

激发主体动能：大学生骨干队伍培养模式创新与实践研究

——以生命科技学院新媒体中心实践为例

刘艺萌

宁夏职业技术大学

摘要：针对高校新媒体团队普遍面临的阅读量低、积极性低、创新力低的困境，本文以生命科技学院新媒体中心为例，构建了“星火计划”大学生骨干培养模式。该模式通过框架赋能—实践历练—文化凝聚，确立了学生主理、教师赋能的逻辑。具体措施包括：搭建金字塔组织架构，建立执行者—管理者—领导者三阶成长路径，以及实施1+1+1传帮带机制。实践表明，该模式有效推动了学生从执行者向主理人转变，显著提升了团队稳定性、内容质量及成员的主体意识。

关键词：大学生骨干；主体性教育；新媒体中心；金字塔管理；实践育人

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2026.01.078

引言

高校新媒体平台作为新时代思想政治教育与校园文化建设的重要载体，其运营成效直接关联育人目标的实现。为了解决高校二级学院新媒体平台面临的“三低”困境，宁夏职业技术大学生命科技学院实施星火计划。该模式通过确立学生主体地位，进行制度创新与实践赋能，成功破解发展瓶颈，实现了育人效能与组织活力的双重提升，为同类组织改革提供新范式。

一、研究背景与问题提出

高校学生组织是开展思想政治教育的重要抓手，也是培养学生公共精神与实践能力的关键场域。在新媒体迅猛发展的当下，学院官方公众号、视频号及易班平台等载体，不仅承担着信息发布功能，更肩负着价值传播与文化塑造的育人使命。

然而，实际运行中常面临事多人累、内容不活的矛盾。组织看似运转，成员却缺乏主体意识；任务持续下达，创新空间却被压缩；平台覆盖广泛，学生却缺乏主动阅读意愿。这导致了骨干流失、经验断层、协作低效及内容同质化等顽疾。

生命科技学院新媒体中心的改革即在此背景下展开。2023—2024年的管理实践表明，尽管学院公众号实现了较高的关注覆盖，却难以形成稳定的主动阅读群体；内容生产集中于程式化的新闻报道，缺乏年轻化表达；换届导致的经验断层使管理与质量矛盾日益突出。通过面向约500名在校生的调查和日常工作复盘，可以将问题概括为“三低”困境：一是推文阅读量低迷，平台触达不等于有效传播；二是学生团队积极性低迷，成员对岗位的归属感、成就感和发展预期不足；三是内

容创新力不足，流程内耗和审核压力抑制了学生创意表达。究其根本，问题不仅在于“不会做”，更在于“为何做、由谁做、怎样做”的逻辑未真正转向学生主体。因此，本研究的核心任务，是在新媒体载体上探索一条以学生主体性激发为核心的骨干培养路径，使学生在完成事务的同时，学会思考、决策、协同、传承与创新。

二、实践基础与改革起点

本项目的启动并非从零开始，而是建立在连续两年的实践基础之上。前期，学院已初步搭建主席团+多部门的运行框架，在部门计划、交叉对接及成员培养方面积累了经验，同时也形成了清晰的问题意识：若沿用教师主导、学生执行的旧模式，学生仅是被安排的劳动力，难以形成真正的责任感。

从成员结构变化看，改革的必要性尤为突出。2024年团队总人数22人，退部3人，未实现新增吸纳；而2025年团队增至32人，退部人数降为0，并新增吸纳3人，部长人数由7人增至8人，管理支线更加细化。这一数据说明，优化组织架构与管理逻辑能显著增强团队的吸引力与稳定性，为骨干培养的可持续推进奠定了基础。

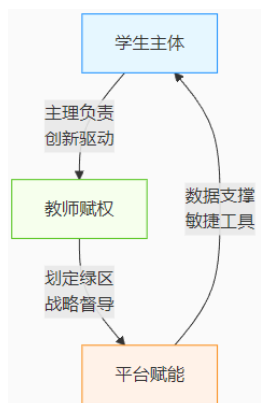
三、大学生骨干培养模式的总体构建

（一）以“星火计划”重塑育人理念

本项目将培养模式命名为“星火计划”，重塑学生的主人翁身份认同。传统管理模式中，教师掌握任务分配与评判权，学生易停留于“完成安排”层面，主体意识难以觉醒。

“星火计划”的核心在于改变以服从为中心的组织关系，强调把平台还给学生，确立学生主理、教师赋能的运行逻辑。所谓学生主理，并不是简单放任，而是在清晰

规则和底线边界之内,将人事建议权、项目主导权、局部培训自治权和创新试错权逐步赋予学生,使其能够在真实事务中学会作判断、担责任、带团队。所谓教师赋能,则是将教师角色从日常事务催办者转变为顶层设计者、资源协调者、成长点火人,重点负责搭框架、保安全、做引导。也就是说,教师不再事无巨细地替学生把每一件事做完,而是通过制度供给、资源支持和边界设置,帮助学生真正成长为组织运行的核心力量。



学生主体、教师赋能与平台赋能关系图

（二）以金字塔架构夯实组织骨架

层级化朋辈互助育人是高等教育人才培养目标的需要^[1]。基于理念转型,项目构建了“金字塔”式组织架构,分为顶层决策层、中层执行层与基层创新层。顶层由主席团承担方向把控、重大选题研判、跨部门资源协调和年度任务统筹;中层由部长承担部门管理、项目推进、过程监督和成员培养;基层则由部员承担具体内容创作、活动执行与创意实践。三个层级既不是简单的行政分层,也不是机械的命令链条,而是一个“高位定向—中位组织—基层创新”的能力成长共同体。

该架构解决了职责模糊问题,形成了高位定向—中位组织—基层创新的能力成长共同体。部员通过项目实践成长为骨干,部长通过资源整合形成管理自觉,主席团则承担战略思维与文化塑造职责。通过纵向分层与横向协同相结合,构建了稳定且富有流动性的组织生态。

（三）以三阶能力模型明确成长路径

为避免骨干培养陷入凭经验带人、靠感觉用人的状态,项目进一步构建了执行者—管理者—领导者三阶能力模型,明晰成长路径。

第一阶段聚焦部员培养,强调岗位基本技能、团队协作意识和任务执行规范,帮助新成员尽快完成从参与者到胜任者的转变;第二阶段聚焦部长成长,强调统筹协调、项目管理、沟通反馈、带人育人等核心能力,使其由能做事提升为能组织事、能带着别人做事;第三阶段聚焦主席团培养,强调全局观念、战略判断、制度建设、资源整合和组织文化塑造,使其能够真正承担组织

引领和系统规划职责。

这一模型最大的意义在于让学生看到成长的方向,也让培养工作有了可观察、可评价、可传承的依据。学生进入组织后,不再只知道这学期要干什么,而是能够逐步理解自己会成长为什么样的人。这种对象感本身,就是激发主体意识的重要前提。

（四）以“1+1+1”机制保障经验传承

针对高校学生组织普遍存在的换届即断层问题,项目将传承机制设计为“1+1+1”模式,即每一名骨干在任期内至少完成三项任务:培养1名接班人、主导1个创新项目、输出1套部门管理手册。其逻辑在于,经验传承不能只靠口头交代,也不能只在换届前临时补课,而要贯穿整个培养过程。

培养一名接班人着重跟岗式与浸润式传承,让潜在接班人在真实任务中理解岗位要求与组织运行逻辑;主导一个创新项目强调以项目推动干部成长,让干部在独立负责过程中形成完整策划、协调和复盘能力;输出一套管理手册是将个人经验转化成组织知识,把会做的事情沉淀为可复制的内容。这让队伍建设从个人管理转变为制度管理,也为精品项目最终形成可复制的管理案例奠定基础。

四、实施路径:从制度供给到实践历练

（一）部门破冰破解信息孤岛

在具体推进这个项目的时候,我们首先把“部门破冰”当作改革的切入口,过去新媒体中心内部各个部门之间很容易形成信息壁垒,存在选题来源不共享、流程衔接不顺畅与资源重复投入以及任务责任不清晰等问题,导致协作成本比较高。针对这种情况,项目采用年度计划公开制与跨部门选题策划会以及“一个口子进、一个口子出”的信息流转机制,推动部门关系从“各自为战”转变为“协同共创”。同时项目依据平台属性重新梳理内容传播路径,微信公众号更注重深度表达与品牌塑造,视频号与短视频平台更侧重互动传播与轻量化呈现,易班等平台承担服务与联结功能。平台功能分工明确之后,减少了重复劳动,也让学生能在不同内容形态里找到适合自身特长的实践位置。

（二）骨干将帅孵化营强化干部培养

围绕中坚骨干的培养工作项目推出骨干将帅孵化营,建立常规培训加分层培养的有效机制,常规培训面向全体成员重点解决岗位技能与流程规范问题,分层培养依据主席、部长、部员不同角色设计针对性内容。主席团着重学习战略规划与统筹协调方面知识,部长侧重部门管理与项目执行相关工作,普通部员聚焦技能提升与实践参与具体事务,如此做法避免了培训大杂烩所带来的低效问题,让不同层级学生能在各自岗位获得精准支持,更关键的是项目将培训和真实任务进行紧密结

合。学生并非在课堂上空学管理理论知识,而是在选题策划和外拍采访等实际工作中积累组织能力;干部的自信并非靠口头鼓励建立起来,而是在被授权、被信任、被允许试错的过程中慢慢成长起来的。

(三) 项目制、积分制与荣誉激励并行

为了让基层成员真正动起来,项目采用项目制与积分制双引擎激励。一方面,通过四季校园摄影赛、美育微视界等学生主导项目,把抽象的岗位要求转化为具体任务场景,使部员在完成项目过程中获得表达机会、协作经验和成就感;另一方面,将内容创作、创意贡献、工作量完成、互动传播等转化为可量化积分,并与评优评先、学分认定和荣誉表彰适度挂钩,构建投入—产出一反馈一再投入的正向循环。同时,项目非常重视精神激励的作用。原创内容署名、主理人海报宣传、成果展示、表彰大会等做法,本质上是在回应学生“被看见、被认可”的深层需求。对于网络原住民而言,价值感往往并不完全来自外部命令,而是在自己的作品被看见、能力被承认、身份被赋权时逐渐建立。由此,学生与组织的关系也由完成任务转向共同经营。

(四) 设置安全试错区,实现放权不失控

激发学生的主体性,绝不意味着简单的甩手不管。在高校学生工作中,这始终是一个需要精细拿捏的平衡术:如果缺乏必要的边界,创新极易演变成失控的混乱;但如果条条框框过多,学生又会退回到被动执行的舒适区,丧失活力。为了在充分放权与风险兜底之间找到最佳平衡点,项目创新性地设立了安全试错区,清晰地界定了鼓励探索的自由区和不可逾越的红线。在这一机制下,我们明确了容错的具体范畴。对于内容创新中因探索未知而产生的失误,或是因经验不足导致的局部偏差,只要不触碰政治原则、组织纪律和声誉安全这三条底线,团队都会给予充分的包容。我们允许尝试,允许修正,更允许复盘。在这一过程中,指导教师的角色也发生了根本性转变,从过去的保姆式全包全揽,转型为“领航”。教师主要负责把控大方向、提示潜在风险以及提供资源保障,而将具体的判断权和执行权交还给学生,不再替代他们做决定。

这一举措极大地减轻了学生怕出错、怕担责、不敢想的心理包袱,让创新不再是个别人的灵光一闪,而是转化为一种组织层面的制度性支持。对于高校学生工作而言,真正具有生命力的创新,源于构建了一个允许年轻人在有边界的空间里持续试错、持续反思、持续成长的健康生态。

五、实践成效与育人价值

经过前期试运行和持续推进,该培养模式已呈现出

较为明显的育人成效。

第一,团队稳定性和吸引力显著增强。成员数量由22人增长至32人,增幅45.5%;退部人数由3人降为0人;新增吸纳成员3人,说明团队组织氛围、培养体系和岗位吸引力得到明显改善。稳定性提高不仅意味着人留下来,更意味着学生愿意在组织中持续投入、持续承担、持续成长。

第二,学生主体意识明显提升。匿名反馈显示,很多成员不再把自己视为流水线工具,而是感受到被尊重、被信任,有空间发挥想法。这种变化说明,学生从服从任务向主动参与治理的转变正在发生。与此同时,教师从烦琐审核和流程催办中适度抽离出来,把更多精力投入骨干培养、资源协调和质量引导,实现了从指挥官向点火人的角色转型。

第三,组织能力和综合素质同步提升。通过老带新、项目驱动和分层培训,试运行阶段新进的8名学生干部已能够基本掌握相关模块的全流程运营;多数普通部员也能够独立完成稿件撰写、视频拍摄剪辑、推文排版等单项任务。更为重要的是,学生在这一过程中获得的并不仅是技术技能,还包括沟通协调、统筹策划、团队管理、问题解决、抗压复盘和创新表达等更具迁移性的综合能力。

第四,“三低”问题得到针对性破解。在阅读量方面,内容由单一新闻报道逐步拓展为更具学生视角和互动性的栏目,平台表达形式更加多元;在积极性方面,放权、激励和传帮带机制提升了成员参与热情和组织归属感,学生主动请缨承担任务逐渐成为常态;在创新力方面,安全试错区和项目制实践激发了原创表达,成功孵化出方言安全教育、美育微视界等具有特色和口碑的内容项目。可以说,项目并不是通过多压任务来换取高产出,而是通过激发内生动力实现了质量与效率的同步提升。

结语

更深层的育人价值在于,学生在长期参与中逐渐把主人翁意识、责任担当、精益求精、团队协同等价值观转化为稳定行为方式。骨干成员思考问题的出发点不再局限于怎样把交办任务完成,而越来越关注怎样把内容做得更有影响力、怎样带动团队一起进步、怎样把经验留下来供后人使用。这种由事务能力转向公共意识和组织意识的成长,恰恰是高校思想政治工作项目最值得重视的成果。

参考文献

[1] 熊秀兰,钱利安.高职院校“层级化”朋辈互助育人模式创新[J].教育与职业,2017(08):102-105.

作者简介:刘艺萌,女,1996年10月出生,汉族,宁夏回族自治区人,硕士研究生,讲师,研究方向为职业教育。