编者按：“县管校聘”是教师管理体制的一个重大变革，不仅促进了县域内教师交流轮岗制度的落实，也有助于化解县域内教师资源配置的矛盾。2016年11月，省教育厅下发《浙江省教育厅关于确定中小学教师“县管校聘”管理改革试点地区的通知》，遴选全省有较好基础的28个县（市、区）作为“县管校聘”管理改革试点地区，并在嵊州市召开现场推进会，对改革做了全面部署。今年6月以来，28个县（市、区）纷纷召开“县管校聘”管理改革动员大会，酝酿已久的改革正式启航。本期关注——

“县管校聘”，让学校和教师增添活力

专家观点

推进“县管校聘”改革 为教师交流提供保障

□省教育厅人事处副处长 陈钦林

省教育厅把中小学教师“县管校聘”管理改革试点工作纳入2017年教育业绩考核指标，定期对各地的改革工作进行督查，努力推进改革，让每个学校都拥有优秀教师，每个学生都能享受优质教育，为浙江早日全面实现教育现代化做出贡献。

改革的前因后果

从2010年起，我省在嘉善县率先开展义务教育学校校长教师交流改革，成效得到了中央领导的充分肯定，教育部专门召开新闻通气会在全国推广嘉善经验。在此基础上，2013年7月我省出台《关于推进县（市、区）域内义务教育学校教师校长交流工作的指导意见》并扩大改革试点，2014年起在全省范围内开展校长教师交流工作。据统计，2014~2016年全省共有35467名教师校长参与交流，其中骨干教师7237名，校长3811名。经过几年的探索实践，义务教育学校校长教师交流工作取得了初步成效，已经成为我省中小学教师队伍建设工作的一个常态，对于推进义务教育学校师资的均衡配置、促进教育均衡和公平发展起到了积极作用。

但在实际工作中，仍存在不利于教师交流轮岗的体制机制障碍。为此，2014年教育部等部门联合印发的《关于推进县（区）域内义务教育学校校长教师交流的若干意见》提出全面推进“县管校聘”管理改革，为教师交流轮岗工作提供制度保障。2016年国务院《关于统筹推进县域内城乡义务教育一体化改革发展的若干意见》中进一步提出深化教师“县管校聘”改革，推进城镇优秀校长教师向乡村学校流动。

根据国家要求，在全面实施义务教育学校教师交流轮岗的基础上，2016年7月，省教育厅、省编委办、省财政厅、省人力社保厅联合印发了《关于深入推进中小学教师“县管校聘”管理改革试点的指导意见》，并遴选条件较好的28个县（市、区）为改革试点，在嵊州市召开了现场推进会，对这项改革做了全面部署。28个试点地区在2017年4月之前要出台符合本地实际的试点改革方案，暑期全面进入并完成首次试点改革工作，并按照“抓好试点、以点带面、稳步推进、不断完善”的改革步骤，2017年下半年要进一步扩大试点数量，条件成熟的要全部纳入试点范围，争取用2~3年时间在全省中小学校全面建立教师“县管校聘”管理制度。

改革的主要内容

中小学教师“县管校聘”管理改革的主要内容简要概括就是：落实中小学教师“以县为主”的管理体制，加强县域内中小学教师的统筹管理，积极引导优秀教师向农村学校、薄弱学校流动，促进县域内师资均衡配置，推进教育公平；落实中小学校用人自主权，完善学校治理结构，维护教师权益，充分调动校长和教师的工作积极性，办人民满意的教育。

“县管”就是探索建立编制和岗位总量控制、动态调整、统筹使用的新机制，教育部门在核定的编制总量内，按照班额、生源（含外来务工人员子女）变化、教育教学任务增减等情况，统筹提出各学校教职工编制的分配方案以及调整建议，报机构编制部门备案后实施；在核定的岗位设置总量内，按照学校教师人员结构、承担教育教学改革和任务需要等情况，编制各学校岗位设置方案，报人力社保部门备案后实施。

“校聘”就是探索建立中小学教师按岗聘用、竞争择优、强化考核的新机制，学校在核定的编制和岗位内科学制定本校岗位设置方案，确定管理人员、专业技术人员和工勤人员岗位结构，依法依规做好人员聘用上岗工作，与聘用人员签订聘用合同，全面落实对教师的聘用合同管理；通过校内竞聘、县域内跨校竞聘和组织统筹调剂相结合的模式，积极探索竞聘上岗、竞争择优、能上能下的用人机制；以师德、能力、业绩、贡献为核心，建立不同工作岗位的分类考核指标和考核办法，建立学校、教师、学生和社会多方参与的教师考核评价机制，考核结果作为评先评优、职称评审、岗位聘任、工资分配等工作的重要依据。

中小学教师“县管校聘”管理改革现场推进会后，28个改革试点地区认真贯彻文件精神和改革试点现场会要求，把改革作为中小学教师队伍建设和基础教育高质量均衡发展的重要抓手，统一思想，凝聚共识，目前28个试点地区都出台了改革的实施意见。

在实施过程中，各地都注重改革对教师队伍建设的推动作用，重点突出教学工作的中心地位，腾出更多的高级岗位用于专任教师；与校长教师交流轮岗有效衔接，在学校竞聘环节优先聘用交流轮岗教师，通过编制、岗位的统筹和优先聘用等政策措施，保障校长教师交流的深入实施；把教育系统稳定放在重要位置，多途径、多层面听取广大校长和教师的意见建议，广泛宣传改革政策，科学制定教师考核评价标准和竞聘办法，透明操作，为每一位教师提供公平公正的上岗机会，通过竞聘实现人岗相适，调动教师的工作积极性。同时，对于接近退休年龄、孕期哺乳期以及重病等教师群体，实行原学校直接聘任，体现以人为本的改革理念。

中小学教师“县管校聘”管理改革关系到基础教育的均衡发展，关系到教育公平，关系到全面提高教育质量。这项改革国家有要求，现实有需要，推进有基础，省委、省政府将其列入省领导牵头的2017年重点调研课题，由省教育厅具体负责改革经验的复制推广工作。今年暑期，28个试点地区将完成改革试点任务。暑期后，省里将对改革试点工作进行全面总结，再遴选一批改革试点地区，条件成熟的年底前要全部纳入试点范围，争取按计划全面建立教师“县管校聘”管理制度。

亲历者说

为教育均衡奉献“一己之力”

□浦江县实验小学教育集团 檀溪校区校长 祝响响

20年前，我是浦江城区小学一名年轻的语文教师，一直热衷于小学语文教学研究，曾被评为金华市名师、金华市教坛新秀。20年后，我是浦江山区小学一名不再年轻的教师，担任浦江县实验小学教育集团副校长兼檀溪校区校长，成为“一校两区”“适岗竞聘”等管理改革模式的先行者，一路摸索着前行，对“县管校聘”改革有着深切的体会。

浦江县把“适岗竞聘”“一校两区”“名师下乡”“同片区流转”等交流模式，都归整到“县管校聘”的范畴之中，但这并非是单纯意义上的“末位淘汰制”。2014年，浦江县开始尝试“一校两区”办学模式，先期进行试验的是县实验小学和檀溪镇中心小学。

实验小学是一所文化底蕴深厚、社会声誉良好的名校，檀溪中小是一所独具特色的山区学校。“一校两区”的新型管理模式，将这两所从未有过交集的小学紧紧地连在了一起。2014年8月，我以学校领导干部和金华市名师的双重身份，主动交流到浦江最偏远的西部山区，成为浦江县“一校两区”均衡办学模式改革中第一个吃螃蟹的人。此后的3年，我每天在城区和山区之间穿梭，在管理与教学之间奔忙，行走在“城乡教育均衡”这条充满荆棘和鲜花的路上。3年的时光，我们努力秉承实验小学教育集团的办学理念，深挖优质的教育资产，盘活优质的教育资源，助推薄弱学校的发展，带领檀溪校区朝着“生本、优质、和谐、现代”的品质教育之路不断前行。檀溪中小这所名不见经传的山区学校，取得了许多以前连想都不敢想的佳绩，受到当地政府和老百姓的一致好评，从而开创了“城乡教育齐飞跃”的良好局面。而我个人也在此期间评为浙江省教坛新秀，浦江县拔尖人才。

“县管校聘”改革中遇到的最大的问题是教师不愿离开已有的岗位，通过各个层面的宣传，我们让教师们意识到“迟去不如早去”。因此，有两位集团内的城区教师因为职称评聘等原因主动要求交流到我们校区。去年，我们学校又成了“适岗竞聘”的试点学校，经过民主测评，有一位教师未被聘，由他本人自主到其他山区学校成功寻聘。集团内的一位城区教师到我校寻聘，来到檀溪校区之后，工作态度和人际交往方面都有了很大的改进。在“适岗竞聘”过程中部分同事认可度较低的教师群体，均由学校党政领导出面一一进行诫勉谈话，增强他们的工作危机感，激发他们的工作积极性。

如今在浦江，“名师下乡”“一校两区”“同片区流转”“适岗竞聘”等方式持续推进，促使教师交流成了一种常态。我想，在教育均衡理念的引领下，一位交流教师就是一把泥土，他终将与无数把泥土聚集在一起，成就一座山峰，一条山脉，一片群峰。这样的山峰，可能改变风的走向，可能决定水的流速。这，或许正是“县管校聘”存在的意义！

声音

希望依法有序推进改革，引导教师，而非简单的行政命令；而退出机制也需要有支撑有保障。

——嘉兴市南湖区教育文化体育局副局长 徐小焱

教师流动并非是简单的教师互换，而是一项庞大复杂的系统工程，涉及学科对称、编制落实、岗位设置、区域划分等诸多问题；教师也并不是一台搬到哪里都能正常运转的机器，每次轮岗都意味着对生活、工作环境的重新调适。然而一旦教师带着怨气流动成为常态，损失的将不仅仅是这项事业。从政策效果出发考量教师流动，政府、学校、教师都必须在流动中得到实惠。让教师从学校人变成系统人的过程中，要防止：工作“被交流”，岗位“被适应”，人选难产生，课程难实施，考核难跟进等现象出现，人性化的教师流动机制才能提升教师流动的主动性。

——嘉兴市教育学院义务教育研究处处长 张建芳

不想教书只想在体制内混的教师虽不算多，但这项改革却能真正触动这少部分人，促进形成好的教育生态！

——乐清市芙蓉中学教师 朱旭南

谁忧谁喜？何忧何喜？但愿顶层设计和微观操作既不要操之过急也不要绕过矛盾走。希望看到一个对事业负责、实际可操作、大家服气的退出机制。

——杭州中策职业高级中学校长 高志刚

城市学校目前和未来很长时间面临最棘手的问题是教师荒，如果“县管校聘”改革能解决这个问题，功莫大焉！

——杭州市卖鱼桥小学教育集团总校长 王怡芳

不能把被交流者打上落后的烙印，能否让教师把交流看作是自身成长必经的阶段？“县管校聘”制度应该和教师正常交流制度以及教师待遇和优质教育资源的合理布局结合起来，形成一个有机整体，建立激励机制。这项改革结束了教师终身制，因此，维护教师权益变得越来越重要，建议在“县管校聘”改革的实施中强化工会的作用。

——武义第一中学教师 高 峰

区县案例

走活均衡教育这盘棋

□江山市教育局党委书记、局长 叶方成

江山市为28个中小学教师“县管校聘”管理改革试点地区之一。为切实做好改革试点各项工作，江山市加强领导，主动谋划，健全机制，围绕“氛围营造、科学用编、综合研判”的原则，全力推进“县管校聘”试点工作。让教师从学校人转变为系统人，实现学校用人由身份管理向岗位管理、由行政任用关系向聘用关系的转变，建立符合教育特点的选人用人新秩序、新常态。

顶层合理设计，解除教师疑虑

江山市建立由市长任组长的教师“县管校聘”人事管理制度改革领导小组，统筹全市教师“县管校聘”人事管理制度改革工作，确保推进力度。认真开好市级层面和各校层面的教师“县管校聘”管理改革试点动员大会，认真学习相关文件精神，确保政策知晓率达100%。同时，对改革过程中创造的经验、取得的成果及时进行宣传报道，促进经验共享，确保信息传送畅。让广大教职工充分认识“县管校聘”的本质是解决均衡和活力问题，消除教职工恐惧心理，有效调动他们参与改革的积极性和主动性，确保改革氛围良好。我们牵头绘制了坐标详尽、指向明确的“作战图”，对推进过程的流程进行设置，倒排时间、挂图作战确保实施进度。我们将纳入试点的23所学校分成4个小组，每组确立1所组长学校，实行组内联动，定期会商，组际互动，互看互学，确保实施过程稳。

核定工作量，建立共同体

从严核定教职工编制，破解教育不均衡等教育公平问题。核定岗位工作量标准，破解工作量不均影响积极性问题。在核定的编制总量内，实行动态调整，按需分配教师，助力教师通过自身主观能动性和工作创造性去弥补办学条件的不足，解决“超编缺人”“缺编超人”的问题，维持各校编制的相对均衡。面对学校内部教职工因工作量不均衡，绩效考核差距不大，严重影响教师工作积极性的发挥；高级教师抢着后勤岗位，导致教师资源的极大浪费等问题。我们下发《关于进一步盘活教育系统内部教师资源的指导意见》，核定学校各岗位的工作量，确保教职工排齐排足工作量，盘活学校内部资源，提高教育教学效率，同时为“县管校聘”促进教师流动提供了资源保障。

建立集团化共同体学校，教师由集团内统一调配使用，既达到资源统筹共享，又缓解了教师的心理落差。深化初中共同体建设，破解城乡初中教师资源不均问题。城区学校为龙头，联合农村初中成立“二中”“城北”“城南”“城东”四个共同体，共同体内实行统一工作制度、统一校本研训、统一教师交流、统一评价考核、统一推进改革“五个统一”，各共同体学校充分发挥优质教育资源的辐射、引领作用，让农村学校全方位享受城区资源，并形成长效机制。探索小学集团化办学，破解城乡小学发展瓶颈问题。在城乡结对托管办学的基础上，以城区小学为龙头，试点推行城乡小学集团化办学。

“四结合”规避风险

“县管校聘”管理改革涉及面广，关乎教职工的切身利益。江山市相关部门加强调研论证，做好风险评估，针对性地制定应对措施，以“四结合”为抓手破解难题，规避风险。

*一是刚性流动与柔性流动相结合。*为了让城区优秀教师下得去、留得住、教得好，我们建立“越往基层、越在偏远、越是艰苦，地位待遇越高”的激励机制，教育、财政、人力资源和社会保障三部门联合制订文件，对城区学校主动申请并经选拔到新塘边镇、坛石镇等10个乡镇下属的义务教育学校的优秀教师，每人每年由当地乡镇补助1.6万~2万元不等的专项工作经费，文件明确支教教师工作职责和服务期限，在职称晋升、评优评先等方面加强多方保障。

*二是龙头带动与团队会商相结合。*校际间特别是城乡校际间的发展差距是客观存在的。为解决优质学校和薄弱学校之间教师流动难的问题，我们着力把握两个“先”字。一方面倡导“一把手先行”：对全市中小学校长进行重新洗牌，全员竞聘，在此基础上推行校长组阁制；另一方面确保“一群人先动”：改革试点工作依托县域内初中共同体、小学集团化办学模式推行，加大校级领导和中层干部、骨干教师在共同体（集团内）的流动力度，影响带动内部其他教师形成团队流动效应。

*三是助推成长与释放情怀相结合。*调研中我们发现：农村偏远学校部分素质优、潜力大的教师，受特定环境的限制，成长速度缓慢；而城区学校有一批充满教育情怀的骨干教师，受岗位限制，没有充分施展才能的舞台。通过“县管校聘”，打通教师偏远学校与优质学校之间双向流动的通道，为偏远学校教师创造优质的成长环境，加速成长步伐，同时也为城区学校骨干教师释放教育情怀搭建了广阔平台。

*四是优化结构与激励提升相结合。*我们通过统筹使用编制，较好地解决了校际间师资配置不均衡、学科结构性矛盾突出等问题，缓解了学校“超编缺教师”“缺编多教师”的现象。统筹使用专业技术岗位，使符合条件的教师及时得到晋升，激发教师争先创优的积极性，激活学校的活力。