

基于“三全育人”的高职学生矩阵管理模式构建与实践研究

龚 鹏

长沙南方职业学院 湖南 长沙 410000

摘要:为破解地方高职院校学生管理中育人力量分散、协同机制缺失、事务工作与育人目标脱节等现实困境,本研究立足“三全育人”理念,以立德树人为根本导向,探索构建一种多元主体协同、纵横交织的学生矩阵管理模式。该模式通过重构校院两级协同组织架构、完善制度保障体系,有机整合专任教师、辅导员、行政人员、家长及学生组织等多元育人主体,推动团学组织功能重塑与辅导员角色向专业化、专家化转型,并强化学生自我管理的内生动力。实践旨在将日常事务性工作系统转化为价值引领、能力培养和素质拓展的有效载体,最终实现学生管理从粗放化管控向精细化服务、从重复性劳动向发展性辅导的根本转变。初步实践表明,该模式能有效提升管理育人、服务育人的系统性与实效性,促进学生综合素质与职业核心能力的协同发展,为同类院校创新学生工作体系提供可资借鉴的路径。

关键词:三全育人;高职院校;学生管理;矩阵模式;协同育人

高校学生管理是落实立德树人根本任务的关键环节,其模式的科学性与创新性直接关乎人才培养质量^[1]。地方高职院校肩负着为区域经济社会发展培养高素质技术技能人才的重要使命,其学生管理工作更需顺应新时代职业教育改革要求,深度融合“三全育人”(全员育人、全程育人、全方位育人)理念,构建具有校本特色的现代化教育治理体系。当前,面对学生群体特征的新变化与管理环境的新挑战,传统条块分割、以“管”为主的学生管理模式已显疲态,亟需向协同化、精细化、服务化的育人模式转型^[2]。基于此,本文旨在剖析“三全育人”视角下高职学生工作面临的现实问题,并尝试构建一个以矩阵式管理为核心的新型工作模式,以期为提升高职学生管理效能与育人价值提供理论思考与实践方案。

一、“三全育人”视角下高职学生工作管理面临的挑战

深入践行“三全育人”理念,必须首先厘清当前学生工作中存在的系统性梗阻。这些挑战并非孤立存在,而是相互关联,共同制约着育人合力的形成。

(一)全员育人协同不足,育人力量呈现“碎片化”

理想的“全员育人”要求所有教职员乃至社会力量均承担育人职责。然而现实中学工系统常陷于“单兵作战”境地。一方面,辅导员作为学生管理主力,深陷大量重复性、事务性工作,与专任教师、行政管理人员、企业导师及家长之间缺乏稳定、高效的沟通协作平

台与信息共享机制^[3]。另一方面,以班级为基本单元的管理模式,因班委能力参差不齐,易导致学校政策与工作意图在传达执行中衰减甚至变形,引发学生误解与抵触情绪。“全员”在理念上被广泛认同,但在操作层面却因机制缺失而难以形成有效合力^[4]。

(二)全程育人贯通不畅,团学组织功能“形式化”

“全程育人”强调将思想政治教育贯穿学生成长全过程。团委系统作为引领青年思想、开展实践育人的重要阵地,其功能的发挥至关重要。但当前部分高职院校团学工作存在“重活动、轻引领”、“重场面、轻实效”的倾向^[5]。团学活动与专业学习、职业素养培养、日常行为管理(即“班团一体化”)衔接不够紧密,未能形成贯穿课堂内外、入学到毕业的连续育人链^[6]。活动形式固化、内容吸引力不足,导致学生参与积极性不高,被动参与居多,思想引领和价值塑造的深度与精度有待提升^[1]。

(三)育人主体发展受限,辅导员队伍面临“事务化”与“专业化”的矛盾

辅导员是开展大学生思想政治教育的骨干力量,但在实际工作中,其角色常被异化为“消防员”“办事员”。繁杂的日常事务挤占了辅导员进行深度思想沟通、个性化生涯指导、心理健康教育和理论研究的时间与精力^[7]。长期超负荷的事务性工作易引发职业倦怠,阻碍其专业能力的持续提升与发展。学生与辅导员的互动多局限于请假、通知、处理突发事件等浅层事务,缺

乏深入的情感交流与价值共鸣，这削弱了辅导员作为人生导师和知心朋友的权威性与感染力，育人效果大打折扣^[3]。

二、高职学生工作矩阵管理模式的系统构建：理念、制度与组织

针对上述挑战，本研究提出构建一个以“三全育人”为魂、以矩阵结构为形的学生工作新模式。该模式旨在通过系统性的架构重组与流程再造，实现育人资源的优化配置与育人过程的协同联动。

（一）核心理念：从“管理本位”到“学生成长本位”的范式转移

矩阵管理模式的构建，首先源于理念的重塑。必须确立“以学生全面发展为中心”的工作宗旨，将所有管理活动都视为达成育人目标的载体和过程^[2]。管理的核心价值不在于“控制”与“有序”，而在于“赋能”与“成长”。这意味着学生工作的评价标准应从“不出事”转向“促发展”，从“完成任务”转向“创造价值”^[1]。

（二）制度保障：构建协同育人的“规则引擎”与“动力系统”

制度是模式运行的基石。需对现有规章制度进行系统性修订与整合：

1. 明确责任清单

出台《全员育人工作职责实施细则》，清晰界定专任教师、辅导员、行政教辅人员、后勤服务人员等在学生思想引领、学业辅导、生活关怀、就业支持等方面的具体责任与协作要求^[4]。

2. 改革评价机制

制定《学生工作协同育人考核评价办法》，将参与学生指导、帮扶的成效纳入专任教师的职称评聘、年度考核，以及行政部门的服务评价体系，变“软要求”为“硬指标”，激发全员参与的内在动力^[8]。

3. 优化学生评价

完善《学生综合素质测评办法》，大幅提升社会责任感、实践创新能力、团队协作精神、劳动品质等“软指标”的权重，引导学生重视全面成长^[2]。

（三）组织重构：打造纵横交织、重心下移的育人“矩阵”

矩阵结构的核心在于打破传统垂直科层制，建立灵活的横向联系^[6]。

1. 纵向贯通（强化指挥链）

巩固“学校学生工作委员会—学院学生工作领导小组—一年级组—班级—宿舍”五级垂直管理体系，确保政令畅通、资源下沉。

2. 横向联动（激活协作网）

这是矩阵模式的关键。在各学院层面着力构建多个横向协作单元：

学业发展协同组：由专业负责人、课程教师、辅导员、学习委员组成，定期研讨学风建设、学业预警与帮扶。

生涯指导协同组：由就业指导老师、辅导员、企业导师、优秀校友、职业委员组成，共同开展职业规划与就业指导^{[2][8]}。

心理与生活支持协同组：由心理教师、辅导员、宿舍管理员、家长代表、心理委员组成，关注学生心理动态与生活适应^[3]。

3. 枢纽节点

创设“年级学生自治委员会”。在年级层面，组建由辅导员指导、由各班优秀学生骨干（不限于班委）跨班级竞选组成的“年级学生自治委员会”。该委员会作为关键枢纽，承担本年级大量事务性工作的统筹协调、信息整合、活动初步策划与执行反馈职能，成为连接辅导员与各班级、落实横向协作组决议的重要平台。此举既能锻炼学生骨干的综合能力，又能将辅导员从繁杂事务中部分解放出来^[7]。

4. 重心下移

赋能学生组织。大力扶持专业社团、志愿服务队、自律委员会等学生自组织，给予资源倾斜和政策空间，鼓励其自主开展具有专业特色和育人价值的活动，真正实现“自我教育、自我管理、自我服务”^[1]。

三、实践路径与价值实现：从“事务完成”到“育人达成”

矩阵管理模式的落地，最终体现在工作方式与价值的转变上。

（一）推动辅导员角色深度转型

在新的矩阵中，辅导员职能实现战略性调整：

1. 成为“协调专家”与“项目导师”

辅导员从事务的“直接执行者”转变为横向协作的“组织协调者”和学生项目的“指导者”。他们主要精力用于召集和主持各协同组会议，设计育人项目，指导“年级学生自治委员会”工作^{[6][7]}。

2. 开展“深度辅导”

推行“主题式深度辅导工作制”。辅导员根据学期重点和学生成长规律，规划不同主题周期（如新生适应月、学风建设月、生涯规划月、心理健康月等），在相应周期内集中开展专题研讨、团体辅导、个体咨询和实践活动，提高工作的计划性与专业性^[3]。

3. 走向“研究型实践”

从重复劳动中抽身后，辅导员有更多时间进行理论学习、案例研究、参与培训，甚至开设选修课、申请思政课题，实现从“实践型”向“实践研究型”专家的成长^[7]。

（二）实现事务性工作的育人价值转化

矩阵模式引导管理者深入挖掘每一项日常工作的教育内涵^[2]：

将资助工作转化为励志感恩教育与财经素养培养的过程。

将宿舍管理转化为集体生活教育、劳动教育与安全责任意识培养的课堂。

将活动组织转化为领导力、策划力、执行力与团队协作能力的训练场。

将竞赛指导转化为创新思维、工匠精神与专业技术能力的锤炼之旅^{[1][5]}。

通过有意识的设计与引导，使学生在参与事务、解决问题的同时，潜移默化地接受价值观塑造和能力锻炼。

总之，基于“三全育人”的矩阵管理模式，是高职院校学生工作应对时代挑战、实现内涵式发展的一种有益探索，其生命力在于持续的实践、反思与优化。

参考文献：

[1] 孙静晶,汪鲁才.“三全育人”视域下高职院校“大思政”育人体系相关的主要困境与路径突破[J]. 职业技术教育,2024,45(35):12-16.

[2] 邵惠惠.“三全育人”视角下高职院校毕业生高质量就业对策研究[J]. 四川劳动保障,2024,(11):116-117.

[3] 杜红梅.“三全育人”视域下高校辅导员思想政治工作创新探究[J]. 佳木斯职业学院学报,2024,40(11):64-66.

[4] 高旭冉.高校“三全育人”协同机制的优化策略研究——基于河北省试点成效的分析[J]. 河北青年管

理干部学院学报,2024,36(06):76-81.

[5] 陈金龙.新时代高校“三全育人”的理论蕴含与实践路径[J]. 思想理论教育导刊,2023,(05):110-115.

[6] 王占仁.高校学生工作矩阵式管理模式研究[J]. 国家教育行政学院学报,2020,(08):78-84.

[7] 冯刚,朱宏强.新时代高校辅导员队伍专业化职业化建设的内在逻辑与实践进路[J]. 思想教育研究,2022,(03):122-127.

[8] 张烁.高职院校“班团一体化”运行机制的困境与对策[J]. 教育探索,2023,(04):67-71.

作者简介：龚鹏(1993.03-)男，汉族，黑龙江鸡西人，本科，长沙南方职业学院讲师，研究方向：大学生思想政治教育。