

走向“善治”：高校如何激活社团的治理潜能

陆根书 | 西安交通大学人文学院教授、中国西部高等教育评估中心主任

长期以来，学生社团被视为锦上添花般的存在。它被看作丰富校园生活的调味剂，或学生在繁重课业之余的放松选择。然而，随着高等教育从规模扩张转向内涵发展，社团发展的底层逻辑逐步从“兴趣小组”升级为学生发展的“引擎”。它不再仅是“第二课堂”的活动载体，而是学校治理能力现代化、人才培养提质增效以及校园文化软实力建设的关键支点。在此背景下，高校重新审视社团与大学生发展的关系，具有重要的理论价值与实践意义。

协同治理：让社团成为高校治理现代化的“第三极”

大学治理的核心挑战之一，在于如何有效协调行政、教师、学生等多元利益相关者的不同诉求，在分歧中凝聚共识，最终实现“善治”。学生社团凭借其扎根学生群体、能够与校方建立良性互动的独特地位，在信息传递、意见表达和信任构建等方面扮演着不可替代的桥梁角色，推动大学治理走向更加开放与包容。

政策反馈的“神经末梢”与协商民主实践载体。学生社团是大学治理体系中的重要“传感器”。一方面，社团能够深入学生群体，有效收集那些原本分散、零散的个体意见和诉求，经过内部梳理与讨论后，将其转化为有序、建设性的意见和建议，并通过正式或非正式的渠道反馈给学校管理部门。在此基础上，高校可以鼓励和吸纳学生参与规章制度的制定与修订过程，使规章制度更贴近学生实际需求，从而提升大学治理的民主性与响应速度。另一方面，社团在内部议事、决策和活动组织过程中，通过引入协商民主的程序化训练（例如公开讨论、少数服从多数、尊重不同观点等），可以让学生在实践中逐步掌握理性表达、妥协与共识的规则。这种训练不仅有助于提升社团的运行效率，更能有效培养学



生的民主意识、规则意识以及基本的政治素养，为未来参与更广泛的公共事务打下基础。

资源整合的“枢纽”与高校品牌的“放大器”。社团具有良好的跨界连接能力，是学校整合内外部资源的重要接口。这种连接作用体现在多个层面：对内，社团能够打破学院、学科之间的壁垒，汇聚不同专业背景的学生，同时搭建起学生与教师、行政管理部门之间的沟通桥梁。例如，学术类社团可以主动邀请专业教师参与课题指导或科研训练，从而实现“第一课堂”与“第二课堂”的深度融合，让理论知识在实践活动中得到延伸与检验；文体类社团则能有效盘活学校现有的场地、器材、活动空间等设施资源，通过合理调度与共享使用，显著提升资源的利用效率，避免闲置与浪费。对外，社团可以通过组织社区服务、科普宣传、文化义演等公益活动，将学校的知识、人才和文化影响力辐射到周边社会，在这一过程中逐步塑造并强化学校服务社会、回馈地方的良好公众形象。这种内外双向的资源整合能力，正是社团在大学治理中不可替代的价值所在。

个体赋能:将社团视为孵化器、缓冲带和预演场

社团对学生个体发展具有重要的重塑功能。与课堂教学传授知识的功能不同,社团为学生提供的是一个高仿真、低风险的“微社会”实践场域。在这个空间中,学生提前进入社会赛道,直面真实世界的人际互动、资源分配、项目管理与冲突等复杂挑战。

学生领导力养成的“孵化器”。社团一般通过项目制运作,如活动组织、对外联络、预算编制等,天然构成了学生领导力训练的完整闭环。在社团中,学生面临的是真实的资源约束和人际冲突,他们需要通过与校方沟通、与伙伴协作解决面临的各种问题,这不仅锻炼了他们的沟通技巧,更让他们学会了如何在不确定情境下作出决策并承担后果。这种“做中学”的过程是课堂学习无法替代的。社团活动也要求成员在非等级化的情境下相互支持与协作,这有助于培养学生的团队协作精神,发展其共享型领导能力。

学生身份认同与心理适应的“缓冲带”。高等教育阶段是大学生完成心理断乳、建立稳定自我认同的关键时期,社团在此过程中扮演着重要角色。例如,对新生而言,社团是其融入校园生活的“快捷方式”。基于共同兴趣建立的社团,比班级更易形成紧密的情感纽带,可以有效缓解学生的孤独与疏离感,提升其心理健康水平。学生在与不同背景(年级、专业、地域)成员的互动中,也能够学会不断调整自己的价值观与行为边界。例如,环保社团的实践可能会重塑学生的消费观,辩论社的博弈则可以训练学生理性包容不同观点的能力。这种探索允许学生在低风险的环境中试错,并逐步确立稳定的自我认同。

学生社会化与职业竞争力培养的“预演场”。社团能够系统培养学生在课堂学习中难以传授的多种核心能力,这些能力是现代职场人士建构“软实力”的重要基石。在社团中,成员往往不受传统科层组织的强制约束,如何在这种情境下影响他人、推动任务完成,是对学生领导力的真实考验。社团可以为培养学生这种“非权力影响力”提供重要载体。学生在社团活动中往往会面临资源限制,如预算不足、场地紧张、人员不稳定等,这些约束可以在一定程度上激发学生的创新能力与资源整合能力,迫使他们在限制条件下寻找创造性解决问题的方案。社团通常会汇集不同背景的学生,是构建跨专业、跨年级社会网络的天然平台。这一平台可以帮助他们突破自己的专业局限,学会用跨学科视角看待和解决问

题;参与社团活动形成的社会网络资源在学生职业发展中往往也会发挥意想不到的积极作用。

破局之道:制度性赋能与数智化转型

通过制度变革助力学生社团功能升级。学生社团应采用扁平化、项目制的组织形式,尽量减少不必要的层级,并建立合理的工作分担机制与定期轮岗制度,避免责任过度集中,为每个社团成员提供更多的发展机会和空间。应积极鼓励社团成员提出新想法、新活动、新方案,并为其提供必要的经费支持,推动方案的实施。应建立系统的社团知识管理体系,包括项目档案库、标准化操作手册、经验教训文档等,强化高年级成员对低年级成员的指导,确保社团经验能够得到有效传承。应强化社团活动的制度性融入,通过设立“社团活动学分”等方式将其纳入人才培养方案,使其从“课外选项”变为“必修环节”,增强学生参与社团活动的动力。应疏通社团成员参与学校有关决策咨询的渠道,建立“学生诉求—学校响应”的闭环机制,提升他们的归属感与主人翁意识。

大数据驱动学生社团精准化管理。大数据等技术为社团突破传统限制,实现模式创新和精准化管理提供了可能。例如,可以通过分析学生的选课记录、消费行为与活动签到等数据,智能推荐适合学生的社团,提升学生的参与率。可以利用网络与其他高校甚至国际学生建立连接,通过联合开展活动、项目,拓宽社团的活动边界与范围,丰富学生的参与形式,形成线上线下相融合的参与模式。可以鼓励社团及其成员以数字化形式记录和展示工作成果,通过建立社团及其成员个人的“数字画像”,实时监测社团活动质量、资源使用效率和学生的满意度等,实现经费与资源的“按效分配”。

迈向“价值共创”的社团发展新生态。学生社团与大学生发展的关系是一种深度的“价值共创”。对学校而言,社团是提升治理效能、丰富校园文化、连接社会资源的重要资产;对学生而言,社团是其淬炼领导力、实现社会化、积累社会资本的关键场域。未来的学生社团建设,应摒弃“活动导向”的旧思维,转向“价值导向”的新范式。通过制度性赋能与数智化转型,构建一个学生有获得感、学校有支撑力、社会有连接度的社团新生态,让社团真正成为促进大学生发展的动力引擎。🎓