

课后服务质量管理的 PDCA 循环应用研究

李亚平¹, 张明阳², 王祎¹, 杨维明³

¹北京经济技术职业学院, 北京, 中国

²三河市点点繁星艺术培训学校, 北京, 中国

³燕京理工学院, 河北三河, 中国

【摘要】本研究分析 PDCA 循环在课后服务管理中的应用和实践, 目的是利用质量管理工具提高服务的规范性和效率。通过 PDCA 的四个阶段, 建立了目标设定、资源整合、评估和持续改进的管理模式。研究发现, PDCA 循环能解决管理碎片化、协同不足和长效性问题, 为教育服务质量提升提供方法论。实施时, 需关注动态调整、多主体协同和制度保障等关键环节, 推动服务从经验管理向专业和可持续改进转变。

【关键词】课后服务; 质量管理; PDCA 循环; 协同治理; 持续改进

1. 引言

课后延时服务作为教育体系内一项基础服务, 是否优良直接关系到学生的学与教的综合效能及教育公平问题。目前, 课后延时服务管理的组织规范、资源条件及服务效果均存在继续提升的空间。PDCA 循环是一种专业化的质量管理方法, 借助计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Act)四环节闭环循环来不断改进提高服务质量, 实现闭环运作, 该方法为一个可持续持续质量改进的实用框架。本研究拟通过该方法进一步探讨课后延时服务质量管理在理论上的实际针对性及实践活动方式, 提供给教育治理者“实践理论”, 在课后延时服务管理上推进学校管理模式由粗放型向精细型发展。

2. PDCA 循环的理论基础与课后服务质量管理的契合性

2.1 PDCA 循环的核心内涵与运行逻辑

P(D)C(A)循环是由戴明在 20 世纪 50 年代提出并主张应用的管理工具, 由计划(Plan)、实施(Do)、检验(Check)、处理(Action)4 个步骤构成, PDCA 将静态的质量管理转化为动态的质量持续改进模式, 适应并超越动态多变的管理环境。PDCA 通过体系化的结构整合零散化管理, 建构服务有痕迹、可追溯性检验标准的课后服务质量管理模式, 如在课后服务目标的制定中, 利用 PDCA 将政策与需求结合, 作为服务目标制定的依据; 在服务流程的改进中, 利用 PDCA 推动服务资源利用最大化; 在服务评估工具中, 利用 PDCA 实现实时评估与检测课后服务质量并对其进行测评打分; 在制度制定过程中, 利用 PDCA

促进制度不断修订完善[1]。PDCA 的思路及过程对课后服务质量的管理有内在契合之处, 是课后服务质量实施该管理模式的理论基础。

2.2 课后服务质量管理的核心诉求与现存问题

基础教育的课后服务质量管理的目标在于进一步优化教育资源配置、规范服务过程、持续提升服务成效。所谓进一步优化教育资源配置, 既符合“双减”政策导向, 又有利于学生安全; 既能兼顾学校、家庭和社会的需求, 又能满足学生个性化成长发展的现实需要。所谓进一步规范课后服务开展中的相关行为、举措、结果, 其目标就是在优化教育资源配置的基础上, 规范教育教学中的核心要素, 增强课后服务质量的稳定性、连续性、持续性, 实现教育服务质量的进一步优化。所谓发展性的结果, 即为达成教育目的所需服务教育服务结果发展的属性。“从量的角度管理服务质量向从质的角度管理服务质量转变”。因而对课后服务管理机制的设计既要求进一步完善与统一, 又要求具有灵活性和前瞻性。

第三, 课后服务内管理矛盾。面对尚未建立完善的管理体系的学校, 管理质量没有标准化和服务, 监管缺失, 执行随意性太强。学校师资力量和经费保障不平衡城乡差距大, 偏远贫困落后地区师资和资金比较不足, 出现“重视开班, 轻质量”的情况。评价反馈体系考核指标单一化, 整改反馈形式化, 忽视课后服务质量提升。由于课后服务公益性与市场化需求间的矛盾, 单线思维的传统管理体系, 不能单纯依靠传统的管理体系方

法,还要用 PDCA 循环等工具实现闭环管理,构建良性循环,从经验管理型转向专业管理型[4]。

2.3 PDCA 循环应用于课后服务的适配性分析

PDCA 循环是指质量控制的一种循环方法,适用于课后服务领域的引入的原因在于此方法可适用的开放性以及实践中的可操作性。课后服务要求系统性和动态性,PDCA 循环的持续性有效契合课后服务的需求,可透过 PDCA 循环的循环效果来调整服务供应的品质和方案,随着一个过程结束则另一个过程开启从而形成一个循环周期[5]。如 PDCA 循环与城乡差异所具备的可让各城乡自身加以发展服务的进程,对整个过程进行施行和试错,并对阶段性的服务成效和试错的结果予以总结,保留效果最优化、适用率最广的服务或改进措施,根据一系列试错或改进的效果,形成促进或实施一个地区建设性循环的条件、方案或举措。于此同时这种模式也兼顾了课后服务的“地方需求统一化”,基于这一模式既能保障我国课后服务的均衡化发展、又不会弱化本地化的政策诉求。实践中 PDCA 循环的实现包括如下要点:(1)阶段性与教育服务“过程周期性”的一致性。循环性的环节与动作适合于整个“过程周期性”。(2)全员参与(参与对象包括教育机构领导者、教师、学生等)模式与协同治理体系的“融合性”[2]。(3)循环性的因果关系“数据分析—修正”,优化、提升决策科学性。PDCA 循环的有效执行也离不开保障其推进的制度和人力支持。总而言之,PDCA 循环为课后服务被动—主动持续改进提供了相关实践方向,是一种适用的实践可能与发展方向[6]。

3. 基于 PDCA 循环的课后服务质量管理框架构建

3.1 计划阶段(Plan): 目标设定与方案设计

PDCA 第一环节,课后服务质量监控要将设立目标、制定策略作为实现和服务导向,制定关于课后服务质量的科学性、有效性策略[7]。其次,兼顾不同客体需要,不仅要从“双减”等公共政策“如何有效减少学业负担、丰富课后生活等”政策需求出发,也要从学生个性化等多样化,以及课后服务学校配套资源等现实条件出发制定能够明确指示开展工作的方案,将“如何更好地开展课后服务,以及全面提升学生素质”量化为目标,并能通过“提高学生综合素质”,制定出“本学期课后服务参加比例达到 90%以上,课后服务后,

至少 80% 的学生学会一项新技能,……”等能够衡量是否达成工作结果的 SMART 目标(具体、可衡量、可实现、有关联、有时限)等[8]。再次,在细化过程中还需要不同层级的建设路径,进行管理层制度化规则设计,有整体的管理章程,也有统筹课程规划,也有统筹兼顾各类学科辅导班和兴趣班的比例关系制定,还有某一天整个方案课后服务时间与服务程序的设计;某一天全程的各个环节和应急性的防控预案等。当然,制定计划要有历史痕迹,需要有“在前事反思”基础上,发现之前开展课后服务的失误性实践以及课后服务中令人困惑的新难题,进而有针对性地制定策略性方案(而非习惯性地选择策略),不断改善和提升方案本身的设计性[9]。

3.2 执行阶段(Do): 资源整合与过程控制

行动计划的落实是将计划付诸行动的阶段,而行动计划落实的关键点在于通过统筹资源、规范化流程,实现课后服务行动方案的实际落地。统筹资源首先是统筹人力资源、物质资源与制度资源:通过人才梯队建设,构建专兼职教师相结合、数量与质量平衡的课后服务师资队伍,并通过岗前培训确定课后服务的教学要求、育人功能、分工合作与团队协作的要求等。统筹物质资源主要是指保障课后服务开展所需要的场地、仪器设备等与安全、效益等相匹配,建立物质保障的维护更新制度。统筹制度资源主要是指在师资队伍、物质资源等基础上,在学校层面通过制定《课后服务操作手册》(指南)等制度,实现对课后服务过程规范化与过程把控的常态化。行动过程管控在于过程监管与过程调控,过程监管除了过程监管记录痕迹的检查与评价外,采取学校—年级—班级“三级督导制”,采用常态管理与“不定期监控抽查”机制监控服务对象服务效果,形成学生—家长—教师的监管一体化。行动过程管控需要留有足够的弹性空间与“应急”空间,针对偶发时间(如课后教师临时性请假、学生提出的特殊需求),建立应急行动方案,避免僵硬地执行计划带来的僵化问题。行动过程的管控得益于前期计划的有效与精确、行动队伍的专业性与沟通的有效性,是一种对计划有效性与不确定性辩证关系的理解、应对与驾驭。行动的过程在于既要计划与实施方案高效精准、目标清晰、流程清楚的操作化、落地化(标杆),又不能过于机械行事造成计划生硬的实施。

3.3 检查与处理阶段 (Check & Act)：效果评估与持续改进

检查与处理阶段，课后服务的质量管理内容是在分析研判的基础上，通过一系列效果考察与修正手段实现的服务质量递进。检查阶段要建立多元的检验机制，既涉及实证检验，包括学生出勤数量、技能达成量等“硬指标”的数据统计及考察结果的现场量化测试，也包括质性检验，包括家长好评程度、学生综合能力发展等“软指标”评价及第三方满意度调查，进而实现阶段性服务质量的客观评定，并形成定期考察和周期评价。检验环节要做到有痕迹有制度，既要考虑过程性的学期内上下学时的质量对照，又要考虑相对性的同层面服务质量的横向比较，既看出质量进展幅度，又要查找缺陷。处理阶段要力求在数据反馈基础上实现的针对性修正，对成效显著者要通过程序化的归纳加以固化和固化程序的运用加以规范，在程序认定前进行关联情况的查找和解决，比如课程设置情况、师资人员培训情况、硬件设施设置配置情况等。这一阶段之所以是阶段循环中的一个阶段，也是后一阶段循环的开启阶段，这就必须把好的做法提炼和总结形成制度，并实现这个制度的延续，从而实现对于后一阶段循环的有序引领。当然，检查与处理环节通过“考察-反馈-修正”，才能促成课后服务从被动解决向主动优化的转变，进而将课后服务从质量量数规范向质量质量真实之间的转化实现。

4. PDCA 循环在课后服务中的实施挑战与优化策略

4.1 动态调整与反馈机制的建立

PDCA 循环的动态调整和反馈是课后服务中第二个主要问题。动态调整主要包括完成质量管理体系所需的数据以及在服务质量管理过程中出现的突发状况的反映与处理，如学生兴趣变化、师资人员变动增多、不可抗力的因素等，这也就意味着项目管理者面对过程中发生的变化及其相应的变动管理。这是 PDCA 动态循环的重要问题，传统观点认为既要考虑稳定性，也要考虑灵活性——不能过于频繁地调整设计方案，以至于破坏原有的既定计划；又要考虑灵活性，不能按照原有的计划不进行相应的调整，不能随着学习者需求的变化而灵活调整。课后服务动态调整的反馈，则需要解决搜集和呈现数据的有效性和时效性问题，传统的纸质表格和过

程中的手写方式主要会造成延迟和偏差，而对于诸如钉钉等线上化的软件和管理工具的应用，则又因为部分基层学校的软件及线上学习管理的实施和操作存在客观的局限性。有效的反馈循环可以借助既定和不定期的时间点（比如每月的质量通报）以及在平台上进行快速的查询和选择（如便捷、快速的在线问卷平台）。除此之外，一个能够沟通企业内各个部门的反馈平台也是必不可少的，组织负责人则可以根据平台传递的多种数据确定接下来工作的重点和工作改进的策略。这种有效动态调整与反馈的设计可以提升基于 PDCA 的教育服务管理，有助于教育组织工作改进能力发展，并最终通过标准化管理流程“问题-分析-改进”，将以往的经验转化成为知识，并提出足以确保 PDCA 的动态发展性的同时也兼顾服务的针对性。

4.2 多主体协同治理的路径探索

PDCA 循环的良性运转需要学校、家长、社区、政府等多主体的密切合作，现实中各主体模糊的职责角色定位和信息壁垒是其最大的推行壁垒。多主体合作的核心在于通过制度安排实现“共识—合作—共治”，即在职责角色分配上做好协同（学校作为服务提供方要担负计划和执行的责任，家长委员会要进行过程监督反馈，社区要为学生服务提供部分资源补充，教育部门要支持资源供给以及服务效果评估），在日常治理上做好沟通（如定期召开学校、家委会和社区机构三方协作的联席会议，通过信息化手段实现信息的沟通），在价值追求上做好协商（以学生发展为本做好跨组织之间行动主体的合作），比如学校追求教育效果，家长追求安全便捷，社区追求资源配置的最大化，这些都要求多方合力推进多元共治，提供协同治理的服务制度设计，或者构建虚拟的合作行为正式契约[3]。这样做既可以解决循环实施过程中各主体之间的离散性问题，又可以通过资源的共享与角色的责任共担，完善学生服务的可及性以及可持续发展，为公共服务协同治理提供有益方案。

4.3 制度化保障与长效化运行

持续开展 PDCA 循环，需要有效制度保障并长期化循环运行。实际情况是，没有制度保障的质量改进容易走向“突击式”（不改进），改进工作随项目或任务结束后而结束；还容易面临“阶段性”改进（改人财不足则停），因人或环境的变化而中途搁置。制度

化的保障机制体现在制度化与常态化两方面要求:形成PDCA各环节工作的制度规范,比如形成《课后服务质量管理办法》《课后服务工作实施方案》等规定性材料,具体明确服务质量改进的质量要求、完成时间、绩效考核方法和流程等质量改进的设计要求,并细化具体责任人具体工作职责;形成相对完备的责任激励和督查问责等具体配套制度措施,比如将服务质量改进纳入学校年度绩效考核目标、设置专项经费用于经费不足的课后服务质量持续改进等。常态化的循环运行体现在PDCA循环与既有运行机制与管理制度的结合及融合。比如将“规划”步骤纳入年度学校教育发展规划,“检视”(Check, 查核)阶段可结合教育部门的督导评估工作等,避免存在“平行”或“交叉”操作的两张皮形式。而从根本上讲,文化保障是质量文化建设,通过参与、宣讲等方式使得PDCA理念能渗透到PDCA运行各层级人员的行为思想与精神中,实现“发现/发现问题即进行改进/处理”的组织运转习惯,进而形成质量文化的制度和文化保障机制,避免传统管理人治色彩对PDCA循环质量改进工作的干扰,让课后服务质量改进从可有可无的临时工作变为常态化改进的组织能力,并实现教育服务由“有”到“优”的嬗变。

5. 结论

综上所述,本文从PDCA循环和服务课后质量的角度结合课后服务质量进行分析,得出一个PDCA循环式课后服务质量管理,它对课后服务质量的保障提供了一个比较有效的方案。与此同时,PDCA循环对传统的管理方式也带来了改善,它不会像以往那么碎片化,但这种管理方式需要根据实时的信息

来确认数据信息以及配合在一起,此外,还需要相关的法律法规进行约束。同时,在后续的研究中,还可以根据数据分析得出来更加具体的结果,明确PDCA循环针对课后服务质量适用的边界和范围,更好地将PDCA循环从理论转为应用。

参考文献

- [1]魏红梅,杨雪姣,李芹.“双减”背景下课后服务协同治理的现实困境与纾解策略[J].教育理论与实践,2024,44(07):18-25.
- [2]周银婷,姚星.协同治理视域下中小学课后延时体育服务运行策略研究[C].中国体育科学学会.第十三届全国体育科学大会论文摘要集.河南科技大学体育学院,2023:426-427.DOI:10.26914/c.cnkihy.2023.082269.
- [3]滑子颖.澳大利亚课外看护服务协同治理研究[D].福建师范大学,2023.DOI:10.27019/d.cnki.gfjsu.2023.001680.
- [4]闫玉闯.基于PDCA循环的J校外托管机构服务质量研究[D].上海财经大学,2022.DOI:10.27296/d.cnki.gshcu.2022.002220.
- [5]陆俊,徐奕雯,冯军,等.PDCA循环理念在提升课堂教学质量中的探索与研究[J].求学,2020,(40):17-18.
- [6]郭恩来.基于PDCA质量管理的中职课堂教学改革研究[D].浙江工业大学,2019.
- [7]张羽飞.学校课后服务的困惑与建议[J].湖南教育(A版),2018,(03):51-52.
- [8]赵雄辉.“课后服务”:亟待研究的一些问题[J].湖南教育(A版),2018,(01):56-57.
- [9]云介平,张建梅.探讨PDCA循环在课程教学过程中的应用[J].科技创新导报,2013,(18):142-143.DOI:10.16660/j.cnki.1674-098x.2013.18.128.