

摘要：集团化办学是实现产教融合、校企合作的重要途径，职教集团各参与方需要找到契合的利益点，激发办学活力，实现优质职教资源共享。分析近几年职教集团的运行状况发现，依托实体运行的职教集团普遍效果良好。实体化职教集团是一种全新的运行模式，也是解决当前职教集团建设目标不清晰、成员结构松散、运行缺乏活力的途径。文章通过对河南省职教集团案例进行研究，分析职教集团市场化、实体化运行的特点和实现方式，探索河南省骨干职教集团实体化运行的路径和机制。

关键词：职教集团；实体化运行；产教融合；河南省

实体化职教集团运行机制探索

张 慧

2022年1月，河南省教育厅为贯彻落实中共中央办公厅、国务院办公厅《关于推动现代职业教育高质量发展的意见》和教育部、河南省人民政府《关于深化职业教育改革推进技能社会建设的意见》的要求，提高职业院校结构与产业结构的匹配度，进一步深化河南省职业教育集团化办学改革，决定在全省现有职业教育集团的基础上，依据教育部《职业教育专业目录（2021年）》中的专业大类，对接《国民经济行业分类（2019年修订）》中的行业分类，结合河南省产业主攻方向、职业院校专业设置及办学实际分类组建20个省级骨干职业教育集团（以下简称省级骨干职教集团），这要求省级骨干职教集团朝实体化运作方向发展。职教集团实体化改革是职业教育特色发展的内在诉求，是有效连接教育链与产业链的重要轴心，对提升职教集团核心竞争力有着十分重要的意义。

一、我国职教集团发展现状

职教集团起源于20世纪中叶的美国等西方发达国家，到20世纪90年代飞速发展，尤其是在德国等制造业较为发达的国家，职教集团服务社会效果显著。我国职教集团发轫的标志事件为北京西城区旅游职业教育集团成立，随后得到广泛普及。目前，我国已有各类职教集团1500多家，区域分布较广，涉及28个省区市，有90%以上的高职院校成为职教集团的组织者或成员。数量比较多的河南省已有超过30家职教集

团，浙江省超过40家，山东省超过20家，其他地区也依托本地的优势产业组建成立了若干职教集团。虽然我国职教集团呈现出蓬勃发展态势，但“集而不团”、成员结构松散导致集团运行缺乏持续动力的问题比较突出，具体体现在以下方面。

（一）法律主体模糊

职教集团属于俱乐部形式的产教联合体，法律上不独立，身份和产权模糊，因此无法独立承担相应的责任和义务，这导致集团成员的各种诉求难以实现。没有利益驱动，各参与方缺乏主动性，难以做好配合协调工作。

（二）组织形式单一

职教集团的发起主体是多元化的，但现实中大多数由职业院校发起，即大多属于院校主导型，没有充分发挥企业、集团及中介组织的主导作用，企业和社会组织的实际参与度和贡献度不高。

（三）治理机制不完善

我国职教集团大部分属于松散型职教集团，内部治理不足，尚存在权利义务不明确、难落实以及规则意识薄弱等问题。职教集团各参与主体职责权限的确定、规则制定的可操作性、参与主体规则意识的形成以及法治化、规范化思维的养成还需要进一步加强。由于职教集团的治理机制尚不成熟，其合力作用难以很好地发挥，导致集团化办学较为松散，制度约束无力，

存在“集而不团”、难以为继的现象。

二、实体化职教集团概述

实体化职教集团即由政府、行业、企业、社会团体、职业院校等若干独立法人组织组成，通过协议共同参与集团建设，共享利益、共担风险，能独立核算的社会实体组织，是针对职教集团仅有形式上、名义上存在的虚设状态提出的有形化实践。职教集团成为社会实体组织应满足三个基本条件：一是具有独立法人资质或产权，是责、权、利相统一的实体组织，明确实体的法律地位；二是具有集团项目治理架构、运营机制及运作环境，组织架构完善；三是具有依托社会、自我管理、可持续发展的绩效衡量，有清晰的方向和任务。实体化运行最关键的是要有项目引领，从而提高相关成员的利益，激发其积极参与的动力。

在实体化运行过程中，职教集团要立足产业和行业发展，充分发挥自身在市场资源配置和整合方面的独特优势，推动专业、产业、行业、企业、职业“五业”联动，促进政、校、行、企深度合作，为区域产业结构调整升级贡献力量。具体而言，职教集团的工作任务可围绕五个方面展开。

一是发布对应行业人才需求预测报告。结合职教集团对应的行业产业发展规划，主动对接有关部门，整合区域统计、行业统计、招聘平台、毕业生就业等数据资源，分析区域内产业发展现状和未来发展趋势，分析集团成员院校人才培养供给情况，加强产业结构调整升级过程中对应职业岗位人才需求的预测研究，发布行业人才需求预测报告。着眼产业和人才融合发展，为集团成员院校专业布局调整、紧缺人才培训和水平评价等提出政策建议。

二是推动产教融合、校企合作落实落细。加强集团内校企合作的指导与协调，推进集团内职业院校与企业联合办学、共建共享实训基地与技术创新平台，切实提高教师的实践教学能力和学生的技术技能水平；加强集团内校企之间的双向交流，特别是教师与技术技能人才的双向流动；协调集团内专业学生企业实习



和企业职工培训，推动落实教育系统“人人持证、技能中国（河南）”建设任务。

三是提升区域职业院校相关专业建设水平。组织开展专业建设的研究活动，根据职业岗位对专业人才培养的新要求，一体化研制、推广和实施相关专业的职业教育人才培养标准体系，推动集团内中职、高职、职业本科各层次职业教育在培养目标、专业设置、课程体系、教学内容、实训设备、教学基本要求、教学评估考核方式等方面实现衔接贯通，提升集团内职业院校相关专业的建设水平。

四是协同承接改革发展任务。组织集团内职业院校承办相关专业大类范围内的国家级和省级职业院校技能大赛、地区技能大赛、职工技能比赛等赛事活动；承接“双师型”教师培养培训、“1+X”证书制度师资培训、名师（名匠）团队培育等师资培训项目。组织集团企业承接省级教师企业实践基地、教师企业实践流动站等教师企业实践项目和产业导师特聘项目。推动集团内职业院校相关专业大类“1+X”证书制度的实施，推进“书证融通”“课证融通”，探索“岗课赛证”综合育人机制。

五是提升集团治理能力。加强与区域相关行业（产业）主管部门的联系，建立健全对应行业（产业）主管部门指导、支持集团发展的多元治理结构。坚持“平等自愿、互惠互利、共同发展”的原则，广泛吸纳成员单位，明确集团成员的权利、义务和责任，奖罚分明，构建分工明确、组织有力、衔接有序、运转顺畅的运行机制。加强集团内部的沟通与协调，建立集团内部民主决策和成员单位动态调整机制。完善集团内部治理结构，健全管理制度、工作程序，完善集团成员之间资源共享、优势互补、互惠共赢、共同发展的合作办学机制。通过探索多元办学、推进产教融合、拓展校企合作等打造职教品牌。

三、河南省职教集团实体化发展的思考与展望

职教集团作为一个法人实体，明确其发展目标、工作内容和任务至关重要，从职教集团完善产教融合

办学体制、创新校企合作办学机制的角度出发,职教集团实体化发展可从五个方面开展工作。

(一) 构建机制, 夯实运行基础

充分发挥政府推动和市场引导作用,结合实际采取成立企业、学校、民办非企业等运作模式,目前大多计划成立民办非企业法人。制定章程,并依照章程依法依规开展活动,有效整合成员单位资金、技术、人才、设备等资源优势,建立健全内部治理结构与决策机制,逐步拓宽运行经费来源渠道,积极探索内部产权制度改革和利益共享机制建设。现有的职教集团通常以理事会领导下的理事长负责制为统筹决策机构,以秘书处为日常管理机构。实体化职教集团要围绕集团目标、工作任务开展工作,切实发挥法人主体的作用。组织架构可以围绕专业建设、科技创新与技术服务、校企合作与就业创业、职业培训与技能鉴定等设置职能机构,以面向行业的专业群建设业务条线或者分会,全方位完善职教集团作为人才培养机构的运行管理体系,构建以集团《章程》为引领,以决策执行、经费投入、产权改革、考核激励等制度为支撑的实体化办学运行机制,为集团办学活力与服务能力提供有力组织保障。

(二) 赋能产业, 明确育人方向

在坚持立德树人、德技并修的前提下,职教集团要切实了解行业企业人才需求,像宣扬企业愿景一样明确并宣扬职教集团的育人理念,搭建产教深度融合平台,整合集团内企业和学校教学资源,构建“平台+模块+项目”层层递进、操作性强的课程体系。集团内企业联合共建产业学院,建构产业学院决策权、执行权、监督权相互制约、相互协调的产权式现代法人治理体系,建立重大事项决策、资本管理、人事任免、教学管理与质量监控、办学效益分配等运行机制,锚定行业产业发展方向、产业发展规划,深入学习产业政策,深度了解企业发展战略,掌握技术服务与文化引领,创新高端技术技能人才培养模式与标准,全方位服务产业转型升级。

(三) 体系贯通, 共享教学资源

集团内中高职乃至本科院校贯通培养体系,健全学分积累与转换制度,共建共享教学资源与职业培训资源,开展“1+X”职业技能等级证书等培训项目,满足成员院校学生与企业员工的多样化学习需求,集团

内院校间开展多层次、全方位的交流活动,以专业群为主体搭建“中职—高职—本科”人才培养通道,充分推进职业教育领域改革。

(四) 集思广益, 畅通人才流动

集团内建立人才库,通过企业技术专家到成员院校任教、院校教师到企业培训赋能,共建共享专家智库、技术创新平台,联合开展项目研发、促进成果转化等,构建具有职业教育特色的科技创新体系。立足区域经济社会发展对人才专业素质、业务能力提升要求,依托自身专业、师资优势建立各类培训基地,在充分利用集团资源做好培训的同时,积极探索“学历+培训”的继续教育新模式。

(五) 放眼世界, 打响集团品牌

在教育国际交流日益频繁的当下,集团要明确“面向世界办学,打造教育品牌”的办学方向,不仅要以集团为单位将先进的理念“请进来”,在集团内消化吸收,转变为自身的软实力,更要在重品质的基础上推动集团内企业业务“走出去”,建立境外教学点或培训中心、畅通集团内院校学生境外实习或就业的渠道,在师资、学生、学术三方面开展中外合作办学、出国访学留学游学、境外实习就业、来华留学访学等项目,在专业合作、师资境外培训、出国实习就业等方面彰显集团影响力。

不同利益导向的主体集于一体,要想协调各方利益,实现产教融合、校企合作,为社会培养技能型人才,成立具有实体性质的职教集团是一个较为理想的途径。经验表明,一个既能兼顾集团各方利益,又能调动各方积极性、集聚多方优势的内部运行机制是集团得以生存发展的前提。因此,在职教集团实体化过程中需要不停探索,才能在既符合各种规则又满足各方利益的前提下实现目标。[作者系河南工业贸易职业学院教授。基金项目:2021年河南省职业教育教学改革研究与实践项目“河南省职业教育集团化、联盟式办学机制、模式研究与实践——以河南省粮食职业教育集团为例”(豫教〔2021〕57985)]

参考文献

- [1] 朱丽佳,罗能.职教集团合法性身份缺失的困境表征与对策思考[J].中国职业技术教育,2018(1):50-54.
- [2] 刘晓宁.职教集团资源共享的互动机制与进阶之径:以社会伙伴关系为视角[J].职教通讯,2019(13):1-6.