

内部刊物
注意保存

决策参考

2023 年第 8 期

2023 年 9 月 7 日

以义务教育管理体制改革为契机 全力打造姑苏教育新高地

市人大常委会“义务教育管理体制改革”专题调研组

教育是国之大计、党之大计。苏州市委市政府决定，从 2023 年 1 月 1 日起，苏州市教育局直属的苏州市平江中学校等 16 所初中学校统一转隶至姑苏区，自此，我区形成了九年制义务教育完整体系。这一义务教育管理体制的重大改革，已成为今年姑苏区乃至全市广大干部、群众普遍关注的焦点热点问题。为全面了解

16所初中学校转隶以来的相关情况，7月中旬，区人大常委会成立了专题调研组，在酆小萍主任的带领下，通过听取汇报、实地考察、座谈走访等多种形式，开展了深入调研，并就深化义务教育管理体制改革的、全力打造姑苏“教育高地”提出意见建议。

一、推进义务教育管理体制改革的的基本情况

今年以来，区委区政府坚决贯彻落实市委市政府的重大决策部署，深刻认识义务教育管理体制改革的推动我区高质量发展、“打造教育高地”的深远历史意义，紧紧围绕“六不变两提升”原则，始终坚持党对教育工作的领导，健全组织保障体系，主动对上协调沟通，科学制定转隶工作方案，及时抽调精兵组建多个工作专班；加强宣传引导，广泛开展政策的宣讲阐释和答疑解惑，注重人文关爱关怀，用心用情做好信访矛盾化解，积极稳妥地做好人员思想工作；加强统筹协调，严明严肃各项政策纪律，认真做好人财物的对接移交；加强走访调研，及时健全完善行政管理和业务指导工作机构和队伍力量，主动靠前服务，充分激发办学治校活力。整个转隶调整过程实现了依法、平稳、有序推进，16所学校较好地保持了教育教学管理的连续性和安全保障的稳定性，广大教职员工普遍反映实现了“无感”转隶，全区社会大局实现总体稳定。年度全区中考成绩进步明显，位居全市前列，姑苏教育的影响力得到进一步彰显。

二、改革推进过程中遇到的矛盾和问题

由于转隶工作时间紧、任务重、要求高，转隶后一些潜在的

矛盾和问题，可能在短时间内还没有完全显现，需要我们进一步做好分析和研判，并加以研究解决。

一是对初中学校的行政管理和业务指导力量还比较薄弱。由于历史原因，长期以来，我区教育行政主管部门对初中学校的管理、指导和服务工作的研究不多。今年上半年，区委编办全力向上争取，市委编委会批准同意，区教体文旅委机关内部增设1个内设机构——综合教育处，增设1个正科级下属事业单位——区教科研究中心，调整两个副科级下属事业单位——区教师发展中心和区青少年宫。但是受转隶过程中市教育行政主管部门的行政管理和教科研业务人员没有“人随编走”跟随划转的客观情况制约，区教体文旅委上半年也只是临时组建了初中管理工作组，临时从学校借调3人，负责统筹做好对16所初中学校的行政管理和业务指导工作，人员力量明显不足。此外，区相关部门对整个初中学校的人才队伍情况暂时还不太熟悉，区教科研究中心、区教师发展中心的相关业务工作的还没有实质性开展起来。

二是初中学校的师资队伍结构性矛盾还比较突出。各学校间教师队伍结构存在不平衡，老牌学校的教师队伍普遍面临年龄偏大、结构断层、活力不足的窘境，新建学校的教师队伍又普遍存在年龄偏年轻，拔尖骨干教师偏少的现象。像平江、草桥、振华等老牌学校的教师平均年龄基本都在45岁以上，骨干教师平均年龄也要达到50岁，40岁以下教师占比只有20%左右，35岁至40岁左右的年富力强的教师相对较少，另外高级教师的占比相比全

市其他优质品牌学校，也不高。像新建的叶圣陶中学校，教师平均年龄只有 30.5 岁，平均教龄 6 年，女教师占比 75%，副高和一级教师总占比仅为 40%，学科骨干、成熟型教师略显不足。教师队伍的结构性矛盾，极大地影响了初中教育教学的良性循环和优质均衡发展。

三是初中转隶带来区级财政保障的压力不断增大。根据“六不变两提升”原则，目前市级财政下拨给我区 16 所初中的办学经费保障为 10.63 亿元，并保持此基数的基本稳定。从今年的情况看，市级财政保障资金基本能满足 16 所学校的办学需要。但随着下一步教师工绩效工资改革的推进、生均经费的自然增长、学校亟需改造维修量的加大、新校建成的相继投入使用以及 2016 年国家二胎政策放开后带来的生源规模扩大等因素影响，预计未来 3 至 5 年，区政府在义务教育方面财政保障的压力将会面临严峻挑战。

三、深化义务教育管理体制改革的几点建议

坚持教育优先发展，办好人民满意的教育，加快建设教育强国，是党的二十大新部署新要求。16 所初中学校的整体转隶，是市委市政府全面贯彻落实党的二十大精神，统筹全市义务教育优质均衡发展，推动我区形成义务教育完整体系的重大改革举措，对夯实我区高质量发展的基础性、战略性支撑，打造“教育高地”具有深远的历史意义。为此，结合调研情况，提出以下几点建议。

（一）提高站位，统筹谋划，切实保证教育优先发展落细落实
一要始终坚持教育优先发展不动摇。着眼我区未来长远发展，

加强顶层设计，积极做好全区义务教育的系统性思考和整体性谋划。“定3年、谋8年”，以“打造教育高地”“办人民满意的教育”为目标，研究制定未来我区“义务教育优质均衡发展”的中期规划。

二要继续推进教育领域改革创新。坚持问题导向，聚焦优化资源布局、推进集团化办学、人才引育、完善体制机制等重点难点，紧盯短板不足，勇于突破现实瓶颈，攻坚克难，深化改革，加快推进我区高质量教育体系建设。

三要注重加强教育资源统筹协调。紧紧围绕市委市政府提出的“六不变两提升”原则，积极主动对上协调争取，构建更加紧密的市区发展共同体和利益共同体，全面统筹好市区两级政府和相关部门的资源力量，用活、用好、用足人财物等各项保障政策，为姑苏教育事业高质量发展奠定好坚实基础。

（二）聚焦重点，靶向施策，努力推动初中教育质量整体提升

一要优化机构设置和人员配备。区教体文旅委要及时优化调整适应初中教育教学新要求的专门业务职能处室，选优配强处室人员力量，涉及教育方面的重点业务处室均应配备熟悉初中教育教学和管理服务的专业工作人员。积极争取市教育局、市教科院的支持和帮助，加快推进区教科中心的和教师发展中心的业务建设，尽快建立和完善我区完善的教科研体系和教师培训体系，高效指导和服务好各初中学校教育教学工作。

二要深化以集团化教学为基础的小初贯通建设。坚持抱团发展，积极借鉴我区小学集团化办学的成功经验，持续放大“名校+”效应，有序推进好初中

学校集团化办学改革，促进集团内师资、课程、管理等资源的合理配置和共享共用。通过优化现有招生制度、拓宽小初学段贯通渠道、推进义务教育九年一贯制办学改革，进一步健全完善小学优质生源的早期发现与培养机制，搭建好学生成长阶梯。**三要广泛开展与各类优质名校的交流合作。**勇于打破区域壁垒、学校壁垒、学段壁垒，积极对接苏州各板块、长三角地区的名校和优质教育资源，发挥好优质名校的辐射带动作用，以同步教研、教师研修、资源共享等形式，更好地推动我区优质教育资源量的扩张和质的提升。学习借鉴先进地区的办学经验，积极引导学校走特色化办学之路。**四要积极主动地解决好历史遗留问题。**由于转隶带来的政策层面不一致的地方，抓紧统一政策标准，特别是涉及教师职称评定、评优评先、福利待遇等关系到教师切身利益的问题上，尽可能地做到扩大范围、就高不就低，更好地提升教师的幸福感和获得感。

（三）完善机制，引育并举，充分激发教师队伍生机活力

一要积极完善干部和教师培养机制。大抓“校长和教师”两支队伍，精心制定校长队伍、师资队伍、专业技术人才培养发展规划。积极探索干部培养模式，完善校长定期交流轮岗制度，加大对青年后备干部的培养和选拔；灵活用人政策，通过“选拔调用、择优挂职、交叉任职”等方式，努力打通初中与小学、学校与教育行政部门的人才流动通道，有效地保证教育行政部门干部专业化水平和义务教育阶段的整体办学水平。**二要积极搭建好干部人才**

引育平台。通过初中学校集团化办学改革，推动集团内师资资源的合理配置和定期交流，进一步优化师资结构。坚持“两条腿走路”，以更宽的视野，努力在招引教科研骨干、名特优、高层次拔尖人才上下功夫见成效，同时要积极借助本地优势，加强培训培养，搞好“传帮带”，分层分类发掘和培养好本地优秀教师和专业人才队伍。三要更加注重人文关怀。充分发挥姑苏古城丰富的历史文化资源优势，抓好姑苏人文精神的学习教育，坚持同心同向，打造有情怀、有温度的苏式教育。持续关注好转隶后广大教职员工的思想和变化，深入细致做好人员思想工作，进一步完善好教师队伍考核激励机制，落实好教师福利待遇，切实把涉及教师切身利益的工作做实做好，不断增强广大教师对姑苏的融入感和归属感。

本期责编：金琪、沈建华、蒋贝儿

本刊发至：区四套班子领导，

各街道、各部门、各单位主要负责人。
