

# TQM 视角下的高校教学全面质量管理体系

叶 翠<sup>1)</sup>, 余佶成<sup>2)</sup>

(<sup>1)</sup> 武汉理工大学 教学督导办, 湖北 武汉 430070; (<sup>2)</sup> 华中科技大学 电气与电子工程学院, 湖北 武汉 430074)

**摘要** 全面质量管理(TQM)在许多领域得到广泛应用。将 TQM 的核心理念贯穿于教学质量标准体系、运行体系和监控体系之中,是高校加强教学质量管理的科学途径。在教学管理过程中,运用 PDCA 循环程序,把教学质量管理的决策系统、实施系统、监控系统和处理系统有机结合起来,形成闭合型质量管理链,使教学质量在各个环节的相互促进中不断改进和持续提高。

**关键词** 高校教学; 标准体系; 运行体系; 监控体系; PDCA 循环

**中图分类号:** G642.4 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-3456(2009)06-0137-04

## The Total Quality Management System of Higher Education in TQM Perspective

YE Cui, YU Ji-cheng

(<sup>1)</sup> *Teaching Supervision Office, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430070;*

<sup>2)</sup> *College of Electrical & Electronic Engineering, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, Hubei, 430074* )

**Abstract** The total quality management (TQM) is widely used in many fields. It will be an effective measure to implement the scientific management in universities to apply the core concept of TQM to the teaching quality standard system, running system and monitoring system. In teaching management, the application of PDCA cycle order will connect the teaching management decision-making system, the implementation system, monitoring system and processing system organically so as to form a closed teaching quality management chain. In this way, the quality of teaching will be constantly improved in the process of interaction and betterment of every system in the chain.

**Key words** college teaching; standard system; running system; monitoring system; PDCA cycle

我国高等教育已进入了稳定规模与提高教育质量协调发展时期。全面贯彻落实科学发展观,切实把高等教育重点放在提高教学质量上来,是党中央、国务院对发展高等教育,培养高质量人才所作出的战略决策。教育部提出高等教育“规模、结构、质量、效益协调发展”的改革思路,相继出台了一系列教育教学质量建设文件,促使高校进一步确立教学工作的中心地位,把教学质量摆在首位,将高等教育质量建设推到了前所未有的高度,引起社会高度关注和

高校积极响应。高校面对国家、社会和用人单位越来越高的要求,承受着空前的压力,势必积极探索行之有效的教学质量管理模式。构建大学教学全面质量管理体系,不仅是我国高等教育落实科学发展观,认真贯彻教育部加强高校教学工作,提高教学质量系列文件精神的需要,同时也是高校加快自身发展的迫切需要<sup>[1]</sup>。本文从全面质量管理的视角,借鉴全面质量管理理念,引进 PDCA(全面质量管理的科学程序)循环质量管理模式,对高校教学活动的主要环节实施全面质量管理,建立以持续改进为核心的

教学全面质量管理体系。

## 一、全面质量管理理论引入高校教学质量

全面质量管理(TQM)理论,最先是20世纪60年代初由美国的著名专家菲根堡姆提出。它是在传统的质量管理基础上,随着科学技术的发展和经营管理上的需要发展起来的现代化质量管理理论,是达到和保持世界级质量水平的要求,现已成为一门系统性很强的科学。所谓全面质量管理,是指为确保产品质量的持续提高,由组织的全体人员综合应用现代科学和管理技术,对影响质量的全过程和各种因素进行全面、系统地管理,以达到生产消费者满意的产品的目的的一种质量管理方法。主要包括四个核心理念:消费者满意、全员参与、质量的持续改善和依据事实进行管理。

联合国教科文组织在《学会生存》一书中指出:“最近的各种实验表明,许多工业领域的新管理程序,都可以实际应用于教育,不仅在全国范围内可以这样做,而且在一个教育机构内部也可以这样做”<sup>[2]</sup>。国外高校在20世纪80年代开始TQM的尝试,如美国在1991—1996年,全部和部分实施TQM的学校由78所增至216所。近些年来,尤其是高等教育大众化以来,我国一些高校也开始借鉴企业全面质量管理的理念,引进全面质量管理的科学方法,遵循高等教育教学的内在规律,研究构建大学教学全面质量管理体系,推进高校教学管理科学化、现代化和国际化的进程。

全面质量管理理论的首要原则是强调顾客和生产者满意,“始于顾客需求,终于顾客满意”是其宗旨。高校教学工作的最终目的是培养高层次的专门人才,其落脚点是对学生的教育和培养。作为教学主体的学生和办学主体的教师,是学校的主要顾客和生产者。他们的积极性、能动性的发挥直接影响到教学质量和人才培养质量。建立高校教学全面质量管理体系,首先必须实现教育思想的转变和突破,树立以人为本的教育思想,尊重学生,满足师生员工的需要。由此可见,构建高校教学全面质量管理体系的首要原则是建立“以人为本、师生满意”的质量理念。

全面质量管理的核心是全员质量观。就高等教育而言,教学质量是学校的生命线。教学质量的重要性不仅对学校而且对学校的组成单位及个人均

有同样的意义。广大教师、学生、管理人员,学院、管理部门、后勤保障部门都应纳入质量管理的范畴。只有师生员工共同参与和关注教学质量,才能真正实现“教书育人、管理育人、服务育人”的全员质量管理。

全面质量管理强调质量的持续改善和依据事实进行管理。持续改进是提高生产质量的关键和目标,将质量管理的全过程分成四个环节,计划,确定方针和目标,确定活动计划;执行,实地去做,实现计划中的内容;检查,总结执行计划的结果,注意效果,找出问题;处理,对总结检查的结果进行处理,成功的经验加以肯定并适当推广,失败的教训加以总结,修正偏差,提出新的方案。这就是美国质量管理专家戴明博士提出的PDCA循环<sup>[3]</sup>,它是全面质量管理理论中典型的质量管理程序,是不断循环改进,持续提高的科学管理方法。把PDCA循环运用到高校教学质量管理中,使教学活动的各个环节按PDCA科学管理,形成大环套小环,小环保大环,循环前进的质量管理链,以促进高校教学质量在计划、执行、检查和处理过程中阶梯式上升、持续提高。

## 二、构建高校教学全面质量标准体系

教学质量标准体系,是高校教学质量管理体系的重要组成部分。教学质量标准是高校教学计划实施、质量监控、质量改进的基础和依据。抓教学质量,必须建立教学质量标准。由于教学活动对象的全员性和教学过程的全程性及教学管理的全方位性,决定了教学质量管理的系统性。因此,应按照全面质量管理理论,牢固树立“以人为本、师生满意”、全员参与的质量观,以教学培养目标的全面实现、学生综合素质的全面发展、教学质量的全面提高为导向,构建全面、系统和科学的教学质量标准体系。

### 1. 制定教学质量标准应遵循的原则

教学质量标准是规定和指导教师教学和学生学习的指南,对教学质量起着决定性的作用。因此,构建教学质量标准,应遵循一定的原则,符合教学内在规律。

(1)符合国家法律法规。制定教学质量标准的重要原则是符合国家法律、法规。国家法律、法规主要包括高等教育的法律制度、条例和文件等,如国家颁发的《高等教育法》、《教师法》、教育部颁发的《关于实施高等学校本科教学质量与教学改革工程的意

见》等。这些法律和法规充分体现了我国高等教育人才培养目标,只有在国家法律法规的范围内制定质量标准,才能保证人才培养质量适应国家和社会发展的需求。

(2)符合学校发展特色。教学质量标准是学校发展定位和人才培养目标的充分体现。在制定质量标准过程中,应体现学校办学理念和人才培养目标,展现学校人才培养特色。如武汉理工大学依托行业背景,充分利用建材建工、交通、汽车三大行业资源,按照“厚基础、宽口径、善创新、高素质”的人才培养思路,提出培养“三强”人才的目标。在制定专业建设、培养计划、课程建设、课堂教学、实践教学等质量标准时充分考虑了以上因素,突显了学校的发展特色。

(3)体现系统性、科学性和可操作性。高校教学工作是一项系统工程,从培养计划的制定,到教学环节的落实是一个完整而复杂的体系,一切教学活动都是依据培养计划来组织实施。如果质量标准前后矛盾、缺乏系统性,势必影响到计划的落实。没有科学依据的质量标准,是不具备生命力的标准。不可操作的标准如同没有标准。因此在教学质量标准的制定过程中,应充分体现标准的系统性、科学性和可操作性。

## 2. 确立教学质量标准的内容体系

按照教学活动性质来划分质量标准,可分为理论教学质量标准和实践教学质量标准<sup>[4]</sup>。

(1)理论教学质量标准。①专业培养计划:各专业人才培养方案、课程教学大纲;②专业建设标准:学校专业建设总体计划和品牌专业建设、特色专业建设方案、专业评估方案;③课程建设标准:平台课程、精品课程、优质课程建设方案和课程评估方案;④教师授课环节质量标准:教师备课(含多媒体课件)、课堂讲授(含多媒体运用)、习题要求、辅导与答疑、作业的批改等、课堂教学质量评估标准;⑤教材建设与使用质量标准:教材建设与使用、教材选用与评价的有关规定;⑥课程考核质量标准:命题与成绩评定、考试组织管理、考场与监考、试卷管理等。

(2)实践教学质量标准。①实验室管理规定:实验仪器设备管理办法、实验安全运行管理办法、开放实验室管理办法等;②实验教学人员管理规定:实验教学工作规范、教师和实验技术人员工作规范和岗位职责;③实验教学管理规定:实验实习和实训教学

大纲,学生实验指导守则、综合性、设计性实验的实施办法等;④学生生产实习标准:生产(毕业)实习管理办法、教学实习管理办法、实习基地建设与管理办法等;⑤毕业论文(设计)质量标准:包括毕业论文(设计)工作条例、毕业论文(设计)基本规范要求等;⑥课程设计管理办法;⑦实验教学评估办法:包括实验课程质量评估标准、实习实训质量评估标准、毕业论文(设计)质量评估标准。

## 三、构建高校教学全面质量运行体系

全面质量管理活动的过程,就是质量计划的制定和组织实施的过程。在全面质量管理活动的运行中,应用 PDCA 循环的科学程序,是项目管理、企业管理的法宝<sup>[5]</sup>。高校教学质量标准运用 PDCA 循环程序,把教学质量管理系统分为四个子系统(或者说四个环节),即决策系统、实施系统、监控系统、处理系统。四个子系统的有机结合形成闭合型质量管理链,在这条管理链上,它们相互依存、相互促进、不断改进、持续提高。

(1)决策系统。决策系统承担着确定学校办学理念 and 定位,制定学校发展目标和人才培养目标,制定质量标准的职责。它的承受部门涉及到学校党委、行政部门、学术委员会、教学职能部门等。在这条质量管理链上,它引领着其它三个系统的运行,也依赖于其它三个系统的反馈。新一轮制度、标准的制定与完善的依据来自于实施系统、监控系统、处理系统对偏差的反馈和建议的提出。

(2)实施系统。根据教学制度和教学标准,教学执行部门组织实施,他们的职责是不偏不倚地按照质量标准落实各项计划。学院、教学职能部门、教师、学生、教辅人员为实施系统的主要承受人。

(3)监控系统。依据学校教学质量标准,对教学各环节质量进行检查监督、发现问题、反馈信息、提出建议。主要承受部门为教学质量监控和评估部门。

(4)处理系统。根据质量监控部门反馈的信息,依据教学质量标准,处理教学事故,并提出修正偏差的措施和意见,督促改进,以实现预期的标准。

以上四个子系统的运行轨迹是一条弧线型的圆周运动,它们首尾相连形成闭合型质量管理链。在这条质量管理链上,决策系统,根据质量监控系统和其它系统运行和反馈的结果,不断调整和完善各项

质量标准。教学实施系统、质量监控系统、问题处理系统,再依据新的质量标准,组织新一轮教学活动,实施质量控制。教学质量就在不断循环、不断更新

和不断改进的过程中得以提高,使教学质量朝着更高的方向发展。

表1 高校教学全面质量管理运行系统

系统名称	承受部门(人员)	职责内容
决策系统(P)	党委办公室、校长办公室、学术委员会等	制定学校建设和发展的总体目标;确定学校办学的指导思想和办学思路、办学类型、层次、学科结构、人才培养目标的定位。
实施系统(D)	教务处、研究生院等职能部门、学院、部、中心等	制定人才培养方案;制定各专业教学培养计划;制定专业建设方案和课程建设计划、教材建设与使用计划;编制各环节教学质量标准。
监控系统(C)	教务处、研究生院等职能部门;学院、部、中心;教师、学生、教辅人员等	按照教学质量标准,组织落实理论教学和实践教学,并开展专业建设和课程建设、教材建设。
处理系统(A)	教学质量监控机构、教学评估机构等	依据教学质量标准,对各教学环节和教学效果进行检查、督促、评估,发现偏差、反馈信息、提出意见,为决策部门和职能部门提供依据。
	教务处、研究生院等职能部门、学院等	对质量监控中发现的问题,对照质量标准,及时更正,保障偏差的最小化和实现质量标准的最优化。

## 四、构建高校教学全面质量监控系统

全面质量管理强调过程管理,质量形成于过程,要求教学活动全部环节处于受控状态。在高校教学质量的管理过程中,通过紧紧抓住每一个教学环节和每一个阶段的质量管理,对各个层面、各个环节的质量管理均运用 PDCA 循环进行设计和质量控制,以阶段性目标的最优化,保证教学全过程质量的最优化,实现教学质量的整体优化。

### 1. 教学活动的全过程控制

教学活动全过程控制,包括教学组织的全过程控制和教学环节实施的全过程控制。教学组织过程控制是指对课堂教学、实验教学、课程设计、生产(毕业)实习、毕业论文(设计)、考试考核等严格按照质量标准 and 规章制度进行检查、评价,发现问题、反馈信息、提出意见、处理偏差。教学环节实施的全过程控制是指使每一项教学活动始终处于监控之中。如毕业论文(设计)环节,从选题、导师配备、任务书、开题报告、教师的指导和评阅、论文答辩和成绩评定等进行全过程的跟踪检查和控制。

### 2. 教学建设的全过程控制

教学过程控制的另一条线是教学建设。所谓教学建设,指促进教学活动正常运行和教学质量不断提高的关键因素。其主要方面为:①教学培养计划和课程教学大纲质量与水平的审核与评价;②品牌专业和特色专业建设方案的审核与评价;③师资队伍

伍建设计划与培养方案的审核与评估;④课程建设方案的审核与评价,包括各级精品课程和优质课程建设方案;⑤教学研究与改革方案的审核与评估;⑥实验教学建设审核与评价。

### 3. 教学效果的终结性评价

教学效果的终结性评价如同企业产品质量最后的合格检验,是判断其教学质量标准是否实现,是否达到基本水准和最高要求阶段,该阶段的评价对下一个循环的进一步改进十分重要,既是发现问题,也是总结经验。终结性评价可以按教学组织类型进行,也可以是按学年或一届毕业生进行。

武汉理工大学通过教学督导和校内评估的有机结合,实施教学全面质量监控,对教学建设、教学活动的各个环节进行全程性检查、督促和指导,既强化过程控制又注重学年评估,形成了过程与结果全面均衡的闭合型教学质量链。

## 参 考 文 献

- [1] 章兢. 创新高校教学质量保障长效机制的探索[J]. 中国高教研究, 2007(8): 7-9.
- [2] 联合国教科文组织. 学会生存——世界教育的今天和明天[M]. 北京: 教育科学出版社, 1996.
- [3] 宋彦军. TQM. ISO9000 与服务质量管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [4] 房海. 高校本科教学全面质量管理体系的构建与实践[J]. 中国高教研究, 2007(5): 21-22.
- [5] 胡铭. 质量管理学[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2007: 143-170.

(责任编辑:侯之学)