

# 企业师傅缘何愿意参与职业院校校企合作\*

## ——基于扎根理论的质性研究

冉云芳 石伟平 周芷莹

**[摘要]** 校企合作是职业教育培养高素质技术技能人才的必由之路。企业师傅作为职业院校方教学的主要参与者和企业方教学的主要承担者，其参与校企合作的行为对提升技术技能人才培养质量起着关键作用。基于企业师傅参与校企合作的实际情境，通过非随机抽样方法，聚焦江苏、浙江、上海的部分企业，依据扎根理论对企业师傅的访谈文稿进行逐级编码，建构了企业师傅参与校企合作的决策行为与影响因素模型。研究发现，企业师傅的决策行为遵循“师傅个体动因—师傅参与行为—师傅参与收益”的内在循环逻辑。同时，企业师傅决策行为受“组织动因”、“师徒互动关系”、“学生行为表现”等外在关键因素的直接或间接影响。为进一步推进企业师傅参与校企合作，提升职业教育校企合作人才培养质量，应规范师傅培训体系和行为职责，加深师傅角色认知和角色认同，形成稳定的角色信念；加强学生职业规划引导和监管，建立校企沟通协调机制，构建和谐的师徒关系；建立多层次激励机制，保障师傅既得利益，增强其参与校企合作的内生动力。

**[关键词]** 职业教育；校企合作；企业师傅；技术技能人才；决策行为

**[作者简介]** 冉云芳，苏州大学教育学院副教授（苏州 215123）；石伟平，华东师范大学职业教育与成人教育研究所教授（通讯作者：wpshi@ses.ecnu.edu.cn）；周芷莹，华东师范大学职业教育与成人教育研究所硕士生（上海 200062）

产教融合、校企合作是职业教育的基本办学模式，也是培育更多高素质技术技能人才、能工巧匠、大国工匠，构建现代职业教育体系的内在要求。2022年新修订的《中华人民共和国职业教育法》明确提出，坚持产教融合、校企合作，发挥企业的重要办学主体作用。党的二十大报告在强化现代化建设人才支撑中，突出强调“推进职普融通、产教融合、科教融汇，优化职业教育类型定位”。实践已证明，要实现高质量的职业教育产教融合，必

须充分发挥企业的主体作用。

近年来，企业参与职业院校校企合作的意愿日益增强。<sup>[1]</sup>但在实践中，产教“合而不融”的问题仍然存在，部分校企合作仅停留在协议或劳务用工“表层”，企业主体作用尚未凸显。<sup>[2]</sup>企业师傅（以下简称师傅）作为职业院校方教学的主要参与者和企业方教学的主要承担者，其责任心、品德修养和业务水平对技术技能人才培养至关重要，<sup>[3]</sup>尤其对学生品格塑造、软技能习得和学业成绩提升等方

\* 本文系国家社会科学基金2022年度教育学重点项目“民办教育分类管理视域下的举办者行为规制研究”（编号：AFA220024）的研究成果。

面具有实质性影响。〔4〕师傅的参与动因和指导学生的能力也影响着企业参与校企合作的效果。〔5〕然而，作为具有独立决策能力的个体，师傅参与校企合作的动因与企业的动因并非完全一致。〔6〕因此，有必要对师傅参与校企合作的决策行为进行深入研究，以充分发挥其角色作用，进一步提高校企合作人才培养质量。

## 一、文献综述与问题提出

改革开放之初，我国曾尝试引进有丰富实践经验的技术人员、劳动模范、技艺大师和企业经营管理者等作为“兼职教师”参与职业院校教学实践，但他们往往不直接参与学生的实习指导。“师傅”一词最早出现在技工教育领域。1986年人社部颁布《技工学校工作规定》，提出在组织学生下厂实习时，学校应和企业事先协商决定师傅人选。2010年印发的《国务院关于加强职业培训促进就业的意见》，提到了“师傅带徒弟”的概念，并规定了岗前培训形式。可见，在早期政策文件中，“师傅”一词多指在企业岗位上指导学生实习实训的企业人员，与传统学徒制的“师傅”概念相近。2014年我国开始试点现代学徒制，将学徒制纳入现代学校教育中，并提出了“双导师制”概念，“企业师傅”一词正式出现在教育部的相关政策文件中。如《关于开展现代学徒制试点工作的意见》要求合作企业选拔优秀的高技能人才担任企业师傅，以促进校企师资双向流通和挂职锻炼。在这一阶段，一些师傅具有“兼职教师”的双重身份。2019年教育部办公厅印发《关于全面推进现代学徒制工作的通知》，提出校企应分别设立兼职教师岗位和学徒指导岗位，完善双导师选拔、培养、考核和激励等办法。2021年人力资源社会保障部办公厅印发《技能人才薪酬分配指引》，提出了设立师傅带徒津贴的建议，以补偿师傅在培养和培训学徒方面额外

付出的劳动。国家政策文件逐步明确了师傅的责任、待遇和考核机制，并予以重视。但在实践中，相关规定仍难以落实，导致师傅参与校企合作动力不足〔7〕、角色认同感低〔8〕、被动指导学生并为其安排低技能实习任务〔9〕，这些问题都对职业教育校企合作人才培养产生了不良影响。

关于师傅参与校企合作的研究主要有以下方面。第一，师傅的概念和角色分析。在德国，师傅“meister”一词包括“领班、师长、能手”等含义，且需具备相应人品和专业资质；〔10〕在英国，师傅“supervisor”是与校内教师“teacher”并列的企业内教师；〔11〕在我国，师傅有“企业师傅”、“企业导师”或“兼职教师”等不同称号。国内外学者发现师傅扮演着多重角色，如“学校教师的合作者”〔12〕、“缄默知识和技能经验的传授者”〔13〕、“工作态度、职业道德的传递者”以及“是职业权威的代表”。〔14〕但他们也面临着归属感缺失〔15〕、角色扮演能力弱和角色转变困难等困境。〔16〕第二，师傅参与校企合作的意愿。有学者从替代忧虑和时间损失等角度出发，认为师傅的教学行为有损于其个人利益。〔17〕但也有研究表明，出于对企业和个人发展的考量，师傅具有较高的校企合作意愿。〔18〕第三，师傅参与校企合作存在的问题。企业层面存在着师傅资格认证制度缺失〔19〕、尚未建立师傅队伍的支持机制〔20〕、师傅地位边缘化〔21〕等问题，师傅自身也面临着教学专业知识缺乏、教学方法和策略掌握不精〔22〕、参与时间和精力有限〔23〕、师徒关系不够和谐〔24〕等问题。第四，师傅参与校企合作的收益。师傅收益主要包括增加收入〔25〕、学徒为其分担工作〔26〕等物质收益，获得尊重、传承技能的个人满足感等精神收益，〔27〕以及激发思维、交换专业知识、与学徒保持更好的合作关系等发展收益。〔28〕但也有学者认为，除少量满足感外，师傅的工作没有任何回报。〔29〕第五，师傅参与校企合作行为的影响因素。外部因素包括社会环

境、激励制度和政策支持等；<sup>[30]</sup> 内部因素则包括师傅的工作时间、相关经历、自身实际能力<sup>[31]</sup>、情感偏向以及价值收益<sup>[32]</sup>等。

尽管现有研究从多个视角探讨了师傅参与校企合作的问题，但仍存在不足。例如，在研究内容方面，缺少对师傅参与校企合作的动因和具体行为过程的系统性分析；在研究框架方面，已有研究对师傅参与校企合作面临的问题、收益及影响因素等进行了分析，但就各要素间相互关系的研究相对匮乏；在研究方法方面，思辨研究和比较研究的运用较为普遍，但深入真实情境的实证研究却显得不足。因此，师傅究竟为何愿意参与校企合作，其参与校企合作的决策过程怎样，受哪些因素的影响等问题有待深入探究。基于此，本研究聚焦江苏、浙江、上海（以下简称江浙沪）<sup>①</sup>，对来自不同行业领域的师傅进行深度访谈，通过扎根理论研究方法剖析企业师傅参与校企合作的决策行为，深度回应其参与动因、行为过程及其影响机理，以期完善师傅参与校企合作制度和深化校企合作实践提供逻辑分析框架，进而提高技术技能人才培养质量。

## 二、研究方法过程

鉴于师傅样本存在较大的个体差异，采用单一的结构化问卷进行研究可能并非最有效的方法。唯有扎根具体的现象和情境，通过自下而上的方式进行归纳和抽象，才能获得更深层次的答案。因此，本研究基于扎根理论，选择符合既定条件的师傅进行个案访谈，并开展深度分析。研究在样本选择、访谈控制、资料收集和整理、资料编码和分析等过

程中，严格遵守了质性研究的操作规程。

### （一）研究抽样

研究采用“滚雪球抽样”的非随机抽样方法，重点访谈了就职于制造业（30.43%）、住宿和餐饮业（17.39%）、机动车、电子产品和日用产品修理业（43.48%）、批发和零售业（4.35%）、文化、体育和娱乐业（4.35%）五大行业<sup>②</sup>的23位师傅。为保证样本的信息强度和差异量，遵循“强度抽样”原则，受访者需具有以下特征：第一，师傅所在企业与职业院校开展合作的年限达到3年及以上；第二，师傅参与校企合作的形式包含指导学生进行岗位实习，且指导时长为6个月及以上。从师傅的具体特征来看，在职业岗位方面，师傅既包括从一线技术工人晋升而来的管理者（56.52%），也包括企业技术骨干（26.09%）和一线技术工人（17.39%）；在年龄分布方面，35岁及以下、35~40岁、40~45岁、45岁以上的师傅占比分别为52.17%、17.39%、26.09%和4.35%；在学历方面，最高学历为初中、高中（中专）、大专、本科及以上学历的师傅占比分别为4.35%、17.39%、43.48%和34.78%；在技术职称方面，拥有高级工及以下、技师、高级技师职称的师傅占比分别为60.87%、13.04%和26.09%。

基于上述特征，本研究对师傅的概念界定为在校企合作中，企业通过选拔确定具有师傅和员工双重角色的师资群体。师傅的主要职责是根据企业相关规定，指导学生进行岗位实习；同时，部分师傅还被职业院校聘为“兼职教师”，参与校内授课、课程开发、教材编写以及实训平台建设等工作。

### （二）资料收集

基于对现有理论成果的系统梳理和研究

<sup>①</sup> 江浙沪地区经济发达，产业类型多样、企业数量繁多、职业教育体系完整，为职业教育校企合作提供了良好的“生根土壤”。

<sup>②</sup> 行业分类参照《国民经济行业分类》（GB/T4754—2017）标准，选择上述行业所在企业师傅作为访谈对象的原因有两个：一是调研行业在国民经济发展中的市场占有较大份额；二是调研行业所对应的职业院校专业学生规模较大，企业与职业院校开展合作的规模较大，合作程度也较深入。



需要,本研究首先设计了《企业师傅参与校企合作决策行为与影响因素》的访谈提纲,对4位师傅进行预访谈,并进行了提纲修订。访谈内容主要包括师傅参与校企合作的动因、行为、收益及其影响因素等。其次,课题组直接联系在多年跟踪研究中结识的师傅,或请职业院校的领导和专业负责人推荐符合条件的师傅,而后将访谈目的、访谈内容告知受访师傅,并约定访谈事宜。访谈具体采用面对面或电话形式进行。再次,在获得师傅允许后,课题组对访谈进行了全程录音,平均访谈时长约为52分钟,单个访谈的逐字稿平均字数约5400字,总访谈字数约为13万字。最后,本研究将所有访谈材料导入Maxqda2020质性分析软件,对每个访谈样本进行管理和编码。

### (三) 资料分析

本研究采用扎根理论研究方法,通过自下而上的方式进行数据收集和编码,不断比较和追寻意义,最终形成理论模型。该方法起源于美国学者格拉泽(Glaser, B. G.)和施特劳斯(Strauss, A. L.)的研究,两人依据不同认识和实施流程,将扎根理论分化为经典扎根理论和程序性扎根理论两大学派。<sup>[33]</sup>程序性扎根理论的代表人物施特劳斯(Strauss, A. L.)和科宾(Corbin, J. M.)提出“维度”、“贴标签”、“类属”等概念,认为编码应根据一定程序进行开放性编码、主轴性编码和选择性编码,最后建构理论。<sup>[34]</sup>考虑到师傅叙事具有内容复杂、口语化程度较高等特点,本研究依据程序性扎根理论对访谈材料进行编码。

第一,开放性编码是对数据进行剖析、比较、概念化和范畴化的过程。<sup>[35]</sup>为实现这

一目标,研究尽可能将访谈故事进行细分,并对原始材料进行逐字逐句贴标签,同时尝试归纳出初始范畴。第二,主轴性编码是进一步整合更高层次范畴的过程。在初始范畴基础上,按照“因果条件—现象—情景环境—介入条件—行动/情感策略—后果”的逻辑线索,通过“描绘故事”的方式<sup>①</sup>,发现和建立初始范畴之间的联系,从而归纳并形成包容性更大的主范畴。<sup>[36]</sup>第三,选择性编码是在主轴性编码的基础上提炼出最高层级的核心范畴,并将所有主范畴与核心范畴进行概念化连接,以构建理论模型。第四,理论饱和是指在分析过程中,当新增的样本不再形成新的概念和范畴,也不能产生新的理论时的饱和状态。为进行饱和度检验,本研究事先预留了5份访谈样本,在完成其他18份访谈样本的三级编码后,对预留的访谈样本逐一进行了饱和度检验。结果显示,除了以上编码分析之外,没有形成新的概念和范畴,由此可以判断该模型在理论上基本达到了饱和状态。

## 三、模型建构与分析

扎根理论研究方法的核心在于从实际观察出发,基于原始资料进行经验概括、细致剖析和编码,以寻找反映社会现象的核心概念。本研究遵循程序性编码步骤,详细呈现了师傅参与校企合作的材料归纳过程和编码细节。最终,通过对主范畴之间关系的反复考察和分析,建构了“企业师傅参与校企合作的决策行为与影响因素”模型。

### (一) 编码分析

第一,开放性编码。本研究对收集到的

① 为方便理解,此处以访谈B02的语料为例,对“描述故事”这一选择性编码的重要环节进行过程说明。(1)因果条件:企业为获得技术技能人才,选择与学校合作。(2)现象:师傅B02乐于指导学生岗位实习。(3)情境环境:师傅B02工作表现突出,技术水平较高。(4)介入条件:师傅B02有过学徒经历、具有较强的责任意识、企业重视人才的文化理念、企业制定了师傅考核机制等。(5)行动/互动策略:师傅B02共情曾经的学徒经历,认可企业培养人才的策略,以企业师傅身份参与到校企合作中,参与学校人才培养方案的修订、课程开发、课程实施,尽心指导学生岗位实习等。(6)结果:师傅B02积累了带徒经验、能保持年轻的心态、获得相关物质和精神奖励等。

表 1

开放性编码分析举例

原始语句示例	概念化(贴标签)	参考点数
B02不管学生学得好或不好,我都愿意教他们。因为我之前也做过实习生,也能够了解他们的一些心理。	有过学徒经历	3
C06完全不存在“教会徒弟,饿死师傅”的想法。如果师傅最后被淘汰,只能说明自己学艺不精,没有进步。当师傅在进步的时候,徒弟是很难超越的。	无替代忧虑	10
B03大家都蛮积极的,带徒弟不仅需要在工作时间内予以指导,有的师傅在课余时间也会认真准备很多东西,教给徒弟。	角色扮演意愿	16
C01对我们师傅来说,教会了徒弟肯定是有好处的。因为好多事情都不需要我们亲自动手,学生可以帮忙。	角色利益需要	7

原始材料进行了逐字逐句编码,共识别出了 500 个参考点<sup>①</sup>,并将其进一步凝练为 64 个概念标签。在此基础上,经过连续比较和修正,提取出了 20 个相对独立的初始范畴,即角色认同、组织承诺、心理契约、企业集体行为和校企组织支持等,表 1 以“角色认同”为例呈

现开放性编码。

第二,主轴性编码。本研究在开放性编码的基础上进一步将存在交叉的初始范畴归纳压缩为 6 个主范畴,即师傅个体动因、组织动因、师傅参与行为、学生行为表现、师徒互动关系和师傅参与收益。(见表 2)

表 2

主轴性(二级)编码结果

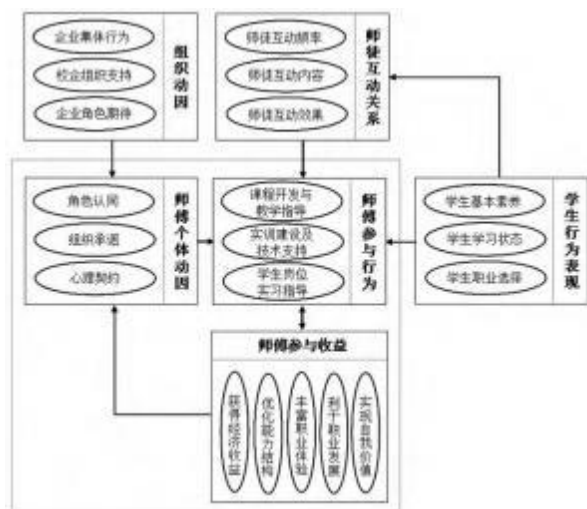
主范畴	初始范畴	贴标签(参考点数)
师傅个体动因	角色认同	有过学徒经历(3);无替代忧虑(10);角色扮演意愿(16);角色利益需要(7)
	组织承诺	传承经验和技能(8);为企业培养人才(9);促进行业发展(4)
	心理契约	具有责任意识(12);认同企业价值观(6);企业和个人双方互惠(10)
组织动因	企业集体行为	人力资源储备需要(9);重视人才的文化理念(6);师傅群体团队互动(6)
	校企组织支持	校企共建合作平台(4);学校制定兼职教师制度(10);学校提供场地和教学支持(6)
	企业角色期待	领导重视(6);制定师傅工作职责(12);制定师傅选拔标准(10);制定师傅考核机制(5)
师傅参与行为	课程开发与教学指导	参与学校课程资源开发(11);到学校授课(15)
	实训建设及技术支持	实训室规划和建设(5);实训设备技术支持(3)
	学生岗位实习指导	专业理论知识讲解(6);专业技能示范或指导(16);职业道德与素养培养(7)
学生行为表现	学生基本素养	责任感(11);做事的态度(7);吃苦耐劳精神(9)
	学生学习状态	学习主动性(18);知识储备量(8)
	学生职业选择	职业认同感(3);职业规划意识(11);留任企业的意愿(13)
师徒互动关系	师徒互动频率	互动时间(12);互动方式(7)
	师徒互动内容	学习(15);生活(9);情感(6);职业规划(7)
	师徒互动效果	相互理解与尊重(10);关系趋于融洽(6);团队力量增强(3)
师傅参与收益	获得经济收益	获得学校课时费(10);增加年终绩效或奖金(13);获得额外专项补贴(7);学生帮师傅创造价值(10)
	优化能力结构	提高沟通和表达能力(5);提高专业技能水平(10);提高教学和管理能力(2);促使自我学习和反思(9)
	丰富职业体验	积累带徒经验(2);拓宽交流空间(5);教师角色体验(5);保持年轻心态(2)
	利于职业发展	获得荣誉称号(6);评优评先优势(4);利于职称评审(4);利于晋升职位(6);拓宽职业选择机会(3)
	实现自我价值	坚定个人信念(5);提高个人声誉(2);增强个人成就感(13)

第三,选择性编码。通过对六个主范畴之间关系的反复考察和分析,本研究将核心范畴定为“师傅参与校企合作的决策行为与

影响因素”。围绕核心范畴,课题组尽可能还原每个受访师傅参与校企合作的故事线,并梳理其中错综复杂的影响因素,提出多重假

<sup>①</sup> 参考点强调的是原始资料中几行或一段句子的“意义”,而不是“句子”,因此,在编码时存在一句多义的情况,会将其编入多个参考点。

设。在初步建立理论框架之后，带着假设再次回归到原始资料中，通过回旋性比较分析来验证理论框架的合理性，<sup>[37]</sup>从而建立起具有一致性的理论框架，即师傅参与校企合作决策行为与影响因素模型。（见下图）



师傅参与校企合作决策行为与影响因素模型图

## （二）模型解释

围绕核心范畴，故事线呈现出“师傅个体动因—师傅参与行为—师傅参与收益”的内部动力机制，以及由“组织动因”、“学生行为表现”、“师徒互动关系”构成的重要外部因素。这些内部动力和外部因素相互作用，相互支撑，共同演绎师傅参与校企合作的决策行为过程。

1. 师傅个体动因受组织动因的直接影响，驱动师傅参与行为的发生

师傅参与校企合作的个体动因受组织动因的直接推动和影响。企业作为以营利为目的的经济组织，其做出参与校企合作的决策具有不同动机和利益目标。<sup>[38]</sup>具体而言，部分企业希望通过校企合作满足其人力资源投资和市场战略发展的需要。<sup>[39]</sup>在此背景下，部分员工被赋予师傅角色，企业通过制定师傅选拔标准、明确师傅工作职责、组织团队活动等方式对师傅提供角色期望，并规范师傅参与行为，促进师傅群体的交流互动。师傅参与行为受企业组织动因的直接影响的同时，

也受合作学校对“师傅”角色支持的影响。校企双方通过搭建合作平台、提供教学场地等方式，为师傅参与校企合作提供软硬件支持。

受组织动因直接影响的个体动因会进一步驱动师傅参与行为的发生。首先，组织支持会以外部拉力的形式作用于个体的组织承诺。<sup>[40]</sup>企业和学校为师傅提供相应支持，使他们愿意传承经验和技能，并为企业和行业发展培养人才。其次，在企业角色期待的引导下，部分员工被组织赋予“师傅”或“兼职教师”的角色，面临员工和教育者身份协调的挑战，<sup>[41]</sup>从而产生自身工作和带教任务之间的冲突。<sup>[42]</sup>师傅在角色认同和转换过程中，还可能产生心理和行为的适应空隙，<sup>[43]</sup>曾有过学徒经历、无替代忧虑、有较强角色扮演意愿和较高预期收益的师傅能更快地实现角色认同。最后，在基于承诺和信任的雇佣关系中，师傅会持续与企业进行利益或情感的交换，以唤起自身责任意识，形成稳定的关系型心理契约，实现自身心理期望和利益满足，从而辅助企业发展。<sup>[44]</sup>那些对自身角色有更清晰认知，且对校企合作理念及企业价值观有更深层次认同的师傅，通常更愿意依据组织的安排，采取积极行动，以满足组织对其角色的预期。

2. 学生行为表现可直接影响师傅参与行为，也可通过师徒互动关系间接影响师傅参与行为

师傅的参与行为不仅受组织动因的间接影响，受自身个体动因的直接影响，同时也受学生这一核心利益主体的影响。课题组通过访谈发现，师傅普遍认为在兼职授课或指导学生实习过程中，学生动手能力较强，但学习主动性稍弱，缺乏责任感和吃苦耐劳精神。同时，学生的职业认同感低，缺乏职业规划意识，留任企业的意愿低，这些因素易引发师傅指导时的负面情绪，甚至导致情绪枯竭，<sup>[45]</sup>不利于师傅保持参与校企合作的行为质量。



学生行为表现还会影响师徒互动关系，进而影响师傅参与校企合作的积极性。与其他国家相比，目前我国校企合作中的师徒关系缺乏法律约束，更多的是一种自觉契约关系。<sup>[46]</sup>在组织情境下，师徒关系被视为需要加以开发的关键人力资源管理活动。<sup>[47]</sup>尽管部分学校会通过师徒结对仪式来增强仪式感，从形式上弥补师徒关系的松散性，但从编码分析来看，师徒之间互动时间较少，互动方式和内容较为单一，难以形成团队力量。总体而言，学生的不良行为会增加师傅的行为挫败感，导致师徒之间产生不良互动，<sup>[48]</sup>从而会影响师傅参与校企合作的具体行为。

3. 师傅参与收益受参与行为的影响，同时还会反作用于师傅参与行为和个体动因

师傅可通过外界反馈来修正自己对角色的认知。<sup>[49]</sup>在参与校企合作过程中，师傅若能获得较高收益，则会反作用于参与行为，并激发其内在参与动力。相反，若师傅付出了劳动，却未能得到预期的合理回报，将直接影响其参与校企合作的行为表现。

从编码可看出，师傅参与收益主要包括货币化收益和非货币化收益。货币化收益是指可以直接或间接折算为货币价值的收益；非货币化收益是指无法直接或间接折算为货币价值的收益。<sup>[50]</sup>师傅获得的货币化收益主要包括合作学校支付的课时费、企业支付的绩效、奖金或专项补贴，以及学生在岗位实习过程中为师傅创造的价值。师傅获得的非货币化收益主要为自身能力结构的提升、多重职业角色的体验、自身职业发展机会的增加和自我价值的认同。总体而言，师傅获得来自学校、企业和学生的货币化收益均不高，甚至部分师傅并未获得货币化收益，这与已有研究结果相符。<sup>[51]</sup>事实上，尽管师傅获得的非货币化收益并不算高，但这些收益类型多样，且覆盖范围广泛，如一些师傅提到，通过到学校兼职授课，拓宽了他们现有工作场所的组织边界和交流空间，体验并挑战了教师

角色，从而增强了自身价值感。

#### 四、研究结论和启示

本研究采用程序性扎根理论研究方法进行编码分析，建构了师傅参与校企合作决策行为与影响因素模型，揭示了师傅参与校企合作的内在循环逻辑和外部影响因素，及其内外部相互作用关系。研究发现，在“组织动因—师傅个体动因—师傅参与行为”逻辑关系中，企业和学校因合作产生组织动因，赋予部分企业员工“师傅”角色，从而催生师傅个体动因，并发生具体参与行为；在“学生行为表现—师徒互动关系—师傅参与行为”逻辑关系中，学生作为核心利益主体，其整体行为表现可直接影响师傅参与行为，同时也可通过影响师徒互动关系，间接影响师傅参与行为；在“师傅个体动因—师傅参与行为—师傅参与收益”逻辑关系中，师傅个体动因通过影响师傅参与行为，进而影响师傅参与收益。同时，师傅在对参与校企合作的预期收益和实际收益做出价值判断之后，会改变其下一轮参与校企合作的动因和行为。为进一步推动产教融合、校企合作，切实提升职业教育校企合作人才培养质量，可着力于以下几个方面。

（一）规范师傅培训体系和行为职责，加深师傅角色认知和角色认同，形成稳定的角色信念

在访谈过程中，许多师傅坦言“对校企合作政策和实践都不太了解，刚开始没有太大参与意愿”。但随着对企业文化理念和校企合作政策等理解的加深，师傅逐渐意识到自身角色的重要性。在企业 and 学校相关制度的支持和推动下，师傅也逐渐认可企业战略，进而促发其内部动力，在参与校企合作过程中发挥积极作用。为了更好地激发师傅个体动因，一是建立规范有效的培训体系，加深师傅对自身角色的认知。当前，师傅的培养和

培训环节未形成规范有效的体系。[52]企业和学校可通过专题培训、宣传和示范等形式建立一体化培训体系,组织师傅学习校企合作相关政策和企业人才培养战略等内容,使其对自身角色定位有初步认知。二是规范师傅行为职责,帮助其实现角色认同。学校、企业、师傅三方可签订“校企双聘”协议,规定师傅的选拔标准和程序、岗位任务和待遇、聘期管理和考核方式等,尤其是明确师傅在企业文化传承、知识和技能传授和职业素养示范等职责,[53]从而更好地指导师傅参与校企合作。三是重视非正式师傅群体团队建设,形成稳定的角色信念。可建立师傅群体与校企组织间的定期双向互动机制,缩小彼此对责任与义务的认知差异,增强师傅对组织的信任感和忠诚度,促进师傅个体和组织间共同目标的实现。

(二) 加强学生职业规划引导和监管,建立校企沟通协调机制,形成和谐的师徒关系

已有研究表明,指导关系失调会给师傅带来人际关系上的心理失调和倦怠等消极情绪,进而影响其继续担任师傅的意愿,甚至不愿进入下一段师徒关系。[54]当前,部分学生参与岗位实习只是为了完成学校教学规定,缺乏学习兴趣和职业规划。尤其大部分师傅提到,学生在岗位实习结束后留任企业的意愿不高,这严重影响了师傅与学生之间的互动和交流。首先,需要加强学生职业规划引导,建立共同监管机制。可加强学生对岗位的认识能力培养,提高他们对企业的认可度和忠诚度。在此基础上,企业师傅与学校教师应共同帮助学生进行职业规划,提升其学习积极性和师徒互动的配合度,从而提高学生的留任率,并正向促进师傅参与校企合作的行为表现和效能感。[55]其次,需要建立校企联合管理平台,确立沟通协调机制。可通过建立师傅和学校教师的沟通交流平台,实现校企人员的“双向流动”常态运行机制,以及通过多方监管和评价机制评估学生的实习

表现,增强师傅对学校 and 学生的适应性。同时,通过建立“师徒结对”机制,在学生岗位实习前,由学校对学生的职业规划、实习意向岗位和期望的师傅类型等进行调研和匹配,进一步优化师徒关系。

(三) 建立多层次激励机制,保障师傅既得利益,增强其参与校企合作的内生动力

师傅在校企合作中获得的货币化收益较低,预期可获得的非货币收益也不高,这在很大程度上降低了师傅参与校企合作的积极性。应从不同层面建立激励机制来保障师傅的既得利益。企业层面,可为师傅提供专项资金补贴,以弥补师傅因承担教学任务所造成的产能损失。同时,将师傅参与校企合作的表现与职位晋升、评奖评优等挂钩,以保障他们的发展机会,增强他们参与校企合作的积极性。学校层面,师傅不仅是企业“员工”,也身兼“师傅”的角色,他们的工作内容、方式及职业追求等方面与教育教学紧密相连。[56]因此,学校应适当增加师傅的货币化收益,如课时费、课程开发专家费等。同时,学校也应提供更多的非货币化收益,如开放学术资源平台,提供教学相关的培训机会,以帮助其在教育教学方面取得长远发展。[57]此外,要推行人性化管理,为师傅提供校园卡,确保他们可以享受到图书馆、体育馆等公共资源和福利,让师傅真实体会到学校组织的关注,并找到个人归属感和价值感。政策层面,可采用税收减免或购买服务的方式以补偿师傅薪酬,或通过科研立项的方式,为师傅在教学成果和研发项目等方面提供后期资助。在“五一劳动奖章”、“杰出工匠”、“技术能手”等各项荣誉评选过程中,也可将师傅参与校企合作的行为作为评审指标的加分项予以嘉奖,弘扬优秀师傅的精神,进一步增强他们的社会责任感。

#### 参考文献:

[1] 冉云芳. 企业参与职业教育校企合作的影响机理研究



——基于计划行为理论的解释框架[J]. 教育发展研究, 2021, (7).

[2] 石伟平. 构建职业教育产教融合国家制度体系[N]. 光明日报, 2023-03-09.

[3] 徐国庆. 我国职业教育现代学徒制构建中的关键问题[J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2017, (1).

[4] Karen, V. The Role of Apprenticeship in the Cultivation of Soft Skills and Dispositions [J]. Journal of Vocational Education & Training, 2017, (4).

[5] 冉云芳. 企业参与职业教育办学的成本收益研究[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2019. 90.

[6] 贾文胜, 等. 企业参与高职院校现代学徒制改革动机初探[J]. 中国高教研究, 2021, (6).

[7] [18] [26] 周雪, 冉云芳. 企业师傅参与校企合作意愿、行为与收益的质性研究[J]. 中国职业技术教育, 2021, (33).

[8] 贾文胜, 等. 高职院校现代学徒制构建的制度瓶颈及实践探索[J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2017, (1).

[9] 祝成林, 和震. 指导者的文化一认知能提升高职院校学生实习效果吗——基于30位实习指导者的深度访谈分析[J]. 教育发展研究, 2021, (Z1).

[10] Berufsbildungsgesetz (BBiG) [EB/OL]. [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig\\_2005/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf).

[11] Andersson, I., et al. Role of Headmasters, Teachers, and Supervisors in Knowledge Transfer about Occupational Health and Safety to Pupils in Vocational Education [J]. Safety and Health at Work, 2015, (4).

[12] 王艳红, 唐锡海. 学徒制“师傅”角色嬗变与发展[J]. 中国职业技术教育, 2017, (30).

[13] [53] 韩天学. 缄默知识理论视域下现代学徒制企业师傅的角色定位[J]. 高教探索, 2016, (4).

[14] Bahl, A. & Dietzen, A. Work-based Learning as a Pathway to Competence-based Education [R]. Bonn: Federal Institute for Vocational Education and Training, BIBB, 2019, (1).

[15] 贾文胜, 梁宁森. 归属感提升: 高职院校兼职教师激励与培养路径探析[J]. 高等工程教育研究, 2015, (6).

[16] [23] [42] [51] 陈宏艳, 徐国庆. 现代学徒制背景下师徒角色转变的内涵、问题与对策——基于角色论的视角[J]. 职业技术教育, 2018, (31).

[17] 贾铃铃, 陈选能. 现代学徒制中师徒间缄默知识转移的影响因素及其促进策略[J]. 职业技术教育, 2019, (10).

[19] 杨全利. 德国师傅考试制度对现代学徒制企业师傅队伍建设的启示[J]. 中国职业技术教育, 2017, (12).

[20] 陆靓霞. 建立有效的高职院校兼职教师队伍建设机制[J]. 中国高等教育, 2013, (10).

[21] 王振洪. 高职院校兼职教师有效管理探析[J]. 教育发展研究, 2010, (5).

[22] Kaprawi, N., et al. Malaysian Apprenticeship Implementation: Issues and Challenges Towards Effective Employers Engagement [J]. Journal of Technical Education and Training, 2021, (3).

[24] 陈旭, 徐国庆. 论现代学徒制开展下技术技能型人才培养的问题与对策[J]. 机械职业教育, 2017, (3).

[25] 吴娉婷. 基于合作博弈视角的现代学徒制利益相关者研究[J]. 教育与职业, 2018, (14).

[27] Goodyear, M. Mentoring: A Learning Collaboration [J]. Educause Quarterly, 2006, (4).

[28] Ehrich, L. C., et al. A Review of Mentoring in Education: Some Lessons for Nursing [J]. Contemporary Nurse, 2002, (3).

[29] Spence, S. & Hyams, S. D. Developing Business Students' Employability Skills Through Working in Partnership with A Local Business to Deliver An Undergraduate Mentoring Programme [J]. Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 2015, (3).

[30] The European Centre for the Development of Vocational Training. Professional Development Opportunities for In-company Trainers [R]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010, (4).

[31] 卢惠林. 以就业为导向的高职兼职教师队伍队伍建设研究[J]. 黑龙江高教研究, 2011, (3).

[32] 陈沛酉. 企业师傅参与现代学徒制的激励策略——基于期望一价值理论的分析[J]. 江苏教育, 2017, (68).

[33] Glaser, B. G. & Strauss, A. L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research [J]. Social Forces, 1967, (4).

[34] Strauss, A. L., & Corbin, J. M. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage [J]. Organizational Research Methods, 2009, (3).

[35] 安塞尔姆·L. 施特劳斯, 朱丽叶·M. 科宾. 质性研究概论[M]. 台北: 巨流出版社, 1997. 70.

[36] 朱丽叶·M. 科宾, 安塞尔姆·L. 施特劳斯. 质性研究的基础: 形成扎根理论的程序与方法[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2015. 98.

[37] 刘志. 研究生导师和学生关系问题何在——基于深度访谈的分析[J]. 教育研究, 2020, (9).

[38] Walden, G. Short-term and Long-term Benefits as Determinants of The Training Behaviour of Companies [J]. Journal For Labour Market Research, 2007, (2, 3).

[39] 冉云芳, 石伟平. 企业参与现代学徒制: 动机、行为与非货币化收益的关系研究[J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2023, (1).

[40] 刘彦军, 郭建如. 教师转型: 组织承诺与组织支持的共同作用[J]. 高等工程教育研究, 2021, (1).

[41] [52] [56] 谢莉花, 余小娟. 现代学徒制背景下企业培训师队伍的角色、现状及挑战[J]. 职业技术教育, 2019, (34).

[43] 庞树奇, 范明林. 普通社会学理论[M]. 上海: 上海大学出版社, 2000. 147.

[44] 宋国学. 职业生涯韧性对职业一组织双重承诺的作用机理[J]. 科研管理, 2021, (3).

[45] Eby, L. T., et al. Are Bad Experiences Stronger Than Good Ones in Mentoring Relationships? —Evidence from the Protégé and Mentor Perspective [J]. Journal of Vocational Behavior, 2010, (1).

[46] 吴吟颖, 秦炳旺. 论职业教育现代学徒制中的师徒关系

[J]. 职教论坛, 2016, (29).

[47] 韩翼, 等. 师徒关系结构、作用机制及其效应 [J]. 管理评论, 2013, (7).

[48] Yi, J., et al. Revenge Exacerbates the Effects of Interpersonal Problems on Mentors' Emotional Exhaustion and Work-family Conflict: A Self-defeating Perspective [J]. Human Resource Management, 2017, (5).

[49] 严鸣, 等. 认同视角下新员工组织社会化的结构及其作用机制 [J]. 管理评论, 2018, (6).

[50] 冉云芳. 企业参与现代学徒制的动机及其对成本收益

的影响 [J]. 教育与经济, 2021, (6).

[54] Kumar, P., et al. The Shadow of Negative Mentoring at The Workplace: Is Negative Affect A Mediator Between Mentoring Experiences and A Decline in Organizational Citizenship Behaviour of the Protégé? [J]. Management and Labour Studies, 2013, (4).

[55] 冉云芳, 石伟平. 企业参与职业院校实习是否获利? ——基于 109 家企业的实证分析 [J]. 华东师范大学学报 (教育科学版), 2020, (1).

[57] 仇梦华, 等. 现代学徒制中师傅带徒弟激励机制研究 [J]. 中国职业技术教育, 2018, (21).

## Why Enterprise Masters Participate in School-Enterprise Cooperation ——A Qualitative Study Based on Grounded Theory

Ran Yunfang, Shi Weiping & Zhou Zhiying

**Abstract:** School-enterprise cooperation is an inevitable route for the cultivation of highly-competent technical and skilled talents in vocational education. Enterprise masters participate in teaching in vocational education institutions and undertake teaching in enterprises, and their participation in school-enterprise cooperation plays a key role in the improvement of the quality of technical and skilled talents training. This study, based on the actual situation of enterprise masters' participation in school-enterprise cooperation, the non-random sampling of certain enterprises in Jiangsu, Zhejiang and Shanghai, and the grounded theory, drafts a step-by-step code of the transcripts from the enterprise masters interviewed, and builds a model for the decision-making and influencing factors involving enterprise masters' participation in school-enterprise cooperation. According to the study, the enterprise masters' decision-making followed the driving force and the cyclic logic for their "individual motives—participation—benefit sharing"; their decision-making was directly or indirectly affected by such key external factors, such as "organizational motives," "teacher-apprentice interactions," and "students' behavior." To promote enterprise masters' participation in school-enterprise cooperation, and improve the quality of talents training in vocational education, we need to standardize their training system and behavioral responsibilities, deepen their role cognition and identity, and develop steady role beliefs; strengthen the guidance and supervision of students' career planning, establish a mechanism for communication and coordination between schools and enterprises, and build a harmonious teacher-apprentice relationship; and establish a multi-level incentive mechanism, protect enterprise masters' vested interests, and enhance their intrinsic motivation to participate in school-enterprise cooperation.

**Key words:** vocational education; school-enterprise cooperation; enterprise master; technical and skilled talents; decision making

**Authors:** Ran Yunfang, associate professor of the School of Education, Soochow University (Suzhou 215123); Shi Weiping, professor of the Institute of Vocational and Adult Education, East China Normal University (corresponding author, wpshi@ses.ecnu.edu.cn); Zhou Zhiying, graduate student of the Institute of Vocational and Adult Education, East China Normal University (Shanghai 200062)

[责任编辑: 许建争]