



中小学 教学质量**管理**

陈季涛 编著

山东教育出版社

中 小 学 教 学 质 量 管 理

陈季涛 著

山东教育出版社

一九八六年·济南

内 容 提 要

本书是我国第一本专门研究中小学教学质量管理的著作。作者借鉴国内外科学管理研究成果，把质量管理学引进到教学领域中来，同我国中小学教学质量管理的经验结合起来，进行了系统的探索，在理论与实践的结合上，提供了一些行之有效的办法。本书主要内容包括教学质量的基础知识、研究对象、基本过程、科学方法和主要措施，可以作为中小学领导干部和教师的参考用书。

中 小 学 教 学 质 量 管 理 陈季涛 著

*

山东教育出版社出版
(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂德州厂印刷

*

851 x 1168毫米32开本 9.125印张 199千字
1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷
印数 1—1,760

书号 7275·503 定价 1.50 元

前 言

一九七九年以来，随着全党工作着重点的转移，学习现代管理科学，并从教学质量管理工作入手组织科学实验的中小学领导干部越来越多，这是一个可喜的变化。

教学质量是学校一切工作质量的综合反映。实行科学管理，就是抓住了提高教学质量的牛鼻子；学校工作以教学为主，实行教学质量管理工作就是抓住了学校管理的中心环节；通过教学质量管理工作，可以切实有效地提高管理水平和教学水平，更好地为提高民族素质、多出人才、出好人才服务。

中小学怎样实行教学质量管理工作呢？为了研究这个问题，我学习了一些专家研究质量管理的理论，借鉴了国内外的科学管理经验，把质量管理学引进到教学领域中来，同我国中小学教学质量管理的经验结合起来，进行了调查研究和探索。根据工作需要，我把学习的心得、调查的情况、研究的收获、探索的体会写成讲稿，在一些地方的中小学行政干部学习班上进行过讲授，同时吸取了部分听讲同志和一些专家的意见，进行了修改和补充。这本书就是在这个基础上写成的。

在写作过程中，还参考了一些专家的著作，得到了许多学校领导和老师的帮助，特别是得到了山东省教育科学研究所副所长李建刚同志的具体指导和热情帮助，在此一并表示感谢。

水平有限，缺点错误难免，诚恳希望中小学领导、教师和有关专家批评指正。

陈季涛

一九八五年五月

目 录

第一章	教学质量管理的基础知识	1
第一节	学校管理和质量管理的发展概况	1
第二节	教学质量管理的基本概念	6
第三节	教学质量管理的主要内容及其分类	11
第四节	教学质量管理是学校管理的中心环节	13
第五节	教学质量管理的四个观点	20
第六节	教学质量管理的四条原则	22
第七节	全面管理与片面管理的区别	28
第八节	教学质量管理的验收标准	30
第二章	教学质量管理的研究对象	33
第一节	研究教学过程及其规律	34
第二节	研究切实可行的教学原则	66
第三节	研究行之有效的教学方法	93
第三章	教学质量管理的基本过程	135
第一节	决策与计划	136
第二节	组织与实施	150
第三节	检查与指导	161
第四节	总结与改进	174
第四章	教学质量管理的科学方法	180
第一节	运用整分合原理的方法	180
第二节	运用弹性原理的方法	188
第三节	运用反馈原理的方法	190
第四节	运用系统原理的方法	192
第五节	科学预测的方法	196
第六节	质量统计的方法	201

第七节	质量分析的方法	223
第八节	程序控制和条件控制的方法	237
第九节	总结教学经验的方法	241
第五章	教学质量管理的措施	246
第一节	配备合格的校长	246
第二节	建立一支合格的教师队伍	258
第三节	建立一支精干的职工队伍	270
第四节	解决学校的设备问题	272
第五节	运用能级原理组成稳定的管理结构	273
第六节	做好标准化工作	277
第七节	做好质量情报工作	281
第八节	做好质量管理教育工作	282

第一章 教学质量管理的基础知识

社会主义现代化建设，需要学校多出人才、出好人才，这就对形成教学质量的全过程和各个环节提出了更高的要求。研究掌握教学质量管理的知识，就是为了尽快适应这个要求。

第一节 学校管理和质量管理的发展概况

一、学校管理发展概况

自从人类文明史上出现了学校这种专门教育机构之后，就有了学校管理活动。我国《学记》中的“时教必有正业，退息必有居学。”就是有关古代教学管理活动的记载。但是，在我国，把学校管理学作为一门应用科学来传播，从1862年创办普通学校先声的同文馆算起，也有一百多年的历史。此后于1863年创办的广方言馆、1895年创办的北洋中西学堂、1897年创办的南洋公学，也都程度不同地采用了当时国外学校管理的一些思想、理论、制度、方法。这些都对以后的普通学校组织管理方法产生过很大影响。到了1898年，各省府州县书院一律改为学堂，兼习中西学术。这时，引进学校管理方面的书籍就更多了。如田中敬一编的《学校管理法》，清水直义著的

《实验学校管理法》等，都是兴办学堂之后引进来的。当时我国创办的少数师范学堂，还开过这门课程，并聘外籍教员讲课。1903年以后，管理学科就列入了各级师范学校的正式课程。而且，以是否通晓本学科作为选拔、检定教师和学校管理人选的一个条件。我国教育界人士自行编写《学校管理学》就是在当时出版的。

学校管理发展到今天，大致已经历了三种管理模式：经验管理模式，行政管理模式，科学管理模式。经验管理模式，主要特点在于管理人员是根据自己的经验来处理工作，解决问题的。其成效如何，都与经验有关。后来，随着社会的发展和科学的进步，逐渐形成了比较完整的国民教育体系，学校的组织管理工作就比过去复杂了，个人经验不够用，教师兼管管不过来，专职的管理人员应运而生，这就产生了行政管理的模式。行政管理模式的主要特点是：以行政系统下达的任务、计划、规章制度，作为管理工作的主要依据；按行政人员的职权分工管理，是管理的组织保证；以行政手段作为管理的主要方法。进入二十世纪，随着初等、中等教育的发展和普及，学校出现了新问题，如留级生问题、毕业生问题等，单靠行政手段来管理又不够用了。有些国家的教育行政机关就聘请有关专家来研究解决这些新出现的问题。这些专家把科学研究、科学实验得出的结论，作为教育行政机关决策和学校工作的科学依据，科学管理的模式便由此产生。科学管理模式的主要特点是：运用科学的理论来指导管理实践，运用科学的手段实现管理工作最优化的目标，运用科学的方法处理管理过程中的问题，等等。这是综合应用教育科学和管理科学出现的特点，在学校管理发展史上是一个重要的里程碑。

学校管理虽然不断发展，但同工业企业管理相比，在理论与实践的结合上还存在不小的差距。最主要的差距就在于：六十年代以来，工业企业管理根据产品质量决定于工程质量的原理，把推行全面的质量管理作为实现企业管理现代化的中心环节；但是我国许多中小学却没有及时地把质量管理这门新兴的学科引进到教学领域中来，实行全面的教学质量管理，因而难以突破传统的教学观念，解决教学工作中的一系列问题，也难以全面地提高教学质量，为多出人才、出好人才作出应有的贡献。这就是许多中小学领导所面临的一个新情况，所要解决的一个新问题。

要研究这个新情况，解决这个新问题，就要掌握教学质量管理的基础知识、研究对象、基本过程、科学方法和主要措施。从了解学校管理和质量管理的发展概况入门，便是一条捷径。

二、质量管理发展概况

质量管理起源很早。当人类历史上出现了手工业生产的时候，就有了质量管理的实践。早在公元前403年，东周战国时期，《周礼·考工记》就有命百工审查五库（古代国库有车库、兵库、祭库、乐库、宴器库等五库）器材质量的记载。由此可见，我国古代就很重视产品质量了。质量管理的实践虽然古已有之，但在工业生产中有意识地实施现代工业质量管理的三个环节：设计、生产、检验，还只有几十年的历史。

质量管理作为一门科学来研究，是以美国贝尔电话公司贝尔实验室的休哈特于1924年发明质量控制图作为标志的。为了适应工业自动化、机械化、标准化的需要，后来在质量管理中先后引进了现代概率论、工业工程学、系统工程、价值工程、运

筹学，以及电子计算机技术等最新科技成果。美国通用电器公司质量经理菲根堡姆于1960年提出了“综合质量管理”的概念，并于1961年正式出版了《全面的质量管理》一书，其后，质量管理就日臻完善。它的效益也越来越显著，不仅提高了产品质量，扩大了经济效果，而且提高了劳动生产率，提高了服务质量。

质量管理在发达国家已经扩大到各个领域。例如，日本用于交通运输，就保证了东京四百万辆汽车的行车秩序良好，做到速度高，行车准点，事故减少；在环境保护中采用质量管理方法，控制工厂绿化面积占总面积的20%，并定时定点进行监测，严格控制污染。日本称质量管理是“全面合理化运动”，这个提法是颇有见地的。五十年代，日本经济还是相当困难的，但事隔三十年，日本已一跃而为世界第一流经济大国。一个重要原因，就在于日本从五十年代开始吸取教训，注意纠正“重技术，轻管理”的偏向，创造了一套以产品质量和服务质量为中心的，管理工作现代化的方法。美国著名质量管理权威裘能说：“没有管理，先进的机器就会变成一堆废铁。”还有人说：进行现代化生产，三分靠技术，七分靠管理。不少管理专家把管理、科学与技术称为“现代文明的三鼎足”。这些说法都是他们的经验之谈。近几年，我国也有越来越多的人认识到：管理的科学化、现代化是组织现代化大生产的重要支柱之一，也是我国实现四个现代化的一个关键。这对我们实现学校管理科学化、现代化，也是很有启发的。

质量管理经历了质量检验、质量统计、全面质量管理三个阶段，在世界上已经形成以美国为发源地的欧美体系；以苏联为中心的苏联东欧体系；以及日本体系等三大体系。其中，以

日本体系最为先进。在发达国家，质量管理早已形成一门专业。1956年国际上成立了质量学会。1978年中国质量协会也成立了。许多国家实行质量管理所取得的成就，不仅引起了越来越多的经济专家和企业管理人员的极大兴趣，也引起了越来越多的教育专家和学校管理人员的极大兴趣。对教学质量进行科学研究和科学实验，就是由此而来的。教学质量作为一门新兴的学科，就是教育工作者顺应历史潮流，按照自己的国情，使逐渐摸索出来的比较成熟的管理经验、管理制度，科学化、系统化的产物。

质量管理这门学科，同学校管理学、教育行政管理学，早在解放以前就传入了我国，一些大学管理系还先后开设过这门课程。五十年代，苏联学术界对管理科学展开了一场论战，把这门起源于美国的质量管理学，当作资产阶级伪科学开展了批判，使这门学科成为无人敢于问津的禁区。粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会决定全党工作着重点转移以后，质量管理这门学科，在我国才受到应有的重视。从工业开始，推广到各行各业，都实行质量管理，并把它当作实行科学管理的中心环节来抓，当作实现四化的一个关键来抓。国务院决定每年九月为“质量月”，并且采取了一系列提高质量的措施，就是党和政府重视在社会主义现代化建设中实行质量管理的一个重要标志。这对我们学习和研究教学质量管理的教育工作者来说，也是巨大的鼓舞。四化建设迫切需要多出人才、出好人才，实行教学质量，促进不断提高教学质量，就是一条重要的保证。

这里应当特别强调的是，八十年代的中小学领导和教师，面对着教育体制改革的新形势，肩负着开创教育工作新局面的

任务，在实行教学质量管理中，就要着眼于更好地为社会主义建设服务；学习有关的理论和经验，要同本校的实际结合起来，取人之长，补己之短，才能有所发展，有所提高，有所创新。

第二节 教学质量管理的基本概念

实行教学质量管理，首先要明确以下几个基本概念。

一、质量和教学质量

质量就是产品或工作的优劣程度，即对产品或有关的工作，以某一特定标准通过衡量得知的符合程度。质量，可以分为产品质量和工作质量，而产品的质量决定于工作的质量。

什么是教学质量呢？一般说来，教学质量有广义和狭义之分。狭义的教学质量，指的是课堂教学的优劣程度。如一位数学教师，在教学过程中，按照教学大纲和教科书的要求进行教学，完成一定教学任务所取得的成绩，就是教学优劣程度的一种反映。只要是按照教学大纲和教科书的要求来衡量教学优劣程度的，是按照教育部门的有关规定办事的，考试成绩都可以反映一定的教学质量。人们通常所说的教学质量，多指这种狭义的教学质量。如果单纯以此来衡量校长的办学成绩、教师的教学水平、学生的学习质量，就不够全面了。广义的教学质量，是指学校进行德育、智育、体育、美育、劳动技术教育的工作质量和学生的全面发展质量。衡量这种质量的高低，主要看是否全面贯彻党的教育方针，使学生身心得到全面的培养和发展，学生的品德、智力、体质是否在原有基础上有了较大的提高，

学生毕业后劳动或升学是否适应社会主义现代化建设的要求。什么叫高质量？高质量就是为四化建设服务得好，要有后劲，就要有系统的文化科学知识，很好的自学能力，崇高的思想境界，高尚的道德品质和强健的体质。最后标准是看学生日后在社会上所起的作用，是否成为有理想、有道德、有文化、守纪律的一代新人。因此，分析一个学校的教学质量，不仅要看考试成绩，而且要看教职员和干部的工作质量和学习质量。

我国一般中小学现行的考试方法，还是沿用二十年代的旧方法。由教师根据教材出几道题目，参照标准答案，对学生的书面答卷评给一个百分制的分数。旧法考试及其评分存有严重的主观性片面性和不公正性早已为教育界的有识之士所认识。试题内容偏重知识，忽视智能考查，而且考题的知识面窄，难以全面反映学生真实水平一类的问题，现在仍然存在。评分上的主观性不公正性有时达到了非常荒唐的地步。据《中国青年报》报道，有的考生通不过高考，却考取了研究生；有的考不上研究生，却考取了研究所的助理研究员。可见，提高考试工作的客观性和实践性既是当务之急，又是长远大计。

第一，客观性。作为一种测量手段，必须有它的客观标准，这个标准不能随测量者的主观态度而变化。就象一把尺子的长度不能因测量者不同而起变化一样。在测验中要做到这一点是不容易的。从1980年清华大学对新生进行的摸底测验中可以看出，各省的评分就有差异。标准明确，反复评阅的高考试卷，尚且存在分数波动，一般考试情况就可想而知了。教育界有不少有识之士提出：以客观测量代替主观判断，以科学标准代替经验标准，是一项非常迫切的改革任务，这几年，能够破除迷信，解放思想，冲破重重困难和阻力，在这方面进行科学

实验的中小学校长和教导主任，是为改革考试方法作出了贡献的。

第二，实践性。一个测验是否有效和可靠，要以实践结果来检验。一个好的选拔测验，应是得分高的人比得分低的人，在以后的工作或学习中表现好。在美国，一个企业在决定是否采取某项测验作为自己的招工标准之前，首先要让经此测验合格的人与不合格的人都工作一段时间，如果前者确实比后者的工作成绩好，且提高部分足以抵偿实施测验的费用，该企业才在招工中采用此项测验办法。这种方法，值得我们研究考试方法时参考。

为什么要看工作质量呢？因为教学质量是学校一切工作质量的集中表现，所以看学生学习质量时，还要看学校的思想政治工作质量，行政管理工作质量，教师备课、上课、辅导和批改的质量，以及图书室、实验室等有关方面的工作质量。为什么要看学校干部和教职员的学习质量呢？这是因为随着全党工作重点转移，随着科学技术迅速发展，光靠老经验不行了；要开创新局面，就要学习教育科学和管理科学研究的新成果和新经验。在新的历史时期，一所学校的工作质量如何，在很大程度上是由教工，首先是由干部的学习质量决定的。那么，是否可以到此为止，对一所学校的教学质量作出全面的评价呢？还不行。还应该看升入高一级学校的学生，思想作风、道德品质、理想抱负、兴趣爱好、学习态度、学习方法、学习习惯、健康状况、劳动观点、操作能力等是否适应高一级学校的要求是否能有更理想的发展；还应该看走上生产岗位和工作岗位以后，是否有为四化献身的精神，为社会主义现代化建设做出较大的贡献。以此来评价一个学校的教学质量，来评价一个学校

管理水平，就比较全面了。

二、管理和教学质量

管理的含义目前各个学派说法不一。科学管理学派认为：管理就是效率。他们认为管理就是为了达到同一目标而协调集体所作努力的过程。行为科学管理学派则认为：管理就是对人的管理。他们认为人的各种行为都产生于一定的动机。管理科学学派认为：管理就是决策。他们认为管理就是确定目标和实现目标的措施、办法，在正确决策的前提下。找出最佳方案，提高管理效率。本世纪七十年代出现的最新管理理论则认为：管理是一个集体为了实现预定目标，充分组织和利用各种资源的过程。我国一些教育家也有不同的解释。上海市育才中学名誉校长段力佩认为：“管理的实质意味着‘服务’。在学校科学管理的问题上，决不是你管我我管你，决不是领导管理教师，教师管理学生，而应该是通过科学管理，更好地为学校教育事业服务。”冷冉同志的《学校运转机制的活力说——学校管理原理初探》（《教育研究》1980年第3期）也提出了一些发人思考的问题，对我国这几年学校管理学的研究和发展，起了很好的促进作用。我们还应学习马克思的有关论述。马克思在《资本论》中指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第一卷第507页）由此可见，只要有许多人在一起共同协作劳动，就必须对劳动过程进行组织和指挥，以协调各个劳动者的活动，按计划达到预

期的要求。这种对劳动的组织、指挥、协调的工作便是管理。

什么是教学质量呢？

教学质量就是把形成教学质量的全过程和各环节管起来，把有关人员组织起来，把影响教学质量的各种因素控制起来，以保证在形成教学质量的过程中不出差错，或少出差错，并且逐步提高教和学的质量。所以说，实行教学质量是提高教学质量的一项重要保证。对这个问题，在有关章节中还要详细论述。

有些同志习惯于把考试当作教学质量的主要手段。这是由来已久的一种误解。教学质量不是考出来的，而是教出来的，学出来的。比如，学生参加学期考试时，这个学期的教学质量就已经形成了，发现问题也只能作为前车之鉴，弥补一点损失。教学过程的规律和青少年身心发展的规律告诉我们，如果平时放松了对教学工作的领导，放松了对教学质量形成过程中的科学管理，而“亡羊补牢”，晚上补课，假期补课，加班加点，不仅加重师生负担，影响师生健康，也无益于教学质量的提高。事后检验是质量管理在初期发展阶段所采取的办法。到四十年代，质量管理发展到“质量统计”阶段时，人们就把事后检验称之为“事后验尸”了，并把这种陈旧落后的方法抛弃了。当然，教学质量的形成不同于产品质量的形成；考试也不同于产品的事后检验。现在，考试还要进行。但工程质量决定产品质量的原理，对生产、对教学，则是同样适用的。所以，教学质量管理的重点，应当放在平时的形成教学质量的全过程和各环节上，不应当放在考试上。

第三节 教学质量管理的主要内容及其分类

一、内容

(一)进行宣传教育，做好思想工作，充分发挥全校教职员工的聪明才智，提高他们的质量意识，做到人人关心，个个参加，积极主动，认真负责。

(二)建立和健全教学质量管理体系，由校长负责，把形成教学质量的所有人员，都组织到教学质量管理体系中来，各就各位，各尽所能，各司其事，各负其责，使上下左右信息渠道畅通。

(三)每学期开学之前，都要在总结上个学期经验教训的基础上，采取上下结合的方法，提出新学期提高各科教学质量的要求或目标，并且制订相应的实施计划。

(四)要对各职能部门、各教研组、各班级的实施情况进行检查，对影响教学质量的各种因素进行控制。

(五)对形成教学质量的情况要心中有数，要用数据说话，不能停留在用生动的和突出的事例来说明问题的水平上。

(六)及时发现、总结、交流、推广先进经验，以发扬先进，带动一般，督促后进。

(七)在形成教学质量的过程中，会发生各种各样的矛盾，校长要负责协调各方面的关系，解决教学质量管理工作中的各种矛盾。

(八)每个学期，每个教师都要按照学校的要求进行质量分析；校长和教导主任每年至少要对一个班级的各科教学质量作