

“互联网思维” 对高校学生干部教育管理的启示

● 潘中祥 范俊强 薛 凡

摘 要 在互联网浪潮的冲击下，在工业时代建立科层制、控制式、封闭化的高校学生组织面临巨大挑战，身处其中的学生干部教育管理工作也面临科层主义、官僚主义、形式主义、封闭主义等困境。借助网络赋权，真正实现“学生主权”的回归，坚持“以生为本”正当其时。文章挖掘、借鉴互联网思维蕴含的教育管理价值，为网络时代学生干部的教育管理提供参考，以期更好实现“立德树人”初心。

关键词 互联网思维；高校学生干部；教育管理

作 者 潘中祥，浙江科技学院讲师 （杭州 310023）

范俊强，浙江科技学院讲师 （杭州 310023）

薛 凡，浙江科技学院讲师 （杭州 310023）

中国的学生干部制度引自苏联。高校学生干部主要包括学生会干部、社团干部、班级干部、党支部干部等，他们兼有学生和干部的双重身份。在很长时间内，学生干部是学生群体中的佼佼者，许多学生也借助学生干部的身份和平台得到了很好的历练。同时，学生干部是高校开展学生教育、管理和服务工作的重要抓手，也是高校开展思想政治工作的重要组织者、推动者和执行者，在增强学校人才培养方面也发挥了重要作用。长期以来，体制机制、社会环境等因素使部分学生干部群体出现了异化，学生干部的教育管理出现困境。为此，高校应积极探索学生干部教育管理的新模式、新方法，以期实现育人初心。

一、高校学生干部教育管理面临的困境

（一）学生组织的科层主义：制造“等级”

中国的学生组织“在管理体制上沿袭了前苏联以专业划分为基础的‘金字塔’型的科层管理体制。金字塔层级的组织是由近代工业大生产经济模式造成的，工业社会的规模工业生产与销售需要稳定、集中、严密、精确和可量化管理，金字塔层级组织具有强有力的控制力，最完美、最高效地适应了这些要求。”^[1]如，大部分高校学生会组织结构包含主席——副主席——部长——副部长——干事等五个层级。学生组织的科层化与目前高校行政化的管理体制具有内在的一致性，具有集权化、标准化、程序化、控制式等主要特征，追求组织运行的

本文系 2016 年度教育部人文社会科学研究专项任务项目（高校思想政治工作）资助项目“互联网思维视域下高校学生管理工作的转型研究”（编号 16JDSZ3060）的阶段性研究成果。

稳定性。

学生干部在目前的学生管理体制下习惯于自上而下执行学校的各种行政指令，机械地开展各类活动。学生组织很大程度上成为上传下达的传声筒，学生干部工作的自主性、个性化、创新性受到压抑，学生自下而上的价值诉求容易被科层制湮灭和扼杀。在学校的场域内，学生干部本质上还是学生，其角色定位应该是学生服务者而不是学生领导者，不能跟其他学生形成实际的上下级关系。一方面，学生干部要落实学校的任务要求；另一方面，学生干部不是学生的上级，所以学生干部组织的众多活动和任务难以通过体制的刚性予以约束、加以落实。在此过程中，学生干部的身份略显尴尬。对于学生干部来说，增强学生组织刚性和制造等级容易成为凌驾于学生之上的“领导”，借助“领导”权威也容易完成学校交办的各项任务。学生干部作为科层制的一级和既得利益者，一方面摆脱不了体制的束缚，另一方面通过制造等级更加强化该体制，以此来维护自己的利益。

（二）干部作风的官僚主义：定制“官帽”

遵循科层制的逻辑，占有先天优势的学生干部与普通学生之间，展现了支配与从属的等级关系，不同的学生受到不同层级学生干部的管理、监督与控制。普通学生处在科层制的最底层，学生干部被人为制造成“高人一等”群体，成为了科层制的天然执行人、忠实维护者。“官——管”这种垂直型逻辑链条越发稳固，官僚主义由此滋生。如2018年7月中山大学学生会任命百名“正副部级”高级干部事件在网上引起热议。学生干部“官帽”定制、批发等现象实质是高校管理行政化的演化和升级。为争夺“官帽”，“塞条子”“打招呼”“拼爹”等不良风气频频在学生群体中上演。究其原因是“学生干部本身作为高校治理系统的科层工具，他如同再分配体系中占有优势地位的官僚干部，享有一定的利益分配……作为再分配体系指定的精英，学生干部具有社会资源的分配优势”。^[2]具体表现在：“官帽”在评奖评优、保研、推荐就业等方面给学生干部带来实际的利益。

（三）学生活动的形式主义：打造“盆景”

为争夺“官帽”必须有“政绩”支撑、点缀。部分学生干部，乐于办一些容易让上级和老师看到的“盆景”，忽视了广大学生群体中的“风景”。各种开幕仪式、签名大会、动员大会等等活动开展时轰轰烈烈，结束后冷冷清清，对活动本身的实际内容关注少。进行“丰富多彩”的活动，学生干部能够参与“名目繁多”的评比表彰，从而为“政绩”添砖加瓦，为简历增光添彩。形式主义还表现在宣传多，落地少；“文山会海”多，脚踏实地少；说起来头头是道，做起来又是一套。这不仅耗费大量人力、物力和精力，而且使得“繁琐主义”抬头，不利于培养脚踏实地的校风、学风。

（四）干部交往的封闭主义：盛行“圈子”

科层制之下，为追求效率，往往职能分工划分明确、细致。仅仅学生会下属各职能部门就包括主席团、主席团助理团、办公室、文艺部、体育部、宣传部、组织部、外联部、学习部、策划部、实践部、社团部、纪检部、生活部、新媒体中心、礼仪队等。这些部门以条状划分，都是平行部门，同时上级的分管领导也不尽相同，导致在许多问题上彼此难以协调。机构部门设置过多，易导致机构臃肿，服务效率低，势必会影响学生组织的服务水平。部门与部门之间、学生组织之间、学生组织与学生之间区隔严重，区隔化的运行机制，使得学生干部之间推诿扯皮、人浮于事时有发生，难以调动大学生主动积极参与，难以引起情感共鸣，也得不到大部分学生的理解与支持。学生干部群体与普通学生往往“各吹各的号，各唱各的调”，难以借助学生干部的桥梁实现学校与大学生之间的双向互动。

二、高校学生干部教育管理视域下互联网思维的内涵及特征

（一）互联网思维的内涵

互联网思维最初由百度总裁李彦宏在2011年提出，后逐渐由互联网领域扩展到其他众多领域，并逐步被世人了解和接纳。信息网络技术目前大体经历了Web1.0（门户时代）、Web2.0（搜索、社交时代）、Web3.0（万物互联时代）三个阶段，先

后在各个领域对原有社会组织结构进行了强烈冲击。互联网思维是随着信息网络的发明、发展而出现的。在传统工业社会基础上建构起来的金字塔状组织结构也受到严重冲击，并成不可逆之状。

互联网最先是作为一种工具形态出现的，是一种工具手段。从人类长时段的历史经验来看，从工具创新到工具思维继而引发思维方式的改变，进而上升到价值观的变革是其普遍规律。随着万物互联时代的到来，互联网思维得以集中爆发。对于互联网思维的内涵认识，学界还没有形成统一的观点，但大部分学者认为互联网思维是借鉴利用互联网的技术规则、价值理念和精神内核来进行思考创新的思维方式，是网络信息技术条件下的人类思维形态，是对网络世界价值观的抽象表达与方法阐释。

（二）互联网思维的特征

关于“互联网思维”一般包括：“用户思维、平台思维、简约思维、迭代思维、数据思维”等各思维，其中用户思维是“纲”，是其它各思维是“目”。结构决定功能，结构决定特征。传统学生组织是建立在工业社会基础之上，追求流程化、标准化、中心化、控制式，在此基础之上的学生组织具有强烈的科层制、直线型、封闭化特征，“网络时代强调的是跳跃式的非线性思维。”^[3]，追求多变性、差异化。

互联网思维作为互联网世界的价值观和方法论，是对传统社会价值观的重新审视。在互联网的世界里，“‘互动’的本质是‘民主’，解决以往单向、管制、专制等问题；‘联接’的本质是‘开放’，加强‘联接’的过程，就是不断‘开放’的过程；‘网络’的本质是‘平等’，点与点之间的关系不再是‘等级’，而是‘平等’。互联网思维的价值追求在于不断探索创新、用户信任、组织结构扁平化以及体验分享和知识共享”^[4]。这种基于互联网的内在逻辑而生成的价值观，在现实中要求“以生为本”“为生服务”。学生干部在一定程度上利用信息的不对称，通过对信息资源的封闭垄断进而实现对权力的控制与垄断。互联网的互联互通要求打破这种学生组织内部的科层化、流程化、封闭化运

行模式。

三、基于互联网思维的高校学生干部教育管理路径思考

网络是这个时代最大的变量，“网络公民”正在成长、“网络公共领域”正在形成。基于网络技术的发展而引起的思维方式、管理方式的变革，是一次思维基因的重组，要求根据互联网的世界观、方法论更新学生干部的服务理念，调整学生组织的工作流程、服务模式，实现互联网化转型，以应对网络时代的不确定性。借助互联网思维指导学生组织工作，不能仅把互联网当成开展工作的工具，停留在“术”的层面，而是要借助互联网思维开拓思路、更新理念、调整认知，在“道”的层面内化升级，为学生组织的变革和学生干部的理念更新提供新的视角和范式借鉴。

（一）用户思维：树立以生为本的理念

在互联网思维各子思维中，用户思维居于纲举目张的核心位置，统领其它思维。在工业时代的科层制背景下，奉行的是“客户思维”，在互联网的世界中强调的是“用户思维”。客户思维和用户思维是两个概念，客户思维之下，顾客是购买产品和服务的人，但不一定是产品与服务的使用者，顾客就是一个终点；用户思维之下强调的是体验，体验的好与坏都可能通过用户之口传播出去，用户就是一个节点，是下一次口碑传播的起点。用户思维强调对产品的体验落到实处，体现“以生为本”的理念，凸显用户（学生）的主体地位。

用户思维中“以生为本”的价值追求与教育以人为本的育人宗旨具有内在一致性，与党的群众路线具有高度契合性，是学生干部践行“从学生中来，到学生中去”的价值取向和核心要义，也是高校育人工作的使命追求。用户思维之下，学生干部只是“平等中的首席”，该理念在高校学生管理中的运用，不仅重新定义了学生干部与学生之间的平等、双向互动关系，而且要求高校学生干部不断增强服务意识和提高服务质量。借助网络赋权，真正实现学生主权回归，构筑从原来学生干部自上而下的“权力驱动”管理模式到从下而上的学生“需求

驱动”服务模式转变。2017年教育部新修订的《普通高等学校学生管理规定》（教育部令第41号）正逐步从早期的行政管控的理念走向以学生为本的理念，实现从“权力管控”到“权利本位”的价值转型，倡导和强化服务职能，体现了我国高校学生管理向服务型、人性化方向转变。

（二）平台思维：构筑学生干部服务的生态圈

相较于网络无边界的组织形态，在传统学生组织模式下，上下科层化、左右区隔化，学生干部被迫束缚在组织之内，难以调动资源和发挥自身创造性为学生服务。平台是价值创造活动的支撑和基础，其包括资源共享、制度规则、信息协同等平台。借助平台思维，机构设置尽量减少层级，减少中间环节，使学生组织尽量扁平化，岗位设置和人员配置尽量向基层倾斜。每个部门不应该区隔为一个一个“独立王国”，在网络化的背景下，建立跨界协作机制，逐步突破组织的壁垒和边界。通过构建“上下相济”“内外相容”的服务格局，减少被动垂直型管理，增加横向的左右协作式联接，聚合多方服务资源，打造为学生服务的生态圈。平台思维之下，组织和个体不是服从与被服从、管理与被管理的关系，而是合作共生的生态关系。

（三）简约思维：简化学生干部服务的流程

在网络时代，网络技术的迅猛发展要求对决策、组织和管理快速响应和迅速解决。当前高校学生组织由于条块分割，信息封闭，加之部门之间容易扯皮推诿，极易造成学生干部服务的滞后。在信息越来越对称的背景下，“互联网思维不是做加法，而是做减法，减掉面向终端用户（学生）的不必要环节，减掉不必要的资源消耗，减掉一切与最终用户（学生）直接沟通的障碍，减掉层层加价的中间渠道，减掉组织多余的架构层级。”^[5]服务学生的空白地带，是漏洞也是服务改进的机会点。大道至简，简约符合人性，简约思维正好可以解构学生活动中的“繁琐主义”。对标简约思维的内在要求，学生干部要少折腾些“丰富多彩”的活动，将精力聚焦到学生实际需求中的痛点，让学生办起事来“一号通用、一键搞定、最多跑一次”。

（四）迭代思维：增强学生干部队伍的可持续发展能力

迭代思维的本质是及时把握学生需求、响应学生反馈，并能够根据学生反馈迅速进行服务方式的动态调整，增强应对的机动性。提高响应学生需求的服务水平，要以提高学生干部的服务能力为着力点。学校学生干部的任用不能仅以能力为标准，更应以能力的发展为归宿，增强干部自身的迭代能力，实现自我更新。迭代思维是一个激活个体的过程，要求健全学生干部的选拔、培养、使用、考评机制，努力实现学生干部能者上、平者让、庸者下，增强学生干部队伍的可持续发展能力。

（五）数据思维：提高服务预测性和精准性

原来科层制注重标准化、规范化，忽视学生个性化需求，学生的个性发展受到压制。在网络背景之下，大数据被引入学生服务工作中。借助对学生各种大数据的收集、分析及挖掘，对学生需求可有针对性地精准“点穴”，个性化推送、差异化服务，努力做到一把钥匙开一把锁。从过去的“千人一面”到现在“千人千面”，实现为每一个学生精准“画像”、看到不同学生的“风景”，进而实现预测性、个性化、精细化的服务。借力网络数据，学生干部可从走近学生到走进学生，实现从“治”向“预”、从“汗水型”向“智慧型”服务转变，提高体验感。学生干部需主动从传统的“事务驱动型”转变为“数据驱动型”。

（六）粉丝思维：提升学生参与感

在网上，每个学生个体呈散沙状分布、原子化存在，在学校事务中大部分学生表现为“沉默的大多数”，缺少参与度，没有存在感，具有盲从性。利用网络的多点链接技术，学生在物理空间里的数量集中开始转化为学生在网络空间里的力量集聚，粉丝的力量与价值凸显。借助网络的再组织功能，“互联网+粉丝”模式激活了“沉默的大多数”，广大草根学生不再是校园事务中的跟随者、旁观者、失语者，而是校园文化的参与者、建构者、引领者。树立粉丝思维，一方面学生干部要积极积累粉丝，主动与粉丝互动互粉，勇于成为校园里的“网

红”与“大V”，掌握校园话语权力，对草根学生群体进行网络启蒙和价值引领。另一方面学生干部要准确定位好自己的学生角色，坚持从粉丝中来到粉丝中去，发掘粉丝的智慧力与协作力。学生干部要与粉丝学生既要成为虚拟空间的近友，更要成为现实空间的密友。一旦粉丝对学生干部从认识、认可到认同，可实现“共识—共鸣—共振”，进而使大家步调一致，形成工作合力。从学生干部的“一人包揽”转向粉丝群体的“众人协作”，要坚持“问需于粉、求计于丝”，将学生干部的工作重点放在洞察学生的需求上，承担起架设学生与学校间的联系的桥梁和情感的纽带，提升对学生干部的满意度与美誉度。

（七）赋权增能：实行柔性管理机制

科层制之下，学生干部从属于金字塔结构，人、财、物等资源集中于上级部门，最接近一线的基层学生干部掌握的资源有限，调动资源的权力不够，应对危机的能力缺乏。网络时代，个体价值凸显，尊重一线的基层探索，通过资源下沉、关口前移，向一线赋权，为基层干部增能，使其具备主动性和快速反应能力，以减少决策和行动上的迟滞。华为创始人任正非说“让听得见炮声的人呼叫炮

火”，就是要放弃中央集权式管理，把后方变成系统的支持力量，对系统实行柔性管理。柔性管理就是要增强基层的首创精神和主动性，从集权管控转向分权赋能，提高组织敏捷度，将学生干部锻造为“超级战士”“特种部队”。在柔性管理中，为实现某一目标，不同部门的学生干部可以根据需要组成临时团队或项目小组，不同的临时团队或项目小组处在一种动态的组织之中，完成目标或任务后各成员回归各部门。在这一过程中，无固定权威，聚散自如，动态平衡，以期应对未来的不确定性。

参考文献：

- [1]董静菊．生本理念下高校学生工作体系研究[D]．武汉：华中科技大学，2008：75.
- [2]唐承祚．强势普遍主义与弱势再生产——高校学生干部身份获得的机制检验[J]．青年研究，2017(2)：3.
- [3]舒忠．去行政化、去中心化和去虚拟化：网络时代的学生管理变革[J]．教育理论与实践，2017(26)：13.
- [4]朱锐勋．基于互联网思维的政府领导力研究[J]．电子政务，2016(2)：61.
- [5]吉峰，张婷，巫凡．大数据能力对传统企业互联网化转型的影响——基于供应链柔性视角[J]．学术界，2016(2)：70.