

高校教学督导工作的三个实践层次与五点思考

□ 文 / 甘罗嘉

摘要: 通过对高校教学督导工作三个实践层次的理论思考,并结合中国传媒大学开展教学督导工作的实践梳理了五点可供参考的经验。

关键词: 教学; 督导; 高等教育

■ 高校教学督导工作的三个实践层次

高校教学督导工作中可以划分为三个层次:教学规范性层次的督导、教学内容层次的督导与教学改革创新层次的督导。这三个层次在督导工作的客观性上依次递减、在督导工作的执行难度上则依次递增。

教学规范性层次的督导主要是指教学督导专家对于课堂教学客观状态的观察与评价,如“预备铃前教师到达教室、提前调试设备”“教师上课前认真考勤并有记录”“教师板书(课件)设计合理,易辨认、易理解”“教师授课语音、语调、语速适中”“学生出勤率高,无旷课、迟到、早退现象”等,此类项目的督导主要是“教学合规性”的一种客观监督,督导专家只需对课堂教学中实际呈现的师生状态评价“是”与“否”,即完成督导工作。而这些评价项聚焦于所有课堂应该具备的共性合理状态,回避了诸如专业门槛、教学形式与风格等主观判断,因此评价结果相对比较客观,被评价教师不易质疑评价结果。然而,此层次的督导评价工作无法体现高校教学督导专家的学术与教学经验优势,高校教学督导工作如若长期停留于此层次将会陷入不被尊重且机械重复的怪圈。

教学内容层次的督导则将督导工作上升到了相当高的专业水平。与第一层次的规范性督导相比,教学内容的督导是大学教授评价大学教学,是学术专家评价

学术内容,如“课程内容符合大学课程要求,符合课程学习指南要求”“授课内容与教师的科研或创作成果有机结合”“授课内容信息量大,兼具学术广度、深度与前沿性”“有助于提高学生科研能力或创新能力”等。高校教学督导和其他层次的教育教学督导相比的最大区别就是学术性和专业性。大学的教书育人功能最大的特点是与科学研究相结合,因此大学的课堂教学除了传递知识之外,对科学研究的重视是有相当高的要求。此外,大学的专业划分相当精细,必须是“内行评价内行”,这也对高校教学督导专家的学术声望与教学经验积累提出了很高的要求。由于本层次的课程内容督导相比课堂的客观状态督导相对主观,加之教学督导专家与评价对象不可能完全处于同一细分的教学或研究领域,所以本层次的督导工作可能引发一定程度的质疑,质疑主要源于专家与评价对象知识体系的新旧差距或者细分领域的专业门槛。因此,本层次的督导评价结果与督导专家的学术声望、教学口碑有关。

教学改革创新层次的督导是一种更高的理想状态,即教学督导工作从狭义的课堂教学监督指导上升为对整个学校教学与育人的一种创新推动。例如:跨层次的观察与研究某个专业本科和研究生课程的同质化问题,进而推进该专业课程体系与人才培养方案的大调整,甚至可以深入到教师队伍建设与专业科研规划等,如通过研究国外顶尖大学本科学业指导制度,进而推

动本校的本科教学深层次的改革等。本层次的督导是将“督教”“督学”与“督管”有机结合，不仅考验督导专家的学术水平与教学水平，而且更考验整个督导组织的行政执行能力与学校领导的改革决心。然而，本层次督导工作主观性较强，执行起来也是争议大、推进难。

中国传媒大学对高校教学督导工作的五点思考

高校教学督导工作容易被边缘化，督导的意见和建议不易被尊重和采纳，督导提出的很多问题不断反复出现，督导工作容易成为“得罪人”的工作，督导专家工作积极性下降，督导专家队伍不断萎缩，督导工作难以持续健康发展等，这些都是兄弟高校开展督导工作常见的困难。经过几年的摸索，中国传媒大学（以下简称“学校”）采取了以下一些方法来应对，并取得了较好的效果：

1. 高规格设置督导机构。2014年4月，学校成立了由校长担任委员会主任的校级教学督导委员会，统筹全校的本专科和研究生教学督导工作。2015年6月，教育部正式核准了《中国传媒大学章程》，章程中明确学校设置教学督导委员会，“对本科教育教学和研究生教学培养工作统一进行监督、检查、评估和指导”，使其成为学校内部与学术委员会、学位评定委员会、教学指导委员会等并列的高规格治理机构，让“监督、反馈”与“决策”在学校最高层面合一，提升了教学督导工作的地位。同时，学校还独立设置了督导工作日常机构，将教学督导工作从原来的教务处和研究生院独立出来，专门设置了正处级的教学督导委员会办公室，日常工作经费与各种物质条件均独立于监督对象，并直接向校长或学校常委会汇报工作，极大地增强了学校教学督导工作的权威性与独立性。在学校各二级教学与人才培养单位中，二级教学督导组织也相继改革与完善，均由各单位主要负责人兼任二级督导委员会主任。由“一把手”直接负责教学督导工作极大改善了学校教学督导工作的实际情况，学校主要负责人多次在常委会上指示教学督导专家组就是学校教学工作的“巡视组”，

也产生了巨大的震慑作用。

2. 分类实践。学校各个学科与教学单位发展水平参差不齐，各二级教学督导专家水平也稍有差距，这也促使学校在各单位开展督导工作上采取了分类实践的策略。理工学科的教学督导工作，主要以教学规范性督导和内容督导为主，这既符合学科本身的特点，也结合了理工教学单位督导专家、理工科师生与单位主管领导的个人特点。由于学校新闻传播与艺术学科两大学科全国排名均处于领先地位，加上学科与师生本身相对自由与灵活的个性，因此主要是在教学改革创新层次进行一些探索。不同单位实践不同层次的教学督导工作内容让我们能因对象而异地灵活调整工作，“一刀切”不能适应不同学科、不同客观条件的工作开展，分类实践也让我们能够最大程度地在整个学校全面开展督导工作，更客观地掌握整个学校的教学基本情况。

3. 适当赋权。近两年，学校试点了教学督导专家参与教师职称与岗位评聘的工作。学校组织教学督导专家对申请教授、副教授等教师序列职称的申请人专门进行了评审，对于部分科研成绩突出、教学水平尚不足的申请人，建议暂缓评定、转研究员序列或其他序列申请高一级的职称。对于教学成绩特别突出的优秀教师则给予大力推荐、优先评定。同时，在教学岗位聘用环节，部分二级教学单位组织了教师上岗前的考核，对于教学水平不达标或者尚不具备上课条件的教师进行了停聘与缓聘。既有推优，又有惩戒，这使得之前对教学督导工作有抵触情绪的教师慢慢转变了观念，学校还出现了部分中青年教师主动邀请督导专家指导和评价教学的现象，大大促进了督导工作的有力开展和学校教学水平的整体提高。

4. 提高待遇，保障经费。在学校主要领导的关怀下，学校用于督导的各种经费大幅增加，已达百万规模，其中近九成用于提高学校和二级单位教学督导专家津贴，剩余的经费也全部用于督导专家开展调研和其他专项督导工作使用。学校主要领导认为“学校在教学上怎么投入都不会多”，未来几年，学校教学督导专家的津贴待遇与其他工作经费提高仍然值得期待。

5. 加强自身建设, 积极开展教学督导研究工作。

高校教学督导工作不能只是简单的“听课、评课”, 很多针对教学督导工作的消极抵触情绪就源于缺乏说服力的主观、感性评价。为了提升督导评价的客观性和有效性, 学校教学督导委员会专门开展了课堂教学评价体系的研究, 组织专家走访了厦门大学、东南大学、浙江大学等高校, 并与首都兄弟院校交流学习, 形成了《中国传媒大学本科教学督导记录本》《中国传媒大学研究生教学督导记录本》和《中国传媒大学研究生培养环节督导记录本》一整套的评价体系成果。在课堂教学评价上, 坚持客观评价为主、主客观评价相结合的评价方法, 用“教学准备”“教学内容”“教学方法”“教学态度”“教学效果”5个一级评价指标以及19个二级评价指标, 构建了一个以“教师”为中心, 通过总体把握教师课堂的“节奏”与“控制”来全面评价教学的督导评价体系。每学期末, 学校还组织高等教育研究专家对该学期所有督导听课记录本进行量化、质化分析, 形成总的研究报告展示学校总体教学水平情况, 并对典型课程与教师进行表扬或批评。

除听课、评课工作之外, 学校教学督导委员会还组织专项研究形成了《公选课课程体系建设与通识教育的通道》《本科生学业指导》《国际项目教学情况专项调研》《研究生调停课分析》《本科、研究生课程同质化问题》等一系列重要报告, 对学校本科教学、研究生教学运行、国际项目开展等工作改革起到了重要作用。

加强教学督导研究工作, 集中专家力量有序开展专项调研与专题研究工作有利于重点解决某个或者某方面的问题, 将短期目标与长期目标结合起来, 取得领导肯定、同事认可、群众满意的综合效果, 从而提升教学督导工作的权威性, 推进督导工作的有效开展, 避免督导工作停滞于单一“听课、评课”的重复工作。从赫茨伯格的“双因素理论”角度来看, 教学督导工作的制度设计、督导工作的物质保障属于“保健因素”, 即督导工作机制不健全、物质保障不到位会大大影响督导专家工作满意程度。例如: 督导津贴提高并不会显著激发督导专家的工作积极性(调查发现: 当督导津贴低于兄弟院校平均水平时会引起督导专家的消极情绪, 然

而这种情绪的产生并非源于待遇本身, 而是低待遇所诱发的不被重视与尊重的负面情绪所致), 因此我们健全督导工作机制、提高物质保障水平主要是化解“不满意”因素。而真正激发督导专家工作积极性的“激励因素”则是督导工作带来的责任感、改善学校教学质量的成就感、通过督导研究工作成果获得同行尊重的荣誉感等。学校高规格设置教学督导机构, 赋予督导专家一定的权力、积极开展教学督导研究工作以及与兄弟院校调研交流工作, 都是从这个角度出发, 增加督导工作的权威性、提升督导专家的积极性。

总的来说, 中国传媒大学的教学督导工作将高校教学督导工作三个实践层次的理论思考与实际工作实践结合起来。学校的督导工作根据各个教学与人才培养单位的实际情况和学科特色采用了不同层次的督导实践策略, 学校整体上又通过上述几点经验做法吸引了优秀督导专家人才的加入, 让学校的督导工作形成了“成就教师、成就学生、成就教学”的良好局面, 真正让教学督导专家成为学校教学与人才培养质量的保障力量。

本文系2016年教育部人文社会科学研究项目“高校学生学习成果分层及影响因素研究”(项目编号: 16YJC880113)的阶段性成果

参考文献:

- [1] 薛国凤. 从“局外”走向“局内”——高校教学督导理论与实践问题的探讨[J]. 高等教育研究, 2014(6):86.
- [2] 宋文红. 中国高校督导制度探究[J]. 新疆师范大学学报(哲学社会科学版), 2013(6):101-108.
- [3] 张甜, 罗圣国. 以先进的教学理念为引领 不断推动教学督导工作创新——第六届北京地区高等院校教学督导交流会会议综述[J]. 北京教育(高教), 2015(2):68-70.
- [4] 高琪凤. 上海市高校教学督导现状的调查与研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2014.

(作者单位: 中国传媒大学教学督导委员会办公室)

[责任编辑: 翟迪]