

利益相关者视域下高校双院协同育人深度融合研究

郜飞

汕头大学，广东 汕头 515063

DOI:10.61369/EST.2026080021

摘 要： 随着中国高等教育改革的持续深化，持续深化双院协同育人模式与“一站式”学生社区融合建设，以“学院+书院”为代表的双院制育人模式已成为提升人才培养质量的重要探索。然而，实践中普遍存在的“物理叠加、化学反应不足”的现象，制约了协同育人效能的发挥。本研究引入利益相关者理论作为核心分析框架，基于对S大学工学院与敬一书院学生、专业教师、书院导师及行政管理者等关键利益相关方的核心诉求与利益冲突进行问卷调查与分析。研究发现，制约深度融合的三个瓶颈包括：权责边界模糊与沟通机制失灵，利益诉求多元与参与动力不足，资源壁垒森严与整合共享困难。基于此，本研究构建并提出“三轮驱动”模型——即重构“权责共担的治理架构”，重塑“利益兼容的多元激励机制”，搭建“数智书院”，为高校深度融合双院协同育人提供参考策略。

关 键 词： 利益相关者理论；双院协同育人；双院治理

Research on the Deep Integration of Dual-College Collaborative Education in Universities from the Perspective of Stakeholders

Gao Fei

Shantou University, Shantou, Guangdong 515063

Abstract： With the continuous deepening of China's higher education reform, the dual college collaborative education model and the "one-stop" student community integration construction have become important explorations to improve the quality of talent cultivation, represented by the "college+academy" dual college education model. However, the common phenomenon of "physical superposition and insufficient chemical reactions" in practice restricts the effectiveness of collaborative education. This study introduces stakeholder theory as the core analytical framework, based on a questionnaire survey and analysis of the core demands and conflicts of interest of key stakeholders such as students, professional teachers, college mentors, and administrative managers from the School of Engineering and Jingyi College at S University. Research has found that the three bottlenecks that constrain deep integration include: blurred boundaries of rights and responsibilities and ineffective communication mechanisms, diverse interests and insufficient motivation for participation, and strict resource barriers and difficulties in integration and sharing. Based on this, this study constructs and proposes a "three wheel drive" model – that is, to reconstruct the "governance structure of shared rights and responsibilities", reshape the "diverse incentive mechanism of compatible interests", and build a "digital intelligence academy", providing reference strategies for the deep integration of dual school collaborative education in universities.

Keywords： stakeholder theory; collaborative education between the two institutions; dual institutional governance

中国高等教育正处在从规模扩张向内涵式高质量发展的关键转型期。为破解传统专业教育模式下学生知识结构单一、综合素养不足的难题，借鉴国际一流大学的成功经验，以通识教育与专业教育相融合为核心理念的书院制改革在国内高校中蔚然成风。“书院制是改进人才培养模式、提高人才培养质量的重要举措，也是学校内部管理的重大改革。”^[1]S大学学校党委关于加强学生思政工作部署，建成以立德树人为根本、以理想信念教育为核心、以全面提升人才培养能力为关键，专业学科特点和书院文化特色深度融合的双院协同育人机制。持续深化双院协同育人模式与“一站式”学生社区融合建设，推进双院协同课程体系建设，努力把书院建成开展学生思想政治工作、帮助学生全面发展的有力支撑平台，全面推动书院内涵式高质量发展。在此基础上，以双院协同育人机制建设为抓手，进一步研究探索全面提高人才培养质量的体制机制，发挥高等学校体制机制改革实验示范校效应。“学院+书院”双院协同育人模式，是高校为兼

基金项目：2024年度汕头大学双院协同育人和“一站式”学生社区融合建设工作研究课题：利益相关者理论视域下双院协同深度融合育人瓶颈与对策研究（2024STUXSC08）。

作者简介：郜飞，男，博士，汕头大学工学院讲师，汕头大学敬一书院美育导师，研究方向：美育、潮汕非遗人文与艺术。

顾专业培养深度与人文素养培育广度，探索推出的一项教育组织创新举措，承载着大家对育人提质的美好期待。从不少高校的实际运行情况来看，这项模式在落地过程中，还存在一些有待磨合的地方：两个育人单元的协同暂未完全达到深度融合的理想状态，学生在两类培养场景间的衔接还可以更顺畅，不同归属的教师在跨领域协作上仍有优化空间，相关行政资源的配置效率也有进一步提升的余地，协同育人的综合成效还有很大的释放潜力。这类情况的出现，本质上是因为两个育人单元在长期运行中形成了各具特色的工作逻辑、评价体系与文化氛围，当前的协同实践大多还处于较为基础的合作阶段，尚未形成完全同频的深度联动机制。

从理论层面审视，双院协同育人涉及多元主体的利益互动与价值博弈。“大学作为典型的利益相关者组织，包括内部利益相关者和外部利益相关者。各相关利益主体之间相互影响、牵制，有着不同的利益诉求，并且通过不同的途径、方式对大学产生影响。”^[2] 将利益相关者理论引入双院协同育人研究，能够有效揭示各参与主体的行为动机与利益冲突。该理论认为，大学是一个典型的利益相关者组织。“大学与企业不同，是一个非盈利性组织。”^[3] “大学的利益相关者主要包括政府、社会、行政人员、教师和学生等。”^[4]

本研究以 S 大学工学院与敬一书院为研究对象，运用问卷调查法收集数据，旨在回答以下核心问题：第一，在双院协同育人体系中，各关键利益相关者的核心诉求是什么？第二，制约双院深度融合的核心瓶颈表现在哪些方面？其背后反映了怎样的利益冲突？第三，如何构建能够平衡各方利益、驱动深度融合的有效机制？

一、双院协同育人中的利益相关者

利益相关者理论（Stakeholder Theory）为分析双院协同育人提供了独特的理论视域。1963 年，斯坦福研究所的学者首次提出“利益相关者”概念，指向所有与企业密切相关的利益群体。1965 年，经济学家安索夫正式使用该词，指出“要制定理想的企业目标，必须综合平衡考虑企业的诸多利益相关者之间相互冲突的索求权，包括管理人员、工人、股东、供应商以及顾客”，这标志着“利益相关者”这个词的第一次正式使用。”^[5] 美国学者哈佛大学文理学院院长亨利·罗索夫斯基（Henry Rosovsky）是最早将利益相关者理论应用于高等教育领域的学者之一，其核心论断明确指出，大学本质上是一类典型的利益相关者组织。“大学作为学术性组织，培养人才是其主体功能，也是其本质功能。”^[6]

在本研究的双院协同育人体系框架下，核心利益相关方主要由四类主体构成：作为培养对象的学生、隶属于专业学院的专任教师、常驻书院开展工作的导师与行政人员，以及覆盖学院和学校两级的管理队伍。各主体凭借自身独有的资源为大学育人提供支撑，依托不同的行动逻辑与作用渠道对大学育人全过程产生影响。不同主体的利益诉求呈现出显著的异质性，部分诉求之间天然存在张力与矛盾，这正是双院协同难以顺畅推进的深层诱因。学生既是教育服务的接受者，也是大学人才培养的最终产出载体，但在涉及自身核心权益的关键决策环节，其知情、参与乃至合理决策的权利尚未形成制度化的保障机制，长期处于“话语缺位”的状态。基于这一现实，将学生的利益诉求纳入核心考量范畴，已然成为新时代大学治理能力提升进程中必须回应的关键命题。

二、问卷调查双院协同中的利益诉求与分析

本研究首先开展了大规模问卷调查，旨在宏观把握双院协同育人的现状、成效感知与主要障碍。问卷匿名发放给工学院与敬一书院的全体本科生、专业教师、书院导师及双方行政管理人员。问卷设计涵盖了协同认知、沟通频率、资源共享、活动参与、评价机制、满意度等多个维度。研究共发放问卷 240 份，回收有效问卷 218 份，有效回收率为 90.83%。调查数据显示，虽然

整体上师生对双院协同育人的理念认同度较高，但对其运行现状的评价却存在分歧，出现诸多亟待解决的问题。

（一）权责边界模糊与沟通机制失灵

权责不清是协同育人走向深度融合的首要障碍。学院和书院作为两个平行的行政单元，在学生管理、学风建设、评奖评优、第二课堂活动组织等方面存在大量的职责交叉地带。高校在实践过程中存在着学院与书院育人活动重复、学生管理权责不清等问题。在访谈中，一位书院导师无奈地表示：“学生的专业学习出了问题，学院老师会觉得书院的生活管理没跟上；学生在宿舍出现了违纪，我们又觉得是学院的学业压力太大导致的。责任像个皮球，被踢来打去。”这种模糊地带导致了“九龙治水”或“两方都不管”的局面。

与此同时，沟通机制的失灵加剧了权责冲突。调查数据显示，高达 75.23% 的受访者认为“信息共享不足”是制约双院深度融合的首要障碍

表 1 双院协同育人当前资源整合中存在的主要问题

选项	小计	比例
资源分配不均	110	50.46%
信息共享不足	164	75.23%
责任划分模糊	98	44.95%
缺乏长期规划	91	41.74%
本题有效填写人次	218	

尽管双方成立了领导小组，但日常沟通仍以点对点的非正式协调为主，缺乏制度化的信息通报与决策共商平台。在沟通平台效率评价方面，60.09% 的受访者表示“基本满足需求”，仅 26.15% 认为“非常高效”，仍有 11.47% 认为“效率一般，需改进”。

表 2 学院与书院协同平台的运行效率评价

选项	小计	比例
非常高效	57	26.15%
基本满足需求	131	60.09%
效率一般，需改进	25	11.47%
效率低下，亟需优化	5	2.29%
本题有效填写人次	218	

（二）利益诉求多元与参与动力不足

双院协同育人的各个利益相关者，其角色定位、工作目标和评价标准各不相同，导致其利益诉求呈现多元化，进而引发参与和动力分化。调查数据显示，68.81% 的受访者认为“师生参与度不足”是协同育人中最大的挑战，远超管理体制差异53.21% 和目标定位不一致52.75% 等因素。

表3 学院与书院协同育人中最大的挑战

选项	小计	比例
管理体制差异	116	53.21%
目标定位不一致	115	52.75%
师生参与度不足	150	68.81%
评价体系缺失	68	31.19%
本题有效填写人次	218	

学生对现有利益诉求表达机制的满意程度普遍偏低，在传统单一学院制的教育理念语境下，作为受教育主体的学生长期处于被动接受的位置，其在校园场景中的各类合理利益诉求始终未能获得足够的重视与回应。伴随高等教育办学资金渠道的持续拓宽，尤其是学生通过缴纳学费的方式购买教育服务。在这一全新发展背景下，学生深度参与大学内部治理的现实必要性进一步凸显。学生参与大学治理，既源于学术成长层面的内在需求，也包含社会身份认同与精神生活品质提升层面的多元诉求。

表4 工学院与敬一书院关键利益相关者的核心利益诉求与潜在冲突点

利益相关者	核心利益诉求	潜在冲突点
学生	获取专业硬核技能、提升综合素质、获得丰富社区体验、顺利毕业深造 / 就业	专业学习与书院集体活动的冲突；对双院资源分配公平性的质疑
专任教师	完成科研任务、保证教学质量、指导学生发表高水平成果、提升学科排名	参与书院育人活动被视为“额外负担”，与自身晋升评价指标关联度低
书院导师	关注学生全人发展、营造良好社区文化、提升学生非智力因素、完成书院工作指标	对学生专业学习的介入深度有限；与专业教师在育人理念和方法上可能存在分歧
学院行政人员	确保教学运行平稳、落实学校各项行政指令、完成学院年度考核指标	协同工作增加行政流程复杂性，对跨部门协调感到厌倦
书院行政人员	组织高质量社区活动、保障学生日常生活、处理学生事务、完成书院年度考核指标	协同工作需要不断与学院沟通，感觉自身处于辅助地位，话语权不足

从上述分析可见，各利益相关者的诉求存在结构性矛盾。专业教师的核心诉求集中在职业发展，而书院导师则重视管理成效与学生成长——当两者目标不兼容时，“本位主义”便自然蔓延。

（三）资源共享壁垒与效益低下

学院和书院各自拥有独特的优势资源，理想状态下二者应高效互补。

表5 学院在协同育人中的核心资源优势

选项	小计	比例
学科专业师资力量	186	85.32%
实验室与科研平台	151	69.27%
学术讲座与赛事资源	147	67.43%

就业指导与校企合作	131	60.09%
本题有效填写人次	218	

调查显示，85.32% 的受访者认为“学科专业师资力量”是学院在协同育人中的核心资源优势，实验室与科研平台69.27%、学术讲座与赛事资源67.43% 紧随其后。

表6 书院在协同育人中的核心资源优势

选项	小计	比例
生活社区与文化活动	178	81.65%
通识教育课程	123	56.42%
导师制与个性化指导	137	62.84%
学生自治与领导力培养	130	59.63%
本题有效填写人次	218	

书院方面，81.65% 的受访者认为生活社区与文化活动是书院最核心的资源优势是生活社区与文化活动。

三、对策重构 – 三轮驱动模型

针对上述三大瓶颈，必须超越“头痛医头、脚痛医脚”的修补式思维，从利益相关者理论出发，通过系统性的制度设计，平衡各方利益、引导行为预期、凝聚发展共识。本研究提出构建一个“治理架构—激励机制—共享平台”三轮驱动的对策模型。

（一）构建权责共担的协同治理架构

现代大学治理结构必须彰显以多元利益协同为核心的公共价值导向，具备吸纳各类利益相关主体资源禀赋的能力，将大学的决策控制权在不同治理主体之间进行科学合理的配置。“深化双院交叉任职机制，推行学院院长兼任书院院长，试行学院副院长跨域兼任非协同书院副院长。”^[7] 这是化解冲突、保障协同顺畅运行的顶层设计。首先，实体化双院协同育人工作领导小组，将现有的领导小组从一个议事协调机构，升级为一个拥有实体决策权和资源调配权的常设机构，由工学院与敬一书院主要负责人担任双组长，双方分管教学、学生工作的副职以及教师和学生代表共同组成。其次，制定协同事务“权责清单”，针对学生管理、评奖评优、课程设置、活动审批等职责交叉领域，由领导小组牵头共同制定详尽的“权责清单”，明确各项事务的主责方、协办方、决策流程和信息通报机制。落脚到双院协同的具体场景，可搭建利益相关者共治委员会，由学院行政人员、专任教师代表、书院导师、学生代表等多方主体共同组成，构建全员参与、协同联动的新型治理模式。

（二）设计利益兼容的多元激励机制

在大学治理的运行体系中，各类利益相关主体通过对大学的举办投入、资源注入或深度参与，直接或间接地对大学的发展运行产生作用。激发各利益相关者内生动力的核心杠杆。首先，重构教师评价与激励体系，在教师的年度考核、职称晋升、评优评先等评价体系，增设“协同育人贡献”维度，将教师指导学生

参与书院科创项目、担任书院导师、开设跨学科通识课程等工作明确折算为教学工作量，赋予与专业课程同等的权重。其次，优化行政人员的绩效激励，绩效考核应包含协同工作成效的指标，引导行政人员从“守好自己一亩三分地”转向主动沟通、积极配合的协同服务意识。

学院与书院的行政管理人员的核心职责，是推动大学在回应各类关键议题的过程中，充分兼顾并尊重不同主体的合理利益诉求。治理过程绝不能被窄化为仅由管理层主导的参与行为，更要引导各利益主体明晰权责边界、实现分工协同，构建起良性循环的互动合作关系。

（三）深化数智书院建设，释放智慧服务新效能

“统筹推进书院信息化建设，打造未来学习空间与未来数字空间，系统整合 AI 技术与教育资源，开发思政数字资源课程库、数字辅导员等“AI+ 思政”新载体新媒介，精准回应当代学生的成长需要。”^[4]这是打破壁垒、促进资源高效流动的关键载体。首先，建设一体化数字信息平台，开发集信息发布、活动预约、资源申请、空间预定、数据共享于一体的“双院协同育人智慧平台”，工学院的讲座信息、实验室开放时段、企业实习机会，以及敬一书院的文化活动、导师预约、社区通知等都在该平台统一发布。其次，共建共享多功能物理空间，规划并投入建设一批由双院共同管理和使用的物理空间，如“工学创客空间”“文理交叉研讨室”“导师有约”等。最后，实施“资源共享开放日/周”计划，定期举办工学院实验室对书院学生开放、敬一书院在大学治

理过程中，各利益相关者以各自具有的资源优势贡献给大学，这也就意味着他们以这些优势资源换取参与大学治理的权利。从促进大学发展的角度看，每个利益相关者对于大学的发展都是不容忽视的。

四、结论与展望

本研究以利益相关者理论为框架，调研 S 大学工学院与敬一书院的协同育人实践，提炼出双院深度融合的三大核心梗阻：权责边界模糊、主体动力不足、资源整合受阻，其本质是多元主体协同中的利益分歧、信息不对称与价值认同偏差，核心利益相关方学生的知情权、选择权等权益缺乏有效制度保障，回应学生诉求也成为大学治理优化的核心命题。为此本研究提出“三轮驱动”对策体系，以权责共担的治理架构为顶层设计、利益兼容的激励机制为内生动力、虚实结合的共享平台为载体，通过制度设计将各主体个体诉求转化为协同育人共同行动，推动双院从功能互补升华为价值共创的育人共同体。

后续该“四轮驱动”模型仍需在多校实践中迭代优化。高校多元共治非一日之功，需政府、社会、师生协同发力，尤其要从制度层面保障学生权益、激发其参与主动性。长远看，将学生核心诉求纳入法治框架、明确权责边界，才是依法治校、实现双院协同深度融合的根本支撑。

参考文献

- [1] 和飞. 现代大学书院制的内涵与发展目标 [J]. 肇庆学院学报, 2013 (01): 2.
- [2] 王华伟. 利益相关者理论视阈下大学治理中的学生参与研究 [J]. 现代教育科学, 2014(09): 144.
- [3] 任奉龙. 利益相关者理论视域下大学治理模式研究 [J]. 教育现代化, 2015 (09):43.
- [4] 任奉龙. 利益相关者理论视域下大学治理模式研究 [J]. 教育现代化, 2015 (09):43
- [5] 李洋、王辉. 利益相关者理论的动态发展与启示 [J]. 现代财经, 2004(7): 33.
- [6] 王华伟. 利益相关者理论视阈下大学治理中的学生参与研究 [J]. 现代教育科学, 2014(09): 143.
- [7] 汕头大学关于进一步深化书院制改革完善双院协同育人机制的工作方案 [EB]: 2.
- [8] 汕头大学关于进一步深化书院制改革完善双院协同育人机制的工作方案 [EB]: 4-5.