

# 高等职业教育发展动态

2018年第5期(总第7期)

嵩山少林武术职业学院质量部编印

2018年9月

---

● 【教学诊改专栏】 .....	1
● 教学诊改制度建设 .....	1
● 教学诊改重点抓手 .....	4
● 教学诊改运行机制 .....	20
● 教学诊改具体做法 .....	24

## ● 【教学诊改专栏】

### ● 教学诊改制度建设

#### 克服思维惯性，激发诊改原动力

教育部印发了《关于全面推进职业院校教学工作诊断与改进制度建设的通知》要求各地和各职业院校全面启动教学诊改工作。之前，经过三年的试点探索，职业院校对诊改制度的思想共识已逐步凝聚，理论研究不断深化，改革实践成效初显。但是，在试点省份的现场调研中发现，受思维惯性影响，项目管理、运动形式、迎评情结仍不同程度存在于部分院校的诊改工作过程之中，制约了其实际进程与成效。因此，激发院校自身的原动力，保证制度建设知行合一，是当前职业院校需要认清和解决好的关键问题。

#### 克服项目思维，形成诊改合力

过去一段时间，国家推出了示范校、骨干校等一批项目，推动了高职教育快速发展。政府支持与院校承诺的动力组成，对项目推进约束力强、对思想禁锢冲击力强，高职院校借势发展，集聚了优质资源，积累了办学经验，同时也习惯了“用项目推改革”的思维方式。然而，现在的诊改，不是项目建设，而是扎根学校的一次理念变革和制度建设，其核心是自主、全面、常态化，其动力源是内生的、全程的、持续的，其成效在短期内难以用显性指标测量。因此，项目化思维方式在推进制度建设中并不可取。

所谓形成诊改合力，就是对原有的内部质量保证制度体系的诊断、继承和改进，使相对分割、孤立的质量管控措施网格化、矢量化，最终形成提升人才培养质量的合力。职业院校构建内部质量保证制度体系，可以从建立一个平台、架构两线监控、实施三级管理、

构建四维评议的路径出发。其中，一个平台是基础，通过加强和拓展人才培养工作状态数据管理系统的建设与应用，完善平台数据的采集、分析和预警功能，提升学校教学运行管理信息化水平，为决策和评价提供数据参考。两线监控是途径，通过架构质量生成和质量控制两套系统，形成协调配合的两线监控网络，为内部质量问责机制创造“对立面”。例如，在质量生成线上有“教务处→系部→教研室→教师”，在质量控制线上有“数据平台→教学督导→教师自评→学生评价”。三级管理是组织保障，通过建立学校、教学单位、教研室等三级质量管理机构和标准体系，形成“时时、处处、事事”都有质量标准和质量负责人。四维评议体现质量保障的多元主体，包括四类问责机制，如董事会、理事会、工会构成的内部问责，在校生、毕业生构成的用户问责，家长、用人单位、主管部门构成的外部问责，以及第三方评价组织构成的社会问责。

### **避免变成运动，增强诊改持续力**

诊改是高职质量发展的一场革命，强调自发、自主、自适，不是一次质量运动，更不是一场质量宣示。在方案确定过程中，有些院校“跟风走”，省里怎么安排就怎么干，省里没有安排就观望不前，使诊改工作失去了自发性和自主性；还有些学校“随风摆”，等、靠试点校的“成熟方案”“成功经验”，认为试点的肯定是先进的，忽略了工作方案的自适性。在制度建设过程中，有些学校把诊改看成一场运动，强调发起人和推动者作用，将书记、院长推到制度建设的最前端，造成人治大于法制。诚然，这些运动式的做法可以使诊改快速上马，但一定是不可持续的。

持续发力，就要遵循系统论、“PDCA 循环”等理论基础，实现螺旋上升的质量诊断、质量改进、质量提升和质量发展。如何保证

诊改制度建设持续发力，又不因为“疲劳效应”影响效率，需要坚持三个结合。一是科学性与可操作性相结合，校本实施方案的制定应尊重教育逻辑、产业逻辑，更要结合校情、学情从实际出发，切忌“从众—拿来—挂墙上”。二是导向性与激励性相结合，学校教学工作诊断与改进制度建设要考虑全局，更要突出影响教学质量的关键因素和核心环节，并要投入相应的激励政策，引导全员统一认识共同推进。三是动态和静态相结合，学校建立常态化自主保证人才培养质量机制，经历着“制度-机制-能力-文化-行动”多个阶段，需要以基本学制、学年和学期为时间坐标，及时总结问题，更要感知成效，坚定全员质量发展的信念。

### **摒弃迎评情结，激发诊改内生动力**

诊改制度建设启动后，学界就展开了关于评估和诊改区别的讨论，且在内生性与外在性、主动性与被动性等方面形成了共识。辩证地看，内生动力激发和外部压力传导始终是不可剥离的。高职院校传统评估通过外部压力推动内部改革，这在质量保障的初期是正确的。但是，随着教育领域综合改革不断深化，通过激发内生动力、诊断改进、提升质量来支撑外部的评价和问责，将成为职业院校适应“管办评”分离、质量发展的必然选择。因此，学校不可用迎评的方式应付复核，也不应盲目排斥外部评价，而应该把复核、评价的关注点放在检查自己是否具备自主保证的能力上，不断完善内部质量保证体系。

内生动力，是职业院校质量发展的源泉。新形势下，职业院校质量发展的动力组成从外部问责转向内部自愿问责，学校、部门、专业、教师、学生形成“动车组”，教学诊改才能“跑得稳、跑得快”。其中，学校抓文化，构建全面质量管理体系，加强保障和激励，

创造制度运行和孕育质量文化的环境；部门抓运行，设计“时时、处处、事事”的质量标准和制度，运行制度形成机制，持之以恒形成能力，支撑学校构建全面质量管理体系；专业抓服务，专业服务产业发展，教学服务学生发展，课程内容支撑课程目标，课程目标支撑人才培养规格，人才培养规格支撑岗位需求；教师抓课堂，以教育教学为中心，立足本职岗位，建立自己的质量标准，使课堂教学支撑教学目标；学生抓动力，要通过提高就业岗位供给质量，形成竞争机制，激发学生学习的内生动力，还要适应学生的个性特征，因材施教、灵活考核，激发学生的学习兴趣。

诊改制度不是证明高职质量的权宜之计，其建设过程必将是持续的、长期的、发展的。转变项目化思维、改变运动化方式、克服迎评化情结，做实培训使质量意识变被动为主动，用好平台使质量表征从主观到客观，完善制度使质量体系从零散到系统，形成机制使质量提升变一时为日常，诊改就能形成合力、持续发力。

作者：孙辉，系兰州资源环境职业技术学院教务处副处长

（本文来源于《中国教育报》2017年10月10日第11版）

## ● 教学诊改重点抓手

### 高职院校教学“诊改”工作的推进策略

2015年5月，教育部颁布《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》，标志着深化学校管理的改革进入一个新的历史时期。“管办评分离”将学校、校长推到了深化教育综合改革的最前沿，引导学校建设“依法办学、自主管理、民主监督、社会参与”的现代学校制度，致力于学校内部治理体系和治理能力现代化，最终实现办学质量的有效提升。2015年6月，教育部颁发

《教育部办公厅关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知》（教职成厅〔2015〕2号），同年12月再次颁发《高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案（试行）》（教职成司函〔2015〕168号）。这两个重要文件拉开了职业院校教学“诊断与改进”工作的序幕，由国家层面的试点，逐步向省级试点和院校全员参与推进，全面开启职业院校履行人才培养工作质量保证主体责任的质量管理新时代。根据制度设计初衷，推进教学“诊改”工作，旨在引导职业院校逐步完善职业教育内部质量保证制度体系，建立常态化的自主保证人才培养质量的机制，切实推进高职院校内部质量保证体系建设由“他治”向“自治”的目标迈进。作为“评估”工作的转型与创新，此番教学“诊改”工作面广量大，既牵涉顶层设计，又依赖基层扎根，推进工作难度很大，面临的现实问题很多。那么，广大职业院校如何才能切实有效地推进“教学诊改”工作？基于“问题切入”的举措创新，或能找到突破。

### 一、清醒梳理对于教学“诊改”工作的认识问题

众所周知，教学“诊改”工作的有效推进，需要全校“一盘棋”，全员一条心，认识统一，目标一致。然而，从目前各地各校的推进情况看，却普遍存在认识不尽到位的问题，且因认识滞后或偏颇，直接导致“诊改”推进工作受阻、跑偏。清醒梳理这些不当认识，有助于“诊改”工作扎实开展。

#### （一）重形式轻内容

教学“诊改”是“一把手工程”，教育部和各省教育厅对“诊改”工作的推进都有非常明确的要求。从目前情况看，绝大多数院校都非常重视，且已相继启动此项工作。但由于对教学“诊改”工作缺乏正确的认识，不少学校还只是将其当作传统的“评估”来看

待，因而在思想上存在“等、靠、要”现象，等上级“安排”、等别校“模板”；靠专家指点、靠教育行政部门指挥、靠“评估”经验被动应付；要利益、要资助、要表彰。因此，在具体的实施过程中，部分院校存在虚夸浮躁和急功近利问题，期望一次动员大会能够解决所有问题，一份方案囊括所有“项目”，形式上搞得轰轰烈烈，内容上却敷衍了事。有些学校甚至不顾各部门或各条线“诊改”工作的推进实际，一刀切地统一时间“转段”，大张旗鼓地启动新一轮“循环”，使教学“诊改”浮于文字游戏和形式主义。

## （二）重条线轻全局

教育部文件及专家解读明确指出，教学“诊改”的对象不是传统意义上包括专业建设、制定教学计划、编制人才培养方案、教材建设、教学管理、教学质量监控、教师管理、教学研究、教学设施管理等在内的“小教学”，而是广义上的“大教学”，包括学校组织的一切有利于学生身心发展、有利于把学生培养成为具有核心素养的技术技能型人才的的活动，如学校教学、课外活动、劳动、讲座，学生集体组织的文体活动，社会公益活动等。所以，教学“诊改”不只是教学条线、教学校长或教务处长的事情，而需要教职工全员参与，全校统一布局。

## （三）重检查轻构建

受传统评估思维的影响，为力求“评审通过”，许多学校按照“五纵五横”的要求，以及省教育主管部门在教育部文件基础上修订的“诊断项目”、“诊断要素”和“诊断点”，编制形式化的模板以应付检查，完全不考虑本校实际，不重视构建具有本校特色的制度体系，尤其在系部之间、专业之间缺乏必要的区分度，结果导致制定的管理文件千篇一律，所有的质量标准大同小异，或许能够

通过“检查”，但却没有实际价值，使“诊改”工作成为劳命伤财的“走过场”。

#### （四）重结果轻过程

“全员参与、全面覆盖、全方位诊改”是职业院校教学“诊改”的基本要求，但在具体执行过程中却常会出现偏差。比如说，对某一教学管理文件的修订，往往仅由一位教务员独自修订，经教务处长及分管校长确认执行；对教科研经费报销流程的修订，也只是由财务部门下发一个文件了事，等等。其共同的不足在于缺少必要的民主讨论过程，修订后的内容未必就是全员共识，且缺少党委会、教代会等程序确认。出现此类问题的根源在于长期受外部评估的影响，导致教学“诊断”工作停留在结果性修正，而对过程性诊断重视不够。这种重结果轻过程的“诊改”做法，使得教师和学生都难以发挥主体作用，进而有效地参与到诊断工作之中。

#### 二、多方寻找“大教学”中客观存在的突出问题

教学工作“诊断与改进”的起点无疑应当是“诊断”。“诊断”的目的在于找出“问题”，以期设法“改进”工作。所以，推进教学“诊断与改进”理当而且必须从“查找问题”入手，这是以“问题切入”来推进职业院校教学“诊改”工作的基本逻辑。那么，

“问题”从哪里来？如果平时不是有心人，缺乏对教育的情怀和对学校的热爱，我们往往事不关己看不到“问题”；而如果心存焦虑、内心缺少必要的正能量，我们又会觉得到处都有“问题”，甚至已经不可救药；再者，由于认识能力的原因，以及各人所处的角色不一样，对于同样的学校，不同的老师所看到的“问题”也各不相同。所以说，“查找问题”的途径和方法非常重要，必须充分体现全员参与的思想。一般来讲，大体有以下四种：



### （一）由实际印象产生

俗话说，鞋子合不合适，只有脚知道。学校存在哪些问题，教职工心里清清楚楚。平时工作、学习、生活中的实际体验，往往会有许多不如人意的地方，这些问题或许早已蓄积在大家的心中很久，虽然非常显性，但却因为懒得去过问而令其视而不见、熟视无睹。因为这些问题的客观存在，会让人感觉到不舒服、不愉快、不圆满，不仅影响老师的生活质量，更影响“大教学”的质量。显然，这些得来全不费功夫的“问题”，应当列为“诊改”的直接对象。

### （二）由数据分析产生

高职院校的人才培养状态数据采集工作已开展多年，其重要性和目的性不言而喻。这些状态数据非常全面、客观、及时地反映了一所学校的运行状况，犹如一个人的健康档案，对于因人施治、对症下药非常重要。在“诊改”推进过程中，我们特别需要重视分析这些办学的“大数据”，从数据中捕捉机遇，也从数据中发现问题，通过分析数据之间的内在关联，找出问题及成因。需要提醒的是，“数据”是“问题”的源头，如果数据不能保持真实，其对应的“问题”也会失真，“改进”也就失去了意义，甚至适得其反，背道而驰。

### （三）由专题讨论产生

一所学校，既存在许多细枝末节的小问题，更会存在许多事关学校事业发展、教育理念等大的问题，这就需要组织专题讨论才能明是非、知轻重、辨方向。比如说，学校在准备“升本”与申报“优质学校”之间如何做出抉择，就直接关系到学校的未来发展走向，就必须由教职工集体讨论确定。其他诸如新校区建设、股份制办学、董事会成立、人才培养方案修订、专业设置调整等重大问题，

也都不可能由学校领导拍脑袋决定，必须走群众路线，实行民主决策。

#### （四）由公开征集产生

面向全校教职工的公开征集，具有覆盖范围广、意见征集全、问题来源真的特点，更容易成为教学“诊改”的“问题”由头。对于牵涉到学生学习、生活的问题，还需要面向学生征集；对于事关校企合作、社会效益等的问题，更有必要面向企业（用人单位）和全社会征集，只有广泛收集了存在的问题，才能为有效“改进”创造良好条件。对待公开征集的问题，一定要认真梳理和耐心回复，以尊重和保护被征集人的积极性，这是学校“诊改”工作得到广泛支持的群众基础。

### 三、扎实推进“诊改”以有效解决办学根本问题

正确认识教学“诊改”，多方收集存在“问题”，只是“诊断与改进”的前期工作。如果“诊”而不“改”，则如病人做了CT检查，却不看医生、不吃药，完全是毫无意义瞎折腾。所以，教学“诊改”的关键环节在于脚踏实地地有效推进“诊改”工作，以务实解决根本问题。2017年6月13日，浙江省教育厅举办全省职业院校教学诊断与改进工作第二期培训会，笔者应邀做题为《职业院校推进“诊改”工作的思考与实践》的专题讲座。报告中，笔者结合自己在全国“诊改工作学术研讨会”上的发言，根据本校试点经验，提出职业院校教学“诊改”工作推进的“十步攻略”，得到与会校长们的普遍认可。

#### （一）成立一个“诊改”工作领导小组

教学“诊改”工作“领导小组”的作用举足轻重。这一领导小组不同于平时许多只重形式不强调责任的组织名单，而是一种实质

性的组织架构，要充分体现“党委领导，校长指挥”的职责分工，由学校一把手校长任组长，教学副校长任常务副组长，其他条线分管领导任副组长，分别负责“诊改”过程中的管理体系构建、资源保障、技术研发等配套工作，所有成员分工到位、责任明确。

## （二）明确一个专职部门“诊改办”

职业院校开展“诊改”工作的主要目的在于，按照“管办评”分离的要求，充分发挥学校质量保证的主体作用，落实主体责任，加快健全学校自主发展、自我约束的运行机制，完善学校内部质量保证体系，形成常态化的持续提高人才培养质量的机制。而既为常态化的工作，负责此项工作统筹的职能部门——“诊改办”就应当是学校的中层常设机构，而不同于以往的临时机构“迎评办”、“示范办”，也不同于学校专设的督导室、纪委、质量办。“诊改办”是全面负责学校“健康体检”、“常规体检”的中层职能部门。

## （三）选好一个“诊改办主任”

教学“诊改”的对象不只是传统意义上的“小教学”，而是指包含教育与教学在内的“大教学”。所以，“诊改办主任”责任重大，人选确定至关重要，必须要有在全校行使话语权的资历，有较强的协调能力和学习力，要有想做事能做事的情怀和动力，有能够大刀阔斧开展工作的主见和魄力，此外，还要对电脑应用和信息技术有较为扎实的基础，有小事能做主、大事多汇报的管理素养。

## （四）做好一份校内宣讲PPT

目前，关于推介“诊改”的专家讲座，全国“职业教育诊改网”上已经有许多共享，从“诊改”政策解读到“诊改”方案设计辅导，从宏观的认识提高到数据采集与平台优化、信息化校园建设、学校事业发展规划研制、内部质量保证体系构建等子项专题，可谓应有

尽有，但是，站在学校校长的角度，参加完各级辅导以后，回到学校的第一件大事必然是向教职工召开“诊改”动员会，而这个动员会上的宣讲PPT，不可能是重复宣读上级文件，也不可能是转述专家报告，而应是站在校长的角度，面向学校，引导员工，立足部署，对各类关于“诊改”的所有信息进行“二次整合开发”，结合校情进行“本土化”的重新备课，然后用通俗易懂的语言向教职工进行宣传动员。

#### （五）开好一次领导班子会

为了确保“诊改”工作的有效开展，践行“诊改”宗旨，就必须从学校目标管理开始，进行顶层设计，层层分解，落实到位，最终形成“全员、全程、全方位”的质量文化。管理学中的“能级管理”理论认为，在一所学校，校长负责出思想，副校长出思路，中层部门定举措，具体责任人抓落实。所以，在“诊改”工作启动之前开好领导班子会非常重要。会议由校长主持，参会人员提前备会，确保会议开得团结、有效、决策科学。会议的主要任务，必须从源头上认真学习教育部的两个“诊改”文件，讨论学校的培养目标、办学定位、发展方向，厘清争议，统一认识。

#### （六）制定一份事业发展规划

“诊改”的实质，就是用精益求精的“工匠精神”去精心打磨一所学校。学校需要“打磨”成什么模样，校级领导必须胸怀全局，每一个教职员工也应做到心中有数。是规模稳中有升、专业结构优化、办学活力增强，还是治理能力提升目标聚焦、质量保证到位、核心指标先进，都必须精准梳理。而只有认识统一，才有可能“诊改”到位、卓有成效。所以，学校首先要集中精力、聚精会神地做好“十三五”事业发展规划的制定工作，包括办学目标、定位、方

向、模式、规模、师资、专业、平台、数据库等等，这是学校“诊改”工作的指南针和作战图。

#### （七）搭好一个综合管理平台

“诊改”工作的重要目标是充分发挥教育教学管理“大数据”的作用，促进智慧校园、信息化校园的建设，而目前职业院校却普遍存在教学、学工、人事、科研、党务、财务等管理系统相互独立的现象，信息孤岛的广泛存在，直接影响管理工作向信息化、智能化方向发展，影响办学水平和人才培养质量提高。所以，各校应借“诊改”东风，着力整合各自为政的管理系统资源，积极搭建一体化、高集成的管理平台。

#### （八）导出一套真实的人才培养状态数据

管理平台的最大作用在于生产“大数据”，而这些数据是“诊改”工作的根本和依据。毫无疑问，要想“诊改”工作有质量，这些数据必须真实、有效。因此，高度重视人才培养状态数据的采集工作，依赖精干团队力量保证“大数据”真实、全面、实时、动态，显得尤为重要。我们既要防止各部门之间因工作协调不畅通产生“伪数据”、因认识不到位而人为编造“假数据”、因技术不过关、业务不熟练，导致数据采集指挥失误而统计出“错误数据”，更要杜绝贪图“省事”雇请第三方公司做“美图”，刻意制造“漂亮数据”。

#### （九）培养一名(批)校内“诊改”专家

“诊改”工作的过程在于不断发现问题并持续改进。“改”得好的前提是“诊”得准，所以，“诊”比“改”更为重要。到底由谁来“诊”？当然不能依赖校长一人，而必须依靠管理团队的所有成员。因此，培养一批校内“诊改”专家十分必要，这些专家相当

于医院的“全科医生”，具有较为广泛的能力和综合素养，他们要能看得懂数据、“望得到远方”、找得出问题、提得出建议，既了解职教规律，又具备教育情怀，能够透过纷繁复杂的数据，结合本部门或全校工作，发现问题找出原因，然后根据自己的工作经验给出修正意见，以指导“诊改”工作的推进。

#### （十）编制一份“诊改”工作实施方案

毫无疑问，“诊改”方案是“诊改”工作的施工图和量标尺。诊改方案的质量直接关系到“诊改”工作的推进速度、施工质量和最终绩效。诊改方案除明确诊改目标、健全组织架构等之外，还应着重考虑如何开展前期调研、聚焦哪些领域（条线或项目）、有何具体措施（含时间表、路线图、责任人）、如何进行评价（含过程监控与最终绩效考评等）。诊改方案的确定，只标志着“诊改”工作的开始，而不是“诊改”的终极。当前，部分省市和学校存在催交方案、清点方案、封存方案以彰显完成“任务”，而普遍疏于“谋方案”、“磨方案”的现象，亟需引起重视和及时纠正。

诚然，上述“十步攻略”并非职业院校“诊改”工作的标准模板，而只是蕴含行事规律和工作逻辑的指导意见。“十步”既是诊改内容的明确，又是实施步骤的排序。制定方案之所以位列第十，概因完成方案的制定并不是“诊改”的最终目的，而用心研讨如何制定方案却是一个非常重要的“诊改”过程。根据实际工作的需要，诊改方案可以动态调整，而“十步”也可以交叉进行，且“十步”之中还有许多“小步”，该当具体问题具体分析，应需而动，顺势而为。

#### 四、关于“问题”切入与“诊改”推进的认识与思考

首先找出“问题”，分析问题存在的根源，然后设法去解决问题，这是推进职业院校教学“诊改”最简单的工作逻辑。但在实际操作过程中，尚有许多基于现实和个体的思辨需要我们去统一认识。

### （一）“问题”与“特色”

俗话说，人无完人，金无足赤。每个学校都会或多或少地存在这样那样的问题，对于办学基础较差、问题较多的学校来说，“诊改”是一次极好的提升品质的机会。而对于办学信誉好、管理水平高的学校来说，则没有必要“为赋新词强说愁”，完全可以在优先解决现有问题的基础上，集中精力梳理“优点”、总结特色，通过全力“扬长”进而实现有效“避短”，以用正确的做法，避免错误的产生，同时预防以后有可能出现的诸如人工智能冲击职业教育而带来的“未来问题”。

### （二）“诊断”与“改进”

“诊改”的工作重心和终极目标都在于“改进”。要想有效改进，就要对问题有比较全面的认识，弄清各类问题之间的关联，要标本兼治，而不能头疼医头，脚疼医脚，只治标不治本。比如说，学校的教科研工作成绩平平，我们需要联想到奖励制度导向、师资队伍建设，甚至课时比例设定、科研平台架构等方方面面的因素，进而有的放矢地去综合改进。

### （三）“诊改”与“循环”

“问题”的“诊改”都有反复性和顽固性，不可能一蹴而就、一劳永逸。“诊改”的目的在于促使高职院校在学校、专业、课程、教师、学生不同层面，建立起完整且相对独立的自我质量保证机制。为了有效建立并激活这种机制，教学“诊改”制度特别设定了对“8字形质量改进螺旋”（简称“8字螺旋”）的培育要求。“8字螺旋”

由静态和动态两个螺旋叠加而成，既重视对“完成时”诊改，也重视对“进行时”诊改，共同促进人才培养质量呈螺旋式上升。

#### （四）“纠错”与“预防”

从工作机理上讲，教学“诊改”属于“事后纠偏”，它是国家针对现有职教办学状况所做的特别举措。眼下的全力推进“诊改”，是要帮助学校养成自我诊断与持续改进的习惯，今天之“诊改”是为了明天不需要“诊改”。这就令我们认识到在职业院校推行 ISO9001 质量管理体系认证的必要。“诊改”制度的制订，是因为我们已经有了问题，需要通过“诊断”找出来，然后对症下药地进行改进，是不得已而为之；而 ISO 贯标则是重在预防，通过规范的制度来保证少出差错，维护和提高质量。所以，我们要在积极推进“诊改”的同时，把 ISO 的导入作为一项重要内容来做。

#### （五）“特办”与“民主”

教学“诊改”的实践经验告诉我们，许多“问题”的产生和持续存在都与制度有关，所以，适时修订制度成为推进“诊改”的重要内容之一。由于传统的工作习惯，加之“诊改”大环境下的“特事特办”，许多学校在制度的修订与执行方面存在较大的随意性，没有通过教代会的形式来进行固化，不符合法定程序，这本身就是需要“诊改”的管理问题，亟须重视更正。否则，“诊改”就容易变成随性而为的“运动式”折腾，不能从根本上解决问题。

### 五、结语

职业院校教学“诊改”的目标旨在建立完善的内部质保体系和常态化的自我“诊改”制度，以促进院校内部质量实现自我保证。质量源于生产，学校、专业、课程、教师（员工）、学生是院校质量生存的五大主体，立足五大主体寻求质量生成过程中的各种“问



题”，再在决策指挥、资源建设、质量生成、支持服务、监督控制五大系统的运行环节寻求解决“问题”的改进对策，是职业院校有效推进教学“诊改”的务实举措。其中，院校“问题意识”培养和发现“问题”能力的提升，是“问题切入”式“诊改”推进的前提和基础。

作者：王寿斌，系苏州工业园区职业技术学院党委副书记，兼浙江永嘉学院副院长。

（本文来源于浙江工贸职业技术学院学报 2018 年 03 月第 18 卷第 1 期）

### **高职教学诊改应重点做好三件事**

教育部职业教育与成人教育司《关于印发〈高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案（试行）〉启动相关工作的通知》中提出，高职院校诊改的具体任务是完善高职院校内部质量保证体系”“提升教育教学管理信息化水平”和“树立现代质量文化”。职业院校需要围绕以上三项任务探索本院的诊改工作，需要做好以下工作。

#### **构建“五纵五横”内部质量保证体系**

建立“学校-专业-课程-教师-学生”5个层面与各管理系统间的质量依存关系，形成全要素、网络化、具有较强预警功能和激励作用的内部质量保证体系，是开展诊断与改进工作的前提。

一是完善组织体系，厘清职责，明晰不同层级主体责任。学校建立质量保证委员会全面协调质量保证体系建设与诊改运行工作，质量管理办公室负责质量保证体系设计与考核诊断，二级教学单位是质量生成核心，在专业、课程、教师和学生层面组织诊改运行，行政职能部门提供支持保障。同时，以优化内部资源配置为导向，

梳理学校各单位在决策指挥、质量生成、资源建设、支持服务、监督控制等纵向5个系统中的角色定位，形成机构健全、权责清晰、责任主体明确的质量保证组织体系。

二是建立目标体系，厘清链路，明确目标起点与落脚。目标是诊改的逻辑起点。学校当运用“SWOT分析法”分析完善“十三五”事业发展规划及各项子规划，明确重点任务实施的路线图和经费预算；打造“学校发展目标——二级单位目标——专业建设目标——课程建设目标”组成的目标链，形成上下衔接、左右呼应的目标体系；出台专业建设和课程建设方案编制指导性文件，指导各专业编制专业建设方案和课程建设方案，使得学校规划目标能够向下延伸落地。

三是建立标准体系，厘清量规，完善各个层面标准。标准是目标的支撑，是诊断的标尺。在专业与课程层面，建立逻辑相关的系列标准，由教学主管部门制定学校层面的专业设置调整、资源建设、质量诊断等标准文件，作为校内专业建设的最低标准，并据此指导各专业和课程团队编制专业标准、课程标准等文件，作为开展诊改的基本依据。在教师层面，制定“师德修养、教育教学、教研科研、社会实践”4个维度、11个等级的教师发展标准，将教师职业生涯规划、职称分类晋升标准、人才选拔激励机制与教师发展标准融为一体，激励教师不断自我改进提升。在学生层面，建立学生发展标准，基于学校人才培养定位形成“学业发展、职业发展、个人发展、社会能力发展”4个维度、20个要素、80个测量指标的学生发展标准总框架，编制学生发展自我测量表，建立学生发展诊断自测信息系统，形成个人自测雷达图，让学生及时自我调整与改进，同时协助指导教师实时监测学生发展状态，及时发现问题、剖析成因，指导学生健康、全面发展。

四是健全制度体系，厘清流程，建立流程与制度匹配的内控机制。学校优化部门工作流程，健全相匹配的制度，明确内部风险控制点，形成完整的内控体系，并紧扣目标任务实施的“事前、事中、事后”三个环节，设计部门绩效考核性诊断标准体系。其中，事前重计划能力，事中重任务执行力和工作创新，事后重业绩增量的考核性诊断。考核性诊断结果作为奖励性绩效工资发放、干部考核、各类奖项评选依据，形成“制度管人、流程管事、数据说话、自我诊改”的内部治理常态。

### **建设服务诊改的智能化信息管理平台**

从试点院校实践来看，学校信息化建设水平是制约诊改工作开展瓶颈。学校管理信息化系统建设是开展诊改工作的重要基础，需要与内部质量保证体系同步设计、整体规划、分步实施，以自主研发为主，以需求为导向，建设适应学校诊改工作需要的智能化信息管理平台。

一是建立校本数据中心，破解信息孤岛问题。要制定统一数据标准，构建共享智能交换平台，形成校本数据中心。统一身份认证实现用户单点登录，统一信息门户实现业务系统数据的自动抓取和呈现，每一位师生员工都拥有个人的工作页面，能够实时查看自己关心的各项数据和相关信息。同时，建设大数据中心，开发监测预警功能，为“改什么”提供依据。

二是建立移动共享学习平台，破解课程教学诊改信息的实时性与共享性问题。自主开发智能化教学诊改平台——“工程云课堂”，自动记录课前、课中、课后各类教学行为的过程数据，自动向学生推送每次课的学习报告，向教师和管理者推送课堂质量分析报告，实现实时诊断和及时改进。学期结束自动形成各类课程质量报告、

二级学院以及全校的课程教学状态数据，为专业和课程的教学诊改提供依据。

三是建立网上办事大厅和校情分析平台，破解诊改依据的精确性与可靠性问题。建设网上办事大厅，结合各项行政事务的办事流程，方便师生在网上便捷办理各类事务，实时采集各业务系统运行的过程数据。建设校情分析平台，自动汇总统计各个业务系统的关键数据，为人才培养质量与工作绩效判断提供技术手段，为学院治理决策提供事实依据。

### **培育和形成现代质量文化**

在推动诊改试点工作的过程中，通过完善学校内部质量保证体系和智能化信息管理平台建设，激发学校各层面主体追求质量的内生动力，培育并形成自律为主要特征的质量文化，提高广大师生员工的认同感和获得感。

一是加强制度规范，让质量标准形成权威。加强制度建设规范，明确制度建设的程序。上下、左右沟通确定工作目标和标准，通过管理信息平台，对年度任务、制度执行和相关决议事项进行公示、督办、问责。质量考核的结果在绩效考核和干部考核中予以应用。

二是全员培训动员，让质量理念深入人心。以社会主义核心价值观为统领，分层分类对全校教职员工开展专项培训，介绍现代质量理念，解读学校诊改方案，培训质量管理工具方法。组织党务、行政、后勤管理人员赴国内外高水平大学学习培训，学习先进的质量管理理念和经验。

三是建设透明校园，让质量意识成为自觉。通过管理信息系统，将各项工作在网上流转并留下痕迹，形成可追溯的数据，同时，对各项工作的进展、实效予以公开，促进办事人员提升工作效率和质

量。相关事项依法依规得以公开，确保教职员工深入了解校情校务，从而为有效实施民主管理提供途径和载体。

四是开展各类活动，让质量标杆引领提升。开展“专业团队说专业”“课程团队说课程”“教师成长工程”“学生职业生涯规划大赛”等展示竞赛活动，引导不同层面的质量主体能够主动思考如何实现质量提升。设置系列质量奖，对年度工作中高标准完成工作任务的单位和个人予以表彰，以质量标杆引领学院质量文化建设。

作者：袁洪志，系全国职业院校教学工作诊断与改进专家委员会秘书长、常州工程职业技术学院党委书记

（本文来源于《中国教育报》2017年10月31日11版）

## ● 教学诊改运行机制

### 培育“8字螺旋” 夯实诊改基础

质量保证是质量管理追求的理想境界，其核心是使每个人都成为质量保证的责任主体。《教育部办公厅关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知》中也提出：“以诊断与改进为手段，促使高职院校在学校、专业、课程、教师、学生不同层面建立起完整且相对独立的自我质量保证机制。”而激活这种机制的载体和流程便是培育“8字形质量改进螺旋”（简称“8字螺旋”）。

#### 正确认识“8字螺旋”

爱德华·戴明博士于上世纪中叶提出的“戴明循环（PDCA循环）”，即“计划（PLAN）—执行（DO）—检测（CHECK）—改进（ACTION）”循环，体现了以人为本、数据说话、持续改进等先进的质量管理理念，为“三全”（全员、全过程、全方位）质量管理

指出了可行的途径。由于当时缺乏网络信息技术的支持，人们对检测（诊断）和改进的期望不高、反应不快、联动不足，“全员”

“全过程”落地困难。进入知识经济时代，人们把注意力集中到学习力和创造力的培养与提升上，提倡“前台+后台”的工作方式。虽然流程类似于“戴明循环”，但诊断与改进的目的发生了质的变化，即实现知识的创新。进入本世纪，随着网络信息技术在各个领域的深度应用，建立兼顾“动静两态”的“8字螺旋”，实现“三全”质量保证成为可能。

“8字螺旋”由静态和动态两个螺旋叠加而成。所谓静螺旋指的是一个完整的工作流程：目标—标准—计划—组织—实施—诊断—激励—学习—创新—改进。其中，诊断与改进在实施完成后进行，而主体因诊断、激励产生学习动力和创新活力，引发知识创新，形成自“目标”开始的、比较全面和深刻的改进方案。所谓动螺旋指的是在质量生成过程中，根据实时监测到的数据，及时发出预警和即时跟进调控、改进的过程，一般不涉及目标、标准的调整。两个螺旋相交于“计划—组织—实施”环节，组成一个有机整体，相辅相成、互联互通、缺一不可。此外，尽管两个螺旋都处于持续运动的状态，但相对而言，动螺旋的运转速度明显快于静螺旋，所以分别简称为“动螺旋”与“静螺旋”。

和戴明博士提出的“PDCA循环”相比，“8字螺旋”既重视对“完成时”诊改，也重视对“进行时”诊改。其中，“完成时”诊改旨在引发知识创新，“进行时”诊改旨在实现实时调控，须借力于网络信息技术。

### 积极培育“8字螺旋”

培育“8字螺旋”涉及每位师生员工，事关工作（学习）方式、流程、形态的深刻变化，需要有个认识理解的过程。因此，在培育过程中，需要着重解决好以下问题：

一是找准起点。切莫把“评估指标”当成螺旋起点，把“诊断改进”变成项目，迷失了自我的责任。

二是落实主体。一个螺旋自始至终只能是一个主体，不能中途“换人”，或者“越俎代庖”。

三是聚焦过程。高职院校有两轮评估的积累，又有状态数据采集平台的支撑，建立静螺旋难度相对较小。但是，因受评估思维定式的影响，学校会习惯于将关注的重点集中于结果而不是过程上，建立动螺旋的难度相对较大。实践表明，诊改工作启动以来，学校“重静（螺旋）轻动（螺旋）”的情况十分普遍。为此，有必要突出强调，自觉进行的诊改不同于他方组织的评估，在明确了目标和标准之后，应当把主要精力放到对过程的监测调控上。只有这样，才能获得预期成效，而不是被动地等候“宣判”，碌碌于亡羊补牢式的整改。

四是优化技术。动螺旋能否发挥作用，以及发挥作用的大小，立足于采集数据的数量、维度、完备性（比如，除了文字之外，还应包括声、像、图、表、行为、活动等）；有赖于数据采集的原始性、实时性、准确性；取决于做出分析、判断、警示、指示的即时性、有效性。因此，理清智能化校园建设思路，加快过程数据的采集与信息挖掘，加大实时监测、预警、决策等技术的研发应用是当务之急。

五是营造动力。“8字螺旋”的根本意义在于营造教学工作“持续良性运行、上下左右联动、自觉改进提升”的动力机制，其

关键在于“诊断”与“激励”两个环节。其中，诊断的作用是准确定位、汲取经验、发现问题、寻找关联；激励的目的则是以诊断结果为主要依据，奖励先进、惩戒落后，从而产生正、负激励作用，激发主体学习、创新的内生动力。此外，与传统的考核相比，诊断强调的是“自我”，激励的主要依据来自“自我诊断”。同时，诊断强调的是“数据说话”，而且“说话”的数据主要来自常态化采集的过程数据，倚重的是动态轨迹，而不是静态截屏。放眼国际国内一些称得上实现了现代管理的院校，考核早已升级换代——在移动互联网的平台上，做到立足自我、常态动态、公开公正、简捷易行。

### 认真践行“8字螺旋”

现代质量观认为，质量是指产品、服务或工作对需求方的满足程度。“8字螺旋”正是以自主设定的目标为起点，“迫使”主体主动查证服务对象、摸清实际需求、定制质量标准、致力持续改进、追求零缺陷育人，有利于各层面主体自觉树立现代质量观。

当今时代，学习力和创造力已经成为核心竞争力，而通过建立大大小小的“8字螺旋”，既能激发自我诊改的内生动力，又能联动产生新的动能，使学习、创新成为自身需要、自发行为，使得组织和个人的核心竞争力同步得到提高。

一个时代的到来必然呼唤组织形态的变革。对照彼得·圣吉关于学习型组织提出的“五项修炼”，不难发现，“8字螺旋”的核心内涵与之高度契合：目标明确——共同愿景凝聚人心；系统思考——整体协同深邃全面；团体学习——交融联动成果共享；改善心智——自我净化自我革新；自我超越——持续创新持续改进。一些



试点校的初步诊改成果证明，“8字螺旋”实质性推进了学习型组织的建设。

质量管理实践告诉我们：“三全”之中，最难做到的是“全员”。然而，“全员”不落实，后两个“全”也很难落到实处。“8字螺旋”的设计对象是各个层面、各个岗位和每个师生员工，所以，在培育“8字螺旋”的过程中，质量保证的责任就自然而然地落到了每个人的身上。每一层面、每一岗位上的人都负起责任、成为主人、参与过程，也就实现了“全过程”“全方位”的质量保证。因此，唯有在“全员”上出实招、下狠劲，才能真正实现“三全”。

作者：汪建云，系全国职业院校教学工作诊断与改进专家委员会委员

（本文来源于《中国教育报》2017年11月07日第11版）

## ● 教学诊改具体做法

### 用课程诊改带动教学质量提升

课堂是教与学的主阵地，是质量生成的关键环节，也是教育教学改革的核心地带。教育部党组书记、部长陈宝生曾在《人民日报》撰文指出：要始终坚持以学习者为中心，为不同层次、不同类型的受教育者提供个性化、多样化、高质量的教育服务，促进学习者主动学习、释放潜能、全面发展。这是课堂革命的总体原则，也是课程层面教学诊改的基本准则。笔者在围绕学校“建设优质课程、构建智能课堂”的目标下，利用移动互联网技术，对课程层面诊改进行多种实践探索，现与大家分享。

**做好建设方案，贯通学校诊改目标链**

注重整体设计、逐级分解落实，构建“学校—二级学院—专业—课程”衔接贯通的诊改目标链。

学校在编制“十三五”教育事业发展规划的过程中采用“SWOT分析法”（态势分析），在准确定位发展目标和建设任务的基础上，形成“1个总规划+8个分规划”的目标体系。二级学院根据学校规划制定二级学院的专业建设规划。专业建设团队根据二级学院的规划，通过行业企业调研，把握产业发展态势，定位人才培养目标与规格，开展专业对标分析，查找存在的问题，明确努力方向，制定各专业建设方案。课程团队紧扣专业建设方案，结合课程现有基础，制定课程建设方案。课程建设方案体现发展思维，由建设基础、建设目标、建设内容与举措、建设预期成果等内容组成。

### **完善教学标准，形成人才培养目标链**

学校借鉴悉尼协议成果导向（OBE）的教育理念，构建“专业培养目标—课程教学目标—课堂教学目标”衔接贯通的人才培养目标链。

一是在修订专业教学标准时，以调研多元利益主体需求为逻辑起点，根据需求制定专业人才培养目标，确定学生毕业能力要求，进而细化分解为毕业能力要求指标点，依据指标点建构课程体系。二是在修订课程标准时，由落到某门课程的毕业能力要求指标点确定课程目标，依据每个指标点，分解支撑课程目标的知识、技能、素质目标，进而选择相应的教学内容并制定学生学习合格标准。三是在设计单元教学时，将课程目标进一步细化分解为每个单元的教学目标，选择合适的项目、案例作为教学载体，设计系列教学活动，使教学活动与学生学习目标相关联。这里尤值一提的是，课程标准体现底线思维，由课程信息、课程性质、课程目标及内容、课程考

核、实施要求与建议等内容组成，从公共基础课程与专业核心课程分层推进，最终实现全覆盖。

### 开发诊改平台，打开课程教学状态“黑箱”

学校围绕学生课程学习目标的达成度、课程教学过程中学生参与度、教师课程教学投入等主要质量指标，自主研发了服务课程层面诊改的智能化教学诊改平台“工程云课堂”（以下简称平台），把课程教学状态由“黑箱”变成“白箱”，使8字形质量改进螺旋在课程诊改中能够落地生根。

依托平台，实现教师教学全程记录。课前，教师通过平台进行备课，列出单元教学目标，组织单元教学内容，策划课堂教学活动，将活动与学生学习目标相关联。系统后台自动记录教师备课情况，对教师备课内容更新率进行分析统计，对更新率低于15%的发出预警提示。课中，教师运用平台，“激活”每一个教学环节，上课前预热调查，了解学生的预习情况，以实施针对性培养，因材施教。同时，通过“点名答题”“一句话问答”“抢答”“头脑风暴”“显示墙”“练一练”“教师示范”等平台功能，激发学生的学习兴趣 and 参与教学活动的积极性。课后，教师通过平台及时与学生沟通，对学生尚未完全掌握的内容进行辅导答疑，及时批阅学生提交的在线作业，而系统则自动记录学生作业提交、教师辅导答疑和作业批阅等情况。

依托平台，实现对学生学习目标达成度的过程监测。通过后台数据自动统计分析，生成学生课堂学习报告，呈现学生课前预习、课中参与、课后互动的情况，以积分的形式及时将学习目标达成度反馈给学生。同时，将教师课堂教学报告推送给授课教师，反馈学生考勤、学习目标达成度、学生对课堂的满意度等情况。而教师则

根据报告对自身教学方法、手段、重难点的把握进行诊断和改进，帮助教师更好地实现教学目标。

### **实施课程诊改，保证课程建设和教学质量**

基于课程建设方案，结合课程建设绩效考核开展诊改。课程团队依据课程建设方案，落实课程年度建设任务，通过编制课程建设一页纸项目管理报表，实施建设目标月度自我诊改，保证建设的进度与质量。二级学院对照建设目标和标准实施季度沟通反馈，保证年度建设任务完成。学校年末对照课程建设项目增量表，实施建设任务完成情况的考核诊断并与部门奖励性绩效分配挂钩。

基于课程标准，实施课堂教学适时诊改。在任课教师进行各项教学活动的同时，平台实时监测每个学生学习目标达成度，教师根据平台提供的状态数据适时调整教学内容、方法和进度。对于完全达标的学生课后可以给予更高难度的项目训练，提升其解决问题的能力。对于尚未达标的学生加强辅导答疑，帮助其完成学习任务，最终实现人人达标。

基于课程教学大数据，期末结合教学考核开展课程诊改。课程团队在学期末可以根据平台提供的课程教学质量分析报告、期末考试成绩分析报告进行自我诊断与改进。二级教学单位基于期末课程教学状态数据的综合分析，进行课程教学考核性诊断，评选二级教学单位优质课程，同时将评选结果运用于年终部门奖励性绩效分配。学校可以参考学生学习状态、教师教学状态、学生学习达标率、课程测评等方面指标提炼形成学校层面课程质量诊断要点，依托大数据进行分析排名，适时开展考核诊断，并将结果运用于教师的年度绩效考核、学院教学名师、教学技能标兵评选等奖励问责机制。

当前，生源多元化已成为高职院校教育教学的重大挑战，填鸭式、满堂灌的教法已经不能满足全体学生的全面发展。因此，唯有通过课程层面的教学诊改，树立“教是为学服务”的理念，构建以学生为中心的课程教学新模式，才能实现高职教育由量的增长向质的提升的转变。

作者：吴访升，系常州工程职业技术学院院长

（本文来源于《中国教育报》2017年11月28日11版）