



全国诊改专委会

# 理念先行 把握方向 求真务实 确保质量



全国诊改专委会秘书处成员：丁敬敏

2021.05.25 山东



# 提 纲



一

**内部质量保证体系建设内涵**

二

**内部质量保证体系组织实施**

三

**行政主管部门复核机制建立**

四

**思考和体会**



# 内部质量保证体系建设内涵



# 完善质保体系就是要学校回答好六个问题

01

一是办学定位是否准确, **怎么保证**准确确立办学定位;

02

二是专业设置是否合理, **怎么保证**合理设置专业;

03

三是课程 (课程体系) 设置是否科学, **怎么保证**科学设置课程 (课程体系);

06

六是教师如何**发育成长**; 学生如何得到**长足发展**;

05

五是制度体系是否支撑有力, **怎么保证**制度体系有力支撑;

04

四是课堂教学是否有效, **怎么保证**课堂高效教学。



# 诊改制度建设内容

## 宏观层次

诊改制度建设三大任务：

- 1.完善学校内部质量保证体系；
- 2.提升教育教学管理信息化水平；
- 3.树立现代质量文化。

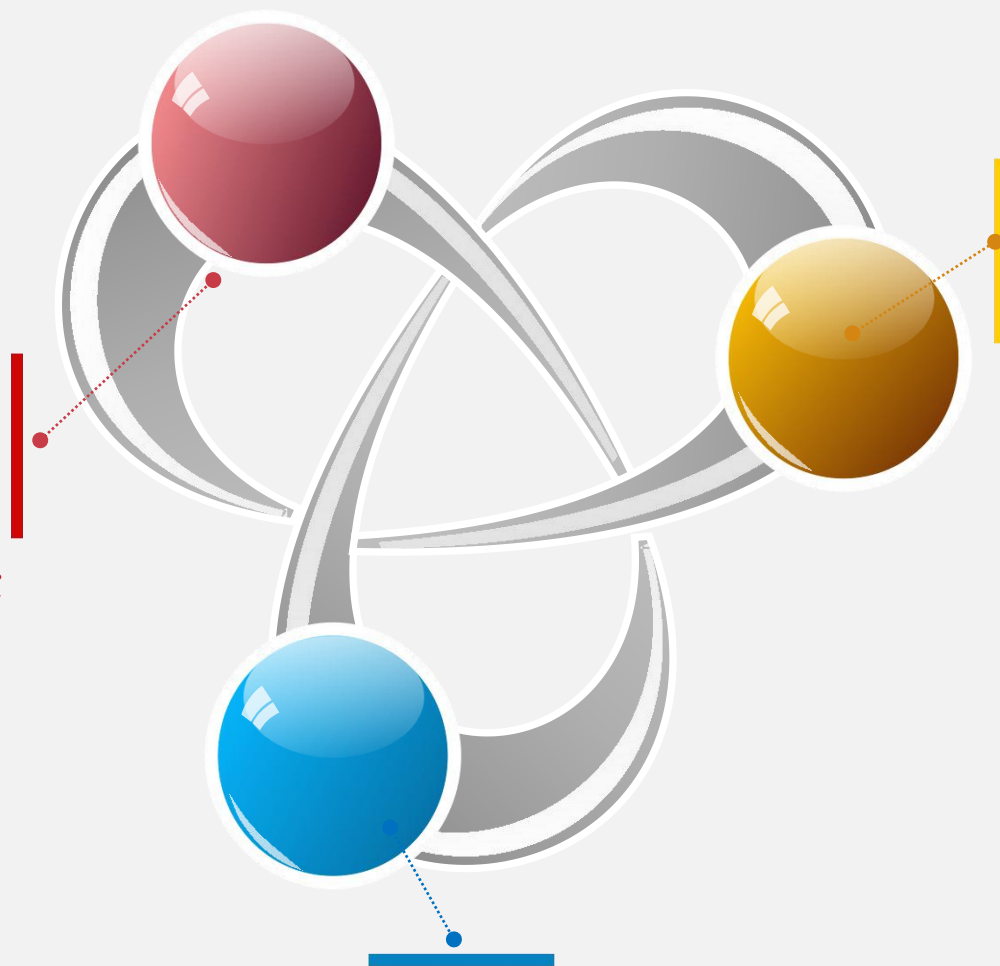
(168号文)

## 中观层次

- 诊改八大核心理念，
- 55821的内部质量保证体系基本框架

## 微观层次

- **两链**：组织总目标统领子目标  
一切工作与总目标衔接、契合  
**(变零散为系统)**  
目标层层分解成为关键。
- **螺旋**：以信息化技术为支撑  
五个层面的主体同一“四自”  
**(变主观为客观、变一时为常态)**
- **引擎**：改革学校考核办法  
营造学校现代质量文化  
逐步向自我激励转变  
**(变被动为主动、变管理为治理)**
- **平台**：智能化支撑，保证数据真实



# 诊改制度建设内容

通过分析质量生成过程，寻找教育教学质量的关键控制点(环节)，运用**制度、机制、能力、文化、行动**等实施控制。

方法与手段

经四个阶段

**让制度运行成为机制，让机制持续成为能力，让能力升华成为文化，让文化自觉成为行动。**

形成持续改进和提高教育教学质量的机制

# 对诊改制度的认识偏差

## ■ 认识偏差（评估思维、项目情节）

- 误解《高职院校内部质量保证体系诊断项目参考表》
- 将参考提示理解为目标、任务，作为诊改起点
- 忙于分解任务、落实责任
- 诊改演变成迎评促建，目的异化为通过复核

## ■ 诊改不同于传统评估

- **主体：从第三方转向自身**（自定目标、标准）
- **目的：从证明变为改进**（监测预警，诊断改进）



**起点出偏差：**

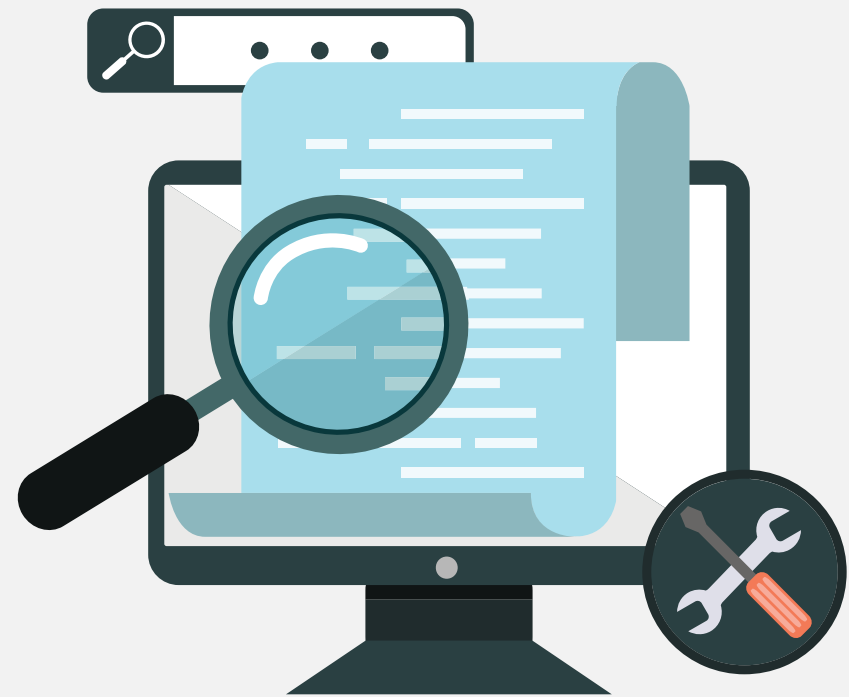
工作偏离轨道，不知所终

**诊改的起点：**

打造“目标链”与“标准链”

## 关于诊改的起点（2号文）

职业院校教学工作诊断与改进，指学校**根据自身**办学理念、办学定位、人才培养**目标**，**聚焦**专业设置与条件、教师队伍与建设、课程体系与改革、课堂教学与实践、学校管理与制度、校企合作与创新、质量监控与成效等人才培养工作**要素**，**查找不足与完善提高的工作过程**。





# 关于诊改的起点

- 目标是指个人或群体想要达到的境地或标准
- 立足自己制定的目标开展教学诊断与改进工作
- 目标是8字形质量改进螺旋的逻辑起点

## ➤ 与目标比较

- 发现超目标的做法
- 发现未达目标的问题和偏差
- 产生超越解题消偏愿望
- 化为学习创新改进动力

目标是诊改  
动力的源头

不存在适合  
所有院校的  
万能目标

- 共性
  - 诊断项目、诊断要素
- 个性
  - 区域环境、行业背景
  - 历史沿革、发展阶段
  - 发展基础、实现愿望

- 质量归根到底靠自身保证。不是唯行政管理部门的结果指标导向
- 科学、先进、合理、有效、切合实际又众望所归的目标取决于设置的过程

# 关于目标标准的认识

## ■ 需要特别强调：

- 诊改所指目标是质量直接创造主体**自己树立**的目标。
- 诊改所指标准是支撑质量直接创造**主体目标**的标准。
- “坚持促发展和保底线**并重**”，标准有底线，无上限。
- 诊改的目标、标准是**个性化的，分类、分层的**（主体越小，目标越具体、标准越高）。
- 组织的总目标**统领子目标**，从而形成目标体系和标准体系。

# 诊改制度建设的核心理念（试点阶段的理论研究成果）



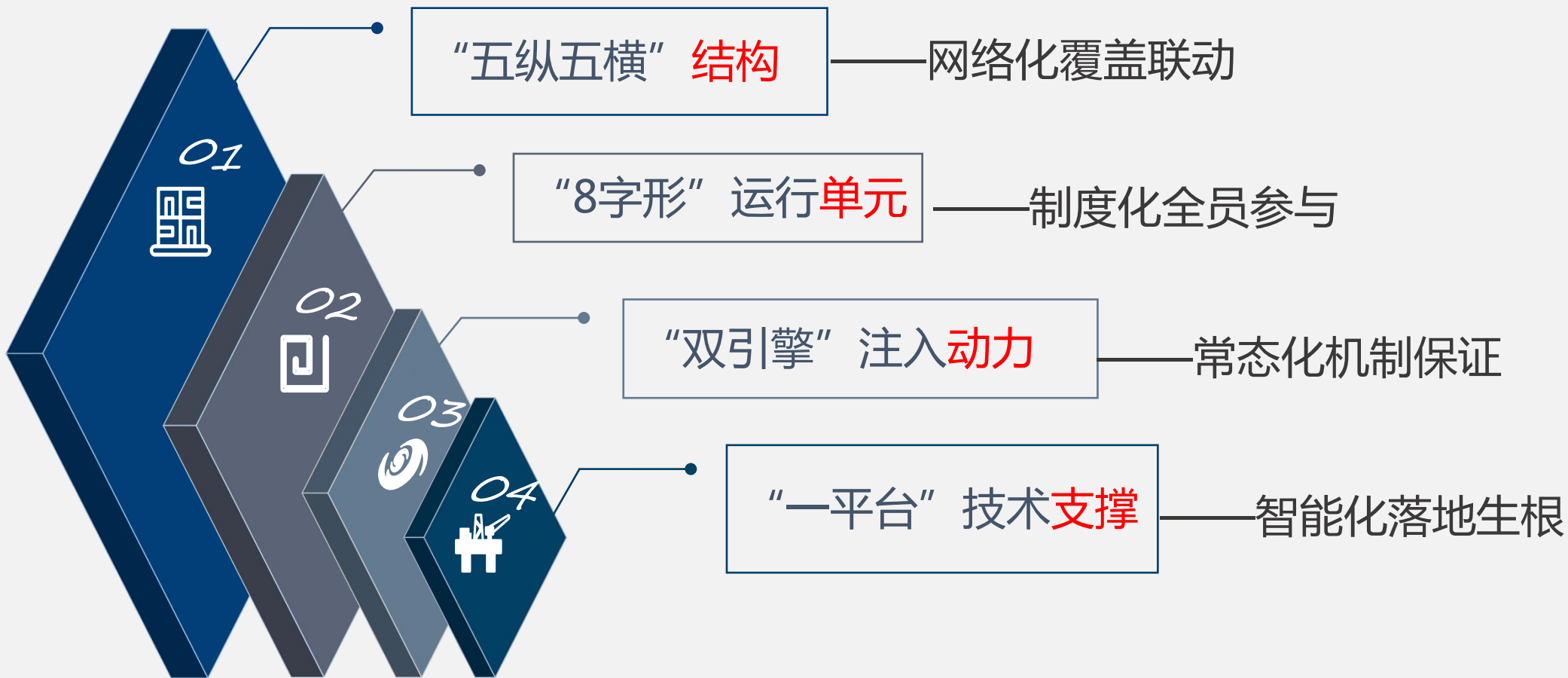
杨应崧 教授

## 诊改需遵循八大原则

- 一 • 社会主义核心价值观是教育质量唯一坐标系
- 二 • 教育质量是指对发展需求的满足度
- 三 • 教育质量是在计划、实施、诊改的过程中形成的
- 四 • 质量没有最好只有更好
- 五 • 质量归根到底要靠自身保证
- 六 • 质量提升必须依靠共创共治共享
- 七 • 诊改必须坚持促发展与保底线相结合
- 八 • 诊改必须以现代信息技术（云物移大智）为支撑

# 目标实现的理论基础（试点阶段的理论研究成果）

细化168号文的内容，设计内部质量保证体系基本架构：**55821**



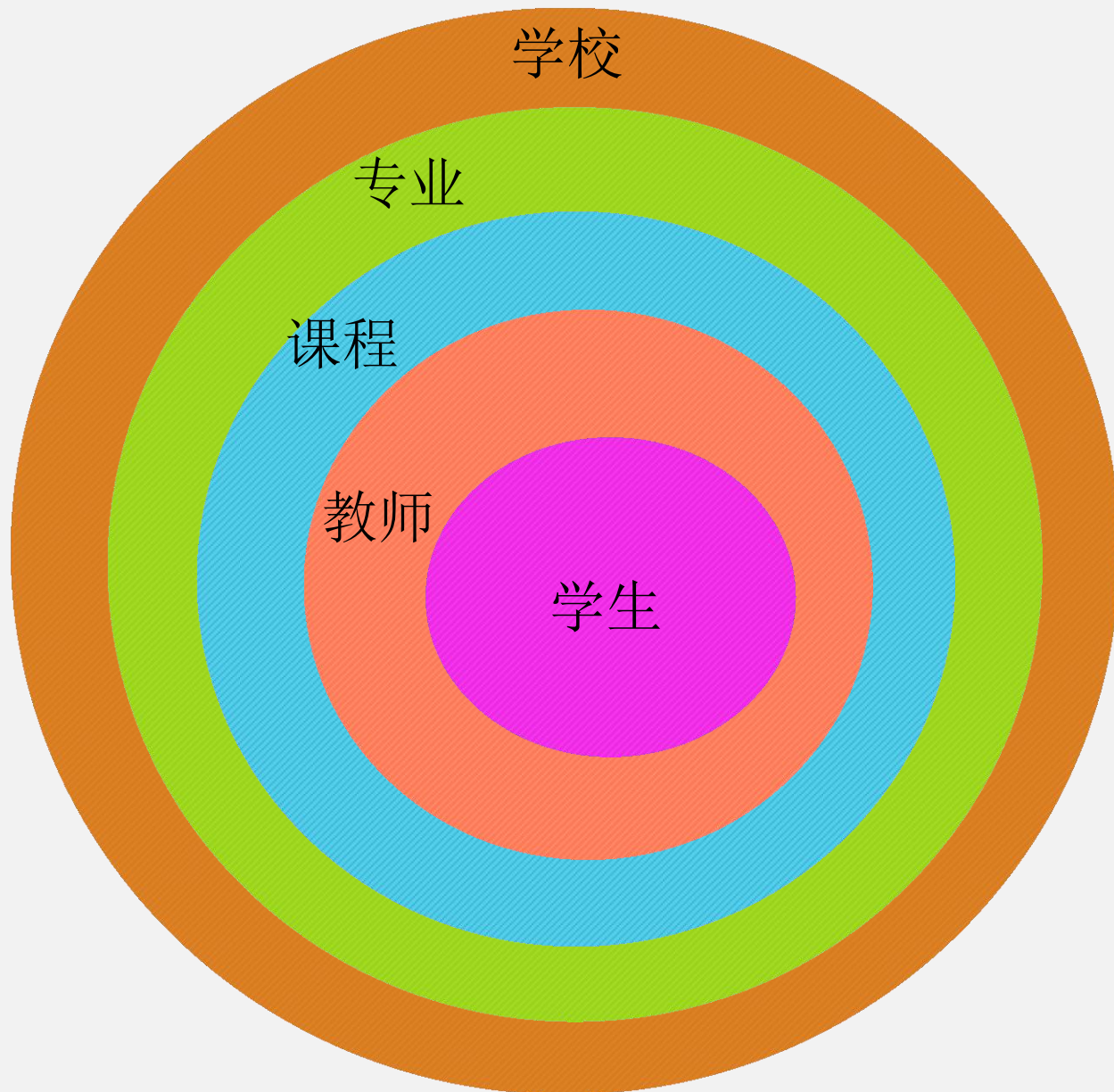
**两链打造**

**螺旋运行**

**引擎驱动**

**平台支撑**

# 五层面主体的内部与外部关系







# 内部质量保证体系组织实施

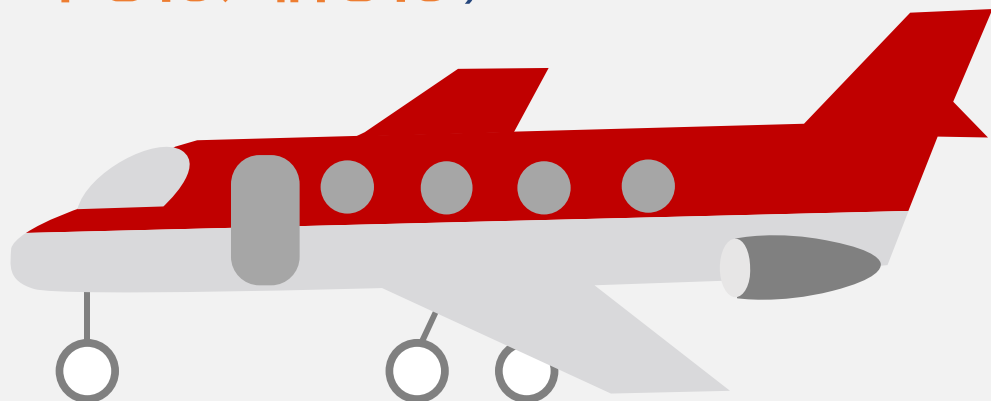


# 打造两链、找准起点、落地生根

## 五个系统——纵向（全要素、网络化、制度化、常态化、信息化）

- ★ 1. 目标链与标准链（重点任务、重点项目）
- 2. 部门职责与岗位工作标准（常规工作）

体现：网络化覆盖联动



### 决策指挥

领导体制、  
组织结构、  
制度建设、  
协调管理等



### 质量生成

教学  
学生工作组织实施  
校园文化建设等



### 资源建设

组织、人事、  
校内外教学  
资源开发、储存、  
使用、管理等；



### 支持服务

生活服务、  
社会服务、  
合作平台、  
数字化校园建设、  
安全保障等；



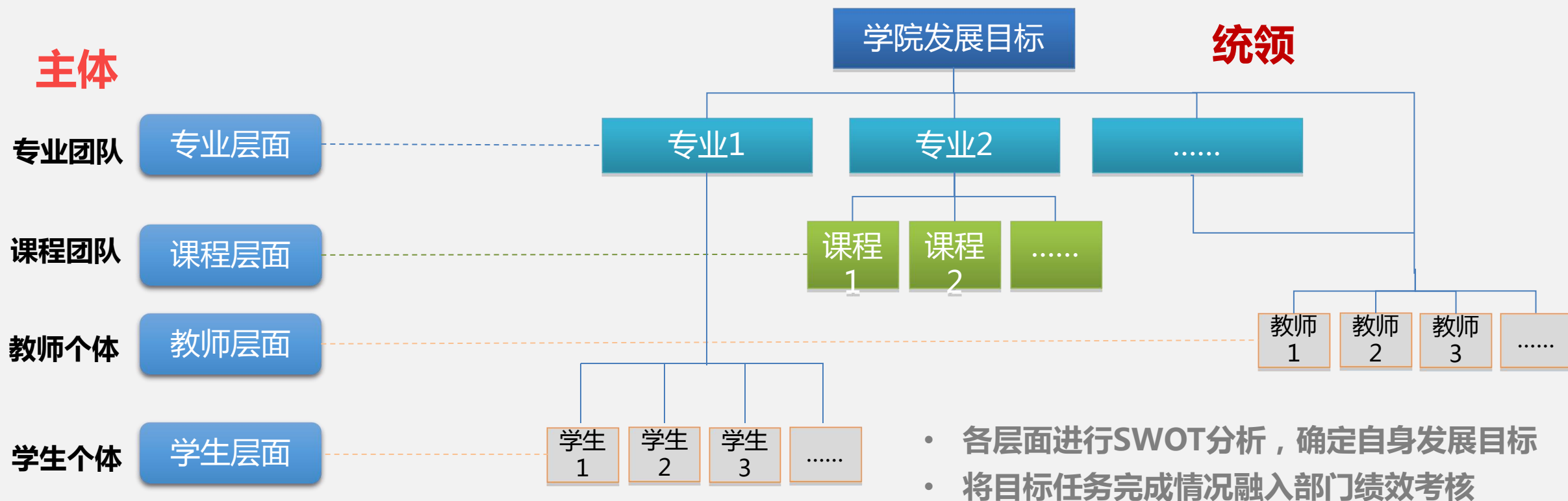
### 监督控制

质量数据  
(信息) 采集、  
汇总、分析、  
质量报告、  
预警发布等。

内部质量保证体系的组织架构——学校组织机构

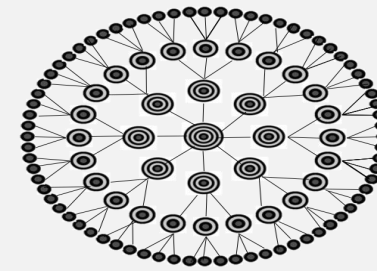
# 打造两链、找准起点、落地生根

➤ 从学院发展目标切入，建立各层面的建设目标，形成目标链



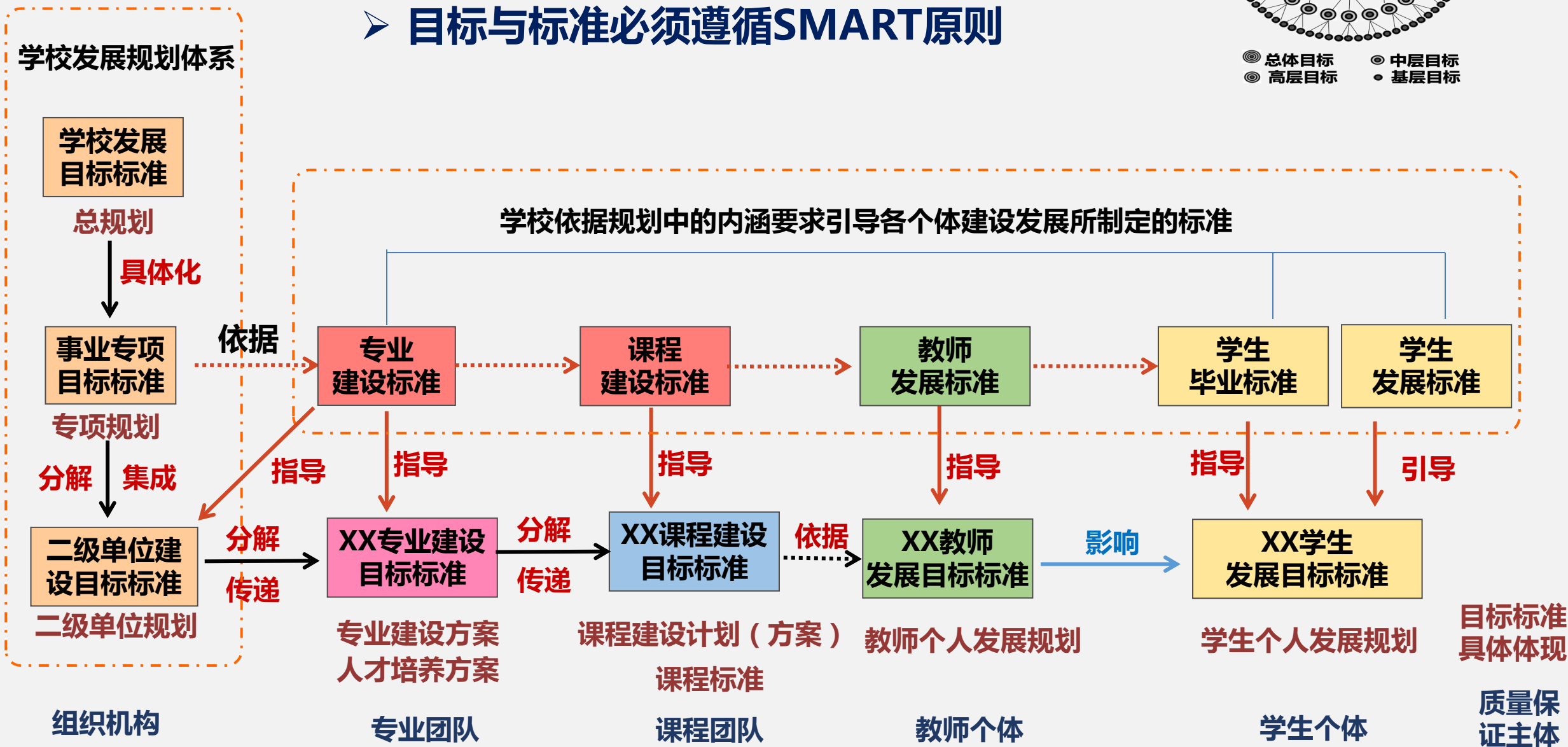
组织的总目标**统领子目标**，从而形成目标体系和标准体系

# 打造两链、找准起点、落地生根



◎ 总体目标    ◎ 中层目标  
◎ 高层目标    ● 基层目标

## 目标与标准必须遵循SMART原则



# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 两链中标准的基本内涵

**理念：**“努力构建全社会质量共治机制，坚持标准引领、法制先行，树立中国质量新标杆”（李克强）

- 1.标准是目标的支撑；
- 2.标准是基本要求——“最近发展区”；
- 3.标准是特性显现——既有应有特性，又有魅力特性（“形成特色质量文化”——方案语）；

**“标准”基本内涵：**制定依据目标、要素、基础等；

(1) 绩效标准——成果、效率、效益等；**动态的**

(2) 考核标准——对象、项目、方法、时间、指标。**动态的**

(3) 流程标准——途径、方法、监控（沟通）；**静态的**

(4) 保障标准——组织、制度、资源（人力、物化、信息等）；**静态的**

规划目标任务标准  
年度目标任务标准

目标值  
标准值

预警值  
警戒值

建设标准  
发展标准  
运行标准  
工作标准

底线标准

内控制度



# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 学校在五个层面中所需制定的标准



学校的标准是底线标准，引导主体制定更高的目标标准

一级指标	二级指标	三级指标	数据来源	国家骨干专业标准	省级骨干专业标准	校级骨干专业标准	校级特色专业标准	校级普通专业标准
发展性因素	专业定位	与区域重点产业、支柱产业、新兴产业的吻合度	专业调研及专家论证	吻合度优	吻合度良	吻合度中	吻合度优	吻合度中
		专业相关产业人才需求与区域内相关人才培养规模比率	专业调研数据及人才培养数据平台数据	比率高	比率高	比率中	比率高	比率中
		与学校办学定位的契合度	专业调研及专家论证	吻合度优	吻合度良	吻合度中	吻合度优	吻合度中
	招生就业	招生计划完成率	招生就业处统计数据	95%	90%	85%	85%	80%
		新生报到率	招生就业处统计数据	92%	90%	85%	85%	80%
		就业率	招生就业处统计数据	97%	95%	93%	95%	91%
		毕业生就业专业对口就业率	招生就业处统计数据	75%	70%	65%	70%	60%
	科研与社会服务	为合作企业培训人次	社会教育部统计数据	300 人次	200 人次	150 人次	100 人次	100 人次
		为企业技术服务年收入 (万元)	教务处统计数据	3	2	1	0.5	0.5
		两年内立项课题数	教务处统计数据	3	3	2	2	1

# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 建立学校建设发展目标链（学校层面）

### ■ 构建学院规划体系，形成完整的目标链（上下衔接、左右呼应）

### ■ 运用SWOT分析工具，科学制定学校发展战略，明确支撑发展战略的专项建设项目

一级：学校总战略（总规划）

- 强调“做正确的事情”“在每一项事业里应当如何进行竞争”

一级：职能分项战略

专项规划

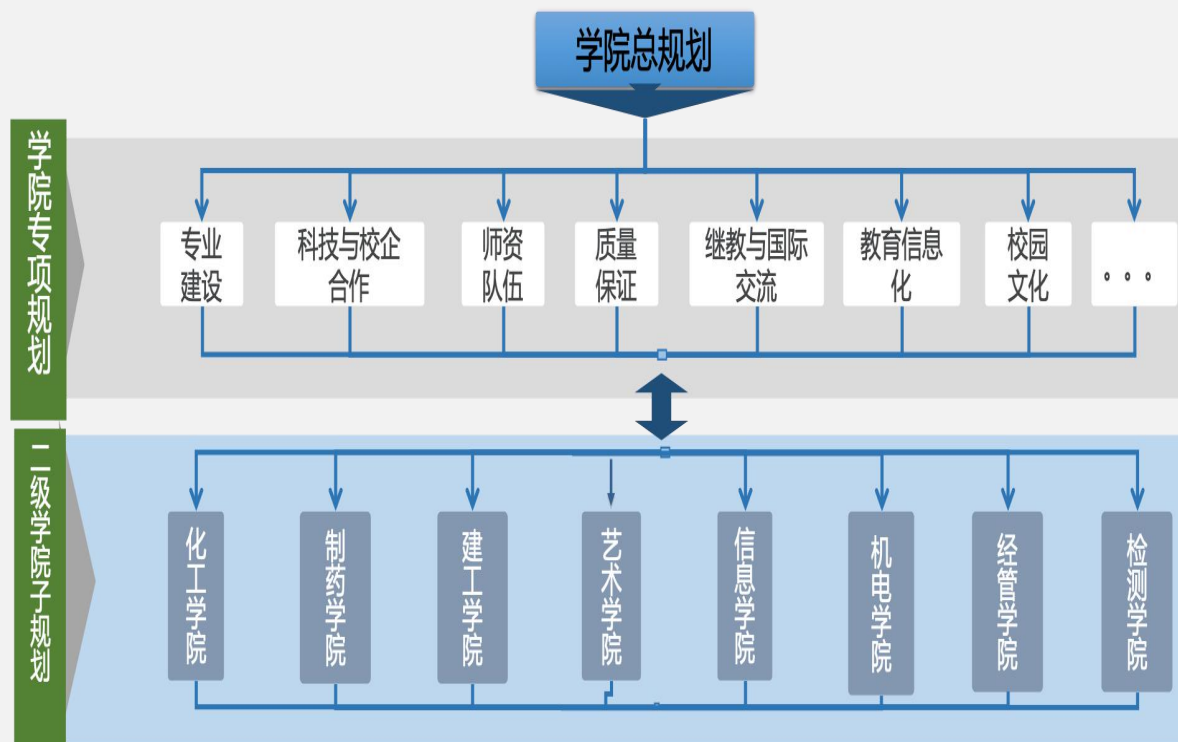
- 强调“我们应该怎么支撑学校所确定的每一项事业的竞争和发展”

一级：战术

- 强调“如何将一件事情做正确”，重在具体事情的方式、方法、规范等。

二级：总成（二级学院规划）

- 强调在总战略确定的前提下，如何做本部门能支撑学校总战略的竞争和发展事项、方式、方法、规范







# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 建立学校建设发展目标链（学校层面）

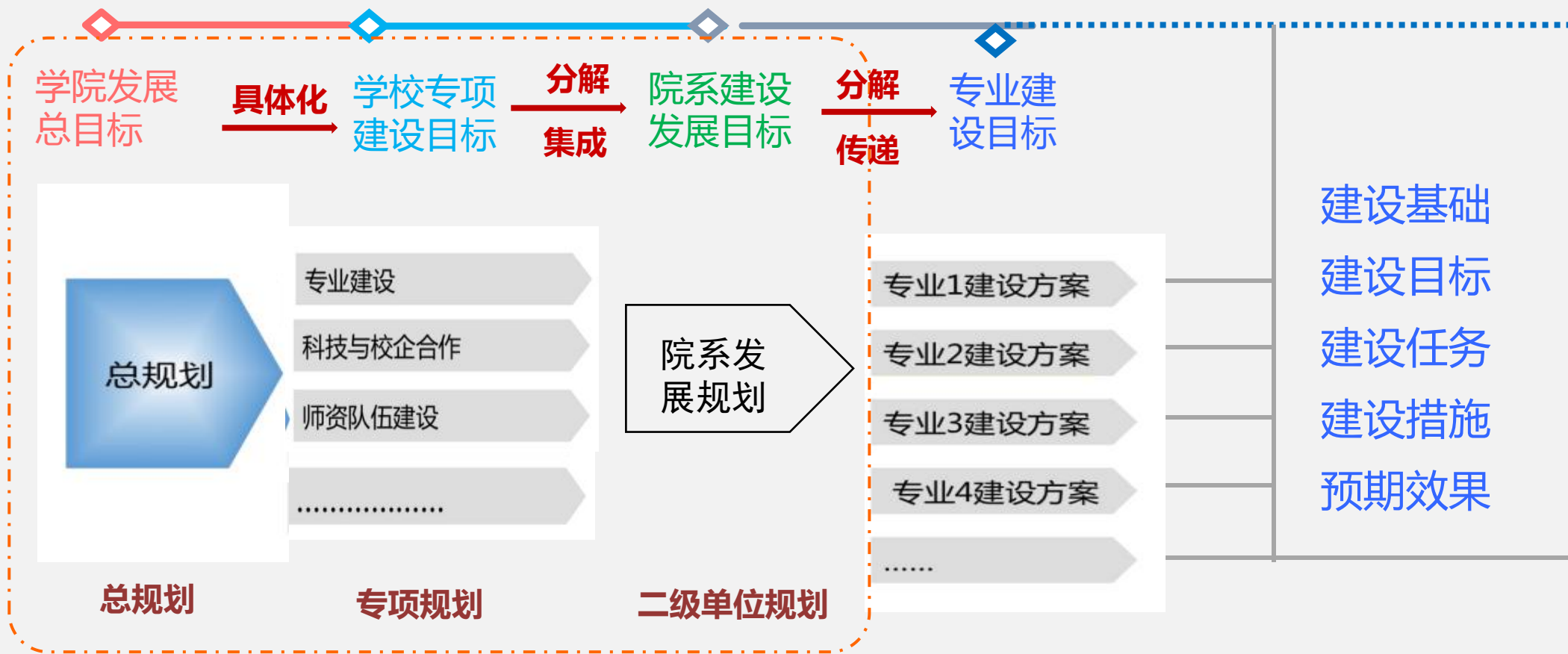
建设内容	预期目标	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
专业群及品牌专业建设	1. 完成智能装备制造技术专业群建设。 2. 完成省级高水平专业—机械制造与自动化专业建设。 3. 完成专业学分制实施。	1. 制定专业发展规划。 2. 制定2016级人才培养方案,修订2015级人才培养方案。 3. 进行专业群、专业遴选、申报工作。 4. 探索学分制教学运行机制。 5. 制定学分制实施方案。	1. 制定专业发展规划。 2. 制定2017级人才培养方案。 3. 依据《专业评价实施办法》,进行专业综合测评,实施专业调整。 4. 申报高水平骨干专业、重点专业群。 5. 毕业生一次就业率达到98%以上。 6. 构建学分制管理制度体系。 7. 建设DMG数控加工基地。	1. 制定专业发展规划。 2. 制定2018级人才培养方案。 3. 依据《专业评价实施办法》,进行专业综合测评,实施专业调整。 4. 开展高水平骨干专业、重点专业群建设。 5. 毕业生一次就业率达到98%以上。 6. 完善学分制管理制度体系。 7. 建设DMG数控加工基地。	1. 制定专业发展规划。 2. 制定2019级人才培养方案,修订2018级人才培养方案。 3. 依据《专业评价实施办法》,进行专业综合测评,实施专业调整。 4. 毕业生一次就业率达到98%以上。 5. 修订学分制实施方案。 6. 建设DMG数控加工基地。	1. 制定专业发展规划。 2. 制定2020级人才培养方案,修订2019级人才培养方案。 3. 依据《专业评价实施办法》,进行专业综合测评,实施专业调整。 4. 品牌专业建设在省内达到优势明显、特色鲜明。 5. 毕业生一次就业率达到98%以上。 6. 建设DMG数控加工基地。



# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 建立学校建设发展目标链（专业层面）

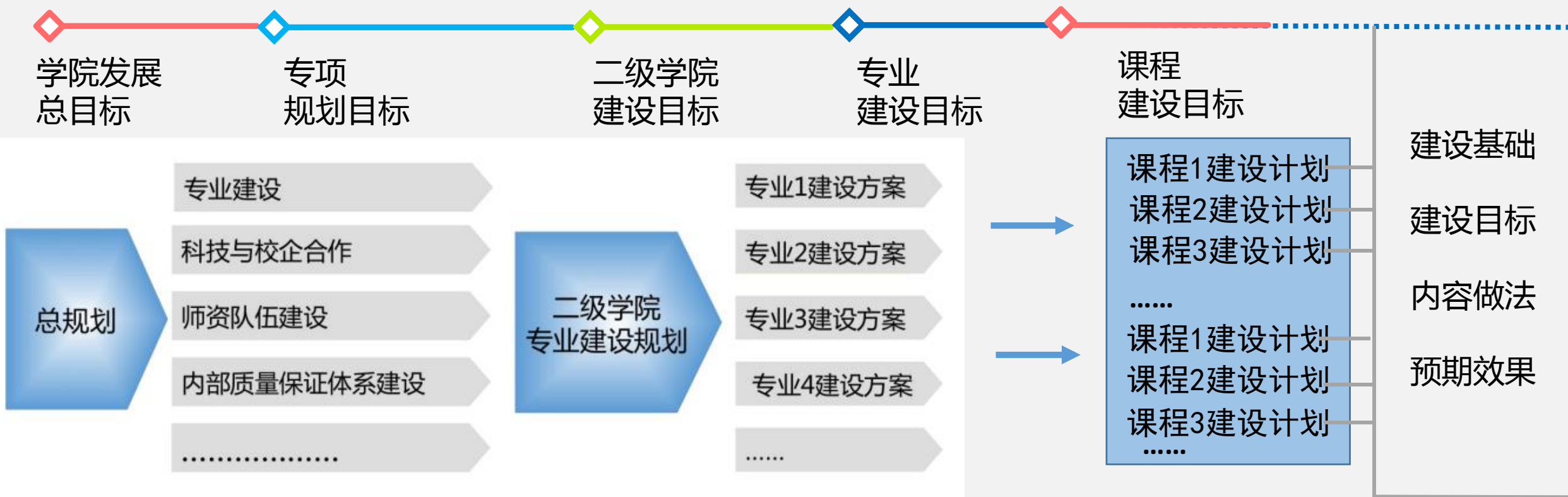
- 编制各系专业建设方案（学校建设目标和人才培养定位传递至各专业系）



# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 建立学校建设发展目标链（课程层面）

■ 依据专业建设方案，课程团队编制课程年度建设计划，将目标标准落细落实 专业目标传递至课程



# 打造两链、找准起点、落地生根

## ➤ 建立专业人才培养目标链（专业与课程层面）

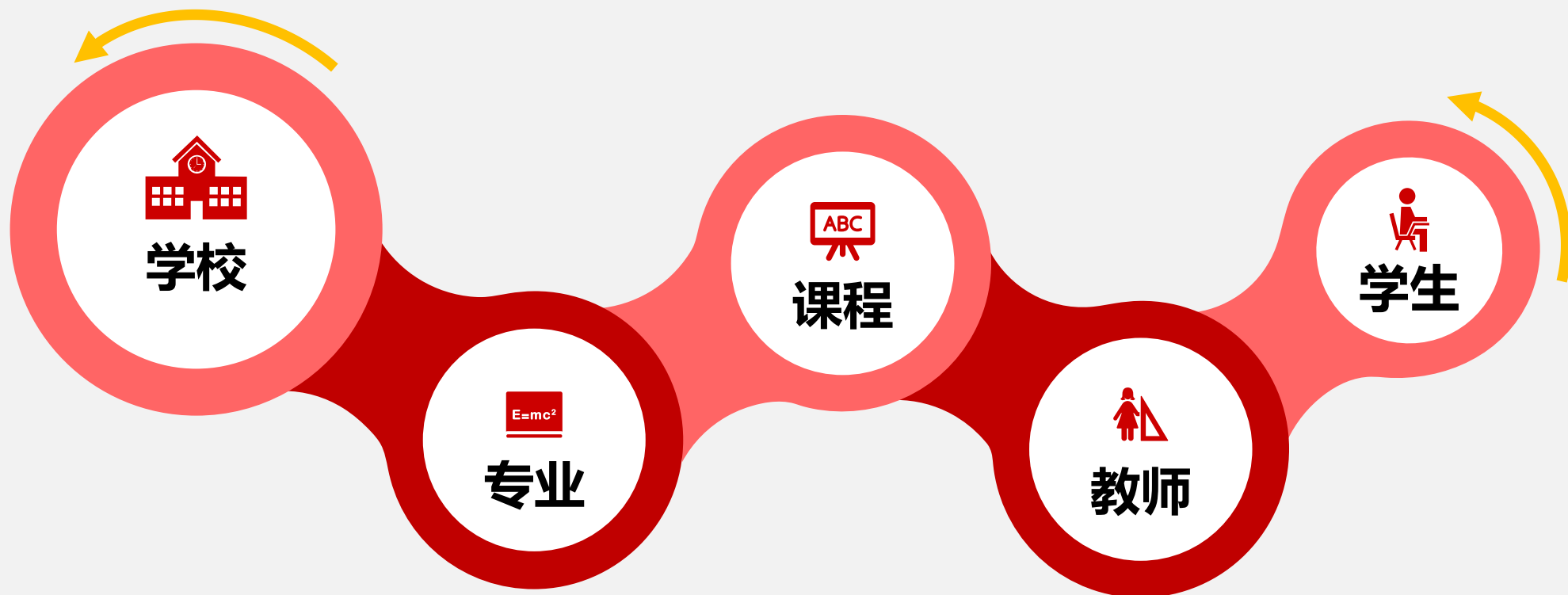
厘清专业人才培养目标标准链建立关系

建立人才培养、课程、课堂目标间逻辑关系



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

➤ 五个层面（主体）——横向 （体现：相对独立完整又相互关联支撑）



1.目标、标准（起点）

2.监测、预警（过程）

3.诊断、改进（提升）

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

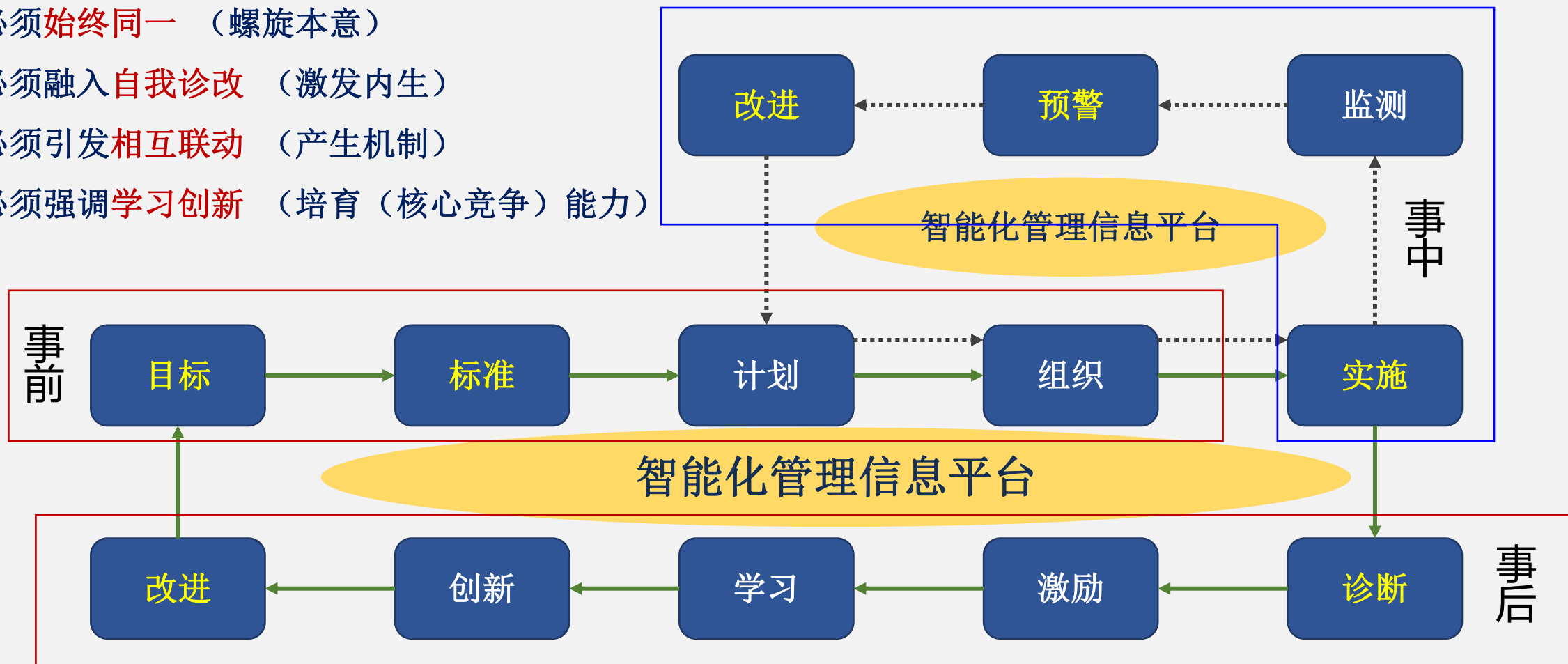
## ➤ 基本单元——8字形质量改进螺旋（落实全员参与的工作模式）

主体必须始终同一（螺旋本意）

——必须融入自我诊改（激发内生）

——必须引发相互联动（产生机制）

——必须强调学习创新（培育（核心竞争）能力）

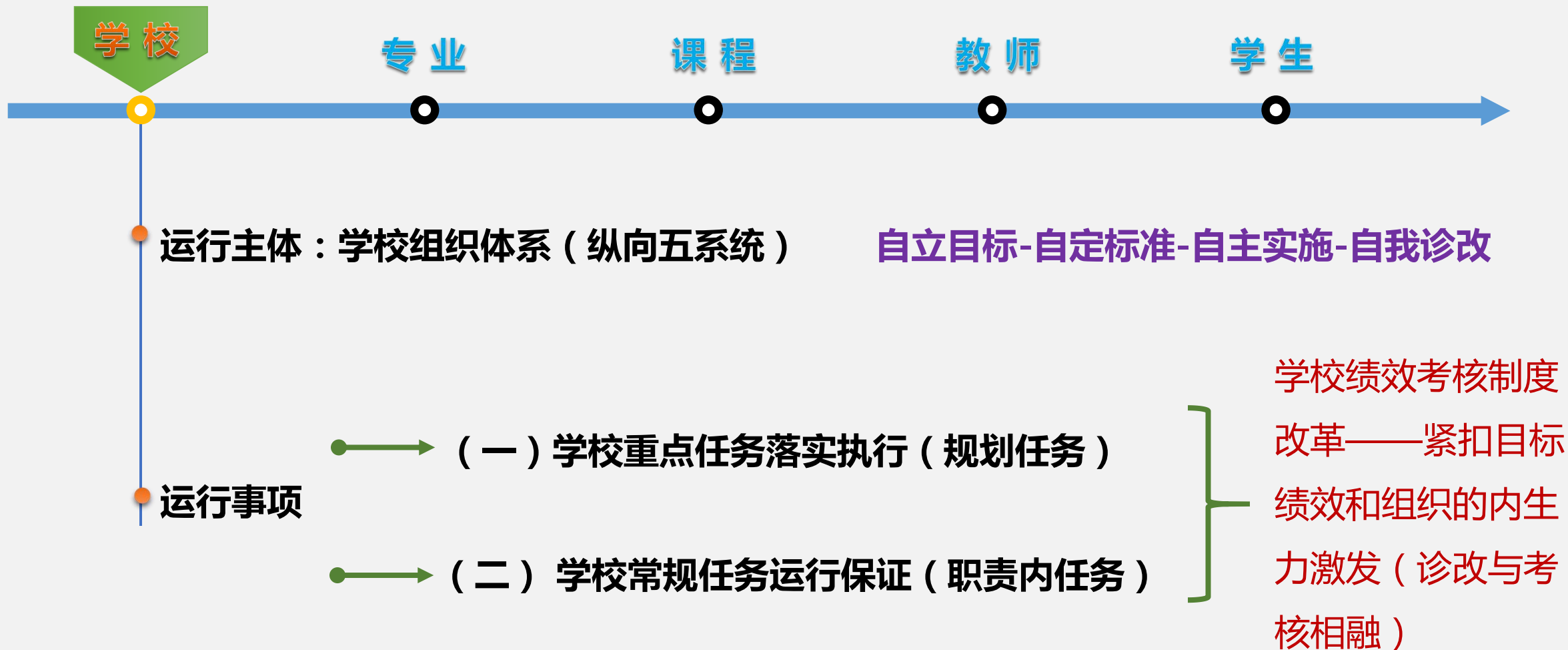




# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学校层面

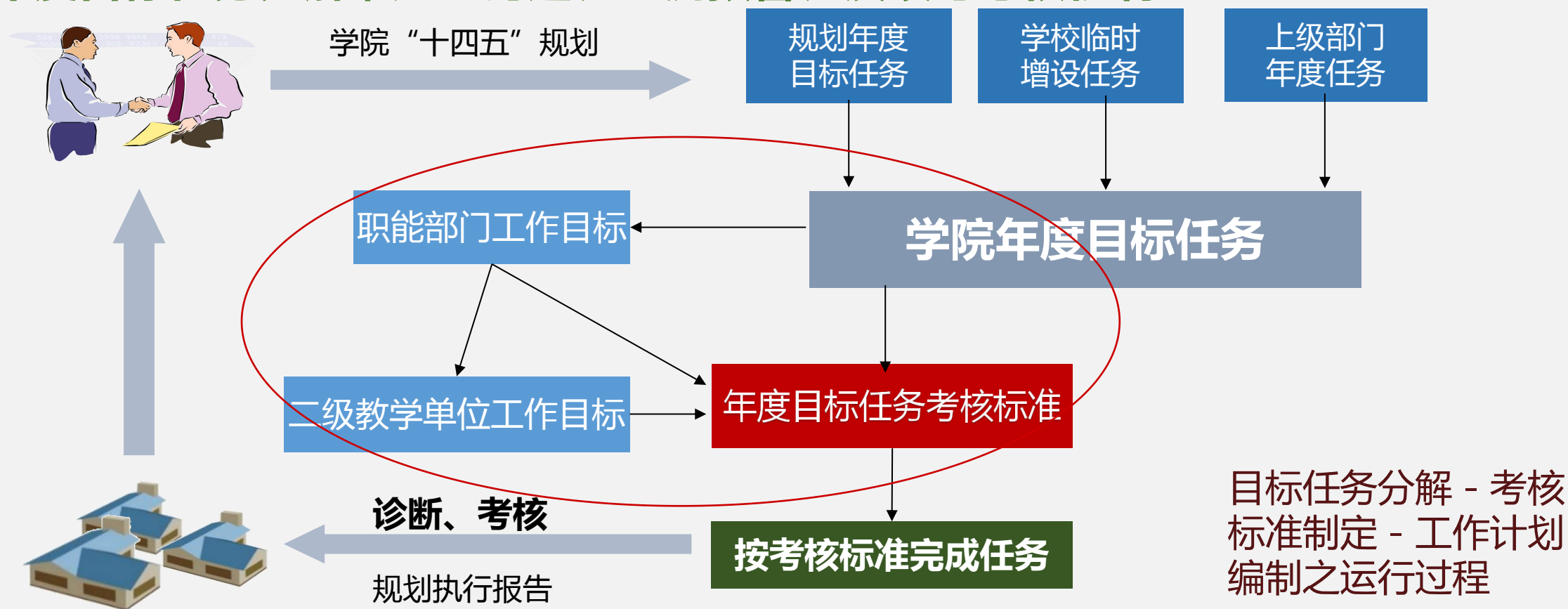
### ■ 学校层面诊改运行主体与事项



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学校层面

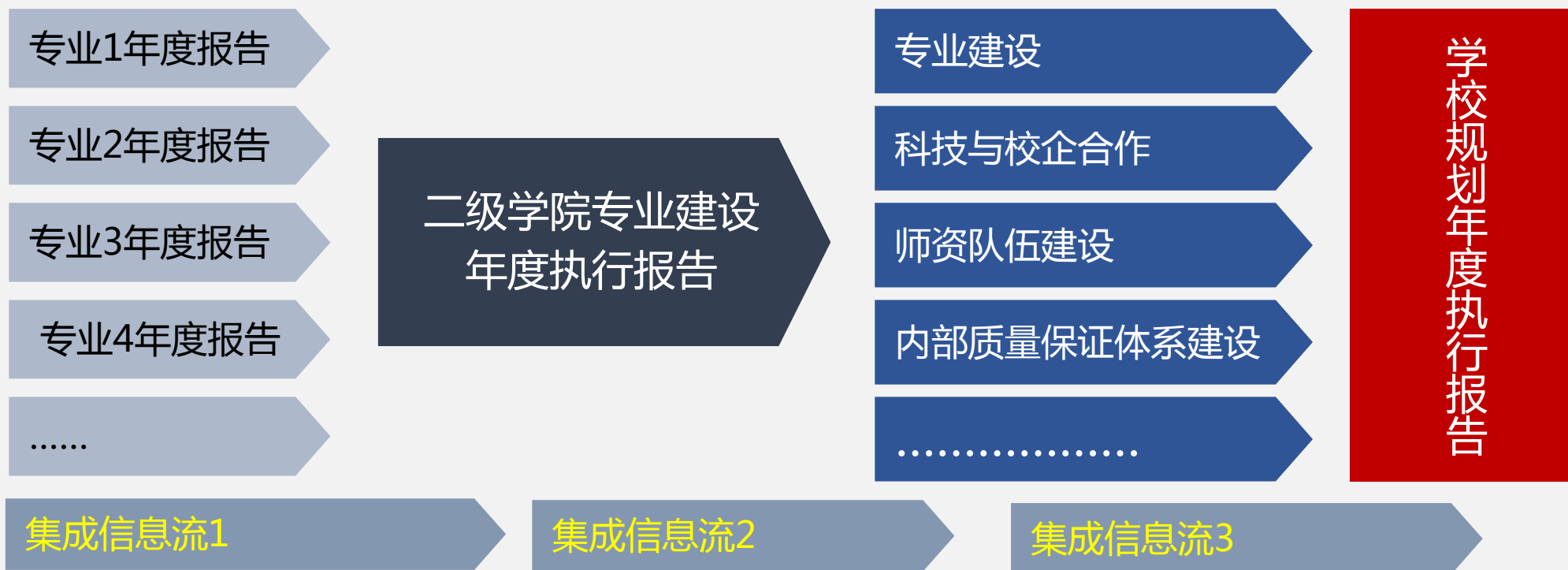
- **学校重点任务（目标、标准）**：按规划路线图，确定学校年度目标任务，实施年度目标任务分解，建立沟通、监测预警、反馈与考核机制



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学校层面

- **学校重点任务（诊断、改进）：建立规划年度落实与反馈机制，不断修正目标，确保任务高质量达标**



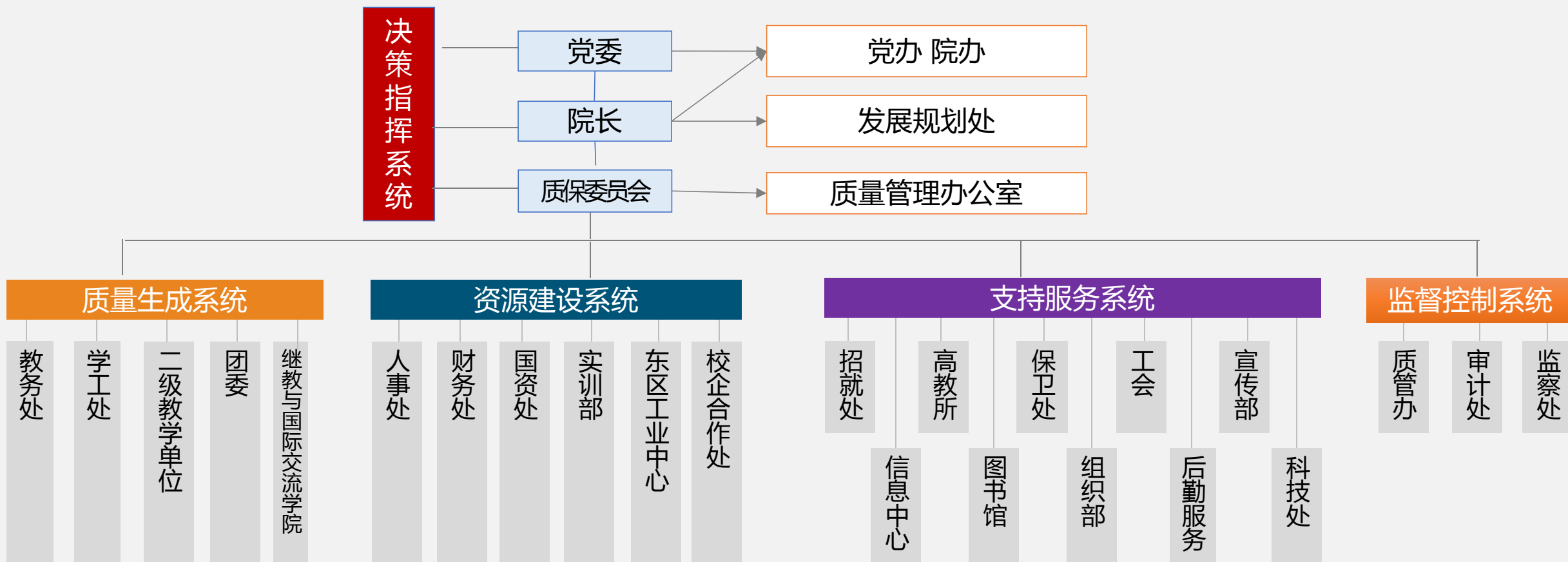
- 形成规划执行信息链，编制二级学院 - 分项规划 - 总规划系列的规划执行年度报告

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学校层面

### ■ 学校组织体系运行（目标、标准）：学院组织机构职责与工作标准制定

- 按纵向五系统厘清各部门归属与职责



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学校层面

### ■ 学校组织体系运行（目标、标准）：学院组织机构职责与工作标准制定

- 建立职责 - 岗位工作 - 工作标准逻辑关系

职能部门职责-工作-标准一览表

部门名称	国有资产管理处		
部门职责	具体工作	工作标准	责任岗位

# 学校组织机构职责与工作标准建立

2. 负责学院国有资产的管理	编制资产购置计划及年度经费预算	处长	处长室
	资产的归口管理及监督考核	处长	处长室
	办公设备及家具配置管理	资产管理	资产管理科
	仪器设备、家具等资产的验收	资产管理	资产管理科
	固定资产的入库登记管理	资产管理	资产管理科
	固定资产的调剂与登账	资产管理	资产管理科
	固定资产报废报损处置	资产管理	资产管理科
	校外国有资产监督	资产管理	资产管理科
	资产清查盘点	资产管理	资产管理科
	固定资产账务的核对	资产管理	资产管理科
国有资产管理信息系统维护	资产管理	资产管理科	



# 学校组织机构职责与工作标准建立

岗位	具体工作	工作标准
处长	编制资产购置计划及年度经费预算	每年 11 月 30 日前编制完成学院新增资产购置计划，差错率为 0；精准率 85%以上。 严格执行学院预算管理办法规定，经费预算准确率 90%以上，9 月底完成部门年度经费预算编制，按时率 100%。
处长	资产的归口管理及监督考核	严格执行学院国有资产管理办法有关规定；资产管理满意度 85 分以上 每年 12 月 25 日前完成固定资产检查，无死角、无遗漏、无差错。固定资产检查资料 1 份归档内容完整，材料齐全，零遗漏、零差错。 每年 12 月 25 日前完成固定资产清查盘点零差错，形成资产清查报告 1 份，内容完整、事实清晰。

# 学校组织机构职责与工作标准建立

## >> 常见错误

---

### ■ 职责、工作层次不清晰，混淆

- 1.负责学院财务管理工作，贯彻执行国家财经政策、法规和会计制度；（前面是范围，后面是工作）
- 2.负责学院收入分配的管理和财务收支的核算工作；（更象工作）
- 3.负责学院的预决算管理和各类报表的编制工作；（前面大，后面小是前面范围的下位工作）
- 4.负责学院票据管理和事业性收费等资金管理等工作；（具体工作）
- 5.负责学院会计档案的收集、整理和立卷归档工作；（具体工作）
- 6.负责学院的会计信息化建设的维护和管理等工作；（工作职责混淆）
- 7.负责对外做好银行、税务局、物价局、社保中心和主管部门等相关工作。（具体工作）

# 学校组织机构职责与工作标准建立

## >> 常见错误

### ■ 工作标准不符合SMART原则，是工作的重复

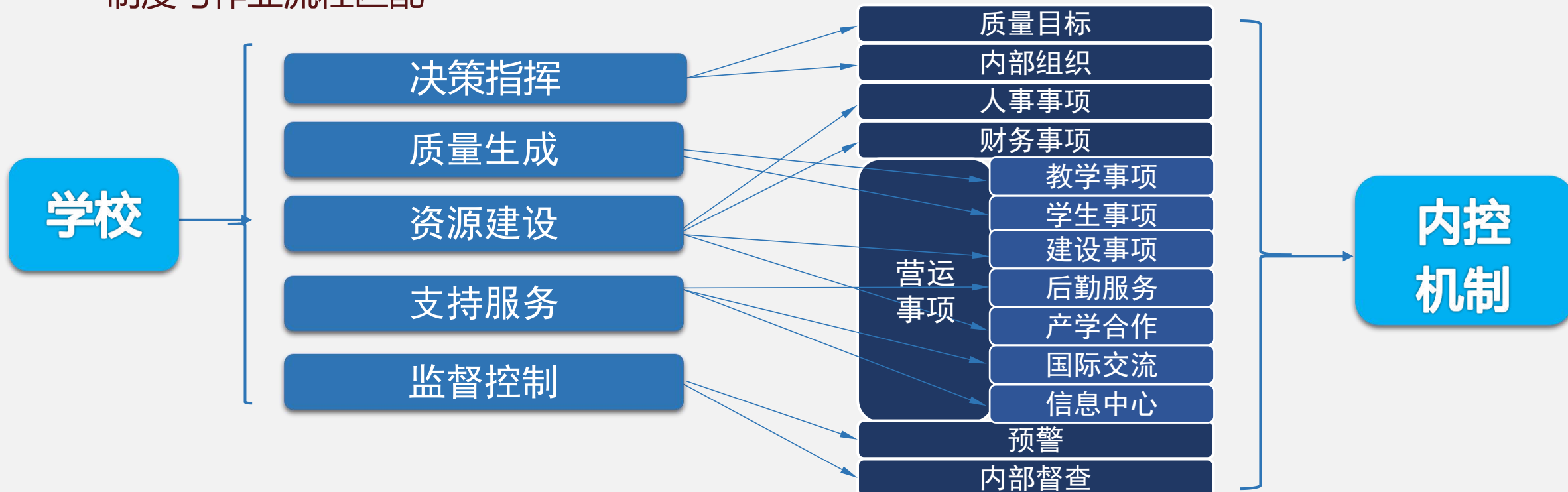
具体工作	工作标准
负责学生工作委员会工作职责（ <b>这是什么样的工作？</b> ）	<ol style="list-style-type: none"><li>1.每年1月份、12月份组织召开学生工作委员会，分别研讨下年工作计划和当年工作总结（<b>仍是工作，只有时间</b>）；</li><li>2.提前1个月完成会议议程和相关会议资料，报分管领导审阅；（<b>同上</b>）</li><li>3.提前两周发布会议通知（<b>只有时间，这个通知的质量要求没明确</b>）；</li><li>4.会议结束1周内完成会议研讨内容（<b>是内容还是纪要？</b>）并存档（<b>存档的质量标准</b>）。</li></ol>

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学校层面

### ■ 学校组织体系运行（目标、标准）：学院内控制度的建立

- 确定组织管控事项，实施事项风险评定，制定管控作业
- 制度与作业流程匹配

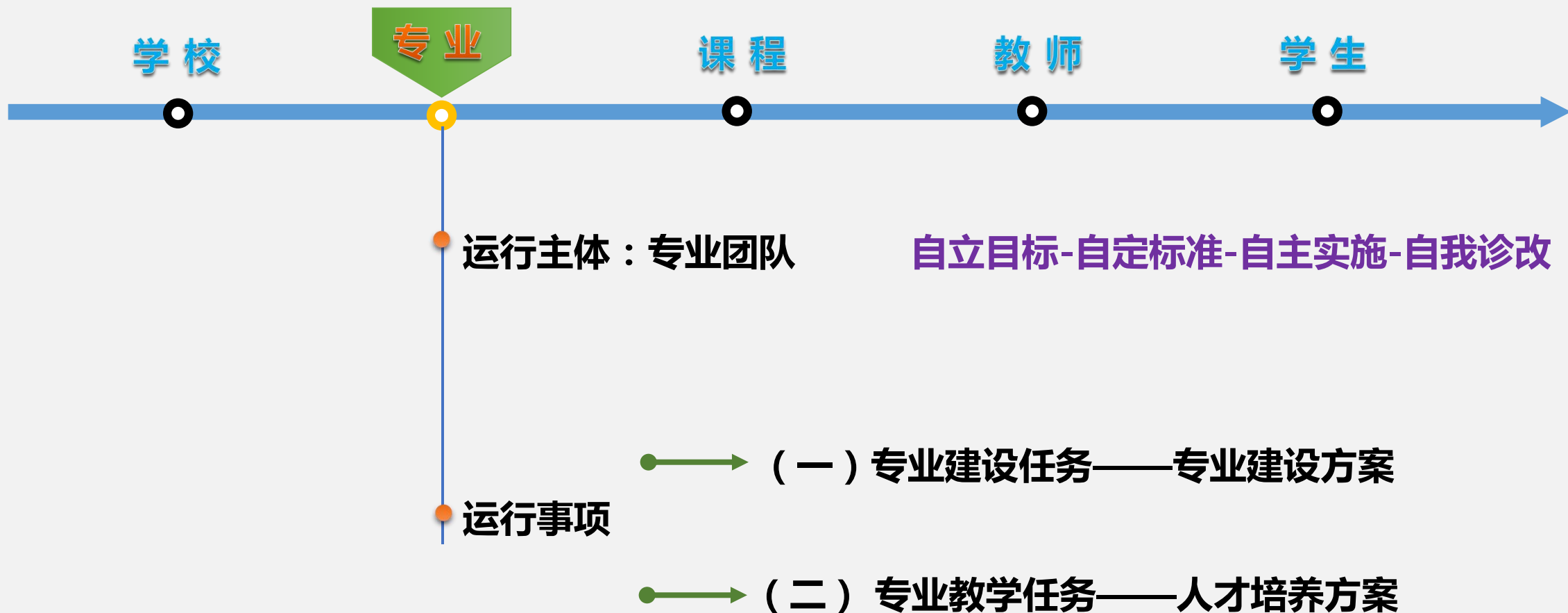


事项管控与流程的匹配

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 专业层面

### ■ 专业层面诊改运行主体与事项



关系处理：教务处-二级单位-专业团队

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

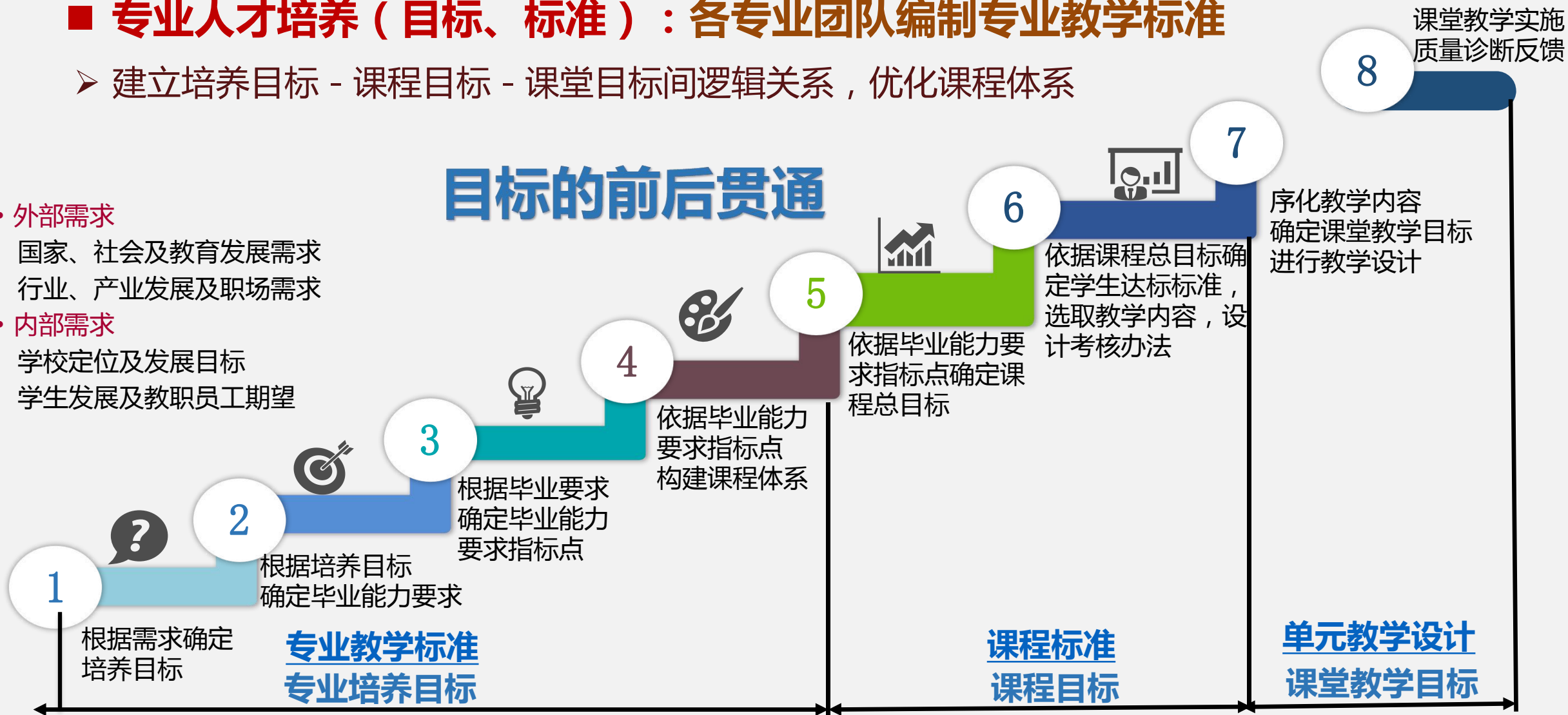
## ➤ 专业层面

### ■ 专业人才培养（目标、标准）：各专业团队编制专业教学标准

➤ 建立培养目标 - 课程目标 - 课堂目标间逻辑关系，优化课程体系

- 外部需求  
国家、社会及教育发展需求  
行业、产业发展及职场需求
- 内部需求  
学校定位及发展目标  
学生发展及教职员工期望

## 目标的前后贯通



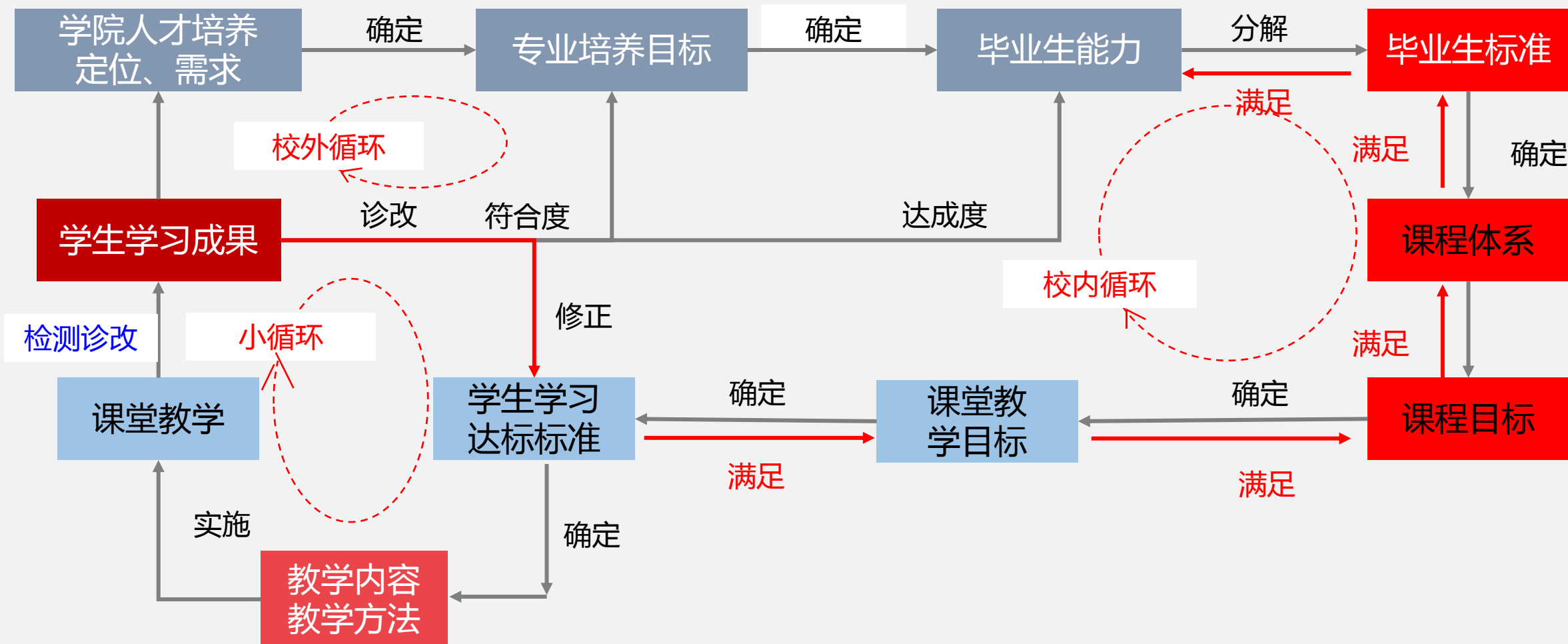


# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 专业层面

### ■ 人才培养（诊断、改进）：建立专业教学诊改运行机制

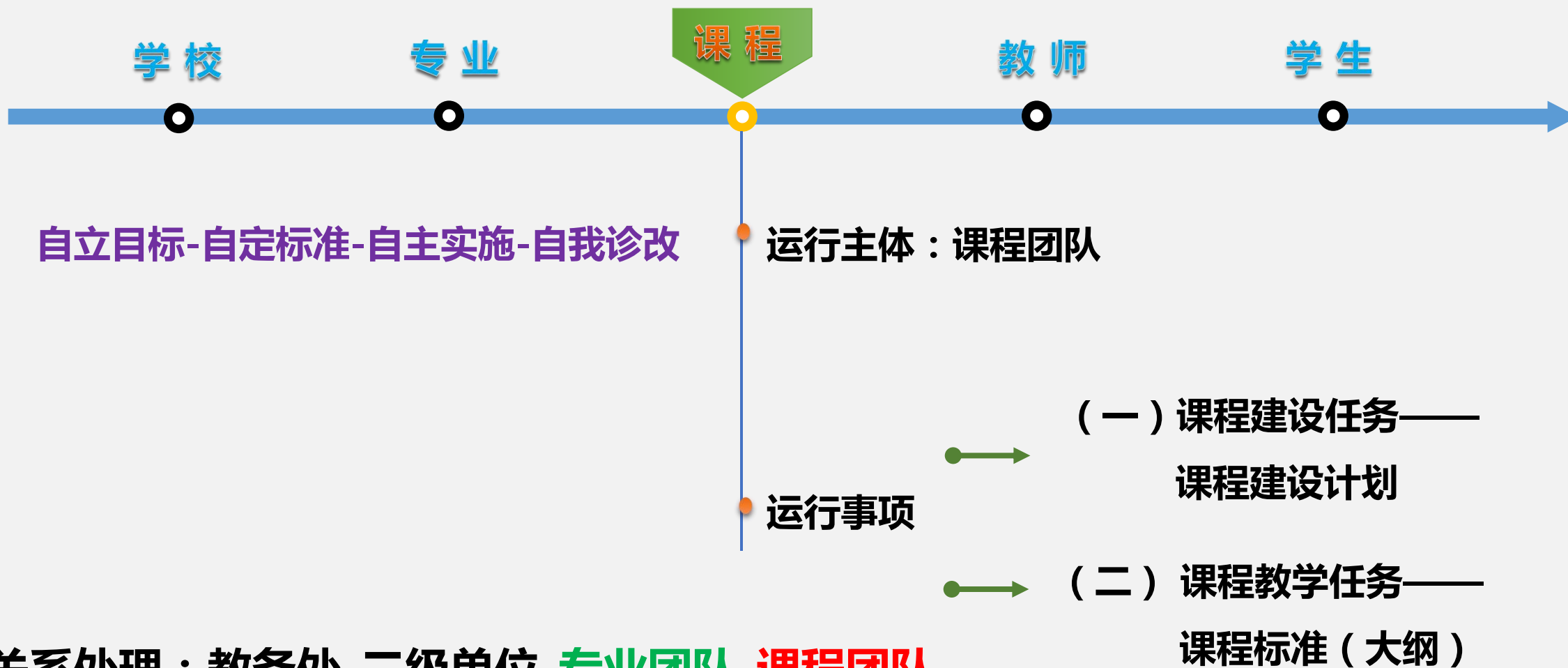
➤ 基于专业教学标准，实施一年一次专业教学自我诊改



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 课程层面

### ■ 课程层面诊改运行主体与事项

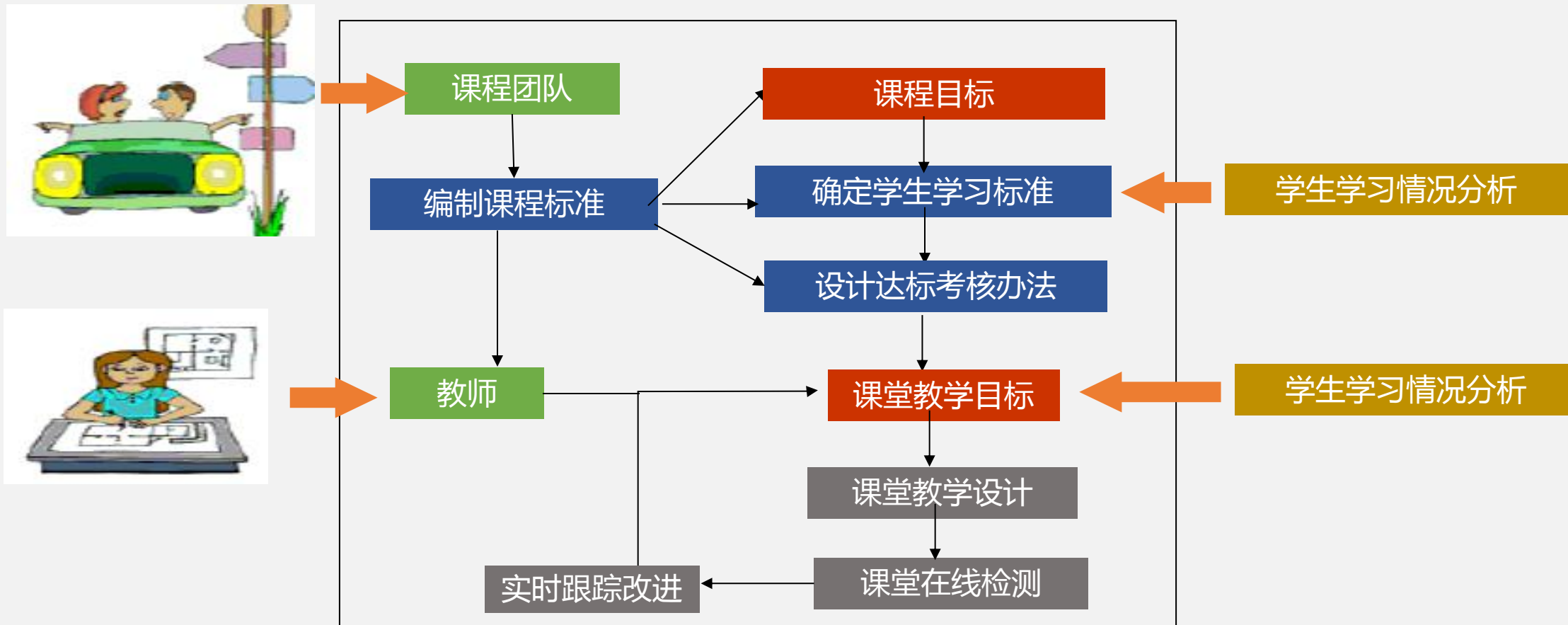


关系处理：教务处-二级单位-专业团队-课程团队

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 课程层面

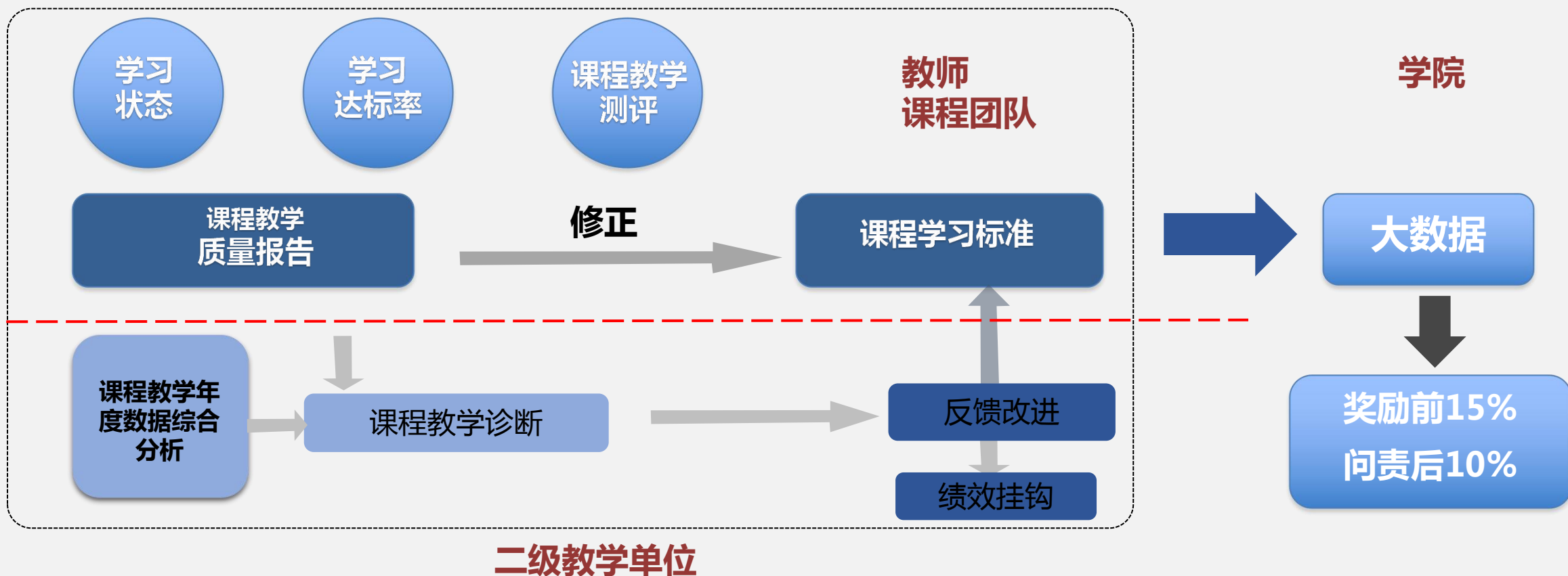
- **课程教学（目标、标准）**：课程团队解读能力要求指标点，开发课程目标，制定学生学习达标标准，编制课程标准。教师依据课程标准，进行教学设计，编制教案



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 课程层面

- **课程教学（诊断、改进）**：建立课程教学诊改运行机制，按学生学习达标开展过程诊改（基于课程教学标准，实施课堂教学实时性诊改；基于课程教学大数据，期末实施课程教学诊改）



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## 教师层面

### 教师层面诊改运行主体与事项

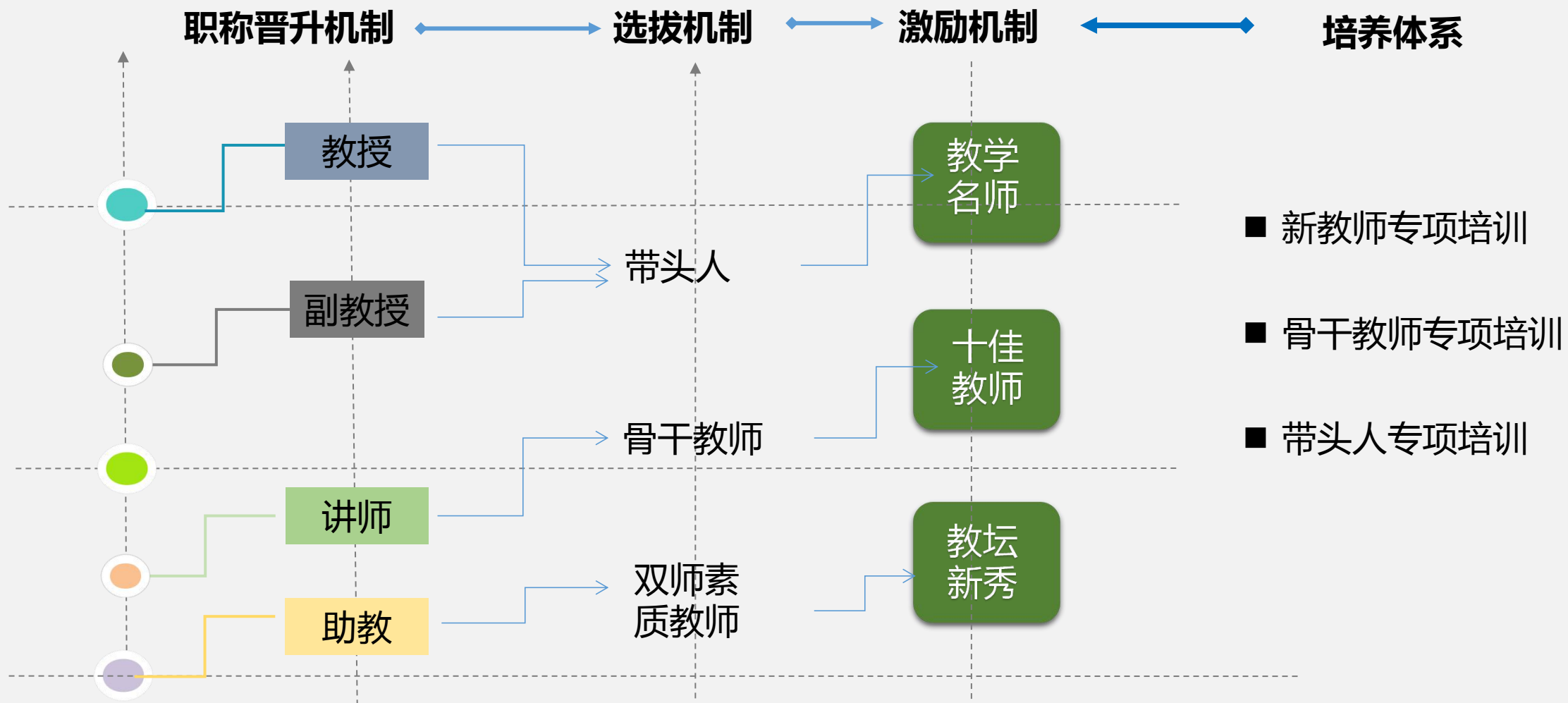


关系处理：人事处-二级单位-教师

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## 教师层面

### 教师发展（目标、标准）：建立外部干预机制，激励教师自我发展

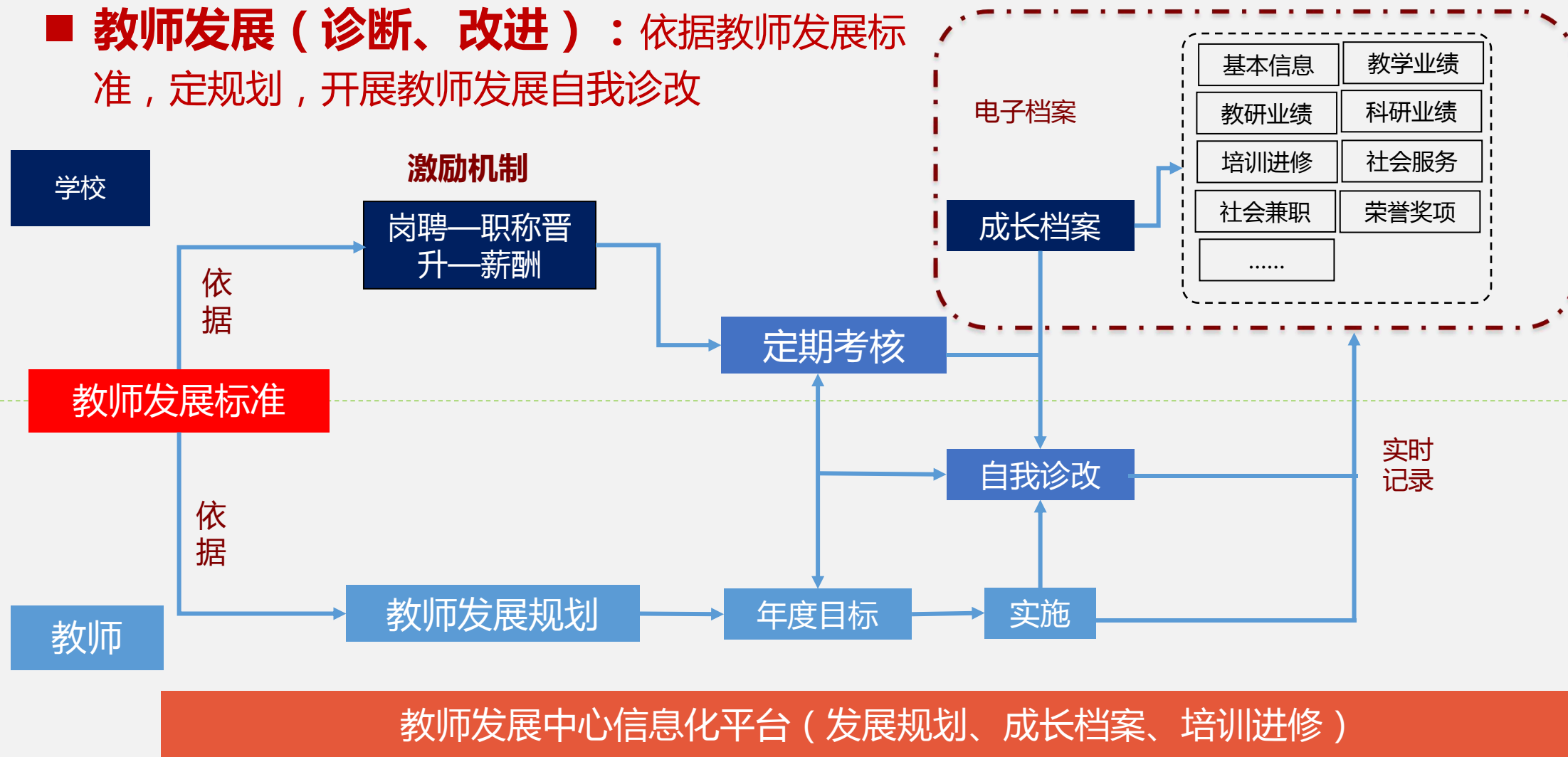




# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## 教师层面

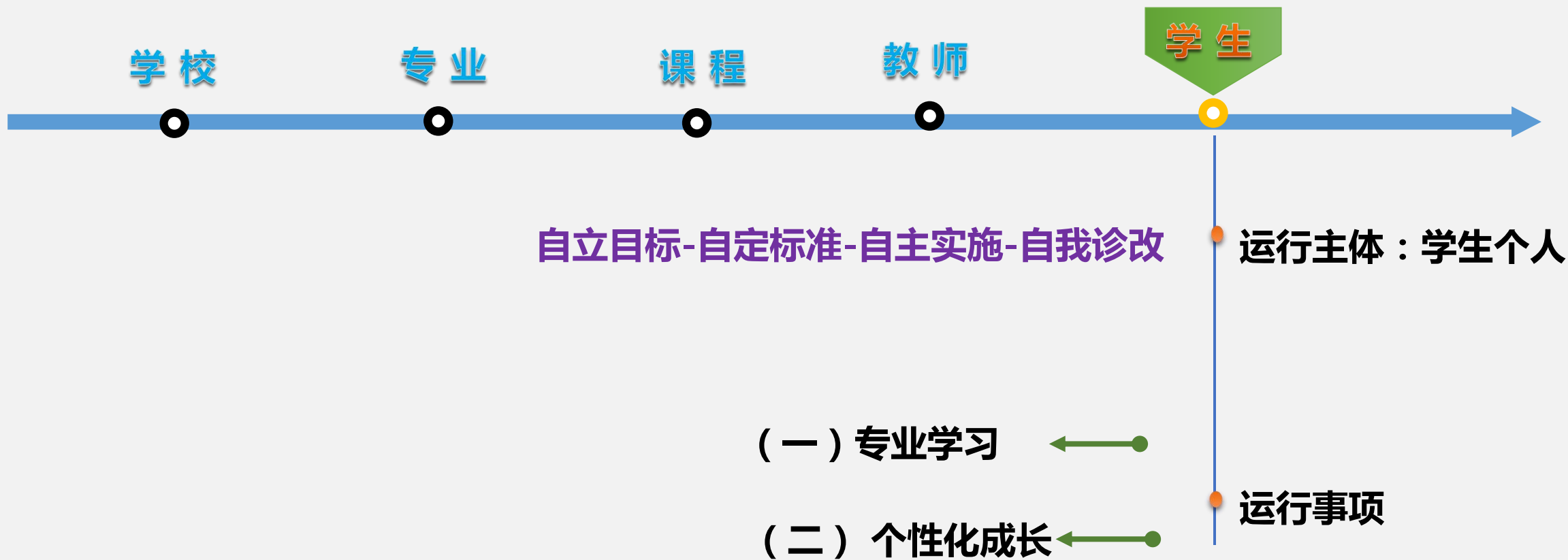
■ **教师发展（诊断、改进）**：依据教师发展标准，定规划，开展教师发展自我诊改



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ➤ 学生层面

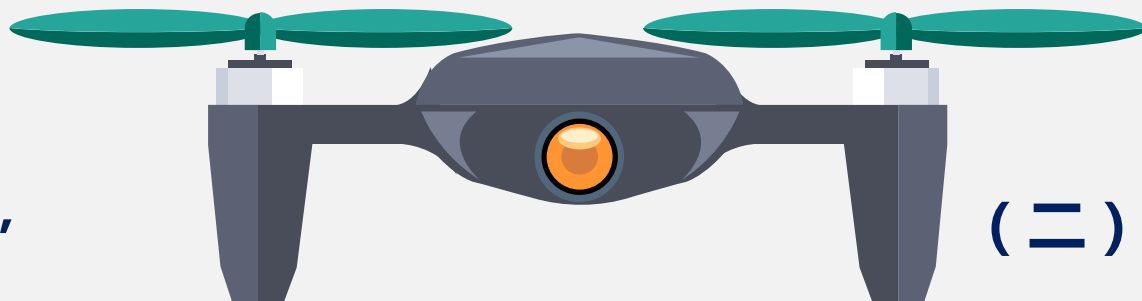
### ■ 学生层面诊改运行主体与事项



关系处理：学工处-二级单位-专业团队-学生

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 动力机制——两个“引擎”



### （一）文化“引擎”

社会主义核心价值观；  
先进人才观、成才观、教育观；  
质量观

（标准意识，共创共治共享）

### （二）机制“引擎”

#### 1. 自我激励机制

在自我诊断与改进中实现目标导向和问题导向的统一，产生持续改进的愿望与动力。

#### 2. 考核激励机制

通过定期的考核性诊断和相应的激励制度，注入链接机制，强化激励力度，确保自我诊断的常态运行。

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动



## ■ 关于两个引擎

- ——需要主要领导推进**质量文化建设**。
- ——需要强调**自我激励机制**的作用。
- ——需要关注不同层面间的**联动机制**。
- ——需要引导将**考核和自我诊改相结合**。

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 改革考核制度

## ■ 通过绩效考核，建立一种反馈机制，帮助组织增强竞争优势

### 战略方面

- 学院的战略目标通过**层层分解**，落实到部门到个人，从而将教职工工作活动与学院目标联系起来。部门教职工绩效的达成，也就是学院目标达成。

### 管理方面

- 为学院在绩效分配、岗位晋升、教职工培养等多项管理决策中提供必要信息和依据。

### 发展方面

- 通过绩效考核，提高部门（教职工）的工作业绩及能力素质，真正实现人力资本的增值，为学院的持续发展奠定基础。

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 以部门绩效考核为切入，改革以往的考核评价

## □ 将考核与目标绩效、组织运行相关联，按机构中部门属性设计分类考核体系





# 智能采集，实时展现，开放共享

## ■ 平台设计与实施

一个平台——教育教学管理信息化平台（目标：达到智能化要求）





# 教育行政部门复核机制建立



# 诊改制度建设的文件



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 )



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）



《**关于做好中等职业学校教学诊断与改进工作的通知**》  
( 教职成司函 [2016]37号 )



关于**确定职业院校教学诊断与改进工作试点省份及试点院校**的通知  
( 教职成司函〔2016〕72号 )



《**教育部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**》  
( 教职成司函[2017]56号 )

## 诊改制度建设任务（2号文）

**理顺工作机制。**坚持“需求导向、自我保证，多元诊断、重在改进”的工作方针，形成基于职业院校人才培养工作状态数据、**学校自主诊断与改进、教育行政部门根据需要抽样复核的工作机制**，保证职业院校人才培养质量持续提高。

**落实主体责任。**各职业院校要切实履行人才培养工作质量保证主体的责任，建立常态化周期性的教学工作诊断与改进制度，开展多层面多维度的诊断与改进工作，构建校内全员全过程全方位的质量保证制度体系，并将自我诊断与改进工作情况纳入年度质量报告。

**数据系统支撑。**职业院校要充分利用信息技术，建立校本人才培养工作状态数据管理系统，及时掌握和分析人才培养工作状况，依法依规发布社会关注的人才培养核心数据。加快推进相关信息化建设项目，为公共信息服务、培养工作动态分析、教育行政决策和社会舆论监督提供支撑。

# 诊改制度建设的推进——领导讲话

谢俐副司长提出：

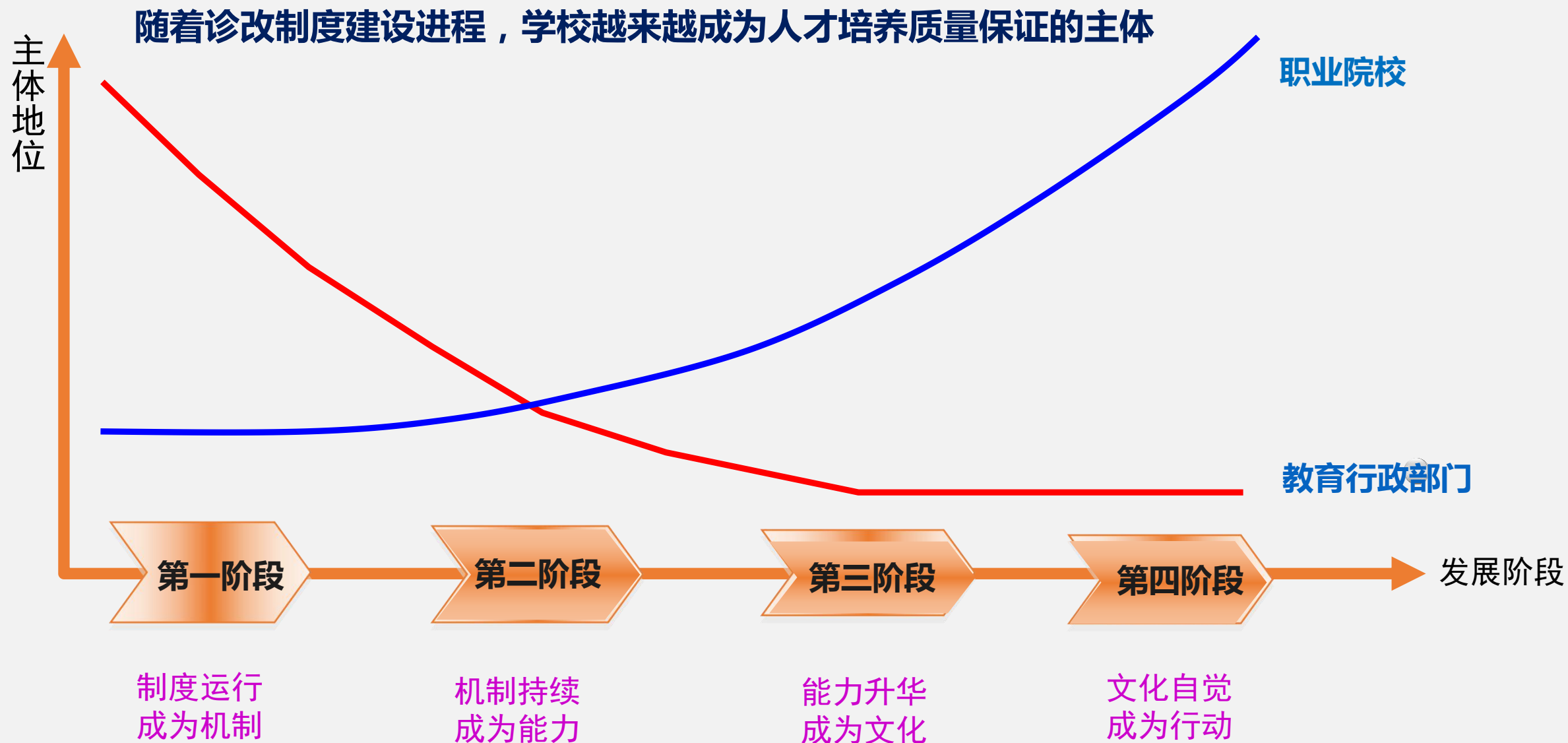
把握全局，按新时代职业教育的新要求系统推进诊改工作。



- 一个**核心**，即持续提高质量；
- 两个**主体**，即学校和省级教育行政部门；
- 三个**过程**，即事前、事中、事后；
- 四个**阶段**，即制度、机制、能力、文化；
- 五个**转变**的主攻方向，即管理变治理、被动变主动、零散变系统、主观变客观、一时变日常；
- 六个化的**目标**，即治理体系最优化，管理工作标准化，教学秩序正规化，实现手段信息化，质量保障可控化，治理能力现代化。

——全国诊改专委会2019年第一次全体会议暨诊改复核工作研讨培训会（2019年1月12日，江苏常州）

# 两个主体在诊改制度建设中的地位变化





# 《复核指引》起草依据——领导批示

高职处领导修改《复核指引》文稿时批注：

## 复核重点看内部质量保证体系**有没有、动没动、有效否**

- 五个层面、8字螺旋，是否切实建立、逻辑关系是否对应。是否我们倡导的诊改，而不是固有工作的重新包装。（原本质量保证工作是否按照诊改工作要求逻辑化、系统化。）
- 诊改工作的印记查证，反应访谈。（两链构建是否完整、对应，诊改工作是否完整可查，教职工学生的反应作为佐证。）
- 前后变化的与结论的一致性分析。诊改前后相关工作的改变，诊改意见的执行。



# 《复核指引》起草思路



**依据文件、源自实践、尊重学校，实事求是。**

基于专委会专家在文件下发后对文件的细化研究和试点院校的实践探索，在168号文件的基础上，对复核环节做法作优化调整，简化复核内容、减少学校准备复核的工作量，**以院校诊改实施运行为复核考察重点**，修改复核的内容和结论的形成。

**聚焦、简化、落地、高效**

# 《复核指引》起草思路

修改《指导方案》中依据《诊断项目参考表》形成结论的办法



- 168号文件的《诊断项目表》是供学校在建设体系时参考，作为复核的结果评判依据现在看来不是十分妥当。
- 168号文件的《指导方案》依据诊断项目参考表作出的**有效、异常、待改进**三个层次结论，实操难度较大。
- 通过调研和征求意见，针对试点院校实施方案及实践探索，改为依据**五个层面体系运行**和**平台建设情况**来确定结论——**“有效”**、**“待改进”**两个层次的结论。
- 防止固有工作的重新包装，具有可操作性，重点关注体系建立与运行状况。

# 专家组组长负责制

## 五、专家组组长工作职责（源自《复核专家工作手册》）

1. 负责**汇总**本组专家网上复核意见，**形成**对学校诊改推进**总体情况**的**初步判断**。
2. 负责召开进校后的现场复核预备会，学习相关文件，**协调各小组的分工安排**，主持每天的专家工作情况交流会。
3. 负责组织起草、讨论、修改、定稿复核反馈意见，综合各小组意见，研究确定有效的层面及结论建议。
4. 负责在反馈会议上宣读专家组《反馈意见》。
5. 副组长协助组长开展工作，负责主持进校第一天的汇报会和最后一天的反馈会。

# 复核工作中秘书的类型

## （一）服务诊改委主任的秘书

1. 协助主任开展复核专家培训班，建立省级复核专家库
2. 协助主任制定复核工作计划
3. 按计划落实复核工作（确定时间、学校，现场复核组长、专家、秘书，发函）
4. 与现场复核秘书建立联系网络，落实具体复核工作

## （二）服务现场复核专家组的秘书

1. 建立与受复核学校的联系，进行现场复核准备（时间、内容、场地、人员）
2. 协助组长做好网上预复核工作（进校前二周）
3. 落实现场复核专家进校事宜（一封信、临时请假反馈、票务）
4. 准备进校当天现场复核专家会议以及后续二天半的现场复核工作落实

# 复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

## 三、复核内容

重点在：

- （1）体系、文化、制度、机制、平台建设。
- （2）主体作用、过程控制、“进行时”诊改。
- （3）目标体系建立过程、总体结构（上下衔接顺畅、面上布局合理）、目标适切度、接受知晓度、实际完成度。
- （4）“螺旋”制度建立、自我诊改运行、上下左右联动、实际改进作用。
- （5）信息化建设顶层设计、软硬件、队伍建设现状。
- （6）管理形态、教学形态变化。
- （7）师生员工获得感。

# 复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

## 三、复核内容

### （一）内部质量保证体系建设与运行

#### 1. 两链打造与实施

- 复核目标链与标准链（简称**两链**）的科学性、系统性、可行性，实施情况及成效。

#### 2. 螺旋建立与运行

- 复核五个层面“8 字形质量改进**螺旋**”（简称螺旋）建设的科学性、覆盖面、可行性、实施情况及成效。

#### 3. 引擎驱动与成效

- 复核学校质量文化与机制引擎（简称**引擎**）驱动与运行情况及成效。



# 复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

## 三、复核内容

### （二）平台建设与应用

复核学校平台对内部质量保证体系运行的支撑情况，重点复核平台的顶层设计、建设、应用及成效。

学校是否按智能化要求对平台建设进行顶层设计，平台**架构**是否具有实时、常态化支撑学校诊改工作的功能：

- （1）能够实现数据的源头、即时采集。
- （2）能够消除信息孤岛，实现数据的实时开放共享。
- （3）能够进行数据分析，并实时展现分析结果。



**2** 学校是否按照顶层设计蓝图，扎实推进平台建设。

**3** 学校在数据分析、应用方面开展了哪些工作，取得了哪些成效。

# 复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

## 三、复核研判参考提示（表1）

复核内容	关注要点	基本要求
两链打造与实施	<ol style="list-style-type: none"><li>1.总体目标和标准的科学性。</li><li>2.纵向目标和标准的完整性。</li><li>3.纵向目标和标准的主体性。</li><li>4.纵向目标和标准的系统性。</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自诊改启动后，学校发展目标纵向传递到专项规划-二级单位规划，基本（衔接）成链，并按时间轴分解到年度。</li><li>• 专业、课程、教师三层面都有主体自己确立的支撑学校规划的发展目标和标准。</li></ul>

**科学性：**SWOT分析、标杆分析、SMART原则

**完整性：**紧扣使命、完整体现。传递、制定

**主体性：**明确每一层级目标标准制定的主体

**系统性：**总目标统领子目标，目标不游离

# 复核研判参考提示解读

## 三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		关注要点
螺旋 建立 与运 行	专业 课程 教师 学生 层面	1.诊改的制度化。 2.诊改的覆盖面。 3.诊改的主体性。 4.诊改的科学性。 5.诊改的有效性。

**制度化**：学校是否将做法变成制度

重点关注主体、内容、周期

**覆盖面**：要求100%、核心课、2/3、一届；当前覆盖情况；原因

**主体性**：主体的同一：自立目标、自定标准、自主监测、自我诊改。

**科学性**：目标确定、标准制定  
诊改内容、诊改周期

**有效性**：对象的满意度、获得感  
教学、管理形态发生改变

# 复核研判参考提示解读

复核研判参考提示（表1）

复核内容	关注要点
引擎驱动 与成效	1. 学校管理的有效性。 2. 内生动力的激励性。 3. 主体诊改的自觉性。 4. 自我诊改的常态化。

**有效性**：制度的有效性、执行性；效率的提升；  
内控目标达成

**激励性**：考核激励作用、内生动力激发、  
与工作相融合

**自觉性**：被动变主动、不等靠要、自主诊改

**常态化**：制定出的五层面制度在持续运行

# 复核研判参考提示解读

复核研判参考提示（表1）

复核内容	关注要点
平台建设与应用	1.顶层设计的先进性。 2.顶层设计的科学性。 3.顶层设计的可行性。 4.建设进程的符合度。 5.平台建设的有效性。

**先进性**：智能化

**科学性**：无孤岛、数据真、能分析、开放共享

**可行性**：符合实情、可操作、经费有保障

**符合度**：实际进程与方案进程保持一致、

**有效性**：便捷、高效，使用者易用、好用、乐用

四

思考和体会



# 诊改“六忌”



路径依赖

当作变相评估，作为项目对待。照着葫芦画瓢，习惯“轻车熟路”。



心态浮躁

沉不下来，钻不进去。满足于玩概念、换标签，新瓶装旧酒。



爱走捷径

体系建设简化成增设机构，平台建设异化为设施更新。



被动敷衍

陷于应付日常事务，无心顾及内涵提升、长远发展。心烦气躁，啧有烦言



无所作为

难字当头，怕担风险，多一事不如少一事。能拖则拖、能推则推。



脱离实际

想到的就是正确的，说到的就是做到的。习惯于“科层”管理，不善于“问题导向”。





# 深入认识诊断与改进

## • 诊改误区与“5求”

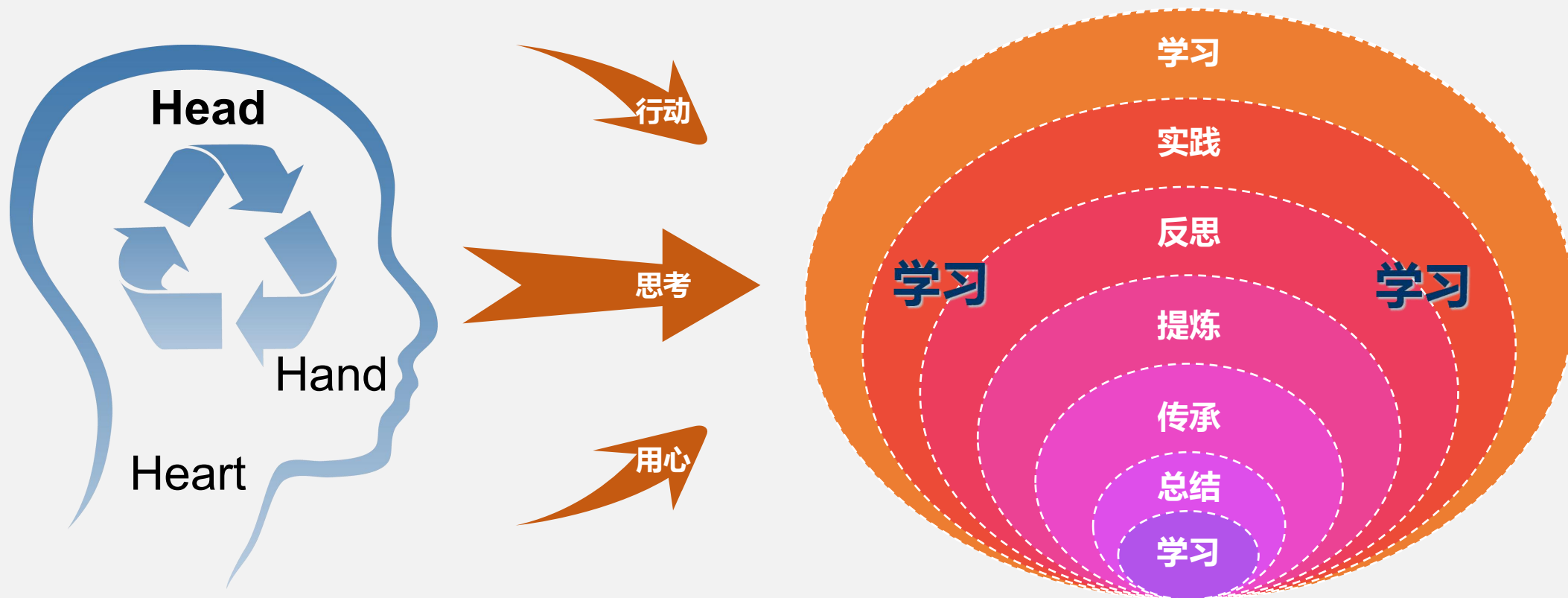
### 不是

- ◆ 自己骗自己，证明自己
- ◆ 流于形式，走过场
- ◆ 追究责任，开批判会
- ◆ 强调客观，推卸责任
- ◆ 简单下结论，刻舟求剑

### 而是

- ◆ 重在实事求是（求真）
- ◆ 重在内容和找原因（求实）
- ◆ 重在改进和提高（求学）
- ◆ 重在反思和自我剖析（求内）
- ◆ 重在找到本质和规律（求道）

# 思考：明确目标，让学习成为常态



学习是一种工作方式；反思是一种学习方式

专业在学习创新中提升！师生在不断反思中成长！

**真正实现将个人追求融入到学校的长远发展之中！**

# 体会



## 一把手工程

1. 诊改工作是“一把手工程”。

完善院校层面的实施方案需要：

**顶层设计，集体智慧，全员参与，符合校情。**



## 助力内涵发展

2. 认真开展诊改工作，一定能助力“内涵发展”。

能够促进院校内部治理形态、教学形态、组织形态和办学形态等方面的转变。



## “六忌”“自警”

3. “六忌”“自警”，扎实推进诊改试点工作。

试点工作是为了积累、推广经验，完善文件，《诊断项目参考表》等需要通过试点修改完善。

# 体会

- 以质量为核心，聚焦人才培养质量，筑牢目标标准这块诊改基石。
- 求真务实，将诊改理念落实落细到日常工作中。
- 以数据说话，高度重视信息平台建设在诊改中的作用。



全国诊改专委会

# 谢谢大家，敬请指正



65943385@ qq.com

13815070491

