

# 以领导“经验值”提升学员“能力值”

## ——创新干训师资队伍建设的

## 助力干部专业素养提升研究

方华

**【摘要】**领导干部上讲台是党的优良传统，是新时代对领导干部的要求，也是适应经济社会发展和干训工作新形势的重要举措。当前，无锡市各级领导干部踊跃走上讲台，在干训师资中比例逐年提高，作用日益明显。同时，也存在师资来源不稳定，课程理论性不强，授课形式相对传统，课程设置不规范，制度保障不完善等问题。无锡可立足实际，借鉴其他地区先进做法，制定领导干部上讲台的制度规定，进一步充实以领导干部为骨干的干训兼职教师队伍，创新和丰富授课形式，形成较为充沛的师资库和课程清单，明确具体的量化考核要求，为切实提高干部教育培训质效提供有力保障。

**【关键词】**领导干部 上讲台 现状 建议

习近平总书记指出，党的历史经验和现实发展都告诉我们，没有全党大学习，没有干部大培训，就没有事业大发展。教师是干部培训的重要资源，领导干部实践经验多，理论联系实际能力强，担任干训兼职教师对提高学员素养大有裨益。

### 一、领导干部担任干训兼职教师的重大意义

#### （一）践行新时代新要求的关键

上讲台是新时代对领导干部的要求。习近平总书记在全国党校工作会议上指出，省市县党委领导班子成员每人每年应该到同级党校讲一次课，作形势报告、进行专题讲座、与学员座谈都可以，讲党课也行。《关于新形势下党内政治生活的若干准则》规定，领导干部要以普通党员身份参加所在党支部或党小组的组织生活，坚持党员领导干部讲党课制度。《2018-2022年全国干部教育培训规划》要求，省级以上党校（行政学院）、干部学院、社会主义学院主体班次中，领导干部讲课时不低于总课时的20%，运用研讨式、案例式、模拟式、体验式、辩论式等互动式教学方法的课程比重不低于30%。

#### （二）传承党的优良传统的要求

领导干部讲课是党的优良传统。中国共产党成立之初，李大钊、毛泽东、邓中夏、刘少奇等领导同志纷纷走上工人学校的讲台授课。1924年5月，中共中央第一次扩大执行委员会上提出，党内的教育问题非常重要，同年12月，刘少奇创办了最早的党校——安源党校，并亲自授课。1927年，朱德同志在南昌工作期间，亲自讲课、做示范，还经常请方志敏、邵式平、曾天宇等领导同志讲课。中国人民抗日军政大学创办期间，毛泽东同志亲自兼任抗大教育委员会主席，亲自讲授马克思主义哲学、革命战争战略等课程，张闻天、杨尚昆、李维汉等领导同志也纷纷走上讲台授课。

#### （三）无锡市现代化发展的需要

---

领导干部久经沙场，经验多、能力强，是充实干训师资的宝贵资源。走在率先实现社会主义现代化最前列的时代要求，对无锡党员领导干部专业素养提出了更高要求，赋予了干部教育培训新的历史使命。无锡组织部门以培训赋能，大力提升党员领导干部的政治素养和能力素养，挖掘弘扬“四千四万”等精神时代价值，推动广大干部适应新形势、展现新担当。伴随领导干部水平的提高，传统的教师队伍结构越来越难以满足更高层次、更广维度的学习需求，迫切需要一支视野更宽、能力更强、经验更足的专兼职教师队伍。

## 二、无锡市、梁溪区领导干部上讲台的基本情况

### （一）干部讲课成为常态，但师资来源有待稳定

近年来，无锡市、梁溪区领导干部授课已逐渐成为常态，领导干部上讲台授课的频次多、密度高。2017-2020年间，无锡市委党校举办的重要主体班次中，领导干部上讲台讲课的次数均破百，其中2020年高达177次，每年领导干部授课所占比例均大幅超过20%。梁溪区这一趋势尤为明显，梁溪区委党校2017-2021年所举办的培训班次中领导干部授课次数占总授课人次的平均比重为25.4%。但不同年份间差异较明显，甚至有的年份还同比下降，主要原因是没有形成相对稳定、固定的队伍，谁来讲、讲什么的随机性较大。

### （二）讲课内容覆盖广泛，但理论属性有待增强

无锡领导干部授课内容丰富，以讲授具体工作方法的业务类课程居多。2020年无锡市委党校举办的重要主体班次中，领导干部讲课占比最多的是业务类课程占比为36%，而党的理论党性教育类课程占比相对较低，仅为13%。梁溪区也呈现此规律，梁溪区委党校2021年举办的培训班中，领导干部授课的内容集中于业务类，占比高达48%，理论类课程占比相对较低。同时，课程联系理论不够紧密，领导干部以讲业务、做法为主，课程内容大多围绕本地区、本部门经验，主要解决了“做什么”“怎么做”的问题，缺少“为什么做”的原理。领导干部在具体实践和党的创新理论联系上讲得还不够深入、透彻。

### （三）培训班次分布灵活，但授课形式相对传统

不同培训班次教学目的、学员结构不同，在师资配置上也不同，领导干部占比也相对灵活。随机抽取的10期全市的培训班次分析发现，各班次师资中领导干部占比不同，分配灵活。入党积极分子培训、党外社会团体培训等班次没有安排领导干部授课，新入职公务员培训、专题能力提升培训、重大主题精神培训等班次领导干部授课多，占比均超过50%。同时，也应该看到，领导干部讲课的授课形式较为传统，课堂讲授、形势报告、专题讲座等较多，现场座谈、研讨交流、案例分析、情景模拟等新形式较少；自上而下讲授多，自下而上交流少。

### （四）政治引领执行有力，但课程规范有待优化

当下，全市各级领导干部带头讲课，进一步发挥了示范引领作用，同时，也应该看到，授课规范还有待进一步优化。授课过程中，少数领导干部把上讲台当作完成硬性任务，事先准备不足，课上“泛泛而谈”效果欠佳。统计在梁溪区委党校讲课的所有领导的授课时长发现，时长差异性明显，专家型领导，省、市级领导干部授课时长均在2小时以上，基层部分领导授课时间则相对较短，多数在1小时以内。

### （五）以讲促学成效显著，但制度保障有待完善

全市领导干部在备课、讲课中，起到了领学、促学的作用，推动形成了良好学风，也提高了自身能力。同时也应该看到，无锡推进领导干部上讲台的制度保障还不够完善，尽管已经纳入各级干部教育培训年度计划，但仍缺乏行之有效的考核机制、评价

机制、保障机制。

### 三、其他地区领导干部上讲台的成熟经验与做法

#### （一）出台相应制度，形成具体规定

一是解决好谁来讲的问题。陕西省委党校制定的《关于落实领导干部上讲台制度的实施办法》规定，授课领导干部范围为省级领导干部、各市和省直部门主要负责人、部分县（市、区）党委和政府领导班子成员。二是明确好讲课的内容。贵州省委组织部《关于建立领导干部上讲台制度的意见》指出，领导干部授课要围绕学习领会中央、省委重大决策部署、经济社会发展中的热点难点、干部干事创业精气神等问题。三是统筹好部门的合力。常州的《领导干部上讲台实施办法》规定，组织部门要加强对领导干部上讲台工作的宏观管理和统筹协调，培训机构要科学编排授课计划，主动预约相关领导干部并做好衔接沟通，落实好服务保障工作。

#### （二）领导率先垂范，形式灵活多样

一是主要领导发挥领头羊作用。近年党内开展的历次学习教育中，各地主要领导均围绕不同专题授课，一级带着一级讲、一级做给一级看，坚持以上率下、上下联动，为领导干部上讲台起到良好示范作用。二是形式多样方式灵活。陕西规定授课方式方法由领导干部本人自由掌握，包含形势报告、座谈讨论、主题党课、交流研讨等，根据需要可采取视频直播、网络课堂等方式。三是紧扣业务紧接地气。四川省委主要领导曾将课堂开在基层，在凉山调研过程中就扶贫问题讲党课，使课程更贴合工作、更贴近基层。绍兴市的部分现场教学点中，相关职能部门的负责人担任现场教学点讲师。

#### （三）量化指标任务，纳入考核评价

一是细化量化领导干部授课任务。出台领导干部上讲台的任务目标、内容形式、组织实施、具体要求等，对各级领导班子成员每人每年最少授课次数形成了量化要求。二是压实政治责任和讲台纪律。四川省要求领导干部上讲台要严守政治纪律和政治规矩，严禁发表与党的路线方针政策相违背的言论。陕西省对领导干部授课的讲稿、录音、录像等材料的保密纪律提出了要求。三是发挥考核正向激励作用。常州市规定，讲课可以纳入领导干部个人年度学习积分，列入学习考核。西宁市建立领导干部授课档案，详细记录领导干部的授课情况，并自查上报市委组织部。

### 四、提升领导干部授课实效的对策建议

#### （一）研究出台制度，“刚”与“柔”相济

一是加快形成制度规范。应明确领导干部上讲台的概念、对象范围、工作原则，规范主要任务、总体安排、操作流程，细化职能分工、考核办法、保障措施，确定领导干部、培训单位和组织机构的责任、权利和义务，提出符合实际的要求。二是制度设计要有弹性空间。一方面，要在体制机制层面打通壁垒，消除领导干部授课的制度阻力和心理顾虑，提供必要的协助、支持；另一方面，在任务指标设定上尊重客观实际，预留必要弹性空间，形成分级、分层的差异化柔性制度设计，避免“一刀切”影响领导干部的积极性。

#### （二）完善课程清单，“供”与“需”平衡

一是摸清干部培训现实需求。培训部门要加强学员需求的调研，汇总所需的培训班次、课程内容、授课形式等；各单位部门要及时向干训部门反映学习需求，特别是涉及领导干部教学的需求，为领导干部授课、备课提供方向。二是摸清领导干部课程底

---

数。在现有领导干部兼职师资库基础上，针对不同学科、专业，梳理课程清单，分门别类纳入党校主体课程库。课程应交领导干部所在单位、个人与党校教务部门确认，形成本地化特色精品课供给清单，并及时组织更新，实施动态管理。

### （三）打造骨干队伍，“专”与“兼”配合

一是专职教师提供相应保障。领导干部工作繁忙，备课需大量时间精力，对重要讲课任务可由专职教师做好服务保障。有条件的单位可设联合备课组、讲课联络人，由专职教师担任授课领导干部的“临时秘书”，在资料收集、讲稿整理、课件制作上提供必要的服务和协助。二是专兼职教师联合备课。可由专职教师协助领导、业务骨干将实践经验、工作技巧上升到更高理论高度。可以搭建学习交流培训平台，定期组织专、兼职教师进行教学培训方面的互动交流研讨，提升领导干部教学讲课的学术性、艺术性。

### （四）形成备课模块，“例”与“理”融合

一是课堂教学形成树状嵌套模块。设计可填充实践经验、工作方法的树形框架模块，领导干部只需将自己所擅长、熟悉的内容填入对应模块即可形成课程大纲。充分考虑不同工作对应的学科性质、学理支撑，必要时邀请对应专家学者参与模块设计。领导干部对应填充后宜交由专职教师适当整理完善。二是现场教学形成条状顺序模块。现场教学可设计问题导入及意义、经验做法及举措、思考启发及借鉴价值、提问交流及研讨4个条状顺序模块。第一个模块由擅长理论的专职教师讲授，第二个模块由最了解实际教学点的当地领导干部讲授，第三个模块由学员代表或专职教师讲授，第四模块为现场教学点领导干部与学员面对面交流，开拓双方思路。

### （五）搞活教学形式，“教”与“学”互促

一是教学与工作相互融合。将培训与工作现场会、座谈会等融合，形成新教学形式，有效化解工学矛盾。用好研讨式、案例式教学，多给学员提问发言的交流机会，既能提升授课干部自身的能力水平，也有利于领导干部掌握实际情况。二是翻转课堂相互借鉴。在案例分析、模拟研讨等新教学形式上，提前选定主题，参与者充分准备，就工作中的热点问题与主持教学的领导干部进行深入探讨，既能增强教学的研究色彩，又可在交流发言中挖掘有借鉴或启发意义的内容，为领导干部发现问题、解决问题提供更广阔的工作思路。

### （六）优化考核激励，“促”与“推”并举

一是建立健全激励机制。突出正向激励作用，可将领导干部讲课纳入各级党委（党组）履行党建工作责任制和领导班子年度考核、干部教育培训专项考核，也可作为领导干部个人年度学习考核、评先评优或其他考核的加分项，其讲课课时可以抵扣参加培训学时。二是统筹兼顾政策现状。领导干部讲课要考虑课程审核、意识形态把关、工学矛盾、个人兴趣意愿、个人事项报告等问题，要在明确政治纪律严肃性的前提下考虑政策的可行性。