

高校教学督导

理论与实践

甘罗嘉 周廷勇 田智辉 著

2016年教育部人文社会科学科学研究项目

《高校学生学习成果分层及影响因素研究》(16YJC880113)阶段性成果

本书获得中国传媒大学教学督导委员会的大力支持



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

高校教学督导

理论与实践

甘罗嘉 周廷勇 田智辉 著

2016年教育部人文社会科学研究项目

《高校学生学习成果分层及影响因素研究》(16YJC880113)阶段性成果

本书获得中国传媒大学教学督导委员会的大力支持



和识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

高校教学督导：理论与实践/甘罗嘉，周廷勇，田智辉著. —北京：知识产权出版社，2017. 12

ISBN 978-7-5130-5306-8

I. ①高… II. ①甘… ②周… ③田… III. ①高等学校-教育视导-研究-中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 297298 号

内容提要

本书作者从高校教学督导工作实践出发，梳理了国内外有关高校教学督导研究的理论，从督导工作的功能定位、管理机制、工作内容与职责、课堂教学评价以及督导工作实践经验与执行艺术等方面阐述了对高校教学督导工作的理论思考。

责任编辑：李 婧

责任出版：孙婷婷

高校教学督导——理论与实践

GAOXIAO JIAOXUE DUDAO——LILUN YU SHIJIAN

甘罗嘉 周廷勇 田智辉 著

出版发行：知识产权出版社 有限责任公司 网 址：<http://www.ipph.cn>

电 话：010-82004826

<http://www.laichushu.com>

社 址：北京市海淀区气象路 50 号院

邮 编：100081

责编电话：010-82000860 转 8594

责编邮箱：549299101@qq.com

发行电话：010-82000860 转 8101

发行传真：010-82000893

印 刷：虎彩印艺股份有限公司

经 销：各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本：720mm×1000mm 1/16

印 张：9.5

版 次：2017 年 12 月第 1 版

印 次：2017 年 12 月第 1 次印刷

字 数：120 千字

定 价：38.00 元

ISBN 978-7-5130-5306-8

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

前 言

“教学无用论”是当前许多高校教师的观点，即教学搞得再好，也不如一项项的科研成果来的“扎实”，无论是继续深造访学还是职称评定与职务晋升，科研指标都要比教学工作“硬气”得多。同时，在学校层面，部分领导也容易忽视教学，因为给学校带来更高声誉、更多经费和更大影响力的主要是学术科研水平的考核与竞争力，教学只有在主管部门进行各项评估的时候才会被重视。

当前，大学有四个主要社会功能：教书育人、科学研究、社会服务、文化传承。科学研究、社会服务与文化传承能够在短期内为学校带来各类项目、各种经费和各种社会声誉，而唯有教学与人才培养这个大学最重要的功能是一个“前人栽树、后人乘凉”的远期投资，短期无法看到回报。

作为教学另一个主体的学生群体，受各种因素的影响，对学习也缺乏热情与动力。一方面，大学学习没有升学的压力，只有就业的压力，就业好坏与课堂学习和学业成绩关系不太大，用人单位在招聘人才时往往只是把学业成绩作为众多考核标准的参考；另一方面，社会的各种浮躁风气渗透进入校园，让课堂上的学生“来不了、坐不住、静不下、学不好”。

“教学”在最应该受重视的校园里成为了师生最不重要（或者最不重要之一）的工作与任务。

大学教学，亟待复兴！

一流大学具有崇高的学术威望，关注对世界、对历史的影响。作为中国最著名的学府清华大学和北京大学，不仅仅学科建设是世界一流和国内

领先，更重要的是他们培养的人才深刻地改变了中国近现代历史并且深刻影响着中国当代社会。世界一流大学，例如牛津大学、哈佛大学等，也都是因为培养了一批又一批在各个时代、各个领域具有卓越影响力且深刻影响和改变人类历史和当代世界的人才而成为世界一流大学。因此，大学是否一流只取决于是否培养了一流人才。而一流人才的培养又取决于大学的教学是否卓越。教学是大学里“大”教授与“小”学生接触最直接的方式，一流大学促进了一流人才的聚集和交流，从而为新知识的创造和知识文化的传播传承创建了环境。把教学搞好，把人才培养好，就为这些大学在未来继续保持一流水平播种了希望。

教学督导，是促进和改善大学教学与人才培养的重要手段之一。重视教学督导工作的大学不一定都是一流大学，但一定是重视教学与人才培养的好大学。一所大学是否能走向高水平，步入“双一流”（一流大学、一流学科）有很多的影响因素，但是搞好教学与人才培养始终是一所负责任的大学对学生、对家长、对社会所能够做的应有的贡献。教学督导，正是让大学不忘初心，牢记与坚守教书育人的基本使命。

复兴教学就是复兴本来面貌的大学。

Contents

目 录

第一章 高校教学督导工作的功能与效用	1
第一节 高校教学督导工作的三大功能	1
第二节 高校教学督导工作效用的多重性	5
第二章 高校教学督导工作的管理机制	7
第一节 高校教学督导工作的组织层级与管理模式	7
第二节 高校教学督导专家的选聘与培训	10
第三节 高校教学督导工作激励机制的建立与工作考核	12
第四节 高校教学督导工作的信息化	16
第五节 高校教学督导工作管理制度的制定	16
第六节 高校教学督导管理与服务机构的其他工作内容	32
第三章 高校教学督导工作的内容与职责	37
第一节 常规督导、专项督导与专题调研工作	37
第二节 学风建设督导	85

第三节	研究生教学督导工作的探索	87
第四节	督导反馈机制的建立与工作闭环的形成	93
第四章	课堂教学评价：高校教学督导工作的基石	99
第一节	高校教师应该具备的教学素养与能力	99
第二节	课堂教学评价工作的理论思考与应用实践	102
第三节	课堂教学评价与教师教学发展	129
第五章	高校教学督导工作：实践经验与执行艺术	131
第一节	高校教学督导工作的实践经验	131
第二节	教学督导工作的执行：严谨与灵活交融的艺术	134
参考文献		137
后 记		139



第一章

高校教学督导工作的功能与效用

第一节 高校教学督导工作的三大功能

教学督导首先是一种学术性活动，教育理论家巴尔在《教学督导：提高教学的原则及实践》中指出教学督导是一种“专业性、技术性的服务，主要目的是研究教学和改进教学的条件”。从这里即可以看出，教学督导是一种学术研究活动，它研究“教学”和“改进教学的条件”。

教学督导又是“一个为提高教学而进行的有组织的活动，其任务是提高教师的教学，选择组织教材，考察教学效果，提高在职教师水平以及对教师进行评价。”（《督导与改进教学》，1922，布尔顿），从这里我们又可以看出，教学督导是一种职业属性非常强的专业技术活动，它以“教学”为中心，以教师教学水平发展为重要目标。

目前，针对高校教学督导，国内教育理论界较为通行的定义是由郭学东在《建立科学的高校内部教学督导体系》一文中所提出的，“由教学督导组织及其成员根据教育的科学理论和国家的教育法规政策，运用科学的方法和手段，对教学工作进行监督、检查、评估和指导，以期提高教学效果和质量的过程”。

我们可以这样认识教学督导工作，它是一种高校内部教师教学发展和教学质量监控的手段，它的主要目的是提升教学水平与教学质量，使高校的人才培养（包括教师培养和学生培养）不断进步，其中监控和保障教学质量是核心使命。

教学督导和教育督导既有区别，又有联系。教育督导主要指行使督导职权的机构和人员，受本级政府或同级教育行政部门的委托，依据国家有关教育的方针、政策和法规，对下级人民政府的教育工作、下级教育行政部门和各级各类学校的工作进行监督、检查、评估和指导，以保证国家有关教育的方针、政策、法规的贯彻执行和教育目标的实现。教育督导是一种教育行政行为，是一项教育管理工作。教学督导是一种特殊形式的教育督导，即学校内部的教育督导，可以拿企业的外部审计与内部审计类比。教学督导是学校教学督导专家受学校或相关教学培养单位委托，依照学校各项教育教学规定开展的对各教学培养单位、教师、学生及教学相关部门和个人进行的监督、检查、评估和指导，以保证学校各项教育教学规定的贯彻执行和教育目标的实现。狭义的教学督导聚焦于课堂教学评价，而广义的教学督导则不光有课堂教学评价，即“督教”，还有“督学”和“督管”，即督促和教学相关的所有关联因素的改善，包括学生、教学环境、管理制度等。因此，广义的教学督导是教育督导的组成部分。

一、高校教学督导的研究功能

教学督导工作的一个重要功能是研究“教学”与“改进教学的条件”，这就说明教学督导工作不仅是一项教育教学的管理工作，也是一项研究工作。有一部分高校，教学督导工作开展遇到瓶颈或发展停滞不前，多半是因为研究工作开展不到位。开展教学督导研究工作既是督导

工作本身的业务需要，也是督导工作朝纵深发展的动力来源。研究“教学”具体研究什么？主要是研究教师、学生、教学过程、教学内容与教学效果以及影响教学的所有其他关联因素。教学督导开展教学研究既可以从问题出发，以解决督导过程中发现的实际教学问题；也可以具有前瞻性或预见性地开展一些试验试点，为学校改革创新提供参考与支持。只有足够重视教学督导工作的研究功能，才能增加“听课评课”等基础性督导工作的说服力与权威性，并且才能找到基础督导工作之外的持久的工作创新与增长点。

二、高校教学督导的发展功能

教学督导的另一个重要功能是促进教师教学水平的提高，即发展功能。“督导”二字的含义“督”是督质量，“导”是导教学，即监督教育教学质量，引导与促进教师教学发展。

如果说早期的教学督导工作主要体现在“监督与检查”上，那么当前督导工作的主旋律就是“指导与帮助”。监督与检查，过于严肃威严，甚至让督导专家觉得为难，让督导对象产生抵触反感情绪。而指导与帮助则更具亲和力。实际上现在不少督导专家都认为，“指导与帮助”不太准确，应该是引导、帮助与相互学习。教育方法与信息技术日新月异，很多新的教育设备、新的教育方法与教育手段和督导专家从教时代已经大不相同，而且现在的学生群体在信息与互联网时代出生与成长，很多情况是督导专家们从年轻教师们身上学到很多新知识，丰富自己的人生与教育教学经验。

因此，当下教学督导工作的主流是以“导”为主，以“督”为辅。高校教学督导工作的发展功能和高校教务或人事师资部门的教师教学发展功能紧密相连。督导专家传授传统教学技术与经验供年轻教师学习、参考，

更重要的是把“学为人师、行为世范”的治学从教精神与对教育事业的热爱与奉献精神传递给新人，让教育事业薪火相传，生生不息。

三、高校教学督导的质量监控功能

教学督导对高校教学质量的监控功能是督导工作的核心功能。督导专家课堂“听课评课”是教学督导工作最初的形态，现在也仍然是督导工作的重要方面，是监控高校教育教学质量的主要手段之一。随着督导工作的不断发展，质量监控功能也从“课堂听课评课”这一个中心点逐步发散到整个“教学”的面，包括课上课下、实习实践、论文毕设、考核考试等，质量监控工作既发展出横向的从学生入学到学生毕业的时间轴，又延伸出从本专科到硕士研究生再到博士研究生的纵向轴。现在教学督导工作的质量监控功能已经能覆盖到整个学校有关教学的各个方面，是学校教学与人才培养质量保障的重要手段。

教学督导工作是高校教学与人才培养质量保障体系的重要组成部分，其基本任务是按照国家对高等教育教学与人才培养的有关规定，对学校各培养单位的教育教学与人才培养工作实行有效的监督、检查、评估、指导；检查学校各项教育教学与人才培养政策和规章制度的贯彻情况，为学校全面深化教育教学改革提出建设性的意见，保证学校教育教学与人才培养质量的全面提高。

“加强质量监控、保证教学秩序、推动教学与培养改革、促进教风学风建设、提高教学与人才培养质量”是教学督导工作的宗旨，“以导为主、以督为辅、督导结合、重在指导”是教学督导工作的方针，“检查督促、发现问题、总结经验、指导改进”是督导工作开展的基本思路，“植根校情、广纳经验、合理定位、科学运行”是高校教学督导工作的基本工作原则。

第二节 高校教学督导工作效用的多重性

高校教学督导工作与实践与效用可以划分为多个层次：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，例如“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，督导专家只用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，高校教学督导工作若长期停留于此层次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高级别的专业水平。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、学术专家评价学术的内容，例如“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。高校教学督导与其他层次的教育教学督导相

比,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高要求的。此外,大学的专业划分非常精细,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而言相对主观,加之教学督导专家对评价对象不可能完全处于同一细分的教学或研究领域,因此本层次的督导工作可能引发一定程度的质疑,其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。但总的来说,本层次的督导评价结果有赖于督导专家的学术声望与教学口碑。

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与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;又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”的有机结合,不仅考验督导专家的学术水平与教学水平、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,执行起来争议大,推进难。

第二章

高校教学督导工作的管理机制

第一节 高校教学督导工作的组织层级与管理模式

一、多级高校教学督导组织架构的利弊分析

教学督导组织的层级大致可以分为以下三类：一级督导，即整个学校的督导工作由学校统筹，所有督导专家归属于同一个部门；二级督导，即学校有学校层面的督导专家，各个教学单位也各自聘用本单位的督导专家，两类专家分工合作，并且部分人员可以重合；三级督导，即督导工作由校内延伸至校外，例如宁波市就实现了市、校、院三级督导。

一级督导，优势明显，全校统筹管理，工作标准相对统一，工作安排容易协调，缺点在于督导专家人数太少导致督导工作覆盖面窄，督导专家人数多则需占用较多资源，包括督导服务与管理人员编制、专家津贴与劳务费用等。目前，国内有一定数量的高校采取这种模式，例如中山大学，校级教学督导专家超过 200 人，学校每年拨付相当数额的经费支持教学督导工作。

二级督导，比较常见，学校层面选聘德高望重的专家学者担任校级教

学督导专家，主要就涉及全校的重点问题进行调研、监督、指导。院系层面则选聘本学科相关专家担任院系级教学督导专家，主要对本单位相关学科进行听课、调研、指导等。二级督导模式中，学校督导专家一般由相应部门，例如教务处、研究生院、党办校办或专门的督导机构提供管理和服务，而各教学培养单位督导专家则由本单位教学或者教学质量监督部门兼职提供管理服务工作。这一模式的主要缺点在于督导工作标准不统一，不同单位由于各方面原因，例如学科差异、领导重视程度、督导专家权威性 etc，使得督导工作开展水平参差不齐。同时，还可能增加一定的管理工作困难，例如各二级单位可能出现督导工作待遇不一致的情况，影响部分待遇偏低单位督导专家的工作积极性。其优点在于：首先，人员配备会相对充裕且务实，学校层面选聘少量具有较高威望的校级督导专家，各单位则根据各单位实际情况选聘或多或少的专家；其次，两类专家职责分工相对明确，校级教学督导专家集中精力关注涉及全校的重要教学问题，各教学培养单位督导专家学科相对适应本单位特点，能更精准地着力解决本单位相关教学问题；最后，二级督导体制占用学校整体行政资源相对较小，学校主要负责较少数量的校级教学督导专家服务与管理的工作，大量的二级单位教学督导专家的服务与管理的工作都下放到各单位，大部分二级单位都是由教学管理或质量管理工作人员兼职提供服务。另外，与一级督导体制相比，二级督导体制耗费的津贴、劳务费用相对较少，部分二级单位从本单位绩效或者运行经费中对本单位的教学督导工作进行了补贴。

三级督导体制，比较罕见，宁波市是一个代表，即校内的督导延伸到校外多所高校之间甚至是教育行政部门也介入进来，工作性质也从单纯的内部教学质量管理工作上升到教育、教学督导范畴，这种督导模式就目前看来很有创新价值、深具教育改革意识，但是协调、管理难度相对较大，推广起来也比较受限制。

二、多种高校教学督导工作管理模式的优劣讨论

高校教学督导工作管理模式大致可以分为三种：第一种是归属于教务部门，与教学质量管理等工作共同组成教学监督队伍，主要工作职责在“督教”；第二种是归属于人事部门、学校党委校长办公室等非教学管理部门，除了常规的“督教”工作之外，重点突出教师教学发展、校情咨询调研等功能；第三种是不归属于学校任何部门，是一个独立的职能机构，工作职责扩大到“督教”“督学”和“督管”等范围。

归属于教务部门的督导管理模式优点在于和教学工作结合紧密，各类教学信息比较灵通，发现的教学问题能及时反馈，并且借助教务部门的行政职能，能及时有效地解决相应问题。缺点则主要体现在，难以有效监督教务部门自身存在的问题，实践经验表明，相当多的教学问题源自于教务管理工作本身，一旦督导工作隶属于教务部门，则容易忽视或者难以发现自身的问题。另外，部分与教学相关的问题牵涉教务之外的其他职能机构，例如学生工作部门、后勤保障部门等，这也使隶属于教务部门的督导机构难以直接发挥相应的协调作用。归属于教务部门的督导工作管理模式比较常见，这也能让我们认识到大多数高校的教学督导工作主要服务于“督教”职能。

归属于学校其他非教学部门的情况比较少见，但工作特色会相对突出，例如归属于人事部门的督导机构，在师资培养和教师教学发展方面会显示出独特优势，归属于党委校长办公室的督导机构，在向学校决策层反馈意见方面比较见长。

第三种独立职能机构的督导工作管理模式近年来在很多高校中日益常见，这体现了各高校对大学教学工作的日益重视。这种模式的优点有：工作独立，权威性强，督导专家受尊重程度高，经费和人员保障到位，可以

对全校范围任何和教学相关的问题进行质疑、监督、指导，即“督教”“督学”“督管”合一。这种模式的缺点则有：教学信息了解相对不及时，问题解决相对迟滞，另外，如果督导机构缺乏一定的行政权力，则容易出现反馈问题得不到重视和及时解决的情况。

第二节 高校教学督导专家的选聘与培训

一、高校教学督导专家的选聘

教学督导专家是教学督导工作的主要执行人，因而教学督导专家的选聘需要符合一定的要求。

首先，教学督导专家应主要由长期从事一线教育教学工作的教育专家组成，同时还应包含长期从事高等教育研究的教育研究专家和有一定行政管理经验的教育管理专家。一线教育专家对学科专业、教育教学比较了解，对课堂教学以及围绕教学的各类问题有切身体会，开展督导工作能有放的放矢、一针见血。同时，一线教育专家能结合自身学科专业优势，对相应专业教学做出教学内容与科学研究前沿性的独特评价，这是另外两类专家所无法替代的。高等教育研究专家则为教学督导专家队伍带来了高等教育政策、理论与方法的新知识和新信息，与其他专业学者不同，高等教育研究专家能更清晰地洞察未来高等教育与教学督导工作的发展方向，具备前瞻性的预测特点，他们加入督导专家队伍保证了教学督导工作的科学性。教育管理专家具备丰富的行政管理经验，他们加入督导专家队伍，一方面能避免学术理论与工作实践两张皮的情况出现，另一方面教育管理专家熟悉教育工作运行，在学校内外也有广泛的人缘，有利于教学督导工作