

2018 年职业教育国家级教学成果奖 成果总结报告和鉴定书

成果名称 导入卓越绩效模式 创建高效能教育教学质量保障机制

成果完成人 (校内) 石令明、张翔、鞠红霞、邱福明、韦林、刘柳、

唐冬雷、黎凤环、覃日娜、傅昌德、陈文勇、冯雪萍、

韦小波、韦林华、黎渝林、黄宁、李革、陈芳、麻慧

琼、黄莉、张慧敏、蓝杜骞、陈波、韩霄、蓝星华、

韦益良

(合作企业) 金峥、才激扬、陈玉成

(合作院校) 牛定柱、程云燕、龙陵英、余雅斌、王乔、谭丽丽

成果完成单位

柳州职业技术学院

深圳市金品质企业效益开发有限公司

云南林业职业技术学院

广西职业技术学院

广西幼儿师范高等专科学校

广西经贸职业技术学院

柳州市第二职业技术学校

广西城市建设学校

推荐单位名称及盖章

广西壮族自治区教育厅

推荐时间

2018 年 4 月 15 日

成果所属类别

教学管理

代 码

29904

序 号

Z45G05

编 号

导入卓越绩效模式 创建高效能教育教学质量保障机制

成果总结

目 录

一、背景和问题	4
(一) 背景	4
1. 推进职业院校内涵建设, 构建教育教学质量保障机制是关键	4
2. 推动教育教学质量保障转型, 全员全过程质量保障是核心	5
(二) 问题	5
1. 质量保障主体不清、全员质量意识不强, 质量保障合力不足	5
2. 质量标准不明、组织架构不健全, 缺乏高效质量管理工具	5
3. 信息平台建设滞后, 教育教学常态运行与监测支撑不足	6
二、主要做法	6
(一) 吸收内化, 形成一个职教版的卓越绩效质量评价标准	6
(二) 顶层设计, 创建高效能教育教学质量保障机制	6
(三) 创新方法, 解决质量保障“落地难”问题	8
1. 培育质量文化, 全员参与	8
2. 厘清职权, 健全组织架构	8
3. 制定质量战略, 确立质量目标	8
4. 制定各类质量标准, 考核可测	9
5. 创新服务方式, 确保服务支撑	9
6. 关注过程运营, 流程再造优化和固化	9
7. 开展成熟度评估, 建立长效自评机制	10
8. 搭建平台, 常态监测教育教学运行	10
三、成果的创新点	10
(一) 理论创新——构建了基于卓越绩效模式的职业院校教育教学质量保障的理论框架	10
(二) 实践创新——成功探索和实施了以学生和利益相关方为中心、各领域全覆盖的质量提升路径	11
四、成果的推广应用效果	12
(一) 学校师生受益面广	12
(二) 发挥重要示范和辐射作用	12
(三) 获得各级领导高度认可	13
(四) 获主流媒体高度关注	13
(五) 对职业教育研究的贡献	13
(六) 提升了学校影响力	14

学校在国家示范院校建设基础上，坚持质量强校，直面教育教学质量保障中全员质量意识树立难、缺乏高效质量管理工具和内生动力不足等问题，2011年率先将源自美国波多里奇国家质量奖、现应用于我国政府质量奖的评审标准——《卓越绩效评价准则》(GB/T19580)导入学校教育教学中，借鉴卓越绩效模式理念和框架，创新形成了一个职教版的卓越绩效质量评价标准，创建了高效能教育教学质量保障机制，为职业院校导入先进质量管理模式、提高教育教学质量提供可借鉴的范式，发挥了重要示范引领作用。

经过7年改革实践，效果凸显，形成部门通力协作、人人参与的教书育人、服务育人、管理育人氛围。教学满意度由2009年的75%提高到了2017年的90%；改革案例入选2012、2013年《全国高等职业教育质量年报》、2016年高职校长联席会“质量·开放·融合”成果优秀案例、2017年全国机械行指委优秀案例；对外开展推广宣传报告136场，累计带动15所中高职院校导入了卓越绩效模式；《中国教育报》、《中国高等教育》、中国高职高专网等10多家主流媒体专题报道做法和经验。

一、背景和问题

(一) 背景

1. 推进职业院校内涵建设，构建教育教学质量保障机制是关键

《教育部关于深化职业教育教学改革全面提高人才培养质量的若干意见》(教职成[2015]6号)明确提出了“全面提高教育教学质量”

的重要性和紧迫性。当前，我国职业教育正处在改革与创新的关键时期，需要创新一条规模扩张的外延型发展和以质量提升为主的内涵型发展并举的特色之路，而内涵发展的关键是要提高教育教学质量。建立教育教学质量保障机制就成为了必然要求。职业院校作为质量保障主体，如何激发利益相关方参与、如何找到有效管理工具、形成人人参与已是紧迫要求。

2. 推动教育教学质量保障转型，全员全过程质量保障是核心

学生和用人单位的满意是衡量教育教学质量的重要标尺，就职业院校而言，从学生、家长、用人单位、政府角度关注质量成为必然选择。卓越绩效质量管理中，围绕质量展开，旨在提高顾客（学生、用人单位、家长等）满意度和教育教学质量。这种理念中，顾客是焦点，目的是不断改进，且人人参与其中。

（二）问题

1. 质量保障主体不清、全员质量意识不强，质量保障合力不足

职业院校普遍存在将质量简单等同于课堂教学质量，认为质量保障只是教学部门和督导的事，非教学部门及外包服务商质量保障意识不强，与质量利益相关的用人单位、学生、家长和教职员工参与不够，全员质量意识不足。

2. 质量标准不明、组织架构不健全，缺乏高效质量管理工具

职业院校普遍建立了质量保障机制，但仍存在标准不明、组织架构不健全等问题，习惯由国家政策主导、自上而下的外在推动型评估，

主观能动性不够，内生动力不足。缺乏一个能将教学、服务、管理三大领域有机整合的质量管理工具，持续改进能力弱。

3. 信息平台建设滞后，教育教学常态运行与监测支撑不足

职业院校的信息平台建设虽已实现校级信息系统的数据整合、资源共享，但对学校管理、教学、科研、生活等支撑力度不够，覆盖面小，不能有效采集教育教学数据进行分析应用，无法对教育教学运行实现常态化监测和预警。

二、主要做法

（一）吸收内化，形成一个职教版的卓越绩效质量评价标准

按照《卓越绩效评价准则》“领导、战略、顾客、测量分析、员工、运营、结果”七大类目框架，结合职业院校教育教学质量保障特点，创新设计出《职业院校卓越绩效质量评价标准》，标准包括7个类目（学校主要领导远见卓识、发展战略制定与部署、以学生和利益相关方为中心、教育教学质量测量分析和信息管理、以教职工为本、以教育教学运行系统为焦点、卓越的成果），涵盖17个评分项、36个着重方面和56个具体问题。标准凸显职业教育中利益相关方多元化、企业深度参与的特性，解决了职业院校教育教学质量保障没有具体标准、缺乏高效质量管理工具的问题。

（二）顶层设计，创建高效能教育教学质量保障机制

以卓越绩效模式为主要手段，以提高顾客（学生、用人单位、家

长、政府等) 满意度和教育教学质量为核心目标, 明确了以“让学生成为企业首选”为核心的学校理念文化, 形成了理念、组织、目标、标准、服务支撑、过程管理、评估改进七大运行系统, 创新了“教育服务问题升级机制、24 小时全天候响应的一站式综合服务中心、用于评价管理水平的成熟度评估”等举措, 梳理教育教学服务职责 856 条, 制定全覆盖的标准 368 个, 编写流程 471 项、实施案例 32 个、操作手册 22 套, 建设智能化集约化校本信息平台, 形成了教育教学质量持续改进和优化的整体解决方案和保障机制(如图 1)。该机制具有以下特点:

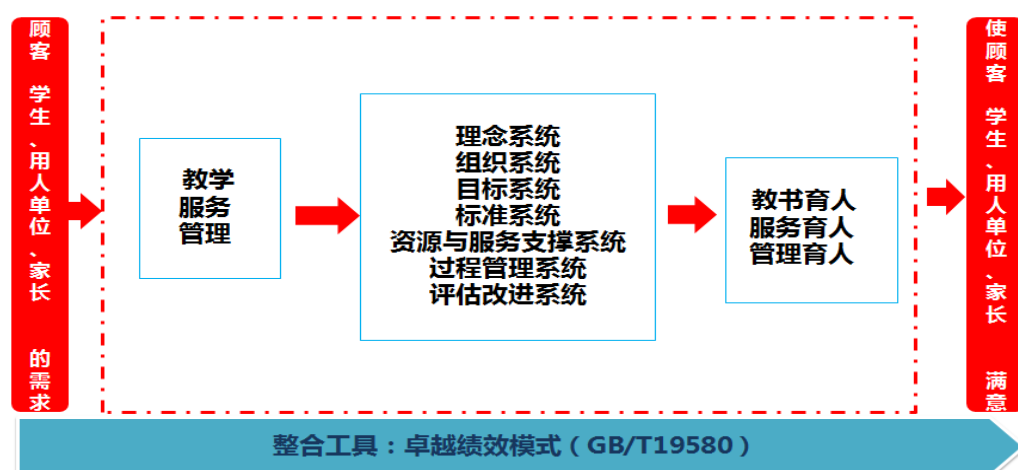


图 1: 卓越绩效模式导向的高效能教育教学质量保障机制

- 以卓越绩效模式为质量管理主要手段, 贯穿始终;
- 以提高顾客满意度和教育教学质量为最终目标;
- 形成了理念、组织、目标、标准、服务支撑、过程管理、评估改进七大运行系统;
- 实现了教学、服务、管理三大领域全覆盖。

(三) 创新方法，解决质量保障“落地难”问题

1. 培育质量文化，全员参与

以顾客满意为目标，针对教育教学质量保障问题开展地毯式调研，围绕学校教育教学质量战略、质量标准制定、职责梳理、流程文件编写、管理成熟度评估等，面向全体教职员工，系统开展培训累计 250 多场，参训 21658 人次，全员参与，形成“不制造缺陷、不接受缺陷、不传递缺陷”的质量文化。

2. 厘清职权，健全组织架构

卓越绩效模式突出“以运营为关注焦点”，倡导组织要设计、管理和改进工作系统和工作过程。学校重新调整机构，分为党委行政模块、管理模块、业务监管模块、服务模块和二级教学模块，组建质量管理委员会，成立质量办管理办公室，负责质量保障顶层设计和统筹，厘清了职责。组织开展工作职责研讨会 30 余场，把原来的 800 多条职责，梳理归类成 200 多条的学校《人才培养职能分工表》。

3. 制定质量战略，确立质量目标

卓越绩效模式强调组织要建立战略以应对挑战并强化战略优势。学校根据平衡积分卡原理，从学习与成长（员工）、运营及流程（培养过程）、顾客与客户（服务对象）、培养质量（办学成果）四个层面，系统设立了由 65 项内部质量关键绩效指标组成的战略目标，明确各环节质量控制点，指导和驱动学校教育教学质量提高。

4. 制定各类质量标准，考核可测

制定各类质量标准。制定学生职业能力等级标准，制定所有教育教学服务标准（学生事务服务标准、食宿管理和服务标准等）、创新建立了职业院校管理成熟度评估标准。建立了学校、部门、个人层级清晰的目标链和关键绩效指标库，面向所有部门和教职员工开展绩效评估，考核可测。

5. 创新服务方式，确保服务支撑

以服务师生为根本，全面保障质量生成。遵循卓越绩效“以顾客为关注焦点”的理念，成立了“一站式”综合服务中心，提供 48 项生活、学业、个性化服务。根据制定的各类教育服务质量标准，定期自查和不定期抽查；开展顾客（学生、家长、用人单位、教职工）满意度调查，识别工作需求和改进点，建成信息化平台，常态监测教育教学运行。

创新问题升级机制，完善育人服务追踪与评价。将教育教学服务事项分为非常紧急、紧急、一般三个等级，规定每个等级完成时间和标准，在规定时间内未办结的，会自动升级到上一级领导，原来长期处于拖延或滞后的“老大难”问题得到根本解决，极大地提高了各类教育服务的效率和质量。

6. 关注过程运营，流程再造优化和固化

卓越绩效评价准则中的“过程的实施”包含了过程管理 PDCA 循环中的“D：实施”和“C：检查”两个阶段，并要求“有效和高效地

实施”。借鉴应用 PDCA（计划、实施、评价和改进）质量管理理念方法，设计优化 471 条工作流程，理顺了学校质量保障工作流程。

7. 开展成熟度评估，建立长效自评机制

管理成熟度评估能为组织提供了一个评估与改进的框架，优化和进化管理水平。学校创造性地建立职业院校的“五等级四层次”管理成熟度评估标准。将管理水平分为“被动型、萌芽型、主动型、创新型、卓越型”五个等级，每个等级从“系统、执行、改进、一体化”四个层次进行评估。组建了 56 人的校内质量管理自评师队伍，累计开展校内自评师培训 836 人次，在全校所有部门围绕人才培养各个环节开展自我评估，建立长效自评机制，持续改进。

8. 搭建平台，常态监测教育教学运行

自主开发 25 个共享融通的教育教学服务信息系统，建立 64 个网上审批流程，建成任务追踪和评价系统，建立智能化质量保障工作信息平台；强化数据采集、分析和应用，实现全过程信息化，进行常态化监测和预警。

三、成果的创新点

（一）理论创新——构建了基于卓越绩效模式的职业院校教育教学质量保障的理论框架

创新建立了《职业院校卓越绩效质量评价标准》。标准使卓越绩效模式在职业院校教育教学质量保障中的引领、诊断、聚合作用充分

凸显，提供了教育教学质量保障缺失的具体标准和高效质量管理工具。

总结提出了实施《职业院校卓越绩效质量评价标准》的三个前提条件、三个实施原则、六个实施步骤。三个前提条件，即学校具备一定内涵基础，能自觉识别管理优势和短板，学校主要领导决策果断；遵循三个实施原则，即开放吸收和引进、本土融合和创新、持续循环提升；按照六个实施步骤，即领导决策、全员准则培训、建立评价组织、自评师培训、实施自我评价、持续改进。

创造性地建立职业院校的“五等级四层次”管理成熟度评估标准。将管理水平分为“被动型、萌芽型、主动型、创新型、卓越型”五个等级，每个等级从“系统、执行、改进、一体化”四个层次进行评估。理论在《中国教育报》、《中国高等教育》、《中国职业技术教育》等杂志上发表，理论上有所创新。

(二)实践创新——成功探索和实施了以学生和利益相关方为中心、各领域全覆盖的质量提升路径

国内职业院校还没有系统导入卓越绩效模式的先例，更没有成功应用范例。学校率先导入，创新了“教育服务问题升级机制、一站式综合服务中心、管理成熟度评估”等本土化实践范例，为职业院校推进质量保障工作、持续提升质量提供可借鉴经验。

教育服务问题升级机制按照非常紧急、紧急、一般三个等级，规定每个等级所需完成时间，未在在规定时间内办结会自动升级到上一级领导，促进按时快捷办结，完善服务育人追踪和评价。

一站式综合服务中心提供生活、学业、个性化全方位服务，时间

全天候，环境人性化，实现了学生自我教育、自我管理、自我服务。

管理成熟度评估利用“五等级四层次”管理成熟度评估标准，组建自评师队伍，对各部门、各项工作以及教育教学各个环节开展评估，发现短板，持续改进，为教育教学质量评价提供了全新的评估标尺。

四、成果的推广应用效果

（一）学校师生受益面广

通过改革，学校教育教学生态发生了质的变化，有效激发二级学院的办学活力、职能部门的工作动力、师生员工学习力和创造力，质量保障主体全员化，教育教学满意度显著提高。全校7年累计28000多名学生受益。与麦克可思等第三方调查评估机构合作，开展顾客（学生、家长、用人单位等）满意度调查，结果显示，从2009年—2017年顾客满意度显著提高。

- 教学满意度从75%提高到90%
- 学生整体满意度81.36%提高到93.90%
- 家长满意度91.06%提高到95.57%
- 用人单位满意度86.23%提高到92.05%

（二）发挥重要示范和辐射作用

成果申报成员累计136次在广西、全国各类会议、论坛上介绍导入卓越绩效模式建立高效质量保障机制的经验；省内外共有15所中高职院校借鉴我校的做法，导入了卓越绩效模式，近20万名在校生

受益。举办“卓越绩效模式与质量保障”高峰论坛，共 37 所院校 152 名代表参加。获得各级领导高度认可。先后有 130 多所区内外院校 850 多人来校交流学习质量保障经验。

（三）获得各级领导高度认可

原教育部副部长鲁昕在中国-东盟职业教育联展上对学校“学生搞创新发明，采用先进技术服务社会发展”充分肯定；原教育部职成司葛道凯司长来校指导时认为“实训基地全员质量管理及育人方式很先进”；广西教育厅唐咸仅厅长来校考察时指出“一站式服务中心的育人经验应该向基础教育推广”。

（四）获主流媒体高度关注

成果累计 22 次获得国家、地方 10 多家主流媒体的高度关注，其中《中国教育报》专版报道学校“导入卓越绩效模式，创建高效能教育教学质量体系”有关工作；《中国高等教育》、《中国职业技术教育》分别发表我校“制定战略地图，把‘三全育人’落到实处”经验；中国高职高专教育网、中国职业技术教育网全文转载报道学校“导入卓越绩效模式，创建高效能教育教学质量体系”做法和经验。

（五）对职业教育研究的贡献

出版专著 2 本，公开发表专题论文 25 篇，撰写了 9 篇近 16.2 万字的专题研究报告和 19 篇近 6 万字的实践案例，制定质量保障制度 165 个，为丰富职业院校质量保障理论研究做出重大贡献。

（六）提升了学校影响力

学校教育教学质量不断提升，影响力不断扩大，全国高职院校竞争力排行榜第 27 位，1300 多所院校中位列前 3%；全国 100 所示范高职影响力排行榜第 19 位；截至 2017 年连续 17 年获得广西壮族自治区就业创业先进单位（全广西唯一）；2016 年全国创新创业 50 强学校。