



小学质量管理体系 建构与应用

XIAOXUE

ZHILIANG GUANLI TIXI

JIANGOU YU YINGYONG

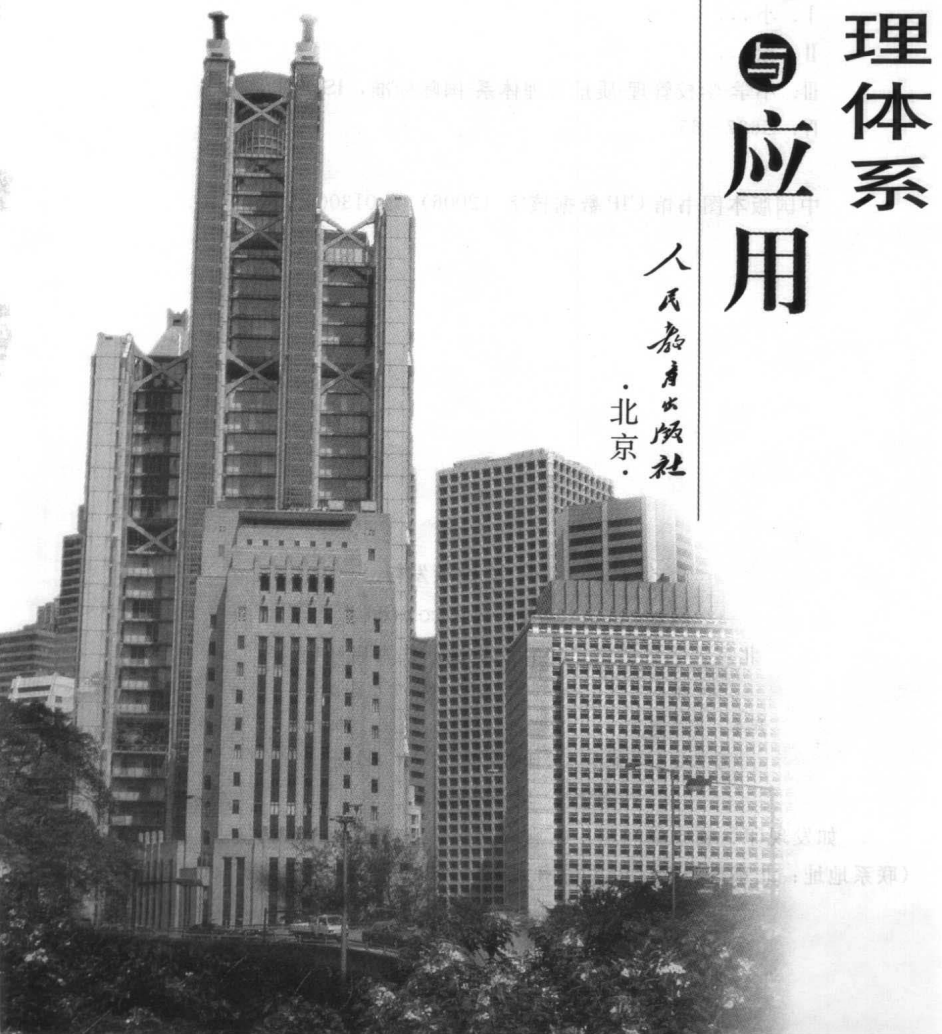
徐天中 编著

人民教育出版社

◎ 徐天中 编著

小学质量管理体系 建构与应用

人民教育出版社
· 北京 ·



图书在版编目 (CIP) 数据

小学质量管理体系建构与应用/徐天中编著. —北京:

人民教育出版社, 2006

ISBN 7-107-19422-4

I. 小...

II. 徐...

III. 小学-学校管理-质量管理体系-国际标准, ISO9000

IV. G627-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013009 号

人民教育出版社出版发行

网址: <http://www.pep.com.cn>

北京天宇星印刷厂印装 全国新华书店经销

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

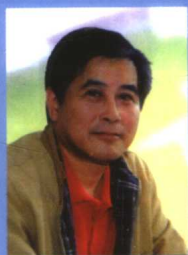
开本: 890 毫米×1 240 毫米 1/32 印张: 19.625

字数: 500 千字 印数: 0 001~4 000 册

定价: 32.90 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版科联系调换。

(联系地址: 北京市海淀区中关村南大街 17 号院 1 号楼 邮编: 100081)



徐天中 男，1953年5月出生，江苏太仓人。江苏省苏州市实验小学校长，中学高级教师。1986年毕业于苏州铁道师范学院(今苏州大学)。曾荣获“全国科研型校长”“苏州市名校长”“江苏省优秀教育工作者”“江苏省教育科研先进个人”“苏州市教育科研学术带头人”“苏州市优秀专业技术拔尖人才”等荣誉称号。兼任中国教育学会教育实验分会实验学校教育研究专业委员会副理事长、全国骨干校长工作研究会副理事长、江苏省实验小学教育专业委员会理事长等职。出版著作《小学发展性课堂教学研究与应用》《小学实施素质教育课程战略研究》《小学生素质发展评价研究》等，发表论文《小学校研究大教育》等数十篇。



人民教育出版社

责任编辑 邹海燕

审 稿 曾红梅

刘立德

封面设计 张 蓓

应对廿一世纪全球化时代
和信息革命的挑战，小学教育
必须实现重素质 and 人的全面发展，
重创新能力的培养，使孩子们学会
学习，学会动手去做，激发兴趣，开启心
智，点燃火种。小学教育是每个人终生
学习的重要基础和开端。小学不小
作用大而远，小学校研究大教育
可以人为。

贺苏州市吴淞小学课程改革实验研究成果出版

章新胜

(章新胜同志系国家教育部党组成员、副部长)

学校引入质量管理体系——

- 有利于落实以学生为中心的新课程理念
- 有利于促进学校根据自身实际开展校本管理
- 有利于规范学校管理，提高管理实效
- 有利于提高学校的国际声誉

CONTENTS

第一章 总论	1
第一节 学校引入质量管理体系的意义及价值.....	1
第二节 学校质量管理体系的基本特点.....	5
第三节 学校建构及运行质量管理体系的八项原则.....	7
第四节 学校质量管理体系建构	14
第二章 小学开展质量管理的核心文件	20
第一节 小学质量手册	20
第二节 小学程序文件	61
第三节 内部审核文件.....	110
第三章 小学办公室质量管理文件实施指导	125
第一节 办公室质量管理作业文件.....	125
第二节 办公室质量管理案例解读.....	177
第四章 小学教导处德育质量管理文件实施指导	181
第一节 德育质量管理作业文件.....	181
第二节 德育质量管理案例解读.....	230
第五章 小学教导处教学、课程质量管理文件实施指导	235
第一节 教学、课程质量管理作业文件.....	235
第二节 教学、课程质量管理案例解读.....	382

第六章 小学教导处其他质量管理文件实施指导 ·····	389
第一节 教导处其他质量管理作业文件·····	389
第二节 教导处其他质量管理案例解读·····	444
第七章 小学教科室质量管理文件实施指导 ·····	449
第一节 教科室质量管理作业文件·····	449
第二节 教科室质量管理案例解读·····	481
第八章 小学信息技术中心质量管理文件实施指导 ·····	485
第一节 信息技术中心质量管理作业文件·····	485
第二节 信息技术中心质量管理案例解读·····	510
第九章 小学继续教育中心质量管理文件实施指导 ·····	514
第一节 继续教育中心质量管理作业文件·····	514
第二节 继续教育中心质量管理案例解读·····	546
第十章 小学总务处质量管理文件实施指导 ·····	549
第一节 总务处质量管理作业文件·····	549
第二节 总务处质量管理案例解读·····	596
第十一章 小学医务室、图书馆、学术委员会质量管理文件 实施指导 ·····	600
第一节 医务室、图书馆、学术委员会质量管理作业文件 ···	600
第二节 医务室、图书馆、学术委员会质量管理案例解读 ···	620

总 论

ISO9000 族标准是国际标准化组织在 1994 年提出的概念,是质量管理体系通用的要求与指南。该标准总结了发达国家先进企业的质量管理实践经验,对推动组织实施质量管理,提升产品(或服务)质量,满足顾客需求,提高顾客满意度都具有积极的影响。由于该标准不受具体行业限制,可广泛运用于各种类型、不同规模的组织,因而受到了世界各国、各行业的普遍关注和采用。

20 世纪 90 年代以来,随着 ISO9000 族标准在世界范围的广泛使用,质量管理运用于教育组织的积极意义和重要作用目前正被越来越多的学校和教育机构所认识,越来越多的教育组织开始运用 ISO9000 族标准开展教育质量管理。教育组织运用 ISO9000 族标准开展质量管理相对于企业来说虽然起步较晚,数量较少,但近年来的发展势头十分迅猛。

第一节 学校引入质量管理体系的意义及价值

学校引入 ISO9000 族标准质量管理体系,能够促进学校转变教育观念,树立以学生为关注焦点的教育理念,提高学校管理的效率 and 管理的实效性,其意义及价值主要表现在以下方面。

一、有助于落实以学生为中心的新课程理念

“以顾客为关注焦点”是 ISO9000 族标准质量管理体系中最基

本、最关键的管理原则。学校要以顾客需求为出发点，为顾客服务，以顾客满意为目标。学校的教育教学是满足顾客需求的活动，教育教学质量的高低体现在是否满足顾客需求，是否令顾客满意。这些重要的管理思想能够使我们紧紧围绕学校的顾客群体来开展学校管理，以学校最主要的顾客——学生为关注的中心。

基本观念的转变使学生真正成为教育教学的主体，成为学习的主人。学生学什么取决于自身发展的需要；学生如何学取决于学习过程是否为学生所喜爱，是否令学生满意；学生学得怎样取决于学生、家长等对学习结果的评价，是否达到或超过了他们的预期。所以，“以顾客为关注焦点”的管理原则从根本上确立了学生的主体地位，使学生真正拥有了主体的权利。

“以顾客为关注焦点”与“促进每一位学生发展”的素质教育思想和新课程理念在本质上是完全一致的。它们都使教育的出发点和归宿回归学生本身，使每一位学生的发展都得到关注和重视，学生的个性得到尊重，潜能得以开发，学习的主动性得到激发。基于ISO9000族标准质量管理体系所确立的顾客导向原则使该管理模式成为落实素质教育思想和新课程标准的重要载体，为落实促进全体学生的全面和谐发展、生动活泼主动发展的素质教育思想和新课程理念提供了可操作的管理模型。

二、促进学校根据自身实际开展以校为本的管理

随着社会的发展、时代的进步，越来越多的学校把发挥自身的办学自主能动性作为提高办学效益及效率的重要途径，以校为本的管理由此受到了普遍关注及重视，一些学校也在这方面进行了探索和尝试。开展校本管理，需要学校提高自主管理意识，增强自主管理能力，扩大自主管理内容，提高自我评价水平等，这些都要求我们对传统的学校管理模式进行改革。

学校建构基于ISO9000族标准的质量管理体系，为改革学校传统管理模式，开展以校为本的管理提供了途径和可能性。学校质

量管理模式本身就是从学校实际出发,运用现代质量管理的理念和框架建构的,符合学校发展实际情况和现代质量管理理论要求的管理体系。它并不是简单地对 ISO9000 族标准质量管理体系有关要求的照搬照抄,并不是简单的移植。它是在学校层面对质量管理体系的再开发,能够体现出学校的个性特色,符合学校的实际情况。它对于发挥学校办学的自主能动性,实施以校为本的管理无疑会产生积极的推动作用。

从某种意义上来说,学校建构的 ISO9000 族标准质量管理体系同样是校本管理模式,它可以成为学校开展校本管理的重要载体,发挥重要作用。因为,ISO9000 族标准质量管理体系的理论基础——八项管理原则使组织形成了能够根据外界和自身条件变化而持续优化、持续改进的运作机制,组织自身的生存及发展的意识和能力得到全面增强,这些正是开展校本管理所必需的,所以说质量管理模式为校本管理的全面实施和优化提供了可操作的模型。

三、有利于学校管理科学规范开展,提高管理实效性

ISO9000 族标准是在世界各国特别是发达国家长期以来质量管理经验的不断完善和总结基础上提炼形成的,并通过了各国各行业的实践检验,被证明是普遍适用和充分有效的。它具有科学性和规范性。所谓科学性,是指该管理体系并不是单纯的理论成果,它被实践证明是正确有效的。它来源于管理实践,在管理实践中发展,同时指导管理实践,其实际作用已经得到了普遍和充分的认可。所谓规范性,是指它并不是单纯的经验积累,而是从经验中提炼出来的理论模型,所以,它不是随意的,是有着规范的结构和要求的。

当前我国学校管理的现状反映出管理的主观性、随意性问题还较明显。有一些学校校长、中层领导甚至普通教师在开展和参与学校管理过程中都或多或少存在主观武断、跟着感觉走的现象,开展工作可遵循的规章不全,有些规章制度没有相应的实施机制,一旦碰到问题,只好凭经验办事,由此使学校管理不得不停留在“人

治”状态。管理的实效性如果完全依赖于个人，是难以有长远保障的，也是难免要出现问题的。学校引入 ISO9000 族标准质量管理体系，形成完整的制度管理体系和相应的实施机制，能够从根本上克服学校管理中的主观性、随意性问题，使学校管理走上科学化、规范化轨道，促进学校的可持续发展。

科学规范的管理体系的建构还可以有效提高学校管理的实效性，使学校的各项工作能够落到实处，高质量地完成。根据 ISO9000 族标准建立的质量管理体系对学校的各个管理过程都有着明确和细致的规定，按照其规定的要求开展工作无疑会使各项工作按要求落到实处，使工作的质量得到保证。更为重要的是，按照 ISO9000 族标准建立的质量管理体系所形成的持续改进机制能够使我们根据实际情况，比如顾客的需求、社会的需要等不断改进和发展现有的管理模型，使有关规章和操作程序等能够始终符合学校实际，产生实际的效用。

四、提高学校声誉，促进学校走向世界

迄今为止，ISO9000 族标准已经被一百五十余个国家和地区当做国家和地区标准，包括所有发达国家和几乎所有发展中国家，被广泛应用于政治、经济、教育等各个管理领域。有五十余个国家建立了质量体系认证制度，质量体系认证国家间的互认制度也在广泛范围内得以建立和实施。教育领域引入 ISO9000 族标准近十年来有了快速的增长，英国标准化学会的质量管理和质量保证委员会于 1995 年就颁布了《教育和培训领域的管理体系申请 ISO9001 的指南》，ISO9000 族标准质量管理体系的重要性和积极作用已经为越来越多的学校和教育机构所认同。

随着我国加入世界贸易组织（World Trade Organization），教育改革步伐将不断加快。学校建构基于 ISO9000 族标准质量管理体系将促进我国学校教育加速与国际接轨，为学校走向世界，为世界所认同打下基础。可以预见，在不远的将来，将会有越来越多

的国内名校的优质教育资源将逐步走向世界。ISO9000 质量管理认证为此提供了一条可行的途径。它不仅可以使学校管理步入标准化轨道,而且将进一步提升学校在世界范围的知名度,为其他国家的学生及家长所了解,提高学校的国际声誉。

第二节 学校质量管理体系的基本特点

学校开展基于 ISO9000 族标准的质量管理是通过建立和运行质量管理模式来实现的。与传统的学校管理模式相比,ISO9000 质量管理模式主要具有如下特点。

一、管理的目标定位:以顾客为核心

学校管理的出发点在哪里?学校管理的目标应围绕什么来确定?与传统管理模式有所不同的是,基于 ISO9000 族标准建立的学校质量管理模式强调应针对所有顾客和相关方的需求来确定学校的管理目标。学校的顾客是由学生、家长等形成的顾客群体。学校质量管理模式应以顾客需求为出发点,以顾客满意为最终目标。

学校质量管理模式要求学校根据顾客要求,确定质量方针和质量目标,质量方针和质量目标的实现过程,即是满足顾客需求、提升学校教育教学质量的过程。学校质量目标不是由教师决定、学校决定,而是由学生、家长等学校的顾客群体决定,它是我们开展学校管理的出发点。学校建立、实施并保持持续改进其业绩的质量管理体系,目的是为了达成质量目标,始终满足顾客需要,不断提高顾客的满意度。因而,学校教育教学质量高低的评判标准是由顾客决定的。始终满足顾客需求,让顾客满意,是学校教育教学质量的最终标准。

二、管理的流程结构:系统化、规范化的管理模型

基于 ISO9000 族标准的学校质量管理模式是一个包含有组织

结构、程序、过程、资源等方面因素的管理系统，它是系统化的管理模式。它有着全面、合理、科学、规范的结构，涉及影响学校教育教学质量的所有重要层面，目的是使所有影响教育教学质量的内外部因素都处在受控状态，从而保证学校各项教育教学质量目标的达成与实现。全面、系统的质量管理模式与仅从检查和评价层面对影响教育教学质量各因素进行控制的传统管理模式相比，它的管理内容更为广泛，采用的方法更为多样，对各要素的控制更为有效，管理模式的运转也更具效率。

学校质量管理体系是规范化的管理系统。所谓规范化的管理系统，是指质量管理体系包含的各要素及要素之间的关系是有着明确规定的，是透明的和受控的。学校开展各项教育教学活动的内容、采取的方法、检查及改进的方法及程序等，都有着明确的、具体的规定，并形成文件，由有关领导批准后加以执行，作为学校开展各项工作的规范和指南。与传统的管理模式相比，质量管理体系使学校各项教育教学工作的随意性、不确定性尽量减少到了最小程度，学校各项工作得到了更为全面有效的控制及指导，落到实处。规范的质量管理模式促进学校稳步提升教育教学质量，达成学校的质量方针及目标。

三、管理的运行方式：文件化的、不断改进的系统

基于 ISO9000 族标准的学校质量管理体系的运行是与质量管理文件密不可分的。与传统的管理模式相比，质量管理体系是文件化的管理系统，体系的运行与改进都是按照文件的规定进行的，运行及改进的过程要有实施、检查、审核、改进的记录，记录要符合规定的要求，作为体系运行的证据或可追溯的依据。学校质量管理体系的建设及运行方式是：“写你该做的，做你所写的，记录所做的，检查已做的，改正不符合的。”文件化的管理系统使学校的各项管理规范、标准等都以文件的形式加以明确，使学校开展的各项工作都留有相关的记录，做到有法可依，有据

可查。文件化的管理系统同时也使学校管理中已经产生或可能产生的问题能够得到及时、有效的识别,为不断改进已经建立的质量管理体系,提升服务质量,达成质量方针和目标,满足顾客需求打下了良好基础。

第三节 学校建构及运行质量管理体系的八项原则

基于 ISO9000 族标准的质量管理模式八项重要的管理原则,大多内容都涉及系统论、控制论、信息论、科学决策等现代管理理论。它们是管理专家在总结质量管理实践经验的基础上,用高度概括的语言表述的质量管理最基本、最一般的规律,是组织开展质量管理必须遵循的准则。它们对达成质量目标,有效实施质量管理有着非常重要的意义。

八项管理原则是:(1)以顾客为关注焦点;(2)领导作用;(3)全员参与;(4)过程方法;(5)管理的系统方法;(6)持续改进;(7)基于事实的决策方法;(8)与供方互利的关系。

八项管理原则是互相关联、互相影响的,在 ISO9000 族标准质量管理体系中发挥着重要作用。八项管理原则包含有 ISO9000 族标准的管理理念、工作准则、工作方法等。学校开展基于 ISO9000 族标准的质量管理,理解、掌握八项管理原则在学校层面的内涵,并将之与中国当前的学校教育现状有机结合,切实有效地贯彻到学校实际工作中,是非常关键的。总体来说,学校运用八项管理原则开展质量管理,其侧重点可能与其他行业略有不同,但是,基本的思想理念、行为准则、管理方法是一致的。

下面从学校层面对八项管理原则的内涵作一个剖析和说明。

一、以顾客为关注焦点

组织依存于顾客。因此,组织应当理解顾客当前及未来的需

求，满足顾客要求并争取超越顾客期望。

学校的顾客从狭义上来理解应该是学生，如果从更广的范围来看，还包括家长、政府、社区，以至于整个社会。正是由于学生的存在，学校才有了存在的意义，因而学校关注的中心应该是学生。以顾客为关注焦点是质量管理体系中最根本的原则，是质量管理模式的出发点和归宿。

关注学生主要体现在关注学生的需求及需求的满足上。学校提供的产品——教育服务，应该以满足学生的需求为目标。需求包括三个方面：明示的、隐含的和法律法规必须履行的。一般来说，学生的学习需求是否满足往往表现为对自身所接受的教育服务的一种感受，是比较模糊的，难以对自身所接受教育服务提出准确的量化要求。所以，了解学生明示和隐含的需求并加以确定，提供相应的教育服务给予充分的关注和满足，是学校应当承担的责任之一。

学生对教育的需求实际上不仅与个人的兴趣、爱好和特长相关，也与时代的发展、与社会的需要紧密相连。对于学校来说，满足学生需求还表现在应该敏锐地发现学生所拥有的潜质，敏感地洞察未来社会发展对人的内在要求，从而能够提供相应的教育服务开发学生潜质，培养学生适应未来社会发展的需要。

以学生为关注焦点的教育是令学生满意的教育，它既是促进学生身心和谐发展的教育，是学生学会学习、学会生存的教育，同时，它也是让学生感受到乐趣的教育，让学生在学习体会到快乐和喜悦的教育。令学生满意的教育服务不仅仅体现在学生学会了什么，也体现在学生在学习过程中是否能体验到快乐和成功。

二、领导作用

领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。

学校的校长在学校发展过程中扮演的角色是十分关键的。基于ISO9000族标准质量管理体系中“领导作用”是一项关键原则，其