

乡村校长社区领导力的价值逻辑与型塑路径

单莹

【摘要】乡村振兴呼唤乡村校长提升社区领导力。乡村校长社区领导力的价值逻辑体现在引领乡贤促进发展、培养乡村人才、赓续乡土文化、提升在地化教育、服务乡村治理等方面。同时,乡村校长社区领导力又呈现领导效力弱化、身份认同淡化、文化优势虚化和服务意识退化等式微表征,亟需通过构建自我增能、对外赋能、外部支持的乡村校长社区领导力发展模型,在搭建平台、加大投入、改革评价等保障基础上,为乡村校长提供增强公共意识、提高治理水平、提升统筹能力、培养乡村教师、储备未来人才、夯实乡村教育、引领乡村文化等型塑路径,提升乡村校长社区领导力,助力乡村学校与乡村社区“共同体”高质量发展。

【关键词】乡村振兴;乡村校长;社区领导力

【作者简介】单莹(1974-),女,江苏泰州人,湖南省教育科学研究院副研究员,主要研究方向为教师队伍建设、教育政策研究(湖南 长沙 410005)。

【原文出处】摘自《湘潭大学学报》:哲学社会科学版,2024.1.66~72

【基金项目】2023年湖南省社科基金重点项目“中师教育培育乡村‘大先生’研究”。

党的二十大报告指出,全面建设社会主义现代化国家,最艰巨最繁重的任务仍然在农村。乡村振兴,教育是关键。当前我国乡村教育对自身发展的认识不完备、对发展方向的把握不牢固、对本土教育资源的利用不充分,在办学思想、办学目标、课程教法等方面还存在着对城市学校的盲从,^[1]以至于逐渐出现和地方水土及文化根脉脱轨的现象。在这一过程中,乡村学校作为与乡村社区构成紧密相连的命运共同体,不是可以独善其身的“教育孤岛”,而是深嵌于乡村社会之中的“文化枢纽”。因此探索乡村学校和乡村社区的深度融合是发展高质量乡村教育的必由之路。而贯通乡村学校发展最后一公里的关键人物,则是乡村学校的校长。如何培养并提高乡村校长的社区领导力,促进乡村学校与乡村社区的深度良性互动,实现乡村学校在地化、高水平特色发展,满足乡村人口对高质量教育福祉的追求,让乡村学校成为乡村振兴的文化腹地和人才基地,是新时代乡村校长当好乡村振兴教育追梦人的重要命题。

一、乡村校长社区领导力的内涵意蕴

社区领导力放在公共治理的领域需要扮演引领者、催化者和资源链接者等多重角色,是有机调动社区各类资源以满足社区各利益相关者需要,并最终实现社区长治久安的重要载体。由此,将这一概念赋予到“乡村校长”这一身份之上,所应关注的就是如何通过调动乡村地方资源,将乡土文化和社区各类资源嵌入到乡村教育中,使之获得高质量发展的源泉和根脉。有学者将乡村校长社区领导力界定为“在追求学校发展变革过程中,校长发现、指导、影响和建构社区教育资源的能力”,强调它是一种精神层面上的影响力。乡村校长社区领导力体现为乡村校长需要主动观察、发现、挖掘和调动资源,积极变革,为学校 and 社区谋求更大的发展机会。^[2]还有学者认为乡村校长社区领导力侧重于调试学校外部关系、公共关系以及履行社会职能。^[3]总的来说,目前关于乡村校长社区领导力的研究都在强调乡村校长需要搭建学校同社区多元主体之间的联系,以及促进

二者资源共享、互惠互补、良性发展的职能,要求其在主观能动性上具备较强的“情境智慧”。

二、乡村校长社区领导力的式微表征

当前,在城镇化的快速推进下,我国乡村社会步入历史转型期,乡村社区的家庭结构、生产方式、生活样态、民风民俗、经济水平、教育期待等都发生了重大变化,乡村学校作为嵌入于乡村社区中的基层教育组织单位,面临着随之而来的教育内核空心化、教育生态复杂化、教育条件差异化和学校师生流动化等种种新现象。乡村教育与城市教育的差距更多体现为思想的贫困和内在治理的落后。

(一)向城惯性挤压导致乡村校长领导效力弱化

随着乡村振兴战略的不断推进,城镇化的快速发展对乡村文化和秩序都产生了强烈冲击,乡村“空心化”、人口老龄化等问题都在加剧。乡村教育也开始了对城镇学校的模仿和学习,在现代技术、课程教法等领域的学习模仿尽管取得较大进步,但一味地“盲从”也使得乡村教育逐渐失去自身特色的发展方向,学校教育内容和当地的乡土文化脱轨严重。^[460]

(二)乡土文化疏离导致乡村校长身份认同淡化

广大乡村地区,正处在农业生产方式和农民生活方式发生重大变化的时期,正在从以往注重人情的乡村淳朴交往向目前市场导向的乡村理性交往过渡,^[242]经济发展和社会变迁让乡村社区由原来的“熟人社会”变成了“半熟人社会”,但人情、关系、面子在乡村社会交往中还发挥着较大作用。乡村学校所在的乡村熟人社会中,道德舆论的力量更大,^[146]乡村校长在面向这些特定对象时可能会更加趋向谨慎。乡村校长在处理家校关系、家校社关系时如有不妥当之处,更容易在人情社会引起轩然大波,甚至要遭受道德的审判或者人情上的惩罚,这是乡村社区固有的特性带给校长的制约。此外,乡村校长一般不再居住在本土本乡,而是把家安在县城或省城;他们不再是乡村社区中的“天然成员”,而视乡村社区为临时的工作栖居地;他们不再有乡村社群的归属感,从思想和行动上都将自己定位为乡村社区的“过客”。离乡离土的乡村校长对乡村历史文化、民风民俗、风土人情的熟稔度不够,无法支撑其对乡土文化的传承与创新;对乡村产业特色、自然生态、乡民生活的

关心度不够,无法为当地产业振兴贡献智慧与力量;与乡村社区、乡民乡邻的融合度不够,无法获得父老乡亲的身份认同。这也使得当前社会乡村校长面临自我认同迷失与他者认同淡化的双重困境。

(三)信息获取便捷导致乡村校长文化优势虚化

乡村校长因其具备的规范知识、礼序文化、伦理道德,一直是传统乡村社区中的知识精英,也是乡村群众心中的“乡贤”。信息时代的到来让资讯传播不再受地域空间的限制,即便身处偏僻山村的乡民,也能及时便捷地获取感兴趣的文化知识、数据信息。乡村社区由“封闭”转变为“开放”,乡村校长的知识资本不再具有独特性和稀缺性,其文化优势被显著削弱,之前在社区基层治理中作为不可或缺的“文化人”“智囊团”的地位被撼动。

(四)公共精神缺失导致乡村校长服务意识退化

离乡离土的乡村校长容易出现公共精神的缺失,导致他们缺乏公共服务意识,囿限于学校教育管理的“一亩三分地”,缺乏投身乡村振兴战略的主动担当,回避乡村社区治理的公共事务,游离在乡民群体之外不愿深入互动,固步自封地抵触社区领导力担当所需的各种知识学习和能力锻炼,即便其具备社区领导力外显的能力和水平,也不可能真正落实和发挥社区领导力的实践效应。

三、新时代乡村校长社区领导力的价值逻辑

(一)引领乡贤促进发展

新乡贤是在本乡本土具有一定知名度、影响力且受人尊敬的德才兼备者^[542],通常是能够带领村民开展乡村建设而受到本土村民敬重的精英。新乡贤在乡村这样的熟人为主的社区更能发挥道德模范作用,他们的行动重点也在于对乡村资源进行整合开发,其领导力能够保持相当的强度。^[650]因此,乡村校长可以尝试以教育领域的新乡贤身份参与社区治理,也可以通过和受村民爱戴的新乡贤的互动来取得社区的认同和信任。新乡贤的特质之一就是重视教化培养,这也说明其和乡村校长想要发展乡村教育的愿景不谋而合。此外,新乡贤在调动社区各项资源的超强领导才能方面也可以为乡村校长所用,在关心社区发展、村民发展的过程中融入发展乡村教育、推进乡村教育变革的愿景,并将教育成果反哺

于社区的建设发展。乡村校长因为专业和身份的局限,对乡村产业发展的直接帮助有限,但是在当前乡村产业有待提质增效,亟需延伸产业链、增加农产品附加值、树立特色品牌的发展需求下,乡村校长可以在新乡贤的辅助下,参与设计并推广乡村特色产业,以产业协同者的身份促进“农业”与“文化”深度融合,实现产业创新协同发展。

(二)培养乡村振兴人才

习近平总书记曾说过,“乡村振兴最终要靠人,而人才的培养要靠教育。乡村教育事业的发展无疑是乡村振兴战略的重要支点。”显然,乡村振兴这篇大文章,需要各类人才来书写。然而,当前乡村社区发展面临着劳动力老龄化,各类技术型、专业型人才数量不足、结构失衡的“贫血”问题和本土优秀人才流失严重的“失血”问题。《中共中央、国务院关于实施乡村振兴战略的意见》强调,实施乡村振兴战略,必须破解人才瓶颈制约。乡村校长能以人才培养者的身份帮助缓解当前乡村人才供求的现实矛盾。

(三)赓续乡土文化传承

随着市场经济的渗透和城镇化的推进,乡村社会原有的价值理念、道德观念受到冲击,传统的伦理秩序、民俗文化受到影响,旧有的生活方式、人际关系受到改变,乡土文化陷入“新旧更替”“青黄不接”的转型期。而乡村校长能以文化引领者的身份推动乡土文化保护传承与创造转化,进而重建乡土文化自信。只有真正通过发现乡村独特的价值,以教育提升乡村文化认同,才能真正创造出让人才向乡村流动的文化愿景,焕发出乡村教育的内生力量。从文化意义上振兴当前缺失了“乡土性”的教育,而不只是“乡村教育”,才是问题的关键所在。

(四)提升在地化教育力

在地化教育强调农村学校基于一方水土的教育资源,紧密倚靠学生生活和学习的真实场域,用真正的农村教育现代化理念来实现家庭—教育—社会的融通式教育。^[46]在地化教育开展的认识论起点即将学校教育带回“地方”,在教育的旨趣中探讨人与自然和谐共处的生态文明。^[73]在地化教育可能会成为乡村教育平衡个体发展与生态系统关系中的重要手段,也是践行乡村校长社区领导力的载体。

首先,乡村校长可以做乡村生态文化观念的“营造者”。通过推动“在地共育式的课程建设”,将全体乡村学生的培养纳入课程目标建设。学校与近邻环境的这种密切联系,不仅丰富学校的活动,增强学生的动力,而且还能增加给予社会的服务。^[81]通过这类课程,充分发挥乡村教育临近大自然资源的独特优势,让学生在与自然的共处和交互中,增加对乡土的依恋与联结,同时也在真实的乡土环境中以课程建设的方式来助力乡村振兴。

其次,乡村校长可以通过推进在地化教育的方式加强同社区各利益相关者的交互。例如统筹课程资源,联通家长、社会、政府等各方主体集聚资源,合理开发配置、整合利用,最终实现在地化课程的整体规划和筹谋。乡村作为一方水土,既是一个自然空间,也是一个社会空间,承载着本地农耕、生态、社区、历史等不同侧面的意义,蕴含着城市社会无法比拟的教育资源。每一个地方的整体性和独特性,都为课堂教学提供着极佳的真实情景和丰富的教育内容。同时,这也是一次提升乡村教师在地化素养的好机会,进一步推动教学改革,从而在学校内外都塑造获取乡土知识、认同乡土文化、感受乡土情怀、亲临乡土场景、解决乡土治理问题的教育闭环。

(五)服务乡村社会治理

当前,乡村治理面临着治理主体弱化、社会矛盾突出、服务能力不足等问题,农民日益增长的美好生活需要,迫切要求乡村治理实现善治良治。乡村校长还能以治理服务者的身份积极参与乡村生态文化建设,以点带面示范推动乡村生态文明建设。

四、新时代乡村校长社区领导力的型塑路径

(一)乡村校长社区领导力的自我增能路径

1.增强“服务乡里”的公共意识

乡村校长的社会角色是专业性与公共性的融合。乡村振兴战略的实施和乡村社区的发展都需要乡村校长在奠定专业性的基础上,充分发挥公共性^[97]。乡村校长要积极融入乡村社会,明确自己肩负的文化责任,主动思考并积极参与乡村社区发展相关的公共事务。要积极配合乡村基层组织做好乡村社区发展规划、文化活动策划、突发事件处置、纠纷事件调解、政策法规宣讲等公共事务。要积极与

乡村民众互动交流,了解他们的文化需求和教育期待,帮助他们排解子女、亲属的教育困惑,提高他们对家庭教育的认知水平和实施能力。要发挥模范带头作用,引领和感召乡村教师、乡村学生积极参与乡村公共事务和公共活动,强化他们服务乡村振兴的公共意识^{[9]74}。

2. 提高“共建共治”的治理水平

持续学习、终身学习是乡村校长提升社区领导力,提高社区治理水平的不竭动力。要有乡村学校和乡村社区融合发展、共建共治的认知和视野;要有办好乡村教育,赋能乡村振兴的责任和担当;要有向社区干部学习、向学校师生学习、向普通村民学习的态度和意愿;要有在处理学校、社区复杂事件中不断历练自我、提升自我的勇气和决心;要有发现、借助并利用好乡村社区丰富资源助力学校发展的眼光和能力;更要有分享、提供乡村学校教育资源为乡村社区服务的胸怀和境界。乡村校长可以通过乡村学校和乡村社区的共同努力,合力建设“教育友好型社区”,形成学校与社区共治、善治的和谐、高效基层治理格局。

3. 提升“资源整合”的统筹能力

乡村振兴需要乡土、教育、文化、人才等多元资源的统整发力。乡村校长通过熟悉并积累本土文化知识和文化资本,指导学校传承并创造性地利用乡土资源,将独具特色的本土文化融入学校的教育教学活动,促进乡土文化与乡村教育的资源整合。既可以帮助学校走特色发展道路,又可以为乡村社区擦亮“一乡一品”的金字招牌,还能重塑乡村文化自信,培育学生、村民的乡土情怀。通过教育资源,以“育才”“选才”“引才”的方式整合乡村振兴所需的人力资源,构建乡村社区高质量发展的人才链。

(二) 乡村校长社区领导力的对外赋能路径

1. 夯实“造福桑梓”的乡村教育

乡村校长要以促进人的全面发展为出发点,办有特色、有内涵、有价值的乡村学校,用自己的思想和行动引领促进学校高质量发展。要克服乡村学校的现实困难,盘活用好各类资源,开齐开足开好各类课程,切实落实五育并举的教育方针,做到德育教学一体化、劳动教育常态化、美育体育规范化,满足乡村孩子在家门口上好学的愿望。要努力拓展家校合

作关系,帮助乡村家庭和乡村家长树立正确的教育观,为教师、家长与学生建立常态化的沟通交流机制。要关注乡村留守儿童的身心健康,为留守儿童父母在外务工的地域选择、亲子互动频率等方面尽可能提供合理建议^{[10]40}。让乡村教育给乡村民众带来福祉,给乡村社区发展带来动力和希望,进而赢得社会各界对乡村教育的尊重和支持。

2. 培养“扎根乡土”的乡村教师

一支“留得住”“教得好”、数量充足、质量优良、有情怀、有担当、肯奉献的乡村教师队伍,是乡村振兴重要的人才资源宝库。乡村校长可以通过在乡村教师的职前、职后培训中增加乡土文化知识模块课程,增强乡村教师对“乡土性”的认同;针对乡村教育实际情况和乡村教师专业发展需求,制定适切性的培训计划和指导方案,帮助乡村教师提高适应乡土特点、解决本土需求的专业素养^{[11]23},让乡村教师获得乡村成长的幸福感。乡村校长可以通过引导乡村教师积极参与社区活动,在与村民的互动中形成“爱乡村”“乐乡村”“享乡村”的乡土情怀,以乡土文化与乡土精神促进乡村教师心灵与乡土灵魂的互动,积极宣传乡土文化,让乡村教师获得长足的乡村依赖感^{[11]24}。乡村校长可以通过引导乡村教师积极参与乡村社区治理,强化新乡贤的责任意识,融入乡村生活,为村民排忧解难,让乡村教师获得乡村认同感和获得感。具有认同感、获得感、幸福感,对乡村有依赖感的乡村教师,他的内心一定是丰盈的,他的情绪一定是饱满的,他对乡村儿童怀有真挚之爱,对乡民怀有赤子之心,对乡村社会怀有深沉之情^{[12]39},他会怀着一颗感恩之心扎根乡土,反哺乡土。

3. 储备“热爱乡土”的未来人才

乡村学校的每一名学生,都是乡村振兴的未来人才。乡村校长要营造向上向善的校园文化,激发学生内生动力,挖掘学生内在潜力,培养学生成为“全面发展”的人。要注重学生劳动技能培养,增强学生对乡村社会、现代社会乃至未来社会的适应性。要加强科学教育和德育教育,用科学之“真”武装学生头脑,用道德之“善”涵养学生内心。要在教育教学中增加乡土元素,加强乡村特色文化的学习内容设置及乡土价值观念的引导,打好乡村教育的

“底色”^{[13]75}。让一批批、一代代从乡村学校走出来的乡村学生,成为助力乡村社区礼俗之风延续、文化之风绵延、振兴之力长久的栋梁。

4. 引领“培根铸魂”的乡村文化

“中华文明根植于农耕文明”^{[14]352},乡村文化是中国传统文化的根基。乡村校长可以借助乡村学校这一载体,为乡村社区提供公共生活所需的运动场、图书馆、大礼堂等活动场所,表演比赛、展览陈列、演讲宣传等文化活动的组织,文旅文创、农特品牌等文化产品的设计开发,乡史村志、民间故事、典型人物等文化内涵的挖掘提炼;借助乡村教师这支队伍,为乡村社区提供有能力传承、传播、革新乡村文化的知识力量和文化代表;借助教育乡村学生这一机会,使他们具备认识乡土、热爱乡土、亲近乡土、建设乡土的责任意识和知识水平;借助自身影响和社区典范,教化村民形成新时代乡村生活的新习惯、新态度和健康多元的生活方式,丰富其精神世界。乡村校长要以教育为切入点,以乡村学校为中心,“提高乡村文化的向心力和影响力”^{[15]43},守住乡村社区和乡村民众的文化之“根”,为乡村振兴“铸魂”。

(三)乡村校长社区领导力的外部支持路径

1. 搭建“展示交流”的支持平台

乡村校长社区领导力的充分发挥需要地方基层组织为其“搭台子”“铺路子”。通过建立民主协商会、情况通报会、意见征求会等常态化工作机制,让乡村校长能够真正有效地参与到乡村振兴战略中来^{[9]75}。通过畅通乡村校长与乡村家长、乡村居民、乡村社区的沟通渠道,发挥乡村校长教育权威和文化影响,增强乡村校长在乡村社区中的话语权。

2. 加大“政策资金”的扶持力度

乡村校长社区领导力的充分发挥还需要地方政府和教育行政部门给予政策支持和经费投入。要关心关注乡村校长的身心健康、经济待遇、专业发展和个人成长,为他们提供职业发展机会。要及时了解他们在教育发展、社区治理、助力乡村振兴过程中遇到的困难障碍,适时为他们排忧解难。要拨付专项资金为乡村校长提供专门培训。要建立激励机制奖励在乡村振兴中做出卓越贡献的乡村校长,鼓励和扶持他们想干事、能干事、干好事。

3. 建立“过程多元”的评价机制

改革乡村校长的考核评价体系,充分认识乡村校长在乡村振兴过程中的独特作用和价值,不以教育教学业绩作为唯一的评价内容,而是将乡村校长服务乡村社区、服务乡村振兴战略的贡献度等纳入评价体系^{[9]76}。建立符合乡村教育特点、适合乡村社区整体性发展、促进乡村校长综合素质和能力提升的评价体系。增强评价内容的多元化,做到不仅考核结果,也注重过程。提高评价主体的多元化,不仅包括学校师生,还包括基层社区领导、乡村民众。以科学、合理、具有“大发展观”的评价机制调动乡村校长参与乡村社区治理的积极性和主动性,提升他们服务乡村振兴战略的自我效能感。

参考文献:

- [1]杨清溪,邬志辉.校长领导力:乡村教育发展的新功能[J].教育发展研究,2018(24).
- [2]姜超,邬志辉.乡村校长社区领导力的现实价值与提升策略[J].基础教育,2020,17(1).
- [3]阙兵,马志颖.乡村校长社区领导力的内涵与价值[J].现代中小学教育,2021(10).
- [4]丁学森,邬志辉,夏博书.农村学校在地化课程建设的问题[J].中国电化教育,2021(5).
- [5]钱念孙.乡贤文化为什么与我们渐行渐远[J].学术界,2016(3).
- [6]张利庠,唐幸子.新乡贤变革领导力与乡村治理——基于嵌入式多案例研究[J].农业经济问题,2022(10).
- [7]王红,邬志辉.国外乡村教育生态转型的在地化实践[J].比较教育研究,2019,41(9).
- [8]邬志辉,张培.农村学校校长在地化教育领导力[J].比较教育研究,2019,41(9).
- [9]肖正德.乡村教师新乡贤角色担当支持条件的问题考察与系统构建[J].教育发展研究,2021(8).
- [10]沈晓燕.城镇化背景下乡村教师知识分子身份的式微与重构[J].教育发展研究,2018(20).
- [11]苏鹏举,王海福.新时代我国乡村教师队伍建设的着力点[J].继续教育研究,2021(2).
- [12]肖正德.传统乡村塾师的乡贤角色及当代启示[J].社会科学战线,2020(11).
- [13]李燕.梁漱溟乡村建设实践及其对全面推进乡村振兴的启示[J].晋城职业技术学院学报,2022,15(5).
- [14]陶行知.陶行知全集:第2卷[M].成都:四川教育出版社,2005.
- [15]王瑞光.乡村文化振兴与非物质文化遗产的价值呈现[J].济南大学学报(社会科学版),2021(2).