

从行动力到领导力

——学生领导才能在服务学习项目中的发展

蒋 怡

(澳门大学)

摘要 服务学习项目对学生成长的多维正功能受到了学者的普遍关注,并被大量研究案例所验证。本文以澳门大学霍英东珍禧书院2014年以来的中国内地义教项目为例,通过分析学生志愿者在服务学习各阶段如何将“爱心”转变为“行动力”,进而发展出“领导力”的过程,探讨学生领导才能在服务学习项目中的发展,并提出服务学习项目中学生领导力的培育和发展机制。该机制回答了服务学习各阶段应该解决的问题以及学生可以培养的各种领导技能,呼吁服务学习项目将学生领导力的发展纳入目标体系,在促进学生个人全面成长的同时,为社会培养更多的领导人才。

关键词 住宿式书院;服务学习;领导才能;培育机制

一、研究背景

服务学习(Service-Learning)的理念于20世纪60年代源于美国,是一种将“服务”与“学习”相结合的经验教育模式。近30年来,随着公民教育的推广及杜威(Dewey, 1997)经验教育理论的影响,这种“从做中学”的新兴教育思潮在西方和亚洲发达地区的校园中得到了蓬勃的发展;而服务学习实践对参与者(无论是服务提供商还是接受者)可能产生的正面影响也受到了学者的关注和探讨。基于服务学习对学生成长的多维功能和价值,澳门大学霍英东珍禧书院自2014年开始开展服务学习项目,鼓励书院成员积极投身社区服务,通过规划准备、沟通协商、启发和反思,让学生运用所学知识贡献社会,培养学生终身学习的能力,提升个人的社会责任感。

为了推动学生的全人发展,澳门大学住宿式书院体系于2014年建立。作为一个集住宿和学习为一体的校园社区,住宿式书院希冀通过一系列专业课程外的多元化活动,促进书院成员的博雅教育和公民参与。霍英东珍禧书院(下文简称珍禧书院)成立于2010年,是澳门大学其中一所先行住宿式书院,目前共有约500名住宿院生和260名非住宿院生,他们来自不同的学科和年级,在书院的社群教育中被鼓励参加各种课外

活动,包括社区和志愿服务。在上述背景下,珍禧书院的服务学习项目具有以下几个特点(黄兆琳、蒋怡,2015)。首先,该项目与课程及专业无关,不同背景的参与者组成跨学科的合作团队;其次,服务学习项目没有学分,参与者的内驱力来自个人兴趣和社会责任感;第三,项目通常由书院导师或院生会组织,而普通的书院成员亦有机会发起,并获得书院在人力和财力上的支持;第四,参与者志愿选择参与全程或部分活动;第五,社会服务范围很广,涵盖澳门本地社区和中国内地及海外。

珍禧书院在组织和完善服务学习项目的过程中,惊喜地发现服务学习实践不仅在培养学生自信自尊、改善人际关系技巧、提升学习动机、培养社会责任感等方面有显著的正面影响,而且推动了参与者领导才能的发展,为书院培养了一批潜在的学生领袖。本文将以此珍禧书院2014年以来的中国内地义教项目为例,通过分析学生志愿者在服务学习各阶段如何筹备组织活动、并在反思中成长,阐述服务学习项目将学生的“爱心”转变为“行动力”,进而发展出“领导力”的过程,探讨学生领导才能在服务学习项目中的发展。

二、文献回顾

对于探讨服务学习在学生领导才能发展过程中的作用和角色,两个主题的文献脉络有助于建构本研究的理论框架:其一是有关服务学习如何创造机会发展学生的领导才能;其二是有关学生领导力的研究为领导力与社会服务搭建了桥梁。

服务学习的概念因研究者应用的场景不同而有差异:一些学者关注将学生的实践教育与学术课程相结合(Corporation for National and Community Service, 1990),一些学者侧重服务与社区需求的契合(Sigmon, 1994);而有些学者强调行动和反思过程中的习得(Eyler & Giles, 1999)。本文对服务学习采用较宽泛并获得普遍认可的定义:服务学习是一种将社区服务与学术指导及反思结合在一起的教学模式,学生通过参与计划性的服务活动,将学业知识结合社区之需求,获得多元学习机会,并从中提升个人的公民意识和社会责任感。

有关服务学习的研究脉络中,Schoenfeld(2006)指出,虽然每个服务学习项目都有其独特性,但7个普遍的因素对项目的成功与否非常重要,它们分别是:服务与学习的结合、反思、公民参与、团队合作、体验学习、记录和庆祝。他强调团队合作可以驱使大家为了实现共同目标而增强沟通技巧、有责任心、学会倾听,并学会领导。Rue(1996)的研究发现,成熟的服务学习项目通常重视学生领导能力的培养;而一些服务学习开展前的培训和准备工作,提供机会让有经验的参与者成为服务领袖。而Youniss和Yates(1997)认为参与服务活动对年轻人领导能力的发展有长期正面的影响。

关注学生领导力的文献往往强调学生领袖的发展应该重视公民服务。Chapman和Aspin(2001)建议以发展学生领导力为目标的项目应该推广社会责任感、公民意识和社区服务。而Moen(1997)认为服务美德应该是领袖精神的重要元素,学生不仅在服务参与中提升各种技能,而且要学习回馈社会。Hawkes(1999)指出,领袖并不

都是超级英雄，领导力可以体现在鼓励和帮助别人、促成沟通以及提供细微服务等日常生活中；而学生领袖应该基于服务他人和满足他人的需求。

上述研究所建构的理论框架为本文探讨学生领导力在服务学习项目中的发展提供了必要的理论基础。下文将以珍禧书院的中国内地义教项目作为案例，分析学生领导力在项目各阶段的觉醒、萌芽、发展和成熟。

三、学生领导力在服务学习项目中的发展

1. 珍禧书院服务学习计划——中国内地义教项目介绍

珍禧书院自 2014 年开始，与香港言爱基金合作，每年圣诞和暑假假期到内地思源学校举办服务学习活动，为偏远地区的留守儿童提供义教服务。迄今为止，141 位珍禧义工踏足 6 省 8 所学校 300 多个班级，为 17,000 多位中小學生提供了各种创意教育服务。书院学生通过该项目，让偏远地区学童通过多元化的课程活动，增加自信，发掘个人的潜能，并提升他们学习的兴趣和动力；而书院学生也在义教过程中，通过与团队及机构的合作，不仅在沟通协作、组织规划、解决问题方面获得了发展，而且增强了个人的学习能力和社会责任感，实现了从行动力到领导力的转变。

每次义教项目因为服务对象的不同，在具体的行程安排和课程设计上有所不同，但服务学习过程通常由以下几个阶段组成（见图 1）。

- ① 调查研究。了解当地的社会经济文化、学校的基本情况和学童的需求。
- ② 计划和准备。根据学校和学童的特点及需求，度身定制相应的课程活动，并与合作伙伴沟通达成双方认可的义教日程。

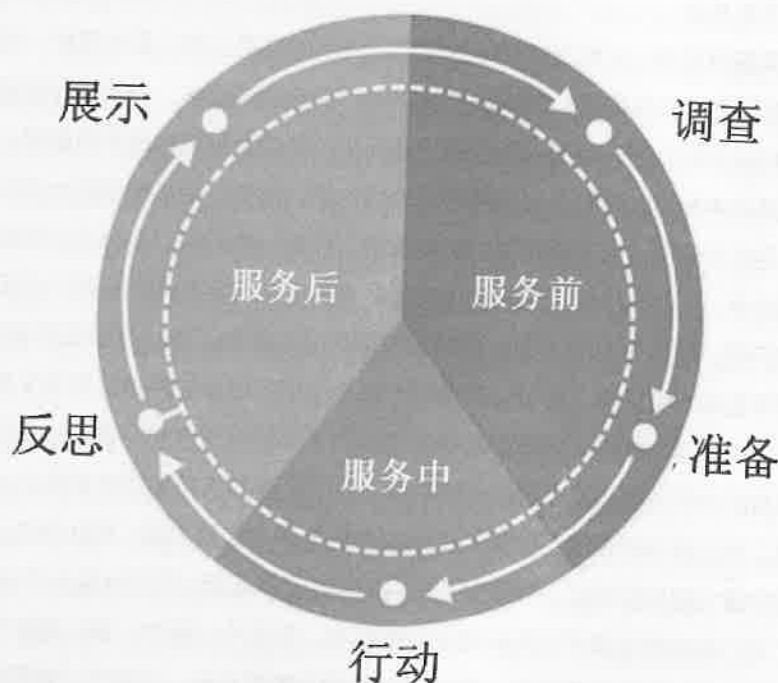


图1 服务学习的流程和阶段

③ 行动。赴当地进行义教活动，实施有助于社区的服务计划。

④ 反思与探讨。在义教过程中和结束后及时反思和讨论，并进行写作记录展示。举办分享会和发表服务笔记，向公众展示服务学习的成果，并为新的服务学习项目招募义工。

2. 学生领导力在服务学习各阶段的发展

珍禧书院的服务学习项目由学生志愿参加，学生可选择参加全程或部分活动。由于义教活动的连贯性，除一部分学生仅参加前期的义卖工作为义教筹款外，大部分同学参与义教的整个过程。下文将以这些全程参与者为研究对象，具体分析参与者的领导才能如何在服务学习的各个阶段得到唤醒和发展。但这并不意味着参与部分活动的志愿者在领导力方面没有得到发展，本文因篇幅限制姑且不表。

(1) 调查研究

在服务学习项目启动义工招募后，整个团队对当地社区进行详尽的调研，包括学校所处地区的社会经济文化发展状况、学校的历史和规模、学童的家庭背景、兴趣爱好和教育水平等。这些背景信息在义工的首次培训中得到发布，并引发参与者的思考和探讨：如何为这些学童提供他们真正需要并符合他们年龄和学识水平的教育服务。

多数参与者第一次系统了解当地社区和学童的情况，通过了解而激发提供服务的动力和热情。这个阶段是学生自我认知的唤醒阶段，他们开始思考“我是谁”的问题，定位个人在项目中的角色和任务，并评估个人的知识结构、特长及偏好，思考自己可以为当地学童提供的服务，为即将到来的义教服务做好思想上的准备。在这个阶段，参与者从简单的“献爱心”发展到“同理心”，是领导力自我觉醒的重要一步。

(2) 计划准备

完成调查研究后，义教团队开始为项目做详尽的准备工作，具体包括：设计课程和活动、安排日程、购买物资、联系合作伙伴等。在这个过程中，书院导师根据学生的专业背景和特长进行分组，增加小组成员的多元化，并最大可能地赋予自主权，让他们有机会做选择和决策。以湖南新化服务学习项目为例，每个小组都需承担一些公共课程的教学，如卫生环保课、英文趣味课和英文演讲工作坊，他们可以自行设计课程的课件及采购课程物资。因此，小组成员需要建立团队意识，在设定共同目标后，分工合作，保持良好的沟通，并做好时间管理，在预定时间内完成准备工作；在存在异议的情况下，他们还需学会倾听和妥协。除了公共课程，每个小组还要参加慈善义卖为义教筹款，并承担一些特别课程的教学，如小小发明家工作坊、捕梦网工作坊、课外兴趣小组等。负责特别任务的小组还需与社区合作伙伴联系，获得必要的信息和技术支持。

筹备工作让参与者在动手准备的过程中有机会学习有效沟通、团队合作，在分工协调的过程中建立起相互信任，并互相启发，共同实现团队目标。而与社区合作伙伴的联系，也增加了他们与校外非学术机构沟通学习的机会。在这个过程中，参与者所发展的人际交往、沟通协调和团队合作能力，是领导力发展的重要元素，实现了“我是谁”到“我能做什么”的转变。

(3) 行动实施

一切准备就绪后,义教团队赴当地社区进行服务学习。虽然已经做好了详尽的准备,并设想了各种可能出现的场景,但第一次进入当地校园与学童接触时,大部分学生还是比较紧张,他们需要迎接的第一个挑战就是自己的情绪。在这个过程中,队友的支持和鼓励发挥了重要的作用。以小组为单位进入课堂与学童互动,有效地缓解了这种紧张。在义教中期,参与者基本摆脱了紧张情绪,变得更加自信和主动,而这种转变在较内向和安静的同学当中尤其明显。参与学生面对的第二个挑战是当地学童的热情。因为多数学童为偏远地区的留守儿童,他们对志愿者的到来非常好奇并希望获得更多的关注,因此在任何可能的时间都会围观和要求签名,热情地赠送礼物。虽然参与者接收过培训知晓如何礼貌地接收/拒绝礼物,但他们往往无法满足所有小朋友签名或沟通的需求。在这种情形下,参与者提出的解决方案是留下自己的联系方式,欢迎这些小朋友继续跟他们沟通。参与者面对的第三个挑战是各种不确定性。比如学童的知识水平低于/高于我们的预期,因此在授课或活动过程中必须根据实际情况进行调整;工作坊或者课外活动遇到阻力或不配合,需要参与者随机应变;各种恶劣的气候或参与者生病等等。这些不确定因素对团队的应变能力和调节能力提出较高的要求。

在项目实施中,参与者可能面对诸多的挑战和不确定因素。对这些挑战的正面响应和克服,让他们有机会学会适应不同的环境,提高解决问题、冲突处理和决策的能力,从而变得更加自信成熟、勇于担当责任;而团队成员也实现了共享式领导力(shared leadership)的发展,解决了“我应该怎么做”的问题。

(4) 反思与探讨

珍禧书院的服务学习项目非常重视行动与反思的结合,并认为反思是从服务中学习的重要环节。因此,项目组织者通常在义教过程中(每天晚上结束当天课程后)和项目结束后及时组织反思。义教过程中的反思主要关注个别课程或活动的得失,各小组互相分享成功的经验,指出存在的缺点并及时修正,并对第二天的课程进行预讲,确保其顺利进行。义教结束后的反思则对整个服务学习项目进行总结,探讨成功之处,以及未来需要进一步完善的方面。参与者在反思过程中自省是一种有效的再学习过程:回顾—分析成败—查找原因—寻求对策—以利后行。反思环节不仅可以解决学生“我如何做的更好”的问题,还可以激发他们终身学习的动力,“教然后而知困”,从而激发自我提升的内驱力。

(5) 展示及展望

珍禧服务学习项目并不会在所在地结束后就画上句号。参与者回到大学后,除了组织反思和探讨活动,还会举办分享会和发表活动新闻,将自己的所见所闻所感跟澳大的同学们分享。分享会不仅是服务学习项目的展示和总结,也是一种展望。在准备分享会的过程中,参与者一边回顾自己的历程,一边思考“我可以带领大家做什么”?他们往往用自身的经验和习得感染和鼓励更多的同学投身服务学习项目,在实践中将自己的专业知识和特长与当地社区的需求相结合,实现双方的互惠和共同进步。

为了记录书院过去五年在服务学习领域的实践和经验,珍禧服务学习团队在 2018 年 12 月编辑出版了新书《爱的果实——橘子们阳光服务学习之旅》,并举办了项目成果展览暨新书发布会。该发布会不仅展出了大量珍贵的义教照片,而且首次发布了由书院义工自己作词作曲演唱的服务学习主题曲和项目介绍视频,获得校内外人士的关注。

3. 案例分析

上文分阶段剖析了学生领导力的各种特质和技巧在服务学习过程中的发展,接下来将选取几个学生案例,分析他们如何在服务学习中成长为学生领袖。

个案一:四年级学生 A,热爱文艺的理科男生,2016 年暑假参加珍禧海南服务学习项目,成为“小小摄影师工作坊”的团队成员。在参加义教前,他是书院院生会的普通成员。在义教期间,他的主要工作是和摄影团队一起采访当地的“小小摄影师”,来自东北的他第一次了解到海南山区小朋友的生活和学习状况,非常感触,希望通过自己的努力给他们带来关爱。这次义教经验让他在团队合作和项目协调方面积累了宝贵的经验,回到澳门后,他担任院生会文化艺术小组的组长,带领组员在书院举办各种文艺类活动及定期组织读书会,参与慈善义卖,为书院创造了浓厚的文学气氛。之后,他又连续参加了 2017 年的云南和 2018 年的广西服务学习项目,在他的带领下,新成员成功地担负起采访摄影的重任,实现了项目的传承。

个案二:英文教育一年级学生 B,大学第一个学期对自己所学的专业还存在很多疑虑,不确定未来的发展方向。2018 年 12 月,抱着积累教学经验的心态报名参加了珍禧服务学习项目。在义教过程中,通过与当地学生的互动交流,跟服务学习团队的合作协调,她深刻体会到教育的意义,“更重要的是找到了一个动力,一个方向,一个为什么要读英文教育的答案”。同时她亦感触“一件微小的事情可能都是人生的一个转折点,因此应该多参加一些有意义的活动。”结束服务学习项目后,她积极投身书院的院生会工作,发挥自己在平面设计和项目协调方面的优势,成功组织了几个大型活动,并在学年末的院生会选举当中获胜,成为珍禧书院新一届的院生会主席。而她因感触服务学习对个人成长的意义,继续积极投身书院的贵州从江义教项目。

四、结论

综上所述,澳门大学霍英东珍禧书院服务学习项目为学生各种领袖特质和技巧的发展提供了孵化温床和培养基地,其培育和发展机制请见图 2。无论是个别学生的案例分析,还是解剖服务学习各阶段对学生领导力的启发和培养,这种推动的力量是无声而强大的。

首先,它虽然不像传统的领袖营或领袖培训计划一样,以培养领袖为直接目标,但它成功地在服务过程中培养了参与者的个人自信、沟通技巧、人际协调、团队精神、问题解决能力等领导技巧。其次,它将社区服务和公民教育结合在一起,有效地推动学生的参与意识和社会责任感的发展,从而孕育了一批学生领袖。再次,服务学习过程中的反思和探讨,是一种有效的再学习过程,可以激发学生终身学习和自我提升的动力,这

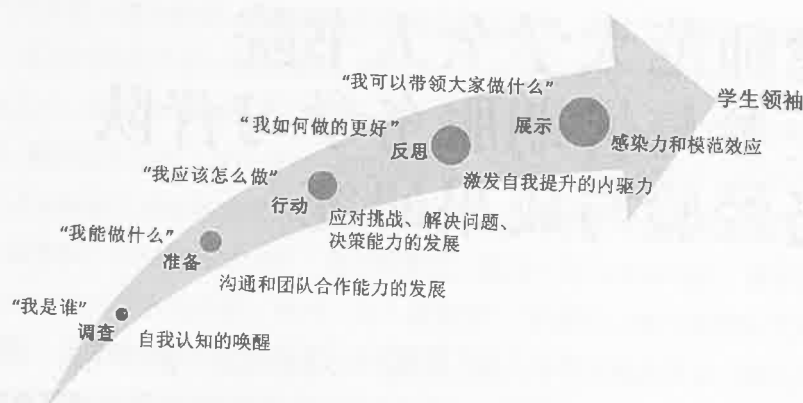


图2 服务学习项目的领袖培育机制

是参与者在未来成长为领袖的重要内驱力。最后，服务学习项目是否成功地培养了学生领袖，不应该只局限于考虑有多少学生担任了正式的学生领袖职位；即便暂时没有领袖职位，领导才能也会在大学或未来的职业发展中展现光芒。基于上述论述，大学在计划服务学习项目时，不应只侧重于专业知识和社区服务的有机结合，应该将发展学生的领导力纳入目标体系，使其培育机制更加系统和完善，为社会培养更多的领导人才。

参考文献

- [1] Chapman, J. & Aspin, D. Schools and the Learning Community: Laying the Basis for Learning Across the Lifespan // In D. S. Aspin, J. D. Chapman, M. Hatton & Y. Sawano (Eds.). International Handbook on Lifelong Learning Part 2. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2001: 405-446.
- [2] Corporation for National and Community Service. National and Community Service Act of 1990, 1990. <https://www.nationalservice.gov/about/legislation>
- [3] Eyler, J., & Giles, D. Where's the Learning in Service Learning? San Francisco: Jossey-Bass Publishing Company, 1999: 7-12; 83-98.
- [4] Dewey, J. Experience and education. New York: Simon & Schuster, 1997.
- [5] Hawkes, T. Conversation, Independence, 1999, Autumn.
- [6] Sigmon, R. L. Linking Service with Learning. Washington, DC: Council for Independent Colleges, 1994: 1-8.
- [7] Moen, N. School Reform: Your Leadership Program Can Thrive Amidst the Challenges. National Association for Secondary Principals, 1997.
- [8] Rue, P. Administering Successful Service-Learning Programs. In B. Jacoby and Associates. Service-Learning in Higher Education. San Francisco: Jossey Bass Publications, 1996: 63-87.
- [9] Youniss, J. & Yates, M. Community Service and Social Responsibility in Youth. Chicago: The University of Chicago Press, 1997: 2-19.
- [10] 黄兆琳, 蒋怡. 住宿式书院“统合式”服务学习教育模式研究: 以澳门大学霍英东珍禧书院服务学习项目为例 // 张军, 武立勋. 现代高校书院制教育研究. 北京: 北京航空航天大学出版社, 2015: 142-151.
- [11] 严玮主编. 爱的果实——橘子们阳光服务学习之旅. 澳门: 汇丰印务有限公司, 2018: 05-43.