

打造“两链”，找准诊改的起点

来源：《中国教育报》2017-09-26

编者按：2015年，教育部发文在职业院校建立教学工作诊断与改进制度，“诊改”一词迅速聚集了诸多学者和院校的关注、实践和讨论。2017年，教育部再次发文全面推进诊改制度建设，进一步明确了重点工作和进度要求。从本期起，《职教周刊》将陆续推出相关理论研究和院校实务文章，以引导战线凝聚共识、纠正偏差，促进各地各校学习交流。

立足于自己制定的目标开展教学诊断与改进工作本应是顺理成章的事，但或许是“习惯成自然”，抑或是“高职院校内部质量保证体系诊断项目参考表”引起了误解，不少职业院校在制定诊改实施运行方案时，常错把“参考提示”理解为目标、任务，并以此作为起点，忙于在管理部门之间“分解任务”“落实责任”，看似雷厉风行、得心应手，却将诊改演变成了“迎评促建”，把诊改目的异化为了“通过复核”。

诊改不同于传统评估，“主体”从他方转向了自身，“目的”从证明变为了改进。搞诊改，如果起点出了偏差，后面的工作就都会偏离预定轨道，甚至不知所终。因此，找准诊改的起点，打造“目标链”与“标准链”，至关重要。

诊改首先要制定目标和标准

目标是指个人或群体想要达到的境地或标准，它在教学诊改工作中的重要性无需赘述。简言之，诊改中，目标决定人才培养工作的基本方向，如果连“培养什么人、为谁培养人”都模糊不清，质量便无从谈起。目标是标准制定的主要依据，标准是目标的具象表现，没有明确的目标，就没有清晰的标准。目标是8字形质量改进螺旋的逻辑起点，试想，如果没有目标、没有标准，如何“设计、组织、实施”，又根据什么进行诊断、改进？自然也就形不成8字形质量改进螺旋。

目标是诊改动力产生的源头。诊断就是通过现状和目标的比较来发现问题和偏差，从而产生解决问题、消除偏差的愿望，再转化为学习、创新、改进的动力。

如果没有目标、没有比较，一切任其自然，诊改就成了无源之水。客观地说，一些学校之所以找不准诊改起点，其关键不是因为不重视目标设置，而是不清楚诊改的目标应当由谁来设置。诊改有一条核心理念：质量归根到底要靠自身保证。道理很简单，如果质量的直接创造者连目标都要靠他人代为设置，又怎么能负起质量保证的主体责任？

有人质疑，不管是谁设的目标，教学工作关注的总是那几个方面，所以，不必纠结什么起点终点，搞个统一版本，让学校省点事、省点力不好吗？诚然，既然是教学工作，诊改的主要方面（诊断项目、诊断要素）存在共性，问题在于，各校所处的区域环境、行业背景、历史沿革、发展阶段、瓶颈短板千差万别，诊改的内在需求、工作重点、实施方案各具个性，不存在适合所有院校的万能目标。

尤其不容忽视的是，目标本身也有一个质量问题。能否树立科学、先进、合理、有效，切合实际又众望所归的目标，取决于目标设置的过程。没有广泛、深入的调研，缺乏大量数据的支撑，不做 SWOT、坐标、比较、轨迹等分析，不组织全员充分互动、优化调整，不经过系统科学的论证，仅凭道听途说、先验假设树立的目标，只能是空中楼阁，既无法实现，也起不了应有的作用。所以，设置目标犹如用餐充饥，是没有人可以代劳的。将“参考提示”看成为目标、任务，显然是忘记了自己才是诊改的主体，把未来和命运交到了他人手中。

打造“目标链”，变管理为治理

质量保证的发展历程，走过了质量控制、质量管理、质量治理的不同阶段。从依赖少数人居高临下的控制，到全方位的质量管理，再到“三全”（全员、全过程、全方位）“三共”（共创、共治、共享），质量保证的重心逐步下沉，质量保证的水平不断提升。

零缺陷思维理论认为，一项由成千上万个动作完成的操作，只要有一个动作达不到要求，质量就无法保证。教育部部长陈宝生指出，每所学校都要“从一堂课、一张试卷、一篇论文、一门课程开始，构建起完整的、有效的、规范的质量监控制度”。海尔集团张瑞敏总裁说，十年前他砸冰箱（显示保证产品质量的决

心)，今天，他想的是让每个员工都成为 CEO。传递的都是这样一种先进的、以人为本的质量理念。

诊改要求在学校、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，起点都在各自层面树立的自身的目标，也就是说，学校首先要树立“十三五”事业发展目标，在学校规划目标的“统领”下，各专业树立各自的专业建设目标，各门课程树立各自的课程建设目标，每位老师树立自己的职业发展目标，每名学生也要为自己树立成长成才的目标。每一层面目标的确定都要有充分可靠的依据，都需要各方的共同参与，都要经历反复研讨论证。但是，都必须由这一层面的质量保证主体为主来完成。

在经济全球化时代，职业院校若是仍然习惯于组织几个能人笔杆，闭关数周拟就一个覆盖所有专业、所有课程、所有老师、所有学生的目标体系，无异于刻舟求剑、削足适履。

打造“标准链”，做实“目标链”

标准是衡量目标的标尺，是目标的具象体现，也是目标本质特性的显现。目标若是没有标准支撑，仅仅停留在某种“境地”或“水平”的描述，那就形同空泛的口号，照样起不了作用。

目前，院校在打造标准链过程中遇到的问题主要是两个：一是谁来打造的问题，二是上下高低的问题。从标准和目标的关系不难看出，建立和目标相契合的标准是目标设置不可或缺的组成部分，这也就回答了应当由谁来建立标准的问题。并且，既然有目标链，也就一定有标准链。

至于应当眼睛向上建立高大上的标准，还是应当从实际出发建立“跳一跳够得着”的标准，历来颇具争议。目标要起到过程激励的作用，建立“跳一跳够得着”的标准就是必然选择。如果把明知无法实现的空话大话设为目标，并由此建立起脱离实际的“高大上”标准，看似聪明，却是自欺欺人，不仅与目标管理毫无关系，而且会付出失威、失信、失心的沉重代价。

标准的高与低存在着辩证关系。支撑发展目标的标准，相对于现状是高出一截的，但又不是遥不可及的。相对于某一层面的发展目标，标准守住的是不可逾越的底线，但向上提升创新又不受限制。例如专业建设标准，学校专业设置和资源保障等方面应当有“底线”标准，各专业则需要根据其在学校专业发展规划中的目标定位和实际，按照“品牌”“特色”“合格”等不同的目标定位来制定本专业的标准。

按“下有底线，上不封顶”的原则设置标准，对于教育工作者来说是关乎责任、担当的大事。试问，如果办学、教学都能没有质量底线，那么，谁该为学生的明天负责？如果标准意味着一成不变、不可逾越，那么，怎么能培养创新创业人才？从一定意义上说，建立“底线”标准比建立“高大上”标准困难得多。因为前者面对的是所有院校、专业、课程、教师、学生，后者考虑的只是少数，乃至极少数，两者背负的风险和担当更加无法同日而语。

德鲁克于 1954 年首次提出“目标管理”概念时就指出，制定目标是管理责任的五大基础之一。当高层管理者确定了组织目标以后，必须对其进行有效分解，转变成各部门和个人的分目标，建立起纵横联结的目标体系（“链”是形象的说法，准确地应理解为“体系”）。目标管理的最大优点在于它能使人们用自我控制的管理来代替受他人支配的管理，激发人们的内生动力，发挥最大的能力。因此，打造“两链”是职业院校落实“十三五”规划的必经步骤和逻辑起点。

今天，我们在全球化、知识化、信息化的大背景下搞诊改，拥有德鲁克无法想象的环境优势和技术支持，可以真正实施过程激励、奏响质量保证“三部曲（事前、事中、事后）”、实现持续的知识创新、创建 8 字形质量改进螺旋。但是，“千里之行，始于足下”，职业院校仍然需要树立属于自己的目标和标准，打造网络结构、相对独立、相互依存的目标链（体系）和标准链（体系），找准诊改的起跑点。

（全国职业院校教学工作诊断与改进专家委员会主任委员 杨应崧）