**创新管理模式 激励核心团队**

管理工作是职业院校提高办学水平和人才培养质量的重要基础和根本保障。强化管理是促进职业院校内涵发展的重要途径。2016年,学院处于三校合并之初,面对融合期的不协调,创新管理模式、培养管理团队发挥至关重要的作用。学院党委提出了“一家人、一盘棋、一块干”工作理念，以党政联席工作会议推进民主决策，以联合工作组凝聚管理团队，以强化核心管理团队培训提高管理效能，较好促进了合并期教学管理工作的平稳。

1. **基本情况**

学院核心管理团队成员主要涵盖二级院系的院长、书记及各部门的负责人，共计104人，按照干部级别分类：副处级干部7人,正科级干部69人,副科级干部26人,占教职工比例的18.5%。从学历结构上看，大专及以下8人,全日制本科64日,硕士研究生及以上学历的干部36人(其中博士4人)，硕士研究生及以上学历占团队总量的34.6%。从年龄结构上看，平均年龄45岁，35岁以下青年管理者18人，占团队总量的17.6%。从职称结构上看，副高以上职称管理者29人，占团队总量的27.8%，占学院副高及以上职称教师的28.7%。

这支核心管理团队老中青比例结构均衡,能够起到传帮带的作用；双肩挑较多,有良好的专业背景和基本素质；多数管理者的责任意识和担当意识强,群众基础较好，对学院未来发展充满信心,谋事创业的热情高。团队成员肩负着学院管理任务的组织、实施和落实，起到承上启下的作用，培养激励好这支团队是管理创新行动的关键。

1. **主要做法**

**（一）强化组织领导**

学院领导成立专项工作领导小组，加强对管理团队能力提升计划的具体指导，党委书记亲自负责，组织人事部门专职实施，相关职能部门配合执行。召开专题会议，布置和研究管理团队能力提升的重点和任务，根据学院的实际情况，提出以提升岗位胜任力为重点，加强核心管理队伍能力建设。围绕学院发展、育人文化、课程教学、教师成长、内部管理等方面，细化二级院系、中层管理人员能力要求，有效引导核心管理团队人员不断提升岗位胜任力。

**（二）明确培训重点**

把握“五个重点”。一是加强科学理论武装。坚持用中国特色社会主义理论体系武装管理团队头脑，努力提高管理团队解决实际问题的能力。二是突出党性教育。在教育培训中突出党性锻炼和党性修养，注重对管理团队政治品质和道德品性的教育熏陶。三是加强能力培养。着重加强管理团队履行岗位职责必备的能力培训，提升履职能力和推动学校科学发展的能力。四是完善知识结构。加强管理团队新知识、新信息、新技能的学习，完善知识结构，提高管理团队的人文素养，以学益智，以学修身。五是拓展国际化视野。引导管理团队深刻认识当今经济社会和高等职业教育发展的特征与走向，拓展建设一流建筑类高职院校目标的国际化视野。

**（三）创新培训方式**

开展管理团队能力提升计划系列主题活动，充分利用调研、国内外学习、进修，参加校内外挂职锻炼等各类形式的培训平台，优化培训结构，有计划、有步骤的选送各类管理骨干参与培训，激发了管理骨干的工作积极性。以送培、自培、以会代培、干部的自修学习等为主要形式，切实抓好管理骨干的教育。积极选派管理骨干参加市集中学习，通过外出观摩、聆听党课、专题辅导、交流研讨等形式，组织开展专题学习。利用中层干部例会、学期干部研讨会等平台，对所有管理骨干进行集中轮训，推动学校管理理念的创新和传播。

**（四）强化激励保障**

加快学校章程建设，并依据章程完善内部配套管理制度及工作规程，全面推进职业院校依法治校、依法施教。推进管理民主化，充分尊重民意，善于广集民智，真正依靠师生员工办学治校，营造一种“公开、公平、公正”的良好环境。完善对管理队伍的考核制度,把履责和问责结合起来,形成良性的责任导向,以刚性措施作为支撑,增强管理队伍的责任感和责任意识,强化执行力,提高管理效率。完善管理人员选拔聘用办法，拓展管理人员的发展空间和上升通道，形成有利于优秀管理人才脱颖而出的机制。积极推进以岗位能力要求为依据的目标考核，考核结果与干部任免、培养培训、收入分配等相结合，强化管理人员的职业意识，激发管理人员的内在动力。

**三、特色亮点**

**（一）精心设计提升计划**

紧密结合学校常规管理，制定专项工作方案和管理队伍能力提升计划，明确目标任务和路径图、时间表、责任人，建立工作机制，提供经费支持，保障行动计划的有效实施。做到目标明确、内容翔实、措施得力、特色鲜明，确保行动计划“不虚、不空、不偏”。策划管理团队专题培训班，就“作为新组建的上海规模最大的高职学院，如何开创与地位相适应的工作局面”、“如何改进工作理念、方法和作风，引领党员群众凝心聚力、脚踏实地地推进学院的建设和发展”等方面开展深入的座谈交流。将传统学习和实践磨练相结合。 组织管理团队观看主旋律影片《开罗宣言》、《勇士》，充分利用学院网站、微信公众号、专题网站等平台大力宣传管理团队学习典型，巩固管理队伍能力提升计划实施成效。

**（二）管理能力显著提升**

学校治理结构不断完善，融合程度加强，工作效率大幅提升，管理手段更加先进，管理队伍专业化水平大幅提升。二级院系以“校企合作共赢 ”为主题与上海国际航空服务中心W-1B地块项目部举行业务交流活动，研讨如何围绕培养企业需要人才进行专业建设；走访了陆家嘴滨江金融城，参观了浦江双辉大厦，引发学院的内涵建设、校企合作、课题研究等工作推进；与虹口区嘉兴街道瑞虹新城第一居委党支部联建活动，为社区党员开设植物养护、花艺鉴赏两堂讲座、法律咨询专题讲座；开拓新的校企合作资源，邀请企业来院参观、洽谈合作项目，拓展校企合作数量，提升校企合作质量。学院办学活力进一步增强，薄弱管理瓶颈得到有效突破，初步形成管理规范、特色明显、办学质量高、社会声誉好的良好局面。

**（三）干事创业决心得到增强**

通过管理队伍能力提升计划的实施，核心管理团队既学习了高职教育方针政策，又学习了业务知识和工作方法，使核心管理团队更好地掌握了先进管理工作知识，接受了先进的管理理念教育，提高了管理能力和履职尽责能力。增强了核心管理团队在学院整合过渡期树立“一家人、一盘棋、一块干”决心，更加积极地面对学院融合过程中的诸多难题。纷纷带头做好各项工作，加班加点，乐于奉献，甘为人梯，保证工作不断不乱不散。

 上海城建职业学院

 组织人事联合工作组

 2017年3月5日