双高计划院校“一带一路”国际化图景（2016-2026）——基于“探索-利用”矩阵的分析

吴海越（浙江工业大学教育学院硕士研究生）
陈宇昂（南京师范大学外国语学院博士研究生）

摘　要：“双高计划”实施以来，中国高职教育在“一带一路”沿线的国际化办学经历了从零星试点到系统布局的十年转变。本研究借助March提出的“探索-利用”组织学习框架，以“双高计划”220所建设院校为对象，分析2016至2026年间其在“一带一路”沿线国家的国际化变迁轨迹。研究发现，十年历程可划分为探索起步期（2016—2018）、受挫调整期（2019—2020）、双重受限期（2020—2021）和结构成熟期（2022—2026）四个阶段，在“探索-利用”矩阵中，其演进路径由“高探索、低利用”逐步转向“探索与利用趋于均衡”，前期以探索为主、中期两者同步走低、后期利用深化与探索适度并行。中国职业教育国际化正从政策驱动下的规模扩张阶段，迈向制度引领下的质量提升与标准输出阶段。

关键词：“双高计划”；职业教育国际化；探索-利用矩阵

2019年，教育部、财政部联合印发《关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见》，正式启动“双高计划”，将提升国际化水平列为建设任务之一，要求高职学校积极参与‘一带一路’建设和国际产能合作”[1]。此后，《关于加快和扩大新时代教育对外开放的意见》（2020）、《关于推动现代职业教育高质量发展的意见》（2021）、《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》（2022）等政策文件相继出台，形成引进来与走出去并重的职业教育国际化政策矩阵。2025年启动的第二期“双高计划”进一步将拓展国际交流与合作列为九大任务之一，明确以东盟、中亚为先行区，带动非洲及“一带一路”沿线其他国家，并首次将国际影响力纳入核心评价指标[2]。在政策驱动下，中国职业教育国际化取得显著进展。根据教育部职业教育发展中心数据，2025年300余所职业院校在80余个国家举办了500余个境外办学机构和项目[3]。“鲁班工坊”自2016年首家在泰国揭牌以来，已在全球30余个国家建成38所，累计培养学生16万余人次[4]。然而，规模的快速扩张也暴露出制度供给不足、标准互认困难、校企协同机制不畅等结构性短板。已有研究多聚焦于个案经验总结或宏观政策解读，对“双高计划”院校国际化十年历程的系统性分析仍显不足，尤其缺乏对阶段性演变规律的理论审视。

2016至2018年间“双高计划”虽尚未启动，但首轮入选的197所院校（2025年第二期扩展至220所），在2019年之前已是中国高职教育体系中的骨干力量，多数院校在此之前已具备一定的国际化办学基础与探索实践。以首轮“双高计划”院校名单为研究样本，将时间窗口前推至2016年首家鲁班工坊出海，是基于研究起点与研究对象的可追溯性之间的匹配。本研究以“双高计划”建设院校220所为对象，以2016年首家鲁班工坊出海为起点，考察十年间“双高计划”院校在“一带一路”沿线国家的国际化发展轨迹。借助组织学习理论中的“探索-利用”框架，从总体

规模、区域分布、合作形态与专业领域四个维度，分析“双高计划”院校国际化的阶段特征与演进逻辑，以期为理解中国职业教育国际化的范式转型提供分析参照。

一、理论基础与分析框架

（一）理论基础

组织学习理论将组织视为一个持续进行知识创造、整合与应用的适应性系统。在这一理论脉络中，March 于 1991 年发表的经典论文《组织学习中的探索与利用》系统区分了组织学习的两种基本逻辑[5]：一为“探索”（Exploration），指对新可能性、新知识、新路径的搜寻与试验，具备“搜索、变异、风险承担、试验、发现”等行为特征；二为“利用”（Exploitation），指对既有确定性、现有能力与成功经验的精炼与延展，具备“精炼、选择、生产、效率、实施”等行为特征。March 进一步指出，两种学习逻辑之间存在着结构性张力。过度探索将导致资源分散、难以形成稳定能力；过度利用则会使组织陷入能力固化与路径依赖[6]。组织长期发展的关键是在探索与利用之间维持动态平衡，避免陷入失败陷阱或成功陷阱。

“探索 – 利用”框架自提出以来，被广泛运用于企业创新、技术研发、战略管理等领域，近年来亦被引入教育组织研究。有学者将组织学习理论应用于高等教育机构国际化进程的分析，发现跨境合作项目、师资流动等国际化行为，本质上构成一种组织学习过程：机构通过参与国际活动积累知识与经验，再通过组织支持机制将这些个体经验转化为制度化的组织能力。国内学者也将双元性理论引入教育领域，指出跨境教育联盟的伙伴多样性、网络规模等特征，会通过探索式学习与利用式学习的中介路径间接影响大学创新绩效[7]。职业教育国际化的过程同样可被理解为一种组织学习行为：当高职院校首次赴海外设立办学点、与境外教育机构建立合作关系时，从事的是“探索”——进入陌生的制度环境、适应跨文化办学规则、积累境外运营经验；而当鲁班工坊从泰国复制到英国、从埃及推广到哈萨克斯坦时，体现的则是“利用”——将已验证的合作模式、专业标准与教学经验在不同国家进行本土化迁移与规模化复制。“探索 – 利用”框架为理解高职院校国际化从单点试水到系统布局的转型过程提供了有效的分析工具。

（二）分析框架构建

基于上述理论，“双高计划”院校在“一带一路”沿线的国际化行为可从“探索”与“利用”两个维度加以分析。其中，“探索”维度反映院校开拓新国别市场、尝试新合作形态、设置新专业方向的能力与程度，体现为境外办学点的首次设立、新兴合作国家的进入、非传统专业的开设等行为；“利用”维度反映院校对既有成功经验的复制推广能力，体现为鲁班工坊模式的跨国产出、“中文 + 职业技能”项目在不同国家的标准化迁移、已认证专业标准的规模化应用等行为。

从方法论层面看，“探索 – 利用”框架具有两重分析功能。其一为诊断功能。通过判断院校在特定时期探索行为与利用行为的强弱组合，定位其所处的国际化阶段，包括探索单边主导、利用单边主导、双高均衡或双低停滞四种类型。其二为解释功能。通过揭示探索与利用之间的结构性张力及其演变轨迹，阐明不同阶段之间转换的内外动因，政策激励如何推动探索扩张、地缘风险如何抑制利用深化、制度整合如何促成两者均衡。

在操作化层面，本研究从四个维度观察“双高计划”院校的国际化行为变化：一是总体规模，反映探索与利用的总量水平；二是区域分布，反映探索的空间指向（如进入哪些新市场）与利用的空间范围（如在哪些既有市场深化合作）；三是合作形态，反映探索的制度尝试（如从项目合作到机构办学）与利用的制度固化（如从经验摸索到标准输出）；四是专业领域，反映探索的内容方

向（如开设什么新专业）与利用的内容聚焦（如在什么领域形成比较优势）。四个维度的数据变化共同构成判断探索 – 利用强弱组合的经验基础。

基于上述框架，呈现“双高计划”院校在总体规模、区域分布、合作形态与专业领域四个维度的十年变化数据，继而在此基础上，将数据变化置于“探索 – 利用”矩阵中进行阶段定位，揭示各阶段的特征与演进逻辑。

二、变迁图景：2016—2026 年“双高计划”院校“一带一路”国际化发展

（一）总体规模

从 2016 年首家鲁班工坊在泰国揭牌，到 2026 年覆盖亚非欧三大洲 32 个国家的 38 座工坊，“双高计划”院校在“一带一路”沿线的国际化办学完成了从零起步到系统布局的跃迁。2016 年之前，中国职业教育的国际合作主要停留在师生互访、课程引进等引进来层面，境外办学几乎空白。首家鲁班工坊的成立，开启了中国职教标准、职教装备、职教方案整体走出去的新模式。此后，鲁班工坊建设进入快车道，2017 年至 2019 年间泰国鲁班工坊完成多期扩建，专业从机电一体化拓展至物联网、数控、新能源汽车等领域，英国、印度、塔吉克斯坦等国相继落地鲁班工坊。2020 年全球新冠疫情一度阻滞了国际化进程，境外办学项目的师资派出与线下教学受阻；但自 2022 年起，随着出入境政策逐步恢复，鲁班工坊建设进入加速期。2022 年 8 月，全国首批 25 个鲁班工坊运营项目正式揭牌，标志着鲁班工坊从分散的地方项目整合为国家品牌 [8]。截至 2025 年 9 月，中国已在 30 个国家建立 36 个鲁班工坊，到 2026 年工坊数量进一步增至 38 所，覆盖 32 个国家 [9]。除鲁班工坊外，“郑和学院”“丝路学院”“詹天佑学院”等“职教出海”新项目相继涌现。据教育部公开数据，第二期“双高计划”院校牵头做强“鲁班工坊”“郑和学院”等 55 个特色品牌项目，在 78 个国家和地区的 191 个园区开展海外合作项目 529 个 [10]。从 2016 年 1 家工坊到 2026 年 38 家工坊，从泰国一地到覆盖 32 国、辐射 78 个国家与地区的合作网络，“双高计划”院校的国际化办学在十年间完成了从零散项目向系统布局的跨越。

（二）区域分布

“双高计划”院校“一带一路”国际化的区域分布，呈现出从东南亚起步、向非洲延伸、再向中亚和独联体国家拓展的三阶段空间演进格局。第一阶段以东南亚为核心：2016 年 3 月全球首家鲁班工坊在泰国大城技术学院揭牌，此后泰国鲁班工坊历经三期建设，设有 15 个教学实验区，所设 6 个专业均获得泰国职业教育委员会认证并纳入国民教育体系；泰国工坊还吸引马来西亚、印度尼西亚等国学生前来学习，成为东盟地区技能人才培养的重要基地。第二阶段打开非洲市场：2020 年 11 月天津轻工职业技术学院和天津交通职业学院携手埃及当地共建的两所鲁班工坊正式揭牌，根据埃及智能制造、新能源、汽车维修等产业需求设置 5 个专业，累计培训当地学生 3000 余名；此后吉布提鲁班工坊落地，至 2026 年非洲已建成 17 座鲁班工坊，占全球工坊总数的近 45%。第三阶段加速布局中亚与独联体国家：随着第二期“双高计划”明确“以东盟、中亚为先行区，带动非洲及‘一带一路’沿线其他国家”的战略导向，天津先后在哈萨克斯坦、塔吉克斯坦、乌兹别克斯坦、俄罗斯等上合组织国家建设了 10 个鲁班工坊；2026 年 6 月，来自乌兹别克斯坦的 5 名高校教师在天津轻工职业技术学院完成了为期一周的鲁班工坊 EPIP 教学培训 [11]。至此，鲁班工坊已在亚洲、非洲、欧洲的 32 个国家建成 38 座工坊。从区域分布的变迁来看，空间逻辑经历了从地缘临近优先到战略需求驱动的转变：第一阶段以东南亚为桥头堡，依托地缘与文化相近性；第二阶段拓展至非洲，对接中非合作论坛框架下的产能合作需求；第三阶段深耕中亚

与独联体国家，服务于上合组织框架下的区域产业协同。

（三）合作形态

十年间，“双高计划”院校在“一带一路”沿线国家的合作办学形态，经历了从项目合作到机构办学再到标准输出的三级跃升。初始形态为单一项目合作，2016 年泰国鲁班工坊成立之初主要采取校际合作模式，由天津渤海职业技术学院与泰国大城技术学院合作建设，以工程实践创新项目为核心理念，合作内容集中在教学设备捐赠、师资培训和学生交流层面，尚未形成系统化的办学机制。升级形态为学历教育 + 职业培训双轨并行，泰国鲁班工坊首创了学历教育 + 技能培训的双轨育人模式，学生在完成学业后可获得泰国教育行政主管部门认可的学历证书，实现了从单纯的技能培训向正规学历教育的跨越，此后这一模式被推广至全球各鲁班工坊。与此同时，合作形态从单一院校间的合作扩展为“政 – 校 – 企 – 行”多方协同，巴基斯坦鲁班工坊与中巴企业共建育人联盟，毕业生直接服务拉合尔橙线地铁项目。高阶形态为机构化办学与标准输出，2022 年首批 25 个鲁班工坊运营项目正式揭牌，标志着鲁班工坊从分散项目整合为国家品牌，2025 年启动的第二期“双高计划”进一步将“鲁班工坊”“郑和学院”等 55 个项目列为特色品牌项目。在办学形态上出现了“埃塞—中国职业技术学院”这类以中国标准整体设计的“整校输出”模式，教学领域则全面推行 EPIP 教学模式。2026 年，全国标准信息公共服务平台已立项制定《鲁班工坊建设通用要求》《鲁班工坊运行质量评估指南》《工程实践创新项目教学模式实施要求》等系列标准，这意味着鲁班工坊的建设与运营从经验驱动迈入标准化、制度化阶段，合作形态完成了从“办一个项目”到“建一套标准”的质变[12]。

（四）专业领域

“双高计划”院校“一带一路”国际化办学的专业设置在十年间经历了从泛化输出到产业匹配的聚焦过程。早期以通用技术为主，泰国鲁班工坊最初开设的专业集中于机电一体化技术，此后逐步拓展至物联网应用、数控技术等领域。2018 年成立铁院中心后增设铁道工程技术、铁道运营管理专业，这一时期的专业设置以通用性较强的制造业技术为主，尚未形成与特定东道国产业深度绑定的格局。中期开始对接东道国产业需求，埃及两所鲁班工坊根据当地智能制造、新能源、汽车维修等产业需求设置专业，哈萨克斯坦鲁班工坊聚焦汽车制造、绿色能源等领域，塔吉克斯坦鲁班工坊重点培养建筑、热能领域人才，专业设置逻辑从中方有什么转向东道国需要什么。

近期则聚焦前沿与战略性产业，鲁班工坊紧密对接上合组织国家产业需求，开设人工智能、先进制造、新能源等 25 个专业，乌兹别克斯坦鲁班工坊将 EPIP 教学模式融入现代物流管理、信息技术专业教学。从专业分布来看，装备制造、电子信息、新能源等工科类专业已成为鲁班工坊的主体专业。第二期“双高计划”院校共推动 908 个专业教学标准、3989 门课程资源与 683 台实训装备走向世界，专业输出已从单个专业的合作扩展为成建制的专业标准体系输出。十年间，专业设置完成了三次跃升，从通用技术到对接东道国产业，再到聚焦人工智能与新能源等前沿领域。这一演进的驱动力，来自中资企业走出去对本土化技术技能人才的现实需求与东道国产业升级对高质量职业教育的刚性需求的双重交汇，推动“双高计划”院校的专业输出从“有什么给什么”转向“缺什么教什么”。

三、阶段演进：基于“探索—利用”矩阵的分析

四个维度的十年数据勾勒出一幅从零星试点到系统布局的扩张图景。然而，数据的增长轨迹并非一条平滑向上的直线。2016 年至 2018 年的快速起步、2019 年至 2020 年的增速放缓、2020

年至 2021 年的全面停滞、2022 年之后的复苏与转型，这四个阶段呈现出截然不同的发展逻辑。单纯描述“发生了什么”不足以解释为什么在不同时期呈现出如此不同的面貌，更不足以揭示这一扩张过程背后的深层演进规律。从组织学习视角来看，四个维度的变化实际上是同一核心矛盾的外在表现：在走出去的进程中，院校始终面临着开拓新市场与深化既有项目之间的张力。“开拓”指进入陌生的制度环境、适应跨文化办学规则、试错与冒险；“深化”指将已验证的经验固化为可复制的模式、提升项目质量、输出标准。两者之间的资源配置关系决定了不同时期的发展特征。将十年历程置于“探索 – 利用”矩阵中加以分析，可分四个阶段逐一考察“双高计划”院校国际化的演进逻辑与阶段特征。

（一）探索起步期（2016—2018）：高探索、低利用

2016 年至 2018 年是“双高计划”院校“一带一路”国际化的探索起步阶段。这一时期的根本特征是：政策窗口已经打开，但制度化的推进机制尚未形成，院校的国际化行为以个别自发探索为主。

从探索维度看，这一时期完成了从 0 到 1 的突破。2016 年，教育部《推进共建“一带一路”教育行动》首次将职业教育纳入国家对外战略框架；同年，首家鲁班工坊在泰国揭牌，开创了中国职教标准整体输出的新模式。此后，英国、印度、印度尼西亚等国相继落地鲁班工坊，探索的空间指向从东南亚向欧洲和南亚延伸。在合作形态上，这一时期的探索集中表现为对“境外办学如何办”这一根本问题的回答。泰国鲁班工坊首创的“学历教育 + 技能培训”双轨模式，为后续工坊的建设提供了基本范式。在专业设置上，探索以机电一体化、物联网、数控等通用制造技术为主，专业选择具有试探性，尚未形成与特定东道国产业深度绑定的格局。

但从利用维度看，这一时期的经验积累几乎空白。各工坊之间的协作机制尚未建立，每个项目都是在新的制度环境中“另起炉灶”，前一个项目的经验教训难以及时转化为后续项目的建设标准。泰国工坊虽已摸索出 EPIP 教学模式的基本框架，但这一模式尚未形成系统化的操作指南，更未在其他工坊中实现有意识的复制推广。项目运营高度依赖个别院校和个别教师的个人经验，组织层面的知识管理机制付之阙如。从矩阵定位来看，这一时期处于“高探索、低利用”的左上象限——探索行为活跃但利用能力较为薄弱，是一个典型的“试错驱动”阶段。

（二）受挫调整期（2019—2020）：探索收缩、利用停滞

2019 年至 2020 年是“双高计划”院校“一带一路”国际化的受挫调整阶段。这一时期的根本特征是：制度驱动与外部风险形成方向相反的作用力，探索与利用同时受到压制。

从探索维度看，2019 年“双高计划”的启动将国际化从院校自选动作升级为政策考核的规定动作，为探索行为提供了制度化动力。各“双高计划”院校开始有意识地将国际化纳入学校发展规划。此前以沿海少数院校为主的自发探索，开始向更大范围的院校群体扩散。但与此同时，中美贸易摩擦加剧导致部分科技领域的国际交流受限，2020 年初全球新冠疫情暴发更使跨境人员流动遭遇物理阻隔。探索的空间拓展被迫中断——新市场进入受阻，新项目洽谈搁浅，探索行为在政策要求的“推力”与环境限制的“阻力”之间被撕扯。

从利用维度看，这一时期的利用行为同样处于困境之中。尽管 2016 至 2018 年间积累的个别项目经验开始被有意识地整理和迁移，泰国鲁班工坊的 EPIP 教学模式开始向英国、印度等新设工坊输出，但已建项目的运营稳定性受到外部冲击的严重威胁。疫情导致的师资无法派出、学生

无法入境，使得已建项目的线下教学与实训中断，经验的积累和传递失去了稳定的实践载体。项目续签与延期面临不确定性，利用行为因项目运营不稳而推进受阻。从矩阵定位来看，这一时期处于“探索收缩、利用停滞”的中间地带——探索因政策要求而仍在推进，但因环境恶化而动能衰减；利用因项目不稳而难以深化，构成一个“意愿增强、能力受限”的矛盾期。

（三）双重受限期（2020—2021）：探索与利用双触底

2020 年至 2021 年是“双高计划”院校“一带一路”国际化的低谷阶段。这一时期的根本特征是：外部环境对组织学习能力的系统性剥夺，使得探索与利用双双跌至十年间的最低点。

2020 年新冠疫情全球大流行，国际旅行限制与航班熔断导致境外师资无法派出、学生无法入境，职业教育国际合作的物理基础被全面切断。线下教学与实训的中断，使得已经建立的合作项目无法正常运营，新市场的开拓更无从谈起。从探索维度看，新工坊的揭牌和新项目的签约几乎停滞，空间拓展和专业创新的动能被外部力量强制归零。从利用维度看，已建项目无法维持正常的教学秩序，经验的积累与传递因缺乏实践载体而中断，即便是泰国鲁班工坊这样运营相对成熟的机构，也只能通过线上方式维持基本的培训功能，线下实训环节的质量无法保障。

这一阶段的特殊性在于，探索与利用的双双触底并非组织战略选择的结果，而是外部环境对组织学习能力的系统性剥夺所致。从矩阵定位来看，这一时期处于“探索与利用双低”的左下象限，是十年演进的最低点。但值得注意的是，部分院校在此期间尝试将教学资源数字化、将培训内容线上化，这些替代性方案虽无法完全替代线下办学，却为后疫情时代的快速恢复积累了技术与经验基础，这一“被迫的创新”在某种程度上为下一阶段的复苏储备了利用能力。

（四）结构成熟期（2022—2026）：探索适度、利用深化

2022 年至 2026 年是“双高计划”院校“一带一路”国际化的结构成熟阶段。2022 年起，随着全球疫情形势趋缓与出入境政策逐步恢复，职业教育国际合作进入恢复性增长通道 [13]。但此轮复苏并非简单的规模反弹，而是表现出三个结构性变化，标志着探索与利用从失衡走向均衡。

其一为国家品牌的制度化整合。2022 年 8 月，全国首批 25 个鲁班工坊运营项目正式揭牌，标志着此前分散在各地的鲁班工坊被整合为国家品牌。更重要的是，全国标准信息公共服务平台已立项制定《鲁班工坊建设通用要求》《鲁班工坊运行质量评估指南》等系列标准，这意味着利用行为获得了制度化的质量保障，经验不再依赖个人传递，而是通过标准实现系统化复制 [14]。其二为布局逻辑从“多点试水”转向“精准锚定”。新设工坊不再追求国别数量的简单扩张，而是聚焦东盟、中亚、非洲三大区域，与中资企业海外产业布局深度咬合。这一变化显著降低了探索的边际成本——院校进入的不再是“完全陌生的制度环境”，而是已有工坊运营经验可资参照的区域。探索的风险下降、效率提升。其三为专业设置从“泛化输出”转向“产业匹配”。合作专业高度集中于装备制造、电子信息、新能源等工科领域，紧密对接东道国的产业发展阶段与劳动力市场需求。第二期“双高计划”院校推动 908 个专业教学标准和 3989 门课程资源走向世界，专业输出已从单个专业的合作扩展为成建制的专业标准体系输出。从矩阵定位来看，这一时期处于“探索适度、利用深化”的右上象限，探索与利用趋于动态平衡——院校不再盲目进入新市场，而是在已验证的区域和模式中推进标准化复制与质量提升；探索的边际成本下降，利用的边际收益上升，二者形成正向循环。

四个阶段构成了一个完整的演进序列：从“政



图1　基于“探索—利用”矩阵的双高计划院校“一带一路”国际化图景（2016-2026）

策启动期的自发探索”（探索单边主导）到“制度驱动与风险显现的交织”（探索与利用的张力凸显），再到“外部冲击下的被迫停滞”（双低触底），最终走向“国家品牌整合后的均衡发展”（探索与利用的动态平衡）。这一从失衡到均衡的演进轨迹，可通过“探索－利用”矩阵加以呈现（见图1）。图中横轴代表“探索能力”——即高职院校开拓新市场、尝试新模式、设置新专业的能力，由低到高递增；纵轴代表“利用能力”——即高职院校复制成功经验、提升项目质量、输出专业标准的能力，同样由低到高递增。四个阶段在矩阵中的位置清晰地揭示了各自的特征与演进逻辑：探索起步期（Ⅰ）位于左上象限，呈现“高探索、低利用”特征；受挫调整期（Ⅱ）向右下方移动，探索能力收缩而利用能力依然较低；双重受限期（Ⅲ）跌至左下象限，探索与利用双双触底；结构成熟期（Ⅳ）则移至右上象限，实现“探索适度、利用深化”的动态均衡。四个点之间的箭头走向，直观呈现了十年间“双高计划”院校国际化从失衡走向均衡的转型路径。

四、从失衡到均衡：十年演进的逻辑与启示

“双高计划”院校“一带一路”国际化的十年演进，在“探索－利用”矩阵中呈现出一条清晰的从失衡走向均衡的迁移轨迹。探索起步期位于高探索、低利用的左上象限，受挫调整期向左下方收缩，双重受限期跌至双低象限谷底，结构成熟期则跃升至探索适度、利用深化的右上象限。这条轨迹所揭示的深层逻辑在于，国际化的可持续性不取决于探索的广度，而取决于探索与利用之间的动态平衡。

十年经验的一个核心启示是：制度供给是推动“探索－利用”从失衡走向均衡的关键杠杆。2019年首轮“双高计划”将国际化纳入制度框架，推动院校从自发探索转向有组织国际化；2025年新双高将国际影响力纳入核心评价指标，推动国际化从任务驱动升级为标准驱动[15]。两次政策迭代均在时间上与阶段转换高度吻合，表明制度设计能够有效调节院校在探索与利用之间的资源配置。与此同时，外部冲击虽然短期内破坏了平衡，却也加速了制度化整合的进程。2020至2021年的疫情使探索与利用双双触底，但正是这一冲击迫使标准建设提速。2022年首批鲁班工坊运营项目揭牌、系列标准相继立项，可视为对外部冲击的制度化回应。

这一演进轨迹为理解“双高计划”院校国际化的本质提供了一个新的视角：国际化不仅仅是

规模的扩张，更是组织学习能力从个体经验向组织知识、从组织知识向制度标准的持续跃迁。当一所院校首次赴海外办学时，依靠的是个别教师的开拓精神与试错勇气；当鲁班工坊从泰国复制到英国、从埃及推广到哈萨克斯坦时，依靠的是EPIP教学模式的可迁移性与标准化能力；当中国职教标准开始纳入东道国国民教育体系时，依靠的则是制度层面的互认机制与质量保障体系。这一从经验到制度的跃迁过程，正是“探索－利用”从失衡走向均衡的组织基础。

面向新双高阶段，“双高计划”院校国际化的挑战在于：如何将从十年试错中积累的利用能力持续深化，同时保持适度的探索活力。结构成熟期呈现的“探索适度、利用深化”格局不应被视为终点。从组织学习角度看，过于偏向利用同样存在风险——当组织过分依赖既有模式的复制而忽视新环境的变化时，可能陷入“能力陷阱”或“成功陷阱”。新双高阶段的一重挑战在于，在地缘政治不确定性持续存在的条件下，如何保持对新兴市场的探索弹性，避免因过度规避风险而丧失战略主动性。另一重挑战在于，鲁班工坊的标准化进程需要在统一性与适应性之间寻求平衡——标准的刚性过强可能抑制对东道国本土需求的灵活回应。

从“首轮布局”到“新双高引领”，十年变迁所折射的不仅是“双高计划”院校国际化办学能力的跃升，更是中国职业教育参与全球教育治理角色定位的转变——从全球职教体系的跟跑者与并跑者，逐步成为规则的制定者与标准的输出者。

参考文献

[1]教育部,财政部.关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划的意见[Z/OL].(2019-03-29)[2026-07-13].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A07/moe_737/s3876_qt/201904/t20190402_376471.html.

[2]教育部,财政部.关于实施中国特色高水平高职学校和专业建设计划(2025—2029年)的通知[Z/OL].(2025-02-19)[2026-07-13].https://fzghc.nvu.edu.cn/uploadfile/2025/11/21/1763687875801122.pdf.

[3]教育部职业教育发展中心.中国职业教育质量年度报告[R].北京:高等教育出版社,2025:156.

[4]鲁班工坊建设联盟.鲁班工坊建设与发展报告[R].天津:天津教育出版社, 2025:142

[5]MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J].Organization Science, 1991,2(1):71-87.

[7]赵彦志,梁秋莎.跨境教育联盟组合网络特征对大学创新绩效的影响——组织学习的中介效应[J].财经问题研究,2022(10):24-34.

[8]鲁班工坊官网.全国首批鲁班工坊运营项目揭晓[EB/OL].(2022-08-21)[2026-07-13].http://www.lubanworkshop.cn/html/2022/xwzx_0821/440.html.

[10]中国青年网.技能型高校“国家队”建设推进会实录[EB/OL].(2025-12-23)[2026-07-13].http://t.m.youth.cn/transfer/index/url/txs.youth.cn/xw/202512/t20251223_16424346.htm.

[12]王岚.中国参与全球职业教育治理的权力、机制与成效——以“鲁班工坊”为例[J].职业技术教育,2021,42(31):27-33.

[13]王岚.转“危”为“机”:后疫情时代中国参与全球职业教育治理的新角色、新挑战与新路径——以全球“鲁班工坊”为例[J].职教论坛,2023,38(12):103-111.

[14]吕景泉.鲁班工坊核心要义——中国职业教育的国际品牌[M].北京:中国铁道出版社,2024.

[15]宗诚.我国职业教育国际化:“十四五”回顾与“十五五”展望[J].职教论坛,2025,41(11):38-46.