



教学全面质量管理

JIAOXUE QUANMIAN ZHILIANG GUANLI

——理念与操作策略

程凤春 著

教育科学出版社

教育博士文库

教学全面质量管理

JIAOXUE QUANMIAN ZHILIANG GUANLI

——理念与操作策略

程凤春 著

教育科学出版社
· 北京 ·

责任编辑 李 东 王春华

版式设计 贾艳凤

责任校对 张 珍

责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

教学全面质量管理: 理念与操作策略/程凤春著.

北京: 教育科学出版社, 2004.3

(教育博士文库)

ISBN 7-5041-2775-2

I. 教... II. 程... III. 教育质量—全面质量管理
IV. G420

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 019629 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·北三环中路 46 号

市场部电话 010-62003339

邮 编 100088

编辑部电话 010-62351837

传 真 010-62013803

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 15.5

版 次 2004 年 3 月第 1 版

字 数 205 千

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价 23.00 元

印 数 1-5 000 册

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

作者简介

程凤春，男，1963年10月生，北京师范大学教育管理学院副教授，北京师范大学实验中学党总支副书记兼校长助理。毕业于北京师范大学教育管理学院，获教育经济与管理专业博士学位。兼任北京市高等教育研究会常务理事、联合国儿童基金会项目专家等社会职务。

主要研究领域：教育管理理论、教育质量管理。

1987年后专职从事教育管理的教学和研究工作，主持全国教育科学规划和省部级课题6项，主编《学校管理专题》，在《北京师范大学学报》、《教师教育研究》和《教育理论与实践》等学术刊物上发表文章30多篇。

《教育博士文库》学术委员会

主 任：顾明远

副主任：徐长发

委 员：(按姓氏笔画)

汪永铨 中国高等教育学会副理事长

北京大学教授 博士生导师

顾明远 中国教育学会会长

北京师范大学教授 博士生导师

徐长发 中央教育科学研究所副所长

董 奇 北京师范大学副校长 教授

博士生导师

裴娣娜 北京师范大学教授 博士生导师

摘要

本书在梳理质量管理理论与实践发展的基础上,分析了20世纪90年代以来全面质量管理应用于教育领域的成果,结合调查研究和案例分析对教学全面质量管理的内涵、教学全面质量的内涵及标准、教学全面质量管理的要素及其操作策略等问题进行了探讨,最后形成了既有逻辑分析、实证研究,又有操作策略的理论与实践相结合的成果。

一、分析了教学全面质量管理的概念和内涵。传统的教学质量主要通过教学检查和教学评价来进行,侧重于“对”教学质量进行管理。与此不同,教学全面质量管理侧重于“为了”教学质量而进行管理。因此,教学全面质量管理的内容和范围远比传统教学质量的管理要广,采用的手段和方法也更加灵活和多样化,它通过全面控制和改进影响教学质量的所有因素,对教学质量的提升和保障能力也更强。

二、从全面质量管理的视角讨论了教学质量及其标准。传统的教学质量观强调由学校决定质量、教师决定质量,以知识掌握、教学目标达成为标准衡量教学质量。与此不同,教学全面质量的高低由顾客决定,满足顾客需求和让顾客满意是教学全面质量的最终标准。教学质量由顾客决定意味着学校要把学生、家长、政府和社会

当成顾客来看待，满足他们的需求，努力使他们满意。在这些顾客中，学生和家长是最为重要的顾客。从学生和家长的角度看，教学是一种服务，教学服务的质量必须通过教学输入、教学过程、教学结果全方位来体现。随着教学质量观的转变，学校的教学观也将发生转变，我们将把教学活动看成一种供求活动，学校、教师、学生、家长、社会和政府参与其中，并同时扮演着多种角色：供给者，提供服务和产品给他人(包括组织和社会)；生产者，完成自己的本职工作，承担属于自己的职责；顾客，从他人(包括组织和社会)那里接受服务和产品。

三、分析了全面质量管理的一些典型模式，并在此基础上，提出了教学全面质量管理的六大要素：顾客中心、过程管理、持续改进、全员参与、领导与战略以及教学质量管理体系。

四、分析了教学全面质量管理六大要素的操作策略。首先，学校管理者要通过在学校组织内外建立和谐的供求关系来不断满足家长、学生、社会和政府日益增长且个性化的需要，并同时使学校及其成员获得成功。其次，把教学质量看成是一个动态的过程，以事实为依据，有效利用科学的测量和分析工具及技术，通过教学质量策划、教学质量控制和教学质量改进的不断往复运动，推动教学过程的不断优化和增值。第三，深入分析和探究影响学校教学质量的深层原因，坚持持续改进，不断创新，不断以更好、更有效的方式开展教学和教学管理工作。第四，充分发挥学校内外各种力量的积极作用，为此要加强团队建设和质量教育工作，通过授权和决策参与引导全体员工、学生、家长、社会力量以及学校的供应商参与学校教学质量活动。第五，新型学校领导的首要任务是当好设计师，为学校指明前进的方向，确定发展战略，设计质量方针和确定质量目标，创造一种勇于创新、积极向上的组织文化。第六，建立起以过程为主线，系统化、规范化并能够不断改进的教学质量管理体系，使影响教学质量的所有因素始终处于受控状态，确保教学质量的稳定提升。其中，建立和谐的供求关系，关注顾客满意是出发

点和归宿；动态过程管理、不断改进和创新是核心，是根本途径；全员参与和教学质量管理体系是基础；新型领导能力是推动力。在此基础上，本书提出了教学全面质量管理的整合模式。

Abstract

Based on the analysis of the development of the quality management theories and practices, as well as the achievements of total quality management(TQM) used in education, combined with the investigation and case study, this dissertation focuses on the meaning of total quality management of teaching (TQMT), the meaning and standards of total quality of teaching (TQT), the elements of TQMT and it' s operation strategies. Finally, progress on a combination of theory and practice covering logic and positive analysis as well as operation strategies is made. The main points of this dissertation are as follows.

Firstly, the meaning of TQMT is analyzed. The traditional teaching quality (TQ) management manages TQ through inspection and evaluation, whose focus is on managing TQ. Correspondingly, TQMT focuses on managing for TQ, so TQMT is much more comprehensive than traditional TQ management in contents and scope, and its ways and means are more flexible and various. The basic way of TQMT is total controlling and improving the elements that influence TQ, and for this reason, its ability of promoting and assuring the quality is much stronger.

Secondly, the TQ is discussed from the perspective of TQM. Traditional TQ emphasises schools and teachers, knowledge and the goal of teaching

II

determine quality. Correspondingly, it's the customers who decide whether the TQT is good or not. Meeting the needs of customers and satisfying the customers are the final goal. For school, to carry out TQMT means to consider students, parents, society and government as customers. Among them, students and parents are the most important ones, from whose point of view teaching is a kind of service, TQ must be demonstrated through teaching input, teaching process and teaching output. Further more, we will consider teaching as a supply-demand activity.

Thirdly, based on the classical theories of TQM and their application in educational organizations, the six key elements of TQMT are put forward. These are customer-focus, process management, continuous improvement, whole involvement, leadership and strategy, teaching quality management system(TQMS).

Finally, the operating strategies of the six key elements of TQMT are analyzed. (1) School managers should satisfy students, parents, society in large and government through establishing good supply-demand relationship inside and outside, and at the same time, make the school and the staff succeed. (2) Taking TQ management as a dynamic process, optimize teaching process by means of quality planning, quality controlling, quality improving. (3) Research into the reasons that influence TQ deeply, maintain continuing improvement and continuing innovation, carry out teaching and teaching management through advanced ways and processes. (4) Take full advantage of the human resource inside and outside, therefore, team work and quality education should be strengthened, and lead staff, students, parents, society in large and school suppliers be encouraged to participate in the TQ activities through empower and decision making involvement. (5) The first task of the school leaders is to act as a good designer, point out the direction of the school movement, determine the development strategies, design the policy and goal of quality, and construct a kind of organizational

culture which is positive and creative. (6) To establish TQMS, which is systematized, standardized and documented, means to get all the factors affecting the TQ under control, then promote the teaching quality. Among six strategies as above mentioned, establishing good supply-demand relationship and focusing on the customers are both the starting point and end-result; dynamic process management and continuing improvement are the fundamental approaches; whole involvement and TQMS are the base of TQMT, and leadership is the impetus. Based on all of these above, an integrated model of TQMT is promoted.

序 言

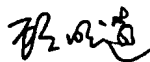
1983 年美国发表了《国家处于危机之中：教育改革势在必行》的著名报告，将教育质量问题提了出来。渐渐地，教育质量成了一个世界性的热门话题，世界各国对教育质量的关注日益强烈，并针对各自教育质量的提升出台了一系列政策和措施。进入 20 世纪 90 年代以来，我国也多次在政府文件中强调要重视教育质量。为了提升教育质量、提升教育的应有质量，各国的教育理论和实践工作者进行了积极的探索，并积极借鉴工商企业的经验和做法。

全面质量管理是在统计质量管理的基础上发展起来的一种先进的质量管理理念和技术方法。早期的思想由美国著名质量管理专家戴明 (W. Edward Deming) 和朱兰 (J. M. Juran) 于 20 世纪五六十年代提出，经过 20 世纪六七十年代在日本的实践发展成为一种管理理论和技术，而后传到欧美各国并进一步得到发展和完善，并在 20 世纪 80 年代末流行于世界各国，逐渐成为一般潮流。我国在 20 世纪 80 年代末开始讨论全面质量管理应用于教育的问题，并发表了一些研究成果，但是研究的深度和广度均有待提高。

程凤春在攻读博士期间，选定了教学质量管理作为研究选题，在检索了大量中外文献的基础上，梳理了质量管理理论与实践的发展历史，分析了 20 世纪 90 年代以来全面质量管理应用于教育领域的成果，结合调查研究和案例分析提出了全面教学质量管理模式，强调“为了”教学质量而管理，而不是“对”教学质量进行管理，主张拓

展传统教学质量范围，采用灵活多样的手段和方法，全面控制和改进影响教学质量的所有因素，确保教学质量的稳步提升；从全面质量管理的视角讨论了教学质量及其标准，主张把教学活动看成一种供求活动，把学生、家长、政府和社会当成顾客来看待，教学质量的高低由顾客决定，满足顾客需求和让顾客满意是全面教学质量的最终标准；分析了全面质量管理的一些典型模式，提出了全面教学质量管理的六大要素：顾客中心、过程管理、持续改进、全员参与、领导与战略、教学质量管理体系，并对六大要素的操作策略进行了深入研究。论文观点鲜明，立论严谨，理论和应用研究都达到了较高的水平。在2002年3月28日举行的论文答辩会上，评委们对该论文给予了较高评价，一致认为论文逻辑体系严谨，规范研究和实证研究结合的很好，理论观点新颖，资料案例丰富详实，是一篇有创意的博士论文，对教学质量操作模式研究和理论发展做出了新贡献。

最近，程凤春又对论文进行了修改，包括一些细节的润色，一些内容的调整和补充，并将“全面教学质量”和“全面教学质量”的提法改为“教学全面质量”和“教学全面质量管理”，将书名改为《教学全面质量管理——理念与操作策略》，使之更加符合理论界已经形成的习惯，论文也因此更加完善了。教学工作是学校的中心工作，教学质量是学校管理的核心和关键。目前我国在教学质量方面的研究还很薄弱。本论文的可贵之处不仅在于它对教学质量管理的有关方面进行了深入分析，更在于它从一个新的视角——全面质量管理的视角分析了教学质量，提出了许多新见解。相信这篇论文作为专著出版，将有助于丰富教学质量方面的知识，扩展人们认识教学质量管理的视野，更新教学质量观念，促进教育管理研究的进一步发展。相信它也会受到读者的欢迎。



2003年3月7日

目 录

第一章 问题提出：教学全面质量管理	(1)
一、工业生产质量管理的演进	(3)
(一)质量检验阶段和事后检验质量管理模式	(3)
(二)统计质量管理阶段和统计质量管理模式	(5)
(三)全面质量管理阶段和全面质量管理模式	(7)
二、教育教学质量管理的演进.....	(12)
(一)英才教育与选拔性考试教育教学质量管理模式.....	(12)
(二)大众教育和以评价为中心的教育教学质量 管理模式	(14)
(三)全面质量管理阶段初露端倪.....	(17)
三、全面质量管理应用于学校的可行性和有效性.....	(22)
(一)一般分析.....	(22)
(二)全面质量管理对素质教育的契合度.....	(27)
四、全面质量管理应用于教育组织的理论研究现状.....	(32)
(一)国外相关研究现状.....	(32)
(二)国内相关研究现状.....	(34)
五、问题提出：教学全面质量管理	(36)

六、研究的思路和方法	(38)
(一)研究目的定位	(38)
(二)理论依据	(39)
(三)研究方法	(40)
第二章 教学全面质量及其标准：质量观	(42)
一、学校教学的顾客及其需求	(44)
(一)学校教学顾客的多元性	(46)
(二)学校教学的外部顾客及其需求	(48)
(三)学校教学的内部顾客及其需求	(53)
(四)顾客概念和方法用于学校教学的可行性和有效性	(54)
二、教学全面质量特性	(57)
(一)教学全面质量特性的表现形式	(57)
(二)教学全面质量特性的具体内容	(62)
(三)教学全面质量特性的重要性顺序	(65)
三、教学全面质量标准	(66)
(一)教学全面质量标准的结构	(66)
(二)教学质量约定标准的制定和选择	(68)
(三)两类标准必要性分析	(70)
(四)教学全面质量标准的优先顺序	(73)
四、教学全面质量管理的教学质量观	(75)
第三章 教学全面质量管理的要素(上)：理论分析	(78)
一、全面质量管理的经典理论和模式	(78)
(一)戴明的理论和模式	(79)
(二)朱兰的理论和模式	(84)
(三)克罗斯比的理论和模式	(86)
(四)费根鲍姆的理论和模式	(89)
二、教育组织全面质量管理的主要模式	(91)
(一)黄兆龙的“三基模式”	(92)

(二) 斯蒂芬·默戈特洛伊德和科林·摩根的 11 要素模式 …	(94)
(三) 邦斯廷的质量学校模式	(97)
(四) 纳瓦拉特南的质量旅行模式	(98)
三、教学全面质量管理的要素	(105)
(一) 归纳与总结	(105)
(二) 教学全面质量管理的基本要素	(107)

第四章 教学全面质量管理的要素(下): 操作策略

一、顾客导向	(111)
(一) 达成顾客满意的主要模式	(112)
(二) 顾客导向的管理机制	(123)
二、过程管理	(129)
(一) 教学过程的增值机理	(130)
(二) 教学质量全过程分析	(132)
(三) 以事实为依据的决策:运用科学的测量、分析工具…	(145)
三、持续改进	(147)
(一) 持续改进的性质	(147)
(二) 教学质量持续改进的主要模式	(148)
四、全员参与	(156)
(一) 授权	(156)
(二) 决策参与	(159)
(三) 团队协作	(162)
(四) 质量教育	(168)
五、领导与战略	(170)
(一) 教学全面质量管理领导的作用	(170)
(二) 教学全面质量管理的领导方式	(175)
(三) 教学质量战略	(178)
六、教学质量管理体系	(184)
(一) 教学质量管理体系概述	(185)
(二) ISO9000 教学质量管理体系	(187)

七、六要素整合：教学全面质量管理的整合模式	(197)
结 语：教学质量管理模式的世纪转型	(200)
附 录：调查问卷及其统计处理结果	(207)
主要参考文献	(218)
后 记	(227)