

# 常州工程职业技术学院

## 内部质量保证体系建设与运行方案

为建立常态化人才培养质量自主保证机制，促进学院主动适应经济社会发展和人的全面发展需求，持续提高人才培养质量，根据《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》（教职成厅〔2015〕2号）和《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》（教职成司函〔2015〕168号）《江苏省高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进工作方案》（苏教高〔2016〕9号），结合学院实际，制定本方案。

### 一、指导思想

深入贯彻《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）《江苏省中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》（苏发〔2010〕11号）等文件精神，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，按照“需求导向、自我保证，多元诊断、重在改进”的工作方针，遵循高职教育人才培养内在规律，切实履行人才培养工作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，为实现学院“人才培养质量高、技术技能积累多、服务社会声誉好”的办学目标提供保障。

### 二、基本原则

建立内部质量保证体系和常态化诊断与改进机制，遵循以下原则：

（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，与各系统的工作融为一体，相关部门及人员均为诊改主体，充分体现“三全”（全员、全过程、全方位）育人。

**（2）可控性原则：**遵行 SMART 原则（准确、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。

**（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。

**（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。

### 三、思路与目标

借鉴全面质量管理（TQM）、目标管理、知识管理、卓越绩效管理等理论，以考核性诊断为抓手，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，形成内外结合的全方位、多元化质量保证机制，树立“以生为本、人人成才”的教育理念，培育以自律为主要特征的学院质量文化。

以学院“十三五”规划制定的一系列目标为依据，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”管理流程，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。

### 四、构建体系

#### （一）健全组织，形成组织体系

## 1. 健全组织机构，明确职能分工

(1) 建立党委领导，院长指挥，质量保证委员会全面协调的质量保证领导组织，质量管理办公室负责质量保证体系设计与考核诊断，二级教学单位是质量生成核心，行政职能部门保证质量提升(图1)。



图1 学院质量保证组织示意图

(2) 建立学院—二级单位—专业(课程)三级质量保证组织

学院质量保证委员会——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、考核性诊断制度建立与运行等工作。

二级学院(部)质量保证工作组——组长由二级学院院长(主任)兼任，负责二级学院(部)的质量管控，审核专业人才培养方案、专业标准、课程标准，保证专业建设的实施质量，撰写二级学院专业质量年度报告。

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、课程质量的自我诊改，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）质量分析报告等工作。

## 2. 厘清各部门归属，编制工作标准，形成系统工作包

依据学院战略，对应纵向 5 系统功能，按人才培养、科学研究、社会服务、文化传承等职能厘清职能模块，确定各部门在纵向 5 系统中的归属（图 2）。

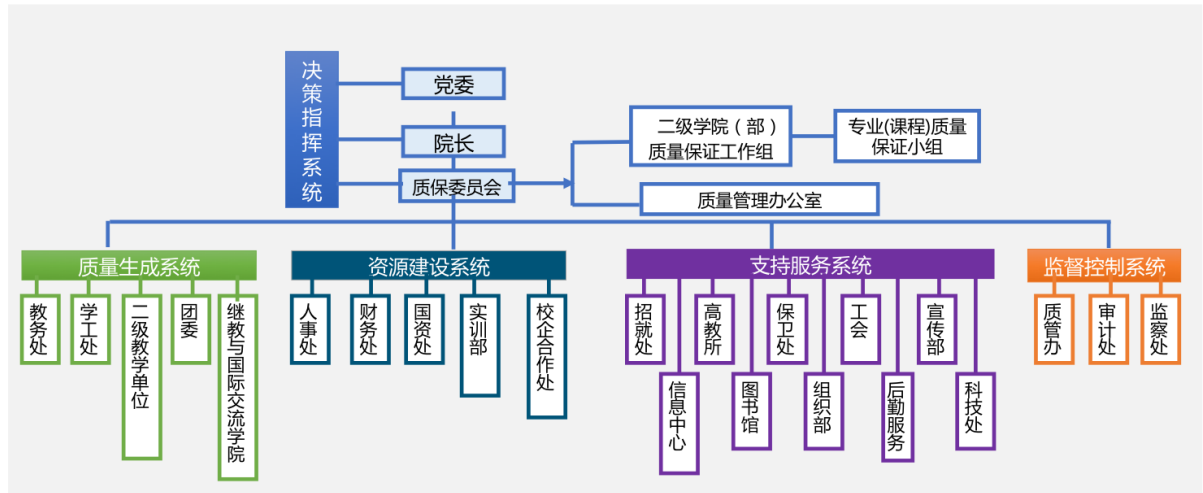


图 2 学院职能部门在纵向 5 系统中的定位

根据部门在纵向 5 系统中的归属，对照现有职责，明确部门职责与权限（表 1）。

表 1 职能部门职责厘清一览表

部门名称：\_\_\_\_\_

|         |  |
|---------|--|
| 在系统内的职责 |  |
| 在系统外的职责 |  |

在明确的职责与权限基础上，各部门按照 SMART 原则将职责具体化为工作。依据具体化的工作优化部门岗位任务(表 2)，制定岗位各项工作标准，形成系统工作包（图 3）。

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 3 职能部门之科室岗位工作标准一览表

部门名称: \_\_\_\_\_ 科室名称: \_\_\_\_\_

| 科室 | 岗位 | 具体化的工作 | 工作标准 |
|----|----|--------|------|
|    |    |        |      |
|    |    |        |      |

## (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

(1) 对学院现状进行 SWOT 分析，编制学院总规划和专项规划，开展发展能力诊断，完善学院规划体系。根据规划建设目标，编制建设目标体系，形成上下衔接、左右呼应的目标链（图 3）。

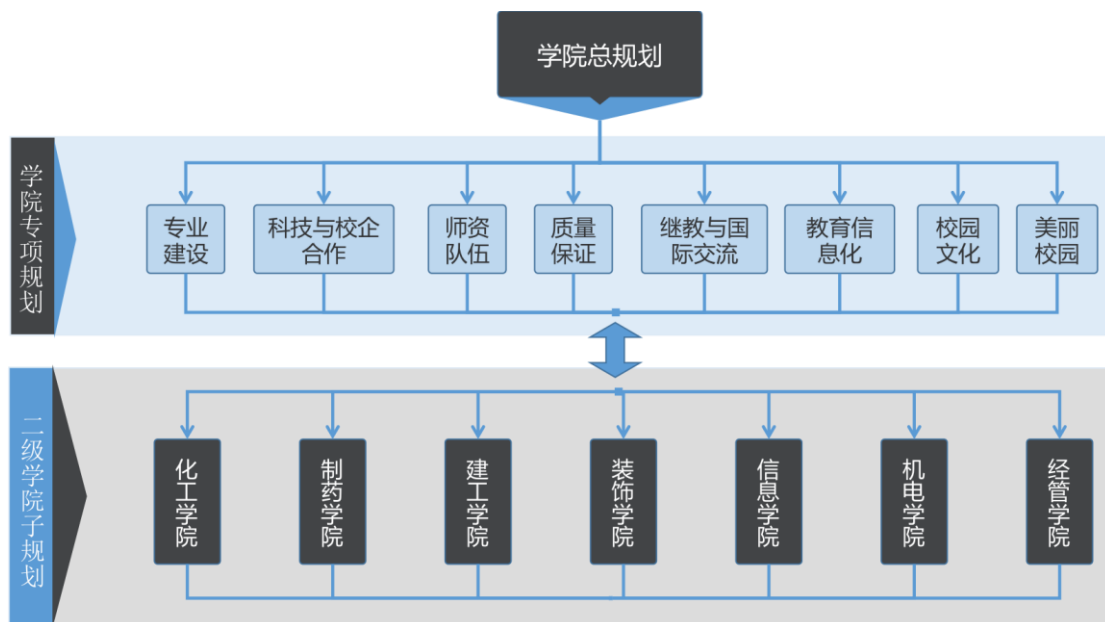


图 3 学院“十三五”1+8+7 规划目标链示意图

各二级学院在对所辖专业进行 SWOT 分析基础上，依据学院专项规划目标，编制二级学院专业建设子规划，并依此编制各专业建设方案，明确年度建设目标、任务、措施、预期效果，形成学院规划与二级学院规划目标执行链（图 4）。

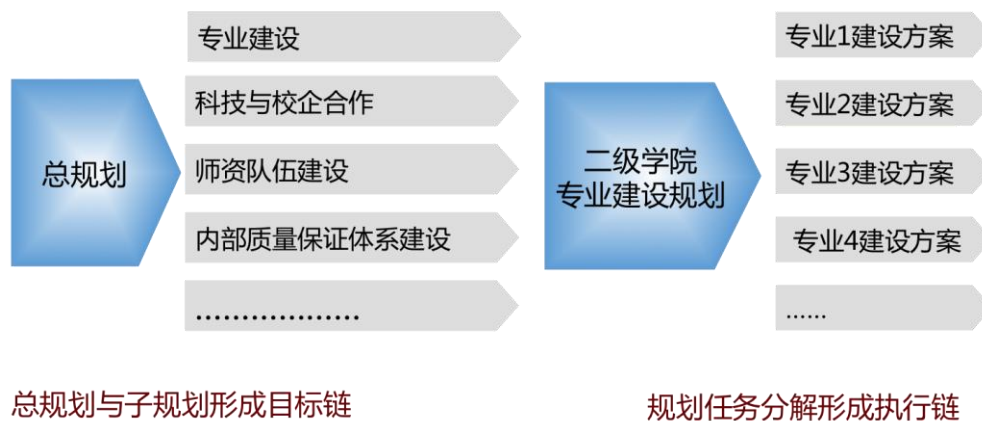


图 4 学院—二级学院规划目标链与执行链示意图

(2) 按照规划建设任务年度实施进程表，将年度规划任务落实到年度工作计划中，实施层层分解落实，同时制定相应任务完成的考核标准，并将任务完成情况与部门绩效考核相结合，确保规划建设任务的完成（图 5）。

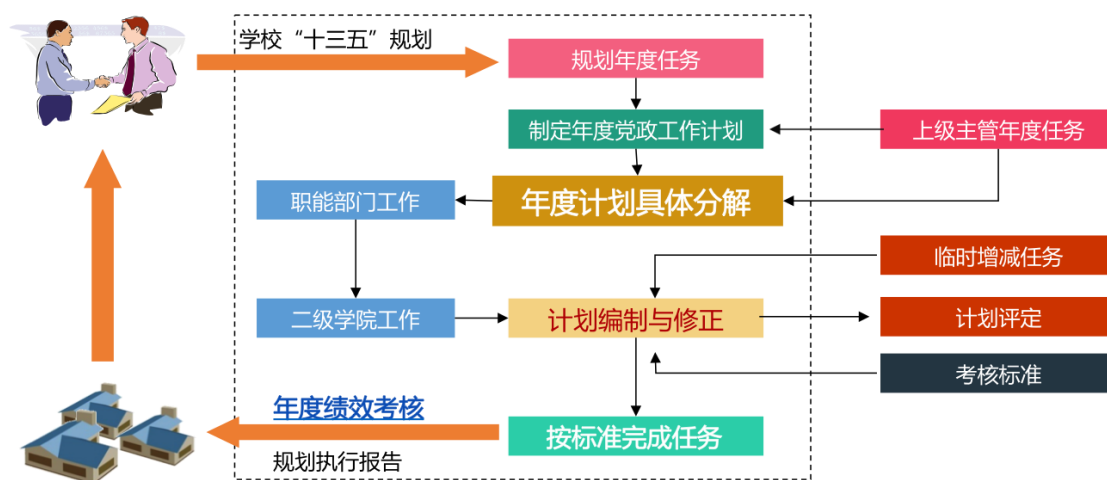


图 5 规划目标任务年度落实执行流程图

## 2. 建立规划落实与反馈机制，不断修正目标，确保完成质量

将规划任务落实完成与信息平台结合，实现过程数据的实时采集，进行基于数据分析的规划目标执行、分析、反馈与改进，形成规划执行信息链。根据生成的信息流，编制二级学院一分项规划—总规划系列的规划执行年度报告。依据报告结论不断修正目标链、步步逼近规划目标，确保实现规划目标，高质量地完成各项建设任务（图6）。

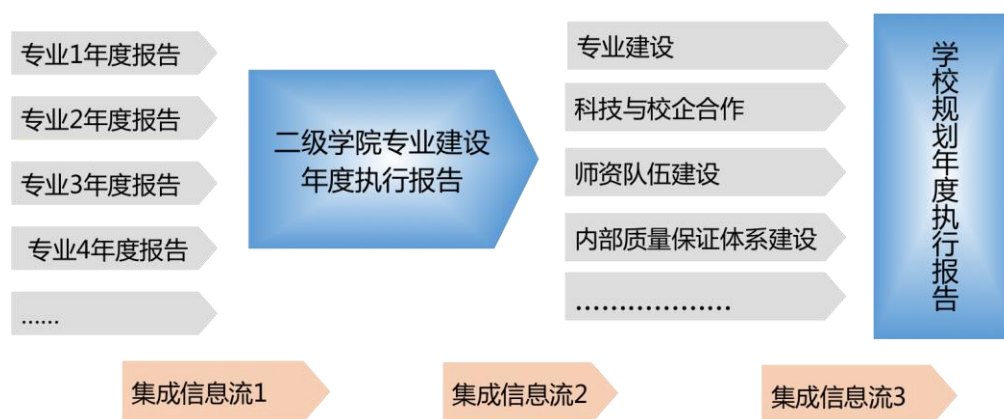


图6 基于信息流的三级规划系列年度执行报告示意图

### （三）建立标准，形成标准体系

#### 1. 建立职责—岗位—工作标准关联的系统工作包

在各部门厘清职责，优化岗位，建立岗位工作标准的基础上，按照决策指挥、质量生成、资源建设、支持服务、监督控制纵向5系统功能，梳理各系统中的职责—工作—标准，形成职责—岗位—工作标准关联的系统工作包（图7）。

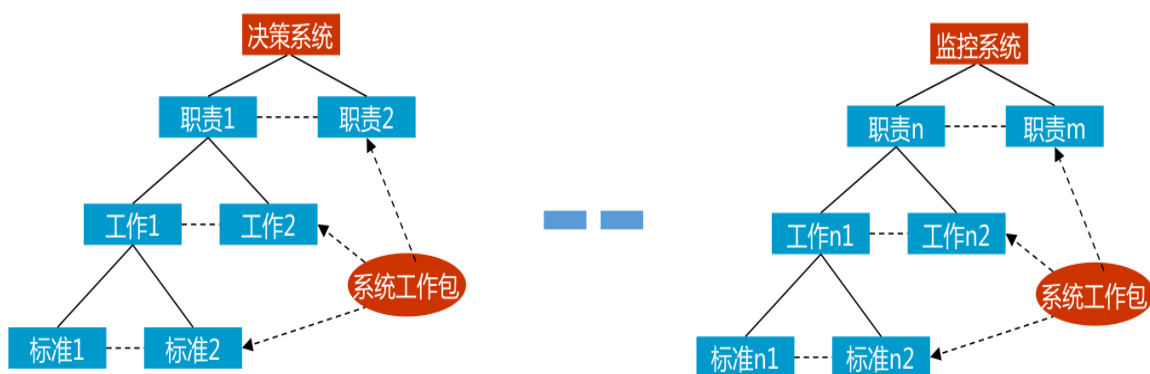


图 7 职责—岗位—工作标准关联的纵向 5 系统工作包

## 2. 建立和完善专业、课程标准

建立基于培养高素质技术技能人才的专业质量目标体系，制定完善的专业质量标准体系，由计划标准、资源标准、行动标准、结果标准组成的专业、课程逻辑相关的标准系列（图 8），明确质量控制重点。



图 8 专业—课程标准系列示意图

## 2. 建立教师发展标准

建立由成长期、成熟期与教师专业发展三阶段、九要素组成的阶梯式教师发展标准（图 9），制定企业兼职教师、骨干教师、专业带头人、学术带头人等聘用考核标准，并与岗位聘任、考核、教师发展融为一体。



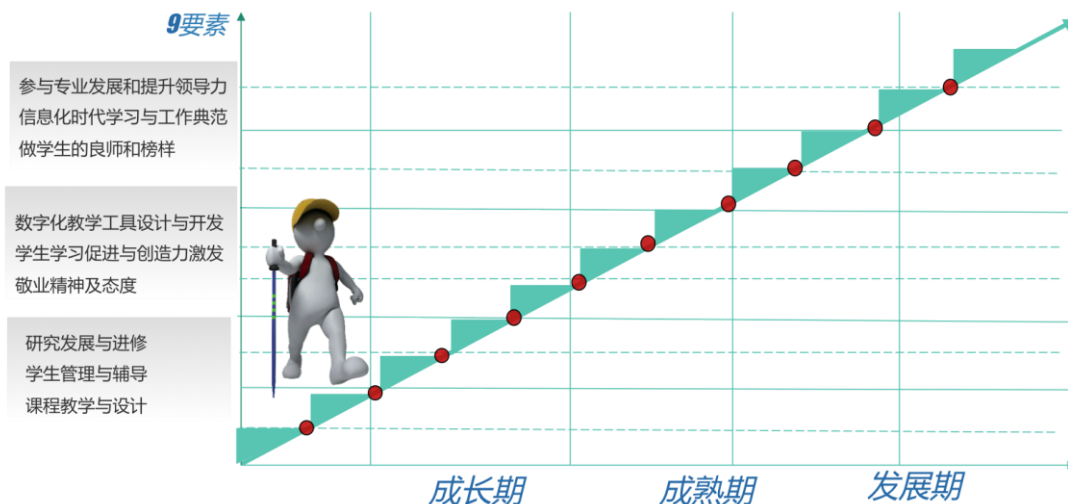


图 9 三阶段九要素组成的阶梯式教师发展标准示意图

### 3. 建立学生发展标准

建立完善由学业发展、职业发展、个人发展、团队发展四个领域，综合考虑学生学习生涯、职业生涯、个性化发展、团队合作精神等要素的学生发展标准（图 10）。



图 10 学生发展标准构架图

#### （四）修改制度，形成内控体系

1. 梳理组织机构管控事项，完善学院管理制度并形成内控机制  
依据优化的纵向 5 系统组织机构职责，厘清各部门管控事项，

修改相关制度，设计部门管控事项工作流程，完善学院制度体系。梳理学校层面的人事、财务、课程教学、学生事务、后勤保障、研究发展、产学合作、信息服务、国际交流与合作、监督控制等事项，进行流程设计，将设计的程序与制度相配套（图 11）。

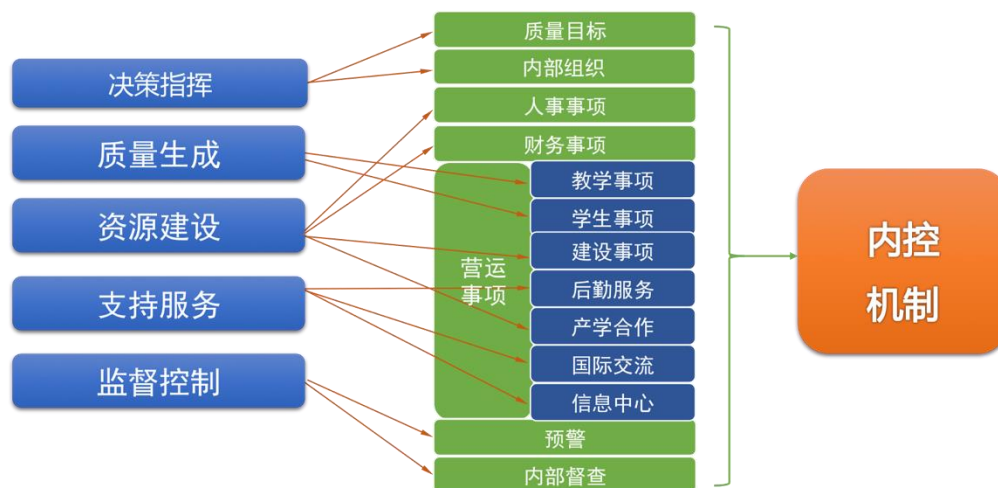


图 11 管理制度与流程相配套的学院内控机制示意图

## 2. 建立考核性诊断和质量报告制度，实现质量保证螺旋递进

建立学校、专业、课程、教师、学生 5 个层面，学院-部门-教研室（岗位、班级）三层级的质量分析、报告、信息发布制度，及时反馈实施、运行、管理中出现的问题，反馈质量诊断结果与改进建议；制定学院质量分析与报告制度，明确质量报告的种类、发布频次、周期、内容、要求等；编制学校教育质量年度报告，向全院发布，接受全院师生、全社会对学院人才培养质量监督（图 12）。

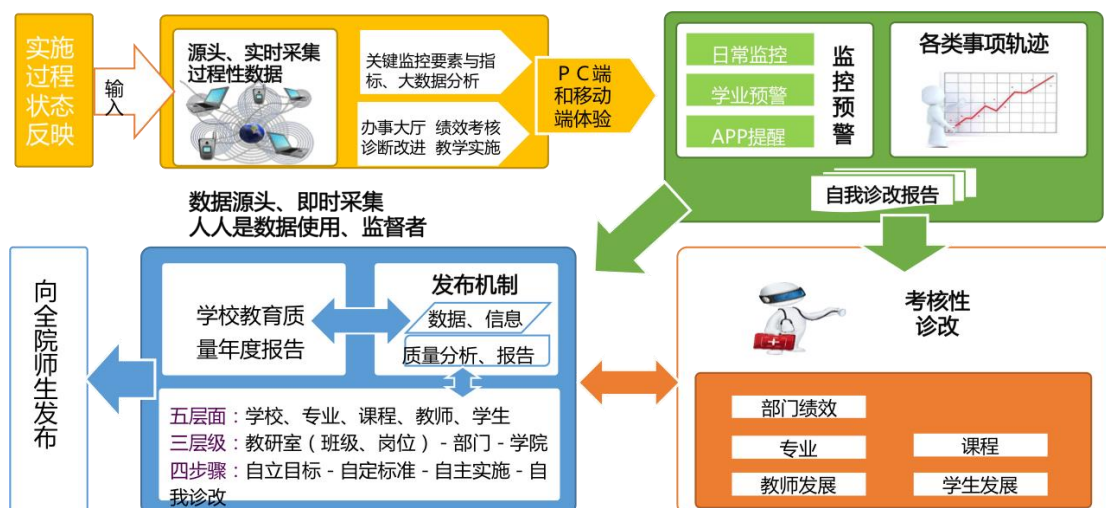


图 12 考核性诊断与质量报告机制示意图

## （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

（1）建设对接人才培养工作状态数据管理系统的校本数据平台，构建课堂教学、教师教研、学生学习、教学运行、控制反馈、家校沟通、学校安全管理一体化的管理系统，完善校本数据平台功能（图 13），实现不同角色的应用（图 14），建成校园物联网。

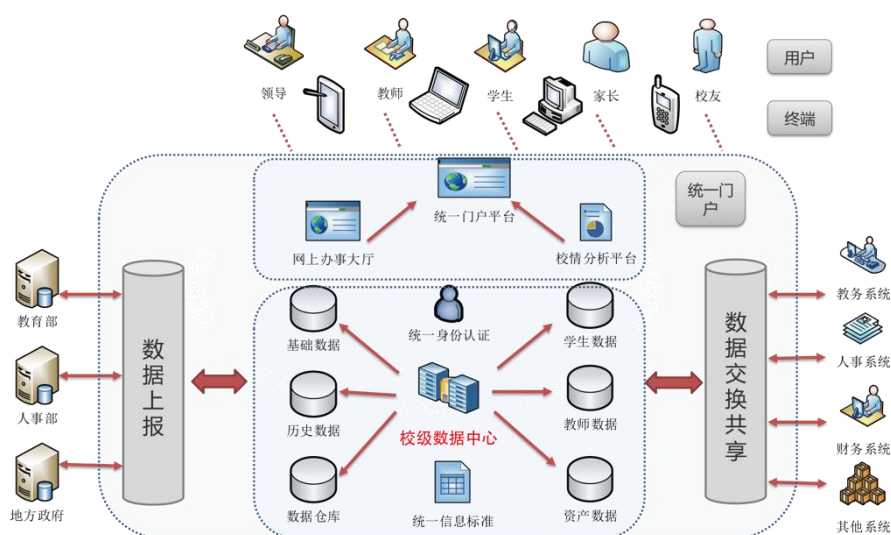


图 13 校本数据平台构架示意图

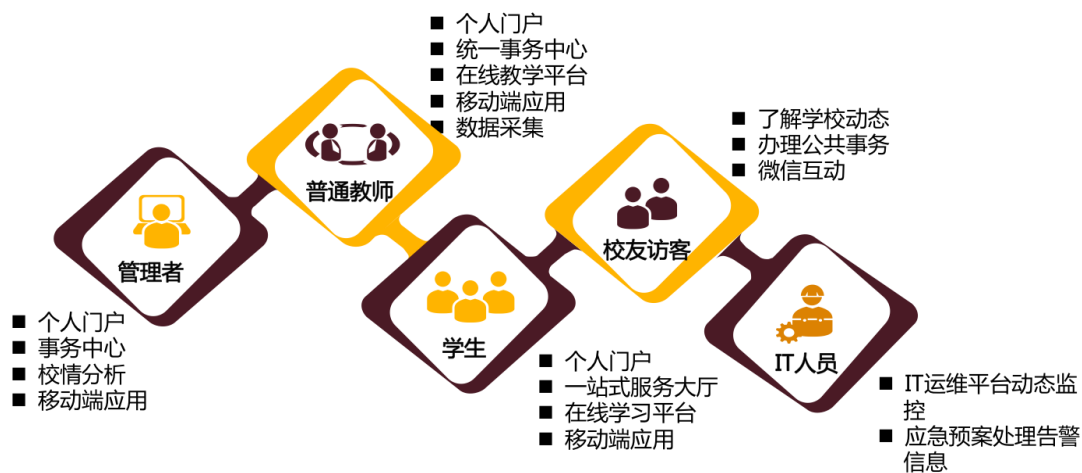


图 14 不同角色使用数据平台示意图

(2) 建立面向管理等的信息化系统，逐步将学院各项工作与信息平台结合，实现工作过程状态数据的实时采集（图 15）。

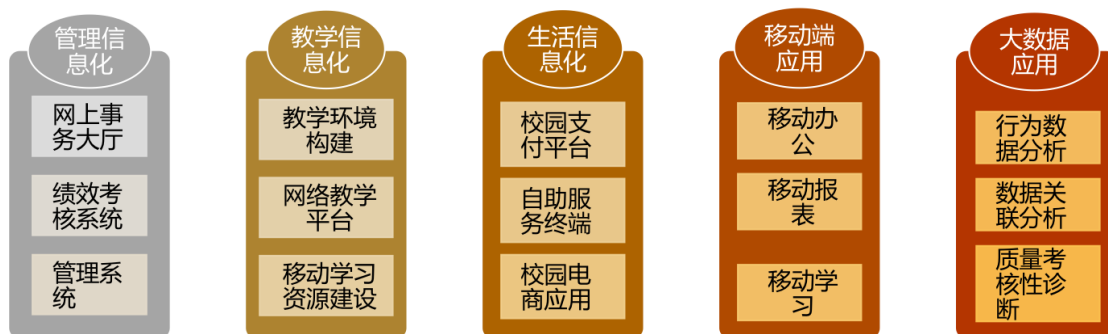


图 15 校本数据平台功能系统示意图

(3) 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，创新课程教学形态；建立学生日常考勤、学生每课检测（每月汇总）、教师每月评学、学生期终评教、反馈与及时诊改等课程教学质量在线跟踪系统（图 16）。

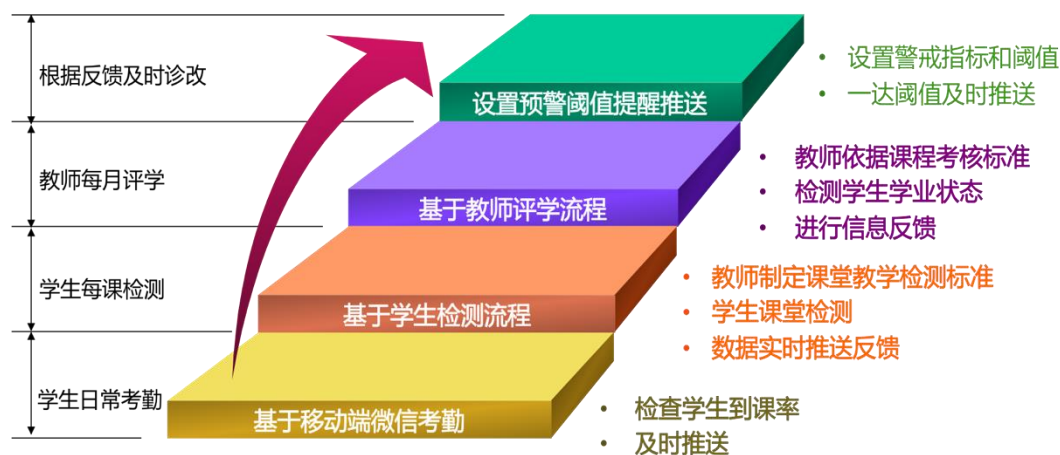


图 16 课程教学质量在线跟踪系统流程图

## 2. 挖掘平台数据，实现基于数据信息的运行管控

(1) 制定平台信息采集责任、审核管控、数据分析的制度。完善校本数据平台在人才培养工作过程中的状态分析、监控、预警、激励功能。

(2) 将状态数据作为人才培养质量、工作绩效判断的主要来源和分析依据，不仅满足教学行为、教学质量和常态监控数据的动态管理，还能满足问题与薄弱环节诊断，预测偏差，确保人才培养质量不偏离设定的质量目标，逐步形成校园服务互联网。

## 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（图 17），将学院年度工作任务落实、各类项目建设、过程管理成效作为部门绩效考核性诊断的重要依据。

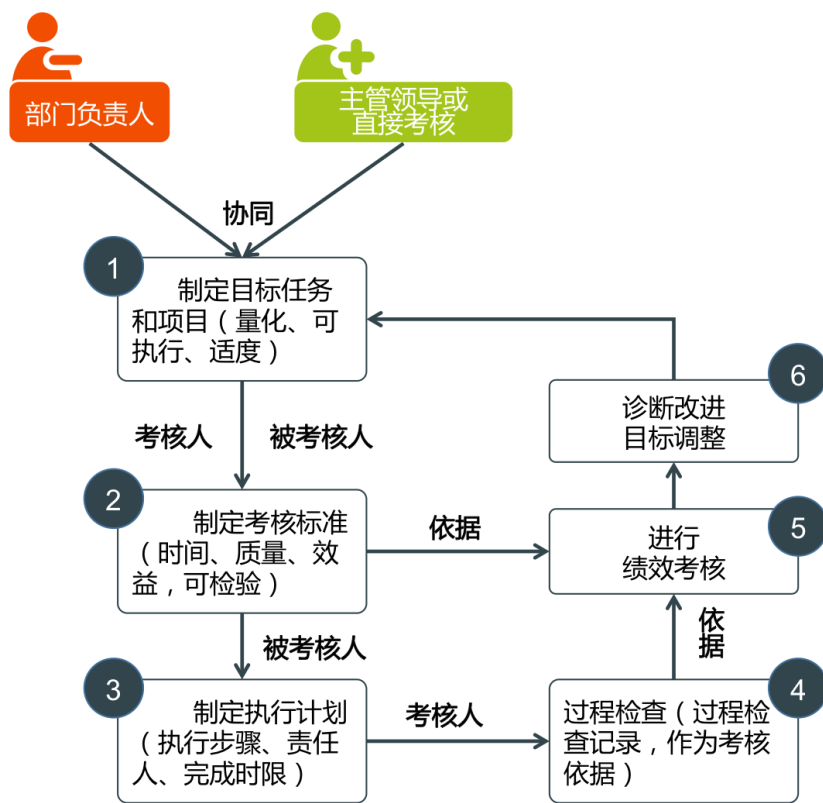


图 17 目标—标准—诊改—绩效考核性诊断流程图

## 2. 依托数据平台，建立基于数据分析的诊改与报告机制

以年度工作计划落实为抓手，明确各项工作执行主体，确定工作任务完成标准，建立影响质量因素的坐标系。依据工作过程中产生的信息数据，对照设定的工作标准与坐标系，按照学校—二级学院（部门）—教研室（科室）三层级，自立目标—自定标准—自主实施—自我诊改四步骤（图 18），对各类各项工作现状进行自主诊断改进。在部门月度工作报表、职能部门诊改报告中，反映基于影响质量因素坐标系的诊断与改进情况，为以后各阶段目标及标准的调整修改提供依据。



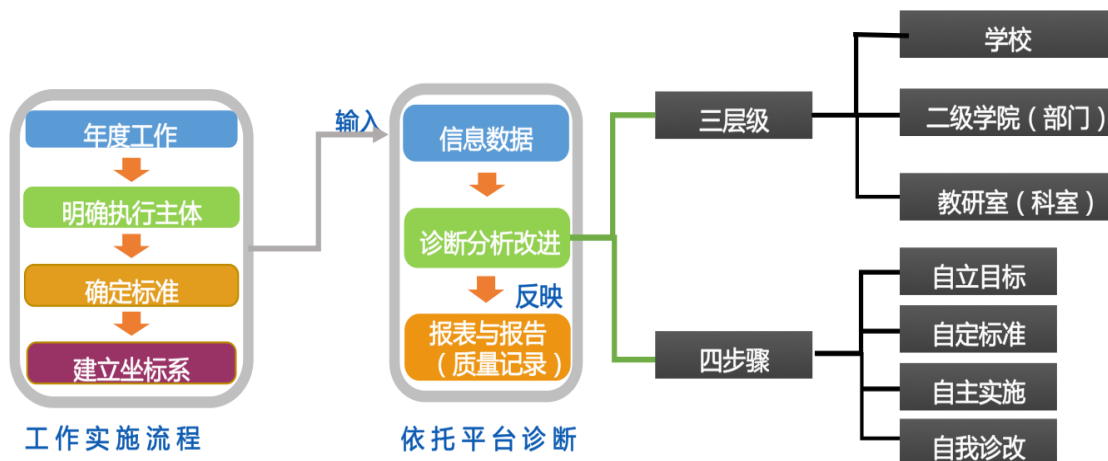


图 18 三层级四步骤自主诊改示意图

## (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

制定学院专业设置与调整管理办法，明确程序和调整条件。各专业进行每年 1 次的市场需求调研、就业市场分析、毕业生跟踪调研、用人单位满意度调查、学生能力测评情况分析、学生学业情况分析，撰写调查分析报告和基于数据分析的专业质量分析年度报告，作为专业设置调整、结构优化和人才培养目标修正的依据(图 19)。

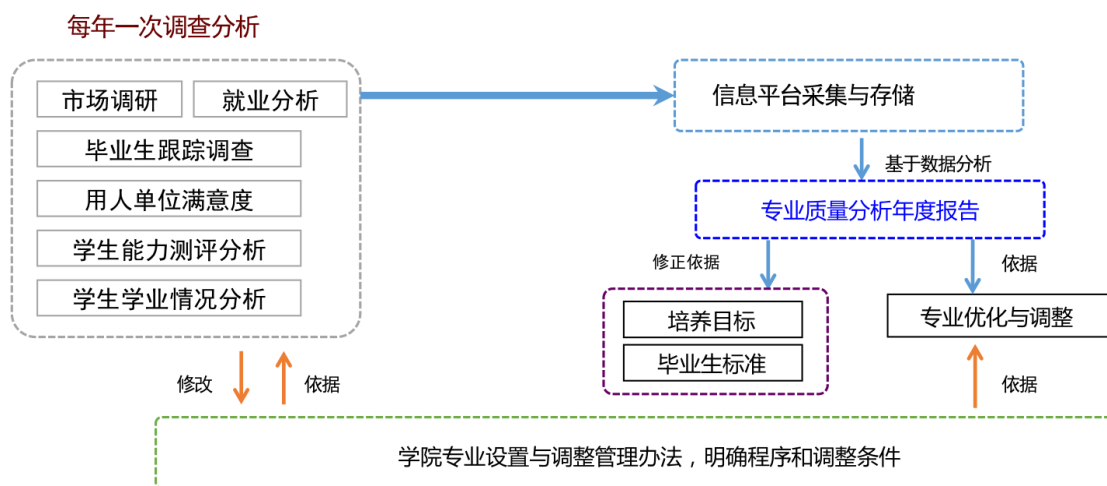


图 19 专业质量分析动态优化调整示意图

### 2. 开展基于数据的状态分析，实施专业考核性诊改

(1) 运用信息管理平台，实时采集专业运行状态数据，在对数

据统计、分析的基础上，监测专业建设、课程教学质量状态，及时反馈与改进，撰写学院专业质量年度报告。

(2) 运用信息管理平台，实施每年 1 次，吸收行企、政府、用人单位专家，学生与家长代表参与的专业考核性诊断。

(3) 积极参与国际专业认证机构对专业进行认证、或由国内专业认证机构对专业进行评估或认证。

### **(三) 课程层面，按学生学习达标开展过程监控诊改**

#### **1. 以学习标准作为课堂教学检测依据，实施课程质量管控**

(1) 依据课程建设规划，编制课程建设方案，落实每门课程年度建设任务，明确年度建设目标、任务、措施、预期效果。按项目建设实施事前、事中、事后管理，对照目标检验预期成效，促进预期成果达成，并与绩效考核挂钩。

(2) 教研室组织课程团队，依据学校标准系列文件编制各门课程标准，明确质量控制重点；基于学生课程学习情况分析和课程目标，确定学生学习标准，设计达标考核办法。

(3) 紧扣学生课程学习标准，依照课前、课中、课后的课程教学三环节，运用现代信息技术实施课堂教学质量在线检测和实时跟踪改进，不断改进课堂教学状态，提高学生学习达标率。

#### **2. 建立课程教学数据分析机制，实行课程教学考核性诊断**

(1) 根据学生学习状态分析、学习达标率、课程教学测评结果，教研室编制课程质量分析报告，作为学生课程学习标准修正依据。学校结合期终课程教学测评，学生学习结果，进行适时性的课程教学考核性诊断，教师针对课程教学考核性诊断中发现的问题进行改进，改进效果与绩效考核挂钩。

(2) 建立课程考核、测评数据库，将大数据排列作为绩效考核



依据，奖励前 15%，问责后 10%。对课程教学测评成绩较低的教师实行约谈、停课学习，提交反思报告等制度，帮助教师改进教学。

#### **（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**

（1）在 SWOT 分析的基础上，制定学院师资队伍发展规划，层层分解编制学院—二级学院—专业三级师资队伍建设目标体系，编制年度实施路线图。二级学院依据目标和任务，制定本院师资队伍建设工作计划，将计划完成情况与绩效考挂钩。

（2）以学院制定的阶梯式教师发展标准为依据，系统设计薪酬—生涯—培训激励提升机制，将教师职称晋升，骨干教师、专业带头人聘任，教学标兵、技能大师、名师称号与教师发展标准融为一体，科学设计教师成长发展体系。

##### **2. 着力建设教师发展中心，搭建教师专业成长平台**

（1）着力建设学院教师发展中心，采取职业生涯规划，建立教师成长档案、开展教师教学培训、搭建教学观摩平台，进行教学资源共享等措施，不断促进教师专业发展水平提高。

（2）建立与教师发展标准契合，包括薪酬分配、职称晋升在内的激励制度和质量保证问责机制。运用 3 年（或 5 年）学生学业结果、课程测评、部门履职测评大数据，作为自我诊改、激励、问责依据。

#### **（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**

（1）编制基于学校人才培养目标的学生素质教育体系实施方案，依据学生发展标准，编制各个领域多维度的学生自我诊断问表，实施问表式的学生自我诊断，将结果应用于学生学习自我调适，素质教育

方案的修正、教学实施的改进。运用校本数据平台，实时采集学生状态数据，在对数据统计、分析的基础上，监测学生发展状态，及时反馈与改进（图 20）。

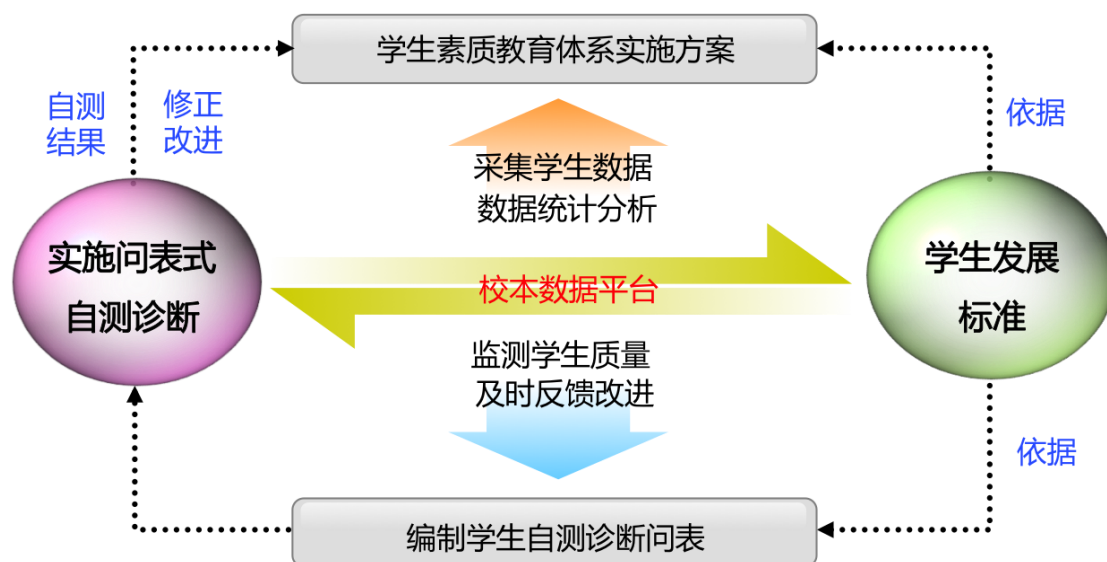


图 20 学生自测诊断与状态数据分析应用示意图

## 2. 完善制度，营造良好的生活环境

(1) 建立每学期的学生食堂、宿舍满意度问卷调查与反馈改进制度，修改完善校舍维修制度、宿舍管理制度。

(2) 建立校园常规巡查、反馈与改进机制，学生诉求与回应机制，及时反馈信息与实时改进，督查改善效果。

(3) 撰写基于大数据分析的后勤服务质量年度报告。

## 六、保障措施

### (一) 建立奖惩机制

以学校组织机构绩效考核性诊断制度（部门绩效考核办法）为切入点，对实施的各项工作结果、过程、达标情况进行考核诊断，将考核结果与激励挂钩，实现各项工作目标并不断创造性地超越原定目标，为内部质量保证体系运行形成动力机制。

## （二）建立问责机制

明确实施方案中的各组织层级的职能与职责，制定具体工作标准，以此为依据实施履职测评，测评结果与部门绩效挂钩，对没有完成目标任务和出现差错的进行问责，确保各项任务的完成。

## （三）建立保障机制

根据诊改方案确定的目标任务，科学分析实现目标任务所需的资源条件，提供必要的人、财、物支持。按照学院“十三五”规划预算的经费，依据经费预算、使用制度，保证经费足额投入、合理使用，为目标任务完成提供资源保障。

## 七、建设与实施进程表

| 类别   | 任务                            | 工作                   | 完成时间               | 预期成效        | 责任部门              |
|------|-------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|-------------------|
| 健全组织 | 健全组织机构，明确职能分工                 | 明确各部门在质量保证中职能        | 2015.12            | 纵向5系统的部门工作包 | 学院各职能部门、直属单位、二级学院 |
|      |                               | 厘清各部门在纵向5系统中归属、职责与权责 | 2016.10            |             |                   |
|      | 建立学院—二级单位—专业（课程）—三质量保证组织，明确职责 | 建立学校质量保证委员会          | 2016.4             | 学校文件        | 质管办               |
|      |                               | 成立二级学院（部）质量保证工作组     | 2016.10            | 二级学院文件      | 二级学院              |
|      |                               | 成立专业（课程）质量保证小组       | 2016.12            |             | 系、教研室             |
| 完善规划 | 基于SWOT分析编制学院规划，形成             | 编制学校“十三五”总规划与分项规划    | 2015.9<br>2016.4定稿 | 规划文本        | 高教所及相关职能部门        |
|      |                               | 实施发展能力诊断             | 2015.12            | 过程记录档案      | 高教所               |

|                                |                                                      |                                                |                         |                        |                                   |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|
|                                | 完整的<br>目标链                                           | 编制建设目标体系,形<br>成目标链                             | 2016.5                  | 目标链图                   | 高教所                               |
|                                |                                                      | 执行规划年度任务,层<br>层分解落实,与绩效挂<br>钩                  | 2016.12-202<br>0.12     | 任务分解表<br>任务考核表<br>考核结果 | 办公室<br>质管办<br>人事处                 |
|                                | 建立大<br>数据分<br>析机制,<br>不断修<br>正目标<br>链,确保<br>完成质<br>量 | 建设信息化的绩效考<br>核管理系统                             | 2017.8                  | 管理系统                   | 信息中心<br>质管办                       |
|                                |                                                      | 编制学校十三五总规<br>划年度执行报告                           | 2016-2020               | 执行报告文<br>本             | 高教所                               |
|                                |                                                      | 编制分项规划执行年<br>度报告                               | 2016-2020               |                        | 相关职能<br>部门                        |
| 建立<br>标准                       | 形成职<br>责一岗<br>位一工<br>作标准<br>关联的<br>系统工<br>作包         | 部门职责具体化为工<br>作,制定岗位工作标准                        | 2016.10                 | 纵向5系统<br>的部门工作<br>包    | 学院各职<br>能部门、<br>直属单<br>位、二级<br>学院 |
|                                |                                                      | 梳理部门管控事项,优<br>化完善现有管理制度                        | 2016.12                 | 制度文本                   | 学院各职<br>能部门、<br>直属单位              |
|                                |                                                      | 设计部门管控事项工<br>作流程                               | 2016.12                 | 流程文本                   |                                   |
|                                | 建立专<br>业、课<br>程、教<br>师、学<br>生标准<br>系列                | 建立专业、课程标准系<br>列                                | 2016.12                 | 标准文本                   | 教务处                               |
|                                |                                                      | 建立教师发展标准系<br>列                                 | 2016.12                 |                        | 人事处                               |
|                                |                                                      | 制定企业兼职教师等<br>聘用考核标准                            | 2016.12                 |                        |                                   |
|                                |                                                      | 建立与完善学生发展<br>标准                                | 2016.12                 |                        |                                   |
|                                | 修改<br>制度                                             | 梳理组<br>织机构<br>管控事<br>项,完善<br>内部管<br>理制度<br>并形成 | 梳理现有制度,架构并<br>完善学校的制度体系 | 2016.12                | 制度体系框<br>架                        |
| 编制管理制度与管理<br>流程紧密结合的学校<br>内控制度 |                                                      |                                                | 2017.12                 | 内控制度<br>1.0版           | 质管办                               |
| 制定学校组织机构绩<br>效考核性诊断制度          |                                                      |                                                | 2015.8                  | 制度文本                   | 质管办                               |

|         |                         |                      |          |              |                |
|---------|-------------------------|----------------------|----------|--------------|----------------|
| 内 控 机 制 | 建立质量报告制度                | 2016. 12             | 报告文本     |              |                |
|         | 制定专业考核性诊改制度             | 2016. 12             |          | 教务处          |                |
|         | 制定课程适时性考核诊改制度           | 2016. 12             |          | 教务处          |                |
|         | 制定教师发展考核性诊改制度           | 2016. 12             |          | 人事处          |                |
|         | 制定学生发展自测诊断制度            | 2016. 12             |          | 素质教育中心       |                |
|         | 编制学校教育质量年度报告            | 每年 11 月              | 报告文本     | 质管办          |                |
|         | 编制专业、课程质量年度报告           | 每年 11 月              |          | 教务处          |                |
|         | 编制教师质量年度报告              | 每年 11 月              |          | 人事处          |                |
|         | 编制学生质量年度报告              | 每年 11 月              |          | 学工处          |                |
| 建设平台    | 开发过程性采集平台，建立网络物理校园      | 建设校本数据平台             | 2016. 12 | 信息平台         | 信息中心           |
|         |                         | 校园网上事务大厅             | 2016. 12 |              | 信息中心<br>相关职能部门 |
|         |                         | 上课签到系统               | 2016. 12 | 系统           | 信息中心           |
|         |                         | 选课系统                 | 2015. 8  |              |                |
|         |                         | 建设移动与在线学习平台          | 2017. 6  |              |                |
|         |                         | 建立课程教学质量在线跟踪系统       | 2016. 12 |              |                |
|         | 挖掘平台数据，实现基于数据的信息运行管控    | 制定平台信息采集责任、审核管控、诊改制度 | 2017. 4  | 制度文本         | 质管办            |
|         | 用数据信息对培养质量、工作绩效分析、诊断和改进 | 每年<br>每个阶段(过程)       | 过程档案     | 各部门、<br>师生员工 |                |