

目录

关注职业院校教学诊改工作①：	1
打造“两链”，找准诊改的起点	1
关注职业院校教学诊改工作②：	7
克服思维惯性，激发诊改原动力	7
关注职业院校教学诊改工作③:.....	12
高职教学诊改应重点做好三件事	12
关注职业院校教学诊改工作④:.....	18
培育“8 字螺旋” 夯实诊改基础	18
关注职业院校教学诊改工作⑤：	23
抓好省级诊改的关键点	23
关注职业院校教学诊改工作⑥:.....	27
用课程诊改带动教学质量提升	27
关注职业院校教学诊改工作⑦：	32
教学诊改：高职院校治理范式的改革	32
关注职业院校教学诊改工作⑧：	36
推动诊改需要系统发力.....	36
关注职业院校教学诊改工作⑨：	41
编制中职诊改方案有“诀窍”.....	41

关注职业院校教学诊改工作①：

打造“两链”，找准诊改的起点

杨应崧

全国职业院校教学工作诊断与改进专家委员会主任委员

立足于自己制定的目标开展教学诊断与改进工作本应是顺理成章的事,但或许是“习惯成自然”,抑或是“高职院校内部质量保证体系诊断项目参考表”引起了误解,不少职业院校在制定诊改实施运行方案时,常错把“参考提示”理解为目标、任务,并以此作为起点,忙于在管理部门之间“分解任务”“落实责任”,看似雷厉风行、得心应手,却将诊改演变成了“迎评促建”,把诊改目的异化为了“通过复核”。

诊改不同于传统评估,“主体”从他方转向了自身,“目的”从证明变为了改进。搞诊改,如果起点出了偏差,后面的工作就都会偏离预定轨道,甚至不知所终。因此,找准诊改的起点,打造“目标链”与“标准链”,至关重要。

诊改首先要制定目标和标准

目标是指个人或群体想要达到的境地或标准,它在教学诊改工作中的重要性无需赘述。简言之,诊改中,目标决定人才培养工作的基本方向,如果连“培养什么人、为谁培养人”都模糊不清,质量便无

从谈起。目标是标准制定的主要依据，标准是目标的具象表现，没有明确的目标，就没有清晰的标准。目标是 8 字形质量改进螺旋的逻辑起点，试想，如果没有目标、没有标准，如何“设计、组织、实施”，又根据什么进行诊断、改进？自然也就形不成 8 字形质量改进螺旋。

目标是诊改动力产生的源头。诊断就是通过现状和目标的比较来发现问题和偏差，从而产生解决问题、消除偏差的愿望，再转化为学习、创新、改进的动力。如果没有目标、没有比较，一切任其自然，诊改就成了无源之水。客观地说，一些学校之所以找不准诊改起点，其关键不是因为不重视目标设置，而是不清楚诊改的目标应当由谁来设置。诊改有一条核心理念：质量归根到底要靠自身保证。道理很简单，如果质量的直接创造者连目标都要靠他人代为设置，又怎么能负起质量保证的主体责任？

有人质疑，不管是谁设的目标，教学工作关注的总是那几个方面，所以，不必纠结什么起点终点，搞个统一版本，让学校省点事、省点力不好吗？诚然，既然是教学工作，诊改的主要方面（诊断项目、诊断要素）存在共性，问题在于，各校所处的区域环境、行业背景、历史沿革、发展阶段、瓶颈短板千差万别，诊改的内在需求、工作重点、实施方案各具个性，不存在适合所有院校的万能目标。

尤其不容忽视的是，目标本身也有一个质量问题。能否树立科学、先进、合理、有效，切合实际又众望所归的目标，取决于目标设置的过程。没有广泛、深入的调研，缺乏大量数据的支撑，不做 SWOT、坐标、比较、轨迹等分析，不组织全员充分互动、优化调整，不经过

系统科学的论证，仅凭道听途说、先验假设树立的目标，只能是空中楼阁，既无法实现，也起不了应有的作用。所以，设置目标犹如用餐充饥，是没有人可以代劳的。将“参考提示”看成为目标、任务，显然是忘记了自己才是诊改的主体，把未来和命运交到了他人手中。

打造“目标链”，变管理为治理

质量保证的发展历程，走过了质量控制、质量管理、质量治理的不同阶段。从依赖少数人居高临下的控制，到全方位的质量管理，再到“三全”（全员、全过程、全方位）“三共”（共创、共治、共享），质量保证的重心逐步下沉，质量保证的水平不断提升。

零缺陷思维理论认为，一项由成千上万个动作完成的操作，只要有一个动作达不到要求，质量就无法保证。教育部部长陈宝生指出，每所学校都要“从一堂课、一张试卷、一篇论文、一门课程开始，构建起完整的、有效的、规范的质量监控制度”。海尔集团张瑞敏总裁说，十年前他砸冰箱（显示保证产品质量的决心），今天，他想的是让每个员工都成为 CEO。传递的都是这样一种先进的、以人为本的质量理念。

诊改要求在学校、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，起点都在各自层面树立的自身的目标，也就是说，学校首先要树立“十三五”事业发展目标，在学校规划目标的“统领”下，各专业树立各自的专业建设目标，各门课程树立各自的课程建设目标，每位老师树立自己的职业发展目标，每名学生也要为自己树立成长成才的目标。每一层面目标的确定都要有充分

可靠的依据,都需要各方的共同参与,都要经历反复研讨论证。但是,都必须由这一层面的质量保证主体为主来完成。

在经济全球化时代,职业院校若是仍然习惯于组织几个能人笔杆,闭关数周拟就一个覆盖所有专业、所有课程、所有老师、所有学生的目标体系,无异于刻舟求剑、削足适履。

打造“标准链”, 做实“目标链”

标准是衡量目标的标尺,是目标的具象体现,也是目标本质特性的显现。目标若是没有标准支撑,仅仅停留在某种“境地”或“水平”的描述,那就形同空泛的口号,照样起不了作用。

目前,院校在打造标准链过程中遇到的问题主要是两个:一是谁来打造的问题,二是上下高低的问题。从标准和目标的关系不难看出,建立和目标相契合的标准是目标设置不可或缺的组成部分,这也就回答了应当由谁来建立标准的问题。并且,既然有目标链,也就一定有标准链。

至于应当眼睛向上建立高大上的标准,还是应当从实际出发建立“跳一跳够得着”的标准,历来颇具争议。目标要起到过程激励的作用,建立“跳一跳够得着”的标准就是必然选择。如果把明知无法实现的空话大话设为目标,并由此建立起脱离实际的“高大上”标准,看似聪明,却是自欺欺人,不仅与目标管理毫无关系,而且会付出失威、失信、失心的沉重代价。

标准的高与低存在着辩证关系。支撑发展目标的标准,相对于现状是高出一截的,但又不是遥不可及的。相对于某一层面的发展目标,

标准守住的是不可逾越的底线，但向上提升创新又不受限制。例如专业建设标准，学校在专业设置和资源保障等方面应当有“底线”标准，各专业则需要根据其在学校专业发展规划中的目标定位和实际，按照“品牌”“特色”“合格”等不同的目标定位来制定本专业的标准。

按“下有底线，上不封顶”的原则设置标准，对于教育工作者来说是关乎责任、担当的大事。试问，如果办学、教学都能没有质量底线，那么，谁该为学生的明天负责？如果标准意味着一成不变、不可逾越，那么，怎么能培养创新创业人才？从一定意义上说，建立“底线”标准比建立“高大上”标准困难得多。因为前者面对的是所有院校、专业、课程、教师、学生，后者考虑的只是少数，乃至极少数，两者背负的风险和担当更加无法同日而语。

德鲁克于 1954 年首次提出“目标管理”概念时就指出，制定目标是管理责任的五大基础之一。当高层管理者确定了组织目标以后，必须对其进行有效分解，转变成各部门和个人的分目标，建立起纵横联结的目标体系（“链”是形象的说法，准确地应理解为“体系”）。目标管理的最大优点在于它能使人们用自我控制的管理来代替受他人支配的管理，激发人们的内生动力，发挥最大的能力。因此，打造“两链”是职业院校落实“十三五”规划的必经步骤和逻辑起点。

今天，我们在全球化、知识化、信息化的大背景下搞诊改，拥有德鲁克无法想象的环境优势和技术支持，可以真正实施过程激励、奏响质量保证“三部曲（事前、事中、事后）”、实现持续的知识创新、创建 8 字形质量改进螺旋。但是，“千里之行，始于足下”，职业院

校仍然需要树立属于自己的目标和标准，打造网络结构、相对独立、相互依存的目标链（体系）和标准链（体系），找准诊改的起跑点。

关注职业院校教学诊改工作②：

克服思维惯性，激发诊改原动力

孙辉

系兰州资源环境职业技术学院教务处副处长

日前，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，经过两年的试点探索，职业院校对诊改制度的思想共识逐步凝聚，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，激发诊改的原动力，保证制度建设知行合一，仍是当前相当一部分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的并不可取。

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“从众一拿来一挂墙上”。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。

摒除迎评情结，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。

关注职业院校教学诊改工作③:

高职教学诊改应重点做好三件事

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

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”。笔者以本校诊改试点工作为例，围绕以上三项任务介绍本校的实践探索，希望对同行院校开展诊改工作有所启发。

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

部门提供支持与保障。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的瓶径。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。

综上所述,内部质量保证体系诊断与改进制度建设是一项“打基础、利长远”的工作,真正实施以后能形成学校自身的“免疫与修复”系统,改变学校的教学形态和治理形态,保证其按照既定目标健康发展。尤其要指出的是,在操作层面不要另搞一套,要与日常工作融合,

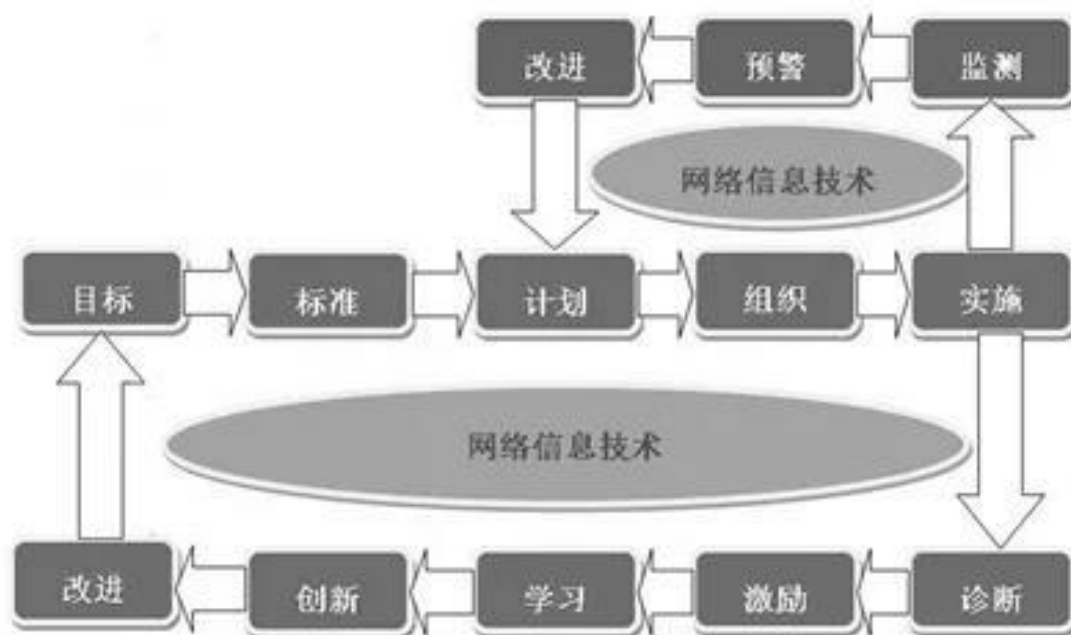
在原有质量管理的基础上形成更加系统全面的内部质量保证体系, 才能为实现学校的办学目标提供强有力的保障。

关注职业院校教学诊改工作④:

培育“8字螺旋”夯实诊改基础

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



“三全（全员、全过程、全方位）”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”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（如图）。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、互联互动、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，须借助力于网络信息技术。

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，才能获得预期的成效，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”。

总之，虽然对于如何建好、用好“8字螺旋”，没有统一的方法和唯一的路径，但说到底，衡量诊改是否成功的最终依据是师生、用人单位和社会各方的获得感和满意度，这才是诊改工作的根本出发点和归宿。

关注职业院校教学诊改工作⑤：

抓好省级诊改的关键点

方灿林

安徽省教学工作诊断与改进专家委员会委员、

安徽工商职业学院创建办主任

教育部职成司《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》，从加强领导、细化方案、试点引领、全面培训等方面对下阶段工作进行了部署，吹响了全面推进诊改制度建设的号角。对此，省级教育行政部门如何推进落实？笔者以为，落实分类引导、研究培训、诊改复核等重点工作是关键。

强化省级统筹，落实分类引导

不同地区职业教育发展情况有差别，制度建设的“堵点”不同，其推进方式就会不同。同一地区学校间的发展水平不齐，质量管理的“痛点”不同，其制度建设的进程也定不相同。因此，进入全面推进制度建设阶段，省级教育行政部门需要加强统筹，更需要落实分类引导。

一是结合本省实际，完善实施方案。诊改制度不仅是学校质量发展的路径，也是省级教育行政部门深化改革、提高质量的重要抓手。地方应该因地制宜，细化方案。例如，安徽省在高职诊改方案中，增

加了“教学设计与教学实施”和“课堂质量监控制度与诊改”两个诊断点，通过诊断要点的调整，引导高职院校开展“课堂改革”。

二是根据学校水平，开展分类引导。不同发展阶段的学校，不能用同一把尺子去衡量。地方推进制度建设，应进一步加强分类设计，提高方案的可操作性，引导学校根据自身发展阶段，建立目标链和标准链，确保诊改目标的达成度。例如，浙江省中职方案明确，对于不同办学层次、办学质量和办学水平的学校，分层分类开展诊改试点工作。

三是结合专业特点，推进专业诊改。专业诊改是学校诊改的关键一环，也是省级诊改的重中之重。地方应加强行业指导委员会和专业建设指导委员会的指导，推进以服务为宗旨的区域内专业诊改，引导学校建立“专业随产业发展动态调整”机制，制定并实施好专业人才培养方案，提高专业诊改实效。

依托专家组织，落实研究培训

省级诊改专委会是地方诊改制度建设的推进器，对于全面推进诊改制度建设有重要意义。网络数据显示，全国仅有7个省份公开了专委会名单，8个省份的专家学者诊改理论研究被职业教育诊改网转载，20个省份举办了省级诊改培训。由此可见，大部分省级诊改专委会的推进功能仍有待各地进一步加强。

一是加强专委会建设。地方应该指导专委会制定章程，健全运行机制，吸收、培养一批熟悉本省职业教育的诊改专家，夯实诊改组织

保障。同时，借鉴全国诊改专委会设置，按高职、中职、专业、平台、理论等项目组进行分组，分工发挥专委会委员的个体作用。

二是在实践的基础上加强理论研究。诊改是一项制度创新，没有现成的经验和样板可以参照，地方应该在本省诊改实践的基础上，积极开展理论和实践研究，广泛宣传诊改成果，发挥专委会在方案研制、政策咨询、业务指导、人员培训、理论研究等方面的智囊作用。

三是做实培训提高效果。诊改培训是快速提高诊改认识的有效举措，地方应该扩大培训范围，既要有省级和校级决策者，也要有院系、教研室、专业、课程层面的负责人和骨干教师。同时，丰富培训内容，围绕当前诊改主要工作存在的阶段性问题，做好政策解读、方案剖析、实践探索、数据分析等方面的答疑解惑。此外还要灵活培训方式，充分考虑学校实际和培训对象，实行集中培训与送教进校相结合、现场培训与网络培训相结合。

创新工作方法，落实诊改复核

诊改工作具有内在和外在的双重动力。在“管办评”分离的背景下，省级教育行政部门应在诊改外部动力上下功夫，抓住关键领域，确保诊改工作全面推进。

一是系统推进制度建设。一方面，通过加强指导，引导职业院校激发内生动力，主动落实主体责任；另一方面，还应加强学校诊改工作的进度控制，确保制度建设的全面推进。

二是加快推进试点工作。制度建设以来，国家启动了对9个试点省份的27所高职诊改试点院校进行现场调研工作，有力推进了试点

省份及试点院校的制度建设。因此，地方也应该积极行动，推进省级试点，加大省级专委会对试点院校的指导，合力破解难题、总结成果、推广经验。

三是科学推进诊改复核。诊改抽样复核是检验学校自主诊改工作有效度的重要手段，地方应进一步细化诊改复核方案，明确时间节点和工作方式，以学校自主诊改为基础，聚焦院校自主保证质量能力，通过做好首轮复核引导诊改工作方向。

综上所述，职业院校教学诊改工作是提高人才培养质量的一项创新举措，各地应该主动作为，加强省级统筹，做好分类引导；健全组织保障，切实发挥专委会作用；创新工作方法，用好诊改复核，实现建立常态化的职业院校自主保障人才培养质量机制的目标。

关注职业院校教学诊改工作⑥：

用课程诊改带动教学质量提升

吴访升

常州工程职业技术学院院长

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。今年9月，教育部党组书记、部长陈宝生在《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。笔者所在学校围绕“建设优质课程、构建智能课堂”的目标，利用移动互联网技术，对课程层面诊改进行了实践探索，在这里与大家分享。

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的教学新模式，才能实现高职教育由量的增长向质的提升的转变。

关注职业院校教学诊改工作⑦：

教学诊改：高职院校治理范式的改革

胡展飞

系上海济光职业技术学院副院长

教学诊改是高职院校推动内涵建设和创新发展的重要抓手，也是学校自我质量主体责任意识觉醒的建设性工作。《中共中央关于深化改革若干重大问题的决定》将“完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化”作为全面深化改革的总目标。因此，推进高职院校教学工作诊断与改进制度建设，就是在推进国家治理能力现代化语境下高职院校治理范式的改革。笔者以为，这种改革主要体现在以下四个方面。

方式转变：从行政管理走向内部治理

任何一项改革，理念是先导，没有正确的理念指导，就难以取得理想的效果。近几年来，我国高职院校的领导、教师普遍对职业教育的办学规律有了一定认识，校企合作、工学结合、就业导向等职教理念已获得广泛认同，但是，关于内部治理的现代职教理念仍有待建立，如在依法治校、民主管理、学术自治、去行政化等方面，还缺乏实质性的价值认同。

当前，内部治理已成为信息化、全球化、民主化语境下的新型管理范式。德国新《职业教育法》明确提出，政府亟待从政策调控走向依法治理，建立利益主体合作博弈机制，实现多元化的共同治理。可以认为，教育治理是教育管理的一种高级形态，体现了教育的公共性、现代性，其特征集中体现在民主性上，以人为本是着眼点，提高教育教学质量是落脚点。“教学诊改”是当前高职院校推动内涵建设、强化自我质量主体责任意识的建设性工作，更是职业院校治理能力现代化的重要组成部分。借此，从注重外延到注重内涵，从行政管理向内部治理的转变，是高职院校治理范式第一方面的改革。

目标转变：从关注迎评达标转向潜心自主保证

高职院校对教育管理部门组织的评估都不陌生，“迎评达标”是各院校普遍采用的被动应付的思维模式。评估的常规程序是：教育主管部门出具评估指标，学校对照评估细则准备材料，专家组核查“材料”、察看现场、打分、反馈，最后评出一个结论性质的等级……

教学诊改与传统评估不同，学校作为第一责任主体，从完善内部质量保证体系总体架构着手，从关注“迎评达标”转向潜心“自主保证”：由重材料准备转为重点构建建设目标和质量标准；由重成绩展示转为运用数据揭示问题、诊断原因，进而改进问题、完善制度；由重形式架构转为建立动态的监督控制、形成闭环（PDCA 循环），自主保证、自我完善、不断提升；由重完成任务转为激发内生动力，发挥主体作用。这种责任主体、内涵重点到制度规范的变化，是高职院校治理范式第二方面的改革。

重心转变：以需求为导向聚焦专业发展

专业是高职院校最基本的办学单元，是高职院校服务经济建设的载体。人才培养质量是专业发展水平的充分体现。因此，教学诊改的重点工作应聚焦于专业发展，建立与人才培养工作要素相融合的质量自我保证机制。这种保证机制应以自主自适为前提，重点关注三个

“力”。一是形成专业建设的内生动力。学校的教学单位应主动反思专业办学的实力与服务能力，寻找自身与全国高水平专业之间的差距，自觉寻找自身与国家、区域经济社会发展以及产业转型的适切性，自觉形成促进专业建设和发展的内生的自省和自信力。二是汇集专业建设的凝聚力。把专业发展标准作为完善内部质量保证体系的重要抓手，凝聚学校、系（部）、教师和职能部门等各层面的质量共识，调配、优化教育教学资源，提升专业建设水平和发展力。三是生成质量保证的协同力。在“招生—培养—就业”过程中，建立专业与其他要素的联动机制，破解管理体制机制中各职能部门育人功能条块分割与孤立独行的状况，形成围绕人才培养、依托专业建设，各内部职能部门全力服务教育教学中心工作的完整人才培养系统，真正把立德树人落到实处。这是高职院校治理范式第三方面的改革。

价值转变：将学生和教师发展作为诊改落脚点

教学诊改工作聚焦的是人，建立以人为本价值取向，把以人为本的理念渗透到教学诊改工作的全过程，将教师发展和学生成长作为出发点和落脚点。

教学诊改之目的不为率先达标或评优排名，更不为取得更多的办学经费，而是为了教师和学生的发展。以人才培养为中心，就是以学生的健康成长作为办学质量的根本，充分尊重学生的主体地位，发挥学生教学活动的主体作用，赋予学生充分参与教育教学管理的权利。以教师发展为中心其逻辑起点就是关爱教师的发展和成长，教学诊改不是专门找教师的“岔子”，而是为了帮助教师发现和分析其在教育教学中的问题，帮助教师不断提高教育教学水平。关注师生的成长发展，是高职院校治理范式第四方面的改革。

综上所述，教学诊改是对高职院校治理范式本体特征和条件的深刻改革，上述四方面的改革将有力促进高职院校内部治理体系和治理能力的现代化，更好地为改革开放和社会主义现代化建设培养高素质技术技能人才。

关注职业院校教学诊改工作⑧：

推动诊改需要系统发力

宗美娟

系淄博职业学院发展规划处处长、高职研究所所长

“无从入手” “不知道怎么做” 是不少高职院校面对诊改工作的第一感受，而通过系统广泛宣传和深入学习研究，多数高职院校已逐步认识到建立诊改制度必须全面把握、系统思考，做好整体谋划和顶层设计，出实招、下实功、求实效，真正助力学校内涵发展。正是认识到了这一点，淄博职业学院自 2015 年开始筹划并积极推进此项工作。

出思路，顶层设计引导诊改工作落地

诊改工作不仅关注高职教育的结果质量，更关注过程质量，即质量生成过程的系统性和规范性，这是质量评价方式的质的提升，是一项系统工程，而做好这一工程，需要剥茧抽丝，找准推进工作的“引线”。

一是剥茧抽丝，重塑纲目。强调树立全局思维，研究、梳理诊改工作的实质内涵，并重新分解归纳为“建立并完善目标和标准体系、构建和不断优化质量改进螺旋、全面建设智能校园管理平台、逐步形成诊断与改进的长效工作机制、打造富有高职和地域特色的现代质量

文化”五大部分，把其作为学校诊改系统的联络点，同时落实好牵头部门、时间节点和考核诊断，建立起联络点间的密切联系，织就学校内部质量保证体系诊断与改进这张大网。

二是贯通五纵，纲举目张。坚持化繁为简，把握诊改工作的内在联系规律，从“五纵五横一平台”中的“学校、专业、课程、教师和学生”五个层面出发，确定改革重心，明确“五横”对应的职能部门，并督促指导其按照目标链、标准链、实施链、保障链、信息链“五纵”的要求设计落实每个层面的具体工作，以这五个职能部门的“点”逐步辐射带动其他部门及各系院的“面”，进而形成全要素、网络化的内部质量保证体系。

三是找准切口，全面激活。诊改工作是一项具有开创性的工程，没有现成的经验和模板，因此找准工作的切入点至关重要。经过研究，学校从自主设定目标和标准开始切入，以编制“十三五”规划为契机，梳理形成了学校、院系、教师、学生各个层面完善的目标体系，同时对应目标体系确立学校发展的总体标准、专业分类发展的建设标准、教师“年轮式”发展的基本标准、学生成长成才的基本标准等学校层面的标准体系，带动系院、专业根据实际对号入座，或者更进一步突出专业特色确定各自标准，逐步构建起完善的标准体系。

四是数据支撑，精准施行。诊改的成效在相当程度上取决于信息化建设的深度，但目前高职院校普遍缺乏覆盖人才培养全过程和学校运行管理全过程的信息管理系统，导致学校领导层难以及时获取学校发展的实时数据，教师难以及时了解教学过程信息，而学生也难以及

时反馈学习过程中的切身体会和遇到的问题。因此，诊改需要建立在对人才培养工作过程数据的分析研究之上，涵盖专业建设、学生发展、教师成长等全要素的内容。

定路径，有效方法推进诊改工作落地

确定思路后，需要出台一系列具有指导性、操作性的意见和方案，为诊改落地明确实施路径，并在执行过程中不断改进。

一是三级落实，环环相扣。按照“总体设计，分步实施”的建设方针，学校出台指导意见，明确了推进诊改工作的指导思想和工作理念；在现有部门架构的基础上增加了建立诊改体系的职责，明确了目标体系、标准体系、质量改进螺旋、“三中心一平台”的智能校园管理系统、常态化诊断与改进工作机制、形成富有高职和地域特色的现代质量文化等六大具体任务；对诊改工作的考核推进提出了具体意见。同时，为保证逐项落实体系构建的任务，学校还研究出台了第三级工作方案——《学期运行方案》，使各质量主体“干什么，怎么干，何时完成，完成质量”等均予以明确，前后衔接、逐层递进。

二是打造范例，渐次推行。学校优先选择工作职能流程性、项目化特征明显的部门作为典型，率先探讨研究关键工作环节，形成示例模板，以此指导和带动其他部门工作开展。以科研工作为例，我们梳理了自“十三五”规划总体目标至年度科研工作目标等目标体系，形成了科研工作量定额等标准，绘制了自申报至验收，以各类制度保障、半年/年度工作量统计、工作量实施预警、自我调整改进等为主要内

容的质量改进螺旋示意图，而其他部门则对照示例学习推进，成效明显。

三是及时研究，有效跟进。为做好这项创新性工作，学校坚持遇到问题一起研究，重点问题重点研究，难点问题反复研究，及时通报经验与问题，并建立了内部质量保证体系建设与运行学期报告和年度报告制度。比如，专业（课程）层面，经过近 10 次不同范围的深入研讨，形成了专业分类建设标准、课程分类建设标准、各专业建设标准、课程建设标准、各类资源建设标准等。学生全面发展标准，则确定了思想政治素质、实践能力素质、科学文化素养、身心健康素质等 4 大项，思想水平、创新能力、学习态度、社会适应等 20 小项的关键诊断要素。

强保障，统筹协调保证诊改工作落地

要确保诊改能够落地生根，除了清晰的设计思路，有效的路径部署，还必须围绕诊改工作要求，加强统筹领导，不断优化资源配置，全力保障诊改工作的物能需要。

一是领导推动，团队司职。诊改不是强加给学校的额外工作，而是质量管理由被动的外部监管走向主动自我保证的深刻变革。诊改制度建设是实实在在的“一把手工程”，主要领导的认识程度、推动决心、工作力度直接决定诊改工作的成败。学校领导亲力亲为，以现有部门为基础，组建了专门的诊改工作团队，全面负责诊改机制常态化之前的研究推进工作。

二是保证经费，整合资源。充足的经费是开展诊改工作的基本保障。学校科学配置财力资源，提高资金使用效益，除培训与会议研讨专项经费外，重点加大对教学一线的资金投入力度，设立专业建设、课程建设、学生成长成才、教师发展等建设发展经费。同时，将诊改工作的建设内容融入二级学院“十三五”规划，整合二级学院的财力资源，协调推进学校重点工作。

三是优化机制，加强考核。在形成各类质量主体自主保证质量的长效机制之前，加强对各部门诊改工作的督促和考核，是促进内部质量保证体系建立的有效手段之一。学校出台了诊改工作绩效考核办法，重点加强对工作过程的管理与考核，并纳入部门年度目标绩效考核体系；建立奖惩机制，对诊改工作的推进落实情况进行考核，将考核结果与年度考核、绩效奖励、评优评先、履职问责等常规考核结合起来，形成建立内部质量保证体系的动力机制。

综上所述，认清自身优势，找准薄弱环节，顶层设计、分步实施、完善制度、构建流程、数据支撑等建设和完善内部质量保证体系的过程，是学校内涵提升过程中必不可少的发展阶段。基于师生主动向好的意愿，把质量保证的意识和行为内化于心、外化于行，就是改进和提高质量的长效机制。

关注职业院校教学诊改工作⑨：

编制中职诊改方案有“诀窍”

周俊

全国职业院校教学工作诊断与改进专家委员会

副主任委员、研究员

诊改方案是中职学校教学诊改工作的实施方案，没有科学的实施方案，诊改就难以取得应有成效。在笔者看来，中职学校编制诊改方案有“诀窍”，须理顺三个关系、坚持四项原则、抓实四个要点。

诀窍 1：理顺三个关系

第一，共性与个性的关系。中职诊改方案既不能只考虑共性要求，搞成全国一个版本；也不能只强调个性，背离部、省方案的基本要求。因此，首先要体现出部、省方案的共性要求：一要坚持好“需求导向、自我保证、多元诊断、重在改进”的工作方针；二要落实好“构建中职学校教学工作自主诊断、持续改进的工作制度和运行机制”“搭建中职学校人才培养工作状态数据管理系统”“逐步建立完善内部质量保证制度体系”的目标任务；三要体现好“坚守底线、学校自主、协同实施”的基本原则；四要坚守好“以本省诊改工作执行方案为基础建立本校教学工作诊改制度，明确诊改工作的重点、要求、周期和

组织，并将自我诊改情况纳入年度质量报告”的学校职责。其次在此基础上，根据教学工作实际，创新诊改特色与个性。

第二，起点与愿景的关系。教育部文件明确要求中职诊改要“守住底线”，即在“保证学校基本办学方向、基本办学条件、基本管理规范”的基础上进行诊改，这也是学校编制方案的起点。而内部质量保证制度体系则是诊改所要达到的目标、完成的任务，属于“愿景”层级。中职诊改方案的编制，不能将愿景等同于起点，应围绕愿景设置起点，通过对“三个基本”的诊改，为建立内部质量保证体系打下基础。

第三，学校现状与时代使命的关系。中职诊改方案的编制必须从学校实际出发，这是诊改取得应有成效的前提。同时，以此为起点，将时代使命融合到学校教育之中，对接“中国教育2030”和“职业教育+互联网”，建立健全对接产业发展中高端水平的职业教育教学标准体系，对接岗位群能力和行业通用能力开展课程建设，基于信息化对接教育现代化要求谋划教师发展，基于人人出彩对接高素质技术技能型要求规划学生发展。

诀窍2：把握四条原则

第一，立足基础原则。一是思想基础，诊改最重要的思想基础是习近平新时代中国特色社会主义思想，具体说是习近平职业教育思想，特别是立德树人、促进学生全面发展，让每个人都有人生出彩机会，和牢固树立质量立教意识、走内涵发展之路等方面的思想，要以此为指引，做好方案的编制工作。二是政策基础，即教育部和各省教育厅

关于诊改的相关文件，要吃透文件精神，开展诊改工作。三是理论基础，即新质量管理理论和供给侧改革理论，中职学校作为教育供给侧编制学校诊改方案，必须将满足经济社会发展和人的全面发展的需求放在首位，通过优化供给提升质量。

第二，行动导向原则。中职诊改方案重心应放在“做”上，在可操作性上下功夫。一要将重点放在过程上，虽然诊改也关注结果，但这结果是过程性的结果，是因果关系支配下的结果。二要做到目标可视，所设置的目标应是看得见的、可实现的目标。三是效应可感知，在目标实现过程中寻找、分析、解决问题，且问题应是能改进的问题。四是即时改进，“诊断与改进”不能简单理解为“诊断+改进”，诊改作为一种状态的两种相互联系、不可分割的行为，要求发现问题后即时改进，不能将两者割裂开来。

第三，全员参与原则。每个师生都是教学诊改工作的责任主体，这是诊改的最大意义所在，也是编制学校诊改方案须坚持的原则。一要做好全员培训工作。通过培训，让全体师生认知诊改是提升质量和培植学校自主发展能力的必然，是建构内部质量保证体系的有效途径。二要走出依靠几个“笔杆子”做材料的惯性，在组织架构上将全员参与列为学校诊改方案的重要内容。三要在实施策略上将关键少数与全员参与结合起来，且关键少数的作用更多体现在对全员的示范引领上。

第四，整体推进原则。教学诊改面向的是“大教学”，是学校的全盘工作，需要整体推进，才能取得应有成效。一要在诊改域面上改变将主要精力放在学校层面的传统做法，要落实到学校、专业、课程、

教师、学生五个层面。二要在方案内容上覆盖全过程，包括诊改的准备、实施、检测等，其中准备是基础，实施是核心，检测是保障。三要重视诊改机制的建设，要在诊改制度的完善、组织的建构、工作流程的设计上作出相应安排。

诀窍 3：抓实四个要点

第一，依据社会调研摸清家底。教学诊改的核心目标，是通过诊断改进，推进质量在原有基础上实现新的提高，所以准确把握质量现状是决定诊改方案科学性、可操作性的关键和前提。因此，编制学校诊改方案的第一步，就是开展社会调研，组织相关人员对学校服务的需求主体，即政府及其主管部门、教育行政部门、行业、企业、社区、家长、学生进行调研，然后依据调研结果，形成学校教育教学质量基本情况、主要成绩和突出问题的基本判断。

第二，依据规划建构诊改标准。中长期规划明确了总体目标和发展方向，学校具体工作目标、制度和相关标准均应与之吻合。按照“跳起来摘苹果”的要求，设置学校相关标准，特别是中职办学、管理、教学、专业、课程、教师和学生发展等方面的标准，要以国家标准为基本线，学校执行的标准绝对不能低于国家出台的相关标准，一些学校特别是优质学校具体执行的标准，可根据学校中长期发展目标的愿景确定更高的要求。

第三，融多元诊断于自主诊断之中。教育部将“学校自主”作为诊改的基本原则，列入诊改的基本程序，在工作方针中又提出“多元诊断”。中职学校在编制诊改方案时要将“学校自主”与“多元诊断”

有机整合起来。其中，“学校自主”明确学校是诊改全过程最重要的工作主体，这是诊改制度设计的最大亮点。“多元诊断”一是指引发并不断强化多个层面自我诊改的联动作用；二是指诊改过程中，引入相关人员、专家参与诊断，但诊改的核心主体是各层面质量的直接生成者，不能反客为主，否则就是评估，不是诊改。

第四，精心建构工作流程。编制学校诊改方案，要将“工作流程设计”作为一项重要工作落实到位，包括学校、专业、课程、教师、学生等五横层面。学校层面的工作流程，从目标的设置到标准的建构，从组织的建立到任务的落实，其间涉及到的所有工作都应在流程中予以体现；具体工作层面的流程，都要按照新时代对工作和学习的形态及方式的要求，逐步建立起大大小小的“8字形质量改进螺旋”。此外，从目标、标准的设置到计划制订、组织实施，从过程监测、自我诊断到问题的寻找、内生动力的激发，从大数据分析到创新改进，其间每一个环节都应在流程中予以体现。