

学校质量管理

——从制度管理到文化管理

※ 李永生

一、引言

学校质量管理,无疑是提升教育质量的重要保证手段。人社部早在2002年就在国家重点技工学校中引入了质量管理体系,并以此做为评估的标准,对学校的质量保证无疑起到了极大的推动作用。

为了进一步研究学校质量管理,千秋业在人社部中国就业培训技术指导中心立项课题《技工院校内部质量管理与第三方评估机制的研究与实践》,以研究技工院校质量管理的现状和规律,构建起技工院校内部质量管理与第三方评估机制,从而推动职业院校教育质量的稳步提升。

在课题研究中,我们对一些技工院校的质量管理进行了深度调研,绝大多数学校的管理都是属于制度管理的模式,也有一些学校在加强制度建设的同时注重了文化建设,并且出现了以文化管理为主要特征的管理模式。本文就是这次调研后的一些观察和思考,期望引起大家的关注和研讨。

二、制度管理模式下的学校质量管理

调研的技工院校,都按照《国家重点技工学校质量管理标准》建立了学校质量管理体系,多数学校还同时满足了

ISO9000质量管理标准的要求,并通过了国家相关认证。通过调研分析,这些学校建立质量管理体系最早的是2002年,多数也有十多年时间了,其运行成效可以分为三种情况。

第一种情况,学校一直保持运行状态,不断改进完善,并融入了学校自己的文化精神,形成自己的管理模式,达到了比较好的管理成效,促进了学校教育质量的稳步提升和品牌形象的塑造。第二种情况,学校在建立了质量管理体系之后,虽感受到了质量管理体系对规范学校管理所起到的积极作用,但要再往上提升变得缓慢,还未达到明显的对教育质量的保证和提升作用。第三种情况,学校虽然按要求建立起了质量管理体系,但推行起来难度较大,几经波折,走走停停,有的甚至到现在都还没有完全形成有效的质量管理机制。

这三种情况的学校,他们的管理模式都是以文件化的制度为基础,所不同的,是这套制度的适用性、科学性和完备性存在较大的差异。

所谓适用性,是指这套文件化的管理制度是否根植于学校自己的管理土壤,是

否既总结提炼了学校已有的成功管理经验,又符合学校现在所处发展阶段对管理程度的要求,同时还能为学校未来的发展奠定基础。许多体系运行不起来的学校,其主因就是所编制的文件化制度,或者是从外部借用过来的,或者是少数几人所为,既没有与学校的管理实际相融合,也没有很好的去消化别人的管理经验,更没有伴随内外部环境条件的变化而持续修订完善,导致文件化的制度与实际运行总是“两张皮”,难以推行,时间一长,便被束之高阁。

所谓科学性,是这套文件化的管理制度,首先要符合管理规律的要求,尤其是要符合ISO9000质量管理标准和相关法律法规的要求,其管理的基本方法,是过程方法,结合PDCA循环(策划-实施-检查-处置)和基于风险的思维在管理中的全面应用,从而形成管理的闭环。其次要符合教育规律的要求,而这一点,在质量管理标准里边是没有直接体现的。如果没有充分遵循教育的规律,学校质量管理体系的运行效果就会大打折扣。

所谓完备性,强调的是制度体系内部各部分的相互关联与支撑,是管理成熟度的体现。许多学校虽然建立起了工作流程,知道了什么时间、谁、该做什么工作,但是缺乏相应的工作标准和要求。工作做不到位,又没有相应的考核标准和绩效管理机



因为本文作者李永生在广东省交通技师学院参加质量管理课题研讨活动。李永生,四川大学数学专业毕业,北京千秋业教育顾问公司总经理,资深管理咨询专家。主要从事职业教育研究、学校管理咨询、培训等工作,先后策划、参与二百多项学校管理咨询项目,包括学校管理诊断、战略规划、学校文化建设、质量管理体系建立、组织与人力资源管理、学生教育管理、专业诊断等方面的咨询工作。

制,还缺乏有效的监测工具,即使做了大量的监测工作,其结果有些也是失真或无效的,而对监测结果也缺乏分析处理,跟踪验证。

由于存在这三方面的差异,也就出现了学校不同的运行状态,形成了参差不齐的管理效果。在所调研的技工院校里质量管理做得非常好的,他们通常都取得了以下成效:

(一) 规范了管理

从而做到各司其职,确保组织和各个岗位能够“正确的做事”,这是九所学校反映收获最大的地方。通过工作程序、作业指导书等相关文件,规范教职员的工作行为,确保每一位教职员按照工作流程、标准和要求开展工作,能够“正确的做事”,从而达到期望的结果。同时,规范的管理,有助于工作的顺利交替而不受人员更替的影响,保持管理的连续性,并减少了对管理者个人的依赖。

(二) 形成了机制

通过运用过程方法,并结合PDCA循环和基于风险的思维在管理中的应用,会逐步形成一套有效的管理机制,尤其是通过不断总结自身的管理经验并持续改进,这种机制会越来越有效。质量管理体系虽然主要解决的是“正确的做事”,但当我们一旦违背相应的工作流程或标准,或没有形成PDCA闭环而产生风险,这种机制会预警,告知我们可能没有“正确的做事”或没有“做正确的事”。

(三) 稳定了行为

帮助教职员按照文件标准养成统一的、稳定的行为模式。当学校达到一定规模的时候,要形成统一的教育模式是管理的一大难点,虽然仅靠制度管理还难以在教育理念和价值观上形成共识,但可以在人们的基本工作行为、教育教学行为上形成相对一致的行为模式,从而降低管理协调的成本,提升管理的效率和效果,确保教育质量的基本稳定。

(四) 持续提升改进

持续改进的本质是组织和个人管理经验及其认知等无形知识财富的提炼升华、归纳总结、沉淀积累,使得组织的管理可以在前人的实践经验和理论研究的基础上持续提升改进,不断迈向新的高度。同时因应内外部环境条件的变化,及时改进、变革和创新。做得好的学校在持续改进中逐渐形成自己的质量文化,有了自己独到的办学理念和管理思想、方法的积累和沉淀,并逐渐形成自己的核心竞争能力和品牌形象。

三、文化管理模式下的学校质量管理

在与重庆民办高级技工学校的考察交流中,我们感受到了另一种管理模式的魅力——文化管理模式下的质量管理,给了我们许多启发和思考。

质量的高低源于教育服务的设计,源于你想培养什么样的人。要把学生培养成一个好人,一个优秀的人,要看学生未来在社会上的发展前景,而不是送出去,就了业即可。多年来,学校围绕人才培养一直进行的调整,校长视为战略调整。并把学校的质量保障作为一个战略工程,整体推进,从系统上去保证。

因此,学校抓质量,在人才培养上做了许多调整,在校两年到三年、五年,从通识教育、专业教育到全校走班选课,都是为了创造条件把孩子培养成人,不仅在校优秀,还要能够确立稳定的价值观,进入社会之后有“思想的定力”,在未来有发展前景。

而要实现这样的培养目标,保证教育质量,关键在师资。因此,该校的每一次调整,都要用2~3年的时间储备师资,储备文化,首先是改变所有老师的观念,从三个方面培养教师:第一职业素养的培训,第二专业素养的培训,第三教师体验平台的打造,三者缺一不可。学校最大的质量保证,是教师的质量有了保障!教师不仅思想觉悟很高,真正做到了全员育人,而且有讲授课程的决定权,学校给了一线老师可以无限发挥自己创造力的平台,体验成功、感受幸福的平台。

在管理层面,学校的做法也有许多独到之处。第一是形成了校长团队办学,按章程办学,并拥有真正的自主办学权的局面;第二是机制建设,学校的管理层级很少,校长分工没有那么严格,每个人都有权力解决一切问题,每个部门都可以牵头组织全校性的工作,大家相互配合支持,形成了简捷高效的管理,同时也有相应的监督保障机制。

而学校做到这些靠的并不是完备的规章制度,而是文化管理。管理的重心是在办学理念、教育理念、做人做事的价值观上,形成高度的共识和行为上的一致,而管理的指向都是为了让学生在学校得到最全面的成长,得到可以发挥学生个人最大优势的成长,未来有能力为创造他自己的幸福而努力。

文化管理,他们确实做到了!

从制度管理到文化管理,两相对比,我们或许可以得出如下结论:

一是制度管理对于教育而言,往往是不够的。仅有制度管理,治标难治本。要想标本兼治,还得提升文化建设的水准;而文化管理一定直击重点,标本兼治,因而管理的效率更高,效果更好;二是制度管理相对于文化管理的成本更高,而文化管理相对于制度管理的难度更大。制度管理如果走偏,会在在行政事务上所耗费大量的时间和精力;而要实施文化管理,真正的挑战是学校是否具有文化领导力的意识和决心。否则,文化管理的模式很难推行。

在现有环境和条件下,对于多数学校而言,制度管理与文化管理的有机融合可能是最佳选择,其正常路径是,先通过制度管理规范行为,形成规则意识和制度底线,再通过文化建设在办学理念、教育理念和价值观层面形成共识,从而形成一种文化自觉。“制度底线”+“文化自觉”可以帮助学校更为容易的达到理想的管理境界。而要做到这点,需要学校领导的高度文化管理意识,以及站在发展的高度所进行的顶层设计与系统解决问题的方案。ct

(作者单位:北京千秋业教育顾问公司)