

改革风劲好扬帆

以改革促发展，为新旧动能转换提供人才支撑

——山东技师学院改革纪实



阳春三月，草木萌发，春山可望，山东技师学院一派万象更新、生机盎然的景象。

这种生机，体现在学院广大师生饱满昂扬的精气神上。对接我省新旧动能转换重大工程“十强”产业，山东技师学院在全省技工院校率先成立智能制造学院，为新旧动能转换提供高技能人才支撑作出积极探索。2018年3月15日，智能制造学院成立大会召开，开启了新发展、新跨越之路。

这是山东技师学院正在上演的“春天的故事”一个缩影与注脚。

向改革要活力 做改革的实践者

站在新起点，面对新时代技工教育新矛盾、新任务、新目标，山东技师学院该如何突破，成为摆在全院师生面前的一张考卷。

——回望来路，山东技师学院作为全国第一所由省批准设立的技师学院，敢闯敢干、自我革新的改革担当精神一直是这所学校底蕴与基因。今天，如何用实力擦亮这块“金字招牌”并焕发出新的时代光彩？

——立足现实，当前我省正全面实施新旧动能转换重大工程，高技能人才是不可或缺的重要支撑。山东技师学院如何抓住这个重大发展机遇，乘势而上逐梦未来？

——放眼全国，从中央到地方，全面深化改革大潮浪涌，改革呈现全面发力、多点突破、不断向纵深推进之势，山东技师学院该如何积极作为？

——直面问题，当前职业教育领域呈现千帆竞渡、百舸争流的激烈竞争态势，技工院校既面临中职、高职院校的竞争，也面临社会培训机构的竞争，山东技师学院又该依靠什么劈波斩浪、奋楫扬帆？

历史与现实交汇，外力与内因耦合，改革，成为最大共识。学院党委认为，不能有效激发职工积极性，不能变革教学模式提高教学质量，为经济转型发展、新旧动能转换提供人才支撑就是一句空话，因此必须对现行体制进行一次深刻变革。

2017年6月27日，是一个载入学院发展史册的日子。这一天，山东技师学院召开改革动员大会，正式拉开改革大幕，进入“改革时间”。

“不改革无以发展，不改革无以生存。”“不能做改革的过客、看客，也不能只做改革的呐喊者，要行动起来，做改革的实践者。”动员大会上，山东技师学院负责人直接、深刻地指出学院当前存在的突出矛盾与问题，提出了创建全国一流技师学院的奋斗目标。

改革方向上，明确了三大改革着力点：改革教育管理体制。对教育教学体制进行全链条、系统性、根本性改革。以此提高教学

质量、毕业生就业质量，进而推动招生质量的提高，实践好“以教学为中心，以服务为宗旨，以就业为导向”的办学方针。

改革人事制度。就是打破“铁饭碗”，干部能上能下，能者上庸者下，勤者上惰者下。改革职称制度，打破论资排辈，职称评聘更加注重教学水平、教学质量和教学科研实绩。具体来说就是竞争上岗、双向选择、全员竞聘。以此形成竞争机制，激发活力，提高效率。

改革分配制度。就是打破“大锅饭”，打破平均主义，适当拉开收入差距，坚持多劳多得，优劳优得，实行按劳分配，按贡献取酬。以此形成有效的激励机制，激发内生动力，调动积极性。

一石激起春水，动员大会在全院师生中引起强烈反响，改革的号角正式吹响。“学院升腾起一种支持改革和积极参与改革的强大气场，点燃了大家干事创业的激情。”一位教师如是说。

推进改革，离不开风清气正、干事创业的良好政治生态。伴随着改革，正风肃纪也在悄然进行。结合审计整改，学院纪委组织调查组对审计中发现的违规违纪问题立案查处，执纪问责。先后免去了2名中层正职的职务，对1名中层副职通报批评，对1名中层副职诫勉谈话，解聘了4名工作人员，通报了2起严重责任事故，这是山东技师学院建院以来内部问责力度最大的一次。一个接一个动作，一次又一次震撼着每一个人的心灵。倡导遵纪守法，反对不守规矩；倡导干事创业，反对精神萎靡不思进取……随着正风肃纪的推进，这样一个理念逐步深入人心。通过狠抓审计整改，正风肃纪，正本清源，为改革营造积极向上、干事创业、风清气正的环境，在改革“大考”来临之际，真正能在思想上把自己“摆进去”，做改革的实践者。

蹄疾步稳，长远规划 绘就改革蓝图

改革方向已经清晰，而绘就改革蓝图，要有具体的“时间表”和“路线图”。

动员大会后，学院迅速成立了改革领导小组，并抽调精干力量组成改革总体方案起草小组，负责改革方案的总体设计和配套文件的起草工作。

改革号角吹响后，第一个动作就是开展大调研。找准病因，方可对症下药。起草小组坚持问题导向，通过内部调研梳理了制约学院发展的问题和难题，初步厘清了改革总体方案的思路和框架。随后，兵分四路，分头赴广东、江苏、浙江、山西、河北及省内兄弟院校考察学习，寻求“医治”制约学院发展顽疾的良方和对策。

加班加点，没有节假日，开会到深夜11点成为改革者们的新常态。经过近3个月的紧

张工作，山东技师学院改革总体方案初稿完成了。

改革涉及每个教师职工切身利益，“改革方案要几上几下，广泛征求每一名教职员工的意见和建议”，是学院党委在动员大会上向全体教职员作出的庄严承诺。学院在第一时间将方案征求意见稿印发全院教职工，组织大讨论，鼓励每位教职工给学院负责人写信，其中不少被称为“珍珠”的建议被吸纳进来。改革总体方案聚焦制约学院发展的重大问题和关键环节，围绕支撑学院发展的人才培养模式、专业建设、师资队伍、大赛管理、校企合作、内部治理等15个方面，确定了重点改革任务，为学院改革规划了清晰的路线图，明确了目标任务。

内设机构改革和全员竞聘上岗是这次改革的突破口，也是人事和收入分配制度改革的关键，从某种意义上说，也是决定改革成败的关键。有了改革总体方案这个总纲的指引，内设机构设置方案和全员竞聘上岗实施方案应运而生。

如果说改革总体方案还是宏观设计，与教职员工的切身利益联系还不够紧密，后两个方案则直接关系到每一名教职员工的“饭碗”和“钱袋子”。编制对应着岗位，岗位对应着待遇。合并党政管理机构8个，改革后，学院内设机构由22个减为18个。增加专职教师编制，专职教师(含专职辅导员)岗位总数由218个增加到270个，增幅为23.85%；减少行政、教辅和工勤岗位，三类岗位由原来的228个(不含六级以上职员)减为176个，降幅为22.8%。在分配制度上，本着向一线教师倾斜的原则，按照专职教师、一般行政人员、教辅人员、工勤人员逐步递减，形成梯度分配格局。

这两个方案第一次征求意见稿印发后，立即在全院引起强烈反响。力度之大，出乎大家预料，252条意见汇总到每一位党委成员的面前。起草小组按照院党委的要求，认真梳理每一条意见建议，对方案作了进一步修改完善。全员竞聘上岗实施方案第二稿出炉后，专门召开全校解读大会，说明政策设计思路，把每个岗位待遇算了一笔账，清清楚楚、明明白白。从整体看，通过这次改革，一线教师奖励性绩效工资提高了22%，实现了收入分配向教学一线倾斜的目标。

解读大会结束时，全场爆发出长时间的热烈掌声。

民主公开，让改革在阳光下进行是确保改革顺利推进的“重要法宝”。经过反反复复，寻求最大公约数，改革总体方案、内设机构设置方案、全员竞聘上岗实施方案趋于完善，2018年1月16日，在第三届教职工代表大会第六次会议上全票通过。

“三个改革方案凝聚了全院师生的集体智慧，体现了师生的共同利益，是坚定正确方向实现学院长远发展目标的行动指南，是推动学

院事业持续健康发展的纲领性文件。可以说，三个改革方案出台，标志着改革工作取得了阶段性重大成果。”山东技师学院负责人说。

每一位教职工 都经历一次改革的“洗礼”

改革方案出台，改革正式进入“实战”阶段。以改革催生教学活力，为新旧动能转换提供人才支撑，改革重点围绕提高人才培养质量和调动干部职工的积极性两条主线开展。

一个特色亮点是，主动对接山东新旧动能转换“十强”产业发展需求，调整和优化专业布局，形成若干以核心专业为基础、多个相近专业组成的专业群。并以专业群建设为依据，调整和组建二级学院或系。以电气工程系、机械工程系为基础，整合两系教育教学资源，成立了山东技工院校发展史上第一个智能制造学院，集中优势资源，形成了对接智能制造产业发展的4个专业群。

新成立的智能制造学院拥有教职工90人，占学院教教职工总数的20%；专职教师68人，占学院专职教师总数的32%；国家技术能手、省级首席技师11人，占总数的73%；专业9个，其中重点专业4个。学生人数3065人，占全院学生总数的35%；参加第45届世界技能大赛山东省选拔赛的项目9个，承办第45届世界技能大赛山东省选拔赛项目3个；国家级技能大师工作室1个。该学院在服务新旧动能转换上被寄予厚望。

今年2月22日，一场在学院发展史上堪称“史无前例”的全员竞聘上岗展开。所谓全员，是指领导班子成员以外，全部都要重新竞争上岗，所有的身份全部“归零”。这在广大教职工中引起的震动可想而知。

中层干部竞聘，只竞聘职级，不竞聘具体岗位。所有参加竞聘的人员取得任职资格后，先由个人根据自己的意愿申报拟任职岗位，再由院党委根据竞争者实际情况确定任用或聘任岗位。中层干部队伍的调整体现两个原则，一是坚持干部能上能下，18个中层正职岗位只有不到一半干部留任；二是坚持干部队伍年轻化、专业化，一大批学历高、能力强、专业精的年轻干部脱颖而出。新上任的中层干部平均年龄只有38.3岁，全部具有大学本科以上学历，其中具有研究生学历的占32.7%。

中层干部队伍调整到位后，教职工开始进行部门双选。即由各个部门自行设计竞聘方案，组织本部门人员的双向选择竞聘。整个过程，学院党委只做监督和引导，不作干预，双向选择由部门说了算。值得说明的是，改革过程中体现人文关怀，对身患重病者给予了适当照顾。三轮竞聘后，共有22名教职工落聘。22人由组织人事处安排培训，培训后由学院统一安排工作，其工资待遇根据岗位性质重新核定。

3月27日，所有落聘人员全部重新签订岗位

变更协议书，得到妥善安置。

通过这次竞争上岗，每一名职工都经受了一次改革的“洗礼”，内心都受到了碰撞和冲击；一大批年富力强的有状态、有干劲、有知识、有能力的干部走上领导岗位；优化了人力资源配置，基本实现了人岗相适，全体教职工精神面貌焕然一新。

原来人浮于事的燕山校区管理人员由14人减为5人，卫生所原来由14人承担的工作现在由4人承担，原来达到一定年龄就可以选择离开教学一线的老教授纷纷重返讲台……

“之前我没想到改革会动真格，没想到改革来得这么快，也没想到力度这么大，脑子一直转不过弯来，心里也有情绪。现在看到一些老同志都主动要求回到教学一线，我也主动申请回到教学岗位。我要发挥当时建新校时的那股拼劲，好好在教学岗位发挥余热，再建新功。”一名落聘职工通过培训转变了思想观念，激发了斗志。

现在，聘任到后勤保障处管理岗位的张老师经常骑着电动车在校园巡查。他说：“今天工作不努力，明天努力找工作。通过改革，更加珍惜现在的岗位。”

改革活力竞相迸发，学生成为最终受益者。“无人机、工业机器人等专业是我们学校的强项，现在成立了智能制造学院，感觉学校对这些特色专业更加重视了。”智能制造学院的学生李明飞说。自从进入到新的学院，李明飞感到老师授课实用性更强了。“为了能及时了解每位学生的学习、生活情况，智能制造学院每周一下午都定期举办师生交流会，体现了平等尊重服务的学生管理理念，我们与老师的距离更近了，师生关系更融洽了。”李明飞说。

“通过改革激发内生动力，提高人才培养质量和水平，山东技师学院正在积极探索。”山东省人力资源和社会保障厅副厅长周春艳表示，山东全面展开新旧动能转换重大工程，打造“十强”产业，亟需一支高技能人才大军。我省技工院校能否抓住这个重大发展机遇，勇于改革探索，乘势而上，提升内涵建设水平，为我省新旧动能转换提供足够的技能人才支撑，十分关键。希望全省技工教育在服务山东新旧动能转换重大战略上，能够走出自己的路子来，作出我们应有的贡献。

“改革只是迈出了坚实的第一步，不能有片刻停歇。按照改革总体方案‘半年有变化、一年见成效、三年出成果’的设想，今年要继续抓好改革落实，推动改革落地生根，为我省新旧动能转换贡献技工教育力量。”山东技师学院负责人说。

“只有全社会的每一个细胞都主动变革，整个肌体才能焕发青春，获得新生。”秉持这样一个理念，山东技师学院上下一心，在改革的道路上勇毅前行。



“讲文明 树新风”公益广告

家财万贯
不如薄技在身