

苏州农业职业技术学院

督导简报

2021-2022 学年第一学期 第 3 期

质量监控与评价中心编印

2021 年 12 月 15 日

工作动态

一、组织开展期中教学检查

为加强教学过程监控与管理，及时发现和解决教学工作中的问题，及时改进教学工作，切实保障教学质量，根据学院《教学检查制度》规定，质控中心于 11 月 8 日-11 月 18 日期间组织开展期中教学检查。从检查结果来看，教师的教学文件资料基本齐全，也比较规范；教学进度与授课计划基本相符；各教研室活动均能正常开展，开展次数能达到要求，并且有记录；教师之间互相听课学习，运用教学质量管理平台进行各类评价。问题有：（1）部分教师作业布置及批改不太规范；（2）外聘教师对学校的一平三端系统操作不熟练，教学资料上传不齐全；（3）教研室活动不够创新，比较简单。各学院根据督导检查反馈评价作出了相应的改进措施。

二、组织开展全校教师诊改知识复核答题

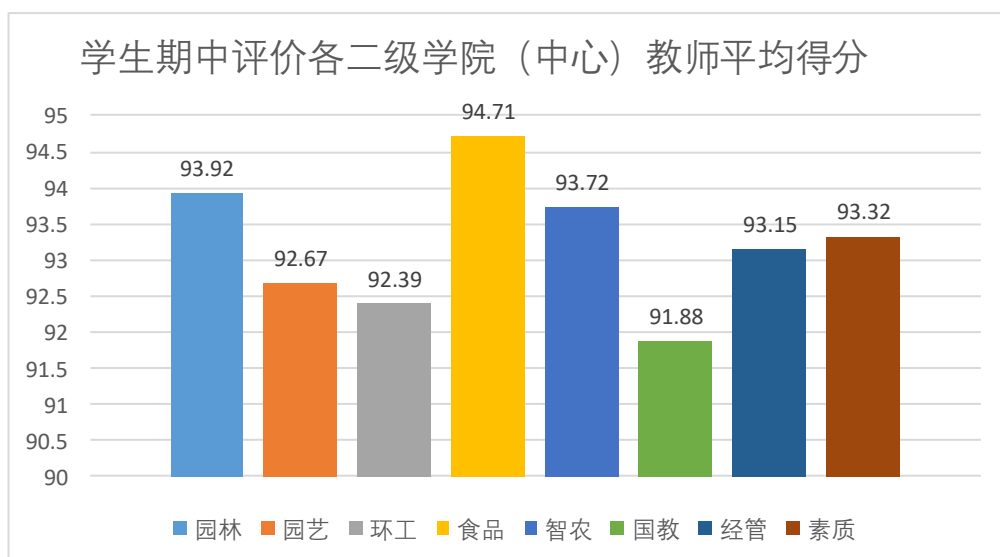
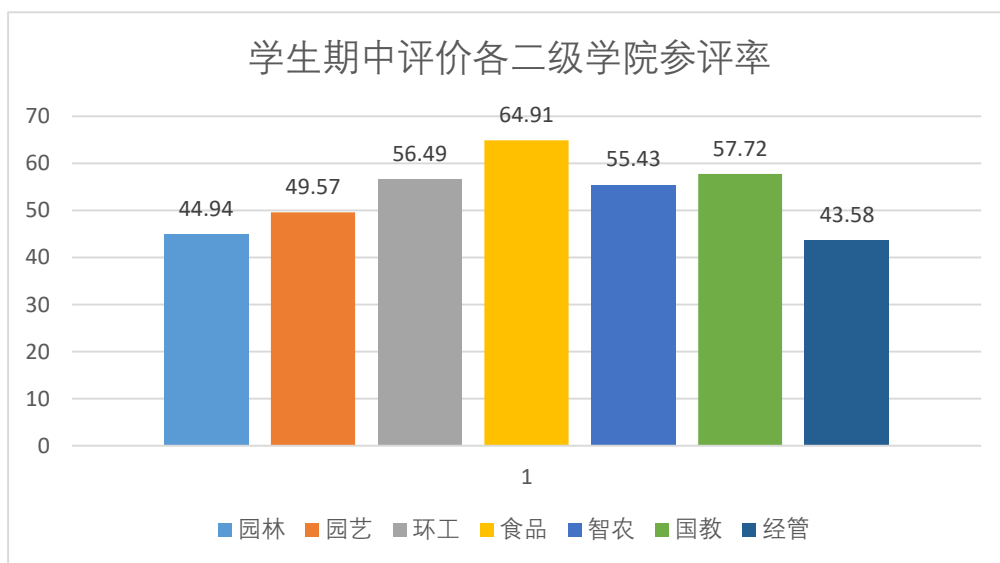
为做好诊改复核工作,普及诊改知识,质控中心于 11 月 17 日-11 月 19 日组织全校教师在超星泛雅学习通教学平台开展诊改复核知识的在线学习和答题,全校共有 309 位教师参与了学习和答题。

三、召开诊改复核工作推进会议

为了进一步推动学校诊改复核工作的顺利进行,质控中心于 11 月 26 日组织召开了由发展规划处、教务处、组织人事处、学生工作处和校园信息化管理中心等相关部门负责人参加的诊改复核工作推进会,与会人员对目前学校诊改各平台运行情况和诊改复核材料的更新情况进行了汇报,并认真讨论了五个层面诊改运行实施细则。最后,学校苏士利校长提出要求:各部门需高效沟通,按时、保质保量完成会议部署的各项工作。

四、组织开展本学期学生期中评价

本学期学生期中评价于 11 月 16 日-11 月 22 日在教学质量管理平台开展,从评价结果看,本次学生评价全校答卷率为 50.39%,还有将近一半的学生未进行评价。**食品科技学院**学生参评率最高,为 64.91%;经济管理学院学生参评率最低,仅 43.58%。各二级学院(中心)教师平均得分都在 90 分以上,其中**食品科技学院**教师平均得分最高,为 94.71 分。各二级学院(中心)的参评率及教师平均得分见下图:



五、坚持督导听课制度

各二级学院（中心）督导组按照学期内“本院（中心）所有任课教师每人至少被听课2次”的目标和“学期有大计划、每月有具体安排”的要求，扎实做好本学期的督导听课工作，确保听课任务的完成。11月份，各二级学院（中心）听课评教人次见表1。国际教育学院评价人次最多，为31人次；食品科技学院评价人次为0。请有关二级学院坚持督导听课制度，认真组织督导员开展日常听课。

表 1 各二级学院（中心）督导听课结果情况一览表

二级学院 (中心)	园林 工程	园艺 科技	经济 管理	智慧 农业	环境 工程	食品 科技	国际 教育	素质教 育中心
评价人次	15	14	7	2	7	0	31	5

校级督导员按照“全员覆盖”的目标进行听课活动，听课对象涵盖专任教师、兼课教师和外聘教师。11月，校督导员共抽听了96位教师（83位专任教师，13位外聘教师）的课，具体听课评价情况见表2。

表 2 校级督导员听课情况统计表

时 间	督导员 (人次)	被听课教师				被听课教师评分分布情况				
		总数	专职	兼课	兼职	≥90	≥80	≥70	<70	备注
11月	145	98	85	0	13	63	32	3	0	

督导员在听课过程中，评价较高的教师是：经济管理学院的钱星宇老师，课程（《苏州文化》）教师准备充分，知识储备积淀丰厚，教学内容层次清晰，教师讲解细致、详尽，信手拈来，触类旁通，能够开拓学生知识视野，培养学生对园林文化的热爱，PPT制作精美，图文并茂，具有生动、直观性；食品科技学院的王芳老师，课程（《微生物发酵技术》）教师教学态度认真，准备充分，语言清晰、流畅，讲解较细致，教学方法灵活多样，能够适当适用学习通、分小组讨论、演示法等教学手段和方法，体现学生的主体性；园林工程学院的仇恒佳老师，课程（《园林测量》）教师备课充分，课堂师生互动积极，氛围融洽，以任务型教学法，步步引导学生学习，ppt制作精美，适合教与学，教学中融入思政元素、劳动教育元素；素质教育中心的雷

勤圆老师，课程（《体育与健康（足球）》）教学认真负责，教法灵活，对学生进行分组教学，课堂气氛活跃；智慧农业学院的吴凡老师，课程（《PLC 技术应用》）理论与实操结合，学生在实操中领悟知识，教师教学组织有序。同时，督导员提出以下几点建议：一是课程教学中应适时增加些学科前沿新知识和新技术；二是授课教师要充分利用信息化教学资源，提高教学效果，并在教学过程中强化课程思政教育。

院系亮点

1. 园林工程学院召开诊改复核工作动员会。11 月 19 日在园林技术馆会议室 227 召开迎接诊改复核工作会议，全体教师参加，会议由赵茂锦院长主持。会上黄顺副院长解读了《苏州农业职业技术学院迎接内部质量保证体系诊改复核工作方案》，从教师、专业、课程三个层面重点介绍了学校迎接诊改复核工作进度和具体要求，按照质控中心要求在“教学工作诊断与改进”信息化平台上及时填写“我的目标”和“数据填报”，相关教研室主任、专业带头人、课程负责人要全力做好园林工程技术和园林技术两个专业及 4 门专业课程的诊改汇报。潘文明书记强调了傅兵书记在全校诊改复核大会上的三点讲话精神：高度重视、查漏补缺、精心准备。最后赵茂锦院长提醒全体教师要以主人翁的态度、饱满的热情来迎接这次诊改复核工作。

2. 园艺科技学院开展大学生技能竞赛月活动。为贯彻落实《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》精神，不断提高学生实践能力和创新能力，园艺科技学院本着以赛促学，以赛代训，充分展示专业教学成果的理念，于 2021 年 11 月 1 日—30 日在东山校区开展中华

茶艺、植物形态识别摄影、穴盘育苗技术这 3 项技能竞赛。本次竞赛月总计发动了 3 个专业 20 个班级 400 余名学生参与。按照《2021 年苏州农业职业技术学院大学生技能赛项规程》中的评分细则评选出相应的奖项。竞赛期间，《茶艺基础》、《植物与植物生理》、《蔬菜生产技术》等课程的老师以技能竞赛为抓手，将竞赛与课程的专业知识、专业技能充分融合，体现技能竞赛与课程教学的融会贯通。通过竞赛，充分体现参赛选手的职业技能和动手能力，提升了参赛选手的综合技术能力。同时，进一步推动农业生产类专业课程内容的优化和改革，培养适应现代农业发展，服务“三农”的高素质、高技能复合型人才。

3. 食品科技学院举办优秀学子经验分享会。为帮助 21 级新生合理规划大学生活，明晰职业发展方向，引领新生向优秀看齐、向榜样学习，11 月 10 日下午，食品科技学院在课耕楼报告厅举办了“学史力行办实事优秀榜样助成长”优秀学子经验分享交流会。邀请了三位优秀毕业生代表向 21 级新生分享他们的成长成才经历和奋斗故事。食品科技学院党总支副书记王菊秋、辅导员以及 21 级新生参加了本次会议。会上，2010 届毕业生刘莹围绕“角色转换：从学校人到企业人”这一主题，从个人到团队、从思想到行为两个层面，结合实例详细阐释了企业与学校不同之处；2020 届毕业生张强通过分享自己在大学期间的学习、团学工作经历，具象化地指出如何“做一个闪闪发光的人”；2017 届毕业生尹峥桢从择校、信息查询、调剂和复试、导师选择等四个方面，与新生们分享了她的“考研通关秘籍”。本次分享会为我院 21 级新生带来了有效、全面的信息，解答了新生们的疑惑，让新生们找到适合自己的学习方法，规划好自己的大学生活，明确学

习目标，迎接更多挑战。

4. 智慧农业学院举办青马工程暨学生干部培训班开班仪式。2021年11月12日中午12:30，智慧农业学院新一期青马工程暨学生干部培训班开班仪式在课耕楼一楼报告厅举行。智慧农业学院党总支书记田明，党总支副书记倪玥，团总支副书记朱枫，学院全体辅导员以及学生干部共计200余人参加本次开班仪式。会上，智慧农业学院团总支书记副朱枫介绍了本期培训班的具体工作安排与要求。智慧农业学院2020级学生干部代表范琪滢同学做2020-2021学年学生工作汇报并分享学生干部经验。智慧农业学院党总支书记田明作总结讲话，鼓励同学们要志存高远、勇担时代责任。本次开班仪式由智慧农学院辅导员焦健老师主持。

5. 国际教育学院参加技能大赛获佳绩。为深入落实《苏州农业职业技术学院“三个四”学生成长成才实施方案》、《“123百团竞技”学生职业技能培养计划实施方案》，根据《国际教育学院“三个四”学生成长成才计划实施方案》要求，各专业教研室组织全体学生利用课余时间参加相关技能训练营，指导教师对标各赛项对学生进行有针对性的训练和指导。11月20日由江苏省外办亚洲处、无锡、常州和苏州三市外办、无锡市教育局、无锡市翻译协会、常州市翻译协会等单位主办的江苏省太湖湾第15届“太湖杯”日语演讲比赛在江南大学举行。商务日语20-3班叶嘉欣同学获得专科组特等奖，商务日语20-3班王浩同学获得专科组二等奖，商务日语20-1班刀春晶同学获得才艺表演一等奖。叶嘉欣同学摘得日本国驻上海总领事馆总领事奖，作为本次比赛中唯一获此殊荣的选手，川畑副领事亲临比赛现场与叶嘉欣进行了视频连线颁奖并予以鼓励。会展策划与管理师生团队于11

月 18 日至 21 日参加由中国贸促会商业行业委员会、中国国际商会商业行业商会等单位共同主办的 2021 年全国高校商业精英挑战赛会展创新创业实践竞赛全国总决赛，通过激烈角逐，选送的 3 支学生团队在 487 支参赛队伍中脱颖而出进入决赛，拿下一等奖 2 项，我校也荣获“最佳院校组织奖”。

6. 经济管理学院开展期中教学检查工作。按照质控中心的要求，经济管理学院积极做好期中教学检查的自查工作。首先分教研室集中所属教师的教学文件，开展内部检查工作，在检查工作中认真细致，及时了解教师在教学文件归档中存在的问题，并做好相应的记录，找出教学文件的规范化过程中存在的薄弱环节。外聘教师教学文件记录不合规范的问题较为突出，以教研室为单位，对外聘老师进行了相关的指导，协助其进一步完善教学文件；部分老师上课没有点名，导致学生旷课情况无法准确统计。已向相关任课老师反馈，要求其加强点名。经济管理学院召开学生座谈会，了解各位专兼职老师的上课情况，认真听取学生反映的问题，及时与任课老师反馈座谈会信息，搭建学生与教师之间的沟通桥梁，努力提高教学质量和学生满意度。经济管理学院还督促班主任关注班级学生的网上评教情况，努力提高学生网上评教的参与度。

7. 环境工程学院落实“三个四”成长成才方案。苏州农业职业技术学院颁布了《苏州农业职业技术学院“三个四”成长成才方案》、《“123 百团竞技”学生职业技能培养计划实施方案》，环境工程学院落实学校要求，坚持“立足苏南，服务三农，紧扣特色，争创一流”办学思路，改革技术技能型人才培养模式，提高学生专业素养，提出了一系列技能提升改革举措，形成“周周有训练，月月有比赛，人人精

技能”的良好技能人才培养氛围，为区域生态农业与环保产业建设输出高技术技能人才。以培养高端技能型人才为目标，基于环境监测和环境工程就业的工作要求，环境工程学院于11月5日成功举办了“活性污泥中微生物的镜检”技能竞赛；11月8日成功举办了2021年秋季“化学实验室技术”大学生技能大赛暨省赛选拔赛；11月10日-18日又成功举办了大学生职业技能大赛第三届环保工程思维创新与实践技能大赛和水族造景大赛，获得了校党委尹江海副书记、教务处刘海明处长等领导的肯定。

8. 马克思主义学院教师赴苏州大学交流学习。10月27日上午，我校马克思主义学院常务副院长高卫群带队一行5人赴苏州大学马克思主义学院交流学习，获得了苏州大学马克思主义学院党委书记陈建军、院长田芝健等人的热情接待。交流会上，田芝健院长首先对我校马院教师的到来表示欢迎。陈建军书记从苏大马院的发展史、组织人员构成、课程建设等方面进行了详细地介绍。然后，高卫群副院长介绍了苏农马院的基本情况。随后，苏大马院茆汉成副院长给大家分享了教学基地的建设经验。叶琦副院长也介绍了我校思政课开展情况。双方在多方面达成共识：在师资培养方面，要做到引得来、留得住、用得好；在教学方面，思政教学要采用“三集一创”模式，即集体备课、集中听课、集智评课、创新实践教学相结合；双方可以进行全方位合作，实现“队伍共建、服务共建、基地共建”，尤其苏农马院在研究乡村振兴、现代农业有独到之处，在今后的工作中双方可以在这一方面进行优势互补。通过此次交流，我校马院与苏大马院在师资队伍、课程建设、社会服务等方面达成了一致，进一步加强了合作与共建，实现了资源共享。

王寿斌：“问题”切入：高职院校教学“诊改”工作的推进策略

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，从目前各地各校为推进情况看，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通畅产生“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。

附：二级院（中心）督导简报