

高校教学督导工作创新与发展的路径探析

申金霞

摘要:提高高等教育质量是目前高等教育改革和发展的主题,为确保高校教育教学质量的不断提升,教学督导工作在高校质量监控与保障体系中的地位日益重要,文章在对目前高校教学督导工作的方式、功能、问题进行分析与反思的基础上,提出了高校教学督导工作创新与发展的路径。

关键词:高校;教学督导;创新;发展;路径

提高高等教育质量是目前高等教育改革和发展的主题,各高等院校为确保教育教学质量的稳步提高,逐步建立、健全了高校内部的教学督导制度。教学督导是教学质量保障体系的重要组成部分,是高校实现自我管理、自我约束、自我完善的基本教学管理制度,教学督导体系的构建和实践是一项复杂的系统工程。文章拟对目前高校教学督导工作的方式、功能、问题进行分析与反思,并探析创新与发展高校教学督导工作的路径。

一、高校教学督导工作的方式与功能

1. 督导工作方式

高校的督导工作以课堂教学为切入点,以专项调研深化督导工作,以定期督导会议等形式畅通信息交流渠道,以全校性的教学质量检查与评估发挥学术指导作用。

(1) 聚焦课堂,以随机听课为督导切入点。学校的中心工作是教学,教学的中心场所是课堂。教风、学风、教学水平、管理水平,都集中反映在课堂上,因此,高校的督导专家平时多以学科组为单位,进行随机课堂听课调查,重要信息随时反馈,并定期向教学管理部门递交听课记录,这一方式逐渐成为学校教学管理部门了解教学一线工作的重要渠道。

(2) 开展专项调研,深化教学督导工作。对覆盖面广、影响大的课程,对突出好或问题大的教师,进行跟踪听课调查研究,或召集学生座谈了解,做出专题阶段性评价,深化教学督导工作。这些专题阶段性评价为教学管理部门提供了决策依据。

(3) 以定期督导会议等形式,畅通信息交流渠道。教学督导要做到有的放矢,必须及时准确地掌握大量的一线教学信息,尤其是师生对学校教学及教学管理工作的意见和看法,因此,信息交流渠道的畅通至关重要。

如中国传媒大学设立了督导值班制度,有专门的教学督导接待室,在固定时间接待教师、学生,既可随时反映问题,也可预约座谈。督导专家以认真倾听、准确记录、交流沟通的精神,畅通信息交流渠道,了解掌握更多的教学信息。为使掌握的这些信息尽快传递给相关部门,达到解决问题、沟通信息的目的,很多高校以定期督导会议形式,召集相关职能部门参与会议,进行限期整改,并对整改落实情况做进一步的跟踪。

(4) 参与全校性的教学质量检查与评估,发挥教学督导的学术指导作用。根据学校委托,督导专家可以通过参与全校性的教学质量检查与评估,如试卷命题抽查、毕业论文质量检查、培养方案修订等工作,使督导专家从更广、更深的层面上介入教学情况,关注教学管理中的学术性问题和学科建设问题,充分发挥督导工作监督和指导的作用。

2. 督导工作功能

教学督导在教学质量监控体系中发挥了把握状态、了解过程、反馈结果等多重作用。其功能具体体现在以下三个方面。

(1) 为学校的教学决策提供依据。教学督导通过听课记录、值班制度、反馈会议、专题调研等多种形式,收集师生对学校教学及教学管理的意见和建议,并及时提供给教学管理部门,为学校的教学决策提供依据,教学管理部门对这些意见和建议进行分析筛选后,将其纳入相关教学管理之中。

(2) 评价和提高教师的教学能力。教师在教学工作中起着主导作用,是影响教学质量的重要因素,因而“督教”成为教学督导工作的重要环节。督导专家要从培养教师长远大计出发,科学、有效地指导教师,中肯、具体地启发点拨,使教师在“导”的过程中得到锻炼和提

申金霞,中国传媒大学教务处助理研究员。

高。目前大部分高校都实行学生全员评教，覆盖所有授课教师，对教师授课水平起到了普查的作用。但难免有少数学生不能公正地评价授课教师，如出现学生对要求严格的教师评分较低的现象。而由督导专家有针对性地开展教学督导，与学生评教紧密结合，相互比照，相互补充，尤其是对学生评教低的教师，进行跟踪督导，能够对教师的教学工作给予公正、客观的评价。

(3) 提高学校教学管理水平。学校的教学管理为学校教学这一中心任务担负着保驾护航的作用，管理水平的高低直接影响着教学质量，并随时体现在教学过程中，如专业的定位问题、课程安排的合理性与否、多媒体教室的设备问题、自习室的开放问题等，督导专家在日常工作中，会接触到师生反映的有关教学管理的大量信息，“促管”也自然成为教学督导的重要功能之一。

二、对目前高校教学督导工作的反思

高校的教学督导工作始于 20 世纪 80 年代末 90 年代初，经过二十余年的发展，目前我国不同层次的高等院校大都设有督导机构，普遍认可督导工作在推动学校教学质量提高方面的作用。但各高校的教学督导工作开展不平衡，对其重视程度也不同，主要体现在以下三个方面。

1. 督导工作覆盖面窄

目前，各高校的督导工作不同程度地存在着覆盖面窄的问题，尤其是只关注了教育教学运行管理系统的某些方面，对人才培养的全过程督导重视不够。综观目前的高校督导工作发展状况，可概括为三种发展形态，即初级探索型、中级普及型和高级创新型。由于督导工作发展的不平衡、不同步性，不同高校的督导工作处于不同的发展形态。目前我国大部分高校的督导工作都处在初级探索型或中级普及型形态，需向高级创新形态推进。

任何一个高效运行的系统都应包括正向传输系统和反馈控制系统，形成具有自我优化功能的、闭合的系统。教育教学运行管理系统包括生源采集（招生）、培养、就业、社会评价等方面，这些方面组成包括正向传输系统和反馈控制系统的教育教学运行管理的闭合系统。在高校教学管理实践中，由于高校教学的特点，决策和执行的管理职能被视为“硬任务”，得到高度重视，而反馈和监控的管理职能，往往被看成是“软任务”，得不到足够的重视，成为高校教学管理中的薄弱环节。

(1) 初级探索型。教育教学的培养过程包括决策指令、执行运作、成果检验三个部分，处于初级探索阶段的教学督导工作只在决策指令和执行运作之间形成单向

闭合系统，即，在教学实践（指课堂教学等具体教学环节）和阶段成效检验（指期末考试、课程论文、课程作品等阶段成果）两个采样点的基础上，将采集到的数据进行加工，输出到决策部门，由此为决策指令提供建议和参考意见（具体见图 1）。

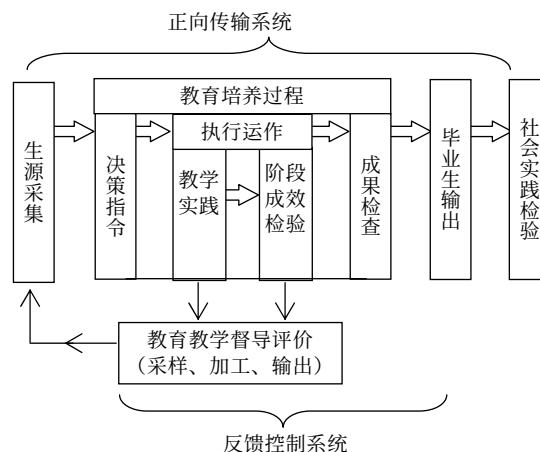


图 1 教育教学运行管理系统图

这种形态的督导工作由于采样点少，采集的数据不够丰富，不能为学校决策部门提供丰富的决策依据。

(2) 中级普及型。随着督导实践的丰富、深入与发展，督导工作进入中级阶段，这一阶段的督导工作多了一个采样点“成果检验”（如毕业论文、毕业设计、毕业创作等），形成了双向闭合系统（具体见图 2），督导采集的数据得到丰富，教育培养过程的正向传输系统和反馈控制系统形成。

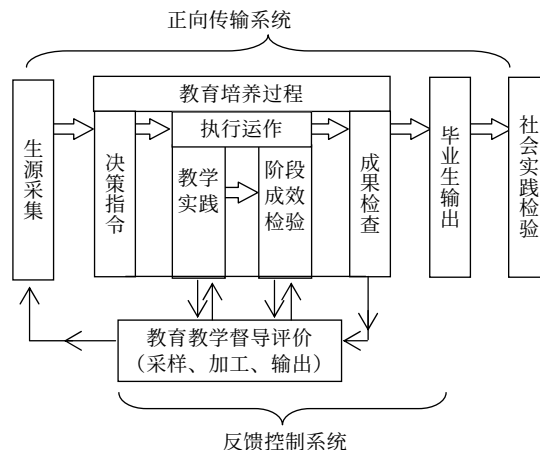


图 2 教育教学运行管理系统图

审视处于这一形态的高校督导工作，问题在于微观层面的督导工作开展的尚不够全面，主要体现在以下三个方面：首先是重视课堂教学环节的督导，忽视实践教学环节的督导；其次是重视教学基本秩序的督导，忽视对人才培养设计方面的督导；最后是重视教师教学方面的督导，忽视学生学习方面的督导。

2. 督导工作方式重督轻导

一套科学合理的评价指标体系是督导结论具有说服力、督导工作具有权威性的基础,而这恰恰是目前许多高校教学督导工作的软肋。在操作过程中,高校重“督”轻“导”的现象突出,将督导等同于检查,督导评价结果仅仅源于几次课堂听课。而高校对督导工作的重视,使得这一评价结果又与教师的评优、绩效乃至职称评定等切身利益密切相关。这种简单督导,其一不能反映出教师课堂教学的整体情况,其二增加了教师的心理压力,其三造成了督导专家和教师之间的紧张关系。

3. 缺乏有效的运行机制和制度保障

“督导工作制度的建立主要包括基本制度(工作任务、目标、原则)、工作制度(考核方法、奖励条例、检查方法)、责任制度(机构责任制度、人员职责以及考核)。”目前很多高校的督导工作缺乏有效的制度保障,如督导机构的准确定位、督导专家的工作职责范围、督导的经费保障等,致使很多高校的教学督导工作未能有效发挥作用,甚至出现形同虚设的情况。

三、高校教学督导工作的创新与发展路径

创新是进步的灵魂,也是教学督导发展的源泉和动力。现代高等教育在理念和实践方面的快速发展,要求教学督导在理念、职责、范围及评价标准等方面也要随之变革,应在继承的基础上勇于创新,以增强高校教学督导工作的科学性、权威性、前瞻性与可操作性。笔者认为,可在以下四个方面创新发展高校的教学督导工作。

1. 将师生作为督导工作的主体,秉持“以人为本,以督促导、以导为主”的督导工作理念

教学督导通过提供教学信息,促进教管双方的沟通和交流,最终为提高教学质量服务,以人为本的教学督导工作,要求督导专家以激励为导向,以提高教师教学能力和促进学生健康发展为逻辑起点,在肯定和尊重师生的基础上,帮助师生实现自我价值。

以督促导、以导为主要求督导专家摆正自己的身份与地位,首先应以平等的身份出现,做师生的朋友,在督导的过程中彰显鼓励,在共同切磋中增进彼此之间的了解与合作。在督导工作过程中,以“督要严格,评要中肯,导要得法,帮要诚恳”的工作原则,以平等态度与师生交流探讨,而不以“管理者”、“监督者”自居。

2. 以促进教学质量的提高和教学工作的优化为目的,实行“全程覆盖、重点深入、有效反馈”的督导工

作模式

在督导工作的创新阶段,督导的范围内容将得到全面拓宽和延伸。所谓全程覆盖,是指督导工作覆盖包括招生、教学、就业、社会评价等教育教学全过程,教学督导采样点包括教学实践、阶段成效检验、成果检验、毕业生输出、社会实践检验等5个点,输出点增加了生源采集,即采样点向后延伸,反馈点向前延伸,开展创新型的教学督导(具体见图3)。

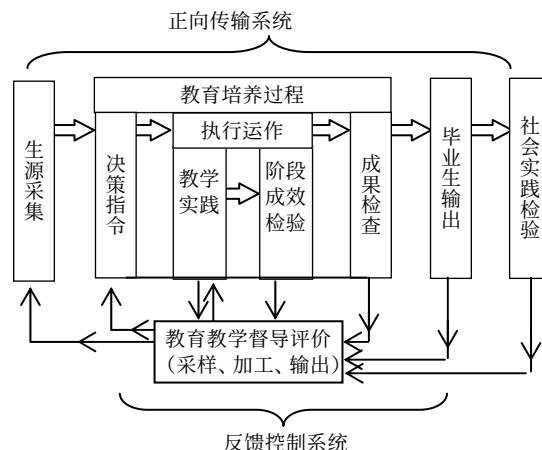


图3 教育教学运行管理系统图

为了更好地发挥督导功能,深化督导的层次和内容,在一般规范化督导的基础上,开展专题调研形式的研究型发展式督导,使督导工作在全程覆盖的基础上,实现点面结合,重点深入。高校还可以通过构建分工协作、互相配合的校院两级教学督导评估体系,使学校的教学督导工作由宏观到微观,由共性研究到个案处理,覆盖本科教学全过程。校级的教学督导侧重宏观的、全局的教学工作督导,抓典型调查,做系统分析;院督导组侧重微观的、个性化的督导工作,尤其是督导过程中对具体课程内容和教学内容的督导,充分发挥院级督导的优势。

同时,为使督导工作取得最佳效果和最大效益,学校要高度重视信息反馈工作,在书面反馈这一信息反馈主渠道的基础上,根据信息内容选定最佳反馈方式,如会议交流、书面反馈、汇报会、研讨会等形式,推动工作优化。

3. 以鼓励为主,表彰、引导教学积极因素,采取“客观公正、评定精确、言之有据”的评价方法

客观公正指督导专家应坚持一分为二看问题,注意发掘先进典型,表彰引导积极因素,对于存在的问题既严肃认真地指出,不掩盖姑息,又注意方式方法,对事不对人。
(下转第87页)

师占 33%，35 岁以下教师占 52%，45 岁以上教师占 21%；本科生数 7917 人，高职高专学生数 4411，生师比为 19；学校总资产 51127 万元，生均教学科研仪器设备值 5360 元；年度教育事业收入 15279 万元，公办院校教育事业拨款 7406 万元，师均科研课题经费不足 1 万元，生均教学日常支出 1546 元；学校总建筑面积 34.2 万平方米，教学行政用房面积 16.4 万平方米，生均藏书 73 册；校均设置 27 个本科专业，由教授、副教授上课的门次数占 28%，为本科生上课的教授、副教授比例为 77%，小班授课门次比例为 23%；体质达标率 77.4%；就业率 92.3%，其中，考研录取率为 14.3%，灵活就业率为 20%。

从上述数据可以看出，新建院校本科生规模达 136 万人，在我国本科人才培养中，已承担相当大的责任，教学条件基本达标，教学质量基本得到保证。但生师比过高，教师队伍年轻化，急需加强师资队伍建设和培训；教育行政部门对新建院校的拨款偏低，学校在实验教学中的投入偏低，不利于应用型人才培养；教授、副教授在本科教学中的作用发挥不够，学生的体质锻炼有待加强，就业率有待提高。针对这些问题，可提出政策性建议，供政府决策参考。

四、总结

通过四年的建设，“教学状态数据库”已在高校教学状态监控、本科教学工作评估中发挥较好的作用，并为政

府决策提供了数据支持。特别是对新建院校而言，有利于自我诊断，加大投入，规范管理，提高质量，并推动信息化建设。但与美国等发达国家的高等教育数据库相比，在为高校提供后续服务、向社会公开数据等方面还有待加强。相信在政府、高校、社会等用户的大力支持下，“教学状态数据库”会不断完善，并形成我国高等教育数据库的特色。

参考文献：

- [1] 彭森明. 全国高等教育数据库之建置及运用[Z]/院校研究与现代大学管理讲演录，青岛：中国海洋大学出版社，2006
- [2] 许晓东. 全国高校教学基本状态数据库系统使用说明[Z]. 院校数据采集培训讲稿，2011.
- [3] 许晓东. 高校本科教学评估工作管理信息系统使用说明[Z]. 本科教学工作合格评估培训讲稿，2011
- [4] 华中科技大学课题组. “全国高校教学基本状态数据库系统”项目结题报告，2011.
- [5] 数据来源：全国高校教学基本状态数据库，2011.

[本文由“全国高校教学基本状态数据库系统”项目经费支持]

[责任编辑：李文玲]

(上接第 73 页)

评定精确是指优劣评定、奖惩评定、等级评定时，要确保评价信度。在认真审阅背景材料、认真听课、深入调研、充分掌握情况的基础上再做出量化评定，力求精准，不能严之无度，也不能过分宽容，以免失去公正性。

言之有据是指对一种现象、一个单位、一门课程，一个教师，要跟踪调查研究一段时间，注意其动态变化，发展趋势，然后做出评价，这样对事物的本质抓得更准，对改进工作、推动发展会更有利。

4. 督导工作从随机调研、参谋咨询向建制立法、评定指导的方向发展

目前大部分高校督导工作的定位都是在随机调研的基础上，对教学及教学管理工作进行建议、参与、倡导，起参谋咨询作用，与管理职能部门的决策、执行功能不同，这也是目前教学督导机构设立现状所决定的。在认可这种工作运行模式、性质的基础上，今后的督导工作应向建制

立法、评定指导的方向发展，使督导工作有章可循，有法可依，实现以“督”为手段，以“导”为目的。

要办好让人民满意的高等教育，培养出符合社会需求的高等教育人才，高校迫切需要一支兢兢业业、甘于奉献的高水平教学督导队伍，通过全面深入的教学督导，提升高校教育教学质量，推动高校实现服务社会的职能与目标。

参考文献：

- [1] 杨雪滢，张恩忠，徐杰. 对高校教学督导工作的探讨[J]. 长春工业大学学报（高教研究版），2008(3).
- [2] 常秀娟. 教学督导工作中存在的问题与思考[J]. 黑龙江教育（高教研究与评估），2011(1).
- [3] 李慧. 当前高等学校教学督导工作的探索[J]. 赤峰学院学报（汉文哲学社会科学版），2009(6).

[责任编辑：李文玲]