

质量管理作为学校发展与学校评估的工具

邵贝德博士
汉斯·赛德尔基金会

➤ 第一部分：理论思考

质量管理作为学校发展和学校评估的工具

➤ 第二部分：实践探索

质量管理；校领导引入的第一步



„我们挺好的，为什么还需要质量管理？“

为什么？

... 为了保持住学校的高质量及吸引力

... 为了迎接将来更高要求的挑战

外部的要求、挑战



市场 / 企业
家长 / 中学生 / 大学生
国家 / 社会 / 学术界

质量保障和质量发展的优势

- 保证稳定的课堂质量及服务质量
- 更好的总览学校各方面发展过程
- 更方便教师工作和培训
- 提高教职工、学生的满意度

质量保障和质量发展的优势

- 通过过程记录，确保书本知识
- 通过工作流程，持续提高课堂质量
- 更方便找到问题，理解问题，并清除问题源头
- 提高领导力及领导安全感

任务:

请根据您的理解将以上列出的质量管理的好处按重要性排列。

请和小组成员一起讨论，统一意见，列举**5**个最重要的好处。

请派一位组员代表小组阐述下你们组的观点并给出理由。



质量管理功能域	
个体 发展	机构 发展
个体 问责	机构 问责



开发问责机制

功能领域

领域1: 个体发展

目标: 优化个体行为

领域2: 机构发展

目标: 优化机构过程及框架指标

领域3: 个体问责

目标: 个体行为质量的证据

领域4: 机构问责

目标: 机构发展过程及框架指标质量的证据

完整的质量管理系统

质量管理核心领域

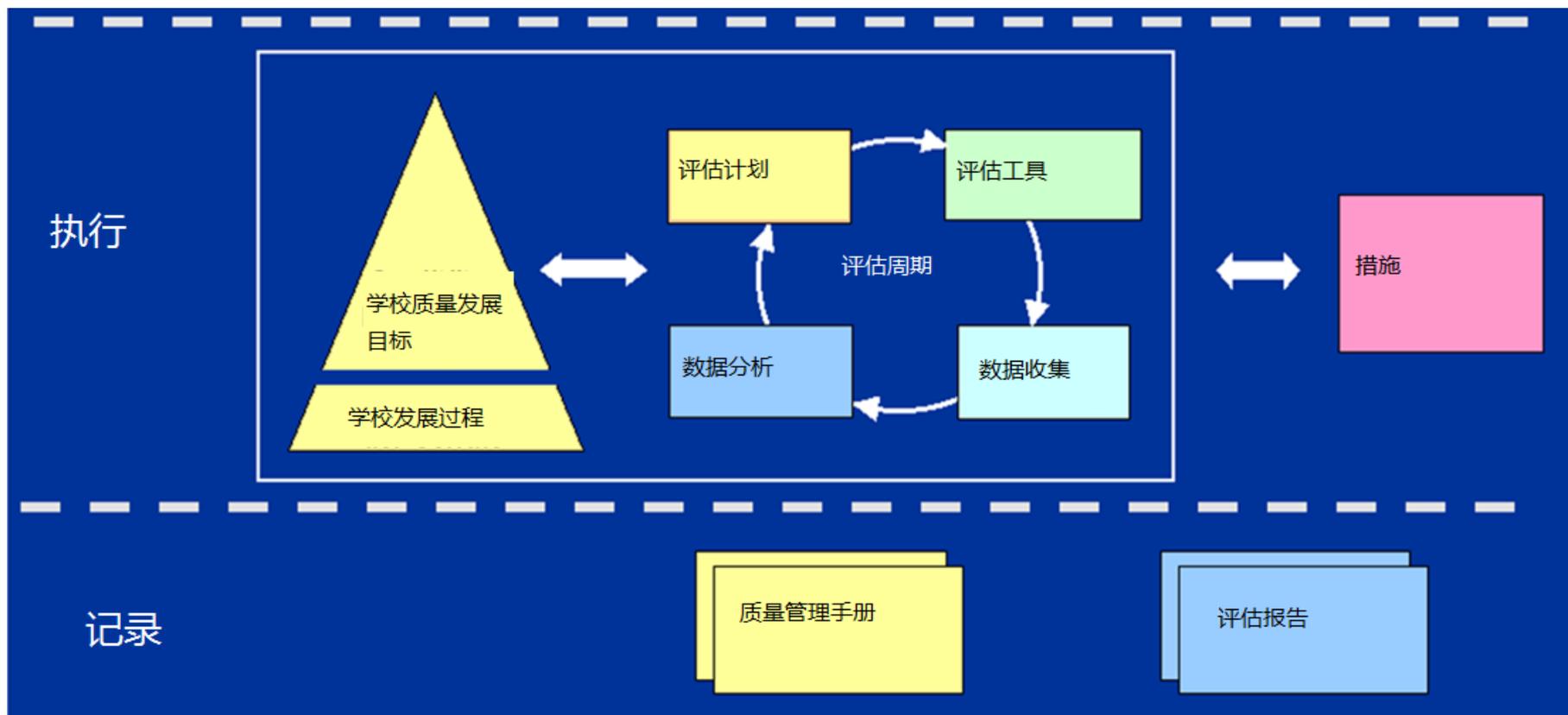
领域:

1. 质量管理控制
2. 系统化的质量开发
 - 质量预期成果
 - 内部评估体系
3. 反馈文化 (学校领导层 教师, 同事间课程反馈)
4. 对待质量缺失

学校发展

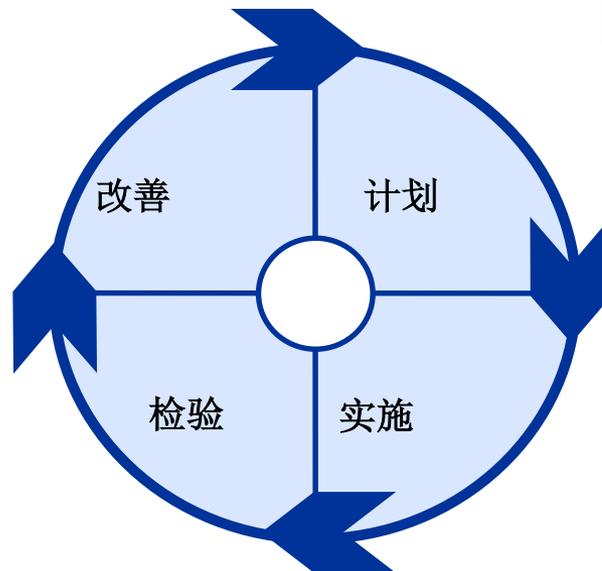
领域:

1. 课程开发
2. 人力开发
3. 团队开发及同事合作
4. 促进健康及工作满意度

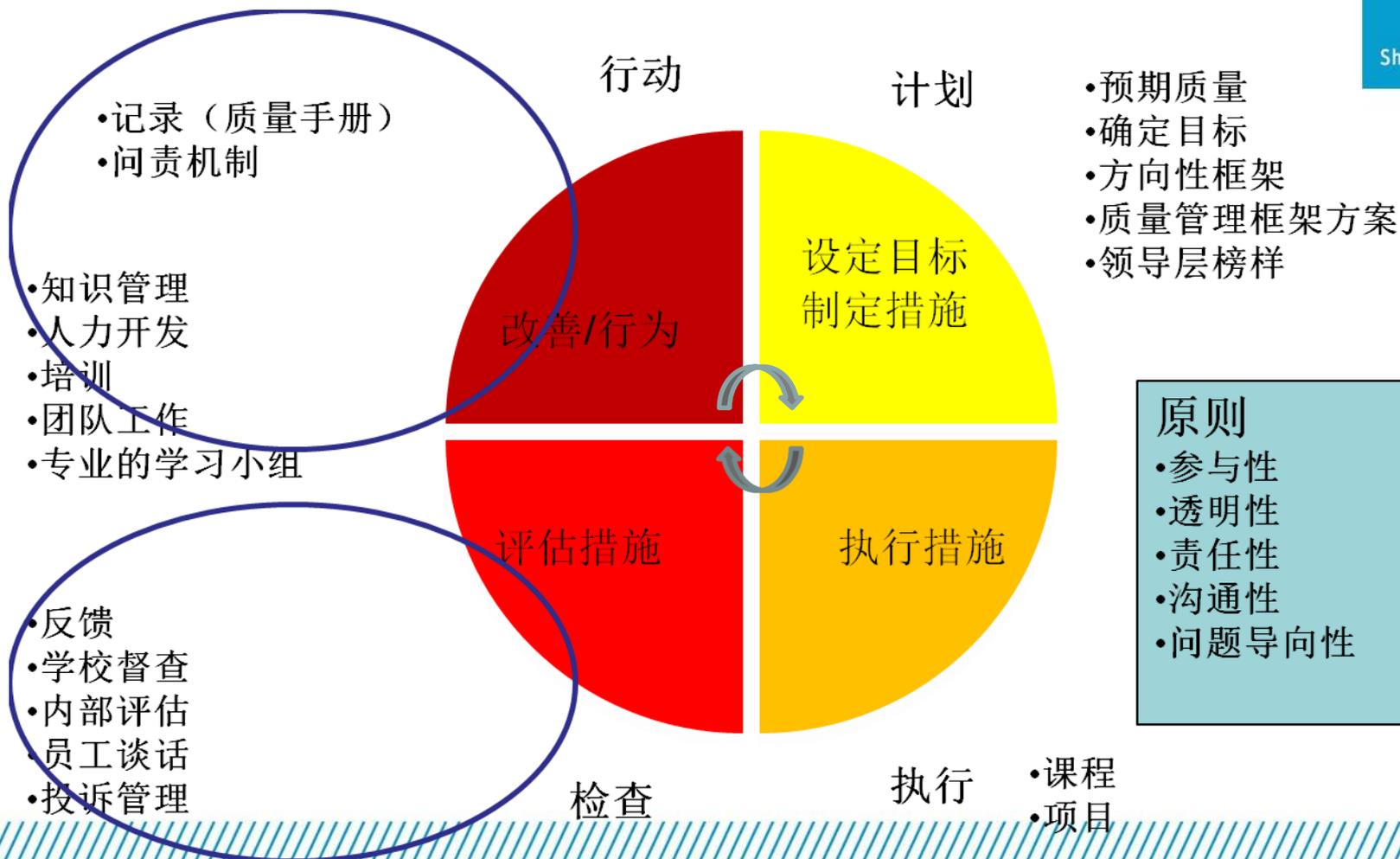


质量管理是一个长久的任务，一个**周期性过程**

计划期、实施期、检验期、改善期，首尾相接



戴明圆环



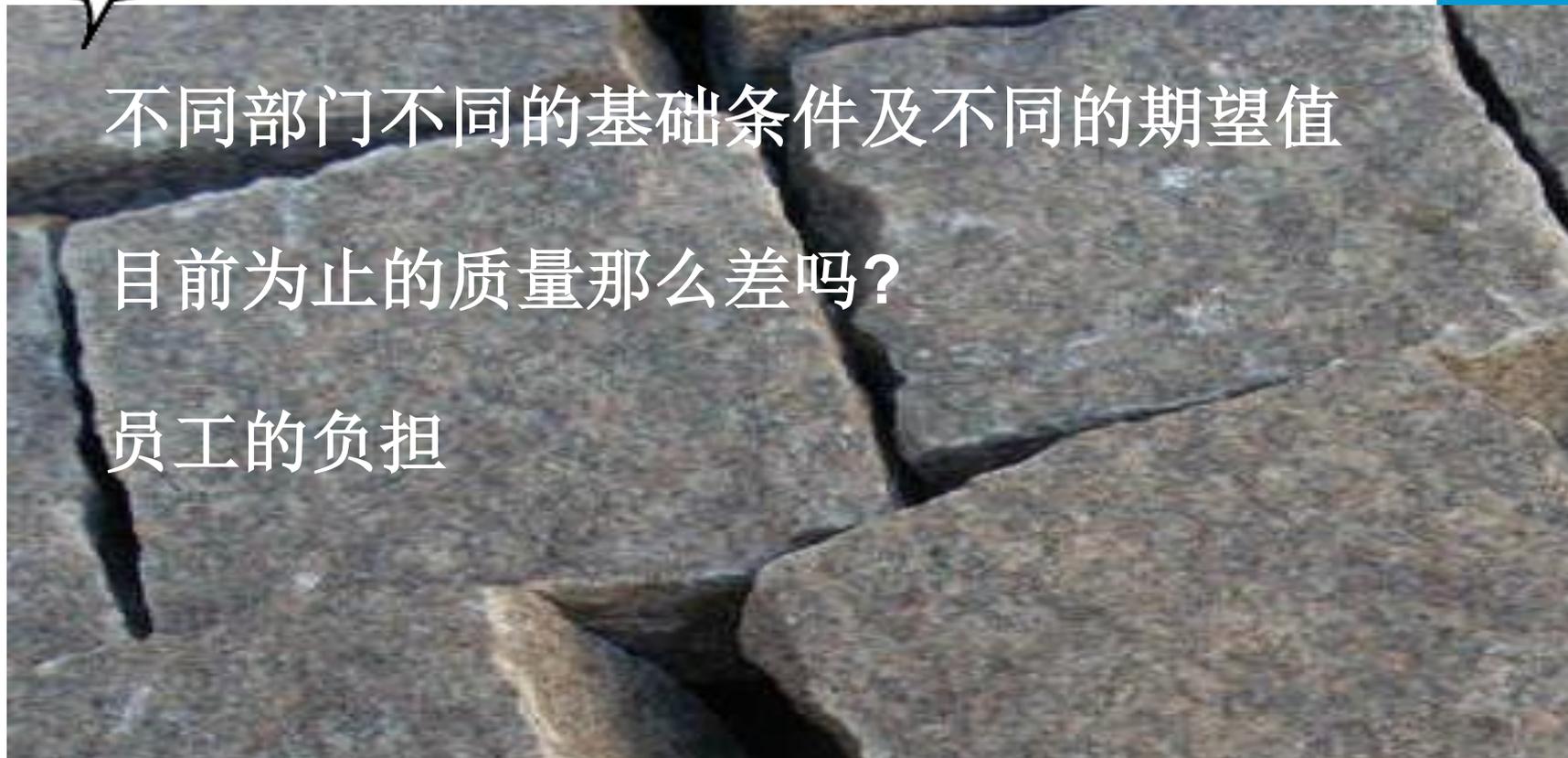


绊脚石

不同部门不同的基础条件及不同的期望值

目前为止的质量那么差吗？

员工的负担





绊脚石

愿意做，并不意味着理解这事本身

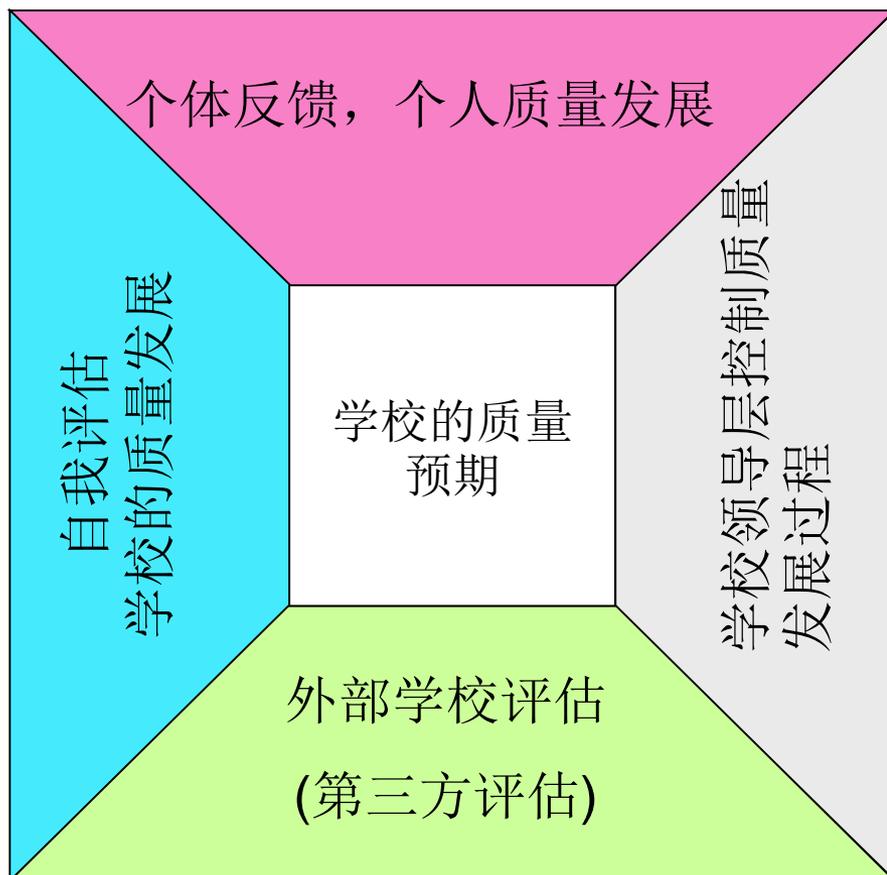
个人行为对比整体行为

责任界定了一个框架，但也可能引起忧虑



问题

怎样打消异议，削弱不同的声音？



质量管理元素

根据Q2E模型



职业学校质量管理



质量管理的关键要素

关键要素1:
校领导层的决心

关键要素3:
综合效应的监控小组

关键要素5:
个体及机构学习意愿

关键要素7:
构建约束力及持续力

关键要素9:
得到有价值的咨询、培训及
有经验方的帮助

关键要素2:
多人参加项目开发
(开发质量管理结构)

关键要素4:
与示范小组及示范项目一起
确立开发工作

关键要素6:
学校总规划前进及全校共同
合作

关键要素8:
在学校日常工作及课堂上能
够感受到的效应

关键要素10:
足够多的资源用于搭建与启
用质量管理机制

实现成功引入质量管理的四大主导问题

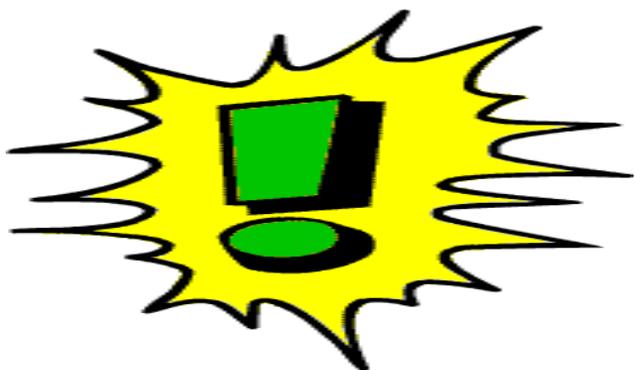
怎样使参与者在整个过程中充满积极性？

怎样确保制定的预期目标被遵守，没有偏离？

实现成功引入质量管理的四大主导问题

怎样使质量管理融入到搭建、运行该项目的过程中去，使得参与的人员及机构功能、角色、岗位工作得更有效果？

怎样使质量管理融入到学校已有的文化中，使其成为学校日常工作中的一部分？



小组成员进行经验交流

请您从四个问题中选择一个问题进行交流。

选派一名小组成员做短暂汇报



原则

五条制定计划的原则:

1. 目标清晰、明确 —— 想好要达到的效果及现有的条件状况
2. 设定的阶段目标/发展重点需切合实际
3. 保证参与者的培训

五条制定计划的原则：

4. 可执行的项目控制是为了理解、执行及评估发展过程。
5. 在项目设计时需明确什么时候将质量管理体系引入现有的项目运行中去。

关于什么？

搭建一套质量管理体系。质量的控制是学校领导层的工作

为何？

质量管理作为一项战略性及操作层面上的领导工作也是必要的责任

会带来什么？

学校被认为是教育的单位



校领导层控制过程



制定计划的辅助手段

1. 查看、解释、整理“发展规划行动”“

2. 利用杠杆，确立发展重点

3. 指定执行计划 - 兼顾发展步骤的次序

4. 制定学校长期发展规划（多年规划）



制定计划

不能大家都参与，而是要领导层或指定一人（或一个小的工作小组）负责！



行为导向的执行计划的构架

开发重点（主题）

目标：

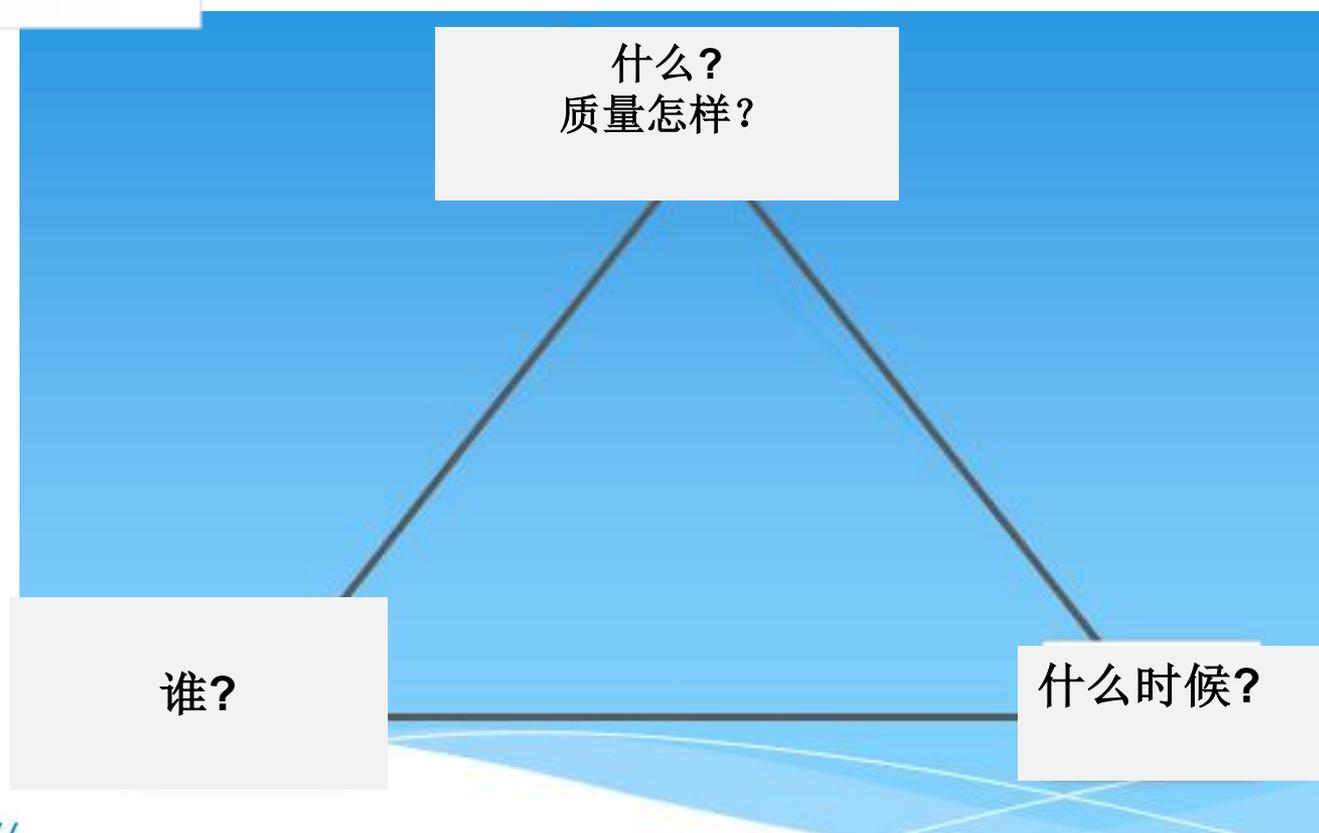
(a) 效果目标（要达到什么效果？）

(b) 变化目标（哪些需要改变、开发、引入？）

做什么？ （工作）	谁负责？	谁参与？	何时（到何时）？ （时间节点）	需要什么？ （资源）



谁？做什么？和谁一起做？完成时间？



一个关于**每个人**，
某一个人，**随便一个人**和**没有人的**故事

有一件重要的事情要解决，

每个人都确定，

其中**某一个人**会去完成。

随便一个人都会去做，

但是**没有人**去做。

某一个人生气了，

因为这是一件属于**每个人**的事。

每个人都在想，

随便一个人都能去解决，

但**没有人**知道，

有可能**每个人**都不去做。

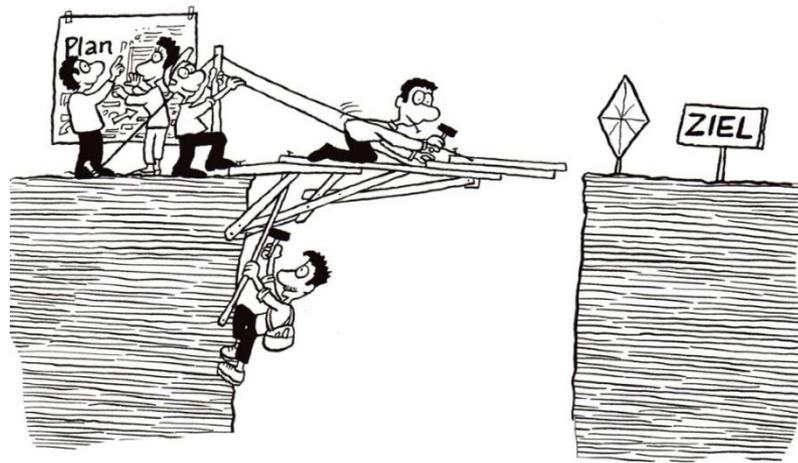
事情的结果，

当**没有人**去做**随便一个人**都能完成的事时，

每个人都把责任推卸到**某一个人**身上。

什么是目标约定？

在国家要求的基础上，
以结果为导向的控制
(如：学校质量目标框架)



目标约定中有哪些任务？

- 制定发展过程中的各项工作（义务）
- 确保透明度
- 作为内部、外部学校发展评估的基础

目标约定的举例说明

目标	计划措施	实现目标的指标	评估需用的文件	结果

咨询与协助的方式方法(如果有计划的话)

目标	计划措施	实现目标的指标	评估需用的文件	结果
学生 通过考核的 认可学习环境的 没有退学的 企业接收率 实训企业/家长 对学校的培训质量有正面评价的		核心数据	考试成绩 评估表 退学率 调查表 交流/调研	

咨询与协助的方式方法(如果有计划的话)



小组的任务

请统一小组意见，制定一个贵学校/单位今年实施发展的战略性目标。

运用目标约定表格，制定目标。

制定目标时，考虑目标的组成部分，需清晰及易理解
(**SMART**法则)

向大家汇报

SMART – 目标

- | | |
|----------|--|
| S | – Spezifisch 具体的 |
| M | – Messbar 可测的 |
| A | – Akzeptiert, abgesprochen 被大家接受的 |
| R | – Realistisch 现实的 |
| T | – Terminlich festgelegt 确定时间的 |



F & A
问 & 答