

DOI:10.16298/j.cnki.1004-3667.2017.06.18

# “诊改”制度视角下高职教师的角色转换\*

李 晓

**摘 要:**在高职院校“诊改”制度中,教师应该扮演好教学改革的协商者、教育产品的精益生产者、教学信息的研判者、教学质量的持续改进者和学校质量文化的建设者等五种角色,并形成以“学校质量文化的建设者”为核心的角色丛。高职院校应通过强化质量教育、建立质量共同体、实现“以质量定绩效”、提倡“享受工作的管理哲学”等措施激励教师进行角色转换。

**关键词:**诊改;高职教师;角色转换;质量

## 一、引言

2015年6月,教育部办公厅印发了《关于建立职业院校教学工作诊断与改进制度的通知》,同年12月教育部职成司印发《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)》(以下简称《方案》)并正式启动相关工作。截至目前,“诊断与改进”制度(以下简称“诊改”制度)已在全国高职院校迅速试点并引起了广泛关注。“诊改”制度以推动高职院校建立和完善内部质量保证体系为目标,以教学工作和人才培养为核心,通过汇聚高职院校专家、教育研究专家、行业企业专家从发展战略的高度帮助高职院校明确发展方向,找准发展重点、凝练发展特色,以问题为导向制订科学发展规划,促进高职院校实现自主性发展、多样性发展和可持续发展。“诊改”制度不是给学校戴上“紧箍咒”<sup>[1]</sup>,而是让学校在得到“自主诊改”的同时减少因评估给教师带来的负面心理压力。“诊改”制度对高职院校教师的角色提出了新的要求和新的期待。在“诊改”制度的推进中,应结合高职院校工作实际,运用现代质量管理理论,重新认识和建构高职教师角色,并不断激励教师进行角色转换。

## 二、“诊改”制度中高职教师“角色丛”的建构

在现代教育实践中,教师拥有多重角色,包括“传道者”“授业、解惑者”“示范者”“管理者”“父母与朋友”“研究者”等<sup>[2]</sup>。结合高职教育的特殊性,有研究者提出高职教师角色由文化知识传授者、学生成长引导者、信息整合咨询者、职业技能指导者、应用研究实践者等组成<sup>[3]</sup>。上述教师角色的理想模型是基于“师生

关系”的角度提出的,缺乏“质量”意识,比如教师可以扮演“朋友”或“研究者”的角色,但是如果缺乏“质量”意识,教师可能是一个蹩脚的“朋友”或“研究者”,因此应该突出教师角色的质量属性。社会学理论表明,角色是一种制度化的互动,是制度化了的社会结构的基本单位<sup>[4]</sup>,应从“制度—个体”的角度重新认识高职教师角色。“诊改”制度的整体设计与现代质量管理学中的“PDCA”循环类似,质量管理大师戴明把质量管理全过程分为依序衔接的四个工作阶段,即计划阶段(Plan)、执行阶段(Do)、检查阶段(Check)和改进阶段(Action)。实践证明,每完成一次循环,质量管理的整体水平将上升一个层次,PDCA循环不仅适用于总体工作,而且适用于各工作阶段、环节与步骤,也适用于每个人的每项工作或学习。相应地,在“诊改”这项工作中,教师应该扮演好“教学改革的协商者”“教学产品的精益生产者”“教学信息的研判者”“教学质量的持续改进者”等角色不断执行PDCA程序。这四种角色与PDCA循环对应关系见表1。

由于“诊改”工作的终极目标是高职院校内部质量保证体系的建立以及学校质量文化的形成,要突出高职教师对学校质量文化形成的作用和贡献。因此“诊改”制度视角下的高职教师角色应是以“学校质量文化的建设者”(builder of school quality culture)为核心的融教学改革的协商者(Professional negotiator of teaching reform)、教学产品的精益生产者(Lean producer of teaching product)、教学信息的研判者(Researcher of teaching information)、教学质量的持续

\* 本文系2014年浙江省教育科学规划课题“教育质量观的一项混合研究:基于利益相关者的观点”(2014SCG046)的研究成果

表1 与PDCA循环对应的“诊改”工作中的高职教师角色

质量环	内涵	角色	核心特征
计划	通过搜索与目标相关的信息,分析现状,找出问题,分析造成问题的原因,针对原因制订计划目标和制订最佳方案	教学改革的协商者	作为教育技术专业教师,积极协商参与学校战略规划制订
执行	按照计划执行实施方案,并加以控制	教学产品的精益生产者	以生产和提供精益的教学产品执行学校战略规划
检查	检查执行情况,确认或评估执行状况与目标之间的差距	教学信息的研判者	以状态数据的分析和研判为基础,检查“诊改”工作的成效,发现差距和不足
改进	执行结果与目标之间的差距探讨,对检查结果进行修正,修正后再执行	教学质量的持续改进者	持续改进教学质量

改进者”(Continuous improver of teaching quality)一体的“角色丛”。

### 三、“诊改”制度中高职教师角色转换的要求

1. 从被动的迎评式“卷入”到主动的协商式参与。传统的评估活动基本没有考虑教师作为专业人员对教育教学活动的自主权,教师被动地“卷入”评估活动,教师对待评估的态度是“迎评”,传统的评估标准是外在的、统一的,忽视了学校办学的特殊性和自身发展的需求,其结果是教师疲于应付,不能激发教师参与的积极性。“协商”是一种重要的民主形式,“诊改”制度体现第四代评估理念,根据古巴和林肯的分类,第四代评估强调协商,他们认为前三代评估中存在诸如管理主义倾向、忽视价值的多元性以及分强调调查的科学范式<sup>[5]</sup>。评估者和利益相关者一起对评估目标的估值进行共同的“建构”是第四代评估核心<sup>[6]</sup>。不同利益主体由于所处地位、视野的不同,对同一事物存在着不同的甚至完全冲突观念或利益诉求,必须通过“协商”机制达到相互理解和共同解决。而在“诊改”制度中,教师作为“履行教育教学职责的专业人员”参与“协商”。以往,教师处于被检查、被评估的地位,而“诊改”则不同,教师成为了评估主体,是“用自己的尺子量自己”,而不再是外部专家的“诊疗”对象,“诊改”制度凸显并尊重了教师的主体地位。

2. 从教书匠式的“知识传授”“技能指导”到教学产品的“精益式”生产。办人民满意的高等职业教育,就是要把办好高等职业教育看成是一种“服务”,要注重教育活动的服务质量。教育产品是包括教育服务消费品和教育服务型生产资料在内的教育服务产品,所谓教育服务消费品是教育工作者提供的用于培养、提高和改善人的智力素质的非实物劳动成果,包括教师的备课、讲课、辅导、批改作业等一系列教育服务活

动<sup>[7]</sup>。因此,教育教学活动可以看作是“服务性生产”,一次课堂教学、一次实习指导、一次谈心谈话,其目标都是为了更好地服务学生成长成才,其本质都是“服务型产品”。教师不能满足于教书匠式的“知识传授”或“技能指导”,应将自己定位为教学产品的精益生产者。精益是工具,也是理念,“精”表示精良、精确、精美,“益”表示利益、效益等,“精益生产”的理念既可以运用于企业管理,也可以应用于高职教育内部管理和人才培养之中。我国的高等职业教育已经从注重规模扩张的粗放式发展转向注重质量提升的内涵式发展,高职教师作为生产者必须强调精益生产。要改变过去那种批量式生产的教育模式,为学生提供个性化的教育服务。

3. 从静态的教学数据采集到动态的教学信息研判。数据是信息的载体,信息是数据的意义。《方案》强调“强化人才培养工作状态数据在诊改工作的基础作用”“数据分析与实际调研相结合”,还要求“定期开展数据分析”和提供“人才培养工作状态数据分析报告”。教学信息采集、分析和研判是“诊改”工作检查和反馈的重要基础,教学信息的研判者是教师作为“研究者”角色的深化。传统语境中,“研究者”主要是指教师从事教学研究的角色,而教学信息的研判者指的是成为高职教学工作状态数据的分析专家,为教学质量持续改进提供决策、行动依据。信息化是“诊改”工作的特征之一,本次“诊改”基于高职院校人才培养工作状态数据开展,数据的采集和分析是推动高职院校质量持续改进的工具,《方案》要求各级用户定期开展数据分析,形成常态化的信息反馈诊断分析与改进机制。教师应该做好专业的教学信息分析、研判的工作,要学会“用数据说话”,把握数据背后的规律,有针对性地改进教学工作,让大数据为教学改革与人才培养服务。海量的数据分析可以由计算机完成,但是教育教学活动面临的不是数字化的“平均人”,而是具体、鲜活的“个体人”。教师既要重视从整体上对群体数据作出趋势性的研判,还要重视对学生个体数据的有针对性的分析。教学信息研判不仅要依赖于计算机技术和统计分析技术,也要依靠高职院校教师教育教学工作的实际经验,因为教师对专业以及相关的行业企业的情况最为熟悉,教师和学生的接触最为频繁,能够了解不同“顾客”的真实需求,这是一线教师的优势。

4. 从阶段式的“整改”到持续式的质量改进。传统的评估活动以“整改”的完成作为评估活动的结束,而《方案》除了要求“学校须根据复核工作报告制定整改方案,在规定的期限内完成整改任务”外,还要求有

“持续改进质量的制度设计”并且“实现持续改进”,正如PDCA循环只有开始没有结束,质量改进工作持续进行。“持续改进”不仅要求建立相关机制,更要求质量主体通过自身常态化的质量行为确保机制正常运行,质量的持续改进是实现持久绩效水平的重要保障。高职院校教师应该成为推动“诊改”常态化的积极力量,扮演好“持续改进者”的角色。教师作为持续改进者是保障“诊改”常态化的基础,是内部质量保证体系的关键。

5. 从学校质量制度的执行者到学校质量文化的建设者。“持续改进”意味着质量改进成为一种常态化的行为模式,是质量文化根植于教师内心的一种体现,教师应从学校质量制度的执行者转变为学校质量文化的建设者。学校文化的形成最终体现在个体的行为模式之中。《方案》要求高职院校树立现代质量文化,促进全员全过程全方位育人。学校质量文化是学校组织文化的一部分,是学校文化的质量特性,学校组织文化是一个学校整体精神面貌的集中反映,学校组织文化具有弥散性,体现在学校全体师生员工的各项活动之中,集中表现为校风、教风、学风等各个方面。校风涉及学校的整体风貌和广大师生员工的精神面貌,学校质量文化是优良校风的内核。教师作为质量文化的建设者,应具备以“教学质量持续改进”为特征的良好教风,教风是否端正会直接影响学风。好的教风能够感染学生,促使学生更加刻苦努力学习科学文化知识。如果教师缺乏质量意识,应付“诊改”工作,自身教学态度不端正,教师职业道德水准偏低,质量意识淡薄,必然会挫伤高职学生的学习积极性,导致学生学习兴趣下降,影响教育质量。学校质量文化建设的核心是制度建设,教师要积极参与学校层面内部质量保证体系相关制度的建设,又要根据学校总体的架构对所在专业、所教课程、所带班级建立与之相适应的微观质量保证机制,教师不是被动顺从地做学校制度的执行者,而是要成为学校质量文化的建设者。

#### 四、促进高职教师角色转换的激励策略

“诊改”作为一种“自下而上”的工作机制,高职院校教师作用发挥得如何,直接关系到该项工作的成功与失败,因此,应积极激励高职教师进行角色转换。

1. 强化质量教育。随着全面质量管理理念在高职教育中的应用,质量管理与教育领域的结合越来越密切。目前各地高职院校都在进行“诊改”工作培训,职业院校教学工作诊断与改进专家委员会在许多培训中都强调“理念先行”。在“诊改”制度的诸多理念中,最重要的是“质量理念”,重点应加强质量意识教

育,达到角色认同,质量意识应成为教师专业意识的重要组成部分,将教师专业化发展纳入内部质量保证体系的建设之中,通过持续不断地提升教师的教学质量来提升教师队伍的整体质量。教师对“诊改”制度的认同度至关重要,教师还应该在实践中践行教学“诊改”工作要求,内化“诊改”工作价值。此外,质量管理是一项政策性、专业性和技术性都比较强的工作,必须通过不断的学习、实践才能够掌握。学校应该围绕内部质量保证体系的建立,编制学校内部质量保证工作手册,以工作手册为蓝本对教师进行质量教育,帮助教师掌握质量管理的基本理论与方法,了解学校内部质量保证体系及其相关运作机制,培育教师精益求精的质量思维,帮助教师掌握进行质量管理的角色技能。

2. 建立质量共同体。质量共同体是质量管理小组或质量圈(Quality Control Circle)的延伸和发展,而质量管理小组是当前开展“群众性质量管理活动”最科学、最成熟和最富有活力的形式<sup>[8]</sup>。建立类似于QCC小组这样的质量保证机构在建设内部质量保证体系是相当重要的“规定”动作,《方案》对高职院校各个层面的质量保证机构和队伍作了要求,事实上就是要求建立类似的质量监督和保障机构确保工作的正常运行。除了建立专门的工作部门外,还应该以教研组或者课程教学团队为主体建立“质量共同体”,“质量共同体”与教学“共同体”融为一体,以质量管理为核心组织开展学活动,定期召开教学质量研讨会议,把质量观念、质量行为、质量改进融入到教师日常工作的全过程。

3. 实现“以质量定绩效”。“诊改”制度建立以及相关工作的开展必将对高职院校内部管理机制产生重大影响。应倡导以质量定绩效,建立一套与内部质量保证体系相适应的绩效体系,把教师绩效考核和教师在高职院校质量保证体系中的贡献结合起来,以贡献定绩效,建立学校目标、教师期望和绩效一致的保障机制,让高职教师在“诊改”工作中有更多的“获得感”和“保障感”。根据赫茨伯格的双因素理论,工资绩效属于保健因素,虽然不能起到直接激励员工的作用,但是可以改善和消除不满意的因素,因此必须重视绩效在“诊改”工作中的作用。

4. 提倡“享受工作的管理哲学”。全面质量管理的关键是要形成“享受工作的管理哲学”,即教师不能仅仅将工作看成是一种谋生的手段,还要把在教育教学工作过程中追求质量作为个体的内在动力,并视之为享受和乐趣。教师作为一项以人为服务对象的职

业,是最容易产生职业倦怠的职业之一,产生职业倦怠的教师会感觉“自己不能像过去一样提供良好的服务”,而且无论是教书育人还是质量持续的改进都不会立刻“奏效”,教师会有挫败感和低个人成就感,因此要让教师在学校整体质量规划的总体框架下,通过自我设定目标、自我保证和自我发展,循序渐进地提升教师质量管理和质量持续改进的自我效能感。还应大力宣传高职院校“诊改”工作及其成果,增强高等职业教育的社会影响力,提高高职教师的职业声望,尊重教师的主体地位,发挥教师作为教育教学专业人员的人才优势,让教师提供高质量教学服务的同时能够体面劳动,营造关心、和谐、积极向上的良好的高职院校组织氛围,在促进高职院校健康发展的同时也促进教师的身心健康发展。

总之,高职院校教师是“诊改”工作的“灵魂”。“诊改”是所有高职教育利益相关者都必须直接参与并做出承诺的深刻的教育教学变革,强调的是办学者的主体责任,应该致力于每个参与者责任的落实。要改变“项目化思维”,走向“常态化思维”,“诊改”不是阶段性的项目,而是高职院校内部质量保证的常态。应激发高职教师持之以恒地积极参与“诊改”,认同“诊改”

工作的价值和意义,推动“诊改”制度更好落地。

(李 晓,华东师范大学教育学系博士研究生,上海 200062;浙江工业大学职业技术教育学院讲师,浙江杭州 310023)

#### 参考文献

- [1] 杨应崧.诊改,不是加给学校的“紧箍咒”[N].中国教育报,2016-7-5.
- [2] 袁振国.当代教育学[M].北京:教育科学出版社,2004:73.
- [3] 王向红,丁金昌.高职院校教师的角色定位与职业素养[J].高等工程教育研究,2014(4).
- [4] 庞树奇,范明林.普通社会学[M].上海:上海大学出版社,2011:250.
- [5] [美]埃贡·G·古贝,[美]伊冯娜·S·林肯.第四代评估[M].秦 霖,蒋燕玲,等,译.北京:中国人民大学出版社,2008:24-32.
- [6] [德]赖因哈德·施托克曼,[德]沃尔夫冈·梅耶.评估学[M].唐以志,译.北京:人民出版社,2012:131.
- [7] 李江帆.教育服务产品理论研究[M].广州:中山大学出版社,2009:1.
- [8] 秦 静,方志耕,关叶青.质量管理学[M].北京:科学出版社,2005:331.

## Role Shift of Teachers in Higher Vocational Colleges with the Perspective of “Diagnosis and improvement”

Li Xiao<sup>1,2</sup>

(1. Department of Education, East China Normal University, Shanghai 200062;

2. College of Vocational and Technical Education, Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023)

**Abstract:** In the process of “diagnosis and improvement” in higher vocational colleges, the teachers should play the five roles better, including professional negotiator of teaching reform, lean producer of teaching product, researcher of teaching information, continuous improver of teaching quality and builder of school quality culture, which form the “role set” with the feature of “builder of school quality culture” as its core. The higher vocational colleges should make the teachers’ role shift by some measures such as strengthening the quality education, establishing quality community, realizing performance based quality, advocating the management philosophy of enjoying work, etc.

**Key words:** diagnosis and improvement; teachers in higher vocational colleges; role shift; quality