

内部资料·请勿复制

职业教育决策参考

2021 年第 1 期（总第 7 期）

全国职业高等院校校长联席会议编

2021 年 03 月

领导批示：

高职院校托管中职学校推进中高职一体化发展的实践

中等职业教育是普及高中阶段教育和建设中国特色现代职业教育体系的重要基础，《国家职业教育改革实施方案》提出要“提高中等职业教育发展水平”。发挥高职教育在职业教育发展中的主体地位，以高职学校托管中职学校，是推进中高职一体发展、提高基础薄弱中职学校办学水平的重要举措。

为了了解高职院校托管中职学校的开展情况，全国职业高等院校校长联席会议对联席会议主席团成员单位开展托管中职学校的案例征集活动，我们遴选了新疆农业职业技术学院、福建船政职业技术学院、铜仁职业技术学院托管中职学校，带动中职学校发展，提升中职学校办学水平的生动案例，供大家参考和借鉴。

一、新疆农业职业技术学院通过“托管”，帮扶南疆中职学校发展

新疆农业职业技术学院发挥高职院校示范引领作用，2014年起通过“托管”形式帮扶4所南疆中职学校发展。托管的疏附县职业高中、洛浦县职业技术学校，莎车县职业技术学校和莎车县技工学校4所南疆中职学校，长期以来发展基础薄、资源缺、管理弱、师资少、办学吸引力差，不能满足当地经济社会发展需要。

（一）投入关键资源，提升管理水平

缩小南疆中职学校办学水平差距，人和管理是关键。新疆农职院选派优秀干部直接担任托管学校校长、选派大批骨干教师赴

新疆“传帮带”，解决“管不好”“没人教”的办学管理水平低和专业师资队伍短缺等瓶颈问题。一是选派一个好校长。由学院选派政治坚定、理念先进、业务过硬、作风扎实、善于团结的优秀干部与当地选派的优秀干部按照“3+2”模式（学院3人、原学校2人）组建领导班子，把学院先进的职教理念和管理经验辐射推广到托管学校。6年来，学院先后选派20名优秀干部担任托管分校2-3年期校长、副校长。二是帮带一支好队伍。学院累计选派94人次赴托管学校开展长、中、短期教学示范，以“师带徒”、“影子培训”等方式培训托管学校40余名骨干教师，利用学院行业影响力帮助选聘企业能工巧匠164人担任兼职教师，发挥学院影响力联系援建省市高水平专家赴新疆开展培训。三是构建一个好机制。通过建立院县联席、相关职能部门联席“双联席”会议制度，研究职业教育发展规划，制定“十三五”发展规划和托管的配套政策，完善规章制度，实行全员竞聘上岗，激发教职工工作积极性。

（二）抓住根本建设，提升办学质量

面对托管中职学校人才培养水平低、就业竞争力弱的突出矛盾，学院注重顶层设计，组织骨干力量为托管学校量身打造“培养目标”“培养模式”，直接参与专业建设。一是为托管学校确立“五个好”人才培养目标，即思想政治好、通用语言好、遵纪守法好、专业技能好、就业创业好，培养爱党爱国、勇于担当的技术技能人才。二是设计构建“四个不断线”人才培养模式，即社

社会主义核心价值观教育、国家通用语言教育、实践技能教育和准军事化管理四个不断线，重构适合少数民族学生人才培养的课程体系，强化“五个认同”，加强“去极端化”教育。三是直接参与建设一批好专业。对接南疆产业转型升级，改造托管学校服装设计与制作等传统专业，新增电子商务等紧缺专业8个；获批各类实训基地建设项目13个项目，成功申报自治区质量工程项目3个，帮助南疆托管学校获取项目资金5000余万元。四是扩大衔接培养，扩大“3+2”“3+3”衔接培养的比重，发挥资源优势，积极为南疆中职学生北疆就业组织企业岗位。

（三）发挥资源优势，扩大帮扶力量

针对学院帮扶南疆中职学校发展过程中存在的专业和师资方面局限，学院发挥国家示范校资源优势，创新提出“M+1+N”帮扶模式：“M”是指联合内地多所知名高校，“1”是指新疆的一所优质职业院校，“N”是指南疆的多所中职学校。“M+1+N”模式即集中内地多所知名高校优势资源，通过熟知区情、民情的疆内新疆农职院为桥梁，“逐层接力”帮扶南疆中职学校。2016年首批8所全国知名院校以新疆农职院为桥梁开展了“南疆职教行”活动，并与学院托管的南疆中职学校达成了“8+1+4”精准帮扶意向。

（四）托管的实践成效

4所托管学校办学综合实力显著增强，人才培养质量显著提升，经过省级评估，洛浦县职业学校正式升格为中等职业学校，莎车县技工学校升格为莎车县高级技工学校。4所学校在校生人数由托

管前的 1 万人增加到 1.6 万人，实现所在县域内未升学未就业初高中生应入尽入，职业技能全覆盖；少数民族学生人才培养质量快速提升，学生自治区级技能大赛获奖由无到有，累计 174 项，学生就业率增长到 92%，助力了精准扶贫，阻断了贫困代际传递，为社会稳定和长治久安总目标实现提供了有力支撑。2016 年起，自治区教育厅将托管形式正式纳入南北疆帮扶形式，设置专门经费支持，引导更多疆内高职托管帮扶南疆中职学校。2017 年 6 月教育部陈宝生部长在参加新疆维吾尔自治区教育工作座谈会上对实践做法进行了充分肯定。

二、福建船政交通职业学院整体托管闽清职业中专学校的实践

闽清职业中专学校是闽清县唯一一所市级重点公办职校，开设土木水利类、交通运输类、信息技术类、财经商贸类、文化艺术类、旅游服务类、教育类等七大类 8 个专业，在校生数 802 人。闽清职专托管前管理水平不高，干部队伍干事热情不够，专业结构、毕业生能力与社会需求不匹配，招生规模持续萎缩，面临生存与发展困境。闽清县人民政府为推进办学体制改革，激活办学机制，增强办学效益，提升办学水平，委托船政交通学院对闽清职专进行管理。2018 年 12 月，船政交通学院与闽清县人民政府签署了闽清职专托管协议。闽清县政府将闽清职专全部委托给船政交通学院进行管理（合同委托期限 5.5 年），在托管期间，船政交通学院不收取闽清县政府及闽清职专任何费用。

托管以来，船政交通学院通过“明晰一个定位、抓好两支队伍、突出三个建设”等系列举措，取得了阶段性成效。

（一）明晰一个定位：明晰办学定位，厘清发展思路

针对闽清职专干部职工对现代职业教育的内涵认识不清、观念保守，还停留在中学教育管理的模式上，在专业的内涵建设、产教融合的深入开展等方面与职业教育发展严重脱节的问题，对办学定位和办学方向做出明晰的界定。

一是改变原普教化的办学定位，坚持职业基础能力和文化基础素质培养并重的原则，回归职业教育本色。二是改变专业结构与产业需求不相匹配的现象，坚持服务闽清本地产业与闽清籍在外企业并重的原则，优化专业结构，围绕产业建设专业和课程，大力推行产教融合、校企合作。

（二）抓好两支队伍：干部教师同向同行，稳定提升并重并举

托管后，通过加强领导班子建设、更新观念、提升能力、激发潜能等方式，强化中层干部、教师队伍建设，在“不下岗一人”的前提下，实现了干部教师队伍的持续稳定和能力素养的有效提升。

一是创新管理模式，强化领导班子建设。领导班子建设是做好各项工作的基础和保障，在托管过程中，通过创新管理模式，调整优化领导班子，由船政交通学院派出 3 人，及闽清职专校长、书记，组成“五人小组”，对闽清职专的办学治校、专业建设等方面进行联合会诊、集体决策。同时由船政交通学院出资聘请当选

“首届全国职业教育百名杰出校长”的原晋江职专校长陈华兵担任闽清职专校长顾问，进一步提升领导集体的办学理念与治校能力。

二是更新观念，破除思想障碍。开展“破除一注入一重塑”的系统化理念更新工程，彻底解决办学模式与职业教育背离、人才培养与社会需求脱节、教学方式滞后于时代发展的思想根源，破除限制学校发展的思想障碍。托管后，把闽清职专教师培训纳入船政交通学院培训计划，针对全体教职员工开展职业教育理念的专题讲座，针对管理干部开展专项干部培训，并在闽清职专校内每月开设1次船政职教讲坛分享船政先进的理念和经验，多人次安排教师外出培训，通过多种途径帮助干部、教师重新建构职业教育理念。

三是提升素质，破除能力障碍。针对教师专业能力不足的共性问题，以互派帮扶、企业跟岗、职业资格认证等方式提升其能力与素质。根据专业对口情况开展“互派帮扶”提升行动，在智能制造、制冷与空调、汽车与维修等专业中，由船政交通学院派出教师挂职帮扶，同时由闽清职专派出教师跟班学习，有效提升中职教师专业能力；船政交通学院充分发挥产教融合优势，对接行业企业，为闽清职专教师提供中短期的跟岗培训。

四是创新机制，激发干部教师潜能。针对干部教师职业成就感差、工作使命感差、激励不足等问题，建立荣誉和绩效“双激励”机制，重构“使命—任务—愿景”价值系统，激发潜能，破解机制障碍。在闽清职专建立“十佳教师”等系列荣誉制度，提

升职业认同感和成就感，让教师回归教学主业；在闽清职专校领导、中层干部、一线教师等三个层次全面实施绩效激励制度，中层干部岗位绩效差距显著拉大，教师超工作量绩效增长 300%，以优劳优酬、优绩优酬激发队伍活力。

（三）突出三个建设：专业建设促内涵、文化建设强素养、制度建设保质量

一是优化专业结构，创新人才培养机制。围绕闽清是建筑之乡的特点，在闽清职专开设“建筑工程管理”退役军人大专班教学点，致力为在外闽清籍企业输送大量技能人才。增设“汽车检测与维修”“智能制造与 3D 打印技术”“新能源汽车维修”“食品安全与检测技术”“计算机平面设计”等新专业。对接前沿科技，与宁德时代和上海汽车乘用车福建分公司共同合作，开设新能源汽车专业，推进招生入学既就业的新型学徒制模式。开辟中高职衔接渠道，增设对接五年一贯制专业 8 个，共同制定人才培养方案、共同开发课程标准，为其输送高水平师资力量。

二是加强校园文化建设，实施全方位育人。针对闽清职专校园文化建设贫乏、第二课堂活力不足等问题，借鉴船政交通学院四纵四横文化育人模式，将文化育人与技能培养有机结合起来。闽清职专托管后，设立了团委、学生会，开设了街舞、吉他、武术、滑轮等社团，大力丰富第二课堂内容，以创建“美丽校园”“温馨班级”等活动为切入点，开展丰富多彩，积极向上的校园文化活动，丰富了学生的业余生活，活跃了校园文化，形成浓郁文化育人氛围。

三是强化制度建设，保障教育教学质量。健全常规性制度。根据中职校的常规工作任务，重新梳理工作流程，在教学督导、教师评价、学生评价、学生管理等方面重建与职教新时代相匹配的系列制度。船政交通学院在托管闽清职专后，共重新修订、制定关乎日常管理的18项制定，确保了科学有序运行。创建发展性制度。根据学校高质量发展要求，帮助其制定人才培养方案管理规定等系列制度，建立专业可持续发展机制；借鉴船政交通学院质量管理体系（获中国质量奖提名奖），建立一系列质量控制和保障制度；建立产教融合系列制度，确保引企入校、订单培养、学徒制等办学模式有章可循。

（四）托管取得的主要成效

闽清职专通过新的制度、运行模式、管理模式的实践及完善，释放了发展动能、取得系列办学业绩、形成自有办学特色。2020年9月在校生规模从托管前的800多人扩大到1600多人，招生专业从托管前8个（其中学前教育专业招生数占一半以上）增至14个。干部队伍的干事创业热情显著提升，教师积极性及投入度明显增强，教师教学能力大赛、学生技能竞赛等成绩显著提高。近两年来，闽清职专已经焕发出新的生机与活力。

三、铜仁职业技术学院多方式托管中职学校，推进中高职协同发展

铜仁职业技术学院作为国家骨干校、优质校、“双高计划”立项建设单位，紧紧围绕铜仁市职业教育发展办学规模小、人才培

养质量不高、中高职衔接不畅等问题，着力探索如何发挥自身优势，高质量的实现高职引领中职协同育人。经过不断实践，创建了“完全托管式”“集团引领式”两种中高职协同发展模式，为职业教育中高职协同发展提供了可借鉴的范式。

（一）中高职协同发展的实践模式

1. “完全托管式”。高职托管模式主要是经铜仁市人民政府行文批复，由铜仁职院对所托管的中职学校进行全方位管理。即所托管的中职学校虽系独立法人，但隶属于铜仁职院和相应的主管部门双重管理，人、财、物等纳入铜仁职院统一监管。目前，这种模式托管的中职学校有铜仁市中等职业学校、铜仁工业学校、铜仁市技工学校。

“完全托管式”的主要做法，一是**明确管理体制**。铜仁市人民政府先后行文明确，三所中职学校为铜仁职院所属事业单位，其中，铜仁市中等职业学校和铜仁工业学校为正县级事业单位，铜仁市技工学校为副县级事业单位。二是**全面统筹管理**。三所中职学校在人、财、物等方面均接受铜仁职院的管理。在规定权限范围内，铜仁职院依法依规在教育教学、招生就业、干部人事等方面对三所中职学校进行管理。三是**强化资源共享**。铜仁职院作为三所中职学校的直接管理部门，在师资队伍、实训基地、基础设施等方面能够实现全方位共享高职的优质资源。四是**对接人才培养**。三所中职学校在专业设置、人才培养方案、人才评价考核等方面与铜仁职院相应的二级学院及其专业有机衔接，有效实现中

高职人才培养的一体化发展。

2. **“集团引领式”**。集团引领模式主要是经铜仁市人民政府行文批复，由铜仁职院牵头组建铜仁职业教育集团学校，将铜仁市10个区县中等职业学校纳入集团学校管理范畴内，围绕“1331”发展模式，确保铜仁职院在专业、师资、实训、生源等方面的优势在高职引领中职学校协调发展得到充分发挥。目前，这种模式托管的中职学校有10所。

“集团引领式”的主要做法，**一是搭建一个平台**。由铜仁职院牵头，将铜仁市所有中职学校全部纳入共同组建铜仁职业教育集团学校，各县（区）中职校在保留原有职校牌子的基础上，全部加挂铜仁职院分校的牌子，并由铜仁职院牵头，统筹规范全市职业教育的专业设置、招生宣传、教学管理、师资管理，共同搭建起全市中高职学校协同发展的一体化平台。**二是实施三个统筹**。加强铜仁职院对各分校的协调、统筹和管理。在专业建设上，结合区域产业布局，组建10所特色分校，按照一校一个特色专业群重新调整和优化专业，实现专业的特色化错位布局。在招生管理上，统一招生宣传口径，整体宣传，避免无序竞争。在教学管理上，由铜仁职院对学籍管理、成绩记载、评价考核等进行统筹规范，保持一致性。**三是推动三个衔接**。按照中高职人才培养衔接要求，在人才培养方案方面，统一制定并实施护理、制药技术等“2+3”“3+2”专业人才培养方案，做到各有侧重，相互贯通；在课程体系构建方面，共同开发设施农业技术、畜牧兽医等5个专

业部分课程标准及教材，构建了中高职相衔接的课程体系；在评价考核方面，在实施中高职相同课程衔接的同时，推行各分校与三所中职学校间实施学分互认，有效增加学生选修选学空间。**四是共享三大资源。**在专业上，允许各分校借助铜仁职院的优势品牌中职专业合作招生，实现品牌专业资源共享；在师资上，通过设立顾问，开展培训等，让分校共享铜仁职院的名师资源；在实训上，通过推荐优质实训基地与分校合作等，推动实践教学资源共享。**五是完善一个机制。**撬动铜仁市人民政府出台《铜仁市职业教育政校企合作办学暂行办法》等政策，明确各区县人民政府和各部门合作育人职责及铜仁职院与各分校之间合作办学专业的收益分配制度，打造中高职协同发展利益共同体，完善政府主导、行业企业积极参与的中高职协同育人联动发展机制。

（二）中高职协同发展的主要成效

一是带动了中职学校迅速扩大办学规模。在铜仁职院的托管和引领中职学校发展的过程中，三所中职学校依托铜仁职院的品牌效应，招生吸引力明显增强。10个区县中职学校以分校名义招生，招生迅速扩大，目前，全市中职在校生规模达3万人。

二是推动了中职学校的特色化发展。在铜仁职院的托管和引领中职学校发展的过程中，将10个区县中职学校打造成了特色分校，各校专业在紧密对接产业的基础上，实行错位发展，形成了区域内“精准对接产业、一校一特色”的专业布局。

三是促进了教育教学资源的高效利用。在铜仁职院的托管和

引领中职学校发展的过程中，着力推动校内师资、校外优质实践教学基地等教育教学资源与各中职教育共享，并将各中职学校的师资、实训教学资源作为铜仁职院校外技术培训、学生实习的教学资源补充，有效提高了全市职业院校教学资源的利用率。

四是提高了中职教育人才培养质量。在铜仁职院的托管和引领中职学校发展的过程中，按照“高职特色专业引领、中高职有机衔接”的人才培养原则，通过特色优势专业引领，推动人才培养学分互认，评价考核互认，共同建立了护理等6个专业中高职衔接人才培养方案，构建起教学内容各有侧重、层次递进的中高职衔接课程体系，提高了中高职衔接一体化人才培养质量。

五是畅通了中高职院校有效贯通的渠道。在铜仁职院的托管和引领中职学校发展的过程中，促成铜仁市人民政府出台《铜仁市职业教育政校企合作办学暂行办法》等文件，明确各自职责，形成了“政府搭台、企业融入、院校唱戏”的中高职协同育人联动发展机制，中高职院校合作共赢、抱团发展的意识明显增强。

编审：全国职业高等院校校长联席会议秘书处

地址：宁波经济技术开发区庐山东路388号 宁波职业技术学院

电话：0574-86894211 86891951

邮箱：xlh2003@vip.163.com

邮编：315800
