

2018年11月6日

【诊改新闻】 学院召开内部质量保证体系诊断与改进工作第二次推进会

10月26日上午8:30，学院在八楼行政会议室召开了内部质量保证体系诊断与改进工作第二次推进会。学院党委委员汤长青及各部门负责人参加了此次会议，会议由学院督导室主任胡满红主持。

督导室副主任陈英首先对前期学院内部诊改工作进展情况以及智慧课堂的运行情况进行了汇报；接着督导室主任胡满红安排部署了学院下一步诊改工作任务，提出各部门要进一步明确职责和目标、制订标准，进一步完善信息化平台，并根据台账任务，形成各类诊改报告、分析报告，完善诊改大数据平台建设。

最后党委委员汤长青做了重要讲话。他强调学院发展是必然的，各项工作落实是必须的，学院诊改工作是一个常态化工作，是一个覆盖全院各部门的工作，各部门不能等，不能靠，要进一步提高认识、加强学习，并要行动起来，规定的工作必须完成。诊改的目的就是让各部门工

作有序，各司其职，各部门要多学习，进一步了解内部质量保证体系诊断与改进工作，利用现代化的教育手段，做好智慧课堂的运行工作，全员全方位运用，实现管理信息化，结合学院的大数据平台建设，做好内部质量保证体系诊断与改进工作。

【阶段总结】

诊改任务台账资料完成情况

根据学院诊改工作《关于报送诊改工作任务完成情况及材料的通知》文件的要求，各责任部门于10月19日前均提交了所完成相关资料的电子稿，教学督导室对各责任部门按照《内部质量保证体系诊断与改进工作的任务台账》提交的所有材料进行了初步审核和清点，现将总体情况反馈如下：

一、系部完成情况

完成较好的系部有：艺术设计系、电气工程系、人文管理系。主要体现在系部领导重视，能认真研究具体任务的内涵，所提交的材料数量较足、质量较高、条目标识清晰。

二、处室完成情况

完成较好的部门有：教务处、党政办、科技处、宣传部、实训中心。主要体现在任务较重、资料齐全、质量较高。

三、存在的问题

1. 资料不够完善，有的部门还有缺项。
2. 资料的格式、内容等还有待改进。各部门可参照《高等职业院校内部质量保证体系建立与运行实务》一书进行修改和完善。
3. 有的部门提交的资料与任务台账的具体内容不吻合。
4. 系部层面审核不严格，质量不高。

学院各部门制度修订统计表

序号	部门	修订已发制度数量	正在修订制度数量
1	科技处	10	
2	党政办	2	
3	财务处	2	2
4	工会	3	
5	对外合作交流中心	2	
6	国资处		3
7	纪委	1	
8	监察室		1
9	人事处		2
10	图书馆		2
11	教务处	3	1
12	合计	23	11

系部完成情况统计

序号	系(部)	应完成数量	已完成数量	完成率
1	电气工程系	12	12	100%
2	人文管理系	12	11	91.7%
3	艺术设计系	12	10	83.3%
4	经济管理系	12	10	83.3%
5	教育艺术系	12	9	75%
6	冶金化工系	12	9	75%
7	信息工程系	12	9	75%
8	建筑工程系	12	9	75%
9	机电工程系	12	7	58.3%
10	护理系	12	8	66.7%
11	基础部	5	4	80%
12	社科部	5	4	80%
13	体育部	5	3	60%

智慧课堂教师账号注册情况

序号	系部	全部	已注册	未注册	注册率 (%)
1	机电工程系	32	32	0	100.00
2	冶金化工系	22	22	0	100.00
3	体育部	18	18	0	100.00
4	艺术设计系	31	30	1	96.77
5	教育艺术系 (公共艺术教育中心)	29	28	1	96.55
6	信息工程系	27	26	1	96.30
7	建筑工程系	27	26	1	96.30
8	经济管理系	38	36	2	94.74
9	社科部	16	15	1	93.75
10	基础部	103	96	7	93.20
11	电气工程系	34	30	4	88.24
12	人文管理系	20	17	3	85.00
13	医学护理系	65	40	25	61.54

智慧课堂学生账号注册情况

序号	系部	全部	已注册	未注册	注册率 (%)
1	艺术设计系	817	808	9	98.90
2	教育艺术系 (公共艺术教育中心)	1170	1154	16	98.63
3	信息工程系	897	882	15	98.33
4	经济管理系	1317	1274	43	96.74
5	冶金化工系	531	511	20	96.23
6	机电工程系	1079	1002	77	92.86
7	人文管理系	558	516	42	92.47
8	建筑工程系	530	487	43	91.89
9	电气工程系	1135	1013	122	89.25
10	医学护理系	3136	2714	422	86.54
11	基础部	1193	703	490	58.93

智慧课堂使用活跃率前十名教师

序号	部门	教师工号	教师姓名	教师学期活跃率排名
				活跃率 (%)
1	经济管理系	0000223	李小文	182.81
2	电气工程系	0001228	赵海发	171.37
3	机电工程系	0000757	赵会娟	168.15
4	艺术设计系	0000642	张虹	165.07
5	信息工程系	0001184	解淑伟	163.17
6	信息工程系	0001205	孔可宜	160.89
7	实验实训中心	1000074	许伟昶	155.15
8	信息工程系	1000169	杨小影	154.57
9	电气工程系	0001213	张建	150.55
10	社科部	1000412	李乐	146.08

智慧课堂学生出勤情况

序号	系部	学生出勤率 (%)
1	基础部	96.37
2	医学护理系	89.35
3	教育艺术系（公共艺术教育中心）	89.15
4	冶金化工系	89.13
5	电气工程系	88.14
6	机电工程系	86.91
7	建筑工程系	86.79
8	艺术设计系	86.07
9	经济管理系	83.45
10	人文管理系	82.07
11	信息工程系	80.51

【领导要求】

院长陈学军对学院诊改工作的要求

一、继续深入学习 168 号文件，理解诊改工作的要求

168 号文件在指导思想当中提出：完善质量标准和制度，提高利益相关方对人才培养工作的满意度。这是诊改工作的基本路径和基本目标。工作方针是：需求导向，自我保证，多元诊断，重在改进。建立常态化的内部质量保证体系和可持续的诊断与改进工作机制，不断提高人才培养质量。这其中的关键词有：常态化、可持续。

目标任务有三个方面：完善内部质量保证体系；提升教育管理信息化水平；树立现代质量文化；

基本原则也是三个方面：数据分析与实际调研相结合；坚持标准与注重特色相结合；自主诊改与抽样复核相结合。

学校每三年至少要完成一次质量保证体系诊改工作，省教育厅每三年抽样复核四分之一。

二、抓住质量控制的关键要素，自觉主动地开展诊改

各专业系（部）按照需求导向，诊断专业（课程）教育的适应性，专业培养目标是否适合企业的需求，学生的知识、能力、素质是否满足岗位的需求，教学内容、方法是否适合学生的需求等。

各职能部门按照教学单位的需求提供各种保障，对本部门职责完成情况进行常态化的诊改，通过持续地改进工作，为教学单位提供最便利最及时的服务。

三、学院将大力改善办学条件，为教学质量提供保证

学院会继续加强师资队伍建设的力度，加大教学经费的投入，加强

实验、实训、实习条件的改善，加快信息化建设的步伐，为保证人才培养质量提供条件。

党委委员汤长青在诊改工作第二次推进会上的讲话

一、提高认识

（一）什么是内部质量保障体系

学院的质量追求是什么？当然是教学质量。教学质量既是价值层面的大学精神追求，也是实践管理层面的底线保障，更是一所大学的文化建设。

教学质量保障体系建设是一个动态地可分解、可操作、可控制的闭环管理流程。其本质是通过整合内部各类教学资源、协调教学过程的各个环节，构成的一个在教学质量上能够实现自我约束、自我改进、自我激励、自我发展的有效运行机制。如果能够建立一个完善有效的教学质量保障体系，无疑可以促进教学质量的持续提升。

（二）质量保障体系构建的基本原则

1. 以人为本——使学生、家长、用人单位等利益相关方更满意；
2. 过程方法——使管理过程更流畅。（不是工作更轻松，更不是要求更简单）；
3. 全员参与——全校上下要形成合力；
4. 环节可测——关键环节节点可测量，不是模模糊糊说不清楚；
5. 持续改进——实现教学质量持续提升。

（三）学院质量保障体系建设中存在的问题

1. 机构不健全、职责不明确；（比如教学质量的监控与评价，考核什

么内容？哪个部门负责考核？哪个部门负责汇总？结果怎么应用？）

2. 现有的考核体系未覆盖质量保证的全过程和参与质量活动的全体人员；

3. 监控内容不全面，对实践教学监控不够；

4. 系统的自我评估制度没有建立起来；

5. 质量管理过程中不可测的环节多，因此也说不清楚质量如何；

6. 重监督轻控制、重形式轻改进、重规范轻激励。

二、掌握要点

（一）目标和标准的设定是质保体系建设的前提

目标的设定符合学院的发展要求；找出影响质量的关键控制点，建立各关键控制点的有机联系和制衡；制订每一个关键控制点具体质量标准和要求。

（二）条件保障是质保体系建设的基础

1. 教师数量充足，结构合理；

2. 教学经费满足人才培养目标的要求；

3. 实验、实训、实习条件满足培养方案要求；

4. 信息化支撑教学建设和教学改革。

（三）过程管理是质保体系的重点

人才培养是一个过程，不能简单地用目标管理代替过程管理。发挥系（部）的作用，充分调动广大教师的积极性是亟需加强的工作。

（四）完善的自我诊断运行是质保体系的核心

要根据培养目标，围绕教学条件、教学过程、教学效果进行自诊；学院是质量保障主体的理念要延伸到系（部）、专业、课程、教师每一个人身上。

（五）诊断、调节、改进是质保体系的落脚点

院系两级要有充足的督导队伍；同行和专家的评价要覆盖到全体教师；要形成年度质量报告。

【工作安排】

第二次诊改工作推进会工作任务安排

一、进一步明确职责

（一）二级教学单位负责组织本单位的专业（课程）质量保证及诊改工作，统筹专业建设方案、专业（通识课程）教学标准、课程标准，保证专业建设和教学运行的质量。

专业团队负责专业质量的自我诊改工作，编制专业建设方案、专业教学标准，统筹课程标准编制，进行市场需求调研、学生思想文化素质分析、学业情况分析、能力测评情况分析，参考毕业生跟踪调研数据及用人单位满意度数据，开展自我诊改，撰写专业建设与教学诊改报告。

课程团队负责课程质量的自我诊改工作，编制课程建设方案、课程标准、依据课堂教学实时诊断数据开展自我诊改，撰写课程教学质量分析与诊改报告

（二）各职能部门明确职责和权限，把职责具体化为工作，依据具体化的工作，优化岗位工作任务，制定岗位工作标准。

二、进一步明确目标

（一）根据学院十三五规划、子规划，补充7个三年（2018—2020）专项规划。因为子规划对各单位有指导作用，希望任务承担部门能够通过文件形式正式发布。

(二) 截止到 2018 年年底，党政办公室对照学院十三五规划，将继续完成的任务分配到 2019、2020 两个年度以及相应的任务归属部门，将规划任务落实到后面的部门年度工作计划中，同时制订相应目标任务完成的考核标准。

(三) 二级教学单位依据本部门的发展规划，编制专业（课程）建设规划，根据规划建设目标，编制建设方案，形成二级学院的目标执行链。

三、进一步制订标准

(一) 学院要建立年度目标任务考核标准。依据学院党政工作要点，层层分解目标任务，落实责任单位，明确任务属性，将年度目标任务分为 A、B、C 三类，A 类任务是规划确定的目标任务，B 类是院领导班子确定的规划以外的重点工作，C 类是部门职责中的常规工作。A、B 类任务由院领导和职能部门协同制订各项任务的考核标准，C 类任务由部门自立目标、自定标准、自主实施、自我诊改。

(二) 教务处完善包括专业教学标准、通识课程教学标准、课程标准等教学文件编制标准，专业教学资源基本标准（包括师资、设施、设备等要素），专业建设标准（课程、基地、队伍、学风建设等要素）和专业质量诊断标准。各专业修改完善本专业教学标准、课程标准。使专业目标——课程目标——课堂教学目标形成逻辑相关的体系。

(三) 人事处制订教师发展标准，结合教师职称晋升和岗位聘任的相关要求，制订包括师德修养、教育教学、教研科研、社会实践等四个维度的教师发展标准，科学设计教师成长发展体系，并与岗位聘任、绩效考核挂钩。

(四) 学生处制订学生发展标准，基于学校人才培养定位与目标，

根据学生核心素养要求，建立完善由学业发展、职业发展、个人发展、社会能力等构成的多个维度，综合考虑学生学习生涯、职业生涯、个性化发展、团队合作精神等多个要素的学生发展自测指标。

（五）各职能部门继续完善内控体系，厘清各部门管控事项，修改相关制度，设计部门管控事项工作流程，完善学院制度体系。

（六）各职能部门制订本部门的系统工作，包括部门职责、具体化的工作、工作标准等。

四、进一步完善信息化平台建设

诊改工作是建立在数据基础上的，没有基础数据的支撑，诊改工作就失去了依据，所以记录基础数据的应用系统必须能够覆盖学院的全部重点工作。

学院下一步诊改任务

序号	诊改任务	责任部门	完成时间
1	年终考核时同步进行考核性诊改,形成一个基于工作计划完成质量的诊改报告,并且为2019年的发展目标、标准修改提供依据。	党政办公室	2018年12月底
2	根据数据平台的填报情况,作出2017—2018学年学院发展的诊改报告。	教务处	2018年12月底
3	依据学院师资队伍建设规划、年度工作计划,对师资队伍建设和完成情况进行考核性诊改,形成诊改报告。	人事处	2018年12月底
4	开展学生状态数据分析,面向全体学生实施问卷式的学生自测诊断,形成诊改报告。运用校本数据平台,实时采集学生状态数据,在对数据统计、分析的基础上,检测学生的发展状态,及时反馈与改进。	学生处	2018年12月底
5	继续完善诊改大数据平台建设。	实训中心、 督导室	2018年12月底
6	基于专业教学标准进行专业教学诊改,专业教学团队采集专业课程教学状态数据,对照专业教学标准检验毕业生能力要求指标点的达成度,实施专业教学自我诊改,形成诊改报告。	各系	2018年12月底
7	基于专业建设方案开展考核性诊改,采集专业建设状态数据,在对数据统计、分析的基础上,检测专业建设目标任务完成情况,形成诊改报告。	各系	2018年12月底
8	基于课程建设方案开展考核性诊改,对照课程建设目标和标准,实施考核诊改,形成诊改报告。	各系(部)	2018年12月底
9	基于课程教学标准,实施课堂教学诊改,任课教师根据课程教学标准,按照课前、课中、课后的课程教学环节,借助在线学习平台,实施课堂教学质量在线检测和实时跟踪改进,不断改进课堂教学形态,提高学生学习目标的达成度。	各系(部)	2018年12月底
10	期末实施课程教学诊改。课程团队在学期末依据学生学习状态分析、教师教学状态分析、学习达标率、课程教学测评等结果,编制课程教学质量分析报告,作为学生课程学习标准修正的依据。二级教学单位基于课程教学年度数据的综合分析,进行实时性的课程教学考核,教师针对课程教学考核中发现问题,联系自身实际进行改进。	各系(部)	2018年12月底
11	依据教师发展标准,系(部)组织教师制订三年一轮的发展规划,编制年度工作计划并开展自我诊改,系(部)定期对教师实施考核,指导和帮助教师实现发展目标。	各系(部)	2018年12月底

附件：诊改报告的格式

内部质量保证体系自我诊断与改进报告

(参考格式鼓励创新)

单位(项目)名称: _____

一、自我诊断与改进工作概述(500字以内)

二、自我诊断与改进报告表

诊断项目	诊断要素	自我诊断意见	改进措施	改进成效

(签字): _____ 年__月__日

注:

1. 每一诊断要素的“自我诊断意见”需阐明目标达成程度,主要成绩,存在问题,原因分析。总体不超过500字。存在问题与原因分析应占一半左右篇幅。
2. 每一诊断要素的“改进措施”需突出针对性、注重可行性。总体不超过200字。
3. 每一诊断要素的“改进效果”指实施改进措施之后已经显现的实际效果,不是预测或估计成效。如果措施尚未实施,请加说明。总体不超过200字。
4. 自我诊改报告务必写实,无需等级性结论。

【学习天地】

高职院校“诊改”制度建设引导管理变革

姚原野 淄博职业学院质量控制和绩效考核办公室主任

2015年6月，教育部发布了关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知，要求逐步在全国职业院校推进建立教学工作诊断与改进制度（以下简称“诊改”制度），并全面开展教学诊断与改进工作。随后，又发布了《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），核心指导思想是引导高职院校切实履行人才培养工作质量保证主体的责任，建立常态化的内部质量保证体系和可持续的诊断与改进工作机制，不断提高人才培养质量。同时在全国高职院校中遴选了27所试点院校，开展试点。

建立职业院校教学工作诊断与改进制度是职业院校管理中的新生事物，更多关注的是教育质量问题，强调的是自主性和常态化。这就要求高职院校在管理理念、管理体制、管理手段等方面进行变革，适应诊断与改进工作机制运行的要求。高职院校如何进行管理变革以及面临的最大问题都是我们需要处理和解决的。

著名管理学家 Wilfried Krüger 提出的“变革管理冰山”理论指出，如果把变革形容为一座冰山，露出水面的，是变革的成本、质量、时间等，处理这些议题的能力很重要，但仅仅是冰山一角；超过90%、潜伏在水面下的，是对变革持有不同态度的成员。变革管理是一项长期的任务和挑战，冰山顶层的问题管理，只有与冰山底层管理保持一致，才有可能达成预期成效。冰山底层是变革管理的基础，组织革新的成功，往往不是来自制度、流程等“硬件”的改变，而是来自成员价值观、情绪、

行为等“软件”的重塑。根据“诊改”制度建设的目标任务，本文浅谈高职院校开展管理变革需要关注的问题。

管理理念变革

在通常的管理活动中，管理者就是实施管理活动内容的主导者；被管理者是管理者实施管理活动的被动接受者，亦或说是实施管理活动的执行者。在实际工作中，管理者要求被管理者要服从管理、对管理者负责，这也就造成了一种管理思维定式，即向下管理，向上负责。如果问大家，你向谁负责，得到的答复一定是，我们向领导负责；问大家，你管理谁，那么结果也一定是我管理下属。这种管理思维定式就导致了在管理者进行管理时，被管理者在不理解和接受管理者的管理要求时，缺乏积极性和主动性。著名管理学家杰克·韦尔奇的助手罗塞娜·博得斯基提出了“向上管理”的概念，指出管理需要资源，资源的分配权力在管理者手上。当被管理者工作的开展需要获得自由资源时，就需要对管理者进行管理，也就是被管理者要充分与管理者沟通，以赢得管理者的资源支持。如果赢得管理者的资源支持，被管理者的工作主动性和积极性就会被充分调动起来。因此，正确的管理思维定式应该是：向下负责，向上管理。“向上管理”就是管理者要建立良好的工作关系，充分调动被管理者工作的积极性和主动性，引导被管理者主动与管理者沟通工作思路和打算，以便于给予被管理者的各类资源的支持。“向下负责”就是要求管理者要给被管理者提供工作施展的平台，为被管理者的成长发展提供机会，对被管理者的工作结果能够承担责任。

“诊改”制度建设明确指出，职业院校是履行人才培养质量的主体责任，强调自我改进和提升。简而言之，“诊改”制度建设不是靠外部力量，也不是评估和评价，而是学校自发的一种管理理念和行为。通过“诊

改”制度建设，引导职业院校真正把“事事有人管，全程有人管，人人都是管理者”的全面管理理念落到实处。因此，“诊改”制度建设是全校性的、全员性的，学校教育质量的保证，需要学校把管理质量责任落实到每一项工作、每一个环节和每一个人。依照“变革管理冰山”理论，管理变革最大的障碍在于基层、在于教职员。管理变革首先要从基层开始，引导教职员从理念上进行变革。这就要求学校改变管理思维定式，从“向下管理”转变为“向上管理”“对上负责”转变为“对下负责”，营造具有特色的管理文化，充分挖掘和调动全校教职员的主动性和积极性参与“诊改”制度建设，才能真正实现预期目标。

管理体制变革

学校的中心工作是教学工作，对于教学工作的落脚点和提升教学质量的关键点，“诊改”制度提出了相应的措施。“诊改”制度建设的基础是构建高职院校内部质量保证体系，核心目标任务是以诊断与改进为手段，促使高职院校在学校、专业、课程、教师、学生等不同层面建立起完整且相对独立的自我质量保证机制，强化学校各层级管理系统间的质量依存关系，形成全要素网络化的内部质量保证体系。内部质量保证体系的基本框架是构建决策指挥、质量生成、资源建设、支持服务、监督控制五个纵向质量保证系统，把学校的发展目标、质量目标、质量标准层层落实到学校、专业、课程、教师、学生五个横向层面的质量保证主体责任。同时，“诊改”制度也明确指出了教学中心工作的落脚点和教学质量关键要素就是专业、课程、教师、学生，学校从上到下各项工作、各类资源的配置都要围绕专业、课程、教师、学生四个着力点展开。这就要求学校从制度层面围绕质量保证体系建设要求，按照“向下负责，向上管理”的管理思维方式，以专业、课程、教师、学生为核心，对学

校的管理体制和运行机制进行顶层设计，根据发展目标、质量目标、质量标准对工作职责和 workflows 进行再造，重点从 workflows、目标标准、组织实施、监督调控、考核激励等五个方面促进内部管理形态的转变。

“变革管理冰山”理论认为，变革管理战略有两种：一是革命性的、彻底的变革，如 workflows 重组；二是渐进式的、递增的变革，如工作持续改进。由此可见，高职院校内部质量保证体系建设要求职业院校对内部管理体制进行革命性的、彻底的变革。

管理手段变革

一般的管理手段主要是采取行政手段、经济手段、法律手段、思想政治手段进行的管理，具体表现为采取强制性的措施和绩效考核方式，管理决策主要是依靠规章制度和管理者经验。

当前，社会发展已经进入大数据时代。在维克托·迈尔-舍恩伯格及肯尼斯·库克耶编写的《大数据时代》开篇引言中对大数据时代进行了描述，“一场生活、工作与思维的大变革。大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙，显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和新服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”大数据技术的战略意义不在于掌握庞大的数据信息，而在于对这些含有意义的数据进行专业化处理，通过“加工”实现数据的“增值”。大数据时代下的管理已经进入数据化管理时代，数据化管理将成为学校在实施精细化管理、质量体系认证、绩效管理 etc 先进的管理方式为基础的一种全新的管理方法和手段，使学院管理决策依据更加科学、精准、有效。“诊改”制度建设强调的是建立基于高职院校人才培养工作状态数据的自主“诊改”机制，依托现代信息化技术手段，构建信息化平台，实现数据共享、源头采集、实时

采集。在数据分析的基础上，按照“PDCA 质量循环”，推进管理质量螺旋提升，逐步建立“让数据说话、用数据决策、靠数据管理”的数据化管理机制。因此，数据化管理将成为高职院校在“诊改”制度建设中的主要管理手段和方法。

（来源：中国高等教育 2018 年第 9 期）