

# 集团化办学框架下教育资源统筹多元协同育人的研究与实践

## 成果总结报告

### 一、背景

本成果源于 2011 年辽宁省省级教育体制改革试点项目——辽宁现代农业职教集团建设试点（专项建设资金 500 万）和依托辽宁省教育科学规划重点研究基地——“辽宁职业教育集团化办学发展研究与实践基地”先后开展的重点研究项目《职业教育集团运行机制的研究与实践》、《行业型职教集团资源共享机制的研究与实践》以及《职教集团内部教育资源统筹机制的研究与实践》等系列研究与实践取得的标志性成果。

针对职教集团存在教育资源重复建设、分散隔离、条块分割、协同育人效能折损的难点问题，以及集团不同程度的“集而不团”“形散神也散”、法人属性和产权结构改革难以实现的现状，从集团内部治理结构改革、运行模式创新、资源统筹机制构建、多元协同育人模式探索等四个主要方面为切入点，首次应用**嵌入性理论**、**三重螺旋模型理论**以及利益相关者理论和协同论、系统论等开展理论研究，并在辽宁现代农业职教集团积极探索实践。为职业教育集团化办学提供了可复制可借鉴可推广的解决方案，取得了显著成效和广泛社会影响，先后获得辽宁省教学成果一等奖、辽宁省教育科研优秀成果一等奖等 20 项奖励。

### 二、成果主要内容

#### （一）成果解决的主要问题及解决问题的方法

一是围绕行业型职教集团特点解决如何建立有效的治理结构和科学的运行机制问题；二是围绕提升人才培养质量解决如何构建集团资源统筹平台和多元协同育人长效机制的问题；三是围绕集团化办学体制机制创新解决如何实现技术技能人才培养供需双侧融合、教学过程与生产过程对接的问题；四是围绕集团化办学框架下教育资源整合

统筹解决产教融合、校企合作过程中涉及的利益矛盾、“一头热”问题。

解决上述问题的方法如下：

### 1. 创新集团体制机制——架构科学的行业型职教集团运行机制

辽宁现代农业职教集团(以下简称“集团”)于2011年12月成立,实行“董事会制”的治理结构和运行机制。为实体化打造组织架构,增加企业在办学主体中的比例,集团实行**校企“双董事长制”和工作委员会校企“双主任制”双轨治理体系**,构建了“政校企协同、中高职联动、产学研用创共推”的运行机制,形成了“专业特色共建,师资共培互聘,设施资源共享,集团信息互通,产业项目共创,科技服务共推,高端人才共育,招生就业联动”的**八位一体集团化办学特色模式**;为发挥行业型集团服务优势,吸纳**35家农民专业合作社**入团,创新集团成员构成方式和服务“三农”新模式、新路径(如图1);积极加入中国现代农业、中国现代畜牧业、中国现代农机装备和中国都市农业4个全国性职教集团,对接市级职教集团,形成国家、省、市三级集团化办学格局。

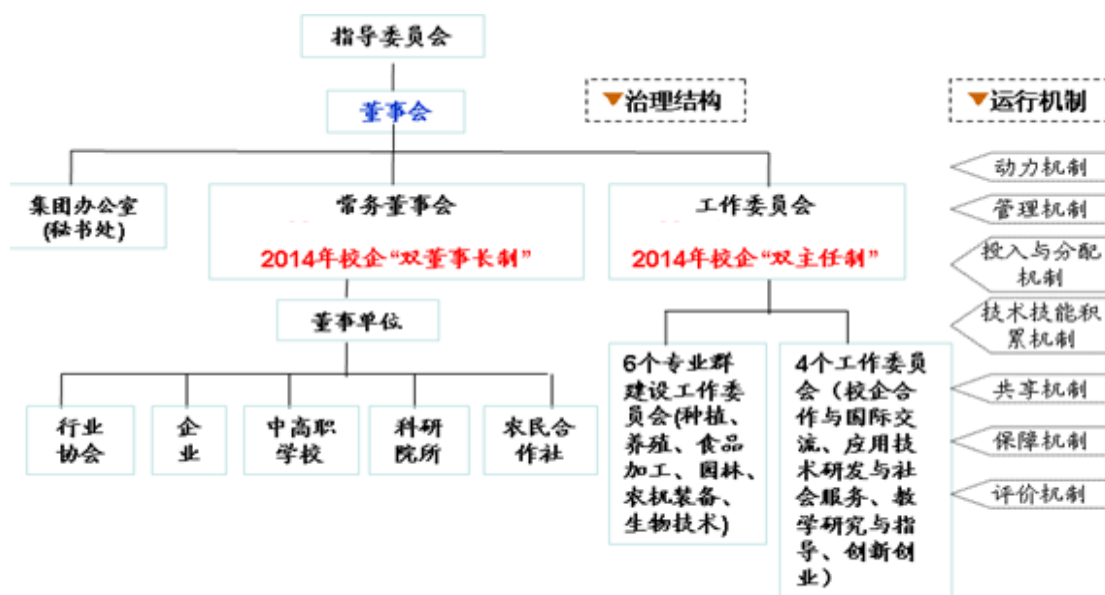


图1 辽宁现代农业职教集团治理结构和运行机制

## 2. 深挖资源统筹渠道——搭建多元沟通协作平台

(1) **项目驱动**。一是依托重点研究基地，定期组织开展课题立项、优秀论文评选，共享智力资源。二是依托国家、省级培训基地和校企优质资源，开展系列培训，共享培训资源。三是利用政府、企业的资源优势 and 影响力，企校、政校合作推广成熟技术、先进生产项目，共享技术资源。四是联合开发国家题库和中高职衔接人才培养方案，建立集团导师和行业专家库，共享优秀师资和行业专家资源。五是承接地方委托培训、扶贫项目及东西部教育援培项目等。

(2) **平台共建共享**。一是集团定期召开年会和工作例会，并依托“一坛一报”（校企合作论坛、集团简报）和“一站二群”（集团网站、QQ群和微信）和信息员队伍，建立沟通协作与信息交流平台。二是依托牵头校、省级农林水类就业分中心和现代农业产业创新发展校企联盟，每年举办招聘会，实现人力资源和就业市场共享。三是发挥“互联网+”优势，搭建数字资源在线开发与远程共享平台，实施互联网+职业教育，促进教学资源远程共享。

(3) **“1+N”协同创新创业**。深化“三融合”双创教育改革（如

图 2), 建设协同创新中心和大师工作室, 组建科研小助手学生团队; 政校企协同建立大学生创业孵化基地、创客空间和大学生就业创业服务站, 共建多层次大赛平台, 建立专兼结合创新创业导师库, 构建大学生创业立体指导服务体系 and “导师+项目+团队” 指导服务模式, 积极构建 “1+N” 协同创新创业机制。

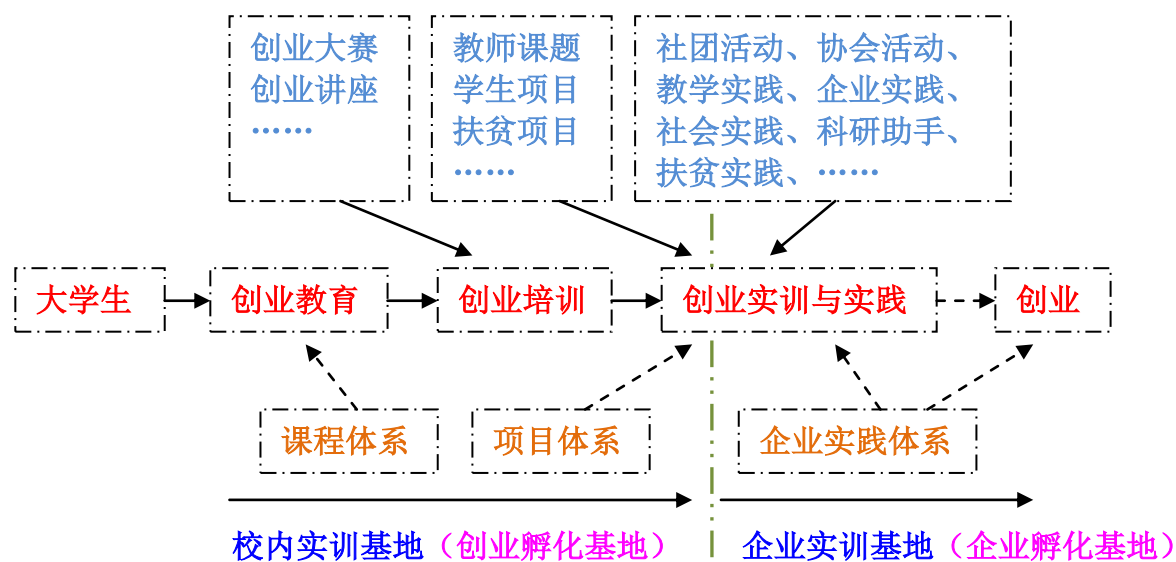


图 2 “三融合” 创新创业教育体系图

(4) 优势互补。一是成员学校人才培养模式与行业、企业员工培训模式交互对接; 二是集团以专项经费注入和承建单位优质资源投入相结合的方式, 以资产和专业(群)为纽带, 创建多功能共享型实训基地和教师工作站。三是开展订单培养、现代学徒制培养和特色二级学院混合所有制办学、联合办学等改革试点。

(5) 名校名企引领。以职教集团内国家和省级示范院校的办学经验、知名企业龙头企业的经营管理经验策略为示范, 引领带动其他成员单位主要做法是理念与经验输出, 构建伙伴关系帮扶关系, 打造命运共同体, 以强带弱, 以大助小, 以高促低, 共同进步。

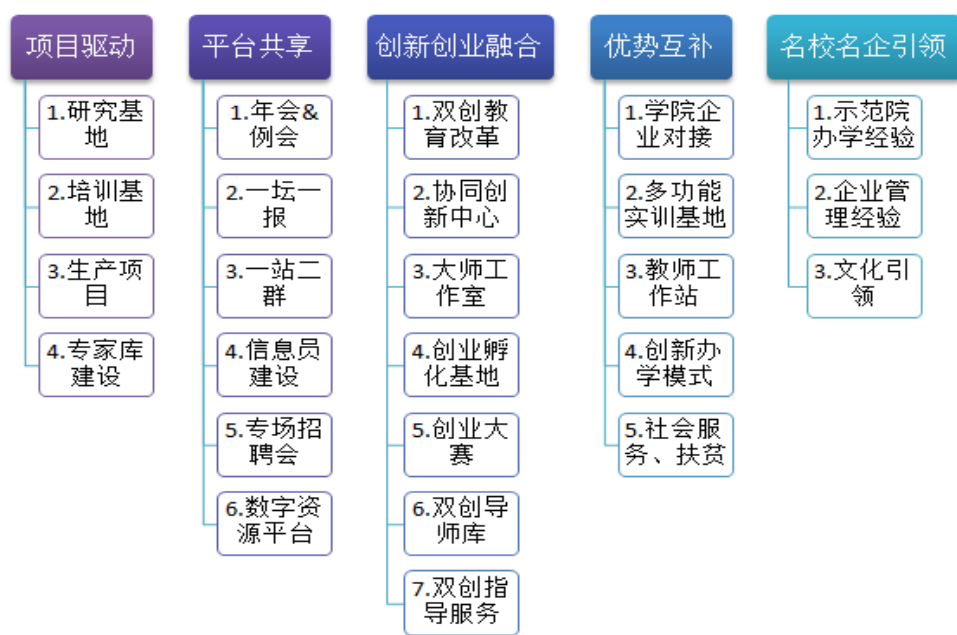


图3 职业教育资源统筹平台构建图

### 3. 共建资源统筹机制——发挥政产学研用优质资源效力

为了使平台得以畅通运行，集团采用校企合作运行机制，建立了系统长效的资源统筹机制（如图4），确保资源发挥效力。

（1）建立了政府对资源统筹投入与管理机制。本集团资源统筹工作受省农委、省教育厅的宏观指导，依据相关规章制度，建立了有利于资源统筹具有实际指导作用的文件予以保障。当地政府鼓励项目驱动、创新创业、优势互补等措施，建立资源共享备案制度，出台资源统筹管理制度以及相应项目的扶持力度。

（2）建立了教育资源利益权衡机制。资源统筹涉及集团内部成员利益，对积极参与资源整合的单位予以奖励，同时扩大宣传，结合激励制度，以签订合同方式明晰资源所有权，确保统筹机制长效发展。

（3）建立了校企合作动力机制。本集团是以工作委员会的校企合作运行机制实现的。以企业参与高职校企业合作的动力来源于企业目标的实现为出发点，增强企业在办学中的主体地位，兑现企业介入教育事业优惠政策。

(4) 建立了资源统筹互补机制。政府协调参建方的权益和利益分配和共享中出现的利益不均、优质资源维护及维修推诿，通过完善的合同管理实现对各方的制约。

(5) 建立了资源统筹交换机制。成员学校人才培养模式与行业、企业员工培训模式交互对接，使得教育资源更加均衡，更加适应人才培养的需求。

(6) 建立了资源质量监督和评价机制。校企双方对资源的质量作出检测；对约定涉及保密部分、企业生存发展的知识产权部分等可不做共享，其余共享部分划清责任、权限、利益分配等。



图4 资源统筹机制构建图

#### 4. 产教融合跨界合作——形成特色多元协同育人模式

(1) 混合所有制二级学院。集团搭台，牵头校辽宁农职院分别与上海朋朋宠物有限公司、葫芦岛农函大玄宇食用菌公司共建混合所有制二级学院——朋朋宠物科技学院、玄宇创新创业学院，校企双方将课程资源、师资资源、实训资源统筹、各为所有，实现“三融三不融”——融文化不融属性、融资源使用权不融所有权，融管理运营机制不融非办学风险。

(2) 联合办班。集团助力校企联合成立企业培训班、订单班，校企双方开放资源互培共聘师资，优势互补。积极呼应“一带一路”

国家战略，引进荷兰 BTEC 项目和理念，与荷兰阿瑞斯教育集团开展国际合作办学，打造国际化订单班。

(3) 服务+育人组织。集团推动一企三校合作共建连锁型、托管式协同创新中心（如图 5），打造政产学研军多元合作、全要素集聚的职教园，以科技创新平台和职教园区为载体，在开展“四技服务”的同时实现协同育人。

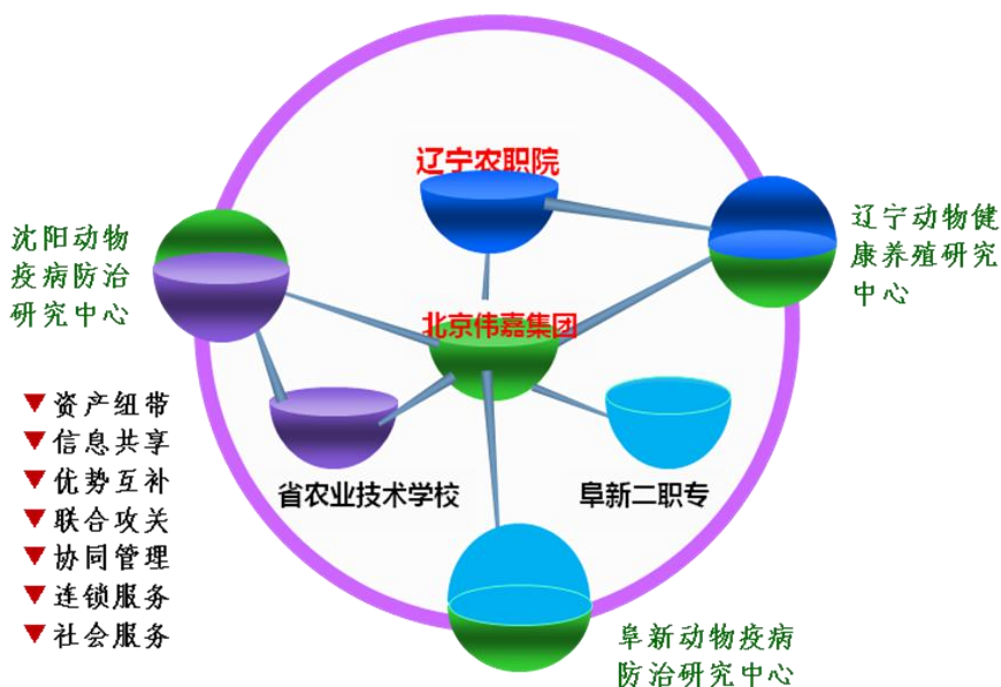


图 5 连锁型创新服务平台构建图

(4) 校企合作联盟。集团指导成立工作委员会领导下的顶岗实习企业联盟、教育联盟、产业创新发展联盟，制定章程，建立盟员企业动态调整机制，实行双导师制和双学籍制，双导师共同管理实习生并作出评价，以此规范管理学生顶岗实习和合作育人行为。

(5) 中高本联合办学。政府搭台，集团组织开展中高职衔接“3+2”、中本对口升学“3+4”、专升本“3+2”和本专科函授教育，拉动中职招生，促进高职办学，搭建人才成长平台，推进现代农业职教体系建设。

## (二) 取得的主要成效

本成果经过五年多的实践探索，教育资源统筹效能突显，多元协同发力提升育人质量成效显著。

**1. 明显提升了农业类技术技能人才培养质量和水平。**集团依托现代农业产业实现行业人才培养，有效促进了“1+N”多元协同育人模式，共建混合所有制二级学院、共推现代学徒制、中高本联合办学等，形成国家、省和市三级集团化办学格局，**极大促进了农业职业教育体系的完善**。集团牵头校近三年对口招生、中高职贯通招生 2000 余人。取得了 15 项全国职业技能大赛一等奖和 31 项省级技能大赛一等奖为标志的育人佳绩。就业率连续 5 年保持在 97% 以上，企业满意度超过 90%，毕业生一直以“职业素质好，动手能力强，踏实肯干”而深受用人单位普遍欢迎。

**2. 高效促进了教育资源统筹利用。**建立了“一坛一报”“一网两群”对话沟通机制，创生了多类型资源集聚体和协作平台，形成了 5 个省级公共实训基地、5 个教师工作站、3 个合作联盟、2 个大师工作室、2 个大学生创业孵化基地、1 个集团导师与行业专家库等丰富的建设成果，建设规模与管理水平在同类职教集团中处于领先地位。

**3. 强力推动了混合所有制办学体制机制取得突破。**融合集团内校企优质资源，**首次创造性的提出“三融三不融”混改理念**，为行业人才培养注入“混合动力”，推动文化育人、“工匠精神”培养、国际合作办学、人才培养质量均达到新高度；推动宠物专业发展成为行业的“黄埔军校”、国际宠物教育领域“人才培养高地”，“朋朋班”学生全部取得国际资格证书。





图6 朋朋班学生展示作品



图7 国际级宠物美容大师宋玉珊老师在大师工作室指导学生

4. 极大助推了创新创业工作取得新突破。在集团内企业创设创新创业学院、大学生创业孵化基地、就创业服务站等合作组织与平台强力助推集团牵头校获得“全国深化创新创业教育改革示范高校”“辽宁省大学生创业孵化示范基地”“全国职业院校就业竞争力示范校”“全国毕业生就业典型经验50强高校”等荣誉称号，学生自主创业和参与创业比例达到4%。近三年集团成员校学生获得国家、省市各级各类创新创业奖项百余项。

5. 充分发挥了广泛典型的辐射示范作用。集团累计培训指导农业技术人员、新型职业农民10000余人次/年，培训中高职教师100余人次/年；为县域经济培养“懂农业、爱农村、爱农民、下得去、留得住、用得上”的基层农业技术技能人才；累计为省内外1000余家养殖场提供健康养殖技术服务，检测样品31000余样次；利用集团“三农”优势开展精准扶贫，推广“内保温日光温室”300多亩，带动农民增收致富。推动集团被评选为省级示范性职教集团，入选全国职业教育集团化办学典型案例、辽宁省职业教育领域改革发展典型案例并在省长、省人大等重要座谈会上作典型发言，得到省市县区各级政府的认可。

### 三、成果创新与特色

#### （一）系统搭建了理论研究平台、极大彰显了学术研究特色

本成果是依托辽宁省唯一的集团化办学重点研究基地即“辽宁职业教育集团化办学发展研究与实践基地”所取得的理论研究与实践探索经验集成。成果直接形成了一大批支撑性项目，同时催生了一系列高水平的学术论文。以“教育资源统筹机制”为代表的理论研究为集团化办学育人实践提供了科学理论指导，形成了学术研究特色和广泛影响力的学术话语体系，突显了理论研究的系统性。

### **（二）较早形成了科学的集团内部治理体系与运行机制**

在省内外职教集团中较早探索形成了集团校企“双董事长制”和工作委员会校企“双主任制”的内部治理体系，形成了“校企横向联系、中高职纵向衔接、产学研一体化发展、多元主体育人”的集团化办学机制，深入推进了产教融合、校企合作长效机制的建立，保证了校企等多元协同育人工作的开展。

### **（三）探索构建了资源统筹的系统性平台与长效机制**

成果紧密围绕教育链、人才链与产业链、创新链的有机衔接，构建了以“项目驱动、平台共建共享、优势互补、名校名企引领”多样化的资源统筹平台，形成了多功能公共实训基地、教师工作站、创新创业孵化基地等为代表的资源平台。以投入与管理机制、利益权衡机制、动力机制、交换机制以及监督评价机制六大机制相互联结与制约，确保了资源统筹顺利开展及持续运行。

### **（四）成功助推了混合所有制办学模式创新突破**

集团以政策、资本、技术、管理、师资、文化等为抓手，统筹整合政校行企各类资源，引入混合所有制办学模式，建立起教育与行业对接协作机制，院校与企业优化资源配置，引入民营资本、国有资本等形式共建校园基础设施、教学场所及实训基地等，校企明晰了组织架构、资源产权、收入分配等办学要素，独创“三融三不融”混改理念，助推混合所有制办学体制机制取得创新与突破。

## **四、成果推广与应用**

——方案供给。本成果按照边研究边实践边推广的原则，针对行业型职教集团特点，探索了校企“双董事长制”和工作委员会校企“双主任制”等符合行业型职教集团发展、促进协同创新、协同育人、协同服务的治理体系与运行机制。所形成的“专业特色共建，师资共培互聘，设施资源共享，集团信息互通，产业项目共创，科技服务共推，高端人才共育，招生就业联动”八位一体集团化办学特色模式具有较强的可行性和复制性，为集团治理结构与运行机制提供了方案供给。

——经验推广。成果中“教育资源统筹平台与机制”既是理论上的突破，又是实践中的创新，多功能开放共享型实训基地、教师工作站、创新创业孵化基地等资源共建共享模式，为同类集团办学提供了示范作用。集团定期以会议交流、论坛简报、接待来访、科研项目为载体，向本省 30 余家兄弟院校推广集团办学经验。

——集团发挥社会服务功能，政行企校多元协同共建产学研用共同体，将集团人力资源、技术资源、实训资源等辐射社会服务领域，为区域经济发展、服务乡村振兴提供技术和智力支持，产生了广泛的社会影响。

——集团牵动了全省多个同类职教集团、120 多家中高职院校、194 个行业企业参与到本集团化办学教育改革和发展中来。集团多次在全省、全国性重要会议上对相关成果进行推介。省、市、区相关领导多次到集团牵头校视察、调研，并对办学给予充分肯定和高度赞誉。

——多家重要媒体、企业及同类职教集团都给予了极高的评价和广泛的认同。《中国教育报》对集团混合所有制办学实践理念、载体、效应作了大篇幅的典型报道。中国高职高专教育网对集团“国际化订单班”进行了专题报道。《农民日报》、《营口日报》、凤凰网、辽宁卫视、兴城市电视台等近 20 家媒体对集团作过专题报道。

——成果鉴定专家组认为：本成果“总体达到国内同类领先水平，具有较强的借鉴意义和应用推广价值”。

## 五、成果附录（详见“教学成果应用和效果证明”材料）

1. 获得各级各类学术成果奖励 20 项（其中一等奖 7 项，二等奖 9 项）；
2. 公开发表直接相关学术研究论文 17 篇（其中 CSSCI2 篇，中文核心 2 篇）；
3. 形成直接支撑性研究项目 10 项；
4. 形成章程、制度、方案、管理办法等物化成果举隅 7 份；
5. 提交重要会议交流材料 2 份；
6. 入选各级各类优秀典型案例 2 份；
7. 各类实践成果展示举隅近 100 余份，包括体制机制创新（混合所有制等）、校企协同育人（现代学徒制、学生技能水平提升等）、“双创”教育、中高职衔接（人才培养方案、课程、师资、技能库等）、共建实训基地与教师工作站、科技创新、社会服务（服务乡村振兴、服务县域经济、援藏等）。