

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。从本期开始，《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，欢迎发邮件至zhiyezazhi@163.com与我们交流。

下一个竞争——学校“软实力”竞争

文/李永生

目前，我国职教正经历着历史性的转折与发展，从前几年大范围教育资源的整合、大力扩张办学规模，到近几年的以国家中高职示范校建设为标志，其间的重大转折就是发展思路从外延发展为重点转向以内涵发展为重点。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》强调把育人为本作为教育工作的根本要求，把提高质量作为教育改革发展的核心任务。要求树立以提高质量为核心的教育观，注重教育内涵发展，鼓励学校办出特色、办出水平，出名师，育英才。国家在1000所职教示范校建设中，要求80%的经费都要用在软件建设上。这些都切实推动了职教的内涵发展。

2012年，北京市财政首次向学校发放了学校软件建设专项资金，地处粤东的揭阳市也在《揭阳市技工教育发展规划》中明确提出了今后五年“逐渐提高技工学校软件建设经费的比重，保证技工学校的软件建设和硬件建设相匹配。”各地先后出台的有关职业学校内涵发展水平的评估体系和标准，绝大部分指标属于非物化形式的软指标。

对于这一前所未有的重大变化，许多学校感觉难以适应，不清楚内涵发展可以做什么、如何做，这样做会给学校带来什么样的进步？包括进入示范校建设行列的一些学校，在内涵发展上还多集中在培养模式的改革上，而培养模式的改革多数又集中在专业课程的改革上。诚如全国政协会议上有委员指出的：目前职业教育软、硬实力建设的不协调，正成为制约我国职教科学发展的关键性问题。由此可见，学校的内涵发展任重道远！

那么，学校内涵发展与学校软件建设、软实力的提升又是什么关系呢？我们在十余年的职业院校管理咨询实践中认识到：内涵发展的核心就是学校软实力的提升，但又

不限于软实力，还包括了一部分硬实力的提升；而软、硬件建设与软、硬实力提升基本是一个意思的两种说法。

软实力VS硬实力，谁制约谁？

什么是实力？实力就是实在的力量。哈佛大学教授约瑟夫·奈认为，实力就是影响他人行为，从而实现自己目的的能力。而软实力是约瑟夫·奈上世纪90年代初提出的概念。他认为，美国在此前的几十年中利用文化和价值观方面的软实力，成功地获得了很大的国际影响力，但后来越来越多地使用硬实力（尤其是军事力量和经济手段），影响力反倒日趋式微。

按照约瑟夫·奈的定义，“软实力是通过吸引而非强迫、武力或收买的手段来达己所愿的能力”，它是传统的军事、经济、科技等硬实力之外的文化、价值观、政治制度等所体现出来的实力形式，并首次把软实力提高到与传统的硬实力同等甚至更为重要的位置——正如约瑟夫·奈所



言,“硬实力和软实力同样重要,但是在信息时代,软实力正变得比以往更为突出”。

这个概念后来被用于企业、其他组织和个人,除了国家的软实力,还有区域软实力、行业软实力、企业软实力、个人软实力等等,其内涵也有了拓展。

那么,如何界定学校的实力和软实力呢?我们认为,学校的实力就是影响学生的发展,从而实现培养目标,并进而影响到社会发展的能力。学校的实力可以分为硬实力和软实力两个方面,硬实力强调的是以物化形式存在的力量要素,而软实力强调的是非物化要素,是整合及使用硬实力的能力。

学校的硬实力一般包括师资队伍、教学设备、校园设施与环境、办学条件和财力等物质要素;而软实力则是学校的一种精神力量,是学校文化、办学理念、管理制度、培养模式、创新意识、品牌形象等多种因素的综合体现,是一种“无形资产”,预示着学校发展的潜力,并最终体现为学校对社会的影响力以及对生源、对用人单位的吸引力。

前几年,学校在经过规模快速扩张的高速发展之后,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。由于软实力的不足,硬实力的作用难以发挥,比如昂贵的进口设备,因为没有老师会操作而一直无法投入使用;新的培养模式改革,因为教师缺乏企业实践经验而难以施行;高学历的教师队伍却因为人心涣散、价值观扭曲,而难以形成教育的合力;更有甚者,投资几个亿新建的校区、买下的成批量的先进设备,却因为招不到足额的学生而闲置……

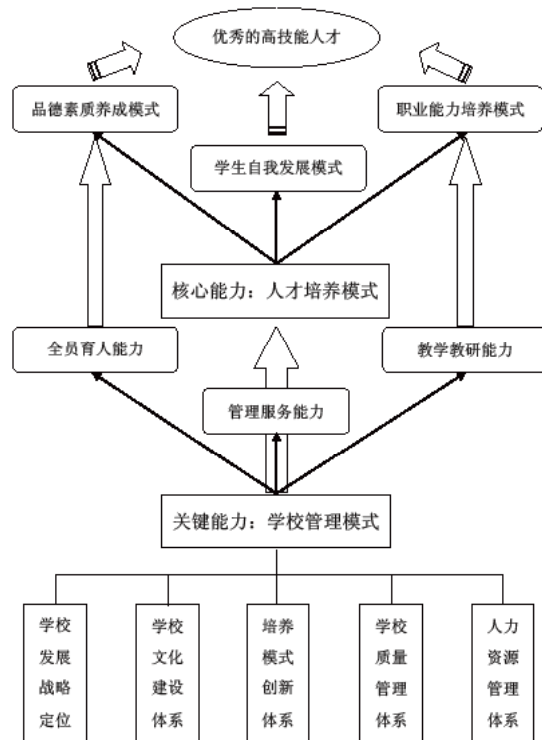
可以说,没有相应的软实力做支撑,硬实力的作用也就发挥不出来,甚至无法形成学校真正的办学实力和核心竞争力;而硬实力的缺乏,也会妨碍软实力的发挥,使得学校的综合实力水平难以达到理想的高度。目前学校面临的各种棘手问题,已经体现出软实力的严重不足。可以这样说,要实现国家教育规划纲要的目标要求,实质性加快职业教育现代化,必须全面推进学校软实力的建设。

解析软实力——核心能力与关键能力

我们注意到,构成学校软实力的主要元素有两个,一个可以称之为核心能力,一个是用来支撑核心能力的,可以称之为关键能力。

所谓核心能力,是指学校之所以成为学校的最具代表性的能力,即反映了教育本质、能够使学校在同行的竞争中处于优势地位的强项,是其他学校很难简单复制的一种能力。我们认为,这种核心能力就是学校独特的人才培养能力,或者更准确地说是独特的人才培养模式;而所谓关键能力,就是学校为实现其核心能力——人才培养模式而必须具备的独特的管理模式,正是这种管理模式使学校定位准确,并得以调动起学校的人、财、物等各种资源,实现学校的人才培养目标和学校发展目标。

简单而言,学校软实力构成关系及其相互作用如下图所示:



学校软实力构成模型图(千秋业提供)

由这张图我们可以看出,学校的核心能力——人才培养模式主要体现在三个方面——学生品德素质养成模式、学生职业能力培养模式、学生自我发展模式,三者有机地融合在一起并相互作用,从而形成学校独特的培养模式。从目前的办学实践来看,某一个方面做得出色就可以成为一所有特色的学校了,某两方面做得出色就是一所优质的、受欢迎的学校了,而三个方面都做得非常好的学校目前似乎还不多见,学校核心能力的提升还有很大的空间。

而影响学校核心能力提升的主要内部因素,就是学校的关键能力——管理模式。学校的管理模式,处于学校软实力系统的基础层面,其对软实力系统的核心层面的学校人才培养模式起着支撑甚至是决定性的作用。

构成学校管理模式的要素,可以从不同的角度加以理解。结合我们对学校的管理咨询和培养模式咨询的实践,我们可以从以下五个方面进行分析。

一是学校发展战略定位。学校发展战略定位,简单说就是学校究竟要把自己建设成一所什么样的学校,要培养出什么样的学生。这样的定位不但要符合党和国家的要求、学生和家的需求、社会的期望,而且要根据这样的定位开发设计有竞争力的学校教育服务(产品)——课程和教育教学方式,选择最适合学校发展的管理模式,优化配置学校的相关资源,从而实现学校人才培养目标和学校发展目标。从更深层次来说,学校发展的战略定位决定了学校软实力可以提升的高度和方向。

二是学校文化建设体系。学校承担着文化传承和创新的使命,因此,学校应该有属于自己的独特文化;学校



还承担着为社会培养合格公民的责任，因此，学校应该着力建设有利于育人的文化环境。学校通过教育理念、价值观、学校精神、校训、校风等精神文化的建设，形成全员的教育自觉和文化自觉，通过制度建设形成制度底线，营造出一种积极向上、全员育人的浓厚的学校文化氛围。这既是构成学校管理模式的核心内容，也是决定学校管理境界是经验管理、制度管理还是文化管理的关键因素，更是提升学校领导力、执行力、吸引力和影响力等软实力的源泉。

三是学校人才培养模式创新体系。这是学校软实力中技术含量最高的部分，直接决定了学校的人才培养模式。今天多数学校的培养模式改革创新，最大的困难不是培养模式改革本身，而是如何有效地推进改革创新工作，有效化解各种阻力和障碍。只有确立了教育的使命感和责任感，树立了先进的教育思想和理念，形成了鼓励改革创新的舆论氛围、工作制度和激励机制，才能形成系统的人才培养模式创新体系，不断推动学校改进、完善培养模式，形成学校独具的核心竞争能力。因此，学校人才培养模式创新体系并不是一个独立的体系，它是由学校的战略定位、学校文化、制度综合形成的，用以支撑学校培养模式的形成和完善的系统理念和机制，是形成学校软实力的最重要的决定因素。

四是学校质量管理体系。学校教育是一种特殊的服务提供过程，在教育服务提交前无法完全确认其质量水准，因此对服务提供前相关能力的确认和服务提供过程中的监测控制尤为重要。质量管理体系的建立对于学校规范管理、提高效率、有效保护和沉淀自身的无形资产，并最终形成成熟的管理机制有着非常重要的作用。尤其是学校在达到一定规模，而文化管理机制还没有形成、人治的作用已经鞭长莫及，质量管理体系的建立就更加必要和急需了，它是构建和不断提升学校软实力的坚实基础。

五是学校人力资源管理体系。学校的发展战略、人才培养等方方面面的工作最终都是靠人来完成的，因此，学校管理模式的终极效果是可以学校全员的工作热情、敬业精神、业务能力、工作绩效来衡量的。学校应根据学校发展战略确定对学校领导、员工的关键能力和素质要求，并结合员工需求，制定学校人才建设规划，通过系统的人

力资源管理——目标、招聘、使用、培训、考核、奖惩等过程，使全体教职员的工作热情和聪明才智得以最大限度发挥。“人对了，这个世界就对了”，而现在多数学校最大的困扰就是人事问题，在现有体制下如何更好地调动全员的工作积极性，提升工作绩效，这是多数学校发展中遇到的最大瓶颈，也是构建和提升学校软实力的最重要的资源。

总之，一个好的学校管理模式首先有赖于学校准确的定位，其次通过先进文化的建设、培养模式的不断创新、有效的质量管理和人才支撑，最终形成学校的全员育人能力、教学教研能力、管理服务能力，从而支撑学校独特培养模式的形成和人才培养目标的实现。

学校的核心能力——人才培养模式、学校的关键能力——学校管理模式，作为学校软实力的两大主要元素，如果与学校的硬实力有机结合，就会形成和不断提升学校的综合办学实力和核心竞争力，这是学校发展提升的应有目标，也是学校可持续的生存之道。

软实力建设应成为校长工作的重中之重

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，也决定了学校可否持续发展，而这取决于一校之长的认识和决心。

首先，这是校长的职责所在，使命使然，也是校长为官一任应该给后来者留下的最宝贵的资产。陶行知曾这样论述校长：“做一个校长谈何容易！说得小些，他关系千万人的事业前途，说得大些，他关系国家与学术之兴衰。”“校长是一所学校的灵魂，要想评论一所学校，先要评论她的校长。”这两句话精辟地道出了校长的地位和作用，身处校长之要位，敢不作为乎？

其次，这是时代的要求，也是新形势下学校的生存发展之道。党的十八大报告提出要努力办好人民满意的教育，明确提出“把立德树人作为教育的根本任务”“加快发展现代职业教育”。胡锦涛也曾经指出：“技能型人才在推进自主创新方面具有不可替代的重要作用”“没有一流的技工，就没有一流的产品”。突出强调了技能人才也关系到人才强国战略的最终实现，而这些任务的完成，归根结底还有赖于学校软实力的快速提升。

加强职业学校软实力建设，不仅是提升综合实力和核心竞争力的重要内容，还是引领学校发展方向、丰富学校发展内涵、弥补学校发展不足的客观需要。提升学校软实力，关键在学校领导的认识和决心，由于现行体制的局限和某些负面影响的存在，无形中我们被某些错误的观念和意识所左右，结果与我们发展学校的意愿相背离，使人身在局中（或盲区中）而无意识，发展进入瓶颈而无破解良方，成为学校提升软实力、谋取内涵发展的障碍。

下期预告

下期我们将讨论学校软实力提升的障碍有哪些及解决之道是什么，欢迎大家参与论道。