



全国诊改专委会

理解内涵 把握方向

实事求是 保证质量

——《复核专家工作手册》制定与使用说明



课题组成员：丁敬敏

2019.08.19 常州





深刻理解复核内涵

为什么制定复核专家工作手册



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)



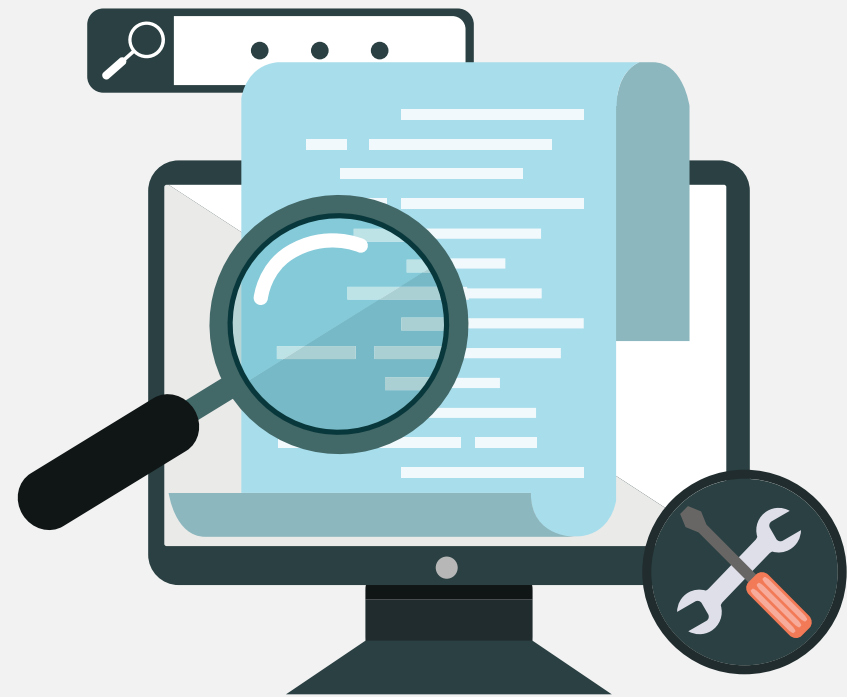
关于**确定职业院校教学诊断与改进工作试点省份及试点院校**的通知
(教职成司函〔2016〕72号)



《**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）

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。

诊改需遵循的八大原则



杨应崧 教授

- 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

复核目的

- 加强事中事后监管，**把握诊改制度建设方向**，突出高职院校质量保证主体的地位和责任，
- **督促高职院校有效落实内部质量保证体系建设与运行实施方案**（简称学校实施方案）。以教育教学管理信息化**平台**（简称平台）建设为支撑，以诊改为手段，加快内部质量保证**体系建设**，**建立常态化的自主保证人才培养质量机制**，营造现代质量文化，
- 不断提高师生员工的满意度和获得感。
- **进一步提升办学水平和人才培养质量。**



复核专家工作内容

复核专家复核时研判什么



复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

三、复核内容

（一）内部质量保证体系建设与运行

1. 两链打造与实施

- 复核目标链与标准链(简称**两链**)的科学性、系统性、可行性，实施情况及成效。

2. 螺旋建立与运行

- 复核五个层面“8字形质量改进**螺旋**”（简称螺旋）建设的科学性、覆盖面、可行性、实施情况及成效。

3. 引擎驱动与成效

- 复核学校质量文化与机制引擎（简称**引擎**）驱动与运行情况及成效。

复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

三、复核内容

1. 两链打造与实施

学校层面



学校发展规划是否成体系，学校发展目标是否传递至专业、课程、教师等层面，目标是否上下衔接成链。学校机构职责是否明确，是否建立岗位工作标准，标准和制度执行是否有有效机制。

专业层面



专业建设规划目标、标准是否与学校规划契合，是否与自身基础適切。目标与标准是否明确、具体、可检测。

课程层面



课程建设规划目标、标准是否与专业建设规划契合，是否与自身基础適切。目标与标准是否明确、具体、可检测。

教师层面



教师个人发展目标确定是否与学校师资队伍发展规划及专业建设规划等相关要求相適切，教师是否制定有个人发展计划及与之相应的目标与标准。目标与标准是否明确、具体、可检测，与自身基础適切。

学生层面



学生是否制定有个人发展计划，个人发展目标是否与学校人才培养方案及素质教育相关要求相適切。学校是否建立指导学生制定个人发展计划的制度。

复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

三、复核内容

2. 螺旋建立与运行

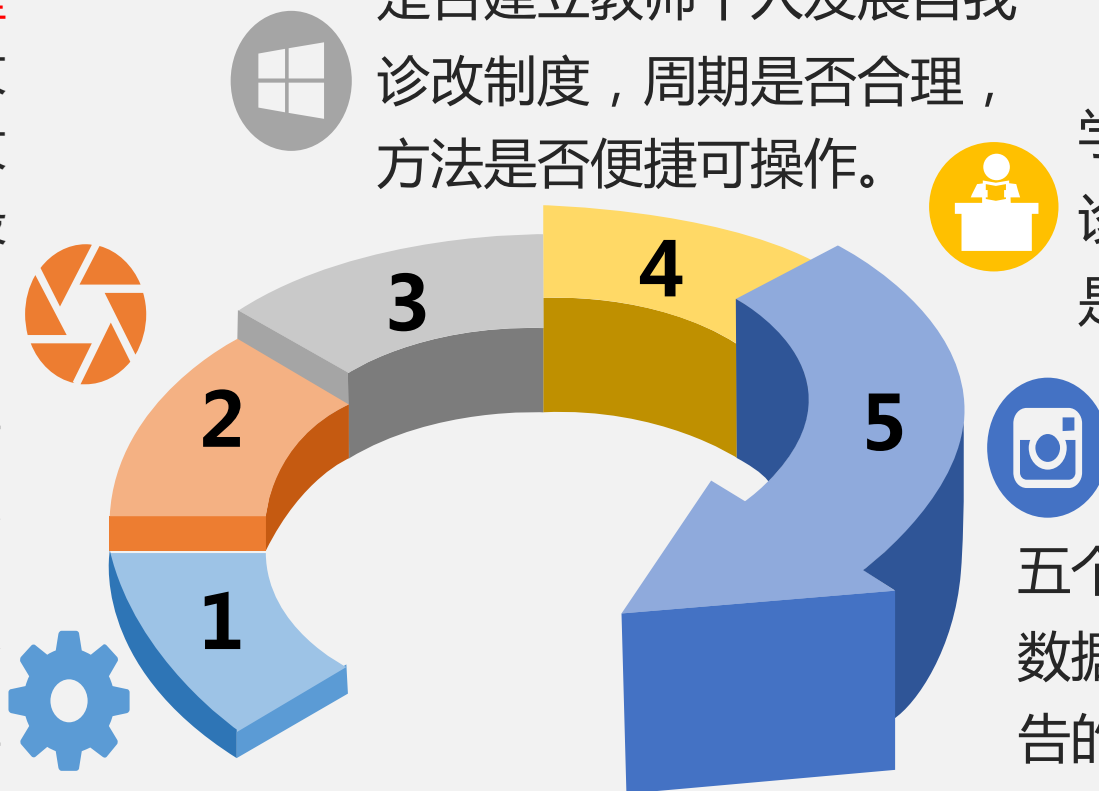
是否建立专业、**课程建设与课程教学质量**的诊改运行制度，诊改内容是否有助于目标达成，诊改周期是否合理，诊改方法与手段是否便捷可操作。

学校是否建有规划和年度目标任务分解、实施、诊断、改进的运行机制。实施过程是否有监测预警和改进机制，方法与手段是否便捷可操作。是否建立学校各组织机构履行职责的诊改制度，方法与手段是否可操作，是否有效运行。

是否建立教师个人发展自我诊改制度，周期是否合理，方法是否便捷可操作。

学校是否引导学生进行自我诊改，周期是否合理，方法是否便捷可操作。

五个层面的诊断结论是否依据数据和事实获得，自我诊断报告的陈述是否明确具体，改进措施是否有效。



复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

三、复核内容

3. 引擎驱动与成效

（1）学校领导是否重视诊改，扎实推进，师生员工普遍能接受**诊改理念**，并落实于自觉行动中。

（2）学校是否建立与内部质量保证体系相适应的**考核激励制度**，将考核与自我诊改相结合，体现以外部监管为主向以自我诊改为主转变的走向。

（3）各个**主体的自我诊改**是否逐渐趋向**常态化**。师生员工对学校诊改工作是否**满意**和**有获得感**。

复核指引中明确的复核内容（源自《复核工作指引》）

三、复核内容

（二）平台建设与应用

复核学校平台对内部质量保证体系运行的支撑情况，重点复核平台的顶层设计、建设、应用及成效。

学校是否按智能化要求对平台建设进行顶层设计，平台**架构**是否具有实时、常态化支撑学校诊改工作的功能：

- （1）能够实现数据的源头、即时采集。
- （2）能够消除信息孤岛，实现数据的实时开放共享。
- （3）能够进行数据分析，并实时展现分析结果。



2 学校是否按照顶层
设计蓝图，扎实推
进平台建设。

3 学校在数据分析、应
用方面开展了哪些工
作，取得了哪些成效。

复核研判什么（最终确定的表1）

5.0版

表1 复核内容、关注要点参考提示

复核内容	复核内容提示	关注要点
两链打造 与实施	<p>1.学校发展规划是否成体系。学校发展目标是否传递至专业、课程、教师层面，目标是否上下衔接成链。学校机构职责是否明确，是否建立岗位工作标准，标准和制度执行是否有有效机制。</p> <p>2.专业建设规划目标、标准是否与学校规划契合，是否与自身基础适切。目标与标准是否明确、具体、可检测。</p> <p>3.课程建设规划目标、标准是否与专业建设规划契合，是否与自身基础适切。目标与标准是否明确、具体、可检测。</p> <p>4.教师个人发展目标确定是否与学校师资队伍建设规划及专业建设规划等相关要求相适切。教师是否制定有个人发展计划及与之相应的目标与标准。目标与标准是否明确、具体、可检测，与自身基础适切。</p> <p>5.学生是否制定有个人发展计划，个人发展目标是否与学校人才培养方案及素质教育相关要求相适切。学校是否建立指导学生制定个人发展计划的制度。</p>	<p>1.总体目标和标准的科学性。</p> <p>2.纵向目标和标准的完整性。</p> <p>3.纵向目标和标准的主体性。</p> <p>4.纵向目标和标准的系统性。</p>

复核研判什么（再次改进后的表1）

6.0版

表1 复核内容、关注要点参考提示

复核内容	复核内容提示	关注要点	基本要求
两链打造与实施	<p>1.学校发展规划是否成体系。学校发展目标是否传递至专业、课程、教师层面，目标是否上下衔接成链。学校机构职责是否明确，是否建立岗位工作标准，标准和制度执行是否有有效机制。</p> <p>2.专业建设规划目标、标准是否与学校规划契合，是否与自身基础适切。目标与标准是否明确、具体、可检测。</p> <p>3.课程建设规划目标、标准是否与专业建设规划契合，是否与自身基础适切。目标与标准是否明确、具体、可检测。</p> <p>4.教师个人发展目标确定是否与学校师资队伍建设规划及专业建设规划等相关要求相适切。教师是否制定有个人发展计划及与之相应的目标与标准。目标与标准是否明确、具体、可检测，与自身基础适切。</p> <p>5.学生是否制定有个人发展计划，个人发展目标是否与学校人才培养方案及素质教育相关要求相适切。学校是否建立指导学生制定个人发展计划的制度。</p>	<ol style="list-style-type: none">1.总体目标和标准的科学性。2.纵向目标和标准的完整性。3.纵向目标和标准的主体性。4.纵向目标和标准的系统性。	<ul style="list-style-type: none">• 自诊改启动后，学校发展目标纵向传递到专项规划-二级单位规划，基本（衔接）成链，并按时间轴分解到年度。• 专业、课程、教师三方面都有主体自己确立的支撑学校规划的发展目标和标准。

复核研判方法与手段（源自《复核专家工作手册》）

二、复核工作方法（对复核指引中提出的工作方法进行具体阐述）

- 1.数据分析：**通过对数据的趋向分析、比较分析、目标适切度分析等系统分析，了解学校方案实施与平台建设实际成效。
- 2.状态考察：**通过查阅诊改制度文件、诊改轨迹、现场观察等，了解**学校内部质量保证体系建设总体状态**。
- 3.面上调查：**通过听取汇报、座谈交流、访谈等，分别了解纵向两链打造、横向螺旋建立、引擎驱动、平台建设与应用状况，以及不同层面**诊改产生的联动机制**。
- 4.深入研讨：**与学校相关人员深入研讨**堵点**、难点问题的成因和改进思路。
- 5.取样分析：**通过足够数量的样本分析，了解内部质量保证体系实际运行状况；听取师生员工的真实感受。
- 6.多维建构：**组内信息及时交流，组间信息及时汇集，外部信息广泛吸纳；通过会诊减少盲点、缩小偏差。

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

两链打造与实施之复核内容提示

学校 层面



学校发展规划是否成体系，学校发展目标是否传递至专业、课程、教师等层面，目标是否上下衔接成链。学校机构职责是否明确，是否建立岗位工作标准，标准和制度执行是否有有效机制。

专业层面



专业建设规划目标、标准是否与学校规划契合，是否与自身基础適切。目标与标准是否明确、具体、可检测。

课程层面



课程建设规划目标、标准是否与专业建设规划契合，是否与自身基础適切。目标与标准是否明确、具体、可检测。

教师层面



教师个人发展目标确定是否与学校师资队伍建设规划及专业建设规划等相关要求相適切，教师是否制定有个人发展计划及与之相应的目标与标准。目标与标准是否明确、具体、可检测，与自身基础適切。

学生层面



学生是否制定有个人发展计划，个人发展目标是否与学校人才培养方案及素质教育相关要求相適切。学校是否建立指导学生制定个人发展计划的制度。

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容	关注要点	基本要求
两链打造与实施	<ol style="list-style-type: none">1. 总体目标和标准的科学性。2. 纵向目标和标准的完整性。3. 纵向目标和标准的主体性。4. 纵向目标和标准的系统性。	<ul style="list-style-type: none">• 自诊改启动后，学校发展目标纵向传递到专项规划-二级单位规划，基本（衔接）成链，并按时间轴分解到年度。• 专业、课程、教师三层面都有主体自己确立的支撑学校规划的发展目标和标准。

科学性：SWOT分析、标杆分析、SMART原则

完整性：紧扣使命、完整体现。传递、制定

主体性：明确每一层级目标标准制定的主体

系统性：总目标统领子目标，目标不游离

复核研判参考提示解读

诊改中强调的目标与标准关系

目标

- 目标决定人才培养工作的基本方向。
- 目标是标准制定的主要依据。
- 目标是8字形质量改进螺旋的起点。
- 目标是内生动力产生的源头。
- 目标是自省文化传承的基因。

标准

- 标准是目标的具象体现；
- 标准是本质特性的显现；
- 标准是衡量目标的标尺；
- 标准是目标达成的底线；
- 标准是质量监控的窗口。

复核研判参考提示解读

诊改中标准的基本内涵

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

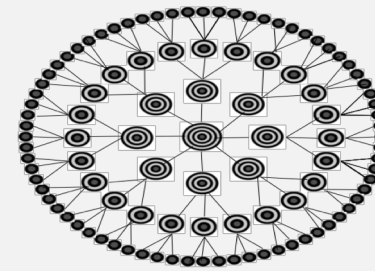
复核研判参考提示解读

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：

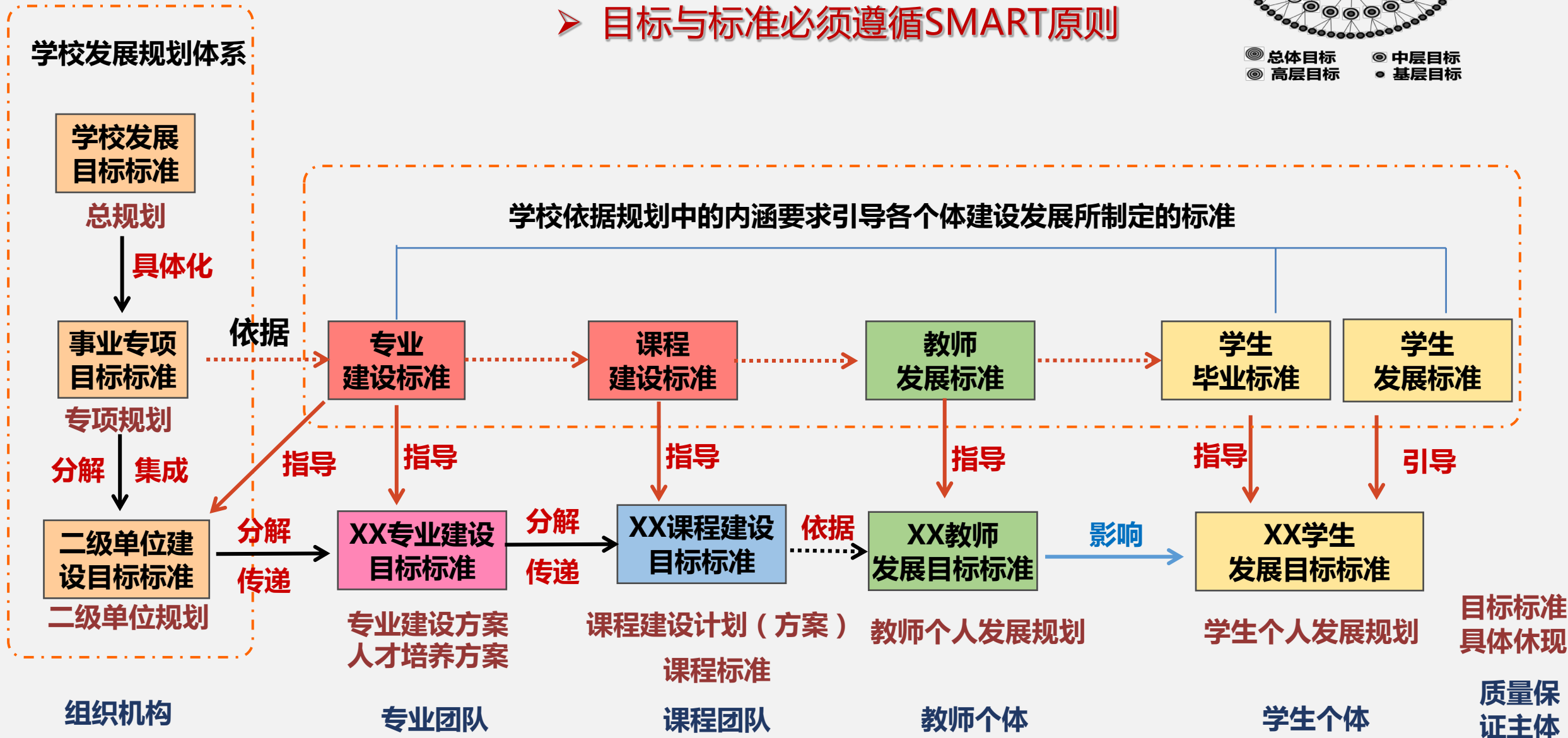
比较好的目标描述	比较差的目标描述
<ul style="list-style-type: none">■ 3天内回答下级的问题■ 第一季度完成项目任务的20%■ 减少10%的预算■ 本年度完成教材建设任务的35%	<ul style="list-style-type: none">■ 对待工作表现专业■ 加深对学生的了解■ 把经费使用控制在预算之内■ 大幅度提高学生课程合格率

两链打造与实施



◎ 总体目标
◎ 高层目标
◎ 中层目标
● 基层目标

➤ 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

两链打造与实施

>> 学校在五个层面中所需制定的标准



学校的标准是底线标准，引导主体制定更高的目标标准

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

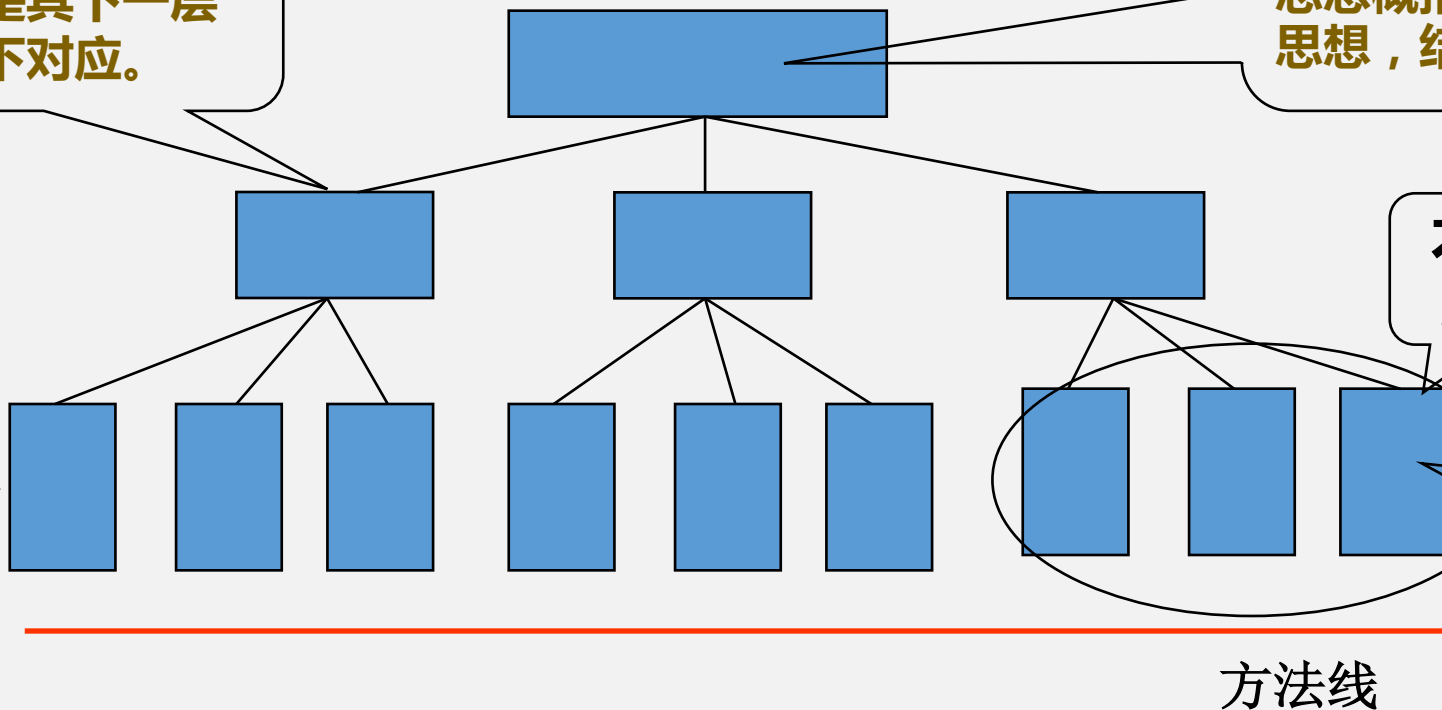
特征一：一个目标任务必定只支持一个思想，这个思想概括所有各级各组的思想，结论先行。

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。

不要超过5个

特征三：每组中的思想都必须属于统一范畴。

特征四：每组中的思想都必须按照逻辑性组织。



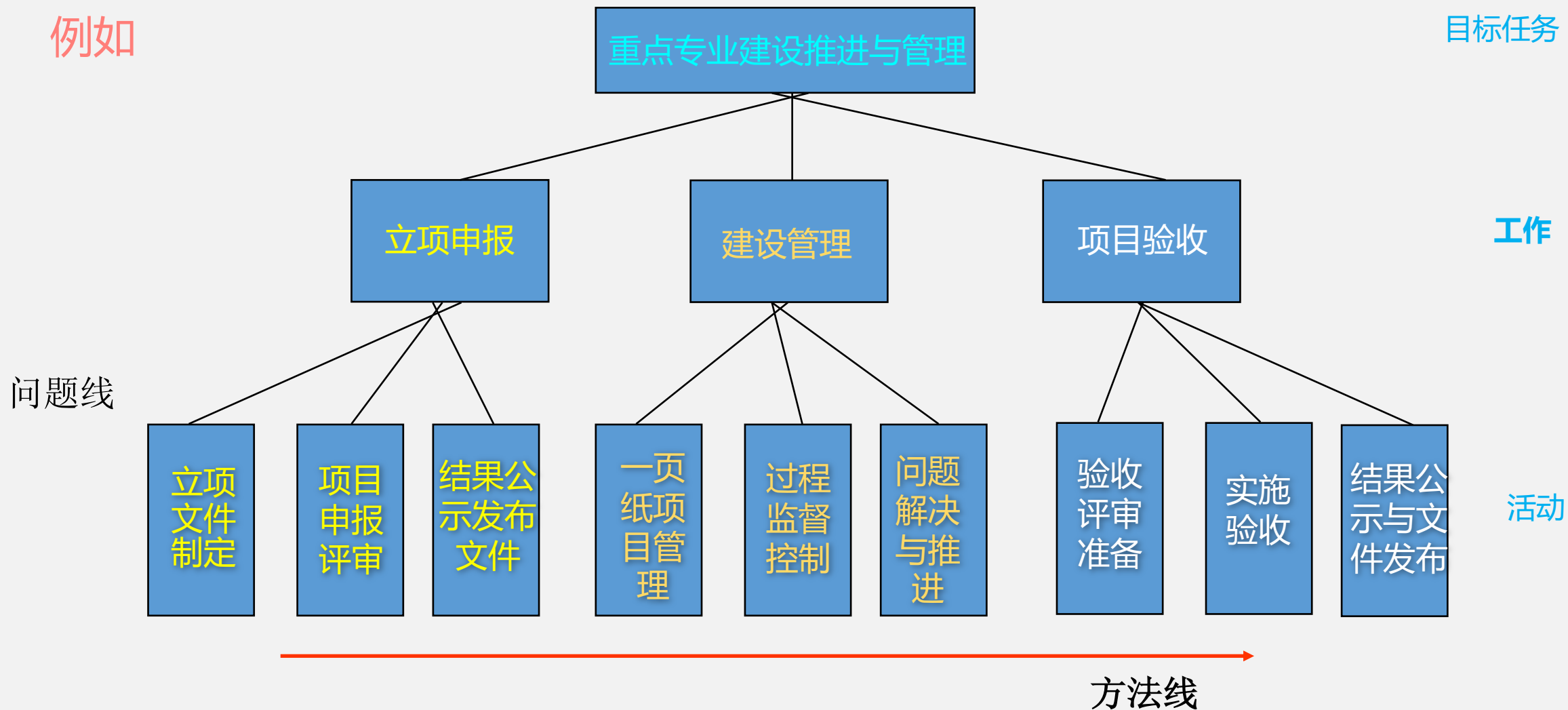
问题线

方法线

两链打造与实施

>> 金字塔结构样例

例如

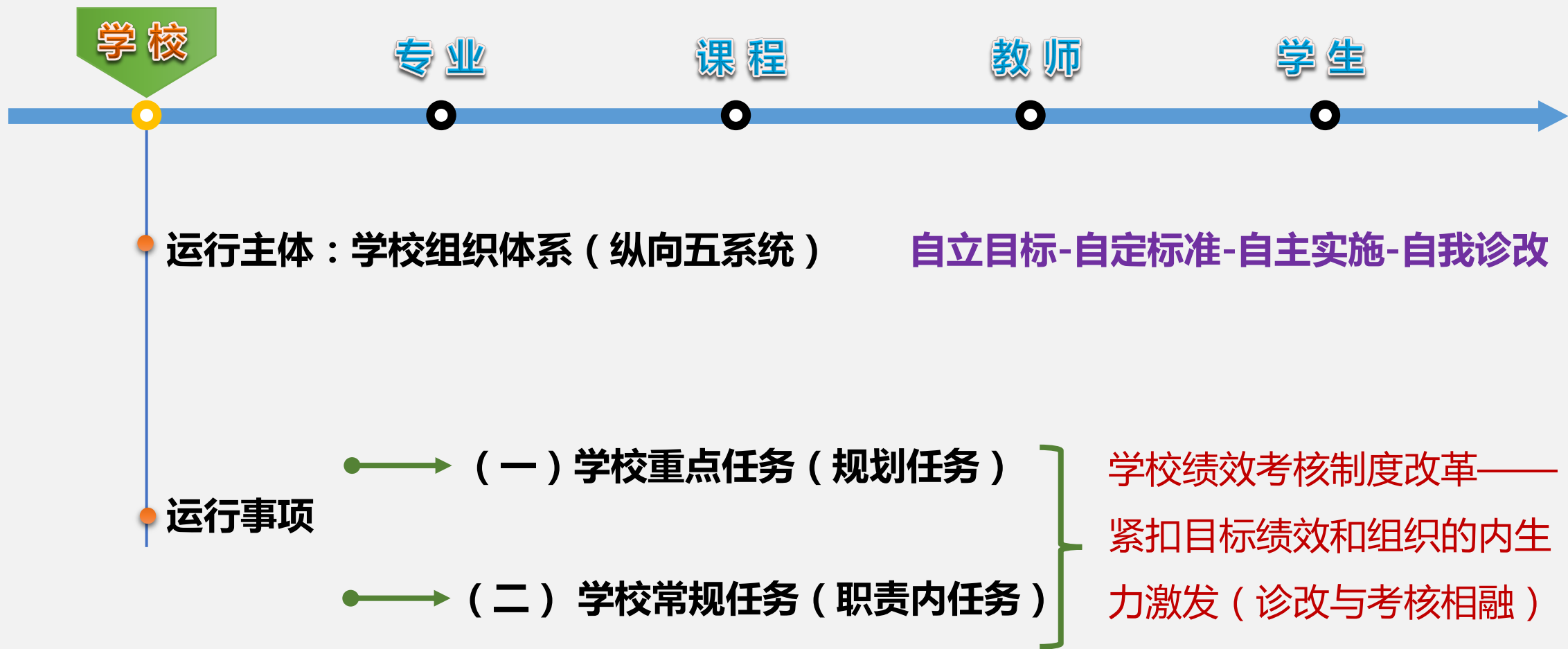


复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		复核内容提示	关注要点	基本要求
螺旋 建立 与运 行	学校 层面	学校是否建有规划和年度目标任务分解、实施、诊断、改进的运行机制。实施过程是否有监测预警和改进机制，方法与手段是否便捷可操作。是否建立学校各组织机构履行职责的诊改制度，方法与手段是否可操作，是否有效运行。	<ol style="list-style-type: none">1.规划在年度中的执行性。2.工作过程管控的操作性。3.岗位工作诊改的自主性。4.目标绩效考核的激励性。	<ul style="list-style-type: none">• 学校以按时间轴编制的规划年度目标任务为依据，结合当前要求，确定年度目标任务，制定年度工作计划。• 有年度工作计划执行的监测预警与诊改措施。• 诊改报告依据事实和数据，并与年度工作计划执行相对应。

学校层面诊改运行主体与事项



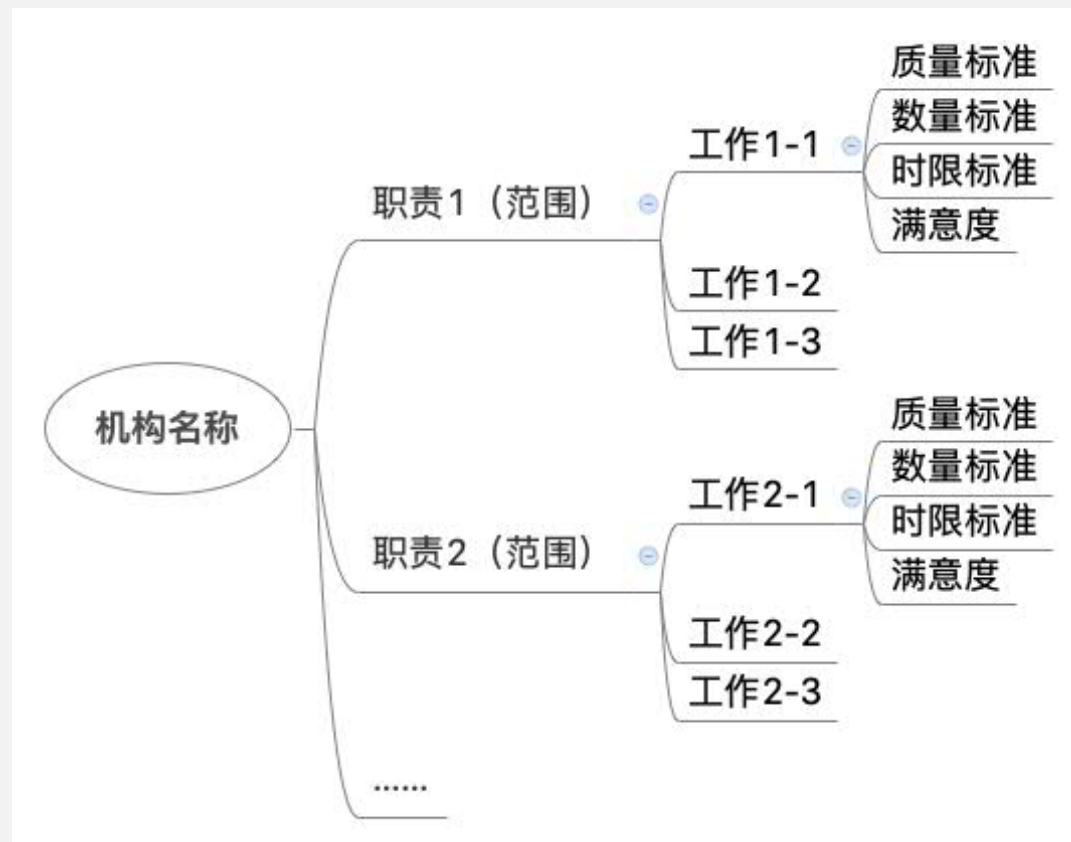
关系处理：教育行政部门-学校

学校组织机构职责与工作标准

>> 机构职责与工作标准逻辑结构

➤ 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**。



复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		复核内容提示	关注要点	基本要求
螺旋 建立 与运 行	专业 层面	<p>1. 是否建立专业建设质量的诊改运行制度。诊改内容是否有助于目标达成，诊改周期是否合理，诊改方法与手段是否便捷可操作。</p> <p>2. 现有专业是否都按运行制度实施诊改。</p> <p>3. 诊断结论是否依据数据和事实获得，自我诊断报告的陈述是否明确具体，改进措施是否有效。</p>	<p>1. 诊改的制度化。</p> <p>2. 诊改的覆盖面。</p> <p>3. 诊改的主体性。</p> <p>4. 诊改的科学性。</p> <p>5. 诊改的有效性。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 建有专业诊改运行制度。• 学校所有专业均按照制度开展了诊改。• 诊改报告依据事实和数据，并与既定的专业建设目标标准相对应。

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		复核内容提示	关注要点	基本要求
螺旋 建立 与运 行	课程 层面	<p>1.是否建立课程建设与课程教学质量的诊改运行制度，诊改内容是否有助于目标达成，诊改周期是否合理，诊改方法与手段是否便捷可操作。</p> <p>2.现设课程是否都按运行制度实施诊改。</p> <p>3.诊断结论是否依据数据和事实获得，自我诊断报告的陈述是否明确具体，改进措施是否有效。</p>	<p>1.诊改的制度化。</p> <p>2.诊改的覆盖面。</p> <p>3.诊改的主体性。</p> <p>4.诊改的科学性。</p> <p>5.诊改的有效性。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 建有课程诊改运行制度。• 学校开设的公共基础必修课、专业核心课程全部按制度开展了诊改。• 诊改报告依据事实和数 据，并反映了课程标准的执行情况。

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		复核内容提示	关注要点	基本要求
螺旋 建立 与运 行	教师 层面	<p>1.是否建立教师个人发展自我诊改制度，周期是否合理，方法是否便捷可操作。</p> <p>2.所有教师是否都按运行制度实施诊改。</p> <p>3.诊断结论是否依据数据和事实获得，自我诊断报告的陈述是否明确具体，改进措施是否有效。</p>	<p>1.诊改的制度化。</p> <p>2.诊改的覆盖面。</p> <p>3.诊改的主体性。</p> <p>4.诊改的科学性。</p> <p>5.诊改的有效性。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 建有教师诊改运行制度。• 至少三分之二以上（含2/3）的专任教师均按制度开展了诊改。• 诊改报告依据事实和数据，并与教师个人制定的发展目标相对应。

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		复核内容提示	关注要点	基本要求
螺旋 建立 与运 行	学生 层面	<p>1.学校是否引导学生进行自我诊改。周期是否合理，方法是否便捷可操作。</p> <p>2.所有学生是否实施自我诊改。</p> <p>3.诊断结论是否依据数据和事实获得，自我诊断报告的陈述是否明确具体，是否根据自身基础进行改进。</p>	<p>1.诊改的制度化。</p> <p>2.诊改的覆盖面。</p> <p>3.诊改的主体性。</p> <p>4.诊改的科学性。</p> <p>5.诊改的有效性。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 建有学生诊改运行制度。• 至少有一届学生按制度开展了诊改。• 诊改报告与学生个人制定的发展目标相对应。

复核研判参考提示解读

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容		关注要点
螺旋 建立 与运 行	专业 课程 教师 学生 层面	1.诊改的制度化。 2.诊改的覆盖面。 3.诊改的主体性。 4.诊改的科学性。 5.诊改的有效性。

制度化：学校是否将做法变成制度

重点关注主体、内容、周期

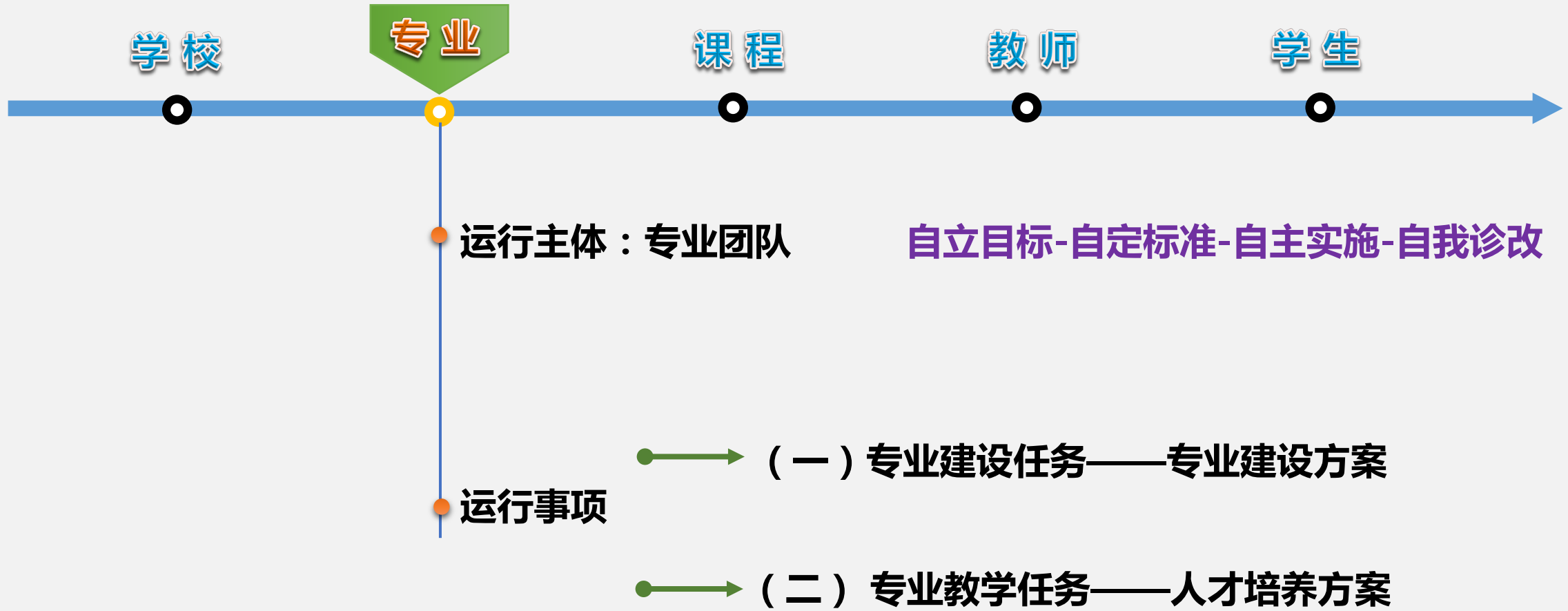
覆盖面：要求100%、核心课、2/3、一届；当前覆盖情况；原因

主体性：主体的同一：自立目标、自定标准、自主监测、自我诊改。

科学性：目标确定、标准制定
诊改内容、诊改周期

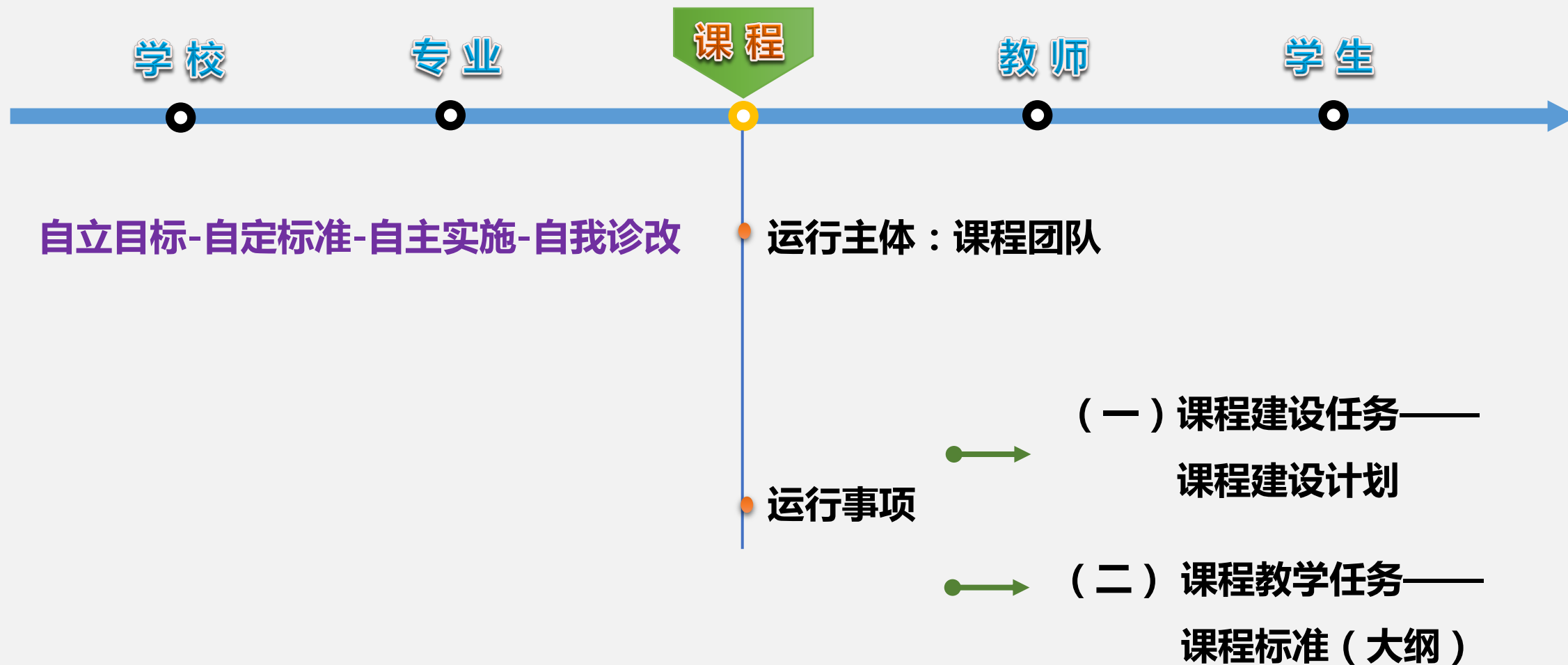
有效性：对象的满意度、获得感
教学、管理形态发生改变

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**

课程层面诊改运行主体与事项



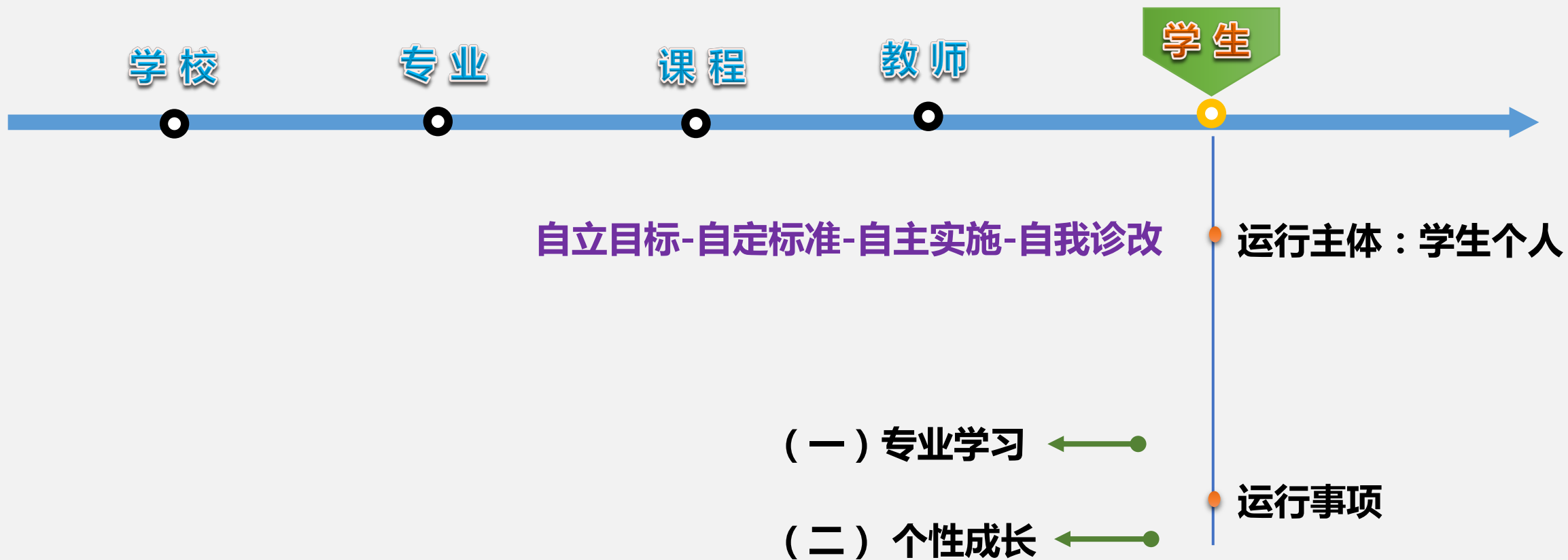
关系处理：教务处-二级单位-专业团队-课程团队

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**

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

五个层面诊改运行主体、事项间的相互作用



复核研判参考提示解读

学生

满意度：专业满意、企业认可
获得感：得到成长、有好工作

专业

满意度：学校满意、社会认可
获得感：学校有地位、团队有业绩

有效性

满意度：团队满意、学校认可
获得感：能力提升、有所成就

教师

满意度：专业满意、学生认可
获得感：团队有成就（教学、业绩）

课程

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容	复核内容提示	关注要点	基本要求
引擎驱动与成效	<p>1. 学校领导是否重视诊改，扎实推进，师生员工是否普遍接受诊改理念，并落实于自觉行动中。</p> <p>2. 学校是否建立与内部质量保证体系相适应的考核激励制度，将考核与自我诊改相结合。体现以外部监管为主向以自我诊改为主转变的走向。</p> <p>3. 各个主体的自我诊改是否逐渐趋向常态化。师生员工对学校诊改工作是否满意和有获得感。</p>	<p>1. 学校管理的有效性。</p> <p>2. 内生动力的激励性。</p> <p>3. 主体诊改的自觉性。</p> <p>4. 自我诊改的常态化。</p>	<ul style="list-style-type: none">校主要领导重视诊改制度建设，亲自组织各类学习培训活动。分管领导抓方案的制定、落实、监督、指导。学校有与年度工作计划任务执行情况关联的考核制度。组织开展了校内的诊改宣传与培训。

复核研判参考提示解读

复核研判参考提示（表1）

复核内容	关注要点
引擎驱动 与成效	1. 学校管理的有效性。 2. 内生动力的激励性。 3. 主体诊改的自觉性。 4. 自我诊改的常态化。

有效性：制度的有效性、执行性；效率的提升；
内控目标达成

激励性：考核激励作用、内生动力激发、
与工作相融合

自觉性：被动变主动、不等靠要、自主诊改

常态化：制定出的五层面制度在持续运行

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。

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

绩效考核与诊改融合的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

复核研判参考提示解读（源自《复核专家工作手册》）

三、复核研判参考提示（表1）

复核内容	复核内容提示	关注要点	基本要求
平台建设与应用	<p>1.学校是否按智能化要求对平台建设进行了顶层设计，平台架构是否具有实时、常态化支撑学校诊改工作的功能。</p> <p>（1）能够实现数据的源头、即时采集。</p> <p>（2）能够消除信息孤岛，实现数据的实时开放共享。</p> <p>（3）能够进行数据分析，并实时展现分析结果。</p> <p>2.学校是否按照顶层设计蓝图，扎实推进平台建设。</p> <p>3.学校在数据分析、应用方面开展了哪些工作、取得了哪些成效。</p>	<p>1.顶层设计的先进性。</p> <p>2.顶层设计的科学性。</p> <p>3.顶层设计的可行性。</p> <p>4.建设进程的符合度。</p> <p>5.平台建设的有效性。</p>	<ul style="list-style-type: none">• 智能化校园建设具备3项支撑学校诊改工作功能的顶层设计蓝图。• 顶层设计蓝图中的业务系统全覆盖。• 顶层设计蓝图在按计划步骤、进度付诸实施。

复核研判参考提示解读

复核研判参考提示（表1）

复核内容	关注要点
平台建设与应用	1.顶层设计的先进性。 2.顶层设计的科学性。 3.顶层设计的可行性。 4.建设进程的符合度。 5.平台建设的有效性。

先进性：智能化

科学性：无孤岛、数据真、能分析

可行性：符合实情、可操作、

符合度：实际进程与方案进程保持一致、

有效性：便捷、高效、用者易用、乐用



复核工作规范与程序

复核专家如何开展工作



复核工作要求 (源自《复核专家工作手册》)

一、复核工作要求



专家工作要求：认真学习领会、把握诊改内涵。 (1)



明确复核内容：两链、螺旋、引擎、平台、满意度、获得感。 (2)



复核方法手段：查阅、考察、现实情况、不求全责备。 (3)



复核结果得出：客观公正、方案运行、研判实际状态。 (4)



专家工作纪律：严谨务实、集中精力、亲自审阅。 (5-6)

复核工作分配与安排 (源自《复核专家工作手册》)

四、复核分工与日程安排 (表2、表3)

表2 专家组工作分工参考表

项目	组别与组成	工作	内容	主要工作方式	时间
网上复核	全体专家	对学校自我诊断报告进行预复核, 形成初步意见	浏览复核学校提供的网上信息, 查阅学校相关材料。 登录复核学校提供的平台, 预览学校状态数据。 通过阅读学校和6个专业、12门课程的诊改PPT, 初步了解学校诊改工作状态。	专家自定时间、地点开展网上复核工作。	进校前1周
现场复核	组别: 第一组 组成: 4人 (含组长)	对学校、专业、课程层面诊改工作进行复核	考察两链打造与实施情况, 学校、专业、课程层面目标、标准确定, 螺旋建立, 自主诊改的运行情况。	听取学校、专业、课程层面诊改工作汇报(注)。 分别与学校主要领导、中层管理干部、专业、课程负责人、教师、学生等座谈交流。	2天
	组别: 第二组 组成: 4人 (含副组长、秘书)	对教师与学生层面诊改工作进行复核 对学校平台建设工作进行复核	考察教师、学生层面目标与标准确定、螺旋建立、自主诊改的运行情况。 了解师生对学校诊改工作的满意度, 以及引擎驱动下的学校师生员工整体状况及效果。 考察学校平台建设顶层设计情况, 建设与实施现状, 数据应用状况及成效; 了解师生对信息化建设的意见和要求。	听取相关负责人介绍, 分别与教师、学生, 以及相关职能部门负责人座谈交流。 听取校领导以及信息中心负责人介绍, 并观看系统演示。 现场考察配套设施, 与学校相关职能部门负责人座谈交流。	
	全体专家	诊改复核反馈	向学校反馈诊改复核相关情况及建议。	召开现场会议。	0.5天

复核工作分配与安排 (源自《复核专家工作手册》)

四、复核分工与日程安排 (表2、表3) **表3 现场复核工作日程安排表**

日期	时间	工作内容	工作对象	工作地点
第一天	上午	专家报到。	专家	
	下午	专家组预备会，按组别自行安排分组活动。	专家组	
	20:00前	秘书与学校进行工作沟通。	秘书、学校	
第二天	上午	专家组全体成员听取学校、一个专业及两门课程、教师、学生诊改工作汇报和信息化建设工作汇报。	校领导 相关专业负责人 相关课程负责人 其他代表	
	下午	专家分组分别听取二个专业及四门课程等方面诊改工作汇报，开展座谈、交流、走访、查阅相关资料等活动。	校领导、中层干部、专业与课程负责人、教师、学生	
	晚上	专家组内部会议	专家组	
第三天	上午	专家分组开展座谈、交流、走访、查阅相关资料等活动。	校领导、中层干部、专业与课程负责人、教师、学生	
	下午	专家组内部会议。	专家组	
	晚上	专家准备反馈会交流发言提纲。	专家	
第四天	上午	反馈会。	与学校商定的参会人员	
	下午	专家返程。	专家	

组长负责制（源自《复核专家工作手册》）

五、专家组组长工作职责

1. 负责**汇总**本组专家网上复核意见，**形成**对学校诊改推进**总体情况**的**初步判断**。
2. 负责召开进校后的现场复核预备会，学习相关文件，**协调各小组的分工安排**，主持每天的专家工作情况交流会。
3. 负责组织起草、讨论、修改、定稿复核反馈意见，综合各小组意见，研究确定有效的层面及结论建议。
4. 负责在反馈会议上宣读专家组《反馈意见》。
5. 副组长协助组长开展工作，负责主持进校第一天的汇报会和最后一天的反馈会。

明确工作流程（源自《复核专家工作手册》）

六、专家工作流程

1.进校前2周进行网上预复核，
专家完成表4-1,进校**一周前**交秘书

受复核学校要保证有2周查阅资料的时间
所有专家全面查阅资料

2.进校**一周内**，专家组长完成表4-2，
进行组内沟通，为现场复核作准备

是表4-1的汇总，其不同在于是总体判断和预分工

3.专家按规定时间现场报到，
召开专家预备会

秘书负责与校对接，据表3填写现场复核进程表、协助受复核校制作工作手册

明确工作流程（源自《复核专家工作手册》）

六、专家工作流程

4.进行小组分工，完成表5
秘书21:00前与学校进行沟通

专家组据表2进行分组，各组自行确定内容，可向校方提出其他要求

5.按进程现场复核，表6供参考使用

此表一般印在手册中，也可用电子稿或其他形式
具体由秘书负责与学校沟通

6.专家当天组内信息交流，
填写表7-1、7-2

据实填写，不加价值判断和加工，优劣都可，重在不足

明确工作流程（源自《复核专家工作手册》）

六、专家工作流程

7. 专家组间信息交流，
填写《反馈意见》

反馈意见中的主体用表格呈现，真实反映，不再加工提出结论建议（不对外公布）

8. 专家准备反馈会个人发言交流提纲

少谈印象，少说空话、套话，聚焦存在问题提出改进建议。

9. 秘书制作复核档案上传复核管理系统

按手册后附件三要求建立

复核中的表4-1、4-2,7-1、7-2,
《诊改复核反馈意见》的要求

进行内容表述时，不照搬表1中复核内容提示的文字，要充分体现相关复核内容在被复核学校的具体状况，反映被复核学校的特点。

明确秘书工作要求（源自《复核专家工作手册》）

七、秘书工作要求

秘书在专家组长领导下，主动配合做好以下工作。

（一）进校前两周

- 1.接到复核工作指令后，秘书**及时建立**与专家的工作**联系方式**。及时向专家组长报告办理请假手续的专家信息。
- 2.**建立**与被复核学校的**联系方式**，将被复核学校提供的信息及时告知各位专家。**建议**被复核学校提供的文字材料按要求（附件三）**上传至复核管理系统**，材料一经上网公布不再进行调换。建议被复核学校将《现场复核工作记录表》（表6）印入复核工作手册中，方便专家现场工作时使用。

明确秘书工作要求（源自《复核专家工作手册》）

七、秘书工作要求

（二）进校前一周

- 1.建立网上复核工作机制，及时提醒各专家进行网上复核，及时帮助专家解决复核过程中遇到的各类问题。
- 2.与被复核学校工作人员一起完成专家的票务、进校日程安排等工作，确保进校复核工作顺利开展。
- 3.在进校一周前督促专家准时递交《网上复核用表（专家用）》（表4-1）电子稿，协助组长完成《网上复核用表（专家组组长用）》（表4-2）的填写。

明确秘书工作要求（源自《复核专家工作手册》）

七、秘书工作要求

（三）进校后的现场复核

- 1.收齐被复核学校提供的信息资料，并分发给各专家。
- 2.待专家分组确定后，将专家填写的次日《现场复核小组活动安排表》（表5），于当天21:00前交与被复核学校联络员。
- 3.做好全程会议记录。及时汇总反馈意见，供专家组讨论用。
- 4.现场复核结束时，收齐专家填写并签字的各种复核用表和有关资料，检查资料的完整性，留档备查。
- 5.通过复核管理系统提交被复核学校全程复核资料电子稿一份备案，资料归档格式见附件四。

复核中使用的表式 (表4-1网上复核用表 (专家用))

复核内容		推进情况初步判断 (发展态势、明显提高方面、主要瓶颈短板, 诊改状态初步判断)	现场复核重点与方法建议
两链打造与实施			
螺旋建立 与运行	学校层面		
	专业层面		
	课程层面		
	教师层面		
	学生层面		
引擎驱动与成效			
平台建设 与应用	平台建设 顶层设计		
	平台建设 推进情况		
	平台运行 状态与应用		

复核中使用的表式 (表4-2网上复核用表 (专家组长用))

复核内容		推进情况初步判断 (总体发展态势、明显提高方面、主要瓶颈短板)	现场复核重点 与方法	专家组分工
两链打造与实施				
螺旋建 立与运 行	学校层面			
	专业层面			
	课程层面			
	教师层面			
	学生层面			
引擎驱动与成效				
平台建 设与应 用	平台建设			
	顶层设计			
	平台建设 推进情况			
	运行状态与应用			
学校诊改推进总体初步判断				

复核中使用的表式 (表7-1 第一组专家用表)

复核内容		实际状态 (成效与不足)	改进建议 (针对不足提出)
两链打造与实施			
螺旋 建立 与运 行	学校层面		
	专业层面		
	课程层面		

复核中使用的表式 (表7-2 第二组专家用表)

复核内容		实际状态 (成效与不足)	改进建议 (针对不足提出)
螺旋建设与运行	教师层面		
	学生层面		
引擎驱动与成效			
平台建设与应用	平台建设顶层设计		
	平台建设推进情况		
	平台运行状态与应用		

复核中使用的表式 (诊改复核反馈意见)

复核学校：_____

日期：_____

一、基本情况

二、实际状态与改进建议

以表格形式呈现 (见后)

三、结论建议：

专家组长：

专家组成员：

复核内容		实际状态（成效与不足）	改进建议（针对不足提出）
两链打造与实施			
螺旋建立 与运行	学校层面		
	专业层面		
	课程层面		
	教师层面		
	学生层面		
引擎驱动与成效			
平台建设 与应用	平台建设 顶层设计		
	平台建设 推进情况		
	运行状态与应用		

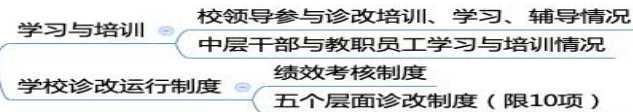
诊改复核学校 上传资料清单

诊改复核管理系统资料上传清单

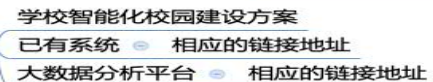
体系建设与运行



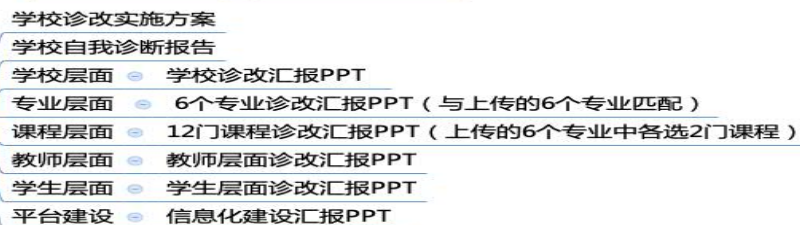
引擎驱动与成效



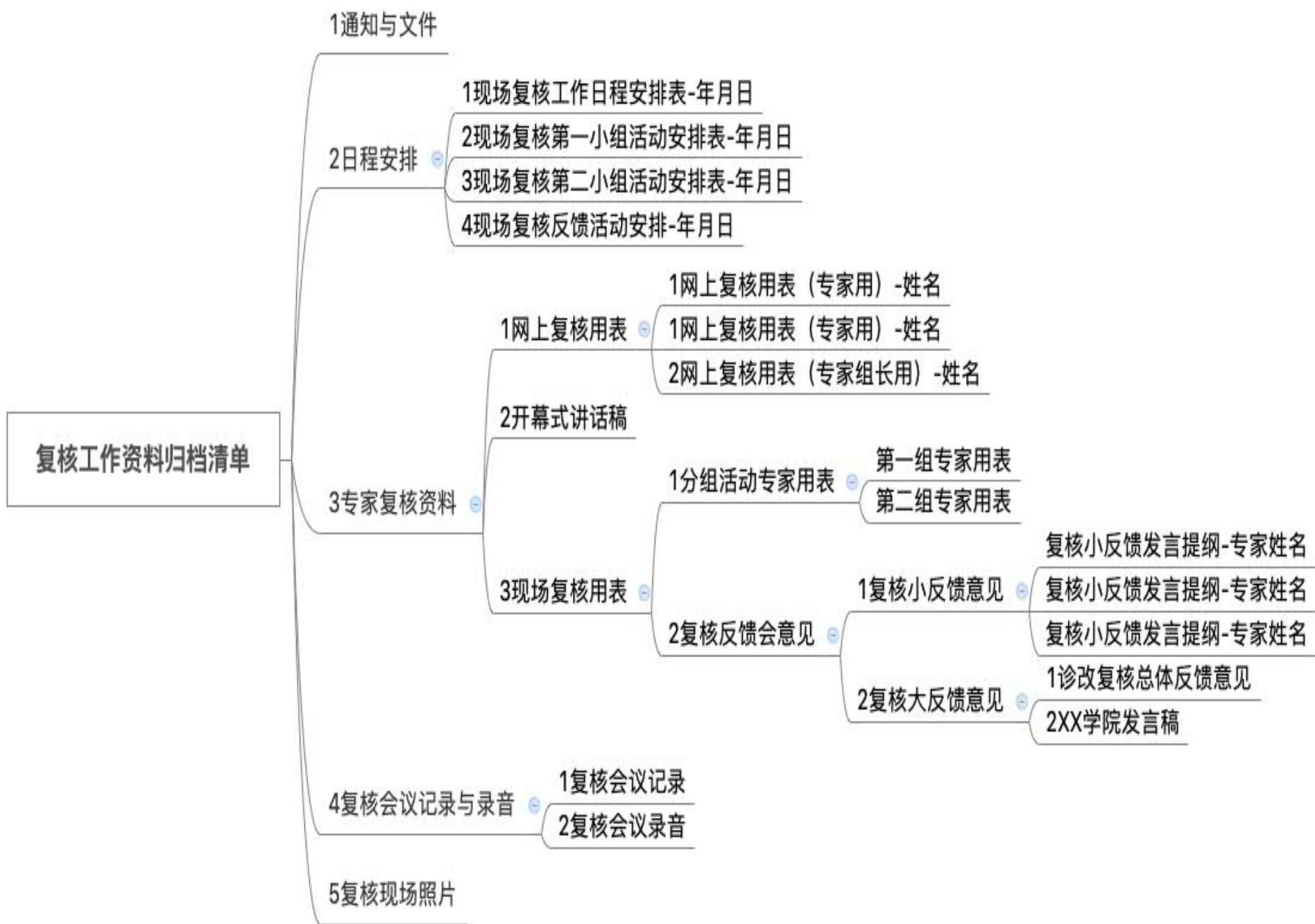
平台建设和应用



复核汇报材料



诊改复核专家组 资料归档清单





全国诊改专委会

谢谢倾听，敬请指正！



QQ : 65943385

手机 : 13815070491

