

# 高校教学督导效能的提升模式探讨

作者：李爱琴 工作单位：湖南科技大学

**摘要：**质量是高等教育的生命线，高等学校的教育质量关系到学校的生存与发展，教学质量监控是教学质量管理工作的重要方法和手段。狠抓教学质量，各高校努力探索构建自我约束、自我完善的教学质量保证和监控体系，而在建立内部教学质量监控和质量保障体系，实践中普遍采取的措施是建立健全教学督导制度，改善教师教育教学能力与水平提高的支撑条件，实现高校教学督导和教师在教学理念、教学实践及教学评价等方面的共同提升。

**关键词：**高校教学；督导效能；改革

## 一、引言

高校教学督导与评价制度已经成为我国高校开展自我评价、实现自我改进、提升自我发展能力的重要机制，是我国高校教学质量保障体系的三大支柱之一，其重要性是不言而喻的。但其产生的历史背景及现实条件的局限性导致了我国高校教学督导效能不高和价值缺失，无法满足高校教师教学发展的实际需求，甚至在某种程度上对高校教育效能产生了负面影响。

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》提出“建立以提高教育质量为导向的管理制度和工作机制，把教育资源配置和学校工作重点集中到强化教学环节、提高教育质量上来”。因此，如何提升高校教学督导效能是我国高校教学督导队伍建设中亟待解决的关键问题。本文作者通过工作实践，结合多所高校的调研，对高校教学督导的局限性及其在具体实践过程中出现的普遍性问题和典型性问题进行分析，力图在校内职能部门有效资源整合的基础上建构具有整体联动特征的督导效能提升保障体系，为督导效能提升提供组织、环境和机制保障的有效途径，实现高校教学督导工作的内涵式发展，即专业化、系统化、民主化。

## 二、现状与反思

国外督导制度历史悠久且发展充分。国外教育教学督导由专职机构和专业人员负责，是精通教育理论、教育管理理论与教育实践的专业领域专家，对教育内涵和教育价值有全面性的理解，其主要职能涉及教育教学的监督检查、指导帮助、参谋顾问三大方面，为各类教学发展提供全面、权威、专业和有效的服务。相比较而言，我国高校督导理论建设和实践探索只有十余年的历史，且处于尚未成熟的起始阶段。因此，我国高校教学督导具有非职业化、非专业化、非系统化等特点。其具体表现如下：

（一）我国高校督导制度缺乏根本性的制度保证。其主要原因是由于高校督导的队伍建设既没有编制保证也缺乏独立

行政实体的权威，绝大多数高校专职教学督导都属于临时性、阶段性聘用的退休教师。

（二）高校教学督导在具体实践过程中主要执行教学监督与评价职能，任务繁重，无法对有需要帮助的教师或问题教师进行个性化、过程化的咨询服务和指导帮助。而且，其非专业化的工作方式对教师教学的多样性以及积极性产生了一定程度的负面影响。

（三）我国高校教学督导与“被评价”教师之间存在严重的信任缺失。信任缺失的主要原因有三点：1、教学督导过强的行政管理性质使教师被动接受其随机听课和评价。2、教学督导对其与教师之间信任关系的建设存在认知不足和主动性不强的特点。3、校级督导与二级学院之间的关系不够密切，对学院教师整体情况缺乏充分了解。4、高校专职教学督导可选范围和人数都处于“完全不充分”状态，在逆向选择过程中居于优势地位，而高校的相关职能部门及“被评价”教师则属于弱势群体。这些不利因素使得高校教学督导处于权威下降或“被督导”的尴尬境地。因此，通过资源配置方式及管理体制等方面的改革提升高校教学督导效能是值得探索的一个课题。

## 三、高校教学督导效能提升的模式研究

### (一)整合校本教育资源，构建“三位一体”的督导效能提升保障体系

高校教学督导与评价制度以及学生评教制度的实施在极大程度上促进了教师提高其教育教学能力与水平的积极性并增强了教学责任感，但在各高校教师队伍中比例高达70%的新教师和青年教师在求学过程中主要从事研究工作，教学实践及教学效果还无法熟练掌握。因此，除了需要补充必要的教育教学理论之外，他们更迫切需求教学实践过程中具体教学策略等方面的指导与咨询。青年教师，尤其是新教师，在我国目前高等教育走以提高质量为核心的内涵式发展道路的新一轮改革浪潮中，面临教育教学能力和水平提升的巨大压力和挑战。如何保护好教师的教育教学积极性并满足他们教学能力提升的自我效能感并非是仅仅成立相关的独立机构就可以实现愿景，而是必须有效整合相关职能部门的资源和力量，构建一套完整的以提升高校教学督导效能为中心并不断完善教师发展中心服务职能的教学质量提升保障体系，才有可能满足大多数青年教师提升教育教学能力与水平的迫切需要，才有可能真正实现高等教育质量提高的愿景。

### (二)加强高教所校本研究职能，提供督导效能提升的组织保障

我国目前已经处于高等教育大众化阶段，提高高等教育质量是我国高等教育改革发展最核心最紧迫的任务。因此，校本应用性、对策性教育教学问题研究应该成为我国高等教育研究所职能定位的根本导向。我国高校教学督导制度实施的历史只有十年左右，无论是理论建设和具体实践操作都处于起始阶段。而且，高校教学督导固有的非职业性、非专业性、非系统性等特征并没有使其“监督、引导、咨询”的影响力充分发挥出来。所以，高校教学督导的内涵提升仅仅依靠其自身的能力和努力是无法实现的。而高等教育研究所拥有较强的教育教学资源和校本研究力量，完全能够承担高校督导效能提升的组织保障。高教研究所可以积极收集、整理国内外教学督导的文献资料，并集中科研力量加强以提升本校教学督导效能为核心的校本研究，构建实现全校师生共同成长、共同发展的质量监控体系，从而为本校教学督导效能提升提供组织保障。其具体工作内容如下：首先，编写教学督导校本手册或指南，内容涵盖教学督导六大职能及其实施技巧，国外教学督导实践集锦，本校教师教学水平研究结果等；其次，对教学督导进行严格的职前培训，提高教学督导专业化水平；再次，定期与教学督导、师生代表等相关利益群体开展研讨会，全面配合教学督导解决教育教学中的实践问题，为实现不同群体、不同层次的教师和学生愉悦成长提供良好环境，才能真正确保教学督导效能的提升。

### (三)完善教师教学发展中心职能，提供督导效能提升的环境保障

高校教学督导目前的主要任务是“地毯式”听课或验证性地听学生评教分数较高或较低的教师授课，并进行课堂评价。繁重的听课与评价任务无法允许教学督导有效地对需要帮助的教师进行教学实践个性化、过程化的个体实践指导或咨询，个体教师必须完全依靠个人能力或资源解决教学实践中出现的问题，这两种解决方式在现代高校更重视科研的压力下都具有明显的被动特征，青年教师较低自我效能和教学效能会双重地消耗他们的教学热情和教学积极性，并恶性循环地影响青年教师对教学的精力投入，甚至无奈、消极地选择科研岗位。因此，如何为新教师和青年教师教学能力提升搭建常规化、制度化的培训平台，这一任务只能分流到教师教学发展中心。为此，我国各高校在2011年开始陆续建立教师教学发展中心，开展教师教学培训、教学改革、研究交流、质量评估、咨询服务等工作，推进教师教学技能培养培训工作常态化、制度化，切实提高高校教师的教学素质和技能水平。这不仅能够对制约高等教育教学质量的关键或薄弱环节产生最大程度上的引领、示范、辐射作用，而且可以极大地减轻教学督导工作量与负担，使校级教学督导能够集中精力对全局性和关键性的教学管理工作进行督导，使院级教学督导以提升教师课堂教学质量为中心，对课堂教学、教学策略等教学实践过程进行个性化和全程化的指导与帮助，从而为高校教学督导效能提升提供了有力的环境保障。

#### (四)完善高校教学督导制度建设，提供督导效能提升的机制保障

教学督导专业化提升和工作系统化建设是高校教学督导制度建设的重要内容。其中，教学督导专业化水平的提高是高校督导效能提升的关键，而督导工作系统化建设是其效能可持续发挥的根本保证。高校教学督导专业化提升的根本途径是参加系统的职前培训，具体内容如下：1、高校教学督导参加系统的督导理论知识、专业技能及专业伦理等方面的学习与培训，并通过资格考核和专业实习阶段才能受聘上岗。这是教学督导队伍专业化建设的核心和关键。2、强化教学督导服务指导意识，弱化行政管理性质。教学督导的工作宗旨是为学生、教师和学校提供有效的教学指导、咨询服务以及良好的人文环境，从而真正帮助校长和教师提升价值领导力、教学领导力、课程领导力。提供有效的教学指导和咨询服务是高校教学督导专业化发展的一种表达方式，也是大学和合管理文化建设的重要体现。3、强化教学督导民主意识，淡化督导权威作风，与教育过程中直接的教改领导者，即校长和教师，建立平等、信任、协作的友好关系。这不仅有利于双方的真实交流与合作，也有利于双方的良性互动并加深相互理解与价值认同，真正实现双方价值和利益的双赢局面，从而真正促进高等教育质量的持续性提高。4、充分参与教学改革及教师个人职业规划，努力提高优秀教师等级比例。心理学家和教育学家观察发现，同样处于中等发展水平（50%）的学生，如果遇到优秀的教师，他们可以达到优秀（平均90%），遇到平庸的教师则降到较差（平均37%）。从某种意义上说，提高优秀教师等级的比例是提高高等教育质量的关键。因此，我国高校教学督导的目标定位应该是帮助需要帮助的青年教师及提高优秀教师等级比例。此外，高校教学督导只有在切实帮助教师提升教育教学能力的过程中才能实现自觉的自我专业发展意识，也才能真正实现理想的督导专业发展。5、树立保护教师教学风格多样化的意识和观念，避免教学模式的统一化、固定化和僵化，为大学的学习和生命成长提供多元化的、丰富的教学环境和人文环境。

高校教学督导工作系统化建设的有效路径是建立高校教学督导档案袋制度。高校教学督导的临时性、阶段性、断裂性工作特点不利于教师教学能力的长远发展，教师的专业成长和地位没有获得长远的根本保证。教学督导档案袋可以有效地弥补我国高校现有体制下教学督导工作的弊端与不足，其优势表现具体如下：1、高校教学督导档案袋可以通过历届督导凭借其专业科目优势对各专业教师的教学水平、教学经验、教学层次、教学风格、教学成果及其个性特色等有效信息进行详实、生动、和原生态的记录和评价。2、高校教学督导可以通过教学评价反思笔记、教师辅导个案研究、督导工作经验总结、教学经验总结与推广、教师发展性评价、教学普遍性问题反馈与解决方案等多种途径进行教学及管理等方面的校本研究，为二级学院和学校的内涵式发展提供改革方向和决策依据，并为学校整体质量的提升提供强有力的支撑。3、高校教学督导档案袋的建立不仅能够实现教学督导工作的系统化，为未来督导提供明确的、有效的工作方向，并对继续需要指导或帮助的教师提供可持续性的服务与咨询。这不仅可以减少高校教学督导与教师和学生之间可能会产生的不必要的文化与

教学价值等方面的误解与碰撞，而且可以促使现任教学督导能够增强自我反思、自主解决问题、主动指导与提供服务的意识和能力，有利于课堂教学评价的公正性和客观性，也能够一定程度上有助于深化督导与教师之间交流的力度和深度，增进彼此的相互信任，对教学督导工作的可持续发展起着良性推动作用。

#### 四、结语

高校教学督导效能的提升不仅关系到高校教师教学质量的提升，也关系到高校教学管理人员质量的提升。因此，这不仅是高校教育资源配置方式方面的改革，也是行政管理体制方面的改革。我们教育教学工作者，无论是教学督导、管理人员还是教师，都应该积极自觉地增强我们应该承担的时代责任感使命感紧迫感，成为推动真实教育问题和教育实践效果问题解决的主动变革者，并且坚持“以人为本”的原则，转变教育管理和教育教学理念，从学生、

教师和教育教学管理人员全面发展的视角来考虑资源配置和效益评价,切实满足学生和教师的发展需求,促进教育教学管理人员服务水平的提升和各层次教师教学领导力的提升,从而推动高等教育内涵式发展。

#### 参考文献

- [1]石中英. 提高质量是教育改革发展的核心任务[N]. 中国教育报, 2012-11-6.
- [2]郭瑾莉. 高等院校督导评价中的逆向选择现象及其对策研究[J]. 科教文汇, 2012(2): 33-34.
- [3]刘延东. 深化高等教育改革, 走以提高质量为核心的内涵式发展道路[N]. 中国教育报, 2012-5-21.
- [4]李斌. 没有师生的幸福, 哪来理想的教育[N]. 中国青年报, 2012-10-31.