

# 高职院校班团干部“三投六避”培用结合模式构建与实践研究

——以陕西铁路工程职业技术学院为例

王俊铭, 张玉鹏

陕西铁路工程职业技术学院, 工程管理与物流学院, 陕西 渭南

收稿日期: 2025年11月25日; 录用日期: 2026年1月7日; 发布日期: 2026年1月19日

## 摘要

班团干部作为高职院校基层学生组织的核心,是贯通“三全育人”最后一公里的关键执行者与活力激发者。针对高职院校班团干部队伍建设中“重使用轻培养”等现实困境,研究构建并实践了“三投六避”培用结合模式。该模式以系统性培养为基础,强调在时间、精力、情感上实现战略性“投入”;以科学化使用为关键,着力规避亲疏有别、职责模糊等六大误区。通过一学年的实证研究发现,该模式能有效提升班团干部的岗位胜任力(任务完成效率从70%提升至90%)、工作归属感(认同度从65%提升至88%)及团队协作效能(满意度从70%提升至95%),并带动班级整体学业与实践能力的跃升。研究为高职院校推动学生干部从“事务助手”向“成长伙伴”转型,构建赋能型学生领导力培育体系提供了可行的实践路径。

## 关键词

高职院校, 班团干部, 培用结合, “三投六避”, 领导力培育

# Construction and Practice Study of the “Three Investments and Six Avoidances” Training-Application Integration Model for Class and League Cadres in Higher Vocational Colleges

—A Case Study of Shaanxi Railway Institute

Junming Wang, Yupeng Zhang

## Abstract

As the core of grassroots student organizations in higher vocational institutions, class and league cadres play a critical role in implementing the “Three-Wide Education” principle by serving as key executors and motivators in its final stage. In response to practical challenges such as “emphasizing utilization over cultivation” in the development of class and league cadres, this study constructs and implements the “Three Investments and Six Avoidances” model, which integrates cultivation and utilization. Grounded in systematic cultivation, the model emphasizes strategic “investment” in terms of time, energy, and emotion. With scientific utilization as the key, it focuses on avoiding six common pitfalls, including favoritism and ambiguous responsibilities. Through a one-year empirical study, the model has been found to significantly enhance the cadres’ job competence (task completion efficiency increased from 70% to 90%), sense of belonging (approval rate rose from 65% to 88%), and team collaboration effectiveness (satisfaction rate improved from 70% to 95%). It has also contributed to the overall academic and practical ability improvement of the class. This study offers a feasible practical pathway for higher vocational institutions to transform student cadres from “administrative assistants” into “growth partners” and to establish an empowering student leadership cultivation system.

## Keywords

Higher Vocational Institutions, Class and League Cadres, Integration of Cultivation and Utilization, “Three Investments and Six Avoidances”, Leadership Cultivation

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

高职院校是职业教育的主阵地, 承担着为党和国家培养高素质技术技能人才的重要任务。而班团干部作为高职院校学生管理工作的神经末梢与“三全育人”理念落地的关键节点, 其队伍建设质量直接关系到立德树人根本任务的实现成效。近年来, 我国学者对高职院校学生干部开展了一系列卓有成效的研究, 研究成果主要聚焦于三个层面: 在价值认知层面, 顾红霞(2025)、吴文峰(2025)认为应从学生干部本身的综合素质、错误思想、竞选动机以及培养体系、考核机制等角度出发, 采取科学有效的创新措施, 提升高职院校学生干部培养实效[1] [2]; 在问题反思层面, 冯宏图(2023)、刘小文(2025)等人揭示了当前存在的“重使用轻培养”、“选拔机制不科学”、“激励保障不足”、缺乏有效监督和评估体系等普遍性困境, 并强调了建立科学的管理机制、完善激励约束体系和提升管理人员素质等对策的重要性[3] [4]; 在路径探索层面, 许伟辉(2025)、杨贤树(2025)等人, 提出要培养学习型学生组织、科研型学生组织、服务型学生组织等, 依据不同学生组织培养方向, 确定培养目标, 将学生干部教育培养贯穿学生组织管理过程[5] [6]。国外研究则更多从领导力理论和学生发展理论出发, 强调通过体验式学习、社会责任感培养来塑造学生领袖[7], 其模式多见于通识教育环境, 与我国高职教育强调岗位适配、技能锤炼的语境存在差

异。

然而, 现有研究大多是从宏观层面提出“培用结合”理念, 如许伟辉(2025)提出的“四级三阶一体化”培养体系虽结构完整, 但缺乏微观操作指引[5]; 杨贤树(2025)倡导的服务型组织建设虽方向明确, 却未系统解答“如何培、如何用”的执行难题[6]。基于此, 本研究构建的“三投六避”培用结合模式, 不仅从时间-精力-情感三个维度系统化“培”, 更从权责-公平-授权-发展四个层面结构化“用”, 形成了可闭环、可追踪、可评估的微观操作模型, 是对现有培养体系的有益补充与实践深化。本研究的目的, 在于系统阐述该模式的理论内涵与实践路径, 并通过实证案例初步检验其有效性, 以期高职院校班团干部队伍建设提供一个兼具理论高度与实践深度的可行范式, 为高职院校一线学生工作者(尤其是辅导员)提供一套清晰、具体、可复制的工作方法与工具, 切实提升班团干部队伍建设质量。

## 2. “三投六避”模式的理论构建与逻辑框架

高职院校在育人模式上呈现出与本科高校显著不同的教育特征, 其学生培养周期相对较短, 教师教学与管理任务繁重, 这些都是高职教育固有的现实状况。高职学生通常思维活跃、动手能力强、吃苦耐劳, 并渴望获得认可, 具备诸多积极特质[4]; 与此同时, 他们也普遍存在理论基础较为薄弱、学习习惯尚在养成、自我管理能力有待提升等“发展中的不确定性”。在这一背景下, 班团干部作为学院密切联系广大学生的关键纽带, 其作用尤为突出, 直接关系到我们“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”这一根本使命的落实。传统的管理方式往往难以奏效, 而“三投六避”法则为有效激发其潜能、引导其走向“高素质技术技能人才”的培养目标提供了理论框架与实践路径。

### 2.1. “三投”：构建深度培养的赋能系统

“三投”植根于人本主义教育思想与赋能理论, 为有效引导高职学生提供了积极可行的实践路径。

一是投入时间, 注重过程培养。依据杜威“教育即生长”的理念, 能力发展具有渐进性。针对高职学生干部实践性强等特点, 应设置明确培养周期, 例如为其设计为期一学期的项目实践计划, 在关键节点安排中期评审与结项复盘, 使他们在真实任务中积累经验、实现能力内化。二是投入精力, 推动精准赋能。借鉴维果茨基“最近发展区”理论, 应在评估学生能力现状基础上, 设计模块化培训课程。例如, 针对不同岗位的班团干部, 开展“领导力工作坊”、“沟通技巧实战班”等, 提供个性化辅导, 帮助班团干部跨越能力断层, 增强专业自信与管理效能。三是投入情感, 营造心理安全环境。基于罗杰斯“无条件积极关注”的观点, 辅导员、班主任应通过定期一对一交流、开放式反馈机制等方式, 表达真诚接纳与信任。这有助于缓解学生可能存在的消极情绪, 激发其担当与创新意识, 将外部期望转化为自觉成长的动力。

### 2.2. “六避”：设立科学使用的边界规则

“六避”是对班团干部使用过程中常见管理误区的系统性修正, 其理论基础源于组织行为学, 与领导力发展理论中的“情境领导”、“服务型领导”等相呼应。

避免亲疏有别与赏罚不明, 体现亚当斯公平理论的要义。在重视同伴关系的学生群体中, 程序、互动与分配三个维度的公平, 是维持团队信任与凝聚力的基础。避免职责模糊, 遵循法约尔“权责对等”原则。职责清晰有助于高职学生强化规则意识、明确行为边界, 从而提升组织效能与个人责任感。避免求全责备与越俎代庖, 体现了现代管理中的“授权”与“容错”文化。信任与适度授权能激发学生干部在可控风险中锻炼问题解决与抗压能力, 契合行动导向的教育逻辑。避免用而不育, 则立足人力资本投资观。班团干部应被视为可持续开发的重要资本, 通过“选育用留”闭环培养机制, 实现从工具性使用到发展性投资的转变, 这不仅是提升高职院校学生管理工作效能的保障, 更是实现其“立德树人”根本任

务与学生个人可持续发展的长远之道。

2.3. 逻辑框架

本模式形成一个“赋能 - 使用 - 成长 - 再赋能”的螺旋式上升闭环(见图 1)。该框架以“培用结合”为核心理念,以“三投”为输入引擎,为干部赋能,提升其“想干事、能干事”的意愿与能力,以“六避”为调节保障,优化使用环境,确保其“干成事、干好事”,最终输出高胜任力、高归属感的班团干部与高绩效、高凝聚力的班集体。这些成果反过来又验证并优化培养体系,开启新一轮的、更高层次的再赋能。

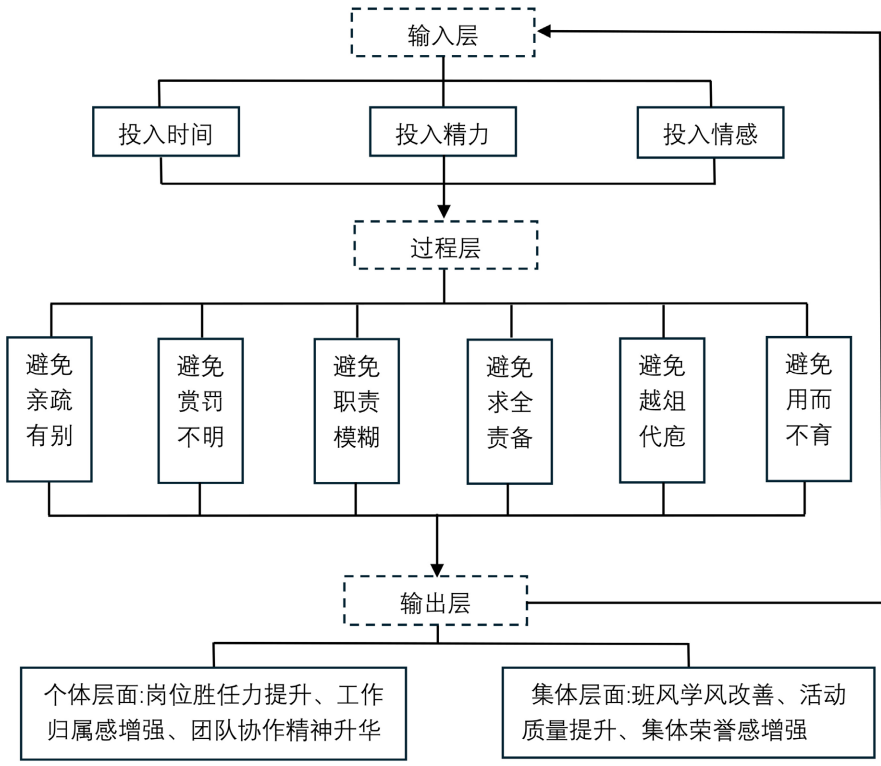


Figure 1. Framework of the “Three Investments and Six Avoidances” integrated cultivation and utilization model  
图 1. “三投六避”培用结合模式框架

3. “三投六避”培用结合模式的实践路径

为确保该模式的有效实施与深度嵌入学校具体情境,本研究结合陕西铁路工程职业技术学院(以下简称“陕铁院”)作为铁路工程类高职院校的校情特征、二级学院管理实际以及学生群体呈现的实践导向鲜明、纪律性强的学情特点,系统设计了如下实践路径。

3.1. “三投”的落地策略

为实现“三投”理念从理论建构向实践操作的转化,分别从时间、精力与情感三个维度,制定制度化、课程化与仪式化的实施策略。

一是时间投入制度化。依托学校长期形成的半军事化管理传统与严谨务实的学风,推行“三会一课”制度(工作复盘会、专题培训会、述职评议会、辅导员谈心课),并配套建立《班团干部培养过程记录册》进行写实性管理与过程追踪,确保时间投入的可查证、可追溯与可持续,将培养工作落到实处。

二是精力投入课程化。针对高职生学习习惯及未来岗位需求,开发系列微课程资源库。将沟通协调、办公软件、活动策划及铁路施工安全管理基础等实用技能,制作成 5~10 分钟的短视频、图文帖,便于学生利用课余、实训间隙等碎片化时间自主学习。同时,实施“任务驱动式”培养,在布置“学风建设月”、“特色团日”、“实训基地维护”等实际任务时,同步下达明确的学习目标与推荐资源,实现“做中学”、“学中做”,契合技术技能人才培养规律。

三是情感投入仪式化。结合陕铁院注重荣誉感与团队精神培育的校园文化,通过规范的任职宣誓、隆重的年度表彰大会、温情的新老干部交接仪式等,强化班团干部角色的神圣感、责任感与对组织的归属感,激发其内在服务热情与奉献精神。

### 3.2. “六避”的保障机制

为规避班团干部培养与使用中可能出现的结构性困境与执行偏差,构建以下机制化保障体系,以提升过程的规范性、公平性与发展性。

第一,以明晰权责为基础,编制并推行《班团工作白皮书》。借鉴工程项目管理的标准化理念,以图文并茂的形式清晰界定各班团岗位的职责范围与标准作业流程(SOP),从根本上“避职责模糊”,使干部工作有章可循。第二,以量化考核为手段,建立并实施“班级事务积分制”。将班级所有公共事务进行量化,班团干部与普通同学皆凭实际贡献获取积分,积分结果与评奖评优评先等荣誉严格挂钩,过程全公开、数据可查询,以此有效“避亲疏有别、赏罚不明”。第三,以深度反思为契机,常态化开展“主题研讨会”。定期组织班团干部围绕“为什么老用我?”“为什么不用我?”等话题进行深度研讨,引导其进行自我认知、能力审视与角色反思,实现使用过程中的有效培育,促进干部在实践反思中不断成长,提升其综合素质与履职能力。

## 4. 实证案例与效果评估

### 4.1. 研究方案设计

为提升研究的科学性,本研究采用准实验设计。选取陕铁院 2023 级工程物流管理专业的两个平行班级,分别设置为实验组(实施“三投六避”培用结合模式)和对照组(沿用传统班团干部使用方式)。在干预前与干预后,分别使用《高职学生干部岗位胜任力量表》(信度  $\alpha = 0.89$ )、《学生组织归属感问卷》( $\alpha = 0.85$ )与《团队协作效能量表》( $\alpha = 0.91$ )进行前后测。数据采用 SPSS 26.0 进行配对样本 t 检验与独立样本 t 检验,以验证干预效果的显著性。

### 4.2. 具体干预措施

本研究对实验组班级系统实施“三投六避”培用结合模式,具体包括:通过“三会一课”制度与《成长记录册》实现时间投入制度化;开发系列微课程并推行“任务驱动式”学习实现精力投入课程化;借助任职宣誓、表彰仪式等实现情感投入仪式化。同时,以《班团工作白皮书》厘清职责,以“班级事务积分制”确保公平,以主题研讨会促进反思,系统构建“六避”保障机制。对照组班级则维持原有班团干部使用方式,不作系统性干预,以形成对比。所有措施均围绕“培用结合”展开,旨在贯通“赋能-使用-成长”的完整闭环。

### 4.3. 实施效果评估

#### 4.3.1. 定量数据分析

在实施“三投六避”培用结合模式一学年后,通过对实验组与对照组的数据分析发现:实验组在任

务完成效率、归属感认同度及团队协作满意度三项关键指标上均呈现显著提升( $p < 0.01$ ), 而对照组各项指标则无显著变化( $p > 0.05$ )。独立样本  $t$  检验结果进一步表明, 实验组与对照组在后测中存在显著差异( $p < 0.01$ ), 有效验证了该模式的干预效果。干预量化结果详见表 1。实践证明, 该模式不仅促使班团干部在职责清晰与有效赋能的基础上实现协同履职, 也使班长得以从事务性工作中解放, 更聚焦于班级整体发展与规划, 最终推动该班级获评“优秀班集体”。

**Table 1.** Quantitative evaluation of the intervention effects of the “Three Investments and Six Avoidances” integrated cultivation and utilization model

**表 1.** “三投六避” 培用结合模式的干预效果量化评估

班级组	测量时间	任务完成效率(%)	工作归属感认同度(%)	团队协作满意度(%)
实验班	前测	70	65	70
实验班	后测	90	88	95
对照班	前测	72	66	71
对照班	后测	75	68	73

4.3.2. 质性结果分析

为进一步理解“三投六避”模式的实践机制与多维影响, 本研究对实验组开展了质性访谈, 对象涵盖辅导员、班团干部及普通学生共 16 人。采用半结构化访谈提纲, 围绕模式认知、行为变化与实施体验等维度进行资料收集, 并对转录文本进行主题分析。研究结果发现: 首先, 班团干部认为白皮书与微课程“职责清、学即用”, 表明结构化赋能够有效提升胜任力。其次, 辅导员的情感投入与定期反馈显著增强了干部的归属感与责任感。然而, 部分干部初期对“积分制”持观望态度, 且“三会一课”在学业紧张阶段执行压力较大, 说明模式落地需兼顾认知接受度与学业负担。此外, 普通学生肯定班级管理“更公开、公平”, 而个别班委期待更深入的决策参与, 反映出不同角色对“赋权”期望的差异。这些发现与量化数据相互印证, 共同表明“三投六避”模式不仅能有效提升班团干部的综合素质, 还能在过程中优化班级管理生态。

4.4. 研究局限性

本研究虽验证了“三投六避”模式的有效性, 但仍存在以下局限: 一是样本局限性。仅选取一所铁路类高职院校的一个专业班级作为案例, 结论的普适性有待在更多类型高职院校中验证。二是时间跨度。研究周期仅为一学年, 未开展更长周期的追踪研究, 无法准确评估其对班团干部职业发展的长远影响。三是实施成本。该模式对辅导员的时间投入(如“三会一课”、一对一谈心)要求较高, 在师资紧张的部分院校可能面临执行压力。

5. 结语

本研究针对高职院校班团干部队伍建设中“重使用轻培养”的现实困境, 构建了“三投六避”培用结合模式, 并通过实证研究验证了其有效性。该模式通过“三投”建立系统性赋能机制, 通过“六避”规范科学使用边界, 形成了“赋能-使用-成长”的良性闭环。研究结果表明, 该模式显著提升了班团干部的岗位胜任力、工作归属感与团队协作效能, 有效促进了班团干部从被动服从的“事务执行者”向主动创新的“团队引领者”转变, 为高职院校基层学生组织建设提供了创新路径。同时, 本研究今后可在以下方面进一步深化: 一是将模式与数字化平台结合, 开发智能化的干部能力诊断与培养系统; 二是探索该模式在团学组织、社团等更广泛学生组织中的应用, 检验其普适性; 三是开展更长周期的追踪研究,

评估其对班团干部职业发展的长远影响。

## 基金项目

项目编号: 2024KYYB-11。项目名称: 核心素养视域下高职院校班团干部培养机制研究。

## 参考文献

- [1] 顾红霞. 立德树人视阈下高职院校学生干部培养模式创新研究[J]. 佳木斯职业学院学报, 2025, 41(4): 209-211.
- [2] 吴文峰. 高职高专院校学生干部队伍建设的现状分析及对策[J]. 齐齐哈尔高等师范专科学校学报, 2025(2): 76-78.
- [3] 冯宏图, 高莹, 徐绘. 新时代高校学生干部队伍存在的问题及解决对策——以榆林学院为例[J]. 榆林学院学报, 2023, 33(6): 119-123.
- [4] 刘小文, 杨舟, 冯旭芳, 等. 高职院校学生团干部“选用育留”的建设现状, 现实困境及优化路径[J]. 青少年研究与实践, 2023, 38(3): 9-19.
- [5] 许伟辉. “双高”建设背景下大学生干部能力培养策略研究[J]. 产业与科技论坛, 2025, 24(6): 227-229.
- [6] 杨贤树. 高等职业教育学生干部“四级三阶一体化”教育培养路径探析[J]. 广东职业技术教育与研究, 2025(1): 70-74.
- [7] 陶思亮. 中国大学生领导力发展与教育模型研究[D]: [博士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2025.