

校院协同的教育教学全过程督导体系及其效果

居辰阳 张 嫫 田雨霖

摘要:高水平的人才培养离不开完善的质量保障体系,督导体系是质量保障体系的重要一环。如何优化督导体系,发现并协助解决教育教学过程中的问题,提升人才培养质量,成了高校亟待解决的重要课题。本文通过梳理国内外督导体系的发展历程,分析双一流高校督导体系现状及存在的问题,探索高校督导体系的优化路径,并以上海某大学为例,重构校院两级督导体系,进行优化路径的可行性验证。结果表明校院协同的教育教学全过程督导体系有效提升了教育教学质量和学生满意度。本研究旨在分析高校督导体系现存的问题,提出解决方案,并进行优化路径探究,为新时代高校督导体系的改进和完善提供参考。

关键词:校院协同;教育教学;全过程;督导体系

1 引言

近年来,中国高等教育事业取得了令人瞩目的成就,中国高校的国际地位节节攀升,这离不开国家对高校教育教学质量的高度重视。2020年,国务院印发《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》,要求各个高校建立自我督导体系。2021年,新一轮本科教育教学审核评估中,强化了对学校教育教学质量保障体系的评估。2022年,党的二十大报告要求坚持教育优先发展,加快建设高质量教育体系。建设高质量的督导体系是建设质量保障体系的关键环节,也是加快建设高质量教育体系的重要一环。

虽然目前众多高校都已建立自己的督导队伍,但督导方式大多为听课和专项检查,较为单一,督导范围仅关注部分教学环节,稍显局限。督导意见的使用不够充分,督导效果不理想,督导体系的顶层设计亟须完善。

作者简介:居辰阳,女,上海交通大学教务处科员,硕士研究生,主要研究方向为高教管理,邮箱:jcy1996@sjtu.edu.cn。张嫫,女,上海交通大学材料科学与工程学院科员,硕士研究生,主要研究方向为高教管理,邮箱:zhk@sjtu.edu.cn;田雨霖,女,上海交通大学船舶海洋与建筑工程学院教务办科员,硕士研究生,主要研究方向为高教管理,邮箱:scarletyulin@sjtu.edu.cn。

基金项目:基金项目:教育部教育质量评估中心高校质量保障体系建设研究项目(2022-w18);上海交通大学2022年度本科教学管理研究项目“发挥督导‘分子探针’作用——校院两级教学督导管理体制机制研究”(JXGL22 019)

基于此,本文在新一轮审核评估背景下,把高校督导体系作为研究对象,对国内外督导体系进行充分的梳理及分析,通过对国内高校进行问卷调查、访谈等,分析我国高校督导体系的现状和存在的主要问题,并提出优化路径。以上海某双一流高校为个案,进行优化路径的实践,通过实践成效的分析,验证优化路径的可行性和有效性,为高校督导体系的改革与优化提供借鉴与决策支持。

2 国内外督导体系概述

教育督导是教育领导机关代表国家行使检查、督促、引导的职责,对下级机关及各级各类学校的工作进行视察、监督、指导的活动。教学督导则是高校借鉴基础教育的教学督导制度,引申出的针对高校内部的督导,包含对教育教学工作质量的监督、评估、指导等。

各国的教育督导体系大致可以划分为国家级和地方级,我们将国际上具有代表性的七个国家:美国、英国、法国、德国、日本、俄罗斯和中国的督导体系进行梳理与对比,具体如表1所示。

表1 各国教育督导体系

国家	层级	机构/队伍	工作职责	工作方式
美国 ^[1-3]	国家	联邦督导机构	宏观调控,通过调配经费等方式来间接进行督导工作	行政性辅导、服务性辅导两者相结合
	地方	州教育督导机构	举办课程和教学研讨会,监督教材采用	
英国 ^[1-4]	国家	女皇督学团,1992年后,为英国教育标准局	统辖管理全国的教学督导工作,主要负责管理监督注册督学工作	非正式访问、全面视导、短期视导、专题视导和抽样调查等
	地方	地方督导机构	对学校进行直接督导评估	
法国 ^[5-6]	国家	国家教育总督导	宏观监督、评估国家教育制度,督导检查各地教学质量,对教育部重点工作及热点问题开展调研并提供意见和建议	分工督导
	地方	地区学区督学	对学区所属初中、高中、职业学校等机构开展督察	
德国 ^[7-8]	国家	联邦教育局	对教育的协调、规划、建议和咨询	
	地方	地方教育部、文化部或教育局等	教师人事管理、学校发展建设、教学方法督导等	沟通、听课、协调、调查、访谈等
日本 ^[9]	国家	文部省视学官	宏观调控,指导、帮助有关部门,提供建议,解决问题	
	地方	都道府县、市镇村教委指导主事	向学校提出指导和建议	学校访问

(续表)

国家	层级	机构/队伍	工作职责	工作方式
俄罗斯 ^[10]	国家	联邦教育与科学督察署	许可证评估、教学评估和国家认证评估	组建相应的评定委员会
	地方	地方教育督察机构		
中国 ^[11]	国家	国家教育督导检查组	监督教育部门和各级各类学校的行为	
	地方	政府教育督导团(室)		

通过分析表1中七个国家的教育督導體系,可以总结出以下四个关键特点:

(1) 地位独立:多数国家的国家级督导都直接受聘于国家机关,地方级督导受聘于地方机关,对于被督导机构和单位来说属于第三方机构,这可以确保工作开展的顺利和高效,反馈得到重视。

(2) 全面覆盖:大多数国家的教育督導體系都划分为国家级和地方级,有的国家甚至更细分至市、区、镇、村等。这种层级制度旨在确保教育质量的监管能够覆盖每一个层级。

(3) 职责清晰:无论是国家级还是地方级的督导机构,其职责都非常明确。如国家级重在宏观监控,地方级则细分至教学评估、教材监督、课程研讨会组织等。明确的职责有利于督导机构更高效地履行其职责。

(4) 督导方式多元化:各国采用的督导方式各不相同,包括但不限于行政性辅导、服务性辅导、非正式访问、全面视导、短期视导、专题视导和抽样调查等。不仅能全面了解学校状况,还能有效提出意见和建议。且这种多元化的督导方式使得教育督導體系能够更好地适应不同的教育环境和需求。

中国教育督导的主要内容是监督教育部门和各级各类学校的行为,其中学校是最基本的督导对象。随着我国高等教育的发展,高等院校为提高自身的教育教学质量越来越重视督导的作用和功能。因此,国内各高校与时俱进,逐渐建立各自的内部督导制度,在学校设立教学督导机构。教育督导制度在一定程度上成为在高校内部实施教学督导制度的依据,也为建设和优化高校教学督導體系提供了重要的指导。

3 我国高校督導體系的现状及问题

利用电话访谈和问卷调研的混合研究方法,对国内9所双一流高校的教学督導體系现状进行了深入调研。调研选取高校在全国乃至全球的教育领域具有显著的影响力和独特性,在教育教学质量、研究水平、师资力量等方面都处于国内领先水平,具有明显的优势和特色,在全国高校综合改革中走在前列。其教学督導體系也具有高度代表性,在督导的规模、

构成、推荐方式、工作职责、结果反馈与使用等方面具有一定的先进性,可以为国内其他高校提供重要参考。

调研结果显示(见表2),在督导队伍的建设方面,校级督导队伍人数最多的达70人以上,最为精简的为20人,其余各校均在30~60人之间。从教师类型看,除1所高校无硬性要求外,其余各校的教学督导均由教学为主型教师构成。从督导队伍的其他方面构成看,2所高校为在职教师居多,1所高校为退休及在职教师同等比例,其余5所高校均以退休教师为主。从督导的工作机制看,4所高校实行校级督导,5所高校实行校院两级督导机制,但校院两级督导各自的分工、职责不够明晰,总体上仍以校级为主。

表2 9所双一流高校教学督导体系一览表

学校	校级督导队伍规模	退休与在职教师占比	工作机制	工作职责				
				听课	试卷、毕业设计等教学检查	专项调研与分析评价	本科教育教学研讨与会议	青年教师培养
高校1	40人左右	1:1	校级	✓				
高校2	36人	4:1	校级	✓				
高校3	70~80人	退休为主	校级	✓	✓			
高校4	62人	1:2.7	校级	✓	✓			
高校5	32人	1.5:1	校院两级	✓	✓		✓	
高校6	20人	退休为主	校院两级	✓		✓		
高校7	47人	1:3	校院两级	✓	✓	✓		✓
高校8	56人	2:1	校院两级	✓	✓			
高校9	70人左右	全体在职	校院两级	✓	✓			

在工作职责方面,高校1和高校2的督导重点专注于听课。高校3、高校4、高校8等的督导团队除听课外,也会对试卷、毕业设计等进行教学检查。高校6的督导以听课、访谈、座谈会和问卷调查相结合的方式,对各教学环节、师德师风进行考查、调研和分析评价。此外,高校5还会邀请督导参加各类本科教育教学研讨与会议,高校7与高校9的督导还同时参与对青年教师的培养。

在督导结果的反馈与使用方面,各高校除将督导听课评价反馈至学院并督促整改外,还会将其作为教师评奖、评职称的支撑材料。其中,高校5的督导评价在职称晋升中起“一票否决”的作用。高校8建立学院督导队伍,实现听课全覆盖,期末上传对教师的评价结果,将其作为教师综合评价的一环。

由上可知,我国高校的督导体系已有较大发展,不仅各自建立起督导队伍,其规模和构成各有特点,部分高校的督导队伍已从校级扩展至校院两级,且都十分重视课程及教学质量,并尝试将督导评价结果用于评奖、评教、评职称等方面,但仍存在以下问题:

- (1) 督导队伍在学校整体教育教学质量保障体系中的定位不明晰。质量保障体系包含

三个要素:标准、队伍和机制,督导作为质量保障队伍的核心成员,在质量保障体系中发挥着不可或缺的作用。但目前,多数高校尚未理清督导与质量保障体系之间的关系,导致其站位不高,结果反馈与使用局限于教师和课程,作用发挥不充分。

(2) 督导未切实覆盖校院两级。校院两级督导模式一方面扩充了督导队伍,延长了质量保障链条。另一方面,校院两级督导在职能范围上应各有侧重,广泛性与针对性互为补充。但目前各高校并未全部实行校院两级督导制度,已实行的高校其校院两级督导之间的关系及各自的组织、职责、工作机制等尚不明晰,未实现真正的校院协同,也未切实覆盖到每个层级。

(3) 督导工作内容局限,未能覆盖教育教学全过程。现有的督导工作大多由教学管理部门根据教学工作安排进行分配,工作内容较为零散,不具有整体性、系统性,大多局限于听课、检查毕业设计等常规内容,并未全面包含专业、师资、实习实践、学生发展等教育教学的各个方面,对全校各个学院的发展情况没有全面的了解,不利于掌握学院教育教学质量的真实情况。

因此,在新时代的新要求下,为加快建设高质量的教育体系,高校的督導體系也急需进一步优化。

4 新时代高校督導體系优化路径探索

通过近百年的改革与发展,发达国家教育督導體系的制度设计和运行保障机制已趋于健全和完善。国外教育督導體系具有地位独立,通过层级制度扩展教育质量监管的覆盖面,各级职责清晰、高效运行,以及采用多元化的督导方式全面了解学校状况等特点。这正可为我国高校督導體系现存问题的解决提供借鉴。基于此,我国新时代高校督導體系的优化路径可围绕以下三点展开:

(1) 拔高督导定位,做好顶层设计。做好质量保障体系中督导队伍定位及职能的顶层设计,可以有效明晰督导职责并提高督导的定位。明确督导的组织、职责、结果使用、工作制度、工作保障等,可以提高督导工作效率和效用,使督导工作有章可依,使督导意见受到重视。

(2) 实施校院两级督导管理制度,校院督导协同开展工作。目前双一流高校多以院为实体,学院已成为推动学校发展的动力源。在此基础上,完善的校院两级协同督导制度有助于校院两级督导各司其职、协同交叉、优势互补,从而更全面地提升教育教学质量。

(3) 以多元化的督导方式,覆盖教育教学全过程。构建以“覆盖教育教学全过程”为目标的督导工作机制,为教育教学主体的自我评价、自我改进、自我完善提供具有参考性的整体评价。通过多元化的督导方式,例如,师生座谈、数据调研、问卷、访谈、参与学院人才培养相关会议、专项抽查、听课等,督导从中发现优势、特色、问题和瓶颈,找出差距和不足,为学校、学院的管理决策层提供参考,为制定教育教学管理决策提供可靠依据,进而有效提升管

理效能、提高教育教学质量。

5 新时代高校督导体系优化路径实践

上海某高校是教育部直属并与上海市共建、中央直管的全国重点大学,1900年开办本科,2017年首批入选“世界一流大学建设高校”(A类),是双一流高校的典范代表。上海某大学的高校督导制度始建于1995年初,迄今为止,已有十届督导成功履职,拥有扎实的督导工作基础。本文以上海某大学为例,进行新时代高校督导体系优化路径的建设与实践。

5.1 重构督导队伍在质量保障体系中的顶层设计,理清督导队伍在质量保障体系中的地位

该学校首先成立本科教育教学督导委员会(以下简称“督导委员会”)。督导委员会以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,贯彻落实党的二十大和全国教育大会精神,落实“立德树人”根本任务,负责学校本科教育教学工作的监督、检查、评估和指导。其次,该学校实行校院两级督导管理制度。校督导委员会是学校质量保障体系的重要组成部分,院督导委员会是学院质量保障体系的重要组成部分,校督导委员会指导院督导委员会开展工作,两级督导委员会的工作机制如图1所示。

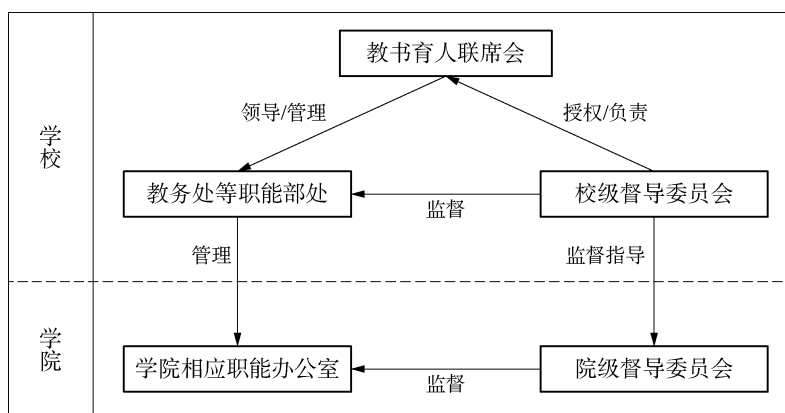


图1 校院两级督导在质量保障体系中的顶层设计

5.2 实施校院两级督导管理制度

印发《本科教育教学督导委员会章程》,明确校、院两级督导委员会各自的权利、职责、工作制度、工作保障机制等。校督导委员会设主任一名,负责校督导委员会的整体工作,同时设副主任若干名,协助主任开展工作。院督导委员会设主任一名,负责院督导委员会的整体工作,同时向校督导委员会汇报工作。

校/院督导分别享有以下权利:①对学校/学院本科教育教学相关的规章制度、教学档案、会议纪要的查阅权。②对学校/学院本科人才培养相关的各项规章制度制定过程的知情权。③对学校/学院本科人才培养改革和政策的提案权。④对校/院督导委员会工作会议议题的建议权及表决权。⑤享受工作津贴。⑥校/院督导委员会授予的其他权利。

校督导委员会的主要职责有:①督导本科教育教学工作。②召开校督导委员会工作会议,部署校督导相关工作,每学年末召开工作总结会,总结工作进展。③开展专项研究,并向学校提供意见和建议。④完成教书育人联席会交办的其他工作。

校督导的主要职责有:①评估公共基础课、通识课等课程质量。②巡查工科平台、文科平台、自然科学平台等大平台的运行情况。③督促学院加强本科教育教学质量保障能力,包括学院教学质量标准制定、质量保障队伍结构、质量保障机制运行等方面。④评估学院本科教育教学质量,包括专业、课程、教材、师资、毕业设计、实习实践、学生发展等。⑤开展各种形式的学情调查、教情调查,深入了解在校生、毕业生、校友和教师关于教育教学的意见和建议。⑥开展各项专项检查,包括毕业设计检查、试卷抽查、教材检查等。⑦评阅学院自评报告。⑧参加校督导委员会工作会议、学院本科人才培养会议(如培养方案的修订会)、院督导委员会工作会议等。⑨完成教书育人联席会及校督导委员会交办的其他工作。关于院督导委员会及院督导的职责问题,各个学院可参照校督导委员会及校督导的相应职责,结合本学院实际情况进行细化,如院督导开展课堂教学听课工作,重点关注学院的专业课程。校院两级督导协力合作,力求覆盖所有课程。

5.3 创新校院联动工作机制,开展多元督导,覆盖教育教学全过程

校级督导委员会的工作机制是将校督导分为理工文三大组,再根据学院分为不同小组,每个小组配备3~4位不同学院但学科相近的督导,定点对1~2个学院进行督导工作。通过围绕专业、课程、教材、师资、实习实践、毕业设计、学生学习与发展这7个人才培养最重要的方面,进行学生座谈(含新生、在校生、毕业生、校友)、教师座谈、校级评估、调查研究、课堂督导、专项检查、参与学院督导委员会工作会议、参与学院人才培养会议等多元化的督导工作,实现教育教学的全过程覆盖。同时,定点式校院联动督导有利于该小组的督导深入学院,发现问题,提出建议,指导学院持续改进,从而提升教育教学质量。鼓励督导专项研究,充分发挥督导队伍的主观能动性,根据当年学校工作重点等确立可申报课题。实施动态管理,每年度对督导工作进行考核,激发督导队伍活力。院级督导委员会的工作机制是在学院党委和校督导委员会的领导下,开展相应的学院教育教学督导工作,协同推进校院两级督导体系建设。

5.4 完善反馈与持续改进机制,促进评价—反馈—跟进的闭环

在结果使用方面,对于校督导意见及建议的落实策略是:①针对学校的意见及建议由校督导委员会汇报至教书育人联席会,由教书育人联席会督促相关学院或部门进行分析研究

的满意度在 81.5%，具体如表 3 所示。在主观意见中，提及最多的是“进一步宣传督导委员会的存在”“让更多的人参与进来，并且日常化”。这说明学生认可督导委员会的工作，对优化后的督导体系满意度较高。

表 3 督导学生座谈会学生满意度调查表

问题	得分	比较满意及非常满意的比例
你对督导学生座谈会的满意度	4.4	96.3%
你对督导学生座谈会的推荐度	4.6	96.3%
你对参与座谈的督导的满意度	4.6	100.0%
你对学院反馈情况的满意度	4.2	81.5%

注：1 分为非常不满意，2 分为比较不满意，3 分为一般，4 分为比较满意，5 分为非常满意。

6 总结

本文针对高校教学督导体系的建设与优化路径，从国内外教育督导体系入手，系统梳理异同，总结 4 大特征，结合对国内 9 所顶尖双一流高校教学督导体系的优缺点分析，提出了新时代高校督导体系的优化路径。具体包含：①做好顶层设计，提升督导地位。②实行校院两级管理制度，扩大覆盖层级。③采用多元督导覆盖教育教学全过程。在此基础上，以上海某大学为例，进行优化路径的改革实践，学校从关注教学转为关注教育教学全过程，从设立校级督导组到建立校院两级督导委员会，从质量保障体系的完善、质量文化的深入、学生的满意度等多方面，验证了优化后的校院协同的教育教学全过程督导体系效果，为其他高校督导体系的建设与优化提供了有益的借鉴与参考。但本研究还有很多不足之处，比如前期调研的高校类型较为单一，没有针对不同类型的高校进行分类调查与总结，进而导致所提出的督导体系建设路径的推广应用也存在一定局限性。此外，本研究并没有关注督导本身的能力和素质问题，即督导本身的教育教学理念和方法是否先进会直接决定其所提出的意见与建议的质量。因此，什么样的人适合做督导，如何保障督导本身具有先进的教育理念和高超的教育技能也是一个值得深入研究的问题。

参考文献

- [1] 权英,刘新民,王本锋.英、美教育督导制度的经验借鉴与启示[J].中国成人教育,2014(05):94-97.
- [2] 陈春平,郭丽君.国际比较视野下的教育督导评价制度研究[J].中国农业教育,2019,20(01):100-106.
- [3] 薛培.高等中医药院校教学督导模式及评价指标体系研究[D].北京:北京中医药大学,2016.
- [4] 贾贝贝.英国教育标准局对学前教育机构的督导研究[D].河北:河北大学,2019.
- [5] 张丹.从分离到整合:法国教育督导制度改革的机构变迁与路径选择[J].全球教育展望,2021,50(07):77-90.

- [6] 赵君. 法国教育督导制度的特点及启示[J]. 教学与管理, 2017(15):119 - 121.
- [7] 李文婧. 德国的教育督导制度探析[J]. 郑州师范教育, 2013, 2(03):15 - 18.
- [8] 石灯明. 英、德教育督导制度的比较研究及其启示[J]. 教育测量与评价(理论版), 2009(06):54 - 60.
- [9] 汪恒, 唐一鹏. 现代日本教育督导制度研究及启示——以东京都为例[J]. 教育测量与评价(理论版), 2013(09):51 - 55+39.
- [10] 肖甦, 王健红. 试析俄罗斯教育督导制度新变化[J]. 比较教育研究, 2007(07):7 - 11.
- [11] http://www.gov.cn/xinwen/2015-12/28/content_5028401.htm
-

Exploration of the optimization path of university supervision system ——The construction of a whole-process supervision system for education and teaching coordinated by schools and colleges

Ju Chenyang, Zhang Hua, Tian Yulin

Abstract: High-level talent training is inseparable from a perfect quality assurance system, and the supervision system is an important part of the quality assurance system. How to optimize the supervision system, find and assist in solving problems in the process of education and teaching, and improve the quality of talent training has become an important issue that needs to be solved urgently in colleges and universities. By combing the development process of the supervision system at home and abroad, this paper analyzes the current situation and existing problems of the supervision system of double-first-class universities, explores the optimization path of the supervision system of higher education, and takes Shanghai Jiao Tong University as an example to reconstruct the two-level supervision system of universities and colleges to verify the feasibility of the optimization path. The results show that the whole-process supervision system of education and teaching coordinated between schools and colleges effectively improves the quality of education and teaching and student satisfaction. This study aims to analyze the existing problems of university supervision system, propose solutions, and explore the optimization path, so as to provide reference for the improvement and improvement of university supervision system in the new era.

Key words: University-college collaboration; Education and teaching; The whole process; Supervision system