



服务发展需求、提升治理能力、
提高培养质量、激发创新活力

——“诊改”文件解读

1/0/0/0

提纲



试回答：是什么（**What**）？为什么（**Why**）？谁来做（**Who**）？怎么做（**How**）？

1

什么是“诊断与改进”

2

为什么要“诊断与改进”




3

怎样开展“诊断与改进”

4

关于几个热议问题的思考

“诊改”主要文件

- 《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）

一、什么是“诊断与改进”

• （一）“诊改”的内涵

“诊断与改进”是指质量生成**主体**以**服务发展需求**为**宗旨**，为高质量地全面**达成**计划目标并不断创造性地**超越**原定目标，以**事实和数据**为**基础**，以**体系化制度**为**保证**，根据按目标影响**要素**制定的**指（座）标**体系对现实工作状态进行**常态化自我定位、诊断**，进而**激发内在学习、创新动力**，实现**持续改进、同步提升**的工作模式。

一、什么是“诊断与改进”

• (二) “诊改”关键词

- 1. **诊改主体**——质量的生成者、创造者（设计方、“生产”方、管理方）。
- 2. **诊改宗旨**——以质量为核心，服务经济社会发展需求、人的全面发展需求。
- 3. **诊改目的**——全面达成并不断超越原定目标；**激发内在动力，实现同步提升**（组织和个人）。

一、什么是“诊断与改进”

• (二) “诊改” 关键词

- 4. 诊改依据——事实，结果，即时采集、源头生成的数据、信息；
- 5. 诊改方法——常态自我定位、诊断，持续问题导向、改进。
- 6. 诊改保证——以8字形“质量改进螺旋”为基本单元的内部质量保证体系。

一、什么是“诊断与改进”

• (三) “诊改” 概念的形成

• 1. 追求职业教育 “零失败”

• 必要性:

• “努力让**每个人**都有人生出彩的机会”；“一切为了学生，为了学生的一切，为了一切**学生**”；实现中国制造**2025**。

• 可能性: **大数据、云计算、移动互联网**。

一、什么是“诊断与改进”

- (三) “诊改” 概念的形成
- 1. 追求职业教育 “零失败”
- 理论借鉴：零缺陷制造理论 (ZDM)
- “一开始就做正确的事情，一次就把事情做正确”。
- **但是**，ZDM尚限于产品制造、企业管理。

一、什么是“诊断与改进”

- (三) “诊改” 概念的形成
- 2.落实 “三全” 质量保证
- 奏响质量保证“三部曲”：
- 质量计划——质量控制——质量提升
- 理论借鉴：全面质量管理理论 (TQM)

一、什么是“诊断与改进”

- 3.计划从**目标**开始
- “目标一错，一错百错”；从“自在”“盲从”到“自主”。
- 理论借鉴：
 - (1) **目标设置理论** (goal-setting theory)
 - 明确的目标是工作激励的主要源泉——揭示了目标的价值。
 - 但是，没有解决目标设置的操作性问题，不能解释人们怎么接受这些目标。

一、什么是“诊断与改进”

- 理论借鉴：
- (2) **目标管理理论**（Management By Objectives, MBO）
- 将组织的整体目标**转化为各层级单位和个人**的具体目标。强调在目标设置过程中各层级管理**人员的共同参与**。
- 但是，关注了后置目标，也即结果，而忽视了对前置目标，即原因的分析。



一、什么是“诊断与改进”

4. 控制提升由过程保证

理论借鉴：

(1) 戴明质量管理思想(PDCA)

- **PDCA**循环——建立使任何一项活动有效进行的工作程序。
- **P** (Plan) ——计划，包括确定方针、目标，制定实施计划。
- **D** (Do) ——执行，具体运作、实现计划。

一、什么是“诊断与改进”

- **C (Check)** ——诊断，检查实际结果和计划目标的吻合程度。
- **A (Action)** ——改进，肯定成功经验并加以标准化，总结失败教训避免重蹈覆辙，聚焦未了问题付之下一循环解决。
- (2) 引入统计理论——一切用数据说话。
- **但是，缺少先进信息技术支撑，未涉及知识创新。**

一、什么是“诊断与改进”

• (2) 知识管理理论 (KM)

- 知识生命周期 (FAULCS, 或CCDU) :
- 发现 (F) —— 获取 (A) —— 使用 (U)
- —— 学习 (L) —— 创造 (C) —— 储存 (S)
- 但是, 尚需融入实际工作流程, 且未强调过程监控。

一、什么是“诊断与改进”

- 5.在联系职教实际、问题导向、博采众长、融会创新的
- 基础上，初步形成以8字型“**质量改进螺旋**”为基本单元
- 的“诊断与改进”概念、内部质量保证体系框架构想。
- 其他相关理论借鉴：
- ——“强化选择”理论；
- ——链接（考核激励）理论；
- ——“最近发展区”等理论。

一、什么是“诊断与改进”

• (四) 诊改与评估的关系

- **教育评估**——根据**既定的**教育目标，运用科学的指标体系和手段，通过系统地收集、整理信息资料，并进行定量、定性分析，对教育机构的办学方向、办学条件和办学水平等作出**评议和估价**的过程。它是教育管理的重要**环节**。
- ——教育部高等教育教学评估中心编著，中国高等教育评估词汇，高等教育出版社，2010年3月。

一、什么是“诊断与改进”

- (四) 诊改与评估的关系

- 1. 诊改≠评估

- (1) 组织主体不同：

- 评估——不含质量管理方、办学方的其他利益相关方或第三方；

- 诊改——质量保证直接责任方（设计、“生产”、管理）。

一、什么是“诊断与改进”

- 1. 诊改≠评估
- (2) 标准设置不同：
 - 评估——组织者设定，相对固定；
 - 诊改——质量生成主体设定，与时俱进。
- (3) 运作动力不同：
 - 评估——外部，行政指令；
 - 诊改——内在，实际需求、自身需要。

一、什么是“诊断与改进”

- 1. 诊改≠评估
- (4) 运作形态不同：
 - 评估：项目性质，阶段性；
 - 诊改：与工作融为一体，常态化。
- (5) 所起作用不同：
 - 评估：周期性、脉冲式激励；
 - 诊改：过程监控、内生持续。

一、什么是“诊断与改进”

• （一）诊改和评估的关系

• 2. 不能相互替代

- ——**缺一不可**，形成保障体系；
- ——**相辅相成**，减少死角盲点；
- ——**相互制约**，提升社会信度。



二、为什么要“诊断与改进”

- (一) 时代需要——**势在必行**
- “**三化**”时代——全球化、知识化、信息化；
- “**变**”的时代——形态、模式、方式等都在发生变化，产生“**快、广、深、大**”的影响；
- **质量时代**——经济发展呈现**新常态**（方式、结构、动力）

二、为什么要“诊断与改进”

- (1) 从规模速度型粗放增长转向**质量效率型集约增长**——以**质量效率**为**核心**；

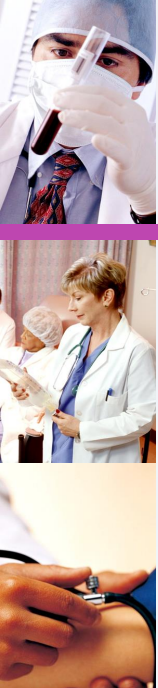
- (2) 经济结构**不断优化升级**——提升**结构质量**；

- (3) 从要素驱动发展转向**创新驱动发展**——提升**发展质量**。

- **时代主题**：**“质量、创新、发展”**


二、为什么要“诊断与改进”

- (二) 改革需要——**刻不容缓**
- 教育质量保障体系顶层设计出现**重大调整**
- 1. 实行“管办评分离”
- ——管理方不再组织评估；
- ——办学方不再组织评估；
- ——**重新界定**“教育教学评估”：不包括管理方、办学方在内的其他利益相关方或第三方组织的教育教学评估。



二、为什么要“诊断与改进”

- 2. 教育教学评估体现新特点
 - ①组织主体不是所有利益相关方；
 - ②专指外部评估；
 - ③专指对质量成果的阶段性评估；



二、为什么要“诊断与改进”

- 2. 教育教学评估体现新特点

- ④评估结论**不受**管理方和办学方主观意愿的影响。

- ⑤评估的实施主体**不直接**对人才培养工作的优劣**负责**，也没有帮助学校改进的**法定**义务。



二、为什么要“诊断与改进”

- **3. 办学方必须探索新的质量管理模式**
- ——**教育教学质量保证的第一责任方：举办方和院校**
- ——在实施“管办评分离”之后，如何负起质量保证的**社会责任**、如何进行**质量管理**？

二、为什么要“诊断与改进”

- 4. **管理方**必须探索新的质量管理模式(问题)
- ——教育教学质量的**规范管理与监督指导方**：
教育**行政**部门
- ——在实施“管办评分离”之后，如何负起质量保证的**法定责任**、如何加强**事中事后监管**？
- “诊改”已势在必行、刻不容缓



二、为什么要“诊断与改进”

5. 目的

- 切实发挥学校的教育质量**保证主体作用**；
- 不断完善内部**质量保证制度体系和运行机制**；
- 成为“**教育行政部门加强事中事后监管、履行管理职责的重要形式**”。



三、怎样开展“诊断与改进”

- (一) 基本理念

- 1. 质量即是**生命**、质量决定发展效益和价值；
- 2. 质量归根到底靠**自身保障**；
- 3. 职业院校人才培养质量是指一种“**符合性**”，即所培养人才能够**满足**经济社会发展和人的全面发展**需求**的程度。

三、怎样开展“诊断与改进”

- (一) 基本理念
- 4.人才培养质量是在需求调研、目标设置、标准制定、规划设计、组织实施、过程监控、诊断改进等**全过程中形成的**；
- 5.任何工作都是一个过程，都要以服务对象**需求为中心、以问题为导向、以事实和数据为基础**，并以由一定的体制机制编织而成的**网络化体系**保证质量；
- 6.“**永不停歇地改进**”应当成为职业院校的恒久目标。



三、怎样开展“诊断与改进”

• （二）工作方针

- 1. **需求导向——变自娱自乐为服务发展需求。建立以质量为核心和纽带的职业教育与经济社会发展合作共赢的协同联动制度体系。**
- 2. **自我保证——变以外部保障为主为以内部保证为主。政府转变职能、加强事中事后监管。学校构建校内“三全（全员全程全方位）”质量保证制度体系，开展多层面多维度的诊断与改进工作。**

三、怎样开展“诊断与改进”

• (二) 工作方针

- **3. 多元诊断——建立省级教育行政部门统筹规划、中等职业学校自主诊改、利益相关方有效参与、主管（办）部门协同改进的诊改制度与运行机制，努力构建既科学分离又有机统一的全社会质量共治机制。**
- **4. 重在改进——变回顾总结为实时监控，变脉冲式激励为常态化改进，由此激发师生员工的学习动力与创新活力，并成为工作新常态。**



三、怎样开展“诊断与改进”

- **（三）主要任务**

1. 理顺工作机制；

2. 落实主体责任；

3. 分类指导推进；

4. 数据系统支撑；

5. 试行专业诊改。

三、怎样开展“诊断与改进”

（四）基本程序

- 1. **落实组织保证**——成立省级诊改专家委员会，建设**诊改专家库**。
- 2. **制定规划方案**——省级教育行政部门根据教育部总体指导方案制定本省（区、市）工作方案、**细则和实施规划**，经报教育部备案后组织实施。
- 3. **自我诊断改进**——学校根据省（区、市）要求，制定**诊改制度**、建设**内部质量保证体系**，定期进行**自我诊改**。

三、怎样开展“诊断与改进”

（四）基本程序

- 4. 组织**抽样复核**——省级教育行政部门根据需要进行抽样复核。
- 5. 持续**改进提升**——学校形成以改进、提升为重心的常态诊改机制，培育“人人**重视**质量、人人**创造**质量、人人**享受**质量”的校园氛围。
- 6. 打造**共治机制**——学校、举办方自主保证，教育行政部门引导、协调、监控，社会各方支持、参与、监督。



四、关于几个热议问题的思考

- （一）关于诊改制度和内部质量保证体系的关系——总体设计、分步实现
- 建设内部质量保证体系——是**方向、目标**，包括指导思想、顶层设计、制度（体制机制）体系、组织体系、支持体系、监控体系等。
- 建立教学工作诊断与改进制度——是**抓手、基础、起步**。

四、关于几个热议问题的思考

- (二) 关于内部质量保证体系

- 1. 基本理念 (略) ;

- 2. 基本架构

- (1) 五个系统——纵向

- ①**决策指挥**：领导体制、组织结构、制度建设、协调管理等；

- ②**质量生成**：教学、学生工作组织实施、校园文化建设等；



四、关于几个热议问题的思考

- (1) **五个系统——纵向**
- ③**资源建设**：组织、人事、校内外教学资源开发、储存、使用、管理等；
- ④**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；
- ⑤**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。



四、关于几个热议问题的思考

- 2.基本架构

- (2) 五个层面——横向

- 学校

- ——专业

- ——课程

- ——教师

- ——学生

四、关于几个热议问题的思考

• 2.基本架构

• (3) 一个平台——现代信息技术平台

- ①**源头采集**：人人是源头数据采集者；
- ②**即时采集**：源头数据生成即予采集；
- ③**开放共享**：人人是数据使用、监督者。

四、关于几个热议问题的思考

- 3.基本单元——8字形**质量改进螺旋**
- 4.运行流程——**3个阶段**
 - (1) 事前——**设计建标**——**质量计划**
(Design for Manufacturing) 。
 - (2) 事中——**实时监控**——**质量控制**
(Design for Test) 。
 - (3) 事后——**诊断改进**——**质量提升**
(Diagnose & Improve) 。



四、关于几个热议问题的思考

- **5. 联动机制**

- **(1) 刚性支撑——纵向串横向**

- **上下衔接、呼应，形成：**

- **目标体系，即刚性目标链；**

- **标准体系，即刚性标准链。**

四、关于几个热议问题的思考

- 5.联动机制

- (2) **柔性互动**——大环叠小环

- **叠**在“诊断”——上一层面的“果”即下一层面的“因”。

- **动**在“改进”——形成双（多）循环改进机制。

四、关于几个热议问题的思考

- (三) 关于抽样复核
- 1.“诊改” 抽样复核≠诊改
- “诊改” 复核工作的**任务**
- (1) 了解学校诊改**制度建设情况**（有无顶层设计、是否组织实施、实际进程、完善程度等）；
- (2) 了解学校诊改工作**机制形成情况**（主体责任落实机制、质量计划的整体协调机制、过程控制的即时反应机制、质量改进的相互联动机制等）；



四、关于几个热议问题的思考

- 1.“**诊改**” 抽样复核**≠**诊改
- (3) 了解学校诊改工作在保证教学质量方面产生的**实际成效**；
- (4) 在准确把握学校诊改工作实际状态的基础上，帮助总结成功经验、指出差距和问题、提出指导性**改进建议**。
- “**诊改**” 无例外，“**复核**” 有条件。

四、关于几个热议问题的思考

- (三) 关于抽样复核
- 2.“诊改” 抽样复核≠评估
- (1) 评估是专家根据既定目标、标准，对学校教育、教学工作进行的评议、估价。目的是**督促**学校加大投入、强化管理、深化改革、提高水平。
- (2) “诊改” 复核是专家对学校“诊改”工作状态的深入调研，目的是**引导**学校建设制度化、常态化、高效率的内部**质量保证体系**。

四、关于几个热议问题的思考

- 3.必须准确把握对“实际成效”的复核
- ——复核“实际成效”重在了解诊改**制度建设、机制形成**的实际成效，不在评判教学工作实际成效。
- ——诊断的“实际成效”主要看自我诊断结论**是否符合**学校实际，并且要以学校**自主确立**的目标、标准为依据。
- ——改进的“实际成效”主要看**是否形成**网络式联动、多循环改进机制，并且产生实效。



四、关于几个热议问题的思考

- (四) 关于“**诊断项目参考表**”
- 1.逻辑结构——**态—理—徵**
- **状态**——**诊断项目**——**定位象限**；
- **病理**——**诊断要素**——**机理原因**；
- **表徵**——**诊断点**——**外显体徵**。

四、关于几个热议问题的思考

- (四) 关于“诊断项目参考表”
- 2.诊断项目：体系总体构架；专业质量保证；课程质量保证；师资质量保证；学生全面发展保证；体系运行效果。
- (1) 涵盖指导思想、顶层设计、制度（体制机制）、支持、监控等。
- (2) 聚焦“5纵5横1平台”。
- (3) 重在实际保证效果。
-



四、关于几个热议问题的思考

- (四) 关于“**诊断项目参考表**”

- **3.诊断要素**

- **围绕6大要素：**

- (1) **理念** (2) **人员** (3) **制度**

- (4) **资源** (5) **环境** (6) **监控**

四、关于几个热议问题的思考

- (四) 关于“诊断项目参考表”

- 4. 诊断点

- (1) **立足“诊断要素”**；

- (2) **可测可控**——内涵清晰、方便测控；“看得见、摸得着、控得住”；

- (3) **抓住要害、关键**——重点突出、不拘数量；实际出发、符合个性；。



欢迎批评指正，谢谢！