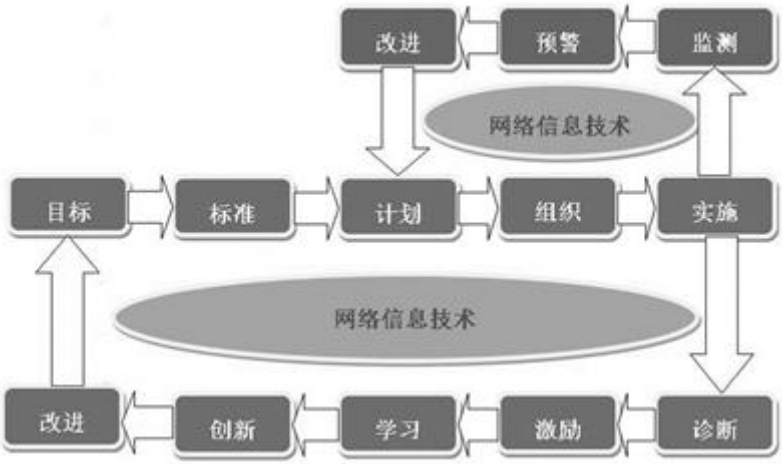
汪建云：关注职业院校教学诊改工作④

培育“8 字螺旋” 夯实诊改基础



“8 字形质量改进螺旋”示意图

“三全（全员、全过程、全方位）”质量保证是质量管理追求的理想境界，其核心是使每个人都成为质量保证的责任主体。《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》中也提出：“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。”而激活这种机制的载体和流程便是培育“8 字形质量改进螺旋”（简称“8 字螺旋”）。

正确认识“8 字螺旋”

爱德华·戴明博士于上世纪中叶提出的“戴明循环（PDCA 循环）”，即“计划（PLAN）—执行（DO）—检测（CHECK）—改进（ACTION）”循环，体现了以人为本、数据说话、持续改进等先进的质量管理理念，为“三全”质量管理指出了可行的途径。由于当时缺乏网络信息技术的支持，人们对检测（诊断）和改进的期望不高、反应不快、联动不足，“全员”“全过程”落地困难。进入知识经济时代，人们把注意力集中到学习力和创造力的培养与提升上，提倡“前

台+后台”的工作方式。虽然流程类似于“戴明循环”，但诊断与改进的目的发生了质的变化，即实现知识的创新。进入本世纪，随着网络信息技术在各个领域的深度应用，建立兼顾“动静两态”的“8 字螺旋”，实现“三全”质量保证成为可能。

“8 字螺旋”由静态和动态两个螺旋叠加而成（如图）。所谓静螺旋指的是一个完整的工作流程：目标—标准—计划—组织—实施—诊断—激励—学习—创新—改进。其中，诊断与改进在实施完成后进行，而主体因诊断、激励产生学习动力和创新活力，引发知识创新，形成自“目标”开始的、比较全面和深刻的改进方案。所谓动螺旋指的是在质量生成过程中，根据实时监测到的数据，及时发出预警和即时跟进调控、改进的过程，一般不涉及目标、标准的调整。两个螺旋相交于“计划—组织—实施”环节，组成一个有机整体，相辅相成、互联互动、缺一不可。此外，尽管两个螺旋都处于持续运动的状态，但相对而言，动螺旋的运转速度明显快于静螺旋，所以分别简称为“动螺旋”与“静螺旋”。

和戴明博士提出的“PDCA 循环”相比，“8 字螺旋”既重视对“完成时”诊改，也重视对“进行时”诊改。其中，“完成时”诊改旨在引发知识创新，“进行时”诊改旨在实现实时调控，须借力于网络信息技术。

积极培育“8 字螺旋”

培育“8 字螺旋”涉及每位师生员工，事关工作（学习）方式、流程、形态的深刻变化，需要有个认识理解的过程。因此，在培育过程中，需要着重解决好以下问题：

一是找准起点。切莫把“评估指标”当成螺旋起点，把“诊断改进”变成项目，迷失了自我的责任。

二是落实主体。一个螺旋自始至终只能是一个主体，不能中途“换人”，或者“越俎代庖”。

三是聚焦过程。高职院校有两轮评估的积累，又有状态数据采集平台的支撑，建立静螺旋难度相对较小。但是，因受评估思维定式的影响，学校会习惯于将关注的重点集中于结果而不是过程上，建立动螺旋的难度相对较大。实践表明，诊改工作启动以来，学校“重静（螺旋）轻动（螺旋）”的情况十分普遍。为此，有必要突出强调，自觉进行的诊改不同于他方组织的评估，在明确了目标和标准之后，应当把主要精力放到对过程的监测调控上。只有这样，才能获得预期的成效，而不是被动地等候“宣判”，碌碌于亡羊补牢式的整改。

四是优化技术。动螺旋能否发挥作用，以及发挥作用的大小，立足于采集数据的数量、维度、完备性（比如，除了文字之外，还应包括声、像、图、表、行为、活动等）；有赖于数据采集的原始性、实时性、准确性；取决于做出分析、判断、警示、指示的即时性、有效性。因此，理清智能化校园建设思路，加快过程数据的采集与信息挖掘，加大实时监测、预警、决策等技术的研发应用是当务之急。

五是营造动力。“8 字螺旋”的根本意义在于营造教学工作“持续良性运行、上下左右联动、自觉改进提升”的动力机制，其关键在于“诊断”与“激励”两个环节。其中，诊断的作用是准确定位、汲取经验、发现问题、寻找关联；激励的目的则是以诊断结果为主要依据，奖励先进、惩戒落后，从而产生正、负激励作用，激发主体学习、创新的内生动力。此外，与传统的考核相比，诊断强调的是“自我”，激励的主要依据来自“自我诊断”。同时，诊断强调的是“数据说话”，而且“说话”的数据主要来自常态化采集的过程数据，倚重的是动态轨迹，而不是静态截屏。放眼国际国内一些称得上实现了现代管理的院校，考核早已升级换

代——在移动互联网的平台上，做到立足自我、常态动态、公开公正、简捷易行。

认真践行“8 字螺旋”

现代质量观认为，质量是指产品、服务或工作对需求方的满足程度。“8 字螺旋”正是以自主设定的目标为起点，“迫使”主体主动查证服务对象、摸清实际需求、定制质量标准、致力持续改进、追求零缺陷育人，有利于各层面主体自觉树立现代质量观。

当今时代，学习力和创造力已经成为核心竞争力，而通过建立大大小小的“8 字螺旋”，既能激发自我诊改的内生动力，又能联动产生新的动能，使学习、创新成为自身需要、自发行为，使得组织和个人的核心竞争力同步得到提高。

一个时代的到来必然呼唤组织形态的变革。对照彼得·圣吉关于学习型组织提出的“五项修炼”，不难发现，“8 字螺旋”的核心内涵与之高度契合：目标明确——共同愿景凝聚人心；系统思考——整体协同深邃全面；团体学习——交融联动成果共享；改善心智——自我净化自我革新；自我超越——持续创新持续改进。一些试点校的初步诊改成果证明，“8 字螺旋”实质性推进了学习型组织的建设。

质量管理实践告诉我们：“三全”之中，最难做到的是“全员”。然而，“全员”不落实，后两个“全”也很难落到实处。“8 字螺旋”的设计对象是各个层面、各个岗位和每个师生员工，所以，在培育“8 字螺旋”的过程中，质量保证的责任就自然而然地落到了每个人的身上。每一层面、每一岗位上的人都负起责任、成为主人、参与过程，也就实现了“全过程”“全方位”的质量保证。因此，唯有在“全员”上出实招、下狠劲，才能真正实现“三全”。

总之，虽然对于如何建好、用好“8 字螺旋”，没有统一的方法和唯一的路径，但说到底，衡量诊改是否成功的最终依据是师生、用人单位和社会各方的获得感和满意度，这才是诊改工作的根本出发点和归宿。