



“雁阵”高飞“头雁”领

——广东省深圳市南山区创新构建社区人才培养体系的实践与探索

深圳市南山区作为经济大区、科技强区、创新高地，近年来，紧抓“人”这一影响基层治理效能的关键因素，以深入贯彻落实广东省加强基层党组织建设三年行动计划、打造全国城市基层党建先锋区为契机，全面实施社区人才培养三年规划，创新建设“一室两库”人才培养平台，首创“优秀社区党委书记培养工作室”，先后培养了326名社区后备干部，取得了显著成效。

系统谋划，探路径，全面推行社区人才分类培养

随着南山区城市基层党建深入推进，基层党组织核心地位不断凸显，基层社会治理工作取得一定成效，但在开展社区领头人队伍建设的专题调研过程中发现，仍然存在培养运作缺实效、成长机制不健全、部分党委书记作用发挥不明显等问题。比如：部分社区党委书记党建引领意识不到位、思想认识不到位，存在重业务轻党建现象，未把党建引领与基层治理有效结合起来，工作方式方

法须改进，服务水平待提高，整体综合素质有待进一步提升；社区人才培养效果不理想，培养运作缺实效。培训内容、形式单一，注重理论学习而缺乏实践锻炼，辖区内丰富的资源缺乏整合、利用，培养结果运用缺乏实效；社区人才后备规模不合理，后备来源单一；等等。

在找准社区人才培养存在问题的基础上，经过深入调研，南山区聚焦提升基层队伍现代化治理能力，率先制定出台了《深圳市南山区社区人才培养三年规划暨社区领头人储备计划》“1+6”文件，提出全面实施“54321”工程，创造性地把股份公司董事长、社会组织负责人、楼栋长、业委会主任等“四类”社区关键人物与社区党委书记一起作为“领头人”开展系统培养，分层分类明确“领头人”能力素质模型、胜任能力清单和人才培养标准，率先建设优秀社区党委书记培养工作室、社区人才分类储备库、优秀师资队伍“一室两库”，培养了一批听党话、跟党走、作风硬、能力强的社区“领头雁”。

夯实基础，搭平台，创新打造社区人才培养矩阵

南山区高度重视社区人才培养体系建设，全区统筹整合辖区高校、区街党校、优秀社区党委书记、优秀基层治理案例等人才培养资源，创新建设“一室两库”社区人才培养平台。

“一室”。南山区在8个街道建立优秀社区党委书记培养工作室，打造引领示范可推广的“党建示范阵地”、完善社区管理人才梯队的“人才培育园地”、提炼社区治理实践经验的“基层治理高地”。在运行保障上，区层面每个工作室予以一定的工作经费保障，选拔1名工作能力突出、经验丰富、有一定创新发展能力的在职优秀社区党委书记牵头，从“师资库”中选配1名党建理论专家，指定党建办公室负责人或资深党支部书记担任党建业务指导员，配备1名业务精熟的党务工作者协助“牵头人”共同开展工作。在培养目标上，工作室对标3项能力模块、7项素质指标、24项具体内容，以培养优秀社区党委书记为主体，带动培养其他“四类”社区人才。在培养方式上，优秀社区党委书记培养工作室探索建立“管理制度化、培养体系化、运行规范化”的工作机制，聚焦实际问题，分类分组专题攻坚，突出重点难点总结提炼经验，梳理形成服务群众典型案例，通过“传、帮、带、践”的方式提升工作室学员的综合能力。各街道工作室运营以来，收到了明显成效。比如，招商街道“雁谷”优秀社区党委书记培养工作室实施“一专多能”培养模式，培养各类社区骨干。“一专”是指以“师傅带徒弟”的形式培养优秀社区干部，手把手传授经验。“多能”是指实施“群雁计划”培养多类人才，其中，深入实施的“楼栋长织网计划”“楼栋长成长计划”积极吸纳社区优秀的年轻党员和群众参选楼栋长，通过“筛选—学习培训—实践—优化提炼”模式，对新进人员进行分级、分类培育，不断壮大楼栋长队伍，优化人员结构，建立楼栋长梯队，培养年轻后备人才。发展至今，招商街道已经成立了全区首个“楼栋长联合会”，拥有了一支近千人的大队伍，为社区党委与居民之间架起“连心桥”，激活社区治理“神经末梢”，保障基层治理问题的及时响应和有效解决。

“两库”。首先是建立专业化、模块化优秀师资队伍。南山区根据社区工作能力需求，以自荐和推荐等方式，结合考察、甄选，从辖区高校、各级党校、机关单位、社会专业机构里整合扩充优秀师资力量，建立涵盖通识教育、基层党建、治理技能等领域的社区人才培养师资队伍。其次是建立社区人才分类储备库，储备社区党委书记、股份公司董事长、社会组织负责人、业委会主任优秀人才及后备人选。同时，建立储备库动态管理机制，落实“一个优先”“两个不准”管理要求。“一个优先”就是明确规定晋升提拔、评先评优、任职使用优先考虑入库人选；“两个不准”就是明确要求对于因参训态度差、工作落实不力等原因被调整出库的人员，不推荐进一步任职使用，规定期限内不



桃源街道书记带领社区青年干部研讨治理难题



招商街道“雁谷”工作室开展“纠纷调解”情景教学课

准提拔晋升，参与年度考核的，当年不准评为“合格”及以上等次。

实战导向，强特色，聚焦提升社区人才实践能力

培养社区“头雁”的实战能力是社区人才培养的重点。南山区以优秀社区党委书记培养工作室为实训基地，采取“案例教学法”，通过联系走访常态化、开展活动常态化、来访接待常态化等方式，将基层工作中遇到的典型事件和场景提炼编写成课程案例，供学员们在解剖“麻雀”过程中建立解决问题的思维模式。同时，区委组织部每年聚焦基层治理的痛点难点问题，向街道社区推送“微改革”课题，以优秀社区党委书记为课题组长，吸纳专职工作者、党建指导员、网格员、小区党支部书记等为组员，组成“实训”团队共同研究问题，拿出实操解决方案，全面提升社区队伍实战能力。“微改革”课题实施以来，积累了一些基层治理

的优秀经验，南山街道风华社区“文明养犬”、沙河街道白石东社区城中村治理改造等做法先后被评省市区优秀治理案例。

优中选优，建梯队，着力锻造社区人才培养品牌

为提升社区人才培养品质，建设社区优秀人才梯队，南山区委组织部在打造街道优秀社区党委书记培养工作室的基础上，试点建设区级社区党建学堂。学堂突出“实干实训、干而论道”的办学理念，在实干实训方面，依托书记工作室和各级党校组建实训基地，常态化开设社区青年先锋训练营，遴选社区党委副书记、园区专职副书记开展特训，开设学历提升班、组织参与项目攻坚、实施重大改革课题，为社区“两委”班子培养“种子”选手。在“干而论道”上，链接优质高校资源，组建基层治理专家库，一方面通过专家指导，把基层治理工作实践上升为教学案例，形成更多可复制推广的经验，反哺社区人才培养；另一方面开展理论研究，以“专家问诊”的形式，提高南山基层治理和人才培养质量。

新时代社区治理工作呈现出新特征、新变化，对社区工作队伍建设不断提出新要求、新考验。南山区主动适应基层治理新需要，通过创新实施“头雁”工程，开展社区人才培养三年规划，创新构建社区人才培养体系，从培养“头雁”到建强“群雁”，最后形成“雁阵”，为加强党建引领基层治理人才队伍建设探索出了有效模式。（凌杰）



南头街道“古城砺锋”工作室分组研讨“微改革”课题



南山区社区党建学堂社区青年先锋训练营学员开展现场教学

