



# 诊改视域下的高职内部教学质量监控体系运行机制研究

卢艳红

(武汉职业技术学院 质量管理与教学督导处,湖北 武汉 430074)

**摘要:**教学质量监控体系是高职院校内部质量保证体系的重要组成部分。在当前大力推进“诊断与改进”工作的背景下,探索构建、完善高职院校内部教学质量监控体系的运行机制,具有重要意义。在诊改视域下,高职院校应搭建由“学校—二级教学单位—教研室”三层级管理组织和对应三层级督导组织架构而成的多层级、专兼结合的质量监控组织,构建过程性、层次性与导向性鲜明、监控与评价同步的内部教学质量监控体系。为保证体系充分发挥对教学质量的监控作用,高职院校应在全校范围培育与践行“8”字形质量改进螺旋诊改运行机制,形成以常态化监控为主要手段的管控机制和以阶段性诊改复核为主要手段的自我发展、自我约束的长效动力机制。

**关键词:**诊断与改进;内部质量保证体系;教学质量监控体系;运行机制

中图分类号: G718.5

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2018) 05-0071-05

“永不停歇的改进”是当前职业院校的恒久目标。2015年,教育部印发的《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)借鉴全面质量管理理论(TQM)、目标管理理论(MBO)、戴明质量管理思想(PDCA)等多种先进理论的理念和方法,从国家层面为职业院校推进“诊断与改进”(简称为“诊改”)工作指明了方向,要求在职业院校全要素、全员、全过程、全方位地推进诊改工作。本文主要研究在诊改视域下,如何在高职内部教学质量监控体系构架与运行中培育“8”字形质量改进螺旋”机制及相应的管控机制与长效动力,从而使不同层面的质量生成主体系统梳理各自的岗位工作,在内部质量保证体系中找准各自的“坐标系”,使个人工作与组织工作形成合力使组织运行效能最优,个人核心竞争力亦同步得到提升。

## 一、教学质量监控内涵

“教学质量监控”从字面拆解开来,可以分解为“教学质量”与“监控”两个词。“教学质量”比较有代表性的含义,指教育所提供的成果或结果,即学生获取的知识、技能、价值观,满足高等教育的利益相关方对学校人才培养活动的过程及结果的期望达成的程度,其中利益相关方可以理解为学生、家长、用人单位、教育主管部门及社会等。不同时期,人们对教学质量的认知与理解也不尽相同,然而教学质量最终均应体现在受教育者发展的质量上;“监控”顾名思义即监督与控制,是“施控主体对受控客体的一种能动的作用,这种作用能够使受控客体根据施控主体的预定目标而行动,并最终达成这一目标”。所以“教学质量监控”的基本内涵是指通过调查、研究影响教学质量的诸多要素,精准定位其中的诊断点,通

收稿日期:2018-09-08

基金项目:武汉职业技术学院 2015 年重点课题“系统视域下的高职内部教学质量监控与保障机制研究与实践”(项目编号:2015YJ027)。

作者简介:卢艳红(1977-),女,湖北天门人,工学硕士,武汉职业技术学院质量管理与教学督导处副教授,研究方向:质量管理、通信与信息系统。

过组织的科学顶层设计，建立有效的质量监控体系和运行机制，完成对教学全要素、全过程的质量管控，从而营造良好的教风与学风，满足学生个体发展与社会需求和期望，并自适应的动态调整的教学管理活动。因此，教学质量监控体系既要教学全要素、全过程进行监控，也要对教学效果进行反馈控制，从而形成一个有机的完整的闭环系统。

高职院校内部质量保证体系诊改，是指“质量生成主体以服务发展为宗旨，为高质量地全面达成计划目标并不断创造性地超越原定目标，以事实和数据为基础，以体系化制度为保证，按照目标影响要素制定指标体系，对现实工作状态进行常态化自我定位、诊断，进而激发内在学习、创新动力，实现持续改进，同步提升的工作过程。”<sup>[1]</sup>其主要目标是“实现教学管理水平和人才培养质量的持续提升”，具体任务“以诊断与改进为手段，促进高职院校在学校、专业、课程、教师、学生不同层面建立起完整且相对独立的自我质量保证机制……形成全要素网络化的内部质量保证体系”<sup>[2]</sup>。对比分析教学质量内涵与诊改内涵，可以发现高职院校的教学质量监控工作与诊改工作一样，都具有明显的目的性、系统性、科学性与动态性四个基本特征，其中教学质量监控内涵是包含在诊改内涵之中，教学质量监控体系亦从属于内部质量保证体系，

是内部质量保证体系不可或缺的组成部分。

## 二、诊改视域下的内部教学质量监控体系构建

### (一) 搭建多层次、专兼结合的质量监控组织

质量监控组织作为内部质量监控体系输入系统的一个重要组成部分，由学校-二级教学单位-教研室三层级管理组织再搭配对应三层级的督导组织架构而成<sup>[3]</sup>。其中督导组由常规与专项督导队伍共同组成，负责不同层面的质量与教学诊改监控工作。专项督导队伍由学校诊改专家智库团队成员组成，他们在学校质量保证委员会的直接指导下开展工作，其主要职能是协助委员会进行学校内部质量保证体系的顶层设计；协助委员会全面统筹协调指导学校内部质量保证体系自主诊改和迎接省教育厅抽样复核等工作。常规督导队伍由校内外专职专家督导团队与校内兼职骨干一线教师督导组组成，专家督导组主要负责对二级教学单位在专业、课程、教师、学生层面的诊改工作组织与实施情况进行常规监控与指导；兼职督导组主要负责教学单位内部教研室层面上述各项工作的具体诊改工作的组织与实施、学生信息员的管理及内部常规监控与指导。学校-二级教学单位-教研室三级质量监控组织框架如图1所示。



图1 质量监控组织框架图

### (二) 构建监控与评价同步的质量监控体系

高职内部教学质量监控体系作为内部质量保证体系的不可或缺的分支，其构建必须在内部质量保证体系的顶层设计上进行。内部质量保证体系具体的建设目标和任务如下：健全组织，形成组织体系；完善规划，形成目标体系；建立标准，形成标准体系；修改制度，形成内控体系；建设平台，形成智能校园。考虑到质量评价必须与监控同步才能发挥其“修正偏差”的功效，最终武汉职业技术学院在常州工程职业技术学院构建的“五纵五横一平台”框架基础上加以改进，最终形成以“决策指挥”为引领、“质量生成”为核心、“资源服务”为保障、“监督控制”与“评价改进”为手段的五纵五横系统<sup>[4]</sup>，如图2所示，由于本文

重点研究质量监控系统，故图中隐去了平台部分。“监督控制”与“评价改进”两大纵向子系统即构成了本文重点研究的教学质量监控体系，两大子系统从结构上看，处于内部质量保证体系“决策指挥——质量生成——监督控制——评价改进”的循环结构的末端，具有明显的过程性。在各自的系统内部又分别从学校、专业、课程、教师、学生五个横向层面展开，具有明显的层次性。子系统各层级及每层级间的评价结果的导向性明确——提升学生满意度、用人单位和社会认可度、教师的满意度，这永远是高职院校开展诊改工作的根本出发点和归宿。故按此规则构建的监控与评价同步的内部教学质量监控体系具有明显的过程性、层次性与导向性。

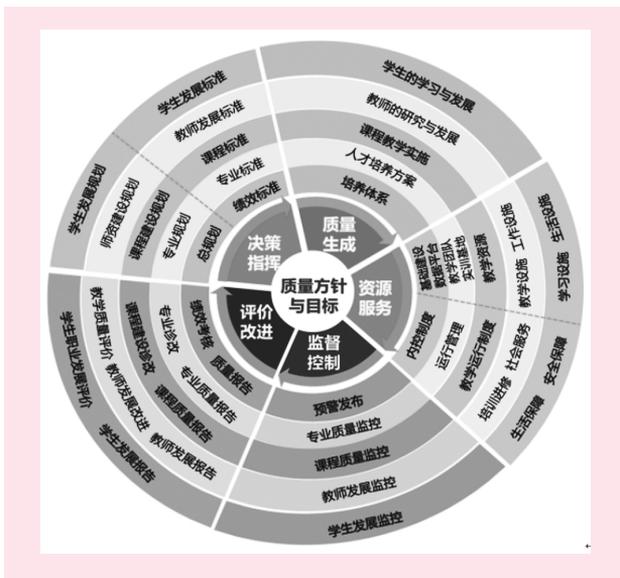


图2 武汉职业技术学院“五纵五横”内部质量保证体系架构图

### 三、高职院校内部教学质量监控体系运行机制研究

(一)加强关键环节,在全校范围培育与践行“8”字形质量改进螺旋诊改运行机制

高职院校的内部诊改运行机制主要由“学校(诊改专家智库)—二级单位(专家督导组)—教研室(兼职督导组)”三层级质量监控保证组织、五个纵向功能系统、五个横向质量生成主体(学校、专业、课程、教师、学生)纵横交错建立完整且相对独立的自我质量保证机制来实现。而激活这种机制的载体便是“8”字形质量改进螺旋(简称“8字螺旋”)单元,见图3。

该螺旋结构由戴明博士的“PDCA”循环演变而来,遵循“目标—标准—运行—诊断—改进”的质量螺旋递进的自我诊改机制流程,为了强化过程管理,实时纠偏,将其中的运行环节衍生出前台的具有监测与预警功能的动态螺旋小环,叠加在处于后台的静态螺旋大环上,组成“8字螺旋”,前者侧重“进行时”诊改,后者侧重“完成时”诊改。很好地解决了目前高职院校

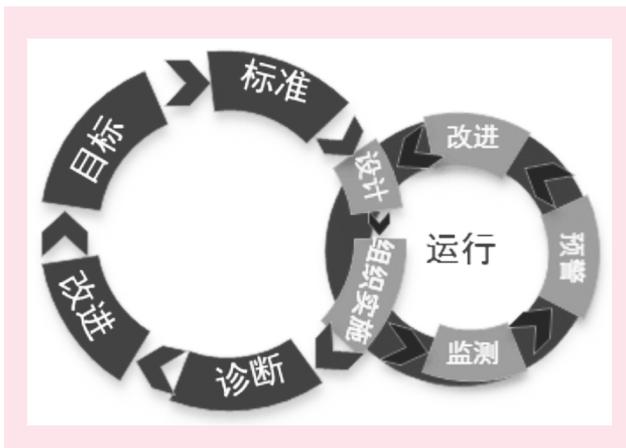


图3 “8字螺旋”诊改运行示意图

诊改工作“重静轻动”“重结果轻过程”的弊病<sup>[5]</sup>。而本文研究的内部教学质量监控体系运行中监督控制子系统对应动态小环的运行,评价改进子系统对应大环中诊断与改进关键环节的运行。该体系运行机制从属于“8字螺旋”的大的运行机制,与目标链和标准链一起共同形成了内部质量保证体系的系统化链条,构建了不同层面的有目标、有标准、有组织、有监控、有评价改进的闭环系统。

(二)聚焦专业、课程及教与学,形成以常态化监控为主要手段的质量监控体系的管控机制

早在多年前,武汉职业技术学院在校内设置了专门的质量管理部门——质量管理与教学督导处(简称“质管处”),在常态化的监控工作中培育了“质管处—专家督导组团队—二级教学单位”“质管处—兼职督导组—教研室”的三层级质量监控管控机制。院(部)级兼职督导组作为各二级学院(部)质量监控的中心枢纽,以学生信息员队伍为依托,将质量监控的触角直接深入到教学一线课堂,确保“以学生为中心”的微观层面的质量监控与信息院内流通;校级专家督导组作为学校的教学重大问题的诊疗团队,通过全覆盖的听评课、对全校专业和人才培养方案的符合度进行专项大调研,诊断专业与课程的运行效果,确保“以课程和专业(课程体系)为中心”的中观层面的质量监控与信息院际流通。

由“二级教学单位”“专家督导组”“兼职督导组”组建的质量监控小系统形成高职院校内部教学质量监控系统的“血管”。“专家督导组”与“兼职督导组”分工明确、相互作用,着力“二级教学单位”一同构建了结构稳定的“质量金字塔”及二级学院(部)层面和教研室层面的质量监控闭环小系统,有效促进教学质量信息在中观与微观层面的横向流通,保证动态信息流通的实时性。质管处作为质量监控的核心职能部门,负责专家督导组、兼职督导组的统一管理及“质量金字塔”运行时的统筹与协调,使其在运行中形成合力,动态平衡,促进各自的质量监控小循环的质量提升,最终达成内部质量监控体系大循环的质量提升,充分实现“8字螺旋”中“动螺旋”的“预警”功能,从而在学校内部形成良好的“8字螺旋”运行机制。

(三)聚焦目标链与标准链,形成以阶段性诊改复核为主要手段的质量监控体系的自我发展、自我约束的长效动力机制

以十多年的基于ISO9001的内审积淀为基础,武汉职业技术学院阶段性诊改复核也形成了“学校质量保证委员会(下设诊改办公室,设在质管处)——诊改专家智库——二级单位(包含二级教学单位与非教学单位)”的质量保证长效动力机制。通过对照学校十三五规划、年度目标任务、专业规划和专业标准、课程建设规划和课程标准、师资建设规划和教师发展标准、学生发展规划和标准,校内诊改专家

成员全员、全过程、全方位地对影响人才培养的各项要素进行分析诊改,并形成诊改报告,确保“以实现教学管理水平和人才培养质量的持续提升”目标的宏观层面的质量监控与信息的校内流通。

以“诊改专家智库”专家成员为中心组建的质量监控小系统构成了高职院校内部教学质量监控系统的“动脉”。诊改运行分别从学校、专业、课程、教师、学生五个不同的质量保证主体按照相应的目标链和标准链来开展诊改工作<sup>[6]</sup>。诊改工作的全过程是以完善内部质量保证体系为基础与保证、以人才培养状态数据为支撑的信息化平台建设为方法和手段,最终塑造以自律为首要特征的质量文化的核心与灵魂<sup>[7]</sup>。因此,要想形成“人人参与”“全员全过程全方位育人”的现代质量文化氛围,诊改运行功能的实现应该是自下而上的,诊改机制应该是长效的,有激发质量保证主体“内驱力”的功效。

监控体系要重点监测学校的专业目标与专业标准与企业行业需求的契合度、制定的专业人才培养方案的可行性、课程建设规划和课程标准对人才培养方案的支撑度、师资建设规划与教师发展标准对教师职业能力与教学能力专业化发展与帮助的程度、学生发展规划和标准对学习生涯、职业生、职业发展等的满足度等。监测机制运行的结果应该保证学校的整体利益与学生、教师的个体利益高度一致,从而激发质量保证主体的内生动力,自发形成人人参与诊改的良好局面,并促进自我发展、自我约束的长效动力机制的想成与良好运行,从而充分实现“8字螺旋”中“静螺旋”的“纠偏”功能。常态化监控与阶段性复核的监控范围与关系如图4所示。

### 四、高职院校内部教学质量监控体系的运行

借鉴诊改的系统视角,内部教学质量监控体系作为五纵五横架构系统中的一个重要组成部分,该体系本身从属于五纵五横的大系统之中,同时自身也是完

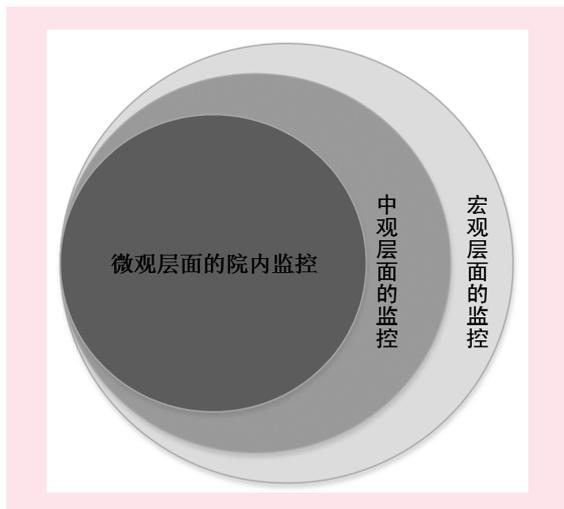


图4 常态化监控与阶段性复核的监控范围与关系示意图

整且相对独立的小系统,它大体由相互作用相互依赖的输入系统、内部运行系统、输出系统和信息反馈系统共四个子系统构成,其中的信息反馈系统是构成管理闭环,强化实时预警和诊断与改进功能的重要组成部分,是构成“8字螺旋”运行机制引擎的核心。

内部教学质量监控体系的运行如图5所示:输入系统包含质量监控组织、五横分层的制度链与条件链等输入要素,运行系统包括目标链、标准链与实施链等运行要素,输出系统包括教师成长与发展、学生成长与满意度及社会认可度三个核心输出要素,信息反馈系统包括信息链、评价考核链等反馈要素<sup>[7]</sup>。运行系统和与之同步的信息反馈系统共同形成“8字螺旋”运行机制的“动螺旋”,整个内部质量监控体系构成了“8字螺旋”运行机制的“静螺旋”的诊断与改进主体部分,两个螺旋互联互动,最终促进师生共同成长,学生客户满意度高,用人单位和社会各方认可度高的良好局面与终极目标输出。当前一轮的人才培养现状通过信息反馈系统反馈回质量监控决策方,去影响和指导下一轮人才培养方案、目标等学校顶层设计工作。

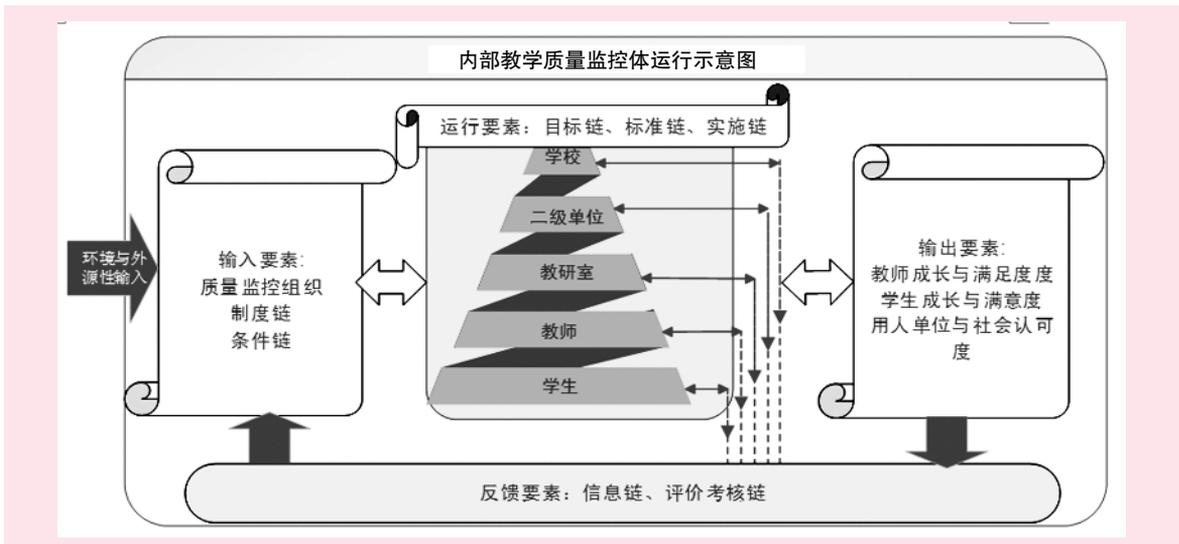


图5 内部教学质量监控体系运行示意图

内部教学质量监控体系本身是一个多要素的复杂动态系统,系统内部各要素间及要素与系统间,都是相互联系、相互作用而构成的有机整体。要使系统稳定运行,实现对教学质量的有效监控,发挥其服务教学、“纠正偏差”的基本功能,不仅需要体系化的系统构架,还要有系统运作的内部和外部质量环境与质量氛围、信息化水平高的校本数据管理平台和素质过硬的监控组织队伍做支撑。

参考文献:

[1] 杨应崧.服务发展需求、提升治理能力、提高培养质量、激发创新活力——“诊改”文件解读[EB/OL].<https://wenku.baidu.com/view/b6db5c2e4028915f814dc2cb.html>,2016-08-04.

[2] 教育部.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[EB/OL].[http://www.moe.gov.cn/s78/A07/A07\\_gggs/A07\\_sjhj/201512/t20151230\\_226483.html](http://www.moe.gov.cn/s78/A07/A07_gggs/A07_sjhj/201512/t20151230_226483.html),2015-12-30.

[3] 罗金凤,石静,王亮亮.高职院校内部质量保证体系诊改工作运行机制创新研究[J].职业教育研究,2018,(3)

[4] 武汉职业技术学院.内部质量保证体系建设方案[Z].2017.

[5] 汪建云.培育“8字螺旋” 夯实诊改基础[N].中国教育报,2017-11-07(11).

[6] 杨应崧.打造“两链”,找准诊改的起点[N].中国教育报,2017-09-26(11).

[7] 胡燕玲.我国高校教学督导运行机制研究——基于系统分析的方法[D].武汉:华中师范大学,2010.

[责任编辑:陶济东]

## Research on Operation Mechanism of internal quality monitoring system in Higher Vocational Colleges under the Perspective of Diagnosis and Reform

LU Yan-hong

(Wuhan Polytechnic, Wuhan 430074, China)

**Abstract:** The teaching quality monitoring system is an important part of the internal quality assurance system of higher vocational colleges. Under the background of vigorously promoting the work of “diagnosis and improvement”, it is of great significance to explore the construction and improvement of the operational mechanism of the internal teaching quality monitoring system in higher vocational colleges. In the perspective of diagnosis and reform, higher vocational colleges should build a multi-level, specialized and combined quality monitoring organization composed of a three-level management organization of “school-secondary teaching unit-teaching and researching room” and a corresponding three-level supervision organization structure, construct internal teaching quality monitoring system with procedural, hierarchical and direct orientation, monitoring and evaluation. In order to ensure that the system fully exerts its monitoring role on teaching quality, higher vocational colleges should cultivate and practice the “8”-shaped quality improvement spiral diagnosis and modification operation mechanism in the whole school, and form a management and control mechanism with normalized monitoring as the main means and a long-acting dynamic mechanism of self-development and self-discipline with phased diagnosis and review as the main means.

**Key words:** Diagnosis and improvement; internal quality assurance system; teaching quality monitoring system; operating mechanism