

管办评分离背景下职业院校内部质量保证体系

建设与内部督导工作

湖南铁道职业技术学院

李忠华（教授）

电话：13762328248（微信）， QQ：515690385

2017年6月3-4日 深圳





湖南铁道职业技术学院
Hunan Railway Professional Technology College



全国职业院校交流群

扫一扫二维码，加入该群。



全国教学诊断与改进交流群



题引：推进通知；相关的讲座及资料；湖南省试点校研讨

- 《教育部办公厅关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知》（教职成厅【2015】2号）
- 关于印发《高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案（试行）》启动相关工作的通知（教职成司函[2015]168号）
- 《关于做好中等职业学校教学诊断与改进工作的通知》（教职成司函[2016]37号）
- 关于印发《湖南省高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进工作实施方案》的通知》（湘教通[2016]290号）



1

背景：为什么？

2

异同：是什么？

3

内核：有什么？

4

构建：建什么？

5

表述：怎么写？

6

实例：怎么做？



一、为什么？

为什么要开展内部质量保证体系诊断与改进工作？

- 2012年，国务院教育督导委员会办公室成立，标志着我国教育质量保障体系的顶层设计做出重大调整，教育教学评估进入一个以“管办评分离”为主要特征的新的发展阶段。教育督导正在逐步发挥作用。
- 在新的教育质量保障体系下，教育部明确要求职业院校的管理方、办学方（院校及其举办方）不再组织教育教学评估（1，2）。
- 建立职业院校教学工作“诊改”制度的初衷，是为了让职业院校能够在不依靠外部评估的情况下，把教学质量管得更加规范、精细和到位。
- 建立职业院校教学工作“诊改”制度的根本出发点是为了探索建立适应经济发展新常态需要的职业院校内部教育质量保障体系，营造中国特色、具有职业教育特点的现代质量文化。



一、为什么？

为什么要开展内部质量保证体系诊断与改进工作？

目的（指导思想）：（高职）

按照“需求导向、自我保证，多元诊断、重在改进”的工作方针，引导高职院校切实履行人才培养工作质量保证主体的责任，建立常态化的内部质量保证体系和可持续发展的诊断与改进工作机制，不断提高人才培养质量。

目的：（中职）

以提高人才培养质量为本，以促进学校自主发展、内涵发展为宗旨，坚持“需求导向、自我保证，多元诊断、重在改进”的工作方针，引导和帮助下等职业学校主动适应经济社会发展需要，改善办学条件、规范学校管理、深化教学改革、完善制度体系、健全运行机制，促进中等职业教育健康可持续发展。



一、为什么？

为什么要开展内部质量保证体系诊断与改进工作？

目标：（高职）

构建**网络化、全覆盖、具有较强预警功能和激励作用**的内部质量保证体系，实现教学管理水平和人才培养质量的持续提升。

目标：（中职）

建立基于中等职业学校人才培养工作状态数据、学校自主诊改、教育行政部门根据需要抽样复核的工作机制，保证学校的**基本办学方向、基本办学条件、基本管理规范**，推动中等职业学校人才培养质量的持续提高。



一、为什么？

为什么要开展内部质量保证体系诊断与改进工作？

任务：（高职）

完善高职院校内部质量保证体系。

提升教育教学管理信息化水平。

树立现代质量文化。

任务：（中职）

构建中等职业学校教学工作自主诊断、持续改进的工作制度和运行机制。

搭建中等职业学校人才培养工作状态数据管理系统。

引导中等职业学校以提高人才培养质量为核心，逐步建立完善内部质量保证制度体系。



一、为什么？

为什么要开展内部质量保证体系诊断与改进工作？

更宏观的背景

教育与产业对接的需要：

办学定位（服务面向）	——	产业结构与经济发展
专业及专业群	——	产业群布局
专业人才培养规格	——	岗位群
专业人才培养方案	——	岗位群素质与技能要求
课程目标（标准）	——	技能、素质点
单元任务（学习情境）	——	技能训练
教材与教学辅助	——	信息化资源
课堂教学	——	顶岗实习
质量管理	——	质量管理



对接桥梁、途径：

—行业指导：办学定位与服务面向契合

专业（群）与产业对接

—校企合作：专业与岗位（群）对接

—工学结合：教学过程与生产过程对接

专业课程内容与职业资格（标准）

校内理论学习与企业顶岗实践对接

—保障条件：教材教辅与信息化教学资源对接

校内教师与企业兼职教师对接

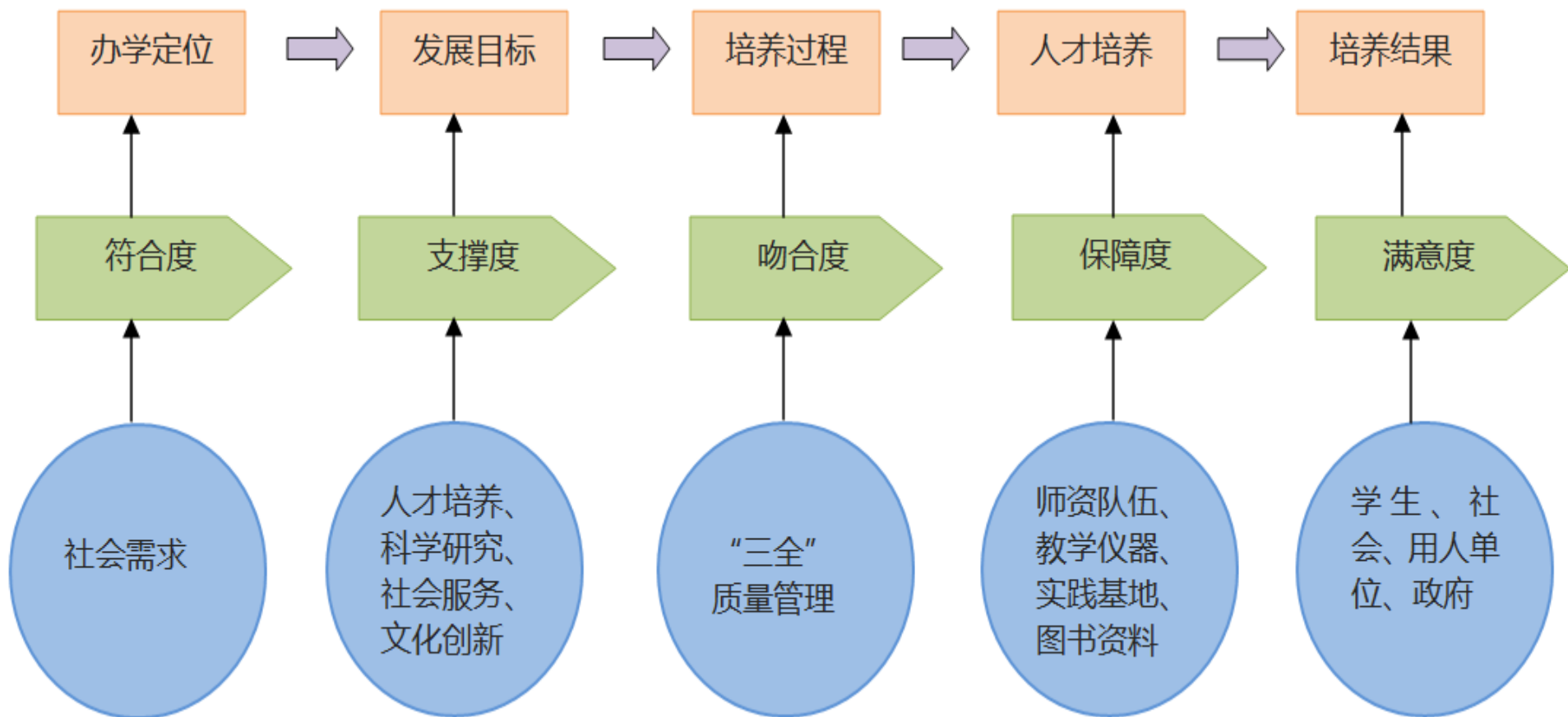
—过程管理：全员质量保证体系建设

—动态调整：生源危机及类型多元化（普高生、三校生、社会人员）

信息化技术广泛应用



学校发展与社会需求对接的“五度”考察





二、是什么？

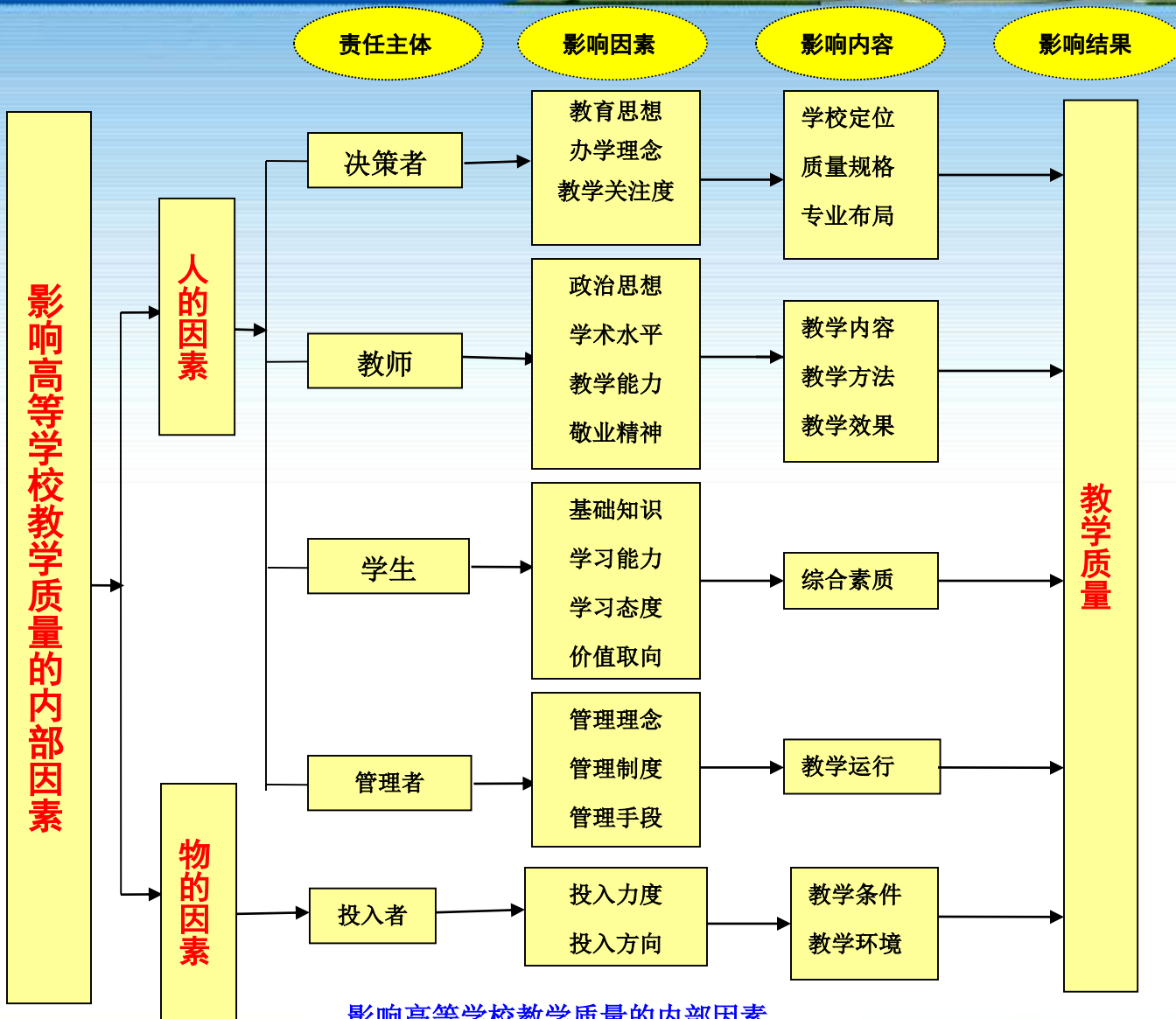
与以往评估相比，内部质量保证体系诊断与改进工作，
具有什么样的自身特点？

以往“评估”与现在“诊改”的不同：

高等教育质量保证体系构成



外部质量保障措施要通过内部质量保障体系发挥作用
内部质量保障措施折射的是外部质量保障体系的要求



影响高等学校教学质量的内部因素



二、是什么？

与以往评估相比，内部质量保证体系诊断与改进工作，
具有什么样的自身特点？

- 强调内生性。
- 强调个体性。
- 强调动态性。
- 强调目标管理（SMART理论）。
- 强调领导作用。
- 强调“全员、全要素、全过程”管理。
- PDCA循环



ISO9001:2015版新的质量管理原则

七项质量管理原则：

——以顾客为关注焦点；

——领导作用；

——全员参与；

——过程方法；

——改进；

——基于事实的决策方法；

——关系管理；



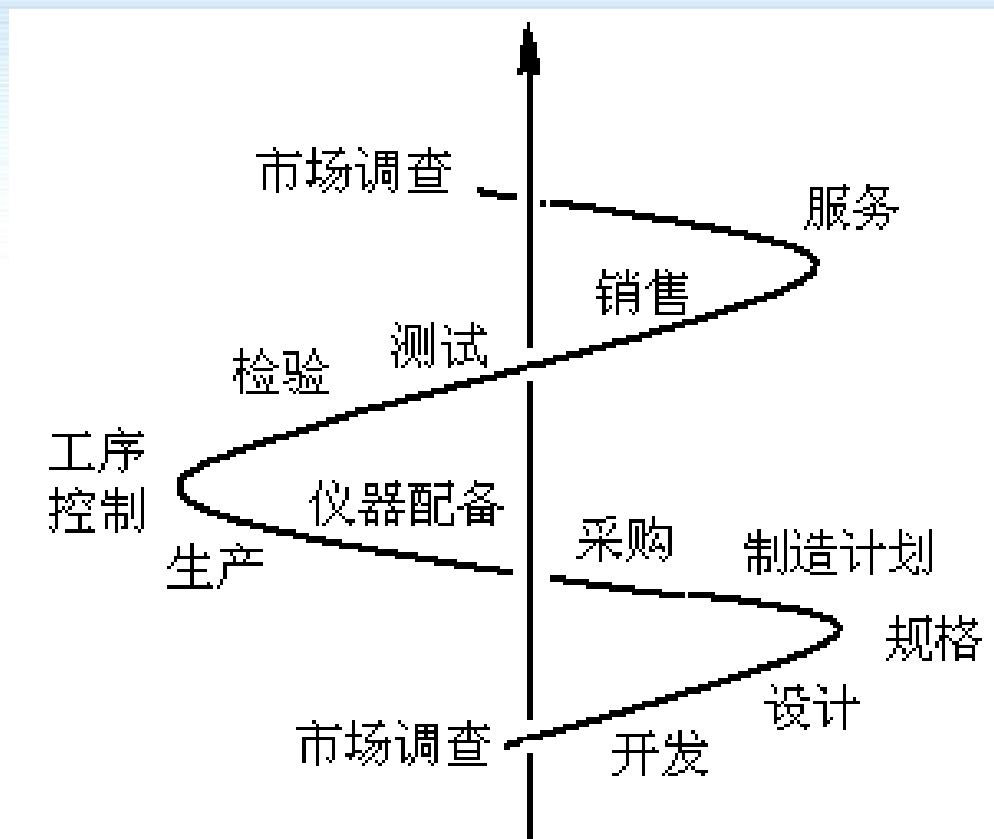
ISO9001 质量体系与内部质量保证体系

共同点：

- 1、PDCA的过程方法——策划、实施、检查、改进循环；
- 2、基于风险的思维方法——策划和实施应对风险和机会的措施；
- 3、建立一种文化：持续改进文化
- 4、树立一个观念：预防观念
- 5、构建纲举目张的管理平台
- 6、建设一支专业化队伍



朱兰螺旋(产品质量的形成)





• 朱兰螺旋曲线五点启示

- 质量形成过程是一个系统，要用系统的观点来进行质量管理
- 产品质量要不断改进，不断提高
- 全过程、全员的质量管理
- 质量管理是一个社会系统工程
- 质量管理应以人为本

质量活动 —— 人 —— 人的因素 —— 领导者是关键



三、有什么？

内部质量保证体系包含哪些内容？这些内容之间是一种什么样的逻辑结构？

高职：

- ✓ 诊断项目参考表由5个诊断项目，15个诊断要素，37个诊断点组成
- ✓ 诊断项目参考表明确了“五纵五横一平台”内部质量保证体系逻辑结构

纵向五系统：

决策指挥：领导体制、组织结构、制度建设、协调管理等；

质量生成：教学、学生工作组织实施、校园文化建设等；

资源建设：组织、人事、校内外教学资源开发、储存、使用、管理等；

支持服务：生活服务、社会服务、合作平台、数字化校园建设、安全保障等；

监督控制：质量数据（信息）采集、汇总、分析，质量报告，预警发布等。



三、有什么？

内部质量保证体系包含哪些内容？这些内容之间是一种什么样的逻辑结构？

横向五层面：

学校、专业、课程、教师、学生五个层面（主体）各自建立起完整且相对独立的自我质量保证机制，强化学校各层级管理系统间的质量依存关系，形成全要素网络化的内部质量保证体系。

任务是：

- 第一层面（主体） 学校
- 第二层面（主体） 专业
- 第三层面（主体） 课程
- 第四层面（主体） 教师
- 第五层面（主体） 学生



三、有什么？

内部质量保证体系包含哪些内容？这些内容之间是一种什么样的逻辑结构？

一个平台：

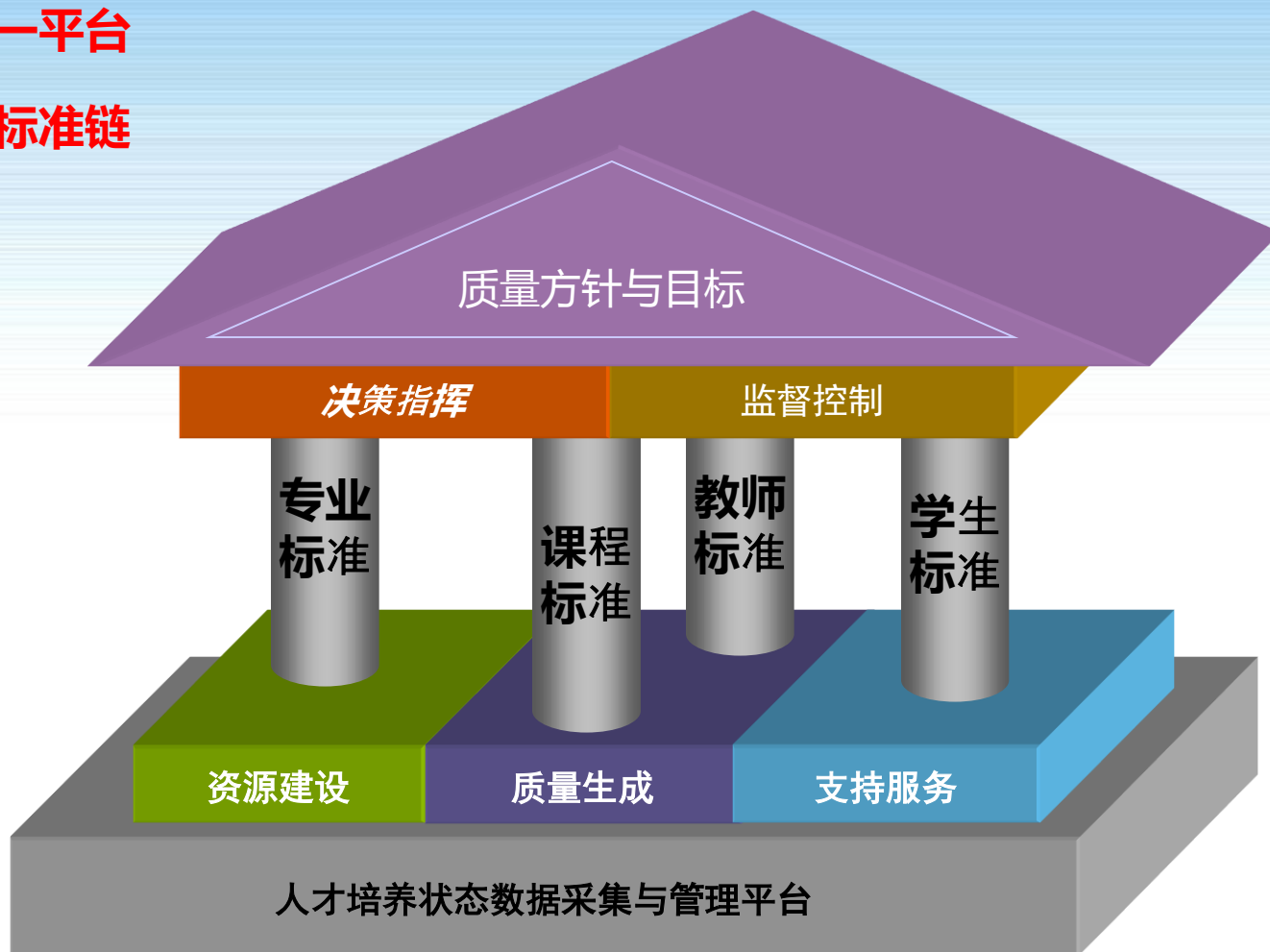
现代信息技术平台（高职院校人才培养工作状态数据采集与管理平台为主）

- ①源头采集：人人是源头数据采集者；
- ②即时采集：源头数据生成即予采集；
- ③开放共享：人人是数据使用、监督者。

平台重在使用，利用平台实施常态监控，随时关注反映关键要素（标准）即时状态的主要表现指标，及时发现问题、偏差，发出预警，实施调控、改进。

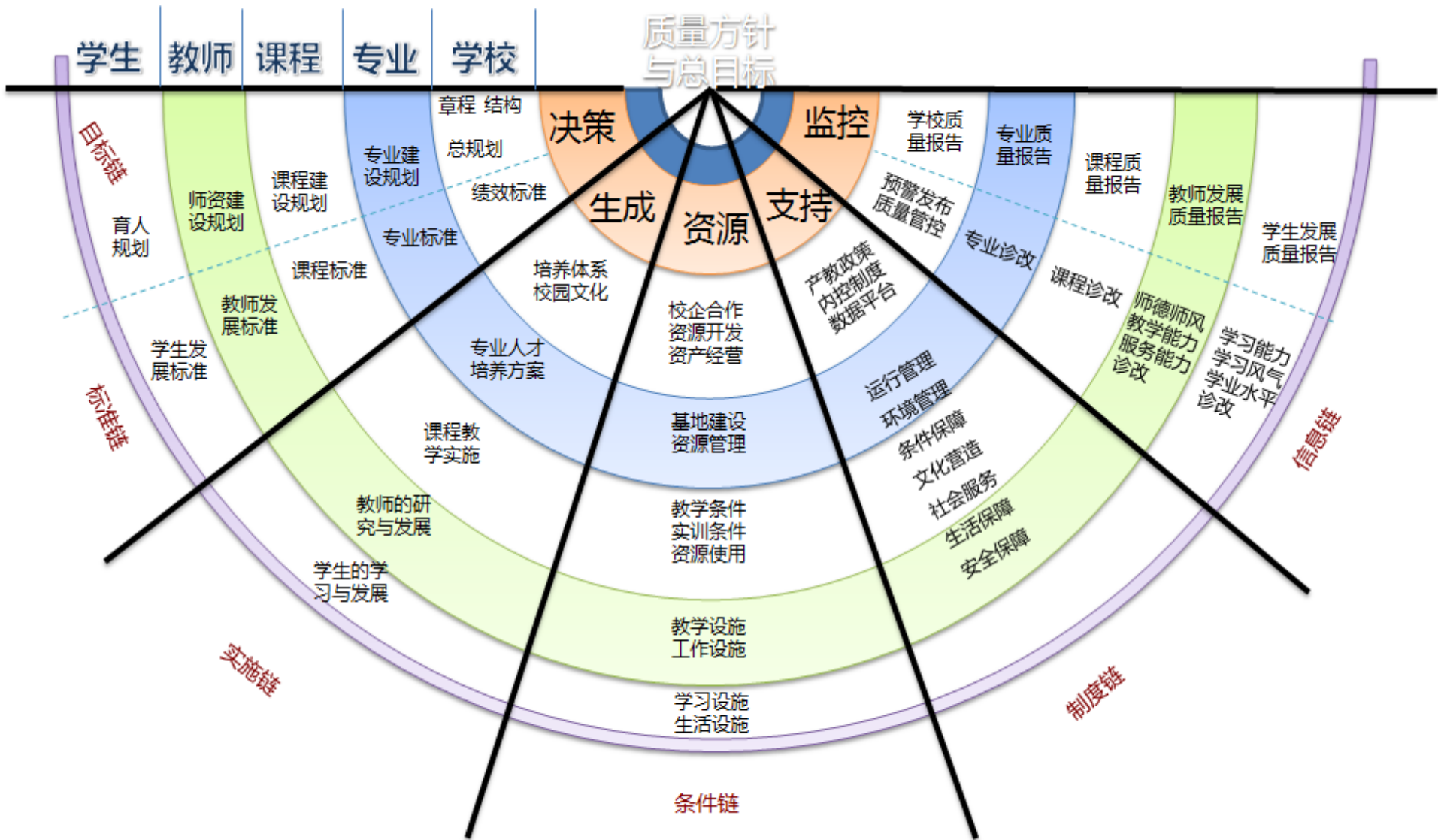


五纵、五横、一平台
形成目标链和标准链





五纵五横质量保证体系





三、有什么？

内部质量保证体系包含哪些内容？这些内容之间是一种什么样的逻辑结构？

中职：

项目设计逻辑思路：

诊断项目——诊断要素——诊断点

6个诊断项目——学校发展的架构

16个诊断要素——诊断项目的支撑

99个诊断点 ——诊断要素具体化



三、有什么？

内部质量保证体系包含哪些内容？这些内容之间是一种什么样的逻辑结构？

“诊断点”的逻辑思路：规划目标——现状——主要诊断点

1. 基于问题理念

——目标与现实的对比（应然与实然）

2. 保证“三个基本”（尤其是条件建设）

——保证学校的基本办学方向、基本办学条件、基本管理规范

3. 复核学校的底线（[教职成〔2010〕12号](#)）

——五项指标

(1) 全日制中职学历教育在校生数（1200人以上）

(2) 师生比（不小于1:20）

(3) 专任教师中的专业教师占比（不低于50%）

(4) 校舍建筑面积（不少于24000 m²）

(5) 生均仪器设备价值（不低于2500元）



学校层面：纵向+横向；大循环+若干小循环

诊断项目 (5)	诊断要素 (15)	诊断点 (37)
1 体系总体构架 (包括纵向和横向) > 纵向 ——学校职能管理部门 (教务处、学生处、人事师资处、质控.....) ; > 横向 ——院系 ; > 纵向 (部门) 和 横向 (院系) 的目标与学校目标要一致 ; > 所以文件要求诊改复诊要报 三类自诊报告 : 学校、部门、院系	1.1 质量保证理念	质量 目标与定位 质量保证 规划 质量 文化 建设
	1.2 组织构架	质量保证 机构 与分工 质量保证 队伍
	1.3 制度构架	质量保证 制度 执行与改进
	1.4 信息系统 (平台)	信息采集与管理 信息应用
2 专业(课程)质量保证 (PDCA+创新)		
3 师资质量保证 (PDCA+创新)		
4 学生全面发展保证 (PDCA+创新)		
5 体系运行效果	5.1 外部环境改进	政策 环境 资源 环境 合作 发展环境
	5.2 质量事故管控	管控制度 发生率及影响 预警机制
	5.3 质量保证效果	规划体系 建设及效果 (目标链) 标准体系 建设及效果 (标准链) 诊改 机制建设及效果 (体系成效)
	5.4 体系 特色	学校质量保证体系特色



湖南铁道职业技术学院

Hunan Railway Professional Technology College



三、有什么？

内部质量保证体系包含哪些内容？这些内容之间是一种什么样的逻辑结构？

解读高等职业院校内部质量保证体系诊断项目参考表

解读中等职业学校教学工作诊断项目参考表



四、建什么？ ——构建一个什么样的内部质量保证体系

结合学校的办学历史及优势，构建符合自身特点的内部质量保证体系。

重点和难点是要建立一个怎样的内部质量保证体系，怎样去诊断，怎样去改进？

质量保证体系=质量理念+质量目标+制度体系+诊断体系+改进体系+队伍体系

= 1 + 4 + 1



其他院校内部质量诊改体系范例

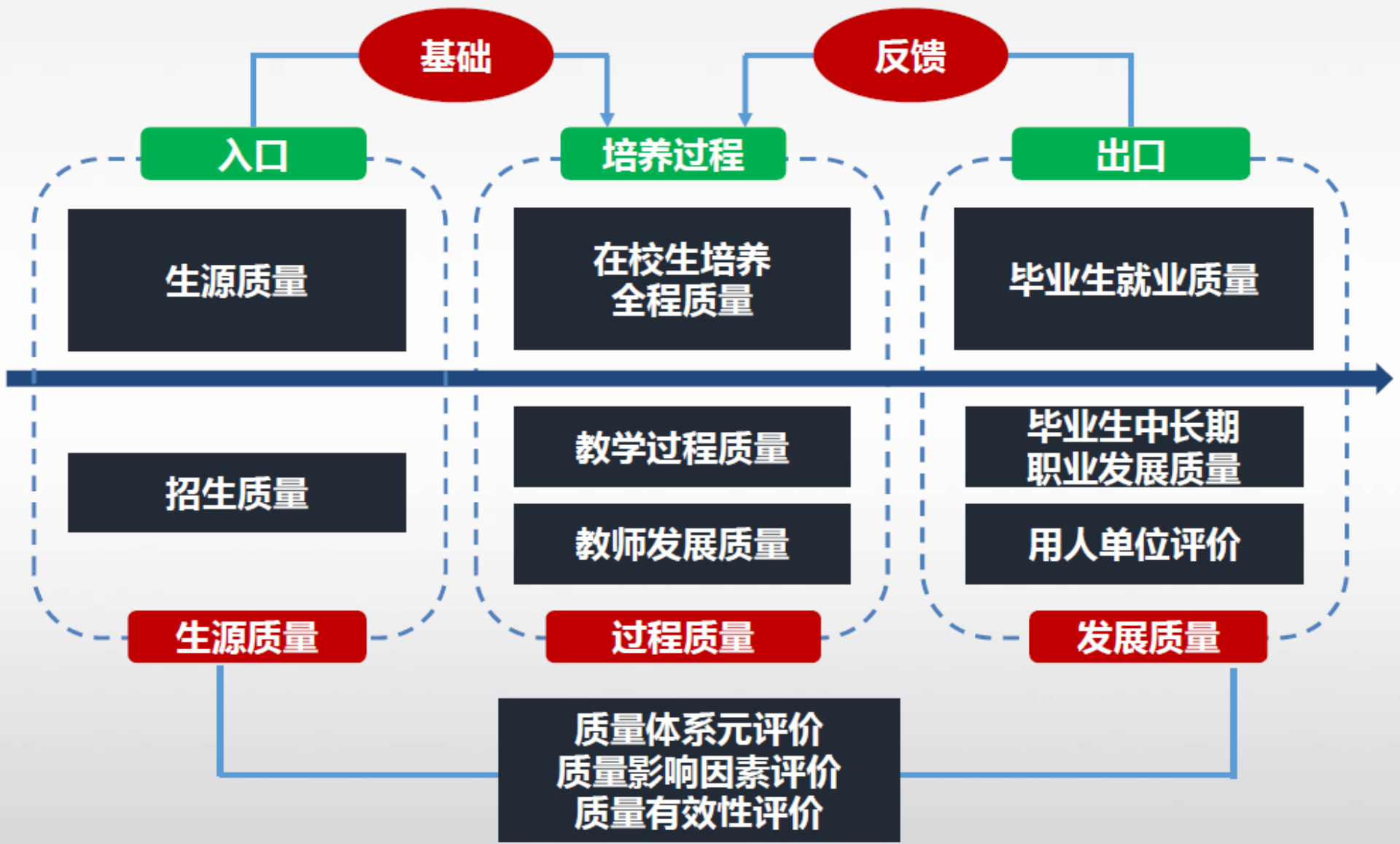
- 1、“5×6 模式” 质量保证体系框架
- 2、总目标统领下的三级程序控制质量保证体系
- 3、6×5 质量保证体系
- 4、1234质量保证体系
- 5、双闭环内部质量保证体系
- 6、五×四内部质量保证体系
- 7、五四一内部质量保证体系



四、建什么？ ——构建一个什么样的内部质量保证体系

构建基于ISO9001的全过程、全要素、全员参与的内部质量保证体系

- **全过程：**体现从学生进校、培养到就业的全过程，还包括毕业生跟踪调查、在校生满意度调研、家长满意度调研、毕业生对母校满意度调研、在校生对后勤工作的满意度调研
- **全要素：**对影响教育教学质量的各个要素进行控制，程序文件22个（补充专业、课程、教师发展及学生发展4个标准及1个控制管理程序文件）
- **全员参与：**行政目标分解到人、人人有指标、督导听课及考核到人





五、怎么写？ ——以湖南铁道职业技术学院实施方案为例

国家高职创新发展行动计划2016年执行绩效报告撰写， 2

工作实施方案：

- 1、为什么要做这件事？（目的、意义与背景）
- 2、谁来做？（组织架构）
- 3、怎样去做？（采用什么样的组织方式及资源、经费的保障）
- 4、什么时间完成到什么程度？（年度分步实施）
- 5、最后达到一个什么样的目标？（建立个性化的内部质量保证
诊断与改进体系，提升质量）



方案案例：

《湖南铁道职业技术学院内部质量保证体系诊断与改进工作实施方案》

《xxxxxx职业技术学院内部质量保证体系诊断与改进工作实施方案》

《南京工业职业技术学院诊改实施方案》

“银监会内控指引”

及 “全美反舞弊性财务报告委员会发起组织（COSO委员会）内控指引”

中职学校教学工作诊断与改进实施方案1, 2, 3, 4



六、怎么做？ ——以湖南铁道职业技术学院为例

构建基于ISO9001的全过程、全要素、全员参与的内部质量保证体系

质量理念：质量是学校生存发展的根本

- **1、质量目标：**确定目标并分解（规划）
- **2、制度体系：**完善横向主体层面的操作制度，补充相关控制程序文件
- **3、诊断体系：**年中或年度检查、月度考核（内审及半年行政工作目标完成情况检查）
- **4、改进体系：**形成管理评审计划与不合格项关闭

队伍体系：建立内部质量保障员队伍，以专兼职督导员及内审员为主体



背景：

引入ISO9001质量管理体系，关注顾客，过程控制

- 学院借鉴企业管理模式，2004年率先在全省高校管理中引入ISO9001质量管理标准和体系。
- 按照“输入—活动—输出”的过程方法和PDCA闭环管理方法实现过程控制，定期开展内部审核、管理评审、第三方评价，不懈追求学生、学生家长、就业单位等顾客满意度，提升教育质量。

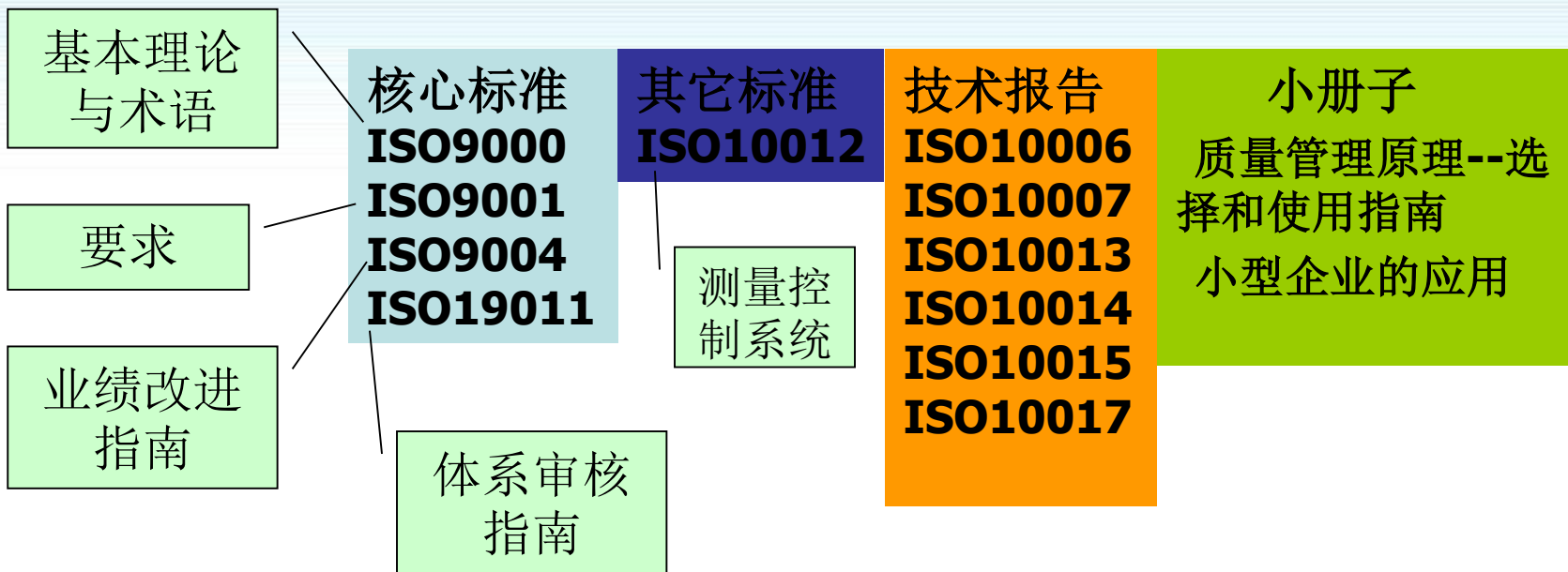




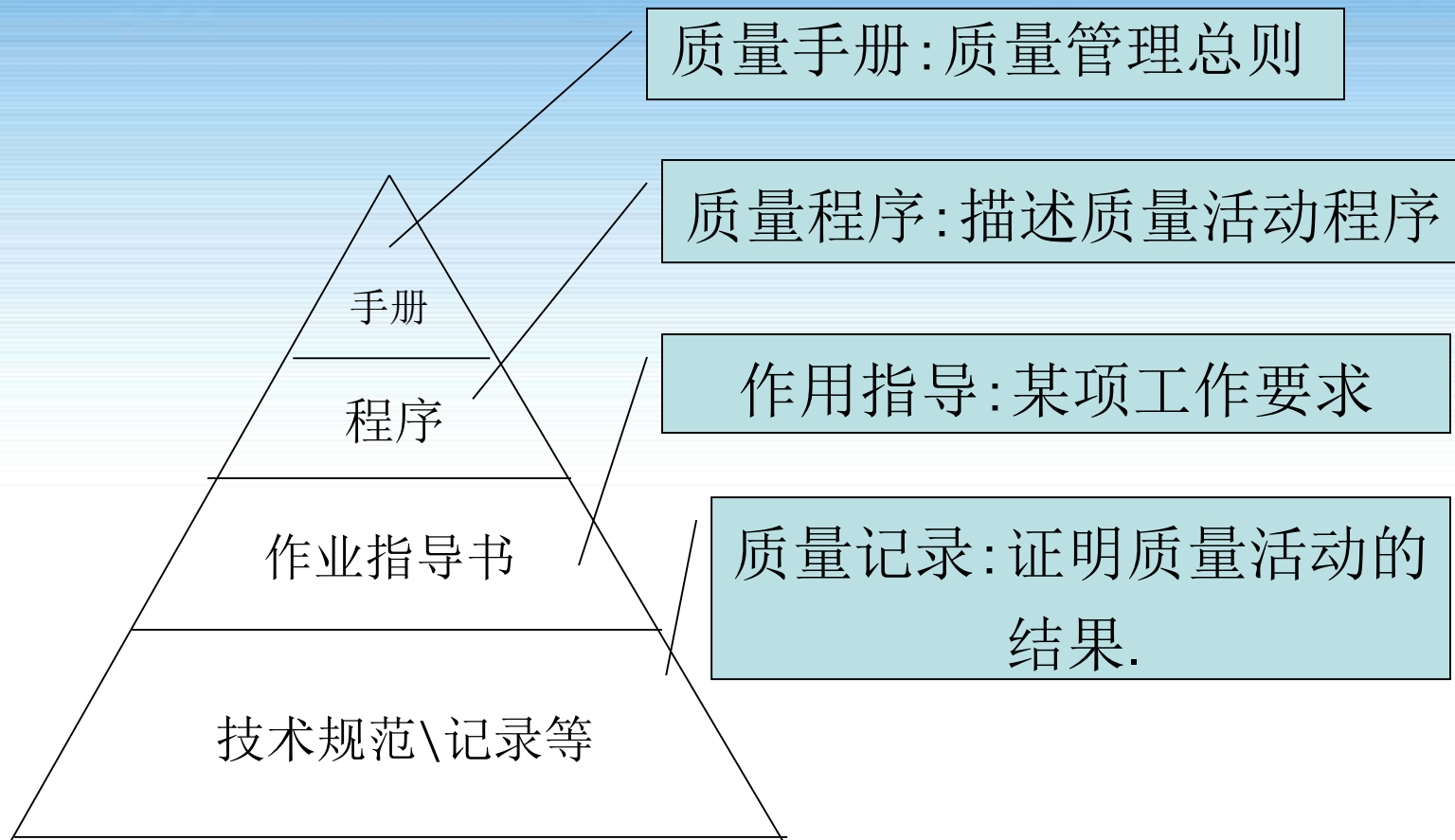
ISO9000族标准

- 2008版ISO9000族标准

— 结构



产品质量时代 → 过程质量时代



质量文件的作用:质量体系稳定性、连续性、持续改进。



质量目标：（2010年度）

学生满意度

≥85%

家长满意度

≥85%

用人单位满意度

≥85%

毕业生就业率

≥95%

新生入学报到率

≥85%

毕业生合格率

≥95%

师生比

≥1: 16

■ 校舍、教学设备、图书量达到高职高专院校优秀标准

■ 在高职高专院校人才培养工作水平评估中达到良好



形成了质量手册、程序文件、作业文件、工作记录，对各部门各岗位的工作职责进行了规定，各项工作都形成了相应的流程，使管理更加规范，基本改变了过去职责不明、接口不清等管理弊端。

质量方针：

学生主体 就业导向

培养社会需要的高等技术应用性人才

教育创新 持续改进

争创国家示范性的高等职业技术学院



制定质量保证体系，首先树立新的质量理念：

- 1、质量观念：质量是生命，是立校之本；质量是生产出来的，而不是检查考核出来的。
- 2、产品观念：学校的产品是教育教学服务，服务的对象是顾客。
- 3、顾客观念：顾客、顾客需求、顾客满意；顾客包括学生、学生家长、用人单位、政府部门；要关注顾客的需求，并努力满足顾客明示的和隐含的要求。学生的评价、学生家长的评价、用人单位的评价、就业率、学生满意度、周边满意度等指标纳入学院绩效考核体系之中。
- 4、制度观念：一切按章办事，不能随意省略更改流程；不仅普通教职工要遵守制度，领导干部更要遵守制度；特别强调执行力，制定了计划就必须认真执行，党委和院部下达的重点工作计划是不能打折扣的。



1、质量目标：确定目标并分解（规划）

三级目标责任体系：

(1) 目标建立与分解

- 年度目标分解为一级、二级和三级指标。
- 一级指标根据学院发展规划和党委与行政年度工作计划分解，为学院层面的工作目标；
- 二级指标根据一级指标分解，为部门层面的工作目标；
- 三级指标主要根据二级指标分解，为岗位层面的工作目标。
- 一、二级指标由目标管理职能部门制定，三级指标由部门制定；层层支撑，环环相扣。

附件： 2011年度学院行政工作目标分解表

工作 内容	主管 领导	一级指标	牵头部门	二级指标	责任部 门
新校 区 建设	方全民	实现一期工程开工建设	基建处	1.完成新校区建设项目的立项、报批手续，完成新校区土地的报批、土地证的办理工作； 2.力争完成新校区公共教学楼、实训中心一号楼的施工许可、规划报建等手续并开工建设； 3.完成一期工程所有项目的单体建筑设计、施工图设计工作。	基建处
校庆 60周 年庆 典	彭新宇	完成校庆“511”工程	校庆办 (党政办)	1.组织校庆庆典； 2.建设校庆及校友网； 3.重建校史陈列室； 4.制作校庆专题片； 5.策划永久纪念性建筑建设方案； 6.编撰《校史》； 7.重修《校友录》； 8.编制校庆画册。	各部门



(2) 目标实施与控制

- 学院年度工作目标经分解后，一般不得变更。
- 党委与院部按月编制月度重点工作计划。
- 月度重点工作计划是年度工作计划的重要组成部分，是落实年度工作计划的重要步骤，各部门必须积极贯彻实施。
- 学院实施月度经济责任制考核。

湖南铁道职业技术学院文件

湖铁院综【2011】66号

关于印发《2011年度学院行政工作目标分解表》通知

全院各部门：

现将《2011年度学院行政工作目标分解表》印发给你们，请认真组织学习和贯彻实施，确保完成学院全年行政工作任务和目标。

附件：《2011年度学院行政工作目标分解表》

二〇一一年七月三日





(3) 目标评审与考核

- 年末，根据年初目标责任分解表，目标管理职能部门负责组织全年目标完成情况的数据统计与分析；
- 按照《湖南铁道职业技术学院年度工作目标考核办法》和《湖南铁道职业技术学院月度经济责任制考核细则》，对各部门和员工完成指标的情况进行考核奖惩。

湖南铁道职业技术学院文件

湖铁院综〔2014〕51号

关于印发《湖南铁道职业技术学院年度工作目标考核办法（修订）》和《湖南铁道职业技术学院月度经济责任制考核细则（修订）》的通知

全校各部门：

现将《湖南铁道职业技术学院年度工作目标考核办法（修订）》和《湖南铁道职业技术学院月度经济责任制考核细则（修订）》印发给你们，请遵照执行。

附件：

- 一、湖南铁道职业技术学院年度工作目标考核办法（修订）
- 二、湖南铁道职业技术学院月度经济责任制考核细则（修订）

湖南铁道职业技术学院

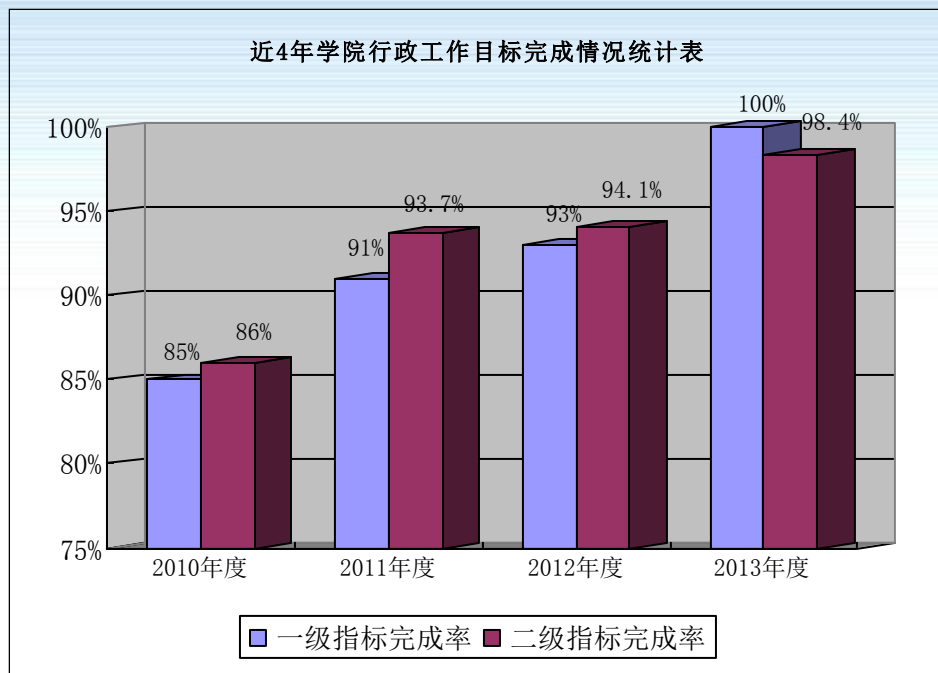
2014年7月21日





效果：

- 千斤重担众人挑，
人人头上有指标！
- 年度目标完成率显著提高。





2、制度体系：完善横向主体层面的操作制度、补充相关控制程序文件

繁简适宜 体系文件的多少和详略程度应符合学校管理的实际需求，并不是文件越多越好，有些学校的文件过于繁琐，事实证明不仅未能提高组织的管理效能，而且造成了执行过程中的混乱和困惑。

新旧相融 内部质量保证体系的建立过程并不是对学校原有的管理体系的全面颠覆，而是要对原管理体系进行必要的改进完善并实现新旧体系的相互融合，形成一个新的满足ISO质量管理体系总要求的管理体系。

科学可行 是体系文件的充分性与可行性，既能够满足ISO质量管理体系总要求，又符合学校的教育教学运行规律以及学校的文化，在实际运行中可行、可操作。



确定并完善专业、课程、教师与学生标准

专业标准诊断1，2，3，4，5，6，7，8，9；

课程标准；

教师发展 1，2；

学生全面发展。



2、制度体系：完善横向主体层面的操作制度、补充相关控制程序文件

文字留痕 对于质量管理体系的执行力来说，强调写所做、做所写、记所做，日常工作必须按照体系的文件要求，严格认真执行，并留下可追溯性记录，坚决克服学校管理中的随意性（内审资料1，2，3）。

增加程序控制文件：

内部质量保证诊断与改进控制程序文件

考评性体系的基础：

1、对事的考核（完成度）

2、对人的考核（绩效）

以对事的考核，来衡量对人的评价。以对人的考核，来促进事的完成。



3、诊断体系：年中或年度检查、月度考核

- (1) 对行政工作目标完成情况进行半年及年度检查考核
- (2) 对ISO质量管理体系进行半年内审及年末外审
- (3) 对十三五规划实行年度任务分解
- (4) 对卓越校建设工作进行半年及年度检查
- (5) 实行月度考核



4、改进体系：重点形成管理评审计划与不合格项关闭

学院将建立持续改进的一整套运行机制，一是通过内部审核、外部监督审核和管理评审等质量控制措施，定期的对学院各项工作进行审核评价和改进；二是通过教学督导、教学检查、内部审计、月度经济责任考核以及关键过程控制点检查等常规措施，对教育教学过程实施经常性的监控；三是发现问题按照学院“不合格品控制程序”、“纠正与预防措施控制程序”的要求进行改进。并且对改进的过程和结果要进行跟踪和验证。



督导制度保障及运行

1、 督导职责规定

2、 兼职督导员制度， 2

3、 学生信息员制度， 2

4、 听课的评价标准

5、 督促信息的反馈， 2, 3, 4, 5, 6



队伍体系：建立专业的内部质量保障员队伍

建立一支内审员队伍：学校在运行质量管理体系的过程中，需要有一批懂标准、会运用的**ISO**质量管理**专业人才**，承担学校质量管理体系的维护的职责。

成员：是职能部门质量管理专干及各院、部秘书，要对他们进行比较系统的**ISO**质量管理标准的培训，使他们获得专业培训机构颁发的内审员证书。

主要职责：协助本部门负责人推行质量管理体系；管理本部门的质量管理工作有关的文件与纪录；协助本部门负责人接受针对本部门的内外部审核；为本部门所属单位与教职员工推行质量管理体系提供与**ISO9000**质量管理标准有关的专业与技术方面的咨询；参与学校内部审核。



5、保障人员：建立专业的内部质量保障员队伍

建立一支质量保障员队伍：学校在质量诊断与改进过程中，需要有一批懂教学、会管理、熟悉学校情况且来自教学与管理一线的专业人才，承担学校内部质量诊断与改进的任务。

成员：是职能部门及教学部门的领导、秘书、各专业带头人、教研室主任及骨干教师，他们要懂教学、会管理、熟悉学校情况。

主要职责：会编制学校《内部质量保证体系自我诊改报告》、《人才培养质量年度报告》、《人才培养工作状态数据分析报告》，学校、校内职能部门、院（系）的年度自我诊改报告，学校事业发展规划、内部质量保证体系建设规划及其他子规划；学校所在地区或所属行业的事业发展规划等。



湖南铁道职业技术学院
Hunan Railway Professional Technology College



**革命尚未成功，
同志仍需努力！**

联系方式

电话：13762328248

QQ：515690385

谢谢！

