**沈阳工学院质量保障体系建设方案与说明**

自《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》颁布以来，国家聚焦“提高质量”和“内涵发展”，采取了一系列政策措施，设计并构建了中国特色、世界水平的“一平台二支柱、三保证”高等教育质量保障制度。“一平台”是指建立国家质量监测数据平台；“二支柱”是指全面开展院校评估与高标准的专业认证；“三保证”是指发挥高校质量保障的内驱力、外部质量保障的外推力，吸收借鉴国际先进理念经验参与国际高教质量保障工作、提高国际话语权和影响力。质量保障制度是促进“提高质量”和“内涵发展”的关键，我校建立质量保障体系已势在必行。

1. 质量保障体系建设内涵

**1. 以理论教学管理为例，质量保证体系建设**



教学计划、教学大纲、教学日历、教案、试卷都不相符（学时、内容、重点）；同样的课程，不同的教师讲课，教学内容、重点、难点都不相同；试卷检查，每学期都发现重复出现问题。

分析：规定、规范基本都有，工作职责也都基本清晰；但基本都是审核后签字确认。是不是审核内容没有规定或不明确（如符合度）？对关键过程的审核过程还有上一级监控吗（闭环）？工作人员是否能够认真履职严格执行管理规定（质量意识、责任意识）？有督促工作人员认真履职的措施办法（闭环）？任何一环出现问题，都使审核过程流于形式，处于失控状态。

办法：重新梳理过程管理，加强主要过程环节监控，使监控结果形成反馈，保证过程管理质量，促进管理质量提高。



**2. 质量保障体系的构建模式**

学校建设质量保障体系，就是对教育教学全过程的每一个过程进行“PDCA” 相关闭环管理建设，最终系统集成为如“质量保障体系建构模式”图的闭环质量管理系统。



**3. 质量保障体系的概念**

“质量保障”是管理学的概念，是致力于对达到质量要求提供信任保证的管理过程。学校质量保障体系是指学校以保证和提高教育教学质量为目标，运用系统学的原理和方法，以过程管理服务为载体，设置统一协调的组织机构，将各执行单位、各环节的质量管理职能严密组织起来，形成一个有明确任务、职责、权限、互相协作、互相促进的质量管理体系。

**4. 质量体系的构成**

学校教学质量保障体系的建设以全面质量管理思想为指导，以提高人才培养质量为目标，以系统论、控制论和信息论为方法，对人才培养活动的各个阶段、各个方面和各个环节实行有效控制，构建起任务、职责、权限明晰且相互协调、相互促进的足以持续保障教育教学质量的稳定而有效的质量管理系统。根据已有研究，至少包括前后相关、左右相联的五大方面：

质量目标系统 管理职责系统 资源管理系统

质量检测、分析和改进系统 过程管理系统

**5. 质量保障体系的意义**

我校将面临2020年合格评估的重大考验。合格评估要求学校要构建质量保障体系并严格执行，质量管理能够保证学校的教育教学质量。目前，新办本科院校评估，构建工作较好，执行工作得分普遍较低。

我校经过多年建设，已经制定了覆盖教育教学管理各方面、各环节和各要素的管理规章和制度，已经建立和运行了相应的管理体系，为学校确保教学中心地位、保证教育教学质量发挥了重要作用。但是在学校管理运行过程中也发现了一些瓶颈问题，严重制约了质量管理工作，严重影响了教育教学质量持续提高。 例如，标准问题，职责明晰问题，流程和程序问题，数据的收集、汇总和分析问题、持续改进问题，等等。都严重影响质量管理的执行，尤其数据的收集、汇总、分析和持续改进问题，是评价质量保障体系运行有效性的重要依据，这方面我们还存在较大差距。

梳理、完善（体系、过程、PDCA）；清晰、明确（项目、职责、工作内容）；符合、有效（贯彻执行、有效闭环管理）；持续改进（整改、改进）。

学校通过质量保障体系建设，构建目标与职责系统、过程管理系统、资源保障系统和监控系统，实现学校质量管理的闭环控制和持续改进，同时也使每一个关键环节过程也实现闭环控制和持续改进，达成学校质量管理的系统性和完整性。

二、教育教学质量保障体系建设内容

**1. 确定影响教育教学质量的保障项目及其质量标准**

根据系统论和过程论的分析，把教育教学过程界定为：始于国家、社会和学生需求的，终于国家、社会和学生满意的，以教育教学目的为中心建构生成的过程管理序列及其关系性群集。把以教育教学目的为中心建构生成的过程管理序列中起到关键作用的过程，确定为影响教育教学质量的关键因素，作为质量保障体系的一级保障项目。确定过程中既要以教育教学全过程为维度确定各个保障项目，又要考虑教育教学保障体系维度确定保障项目之间的关系性；既考虑到了外部教学质量保障评价工作的指标，又突出了我校的教育理念、办学特色和目标定位。各部门进一步依次分解二级、三级保障子项目，进而形成在整体上保障项目覆盖教育教学全过程、构成学校闭环控制，具体到每一个保障子项目均能构成PDCA闭环控制。

质量保障项目分解如图1-1、图1-1、图1-3、图1-4。



**2. 明确各保障项目执行“质量标准”的责任人及“管、 办、查”相关职能、职责和工作内容**



**3. 确定质量监控系统及其主要监控内容和监控单位**



**4. 建立教学质量保证体系的组织机构**

建立质量保障工作的领导机构、管理机构和工作机构以及各自的职责，确保质量目标贯彻实施。学校校长负责质量保障体系的建立和运行，是学校教育教学质量的第一责任人；质量管理委员会是在校长主持下保证学校教学质量的领导机构，统一领导学校质量保障体系的构建和实施，并监督各个工作机构的执行情况；质量管理办公室是学校教育教学质量保证工作的管理机构，负责质量保障体系的正常运行；执行教学质量标准的相关职能部门和二级学院是工作机构，在学校质量保障体系框架下，构建自身内部质量保障体系，组织具体实施，并根据监控系统的反馈意见进行分析和改进。

**5. 建立教育教学质量保障工作流程**

（1）“总流程”是针对教育教学质量所涉及的若干关键因素和关键环节，为使教育教学达到质量要求而形成的一个输入转化为输出的过程链。

总主线是按照国家、社会及学生的要求，通过一系列教育教学活动培养出的人才，能使国家、社会和学生满意。这一系列教育教学活动主要包括：一是建立质量目标和提供组织保障；二是提供资源保障；三是提供教育教学服务；四是对以上过程的监测、分析、改进。“总流程”以质量控制点为重点，以持续改进为目的，明确了质量监控结果的反馈途径。各执行单位内部日常监控信息要及时反馈，在子系统内部及时解决改进；教学质量管理办公室要将定期监控的信息及时进行数据分析，及时反馈至校质量管理委员会，督促各执行单位改进，使教学质量保证体系能够持续改进、有效运行。学校教学质量保证工作流程中主要有“总流程”及以上四个主要过程的分流程。

（2）分解流程。以过程管理分解框图为例，说明流程分解和相互关系，如下图4-1、图4-2、图4-3：



**6. 制定保障项目的质量标准、程序文件和工作文件**

确定教育教学质量保障体系项目回答了做什么的问题，而制定保障项目的质量标准和程序文件，是解决具体做到什么程度、怎么做的问题，同时也规定了查什么、怎么查。

（1）质量标准是质量控制的关键，应具有科学性和明确性、符合学校发展实际。科学性就是要以目标的实现作为出发点和归宿，符合高等教育教育的规律；明确性就是要用清晰的语言表达质量要求，做到便于执行，便于检查；符合学校发展实际就是要从学校实际出发，提出经过努力能达到的要求。程序文件运行的基本作用是使质量活动得到有效控制，即通过规定各项活动的方法和评定的准则，明确各项活动责任人的职责、权限和相互关系，使各项活动处于受控状态。程序文件还是评审每项活动执行质量标准的依据，在评审中可以依据程序文件审核相关活动是否符合要求。

（2）我校经过多年建设，已经具有较完备的管理体系和制度体系，对学校各项工作基本都有相应的规定和规范，但是在运行过程中也发现了一些问题。例如，一些工作还缺少监测、反馈或整改环节，没有形成闭环控制；工作没有质量标准或标准不明确；管、办、查的职责还没分离和明确；二级学院、职能部门和督导部门检查职责还不明晰，检查什么、谁来检查、怎么查还不明确；收集哪些信息、谁来收集、怎么汇总、如何共享、谁来分析、提交哪些分析报告多数还没有开展，等等。学校建设质量保障体系，通过系统化设计，进一步完善和优化学校管理体系，解决管理工作中存在的问题。因此各职能部门和二级学院开展具体保障项目的建设工作时，要按照学校质量保障体系要求对各项工作进行梳理，建立“有目标、有标准、有机构、有评价、有反馈和有改进”的项目质量保障工作文件。教学过程管理项目的制定工作还可参考国际专业认证的相应标准和保障方法。

三、教育教学质量保障体系建设安排

**1. 指导思想和总体目标**

（1）指导思想。以全面质量管理理论为指导，以全面提高学校管理水平和管理效率、全面提升教育教学质量为目标，遵循“统一组织、注重培训、落实到位、突出实效”的原则，建立“有目标、有标准、有机构、有评价、有反馈和有改进”的质量保障体系，实施“全员参与、全程监控、全面管理、持续改进”的全面质量管理，全面提高我校的办学水平和人才培养质量，切实增强学校的总体竞争实力。

（2）总体目标。力争经过三年的努力，建立“有目标、有标准、有机构、有评价、有反馈和有改进”的质量保障体系，实施“全员参与、全程监控、全面管理、持续改进”的全面质量理。

**2. 实施步骤**

建设质量保障体系、实施全面质量管理，涉及到组织领导、体系建设、管理改革、日常管理基础、工作规范等各个方面，任务重，工作程序多，标准要求高，为此，分为四个阶段开展建设实施工作：

（1）启动、建设阶段；

（2）整合、规范、全面试运行阶段；

（3）总结、改进、完善提高阶段；

（4）全面运行阶段。

**3. 实施计划**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 序号 | 项目工作内容 | 时间安排 |
| 启动阶段 | 1 | 启动质量保障体系建设工作。学校建立质量保障工作的领导机构、管理机构和工作机构；完善质量保障体系建设方案；制定详细的建设阶段工作实施计划。 | 2017年  3月15日前 |
| 2 | 质量管理委员会审议质量保障体系建设方案和建设阶段工作实施计划，通过后发布。 | 3月底 |
| 动员、学习和培训  阶段 | 3 | 学校、相关职能部门、各教学单位要加强宣传，营造浓厚氛围，培养质量意识。做到思想认识到位、组织领导到位，认真抓好学习培训，特别要组织认真学习学校质量保障体系相关知识。 | 4月 |
| 4 | 通过学习、举办专题讲座和培训班等形式，使广大教职工对质量保障体系的基础知识、基本内容有较为深刻的认识和理解。努力达到“四个明确”，即：明确质量保障工作在教学等各方面工作中的地位和作用；明确质量保障工作与其他工作的相互融合性；明确质量保障体系持续改进提高的循环过程；明确各级各类人员的工作责任和工作要求。 |
| 确定项目、明确职责阶段 | 5 | 确定保障项目。把以教育教学为中心建构生成的过程管理序列中起到关键作用的过程管理，确定为影响教育教学质量的关键因素，作为质量保障体系的各级保障项目，确定质量目标、质量标准。 | 5月-6月 |
| 6 | 清晰“管、办、查”职责。明确各保障项目执行“质量标准”的责任人及“管、办、查”相关职责和工作内容。 |
| 保障项目建设阶段 | 7 | 相关职能部门按照学校质量保障体系要求对各项工作进行梳理，确定质量保障工作内容、工作标准、工作职责，制定质量标准、，使质量保障工作做什么、谁来做、怎样做、做了什么等各环节一目了然。 | 7月-9月 |
| 8 | 相关各单位按照学校职能部门要求对各项工作进行梳理，确定具体质量保障工作内容、工作标准、工作职责，制定质量标准、管理文件和工作流程。 | 9月-12月 |
| 9 | 相关职能部门按照学校质量保障体系要求进一步完善保障项目管理文件和工作流程，督促和指导各单位具体质量保障项目建设工作 |
| 整合、规范、全面试运行阶段 | 10 | 全面试运行质量保障体系。相关职能部门、各教学单位按照学校质量保障体系要求实施质量管理工作，开展体系运行培训、过程管理体系运行、监督体系运行、信息流体系运行等工作。学校质量管理部门对质量保障工作进行监测，对各个保障项目PDCA的有效性进行检查和评价。 | 2018年  1月-7月 |
| 总结、改进、完善  提高阶段 | 11 | 质量保障体系不断完善和质量管理工作不断提高。学校根据各单位提供的质量保障体系运行情况汇报和总结，以及学校质量管理部门对质量保障工作有效性监测情况，对质量保障体系运行情况进行综合评价，查找运行中存在的问题和不足，部署下一阶段的改进工作，推动质量保障体系的不断完善和质量管理工作的不断提高。 | 2018年  8月-12月 |
| 全面运行阶段 | 12 | 实施“全员参与、全程监控、全面管理、持续改进”的全面质量管理，全面提高我校的办学水平和人才培养质量，切实增强学校的总体竞争实力。  相关职能部门和各教学单位全面实施实施“全员参与、全程监控、全面管理、持续改进”的全面质量管理。学校质量管理委员会负责对全校贯彻实施全面质量管理工作进行组织、引导和考核。 | 2019年  3月开始 |