

市域产教联合体中职业院校的功能边界与权责重构研究

——基于组织边界与协同治理的双重视角

鲁茗莉, 张月娟, 李桂伶

北京农业职业学院教务处, 北京

收稿日期: 2026年9月8日; 录用日期: 2026年10月12日; 发布日期: 2026年10月20日

摘要

市域产教联合体是现代职业教育体系改革的重要载体, 职业院校在其中面临功能边界模糊与权责失衡。基于组织边界与协同治理视角, 以34家国家级市域产教联合体为研究样本, 采用多案例研究与制度分析相结合的方法, 通过东中西部区域对比与产业类型对比发现: 筹备阶段职业院校辅助功能过度延伸, 导致核心功能资源错配; 实体化运行阶段拓展功能发育不足, 多局限于“人才输送”角色; 农业、服务业及中西部地区的失衡问题更突出。据此提出“核心聚焦-拓展强化-辅助归位”三层边界框架及“权力-责任-利益”三位一体权责体系, 结合边界渗透性管理明确运行逻辑, 针对中西部与农业类场景设计差异化路径, 配套分阶段落地策略, 通过弹性席位、绩效契约、共管账户等机制实现权责对等。职业院校可从“人才供给者”转型为四链融合的关键枢纽。

关键词

市域产教联合体, 职业院校, 功能边界, 权责重构, 组织边界, 协同治理

Research on the Functional Boundary and Power-Responsibility Reconstruction of Vocational Colleges in Municipal Industry-Education Consortium

—From the Dual Perspectives of Organizational Boundary and Collaborative Governance

Mingli Lu, Yuejuan Zhang, Guiling Li

Office of Academic Affairs, Beijing Vocational College of Agriculture, Beijing

文章引用: 鲁茗莉, 张月娟, 李桂伶. 市域产教联合体中职业院校的功能边界与权责重构研究[J]. 职业教育发展, 2026, 15(10): 273-282. DOI: 10.12677/ve.2026.1510437

Abstract

The municipal industry-education consortium is an important carrier for the reform of the modern vocational education system, in which vocational colleges are faced with blurred functional boundaries and unbalanced power-responsibility relations. From the dual perspectives of organizational boundaries and collaborative governance, adopting a combination of multi-case study and institutional analysis methods, combined with the practices of 34 national-level consortia and comparisons among eastern, central and western regions, this study finds that vocational colleges excessively extend their auxiliary functions in the preparation stage, which leads to the misallocation of resources for core functions. At the stage of substantive operation, their expanded functions are inadequately developed, and they are mostly limited to the role of “talent suppliers”. The imbalance is more prominent in agriculture, service industries and the central and western regions. On this basis, this paper constructs a three-tier boundary framework of “core concentration-expansion enhancement-auxiliary repositioning” and a trinitarian power-responsibility-interest system, clarifying the operation logic combined with boundary permeability management, designing differentiated implementation paths for central and western regions and agricultural scenarios, and formulating supporting phased implementation strategies. Power-responsibility equivalence can be realized through mechanisms such as flexible seats, performance contracts and joint management accounts. Vocational colleges are expected to transform from “talent suppliers” into key hubs for the integration of industrial, educational, talent and innovation chains.

Keywords

Municipal Industry-Education Consortium, Vocational Colleges, Functional Boundary, Power-Responsibility Reconstruction, Organizational Boundary, Collaborative Governance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2022 年 12 月《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》首次提出建设市域产教联合体[1]，标志着我国产教融合从单点校企合作迈向市域层面的系统集成。2023 年教育部启动首批国家级联合体创建，2024 年印发建设标准，推动联合体从“挂牌式组建”转向“实质化运行”[2]。截至 2025 年 5 月，全国建成国家级联合体 34 家、省级 455 个，职业院校作为牵头单位占比达 94.74% [3]，已成为联合体建设的核心执行主体。

现有相关研究大致可分为三类：第一类聚焦治理模式构建，提出构建“主体－理念－机制－工具－目标”的治理框架[4]，总结了联合体的内涵特征与运行路径[5]；第二类关注主体角色困境，指出职业院校存在责任大、权力小、利益少的权责失衡问题[6]，分析了实体化运作中学校事务过载的现实困境[7]；第三类尝试引入组织理论展开分析，部分研究借用组织边界理论解释校企功能重叠现象[8]，但多数停留在理论名词引用层面，未结合边界渗透性视角深入分析具体运行机制。协同治理理论则为多元主体协同提供了核心分析框架，强调平等协商、资源整合与共同行动[9]。

总体来看,现有研究仍存在三方面不足:一是对研究样本选取、数据来源与分析过程的说明不够清晰,研究的可追溯性与科学性有待提升;二是对问题成因的分析多停留在治理操作层面,缺少制度逻辑与主体行为视角的深层剖析;三是对中西部地区、农业类联合体等薄弱场景的差异化讨论不足,提出的对策普遍缺少可行性论证与落地路径设计。本文针对上述不足展开研究,以期补充现有研究的短板。

从实践来看,东部工业地区联合体多进入实体化运行阶段,中西部地区因产业基础薄弱、企业规模偏小,面临资源整合能力不足、协同深度不够等问题;农业、服务业类联合体因产业利润率低、企业参与意愿弱,易陷入“挂牌易、运行难”的困境。有研究指出,某中西部联合体成立一年后仍未常态化召开理事会会议,企业成员基本处于观望状态[6]。职业院校的角色矛盾日益凸显:一方面被窄化为单一的劳动力输送机构,技术服务与成果转化等拓展功能发育不足;另一方面在治理结构中承担大量事务性工作,出现“功能过载”与“功能缺位”并存的错位格局[5] [6]。

本文聚焦两个核心问题:一是职业院校在联合体不同发展阶段的功能特征与边界模糊机理;二是如何通过内部治理重构实现功能边界清晰化与权责体系对等化。研究引入组织边界理论与协同治理理论,结合边界渗透性视角,系统分析功能边界失衡的深层逻辑,提出差异化的功能边界重构路径与可落地的权责体系设计,为市域产教联合体实质化运行提供参考。

2. 研究方法

2.1. 样本选取

本研究以教育部正式公布的 34 家国家级市域产教联合体作为分析对象,采用全样本选取方式,覆盖全部已获批的国家级试点,未做抽样筛选。样本覆盖三个不同角度:区域角度包含东部、中部、西部各省份试点;产业角度包含工业类、农业类、服务业类三大类型;建设进度角度包含筹备阶段与实体化运行阶段主体,能够完整反映我国市域产教联合体的整体建设现状与差异特征。

2.2. 数据来源

本研究数据主要来源于三类渠道:一是公开政策文本,包括教育部、各省市教育厅发布的联合体建设政策文件、建设标准、考核办法等共 27 份,用于分析制度环境与政策要求;二是公开案例资料,包括联合体官方网站、院校年报、权威媒体报道等二手资料,共整理 34 家联合体的实践案例素材十万余字;三是半结构化访谈资料,2025 年 3~6 月,研究团队对东部某工业联合体、中部某农业联合体、西部某服务业联合体的校方负责人、企业代表、园区管理人员共 8 人进行深度访谈,用于挖掘实践中的深层困境与运行机制细节。

2.3. 分析方法

本研究主要采用多案例研究方法,同时引入制度分析视角展开研究。

多案例研究用于梳理联合体的实际运行情况[10]。以 34 家国家级市域产教联合体为基础样本,按发展阶段、区域分布、产业类型进行分组对比,分析不同场景下政府、职业院校、企业等主体的互动模式与合作特征,归纳职业院校功能边界的共性演变规律与差异化表现。

制度分析视角用于深挖问题背后的制度成因。跳出单纯的治理技术层面,从制度约束、激励机制的角度,解释政府推进联合体建设的行为逻辑,辨析不同所有制企业的参与目标差异;结合政策文本、案例资料与访谈资料的相互印证,总结联合体治理的共性问题,结合区域资源禀赋与产业特点,探讨差异化的治理路径。

3. 我国市域产教联合体建设的总体态势与职业院校的角色演变

3.1. 发展现状与区域产业差异

34 家国家级联合体中，省会城市 18 家、直辖市 4 家，其余分布地级市[3]。牵头企业大型企业占 85.29%，国企背景占 52.94%，显示依赖大企业力量[3]。工业类联合体占比最高，农业和服务业类偏少。东部与中西部、工业与农业服务业之间在运行成熟度上存在明显梯度：东部企业实力强，联合体多已实体化；中西部起步晚，部分仍停留在框架协议层面，企业参与度低、经费保障不足。

3.2. 职业院校角色的两阶段演变

筹备阶段(2023~2025 年)，实体治理机构未建立，职业院校充当主要执行者。教师兼职秘书处工作，挤占教学与课程更新，企业“只用工不培养”普遍，共享实训基地使用率低[7]。该阶段辅助功能过度延伸，核心功能出现资源错配。

实体化运行阶段(2025 年至今)，治理结构逐步完善，事务性负担减轻。唐山工业职业技术大学联合开发区建成机器人共享制造工厂，年转化项目 50 余项，技术攻关 237 项，培训 5000 人次，使企业研发周期缩短 15%、成本降低 8%。角色转向协同创新，但拓展功能仍发育不足，技术服务多停留在浅层咨询，成果转化渠道不畅。表 1 对比了两阶段特征。

Table 1. Comparison of core characteristics of vocational colleges at different stages in municipal industry-education consortium
表 1. 职业院校在市域产教联合体不同阶段的核心特征对比

对比项	筹备阶段(2023~2025)	实体化运行阶段(2025 至今)
角色定位	全方位参与者、主要执行者	教育教学主体、协同创新伙伴
核心任务	方案起草、成员联络、协议签署	人才培养、技术服务、成果转化
功能状态	辅助功能过度延伸，核心功能资源错配	拓展功能发育不足，仍以人才培养为主
权责状况	承担主要执行责任，缺乏决策权	权责关系改善，但利益分配机制缺失
资源投入	自筹经费为主，政府企业投入有限	基本经费保障，但缺成本分担
典型问题	“全职保姆”，教师行政负担重	“重教育轻服务”，技术服务弱

3.3. 不同区域和产业类型的功能差异

东部工业地区侧重技术服务。深圳信息职业技术大学累计横向技术服务超 800 项，测试服务近 1000 批次，成果转化交易额近 1800 万元；与海目星合作推动立体纹理激光工艺产业化，新增产值超 30 亿元。中西部和农业类联合体社会服务功能更突出。西藏那曲联合体形成“政府主导、行业指导、企业参与、学校主体”机制。甘肃有色冶金职业技术学院立足“镍都”金昌探索资源型产业职教路径；玉溪农业职业技术学院围绕高原特色现代农业共建 27 个产业学院；江苏高邮将农业生产现场转化为“田间课堂”，聚焦六类人才培养，探索“技能 + 学历”模式。

4. 职业院校在联合体中的功能边界模糊与权责失衡

4.1. 功能边界模糊的具体表现

职业院校功能可分核心功能(技术技能人才培养)、拓展功能(技术服务与成果转化)、辅助功能(行政协调事务)。筹备阶段核心功能资源错配突出。联合体未实体化，学校承担大量筹备执行，教师兼职秘书处挤占教研时间；课程迭代滞后于企业技术升级，前沿模块占比低；实训教学与企业真实生产对接不紧密

[7]。企业参与意愿参差，部分只关注用工，不愿投入培养成本；共享实训基地使用率偏低，教学内容与岗位需求脱节。

实体化运行阶段拓展功能发育不足。技术服务与企业需求错位，教师成果偏基础应用，定制化方案供给有限。多数学校未设成果转化专职机构，有应用潜力的成果缺乏转化渠道。郑州新能源联合体中河南机电职业学院“线场课堂”使人才培养与产业需求对接，但类似探索未普遍形成机制。产业智库功能也未充分发挥，为政府和园区提供决策咨询的能力有待提升。

引入组织边界理论中的边界渗透性管理视角展开深度分析，而非简单标签化套用。组织边界并非刚性隔绝的界面，其核心属性是渗透性——即人员、资源、信息、技术跨越边界的流动程度，边界渗透性的合理管控是组织功能清晰、协同高效的核心前提[11]。

结合市域产教联合体的实践场景，三类功能边界的渗透性失序直接导致功能模糊。一是核心功能边界过度渗透。本应保持相对稳定的育人核心边界，被大量行政协调、会议筹备、项目申报等外部事务穿透，教师教研时间被挤占，导致核心功能资源错配；二是拓展功能边界渗透不足。校企之间未建立稳定的双向渗透通道，企业的技术需求、生产工艺难以向院校流动，院校的技术成果、智力资源也难以向产业端转化，直接导致技术服务、成果转化等拓展功能发育滞后；三是辅助功能边界错位渗透。本应由政府、园区承担的行政治理职能，无序向职业院校渗透溢出，形成“政府出政策、学校抓落实”的错位格局，导致辅助功能无序扩张。

深层原因涉及政府、园区、企业对职业院校功能认知偏差，联合体内部缺乏明确职责划分[6]。组织边界上，物理边界资源归属和使用权限不清，社会边界各方对角色期待不一致，心理边界院校自身定位摇摆，交叉冲突导致功能错位与资源浪费。

4.2. 权责体系失衡的表现

权责配置呈现“责任大、权力小、利益少”。表 2 概括主要失衡表现。

Table 2. Performance of power-responsibility imbalance of vocational colleges in municipal industry-education consortium
表 2. 职业院校在市域产教联合体中的权责失衡表现

比较项	理想状态	现实情况	失衡程度
决策参与	与责任匹配的发言权	政府和园区主导，校方建议难采纳	严重
资源调用	统筹联合体资源	缺乏协调权，争取企业支持困难	较严重
经费保障	稳定运行经费	主要靠学校自筹，政府企业投入有限	较严重
经济回报	合理的人才培养和技术收益	免费或低价服务，政策红利落实难	严重
责任分担	校企共担	学校主要责任，企业“只用工不培养”	严重
风险承担	多方共担	学校“无限责任”，企业风险近乎为零	严重
成果分配	按贡献分享	缺乏明确规则	较严重

从制度逻辑与权力关系视角剖析深层成因。

4.2.1. 政府的行为逻辑与权责配置特征

市域产教联合体采用行政引导、多方参与的建设模式，在改革目标导向下，政府普遍将其作为职业教育领域的重点推进任务。在推进过程中，部分地区更注重挂牌组建的进度与试点覆盖面，对联合体实体化运行的深度、协同成效的关注度相对不足[12]。

从权责配置来看，政府主要承担政策制定、资源统筹、考核评价等宏观管理职能，而落地执行、日

常协调、事务性保障等具体工作，更多由作为牵头单位的职业院校承担，形成了宏观权责集中、执行责任下沉的配置特征，这是造成职业院校权责不对等的重要制度性背景。

4.2.2. 不同所有制企业的目标差异与参与博弈

不同所有制企业的参与目标与行为逻辑存在显著分化：国有企业兼具政策响应属性与社会责任属性，参与联合体的行政动力较强，但市场导向的技术研发、深度育人的主动性不足；民营企业以成本收益为核心导向，人才培养、技术研发投入周期长、短期回报不明确，因此普遍存在“搭便车”心态——优先获取人才资源，不愿承担共同培养成本。主体目标不一致、权责不对等，最终导致职业院校承担了大量本应由企业分担的责任，加剧权责失衡。

4.3. 区域和产业类型的失衡差异

东部工业地区企业普遍实力强、参与度高，失衡较轻。中西部和农业、服务业类联合体中企业规模小、参与度低，职业院校承担大量协调工作，失衡更突出。农业类尤为具有代表性：产业利润率低、回报周期长，企业无力投入，学校不仅承担人才培养和技术服务，还承担资源整合与组织协调，陷入“责任无限大、资源极其有限”的困境^[13]。服务业类与之类似，但程度稍轻。

5. 职业院校在联合体中的功能边界重构

5.1. 重构的基本原则

优势互补：职业院校擅长技术技能人才培养、实用技术推广、社会培训；科研院所擅长基础研究和前沿技术；企业擅长生产实践和市场开拓。各方应各司其职、避免替代重叠。

需求导向：功能定位以区域产业发展需求为根本依据，不同地区、不同时期产业需求不同，要避免“一刀切”。

权责对等：功能与权力、责任相匹配。承担人才培养责任就应获得教育教学决策权；承担技术服务责任就应获得项目管理权。

动态调整：功能边界会依据联合体的发展阶段、产业需求来进行适时的调整。在筹备阶段时能够承担较多的协调工作，实体化之后应当回归到核心业务方面，在产业升级时功能同样需要进行迭代。这种调整应该是有章可循的。

5.2. “核心 - 拓展 - 辅助” 三层边界框架

核心功能主要围绕技术技能人才培养展开。联合企业共同制定人才培养标准、教学规范，把行业最新的技术标准、工艺规范、岗位要求融入到培养过程当中。着重培育现场工程师，推动现代学徒制、订单式培养。郑州比亚迪联合体“线场课堂”培养的 86 名毕业生全部签约进入技术和管理的关键岗位。同时承担社会培训工作，唐山工业职业技术大学依靠机器人共享制造工厂，每年培训园区企业技能人才达 5000 人次。

拓展功能要强化技术服务与成果转化。职业院校发挥科技成果转化中间环节的作用，把科研院所的基础成果转变为中小企业能够运用的技术方案。深圳信息职业技术大学将“研中学、学中创、创中用”这种模式贯穿于人才培养的整个过程，使得技术攻关成果、产业标准能够及时融入课程之中。职业院校应当成为中小企业的长期技术服务伙伴，向其提供包括技术咨询、产品检测、工艺改进、设备维修等方面的服务，建立实用技术推广平台，进行新品种、新技术、新装备的试验示范工作，完善产业智库的功能，为政府和园区给予规划、政策、市场分析等智力方面的支持。

辅助功能重新归置于教育教学协调工作当中。联合体的日常行政事务，像会议组织、项目申报、资

金管理、绩效考核等，应当由产业园区管委会设立的实体化秘书处来承担。职业院校仅仅负责与教育教学直接关联的协调事务，比如培养方案制定、课程开发、实训安排、学生管理等方面。建立起服务购买机制，联合体按照市场化的方式向学校购买人才培养和技术服务，以此达成资源的合理配置。

5.3. 不同产业类型的差异化设计

Table 3. Differences in functional boundaries of vocational colleges among consortia of different industrial types
表 3. 不同产业类型联合体中职业院校功能边界差异

产业类型	核心功能侧重	拓展功能侧重	辅助功能	典型案例
工业类	现场工程师培养、订单班	技术攻关、工艺改进、产品检测	轻辅助，重技术协同	唐山机器人共享工厂
农业类	新型职业农民培训	农业技术推广、乡村振兴服务	强辅助，需政府支持	江苏高邮“田间课堂”
服务业类	复合型服务人才培养、社会培训	业态研究、标准开发、咨询培训	中辅助，需灵活机制	会展经济与文化创意共同体

如表 3 所示，工业类着重强化技术服务，联合企业进行技术攻关、工艺改进工作，以此解决生产一线所面临的难题。唐山机器人共享制造工厂累计产出 237 项校企合作研发成果，企业研发周期得以缩短 15%、生产成本降低 8%，同时加强现场工程师的培养。

农业类重点强化社会服务工作，致力于做好农业技术推广、新型职业农民培训。玉溪农业职业技术学院围绕高原特色现代农业展开行动，借助“引企入校”“办校进企”“校企共管”等方式，共同建立智慧养殖学院、水产产业学院等共计 27 个产业学院。江苏高邮把农业生产现场转变为“天然实训场”，重点关注六类人才培育，创新开创出“技能 + 学历”模式。

服务业类重点加强人才培养、社会培训 works。由于业态变化速度较快、人员流动较大、技能要求较灵活，所以学校需要对专业和课程进行灵活调整，以此来培养复合型人才，并系统化地进行社会培训。比如会展经济与文化创意产业共同体发布了人才供需平台，还成立了特级导游名师工作室，推动实践教学与行业标准实现对接。

5.4. 方案可行性论证与分阶段实施策略

5.4.1. 实施前提条件

本文提出的三层边界框架、权责利清单、协同运行机制，落地需满足三项基础前提。一是政策制度前提。政府出台联合体实体化运行管理办法、权责清单制度、校企服务购买政策，从制度层面明确各主体边界，杜绝行政事务无序下沉；二是组织架构前提。各联合体完成实体化秘书处建设，配备专职工作人员，剥离职业院校承担的非教学行政事务。三是主体能力前提。职业院校具备相应的技术服务与教学管理能力，企业具备协同育人、技术合作的基础承接条件。

5.4.2. 实施阻力预判

结合深度访谈的实践反馈，方案落地主要面临三类阻力。一是行政惯性阻力。长期依赖职业院校完成事务性工作，权责归位存在路径依赖，短期内调整难度较大；二是企业利益阻力。民营企业对长期投入的回报存在顾虑，对绩效契约、成本分担机制存在抵触情绪；三是区域资源阻力。中西部与农业类联合体资源基础薄弱，实体化建设与机制落地的硬件条件不足。

5.4.3. 分阶段落地实施策略

针对上述前提与阻力，提出三阶段分步推进策略。

第一阶段(1~2 年,基础搭建期):重点理顺辅助功能边界,完成实体化秘书处组建,剥离学校非教学行政事务;核心功能层面深化人才培养合作,推行现代学徒制。该阶段以政府推动为主,加大政策与财政支持,降低企业参与门槛。

第二阶段(2~3 年,机制深化期):重点完善拓展功能边界,建立技术服务与成果转化机制,推动校企人员、资源双向流动;全面推行权责清单制度。该阶段以市场驱动为主,逐步建立利益共享机制,激发企业内生动力。

第三阶段(3~5 年,成熟运行期):实现三层边界动态调整,形成自我完善的运行机制;职业院校全面转型为四链融合的关键枢纽。

6. 与功能边界匹配的内部权责体系重构

6.1. 三位一体的权责清单

Table 4. The list of “power-responsibility-interest” for vocational colleges
表 4. 职业院校“权力-责任-利益”清单

类别	核心内容	具体要点	保障机制
权力	教育教学决策权	专业设置、培养方案、课程开发、教学评价自主权	理事会授权 + 章程
权力	资源调配权	统筹使用共享实训基地、师资、设备	资源调配联席会议
权力	评价话语权	牵头制定人才培养质量评价标准、企业参与成效标准	纳入联合体评价体系
权力	项目申报与管理权	独立申报产教融合项目,自主支配资金	项目管理办法
权力	教师考核权	制订产教融合考核办法,纳入职称评审和绩效	学校内部制度
责任	人才培养责任	按产业需求培养技术技能人才	质量年度报告
责任	技术服务责任	提供技术咨询、检测、工艺改进	服务合同 + 满意度调查
责任	平台建设责任	建设管理共享实训基地和技术服务平台	运行评估机制
责任	社会服务责任	开展职业培训、科普教育	社会服务年度报告
利益	经济利益	企业支付培养费;成果转化收益 70%归校(50%奖励教师)	利益分配协议
利益	资源利益	联合会优先投入经费;企业开放生产车间;科研院所共享成果	资源共享协议
利益	发展利益	教师参与企业研发;支持高水平专业群;宣传典型	发展支持计划

表 4 权力清单有五项内容,分别是教育教学决策权、资源调配权、评价话语权、项目申报与管理权、教师考核权。责任清单主要围绕人才培养、技术服务、平台建设、社会服务这四项核心责任展开。利益清单能够保障学校得到合理回报,在经济利益方面,企业会按照接纳实习生的人数、培养质量来支付费用,技术服务与成果转化收益的 70%归属学校,其中一半奖励给教师团队,联合会服务购买经费全部拨付,产教融合发展基金向学校倾斜。在资源利益方面,联合会优先投入经费,企业会开放生产车间和研发中心,科研院所会共享设备和成果。在发展利益方面,支持教师参与企业研发、职称评审、高水平专业群建设、典型经验宣传等工作。

6.2. 运行机制的五项构成

治理架构采用“理事会战略决策、秘书处专业执行、专项委员会灵活响应”三层架构。理事会审定发展规划、年度计划和重要制度;秘书处由园区管委会配备专职人员,负责日常运行;专项委员会如课程共建、技术攻关、培训认证等实行项目负责制。可推行弹性席位制度,企业席位根据当年贡献度浮动

调整,如提供实习岗位数量、技术攻关投入金额。理事会每季度召开常务会议,重大事项票决,明确轮值与非轮值单位权责边界。

成本与利益分配引入绩效导向契约。政府设立产教融合引导基金,学校与企业就人才培养质量(如留岗率、技能证书获取率)或技术攻关目标(如专利授权数、工艺改进效益)签订协议。达成目标,企业承担较低成本并获人才优先录用权;未达成,企业分担更多成本或提供培训补偿。设立产教融合发展基金,奖励突出单位和个人。科技成果转化收益向参与研发教师倾斜。

风险分担实行“保险池”与“共管账户”。针对学生实习安全,园区财政、学校、企业三方按比例出资建立产教融合风险保险池,委托第三方保险公司运营。合作项目风险,校企按预期收益比例向共管账户存入保证金,项目失败按约定比例扣除损失,成功后转为奖励资金。深圳信息职业技术大学横向课题管理已有类似做法。

建立信息共享模式,搭建产教融合信息平台,该平台汇聚企业人才需求、学校课程能力、设备资源、技术成果等方面内容。平台能够实时展示供需信息,并且进行自动匹配,比如,当企业有技术需求时,平台可自动检索相关专业教师、空闲设备、成果等,进而生成匹配度排序并向双方推送合作建议。兰州经开区数智经济市域产教联合体目前正朝着这个方向进行探索。

冲突调解建立三阶递进程序。项目协调人负责日常分歧沟通;专家调解委员会由法律、教育、产业界专家组成,提供不公开调解意见;章程仲裁针对涉及章程解释的根本性冲突,提交理事会按章程仲裁。避免矛盾层层上报或直接诉讼,提高效率。

7. 内部保障措施

7.1. 完善内部治理机制

强化秘书处专业化建设,配备具备企业管理、教育管理背景的专职人员,明确部门职责与内部制度。参考企业化管理模式建立 KPI 考核机制,将运行成效与人员绩效挂钩。组建监事会,由成员单位代表组成,对财务收支、项目执行、章程执行情况进行监督,每年提交监督报告,采用随机抽查与重点追溯相结合的方式降低监督成本。引入第三方年度财务审计,完善信息公开机制,每半年发布一次运行报告,公开财务、项目、考核等核心信息。

7.2. 加强校企协同机制

建立季度校企对接机制,同步建设线上对接平台,实现供需信息实时共享与精准匹配。推动产业学院实体化建设,支持学校与龙头企业共建产业学院,实行双主体办学,在专业设置、课程开发、师资共享等方面赋予更大自主权,探索混合所有制办学模式。完善企业导师制度,建立导师资源库,明确选聘、培训、考核、激励标准,将导师工作量纳入企业绩效考核,鼓励参与课程教材开发。

7.3. 提升院校自身能力

强化双师型教师队伍建设,推行教师企业挂职计划,每年挂职不少于半年,从企业引入技术骨干,将企业实践经历纳入职称评审必要条件。设立“产业教授”岗位,聘请企业高管与技术专家。建设技术创新中心与成果转化专职机构,负责专利申请、技术评估、合同谈判等工作;设立校内科研基金,重点支持校企合作横向课题。推进数字化转型,建设智慧教学平台与虚拟仿真实训平台,探索人工智能辅助教学模式,提升育人精准度。

7.4. 构建协同文化

通过经验交流会、现场观摩、联合体开放日等活动增进互信,树立产教融合理念,凝聚多方共赢共

识。编制宣传手册, 阐述共同愿景; 通过行业媒体、会议等宣传建设成果, 评选产教融合标杆项目与先进个人, 在年度大会上表彰, 营造协同发展的文化氛围。

8. 结论与展望

本文基于组织边界与协同治理双重视角, 以 34 家国家级联合体为样本, 采用多案例研究与制度分析相结合的方法, 系统分析了职业院校功能边界演变、失衡机理与重构路径。研究主要结论: 第一, 职业院校功能边界呈现阶段性演变特征, 筹备阶段辅助功能过度延伸导致核心功能资源错配, 实体化阶段拓展功能发育不足, 中西部与农业类联合体失衡问题更为突出; 第二, 功能边界模糊与权责失衡的深层根源在于政府推进逻辑、企业目标分化等制度性因素, 以及边界渗透性管理失序; 第三, 构建“核心聚焦 - 拓展强化 - 辅助归位”三层边界框架, 实施差异化的边界渗透性管理, 结合“权力 - 责任 - 利益”三位一体权责体系, 能够有效实现功能边界清晰化与权责对等化; 第四, 中西部与农业类联合体需立足资源禀赋与产业特点, 采取分阶段推进策略, 通过政策保障与机制创新突破资源约束。

本研究以定性分析为主, 未来可引入定量数据, 实证检验功能边界与权责体系对产教融合成效的影响。重构框架需更大范围实践检验。随着政策推进与地方实践深化, 职业院校有望在市域产教联合体中找准定位、发挥优势, 服务产业高质量发展与职业教育现代化建设。

基金项目

北京农业职业学院教学改革研究项目。农业中关村园区市域产教联合体实施路径探索与实践 NZJGF202511。

参考文献

- [1] 中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》[EB/OL]. 2022-12-21. https://www.gov.cn/zhengce/2022-12/21/content_5732986.htm, 2025-06-30.
- [2] 教育部办公厅关于加强市域产教联合体建设的通知[EB/OL]. 2024-10-21. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A07/s7055/202411/t20241111_1162340.html, 2025-06-30.
- [3] 田秀政, 梁纪尧, 许评. 职业教育国家级市域产教联合体建设现状与优化路径研究[J]. 中国职业技术教育, 2025(7): 103-112.
- [4] 李雨健, 梁卿. 从碎片化到整体性: 市域产教联合体建设的治理框架与实践路径[J]. 中国职业技术教育, 2025(10): 44-51+88.
- [5] 冯海芬. 市域产教联合体: 内涵特征、价值意蕴与建设路径[J]. 职业技术教育, 2023, 44(25): 14-19.
- [6] 吴巧洋, 肖化移. 市域产教联合体: 主体角色、协同困境与发展进路[J]. 职业技术教育, 2025, 46(18): 46-51.
- [7] 严春平, 张志成, 刘毛毛. 市域产教联合体建设的现实困境与突破路径研究[J]. 江西职业技术大学学报, 2026(2): 34-38.
- [8] Scott, W.R. (2014) Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives. Pearson.
- [9] Ansell, C. and Gash, A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- [10] 杨立华, 李志刚. 公共管理案例研究方法的基本路径[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版), 2022, 55(4): 12-18+127.
- [11] 李梦卿, 王胜楠. 组织边界理论视阈下市域产教联合体运行机制研究[J]. 中国职业技术教育, 2025(15): 24-33.
- [12] 白玲, 李桂婷, 邓会敏. 市域产教联合体建设的话语关注、特征描摹与价值逻辑——基于 34 个国家市域产教联合体建设政策文本的 Nvivo 分析[J]. 职业技术教育, 2025, 46(18): 38-45.
- [13] 朱彤艳, 冉云芳, 李灵悦. 涉农企业参与产教融合的典型特征、现实困境与优化策略[J]. 当代职业教育, 2026(4): 68-77.