

姚原野：高职院校“诊改”制度建设引导管理变革

2015年6月，教育部发布了关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知，要求逐步在全国职业院校推进建立教学工作诊断与改进制度（以下简称“诊改”制度），并全面开展教学诊断与改进工作。随后，又发布了《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），核心指导思想是引导高职院校切实履行人才培养工作质量保证主体的责任，建立常态化的内部质量保证体系和可持续的诊断与改进工作机制，不断提高人才培养质量。同时在全国高职院校中遴选了27所试点院校，开展试点。

建立职业院校教学工作诊断与改进制度是职业院校管理中的新生事物，更多关注的是教育质量问题，强调的是自主性和常态化。这就要求高职院校在管理理念、管理体制、管理手段等方面进行变革，适应诊断与改进工作机制运行的要求。高职院校如何进行管理变革以及面临的最大问题都是我们需要处理和解决的。

著名管理学家WilfriedKrüger提出的“变革管理冰山”理论指出，如果把变革形容为一座冰山，露出水面的，是变革的成本、质量、时间等，处理这些议题的能力很重要，但仅仅是冰山一角；超过90%、潜伏在水面下的，是对变革持有不同态度的成员。变革管理是一项长期的任务和挑战，冰山顶层的问题管理，只有与冰山底层管理保持一致，才有可能达成预期成效。冰山底层是变革管理的基础，组织革新的成功，往往不是来自制度、流程等“硬件”的改变，而是来自成员价值观、情绪、行为等“软件”的重塑。根据“诊改”制度建设的目标任务，本文浅谈高职院校开展管理变革需要关注的问题。

管理理念变革

在通常的管理活动中，管理者就是实施管理活动内容的主导者；被管理者是管理者实施管理活动的被动接受者，亦或说是实施管理活动的执行者。在实际工作中，管理者要求被管理者要服从管理、对管理者负责，这也就造成了一种管理思维定式，即向下管理，向上负责。如果问大家，你向谁负责，得到的答复一定是，我们向领导负责；问大家，你管理谁，那么结果也一定是我管理下属。这种管理思维定式就导致了在管理者进行管理时，被管理者在不理解和接受管理者的管理要求时，缺乏积极性和主动性。著名管理学家杰克·韦尔奇的助手罗塞娜·博得斯基提出了“向上管理”的概念，指出管理需要资源，资源的分配权力在管理者手上。当被管理者工作的开展需要获得自由资源时，就需要对管理者进行管理，也就是被管理者要充分与管理者沟通，以赢得管理者的资源支持。如果赢得管理者的资源支持，被管理者的工作主动性和积极性就会被充分调动起来。因此，正

确的管理思维定式应该是：向下负责，向上管理。“向上管理”就是管理者要建立良好的工作关系，充分调动被管理者工作的积极性和主动性，引导被管理者主动与管理者沟通工作思路和打算，以便于给予被管理者的各类资源的支持。“向下负责”就是要求管理者要给被管理者提供工作施展的平台，为被管理者的成长发展提供机会，对被管理者的工作结果能够承担责任。

“诊改”制度建设明确指出，职业院校是履行人才培养质量的主体责任，强调自我改进和提升。简而言之，“诊改”制度建设不是靠外部力量，也不是评估和评价，而是学校自发的一种管理理念和行为。通过“诊改”制度建设，引导职业院校真正把“事事有人管，全程有人管，人人都是管理者”的全面管理理念落到实处。因此，“诊改”制度建设是全校性的、全员性的，学校教育质量的保证，需要学校把管理质量责任落实到每一项工作、每一个环节和每一个人。依照“变革管理冰山”理论，管理变革最大的障碍在于基层、在于教职员。管理变革首先要从基层开始，引导教职员从理念上进行变革。这就要求学校改变管理思维定式，从“向下管理”转变为“向上管理”“对上负责”转变为“对下负责”，营造具有特色的管理文化，充分挖掘和调动全校教职员的主动性和积极性参与“诊改”制度建设，才能真正实现预期目标。

管理体制变革

学校的中心工作是教学工作，对于教学工作的落脚点和提升教学质量的关键点，“诊改”制度提出了相应的措施。“诊改”制度建设的基础是构建高职院校内部质量保证体系，核心目标任务是以诊断与改进为手段，促使高职院校在学校、专业、课程、教师、学生等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。内部质量保证体系的基本框架是构建决策指挥、质量生成、资源建设、支持服务、监督控制五个纵向质量保证系统，把学校的发展目标、质量目标、质量标准层层落实到学校、专业、课程、教师、学生五个横向层面的质量保证主体责任。同时，“诊改”制度也明确指出了教学中心工作的落脚点和教学质量关键要素就是专业、课程、教师、学生，学校从上到下各项工作、各类资源的配置都要围绕专业、课程、教师、学生四个着力点展开。这就要求学校从制度层面围绕质量保证体系建设要求，按照“向下负责，向上管理”的管理思维方式，以专业、课程、教师、学生为核心，对学校的管理体制和运行机制进行顶层设计，根据发展目标、质量目标、质量标准对工作职责和 workflow 进行再造，重点从 workflow、目标标准、组织实施、监督调控、考核激励等五个方面促进内部管理形态的转变。

“变革管理冰山”理论认为，变革管理战略有两种：一是革命性的、彻底的变革，如 workflow 重组；二是渐进式的、递增的变革，如工作持续改进。由此可见，高

职业院校内部质量保证体系建设要求职业院校对内部管理体制进行革命性的、彻底的变革。

管理手段变革

一般的管理手段主要是采取行政手段、经济手段、法律手段、思想政治手段进行的管理，具体表现为采取强制性的措施和绩效考核方式，管理决策主要是依靠规章制度和管理者经验。

当前，社会发展已经进入大数据时代。在维克托·迈尔-舍恩伯格及肯尼斯·库克耶编写的《大数据时代》开篇引言中对大数据时代进行了描述，“一场生活、工作与思维的大变革。大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙，显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和新服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”大数据技术的战略意义不在于掌握庞大的数据信息，而在于对这些含有意义的数据进行专业化处理，通过“加工”实现数据的“增值”。大数据时代下的管理已经进入数据化管理时代，数据化管理将成为学校在实施精细化管理、质量体系认证、绩效管理等的管理方式为基础的一种全新的管理方法和手段，使学院管理决策依据更加科学、精准、有效。“诊改”制度建设强调的是建立基于高职院校人才培养工作状态数据的自主“诊改”机制，依托现代信息化技术手段，构建信息化平台，实现数据共享、源头采集、实时采集。在数据分析的基础上，按照“PDCA质量循环”，推进管理质量螺旋提升，逐步建立“让数据说话、用数据决策、靠数据管理”的数据化管理机制。因此，数据化管理将成为高职院校在“诊改”制度建设中的主要管理手段和方法。

参考文献

- [1] 教育部办公厅. 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[Z]. 2015.
- [2] 教育部职业教育与成人教育司. 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)[Z]. 2015.
- [3] 杨应崧. 诊改，不是加给学校的“紧箍咒”[N]. 中国教育报，2016.
- [4] Krüger, Bach (Hrsg.), Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung, 2014, Buch, Fachbuch, 978-3-8349-4716-1, portofrei
- [5] 罗塞娜·博得斯基(Rosanne Badowski). 支撑：做副手的智慧[M]. 北京：机械工业出版社，2011.

作者：姚原野，系淄博职业学院质量控制和绩效考核办公室主任

来源：中国高等教育 2018 年第 9 期