

学生干部工具化倾向与功能路径回归研究

陶林强

广州应用科技学院城乡文化发展研究中心，广州

摘要 | 针对目前高校学生干部工具化现象，本文从学生、辅导员、学校三个层面切入，分析工具化现象产生的原因是学生动机偏差、认知偏移、能力不足，辅导员管理方式保守、培养不足，学校考核评价机制单一；并提出加强学生思想指引、端正其担任学生干部动机、转变辅导员管理方式、完善学校制度设计等对策，促使其功能回归。

关键词 | 工具化；学生干部；功能

Copyright © 2025 by authorx (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



“工具化干部”是指在工作中缺乏灵活性，思路僵化、落实虚化、创造弱化的干部，集中表现在工作思路、工作落实、工作能力上^[1]。在现实中的具体表现可概括为不愿结合具体情况，发挥主观能动性，创造性地开展工作；工作方式方法简单化，依赖模板套路化，缺乏自主思考，只会机械性地重复，能力不足，安排干什么就干什么。学生干部是高校学生管理队伍的重要组成部分，是辅导员与学生之间沟通的纽带，也是高校落实立德树人教育的重要力量，在学生工作中起着重要作用^[2]。在高校设置学生干部的初衷与期盼中，学生干部是学生群体参与学校日常管理工作，充实管理队伍，完善高校学生管理工作的重要一环，其与各部门一起组成高校学生管理系统。

1 学生干部工具化现状

在实际的工作开展中，学生干部常常与《高校学生

干部培养规划》的要求存在差异。在工作思路，老师在下发任务时，为减少后期沟通成本，会附带相关参考模板，让学生干部参照执行，借鉴过往经验^[3]。在工作落实上，学生干部通常被要求严格执行老师或辅导员等上级管理者的工作要求，像工具一样执行；教师往往侧重于对工作结果的考核，对于过程往往予以忽视^[4]，造成形式主义严重的现象，学生干部为了完成任务而工作^[5]。在工作能力上，学生干部在实际工作中等靠要思维严重，没有主观能动性，缺乏思考，工作过程中创造性不足，没有结合现实情况调整工作方式，沿用一贯做法，对于稍微复杂、程序稍多的工作首先萌生退意，觉得自己不能胜任，选择推卸、寻求老师帮助或者投机取巧。另外，信息时代背景下学生干部对新工具运用不熟，无法运用工具解决工作中的困难，提高工作效率^[6]。在与学生干部交流中发现，功利性强，没有奉献精神，任职前热情高涨，任职后敷衍了事、效率低下、群众关系差是较普遍的现象。

基金项目：2023年广州应用科技学院辅导员工作室立项建设项目“正心心理辅导员工作室”。

作者简介：陶林强，广州应用科技学院城乡文化发展研究中心，研究方向：学生管理。

文章引用：陶林强. 学生干部工具化倾向与功能路径回归研究 [J]. 社会科学进展, 2025, 7 (12): 965-968.

<https://doi.org/10.35534/pss.0712163>

2 学生干部工具化倾向的原因

根据前文分析,可将学生干部工具化概括为高校学生工作中存在的一种角色功能异化现象,指学生干部的核心价值被简化为完成任务的“工具”,其服务同学、锻炼能力的本质属性被弱化,主动性与创造性被抑制。本文通过访谈学生个体、辅导员,结合学校实际工作模式,从三个与学生干部密切相关的层面,系统分析学生干部工具化的成因。

2.1 学生个体层面: 动机偏差、认知偏移与能力不足的内在驱动

学生作为学生干部角色的实际扮演者,其个人动机、认知程度与能力水平直接影响学生干部的行为走向,是学生干部工具化现象产生的内在逻辑。

从担任学生干部的动机来看,较多学生认为学生干部身份在评奖评优、入党、保研推免、求职就业等方面相较其他学生更有优势,呈现出明显的功利化倾向。而在高校的评价机制中,学生干部经历恰好作为重要加分项。在这种评价模式引导下,部分学生担任学生干部的初心是为了满足自己的发展需求。抱着这种心态的学生干部在工作中更重视完成任务而非工作质量,更在乎老师认可与评价而非同学满意度,缺乏主动服务的意识与岗位责任感,与学生干部的本质要求相偏移,从而沦为机械执行指令的“工具人”。

从角色认知来看,初次担任学生干部的学生对自己的岗位职责认识不清。一方面由于对学生工作缺乏全面了解,部分学生干部秉持“服从老师安排”的观念,忽视了学生干部“上传下达、服务同学”的纽带作用;另一方面,新步入高校,对于学习模式的转换还不适应,部分学生干部在学业与工作中难以找到平衡点,在出现冲突时,往往会选择被动应付的方式完成任务,进一步强化了工具化特征。

从个人能力上来看,部分学生干部的综合能力无法胜任工作需求。学生工作涉及活动策划、人际关系协调、应急处理、统筹规划等多个方面,这就要求学生干部需要较强的沟通协调、创新思维与问题解决能力。但是部分学生干部缺乏相关培训与实践经验,面对复杂工作时只能依赖辅导员的具体要求行事,无法自主开展工作,逐渐丧失了独立思考与创新的能力,慢慢沦为“传声筒”与“执行者”。此外还有学生个体的性格差异,部分学生的性格与岗位不匹配,导致工作开展困难。

2.2 辅导员层面: 管理方式、追求效率与培养缺失的过程强化

在学生工作逻辑中,从上往下的层级是辅导员、学生干部、学生的垂直模式,辅导员作为学生工作的直接参与者,其工作方式与管理理念对学生干部的角色行为具有重要影响,是导致工具化现象发生的关键环节。

第一,辅导员的事务性工作过多导致其指导精力

不足。辅导员通常需要负责数百名学生的在校日常管理,包括但不限于思政教育、学风建设、心理健康疏导、人际关系调解、就业创业指导等多项工作,日常事务繁杂,临时琐碎的事务占据了辅导员的大量时间精力。在这种情况下,辅导员难以抽出足够时间与精力指导学生干部开展工作,发挥学生的创造性,只能通过“下发任务—验收成果”的简单模式落实工作,这种方式长此以往易导致学生干部形成依赖意识,缺乏自主思考,逐渐沦为只知执行任务的工具。

第二,部分辅导员的管理思维固化。受工作环境的影响,部分辅导员更注重工作的标准化与稳定性,担心学生干部因自主决策出现不可控后果,因此在下发任务时倾向将任务细化、指定方法路径,对学生干部的工作进行全方位管控。这种“保姆式”管理阻碍了学生干部自主性与创造性的发展,使其逐渐丧失独立思考与解决问题的能力,养成“老师怎么讲,我就怎么做”的机械性行为模式。另外面对一些较为复杂、紧急的工作,辅导员出于结果导向,避免出现差错,偏重于追求效率,常常将“辅导员—学生干部—学生”的三元参与模式简化为“辅导员—学生”二元模式,略过学生干部,直接对接学生;将事务性琐碎简单的工作分发给学生干部,如跑腿、收发材料、录入数据等;主观上将学生干部赋予较多事务性职能,使其角色趋于工具化。

第三,针对学生干部的培养教育机制不完善。对学生干部的培训多集中于工作流程与规章制度的讲解、说教及工作原则的要求,忽略了领导、创新、沟通能力等核心素养的培养。同时,对学生干部的考核评价多集中在任务完成度、活动数量等量化指标,而非工作亮点、群众满意度等质性指标,这种评价导向进一步强化了学生干部的工具化行为,导致学生干部更注重“完成任务”交差而非“做好工作”获得好评。

2.3 学校层面: 制度设计与环境导向的宏观影响

学校作为学生工作的宏观设计层面,其制度设计与管理环境对学生干部的角色定位具有决定性影响,是工具化现象产生的外部根源。

其一,高校行政管理模式的下沉导致学生工作的结果化导向。大部分高校对学生工作的考核采用量化指标体系,如举办活动次数、参与人数等,基层学院为完成考核目标,会将各项任务拆分给辅导员,辅导员再分发给学生干部,形成“学校压学院、学院压辅导员、辅导员压学生干部”的模式。在这种压力下,学生干部的工作重心被迫转向“完成指标”,而非满足学生的真实需求,其服务属性被弱化,工具化特征日益明显。

其二,评价机制的不合理加剧了学生干部的功利化倾向^[7]。高校在评优评先、奖学金评选、入党、保研推免等过程中,学生干部经历是其中重要考量指标,而对具体工作成果较少关注。在这种机制框架下,学生干部更倾向于满足个人需求,而非重视工作本身的价值,从

而导致其在工作中采取机械执行、敷衍了事的态度，进一步沦为获取利益的工具。

其三，对学生干部主体的重视不足导致学生干部角色定位偏差。在日常学生工作中，部分学校没有了解学生真实需求，通常采取“自上而下”的单向决策模式，学生干部在其中作为落实任务的工具，无法将学生工作一线的想法向上传递，只能被动执行学校的各项安排。这种角色定位的偏差使得学生干部为同学们服务的初心被任务完成度取代，沦为落实学生工作的机械，加剧了其工具化现象。

综上所述，学生干部工具化现象的产生是学生个体动机偏差、辅导员管理方式失当与学校制度缺陷三者共同作用的结果。要解决这一问题，则需要从学生、辅导员、学校三个层面协同发力，通过教育引导学生树立正确的动机、改善辅导员的管理方式、完善学校的制度设计，重塑学生干部的角色定位，回归其服务同学、锻炼能力的本质属性。

3 学生干部功能回归对策与路径分析

前文对学生干部工具化现象的成因进行了深层次的分析，针对学生干部功能回归可从学生个体、辅导员、学校三个层面切入，多方协同，通过思想引领、管理优化、制度完善重新塑造学生干部的角色定位，让学生干部真正成为老师与学生之间的纽带。

3.1 学生层面：加强思想引领，树立服务意识

3.1.1 矫正动机认知，树立服务导向

针对部分学生干部的功利性价值取向，可通过主题班会、谈心谈话等形式，引导学生干部认清“个人成长需求”与“服务同学主旨”的关系，明确学生干部的主要职责是搭建师生沟通桥梁、维护学生群体利益。同时，完善学生干部考核体系，添加民主评议制度，将同学的意见纳入考核指标；并且实行试用期制度，对不符合要求的学生干部及时清退；让学生干部摒弃功利性思维，承担起学生干部的工作职责，成为学生自主管理的担当者。

3.1.2 开展能力培训，筑牢履职基础

构建分层分类的学生干部培训体系，对于新任职的学生干部开展角色认知、岗位职责、人际交流等基础培训；针对骨干干部进行团队领导、活动策划、危机处理等能力培训。通过学生干部组会搭建沟通交流平台，进一步提升学生干部的活动策划、人际关系协调、应急处理、统筹规划能力，使其具备独立开展工作的能力。

3.1.3 强化朋辈辅导，平衡学业与工作

采取高年级传帮带低年级的模式，为学生干部选定“导师”，传授经验，帮助学生干部走出迷茫期。根据学生干部的个人性格特征，合理分配任务，采取内部

轮岗机制，鼓励学生干部多尝试不同工作，实现全面发展；另外针对学业与工作矛盾问题，统筹规划，规避学生干部因任务繁杂陷入被动应付的困境，确保其在履职过程中实现能力与学业的共同进步。

3.2 辅导员层面：转变管理方式，完善考核评价机制

3.2.1 优化工作流程，减轻事务负担

辅导员面对人数众多的事务性工作，需要对工作进行分类，梳理工作清单，按照重要性划分优先级，根据工作要求做好规划，将活动报名、截图数据收集等简单工作交由学生干部完成。另外要善于利用各种网络工具搭建学生工作管理平台，实现数据共享、流程简化，减少重复性工作，从而为辅导员腾出更多时间用于指导学生干部开展除事务性工作外的任务。同时辅导员对于自己的工作内容做好规划统筹，避免出现时间紧、任务重的现象，做到张弛有度。

3.2.2 转变管理习惯，下放工作自主权

辅导员应改变传统“把控式”管理模式，树立“引导式”管理理念，将工作重心从“下达要求”转向“方向引领”。在分发任务时强调底线思维，明确最终目标，在大方向不变的前提下放宽操作性，允许学生干部根据工作任务发挥主观能动性，采取新方式方法，辅导员在其中做好纠偏与指导。针对工作中可能出现的失误，采取容错纠错机制，不要“一刀切”，给予学生干部改进机会，并且利用过失开展教育，帮助其积攒经验。同时树立学生干部是协助辅导员开展学生工作的角色意识，切勿因追求工作效率就将其排除在工作之外，要多给予学生干部实践成长的机会。

3.2.3 完善培养教育机制，健全考核评价体系

在工作流程、规章制度和原则讲解的基础上，增加领导力、创新意识、人际沟通等实际工作所需自主能力的培养，通过无领导小组讨论、主题研讨等方式将话筒交给学生干部，倾听学生干部的想法，在一次次思维碰撞中发挥学生干部的主观能动性。构建量化与质性相结合的学生干部考核体系，量化指标侧重工作成效，质性评价涵盖服务态度、创新能力、同学认可度等维度。考核结果不仅作为评优评先参考，并且根据结果形成个例报告，帮助学生干部明确自身短板，发现问题，实现个人能力精准提升。

3.3 学校层面：深化制度改革，营造良好环境

高校应重新审视学生工作考核评价机制，降低活动数量、参与人数、各类材料完善度等量化指标比重，增加学生满意度等质性指标的权重。推动学生干部从服从型向主动型转变，变被动为主动。

3.3.1 调整资源分配机制，改变功利化导向

对于评优评先、奖学金、入党、保研推免等政策

中学生干部加分项，由之前的学生干部经历转变为在岗位期间工作成效，避免学生将干部身份视为“加分工具”，从而出现“在其位不谋其政”的现象。

3.3.2 健全圆桌会议制度，尊重学生主体性

定期开展学生干部座谈会，以学生干部为主体，听取学生干部的声音，并且针对学生干部的意见建立整改反馈制度，使座谈会不流于形式。充分意识到学生干部在学生工作中的“桥梁”作用，畅通学生反馈渠道，让学生工作真正做到“从学生中来，到学生中去”，激活学生干部履职的内在动力，调动广大学生干部的工作积极性。

综上所述，从微观到宏观层面，通过学生、辅导员、学校三个维度，对学生干部工具化行为进行针对性对策分析；认为需从学生层面进行思想指引，端正其担任学生干部的动机，转变辅导员管理方式，完善学校制度设计等方面着手，重新审视学生干部的作用，推动其功能回归。

4 结语

学生干部工具化现象是高校学生工作中遇到的现实问题，这种现象导致工作开展不顺畅，学生干部成长缓慢，工作懈怠，辅导员工作效率低下，学校学生工作开展困难等问题。通过对这一现象的深入分析，并且针对学生干部个体、辅导员、学校三个层面提出解决对策，

助力学生干部这一角色回归其本质功能，在高校学生工作中发挥桥梁作用，服务同学，锻炼个人能力。

参考文献

- [1] 王炳权. “干部工具化”现象的本质及根源[J]. 人民论坛, 2020(27): 46-48.
- [2] 向伶俐. 新时代高校学生干部队伍建设路径探究[C]//河南省民办教育协会. 2025年高等教育发展论坛暨思政研讨会论文集(上册). 四川文理学院, 2025: 149-150.
- [3] 田璐. 教育生态学视角下高校学生干部队伍建设路径研究[J]. 才智, 2025(20): 125-128.
- [4] 薛迅. 基于期望理论的高校学生干部队伍建设策略研究[J]. 知识文库, 2023, 39(23): 191-194.
- [5] 张向阳. 高校学生干部形式主义、官僚主义症结及纠治对策[J]. 黄河科技学院学报, 2025, 27(1): 89-93.
- [6] 严杰. 新时代背景下高职院校学生干部队伍建设路径研究[J]. 教育教学论坛, 2024(42): 177-180.
- [7] 陈思滢. “三全育人”视域下高校学生干部队伍建设路径探索[J]. 知识窗(教师版), 2025(5): 53-55.

A Study on the Instrumental Tendencies and Functional Pathways of Student Leaders

Tao Linqiang

Urban and Rural Cultural Development Research Center, Guangzhou University of Applied Science and Technology,
Guangzhou

Abstract: In response to the current trend of the instrumental use of student leaders in colleges and universities, this paper examines the issue from the perspectives of students, counselors, and schools. It analyzes the causes of this instrumentalization as being student-related factors such as motivation deviation, cognitive bias, and insufficient ability; counselor-related factors such as conservative management methods and inadequate training; and school-related factors, including a single assessment and evaluation mechanism. The paper also proposes countermeasures to guide students' thinking, correct their motivation for serving as student leaders, transform counselors' management approaches, and improve school institutional design, thereby restoring the proper function of student leadership.

Key words: Instrumentalization; Student leaders; Function