

“匠心育训·为你赋能”

职业教育质量管理“柳职模式”的创新与实践

柳州职业技术学院 覃日娜

柳州职业技术学院是全国百所国家示范性高职院校。在国家示范院校建设基础上，学校坚持质量强校，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，经过研究分析，学校于2013年在职业教育率先导入国际先进的质量管理工具——《卓越绩效评价准则（GB/T19580）》。学校借鉴卓越绩效模式理念和框架，2020年创新形成了一个职教版的卓越绩效质量评价标准，创新构建了“匠心育训·为你赋能”职业教育现代化质量管理“柳职模式”。

经过多年本土化探索实践，学校办学成果显著，先后成为国家优质专科高等职业院校和国家“双高计划”建设单位（全国仅197所），荣获全国高等职业院校教学资源50强、教学管理50强、学生管理50强和创新创业示范校50强，荣获柳州市第六届市长质量奖，进入广西壮族自治区主席质量奖16强，开创了职业院校成功申报政府质量奖先河。

一、基于卓越绩效的质量管理本土化实践

（一）创标准——形成了职教版的卓越绩效质量评价标准

学校按照《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，更贴合职业院校使用和推广。

（二）宣文化——培育全员质量文化，营造人人参与氛围

紧扣“踏踏实实做人，认认真真做事”的学校精神，学校深化文化理念，通过大讨论制定了学校愿景（成为受人尊重的高职名校学校愿景）、使命（让学生成为企业的首选）和价值观（求真务实、追求卓越）。系统策划涉及文化理念系统、发展战略、职责梳理、流程文件编写、教育服务质量标准制定、管理成熟度评估和校内自评师培训等系列专题培训活动，开展全员质量文化意识宣贯。近年，累计培训 300 多场，参训人次 12000 余人次，形成“人人参与、追求卓越”的质量文化氛围。

（三）立目标——建立完整目标链，创新 QCIR 指标体系

1. 发展战略：在质量管理体系框架和愿景、使命、价值观的文化理念引领下，学校组织全校教职工开展战略大研讨，2016 年制定了“国际引领，内涵升级，六化并举，建成特色鲜明高职名校”的“十三五”发展规划。并在积极申报国家“双高计划”建设单位之际，敏锐识别新发展、新机遇和新挑战，于 2020 年确立了“党建引领，聚力‘双高’，彰显特色，建成国内一流高职名校”的“十四五”发展战略目标，为学校可持续高质量发展谋篇布局。

2. 发展规划：围绕战略定位，学校建立了层层紧密对接的学校教育事业发展总体规划、7 个专项发展规划、9 个二级学院发展规划和 48 个专业发展规划的规划体系，再通过逐级、逐年目标分解，形成学校、部门和岗位个人的年度重点工作任务，最终形成完整的学校发展规划目标体系（如图 1）。

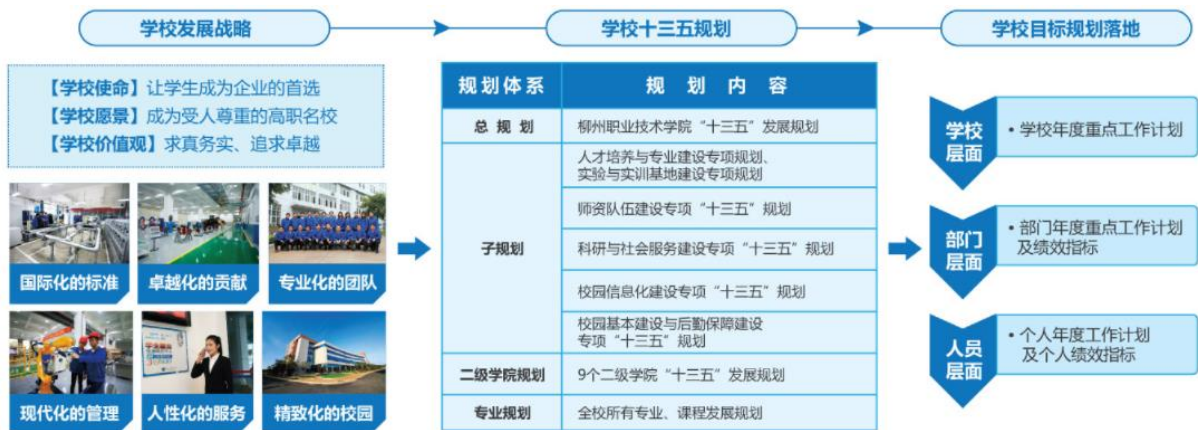


图1 学校“十三五”发展规划目标链截图

3. 战略分解：为了解决职业院校普遍存在的战略落地难、执行难、监测难的问题，学校创新建立了具有职业教育特色的“人才培养质量(Quality of talent training)、顾客(Customer)、内部运营(Internal operation)和资源(Resource)”QCIR四维度绩效指标体系(如图3)，绩效指标体系由系列关键绩效指标和具体监测指标构成，明确了学校教育教学各环节质量控制点，指导和驱动学校人才培养从规模发展向质量发展的转变。

根据职能归属，将学校绩效指标分解落实至部门和岗位，由此构成了三层级四维度绩效指标体系。学校将整体绩效指标体系纳入校本数据中心，实施年度关键绩效考核方式，开展过程性和结果性的动态化、可视化、信息化质量监测。

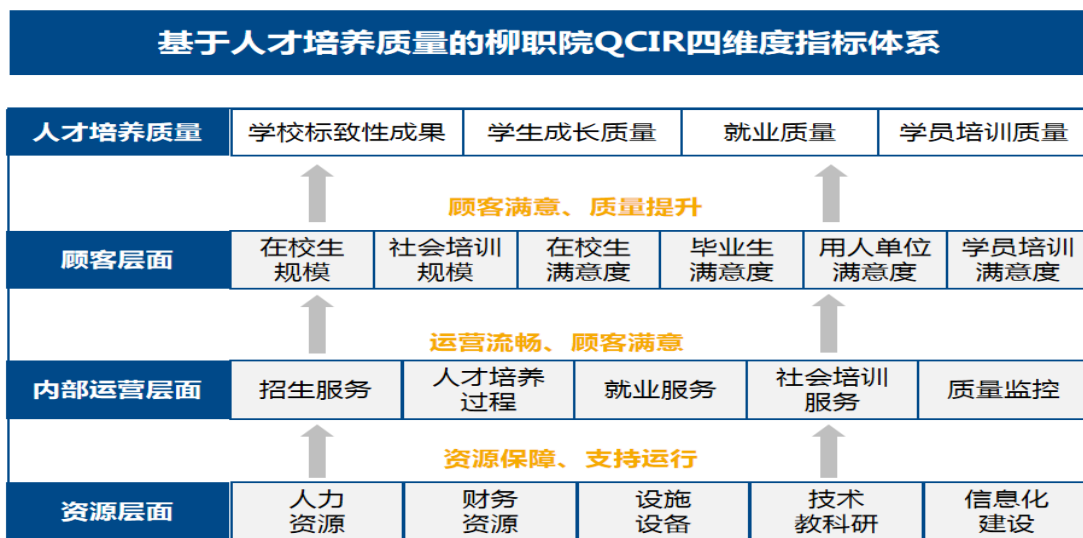


图2 学校QCIR四维度绩效指标体系框架图

（四）研标准——研发编制系列标准，让学生体验高质量服务

针对教育教学过程的各环节和关键要素，学校引入、借鉴国际先进标准和行业企业先进标准，本土化研发、编制各类教育教学服务标准(如图3)，保障各部门、各岗位人员提供高质量服务，提高学生获得感。学校关注学生职业能力提升，制定了学校学生职业能力等级标准框架、专业学生职业能力标准和师资队伍建设标准；致力于持续提高学校管理水平，创新研发高职院校管理成熟度评估标准；追求学生生活服务质量，制定了后勤服务和学生事务等服务标准。



图3 学校教育教学服务质量管理标准（节选）

（五）建机制——以学生为中心，构建了“一中心四机制”

学校率先在高职院校成立了“一站式”综合服务中心，提供生活、学业和个性化服务，以及24小时热线电话等48项业务。运用校本教育教学

服务质量标准，建立“24 小时快速响应、服务信息反馈、满意度评价和问题升级”四个联动机制（如图 4），开展定期自查和不定期抽查，实施月度奖惩以及顾客（学生、家长、用人单位、教职工）满意度调查，及时识别服务需求和改进点，建成信息化监控平台，有效提高了教育教学服务质量。

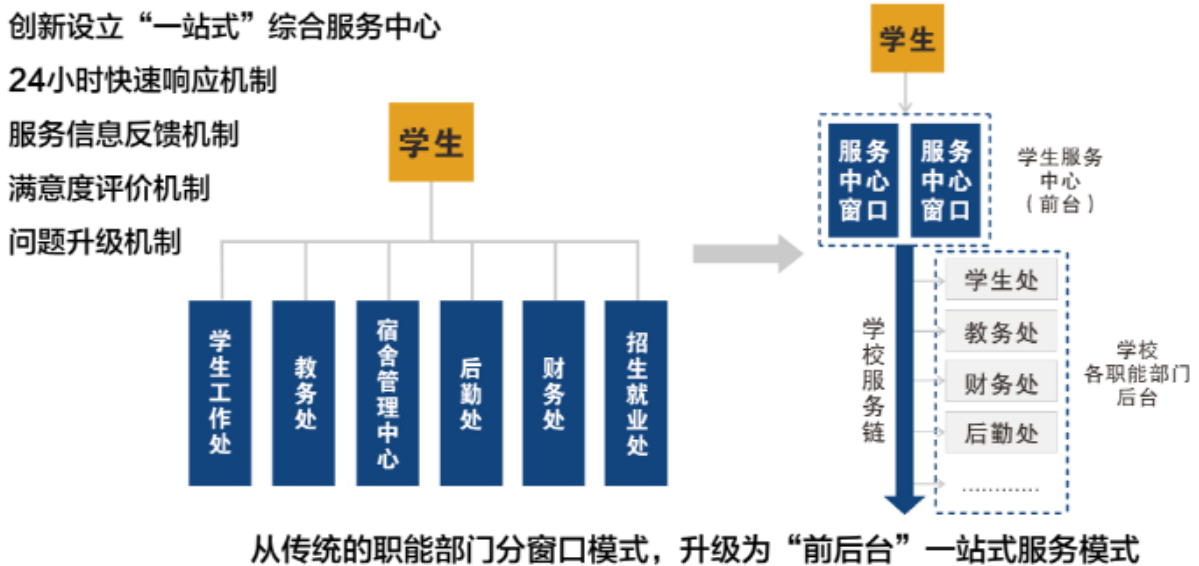


图 4 从传统的职能部门分窗口服务模式到“前后台”一站式模式

问题升级机制（如图 5）将教育教学服务事项分为非常紧急、紧急、一般三个等级，规定每个等级的完成时间和标准，在规定时间内没有办结的自动逐级升级到上一级管理部门负责人。由此，将原来长期处于拖延或滞后的“老大难”服务问题得到快速、根本解决，极大地提高了各类教育服务的效率和质量。

❖ 一级服务质量抽查问题处理升级机制

类型	一般问题	重大问题	整改责任人	扣罚标准
白单	第一次	无	项目经理	无
黄单	第二次	无	项目上一级副总经理	无
红单	第三次	或第一次	项目公司总经理	每单扣罚当月一定比例承包费用

图 5 问题处理升级机制示意图

（六）梳流程——优化教育教学服务流程，推行协同式过程管理

学校以运营为关注焦点，倡导工作过程的设计、协同实施和评价改进。组织所有部门广泛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 多条学校《人才培养职能分工表》。借鉴应用戴明环 PDCA 质量管理方法，破除部门壁垒，推行岗位协同工作模式，编制 500 多条工作程序，理顺了学校质量管理工作职责和流程体系（如图 6）。



图 6 学校质量管理工作职责和流程体系（节选）

（七）抓考核——开展多元诊断式考核，促进战略目标有效达成

为狠抓战略目标落地，学校开展过程性和结果性相结合的多元诊断性考核（如图 7）。开展校院两级教学督导行政督查一体化的日常考核、年度部门管理成熟度评估、年度诊断性绩效考核和第三方评价等，以静态和动态的形式获取教育教学服务运行情况。率先建立职业院校管理成熟度评估自评机制（如图 8），为学校提供一个评估与改进的管理框架。学校组建了 70 余人的质量管理自评师队伍，累计开展校内自评师培训 260 多人次。按照从“被动型、初学型、主动型、灵活型、卓越型”五个纵向等级，从“目标、方法、执行、评价和改进”五个横向层次展开的“五等级五层次”管理成熟度评估标准，围绕人才培养各个环节，面向所有职能部门、二级学院，学校连续多年开展部门管理成熟度评估工作，主动自评我评估与改进，全面提升质量管理水平。

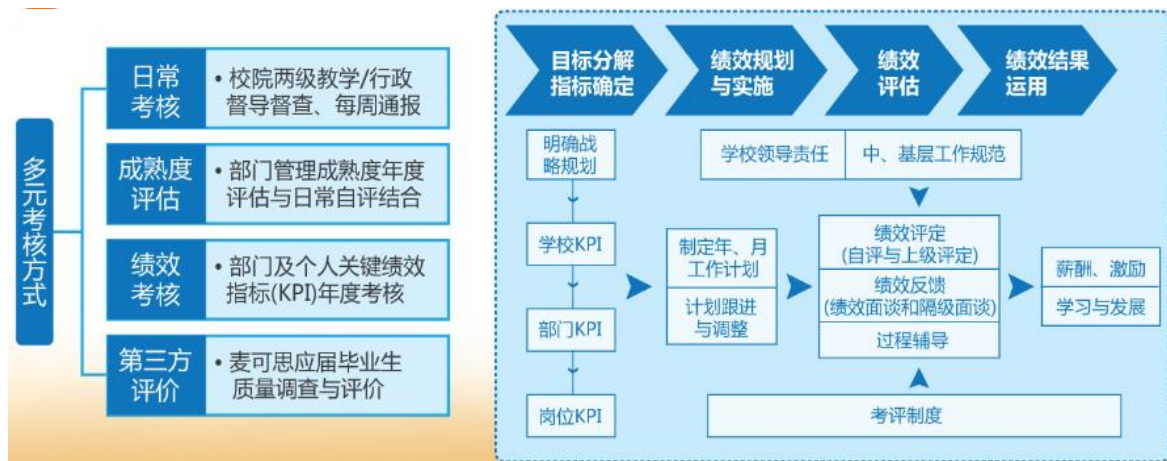


图7 多元诊断式考核



图8 学校开展管理成熟度评估

（八）优平台——打造智慧校园，实施“四慧”柳职云计划

信息化不仅是单独的技术手段，也是一种智慧学习和服务方式，更是提升学校管理水平的助推器。学校以各方赋能角度，制定并实施了“慧专业”、“慧学习”、“慧管理”和“慧服务”等“四慧”智能校园信息系计划（如图9）。

“慧专业”和“慧学习”聚焦云物大智新技术新领域，开展线上线下结合的教学活动，构建“柳职云”个性化自主学习平台。“慧管理”和“慧服务”聚焦智能决策支持和智能服务系统建设。基于智慧校园大数据云平台，通过对学校教学、科研、管理过程中的信息资源实时挖掘，分析比对学校质量保证体系相关指标，准确地呈现学校、专业、课程、教师、学生

的运行情况。开发掌上服务 APP，整合学习与生活信息资源，通过大数据分析，提供精准服务，成为师生学习、工作、生活的智能助手。

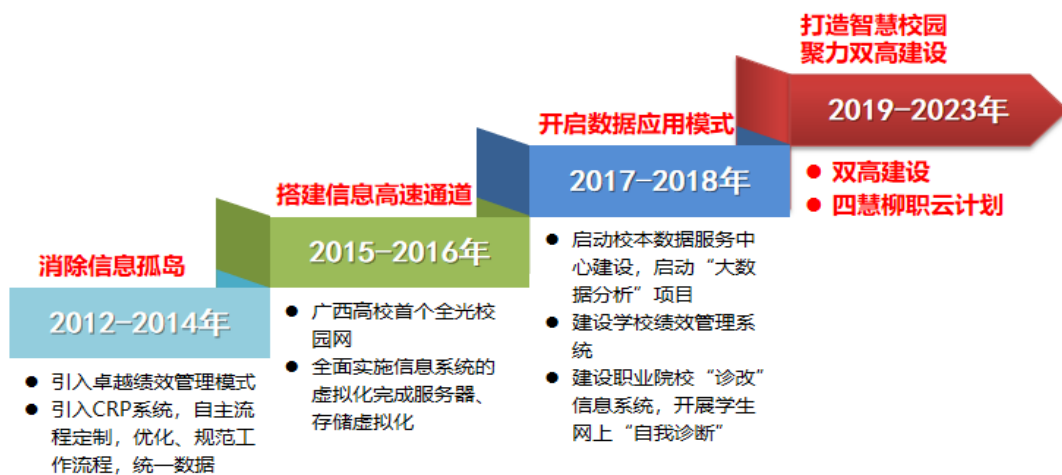


图9 学校智慧校园信息系统建设里程

(九) 创体系——创新构建教育教学质量管理“柳职模式”



图10 “匠心育训·为你赋能”质量管理“柳职模式”

围绕卓越绩效管理“顾客驱动的卓越”理念，以提高顾客（学生、用人单位、家长、政府等）获得感和教育教学质量为核心目标，聚焦人才培养和社会培训，以“精心设计、潜心教学、真心服务、诚心合作”为“匠心育训”标准，勇担“为成长成才赋能、为家庭幸福赋能、为产业升级赋

能、为城市发展赋能”的“为你赋能”社会责任，打造个人终生学习发展圈和产教融合生态圈，创新实践高职院校管理成熟度评估体系和“双控”教育教学质量监控体系，努力实现高职教育“素养、管理、创新”复合型技术技能人才育训目标，为区域经济发展提供人才、智力和服务支撑。最终，创新形成了“匠心育训·为你赋能”质量管理“柳职模式”（如图10）。

二、质量文化氛围浓厚，学校办学成果明显

（一）质量深入人心。学校进行了深入的质量管理改革与创新，质量文化观、教育服务观、师生成长发展观等发生了深刻变化，管理运行机制与方式得到有效突破。不仅实现了从经验引领向战略引领的转变，同时还实现了从被动式发展向主动型发展的转变，自定目标、自我诊断、自我激励，不断追求卓越，全面激发了学校内生活力。学校的教育教学生态持续改进和质量优化自适应系统已经从纸上转化为教职工的自觉行动，生成了教职工质量基因，形成浓厚的质量文化氛围。

（二）办学成果丰硕。学校《导入卓越绩效模式，创建高效能教育教学质量保障机制》获国家教学成果二等奖、广西教学成果奖特等奖，基于卓越绩效模式的内部质量保障极大促进了学校教育教学质量提高。近年，学校半年就业率保持在95%以上，就业岗位专业相关度超过80%，连续21年荣获“广西高校毕业生就业创业工作先进单位”。学校先后成为2019年全国职业院校教学资源50强、教学管理50强、学生管理50强和创新创业示范校50强，是省内唯一获评广西主席质量奖16强，柳州市第六届市长质量奖的高职院校。

（三）示范影响广泛。学校重视实践成果推广，积极搭建交流合作平台，参与全国交流研讨会议。2017年举办“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；2022年牵头成立柳州质量管理联盟，企业、院校等30家单位加入；2022年策划成立“柳州市实施质量强市战略

领导小组办公室质量讲习所”并负责质量管理培训、咨询服务等日常事务推进；近年累计 130 余次在省内外各类会议、论坛上介绍基于卓越绩效模式的高效内部质量保障机制运行经验。全面深入的本土化实践，多渠道的交流推广，得到了各级领导、专家和同行的充分肯定，引起权威媒体高度关注。先后有 180 多所本专科院校就卓越绩效模式实践进行专项交流，20 多所省内外职业院校全面导入卓越绩效管模式。中国教育报、中国高职高专教育网、广西日报等 10 多家媒体对学校的质量管理改革进行了重点报道。



图 11 举办卓越绩效模式与质量管理高峰论坛



图 12 兄弟院校来校参观交流

柳职牵头发起成立柳州质量管理联盟，30家单位加入
 城事 2022-09-28 21:26 《在柳州》APP
 为充分发挥政府、行业、企业和职业院校的各自优势，整合质量管理资源，促进质量强国、质量强市和质量强市的发展战略落地，9月28日上午，由柳州市市场监督管理局业务指导、柳州职业技术学院（下称“柳职”）主办的柳州质量管理联盟成立大会在柳职官塘校区举行。



大会现场图片
 会议采用线上线下相结合的方式，30家理事会成员对柳州质量管理联盟章程进行表决，并选举产生了理事长单位、副理事长单位和理事单位。柳州市市场监督管理局党组书记、副局长杨娜玲，柳职校长甘金明为“柳州质量管理联盟”等揭牌，为“柳州质量管理联盟”成员授牌。全体参会代表参观了柳职质量管理建设成果。

在柳州 柳州人的APP

立即下载



图 13 牵头成立柳州质量管理联盟揭牌仪式、策划成立柳州市实施质量强市战略领导小组办公室质量讲习所

三、结语

柳州职业技术学院通过导入卓越绩效模式，结合学校实际情况，率先创建了高效能质量管理体系，全面扎实开展本土创新与实践，实现先进标准在学校的落地开花。学校将继续在“卓越绩效模式”引领下，以愿景、使命、价值观为核心根基，以打造国内一流高职名校为目标，改革创新，追求卓越，始终站在时代发展潮头，引领职业改革发展。