

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2017.10.026

# 持续推进“教学礼拜”活动 建立健全教育质量持续改进机制

张志兵<sup>a</sup>, 刘德顺<sup>b</sup>

(湖南科技大学 a. 教务处; b. 党委办公室, 湖南 湘潭 411201)

**摘要:**持续推进“教学礼拜”主题活动,是不断建立健全教育质量持续改进机制的重要推手。结合湖南科技大学开展的“教学礼拜”主题活动实践,在追溯教育质量管理持续改进机制理论渊源的基础上,探讨如何实现“计划目标、执行落实、检查反思、评价总结”运行闭环,根据系统性、预防性和创新性等要求建立健全教育质量持续改进机制。

**关键词:**“教学礼拜”;教育质量;持续改进机制

**中图分类号:**G647      **文献标志码:**A      **文章编号:**1674-5884(2017)10-0109-05

教育质量是高校的生命线,提高教育教学质量是高校的最重大使命,也是历史和社会对高校的根本要求。随着社会经济的发展,高校教育质量已经成为用人单位选择毕业生和学生高考报名择校的主要依据,教育教学质量越来越关系到高校的生存和发展。自2005年教育部开展本科教学评估以来,本科教学质量开始被政府和高校提上高度关注的议事日程,各高校已基本迈入“以质量为主旋律”的内涵式发展阶段。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》提出要“制定教育质量国家标准,建立健全质量保障体系”。教育部2012年颁发的《关于全面提高高等教育质量的若干意见》提出要“健全教育质量评估制度”。在这样的背景下,任何一所高校要想在激烈的竞争中立于不败之地,谋求生存和发展空间,都必须以提高教育质量为目标,持续改进教育质量管理机制。多年来,湖南科技大学持续推进“教学礼拜”活动,其根本目的就是要不断增强“教学以学生为主体、全局以教学为中心、发展以质量为目标”的意识,不断建立健全人才培养质量持续改进的体制机制,不断完善人才培养质量监控与保障体系,不断提升教育教学质量。

## 1 教育质量管理持续改进机制的理论渊源

所谓持续改进,简而言之,就是全员参与、持续不断地逐步提高与改善管理质量与水平,英文简称为ECI(E—every,指全领域、全员、全过程;C—Continue,指持续不间断;I—Improve,指改进改善)。它作为一种企业管理理念,最早是由被称为“Kaizen(持续改进方法)之父”的日本质量管理大师、全球改善咨询集团创始人今井正明提出的,其本意是指对企业不同领域、不同环节、不同工作岗位所进行不断的改进和完善。持续改进不但是日本管理部门中最重要的理念,而且对全球企业管理的理论和实践都产生了深远的影响。美国传播学权威、高速管理学唐纳德·P·库什曼(Donald P. Cushman)基于企业整体发展的目标,从企业所拥有的资源、能力以及环境之间的各种相互关系出发,以价值链分析为工具,对持续改进的实施方法进行了具体研究。欧日研究中心研究员、英国学者迈克尔·科伦索认为,持续改进是一种组织文化,是在组织中构建一种不断寻求更好的方式方法的信念,创造出鼓励不满现状、逐步

收稿日期:20170726

基金项目:湖南省教育科学规划课题(XJK014BGD029)

作者简介:张志兵(1975-),男,湖南宁乡人,讲师,博士,主要从事马克思主义理论与大学生思想政治教育教学研究。

改进的行为机制<sup>[1]</sup>。逻辑渐进主义者认为,未来世界是变动不居的,很多东西是现在不可完全预测的,因此最稳健、最合适恰当的办法是慢慢的、摸索式的小步前进,能进则进,不能进就另想它法再前进。其代表学者、著名管理学家詹姆斯·布赖恩·奎因在《变革的策略:逻辑渐进主义》一书中指出:“坚持不懈地把各种同时发生的战略制定和实施的渐进过程整合在一起,是有效管理的核心艺术。”<sup>[2]</sup><sup>[45]</sup>在他看来,这种渐进式的改革是有意识的、有目的的、积极主动的改善。美国质量管理大家戴明博士在前人研究的基础上,从企业品质经营的角度出发,将统计学原理运用到企业管理,认为质量管理是一个P(计划)、D(实施)、C(检查)、A(提高)的持续改善循环,即著名的“戴明环”,在全球质量管理界产生了巨大的影响。在ISO9001:2008(GB/T19001-2008)质量管理体系中,中文质量标准就认为质量管理是一项“增强满足要求的能力的循环活动”。不难看出,持续改进已被公认为企业提高管理水平、实现战略目标的先进管理方法。

正是基于质量管理尤其是持续改进理论的强烈影响,近些年来,国内外教育领域尤其是很多高校纷纷引入国际通行的ISO9000质量管理体系标准来提高教育质量和办学效益。美国教育协会将持续改进定义为“组织以连贯、系统的工作提高其结果”,其最高国家质量奖从1999年正式启动了教育质量奖,将国家质量奖励的范畴拓展到教育领域。哈佛大学教授理查德·艾尔默认为,“学校改进是一个持续的、发展的过程,在连续的发展阶段中它需要不同类型的知识和技能。”<sup>[3]</sup>2015年5月,新修订的《欧洲高等教育质量保障标准和指导方针》(European Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area, ESG)经博洛尼亚进程成员国部长会议审议通过。这一标准就是根据近十年来欧洲高等教育改革与发展形势而制定的,标准强调:内部质量保障要以学生为中心,注重学生的学习经历和结果;外部质量保障要以学习结果为导向,关注人才培养的实际效果;质量保障机构要以持续改进教育质量为宗旨,不断完善质量保障框架、提升质量保障能力。

就我国而言,《教育部关于普通高等学校本科教学评估工作的意见》(教高[2011]9号)<sup>[4]</sup>要求:强化高等学校质量保障的主体意识,完善校内自我评估制度,建立健全校内质量保障体系。就新一轮教学评估的具体内容来看,它最关注的是大学内涵的提升和本科人才培养质量的持续提高,最注重的是学校内部教育质量、质量保障体系及其质量提升的长效机制的建立。显而易见,新一轮审核评估与ISO9000标准质量管理体系的管理目标是基本一致的,都要求对照质量标准,通过持续不断的循环改进运行机制,不断提高人才培养质量。因此,高校要持续改进和提高教育质量,其根本途径就是要建立基于持续改进的机制运行闭环。

## 2 高校教育质量管理机制的持续改进闭环

质量的提升是一种结果,质量管理机制的持续改进则是一个过程,是一个过程控制与管理,它强调的是对机制运行全过程的全面把握,是以“查找、控制、解除、减少问题和隐患”为目的,通过提前预防和逐渐纠偏,及时反馈问题、科学分析问题、果断处理问题,持续不断地排查隐患、堵塞漏洞,从而严控风险、健康运行,达到预期目标甚至超额完成目标。从这个意义上来看,高校教育质量的持续改进实际上就是一个关于“计划目标、执行落实、检查反思、评价总结”的机制运行闭环。学校的“教学礼拜”主题活动,实质上就是一个遵循“计划、执行、检查、完善”质量闭环原理、每学期一个小循环、每学年一个大循环的持续改进、不断循环的质量提升过程。

### 2.1 科学制定计划目标

目标管理是由美国著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中首先提出来的管理理论。在德鲁克看来,任何一个单位,并非我们通常认为的那样,是先有工作才有目标,恰恰相反,是先有目标才能确定每个人的具体工作。对于一个单位,任意一块工作如果没有发展目标,这一块的工作就必然被轻视甚至忽视。因此,每一个单位要想发展,都要制定发展战略,即长远发展目标(规划)和短期发展目标(计划),高校也是如此。就长远发展目标来讲,学校的发展定位与规划是相对稳定的,但需

要适时修订。就湖南科技大学的发展而言,在完成博士授权立项建设验收、获得博士学位授予权、实现全国一本招生、实现办学层次提升以后,面对爬坡迈坎的新挑战,必须要根据经济发展全球化新趋势、中国社会经济发展新常态、国家全面深化教育领域改革的新要求、湖南省“五化两型”的新战略、长株潭自主创新示范区建设的新机遇和学校发展面临的新形势,全面总结近70年办学历程所形成的办学传统、办学水平、办学优势和特色,制定长期发展规划与目标,制定人才培养目标。就短期发展计划而言,就是要根据高等教育发展趋势和学校实际,每学年确定一个活动主题,围绕主题开展“教学礼拜”活动,稳步提高教育教学质量。这个主题,既是活动的重点和特色,更是工作任务和计划方案,它要求全校上下严格依据教学质量标准,逐领域、逐专业、逐块逐项逐条制定发展计划与目标,制定责任清单与权力清单,分解工作任务、配置发展资源、明确时间节点、落实绩效责任,最后通过各块任务的完成而不断积累、有机融合为学校的健康发展。

## 2.2 严格执行认真落实

落实和执行是相对于目标和成果而言的行动。持续推进反对功利主义,反对急功近利、急于求成,不是面子工程、形象工程,不是一阵风的作秀,而是实打实的执行落实。小平同志说过:“世界上的事情都是干出来的,不干,半点马克思主义都没有。”任何发展目标、规划、计划,只有在落实上下苦功,在执行上动真格,才能变成现实。由于人的自私的劣根性,由于人的责任心缺乏,由于制度的不完善,由于监控的不到位,从领导到员工都会在不同程度上存在“浮、懒、粗、虚”的不良心理与行为,从而导致执行和落实不严格、不到位。学校全面修订制度,制定工作规程与流程,实行党务校务公开,建立校长信箱和阳光服务平台,实施工作日志,进行教育教学全方位监控,尤其是在“教学礼拜”活动期间全体校领导和各机关处室负责人深入课堂听课,同时组成专项小组,分别对教学管理、学风情况、教学基础条件、后勤服务保障、师资队伍状况等领域进行全面巡查,这些都是为了督促落实。只有学校的每一位教职员工都强化执行落实意识,提高执行落实能力,加大执行落实力度,办好一件件实事,解决一个个实际问题,才能做到“日事日毕、日清日高”,实现持续改善。

## 2.3 坚持检查时刻反思

持续改进是一个不断检查、不断发现问题、分析问题、解决问题的过程,因此,问题是教育质量持续改进的起点,检查和反思则是质量持续改进的助手。加拿大学者迈克尔·富兰在他所著的《变革的力量——透视教育改革》中指出,“问题不可避免要出现,但是好的一面是,如果没有问题,你就学不到东西,也不能成功”“问题是通向更加深入的变革和达到更为满意的途径。在这个意义上,有效率的组织机构是‘抓住问题’,而不是‘回避问题’……成功的学校并不比其他学校问题少,他们只是将问题处理得好。”<sup>[5]</sup>高校办学质量的持续改进客观上要求对学校组织和管理机制进行全面而深刻的变革,它涉及学校的办学目标、战略规划、管理模式、课程体系、师资队伍、教学模式、教学资源管理等各个方面以及学校的物质、制度、文化等不同层面,而且不是一种被动的改革,而是一种自觉的改进。在开展“教学礼拜”活动的过程中,通过统计分析教学工作、学生事务、支撑服务、后勤保障、人事、学科科研、研究生和行政管理等工作领域的基本数据,可以准确观测出学校管理机制的运行状态,可以发现我们当前工作与计划目标之间的差距,可以迅速准确地找到我们工作中存在的失误与问题。这些问题无一不是教育质量提升的绊脚石;因此对于这些问题,不能回避,不能讳疾忌医,而是要善于发现、勇于面对、善于分析反思。发现问题体现管理者的水平、汇报问题体现管理者的党性、指出问题体现管理者的责任、解决问题体现管理者的政绩,而要解决问题,关键在于管理者的“反思意识”,关键在于发现问题、思考问题。人因思想而站立,更因发现和解决问题而自由发展。为此,我们要时刻深刻反思:我们要把学生培养成为什么样的人,学生的学习效果怎样?当前工作中存在的问题一共有多少,发生的概率多大?哪些是制度不健全造成的,哪些是操作过程中的不妥当造成的?哪些是客观上不可抗拒的因素造成的,哪些是因为主观上不认真造成的?平均起来每年在某个方面投入多少即可维持最优化运行?哪些问题是可以通过宏观调整一劳永逸解决的,哪些问题是必须每年都要面对和解决的?这就是持续推进,也就是我们天天说的精细化管理境界。

## 2.4 客观评价科学总结

总结和评价是持续推进的最后一个环节,也是实现提高、提升、拓展的关键环节。这个环节的任务主要有两个,一是总结成功的经验和做法,形成新的工作规范和质量标准,二是找出没有解决的问题并将之带入下一个 PDCA 闭环。简单地说就是,“现在我们做得如何?怎样才能使今后做得更好?”在过去,我们的评价要么是来自上级的评估,为了取得好的成绩和荣誉,报喜不报忧,报成绩不报问题,甚至假报瞒报;要么是自己对自己评估,对确实做得好的表扬表彰,对做得不好的碍于人情面子不指出差距和问题,大体差不多也就算了。在以前的教学评估中,很大程度上是以多少优秀学生、优秀校友作为重要评价标准,这实际上是一种最高的质量标准,但一个学校的人才培养质量标准应该是一种基本标准,即是否所有学生都公平的享受了学校的教育资源、都得到了应有的教育与提高,培养得比较差的学生是否也符合国家和社会发展需要,这是一种基于国家、社会、家长满意的第三方评价标准。只有在这样的前提下,我们才能针对持续改进的具体措施的可操作性和有效性进行全面评价,以发现进一步改进的机会;才能通过分析及所采取的相应措施,确认问题及其产生的根源是否已经消除或影响已经减少,解决的办法是否已发生效应,同时为防止类似问题再次发生制定长效机制。我们年复一年地推进“教学礼拜”主题活动,年复一年地推进年度教学自我评估,就是为了达到上述目的。

显而易见,“教学礼拜”主题活动的持续推进过程,就是学校教育质量持续改进的过程,就是 PDCA 闭环机制不断循环的过程。一个闭环结束意味着另一个闭环在新的起点开始运行,如此循环往复,逐步提高,形成阶梯式、螺旋式上升,从而可以实现人才培养质量从量变到质变的飞跃。

## 3 高校教育质量持续改进机制的运行要求

作为一种管理哲学,持续改进管理机制并非一种激进式的突变,而是一种系统的、持续的、渐进的改良与创新,是质变过程中的量变。这一哲学蕴涵决定了教育质量的持续改进不能毕其功于一役,决定了我们的“教学礼拜”主题活动不能搞“一阵风”,相反,我们在推进质量持续改进的过程中,要把握其特性要求,即系统性、预防性和创新性。

### 3.1 系统性

高校人才培养是一个复杂的、立体的系统工程,要求在各个领域、各个层次、各个方向、各个环节、各个过程都要全面且持续地推进,因而教育质量的持续改进是一个全员参与、全方位的、全过程的改进过程。首先,它需要全体成员积极广泛参与,需要有人进行组织协调,有人策划指导,有人监督检查,有人分析评价,有人总结整改,需要各个部门、从领导干部到普通教职员工的紧密协作,需要开放、包容、沟通、共享的工作环境,形成治理而不是管理的融洽氛围。其次,它是一种全面的、全方位的质量管理,人才培养也好,教学质量也罢,都不仅仅是教务部门的事,而是全校各部门的共同职责,所谓“教学育人、管理育人、服务育人”三位一体。最后,它是全过程的改进,闭环的四个环节缺一不可。学校的“教学礼拜”活动,不但贯穿于“开学一期中一期末”全过程,而且与其他教学活动有机融合、相互衔接,成为新常态,形成学期小循环、学年大循环、持续改进、不断循环的教风学风提升过程,其实质就是质量管理机制的系统性改进。

### 3.2 预防性

在理论起源上,持续改进理论反映的是一种观念的转变,即从“只要机器没坏,就没有必要修”到“即使机器没坏,也别忽视它,因为它总有一天会坏”的转变。因此,持续改进重在管理机制运行过程中预测即将发生的问题、提前进行自我完善以预防发生偏轨或脱轨。这就要求每一个管理者要系统收集整理运行中的各类数据,用敏锐的眼光观察闭环中的变量,以确保持续改进活动不因某个因素的突变而导致闭环停止运行甚至夭折。过去管理上的改进很大程度上是出了问题、甚至多次出了问题才去补救,是“亡羊补牢”式的事后纠偏,现在通过“教学礼拜”活动进行各种检查,就是觉得环境变化了、要求变了,工作思路也要相应改变,要从查找问题、堵塞漏洞、防患于未然的角度出发,从过去的“救火队员”

转变为现在的“系统运行维护员”,将问题和事故扼杀在摇篮之中。

### 3.3 创新性

持续改进,关键在持续,重点在改进,落脚点在创新。美国著名教育学家布鲁贝克指出,“高等教育大众化、国际化背景下,高校的功能已经由原来的单纯传授知识转变为三项主要职能:传播高深学问、扩大学问领域、运用其成果为公众服务。”<sup>[6]</sup>要实现这三项职能,时刻离不开创新;而管理机制的持续改进,本身就意味着创新。但长期以来,我们在教育教学的质量管理中创新性不尽人意。约翰霍普金斯大学教育学院院长安德鲁斯有一个形象的比喻形容我们的教育:撒米喂鸡,老师就像喂鸡的,学生就是一群小鸡,喂鸡的只管每天撒米,但不管这只鸡要不要吃,爱不爱吃,一天能吃多少,能消化多少,每天能长多少;只等到了期限后去称鸡的体重,按体重标准决定是否能毕业。因此,要实现高校教育质量的提升,管理机制的创新必不可少。“维持”是用老办法解决老问题,“保守”是用老办法解决新问题,“改进”是用新办法解决老问题,“创新”是用新办法解决新问题。学校在推行“教学礼拜”活动的过程中,要求每个单位每年就自己的工作规程和流程、工作方法与方式进行改进,提升办事效率和服务水平;要求每一位教师根据自己的教学工作实际,研究学术前沿,将科研成果转化为教学内容,充实知识内容,丰富教学方法,本身就是创新,就是持续改进。

总之,持续推进是一种持续的质量改善,其目标是为了保持持续的竞争优势,是一种持续的发展。但学校的教育改革不可能一蹴而就,而是一个慢工出细活的过程。这就要求我们坚持问题导向、靶向治疗,不断解决新问题,“每一刻、每一天、每一年,我们都在改进,我们都在不断进步”,这就是高校教育质量持续改进机制的真谛。

### 参考文献:

- [1] (英)迈克尔·科伦索. 组织变革改善策略[M]. 高俊山,贾振全,译. 北京:经济管理出版社,2003.
- [2] Quinn J. Strategies for change: Logical Incrementalism[M]. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc,1980.
- [3] 王天晓. 教学改进:艾尔默对学校改进理论的深化[J]. 比较教育研究,2009(3):86-89.
- [4] 教育部高等教育教学评估中心. 普通高等学校本科教学工作审核评估工作指南[M]. 北京:高等教育出版社,2016.
- [5] (加)迈克·富兰. 变革的力量——透视教育变革[M]. 中央教育科学研究所,译. 北京:教育科学出版社,2004.
- [6] (美)约翰·S·布鲁贝克. 高等教育哲学[M]. 王承绪,等译,杭州:浙江教育出版社,2002.

(责任校对 龙四清)