云南大学学报(自然科学版),2018,40(S1):1~4 DOI:10.7540/j.ynu.2018b01
Journal of Yunnan University

高校教学督导模式之院校两级督导方式探索

——以保山学院教学督导模式为例*

张雪梅, 杨春强
(保山学院,云南 保山 678000)

摘要:教学质量是高校生存最基础的条件,在所有的教学条件中,如何保障教学质量的稳步提升,成为高校生存与发展的核心和重点,同时也关乎着一所大学未来的发展方向.而督导制度的建立和完善则是高校建设中质量求生存必不可少的环节.成立校院两级督导,两支队伍两条线,并行不悖、齐抓共管是高校教学管理之质量监控环节中行之有效的工作策略和方法.

关键词:高校;教学督导;校院两级
中图分类号:G 647　　**文献标志码**:A　　**文章编号**:0258-7971(2018)S1-0001-04

以质量求生存,以质量求发展,并非一句口号,教学质量是高校生存的最基础的条件,它关乎一所大学未来发展方向.如何保持高校自身的优势、吸引与整合更多优质资源,为高校未来的发展奠定坚实的基础,成为众多大学不断探索的问题.各家高校在发展过程中,不遗余力地探索和创新教学保障机制以提高教学质量,在这样的背景之下,督导制度的建立和完善也就成了高校建设中以质量求生存的必不可少的环节.

洪煜亮等学者认为"教育督导,实质上是一种行政监督和管理的重要职能,是国家对教育实行监督和指导的有效机制和有力的手段,也是现代教育管理体系必不可少的所需要组成部分"[1].所以,高校教学管理,少不了督察机制,而督察机制中,既要有学校层面的,也要顾及到二级学院层面,校级层面的督察机制的落实需要一支相对独立的督导队伍,其中的成员可以聘请学校退休的领导,和退休或在职的专家、学者、优秀教师,全面负责学校教学质量的督察.那么,为配合校级层面督导工作的开展和落实,打通校院两级教学督导中的壁垒,在二级学院层面要建立督察机制,也需要与之相适应的督导团队,对本学院进行更有针对性的教学督察和引导,这种针对性体现在专业对口甚至课程对口上.二级督导队伍的存在,虽然能有效保障高校教学质量的提升,但因学院要以学校质量管理标准为准则,学校要以学院为目标进行督察,有时会导致工作上的重叠,人力资源上存在一定程度的浪费情况[2].那么,在以上两个不同的层级(校级与院级)的具体工作中需要明确各自定位、进行合理具体的分工,从而尽量避免因工作的交叉产生一系列不必要的资源浪费,是高校教学管理之质量监控环节中值得研究的问题.

1 以保山学院督导工作为例看高校校院两级督导工作模式

1.1 保山学院督导工作发展概况 学校最初专门成立由分管教学副校长统领,教务处分管督导工作的副处长负责、退休教师和在职教师共同组成的保山学院教学督导工作组,深入课堂一线和二级学院进行教学工作督导,几年来督导工作的开展对教学工作的建设和发展起到了极大的促进作用,并有效完善了学校教学质量监控体系,为此学校出台《保山学院教学督导工作条例》明确建立起校院两级督导组织架构,明确督导准则、督导职责及具体的

* 收稿日期:2018-06-11
作者简介:张雪梅(1972-),女,云南人,教授,研究方向为写作、礼仪.E-mail:38093130@qq.com.
通信作者:杨春强(1979-),男,云南人,讲师,任职于保山学院,专业方向音乐教育.E-mail:441742807@qq.com.

工作内容,形成了督导工作的制度化和常态化.2017年由于学校发展与本科教学合格评估的需要,在校级督导的基础上成立了督导委员会并出台了《保山学院督导工作制度》,使学校的督导队伍根据学校发展需求得以不断调整和壮大,督导工作得以进一步完善和发展,更好地促进教学质量的保障与提升.

1.2 保山学院教学督导工作的理念及构架

1.2.1 健全和完善制度建设 学校督导从专科办学时期的实际操作到2012年建立督导工作制度,到目前,学校的督导工作已经形成了一整套工作的策略、制度与方法.督导员依法督导,依据教学督导与教学评估的理论对教师和教学单位进行客观公正的评价.工作中"督""导"并重,程序规范.建立和形成了督导例会制度、督导联系二级学院制度、督导值班制度、督导工作计划与总结制度、督导简报制度、督导工作反馈制度.

1.2.2 着力打造校级督导和院级督导两支队伍 学校成立教学督导委员会和二级院级督导组,两支队伍两条线,并行不悖,齐抓共管.鉴于学校教师增加、学生班级增多而督导人员严重不足的情况,学校的督导工作进行了改革性的调整:从14个二级学院的督导队伍中分别抽调出14名作为兼职督导和3名专职督导组成督导委员会,成员共17人,这是一支高素质的教学督导队伍,基本上都是学校教学一线的骨干教师,年龄结构上覆盖了老中青,不同职称结构(中职以上),力量相较之前得到了大幅提升,督导组成员分两个小组,分别承担前半学期和后半学期两个时段的教学督导工作.二级学院按照《保山学院教学督导工作条例》《保山学院督导工作制度》来组织架构院级督导,按照条例结合二级学院自身的实际情况灵活自主开展院级督导工作.

1.2.3 督导"五个坚持制度"的优良教风传统,保证教学的正常运行 一是坚持教学工作委员会和教学督导组对教学质量进行指导、督促和评价的制度;二是坚持校级、院级和教研室三级教学质量监控及领导干部听课制度;三是坚持教学工作的检查制度,包括教学准备工作的检查,期中教学质量的检查,期末课程考核的检查等;四是坚持学生信息员制度;五是坚持评学、评教、评管三评制度.督导在"五个坚持制度"的环节中,督导适时参与到相应的工作中进行督查和指导.

1.3 教学工作中的督导形式及方法 督导组各成员必须认真阅读、熟悉《保山学院工作条例》《保山学院督导工作制度》,并按条例要求开展工作.教学督导工作面向全校,但各成员的具体工作范畴有所侧重.即每个督导组成员都要定点联系,深入到某一个或多个二级学院开展工作,这是督导工作长期坚持的一项制度.

1.3.1 对学校层面教学建设的督导 督导有义务对学校、对二级学院(部)提出教学建设、教学改革和教学管理等重大事项提出咨询和建议.如我校督导在近年来提出的加强青年教师教学发展、优化专业结构、转型发展背景下课程建设思路等方面提出的意见和建议,对学校在相关工作上的顶层设计及教学单位具体实施提供了很好的思路.督导通过参加学校层面的教学工作例会、教学现场会,教学工作专题调研会等形式对学校层面的教学建设提出意见和建议.

1.3.2 对二级学院教学管理的督导

(1) 参与二级学院的教学活动 每位督导成员在参加督导工作时段内,结合实际情况参加二级学院的教学相关活动(如教研活动、研讨会等).对各学院(部)教学建设、教学改革和教学管理等重大事项提出咨询和建议.

(2) 教学巡查 每学期开学第1周、期中2周、期末最后2周,督导集中对教学秩序、考风考纪进行集中巡查.根据需要也可以进行专项检查.

(3) 专题调研 督导根据实际情况,灵活组织联系学院的师生座谈会.与师生面对面交流,将收集到的信息形成调研报告上报教务处,教务处给出处理意见,并反馈至相关教师或教学单位进行整改落实.

(4) 文本分析 督导有权全程对二级学院有关试卷和毕业论文(设计)等进行抽查分析及提供分析报告和检查毕业论文(设计),并将及时发现的现存问题情况反馈上报学校.

1.3.3 对教师的督导 对教师的督导最主要的形式是深入课堂听课.这是督导工作主要形式和方法.具体方法和要求如下:督导组每位成员在参与督导工作时段内深入课堂听课不得少于16节次.听课应有所侧重,原则是:以听本科课程为主,兼顾专科课程;以专业主干课程为主,兼顾选修课程;以听青年教师、新教师课为主,兼顾中老年教师课.文理科专业都应同时注重实践课,实验课教学.听课

后及时与讲课讲师进行交流互动,反馈有关信息,在肯定优点的基础上,指出存在问题,以利于讲课教师的自我完善和提高;听课后对讲课教师进行评价,评价必须客观、公正、实事求是,要能真实反映讲课教师的教学态度,提出改进意见.对存在问题较多,课堂教学问题突出的老师,应究其原因,由二级学院会同教务处、教师发展中心采取相应的帮扶措施,督导员进行后续的跟踪指导与反馈.

1.3.4　*对学生的督导*　对学生的督导主要体现在督导联系教学信息员上.在常规教学中,教学主体学生的角度发现的教学相关问题尤其是重大事件,通过督导的桥梁作用,及时反馈给教师本人、所在学院或教学主管部门,相关人员或单位及时处理,并填报相应的表格.另外在参加督导时段内,召开所联系学院的学生信息员会议,收集学生对教学管理、教师教学和学生学习等方面的信息、意见或建议,督导意见梳理后报教务处进行分析提出整改或处理意见并下发相关学院进行限期整改,最后将整改情况在反馈至教务处,至此,教学督导工作环节的质量监控得以形成一个闭环,为学校提升教学质量提供了保障.

1.3.5　*督导员之间的相互交流*　保山学院督导管理办法严格规定督导工作的各项督导例会制度、督导值班制度、督导工作计划与总结制度等若干项制度.督导委员会主任组织成员定期、不定期召开会议,沟通信息,特别是前后段的交接班,前段督导将把在督导过程中发现的存在的未整改好的问题或情况跟后一段督导的成员进行交接,继续跟踪反馈.每位督导员在完成督导时段工作后提交个人书面工作总结,连同听课记录表一并交教务处.学期末由督导委员会副主任在个人总结的基础上,汇总整理,形成学期督导工作总结,交教务处存档.

2　高校校院两级督导工作的策略探索

2.1　校院两级督导人员结构上的交叉与并行　校级督导作为校级层面的教学管理督导队伍,虽非行政职能部门,但工作中是相对独立的.督导队伍成员由教务处聘请教学经验丰富、具有先进教学理念、对教学工作有着高度责任心的对象来担任.其中有多年执教于教学一线的返聘教师的督导员,在教学责任感、教学态度、教学方法、教学理念等都有着自己独特思考和情怀,他们都能对全校教师起到榜样示范作用,在督导队伍中起到中流砥柱的作用,超强的责任感、丰富的经验和对学校的深厚情感,善于把大家的积极性调动起来.另外校督导中有一部分是从各学院抽调的对所在学院的院情十分熟悉又有着丰富实践经验,职称一般在副教授以上骨干教师,校级督导的监督工作面覆盖较广,期间能得到的信息、数据主要起到高屋建瓴的作用,故其人员构成来源不一.而院级督导员也须涵盖院领导、系主任、学科带头人、专业带头人或教研室主任等身份的一线从教人员,他们面对的是所在二级全院的教学情况,工作中更多问题的发现大多与各二级学院教师现存的教学问题及学生在课堂过程中存在的问题,及时发现及时反馈和指导.从二级学院层次来看,院级督导工作具有较强的针对性,负责人为各二级学院分管教学的副院长,成员包括教研室主任、专业带头人、学科带头人等教学骨干.

校院两级督导在人员结构上的交叉与并行并不意味着人力资源的重复和浪费,而是在并行中,互为补充,尤其是兼任校级督导的院级督导员,在工作中身兼二职,可以起到桥梁作用,将校级督导发现的问题第一时间带回所在学院进行及时地落实整改,既提升工作效率又使得督导问题得到落实,对于教师成长和学校教学发展来说非常精要的.而且反馈至二级学院的教学情况的整改进度和效果,作为桥梁作用的这部分兼职督导又可以及时展握,为接下去的教学督导工作提供了切实的参考依据.

2.2　校院两级督导工作职责的平行与交叉运行

“督导”机制在一定程度上代表着学校行政管理的一个环节,促进高校各环节教学目标的实现.“从教学的角度来理解教育督导,认为教育督导就是教育视导人员通过与学生、教师、校长一道工作,以改进教学,发展课程,提高教学质量的过程”[3].校级督导作为校级层面的督导,督导过程中,除了专业还有其他非专业的大量学科的课堂教学,就相关教师的专业授课内容进行评价和指此之外,还要对整个学校的教学的管理情况进行监督,比如教学的秩序、课堂的管理、教学程序的安排肩负起监督的职责.与此同时,关注各发现教学及教学管理中其他问题,并敦促学校相关职能部门尽快解决教学辅助中的有关问题.从以上职责来看,校级督导的工作职责除了对具体的课堂教学进行督察与指导外,它还涉及到学校教学管理层面的具体制度、做法以及执行效果,当然,还包括对教学管理人员的具体工作以及教师评价体系等的督察,由此形成督校督院相结合,督教督管相结合,督学督评相结合的工作特点.

作为院级督导,面对着全院的教学情况,相对于校级督导来说更具体.院级督导不仅有责任对二级学院的具体教学工作进行督察与指导,也有权利对二级学院各项教学工作提出意见与建议.当然校院两级督导形成两条腿走路的工作模式,平行进行但又并行不悖.与校级督导不同的是,从提高学院教学的角度来看,更希望院级督导能深入探知课堂,掌握教师真实上课水平,并对发现的问题进行指正并做出引领.至于校园督导点面结合的课堂教学督导中存在着交叉重合的情况,不仅不影响校院两条线路同时开展工作的实效,而且还可以从不同的角度和层面敦促教师完善课堂教学中存在的不足,加快成长的步伐.

2.3 校院两级督导在具体工作中并行不悖互为补充 不论是校级督导还是院级督导,在工作中都应把握督"教"与督"管"相结合;督"评"与督"学"相结合;"督"与"协"相统一.是教学监控中双管齐下并行不悖的一个系统工程.作为校级层面的督导,主要职责要为学校直接把控教学质量宏观做深入一线的督察,对学校在制订和实施教学管理制度时,肩负起过滤与把关的职责;在学校征求具体教学管理意见时,既需要考虑各二级学院的意见,也需要教学督导的看法与建议.相对于校级督导而言,院级督导职责与工作更接近一线实际,因为二级学院本身就是基层就是一线,院级督导直接面对教学具体工作,他们与教师几乎天天接触,直接面对教学活动,专业性更强更鲜明,因此院级督导直接作用于教师的课堂教学过程,能够快速落实的监察、监督、引导等作用.此外,院级督导在具体的教学工作中对于专业建设、学科建设有来自一线工作经验和对专业学科最直接的话语权;对于教学文件的编制如教学大纲、教学计划等具备专业的指导水准;对于青年教师的成长、师资队伍建设等方面,都能够从学校未来发展对人才需求的角度提出建议.从以上分析来看,校院两级督导并行不悖既体现了院级督导的优势与作用,又与校级督导的工作形成了互补.

3 结 语

教学始终是一所高校的中心工作,重视教学质量监控工作的建设与发展是使教学质量得以提升的保障,而督导工作作为学校教学质量监控的主要手段之一,在具体工作过程中学校应始终如一地积极探索与不断创新,完善督导工作的相关制度建设,并在督导工作的具体实施中结合学校实际改进完善,形成教学督导工作的新常态.学校走在向前发展的路上,其教学中心地位永远不可撼动,督导工作作为监控督促教学的重要手段,需要每一所高校不懈探索,不断进步,积极开创学校督导工作新局面.

参考文献:

[1] 唐金石.浅析教育督导的职能及任务[J].哈尔滨学院学报:社会科学,2002,23(11):117-120.

[2] 殷晓燕,万平.高校教学督导模式之院校两级督导方式探索——以成都大学教学督导模式为例[J].教育与教学研究,2015,29(07):70-74.

[3] 黄崴.教育督导学[M].北京:中国人民大学出版社,2008.

The two-level supervision mode of teaching supervision in colleges and universities —A case study of Baoshan university

ZHANG Xue-mei, YANG Chun-qiang

(Baoshan University, Baoshan 678000, China)

Abstract: Teaching quality is the most basic condition for the survival of colleges and universities. In all teaching conditions, how to ensure the steady improvement of teaching quality has become the core and key point of the survival and development of colleges and universities. At the same time, it is also related to the future development of a university. The establishment and perfection of supervision system is an indispensable link in the quality control of colleges and universities. It is an effective working strategy in the quality control of colleges and universities to set up two levels of supervision to cooperate with each other.

Key words: colleges and universities; teaching supervision; college and department