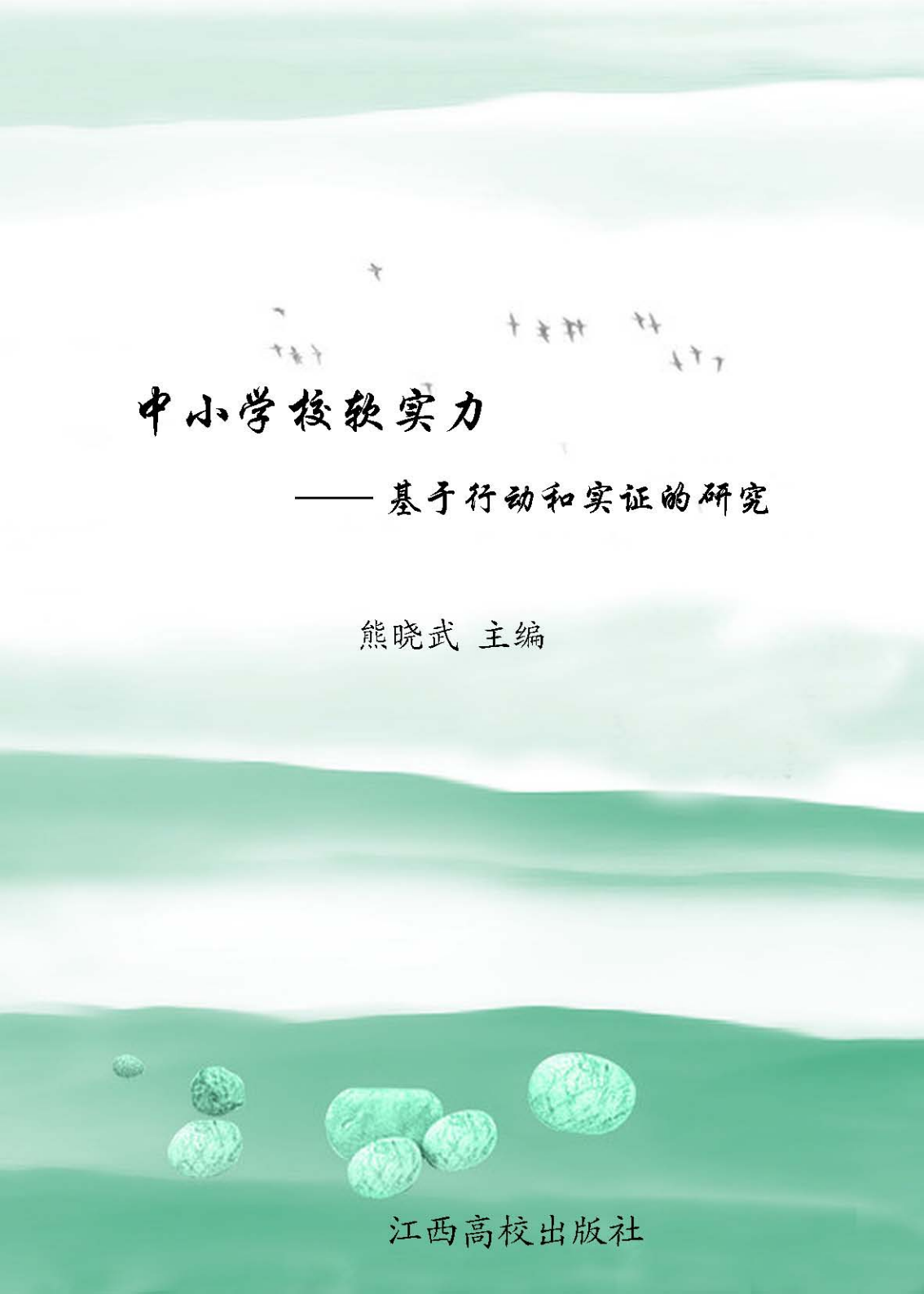




中小学校软实力

—— 基于行动和实证的研究

熊晓武 主编

江西高校出版社

图书在版编目(C I P) 数据

中小学校软实力: 基于行动和实证的研究/熊晓武主编. —南昌: 江西高校出版社, 2011.2

ISBN 978 -7 -5493 -0185 -0

I. ①中... II. ①熊... III. ①中小学 - 学校管理 - 研究 IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011) 第 021283 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮 政 编 码	330046
总编室电话	(0791) 8504319
销 售 电 话	(0791) 8511422
网 址	www. juacp. com
印 刷	江西教育印务实业有限公司
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	787mm × 960mm 1/16
印 张	22.75
字 数	330 千字
版 次	2011 年 2 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 ~ 3000 册
书 号	ISBN 978 -7 -5493 -0185 -0
定 价	28.80 元

赣版权登字 -07 -2011 -25

版权所有 侵权必究

序一

做理念与思想的践行者

中小学校是实施基础教育的基地,我们一直在探索办好中小学校的成功途径。南昌市教育局熊晓武局长与他的团队关于“中小学校软实力的研究”让我感慨万千。细读深研他们的研究成果,体会他们的“思”与“行”,我感悟到一群“教育人”在“思想”和“行动”间不断“穿行”留下的“实践、思辨、发展”的足迹。

目前,教育界存在两种重要缺失:一是学校主体矮化。有不少地方的学校表现出没有主体意识,缺乏独立的思想,制定不了好的规划,不会主动谋划发展,不能形成自主、自为、自律的文化主体,学校成了一种工具存在,“学校自主办学”成了一句空话。二是教师个体动力缺失。虽然教师培训如火如荼,从教育理念、教育思想、教育理论,到教育方法、教育技术、教育模式、教育评价等等,内容丰富多彩,但唯独忽略了教师个体的内在动力,培训没有成为教师们普遍的内在需求,当然会影响教师个体的文化素养,影响学校团队的文化精神,弱化了学校的核心发展力。南昌市的这群“教育人”早在2007年就提出“提升软实力,打造硬品牌”的主张,这是理性的追求。他们追寻的“中小学软实力”就是强调学校的内涵发展。

学校软实力是学校发展的原动力,是一种扎根于学校组织内部,能够促使学校成为自主、自力、自律,可持续发展的文化主体的能力,是一种促使学校充分开发办学资源,积极利用办学资源,并使学校资源转化为学校能量,

实现教育终极目标的能力,可以说,就是学校这个生命体的基因。作者研究了软实力构成要素及其关系:文化力是软实力建设的奠基工程,它是学校存在与发展的基础从而也是软实力得以生成、发生、形成的基础,是学校软实力的核心要素。同时文化力又是学校软实力及其诸元素产生、发展的最高形式和最终价值取向,是软实力建设的显性目标和隐性成果,学校软实力及其包含的制度力、凝聚力、执行力、创新力终将表现为文化形态,形成学校文化内涵和文化标签。学校创新力是学校软实力建设的关键目标,是学校发展和创新实践的核心能力,是学校整体综合实力的重要标志,是学校软实力各种元素综合作用下的显性成果。而制度力、凝聚力、执行力是在学校文化基础上践行学校价值观的过程和途径,更直接地说,是构建学校文化力、打造学校创新力的方法和手段。在学校软实力体系中,从价值意义上分析,文化力、创新力是目标和结果,制度力、凝聚力、执行力是过程与手段;从作用过程上分析,文化力是基础,制度力是平台,凝聚力是动力,执行力是保障,创新力是工具;从概念的逻辑性上说,文化力属于观念层面,创新力、制度力、凝聚力、执行力属于工具层面。它们虽然逻辑层次有不同,但共同构成学校软实力体系却有着内在的合理性和实践操作的必要性:文化力建设需要设定目标,这个目标就是创新力,要实现目标就需要方法与手段,而且还要有一个完整的过程和机制,这就是制度力、凝聚力、执行力。尽管这个过程中方法与手段还有很多种,但从实证的角度看,至少这几个要素是必须的,所以学校软实力体系是一个开放的系统,人们可能发现更多的方法与手段,但处于软实力起点和终点的文化力、创新力两个要素基本上是固定的。他们从学校教育实践活动切入,通过对这一切活动的形成与发生过程的审视来构思研究的话语体系,从学校软实力的逻辑起点——文化力出发,找到这个起点的目标和归宿——创新力,再到起点与归宿之间寻找途径、方法和手段,通过辨析和归纳发现其中重要的元素加以分析研究。研究的方法很朴实,研究的视阈很新颖,他们具有独立思考的主体意识,始终关注教育的前沿,抗拒人云亦云,保持一种理性办学者的姿态。他们植根于学校教育实践,他们满怀远大的教育理想,向往和追寻着教育“理想国”。

思想来自责任感,践行要把握关键;思想在思辨中产生,践行在选择中付诸行动;思想在追寻本质,并寻求载体去践行。他们的研究成果体现出:对问题提炼的明晰,对问题见解的深刻,对问题的分析敏锐,充满着教育者的良知和责任感,有很多智慧。给我们很多启示,但我觉得更重要的是给了我们一种思想、给了我们一种启示,更给了一种思考问题的方法。

2010 年 11 月

序二

提升学校软实力,打造学校硬品牌

什么样的学校是好学校?一些学者从功能角度提出了自己的答案。美国 HOPE 基金会的艾伦·布兰克斯坦认为,“让所有学生都获得成功的学校才是优质的学校。”肖川教授进一步分析道:除了让所有学生获得成功,学校还应该成为社会大家庭中富有建设性的成员,应该让所有教师体验到作为生活者的幸福感和职业的内在尊严。如果说能够实现上述功能的学校就是好学校的话,那么,从组织学角度看,具有良好的内在禀赋,办学硬件比较完整,软件比较先进,并能进行有效整合发挥最佳效能的学校,才能为实现这些功能提供好的平台。办学硬件是学校发展的物质基础,是学校“硬实力”的体现。但是对于一所学校来说,并不是有了漂亮的高楼大厦,有了先进的设备设施,有了与众不同的名称、标识、象征等就能长期立足,学校最重要的是要拥有先进的办学理念、高效的学校管理、深厚的文化底蕴、良好的校风校貌、优质的教学质量,以及一个优秀的校长、一支素质优良的团队,最终反映在学校的文化力、制度力、凝聚力、执行力、创新力上。这些,我们称之为学校的软件或者“软实力。”硬实力是一所学校发展的“筋”和“骨”,软实力是一所学校发展的“神”和“气”,。因此,学校在锻造“筋”和“骨”的同时,必须注重提升其“气”和“神”,切实做到硬实力不能软,软实力必须硬,一方面靠硬实力做大,另一方面靠软实力做强。如果说硬实力是学校的躯干,那么软实力就是大脑和灵魂;硬实力反映了学校的办学现状和规模,软实力就是

一所学校的价值追求和理想的体现。

改革开放 30 多年,我国的教育事业取得了长足的进步,基础教育已初步实现了均衡发展,学生受教育的权利得到了保障,校际间办学条件的差距在缩小。但是,这还不是我们最终的教育理想。布兰克斯坦指出“一个学校即使有 85% 的学生获得好成绩,也不能抹杀剩余 15% 的学生的存在,学校要做的是正视这‘15%’,缩短他们与其他学生的差距”。无疑地,从全国来看,当基础教育已初步实现均衡化以后,教育已逐渐进入以内涵发展、提升质量为主要特征的后普及、高位发展时代,每一所学校都有其生存和发展的独特性,每一位学生都有其成长的独特要求。在这样的背景下,教育、学校、教育工作者应该有什么作为,是满足现状还是进一步改革?对此,许多教育专家和教育工作者提出了一个共同的命题,即“均衡之上是什么?”《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)》强调,要“关心每个学生,促进每个学生主动地、生动活泼地发展,尊重教育规律和学生身心发展规律,为每个学生提供适合的教育。”可见,居于教育均衡之上的是教育的公平和优质化,是“不让一个孩子被落下”。站在新的起点,面对新的形势,学校必须实施发展模式的转换,由以外延式发展为主转向以内涵式发展为主,从关注硬指标的显性增长转向致力于软实力的内在提升。通过持续的变革,使每一所学校、每一个孩子都获得成功,这应该是每一个教育工作者在“教育均衡之上的追求”吧。

2007 年 8 月,南昌市教育局提出了“提升学校软实力,打造学校硬品牌”的战略构想,得到教育专家和广大教育工作者的响应与关注。其后,全市各级学校开展了“学校软实力”建设的实践。几年来,全市农村教育在突破中提升水平、民办教育在完善中扩大规模、职业教育在合作中创建品牌、基础教育在均衡中打造特色。一些学校提出了诸如“平民化的学校”、“书香校园”、“尚礼文化”、“创业文化”等学校文化建设理念,南昌县、东湖区、西湖区、青云谱区等县区整合教育资源,提出了打造“一校一品”特色校园的规划,取得了一定的效果。全市学校内涵发展的张力、校长领导学校的能力、教师教育教学的实力得到有效提升。及时总结基层学校软实力建设的经

验,发现典型,提升南昌市基础教育的总体水平,为全市“经济大发展、城乡大变样、文明大提升”提供有效的教育服务和人才支撑,在全省乃至全国唱响“学在南昌”的品牌,是南昌市教育工作者的责任。

在南昌市的基础教育领域,有许多长期投身教育事业,在学校管理和教育教学科研一线勤奋工作的教育工作者,他们年富力强,激情满怀,厚积薄发,对基础教育有着深厚的感情和深入的思考,在他们身上,承载着南昌基础教育的希望。2009年3月,我们将《中小学校软实力研究》列入市级重点攻关课题,并着手进行研究和本书的写作时,得到了他们的热烈响应,在全国和省、市相关部门领导、专家的关心和指导下,大家从教育现状和学校实际出发,高举教育改革创新大旗,边学习、边实践、边反思、边研究,进行了坚实的理论探讨与大量的实践论证,初步形成了中小学校软实力的架构。假以时日,在南昌这块热土上将涌现出一批热爱教育事业、符合时代要求、受人民群众欢迎的教育专家,引领南昌基础教育的发展。

我们开展中小学校软实力研究,就是想探索在“教育均衡之上”,使每一所学校、每一个孩子都获得成功的路径;就是想总结南昌市基础教育打造学校软实力的实践经验,提炼“学在南昌”品牌的内涵;就是想搭建中青年教育工作者成长的一个平台,使他们更快地成长。

我国近代教育家夏研尊说“教育不能没有感情,没有爱的教育,就如同池塘里没有水一样,不称其为池塘,没有感情,没有爱,也就没有教育。”教育是“人”的事业,教育需要热爱、需要大爱,并用大爱去营造自己的信仰和美好的梦想。“千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金”,教育工作因求善、求真而充满幸福,因求新、求实而饱含艰辛,但我们是一群追梦者,我们苦并快乐着。《中小学校软实力研究》课题研究虽然已告一段落,但我们对中小学校软实力的研究还会不断继续和深入。我们也恳请各位领导和专家留下宝贵意见,为南昌市教育的科学发展出谋献策、指点迷津。只要我们孜孜不倦、锲而不舍,我们将收获“大爱满乾坤,桃李满天下”的喜悦,将无愧于时代的重托!

最后,借用朱永新教授的两句诗作为结束语:

我相信——

教育的理想会奏响新世纪中华民族的英雄乐章
理想的教育会开创新世纪中国文明的灿烂辉煌。

熊晓武

2010 年 11 月

目 录

序一	做理念与思想的践行者.....	谈松华 /1
序二	提升学校软实力,打造学校硬品牌	熊晓武 /4
第一章	中小学校软实力概论	1
第一节	学校软实力研究的背景、对象、过程与方法	2
第二节	软实力概念的提出、衍生及对学校软实力研究的启示	10
第三节	学校软实力的相关理论	17
第四节	学校软实力的概念和特征	26
第五节	学校软实力的构成要素	39
第六节	中小学校软实力的评价	50
第二章	中小学校文化力	62
第一节	文化、学校文化及学校文化力	62
第二节	学校文化力的构成要素和影响因素	69
第三节	学校文化力的功能特征及发育过程的审视	75
第四节	学校文化力建设案例与分析	84
第五节	学校文化力建设的现状及提升的策略	95
第六节	中小学校文化力的评价	104

第三章 中小学校制度力	108
第一节 制度、制度力和学校制度力	108
第二节 学校制度力的特征及构成要素	115
第三节 学校制度力的产生及作用机制	123
第四节 国内外学校制度力建设的实践及案例分析	128
第五节 提升学校制度力的途径	143
第六节 学校制度力评价	151
第四章 中小学校凝聚力	157
第一节 凝聚力的内涵及特征	158
第二节 凝聚力的地位及作用	166
第三节 案例实践	170
第四节 凝聚力提升的途径	185
第五节 凝聚力的评价指标及体系	196
第五章 中小学校执行力	202
第一节 执行力与学校执行力	202

第二节	学校执行力的体系框架及构成要素	206
第三节	学校执行力的现状分析及思考	212
第四节	学校执行力实践案例分析	223
第五节	提升学校执行力的策略	236
第六节	学校执行力评价	247
第六章	中小学校创新力	253
第一节	创新、创新力及学校创新力	254
第二节	学校创新力的构成要素和影响因素	259
第三节	学校创新力的特征及发育过程的审视	266
第四节	学校创新力实践案例分析	271
第五节	培育学校创新力的若干认识及策略	284
第六节	学校创新力的评价	290
附件(一)	学校软实力的调研问卷	299
附件(二)	学校软实力问卷的统计表	331
附件(三)	学校软实力访谈提纲	346
后记		350

第一章 中小学校软实力概论

【本章提要】

提升学校软实力,打造学校硬品牌,是构建社会主义和谐社会和践行科学发展观的大环境下,教育事业实现全面、协调、可持续发展的战略抉择。学校软实力是学校通过整合内外、软硬资源,凝聚师生人心,为每一位学生提供高质量教育,为他们终身发展打下基础的能力,为教师创造幸福生活、提供专业成长条件的能力,以及运用这些能力使学校办学行为获得更高效能的机制和过程,在此基础上形成的对内对外的文化、道德、价值观的影响力和吸引力。学校软实力是一个开放的系统,包括学校文化力、制度力、凝聚力、执行力和创新力等,这些因素既是相互作用、相互影响的整体,又是可以单独影响办学水平、形成办学特色的构件。

本章介绍了学校软实力研究的背景、过程和方法,说明了软实力概念在我国的发展延伸及对学校软实力研究的启示,为学校软实力研究寻找了理论依据,同时,通过调查、总结和分析,为学校软实力研究搭建了基于行动研究和实证研究的平台。在此基础上,着重分析了学校软实力形成的过程、主要特征及构成要素,初步构建了学校软实力的概念框架,形成了学校软实力的评价体系。

第一节 学校软实力研究的背景、对象、过程与方法

一、“教育均衡”之上的追求

均衡发展是基础教育的主要特征和战略性任务。“推进基础教育均衡发展,是我国教育发展的基本指导思想,是深化教育改革、全面推进素质教育的重要战略选择,也是化解教育多重矛盾和问题的重要手段。”^[1]我国2006年修订的《义务教育法》规定,必须“合理配置教育资源,促进义务教育均衡发展。”《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《纲要》)指出“均衡发展是义务教育的战略性任务。……切实缩小校际差距,着力解决择校问题。……加快缩小城乡差距。……努力缩小区域差距”。基础教育均衡发展的基本含义是指国家或政府通过政策和制度安排,将教育资源均衡配置,确保受教育者享受相对均等的教育条件和机会,从而保障受教育者的权利,主要包括教育硬件设施的均衡、教育软件设施(教师、管理水平)的均衡、教育目标的均衡、教育社会功能的均衡等四个方面,也可以概括为教育权利和机会的均等、办学条件的均衡、教育过程的均衡、教育结果的均衡(乔树平,2007),其中,教育资源的配置是教育均衡的关键。

改革开放以来,特别是党的十七大以来,经过国家的大力推进和各级政府、各级教育行政部门、各级各类学校的努力,基础教育的均衡性有了较大的发展,特别是在一些经济发展较好的地区,比如沿海经济发达地区和一些地区的中心城市,区域内教育资源的配置已经实现了一定程度的均衡,教育机会不断增加,适龄儿童的就学权利得到了保障,义务教育普及率提高并得到保持,学校间的硬件设施差异已经缩小或者不那么明显。但客观地说,我国基础教育均衡性还是存在很多问题的。单就学校层面而言,学校间办学水平、社会影响力的差异还十分明显,这种差异最直接的表现就是基础教育阶段择校现象持续过热。在一些经济发达地区和所谓的“教育均衡”比较到位的地区,择校现象有愈演愈烈之势,与国家提倡的均衡发展要求形成鲜明对比,择校成了从政府官员到普通百姓深度关切的重大社会热点问题,以至

国家和政府不得不在法律、法规中专门对择校做出具体规定,这在世界各国的教育史上是十分罕见的。这些地区择校现象持续过热的原因在于,学校间的硬件设施确实在某种程度上“均衡”了,但一些学校缺乏办学特色、文化底蕴不足、教学质量不高等等,使这些学校缺乏对家长、学生的影响力和吸引力。这种影响力和吸引力的缺失使得教育资源的再分配出现“马太效应”,即“隐性教育资源”如优秀教师、学校的社会评价、学校的社会资源等,向已有的热点学校、名校流动汇集,造成学校间“显性均衡”下的“隐性不均衡”,这促使我们不得不对“教育均衡”的深层含义和教育的终极目标进行深刻的反思。

退一步讲,即便是按目前的理解,基础教育已经实现了一定程度的“均衡”,是否就实现了我们的教育理想呢?正如科尔曼(J. Coleman)等人在1966年发表的《教育机会均等报告》所指出的,即使学校资源均等,也并不会产生同等的效果。艾伦·布兰克斯坦(Alan M. Blankstein)指出:“一个学校即使有85%的学生获得好成绩,也不能抹杀剩余15%的学生的存在,学校要做的是正视这‘15%’,缩短他们与其他学生的差距”。^[2]在此意义上,所谓的“教育均衡”就不是我们的终点,它只能表示为“阶段”,每一个这样的阶段之后人们需要的是“一个孩子都不要落下”,是“让所有学生都获得成功”。如此,在“教育均衡”之上,教育、学校应该有什么作为?怎样使每一个学生都享受到“成功的教育”?从教育目标的逻辑层次上,从对每一个孩子负责的教育理念上说,就是要实现“教育公平”。“教育公平”是比“教育均衡”更高的追求,是教育事业的终极价值目标,是重要的社会公平,是促进社会公平的核心环节,是基础教育承担的重要社会责任。艾伦·布兰克斯坦说过,“学校,尤其是公立学校是为公共利益服务的,他们是成千上万生存状况不良的儿童通往经济及生活的成功之路,是隐性的补偿机构。”^[3]我国《义务教育法》规定“义务教育是国家统一实施的所有适龄儿童、少年必须接受的教育,是国家必须予以保障的公益性事业”。“凡具有中华人民共和国国籍的儿童、少年,……依法享有平等接受义务教育的权利,并履行接受义务教育的义务”。《纲要》强调“把教育公平作为国家基本教育政策”,“形成惠及全民的公平教育。坚持教育的公益性和普惠性,保障公民依法享有接受良

好教育的机会”。实现“教育公平”，需要我们在“教育均衡”之上回归教育的终极目标，探索超越以往教育理念的途径和方法。国家督学张志勇指出：“改革开放 30 年给我国教育带来的最大变化就是各级各类教育的普及率提高了，各级政府对教育的保障力度加强了，……这一切意味着，我国基础教育的发展开始从普及性、生存性发展进入质量性、提高性发展，一句话，我们的教育正在从过去的外延发展进入内涵发展的新阶段，这是改革开放 30 年我国教育取得的最大成就。基于上述背景，教育改革与发展的路径必将发生新的重要变革，这就是：从过去主要重视教育投入、校舍条件与设施、教师工资保障等经费与物质方面的‘硬保障’，到在继续重视‘硬保障’的同时，更加重视教师队伍建设、提高学校管理水平、深化课程改革、提高教育质量等等。”^[4]由此，他提出，在今后的教育改革与发展中，我们不得不更加重视学校“软实力”建设的问题。

正是在这样的背景下，我们从实现途径和实践方法的角度，提出“中小学校软实力”的概念并进行研究，试图构建一个有利于提高学校效能、促进学生、教师成长和学校发展的，基于行动研究和实证研究的分析框架，为教育管理者、学校管理者提供决策参考，为实现“教育均衡之上的价值追求”，实现“教育公平”的理想，寻找一个新的思考角度。

二、学校软实力研究的对象和范围

学校软实力研究的范围限定为“基础教育”领域内的“中小学校”。基础教育有特定的内涵和社会功能。1977 年，联合国教科文组织在肯尼亚首都内罗毕召开的高级教育计划官员讨论会上，对基础教育进行了广泛而深入的讨论，认为“基础教育是向每个人提供并为一切人所共有的最低限度的知识、观点、社会准则和经验”的教育，“它的目的是使每一个人能够发挥自己的潜力、创造性和批判精神，以实现自己的抱负和获得幸福，并成为有一个有益的公民和生产者，对所属的社会发展贡献力量。”我国目前的基础教育包括学前教育、小学教育、普通中学教育（初中、高中），从学校组织的共性出发，我们将小学、普通中学（初中、高中）以及由教育行政部门主管的中等职业学校纳入研究范围，统称为中小学校。这四类学校与高等学校和其他类型的中等、初等学校相比有独特的特征。从管理部门来看，国家教育部及地

方各级教育行政部门均设有基础教育司(处、科、股),专门管理中小学校;从统计口径来看,国家教育部对全国教育情况统计分类中,在高中、初中、小学类别中分别将普通高中、职业高中(由教育行政部门主办的)、普通初中、普通小学进行单列;从管理体制上看,上述4类学校基本属于各级地方教育行政部门管理,其经费、人事、干部任免、业务指导等均由教育行政部门主管,而其他类的大学、中等、初等教育,包括职业中专、成人教育、非学历培训学校则分属不同行业管理。在本书的行文中,除非有专门指明的,凡提到的“学校”即指这四类学校,“学校软实力”即指这四类学校的“软实力”。

以基础教育改革为背景,以学校办学现状为研究视阈进行调研与分析,是学校软实力研究的主要方法。为了使研究过程有一个基本的观察点,我们以南昌市的学校为研究的基点和起点。

南昌市地处江西省中部偏北,是江西省省会。南昌自西汉初开始建城,迄今已有2200多年的历史,现辖四县十区,国土总面积7402平方公里,总人口494万,是中国版图上惟一个与长江三角洲、珠江三角洲和闽中南三角洲相毗邻的省会城市,区位优势独特,生态环境优美,交通便利,经济繁荣,文化昌盛。南昌历代都是郡、府、州、县治所在地,自古以来人文荟萃,英才辈出,有着丰厚的教育资源和教育氛围。截止2009年,全市共有中小学、职业中学、特殊教育学校、幼儿园2000所,在校生87万左右,教职工3万多人,教育规模在全国处于中等偏上。当前,南昌市基础教育已经基本实现了“均衡发展”,2009年全市小学入学率100%,初中入学率99.4%,高中入学率89.7%,完成了普及性、生存性的发展阶段,逐渐进入以内涵发展、提升质量为主要特征的后普及、高位发展时代。面对新形势,南昌市提出基础教育必须实施发展模式的转换,由以外延式发展为主转向以内涵式发展为主,从关注硬指标的显性增长转向致力于软实力的内在提升。2007年8月,南昌市教育局提出了“提升学校软实力,打造学校硬品牌”的发展战略,全市学校内涵发展的张力、校长经营学校的能力、教师教学研究的实力得到有效提升。从全市来看,农村教育的整体面貌和办学水平实现了快速提升,教育均衡得到了有效保障;各类学校硬件建设与软件建设“双轨运行”,以均衡促特色建设,以特色推动均衡发展,特色学校不断涌现;职业教育在合作中创建品牌,