

技工院校 ISO9000 质量管理的调研与分析

※ 林喜乐

今天,质量已经成为教育发展的主题。学校要提升教育质量,必须进行质量管理。人社部早在2002年就借鉴ISO9000国际质量管理标准,编制了《国家重点技工学校质量管理标准》,要求国家重点技工学校必须建立质量管理体系。教育部在2015年也推出了职业院校教学诊断与改进制度,同时要求在中高职学校建立内部质量保证体系。

北京千秋业教育顾问公司已为全国一百多所职业院校提供质量管理咨询服务,并先后承担了教育部哲学社会科学研究重大课题“中国现代职业教育质量保障体系研究”的子项目“ISO9000国际质量标准对职业教育质量保障体制建设的意义”和人社部中国就业培训技术指导中心立项课题“技工院校教育质量内部管理与第三方评估机制的研究和实践”的研究工作,并在2015年对20所学校做过问卷调查,了解ISO9000质量管理体系对职业教育质量保障的作用。在2018年又对10所技工院校进行深入调研,了解学校质量管理体系的运行状况,以及对教育质量的保障作用。本文结合这两次调研的结果,对技工院校质量管理体系的状况做一分析。

一、学校建立ISO9000质量管理体系产生的积极效果

调研发现,学校建立ISO9000质量管理体系给学校的管理和教育质量带来了积极的作用。

(一) 带来新颖的质量观与管理思想

ISO9000标准首先帮助学校树立了正确的质量观。在引入ISO9000之前,学校往往认为质量是符合标准的程度,不怎么考虑服务对象的需求。而ISO9000认为,质量是满足顾客需求的程度,不仅要满足顾客需求,还要努力超越顾客的期望。这是一种更加科学的质量观。这种思想帮助学校梳理服务意识,从追求符合国家教育标准转向满足国家、用人单位和学生家长的需求。对于推动职业院校服务地区经济、办人民满意的教育起了很大的作用。

ISO9000质量管理标准包含了国际上先进的管

理思想,如七项管理原则:以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、改进、询证决策、关系管理,这些管理思想帮助学校从经验性的管理走向管理的科学化和系统化,起到提升学校管理水平的重大作用。

(二) 促进学校从经验管理走向制度管理

经验管理,是指以管理者个体和学校的经验作为管理行为依据的管理模式,也称“人治”。靠管理者的个人意志、个人权威进行管理,领导的意志就是大家要共同遵守的规范,其特点是随意性,管理成效受领导者能力的影响较大。这种模式在学校创立初期,或教职工人数比较少的时候,能起到有效作用。但随着组织规模的扩大,经验管理模式的局限性也是显而易见的,往往容易导致组织的混乱,扯皮推诿现象的发生,牵扯领导的时间精力,降低工作效率,影响教育质量。

制度管理,是指以管理者和学校公认的制度规范作为管理行为依据的管理模式,而形成制度规范的依据在于:一是管理经验的积累;二是对管理规律和教育规律的认识和把握。这种模式也称“法治”。制度管理最大的好处是保证学校的规则意识,公平公正,职责清晰,流程明确。

ISO9000质量管理体系的建立,有效的解决了这一转变的难题。学校建立质量管理体系后,最明显的效果就是管理变得更加规范,管理行为可以预期,管理的自主性大大增强。大部分学校都认同建立质量管理体系后,职责更加清晰,工作有章可循,职责不清、互相扯皮的情况越来越少,工作效率和执行力得到提升,校领导有更充足的时间着眼于学校的宏观管理和长远发展。

管理规范化的另一个好处是利于工作传承,也有助于学校的知识管理。有了质量管理体系后,如果某个部门有人员变动,新来的人就可以通过学习质量手册、程序文件和作业指导书,了解部门职责和 workflow、工作标准等规范要求,很快就能上手开展工作,不容易受人员更替的影响,也减少了对管理人员的依赖。

(三) 过程方法 (PDCA) 与持续改进对质量真正起到保障作用

ISO9000 认为“质量来自于过程”，只有重视过程并使其科学化才能产生理想的结果。学校各项工作是小过程，各项工作组合起来构成大过程，所有的过程都要经历 PDCA 循环——策划、实施、检查、处置。

ISO9000 也要求学校做到持续改进，开展内部审核，发现问题，采取纠正和预防措施；开展管理评审，促进质量管理体系的适宜性、充分性和有效性。所以 ISO9000 帮助学校建立了自我改进、自我完善的机制，使教育质量持续改进。

因此学校建立质量管理体系后，对教育质量的提升起到很大的促进作用。课题组在对 20 所学校的问卷调查中，反应建立 ISO9000 质量管理体系后，和教育质量直接相关的各项指标，如“学生品德、学业成绩、学生技能、学生综合职业能力、就业率、就业对口率、就业质量、学生满意度、家长满意度、用人单位满意度”，都有不同程度的提升，说明 ISO9000 能够起到保障学校教育质量的作用。

二、体系有效运行学校的原因分析

(一) 领导重视

建立并运行 ISO9000 质量管理体系，是对原有制度和工作方式的变革，必然产生教职工不理解或不认可的情况，这时候离不开领导的坚持，只有领导重视并坚持，才能保证质量管理体系贯彻下去。几所学校都谈到，刚开始建立质量管理体系时并不是很顺畅，教职工的抱怨也比较多。因此在刚引入 ISO9000 时，校领导对 ISO9000 质量管理标准的理解和坚持就显得尤为重要，同时还要带头学习，并进行宣传和动员，保证质量管理体系被教职工理解和接受，最终养成习惯。

建立质量管理体系和每一次改版，也需要校领导对文件进行全面审核，保证体系文件适合学校的实际。有一所学校的校长在质量管理体系文件修订时，对体系文件进行逐字逐句的审阅和修改，去掉了很多形式化的成分。她说“质量管理体系要运行的好，就要做到切实为教师解决困难”。因此这所学校的教师很乐意接受，对质量管理体系基本没有怨言。

(二) 做好持续改进

凡是质量管理体系运行较好的学校，都能坚持做好持续改进。

持续改进首先是对体系的不断修改完善。随着内外部环境的变化，质量管理体系就出现不适合的情形。体系运行较好的学校都会及时进行文件修改，及时与其他管理要求整合，保证质量管理体系的适应性、充分性和有效性。

持续改进也是对工作中出现的问题，不断的进行改进。某学校鉴于控制流失率的重要性，将流失率放入质量目标，并将质量目标分解到各个部门，纳入考核体系。为了保证课程的质量，学校设立了题目，每份试卷任课老师出 30% 的题，从题库里抽取 70% 的题。还有一所学校，发现某门课的考试通过率很低，于是通过查找原因，发现是实训设备设施人均占有率太低，于是补充设备设施，后来课程通过率就得到改善。还有一所学校利用信息化平台，将质量管理体系中的各种流程放到 OA 系统，一个流程没有完成不能进入下一个流程，既提高了工作效率，也保证学校工作严格按照程序进行。

三、体系运行不理想学校的原因分析

在调研中，有几所学校质量管理体系运行的不理想，也有中途停止质量管理体系运行的。经过分析，有以下几个原因。

(一) 领导作用的发挥不足

领导更替往往是质量管理体系运行不好的一个常见原因。新上任的领导由于不理解或不认可质量管理体系，认为没有多大的用处或者会妨碍自己的工作，于是就停掉了质量管理体系。

在建立质量管理体系或换版时，需要领导对体系文件进行审阅修改，做到全面考虑系统筹划。但是有些学校校领导没有发挥这方面的作用，导致在质量管理体系中出现部门主义。有两所学校出现这样的情况，很多部门在编写程序文件和作业指导书时，都站在方便自己部门的角度，给其他部门和教职工增加了很多麻烦，导致教职工怨声载道，增加了质量管理体系运行的阻力。

(二) 质量管理体系引入方式的影响

学校在引入并建立 ISO9000 质量管理体系的过程中，一般需要咨询公司或专家的辅导，如果咨询公司和专家熟知学校管理内容，在建立体系过程中，学校领导又积极参与了这一过程，则建立的质量管理体系就会既符合标准的要求，又能够比较好地契合学校的实际，ISO9000 质量管理体系就能与学校的实际

管理融为一体,取得较好的管理效果。然而,有些学校在建立质量管理体系的过程中,由于对标准在学校的运用理解不到位,无法和学校原有的管理体系有效结合,机械地照搬体系的要求,走入误区,导致运行效果不理想,影响了质量管理体系作用的发挥。

课题组调查发现,有些学校多年前就已经建立质量管理体系,但一直运行的不理想,就是因为建立体系时,没有得到懂教育的专家的指导,所建立的体系与实际管理始终是两张皮,既没有得到应有的管理成效,还让人不胜其烦……

(三) 没有做到持续改进

学校建立质量管理体系一段时间后,随着内外部环境的变化,开始出现体系要求和现实工作不一致。有的学校没有做到及时修改质量管理体系文件,还按照原来的体系运行,教职工一方面要完成眼前的工作,一方面又要满足质量管理体系的要求,两者无法统一,于是开始应付质量管理体系的要求,甚至编造材料,导致工作开始出现“两张皮”,最终影响了质量管理体系的运行,直至停止。

在内审中,应当根据发现的问题进行改进。然而在调研中发现,有些学校老师们或者碍于情面,或者有其他原因,往往只提出简单的、容易关闭的问题要求改进,而避开了那些很难改进的问题。导致内审没有发挥应有的作用,深层次的问题没有及时发现和解决,影响了质量管理体系效果的发挥,也影响了教职工对质量管理体系的信心。

四、在质量管理中需要进一步探讨的问题

技工院校建立 ISO9000 质量管理体系,对于加强学校内部管理,提升管理的科学化和规范化水平起到很大的促进作用,也促进了教育质量的提升。但在调研中也发现,当学校的规范化管理达到了一定程度后,ISO9000 对教育质量的促进作用变得不那么明显,这也是在调研过程中多所学校领导老师提到的。

我们分析,导致问题的一个主要原因,就是因为 ISO9000 只是一个通用标准,并没有针对教育领域的特殊性要求,学校在运用这套标准的时候,如果不能把握好职业教育自身的规律,其管理作用就会大打折扣。在今后的学校教育质量管理中,应当重点关注和研究以下几个问题:

(一) 怎样将质量管理标准转化为教育领域的语言

在调研中,几所学校都提到,ISO9000 质量管理

标准的概念和表述非常抽象,晦涩难懂,也很难在领导班子和教职工中形成共识。建议将质量管理标准转化为教育领域的语言,以便更好地帮助老师理解,推动质量管理的贯彻和实施。

(二) 突出教育教学,并考虑到学校处在不同发展阶段的问题

当学校管理规范化达到一定程度以后,应该重点关注教育教学方面的内容,如教育目标的设定、专业建设,课程与教学、师资队伍建设、设备设施等。同时,当学校处在不同的发展阶段,对管理的规范化和精细化程度要求是不一样的,应关注体系策划的适宜性问题。

(三) 以学生为中心,关注学生的成长和发展

教育过程是教师和学生双方努力的结果,只有学生发挥积极主动性,才有教育结果的产生。因此学生学习的兴趣,方法,资源和环境都是教育质量中必须关注的,学校的教育和管理只有做到以学生为中心,发挥学生的积极主动性,教育质量才能得到保障。所以,我们不仅要关注教师的教,也关注学生的学,同时学生是有个性差异的,教育必须照顾学生的差异,如何做到因材施教,这是和一般标准化生产或服务不同的地方。以学生为中心的质量管理,就要研究如何评价学生的成长和发展,如何更多的从学生那里得到直接的反馈,这还需要更多的研究和设计。

(四) 形成共同为质量负责的文化

教师的工作是良心活,没法精确的测量和量化,也不能单靠外界的约束去管理。同时教师的心理和信念等精神因素对教育效果的影响非常大。因此在教育领域,不能采用监控的方式进行管理,那样会造成领导和教师的对立,反而伤害了教育质量。教师是离学生最近的人,怎样发挥教师在质量管理中的主体作用,形成自主诊断改进的文化氛围和机制,也是今后必须研究的问题。ct

(作者单位:北京千秋业教育顾问公司)

参考文献:

- [1] 李翠萍,吕忠信,林喜乐.关于 ISO9000 质量管理体系对职业教育质量保障作用的调查分析[J].职业,2016.(36)
- [2] 刘晓欢.职业院校应用 ISO9000 质量管理体系标准实务[M].武汉:湖北科学技术出版社,2008.(03).