

教育要情参阅

2018 年第 1 期（总第 33 期）

西安工业大学高等教育研究与评估中心主办

编排日期：2018 年 3 月 30 日

关键词：教学督与导

目 录

加强教育督导认真贯彻落实党的十九大精神

不忘初心勇担教育督导的时代责任 1

努力推动高等教育内涵式发展 2

发展网络教育 促进教育现代化 3

推进教育外交 促进民心相通 4

高校教学质量督导评价长效机制：立德树人与提高质量 5

从“局外”走向“局内”高校教学督导理论与实践问题的探讨 .. 15

新形势下有效推进高校教学督导工作的思路 21

推进高校内部教学督导制度建设的思考 25

基于高校教师发展的教学督导机制构建 32

大数据时代下高校教学督导工作探讨 39

高校教学督导工作的三个实践层次与五点思考 43

加强高校督导建设“以督促教”提升教学质量..... 47

加强教育督导认真贯彻落实党的十九大精神

编者按：为认真贯彻落实党的十九大精神，充分展示教育督导战线的精神风貌和落实行动，国务院教育督导委员会办公室以“国家督学谈贯彻落实党的十九大精神”为主题，邀请国家督学结合专长领域撰写文章，聚焦十九大报告中提出的教育各项重点任务，分析实践层面中的难点与热点，提出对问题的深度思考及改进举措。经遴选，现将4位国家督学文章集中刊发，以飨读者。

不忘初心勇担教育督导的时代责任

国家督学、北京市人民政府教育督导室主任 唐立军

面对教育改革发展的新形势、新任务、新要求，教育督导应更加关注落实立德树人、发展素质教育、促进教育公平、教师队伍建设、学校管理存在的突出问题等，力求从不同层面持续发力、推动解决。

坚持立德树人，始终把握办学育人的根本方向。教育的根本任务是育人。要充分发挥教育督导职能优势，将贯彻落实立德树人的主要举措与效果纳入督导评估体系，引导各级各类学校牢记育人使命，牢牢把握社会主义办学方向。

坚持素质教育，深化推进人才培养方式改革。教育督导也要建立更加科学的评估评价标准体系，有效实施更加体现发展素质教育要求的对各级各类学校的督导评估，切实督出实效。

坚持公平质量，不断提升人民群众对教育的满意度和获得感。要建立健全督政工作体系和政策标准体系，确保保障教育公平质量的各项政策落地生效。要始终聚焦教育教学质量，建立健全质量监测体系，促进教育发展水平和教育质量提升。

坚持抓住根本，建设高素质的教师队伍。加强教师队伍建设，要重点解决好师德师风、学科结构、资源配置、考核评价等突出问题，建立健全教师队伍建设督导评估机制和体系，切实保障教师队伍建设各项政策措施的有效实施。

坚持问题导向，努力破解教育综合改革中热点难点问题。国家督学要重点加强对学前教育发展、义务教育阶段招生入学、优质教育资源扩大、学科改进意见实施、中高考改革等重点领域情况以及其他一些热点难点问题的督导检查，确保各重点领域改革顺利推进。

坚持改革创新，不断提升教育督导的履职能力。要积极完善教育督導體制机制，进一步强化督政、督学、评估监测“三位一体职能”，加快推进现代教育督

导体系建设，持续加强教育督导基层基础，整体推进教育督导改革发展，不断提升教育督导专业化水平。

努力推动高等教育内涵式发展

国家督学、北京外国语大学党委书记 韩震

习近平同志在十九大报告中指出：为了开启全面建设社会主义现代化国家新征程，必须“优先发展教育事业。”对于高等教育而言，就是要“加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展”。

首先，中国高等教育要实现内涵式发展，必须适应中国社会主要矛盾的新变化，进行供给侧结构性改革。真正的内涵式发展是适应社会发展要求的发展。改革开放以来，我国的高等教育得到了迅速发展，从量的角度说已经是高等教育大国，但仍然不是高等教育强国。我们要在继续推动高等教育发展的基础上，着力解决好发展不平衡不充分问题，大力提升教育的质量和效益，更好推动人的全面发展、社会全面进步。

其次，中国高等教育要实现内涵式发展，必须满足人民群众对美好生活日益增长的新需求，真正的内涵式发展是令人民群众满意的发展。国家层面要顶层设计，建立更加系统、全面、完整的高等教育体系，让高等教育满足国家发展需要的能力大大提升，同时让年轻人有更多机会选择适合自己发展需要的高等教育；而大学都应该按照自己的学科优势凝练自己的特色，为国家发展和人的全面发展提供助力；教育的内容更应该从立德树人出发，不仅进行知识技能教育，也应该从提高人民群众的文化素质出发，增强高等教育的人文内涵。为此，就必须进一步持续加强师德师风建设，培养高素质教师队伍。只有高素质的教师队伍，才能支撑高水平的高等教育。

再其次，中国高等教育要实现内涵式发展，还必须适应中华民族“从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃”，加快一流大学和一流学科建设，建设高等教育强国。真正的内涵式发展是引领世界高等教育发展方向的世界领先的高等教育。高校就应该加强国家创新体系建设，强化战略科技力量。高校应该发挥自身学科优势，加强应用基础研究，为建设科技强国、质量强国、航天强国、网络强国、交通强国、数字中国、智慧社会提供有力支撑。为了建设文化强国，高校应该加快构建中国特色哲学社会科学，构建具有自身特质的学科体系、学术体系、话语体系。为了建设创新型国家，高等教育也必须办好继续教育，加快建设学习型社会，为中华民族伟大复兴提高人力资源的保障。

发展网络教育 促进教育现代化

国家督学、华中师范大学校长 杨宗凯

习近平总书记在党的十九大报告中指出要“办好网络教育”，努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育。这是以习近平同志为核心的党中央科学把握世界教育发展大趋势、我国教育发展大格局、时代发展大潮流的战略考量，必将对我国教育发展产生深远影响。

网络教育是促进教育均衡发展，让每个学生都能享有公平而有质量的教育的有效途径。网络教育以信息化为手段，通过建立天网、地网、人网相结合的模式，可以实现虚拟空间与实体空间的联动效益，实现教育公共服务均等化，促进教育均衡与可持续发展。办好网络教育可以进一步促进教育公平、推动教育转型创新和建设“人人皆学、处处能学、时时可学”的学习型社会。必将有效解决广大中小学师生对教育公平和质量的迫切需求与我国基础教育发展不平衡不充分的矛盾。

我国网络教育起步于上世纪 80 年代，目前已经渗透到各级各类教育之中，满足了不同人群的学习需求。特别是十八大以来，我国政府大力推进基础教育信息化发展，实施了“三通两平台”建设与应用。“宽带网络校校通”发展迅速，全国中小学互联网接入率从 25% 上升到 90%，多媒体教室比例从不足 40% 增至 83%；“优质资源班班通”不断普及，38% 的学校建有校本资源，自 2014 年教育部组织实施“一师一优课，一课一名师”活动以来，累计参与教师超过 1500 万人次，累计晒课近 1300 万堂，“课堂用、经常用、普遍用”的信息化教学新常态已初步形成。

企业界投身网络教育的积极性也空前高涨，各大互联网巨头积极布局网络教育业务，新兴在线教育企业快速发展。同时，传统教育机构也开始涉足网络教育业务。这些都与学校正规教育体系形成良好的互补局势。此外，我国教育领域也逐步形成了“政府主导、企业搭台、学校应用”的网络教育服务运营新机制。

教育公平是社会公平的起点和核心环节，教育均衡发展是促进教育公平的重要途径。我国教育需要的是“高位公平”，是“有质量的均衡”。依靠互联网新思维，充分利用大数据、云计算、人工智能等新兴信息技术为教育服务，大力发展网络教育，推进信息技术与教育深度融合，带动教育全面创新与深刻变革，大力提升教育系统的内在品质，是建设教育强国，办人民满意的教育题中之义，也是促进教育优质公平发展，实现教育现代化的必由之路。

推进教育外交 促进民心相通

国家督学、浙江大学原党委副书记 周谷平

党的十九大报告指出，随着中国日益走近世界舞台中心，要构建中国特色大国外交，形成全方位、多层次、立体化的外交布局，为我国发展营造良好外部条件。教育外交兼具教育和外交两方面的基本属性，相较于其他外交形式，其主要特点表现在“通”“柔”“惠”“久”四个方面：

一是“通”，即教育外交具有联通性。教育具有“通天下之不通”的教化功用，教育外交讲求“以文化人”和“以文育人”，比其他外交形式更具有“水滴石穿”和“心灵渗透”能力，它能够在潜移默化、春风化雨的环境中，穿越国家、民族、种族、文化、宗教和区域隔阂，在深层次上沟通国际理解，促进人类命运共同体的形成。

二是“柔”，即教育外交具有柔韧性。教育外交的柔韧性突出地表现在两个层面：一是微观层面，能够充分运用多样性与灵活性的教育教学方法，通过耐心细致乃至隐性的工作，深入地影响青年一代的认知和情感；二是宏观层面，教育外交对短期现实利益的介入并不直接和急切，因而能够在国家整体外交格局当中，较少地受到当前功利性目标的羁绊，能够对冲甚至平复短期国际关系的波动，使外交全局具有较大的政策回旋和弹性空间。这两方面的柔韧性，使教育外交在争取人心方面，可以收到事半功倍的效果。

三是“惠”，即教育外交具有民生性。教育面向人的终身发展，具有显而易见的社会公益性和正向外部性，突出体现为教育对人力资源的价值投资和增值。教育外交能够使对象国民众直接受益，教育投入比其他经济类项目更容易树立国际道义感。教育外交通过人才培养培训，提升人力资源开发水平，推动产业升级，帮助解决“一带一路”沿线国家的青年就业问题，直面并有效地解决沿线国家的民生问题。

四是“久”，即教育外交具有长效性。教育本身具有长周期性、未来性和因积累而带来的滞效性等显著特性，教育外交是一项以人才成长发展周期为最小周期的事业。教育外交侧重于关注那些需要经过长期积累的重大利益和全局利益，它瞄准的目标是面向对象的未来，在纷繁复杂的国际环境中，教育外交能够成为国家间关系维护真正的“压舱石”。教育是做人的工作，如果做得好，世世代代都可以享受其成果。这也说明，做好教育外交工作，需要长远和超前的眼光，需要提前谋划布局和统筹协调。

来源：中国教育新闻网-中国教育报，2017年12月12日

高校教学质量督导评价长效机制：立德树人与提高质量

——访同济大学常务副校长伍江

编者按：为贯彻落实习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上的重要讲话精神，当前，全国高校围绕培养什么人、如何培养人、为谁培养人这一根本问题，加强和改进高校思想政治工作，千方百计保证和提高人才培养质量，努力为国家发展和民族复兴培养更多优秀人才。新时期高校如何把思想政治教育贯穿教育教学全过程，如何建立健全教育教学质量督导评价长效机制，把立德树人和提高质量落地落实，这是每一所高校都亟待解决的两大现实课题。为此，《大学》杂志“高端访谈”特约记者李亚东围绕高校“立德树人”和“提高质量”两大主题，对同济大学常务副校长伍江教授进行了专访。

● 加强和改进高校思想政治工作必须坚持“教书育人”，通过全员育人、全过程育人、全方位育人加以落实。就教学环节而言，要从“思政课程”走向“课程思政”，使各类课程与思政课程同向同行，形成协同效应。

高校要做好“四到”：一是“内化到”学校人才培养目标规格之中；二是“融入到”教学全过程之中；三是“明确到”教育教学质量标准之中；四是“落实到”日常督导评价之中。

《大学》：习近平总书记在给中国人民大学建校 80 周年的贺信中强调，“当前，党和国家事业正处在一个关键时期，我们对高等教育的需要比以往任何时候都更加迫切，对科学知识和卓越人才的渴求比以往任何时候都更加强烈”。同时，希望高校“围绕解决好为谁培养人、培养什么样的人、怎样培养人这个根本问题，坚持立德树人，遵循教育规律，弘扬优良传统，扎根中国大地办大学”。对此，请谈谈您的理解和认识？

伍江常务副校长（以下简称伍副校长）：众所周知，教育的根本任务是培养人，教书育人是教师的天职，教育教学质量是学校发展的生命线。随着时代发展和社会进步，现代大学除了人才培养，还承担着科学研究、社会服务、文化传承

与创新、国际交流与合作等基本职能，但人才培养是学校的立身之本，立德树人是教育的根本任务。当然，随着科学技术的迅猛发展和经济全球化，科技创新成为国家经济发展的驱动力，具有创新能力的人才成为新世纪国际竞争的焦点。高等教育是科技第一生产力和人力第一资源的重要结合点，也是经济社会发展的智力基础。高校作为培养高层次人才的摇篮，对创新型国家的建设具有举足轻重的作用，对我国能否实现“跨越式发展”和“弯道超车”也至关重要。当今世界，各国竞争特别是大国竞争已进入白热化阶段，高等教育被视为国家创新体系的重要组成部分。奥巴马曾在演讲中高傲地宣称“强大的美国高等教育就是强大美国本身”；梅德韦杰夫则反省道“我们已经从教育的优势地位‘跌落’，而且已构成影响国家整体竞争力提高的最大威胁”。可见，各国政治家都深刻认识到现代高等教育对国家创新的重要意义，高层次人才培养对提高国家竞争力的特殊作用。

我国党和政府历来重视发展高等教育，特别是党的十八大首次把“立德树人”写入党的全国代表大会报告，习近平总书记对中国特色高等教育的发展和高校思想政治教育工作高度重视，并发表了一系列重要论述，提出了许多富有创见的新思想新观点新要求。建设世界一流大学和一流学科，对于提升我国创新能力和增强国家核心竞争力具有十分重要的意义，习近平总书记强调指出：“办好中国的世界一流大学，必须有中国特色。”同时，高度重视培养什么人、怎样培养人这一根本问题，反复强调落实“立德树人”、培养中国特色社会主义事业的合格建设者和可靠接班人。通俗地讲，“立德树人”就是要培养“又红又专”的人才。

“德”既有个人的“德”，也有国家和社会的“德”，“人无德不立，国无德不兴”，它们相互统一、协调发展。当前，一些高校热衷升格、追求排名，过度强调科研导向、论文导向，导致对“立德树人”根本任务的淡漠和学校使命的偏离，不利于发展中国特色、世界水平的现代高等教育，这一现象必须坚决予以纠正。

“立德树人”必须牢牢把握“为谁培养人、培养什么人、怎么培养人”这一根本问题，真正培养社会主义事业合格建设者和可靠接班人。

《大学》当前，高等教育界都在贯彻落实全国高校思想政治工作会议精神，2017年为“高校思想政治理论课教学质量年”。那么，高校如何才能防止“雷声大雨点小”甚至“喊口号”“贴标签”的现象，落地落实“立德树人”？

伍副校长：高校落实“立德树人”以提高思想政治理论课的质量和水平为抓手，是具有针对性的重要举措，但不是全局性的全部行动。面对国际国内形势的深刻变化，特别是大量西方文化思潮和价值观念的冲击和某些功利主义、腐朽没落的生活方式对大学生的影响，一些大学生不同程度地存在政治信仰迷茫、理想信念模糊、价值取向扭曲、社会责任感缺乏、心理素质欠佳等问题，新形势下增

强大学生思想政治教育刻不容缓；另一方面，现实中高校思想政治理论课和大学生思想政治教育工作中也存在一些不够适应和不少薄弱环节。以高校思政理论教育“4+1”核心课程为抓手，打一场提高思政课质量和水平的攻坚战，切实解决思想政治理论课实效性不强、教材建设滞后、与大学生思想实际结合不紧等现实问题，切实提升思想政治理论课的吸引力、说服力和感染力，切实增强大学生对思想政治理论课的获得感和满意度，对帮助大学生认清国内国际形势，全面准确地理解党的路线、方针和政策，进而做到“四个正确认识”具有不可替代的重要作用。但这些不能替代高校“立德树人”的全部工作，加强和改进高校思想政治工作必须坚持“教书育人”，通过全员育人、全过程育人、全方位育人加以落实。就教学环节而言，要从“思政课程”走向“课程思政”，使各类课程与思政课程同向同行，形成协同效应。

关于如何防止高校在落实“立德树人”方面流于形式，高校首先必须强化政治担当，把大学生的思想政治教育摆在首位，同时建立健全长期机制和采取切实措施，把思想政治工作贯穿于教育教学的全过程。高校贯彻“立德树人”不是“说空话”，而是要“见行动”。我认为关键在于“四到”：一是“内化到”学校人才培养目标规格之中。每所高校的办学发展定位都要明确社会主义的办学方向，应把“立德树人”内化到学校人才培养总体规格和专业人才培养目标之中；二是“融入到”教学全过程之中。“立德树人”要通过“基因式”将思政教育融入所有课程，努力构建思政理论课、综合素养课程、专业课程三位一体的思政教育课程体系，将教书育人的内涵落实在课堂教学主渠道，让第一课堂和第二课堂相结合、显性教育和隐性教育相辅相成，立德树人贯穿于学校教育教学全过程“润物无声”；三是“明确到”教育教学质量标准之中。高校无论是在教育教学标准制定，还是在课堂教学听课评价；无论是对院系绩效考核，还是对教师工作评价，都要把“立德树人”和“教书育人”作为首要标准，使各项工作和各类人员有规可依、有标可循；四是“落实到”日常督导评价之中。发挥学校教学督导队伍的作用，加强课堂教学过程管理。特别是要建立健全长效的监控机制，对立德树人和质量提升进行常态化督导评价，充分发挥督导评价的预警、监控和改进功能。

同济大学为贯彻落实习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上的重要讲话精神，结合“双一流”创建、深化综合改革和加强质量保障等方面工作采取了一系列切实有效的举措。

一是在完善办学定位和人才培养规格上，同济大学始终坚持“同心同德同舟楫，济人济事济天下”的办学传统，结合中央巡视组的反馈意见，对“建设以引领可持续发展为导向的一流大学”的发展目标进行了修正，按照“四个服务”要

求，明确把扎根中国大地建设中国特色世界一流大学作为办学目标和发展愿景，进一步强化“四个意识”和政治担当。同时，对学校“培养专业精英和社会栋梁”的人才培养目标进一步明确人才的层次定位，并对人才规格在“扎实基础、实践能力、创新思维、社会责任、国际视野”五特质的基础上，进一步强调“德、康、能、知、美”的内涵。

二是在从“思政课程”走向“课程思政”方面，积极探索全员育人和全过程育人的模式，用好课堂教学主渠道，实现从“思政课程”到“课程思政”的创造性转化，育人功能从思政课向专业课全面覆盖，让所有课都上出“思政味”，所有任课教师都挑起“思政担”。同时，通过成立“本科生院”、修订本科生人才培养方案、全面实施本科生“导师制”等一系列配套措施，探索构建全过程、全员、全方位的大思政教育体系，取得了初步成效，被上海市确定为“上海高校课程思政教育教学改革整体试点”学校。

三是在教学质量标准和教师工作职责方面，把立德树人、教书育人作为教学质量和教师职责的首要标准。修订了《同济大学本科课程教学质量要求》《同济大学研究生课程教育质量要求》和《同济大学本科和研究生听课评价表》。在学生评教体系中突出教师思想政治素质和师德师风表现，引导教师将更多的精力投入到课堂教学和“精益求精培养学生”工作中。同时，在考评机制设计中为教学型教师开辟专属晋升通道。将师德规范要求融入人才引进、课题申报、职称评审、导师遴选等评聘和考核各个环节，并实行师德“一票否决”。因此，今年8月学校被入选教育部“高校教师考核评价改革示范校”。

四是在加强日常教学督导评价方面，同济大学充分发挥督导评价的“指挥棒”作用，在修订完善教学质量标准和教师职责要求的基础上，全校500多校院两级督导队伍，加强日常对各类课程“立德树人”和“教书育人”的专项督导评价工作。今年是“高校思想政治理论课教学质量年”，同济大学对高校思想政治教育“4+1”核心课程和涉及思想意识形态的人文课程实行专项督导“全覆盖”，不让课堂成为“我的地盘我做主”的管理盲区，确保做到“学术研究无禁区、课堂讲授有纪律、公开言论守规矩”。同时，坚持“督学与督管”“监督与指导”的“两并重”，促进课堂教学“从教师的教到学生的学”“从知识体系到能力体系”的“两转变”，并促进督导评价与“教学基层组织建设”“教师发展中心工作”的“两联动”，进一步完善同济特色的教学质量保证体系。

《大学》：您刚才提到要坚持把立德树人作为中心环节，把思想政治工作贯穿于教育教学的全过程。毫无疑问，思想政治理论课教学要以立德树人为中心环节也是题中之义。立德树人是高校的立身之本，也是思想政治理论课的立身之本。您认为，思想政治理论课教学该如何贯彻落实立德树人？

伍副校长：首先需要强调的是，高校思想政治理论课不是“附加”的更不是“多余”的，因为思想道德品质是每个人的“修身”之需、“立身”之本，德育也是“人的全面发展教育”不可或缺的重要组成部分。因此，现代大学要培养创新创业人才，首先必须有国家情怀、有社会担当，这就需要充分发挥思想政治理论课的主渠道作用，并用好课堂教学这个主渠道。当然，提高思想政治理论课的实效性是当前教学改革的重要课题，特别需要在“立德树人”方面下功夫，这需从多方位入手，统筹协调形成合力。

要提高思想政治理论课的实效性，必须遵循“知、情、意、行”的德育规律，把理想信念教育放在首位。同济大学在加强“示范马克思主义学院”基地建设的同时，注重思想政治理论课的教材建设和教学内容设计，围绕切实抓好马克思列宁主义、毛泽东思想学习教育，广泛开展中国特色社会主义理论体系学习教育，深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，学校统筹考虑思想政治理论课和《形势与政策》课的教学，系统设计“中国道路·名师讲坛”，加强党史、国情、社情、民情教育，形成具有同济特色的思想政治教育模式，引导师生深刻领会党中央治国理政新理念新思想新战略，坚定中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信。广大师生只有对中国特色社会主义理论体系“真信”，才会在塑造合格建设者和可靠接班人上“真行”。

“立德树人”不仅要“知”，更重要的是“培育”和“践行”，要正确处理人与社会、人与他人、人与自然的关系，这一过程需要“动之以情”和“持之以恒、导之以行”。同济大学在开展培育和践行社会主义核心价值观活动中，与师生的教学活动和生产生活紧密联系起来，注重“以身边人教育身边人”。通过组织先进模范校园巡讲、搭建师生广泛参与公益活动平台、举行“同舟领航、追求卓越”优秀大学生报告会、开展“感动同济”人物评选等，加强社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德教育，提升师生道德素养。同时，加大“文化人以文育人”的力度。学校注重加强“文化导向引领”“文化环境培育”“文化载体支撑”“文化影响传播”四大平台建设，充分发挥“国家大学生文化素质教育基地”“教育部中华优秀传统文化传承基地”“上海大学生戏曲艺术实践基地”等优秀传统文化基地的作用，做好《同舟共济》《江姐》等剧目等创作和排演工作，打造一批思想政治教育精品课程，丰富思想政治教育等形式和载体。另一方面广泛开展各类社会实践，“强化实践育人”。加强实践教学基地建设组织师生参加社会实践活动，深入开展“同行计划”等协同实践育人模式。与延安干部学院签订《马克思主义学科合作共建协议》，依托延安、井冈山、遵义等红色革命传统教育基地，加强革命传统教育，引导学生把远大抱负与脚踏实地紧密联系，使课堂主渠道与实践环节第二课堂有机融合、形成合力，增强思想政治教育教学的吸

引力、说服力、感染力。

● “立德树人”回答的是“为谁培养人”，关键在于高校要牢牢把握社会主义办学大方向。“提高质量”则是要回答“培养什么人”和“怎样培养人”，关键在于“树标准、落责任”。

高校内部质量保证体系建设要做到“五有”，即：有完整的质保目标、有具体的质量标准、有专门的机构人员、有规范的监督手段、有完善的持续改进机制。

督导工作坚持“两个并重”，即：督学与督管并重、监督与指导并重，实行督导、评价双轮驱动，为提高人才培养质量保驾护航。

《大学》：新时期高校强化“立德树人”是一项重大的政治任务，中国高等教育要实现由大到强，提高质量是核心任务。陈宝生部长强调：“要以质量为纲，把标准建起来，把责任落下去，强化评估工作”。您认为提高教育质量如何与高校的实践相结合？

伍副校长：的确，当前加强和改进新时期高校思想政治工作是一项重大的政治任务，这关系到高校“为谁培养人”的根本问题，关系到能否造就出“又红又专”的社会主义事业合格建设者和可靠接班人。可以说，“立德树人”回答的是“为谁培养人”，关键在于高校要牢牢把握社会主义办学大方向。“提高质量”则是要回答“培养什么人”和“怎样培养人”，关键在于“树标准、落责任”。新世纪高等教育实现了“跨越式”发展，为实现高等教育强国梦，党和国家制定了相关的政策法规，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确提出“提高质量是高等教育发展的核心任务，是建设高等教育强国的基本要求”，把提高高等教育质量上升到国家战略高度。教育部也采取了一系列重要举措，但关键是要在高校能够落地落实，并真正见到成效。大家都在喊“要提高质量”，但“关键”在哪里？“抓手”是什么？如何从体制机制上加以落实？在我看来，陈宝生部长的这番话，既抓住了高等教育发展的主题，也切中了高等教育改革的时弊。关于这方面的建设，以同济大学为例，学校历来十分重视，可以说“起步早、体系全、措施实”，致力于“把标准建起来，把责任落下去”，实行“督导和评价双轮驱动、执行和监督全程联动”的工作机制，深入推进教育教学

改革，切实提高人才培养质量，取得明显的成效。

同济大学的内部质量保证体系主要由四个方面组成，其中第一部分就是“教育教学质量目标和管理职责”，这是质量保证体系建设的核心。在“标准建起来”方面，学校抓住影响教育教学质量的关键因素，从人才培养、专业建设、学科建设和课堂教学四个方面，研制了一系列质量标准（其中，本科教育 91 条、研究生教育 139 条），使学校教育教学各项工作都能做到“有标可依、有尺可量”；在“责任落下去”方面，虽然同济大学成立了独立的“教学质量管理工作办公室”，专门负责学校质量保证体系的运行管理工作，但学校把提高质量的责任落实到各院系教学单位，包括本科生院、研究生院、招办、学生处、财务处等 20 多个管理服务部门也有相应的责任。当然，学校党委书记和校长是第一责任人，学校教务委员会负责决策、领导和监督。这些都写入到学校章程，在学校《质量保证实施条例》中，按照“目标管理”“资源管理”“过程管理”以及“质量监控分析和改进”，对各类责任主体和具体职责都有明确的规定。可以说，陈宝生部长提出的“把标准建起来，把责任落下去”的要求，在同济大学得到了很好的落实。

《大学》：党的十九大报告明确指出：“加快一流大学和一流学科建设，实现高等教育内涵式发展。”没有高质量的人才就建不成世界一流大学，与“培养人”密切相关的思政工作至关重要，您认为，培养高质量的人才，该如何与学校的思政工作相结合？

伍副校长：高等院校学习贯彻党的十九大精神，加快“双一流”建设和“内涵式”发展是主题词。十九大明确提出我国进入中国特色社会主义发展的新时代，从“高速度”向“高质量”转变是新时代特征之一，高等教育内涵式发展的核心式就是“高质量”。如何衡量教育的“高质量”？我的理解归结到底有两个方面：一是我们怎么能够办人民满意的教育，使我们的教育能够为人民所满意；二是我们的教育如何为中国的社会主义现代化建设服务，跟我们国家的经济社会发展和我们的国力发展相匹配。所谓“人民满意的教育”，对于大学来讲就是教学质量的提高，让社会、家长把孩子送到大学来以后，真的能够提供一流的教育，让他们能够真正学好才学，这是最重要的。十九大提出了“两步走”和“两个十五年”，我个人认为这“两个十五年”加起来就是完整的一代人，相当大程度上取决于我们的教育水平，取决于学校的人才培养质量。一代人在我们学校里面接受什么样的教育，决定了他们能不能完成“两步走”里面的重大任务，责任非常艰巨。

服务于国家战略的“双一流”建设，目的是加快推进高等教育强国的建设，更好地服务于我国新时代的经济社会发展。必须指出，“双一流”建设不仅仅是要拿出国际一流的研究成果，更重要的还是要培养具有国际竞争力的高质量人才。

不论有多少论文、多少科研产出，这些产出在国际上达到什么水平，大学之所以为大学，学术水平最终的价值还是要体现在如何教学上，把人才培养出来才是一流学术水平的价值所在。因此，“双一流”建设可能需要一个很好的转换，把“双一流”的成果作为提高教学水平的基础，把“双一流”建设的目标扩展为把一流人才培养作为根本，这才是关键。

什么是高质量的人才？以往“又红又专”的提法是评判的重要指标。我国统筹推进“双一流”建设，不是一味追逐“国际标准”，而是要注入“中国特色”。改革开放以来，中国特色社会主义现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就，国际社会愈来愈期待听到中国声音和看到中国方案，我们应坚定中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信和文化自信。世界是多样化、多元化的，高等教育也是如此。高等教育的发展模式是丰富多彩的，我们需要认真吸收世界先进办学经验，更要有中国自信，扎根中国大地，走中国特色的高等教育创新发展之路。正因为如此，我国高等院校的人才培养必须以立德树人为根本，以理想信念教育为核心，以社会主义核心价值观为引领，比思想政治教育工作贯穿教育教学全过程，形成全员全过程全方位协同育人机制，培养德才兼备、全面发展的中国特色社会主义合格建设者和可靠接班人。

《大学》：“一带一路”倡议是进一步提高我国对外开放水平的重大倡议构想，也为进一步推进我国高等教育国际化，提高高等教育质量提供了重大战略机遇。那么，高等院校如何结合思想政治教育来提高教育质量，并积极主动服务区域经济发展？

伍副校长：高等教育是人才第一资源、科技第一生产力和创新第一动力的重要结合点，高等教育发展水平是一个国家发展水平和发展潜力的重要标志。习近平总书记在全国高校思想政治工作会议上指出，我们对高等教育的需要比以往任何时候都更加迫切，对科学知识和卓越人才的渴求比以往任何时候都更加强烈。党中央作出加快建设世界一流大学和一流学科的战略决策，就是要提高我国高等教育发展水平，增强国家核心竞争力。改革开放极大地推动了我国经济发展和国际化进程，四十年来我们都亲身体验到我国经济社会从“跟随”到“并行”的转变，特别是党的十八大以来，随着中国逐步“强起来”，在习近平的“全球治理”“大国思维”指引下，国家实施“一带一路”等一系列“走出去”战略。高等院校作为集“人才、科技、创新”于一体的国家重器，理应充分利用自身的独特优势服务于国家战略，通过培养“又红又专”的高质量、国际化人才，提高参与“一带一路”建设的能力和水平。

同济大学是理工为主、土木建筑见长的综合性高水平大学，“同心同德同舟楫，济人济事济天下”是一代又一代同济人秉持的理念，坚持立德树人、教书育

人，努力培养“行业精英、社会栋梁”，积极响应国家重大战略要求，不断为国家的发展做出同济贡献。自 2013 年国家提出“一带一路”倡议以来，同济大学与中国的各高等学校一样，充分发挥自身优势，积极参与和深化与“一带一路”沿线国家在人文教育、科技创新、人才交流、经济发展、战略咨询等多领域的合作交流。同济大学 2014 年组建“一带一路”研究协同中心，已成为中共中央对外联络部领导的“一带一路”智库联盟成员单位。今年，同济大学联合中国交通建设集团等单位，参与中国科技部“一带一路”战略性国际科技创新合作专项研究，以巴基斯坦公路、水运建设项目为依托，开展“恶劣环境交通基础设施建养技术与装备”研究。

在人文社会领域，同济大学也积极参与“一带一路”教育行动计划。同济大学是中国高校中接受国际学生最多的大学之一，约 60%来自“一带一路”沿线国家。在国家“一带一路”基金的支持下，我校组成由 181 名中外学子联手完成“一带一路”沿线国家的国情资讯与舆情研究项目，并通过举办系列“带路”相关问题的高端培训班，依托“一带一路”沿线合作的孔子学院，积极开展合作研究和交流等活动。

《大学》：在深入推进“放管服”改革和“管办评分离”的新形势下，高校加强自我质量保证非常重要也十分必要，基于此，您觉得高校质量保证体系建设的基本思路是什么？

伍副校长：从原理上说，所谓的“质量保障体系”并不神秘，就是“闭合回路的自动控制”加上“全面质量管理”，国际标准化组织(ISO)在这方面也早有实践，并在广泛的领域推行 ISO9000 等系列质量体系认证。但是，教育不同于其它生产或服务行业，教育的对象是活生生的人，教师的工作也是富有创造性的工作。因此，同济大学在构建质量保证体系时，突出学校是质量的责任主体（非外部“保障”，而是自我“保证”），以学生发展为中心，落实教学工作的中心地位，并成为大家的自觉行动。把握影响教育教学质量的关键因素和关键环节，实施全方位的有效监控，明确监控结果的反馈途径，跟踪改进情况，确保教育教学质量达到既定的质量标准。概括起来，高校内部质量保证体系建设要做到“五有”，即：有完整的质保目标、有具体的质量标准、有专门的机构人员、有规范的监督手段、有完善的持续改进机制。

自从《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020 年）》提出“建立健全教育质量保障体系”要求，特别是在政府简政放权和教育部高等教育教学评估中心组织的学校评估、专业认证的推动下，各个高校都重视了内部质量保证体系建设工作。同济大学内部质量保证体系的特色，主要包括两点：一是采取督导、评价“双轮驱动”，使影响质量的关键因素和关键环节始终处于受控状态；二是

建立贯穿全过程的“监督—反馈—改进—跟踪”的闭合循环，问题导向、持续改进，“打通最后一公里”。在具体举措上，主要采用监测评估的方式，实行全方位的质量监督。学校实行日常监督、定点监督、定期监督和公众监督，“多主体参与、多样化形式、全方位覆盖”，构建起“天罗地网”。比如：定点监督——学校有试卷质量评价、学生学业成绩分析、学生成长发展分析和毕业论文(设计)检/抽查；定期监督——除了积极参加国家组织的各类学校评估、专业认证，学校还自主开展四年一轮的院(系)教学管理与质量保证工作评审、相关专业评估，每年都要进行院(系)教学基本状态评价、院(系)办学绩效评估，以及发布就业质量报告、招生工作报告和教学质量报告。

《大学》：党的十八届三中全会提出“强化国家教育督导、深入推进管办评分离”之后，国务院教育督导办发布《深化教育督导改革转变教育管理方式的意见》，要求“形成督政、督学、评估监测三位一体的教育督导体系”。您认为，高校如何结合实际加以贯彻落实？

伍副校长：在政府简政放权和推进放管服改革的背景下，“强化国家教育督导、深入推进管办评分离”，体现了政府“该放的放掉，该管的管住”的决心。以同济大学内部质量保障体系为例，2008年专门设立独立的“教学质量管理工作办公室”（以下简称“质管办”），正是体现了“管办评分离”的基本思想，“全方位监控、多阶段跟踪、持续性改进、本研全覆盖”的质量保证体系，也体现了“督政、督学、评估监测三位一体”的基本要求。在某种程度上，同济大学的实践已走在前面。需要说明的是，在高校去行政化的形势下，不存在“督政”，但需要“督管”。所以我们提出学校督导工作坚持“两个并重”，即：督学与督管并重、监督与指导并重，实行督导、评价双轮驱动，为提高人才培养质量保驾护航。

关于教育教学质量的评估监测，同济大学除了要求在教学督导要与常态监测、各类评估认证紧密结合，并充分运用信息技术手段，越来越重视质量状态监测平台的建设。目前，学校在本科生院、研究生院等原有数据信息平台的基础上，以共建共享的思路，搭建全校教育教学质量状态数据监测信息平台。主要由质管办负责教学质量数据统计与分析处理工作，加强课堂教学实时监测的信息化建设，加强督导听课、学生评教、教师评学、教学检查、问卷调查等信息的整合，对学校整体教学品质进行系统全面、科学客观的评估，并进一步完善全校人才培养质量信息的发布制度。

特约记者：李亚东，同济大学教学质量管理工作办公室主任

来源：《大学（研究版）》，2017年11期

从“局外”走向“局内”高校教学督导理论与实践问题的探讨

摘 要：教学督导是强化高校教学管理与提升教学质量的重要保障。目前我国高校教学督导工作中存在着制度缺失、队伍专业化程度不高、工作内容表浅化、工作方式简单化等问题，与教学之间存在着一种疏离或管控的“局外”关系。因此，必须在更新高校教学督导理念的基础上，通过明确教学督导模式、建立完善的督导组织体系、确立正确的督导取向、理顺学校督导与教师自主发展的关系、强化专家督导与学生督导的联系、借助校际教学督导的力量等策略改变教学督导工作性质、督导人员角色承担及督导实践，使教学督导与教学本身真正成为共生共长的“局内”关系。

关键词：高校教学督导；督导理念；督导策略

自 20 世纪末以来，在推进高等教育大众化的过程中，国内许多高校为促进教学改革，强化教学管理与提升教学质量，相继建立了教学督导制度。在 20 多年的发展中，高校教学督导在制度建设与实践方面都发生了许多可喜的变化，出现了许多创新措施，也获得了许多有益经验，但在今天新的形势下，以发展的眼光审视过去的一些观念和做法，难免会发现其中仍存在着一些需要进一步反思和解决的问题。从“局外”走向“局内”，就是着重强调高校教学督导工作的性质、督导人员的角色承担以及督导实践的关注面要发生深层次的转变。

一、高校教学督导现存问题的反思

“局外”到底是指什么？要回答这个问题，就必须对我国高校教学督导现存的问题进行剖析和反思。目前，我国高校教学督导存在的问题主要表现在以下四个方面：

1. 督导管理制度缺失

一方面，在国家层面，我国目前还没有关于高校教学督导的指导性政策文件或法律文本，缺乏顶层设计与规范；另一方面，虽然国内多数高校结合自身情况建立了一些教学督导工作制度，但从整体来看，普遍存在制度缺失或不完善的问题。教学督导管理制度本身应该是由一系列子制度如教学督导基本制度、工作制度、责任制度、评估制度、督导人员培训制度等构成的一个体系，但是大部分高校只是建立了部分子制度，而像督导人员培训制度这样的子制度往往缺失。

2. 督导队伍专业化程度不高

当前我国各高校教学督导队伍的人员构成不尽相同：有的全部由离退休的教授或专家组成；有的由部分在职党政负责人和部分离退休教授组成；有的由离退休教授和在职教授组成。这些督导队伍各有优势与不足，从整体上看还存在着一个比较突出的问题，即督导人员专业化程度不高，尤其欠缺从事教学督导所需的教育学、心理学专业知识，在知识和专业结构方面还不能构成一个有力协作的整体。

3. 督导工作内容表浅化

目前在国内，“三督”（督教、督学、督管）被多数高校认为是教学督导工作的全部内容。从理论上讲，“三督”的确涵盖了高校教学质量的各个方面，但从教学督导实践来看，各高校主要围绕着“督教”展开，“督管”和“督学”难以开展；多数高校以课堂教学质量监控为主，对其他教学环节监控无力；常规督导检查多，专题督导或专业性调研少。总体而言，高校教学督导工作显得重复机械，缺乏发展性导向与效果，有表浅化之嫌。

4. 督导工作方式简单化

目前高校教学督导工作方式较为简单，主要表现为“督而不导”或“重督不重导”，把教学督导仅仅定位于督促检查，有时甚至是钦差大臣式的督检，只有评价而没有督导，不能有效地促进教学的整体改进或教师的专业成长。另外，在“三督”特别是“督教”中，仍缺乏科学合理的评价标准，教学督导的主观性较强。

透过上述现象，我们可以发现，在高校教学督导工作与教学本身之间出现了一种疏离或管控关系，这就是“局外”的意指所在。在这种疏离或管控关系中，教学督导实际上处于“局外”，成为异于高校整体教学工作的一种存在。因此，问题、矛盾乃至冲突的出现不可避免。

二、对高校教学督导理念的新认识

从词源学和历史的角度来考察，“督导词的本义就是指上级行政主管对下级部门工作的视察、监督和考核。但是，经过历史的发展与时代的变迁，督导观念也不断发生着改变。今天，在高校教学督导工作中，如果仍旧执行一种表浅性、非专业化甚至是管控性质的外部监察，显然不利于提升教学督导质量以及整体教学质量，因此改变是必需的。改变的方向是什么？就是由“局外”走向“局内”。

“局内”意味着什么？从教学督导与教学本身的关系看，“局内”意味着二者是共生共长的一体化关系，教学督导不再只是外部监督，也不再是高高在上的管控式监督。从督导人员与教学本身的关系看，“局内”意味着督导人员不再是外在于教学的人，不再是教师教学的“异己之人”，而成为“自己人”。在这样

一种关系转变的基础上,更具体地说,“局内”至少包含三个方面的含义:教学督导性质从关注外在的技术因素转变为关注内在的教学文化建设;教学督导人员的角色从外部监察者转变为内部指导专家;教学督导实践从监督强化常规事务工作转变为深化开展专项专业工作。这三点实际上就是强调高校教学督导人员要淡化督导的工具性,强化督导的发展性功能,这种发展尤其要以教师的专业发展为核心,并以学生的发展为目的。进一步来讲,要实现这些转变,就必须对高校教学督导理念有进一步的认识与反思,在正确理解教学督导发展性功能的基础上,树立起先进的教学督导理念,因为理念直接决定行动。

1. 区分性督导理念及其对“督教”的启示

区分性督导是美国教育学者格莱索恩(Allan A. Glatthorn)于1984年正式提出的概念和理念,是在反思教学临床督导的基础上发展起来的。临床督导是直接以课堂和教师的问题为中心,以帮助教师理解 and 提高教学为主要目标的督导,它把教学看作一门工艺,关注教师教学中出现的问题,着重解决教师个体或群体的教学问题而不重视教师团队的力量,既不考虑教师的成长过程,也不考虑教师所处的不同专业发展阶段而采用相同或基本相同的督导方式。区分性督导则强调用发展的眼光来看待教师的教学,它把教学看作一个专业,关注教师的专业发展需要,创造平等合作的环境并促使教师进行高水平的合作,也承认从教年限不同的教师在专业发展方面有不同的表现并需要不同的督导与提升方式。在20世纪80年代以前,临床督导被普遍认为是促进教师成长和发展的有效方法,但之后越来越被看作是教师被动实施专业化的具体措施。区分性督导理念的提出意味着教学督导组织和人员要针对不同教师个体或群体的实际情况与需求,运用不同的方法、活动、程序和时间安排对教师工作进行评价和指导,促进教师的专业化发展由被动转向主动,以保证教学质量和支持教师发展。

用区分性督导理念来审视当前我国高校的情况可以发现,很多高校在日常教学督导过程中存在着一个较为明显的问题,即忽视教师的个体差异性,而且常常以纠查问题的理念去开展督导工作,造成教学督导在很多时候不能切合教师的需要,也导致教师缺乏自我专业发展的意识和能力。近年来,在类似区分性督导理念的指导下,一些高校采取了创新性措施,但从深层次来看,这些措施仍然缺乏系统的理念和理论指导。因此,有必要在我国高校大力推广区分性督导理念和理论,从教师的实际出发,注重教师的差异性,根据其不同的文化层次、教学能力、知识结构等进行区分性教学督导,以进一步改善高校教学督导行动特别是“督教”行动,从而真正提升教师的专业化发展和综合教学水平。

2. 以学督教理念及其对“督学”的启示

美国教育管理和督导专家瑟吉奥万尼(Thomas J. Sergmvanm)认为,“督导

的目标在于帮助学校增加机遇和能力，更有效地促使学生的学术成功”，这说明教学督导的终极目标是学生发展。高校教学督导必须把这一目标作为行动指引，树立“以学督教”的理念，即以学生的学习过程、学习状态和学习效果的达成来督评教师的教学。

目前我国许多高校的课堂教学评价标准主要针对教师的教学行为，包括督评教师的板书、普通话等教学基本功，以及教学态度、教材的处理、教学组织与程序、教学方式方法、教学效果等，对学生学习的关注则很少，即便有，所涉及的内容也多限于外部数量维度，如出勤人数和出勤率等，或仅限于一种模糊的描述判断与记录，如学生整体学习状态是“很好”、“好”、“一般”还是“不好”，以及有无违反课堂纪律行为等，对学生是否真正参与到课堂教学中，是否真正得到启迪，教师的教学对学生是否有提升等深层次内容缺乏深入而科学的观察和测量。这种课堂教学评价标准从本质上体现的是“以教师为中心”的指导思想，缺乏对学生学习原则、学习方法、学习状态、学习效果及学习问题的深入了解与分析，依然是管理性的检查督导，发展性功能不足，因而在促进学校改进教学和提升教师教学专业化水平方面都显得被动和无力，“督学”、“导学”落不到实处。为此，高校应明确树立“以学督教”的理念，既要“督教”，更要“督学”，这是走进“局内”、走向专业性督导的重要思想前提。

3. 人力资源督导理念及其对“督管”的启示

人力资源督导理念由美国学者麦格雷戈(Douglas McGregor)、阿盖里斯(Chris Argyris)等人在20世纪60年代提出。该理念认为，学校作为一个学习共同体，表现出来的类型特征是“个体的竞争力、承诺、自我责任感、充分发挥个体的作用、积极可行并充满活力的组织”，因此，教学督导人员既不应高高在上，处于支配地位，也不应屈尊俯就，而要起到一种支持性作用，去“创设一种氛围以激励大家为学校的目标而奋斗，提供各种机遇以满足动机、创造力、自我导向的最大体验”，保证学校内所有相互作用和联系的最大可能性。人力资源督导理念强调把工作任务与人文关怀相结合，注重人的需求，特别是关注教师的潜在需求和满足感，教学督导人员在日常工作中不仅要尽可能地为教师提供富有成效的督导，同时要提供必要条件去帮助和支持教师进行自我督导。

人力资源督导理念对我国高校教学督导工作最直接的意义就是利用其做好“督管”工作，即教学督导人员在进行督导工作时既要尊重师生的主体地位，又要与师生保持平等，还要为教学管理部门或其他相关部门提供决策咨询和建议，并对其进行监督。具体来说，在赋予教师责任的同时，要关注教师的自治权、自主权和成就感，还要赋予教师如何开展工作的决策权，尊重、信任、支持和激励教师创造性地完成任务。

三、高校教学督导有效性的提升策略

在更新观念的基础上，如何实现转变，真正走向“局内”，使教学督导不再高高在上，也不再疏离教学和教师，这就必须启动智慧，用智慧去改变行为。明确教学督导模式，以正确的方法论指导教学督导工作的创新性开展从根本意义上讲，模式体现的是一种解决问题的方法论或一种理论指导。一个构建良好的模式有助于我们设计出良好的实施方案并找到解决问题的最佳办法，使目标顺利达成，因此高校在实施教学督导过程中，必须首先明确自身的督导模式。从国内高校的实践来看，现已开发的教学督导模式有“三督一体多方位”教学督导模式、教育教学督导督查模式、开放式教学督导模式、分类教学督导模式等，还有研究者提出了导师制教学督导模式。实际上，教学督导模式的确立受到诸多因素如办学理念、学校文化、督导理念、机构设置方式等的影响，没有一种“万金油”模式，各高校需结合本校的特色，综合考虑各种影响因素，以发展的眼光去探索建立适合自身实际情况的教学督导模式。

1. 建立完善的教学督导组织体系，确保教学督导有位、有威和有为

从理论和实践来看，当前高校教学督导工作只有落实“三有”（有位、有威、有为），才能真正发挥督导作用，体现应有的价值。“有位”就是要有明确的位置和重要的工作地位；“有威”就是要有工作权威与威信；“有为”就是要有所作为，“三有”的落实与教学督导组织体系的建立和完善密不可分。督导组织体系由人和制度组成。从人的方面看，如何对教学督导人员进行准确定位并选聘合适的人是一个关键。由于督导人员在工作中行使的主要是学术职能而非行政职能，因此需要拥有较高的学术权力，应该是专家。高校在选聘专家作为督导人员时，除了考察他们的道德品性之外，还要考虑年龄、性别、学科专业等因素，更要充分考虑退休人员与在职人员的比例、学术人员与管理人员的比例、教育教学理论人员与学科专业人员的比例等，这就是“有位”。“有位”的同时，还必须“有威”。简单地说，“威”主要包括两个方面是权力之“威”，一是专业之“威”。而后者（即督导人员个人和团体的学养与学识）是督导人员之“威”的真正根基所在，也是其开展工作的重要前提。从制度建设方面看，合理的教学督导制度能确保督导人员应有之“位”和权力之“威”，各高校应建立规范和完善的制度保障督导人员的“正位”与权力之“威”。当然，制度并不能保证督导人员专业之“威”的建立，只有在工作实践中，督导人员才能树立个体和团体的专业权威。

2. 确立正确的教学督导取向，实现“三督”并举，真正走向有所作为

正确的教学督导取向是在公认的“三督”并举的基础上，在保持一些重要的常规督导工作正常运行的前提下，由“检查、评价”取向转为以作专项督导与调研为推手的专业化取向，从而推动和引导学校教育改革、教师发展和学生成长，

真正做到“有为”。从当前高校教学督导实践来看，“督教”开展得最好，“督学”有部分开展，“督管”则较虚。实际上，“督管”极其必要，由于督导工作本身并不发挥行政职能，而是通过自己的专业性督导活动为学校行政管理部门提供决策咨询和建议，因此内化“督管”这一要义有助于工作的开展。当然，高校也要建立良好的制度与机制，促使行政人员充分认识到督导人员的工作价值，并通过畅通的渠道接受督导人员提出的意见或建议，在行动上作出实际的改变。此外，很多高校还建立了校院两级督导制度，但从实际情况来看，在大部分高校中，院级督导并没有真正发挥作用。在实践中，校院两级督导工作都必须坚持正确的督导取向，遵循既有分工又有合作的原则，避免工作出现重复，从而做到“各有其位，各有其所，各有其用，相辅相成，纵横互动”。

3. 理顺学校督导与教师自主发展的关系，引导和指导教师自主提升教学意识与能力

通常人们认为高校教学督导工作必须正确处理好“督”与“导”的关系。但实际上，再好的“导”本身也并非教师的真正发展，教师专业化发展必须通过教师的自觉行动来实现。这就要求教学督导人员能够以“局内人”——共生共长的专业性角色引导和推动教师树立专业自主发展和自主提升的终生理念。因此，教学督导人员首先要树立教学学术观念，同时促使教师确立教学学术思想，即把教学作为一种学术来发展，积极扭转目前高校将教学仅仅视为一种实践以及重科研轻教学的偏向；其次要积极推动教学学术制度保障体系的建立，包括教师的业绩评价、职务考核与晋升、薪酬和奖励、学术水平评价等制度；最后要主动借助“周哈里窗”理论指导和引导教师实现主动的专业发展。

	对于教师 督导者知道的	对于教师 督导者不知道的
对于自己 教师知道的	公众的我 1	隐藏的我 2
对于自己 教师不知道的	盲目的我 3	潜在的我 4

图 1 教学督导视界下的“周哈里窗”

图 1 中，对于窗 i (公众的我)，由于教师 and 教学督导人员在该窗内能产生最有效的沟通，因此双方要一起把它不断地扩大；对于窗 2 (隐藏的我)，教学督导人员要积极主动地和教师建立信任关系，鼓励教师缩小这个范围；对于窗 3 (盲目的我)，教学督导人员要帮助教师了解其教学范围，促进教师实现专业成长；对于窗 4 (潜在的我)，随着督导的进行，教师 and 教学督导人员会发现并了解更多

的有关教师教学信念、理念、能力、教学优缺点和教学潜力方面的内容。可以说，在教学督导中，如果一方愿意改变，另一方恰好能够为改变提供持续的帮助、指导和引导，发展与成功就是必然的结果。

4. 强化专家督导与学生督导的联系，完善学生督导制度，落实大督导理念

在专家督导的基础上结合学生督导，这是近年来国内高校构建教学质量监控体系的重要举措。目前，多数高校建立了“学生信息员”、“学生教学信息员”或“学生督导”制度，以此开展工作，但无论冠之以何名，都存在较多的问题。例如，学生督导的组织定性不够明确；在学生督导的选聘及督导队伍宣传、信息搜集方式、频率及程序、信息处理等方面缺乏系统的理论指导和制度保障，学生督导的选聘较为随意，师生认可度较低；学生督导在业务指导方面不到位，约束、激励和反馈机制等不够健全；学生督导不清楚自身工作职责，工作开展较为盲目等。因此，在今后的工作中，一是要建立健全学生督导制度，选聘合适的学生担任督导员，建立完善的学生督导工作运行机制；二是要通过培训等方式促使学生督导明白自身价值，明确其与学校专家督导的关系，以及与专家督导所承担任务的异同；三是要采取各种方式方式宣传学生督导，提升学生督导在校内的影响力，促进全校人员共同关注教学督导工作，真正落实大督导理念。

借助校际教学督导的力量，以联盟促动督导工作上新台阶从系统论角度来看，单凭校内单一的教学督导力量难以长期有效地提升督导质量，因此在借鉴兄弟院校优秀经验的基础上，可借助校际教学督导力量的实质性合作与联合使督导工作上新台阶。有学者在进行专项调研后发现，无论是督导专家、授课教师，还是教务处管理人员，多数支持教学督导联盟的建立及校际督导资源的共享，并认为督导联盟对于督导工作的开展很有好处。目前，国内已出现了相关组织，如河北省“驻保（保定）高校教学督导联谊会”区域组织就是一个专家型的教学督导学术组织，其宗旨是交流高校教学督导方面的先进经验和做法。可以预见，由高校单一的校内教学督导向校际或区域联合拓展，建立开放、共享的高校教学督导联盟，使高校教学质量监督的内涵深化，同时又向外部延伸，从而构建优质的教学督导资源共享平台，对于高校教育教学质量的全面提升有重要作用。

作者：薛国凤，河北大学教育学院教授

来源：《高等教育研究》，2014年6月

新形势下有效推进高校教学督导工作的思路

摘 要：教学督导是教学质量的重要影响因素，新形势下，为提升高校的教学质量，必须重视教学督导工作的有效性。但是，我国高校的教学督导工作还存在许多不足之处，需要建立起符合新形势的教学督导体系，利用多样化的形式来开展督导工作，以确保高校的教学质量。本文对新形势下影响教学督导效果的因素进行分析，并提出推进高校教学督导工作的思路。

关键词：新形势；推进；高校教学督导；思路

教学督导的主要作用是对教学工作进行监督和指导，是保证高校教学质量的重要手段。随着社会形势的改变，现有的教学督导制度已适应不了现代教学改革的要求，这就要求教学督导必须进行创新，督导理念要与时俱进，否则其无法实现对教学质量的有效监控。

一、新形势下高校教学督导的内涵

教学督导的概念是由国外学者提出的，并将其定义为一项活动，此活动的目的是提高教学质量，并且是有组织的进行的。另外有学者认为教学督导的主要作用是对教学情景进行研究、对教学督导产生的效果进行分析，并改进教学。而其任务则包含了两个方面，首先是要探索最佳的学习方法，其次是要指导教师掌握这些方法并通过这些方法来提升教学效果。而教学督导工作人员的职责则是在教师的教学过程中提供一系列的指导。我国的教学督导机制是从国外引进的，因此，国外的这些学者对教学督导的理论研究很好地指导了如今教学督导的实践活动。

在新形势下，我国不断推进高校教育改革和发展，使得教学督导开始与社会的发展建立起相应的联系，从而丰富了教学督导的内涵。为适应高校教育改革的需要，教学督导的内容和范围也随之丰富和扩大。新形势下，教学督导的内容包含对高校教学工作的总体情况进行监督、检查和指导。同时，学校的学风建设、校风建设以及教风建设也在其工作范围内。对这些新元素的督导能够为学校领导提供更加详细、准确的信息，帮助其更好地做决策。由此可见，新形势下的高校教学督导具有科学性和民主性，且其具有很强的目的性，能够有计划、有组织、并有针对性地提高教学质量。

二、新形势下高校教学督导工作的重要影响因素

（一）教学督导环境

教学督导环境是影响督导难度的重要因素，而督导难度则决定了教学督导的效果。我国的教学督导制度基本是从国外借鉴而来的，还处于初步建设阶段，所以无论是理论方面还是实践方面取得的成果都还不太理想，且理论方面还存在许多不足之处。比如，教学督导具有督导教师、教学管理的权力，但高校的教务处同样具备这些权力，这两者拥有的权力是重合的，且教学督导对教师、教学管理拥有建议权，却不具有直接奖惩权。这就表明，教学督导并没有掌握真正的权力，其工作自然难以开展。再加上我国高校教育一种处于不断改革中，教学督导明显跟不上教育发展的步伐。受环境的制约，教学督导工作难以实施，也很难取得良好的效果。

（二）教学督导关系

教学督导关系包括两方面，一是内部关系，二是外部关系。内部关系主要是指督导与教师、学生之间的关系。这些关系能否处理好，会直接影响教学督导效果。教学活动包括教的部分，也包括学的部分，因此教学督导要对这两个部分同时进行监督和指导，就不可避免地要涉及到教师和学生。外部关系则主要指督导机构与其他部门之间的关系，教学督导具有多方面的性质，包括监督机构性质、评价指导机构性质等，但这些性质都不是纯粹的，而是教学督导所兼具的。因此，其不能独立地对教学质量进行监督和指导，而需要与其他部门共同协作来完成。但目前教学督导机构还与其他部门还没有建立起协调的合作关系，这就影响了其督导的效果。

（三）教学督导内容

教学督导的内容既要包括对教师教学内容、教学形式、教学过程的检查、监督和指导，又要包括对学生学习成绩的检查与评价。此外，高校的管理部门是否发挥出其应有的管理职能，也应该是教学督导的重要内容。但在实际的督导工作中，由于各种不确定因素的影响，教学督导往往会将重点放在对教师上课过程的督导上，而对影响学生学习成绩的因素却不加重视，如学生的学习方法、学习能力、学习过程等。由于教学督导的内容不全面，使得有些本该在督导范围的内容却游离于教学督导之外，导致教学督导的效果不理想。

三、新形势下推进高校教学督导工作的思路

（一） 树立以人为本的教学督导理念教学督导的目标是促进教学质量的提升，其是为教学服务的。因此，高校的发展离不开教师和学生，教学督导的对象也是教师和学生。所以，在实施教学督导工作的过程中，要树立以人为本的理念，也就是以教师为本，以学生为本。新形势下的教学督导应该以科学发展的眼光来开展工作，将重点放在发展上。比如，教学督导可以通过问卷调查的形式，让学生对教师的教学目标、教学方法、教学风格等进行评价，再将评价结果进行汇总，

利用科学的方法对结果进行分析。根据分析结果，结合现代教学发展的需求，发掘教师教学中的优点，总结其中需要改进的地方，帮助教师提升自己的教学能力，从而提升高校的教学质量。

（二）明确教学督导的职责传统模式下，教学督导的目的是对教学进行研究，并根据研究结果改进教学条件。随着高校教育改革的推进，其在新形势下具有更深刻的内涵以及更强大的功能，并已经从督教向督学、督管转变，将三者置于同等重要的位置，才能达到教学督导应有的效果。在实施教学督导工作的过程中，督导作为第三方，不仅需要照顾教师的意志和特点，还要兼顾学生的心理需求，这三者是相互影响的。但是，由于教学督导相关制度不完善，使得督导人员的岗位职责不够明确，这就制约了教学督导工作的推进。因此，相关部门应尽快建立起完整的教学督导制度体系，并对教学督导工作人员的工作范围、岗位职责进行明确划分，同时，要加强对教学督导工作人员的培训，促使其在工作中发挥出应有的作用。

（三）将指导作为教学督导的重心教学督导应该包括对教学的监督和对教学的指导，两者共同组成完整的教学督导。在教学督导工作过程中，监督与指导既存在明显的区别，又具有一定的联系，监督和指导是并存的。在新形势下，监督、检查等都是教学督导的岗位职责，但其重心应该放在指导上。因此，教学督导相关制度首先就应该将教学督导界定为“督”“导”结合，但以“导”为主，而工作重心则应该由原来的“督”向“导”转变。比如，在教师的教学过程中，教学督导应该将原来的重点监督教学过程转变为指导教师的教学过程，并致力于帮助教师寻求更好的教学方法，以提升高校的教学效果。而在对学生的督导过程中，则应该由原来的监督学生的学习过程转变为帮助学生提升学习效率，并对学生的学习过程进行指导。

总之，教学督导在高校教学中的作用是不容忽视的，它是高校教学质量的重要监督者，同时也是提升高校教学质量的重要保障。因此，在国家加大教育改革力度的新形势下，随着高校教学工作的不断创新，加强教学督导工作管理，已经成为高校管理工作的重要组成部分之必须建立现代化的工作机制，并根据学生的教学情况制定管理策略，为学生提供各种指导、引导，才能真正发挥教学督导工作的作用，最终促进高校学生未来更好发展。

作者：陈宝琪，中山大学新华学院

来源：《教育教学论坛》，2017年11月

推进高校内部教学督导制度建设的思考

摘 要：高校内部教学督导是我国高校一项传统的教学质量管理工作，是我国高校正在探索、推进并正在完善的中国特色的教学质量管理制度。通过对几年来的访谈和所搜集到的文献资料的分析，本研究发现：高校内部教学督导在组织架构、队伍建设、工作职责与内容、工作方法和实际效果等方面需要加强研究，形成基本共识；高校内部教学督导作为一项传统的质量管理活动仍有独特价值和生命力，但是应该适应形势发展，适时做出反应，在高校本科教学质量保障体系中准确定位，如此会呈现出良好的发展前景。

关键词：高校教学教学督导督导制度

长期以来，我国教育督导主要关注基础教育领域。人们对高等教育督导了解不多，对高校内部教学督导更是知之甚少。2008 年，笔者获得全国教育科学规划项目资助，研究高校内部院系评估模式，开始关注高校内部教学督导工作。2012 年后，笔者应邀做过一些教学督导方面的讲座，有机会与国内一些高校的校内教学督导管理人员进行面对面的交流。结合前期已经完成的课题和调研成果，最近，我们将研究的重点放在研究型大学，对上海地区的 4 所研究型高校进行了专题调研，对其中 3 所高校中专门负责教学督导工作的 5 位领导或管理人员进行了访谈，参加了其中 1 所高校负责同志的专题报告会。通过对几年来所搜集到的访谈实证资料和有关文献的整理和分析，我们增进了对教学督导的认识，形成了一些基本判断，现报告如下。本文作者均为课题组成员，在此对她（他）们的参与和接受访谈的各位负责人、专家和老师的支持致以谢意！

（一） 高校内部教学督导是我国高校内部质量管理的传统与特色，它的形成与发展有一段有待“考证”的“隐秘的历史”

目前，我国不少高校在校内相继开展了教学督导活动。早期的高校内部教学督导活动虽然受到了当时国家宏观层面督导制度改革的影响，但应该是自发进行的。其证据是：直至 2012 年，国务院正式颁布《教育督导条例》，扩大了教育督导的范围，明确把各级各类教育纳入督导范围，实现了督导对象的全覆盖，为建立和实施高等教育督导制度提供了法规依据。

目前，我国在宏观层面已经逐渐形成了包括“督政督学”和监测在内的督导工作格局。其中，“督学”，就是指对学校教育教学工作的督导。受内外环境的影

响，高校内部教学督导在新的时代背景下已经演进为高校内部本科教学质量保障体系的重要组成部分。

二、我国高校内部教学督导制度研究与实践中的若干问题，有待进一步研究或讨论，形成基本共识

通过研究有关政策文本、法律制度，结合实践调研与考察，以及我们的前期研究成果，我们对“什么是高校内部教学督导”形成了如下认识。

高校内部教学督导也称高校校内教学督导，主要是指由高校根据一定的政策法规，在校内成立专门的机构或组织，聘请经验丰富的教师或管理人员，对本校内部的教学活动进行监督和指导的活动，是高校自我管理过程中的重要环节，体现了我国高校内部质量管理工作的一项传统和特色。

（一）高校内部教学督导应该怎样进行组织架构上的设计

根据调研，实施教学督导的高校一般建立了专门的督导机构，称之为督导委员会、督导处、督导室、督导组或督导团等，但定位差异较大。有的向校级教学委员会或分管校领导直接负责，有的则隶属于高校教务管理部门，比如教务处，有的甚至只是教务处内部一个机构的附属组织，比如挂靠教务处下设的教学改革和质量办公室。

由上可以推论，高校应该根据内部组织层级，设有多级督导机构，可称之为多层结构，以发挥纵向和横向的监督职能。但是，由于院系的规模存在差异，学科专业属性强，教学督导的人员配备和“行政执法性”面临挑战，院系层面的教学督导往往难以开展。因此，有的学校主要采用单层结构，高校内部督导活动主要在校级层面实质性展开。为全面做好督导工作，应该推进院系层面的教学督导的研究与创新，比如，加强与校内外同行联系，建立督导工作网络。

（二）高校内部教学督导的队伍应该如何建设

调研发现，高校内部教学督导机构的督导人员一般是兼职，但在职教师兼职的比例较小，以退休教师居多，有的学校明确规定由退休教师担任，以利用和发挥这些老教师的“余热”。由于近年来教学改革力度大，一些退休教师的教学理念和方法明显不能适应形势的发展，在职教师的比例持续提高，有的学校已超过50%。从高校内部督导人员的年龄结构上看，有的学校规定70岁以下，有的则规定65岁以下，中青年教师的比例持续上升，这与近年来教学改革对教学督导工作量的要求增加和多校区工作对体力要求较高等因素相关，年龄较大已经不能适应高强度的工作。

从高校内部督导人员的职称结构上看，有的高校明确规定由教授担任，有的学校规定则包括副教授。近年来，一些教育行政部门、社团或群众组织（如工会）开始支持或组织高校青年教师教学技能大赛，一些青年教师脱颖而出，在获奖后，

以讲师身份也获聘为本校的教学督导人员，参与青年教师的教学督导工作，显然目前这部分教师所占的比例较低。

从高校内部督导人员的学科专业结构上看，有的高校抓重点，有的高校力争做到全覆盖，即将相关或相近的学科专业分成几个大类，实现相对全覆盖。由于分类策略不同，加上学校规模大小不就在督导人员管理，包括聘任和考核等方面，调研发现些高校在专门机构（比如督导办公室或督导处）中，安排专门的督导管理人员或协调人员，负责日常管理或协调工作。有的学校安排有经验的同志甚至是领导同志负责具体的管理工作，有的学校则安排刚毕业的年轻同志承担管理任务。督导人员的产生一般采用逐级推荐制，筛选的标准较宽泛，对照标准进行聘任的机制较宽松般没有专门的考试选拔的环节。对督导人员的定期考核，有的高校没有明确要求，有的高校有考勤的要求，有的高校要求每学期递交若干次工作建议、督导小结或工作报告等。

在督导人员的培训方面，有的高校主要是由分管领导和教务处领导讲话为主，有的学校会聘请有关同行专家做有关教学改革方面的讲座。从调研对象反映的情况看，教学督导人员的培训现状与教学督导工作的客观要求之间存在一定的差距，也未能充分考虑到督导管理人员在业务培训上的专门需求。

以上差异，一方面反映了各校的校情的差异，另一方面反映了教学督导队伍建设亟待加强。国务院颁布的《教育督导条例》就督导人员应该具备的政治素质、政策水平、道德品行、基本学历、业务能力、身体条件等提出了原则性要求，在此基础上，应该重视结合高等学校及其学科专业的实际和当代教学督导工作的需求，进一步研究教学督导人员必备的知识、核心能力与有关素养的结构和培训标准等。

（三）高校内部教学督导的工作职责和内容是什么

调研发现，高校内部教学督导的工作职责和内容的规定不够清晰。比如，有的高校只规定工作职责，工作内容则由督导组在每学期之初自主确定；有的高校规定了工作职责，但以工作内容来说明工作职责，十分繁琐；有的高校则只是说明工作内容，没有明确规定工作职责。

从国家层面看，实行教育督导制度的主要目的之一是形成与教育决策、执行相协调的更为有力的教育行政监督制度。此外，中国国土面积大，地域情况较复杂，需要建立一支专门的督导队伍，去帮助中央层面了解实情、搜集反馈信息。因此，教育督导在很长一段时间内比较强调行政监督和信息反馈职能。近年来，为适应教育改革的政策需求，提高教育质量，教育督导的指导职能得以强化。国务院于2012年颁布的《教育督导条例》明确提出“监督与指导并重”。高等学校内部教学督导面临类似的情形，为了应对现代高校教学管理的复杂性，预防或

处理“教学决策与执行”中的偏差，适应教学改革的需要，在建设信息基础设施和完善反馈机制的同时，应该以提高教育质量为中心，将监督和指导作为督导工作的基本职责，由此可规定教学督导的主要工作内容。

高等学校内部教学督导，从目前的实践来看，可以按综合督导、专项督导和经常性督导等三种类型，来分别明确工作重点。其综合督导，可包括“督教”“督学”和“督管”三部分。目前“督教”普遍受到重视，其重点是教师（主要对象是青年教师或者学生评教得分偏低的教师）的教育教学工作的规范性、教师在“立德树人”方面的表现等。在此基础上，有的高校开始将督导工作延伸到“督学”，包括“学风建设”和督促学生学习等。根据调研，有的高职院校近年来强调“督管”，重视教学行政部门的教学管理工作的检查和教学建设与改革工作的推进。在有的研究型大学中，教学督导也已经介入教学建设与改革工作，但将这一部分工作置于“督教”的范畴，并不认同“督管”的提法。专项督导，是根据学校教学工作及教学改革情况，对于比较重大或较有普遍意义的问题，实施有目的、有计划地专题督导。经常性督导，通常是指对所负责的督导对象的定期督导，比如，有的高校要求每月开展一次督导工作，有的高校则要求每学期进行四次督导。

高校在校内教学督导的职责和内容上的差异，反映了高校自我管理的特色，但也反映了这项工作的边界不清晰。目前尤其要加强经常性督导的研究，因为这不应该只是一个时间范畴的概念，应该指教学督导的常规工作是每学期必须要做的。只有明确这个问题，我们才能对校内教学督导的工作职责和内容，有更加清晰的认识和定位，督导工作的规范性才能得以提升。

（四）高校内部教学督导的工作方法有哪些

根据调研和分析，我们发现，有的高校在早期主要采用“执法检查”的传统工作方法，包括对照有关政策法规和教学规范，通过政策宣讲、法制宣传、建章立制、查阅资料、听取报告、师生座谈、实地考察、现场指导、事项通报、责令整改、质询、约谈、信息公开、专项汇报或会议交流等多种方法实施督导。这些都是早期督导工作的宝贵经验，我国早期行政管理手段相类似，可简称教学督导 1.0 版。

有的高校注重“督导评估”，将评估作为实施教学督导工作的主要方法，重视根据教育行政部门于不同时期公布的有关评估方案，适时制定适应本校实际情况的教学督导评估指标体系或评估标准，开发评估方法和工具，构建教学督导评估和质量保障体系，反映了现代教育评价和质量保障思想对各级行政管理和高校内部教学督导工作的影响，可简称教学督导 2.0 版。在这种情形下，为避免工作上的交叉，有的高校将听课评课、教学评比或评奖，作为教学督导工作的基本方

法，尝试将督导评估的结果与问责或奖惩相挂钩。

有的高校的改革，反映出所谓的“和谐督导”、“临床督导”“发展性督导”等特点，强调建立督导人员与督导对象之间的良好关系和督导工作的服务性质，重视教学咨询和诊断，科学利用督导结果，督导与其他工作“双轮驱动”以提高教学质量，加强研究和总结经验等，在一定程度上体现出教学督导工作重视探索自身的规律，向“专业化督导”进行探索和改革的动向，可尝试将其简称教学督导 3.0 版。

高校在校内教学督导的工作方法上的差异或偏好，反映了各校教学督导工作的传统和创新，受制于各校特定的文化环境。比如，在有的研究型大学中，教学督导工作曾将主要精力放在教学规范的“执法检查”，在诸如教案格式、试卷评分、教学方法、PPT 的使用和学生评教结果的利用等方面的过于细致的形式主义的一些统一规定和过于功利性的做法，对大学教师的专业自主性、教学规律和教学学术的文化构成了挑战，已经引起一定的争议。高校在校内教学督导的工作方法上的研究与创新，应该以提高教学质量为中心，遵守教育法律、法规、规章和国家教育方针、政策的规定，遵循高等教育和督导工作的客观规律，充分考虑高校自身的客观基础、客观条件和学术文化环境。

（五）高校内部教学督导的实际效果如何

调研发现，由于各校对教学督导工作的重视程度不同，校内教学督导的现状和成效客观上存在差异。有的高校的校内教学督导被边缘化，长期形同虚设。有的高校已经做了不少工作，但目前仍处于建章立制的阶段，督导工作的规范性亟待提高。有的高校十分重视教学督导，将其置于本科教学质量保障体系的特殊地位，认为本校教学督导目前正处于初步发挥作用的阶段。有的高校则宣称，已经建立了校内教学督导的长效机制，保障了教学质量的持续提升。

如果进一步追问，如何证明高校教学督导的实际效果？有的高校只能拿出每届督导组的督导工作纪要，该纪要主要记录了督导组的工作计划、开展活动的过程、发现的问题和建议。有的高校出版了本校督导工作经验报告或由教师撰写的教学改革论文集，反映了该校主要的督导工作措施和教学改革的举措。有的高校认为，学生评教的结果证明了督导工作的成效。有的高校表示，无法理解这个问题，或还没有思考这个问题。

校内教学督导的效果应该表现为预期教学管理目标的实现，最终体现在教师的教和学生的学习方面。教学督导通过采取一系列举措，最终是否提升了教师的教学理念、教学技能和其他素养，改善了学风和学习结果，从而提升了教学质量和成效？这个问题不容忽视。比如，有的高校内部教学督导将重点放在教学规范和考评方面，做了大量的工作，如果这些规范和考评举措不能证明促进了教学成

效，则会引发人们对“为规范而规范”、“为考评而考评”的形式主义举措的质疑。有的高校将学生评教中的满意度作为证据，但是满意度不一定是教育质量的可靠指标，过分强调学生的满意度会对大学保持和提升教育质量构成挑战。由实际效果出发，可以促进我们反思教学督导工作的规范性、考评措施的必要性和科学性。但对此问题，有关研究不多，有的高校难以拿出令人信服的证据。

三、将我国高校内部教学质量管理的传统与现代教学质量保障体系的构想相结合，建设中国特色的高校内部教学督导制度

高校教学质量保障体系建设体现了现代教学质量管理的思想和理念。高校内部教学督导可以推进这一构想的中国化改造与创新。

（一）高校内部教学督导作为我国一项传统的教学质量管理工作仍有独特价值和生命力

首先，高校内部教学督导与我国教育管理体制的特点相适应，在性质上具有一定的“执法性”，教育法律、法规、规章和国家教育方针、政策，是其开展工作的主要依据，这体现了教学督导的独特价值。重视教学督导可以增强全校依法办学的意识，树立正确的教学思想。当前，国家正在进行“放管服”改革，对高等学校自主办学提出很高的要求。高校只有依法办学，才能保证办学的方向。

其次，高校内部教学督导以提高教学质量为出发点和归宿，可以保证教学的中心地位。在我国一些高校中，特别是在研究型大学中，偏重科研的管理机制已经对教师的教学投入和效果产生了影响。在这种情形下，实施教学督导的制度安排，成为我国高校的独特选项，其可以增强教学意识，调动各方积极性，实现教学目标。

再次，高校内部教学督导形成了一支特殊的教学管理队伍，可以健全教学管理运行系统，及时获得反馈信息。在有的高校，教学督导事实上已经成为学校教务管理的一支“别动队”，既可以发挥桥梁沟通的作用，又可以及时发现教学工作中的问题，并提出改进建议。

最后，高校内部教学督导将各学科专业的优秀教师聚在一起，在一定程度上有利于提升教学管理的权威性、专业性和规范化与科学化水平，并促进教师的专业发展。在调研案例中，有的高校已经意识到，校内教学督导工作要真正取得效果，就必须遵循教学规律，依靠优秀教师，不断创新督导工作方法，通过调查研究和总结经验，发挥督导的专业咨询和服务的作用，并推动形成一种机制，实现优良教学传统的“传帮带”。

（二）中国特色的高校内部教学督导制度，是我国高校本科教学质量保障体系的重要组成部分，具有良好的发展前景

随着高等教育的改革与发展，特别是在国家于 2002 年强力推行本科教学评

估制度之后，各校相继建立专门的教学评估部门，比如，教学质量评估办公室、教学质量监控办公室等，这与教学督导的教学评估工作产生了一定的交叉。

2012 年前后，在国家的鼓励支持下，各高校纷纷设立教师教学发展机构，这些机构虽然名称不同、规模大小不但是与教学督导部门的咨询服务工作，包括青年教师培养工作也产生了一定的重叠。

在上述情形下，有的高校有意向将所有的这些相关机构进行合并，成立一个所谓的“教学研究、评估、督导、发展与规划办公室”，名字很长，但没有从根本上解决问题。教学督导的边界不明确，工作职责和范围不清晰，这是其在有的高校出现可替代性和边缘化现象的重要原因。一方面，高校内部教学督导属于高校自我管理的范畴，面临着怎么处理与教学评价、院校研究、高校规划和教师发展等部门之间的关系的难题；另一方面，高校应该珍惜传统，用心思考怎样用好这支传统的力量，加强教学督导工作的研究与实践。

从国家层面看，教育督导部门于 2014 年就已经介入普通高等学校《本科教学质量报告》的编制发布工作，目前已经开展普通高校本科教学质量报告公开发布情况检查并发布督导报告。2016 年，国家教育督导部门颁布了“高等职业院校适应社会需求能力评估”的指标和标准，并组织开展评估工作，目前正在研究制定高职院校专业评估方案，并启动本科专业评估试点工作，研究进一步推进普通高校本科专业评估的政策措施。国家教育督导部门已经成为我国高校本科教学质量保障体系中的重要机构。最近，教育部教育督导团办公室变更为教育部教育督导局，进一步加强了督导工作的管理。因此，高校内部教学督导工作应该适应形势发展，适时做出反应，在发扬优良传统的同时，做好对接工作，在高校本科教学质量保障体系中准确定位，如此会呈现出良好的发展前景。

作者：童康，华东师范大学教育学部高等教育研究所

袁倩，华东师范大学教育学部高等教育研究所

陈旺，华东师范大学教育学部高等教育研究所

Ming Cheng, University of East Anglia, UK

来源：《教师教育研究》，2017 年 9 月

基于高校教师发展的教学督导机制构建

摘 要：作为高校教学质量保障与监控体系的重要组成部分，教学督导是保证高校教学工作有序开展、促进教学质量不断提高的关键环节之一。在高等教育大众化背景下，教学督导不只在“督”，更重在“导”。为此，分析了当前教学督导工作的现状，指出了存在的问题，明确了教学督导工作责任，强调要注重教师发展、加强教学督导基本环节建设，并建立了基于教师发展的教学督导运行机制，以帮助教师提高教学技能和业务水平，从而有效促进教师发展，不断提升高等教育教学质量。

关键词：高校；教师发展；教学督导；运行机制；教学质量

教育教学质量是高等教育的生命线，决定高校的生存与发展。教育大计，教师为本。作为教学工作主体的教师，不仅是办好人民满意教育的基础，同时也是提高教育教学质量的关键。因此，努力培养造就一大批师德高尚、业务能力过硬的高素质专业化教师队伍是我国高等教育当前和今后一段时间面临的主要任务。

在当前高等教育大众化背景下，国家和各高校保证和提高教育教学质量的巨大压力以及高等教育内涵式发展，都要求作为教育管理体系重要环节和教学质量保障与监控体系重要组成部分的教学督导充分发挥作用。在新的形势下，从促进高校教师发展的角度来看，教学督导的核心价值不再只是检查、监督、评价，更重要的是在此基础上对教师教学工作进行反馈、咨询与指导，提出改进的意见和建议，促进教师专业发展。因此，教学督导工作必须与时俱进，开拓创新，服从服务于教师发展。

一、高校教学督导工作的现状

近年来，由于国家有关部门强调通过对高校教学工作的考核与评估来考察学校的办学质量和水平，使得各高校越来越重视教学质量保障与监控体系建设。尤其是教育部教育教学督导制度的出台给高校督导工作指明了方向。各高校纷纷结合自身实际，以各种形式成立教学督导组，开展教学督导工作。学校聘请多年从事教学及教学管理工作的资深教授、名师学者或管理人员担任专兼职教学督导员，他们经验丰富、业务水平高、师德师风良好，在师生中享有较高威望。督导

员以检查、监督、评价和指导的形式对教学过程开展全方位督教、督学及督管，对提高教学质量起到了一定的促进作用。

但同时也应该看到，目前的教学督导工作还存在着许多弊端。在教学督导机制不完善、督导工作比较随意、监督的范围过窄、更多执行行政管理和监督职能、对督导结果不够重视、忽视教师个体差异和学科背景差异等众多问题之中，当前高校教学督导工作中最突出的问题是：督导工作只“督”不“导”，只重视检查、监督、评价，而没有履行其指导和建议的职能。由于没有把自己当成教师的朋友，从教师发展的角度对教师进行激励和指导，在一定程度上造成督导员和教师之间形成对立局面，不但不能促进教师发展，甚至阻碍了教师发展，这也是当前高校教学督导工作存在的最大问题。

二、高校教学督导工作的责任

高等教育大众化背景下教师的发展和人才培养质量的提高迫切需要赋予教学督导工作新的责任和使命，教学督导工作必须由“督”向“导”转移。

(二)加强师生联系，促进教学相长

教学工作是由教师的“教”与学生的“学”两方面构成的。教和学两方面历来互相影响，互相促进。只有做到“教学相长”，师生才能共同提高。因此，教学督导员要经常深入师生当中，通过听课和与学生座谈获得教师课堂授课和学生两方面的信息，在作出客观、合理诊断和评价的同时，提出对改进教学有针对性的意见和建议，指导、帮助教师科学运用现代化教学手段，采用研讨式教学、案例式教学等多种教学方式，提高课堂教学效果；同时，对学生的学习方法给出合理化指导与建议，使其提高学习效率，进而加强师生之间的联系，促进教学相长。

(三)关注青年教师发展，指导青年教师成长

高校教师真正从师范类院校毕业的很少，大多都是学科专业出身。新入职的青年教师在教学设计、教学方法、教学技能等方面大多没有经过专门的系统训练，他们有讲好课的渴望，但苦于无从下手，所以更需要他人的指导和帮助。而高校的教学督导员，对初上讲台的青年教师而言，正是其求之不得的导师，因为他们不仅具有丰富的教学经验和管理经验，还可以通过随堂听课，及时发现青年教师在讲课中存在的问题，提出有针对性的改进意见和建议，帮助青年教师实现从教学生疏到教学熟练直至教学技能和水平不断提高的转变。当然，作为新时期的督导员，更需要适应高等教育发展的新形势，与时俱进，不断提高自身的综合素质和能力，才能更好地帮助教师不断适应高等教育发展的要求。同时，教学督导员也迫切希望看到青年教师在他们指导下茁壮成长，教师整体素质在他们督导下得以提升。因此，他们愿意为此将自己所学倾囊相授，无私奉献。

(四) 倾听教师心声，成为教师的良师益友

当前，面对教学科研各种考核评价及个人发展的多重压力，高校教师身心负担都比较重。而那些擅长教学、科研能力又强的教师毕竟是少数。尤其是处于当前比较注重学历的时代，很多高学历教师可能具有较高的科研水平和能力，但教学水平却有待提高。“如何讲好一门课，得到同行和学生的认可”常常使这些高学历人才倍感教学工作压力山大却又无处述说。这时高校的教学督导员们就有了用武之地。他们可以充分利用自己督导员的身份优势，在平时听课交流中与广大教师成为朋友，倾听他们的心声，设身处地为他们着想，理解他们的压力和烦恼，懂得他们提高教学技能与水平的迫切愿望；同时，还可以凭借自身成长经历以及丰富的教学经验，对其课堂教学工作进行有针对性的指导和帮助，使这些教师在释放压力的同时获得提高教学水平的能力和办法。

三、注重教师发展，加强教学督导基本环节建设

作为教学质量保障与监控体系重要组成部分的教学督导，其目的不只在“督”，更在于在检查、监督基础上对教师教学和学校的管理工作作出科学的诊断、客观的评价，并给予必要的指导和引导。教学检查、诊断、评价与指导是教学督导不可分割的4个重要环节。

1. 正确认识并处理好教学督导各环节的关系

教学活动涉及教学准备与设计、教学方法与手段、教学过程与效果等教学工作的各个方面，督导员可通过随机听课、教学专项检查、召开师生座谈会等方式，对教师教学工作的规范与否及教学质量与效果优劣进行监督、检查与评价，对教师备课与教学设计情况、教学方法与手段的运用、教学重难点的处理、知识的熟练程度、学生的学习兴趣、学生到课率、教学效果等与课堂有关的教学工作进行检查诊断，作出中肯评价，并帮助任课教师客观具体地分析其优势与不足，在肯定成绩、指出努力方向的同时，提出有针对性的改进意见和建议，引导教师在熟练掌握教学内容的基础上，适时调整教学方式，合理使用教学手段，采取更加灵活多样的、有利于师生互动的教学方法，促进教学质量的提高。

督导员通过教学检查了解教学一线情况，通过教学诊断对教师在教学过程中的优势与存在的不足进行分析判断，通过教学评价对课堂教学质量作出客观评判，最后通过教学指导给教师提出努力和改进的方向与对策。

可见，教学检查基础上的教学诊断是教学督导的前提和基础，是对教师教学工作进行评价与指导的依据。客观准确的教学诊断可以对教师发展起到定性作用，是促进教师发展的关键，是整个教学督导过程得以顺利开展的基本前提，而教学指导是实现教学督导最终目的的重要手段和途径。只有做好有针对性的指导，才能充分发挥教学督导的作用，引导和促进教师发展，提高教师的教学艺术和水平，

从而提高教学质量。

2. 重点抓好教学指导环节，促进教师个性化发展

教学督导工作由“督”向“导”的重心转移使得督导工作的目的更多是为了促进教师发展，提高教学质量。“督”旨在发现问题，“导”是为了解决问题，为教师发展提供有针对性的指导和个性化帮助。教学指导通常包括个别指导和集体培训两个方面。

(1) 做好个别指导，促进教师个性化发展。不同的教师，其讲课方式、方法各不相同，优势与不足当然也不同。督导员通过在检查听课中发现教师教学中存在的问题，经过深入剖析与诊断后，凭借自身丰富的教学经验帮助教师找到解决问题的有针对性的方法和措施，采取适当的形式与教师沟通，并进行有针对性的指导。

首先，可以象专家坐诊看病一样，针对不同教师的不同问题开展一对一的个性化咨询帮扶活动。充分利用自身深厚的学科知识和丰富的教学经验优势，从教学准备入手，在教学内容与设计、讲课方法与教学手段、教学组织与学生管理等各方面给出有针对性的指导，提出合理化建议和意见，帮助教师，特别是青年教师提高教学技能与水平。

其次，教学督导员时间精力毕竟有限，要听全所有教师授课的可能性不大，而且一次听课反映的问题也不一定全面。因此，可以将青年教师和教学效果不理想教师的授课情况录制成授课录像，督导员个人或集体通过观看录像的形式，对这些授课教师的课堂教学基本技能进行全面分析和点评，指出存在问题，提出改进建议；当然，也可以通过和这些教师一起观看教学名师、教坛新秀、讲课比赛的教学录像等方式，分享音像资料中的讲课经验和技巧，帮助青年教师们提高教学技能和水平。

最后，督导组可建议相关学院为部分教学水平较差的中青年教师配备教学经验丰富的专业指导教师，通过“传、帮、带”等一对一帮扶，提高教育教学水平；也可以安排他们为教学经验丰富的教师助课，通过随堂听课、批改作业、辅导答疑、讲习题课等方式，学习老教师的授课方法和讲课技巧，使青年教师的专业能力和教学水平得到提高。

(2) 做好集中培训，促进教师整体水平提高。解决个别教师中存在的个性问题需要个别指导，而要解决在教学诊断、教师评价中发现的教师群体中普遍存在的教学问题，则只能借助集中培训。督导组可以针对不同问题委托其他职能部门进行分类集中培训，如：对新入职和新转岗教师进行的针对各种教学规范的培训，可由教务管理等部门承担；现代教育技术运用和多媒体课件的研发需由现代教育技术中心或类似机构和部门进行培训；教师教学理念的更新、教学方法和教

学技能的提升则可由教务处或教师发展中心等通过邀请校内外专家学者开展相关讲座来进行培训；对部分学科专业知识掌握不好、教学能力不足的青年教师的培训可通过举办同专业教学观摩或者委托教务处、人事处为其提供单科进修、学历进修等形式进行。

同时，督导组还可以针对检查中发现的一些教学薄弱环节或教师比较感兴趣的话题，开展案例会诊、模拟课堂、说课评课、经验分享等不同主题的研讨活动，引起教师对教学的关注，激发教师的教学热情，使教师认识到只要倾心付出，方法得当，自己一样也可以在教学中脱颖而出，从而调动教师教学工作的主动性和积极性。

此外，要充分发挥基层教学组织作用。教研室要针对教学督导部门反馈的教学工作中存在的问题与不足，经常开展有针对性的教学研究活动，如教学法研究、教学内容、方法、手段改革研究，进行集体备课等，通过实行“试讲制”“轮讲制”“评课制”等以老带新，逐步提高教师的整体教学水平。

(3) 持续关注教师成长，促进教师教学水平不断提高。青年教师的成长和进步是一个长期过程，教学督导员要不厌其烦、不带偏见地热心辅导、持续跟踪和长期帮扶。督导员不仅可以通过对教师授课准备和授课过程的有效指导提升教师的教学能力，也可以用优秀教师的成长经历增强青年教师提升自身能力和水平的信心，还可以关注和辅导教师成长规划的制定和实施。同时，学校也可以成立全天开放的教师发展指导中心，由专人负责教师的个性化指导，并坚持与教师持续合作，使教师不断提高教学能力和水平。

四、建立基于高校教师发展的教学督导运行机制

教学督导工作要规范、专业、高效运行，必须建立良好的运行机制，才能达到促进教师发展、提高教学质量的最终目的。

1. 加强教学督导制度建设，保证教学督导工作规范化

(1) 制定校院两级教学督导制度。首先要制定学校层面的教学督导工作办法，明确教学督导工作目标与工作原则，规定督导员的任职资格、组织管理及权益待遇，同时，对教学督导的主要工作、教学督导员的考核评价等作出具体规定和要求，使教学督导工作有章可循。同时，各学院也要制定相应的督导工作制度或办法，充分发挥二级学院的教学督导作用。

(2) 建立教学检查与听课制度。教学检查与听课作为了解和掌握教学状况与教师教学水平的重要环节，只有保证经常化、规范化、科学化，才能避免人为因素干扰，捕捉真实状态下教学工作中的问题，客观反映教师自然状态下的课堂教学情况，了解教师的真实教学水平和教学效果。因此，必须建立相关制度，使检查与听课在自然状态下进行。教学督导人员可以随机抽取名单进行听课，以

获取真实的第一手资料。

(3) 实行督导信息分析与反馈制度。作为教学督导工作的关键环节，督导信息的分析与反馈十分必要，必须制度化，以保证信息分析与反馈及时、准确。督导员在检查听课过程中，发现问题与不足要及时与任课教师充分沟通，共同探讨改进教学工作的方式方法，促进教学质量提高；同时，教学督导人员还要善于透过现象看本质，对督导中收集到的教学信息进行科学分析，得出客观、合理的结论并提供给教学督导组织；督导组织以督导工作简报、督导专家简报或督导工作总结等适当方式将督导结果定期向学校有关领导和相关教学管理部门汇报，同时也反馈给有关学院，使之了解教学情况，采取有效措施，及时解决教学工作中存在的问题。

(4) 实现教学督导方式多样化。教学工作的复杂性要求必须采取多样化督导方式才能有效促进教师发展。既有以课堂教学为中心，通过听课发现问题的常规性督导，同时，还有针对重点工作或某一教学环节进行的专题督导，如课程考核环节规范性情况、毕业设计质量与规范性等专项督导；同时，还有针对多项或全部教学工作进行的综合性督导。只有按照学校总体工作安排，把 3 类督导有机结合起来，才能更好地促进教师发展，提高教育教学质量。

2. 加强教学督导队伍建设，保证教学督导工作专业化

教学督导人员具有教学经验丰富、授课效果好等特点的同时，还必须关心学校发展、热爱教学督导工作、为人正派、处事公正、敢于发表意见，在师生中有较高威望，这样才能保证教学督导工作的权威性和工作效果。因此，建立一支素质优良、专业结构合理、专兼职相结合的专业化教学督导队伍，是教学督导工作专业化、科学化的重要保证。

(1) 建立专兼职结合的教学督导队伍。教学督导工作性质决定教学督导人员应该是既具有广博知识同时又要要有足够时间和精力专心工作的教育教学方面的专家。只有专兼职相结合，才能较好地满足上述两方面要求。退休的专家、教授作为专职教学督导人员可以弥补在职督导人员时间和精力上的不足，而在岗的教师、领导或管理人员作为兼职的教学督导员，可以弥补退休专家、教授在教学理念和现代教育技术上的不足。只有两者有效结合，才能互相取长补短，从而使督导工作的先进性与专业性得到保证。

(2) 积极组织和支持督导人员参加督导培训和研讨会。教学督导人员必须紧跟高等教育发展形势，及时了解和掌握高等教育发展动态，做到与时俱进，这样才能做好督导工作。因此，必须加强培训，积极组织、大力支持教学督导员参加国家有关部门和行业组织的督导工作会议，使他们在及时了解和掌握先进的教育理念与教育理论的同时，加强与其他高校的交流，借鉴其他高校好的督导经验和

做法，促进本校督导工作。

(3) 教学督导人员要实行开放的流动机制。理想的教学督导专家应该不仅具有深厚的学科专业知识、丰富的教学管理经验，还应具有很强的教学研究能力，既是教学研究专家又是教学管理专家，这样的教学督导员方能胜任教学督导工作。而实际情况却是：要么是学科专业造诣虽深，但只从事教学工作的“纯学术型”教学督导员；要么是“纯管理型”教学督导员，只从事教学管理工作，具有丰富的教学管理经验和较强的研究能力，但由于没有教学工作经历，导致教学经验和专业知识不足。作为教学督导员，这两种人员的知识结构都是不完善的，其局限性在实际工作中都会有所体现：前者缺乏教学管理理论的指导，后者学科专业知识缺乏，两种情况都会对教学督导的有效性造成影响。因此，学校必须制定严格的教学督导人员选拔制度，并且有完善的进入和退出机制，适时吸纳适合从事教学督导工作的高素质人才进入教学督导队伍，不断增强教学督导队伍的生机与活力，同时，保证督导人员合理流动，使高校教学督导工作不断创新。

3. 加强教学督导组织建设，保证教学督导工作高效化

教学督导工作具有较强的专业性，只有专人负责，才能统筹规划、统一安排全校的教学督导工作，使督导工作有组织、有计划、有部署、有落实，既能全面督导又有所侧重，使督导更专业、更高效。同时，也要正确处理好教学督导机构与教务处的关系，教务处负责教学运行、教学建设与教学管理，而教学督导组织则根据学校有关教学管理文件、制度、规章对学校教学工作进行监督、检查、评价与指导。教学督导组织除负责教学督导工作日常事务的处理外，还有一项重要工作就是要做好教学督导信息库建设，对常规督导和专项督导中收集积累的大量信息和资料进行及时整理、分类汇总，定期编发《教学督导简报》。在对督导工作进行总结的基础上，逐步建立教学督导教师个人信息库，为教师个人业绩考核、职称职务晋升、评奖评优提供重要参考依据，不断促进教师发展，提高教学质量。

五、结语

高等教育大众化引起了国家和社会对高等教育质量的普遍关注，在此背景下，教学督导的职能也随之发生了相应变化。教学督导只有建立在促进教师成长与发展基础上，才能有效促进教学质量提高。因此，必须建立基于教师发展的教学督导机制，使教学督导工作规范、专业、高效运行，才能充分发挥教学督导的作用，有效促进教师发展，提高教育教学质量。

作者：于长英，沈阳建筑大学教学咨询与督导工作办公室
徐玉梅，沈阳建筑大学学报编辑部
彭宝权，沈阳建筑大学教学咨询与督导工作办公室
来源：沈阳建筑大学学报，2018年2月

大数据时代下高校教学督导工作探讨

摘 要：大数据时代中，高校的教学督导既存在一些传统的问题，又面临一些新的机遇和挑战。该文从高校教学督导的各项工作出发，分析存在重督轻导、重督教轻督学及缺乏交流等问题，探讨在大数据信息技术的支撑下，采用信息化管理方式会对教学督导工作带来的帮助，以使教学督导工作得到广大师生的理解与支持。

关键词：大数据；高校教学；教学督导

1 高校教学督导的意义和任务

高校的教学督导工作一直是高校教学质量监控体系的重要环节，尤其是1999年我国高校扩招以后，高校规模急剧扩大，高校生师比加大，教师的教学任务增加，各种矛盾突显。为了保障高校教育教学质量，各个高校都在建立科学合理的教学质量监控系统，摸索和构建合理的教学督导机制，以发挥对教学过程的监督指导作用。

作为一所普通的地方性高校，我校存在生源质量一般，教师数量不足等普遍存在的问题。为保证教学质量，我校一直非常重视教学督导工作，构建了校院二级教学督导体系，将教学督导工作落实到了教学的各个环节。各个院系也非常重视教学督导工作，比如笔者所在的计算机与信息学院就组建了院级的教学督导组，由3位有经验的一线教师担当。学院在全院教师通过学院例会、教研活动等形式宣传教学督导的作用，说明教学督导工作的性质、地位、作用，使全院教师理解和支持教学督导工作，有效克服“教学督导重要不重要”“教学督导该抓不该抓”“教学督导可有可无”等模糊认识和错误倾向的十扰。

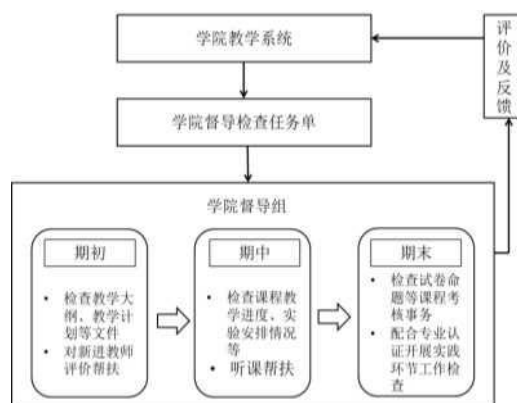


图 1 学院督导工作示意图

由于学院督导都是经验丰富的一线教师,熟悉各专业的具体教学任务,因此教学督导工作做得比较深入,针对课堂教学、实践教学、学生测评较差教师听课帮扶、新进教师评价帮扶、教师年度教学质量考核、课程考核、教学管理、学生管理、学生学习情况等日常教学环节均认真开展了督导和检查工作,如图 1 所示,具体工作主要有:

1) 期初、期中和期末督导检查学期教学执行情况。

2) 针对专业培养方案展开具体检查,帮助核准专业课程、实践环节的学时比例及各部门专业课程的前后序课程等。

3) 由于计算机与信息需要的各专业的相关知识和能力需通过软硬件编程等综合实践过程进行学习和培养,在督导过程中重点针对学院的实践教学环节展开检查,检查内容包括实践教学文档是否齐全、学生实验出勤率、实验纪律及实验效果等。

4) 春季学期对毕业设计环节展开重点检查。从任务书下达、开题、中期检查、论文审核、答辩全流程参与,从过程管理的角度出发,帮助教师监控毕业设计质量。由于计算机学院的毕业设计一般均会完成一个软硬件的原型系统,在答辩前要分小组进行系统检查验收,验收合格才允许参加毕业设计答辩。学院督导全程参与这一过程,注意学习各小组的验收经验,将好的经验在学院推广。

2 现阶段督导工作的问题

我校的教学督导由退休的专家和在职教师组成,教学督导涵盖了检查、评估、指导和联络等功能,但在实际执行中存在各种问题:

1) 学督导工作容易出现重“督”轻“导”的问题。教学督导的任务是监督和指导,但在实际工作中从领导的主观意识到督导们的行为过程中,往往是注重监督检查,不重视指导帮助,甚至只“督”不“导”使督导工作失去了关键性的作用和意义。如在对教师课堂教学的督导过程中,往往只是听几节课,往往只能指出教学形式上的一些枝节性问题(如教案不全、板书不好,上课声音小等),难以针对教师教学过程中存在的实质性问题(如教学内容不够新颖、课程在课程体系中的定位不明确等)提出解决方案;督导过程变成了“找毛病”容易使教师产生抵触心理,无形中,督导者在教师中要么留下“教师警察”的严厉印象,要么留下“走走形式、不负责任”的不良印象,使教学督导的作用难以发挥。

2) 教学督导过程中偏重于“督教”对“督学”监督力度偏小。缺乏对学生的学习活动过程、学生学习情况的多方位督导。听课过程中往往注重教师教学情况,忽略检查学生学习纪律,对违纪者也缺乏教育和引导手段。

3) 教学督导工作缺乏相互交流,完成教学督导任务时有时力不从心。刚刚从事督导工作的教师督导经验不足,仍为在职教师的教学督导由于自身的教学工

作繁忙，再从事日常性教学督导工作时往往时间和精力不足。

3 大数据时代下对教学督导工作的建议

大数据时代已经来临，大数据带来了现代信息技术的又一场巨大变革，它的出现会对社会的各个领域产生至关重要的影响。对于企业来说，数据渗透在企业管理的各个方面，数据的获取和分析成为企业能否取得成功的关键。同样，传统的高校教学管理模式亦会受到冲击，管理者应与时俱进，转变思维观念，接受大数据带来的机遇和挑战。针对教学督导中的多种问题，我们认为引入信息化的管理机制，建立基于数据的督导意识，通过大数据的技术手段将教学各环节的信息数据收集分析，在有相互联系的各种事物数据和管理数据中挖掘有助于教学督导工作的数据，以数据说话，将使督导工作中的许多问题得到有效的化解。

(1) 不回避现代教学中的一些新问题，如针对课堂教学中的“玩手机”等问题进行专项的督导工作，以督为辅，以导为主，通过建立类似 QQ 的校内社交管理平台，以新的社交媒体与教师和学生及时的沟通，积累数据，分析总结问题出现的原因。帮助老师想办法，帮助学生分析和解决问题，及时传达师生意见，真正起到督导的“联络”功能，避免一成不变的督导方式。

(2) 把“督”的被动实现转化为“导”的主动追求。可以将教学管理系统中的学生评教数据与教师的教学活动联系起来，将教学评分高的教师的教学文档收集整理成文，形成好的教学经验，由教师结合学科教学对学生进行学法指导，师生互动，达成共识，使督导措施很快落实到位。

(3) 加强“督学”力度，例如：可以利用大数据技术采集校同图书借阅系统中的学生图书借阅信息，掌握大多数学生的学习态度，通过食堂餐饮管理系统的学生早餐就餐时间，准确把握学生的出勤信息(比如，我校的第一节课的上课时间为 7:40 分，排除第一节无课情况，如果很多学生到 8 点多才去吃早饭，则往往第一节会迟到)。这些数据很客观，往往能为教学督导提供第一手的信息，比单纯的走访检查更准确。

(4) 建立基于教育云平台的，引人大数据分析的教学督导大数据平台。首先实时采集各类业务流程数据(如：教务系统数据、学籍管理数据、图书借阅数据、后勤管理数据等)；对数据进行整合处理，为海量数据的分析比对奠定基础；运用大数据分析技术(如关联规则挖掘、分类、聚类等)，建立数据之间的联系，归纳总结形成相应的教学评价指标体系。比如：将历年的学生教学信息反馈、督导评价及领导测评的信息进行收集和统计，综合形成多年的关于某个教师的教学情况，这些信息是比较客观的，基于这些数据与教师沟通交流，比单纯的一两次检查的效果好，可以使教师有针对性地改进教学工作。此外，平台上设立交流模块，

教学督导们通过它进行及时的沟通和信息共享，交流的记录和共享资料亦可以积累下来，为以后的分析总结提供支撑。

综上，采用基于大数据技术的信息化管理手段，可以根据不同学科的特点分门别类地记录不同专业的问题，根据不同场景(如学生角度、教师角度)记录相应的问题等，以问题为导向制定针对性的督导方案。在具体执行过程中，第一步针对不同专业和个体提出督导的目标要求，对当事人进行有意识的“引导”然后，根据当事人的执行情况，依据督导目标对当事人进行工作方法“指导”如果在督导过程中发现了问题，就随时开展工作“疏导”以便能够及时解决问题；最后，在进行工作疏导之后，需要继续引领教师进行教学反思，总结经验和教训，积累成教学督导大数据案例库，为以后的科学督导积累数据。这样，以导为主，督导结合，逐步丰富教学督导的内涵，以督促教，使教学督导工作成为教学过程中的有效支撑环节。

4 结束语

总之，随着时代的进步与教育的发展，创新的东西多了，教学督导工作中所需要学习东西也多了。在信息化逐步深入，大数据应用不断强化的背景下，我们应积极开拓基于大数据技术的督导工作体系，优化督导工作方式。针对学校决策、教师专业发展、学生素质培养等各方面的问题与挑战，教学督导工作应形成“督导结合、以督促教”的氛围，主动承担起“领跑者、指导者、监督者、协作者”的重任，切实发挥教学督导的作用，只有这样，教学督导工作才会得到广大师生的理解与支持，从而集思广益，形成合力，提高人才培养的质量，不断推动学校教育事业的和谐发展。

作者：陶皖，安徽工程大学计算机与信息学院

魏中俊，安徽工程大学计算机与信息学院

来源：《电脑知识与技术》，2018年1月

高校教学督导工作的三个实践层次与五点思考

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

1 高校教学督导工作的三个实践层次

高校教学督导工作在实践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梯队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。

2 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。

来源：《教育与科学》，2017年7月8日

加强高校督导建设“以督促教”提升教学质量

摘 要：为提升教学质量，高校普遍设立了教学督导，对学校的教学建设、教学改革、教学管理、教学水平、教学的整体效果及具体的教学实践活动进行监督、评估、指导、反馈，成为高校教学质量监控体系的重要组成部分。文章结合华东理工大学十几年的教学督导工作实践和成效，探讨了教学督导在高校教学管理和提升教学质量过程中发挥的重要作用。

关键词：高校；教学督导；教学质量

在 20 世纪 90 年代，随着我国高等教育事业的发展，特别是 1999 年高校扩招以来，我国高等教育迈向大众化教育阶段。如何稳步提高教学质量、培养高素质人才，成为影响高校生存和发展的关键，同时也是高校发展及创新人才培养的核心问题。教学督导制度作为高校内部教学质量保障体系中必不可少的部分，受到各高校的普遍重视。从 1992 年开始，湖南大学、西北师范大学、长春水电专科学校等高校就纷纷建立了教学督导制度，以加强教学质量监控，这成为我国高校教学督导制度的开端。

一、督导在高校教学管理中的重要作用

教学督导制度是高校为提升教学质量而构建的一种机制。这种机制要求并保障其成员以积极的态度在提高教学质量这一系统工程中发挥监督、指导、沟通、信息反馈与参谋等作用，帮助激发教师和学生的内在潜能，为高校教学质量和人才培养质量的提高注入鲜活的动力。它有助于教师更新教育教学观念，改进教育教学方式和方法，提高自身的教学专业化水平，有利于提高高校的教学质量和推进高校的素质教育。可以说，教学督导在高校加强教学管理、规范教学过程、深化教学改革、提高教学质量的过程中发挥了重要作用。

（一）以督促教，提高教学水平教学督导作为高等学校内部教学质量监控的重要手段，在发挥监督、检查、评估、指导等职能的过程中，给教师带来一种压力和动力，激励教师提高教学水平。目前，各高校教学督导对教师的教学工作进行实时监控，通过随机听课、随机抽查的方式对其理论教学和实践教学进行监督、检查、评价、指导，并提出改进的意见和建议。对教师教学情况的及时反馈能够让教师掌握自身教学中的问题和不足，对教师是一种鞭策与激励，能够促进教师转变教学观念，调整教学方式，提高教学水平。

（二）以督促管，提高教学管理水平教学督导是高校实现目标管理的重要手段。高校要实现教育管理规范化，就必须有科学的教学督导监控体系进行监管。督导通过听课、教学检查、个别交谈、座谈会等方式，对学校师资队伍建设和、专

业建设、课程建设、教风学风建设等进行全方位监督、检查，获取第一手资料，并对教学管理工作进行评估、反馈，发挥参谋的作用，以便校领导和教学管理部门及时了解教学信息，全面、准确地掌握学校教学工作的运行现状，及时调整教学质量监控内容，优化教学管理理念和举措，不断提高学校的教学管理水平。

（三）以督促学，提高学生培养质量学生是教学活动的主体，是体现学校教书育人质量的载体，应成为教学督导的重要对象。督导通过学生课堂反馈、课后作业、毕业论文、学生评教等发现学生在学习方法、操作技能、综合素质提高等方面存在的问题，提出意见和建议，起到督促和引导学生形成良好的学风、调动学生学习的主观能动性、提高学生的综合素质和水平的作用，从而达到高校培养高质量人才的目的。

二、我校教学督导工作的改革与发展

我校教学督导工作开展了近 20 个年头。学校于 2005 年正式成立了“本科教学顾问委员会”，由具有高级职称的退休教师组成。随着我校本科建设不断前进，高校督导制度也不断完善。学校于 2016 年成立了“本科教学督导组”，在原来顾问组工作的基础上，进一步强化督导功能，在“以督促教”方面做了大量的工作。

（一）完善督导工作队伍，做合格的教学质量监督员

2005 年成立的“本科教学顾问委员会”的老专家都是响当当的名师，有国家级教学名师、上海市教学名师，也有长期在教学一线并担任学院本科教学管理工作的教授。“顾问”在《现代汉语词典》中的解释为“有某方面的专门知识，供个人或机关团体咨询的人”，主要起咨询的作用，缺乏真正意义上的督导功能。而“督导”在《现代汉语词典》中的解释为“监督指导”，即既要“监督”又要“指导”。这对督导人员提出了更高的要求，督导人员的素质也直接关系到教学督导制度的执行和效果。因此，2016 年，我校在综合考虑其他高校督导组成员构成模式的基础上，组建了一支功能更加全面的队伍，使督导聘任无论从年龄结构、专业结构还是教学管理经验方面，都更加科学、合理。

督导任职条件中明确要求：督导要热爱教育事业，责任心强，治学严谨，具备较为丰富的教育教学或教学管理经验，在专业领域有一定的威信，有一定的时间和精力投入督导组的各项工作中。这样的人才具备监督的能力。目前，我校的督导总人数达到 37 人，由各学院推荐，退休和在职教师各占一半。督导中有原来顾问委员会中年富力强的老教授，也有刚退休的教师，他们经验丰富、对新理念、新事物接受快。在职督导都在 40 岁以上，有一定的课堂教学经验，有的担任或曾担任过系主任、教学副院长等本科教学管理干部，更清楚如何“以督促教”，教学相长。这样一个年龄层次分明、新老成员结合、管理者和专家结合、

专业结构完善的督导团队有利于我校督导队伍的健康发展,符合当前督導體制发展的需要,也符合研究者提出的“理想的教学督导人员应具有深厚的学科专业知识、丰富的教学管理经验和很强的教学研究能力,他们是学科专业教授和教学管理专家、教学研究专家的‘三统一’”。

(二) 扩大督导工作范围,明确督导职责,做教学质量的检查员

目前,教学督导的主要功能定位于监督、检查、评价和指导四大部分,并依此开展工作。目前,我校督导组的工作并未停留在随堂听课、试卷检查、论文抽查等方面,督导还要参与学校各类学科专业建设、课程建设,参与教学竞赛评选及本科教学评估、评审、认证等事务性工作,以及对学校教学状况和发展趋势进行调查、归纳,为学校教育教学提供决策参考和参谋咨询,为青年教师的培养建言献策。督导工作已经渗透到本科教育教学的各个方面。

1. 抓常规教学质量指标,强化监督、检查功能

我校本科教学督导组成立后,37位督导在第一学期听课量即达到341门,涉及414位授课教师,基本覆盖了该学期所开设课程。督导每次听课后,都会认真填写详细的听课表,对授课进行评分,并如实记录教师上课情况和学生听课情况。督导们还会花几分钟时间与任课教师交流,肯定其优点,指出不足之处;同时抽时间与学生沟通,听取他们的意见,因为课堂教学质量直接关系到学生的培养质量,“一门课程的好坏,学生最有发言权”。我校本科学生对教师授课的测评结果显示,2015年90分(含)以上的比例达到了83.46%,2016年达到了88.26%,可见学生对授课质量是认可的。这一结果与督导对课堂教学质量严格把关不无关系,课堂教学质量得到了稳步提升。

督导队伍扩大后,听课量增加,试卷检查覆盖面也进一步扩大,抽查涉及14门大面积课程,共计108册,覆盖16个学院的主干核心课程323门。试卷抽查涉及31169份中的10915份,抽查率为35.1%,较往年有较大幅度提高。试卷是学生学习成果和教师授课效果的一个直观、量化的体现。对教师批改试卷的准确率、批改态度、试卷重复率等进行检查,能有效督促教师重视出题、批阅试卷这些环节,从而为提升教学质量服务。

2. 积极参与学校各项教学建设,强化评价功能

督导除参与学校常规实践教学过程的监督、检查外,还积极参与学校的学科专业建设、课程建设、教材建设、基地建设、实验室建设等教学改革工作,以及各类教学评比与评选工作,如担任教育教学改革项目评审专家、教学竞赛评委。

我校督导组非常重视青年教师教学能力的培养,因为青年教师是高校未来发展的保证。为全面提高青年教师的教学能力,2012年,学校根据学科特色建立了9大类青年教师教学能力培养基地,经常邀请督导前往基地,就如何教书育人

的问题为青年教师传道、授业、解惑。基地内部会开展教学能力评比，邀请督导观摩、点评，青年教师可以在讲解技能、多媒体和板书运用、课堂互动等多方面获得督导的指导，从而对于抽象的教学规律“看得见，摸得着”，对上好课充满信心。我校在 2013 年和 2015 年组织了两次大型的青年教师授课比赛，有近 68 位青年教师参与。大赛为老教师和青年教师之间搭建了交流平台，同时树立了一批教学典范。当时的顾问组专家全部担任比赛评委，全程参与，看到了我校本科教学后继有人，也指出了存在的问题。

此外，各类课程建设评审、教材评审、教学成果奖的评审中都有督导们忙碌的身影。督导们对学校各项教学建设的意见和建议汇聚起来就是一份最真实、最具体、最有说服力的学校教学状况调查报告。督导切实发挥了监督的功能，促进了学校整体教学能力的提升。

3. 开展调查研究，强化咨询、指导功能

督导的职责明确要求其对督导过程中发现的问题进行调查分析，形成完整的调研报告。我校督导组就小班化教学、教研组在提升教学质量中的作用等课题进行了专题调研，形成了 5000 多字的调研报告，通过一系列调研数据来说明问题，分析问题产生的原因并提出解决问题的方案。督导组还积极开展实验教学现状调研，走访了无机化学实验中心和物理实验教学中心，最终形成了长达 8000 多字的调研报告。这些调研报告为学校职能部门改进工作提供了依据，同时为提高教学管理质量、加强教学质量监控提供了保障。

（三）立足“以人为本”，加强反馈，做提高教学质量的指导员

教师是教学的主体，在教学中起着主导作用。督导工作始终贯彻“以人为本”的理念，即“以教师为本”，体现人文关怀。督导组检查、督促使广大教师更加重视课堂教学，课前准备更加充分，从而推动教学方法的改进与创新，优化教学内容，提高教学质量。如果督导完全以一个监督者的态度对待教师，很容易与之形成对立，教师也会产生反感情绪，这样就不利于教师的发展及学校督导工作的开展。对于在听课、试卷检查中发现问题，督导们可以直接找到教师本人进行反馈，摒弃监督、检查的心态，尊重教师，平等待人，以谈心的方式商讨解决办法，以共同研究和切磋的精神使教师心悦诚服地接受监督和指导。

目前，大部分高校实行学生全员评教，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，如部分学生对要求严格的教师评分较低。督导专家的听课反馈与学生评教紧密结合，相互比照，相互补充，能够对教师的教学工作给予公正、客观的评价。

督导组会定期召开督导工作会议，编写督导工作简报，及时通报问题；同时会定期参加教务处召开的教学例会，及时反馈督导过程中发现的问题。督导组还

与时俱进地建立了新的信息反馈方式（如建立督导微信群），以便及时与职能部门的领导建立最直接的沟通交流渠道。

三、对督导工作的思考

近几年，我校教学督导工作在原有的基础上进行了组织的规范、理念的创新、人员的调整、职能的完善、内涵的深化、内容的扩充，在保证和提高教育教学质量、促进学校发展等方面取得了一系列成绩。但是，我们也在督导工作过程中看到了一些问题，有些是高校的共性问题，有些是我校在今后工作中需关注的问题。

（一）高校对督导工作重视程度不够，缺乏制度保障

目前，大多数高校督导组织只是学校内部设立的非常设专家机构，与本科教学的职能机构教务处保持沟通和联系，缺乏自主权，提出的意见、建议等都要依靠职能部门去解决，对行政权力具有较强的依赖性，高校内部督导的存在与发展缺乏制度保障。这也是当前绝大多数高校督导组织的现状。此外，大部分高校的督导都是兼职的，这也让督导组织的“临时性”特征明显。是否可以设立专职督导，采用专职和兼职结合的做法，让督导组织具备真正职能部门处的性质，值得我们去尝试。

（二）需要引入督导培训、考核机制，规范督导选拔

目前，大多数高校督導體制中缺乏督导培训和考核机制。各高校在督导人员聘任方面基本上采取院系推荐的形式，督导接受聘任后立即上岗，完成学校教学质量的整体、综合性监督、检查工作。督导不仅要熟悉本学科和专业的知识和技能，还要具有高等教育教学的理论知识，能够帮助教师总结教学经验、提升教学学术水平。因此，对督导进行最新的教育教学理念、国家教育政策、教育动态、学校各时期各阶段任务部署的培训尤为重要。此外，督导人员一旦上岗，除非遇到特殊情况，不能退出，因此加强督导考核机制成为督导不断提升自身督导能力的重要保证。

（三）重“督”轻“导”的现象还比较普遍

当前，高校在督导过程中重“督”轻“导”的现象比较普遍。“督”是手段，“导”是目的。“督导”兼有监督、检查与指导、导向两个方面的含义，“督”与“导”是相辅相成、不可分割的。但是实际操作中容易将督导简单地等同于监督、检查，督导仅凭几次听课或者试卷检查就给出评价结果，导致被监督的老师感到压力很大，督导专家与教师之间关系紧张。督导工作应“以人为本”，以导为主，督导应与教师建立相互理解、相互尊重、相互信任和平等的合作关系，指导教师提高教学质量。

（四）多校区办学模式给督导工作带来挑战

随着高校的扩招，多校区办学教材，对教学方法进行了改革，形成了理论与实践相结合的教学模块，设计了三步教学法，让学生在“任务探究”中“晓理、熟技”，认真践行“教学做合的教育理念；结合实习、实训、毕业设计、参与创新课题等环节，在务实学生专业理论基础的同时强化技能培养，使学生提前进入工程师的角色，增强学生的工程意识。目前，实验室建设、校外实训基地建设、理论课堂与校外实习实训的衔接等方面还存在不足，有待今后不断完善。已成为高校的普遍现象，给教学管理带来了严峻的挑战，给督导工作造成了一些困难。督导老师不得不在多个校区间奔波，为了听一堂课而花费几倍的时间在路上。这给督导的精力带来了挑战。要解决多校区办学模式下督导工作的不便，除了合理安排督导工作外，还有许多方法值得探索。

教学督导工作是一项授之以理、融之于心、潜移默化、润物无声的工作。高校要以教学督导为抓手，以提高教学质量为目标，充分发挥教学督导的督教、督学、督管功能，形成教学工作自我监控和保障机制，扎实推进教学水平和育人质量不断提高。

作者：毛庆峰，华东理工大学教务处

黄 婕，华东理工大学教务处

阴其俊，华东理工大学教务处

徐佩若，华东理工大学教务处

来源：《化工高等教育》，2017 年第 4 期

主 办：西安工业大学高等教育研究与评估中心

主 编：谢立仁 徐光明

地 址：未央校区行政楼 516 室

电 话：029-86173173

印刷份数：120 份

责任编辑：张 楠 王車琚

邮 箱：gjstg@xatu.edu.cn

传 真：029-86173173

特别说明：本刊为内部交流专刊，所载文稿仅供学校决策层、教育研究者参阅，所言所述不代表本编辑部观点。任何单位及个人不得以任何形式转载和引用，若引起纠纷，本刊不负任何责任。真诚欢迎全校教职员提出中肯的意见和建议，以便根据工作需要及时调整栏目内容，更好地服务大家。