

中等职业学校内部质量保证体系建设探究

赵中泰

(山东省潍坊商业学校, 山东 潍坊 261011)

摘要: 从破解中职学校的质量主体缺位、质量意识淡薄的问题出发, 结合职业院校教学诊改试点工作, 提出“质量自治”理念, 形成了中职学校“四体系、五循环、一机制”质量保证体系。借助信息化和大数据智能校园平台, 突破了困扰中职学校内部质量保证体系建设的理论与实践结合的难题, 解决了学校“三基本”, 实现了学校由管理走向治理; 教育质量由“他治”走向“自治”。

关键词: 中等职业学校; 质量保证体系; 建设探究

教育质量是一所学校的立校之本, 提升人才培养质量始终是贯穿学校办学全过程的主线。各中职学校在“教学诊断与改进”试点中, 立足自身实际, 围绕新时代学校质量内涵建设的新要求, 从制约学校“三基本”的难点问题入手, 聚焦自我“诊断与改进”, 重点进行学校内部质量保证体系构建与完善, 获得了一些新经验, 取得了一批新成果。作为全国中职“教学诊断与改进”的试点学校, 我们在学校内部保证体系建设的探索 and 实践中, 在建设的路径与关键环节上进行了突破, 取得了一些经验, 期望能为深化中职学校教育教学改革, 提升中职学校人才培养质量提供有益的借鉴。

一、中等职业学校内部质量体系亟待破解的难题

(一) 中等职业学校质量意识淡薄问题

内部质量建设一直在路上。当前对中职教育教学质量的衡量和认同上, 还没有统一的规范标准, 更多的是政府教育行政主管部门组织的外部评价和鉴定, 教学质量评估在很长一段时间内主导着中职学校内部质量保证体系建设的理念和方向, 使学校形成了单一的外适性质量观, 造成了中职学校质量目标错位, 学校内部各质量主体, 尤其是教师和学生个人, 质量意识淡薄, 质量建设始终依靠外部“他治”而非主体“自治”。

(二) 中等职业学校管理粗放

不能保证基本管理规范问题。教学质量是中职学校的核心竞争力虽然已成为共识, 但对于许多学校而言仍受到生存和发展的困扰。生存靠规模, 许多学校仍然为生存而战, 对以质量为核心的内涵式发展不够重视, 发展靠质量的理念难以贯彻。管理粗放、规范不健全的问题依然存在。

(三) 管理能力提升以点为主

未形成联动问题。各中职学校管理组织不可说不全, 管理制度不可说不多, 但在管理能力提升方面缺乏系统性思维、规范化运作, 从而把主要精力放到点的管理上面, 未形成系统化、联动的教学质量管理机制。

二、中等职业学校内部质量保证体系建设的途径

(一) 形成“质量自治”的理念

首先解决学校质量保证主体缺位问题。在建立质量保证体系之前, 学校的质量管理主要依靠外部, 如教育主管部门的教学督导、评估和委托社会第三方的评估等, 存在着严重的质量主题缺

位问题。在保证体系建设中, 以解决问题为导向, 以提高效率为标准, 调整学校内部机构与岗位设置, 优化资源组合, 梳理各部门职能定位, 明确责任范围, 厘清权责关系。明确岗位职责, 制定工作标准, 优化工作流程, 形成部门工作质量管理体系和机制, 落实“质量自治”任务责任主体和质量保证责任。

(二) 打造“两链”建立质量保证体系实践路径指引表

以学校发展能力为出发点, 通过SWOT原理全面分析学校的优势、不足、机遇、挑战, 明晰和确定学校事业发展目标和标准链路, 进行学校、专项、教学系部三级规划, 在学校、专项、教学系部、专业建设、课程建设的目标和标准上, 形成上下贯通、相互支撑的目标和标准链路。同时教师、学生个体目标与组织目标上下衔接、相互融合。

在中职学校教学诊改和内部质量保证体系建设中, 五个循环的目标、标准、组织实施、监督控制、反馈改进等的规划和建设, 最好的方法是在学校层面进行一体化顶层设计。从目标和标准开始, 到组织实施, 再到监督和反馈, 最后是改进, 上下、左右都要形成完整的链条, 相互衔接, 环环相扣, 形成纵向贯穿, 左右支撑的一个完整循环闭环, 在各个层面形成各具特色的质量改进螺旋。在这个质量改进螺旋中, 呈现出规划目标、制定标准、组织实施、监控有力、反馈及时和改进有效的良性循环。围绕“教学诊断与改进”、质量自治, 学校形成质量保证体系实践路径指引表。

(三) 借助8字形诊改螺旋建立质量改进运行机制

以构建学校与企业共同培养高技术技能人才的“目标链、标准链”作为内部质量保证体系建设的起点, 理顺保证体系各层面各主体目标任务和逻辑关系, 结合日常工作, 做到目标任务分解落实与质量标准贯标执行常态化。通过项目管理和效能考核, 借助校园信息化智能平台, 重点打造“学校、专业、课程、教师、学生”5个循环的目标链、标准链, 通过信息化手段实现源头数据实时采集, 过程时时监控, 数据即时预警与分析, 在各个循环形成8字形质量改进螺旋的运行机制。

通过社会、企业对毕业生的职业素养和技术技能要求, 倒逼专业人才培养目标和规格, 然后分解细化落到课程的建构逻辑, 构建专业人才培养课程体系。形成专业人才培养标准——课

程标准——课堂教学标准相互支撑、上下贯通的教学标准体系，全面贯通人才培养目标标准链路。依据质量监控指标点制定课程标准、学生学习标准，借助智能校园平台的智慧课堂系统进行课堂教学，建立起以人才培养目标——课程目标——课堂教学目标逻辑架构为核心的“8字型”质量自主诊改机制，彻底破解专业人才培养方案落不到实处的问题。

三、中等职业学校内部质量保证体系建设实践

以中职学校质量建设为主线，以激发学校和企业两个主体、以及学校内部各质量主体的创新活力为核心，构建“四体系、五循环、一机制”的质量保证体系，为提升技术技能型人才培养质量，提供科学管理的组织、制度、技术和机制支撑。

(一) 重构学校质量建设的组织体系，有利支撑质量保证体系运行

建立四级联动以质量为核心的组织体系，改变原有以管理职能为框架的制度体系，形成围绕服务学校、专业、课程、教师和学校五个质量主体发展的制度体系，引入OKR目标关键成果管理，构建学校的监督体系，用信息化手段将制度融入工作过程，建设学校的技术体系。

建立“四级联动”的组织体系。建立质量保证委员会、质量管理办公室、项目团队等全员组织体系，形成全方位、立体化质量保证组织体系。分工开展专题研究，全面部署质量保证体系的推进工作，以目标和标准分解的方式将质量保证的职责和任务传递给所有教师员工和学生，并深入开展全员定向培训，提升全员质量素养。

突出质量主体地位，完善学校制度体系。以激发质量主体创新发展活力为核心，在学校五个循环系统中重构学校制度体系，制度结构使职能科室由管理转变为服务于质量主体发展，体现质量主体关注自身的质量和自身发展相关的制度。

借力网络信息技术，建设技术体系。在原有校本数据中心建设的基础上，建设质量效能管理系统，在效能管理系统基础上构建人才培养质量管理系统。通过质量效能管理系统，实现项目管理，各个工作项目通过WBS分解，层层分解为最小工作单元，将工作目标和标准层层落实各级工作单元，利用拓朴图的方式，可以直观地了解工作的分解和落实情况。

着眼目标关键成果，创新学校监督体系。工作的考核与激励是工作推进动力，借鉴OKR质量管理模式，根据学校“十四五”规划体系，科室和个人每学期都要确定各自的重点工作目标，重点工作目标要求少于四个，每个目标分解为不少于5个的工作成果，再将工作成果体现在具体工作任务中。

(二) 建立五层面质量改进螺旋

在学校、专业、课程、教师、学生不同层面建立起环环相扣且相对独立的8字质量改进螺旋，这5个层面建立的独立、嵌套、螺旋上升的质量改进螺旋可激活各层面的自我保证机制。借鉴“8字螺旋”由静态螺旋部分的一个完整工作流程：目标与标准——

计划与方案——组织与实施——诊断与反馈——激励与学习——创新与改进。其中，诊断与反馈、创新与改进在计划方案实施完成后进行，各质量主体因诊断、激励产生学习动力，激发创新活力，引发工作以及流程创新，形成自“目标与标准”开始的、比较全面和深刻的改进工作方案。

(三) 建立教学工作诊断与改进机制，提升主体质量保证能力

目标链和标准链是教学诊改的起点，在此基础上，明晰科室、人员工作岗位职责，制定工作标准，完善工作制度，优化工作流程，形成自我诊改机制，为五个循环系统的各质量主体开展自我诊改工作提供制度依据，落实质量主体地位，实现全员、全方位、全过程的质量保证机制。

(四) 建设质量管理智能化校园平台，实现工作制度化、流程化和程序化

以问题为导向、系统设计、自主开发，引进智能校园平台，开发智慧课堂平台、人才培养数据平台、学生综合素质评价平台等，彰显校本特色，多端集成、泛在智能，范式引领、互通共享的智能校园平台。完成数据和平台统一，消除信息孤岛。

通过校企合作开发“智慧课堂”系统，系统自主考勤、学生自主学习、教师全程控制、学生过程评价等各种学习和考核数据，都采集到校园智能平台，实现了对课堂教学过程的实时监控，质量信息实时共享。通过OA办公系统效能考核，实时进行网上流程审批，过程数据采集，使学校各职能部门的事务运行过程更加透明高效。通过校园数据平台，实现质量保证体系的5个层面运行数据源头采集、过程采集，运行状态全程监测，即时进行数据分析和预警。智能化的校园平台，各质量主体的过程信息实现了即采即存、实时更新，便于过程监控与预警，使各项工作运行于平台的透明环境之中。对学校诊改大数据的分析，不断改进工作标准、优化工作流程，有效支撑了学校内部质量保证体系的高效运行，促进了质量保证工作的持续改进与不断优化。

参考文献：

[1] 教育部. 教职成厅[2015]2号. 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[J/OL]2015.

[2] 教育部. 教职成[2020]7号. 教育部等九部门关于印发《职业教育提质培优行动计划(2020—2023年)》的通知[J/OL]2020.

[3] 周俊. 诊断与改进：质量自我提升的不竭动力[N]. 中国教育报, 2016-05-24.

本文系2019年山东省职业教育教学改革研究重点项目，课题名称：中等职业学校“校企双主体育人”质量保证体系建设的研究与实践(项目编号2019071)的成果。

作者简介：赵中泰(1969-)，男，山东省潍坊商业学校督导室主任，正高级讲师，研究方向为中职学校教学管理、会计专业教学。