔西展

两年前，崔西展接受“一长两校”任务后很快意识到，“一长两校”远不止多管一所学校，而是多重任务、多个挑战的合集。

挑战首先来自于青岛职教“一长两校”是个全新课题，无先例可参考。青岛电子学校与平度师范学校，两者风格迥异。两校“一理一文”，青岛电子学校主要开设计算机、电子、电气3大类专业，平度师范学校则以师范为特色。

平度师范学校是一所百年老校，拥有鲜明的红色基因，是被原国家教委表彰“为基础教育培养合格师资，方向明确，成绩显著”的全国百所师范学校之一，为半岛地区教育战线、党政机关、艺术领域培养了大批优秀人才，赢得了社会广泛赞誉。

习惯了工科学校的“粗线条”与创新文化，面对底蕴深厚的“百年师范”，崔西展明白，治校应有足够的敬畏之心，管理上也要更加细腻。

而两校之间百公里的空间距离，更是无法改变的现实挑战。无地利之便的“一长两校”，十分考验校长的管理智慧。

此外，青岛职教首例“一长两校”还承载着多重任务与使命。

《教育强国规划纲要》提出了加快建设现代职业教育体系的重点任务，山东省承担着构建新质生产力职教体系的重要任务，青岛正以“办学能力高水平、产教融合高质量”为目标，积极打造“一体两翼双引擎”的现代职业教育体系。

然而，青岛职业教育还存在产教融合深度和精度不够、中职学校“小而散”等问题。如何提升人才培养与产业发展需求的契合度，如何将中职学校“小而散”重构为“少而精”，职业学校布局调整后如何进行现代化治理等课题，都需要深入研究，更需要具有可借鉴性的实践案例给予支撑。

在崔西展看来，青岛电子学校与平度师范学校进行“一长两校”办学的探索，正是青岛职教创新发展课题的先行实验。这给“一长两校”办学提出了更高的要求。

实现平度师范学校的转型与发展，是“一长两校”办学的另一重点支线任务。近年来，师范教育门槛不断抬高，全国范围内的中等师范学校都面临转型课题。“一长两校”之前，学校就探讨转型方向。2022年，学校新开设数字媒体技术应用、数字影像技术等专业，学校四分之一的教师被列入转科计划表。

彼时，“百年师范”被迷茫笼罩。带领学校实现顺利转型，重振“百年师范”的辉煌与优势，是平度师范学校继任校长必须答好的首道大题。

再一重任务和挑战来自青岛市中小学教师培训中心。近年来，青岛受新型城镇化发展、全面二孩政策影响，优质学位需求逐年增加。青岛一边加快建设新学校，提供充足学位，一边全力推进基础教育扩优提质，推进新校高位发展、初中强校提质等攻坚行动，努力办好家门口的每一所学校。据统计，2023年前后，青岛35岁以下青年教师占到了教师总数的45%。如何让这样一支教师队伍真正成为青岛教育发展的第一资源，强力支撑青岛教育强市建设的大局，培训中心亟待全面提升。

此外，青岛提出构建“10+1”创新型产业体系、“4+4+2”现代海洋产业体系，作为青岛职业教育标杆校的青岛电子学校，应有所作为；面对数字化浪潮，破题职业教育数字化发展，青岛电子学校也自当勇担重任；作为山东省高水平中等职业学校建设立项单位，电子学校还承担着高水平学校的建设任务。这都是“一长两校”的题中义。

跨越百公里的双向奔赴

没有先例，任务多重，挑战多元。千头万绪中，崔西展很快理出思路，统筹推进“一长两校”的多线任务。

他带领两校干部制定了《青岛电子学校平度师范学校集团管理联盟实施方案》，提出了“整体统一、条块结合、适度竞争、各具特色”的工作理念和“融合、共享、升级、突破”的发展目标。

崔西展和老师们还提出了两校“融合发展提升计划”，两校干部教师将在德育、教学、培训、管理等多方面开展融合交流活动，学生也定期沟通交流，以实现两校资源共享。

两校与中心之间要相互赋能，实现“融而共进，合而共享”。中心的培训资源和培训活动为两校教师发展提供平台和助力，两校教师要为中心培训工作提供支持与保障，两校课堂与校园要成为中心的培训资源。

这样一来，两校关系、两校与中心的关系，以及“两校一中心”的发展原则、目标、方案均已明晰。

而后“百年师范”开始在内涵提升中加速转型。此前，教师转科、新专业建设是平度师范学校转型中最困难的部分。“一长两校”之后，在校长的统筹安排下，电子、师范文理互补、优势互补，在专业建设和学生核心素养打造等方面形成了“一对一”的互助互促团队。两校的教研集备活动常态化展开，两校教师开启高频度的互访和交流。

平度师范学校数字媒体专业建设得以共享青岛电子学校积累的行业资源。在青岛电子学校，数字媒体专业已发展为青岛市中等职业学校骨干专业、山东省品牌专业，学校被教育部职成司列为全国7所数字媒体技能教学示范项目试点单位之一，是山东唯一的试点。学校还是全国工



■青岛电子学校、平度师范学校举行“艺韵华章 我们的‘十个一’”美育工作成果汇报演出。



■青岛电子学校、平度师范学校联合运动会。

信行指委通信分委会副主任委员单位、中国职业技术教育学会工业互联网技术专委会副主任单位，牵头制定过全国中等职业教育《现代通信技术应用专业》等两个专业教学标准。

2025年1月，平度师范学校与当地媒体合作的现代学徒制项目落地，成为支持学校专业发展的重要力量。

“心里一下子踏实了！”平度师范学校教师刘雪由公共基础课—地理转教专业课—摄影摄像技术。转科曾让她经历过一段痛苦期，但随着“一长两校”的实施，她和老师们有了名校长的带领，也有机会实地观摩电子学校先进的实训室，与电子学校优秀教师一起集备、深入交流，跟着“电子师傅”提升专业素养。这些都带给她深深的触动，“崔校长一直跟我们讲，要铺就职业教育与区域经济和谐互动之路。师范有传统底蕴，但也必须跟上时代发展，服务新质生产力。学校的转型和个人的转科都是必须转、一定转，而且要转好。”

青岛市中小学教师培训中心则开始重新审视自我，重新思考自身在青岛教育发展大局中应承担任何种角色、发挥何种作用。

2023年年底，培训中心面向全市教师广泛调研培训需求，全市32000名教师参与调研，约占全市基础教育段教师的四分之一。这场大调研获取了大量的一手资料，为培训中心升级发展奠定坚实基础。

综合考虑青岛教育发展新要求与教师培训实际需求的情况下，培训中心突破过往束缚，推出系列改革措施。

建章立制开启。中心成立以来首份指导意见——《关于新时代教师培训工作高质量发展的指导意见》出台，成为接下来培训工作改革创新行动纲领。

内部工作机制被重新架构。中心成立1个领导小组，建立统筹规划、项目实施、考核监管、融合发展、后勤保障5个小组。设立考核监管组，意在进一步加强对培训项目的监管和考核，从而促进培训质量的提升；设立融合发展组则意在盘活资源、激发活力。两校教师不仅均能参与培训项目的实施，还要全天候开放课堂，为参训教师提供优秀课例的观摩资源。

培训方式发生质变。在前期调研中，90%以上的教师希望培训能采用长周期导师制，培训中心立刻落地，为教师分别配备理论导师和实践导师，让教师在导师的长期指导下成长，实现系统化长期培养和个性化跟进指导合一。其中，新教师培训由原来的3年延长至5年，骨干教师培训由以前7至10天的短训延长至2年。

阶梯式培训格局形成。新教师5年连续培育，精英教师3年连续培育，骨干教师2年连续培育，名师3年连续培育，教育名家动态培育。培训中心为每位青岛教师规划一条专业进阶之路，为教师持续发展提供支撑。

专家资源进一步扩容。中心在全市遴选了400余名名师名校长名班主任、教科研人员补充到专家队伍中，建立起一支专兼职结合的优秀培训师队伍。

培训场地扩增。青岛市中小学教师培训中心青岛三十九中培训点于2024年5月启用，有效

提升了培训中心的项目承载力。

展开数字双翼

新学期，筹备近两年的青岛电子学校—平度师范学校校园数字化平台上线。首期4大应用场景——云课堂培训研修网、协同办公服务系统、虚拟仿真教学平台、学生综合素质评价系统上线服务两校师生。

梁鹏介绍，协同办公服务系统支持移动办公，可随时随地审批。同样一份文件会分别在两校之间流转，而流转情况公开可视。哪个学校效率高，哪个学校卡住了，老师们会看得非常清楚。这对两校干部是一种压力和促进，让办公效率进一步提升。同时，在系统上，办公结果公开可查看，也让两校的交流借鉴更加便捷与顺畅。

此刻，“一长两校”展开数字双翼，百公里的空间隔阂逐渐消弭。这也是崔西展接过“一长两校”任务后期待已久的事。

作为全国职教领域的专家型、领军型校长，崔西展对新事物、新趋势有着天然的敏感和兴趣。多年前，他就密切关注信息化、数字化的前沿发展，想方设法将其融入办学实践中。

他领导的青岛电子学校一直围绕数字产业发展动态设置专业。近几年新开设了物联网、大数据、工业互联网、人工智能等新兴专业，目前学校所设专业均为聚焦人工智能的新一代信息技术类专业。学校曾获评全国信息化标杆学校、山东省信息化示范学校、青岛市信息化应用创新示范学校等多个荣誉称号，崔西展本人也被选为青岛市教育数字化领航工作室主持人。

在崔西展看来，数字化转型是一道必答题。而学校所做的数字化转型探索，不仅有助于破解“一长两校”难题，还为后续青岛职业教育布局调整和现代化治理提供数智化策略，为青岛职业教育全域发展提供数智化实践样本。

两年前，他主导的职业教育数字化转型体系建设由此展开。

组织保障先行。学校成立两校数字化转型工作委员会，由崔西展任组长，负责引领和推进全校数字化转型总体工作。委员会下设数字化转型办公室、专家组、纪检组3个部门，形成一个跨职能、高效率的工作团队。办公室负责日常工作的组织与协调，专家组由信息技术专家、教学骨干、资深管理人员以及校外行业专家组成，为数字化转型提供专业的技术支持和智力保障，纪检组负责监督护航项目所需的设备采买等工作。

全新理念引领顶层设计。在崔西展看来，数字化转型不是简单的技术规划，而是涉及教育理念更新、教学模式创新、管理机制变革以及资源配置优化等多维度的全面革新。学校提出“一基座，两服务，三赋能，四融合”的建设理念，即以数字基座为支撑，服务教师成长和学生成才，赋能教育教学、管理服务和学校发展，融合政行企校多元主体共建共享资源，以数智化手段加速推动学校治理现代化，突破空间、时间限制，提升教育治理效能。

系统规划建设内容。结合职业教育类型特色和学校发展实际，学校系统构建了“智脑筑基”“一站智服”“强师精教”“五维育人”“校企共融”

“泛在可及”“物联网安防”“善治提效”“对接国标”“数字育能”十大战略任务。十大任务联动价值凸显，利用大数据形成“教学、思政、管理、评价、治理、服务”闭环生态，实现沉浸学习、精准教研、高效管理、科学决策。

“老师们初步反馈很好！”新学期开学后，梁鹏一直在收集师生使用平台的感受。“其实只要能提供便利，老师和学生尝到甜头，就会接纳、喜欢这个平台。你看这个学生综合素质评价系统，老师拿出手机就能实时记录，学生可以实时查看积分，积分情况还同步推送家长。”

梁鹏表示，师生的反馈正是平台优势的体现。有别于很多学校只关注个别应用场景的方案，电子学校所做的是一份更加全面系统、带有浓厚职教色彩的数字化转型方案，假以时日定会带来更多惊喜。

碰撞中的“化学反应”

“两个学校一起办‘十个一’展演晚会，因为师范的女孩子们在场，电子的男孩们忽然变得绅士了很多。两校运动会上，阳光帅气的电子方阵入场，师范女孩那里响起一阵阵喝彩。这是青年人与人之间的彼此欣赏。当时我站在主席台上，感觉非常奇妙。于教育30多年，走过很多不同的学校，这种感受是以前从来没有过的……”问及“一长两校”的办学感受，崔西展语气轻快地说起这几个细节。在他眼中，“一长两校”两年，两校一中心之间不断碰撞，不断催生“化学反应”，“融合、共享、升级、突破”的目标在很多隐性与显性的变化中成为现实。

“老师范”生发出勃然新气象。新学期，崔西展以“深爱”为关键词，给平度师范师生写了一篇长达2000字的开学寄语。“老师们都说，读完特别感动。就像文中所说，全体平师人的‘深爱’凝聚成强大的精神合力，没有任何困难能够阻挡我们前进的步伐……”平度师范学校党总支副书记王启龙说，“一长两校”以来，崔西展给学校带来了大量的新理念和好经验，老师们的教学理念发生了巨大转变，精气神更足了，学校也拥有了创新活力的新气质。

学校招生数据最具说服力。今年学校的数字媒体技术应用专业，录取分数线比去年提高19.5分，数字影像技术专业提高34.5分，艺术设计专业录取线提高11.5分，社会对学校的认可度提升明显。

培训中心翻开发展新篇章。今年暑假，青岛十六中教师张宇顺勇夺全国青年教师教学竞赛中学语文组第一名，创下我省在该项赛事中的历史最好成绩，取得全省唯一一个一等奖。作为培训中心选送的教师，张宇顺在活动现场就给赵丽打来报喜电话。

2024年青岛9名教师入选首届齐鲁教育名家工程，占全省近五分之一，居全省首位；55名教师获评省级特级教师，比上届增加12人，占全省近七分之一，居全省首位。

今年青岛全域通过学前教育普及普惠县国家评估认定，成为全国6个全域通过国家评估认定的市(州)之一；今年青岛新增4个区、市通过国家义务教育优质均衡发展县评估认定，目前青岛10个区、市已有半数通过国家督导评估认定，通过数量位居全省各市和计划单列市前列；今年青岛学子高考实现多项突破，稳居全省第一方阵……优质均衡的教育新生态，背后与高质量的教师培训密不可分。

“一长两校”办学实践还在更高平台、更广阔围得到肯定与认可。

2024年11月，崔西展作为全国唯一中职校代表在全国职业教育数字化发展研讨会上作专家报告，分享了学校在数字化转型方面的思考与实践；12月，电子学校入选全国职业院校产教融合数字化实践中心试点学校。此前，电子学校还牵头编写了教育部《2023职业教育数字化发展报告》。

2025年4月，崔西展获评全国先进工作者，是青岛教育系统获此殊荣的第4人，青岛职业教育第1人。

学校实践还获得更多国际认可与关注。2024年12月，尼泊尔大会党领导人、众议员希塔·古隆率领军青年干部考察团到访青岛电子学校，不仅高度赞赏学校办学，还表达了与学校持续加强合作的愿望。此前的2020年，青岛电子学校尼泊尔分校挂牌成立，是国内首个中职教育境外办学项目，行动被写入教育部与青岛市“一带一路”教育合作备忘录。

2025年3月，意大利巴切莱特学校学生团到访青岛电子学校，电子与师范两校师生变身文化传播使者，充分展现了青岛职教风采。

2025年7月，日本众议院议员阿部俊子一行访青，期间到访青岛电子学校，高度赞赏学校“成就一个学生，幸福一个家庭，奉献整个社会”的办学理念和服务经济社会发展的办学实践。

2025年8月，青岛电子学校作为全国唯一的中职学校受邀参加上合组织国家科教与经贸融合论坛，崔西展主持高教与职教赋能上合经贸合作分论坛并做专家报告，讲述学校为擦亮上合国际品牌的职教思考与实践。中国职教故事亮相国际舞台，受到世界关注。

……

“办什么样的职业教育”“办什么样的职业学校”“培养什么样的职业教育学生”，在崔西展看来，“一长两校”正在实践中不断回应“职教三问”。下一步，学校将继续实干担当，勇立潮头，争取为教育强市做出更大贡献。