



# 教学督导简报

2019年第2期（总第002期）

河南财经政法大学教学督导委员会办公室编

2019年11月19日

---

## 目 录

### 督导动态

第八届全国高校教学督导、质量评价与质量保障体系建设学术年会纪要..	1
期中教学检查总体情况通报.....	4
教学督导委员会委员深入院系开展专题座谈交流.....	10

### 督导视点

高校教学督导：从“形式”走向“深层”.....	11
-------------------------	----

## 督导动态

### 第八届全国高校教学督导、质量评价与质量保障体系建设 学术年会纪要

2019年11月1日至4日，第八届全国高校教学督导、质量评价与质量保障体系建设学术年会在南昌举行。来自全国390所高校的1000余名专家代表参加了此次会议。我校教学督导委员会副主任苏珊与教学督导委员会成员王虹、苏亚菲、李明海、王定迅以及办公室秘书王义轩一行六人应邀参加会议。针对高校教学督导工作，多名专家学者以各自学校为例，向大家分享了多年实践经验与成果。现纪要如下：

#### 一、明晰教学质量评价的基本特征

在学术年会上，大家对教学评价的基本特征达成共识：

- 一是教学评价具有复杂性；
- 二是教学评价具有模糊性；
- 三是教学评价具有长期性；
- 四是教学评价要稳定与改革兼顾。

#### 二、建立校、院两级教学督導體系

一般来说，各学校均成立有教学督导委员会（或督导组），人数在10-35人不等，设立文科组、理工组、通识组等学科督导组；院系成立教学工作督导组，总人数在100-200人之间。教学督导委员会（或督导组）有些挂靠教务处，有些设置在教学评估中心，有个别学校单独设置。

通过建立校院两级教学督导工作体系，进一步强化院系自我质量监控能力，促进督导工作与教学管理工作的紧密联系，形成学校、院系教学质量保障工作齐抓共管、各有侧重的局面。

#### 三、构建常态化质量保障运行机制

各学校均利用多种现代化信息技术平台，将日常教学管理、检查和督导信息进行处理，并做出相应的分析评价，构建日常教学管理、教学检查、教学督导相结合的质量保障运行模式，形成相对完善的质量保障闭环系统。

#### 四、逐步建立递进式教学督导实践体系

各学校在教学督导实践中，逐步转变工作思路，由“教学督导”向“教育督导”、“学校主体”向“学院主体”、“以督为主”向“以导为主、督导并重”转变，由此建立“督、导、评、领”四层次递进式的教学督导实践体系。

**“督教、督学、督管”**：教学规范性层次，保秩序，做好整改督查，保障本科教学井然有序；

**“导教、导学、导管”**：教学内容层次，提质量，大学习、大研究、大落实，助力教学质量稳步提升；

**“评教、评管、评学”**：教学达成度层次，促建设，完善本科教学评估与保障体系，促进一流本科建设；

**“引领、决策、研究”**：教学改革创新层次，创一流，创一流教学督导、评估工作，勇担社会责任，引领地方高校。

**五、构建“决策、执行、监督”的权力制衡运行机制。**桂林电子科技大学建立的教学质量保障机制是：教务处居中组织协调、本科教学指导委员会决策审议、本科教学工作委员会具体执行、教学督导委员会监督评估。其他学校也有类似做法。

#### 六、各学校的特色做法

1. 以离退休为主转为在职优秀教师为主。湘潭大学督导团已成立七届。第六届成员从退休教师为主到退休老教授为主力，吸纳部分快要退休的教学优秀教师和部分省级教学能手。第七届以在职的优秀教师和教学能手为主。重庆医科大学也是类似做法。

2. **施行全覆盖的教学督导模式。**教学督导工作理念从“以督为主”转变为“以导为主、督导并重”，督导工作也从学校为主体转为院系督导为主体，做到“全程覆盖、重点深入、有效反馈”的循环过程；在督导工作过程中，遵循“督要严格、评要中肯，导要得法，帮要诚恳”的原则。

3. **设立院系教学督导专项。**湘潭大学每年为院系督导拨出160万，通过校督导团所在负责部门核算后，划拨给各院系用作特殊教学任务津贴，分为基础津贴和督导业绩津贴，充分支持并激励院系教学督导工作。

4. **下发教师授课质量预警通知单。**南昌大学每学期给老师下发《教师授课质量结果通知单》，同时给授课质量有问题的教师下发《教师授课质量预警通知单》，并重点监测这些老师后续改进情况。

5. **督导“一对一”帮扶教师。**南昌大学通过反馈、预警、帮扶等措施，一部分课程质量得到提高。106名教师的学生评教结果从后10%达到前30%。

6. **教学与科研并重，或更应重视教学。**教学质量是5年、10年甚至更长时间才能见成效，教师投入精力不积极；而科研与职称、待遇挂钩，教师投入积极性高。所以，科研不一定奖励，而教学必须奖励。对于教学，要用政策制度引导（拉）、体制机制保障（拉）、评价评估体系督促（推）、质量监控体系奖罚（推）。

7. **实行教师教学水平认定制度。**桂林电子科技大学首创教师教学水平认定制度：在“点”上，教学最高奖——杰出教学贡献奖10万，5人/三年；教学优秀青年奖1万，20人/三年。在“面”上，每年200万，奖励教师的30%，一等奖10%，8000元/人，二等奖20%，5000元/人。

8. **听课看课信息化。**搭建手机听课系统，系统上显示听课任务、听课记录，有GPS定位“真”听课、主动推送听课信息、评价信息实时上传、学期结束自动计算排名和得分。

通过参加本次会议，学习了全国教学督导工作的先进经验，为我校今后提高督导工作成效、拓展督导工作思路提供了新思路新方法；对加强督导队伍建设，更新督导工作理念，不断提高督导工作水平具有重要意义。

## 2019-2020 学年第一学期 期中教学检查总体情况通报

为进一步加强教学过程监控，推动教风、学风建设，及时发现和解决教学与教学管理方面存在的问题，根据《关于开展 2019-2020 学年第一学期期中教学检查的通知》（以下简称《通知》）要求，学校于 2019 年 11 月 13 日组织开展了本学期期中教学检查工作，现将检查情况通报如下：

### 一、总体情况

本次检查共成立六个检查组，成员由教学督导委员会、教学质量评价中心以及教务处人员组成。各检查小组严格依据《通知》要求，分别对 25 个教学单位的日常教学管理、教风及教学秩序、上学期试卷管理、2019 届毕业论文质量、期中考试规范化管理、实践教学环节的落实开展情况进行了检查。各教学单位对照检查指标，按学校要求，均成立了期中教学检查领导小组，拟定了自查方案，并对自查工作做出了具体的安排和部署。总体来看，整体检查效果良好，大多数单位日常教学工作比较到位，教学纪律和教学秩序总体规范有序，部分教学单位的教学管理水平和工作作风都有很大程度的转变和提高，但检查组仍发现部分教学单位在执行教学管理制度、开展各项教学活动中存在一些共性问题。

### 二、教学工作中存在的主要问题

#### （一）关于教学管理情况

##### 1. 课堂教学秩序情况

本次检查整体课堂教学秩序，结合督导委员会反馈、视频监控查课，总体情况良好，教师和学生普遍能够遵守教学纪律，维护课堂教学正常运

行。但教务处在对存在问题的 110 个班次调取监控视频再次逐一落实过程中仍发现存在以下问题：

(1) **教师迟到/早退现象依然存在。**个别教师存在上课迟到、提前下课或课间不下课的情况（个别因期中考试提前下课）。

(2) **调停课不履行报备手续。**调停课或更换上课地点没有提前按相关规定履行调停课手续或未及时报送因课程需要临时调整上课地点的备案申请。尤其是实践教学环节更换教学地点和教学形式没有提前报备外出事宜。

(3) **课堂教学纪律要求不严格。**个别教学班学生到课率过低，课堂上学生玩手机（或其他电子产品）、睡觉、吃东西的现象仍比较普遍，课堂教学纪律松散，课堂教学组织管理不到位。

(4) **课外活动影响正常教学。**学生各类课外活动，比如比赛、演出等造成学生请假、缺课现象比较严重，影响了正常的教学秩序。

(5) **考研考证影响学生出勤。**学生因考证考研不参加正常的课程教学，高年级课堂出勤率低的情况较为普遍。

## 2. 教授、副教授上课情况

教授、副教授给本科生上课率较之上学期有所提高（上学期有 12 个院系超过 80%），本学期共 19 个教学单位教授/副教授上课率达到 80% 以上，全校教授副教授平均上课率为 82.71%（上学期为 79.6%）。各教学单位应继续督促此项工作，进一步提高教授/副教授上课率。

## 3. 教学督导和管理干部听课情况

各教学单位均能按照学校要求，抓好教学督导听课环节，对本院系教师全员听课，重点对新进教师及评教排名靠后的教师听课，各教学单位听课总体数量较之以往学期有所增加。有专职教师的教学单位中，有 22 个单位的教学督导和管理干部平均听课节次普遍达到 3 节次以上，其中数学学院听课次数最多，达到平均 9 节次/人。25 个教学单位均提供了听课计

划，有 2 个院系未提供督导会议记录，部分听课记录有补登或敷衍的痕迹，个别听课记录中教师的授课内容与该教师教学进度表中的进度不吻合，听课的评价等次、评语、听课内容写的比较简单，缺乏实质性的评价意见。

#### 4. 同行听课和教研活动情况

具有专职教师的 24 个教学单位中，有 2 个单位没有组织开展同行听课，3 个单位没有提供同行听课记录。各教学单位教研活动开展次数 3-36 次不等，同行平均听课 3.3 人次。结合教研室“五说”活动的开展落实，本学期教研活动记录和归档情况普遍较为规范，有 4 个单位未提供“五说”的具体支撑材料。

#### 5. 教学信息反馈情况

教学单位教学信息反馈总体工作不到位，主要表现在：教学单位自主反馈渠道和内容比较单一；教学信息员教务平台实时反馈制度落实不到位，反馈的信息没有针对性；教学单位自主教学反馈普遍没有完成反馈-整改-再反馈的闭环过程。

### （二）关于试卷管理情况

本次检查重点抽查 2018-2019 学年第二学期试卷管理情况，检查的整体情况良好，较之以往学期发现的问题减少，但仍然存在一些细节问题：

1. 平时成绩记录不严谨。依据不清、来源不明、签名不全。

2. 试卷难易度不科学。有些试卷出题难度过大或过于简单，主观题与客观题比例失衡，能力导向不突出，不能全面考察学生的学习状态。

3. 试卷成绩分析不到位。考试成绩非正态分布现象较为普遍，试卷分析不到位，缺乏深层内因分析。

4. 签名栏漏项或不规范。仍有该签名的地方漏签、错签现象；试卷归档基本信息（试卷袋内表格、试卷袋封面）填写信息漏项或填写错误；试卷分数改动后未签名、评卷标识错误或者评卷无标识等。

5. 试卷袋材料归档不规范。部分教学单位试卷袋内散页资料未按顺序

排放，个别材料漏项，自查工作做得不够扎实。

### （三）关于毕业论文（设计）管理情况

本次检查重点抽查 2019 届毕业论文（设计）情况，发现问题如下：

1. **指导评语没有针对性。**有些论文指导老师在开题报告意见栏写得过于简单，只填写“同意开题”；指导评语和答辩评语栏只盖章“同意上述意见”。

2. **论文撰写格式不规范。**有些论文参考文献标识不规范，参考文献在文中没有标识出来，字体或英文大小写不规范，脚注标识缺项或不规范。

3. **摘要和关键词不准确。**有些论文内容摘要缺乏针对性，内容与题目存在偏差，关键词选取不准确。

4. **成绩评定等次前后不一。**个别论文建议成绩和最终成绩的等次前后矛盾。

5. **签名栏漏项未填写。**有些论文封面缺少指导教师职称，建议成绩漏填写，试卷袋封面漏项。

6. **材料归档不规范。**有些论文相关材料未按顺序排放，袋内缺少部分材料。

### （四）关于期中课程考核情况

1. **期中考核工作组织情况。**较上学期而言，各教学单位期中课程考核工作组织比较到位，考核形式已从比较单一的考查/开卷，变为考试/闭卷和开卷结合为主。但部分课程考核题型设计过于简单，成绩的正态分布两极分化较为严重，未能充分体现课程的考核要求；有 7 个院系没有进行考核效果的分析 and 总结。

2. **命题及评阅质量情况。**命题质量普遍良好，但阅卷不够细致，评分标准不完善，整体阅卷规范程度没有达到期末阅卷的标准，分数改动不规范，缺乏考试后的总结和分析。

3. **期中考试材料归档情况。**部分院系没有对该项工作统一要求，期中

考试试卷材料归档不规范，试卷袋内表格材料严重缺项，有个别院系存在考试考场基础信息记录表缺失、成绩单缺失、试卷分析或课程考核总结缺失。

### **（五）关于实践教学环节落实情况**

本次主要检查各院系实习管理情况和实践教学基地利用情况。总体来看，各教学单位均建立了实习管理工作领导小组，大多数单位根据学校的相关制度制定了本院系的实习管理细则，均制定了 2019-2020 学年实习工作方案，实践教学基地 2018-2019 学年利用和运转基本正常，2019 年院系实践教学基地新增或删减的动态情况均能做到材料手续齐全，专人专项负责。

## **三、整改建议**

针对本次检查发现的问题，检查组提出以下改进建议：

### **（一）严肃课堂教学纪律，维护课堂教学秩序**

各教学单位应认真学习和领会《中共教育部党组关于加强高校课堂教学建设提高教学质量的指导意见》，扎实落实《河南财经政法大学关于进一步严肃课堂教学纪律维护课堂教学秩序的通知》文件精神，以及我校教学及教学管理相关文件，强化“三全育人、课堂为主”的理念，明确课堂教学主渠道主阵地的地位，落实立德树人根本任务，严肃课堂教学纪律，维护课堂教学秩序，加强课堂教学督查，进一步建立和完善科学规范的日常教学管理和监督机制。

### **（二）强化管理过程精细化，认真查找问题原因**

期中教学检查是每学年两次重要的教学督查工作，梳理近年来常规教学中的检查情况，几乎每年都有共性问题存在。建议各教学单位抓好教学管理源头，立规矩、建制度、抓整改，认真对照存在的共性和个性问题，制定切实可行的整改方案，进一步加强教风、学风、考风建设，努力做到理论学习制度化、课堂教学规范化、教学反思理论化，比学标杆、赶超先进。

### **（三）抓好重点关键环节，严格试卷、论文管理**

各教学单位要根据自查情况，抓好试卷、论文等关键环节的组织管理。院系应定期组织全体教师学习学校的相关规章制度，尤其是熟悉论文指导流程、考试阅卷规则，避免低级错误的出现。院系对试卷出题质量、毕业论文（设计）管理要严格把关，加强责任意识，抓好过程管理，细化工作流程，确保试卷、论文质量和各类材料齐全。院系特别要是对新进教师、外聘教师 and 教学检查中存在问题的教师加大培训指导力度，做好教学规范的传帮带，细化措施，责任到人，规范并继续加强试卷和论文管理工作。

### **（四）建立闭环反馈渠道，强化日常教学管理监督**

各教学单位对学生网上评教、教学信息员、本单位教学督导、听课人员反馈的教学信息要做好梳理再反馈工作，做到不护短、不遮掩，保障教学信息反馈渠道闭环完整。要加强教学督导、教研活动以及管理干部与同行听课的数量与质量，避免重数量轻质量，敷衍走形式，对于整个学期没有开展或同行听课，或听课数量极少的教学单位，应总结反思工作推进困难的原因，走访先进单位进行学习交流、取长补短，抓紧落实该项工作。各院系要认真深入剖析学生到课率低和教师调停课的具体原因，规范调停课申请审核，降低调停课率，提高学生到课率，将端正教风、学风工作落到实处。按照本科教学工作审核评估指标体系要求，及时将教学资料规范归档、细化目录，加强教学档案规范管理。

通过本次教学检查，各院系应根据检查组提出的意见和建议，切实加强单位及领导的责任意识，围绕教学各个环节，认真找出教学工作中的漏洞，努力剖析原因，积极制定整改方案，并按照整改方案一步一个脚印地改进本单位教学工作，对以往工作中屡次出现的疏漏，要加大力度纠正，同时要创新工作方法，进一步加强和完善本科教学管理工作，不断提高教学管理水平和教育教学质量。

（资料来源：教务处）

## 教学督导委员会委员深入院系开展专题座谈交流

2019年11月18日下午，学校教学督导委员会苏珊副主任、王建平老师和王虹老师应法学院邀请与法学院全体教师进行了教学督导专题座谈交流。

苏主任首先介绍了学校督导委员会的人员构成、基本职能和教学督导在人才培养中的重要意义。她认为，教学督导工作是高校质量保障体系中不可或缺的重要组成部分。学校教学督导委员会专家们都曾是我校有着丰富教学经验或教学管理经验的教授或者院系领导，他们不但对督导工作有着高度的责任心，对老师们更是怀有浓浓的爱心，尤其关心青年教师的成长。他们通过课堂听课看课，了解老师们教学中存在的问题与困惑，通过个别辅导或者集体座谈等形式，帮助老师改进和完善教学方法。目前各院系督导组已经调整到位，有173名督导组成员，希望校院两级督导积极协作，形成合力，帮助教师提高教学水平，为打造法学“金课”“金课群”做出积极努力。

王建平老师围绕教学评价体系给老师们讲了四方面内容：**一是要注重教师素质养成**。从外在看，要重在为人师表，关注课堂上的精神面貌；从内在看，态度上要端正，有责任心、爱心，要教书育人。**二是要保证教学内容科学**。教学内容体系要完整，知识要及时更新，尤其不要触及红线。**三是要更新教学方法及时**。要结合专业、课程的具体要求，各种教学方法手段适时转换并用。既要做好演员，有艺术性；又要做好导演，有启发性，因材施教。**四是要确保教学效果明显**。要关注学生的出勤率、抬头率，关注学生参与课堂积极性、主动性和活跃度。此外，院系还要重视同行评价和院系督导评价。

王虹老师按照学校“督导(理论课)评价表的要求”，对“教师素养、教学内容、教学方法、教学效果”等方面的要求做了补充。她要求老师注重语言表达、教学设计、课堂时间分配、教学内容逻辑性以及教学方式选

择等要素。尤其在教学效果方面，她强调老师要主动组织课堂教学，关注“学生课上反应”“学习气氛”“课堂参与度”等外在指标，不断提高课堂利用效率。

通过专题座谈交流，学校督导委员们发挥了积极的“导”的作用，结合在听课中发现的课堂教学问题，为改进课堂教学支招，为提升教学能力献策，现场气氛活跃，取得了良好的指导效果。

## 督导视点

### 高校教学督导：从“形式”走向“深层”

**摘要：**从“形式”走向“深层”是高等学校教学督导工作的内在诉求。以往的形式督导热衷于用统一的标准自上而下的检查教学常规是否规范，浅尝辄止于记录那些容易感知的外部教学表现，对引导教师教学改进和专业成长收效甚微。要转变这种督导风格，必须使督导工作回归促进教学改进的价值内核，要求督导员全面提高自身的督导能力，通过多种途径全面了解教师的真实教学生活，并与教师共同构建能够解决实际教学问题的改进方案，帮助教师形成可持续发展力，而这正是深层督导的内在诉求。

**关键词：**教学督导；形式督导；深层督导

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》强调“提高质量是高等教育发展的核心任务”。在此背景下，高校为不断提高自身的教学质量，纷纷建立了系统的教学质量监控体系，教学督导<sup>①</sup>就是其中不可或缺的重要一环。关于教学督导，我国教育界普遍认为它“是教育组织机构为帮助教师改进教学、提高教学质量而进行的一项有组织的活动。”巴尔等人将其定义为“研究教学和改进教学的条件专业性、技术性服务”。[1]不论哪种界定，都不难看出教学督导的目标指向对教学的改进。

然而，目前我国高校教学督导理念和实践中“重检查、轻研究性引导”的工作生态较大程度地偏离了这一核心价值取向，不仅弱化和窄化了督导的功能，使其难以为教学质量的提升提供建设性的改进意见，而且这类表面、机械的督导取向若长期推行，还会对教师教学产生强烈的消极影响。因此，这种现状亟待改变。

## 一、形式督导的内涵分析

所谓形式督导，②概括地讲，就是督导观念上以“督”为价值取向，督导实践中往往通过自上而下地开展各种形式的检查性活动来推进工作，并形成相应记录文本的一种思维观念和  
行为方式，其关注督导的表层价值和功能。

### 1. 形式督导的价值取向

价值取向和理念能够指导人的行为，督导团主管部门（即督导团团长或副团长）和督导组成员持有什么样的督导理念，就会相应地在督导实践中采取什么样的督导行为。形式督导

以“督”为价值取向，暗含“监管”和“奖惩”两层含义。“监管”意味着督导员与教师是不平等的关系，督导员往往扮演“审判者”（纠察队）的高位角色，而广大教师则是“被审判者”的被动角色，二者之间是隐含的“上下或高低”关系；“奖惩”意味着督导的目的偏向于分出优劣，倾向于关注教师教学“好、坏”的静态结果，忽视对产生这一结果的过程分析和改进支持。可以说，形式督导倾向于彰显主管部门对教学质量的外部管理，至于督导本身究竟应该发挥何种程度的作用并不是重点。

### 2. 形式督导的行为选择

受“督”的思维方式的影响，形式督导的工作范围主要集中在一些带有浓重“监管”色彩的教学常规性检查活动。常见的有随堂听课、教学巡视、召开学生座谈会以及抽查教学资料（如教案、试卷）等，这些工作往往是督导团相关制度（或主管领导）的硬性要求，如听课要听多少次以上、

值周时间多少等等。在完成检查工作时，督导员往往会填写相应的记录单，如听课记录、值周记录、试卷检查记录等，以听课记录为例，记录的内容多是反映课程名称、时间、学生出勤率、听课内容、方法以及授课优缺点简评等可感知的表面信息。最后，督导员一般会将各种填写完成的督导记录表交由督导秘书保管、存档。可以看出，形式督导多是遵循“形式检查→形成督导记录表→资料保存”的单向度行动逻辑，重视检查记录是否完备，而很少关注资料检查的全面性、深刻性以及督导反馈质量等，这种行为选择重视督导资料的静态“档案性”，忽视其对教学的全面诊断和持续改进。

## 二、深层督导的内涵分析

深层督导是区别于形式督导的另一种取向，它力求回应督导的内在价值诉求——改进教学。督导观念上以“导”为价值取向，实践中往往通过持续对话来推进工作，并形成系统的工作材料以准确诊断教学，帮助教师改进教学的一种思维观念和行为习惯，其关注督导的深层价值和功能。

### 1. 深层督导的价值取向

与形式督导遵循的“唯督”理念不同，深层督导以“导”为价值引领，暗含“协商”和“引领”两层含义。“协商”意味着督导员与教师是平等关系，二者是围绕教学展开讨论的平等主体（即使在不同主题上双方表现出来的主体性强度有所不同），不存在地位不等或管与被管的上下阶层关系；“引领”规定了督导行为的终极旨归，意味着实施督导活动的目的是督导员通过与教师的互动，共同寻找教学中的不足，引导教师改进教学，进而促成个人的教学风格，而不是浅尝辄止于发现问题本身。可以说，深层督导体现的是不仅要让教师发现自身教学的不足，更要激发教师的潜能，成为更好的自己。[2]

### 2. 深层督导的行为选择

深层督导以引导教师改进和持续发展为价值内核，在这一理念的影响

下，督导工作通常围绕如何通过收集真实性的数据材料展开，帮助教师准确明晰教学中的不足，并促成其不断改进问题。对话往往是深层督导的行动路径，不管是督导标准的制定还是教学问题的发现，亦或是教学改进方案的构建、方案的实施都贯穿着对话精神。通过对话，督导员和教师都能体会“平等在场”的尊严感和亲切感，双方通过深入互动后记录的教学表现信息会更加完整、真实，督导推进过程是“你一言我一语”的双向反馈，督导员往往会先对记录的材料信息进行系统性分析，然后及时反馈给任课教师，与其一道共同构建教学改进的方案，并对方案推进和教师教学改进的效果进行持续追踪和再评价。可以看出，深层督导遵循的行动路径是动态连贯的（见图 1），其关注督导员和教师的实质互动性、收集材料的全面真实性以及教学改进的效果。

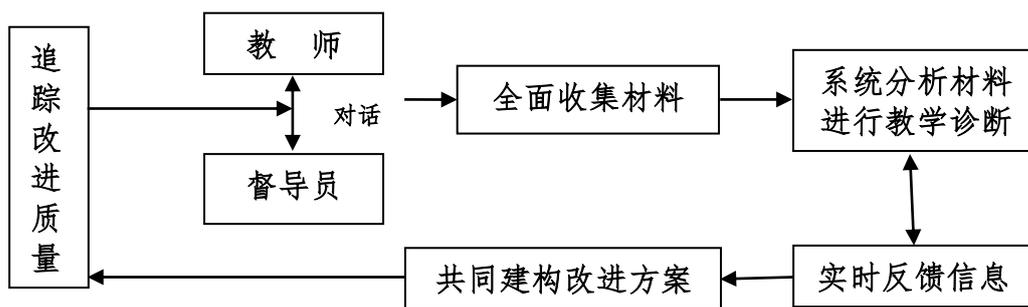


图 1 深层督导的行动路径

### 三、形式督导与深层督导的比较

通过对形式督导和深层督导内涵的分析，不难发现二者之间的本质区别，前者是督导的表层形式诉求，后者是督导的内在本质诉求，二者在督导理念、督导目的、督导主体、督导方式、督导过程、督导心理、督导结果等方面都存在着一定差异（见表 1）。

表 1 形式督导与深层督导的比较

督导类别 \ 维度	形式督导	深层督导
督导理念	监管+奖惩	协商+引领

督导目的	为管理	为提升
督导主体	督导员	督导员+教师
督导方式	自上而下的单向检查	平等对话、注重反馈
督导过程	短期性、表面性	长期性、深入式
督导心理	防备	信任
督导结果	形成督导记录	实现教学改进

从表 1 可以看出，形式督导更多的是督导双方权力不平等的自上而下的监管，在整个过程中，教师大多被动参与，对督导员是一种防备和抵制的心理，动力来自外部强制；督导过程是短期性的（点式的），检查内容往往倾向于关注教学的表层现象，工作结果是形成督导记录文本，是出于“保证不退步”的管理目的，这种督导形式对初登讲台或教学表现较差的教师较为适用。在深层督导过程中，督导员和教师双方地位平等，二者形成交互主体关系，教师对督导员信任，并通过对话建立起对教学的共识，而非某一个人的权威；其关注真实教学生活，深入分析教师的教学表现和教学思想，工作目标指向教师教学的持续改进，是出于“追求卓越”的提升目的。

值得注意的是，深层督导并不完全对立于形式督导，在督导过程中，督导员也会采用听课、检查教学相关材料等活动收集资料，不同的是，在具体实施过程中前者是力求通过持续互动（课上、课下）生成系统、全面、真实的材料数据，并及时实施反馈、跟踪教学改进的质量；而形式督导则更多的是督导员基于较短时间的单向观察形成局部的材料数据，并简单存档，缺少有效反馈和对督导效果的评估。如果将深层督导形象地比作“整棵树”式的督导，那么形式督导就是“土以上树”式的督导，前者关注教师教学的“全貌”（外在的和隐藏的），而后者止于可见的“局部”（外在）。

#### 四、深层督导的实现途径

深层督导既是一种先进的理念，也是一种可以在高校督导工作中实践的方式。要实现深层督导需要在督导文化、督导队伍建设以及督导方式等方面加以优化和改进。

## 1. 培育良好的督导文化

文化就像是基因，虽然难以被直观地看到，却总是潜移默化地影响着人的思维和行为方式。文化对人的影响具有方向性，在不同的督导文化下，督导行为对教学发挥的作用不同，或提升或束缚教师的教学。[3]因此，学校要培育良好的督导文化，确保其正向促进功能的发挥。

### (1) 学习的文化

在当今这个知识爆炸的时代，教育思想、技术更新很快，督导员作为教学专家，更需要通过不断学习以实现教学思想的及时更新和专业知识的重新建构，这样才能为教师的教学改进提供有针对性和真正有效的引导。然而，现实中很大一部分督导员并没有学习的习惯，教学观念还停留在“自己的年代”，在督导过程中难以为教师尤其是年轻教师提供适切的帮助。所以，督导员应养成不断学习的习惯。同时，学校相关部门也应通过举办内部教学思想研讨会（或沙龙）、聘请校外专家开展专题讲座等方式帮助督导团逐步培育学习的文化氛围。

### (2) 协同的文化

督导员在督导团这一共同组织中工作，但他们之间往往界限分明的，缺乏有深度的合作。人都是具有差异性的，性格特点、能力素养等方面都不尽相同，但督导工作面对的是复杂的教学现象，若督导员“单枪匹马”地开展工作，往往很难准确洞悉隐藏在教学表象背后的教学思维，致使督导工作很难深入推进，即便投入了大量时间但督导效果欠佳。为解决这一问题，督导团可以通过设计依存度较高的项目式督导任务，让督导员意识到只有通过协同合作才能出彩地完成任务，同时，学校还要采取措施帮助教师提高与人协同工作的能力。

## 2. 优化督导队伍结构

督导员是开展督导工作的重要主体，督导工作开展的质量在很大程度上依赖于督导团的人员构成和素质结构。

### **(1) 优化督导团人员构成结构**

督导团内部结构整体上应符合平衡性、多元性、动态性的原则。平衡性主要指组成人员在性别、数量、年龄分布上的平衡，即督导成员的男女比例、人员规模、年龄结构要适当，具体要根据本校教师的性别、学校规模和年龄特征而定；多元性是指督导员的学科背景、知识结构、性格特征、特长经验等方面要多元化，这样，督导工作的开展才能覆盖全面、优劣互补，保证提供专业的指导；动态性是指督导团应建立严格的准入和退出机制，整体上兼顾其稳定性和流动性。

### **(2) 优化督导团人员素质结构**

督导员本身所具备的素质是影响督导质量的重要因素，作为督导员，“热爱、敬业”是普适要求，它是督导工作良好开展的基础性支持条件。再者，督导员还需具备较强的专业性和接受新事物（自我更新）的能力，如此才能为教师提供切合时代教育理念的专业指导，不然就会出现受自身专业水平的局限，督导者在督导过程中抱着旧的教学观，倾向于关注诸如概念的准确性、知识传授中的系统性、逻辑性、生动性等层面，而对讲授内容对学生的价值、内容选择的合理性、教学拓展与建构的水平、教学方式的伦理性等却评价较少，不能对教师教学提供有意义的评价和指导。[4]另外，每个人由于其遗传、成长环境以及学习经历等方面的差异，所具备的素质也有所不同。如有的人擅长与人面对面沟通，能够营造愉悦、轻松的对话环境，而有的人则精通数据挖掘和分析以及推理等，因此，不同督导员的能力素养应形成多元互补的态势，使其在团体中各自占据独特的生态位。

## **3. 转变督导方式**

督导方式是督导理念的外在呈现，可以直观感受到。深层督导作为一种区别于形式督导的新思想，其实施方式也多采用不同于标准化形式检查的差异性督导、研究性督导、联合督导等能帮助教师实现教学改革的形式。

### **(1) 差异性督导**

教师作为一个群体存在一定的共性，但每个教师同时又具有差异性，不同年龄、学科背景或是性格特质的老师在实施教学时遭遇的困难也不尽相同，或是教学基本功欠佳、或是教学设计欠缺，亦可能是课堂管理能力不足……。换句话说，每个老师的督导需求是有区别的，想要获得提升的能力和 method 也有差异。所以，督导员应根据不同教师的专业发展阶段，或按需求、学科等制定有差异的督导方案，这样才能为教师的教学改进提供有针对性的帮助。

### (2) 研究性督导

教学是复杂的互动交往过程，单凭督导员零散的随堂听课、单向度定期检查相关教学资料等很难准确诊断出教师教学存在的实际问题。督导员需要运用“研究者”的思维，从督导方案的形成、实施到评估都要做到严谨、全面、科学。一种可尝试的思路如图 2 所示。

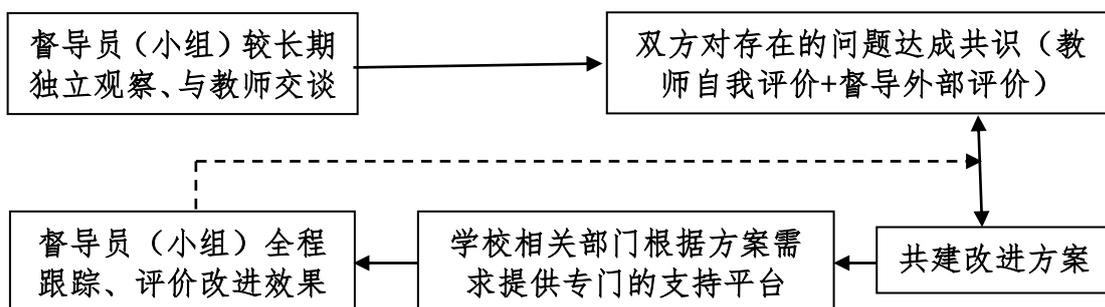


图 2 研究性督导操作路线图

### (3) 联合式督导

为教师改进教学提供专业建议是督导的核心目的，在现实督导过程中，由于学校性质、专业设置、督导员自身能力素质以及教师教学情况信息获取等多方面的局限，在面对不同课程、不同教师设计教学改进方案时，督导员有时会显得力不从心，迫切需要组建一个对话性共同体——督导联盟[5]，将学生、教师以及校外同行紧密联系起来，实现教学信息的全面反馈和校际间教学督导及评估专家的优势互补。学校可以考虑构建督导网络信息平台，让学生和教师充分表达教和学过程中的困难或意见建议，然

后督导员根据实际情况选择单独或是与联盟中其他成员协作的方式实施督导。

教学督导是一种质量诊断和保障机制，而不是直接提高教学质量的方法。要实现深层督导的诉求，不仅需要督导员的努力作为，更离不开学校各相关部门的支持和广大教师自身的协同配合。

#### 注释：

①本文中的教学督导是指高校内部针对教师教学的督导。

②本文中的“形式督导”、“深层督导”并不是固定的词条，是笔者根据督导实践中所暗含的价值取向而形成的概念。

#### 参考文献

[1]马文颖，黄江. 我国高校教学督导工作研究综述[J]. 长春大学学报，2013，(12).

[2]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).

[3]杨全印. 学校文化的表现极其对教师的影响[J]. 教师教育研究，2011，(3).

[4]刘丽红，于佳宾. 促进教师专业发展的教学督导策略探析[J]. 中国高等教育，2012，(2).

[5]张勤. 高校教学督导联盟：内涵、动因及路径[J]. 教育发展研究，2012，(3).

(《中国高等教育评估》2015年第2期，作者：胡芳)

**发送范围：**全校公开

---

河南财经政法大学教学督导委员会办公室

通信地址：河南省郑州市金水东路 180 号

邮政编码：450046

传 真：(0371) 61700629

联系电话：(0371) 61700629

办公地点： 郑东校区办公楼主楼 229 室

---