

# 实施“三项”制度改革 激发教师队伍活力 山东新泰落实“县管校聘”优化教师队伍改革

泰安市教育局

近年来，新泰市坚持把教师作为教育第一资源，不断在机制上寻求创新突破，建立实施“三项”制度，构建待遇保障、年度聘任、分级竞聘激励机制，打破“职称终身制”，建立职称能上能下、待遇能高能低工作机制，把“县管校聘”变为推动教育改革发展的新引擎，有效激发了教师内生动力，推动了全市教育事业高质量发展。

## 一、改革背景

十八大以来，习近平总书记多次强调，改革是教育事业发展的根本动力，大力推进教育体制改革创新，才能使我国教育越办越好、越办越强。新泰市在全面深化教育领域综合改革中，有一大批标志性、引领性的改革举措取得明显成效，但也存在教师内动力不足，“干与不干一样、干多干少一样、干孬干好一样”的机制问题没有解决。为此，新泰市委、市政府着力破解机制体制堵点难点，建立健全基于“县管校聘”改革的制度体系，树立“多劳多得、绩优酬高”风向标，从新泰市级层面制定出台《关于建立“三项”制度完善中小学教师待遇保障机制的实施意见》，开启了新泰教育改革创新、突破发展新局面。

## 二、具体做法

(一) 实施工资增长长效联动制度，让教师吃上“定心丸”。

新泰市在教师工资待遇上给予全力保障，严格落实中小学教师基本工资定期调整、绩效工资、乡村教师乡镇工作补贴等政策，科学足额核定教师绩效工资总量，不断提高教师工资待遇。实行教师工资收入随当地公务员待遇调整联动机制，确保教师平均工资水平不低于当地公务员。2021年新泰市在编教师年人均工资收入94819元，高出公务员19120元。2022年全额兑现年度考核奖励3825万元。

（二）实施专业技术职务年度聘任管理制度，打破教育“大锅饭”。实行教师专业技术职务“县管校聘”，打破原有“职称终身制”，学校有主导权，实行一年一聘。2020、2021年度，新泰市晋升中高级职称2415人，年增资3000多万元。年度聘任首要条件是必须在教学一线，依据教师专业发展评价结果，优先聘用成绩突出、满课时量、足工作量的教师，未聘人员纳入“教师调配周转池”，全市范围内统筹调配使用。2022年，新泰市共跨校聘任584人，进一步优化了县域师资配置。

（三）实施专业技术职务分级聘任制度，突破职级聘用“地平线”。之前，教师职称评聘采用的政策是“每一层级聘为最低职级”，对此，新泰市实施专业技术职务分级聘任制度，在教师专业技术职务聘期内，根据教师专业发展评价情况，择优聘任到高一级岗位或者高两级岗位，并兑现工资待遇。每年新泰市组织教体、人社、财政三部门共同核定分级聘任总量，以不低于专任教师总量的20%予以职级晋升，按照一定比例分配到市直学校和乡镇街道。新泰市统筹把分级聘任增资部分纳入年度预算，每年拨付500-600万元用于

兑现增加工资，切实让干得好、成绩优的老师实打实得实惠。

### 三、改革成效

（一）教师队伍变化明显。一是教师调整由“行政命令”转变为“自觉自愿”。“三项”制度实施以来，学校未聘教师、富余学科教师主动申请跨校聘任，到紧缺学科学校和乡镇缺岗学校任教。二是教师补充由“校校要”转变为“按需配”。教师满课时量上课提高了人力资源使用效益，有效缓解了学校教师需求。教师配备确实不足的单位，“教师智慧管理”平台精准呈现需求状况，在人员调配和教师招考中按学科岗位配备，形成学科岗位精准配备、教师合理有序流动的良好局面。三是任教安排由“要我上”转变为“我要上”。年度聘任动真格，分级聘任提待遇，极大地调动起教师工作主动性，普遍要求上课、要求增加课时量，有的班主任在担任1个班教学工作就达到标准的情况下主动要求担任2个班的教学工作，形成优秀人才争相从教、教师人人尽展其才的良好局面。

（二）教学质量提升显著。一方面，建立以教育高质量发展为塔尖，以教研队伍、教研载体、教研活动、教研成果四个维度为基础，以教科研中心、区域（乡镇）、学校三个层面为主体的“四面三层”金字塔教科研体系，选聘核心教研员109名，建立学科教研基地40处，组建区域教研联盟10个，全面提升教研质效，提高教学质量。同时，与中国双创合作，投资1.8亿元搭建全景式教育信息化共享平台，让城乡师生共享优质资源，以高水平的信息化推动城乡教育优质均衡发展。另一方面，学校管理由“靠脸面”转变为

“以制度”。之前，学校管理在很大程度上要依靠校长和干部的威信来推动，靠教师的思想觉悟来落实。现在学校管理有章可依，校长履职效能评价管干部，教师专业发展评价抓教师，学校干部和广大教师都掌握了主动权，工作效能大大提高。今年，新泰市被评定为全国作文教学改革实验区，有4项成果荣获山东省基础教育教学成果二等奖，2个学科被评为省学科教研基地，3个学科被评为泰安市教研基地，63项课题获省地十四五规划课题立项。教学成绩大幅提高，今年高考“大丰收”，全市本科上线共计5765人。

**（三）人民群众更加满意。一是家校互通系统更加人性化。**家长可以观看自己孩子在课堂的行为，并生成学习行为分析数据，供家长进行学科参考。同时系统智能识别班级内所有的人物并对非登录账号对应的孩子进行马赛克处理。**二是线上线下指导更加普惠化。**线上举办幼小衔接专家讲堂、家庭教育专题讲座，线下建立学生成长指导中心，开展家教论坛、家庭阅读故事评选系列活动，指导家长科学家教、提高实效。全市网上家长学校注册169所，实现网上家长学校全覆盖；先后举办各类活动12期，累计20万学生、35万家长参加。**三是家校平台互动更加高效化。**在全市中小学推行“家长驻校”办公制度，每校每天3-5名家长进驻学校、参与管理；创建“志存新甫、多彩青春”等3项研学品牌，用活用好掌平洼老井、羊流百合园等社会人文资源，让学生、家长、教师在劳动实践中增进沟通，营造和谐和美育人氛围。

#### 四、经验启示

（一）推动教育改革落地，抓好教师主要群体是关键。教师是教育改革的主体推动者，也是受益者，只有让教师明白教育改革的必要性，了解改革带来的好处，享受到改革的红利，他们内心才会认可改革，才能主动担起改革的重任，投入到教育改革大潮之中。

（二）推动教育改革落地，解决教师具体问题是导向。改革终究到底是人的改革，改革最终目的是为了解决问题。针对临近退休老教师、孕产哺乳期女教师、身患重大疾病教师，采取柔性措施，给予关怀照顾，只在本校参加年度聘任管理，不参加跨校聘任；校长分级聘任单独进行，依据校长履职效能评价结果按一定比例晋升职级，不挤占教师分级聘任数额；实施“园丁关爱十大行动”，为广大教师营造和谐舒心工作生活环境，让制度有力度，更有温度。

（三）推动教育改革落地，建好教师评价体系是支撑。传统的那种带有强制色彩的发展评价体系不利于人才创新能力的培养、自我潜能的开发，只有对教师实行发展性评价模式才能更好地促进教师的专业成长。为此，新泰市积极构建新的教师专业发展评价体系，出台教师专业发展评价指导意见，各学校根据自身实际制定实施方案，全体教师大会表决通过予以实施。评价采取百分制模式，细化分为职业道德、业务表现、岗位工作量、教学成绩、群众评价等5部分，赋予不同权重，强化过程性积累与阶段性量化，教师个人的评价分数、学校排名位次清晰明了，既便于开展评价，又让教师干有目标、奔有方向。

（四）推动教育改革落地，健全教师管理机制是重点。管理体

制改革是教育改革的“深水区”，充分释放教师创新创造活力，深化教师管理体制机制改革是必由之路。新泰市通过积极探索，在师资配备、人事管理、编制管理、招聘制度、岗位设置、职称评审等方面，找准了当前教师管理体制机制的“痛点”，建立教师智慧管理平台，通过大数据综合分析，精准呈现每所学校教师队伍的年龄结构、学历层次、学科师资强弱等情况，为优化师资配置提供强力支撑；利用平台直播录播系统，市镇校“三级”常态开展网上巡课、线上教研、网络大赛，为教师专业发展评价提供第一手资料。