

培养卓越工程师视域下二级学院校企协同困境的 梗阻机理与疏解之策

——二级学院推进校企联合培养的秘书工作视角

丛培琳, 王晶, 孙紫琳, 连弘扬, 英爽, 娄帅锋

哈尔滨工业大学, 黑龙江 哈尔滨 150000

DOI: 10.61369/ETR.2026090037

摘 要 : 校企联合培养是专业学位研究生培养改革的核心路径, 但在二级学院层面的实施常因“校、企、双导师四者协同机制不畅, 制度供给与实际运行脱节”而陷入“形式化”困境。本文基于哈尔滨工业大学化工与化学学院的基层管理视角, 系统剖析了校企联合培养研究生在协同机制、动力激励、过程管理三个维度的现实梗阻。研究发现, 教学秘书作为连接校、企、师、生、辅导员的的关键节点, 可通过构建行业导师库、搭建结构化信息枢纽、设计标准化微流程等低门槛、高杠杆的破局点行动, 逐步化解沟通壁垒、积累合作信任、激活协同效能。文章旨在为同类院校的基层教学管理者提供一种从“被动执行”转向“主动赋能”的实践思路, 探索自下而上推动校企联合培养实质落地的可行路径。

关 键 词 : 卓越工程师; 校企联合培养; 教学秘书; 研究生教育; 基层治理

The Obstructive Mechanism and Resolution Strategies of the Collaborative Dilemma between Secondary Colleges and Enterprises in the Perspective of Cultivating Outstanding Engineers: A Secretarial Work Perspective on Promoting Joint Training by Secondary Colleges and Enterprises

Cong Peilin, Wang Jing, Sun Zilin, Lian Hongyang, Ying Shuang, Lou Shuaifeng

Harbin Institute of Technology, Harbin, Heilongjiang 150000

Abstract : The joint training between universities and enterprises is the core path of the reform of professional degree graduate training, but its implementation at the level of secondary colleges often into the dilemma of "formalization" due to the lack of smooth coordination mechanism among universities, enterprises, and dual supervisors, and the disconnection between system supply and actual operation. Based on the perspective of grass-roots management in the School of Chemical Engineering of Harbin Institute of Technology, this article systematically analyzes the realistic blockages of joint training of graduate between universities and enterprises in three dimensions: coordination mechanism, motivation incentive, and process management. The research finds that teaching secretaries, as key nodes connecting universities, enterprises, supervisors, and counselors, can gradually resolve communication barriers, accumulate cooperative trust, and activate collaborative efficiency by taking low-threshold and high-leverage actions such as building an industry supervisor, establishing a structured information hub, and designing standardized micro-processes. The article aims to provide a practical idea for grass-roots teaching managers of similar colleges to transform from "passive execution" to "active empowerment", and explore feasible paths to promote the substantive implementation of joint training between universities and enterprises from bottom to top.

Keywords : outstanding engineers; joint training between schools and enterprises; teaching secretary; graduate education; grassroots governance

一、基层视角下的校企联合培养“落地困境”

随着《关于加快建设发展新工科实施卓越工程师教育培养计划2.0的意见》提出“推进产教融合、校企合作的机制创新, 深

化产学研合作办学、合作育人、合作就业、合作发展”, 完善多主体协同育人机制^[1], 校企联合培养已成为培养卓越工程师的必然要求。而在培养过程中存在“校级热、院级温、导师冷”的困境, 二级学院如何打通从校级决策到导师落实, 成为推进卓越工

作者简介: 丛培琳, 哈尔滨工业大学化工与化学学院教学秘书, 六级职员, 研究方向为高等教育管理。受黑龙江省高等教育教学改革研究项目支持, 项目编号: SJGY20220075

程师培养的重要环节。作为哈工大化工与化学学院的教学秘书，笔者身处校企对接、师生协调的一线，深切感受到“制度蓝图”与“基层实践”之间的巨大鸿沟：学院和导师与校企联合培养单位合作不够紧密、学生开展的企业课题与校内导师研究方向不匹配、企业人才培养管理虚化、学生培养质量参差不齐……这些问题的根源是什么？基层教学管理者能否在有限的权限和资源下主动破局？

本文基于对学院专业学位培养工作的长期观察，试图跳出“成果总结”的叙事范式，以“问题诊断”和“路径探索”为主线，揭示校企联合培养研究生在二级学院推进中的真实梗阻，并立足教学秘书的工作场景，提出一系列可操作、可迭代的破局点行动方案。文章不追求宏观理论建构，而是聚焦微观实践逻辑，旨在为同类院校的基层管理者提供一种务实的参考——即使在没有顶层系统性改革的背景下，基层仍可通过“关键点干预”推动局部环境的改善。

二、校企联合培养研究生在二级学院为何“联而不合”

（一）机制梗阻：权责利模糊下的“协同失灵”

1. 权责虚化：校企联合培养协议多为框架性文本，缺乏对双方具体责任、资源投入、成果归属的细化约定。企业导师的指导工作未被纳入其岗位考核，校内导师的校企联合培养投入也难以折算为职称评审中的有效工作量，权责利的模糊导致双方均缺乏持续投入的动力^[2]。

2. 方向脱节：专业学位研究生通过学校不同项目，由不同部门或导师派至企业开展课题研究，企业即使与学院学科发展方向有关联，与校内导师的研究方向衔接仍存在不足，高校教师的研究方向普遍呈现“小而精”的特点，与企业导师的实践领域匹配度有限，导致校内外导师在指导学生时难以形成合力。

3. 沟通壁垒：校企双方分属不同的组织体系与文化语境。企业习惯于高效、目标导向的沟通，而高校的行政与学术流程往往复杂迟缓^[3]。作为各环节沟通枢纽的教学秘书常陷入不够了解项目、企业培养无对接人、不知学生身在何处或“解释学校繁琐流程”的困境，沟通成本高。

（二）动力梗阻：利益错配下的“参与倦怠”

1. 企业“算不过来账”：企业参与培养需投入人力、设备、技术资源，但学生培养周期长、流动性大，直接回报不明显。尤其在化工领域，技术保密风险进一步抑制了企业开放核心环节的意愿^[4]。

2. 教师“无暇也无需”：在现有评价体系中，纵向课题、学术论文仍是教师晋升的“硬通货”。指导专业学位研究生耗时耗力，成果（如可行方案、创新设计等）难以量化评^[5]，且以实践成果申请学位没有参考，导致教师依旧培养学术型人才。

3. 学生“角色迷茫”：学生在企业实践中常被定位为“临时助手”，接触边缘性工作，难以深入核心技术环节^[6]；同时需应对学校的学术论文要求，陷入“既要解决工程问题，又要追求理论

创新”的两难。

（三）管理梗阻：过程失控下的“质量悬乎”

1. 校企联合培养“黑箱化”：学生进入企业后，其课题研究的内容、进展与困难一定程度上脱离学院的有限监管与过程性支持，企业任务是追求经济效益，在人才培养方面没有经验，培养质量高度依赖企业导师的个人投入与学生自律^[7]。学院仅在开题、中期等关键节点进行结果性考核，且考核结果直接与校内评优挂钩。这种“以考代管”的模式，导致过程培养环节弱化、质量把关不足，未能真正发挥对培养环节的纠偏与保障作用。

2. 目标导向“双轨化”：学校要求学位论文体现理论深度与学术规范，企业则追求技术方案可行、经济价值与快速转化。这种目标导向错位，导致学生在申请学位论文写作中陷入“双重逻辑”的困境。更关键的是，企业导师在最终论文答辩时常缺席或话语权弱化，使得企业需求与评价被实质性地边缘化，联合培养的“双主体”性在最终出口处缺失^[8]。

3. 秘书工作的“无力感”：教学秘书承担大量协调、组织与材料流转的“事务性工作”，其角色常被异化，多局限于事务性通知与材料收集^[9]，对实质性问题无暇顾及，即使看得见实质性问题也存在干预能力弱，对许多深层次工作充满无力，常被视为“服务者”而非“管理者”。

三、破局点行动：教学秘书的“微创新”实践路径

面对“三维梗阻”，作为基层枢纽的教学秘书若仅固守“收发传递”的传统角色，则无力改变现状。破局的关键在于，重新审视自身岗位所蕴含的节点价值，从被动等待问题转向主动构建连接，从事务处理者升级为流程设计师。

（一）构建“行业导师库”，催化校企导师合力

教学秘书可主动利用学校政策，将松散的企业联系人资源转化为结构化的“行业导师库”，为深度合作奠定人选基础。

1. 精准化导师征集与聘任：依托学校行业导师聘任政策，主动面向项目合作企业，征集技术骨干与项目管理负责人^[10]。重点关注其专业领域与学院学科方向的匹配度，并明确其指导职责与基本权益，完成规范化聘任。

2. 双向匹配与关系预热：新生入学或课题启动前，根据学生的研究方向，从导师库中初步匹配多位潜在企业导师人选。组织小范围的线上“导师-学生双向见面会”，或提供导师研究方向清单供学生选择，促进前期了解^[11]。在此基础上，协同校内导师共同确定最终匹配，并建立三方初期沟通机制，为后续紧密协作铺路。

（二）搭建结构化信息枢纽，破解沟通壁垒

1. 创建“联合培养动态看板”：利用在线共享共享文档，为每位在培学生建立动态档案。内容涵盖：企业及导师信息、课题技术关键词、校内外导师沟通纪要、学生月度进展摘要、已识别风险与协调事项。此看板向校内外导师、相关团队领导定向开放，实现培养过程透明化。

2. 实施“关键节点预警与简报”制度：在开题、中期、答辩

等常规节点外,设立“入企首月适应期”、“课题中期技术攻坚期”等柔性节点。教学秘书联合辅导员,通过定期标准化微调研(如简短问卷或快速电话访谈),向学生收集最大收获、当前挑战、最需支持三项核心信息。整理分析后,形成《培养过程动态简报》,呈报学院领导并抄送相关导师;对个体紧急问题,启动定向沟通。

(三) 设计标准化微流程,赋能过程管理

1. 针对“黑箱化”与“双轨化”,教学秘书可在不改变学校根本制度的前提下,对现有管理流程进行“微创手术”,植入质量保障的“传感器”和“缓冲器”。

2. 推行“校企双导师联席预审制”:在正式开题、中期考核前,围绕学生的研究提纲或进展报告,就“学术创新点如何提炼”、“工程数据如何满足论文论证要求”等进行具体磋商。此举旨在将评价标准的协商与统一过程前置,避免学生在最后阶段陷入两难。

3. 设计“企业导师参与度显性化”工具:在答辩邀请与会议程中,突出企业导师的联合指导方身份,设立企业导师评述环节,从制度礼仪上强化其话语权。并提前与企业导师沟通,明确请其从技术应用价值、产业实践意义等维度提供评价,使其从“旁观者”转变为“评价主体”之一。

四、挑战与边界:基层创新的可持续性条件

1. 工作负荷的再平衡:破局点行动会增加秘书的隐性工作

量,校、院二级需通过简化其他事务性流程、赋予秘书一定自主权予以补偿。

2. 角色的边界把握:秘书需始终保持“协调者”而非“决策者”定位,避免越界介入学术或技术判断。

3. 成效的长期性与隐性:此类工作的价值往往体现在系统摩擦的减少、合作氛围的改善等软性指标上,需要学院领导具备“过程导向”的评价视角。

五、基层能动性与校企联合培养研究生的“渐进式进化”

校企联合培养研究生的深化不可能一蹴而就,尤其在校企体制机制存在天然差异的背景下。二级学院作为政策执行的“最后一公里”,其困境反映了改革从“设计”到“实施”的普遍性挑战。本文认为,在等待顶层制度完善的同时,应充分激发基层管理者的能动性。教学秘书通过发挥信息节点、关系枢纽、服务平台的功能,以“破局点思维”推动微小但关键的实践创新,能够逐步润滑协同机制、积累信任资本、改善培养生态。

这种自下而上的渐进式改善,或许不如宏观政策那般波澜壮阔,但却是校企联合培养真正扎根基层、产生实效的必经之路。对于广大二级学院的教学管理者而言,认清梗阻、主动破局,不仅是一种工作方法的优化,更是一种在结构性约束中践行管理智慧的体现。唯有基层充满活力的“微创新”,才能最终汇聚成推动教育变革的“大动力”。

参考文献

- [1] 教育部,工业和信息化部,中国工程院.关于加快发展新工科实施卓越工程师教育培养计划2.0的意见:教高[2018]3号[A/OL].(2018-10-17)[2023-08-16].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe_742/s3860/201810/t20181017_351890.html
- [2] 甘宜涛,苑健.卓越工程师产教融合培养的共生困境与破解策略[J].学位与研究生教育,2025(8):35-42
- [3] 金石,曹向辉等.全链创新交叉融汇——项目制“卓越工程师”人才培养模式探索[J].学位与研究生教育,2023(5):1-6
- [4] 王行健,马骏等.校企协同何以高质持续培养卓越工程师[J].大学与学科,2025(3):118-128
- [5] 潘超,李志义.卓越工程师技术创新能力培养困境与突破路径[J].高教发展与评估,2025(12):362-370
- [6] 李燕冰.产教深度融合下校企联合培养专业学位研究生的机制优化研究[J].现代商贸工业,2025,(01):80-82.
- [7] 高建民,刘巍巍,周泽林.校企联合模式下工程硕博培养新策略探究[J].黑龙江教育(理论与实践),2024,(08):1-4.
- [8] 校锐.企业视角下校企联合培养人才探析[J].经营管理者,2025,(05):75-77.
- [9] 丛培琳,徐平,爽爽,等.“双一流”高校教学秘书队伍建设策略[J].教育教学论坛,2024,(18):16-19.
- [10] 哈尔滨工业大学以“四个工程”为抓手积极推进卓越工程师培养[EB/OL].(2023-12-08)[2023-12-25].http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/s3165/202312/t20231208_1093688.html
- [11] 曹庆华,马烁然等.新时代卓越工程师校企导师队伍建设的推进策略时间探索——以北京航空航天大学国家卓越工程师学院为例[J].大学与学科,2024(4):57-67