

推进“引、育、扶、管、评”全链条改革 建设新时代高素质教师队伍

青岛市教育局

一、案例主题

为打造新时代高素质教师队伍，青岛市十年磨一剑，紧抓新教师专业能力不强、乡村教师薄弱、教师队伍活力不足等制约教师发展的瓶颈问题，从教师招聘、教师培养、教师扶持、教师管理、教师评价等五大环节全方位持续推进改革，构建起了“引、育、扶、管、评”全链条新时代高素质教师队伍改革“青岛模式”，创新构建了多元自主的教师补充机制、立体交互的教师专业发展机制、面向全员的整体提升机制、灵活高效的教师使用机制和严管厚爱的教师评价机制五大机制，为同类城市提供了示范，多条经验在全国、全省推广。

二、背景与起因

教育大计、教师为本，教师是教育的第一资源，高素质教师队伍是教育高质量发展的中坚力量。党的二十大报告要求“加强师德师风建设，培养高素质教师队伍，弘扬尊师重教社会风尚”，进一步强化了培养高素质教师队伍的重要性。近年来，青岛市发挥区位优势，立足教师队伍全链条改革，从抓教师招聘源头入手，以教师素质提升为主线，坚持向管理要效率、向评价要活力，构建了多元自主的教师补充机制、立体交互的教师专业发展机制、面向全员的整体提升机制、

灵活高效的教师使用机制和严管厚爱的教师评价机制，系统提升了教师专业素质、提高了教师使用效率、激发了教师队伍活力，为实现全市教育的高质量发展奠定了坚实基础。教师队伍“三定一聘”管理改革被中央教育工作领导小组《每日教育信息》及《教育工作情况》（[2022]第74期）刊发；教师队伍建设改革经验在全国中小学教师管理研修班、全省基础教育工作会议等会议上做典型发言；教育部新闻“1+1”职教教师政策新闻发布会在青召开，全面推广青岛经验；支教岛教师志愿服务团队荣获“全国最美教师志愿服务团队”、全国学雷锋志愿服务“四个100”最佳志愿服务项目、全国“志愿者扶贫案例50佳”“山东省十大凡人善举”等荣誉；中央电视台、新华社、《中国教育报》《大众日报》《山东教育报》等20多家新闻媒体报道我市教师队伍建设做法与成效。

三、做法与经过

2013年以来，我市以国家义务教育县管校聘试点、教育管办评分离改革试点和中央推进教育评价改革为契机，积极探索“引、育、扶、管、评”全链条改革。经历四个阶段：第一阶段：2013—2017年，重点从引上着力，积极探索教师招聘面试前置、多元补充等改革，并将有关做法固化写入2017年颁布实施的《青岛市中小学校管理办法》，解决了教师的高质量补充问题；第二阶段：2014—2018年，重点从管、扶上着力，构建起义务教育县管校聘制度、教师定期交流机制和培优扶弱抓全员的教师素质提升机制，我市被评为国家

义务教育县管校聘示范区。第三阶段：2019—2021年，重点从评上着力，推进“三定一聘”改革和教师底线管理等制度，激发教师队伍活力。第四阶段：2022年以来，重点发挥育、管、评等整体效应，在制度创新上进一步突破，建立起全方位的教师层次发展、优秀教师交流等体系，创新推出了“一长多校”、新建学校教师高起点成长等范式，促进了教师队伍素质的整体提升。

（一）坚持引进为先，构建多元自主的教师补充机制

一是推行“面试前置”改革，保障学校用人自主权。尊重教育规律和教师职业的专业性，从2013年起，在事业单位统一公开招考制度的框架内，在全省率先试点“面试前置”

“统一招考、自主招聘”的招聘方式，将面试权限下放给用人学校，学校根据特色办学的需求自主面试选拔岗位需要的教师，严把教师职业能力关口、提高了教师职业准入的专业含金量。2022年，仅市教育局直属学校采用该种方式招聘教师137名，具有硕士研究生学历人员63名，占招聘人数的45.99%。

二是推行“多元补充”改革，保障各层次教师需求。着眼于不同学校人才需求，创造性形成了“1+N”教师队伍补充机制，在统一招考的同时，采取高层次人才学校自主引进、用人学校赴高校直接选拔紧缺专业人才、学校自主招聘公费师范生、学校系统内自主交流调配、职业学校高水平兼职专业教师自主特聘等五种教师补充方式，满足学校特色发展的需要，保证教师的有效补充。近3年，共招聘应届优秀人才

1110人，占总招聘教师的13%，其中，国家公费师范生781人、师范类高校高技能一等奖毕业生79人、优秀硕士毕业生246人。2021年，教师“多元化”招聘工作经验在山东省师范类高校毕业生就业双选会上作典型发言。

三是推行“供需结合”改革，保障教师及时配备。立足学龄年龄人口增长，建立以在校在籍就读学生数量为依据适时核定编制的教师补充机制，提前调研各学校教师实际需求，根据需求核定编制，在事业编制原则上只减不增的情况下，保持了各学科教师配备与学生增长同步。近3年全市新补充教师11135名，并顺利完成全市12801名聘用制教师入编工作，有效应对了入学高峰期教师需求。

（二）坚持培育为本，构建立体交互的教师发展机制

一是建立教师梯队发展体系。出台实施《关于全面推进中小学教师队伍梯队发展的意见》，坚持“教师为本、产出导向、分类施策、梯次推进、持续提升”原则，实施五大工程，建立新任教师、青年教师、骨干教师、名师名校长、教育名家五级梯次培养体系。实施新任教师跟踪培养工程，制定新任教师五年培养规划和实施方案，采取“优秀教师和新任教师师徒结对+新教师竞赛展示+适度集中培训”模式连续跟踪培养，建立新任教师教学跟岗制度，没有教学实践经验的新任教师独立担任教学工作前，参加不少于1学期的教育教学跟岗实践，今年新入职的3122名新任教师得到专业提升。实施“菁英教师”培养工程，每年遴选35岁及以下优秀青年教师600名，为其配备名优教师作为发展导师，持续

跟踪指导，帮助培育教育教学成果，尽快形成教育教学风格。**实施骨干教师培养工程**，健全市教学能手、带头人遴选制度，建立骨干教师培养人才库，每两年遴选培养 1000 名市教学能手和 400 名市学科带头人、100 名班主任带头人，在学科教学、学生指导、班级管理等方面推出一批骨干力量。**实施青岛名师培养工程**，每三年从骨干教师或“区市名师”中择优遴选有发展潜力的优秀教师 300 人，依托高校等优质培养资源进行导师制培养，通过面试答辩、论文答辩等环节，认定为“青岛名师”。**实施“教育名家”培育工程**，对齐鲁名师名校长名班主任等进行重点支持，建立专家定期指导制度，每年资助 10 部专著出版，定期举行校长名师论坛，提高专业素质和影响力，推动成长为国家教学名师、国培专家、国培领航工作室主持人，逐渐成为教育界和社会公认的“教育名家”，到 2025 年在数量上争取达到百名以上。

二是创新教师专业成长平台。构建“线上+线下”融合的个性化培养平台，按照人均 3000 元标准设立学校教师专业化发展专项资金，培育 3 个第三方服务机构共同搭建青岛教师个性化培训平台，汇聚社会教师培训资源课程 1000 余门，由教师自主选择培训课程，分主题建立工作坊，组织专题研讨交流，实现了线上、线下的有机结合，增强了培训的选择性、个性化和实效性，每年约有 8 万余人进行网上自主选课，**教师个性化培训改革被教育部“微言国培”肯定推广。****构建“工作室”辐射引领的校长教师成长平台**，以名师、名校长、名班主任为带动，市本级每年为每个名师工作室每年

拨付 5 万元经费，并在全省创新为省级名师、名校校长、名班主任工作室配套经费 5 万元，每个工作室由 1 名主持人、6-8 名成员组成，打造集教育教学、科研、培训等职能于一体的干部、教师合作共同体，近几年，发挥全市近 300 个名师、名校校长、名班主任工作室的名家孵化作用，带动 2000 余名优秀校长、教师的成长。**构建多元化竞赛平台**，聚焦主责主业，坚持以“课”带动，定期举办优质课、教学成果奖评选，近两年新推出青年教师基本功比赛，引领新教师尽快适应教师角色，较好地解决了新教师补充数量多、基本功不强的问题；新推出命题大赛和精品课程评选，让教师更好地把握新课标新教材，**2022 年 40 项成果获评山东省基础教育教学成果奖，特等奖数量全省第一**；聚焦科研能力，坚持课题引领，设立教育学科规划教师专项课题，组织优秀科研骨干集中访学研修，近 3 年，组织评选教师专项课题 215 项，科研工作站自 2007 年设立以来，累计遴选 1000 余名优秀科研骨干教师访学研修，**青岛市教师科研工作站做法被省教育厅批示推广**。

（三）坚持重点扶持，构建面向全员的整体提升机制

一是全面构建乡村教师发展扶持体系。在配备上扶持，2016-2017 年两年时间为乡村学校配备音乐、美术等学科教师 1800 余名，集中解决了乡村音体美教师不足问题，保证了开齐开足上好音体美课程；实施农村小学全科教师“3+4”对口贯通培养改革，自 2016 年启动以来每年招收 100 名学生，有效解决了农村全科教师短缺问题。**在教学上扶持**，市区两级教研员与 100 所薄弱校（园）建立联系关系，帮助乡村薄

弱校加强教学常规管理，指导教师改进教学行为、提升执教能力；同时，在青岛市优质课评选、一师一优课评选、青年教师基本功比赛等活动中，向乡村学校教师倾斜，加大重点培育培养力度，乡村教师在青岛市教学能手、优质课、教学成果奖获奖中的比例逐年提高，2名教师入选2022年全国乡村优秀青年教师培养奖励计划人选，入选人数省内最多（与济南并列第一）。**在职称评审上扶持**，设置农村基层中小学高级职称，在农村任教满10年20年30年晋升相应职称不受岗位结构比例限制，2020年以来，全市评审通过农村基层中小学高级教师共1212人，**乡村学校平均每校至少4名高级教师。**

二是全面构建班主任发展扶持体系。构建“绩效评价”与“职称评审”并行的班主任激励体系，发布《青岛市教育局中小学班主任队伍建设政策包》，在年度考核、奖励性绩效工资发放、职称评聘晋升、评优评先等方面向班主任教师倾斜，对长期担任班主任工作的教师在副高级职称评审方面给予支持，班主任工作积极性得到有效激发。**构建“学术成长”与“培训培养”并进的班主任专业成长体系**，增设“班主任带头人”学术称号，建立“青年班主任基本功—班主任优质课—教学能手—班主任带头人—一名班主任”5级学术成长阶梯，建立覆盖全市2.8万名班主任的梯级培训模式，畅通班主任学术成长路径，推动班主任学术专业发展，22个班主任工作室获批山东省优秀班主任工作室。**构建“管理指导”与“技能比拼”并重的能力提升体系**，分学段配备市、区（市）

级中小学班主任教研员 13 名，探索班主任日常教研集备机制，健全以赛带训机制，每年举办“班主任优质课”“班主任基本功比赛”“班主任能力比赛”等各类赛事活动，全面提升班主任的育人水平，先后 20 余位主任在全国、全省班主任基本功展示交流、能力大赛等比赛中获奖。

（四）坚持管理提效，构建灵活高效的教师使用机制

一是创新县域内优秀教师均衡配置机制。构建“定期流动+优师交流”服务机制，2014 年建立校长教师定期交流轮岗制度，2022 年进一步出台《关于义务教育学校优秀教师县域内均衡配置共享使用的意见》，将区市级以上骨干教师、名师、名班主任等优秀教师在一个学校工作满 6 年以上且认定为优秀教师满 3 年以上的教师纳入县域内优秀教师交流轮岗范围，学区内、教育集团内、城乡学校发展共同体内优秀教师共享使用，引导优秀教师向乡村学校、薄弱学校流动，推进优秀教师跨校走教，每年 4000 余名教师参加定期交流，其中优秀骨干教师 2000 余名，我市被评为国家义务教育县管校聘示范区。构建“线上+线下”优师共享机制，推进城乡结对学校、集团化办学成员校同步课堂、同步教研，全市中小学全部建成同步课堂教室；推出名师公益课、名师导学课，全市优秀骨干教师全面参与线上名师公益课、名师导学课，今年通过电视台、网站、APP 等途径，平均每周收看名师导学课的学生达到 43 万人次，建立学习互动群 27 个，答疑互动 2000 余次。

二是创新新建学校干部教师配备培养机制。坚持选拔和

培育双向发力，**实施新建学校师资超前储备计划**，提前一年统筹考虑新建校管理人员、骨干教师、青年教师配备，将引进的优秀公费师范生、高校高技能优秀毕业生、双一流等重点院校优秀毕业生和名师名校长优先安排到新建校；**实施新建校管理提升计划**，提前遴选新建学校管理人员，通过“选拔多元化、培养制度化、交流经常化、考核科学化”四化一体模式，将先进教育管理模式“移植”到新建中小学，锻造新建校高素质干部队伍；**实施新建校教师顶岗锻炼计划**，安排新建校教师提前到优质学校顶岗培训一年，学习借鉴先进办学理念、课程体系、教学方法，带动了新建学校教师快速发展。

三是创新集团化学校校长教师配备交流机制。实施“一长多校”模式改革，打破体制机制壁垒，由名校校长兼任多所学校校长，全面建立教育资源统一配置、教师队伍统一调配、教学计划统一安排、学校课程一体建设、绩效评价统一实施的体制机制和工作体系，发挥名校长、名校的辐射带动作用。**实施集团化学校师资保障改革**，统筹使用集团学校核增编制，允许教育集团中心校教师编制上浮1%—3%；建立集团学校高层次人才引进支持机制，在学校无相应等级岗位或相应等级岗位无空缺的情况下，可按规定设置特岗；建立集团学校干部教师交流支持机制，对到成员校工作的中心校干部教师，按照规定认定为支教经历。今年，采取优质学校“一长多校”办学模式，青岛实验初中李沧分校、崂山分校，青岛二中海尔路学校，青岛三十九中高新学校等30余所新建

学校实现高配置、高起点办学。

（五）坚持评价激励，构建严管厚爱的教师评价机制

一是**建立底线评价机制**。将师德师风建设贯穿教师管理全过程，出台《中小学幼儿园教师有偿补课及收受礼金等师德失范行为处理办法》，明确师德底线行为及处罚要求，并将各类师德规范纳入教师培训必修内容，加大优秀教师典型选树宣传力度，常态化推进师德培育涵养，严格落实师德师风第一标准要求。全市建成师德涵养基地7处，师德制度建设做法得到教育部肯定，被委托开展教育部规章《教师违规处理办法》的起草论证工作，为全国师德建设提供了青岛智慧。

二是**创新绩效评价机制**。全面推行定工作岗位、定工作量、定工作职责、全员竞聘的“三定一聘”教师管理改革，在定工作岗位、定工作量、定工作职责的基础上，按照事业单位竞争上岗工作相关规定进行全员竞聘，对于落聘人员通过转岗低聘、待岗培训、解聘等措施进行安置，建立“按需设岗、竞聘上岗、按岗聘用”的岗位管理机制，有效落实了能上能下的人事管理体制；同时，推进教师薪酬待遇与工作量、工作业绩、岗位职责联动机制改革，促进了职责、成效、收益的统一，激发了教师的成长内驱力，整个教师队伍更有活力更具吸引力。

三是**建立综合激励机制**。优化教师绩效工资分配，将教师绩效工资比例提高到30%，将绩效工资划分为基础性绩效工资、奖励性绩效工资及年终绩效工资，将单位考核优秀、

班主任津贴、民族班办学、寄宿制学校、普通学校跨区域合作办学、职业学校开展混合所有制改革试点以及技术服务社会培训等增加的绩效工资纳入奖励性绩效工资，让每一位创新进取、教学工作有成效的教师都能得到有效激励。优化乡村教师待遇保障，专门设立海岛教师补贴，平均每月补贴 600 元，让每一位在艰苦岗位工作的教师都感受到温暖。优化教师课后服务保障，将教师课后托管按课时折算作支教经历，并从费用补助、评优晋级、弹性办公等方面激励教师参与课后服务。优化教师减负制度，全面规范、严控进校园事项，全面清理与教学无关工作，并实行负面清单管理，通过底线管理减少对学校教师的干扰，把教师从繁杂的事务性工作中解放出来，**实施负面清单管理的做法被教育部政策法规司肯定推广**。优化教师关爱制度，实施教师心理体检制度，全面筛查教师心理健康状况，对心理危机教师及时进行干预，及时提供心理疏导和心理健康咨询服务，持续提升教师心理健康水平和职业幸福感；实施教师礼遇制度，建立教师荣休制度，组织优秀教师休养，开展“尊重老师、热爱学生”系列教育活动，进一步营造尊师重教的社会氛围，教师礼遇制度做法被《中国教育报》报道。

四、成效与启示

（一）主要成效

一是形成了教师队伍建设“青岛模式”。教育部新闻“1+1”职教教师政策新闻发布会在青召开，中央电视台等 20 多家新闻媒体报道我市职教教师队伍建设做法与成效；教

师队伍建设工作经验在全国中小学教师管理研修班和全省基础教育工作会等会议上做典型发言；“三定一聘”管理改革被中央教育工作领导小组《每日教育信息》及《教育工作情况》（[2022]第74期）刊发，《中国教育报》《大众日报》《山东教育报》等多家媒体宣传报道。

二是激发了教师队伍自身活力。首轮“三定一聘”改革完成后，全市共有132名教职工被“低聘”，在全市中小学教职工中，虽然仅占0.1%，但对在岗工作积极性不高的教师带来的思想触动十分明显，队伍内生动力得到有效激发，广大教师提升素质、自觉奉献的意识增强，工作积极性高涨。教师素养提升方面，全市幼儿教师持证上岗率达到**98%**，园长和专任教师大专及以上学历占比达到**98.4%**，均居全省第一；全市双师型教师占比达到**91.5%**。教师敬业爱生方面，每年8万干部教师走进百万学生家庭家访，全市优秀骨干教师全部参与线上“益辅导”名师公益课，今年以来，总计560万人次受益。支教岛教师志愿服务团队荣获“全国最美教师志愿服务团队”、全国学雷锋志愿服务“四个100”最佳志愿服务项目、全国“志愿者扶贫案例50佳”“山东省十大凡人善举”等荣誉。

三是提高了教师队伍整体素质。今年以来，全市1人获“全国最美教师”荣誉称号，1人获“全国教书育人楷模”提名；新获批4个山东省齐鲁名校长领航工作室、11个山东省齐鲁名师领航工作室和22个山东省优秀班主任工作室。目前，全市共拥有市级名师、名校长、名班主任工作室**297**

个，拥有国家教学名师 6 人，齐鲁名师名校长 165 人，省特级教师 304 人，数量位居全省之首。2 名教师在中小學生涯教育国际研讨会、第四届国际数学教材研究与发展会议等国际会议上展示交流教学成果。

四是增强了青岛教师队伍吸引力。新招聘教师质量不断提高，2011 年实行首届国家公费师范生以来，青岛市共计招聘 1611 名，占全省生源的半数以上，其中今年共选聘国家公费师范生 262 人，占全省生源的 63%；对全国优秀教师吸引力不断加大，300 余名优秀骨干教师、名师、名校长（园长）加入青岛教师队伍，为教育高质量发展提供了有力的人才支撑。

（二）改革启示

通过近十年的改革探索，构建“引、育、扶、管、评”全链条新时代高素质教师队伍建设改革模式，我们有五方面启示：一是抓好入口是高素质教师队伍建设的前提，必须从源头入手，构建多元自主的教师补充机制，为盘活教师队伍建设源头活水的提供了有力支撑；二是专业发展是高素质教师队伍建设的根本，必须着眼于教师成长的全流程，构建教师梯队发展体系，多渠道为教师专业成长搭建平台，夯实教师队伍建设的基石。三是补齐短板是迅速提升区域教师队伍整体水平的必由之路，必须聚焦乡村教师、班主任等教师队伍薄弱环节，在配备、教学、职称、评价上重点扶持，有效解决长期困扰教师队伍发展的难题。四是优化管理是发挥教师效能的重要举措，必须创新教师尤其是优质师资管理使用

等机制，通过以优带弱、以优带新等方式，切实提升教师资源使用效益。**五是**考核评价是激发教师队伍活力、增强教师自主发展内驱力的有效手段，必须立足守牢师德底线、用好绩效激励、福利待遇、教师关爱等方式，全面激发教师队伍发展活力，提升教师职业幸福感和教师岗位吸引力。

【参与撰写人员】

姜元韶 青岛市教育局局长

姜 林 青岛市教育局副局长

孙喜莲 青岛市教育局教师工作处处长

王 辉 青岛市教育科学研究院教育发展中心主任