

在路上别忘了做梦 在梦里别忘了路程

——在深化学校改革全面推进二轮评估大会上的讲话

柏定国

一、当前处境

（一）优势

1.壳资源优质，有较大的发展空间

我校于 2005 年获批筹建，2009 年正式招生，2014 年通过第一轮人才培养工作评估，2017 年被国务院扶贫办确定为“全国扶贫就业创业培训基地”。学校总占地面积 785 亩，其中海边训练基地 94 亩，另有排他性海上训练水域 280 亩，一期建筑面积 10 万 m²，二期已建和在建面积约 14 万 m²，招生专业 35+3 个，在校学生 2600 余人。到 2019 年秋季，可容纳在校生 6800 人；2020 年春季，可以再扩容至 9000 人。举办人资本来源单一，学校产权清晰。

2.董事会懂教育明事理善决策有干劲

2016 年以来，董事长蔡天真先生直接主持董事会工作，学校决策能力和决策效率大为提高。学校开启了一系列正规化建设工作，譬如，人事财务后勤等方面的制度建设，学校十三五规划的编制，二期建设如期启动等等，充分证明了董事会懂教育、明事理、善决策、有干劲，也证明了董事会决策机制的有效和有力。

3.校级管理团队经验丰富年富力强

学校现有校级领导 5+3 位，是全省民办高校中最年富力强的校级管理团队。校级领导均有丰富的高校管理经验和出色的专业修养，个个有梦想、有干劲、能吃苦，团队作风务实、善于协作、长于管考、行动迅速。短短 2 月，学校风貌已为之一变。

4.教职员队伍可塑性强

学校现有编制内教职员 180 余人，其中行政及教辅 60 余人，一线教师 120 余人。学校规模虽小，但各项职能不能或缺，35 个招生专业更是事项繁多，因此人人身兼数职。虽然存在 35-55 岁年龄段人员占比较低、研究生学历占比较低、高级职称占比较低“三低”现象，却也船小好调头。在未来 3-5 年内，我校的办学规模将突破 10000 人，教职员将相应增加到 600 人左右，这 180 余能够身兼数职的“老兵”，将成为学校的压舱石。

（二）劣势

1.办学规模偏小无规模效益

学校办学规模为全省少于 3000 人的 10 所高职院校之一，低于我省校均规模 4600 人，更低于全国校均规模 6000 人，在校学生与教职员之比低至 14: 1，人员成本偏高；2018 年学校总收入 5000 万元，偏小的规模严重地限制了办学效益的发挥，人才培养质量和学校影响也无法有效提高。

2.资源整合能力弱小发展缓慢

学校办学 10 年来，很少获得全国和省市财政的支持项目，很少获得校外竞争性建设项目、服务项目和学术课题，政府、行

业、企业和其他学校的领导专家来校考察访问的次数少、层级低，获得社会捐赠的能力较低，把校园之外资源整合用于学校和学科专业发展的能力有限。

3.专业弱小无名师圈内无话语权

学校以涉海类专业为办学特色，但由于自身缺乏有学术影响的专业带头人和团队，在国内为数不多的同类院校中仍然缺少领导力、重大学术话题和活动参与力。其他非核心专业也因同样的问题，鲜有教师担任学术组织领导人、教材主编、教学资源库建设负责人、教学指导委员会和其他专家组织专家。教师个人和学校均缺乏学术话语权和影响力。

4.对地方经济社会发展缺乏贡献度

学校地处发达地区泉州石狮，迄今为止，却无法拿出一部有分量的“地方经济社会发展贡献度报告”，讲不清在哪些方面石狮或泉州离不开学校，哪些行业或企业离不开学校，哪些人群或阶层离不开学校。学校既不能以创新求得引领之地位，亦不能下沉一级以服务扎根地方。

（三）机遇

1.职业教育的社会认同度提高

随着中国制造的崛起和人力资本的升值，人才分类评价更加成熟，人才市场需求更加理性，技术技能人才得到更多地重视，职业教育逐步走出“失败教育”的误解，得到了更多学生、家长、熟人圈的认可和接受。同时，本科层次及研究生层次的职业教育

的正式实施，也有效地抬升了职教的社会地位。

2.人力资源匮乏度推高了职教影响力

少子化和老龄化造成的人力资源匮乏度上升，在供求关系、人性渴望等方面给职业教育加了分，成功地推高了职业教育的影响力。同时，其他社会问题（新一代农民工的就业问题、普通本科院校毕业生低就业率、低就业质量问题）的存在，也不同程度地倒逼教育行政部门更加地重视对职业教育的投入和其他政策支持。

3.扩招 100 万是校均规模偏小学校的福音

今年职业教育扩大招生 100 万，给校均规模偏小的学校一次翻盘的机会。扩招 100 万，一是直接扩大了职业教育总规模，二是给职业教育做了一个大广告，三是为职业教育拓展社会生源指明了道路。在大多数水平较高的职业院校纷纷开启内涵提升议程之时，扩招之举带给了挣扎在外延拓展困苦之中的学校福音。

4.职业教育国际化潜力被“一带一路”激发

高等教育国际化是一个双回路赛道，一边是走出去，一边是引进来。对于普通高等教育而言，当前的主要议程集中在“引进来”，而高等职业教育则已经不止于此，更多的是“走出去”了。尤其是近三年来，“跟随亚投行办职业教育”和“在一带一路上办职业教育”一样，正在激发着中国职业教育的国际化议程。这是职业教育深度匹配经济社会发展需要的随机举动。

（四）挑战

1. “特高计划”的马太效应

“特高计划”跟本科教育的“双一流计划”一样，是仅限于部分从不欠缺资源和机会的高校才能参与的游戏。对于大多数一般院校而言，这种游戏是不公平的、注定失败的、不能逃避的、无法改变的竞争，具有典型的马太效应。

2. 少子化加剧招生困难

少子化造成应届生源的锐减，首先冲击的是职业教育，尤其是民办职业教育，特别是特色不彰、优势不明、规模偏小、区位偏狭的民办高职院校。

3. 人工智能正在动摇传统行业和岗位

日益增强的人工智能，在越来越多的领域，譬如制式化程度高的服务行业、基于知识经验和案例的咨询行业、危险环境下的特种行业，以及流水线上的技能型工种等，正在加速替代人。许多的职业教育专业“关停并转”，而更多的专业则需要预设人工智能的职业威胁而寻求应对策略，从而增加了职业教育的成本，也加重了其就学者的焦虑情绪。

4. 低位竞争下的高成本付出

各种不可避免的低位竞争，譬如招生、实习、就业代理及其费用支付，极大地加重了办学成本压力，必将最终影响到职业教育的可持续发展。

坐等肯定解决不了问题，有效行动方能改变，化劣势为优势；于挑战中把握机遇。这是我们推动学校改革的基本逻辑。

二、推进学校发展的基本思路

1.抓住机遇，促进学校基础建设工程全面开工

学校主校区规划总建筑面积超过 40 万 m²。我们要确保 2019 年 8 月二期一包工程的 4 万余 m² 建筑完成并交付使用；要确保到 2020 年 6 月，主校区二期及增加建设的教学行政面积 14 万 m² 全部交付使用，从而使总建筑面积达到 24 万 m²，并启动后期征地 400 亩工作，启动三期工程中的体育馆、图书馆、学生活动中心和 1 栋教学楼、1 栋学生宿舍即“2 馆 2 楼 1 中心”建设；要确保到 2021 年 6 月，主校区已建教学行政面积达到 34 万 m²。

完成以上这些建设工程之后，大约在 2022-2024 年间，以每年建成“1 栋教学楼+1 栋学生宿舍”的节奏，完成三期规划建设的其他剩余建筑约 6 万 m²，从而完成学校主校区主体规划全部建设任务。在适当的时候，启动 400 亩新校区海洋工程中心、食品工程中心以及 94 亩码头校区海洋文化中心、海洋工程测试及训练中心的建设。

如此，我们将可以看到，学校到 2019 年秋季可容纳超过 7000 名在校学历教育学生；到 2019 年年底可容纳超过 9000 名在校学历教育学生、10000 人次/年职业培训的能力；到 2020 年 9 月具备容纳 10000 名在校学历教育学生、20000 人次/年职业培训的能力。

同时，今年计划引进专任教师 193 人（含 94 名校企双聘教师），其他职员 42 人，力争学校办学规模突破 5000 人，甩掉“办

学规模少于 3000 人”和“办学规模少于 4600 人”这 2 顶帽子，为 2020 年甩掉“办学规模少于 6000 人”这顶帽子打下坚实的基础。

我们的目标是，用 5-8 年的时间，把我校建设成为海洋特色鲜明、本地离不开、业内认同度高、国际能交流的、具有千亩万人规模的、本科层次职业大学。

2.优化布局，做强做大涉海和服务类专业

学校已经将原有学系及新办专业整合升格为二级学院，一方面是为了实施两级管理架构，一方面是为了做强做大专业和专业群，进而做实做强二级管理，实现精细管理。

已经建置的航海物流学院、海洋工程学院、休闲文旅学院、家事护理学院、经济管理学院、艺术科技学院（校企合作产业学院）、思凯兰航空学院（校企合作产业学院）、融叶国际教育学院（校企合作国际学院）、通识教育学院等 9 个学历教育学院，以及国际船员专修学院、特种船船员培训学院、远洋渔业船员培训中心、职业证照培训学院等 4 个职业培训学院（单位），其发展目标和办学定位是有区别的。一是希望把航海物流学院、海洋工程学院、休闲文旅学院等 3 个学院，打造成为涉海特色鲜明，服务“海洋强省”战略、服务“21 世纪海上丝绸之路建设的核心区”“21 世纪海上丝绸之路先行区”和“海上丝绸之路战略支点城市”等区域和城市定位的核心专业和专业群。二是希望把家事护理学院、经济管理学院、艺术科技学院、思凯兰航空学院等 4

个学院，打造成学校新的增长点，既做规模外延扩张，又做内涵影响扩张，瞄准变化了的时代特征，服务定制经济模式和高水平、精致化的现代生活，为现代职业教育发展提供新型模板。三是希望国际船员专修学院、特种船船员培训学院、远洋渔业船员培训中心、职业证照培训学院等 4 个职业培训学院（单位），探索建设“最好的 X 学院”的定位和使命，把我校的这个 X 值做到全省最大、内涵最丰、品质最优、价值最高，推动我校借助“1+X”赛道实现平稳超车。

学校要牢记“感恩怀天下，励志铸英才”校训，坚持“姓高”“姓职”的办学定位，坚持建设“本地离不开，业内认同度高，国际能交流”的 1+X 职业院校使命，坚持“人之儿女，己之儿女”的教育理念，全面实行“333 导向的三全育人模式”、全面建设“最好的 X 学院”、全面推动基于课程的教学方法改革，为师生铸魂造梦，为企业行业招魂圆梦。

3.创新合作，拓外延实内涵突破瓶颈

在建置二级学院的同时，也新设、改设、整合了行政处室，譬如，新设了规划评估处、学训合作就业处、国际合作处，意在通过校企合作、校友合作、国际合作推动学校拓展外延、夯实内涵、突破瓶颈。

在校企合作的大框架内，我们与天宏创世公司合作创建了艺术科技学院，与思凯兰航空公司合作创建了思凯兰航空学院等 2 个产业学院，正在谋求与好慷在家合作建设家事护理学院。同时，

不排除把航海物流学院、海洋工程学院、休闲文旅学院、经济管理学院部分专业与企业合作共建。校企合作开办职业教育得到了国家的高度肯定和大力支持，不仅有大量的政策红利，更有 2 个实际的利益，一是能协助我们迅速地做大办学规模，二是能够极大地提升专业水平和对接市场的能力。

在国际合作的框架内，创建了融叶国际教育学院，希望把我校的学生、我校的专业、我校的职业教育理念，通过这一管道“走出去、引进来”，达成“国际能交流”的发展愿景。

我们还会在学校举办权层面开展合作，以更加广阔的心胸接纳拥有优质职业教育资源的社会力量进入学校，与我们一道建设学校，探索最好的办学模式，又好又快达成办学目标。

4.适当超前，实施绩效薪酬体制改革激发奋进者活力

在 2018 年人均支出 7.8 万元的基础上，人均增加 2.2 万元支出额度，即以人均 10 万元的支出额度搭建“职级工资+绩效奖励”模式的绩效薪酬体系。在学校总体上完成年度发展目标的前提下，确保人均支出额度增长率与石狮市 GDP 增长率挂钩并跑赢。

新的绩效薪酬体系，必须体现 3 个基本理念。一是更有利于创造优良的人才引进环境，通过激励方法，为应聘人才创造优良的竞争环境，把压力转化成高层次人才发展的动力。二是把薪酬体系建设得更加合理，在正常的人员流动中形成有利于我校聚集人才的氛围和舆论，有利于稳定在我校工作多年的骨干教师。三是为奋进者留足跃进的空间和机会，在“3 人干 5 人的活拿 4 人

的钱”“容许存在 3 倍的绩效差距”“末位淘汰”的框架内，放出鲶鱼，激活庸常。

总体而言，实施绩效薪酬体制改革，就是要让奋进者得到更多的实惠，让奋进者率先在政治上得以进步，在专业上得以发展，在薪酬上得以尊严地满足。同样的，也要让不思进取者感受到刺痛，让后进者紧张起来，进而奋起直追，后进变先进；让抵触不前者得到警告，直到末位淘汰。从今往后，泉州海洋职业学院是一个奋进者的天堂。我们要倡导的价值观是：不奋进，不幸福。

三、2019 年的主要工作

1.全力以赴扩大办学规模

当前，我与董事长心头的大事只有 3 件，一是招生，二是招教师，三是筹钱盖房子。这 3 件心头大事，归根结蒂只有一件事，就是招生，就是扩大办学规模，就是迅速甩掉“3 顶帽子”。

没有办学规模的扩大，就不会有办学效益的提升，就没有钱做薪酬制度改革，就不会有日常教学投入的增加，就谈不上人才培养质量的自觉保障和提高，也就没有学校的前途和未来。

下列意见，我需要再次明确地宣讲和提醒——

- 扩大办学规模，是我和董事长极其在乎的工作目标，需要全体同仁齐心协力，确保使命必达、目标必胜。
- 为扩大招生，与我们风雨同行者，是同路人，是自家人。为扩大招生建立功业者，是功臣，是英雄。
- 妨碍、阻挠以及使用各种手段破坏学校招生者，是异己者，

是对立者。

我们有足够的勇气面对所有困难，有足够的决心克服困难。同时，我们始终要对目标充满信心，更要始终保持头脑清醒，始终确保行动更加精准和有效。

2.全面实施人才培养模式改革

学校坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，体现《国家职业教育改革实施方案》精神，遵循高职教育、教学工作的基本规律，全面推行“333 导向的三全育人模式”改革与实践，全面建设“最好的 X 学院”，全面推动基于课程的教学方法改革。

同志们，这是一项长期的、艰苦的职业使命和专业坚持。希望全体同仁深刻体会，达成更加广泛的共识，更加有效地开展工作。

（一）坚持产教融合、校企双元育人。通过广泛的校企合作，把产教融合理念贯彻到育人全过程，强化学历与证书融通，坚持知行合一、工学结合，突出校企双元育人，打造“双师型”教师队伍，推动校企全面加强深度合作，打造具有辐射引领作用的高水平专业化产教融合实训基地。

（二）坚持成果导向，重塑课程体系。用成果导向理念贯串培养目标、毕业要求、课程、教师及支撑条件等要素，强化 333 成果导向的人才培养体系及持续改进机制，促进课程改革、教学改革、考试改革、毕业生服务改革等。

（三）坚持能力为本，强化实践教学。全面检视、强化实践教学与实习，学校实践性教学课时原则上占总课时的一半以上，顶岗实习时间至少为6个月。“双师型”教师占专业课教师总数达到75%以上，自编或改编教材课程数占50%以上，落实教师、教材、教法“三教”改革。

（四）坚持学生中心，增强自主成人。课程体系新增自主学习类课程，激励学生组队自订目标、自订计划、自主实施、持续改善，促使学生成为全面发展、德术兼备的人。设置自主学习中心管理和指导自主学习，落实以学生为中心、以能力为本位、以教师为关键的理念，学法由被动到自主，教法由教师中心到学生中心，课程由固定必修课程加入自创的自主学习课程，翻转学法、教法、课程的“三学”革新。

（五）坚持“1+X”导向，确保人人成才。突破以学历文凭为主的传统制度，建设“学历教育课程+职业技能等级证书培训课程+竞赛”体系。创建课程、培训整合包含学历、证书、证明、认证、评测等的综合证书制度，与认证组织、学术团体、企业单位等外部评价机构合作，拓展人才评价认证渠道，培养学生成为适应发展、专业精强的人。

（六）坚持个性发展，深化双创教育和实践。学生发展从“支持”到“激发”，从“听命达标”到“创新创业”，为激发学生发展个人潜能，深化创新创业，采取正式课程与非正式课程整体规划，专业课程与通识课程相互融合的三年一贯设计。塑造三创校

园氛围，即以“人人创意、协作创新、孵化创业”为主轴，全面深化创新创业教育和实践。

（七）坚持评价多元，实现人人成功。学生工作从“管理”走向“服务”，从“趋同化”走向“差异化”，创建“一生一策”差异化辅导模式，兼顾生活辅导、学习辅导、生涯辅导及思政辅导等向度，建构每位学生学习档案与数据库，针对学生状况扬长补短，培养学生成为有效达标、成就功业的人。

（八）坚持跨域整合、提升综合素质。针对以往学生学习专业过于片断、零散及趋同等问题，将强化跨领域课程设计，支持教师成立课程坊发展课程群，满足学生跨领域学习需求，提升学生跨专业知识、能力和综合素质。建设“书院+学院”教育教学新体系，融合第一课堂与第二课堂，强化专业学习、技能培训、竞赛、双创、自主学习“五融合”。

（九）坚持服务社会、融入地方发展。坚持“本地离不开、业内认同度高、国际能交流”理念，透过制度、课程引导教职员工和学生积极服务社会、社区和行业企业，心系“地方贡献度”，积极融入地方经济社会发展实际，立足人才培养根本任务，不断提高我校“年度地方贡献报告”水平。

（十）坚持持续改善，塑造品牌形象。办学没有最好，只有更好。关注学生的职业道德、技术技能水平和就业质量，以及产教融合、校企合作水平等5个维度，建立PDCA循环质量评价体系。纳入“五纵五横一平台”内部质量保证体系架构，不断完善

“333 导向课程发展及内部品保体系”，持续改善，塑造办学品牌形象。

3.正心诚意构建质量保障体系

围绕人才培养工作的第一、第二轮评估，都是外部评估，是教育主管部分通过评估机构介入学校质量建设的一种手段。评估的目的，不是为了按照标准答案参加考试，更不是不惜以舞弊的方式获得高分。评估的根本目的，是为了唤醒人才培养主体意识，构建起切实有效的内部质量保障体系，使人人具有质量意识，实现质量自觉。

在所有的评估环节中，最重要的是自我评价阶段；最关键的是通过自评发现短板、确认长板，高质量地写作自评报告；最可靠的手段是构建内部质量保障体系，让体制机制运行起来，让质量自评成为习惯，确保人才培养工作持续改进。

我希望 12 月专家进校考察之时，看到的是一所真实、有特色的高职院校；是我们持续改进、注重有效的一面；是全体师生的学校；是充满自信和自觉的大学。

4.继往开来办好十周年校庆

我跟部分同志表达过自己的意见，一定要办好学校的十周年校庆！第一，十周年是大庆之年，这是习俗。第二，十周年需要及时地总结，以便保存历史，塑造殿堂。第三，校庆是校友的公共资源，理应得到学校的尊重和爱惜。第四，学校发展永远在路上，因此，举办校庆总难免有遗憾。

学校的初步意见是在 11 月举办十周年校庆，安排与运动会同一周。从今天开始，学校党政办公室加挂“十周年校庆筹备办公室”牌子，征集学校文物，启动校庆筹备工作。

同志们！在即将结束报告之前，我把报告的标题的 2 句话送给大家。把“在路上别忘了做梦”送给一线教师和行政、后勤职员，希望你们在繁杂的、具象的工作中不忘回味理想，学会经常给自己加油，因为具象的世界充满苦难和艰辛；把“在梦里别忘了路程”送给我的团队同事和各位领导，希望你们在制定各种规章制度、发展规划和定位目标时，不忘回望泥泞的现实，学习给自己做人工呼吸，因为抽象的世界总是平滑的。

同志们！我们所处的世界充满矛盾，同样，我们所在的时代充满机遇。让我们在这安静的校园亲手建造起一座座高楼，让我们亲手推开一扇扇门窗——面朝大海，春暖花开。

(2019-05-16)