

# 推进高校两级教学督导工作的几点认识

方潜生,黎文森,吴 约,薛兴中,纵 浩

(安徽建筑工业学院,安徽 合肥 230022)

**摘要:**教学督导工作是高校内部教学质量监控体系的重要组成部分。随着高校的不断发 展,原有单一的校级教学督导工作已不能满足和适应教学管理的实际需要,“两级教学督导”势在必行。新形势下,要准确把握教学督导工作的职能与定位,并切实处理好“两级教学督导”的内在关系。

**关键词:**两级教学督导;本科教学;教学质量监控

**中图分类号:**G642      **文献标志码:**A      **文章编号:**1005-2909(2010)01-0143-04

众所周知,学校的根本任务是培养人才,教学质量是学校的生命线。教学督导工作作为高校内部教学质量监控体系的重要组成部分,对促进高校本科教学质量的稳定和提高、完善教学质量管理的运行机制、深化教育教学改革等有着不可替代的作用和非常重要的意义<sup>[1]</sup>。

随着高校近年来的迅猛发展,不少高校单一的校级教学督导工作模式已不能满足和适应学校发展的实际需要,迫切需要向院(系)一级延伸,但同时,推进“两级教学督导”的步履却是十分艰难。通过调研发现,即使是一些开展“两级教学督导”较早的学校也存在着诸多困难和不尽如人意的地方。

## 一、要充分认识到推行“两级教学督导”的必要性

对“两级教学督导”必要性的认识是制约“两级督导”发展的根本性问题。中国高校推行“教学督导”已有 10 余年的历史,从一诞生就显示了旺盛的生命力,成为教学质量监控和保障体系的重要组成部分和实践形式<sup>[2]</sup>。虽然,这项工作仍处于探索阶段,尤其是“两级教学督导”目前还没有成熟的经验可供借鉴,但是,中国高校教学督导工作从理论到实践积累了不少宝贵的经验,对本科教学质量的稳定和提高起到了十分重要的作用,尤其是一些已经实施“两级教学督导”的学校,他们的研究、探索和实践,为推行“两级教学督导”在认识和实践上提供了重要的帮助。

(一)推行“两级教学督导”有利于调动校、院(系)两级教学管理积极性

高校的教学管理是由校、院(系)、教研室三级组成。就三级管理的职能和

收稿日期:2009-12-11

作者简介:方潜生(1962-),男,安徽建筑工业学院副院长,教授,博士,主要从事计算智能、智能建筑、计算机控制研究,(E-mail) fqs@aiai.edu.cn。

欢迎访问重庆大学期刊社 <http://qks.cqu.edu.cn>

高校培养目标看,最为直接、最为关键是院(系)教学管理。院(系)教学管理不仅在调动院(系)教学管理的积极性,发挥资源的有效运用,提高本科教学质量至关重要,而且在推行“两级督导”中同样有着重要的作用。

在单一的校级督导工作中,院(系)教学管理者常常把自己的角色定格在被检查、被督导位置上,对督导的认识常常是被动的。甚至有的管理者为了本单位的利益,为了单位或个人的颜面,对教学督导中暴露出的问题说情、护短,甚至“捂盖子”。在院(系)推行教学督导可使院(系)领导对“教学督导”由被动认识上升到主动而自觉的行为,将教学督导纳入到本单位的议事日程,使其成为院(系)级教学管理者的教学工作职责之一,从而增强主人翁意识和院(系)实体作用。

(二)推行“两级教学督导”有利于弥补校级单一督导的弊端

校级单一督导的弊端和不足随着学校办学规模的扩大、学科专业的增加而日显突出。首先是人员不足。目前,中国高校校级教学督导队伍发展不够平衡,多则数十人,少则几人、十几人。笔者认为,这种人数的差别只能反映督导工作量的大小,尚不能解决督导内容的覆盖面问题。以课堂为中心的教学督导模式告诉我们,办学规模大、学科涵盖广、专业种类多的高校,教学督导应以教学过程的监控指导为工作职能,以课堂教学为督导对象,发挥教学过程中的监督指导作用<sup>[3]</sup>。由于当前校级督导机构人数不足,使其只能随机听课,而听课的内容也比较分散,在一定程度上甚至不能准确地反映教学中的问题,因此,要真正解决督导的覆盖面问题,更好地发挥出教学督导的效果,必须解决“点”和“面”的关系,推行“两级教学督导”。

其次,“两级教学督导”可以弥补学科的差异性。教学督导的功能主要体现在“督”与“导”两个层面。在教学督导过程中,发现问题,重在解决问题。一个好的教学督导员不仅要具有丰富的教学管理经验,更要具有较高的学术造诣。在督导实践中,由于督导人数的限制,督导的范围不可能涵盖学校的各个学科,即使是一些规模较大的、底蕴比较深厚的学校,可以按学科划分范围进行督导,但也只是以点代面,而多数院校无法做到。对一些教学督导员本身不熟悉的学科、课程,只能以教学方法和课堂教学效果去分析,

难以起到深层次“导”的作用。实施“两级教学督导”,院(系)级教学督导员由于是本单位的同行或相近专业,他们对课堂教学不仅内容熟悉,而且教学经验丰富,对课堂教学中的一些问题,如:观点正不正确、问题清不清楚、推导严不严密、语言表达准不准确等,更容易发现、更能发挥督导作用<sup>[4]</sup>。

(三)推行“两级教学督导”有利于教学质量管

理,突出“过程控制”

“过程控制”是质量管理体系的重要原则。作为教学质量管理体系中的“执行部门”,院(系)教学管理对教学质量的作用是最直接的。过程管理在基层、管理的对象在基层、问题暴露在基层、问题解决在基层。因此,在院(系)实施“两级教学督导”,其效果一方面增加了信息接收渠道,加快了信息的处理和反馈,使质量问题提早发现,使问题暴露在萌芽状态,有利于把握状态,从而控制过程;另一方面,相对于校级督导,院(系)督导一般处于教学第一线,处在“过程控制”的最前沿。他们的督导则显得更具体、更细致,与教师、学生贴得更近,因而使教学督导更具有针对性,质量监控目标更具有准确性,更易督到要害部位,导在关键环节。

因此,推行高校教学两级督导不是可有可无的问题,而是完善教学质量监控体系的必由之路,不仅是督导工作自身建设由外延向内涵发展的需要,更重要的是高校本科教学质量工程建设的需要。

## 二、准确把握教学督导的功能与定位

中国高校教学督导工作开展的时间虽然不长,各校的教学督导机构设置也不尽相同,大多数院校在教学督导的实践中形成了自己的功能与定位,即:在校、院(系)领导下的专家咨询性机构。在本科教学质量管理中,具有质量监督、信息反馈、教学评估和决策咨询的功能<sup>[5]</sup>。

在教学督导的实践中,这种功能定位的准确把握,其效果是明显的。但在实际督导过程中,无论是教学督导员还是被督导者,对督导功能与定位的认识还存在一定的模糊认识。这种认识导致了部分师生对督导工作认识不足,产生误解,或敬而远之,或畏而远之,也使得教学督导员产生了心里压力。

### (一)“督”和“导”的“对立化”倾向

有些人错误地认为教学督导就是找问题、找茬子。这种认识不仅体现在师生身上,甚至也表现在一些管理干部身上。譬如,有的教学管理者给督导

员下的任务就是找问题,当“恶人”等。显然,这种认识和做法有失偏颇。高校教学督导的直接目的在于认识和了解督导对象的状况,发现督导对象的进步和优势,诊断督导对象的缺陷和弱势。其功能不但具有检查、督查之意,更具有指导和引导的功能。督导理论和实践告诉我们,“以督促教”、“以导助建”是其价值取向。就督导本质而言,督是手段,导才是目的。要求督导过程既发现问题,又发现亮点,既指出问题,更注意总结经验。

## (二) 咨询机构的“职能化”倾向

目前,中国高校教学督导管理机制大致有3种类型:一是职能处室,由在职人员或部分离退休老同志参与的职能部门;二是依附于教务处,由离退休老同志组成教学督导组;三是在校(院)长领导下的专家咨询机构。大多数高校教学督导为第三种模式。这种模式决定了其工作的基本定位不是行政机构,不具备行政约束力。他们的工作依赖于非权力的权威,即:学术资格、求学从教资历和人品素养、人格魅力等。这种非权力权威使他们对本科教学工作中的重大问题负有提意见和建议的义务和权力;对本科教学工作中的重大问题负有咨询的责任和提出咨询意见的义务;对广大师生在教学中的问题负有指导和帮助的义务。但在实际操作中,仍然存在着咨询部门“职能化”倾向。譬如:教学督导中的“一票否决”,督导组负有某些职能部门的职责,甚至“领导不敢说的话,让督导组来说”等等。这种模式反映出督导工作本身具有一定的威望,实际上也是认识和操作上的一种误区,这不但给督导员开展工作带来了压力,而且在某种程度上阻碍了教学督导工作的开展。

为此,要准确把握教学督导的功能与定位,就必须正确理解和支持教学督导工作,清醒地认识:教学督导与被督导不仅是监督与被监督的关系,而且是目标、利益一致的关系,是良师益友的关系;教学管理者要尊重和支持督导组的工作,要关心爱护他们,掌握好权力与咨询的界限,努力为老同志创造一个宽松的、和谐的工作环境;教学督导人员也要不断学习、研究、探索督导工作的理论、方法和工作规律,正确处理“看问题”与“找亮点”的关系,以及“督”与“导”的关系,准确地把握“导”的目标性行为,树立“三心”的督导理念,对学生充满爱心、对教师充满诚心、对督导工作充满责任心,做到参与不干预、到位

不越位、建议不决策、咨询不代替、引导不责备、帮忙不添乱,使教学督导真正成为领导的参谋、机关的助手、师生与学校之间沟通的桥梁。

## 三、正确处理“两级教学督导”的内在关系

设置“两级教学督导”的目的就是最大限度地增强教学质量监控力度,提高教学质量。因此,处理好“两级教学督导”的关系不是形式的需要,而是内涵建设、督导效果的需要。目前,中国高校实施“两级教学督导”工作并不普及,已经实施的高校,“两级督导”的关系也不尽统一。因此,理顺两者关系是实施“两级教学督导”的必要前提。关系理不顺,工作势必造成重复,或造成相互割裂,最终达不到好的监控效果。

从教学督导的理论和实践出发,校、院(系)“两级督导”的内在关系应该是统一、一体化的关系。与校、院(系)两级教学管理一样,作为实体的校、院(系)两级督导应该是一个不可分割、相互联系的统一体。

校、院(系)两级督导组作为一个统一体,首先要求校、院(系)两级督导是一个指导和被指导的关系<sup>[6]</sup>。从目前实施两级教学督导情况来看,校、院(系)督导组分别定位于在校、院(系)教学领导者的直接领导下独立工作,对校、院(系)两级分管教学的领导负责。笔者认为,院(系)级教学督导组应该是实行双重领导,一方面在院(系)领导下工作,同时还应接受校教学督导组的指导,将院(系)督导工作纳入到学校督导的统一框架下。作为学校督导工作的一部分,这种指导和被指导的关系要求学校督导组根据学校教学管理的大目标,制定学校教学督导年度要点和学期的工作计划、要点和计划。各院(系)按照要点精神和计划安排,结合本院(系)教学工作的实际与特点,科学组织,合理安排本单位教学督导实际工作。对督导过程中发现的问题,对教学工作中的建议和意见,及时报告本教学单位的领导,与此同时,对于重大问题还应及时报校教学督导组,以便校教学督导组推广、借鉴,以点带面,促进整个学校的教学督导工作。校、院(系)“两级督导”组织这种指导与被指导的关系,还有利于教学督导员之间的学习、交流,有利于教学督导员素质的提高。同时,教学督导作为一项工作,教学督导组作为一个实体,其本身也有着管理和监控的过程。因此,实施两级督导组指导与被指导关系,不仅有利于教学

督导组织的自身建设,也有利于学校教学管理对整个督导工作状况的了解,从而有利于全校教学质量的监控。

实施“两级督导”一体化的关系并不是一统化的关系,教学督导作为一个统一体,在职责上既有联系更有分工,这样才能达到整体的统一,否则将会产生重复活动、重点不突出的问题,影响整个教学督导效果。

一般来说,校级督导组的职责主要侧重于专项督导,多侧重宏观层面的检查。如:根据学校和职能部门的要求和意见,有重点的开展一些质量监控过程中的检查。有的学校还将对教学院(系)的评估作为学校督导的重要内容。而院(系)级督导则侧重于常规性的教学督导,关注的是本教学单位的教学运行。具体地说,主要体现在参与教学过程的常规检查、不定期召开学生、教师座谈会,了解、收集教学信息,参与学校的专项检查,反馈汇总教学督导过程中的信息,提出咨询等。

校、院(系)两级督导组织职责分工,并非分家。

作为统一体,校、院(系)两级督导联系紧密。仅校督导组是难以完成的。同样,院(系)督导组也需要得到校督导组的宏观指导,不断吸纳外部督导工作的信息,以利于本单位教学督导工作的完善和提高。

#### 参考文献:

- [1] 丘华昌. 大学督导之管见[J]. 华中农业大学学报(社会科学版). 2009(2):103-105.
- [2] 扶名福. 全国高校教学督导论文集[M]. 南昌:江西人民出版社,2006:8.
- [3] 朱伦江. 地方本科院校教学督导工作之我见[J]. 韶关学院学报(社会科学). 2009(7):157.
- [4] 余远富. 高校教学督导工作的“宜”与“不宜”[J]. 教育与现代化,2009(1)70-74.
- [5] 赵玉林. 高校教学督导工作运行论[M]. 武汉:武汉理工大学出版社,2004:11.
- [6] 彭成允. 二级学院教学督导组的作用与处理好所督导对象的关系[J]. 重庆工学院学报(社会科学版),2009(5):169-171.

## On promoting secondary teaching supervision in universities and colleges

FANG Qian-sheng, LI Wen-sen, WU Yue, XUE Xing-zhong, ZONG Hao

(Anhui University of Architecture, Hefei 230022, P. R. China)

**Abstract:** The teaching supervision is an important part of teaching quality monitoring system in universities and colleges. With the continuous development of university, a secondary teaching supervision is imperative because the original single teaching supervision can not meet and fit the need of the school's development. Under the new situation, we should accurately grasp the function and location of teaching supervision, and effectively solve the inherent relationship of the secondary teaching supervision.

**Keywords:** secondary teaching supervision; universities and colleges; undergraduate edution; teaching quality monitoring

(编辑 梁远华)