

民办高校教学督导队伍建设中存在的问题及对策研究

——以 F 学院为例

张 俊

(广州南方学院, 广东 广州 510970)

摘要: 教学督导是高校教学质量保障体系的重要组成部分, 是确保高校有效开展教学工作、提升人才培养质量的重要保障。本文以 F 学院为例, 针对目前民办高校教学督导队伍建设过程中涉及的督导组织结构、督导内容与形式、督导反馈机制等问题进行深入分析, 并提出相应的对策, 以期为其他相关高校提供参考与借鉴。

关键词: 民办高校; 教学督导; 教学反馈; 教学改进

近年来, 随着民办高校教学质量保障体系及制度建设的不断完善, 教学督导在教学质量评价、监督、指导等各方面发挥着越来越重要的作用。对于师资队伍本就相对薄弱的民办高校而言, 教学督导不仅是对教学工作进行督促检查, 更多的是需要对教师教学进行有效的指导、帮扶。因此建设一支政治意识强、业务水平高、教学和管理经验丰富的高质量教学督导队伍, 是有效开展教学督导工作、提升教学督导工作成效的关键, 是提高民办高校教学质量的客观要求。

目前, 很多民办高校都建立了各种形式的教学督导机制, 但在实际实践中却存在很多问题, 如何进一步优化督导工作机制, 更加高效、全面的发挥督导功能, 仍然值得深入的探讨和研究。

一、教学督导队伍的运行机制分析

(一) 教学督导队伍的基本情况

F 学院教学督导队伍由校教学督导组 and 教学单位教学督导小组两级督导组织组成。校教学督导组负责全校的教学督导工作, 由教务处负责相关协调工作。教学单位教学督导小组负责本单位的的教学督导工作, 由教学单位院长(主任)负责领导和指导相关工作。目前 F 学院校教学督导组共有教学督导员 16 名, 教学单位教学督导小组成员由各教学单位根据实际情况确定, 各单位人数不一。

(二) 教学督导队伍的遴选与聘任

F 学院对校级教学督导员进行遴选时, 要求教学督导员应具备副高级以上职称, 熟练掌握所督导专业(或学科)领域的知识, 课堂教学实践经验丰富, 具有教学评价、教学管理等方面的素质与能力。校级教学督导员由各教学单位推荐, 经教务处审核, 提交学校教学指导委员会审议通过后聘任, 每届任期为 2 年, 可以连任。教学单位教学督导员由各教学单位组织聘任, 并报教务处备案。

(三) 教学督导队伍的工作要求

F 学院校级教学督导员每学期听课任务为 48 课时, 其中随堂听课 36 课时, 另 12 课时可作为非听课形式的多种督导活动。非听课形式的督导活动包括: 与教师或学生的交流(面对面或线上)、评阅教学文件(教学大纲、课程简介、考试命题、学生作业等)并提出建议、参与教学竞赛和课件制作的评审工作、参加教学座谈会等。教学单位教学督导员的督导工作开展由各教学单位教学督导小组自行安排, 学校相关制度中未进行明确规定。

(四) 教学督导队伍的待遇与考核

F 学院按月向校级教学督导员支付劳务报酬, 每学期按 5 个

月计发; 教学单位教学督导员劳务报酬发放标准及发放方式由各教学单位自行安排。校级教学督导员的考核在每学年末进行, 由教务处与教学单位根据教学督导工作量共同完成。如考核不合格, F 学院可终止该教学督导员的聘任资格。

目前, F 学院教学督导员队伍已聘任至第七届, 经过多年的实践, 已逐步形成相对规范的教学督导工作模式, 但在实际运行过程中还存在一些亟待解决的问题。

二、教学督导队伍建设在实践过程中存在的问题

(一) 教学督导人员数量较少、身份结构不合理

随着高校扩招, 很多民办高校在校内人数及教师人数都在不断增加, 但历年校级教学督导员人数却变化不大。以 F 学院为例, 全校大约一千位任课教师, 仅有十几位校级教学督导员, 平均一位教学督导员要负责督导几十位任课教师, 而一位任课教师最多被一位或两位教学督导员听课一次, 在此条件下, 督导质量和督导效果都难以保障。教学单位督导员人数平均每个单位 2 名左右, 且大多由各教研室主任兼任, 实际参与督导工作时间较少。

教学督导员队伍原则上应由专职人员担任, 但由于民办高校人员、资金有限, F 学院的校级教学督导员一般由校内专职教师和校外兼职教师共同担任, 教学单位教学督导员则由单位负责人或教研室主任等兼任, 该督导身份结构存在以下问题:

1. 民办高校的专职教师本来就承担了较多的教学任务, 同时又担任校级教学督导员, 总体的工作任务相对较重, 一般无法把更多的精力放在督导工作上, 导致督导结果流于形式, 并不能真正帮助教师提高教学质量。

2. 校外兼职教师开展督导工作一般会受到距离、时间等多因素的影响, 同时部分校外兼职教师还承担了一些教学任务, 这也对督导工作的开展产生或多或少的影响。由于 F 学院地理位置偏远, 一些校外兼职教师具体开展督导工作时, 可能会安排 3-4 天的时间进行集中听课, 仅用几天时间就完成一个学期的督导任务, 为了听课而听课, 这样的督导方式并无实际督导效果;

3. 教学单位教学督导队伍组成则存在多种情况, 一般由“单位负责人+教研室主任(或系主任)”、教学单位教学指导委员会或教学单位聘请的课程教授(校外专家)兼教学单位教学督导工作, 但由于督导经费无保障, 督导工作内容无硬性要求, 导致教学单位教学督导员工作积极性较差。

(二) 教学督导工作形式、内容单一

目前, F 学院校级教学督导的督导形式主要是听课评价。教学督导员通过走进课堂听课, 对任课教师的课堂教学效果进行评价, 同时课后与教师或学生进行交流, 提出相关意见或建议。教学督导所听课程一般是随机选择, 针对性不强, 不能够对真正需要督导的对象起到督导作用, 而且教学督导员只听一两节课无法客观、全面、动态地给予教师评价和指导。

(三) 教学督导信息反馈与教学改进滞后

F 学院的校级教学督导工作在实践中存在一些督导信息反馈不及时, 导致教师教学改进滞后的情况。一方面督导信息反馈流程及时间不太合理。F 学院教学督导对教师的课堂评价结果

一般不直接反馈至教师本人,而是由教学督导员在学期中或学期末一次性提交至教学单位教学秘书处,由教学秘书提交至本单位负责人和学校教务处,对于督导听课中发现问题的教师,再由单位负责人或教研室主任向教师本人反馈信息并了解情况。该流程的时限被人为拉长,信息传递较晚且信息内容有可能失真,降低了督导的时效性和可靠性,同时也使得教学改进不能及时落实。另一方面督导工作还未形成持续跟踪听课与帮扶的工作模式。大部分督导仅仅为了完成督导任务而听课,完成听课后再一般不再关注被督导教师后续的改进情况,教学单位也极少会安排督导对某些教师进行持续跟踪辅导,不能有效帮助教师提升教学质量。

(四) 两级督导体系不完备, 职责不清晰

F 学院两级督导体系在实践过程中还存在一些亟待解决的问题。一是两级督导工作形式、内容、职责等无差别、无侧重,还未形成分工协作、互为补充、共同发力的督导体系;二是两级督导之间缺乏沟通与合作,使得校级督导员无法及时了解所督导教学单位的教师情况,具体开展工作时无针对性。

(五) 教学督导考核落实不到位, 薪酬结构待优化

对于 F 学院来说,教学督导相关管理办法中已明确校级教学督导员的考核机制,但在实际执行过程中,由于人手不足、无信息化手段支撑等因素,导致校、教学单位两级考核机制落实不到位,实际操作过程中主要由教务处对督导听课课时进行了简单统计。由于无考核压力,教学督导员本身对督导工作的重视程度也会降低。同时由于两级教学督导员的薪酬待遇不同,校级督导员有督导经费支持,教学单位督导员则无经费支持,也无其他相关激励,相比校级督导员,教学单位督导员开展督导工作的积极性不高。

三、改进民办高校教学督导队伍建设的对策

(一) 充实督导人员队伍, 优化督导队伍结构, 保障督导功能全面发挥。

对于民办高校而言,为进一步保障督导效果,学校需要提升对督导队伍建设的重视程度。就 F 学院当前存在的问题,督导人员缺乏是影响督导功能发挥的主要原因之一。对此, F 学院应根据学院在校师生人数、教师数量、专业的设定等方面的情况,扩充教学督导人员的数量,增强组织力量。

结构合理的教学督导队伍是提高教学督导效率的关键所在。建议 F 学院成立专门的教学督导办公室,对督导队伍进行综合考虑,合理安排人员结构,组建一支“专”“兼”结合,“校级+教学单位”两级结合,时间、精力、能力上都相对饱满的专职教学督导队伍,使教学督导员都能发挥各自特长,保障督导效果。

(二) 实行教学全过程全方位督导, 多种督导方式共同发力。

督导内容涉及教学各方面,在实际督导过程中,不能仅局限于课堂教学,要注重对教学各环节进行全过程全方位的督导。督导的方式也不能仅限于随堂听课,教学督导办公室或校级教学督导组要注重组织或引导督导员开展教师一对一指导、教师座谈会、学术沙龙、专题培训等多种督导活动,让督导工作内容丰富化,督导方式多样化。同时教学督导应将常规督导工作与专项督导工作有机结合,总结、梳理所督导教师在教学过程中应用的好的教学方法以及存在的共性问题,在教师中推广好的教学方法,帮助教师总结存在的问题并提出有效的改进建议,使教学督导工作事半功倍,提高学校整体教学质量。

(三) 建立闭环循环与持续改进机制, 提高反馈效率, 落实教学改进。

督导的目的不是发现问题,而是解决问题。督导的目的不是对教学“找茬”,而是找出“病症”并“对症下药”。因此,教

学督导工作绝不能仅仅停留在听课评价,而需要将督导过程中发现的问题及时反馈到教师本人或相关部门,并跟踪改进。

良好、顺畅的督导反馈与改进机制是提升督导和教学效率的根本保障。F 学院应建立更加完善的反馈与改进机制,如“监督—反馈—改进—监督”,使督导工作形成闭环循环。在实际实践过程中,教学督导发现问题,可以当场与相关教师进行沟通,能立即解决的问题就立即解决,不能立即解决的,由督导上报至教学督导办公室,由教学督导办公室与相关部门或教学单位进行正式反馈并要求改进,同时对改进情况进行持续跟踪或再次检查,确保反馈效率,落实教学改进。

(四) 完善两级教学督导体系, 工作职责各有侧重、协调发力。

对于 F 学院而言,一是建议建立“校级+教学单位”两级专兼职结合的督导队伍,校级督导以专职督导为主,主要从学校宏观层面开展督导工作,同时指导并跟进教学单位督导情况;教学单位督导则以兼职督导为主,从本单位微观具体工作进行督导,充分发挥二级学院督导工作在专业学科方面以及与本单位教师、学生沟通交流更加顺畅的优势。二是建议以教学督导办公室为载体,加强两级教学督导之间的沟通交流,使两级教学督导能够各司其职,在督导过程中相互联系、相互配合,共同完成对学校整体教学工作的监督、检查、评价、指导,保证教学过程的顺利进行和教学质量的有效提高。

(五) 优化教学督导薪酬结构, 落实考核机制。

F 学院应结合自身办学特点,同时参照其他高校的教学督导建设经验,建立更加合理的两级督导薪酬发放机制。按照专业能力、工作量等要求设置分级薪酬标准,一是能够留住专家教授级教学督导员;二是具有激励效应,能够提高督导工作的积极性。

教学督导员往往是对他人进行督导,而自身工作也应进行考核。F 学院应加强对教学督导员的工作考核,落实校、教学单位两级督导考核机制。一方面,充分利用化工具,完善教学督导员工作档案,使教学督导员的每项督导工作都能形成文字或图片材料留档,做到督导工作有据可查;另一方面,开展具体考核时不仅要考核督导课时数,更要着重考核督导效果,从多方面综合考虑设定考核指标。对不合格的教学督导员及时解聘,对教学督导队伍进行规范化和系统化管理,保障教学督导队伍质量和督导效果。

参考文献:

- [1] 王玮. 民办高校教学督导工作的困境及对策 [J]. 黑龙江教育 (高教研究与评估), 2020 (10): 48-51.
- [2] 覃健, 覃思涵. 民办本科院校赋权式督导模式探究——以广西南宁民办院校为例 [J]. 大学教育, 2021 (04): 187-192.
- [3] 刘亚兰. 高校多元教学督导的探索与实践 [J]. 北京教育 (高教), 2021 (03): 53-56.
- [4] 王利民, 张立世, 姚纪元, 李时, 孙青松. 内涵式发展背景下高校教学督导改革的探索——以吉林农业大学为例 [J]. 吉林农业科技学报, 2021, 30 (01): 55-58.
- [5] 桑宏庆, 卫兰兰, 张齐. 应用型本科高校校院两级教学督导工作体制机制探析 [J]. 教育教学论坛, 2021 (06): 85-88.
- [6] 杨绪华, 顾成林. 基于新时代地方高校教学督导机制建设的研究 [J]. 经济师, 2021 (01): 168-169.