

编者按：在职业教育大发展的背景下，如何抓住发展契机，走出一条符合自身特色的发展道路，是摆在职业院校、技工院校面前的一个重大命题。《职业》特邀北京千秋业教育顾问公司就“‘软实力’打造”这一话题开设专栏，与职教同仁交流探讨。若您对此有任何感想和看法，欢迎您发邮件至 zhiyezazhi@163.com 与我们交流。

破题学校“软实力”打造

文/李永生

在上一期《下一个竞争——学校“软实力”竞争》一文中，我们曾经谈到：学校在经过规模的快速扩张与高速发展之后，硬实力的建设大多有了长足的进步，但软实力的提升却参差不齐，有的学校甚至出现软、硬实力发展方面的严重失衡。本期专栏将进一步分析提升学校软实力的主要障碍和解决之道。

源自外部的障碍和负面影响

近年来，随着我国经济的发展，政府加大了职业教育发展的步伐，给予了职业院校前所未有的大力扶持。政府虽然在宏观层面上给予了高度重视和大力支持，但对学校的指导和管理模式却未发生根本性的改变，难以适应学校新的发展需要。

首先，上级对学校的评价方式导向上的偏差会持久影响学校工作重心的选择。

近几年来，政府对学校发展影响最大的可能就是各种评估督导以及评估后的资源配置（如示范校建设），其正面作用和意义确实非常重要且深远，大大推动了许多学校的内涵建设，其带来的辐射作用也将带动更多学校的积极发展。由于政府行为会产生强大的导向作用，那么如果导向出现了哪怕是稍许的偏差，也会对学校工作产生长期的负面影响。

突出的问题有两点：一是评估中的重文本轻实效的倾向；二是对评估中发现的问题缺乏持续的督促改进机制，导致学校可以用“做材料”来应对评估，缺乏从根本上解决问题的动力与压力。尤其是一些学校取得的荣誉不一定都能真实反映办学水平和质量，而是掺杂了取巧的成分，根据评估需要大量补做材料的情况也的确存在。试问，这对从事教书育人事业的老师们会带来什么样的负面影响？会怎样扭曲他们的价值观和质量观？若如此就算过关，那么谁还会去关注质量问题是否得到真正解决呢？如果通过评估能够发现学校存在的问题，并得到各方的关注，同时积极帮助学校加以解决和改善，其意义是相当积极的。但带着重文本倾向的评估却掩盖了学校真实存在的质量问题，评估后又缺乏对改进的监督与指导，导致一些学校的

改进多停留在形式上。

提升教育质量，是学校义不容辞的责任，但现在却很难成为学校工作一以贯之的主旋律。这也是笔者在十多年的学校管理咨询中常常感到疑惑的问题。在现代市场经济社会里，没有质量就意味着被淘汰出局，而教育又怎么能背离质量而继续生存？只因为是公办学校吗？又有多少人在关注教育中真正需要解决的各种问题？又有多少人在为我们教育中的问题感到惭愧、不安？当我们看到学校将主要精力放在教育以外的事情上时，我们不禁要问：教育的质量观何以竟至出现如此程度的集体偏移？我们是不是需要反思：评估督导是不是可能在标准体系上、在评估方法上、在评估的实际操作上出现了偏差，产生了负面影响？

其次，学校获取资源的方式让学校更愿意走所谓的“捷径”。

教育资源的获取本应兼顾公平和需要，但在资源有限又缺乏一套公平公开机制的情况下，“功夫在诗外”就成了潜规则。有的学校年终突击花钱，有的学校却连基本的办学条件都得不到保证。把学校的本职工作做好做扎实，远没有工作不出大问题而关系做好来得更为便捷。当然，这里也存在业绩与关系的平衡，但天平出现不应有的倾向后，其负面影响已经不言而喻了。

这样的资源获取方式使得一些学校很容易把关注的焦点放在上级领导而不是顾客（学生、家长和用人单位等）身上，形成重上级要求、轻教育规律，重短期业绩（硬实力建设）、轻长期绩效（软实力提升），重表面文章、轻扎实苦干的行事准则。导致了一些学校仅仅为了完成任务而不重工作实效的行为，而难以深入各个学校了解实际情况的上级领导有时又很难看到质量问题的存在，长此以往，教育质量就被忽略了。这也是为什么教育质量年年讲，可过去了一年又一年，质量问题却没有得到根本的改观……

再次，某些管理部门的干预有时会给学校带来一些障碍和阻力。

在现实的社会条件和环境下，对于相关主管部门的一些所谓“要求”，学校往往很难拒绝，这也就导致学校会

不同程度地受到来自方方面面的干预。一句话，一个人，就可能导致学校的一项工作甚至全面工作几年停滞不前，甚至会导致整个学校士气的涣散（笔者在学校咨询中曾多次遇到过这样的实例），或使学校发展的主线不同程度地受到影响。

源自内部的困难和障碍

不同学校之间的差异是非常大的，很难一概而论，但共同的核心问题都是人才培养质量问题以及支撑人才培养的管理模式问题，这也是提升学校软实力的主要内容。在新的发展时期，面对学校人才培养模式创新和管理模式改革，各个学校的应对虽然各有不同，但多数学校遇到的困难和障碍是相似的，主要表现在以下几个方面。

一是班子成员的认识、能力水平的局限和来自班子内部的阻力。

由于学校班子是上一级领导组建的，因此班子的状况有时并不取决于校长的作为，尤其是在校长新上任的情况下，班子的建设会耗费校长相当大的精力和心血。班子成员认识不一致，对提升软实力的重要作用认识不足，尤其是遇上某位主管校长的思想观念跟不上，或缺乏干劲和责任心的时候，其主管的工作往往会让一校之长的整体思路卡壳，甚至一筹莫展。想推动一项工作或一项变革会遇到重重阻力，需要很大的勇气、智慧和经验。而要克服阻力，首先应克服来自班子内部的阻力，说服班子齐心协力完成变革。

二是人力资源不足，缺乏挑大梁的骨干。

缺乏得力的中层干部，缺乏专业带头人，是许多学校共有的困难。尤其是在规模快速扩张之后，许多学校人才供应明显不足，专业教师超负荷工作，干部和骨干教工长期加班加点，急需的人才又招不进来，使得学校难以提升办学水平。有的学校虽然不缺人手，甚至人员严重超编，但人员结构失衡，能胜任岗位工作的人员缺乏，甚至出现人心涣散、只争待遇、不讲贡献等极端情况，使得学校的许多改革举措，尤其是人才培养模式的改革很难推行下去。

三是人际关系错综复杂，管理手段不足。

有些学校由于长期积累的问题没有得到及时解决，积

怨、积弊太深，人际关系错综复杂，牵一发而动全身，却又没有有力的支持和有效的管理手段可用，因此学校管理一团乱麻，又投鼠忌器，不要说改革，连正常的工作都很难推进。但是这样的学校不改革更没有出路，只有等待或者创造突破口和时机。

四是缺乏经验和专家指导，工作做不到位。

有些学校的干部和教师缺乏有效的培训和进修，观念陈旧落后，不了解职业教育改革与发展的趋势，不了解行业、专业的最新发展，对学生教育管理一筹莫展，更不懂管理模式和培养模式改革创新的方法要领。有的学校即使听了专家几次课，看了几本书，但自己做起来还是感到心有余而力不足，甚至走了很多的弯路，事倍功半，达不到预期的效果。

五是资源不足。

学校提升软实力的另一个障碍就是资源不足，除了前述的人力资源不足外，教学实训场地、设备设施不足，无法满足教学和课程改革最基本的要求；当地的企业资源不足，难以建立真正的合作关系，不利于教师和企业实践；可以利用的专家资源不足，学校的许多工作只能在摸索中徘徊，难于取得实质性的进展等。而且由于视野的狭窄和管理上的粗放，许多社会资源没有被学校所发现，许多现有资源的利用也不充分。

障碍与阻力的破解之道

要有效提升学校的软实力，首先就要破解学校面对的各种内外部障碍与阻力。按照笔者的体会和理解，在政府管理这一层面上，最重要的就是要通过对学校指导和管理模式的改革，使学校回归本职。只有学校回归了本职，在学校管理层面，教育才能真正回归本质。

因此，真正的解决之道，就是让学校回归本职，让教育回归本质。

显然，让学校回归本职并不是一件容易的事，也不是短期内就能解决的问题，这涉及到各级政府部门对学校指导管理模式的改革——管好该管的部分，放手不该管的部分，使学校真正拥有办学自主权，以及平等发展、不受非正常干预的办学条件和环境，同时接受政府、社会、家长各方面的有效监督和制约，并指导督促到位，使学校得以沿着正确的办学方向和目标前行，这些问题将在以后的专栏中进一步进行讨论。

那么，在现有体制下，如何让教育尽可能地回归本质，从学校层面上解决教育质量问题，最大限度地提升学校的软实力，以弥补学校软、硬实力发展不平衡的问题？一校之长完全可以做出选择，并可以大有作为。

首先，转变质量观，建立提升学校软实力的长效机制。

比较优秀民办学校和公办学校的区别，一个很大的差异就是他们的质量观。优秀的民办学校视质量为生命，因为这是他们安身立命、谋求发展的基础；而公办学校多数视上级的任务为工作重点，任务完成了，就认为一切都符合要求了。许多学校提升办学质量的主要工作任务就是在政府的各种评估中做出好成绩，在政府举办的各种技能竞



赛中拿到更多的大奖，甚至出现了专门为拿奖而设置的特殊班级——以牺牲多数学生应该获得的教育服务来换取少数学生的奖项，同时，重技能训练轻做人的教育现象依然还很普遍。这样偏离教育本质、轻视学生长远发展的教育何谈质量？

只有真正意识到质量是生命、是责任、是未来，而不仅是任务，我们才会真正重视学校教育质量的提升，重视学校软实力的建设。我们可否问问自己，学校是否已经真正形成了自己独具竞争力的人才培养模式？面对每一个学子，是否可以问心无愧地向他们提供适应现代社会和产业发展需求、适应学生自身成长和职业生涯发展需求的教育？是否愿意自己的子女接受这样的教育？也许，只有不把职业教育看成是为普通教育中的弱势群体提供的教育，才能真正意识到职业教育对国家发展和个人发展的重要价值，才能意识到质量是学校工作的主旋律，才有可能建立起持续提升学校软实力的长效机制。

其次，抓好软实力提升的几个关键点。

构成学校软实力的主要元素有两个：学校的核心能力——人才培养模式和学校的关键能力——学校管理模式。因此，提升软实力应该重点抓好学校人才培养模式的创新和管理模式改革。

学校的人才培养模式无疑是影响学校教育质量的决定性因素。判断教育质量高低的主要标准，就是能否很好地适应学生自身成长和职业生涯发展的需求，能否很好地适应现代社会和产业发展的需求。因此，真正实现人才培养模式创新的关键点：一是看这种适应性是否体现在我们对这些需求的认知上，以及在设计培养方案时多大程度上反映了这些需求；二是当确认了这些需求和培养目标之后，选择什么样的教育内容，设计什么样的途径、方法和手段，从而在学生品德素质、职业能力、自我发展等方面实现培养目标；三是如何建设一支优秀的教职工队伍，使其能够具备全员育人的意识和能力，有效实施这些教育服务，并最终达成人才培养目标。

学校管理模式改革要抓好的关键点是：首先，有赖于学校进行准确定位，确立明确的发展方向、目标和策略；其次，建立科学的质量管理体系，实现由经验管理向制度管理的转型；再次，通过学校文化建设的实践，实现由制度管理向文化管理的提升；而这些问题得到解决的关键，就是建立现代人力资源管理体系，最大限度地调动、发挥现有教职工的工作积极性和聪明才智，把工作做到位，同时吸引更多有用之才到校工作，共同成就学校的事业。

再次，运用领导集体的力量、教职工的力量推动学校前行。

无论是培养模式创新，还是管理模式改革，都会遇到障碍和阻力，有的是观念上的，有的是能力方面的，有的需要改变自身习以为常的工作习惯，有的涉及到利益冲突……无论反对的意见有多大、多强烈，但只要仔细分析，站在学校发展和做强自身的角度去做工作，反对派永远都是少数！校长要善于利用领导集体的力量、教职工的力量，利用大多数期望学校发展、进步，期望学校比别人做得更好的愿



望，来削弱反对的力量，推动学校的变革。

第四，善借外力，勇克难关。

在推动变革的过程中，如果觉得光靠内部的力量还不足以打破多年的积弊、惯性、陈旧思维，那么借助外力就是明智的选择了。组织相关人员有目的地外出参观兄弟学校，用事实打破反对意见是很有效的方法，关键是选好参观的学校。或请咨询机构到校做一次管理诊断，用专家的调研结果，包括学校的真实现状、存在的主要问题以及面临的机遇和挑战、干部和教职工的真实愿望来说服“反对派”，从而打破僵局，加大正面能量，推进改革。还可以借助咨询机构的专业经验和科学方法，完成学校的战略规划、组织与人力资源管理改革、质量管理体系的建立和保持、文化建设体系的策划和实施、学生教育管理模式的创新、工学结合的一体化课程改革、干部队伍以及班主任队伍和教师队伍的培训等。

学校软实力的形成与提升，不仅是学校间竞争发展的关键因素，也决定了学校可否可持续发展和未来的发展高度，而这取决于一校之长的认识和决心。只要校长下定决心，办法总是有的，借助外力与上级的支持，选好时机，就一定能够取得真正的突破。

第五，善于借势，以不变应万变，将上级的要求与学校的工作主线相结合。

在推动变革的过程中，更要善于借助国家政策、时代发展、行业趋势、竞争对手等因素形成的外势，巧妙选择变革时机，适时推动相关改革工作起步。有时，外部的许多工作要求也会给学校的正常工作带来冲击和影响，这时要善于将外部的要求与学校的工作主线巧妙结合，并把所谓的干扰化为有利因素。事实上，上级自然也是希望学校将各项要求与自己的实际工作相结合。例如在面对政府的各项评估督导、技能大赛时，有些学校的反应是应付、是取巧，而有些学校却利用了这样的机会，让学校实实在在地得到了提升和进步。

善借势者必然强，善借力者四两拨千斤。一个优秀的校长一定善于借势借力，善于把握教育和管理的本质规律，使得学校的工作永远不偏离主线，通过持续提升学校的人才培养能力和管理能力，真正打造出学校自己的核心竞争力和品牌。

(专栏支持单位：北京千秋业教育顾问公司)