

- ①雷丽通过竞聘成为新疆生产建设兵团第一
中学第十二师分校副校长。
②第十二师教育局组织专家参与校长竞聘工
作。
③第十二师五一农场中学校长高洁参加学生
科技社团活动。

本报记者 蒋夫尔 摄

新视点



中小学校长职级制改革难题如何突破

干好干坏一个样，甚至“躺平”到退休；在任时只图平安无事，进取心不强……基础教育高质量发展，中小学校长很关键。然而，传统校长队伍建设模式的惯性下，培养教育家型校长面临诸多难点堵点。

对此，新疆生产建设兵团第十二师（以下简称“第十二师”）以中小学校长职级制改革为突破口，通过体制机制创新，打破“单兵作战”顽疾，破解“利益挤占”难题，畅通出口，完善系统性保障，促进校长由“职务”向“职业”转变、由“做官”向“干事”转变、由“行政化思维”向“专业化素养”转变。

“改革后，作为校长，去了行政级别，‘铁饭碗’没了，但强有力的保障体系让校长们捧上了专注专业发展的‘金饭碗’。”时任第十二师教育局党委书记、局长刘国栋说，职级制改革让校长们有了义无反顾和勇往直前的办学治校勇气，各学校间形成了比学赶超的良性教育生态，有了这样一支校长领衔的管理和教学队伍，第十二师朝着基础教育优质均衡发展、基础教育高质量发展的目标快步向前。

本报记者 蒋夫尔

1 “共同奔赴”——破解职级制改革中的“单兵作战”难题

第十二师五一农场中学校长高洁原来是副校长，在校长职级评定中，她与41名竞选者同台竞技，最终以优异的成绩成功竞聘成为五一农场中学校长。

“校长职级制改革，不仅体现了师党委对教育改革的决心和魄力，更是教育系统选人用人的一次重大改革创举。”回顾竞聘经历，高洁的第一感受是专业、公平，突破了以往“论资排辈”的用人方式，这让她对未来的工作既感到责任重大又充满动力，她决心用实际行动来回馈这来之不易的机会。

为激发中小学办学活力，培养造就一批职业化、专业化的教育家型校长，2022年5月，第十二师启动了中小学校长职级制改革工作，其目标是建立以职级制为核心的中小学校长管理体制，取消学校行政规格，取消校领导行政级别，实行校长职级制管理，搭建贯通衔接的专家办学治校体系，不断扩大校长办学自主权，着力培养一批职业化、专业化的教育家型校长。

“要实现这个目标，仅靠教育局一家是很难做到的。”刘国栋说，“从改革伊始，第十二师党委就高位推动，出台改革方案，明确责任单位，让相关单位都知道自己的改革任务是什么。”

对此，第十二师出台了《第十二师中小学校长职级制改革实施办法》《第十二师中小学校长职级制评审认定办法》等系列文件，制定了校长选聘、职级认定、薪酬考核等配套制度，组建了校长职级制评审委员会。

为有效推进中小学校长职级制改革，第十二师党委成立了中小学校长职级制改革领导小组，将相关部门纳入成员单位，告别了校长职级制改革由教育部门一家用力的现象，实现了相关单位“共同奔赴”的工作理念。

这样一来，第十二师中小学校长职级制改革所涉及的部门和单位，不再是局外人。

“作为职能部门，能为第十二师教育高

质量发展服好务，是本职工作，是分内应该做好的事。”第十二师人力资源和社会保障局副局长杨婧谈起校长职级制改革，娓娓道来，十分熟悉。

“我们深度参与到校长职级制改革过程中。”第十二师党委组织部常务副部长陈晨说，“对竞聘人员的资格、专家评委组成、选聘程序公正性进行全程监督，同时对教育局聘任的校长进行备案。”

第十二师把全部所有校长岗位拿出来竞聘。根据方案，第十二师教育系统内，凡工作满3年的校长、中层干部、教师均可申报校长岗位竞聘，参与中小学校长职级制改革。通过个人申报、专家评审、线下收集资料赋分、线上答辩评分等方式，校长职级制评审委员会对申报校长岗位的人员进行综合考评。

获得聘任后，第十二师从校长任职资历、校长个人业务水平、学校规模及管理难易程度、校长工作业绩等四个方面综合评定校长职级，中小学校长职级分为四级

九档，即：特级（一档）、高级（一、二、三档）、中级（一、二、三档）、初级（一、二档）。同时，明确了各序列职级申报、晋升条件。建立校长聘任任期制度，校长由教育行政部门统一聘任，每届聘期3年，在同一所学校任职不超过2个聘期，最长不超过3个聘期。

与此同时，第十二师建立起了校长任期交流制度，鼓励校长到边远学校、薄弱学校工作，将边远学校或薄弱学校任职经历作为评定中高级及以上校长职级的任职条件。

至此，第十二师以职级制为核心的中小学校长管理体制得以建立，中小学校实现去行政化，促进校长由“职务”向“职业”转变、由“做官”向“干事”转变、由“行政化思维”向“专业化素养”转变。

“通过职级制改革，努力造就一支政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的高素质专业化校长队伍，从而加快构建教育家办学的现代化学校治理体系。”刘国栋说。

2 “增量待遇”——破解职级制改革中的“利益挤占”难题

邵雪丽，第十二师西山新区基础教育集团总校长，职级制改革后，她的职级是中级三档。中级三档的待遇一年收入和过去相比，增加了7万元。同时，作为人才引进计划人选，她每年还有6万元的津贴，这样算下来，职级制改革后，邵雪丽每年的收入和改革前相比增加了13万元。第十二师中学校长刘娟，职级为初级一档，年薪待遇3.6万元。

记者在第十二师各中小学校采访发现，改革后校长们的职级待遇普遍提高，然而却没有教师反对，这背后是什么原因？

“教职工之所以支持校长职级制改革，最重要的一个原因就是我们在校长职级制待遇上进行了创新，改革后校长的职级待遇没有从教职工绩效这个大盘子里做存量文章，而是由第十二师财政专门拿出增量资金，给予发放。”刘国栋道出了原委。

事实上，一些地方中小学职级制改革之所以成了“半拉子工程”，有两个主要原

因：一个是人社部门认为改革后校长待遇过高，不支持职级制待遇；另一个是职级制改革后，校长的职级待遇从学校教职工绩效大盘子里挤占导致教师利益受损，引发教师不满，最后导致职级制待遇无法兑现。那么，如何破解职级制改革中的“利益挤占”难题呢？

刘国栋介绍，解决“利益挤占”难题，财政部门的大力支持是十分重要的。第十二师财政局从推动基础教育高质量发展出发，从办好人民满意的教育的高度出发，拿出增量资金解决校长职级制待遇，有力地推动了改革的深入。

与此同时，第十二师不仅在校长职级待遇上实行增量资金保障，而且在校长评优评先上，也给予增量解决。校长职级制改革后，学校领导班子评优评先工作上收到师教育局，学校领导班子不占学校教职工大盘子里的评优评先指标，相当于为学校的教职工增加了指标。

第十二师这一改革举措，得到了教职工的称赞和好评。不仅如此，职级制改革后，由第十二师教育局聘任各学校校长，各学校校长再聘任副校长，形成一个捆绑团队，副校长的职级待遇拿校长职级待遇的45%。

“校长和副校长待遇捆绑，有利于形成团队合力。”刘国栋说，“过去，校长干校长的，副校长干副校长的，会出现劲不往一处使的现象。改革后，没有这个现象了。”如果校长的职级晋升了，待遇提高了，那么副校长的待遇也跟着提高，这有利于激发团队活力。

陈瑶是第十二师中学副校长，之前是学校的学部主任，获得副校长岗位聘任后，其职级待遇拿校长的45%，工资之外的职级收入比过去的副校长岗位增加了一倍多。

职级制改革后，第十二师的校长普遍认为，待遇的大幅提升为自己实现教育理

想与坚定教育情怀增强了动力。

“为保障校长职级制改革后，校长团队能发挥更大作用，第十二师财政通过拨付增量资金的办法，大幅度提高中小学班主任教师津贴，从小学到高中，分别提高了600元、700元、800元，和过去相比翻了一倍还多。”第十二师教育局副局长崔传宝说。

至此，通过推行中小学校长职级制改革，第十二师教育系统从中小学教师队伍到学校领导班，待遇全部得到了提升。

“如果仅仅提升校长和学校领导班子成员们的待遇，虽然能激发校长专业领导力，但教师的积极性多少都会受到影响，特别是班主任教师，会觉得辛苦付出没有得到更多的肯定。”刘国栋说，“我们通过校长职级制改革这个切入点，推动了薪酬制度系统性改革，实现了教职工待遇全面提升，极大激发了广大教职工的积极性和内生动力，从而为职级制改革后的校长开展工作增强了和谐力量和内生动力。”

3 “备案制”——破解职级制改革中的“出口不畅”难题

校长参与职级制改革后，没了行政级别，一旦校长离开教育系统、进入其他行政部门的话，就无法进行衔接，怎么办？

对此，第十二师在校长职级制改革过程中，对其进行了深度改革，一方面取消学校及学校干部行政级别，由教育局归口管理；另一方面，由过去组织部门对校长实行“任命”变为在组织部门进行“备案”。即：根据职级制评审认定办法聘任的中小学校长由第十二师教育局聘任，完成聘任程序后，教育局将聘任文件报第十二师党委组织部备案。同时，“备案制”按照老

人老办法、新人新办法的原则，已有行政级别的校长对其行政级别和职级都进行备案，新竞聘上的校长则只备案其职级。组织部门不再下文任命中小学校长。

为何要实行“备案制”呢？刘国栋介绍，过去，中小学校长实行“任命制”，背后有教育行政管理部门和组织部门“两只手”，改革后，实行“备案制”，背后只有教育行政管理部门这“一只手”了，这既有利于校长专业化成长，也有利于校长队伍健康稳定发展。

同时，“备案制”让中小学校长告别了行

政级别。与过去的组织部门“委任制”相比，职级制改革后，校长的行政级别被“弱化”了，更加突出专业性。

“备案制”也畅通了校长的出口。“在被聘任为学校校长期间，校长按照职级由第十二师教育局管理和使用。”刘国栋说，“一旦组织需要，原来有行政级别的校长调离教育系统后，组织部门对其按照‘备案制’的规定，其行政级别生效。”这样一来，便于校长到其他行业或者岗位任职。

田力，原来是第十二师一〇四团中学

副校长，因工作需要，调往第十四师四十七团中学去工作，他是此次改革“备案制”的受益者，其正科级级别通过“备案制”保留在组织部门。当他调出第十二师教育系统的时候，第十二师组织部给予行政级别为正科级的认定，并将其行政级别带往新单位。

“通过职级制改革，我们建立起了以职级制为核心的中小学校长管理体制，推动中小学校去行政化。”刘国栋说，职级制改革为第十二师造就了一支高素质专业化中小学校长队伍。

4 “系统性保障”——破解职级制改革中的“半途而废”难题

为了保证校长职级制改革真正落地，第十二师在改革后，进行了一系列深层改革，构建系统性保障体系，让职级制校长们放心工作，安心专业化发展。

改革后，校长的行政级别没有了，但学校的行政职能还在，怎么破解这个难题呢？对此，第十二师教育局将学校的相关行政职能上收，成立第十二师教育局保障中心，专门为学校发展排忧解难。

“过去，学校发展往往要靠校长个人，学校方面的发展都得关心，一些校长成了‘外交家’，为了学校发展到处找项目、拉资金等。改革后，校长专业化了，很多‘非专业’的事不用校长做了，校长只要当好‘吹哨人’即可，即：由学校提

出要求，由教育局承担起过去由学校承担的行政化事务，彻底把校长‘解放’出来，专注于教育教学。”第十二师教育局保障中心主任张鲁新说。

崔传宝说，改革后，由第十二师教育局统筹协调全师学校各项资金申请与调配，应拨尽拨，校长不用操心经费问题，一些规模较小的学校公用经费不足，则由师教育局负责申请额外资金进行保障。这样一来，校长就不用再为争取资金和项目跑上跑下了。

改革后，第十二师教育系统的干部职工从单位人变成系统人，编制都由过去的编办管理归口到教育局管理，全师一盘棋，统一配置资源。教师队伍不足，校长只管提需求，由师教育局统一招考教师；

编制不够的话，师里财政拿出资金保障招聘同工同酬待遇；物资则由师教育局保障中心调配……

“我们把学校改革发展遇到的‘卡脖子’问题，由师教育局出台政策打通，职称评审也由师教育局统筹解决。”刘国栋说，“校长们有足够的精力关注教师成长与学生发展，留出更多时间去思考学校怎样发展，怎样跟上时代步伐。”

职级制改革后，人事调配、职称评聘、交流轮岗，由第十二师教育局根据实际情况研究决定。第十二师的校长们则围绕学校发展和教书育人等开展研究，工作的热情和积极性空前高涨。

“因为有了时间了，有精力了，有动力

了。”第十二师五一农场中学党支部书记胡文江说。

西山农场学校校长曹威则专注研究学校发展之路，选定体育特色，培养出了当地的长跑冠军。

改革后，刘国栋欣喜地发现，过去隔三岔五就往师教育局局长办公室跑的人少了，校长都在教育一线、在教研上用心用力。

“过去认为‘躺平’是最安全的，现在是敢于创新、勇于担当是安全的，按照教育教学规律办学是应当的，碌碌无为者必定没有位置可坐。”刘国栋说，一旦唤醒校长的自我成长意识，就将为教育高质量发展注入强大动力。