

探索与实践：学校教学质量 保证体系构建与运行

——以常熟理工学院为例



常熟理工学院 钱素平

全国高校内部质量保障机构联盟成立大会暨经验交流会

2019 . 6. 6



常熟理工学院教学质量保证体系构建过程

- 创建于1958年（苏州师范专科学校）
- 2004年升格为本科——常熟理工学院
- 应用型品牌大学——发展目标
- 质量立校——发展战略之一
- 2006年成立教学质量管理工作办公室——校长分管

学校提出：构建保证教学质量的长效机制



构建过程——边研究、边实践

■ 保证教学质量的长效机制——教学质量保证体系

➤ 2006年10月---2008年6月，顶层设计阶段

成立机构、理论研究、调研考察、顶层设计（理念、原则、构建方案）

➤ 2008年7月---2008年12月，制订体系文本阶段

体系模式、体系纲要、质量标准、保证项目执行和监控内容、工作流程

➤ 2009年1月---2010年8月，边试点运行边完善阶段

教代会审议，完善修订，局部试点运行

➤ 2009年9月---全面实施阶段

质量管理队伍建设，体系完善，正式启动

➤ 质量保证体系持续改进



常熟理工学院教学质量保证体系

- 2013年，专业建设中主动按照工程教育专业认证标准与要求。
- 2014年、2016年及2018年的专业人才培养方案修订中逐步贯彻落实“OBE”理念。
- 学校的教学质量保证体系也在**持续改进与深化**，**完善了学校层面、二级学院层面、专业层面三级教学质量保证体系。**



一、思想的转变

二、理念的转变

三、学校质量保证体系框架

四、专业层面人才培养质量保证体系框架



一、思想的转变



一、思想的转变

◆ 向管理要质量

- 反思：教学质量问题是否仅仅是教师教的问题？
- 有创新的学校管理，才有创新教育教学
- 全员参与
- 借鉴全面质量管理思想构建质量管理体系



一、思想的转变

◆ 标准理念的转变

- 反思：制度很多，传统的制度为什么没有约束性，执行力差？
- 一流的执行必有一流的制度
- 借鉴ISO质量标准理念构建质量标准体系
- 精细化、标准化、规范化的制度



一、思想的转变

◆ 管理模式的转变

- 反思：为什么制度执行过程中扯皮现象那么多？
如何打破各职能部门之间壁垒？
- 过程方法：系统识别和管理学校项目所应用的过程，特别是这些过程之间的相互作用，关注各个过程之间的接口关系
- 形成以项目活动过程为基础的质量管理模式



一、思想的转变

◆ 管理方式的转变

- 反思：教学质量监控是否是质量保证的全部？
- **PDCA循环是全面质量管理的思想基础和方法依据**
- 是对每一个过程要按照PDCA顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序，使过程效果得到不断提升，确保管理目标的分级逐步实现。
- PDCA的方法可适用于所有过程，形成大环套小环，小环保大环，推动大循环，通过循环把学校教育教学的各项工作有机地联系起来，彼此协同，互相促进。



一、思想的转变

- ◆ 借鉴ISO质量标准理念、全面质量管理思想
构建学校质量保证体系
- ◆ 形成以项目活动过程为基础的质量管理模式
- ◆ 对每一个过程要按照PDCA顺序进行质量管理



二、理念的转变



二、理念的转变

◆ 树立“教育即服务”的理念

高校产品究竟是什么？——**教育教学服务**

- 教育本质观随着教育价值观的变化而不断生成丰富，在变化过程中有一点是不变的，那就是教育始终是一种“育人”的活动。
- 教育教学活动是通过各种教育资源对学生提供教育教学服务，使学生的知识、能力和素养不断增值的过程
- 教育不同于其他服务行业，它具有特殊性。**学校把促进学生健康成长成才作为一切工作的出发点和落脚点——人才培养是核心任务。**



二、理念的转变

◆ 树立“顾客导向”的理念

➤ 以顾客为关注焦点

——实现顾客利益最大化为关注点。

➤ 高校顾客究竟是谁？

学生是顾客主体、直接顾客

家长是间接顾客，

用人单位、国家是最终顾客。

➤ 了解顾客的需求和期望

确保学校的目标与顾客的需求和期望相一致；

确保顾客的需求和期望在整个教育过程中得到贯彻，

并采取措施满足要求，要加以系统管理；

测量好顾客的满意程度并采取改进措施。



二、理念的转变

◆ 树立“持续改进”的理念

- 持续改进教学质量是学校永恒的目标
- **持续改进的目标**是使所有顾客和相关方更满意
- **持续改进的对象**包括质量保证体系、教育教学服务过程。如：学校质量方针、质量目标、质量体系过程的优化重组和组织结构等，教育教学实现过程的控制有效性问题等。
- 持续改进的方式：持续改进的基础是过程的改进。
渐进式改进：反复进行的改进，按PDCA循环方法
突破性改进：进行重大的再设计



二、理念的转变

- ◆ 树立“预防为主、自我保证”的理念
 - 质量保证体系要对质量问题的发生应有充分的预防能力，确保不失控，并针对发生或将发生的问题采取纠正和预防措施
 - 从事后检查为主转变为事前预防为主
 - 有效的质量策划
 - 倡导自我保证的质量文化，实现教学质量管理的全员性、全过程性和全面性，体现一种自觉主动的思想和行为



三、学校质量保证体系框架

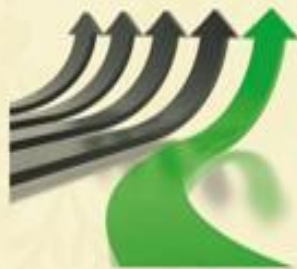


傅大友 钱素平 主编

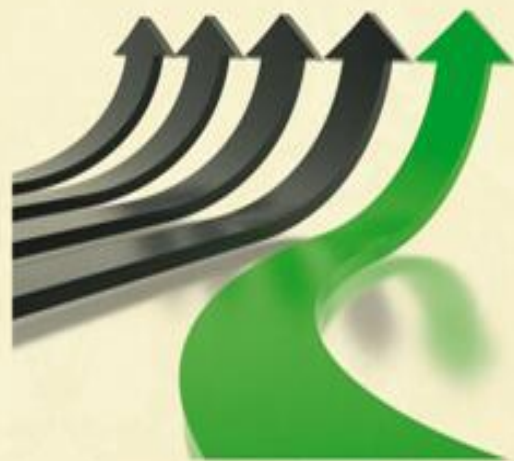
常熟理工学院教学质量保证体系

常熟理工学院教学质量保证体系

责任编辑 周宏 封面设计 刘俊



常熟理工学院 教学质量保证体系



苏州大学出版社
Soochow University Press

苏州大学出版社
Soochow University Press



常熟理工学院
CHANGSHU INSTITUTE OF TECHNOLOGY

三、学校质量保证体系框架

◆ 保证质量的长效机制——教学质量保证体系

■ 目标导向

★让教学目标更加清晰

★让教学管理更加流畅

★让全员参与更加自觉

★让教学质量不断提升

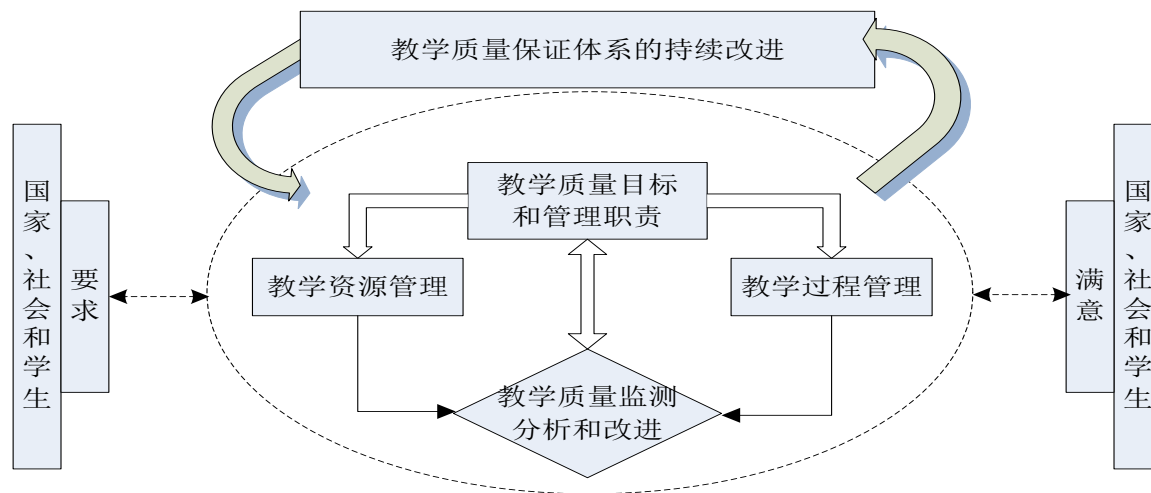
★让学生社会更加满意



(一) 体系基本模式

◆ 明确了我校教学质量保证体系基本模式

常熟理工学院教学质量保证体系模式

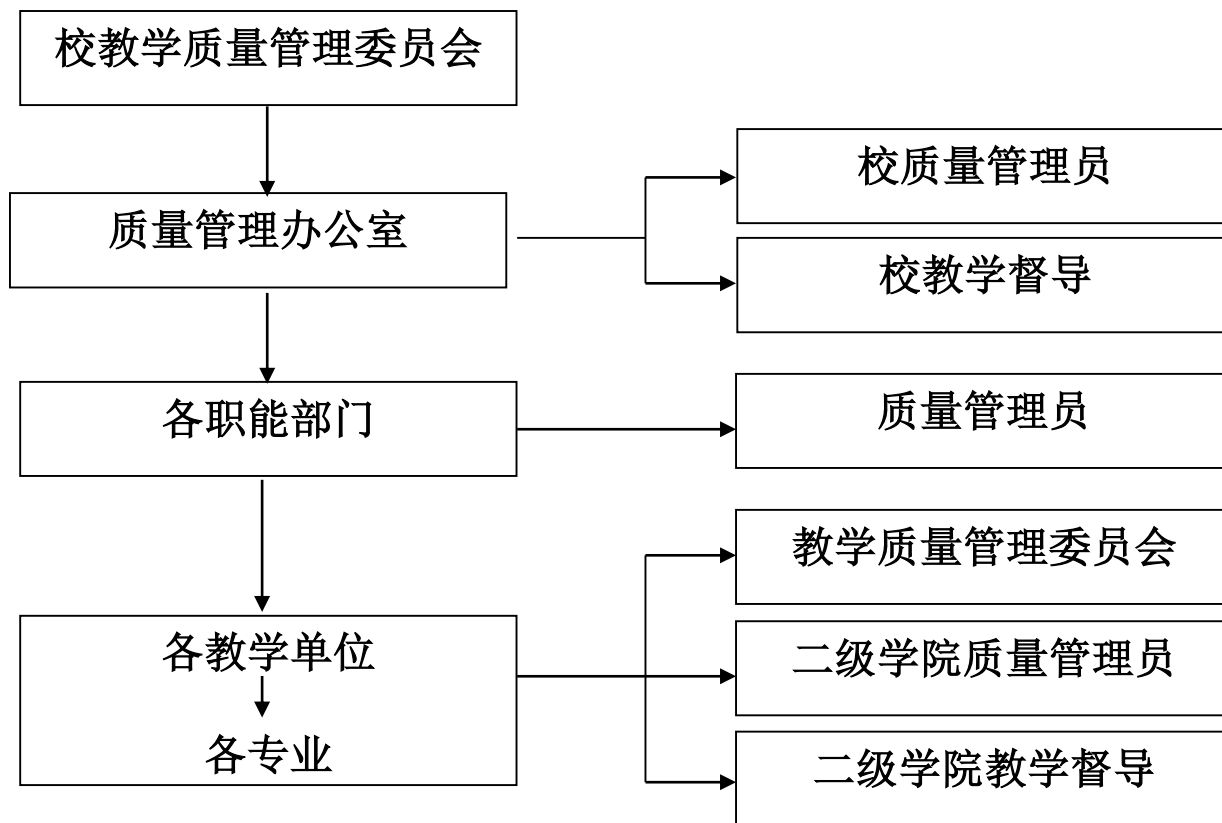


以过程为基础的质量保证体系模式



(二) 组织架构

- ◆ 完善教学质量保证工作的管理架构，明确组织间的职能，确保质量目标贯彻实施。



（三）文件再构

◆ 文件再构的思路

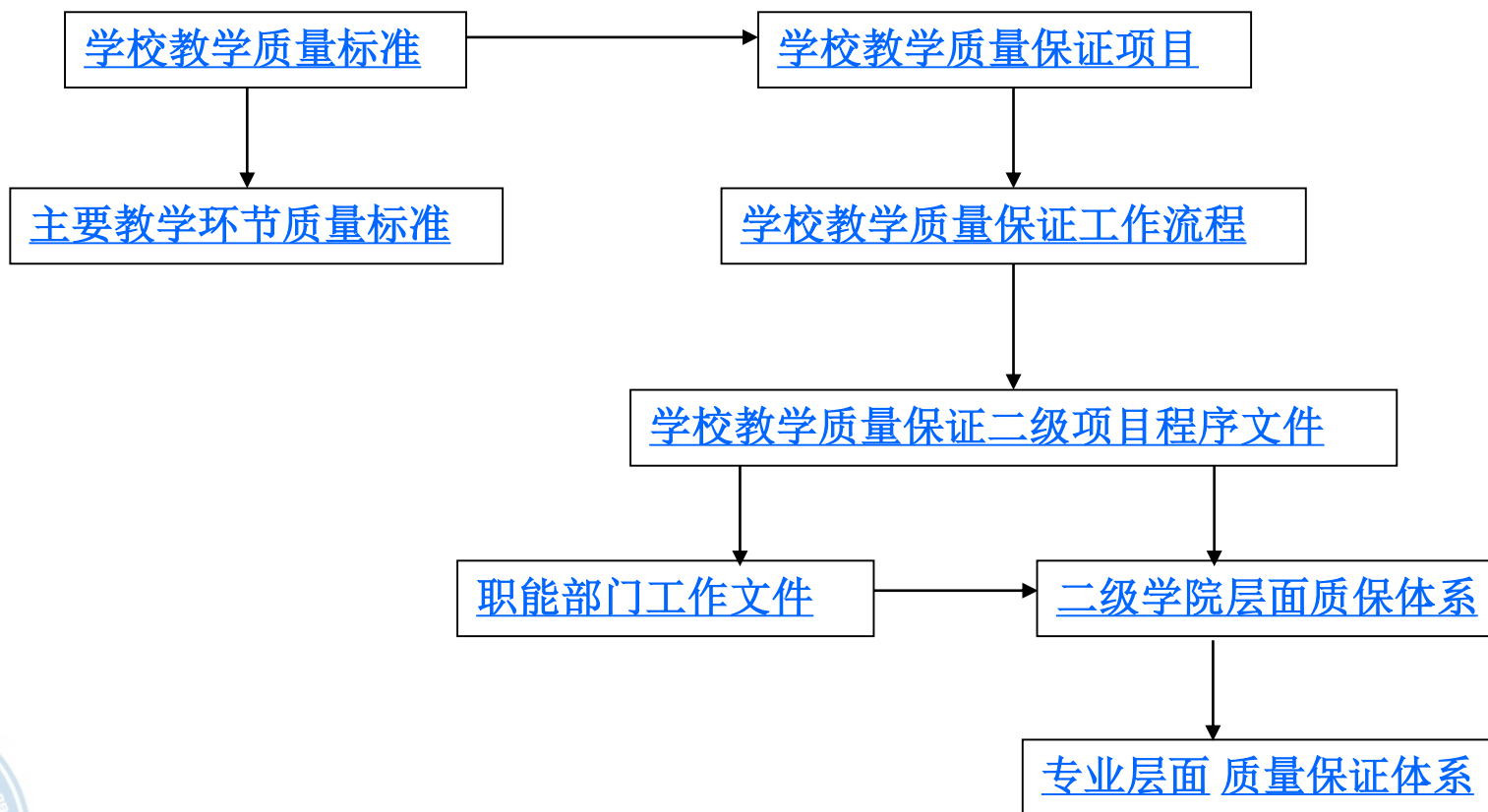
- 指导性文件：表述质量目标、质量要求和管理途径的纲领性文件
- 指示性文件：以项目活动过程为基础，按PDCA循环实施质量管理，以程序文件形式出现。
- 工作文件：包括计划方案和措施，规定具体岗位的职责和工作流程图，是岗位工作的依据，它要解决“如何做”的问题。

质量记录：基础性和依据性的文件



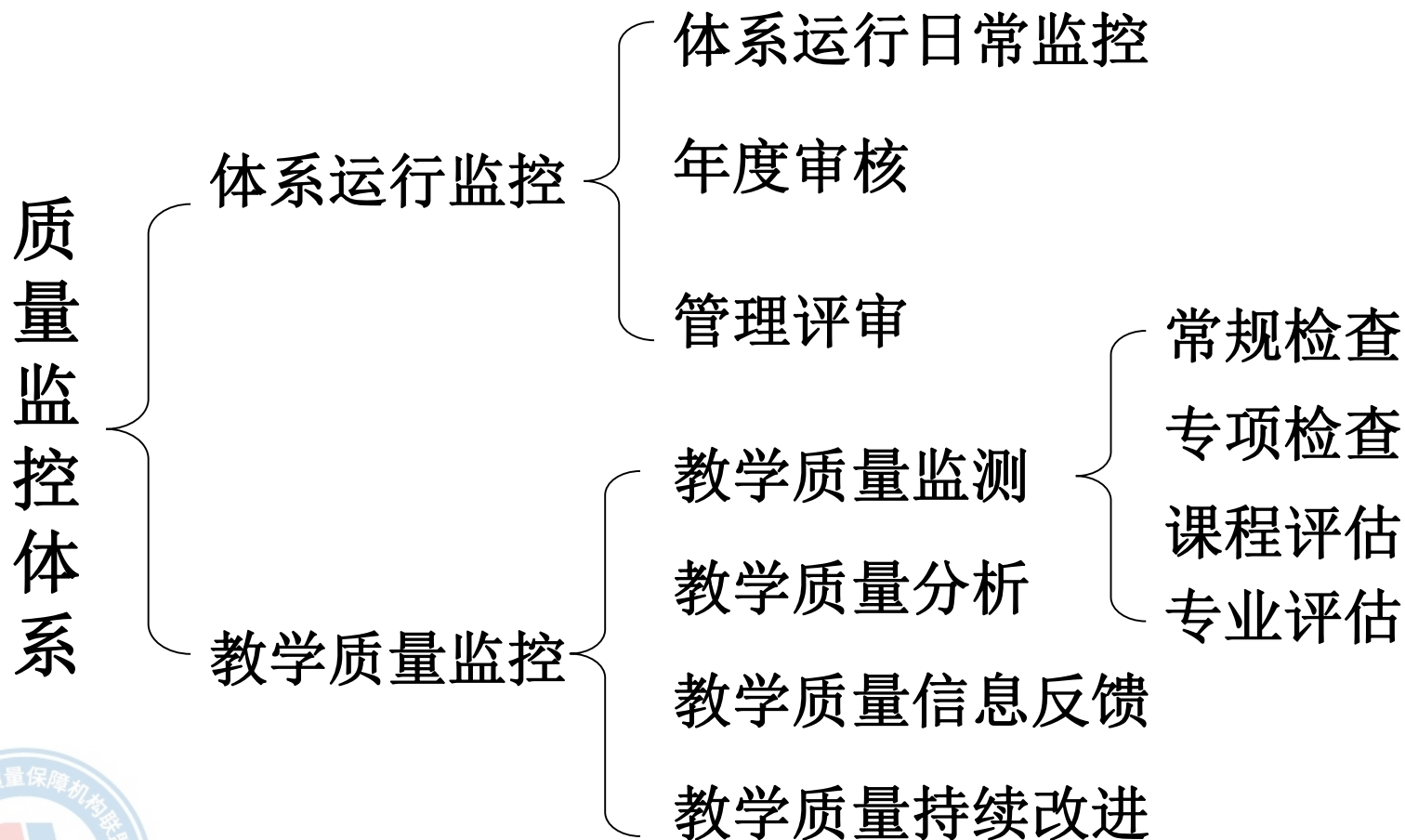
(三) 文件再构

- ◆ 理清了教学质量保证体系中文件的逻辑关系，完成了二级学院和专业层面质量保证体系的构建



（四）教学质量监控体系

● 学校建立了多层并举的质量监控体系



1. 体系运行监控：管理之管理

- 日常监控：教学质量保证项目运行过程监控
(质量管理员)
- 年度审核：审核质量保证体系运行的符合性和有效性（质量管理委员会、质量管理员）
- 管理评审：评审质量保证体系的适宜性、有效性，实现体系的可持续改进（三年一次）
(质量管理委员会、质量管理员)



2. 教学质量监控体系

- ◆ **教学质量监测**（教学督导和校内外专家）
 - **常规检查**：对教案、多媒体课件、课堂教学、实践教学、课程考核、毕业设计（论文）等主要教学环节进行常规检查，促进教学过程规范。
 - **专项检查**：对培养方案、课程建设、教学大纲、实验室建设、师资队伍建设、教研室活动、二级督导工作等教学基本建设进行专项检查，促进教学管理规范。
 - **课程评估**：评估课程的目标、编订和实施是否实现了教育目的，实现的程度如何，以判定课程设计的效果，并据此作出改进课程的决策。
 - **专业评估**：对新专业建设进行两年中期检查、四年合格评估和六年水平评估，促进专业建设质量的提升。



专业评估

| 序号 | 项目 | 完成时间 |
|----|-------------------------------|--------------|
| 1 | 新专业两年建设中期检查 | 每年 4 月 |
| 2 | 新专业四年建设合格评估 (学士学位授权专业迎评检查) | 每年 9-10 月 |
| 3 | 新专业六年建设水平评估 | 每年 10 月-12 月 |
| 4 | 新专业六年建设水平评估整改情况检查 | 每年 12 月 |



2. 教学质量监控体系

◆ 教学质量分析

——构建了从生源质量分析、教学过程分析到毕业生跟踪调查、社会评价的质量分析体系

- 生源质量分析——学生处
- 教学检查、评估情况分析——质管办
- 教师课堂教学评价分析——教务处
- 学生课堂学习状况分析——教务处
- 每年一个主题的课堂教学状况调研分析——质管办



- 每年教师满意度调查分析——质管办
- 每年学生满意度调查分析——质管办
- 毕业生就业情况跟踪分析——学生处
- 用人单位对毕业生满意度调查分析——学生处
- 教学质量保证体系运行年度分析——质管办
- 学校年度教学质量分析报告——质管办



每年一个主题的课堂教学状况调研分析

- 影响我校教学质量主要因素调查研究
- 应用型本科院校青年教师教学状态调研
- 多媒体教学状况专项调研
- 实践环节研究性专项调研——实验教学
- 实践环节研究性专项调研——校内实习、实训、课程设计
- 新进博士教师课堂教学状况调研
- 学生学习状态调研





影响我校教学质量主要因素的研究报告



教学督导简讯



社会需求与培养质量年度报告



师生满意度调查分析报告



教学质量分析报告



2. 教学质量监控体系

◆ 信息反馈

- 各执行单位内部日常监控信息及时反馈，在子系统内部及时解决改进。
- 质管办将监测信息及时分析、及时反馈：
 - 一是针对二级学院层面（或当事人）的反馈：个性反馈——当场；共性反馈——教学例会。
 - 二是针对相关职能部门的反馈：对需由职能部门改进的问题（如管理文件或组织方式等）加以汇总整理，以反馈卡的形式提供给相关职能部门作为改进依据。
 - 三是 在全校范围内进行反馈：出版《教学质量简报》全校范围内发布教学质量监测信息。



2. 教学质量监控体系

持续改进

- 监控目的：实现教学质量和保证体系可持续改进。
- 各单位：对监督中发现的问题，制订纠正和改进措施并落实到位；同时要对本单位保证体系实现持续改进。
- 质管办：在督促改进方面，重视检查评价的后续改进工作的跟踪督查。

如：日常检查后，通过“信息反馈和改进卡”、“项目整改表”等形式进行跟踪督查；

如：专业评估后，提出主要整改要求，一年后进行整改督查；

如：年度审核后，学校年度教学质量分析报告中不仅提出本年度存在问题，而且审核上一年存在问题的整改情况。

➤ 学校教学质量保证体系的持续改进（通过管理评审）



常熟理工学院教学质量保证体系

- 常熟理工学院教学质量保证体系是建立满足学生对教育教学服务要求、国家和社会对人才质量要求的质量方针，确定质量目标，并将质量目标分解到学校相关职能部门和各个层次的内部组织机构中，同时明确各个岗位的职责与权限，通过过程控制的方法，逐步实现质量目标并持续改进。



◆ 体系特点:

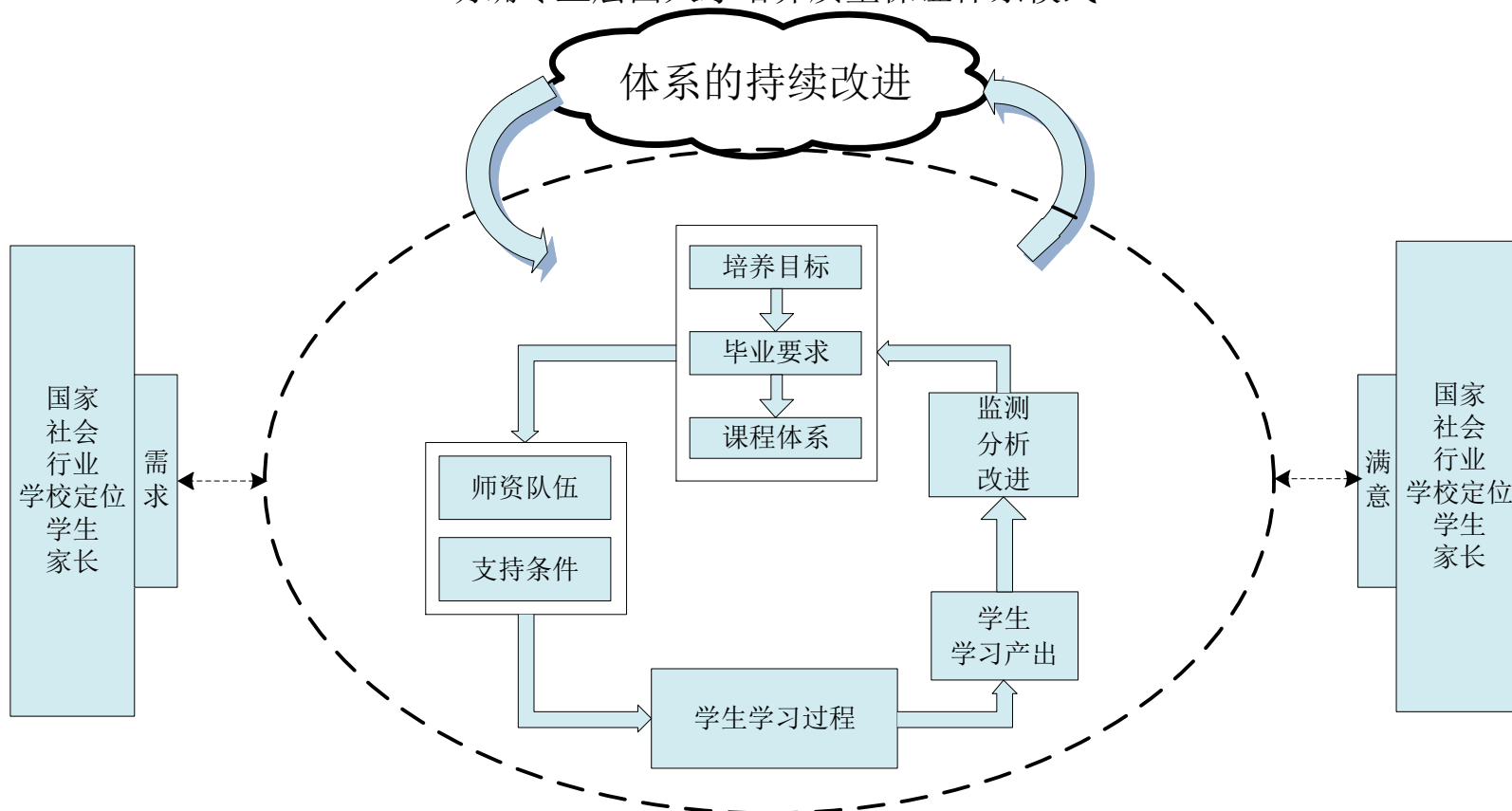
- 强调教学中心地位，服务教学工作；
- 强调以事件（项目）为单位，打破部门壁垒；
- 强调教学工作、管理工作和管理之管理工作的融通；
- 强调内部保证与外部保障相结合；
- 强调教学质量保证体系的闭合性和开放性。



四、专业层面 人才培养质量保证体系框架



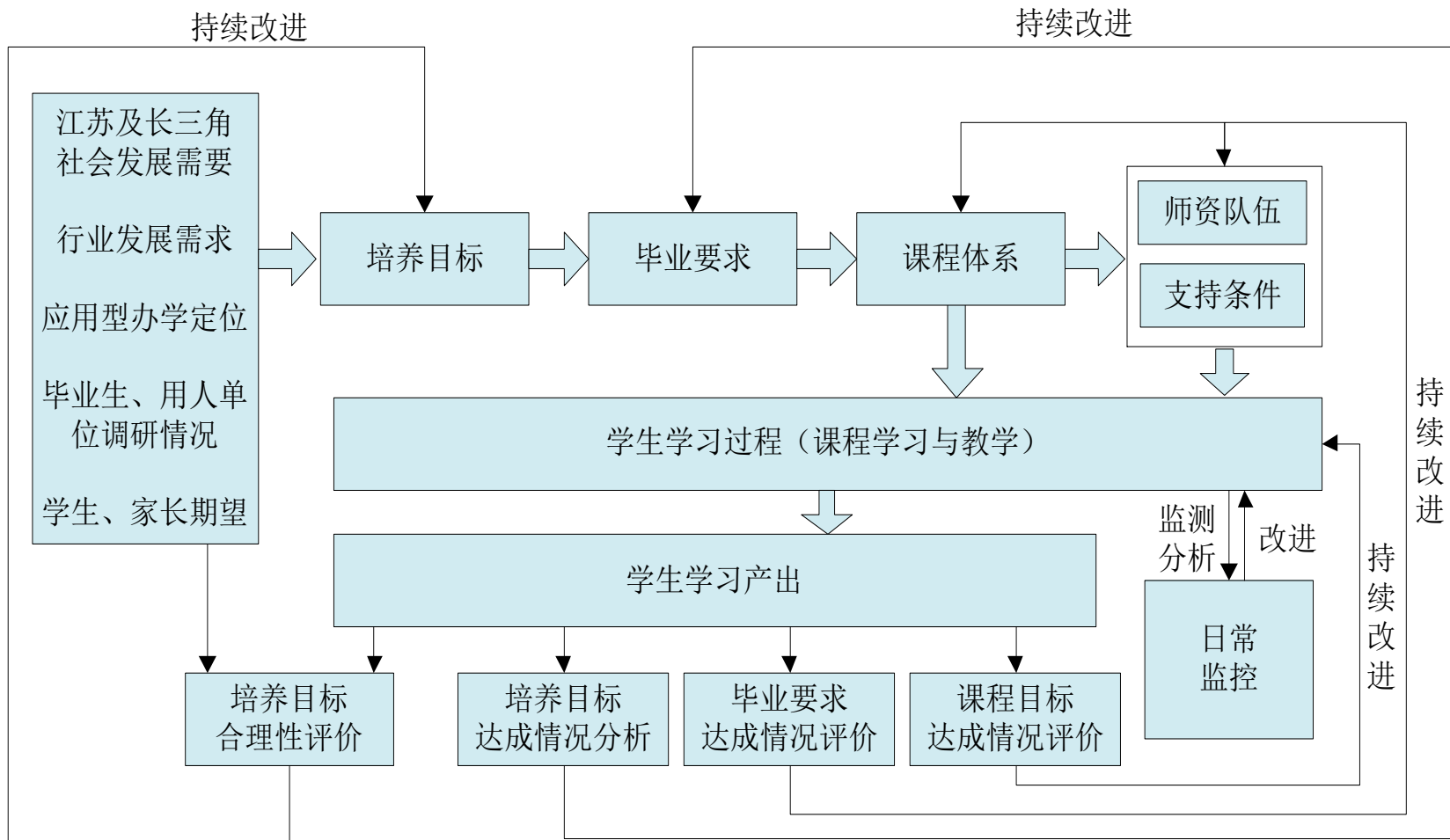
明确专业层面人才培养质量保证体系模式



把“OBE”理念落实到人才培养全过程



明确专业层面人才培养质量保证总流程图



完善内外部质量控制机制（逐层递进的人才培养闭环系统）——人才培养的各个环节都渗透持续改进的理念



OBE人才培养体系工作系统



- 完善专业人才培养工作系统——包括教师、学生和行业专家在内的多元化评价主体，实现基于培养目标的多元化评价



四、专业层面人才培养质量保证体系

完善了人才培养逻辑架构中主要环节的质量标准；

完善了各主要环节执行的主要内容；

完善了“内外需求吻合度评价（培养目标合理性评价）”、“培养目标达成评价”、“毕业要求达成评价”、“课程目标达成评价”等逐层递进的4个人才培养闭环系统的各类评价制度。



四、专业层面人才培养质量保证体系

■ 实现人才培养的八个转向：

- 培养目标：由宏观转向具体
- 毕业要求：由做“像”转向做“实”
- 课程体系：由简单逆向设计转向注重内涵逻辑和机制建立
- 课程大纲：由教学档案材料转向教学实施与评价标准指南
- 课程考核：由考知识转向考能力，由分数判定转向课程目标达成评价
- 课程评价：由对卷面成绩的直接分析转向基于课程质量评价的深度挖掘
- 教学评价：由评“教”转向评“学”



◆ 要大力推进质量文化建设

- 影响教职工行为的三种力量——制度、组织文化和管理。
制度是硬性规则，文化是柔性力量，是对教职工潜移默化的影响，只有双剑合璧才是宝剑。
- 构建和实施教学质量保证体系，不仅要体现在物质层面、制度层面，更要体现在意识层面和行动层面。
- 要大力推进质量文化建设，不断地将先进的质量文化理念融化到每位干部和教职员工的中心，要真正成为全校干部和师生员工的自觉行为。



敬请各位专家、领导批评指正！

谢谢！

