

# 王寿斌：“问题”切入：高职院校教学“诊改”工作的推进策略

**摘要：**职业院校教学诊断与改进工作是提高职业教育教学质量的重要抓手之一，“诊改”推进过程中暴露出来的不足，要求我们必须重视聚焦学校、专业、课程、教师（员工）、学生等院校质量生存主体，查找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探索解决“问题”的改进对策。“诊改”工作推进的“十步攻略”，有助于将职业院校“一校一标”的“诊改”工作方案有效落到实处，确保高职院校教育教学和人才培养的质量不断提高。

**关键词：**高职院校；教学诊改；诊断与改进；问题切入

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。对于多年来一直习惯于过分依赖行政管理的各级各类学校来说，在政府依法充分赋权之后，如何才能用好办学自主权、真正实现自主管理，成为非常现实、亟待研究的课题。

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。

## 参考文献：

[1]任占营.职业院校教学工作诊断与改进制度建设的思考[J].国家教育行政学院学报,2017(3):41-46.

[2]刘志峰.高职院校内部质量保证体系诊改工作：本质、意义和内容[J].职业技术教育,2016(18).

[3]王寿斌.由表及里，对“教学诊改”进行“诊改”[N].中国教育报,2017-5-2(10).

- [4] 魏丽. 高职院校教学工作诊断与改进研究 [J]. 教育学文摘, 2016 (07).
- [5] 刘海. 教学诊断与改进: 职业院校质量提升的内生动力 [J]. 职业技术教育, 2016, 37 (18): 19-23.
- [6] 王寿斌. “诊改” 质量源于基础办学数据真实 [N]. 中国教育报, 2016-5-16 (10).
- [7] 教育部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 (教政法〔2015〕5号) [Z]. 2015-5-4.
- [8] 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 (教职成司函〔2015〕168号) [Z]. 2015-12-30.

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。

来源: 浙江工贸职业技术学院学报 (2018年03月, 第18卷第1期)