

建立健全教学督导制度 确保干部教育培训质量

——中国井冈山干部学院教学督导的实践与思考

◎ 肖小华

[摘要]为确保干部教育培训质量的稳步提高,中国井冈山干部学院探索出一套与学院实际相结合的教学质量监控体系:以教学督导为主体,实现全过程和多层次的教学质量监控;以“一人一班”的日常督导为主,坚持综合督导、日常督导、专项督导三结合;以“督教、督管”为主,坚持“督教、督学、督管”三结合;以学员评价为主,实现学员评价、同行评价、自我评价三结合;以充分利用教学督导成果为主,积极为教学督导工作创造良好条件。

[关键词]干部教育;质量监控;教学督导;实践经验

培训质量是干部教育事业的生命线。提高培训质量是个系统工程,牵涉到方方面面。从干部教育培训的特点出发,建立和完善教学质量控制体系,发挥教学督导的质量监控作用是不可或缺的环节。中国井冈山干部学院自2004年预演班开始,就尝试对各班次的培训质量及各门课程的授课质量进行评价,经过不断摸索、总结、完善,现已基本形成了与学院实际相结合的以教学督导

为主体的教学质量监控体系。

一、中国井冈山干部学院教学督导工作的探索与实践

1. 以教学督导为主体的全过程、多层次的教学质量监控

干部教育教学质量监控是指干部教育培训机构的管理部门通过对教学的持续监督,定期收集

现,才能起到激励员工的目的。而激励的根本目的就是为了让员工创造出高的绩效水平。没有一个科学的绩效评价体系也就无法评定激励是否有效。

可见,以调动人的积极性为主旨的激励是人力资源开发和管理的根本途径和重要手段。企业管理中引入激励机制不仅是企业现代化管理的表

现,更是迎接未来挑战的一剂良方。

[收稿日期]2009-12-20

[作者简介]韩玉芬,女,北京石油管理干部学院教师,副教授;王洪岩,女,中国科学技术信息研究所,工程师。

[责任编辑]李晓霞

与教学相关的信息，并进行科学分析，从而准确地了解其真实情况，以便对教学中出现的偏差及时调控，确保教学目标的实现。以教学督导为主体的全方位、全过程和多层次的教学质量监控体系包括：

(1) 教学督导。即为每个培训班次安排一名教学督导员，由教学督导员负责对所督导的班次进行质量监督检查。

(2) 教学评估。由教学督导员负责组织学员对教学质量、教学组织、后勤保障进行评价。

(3) 教学日志。由组织员如实记录教学计划内的教学活动和教学流程各环节的落实、执行情况、教师授课情况及遇到困难或存在的问题。培训结束后，教学日志交教学督导员查阅。

(4) 召开学员座谈会。直接听取学员在培训前、培训中、培训后的意见和建议，参加的人员主要有院领导、各部门负责人、教学督导员。

(5) 听课评估。规定了学院领导、工作人员及教学人员每学期需要听课的次数，并且要求听课人对所听课程作出评估结果和提出意见建议，学期结束后由教学督导员负责梳理相关意见建议。

(6) 开展专项教学调研。对事关学院长远发展的一些重要课题或近期需尽快解决的一些问题，组织相关人员参与专项调研，提出解决问题的意见建议。

(7) 教学检查。由院领导牵头组织一个教学检查组，定期或不定期开展教学检查，发现问题及时通报。

(8) 教学分析会。每季度召开一次教学分析会，由院领导主持，各部门负责人参加，组织员、联络员、教学督导员在会上作中心发言，着重查找、分析、解决培训中存在的问题。

在这八个监控环节中，教学督导居主体地

位，教学督导员是每个培训班次教学质量监控的主要实施者和组织者。

为科学规范教学督导工作，充分发挥教学督导在教学质量监控体系中主体地位和核心作用，中国井冈山干部学院先后出台了《教学督导工作暂行办法》、《教学督导工作实施细则》、《教学督导员遴选办法》、《教学意见反馈及处理办法》、《教学评估办法》、《执行教学检查的有关规定》、《教学日志管理暂行办法》、《关于充分利用好教学督导成果的规定》等文件。

2. 以“一人一班”的督导方式为主，坚持综合督导、日常督导、专项督导三结合

一般来说教学督导的基本方式有综合督导、日常督导、专项督导三大类，其中综合督导和专项督导常被培训机构的主管部门在年度考核和专项检查中运用。就培训机构内部的教学督导制度而言，由于上述两种督导方式牵涉的部门较多，付出的精力较大，故这两种督导方式在实际工作中运用的比较少。运用较多的是日常教学督导。可以说，日常督导是干部教育培训机构教学督导部门的主要工作方式。

中国井冈山干部学院根据学院主要以短期培训为主、同期在院班次不多及以现场教学为主的教学特点，采取了“一人一班”的项目督导制。所谓“一人一班”项目督导制，就是安排一个教学督导员负责一个班的教学督导，教学督导员必须从开班到结班全过程地对所督班次的每一教学环节进行教学跟踪督导，真实、及时、全面地了解该班次的教学及管理情况。教学督导员在跟班过程中，必须通过日常巡视、跟班听课、召开学员及相关人员座谈会、个别咨询访谈、问卷调查、参加学员意见座谈会、调阅教学日志及教师

教案等相关资料、组织学员评教等方式方法开展教学督导和研究工作。督导员对督导过程中发现的一些问题必须及时向有关领导汇报。培训结束后,督导员必须认真梳理教学质量评价表、学员意见座谈会、教学日志等信息,总结所督班次的成功经验、存在的问题及原因,提出工作建议,形成教学督导小结。

为规范督导员的工作行为,学院明确规定督导员在工作中必须做到“五要五不要”:要客观公正、要坚持原则、要互相帮助、要谦虚诚恳、要注重细节;不要颐指气使、不要互相指责、不要损害他人的威信、不要当众反馈、不要打击报复。

在坚持“一人一班”的项目督导制的同时,中国井冈山干部学院还就一些重要课程、重要班次、新教学点、新教学形式、新课程、新教师开展专项督导,就一些关系到学院可持续发展的重大问题或一些工作难题、工作重点开展综合督导,实现了综合督导、日常督导、专项督导三结合。

3. 以“督教、督管”为主,坚持“督教、督学、督管”三结合

从理论上讲,教师的“教”、学员的“学”及教育培训机构的“管”都与教育培训质量息息相关,因此教学督导的内容应该包括“督教、督学、督管”三个方面。所谓“督教”,就是指对教师的教学情况进行督查,包括教师的教学准备、教学组织、教学态度、教学水平、教学方式、教学手段、教学效果等方面;所谓“督学”,就是对学员的学习情况进行督查,包括学员的出勤情况、课堂秩序、学习纪律、学习态度及学员的业余生活;所谓“督管”,就是对培训

机构的培养目标、计划、规章制度等方面的执行情况进行督查,包括对学员的管理、课程的设置、培训方案、学制的长短、教学保障等方面。

但干部教育不同于普通教育,干部教育的教育对象一般具有较强的学习自主性和自觉性,因此在管理上实行以自我管理为主。根据这一特点,中国井冈山干部学院把教学督导的内容确立为以督教、督管为重点,坚持督教、督管、督学相结合。重点对下列内容进行督导评价:一是对干部教育培训的方案进行督导评价,包括对培训需求调研情况是否到位、课程设置和培训安排是否合理、培训时间是否适中;二是对培训的组织情况进行督导,包括教师的教学内容、教学水平、教学方式方法、教学态度和教学组织管理等各项的评价;三是对培训保障进行督导,包括对培训设施、教学准备、教材资料的提供、食宿情况的督导;四是对培训效果进行督导评价,包括对是否实现培训目标、是否满足学员的培训需求、是否具有针对性。为了实现上述督导目标,中国井冈山干部学院对专题教学、现场教学、体验式教学、激情教学、社会实践教学、分组研讨等教学形式及组织员的工作和对学院的综合评价都设计了一级、二级评价指标,通过分数权重确定各种教学形式的评价重点。

在加强“督教、督管”的同时,为强化干部教育的学风建设,中国井冈山干部学院把严格管理贯穿于学员整个学习过程中,坚持管理与服务并重,认真处理好“管理与服务”之间的关系,并把学员的学习纪律、生活纪律及组织员对学员的管理列为教学督导的重要内容。

4. 以学员评价为主,实现学员评价、同行评价、自我评价三结合

在干部教育培训中，学员是教学的直接参与者，在教学中处于主体地位，掌握了整个教学过程的情况，并且其本身的综合素质又有别于一般的在校学生和成人学员，他们对教学及管理情况最有发言权。所以在干部教育培训评估中，我们应坚持以学员的评估意见为主。但是，学员的评价也有可能从自己个人的喜好和学科背景的角度来评价教员的教学方法及授课内容，在评估中难免有失公正。为此，在评估中还应吸取领导的评估意见、专家的评估意见，尤其不能忽视受评者的意见。现代教育评价理论把受评者视为教育评价的主体，把自我评价看成教育评价的重要环节，认为在评估中如果能调动受评者的主观能动性，就能达到受评者自我检查、自我分析、自我提高、自我教育的目的。据此，中国井冈山干部学院在对教学及管理的评价过程中坚持以学员评估为主，把自我评估与他人评估相结合，把评估的主体逐渐向同行、专家评价拓展，启动了教师听课制度、公开教学、试讲制度，从而使评估结果更全面更客观。

5. 以充分利用教学督导成果为主，积极为教学督导工作营造良好条件

督导是手段，目的是确保质量、推进工作。

《干部教育培训条例（试行）》第48条规定“干部教育培训管理部门应当充分运用评估结果，对干部教育培训机构的建设与发展提出指导性意见。干部教育培训机构应当根据评估结果，改进干部教育培训工作。”为此，培训机构应重视教学督导结果的利用，并就教学督导工作意义和作用做好宣传工作，使教师和学员能够充分理解支持教学督导工作，积极配合工作的开展。如果领导把教学督导工作当成一种形式，把教学督导员

的工作成果束之高阁，督导员所提的问题迟迟得不到解决，所提的建议得不到落实，势必会影响教学督导员的工作积极性，会降低教学督导工作的威信，从而影响教师和学员对督导工作的认同。中国井冈山干部学院为了提高教学督导的工作地位，除加大宣传教学督导工作的意义和作用外，还制订了《关于充分利用好教学督导成果的规定》，要求学院各部门要充分利用教学督导成果，对教学中的亮点要认真总结，及时沉淀，对教学中存在和出现的问题要予以高度重视并仔细查找原因，提出解决的办法和措施。凡教学督导报告中提出的问题，所涉及到的相关部门，在每月初接到报告后，要召开专门会议，认真研究整改措施，并将整改任务分解落实到人，在当月15日将研究及落实情况写出专题报告送办公厅。相关部门组织人员对需整改的问题再次进行督查，并定期将整改情况向学院主要负责人和分管领导报告。教学督导结果的有效利用，不仅确保整个秩序的良好运转和教学水平的不断提高，还大大地提高了教学督导工作的威望，为教学督导营造了一个好的工作环境。

二、关于干部教育教学督导工作的几点思考

1. 教学督导工作要取得实效，关键是督導體制设置是否合理

任何督导在一定程度都要靠行政权力来推动，并对行政权力具有强烈的依附性。因此，教学督导工作要取得实效，其关键是督導體制设置的是否合理。就目前我国高校而言，教学督導體制主要有以下三种模式：一教学督导机构是校长或主管教学的副校长直接领导的独立部门；二教

学督导机构是教务部(处)下属的一个单位,教学督导是教务部的一个基本职能;三教学督导机构是主管教学的副校(院)长和教务部门共管的一个单位。第一种模式虽然能增强教学督导的权威性,但领导的精力有限,有时候可能顾不过来,难以对教学督导进行比较深入细致的领导;第二种类型实际上是把教学督导置于一个虚位,这样的教学督导显然是没有权威和力度的。因此采用这两种模式的高校并不多,中国井冈山干部学院和大部分高校一样采用了第三种模式。这一模式既能确保教学督导成果得到有效利用,也能增加教学督导的权威,且比较适合干部教育培训的特点。干部教育培训机构可以借鉴这种模式,即教学督导员直接向校(院)领导反馈相关信息,校(院)领导根据相关信息提出整改措施。教学督导员的办公场所可以设在教务部门,人事关系由教务部管理,业务由校(院)管理。另外在督导员队伍建设上,可以组建一支专职督导员(教务部门工作人员,主要负责教学督导的日常事务)、兼职督导员(专职教师和管理人员)、返聘督导员(退休的老教师及管理人员)相结合的教学督导员队伍,不宜由清一色的退休人员构成。实践证明请清一色的退休人员做教学督导员,督导效果并不理想。其原因主要是他们虽然有工作热情、责任心,但由于他们不在教学第一线,对教学管理及教学可能缺少深入的了解,再加上身体及精力上的原因,在工作中有时难免心有余而力不足。

2. 教学督导员要讲究工作策略,妥善处理好若干关系

任何督导都容易导致和被督导对象的不和谐,因此教学督导员在工作上要讲究策略,妥善处理好若干关系。干部教育中教学督导的一个重

要功能是评价鉴定。这一功能的存在,致使教学督导牵涉到对被督导者的工作态度、能力、业绩、效果的评价,影响到被督导者的声誉、使用、奖惩、职称评定等许多方面。因此要做好干部教育的教学督导工作,督导员仅凭满腔的工作热情还不够,还需要讲究工作的方式方法,注意策略,妥善处理各方面的关系。如,妥善处理教学督导人员与督导对象之间的关系,做到既要构建和谐和谐的督导工作环境,又不放弃工作原则和丧失督导权威;妥善处理教学督导部门与教学管理部门之间的关系,做到既要及时地将教学计划的执行情况反馈给教学管理部门,又不“越位”去插手其它部门的工作;妥善处理采集信息与反馈信息之间的关系,做到收集信息要多多益善,反馈信息要去伪存真;妥善处理教学督导与教学服务之间的关系,既要履行监督检查、评估指导、调查研究的职责,又要强化自身的服务意识,主动自觉地向合作者、伙伴、朋友等角色转换;妥善处理督导与学习之间的关系,做到既要虚心向督导对象学习,又要摆正好自己的位置,不能妄自菲薄,失去自己的尊严。为此,教学督导员要加强学习,努力提高自身的综合素质,切实把握好干部教育培训的工作规律。

3. 教学督导要善于总结经验,树立榜样

查找问题是教学督导的一个重要职责,但不是全部。教学督导还要善于总结经验,树立榜样。很多人认为教学督导就是去挑刺,去找毛病。甚至有人认为教学督导员如果找不出问题,就是没能力或没深入教学一线。其实这种看法是片面的。教学督导的基本职能应该是真实全面地了解教学情况。所谓“真实全面”,就是既要总结经验、肯定成绩,又要发现问题,提出整改意

见和建议。在肯定成绩与查找不足的关系上，不能说哪个重要哪个不重要。正确的做法是：有成绩说成绩，有问题说问题；成绩多就多说，成绩少就少说；问题多就多说，问题少就少说。说成绩、树典型，目的是调动广大教师的积极性，进一步把工作搞好；说问题、提建议，目的是为了把工作引入良性的发展轨道，实现预定的工作目标。二者都是手段，不是目的，但目标又是一致的。因此在工作中教学督导员要抛开人情因素，本着客观公正、实事求是的态度开展工作。既要注意查找问题，发现不足，提出恰到好处、符合实际的整改意见和建议；又要善于总结工作经验，发掘工作亮点、树立工作典型。对好的做法，勤恳工作、责任心强的教师和干部，应该在教学督导报告中给予表扬，发挥榜样的力量。但指出问题时，要特别注意不去伤害教师的自尊心，不损害教师的威望，不用尖刻的语言。

4. 构建干部教育教学督導體制必須遵循干部教育規律

构建干部教育教学督導體制必須遵循干部教育規律，从自身的实际出发，切不可对照他人的经验和理论照搬照抄。干部教育同高等教育有很大的区别，有自身的特点和規律。首先干部教育培训对象有比较丰富的社会工作經驗，有较高的文化理论水平，有较强的是非判断能力和较强的组织、领导能力；其次干部教育培训在培训内容上主要以政治理论、政策法规、业务知识、文化素养和技能训练五个方面为主，其中政治理论培训是重点。在教学方式上除专题教学外，还经常运用现场教学、情境模拟教学、社会实践教学、案例教学、研究式教学、拓展训练等多种教学形式。在课程设置上主要是围绕党和国家的工作大

局需要，根据学员的工作实际及学员的培训需求开设相应的课程；另外干部教育培训在学制上，主要以短期培训为主。在管理和考评上大多以柔性管理为主。这是干部教育的共性。同时各个干部教育培训机构又具有自身的特点和規律。架构干部教育培训教学督導體制既要遵循教育的基本規律，又要充分考虑干部教育的特点和培训机构自身的实际情况。这样的教学督導體系才有生命力，才具有操作性。他人的经验和理论，可以借鉴和参考，但不可照搬照抄。如网上评估在高校很盛行，但实践证明放在干部教育中就不行。

5. 相关部门应加快干部教育的教学督導方面的研究，尽早出台干部教育督導指导意见

我国干部教育的教学督導实践尚处于摸索阶段，教学督導理论研究尚处于初创阶段，相关部门应加快这方面的研究，尽早出台干部教育督導的指导意见。虽然教育督導制度在我国已有二十多年的实践历史，但主要集中在基础教育层面。我国干部教育的教学督導实践尚处于摸索阶段，总体上还是一个“规定动作太少，自由动作太多”的不规范阶段。如教学督導的机构设置、人员配备、工作职责、工作方式、工作内容都是各行其是。干部教育的教学督導理论借鉴普通高校的督導理论的印迹还比较明显，真正适应我国干部教育实际的研究比较少。干部教育主管部门及相关机构，应加快这方面的理论研究，尽早出台干部教育教学督導的指导性意见。

[收稿日期]2009-10-12

[作者简介]肖小华,男,中国井冈山干部学院教务部副调研员,专职教学督導员,研究方向:干部教育。

[责任编辑]李晓霞