

· 教育教学改革 ·

基于教师专业发展的高校教学督导工作探析

张宗鑫

(山东师范大学 教务处, 山东 济南 250014)

摘要:聚焦教师专业发展,是教学督导工作获得提升、促进教学质量提高的有效路径。为此,教学督导要遵循教师为本、共生协商、发展性督导的理念,加强组织建设、制度规范和队伍建设,优化精准督导、教学咨询、个性化指导以及信息化建设的工作机制,使教学督导与教师形成良性发展的教学督导共同体。

关键词:教学督导;教师专业发展;督导共同体

中图分类号:G647

文献标识码:A

文章编号:1671-9719(2019)6-0014-04

作者简介:张宗鑫(1984—),男,山东聊城人,讲师,研究方向为高等教育管理。

收稿日期:2019-03-15 **修稿日期:**2019-04-14

教学督导是对教学工作进行监督和指导,是高校教学质量监控体系的重要组成部分,目前已经发展成为我国高校普遍采用的教学管理制度。随着高校教学改革的逐渐深入,走内涵式发展道路,提升人才培养质量成为各界共识,与之相适应,传统意义上的教学督导工作已经难以满足高校教学改革的需要,亟待进行深层次变革,适应新时代高校提升人才培养能力的要求,建设以人为本的大学质量文化。本文通过教师专业发展的视角,探讨高校教学督导工作的改进路径。

一、高校教学督导现状

随着国家教育督导制度的发展,高校对自身内部质量保障体系建设越来越重视,通过聘请在职或退休的经验丰富的教师,担任教学督导员,力求在高校内部的督管、督教、督学工作中发挥作用,提高教学质量和人才培养质量。当前,各高校根据自身需要和工作侧重点,均建立了各具特色的教学督导组织。在机构建制上,或分属某一部门,如教务处、评估中心、教师教学发展中心;或成立独立建制的教学督导办公室,统筹学校的教学督导工作。在工作机制上,大致上以校院两级制居多:校级成立教学督导委员会,统筹制定全校督导制度规范,并指导二级学院的教学督导工作;院级督导则负责二级学院的日常教学督导具体工作。在工作内容上,一般包含日常听课、专项检查、专题座谈会议,甚至还会向教师教学竞赛、教学评估等工作延伸。由此可见,教学督导基本上已经成为高校教学质量监控的重要组成部分

分,无论是工作内容还是功能上,对保证教学质量都是不可或缺的。

以往,当高校处在学生数量高速增长的时期,教学督导在保证教学质量的底线方面,是做出了很大成绩的。但是,随着高等教育由大众化迈向普及化,高校由重视数量增长向重视质量提升转变,教学质量评价更加注重以学生为中心、以结果为导向和持续改进。在此背景下,如果教学督导仅仅满足于“保底线”这一基础工作,则不能有效促进教学质量的持续提升和内涵式发展,必须对教学督导制度本身做出变革,才能适应高等教育改革发展的需求。

总体而言,教学督导与高等教育变革不适应之处,主要在于:其一,“保底线”与“重质量”。当前高等教育改革的工作重心已经转向全面提高人才培养质量,尽管教学督导工作的最终追求和目的在于提高高校教学质量,但是工作中仍然是“重督轻导”或“督而不导”,督导的实际成效也仅限于维持正常的教学管理秩序。其二,“全面覆盖”与“精准督导”。为了便于考核教师教学水平,增强督导结果的普遍应用,全面覆盖是理想化的督导状态,也是基于公平对待的选择,但是这对督导队伍的素质和精力要求是极高的,对全面覆盖的要求,势必会降低督导的精确性和力度,难以提升教学质量。其三,“工具性”与“支持性”。以往的教学督导职能更侧重教学秩序管理,是作为教学管理的辅助工具,在这一过程中,教师成为了被动的“局外人”,难以调动教师投入教学的积极性。但是,高校提高人才培养质量,教师是教学工作的主体,教师教学发展能力水平决定着办学

的成败,这就要求发挥督导对教师教学的支持性作用,推动教师课堂教学和育人质量,彻底解决督导与教师发展不和谐的局面。

二、更新教学督导理念

高校的内涵式发展,人才是关键,是高校实现人才培养、科学研究、社会服务以及文化传承等职能的重要载体,其中教师是影响人才培养质量的重要因素。高校教学质量监控是以保障人才培养质量为目的,通过促进教师将时间、精力积极投入到人才培养的各个环节中,最大程度地满足学生学习需求,进而保证人才培养质量。在这一过程中,教师是重要的利益相关者,是开展教学活动的组织者和实施者。教师如何将科研优势转化为课程内容,合理地组织并引导教学,将高质量的知识和思维传递给学生,进而激发学生的创新能力,是提高教学质量的关键。这就要求教学督导的工作理念要进行转变,更注重对教师专业发展的引导与培养。

(一)教师为本

教师作为教学活动的组织者,担负着教学的主体责任,但这并不意味着教师是执行教学任务的工具,学生也不能被视为教学培养的产品。教师是具有思想观念、自我利益和反思能力的人,由于教龄有长短,教学课程有差异,教学环境复杂,教学能力具有自身限度,故教学效果也不会具有一致性,也难以通过一两节课准确测量教师整体的教学能力。在实施教学督导的过程中,要充分考虑到教师的主体感受、个性差异和具体需求,对于制度规范和测量指标,能及时征求教师的意见,在充分调研的基础上,结合学校人才培养目标,以提升教师教学能力为导向,提出合理建议和改进意见。由此,将教师发展从外在制度约束中解放出来,更注重教师的自身价值诉求和能力提升,调动教师内在的教学灵感、激情和创新活力,让教师在教学活动中体验到自我价值实现的成就感和满足感。

(二)共生协商

“共生”是一种互惠双赢的关系,利益相关方通过互助、妥协、协商,共同维持融洽和谐的生态秩序。具体到教学督导工作中,就意味着督导工作不应是居高临下的监管,教师也不应处在被要求、被指导的角色中。督导工作要尊重、信任、平等地对待每一位教师,督导员在平时听课过程中,要拥有与广大教师交朋友的心态,倾听他们的心声,理解他们的烦恼,消除教师对督导工作的抵触心理,引导教师将提高教学能力作为双方共同的目标。在这一共生的督导

环境中,不仅督导工作获得了教师的认可,督导员的工作能力也得到了提高。在共生理念下的教学督导工作,无论是深入教学一线听课,还是做专项督导检查,督导员的角色始终应当是教师的“亲友团”“顾问团”“参谋团”,目的在于促进教师自觉更新教学观念,提升教学设计能力,最终形成独具风格的教学特色。

(三)发展性督导

督导作为教学质量监控的重要方式,对评价结果的使用,一般分为规范性和发展性^[1]。规范性督导是以奖励和惩罚为最终目的,根据督导结果,结合学生评价、同行评价、领导听课等综合成绩,作为奖先评优、职称晋升等工作的参考指标。发展性督导是通过督导员帮助教师及时发现自身不足、推动教师全面改进教学技能,从而促进教学能力提升。前者将教师作为督导工作的对立面,造成教师与督导之间产生隔膜;后者则是以温和的方式,以服务者、诊断者的身份,使教师和督导员之间形成和谐共生的关系,更容易为教师所理解与接受。通过树立发展性评价的理念,教学督导工作的重心需要从结果评价转向能力评价与过程评价,也就是由“督”向“导”转变,因“导”而“督”。教学督导的角色也不再是作为教学管理的附属,而是促进在高校内部实现管、办、评相对独立的局面。

三、改革教学督导组织结构

从教师专业发展的需求出发,教学督导结构要做出调整,重新审视组织结构,制定完备的制度规范,加强教学督导员队伍自身素质建设,充分发挥教学督导对教师专业发展的促进作用。

(一)组织建设

为了服务于教师专业发展这一目的,在组织结构上,理想化的教学督导组织结构是隶属于教师教学发展中心,或者是教学评估中心,但与教师教学发展中心保持合作关系,两者均有利于发挥教学督导的咨询支持作用。如果教学督导组织从属于教务部门,一方面,在职能上容易和教学管理相混淆,大量工作时间用于听课查课,辅助教务部门维持教学秩序,这难以保证教学督导工作的相对独立性;另一方面,教学督导本身的工作效果会降低,督管的作用不能有效发挥,教务部门同时拥有“裁判员”和“运动员”双重身份功能,教学督导的“导”的功能则难以彰显。教育部对国家级教师教学示范发展中心的定位中,包含开展教师培训、教学咨询和教学质量评估等内容,这意味着教学督导是教师发展的一项重要内容,是服务于提升教师业务水平和教学能力这一任

务的。

（二）制度规范

目前,尽管教学督导已经成为质量监控较为常态化的工作,但是制度规范尚不完备。从政府层面上来讲,仅有《教育督导条例》,对高校教学督导缺乏有效的指导性文件。从高校自身来看,尽管均有成立教学督导委员会的相关规章制度,但是权威性不强,制度也不健全,除了包括组织架构、职能性质、权利义务、聘用退出、待遇保障等基本制度之外,尚缺乏追责制度、评估制度、培训制度等。督导制度规范显然已经落后于新时代督导实践和教学需求,也让教学督导工作处于制度缺失的尴尬状态。高校应立足教师教学发展这一目标,仔细梳理教学督导职能规范,建立一套行之有效的工作规程,并理顺校院两级教学督导的职责范围,让二者在不同范围内发挥作用,相得益彰,增强实效。

（三）队伍建设

首先,应组建校级教学督导专家库,专兼职结合,选聘一批教育教学方面有专长且教学经验丰富的教师,定期选聘,及时补充,建立一套开放的人员流动机制,严格准入和退出机制。理想化的督导队伍应是深厚的学科专业知识、教学研究能力和丰富的教学管理经验三者相统一,应从多方面制定选聘标准,适时吸纳适合从事与教学督导工作的高素质人才,才能保持教学督导队伍的活力^[2]。对于督导的日常管理,在充分考虑经验、学科、年龄、学院分布、任务轻重等因素的基础上,进行合理分组,但面对专项督导工作,也要保持一定的自由结合度,采取项目管理的方式,调动督导员的积极性。

其次,应完善二级学院督导队伍建设。目前二级学院的督导员队伍,素质参差不齐,和校级督导的关系也是难以理清。从有利于教师专业发展的角度来说,二级学院的督导员队伍应由学院教学经验丰富的教师组成,可采用专兼结合的方式。在处理与校级督导的关系上,校级督导侧重重点检查,以抽样为主,而且大多注重对青年教师的培养。院级督导员队伍则应立足于督导的覆盖面更全,由于更接近教学一线和本学院教学实际状况,则更加侧重微观层面,包括新进教师的培养、教学环节的规范、学生学习状况等,便于全面把握^[3]。

此外,要加强对教学督导员的培训和交流,支持教学督导员定期参加国家有关部门和行业组织的业务培训,定期举办专题研讨会,及时了解高等教育新理念、新政策和新方法,增强业务水平,才能有效指导和引领学校的教师教学发展。

四、优化教学督导工作机制

以教师专业发展为目的的督导工作机制,需要改变单一的听课方式,在精准督导、教学咨询、个性化指导以及信息化建设方面进行优化提升,提高督导工作的质量。

（一）力求精准督导

精准督导要求做到有的放矢,解决教师教学中的困惑和问题,从而达到提高教师教学能力的目的。无论是校级督导还是院级督导,实现督导全覆盖本身不是目的,而是督导工作的质量。因为督导员数量和精力有限,加上“保底线”的价值追求,满足基本的督导工作量,将督导工作局限在日常的检查听课方面,进而忽视了督导的最高目的,也削弱了督导的质量。所以,对督导工作的考量,应尽力避免督导工作形式化,不追求督导全覆盖,也不能将督导精力局限在日常听课检查上。教学督导工作的重点应转向提高督导质量,以教学中存在的难点和重点为切入点,研判学校教师教学中存在的质量问题和趋向,开展专题调研,为教务管理部门提出改进建议,尤其是对教学中存在困难的教师,应给予重点帮扶。此外,督导管理人员应采用大数据分析的策略,将学生反馈、学生评教、督导听课的记录,进行大数据分析,将学生学习效果、教师教学中的弱项指标及时反馈给督导员,做到问题清晰、目标精准。

（二）开展教学咨询

有学者形象地将教学督导比作“言事”,以“谏言”的方式促使教学管理部门解决相关问题,可以说是恰当好处^[4]。一方面,通过撰写报告的形式,教学督导员向教学管理部门反映教学管理各方面状况,提出建议;另一方面,要做“诤友”,为教师做好教学咨询工作,起到教学帮扶的作用。在督导形式上,可以更加灵活多样,比如采取专题研讨会或主题沙龙的形式,邀请教学问题较为突出的教师参加,帮助教师进行教学分析。在具体操作上,可以先让教师描述需要解决的问题,然后督导员与教师进行互动分析,形成改进性建议。咨询活动结束后,要通过书面反馈、电话或者邮件的方式进行跟踪,使督导员的建议达到持续改进的效果。针对广泛存在的教学理念的问题,需要从更加宏观的视角进行分析,这就需要督导员分析问题的类型,做专题报告或者邀请专家进行开展专题讲座。通过这种方式,促使“督导—反馈—改进”形成良性循环的教学质量提高过程。

（三）个性化指导

个性化指导是解决教师专业发展多样性的重要

途径,有利于满足教师教学中的个性化和差异化需要。教师可以通过预约的方式,邀请督导专家现场听课观摩指导,也可以安排专门场地进行面对面的教学交流和研讨,也可以通过邮件、电话等方式进行沟通交流,满足教师对保护个人隐私的需求。

对于处在不同职业生涯发展阶段的教师,可以采取相应的督导方式,督导的重点应聚焦到新进教师和职业生涯停滞期的教师。对新进教师,督导的核心应放在教学基本功、教学态度和教学组织能力上,促使新进教师尽快转变角色,能达到胜任课堂教学最基本的教学能力要求。此外,要指导新进教师通过建立教学档案,记录教学成长过程。对于处在职业生涯发展停滞期的教师,则应重点关注教学反思能力,帮助教师分析教学中困惑的问题,通过随堂听课、学生调研、录像视频分析等途径,制定教师教学改进的方案,增强教学获得感和满足感。

(四)信息化建设

推进信息技术与教学督导工作的融合,是提高督导工作效率和质量的重要途径。学校应建设集教学、听课、评价、反馈一体化的教学质量监控平台,实现教学远程观摩与视频存储,实时记录评价教师教学的各环节呈现的问题,便于教师及时查询信息反馈。大力推广电子教学档案袋的建设,督导员通过引导教师有目的地收集教学过程中的材料,对教师的教学成就和成长经历进行评价,将过程性评价与结果性评价相结合,更能真实地反映教师教学水平^[5]。而且,这能充分调动教师投入教学的积极性,也是对教师自我评价的尊重和理解。教师将各类督导结果存入档案袋,进行比较反思,促进教师更好地改进教学设计和教学策略,有利于提升教师教学研究水平。

五、建设教学督导共同体

积极建设教学督导共同体,是教学督导服务于教师专业发展的应有之义和必然要求。通过教师 and 教学督导员建立督导共同体的方式,“共同协助教师教学反省,改善教师教学模式,提升教师专业素养,达到提高学生学习成效的目标”^[6]。

社会建构主义认为,学习不是被动地接受,而是主动建构知识和意义。这一观点应用在教学督导工作中,也具有启发意义。在督导员、教师、学生三者

之间,学生不是学习的被动接受者,教师本身也不是教学方式和内容的被动实践者,而是在教学互动过程中,主动建构教学的意义。在督导员与教师之间也存在着类似的互动关系,呈现出双向建构的过程。在教学督导过程中,双方分享着彼此的教学经验、思想、观念,从而达成共识、共享,实现督学相长和共同发展。在这一过程中,督导员的角色不再是高高在上的“审判者”,而是以平等的身份、对话的姿态,甘当教师的倾听者、合作者、参与者和建设者。

为此,督导员应充分尊重教师对专业知识的理解,鼓励教师在教学中发挥个性和专业优势,形成教学风格。督导员自身则主动做一名反思性的实践者,充分体验新的教学理念,与教学情境相结合,在观摩交流中积累督导经验,与教师互教互学,彼此吸纳,达到以督促学的效果。实现教学督导共同体的形式是多样化的,既可以延续以往的典型经验,比如教学观摩课、公开课、一对一咨询等,也可以采用新的形式,比如建设督导工作室、课程教学团队、教学示范课等。这些督导共同体的实践形式,均要通过课程进行呈现,最大限度地融汇督导、教师及参与者的专业知识、研究优势和教学风格,在充分平等对话协商的情境中生成新的教学经验和策略,促使督导共同体的所有参与者不断反思、修正既有的教学理念,产生教学新理念、新方法,形成督学互补、教学相长的教学质量文化浓厚氛围。

参考文献:

- [1]王婉蕊,宋微,齐书宇.民办高校发展性督导评价指标体系的构建与实施[J].现代教育管理,2016(7):53.
- [2]寇尚乾.教学督导促进高校教师专业发展的机制探析[J].黑龙江高教研究,2011(7):85.
- [3]金一粟,韩响玲,秦毅红.高校本科教学督导体系的探索与实践[J].当代教育理论与实践,2018(2):55.
- [4]王学军,王瀛,周石.“IQAS”体系下高校教学督导的理念与模式[J].北京教育·高教,2017(4):65.
- [5]段俊霞.教学档案袋评价——高校教师教学评价和专业发展的新路径[J].江苏高教,2014(4):90.
- [6]皇甫伟,康建刚.高校示范课形式的教学督导共同体研究[J].黑龙江高教研究,2012(11):161.

基金项目:山东师范大学教学改革项目“基于教师发展导向的高校教学质量监控体系的重构与实践”(2018M61)。

(责任编辑:张 欣)