职业院校双导师职责边界划分与协同流程设计研究

陈俊杰[1] 张绿英[2]

1.湖南吉利汽车职业技术学院，中国·湖南 湘潭 411100

2.湘潭生物机电学校，中国·湖南 湘潭 411100

摘要：双导师制是职业院校深化产教融合、落实工学结合人才培养的重要载体。当前不少院校推行中存在校内导师与企业导师职责边界模糊、沟通协同碎片化、分工简单化等问题，易出现“校热企冷”、育人责任悬空的现象。结合研发型校企合作实践案例，梳理双导师运行现存矛盾，厘清校内导师、企业导师的权责边界，构建“前期对接—中期实施—后期复盘”三段式协同工作流程，配套简易的过程管理与考核激励保障，为中小规模职业院校对接中小微企业落地双导师育人模式提供可操作的实践方案。

关键词：职业院校；双导师制；职责边界；协同流程；产教融合

Research on the Division of Responsibility Boundaries and Collaborative Process Design of Dual Mentors in Vocational Colleges

Chen Junjie[1], Zhang Lvying[2]

1. Hunan Jili Automobile College, China Hunan Xiangtan 411100

2. Xiangtan Shengwu Jidian Xuexiao, China Hunan Xiangtan 411100

Abstract: The dual-mentor system is an important carrier for vocational colleges to deepen industry-education integration and implement talent training based on work-integrated learning. During its promotion in many colleges, common practical problems have emerged, such as blurred responsibility boundaries between on-campus mentors and enterprise mentors, fragmented communication and collaboration, and oversimplified division of labor. These problems tend to result in the phenomenon of "enthusiastic schools but passive enterprises" and the absence of accountability for student cultivation. Drawing on practical cases of R&D-oriented school-enterprise cooperation, this paper identifies the existing contradictions in the operation of the dual-mentor system, clarifies the power and responsibility boundaries of on-campus mentors and enterprise mentors, establishes a three-stage collaborative workflow of "preliminary docking – mid-term implementation – post-review", and supports it with simple measures for process management, assessment and incentives. It provides an operable practical scheme for small and medium-sized vocational colleges to apply the dual-mentor education model by cooperating with small, medium and micro enterprises.

Keywords: Vocational colleges; Dual-mentor system; Responsibility boundary; Collaborative process; Industry-education integration

0 引言

《职业教育法》明确要求职业教育深化产教融合、推动校企协同育人，为双导师制提供了制度依据。双导师制要求学校专业教师与企业技术骨干共同承担理论教学与实践指导，打通课堂教学与产业岗位之间的壁垒。其能否真正落地，直接关系到学生能否在校习得符合岗位需求的能力，也关系到产教融合合作能否持续、稳定地推进。

实际落地中，不少院校的双导师制度停留在制度文本层面，实际运行效果并不理想。部分合作仅简单划分为“学校管理论、企业管实操”，没有结合项目场景细化分工，双方缺少常态化沟通流程，企业导师参与育人的时间、任务没有明确界定，在对接中小微企业开展研发类、项目化合作时，更容易出现职责推诿、指导缺位等问题。如何科学划分双导师职责边界，设计适配院校与企业现实条件的协同流程，已成为提升双导师制育人实效亟待解决的现实问题。

既有研究多聚焦大型龙头企业支撑下的双导师模式，鲜少讨论中小微企业场景下的责任落实。而实际办学中，大量职业院校的合作对象恰是人员精简、生产任务繁重的中小微企业，此类企业难以像龙头企业那样派驻专人、承

担大量教学任务，照搬既有经验往往事与愿违。本文以研发型校企合作项目为切入点，结合智能装备产品联合开发的实践，尝试回答资源有限条件下双导师如何分工、如何协同的问题，为同类院校提供可参照的操作框架。

本文按照“现状—边界—流程—保障”的逻辑展开：先剖析双导师运行中的共性问题，再提出职责划分与协同流程，最后给出落地保障，各部分共同服务于厘清责任、有序协同这一主线。

1 职业院校双导师运行的现实困境

1.1 职责边界模糊，分工流于形式

不少院校对双导师职责只作原则性描述，缺少可落地的任务清单。校内导师易将实践指导全盘推给企业，出现“学生送出去就不管”的情形；企业导师承担生产研发任务，缺乏明确教学指引，多凭个人经验指导，重岗位操作而忽视理论衔接与职业素养培育。遇到技术难题、学生心理问题时，双方易责任推诿，育人责任难以落实到具体的人。研发型项目中，技术攻关、课程转化、成果归属等交叉工作常无人牵头：技术问题被视为企业业务，课程开发又只当学校的事，结果两头都觉不属己责，学生培养质量难以保证。

1.2 协同沟通碎片化，缺少标准化流程

多数校企合作未建立固定沟通机制，双导师多靠临时微信、电话联系，缺少定期研讨、过程记录与阶段复盘流程。指导过程缺乏统一台账，指导内容、学生问题与改进建议散落在聊天记录中，无法回溯，难以据此对指导质量作出客观评价。中小微企业工程师日常生产任务繁重，很难做到高频次驻校，线下交流机会有限，线上沟通又容易被生产工作打断。时间一长，双方说不清学生学到什么、哪次指导有效，协同效率大打折扣，双导师制渐沦为名义配置。

1.3 选拔与考核评价机制不匹配

企业导师选拔标准笼统，部分合作只看技术能力、忽略教学指导能力，选出的导师未必善于带教；校内导师缺少对接企业项目的工作量认定机制，参与合作的付出难在绩效考核中体现。考核多侧重授课时长与卷面成绩，未将项目攻关、案例开发、技术转化等实践成果纳入评价维度，既衡量不出真实贡献，也难以正向引导，直接影响双方参与动力，久之合作流于表面。

1.4 适配中小微企业的运行方案缺失

现行双导师范式多依托大型龙头企业的充足人力物力，而地方职业院校大量合作对象是人员编制有限、难长期驻校、也无法承担过重教学任务的中小微企业。此类企业参与育人成本一旦过高便很难持续，直接照搬大企业模式会抬高参与门槛，企业因负担过重而中途退出，合作难以持续开展，学生的实践训练又回到无人指导的状态。因此，针对中小微企业现实条件设计轻量化方案，是双导师制能否长效运行的关键所在。

2 双导师的职责边界划分

结合研发型校企合作实践，打破“学校管理论、企业管实操”的简单二元划分，按育人目标、项目任务、成果转化三个维度区分校内导师与企业导师的核心职责，并明确双方共同职责，避免职责空白或重叠。划分原则是：校内导师对培养质量负总责，企业导师对技术实现负专业责任，双方在共同目标上协同、在具体任务上各有侧重、在成果转化上共同受益。

2.1 校内导师核心职责

第一，教学统筹。落实人才培养方案，对接企业项目任务，将真实任务转化为教学项目与实训内容，做好理论铺垫讲解，把控整体教学进度，确保企业实践与课堂教学相互衔接。第二，学生综合管理。负责学生思想动态、安全教育、纪律管理，跟踪学习状态，处理心理与权益问题，做好家校沟通。第三，项目转化与教研。梳理企业技术案例，开发课程资源、实训手册，将实践成果反哺课堂；整理过程材料，完成学分认定与成绩评定。第四，协同对接。作为校企主要联络人，组织双方定期沟通，收集企业反馈，协调解决项目实施中的各类矛盾，保障合作顺畅。

2.2 企业导师核心职责

第一，岗位与技术指导。结合企业真实项目，开展实操技能、行业标准、工艺规范指导，讲解生产研发中的真实技术难点，传授岗位规范与企业文化，帮助学生缩短从学生到员工的距离。第二，项目任务输出。向学校输出真实项目子任务，对学生的样品、方案作技术审核，指出缺陷与改进方向，帮助学生理解产品开发的完整逻辑。第三，行业信息反馈。反馈行业岗位最新能力需求，参与课程与实训研讨，为人才培养提供产业视角建议，使培养方案跟上行业变化。

2.3 双导师共同职责

共同制定阶段性培养计划、联合开展学生阶段性考核评价、共同研判项目实施风险、共同沉淀教学案例。对知识产权、成果归属等交叉事项，双方提前在校企协议中明确，减少后期纠纷，避免权属不清挫伤合作积极性。共同职责的设置，意在让双方在衔接地带形成合力，而非各自

守着一亩三分地。

3 双导师三段式协同流程设计

立足中小院校与中小微企业现实条件，为降低企业时间成本，设计“前期对接—中期实施—后期复盘”三段式协同流程，兼顾线上线下结合，无需企业人员高频驻校。各段任务明确，前段产出即后段输入，环环相扣，形成闭环。

三段流程对应合作前、中、后关键节点，把模糊的协同关系转化为有节点的任务推进。设计上回避繁杂考核与审批，企业导师难以负担的事务一律从简，以保障双方参与的可持续性。

3.1 前期对接阶段：统一目标，明确任务

项目启动之初，双导师开展联合对接，确定本阶段培养目标、项目任务与时间节点。一是校内导师说明专业人才培养要求与学生基础情况，企业导师说明企业项目边界、可提供的技术资源与能投入的时间，把彼此期待讲清楚，避免中途才发现分歧。二是共同输出阶段性任务清单，明确哪些工作由校内导师主导、哪些由企业导师主导，确定固定沟通频次，建议每月至少开展 1 次联合研讨，其余问题通过线上即时沟通。三是明确过程台账要求，统一使用协同记录表，记录每次指导内容、学生问题与整改方向，为后续评价留存依据。前期对接一次性定清责任边界与沟通节奏，能显著减少实施中的扯皮。

3.2 中期实施阶段：分工落地，动态跟进

实施阶段实行“线上常态化沟通 + 线下阶段性研讨”组合模式。校内导师跟进整体学习进度、完成理论教学，收集学生在项目中的问题，汇总后统一反馈企业导师；做好日常台账记录与安全教育。企业导师针对技术难点开展实操指导，对学生方案、样品给出修改意见，不必随时在线，按约定节点完成技术审核即可。遇到重大技术问题、学生异常情况，双方即时联动处置，不将问题积压到后期。关键指导内容留存书面或系统记录，避免事后无法查证，也便于阶段结束时核算工作量、评定学生表现。

3.3 后期复盘阶段：考核评价，成果沉淀

项目或阶段任务结束后开展联合复盘。一是双导师联合考核，结合学生项目成果、过程记录与任务完成质量共同给出评价，校内导师完成学分认定，保证考核兼顾过程与结果。二是共同梳理典型案例，提炼可用于课堂教学的素材，让项目成果留在学校、反哺后续教学。三是复盘协同中的问题，调整下一阶段任务清单与沟通方式，使流程在运行中不断改进。复盘不是走形式，而是沉淀每次合作的得失，为下一轮项目积累经验。

4 保障机制建设

4.1 完善导师遴选准入

校内导师优先选择有企业实践经历的专业教师，避免只讲理论、不熟悉企业情境者担纲；企业导师不唯职称学历，重点考察项目实操能力，优先选用 3 年以上一线技术经验、具备基本教学表达能力的技术人员，降低中小微企业参与门槛，让真正能教的企业骨干进得来、留得住。准入标准应在合作协议中写清，避免临时拼凑、有名无实。

4.2 健全过程台账管理

可依托简易协同管理表格或信息化工具，统一留存任务清单、指导记录与阶段评价，实现过程可追溯，并作为后续工作量核算、考核评价的原始材料。台账不需复杂系统，简单、易用、能坚持记录是关键，否则流于形式便失去意义。条件允许的院校可借助轻量化信息平台实现提醒、汇总，进一步减轻双导师记录负担。台账宜按学生和项目双线建档，记录由校内导师或其助手承担，避免全压给企业一方；信息化工具以能导出、可检索、便于汇总为宜，关键在于数据真实、连续。

4.3 优化多元考核激励

改变只看课时的单一评价。校内导师将项目化育人、校企协同工作纳入工作量认定；企业导师从技术贡献、指导成效角度评价，给予相应荣誉或物质激励。考核不只看台账，同时参考学生项目产出、案例教学成果等实际产出，让双方付出得到应有认可。激励到位，双导师才有持续投入的动力，制度才不会沦为纸面文章。

4.4 轻量化适配中小微企业

充分考虑中小微企业人员紧张的现实，不强制高频次线下驻校，采用线上为主、线下为辅的协同模式，通过任务清单将企业导师工作“轻量化”，避免给企业带来过重负担，让企业感到合作值得投入，保障合作长期运行、持续推进。设计之初就纳入企业顾虑，比事后反复协调更有效，也更容易赢得企业信任与配合。轻量化的实质是尊重企业运营节奏，把企业导师从复杂教学管理事务中解放出来，使其专注最有价值的技术指导本身；确需驻校的少数环节宜安排在企业生产淡季集中进行，既保证指导质量，也不打乱企业正常生产。

5 结语

双导师制不是简单的校内教师加企业师傅的人员叠加，核心在于明确权责边界、建立闭环协同流程。面对大量中小职业院校与中小微企业合作场景，不能直接照搬大

型企业的复杂模式，应当立足现实条件，厘清双方职责，建立可落地的三段式协同流程，配套遴选、台账、考核激励保障，才能真正破解职责模糊、协同低效的痛点，把双导师制从制度文本转化为实实在在的育人成效。后续还可结合数字化工具的应用，进一步压缩沟通成本、提升过程管理的可操作性，使协同模式更加适应产业升级对技术技能人才的新要求。

参考文献：

[1] 姜大源. 职业教育学研究新论[M]. 北京：教育科学出版社，2007.

[2] 文杰斌，吕宏悦，杨亮. 校企双导师制模式下职业院校青年教师职业能力培养路径研究[J]. 科教导刊，2022(12):54-56.

[3] 曹晔，刘红磊. 教育家精神引领下的职教师资队伍建设——2024 年职业教育教师队伍研究与实践新进展[J]. 中国职业技术教育，2025(2):76-83+90.

[4] 国务院. 国家职业教育改革实施方案[Z]. 2019.

[5] 中共中央，国务院. 教育强国建设规划纲要（2024—2035 年）[Z]. 2025.

作者简介：陈俊杰（1988.11-），男，汉族，河南开封人，硕士学历，湖南吉利汽车职业技术学院，职称高级实验师，研究方向：高校管理、机电一体化。