

革新理念， 认准起点， 筑实基础



杨应崧 2018 · 9



提 纲

LOGO

- 理念亟待到位
- 认准诊改起点
- 培植诊改“细胞”
- 注入长效机制
- 关于目标设置



诊改工作概况

❖ 推进成效：

- ❖ 一、认识渐趋一致：质量意识明显增强。
- ❖ 二、推动力度加大：省市行政有效发力。
- ❖ 三、院校全面启动：自主责任明显强化。
- ❖ 四、试点作用显现：成功案例不断涌现。
- ❖ 五、骨干队伍扩大：省级专委发挥作用。



诊改工作概况

❖ 主要问题：

❖ 一、理念传递衰减明显；

❖ 二、实践推进很不平衡；

❖ 三、难点、痛点、堵点显现。

❖ 原因分析：重视程度不一；激励机制乏力；专家队伍不足。



I 理念亟待到位

❖ 背景

1. 十八大以来经济社会发展迎来**深刻变革**。
2. 放管服改革的深化：政府**转变职能**，管办评分离，学校**依法自主办学**。
3. 职业教育改革发展的现实**挑战**。
4. 质量管理理论和实践的积淀与**发展**。



I 理念亟待到位

❖ 一、树立8个核心理念

❖ 1. 社会主义**核心价值观**是教育质量唯一坐标体系。

❖ （1）教育是上层建筑，和物质的生产、销售、服务有着本质的区别。

❖ （2）我国教育的根本任务是立德树人，培养新时代中国特色社会主义的建设者和接班人。

❖ （3）对教育质量优劣的评价、判断，从来离不开一定的价值体系。对此，必须有清醒的认识。



I 理念亟待到位

❖ 一、树立8个核心理念

❖ 2. 教育质量是指对**需求的满足**程度。

❖ (1) 这一表述实为质量的现代涵义。国际标准化组织（ISO）已将“以顾客为关注焦点”列为第一原则。

❖ (2) 职业教育质量是指对经济社会发展需求和人的全面发展需求的满足程度。

❖ (3) 职业教育的现状表明，在对质量的认识上和保证实践中还存在不少问题：



I 理念亟待到位

- ❖ ——少数人闭门造车制定优劣标准（落后于时代、落后于需求；固化、僵化、泛化）；
- ❖ ——脱离实际定目标、道听途说上专业；
- ❖ ——轻德重术、轻创重授；
- ❖ ——轻过程重结论、轻常态重突击；
- ❖ ——轻“获得”重形式、轻自主重监管。



I 理念亟待到位

- ❖ 一、树立8个核心理念
- ❖ 3.教育质量是在计划、实施、诊改的**过程中形成的**。
- ❖ (1) 质量管理三部曲；戴明循环；“三个出来”（设计、生成、管理）；质量管理的系统方法原则等。
- ❖ (2) 关于过程
- ❖ 过程：一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活
动。



I 理念亟待到位

- ❖ (2) 关于过程
- ❖ 过程组成要素：
 - ❖ 输入、输出、程序（为进行某项活动或过程所规定的途径）、资源、环境、监控等。
 - ❖ 一个组织的所有过程不仅有纵向结构，还有横向结构，甚至还有其他形式的结构，形成复杂的**过程网络**。



I 理念亟待到位

4. 质量没有最好**只有更好**。

- ❖ (1) 任何事物、工作、流程的**客观规律**——不断改进、完善、提高，有起点无止境。
- ❖ (2) 需求、环境的**运动规律**——需求是不断更新、提升的，环境是不断运动、变化的，所谓“树欲静而风不止”。
- ❖ (3) 同行、同类组织的**生态规律**——优胜劣汰，新陈代谢。
- ❖ (4) 目标导向与问题导向的协同作用产生**自觉**改进动力。



I 理念亟待到位

- ❖ 5. 质量归根到底要靠**自身保证**。
 - ❖ (1) 基本信念：基层、一线人员是本岗位专家。了解问题最深，是解决问题的能人、专家。
 - ❖ (2) 现代质量管理的理论成果——零缺陷思维。
 - ❖ (3) 现代质量管理的现实要求——“三全”、“D&D”、ISO基本原则之一（全员参与）。
 - ❖ (4) 学校依法**自主**办学的题中之义。



I 理念亟待到位

- ❖ 6. 质量提升必须依靠**共创共治共享**。
 - ❖ (1) 质量的现代涵义决定。
 - ❖ (2) 质量管理理论与实践发展**历程**表明。
 - ❖ (3) 人才培养理论成果与经验积淀证明——“三育人”、“三全保证”。
 - ❖ (4) 新时代的必然要求——零和抑或共赢？作茧自缚抑或打造人类命运共同体？



I 理念亟待到位

❖ 7. 诊改必须坚持**促发展与保底线**相结合的**原则**。

- ❖ (1) 无底线的质量等于空中楼阁。
- ❖ (2) 不发展的质量无异刻舟求剑。
- ❖ (3) 底线必须与时俱进，不能一成不变。
- ❖ (4) 发展必须立足底线，方能兼顾公平。
- ❖ (5) 标准代表底线，不代表**顶板**。



I 理念亟待到位

8. 诊改必须以**现代信息技术**（大数据、网络化、云计算）为支撑。

- ❖ （1）诊断和改进都必须以事实为依据，在今天，主要依靠**大数据**。
- ❖ （2）如果没有现代信息技术支撑，诊改不可能实现“**三全**”，做到“**常态**”。
- ❖ （3）在信息化、知识化、全球化时代，如果不依靠现代信息技术，诊改将永远滞后于**实际需求**。
- ❖ 诊改的支撑是平台，瓶颈是平台，成败在平台。



I 理念亟待到位

❖ 二、突破理念提升的堵点

1. **质量**，外延，孰轻孰重？
2. 质量**优劣**，谁予评说？——“**需求**”？“**权威**”？
3. 质量**保证**，谁主沉浮？——“**创造者**” “**局外人**”？
4. 考核、监控，何去何从？——“**强化考核**”？“**立足诊断**”？



I 理念亟待到位

- ❖ 5. 信息化建设，路在何方？
 - ❖ ——建**智能校园**还是搞技术展示？
 - ❖ ——要**真实数据**还是要注水报表？
 - ❖ ——重在建**数据中心**还是热衷增加孤岛？
 - ❖ ——是“**以我为主**”还是买来主义？



I 理念亟待到位

❖ 三、准确领会实施载体

- ❖ 1. “**五纵五横**” 结构——**网络化覆盖联动**
- ❖ 2. “**八字型**” 运行单元——**制度化全员参与**
- ❖ 3. “**双引擎**” 注入**动力**——**常态化机制保证**
- ❖ 4. “**一平台**” 技术**支撑**——**智能化落地生根**



II 认准诊改起点——打造“两链”

❖ 一、目标的含义

- ❖ （主体）想要达到的**境地或标准**（现代汉语词典）。
- ❖ 质量是人类智慧的结晶，提升质量是全人类共同的追求（《上海质量宣言》）
- ❖ 目标是主体的自觉追求，是质量意识的集中体现。



II 认准诊改起点——打造“两链”

❖ 二、目标的意义

- ❖ 1. 目标是**方向**：“目标一错，一错百错”。
- ❖ 2. 目标是“**圆心**”：共同目标产生凝聚力、向心力。共同目标是组织存在的前提。
- ❖ 3. 目标是**约束**：实现目标需要规范、纪律、约束、协调，需要唤醒自觉、自省、自律。
- ❖ 4. 目标是**动力**：科学目标激发活力、学习力、创造力。



II 认准诊改起点——打造“两链”

❖ 三、目标在诊改中的意义

- ❖ 1. 目标决定人才培养工作的基本方向。
- ❖ 2. 目标是标准制定的主要依据。
- ❖ 3. 目标是8字形质量改进螺旋的起点。
- ❖ 4. 目标是内生动力产生的源头。



II 认准诊改起点——打造“两链”

❖ 四、目标的支撑——标准

❖ 1. 标准的意义

- ❖ (1) 标准是目标的**具象**体现；
- ❖ (2) 标准是本质**特性**的显现；
- ❖ (3) 标准是衡量目标的**标尺**；



II 认准医改起点——打造“两链”

❖ 1. 标准的意义

❖ (4) 标准是目标达成的**底线**；

❖ (5) 标准是质量监控的**窗口**。

❖ “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）



II 认准诊改起点——打造“两链”

- ❖ 2. 标准的基本内涵——技术、管理、工作
 - ❖ (1) **定位**——性质、任务、定位、方向、面向等；
 - ❖ (2) **质效**——质量、效率、效益等；
 - ❖ (3) **流程**——计划、途径、方法、沟通、管理等；
 - ❖ (4) **保障**——组织、制度、资源（人力、物化、信息）、环境等；
 - ❖ (5) **考核**——主体、对象、项目、方法（含技术）、时间、指标等。



II 认准诊改起点——打造“两链”

❖ 3. 标准的建立

- ❖ (1) 准确把握**目标内涵**——全面、系统、个性。
- ❖ (2) 深入挖掘**关键因素**——影响力大、特殊关联（同向关联，补偿关联，零关联）、抓住关键。
- ❖ (3) 寻求创设**显性指标**——可量化、易监测。
- ❖ (4) 按“最近发展区”确定**阈、值**。



II 认准诊改起点——打造“两链”

- ❖ 需要特别强调：
- ❖ 1. 诊改所指目标是质量直接创造主体自己树立的目标。
- ❖ 2. 诊改所指标准是支撑质量直接创造主体目标的标准。
- ❖ 3. 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）。
- ❖ 4. 组织的总目标统领子目标，从而形成目标体系和标准体系。



III 筑实诊改基础——培植诊改“细胞”

❖ 一、建立8字形螺旋的意义

❖ 1.落实现代质量观

追求： 服务需求、自主保证、持续改进、零缺陷育人。

❖ 2.培育核心竞争力：

❖ **创新**工作形态： 前台+后台； 目标导向+问题导向；

❖ **激发**内在发展活力： 自诊+自改  学习力+创造力。



Ⅲ 筑实诊改基础——培植诊改“细胞”

❖ 3. 打造学习型组织

- ❖ (1) **目标明确**——共同愿景凝聚人心；
- ❖ (2) **系统思考**——整体协同共创共治；
- ❖ (3) **团体学习**——依存联动同进共享；
- ❖ (4) **改善心智**——自我净化自我革新；
- ❖ (5) **自我超越**——持续创新持续改进。



Ⅲ 筑实诊改基础——培植诊改“细胞”

❖ 4. 落实“三全”保证

- ❖ (1) 落实“**全员**”参与——夯实基础；
- ❖ (2) 覆盖“**全过程**”——两个螺旋；
- ❖ (3) 引起“**全方位**”联动——营造机制；
- ❖ (4) 实现**常态化**诊改——依靠网络信息技术。



Ⅲ 筑实诊改基础——培植诊改“细胞”

❖ 二、找准8字形螺旋的**主体**

❖ 1. 专业诊改8字螺旋的**主体**

❖ 该专业的**专业团队**

❖ 2. 课程诊改8字螺旋的**主体**

❖ 该课程的**课程团队**



Ⅲ 筑实诊改基础——培植诊改“细胞”

❖ 三、8字形螺旋构建要点

- ❖ 1. **覆盖**五层面——从无到有
- ❖ 2. 主体**需同一**——自主保证
- ❖ 3. 同层**无遗漏**——守住底线
- ❖ 4. 起点**不含糊**——精准易测
- ❖ 5. **过程**是重点——常态诊改
- ❖ 6. **制度**是保证——明确职责



IV筑实诊改基础——注入长效机制

❖ 一、诊断是要害

❖ （一）诊断的作用

❖ ——诊断是“前后台”的**接口**；

❖ ——诊断是改进的**出发点**；

❖ ——诊断为激励提供**依据**；

❖ ——诊断决定改进的**质量和效率**。



IV筑实诊改基础——注入长效机制

❖（二）诊断的特点

- ❖ 1. 强调**自我**——“自我净化、自我完善、自我革新、自我提高”；
- ❖ 2. 融入**过程**——事前、事中、事后；
- ❖ 3. 重视**研析**——依据标准，关注问题，重视原因、关联性研究剖析；
- ❖ 4. 追求**常态**——如影随形、客观公正、常态展示。



IV筑实诊改基础——注入长效机制

❖ (三) 考核需改革

❖ 1. 考核的涵义

❖ (1) 原义：考查与审核。

❖ (2) 目的：上级或授权机构依据一定的标准、通过一定的程序、方法对某个部门或个人的工作绩效进行考查，分出优劣、先后。

❖ (3) 作用：考核结果与奖惩链接产生激励机制。

❖ (4) 性质：“你做我督”，适合“科层式管理”，更接近于评估、评价。



IV 筑实诊改基础——注入长效机制

❖ 2 考核的走向——转型升级

- ❖ (1) 强调以**质量效率**为核心（服务两个发展需求，而不是考核方需求）；
- ❖ (2) 强调**自我**设置目标、标准（自律自理），有利激发内生；
- ❖ (3) 强调“**共创、共治、共享**”，要求协同改进；
- ❖ (4) 强调以**事实和数据**为依据（运用信息技术），体现公开、公正、公平（**依法依规治校**）；
- ❖ (5) 强调**过程化、常态化、生态化**（淡化考核形式，减轻考核负担，提高考核质量，扩展考核功能）。



IV筑实诊改基础——注入长效机制

- ❖ 3.将考核和诊改**结合**——和绩效考核相结合的诊改
 - ❖ (1) 将考核和诊改结合的意义
 - ❖ ——加快各层面8字型质量改进**螺旋的建立**。
 - ❖ ——落实各**主体**人才培养质量的**保证责任**。
 - ❖ ——使人才培养工作步入创新驱动、持续改进的**良性轨道**。
 - ❖ ——加快常态化诊改制度的建立，促成**内部治理形态**的转变（考核重结果、重证明，诊断重析因、重改进）。



IV筑实诊改基础——注入长效机制

- ❖ (2) 考核和诊改结合的**原则**
- ❖ ——以主体的**自我诊断**为基础；
- ❖ ——以**常态采集**的**源头数据**为主要依据；
- ❖ ——按依法依规通过的**规则**作出**诊断结论**；
- ❖ ——由**网络信息技术**提供运行平台。



V 关于目标设置

一、设置专业建设目标

（一）目标要求——符合SMART原则

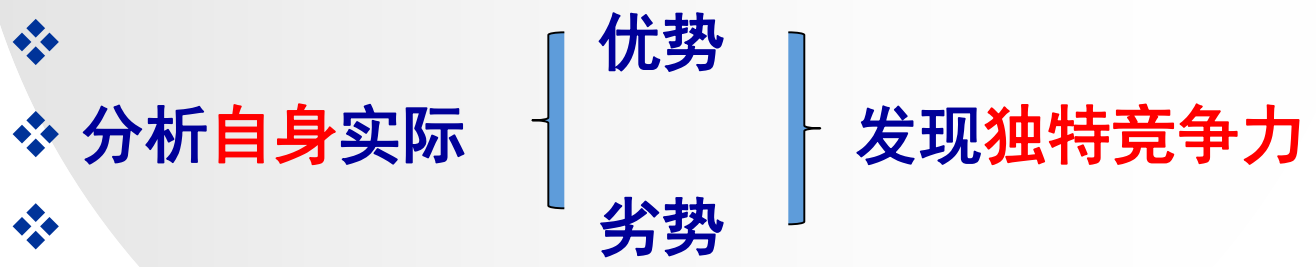
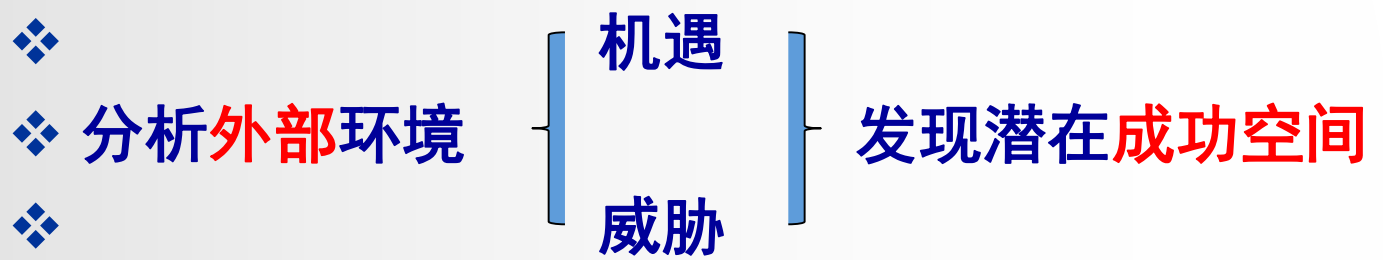
- ❖ **Specific**: 设置的目标要**清晰**、明了。
- ❖ **Measurable**: 设置的目标要可以衡量。
- ❖ **Attainable**: 设置的目标要有实现的**可能**。
- ❖ **Relevant**: 设置的目标要有相关性（与工作、与愿景目标等）。
- ❖ **Time bound**: 目标的实现要有**时间**的限制。




V 关于目标设置

❖ (二) 目标确立

❖ 1. SWOT分析——需求是核心



❖ 潜在成功空间+独特竞争力  战略目标



V 关于目标设置

- ❖ **2. 现状分析——聚焦主要诊断项目、关键诊断要素，以关键诊断点数据为主要依据，分析：**
 - ❖ ——在全国职业院校同类专业中所处位置；
 - ❖ ——在全省职业院校同类专业中所处位置；
 - ❖ ——在行业内同类专业中所处位置。



V 关于目标设置

❖ 3. 标杆分析

❖ (1) 选准标杆

- ❖ ——类型、层次、规模等相近，可学习、可借鉴；
- ❖ ——存在短期赶上，甚至超越的可能；
- ❖ ——学习、交流、互动较为方便。

❖ (2) 比较分析

❖ (3) 可行性分析（分析不确定性）



V 关于目标设置

- ❖ 4. 轨迹分析
- ❖ (1) 运用十二五规划有关数据计算信息熵；
- ❖ (2) 通过信息熵判断规划的不确定性；
- ❖ (3) 分析产生不确定性的主要原因，预测新规划可行性。



V 关于目标设置

❖ 5. 综合分析

❖ ——存在的主要**差距、短板、问题**；

❖ ——决定当前定位的主要**内外部原因**；

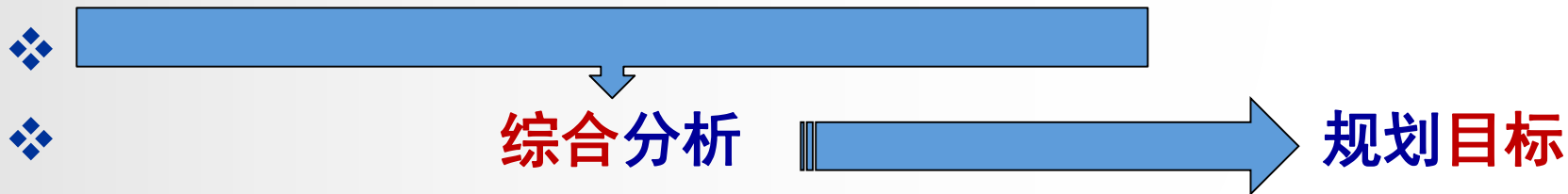
❖ ——可行**对策**以及**实效预测**。

V 关于目标设置

❖ 6. 确立目标

❖ 经过充分沟通、交流、协调，最终确定在学校专业建设规划中的**定位**。

❖ **SWOT分析+现状分析+标杆分析+轨迹分析**



❖ 7. **论证完善**——“魔鬼式”**诊断（论证）与完善**。

❖ 8. **改进优化**——在诊改中**逐轮优化**。



V 关于目标设置

❖ 二、目标**适切性**测度

❖ 1. 目标**适切性**测度的**意义**

- ❖ (1) 提高目标设置的**准确性、有效性**；
- ❖ (2) **弥补**目标设置理论研究的**短板**；



V 关于目标设置

(3) 减少认识偏差对目标设置的影响：

- ❖——先验假设：凭先入之见甚至成见做决策；
- ❖——承诺升级：赌博心态，不撞南墙不回头；
- ❖——类比不当：运用简单类比的方法决策；
- ❖——代表性不足：归纳时样本数不足，违背大数定律；
- ❖——控制错觉：过高估计自己的控制能力。



V 关于目标设置

❖ 二、目标适切性测度

❖ 2. 目标适切度方法探索

❖ (1) 理论依据

❖ “用不确定的眼光看待世界，再用信息来消除这种不确定性”（吴军）。

❖ 信息熵理论：1948年，**香农**（C. Shannon）创造性地借鉴热力学引入熵的思路，提出**信息熵**的概念，用以度量信息系统的**不确定性**。



V 关于目标设置

❖ 二、目标适切性测度

❖ (1) 理论依据

❖ **香农**：凡是导致随机事件集合的有序性、法则性、组织性和肯定性等增加或减少的过程，都可以用**信息熵**的增减这个统一的标尺来度量。

❖ **信息熵越大**，不确定性**越高**。**信息熵越小**，不确定性**越低**。



V 关于目标设置

❖ 二、目标适切性测度

❖ (1) 理论依据

- ❖ 兰玲：**组织目标**是组织在未来一段时间争取达到
- ❖ 的一种状态，其实质就是组织各类物质、能量和
- ❖ 信息从无序走向有序的状态**转化过程**，是由**不确**
- ❖ **定到确定**、由**随意到程序化**的变化过程。



V 关于目标设置

❖ 二、目标適切性测度

❖ (2) 数学模型

❖ 诊改目标偏离事件的信息熵为：

$$❖ \quad H(A) = - \sum P(A_i) \log_2 P(A_i)$$

❖ 其中：P(A_i)为随机变量X_i偏离率分布的概率。

欢迎批评指正，
谢谢！

