

论高校教学督导制度

高海生¹ 王卫霞²

(1. 华东交通大学, 江西 南昌 330013;

2. 华东交通大学 高等教育研究所, 江西 南昌 330013)

摘要: 目前, 国内高校教学管理中普遍存在的问题是决策或制度执行不力, 这反映出监控是我国高校教学管理的薄弱环节。对此, 高校普遍开展了教学督导工作。要做好这项工作, 必须建立和健全教学督导制度, 即健全相应机构、配备合适人员、明确相关职责、建立有关规章制度。

关键词: 高校; 教学督导制度; 督导机构; 督导人员

中图分类号: G640 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2010) 01-0019-04

现代教育管理学理论认为, 科学的教育管理是由教育决策系统、执行系统和监督系统构成的“三位一体”的体系。教学管理作为教育管理的重要组成部分, 也应包含决策、执行、监控三个系统。目前, 国内高校教学管理中普遍存在的问题是决策或制度执行不力, 这反映出监控是我国高校教学管理的薄弱环节。近年来, 虽然高校教学评估工作作为监控程序的有效手段而在一定程度上改善了这一局面, 但这种评估所注重的是对结果的评价, 因而难以实现对于过程的检讨与纠偏以及结果的指导与改进。为了补其不足, 各高校目前都在努力寻求一种能动态监控教学体系运行状态的方式。正是在这种背景下, 高校教学督导工作应运而生, 但相应的督导制度却需要进行深入探讨。

一、总体设想

教学督导与高校内已有的教学评估、教务管理工作既有相关性又有差异性。其差异性在教学督导职能的价值和意义所在。首先, 教学督导和教学评估皆以提高质量为目标, 但前者侧重于对教学工作的运行状况进行检查指导, 以促使其向预期的目标前进; 而后者则主要对

某一时段教学工作的建设情况进行评价, 以观察成效、发现问题。一方面, 教学督导有利于了解教学工作的基本情况, 可以为教学评估提供丰富的参考信息, 使评估结果更为客观。另一方面, 教学督导同时也是教学评估的继续。在对评估中发现的问题进行整改的过程中, 只有加强动态管理, 才能有效地实现整改目标, 而教学督导工作正好满足这种客观要求。其次, 教学督导也不等同于日常教务管理。日常教务管理是教务部门运用行政手段督促教学单位与个人执行规定、完成任务的行为, 具有行政性、强制性、单向性等特点; 而教学督导本身却不具备行政管理功能, 它讲究商讨性、指导性、交流性。

总的来说, 教学督导可从两个层面进行理解。从狭义上看, 它是指对课堂教学进行督导, 重点是对教师在课堂教学中所反映出的教学能力、专业水平、教学效果等进行检查指导, 以督促教师不断改进教学方法手段、提升教学艺术与职业素养。从广义上看, 它是指对学校内部教学工作总的运行状况进行监督、检查、反馈、咨询、指导, 其重点是就学校教学管理工作的科学化、规范化进行辅助管理, 对学风、教风、校风建设进行检查, 以便为校领导和职能部门提供决

收稿日期: 2009-10-20

作者简介: 高海生 (1960-), 男, 浙江平阳人, 华东交通大学副校长、教授, 中国高教学会高教管理研究会第六届理事会常务理事, 国家教育行政学院第 33 期高校领导干部进修班学员, 主要从事高等教育管理、教育经济学研究; 王卫霞 (1979-), 女, 江西南昌人, 华东交通大学高等教育研究所讲师, 主要从事教育经济与管理研究。

策信息与咨询。因此,依据教学督导涵义中的广义和狭义两个层面来考虑构建校、院两级教学督导体系应该是较为科学的,这样更能合理定位、协调运行。

当然,教学督导制度的建立非一日之功,是一个“从浅层的与表面的督导转为深层的督导”、“从面上的日常督导转为重点的专题督导”、“从一般规范化督导转为研究型和发展式的督导”、“从以督为主转为以导为主”这样不断发展、完善、系统化的过程。

二、制度建设

制度是开展工作的保证。要克服教学督导工作的随意性,一个重要的措施是建立规范的、有效的制度,并将各种规章制度、程序、标准“文件化”,以保证各项督导工作正常有序地开展。教学督导制度的建立,应从本校的实际出发。一般而言,主要包括三方面的制度:一是基本制度。如教学督导工作章程或工作条例、督导人员的培训制度和聘任制度、督导人员工作守则、督导档案的管理办法等。二是工作制度。如考核程序、检查方法、信息反馈机制等。三是责任制度。如教学督导机构的职责、督导人员的职责、教学信息员的职责及其考核等。由于机构设置、人员构成、工作职能等是教学督导制度的核心,因而下文分专题对此进行重点讨论,在此先将其他有关的制度稍加阐述。

1. 听课、评课制度

课堂教学既是教师思想水平、教学水平的综合集中反映,也是学生掌握系统知识、发展能力和个性的基本学习形式。因此,牢牢把握课堂教学这个核心是教学督导工作的重点之一。为此,要注意两点:一是听课与评课相结合。要对督导员的听课次数、方式、评价标准等做出明确规定。在听课的方式上,可采取选择性听课、专题性听课、对比性听课等。除认真填写《教学督导听课记录表》并将听课情况汇报所在系(部)、教务处及院主管领导外,还应特别注重向授课教师反馈意见,指出其教案、教学组织、教材等方面存在的问题,进行以理服人的评课,并进行具体的指导和帮助。二是个人与集体、专业与特长相结合。督学应随机听课、对课堂教学的状况进行随机抽查。同时,督导室还应组织督学集体听课,在督学个人听课的基础上对有问题或有特色

的教学进行集体评判,以避免主观性、片面性。督学以专业分组,对课堂按学科划片。这样,既能保证所听的课与其专业相近,又能保证教学督导工作的科学性和督学意见的权威性。

2. 师生座谈制度

应建立定期针对不同学科与师生进行座谈的制度,以深入学生之中听取意见、了解学生对任课教师的看法及教师在教学工作中的意见和建议、听取师生对学校教学管理等方面的反映。还可在各专业中聘请一些学生作为督导信息员,由其定期向督导员反馈信息并进行交流。督导员一定要与师生直接接触,与他们建立起和谐、宽容、平等、合作、信任的关系。在交流中要适时把握问题,灵活转换所要交流的内容,并直接代表学校解释某些问题,以理顺情绪、形成教学督导的亲和力。

3. 文档资料管理制度

教学信息是教学督导的重要基础,因此必须做好信息的收集、整理和分析工作,建立各类信息档案。为此,教学督导内容所涵盖的各个方面都要建立完整、规范、科学的资源体系,使之成为全校教学档案工作的组成部分。信息档案主要包括各项督导管理规章制度、教学督导记载本、教学督导简报、评课记载、师生座谈记载、督导团组活动记载、工作计划、工作总结、教学督导调研报告以及教学管理方面的改进或改革建议与措施等。这项制度将在很大程度上增强教学督导的规范性、针对性和实效性。

要对上述资料信息进行汇总、综合和科学分类,并分别建立个人、单位和综合督导信息资料库。这些资料既可作为个人或单位业绩考核、职称职务晋升、评优选先的重要依据,同时也能为建立全校教学质量监控系统奠定良好基础,为院校领导拟订教育规划、制定管理政策提供有益的参考。

4. 信息反馈机制

教学督导本身就是一个信息反馈系统,具有信息搜集、信息处理和信息传递等功能。因此,各种督导活动除必须有详实的信息记载外,还要及时地将督导过程中发现的动态信息和静态信息向教学决策系统反馈沟通、定期编写教学督导分析报告、举办《督导工作通讯》、及时发布督导信息、反馈解决结果,以强化督导作用、提升督导影响力。

信息反馈的主要途径有四条：一是通过督导机构及其成员，及时将意见反馈给任课教师。主要是对任课教师讲课的优点、长处给予充分肯定，并客观传达改进其缺点和不足的意见，同时从该教师处获得对学校教学管理工作和学科建设工作的反馈意见。二是通过分布在全校各班和教研室的信息员，以定期或不定期问卷调查或座谈调查等方式反馈对教学工作的意见和建议。三是通过学校对院（系）的评估来收集教学质量保障活动的各类反馈信息。四是通过校友会、董事会以及用人单位等来提供毕业生对岗位的适应性与创新性、毕业生工作能力与知识结构的合理性、学校专业设置的科学性、人才培养模式的可行性等方面的信息。

三、机构设置

1. 机构名称

从目前众多高校建立的教学督导机构看，校级督导机构的称谓有教学督导委员会、教学工作督导组、教学督导评估中心、教学督导室（组）等，院级督导机构的名称有教学督导委员会、教学督导组等^①。对于一所有相当规模的大学来说，成立两级督导机构，并且把校级督导机构命名为学校教学督导委员会、院级督导机构命名为学院教学督导组是可取的。这样，可以突出其以咨询指导为主的特性，且委员会的规格也较高，与学校学术委员会、教学委员会等组织并列，是各司其职、相辅相成的关系。院级以督导组命名，可以与校级督导委员会相区别。

2. 隶属关系

各高校教学督导机构的隶属关系主要有以下三种情况：一是把机构设置为学校行政管理系列中的一个处级或教务处下设的一个职能科室，具有行政管理权，履行教学督导职责；二是把教学督导机构设置为一个咨询机构，不具有行政管理权，履行教学督导职责，直接对主管教学的校长负责；三是教学督导机构设置为一个咨询机构，不具有行政管理权，但由主管教学学校（院）长和教务处共同管理。有学者认为^②，第一种情况不可取。把教学督导机构定位为行政处室或科室，虽然具有了行政管理权威、便于办事效率的提高，但是学校应该坚持学术管理、教授治校的思想，因此教学督导要坚持注重学术性、淡化行政性、维护独立性等原则。后两种方式把督导机构

定位为咨询机构、独立地履行督导职责是科学的。它们既有权威性又有灵活性，可以保证督导工作受到重视且结果也易落实，可以把教学管理与教学督导两条线紧密结合起来，具有针对性强、应急处理能力强等优点。

3. 内部机构

根据学校教育层次和学生类型，可在督导机构内分设多个机构，如研究生教学督导组、本科教学督导组、远程教学督导组等。本科教学督导组还可进一步分为文科组和理工科组，有医学院的还可设医科组，等等。

四、人员构成

1. 人员选择

教学督导人员一般有两种构成形式：一是由在在职在岗的教授、专家及相关职能部门负责人组成。二是由具有一定学识和教学经验的离退休教师组成^③。另外，还可在教师、学生中聘用教学信息员。有两种情况值得注意：一种是有的备选人员属“单纯学术型”。他们学科专业造诣深、知识渊博，但在教育教学方面的理论素养有所欠缺、对教学理论不感兴趣。另一种是有的备选人员属“单纯管理型”。他们长期从事教学管理工作、有研究能力，但缺少学科专业知识和教学经验。这两种类型人员的知识结构从督学要求来说是不完善的，在实际工作中会反映出一定的局限性：前者在教学理论指导方面跟不上，后者由于缺乏学科专业知识也不能有效进行督导。理想的教学督导员应把深厚的学科专业知识、很强的教学研究能力和丰富的教学管理经验融于一身，是教学研究专家、学科专业教授和教学管理专家的“三统一”。这样的教学督导员方能胜任教学督导工作。因此，要搞好教学督导队伍建设，首要的是尽可能地选择称职的督导人员。

2. 聘用方法

当前，各校教学督导员的产生一般采取院系推荐、个人自荐等方式从本校在职教师或领导、离退休教师与管理人员中选聘^④。人员初步确定之后，经过校长办公会议讨论通过后由主管教学的校领导颁发督导员聘书。督导员的聘任仪式应该正式和公开，最好能在全校（院）教学工作会议上由主管教学学校（院）长亲自颁发，以显示学校对教学督导的重视，也为督导员树立一定的威信、便于其以后开展工作。教师、学生教学信息

员的聘任工作可由院系负责,根据学校教学信息员制度实施办法等具体操作。

3. 人员流动

影响教学督导队伍建设的另一至关重要的因素是队伍的流动性。教学督导队伍要注意吐故纳新、不断充实新鲜血液,这样才会保持其生机和有效的工作状态。特别是被返聘的老教授、老研究员、老教学管理者,他们因年龄、身体、家庭和工作等原因而常常发生变化。但是,过于频繁的人员流动也不利于督导工作的延续。因此,学校可根据情况进行两年一次的换届,以保证教学督导成员的旺盛精力和有效工作。在设置制度时,应注意将校级调整时间和院级调整时间保持一定的间隔,以免整体人员更换冲击和影响督导工作。

五、工作职能

工作职能中要明确两级督导的侧重点有所不同。学校教学督导委员会成员一般来自各学科和部门,主要承担对学校教学管理、专业设置、课程计划等较宏观问题的监督与指导。院(系)教学督导组的工作重点是对教师课堂教学进行指导评价,对学生的学习活动过程进行多方位的督导。由于这是一项专业性较强的工作,因而需由院(系)负责人和本专业的教授、博士、教学带头人组成。督导委员会“以督为主,以导为辅”。督导组则“以导为主,以督为辅”。两者互为补充、各有重点。

1. 监督职能

监督职能可细分为“督管”、“督教”和“督学”。“督管”就是对教学管理工作进行督导。在帮助教学管理部门肯定成绩、总结经验的同时,发现并提出需要研究、探讨和解决的问题,并有针对性地提出改进的意见和建议以及具体的改革措施。“督教”是对教师教学全过程的各主要教学环节进行督导,如备课、上课、辅导、实验、实习、社会调查、作业批改等,进行经常性的督促、检查和评议。“督学”是对学生的学习活动过程进行多方位的督导。通过听课、检查自习、作业、个别谈话、开座谈会以及问卷调查等方式,了解学生的学习状况。督导人员将收集到的各种教学信息加以整理、汇总、研究后,定期将其以书面形式向学校及有关部门反馈。

2. 培训职能

除进行日常指导、个别指导以外,也可以有目的地组织督导对象进行教学技能的培训。培训的内容可涉及如何备课、如何组织教学、如何出试卷、如何制作多媒体课件、如何进行实践性作业和如何考核等多个教学环节。教学督导专家作专题讲座,既有理论深度,又有生动的实例,可使教师从理论上系统了解教学各环节的基本内容和要求。通过课后实践、考核等配套环节,可使青年教师初步掌握教学技能、加速青年教师的职业成长、缩短他们胜任教学工作的周期。

3. 研究职能

要使教学督导达到提高教学质量的目的,就必须进行教育教学的改革,加强对教育教学理论与实践的研究。督导人员应在督导过程中开展教学管理制度、教学方法和教学内容等方面的研究,以便使提出的建议和措施符合教学规律和现实情况、使咨询服务具有科学性和可行性。

除此之外,教学督导人员还应对自身的督导工作进行研究。督导人员要定期开展学习研讨活动,准确把握高教改革与发展动态,吸取督导领域最新研究成果与信息,并结合督导内容开展专题调研、撰写研究论文,进而使督导行为符合教学的基本规律和学校教学管理与学科专业建设的基本要求。

六、结语

高校建立教学督导制度是提升学校教学管理水平的有效方法之一。好的教学督导可以为学校的教学及行政事务提供实质上的帮助;表面式的督导制度只能停留于例行公事层面,既对学校无实质益处,又耗费教育行政资源。因此,建立一个良好可行、有实质作用的教学督导制度,是我国目前高校急需去推行的教育行政改革方案之一。

注释:

①马驰. 教学督导模式与素质结构 [J]. 黑龙江高教研究, 2002 (3): 62-64.

②周茂东. 健全高职院校教学督导制度的探讨 [J]. 中国高教研究, 2005 (6): 51-54.

③沈绍辉. 加强督导工作提高教学质量 [J]. 陕西师范大学学报, 2003 (32): 189-191.

④李泽民. 高校教学督导现状与发展调查报告 [J]. 广东教育学院学报, 2004 (4): 81-83.

(责任编辑 董孟怀)