

立破并举 放管结合 评聘衔接

绍兴“五权下放”激发办学新动能

□本报记者 邵焕荣



「五权下放」后,教师们的教学积极性更高了。图为新昌县实验小学一名音乐教师激情洋溢的课堂。(本报通讯员 梁莉丽 摄)



7月,绍兴市职业教育中心召开第八届教职工代表大会第五次会议。(本报通讯员 石聪聪 摄)

有导向、有成长 教师积极性不断提升

日前,2021年全国职业院校技能大赛教学能力比赛拟获奖名单正式公布,绍兴市中等专业学校教师蔡菊琴及其团队获一等奖。她兴奋地告诉记者,仅凭这一项成绩,明年她绩效评价中的“教育科研”维度就可以“一票得A”。

据了解,近年来,在绍兴中专,每年报名参加教育教学类比赛的教师数均呈逐年增长趋势。“教师积极性如此之高,得益于‘五权下放’后,学校在绩效评价中淡化了学历和资历,突出了重德行、重业绩、重能力的导向,促使他们从‘要我好好干’到‘我要好好干’。”绍兴中专校长于芳告诉记者,考核评价是教育的“指挥棒”,“五权下放”就是将这根指挥棒递给了“看得见、管得着”的学校,从而更好地发挥出它的导向作用。

柯桥区鉴湖中学的一位校长对此深有感触。他说,有一年学校5名教师竞聘高级教师,最后只聘上一个“论文不错,但教学一般”的教师,导致其他教师开始过分注重论文、荣誉等“标签”。现在,职称评聘权下放到了学校,那些教书教得好、受学生欢迎的教师有了更多机会,教师教书劲足了、气顺了。

对于这样的导向,教师们也是认同的。绍兴市职评复审专项调查显示,校长、评审专家、教师对职称自主评审结果满意度达100%,普遍反馈职称自主评审结果更加公正,发展指向作用更加清晰。

近年来,绍兴市教育局还积极引导各试点学校在考核评价中把师德师风、一线教学水平、学生管理能力和教育教学业绩摆在重要位置,将考核奖励侧重向一线教师、优秀教师倾斜,体现多劳多得、优绩优酬,教师干多干少吃“大锅饭”的现象有了明显改善。学校“动真格”,教师们的积极性也有了明显提高,近3年来,该市通过“县管校聘”共有164名教师主动申请从教辅岗位回归教学一线,有7994名教师主动申报班主任岗位。

“教师的专业成长才是考核评价的终极目标。”于芳坦言,把绩效评价标准科学运用在教师职称自主评聘改革中,有利于引发广大教师重新审视、评价与完善自我,推动更多教师自觉提升职业能力。

自2015年开始,绍兴中专就以教师的职业成长发展规律为指导,探索实施了教师发展性绩效评价制度。据介绍,该绩效评价制度主要包括“师德规范”“教学管理”“教育科研”等6个维度,每个维度又根据不同职业发展阶段教师分别应达到的指标条目数,从高到低划分为A(优良)、P(合格)、E(基本合格)、D(不合格)4个等级。“以前的绩效评价标准模糊,往往‘只评价、无指导’,而教师发展性绩效评价则条理清晰,‘有指标、有方向’。”绍兴中专教师发展处处长傅卫莉表示,该制度能帮助广大教师更清晰、全面地了解自我,并引导他们有针对性地弥补自身的不足,切实提升自己的职业能力。

市域扩面、市直提升 “五权下放”改革不断深化

6年来,绍兴市教育局秉持教育初心,始终将教师队伍作为办好人民满意的教育、建设现代化教育强市的中坚力量和第一人才资源,聚焦“县管校聘”教育人事管理改革,探索“五权下放”,有效激活了教师队伍管理的“一池春水”,书写了中小学校人事权下放和教师评价改革的“绍兴经验”。

截至目前,“五权下放”改革在8所市直学校均已实现全覆盖;全市除新昌县外均已实现学校中层干部任用权下放至学校,新昌县也已在初高中、中职学校试点中层干部任用权下放;有67所中小学和幼儿园参与职称自主评审试点,实现了各学段“全覆盖”和公办“全覆盖”……

与此同时,各区、市(县)在“五权下放”过程中的进度不平衡问题也客观存在。为此,今年11月,绍兴市教育局、市财政局等四部门联合印发了《关于深化“五权下放”改革的实施意见》,提出要坚持“市域扩面、市直提升”的总基调,坚持公平、公开、公正、透明,聚焦教育人事体制机制改革创新,持续发力教师管理综合改革“深水区”,营造破“五唯”的良好氛围。

姚国海表示,下一步,绍兴将继续牢牢把握当前教育系统教师管理新的阶段性特征,用“系统思维、系统集成”理念,在建章立制、培育示范、固化范式上继续用力,努力巩固“五权下放”改革成果,确保到“十四五”末,“五权下放”稳妥推广,为绍兴打造浙江高质量发展建设共同富裕示范区市域范例贡献教育力量。

□姚国海

近年来,绍兴市以试点推行“县管校聘”为契机,探索下放“教师招聘、岗位设置、干部任用、职称评聘、绩效考核”等5项教育评价权力,突出学校办学自主权,推动教师职称评、聘、用主体一致,教职工队伍能上能下、能进能出、竞争择优,走出一条“立破并举、放管结合、评聘衔接”的教师评价新路径。今年以来,开展“县管校聘”学校255所,参与竞聘教师2.2万余名,其中跨校聘用793名,解聘46名,有效激发了教师内生动力,促进教育优质均衡发展。

下放教师招聘权,变“统一考”为“自主招”。针对以往教师招聘需县级政府统考、学校“等靠要”问题,将新教师招聘权下放到学校,鼓励学校与应聘者双向对接、双向选择,支持学校在核定招聘数内,提前半年进高校招聘对口教师。引导学校成立专家评委会,围绕岗位缺口、教师素养等自主招录,创新直接上课招录方式,推动教师与学校需求匹配,教师对学校认可度增强。

下放岗位设置权,变“上级定”为“学校设”。2019年10月,在全省率先提高中高级职称专技岗位结构比例,以县级核定各校岗位总数为前提,学校根据教育教学实际,自主确定管理、专技、工勤等岗位结构和各岗位、年段、学科需配备教师数量,推动学校落实人才引育规划,实现校内师资优化组合。调整后,普通高中、中职学校、初中、小学和幼儿园高级职称岗位比例分别升高至42%、42%、35%、15%和10%;中级职称岗位比例高中、初中、小学和幼儿园各学段分别升高至45%、50%、56%和59%,224所学校调整编制方案,250所学校调整岗位设置方案,分别占改革试点学校总数的87.84%、98.04%。

下放干部任用权,变“市县选”为“自主选”。针对教育系统人事管理体制与校领导需求多元化的不适应、不协调问题,绍兴市深剖症结,勇于先行先试,打破常规,下放干部任用权,扎实推进学校行政领导人员聘任制,教育主管部门负责制定学校中层干部选拔任用制度,学校按规定自主择优选聘中层管理人员,并按要求进行备案。进一步扩大学校在副校长聘任中的参与权和选择权,鼓励地方积极探索由学校按规定的条件和程序提名副校长,并报上级主管部门备案。

下放职称评聘权,变“市级评”为“大家评”。针对教师职称评聘“天花板”现象,在全省率先向学校下放中高级职称评审权,各校可自主制定职称评聘工作实施方案和业绩评价考核方案,细化职称评审办法、评审标准、评审程序,在教职工代表大会通过后实施。学校设专家、大家、东家为评价主体,建立以本校名优教师为主、外校名优教师为辅的职称评审专家库60个,共有专家2500余人,创新“专家评教师、教师评教师、学生评教师”机制,侧重考查党员教师思想政治表现、教师日常教学行为,考核结果融入职称评审中。截至目前,有60所中小学和幼儿园参与职称自主评审试点,实现从农村到城区,各区、县(市),各学段学校改革试点三个全覆盖。校长、评审专家、教师普遍反馈职称自主评审结果更加公正,发展指向作用更加清晰。

下放绩效考核权,变“大锅饭”为“特色餐”。针对教师干多干少吃“大锅饭”现象,创新教师发展性评价体系,引导学校以“重德行、重业绩、重能力”为评价导向,考核评价重点向教学一线倾斜,从事教辅、工勤工作为主的教师不得推荐教师系列高级专业技术职务评审;考核奖励侧重向一线教师、优秀教师分配,体现多劳多得、优绩优酬,各学校可自主设立超工作量补贴、学科竞赛辅导补贴、学科质量奖、技能训练绩效考核奖、体艺训练绩效考核奖等奖项,教师积极性明显提高,近3年主动申报班主任岗位人数达7994人,从教辅回归教学一线教师达164人。

实施“县管校聘”,变“要我去”为“我要去”。针对校内部分教师岗位匹配度不高等问题,允许各校自主制订竞聘上岗方案,明确岗位职责任务、工作标准、任职条件、岗位工作量等要求,向全校教职工公布。学校采用特岗直聘、原岗聘任、转岗聘任、跨校竞聘、待岗培训、离岗解聘等方式开展教师竞聘,教师通过自主选择、首轮竞聘、二轮竞聘、组织调剂等,完成所有岗位聘任,符合条件的直接聘用;2年内仍未能竞聘上岗、考核不合格或因其他原因不能胜任工作岗位则解除聘用合同。通过学校和教师“双向选择”,进一步盘活教职工资源,近3年实现超编学校减编780人,其中跨学段调整328人。同时,针对部分教师流向薄弱学校、农村学校意愿不强需行政推动等问题,在教育部门核定编制数和岗位数范围内,允许各校就优秀教师、一线教师自主出台职称评聘、绩效奖励等一揽子优厚条件,开展跨校竞聘,吸引教师“我要去”。今年以来,绍兴市城镇和优质学校交流到农村和薄弱学校的校长、骨干教师、具有一级及以上教师职称的共1931人。

(作者系绍兴市教育局党委书记、局长)

选人用人更加得心应手 学校办学自主权不断扩大

2017年8月,绍兴市阳明中学正式办学招生,对于新学校来说,教师队伍质量无疑是该校生存发展的重要支撑。在以前,新进教师主要由人社或教育部门统一招考后再分配到各校,学校没有甄别、遴选、择优录用的权力。阳明中学党总支书记、校长周新建坦言,“五权下放”后,这一问题才得到了较好解决。

近年来,借绍兴推进“五权下放”改革契机,阳明中学通过自主招聘录用了一大批急需的优秀年轻教师和骨干教师,特别是2019年和2020年两年中,该校通过面向全省公开招聘,引进了10名优秀骨干教师。两年来,这些骨干教师很快担起了教研组组长、年段长、班主任等重任,成为推动该校发展的生力军。2019年,通过阳明中学组织的自主招聘,高级教师金雅丽进入该校任教,一入职,她就担任了地理教研组组长,并接任高三地理教学、班主任工作。仅一年的时间,该校的地理学科选考成绩就有了显著提高。

“学校拥有必要的自主权,才会有办学活力。”绍兴市教育局政治处副主任胡波告诉记者,“五权下放”后,各试点学校的人事工作自主权得到了有效保障,在选人用人上都显得更加得心应手。以下放岗位设置权为例,早在2017年,绍兴就下放了岗位设置权,鼓励各试点学校根据自身发展的差异性需求,自主确定各岗位、年段、学科需配备教师数量,并建立完善竞聘上岗、待岗退出、考核评价等制度。截至目前,共有224所学校调整了编制方案,250所学校调整了岗位设置方案,分别占改革试点学校总数的87.84%、98.04%。

政府放权后,学校如何用好权也是一个大问题。对此,周新建深有体会,他直言,办学自主权的扩大对学校管理提出了更高的要求。为此,学校必须坚持党组织的核心领导地位,充分发挥学校党组织把握学校发展方向、决定学校重大问题、监督重大决议执行上的重要作用。与此同时,学校还要积极完善校内治理体系,发挥好教代会等自治组织的作用,坚持教代会讨论审定学校重大决策的民主决策机制,规范操作程序,确保教职工的知情权、参与权和监督权。

“‘五权下放’不是放任和不管,近年来,我们坚持放管结合,明确政府、学校的权责边界。”姚国海说,“一方面,激励学校充分发挥主观能动性,探索适合自己学校的有效路径,建立健全内部治理机制;另一方面,注重加强宏观管理、分类指导,强化事中事后监管。”如教师招聘权下放后,教育局做好招聘人数的核定、公告的审核和过程的监管;职称评聘权下放后,教育局保留的“权力”是岗位总量核定和底线条件、基本流程的设置,事中全过程监管,事后严格复审。

此外,绍兴市教育局还出台了《完善“阳光运行”机制推进“清廉教育”建设实施方案》,全面构建了招生、招师、招标、校务、党务、财务、绩效、职评、食堂等九大领域小微权力“阳光运行”机制。



在2021年全国职业院校技能大赛教学能力比赛中,来自绍兴市中等专业学校的教师蔡菊琴及其团队最终获得一等奖。图为决赛现场。

(本报通讯员 周冬 摄)