

基于“一个也不能少”的学校“零缺陷”服务质量文化的追求

张小娟

闵行区平南小学

摘 要： 基于“一个也不能少”的学校“零缺陷”服务质量文化的追求，充分体现了对学生生命的尊重、敬畏，对减负增效、学校特色形成具有一定的现实意义。研究者在实施“一个也不能少”的过程中立足于管理者与教师的“服务”上，一方面通过价值认同、观念和思维方式的变革，改变管理者与教师的教育、教学及管理行为，形成高度负责和精益求精的学校精神；另一方面从制度、技术、人员等方面予以保障，尽可能为每一个学生提供最优化服务，满足学生、家长期望，使“一个也不能少”的素质教育得到更好的落实。

关键词： 一个也不能少 “零缺陷”服务 质量管理 质量文化

前 言

平南小学创办于 1996 年，地处城乡结合部，它的前身是一所办学不达标的村校。创建之初，面临发展的诸多困境。一是学生构成方面，2008 年之前民工子女占 60%，学生来自 22 个省、市。这些学生学前教育准备不足，有的家境贫困，父母文化学历层次较低等。二是好的教师都往中心城区转移，无疑给城郊结合部的学校办学带来了不少困难。由此产生了城郊结合部的学校教育发展与变革的新问题：城郊结合部的学校应该给予孩子什么样的教育？60%的外地学生和 40%的上海本地学生的融合共生的问题；学校教师教育、教学服务的境界及“面向全体”的可行性的问题等。（《中国教育改革和发展纲要》1993 年）为此，我们提出了“一个也不能少”的学校“零缺陷”服务质量文化的创建，并以此进行了学校教育、教学变革的整体思考和系统设计，规范了自己的办学行为，激励教师不断努力践行，以“零缺陷”服务质量文化的追求，努力实现“一个也不能少”的教育。

一、“一个也不能少”的“零缺陷”服务质量文化的内涵

（一）对关键概念的界定

1. “一个也不能少”：是指在教育、教学服务中要关爱每一个学生，要在阳光普照的基础上重视学生的差异，开发学生的潜能，促进每一个学生的发展，真正体现教育、教学的公平和公正。

2. “零缺陷”质量管理：是美国质量管理大师克劳士比于 1961 年提出的质量管理思想，有的称“零缺点”（陈怡芬，《零缺点的质量管理》，生活、读书、新知三联书店，1991 年 2 月出版），有的称“零缺陷”（杨刚，《零缺陷大道》，北京大学出版社，2006 年 10 月版）。两者在英语语系中通用。克劳士比“零缺陷”服务质量，其基本含义包括四个方面：

（1）“零缺陷”质量观首先强调质量要符合服务对象的要求和标准，达到要求和标准了就是零缺陷，而不是指数学概念中的“0”。（2）质量是通过预防措施来达成而不是检查和改正错误。（3）倡导“第一次就把事情做对”的工作态度，而不是“差不多”或“马马虎虎”。（4）质量成本的衡量是以“第一次就把事情做对”所花费的成本，返工或不必要重复做的代价就是浪费。

3. 学校“零缺陷”服务质量：学校“零缺陷”服务质量是有别于企业的。一是服务，即管理，尤其是作为公益事业的学校，更多的是一种服务。它的服务对象是活生生的人而不是产品，因此在服务中对于学生和教师来说更多的是一种需求的满足和过程中的积极情感的体验，它更强调准确了解学生、尊重学生，不要出现伤害学生人格的事情；二是由于它的服务过程是一个育人的过程而不是单纯的生产或服务过程，因此在服务过程中既要尊重学生自身发展的需要，还要应对学生适应当下以及未来社会发展需要的终身学习能力、生活能力以及体力和心力的培养服务；三是由于它服务的最终目的是追求所有人的、所有方面的发展而不是单纯的利润。

4. 学校“零缺陷”服务质量文化：“文化”有各种各样的解释，本文是指一种行为方式和做事态度，并隐含在这种行为方式和做事态度背后的“内隐规则”和“内隐概念。”学校“零缺陷”服务质量文化是强调管理者与教师的行事方式，要以“第一次就把事情做好”作为自己的价值观念、精神追求以约束和规范自己的行为，物化在学校文化环境中并逐步形成教师的行为处事的方式。它倡导的是一种高度的责任心和高度负责的态度，并以此成为凝聚教职员工的共同行为准则和共享的价值追求，最终形成自我协调、自我控制、自我管理的现代学校文化。

（二）“一个也不能少”与学校“零缺陷”服务质量文化的关系

我们提出了“爱满平南，一个也不能少”；“全面发展，一样也不能放”的办学理念（见《学校“零缺陷”服务质量文化的创建》制度文本，P8），不仅是对素质教育“面向全体、全面发展”的校本思考，更是基于本校学生发展的需要。歌德曾说过：“我们对待人，如仅对其现状，我们就把他看低了；我们对待人，如以能成者对待之，那么我们会把他带到他能去的地方。”上海作为国际化的大都市，在城市人口的集中度、在城市景观方面不会输给西方发达国家，但在城市的文明、城市的文化，特别是城市市民个体的文化气质和素养方面与世界发达国家还有很大的差距。随着改革开放，与世界各国的文化互动和交流，人们改变这种差距的欲望和动力越来越强烈，特别是许多新上海人移民上海，不仅是想摆脱贫困，更想为孩子的发展寻找更好的发展空间。我们以什么样的教育奉献给我们的城市，我们的孩子，

不一样的学校，不一样的回答。因为，我们每一个人、每一所学校都是“唯一”的，找到自己和学校发展的“唯一”，自然才能形成自己的风格和办学的特色。

我们改变不了生源，我们只能改变自己。面对办学初期民工子弟占 60% 的生源，由于各省市基础教育发展的不平衡，加之学生学前教育准备不足，家境贫困的较多，大多数父母文化学历层次较低，要实现教育的公平、公正，对每一个孩子负责比起其它学校来说任务更重、困难更多，但我们不能立足于眼前，而应该着眼于学生和学校可以达到的发展空间，加快自己的发展步伐，才能合上时代发展的节拍。“爱满平南，一个都不能少；和谐发展，一样也不能放”。这对我们这样一所学校来说是一个非常大的挑战，在实际运作中困难会更多。学校引进“零缺陷”服务质量文化的核心价值，“就必须每个微细的工作都中规中矩，一丝不苟。工作人员必须能够彼此信赖，一个部门送交另一个部门的东西必须与原先承诺的相符”（[美]克劳斯比着，陈怡芬，《零缺点的质量管理》，生活、读书、新知三联书店，1991年2月出版，P123）。若没有这种高标准的教育、教学服务，没有一环扣一环的质量承诺，难以实施真正意义上的“面向全体、全面发展”。实施“零缺陷”服务，辛苦的是学校，受益的是学生及家长。因为，“一个都不能少”不仅是为了提供人接受教育机会的形式平等，更要让他们感受到在教育、教学过程中享有的实质性平等。我们认为学生成人以后能否最终把握在社会发展中的机会，不仅取决于学历，更取决于他接受信息和处理信息的能力，以及学习能力、交往能力，办事能力和良好的心态等。学校引进“零缺陷”服务质量文化，为孩子这些能力的培养打好基础，最终是为了提供学生在社会发展中的机会均等，是对孩子终生受益。

二、学校“零缺陷”服务质量文化的价值追求

1.是基于教育公平、公正的追求。学校“零缺陷”服务质量文化追求的是对每一个学生全面发展、全程负责的素质教育。它不仅要求做到入学公平，这是教育公平的起点，仅此还不够，还必须做到服务过程的公平，这是教育过程公平的核心因素，也是相对复杂、难以坚守的过程。因此，在具体服务中要求教师以高度负责精神正确对待每一个学生，不论家境、不论长相、不论籍贯、不论性别、不论聪明还是愚笨，都要一视同仁、一往情深，阳光普照，真正实践学校提出的“一个都不能少”，“一样都不能放”的为全体学生、全面发展负责的承诺。因此，在具体的教育、教学服务中不仅要求公正、公平，而且要充分尊重学生、尊重学生人格、尊重学生主体地位，让学生在服务过程中享受公平与公正，体验成长的快乐和成功的体验，是社会公平在义务教育领域的真正体现。

2.是基于减负、提高效率的追求。教育是育人，惟有育人和救死扶伤是输不起的工程。克劳斯比的“零缺陷”思想始于海军军医的职业生涯，我们将“零缺陷”思想科学、合理地运用于教育是对学生生命不可逆的敬畏和尊重，也是对每一个家庭的负责。学校“零缺陷”服务的精髓是“预防为先”，也就是要将妨碍学生发展的因素消灭在萌芽状态，最大程度地减少损失。执行教育、教学服务质量标准必须是“零缺陷”，而不是“马马虎虎”、“差不

多”。以“第一次就把事情做好”的工作精神做好服务育人，它是“减少返工和不必要重复做事”，永远是减负和提高教育、教学质量的有效保证。

3. 是基于学校发展特色的追求。学校实施“零缺陷”服务质量已经历了8年，通过“零缺陷”服务质量文化“第一次就把事情做好”的核心理念的引进，系统设计了学校形象、学校章程和学校制度，将“一个也不能少”的思想融入学校的文化，在全员中逐步渗透了高度的责任心和极其负责的态度做好学生和教师自身的“生命成长”的工程，以此提高教师的服务层次、服务能力和服务态度，在一定程度上改变了领导和教师的行为处事方式，提高了教育、教学服务效能，形成了学校的品牌和特色。

三、学校“零缺陷”服务质量文化的实践历程

“一个也不能少”的学校教育、教学的变革是一个永无止境的命题，它不只是一种理想追求，更是一种过程。探索“一个也不能少”的学校“零缺陷”服务质量文化研究始于2003年初，在研究过程中我们主要经历了以下三个阶段：

第一阶段（2002年——2003年10月）：面对来自不同区域的文化教育的差异，我们着重解决的是不同文化生活背景的学生的融合与共生的问题。这一阶段我们重点探索了两件事：一是差异编班，变差异为资源，重点探索如何提供平等融合的机制问题；二是以新课程改革为契机，以规范学校管理为基础，着重探索了学生学习习惯的培养。（发展性学力从这里做起）

第二阶段（2003年10月——2007年9月）：着力探索“一个也不能少”的学校“零缺陷”服务质量文化的研究。因为，在前期研究的基础上学校获得了一定的发展，师生的自信比以前增强，但同时我们也发现同样一个班级、同样一个学生、同样一个项目研究，实时教师的专业技术差距不大，由于态度重视的程度和责任心的不一，对教育、教学和项目研究的效果也不一，其背后反映的是教育的质量意识和责任心的差距。它使我们意识到“以学生为本”、“面向全体”的教育、教学是一项具体、细致的工作，它既需要精益求精的技术更需要精益求精的态度，因为技术是为人所掌握的。当时，正值第六届上海国际工业博览会，以“六个西格玛与国际竞争力”作为论坛主题，我参加了本届博览会，更加深了提升人的责任性的重要性和紧迫性的认识。为此，针对学校现状提出了通过“零缺陷”的教育、教学服务质量的相关实践研究：首先提升教师的工作责任心和精益求精的工作、学习态度；其次探索了管理重心前移，让教师变被动为主动；第三规范教育、教学管理制度及相关技术，建立快速回馈的机制，以此推进“一个也不能少”的学校教育、教学的变革。

第三阶段（2007年9月——至今）：深化“一个也不能少”的学校“零缺陷”服务质量文化的内涵研究，提出了教师合作文化的研究。构建校本课程以及深化面向全体、分层教学的实践研究，减负增效的命题研究与管理等，从强化教师个体责任到强化教师群体责任，放大教师资源，形成教师群体的凝聚力，从而进一步推进学校“零缺陷”服务质量理念下的“一个也不能少”的理想追求逐步转变为现实。

四、学校“零缺陷”服务质量文化的实践策略

“一个也不能少”在实践操作中会遇到不少问题和困难。如社会、家长对学校教育的期待愈来愈高，“一个也不能少”的标准被提高；学生的学业不堪重负，学习动力不足；浮躁的社会现象带来的急功近利的思想以及特殊儿童随班就读的问题等。人们感叹教师难当、学生难教，“一个也不能少”更是难上加难。它需要学校在实践中不断探索、认识、反思和改进。正如，Fullan 所言“几乎所有教育价值的变革都需要：（1）新的技能；（2）新的行为；（3）新的信念和新的认识。”（[加拿大]迈克·富兰《变革的力量》教育科学出版社，2000年11月第一版，P33）学校在实施“一个也不能少”的实践过程中首先要解决教师的信念和认识问题，其次是行为、能力和技术等问题。

（一）开启心智，提升信念

以创建“零缺陷”服务质量文化为抓手，努力实现“一个也不能少”是我们的追求。企业的“零缺陷”服务质量怎么引进到学校，怎么变为学校的一种文化没有先例可循。因此，学校实施“零缺陷”服务质量文化的前提，首先，要让学校的管理层和教师认可它，并在认可的基础上才可能接纳它。可以这么说学校在实施“零缺陷”服务质量文化的过程中，最应该改变而且也是最难改变的是管理者与教师的心智障碍，通过心智障碍的改变来改善教师与管理者的心态，使“不可能”变为“可能”，“难达到”变为“用心达到”。因此，我们在课题确立前，通过科学研究的态度和精神，认真收集国内外关于“零缺陷”质量管理、质量文化的研究数据，完善课题的确立；在课题研究过程中，组织课题组老师学习克劳士比的《质量无泪》、《质量无惑》、《质量无神》……学校领导每月召开一次教职员大会，结合学校实际，将“零缺陷”服务的内涵，结合实施“零缺陷”服务过程中的问题组织讲座和研讨，每两周组织一次教师的学习经验交流会。无论是学校领导的讲，还是教师的交流，都是一个不断学习、消化、提升的过程。学不透，道不明，讲不清，行更难。通过理论学习，座谈讨论，开启管理者与教师的心智，不断提升自己的认识水平，坚守“一个也不能少”的信念，增强实践探索的勇气和底气。

（二）预防为先，思维方式的变革

“预防为先”是“零缺陷”服务质量文化区别于其它全面质量管理思想的一个鲜明标志。

学生是“唯一”，学生的成长具有不可逆性，“预防为先”是对学生生命的敬畏与尊重。它要求在质量管理过程中要让某些不该发生的事不发生，不该重复或返工的事不重复做，不返工。因此，要求教师和学校管理者在工作开始之前养成想好了再做，把所有可能的变量尽可能都考虑进去，以便真正达到第一次就符合要求，力求把好“一个也不能少”的品质起点关，这是“零缺陷”服务质量文化对人们的思维方式、行事方式的一场变革。把质量管理的终端移到质量管理的前端，在一开始就进行控制，最大程度地维护学生利益和学生发展。“一个也不能少”是一个高标准要求，真正付诸于实际必须要有“零缺陷”的预防为先的思想。预防为先就是要求我们事先了解行事程序而知道如何去做，以及在做事过程中，找出每个可

能发生错误的机会，在最快的时间内予以解决。倡导预防为主、防范结合，引导学校管理者与教师在实施“一个也不能少”的过程中要实现思维方式的四个转变：一变“人总要犯错误”为“只要尽自己最大努力就可以不犯错误”；二变“做了再想”为“想好了再做”；三变事后检查、补救为预防为先、防范结合；四变做事标准的“差不多”、“马马虎虎”为“符合要求”。同时，还要求教师养成计划分析的思维技巧和凡事要先了解行事程序而知道如何去做。

（三）精细优化，行为方式的变革

“爱满平南、一个都不能少”，“全面发展、一样也不能放”是学校“零缺陷”服务质量文化的核心理念，2003年10月提出后，始终作为学校工作的出发点和归宿。学校中层在实践中总结了“扬优扶中补差”六字方针就是对这一理念的诠释，并以此规范自己的教育、教学行为，尽可能提供一种没有缺陷的课程教学服务，满足学生、家长和社会对人才发展的需求。

1. 建立“多头合作”诊断分析机制

建立“多头合作”诊断分析机制是“一个都不能少”的前提。学优生、学困生和中等生都不是无缘无故地产生的，都有其自身发展的规律，即便同为学优生、学困生或中等生，也各有各的差异。所以要仔细分析学生的学习现状，优势发展区域，个性特点及形成原因，只有仔细研究分析“学情”，才能更好地采取不同的、具有针对性、实效性的“扬优扶中补差”的教育措施。

“多头合作”诊断分析机制。（1）对班级背景分析。每学年的第一学期的开学第三周，执教教师针对班级学生整体情况进行学生学习情况分析，它包括课堂听课效率、学科“双基”掌握情况、学优生、学困生等特殊学生群体的分析，并结合分析制定针对班级整体情况进行调整的措施；（2）对学生个体分析。学科教师心中要有每一个学生，特别是针对班级学困生、学优生进行现状、发展趋势的个体分析，包括知识、技能掌握情况，学生自身学力发展、学习动力、学习习惯及特点的分析；（3）与班主任沟通，进行综合分析。执教教师与班主任沟通，了解学生家庭教育情况，针对家庭教育问题进行相关分析，便于形成多头合作，共同分享、合力推进。（4）学校还通过“零缺陷教学服务管理系统软件”跟踪每位学生在校五年学业发展趋势和波动，了解学生个体的知识和能力优势和缺陷，为个别化的学生学业管理提供依据，简化了学校的日常教育、教学质量的大量数据处理和分析工作，及时、快速地回馈影响教学质量的各种因素、各个环节中的问题，及时对学生的学和老师的教，提供有针对性的问题诊断和整改服务。

2. 实施“分层教学、分类推进”的学业发展策略

知识与技能是学生发展的基础。教育质量管理处与科研课程开发处重点研究国家课程的校本化实施，采用分学科“面向全体、分类指导、分层推进”的教学策略，包括：学生能力分层、教学目标分层、上课分层、问题设计分层、练习和评价分层。语文组以“双案”

教学为载体，探索“学案”的分层学习目标实施。数学组坚持不让学生买教辅书，所有练习由教师根据教学情况自己设计，80%的基础部分检测学生“双基”达成度，各占10%的提高部分和拓展部分由学生自由选做，满足学有余力学生的需求。英语组尝试在教学中能力分层，走班教学，动态管理，采取不同目标、不同方式、不同练习、不同指导，使不同水平的学生学习更有针对性和实效性。

3. 开设特色课程满足学生个性发展的需要

学校在2000年首创了“330小鬼当家拷贝城”模拟社会实践的兴趣活动课程，经几年完善，现已形成“我体验、我快乐、我成长”的“Ring_灵”（“零”的谐音）校本课程体系，包括学科类、科技类、健体类、才艺类等32门选修课，体现了学校在发展校本课程中“一样也不能放”的课程建设理念。一年级采用“转盘式”选课教学，激发学生广泛兴趣。二、三、四、五年级进行自选、走班教学。学校还专门成立了探究型课程教研组，负责探究型课程的开发、实施与管理。如，跨学科探究型课程以主题活动和小课题研究为平台，由探究型课程教研组牵头，少先队、班主任、学科教师共同参与，组织现场展示和总结交流活动，每个主题又分解成若干小的项目供学生选择与探索。如，虹梅路干货批发、中外饮食文化和中西方传统节日的比较探索等。经过多年的研究，积累了一定的课程实施管理策略与方法。学校在三类课程的实施中，充分关注学生的个体差异，体现了学校课程教学管理服务于全体学生全面发展的目标定位。

4· 开展多彩的活动、丰富学生的多种经历

课程改革提出的实践能力和创新能力的培养，从来就不是空洞的，一方面需要有一定的知识、技能为基础，另一方面需要依托一定的实践活动，积累丰富的经验。学校开展了丰富多彩的活动，促进了学生对周边世界的敏感性以及解决实践问题的灵活性。开展了“与礼同行”“与美同行”“与爱同行”“与书同行”“与祖国同行”等综合实践活动，丰富了学生成人、成才的经历。如，以走进世博为主题，让师生合作创意办世博，在孩子心中播下创新的种子。今年“六一”——“世博小镇、欢乐行”，由师生共同创意设计、策划了五个楼面五个馆，即亚洲馆、中国馆、美澳馆、欧洲馆和非洲馆，每个馆都要显示代表性的礼仪、服饰、美食、传统节日或传统活动、相关的工作坊等，给游世博小镇的嘉宾、老师、学生和家长留下了深刻的印象，充分展示了学生的创意设计和动手能力。

5. 建立与家长对接的互动合作的机制

学校形成了以CIC卡为抓手的行规训练特色，探索“流动式”家庭教育指导菜单，召开“主题”家长会，根据不同学生的情况，提供具体的家庭教育指导服务。如，某男孩活泼好动，喜欢看书，入学前积累了很多知识。同时，他有很强的好奇心和求知欲，但在个人行为习惯上自控能力弱，上课好动，很顽皮……但，老师发现该生对事物的观察很仔细，喜欢小动物，每天上学的路上会沿着校园的围墙找蜗牛，老师在给他的评语中写到“还记得观察蜗牛时你告诉老师蜗牛的眼睛长在长长的触角上，蜗牛的小嘴巴会拼命地吃东西吗？老师欣赏

你细心观察的良好习惯，要保持哦！”并把孩子的这一优点及时与家长沟通，和家长顺势利导，共同培养孩子对小昆虫的兴趣爱好，学生有了自己的喜好，自然精力就放在与此相关的阅读学习上。

6. 建立有效的评价激励机制

有效评价激励机制有利于促进学生的发展。我们要求对学生的评价切忌“千人一面”，要写出学生的特点，并进行相关的培训与指导。同时，学校根据“零缺陷”服务质量的快速回馈要求，还采取“化大为小”“化繁为简”及时及地的评价。如，以学科教学为载体的学生学习发展的自我评价；以CIC卡与《上海市学生成长手册》为载体的学生综合素质的评价；以期中、期末的表现评价转化为日常行为表现的评价；不仅关注学生成绩，而且关注学生多方面的发展，帮助学生认识自我、建立自信。

（四）实施保障管理变革

1. 构建框架体系及组织运行机制

学校构建完善了“零缺陷”服务质量管理的框架体系及运行机制，这个机制包括四个要点：

一个目标：确立了“零缺陷”服务质量管理尽可能符合学生与家长的要求和标准，它是“零缺陷”服务质量理念下的教育、教学及管理改革的出发点和归宿；

两个保障系统：创建了“零缺陷”服务质量管理的制度文本和系统软件，从制度与技术上保证了“一个也不能少”的校本化的实施；

三道防线：突现了事前、事中、事后的“预防为先、防检结合”的质量管理思想。在方案实施前要周密思考，要“想好了再做”；在进行教育、教学与管理服务过程中要“预防为先、防检结合”；在对实施结果的评价后要快速回馈、及时改进；

四处职能机构：根据“零缺陷”服务理念的实施要求，我们将原来的教导处和科研室的职能调整为教育质量管理处、教育质量监察处、科研和课程开发处，将原来的人事、总务的职能调整为资源管理与开发处，这四处直接对校长负责，各自职能分开，各司其责，平行监督，形成相互制衡、共营的管理模式，达到管理过程的最大增值，形成了“一个也不能少”的质量管理的新机制。

2. 制度保障

学校于2004年6月开始，花了整整一年的时间，制订了《学校形象设计书》等制度文本。《学校形象设计书》是学校管理体系制度文本建设的基础，它指出了学校的办学愿景，规定了课程教学管理质量方针与质量目标，成为凝聚教职员工的指向标。以《学校形象设计书》为基础，发动教职员工参与制定与此相对应的《“零缺陷”服务质量管理手册》、《“零缺陷”服务质量管理程序性文件》和《“零缺陷”服务质量管理工作指导书》（上海教育出版社出版）等质量管理体系的制度文本，作为教职员工的“零缺陷”服务的质量和工作的评判标准，引导教师从他律到自律。

3. 快速回馈的技术保障

学校“零缺陷”服务质量除了“预防为先”的质量意识和相应的制度保障外，还必须快速回馈机制，即在第一时间内发现问题以便及时改进，于是我们在制定文本制度的同时，与计算机公司合作设计了“零缺陷”服务管理系统软件，软件吸收了学校课程教学管理以及其它教育管理软件的长处，它包括《教学质量预警分析子系统》、《学生成绩管理子系统》、《教学质量静态分析子系统》、《教学质量动态分析子系统》、《课堂教学评价系统》、《系统维护子系统》等六个子系统。该系统软件从设计到使用经历了四次修改，不断调整原有的数据库应用程序，增加功能模块，提高管理功能。学校通过“零缺陷教学服务管理系统软件”可以跟踪每位学生在校五年学业发展趋势和波动，了解学生个体的知识和能力优势和缺陷，为个别化的学生学业管理提供依据，简化了学校的日常教育、教学质量的大量数据处理和分析工作，及时、快速地回馈影响教学质量的各种因素、各个环节中的问题，及时对学生的学和老师的教，提供有针对性的问题诊断和整改服务，保障了课程教学服务效能的提高。

4. 教师队伍保障

实施“一个也不能少”的最大挑战是“教师”。因为，“一个也不能少”是一个系统工程，也是考虑教师爱心、耐心和恒心以及教育、教学技巧的过程，对青年教师尤其如此。它不仅需要教师有较高的专业智慧和水平，还要求教师有高度的责任心和责任意识，较强的专业情怀。高度的责任心和责任意识是教师的职业态度，是“一个也不能少”的基础；专业智慧和技巧是教师的职业智慧，是一把钥匙打开一把锁的技能、技巧；专业情怀是教师职业的动力，也是能够坚守“一个也不能少”，永不言放弃的理念支柱。

我们捕捉有价值的问题，根据问题请有关专家进行讲座，厘清思想认识，开展问题式培训。校长也先后针对教育、教学服务中的问题开设了8次针对性讲座，如《找准问题、实在工作》；《学问无处不在，人的因素是第一》；《预防为先，成事在人》，《提高教学质量贵在提升每个人的执行力》；《质量源之日常，支持的提供是一种真心的服务》。通过讲座理清实践研究过程中“一个也不能少”的问题、思路和解决对策。我们还提供有价值的案例，进行案例学习与培训。案例是教师与职工亲身经历的事，如，刘美芬老师的《永不言放弃》；张燕敏《追求一个都不能落的课堂教学》等，组织教师学习和研讨。通过案例的辨析，脑筋急转弯，开启大家的智慧，分享“一个也不能少”所付出的艰辛、苦涩，以及成功后的幸福体验。

在提升教师个体的同时还努力做强教师团队，这是“一个也不能少”的“零缺陷”服务的永恒的追求。“学生学业成绩与教师集体之间存在着密切关系”（纽曼和韦拉格，1995年；路易斯和克鲁斯，1995年），据此我们以教师合作文化研究为抓手，以完美的团队的追求来弥补教师个体的不足。优秀的教师不会从天而降，是在长期的教育、教学实践的磨砺中成长的。我们在鼓励教师做最好的自己，同时引导教师要看到任何人的成长都离不开他

（她）所在的团队，做最好的自己与自觉帮助他人一起成功才能保证“一个也不能少”的实现。我们要求团队中的每一个人都要认清自己工作的重要性，把稳自己的工作环节以及胸怀全局的思想。精心、用心地做好每一件事，关爱每一个孩子，而不会因为自己的不小心或能力不足给全局、给家长和学生带来不良的影响和后果。我们还通过“青蓝工程”（师徒带教），三级反思重建，提高教研活动的有效性。即，个人反思，让教师能够清晰地认识到自己与别人的差距，从而缩短差距。个人反思，给予充分的空间，让教师畅所欲言，提出自己的观点，然后进行个人重建，解决问题或是彰显个性。由备课组反思，针对个人的具体问题，提出解决方案，备课组长重建，看整改效果。教研组反思，寻找问题的原因及共性，由学科带头人进行二次示范，体现层次。如此由下而上，由微观到宏观，由显性到隐性，三级反思重建链的链式活动，为“一个也不能少”的教学服务提供了保障。

五、“零缺陷”服务质量文化的实践成效

近 8 年的学校“零缺陷”服务质量文化的创建，提高了管理者和教师以学生发展为本的意识、全面发展的质量意识，管理者与教师的教育、教学及管理的设计预设性增强，实施中更关注细节、关注孩子心灵的变化，及时调控自己的行为，努力营造适合孩子发展的活动，促进孩子健康发展的同时学校与教师也获得了发展。

（一）薄弱学校实现跨越式发展

近 10 年来，学校从面临诸多困境的薄弱校逐渐成长为具有广泛声誉的学校。

2006 年 10 月，论文《创建‘零缺陷’服务质量文化的实践研究》，获中央教科所《十·五规划课题“现代学校制度总课题”》优秀论文评比二等奖。在同年召开的第三届全国现代学校制度经验交流会上，学校作为分会场，交流创建“零缺陷”服务质量文化实践研究的成果，与会领导和专家称赞此研究促进了学校在现代学校制度实践中特有的文化的形成。同年 11 月，论文《学校内部自主评价的探索与实践》在中德学术交流会上作交流发言。

2007 年，完成了《创建“零缺陷”服务质量文化的实践研究》的市级课题结题工作。课题研究成果先后在上海、四川成都和泸县、江苏滨海、山东青岛、陕西西安等地作经验介绍，并多次向来校参观学习的华师大、上师大校长学习班学员做交流，获得较高的评价。同年，学校被评为“十五”期间中央教科所科研教改先进实验学校。

2008 年在中国教育学会教育管理分会主办的“中国教育管理改革三十年成果展”活动中，获“全国创新管理改革品牌学校”称号。

（二）形成了预防为先的质量意识和文化氛围

通过组织与“零缺陷服务质量”管理相关文章的学习，增强了教职员工“一个都不能少”的课程服务意识。通过开展“返工和不必要重复做事”的问卷调查，使教职员工明白了预防为先、用心思考可以避免返工和不必要重复做事增强了教师的责任意识。在课程教学管理中形成了课程教学质量验收、告示、交接班制度及质量持续改进等制度。学校管理者与教师通过“双向循环诊断”“三级反思重建”的互动过程中不断改进课堂教学行为，完善课程

管理服务。如备课组、教研组月质量分析，质量管理处的“‘课堂无效’归因的分析报告”、“拓展性课程开发实施反思总结”；质量监察处的“返工和不必要重复做事”调查报告；校长室的“看准问题，实在工作”的实施情况以及“形成优秀的自我管理团队”等要求，既总结了前一阶段课程教学管理的经验，又提出了下一阶段防范和预警的重点措施。

（三）为师生营造了发展的适宜空间和氛围

“第一次就把事情做好”成了许多老师的口头禅。英语组把“零缺陷服务质量”理念融合到日常课程教学中，提出了英语课堂教学“四精”：精准备、精过程、精评课、精反思。音乐教师程遥笔下的《食指符咒》、《让学生在“零缺席”的口琴教学中体验成功》两个案例的前后四年对比，反映了“零缺陷服务理念”在改变教师的同时，改变了学生。学校实行了“三级”骨干教师引领，每年学科带头人、骨干教师都带头示范课展示。对新教师的“双向诊断”的听课活动，多学科教师的合作指导，各部门“多头统一”的一体化有序培训及管理，促进了青年教师及更多教师的专业发展，先后有多名教师被评为中学高级教师。

教师在“零缺陷”理念指导下的课程教学服务过程中形成了较强的责任心和严谨的工作态度，以及服务于“每一个学生”的课程意识，受益的是学生和家長。学校举行的多层次、多角度主题系列活动，培养了学生的组织、活动交往能力。学生们懂得了合作、感恩，增长了才干。学校的教学质量有了明显的进步，家长们都争着把孩子送到我们学校，学校受到周边居民、小区越来越多的好评。学校办学水平督导评估为 A 等一级。

总而言之，“爱满平南、一个都不能少”“全面发展、一样也不能放”的“零缺陷”服务质量文化，是提高学校整体素质的一个重要方面。学优生、学困生和中间生是相对的，也是彼此可以互补、相生、相长的。特别是在小学阶段学生发展的空间很大，教好每一个学生，开启每一个学生的智慧是我们教育工作的本真。

参考文献：

- 1.[美] 克劳斯比着，陈怡芬译，《零缺点的质量管理》，生活、读书、新知三联书店，1991 年 2 月出版，P78、P123
- 2.杨刚着，《零缺陷大道》，北京大学出版社，2006 年 10 月版
- 3.杨刚着，《零缺陷无陷》，北京大学出版社，2006 年 5 月第一版
- 4.杨刚主编，克劳士比学院（中国）、克劳斯比顾问中心编着，《质量无惑》，2002 年 8 月版
- 5.杨刚主编，克劳士比学院（中国）、克劳斯比顾问中心编着，《质量无神》，2003 年 1 月版
- 6.[美] 万克 乔治 戴夫 罗兰兹等 着 郭锐 等译 《什么是精益六西格玛》电子工业出版社 2004 年 11 月等共 14 篇
- 7.[美] 洛丝特 着 李晓光等译《全面质量管理》 中国人民大学出版社 1999 年 第 2 版

- 8.赵中建 《从企业界走进教育界》（美国国家质量奖述评） 教育发展研究 2001 年第 1 期
- 9.赵中建等《学校管理体系与 ISO9000 标准》华东师范大学出版社 2003 年 11 月版
- 10.朱小蔓所长在“第一届现代学校制度实验研究交流会”上的讲话 2004/12/5
- 11.朱怡华 “现代学校发展需要创意设计”《上海教育科研》 2004 年 4 期
- 12.薛海平《欧洲教育质量奖及其对我国教育质量管理的启示》全球教育展望 2005 年第 6 期
- 13.张小娟，《学校“零缺陷”服务质量文化的创建》，上海教育出版社，2007 年 9 月第一版
- 14.张小娟，《学校“零缺陷”服务质量文化的创建》制度文本，上海教育出版社，2007 年 9 月第一版
- 15.[加拿大]迈克·富兰《变革的力量》教育科学出版社，2000 年 11 月第一版，P33