



改革 创新 发展

上海教育人才人事工作实践与探索

Gaige Chuangxin Fazhan Shanghai Jiaoyu Rencai Renshi Gongzuo Shijian Yu Tansuo

上海市中小学幼儿教师奖励基金会 编
上海市教育人才交流协会



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



改革创新 发展

上海教育人才人事工作实践与探索

Gaige Chuangxin Fazhan Shanghai Jiaoyu Rencai Renshi Gongzuo Shijian Yu Tansuo

上海市中小学幼儿教师奖励基金会 编
上海市教育人才交流协会



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

改革 创新 发展：上海教育人才人事工作实践与探索 / 黄良汉主编. —上海：上海教育出版社，2018.7

ISBN 978-7-5444-8535-7

I. ①改… II. ①黄… III. ①人才-工作-上海-文集②人事工作-上海-文集 IV. ①C964.2-53
②D630.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 162395 号



责任编辑 梁乐天 宁彦锋
封面设计 陈 芸

改革 创新 发展——上海教育人才人事工作实践与探索
黄良汉 主编

出版发行 上海教育出版社有限公司
官 网 www.seph.com.cn
地 址 上海永福路 123 号
邮 编 200031
印 刷 上海展强印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 15.75
字 数 325 千字
版 次 2018 年 7 月第 1 版
印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5444-8535-7/G. 7061
定 价 58.00 元

如发现质量问题，读者可向本社调换 电话：021-64377165

编 委 会

顾 问 李骏修

主 编 黄良汉

副主编 王懋功 江 明 李 蔚 洪雨露 蒋渊龄

编 委(以姓氏笔画为序)

王亚仑 王懋功 史国明 江 明 孙 鸿 李志聪

李 蔚 张 中 张瑶寒 金寿延 胡伟敏 洪雨露

高志强 黄良汉 葛 文 蒋渊龄 戴骏豪

序

5年前,在上海市教育人才交流协会的组织 and 推动下,上海教育出版社出版了由上海从事教育人才人事工作管理干部撰写的《以人为本,转变观念,构建现代教育人事制度——上海教育人事管理改革的实践与探索》一书,对上海教育系统探索教育人才人事工作规律,交流与借鉴成功经验,促进深化人事管理改革与制度创新,进一步做好教育人才资源开发与师资队伍建设,起了积极的交流、指导和推动作用。很高兴的是,今天我们又看到了一本仍由上海市教育人才交流协会组织推动、由上海教育系统人才人事工作管理干部撰写的《改革创新 发展——上海教育人才人事工作实践与探索》一书,由上海教育出版社正式出版。这说明上海市教育人才交流协会多年来除了发挥信息平台、交流平台、培训平台的作用外,继续发挥着研究平台的积极作用,应该给予称赞!我比较了前后这两本论文集,显然新书内容在反映上海教育系统实践、探索新形势下教育人才人事工作改革、创新与发展的经验与工作规律方面,又有了一个新的宽度、高度和深度;在改革创新人才人事政策制度和机制建设,如何进行科学的人员岗位设置与分类管理,如何对教师进行考核、评价及人事薪酬管理、绩效工资实施,如何进行人事档案的信息化管理,特别是其中有20多篇论文涉及高层次人才引进与使用,博士后管理工作改革,教师的专业化发展,青年教师的培养与储备,职教双师型师资的培养,见习教师的规范化培训等,都有成功的经验、总结与探究成果,具有示范、引领、借鉴与指导作用。这充分体现学校基层的实践是改革创新的丰富源泉。

习近平总书记党的十九大报告中强调指出,必须把教育事业放在优先位置,加快教育现代化,办好人民满意的教育。这些对教育工作的要求,教师是最直接的责任人。在这本论文集中,我们欣喜地看到,大家在工作实践与研究中,都高度重视和关注师资队伍管理与建设这个主题。因为教师是实现教育改革目标的基础,是办好人民满意教育的根本支撑,师资队伍的建设与科学发展更是我们人才人事管理干部的崇高使命与主要职责

所在。

振兴民族的希望在教育,振兴教育的希望在教师。习近平总书记着眼于中华民族的伟大复兴,提出要建设一支“有理想信念,有道德情操,有扎实知识,有仁爱之心”的教师队伍。让我们大家一起努力为建设一支“四有”的好教师队伍,形成有利于培养人才、引进人才和用好人才的体制机制,为厚植上海教育人才的优势,为建设上海教育人才的高地,做出更大的贡献。

上海市中小学幼儿教师奖励基金会常务副理事长

A handwritten signature in black ink, reading '李政修' (Li Zhenxiu) from right to left. The characters are fluid and stylized, with the first character '李' being the most prominent.

目 录

第一篇 人才聘任

高校进阶聘任制度改革模式探析 / 3

上海大学 戴骏豪 许 毅 同济大学 江 慧

地方高校高层次人才引进面临的问题与思考 / 9

上海工程技术大学 杜周杰 刘浩博 顾天颖 顾益飞 方 跃 杨 悦

高校高层次人才引进面临的问题及对策 / 14

华东政法大学 陈 蓉

《劳动合同法》对高校人事用工制度的影响与对策 / 19

上海大学 蒋莉丽 奚伟芳

浅析事业单位的岗位设置管理 / 23

上海市徐汇区教育局人才服务中心 孙国晔

创新教师聘任机制 促进薄弱学校和谐发展

——以一所农村薄弱学校教师制度创新为例 / 28

上海市青浦区教师进修学院 曹 振

加强学校青年教师队伍储备与建设的实践探索 / 33

上海市市西中学 方秀红

普教系统招聘机制优化探讨 / 38

上海市教育人才交流服务中心 许伟琼

第二篇 人才培养

充分利用公派留学资源开展师资国际化培养的实践与思考 / 43

复旦大学 陈 坚

高校青年教师培养与师资博士后制度创新研究 / 49

华东政法大学 储 俊

双师型：高职院校青年教师培养目标 / 54

上海出版印刷高等专科学校 阮时敏

组织·设施·制度

——从三个维度构筑“双师素质”教师培养体系 / 59

上海电子信息职业技术学院 朱 清 张建华

校企协同的技术技能型人才培养模式的探索与研究 / 64

上海工商职业技术学院 李向明 程熙熙 沈碧娴

关于青年教师队伍的储备建设 / 69

华东政法大学 谭志鹏

教师职业能力发展视角下的学校校本教师业务培训偏误及对策 / 74

上海市语言文字水平测试中心 朱青春 郁琼蕊

建和美校园 育优秀教师 / 79

上海市市西初级中学 范 颖

见习教师规范化培训工作模式的实践与思考

——以嘉定区见习教师规范化培训工作为例 / 83

上海市嘉定区教育局 唐 燕

开展课题研究是提升地震灾区农村小学教师能力的有效途径之一

——在地震灾区农村小学对教师进行教育科研实践培训的回顾与

总结 / 88

上海市静安区教育学院 朱征平 四川省都江堰市教育局 张志彬

四川省都江堰市石羊小学 张德强

健全机制 搭建平台 优化服务

——浅谈徐汇区教育局人才服务中心工作的几点经验 / 94

上海市徐汇区教育局人才服务中心 孙雪琳

“同伴互助”和“精神导师”双轨制培养模式的实践研究 / 97

上海市闵行区江川路小学 吴李明

“小步子”激发农村教师专业自主意识 / 102

上海市青浦区金泽幼儿园 吕 英

深化“名学校、名校长、名教师”工程建设

努力培育高素质教师队伍 / 108

上海市杨浦区教育局 吴 瑜 邵 芳

初等职业技术学校“双师型”教师培养的实践与研究 / 112

上海市青浦区初等职业技术学校 杨振飞

第三篇 人才评价

高校教师激励的心理折扣研究：心理会计视角 / 119

上海立信会计金融学院 刘永琴

基于岗位分类管理初探高校人事分类评价体系的构建 / 125

同济大学 江 慧

- 浅析上海高校高端人才项目实施中女性高校教师面临的发展瓶颈及对策 / 132
上海市教育人才交流中心 易 萍 黄程亮 上海交通大学 陆 琪
- 浅谈学校人事干部的转型发展 / 138
上海市杨浦区教育人才交流服务中心 黄 芳
- 素质教育背景下的教师评价问题探析 / 143
上海市普陀区教育人才交流中心 姚 恋
- 论教师职业的“高”与“低” / 149
上海市闵行区教育学院 王月英
- 微转型与大变化
——上海市 W 学校优化绩效奖励方案的实践探索 / 154
上海市园南中学 史晓燕

第四篇 人才管理

- 高校专职管理干部发展路径研究
——以上海交通大学专职管理干部发展为例 / 161
上海交通大学 朱晓岚
- 高校专职科研人员管理经验总结 / 167
复旦大学人事处 黄 媛
- 关于高校博士后管理制度改革的思考 / 171
华东师范大学 杜保源
- 试论上海民办高校教师管理制度发展 / 176
上海杉达学院 林 青
- 职业生涯管理与高校青年管理人员队伍建设初探 / 181
上海电力学院 金 琪
- 提升现代职业院校治理能力 开展法治路径依赖探究 / 187
上海工商职业技术学院 接剑桥
- 新形势下高校人事档案管理研究
——以人事档案信息化建设为视角 / 192
上海交通大学 王圣俊
- 论高校干部人事档案的功能现状和对策 / 196
中共上海市委党校第四分校 奚林芳
- 注重组织治理中的软权力应用 / 200
上海城建职业学院 范文毅 上海市教育人才交流服务中心 李志浩
- 学校后勤非在编员工管理工作方法初探 / 205
上海市嘉定区人才服务中心教育分中心 朱 英
- 关于教师退出机制的一些思考和探索 / 210
闵行区教育人才交流中心 汪 炜 赵振新

新形势下学校人事工作的实践与思考 / 213

上海市第五十四中学 鲍仁智

浅谈人事工作中的人本化管理 / 218

上海市爱国学校 周 华

实施年级负责制模式,提升校长变革领导力

——学校扁平化管理的实践探索 / 221

上海市青浦区第二中学 李文明 钱海珍

浅论陶行知自治教育思想在教师管理中的运用 / 226

上海市宝山实验学校 徐 敏

学期绩效考核能为教师发展带来什么 / 231

上海市闵行区汽轮小学 董菊芳

上海地区城乡接合部学校教师流失成因及对策初探 / 235

上海市闵行区华漕学校 张林凤

后记 / 240



第一篇

人才招聘

一、高校人事制度改革面临的 形势现状及发展趋势

（一）改革理念对高校人事制度改革的影响

高校下聘干部们所面临的现实性因素和制度障碍,源于对人事制度改革,对究竟应该建立什么样的行政及事业编制等一系列问题的思考。在改革中,我们既要有改革的决心和勇气,也要有改革的智慧和耐心。如何制定好、落实好改革方案,既关系到学校的发展,又关系到国家、民族的前途。面对当前的人事制度改革,我们更加认真地思考,就主要和现实地讨论人事改革,是高校人事制度改革中面临的一个问题。

（二）传统理念对高校人事制度改革的影响

真正将传统理念运用到高校人事改革中,从编制管理、机构设置、岗位设置、薪酬制度、绩效考核、职称评定、职务晋升等方面入手,进行系统性的改革,是高校人事制度改革的关键。传统理念对高校人事制度改革的影响,主要体现在以下几个方面:首先,传统理念对高校人事制度改革的影响,主要体现在对编制管理的认识上。传统理念认为,编制是高校人事制度改革的基础,是高校人事制度改革的前提。其次,传统理念对高校人事制度改革的影响,主要体现在对岗位设置的认识上。传统理念认为,岗位设置是高校人事制度改革的关键,是高校人事制度改革的核心。最后,传统理念对高校人事制度改革的影响,主要体现在对薪酬制度的认识上。传统理念认为,薪酬制度是高校人事制度改革的基础,是高校人事制度改革的前提。

高校进阶聘任制度改革模式探析

上海大学 戴骏豪 许 毅
同济大学 江 慧

高校进阶聘任制度主要是指高校教师及管理人员在一定的进阶条件下,晋升、流转或退出的过程。上海大学自2015年初开始,由人才服务中心负责在校聘人才派遣人员中先行试点实施进阶聘任制度。到2016年底,历时两年的时间,现已经初步建立起一套系统的、与学校制度接轨的,并且符合学院、部门实情的进阶聘任制度。

一、高校人事制度改革面临的形势现状及发展瓶颈

(一) 改革理念对高校人事制度改革的制约

高校不同于我们所熟悉的营利性组织的制度设计,由于对学生的管理、对完成国家需求的任务以及意识形态的一定束缚与禁锢等多方面原因,使得教育体制的改革在事业单位整体改革推进中更加滞后。如何树立正确的改革理念,深入理解、探索总结出最佳的大学人事制度改革方案,改进落后的人才引进机制、建立更加灵活的用人模式,是高校人事制度改革普遍面临的一个问题。

(二) 传统观念对高校人事制度改革的制约

要真正将进阶聘任制在高校人事改革中顺利推进,成为正常的可操作制度,就需要破除“铁饭碗”思想的重重禁锢。营造高校教职工健康的准入与退出舆论范围,需要全社会舆论的正确引导,需要增强群众的理解程度,需要增强高校教职工自身的心理承受能力,特别要引导教师正确看待退出的问题。如何使教师自身不断增强心理承受能力,打破“铁饭碗”的思想禁锢,坦然地对待个人的去留,接受组织的选择,是高校人事制度改革中普遍面临的又一个问题。

（三）事业单位性质对高校人事制度改革的制约

全国各高校的人事制度改革试验也有一些,但绝大多数是在现有体制之外引入一些“新人新办法”的增量尝试,很少有对现有体制进行系统性的整体改革。如何发挥聪明才智,在各种制约条件下发现和实现改革的最佳路径,又不违背学校的总体发展要求,科学合理地设置岗位、建立健全高等学校的聘任制,实现“能进能出”的良性循环,正确发挥绩效考核的“指挥棒”作用,也是高校人事制度改革普遍面临的一个问题。

二、上海大学进阶聘任工作实践情况

为推进人事制度改革,我校自2015年开始制定了进阶聘任制度,并已部分派遣转编人员作为试点,进行了实践探索。

（一）何为进阶聘任制度

上海大学进阶聘任制度是指根据人员的履职情况、综合表现,通过全方位考核,实现其在两个阶段、两个部门中的进阶、流转及退出的阶梯式聘任管理模式。

其中两个阶段指:第一阶段聘任关系保留在校人才服务中心(以下简称“人才中心”),第二阶段聘任管理落实到具体用工学院或部门(以下简称“用工部门”),按照一般人员管理;两个部门则分别为人才中心和用工部门。

在第一阶段中,进阶聘任人员的合同管理、信息管理由人才中心负责;进阶聘任人员的全方位考核、聘期考核与进阶申报由人才中心会同用工部门进行考核申报;进阶聘任人员的日常考核及日常管理由用工部门负责。

在第二阶段中,进阶聘任人员的管理将统一归用工部门负责。

（二）进阶聘任意义

我校力图通过进阶聘任制度,建立起一套科学有效的教师分类考核评价体系,探索出一条职工队伍能上能下的流动体系,实现“能进能出”的良性循环,正确发挥绩效考核的“指挥棒”作用,有助于员工职业能力的发展,工作效率的提高,工作绩效的改进,从而达到个人与学校共同发展的目的。

（三）进阶聘任制度建设与落实

通过近两年的实践与探索,我校进阶聘任工作在激励先进、鞭策后进、推进工作、稳定队伍方面取得了积极有效的成果。现总结如下:

1. 既注重顶层设计,实现制度保障,又注重部门探索,夯实基础,实现“上”与“下”的良性互动

一项改革能否成功,很大因素取决于顶层设计的出发点与着力点是否符合当前大环境的发展趋势,以及是否有良好群众基础支撑。

在顶层设计方面,人才中心顺应学校改革发展大局,通过着力打造四大平台,建立完善四大体系,为进阶聘任试点管理工作“立柱架梁”。即,以“大数据”信息管理为依托,搭建教师分类评价体系;以“精准化”合同管理为依据,建立岗位分类服务体系;以“全方位”绩效考核为抓手,创新试点进阶聘任体系;以“全过程”聘期管理为通道,疏通能上能下的用人体系。

在部门探索方面,人才中心通过“两台一会”(进阶联络员交流平台、用工部门共商平台、进阶试点工作培训总结年会),开展进阶走访调研、考核全程跟进和服务快速反馈的“三位一体”的管理服务模式,使制度的出台贴合实际,使各项服务工作及考核工作落到实处。

2. 既统筹推进,又重点突破,注重试点管理工作的系统性、整体性、协同性

进阶聘任工作不是一蹴而就的工程,需要通过一系列体系的配套、完善和保障,才能确保聘任试点管理工作有序推进,平稳开展,取得实效。进阶聘任的试点人员包含有教师、行政、工勤、教辅及专技等多种岗位人员,其工作内容、工作性质、考核计量标准各不相同。在进阶聘任工作中的重点与难点就是:第一,如何科学合理地设计出教职工分类评价考核体系;第二,如何使考核结果可以尽量准确地反映出其日常工作表现;第三,如何通过考核实现试点人员的进阶、流转及退出。这三个难点环环相扣,既有时间顺序上的排列,也有逻辑上的关联,每一个难点的突破都为下一步的实现奠定了重要的基础。

人才中心通过调研走访,完善细化考核方案,最终出台了以岗位职责为重点、以量化指标为依据、以绩效反馈为核心的《上海大学进阶聘任全方位考核办法》。

(1) 建立科学的岗位协议书,进行精准化的岗位分类管理

在进阶聘任工作中如何科学、合理地将不同岗位、不同类别的教职工队伍进行分类评价,制定贴合本岗位实际的工作目标和绩效考评指标,是创新分类评价体系的难点,也是做好“全方位”考核的基础性工作。每年3月人才中心组织对试点人员的岗位协议书进行一次集中修订,用工单位与试点人员根据岗位实际情况的变化,明确聘任期限、聘任岗位及职责、岗位工作目标与绩效考评指标等,经双方签字确认后报人才中心审核、备案、更新,并以此作为量化考核的依据。

(2) 建立量化考核测评表,进行全方位绩效考核

绩效考核的量化是不容易的,这个量化工作是在不断试错的过程中完成。最终,量化考评表由工作业绩、综合表现两大方面的11个二级指标组成。其中,工作业绩主要是由岗位协议书的绩效指标完成情况确定,涵盖了履职情况、工作质量、工作效率、专业水平及

KIP 贡献度五个方面的测评要素,其权重占 60%;综合表现涵盖了思想道德、工作态度、团队合作、组织纪律及创造性等多方面的考评要素,其权重占 40%;考评表还有附加分值,如合理化建议和突出成绩可以获得加分,而工作失误和安全事故将会被扣分。

全方位考核的考评者分为四类,包括领导、同事、下属以及服务对象,而其评分权重也各不相同,见下表。

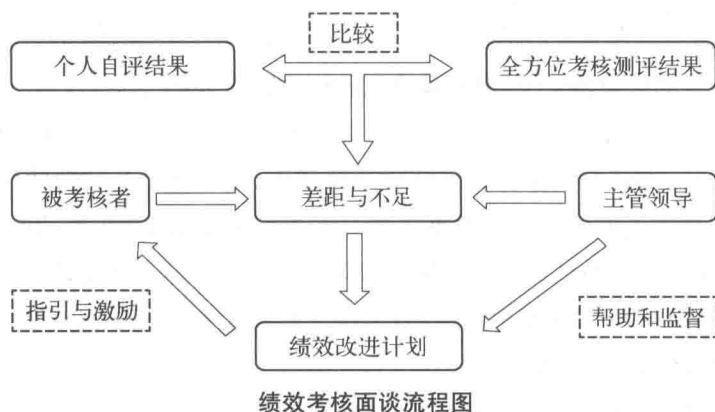
全方位考核考评者分值权重表

岗 位	领 导	同 事	下 属	服务对象
分值权重	30	20	20	30
	40	30	—	30
	60	40	—	—

为确保考评工作客观真实,一是在考评者的选取过程中做到全面、公正,用工单位应根据《岗位责任书》中所列的“工作关系”项罗列与该岗位工作相关的人员作为考评者候选人,原则上应提供 30 名以上考评者候选人的名单供人才中心随机挑选,确保考评者选择工作的公平、公正;二是在考核组织实施中实行匿名考评;三是考核分值计算和考核结果汇总直接由人才中心负责实施。

(3) 开展绩效考核结果面谈,确保进阶聘用办法顺利实施

全方位考核结果的顺利应用就是实现试点人员进阶、流转和退出的重要依据。在全方位考核结果公布后,人才中心组织用工部门和被考核试点人员开展绩效反馈面谈。绩效反馈面谈旨在帮助员工找出绩效差距,建立绩效改进计划以及下一年度的绩效目标。一般由被考核者的直接领导与被考核者共同完成。具体步骤如下图:



面谈结束后,试点人员的直接领导还要作为该同志绩效监控和绩效辅导的责任人,在日常工作中跟进记录该员工的绩效状况,结合绩效改进计划,在员工出现偏离绩效目标的情况时对其进行及时指导和沟通,帮助其改进绩效。

通过绩效面谈,实现了试点人员在工作中的正向引导,为《上海大学试点人员进阶聘任管理办法》的顺利实施,奠定了和谐良好的环境氛围。

3. 既注重快马加鞭推试点方案,又注重持之以恒抓试点落实,坚持“取势”与“取实”的高度统一

全方位考核确保了客观准确地反映试点人员日常工作表现,营造了正向、良好的工作氛围,人才中心在全方位考核结束后顺势出台了《上海大学试点人员进阶聘任管理办法》,其既是试点工作最终生根开花的保证,也探索出了一条试点人员的进阶之路,为试点人员带来了极大的获得感,激发了他们的工作热情。在这一办法的推进下,今年的第一批试点人员顺利实现进阶聘任。下一步,人才中心将根据办法要求,认真做好跟踪服务,确保进阶聘任试点管理工作能够稳步而有序地开展下去。

三、进阶聘任工作存在的困境

(一) 部门间协调复杂,进阶聘任工作推广难度较大

目前进阶试点工作仅针对有进阶人员的学院(部门),涉及全校大约 28 家学院(部门),本次进阶试点工作针对原校聘转编的人才派遣人员,并且是由上海大学负责实施的,制度试点的成果及方式,还没有得到较为系统的梳理和凝练,试点工作的意义目前还局限于部分转编人员之中,而要将这一试点成果能持之以恒地持续开展下去,形成长效机制,就需要将试点范围从人才派遣人员扩大到全校在职人员,这样做必然要牵动多方不同的利益。而在目前“一级下管一级”的体制下,如果不解决人才中心与平级学院(部门)等部门之间的对口衔接问题,就可能影响正常的横向业务关系,或者受到平级学院(部门)各种方式的干预,种种原因,使试点工作的全面实施面临诸多困难。

(二) 领导重视度、学校宣传度不够,进阶聘任工作难以持续

目前学校人事制度改革存在严重的路径依赖,即行政力量“强制”下的变革,其中一个主要表现就是学校改革的启动是通过学校党政强有力的行政推动而实现的,学校党政常扮演“第一行动集团”的角色。在各学院(部门)试点改革过程中,往往是由学校党政设立改革目标和各项标准,这种路径上的依赖造成学校在监督、评估试点运行的方向性和有效性等方面握有相当大的权力,改革很大程度上只是学校党政单方面的安排与推进,并没有形成与学院(部门)试点改革的互动,也没有为学院(部门)和公众搭建行使话语权的平台。

(三) 部分学院、部门管理人员职业能力不够,影响了进阶聘任制的开展效果

在进阶聘任制度实施以来,我校多数学院、部门能够按照全方位考核通知要求的时间