

# 建设质保体系，促进内涵发展

——高职院校内部质量保证体系建设与运行方案设计及思考

■ 丁敬敏

■ 2017.04.08 江苏常州



常州工程职业技术学院

CHANGZHOU VOCATIONAL INSTITUTE OF ENGINEERING

第一部分

# 诊改基本概念解读

Part one

- 基本概念——“诊断与改进”
- 基本框架—— 五纵、五横、一平台
- 基本单元—— 8字型质量改进螺旋
- 运行流程、联动机制





## 五个系统——纵向

### 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；

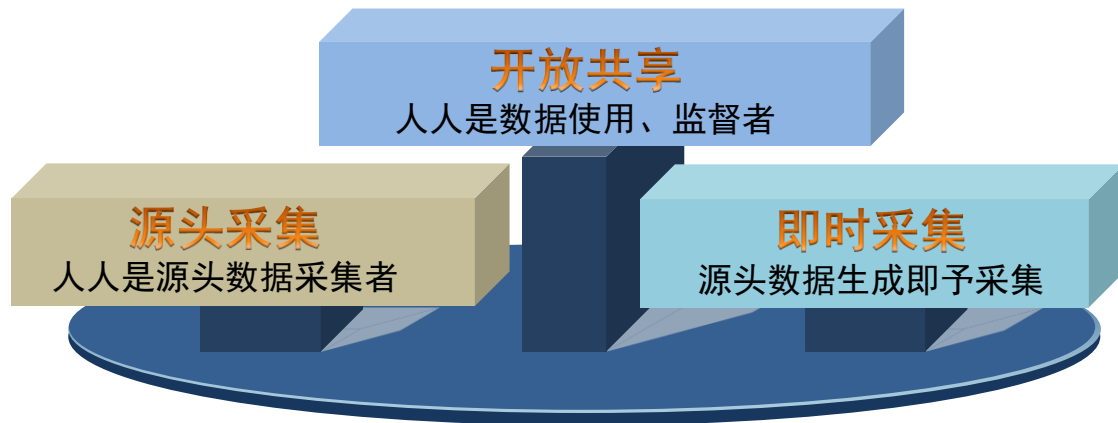
### 监督控制

质量数据  
(信息)采集、  
汇总、分析、  
质量报告、  
预警发布等。

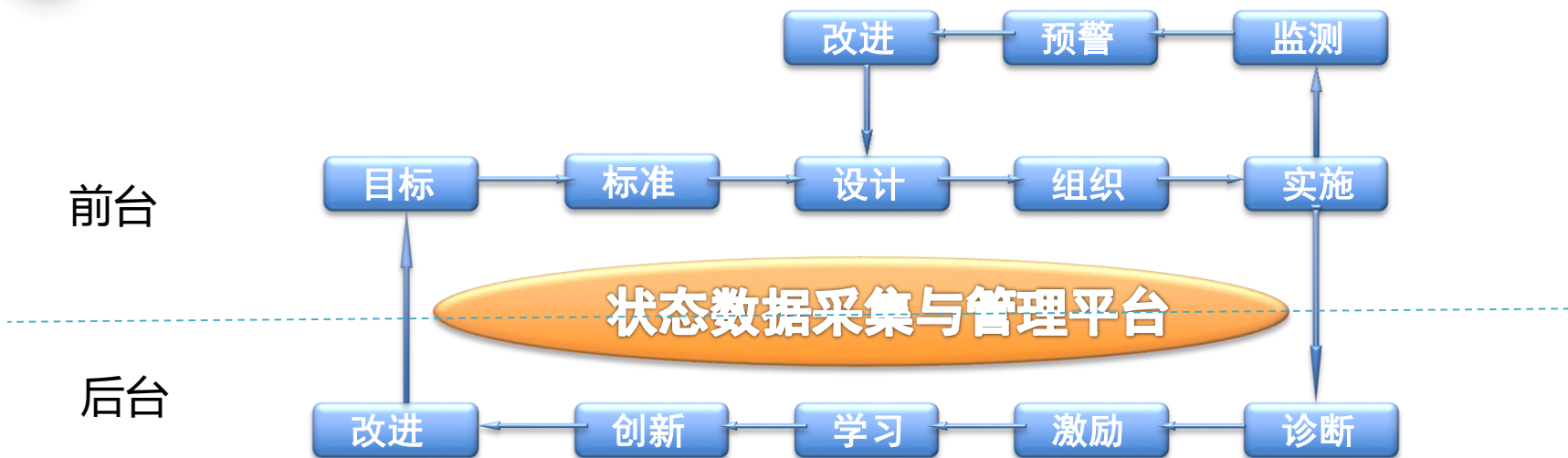
## 五个层面（主体）——横向



## 一个平台——现代信息技术平台



## 基本单元——质量改进螺旋



## 运行流程——3个阶段



事前



设计建标

质量计划

Design for Manufacturing

事中



实时监控

质量控制

Design for Test

事后



诊断改进

质量提升

Diagnose & Improve



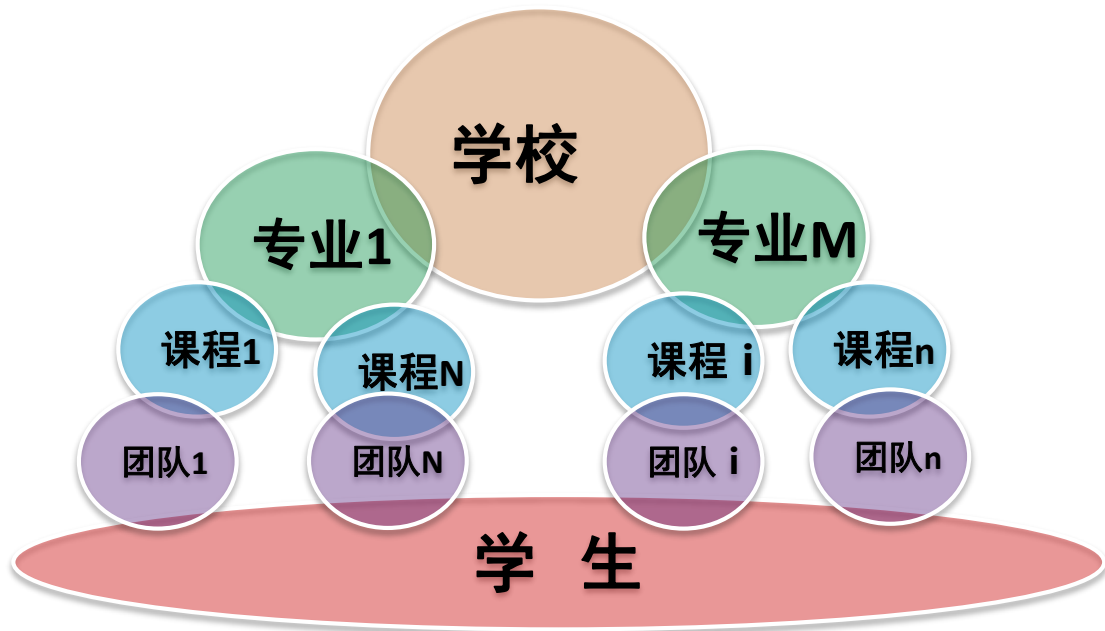
## ● 联动机制



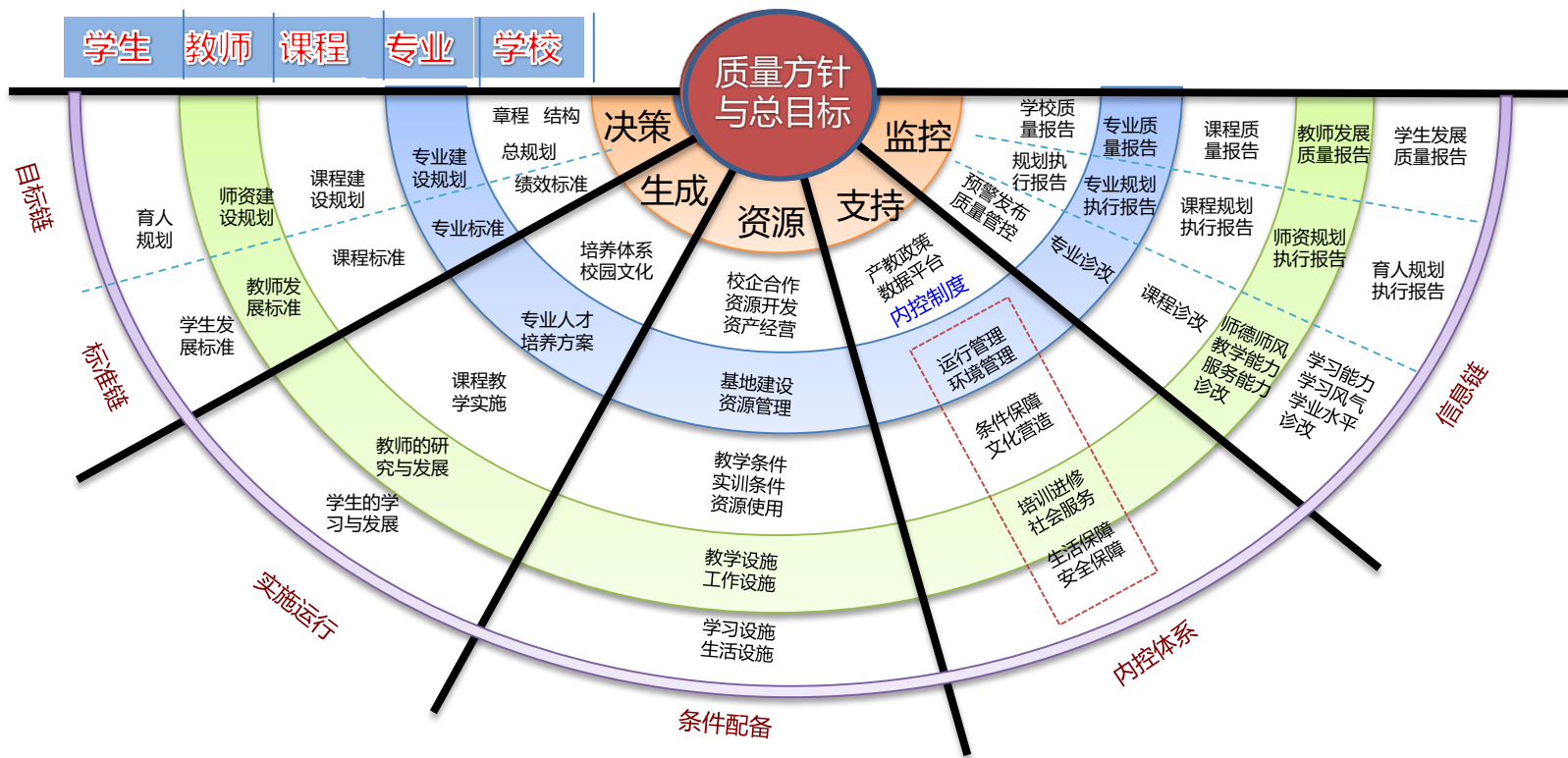
- (1) 刚性支撑——纵向串横向
- 上下衔接、左右呼应，形成：
- 目标体系，即刚性目标链；
- 标准体系，即刚性标准链；

## ● 联动机制

- (2) 柔性互动——大环叠小环
- 叠在“诊断”——上一层面的“果”即下一层面的“因”。
- 动在“改进”——形成双(多)循环改进机制。



# 五纵五横质量保证框架



第二部分

# 学院内部质量保证体系建设与运行 方案编制建议

Part two

# 目录

Contents



常州工程职业技术学院  
CHANGZHOU VOCATIONAL INSTITUTE OF ENGINEERING



指导思想



基本原则



思路与目标



体系建设



诊改运行



保障措施

# 一、指导思想

## ■ 文件依据

《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》  
(国发〔2014〕19号)  
《高等职业教育创新发展行动计划(2015-2018年)》(教职成[2015]9号)  
《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)》(教职成司函[2015]168号)

## III 形成目标 - 标准 - 制度体系

以建立目标体系,完善标准体系和制度体系,提高利益相关方对人才培养工作质量的满意度为目标。

## W 建立体系和常态诊改机制

按照“需求导向、自我保证,多元诊断、重在改进”的工作方针,遵循规律,切实履行质量保证的主体责任,建立自主性的内部质量保证体系和常态化的质量保证诊断与改进机制。

## 🕒 为实现院校的办学目标提供保障

人才培养质量高、技术技能积累多、服务社会声誉好.....  
.....**优质高职名校**  
.....

## 二、基本原则

### 1.主体性原则

诊改工作**涵盖**决策指挥、质量生成、资源建设、支持服务和监督控制等**五个系统**，与各层面工作融为一体，部门及全体师生员工均为诊改**主体**，充分体现“三全”育人。

### 2.可控性原则

遵循**SMART原则**（具体、可测、可达、相关、时限），系统设计学校、专业、课程、教师、学生等不同层面的质量目标和标准。



### 3.科学性原则

诊改工作针对不同层面（主体）**确定**科学合理的**诊改内容、周期和方法**。

### 5.持续性原则

建立的内部质量保证体系与**诊改运行机制有效且可持续**。

### 4.客观性原则

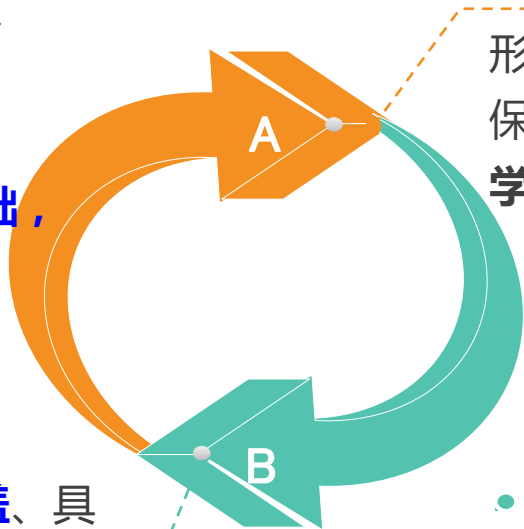
诊改工作以学校人才培养工作**状态数据及相关信息分析为基础**，实事求是地开展诊改。

# 三、思路与目标

## A 思路

- 借鉴全面质量管理（TQM）、目标管理、知识管理等理论，
- **以考核性诊改为抓手，**
- **以标准与制度体系建设为基础，**
- **以校本数据平台建设为支撑**

形成**常态化、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，实现内部管理水平和人才培养质量的持续提升。



形成内外结合的全方位、多元化质量保证机制，**培育以自律为主要特征的学院质量文化。**

## B 目标

- 以“十三五”规划制定的目标为依据，确立质量目标和标准，
- 建立“五纵五横一平台”为基本框架的内部质量保证体系，
- 完善“质量计划、质量控制和质量提升”管理与运行流程。



# 四、体系建设

## (一) 健全组织，形成组织体系

### 1、健全组织机构，明确职能分工

#### ■ 学院行政部门职能

- ◇ 党委领导，院长指挥
- ◇ 质量保证委员会全面协调
- ◇ **质管办**质保体系设计与考核诊断
- ◇ 二级教学单位质量生成核心
- ◇ 行政职能部门保证质量提升



# 四、体系建设

## （一）健全组织，形成组织体系

- 建立学院 - 二级单位 - 专业（课程）三级质量保证组织，明确职责

学院  
质量保证委员会

二级学院（部）  
质量保证工作组

专业（课程）质量保证小组

主任由院长担任，负责制定学院及专业层面的质量保证政策，考核学院各部门工作的绩效和质量；**下设质量管理办公室**，负责执行质量监控、考核性诊改制度建立与运行等工作。

组长由行政负责人兼任，负责二级学院（部）的质量管控，统筹专业人才培养方案、专业标准，课程标准，保证专业建设的实施质量，撰写二级学院**诊改**报告。

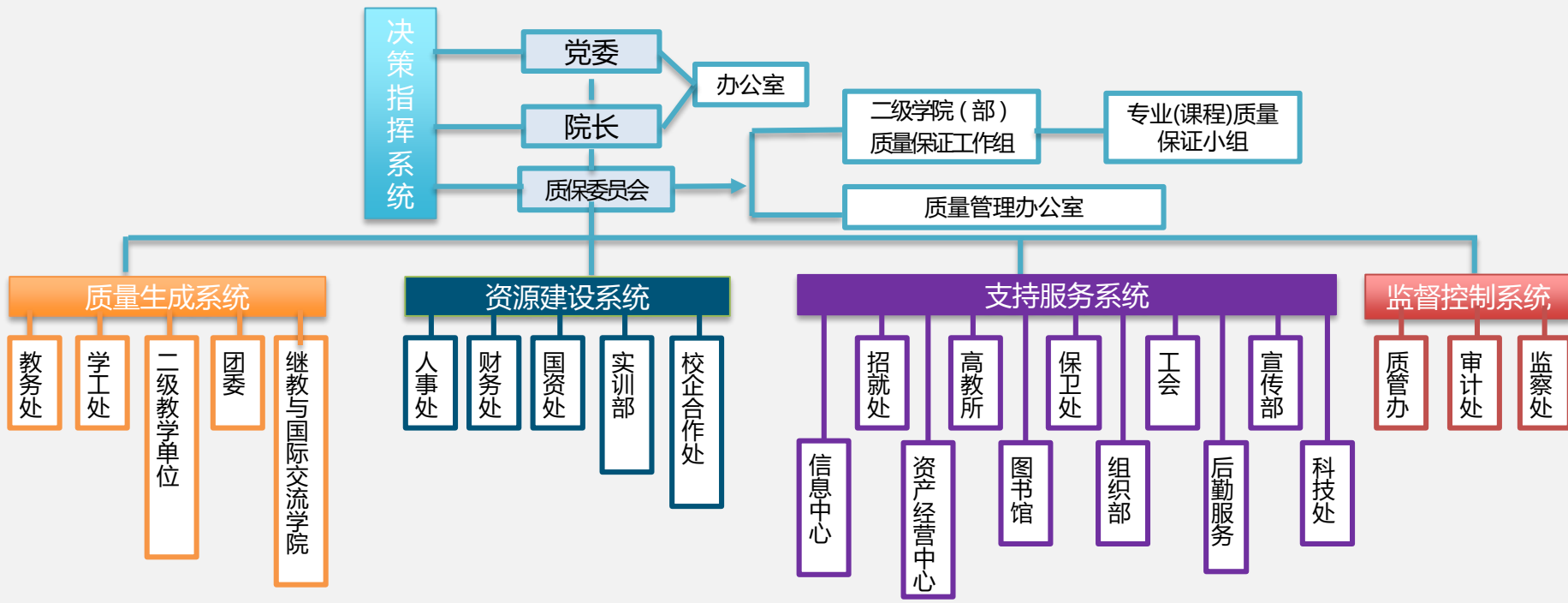
组长由专业（课程）负责人兼任，负责专业、课程质量自我诊改，编制专业标准、人才培养方案、课程标准（教学大纲），进行学生学业情况调查分析，保证课程实施质量，撰写专业（课程）质量**诊改**报告等工作。

# 四、体系建设

## (一) 健全组织，形成组织体系

### 2、厘清各部门归属，编制工作标准

#### ■ 各部门在纵向5系统中归属



# 四、体系建设

## (一) 健全组织，形成组织体系

### ■ 厘清部门职责 - 岗位 - 工作标准

表1 职能部门职责厘清一览表

部门名称	
在系统内的职责	能够支持部门所归属系统的目前本部门职责
在系统外的职责	对照系统的功能不能明确界定且目前属本部门的职责

## 表2 职能部门岗位工作一览表

部门名称			
部门职责	具体化的工作	工作归属岗位	岗位所在科室
表1中的职责	按SMART原则描述工作	按描述的工作分配到目前部门的岗位	岗位归属的科室名

## 表3 职能部门之科室岗位工作标准一览表

部门名称			
科室	岗位	具体化的工作	工作标准
			按SMART原则描述工作

### 职责工作标准表样例

决策指挥系统

党委领导 院长指挥  
质量保证委员会

学院层面质量保证

学院发展目标  
人才培养目标

资源建设系统

支持服务系统

部门

部门职责

科室

岗位工作

职工

工作标准

内控体系

监督控制系统

质量生成系统

专业层面质量保证

专业建设规划  
专业建设方案  
人才培养方案  
学生毕业标准  
专业考核性诊改

课程层面质量保证

课程建设方案  
课程标准  
学习达标标准  
课堂教学标准  
课程考核性诊改

教师层面质量保证

教师发展标准  
队伍建设计划  
课堂教学实时诊改  
教师成长发展体系

学生层面质量保证

学生发展标准  
素质教育实施方案  
学生自测性诊断  
学生状态数据分析  
良好学习生活环境

二级教学单位质量保证工作组

组长由行政负责人兼任，负责二级学院（部）的质量管控。

教师

专业（课程）质量保证小组

组长由专业（课程）负责人兼任，负责专业、课程质量自我诊改。

学生

企业

输入

输出

学生满意度  
企业满意度  
社会满意度

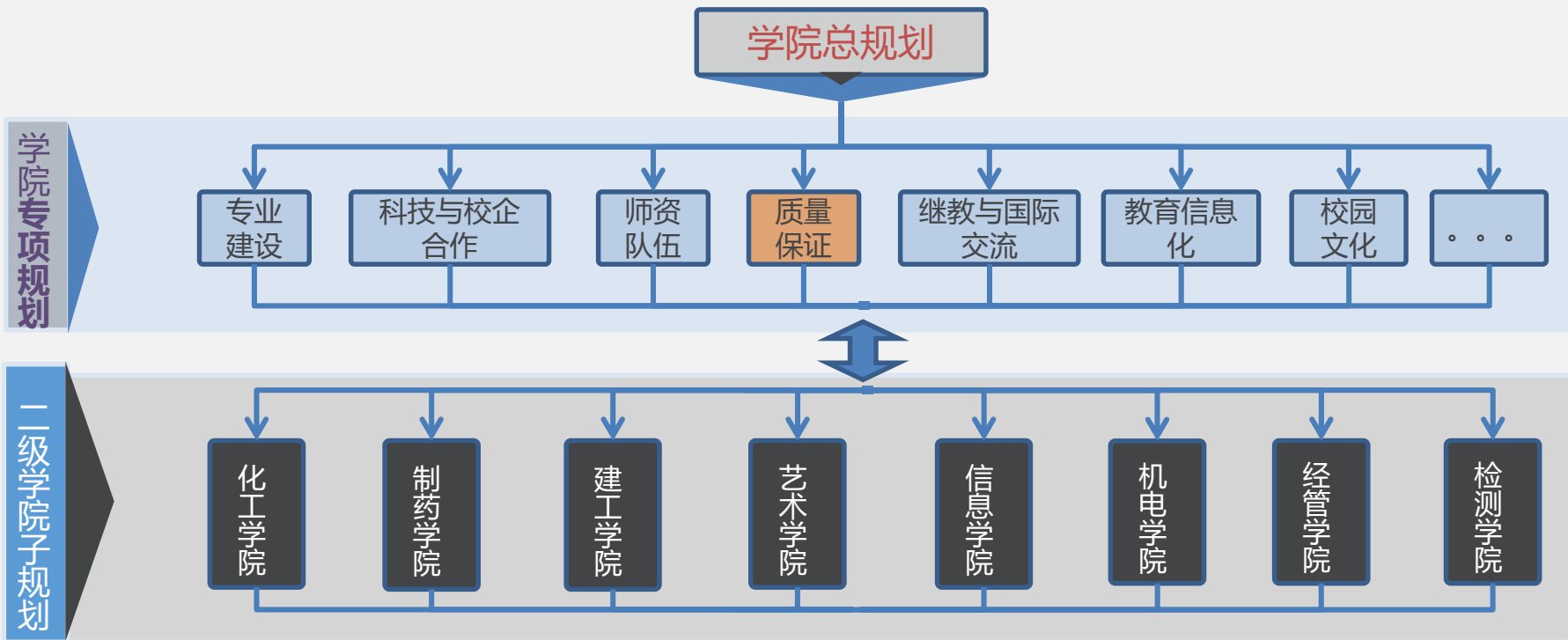
政府要求  
企业需求  
社会需求  
学生需求

# 四、体系建设

## (二) 完善规划，形成目标体系

### 1、基于SWOT分析编制学院规划，形成完整的**目标链**

- 形成上下衔接、左右呼应的目标链



# 四、体系建设

## (二) 完善规划，形成目标体系

### ■ 学院 - 二级学院形成规划执行链



总规划与子规划形成目标链



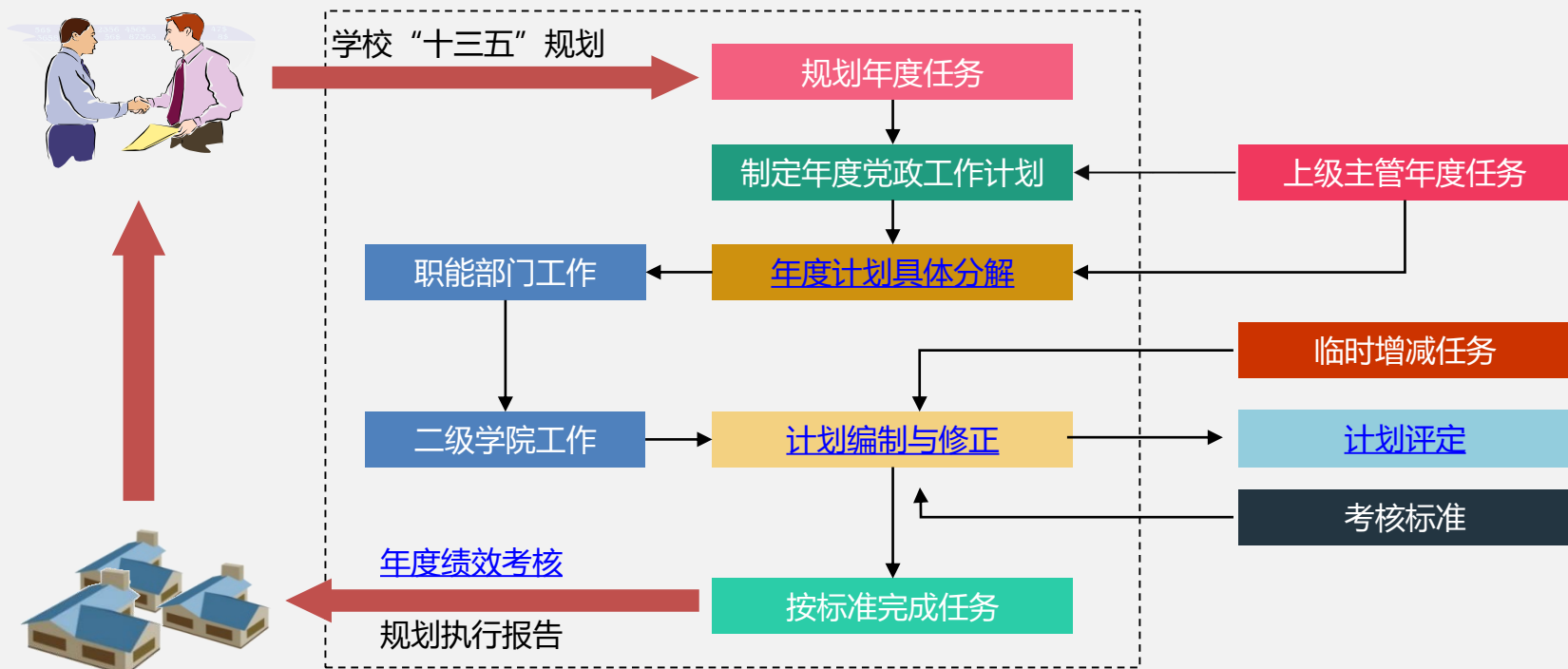
规划任务分解形成执行链



# 四、体系建设

## (二) 完善规划，形成目标体系

- 落实规划任务于年度工作计划中，制定考核标准，任务完成与绩效考核挂钩



# 四、体系建设

## (二) 完善规划，形成目标体系

### 2. 建立规划落实与反馈机制，不断修正目标，确保完成质量

- 形成规划执行信息链，编制二级学院 - 分项规划 - 总规划系列的规划执行年度报告

专业1年度报告

专业2年度报告

专业3年度报告

专业4年度报告

.....

二级学院专业建设  
年度执行报告

专业建设

科技与校企合作

师资队伍建设

内部质量保证体系建设

.....

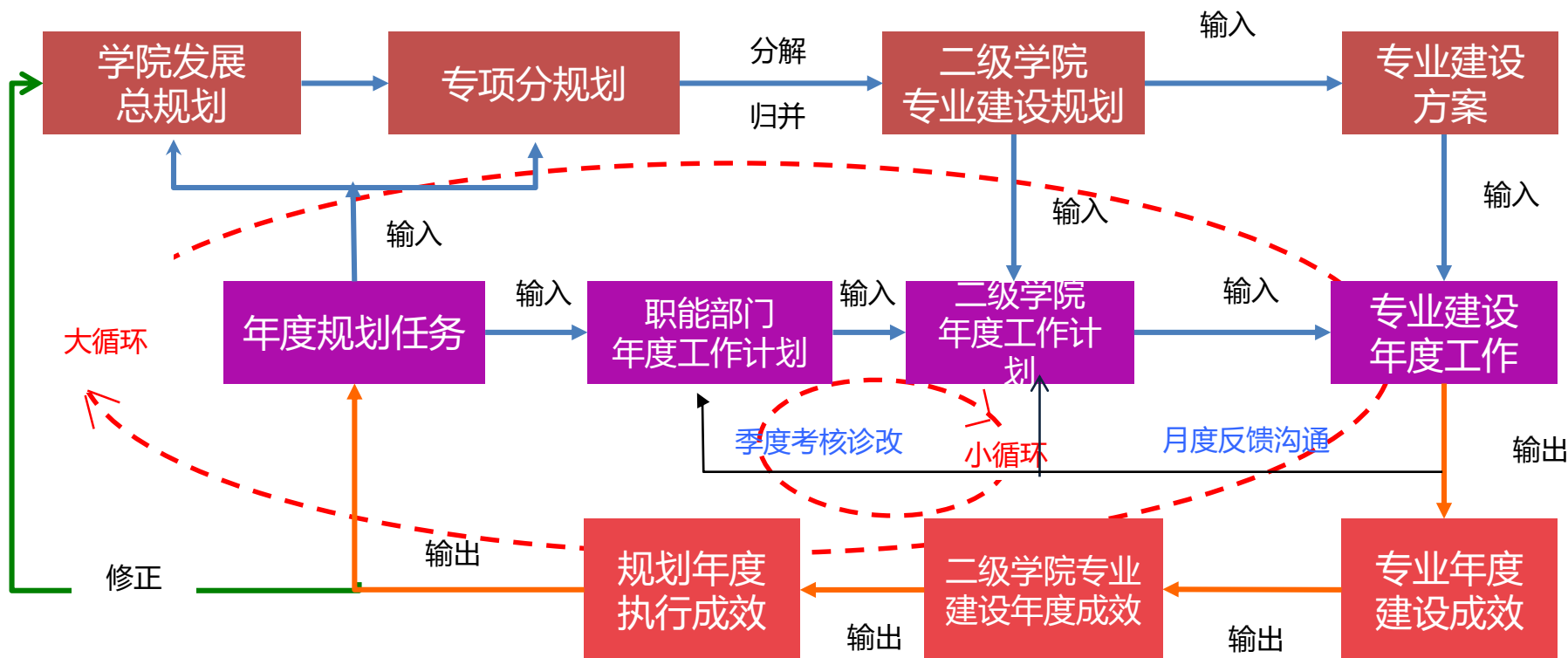
学校规划年度执行报告

集成信息流1

集成信息流2

集成信息流3

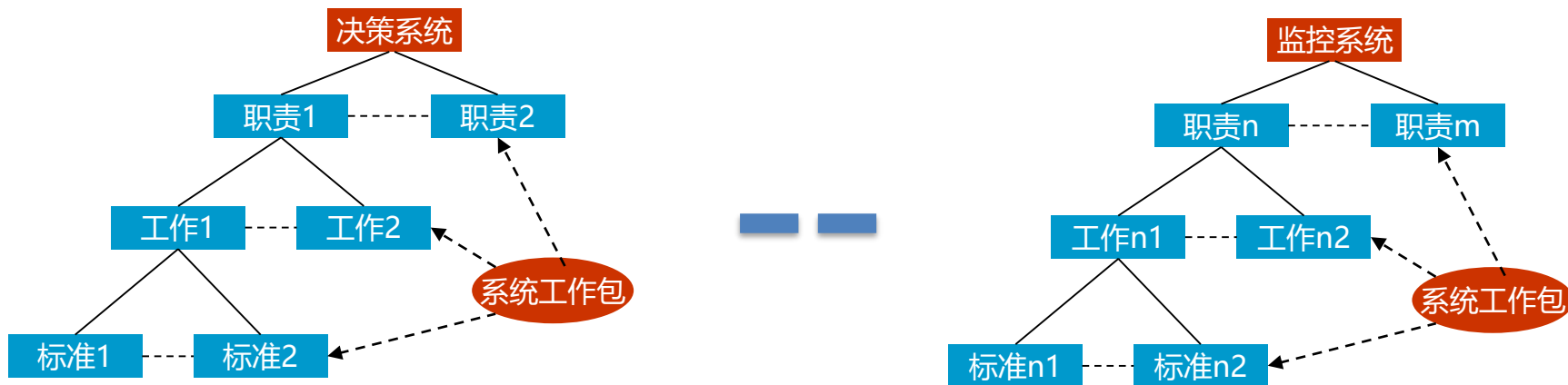
# 学院发展目标执行“8字型”质量改进运行示意图



# 四、体系建设

## (三) 建立标准，形成标准体系

### 1. 形成职责 - 岗位 - 工作标准关联的系统工作包



- 职责是由独立的，可区分元素组成的
- 工作之间存在相互作用和依赖
- 工作有边界和输入，输出

# 四、体系建设

## (三) 建立标准，形成标准体系

### 2、建立和完善专业、课程标准



# 四、体系建设

## (三) 建立标准，形成标准体系

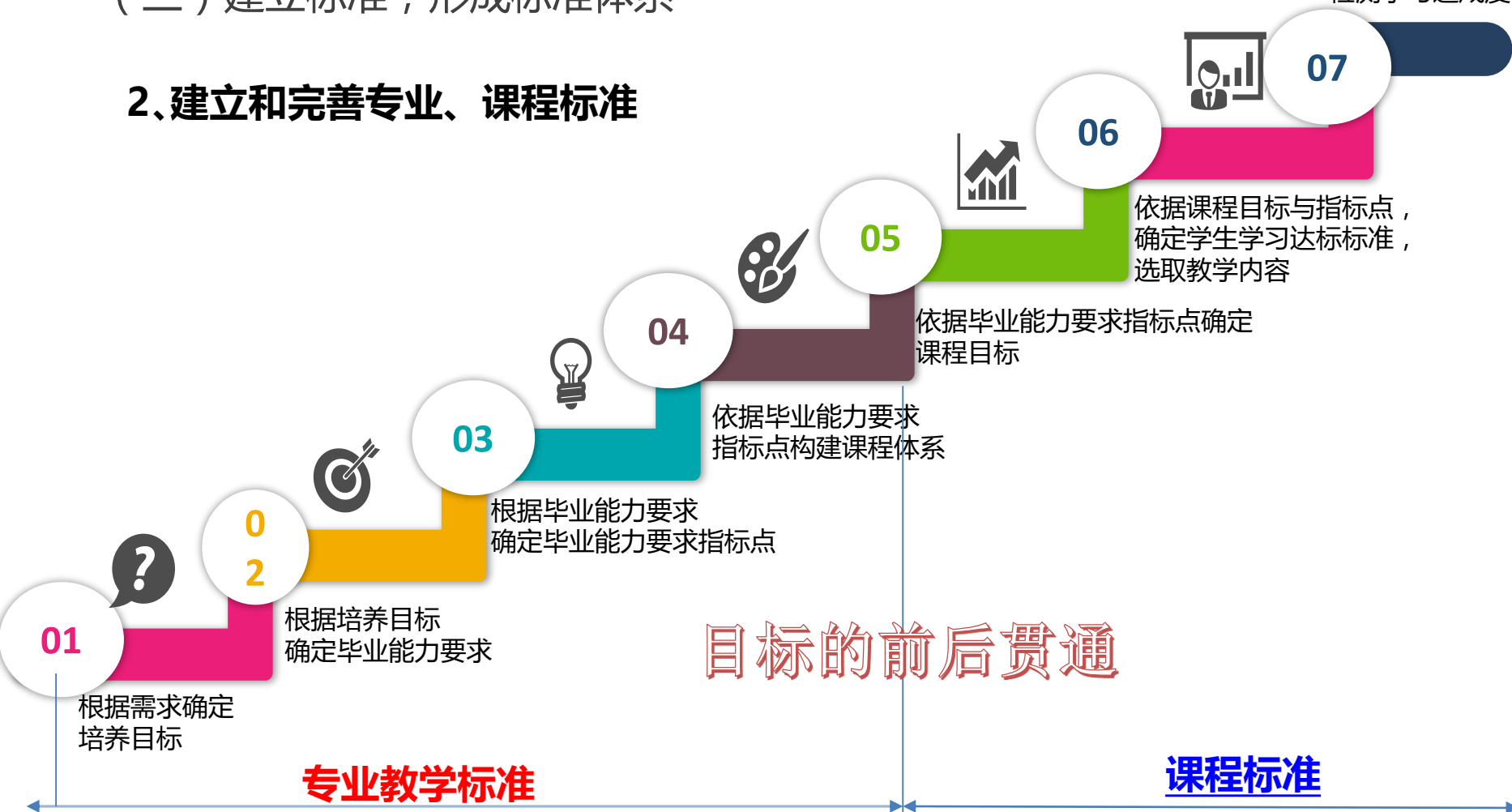
### 2、建立和完善专业、课程标准



# 四、体系建设

## (三) 建立标准，形成标准体系

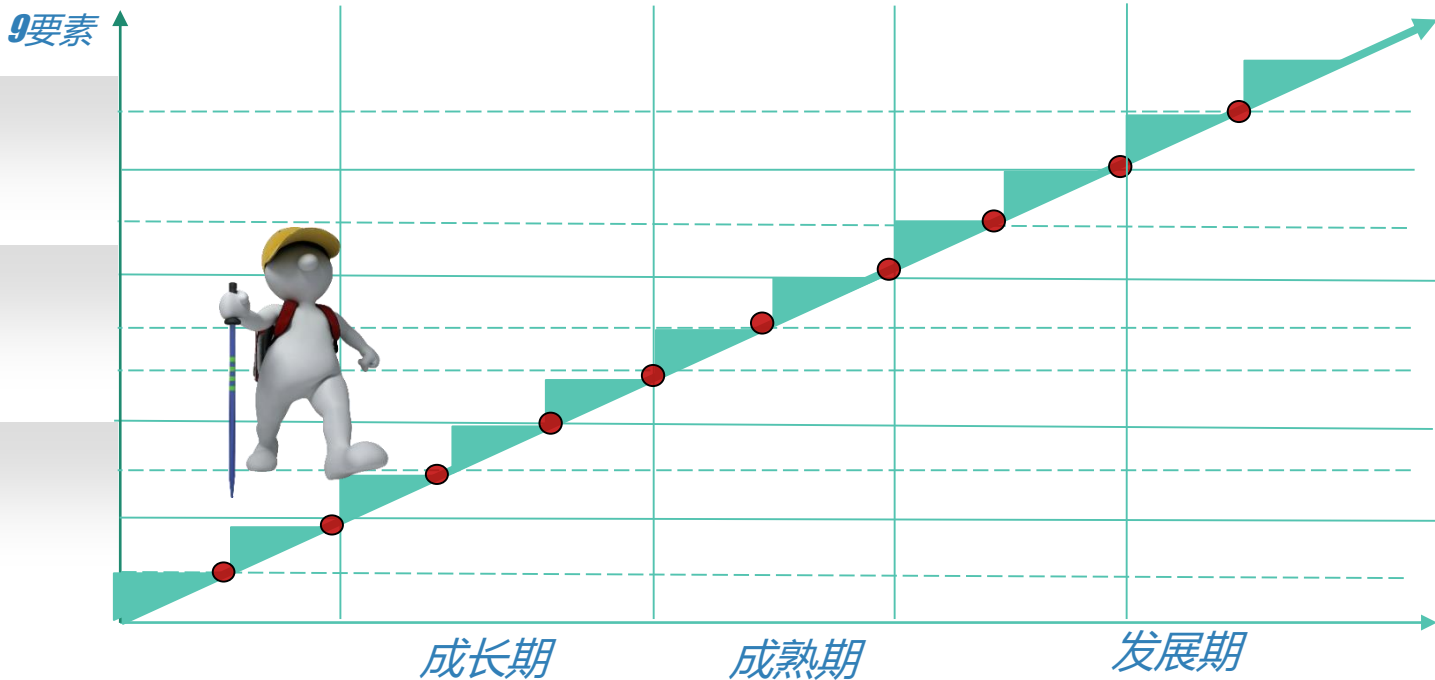
### 2、建立和完善专业、课程标准



# 四、体系建设

## (三) 建立标准，形成标准体系

### 3、建立教师发展标准



三阶段九要素

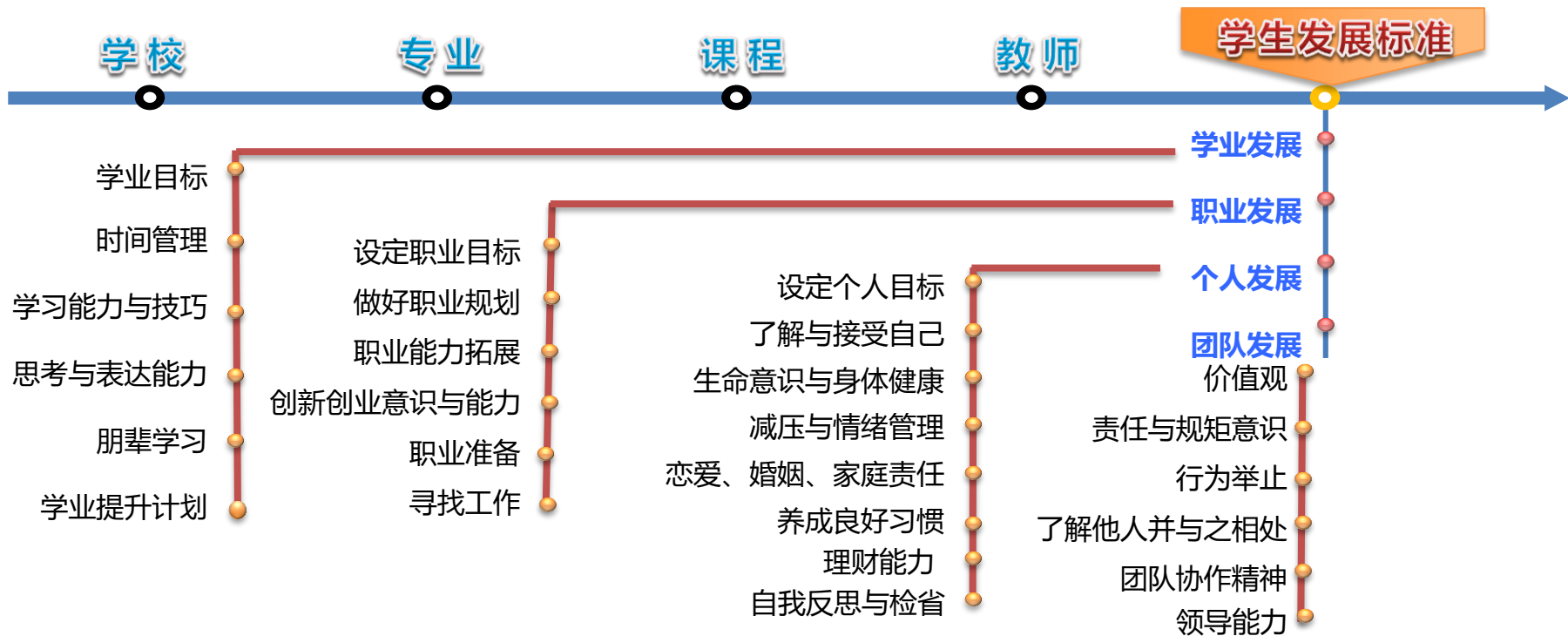
阶梯式教师发展标准



# 四、体系建设

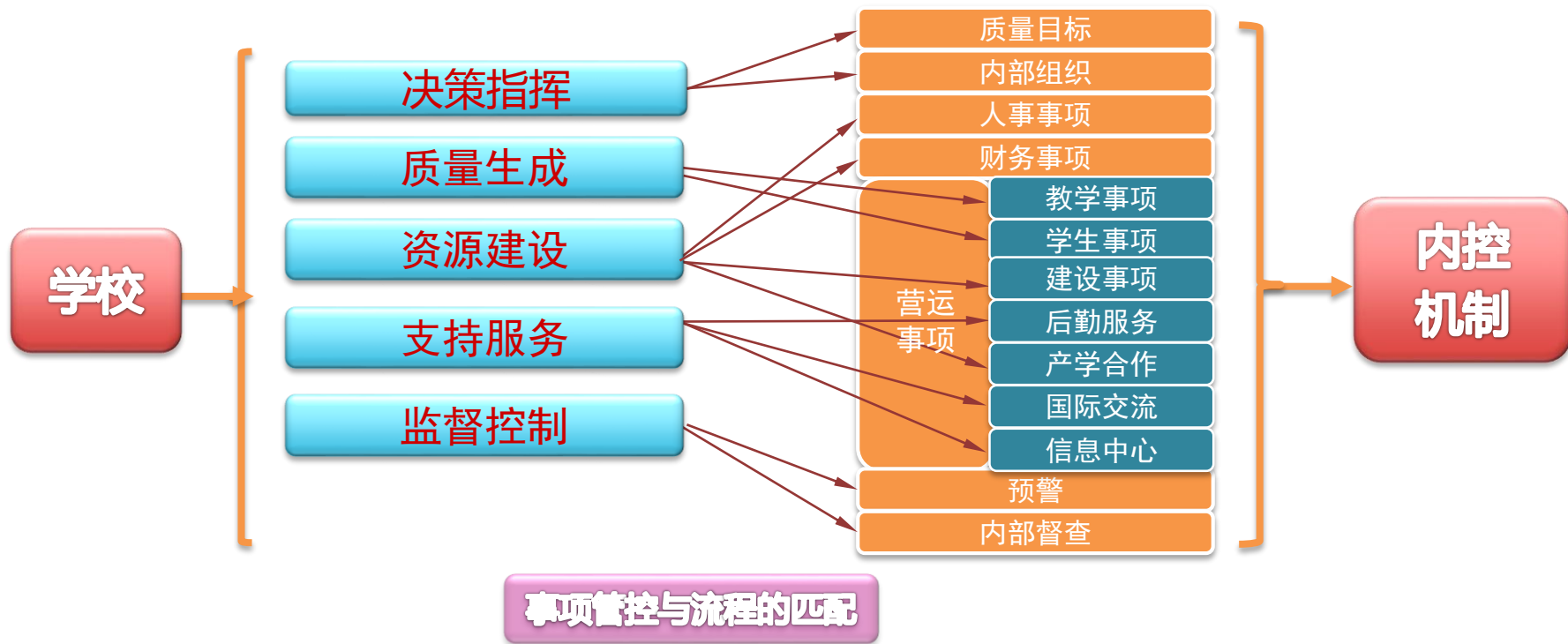
## (三) 建立标准，形成标准体系

### 4、建立学生发展标准



## (四) 修改制度，形成内控体系

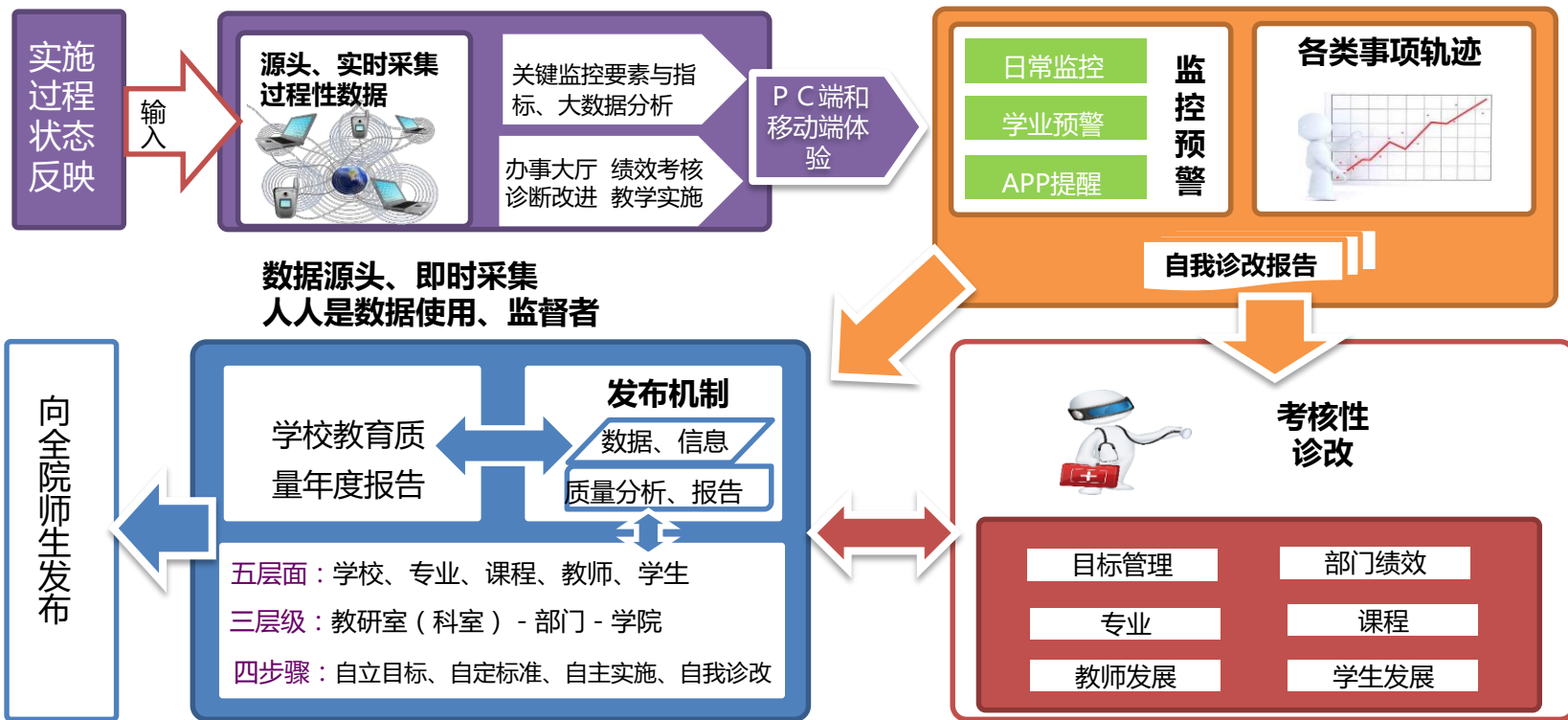
### 1、梳理组织机构管控事项，完善内部管理制度并形成内控机制



# 四、体系建设

## (四) 修改制度，形成内控体系

### 2、建立考核性诊改和质量报告制度实现质量保证螺旋递进

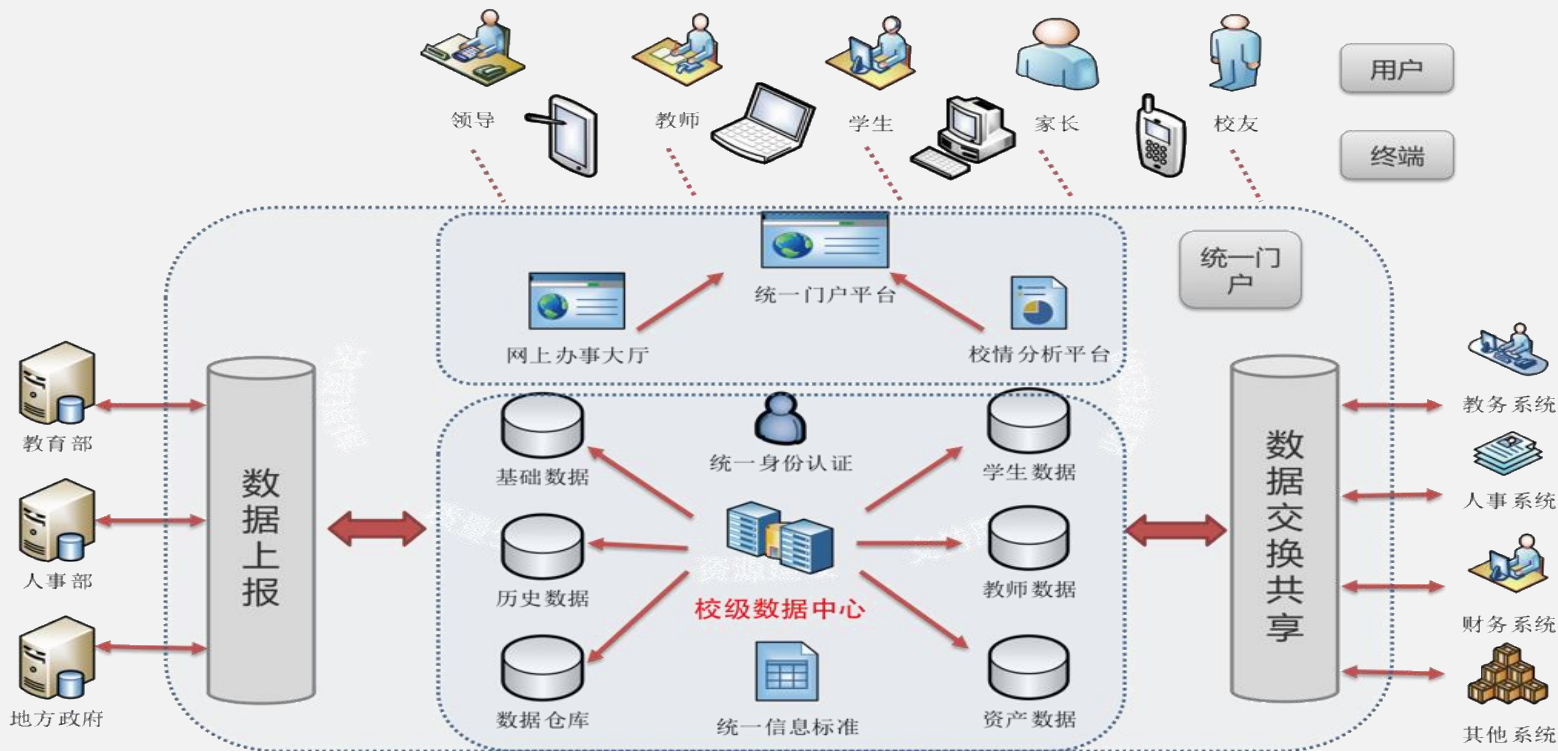


# 四、体系建设

## (五) 建设平台，形成智能校园

### 1. 开发过程性采集平台，完善网络物理校园（转向校园物联网）

■ 对接国家状态数据平台，构建一体化的管理系统，完善校本数据平台功能



# 四、体系建设

## (五) 建设平台，形成智能校园

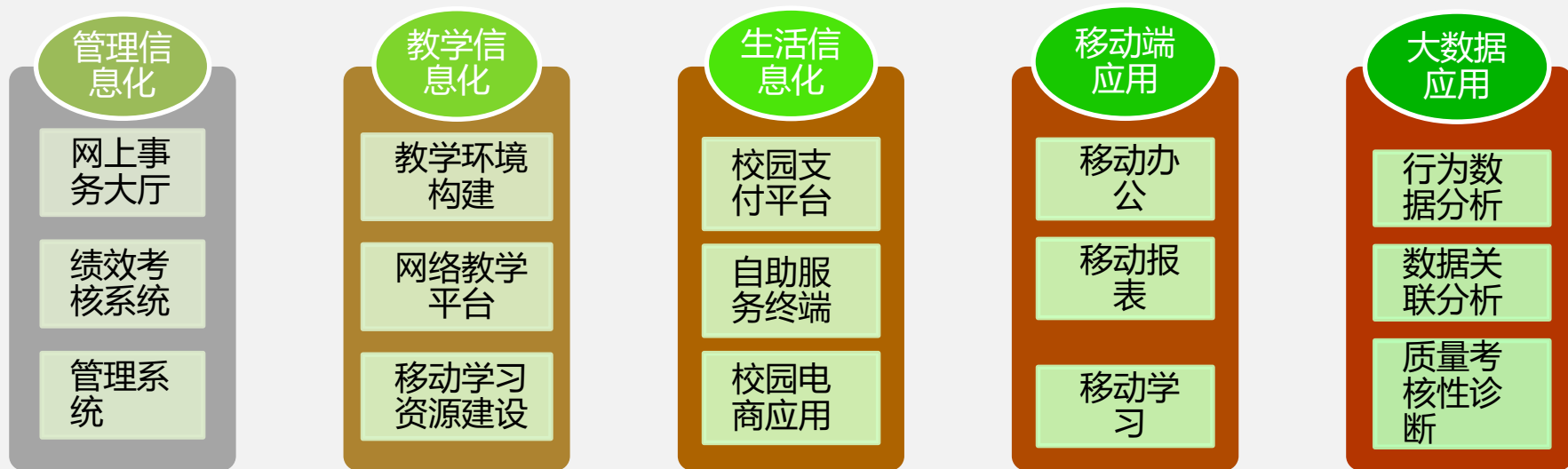
### ■ 实现不同角色的应用



# 四、体系建设

## (五) 建设平台，形成智能校园

- 建立面向管理等的信息化系统，将学院各项工作与信息平台结合，实现过程数据实时采集



# 四、体系建设

## (五) 建设平台，形成智能校园

- 建设智能化移动与在线学习平台，构建信息化教学环境
- 紧扣课前、课中、课后教学三环节，课程教学质量诊改在线跟踪



# 四、体系建设

(五) 建设平台，形成智能校园

## 2、挖掘平台数据，实现基于数据信息的运行管控（目标：校园服务互联网）



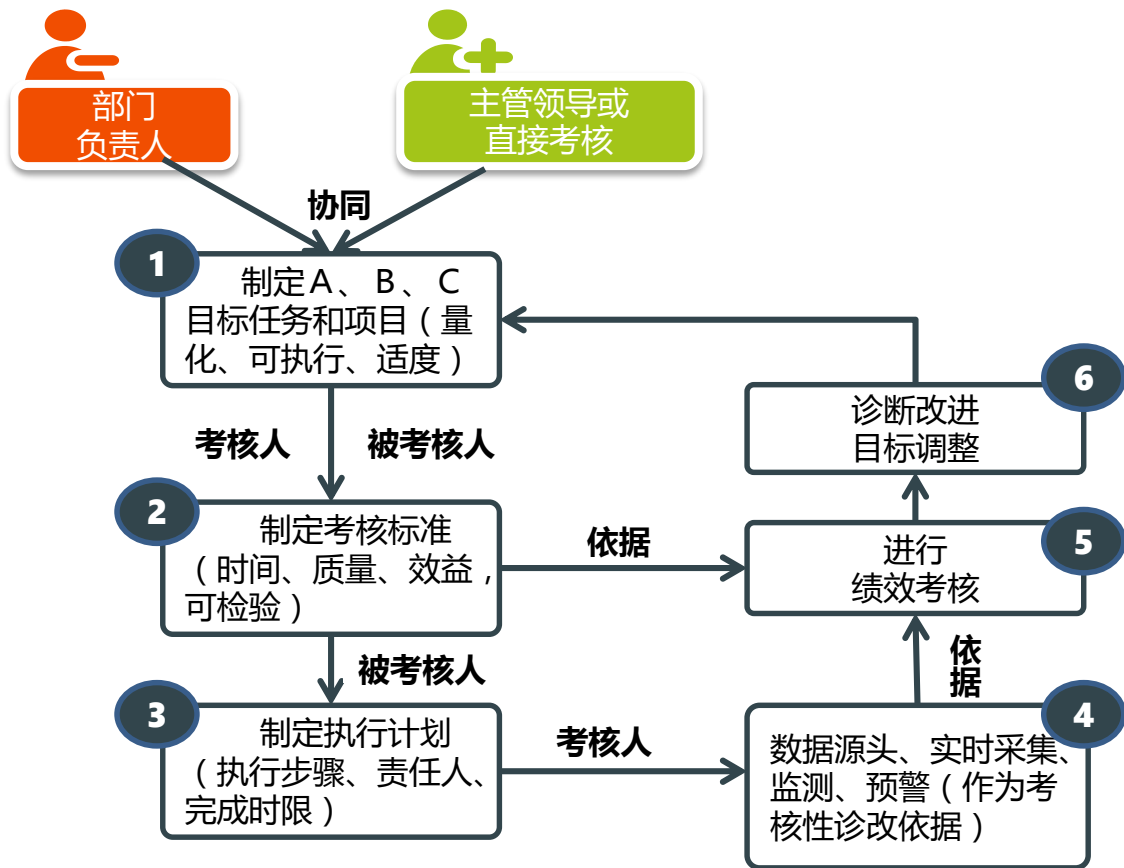


# 五、诊改运行

## (一) 学校层面，按纵向5个系统开展考核性诊改

### 1、实施目标管理与部门绩效考核，保证各项工作运行质量

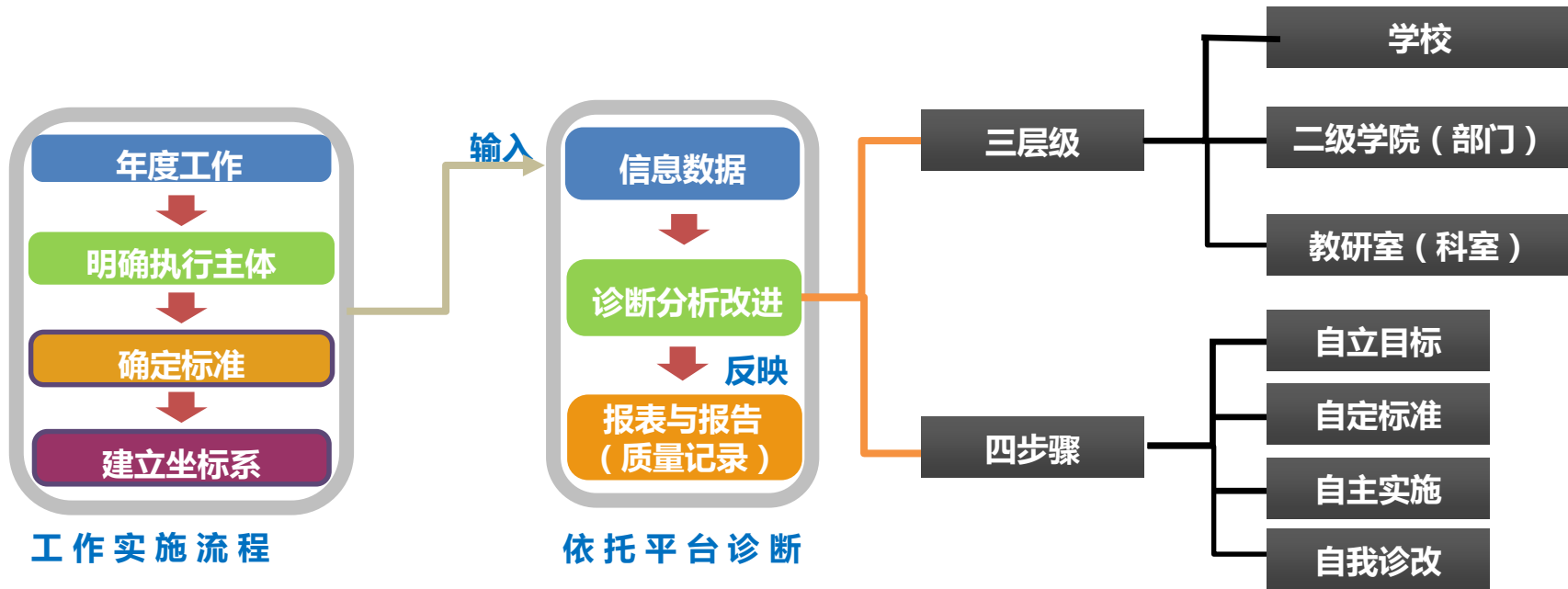
- 建立“目标 - 标准 - 运行 - 诊断 - 改进”质量螺旋递进的常态化自我诊改机制



# 五、诊改运行

(一) 学校层面，按纵向5个系统开展考核性诊改

## 2、依托数据平台，建立基于数据分析的诊改与报告机制



## • 建立大数据的后勤服务分析制度，营造良好的学习生活环境

- 每学期食堂满意度问卷调查改进机制
- 每学期宿舍满意度问卷调查改进机制
- 校舍维修制度
- 宿舍管理制度

- 校园常规巡查、反馈与改进机制
- 学生诉求与回应机制
- 及时反馈实时改进机制
- 督查改善效果

01

02

03

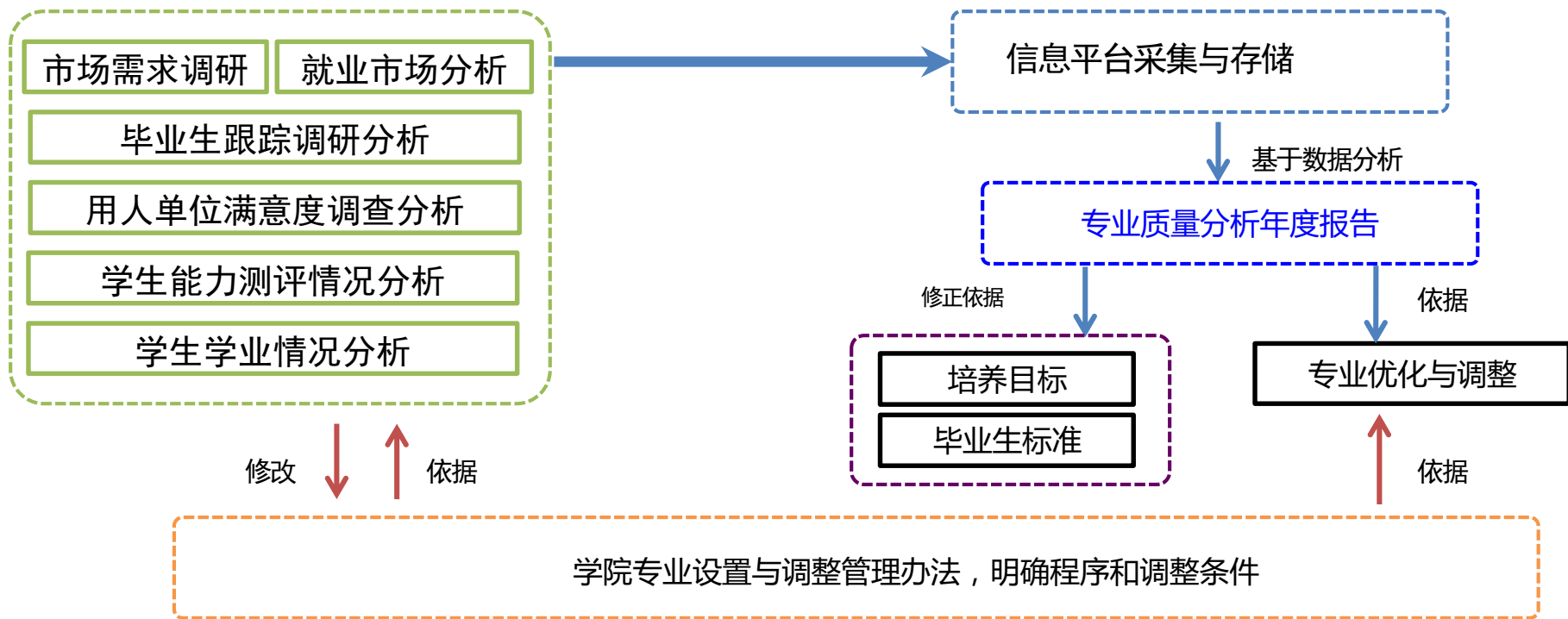
- 撰写基于大数据分析的后勤服务质量报告

# 五、诊改运行

## (二) 专业层面，按建设方案开展考核性诊改

### 1、进行专业质量分析，实施专业动态优化调整

每年一次调查分析



## (二) 专业层面，按建设方案开展考核性诊改

### 2、基于状态数据分析，实施专业考核性诊断



#### 实时采集数据

- 数据统计分析 - 监测专业、课程质量 - 及时反馈改进
- 撰写学院专业质量年度报告

#### 专业考核性诊断

- 吸收行企、政府、用人单位、学生与家长代表参与

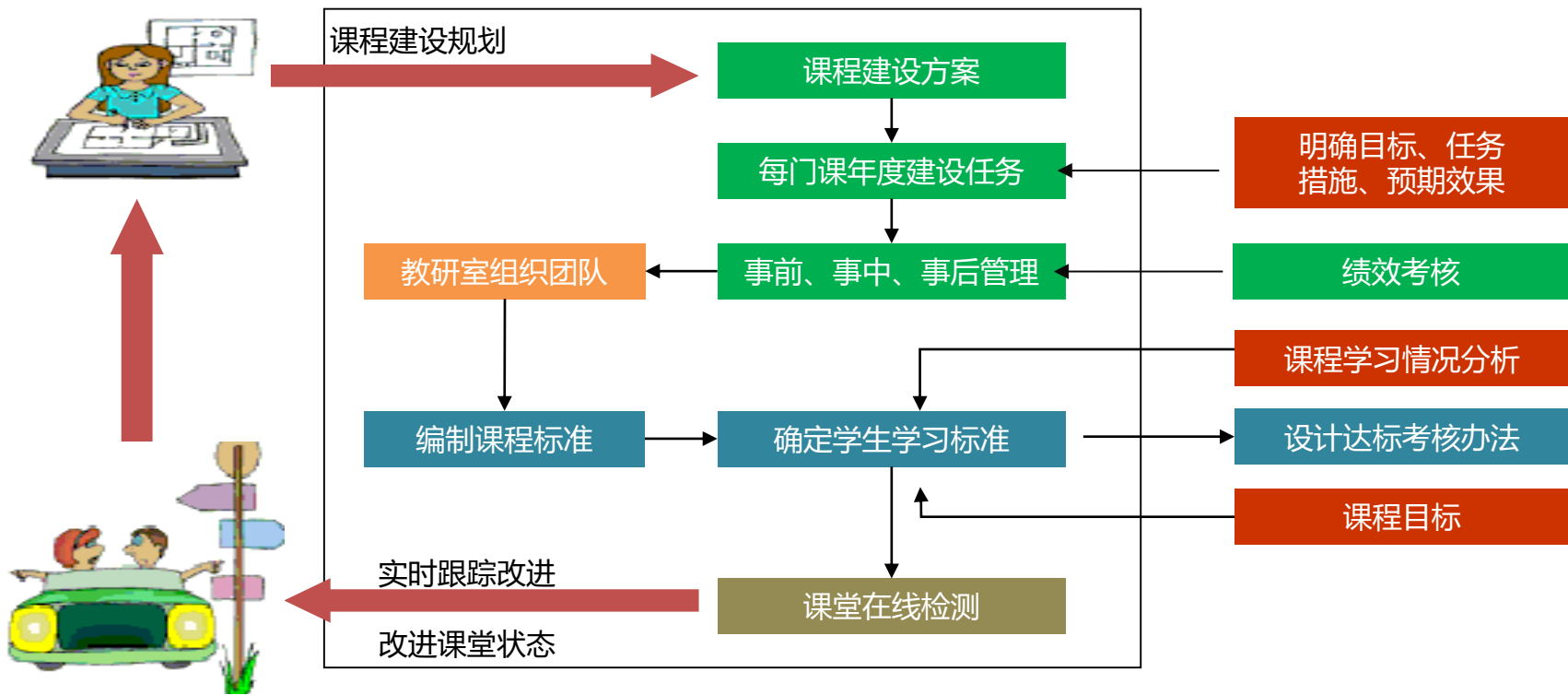
#### 专业评估或认证比较诊改

- 国际专业认证机构进行认证
- 国内专业认证机构评估或认证

# 五、诊改运行

## (三) 课程层面，按学生学习达标开展过程监控和考核性诊改

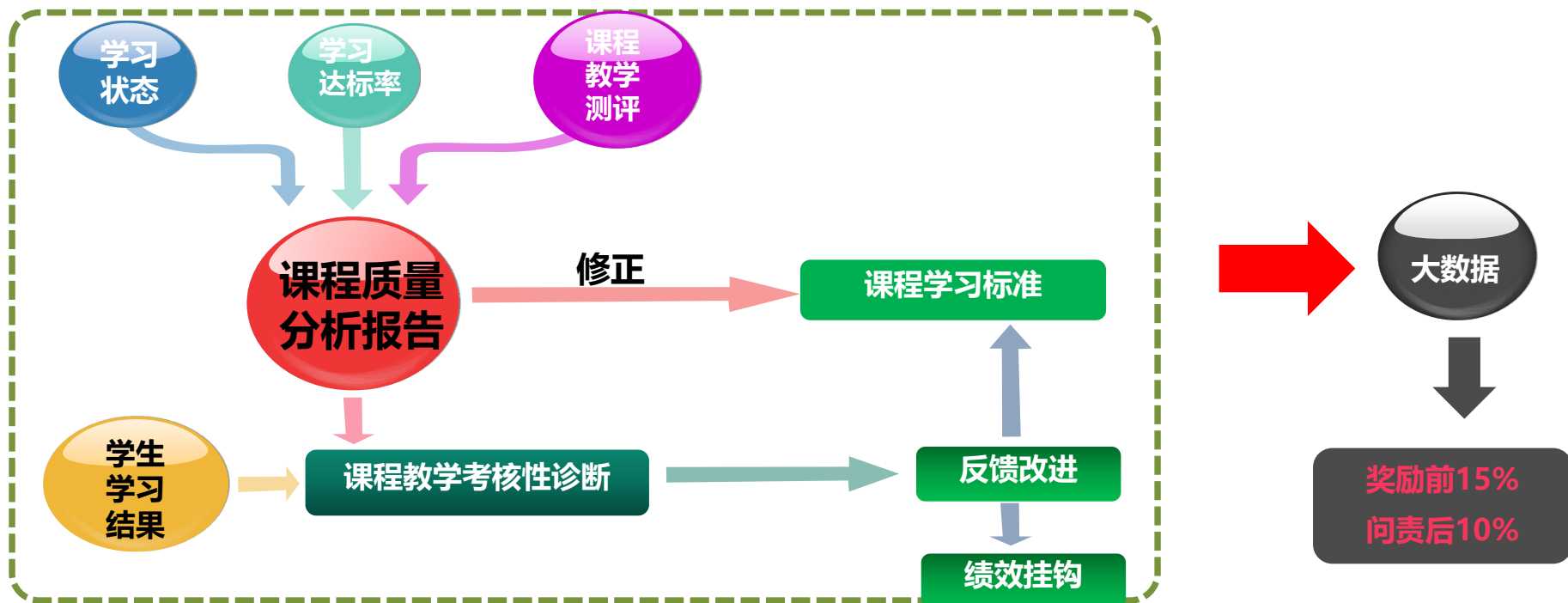
### 1、以学习标准作为课堂教学检测依据，实施课程质量适时监控



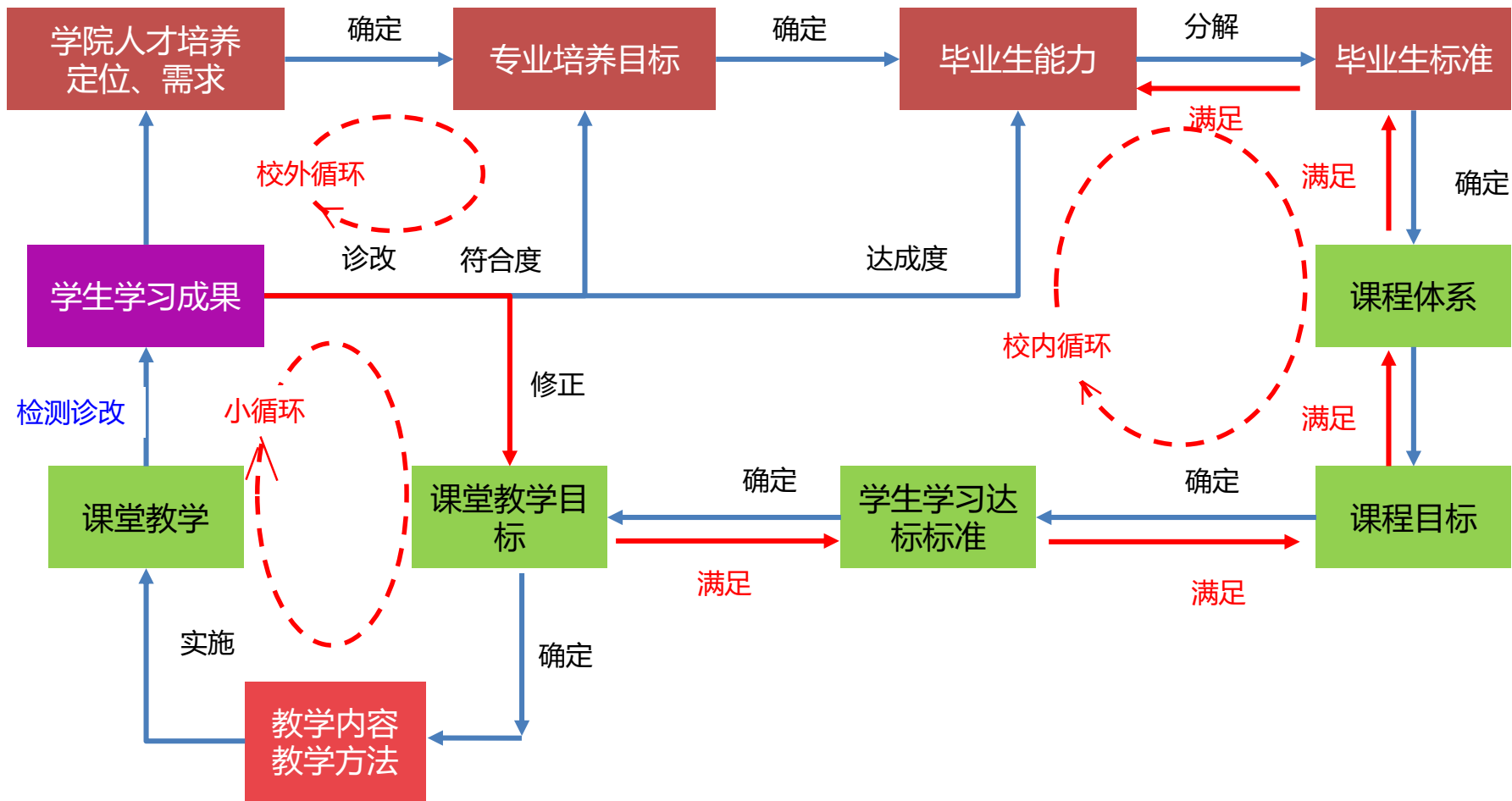
# 五、诊改运行

(三) 课程层面，按学生学习达标开展过程监控和考核性诊改

## 2、建立课程教学数据分析机制，实行课程教学考核性诊改



# 人才培养目标执行“8字型”质量改进运行示意图

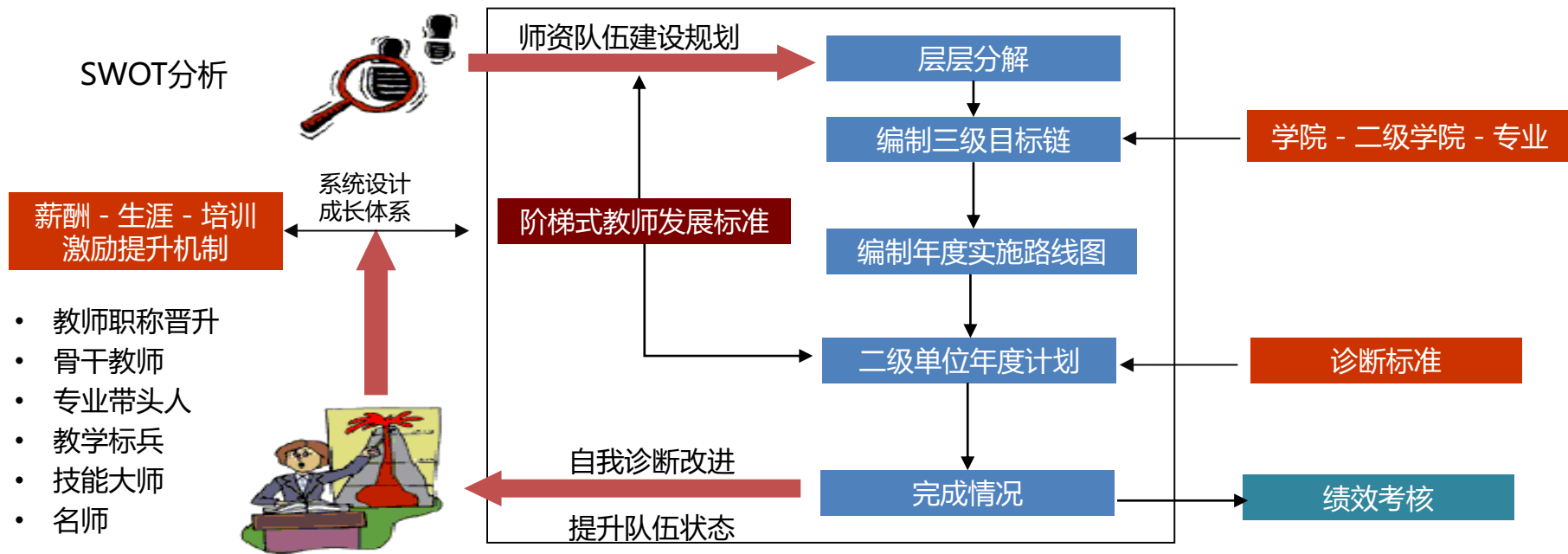




# 五、诊改运行

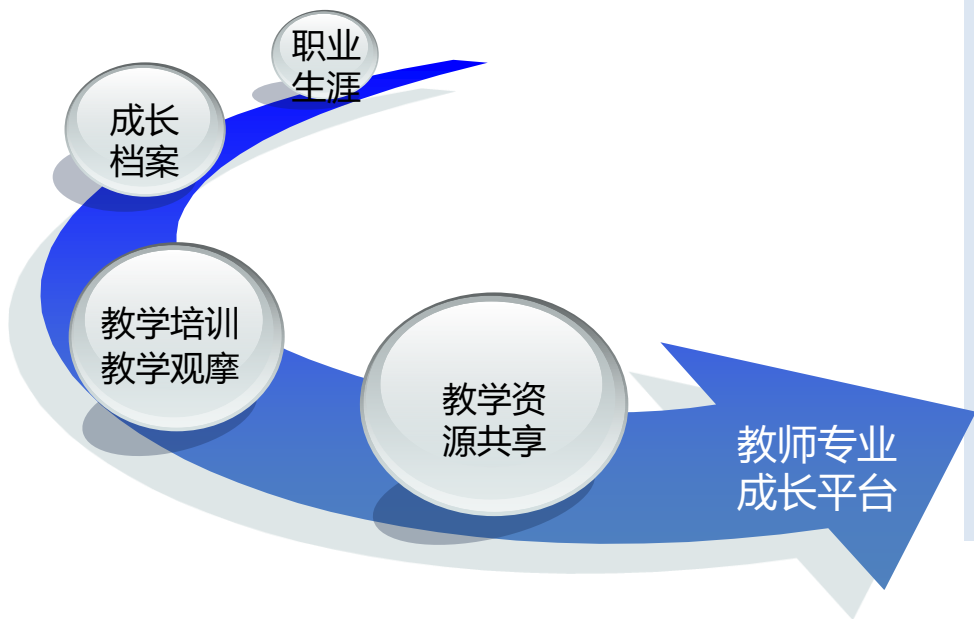
## (四) 教师层面，按教师发展标准开展考核性诊改

### 1、完善教师发展标准，系统设计激励提升机制



(四) 教师层面，按教师发展标准开展考核性诊改

## 2、着力建设教师发展中心，搭建教师专业成长平台

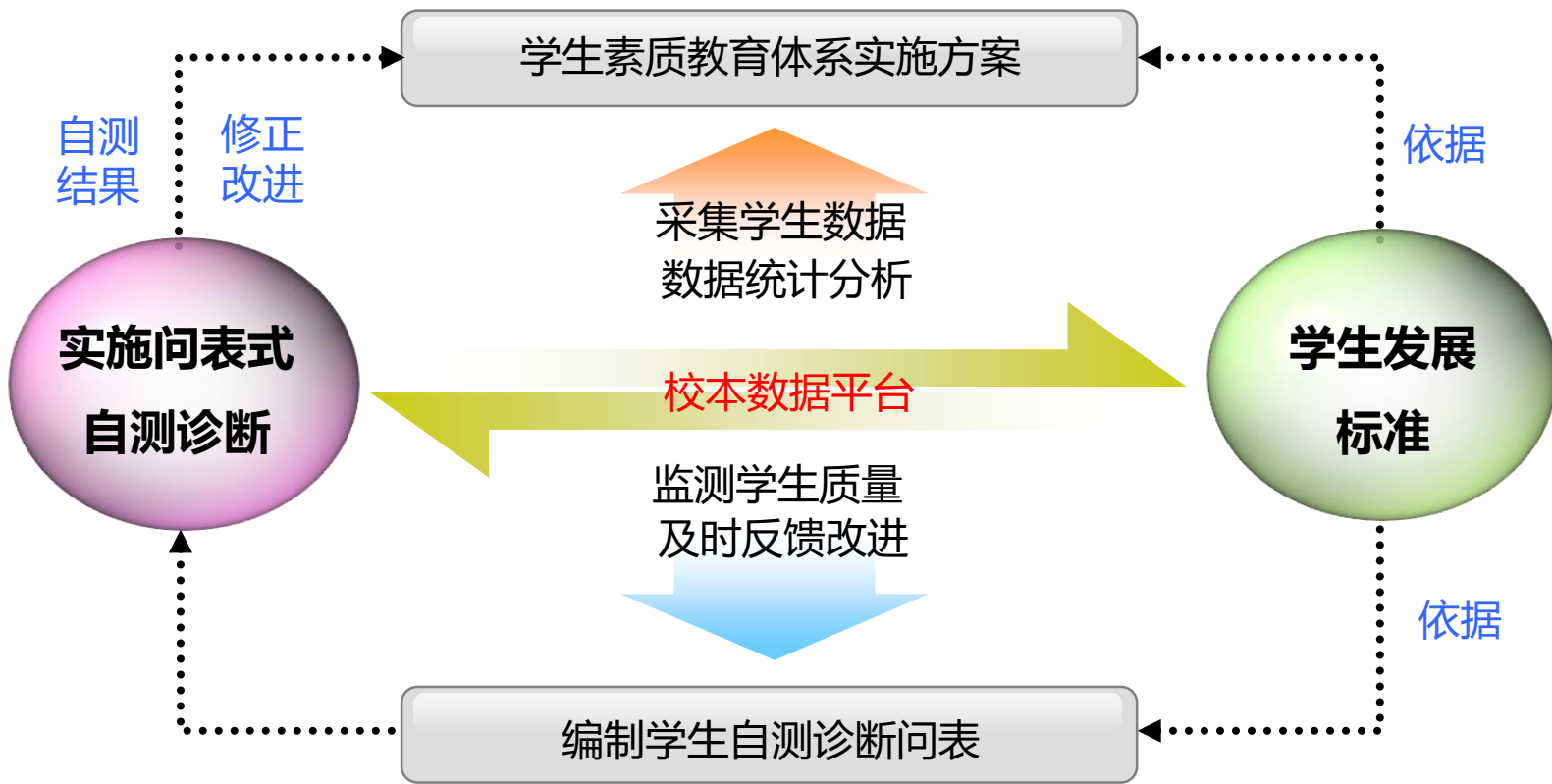


- 自我诊改、激励
- 薪酬分配等激励制度
- 质量保证问责机制
- 运用3年（或5年）大数据
  - 学生学业结果
  - 课程测评
  - 部门履职测评

# 五、诊改运行

(五) 学生层面，按学生发展标准开展自测性诊断

## 1、实施学生自测诊断，开展学生状态数据分析

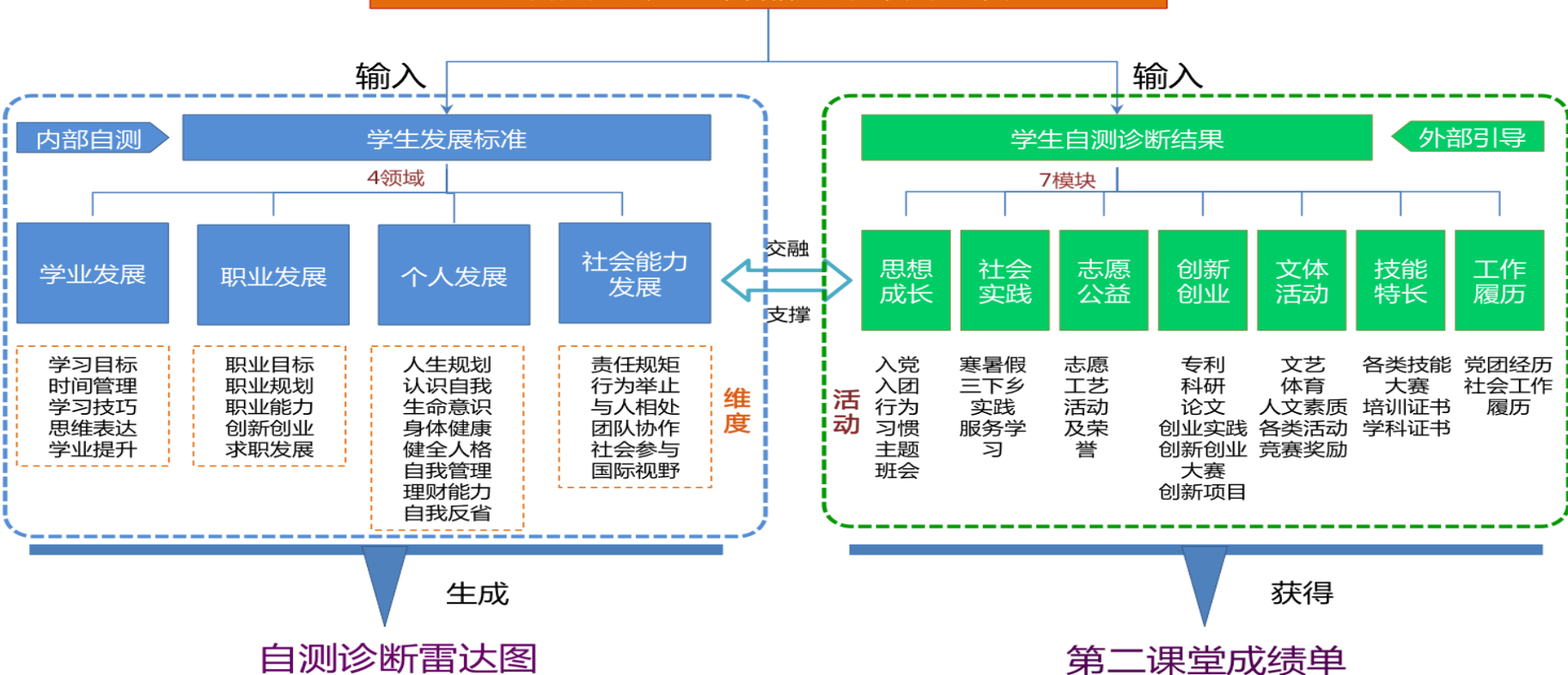


# 五、诊改运行

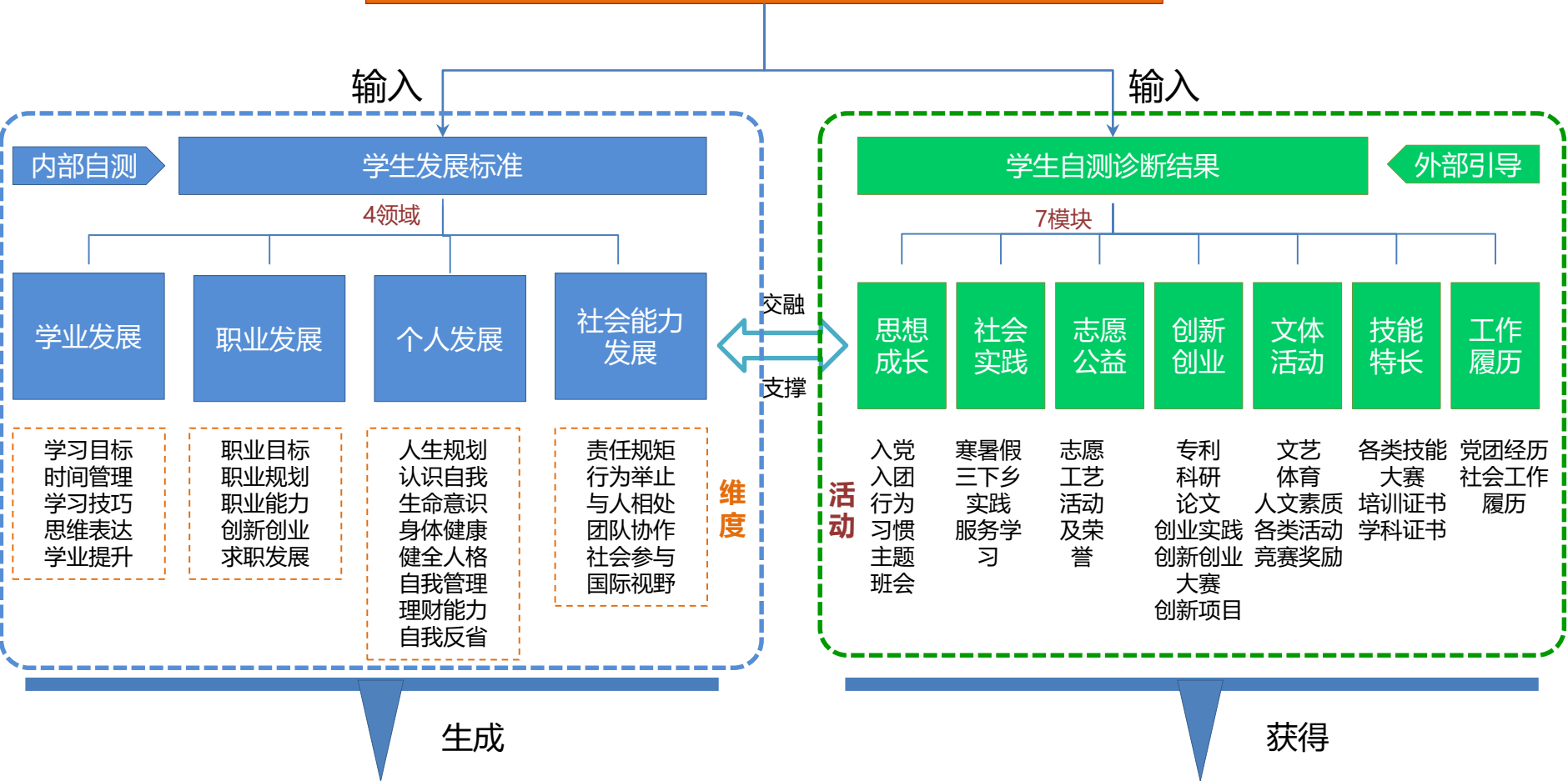
## (五) 学生层面，按学生发展标准开展自测性诊断

### 2、诊断结果与第二课堂支撑交融，提升学生个性化发展品质

学生发展总目标：会学习 能做事 会发展 勇创新  
全面发展的毕业生，合格的公民，优秀的员工



学生发展总目标：会学习 能做事 会发展 勇创新  
全面发展的毕业生，合格的公民，优秀的员工



自测诊断雷达图

第二课堂成绩单

# 六、保障措施

- 确立“以人为本”的理念
- 树立“服务·责任”价值观
- 以制度规范师生员工的行为
- 以环境建设为文化物质载体
- 培育自律为特征的质量文化

2

- 组织绩效考核性诊断制度
- 对实施的各项工作进行年度考核
- **将考核结果与激励挂钩**
- 实现各项工作不断超越原定目标
- 质量保证体系运行形成动力机制

1

建立培育  
机制

建立保障  
机制

- 科学分析所需资源条件
- 提供必要的人、财、物支持
- 按照学院规划预算经费
- 依据经费预算、使用制度
- 保证经费足额投入、合理使用

4

建立奖惩  
机制

建立问责  
机制

- 明确各组织层级的职能与职责
- 制定具体工作标准，实施履职测评
- 测评结果与部门绩效挂钩
- 对未完成任务和出现差错进行问责
- 确保各项任务的完成。

3

第三部分

# 思考与体会

Part three

# 学院诊改工作实施轨迹

- ◆ 运行方案的发布与实施
- ◆ 制定2017年部门绩效考核办法
- ◆ 完成标准与制度建设工作
- ◆ 校本数据平台的应用与作用显现

2017

- 职能部门绩效特征分析与考核完善
- 2017年度目标任务与计划编制
- 2017年部门绩效考核方案完善
- 网上办事大厅运行

- ◆ 修改完善十三五规划，定稿发布
- ◆ 制定2016年度部门绩效考核办法
- ◆ 编制质保体系**建设与运行方案**
- ◆ 校本数据**平台建设**

2016

- 质保建设规划 - 质保实施方案
- 2016年度规划任务实施与分析
- 部门绩效考核诊改完整运行
- 网上办事大厅试运行

- ◆ 编制“十三五”规划：**内部质保体系建设规划**  
实施发展能力诊断
- ◆ 制定部门绩效考核办法  
下半年实施部门绩效考核办法
- ◆ 进行校本**数据平台**的**基础建设**

2015

- 2015年规划编制完成
- 2015部门绩效试运行





Think

- 1.克服“项目建设”情结、“迎接评估”思维。诊改一定要**与工作融为一体，常态化、全覆盖**，基层单位强调“一岗双职（责）”，而不是另搞一套，是在原有基础上更加系统、客观，服务需求（实现目标）。
- 2.院校层面的诊改实施方案可以暂不涉及复核环节的具体内容，内部质量保证体系的**建设与运行**为实施方案的主要内容。
- 3.院校层面《诊断项目表》的内容，“参考提示”需要按照学校的实际调整、增加量化指标或值域，将来力争不要出现“佐证材料”，现有平台编号对应的数据可能满足不了诊断需要，**诊断依据应该学校设定**，以校本数据平台为主。

# 思考—从实施诊改工作看

Think

## 1. 转变理念

- 领导层 - 中层 - 教职员工层
- 由上至下实现转变

## 2. 求真务实

- 从目标任务落实做起
- 从各个层面的工作做起
- 养成符合新形态的行动习惯

## 3. 学会管理工具应用

- SWOT分析法、SMART原则
- 任务分解法 ( WBS ) 、 6W2H法、PDCA循环规则
- 时间管理 - 重要与紧急、二八原则





## 1. 诊改工作是“一把手工程”。

完善院校层面的实施方案需要：

**顶层设计，集体智慧，全员参与、符合校情。**

## 2. 认真开展诊改工作，一定能助力“内涵发展”。

能够促进院校内部治理形态、教学形态、组织形态和

**办学形态**等方面的转变。

## 3. “六忌”自警，扎实推进诊改工作。

同步开展，试点院校的使命是探路，是荣誉，更是一份责任。试点工作是为了积累、推广经验，完善文件，《诊断项目参考表》等需要通过试点修改完善。

杨应崧教授对试点院校提出五点建议：

以质量为核心，以制度为起点，  
以体系为保证，以“实”字为基石，  
以“六忌”为自警。

非试点院校完全可以做得比试点院校好！



# 愿景目标

建立“诊断与改进”制度的愿景目标是：

形成运行于数字化环境之中、实现全员参与、融入质量生成全程、兼具即时监测与预警功能、能够推动知识创新作业循环持续运行的工作（学习）常态，切实提高高职院校的办学水平和人才培养质量！



常州工程學院

谢谢

