

基于产教融合与治理质量关系的职业院校内部治理问题研究

张兴梅

烟台文化旅游职业学院, 山东 烟台 264003

DOI: 10.61369/ETR.2026030045

摘要： 深化产教融合是现代职业教育体系改革的核心诉求，而其成效在很大程度上取决于职业院校的内部治理质量。本文基于治理理论，引入“四层次原因分析法”发现，当前主要面临产教协同失衡、资源配置低效与制度执行脱节等现实困境；究其缘由，直接源于治理目标出现偏差、权责划分模糊以及协同机制缺失；从深层机理看，则归因于治理流程不合理与闭环机制缺位等系统性缺陷；而根本症结则在于治理主体的产业认知不足、协同能力欠缺与责任意识薄弱。为破解上述难题，本研究从治理目标重构、治理流程优化与治理主体赋能三个维度，提出了一个系统性的内部治理优化路径，以期职业院校通过内部治理升级推动产教深度融合、提升改革实效提供必要的学理支撑与实践参照。

关键词： 治理理论；四层次原因分析法；职业院校；内部治理；产教融合；治理质量

Research on the Internal Governance Issues of Vocational Colleges Based on the Relationship between Industry-Education Integration and Governance Quality

Zhang Xingmei

Yantai Vocational College of Culture and Tourism, Yantai, Shandong 264003

Abstract： Deepening the integration of production and education is a core requirement for the reform of the modern vocational education system, and its effectiveness largely depends on the internal governance quality of vocational colleges. Based on governance theory, this study introduces the "four-level root cause analysis method" and proposes a systematic internal governance optimization path from three dimensions: the reconstruction of governance objectives, the optimization of governance processes, and the empowerment of governance subjects.

Keywords： governance theory; four-level cause analysis method; vocational colleges; internal governance; industry-education integration; governance quality

引言

在国家“职普融通、产教融合”的战略指引下，职业教育正经历着深刻的系统性重塑。其中，产教融合作为链接教育系统与产业系统的关键枢纽，其融合的深度与质量，直接决定了技术技能人才培养与社会经济发展的适配度。职业院校的内部治理体系，作为各项改革理念落地的关键，承担着战略引领、资源整合、制度设计与流程监控的核心职能。然而，审视当前职业院校的治理实践，“重形式轻实效”、“重管理控制轻服务引导”的倾向仍在相当范围内存在，这使得产教融合难以突破“浅层合作”的瓶颈。鉴于此，本研究引入“四层次原因分析法”这一系统性诊断工具，旨在层层深入地拆解职业院校内部治理问题的传导链条，明晰其在产教融合视角下的外在表征、直接诱因、流程缺陷与主体根源，最终构建一个“问题诊断—根源剖析—对策生成”的闭环逻辑，以期职业院校优化内部治理、深化产教融合提供一个兼具理论解释力与实践操作性的解决方案。

一、分析框架：四层次原因分析法的核心理论与理论适用性

四层次原因分析法作为一种致力于探寻问题根本原因的系统性方法论，其核心在于遵循“表象问题—直接原因—流程问题—人的问题”的递进逻辑，实现对复杂管理现象的深度剖析。在该

框架中，“表象问题”是指那些能够被直接观察和感知到的外在不良表现；“直接原因”是引发表象问题的近端、即时性因素；“流程问题”则指向直接原因背后所隐藏的制度、流程与机制层面的系统性缺陷，它是问题得以反复出现的土壤；而“人的问题”则聚焦于流程执行中治理主体的认知水平、专业能力与责任意识，是问题产生的最深层源头。将该方法应用于职业院校内部治理研

究，将超越碎片化的问题罗列，构建一条清晰的“治标”至“治本”的因果传导链，为从根源上优化治理体系提供科学的路径指引。

二、产教融合与院校内部治理的质量关联机理

产教融合的本质是教育链、人才链与产业链、创新链的有机衔接，而高效能的内部治理则是实现这一复杂系统工程的关键制度保障。二者之间的内在质量关联可解构为以下三个维度：其一，在战略目标维度，治理体系的核心目标必须精准锚定产教融合的内在要求，牢固树立产业需求导向，驱动人才培养模式变革与资源配置优化；其二，在运行过程维度，治理流程必须具备高度的敏捷性与适应性，能够动态响应产业技术的快速迭代与市场需求的瞬息万变；其三，在效能评价维度，产教融合的实际成效，构成了检验内部治理有效性的核心标尺，三者共同推动形成“治理优化→融合深化→质量提升”的良性循环增强回路。

三、基于四层次分析法的职业院校内部治理问题诊断

（一）现实困境表征：表象问题层

1. 产教协同失衡，融合深度不足。院校与企业的协同多停留在协议签署与资源互换的浅层，而在人才培养方案制定、课程体系开发、师资队伍共建等关乎育人根本的核心治理领域，企业的话语权与实质性参与度均显不足。更深层次的问题在于，多数院校的治理体系未能内嵌一个有效的产业需求动态追踪与响应机制，导致专业设置与课程内容与产业技术迭代速度之间存在明显的“时滞”。

2. 资源配置低效，融合保障不足。院校在产教融合的投入上普遍存在“重有形硬件、轻无形软件”的倾向^[1]，即对实训场地、设备等硬件投入较多，而对师资培训、项目研发等软性资源的投入则相对不足，使得产教融合项目因后续支撑乏力而难以持续深化。此外，资源治理的碎片化，校内的实训资源、师资资源缺乏有效的共享通道与整合机制，形成“资源孤岛”^[2]，导致一方面资源闲置，另一方面又供给短缺的悖论。现有资源分配机制过于刚性，造成资源投向与真实需求的显著脱节。

3. 制度执行脱节，融合实效不足。尽管许多院校均已出台了诸如《校企合作管理办法》等一系列治理制度，但普遍缺乏对制度执行过程的有效监控与效能评估。在考核评价这一“指挥棒”上，现有体系仍过度侧重校内的常规教学指标，而对于能真实反映产教融合成效的企业满意度、毕业生岗位胜任度、技术合作项目转化率等外部与结果性指标，则赋予的权重过低^[4]，这直接导致了治理主体的行为激励与产教融合的终极目标发生偏离。

（二）管理诱因剖析：直接原因层

1. 治理目标存在战略偏差。当前，不少职业院校的内部治理目标体系仍局限于“办学合规性”与“教学秩序稳定”等传统内涵，未能将“产业需求适配度”与“校企协同深度”提升至战略核心地位。这种目标偏差的直接后果是，治理行为与产教融合

的实际需求之间产生鸿沟。部分院校管理者甚至将产教融合简单化、工具化地理解为解决学生实习、提升就业率、获取外部资源的途径，忽视了其在重塑人才培养模式、激发办学活力、优化整体治理结构方面的深层战略价值。

2. 权责结构模糊抑制协同动力。各部门间的权责边界不清，协同工作机制缺失，极易引发“政出多门”或“责任悬空”的管理困境，使得合作项目推进迟缓。在校企层面，彼此的权利、责任与利益分配也常常缺乏清晰、对等的契约化界定。企业在合作中常常承担了场地、设备、师傅等实质性资源投入，但若其合理的利益回报得不到稳定保障，其持续参与治理的积极性必将受挫。

3. 协同机制缺失导致衔接不畅。常态化、制度化的产业需求反馈机制尚未在院校治理结构中牢固建立，岗位需求变化与技术迭代信息，难以畅通、及时地传递至院校的决策中枢，致使治理调整总是滞后于产业变化。同时，校企之间缺乏行之有效的资源共享制度，缺乏明确的规则、平台与成本分担机制，这必然导致资源配置的整体效率低下。

（三）系统根源探究：流程问题层

1. 治理决策流程的封闭性与迟滞性。当前企业代表、行业专家、一线教师等关键利益相关方被排除在核心决策圈之外^[5]，决策过程因产业视角的缺失而难以保证其科学性。此外，决策链条过长、审批环节繁复，严重削弱了治理系统响应外部环境变化的敏捷性，无法对产业的迫切需求做出快速决策。

2. 资源配置流程的粗放性与僵化性。资源配置缺乏基于产教融合需求的科学量化标准与精准投向分析。更为关键的是，资源配置计划缺乏动态调整的回路，无法根据合作进展与需求变化进行中期优化，导致资源无法流向最急需、最高效的领域。

3. 执行监督流程的虚化与单一化。对于产教融合制度的执行情况，普遍缺乏贯穿全程的、有效的跟踪监控机制，关键节点的检查与执行效果的阶段性评估付之阙如，使问题无法被及时发现与纠偏^[6]。未能引入企业、行业协会、学生等外部监督力量，单一的监督视角难以对执行成效做出全面、客观的判断。

4. 考核评价流程的导向偏差与激励弱化。现有的考核评价指标体系存在明显的“重内轻外”、“重过程轻结果”倾向，为产教融合设置的指标过于笼统、抽象，缺乏可测量的具体维度和可靠数据来源^[7]。再者，评价结果与资源配置、干部晋升、教师绩效薪酬等关键激励手段关联度不强，这极大地弱化了考核评价对治理行为的引导与约束效力。

（四）主体能力制约：人的问题层

1. 决策者的战略与产业认知局限。院校决策人员多数来源于学术或行政，缺乏深厚的产业背景与企业实战经验，导致其对产业发展趋势、岗位需求变化的洞察停留在理论层面。在观念层面，部分决策者尚未真正确立“协同治理”的理念，在决策时容易忽视企业等其他治理主体的核心利益与诉求，使得方案落地打折扣。

2. 执行者的专业素养与责任担当欠缺。中层管理者及相关科室人员，其能力结构往往与产教融合治理的复杂要求不匹配，在

资源整合、跨组织沟通、合作项目管理等方面存在短板，导致制度执行效果不佳^[9]。部分执行人员缺乏主动服务、积极协调的意识，在跨部门、跨组织受阻时，极易产生畏难情绪与消极行为。

3. 教师队伍的产业实践与教学转化能力不足。专任教师普遍“从校门到校门”，缺乏足够的企业实践，对企业生产流程、工艺标准、文化了解不深，难以将产业元素有效融入教学与科研。同时，教师在基于真实生产流程进行课程开发、教学模式创新等方面的能力亦有欠缺，这制约了其将产业需求转化为教学资源与创新成果的能力，成为产教融合向纵深发展的微观瓶颈。

四、职业院校内部治理的优化路径：基于根源的整合性策略

（一）重构治理目标体系，强化战略引领

1. 确立协同治理的战略目标。院校需在顶层设计上将“促进产教深度融合”与“实现高素质技术技能人才供需精准适配”明确为内部治理的核心战略目标。应进一步细化为“人才培养与产业需求精准对接、教育资源与产业资源高效整合、治理机制与合作模式动态适配”三大操作性目标，并以此为基础，构建“战略目标—关键举措—绩效考核”的闭环管理体系。

2. 深化价值认知与文化引导。通过高层战略研讨、政策深度解读、成功案例剖析、常态化校企对话等多种形式，持续提升治理主体对产教融合战略价值与意义的认同度，在组织内部培育和塑造“开放协同、互利共赢”的治理文化。

（二）系统优化治理流程，构建协同机制

1. 构建开放敏捷的决策机制。组建由“院校决策层、校内执行层、企业专家、教师及学生代表”共同构成的产教融合联合治理委员会等制度化平台。对于产业急需的专业调整、课程改革等项目，应设立“绿色通道”，简化流程，力争在1-2个月内完成决策的全过程。

2. 推行精准动态的资源配置模式。制定并实施《产教融合资源优化配置管理办法》，明确资源投入的标准、优先级、绩效挂钩办法与动态调整程序。同时，着力打造跨校、跨专业的资源共享信息平台，破除资源壁垒，提升资源使用效益。

3. 健全多元参与的执行监督体系。构建“月度过程跟踪、季度节点评估、年度综合反馈”的全过程监督机制。必须改变仅由内部部门监督的单一模式，积极引入合作企业、第三方评估机

构、行业协会等外部主体参与监督评价，确保监督的客观性与公信力。

4. 实施导向鲜明的考核评价改革。重构绩效考核指标体系，大幅提升产教融合相关指标的核心权重。将“企业满意度（建议30%）、毕业生岗位胜任度（25%）、合作项目技术转化率（20%）、教学资源产业融合度（15%）、核心制度执行率（10%）”等量化指标纳入关键绩效指标（KPI）体系。推动评价结果与二级学院的年度预算、领导干部的职务晋升、教师团队的绩效奖励等激励约束机制挂钩。

（三）全面赋能治理主体，夯实人才支撑

1. 提升决策层的战略领导力。建立决策人员定期赴行业企业进行“跟岗研学”的制度，持续拓展产业视野，提升其基于产业逻辑进行战略决策的能力。

2. 强化执行层的专业执行力。针对中层管理人员，系统开展以“校企沟通谈判、跨组织资源整合、合作项目全周期管理”等为主题的专项能力提升培训。探索建立执行人员赴企业短期挂职或轮岗的机制，使其在真实产业环境中积累经验，提升解决实际问题的能力。

3. 夯实教师队伍的“双师”素养。推行“教师企业实践学时积分制”，将专业课教师每年累计不少于120小时的企业实践作为基本要求，并严格考核其实践成果向教学资源的转化情况。同时，完善“校企互聘、岗位互通”机制，大规模聘任企业技术骨干担任产业教授（或导师），同时鼓励和支持骨干教师到企业担任“技术顾问”或开展“访问工程师”项目，实现人才的双向流动与能力互补。

五、结论与展望

本研究运用“四层次原因分析法”，揭示了产教融合背景下职业院校内部治理问题的多层次、系统性传导路径。研究证实，表象上的协同失衡、资源低效与执行脱节，是从管理诱因到流程缺陷，最终深达主体能力的连锁反应。展望未来，要求院校必须始终保持对产业发展趋势与技术变革方向的敏锐感知，并以此为依据，持续迭代其治理理念、结构与工具。唯有如此，才能构建适应性强、吸引力足的现代职业教育体系，并最终有效服务经济社会高质量发展。

参考文献

- [1] 马君, 郭小丽. 产教融合型企业深度参与职业教育办学何以可能——基于多重制度逻辑理论的分析[J]. 中国职业技术教育, 2024(27).
- [2] 吕建强. 职业院校数据治理: 关键议题、转型逻辑与治理路径[J]. 中国职业技术教育, 2024(27).
- [3] 田志磊, 顾德仁. 职业教育产教融合之困在于供给侧[C]. 2025年中国教育财政研究学术研讨会论文集, 北京: 教育科学出版社, 2025: 183-187.
- [4] 和震, 黄伊禾, 宁玉红. 新时代职业教育评价改革的价值取向分析[J]. 中国高等教育, 2024(23).
- [5] 李政, 徐国庆. 我国职业教育治理结构转型: 内涵、困境与突破[J]. 西南大学学报(社会科学版), 2020, 46(04).
- [6] 白逸仙, 王华, 王璐. 我国产教融合改革的现状、问题与对策——基于103个典型案例的分析[J]. 中国高教研究, 2022(09).
- [7] 宗诚, 刘英霞. 中国特色高职教育产教融合质量的现实特征与推进策略——基于《2023中国职业教育质量年度报告》的分析[J]. 职业技术教育, 2024, 45(30).
- [8] 张启富. 高职院校中层管理者角色行为的调查与分析[J]. 职教通讯, 2021(12).
- [9] 王笙年, 徐国庆. 职业教育高质量发展的关键制度壁垒及其结构性消解[J]. 高校教育管理, 2023(01).
- [10] 吕路平, 童国通. “双高计划”背景下高职院校产教融合质量评价体系研究[J]. 职业技术教育, 2020(30).