



全国诊改专委会

# 理解内涵 把握方向 完善体系 提升质量



全国诊改专委会秘书处成员：丁敬敏

2019.09.02 襄阳



# 提 纲



1

**重心下移、自我诊改、保证质量**

2

**理解文件、纠正偏差、提高认识**

3

**理念先行、实践引领、完善体系**

4

**制定方案、探索实践、持续提升**

5

**六忌自警、助力内涵、永无止境**

1

# 重心下移，自我诊改，保证质量

诊改制度建设背景、进程、与教育评价制度的关系



# 诊改制度建设的背景——不忘初心

十八届三中全会《决定》  
提出管办评分离



教育部发布

教政法〔2015〕5号

**实施管办评分离**

教育部发布

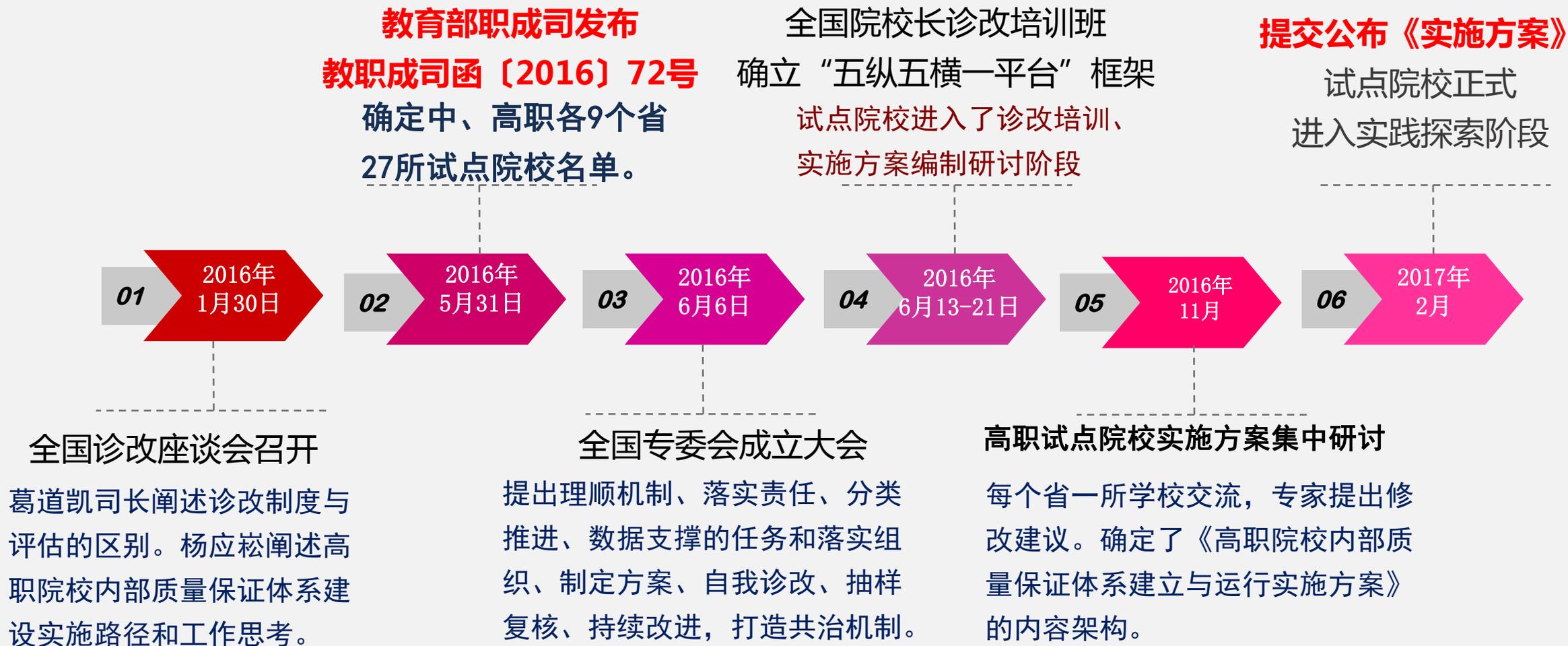
教职成司函〔2015〕168号

高职诊改**《指导方案》**

根据管办评分离要求，职成**司领导**要求课题组转向区别于评估的**职业院校教学工作“诊断与改进”制度研究**

教育部办公厅发布  
教职成厅〔2015〕2号  
**关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知**

# 诊改制度建设的推进——试点先行



# 诊改制度建设的推进——领导讲话

在全国职业院校推进教学工作诊断与改进制度建设，是教育部贯彻《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》，建立常态化职业院校自主保证人才培养质量机制的一项创新性工作。也是在职业教育战线反响巨大、备受关注的一项**基础性、长远性**工作。



- 提高政治站位，从**加快教育评价制度改革**的高度推进诊改制度建设；
- 党中央国务院对教育评价制度改革指明了方向；
- 教育管办评分离为教育评价制度改革明确了要求；
- 诊改制度建设为职业教育评价制度改革探索了路径。

——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）

# 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）

# 职业教育质量提升新要求

(一) 健全国家职业教育制度框架。把握好正确的改革方向，按照“管好两端、规范中间、书证融通、办学多元”的原则，严把**教学标准和毕业生质量标准**两个关口。将标准化建设作为统领职业教育发展的突破口，完善职业教育体系，为服务现代制造业、现代服务业、现代农业发展和职业教育现代化提供制度保障与人才支持。

## 国家职业教育改革实施方案



建立健全**学校设置、师资队伍、教学教材、信息化建设、安全设施等办学标准**，引领职业教育服务发展、促进就业创业。落实好立德树人根本任务，健全德技并修、工学结合的育人机制，**完善评价机制，规范人才培养全过程。**

# 职业教育质量提升新要求

（五）完善教育教学相关标准。

**发挥标准在职业教育质量提升中的基础性作用。**按照专业设置与产业需求对接、课程内容与职业标准对接、教学过程与生产过程对接的要求，完善中等、高等职业学校设置标准，规范职业院校设置；**实施教师和校长专业标准，提升职业院校教学管理和教学实践能力。**

## 国家职业教育改革实施方案



**持续更新并推进专业目录、专业教学标准、课程标准、顶岗实习标准、实训条件建设标准（仪器设备配备规范）建设和在职业院校落地实施。**巩固和发展国务院教育行政部门联合行业制定国家教学标准、职业院校依据标准自主制订人才培养方案的工作格局。

# 职业教育质量提升新要求

(十七) 建立健全职业教育质量评价和督导评估制度。

**以学习者的职业道德、技术技能水平和就业质量，以及产教融合、校企合作水平为核心，建立职业教育质量评价体系。**定期对职业技能等级证书有关工作进行“双随机、一公开”的抽查和监督，从2019年起，对培训评价组织行为和职业院校培训质量进行监测和评估。

## 国家职业教育改革实施方案



实施职业教育质量年度报告制度，报告向社会公开。完善政府、行业、企业、职业院校等共同参与的质量评价机制，积极支持第三方机构开展评估，将考核结果作为政策支持、绩效考核、表彰奖励的重要依据。完善职业教育督导评估办法，建立职业教育定期督导评估和专项督导评估制度，落实督导报告、公报、约谈、限期整改、奖惩等制度。

# 诊改制度建设方向

## 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



# 诊改制度建设方向

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



2

# 理解文件，纠正偏差，提高认识

诊改制度建设过程中需要加深对文件的理解



# 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 )



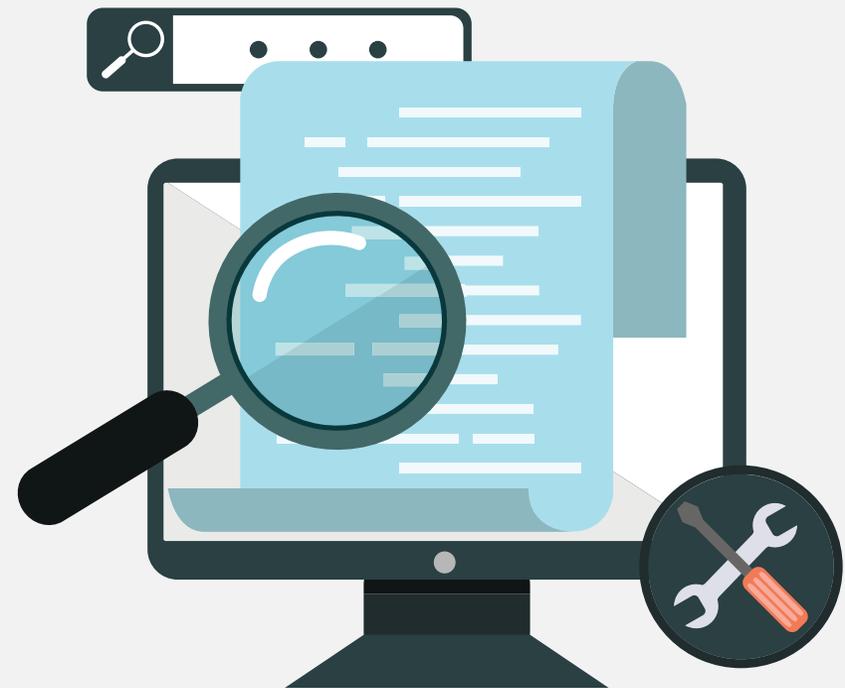
关于**确定职业院校教学诊断与改进工作试点省份及试点院校**的通知  
( 教职成司函〔2016〕72号 )



《**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 )

## 诊改制度的内涵（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**。



## 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。（明确两个主体职责）
- **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，开展多层次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。（明确工作）
- **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。（明确支撑技术）

# 诊改工作方针（2号文）

**需求导向**——服务发展需求（经济社会发展、学生全面发展需要）。

**自我保证**——变以外部保障为主为以内部保证为主（主体责任）。

**多元诊断**——建立省级教育行政部门统筹规划、学校自主诊改、主管（办）

部门协同改进的全社会质量共治机制。（学校、专业、课程、教师、学生）

**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，并成为工作

新常态，（只有改进才能提升质量）。

# 高职诊改的任务（168号文）



建立基于高职院校人才培养工作状态数据、学校自主诊改、省级教育行政部门根据需要抽样复核的工作机制，促进高职院校在建立教学工作诊断与改进制度基础上，**构建网络化、全覆盖、具有较强预警功能和激励作用的内部质量保证体系**，实现教学管理水平和人才培养质量的持续提升。

具体任务有三项：

**完善高职院校内部质量保证体系。**

**提升教育教学信息化水平。**

**树立现代质量文化。**

# 高职诊改的任务（168号文）

（一）**完善高职院校内部质量保证体系**。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**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。

（二）**提升教育教学信息化水平**。强化人才培养工作状态数据在诊改工作的基础作用，促进高职院校进一步加强人才培养工作状态数据管理系统的建设与应用，完善预警功能，提升学校教学运行管理信息化水平，为教育行政部门决策提供参考。

（三）**树立现代质量文化**。通过开展高等职业院校内部质量保证体系诊改，引导高职院校提升质量意识，建立完善质量标准体系、不断提升标准内涵，促进全员全过程全方位育人。

# 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

- 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

- 发现问题和偏差
- 产生解题消偏愿望
- 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

- 质量归根到底靠自身保证。诊改工作重点做好三件事（体系、平台、文化）
- 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。

3

# 理念先行，实践引领，完善体系

职业院校内部质量保证体系建设的理论研究与实践探索



# 诊改制度建设愿景目标



**基本前提**：管办评分离；“三基本”问题已经解决。



**指导思想**：为实现学校确立的办学目标提供制度保证。



**主要任务**：完善质保体系、升级信息系统、形成质量文化。



**诊改目的**：履行主体责任、激发内生动力，促进内涵发展。



**预期成效**：改变学校的治理形态、教学形态、办学形态。  
形成学校自身的“免疫与修复”系统。

# 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）



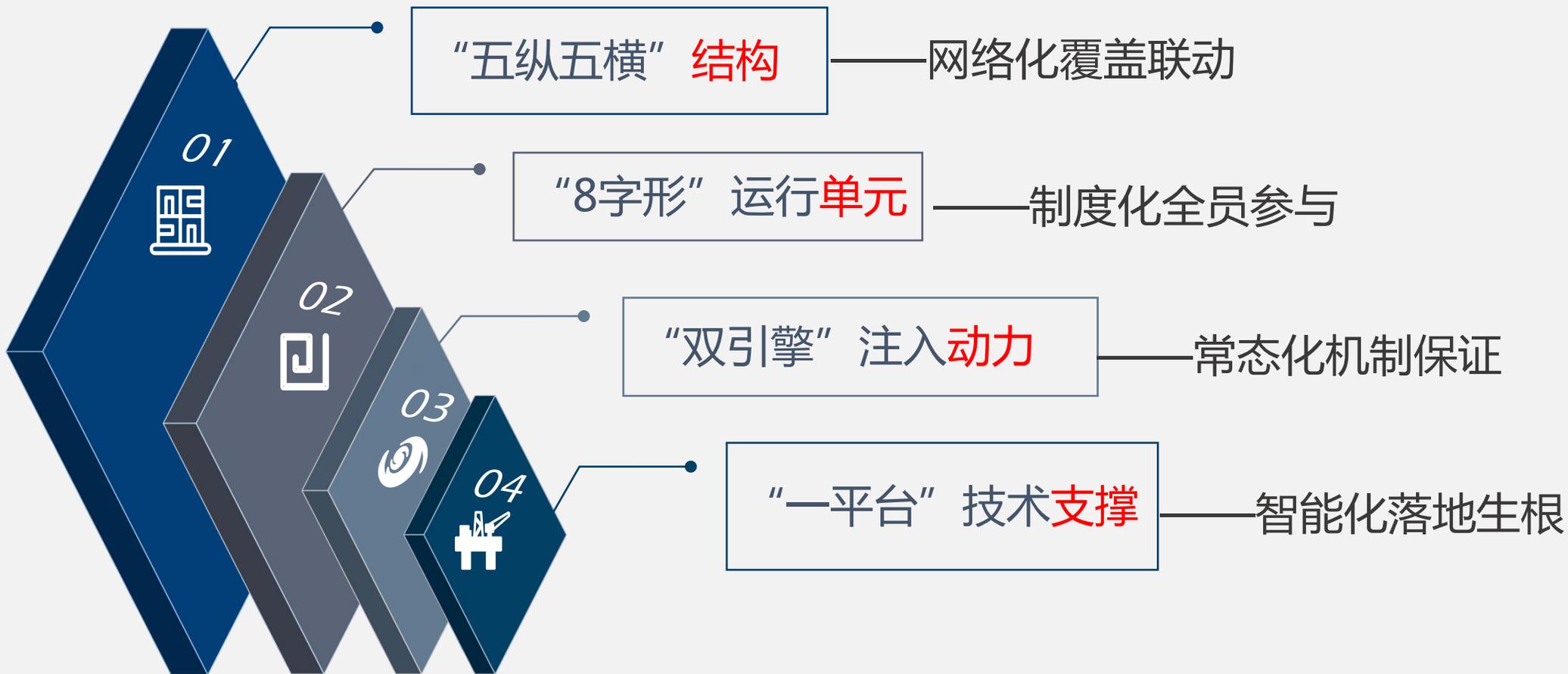
杨应崧 教授

## 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**

# 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；



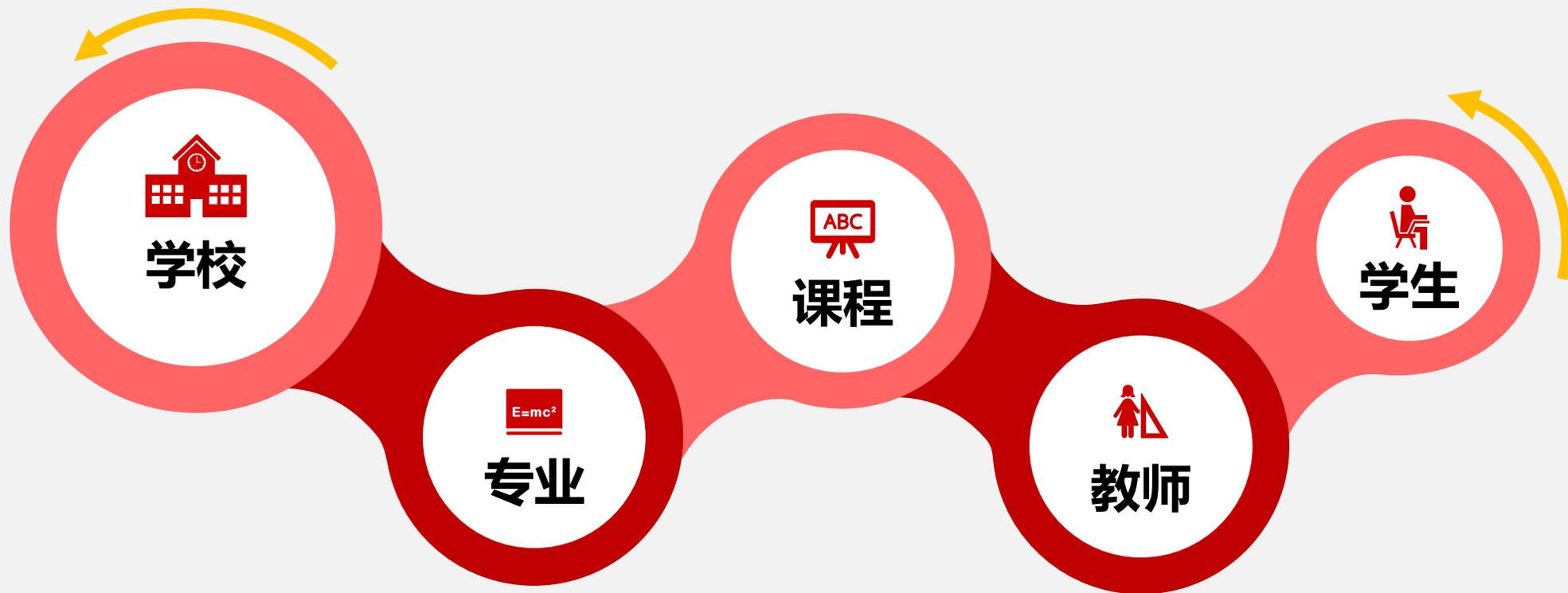
### 监督控制

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

五个层面（主体）——横向 （体现：相对独立完整又相互关联支撑）



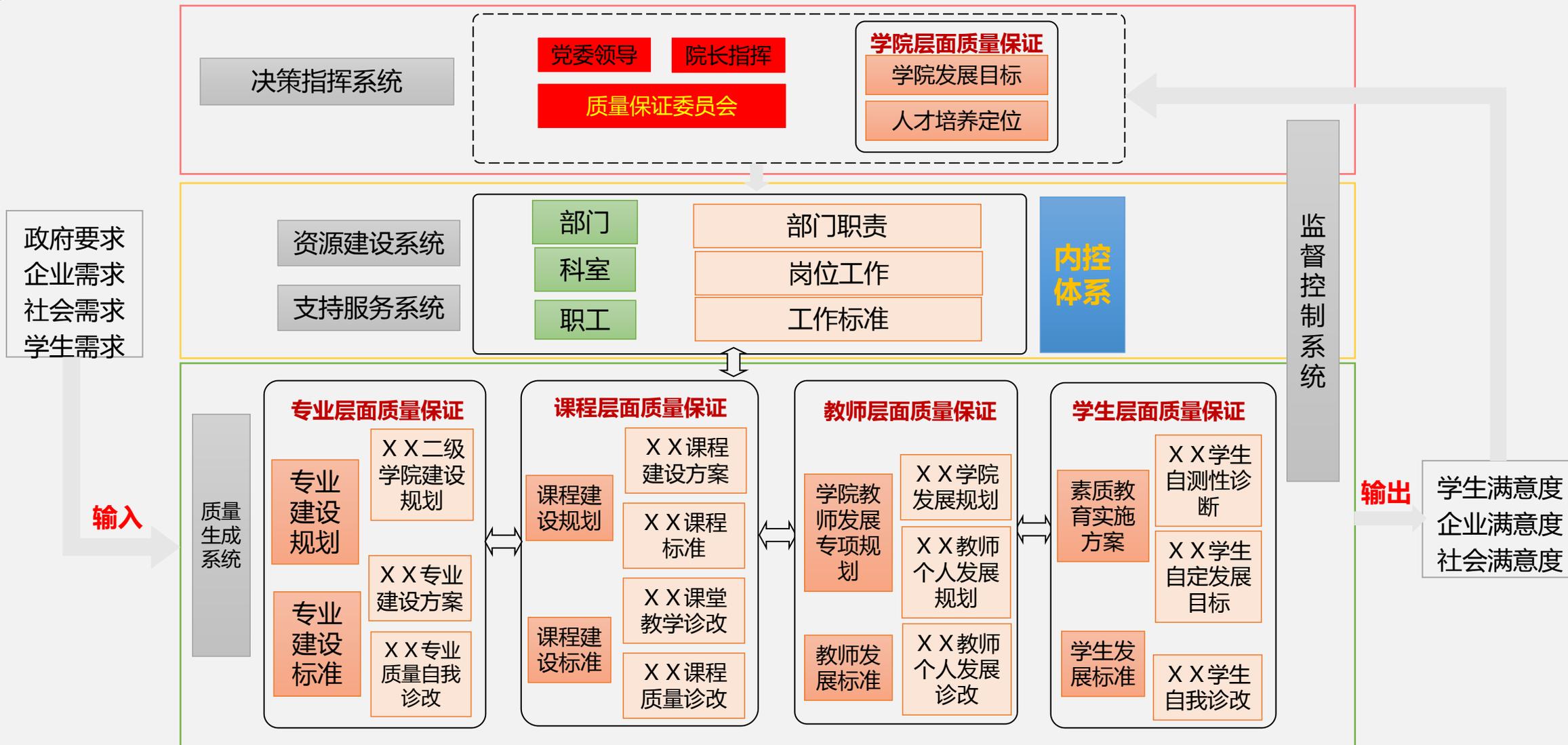
1.目标、标准（起点）

2.监测、预警（过程）

3.诊断、改进（提升）

内部质量保证体系的运行架构——质量自主保证机制

# 打造两链、找准起点、落地生根

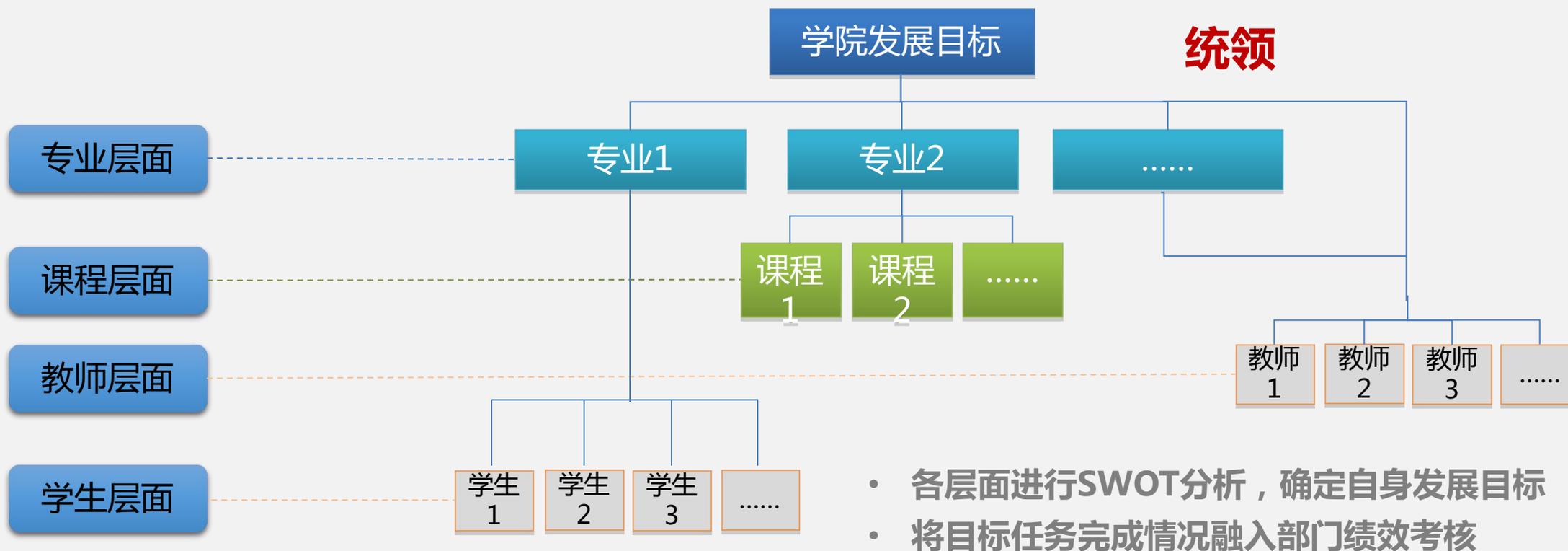


纵向五系统之学校组织各机构的功能分析

# 打造两链、找准起点、落地生根

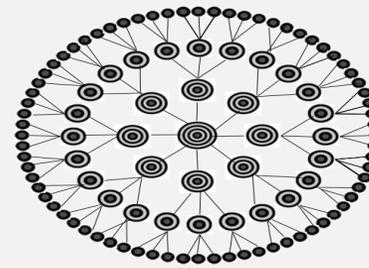
## ■ 两链打造与实施

➤ 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

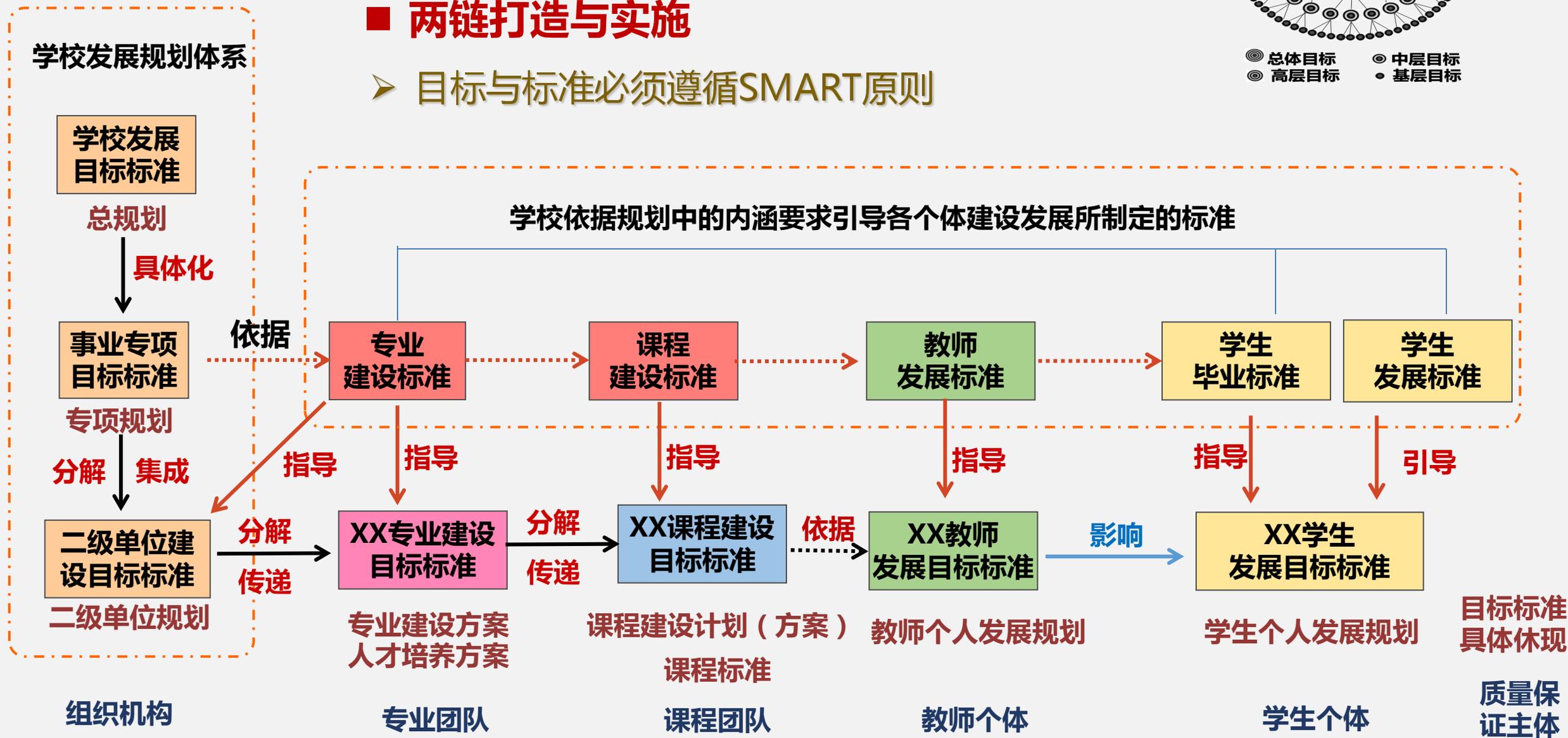
# 打造两链、找准起点、落地生根



◎ 总体目标    ◎ 中层目标  
◎ 高层目标    ● 基层目标

## ■ 两链打造与实施

➤ 目标与标准必须遵循SMART原则



学校发展规划体系

学校发展目标标准

总规划

具体化

事业专项目标标准

专项规划

分解 集成

二级单位建设目标标准

二级单位规划

组织机构

依据

专业建设标准

课程建设标准

教师发展标准

学生毕业标准

学生发展标准

指导

指导

指导

指导

指导

引导

分解 传递

XX专业建设目标标准

分解 传递

XX课程建设目标标准

依据

XX教师发展目标标准

影响

XX学生发展目标标准

专业建设方案  
人才培养方案

课程建设计划（方案）  
课程标准

教师个人发展规划

学生个人发展规划

目标标准  
具体体现

质量保证  
主体

专业团队

课程团队

教师个体

学生个体

# 打造两链、找准起点、落地生根

## ■ 两链打造与实施

### >> 目标标准分解的金字塔结构

- 因果关系
- 归纳关系：时间顺序、重要性顺序、地理顺序等

特征二：任何一层次上的思想必须是其下一层次思想的上下对应。

特征一：一个目标任务必定只支持一个思想，这个思想概括所有各级各组的

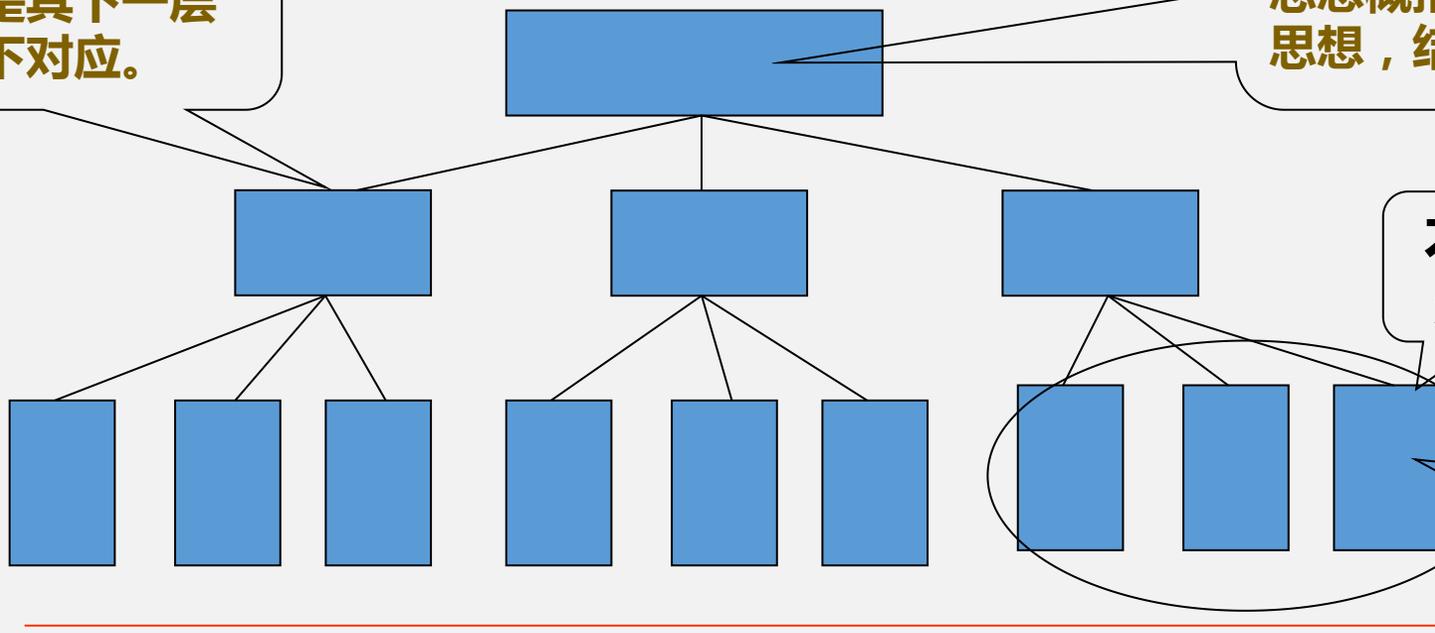
问题线

特征三：每组中的思想都必须属于统一范畴。

不要超过5个

特征四：每组中的思想都必须按照逻辑性组织。

方法线

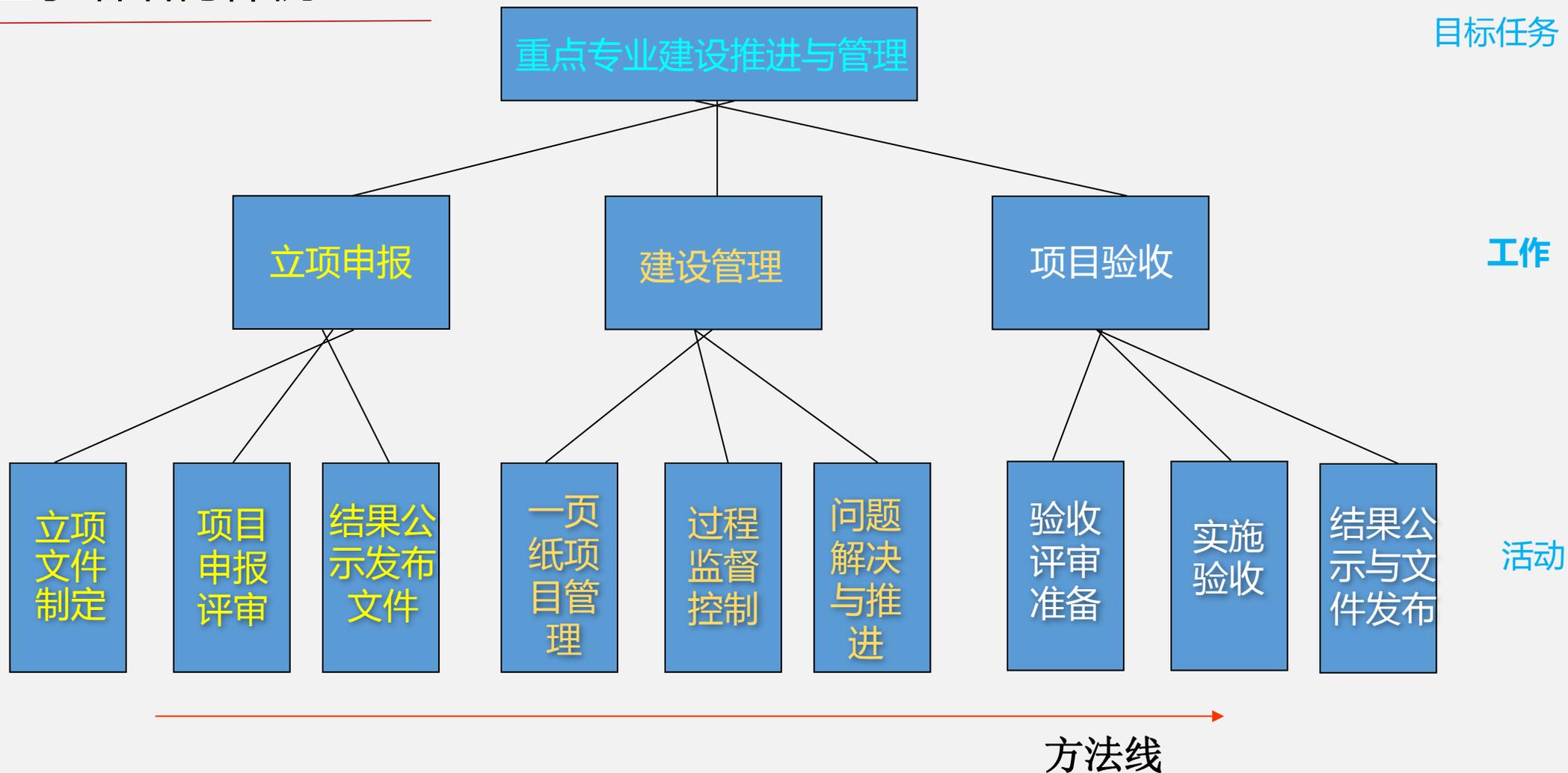


# 打造两链、找准起点、落地生根

## ■ 两链打造与实施

### >> 金字塔结构样例

例如



# 政府-学校-社会所定标准间的关系

## 政府相关部门

学校设置  
师资队伍  
教学教材  
信息化建设  
安全措施



## 社会

职业道德  
技术技能水平  
就业质量

## 学校

组织体系标准（机构组成、职责制度）  
专业层面标准（专业建设、人才培养）  
课程层面标准（课程建设、课程教学）  
教师层面标准（发展标准、评聘标准）  
学生层面标准（发展标准、毕业标准）

# 打造两链、找准起点、落地生根

## ■ 两链打造与实施

### ➤ 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

## ■ 两链打造与实施

### >> 学校在五个层面中所需制定的标准

- 专业设置与调整标准
- 专业与课程建设标准
- 专业人才培养方案编制原则
- 专业建设方案编制原则
- 课程标准编制原则

- 学生毕业标准
- 学生发展标准

学校层面

教师层面

学生层面

专业与课程

- 职责-岗位工作-工作标准
- 组织机构运行的内控制度
- 年度目标任务的绩效标准

- 教师发展标准
- 教师评聘标准

学校的标准是底线标准，引导主体制定更高的目标标准

# 打造两链、找准起点、落地生根

## ■ 两链打造与实施

### ➤ 目标标准制定遵循SMART原则

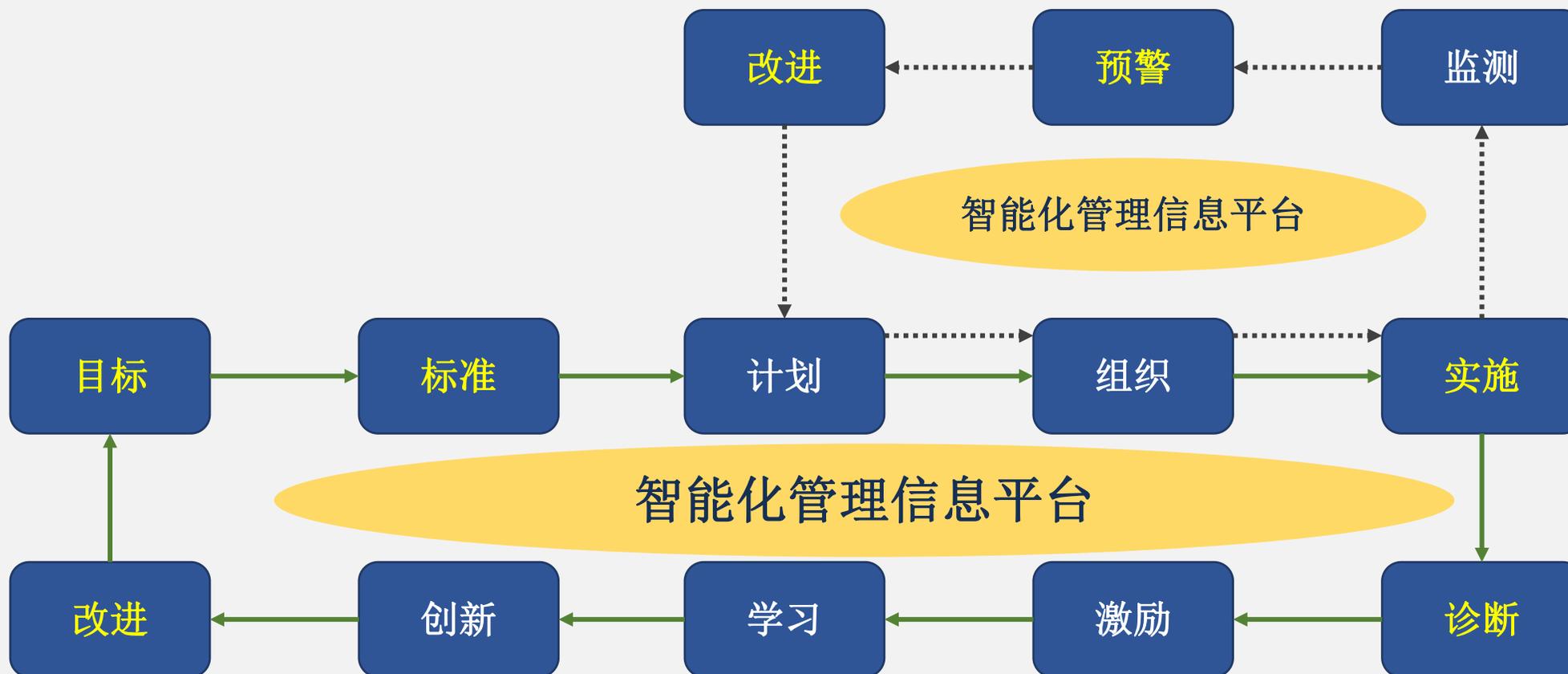
任何一个目标都应有可以用来衡量目标完成情况的标准，目标愈明确，就能提供愈多的指引。目标的描述要使用精确的、描述性语言，并采用简单的、有意义的衡量标准；**应避免使用形容词/副词、长篇泛泛而谈的话语或复杂、模糊的衡量标准。**如下表：

比较好的目标描述	比较差的目标描述
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 3天内回答下级的问题</li><li>■ 第一季度完成项目任务的20%</li><li>■ 减少10%的预算</li><li>■ 本年度完成教材建设任务的35%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 对待工作表现专业</li><li>■ 加深对学生的了解</li><li>■ 把经费使用控制在预算之内</li><li>■ 大幅度提高学生课程合格率</li></ul>

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行

➤ 基本单元——8字形质量改进螺旋（落实全员参与的工作模式）



内部质量保证体系的软件架构——工作运行模式

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行

➤ 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）

内部质量保证体系的软件架构——人才培养质量保证运行机制

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行

### ➤ 关于8字形质量改进螺旋

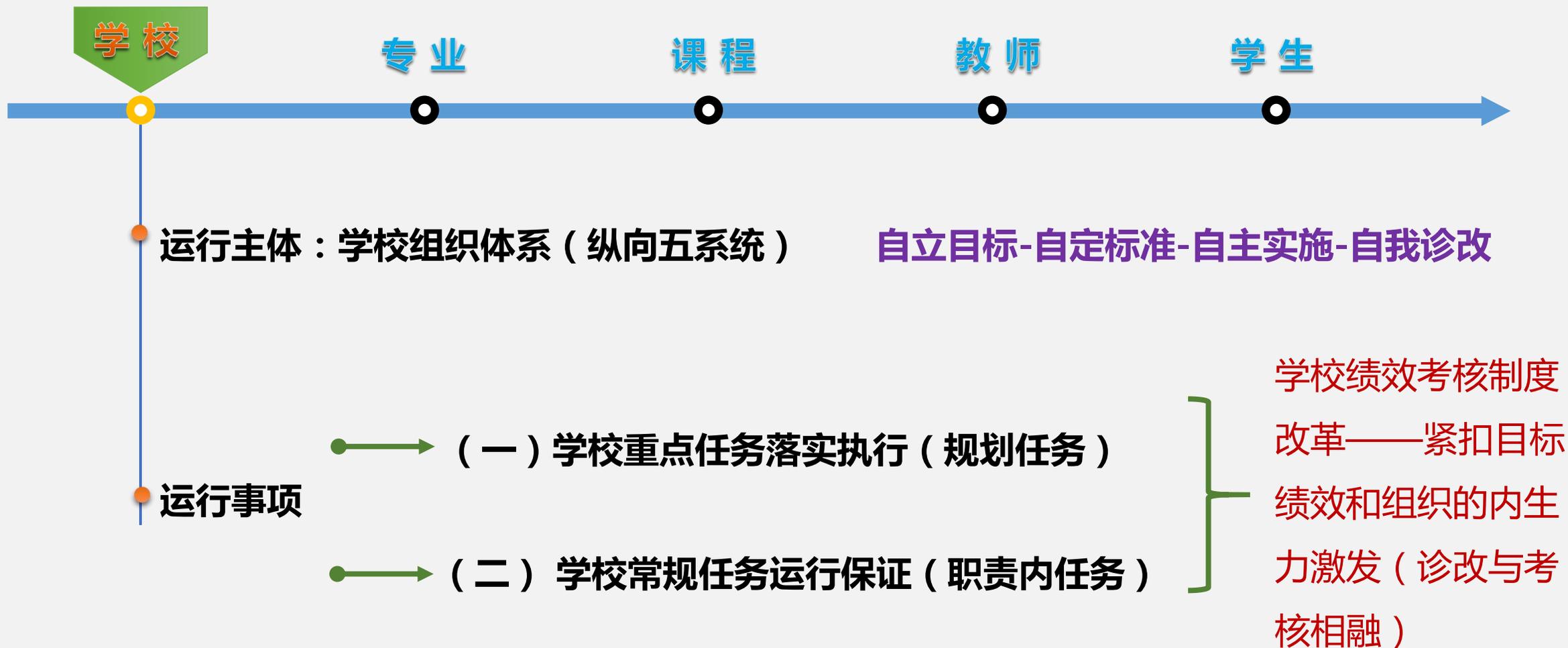
是落实“**全员参与**”“**全程贯穿**”的载体，是建立适应时代要求的（普遍适用的）**工作模式**。不能混同于一般环状流程。

- ——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

## ■ 螺旋建立与运行——学校层面

### ➤ 学校层面诊改运行主体与事项



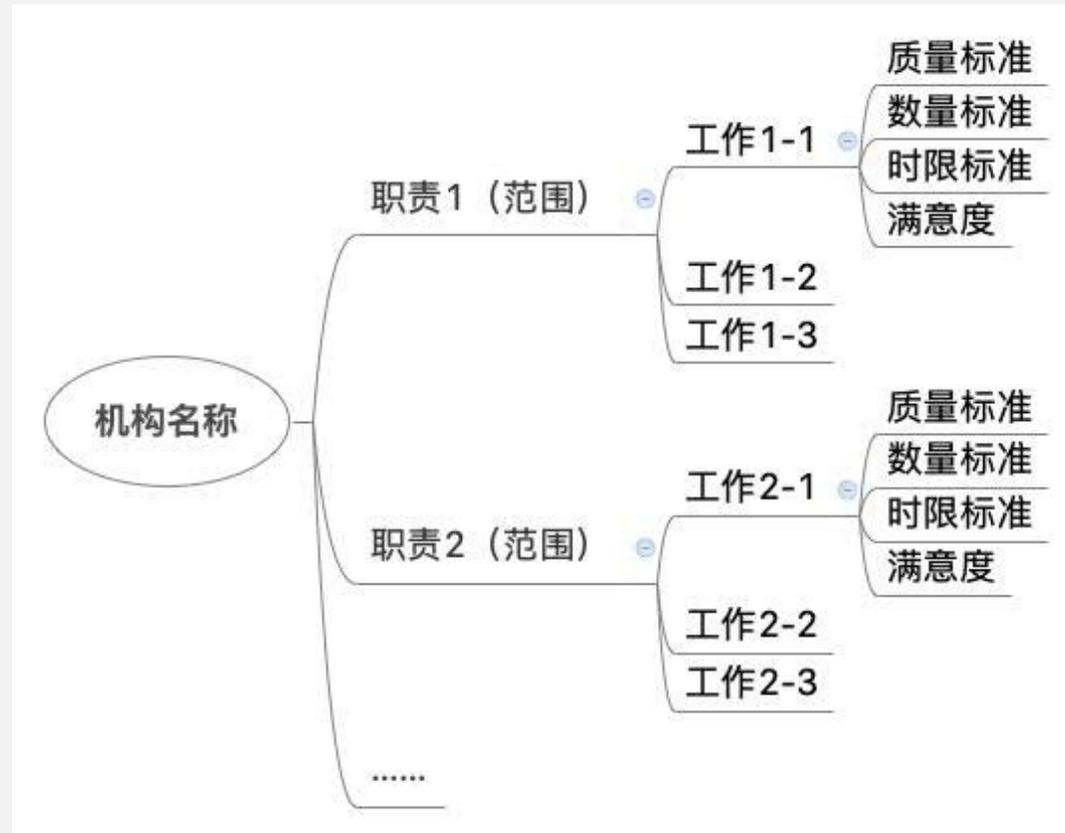
# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行——学校层面

### ➤ 学校组织机构职责与工作标准建立逻辑结构

#### □ 什么是部门职责？

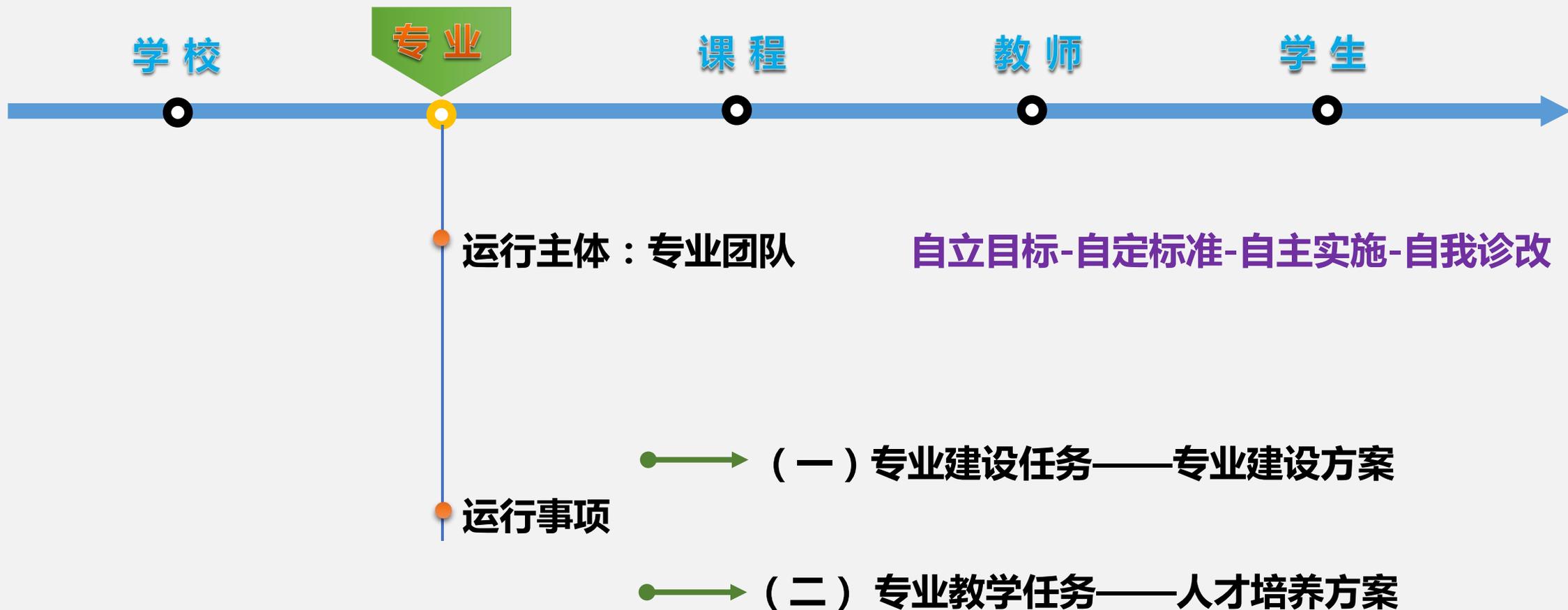
- 是指该部门必须承担的**工作范围、工作任务和工作责任**。
- 是依据学校发展战略而制定的工作任务直接分解到部门，由部门**整个团队**来完成的部门**总任务**和必须要履行的**职能**。



# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行——专业层面

### ➤ 专业层面诊改运行主体与事项

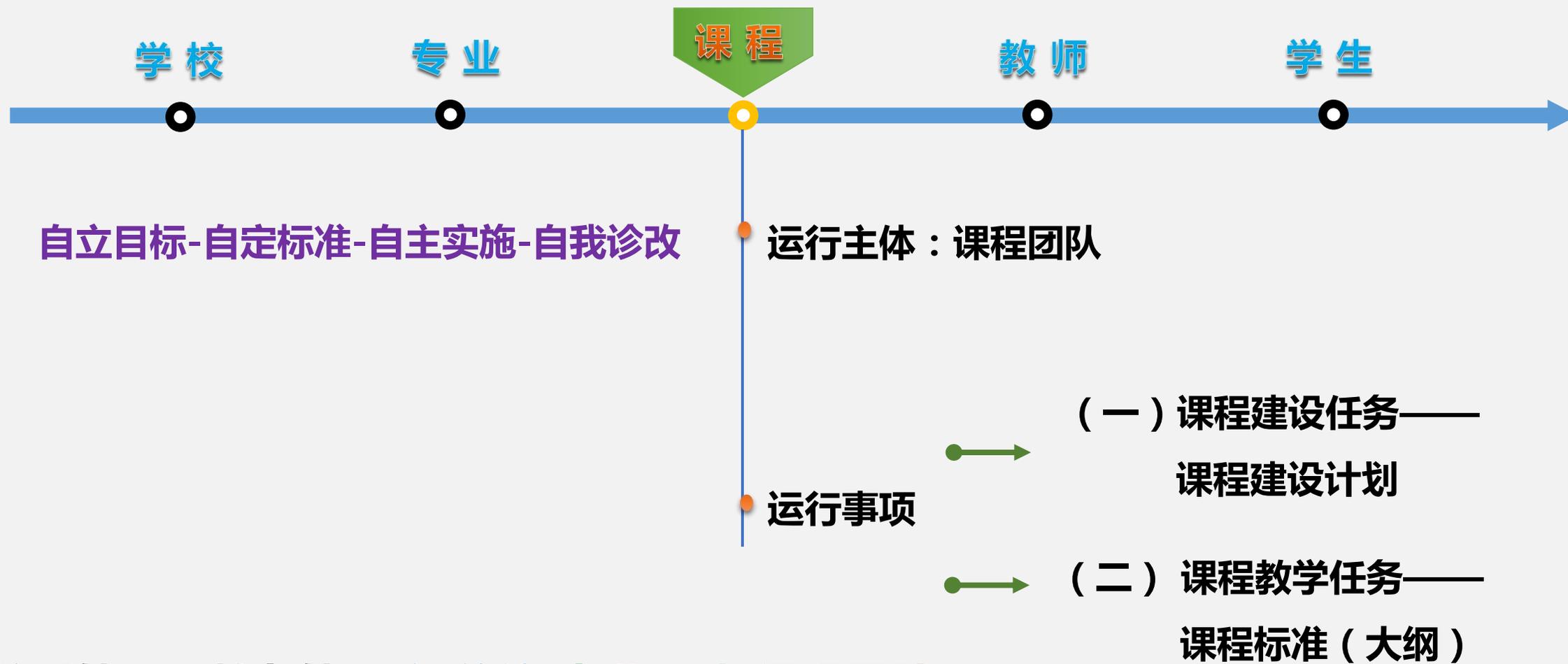


关系处理：教务处-二级单位-专业团队

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行——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

## ■ 螺旋建立与运行——教师层面

### ➤ 教师层面诊改运行主体与事项

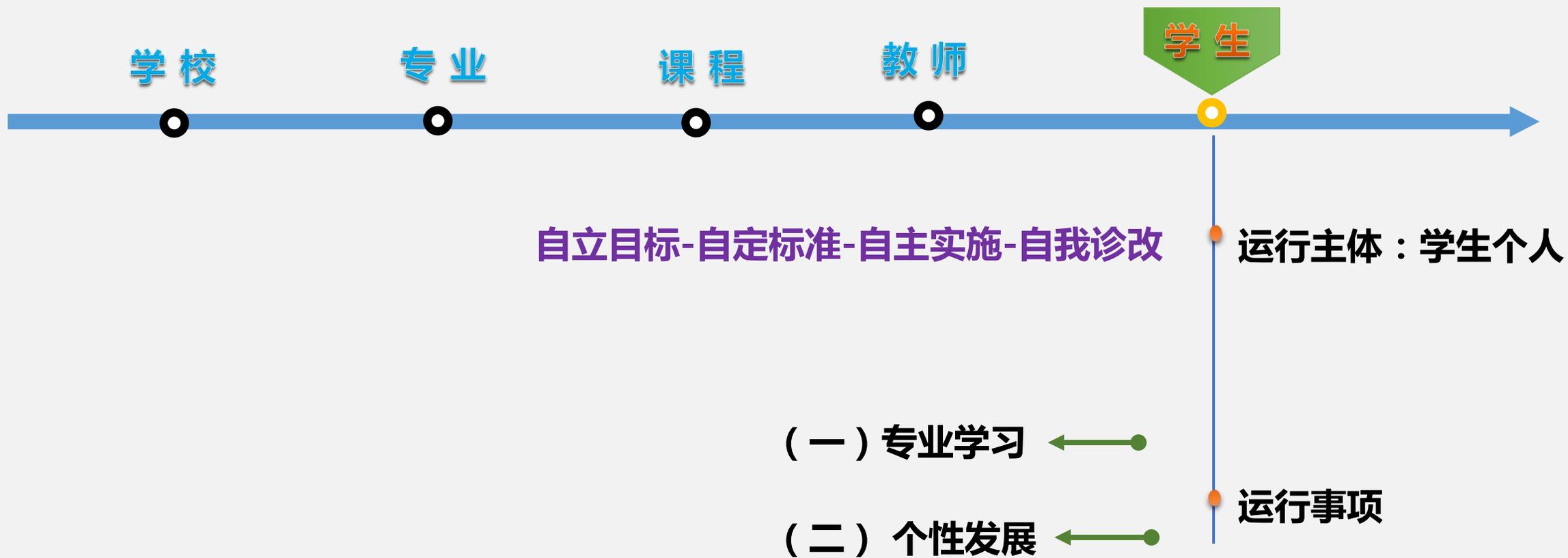


关系处理：人事处-二级单位-教师

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行——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

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行

### ➤ 五个层面诊改运行主体、事项间的相互作用



运行主体间的关系

自定标准

自主实施

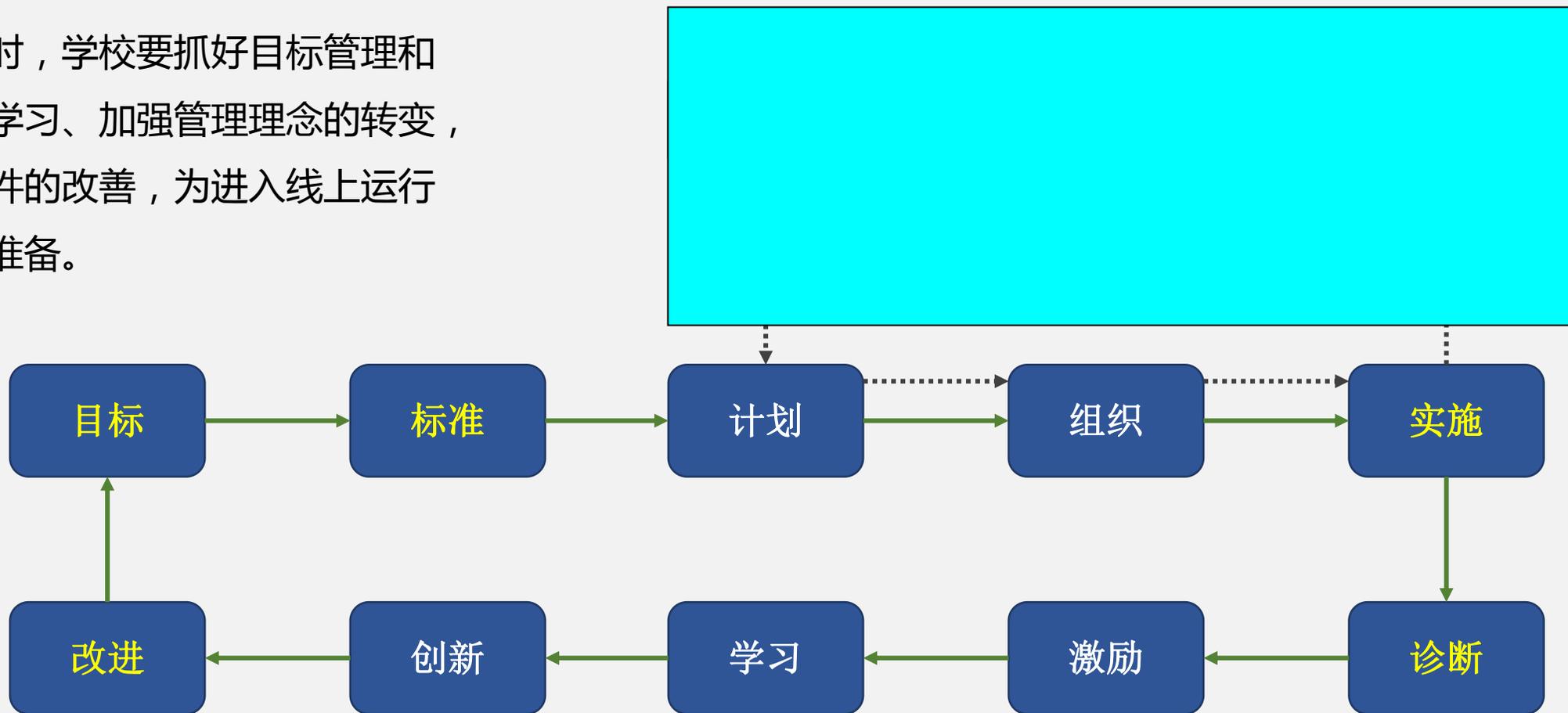
运行事项间的关系

# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行策略一

### ➤ 8字螺旋基础阶段：下螺旋线下运行阶段

- 在螺旋运行的同时，学校要抓好目标管理和知识管理理论的学习、加强管理理念的转变，加强信息技术条件的改善，为进入线上运行阶段做好充分的准备。

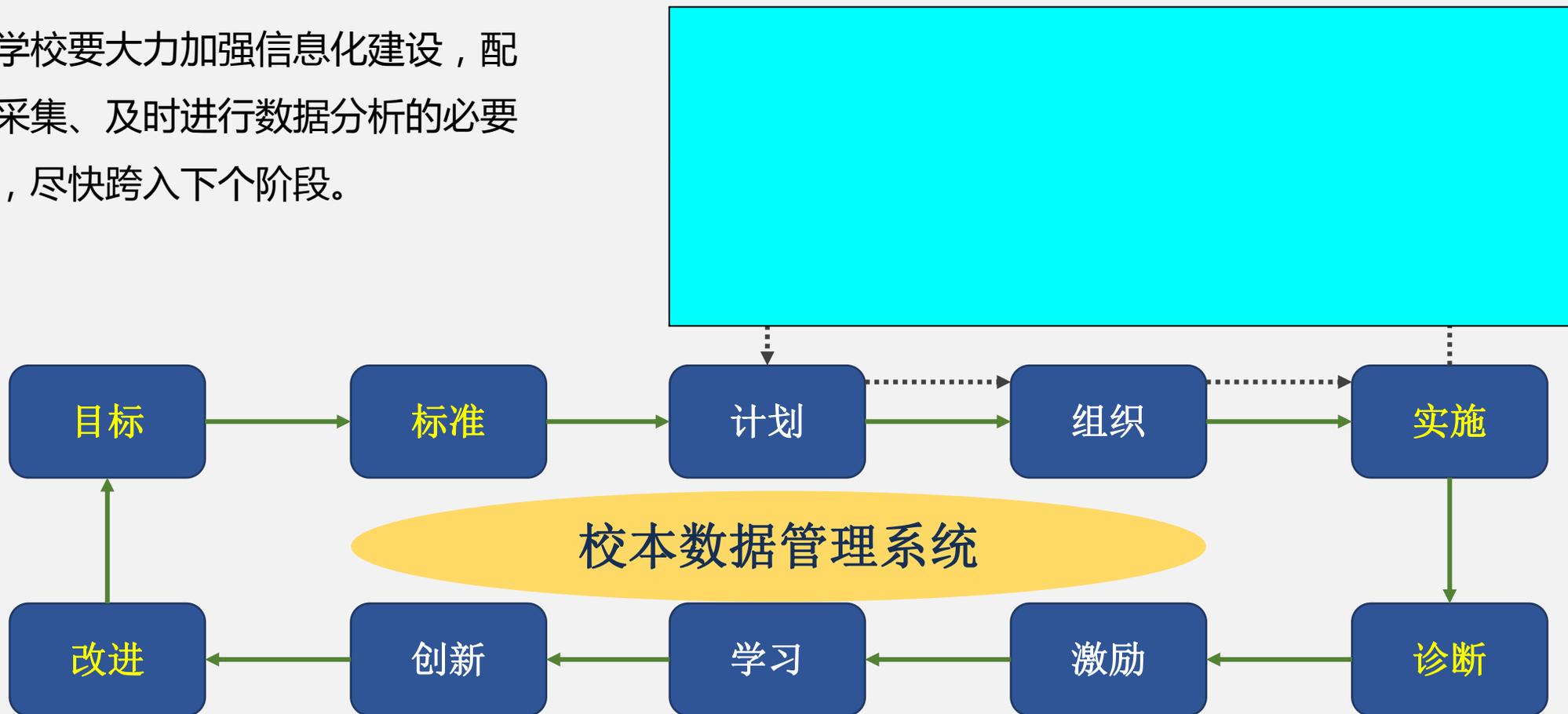


# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行策略二

➤ 8字螺旋成长阶段：下螺旋线上运行阶段

- 在这个阶段，学校要大力加强信息化建设，配置过程性数据采集、及时进行数据分析的必要的硬件和软件，尽快跨入下个阶段。

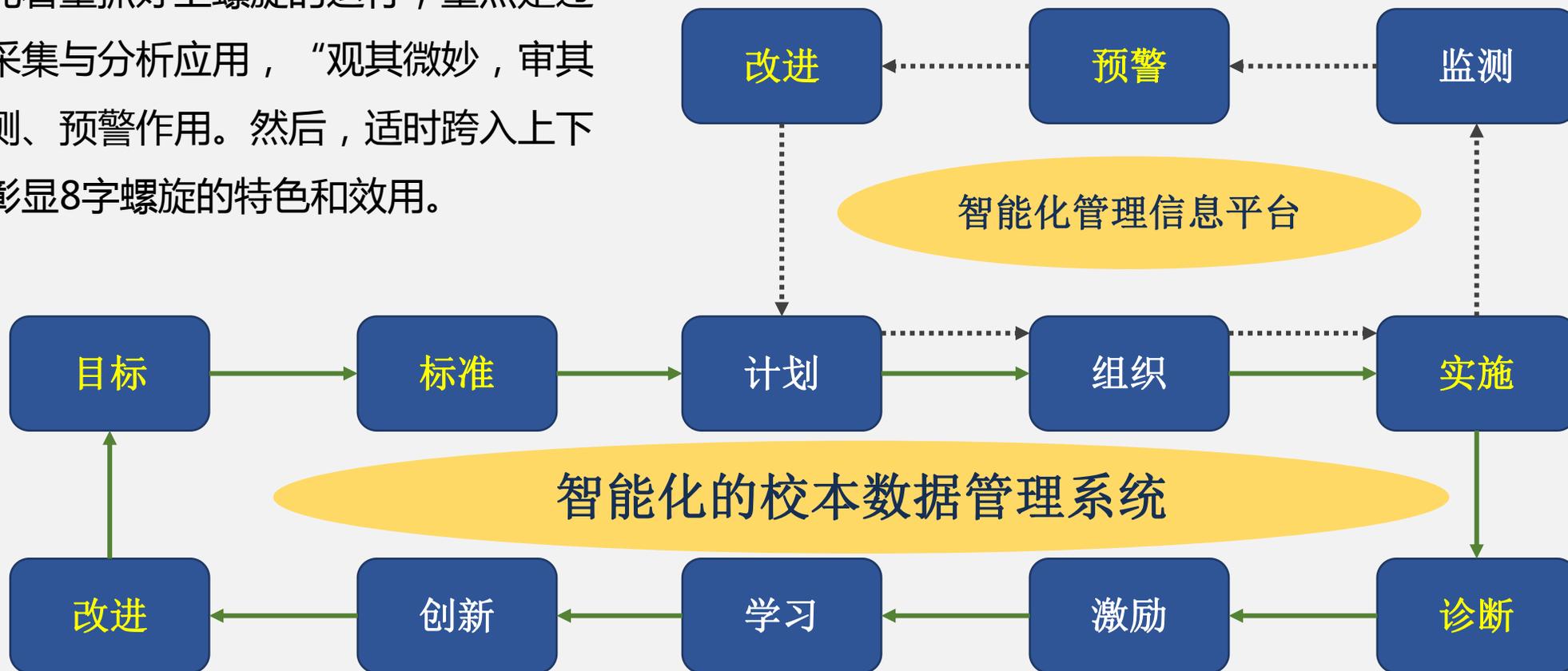


# 建立螺旋，主体同一，诊断联动

## ■ 螺旋建立与运行策略三

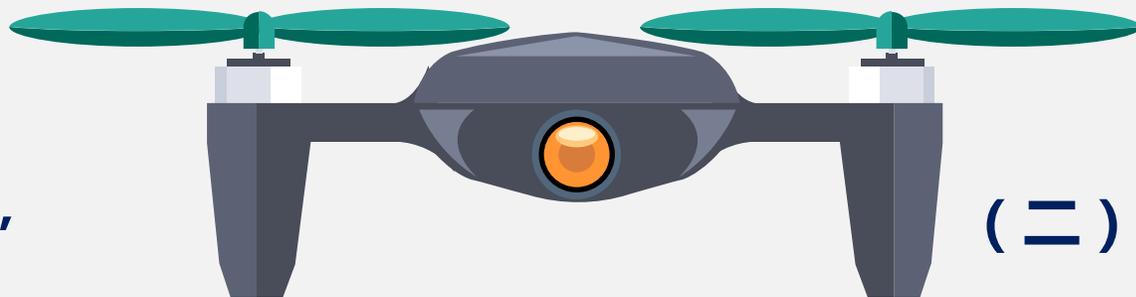
### ➤ 8字螺旋成熟阶段：上下螺旋联动运行阶段

- 在该阶段，学校先着重抓好上螺旋的运行，重点是过程性数据的规范采集与分析应用，“观其微妙，审其盛衰”，发挥监测、预警作用。然后，适时跨入上下螺旋联动运行，彰显8字螺旋的特色和效用。



# 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**。

一级指标	二级指标	主要评价点	分值	考核办法	备查资料
一、队伍建设 (6分)	1.组织建设 (由组织部考核)	(1) 系部组织机构健全，班子团结协作，党政协调，敬业爱岗，坚持原则，联系群众，思想作风正派，质量、进取、创新意识强。	1	(1) 平时观察与教师座谈会相结合 班子不团结协作，党政不协调，酌情扣 0.2~0.5 分。 (2) 查会议记录 系部无工作例会，教研室主任、教学督导例会，辅导员会议，每缺一项扣 0.5 分。 (3) 查谈话记录 系部负责人未进行与教师沟通、谈话等活动，酌情扣 0.2~0.5 分。	①系部组织机构一览表 ②会议记录本 ③谈话记录本  这三份资料能支撑前面的评价点吗？
		(2) 系部领导重视、关心支持师生思想政治工作，有制度、有检查、有部署、有经费保障措施，定期研究师生思想政治工作。	1	查汇总资料： 思政工作制度、年度工作计划、检查材料、会议记录、活动计划、经费开支明细表，总结材料，每缺一项扣 0.5 分。	①相关制度汇总 ②年度工作计划 ③检查材料、活动方案、经费开支明细表，总结材料汇总  执行的过程呢？材料能支撑评价点吗？
	2.廉政建设 (由纪委室考核)	重视廉政建设，领导干部廉洁自律，坚持“八个坚持，八个反对”，落实党风廉政建设责任制，敢于抵制不正之风，坚决同各种腐败现象作斗争。	1	查相关制度、宣传学习资料、会议记录，学院通报： (1) 无宣传落实党风廉政建设的相关制度或会议记录扣 0.5~1 分； (2) 有违法乱纪情况扣 0.5~1 分。	这种评价最易做的就是对照扣分点整材料，保证天衣无缝

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 考核中常发生的偏见和错误

- ✧ 光环效应：即以偏概全，因某项工作好或坏，就给与整体绩效考核高或低
- ✧ 趋中效应：考核者为好好先生或不了解情况，让每个人得到的结果都极为接近
- ✧ 过于宽容：考核者为避免与下属冲突，而给大部分的被考核者高于实际表现的评定
- ✧ 过于苛刻：相对过于宽容，考核者给大部分的被考核者低于实际表现的评定
- ✧ 印象偏误：表现为近因或首因效应，因没完整记录而不能客观评定
- ✧ 对比效果：没有客观标准，采用对比比较

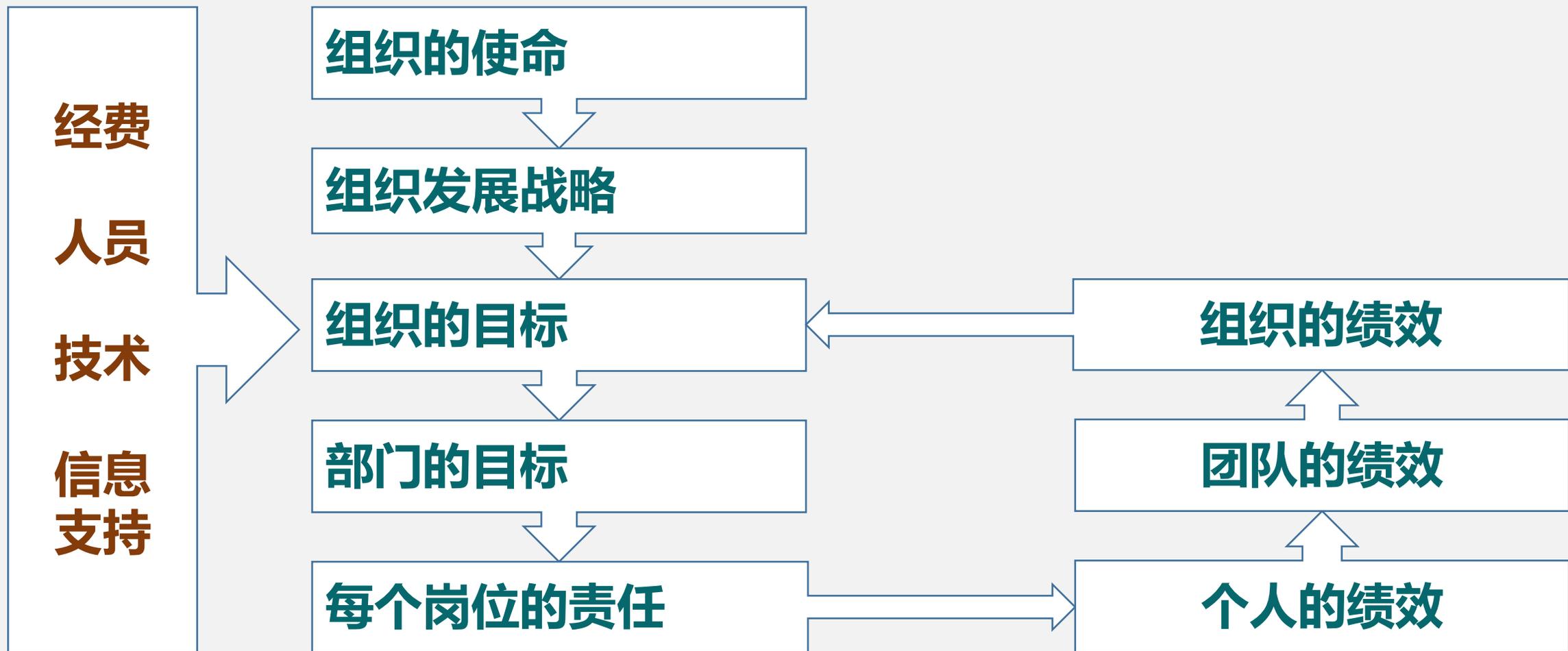
# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 基于目标管理的绩效考核中常见的问题

- ✧ 个体绩效与部门绩效脱节，部门绩效与学校整体绩效脱节；
- ✧ 短期绩效与长期战略目标脱节；
- ✧ 绩效考核与教职工发展脱节；
- ✧ 单方面强调对绩效的考核，而忽视考核前的准备工作，常常因为缺乏对绩效目标的计划，对绩效标准的确认和约定，对绩效实施过程中的信息收集和管理工作以致于绩效考核中经常出现冲突和矛盾；
- ✧ 缺乏绩效标准确定方法；
- ✧ 在绩效考核前，考核者和被考核者之间缺乏对绩效标准的沟通和承诺；在工作过程中，考核者与被考核者的工作交流不够，信息不够畅通；对被考核者的工作情况缺乏了解，不能够确切掌握被考核者的工作中遇到的问题 and 需要提供的资源支持；不能够准确收集绩效信息。

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 基于目标管理的绩效考核设计思路



# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 通过绩效考核要达到的目的

➤ 绩效考核的根本目的，是建立一种反馈机制，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

## ■ 绩效考核设计变革重点

变革

- 指标与任务相关—生成的
- 依据目标任务设定考核指标，关注任务完成要求
- 伴随任务地动态生成，强调客观，任务完成与指标紧密结合



原来

- 指标预设—静止的
- 知道考什么，追逐指标，忽略了工作的内在本质
- 静止预设的，主观性强，易造成指标与实际工作的游离

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 以部门绩效考核为切入，改革考核制度

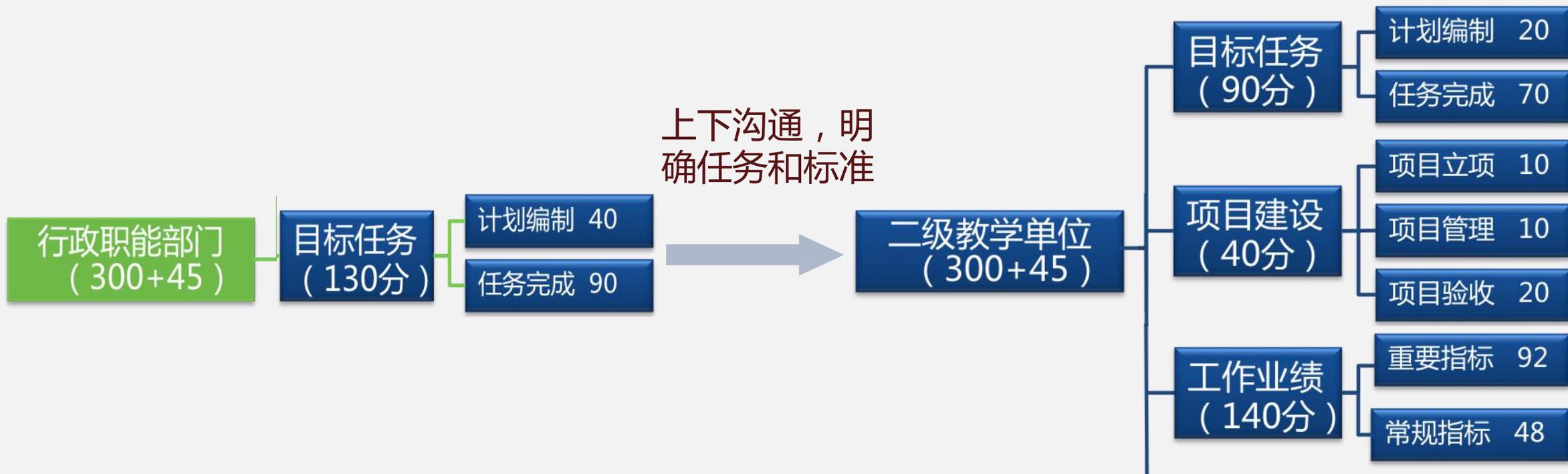
### □ 将考核与目标绩效、组织运行相关联，按机构中部门属性设计分类考核体系



# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 从学院发展目标切入，建立各层面的建设目标标准链

- 部门绩效考核重在目标任务达成和组织体系运行
- 实施目标任务绩效考核上下联动



- 二级学院如未完成，则下达任务的职能部门也视作未完成

# 引擎驱动，能力升华，自觉行动

## ■ 将组织机构运行、质量提升与考核相关联

- 以学校运行事项的持续改进机制建立为核心进行考核设计



# 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）



# 信息化建设新要求——《中国教育现代化2035》

- 第8条：**加快信息化时代教育变革。**
- 建设**智能化校园**，统筹建设一体化智能化教学、管理与服务平台。利用现代技术加快推动人才培养模式改革，实现规模化教育与个性化培养的有机结合。
- 创新教育服务业态，建立数字教育资源共建共享机制，完善利益分配机制、知识产权保护制度和新型教育服务监管制度。
- 推进**教育治理方式变革**，加快形成现代化的教育管理与监测体系，推进**管理精准化和决策科学化。**

# 信息化建设新要求：《加快推进教育现代化实施方案(2018-2022年)》

## ■ 第6条：大力推进教育信息化

- 着力构建基于信息技术的新型教育教学模式、教育服务供给方式以及教育治理新模式。
- 促进信息技术与教育教学深度融合，支持学校充分利用信息技术开展人才培养模式和教学方法改革，逐步实现信息化教与学应用师生全覆盖。
- 创新信息时代教育治理新模式，开展大数据支撑下的教育治理能力优化行动，推动以互联网等信息化手段服务教育教学全过程。
- 加快推进智慧教育创新发展，设立“智慧教育示范区”，开展国家虚拟仿真实验教学项目等建设，实施人工智能助推教师队伍建设行动。
- 构建“互联网+教育”支撑服务平台，深入推进“三通两平台”建设。

# 信息化建设新要求——《教育部2019年工作要点》

## ■ 第3点：推进信息技术与教育教学深度融合

■ 目标任务：推动教育信息化转段升级，提升师生信息素养。

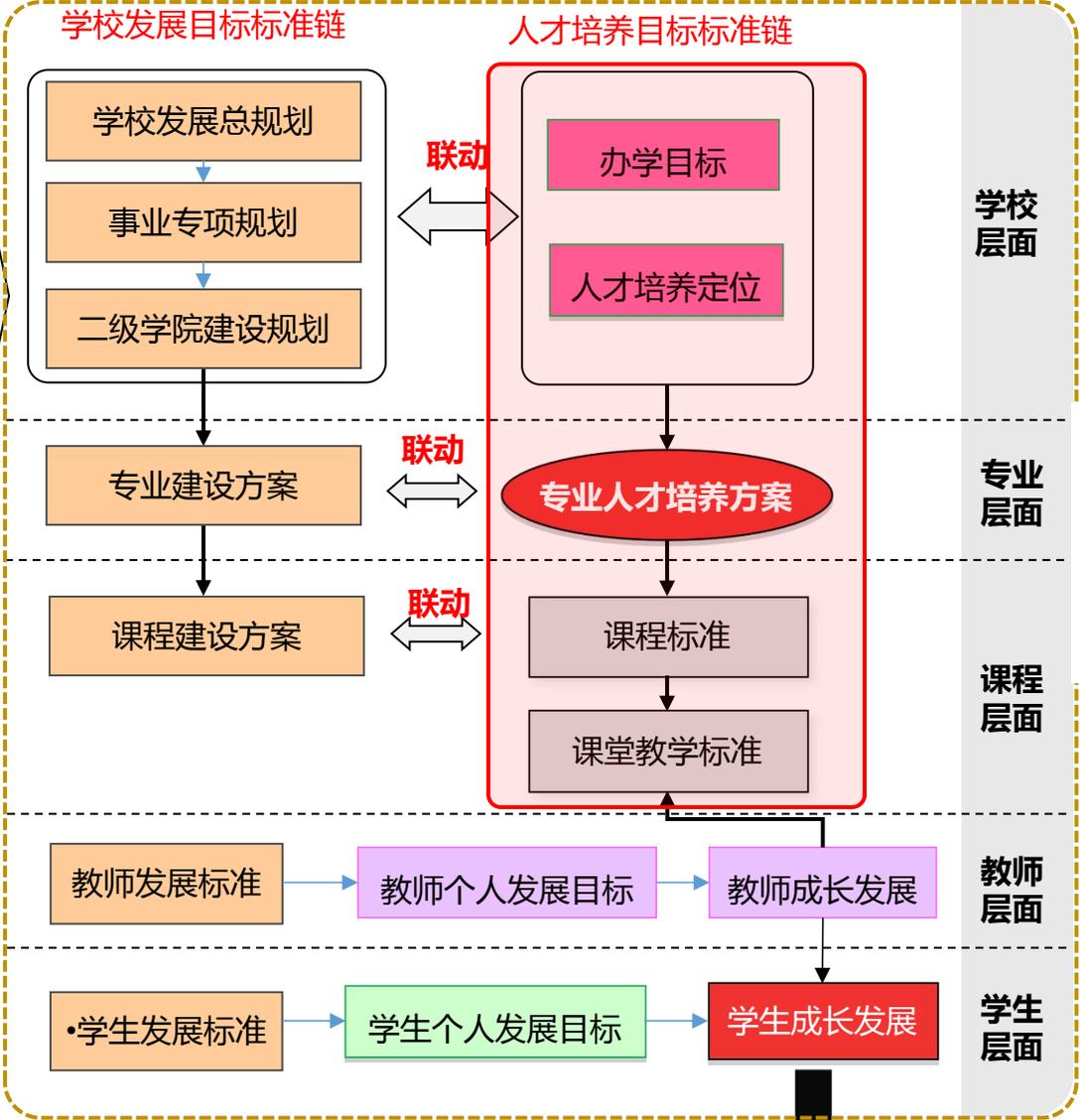
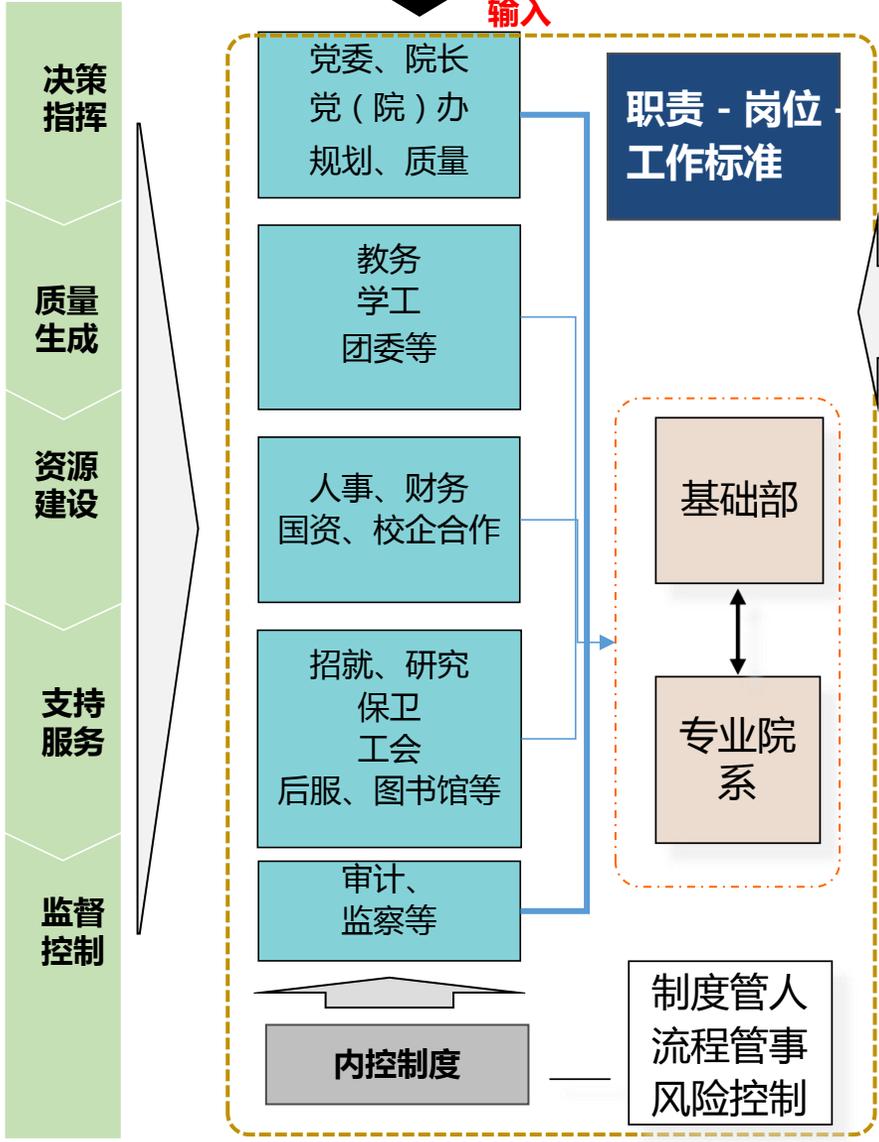
■ 工作措施：

实施教育信息化2.0行动计划，研究中国智能教育发展方案。推进学校联网攻坚行动，力争全国中小学互联网接入率达到97%以上、出口带宽达到100Mbps(兆/秒)以上。完善国家数字教育资源公共服务体系，深入开展“一师一优课、一课一名师”活动，有序推进职业教育专业教学资源库建设。启动“智慧教育示范区”建设。建立数字化资源进校园监管机制。推动“互联网+教育”大平台建设。启动中小学教师信息技术应用能力提升工程2.0。召开中国慕课大会。出台《在线开放课程建设与应用管理办法》。推动更多高校课程在国际著名课程平台上线。系统推进国家虚拟仿真实验教学项目建设工作。

产业需求 社会需求 政府要求

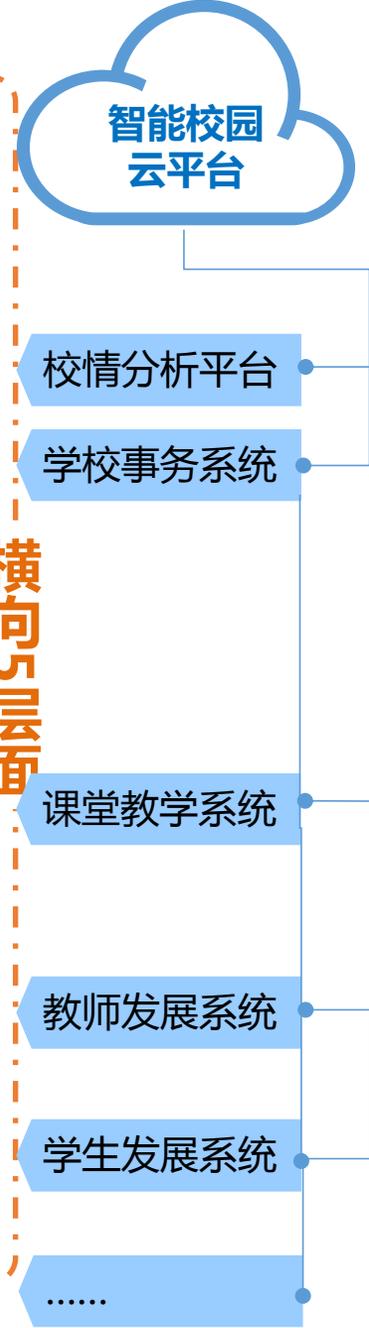
输入

纵向5系统



输出

社会、企业、学生、家长满意度



横向5层面 (Horizontal 5 Levels)

4

# 制定方案、探索实践、持续提升

关于学校同部质量保证体系建设与运行



# 诊改实施方案编制结构——目录

Contents

指导思想



思路与目标



诊改运行



基本原则



体系建设



保障措施



# 两链打造与实施——学校层面

## 构建学院规划体系，形成完整的目标链

■ 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

➢ 上下衔接、左右呼应

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

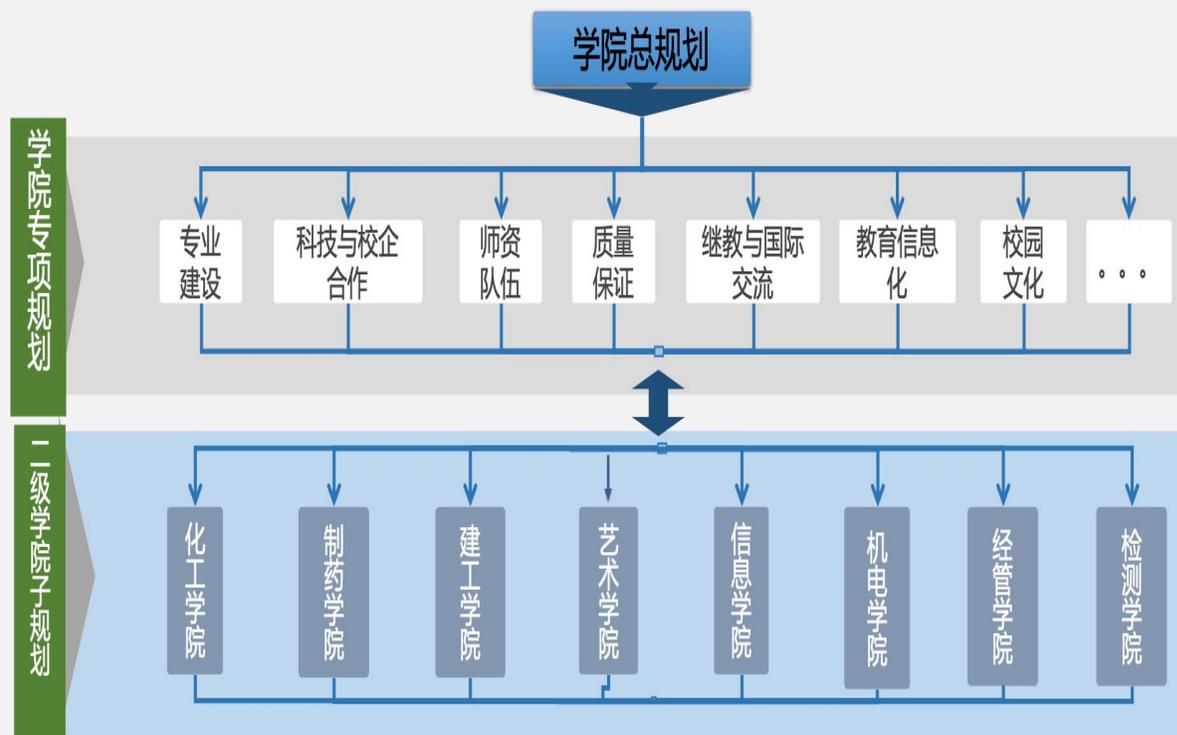
• 强调“我们应该怎么支撑学校所确定的每一项事业的竞争和发展”

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





# 两链打造与实施——专业与课程层面

- 明确各个主体目标标准的制定责权
- 学校制定指导专业与课程建设的标准



基于共性特征的标准

■ 学校层面统一的标准文件

- 专业设置与动态调整标准
- 专业资源配置基本标准
- 专业建设标准
- 专业质量诊断标准

教务处负责制定



基于责任主体的标准

■ 学校层面的标准制定指导性文件

- 通识课程体系教学标准
- 专业教学标准编制
- 教学进程表编制
- 课程标准编制
- 专业建设方案编制

教务处与通识课团队共同制定

教务处负责制定



基于责任主体的个性化标准

■ 专业与课程层面的具体标准

- XX专业教学标准  
(含具体明确的专业资源配置)
- XX专业教学进程表编制
- XX专业建设方案

专业团队负责编制

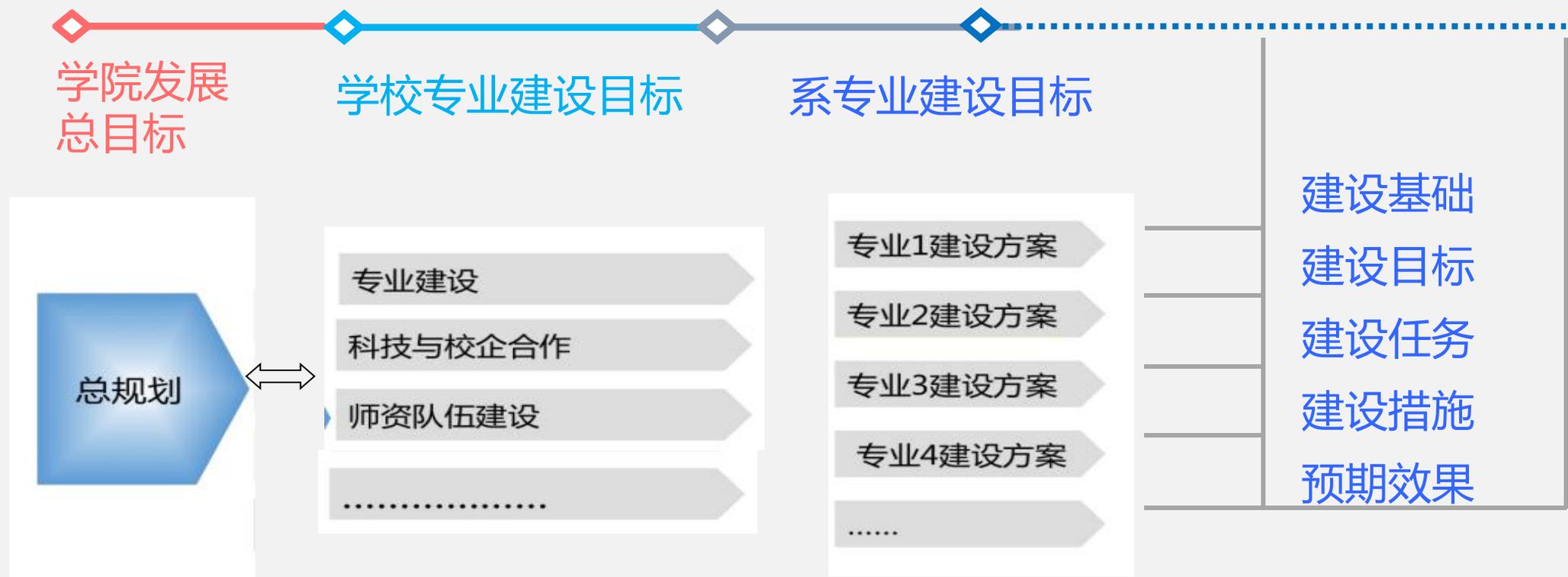
- XX课程标准  
(含具体明确的该课程资源配置)
- XX课程建设方案

课程团队负责编制

# 两链打造与实施——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



教务处出台  
专业建设方案编制指导文件

# 方案编制方法工具

■ **5W2H分析法又叫七何分析法，是二战中美国陆军兵器修理部首创。简单、方便，易于理解、使用，富有启发意义，对于决策和执行性的活动措施也非常有帮助，也有助于弥补考虑问题的疏漏。对5个w开头2个H进行设问，发现解决问题的线索，进行设计构思，这就叫做5W2H法。**

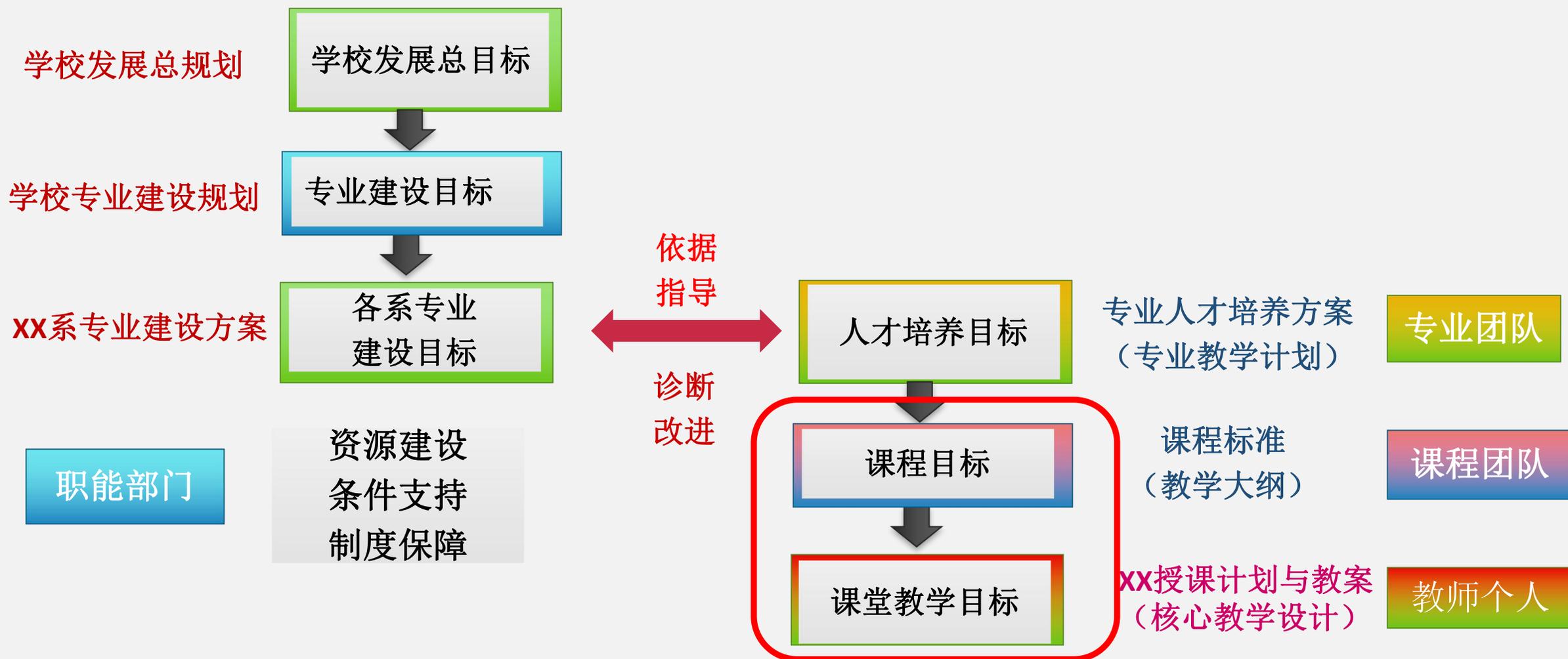
- **WHY——为什么？为什么要这么做？理由何在？原因是什么？造成这样的结果为什么？**
- **WHAT——是什么？目的是什么？做什么工作？**
- **WHERE——何处？在哪里做？从哪里入手？**
- **WHEN——何时？什么时间完成？什么时机最适宜？**
- **WHO——谁？由谁来承担？谁来完成？谁负责？**
- **HOW ——怎么做？如何提高效率？如何实施？方法怎样？**
- **HOW MUCH——多少？做到什么程度？数量如何？质量水平如何？费用如何？**





# 两链打造与实施——课程层面

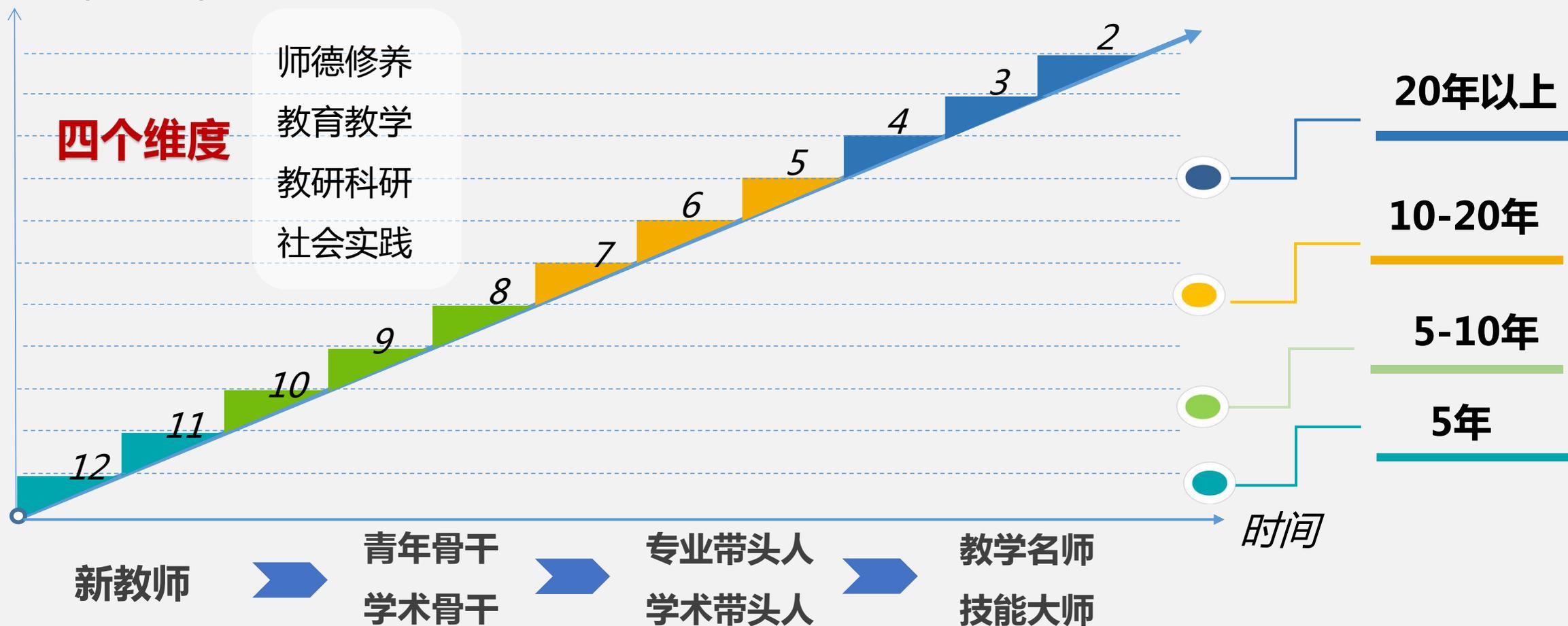
- 依据专业人才培养方案，制定课程标准，将课程目标落实于课堂中，建立目标达成检测方法与手段



# 两链打造与实施——教师层面

■ 学校制定**教师发展标准**，引导教师确定个人发展目标，制定个人发展规划

职称、岗聘（11级）



# 教师管理五力模型



# 关于激励

## 生理维度

当人可能自己掌握节奏和速度时，不仅注意力延长，效率也有所提升。

## 心理维度

人是在被需要、被欣赏、被认同的过程中体现自我价值、释放出内在的激情和快乐。

## 社会维度

工作带来社会身份、地位，从而获得身份认同。

## 社群维度

人需要归属感，在工作中获得友谊，与同事一起探讨、交流、学习，一起工作的过程本身成为一种享受，很多人喜欢工作，实质上喜欢工作过程。

## 经济维度

工作收入带来的尊严、面子、生活保障。

从工作（学习）给教师（学生）带来的价值系统思考，寻找真正的激励因素，帮助教师（学生）获得最大成就感就是**激励**。

# 两链打造与实施——学生层面

## ■ 明确学生成长的基本目标和标准（专业人才培养目标）

- 依据内外部需求确定：多元利益主体
- 3-5年能够达到的职业和专业成就
- 描述精准到位、内涵准确、条例清晰

### 培养目标

- 在职业工作中解决实际问题所发挥的作用
- 在团队中的领导、沟通、协作作用
- 在工程行为中职业道德和伦理水准
- 终身学习能力的养成
- 为区域经济和社会发展做出贡献

序号	工业分析与检验专业人才培养目标
A	能解决检验检测中的实际问题，应用理论知识在质量检测和质量保证中发挥有效作用。
B	能在工作中发挥有效的组织、沟通和协调作用
C	能使自己的行为符合基本的伦理和道德水准
D	能使终身学习内化于心
E	能为经济社会发展贡献才智

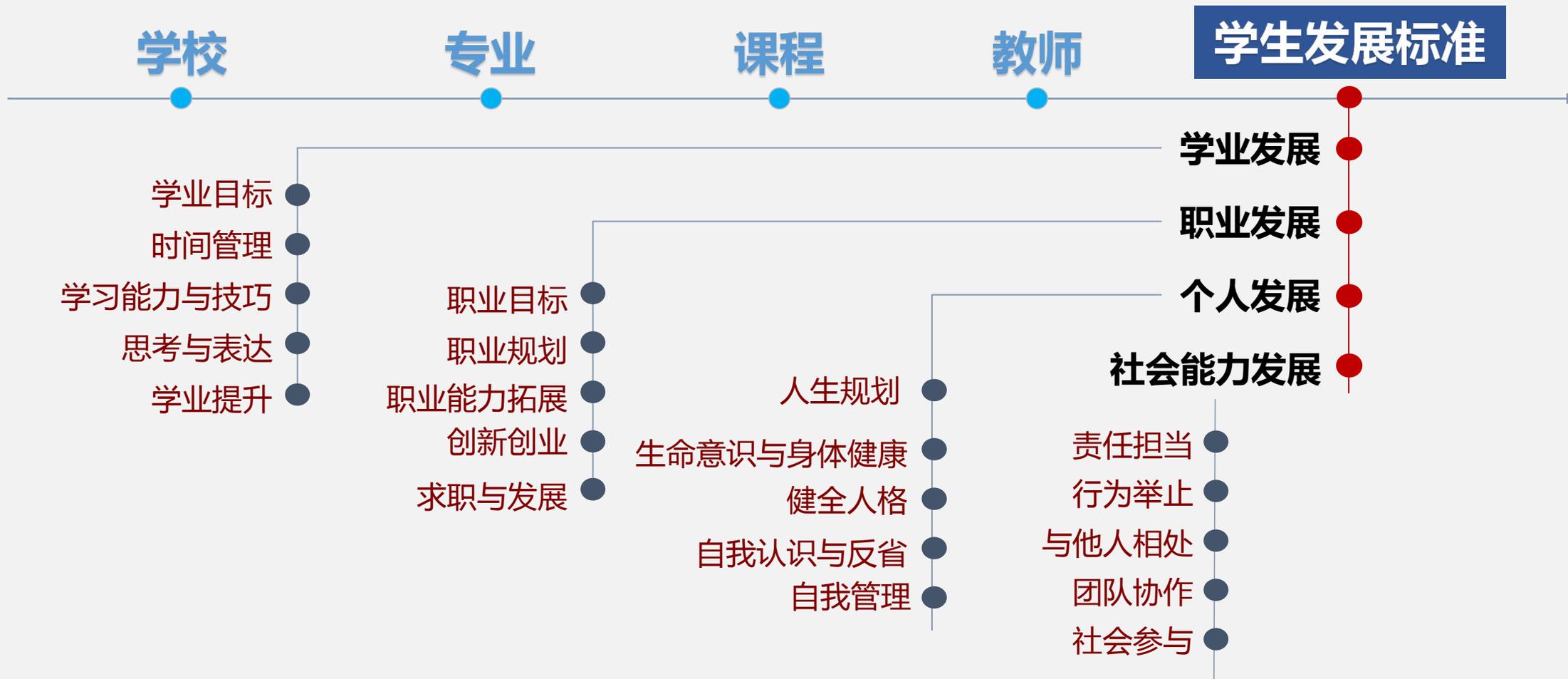
# 两链打造与实施——学生层面

## ■ 明确学生成长的基本目标和标准（专业学生毕业时达成的能力要求）

序号	工业分析与检验专业学生毕业能力要求	编号
1	能将数学、自然科学、专业理论知识应用于检验检测中。	A
2	能识别、提出并解决检验检测问题。	A、C
3	能使用现代化的检测手段，具备检验检测所必需的技能、技巧。	A
4	能设计并进行实验，分析和解释所得数据。	A
5	能在经济、安全、环境、健康、道德和伦理等制约下，设计科学的解决实际问题的方法，满足实际需求。	A
6	能在跨领域的团队中发挥有效的领导、协作和沟通作用。	B、C
7	能形成诚实守信、爱岗敬业、精益求精、实事求是的品德。	C、E
8	能有效进行口头和书面的交流。	B、C、E
9	能通过多途径的学习，知晓检验检测工作在全球化、经济、环境和社会背景下可能产生的影响。	A、E
10	能不断自主学习，更新和丰富学识，具有终身学习的意识。	D
11	能肩负起领导的重任并承担相应的职责。	B、C、E
12	能了解时事政治和经济发展趋势，愿意为经济社会发展作出贡献。	E

# 两链打造与实施——学生层面

- 学校制定学生发展标准成为重点课题，帮助学生自我确立发展目标



- 建立促进学生“自立目标、自定标准、自主实施、自我诊改”运行机制

# 两链打造与实施——学生层面

## ■ 完善学生素质教育实施，引导学生成长发展

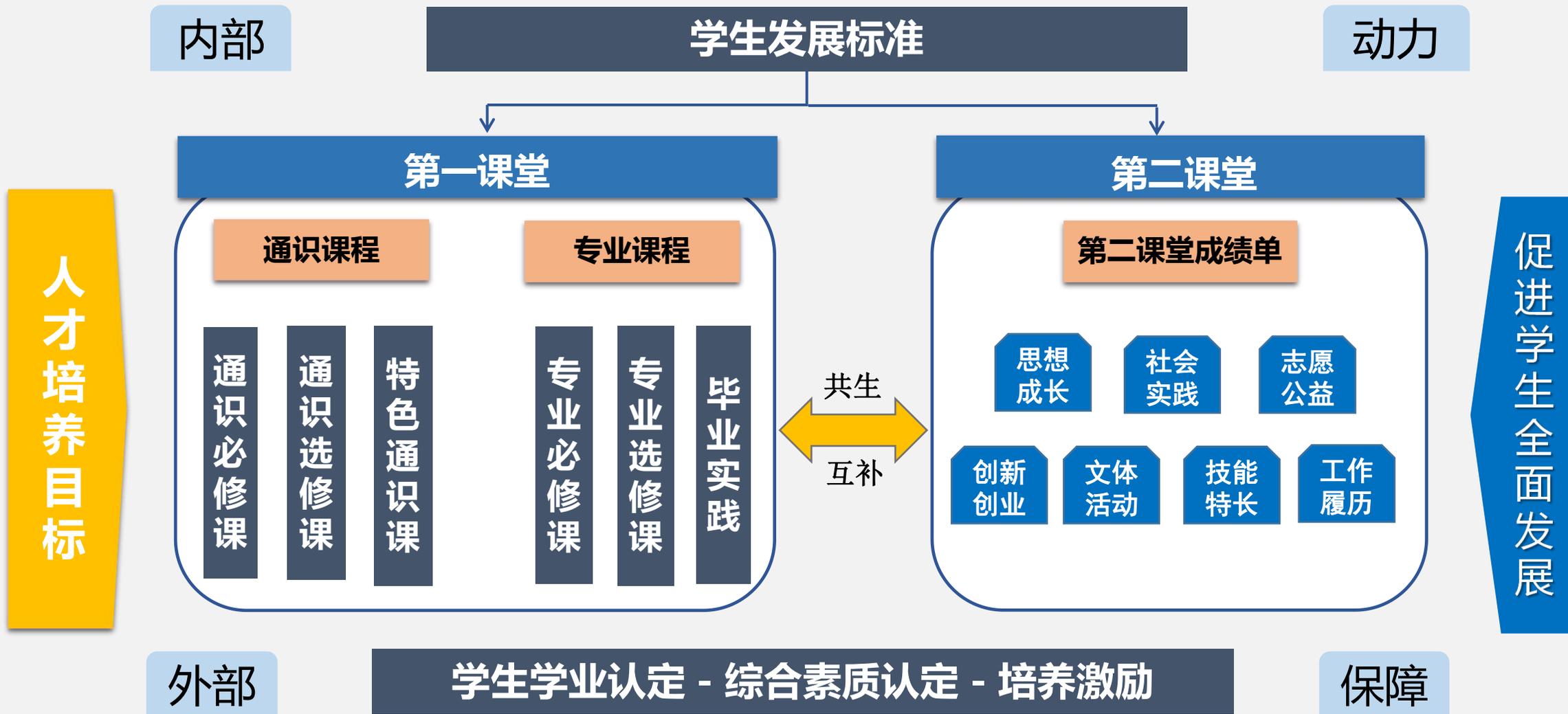
➤ 优化完善第二课堂是要考虑的重点

- 建立第二课堂成绩单制度



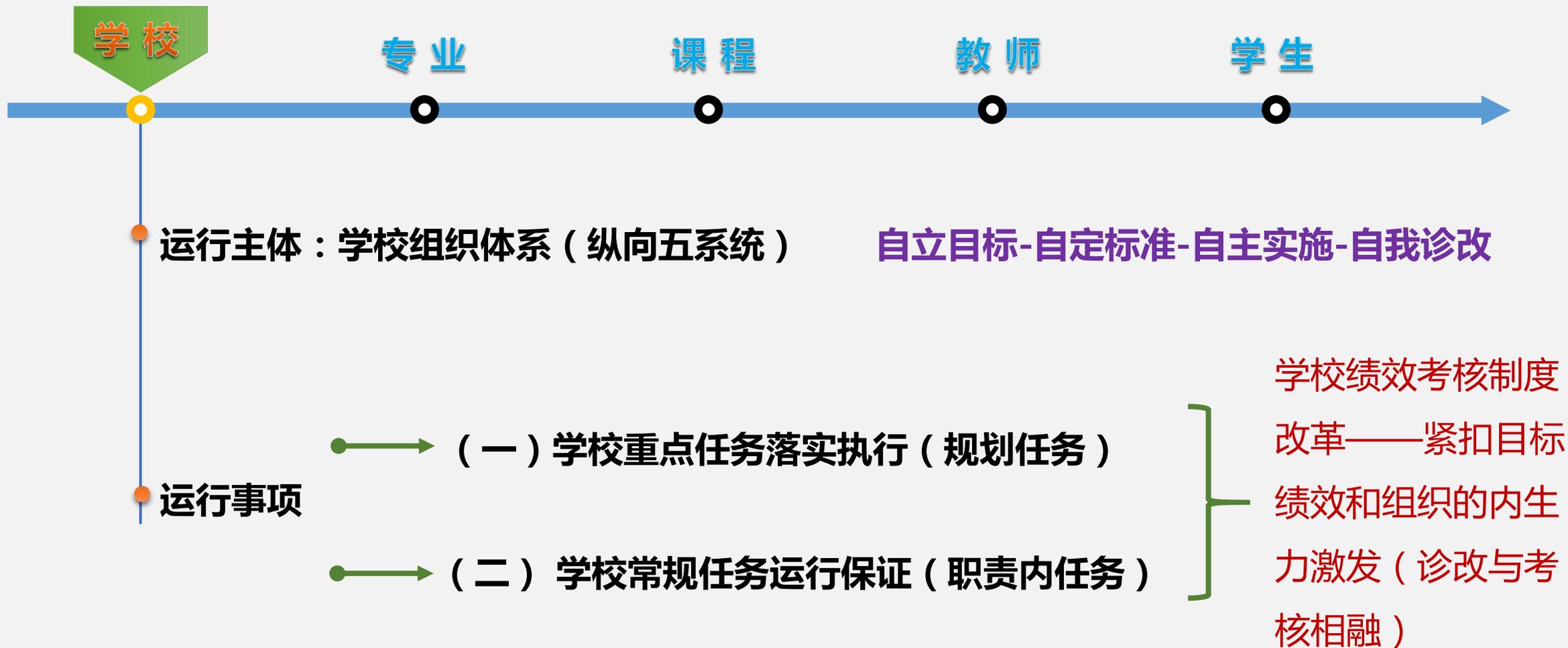
# 两链打造与实施——学生层面

- 完善学生成长发展体系，助力学生确定个人发展目标，制定个人发展规划



# 螺旋建立与运行——学校层面

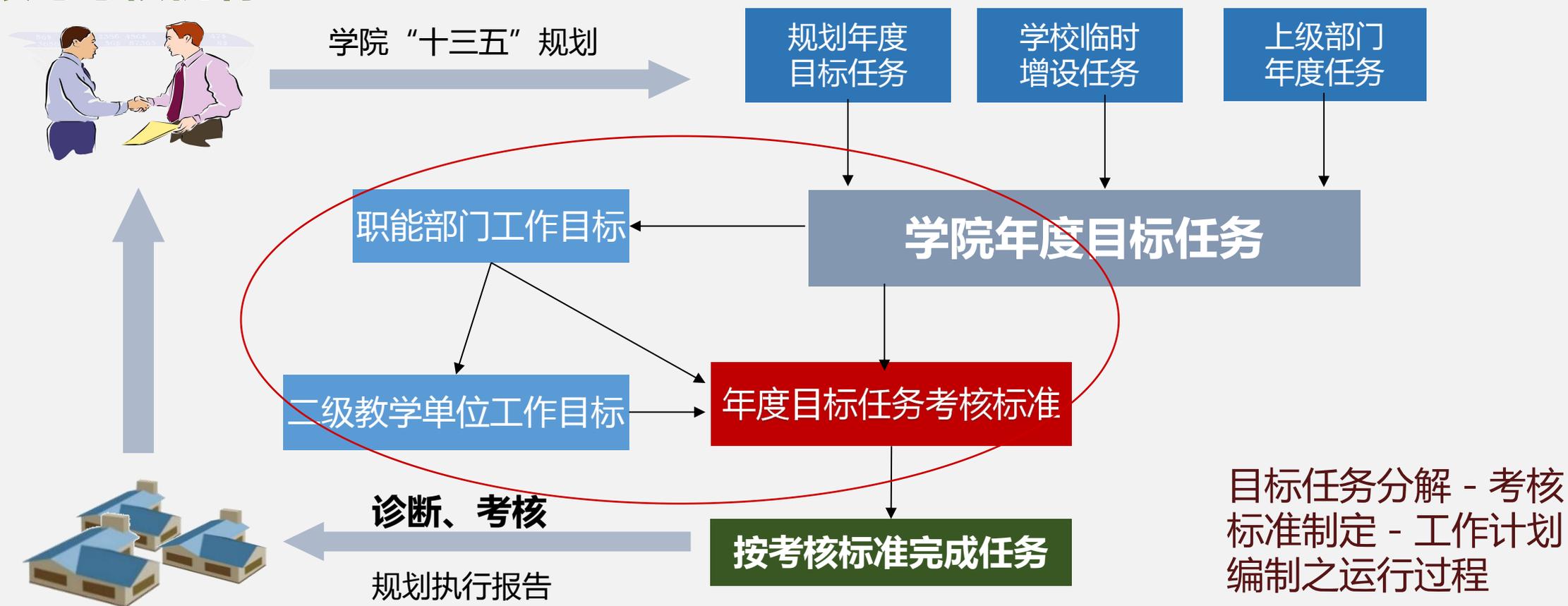
## ■ 学校层面诊改运行主体与事项



# 螺旋建立与运行——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，建立沟通反馈与考核机制



# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### ➤ 依据年度目标任务分解与考核标准，编制年度工作计划

- 目标任务分解 原理：WBS工作结构分解：项目 - 任务 - 工作 - 活动



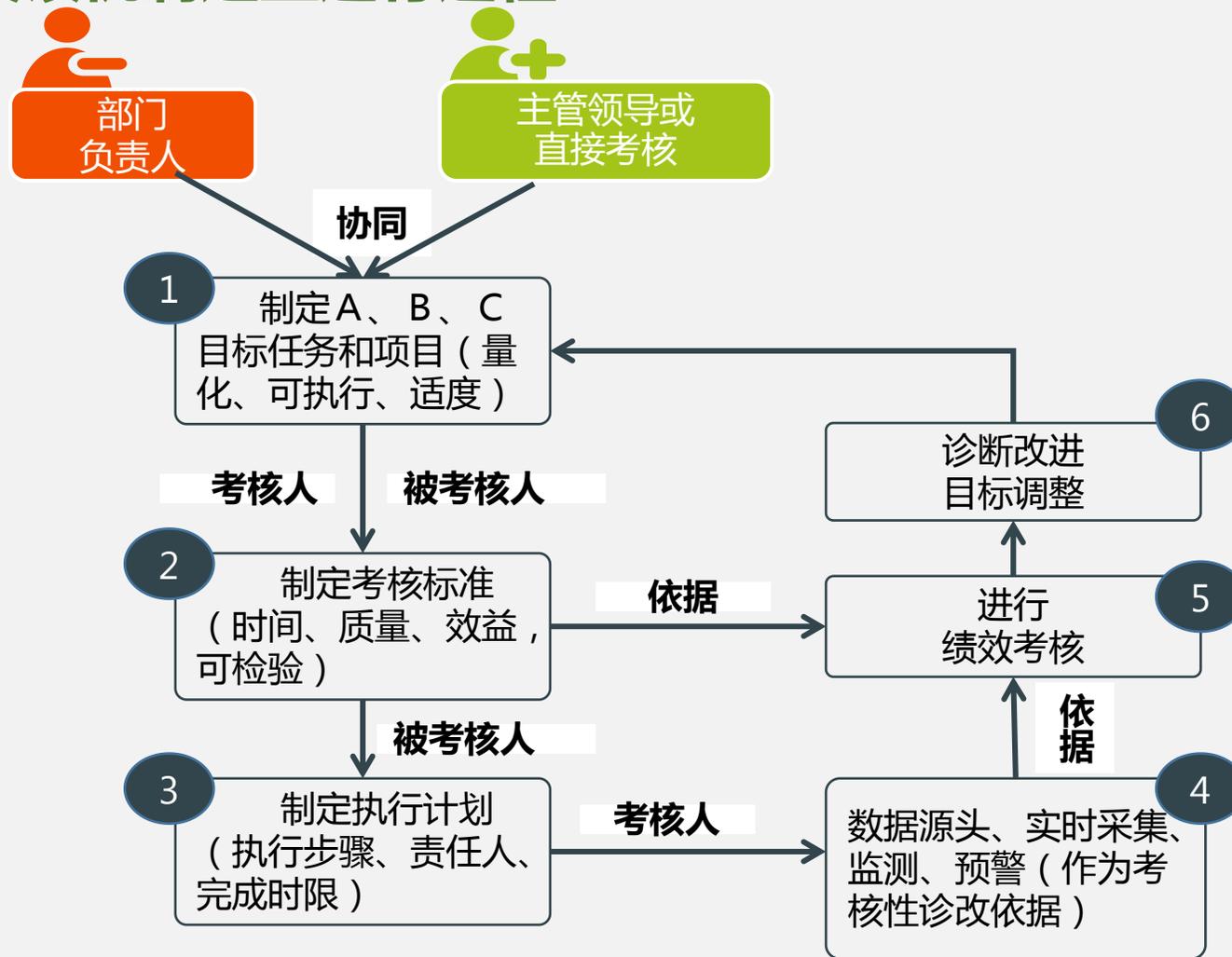
# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### ➤ 年度目标任务分解与沟通反馈机制建立运行过程

➤ 根据运行实际，将目标任务分A、B、C三类，C类任务纳入部门管理建设考核中

➤ 建立“目标 - 标准 - 运行 - 监测 - 诊断 - 改进”质量螺旋递进的常态化自我诊改机制



# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### ■ 依据年度目标任务分解与考核标准，编制年度工作计划

➤ 上下沟通，确定学校年度[目标任务考核标准](#)

被考核部门		-----					考核部门	----	
序号	党政工作要点	任务属性	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务	考核标准 (时间、质量、效益)	权重 (100%)	自评分数	考核部门评分
1									

任务属性的确定：年度目标任务分A、B、C三类

- ◆ A类任务:学院规划确定的目标任务
- ◆ B类任务:院领导班子研究确定的学院规划以外的年度重点工作
- ◆ C类任务:部门职责中的常规工作任务

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### >> 常见错误

#### 考核标准

- 1.根据学院学生工作委员会2017年工作安排，开展德育工作体系提升建设工作，全年组织召开院级德育工作专题会议不少于3次；
- 2.9月底前，构建学院大德育体系，形成全员、全过程、全方位育人的工作方案，各相关职能部门德育工作职责明晰；
- 3.德育工作成效提升，辅导员职业能力大赛奖项实现省级三等奖以上；全院平均学生违纪率低于0.6%；文明宿舍达标率不低于8%；
- 4.按照学生工作创新项目管理办法，6月底前完成学生工作创新项目验收工作，编制学生工作创新成果集彩印本一册。

◇ 基本上仍是工作布置，标准夹杂于此

确定

完善学院人才培养体系

一级

完善德育工作体系

二级

学院德育工作体系提升建设

三级

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### >> 常见错误

工作要点	一级目标任务	二级目标任务	三级目标任务
产教融合深化工程（校企合作体制机制、产教深度融合实训基地建设）	产教深度融合校企合作实训基地建设	校外实训基地建设质量管理、推进与立项	组织建设项目立项与过程管理

#### 考核标准

内部质量保证体系建设工  
系)

- (1) 6月30日前，完成8个校外实践教学基地立项；
- (2) 一页纸项目管理表按上交时限收齐；
- (3) 从收齐之日起1周内完成一页纸项目管理表审阅；
- (4) 涉及部门内的问题在3天内沟通解决；
- (5) 涉及协调解决的问题在1周内解决；
- (6) 过程材料完整齐全。

❖ **明确了项目立项与过程管理的工作标准，但缺乏项目立项质量标准**

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### >> 常见错误

#### 考核标准

4月底前完成实训建设项目立项论证1000万元以上；  
6月底前完成实训建设项目立项论证2000万元以上；  
立项项目按申报书建设方案进行项目管理；

✧ 仅在时间、经费使用  
上有标准，而对方案  
质量、论证质量、立  
项质量、管理质量上  
的标准缺乏

确定

信息

现代化实训室建设项目改造

实训室改造项目建设  
方案（缺动词）

校内实训室建设方案论证与  
立项

1.校内实训建  
2017-10-30

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

### >> 常见错误

被考核部门		教务处	考核部门			
序号	一级目标任务	考核标准		权重	自评分数	考核部门评分
2	推进院级重点专业建设	<ul style="list-style-type: none"><li>完成工作过程专业课程体系开发，初步形成合理体系（符合XX职2015[3]号文要求）</li><li>专业项目化课程教学达100%</li><li>校外实训基地增量1-2个，基地能满足学生实践课程开出和需保证的教学课时（要有明确的教学内容和学时）</li><li>及时（在问题出现后的1周内解决，不能超过2周）解决建设过程中出现的问题和难题</li></ul>				

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

	被考核部门	基础部	考核部门	教务处
版本	一级目标任务	三级目标任务	考核标准	
优化前	进行分层教学、分类培养模式研究	进行公共基础课分层教学研究	<ul style="list-style-type: none"><li>• 形成（撰写）分类培养、分层教学总结报告；</li><li>• 报告应以实践探索为依据，以相关理论为指导，进行总结（模糊）；</li><li>• 以课题、论文等形式对分类培养进行研究（不明确）。</li></ul>	
优化后	进行分层教学、分类培养模式研究	进行数学、英语分层教学研究并形成研究报告	<ul style="list-style-type: none"><li>• 重点围绕生源类型、学习态度、学习成绩等进行对比研究；</li><li>• 报告结论应以实践数据为主要依据，以相关理论为指导（这不是标准，是方向）；</li><li>• 报告用图表说明每一结论，图表的数据来源要标注出处，观点明确、简洁；</li><li>• 研究报告字数不少于3000字，5月30日前完成；</li><li>• 研究报告须用于指导下一届学生分层教学方案优化。（改成：报告结论能应用在下一轮教学方案中）</li></ul>	

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

被考核部门		XX学院		考核部门		教务处		
版本	一级目标任务	三级目标任务	考核标准			权重	自评分数	考核部门评分
优化前	强化校外实习管理	编制并执行校外实习预算，实施校外实习管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>按时完成校外实习预算；</li> <li>预算执行率在90%（含）以上；</li> <li>校外实习管理规范，无违反实习规章制度事件，无安全事故；</li> <li>校外实习基地（具有合作协议，统一安排）接收顶岗实习的人数在80%。</li> </ul>					
优化后	强化校外实习管理	编制并执行校外实习预算，实施校外实习管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>预算编制严格执行学院实习预算管理规定；</li> <li>按工作进度完成预算编制,误差控制在5%。</li> <li>预算执行率在90%（含）以上；</li> <li>顶岗实习管理平台使用率达90%以上；</li> <li>违反实习规章制度，安全事故发生率为0；</li> <li>校外实习基地接收顶岗实习的人数在65%。</li> </ul>					

## 2018 年职能部门（改进性、发展性）工作计划

部门	具体任务（136 项）	完成时间	责任人	
党政办公室	改进性工作	1. 充分发挥“优质校建设综合办公室”职能，确保各个项目按时按质完成。	2018.09	金琳
		2. 进一步提升学校公务接待的整体实力和服务水平。	2018.12	王永中
		3. 加快推进学校 OA 办公系统的升级换代工作。	2018.10	余明毅
		4. 牵头并加大培训力度，进一步提升校内各单位办公室的运转能力和服务水平。	2018.09	陈洲
		5. 做好公务车改革各项准备工作。	2018.12	刘明军
	发展性工作	1. 构建全校标准化合同管理体系，提高科学管理水平	2018.05	易圣
		2. 全新塑造“校友文化”品牌，整合校友资源，凝聚校友力量	2018.10	马玲
		3. 升级学术报告厅（博远厅）设备设施，提升学校办会水平	2018.09	罗思源
		4. 牵头督促职能部门完成质量诊改工作	2018.12	何晓庆
		5. 建立督察督办运行机制和管理体制，改进工作作风，提高管理效能	2018.04	鲜红
党委组织部	改进性工作	1. 优化二级部门党建工作考核标准	2018.03	徐继燕
		2. 进一步规范二级部门议事规则	2018.05	杨东
		3. 进一步提升领导干部特别是新提升干部的工作能力和工作水平	2018.12	刘洪光
		4. 进一步规范党务工作档案管理	2018.10	张凤玲
		5. 进一步规范党员管理与支部建设工作	2018.09	张蕾
	发展性工作	1. 完成内设机构设置调整与职责确定工作	2018.05	刘洪光
		2. 完成干部集中调整和选任工作	2018.12	刘洪光

# 可测量的与不可测量的考核标准对照

## ◆ 可测量的考核标准

- 以最终的结果来表述
- 确定的完成期限
- 确定目标的完成形式
- 与学院的目标有关，从实际出发
- 对学院发展的成功很重要
- 尽可能用数量和最精确的词语说明
- 一项只限于一项重要承诺

## ◆ 不可测量的考核标准

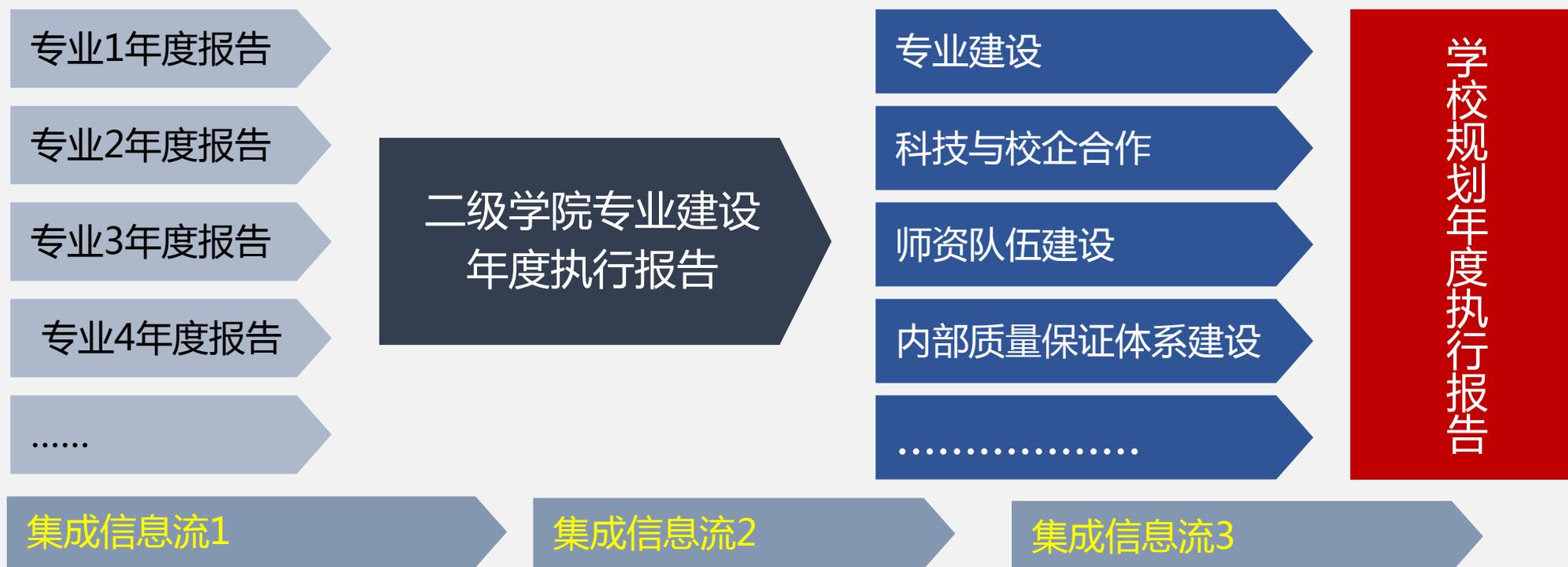
- 以过程或活动的形式来表述
- 没有具体完成目标的期限
- 目标定义的模棱两可、理论化
- 或理想化，没有真正的结果
- 过于简练或过于复杂
- 一项陈述包含两个或多个承诺
- 缺乏对改进的要求



# 螺旋建立与运行——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



# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校重点任务（目标、标准）

□ 将目标落实于年度，分解至个人，实施目标绩效考核

➤ 实施目标任务绩效考核上下联动



● 二级学院如未完成，则下达任务的职能部门也视作未完成

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 考核与诊改融合的18个关键点

1	一把手，亲自抓
2	理念培训与宣传
3	职责理清再行动
4	各层目标要明确
5	目标分解分纵横
6	指标分解要彻底
7	目标分解MECE
8	目标标准SMART
9	考核标准边界清

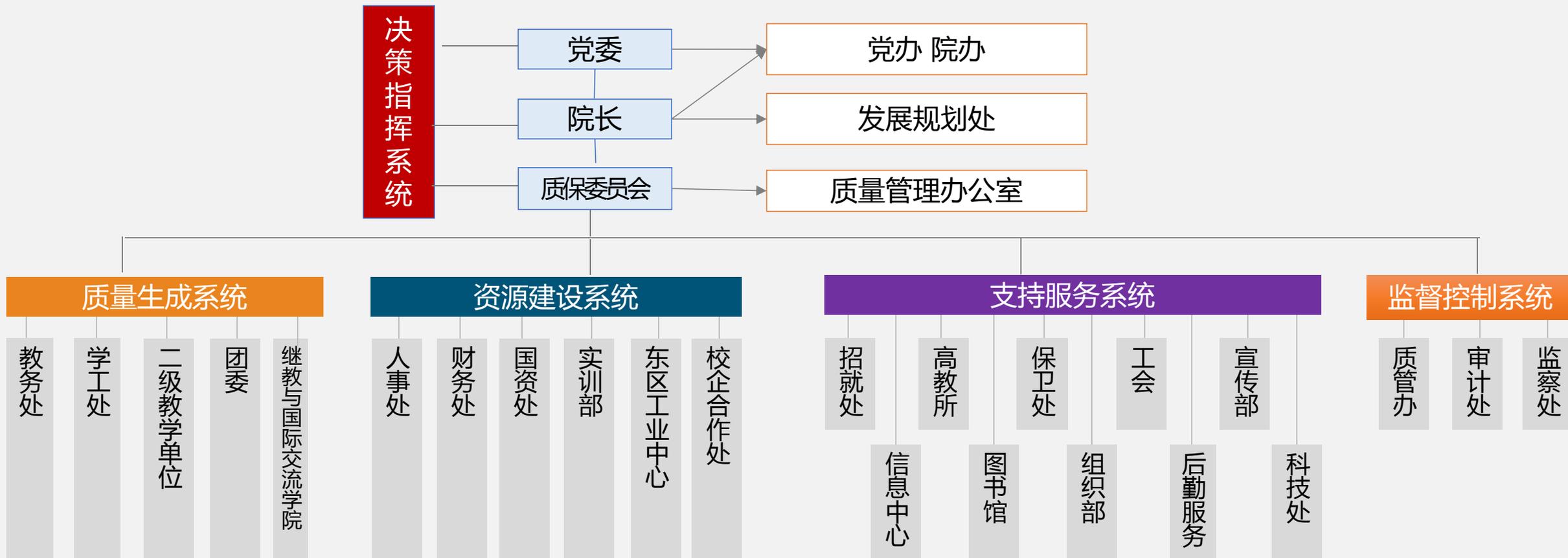
10	目标达成有计划
11	检查辅导不可少
12	检查工作照计划
13	沟通不断能提高
14	8字螺旋是根本
15	考核必须照标准
16	考核结果必运用
17	试行工作不可少
18	持续改进步步高

# 螺旋建立与运行——学校层面

## (一) 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

- 按纵向五系统进行各部门归属，厘清职责
- 各部门在纵向五系统中归属



# 螺旋建立与运行——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

- 厘清各部门在纵向五系统的归属
- 厘清各部门在所归属系统的职责

**表1 职能部门职责厘清一览表**

部门名称	
在系统内的职责	能够支持部门所归属系统的目前本部门职责
在系统外的职责	对照系统的功能不能明确界定且目前属本部门的职责

# 螺旋建立与运行——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
- 职责与岗位工作逻辑关系建立表

表2 职能部门岗位工作一览表

部门名称			
部门职责	具体化的工作	工作归属岗位	岗位所在科室
表1中的职责	按SMART原则描述工作	按描述的工作分配到目前部门的岗位	岗位归属的科室名

# 螺旋建立与运行——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
- 岗位工作与工作标准逻辑关系建立表

表3 职能部门之科室岗位工作标准一览表

部门名称			
科室	岗位	具体化的工作	工作标准
			按SMART原则描述工作

# 关于职责-岗位工作-工作标准

## ✧ 职责

定义：部门应当承担的责任范围，表述中必须有能直接观测的行为动词

每项职责是本部门岗位工作内容方向，而不是具体内容的操作方法。

涉及到制度制定的职责需放在第一条撰写。

职责撰写要逻辑性强、次序分明。

# 关于职责-岗位工作-工作标准

## ✧ 岗位工作

岗位工作是职责的细化，回答在**职责确定的责任范围内**应当能做什么事？每一项职责都有**相对应**的具体工作，表述中必须有能直接观测的行为动词。

职责细化分解不能过细到每个事件、动作中，也不能粗到只有职责而没有进行细化分解，**应该适度分解**。

每项职责控制在**4至8项**工作。

工作的具体操作步骤、方法及要求可以在一事一标准中体现。

# 关于职责-岗位工作-工作标准

## ✧工作标准

**定义：**标准强调工作做的程度，即“要做什么，要达到什么样的状态”，是此项工作的质量和等级。当工作个体做到什么程度我们认为其达标了。

**标准大体：**时间、效率、成本、品质、满意度；可根据岗位性质特点增加。

**标准描述：**尽量量化。

Quality:品质—比率、结果、及时性、新颖性、优异性、达成率

Quantity:量—个数、时数、次数、人数、项数以及额度

Time:时间—时间、交期

Cost:成本、预算

Satisfaction:满意度

**速度：**如果该工作要求的时间很重要，应确立时间因素；

**准确性：**必要时，提出对该工作的准确性及其等级要求，包括质的和量的，如“按...程序操作”或“正确率95%以上”；

**质量：**如果工作的质量很重要，则建立质量要求，如“字数误差不超过5个字”等

# 学校组织机构职责与工作标准建立

## 部门职责（修改前，层次混淆）

1. 贯彻执行国家、财政部门和上级主管部门有关国有资产管理法律法规，维护国有资产的安全完整，防止国有资产流失；建立健全学校国有资产管理规章制度。
2. 负责建立学校固定资产的一级帐户并加强管理，定期普查、通报结果。做好包括学校土地、公用房、各种仪器设备、家具、文物以及陈列物等资产的验收、建卡、建帐及调配使用工作。
3. 指导、协调和监督有关部门对其业务范围内的国有资产进行归口管理。
4. 参与新增资产的方案论证、购置计划的编制和采购工作，组织资产验收，并负责办理资产的验收、入库、调拨、转让、出租、报损、报废手续及相关事宜。
5. 负责学校固定资产的采购和闲置资产的调剂、处置，组织有关部门开发利用，优化国有资产的配置，提高国有资产的使用效益。
6. 负责学校国有资产信息统计上报工作，负责各部门资产管理指导培训，协助审计处做好国有资产审计工作。
7. 负责组织学校的资产清查及资产使用的监督考核。深入教学、科研一线了解仪器设备使用现状，定期检查国有资产使用及管理情况。
8. 参与制定学校建设发展规划。
9. 在学校采购管理委员会的领导下实施学校采购工作，按国家政策和学校有关规定制定学校采购工作管理办法，负责大件物品采购的招标、合同管理和技术档案管理工作。
10. 负责招标文件的起草及审核、发放和投标文件的接收。
11. 负责学院采购信息的发布、起草并发放成交通知书。
12. 组织院内采购活动的开标、评标会议。
13. 负责向申购部门移交采购资料，审核成交合同。
14. 负责对院内采购活动有关的立项资料、招标文件、投标文件、开评标记录、成交合同书、验收记录等资料的归档。
15. 完成上级及学校交办的其他工作。

## 部门职责（修改后）

1. 负责制定学院国有资产管理制制度。
2. 负责学院国有资产的管理。
3. 负责学院资产采购及管理。
4. 负责学院资产及采购的业务指导与培训。

# 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

## >> 另一种职责与工作标准间的逻辑

具体工作	工作内容 【定性为主、清晰明了】	工作标准 【定量为主、简单扼要】
组织并指导各院（系）开展困难生认定与帮扶	<p>9.1.1 组织实施新生入学“绿色通道”工作并完成总结及材料上报。</p> <p>9.1.2 学期开学及时完成困难生认定通知并成文下发；及时完成院（系）系统审核。</p> <p>9.1.3 及时完成数据审核、汇总上报。</p> <p>9.1.4 认定工作精准，在校学生中无人因家庭经济困难而失学。</p>	<p>9.1.1 总结材料上报零投诉、零误差【准确率达到100%】。</p> <p>9.1.2 认定工作1周内完成，院（系审核）工作2周内完成，零投诉。</p> <p>9.1.3 上报数据1周内完成，零误差，零投诉。</p> <p>9.1.4 失学人数为零。</p>

# 岗位职责工作表述词汇

编写岗位职责时有一些约定俗成的表述词汇，具体如下图所示，可针对性地加以选用。

**针对制度、方案、计划等文件：**草拟、起草、拟订、编制、制订、拟定、审定、审核、审查、转呈、转交、提交、呈报、下达、备案、存档、提出意见

**针对信息、资料：**调查、收集、整理、分析、研究、归纳、总结、提供、汇报、反馈、转达、通知、发布、维护管理

**关于某项工作（上级）：**主持、组织、指导、安排、协调、指示、监督、管理、分配、控制、牵头负责、审批、审定、签发、批准、评估

**思考行为：**研究、分析、评估、发展、建议、倡议、参与、推荐、计划

**直接行动：**组织、实行、执行、指导、带领、控制、监管、采用、生产、参加、阐明、解释、提供、协助

**上级行为：**许可、批准、定义、确定、指导、确立、规划、监督、决定

**下级行为：**检查、核对、收集、获得、提交、制作、办理

**管理行为：**达到、评估、控制、协调、确保、鉴定、保持、监督

**专家行为：**分析、协助、促使、联络、建议、推荐、支持、评估、评价、辨明、界定、提议、预测、协调、解释、支援

**其他：**维持、保持、建立、开发、准备、处理、执行、接待、安排、监控、汇报、计划、经营、确认、概念化、合作、协作、主持、获得、核对、检查、联络、设计、带领、指导、评价、评估、测试、建造、修改、执笔、起草、拟定、收集、引导、传递、翻译、组织、控制、操作、保证、预防、解决、推荐、介绍、支付、计算、修订、承担、支持、谈判、商议、面谈、拒绝、否决、监视、预测、比较、删除、运用

## 句式模板

管理层面：制定……；安排……；布置……；指导……；批准……

业务层面：执行……；完成……；开展……；听取……；提交……

# 学校组织机构职责与工作标准建立

## >> 常见错误

---

### ■ 框架结构混淆不合理

#### 某一部门的职责

1. 建立健全办公室各项规章制度（小，太具体）
2. 负责宣传与统战工作（大，与部门名称一样）
3. 负责教职工思政工作（小、与其他部门的关系）
4. 负责督查督办各类党政决定（小）
5. 负责文印和综合档案建设与管理（大，类别）
6. 负责综合服务工作（大且模糊，类别）
7. 负责机要保密工作（泛，不明确，类别）

# 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

---

### ■ 职责、工作层次不清晰，混淆

#### ——关系处理

- 用词的层次关系：党建、党风党纪教育、党风廉政、组织建设
- 左右关系处理：师资队伍建设——规模结构建设、教学能力建设、科研能力建设、教学研能力建设、教学团队建设、科研团队建设。教师发展标准（主负责？）
- 上下位关系处理：学生管理（学工处与系）、教学建设（教务处与系）

# 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>

# 学校组织机构职责与工作标准建立

## >> 常见错误

### ■ 标准与工作内容重复、雷同

12、负责技术转移中心的日常管理，按市场化做好学院成果转化、技术转移工作

负责技术转移公司的日常管理工作和市场拓展工作，推进学院成果转化、技术转移。

如：每年至少完成1项成果转化或技术转移

### ■ 没量化模糊，不可测量

4.组织制订各项规章制度和岗位职责

1.做好部门各个岗位工作职责的制订工作。

2.定期检查规章制度的实施、执行情况。

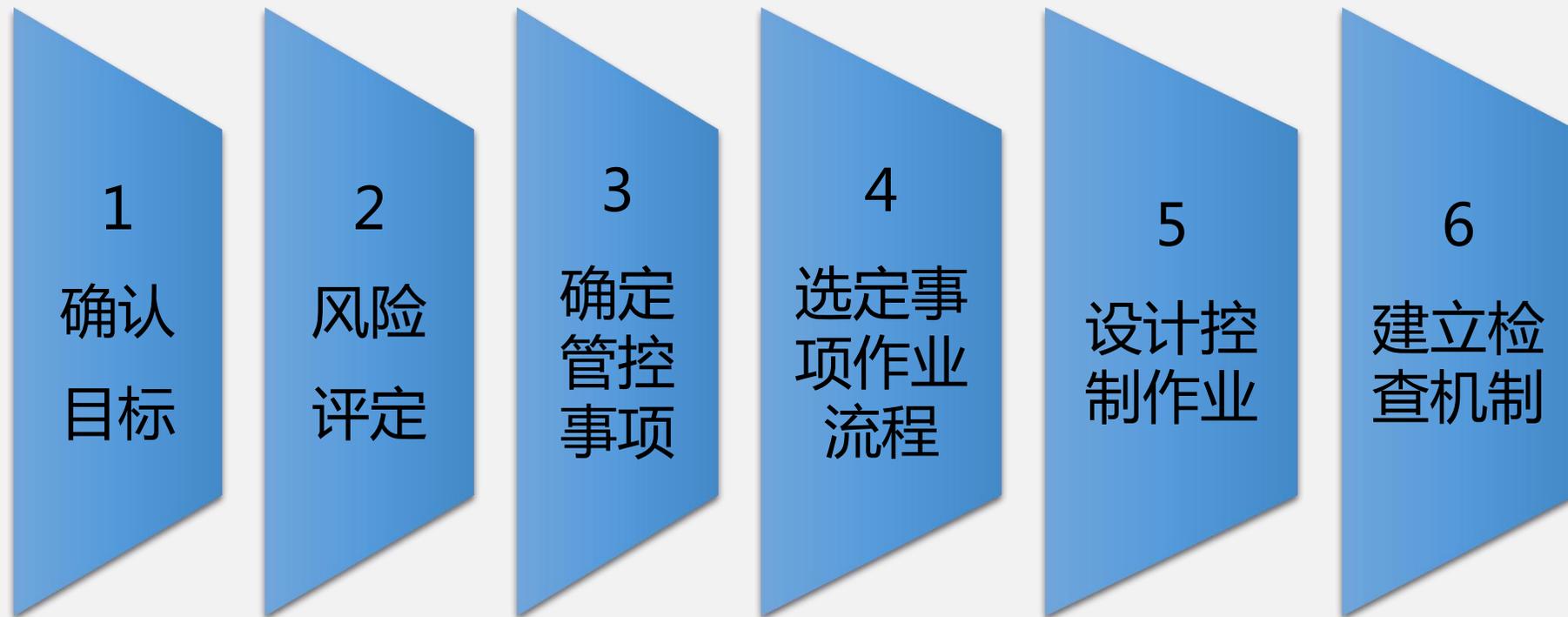
3.每年下半年对规章制度进行梳理，根据部门实际工作的需要，修改、完善规章制度。

# 螺旋建立与运行——学校层面

## (一) 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
- 设计内控制度制定步骤

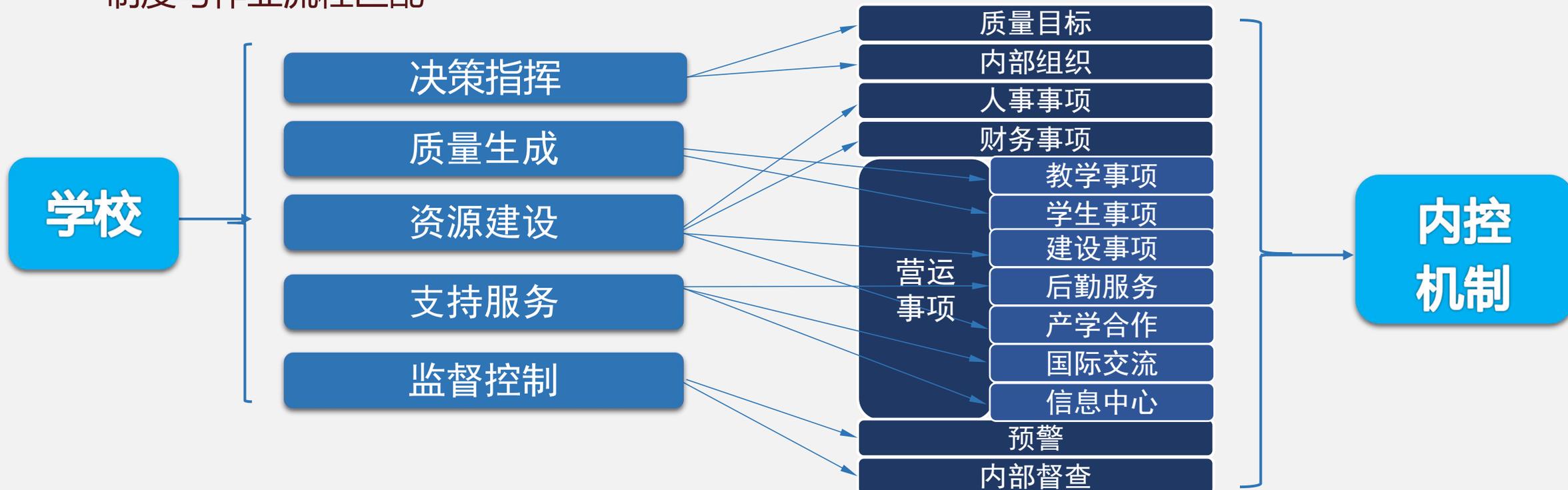


# 螺旋建立与运行——学校层面

## (一) 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



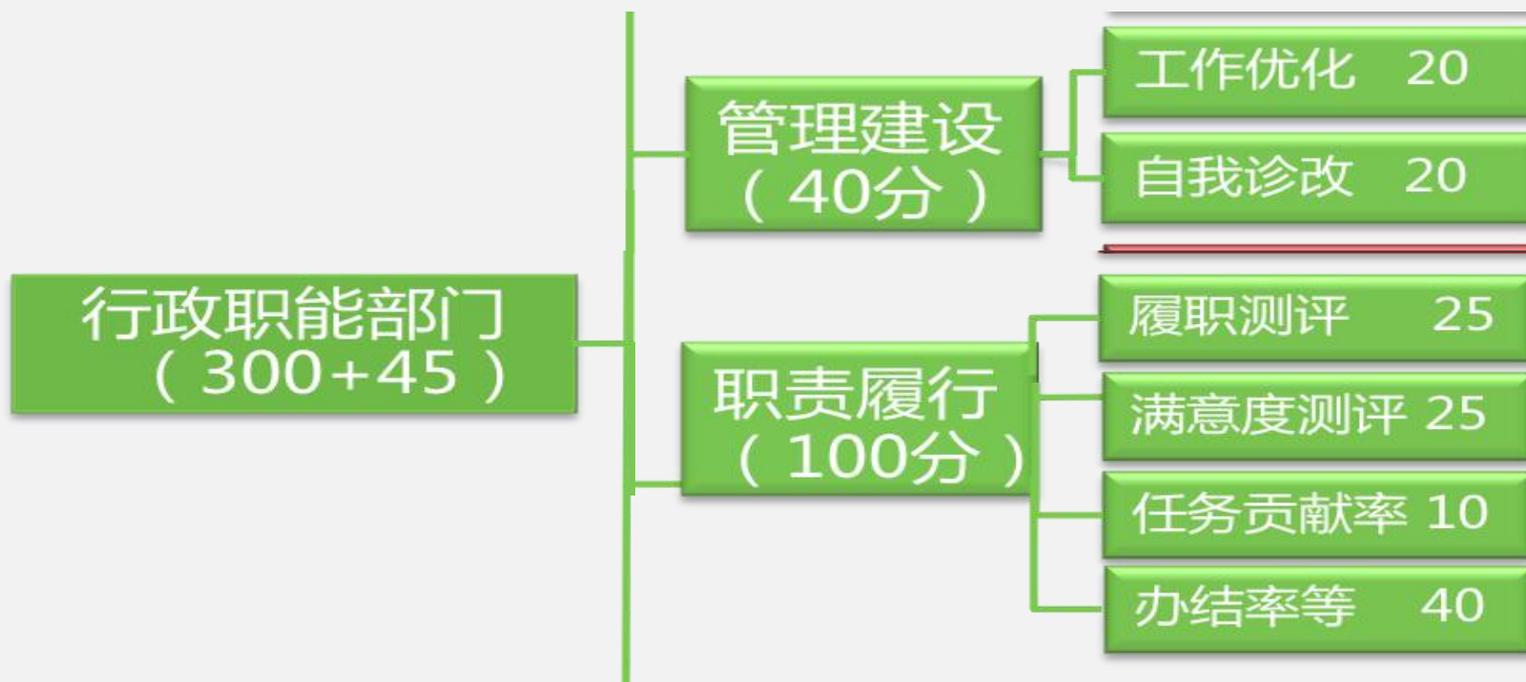
事项管控与流程的匹配

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校组织体系运行（监测、预警）

### ➤ 将组织机构运行、质量提升与考核相关联

- 以组织机构常规工作持续改进机制建立为核心进行考核设计



# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校组织体系运行（监测、预警）

- 将组织机构运行、质量提升与考核相关联
  - 以组织机构常规工作持续改进机制建立为核心进行考核设计
  - 部门绩效之工作优化与自我诊改考核指标

一级指标	二级指标	内涵说明	考核标准
管理建设 40分	工作优化 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年初提交工作优化方案 工作不足分析、要解决的问题、解决问题的实施办法、本年度内预显实效的</li> <li>• 年终提交工作成效实证材料 基于数据、信息、事实</li> </ul>	工作优化方案 5分 方案及时提交 2分 成效可检验 3分 成效实证材料 5分
	自我诊改 20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部门职责 - 岗位 - 工作标准的持续改进与编制 职责归属清晰，岗位工作具体明确，工作标准可衡量，标准改进持续有效</li> <li>• 每年提交一份基于数据、事实的诊改报告</li> </ul>	职责 - 工作 - 标准达标且持续修正，10分 常规任务清单，4分 诊改报告，6分

### 部门工作优化自诊要点

- (1) 政治学习、业务学习及培训情况；
- (2) 主要负责人执行民主集中制情况；
- (3) 部门内干部职工的精神面貌和工作态度；
- (4) 对学院布置的工作响应情况；
- (5) 相关制度的健全、落实情况；
- (6) 部门国有资产管理保护情况；
- (7) 部门内部预防重大治安事故情况；

# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校组织体系运行（监测、预警）

### ➤ 将组织机构运行、质量提升与考核相关联

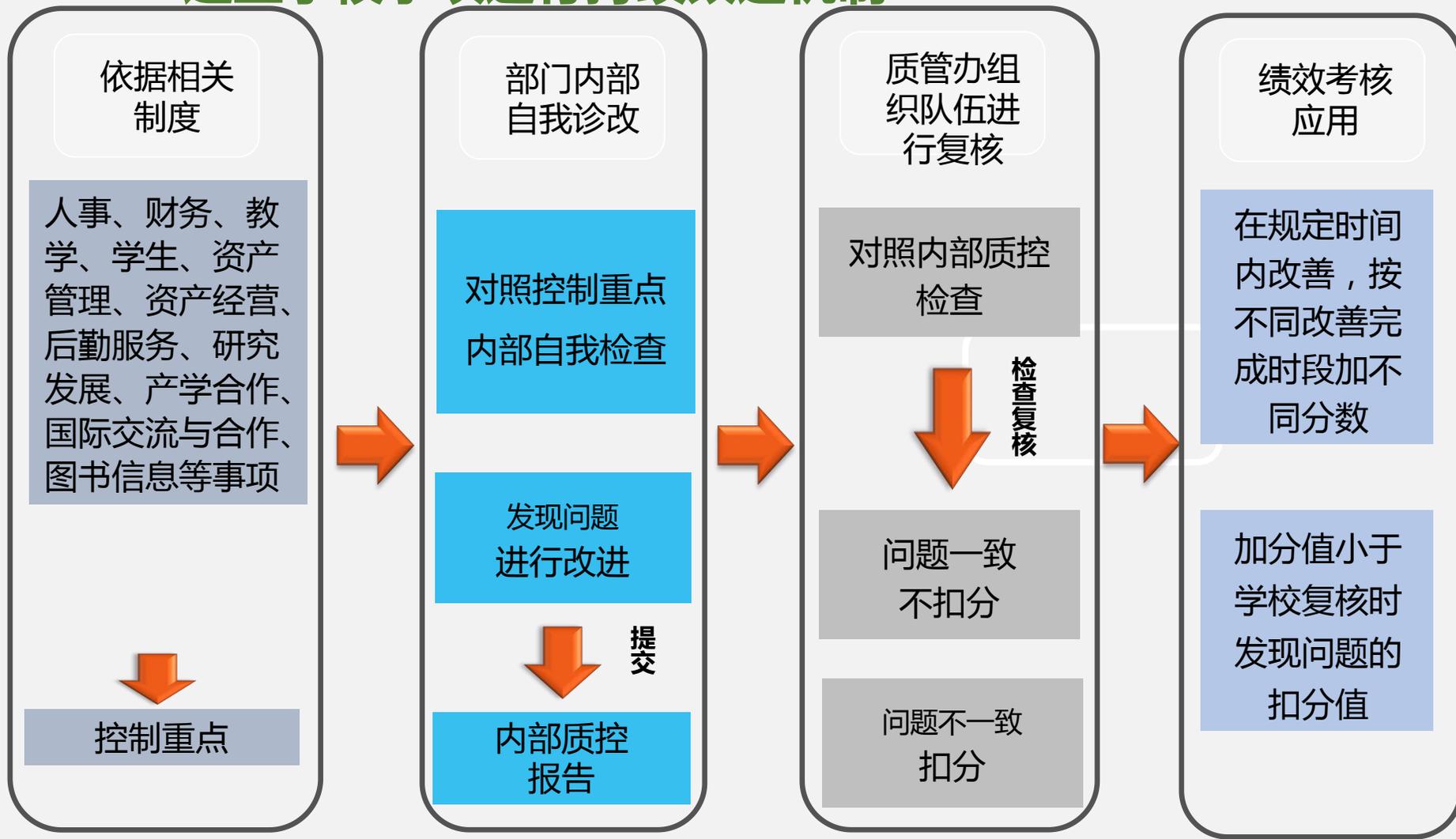
- 以学校运行事项的持续改进机制建立为核心进行考核设计



# 螺旋建立与运行——学校层面

## ■ 学校组织体系运行（诊断、改进）

### ➤ 建立学校事项运行持续改进机制



**严重不合格：每项扣9分。**

体系运行出现系统性或区域性失效，如某一过程重复出现的失效现象，或某一部门过程的全面失效现象，且未能采取有效的纠正措施加以消除。

**不合格：每项扣6分。**

不符合亦即未满足诊断控制点要求的。

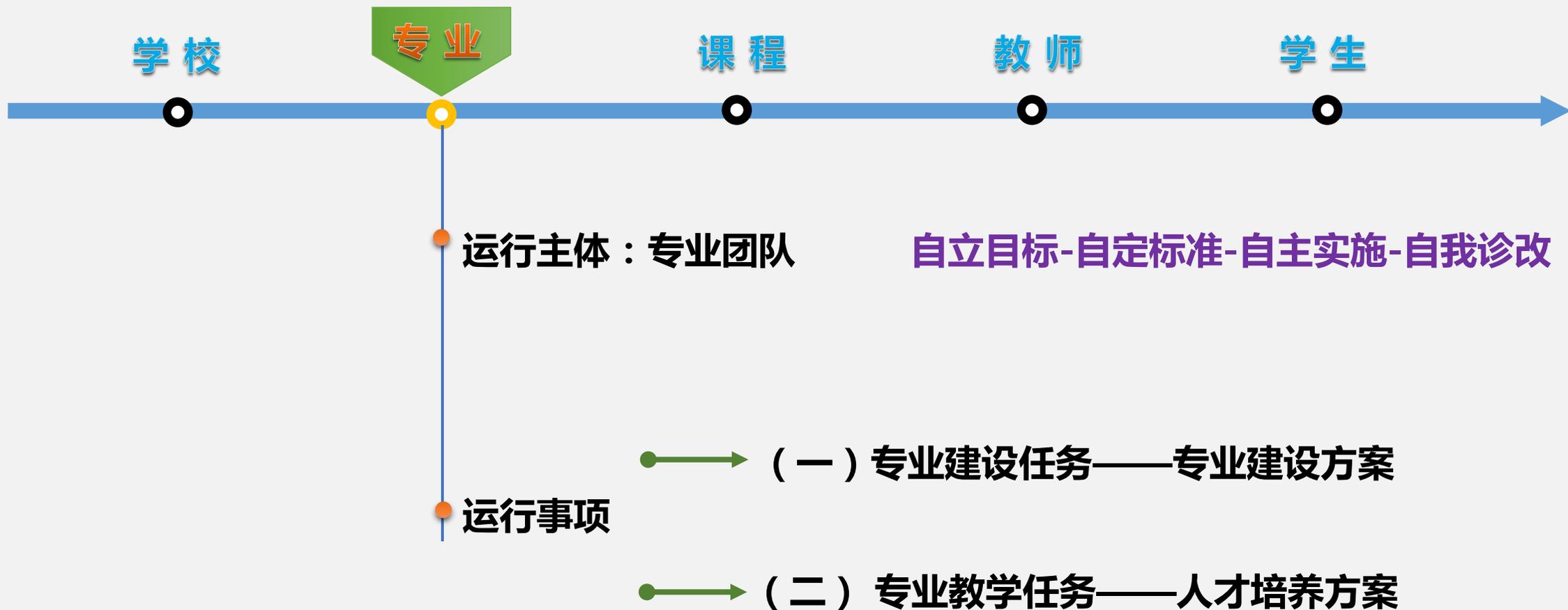
**轻微不合格：每项扣3分。**

对满足诊断控制点要求而言，是个别的、偶然的、孤立的，性质轻微的问题。

**建议改善事项，每项扣1.5分。**

# 螺旋建立与运行——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

# 螺旋建立与运行——专业层面

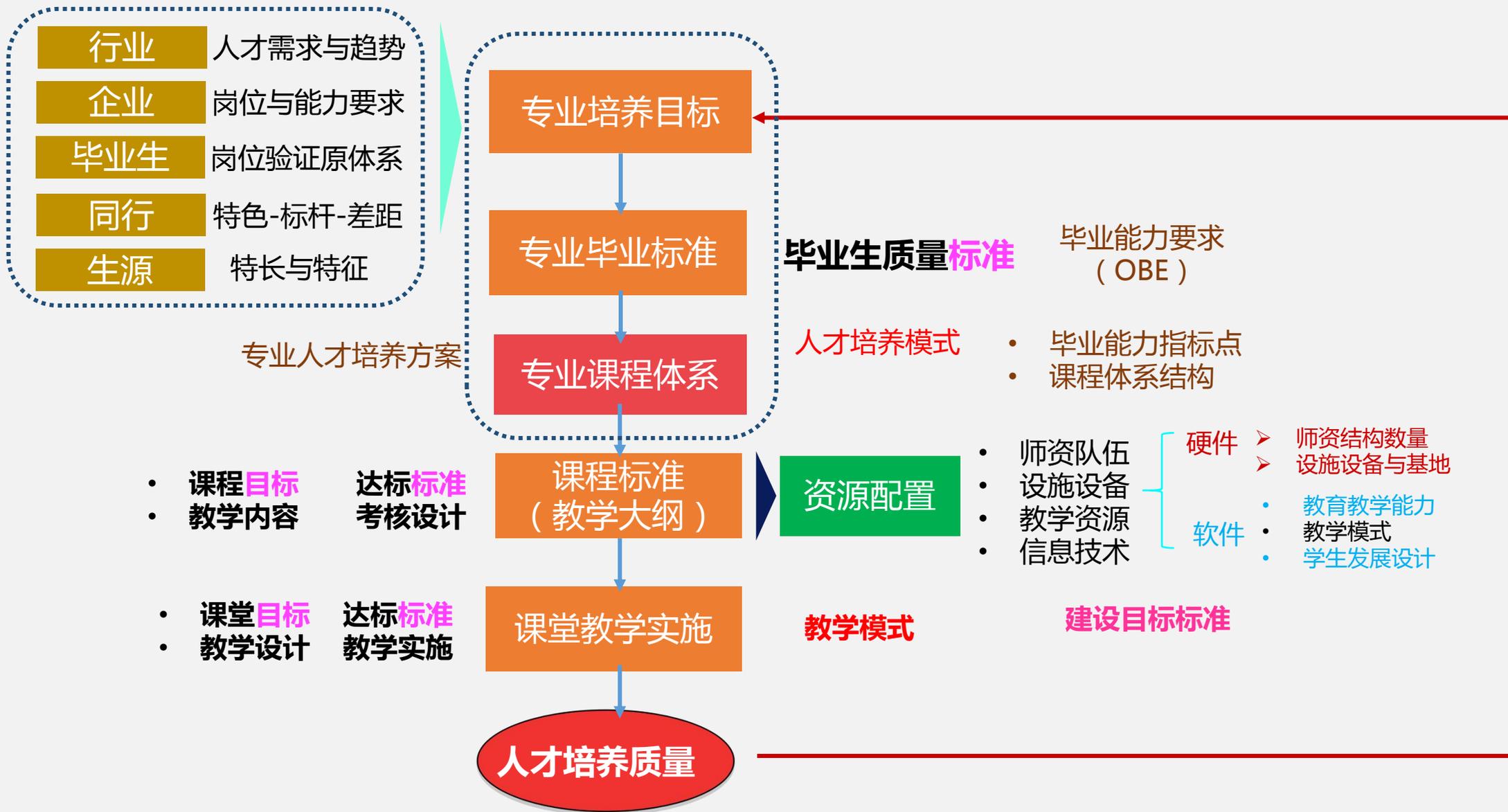
## 专业建设开门七件事

- 1.人才培养模式；
- 2.课程建设；
- 3.师资队伍建设；
- 4.校内外实践教学基地建设；
- 5.科研与社会服务；
- 6.国内外教学交流与合作；
- 7.招生与就业质量。



# 螺旋建立与运行——专业层面

## 厘清专业建设目标与专业人才培养目标间的关系



# 厘清目标标准链构建的主体责任——教务处-专业团队-课程团队

## 明确各个主体目标标准的制定责权



基于共性特征的标准

### ■ 学校层面统一的标准文件

- 专业设置与动态调整标准
- 专业资源配置基本标准
- 专业建设标准
- 专业质量诊断标准

教务处负责制定



基于责任主体的标准

### ■ 学校层面的标准制定指导性文件

- 通识课程体系教学标准
- 专业教学标准编制
- 教学进程表编制
- 课程标准编制
- 专业建设方案编制

教务处与通识课团队共同制定

教务处负责制定



基于责任主体的个性化标准

### ■ 专业与课程层面的具体标准

- XX专业教学标准  
(含具体明确的专业资源配置)
- XX专业教学进程表编制
- XX专业建设方案

专业团队负责编制

- XX课程标准  
(含具体明确的该课程资源配置)
- XX课程建设方案

课程团队负责编制

## ■ 教务处出台学院专业教学标准编制指导文件（基本结构）

基本信息

- 一、专业名称
- 二、专业代码
- 三、生源类型
- 四、学制与学历
- 五、团队成员



课程

- 十、专业课程体系
- 十一、专业课程方案
- 十二、主要课程内容



可持续发展

- 十四、继续专业学习深造的途径
- 十五、其他说明



专业目标  
毕业要求

- 六、职业面向及职业能力要求
  - （一）职业面向
  - （二）典型工作任务及其工作过程
- 七、培养目标
- 八、毕业能力要求
- 九、毕业能力要求指标点



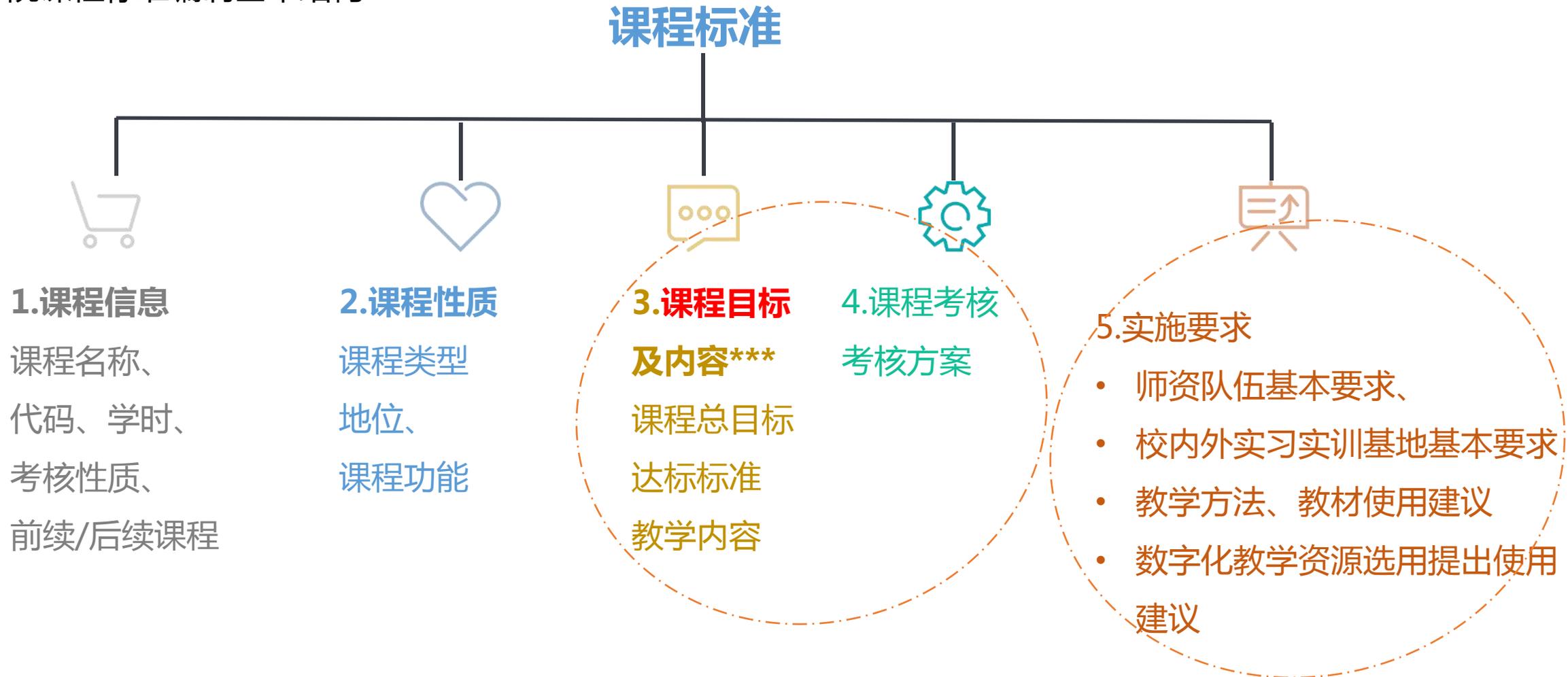
支持条件

- 十三、专业教学基本要求
  - （一）专业教学团队基本要求
  - （二）实践教学条件基本要求
  - （三）使用的教材、数字化（网络）资料等学习资源



## ■ 教务处出台课程标准编制指导文件

- 学院课程标准编制基本结构



# 螺旋建立与运行——专业层面

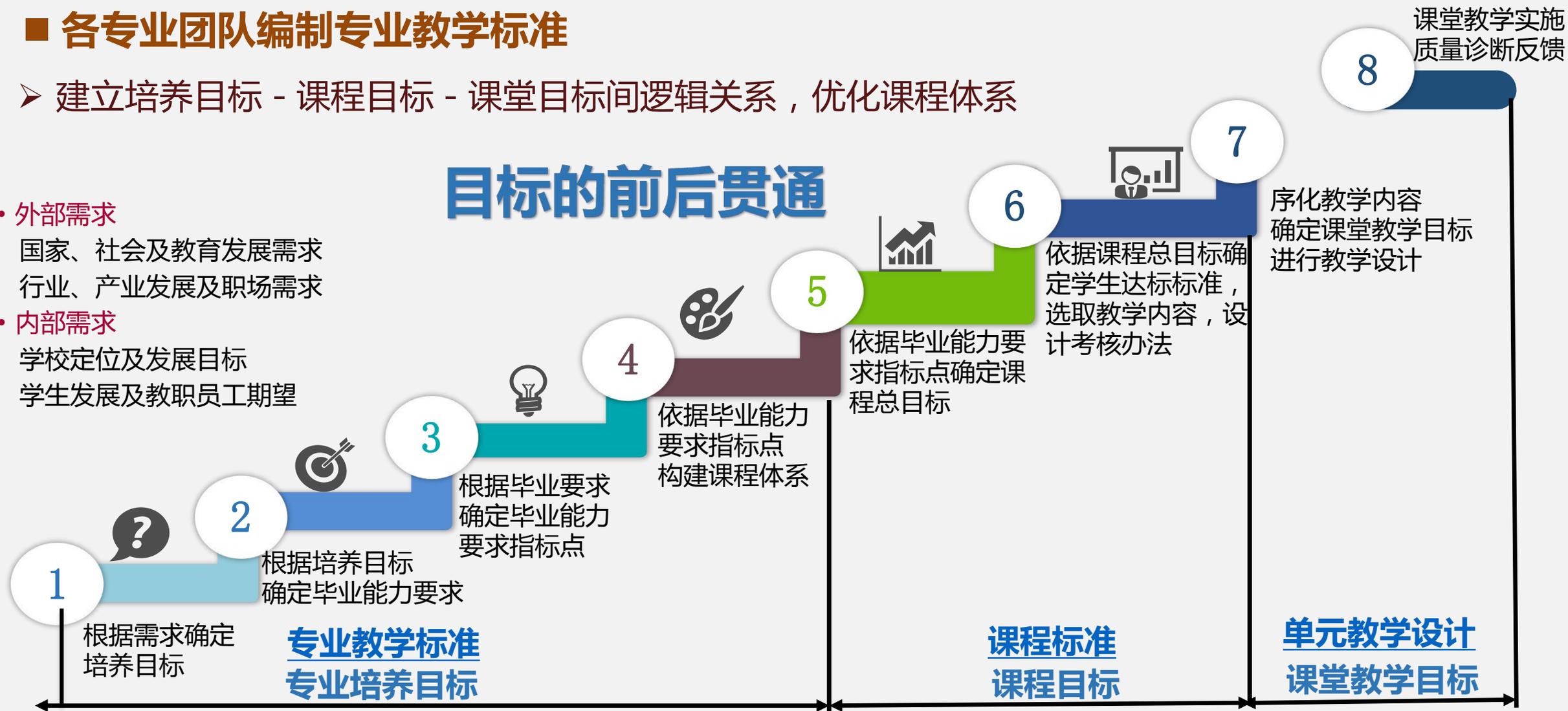
## ■ 专业人才培养（目标、标准）

### ■ 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

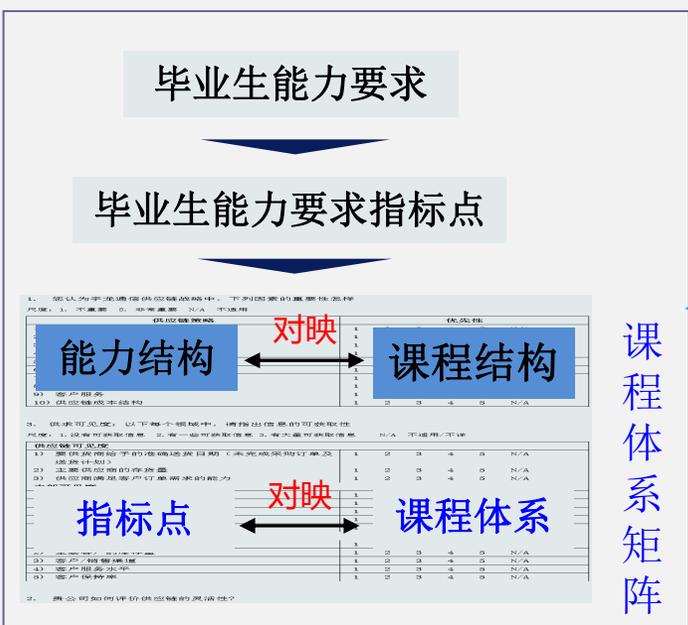


# 螺旋建立与运行——专业层面

## 专业人才培养（目标、标准）

### ■ 各专业团队编制专业教学标准

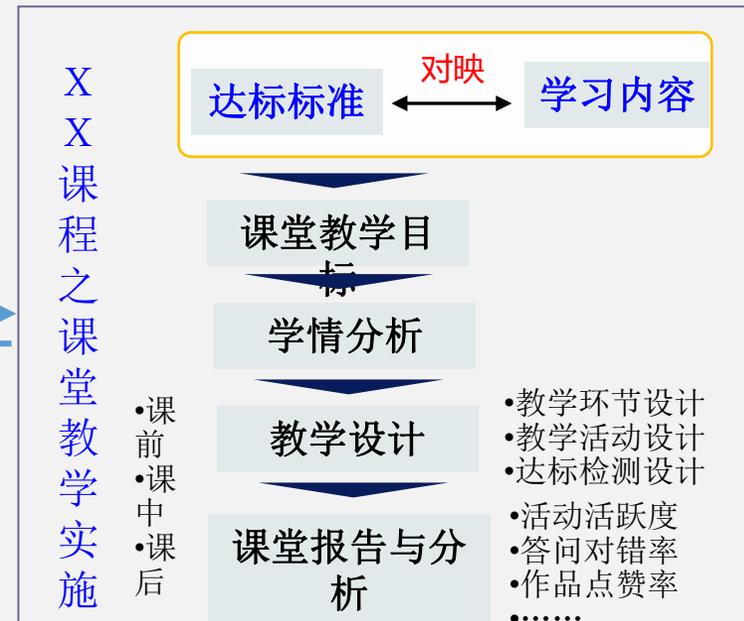
➢ 建立培养目标 - 课程目标 - 课堂目标间逻辑关系，优化课程体系



专业教学标准



课程标准



课堂教学

# 螺旋建立与运行——专业层面

## ■ 专业建设与人才培养（监测、预警）



### 质量诊断标准结构框架

- 纵向结构按CIPP评价模式的背景-输入-输出-结果逻辑关系，按专业建设与人才培养工作过程为逻辑起点构建诊断项目
- 横向结构依据态（状态）—理（机理）—徵（表徵）逻辑关系，建立诊断项目-诊断要素—诊断观测点-数据指标

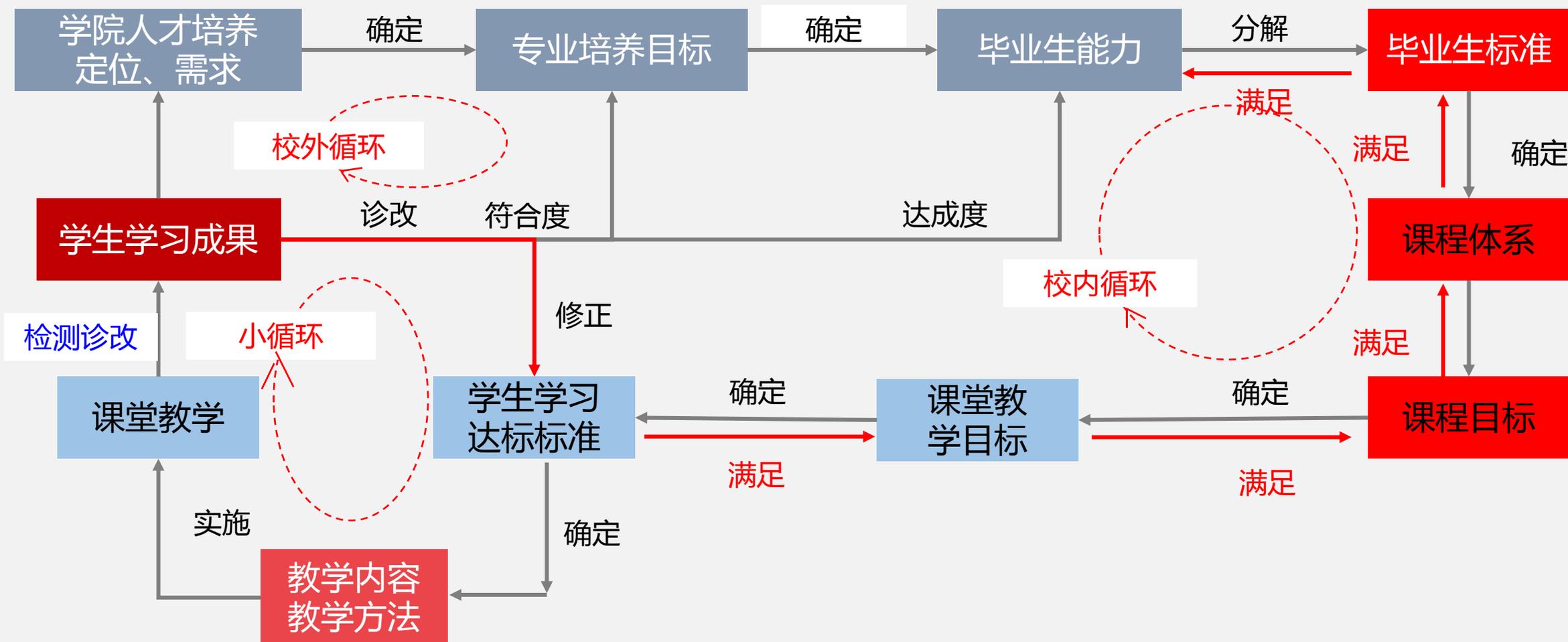
制定专业质量诊断标准，依据实时采集的数据实施专业质量监测、预警

# 螺旋建立与运行——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



# 螺旋建立与运行——专业层面

## ■ 专业建设与人才培养（诊断、改进）

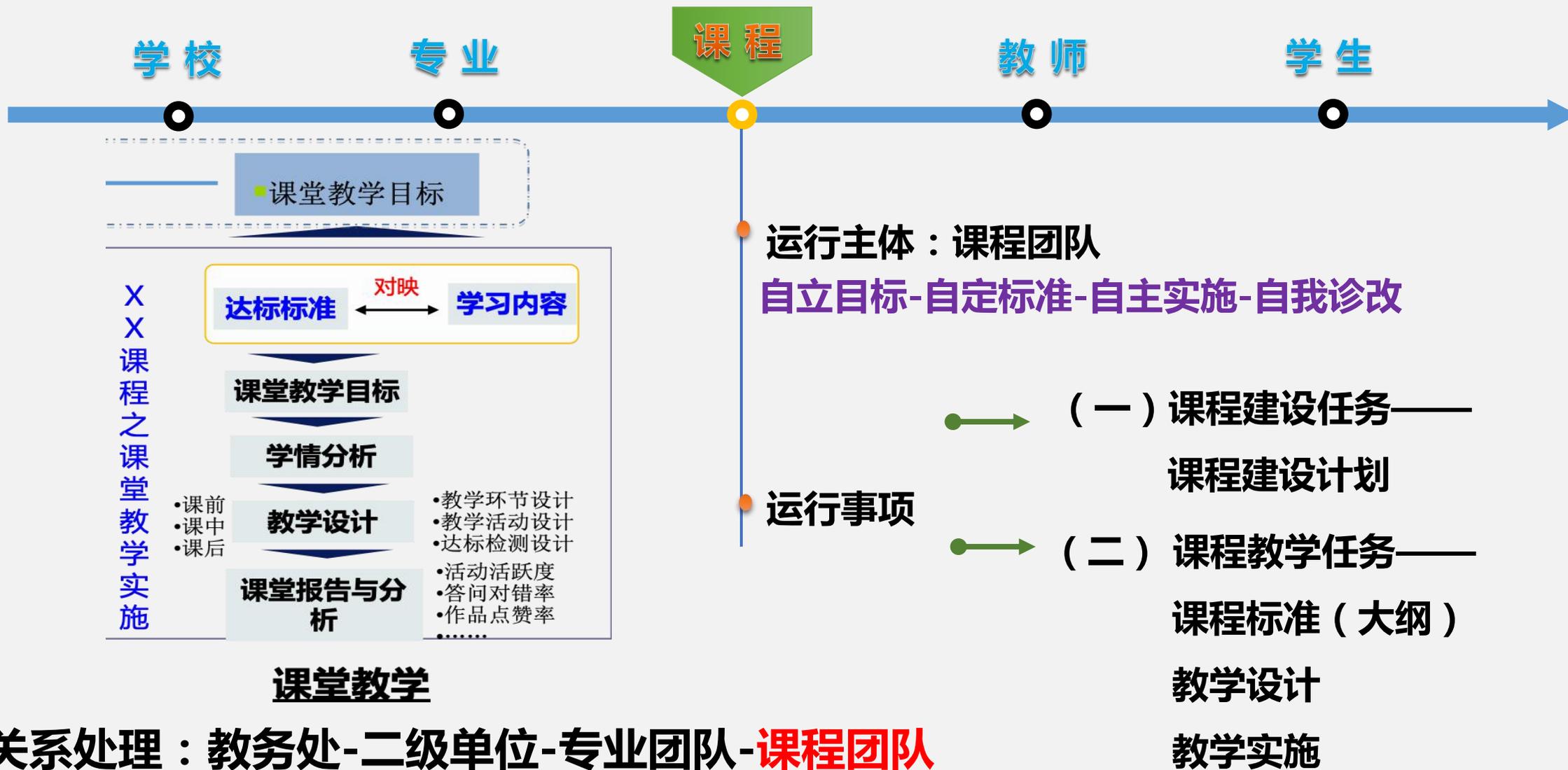
### ■ 建立专业建设诊改运行机制

➢ 基于专业建设方案，实施三年一轮的专业建设水平诊断



# 螺旋建立与运行——课程层面

## ■ 课程层面诊改运行主体与事项

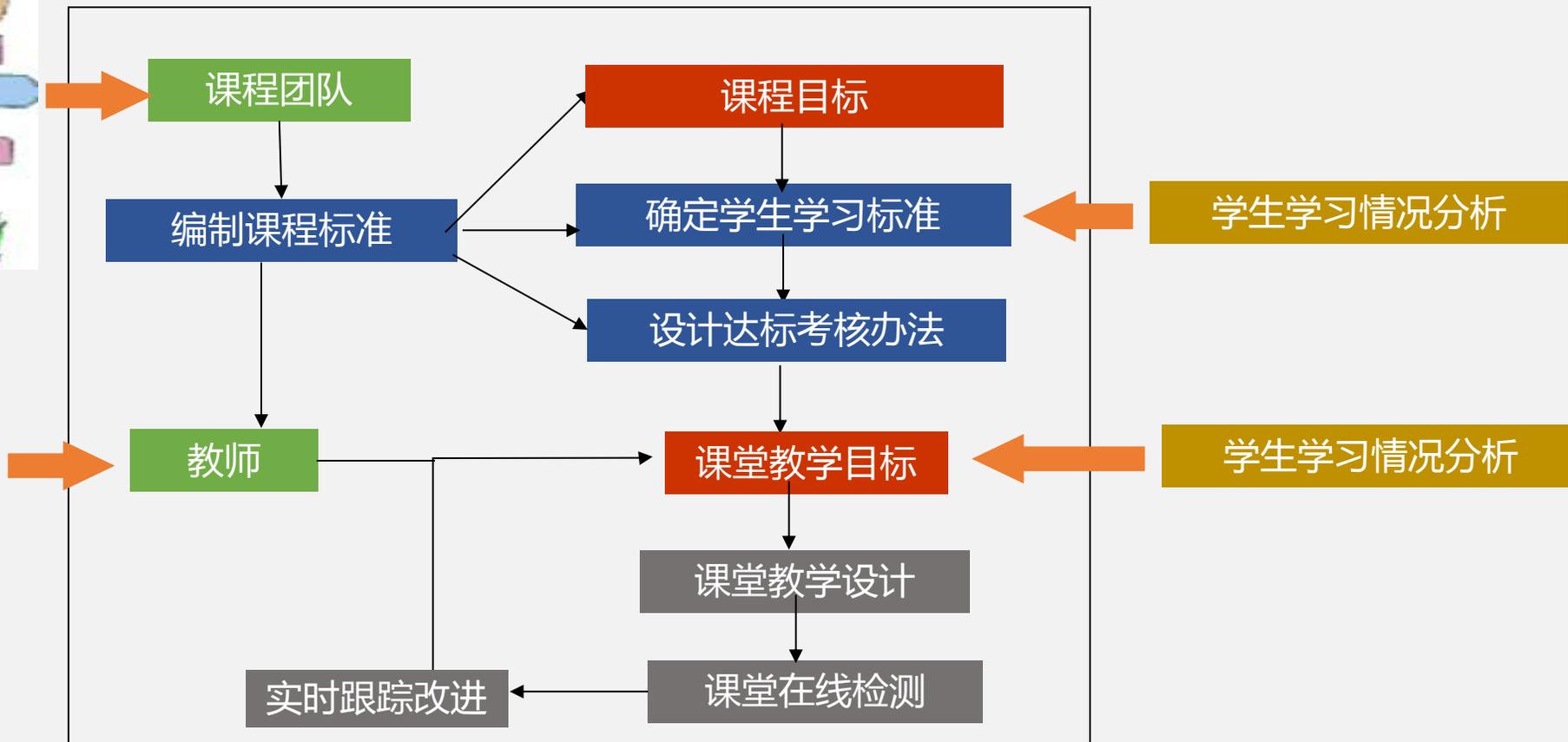


# 螺旋建立与运行——课程层面

## ■ 课程教学（目标、标准）

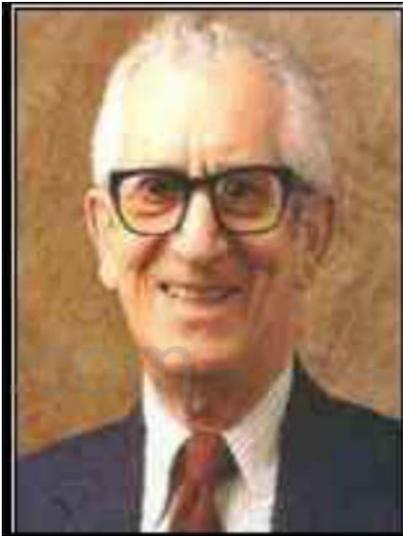
□ 课程团队解读能力要求指标点，开发课程目标，制定学生学习达标标准，编制课程标准

➤ 教师依据课程标准，进行教学设计，编制教案

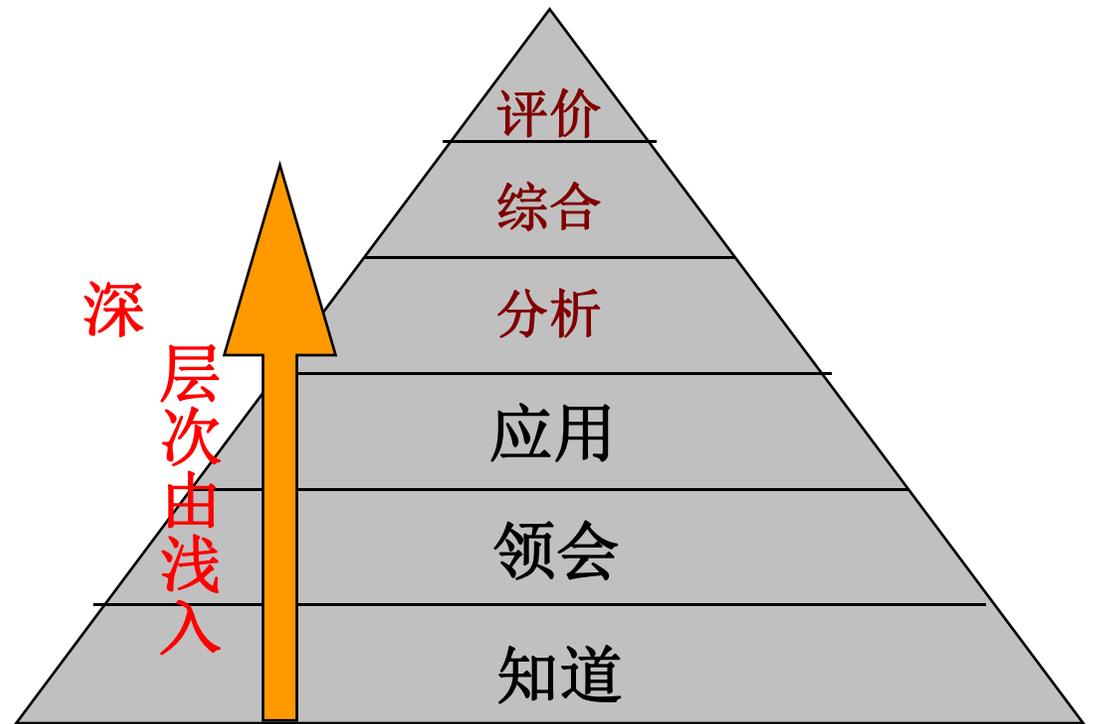
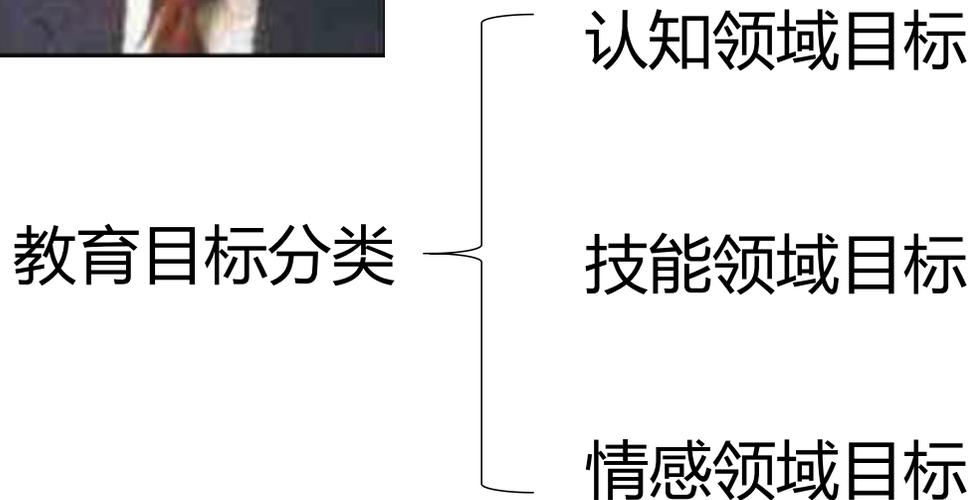


- 目标表述的不可测解决策略

## 借鉴布鲁姆教育目标分类法



本杰明·布鲁姆 (1913-1999)  
美国教育心理学家 主要贡献：  
教育目标分类学。



认知领域目标分类

- 目标表述的不可测解决策略

## 目标：行动、条件、标准



行动：目标表述中必须包含直接观测的行为动词



条件：为进一步精准表述目标，应写出行动发生的条件



标准：当个体做到什么程度我们认为其技能达标了

例如：

- 能绘制电动机正反转电气控制原理图。（有目标无标准）
- 能在20min内使用AUTOCAD2007软件绘制完成电动机正反转电气控制原理图，图纸设计差错率为0。（目标标准同步）

——《职业教育项目课程原理与开发》  
徐国庆 著

- 目标表述的不可测解决策略

职业学习目标的四个层次：

- **再现** ( reproduction )：通过提示性的词语复述已学过的内容（知识或技能）。
- **重组** ( reorganization )：不仅是记住多少知识，而且能根据自己的理解和已有经验对这些材料进行加工和整理。
- **迁移** ( transfer )：把所学的知识、技能和经验运用到相类似的情境中解决类似的问题。
- **应用** ( problem solving )：创造性地利用所学的知识、技能和经验，解决从未遇到过的新问题。

- 目标表述的不可测解决策略

知识目标：

认知领域动词表述

认知领域	表述动词举例
知道	回忆，记忆，识别，列表，定义，陈述，呈现
领会	说明，描述，解释，区别，重述，归纳
应用	应用，论证，操作，实践，分类，举例说明，解决
分析	分析，检查，实验，组织，对比，比较，辨别，区别
综合	组成，建立，设计，开发，计划，支持，系统化
评价	评价，估计，评论，鉴定，辩明，辩护，证明，预测，预言

- 目标表述的不可测解决策略

技能目标：

技能领域动词表述

技能领域	表述动词举例
再现	认识、说出名称、重复、举例、说明、背诵、标明、查到
重组	阐述、描述、确认、区别、归类、讲解、解释、指出
迁移	对比、充实、利用、表明、执行
应用	判断、得出结论、找出根据、推导、评价、拟订

- 目标表述的不可测解决策略

素质目标：

### 情感领域动词表述

情感领域	表述动词举例
接受	注意、识别、看、觉察、听到、注视、控制、听、分担
反应	鼓掌、遵从、讨论、跟随、服从、参与、扮演、练习、志愿
价值化	行动、争论、说服、辩论、展示、表达、帮助、组织、偏好
组织	抽象、平衡、比较、决定、限定、制定、选择、系统化、理论化
个性化	避免、展示、内化、处理、要求、抗拒、解决、设计、修改

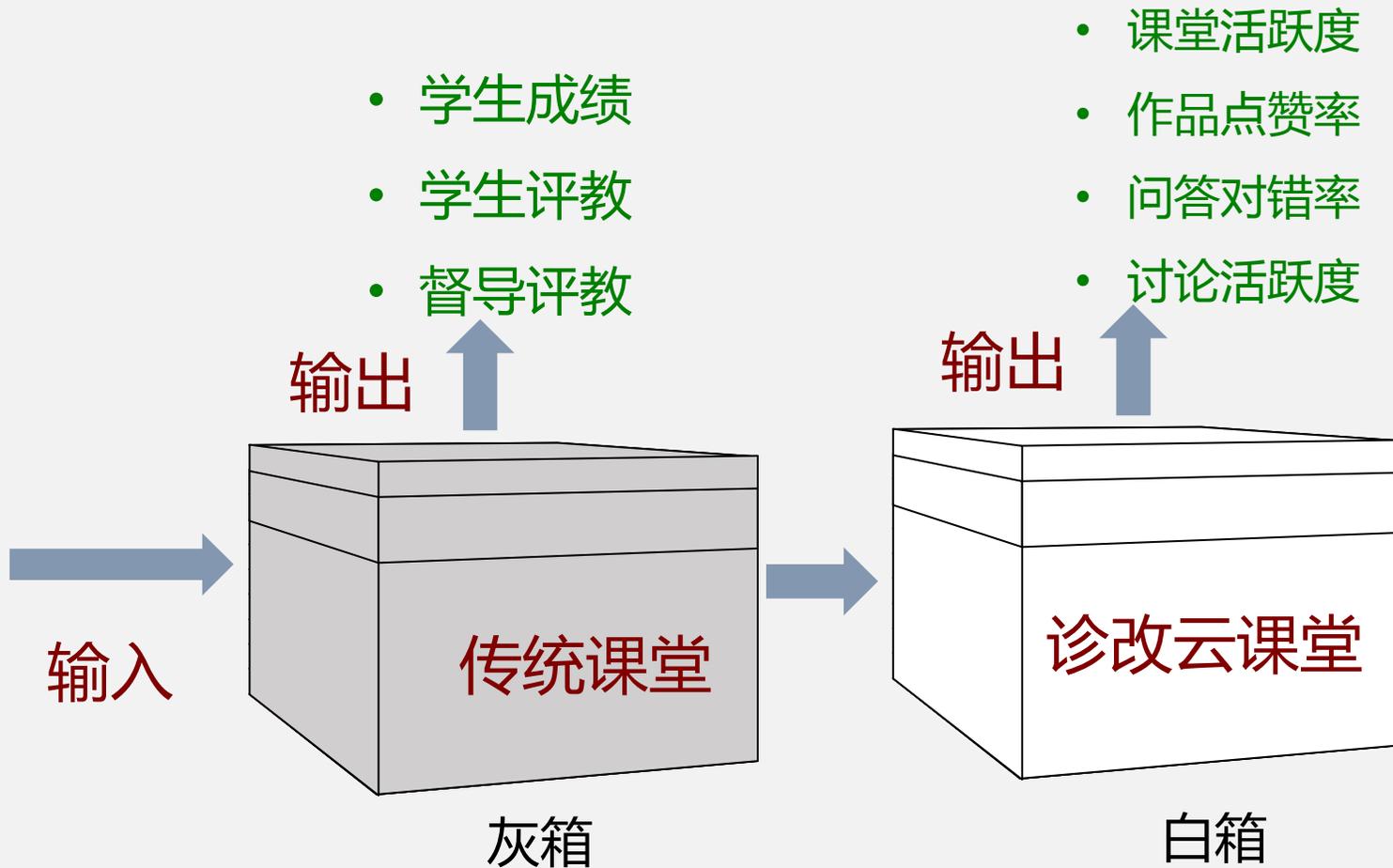
# 螺旋建立与运行——课程层面

## ■ 课程教学（监测、预警）

### ■ 借助信息化技术，建设工程云课堂，实时采集数据，作为目标达成度的诊断起点

➤ 将课堂教学由灰箱变为白箱，数据成为教师教学改进、目标达成检测依据

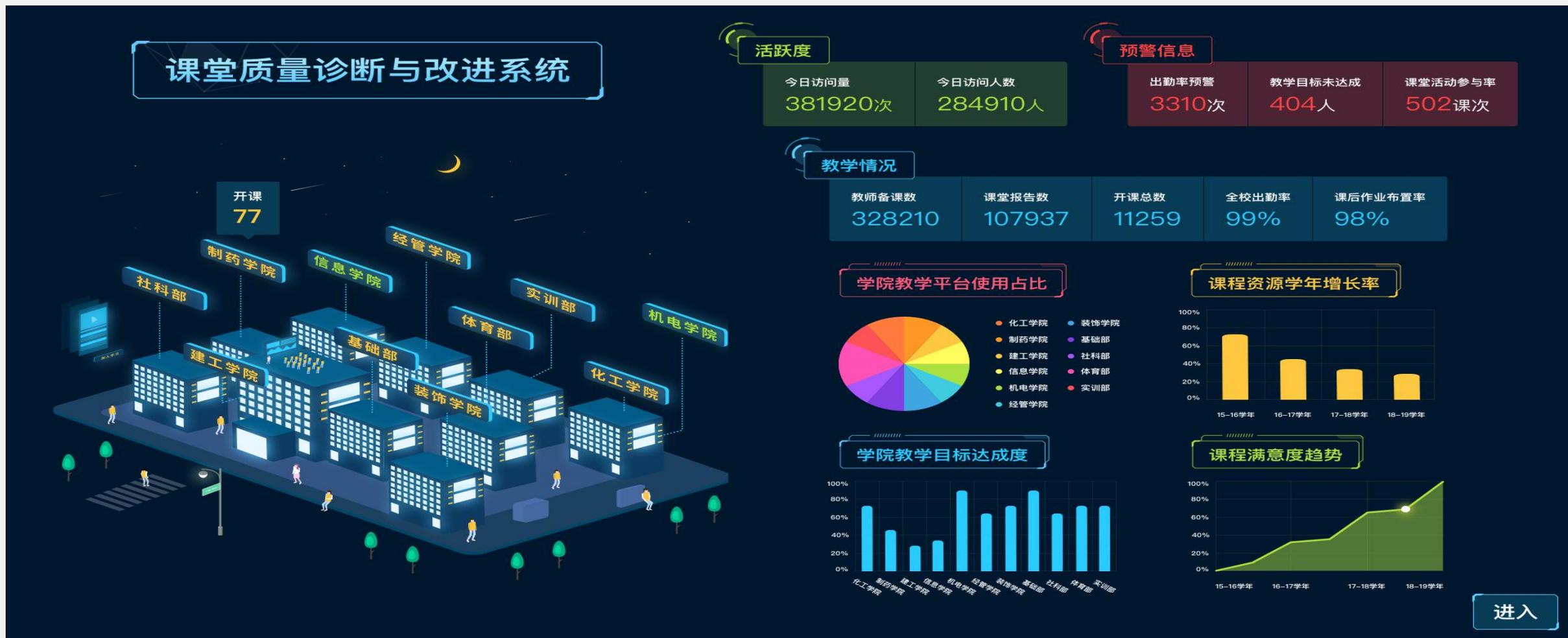
- 课堂目标
- 达标标准
- 教学内容
- 教学活动



# 螺旋建立与运行——课程层面

## 课程教学（监测、预警）

➤ 面向全院的监测预警界面

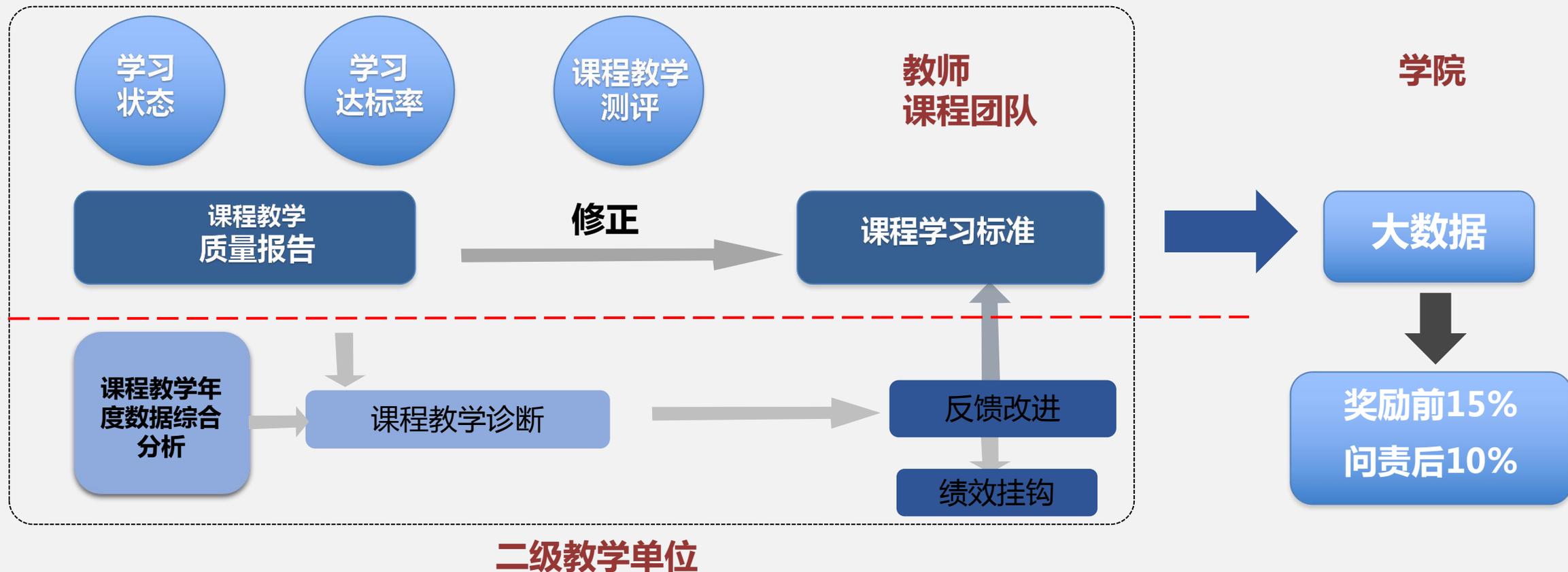


# 螺旋建立与运行——课程层面

## ■ 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

## ■ 螺旋建立与运行——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

# 螺旋建立与运行——教师层面

## ■ 教师发展（目标、标准）

### ■ 学校制定**教师发展标准**，引导教师确定个人发展目标，制定个人发展规划

#### ➤ 4维度4要素4层次教师发展标准内容结构

## 师德修养

伦理素养      与生相处

教学态度      信息素养

## 教研科研

资源整合      信息化教具设计与开发

项目研究      信息化时代学习与工作

## 教育教学

知识功底      教学设计

课程教学      激发动力

## 社会实践

进修学习      参与专业发展

企业实践      提升管理能力

# 螺旋建立与运行——教师层面

## 教师发展（目标、标准）

■ 学校制定**教师发展标准**，引导教师确定个人发展目标，制定个人发展规划

➤ 教师发展标准内容

### 助讲

#### 师德修养

- 遵守最基本的职业伦理，准确且正确地传播知识；
- 遵守教学行为准则与规范，乐于听取他人意见改进教学；
- 不对学生进行人身攻击，与生建立平等与相互尊重的关系；
- 树立信息时代下的安全防范意识，合法使用版权、知识产权等文献来源。

#### 教育教学

- 知晓所教学科知识和教学法知识在实际中的应用，显示出对教学的胜任；
- 分析目标，选用合适教学资源，编制课堂教学方案，如期完成教学任务；
- 科学序化课堂教学内容，恰当运用教学方法与手段，有效检测教学效果；
- 调动课堂气氛，激发学生内在的好奇心与主动性。

#### 教研科研

- 熟悉职业教育政策的发展与方向，走出学校、与社会友好沟通；
- 在参加他人研究项目过程中逐步形成自己的研究方向；
- 运用数字化工具和资源设计或改进教学方法，促进学生学习与创造力培养；
- 熟练使用信息技术，并能将现有知识熟练地迁移到新技术和新情境中。

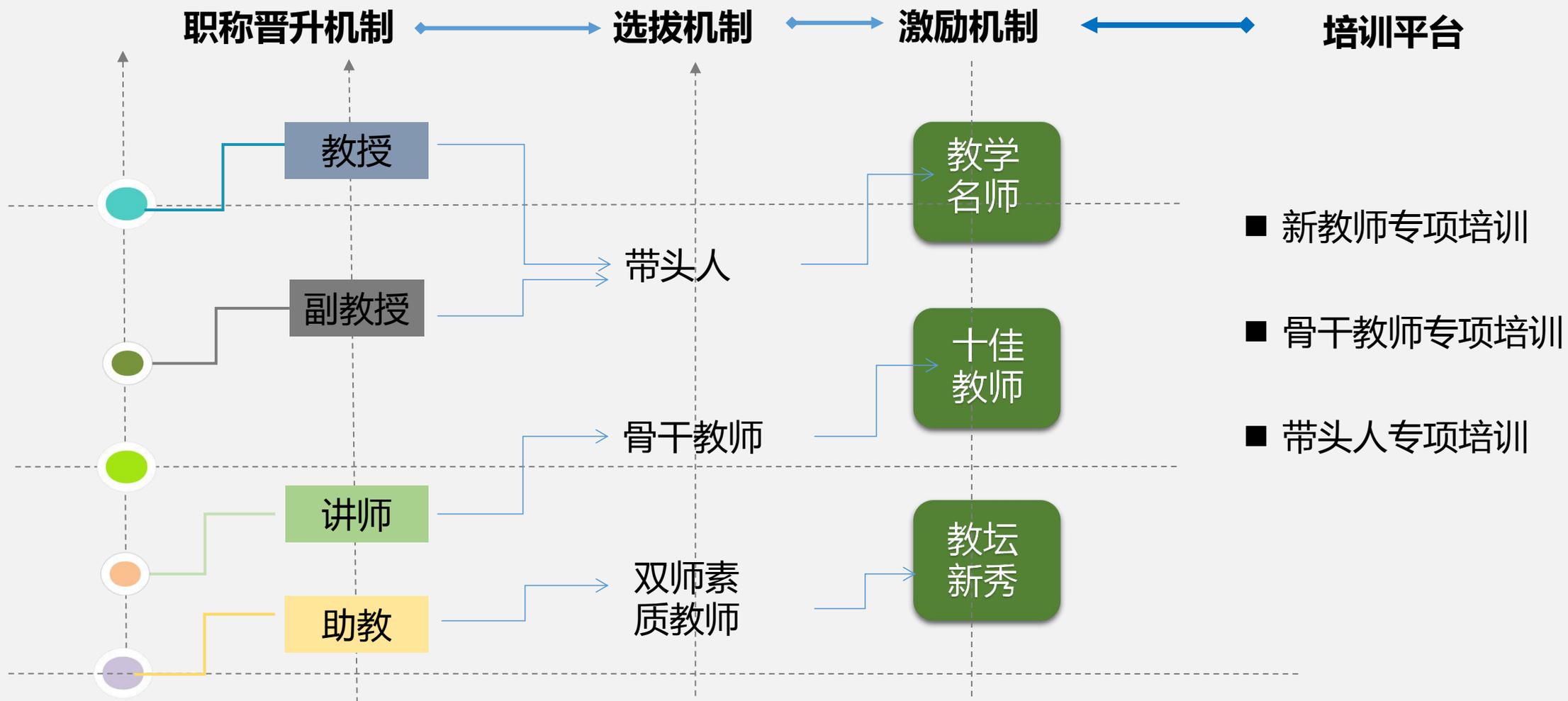
#### 社会实践

- 主动参与满足自身需求的技能培训与学术会议；
- 有半年以上企业实践经历；
- 参与国内外的学习共同体；
- 提升自身的创造性思维与独创能力，促进学生学习与发展。

# 螺旋建立与运行——教师层面

## ■ 教师发展（目标、标准）

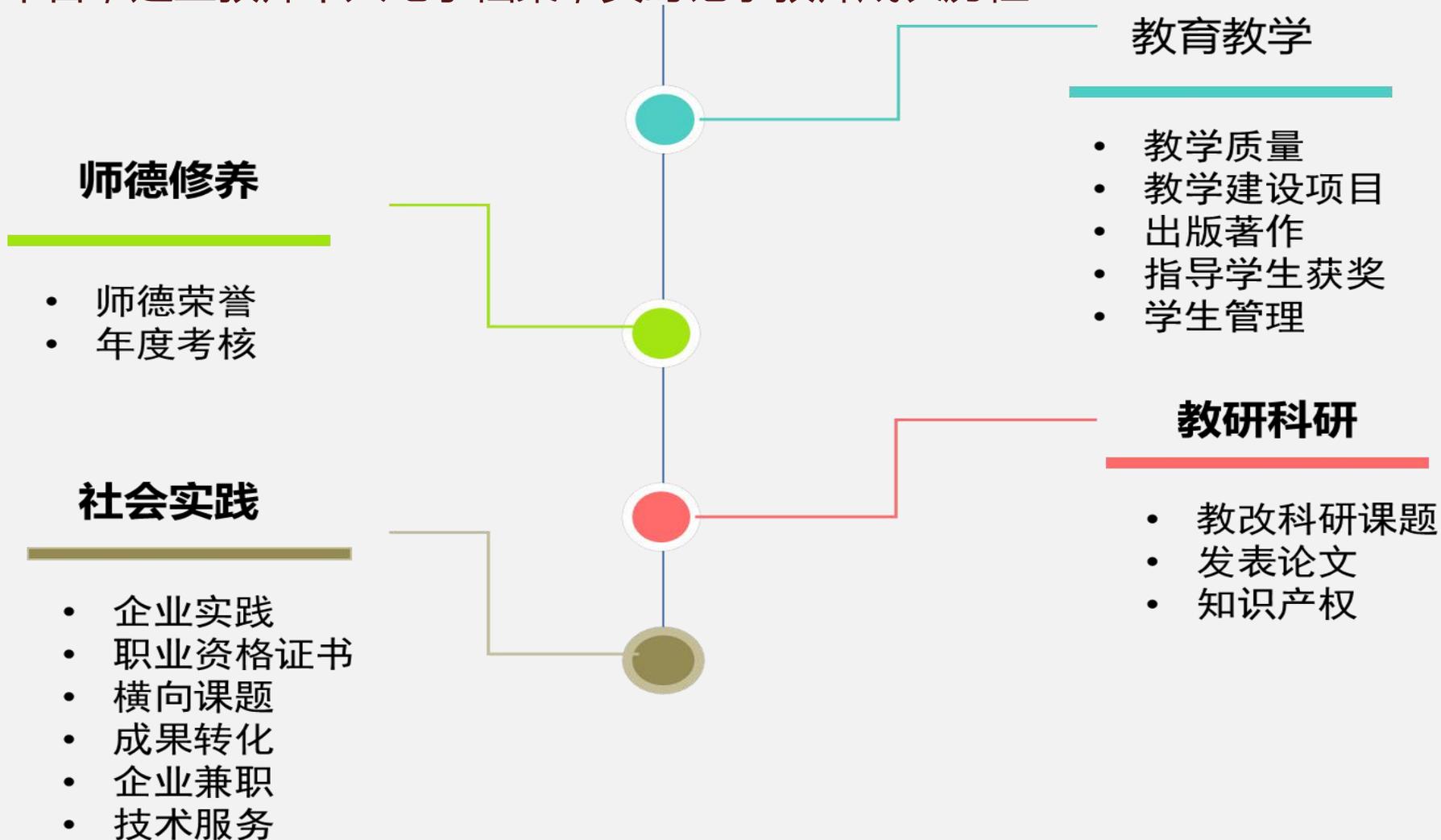
➤ 建立外部干预机制，激励教师自我发展



# 螺旋建立与运行——教师层面

## ■ 教师发展（监测、预警）

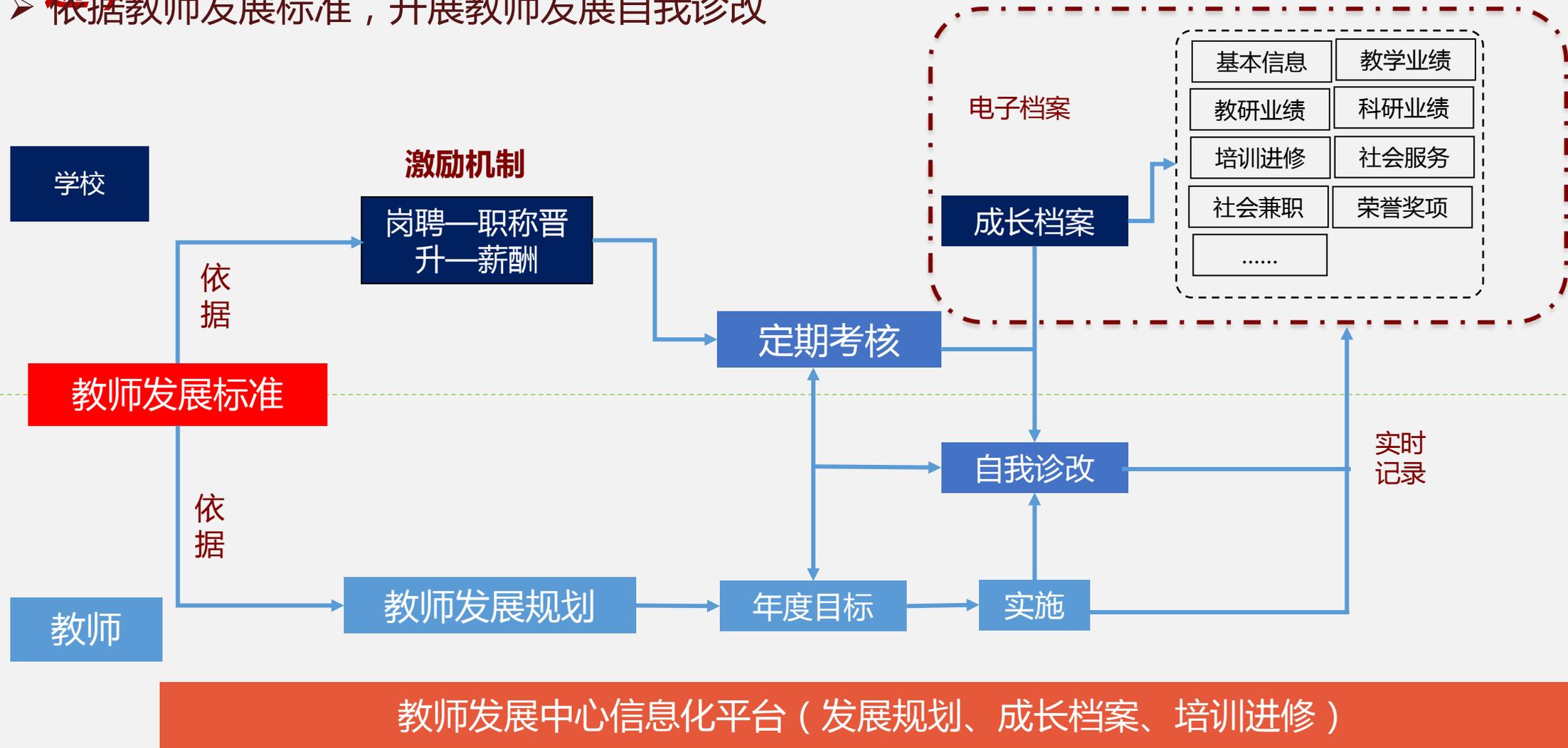
➢ 利用信息平台，建立教师个人电子档案，实时记录教师成长历程



# 螺旋建立与运行——教师层面

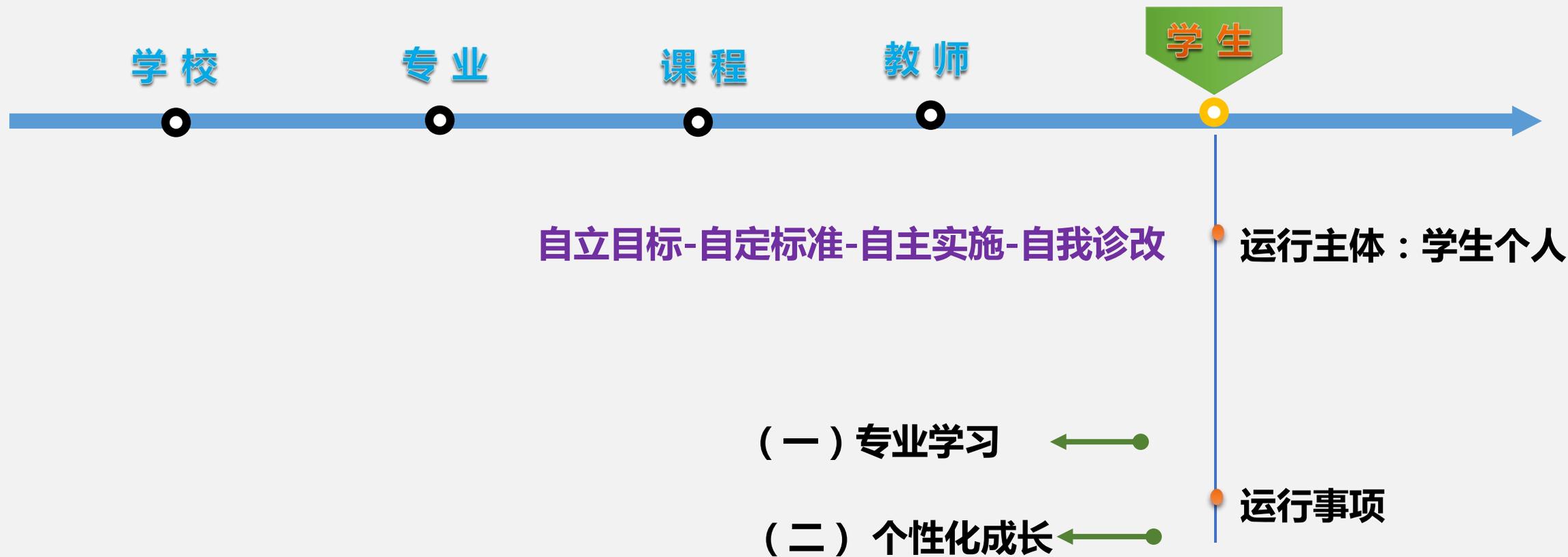
## ■ 教师发展（诊断、改进）

➢ 依据教师发展标准，开展教师发展自我诊改



# 螺旋建立与运行——学生层面

## ■ 学生层面诊改运行主体与事项

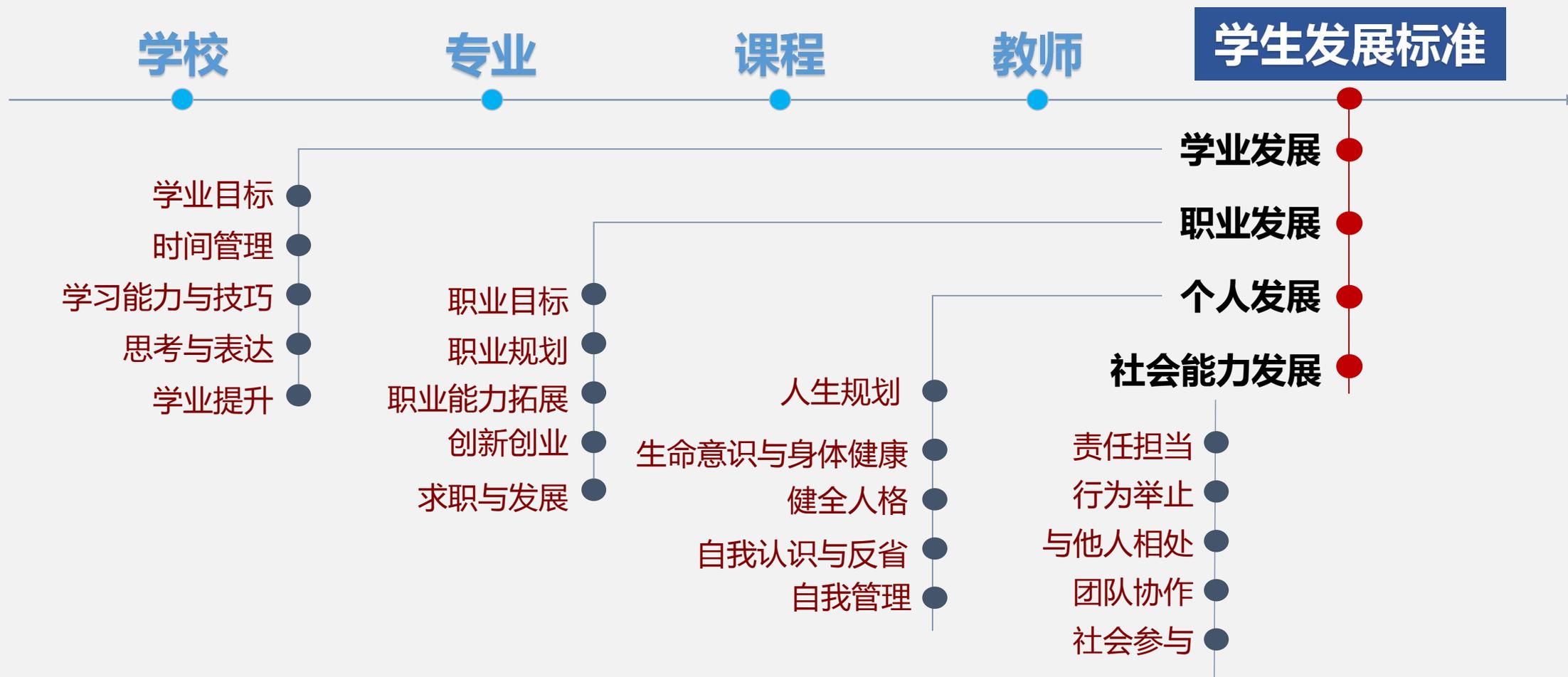


关系处理：学工处-二级单位-专业团队-**学生**

# 螺旋建立与运行——学生层面

## ■ 学生成长（目标、标准）

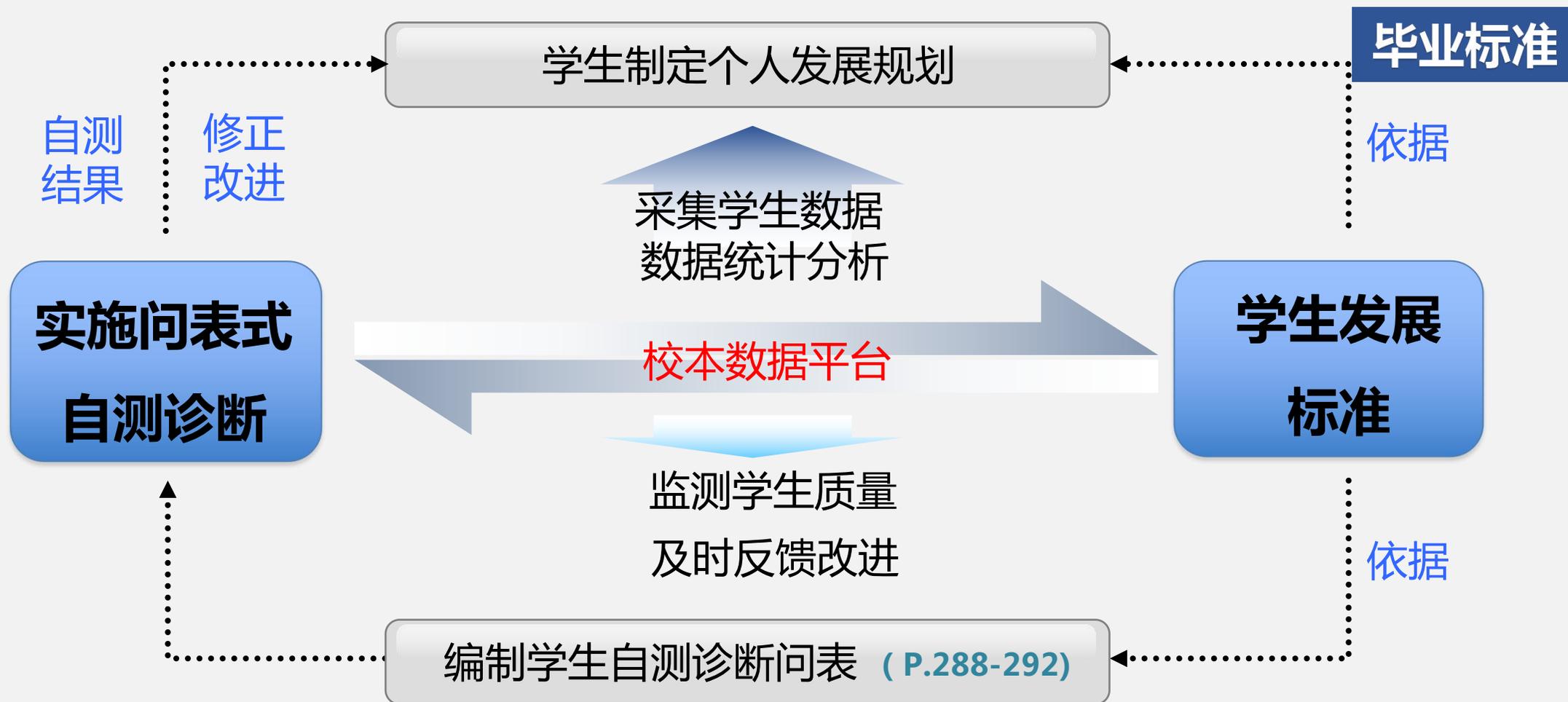
➤ 学校制定学生发展标准，帮助学生自我确立发展目标



# 螺旋建立与运行——学生层面

## ■ 学生成长（监测、预警）

□ 学生个人依据发展标准，实施自测诊断，确立个人发展目标，制定发展计划



# 螺旋建立与运行——学生层面

## 学生成长（监测、预警）

### ■ 将学生个人成长轨迹运行于信息平台上

➤ 开发移动端“学生发展自测系统”，生成雷达图，

中国移动 4G 21:06 43%

返回 关闭 学生学业发展自我测量表

返回 保存 重置

4.(单选)我相信我能调整学习计划与态度,不断向目标迈进

1. 否定  
 2. 不确定  
 3. 略有肯定  
 4. 肯定  
 5. 非常肯定

5.(单选)我相信我能做事有计划

1. 否定  
 2. 不确定  
 3. 略有肯定  
 4. 肯定  
 5. 非常肯定

6.(单选)我相信我能编排自己的时间表,并付诸行动

1. 否定  
 2. 不确定  
 3. 略有肯定  
 4. 肯定  
 5. 非常肯定

7.(单选)我相信我能按事情轻重缓急,妥善分配时间,进行进度调控

1. 否定

中国移动 4G 21:06 43%

返回 关闭 学生学业发展自我测量表

返回 保存 重置

7.(单选)我相信我能按事情轻重缓急,妥善分配时间,进行进度调控

1. 否定  
 2. 不确定  
 3. 略有肯定  
 4. 肯定  
 5. 非常肯定

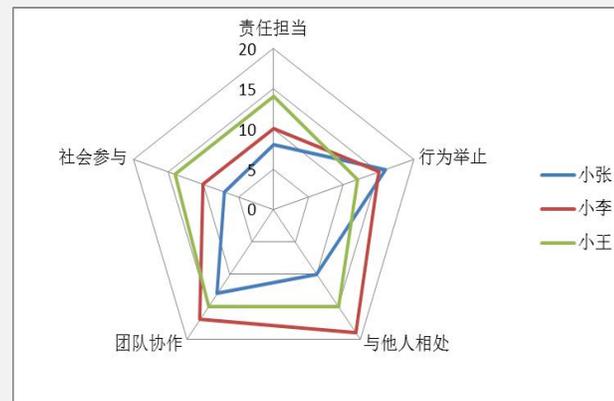
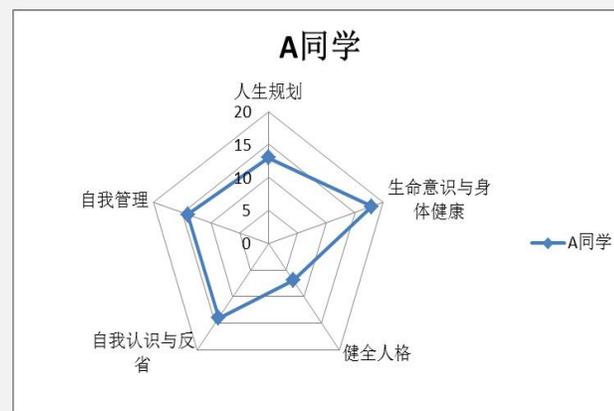
8.(单选)我相信我能在指定时间内,完成需要做的事情

1. 否定  
 2. 不确定  
 3. 略有肯定  
 4. 肯定  
 5. 非常肯定

9.(单选)我相信我能具有积极的学习态度和浓厚的学习兴趣

1. 否定  
 2. 不确定  
 3. 略有肯定  
 4. 肯定  
 5. 非常肯定

10.(单选)我相信我能养成良好的学习习惯,掌握适合自身的学习策略和方法



# 螺旋建立与运行——学生层面

## ■ 学生成长（监测、预警）

□ 建立学生信息门户，实时、即时展示学生过程数据

The screenshot shows the student portal of Changzhou Vocational Institute of Engineering. The interface is divided into several sections:

- 个人信息 (Personal Information):** Located at the top left, it displays the student's profile, including their ID (80080080), name (刘恩), gender (女), and major (化工装备技术). A yellow callout points to this section.
- 个人服务 (Personal Services):** A central section containing various services such as '一卡通信息' (ID Card Information), '宿舍生活费用信息' (Dormitory Living Expenses), and '学生学年缴费情况' (Student Academic Fee Status). A red box highlights this entire section, and a yellow callout points to it.
- 教务公告 (Academic Announcements):** A section on the right displaying recent announcements with dates, such as '2016年建筑类实践教学低值材料与用品项目招标公告' (2016-09-22). A yellow callout points to this section.
- 课表信息 (Class Schedule Information):** A table at the bottom right showing the student's class schedule by week and day. A yellow callout points to this table.
- 快捷通道 (Quick Channels):** A bottom navigation bar with icons for '加/值班' (Add/Shift), 'oa收文' (OA In), 'oa发文' (OA Out), '工资查询' (Salary Query), '一卡通挂失' (ID Card Lost), '期刊检索' (Journal Search), '服务指南' (Service Guide), and '订阅' (Subscribe). A red box highlights this bar, and a yellow callout points to it.

个人信息

个人服务

快捷通道

课表信息

# 螺旋建立与运行——学生层面

## 学生成长（诊断、改进）

### ■ 学校依据专业人才培养方案与素质教育实施方案，引导学生诊断改进

#### ➤ 科学合理使用学生自测诊断结果



#### 用于学生成长的自我调适

学生通过发展诊断，不断调适修正自身发展目标及学习、生活方式，不断自我改进，促进学生成长、成人、成功。



#### 用于人才培养方案改进实施

依据学生诊断数据分析结果，不断改进教育教学方案，优化课程设置、充实教学内容、改进教学方法，设计教育活动，深化教育教学改革。



#### 诊断结果与第二课堂活动衔接

实施第二课堂成绩单制度，教师引导学生参与第二课堂不同模块的活动，指导学生个性化发展，扬长避短。

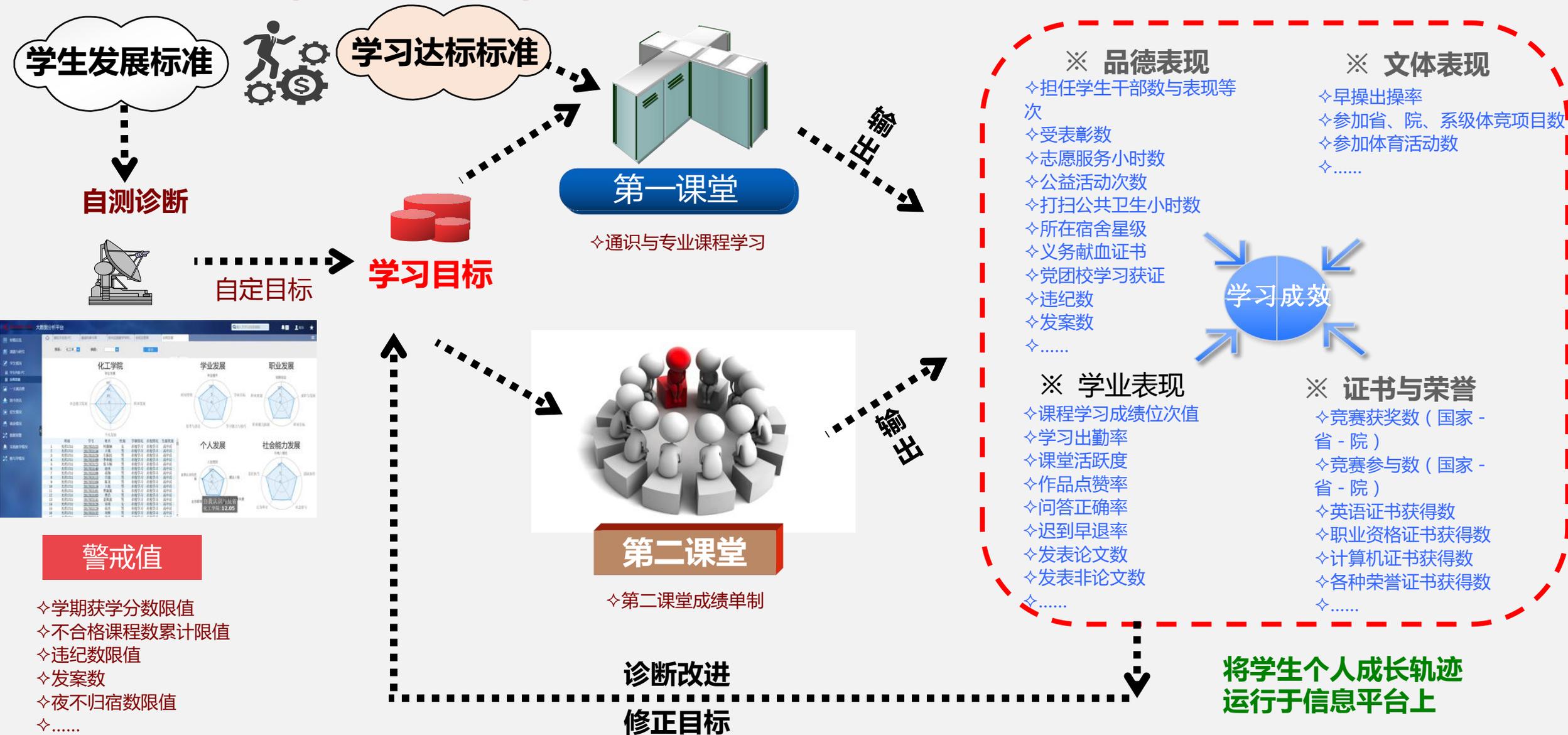


#### 用于学生管理服务的改进

诊断数据分析为学校提供决策依据，不断完善素质教育方案，有的放矢地开展各类教育及活动，加强服务的针对性与精准性。

# 螺旋建立与运行——学生层面

## ■ 学生成长（诊断、改进）



5

# 六忌自警，助力内涵，永无止境

关于诊改实践做法、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”。



# 做法：学习、培训，学会使用管理工具

## 对各级干部进行系统培训、学习、研讨，提升能力

- 目标制定：SWOT分析法、最近发展区理论等
- 任务分解：WBS法、6W2H法、目标任务创建表等
- 标准制定：SMART原则、悉尼协议、课谱等培训
- 预警监控：[一页纸项目表](#)、雷达图等
- 信息化平台建设：干部职工信息化素养提升培训

全体中层干部进行  
目标任务分解方法  
培训。



学院干部管理  
能力提升专题  
培训在图书馆  
报告厅举行。

# 思考：明确目标，端正态度，勇于探索



1.克服“项目”情结、“迎评”思维。诊改一定要与工作融为一体，常态化、全覆盖，内部质量保证体系建设不是另搞一套，而是在原有基础上更加系统、客观，服务需求（实现办学目标）。



2.克服“考核”情结、“过关”思维。复核不是目的，院校层面的诊改实施方案可以暂不涉及复核环节的具体内容，“内部质量保证体系的建设与运行”方案制定也要体现“诊改”，在纠偏和试错过程中不断完善。



3.克服“文本”情结、“照搬”思维。院校层面《诊断项目表》的内容，需要按照学校的实际调整，依据学校的目标和标准体系设计诊断点，按照预警和考核性诊断要求设计量化指标或值域，力争不要出现“佐证材料”，现有平台编号对应的数据满足不了诊断需要，诊断依据应该学校设定，以校本数据平台为支撑。

# 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

- 质量不是评估出来的，质量是**改进**出来的！
- 复核不是画句号，诊改制度建设应该**伴随着**学校的存在而存在，质量提升永远在路上！
- 诊改制度建立与运行，必将改变学校的治理形态、教学形态，**提升**学校的办学水平和人才培养质量！

# 关于《实务》

## ■ 主要内容

- 总论
- 内部质量保证体系建立与运行实施方案
- 学院机构设置与工作标准编制
- 学院发展规划编制与实施
- 学院部门绩效考核
- 专业与课程标准编制
- 教师与学生发展标准设计
- 学院内部控制制度设计
- 教育信息化建设

## ■ 特色

- 体系完整、实例支撑
- 问题导向、实用可学





全国诊改专委会

# 谢谢倾听，敬请指正



65943385@ qq.com

13815070491

