

高职院校转型跨越发展 ——谋略与路径

GAOZHI YUANXIAO ZHUANXING
KUAYUE FAZHAN
——MOULÜE YU LUJING

刘国生◎著

高职院校转型跨越发展 ——谋略与路径

GAOZHI YUANXIAO ZHUANXING
KUAYUE FAZHAN
——MOULÜE YU LUJING

刘国生◎著



广东高等教育出版社
Guangdong Higher Education Press

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

高职院校转型跨越发展——谋略与路径/刘国生著. —广州:
广东高等教育出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5361 - 5900 - 6

I. ①高… II. ①刘… III. ①高等职业教育 - 教育改革 -
研究 - 中国 IV. ① G719.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 104673 号

出版发行	广东高等教育出版社
	地址: 广州市天河区林和西横路
	邮政编码: 510500 电话: (020) 87553335
	http://www.gdgjs.com.cn
印 刷	广东省教育厅教育印刷厂
开 本	787 毫米 × 1 092 毫米 1/16
印 张	24.5
字 数	466 千字
版 次	2017 年 12 月第 1 版
印 次	2017 年 12 月第 1 次印刷
定 价	54.00 元

序

我国高等职业教育的发展自 20 世纪 80 年代起步,至今已有 30 多年,大致经历了从举旗起步到法律地位确认(1980—1998 年)、从规模扩张到发展方向定位(1999—2005 年)、从示范引领到全面质量提升(2006 年至今)等三个阶段,为我国高等教育大众化、改善民生、促进就业发挥了不可替代的作用。与此同时,一批懂高职、熟市场;会管理、精业务;具有较强战略谋划、资源整合与掌控能力的国家示范、国家骨干高职院校的院校长,伴随这一历史进程脱颖而出。

世纪之交,一批行业高职院校相继移交地方政府主办,这类高职院校如何发挥行业优势,快速对接区域经济社会发展的需要,培养好高素质技术技能型人才,成为当时高等职业教育改革发展的一个新命题。正是在这种改革大背景下,刘国生教授于 2005 年 8 月调任广州铁路职业技术学院(以下简称“广铁职院”)担任院长,此时也正值广铁职院从广州铁路(集团)公司(以下简称“广铁集团”)移交广州市人民政府主办。面对广铁职院移交转制之初基础薄弱、人心浮动、发展前景未卜的状况,刘国生教授和学院党政领导一班人团结带领广大教职工奋力拼搏、勤勉耕耘,以不甘人后、迎难而上、止于至善的精神,发挥行业背景深厚和政府重视支持的双重优势,坚持质量规模齐头并进、内涵外延同步加强,强力推进“办学条件改善、内部管理改革、教学质量提高和评建扩校创优”等四大工程,凝心聚力,攻坚克难,在艰难中起步,在攻坚中崛起。2009 年,以优异成绩通过教育部人才培养工作评估;2010 年,成功申报国家骨干高职院校,跻身全国高职院校 200 强的建设行列。

2011 年 8 月,我应邀参加广东省教育厅和广东省财政厅组织的 2011 年国家骨干高职院校立项单位建设方案论证会,作为专家组的组长见证了广铁职院这段发展的历程。刘国生教授这份数十万字的文稿,字里行间记载反映了广铁职院移交转制、迎头赶上、跨越发展这一历史阶段的真情实景。既全面展示了一代广铁职院人艰苦创业、拼搏进取的心路历程,又真实记录了他作为广铁职院带头人的办学思想与管理实践。从办学理念、培养模式、治校谋略的顶层设计,到专业建设、队伍优化与教育教学改革创新的路径选择,



无不体现了他和学院领导班子团结带领全院师生在这8年多的办学历程中形成的理念、方略、成果和经验，无不凝聚着他作为一院之长的智慧与谋略、心血与付出。

刘国生教授作为广铁职院教育教学改革的领头人、先行者，适时提出了“依托行业，适应学生、适应市场、适应政府”的办学理念，凝练了“产教一体、寓学于工”的人才培养模式，明确了“做优轨道交通类专业、做强先进制造类专业、做精电子信息类专业、做实现代服务类专业”的专业发展面向，确立了“利在企业、功在育人”的校企合作、产教融合价值观。作为广铁职院转型跨越发展的引路人、垦荒者，他坚持自强不息，联企借力发展，运筹帷幄于精心策划之中。2015年到任伊始，刘国生教授即带领工作团队着手制定学院“十一五”发展规划，坚持“立足广州、服务广铁，不等不靠、奋发图强”的办学思想，确定了“在适应中追赶、在追赶中跨越”的高起点，审时度势地提出了“84321”发展目标；于跨越发展初见成效的2010年，又乘势而上制定了该院“十二五”发展规划，确立了“从跨越到突破，从突破到引领”的高标准，明确提出建设“轨道交通特色鲜明、行业领先、国内一流的高职院校”的发展目标，且每个阶段都有建设蓝图与发展愿景，每个年度都制定了改革计划与攻坚举措，这些蓝图、目标、愿景和举措，既高屋建瓴，又切合实际，诚如其所言是“要跳起来摘桃子”。作为致力于内部治理模式改革的探险人、实干家，他在不断追求办学理念创新的同时，以勇于改革的胆略、善于标新的谋划、精于探索的智慧和敢为人先的气魄，开创了一个又一个新局面：从“三主动”活动、“教授手上有油”到开创性地建设教师工作室、“双师”工作室（企业工作站）、专业特色“合作学院”，从服务所在区域内中小企业、创建花都工学结合基地到服务行业企业、创建广州工业交通职教集团，从广州市教育局、花都区政府、广铁职院共建花都工学结合示范园到广铁集团、广州市政府共建广铁职院，从打破大锅饭、搬掉铁交椅的人事分配制度改革到教师“8+4”教学工作量改革、“2+1”校企交替工作模式构建……一个又一个改革举措的果断谋划、大胆探索和精准落地，无不引领和推动着广铁职院发展的每一个关键节点和重要转折，朝着正确的办学方向又好又快地前行。

从这个意义上说，本书既是广铁职院转型跨越发展实践的理论总结，又是职业教育发展理论的实践成果；既展示了转型的谋略、跨越的路径，又显现出文体的严谨和为人的朴实，处处可见永不停歇的追求和执着、永不言悔的付出与奉献。刘国生教授作为广铁职院“止于至善”管理理念的积极倡导者、率先践行者，他的“管是为了不管”的行政理念，身体力行的处事规范、包容豁达的为人风格及对于请示报告、发展规划、年度计划、工作总结

和个人讲话等重要文字材料亲力亲为的操守，成为与之谋事、干事、成事的团队和身边工作人员的人口皆传。我想，这些对于当今处于高职教育发展黄金期、战略机遇期和提升关键期的管理者特别是院校的一把手，应该是难能可贵的。

相信本书的出版，将为高职院校的管理者和带头人在如何办学、如何管理，如何育人、如何为人等方面，提供可比较、可借鉴、可嫁接、可推广的经验与启示。

是为序。

教育部高教司原副司长
中国高职高专评估专家委员会副主任委员

2016年11月11日

目 录

访 谈 篇

勤勉耕耘,破冰前行	3
迎难而上,止于至善	7
探索职校与企业深度合作模式	
——从“订单培养”到“教学工厂”	13

实 践 篇

以人事分配改革力推人才强校工程	19
明确目标 深化改革 举全校之力推进“四项工程”建设项目	25
转变观念 明确定位 全面推进专业教学改革和人才培养工作	33
遵循高职教育规律,力抓人才培养评估	38
转观念找差距,抓改革谋发展	40
勤奋学习 奋发有为 力争成为顺应时代发展的高技能应用型人才	43
认清形势 明确任务 以管理创新抢抓创省示范校新机遇	46
以党建促发展 以发展促和谐 切实加强各级管理干部的思想作风建设	
.....	55
把创新的精神融入做人求学之中	62
众志成城 迎难而上 开创学院评建创示范工作新局面	66
同心协力 顽强拼搏 优质高效推进整改促建工作	73
着力人才培养高质量,努力增强核心竞争力	77
激发超越自我激情,以一转三勤促四学	83
加强专业团队建设,努力消除“0、1”现象	86



以为谋位求支持，尽心竭力谋发展	93
更新观念 苦干巧干 努力开创专业建设新局面	96
以评建创促基地建设，精细化推进质量管理	101
总结经验再提高，查找差距再起航	108
抢抓发展新机遇，进驻萝岗建校区	114
社会满意为标准 适应市场谋发展 走资源共享集约化办学之路	116
高效推进评建整改，打造一流高职教育	119
抢抓转评两大机遇，不等不靠主动作为	122
以理念为先导 以评建为抓手 举全院之力提高人才培养质量	125
牢记养育之恩 脚踏实地进取 以扎实的功力把握好每一个发展机遇	130
加强修养 提升素质 肩负起评估整改争创示范的重任	132
把握时机不犹豫，努力行动不言悔	141
坚定不移抓整改，齐心协力创示范	144
脚踏实地保增长 着力改革惠师生 全面完成学院“十一五”确定 的目标与任务	150
以校企合作促实践教学，以大赛培育促技术研发	160
齐心协力转变发展方式，谋篇布局“十二五”发展	162
把握骨干校建设“八大要点”，花都示范园先行先试迈好步	169
发挥双重优势，建好国家骨干校	176
组团队 拼智慧 凝心聚力推进国家骨干校建设	181
见证发展共艰难，三年奋进同跨越	186
凝心聚力 真抓实干 全面推进国家骨干高职院校建设	188
从适应到跨越 从突破到带动 广铁职院移交转制跨越发展的实践 与探索	194
以教学促科研 以科研挺教学 努力培养高素质高端技能型专门人才	199
立足行业 服务地方 开创学院改革建设发展新局面	208

辞旧迎新 继往开来 努力开创国家骨干校建设新局面	213
加强领导 规范管理 开创学院党风廉政建设工作新局面	215
凝心聚力 攻坚克难 全力打好国家骨干院校建设攻坚战	220
永续铁路情结, 合作发展共赢	229
以务实敬业之心, 发攻坚进取之力	231
进一步深化三项改革, 力促国家骨干校建设	233
进“城”兼顾扩建, 确保“验收”合格	239
创新体制机制, 拓展国际合作	242
转换角色定位, 塑造完美人格	244
服务校友 奉献母校 为国家骨干高职院校建设增光添彩	246
深化改革 协同创新 全面完成国家骨干校建设各项任务	249
政校行企齐发力, 建好花都示范园	255
以轨道交通大发展, 力推高职转型升级	257
五载探索结硕果, 今日挂牌深融合	262

理 论 篇

学院有“出路”了	267
迎难而上 止于至善 以思想大解放促进新跨越的思考	270
在适应中追赶 在追赶中跨越 广铁职院改革建设发展的成就 与经验	275
行业转制高职院校的发展模式的构建	278
广州铁路职业技术学院教育现状分析与“十二五”发展预测	284
在适应中突破 在突破中引领 全面建设国家骨干高职院校	294
追赶与跨越: 行业转制高职院校改革发展的探索与实践 ——以广铁职院创建国家骨干院校为例	301
从管理到经营: 公办高职院校管理机制的改革与探索 ——以广铁职院校企合作办学为例	309



联企业强内涵 借外力壮实力

——广铁职院校企合作机制的探索与实践	319
校企合作顺畅运行，还要再努几把力	328
行业高职院校转制发展战略的研究与实践	331

附 录 篇

广州铁路职业技术学院五年建设与发展规划（2006—2010 年）	341
广州铁路职业技术学院“十二五”事业发展规划（2011—2015 年） ...	358

后记	378
----------	-----

访谈篇▶

勤勉耕耘，破冰前行^①

刘国生，湖南邵东人，现任广州铁路职业技术学院院长、教授，广州市第十三届人大代表。毕业于清华大学机械系，历任湘潭大学校长助理、成教学院院长，广州番禺职业技术学院副院长，广州广播电视大学校长。刘国生教授长期从事高校教学、科研和管理工 作，有着丰富独到的管理与改革经验及丰硕的研究成果，先后在核心期刊发表学术论文 70 余篇，主持教育部、省、市教科研课题 17 项，获国家、省、市级教学科研成果奖、优秀论文奖 16 项；曾获全国“三育人”先进个人、广州市优秀教育工作者等称号，2012 年被评为广东省首届“职业院校杰出校长”。

圆脸，浓眉大眼，略带湖南腔的普通话，谦和的笑容里透露着学者型领导的睿智，这是刘国生给笔者留下的第一印象。正如他的籍贯一样，刘国生的骨子里深深地打上了湖南人的烙印，果断敢拼、勇于创新，有一种勤勉务实、不服输的精神。正是这种百折不挠、顽强拼搏的信心和勇气，让刘国生和他的团队带领下的“铁职”人，把一个转制后底子薄弱的学院发展得风生水起。

一、频繁调任，创业颇有建树

刘国生大学毕业后分配到湘潭大学工作，当时该校处于复建起步阶段，教学生活条件简陋，连宿舍都没有，教工们大多住在农民家里。但刘国生没有被艰苦的条件所压倒，而是把精力都放在工作上，刻苦钻研学术，潜心高教管理，很快就崭露头角成为该校的骨干。1999 年他经全国公选进入广州番禺职业技术学院，分管教学、科研、实训等工作，当时的广州番禺职业技术学院同样是刚建不久，处于一个起步发展阶段。在广州番禺职业技术学院力抓内涵建设和规范管理四年之后，2003 年 5 月刘国生接到了市委的调令，去广州电大担任校长。在广州电大工作两年多，管理创新和教科研品牌建设以前所未有之势连年攀升之际，2005 年 8 月，又因工科出身、高职教育经历、正高职称、高校正职等硬件被市委组织部选中，调入刚由广州铁路（集团）

^① 2012 年 10 月 30 日，登载在《新快报》T27 版。



公司^①移交广州市政府管理的广州铁路职业技术学院^②担任院长。当时，广州铁路职业技术学院基础薄弱，人心浮动，发展前景未卜，但刘国生以“既来之，则安之”的心态，毫不气馁，充分发挥政府支持和行业特色鲜明的优势，整合政、校、企、行多方资源，将广州铁路职业技术学院发展成为一个朝气蓬勃、实力不凡的国家骨干高职院校建设单位。这需要付出多么巨大的勇气、智慧和汗水！

可见，刘国生的四校经历有很多相似之处。其中最大的相同点就是，他每到一个学校的工作都是处于创业发展的阶段。这种状况让学校领导必须具备超常的魄力，领导关爱员工，员工拥戴领导，大家抱成团，才能把学校建设发展起来，成为一个强校。

二、引领发展，全力打造品牌

刘国生到广州铁路职业技术学院工作以来，深入探索行业转制高职院校由小到大、由弱到强的可持续发展之路，团结带领广大教职工迎难而上，实现了跨越式发展，办学规模和育人质量获得双提升，内涵建设取得了令人刮目相看的成就。

刘国生在介绍学院发展历程时说，没到任之前，时任市委组织部余耀胜副部长等领导曾同他到广铁职院考察过现场，当时校门前连一条像样的路也没有，校园中破棚旧屋、杂草丛生的景象令人难以相信这是在广州。在余副部长的精心协调下，市建委、市教育局、庆丰经济联社和学院四方共建，花了差不多两年的时间，才将门前这条路全线贯通。讲起这段经历，刘国生院长感慨道：“这条仅 100 米长的路，建设过程经历了太多的谋划、太多的周折、太多的苦头，蕴含了太多的期盼，牵动了太多的领导，得到了太多的支持。正是这样，因为各级领导的大力支持，学院上下一心并付出卓绝的努力，学校才能有今天。”这六个“太多”，真实地反映了刘国生院长的心声。

学院的建设发展中还遇到了很多其他困难。让刘国生感到费解的是，开始连周边村民也看不起这个学校，办学拓展寸步难行。当时，学生宿舍连通教学区一路之隔的村校共用道路坑洼杂乱，垃圾遍地，学生不时有些事情需同村里协商处理，有些性情直爽的村民则直接说：“又是这个学校出了事。”如此看法和印象之下，学院在与村民的交往中基本没有多少话语权，想拓展办事更是寸步难行。校门前不足 100 米长的大道，停停、改改、建建，费时两年，此是一例，之外还有 2006 年学院为扩招新建第八栋学生宿舍正常施

① 本书中广州铁路（集团）公司简称“广铁集团”。

② 本书中广州铁路职业技术学院简称“广铁职院”或“学院”。

工打桩，周边村民认为影响到他们的房屋而阻碍施工近半年，并索要高额赔偿。最后经多次协调虽然得到了解决，但当年新生进校入住的宿舍却成了泡影。修路、建房危难之际，学院依靠广大教职工锲而不舍的努力，上下求助解“路结”，多管齐下保“入住”，既动员青年教师腾出宿舍，又压缩实训室、教室突击改建临时宿舍，勉强解决了2 000余名新生的入住。这些事给刘国生触动最深的，一是学校不强，遇上小事也如雪上加霜，唯有内强实力，外树形象，才能赢得发展的外部环境和话语权；二是发展的阻碍虽然多，但办法总比困难多，只要上下齐心，迎难而上，没有办不好的事情。

在建设基础设施的同时，刘国生对“以人才培养为本”的内涵建设格外用心。他遵循高职教育的规律，在教学、科研、人事、财务、后勤、设备和学生管理等方面不断创新，推出了不少改革举措，取得了前所未有的成效：召开教学工作会议，出台“加强教学工作提高教学质量的若干意见”，进一步明确培养目标，切实增强质量立校意识；以调整课时标准为切入点改革人事分配制度，实行多劳多得、竞争上岗，广大教师教学积极性高涨；实行年度考核与津贴发放挂钩，践行绩效优先、优劳优酬，广大教职工出勤更出力，授课更育人；出台教科研奖励办法，发动教师搞应用技术研究，攻专利申报，论文、课题、项目和专利呈突飞猛进之势。经过7年多的努力，借助校企合作建“校中厂”“厂中校”解发展瓶颈，进羊城，迁朝阳，建花都工学结合基地，校园面积扩展近60%，在校学生从1 391名、在编教职工334名，发展到今天7 000多名学生、367名在编教职工。个中的艰难、艰辛和艰苦，外人难以想象。

三、转型升级，不断负重前行

从转制发展到今天，规模和质量都有了大幅度的提升，但刘国生并不满足。他本着“创新发展，引领市场”这一理念，尝试把高职教育职业性、实践性和高端技能性3个特性融合在办学治校、教书育人的过程中，体现在广铁职院的毕业生身上，使学生的就业质量稳居全省前列。

面对广东产业转型升级和广州推进新型城市化发展的要求，“广东制造”向“广东创造”呼唤高职院校技术支持和人才培养转型升级。刘国生说：“政府层面把发展职业教育摆在更加突出的战略位置，正在构建中国特色的现代职业教育体系。作为一所国家骨干高职院校，人才培养一定要由中、低档转向高端技能型，并要努力提高办学水平，力争3~5年内跻身技术大学的行列。”为此，广铁职院在转型升级方面进行了四个方面的尝试。一是专业对接产业调整改造升级，用前瞻性的眼界优化专业设置，紧贴区域经济社会发展，进行了做优轨道交通、做强先进制造、做精电子信息、做实现代服



务等四大类专业群的顶层设计，均已平稳落地并初见成效；二是实践教学紧贴技术前沿升级，不断加大对先进制造和高铁技术等教学设施设备的投入，努力培养学生高端技术、世界视野，职业技能跟上时代发展的步伐；三是“双师”教师教学能力升级，着力提高教师队伍整体素质，实施教学、科研、实践能力同步增长工程，专业教师分批下企业挂职，打造人才培养能力增长点；四是以“四技服务”促校企合作吸引力提升，以“利在企业、功在育人”的理念，不与企业争利益，不抢企业做的事情，大力倡导教师从事工艺性、技术性研发、企业员工岗位培训，激励教师带领学生从事小制作、小发明、小革新……，并在花都工学结合示范园先行先试，建成各界赞誉的“产教一体、寓学于工”的人才培养高地，成为教育部国家示范性高职院校建设四周年成果展全国八个典型案例之一。谈到校企合作，刘国生常思考的问题是“高职院校要想方设法做好企业想做而不做的事情”，正是这样的出发点和动机并努力付诸实践，广铁职院才走出了一条联企业强内涵、借外力壮实力的跨越发展之路，实现了短时间内与国家示范性高职院校的并轨同步运行。

高水平师资队伍建设的刘国生最为牵挂的，他认为：“只有好的老师，才能教出好的学生。”广铁职院从转制之时仅有4名研究生的教职工队伍起步发展到今天74%的专业教师拥有博、硕士学位，以广东省职业院校首届教学名师、电气化铁道技术专业带头人王亚妮为代表的一批教师迅速成长，教师的成长和进步不可谓不大。这是让他既感到欣慰又略感不够的，作为为轨道交通这个特种行业培养人才的高职院校，有影响力的专业领军人才的引进一直是个难攻的堡垒，尽管学院在这方面也一直不遗余力。

在和笔者的谈话中，刘国生院长不止一次提到“迎难而上，止于至善”的精神、“创新每一天”的校训。纵观广铁职院的发展历程，铁职院人就是凭着这股子劲、这股子气，从转制初期的重重困难中一路走来，勤勉践行，攻坚克难，走到今天的“康庄大道”。在高职教育大发展的今天，刘国生院长和他的团队又在高端技能型人才培养的语境中进行前瞻性思考，并不断进取，推陈出新，一路前行……相信广铁职院的事业发展必将更加辉煌，明天会更好！

迎难而上，止于至善^①

广州铁路职业技术学院作为广东省唯一一所培养轨道交通、铁路等特有专业人才的全日制普通高职院校，近五年毕业生就业率均名列广东省高职院校前茅，专业对口率达到85%。毕业生当中有30多人在广州地铁担任过站长，广州地铁首席司机龙威、广铁集团第一位“和谐号”动车组司机陈炳根等就是该院培养的优秀毕业生，该院以报考率、上线率、报到率、就业率、就业质量“五高”享誉社会。目前，该院正以“火车头精神”为引领，加快推进创建广东省高职示范院校的品牌建设。

纵观广铁职院十年的高职发展历程，我们发现，该院的迅速崛起，主要在于移交广州市政府管理后的近五年时间里。2005年，学院新班子上任后审时度势，站在巨人的肩膀上前瞻，以不甘人后、杀出一条血路的劲头和迎难而上、止于至善的精神，坚持有所为有所不为，正确处理战略目标与实现过程、规模与质量、全面提高与重点突破、硬件建设与软件管理、改革发展与和谐稳定等“五大关系”，努力实现学院与社会之宏观层面、内部组织之中观层面及教职员之微观层面的“三个和谐”，在艰难中起步，在攻坚中崛起，在适应中引领，在创新中发展。经过全院教职工的努力拼搏，实现了从中职到高职、从计划到市场、从行业主管到政府主办的快速转型与跨越式发展，由一所茫然无措、闭滞倦怠、人浮于事、基础薄弱的行业高职院校，发展成为目标明确、生机勃勃、精干高效、实力雄厚的地方高职院校，以卓越的人才培养效益回答了“办什么样的学校，怎样办好学校”和“培养什么样的人，怎样培养人”这两大命题。

《礼记·大学》：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”。言简意赅地道出办大学的原则，在于发扬光明的德行，革除旧习，达到完善。南宋思想家朱熹在《大学章句》中对“止于至善”做了如此阐述：“止者，必至于是而不迁之意；至善，则事理当然之极也。”“言明明德，亲民，皆当至于至善之地而不迁。”

该院院长刘国生教授认为，办大学、修身育人，必须坚持达到完善的境

^① 2010年6月，登载在《名校速递》总第12期。