

理想寓于行动中 ——实践式教育与梁漱溟乡村建设中心的农村发展人才计划

刘老石

新中国成立以来，我国政治、经济、社会环境迅速变迁，综合实力有了很大的提高，全国大部分人民的物质生活水平也普遍的得到改善。另一方面，我们国家的农村、农业、农民却遇到了不小的麻烦，自上个世纪末就一直被人们称之为“三农问题”。无论是农村的衰败凋敝，农业耕地面积的逐步减少、粮食产量几年来的持续下降，还是农民精神文化生活的没落、村社组织的松散，都日趋严重。振兴中国乡村，需要一批热情向上扎根基层的乡村建设人才。在过去十年的新乡村建设运动中，一支重要的力量是大学里的青年学生，而梁漱溟乡村建设中心是发动和组织大学生参与乡村建设的活动的一个重要组织机构。

从 2005 开始，梁漱溟乡村建设中心同人民大学乡村研究中心合作，开始了农村发展人才培养计划（简称“人才计划”）。梁漱溟乡建中心就设立在人大乡村中心里面。为了工作方便，我们以人大乡村中心的名义招生，具体事务由梁漱溟中心操作。

在人才计划之前，我们做大学生支农近十年，但做的都短期支农。大学生到村里实习一个星期，做点项目，一个星期之后事就没人做了。为了弥补这个一星期之后做事不足的问题，我们开始琢磨要做长期人才培养，让人在中心培训一年。项目计划写出来以后，就到处去找钱，最后找到社区伙伴（按：一个 NGO）。他们看完之后跟我聊了很久，我才知道，在我们考虑这个事之前，他们也在考虑“青年实习生计划”，也是打算招募和我们这个项目差不多。我们提的是 30 多人的培养计划，他们提的是 44，跟他们预期的人数可能差了一点。他们当时已经在成都开始一个一年期培训计划，主要就是绿色农业和环保的。听到我们的计划，他们眼睛发亮，虽然人数是有些差异，他们也不在乎，意思是两边同时做，看哪个好一些。

社区伙伴给了我们第一年的经费，可能有 30 多万不到 40 万。我们筛选了 36 个人，中途流失了两个，共 34 个。其中十来个是来自重庆社工学院。

学员招募程序

学员筛选有一套程序，而且随着时间变化，这套程序越来越严。招人情况各不相同，最开始招人就是把招募公函发到各个学校招生办就业办公室，所以重庆社工学院就业办就推荐了很多人。起初第一期，筛选比较简单，学员愿意做农村建设就行，但是后来发现光是愿意做还不行，还得强调态度。所以从二、三、四期以后首先强调的就是有没有理想。有理想，就是基本态度合格，然后才可以决定往下谈。我们叫做“两高两低”的一个原则。“两高”就是要么理论要高，要么实践能力要高。“两低”就是这两个能力不能低于平均水平。“两

高”倒是一般报名的人都能达到。后来发现这样也有问题，问题是有的人能力也行，理论也行，但是到最后了这能力都是为他自己，这样的人特别多。后来我们吸取教训，就是光看能力、素质、理论这个东西，不见得能招到最优秀的，所以逐渐转向态度，先选态度。有没有理想成为第一标准了。这个路线执行到三、四、五期以后，又发现一个问题，就是大家很有理想，但是总是在嘴上。我们又再往前推一步，让现实去试验他，看他愿不愿意做事。现在选人的时候就非常在意这个人能不能踏踏实实去做，得有理想，而且要为理想踏踏实实去做事才行。

这些经验都是摸索来的。第一期培训，重庆社工学院来十多个人，最后被我们开除掉1/3到一半。主要一个原因，这些人说能说，要理论也是有理论，但是就是不落实到行动，所有的事都是围绕自己来的，跟我们现在学校教育培养出来的人是一模一样的。其中确实有一些很好玩的故事。第一期有一个东北的学员被开除了。他当初和另一个学员驻村，两个人每天都住在山坡上一个草房子里面，也不出来，说看书也不是看书，就在屋里抽烟。后来我们巡点的人发现他们这个屋子里面，小小一个烟盒里满满的全是烟头。村里人对他们是不错的，经常给他们送点吃的什么的，说他们俩住在庙里，说“我们供着这两个和尚”。这两个男生，既不到村里跟村民交谈，也不主动去做什么事；想法倒是很多，有的时候突然有什么想法，很激烈地要给村民组织怎么调一下，必须罢免这个，干个那个的。按理来说他们也不是坏人，但是给村民带来非常多的麻烦。就这个带头的人，我们给他调换一个点又一个点，最后他不干了，我们也没给他发结业证。虽说没有发证，也算我们培养的人，就跑到一家合作研究会里去工作，负责农村发展项目。结果他一去村里，就把人家的组织给解散了，然后指使村里两派人打架。用他自己的方法论，叫做“让村民之间的这种斗争来推动社区发展”。于是又被开除了。

另外给我们很大教训的事就是有的人是理论非常强的，看书看得非常多，彻夜看书，很好的学生，每天胸前戴个毛主席像，给外界的印象就是崇拜毛泽东，认真读书，勤于思考，就这样一个角色。但后来我们发现他有一个特点，为了自己那点个人利益，可以斤斤计较到一定跟你讨论到两三点钟，就这样一定要达到自己的目的。更严重的是，后来这个人偷偷摸摸跑回点上去，然后回头来中心，说他在点上工作。我们把补贴发给他，他就跑掉了。我们给村里做甲醛项目的技术费他中间给截流了，截流不多，截了200块钱，就是从600中扣了200。事不大，但是也够严重。

第一期有很多类似的麻烦。回头反思，我们的第一期培训和现行大学教育唯一的不同就是培养的场合不同，现在的大学教育培养的人是在学校里培养，我们是在农村培养。农村锻炼虽然对增进能力是非常有帮助的，但是对于改变学员的态度却不明显。所以我们后来很注重学员人品的评定。从第四期开始，学员要通过一个月的试用期。一开始试用的方法是把他放到我们临近的厂里去待一个月，他能坚持下来等于就录用了，坚持不下来我们就不要了，他自己也就走了。绝大部分还是可以坚持下来，偶尔一个两个坚持不下来，很少。

现在，招人这个环节我们已经很成熟了。一般是五步。第一步是先把报名表报过来，报名都有上百人这样，就是现在六期我们只有12个名额报名的也很多。来的第一关就是审核他的报名表。一般在校学生，我们倾向不招。以前我们不在乎是不是在校，后来发现，在校的学生在这里培养完了，回到学校再待一年，我们教的那点东西又被学校给瓦解了，所以现在我们不招在校的学生，选毕业的。毕业的人里面一般还是要有工作经历的和有点实践经验的最好。这是第一关。第二关就开始打电话。中心工作人员先开始打电话，跟申请人聊，一般都是聊过几十分钟，聊完了之后确定这个人到底行不行，聊的过程中看这个人基本态度，看看这个人的理想，看看这个人有没有理论，看看这个人能力。打完之后就能筛选出来，70个人能筛选出10多个。然后我再去打电话，也是打个几十分钟。一般招生是劝人来，我们是劝他走。我打电话一般都是把我们这里的困难讲清楚，告诉我们这里不好的地方，信息非常透明。有的人听了以后说，让我想想，明天我再给你答复。明天忽然不答复了，或者是答复说“我觉得还是有一些差距”。这个环节很重要，对最困难的东西他没有思想准备，来了以后一定坚持不下去。再接下来就是面试，面试就跟他们仔细谈，谈了之后再加上之前的感觉就可以进入下一关就是试用期。

试用期一般是大学生下乡。下乡以后大学生跟着村民一起帮着村里做事，既可以看出基本态度，也可以看出团队协作精神了，还可以看出能力了，这些在试用期都可以看出来。比如有这样一个例子一个北京工业大学的学生，学社会学的，当时批准他下乡，让他可以到村里去转一转，就是试用期这一关，跟着9个学一起到一个村里面做事，没想到就出问题了。去了村里以后，村委把住的地方准备好了，跟学生说你就住我们准备好的地方就行。学生说我们需要艰苦的环境，硬是要到小学里面去住，大家就往小学里面搬。这个人不同意，说村里条件好，为什么要到差的地方；对吃的条件也是一样，要求尽可能好一点。这就和其他学生起了冲突，经常是他们队里9个人反对他一个。另外一个事让大家不能容忍的是，他到村里以后，见到村里的人就问村民，你们村里有什么好吃的。后来大家忍受不下去了，就把他开除了，这次实践他就算被淘汰了。在这个团队里，其他9个人都是经过我们一个星期的严格培训的，下乡以后他们有带队的，跟队的，包括纪律这些东西，都是一套人马，等于他是其中一个例外。所以他做什么事都要经过人家9双眼睛的考核，回来后我们基本上就有数了。但也有新人做的很好的。到亳州的一支队有3个人才计划的成员，两个女生一个男生。有一个从云南来的女孩，她也没经过很多培训，来了就到队伍里面。去到村里以后天气非常热，汗就在脸上往下流，她是云南人，来了以后不适应，每天晚上躺着都流汗。但是，这个人态度就很积极。她没学过的歌，看人家歌本上有什么歌马上抄下来，然后开始让大家教歌，所有的活动都参加，态度很积极。而且非常愿意帮助别人，也不计较一些琐事，所以就是跟大家很能合得来，而且很愿意思考问题，能吃苦，所以这样下来这个人能经过这样的筛选，未来可能都会一直坚持下去。

参加项目的学员大部分来自农村，所以对农村有感情，才能到农村去做事，同时他也不怕吃苦，城市里的孩子一般都做不到的，所以城市里来的孩子能到这个队伍里来做事的是风

毛麟角。名牌高校出路比较好的很少到这里来，有出路的一般都跟着出路走了，除了偶尔一些例外，能来这里参加我们队伍的很少。名牌高校的学生，像北大清华的，以前也来面试过，但他们有一个特点，就是理论能力都比较强，但实践能力常常很弱，尤其在试用期的艰苦环境里，精英意识比较强的人待不下来。

培训过程

培训过程大致有三个阶段，一开始有一个将近 20 天的基本理论培训，主要梳理三农问题。我们请三农研究方向的学者来讲座，相关方向的代表人都差不多请到了。培训内容包含三农问题和解决问题的思路，主要是一些比较贴近我们操作的一些基本理论，比如从养老问题，社保问题，农村教育问题开始，然后谈及国际经济，农村经济和合作组织，土地问题，村民自治的相关知识，之后再讲三农问题历史，三农问题背后的整个发展观和发展体系等，差不多是系统性地对三农问题进行梳理和解剖。

现在。我们在理论培训之后又加了一个尾巴，这个尾巴就是一个星期的专业技能培训，包括到农村如何做合作社，如何做绿色农业等内容，培训一个星期。除次之外，还有一半培训内容就是怎么做饭，怎么用常用电器，主要是摄影、照相，做视频这些技能，怎么生活。这个对现在我们的学生来说也是欠缺的。第一阶段的理论培训一般来说都是梳理三农问题。除此之外再把教育批一顿，再讲讲教育的问题，把他们认为正常的观念扭转过来，把他的基本立场给扭转过来。

第二阶段就是派驻村里工作。在村里待三个月，这三个月就完全独立工作，有中心的老工作人员指导，但基本上是独立操作。在三个月以后，我们以前就让他独立自己做自己的事，第一期驻村分点的时候就是一个人一个点，有女生的地方一个男的一个女的一个点。这个情况非常不好。他自己做什么事完全自己定，有的时候走偏了，而人多点多，我们未必指导得上，反而给村里带来麻烦。现在我们做了改变，一般是把学员编到一个团队里面去，成为团队一分子，让他配合整个团队的一些工作。这个团队里面有主导的，也有策应的，我们叫做“坦克部队”，学员是其中一个分子。很多人组合在一起，合在一起做事，搭配起来，老的带新的，小团队的模式。这样是锻炼他的团队精神，协作能力。改变的另一个原因也是因为我们发现农村的事也变得很复杂了，不是原来那样一个人就可以主导村庄的事务了，所以需要有一个团队协同工作。

目前我们的第六期培训有四个大团队，一个团队是合作社团队，把他放在合作社这个整体的团队环境中去，他是其中一个，他的工作是配合整个团队的工作，一般不会独立操作什么项目。第二个团队是绿色联盟团队，这也有一个完整的工作结构，他只是其中一分子。这些团队有整体的项目，学员可以操作某些具体环节。第三个团队是志愿者培养这个团队，他也是其中一部分，分担其中一块，一个小分支。最后就是工友团队，第五期培训时工友团队的人占了差不多三分之一到一半。工友团队的学员就是把分配到各个地方的工厂，让他们体

验一下。这四个组是按照功能区分的，但分配人员的时候也找照顾到地域的方便，一定要保证每个学员在工作期间是可以调动并且配合别人做事的，不能让他一个人孤零零地在那里自己一个天下。

刚放到农村的学员没有关于他的特别的安排，他的角色和其他工作人员是一样的，他服从整体工作的需要。如果对他有工作安排，一般不会把他放在关键性的岗位上。如果他发生一些工作上的失误，一般从轻处理，或者根本就不会怎么处理，因为他处于学习阶段。他就在团队里，团队告诉他需要做什么。每个村里我们会放一两个学员，他们就在村里，听候指导工作的人安排，让老队员和主导工作的工作人员带他。学员和老队员唯一不同就是，我们对学员有学习上的特别要求。他必须每天记日志，每个月要写文章，要有人监督，要学习。写的内容就根据他学习的内容自己写。他学什么自己安排。我们统一有一册书，书里的文章他要认真去读，有要求多少篇必读，多少篇是普通的，看了之后他可以就这些文章写自己的读后感。他也可以自己出题目自己写。我们有一些大致的范围，但学习方式还是比较多样的。

一般9月中旬第一阶段的培训都完成了，10月中旬、11月中旬，12月中旬这3个月学员驻扎在村里。这段时间最困难，因为他们肯定没这么长时间在基层待过。在村里待一个月以后就没有新鲜感了，所以非常困难。我们会有统一的管理，派老队员去给他们指导，提供一些帮助。在工作的团队之外，我们同时要有专门的人照顾学员方方面面的要求，跟他们交谈，帮他们处理一些眼前的问题。从吃、住的实际生活问题到一些理论上、思想上的东西，我们都有专门的人为他们服务。他们的工作放在工作团队里，其他的思想、生活、学习方面的后勤事务有专人统一管理。我们有三个人员负责人才培养的后勤，分别负责日常工作和理论方面，现在还有人负责村里的巡查和指导。

12月中旬第一阶段完了以后正好过年，学员们都回家，春节之后到北京来，开始第二次理论培训。内容一般也是系统性的理论知识，涉及一些文化问题、发展观的问题，在原来的基础上有所加深。除此之外也可安排一些具体工作内容的培训，从时间点上10天到15天。同时，我们会对学员整个三、四个月的工作情况和学习情况做一个内部考评，我们同学员做单独访谈，进行批评和自我批评，这是中期筛选工作。

第二次理论培训结束后，学员回到村里的点上再待大约两个月左右，工作方式跟以前是一样的。其间我们要安排一次到其他项目点上考察的机会。考察主要是学习别人的经验，与此同时也会有一次他们区域性的小团队的交流，活动性的交流，这是预定的内容。

第二次驻村培训结束后，再回到北京就是六、七月份的时候，进行最后总结式的培训和考评了。一般最后考评答辩都是两个星期左右。学员要通过成长答辩，才能结业获得结业证书。成长答辩，是一个综合考评，要求整个一年成长经历进行陈述，学习到什么宝贵的东西，或者有哪些需要反省的地方，等等，就是对这一年的总结。我们邀请几位答辩老师，一般是有理论和实践经验的人。答辩老师会很认真地对待学员提出的问题，对他们的成长经历提问题，其中包括实践的内容，也包括理论的内容，进行综合的考评。以前我们对答辩要求不严格。本期的学员不同，他们自己要求进行严格的答辩。他们说，答辩严格我们才会很认真地

对待它。毕竟一年了，有很多东西要总结，如果不严格要求，大家随便应付一下，就对不起这一年了。答辩通过以后，学员就可以到各个 NGO 机构找工作了。

培训成果

学员经过一年的培训后，在理论和实践能力上都会有改变，但最大的改变是价值观念上的。我们招募的时候苗子选得好。学员们自己要有要求，自己要往前走，我们起着推动和辅助的作用。但他们一开始来的时候，价值观没有完全形成，只有一些初步的理念，在有些问题的认识上是很模糊的，来了以后要通过整个培训过程慢慢梳理。我们几次理论培训，通过疏导的方式，慢慢地让他把价值观形成系统。培训的目标不仅是改变价值观的问题，而是要求把价值观能落实到行动中去才行。由一开始的模糊的有限的或者是想象中的那个观念，最后把它变得很现实，很踏实，这个才行。这当中有人可以不谈理想，可以不要这个东西，但是要踏踏实实去做事，这才是非常好的状态。我写过这样几句话：“胜利了不感到高兴，失败了不感到痛苦，就是做理想的机器。”不用太在意成败，用平常的心做平常之事，该干什么做什么，这就是非常好的状态。

我们有个胖胖的小伙子，在姜庄待了一段时间。姜庄养人，养了我们这里的大胖，二胖，三胖，四胖。这小子去了也胖了。第一年培训结束，他第二年就到深圳去了，加入工厂工作。到了工厂以后，他本人很胖，工作环境又非常热，满身都长痱子，大汗淋漓，经常都是这样。但是他一直待在工厂里，一待几个月。就是要这种状态。原来也是谈理想的，但是他后来写文章说，理想需要实现，要把所有理想放到现实中去操作，变成行动，这个才行。新的学员谈起理想很激动，而老队员一般不会，他们实际上已经把它放到现实操作当中去了。我们的理想就是为平民服务。现在谈的不是是否应该为平民服务的问题，而是怎么为他们服务的问题。这是平常大家考虑的问题，它已经不再是是不是有理想的问题，而是操作的问题。

我们大学支农的培训，其实是有三个目标，一个是关注农村，第二个是塑造自我，第三个是建设新农村。在农村发展这方面，我们的成绩不大也不小。但是现在看起来最大的成功反倒不是农村这一块，而是教育这一块，教育了太多的人，尤其是短期支农培训，教育了千千万万的青年人，认识现实，然后跑到农村去，成为社会运动的主力。人才计划的学员以前在学校里上学，现在他们把学习带到农村里去，在农村里至少一年。经常发现这种情况：在农村待了一年这些青年人，回到校园里再上学的时候，没有办法再在校园里待了，没有办法和同学对话了。他说的同学们不懂，他们完全不在一个层次上，不在一个领域里。虽然只有一年，回到学校以后与别的同学形同陌路，没有办法对话了。

现在各个 NGO 组织都需要人手，而大学并不为他们培养人才。我们这个项目等于是在给各个组织培养人，差不多有一半学员结业后在各种非政府组织里工作。去了以后大家都很喜欢他们，因为这些学员很容易到位，很愿意在最基层工作。相反，正规大学教育出来的社

工和农村发展人员，都不往农村里面去，都往上面跑。而我们培养的人都往下面去，往基层上扎，所以很多组织都认同我们的培训。

人才培养计划与大学教育

我们目前使用的培养方式，是一种另类方法，在实践中教育。我们的项目，目标是平民的，但方法却是精英的。我们招募一小拨人来，花很多钱来培养一年。我们平均每位学员一年的培养费用是两万五千元左右，比正规的大学教育一年的成本还高。这个方法不行，规模太小。所以，我们现在想方设法把培养的面积扩大，用一种很平民的方式去教育学生。一种方式就是现在我们叫做“校内班”的这种实践，从2009年开始，我们在各地大学招募学生组成校内班，每个城市都有十来人左右。就在本地学习，在本地有实践机会，不必脱离学校，我们有工作团队在当地给他们做培训。时间同样是一年，最后我们给他考评、发证。等于他们边上大学，边到农村里面去做工作。这可能既是对人才计划的一种修正，也是对现行大学的一种修正，一种中间结合方式。

现在世界格局发生了深刻的转变，尤其在新一轮的金融危机之后，美国模式受到严重质疑，资本主义已经不再是我们的理想了。中国国内也在进行对于发展观的讨论。年轻人普遍要求接触新的东西，要求对社会有真实的认识，把社会和己的发展结合在一起。例如，我在大学教马列主义思想政治，就做了一些尝试。以前布置作业，很简单，学生就是抄，反正老师监督能力也很。思想政治课的作业更容易，上网上随便找一篇，就交了，一次作业就是上一次网的事。有的老师被逼的，要求学生手写作业。为什么要手写呢？他们在网上找到了之后还得抄一遍，起码练练字。其实何苦呢？这和打印有什么区别呢？我的方法就是给他们布置调查小项目，调查学校里的浇花的、保安和卖大饼的，卖煎饼的和食堂的去调查，调查回来你写一篇调查报告。结果，回馈的情况很好，有些同学非常积极，作业里还写了感谢的话，有的说，如果没有这次调查机会的话，还不能认识很多人，还不敢面对生人去说话，等等。调查一般都分组，三个人一组，必须有一个男生，保证安全问题。一次作业调查农民工，一次调查同学，效果都很好。有些同学作业非常认真，不仅有录音，还有DV，还有照片，各种手段都用上了。这个作业没法抄，也能锻炼学生的能力，最关键的是他的视野打开了，从前被忽视的领域开始受到关注，这个改变是很大的。这说明，青年人希望了解真实的社会，但遗憾的是，大的环境没有转化到青年人的教育中去。

我们梁漱溟乡建中心的骨干人才培养，是在正规教育体制之外的试验，试图通过实践教育的方式，把理论和实践的训练结合在一起，让理想和行动能力的培养同时进行。我们希望能与某所大学进行合作试点，把这种实践形式的教育方式有机地结合到本科教育的课程中，把青年的教育和人生发展同现实世界的政治、经济、文化变迁密切地联系起来。