

教学督导简报

2014—2015 学年第 1 期

(总第 3 期)

教学评估督导办主办

2014 年 11 月 10 日



本期要目

琼台师范高等专科学校教学院系目标管理调研报告

一、调研目标与方法

从高等院校二级教学单位目标管理的内涵与特点出发，依据《琼台师范高等专科学校教学院系目标管理评估方案（试行）》（琼台〔2013〕153号）文件精神，以问卷调查、实地访谈和文本分析的方法，深入了解二级教学单位管理的现状并剖析存在的问题，从重视管理人员的培养、加强二级教学单位的管理队伍建设、规范日常管理工作、指导管理内涵建设、完善二级教学单位管理质量评价考核制度四个方面提出相应建议和对策。

二、总体情况

评估督导办4月发出通知，要求各院系参照《琼台师范高等专科学校教学院系目标管理评估方案（试行）》（琼台〔2013〕153号）开展自评自查活动，并依据自查结果提交自评报告以及整理相关支撑材料。各院系任务完成时间依然滞后，直到6月检查工作开始时才完成收集工作。各院系基本能按评估方案的指标组织自评活动，并初步整理相关支撑材料。

三、存在的共性问题

（一）管理观念上存在依赖性

各院系在做自我评价时，对存在问题进行分析的归因大多数指向学校的支持性条件不足。具体反映在三个方面：

1. 院系反馈对管辖范围中教师和管理人员存在的问题不能及时处理的原因在于学校没有赋予院系一定人事权，导致管理工作无法顺利开展；

2. 院系反馈学校没有赋予院系一定财务权，受财务管理制度限制，无法对额外付出劳动的教师和管理人员进行补助，人员的积极性无法调动，院系一些教学管理改革的设想和活动也因无法确定经费使用的财务合法性而放弃实施；

3. 校级职能部门工作部署缺乏统筹和计划性，也进一步加剧院系的依赖性。如工作部署校级管理部门没有制订年度工作计划，导致院系临时性指令性工作繁重。此外，不同校级管理部门工作缺乏沟通，不断应付重复性的会议、重复性工作抹杀了院系工作的主动性。

（二）管理人员责权界限不清

大部分院系都反映（数据）管理人手不够，面向校级管理部门人员调查的反馈中也表明，部分院系在上传下达管理工作常常未能得到具体落实，任务下达过程中出现管理人员之间责任互相推诿的问题。具体反映在四个方面：

1. 院系内部的管理岗位权责关系模糊不清、分工不明

例如某系设立了专业建设委员会，学术委员会、教学督导委员会、学工委员会等多种组织机构，而该系并未理顺这些组织机构与原有行政管理机构的关系，实际的管理作用并不能发挥，教风和学风未得到改善，学生到课率一直处于全校较低水平；

2. 岗位管理责任不明确，导致管理人员缺乏依法依规行使管理权利

在查阅院系管理制度建设过程中，一些院系在管理制度中对常规管理工作任务进行了具体的分工，明确各岗位的职

责，有些系部还未建立该项制度。而有部分系已建立了责任分工制度，在实际访谈调查中发现，并未能够按照制度落实。由此导致院系管理工作有很多漏洞，出现临时性工作无人承担、应付性工作情绪在管理队伍中滋生。具体表现为从校级职能部门中了解到，部分工作任务尤其是新任务无法有时无法部署下去，有时任务部署下去后却无法找到落实任务对应的责任人，工作任务完成提交时间常常被迫延期，不利于完善与改进工作质量；

3. 工作计划性、主动性不高

调研中，部分院系的并没有制定具体的年度计划，或者没有制定计划缺乏与学校的常规管理工作保持一致，计划中未能具体提出阻碍院系发展问题解决思路的措施。以 2013 年的人才培养方案修订工作为例，在教务处的组织下，方案已经定稿。接下来各院系应组织开展新方案的学习与探讨，并着手拟定新的课程标准以及课程实施方案。但调研中发现数理系已将新课程标准的修订列入 2014 年计划。工作缺乏计划性而导致院系把常规与临时性的管理工作相混淆，整个管理过程陷入被动、疲于应付校级职能部门的各项管理任务要求中；

4. 对专业建设支持与监管力度不够

各院系管理过程对专业建设的支持和监督力度不够。调研过程中，很大一部分专业负责人抱怨专业建设成为负责人的单打独斗，专业负责人不是行政岗位，无法调动其他专任教师共同参与工作，而专业建设工作包含专业人才培养规格

与质量调研、人才培养方案修订、课程安排、实习见习的联系与安排、专业考核工作的组织等，推进专业建设举步维艰。在不同院系，专业负责人的工作职责也不尽相同，有些院系对专业负责人做了明确分工，却没有对专业专任教师提出具体任务，其结果是专任教师除了履行自己的常规教学任务外，任何一项工作都需要金钱来调动。此外，除了重点建设专业负责人有较高的学习与发展平台外，其他专业负责人中，有大量都是年轻的教师，其学历、职称都比较低，如何扶持专业负责人的发展在院系的工作计划中几乎没有体现。

专业建设效果的评估在管理过程中被忽视。院系是专业建设管理的直接单位，单纯依赖和等待校级职能部门组织的如教学名师、教学团队、重点建设专业、精品课程等下达评选指令，不利于专业科学、循序渐进地发展。

（三）教风、学风建设中的相互作用未被重视

“一个班级的学生缺课率持续走高，问题的主要原因可能是多方面的，可能是教师的原因，也可能是学生的原因。尤其任课教师和学生分属不同院系时，这成为学生缺课率高却得以容忍的理由。院系反映当任课教师不是本系的老师，其教学水平过低或者不重视课堂的组织与管理，导致学生失去学习兴趣或者纪律散漫，由于不是本院系教师所以无权监管。尤其是面向音体美的公共课的学生，本就学习兴趣不高，且自认为其自由豪放的个性让他们不拘小节，这些学生常常被教师认定素质不高，教师教学的投入度不够、甚至一些院系会把教学能力较差的教师派往任课，由此产生恶性循环。

四、专题研究

（一）数据统计的比较分析

表 1：数据填报与教育部《普通本科学校设置暂行规定》指标的比较

指标	中文	数理	学前	音乐	美术	信息	体育	旅管	外语	社科
生师比 <18: 1	29: 1	46: 1	70: 1	17: 1	18: 1	18: 1	13: 1	23: 1	23: 1	
兼任教师 <1/4	2+28/57 (52%)	4+36/38 (105%)	5+8/43 (30%)	4+10/41 (34%)	4+6/38 (26%)	2+3/36 (13%)	7+0/40 (17%)	5+2/17 (41%)	4+8/43 (27%)	1+0/16 (6%)
硕士生 比例>30%	29/27 (50%)	10/38 (26%)	12/43 (27%)	6/41 (14%)	7/38 (18%)	29/36 (80%)	11/40 (27%)	13/17 (76%)	14/43 (32%)	11/16 (68%)
副高职称 比例>30%	21/57 (36%)	14/38 (36%)	5/43 (11%)	8/41 (19%)	4/38 (10%)	5/36 (13%)	7/40 (17%)	1/17 (5%)	5/43 (11%)	6/16 (37%)
正教授 1 人/专业	4/4	1/6	1/1	3/3	1/7	1/5	1/5	0/3	1/3	0/0
必修课程 副高 1 人/门	17/40 (2.3 5)	13/60 (4.6 2)	4/10 (2.5)	5/30 (6)	3/70 (23. 3)	4/50 (12.5)	6/50 (8.33)	1/30 (30)	4/30 (7.5)	6/

表 1 分析：从参照教育部《普通本科学校设置暂行规定》中设置本科的硬性指标进行数据分析反映的问题如下：第一，大部分院系生师比超标，学前教育超标尤其严重。第二，从兼任教师（含校内兼课、校外兼职、校外兼课教师）的指标来看，兼课教师所占比例太大；第三，专任教师中研究生的比例达标的院系占 50%，除音乐、美术系外，其余院系接近指标要求；第四，从专业分布看，离每个专业有一名正教授的标准还有一定差距。专任教师副高比例达标的院系仅占 30%，未达标的院系离指标的差距还非常大；第五，各院系未达到每门必修课程配备一名副高职称的专任教师的指标；

表 2：2013 年学生考勤与教师教学事故发生频次统计

指标	中文	数理	学前	音乐	美术	信息	体育	旅管	外语	社科
学生到课率 年均值	90%	90%	92%	65%	62%	70%	72%	75%	85%	96%
教师教学事 故发生频次	0	0	3	9	2	1	0	1	8	0

表 2 分析：依据 2013 年评估督导办发布的文件记录，对各院系 2013 年学生考勤与教师教学事故发生频次的统计分析，音乐、美术、信息、体育四个院系的学生学习常规以及音乐系的专任教师和英语系的外聘教师教学常规问题较严重，需要院系研究出台针对性的教育与管理措施；

表 3：2013 年教师、学生获奖与教师科研成果统计

指标	中文	数理	学前	音乐	美术	信息	体育	旅管	外语	社科
学生获奖	43 /1644	829 /1752	989 /3048	214 /687	214 /710	69 /659	253 /522	75 /390	180 /984	
教师获奖	5	2	2	2	10	1	9	4	12	12
教师论文发表	24/57	14/38	8/43	3/41	20/38	30/36	12/40	33/17	10/43	3/16

表 3 分析：从 2013 年教师、学生获奖与科研成果统计来看，学生获奖的主要途径是职业技能大赛。中文系学生以语文教育专业居多，而教师教育专业的职业技能比赛项目在高职院校中较少，如何通过组织职业技能竞赛，引导和激励学生走上职业发展的道路，是所有教师教育类专业需要思考的问题。对教师的获奖和论文发表情况来，教师参与科研的积极性显著提高，论文发表的数量明显增多，这与我校大批青年教师已进入职称评定的旺季显著相关。但在调查中教师也普遍反映希望在论文发表、课题申报等方面能得到学校更多的指导和支持，如联系刊物、出版社、不同级类课题申报技巧、经费支持等；

表 4：院系常规管理工作实施情况数据统计一览表

项目	中文	数理	学前	音乐	美术	信息	体育	旅管	外语	社科
针对性制订规章制度的数量	31	25	4	26	25	7	34	5	10	7
学年累计召开教学工作会议数量	21	16	20	18	30	16	20	10	11	6

表 4 分析：院系常规管理工作做得好、规范与院系常规管理制度建设与制度的执行有着密切的联系。表四反映各院系制度建设情况看，大部分院系都重视管理制度的建设，但实际调查中发现真正针对管理过程存在问题建立的制度并不多，一些院系借鉴了其他高校的制度却不能针对自身发展特点进行修订，制度的适用性不强。此外，院系对制度建设宣传的力度不够，有些只是作为档案封存，并未认真实施、检查落实。

（二）二级教学督导队伍建设情况分析

在调查发现各院系初步建立了二级教学督导队伍，但据院系负责人反映，二级教学督导员的待遇始终没法落实，兼职教学督导队伍难以建立。院系督导工作开展的规范性、实效性以及与校级督导的衔接方面以下问题：

1. 大部分院系二级督导的工作仅仅局限在开学初和期末两个阶段，对整个学期日常教学运行情况缺乏监督；

2. 督查内容单一，基本上都是学校规定的教师到位、学生到课、教材到位的情况，较少涉及针对自身院系存在的突出问题组织专项督查；

3. 依法依规实施管理的观念还不强，存在院系内发现的教师违反校规问题没有及时上报，从而导致因一个教师违反校规未得到及时处理而影响整个院系的教学风气；

4. 二级教学督导队伍的建设和工作开展未与评估督导办沟通，不利于二级教学督导工作获得校级管理部门的支持。

（三）管理工作队伍建设情况分析

发展性目标缺失严重影响院系管理者的工作积极性和对岗位工作的认同。最为突出表现在二级教学单位的教学秘书岗位。教学秘书是确保院系教学工作有效运转的重要岗位，他是院系教学常规管理工作正常运行的核心人物，因此培养一个熟悉并执行学校各项管理制度、熟练使用教学管理软件的教学秘书需要一个过程。目前教学秘书岗位在现有管理制度环境下自我发展空间受局限（晋升、评优、学习、福利等），与周围其他人员相比较，付出与回报的不一致，使其心理落差很大。再加上在二级教学单位秘书是单独个体，不容易融入教师群体，因孤独、缺乏同行的交流也影响其职业认同感的形成，进而影响教学秘书队伍的稳定性。

（四）财务使用情况分析

院系并没有专门的财务人员，大部分行政秘书处理财务工作主要是各项开支的报销，票据和相关支撑材料上交后并没有保存，因此院系在财务使用情况方面难以说明各项经费的分配情况，如在教学办公费、教学差旅费、专业建设费、学生工作经费、实验实习费、设备采购与维修费等的分配。

五、建议

各院系对照升本条件组织自查，列入新学年教育管理工作任务具体目标。

（一）以院系教学管理制度建设为主题，组织院系管理制度建设经验交流会，请做得好的（如中文系）介绍制度建设的经验；（管理制度建设的研究：已有的教学管理制度？

项，其中教师管理？项，学生管理？项，专业管理？项，2013年建设？项），学校每一学年都组织院系制度建设与实施效果的评估与奖励。获奖的院系作为下一学年管理经验介绍与其他院系学习的榜样；

（二）开展管理岗位责任、权限的调研，分析常规教学管理流程中各岗位工作的分工与衔接，明确每个岗位的管理责任。做到事事有人管，人人有事管。在全面提高管理人员的责任意识同时强化岗位责任感，稳定管理人员队伍的建设。这方面中文系积累了较丰富的经验，值得推广学习。系部建设的一些好的规章制度也应通过我校相应管理职能部门全面研究后进行推广；

（三）探索目标管理过程中院系常规管理工作与额外工作的区分与界定，探索院系中以项目活动（如各类项目申报、大型活动的组织）为主体的目标管理实施过程的责任评估与工作量计算的管理办法的制定；

（四）建立并完善二级教学督导队伍的建设，充分发挥二级教学督导队伍在常规教学管理中的监督、青年教师队伍的指导与建设的作用，与校级督导共同做好院系管理的服务工作；

（五）以院系为单位开展具有本系特色的校风建设活动，充分利用报栏、广播、校园网等多种手段宣传正能量，如“无故旷课零容忍”、“校园不雅行为大曝光”、“最温馨的宿舍”、“琼台好人榜”等，利用丰富多彩的校园活动展示琼台人的形象，如“琼台教学名师讲坛”、“琼台读

书人”、“琼台最巧手”、“琼台最美歌喉”、等；

（六）校级职能部门从管理职责出发，每年组织院系某项管理工作评比，既有管理成效的评比又有管理人员管理能力的评比，以评促建；

（七）建立并形成便于全校师生接受和共同关注的文化广场或者长廊，作为校园文化的传播中心，即时传播琼台新闻，引导全校师生对琼台的关注，弘扬琼台精神文化，增强琼台人的认同感与凝聚力。

教学评估督导办

2014 年 11 月 8 日