

编者按 为盘活教师资源,激发教师队伍活力,从2019年起,无锡市新吴区分步骤、分阶段开展“区管校聘”改革,将教师编制管理、人员安排、经费筹措等进行统一调配,统一管理,推动全区义务教育高质量发展。2021年,该区实现了“区管校聘”全覆盖。为更好地宣传新吴“区管校聘”的实施经验,聚焦改革创新,本期“区域视窗”专版约请该区教育行政部门领导、校长、教师畅谈在“区管校聘”推进过程中的举措、思考和经验。同时,配发相关报道,以期为更多区域、学校提供借鉴。

无锡市新吴区实现“区管校聘”全覆盖,32所公办中小学3000多名教职工全员竞聘上岗——

优质师资“流动”起来

■本报通讯员 刘丹 记者 许妍

教师走上新讲堂,学生迎来新面孔,校园焕发新生机……2019年起,无锡市新吴区分步骤、分阶段开展“区管校聘”人事制度改革,2021年实现“区管校聘”全覆盖,区内32所公办中小学3000多名教职工全员竞聘上岗,教师实现了由“学校人”向“系统人”的转变。

精准发力 “3+3”改革模式显成效

据无锡市新吴区教育局党委书记、局长张英介绍,以前新吴区教师资源配置存在学区间、板块间失衡,教师队伍活力不足,偏远区域教师队伍稳定性较差、流动性较大等问题。为补齐教育短板,破解发展难题,2019年新吴区委教育工委、新吴区教育局出台《新吴区“区管校聘”工作实施办法》,确定“三步走、三阶段”的“3+3”改革模式,即根据区内中小学实际情况,一年一轮,三年三步,2019年、2020年分别对各中小学中层干部和年级组长、学科组长实施竞聘上岗,2021年竞聘上岗范围扩展至中小学所有教师。

张英介绍,所谓“区管校聘”是指,新吴区教育局通过“区管”依法履行对中小学教师的公开招聘、职务评聘、培养培训、调配交流和考核等管理职能,学校通过“校聘”依法与教师签订聘用合同,负责教师的使用和日常管理,教师由“学校人”变成“系统人”。

2019年第一轮“区管校聘”岗位竞聘中有10多名教师异校竞聘成功,2020年第二轮岗位竞聘中又有超过20名教师异校竞聘成功,形成了良性流动。自2019年以来累计选拔10名挂职交流干部走上校级领导岗位。自2018年起,连续选调38名优秀青年干部开展挂职交流工作,选派80多名优秀教师、青年干部赴区内外名校交流、跟岗。

无锡市梅里中学教科室主任陈晓靓就是通过竞聘走上新岗位的,“履新”短短半年,他就为该校教师量身打造了各类培训、发展计划,出色的表现不仅让他在校内赢得了全票好评,2021年还被提任区内另一所中学副校长。“区管校聘就是要破除唯资历、等空位的老一套选拔干部流程,把一批有激情、有干劲、想干事、能干事的教师遴选出来,为学校的发展贡献力量。”梅里中学校长徐少伟说。

招贤纳士 年轻教师有了展示舞台

新吴区的“区管校聘”对教师来说就是有效激励,中层干部的竞聘给有能力、有拼劲的年轻人更高的发展平台;学科组长、年级组长的竞聘激发了学校各级管理者们的工作热情;全员竞聘激发了教师队伍的活力与潜力。

后宅中学副校长华芸是一名“85

后”,2019年通过竞聘,他成功竞上了校人事秘书一职,2021年他又被任命为后宅中学副校长。“我很幸运,享受到了‘区管校聘’的红利。”华芸说,“‘区管校聘’最大的好处就是让优质教育资源流动了起来,优秀教师有了更大的展示舞台,更通畅的晋升通道。”成为“系统人”后,他到校外学习交流的机会多了,接触了很多名校的教师,学习了很多名校的先进管理经验,开阔了眼界。

“区管校聘”聘的是“贤”,聘的是“能”,聘的更是“德”与“才”。据了解,为了让新吴教师队伍中的优秀人才获得更多机会,该区打破教育系统多年来论资排辈的传统。3年来,提拔任用40周岁以下校级青年干部32名,占提拔任用校级干部总数的36.78%,其中35周岁及以下校级干部4名,提拔任用校级领导干部的平均年龄由43周岁下降到41周岁,逐步实现干部年轻化。比如“90后”教师鲁晓丹,参加江苏省中小学班主任基本功大赛和无锡市语文教师基本功大赛取得优异成绩后,2021年被区教育局安排到新安实验小学担任副校长,凭借干劲足、敢创新的优势,她给新安实小注入了更多的活力。

改革创新 校园呈现争先创优新气象

好的舞台在成就了一批优秀教

师的同时,也让新吴区的学校呈现出了新气象。

在新吴区泰伯实验小学,六年级年级组长刘付利不仅自己在2021年区小学数学青年教师学科教学基本功大赛上斩获了综合一等奖,还带领组内教师奋力拼搏,让毕业班教学成绩取得了明显进步。该校负责人表示,通过“区管校聘”,学校全体教师都看到了新吴教育改革发展的机遇,在校内形成了积极向上、争先创优的良好氛围。

为更好地将“区管校聘”管理制度改革走“深”走“实”,新吴区教育局又相继出台了《新吴区教育系统推进领导干部能上能下实施办法》《新吴区中小学(幼儿园)校(园)长任期制实施办法》等10多个配套文件,确保改革“红利”惠及教育本身。通过“区管校聘”改革,新吴区有效地实施了编岗分离,教师队伍的数量、区域分布、年龄等总体结构得到了优化,教育资源配置不公平、不均衡等突出问题得到有效缓解。教师的大局意识和竞争意识显著增强,综合素质得到明显提高。随着竞争机制的引入,进一步激发了教师队伍的活力和潜力。学校用人自主权进一步得到加强,提高了学校岗位利用率,把最合适的人放在最合适的岗位,让合适的岗位成就优秀的人,学校发展更高效、更顺畅。

把合适的人才放在合适的岗位

■无锡市梅里中学校长 徐少伟

2019年,无锡市新吴区在全市率先启动“区管校聘”工作,时至今日,新吴区“区管校聘”工作已实现全覆盖,成效有目共睹。

按下学校选人用人“快捷键”

按照以往的干部选拔流程,一名教师首先要有一定的从教资历,其次要能在代教会的后备干部提名中脱颖而出,最后经过较长年限的考察、等待空岗才能真正走上中层行政管理岗位。此外,由于管理体制原因,多年来,学校原有的中层干部队伍交流少,很多干部在一所学校工作十多年,在同一岗位上工作很多年,不利于干部的成长。

在2019年实施的首轮“区管校聘”中层竞聘中,根据区教育局文件要求,我校本着“改善干部队伍结构,增强干部履职能力”的宗旨,拿出所有中层岗位,在全校教师中实行自主报名、民主测评,竞聘上岗。此次竞聘就是给教师们提供一辆“直通车”:自主报名,给每一位有理想的教师提供了机会;民主测评,保证了竞聘的公开、公正、公平;竞聘上岗则体现了能者上,劣者汰的生存法则。

本次竞聘后,我校14名中层40周

岁以下的有9名,他们为中层干部队伍注入了新鲜血液,带来了蓬勃活力。中层干部“区管校聘”深化了用人制度改革,建立了能上能下、竞争择优的用人机制,在全区学校范围内的竞聘模式既实现了干部队伍的交流,也实现了学校与干部的双向选择。

激活学校内涵发展“新引擎”

在2020年的第二轮年级组长、学科组长竞聘中,我校英语组长竞争最为激烈,参加竞聘的教师有“80后”“70后”,有普通教师,有原组长。新老势力的交锋,碰撞出了高涨的教研热情,选拔出了英语组的能力担当。

我校还面向全区招聘学科组长和年级组长岗位,他们带来了课题或科研项目,带来了更合理可行的管理制度,这些项目和激励机制进一步增强了学校办学竞争力,为学校的高质量发展不断注入新动能。这一年多来,由“竞聘”带来的成果颇丰:我校的教研活动频频出彩,学校多个学科已成为省市级教育示范基地。我校“志贤课程”构建日益精准,逐步往纵深发展。2021年,省区域基础教育课程教学改革展示活动在无锡举行,我校代表无锡市向全

省展示了“课程育人”的相关成果。学校品格提升工程“‘梅香花悦’初中品格涵养空间的创享行动”被评为江苏省基础教育内涵建设精品项目。

注入教师队伍建设“强心剂”

2021年,我区开展全区中小学教师全员竞聘工作,此次竞聘分为3轮,基本原则就是“全员竞聘制”。

以我校为例,竞聘教师根据评分标准自己打分,后由前两年已竞聘上岗的人员对教师从德、能、勤、绩、廉、民主测评六个方面表现进行量化评分,再结合面谈,算出每位教师的平均分得分,后按分数排位,每一轮按比例按需择优聘用。3轮后仍仍落选人员进行第4轮竞聘调剂,不服从调剂人员进入待岗培训环节。

这一过程中仍然是双向选择,学校可拒聘不合格者,教师可选择心仪学校竞聘。这一机制倒逼教师走出“舒适区”,极大地刺激了教师的“铁饭碗”意识。编岗分离,挂钩绩效,迫使教师认识到自身的不足,增强了教师的竞争意识,教师工作热情空前高涨,积极性得以充分调动,综合素质得到明显提高。各级各类活动的参加率大幅提升,更多的教师对自己的职业生涯有了明确的规划。这一年

我校晋升高一级职称的教师有49人,占教师总数的22.5%,获得及晋升骨干教师荣誉的共计19人次,大大推动学校人事制度从“静态”向“活水”转变。

“区管校聘”全员竞聘也充分调动了教师校际间交流的热情,我校每年都能超额完成区内教师交流任务。走出去,我们见贤思齐,提升本领;再回来,我们知行合一,创新赶超。我们也吸引了其他学校教师前来“加盟”,这些教师“竞聘上岗”后,积极承担班主任、备课组长等职务,自身潜能得以充分挖掘,自身价值得以充分体现。

此外众多教师结合自身兴趣爱好及特长积极投身于学校社团活动,学校共开设了63个社团,社团个个爆满,一座难求。学生的热情大大激励了教师的干劲,精彩纷呈的社团给学校带来了别样的活力。

“区管校聘”打破一个学校一个团体的闭塞发展局面,它促成了全区教育均衡“一盘棋”,打破了“大锅饭、铁饭碗”,形成竞争机制,使全区优质教育资源“流动”起来,让全体教师看到了新吴教育改革发展的机遇,形成了积极向上、争先创优的良好氛围。

躬耕新吴,逐梦成长

■无锡市新吴区泰山路实验小学德育处主任 盛晓敏

2019年,无锡市新吴区正式启动第一轮“区管校聘”岗位竞聘。这一喜讯让新吴教育人的内心无比火热。

在学校领导的支持和鼓励下,我按照文件精神,对照条件,踊跃报名,积极参与到竞聘当中。在经过材料审核和现场答辩两个环节后,我被泰山路实小正式录用,告别了培育我多年的梅村实小。

初到泰小,学校领导班子便给予我热情的帮助和极大的鼓励,带着我一起策划学校德育活动,筹谋班主任培训,参加品格提升工程项目的申报、答辩,让我这个行政管理新手很快适应了德育处主任的工作。

3年来,我在几位校长的帮助下,结合学校工作积极构建和谐的大德育氛围,架构起泰小“行·远”德育体系,带领班主任扎实有效地开展各类专业学习和活动。在大家的努力下,泰小德育课程建设丰富有序,德育成

果百花齐放。品格提升工程项目“‘泰山娃’寻‘路’生长行动”先后晋级区、市级建设项目,并获评区“5+N”内涵发展项目;“‘泰山娃’寻‘路’”亲子课程”获无锡市家庭教育精品课程一等奖。学校被评为2018—2019年度新吴区德育先进学校。

作为一名语文学科骨干教师,我认真带领泰小语文学组的教师们积极开展各类教研活动,立足课堂,积极探索,搭建学习支架,构建素养课堂,为提高泰小语文教学质量不懈努力。2020年5月,泰小被授予“新吴区集群基地校”,7月又被授予新吴区“小学语文学科基地”,学校承担的各类语文学科活动、培训任务增多,我们一起积极筹划、高质量完成各项工作,泰小语文学科被评为“新吴区名学科”,语文教研组先后获评新吴区、无锡市优秀教研组。

3年来,我先后被评为“无锡市先

进德育工作者”“新吴区优秀教育工作者”“新吴区优秀共产党员”“无锡市优秀教育工作者”。在我为泰小的发展作出不懈努力的同时,泰小也成就了更优秀的我。我和泰小共成长!

在泰小,像我一样通过“区管校聘”走上新岗位的教师还有好几位。我们带着原来学校的理念和文化素养,带着在原来教育教学中积累的丰富经验和饱满热情,相聚在一起。工作中我们精诚合作,进行着思维的碰撞,不同的工作经历给了我们更开阔的思维路径和更丰富的应对方式;我们凝心聚力,攻坚克难,不断迸发新的火花,为泰小这所新生的学校注入了源源不断的动力,实现了一次次从无到有的突破,赢得了一个个喜人的成绩:首批无锡市融合教育示范学校、无锡市融合教育实验学校、无锡市平安校园、无锡市智慧校园、无锡市园林校园、无锡市第三批语言

文字规范学校、无锡市健康教育促进学校、无锡市泥人特色学校、无锡市硬笔书法协会教育实践基地等。

“区管校聘”让我们从“学校人”变成“系统人”。一大批有着扎实学科知识和出色管理能力的教师,“流”向了各个不同的学校、岗位,成为各所学校发展壮大的一股新力量。校际融合、人才交流,让大家有更多的机会在更高的平台发展锻炼。而一批批新吴教育“区管校聘”的实践者们也不负青春、辛勤耕耘,以全新的姿态投入全新的岗位,为学校发展、为新吴教育高质量发展贡献着自己的力量。

新吴教育是充满希望的熠熠星空,一批批教育人是这星空下的一团团星火。在“区管校聘”的推动之下,新吴教育星河绚烂,星河奔流,星光灿烂!而“强富美高”的新吴梦,正在这广阔星空下漫天星光的交汇下,孕育、绽放、远航!

实施「区管校聘」改革 激活教师队伍活力

■无锡市新吴区教育局党委书记、局长 张英

为破解区内学校教师年龄结构、学科结构和区域分布结构不合理问题,无锡市新吴区教育局通过完善教师竞聘上岗机制,加大编制岗位统筹力度、推进优质资源均衡配置等措施,推动新吴区义务教育高质量发展。2017年,新吴区成立义务教育学校教师“区管校聘”管理体制改革的联席会议制度;2019年,新吴区教育局实施“区管校聘”管理体制的改革,全区32所义务教育学校、九年一贯制学校及特殊教育学校全面施行“区管校聘”制度改革,收到了显著效果,极大调动了广大教师的积极性,促进了新吴区教育质量的全面提升。

新吴区教育局认真落实“区管校聘”管理体制改革的各项工作,一是将“区管校聘”改革工作列为区教育改革重点事项。二是出台专门实施意见。2019年,区委教育工委、区教育局出台《新吴区“区管校聘”工作实施办法》,明确三年内“区管校聘”的工作目标和工作任务。同时,每年下发具体的方案,如《新吴区2019年“区管校聘”中层竞聘工作方案》《新吴区2020年“区管校聘”第二轮竞聘工作方案》,指导学校做好竞聘工作。三是成立专门的推进领导机构。

“区管”管待遇、管编制、管政策,校“聘”聘贤者、聘能者、聘勇于担当者。新吴区教育局从三个方面入手,多部门形成合力让“区管校聘”成为全区教师共识。

宣传动员营造氛围。把区教育局有关文件、会议精神传达到每一位教师,一是通过不同形式的会议组织教师进行高频率、全覆盖的学习,做好政策的宣传和解读工作,确保知晓率达100%,使全区上下在思想上形成改革的共识。二是通过召开不同层次的教师座谈会,多倾听教师心声,多交流沟通,多及时引导,增强舆论主导权,营造“区管校聘”的有利氛围。三是通过新吴教育网及新吴教育微信公众号发布“区管校聘”相关信息,做到广而告之,提高知晓度。

认真规划细化方案。依据上级政策精神,精心制定方案,在编制管理部门核定的编制范围内设置工作岗位和领导职数,注重合理性、科学性。成立“竞聘工作”领导小组、工作小组,开通监督举报渠道,明确分工,落实责任,树立服务意识,确保竞聘过程有序、规范、公正。

定岗定责落实到人。在上级部门指导下,明确工作重点、有序稳妥操作,预判可能出现的问题,提前制定好解决方案,统筹开展各项具体工作。突出中层的“竞聘上岗”和妥善安置工作,鼓励教师主动寻求合适岗位,积极参加流动,自上而下、以点带面,突破推进阻力,增强驱动效应,力争使“区管校聘”工作能够落到实处,使“区管校聘”管理改革工作取得实效,凝聚改革正能量。

新吴区教育局在实施“区管校聘”方案时积极做好三个方面工作:

完善教师竞聘上岗机制。以实绩为前提,以工作量为导向,对在教学岗位工作但不承担教学工作或未能完成规定工作量的教师,不得申报高一等级教师职称,同时聘用同岗位级别最低等级,发放相应工资待遇,进一步完善教师收入分配激励政策,建立转岗和退出机制,规范学校中层职务名称,坚持“群众公认、水平公认、能力公认”原则,将教育实际需求对人才资源配置的基础性作用与局党委宏观调控职能有机结合起来,为优秀人才脱颖而出开辟“快车道”,实现各类人才在学校之间,在各种岗位之间合理交流、合理使用,促进人才结构合理调整。

加大编制岗位统筹力度。落实中小学校用人自主权,科学编制学校岗位设置方案,通过编制和岗位合理调控,努力解决学校师资存在的结构性问题,探索建立合理的“校聘”周期,形成制度稳定、管理有效、程序公开、教师认同的中小学教师人事管理体系。局党委依据编制标准、生源变化及学校需要,核定区内义务教育学校编制总量;并依据学校班级数、学生数和教学实际需求,统筹安排师资招聘、人才引进、教师交流、跨校竞聘所需编制,分配所属各学校使用编制数;严禁挤占、挪用中小学教职工编制,严禁长期空编和有编不补、编外用人,严格限制和规范有关部门对中小学教师的抽调借用,完善退出机制。

推进优质资源均衡配置。协同推进骨干教师交流制、教师校长交流制、“区管校聘”制,形成了系统“大交流体系”,打破教师交流的管理体制障碍。近年来每年完成义务教育学校中层教师学校内部轮岗比例不低于20%;各校提供全区竞聘岗位比例不低于20%,学校后勤处室(主任、副主任)满5年以上的在本校换岗交流,或实行异校交流;在现任岗位上满6年的至少在本校换岗任职,或在比例内异校交流任职;优秀骨干教师从被动流动转为主动流动,让优质资源惠及到更多学校和学生。

新吴区教育局党委将继续按照“区管校聘”工作有关规定,进一步健全制度,加快队伍培育,从严管理,提高实效,更好地提升教师队伍的整体素质,为全区教育高质量发展提供人才支持和智力支撑。教育局党委将始终坚持人才强教战略,将“区管校聘”有关政策、措施落到实处,营造出人才辈出、人尽其才的可喜局面,推动新吴教师队伍和新吴区经济社会的全面、协调、可持续发展。