

困境与纾解:组织变革视域下高职院校 “学院+书院”协同育人研究

卢文凤

(重庆三峡职业学院,重庆 404155)

[摘要]伴随着国家职业教育改革与教育部“一站式”学生社区综合管理模式改革,越来越多的高职院校推行了书院制,进而在校内衍生出学院、书院“双院”育人主体。文章在组织变革视域下,分析高职院校“学院+书院”协同育人面临的主要困境,并从厘定“耦合性”育人目标、重塑“矩阵式”育人组织以及开发“互嵌式”育人内容三个层面提出学院、书院协同育人优化路径;从制度变革、标准开发、数智赋能三个方面提出“学院+书院”协同育人可持续发展再冻结方法,确保将学院、书院协同内化为组织本能,促使育人成效从“量变”走向“质变”。

[关键词]书院;组织变革;协同育人

[中图分类号] G712; G647; C936 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-711X(2026)05-0083-04

doi:10.3969/j.issn.2096-711X.2026.05.028

[本刊网址] <http://www.hbxb.net>

近年来,伴随国家职业教育和教育部“一站式”学生社区综合管理模式改革的深入推进,越来越多的高校推行了书院制。学界普遍认为,书院制是高校落实立德树人根本任务、深化人才培养模式创新、提升育人质量、推动高等教育内涵式发展的重要战略举措。库尔特·勒温(Kurt Lewin)的组织变革理论指出,组织为适应内外部环境变化,需对其结构、流程、文化等核心要素进行系统性调整与革新。在此背景下,高职院校实施“学院+书院”协同育人模式,是对教育部“一站式”学生社区综合管理模式改革的积极响应。其实质在于,院校为契合新时代产业发展对人才需求以及学生个体发展的诉求,主动对其组织结构、运行流程和文化氛围等方面进行系统性变革。这一变革过程高度契合“解冻—变革—再冻结”的组织变革三环节逻辑。由此可见,组织变革理论不仅为解构高职院校“学院+书院”协同育人机制提供了严谨的理论分析框架,更是该理论在高等教育育人实践场域得以成功应用的典型范例。

一、价值探寻:高职院校“学院+书院”协同育人价值意蕴

高职院校“学院+书院”协同育人实践,其价值并非教学与生活空间的物理叠加,而是驱动高职教育组织形态与育人逻辑的深层次变革。当学院专业教育所秉持的“理性严谨”与书院生活育人所蕴含的“情感温度”形成结构化耦合与协同赋能,便能有效弥合传统职业教育中技术理性与人文关怀的张力,培养兼备精熟“匠艺”与深厚“匠心”的高素质技术技能人才。

(一)顺应国家职业教育改革的战略抉择

高职院校“学院+书院”协同育人是顺应国家现代职教体系改革的战略抉择。2022年,中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》中提出“要深化职业教育供给侧结构性改革,拓宽学生成长成才通道”,为高职院校人才培养提供了新的方向。“学院+书院”协同育人通过资源整合与生态重构,既呼应了“拓宽成才通道”的政策指令,又以供给侧改革思维重塑职教育人逻辑,成

为推动现代职教体系从规模扩张向内涵升级转型的战略抉择。一方面突破传统“重技能轻素养”单一培养路径,整合学院专业教学与书院素质培育资源,构建“专业技能+综合素质”双轨并行的成长体系,打通人才成长立交桥,拓宽学生发展通路;另一方面紧扣职业教育供给侧结构性改革核心任务,拓展书院育人平台,以系统之策化解传统高职院校育人主体错位、内容与方法脱节、载体与资源割裂、全链育人链条断裂等问题,全面落实“三全育人”要求,重构高质量职业教育育人生态。

(二)落实立德树人根本任务的创新方式

高校立身之本,在于立德树人。高职院校“学院+书院”协同育人将价值观塑造深度融入技术技能人才培养全链条,是高职院校落实立德树人根本任务的创新方式。传统高职教育中,立德树人常面临三大结构性困境:思政教育与专业教学割裂导致德育悬浮化、评价机制重技轻德引发价值导向偏离、育人主体协同缺位削弱教育合力。“学院+书院”协同育人以书院生活育人、全人教育育人、思专协同育人理念为指引,在人才培养过程中以企业真实标准重塑德育内涵,以生产过程伦理重构价值坐标,通过空间重构、主体协同、机制创新等手段,将德育载体从“理论灌输”转向“场景浸润”,评价标准从“单一技能”转向“德技并修”,育人主体从“分散作战”转向“协同共治”,将立德树人从抽象要求变为可测量、可追溯、可干预的行为体系。最终培养出兼具“匠艺”与“匠心”的高素质技术技能人才,为制造强国战略提供人才支撑。

(三)回应学生全面发展需求的突破方向

学者扈中平认为,人的全面发展是主客观的统一,既是人性的内在向往和自然追求,又是社会进步和发展的外在要求。人的全面发展兼具完整性、和谐性、多面性以及自由性发展内涵。在产业技术革命、职业结构变迁与代际价值转型等多重因素影响之下,部分学生面临技术迭代加速导致的专业能力保鲜焦虑、软性素养缺失引发的职业晋升焦虑和成长路径单一催生的个性发展焦虑。然而,传统学院重知识技术

收稿日期:2025-9-28

基金项目:本文系2024年重庆市教委教育教学改革重大项目“双院融合体系重构标准赋能:高职院校‘学院+书院’融合育人新模式的创新与实践”(项目编号:Z2241017)和2023年重庆市教委科学技术研究项目“乡村振兴背景下成渝地区农业人才‘引育’重点问题及对策研究”(项目编号:KJQN202303514)的阶段性成果。

作者简介:卢文凤(1983—),女,重庆云阳人,重庆三峡职业学院副教授,主要从事高等职业教育研究。

传授轻综合素质培养,素质拓展活动也常因脱离专业背景而流于形式。“学院+书院”协同育人通过组织创新,构建书院素质发展平台,能有效补齐学生素质培养短板;通过机制改革,促进学院、书院协同育人,促使技能培养与人格成长同频共振;通过体系化设计,统筹学院、书院育人资源,丰富育人内容;从根本上超越传统专业技能培养思路,促使高职教育从“制器”转向“育人”,高效回应学生全面发展需求。

二、解冻现状:高职院校“学院+书院”协同育人问题审视

伴随着书院制改革持续深入推进,高职院校推行“学院+书院”协同育人,旨在通过高职教育组织形态与育人逻辑的深层次变革,拓宽学生成长成才通路,培养德智体美劳全面发展的高素质技术技能人才。然而,在实践中却出现育人目标离散、育人冲突明显以及育人创新乏力等问题,导致学院、书院双轨陷入僵局甚至对立的困局,合力育人成效乏力。

(一)改革创新意图不明,“学院+书院”育人目标离散

学院、书院协同育人是要对人才培养全流程进行系统性重塑,明确改革目标与方向,形成共识是关键的第一步。但在实践中却存在“学院+书院”育人目标离散的问题。具体表现为:一是价值导向割裂,专业技能与综合素养二元对立,学院、书院育人目标未在“职业人”培养框架内实现价值统合。二是实施路径分轨,课程体系与育人场景脱节,学院专业课程缺乏价值引领与文化沁润,书院素质活动脱离专业背景与企业需求。三是评价标准冲突,量化指标与质性成长失衡,学院关注分数等硬量化指标,书院关注活动参与率、学生满意度等形式化数据,忽视素养内化程度,学院、书院被双重标准切割,未建立德技融合的学生成长档案。究其原因主要为:一方面,多数院校通过制度横向移植方式建立书院嵌入式组织架构。在融入学校既有组织体系的过程中,受制于体制机制约束、现实条件限制以及长期形成的制度路径依赖与组织惯性,往往难以从学校战略层面进行彻底的顶层设计与规划,导致学院、书院“双院”组织结构存在天然的顶层设计不足的问题。另一方面,“学院+书院”育人改革高度依赖于强有力的行政权威和领导层的坚定意志力。然而,部分高职院校学校管理层及领导者在学院、书院的认知上存在差异,对二者角色与功能定位缺乏精准把握,缺乏全局性、系统性的思考与强有力、可持续的后续支持。

(二)主体权责界定不清,“学院+书院”育人冲突明显

高职院校书院制改革催生了学院、书院双轨并行的校内育人组织架构,已有研究发现,因主体权责界定不清,部分高职院校学院、书院双重组织的职责冲突、双重活动的时间冲突、双重标准的行为冲突问题明显。具体表现为:一是采取实体书院的学校,学院与书院在管理职能上重叠,争夺事务主导权,出现“事务性工作双重布置、发展性指导无人负责”现象;育人空间与师资力量有限,学院、书院存在育人资源争夺;学生对书院认同度与归属感较高,但削弱对学院的认同。二是采取虚体书院的学校,书院仅有活动策划权而无实质管理权限,导致育人功能形式化;同时因缺乏独立的资源,对学院资源依存度较高,各项育人活动的开展需获取学院的支持;学生的参与度低,归属感弱。究其原因主要为:一是制度设计缺陷。学院、书院权责划分过度依赖“部门协商”而非“章程刚性约束”,导致权责边界动态漂移。二是利益本位思维。学院守护专业自治权,书院扩张素质教育话语权,在交叉领域博弈而非协作。

(三)落入路径依赖陷阱,“学院+书院”育人创新乏力

路径依赖是指组织变革中过度依赖历史形成的制度、结构和行为模式,导致改革举措难以突破旧体系锁定。部分高职院校在实践中落入路径依赖陷阱,导致“学院+书院”

育人创新乏力。具体表现为:一是制度供给结构性问题突出。在缺乏顶层整合的背景下,各部门零散出台规定,导致制度体系碎片化,权责分配呈现“蜂窝状”割据态势,制度运行陷入“孤岛式”闭环。二是书院育人功能开发不足。将书院视为单一的生活空间,忽视其作为思想引导、价值塑造与文化涵养等综合平台的育人潜力。三是书院育人内容设计存在浅表化倾向。主要显现为:第一,课程体系同质化。过度聚焦传统文化诵读、技艺实践等显性文化符号传递,未能与专业学科知识体系深度融合,导致文化育人悬浮于专业教育之上。第二,实践活动景观化。活动设计偏重视觉形式构建,弱化知识内化与价值引领的核心目标,形成“形式—内容”二元背离。第三,评价机制计量化。依赖“参与频次+文本输出量”的量化模型,陷入工具理性陷阱。此种重行为记录轻认知发展的评价机制,容易诱发学生策略性应对行为,与书院倡导的“知行合一”理念相背离。

三、变革实施:高职院校“学院+书院”协同育人优化路径

协同不是简单的叠加或分工,是基于协同育人目标的功能耦合与价值共创。从组织变革视角,优化“学院+书院”协同育人路径,是将二者在目标、结构、内容上存在差异甚至冲突的组织单元,转化为相互支撑、协同育人的有机整体。

(一)厘定“耦合性”育人目标

育人目标为教育者提供具体的行为指导,构成从理念到实践的系统性指引。学院、书院育人目标建设,并非将双方的育人目标进行“绝对统一”,而是在坚持基本根基、尊重功能差异的基础上,厘定“耦合性”育人目标,并将其转化为协同增效的行动力。具体来讲:第一,以“立德树人根本任务,培养全面发展的人”这一基本育人根基为目标的总动力引擎。此种方式,既保障了学院、书院育人方向一致性,同时也为整体育人目标体系提供原始驱动力。第二,整合学院专业教育“技术理性”目标与书院素质教育“人文价值”目标,形成功能齿轮,消解“重技轻德”或“重德疏技”的二元对立。第三,确定以工匠精神培育、职业伦理内化和跨学科问题解决为核心的德技融合目标,卡定齿槽定位,建立耦合传动轴。第四,通过运行机制将目标转化为操作流程、通过制度设计强化约束与激励协同行为、通过体系开发形成“互嵌式”育人内容、通过文化共识加强润滑系统减少内耗,建立学院、书院协同行动力,形成行动输出带。第五,通过学生成长成果及时反馈至耦合齿槽,形成目标自动优化。总体来讲,学院与书院“耦合性”育人目标建设,是将抽象协同逻辑转化为可测量、可调试、可预警的目标建构体系,完美诠释在差异中寻求动态耦合的协同哲理。

(二)重塑“矩阵式”育人组织

在学院育人组织架构下,突破传统科层制组织架构,建构以“学院—班级”“书院—网格”为核心的横向协同,纵向贯通的“矩阵式”育人组织。一是畅通横向协同网络。开展前置性协同治理,建立学院、书院职能部门联席会议制度;推行双院领导交叉任职制度,实施互派观察员列席院务会议制度,破解学院、书院、职能部门之间的组织壁垒,强化资源整合,形成育人合力。二是完善纵向贯通网络。一方面优化传统“学院—班级”组织管理纵向线。借助信息化、数字化手段对“学院—班级”进行进一步贯通,提升响应速度与精准度。另一方面,新增“书院—网格”组织管理纵向线。这里的“网格”是指将书院所辖的物理空间或学生群体划分为更精细的管理单元,并为每个网格配备管理员,如学社长、层长、楼长、院长等。书院—网格必须确保书院的育人理念、服务举措、活动内容能精准覆盖到所辖区域每个学生;学生日常生活中的各类问题能通过网格员迅速、直接地收集并上报给书院管

理层,乃至联动学院和学校相关部门。三是搭建“矩阵式”育人组织。“矩阵式”育人组织就像一张经纬交织的网,让学院、书院两个场域的育人力量、育人资源、育人活动实现深度融合,共同服务于学生。其中,纵向维度的经线,通过“学院一班级”和“书院一网格”线,确保力量能从上到下贯通至学生;横向维度的纬线,通过学院与书院之间、各职能部门之间、不同育人队伍之间的紧密协作,满足学生的成长需求。学生作为经纬线的交汇点,能同时获得来自学院专业体系和书院生活体系的多维度、立体化的支持与引导。

(三)开发“互嵌式”育人内容

人才培养方案是高校育人工作的核心蓝图和“宪法性”文件,旨在构建人才培养生态系统,推动育人模式由经验驱动转向科学治理,由碎片化探索迈向系统性演进。开发“互嵌式”育人内容,学院、书院依托学分制,在“耦合性”育人目标指引下,明确各自应承担的核心任务与交叉融合点,协同编制专业(书院)人才培养方案,并以此为切入口,通过结构化建构方法,开发“四级”协同育人内容体系,打破“学院—专业教育”与“书院—素质教育”育人割裂状态,实现两者的深度互嵌与协同,确保将宏观育人目标逐级分解、细化、落实到每一个教学环节和育人活动中。具体来讲“互嵌式”“四级”协同育人内容:一级为学院/书院人才培养方案。通过明确各自在整体育人体系中的定位、核心目标、培养规格、主要内容等,确保两份方案在目标设定、能力描述、学分设置、考核评价等方面高度协同,互补互嵌。二级为学院/书院学期授课(育人)计划。将一级方案分解到具体学期,明确每学期学院应开设的专业课程和书院应组织的核心育人活动。在此级设计中,要注意学院、书院育人内容在实践、内容和资源等方面的统筹与协同,避免学院课程安排与书院活动安排冲突,达到时间安排合理、育人内容协调、资源有效共享。三级为专任教师/书院导师授课(育人)计划。该层级具体到学期内承担具体教学任务或育人任务的专任教师或辅导员,制定其负责的课程或育人任务的学期详细实施计划。该层级强调要将该课程/活动的具体目标必须清晰对应到二级计划乃至一级方案中的相关要求,实现目标对齐;教师在设计课程大纲时,明确标注哪些环节需要或可以结合书院资源/活动。书院导师在设计活动方案时,明确标注其如何支撑特定专业课程目标或解决学生普遍的学习问题,实现内容互嵌设计;最后要加强专任教师与书院导师之间的沟通与交流,以便调整各自的计划。四级为专任教师/书院导师授课(育人)教案。教案具体到每一次课/每一次活动的详细设计,包括内容、方法、互动、评估等。要求学院、书院通过教案(最小执行单元)将“双院”育人内容进行微观融合、精准施教并即时反馈。在每一次课/活动中,专任教师或书院导师要有意识地将专业内容与通识素养、价值引领、能力训练等进行自然融合。

四、再冻结:高职院校“学院+书院”协同育人可持续发展

再冻结不是变革的终点,而是新稳态的起点。在组织变革理论中,再冻结环节作为三阶段模型的终极阶段,是确保变革成果稳定化、制度化的关键。在高职院校“学院+书院”协同育人复杂变革中,唯有通过刚性制度、标准开发以及数字赋能固化成果,才能使组织真正跨越变革死亡之谷。

(一)以制度变革固育人根基

推动高职院校“学院+书院”协同育人改革,关键在于通过强制性、系统性的制度变迁,打破传统以学院为中心形成的路径依赖与制度强化循环,从而实现从路径依赖向路径创造的转变。新制度主义理论为此提供了理论基础,强调通过重塑制度环境来引导和固化组织行为。为实现“学院+书院”可持续协同治理,筑牢育人根基,需着力建构刚性的协同机

制。一是创新协同机制设计。通过设立学院、书院与职能部门的常态化联席会议机制,实施双院领导干部交叉兼任机制,并制定明确的书院院务会议事规则,有效破解学院与书院在组织运行、活动开展、评价标准及学生归属感等方面存在的“双重体系”割裂问题(即“两张皮”现象),确保协同机制有效运转。二是强化制度刚性约束。将学院与书院协同的具体要求正式纳入学校组织章程与绩效考核体系,实现协同责任的法定化与可衡量化。总体而言,唯有依托深刻的制度变革,将协同机制结构化嵌入组织运行核心,并赋予其法定权威,方能建构起稳固、可持续的“学院+书院”协同育人治理框架。

(二)以标准开发稳育人质量

为确保“学院+书院”协同育人质量与产业需求深度契合,需构建以岗位能力模型为起点、双轨标准为载体、动态迭代为保障的育人标准体系。建构该体系,一是坚持反向设计,将产业需求向教育标准的转化。第一步进行需求锚定。基于行业头部企业调研与岗位能力图谱分析,提取核心专业能力指标与关键素质能力指标,结合学生个人成长成才发展需求,形成可量化、可观测的能力模型。第二步进行标准转化。学院侧将专业能力指标拆解为模块化课程标准,并明确知识单元、技能训练点考核要求;书院侧将素质能力指标转化为项目化育人活动标准,并设计可评估的行为观测点。二是坚持动态迭代,运用PDCA循环驱动可持续优化。三是坚持能力本位教育与标准化管理理论相结合。通过以“能力产出”为中心,重构教学内容与评价方式,确保学生掌握岗位所需的复合型专业能力;通过书院育人标准开发—实施—监控—改进的闭环管控,将书院育人过程规范化、精准化。

(三)以数智赋能促协同迭代

依托职业教育数字化技术,构建覆盖教学、管理与服务全场景的数智赋能体系。该体系以数字孪生为底层逻辑,通过全域数据融合平台建设、智能干预与决策优化机制实现育人过程持续优化。一是搭建学院、书院协同育人数字化监测平台,深度整合学业数据(课程成绩)、素质数据(活动轨迹)、产业数据(岗位需求)三大数据库,生成学习者学习能力精准画像,实现培养成效的精准诊断与可视化呈现。二是建立智能干预与决策优化机制。设置阈值规则库,如累计挂科 ≥ 2 门,自动触发“学院教师+书院导师”双线干预;通过数据驾驶舱实时检测学院、书院资源使用情况,驱动师资、场地等要素的智能调配。该体系通过数据驱动育人场景的全周期管理,为学院、书院协同育人提供持续进化的技术支撑,助力高职院校技术技能人才培养与产业动态需求精准适配。

五、结语

高职院校“学院+书院”协同育人本质是通过组织形态创新回应职业教育改革、落实立德树人根本任务的时代命题。从组织变革视角提出厘定“耦合性”育人目标、重塑“矩阵式”育人组织、开发“互嵌式”育人内容优化路径亦是推动学院、书院关系从机械并存走向有机共生。未来将进一步追踪学院与书院协同育人的长期效能,尤其关注标准化建设与个性化发展的动态平衡。总之,只有持续深化组织变革,才能使书院制真正成为高职教育高质量发展的新质生产力引擎。

参考文献:

- [1]吴春阳,丁笑生.组织变革视角下现代大学书院制革新的逻辑理路[J].江苏高教,2023(1):59-65.
- [2]宫斐,莫少林.智能时代高职院校“通专共进”课程模式创新研究——基于广西经贸职业技术学院的课改实践[J].职业技术教育,2021(14):22-26.

(下转第89页)

- 发[J]. 中国职业技术教育, 2022(4): 5-12.
[5] 王国庆, 孙善学. 技术技能人才创新素养: 内涵结构、生成逻辑与培养路径[J]. 高等工程教育研究, 2023(6): 154-160.
[6] 庄西真. 产教融合型企业: 缘起、内涵与培育路径[J]. 中国高教研究, 2020(5): 98-103.
- [7] 曾天山. 职业教育“三教”改革的逻辑路径与推进方略[J]. 教育研究, 2022, 43(7): 132-141.
[8] 周建松, 陈正江. 高职教育高质量发展的时代内涵与推进策略[J]. 中国高教研究, 2022(4): 85-90.

Research on the Driving Effects of New Quality Productive Forces on the “One Body, Two Wings, Three Integrations” Teaching-Science-Research Collaborative Education Mechanism in Vocational Colleges

CHEN Si-jing, ZHANG Ye-cui
(Jining Polytechnic, Jining Shandong 272100, China)

Abstract: The vigorous development of new quality productive forces has raised higher requirements for the innovative competence and comprehensive abilities of technical and skilled talents, thereby compelling systematic reform in vocational education models. Guided by the “One Body, Two Wings, Three Integrations” framework, this study aims to explore how new quality productive forces drive the innovation of the teaching-research collaborative education mechanism. Specifically, “One Body” refers to the collaborative entity of “school, enterprise, industry and research”, “Two Wings” represent the teaching innovation chain and the scientific research service chain, and “Three Integrations” denote the deep integration of education, technology, and talents. By analyzing the disconnections among teaching, research, and production in traditional education mechanisms, this study demonstrates the driving effects of new quality productive forces from four dimensions: goal orientation, path reengineering, element empowerment, and ecosystem restructuring. Building on regional practices, it proposes implementation pathways for mechanism innovation, providing theoretical and practical references for vocational colleges to adapt to emerging industries and deepen educational reform.

Key words: new quality productive forces; vocational colleges; One Body, Two Wings, Three Integrations; teaching-science-research collaboration; driving mechanism

(责任编辑:章樊)

(上接第85页)

- [3] 扈中平. “人的全面发展”内涵新析[J]. 教育研究, 2005(5): 3-8.
[4] 余东升, 彭远威. 我国现代大学书院发展: 特征、困境与展望[J]. 深圳大学学报(人文社会科学版), 2019, 36(1): 113-119.
[5] 赵曾臻. 高校书院制思政育人体系建设研究[J]. 学术探索, 2024(9): 150-156.

Dilemmas and Solutions: Research on Collaborative Education of “College+Academy” in Higher Vocational Colleges from the Perspective of Organizational Change

LU Wen-feng
(Chongqing Three Gorges Vocational College, Chongqing 404155, China)

Abstract: With the national vocational education reform and the Ministry of Education’s “one-stop” student community comprehensive management model reform, an increasing number of higher vocational colleges have implemented the academy system, thereby giving rise to the “dual-academy” educational entities within the campus, consisting of colleges and academies. From the perspective of organizational change, this paper analyzes the main dilemmas faced by the collaborative education of “college+academy” in higher vocational colleges, and proposes optimization paths for collaborative education between colleges and academies from three aspects: defining “coupled” educational goals, reshaping “matrix-style” educational organizations, and developing “inter-embedded” educational content. It also suggests sustainable development and re-freezing methods for collaborative education of “college+academy” from three aspects: institutional reform, standard development and digital intelligence empowerment, to ensure that the collaboration between colleges and academies becomes an organizational instinct, driving educational effectiveness to shift from “quantitative change” to “qualitative change”.

Key words: academy; organizational transformation; collaborative education

(责任编辑:陈思婷)