《高等学校教学管理要点》内涵分析专题报告

发布时间2013/10/17 作者：刘金鉴 来源：高等教育教学评估中心

刘金鉴

高等教育本科教学工作水平评估的原则是：“以评促建、以评促改、以评促管、评建结合、重在建设”。教育部按照此方案于2003年评估了42所院校。在高等教育本科教学工作水平评估的原则中加入“以评促管”的原因在于：通过前一阶段的评估与调查研究发现，我们应该从深化教育和教学改革的角度明确地提出向管理要质量、向管理要效益。

关于教学管理要点，课题组经过将近3年的研究，于1998年经过当时国家教委副主任周远清同志批示后下达文件，此文件符合当前教学管理的实际情况，有必要进行学习和应用。

**一、为什么要强调教学管理**

1．从世界高等教育的发展趋势来看，深化教学管理是当今世界高等教育发展趋势的客观要求，高等学校（包括大陆的高等学校和其他国家的高等学校）都在思考这个问题——21世纪的高等教育应该如何发展，而提高高等学校人才培养的质量更是世界各国面临21世纪高等教育改革共同思考的课题。提高教育和教学质量是高等教育永恒的主题。严格规范的教学管理，特别是加强教学质量的管理和控制是提高高等教育质量的重要保证，或者说，加强质量的控制和管理、向管理要质量是教学改革的重要任务之一。

2.从高等学校教学管理的实际需要来看，近年来，我国高等教育得到了快速发展（原来确定的指标是：2005年我国在校生为1 600万，成为世界上的教育大国；统计数字表明：美国高中以上的在校生为1 400万，俄罗斯为359万，日本为310万，法国为212万），但是教育大国不等于是教育强国。我国高等教育得到了快速发展，但是有相当一批院校还没有形成健全的、完善的科学管理制度。由于我们办学规模的不断扩大，师资队伍的结构也发生了很大的变化，教学和教学管理的经验不足，传统继承研究不够，教学管理队伍的建设还没有得到充分的重视。而且我们发现，教学管理干部交替频繁，管理干部的素质结构和水平、教育思想的观念还不能适应我们现代高等教育快速发展的要求。所有这些都在一定程度上制约了教育教学改革的深入和更加健康的发展。

3.从高等学校教学和管理队伍的形成、发展的历史看，绝大多数同志在校学习期间缺乏“教育学”、“心理学”、“教育管理学”等方面技术知识的学习，大都是在从事工作以后通过自学或是通过实际工作的不断探索而积累的一些经验，还需要系统的学习和掌握教学管理的基本要义，以便从理论上、教学规律上更好地把握教育工作和教学改革建设。

4.从高等教育科学的发展来看，许多学校还没有能够把高等教育教学管理作为一门科学来对待，学校的教育教学管理还不到位，也没有形成必要的校内外教育研究信息沟通的机制。因此，学校缺乏教育教学研究的氛围，缺乏有组织、有计划、有目的的教育教学以及管理研究，对学习、借鉴、继承、发展等一系列的问题缺乏系统的思考和具体的工作安排。教学管理不仅仅是一般的行政管理，而是兼有行政管理和学术管理双重职能的一门科学，教学管理是一门研究教学管理的本质、思想、内容、方法、特点及规律的科学学科，是研究“以教学为中心，以高水平的教学质量为目标，以科学管理为主线”的教学及其组织管理的客观规律与内在联系的学科。教学管理应该在辩证唯物主义思想的指导下，在教育科学、管理科学、系统科学以及其它有关学科的基础上形成的理论和方法体系。搞好教学管理的前提是对教学管理认识的高度，教学管理的基本要义，或者说是对教学管理的科学界定和基本认识。因为这些方面反映我们国家的教育方针和现代的教育思想，这些基本要义（总体概念）是教育改革者必须首先具备的。教学工作的地位，从高等学校的功能出发，明确教学工作的基本职能和根本任务，明确教学管理在高等学校管理中的重要地位。应该指出的是教学工作是否摆在中心地位的位置，如何通过自检加以客观的判定和评价是值得深入研究的问题。

从以上几个方面可以看出，有必要强调加强教学管理。我们强调加强教学管理的最终目的是要通过管理提高人才培养质量，换句话说，向管理要质量。

**二、教学管理的本质、任务、内容和体系**

（一）教学管理的本质：在高等学校这一多层次、多因素的复杂系统中，以教学子系统为研究的管理对象，组织和运用我们有限的人力、物力、财力对教学过程进行科学的安排，实现教育资源的最优配置，获得教学工作的最佳效益。

（二）教学管理的基本任务：遵循教育教学的理论和教学的规律，通过对培养、改革、建设和管理的系统规划，借助一定的管理手段，对全部教学活动在动态演进中达到既定的教育教学目标的管理。同时，要发挥管理的协调作用，调动各方面的积极性，保证整体培养过程各个阶段教学任务的完成。

（三）教学管理的内容和体系

从内涵和操作上深刻了解并掌握教学管理的内容和体系，或者说，作为教学管理者，十分清楚地知道应该管什么，特别是应该重点管什么，怎么样才能管好，这是搞好教学管理的核心。教学管理是有机的、统一的整体，教学管理的内容体系从不同视角看可以有不同的体系框架（结构）。从教学管理业务的科学体系或工作体系来说，可以概括为四项管理：教学计划管理、教学运行管理、教学质量管理与评价和教学基本建设管理；从教学管理职能的角度来看，主要包括“决策规划、组织指导、控制协调、评估激励和研究创新”；从教学管理的高度和层次来看，包括静态管理与动态管理相结合的教学改革、教学建设和日常管理。

1．教学计划管理

教学计划是学校保证教学质量和人才培养规格的重要文件，是组织教学活动、安排教学任务、确保教学编制的基本依据。教学计划是在国家教育部的宏观指导下，由各个学校组织专家自主制订的，它既要符合教育规律，保持一定的稳定性，又要根据社会、经济、科学技术的新发展适时地进行调整和修订。教学计划一经确定就必须认真的组织实施。教学计划管理的核心工作是精心设计人才培养的蓝图，这就需要我们投入很大的精力进行必要又必需的基本调查研究，这个调查研究包括我们国内外相同和相近学科专业的改革和发展动向，特别是新的教育观、新的教学内容和课程体系、教学环节和人才的培养模式等等。要组织学校本学科专业的学术教学带头人及有经验的骨干教师先行研究课程结构体系，只有设计构建一个整体优化的课程结构体系，把人才培养的总设计蓝图描绘清晰，才能够据此培养出高质量的合格毕业生。当然，教学计划在制订以后还要有严格的组织实施，教学计划既是设计蓝图就不能有随意性。

2．教学运行管理

教学管理的基本点是通过协调规范的管理保持教学工作稳定的运行，保证教学质量。教学运行管理主要是围绕教学计划的实施所进行的教学过程及相关辅助工作的组织管理。教学过程本质上是学生在教师指导下的一种认识过程，又是学生通过教学获得全面发展的一个统一过程。高等学校教学过程的组织管理首先要把握它的主要特点：一是大学生学习的独立性、自主性、探索性逐步增加；二是宽厚的基础学科的科学基础上的适度的专业教育；三是教学和科研的逐步结合。根据这些特点，在教学过程的组织管理中要注意把握四个方面的工作：要制订好课程大纲；要针对课堂教学、实践教学、科学研究训练这三个主要环节设计好组织管理的内容、要求和程序，并依此来进行检查。

3．教学行政管理

行政管理主要指学校、二级学院、教学系部等教学管理部门要依据教学规律和学校规章制度行使管理职权，对各项教学活动及相关的辅助工作进行科学合理的组织、指挥、调度，以保证学校教学工作稳定有序运行的协调过程，当然也包括严格规范地搞好教学的日常管理、学籍管理、教学工作管理、教学资源管理和教学档案管理。

4．教学质量管理与评价

（1）教学质量管理的内涵、目的和质量意识

教学质量是个综合化的概念，衡量其质量的高低应该包括教学、学习及管理质量的综合指标；教学质量又是一个渐进的、累积的形成物；教学质量又应该是静态管理和动态管理相结合的，更应注重在动态管理和过程管理，这是因为教学质量管理的最终任务是保证和提高每一项教学活动和每一个教学环节以及最终的教学质量。转变教育思想、提高教育质量是搞好教学质量管理的前提条件。

（2）研究完成全程质量管理的设计，建立适合校情的质量监控体系和运行机制，要深入研究质量监控。首先，要搞清楚概念、质量监控的要素、体系和组织系统，要研究质量监控与质量保证的所有的相关问题。

（3）建立科学的、抓住核心的、可操作的质量管理模式，包括质量检查方式、教学工作评估、教学信息的设计、采集、测量、统计分析和管理等。

质量管理是高等教育本科教学工作水平评估方案中的一个二级指标，在内涵说明中讲的还算清楚，但通过最近几年的评估感觉到：各个学校所提出来的同行评（专家评）、教评学、学评教对提高和保证教学质量有好处，但是从教学质量的保障体系和教学质量监控的运行机制来说远远不够。

①主要教学环节的目标

②根据设定的目标建立标准

③根据标准通过多渠道互取信息

④信息的分析、加工和整理

⑤信息的反馈

⑥组织保障

⑦支持系统

组织保证是指有一定的组织、一定的人员在系统里从事工作；支持系统指所有的教师和学生在这个系统里运行。

最近几年我们发现，从教学质量监控体系来说最缺少的第①项，各个主要教学环节的目标没有建立，而第②项标准反倒建立了，标准应该是根据目标建立的，这一点无从解释；从教学质量保障体系来说，组织保障往往都有，但是支持系统往往不完善，支持系统应该通过宣传和发动，使每一位教师、每一位学生都能投入到系统中运行，但是有相当多的学校，一部分教师能够理解和认同这个体系，有一部分教师不认可，而且有相当一部分学生并没有积极地投入到系统中来，就造成有一部分信息无法回收，而回收信息的可信度也不是特别高。所以，要构建一个完善的教学质量保障体系和良好的质量监控运行机制需要做很多的工作，需要广大师生的理解、认同和投入。

教学质量监控体系应该是闭环系统，而在合格、优秀、随机水平评估过程中发现，相当多的院校这个系统是开环的，开环往往开在信息反馈系统。在明确目标、确定标准、获取信息、处理信息的基础上，还应将对问题的处理结果反馈到信息源，这样才能成为闭环系统。希望每个学校都能建立起一个完善的教学质量保障体系和良好的质量监控运行机制，因为这是保证教学质量的很重要的手段。

5.教学基本建设管理

教学基本建设管理包括学科专业、课程、教材、实践教学基地、学风、教学队伍和管理队伍等七项教学基本建设。这些方面的建设既是教学管理的基本任务，又是直接服务于教学工作的基本建设，是形成稳定、良好的教学环境和条件，保证教学质量的基础性工作。

**三、教学管理的组织系统**

教学管理的组织系统（又称教学管理系统）实际上就是教学管理的组织与方法体系，它所回答的谁来管和怎么管的问题。有效的管理来自于有效的组织，教学管理组织的功能的有效发挥要依靠管理体制和组织结构的合理和优化。管理系统不仅是一个个体、团体和整体之间的结构性的关系组织，而且还是一个组织成员的相互行为关系的行为系统；管理系统还应该是随着时代环境的变化而不断地自我调整、自我适应的生态组织和组织成员角色关系的网络系统。因此，教学管理的组织系统就是教学管理的群体为了共同的目标，通过责权的分配、层级的统属关系和团体意识所构成的能自我调节、自我发展的一个社会系统；而体制则是指组织机构的设置、隶属关系和责权规划等组织制度的体系化。较为完善的教学管理组织系统至少应该包括决策指挥系统、参谋咨询系统、执行运作系统和监督反馈系统。

教学管理组织建设的目标主要是建立一个科学的、完善的教学管理系统，并形成全面的质量管理体系和运行机制，以服务于教学、教师和学生。它是一种侧重于过程管理的纵向系列和侧重于目标管理的横向系列。纵向系列指学校、二级学院、教学系部和教研室，现在的教研室有些偏离了初衷，往往把教研室作为一种教学的行政组织，实际上教研室更多的应该是教学研究的一种组织。评估中发现教研室就像一个小系一样，管的过多；横向系列主要涉及到目标管理，涉及到教务、科研、学生管理部门、人事部门、政工部门、后勤保障部门等等。这两个系列要处于完全协调一致的工作状态，完成共同的教学工作目标——人才培养。因此，要建立起高效能的、灵活运转并能创造性工作的教学管理组织系统，就必须重视和加强教学管理队伍的建设，建立一支专兼结合、素质较高、相对稳定的教学管理干部队伍，机构要有职责范围，人员要有岗位责任。

**四、研究教育管理和管理教育研究**

教育管理包括教学管理。搞好教学管理是一个长期建设和积累的过程，一所高等学校能够完成日常的教学管理，保障教学的基本正常运行，这是第一个层次的工作，标志着已经有了一个良好的工作基础和教学环境，但是，如果学校要发展，要提高教学管理水平，以建设教学工作优秀的学校，就必须开展教育和教学研究，包括教学管理研究。高等学校的发展历史，特别是近几年教学评估工作开展所提供的事实都证明了这一点，凡注重教育教学及其管理研究并形成传统的学校，其教学工作的指导思想往往十分明确，教学工作的目标选择比较恰当，总能够审时度势，在国家各项方针政策的指导下，从国情、校情出发确立新思想、新思路、新措施、新制度，教学工作和管理工作总是在一个新的起点上。凡是教学管理和教学管理研究搞的好的学校，其教学改革往往能够比较容易得到的稳定推进，而且取得成果。因此，注重教育和管理研究实在是教学管理上水平、提高质量和效益的关键所在。但是，一所高等学校形成注重教育教学研究和管理研究的风气也绝不是一朝一夕能够形成的，更不是靠自发形成的，它需要有各级领导、全体教师和管理干部的认识提高和高度重视，在上下统一思想的指导下，从打基础做起，有目的、有组织、有计划、有投入地开展教育教学和管理研究，逐步走上正轨。教学管理既是行政管理，也是学术管理，因此从水平评估来看，教学管理干部的学术研究成果在我们的视野范围内，而且从某一个侧面上也能够反映管理的水平和质量。我们设定的教学管理干部的范围是学校主管教学的校（院）长、二级学院主管教学的院长、系部主管教学的主任（副主任）、各个二级学院和各个教学系部的教务员（秘书、干事）、教务处的全体专职人员，有一个观测点考察在这个范围内的教学管理干部在各种比较高层次的杂志上论文的多少，论文反映出有多少研究成果。教学管理人员在从事教学管理的同时要加强教学管理研究。

五、本科教学工作水平评估中涉及教学管理的内容

在《普通高等学校教学工作水平评估方案》中涉及到教学管理的是一个一级指标，一个是队伍结构的问题，还有一个管理研究的问题，其中很重要的一点是质量监控的问题。但是，学校在自评自建过程中绝不要把视野限制在两个二级指标上，因为这个指标体系的内涵是一个完整的整体，指标和指标之间互相搭界、互相支撑、互相融合，相互之间的内在联系是非常紧密的。因此，在自评自建过程中应放宽视野，看到指标体系的整体和每一个指标和指标之间相互关系，只有把指标体系的内涵、指标和指标之间的关系理解的清楚，才能够做得比较深入，否则很容易流于形式。我们特别不主张张三专搞某一指标中的某一观测点，李四专搞另一指标中的某一观测点，而张三和李四之间实际上从内涵方面是相互支撑、互相融合的，但在具体操作中没能很好地协调他们之间的关系，往往出现了某一指标可能达到A级，但是，它直接影响了下一指标的等级。另外，教学工作水平评估围绕的教学工作方方面面，既有软环境，有又硬环境，但是，软中有硬，硬中有软。比如说第三个一级指标“教学条件与利用”，很多对硬环境的要求量化了，但是，有了资源的合理配置，还需要发挥出资源的最佳效能，而发挥出最佳效能靠软环境的建设，所以硬中有软。同样，实践教学强调内容、指导教师等等，而实践基地能否支持则属于硬环境要求，这就是软中有硬。所以，在自评自建过程中要完整理解指标体系的内涵。

另外，在自评自建的前期过程应将主要精力放在回忆总结多年办学历程中所形成的办学特色、优势和长处，同时找出不足和差距，在此基础上进行整改，规划未来，不要过多地把时间放在材料上。评估中对材料的要求很明确，材料要有针对性、层次性、原始性和真实性，所谓针对性是指针对指标体系内涵和三个符合度的要求；层次性指校长的自评报告、学校的自评报告和自评依据属于一个层次，支持这一层次的材料放在第二档，对第二档材料需要有补充说明的不一定非得集中起来，只要有材料放在什么地方都可以，可以随时调出就可以；原始性指材料要原始，没有必要复印；真实性指材料是真实的。也就是说，在能够说明问题的前提下材料越少越好。

总的来看，教学工作水平评估需要全校全体师生员工的参与，但更多的还是涉及教学。在本科教学工作水平评估的三个阶段中，包括自评自建阶段、专家组进校考察阶段和学校整改阶段，自评自建阶段是最为关键的，自评自建的结果在很大程度上就是专家组进校考察的结果。

（主讲人：刘金鉴，教育部本科教学评估专家）