

# 广州城建职业学院文件

广州城建办〔2017〕2号

## 广州城建职业学院关于印发张亚斌、刘国生在2017年上学期管理骨干培训暨年度工作研讨会上讲话的通知

校属各单位：

现将学校董事会执行董事、校管会张亚斌主任和校长刘国生在2017年上学期管理骨干培训暨年度工作研讨会上的讲话印发给你们，请认真组织教职工学习研讨并结合本单位实际提出措施，全力抓好贯彻落实。研讨落实情况请书面报送校办。



# 在 2017 年上学期管理骨干培训 暨年度工作研讨会上的讲话 (根据讲话记录整理)

张亚斌

(2017 年 2 月 17 日)

老师们、同志们：

紧张地开了两天会，大家都辛苦了！就像刘校长昨天在报告里说的，这是我们的定位使然、责任使然。各级干部、各位骨干在学校的发展事业中承担的付出的更多，重要性也更大。按照惯例，每年两次的培训会议我都参加，跟大家一起研讨，思考学校的工作，找自身的问题，一起来改进。我认为这次会议是学校有史以来规模最大、参与范围最广的，参会的有学校教学、科研两个委员会的委员，教研室主任、副主任，还有二级学院和行政部门的管理骨干，所以说是规模最大。对学校如何更好发展进行集思广益，更大程度上要依赖于我们越来越强大的骨干们的作用，这是发展大势使然，要求我们必须这么做。

## 一、对会议主题“固本强基，创强晋优”的解读

关于学校的发展和工作的，昨天刘校长和几位副校长都已经他们在他们精彩的报告中有所阐述，我就不再多说。我觉得这次会议的主题“固本强基，创强晋优”定得非常好，学校独立设置到今年刚好是第十年，这十年的发展我感觉有一种“轮回”的意味。独立设置刚开始那几年，我们围绕着“自

立”的主题，提出“抓内涵、练内功，提质量、出水平”；在顺利通过评估后，很快转为“按照省级示范校标准建设和发展”，2014年我们启动创新强校“1177工程”，学校方方面面工作显示出初步的成效，我们拿到了很多荣誉、项目。现在进入“十三五”阶段，我们来强调“固本强基”，为什么？因为去年申报品牌专业遇挫我们才发现，在一些基础工作、最根本的工作上还存在着很多问题，于是提出要抓课堂教学，以考风为切入点抓“三风”。所以，我说这是一个“轮回”，要想跳得更高，就必须蹲得再深一点，弹跳的力度才能更大一点。固本强基就是学校如何在“培养学生，教书育人”这个最基本、最核心的任务上把根扎得更深。我觉得这对于我们思考、部署和落实今后的工作非常重要。昨天报告里谈到很多大家听起来觉得可笑的低级错误，现在发现错了还不晚。我们要静下心来，做好最基本的，要对得起学生，对得住社会，要想发展得更好，取得更多的成就，就更需要在最基本的方面多下点功夫。

根深了，就会叶茂。我认为创强工作就是使学校“叶茂”的工作。这两年多因为创强，工作量已经压得大家喘不过气、苦不堪言，但学校为什么还要苦苦地抓创强？特别是学校领导们，他们更辛苦，花费的时间精力更多，还不是为了学校，为了大家吗？每个阶段都得有个抓手，“创强”就是我们这几年的工作主线，但它不是学校的根本目标，学校的根本目标是培养学生，教书育人；它也不是附加的事情，它是从工作中来到工作中去的，做的还是学校最基础的工作。接下来

这几年里，我们还是要以创强为抓手，来组织实施推动好学校的工作。这样，我们的工作才会更加顺畅，学校的发展才能在原来的基础上一步一个脚印走向更高。

根深叶茂后就是果繁，也就是说，根深了叶茂了，自然会有丰硕的成果。我们当前要“创强晋优争一流”，“一流”既是“一流校”的意思，也是办学水平的标志，我们选择按照“A类规划”实施创强，因为我们基本上已经跨出B类了，如果还在B类上打转转，学校未来还怎么进步？但我们在很多方面离A类标准还有差距，只能踏踏实实地去干。我想，不管社会、政府用什么标准来考量我们，只要我们工作做到了，我们每一步目标都实现了，自然而然会得到认可。刘校长在报告中把“三大发展”作为重点一并提出来，实际上学校也一直在将创强、争一流、升本等工作作为一个集合全力在做。这几项工作在一些指标上会有不同的标准，我们要选高不选低，按高标准建设，那么所有标准都能满足。比如专业建设，我们定的重点专业，其实就是第一批升本的专业。升本不是一下子全部专业都升本，而是分批进行，符合条件就开设本科班。同样，我们这几年的工作也是如此，按照高标准去做，一下子就豁然开朗了，取得了方方面面的荣誉和成果。无论学校也好，教职员工也好，都在这个过程中分享到成功，实现自己的价值。只要大家实实在在地干，一定能收获“果繁”。

## **二、今后工作中要注意的一些问题**

刚才各组的交流意见里面提到了一些问题，也提出了一

些看法。对于今年的工作目标、计划，我们一定要高度重视。创强不光是在座这一百多位同志的事，还关乎更广泛的教师和员工，一定要让大家对工作目标、计划有共识，使目标、计划深入人心。形成共识才能成为自觉行动，才不会只是自上而下的一种驱动、一种强迫、一种鞭策，主动比被动的效果好多了。我知道这两年的创强工作始终有上热下冷的情况，可能到教研室主任这一层温度已经不太高了，再到教师那里就有点冷冰冰了，这种情况要高度重视。我们现在开的会还是有点多了，不能寄望于开会来解决问题，举个例子，人才培养方案修订，不光要让教学副院长、教研室主任来做，也要让老师来做，假如老师在这个过程中参与了，贡献了智慧，在最后定稿之前征求了他的意见，他对这个人才培养方案的认可度就会高很多，要求他按照这个方案去做，态度也会好很多。其他工作也一样，我们号召大家来做学校工作的决策参与者，就是这个原因。所以，对工作目标、计划首先要有共识。

其次，学院工作也好，职能部门工作也好，教研室工作也罢，都一定要保持相对稳定。学校的工作不是一种很急迫的事务工作，是要花工夫的，成与败、好与坏的显现是有滞后性的。好的工作方法，创新的思想可以推崇，但是工作计划、工作任务不能变得太快，总是在赶，做出来的效果未必好。所以，今年希望大家一起多想想办法，改善一下，使我们工作的条理性更强，循序渐进，做人才培养工作，做教育工作，要耐得住寂寞，不要浮躁，不要太过功利。

再一个是项目建设工作，要多注重实际、看实效，尽量淡化文章空谈。这里提及的文章不是指论文、项目任务书等文字材料，而是指项目的目标和意义。所开展的项目成果要显现在改进教学、提高质量，特别是人才培养效果上，这才是我们的终极目标。工作过程中，切忌以自我为中心，自己设定指标、要求作为评价终极标准，否则长此下去，项目建设工作就会流于空谈、流于形式。

还有就是重学术轻行政。重学术就是要多尊重教师、专业负责人及教学单位、办学单位的想法、意见，这将有利于全校的中心工作，因为学校永恒的主题就是培养人才、教育教学。但前提是这些想法和意见一定要与学校各项决策高度共识，不是学校让你干，而是你也认为要这么干。我觉得必须再次强调办学单位、教学单位的内生动力问题。当然内生动力并不仅限于管理干部群体，也包括学生群体，目前，学校在专业建设、学生培养等方面的工作做出了一些亮点，我觉得这得益于一批敢想敢为的同志，特别是年轻同志。内生动力释放出来的潜能是巨大的，前几年在校管会扩大会议上，我听完几位年轻院长对本学院下阶段工作计划与目标的想法后，觉得很兴奋，很振奋，很受鼓舞。因为我发现他们的想法更新颖、更符合学校实际，更利于学校和学院的发展，这就是内生动力的重要体现。刚才几个学院提及怎样学习好、组织落实好校长的报告，这是认真工作的态度和做法，但校长的报告是校长站在全校的角度所做的宏观构思，是学校发展的总体规划和部署，各位院长得结合本院的专业建

设、队伍建设和学生培养等方面的实际进行具体谋划，才能更好地展开自己学院的工作。如果所有单位都一成不变或仅仅层层传达下去，最后各单位作总结也就是截取学校有关文字而已，我很担心出现这种情况。在座的院长有很多是来自公办学校的教授，回想前几年二级学院的领导都是土生土长的年轻人，我很担心这些教授院长们按公办学校的经验、做法来维稳式地办学。现在社会上民办学校生存与发展的机会与优势是什么？我认为就是要充分利用民办学校自身的灵活机制和高效管理，做力所能及的事，办出特色、打造亮点，要知道内生动力的重要性及其激发出来的强大动力。

或许大家会觉得做到以上几点很难，因为现在大家提出的“工作忙不过来、资源紧迫、办事困难”等问题还没解决。我想只要有毅力，只要想办法就一定能办好，因为这绝不是制度设置、领导要求等导致的，而确实是因为我们目前的能力与水平有限。但不管怎样，问题终究要解决，我们要结合实际尝试性地去作为、积极地去尝试。

### **三、对《民促法》修法和升本工作的看法**

民办教育当前的热点问题是《民办教育促进法》修法的出台，从中央到各省都在酝酿出台相关的实施细则、管理办法。上个学期，学校组织管理干部对修改法进行了学习和研讨，当时我也谈了几点意见，这个热点是教育界的大事，也是政府高度重视的问题，关系到学校与大家的切身利益。国家修法一定是为了促进发展的，《民办教育促进法》的初衷是鼓励民办教育良性发展的，发展过程中有一些问题必须要

通过法律解决，然后就通过制定有关的行政办法、措施、政策等对法律加以完善和改进。但不管“法”怎么修、具体条文怎么定，都是为了办好学校，学校的责任还是培养好学生。办好学校的标准是培养出来的学生水平越来越高，为社会提供的教育产品越来越优质，这也是学校办学的根本目的。或许学校每阶段的工作都会对目的的实现产生一些影响，但只要我们立足根本、认真分析思考、积极发挥作用，学校必能实现“创强晋优”的发展目标。请大家相信，董事会也好，学校行政领导班子也好，一定会对学校负责，为大家负责，我们会根据法规要求做好决策，在决策过程中，也会听取大家的意见。学校这方面的基础非常好，近十年的修法历程，我们一直在各种层面上参与讨论，提出建议，上午参加省教育厅的会就是关于制定广东省实施细则的会，我也作了发言，提了很多建议。所以大家不用担心，只要大家在自己的岗位上做好工作，好好干，便不会有错，越是有这种机会，我们越有竞争优势。

有两个前提一定要确保，一是维护好师生权益，二是确保学校工作平稳。我觉得这段时间大家对修法也没有表现出太大的波动。上午我在会上说，中国民办教育在“混混沌沌”中干了二三十年，才有了今天“三分之一天下”的局面：在校生规模占三分之一（600多万人）；民办学校数量近三分之一（包括中小幼），仅广东就有一万多所。何况国家法律也好、政策也好，都更加清晰、有利地促进民办教育发展。

关于升本工作，年初教育部“十三五”规划关于院校设

置的指导意见已经正式出台，省里刚刚接到，正在制定规划。升本工作比以往更加便利了，过去民办学校三年一轮申报，“十三五”期间是一年一报，对符合条件、有利于地方发展的民办高职院校还是予以鼓励的。学校要在“十三五”期间升本，必须先列入省的规划里，如果不进规划，就算条件再好，到时也不会批。去年7月，学校升本的正式报告已经送过去了，我也花了很多时间在做这项工作，力争顺利进入省的规划，然后再申报。升本一直是我们发展的目标，一直都在积极地建设，现在我们已经接近了，但还有一些指标有赖于大家共同努力去达到。过去我们总是“内紧外松”，从不说升本的事，现在可以正式放在“面上”来说和做，那就可以把它定到工作计划当中。当然，董事会还有土地等基础条件方面的工作要做，应该有望达到要求。除了硬件方面，我想还有两个指标要解决更大困难：一是师资队伍建设。我们不能像某些学校那样挪点材料来拼凑，要想办得好，还是要实实在在地去做，今年在这方面要多想些办法，制定一些新的政策，来加大力度改善；二是专业建设。我们头批确定的5个专业，一定要按照升本的标准去建设，升本不光是学校升本，是方方面面都要升本，个人也要“升本”。还有一点，办学指标，如授权专利、社会服务、社会评价等，从过去的软指标变成现在的硬指标了，这些方面都需要我们在接下来的工作中进一步去提升。

#### **四、关于管理骨干队伍建设问题**

城建发展一直以来的经验，就是重视管理骨干队伍建

设。我个人认为，城建不管发展到哪个阶段，办到什么程度，还是要靠骨干，骨干就是我们的支柱、我们的框架，只要骨干队伍坚实了、有力了，学校整个发展就没问题。所以我们要继续发挥骨干的作用，接下来还是要号召大家做到同心同德、同舟共济，不要有时候听到学校发生一些不好的事情，或是出了一些问题，工作上有一些纰漏，就嘲讽学校，嘲讽学校实际上也是在嘲讽自己，踩低别人不是聪明人的做法，要不断地称赞别人，然后又比别人强才是高明。不管你以后走到哪里，或者有更好的发展，既然你在城建待过，城建好了，你也受益于它；城建糟糕，哪怕你只在城建干过几天，也会带着这个污点。所以，我们要强调同心同德、同舟共济、共荣共辱，把学校的事情都与自己的发展紧密关联起来，千万不要当个局外人，更不要当落井下石的人。在座很多干了十多年的员工都知道，学校是从很弱的基础、很低的起点发展到今天的，所以，我很欣慰，不管前面压力多大，多苦多累，我都很开心，这是我个人朴素的体会。大家不光要这样要求自己，还要影响身边的人，学校的好、同事的好、部门的好，也是我的好；他们的不好，也是我的不好，千万不要太过狭隘、固步自封。

去年8月管理干部、教研室主任培训会上，我提出了“三共”：共识、共融、共进，现在还要把这“三共”提出来和我们的管理干部和骨干共勉。共识是指我们思想上要共识，共融是指我们的工作、行动要共融，共进是指我们的成果、状态共进。在座的两级领导要更谦虚一些、更努力一些、更

精进一些。很多同志在学校发展过程中劳心劳力，时日已久，好的感觉越来越多，听的好话也越来越多，所以总是不由自主地流露出一些沾沾自喜的感觉，出现在工作中听取意见不足、团队精神发挥不够的现象。有些教学单位，包括一些老师的“小聪明”、“小做法”很多，甚至还要和学校对着干的“博弈”，很多事情你让他主动做，他不做，等你做了他才做等等类似情况还不少。在这里，我先对领导同志提要求，你们要更谦虚一些，要回归到我们的创业阶段，那时候领导和干部的精神状态都非常好；更努力一些，是指大家不要满足于当下，满足于形式，一定要注重时效，特别是二级学院的各位院领导要在学院的发展上更努力一些，问题肯定多，但问题总是要解决的，不要一讲到工作，就罗列困难，然后又不了了之，为什么各个学院的发展会有差异？学校给予的平台是差不多的，问题就在于各位努力的程度和努力的效果不一样；更深入一些，当我们想跳得更高的时候，发现我们竟然不行了，就说明工作钻研得不够深，有时候太轻轻松松地就应付过去了；更精进一些，是指工作水平要更精进一些，大家要不断地对自己提高要求，不要总是在原地打转转。

接下来，我们不光要撸起袖子加油干，还要挽起臂膀齐奋进！

谢谢大家！

# 关于学校当前发展重点的若干思考

刘国生

(2017年2月16日)

## 一、当前和“十三五”期间学校发展的重点

### 1. 按A类规划研制实施学校“创新强校工程”(2016-2020年)建设规划(创A发展)

“实施A类规划的高职院校，一般为一流高职院校建设立项单位或办学条件较好、入口和出口较好、人才培养质量高、社会认可度高的高职院校。”省教育厅这一规定为我校按“A类规划”立项推进新一轮创强工程带来了契机，关键是我们自己要领会把握好省厅的这一要求，总结归纳提炼好这“两好、两高”的城建特征，以“创新强校工程”(2016-2020年)为总抓手，统领“十三五”时期学校各项工作，发挥民办高校的体制机制优势，做到上下同心，全力以赴，克服一切困难，化解一切矛盾，调动一切积极因素，努力提升核心竞争力，把学校建设成为办学实力强、人才培养质量高、服务发展能力强、社会影响力较大的全国一流民办高职院校，实现更高水平上的可持续发展。近三年学校“1177工程”的推进特别是2015年在全省79所公民办高职院校中期考核排名23的成绩，为“创A发展”奠定了扎实的基础，我们要在总结、接续、递进、深化“1177工程”的同时，认真研制实施学校“创新强校工程”(2016-2020年)建设规划，落实

和细化学校“十三五”发展规划，将学校建成办学实力强，人才培养质量高，服务发展能力强，在全国具有较大影响力的民办高职院校。对此，全校上下既要充满信心、坚定不移，又要主动作为、拿出行动。

## **2. 按省里民办教育分类管理的系列配套政策和学校董事会、校管会的决策进行制度创新（选类发展）**

广东省实施《中华人民共和国民办教育促进法》办法正在修订，将于年内颁布，学校要在准确理解和把握立法意图、修法原则、政策要点的基础上，统一思想、凝聚共识，摸清底数、查找问题，组织专门人员研究拟定相关应对措施，进行相关制度创新，为董事会、校管会决策提供参考咨询做好准备，确保学校平稳过渡、创新发展。选择非营利性的，则要发挥政府加大支持力度的利好，加强师资队伍建设，提高办学水平和人才培养质量，着力增强办学实力，拟定与公办先进院校同台比拼的管理策略和制度，确保能在较短时间内学校发展的综合实力进入全省高职院校前 20 名（这个目标是不是有点高？能不能达成？大家要认真研讨，形成共识，拿出措施）；选择营利性的，则要着力打造城建的品牌特色，以一流的教学、一流的管理、一流的服务，抢占市场竞争的制高点，确保办学规模稳中有升，社会声誉日渐走高，将学校办成办学规范、质量优良、特色鲜明的民办高职院校。

## **3. 比照教发司〔2013〕178 号文进一步完善申报设置本科高校的条件（升本发展）**

学校 2015 年 3 月提出要围绕创新强校“1177”工程的

年度任务，下大力气推进升本的“五个一”工程，这是立足于学校当时要解决的瓶颈问题，补足短板，力争相关项目在全省民办高校排名中争取第一的历史考量作出的决策。比照教育部〔2013〕178号文（因教育部“十三五”的相关文件还未见到发文，故没用“按照”），升本仅有这些方面的努力显然是不够的。比照该意见学校申本涉及自身努力的还有四个方面，即办学定位、专业设置、办学基础条件、教育教学质量等。所以，做好升本的条件准备，当前主要有两大任务：

1) 要继续加力推进“五个一”工程，力争在这五个方面不断有新的增量，完全达到或超过所规定的指标。其中，特别要予以关注的还是以下的不足和问题：

A. 对照该文第二条意见：人才培养基本模式校企合作，我们提出“建设好一个集团，建立完善校企合作的人才培养基本模式”。目前，企业主导型的广州城建职教集团已挂牌成立，有效运作，但学校自己的人才培养模式提炼还在路上，学生就业的专业对口率还有待提高，社会第三方的评价还要更加重视（2017年二级学院质量年报编制较规范、质量较高的，当属艺术与设计学院：“报”味突出，案例不错，漏项较少，问题明确，措施较实）。

B. 对照该文第七条：学校治理结构完善制度健全，我们提出“构建好一个模式，探索践行具有城建特色的以人为本的制度激励的内部治理结构”。目前，学校治理结构已列为广东省深化教育综合改革示范推广项目，以人事分配制度改革

革为切入点的“7+8”等15个方面的制度创新已产生明显成效，但盘活存量、聚集增量，以人为本和制度激励还有待进一步完善，示范项目的推广还没有造成声势，形成规模。

C. 对照该文第四条：教师队伍应符合“双师型”要求，我们提出“建立好一支队伍，组建起专兼结合的双师结构的教师队伍”。近三年学校着力解放思想，以人事分配制度改革入手，力推专业骨干教师与企业技术骨干互派互聘，改进实践教学，做实四技服务，提升“双师”专业能力。还于2016年6月按照教育部“鼓励高等职业院校制定和执行反映自身发展的‘双师型’教师标准”的精神，又创造性地大力度出台学校《“双师”校本能力资格认定与测评细则》，将“双师”教师分为I、II、III级，对获得高等级的教师给予高额度的津贴。双师素质的教师由2014年的57.5%提升2016年的到80.67%，超出了文件40%的标准，但离省示范83%、国家示范85%的要求尚有差距，教师的高级职称人数由2014年的157人（20.5%）增加到2016年的203人（24.28%）。但离升本和“民办专项资金”评审30%的标准还有不足，与“专业核心课程的教师具有与专业相关的企业工作经历或实践经验”的要求也有差距；行业企业管理人员、专技人员和高技能人才的兼职教师比率和专任教师中高级职称的比率都还有待提高。

D. 对照该文第五条：实验实训条件要做到较完备，我们提出“建设好一批基地，校内外实训条件与学生的应用技术能力培养相适应”。学校加大教学仪器设备的投入，由2014

年的 6400 万增加到 2016 年的 8400 万，省级公共实训中心（2 个）、协同育人平台（1 个）由零的突破达到 3 个，并新增了 3 个省级实训基地，使省级中心、平台、基地加央财的基地达到 8 个。但开展实验实训的教学仪器设备的总值还不到 1 亿元，如按照 2016 年申报品牌专业省里的评审标准，差距就更大（理工科生均 $\geq 9013.88$  元得满分， $\geq 7511.57$  元得一半分， $< 7511.57$  元为 0 分；文科生 $\geq 7511.57$  元得满分， $\geq 6009.26$  元得一半分， $< 6009.26$  元为 0 分）。

E. 对照文件的第六条：科技服务主要面向行业企业，我们提出“研发出一批成果，面向行业企业开展四技服务和专利开发为重点的科技服务”。学校加大对专利申报授权的支持力度，到 2016 年底加上进入实审的 19 项发明专利，学校专利数已达到 283 项（1.57%），超过了文件规定的不低于在校生规模 0.5% 的标准；国家级课题（全国教育科学规划项目）也实现零的突破，省级学会以上课题达到 90 项；社会服务项目中产学研合作技术服务年收入也有增长，经费到账额由 2014 年 38.9 万元达到 2016 年 58.1 万元（当年入账数，未含社会培训项目），以服务地铁 14 号线邓村站场为典型的技术应用、产教融合项目取得较好的社会效益和经济效益。但授权的专利 61.48% 为外观专利，与企业合作转化应用授权专利、技术服务等成果不够，对成果进课堂，服务于教书和育人，成为教学过程中的案例和实在的内容的重视不够。社会服务年收入离 2016 年品牌专业评分标准“理工科生均 $\geq 352.32$  元、文科生均 $\geq 264.24$  元”的满分标准还有差距（按

18000 学生，就是全部按文科年生均标准最低得分（一半分）141 元标准算，全校产学合作技术服务年收入要达到 252 万多元，按 10000 学生算也得有 141 万元)；且国字号、省字号大项目方面“消 0 去 1”的任务更是非常艰巨。

2) 在对“五个一工程”进行补弱增强的同时，要抓紧做好涉及学校自身需要发力的还有以下四个方面：

A. 对照文件的第一条：“要进一步明确学校的目标定位。”这也是学校创强研制实施“A 类”建设规划的基础和前提。学校的办学类型定位于培养应用型人才应该没有问题，关键是服务面向定位，省教育厅现将其划分为两大类，一是行业院校，二是综合院校，行业院校的服务面向一定要是行业，我校从学生规模看目前最大的是建工、经管、机信三大块，与相关的行业企业联系也是比较紧密的，因此是否可以定位为“以建筑工程、先进制造、现代服务行业产业为主的面向全省培养工程、技术、经管、外语外贸、艺术设计等应用型人才的综合院校”。对此，学校要组织人员进行专题研究，也希望大家各抒己见、贡献智慧，并尽快统一思想、形成共识。

B. 对照文件的第三条：“专业设置适应区域经济需要。”按照以上服务面向定位，学校在第一批省级品牌专业申报中，建工、经管、机信三个学院各立项建设一个专业；从 2016 年 8 月开始，学校启动专业优化调整工作，在张总的亲自督办下，开始了一场以专业的“减法”换人才培养“加法”的改革实践，对 8 个专业给予红牌预警暂停招生，7 个专业给

予黄牌预警整改后招生，以集中精力和资源建设特色学科专业，实现内涵发展，努力形成与区域产业发展和社会建设紧密对接、体现城建服务面向的专业结构布局。今年要在总结经验的基础上，发挥民办高校的体制机制优势，探索建立学校专业动态优化调整机制，优化学科专业结构，重点建设与实体经济、战略性新兴产业和现代服务业相关的工程、技术、管理类的进口旺、出口畅的紧缺专业，逐步深入地强化体现学校的办学定位，使学校 60%以上的专业有效对接以上服务面向范围中的产业行业。

C. 对照文件的第九条：“办学基础条件符合设置标准。”按照教育部《普通本科学校设置暂行规定》所设定的标准，董事会、校管会高度重视土地、建筑面积等硬件达标，学校这几年也抓紧建设，在图书资料和教学仪器设备方面逐年加大了投入，这些方面达标是没太大问题的。当前关键是，师资队伍的数量与质量与设置标准差距较大，难点还是高级职称的教师队伍占比 $>30\%$ ，各门专业必修课程至少副高 1 人，每专业至少正高 1 人（就是仅限升本的五个专业也还要努力）。这些指标达标是一项硬任务，学校要在现有的措施上进一步加大力度培养和引进“三高”人才。

D. 对照文件的第十条：“教育教学质量得到普遍认可。”学校独立设置以来对此比较重视，在全省民办高校中应该排在前列，算得上佼佼者，走出了一条自己的路。但现状不容乐观，2016 年 6 月学校提出“教学要紧紧抓住专业建设、课堂教学两大重点”，将课程创新、课堂育人提到空前的高度。

一个学期抓下来，应该说进步很大，但问题不可小视，仅以上学期期末考试的命题制卷为例，教务处的统计列出不严谨的问题就有六个方面 14 个，涉及的教师中有平时感觉挺不错的，有的还是骨干。学校决定责成当事人写出书面说明，说明自己的认识和态度，由教务处按规定进行处理。单论考试命题在考场上还发现如此多的失误，而且是在长达一个学期的反复宣传、再三强调、三令五申的情况下发生的，这种“以其昏昏，使人昭昭”的行为是不行的，也是不能原谅的。那还有其他方面的管理呢，细究起来会不会也有问题？上学期我和张总谈学校的重点工作，说本学期想大张旗鼓地抓从严治教、从严治考，特别要从课堂教学入手，真抓严管动真格的，张总表示非常支持，说是到了该抓的时候了。现在看来，从严治考还得从命题制卷开始一揽子抓，教务处要举一反三地建立起命题制卷的责任制和纠错机制，严防“问题试卷”出现在考场上，全方位地将城建建成升本要求的“区域内政府和社会、学生公认的办学和人才培养水平较高的学校”

教育部陈宝生部长上任就高度重视教学，多次专题强调教书育人。一是 10 月 15 日在华中师大召开武汉高等学校工作座谈会上讲话，提出高等教育要做到四个“回归”，其中就有三个是讲，教育的常识（读书）、教育的本分（基本功能是教书育人）、教育工作者的初心（培养人才），最后是回归梦想（一流大学、一流学科）；二是 12 月 29 日在光明日报以对话的方式就“培养什么样的人、办什么样的大学”发

表重要观点，其中就回答好这两个“什么样”的根本性原则，提出“要多一些警醒、反思和忧患，进一步明确和完善发展理念”，认为“教学决定生存，学校为教学而建，离开教学，校长不是校长、教授不是教授、大学不是大学”。说教育要回归常识、本分、初心、梦想，归根结底，就是要坚持立德树人这一根本任务。认为立德树人要落实到学生健康成长上，要更加重视因材施教，真诚突出学生主体地位，发展每一名学生的优势和潜能；落实到教师教书育人上，教书育人是教师的第一要务；落实到提高教育质量上，抓质量就要抓责任、抓标准、抓激励、抓评估（陈部长这“三个落实”将立德树人的内涵具体化，接地气，非常好，大家要好好领会把握）。还特别强调指出，在教学上一定要舍得用力、下足功夫。高校领导不抓教学，不是失职就是渎职，至少是不称职（以上两次是在名牌本科高校范围内讲的）；三是12月13日在教育部与福建省政府联合召开的现代职业教育发展推进会上表示：职业教育要一端瞄准产业，一端瞄准学生，从六个方面推进职业教育现代化：香起来、亮起来、忙起来、强起来、活起来、特起来。这六个方面就有两处讲到教学与质量，一是亮起来，要牢固树立质量意识，将质量意识贯穿教学、管理和人才培养，让高质量的毕业生成为职业教育的品牌和代言人（可见，张总在2016年下学期干部培训会上就建设高水平城建提出的“四问”之一：“城建现在培养有多少个广为人知让大家竖大拇指的毕业生”，与陈部长这一要求是非常切合的，大家要高度重视，时刻牢记，拿出行动，

力争培养出更多的城建品牌和代言人)；二是特起来，要培养一批名师，提供优质教学，服务区域经济社会发展，实现专业、技能、教学方法各方面特色发展，推进产学结合，把职业教育打造成闪光品牌。此外，陈部长在教育部党组 2016 年重点工作年中总结推进会上（五点要求之一就是抓质量），视察北京大学、中国人大和 2017 年全国教育工作会议上，还多次讲到教学与质量，认为“双一流建设应当是一种教育思想，也是一种教育评价体系，要注重办学质量和水平，加强制度建设，努力引领高等教育的发展方向”。用这么大的篇幅、花如此多的精力来学习引用陈部长的讲话和观点，主要考量有三，一是学校“创 A 发展”争一流，一定要紧跟国家的部署和要求抓住大势，顺势而为，乘势而上；二是学校“创强晋优”必定得固本强基，夯实课堂教学这个基础，有效占领课堂这个主阵地；三是作为升本的重要条件，围绕高等教育质量提升这个核心目标，要围绕教育的本分，根据发展的势头不断深化、具体化和量化，对此，大家一定要认真分析研判、准确把握，做到未雨绸缪、有效行动。这既是学校人才培养的本分和要务，也是升本必须做好的一项基础性工作。所以，全校上下要在上学期“两个从严”的基础上，把“教师的教、学生的学”作为第一要务，把育人水平提高作为头等大事，坚定不移、常抓不懈、不断深化、创新发展。

以上所述是比照教育部〔2013〕178 号文，学校完善本科设置申报条件在九个方面还要密切关注的工作，怎么继续下力气去抓，并取得实实在在的成效，学校将组织专门班子

逐条对照提出措施，同时，还要高度关注教育部关于“十三五”时期高等学校设置工作的意见及相关设置标准一并发力。在此，将其作为重点与大家探讨，希望能引起大家的高度重视，切不可小看或认为是“小儿科”而不屑一顾，或认为是“比较容易做到”而不行动，甚至夜郎自大，固步自封。

综上所述，学校“十三五”期间的发展重点，明确为创A发展、选类发展、升本发展三大方面，目标都是一个，即办一所像样的大学：一所高水平的高职院校和应用技术大学。

## 二、2017年和今后一段时期的重点工作

2017年是学校实施“十三五”规划重要之年，是创新强校新一轮攻坚战的启动之年，也是学校升本夯实基础进入全面攻坚的阶段。在这一年里乃至今后一段时期之内，学校工作要紧紧围绕“创A、选类和升本”三大发展重点，抓好四个方面的八项重点工作，即2016年6月学校新学年工作谋篇布局提出的“四个两”的总基调：教学抓好专业建设、课堂教学两大重点；科研抓紧重大项目、四技服务两大难点；管理抓准制度创新、教学文化两大关键；队伍抓住管理干部、教研室主任两支骨干。

### 1. 要把提高教学水平落到实处

1) 专业建设，要抓好修订完善人才培养方案和课程建设这两个关键环节。一是要按照学校的要求修订完善人才培养方案，对人才培养工作进行顶层设计。关键是把核心课程定义好、设置好，把实践教学的职业教育的特征做出来，把

学生未来发展所需要的知识、能力和素质计划好。学校要在总结 2016 级人才培养方案编制工作基础上，拟定出台“2017 级人才培养方案编制工作的意见”（人才培养方案研制可以作为项目进行重点建设，其质量要纳入二级学院相关领导绩效考核之中并作为重点要素加大权重）；二是强化教学管理就是要强化课堂管理，抓专业建设就是要抓课程改革、体系创新、内容优化的意识，消除“水课”，防止因人设课，避免老师能上什么课才开什么课的任性行为，做好课程建设的“加减法”，按照规范性、指导性和选择性相统一的原则精准设课。今年开始对专业进行的动态优化调整，还要把课程设置是否科学合理作为一条重要原则，在注重招生、就业、报到率的基础上，对所设课程区分度不大的专业也要进行整合，以体现专业是课程的集合这一要义。

2) 课堂教学，要继续巩固“两个从严”的成果，在完善标准的基础上，深入开展精彩一课、优质课程活动。当前要下力气抓好三件事，一是要把课堂教学作为创新创业教育的主阵地，改革课堂教学内容和方法，将创新创业教育融入到每一堂课，将教科研、社会服务和授权专利等成果渗透到相关课程内容之中（如果说变成项目、产品有难度，那么在这个方面应该是能水到渠成的），做到成果进课堂，服务于教学和育人，进一步提高教学水平；二是深化“理实一体、产学结合”实践育人模式改革（拟作为学校人才培养的总模式，其中“产学结合”就是从陈部长讲职业教育现代化“特起来”是“推进产学结合，把职业教育打造成闪光品牌”中

来的，请大家研讨)，补足实践教学和生产性实训这个短板，下力气筹办好每年一届的学校实践教学成果展，把“生产性”的特征做出来，把创新创业教育的成果展示好。为此，要下力气加强现有实训实习基地的建设，并进一步完善广州城建职教集团协同育人机制，充分利用紧密型合作成员单位的优质资源，双赢互动地拓展一批新的高水平的大学生实训实习基地；要鼓励支持教师把社会服务成果、教科研成果和授权专利进教材、进教学内容、进课堂，激励和吸引学生勤奋学习，将精力和兴趣聚集于对自身发展真正有益的创新创业能力和素质的培养上；三是要总结分析本次从严治考的经验和得失，按照职业教育的规律和属性改革考试评价方法，拟定学校学期科目考核管理办法，建立起具有城建特色的考核评价新体系，用以规范指导学校和二级学院的学期考试组织和安排，改变死记硬背、单一闭卷考试等考评方式，努力实现考核成绩与学习效果的一致性（上学期全校共有402门课程考核，学校集中一周统考的100门（开卷21门），二级学院安排的考试55门、考查247门，共302门。二级学院要将所负责的考试考查课程的过程安排、命题制卷、成绩评定等方面的经验与问题负责地进行书面总结，交教务处会同督察办审核）。此外，还要按照上次教科会提出的要求将“诊断改进，向考核评价要绩效”抓好落实。

## 2. 要把“一组三大”团队攻关落到实处

关于组团队，攻大项目、立大课题、出大成果节前教科工作会上，请劳汉生院长专题讲，王媚莎副校长也作了安排，

我在总结讲话时以“团队攻关，向校企合作要成果”为题作了重点强调。对此，省教育厅寒假期间印发的《广东省教育发展“十三五”规划（2016-2020）》第三节“完善学校创新体系建设”专门提到：“破除高校内部各部门、院系、学科之间的壁垒，综合应用管理技术、资源配置方式、信息技术手段，以问题为导向打造跨院系、跨学科的大平台、大团队，提升承接大项目，产出大成果的能力。”可见，学校的安排与省厅的要求不谋而合，是完全一致的，大家要按照学校的既定方针积极开展工作，有所作为。时下，学校正在按省里“A类标准”研制的“创新强校工程”（2016-2020年）建设规划，就是学校“十三五”期间大项目、大课题、大成果的集合。这么大的工程，这么多的大项目、大课题，要出这么多的大成果，绝非一日之功、一人之力所能奏效的，必须从学校到学院、从类项目到项目乃至子项目，层层组建起若干个通力合作、相互协作的团队。如何以“创A发展”为总抓手，组建好各层面的攻关团队，大家一定要予以高度重视。各项目负责人、二级学院领导包括教研室主任们，一是要尽快确定所负责项目的团队成员，确定好分工，将责任明确到人；二是要建立团队过程管理的规矩，把各时段各成员的作为、付出和贡献定期进行纪实性考评，做到奖有依据、令人心服；三是要精心诚意地团结起所有成员，既身先士卒，又不与团队成员争名分，让愿干事、能干事、多干事、干成事的，有劲头、有甜头、有奔头。此外，科技处（创强办）要会同二级学院认真总结“1177工程”团队组建、集体攻关的

得失，以问题为导向，拟定学校相关团队组建的条例，明确各责任方的责权利，强化团队协同意识，任何资源配置方式、采用信息技术手段，打造跨学院、跨专业的大平台、大团队，建立起激励团队负责人善调动、会管理，团队成员愿付出、无怨言的考评运行机制，汇集起大家的智慧和力量一起干，确保学校各项目团队真正做到公平运作、高效运行，同心协力、合力攻关。

### **3. 要将制度创新、教学文化建设落到实处**

人的认识总是在实践中汲取新鲜经验而不断深化的。2016年6月13日行政例会提“制度建设，管理文化”，随着《民促法》修法的颁布和上学期力抓“两个从严”、课堂育人的实践，在今天看来该提法认识上还是有所不足。一是“建设”虽然包括了创新，但概念太大，重点不太突出。关于制度创新，习近平总书记指出：“法与时转则治，治与世宜则有功。……既要坚持过去行之有效的制度和规定，也要结合新的时代特点与时俱进，创出新的办法和规定。”这是习总书记就“新形势下加强和规范党内政治生活”所讲的，引用了战国末期著名思想家、法家代表人物韩非子论法治的一句名言。学校要与时俱进，特别是《民促法》修法提出了营利性与非营利性的分类，无论选择哪一种，都意味着学校的管理制度要随之创新；二是教学文化对于一所大学来说是文化管理的内核，在强调大学回归常识、回归本分的今天，更需要从教育的常识和基本功能上思考学校文化管理的重点，以教学文化建设为抓手，进而推动学校管理文化建设的深化，更

加能聚焦人才培养中的问题，推动学校教学质量的提高，所以，本次提法上做了如此修正。

目前看来，学校教学文化建设，首先还是要强化以教学为中心的理念，将教学作为学校工作永远的中心、永恒的主题。要在全校教职工心目中真正确定“老师是第一身份，上好课是第一要务，关爱学生是第一责任”的价值追求，激发广大教师和二级学院重视课堂育人，提高教学水平的内生动力；第二是以问题为导向，创新学校相关管理制度，构建起规范管理、崇尚教学、强化责任、追求质量和效益的优良制度体系。要按照《教育部关于深化高校教师考核评价制度改革的指导意见》中“教学为要”的基本要求，修订完善学校的考核评价制度，对教学中不可原谅的、低级的、技术性的、属于明显责任缺失且造成不良影响的过错和失误要予以严肃问责，实行教学年度考核一票否决制，以告别试卷出错、试题有误和教案陈旧、照本宣科、课堂沉闷等误人子弟的行为；三是要采取和完善各种有效措施，鼓励支持教学改革，激励教师热爱教学、尽心教学、研究教学、革新教学，把现代教育技术与课堂教学有机地进行融合（如周银新老师的由玩手机到用手机的课改提法新颖、内涵丰富、效果明显，值得提倡），进一步提升教师的教学水平，形成良好的城建教风；四是要深化和优化“两晨、两晚、两严”活动，进一步重视和加强学生学习能力建设，使城建的学子真正把读书、学习、上好课作为上大学的第一要务、三年中的头等大事，学生处要会同教务处在现有总结表彰的基础上，制定出台条

例奖励真正好学、勤学、善学的城建学子，将学生“三学”的积极性调动起来，激励学生成为有社会责任感、勇于探索创新、善于解决问题的合格大学生，形成优良的城建学风。

#### 4. 要将“三高”师资队伍建设落到实处

“四个两”的八项重点工作讲到的“队伍建设抓住管理干部、教研室主任两支骨干”，其出发点和落脚点还是要建设一支以高学历、高职称、高技能为骨干的教师队伍，为培育和引进高水平的专业骨干人才营造好和谐的人际环境。作为管理干部和教研室主任要承担好这一队伍建设的重任，我以为首先是要管好自己，在管理自己中去管理别人、管理团队、管好所负责的部门。怎么才算是管好自己？目前来看，一是要管理好自己的角色定位（1个定位）。毛主席在“关于领导方法的若干问题”中说：“任何有群众的地方，大致都有比较积极的、中间状态的和比较落后的三部分。”作为管理干部和教研室主任这个群体应该也不例外。所以，我们要明确自己的使命、责任担当和工作边界，时刻谨记“我是谁”，经常进行职责考量和自我评判：我属于哪部分，经常进行同类比较：我是比较积极的，还是中间状态，或比较落后的。做到既不混同于一般职工甚至落后职工，也不忘乎所以，夜郎自大，而尽职尽责、忠于职守，或急起直追、迎头赶上。否则，长期落后就会被动挨打直至淘汰，这绝非危言耸听。其实毛主席也有论断，他在该文中指出：真正团结一致、联系群众的领导骨干，必须是从群众斗争中形成的，“在多数情形下，一个伟大的斗争过程，其开始阶段、中间阶段和最

后阶段的领导骨干，不应该也不可能是完全同一的，必须不断提拔在斗争中产生的积极分子，来替换原有骨干中相形见绌的分子”，对此大家应该懂的。二是依靠身边的骨干团结好两种人（2个团结），毛主席还说到：“一个百人的学校，如果没有一个从教员中、职员中、学生中按照实际形成的（不是勉强凑集的）最积极最正派最机敏的几个人乃至十几个人的领导骨干，这个学校就一定办不好。”作为学校的职能部门、二级学院也应该同样如此。学校独立设置以来，在依靠骨干、重视骨干方面一直都做得不错，这也是张总治校方略的精髓、城建发展的宝典。现在的问题是，二级学院、职能部门依靠骨干去“提高中间分子，争取落后分子”时，能不能把逍遥派、旁观者都联合起来，都真诚地团结起来，不让他们一个掉队，化消极因素为积极因素，化被动为主动。对此，希望大家认真加以思考，自己还有什么差距，应该怎么去改正，进而树立大局意识，把自己的团队做大、做强、做优。三是做到不为难上级、不为难同事、不为难下级（3个不）。不为难上级，就是要尽好职、履好责，工作到位不缺位，讲规矩、守纪律，守着岗位不越位；不为难同事，就是边界工作多沟通、困难问题不推诿，相互协作，补台不拆台；不为难下级，就是工作要求出以公心、批评帮助出于诚心、名利面前去掉私心，困难问题身先士卒，不与师生抢名夺利（作为高校教育工作者，特别还要遵循实事求是的科学精神，树立严谨认真的治学态度，恪守学术诚信、遵循学术准则，尊重和保护他人的合法权益）。

管理干部和教研室主任能够在管理自己方面，能做到管好角色定位、团结好两种人，做到三个不（即管理自己“123”），那么，城建培育一批“三高”人才、教学骨干就有了肥沃的土壤和阳光雨露；引进一批“三高”人才、管理骨干就有了吸引力、向心力、凝聚力。实现建设一支有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的数量合理、结构优化的专任教师队伍的目标，也就指日可待。

围绕本次会议“固本强基、创强晋优”的主题，在学习、总结、分析、归纳的基础上反复思考，就当前和“十三五”期间学校发展的三大重点、2017年和今后一段时期学校“四个两”的八项重点工作作以上发言，目的是抛砖引玉，希望能引出大家的智慧、激发大家的斗志，从理念上、观念上和思想上统一认识、形成共识。为学校当前和“十三五”时期的发展做好顶层设计，搞好谋篇布局，进而形成群策群力、众志成城的“创强晋优争一流”的城建氛围和发展格局。

谢谢大家！

---

抄送：广州精通教育投资有限公司

---

广州城建职业学院学校办公室

2017年3月13日印发

---