

收稿日期:2022-03-14

乡村校长社区领导力的内涵、要素与特殊性

姜 超¹, 邬志辉²

(1. 盐城师范学院 教育科学学院, 江苏 盐城 224002;
2. 东北师范大学 中国农村教育发展研究院, 吉林 长春 130024)

摘要:乡村校长是乡村学校变革、乡村社区振兴的关键人物。乡村校长社区领导力是一种充分体现校长处理“校-社”关系的重要能力。乡村校长领导力的实质是校长指导、影响和建构社区教育资源的能力,包括校长对社区的共情力、对社区优势的理解力、影响社区参与的行动力等方面。乡村校长社区领导活动的特殊性表现在领导活动的自然社会背景、乡村学校组织文化、领导活动的主要对象方面。

关键词:乡村校长;校长领导力;社区领导力

中图分类号:G47 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-6873(2022)03-0020-07

基金项目:江苏省高校哲学社会科学研究项目“新时代江苏农村教育发展类型研究”(2018SJA1523)。

作者简介:姜超(1981—),男,黑龙江巴彦人,盐城师范学院教育科学学院副教授,教育学博士,江苏省“青蓝工程”优秀青年骨干教师,主要从事农村教育原理与政策研究;邬志辉(1966—),男,黑龙江鸡东人,东北师范大学中国农村教育发展研究院院长,博士生导师,长江学者特聘教授,主要从事农村教育发展战略研究。

DOI:10.16401/j.cnki.ysxb.1003-6873.2022.03.033

乡村校长是推动乡村学校变革实现乡村学校跨越式发展的关键领航者,是助力乡村社区与乡村学校深度融合的重要中间人,也是新时代带领乡村社区与乡村学校共同步入发展快车道的未来新乡贤。时代更新、社会变革和学校发展的多重背景,注定新时代乡村校长必定是任务艰巨、责任重大、使命光荣的领导者。在新时代乡村振兴背景下,探寻乡村学校和乡村社区的有效深度互动,既是乡村校长谋划乡村学校特色发展之路的重要途径,也是展示乡村校长社会责任的重要机遇。乡村校长领导力是乡村校长完成任务、扛起责任、承接使命的重要变量。但以往校长领导力研究主要集中在教学领导^[1-2]、道德领导^[3-4]、课程领导^[5]、信息领导^[6]等方面,虽然,也有人探讨过新时期中小学校长领导力新视野,认为应从立德树人、教书育人、情感发展、奋斗精神、体育教育、办学规范、办适合的教育等七个方面着力^[7],但是从学校与社区关系的视角来探讨乡村校长领导力的成果相对较少。本文重点讨论乡村校长社区领导力的内涵和构成要素,并从城乡比较的视角分析乡村校长领导活动的特殊性,希望能够有助于进一步拓宽校长领导力话题讨论

范围,并加深对乡村校长社区领导活动特殊性的认识,更希望能够吸引越来越多的人关注乡村校长及其领导活动。

一、什么是乡村校长社区领导力

有学者就当代西方领导科学领域专家对“领导”所下的定义进行了梳理,并从词源上考察了领导力“leadership”的来源,经系统归纳后对领导力进行了如下定义:“在特定的组织环境中,领导者在引领下属制定并实现组织目标的过程中所体现出来的影响力。”^[8]领导力在本质上是一种影响力,这与强调内部组织规范运行的管理能力非常不同,管理能力强调的是计划、组织、协调、控制和创新能力,一般是直接指向具体管理活动和管理行为方面的实践能力。而领导力强调的是愿景、激励、认同、引导和魅力感召,除了注重校长在自身教育领导活动中的一般实践能力之外,更注重校长在领导活动中的精神引导能力和心理激励能力。“校长领导力是校长在领导学校不断确立目标、实现目标的过程中展示出的综合实力,它既包括校长对全校师生和周围环境产生的影响和引导,也包括校长在与全校师生相互作用过程中和学校发展环境变化时,校长自身及时做出的适应和调整。”^[9]因此,校长领导力既包括对内、对外的影响能力,还包含自我适应和调整能力。而且,从与乡村校长管理能力的比较来看,乡村校长领导力更强调一种精神层面上的影响力。

本文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。乡村校长社区领导力主要包括以下内涵:

一是乡村校长社区领导力体现为乡村校长的主动性,校长谋求乡村学校发展积极主动变革,而不仅仅是落实上级安排的任务。这种主动性是基于乡村校长对乡村社区、乡村学校的浓烈情感,以及对乡村学校运行实践的充分了解。

二是乡村校长不仅需要观察、利用现有社区资源,还需要发现、指导、影响甚至建构社区教育资源,强调乡村校长引领和创造社区资源的能力。这种看似外在于乡村学校的能力,是基于乡村校长对乡村社区资源的熟悉,是乡村校长具有捕捉社区教育资源敏锐性的重要体现。

三是乡村校长社区领导力的作用方向主要包括内部影响、外部影响和内外部关系影响三个方面。内部影响主要是校长对学校师生的影响,主要体现在乡村校长的日常领导活动中。外部影响主要是校长对学生家长、当地居民的影响,主要体现在校长对社区发展的支持上。内外部关系影响是校长通过建立学校-社区伙伴关系,从而对二者良性互动产生的影响,主要体现在校长充分利用学校-社区伙伴关系,为学校和社区发展都能觅得较大发展空间的能力。因此,具备高超社区领导力的乡村校长,不但能够充分引入现有的社区资源,还能通过自身专业素养和社会活动,积极引导、影响当地社区营造积极教育氛围,创造良好教育条件,从而有利于学校和社区步入良性互助发展轨道。

二、乡村校长社区领导力由什么构成

从组成要素上看,乡村校长社区领导力主要包括校长对社区的共情力、对社区优势的理解力、影响社区参与学校教育的行动力三个方面,三个方面构成了态度、认知和行动的三维能力体系,共同体现在乡村校长的领导实践中。

(一) 乡村校长对社区的共情力

共情力是指乡村校长能够将乡村学校和乡村社区都视为自己的同呼吸共命运好伙伴的情感能力。乡村学校作为乡村社区中的一种嵌入性存在,乡村社区的自然、经济、社会和文化要素,会

影响校长的思考和行动。与此同时,作为乡村社区“名人”的乡村校长也要有意识地去引导社区积极参与学校教育教学活动。乡村校长在工作日的大部分时间里,都在同乡村一草一木交心,呼吸着乡村气息,体会着乡土人情,感受着乡村带给学校管理的很多故事。久而久之,乡间的花草树木,鱼虫飞鸟,甚至家校纠纷就成为乡村校长难以抹去的情感记忆,并植入校长的内心深处。校长的社区情感越强烈,同社区的互动态度越积极,可能越有利于校长接近社区、深入社区,并创造性地发现社区中的独特教育元素,进而形成一种乡村校长对社区的共情力。有了这种积极高水平的共情力,校长更愿意通过自己的专业素养、管理智慧和领导才干去积极影响、转化、引导社区中的潜在资源,使这些资源能够对学校管理、教书育人、教师成长等产生具有本地特色的积极影响,进而为学校育人质量提升觅得更为广阔的空间。

(二)乡村校长对社区优势的理解力

校长持有什么样的乡村社区观,对乡村社区具有什么样的理解和认识,对校长的社区领导行为具有重要影响。笔者近些年在乡村教育调研中访谈过一些校长,发现以下几种社区观比较常见:一是将乡村社区视为组织外部的干扰因素,持有这种理解的校长在学校管理中就会想办法设防,试图将学校同当地社区隔离开来,尽量避免社区对学校的“干扰”和“迫害”。例如访谈时有的校长提到:“其实,我们不愿意和当地村里扯上太多关系,因为有些当地人和我们熟悉了之后,会提出很多无理要求。”二是将乡村社区视为服务学校基本生活条件的因素,持有这种观点的校长在学校管理中,会把社区作为保障性、辅助性条件,认为社区是为学校服务的,仅仅对学校运作起保障性功能。在访谈时曾遇到校长这样说:“其实,我们的教育教学活动,同当地社区真的没有多少关联,但是当地社区的确在水电以及生活资源方面给我们提供不少帮助。”三是将乡村社区视为学校教育教学活动的素材来源,持有这种观点的校长会在学校教育教学管理中采取利用、开发的态度,与社区互动的出发点是“社区的哪些素材对学校有用”。四是将乡村社区视作学校教育的伙伴,视社区为乡村孩子身心成长的重要力量。持有这种乡村社区观的校长,会在做好学校管理本职工作的同时,积极努力同当地社区建立关系,并尽力去引导、影响社区参与学校育人过程,努力挖掘社区特色与优势。

乡村校长采取积极的态度,主动提高对社区的认知和理解,充分利用学校和社区的各自优势,将社区视为可以合作的对象和伙伴,彼此都能获益,实现乡村学校治理与乡村社区治理的共赢。正如格尔茨(Geertz)所言:“每个人都喜欢对方的文化,相互赞美,互相鼓励,这并不构成任何威胁;相反,如果我们在神化本族英雄的同时,不断妖魔化对方,那就比较可怕了。”^[10]因此,乡村校长应该努力提升自我理解社区优势的能力,将社区视为合作伙伴,这样将有助于学校和社区的良性互动。这种优势需要校长用心去寻找,因为任何乡村社区都有属于自己的独特元素,这些元素有时因为习以为常没有被发掘出来,需要校长用专业的眼光去发现。这些优势也需要校长去设计和创造,因为校长可以从学校教育的需求出发,充分利用当地经济社会文化生态等特色和优势,将其开发、设计成有益的特色社区教育资源,从而为学校和社区发展共同服务。

(三)影响社区参与的行动力

校长秉持一种对乡村社区的积极态度,并根据自己的经验和学识,对学校所处的乡村社区具有较为深入的理解,并且相信通过自己的积极影响,社区也会产生积极变化,进而更加助力学校发展,这是校长能够积极进行社区互动的理想状态。乡村校长的社区互动策略和实际行动,是检验校长乡村社区领导力的结果性标准。再积极的态度、再深刻的认识,如果没有落实到实际行动中,也不能给学校和社区发展带来任何实质性变化。从促进乡村学校变革的角度看,乡村校长的

积极行动,既是乡村校长社区领导力的实践检验方式,也是乡村学校社区领导实践真正发生积极变革的重要途径。乡村校长可以在以下方面采取行动:一是同社区建立常规交往。学校通过学校治理议事机构、家长委员会、家庭志愿者组织等工作组织形式,建立学校和社区之间的长期交往机制。二是向社区开放乡村教育资源。乡村学校操场、会议室、报告厅等基础设施可以向当地社区开放,实现资源共享,扩大乡村学校教育的正外部效益,逐步建立同乡村社区的信任关系。三是建立社区参与学校教育的激励机制。乡村社区在社区文明活动评比、安全管理提质、社区环境优化等方面如果能得到学校的支持和帮助,将有助于社区管理质量提高。

乡村校长社区领导力所包含的共情力、理解力和行动力是一个有机整体,预示着乡村校长社区领导力的结构性和复杂性。共情力体现了乡村校长社区领导力的态度之维,只有积极的领导态度,才可能极大提升领导活动的主动性。理解力体现了乡村校长社区领导力的认知之维,只有深刻的社区理解,才可能提高领导活动的有效性。行动力体现了乡村校长社区领导力的实践之维,只有持续的社区参与,才可能提高乡村校长社区领导力的连续性。具有高超乡村校长社区领导力的校长,能够借助积极的情感、深刻的理解和持续的行动,在态度、认知和实践行动之间保持一种积极正向循环。共情力有利于提高理解和持续行动,理解深刻有利于社区参与和情感培养,持续行动有助于加深理解和情感养成。

三、乡村校长社区领导活动有什么特殊性

特殊性描述从本质上讲是个比较过程。乡村校长社区领导力的特殊性表达,通常以城镇作为参照,本文按领导活动的要素和性质两方面来分析乡村校长社区领导力的特殊性。

(一) 乡村校长领导活动的现实背景特殊

一是自然背景特殊。乡村社区地处广大乡村,自然地理特征更为多样。大自然赋予乡村社区更多的是花、鸟、虫、鱼、沟、河、树、草,当然也有黄土漫天、沙丘纵横、田园美景。乡村社区为学习者提供了“天然的”教育素材,也为乡村校长的领导活动提供了独特的自然背景。而城镇社区提供的更多是“人化的”教育素材,这种素材也会构成城镇校长领导活动的特殊背景。比较而言,在城镇社区和乡村社区,孩子们所感受到的自然要素、社会要素和人文要素的内容可能类似,但特点却十分不同。在广大乡村社区,这些要素的感受,很多并没有被人为化或教育化,比如很多乡村山区的孩子可能在登山过程中可以直接感受速度、耐力、颜色、角度、平衡性、氧气、摩擦力、安全、卫生、水流、心肺跳动等等。在这样的环境下生活的孩子,在一次登山活动中便综合了自然、社会和人文等多种要素。而城镇社区里的自然要素体验,更多是经过人为设计的场景,比如声、光、水、气、电、磁等,更多的是在科技馆、博物馆、少年宫里体验。城镇社会要素的感受,比如互助、志愿、守法、民主等,是在设计好的活动中体验。城镇人文要素的感受,比如爱、美、真、善等,除了日常生活,更多可能是在艺术中心、美术馆、博物馆等场景中。因此,乡村社会背景下的乡村校长领导活动实践,必须同这些乡村自然背景契合,才能产生理想的领导效果。

二是社会交往特殊。广大乡村地区,正处在农业产生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。但是,人情、关系和面子在乡村社会交往中,还占有很大空间,甚至还可能是主要的交往准则。现在的乡村学校,是在一系列教育规约之下运作的,必然受到很多规范的制约。乡土人情和现代制度显然都在发挥作用,但是比较而言,乡村校长更偏向于乡土人情,而城镇校长更偏向现代规范。笔者在 2019 年的调查中问及乡村校长:“您认为在乡村学校管理过程中制度和人情两种机制哪个更为有效?”尽管在性别、年龄等维度上,都存在群体内部的显著性差异,但是从总体来看,有 77.6%

的校长选择了“人情”机制。应该说,在现代学校领导活动实践中,主流话语谈论较多的是现代学校制度管理。但是,正如前文分析,乡村社区正处在由人情交往向理性交往的过渡期。乡村校长在自身领导活动实践中,仍然需要重视“人情”机制在领导乡村学校和影响乡村社区中的独特作用。

(二) 乡村校长领导活动发生的组织文化特殊

一是乡村学校组织文化的隐匿性。中国乡村社区复杂多样,各地乡村经济水平、社会文化和自然条件迥异,但是在相同区域范围内大都存在着城乡差异。乡村学校同城镇学校相比较,除了具有类似的组织架构、统一的制度设计外,还有一些特殊之处。这些特殊之处正是城乡教育实践中那些具有本地性、独特性、个性化的元素。这些独特之处经常隐匿地深入在师生学习生活之中,常常被广大师生在自己的内心深处反复地体认和理解,也最能体现乡村学校运行特色。乡村学校教职工一般不太善于通过公开的方式进行积极表达。在笔者近些年对全国不同地区的学校调研中,都能够明显地感受到,在乡村学校组织文化氛围下,发生在教职工之间的很多故事,往往都是通过非正式熟人小组来表达的,而不是在召开征求意见会、工作布置会、集体学习会等公开正式场合表达的,尤其是在对一些事关教职工个人利益的工资、职称、职务等事情上。在乡村校长领导活动实践中,最好能够在保证广大乡村教职工隐私与合理利益的基础上,通过合适的方式方法准确掌握这些隐匿在公开场合背后的真实故事及其背后的真实意图,这样才更有利于乡村校长准确把握领导活动可能面临的真实挑战,进而提高领导活动的针对性,也可能更有助于广大教职工产生内部动力,才更可能创新管理模式,进而使学校步入特色化良性发展轨道。

二是乡村学校组织文化的稳定性。学校的总体组织特征,一方面受教育体制规范的影响,同时也受乡村社区环境的影响。同城镇相比较,乡村社区生活节奏较慢,社会环境各方面趋于稳定。处在乡村社区中的学校,很多老师来自本乡本土,在成长经历、价值观、生活方式等方面也比较趋同。因此,校长实际是面临着一个总体上趋于稳定的教育组织。学校管理制度设计和多年积淀下来的管理文化都比较强调和气、稳定、和谐。校长在领导活动准则的排序上也经常将团结和气排在前面。正所谓“再怎么着也别伤了和气”。这种领导价值观被很多乡村校长视为有效领导原则。城镇学校由于受现代化、城镇化、工业化的多重影响,使得很多校长在领导活动实践中,比较追求适度的竞争和比赛,并且也能为很多人接受。在很多乡村学校,年长教师偏多,墨守成规、常规运行、基本均衡、同等对待的观念力量更为强大,再加上尊老敬长的传统文化特征,就使得很多乡村学校更强调传统文化氛围。校长在领导活动中,因为要顾及团结、尊重老教师,就很难用水平优先、业绩优先、能力优先等规则来激励教师。因此,总体来看乡村学校组织文化更趋于稳定,人际交往方式更注重人情,注重和气不太强调竞争,组织权威更倾向源于魅力权威胜过专业权威。

(三) 乡村校长领导活动对象特殊

乡村校长直接面对的是乡村老师、乡村学生和乡村家长。一是乡村教师工作生活两地化的职业样态。随着近些年城镇化进程的加快,乡村教师也开始了工作生活异地化的工作模式,越来越多的乡村教师居住在城、工作在乡,几乎每天往返于城乡之间。因此,乡村校长直接面临着教师群体“工作生活两地化”的问题,这同以往那种本地化的乡村教师群体有很大不同。校长在自己的领导活动中,一方面必须充分考虑到乡村教师的“下乡”“回城”等时间节点,另一方面也需要考虑到这些乡村教师的“城镇化”生活方式。

二是乡村学生的异质化特征。乡村学生管理的特殊之处主要表现为学生背景复杂化、一些

学生流动化和班内学生差异化。因为当前乡村生产、生活方式发生了很大变化,再加上一些错误的财富观和家庭婚姻变故,导致乡村学校留守儿童多、隔代监护多、特殊家庭多,家庭背景非常复杂。来自不同家庭背景的孩子,带着各自的学习基础和行为习惯,来到同一所学校甚至同一个班级里学习。如何能更好地消弭由家庭背景复杂带来的不利影响,是对校长、老师们的重要挑战。很多乡村学生家长都在外地打工,班级中经常会有孩子办理转学,转到外地就读;也会有些家长回乡就业,又把孩子从外地接回家乡上学。孩子流动变化比较普遍,原有学习状况同现有学习状况需要衔接和过渡。较高的学生流动率会给教育教学管理带来很大挑战,因为学生流动涉及学籍管理、教育统计、教师工作评价等一系列工作上的变化。此外,按照国家现有政策要求,很多乡村“特殊儿童”也需要随班就读。有些孩子可能是符合送去特殊学校就读的,但是由于某些地区当地缺少特殊学校可读,也有些家长碍于情面尽可能地不送孩子去特殊学校。以上诸多现实情况,使得同一个班级的孩子,在家庭背景、学习基础、身心特点等方面差异很大。

三是乡村家长支持乏力。多项研究成果表明,在广大乡村地区尤其是外出务工比例较高的四川、重庆、河南、安徽、甘肃等地区,乡村家庭教育助力学生成长比较乏力。按照学校教育、家庭教育和社会教育的大教育观点来看,学校、社区和家庭都对孩子成长具有重要影响。和城镇相比较,在广大乡村社区,乡村学校的育人功能更为突出,因为在城镇教育活动体系下,社区教育和家庭教育对城镇孩子供给了更为优质的教育,而在乡村社区似乎乡村孩子“更需要依靠学校”了。很多乡村孩子是隔代抚养,家中老人无法为孩子提供更好的教育辅导,甚至也很少有更为有效的家校互动。

四、结语

乡村校长社区领导力在本质上不同于管理力,管理能力强调计划、组织、协调、控制等方面,领导力更强调校长基于自身的专业素养对社区的指导、影响和引领。乡村校长只有真心实意地同乡村社区共情,只有独到深刻地理解乡村社区优势,只有通过建立常规性“校-社”互动机制,并基于“地方知识”优先的原则,充分考虑乡村校长社区领导活动的自然社会背景、村校组织文化和领导对象的特殊性,才有可能达到乡村学校与乡村社区发展的双赢,从而为学校谋得更为宽阔和独特的发展道路。当然,从现有掌握的学术资料来看,乡村校长领导力的理论探讨还相当薄弱,乡村校长社区领导力的提升策略也在不断探索,但是至少可以从乡村社区领导力的构成要素上思考以下重要问题:如何测量乡村校长社区领导力以及乡村校长社区领导力的现状如何?哪些有效策略能够帮助乡村校长提高乡村校长的社区共情力、社区理解力和社区参与力?

参考文献

- [1] 褚宏启,刘景. 校长教学领导力的提升:从“大校长”该不该进“小课堂”谈开去[J]. 中小学管理,2010(3):4-6.
- [2] 赵德成. 校长教学领导力:领导什么与怎么领导[J]. 中中小学管理,2010(3):7-9.
- [3] 张森,毛亚庆,于洪霞. 校长道德领导对教师建言的影响:领导-成员交换的中介作用[J]. 教师教育研究,2018(1):49-55.
- [4] 楚红丽,方晓乐. 中小学校长道德领导对教师工作投入的影响研究:工作价值观的调节作用[J]. 教育学报,2017(6):60-68.
- [5] 王越明. 有效教学始于校长课程领导力的提升[J]. 中国教育学刊,2010(3):32-34.
- [6] 孙祯祥,刘小翠. 教师信息化教学领导力:概念、内涵与调查分析[J]. 现代远距离教育,2015(4):28-36.
- [7] 李文长. 中小学校长领导力新视野[N]. 中国教育报,2019-03-06(10).
- [8] 李玉芳. 论中小学校长领导力及其开发[D]. 上海:华东师范大学,2009.
- [9] 杨清溪,邬志辉. 校长领导力:乡村教育发展的新动能[J]. 教育发展研究,2018(24):41-47.

[10]克利福德·格尔茨.地方知识:阐释人类学论文集[M].杨德睿,译.北京:商务印书馆,2014:代译序.

The Connotation, Elements and Particularity of Community Leadership of Rural Principals

JIANG Chao¹, WU Zhi-hui²

(1. School of Education, Yancheng Teachers University, Yancheng, Jiangsu, 224002, China;
2. Institute of China Rural Education Development, Northeast Normal University, Changchun, Jilin, 130024, China)

Abstract: Rural principals are the key figures in the reform of rural schools and the revitalization of rural communities. The community leadership of rural principals is an important ability to deal with the relationship between schools and communities. The essence of the leadership is the ability to direct, influence and construct community educational resources. It comprises the ability to inspire the empathy, capitalize on advantages, promote the participation in the community. The particularities of the leadership are manifested in the special natural and social environment, the special organizational cultures of rural schools, and the special objects of work.

Key words: rural principal; principal leadership; community leadership

〔责任编辑:陈济平〕