

高校本科教学督导建设：诉求、问题与对策^{*}

——以武汉大学大学英语部督导工作为例

高 枫 余泳芳

武汉大学外国语言文学学院，武汉

摘 要 | 教学督导工作是高校内部质量保证体系的重要组成部分。本文围绕高校本科教学督导的诉求、问题和对策展开论述，旨在促进高校本科教学督导建设，推动高等教育的不断发展与进步。首先，明确教学督导对于提升教育质量、推进教育改革、护航教育发展的重要作用。然后，深入分析教学督导中存在的诉求，并剖析教学督导实践中存在的问题。最后，提出相应对策，以解决教学督导的现实困境。

关键词 | 教学督导；高等教育；问题；对策

Copyright © 2023 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



一、引言

高等教育是一个国家发展的重要基石。提高高等教育质量是大学永恒的主题。教学督导就是高校为提升教学质量而构建的一种机制（段先华、王建华，2005：46；薛国凤，2014：86）。作为确保本科教育质量的有效手段，教学督导在提升教育质量、推进教育改革、护航教育发展方面起着关键作用。教学督导的两个基本职能是监督和指导。从行政监督的视角看，要对教育工作进行监督、检查、评估和指导。从指导服务的视角看，要促进教师教育教

学水平提高、协助教师改进课程与教学（申素平、高佳毅，2023：21）。

然而，随着市场化、信息化、国际化的发展，教学督导工作面临着各种压力和挑战。督导内容的侧重点有所变化，除了督促学校完成教育目标，更要深入到教学过程中，关注学生的发展和体验。督导队伍的专业性亟需提升，督导需要具备丰富的教学经验、广泛的学科知识以及敏锐的问题分析能力。督导系统的信息化水平仍待加强，反馈处理进度需要追踪跟进，院校两级的督导工作需要保持信息畅通，实现督导系统信息化。

^{*} 本文系 2021 武汉大学本科教育质量建设综合改革项目“‘以本为本，推进四个回归’的外语教师专业能力发展研究”的子项目“‘以本为本’为导向的‘四督一体’教学督导模式研究”的阶段性成果。

由此可见，督导工作不仅影响学生的学习效果和成长发展，而且对提升本科教育的整体质量水平起着不可低估的作用。只有不断完善和强化教学督导队伍建设，推动督导工作的一体化、专业化、信息化，才能更好地满足高等教育发展的需要，为培养更多优秀的人才做出更大的贡献。本文以武汉大学大学英语部（以下简称武大英部）督导工作为例，重点探讨高校本科教学督导建设中存在的诉求、问题，并提出针对性的对策，旨在进一步推动高校本科教学督导建设，促进高等教育的不断发展与进步。

二、教学督导建设的现实诉求

中国高校本科教学督导建设在新时代面临着显著的现实需求。随着我国高等教育由“大众化教育”迈向“普及化教育”，学校规模不断扩大，本科在校学生数量逐渐增多，同时人们对优质教学的需求也不断增强。教育质量的监控与引导在保障和提升学校办学水平和教学质量方面扮演着越来越重要的角色。基于本科教育的特点，教学督导工作包括以下三个关键诉求：教学督导过程一体化、教学督导队伍专业化和教学督导系统信息化。

（一）教学督导过程一体化

本科教育涉及众多学科，多门课程相互交叉和配合，促进学生全面发展。教学督导工作贯穿教学的全过程。教学督导组必须深入教学第一线，通过对课堂教学、实践教学、考试等各教学环节过程的督导进行全方位的监督和引导，掌握教师教学质量，了解学生学习效果，获知教学条件是否满足教学需要等，从而对教学质量作出全面客观的评价。换言之，教学督导组只有将各个环节有机结合，形成一体化的教学督导体系，才能为学校、学院职能部门提供决策依据，更好地推动本科教育的全面发展。

（二）教学督导队伍专业化

教学督导的工作包含“督”和“导”两层含义，“督”具有督促、评价的职能，“导”具有引导、导向的职能。本科教育涉及的学科广泛，教学任务复杂，要求督导具备广泛的学科知识和丰富的教学经验，能够深入了解不同专业的特点和需求，指导教师科学合理地进行教学设计，提升教学能力和教学质量。建设专业化的教学督导队伍能够更好地满

足本科教育的复杂性和多样性，为促进学生的综合素质提升奠定坚实基础，为教师提供持续支持与个性化服务，使其在教学价值观、教学学术、课堂教学能力等方面获得良好发展。

（三）教学督导系统信息化

本科阶段每门课程学习时间相对较短，因此在教学督导中及时发现和处理问题显得尤为重要。信息化的发展为教学督导提供了新的机遇。建立教学督导系统信息化平台，可以实现教学数据的快速采集和分析，为教学督导决策提供科学依据。督导可以通过信息化系统实时监测和反馈教学情况，及时解决问题，促进教学质量的不断改进。此外，信息化平台还可以建立通达的院校两级信息传递通道，督导之间可以及时分享经验，形成督导工作的合力。信息化的教学督导系统将有助于提高教学督导的效率和准确性，为本科教育的优化和发展提供强有力的支持。

三、督导实践中存在的问题

从1991《教育督导暂行规定》的出台到2012年颁布《教育督导条例》，为国内各级各类教育实施教育督导指明了方向（张彩云、方晨晨，2019：14）。在本科教育领域，教育部印发了《普通高等学校本科教育教学审核评估实施方案（2021—2025年）》，要求高校继续落实“以本为本”“四个回归”（教育部，2021）。尽管如此，我国仍然没有颁布统一的、可实施的高校教学督导条例，因此，各高校根据自身办学实际，开展教学督导探索与实践。基于武大英部的督导工作，发现目前高校教学督导组主要存在四个问题：重查轻改、重督教轻督学、督导队伍建设专业性不足、对教学督导存在偏见。

（一）重查轻改

教学督导中，监督是出发点，指导是落脚点，最终目的是促进学校教学质量的提升和教育事业的发展。在武大英部的教学督导中，主要采取查阅、说明、调查、建议等较为“软性”的措施。督导更注重巡查教学过程中的问题，但很少提供深入的改进建议，导致问题被发现后未能及时解决。由此可见，督导工作只是形式上的教学质量监控，无法在实质上推动教育教学的持续改进。教学督导应对于

督导过程中出现的问题苗头“早发现、早预警、早处理”。究其原因，本科教学督导存在权威性不足的问题，只有“建议权”却没有“处理权”。武大大英部采用聘任制聘用教学经验丰富的教师组成部教学督导组。然而，督导组并非独立的职能机构，因此教学督导组工作缺乏相对独立性，很难独立单方面处置教学中发现的重大问题。毫无疑问，这削弱了教学督导的权威性，很大程度上影响了督导功能的实现。

（二）重督教轻督学

督教和督学是督导工作能否发挥更大作用的关键（白解红、袁俏，2014：71）。教学督导组牢记自身的职责和任务，以督教为主体和切入点，提高教师教学质量；以督学为中心和归宿，促进学生自主学习，提高学生学习效果。在武大大英部的教学督导中，督导工作偏向于对教学秩序、教师教学环节的督导，以听课、评课的形式开展，而相对忽视了对教学大纲、学生学习和作业环节，以及人才培养方案等方面的关注和检查。督导组对学生学习效果的督导工作主要包括学生课堂反馈、考风考纪以及学生评教。其中，重视学生评教结果也是督导组侧重“督教”的体现。重视“督教”的同时，却相对忽略了对学生学习成效的督导，对学生平时的学习情况和学习效果关注不足。高等教育的根本目标是培养人、教育人，学生是教育的主体。目前在一定程度上存在着督导范围狭窄的问题，偏重对教师教学的督导，忽视学生的学习，这势必影响教学督导职能和人才培养目标的实现。

（三）督导队伍建设专业性不足

教学督导的工作落脚点是对教育活动的指导，这就要求其具有专业性（李真，2018：31）。然而，武大大英部教学督导组的专业性难以充分发挥，究其原因，有以下三点。第一，督导队伍成员不足。武汉大学是一所涵盖人文科学、社会科学、理学、工学、信息科学和医学学部的综合性大学。大学英语部承担了全校大一、大二本科生的英语教学工作。目前大学英语部的督导组仅有8人，无法覆盖所有课程和校区。另外，教学督导任务艰巨，因为同类学科课程类别多、内容庞杂、授课方式有差异。为确保督导工作能够深入、细致地开展，督导组成员亟待补充。第二，督导组成员老龄化。武大大英

部督导组由退休教师和在职教师担任专兼职督导。部分督学对新技术掌握和了解不足，导致其对某些新教学方式的理解产生偏差，从而对采取新技术手段进行授课的教师给予了不准确的教學评价。第三，督导队伍培训不足。督导人员专业化是教学督导充分发挥其职能的必要条件（古翠凤、刘雅婷，2020：13）。大部分高校更多地注重督导专家的学术水平、思想品德等，很少关注督导队伍的“督导专业化”建设（陈玲等，2021：11）。实际督导工作中，督导专家缺乏“如何督导，如何沟通”等专业督导技能培训，导致督导的专业化水平不够。武大大英部推荐选拔督导仅依据“具备丰富的教学和管理经验”等条件，缺乏明确细致的选拔标准。再者，督导技能培训和学习相对不足，势必影响督导工作的专业性和效果。

（四）对教学督导存在偏见

部分教师对教学督导工作存在偏见，甚至出现抵触情绪，错误地认为督导就是挑刺、找问题，而不是给予帮助和支持。这种抵触心理影响了督学与被督导教师之间的沟通和合作，阻碍了教学督导工作的顺利开展。这种抵触心理的形成有多方面原因。首先，教师对督导工作的认知和了解不足，产生了误解。由于缺乏深入了解，一些教师认为督导是一种对教师进行指责和批评的过程，而忽视了督导在教学改进和提升教学质量方面的积极作用。其次，个体教师可能存在对自身教学的不自信和担忧。面对督学的到来，一些教师可能感到压力和紧张，担心自己的教学表现会受到负面评价。这种担忧导致他们对督导工作持抵触态度，试图回避或遮掩存在的问题。另外，一些教师对督学的身份和背景存在疑虑。如果督学与被督导教师之间存在专业领域的差异或地位上的差距，被督导教师会对督学的评价产生怀疑，觉得督学无法对自己的教学进行客观准确的评价和指导，从而产生抵触情绪。此外，教学督导的形式和方式也会影响教师的态度。如果教学督导过度强调查找问题和批评指责，而忽视了对教师优点和潜力的肯定和支持，教师会感觉自己处于被动地位，从而产生抵触情绪。

四、对策与建议

针对督导实践中四个方面的问题，应科学构建

和完善教学督导体系，采用督教、督学、督研和督改（四督一体）的督导模式，完成向“发展性教学督导”的转变，文章提出以下改进外语教学督导的建议。

（一）提升督导的权威性和督导队伍的专业性

1. 确立独立职能

督导团队应该拥有一定的权力和责任，以便能够及时发现和解决教学中的问题，推动教学质量的持续改进。督导团队必须具有独立性，成为相对独立的职能机构，从而能够在教学督导过程中拥有更多的自主权，提供权威性的建议和处理方案。我国应颁布高校教学督导条例，制定统一的高校教学督导条例，明确督导的职责、权利和义务，增强督导工作的规范性和权威性。

2. 增加督导人员数量

招募更多的教学督学，以确保督导队伍的覆盖面广，能够涵盖所有课程和学科领域。同时，根据学校规模和教学任务的复杂程度，合理安排督学的分布，确保教学督导工作的深入开展。

3. 丰富督导成员来源

可以考虑引入优秀在职教师和具有丰富教学经验的专家学者，以增加督导队伍的多样性和专业性。确保督学具备跨学科的视野和全面的教学观察能力，能够有效指导不同学科和领域的教学工作。

4. 开展督导培训

开展督学专业技能培训，包括教学观察和评价方法、有效沟通与指导技巧等，以提升督学的教学督导能力。强调教学督导的专业性，帮助督学理解教学改进的关键点，促进教师的专业发展。

在实施这些措施时，系部和学校可以建立健全相关的管理体系，明确督学的职责和权力范围，确保教学督导工作能够有序推进。同时，系部、学校领导和教师应该共同支持和配合督导工作，理解督学的角色和职责，积极参与教学督导活动，共同促进教育教学的不断提升。此外，对于督导工作的成效和效果，可以建立有效的评估机制，及时对督导工作进行总结和改进，保持教学督导工作的持续优化。

（二）确保教学督导内容的规范化和标准化

督导内容要进一步规范化、标准化，全国一盘棋。只有标准化才可能专业化、权威化、现代化（高

政，2018）。

1. 制定综合性督导指标

应当制定综合性的督导指标，不仅包括对教师的教学过程进行评估，还要包括对学生学习效果和环节环节的督导评估。只有这样，才能确保教学督导的全面性和公正性，使督导工作不仅关注教师的教学表现，而且也注重学生的学习情况。

2. 鼓励学生参与督导评价

可以鼓励学生参与教学督导评价的过程，通过收集学生的反馈和意见，了解教师在教学中可能存在的问题，以及学生对教学的评价和建议。学生的参与既可以增加督导的客观性和针对性，也能增强学生对教学督导的认知和支持。

3. 引入同行评教

可以考虑引入同行评教机制，即由其他教师或教学督导专家参与教师的课堂观摩和评估。同行评教可以促进教师之间的互相学习和借鉴，提高教师的专业发展能力，提高教学质量。同时，督导专家可以通过同行评教发现教师的潜在问题，提供更具针对性的改进建议。

4. 跟踪督导结果

督导组应编写详细的督导报告，准确描述发现的问题，并提供具体的改进建议，从而为教师提供有针对性的指导。督导组与被督导教师进行及时反馈和沟通，解释督导报告的内容，帮助教师理解问题所在，共同探讨解决方案。此外，跟进督导后教学质量改进的情况。督导过程不应仅限于单次，督学可以加强督改，定期回访教师，了解改进情况和效果，并进行必要的跟进指导，确保教学改进工作持续进行。

（三）构建良好的督导文化和激励机制

根据马斯洛的动机理论，尊重需要和自我实现需要是个体发展中高层次的内在需要。在督导过程中，建立激励机制有助于更好地调动教师和督导的内在动机和工作积极性。此外，文化是“以人为本”理念的核心要素。良好的督导文化氛围有助于营造激励环境、建立激励机制，激励教师为实现自我价值和发展而不断努力。

1. 消除教师对督导的抵触心理

定期组织培训和讲座，向教师介绍教学督导的目的、意义，以及积极的作用，强调督导是为

了帮助教师提升教学质量,促进教学改进。推广督导成功案例,向教师展示督导在其他学校或学科领域中所取得的积极成果,以增强教师对教学督导的信心和认可。教学督导时,督学应减少对教师的过度指责和批评,注重向教师传递肯定和支持,关注其优点和潜力,并给予鼓励和赞赏,避免让教师感到抵触和压力,从而建立督导与教师之间的良好关系。

2. 建立督导结果的激励和考核机制。

对在督导后表现优秀、教学质量明显改进的教师予以表扬和激励,激发教师参与教学督导的积极性。对督导结果不理想的教师进行考核,并要求其制定改进计划,推动教师积极改进教学方法和质量。同时,要鼓励教师参与督导决策,吸纳教师意见。将教师纳入教学督导组的决策过程,让教师对督导方案和目标提出建议和意见,增强教师对督导的认同感和参与度。建立教师对督导团队的反馈渠道,让教师对督导过程中的问题提出意见和建议,促进教学督导的不断完善。

3. 建立以文化为导向的激励系统

以文化为导向的激励系统包括文化激励、自我激励等。在文化激励方面,建立共同愿景,培养团队精神,推进校园文化建设。督导团队督促成立教学共同体,集体备课;邀请优秀教师和骨干教师进行教学经验交流;定期举行新的教育理念讲座;鼓励教师进入其他教师课堂听课,深入了解学校优良的校风、教风、学风,推进“三风”建设。在自我激励方面,督导团队给予教师充分的信任,鼓励教师将教学与研究融合。一旦教学和科研能够满足教师的需要,他们就能自觉投入到工作中去,并自我监督、自我剖析、自我鞭策。总之,大学文化和激励系统只要形成良性的循环,两者就能够发挥应有的效力,从而将学校教学和教学文化导向更高水准,促进大学的可持续发展。

五、结语

高校本科教学督导建设是提升教育质量、推进教育改革的关键环节。为满足现实需求,需要着重

提升教学督导的权威性和督导队伍的专业性,确保督导内容规范化和标准化。再者,构建良好的督导文化和激励机制。通过实施以上对策,有效推动教学督导工作的持续改进,落实“以本为本,四个回归”,为高校本科教育质量的不断提高提供坚实支撑。

参考文献

- [1] 白解红,袁俏. 创新教学督导机制为提升高校人才培养质量注入新活力[J]. 中国大学教学, 2014(4): 70-76.
- [2] 陈玲,刘检华,杨东晓,等. 高校研究生教育督导的困境破解和实践探索[J]. 学位与研究生教育, 2021(10): 10-16.
- [3] 段先华,王建华. 高等学校教学督导体系与运行机制的研究[J]. 中国大学教学, 2005(10): 46-47.
- [4] 高政. 督导队伍走进专业化时代[N]. 中国教育报, 2018-01-23(5).
- [5] 古翠凤,刘雅婷. 系统论视角下新时代职业教育督导队伍建设研究[J]. 教育与职业, 2020(16): 12-19.
- [6] 教育部. 教育部关于印发《普通高等学校本科教育教学审核评估实施方案(2021—2025年)》的通知[N]. 中华人民共和国教育部公报, 2021-01-21(4).
- [7] 李真. 我国教育督导现代化体系构建之路[J]. 教学与管理, 2018(33): 30-32.
- [8] 申素平,高佳毅. 教学督导与教育行政执法协同的法理探析[J]. 中国教育学刊, 2023(1): 20-25.
- [9] 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): 86-90.
- [10] 张彩云,方晨晨. 教育督导70年回顾与展望:从制度化走向现代化[J]. 行政管理改革, 2019(6): 13-19.

Construction of Undergraduate Teaching Supervision in Universities: Demands, Problems and Countermeasures —Taking the Supervision of the College English Department of Wuhan University as an Example

Gao Feng Yu Yongfang

School of Foreign Languages and Literature, Wuhan University, Wuhan

Abstract: Teaching supervision is an important part of the internal quality assurance system of colleges and universities. This paper centers on the demands, problems and countermeasures of undergraduate teaching supervision, aiming to promote the construction of undergraduate teaching supervision and to promote the continuous development and progress of higher education. First of all, it is made clear that teaching supervision plays an important role in improving education quality, promoting education reform and escorting education development. Then, this paper deeply analyzes the demands and dissects the problems that exist in the practice of teaching supervision. Finally, corresponding countermeasures are proposed to solve the current dilemma of teaching supervision.

Key words: Teaching Supervision; Higher education; Problems; Countermeasures