2016年上海市属高校骨干教师教学激励计划项目支出绩效评价报告

项目名称：2016年上海市属高校骨干教师教学激励计划项目
项目单位：上海市教育委员会
主管部门：上海市教育委员会
委托单位：上海市财政局
评价机构：上海中佳永信会计师事务所有限公司

2017年6月30日

目 录

摘 要.....1
一、项目基本情况.....4
（一）概况.....4
（二）项目绩效目标.....15
二、绩效评价工作情况.....16
（一）绩效评价目的.....16
（二）绩效评价工作方案制定过程.....16
（三）绩效评价实施过程.....18
三、评价结论和绩效分析.....19
（一）评价结论.....19
（二）绩效分析.....21
四、主要经验及做法、存在的问题和建议.....29
（一）主要经验及做法.....29
（二）存在的问题.....30
（三）建议和改进措施.....31

摘 要

一、概况

根据《关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》（沪教委人[2012]52号），2014年市教委启动市属高校骨干教师教学激励计划试点工作，旨在激励教师更积极地投身到教育教学工作之中。2016年上海市21所市属本科高校全部纳入激励计划范围内。激励资金主要用于激励教师完成原本教学任务以外的授课、坐班答疑、自习辅导等教学工作量。2016年项目预算为42657万元，截至2016年底，激励资金已全额拨付至21所高校。各高校根据学校激励计划方案对教师考核，按考核结果给教师发放激励资金。

二、评价结果

“2016年市属高校骨干教师教学激励计划项目”绩效评分为86.74分，绩效评级为“良”。

三、经验、教训和建议

（一）经验

1.激励计划为高校教学管理提供新手段，完善了教学督查工作。

各高校普遍出台或修订了教学管理制度，包括教学岗位职责、教育过程监督、教学团队建设等方面的制度和措施。学校还建立校内督查制度，并将教学工作量、教学效果等目标逐步纳入了学校的常规教学质量保障与监控体系中。

2.青年教师助教制有效挖掘校内资源，带动了青年教师投入到教学工作。

激励计划要求教授、副教授直接指导青年教师，使青年教师更快地达到教育教学和科研工作的基本要求。青年教师更愿意投入到

教学工作，近两年青年教师参与青年教师授课大赛人数和获奖人数均有增加。

3.激励计划增加了学生与教师沟通、交流的机会和时间，促进师生互动。

激励计划将教师坐班答疑和自习辅导工作制度化，增加了学生与老师面对面交流的机会和时间。同时，激励计划鼓励各学校根据自身特色建立一些专业的小班教学模式，重点培养学生能力。

（二）问题

1.部分高校对激励计划执行不到位，有些教授、副教授授课时间不足 108 个课时

各高校教授、副教授基本都开设本科生课程，但部分教授、副教授授课课时数达不到规定课时量。一方面由于激励计划规定的课时数与当下学期周数不一致，另一方面教授、副教授承担科学研究、研究生课程等其他工作较多，影响了本科教学投入时间。

2.高校对激励计划答疑、自习辅导时间完成度各不相同，答疑和自习辅导学生参与度偏低

各学校教师普遍都根据学校安排参加答疑和自习辅导。部分教师未完成答疑辅导时间，一方面是主管部门激励计划的时间量有些偏高，如“助教每周不少于 48 小时或 4 天”；另一方面部分学校对教师的答疑辅导时间考核要求低于市教委激励计划的要求。

坐班答疑自习辅导学生参与偏低，一方面有些学科学生对教师答疑的需求不高；另外，目前坐班答疑和自习辅导是定时定点，经常与学生个人学习安排有冲突；此外，部分学生倾向于微信、邮件等网络形式向老师咨询，也是答疑参与度走低的原因之一。

（三）改进措施和建议

1.改进措施

（1）进一步多元化鼓励教授、副教授以多种形式参与本科生教

学工作

建议继续促进高校在制度建设上将教授、副教授为本科生上课的标准要求更加明确和细化。鼓励教授、副教授用多种形式（如精品课程等）补充对本科生的辅导和帮助。

（2）增加对坐班答疑、自习辅导的灵活性安排

针对坐班答疑和自习辅导在形式上的雷同，建议不做硬性区分，将两者时间统筹安排。另外可通过诸如微信、邮件等方式与教师及时沟通问答疑，并纳入相关考核范围。

2.建议

（1）建议完善激励资金分配与学校绩效考核结果挂钩机制，进一步提升资金绩效。

建议市教委根据学校激励计划实施绩效情况发放资金，健全激励资金与学校绩效挂钩机制，更好地发挥激励机制和项目资金的效益。

（2）借鉴西方学校的“开放交流时间”管理，加强对学生的引导

运用“开放交流时间”时对学生提出要求，如要求学生提前准备交流内容、通过邮件提前与教师确定时间等。既有助于提高师生交流的效率，避免师资资源的浪费，也能激发学生的学习动力，形成更好的师生互动氛围。

报告正文

前言：根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩[2014]22号）等文件规定，评价机构受上海市财政局委托，对上海市教育委员会“2016年市属高校骨干教师教学激励计划项目”进行绩效评价。评价机构根据专家评审会审议后修改完善的工作方案开展本次评价，经过合规性检查、数据采集、访谈、社会调查等必要的评价程序，采用比较法、因素分析法、公众评判法等绩效评价方法，在梳理、分析评价数据资料的基础上，形成本评价报告。

一、项目基本情况

（一）概况

1、项目立项背景及目的

当今的中国飞速发展，人才在其中扮演了极其重要的角色。高校教师作为培养人才的人才，举足轻重。近年来，高校发展迅速，学生规模增长很快，教师结构不合理、工作量繁重、教师待不足等问题更加凸显。同时，高校偏重科研的评价体系也导致越来越多的教师热衷科研，高校一线教学工作没有得到应有的重视，一些教授、副教授等骨干教师更愿意将精力投入科研工作，对本科生教学的关注度不高和投入意愿不强。《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》（教高[2005]1号）明确提出“高等学校要把教授、副教授为本科学生上课作为一项基本制度”，《国务院关于加强教师队伍建设的意见》（国发[2012]41号）“健全大学教授为本科生上课制度，把承担本科教学任务作为教授考核评价的基本内容”，《关于全面提高高等教育质量的若干意见》（教高[2012]4号）提出“把本科教学作为高校最基础、最根本的工作，领导精力、师资力

量、资源配置、经费安排和工作评价都要体现以教学为中心”。可见本科教学工作不断受到重视。

2012 年底，市教委印发了《关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》（沪教委人〔2012〕52 号），启动市属高校骨干教师教学激励计划试点工作，旨在激励骨干教师投入本科教育教学工作。

根据市教育体制改革领导小组的部署，市教委于 2014 年正式实施高校骨干教师教学激励计划试点工作，对列入试点范围的高校，根据授课教师人数，按照试点高校人均 3 万元和试点培育高校人均 2 万元的标准予以激励资助，必要时按各校办学的不同情况和实施情况进行相应调整。各高校应根据本激励计划的精神和要求，依据教师承担本科、研究生教学任务的数量、质量、培养青年助教、建设教学团队及学校“十二五”发挥规划目标任务等制定相应的激励办法、形成激励机制，并统筹使用下拨的经费。各高校骨干教师教学激励制度、方案等文件须上报市教委，经论证后执行。在激励计划执行过程中，市教委委托上海教育评估院组织有关专家对实施情况开展定期整体评估和不定期“飞行抽查”。

上海共有 21 所市属高校，2014 年有 8 所学校进入试点行列，其中：上海工程技术大学、上海大学、上海交通大学医学院、上海中医药大学为试点高校;上海师范大学、上海海事大学、上海海洋大学、上海第二工业大学为试点培育高校。

2015 年市教委扩大了激励计划试点范工作范围，共有 14 所试点高校纳入试点范围，其中：试点高校 10 所，分别是上海工程技术大学、上海大学、上海交通大学医学院、上海中医药大学、上海理工大学、上海海洋大学、上海师范大学、上海体育学院、上海海事大学、上海应用技术大学；培育高校 4 所，分别是华东政法大学、上海音乐学院、上海第二工业大学、上海对外经贸大学。同时市教

委委托第三方机构上海教育评估院对试点范围内的高校进行检查，跟踪了解高校的工作落实情况。

市教委根据2016年春季上海高校党政负责干部会议提出的“继续遵循‘成熟一校启动一校’原则的基础上，力争实现市属本科院校实施激励计划的全覆盖”的精神，2016年推进激励计划工作，覆盖到上海市全部的21所市属高校。

2、项目立项依据

（1）《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》（教高[2005]1号）明确提出：“高等学校要把教授、副教授为本科学生上课作为一项基本制度”。

（2）《国务院关于加强教师队伍建设的意见》（国发[2012]41号）明确提出：“健全大学教授为本科生上课制度，把承担本科教学任务作为教授考核评价的基本内容”。

（3）《关于全面提高高等教育质量的若干意见》（教高[2012]4号）明确提出：“把本科教学作为高校最基础、最根本的工作，领导精力、师资力量、资源配置、经费安排和工作评价都要体现以教学为中心。高校每年召开本科教学工作会议，着力解决人才培养和教育教学中的重点难点问题。高校制订具体办法，把教授为本科生上课作为基本制度，将承担本科教学任务作为教授聘用的基本条件，让最优秀教师为本科一年级学生上课”。

（4）《上海教育人才“十二五”发展规划纲要》（沪教委人[2011]40号）明确提出：“建设一支使命高远、品行高尚、能力卓越、结构优化、充满活力、富有创新精神和国际竞争力的教育人才队伍”。

（5）上海市教育委员会《关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》（沪教委人[2012]52号）明确提出：“实现高校队伍结构明显优化、整体素质明显提高、教学质量明显提升

的目标”。

（6）上海市教育委员会《关于公布2016年市属高校本科教学教师激励计划入选高校名单的通知》提出：“以激励教授、副教授上好本科生课程为重点，完善相关人事配套制度，确保专项经费投入，引导教师积极投入教学工作，不断提高本科教育教学质量”。

3、预算资金来源及使用情况

（1）项目预算及资金来源

2016年纳入激励计划范围内21所市属本科高校，其中18所为试点高校，3所为试点培育高校。根据上一学年授课教师人数，按照《关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》（沪教委人[2012]52号）文件中试点高校人均3万元和试点培育高校人均2万元标准予以激励资助。市教委根据2016年激励计划范围内的授课教师数量按激励资助标准编制预算，2016年项目预算为42657万元（如表1-1所示），资金来源为市级一般公共预算。

表1-1　项目预算明细

序号	类别	学　校	授课教师数（人）	下达经费（万元）
1	试点高校	上海工程技术大学	1002	3,006
2		上海大学	1980	5,940
3		上海交通大学医学院	372	1,116
4		上海中医药大学	541	1,623
5		上海理工大学	1292	3,876
6		上海海洋大学	736	2,208
7		上海师范大学	1471	4,413
8		上海体育学院	358	1,074
9		上海海事大学	984	2,952
10		上海应用技术大学	1036	3,108
11		华东政法大学	523	1,569
12		上海音乐学院	235	705

13		上海第二工业大学	648	1,944
14		上海对外经贸大学	590	1,770
15		上海电力学院	637	1,911
16		上海戏剧学院	226	678
17		上海政法学院	300	900
18		上海电机学院	530	1,590
19	试点培育高校	上海立信会计金融学院	792	1,584
20		上海健康医学院	48	96
21		上海商学院	297	594
合　计			14598	42,657

（2）资金使用情况

截至 2016 年 12 月 31 日，2016 年市教委市属高校骨干教师教学激励计划项目资金支出为 42657 万元，资金已经按照激励资助标准和各高校授课教师人数拨付至各高校。各高校根据学校激励计划方案对教师考核，根据考核结果发放激励资金。激励资金用于教师工作量补贴、超工作量补贴、指导青年教师、教学研讨、教材（课件）编写、课程建设劳务等规定的支出。

4、项目内容

（1）项目范围

上海市共有 21 所市属高校，2016 年本项目对 21 所市属高校全覆盖，具体包括:

①2015 年试点高校，通过专项检查验收能基本达到试点预计目标，继续纳入 2016 年试点高校。②2015 年培育高校，根据专家评审情况确定纳入试点高校或继续保持培育高校。③其他 7 所高校，学校进行申报，经过专家评审后确定后纳入试点高校或培育高校。

表 1-2　2016 年市属高校骨干教师教学激励计划项目范围表

序号	学校	2016 年试点安排	以前年度试点安排
1	上海工程技术大学	试点	2014 年试点、2015 年试点

2	上海大学	试点	2014 年试点、2015 年试点
3	上海交通大学医学院	试点	2014 年试点、2015 年试点
4	上海中医药大学	试点	2014 年试点、2015 年试点
6	上海海洋大学	试点	2014 年试点培育、2015 年试点
7	上海师范大学	试点	2014 年试点培育、2015 年试点
9	上海海事大学	试点	2014 年试点培育、2015 年试点
13	上海第二工业大学	试点	2014 年试点培育、2015 年试点培育
5	上海理工大学	试点	2015 年试点
8	上海体育学院	试点	2015 年试点
10	上海应用技术大学	试点	2015 年试点
11	华东政法大学	试点	2015 年试点培育
12	上海音乐学院	试点	2015 年试点培育
14	上海对外经贸大学	试点	2015 年试点培育
15	上海电力学院	试点	
16	上海戏剧学院	试点	
17	上海政法学院	试点	
18	上海电机学院	试点	
19	上海立信会计金融学院	试点培育	
20	上海健康医学院	试点培育	
21	上海商学院	试点培育	

（2）资助对象

根据上海市教育委员会《关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》（沪教委人〔2012〕52 号），激励计划专项资金的激励对象为：为学生、尤其是为本科生授课，或者指导青年教师、组件教学团队的高校学科领军人物、高层次人才和骨干教师。

（3）获得激励的基本要求

完成学校规定的基本工作任务，讲授教学计划内本科生课程（公共基础课、专业基础课、专业课、通识课），教学质量评价优良、并同时指导一名以上青年教师或牵头组建校级教学团队；或开

设新课程、全外语授课；或指导学生承担省市级以上创新项目；或组织并带领学生参加省市级以上各类竞赛活动。

根据沪教委人[2012]52号文的要求，获得激励资金的教师根据其职称还应完成以下工作：

表1-3　教师岗位职责及岗位要求表

教师职称	本科生授课时间	指导青年教师、培养助教或师资博士后	坐班答疑	校内自习辅导	活动指导
教授	每学年不低于108个课时	不少于2人	每周不少于8小时或1天	每学年不少于20个晚上	——
副教授	每学年不低于108个课时	不少于1人	每周不少于8小时或1天	每学年不少于20个晚上	——
讲师	——	——	每周不少于24小时或2天	每学年不少于30个晚上	担任班主任或第二、第三课堂活动指导
助教	——	——	每周不少于48小时或4天	每学年不少于40个晚上	——

注：担任行政或其他职务的“双肩挑”教师授课时间每学年不低于54个课时。

5、项目实施情况

（1）市教委激励计划项目实施情况

①开展试点工作情况专项检查

2016年3月，市教委启动了2016年春季激励计划试点工作随机检查工作，委托第三方机构上海市教育评估院对2015年的10所试点高校和4所培育高校进行专项检查，即“飞行检查”，了解激励计划工作落实情况，并将检查结果向学校反馈。对2015年4所培育高校，要求其进行总结，并结合对专项检查发现的问题进行整改，提出新的目标和措施。重点考察培育学校原定目标的达成度、问题把握的准确性、整改方案的操作性以及后续目标的可行性。

②开展 2016 年试点申报与遴选工作

4 月中旬启动试点申报工作，对 7 所新申报的高校，要求学校提交试点工作报告书和任务分解表。重点考察学校当前工作现状、拟实现的目标以及改革的措施，从学校改革的基础条件、目标设定、工作举措等方面评定实施方案的科学性。

5 月中旬和下旬组织专家评审。对 7 所新申报的高校，根据学校提交的材料，市教委将邀请专家进行评审。邀请专家对学校实施方案和工作安排等进行当面沟通，并提出意见和建议。专家组由部分部属高校和试点高校分管校长、人事处和教务处负责人、相关主管部门职能处室负责人，参加过激励计划专项检查的专家，相关研究人员等构成。高校专家实行学校回避制。

③确定试点高校

遴选工作小组根据专家书面评审和咨询情况，形成候选名单，市教委根据专家评审结果确定试点和培育高校名单。市教委 6 月公布试点高校名单，下拨激励经费至各高校。

（2）“飞行检查”工作实施情况

市教委委托上海教育评估院在 2016 年 5 月 3 日至 6 月 7 日期间，组织专家对 2015 年实施激励计划项目的 10 所试点高校和 4 所培育高校进行随机检查。检查内容包括教授、副教授授课情况、坐班答疑工作量完成情况、自习辅导工作量完成情况、小班课程数量情况、课堂学风情况等。激励计划自 2014 年实施以来，上海教育评估院共组织四次检查，前三次检查侧重规范阶段，主要抽查教师上课、答疑和辅导工作完成情况以及是否规范到岗，2016 年秋季学期检查还增加了学生问卷调研，了解学生参与度与满意度情况；现阶段检查侧重学校人事和教务管理制度建设与执行情况。

根据市教委文件要求，对未达到工作要求的学校，市教委将暂停或减少该校下一年度的激励经费。目前飞行检查的结果未作为下

一年度激励经费发放的依据。

（3）高校激励计划项目实施情况

在各高校，激励计划项目主要由学校人事处和教务处共同实施。各高校针对本校实际情况，根据沪教委人[2012]52号文件精神，制定学校骨干教师激励计划实施方案。实施方案一般包括教师队伍建设、岗位职责、考核方法和激励措施、激励经费分配方案等。

各高校激励计划开展的形式各不相同。有些学校通过教学团队的方式实施激励计划，即围绕学科专业培养方案、课程体系，以及教育发展的要求，以完成既定的教育教学任务为目标，由一名教授（或优秀副教授）领衔，若干名副教授、讲师、助教、实验教师、教学辅助人员和研究生构成的特定教学群体；有些学校通过教师个体为单位来实施激励计划。

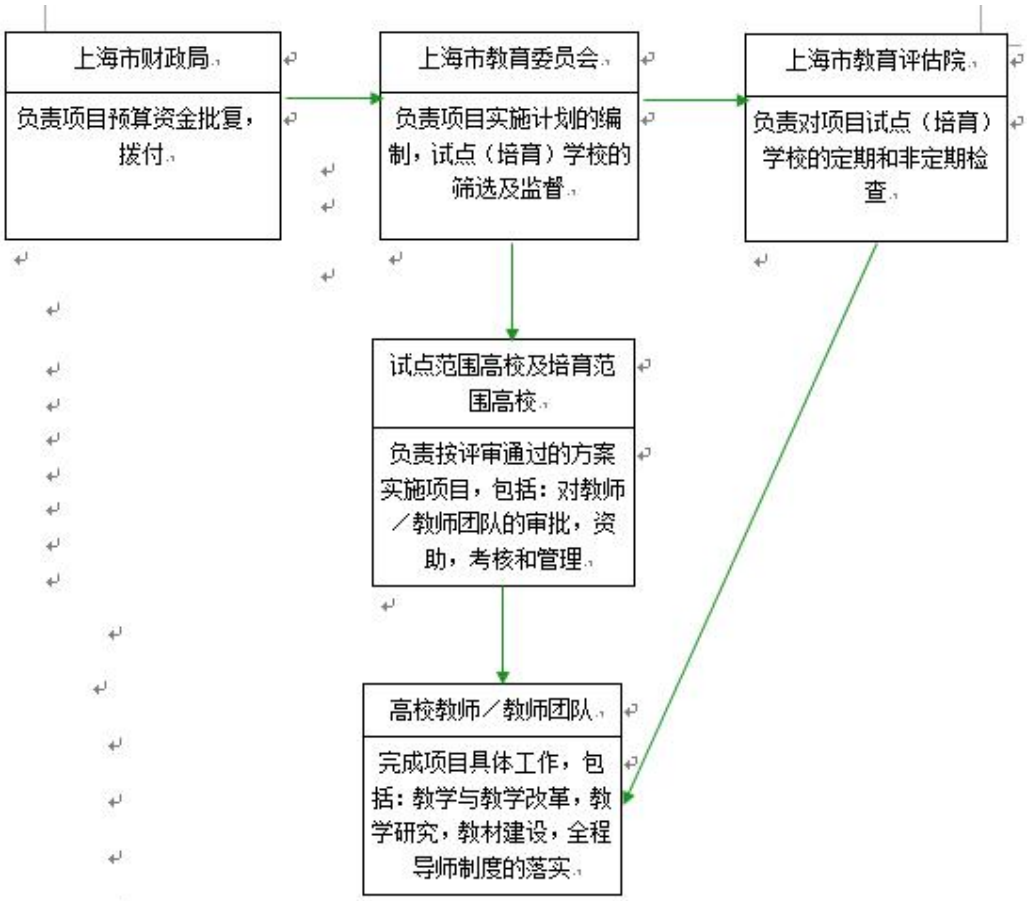
各高校基本建立了激励计划督查制度，逐步纳入学校的常规教学质量保障与监控体系中。

6、项目组织及管理

（1）组织结构

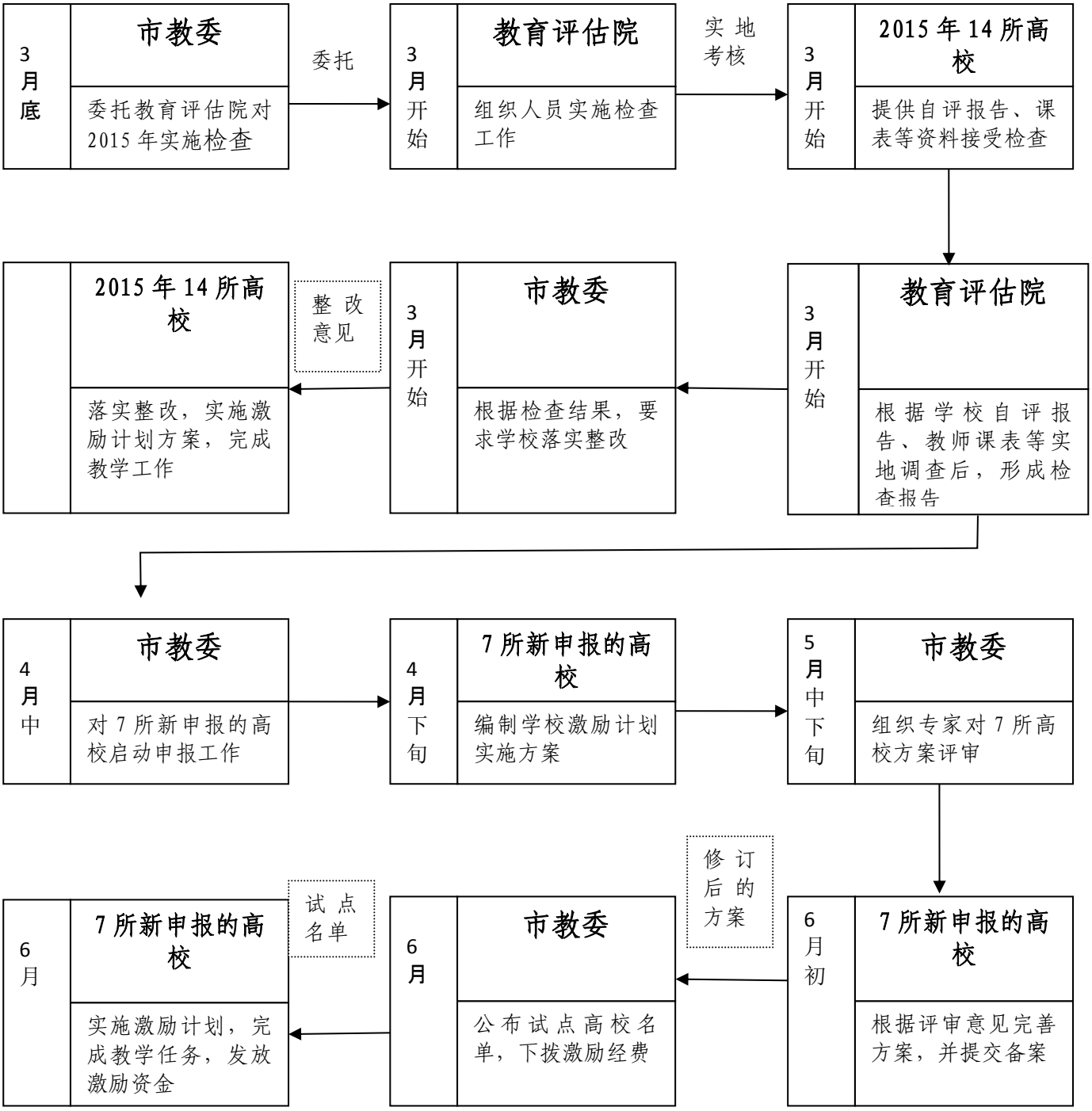
2016年市属高校骨干教师教学激励计划项目由上海市教育委员会组织高校申报、对高校进行遴选、确认高校名单、下拨激励资金、对高校教师教学工作检查。在项目实施的过程中涉及的单位及结构如下图所示。

图1-1　项目组织结构图



（2）项目实施流程

图 1-2 项目管理流程图


3月底
市教委
委托教育评估院对2015年实施检查
委托
3月开始
教育评估院
组织人员实施检查工作
实地考核
3月开始
2015年14所高校
提供自评报告、课表等资料接受检查
3月开始
教育评估院
根据学校自评报告、教师课表等实地调查后，形成检查报告
3月开始
市教委
根据检查结果，要求学校落实整改
整改意见
2015年14所高校
落实整改，实施激励计划方案，完成教学工作
4月中
市教委
对7所新申报的高校启动申报工作
4月下旬
7所新申报的高校
编制学校激励计划实施方案
5月中下旬
市教委
组织专家对7所高校方案评审
6月初
7所新申报的高校
根据评审意见完善方案，并提交备案
修订后的方案
6月
市教委
公布试点高校名单，下拨激励经费
试点名单
6月
7所新申报的高校
实施激励计划，完成教学任务，发放激励资金

（二）项目绩效目标

1、总目标

根据《上海市教育委员会关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》，市属本科高校骨干教师教学激励计划项目“以加强教师教学绩效考核和规范教师行为为重点，进一步激发教师教书育人的动力和能力，形成有利于高校教师队伍可持续发展的制度环境和教书育人的文化环境，使上海高校教师的工作条件得到明显改善，实现高校教师队伍结构明显优化、整体素质明显提高、教学质量明显提升的目标”。

2、年度目标

（1）市教委对纳入“市属本科高校骨干教师教学激励计划项目”的21所高校按标准、按计划下达激励计划专项经费。

（2）激励计划范围内的21所市属高校应在市教委文件基础上，制定学校具体的激励计划实施方案，并上报教委经论证后实施该激励方案。

（3）获得激励资金的教师完成其教学任务，履行其岗位职责。教授在完成其本职工作外，本科生授课时间每学年不低于108个科室、指导青年教师培养助教或师资博士后不少于2人、坐班答疑每周不少于8小时或1天、校内自习辅导每月年不少于20个晚上；副教授本科生授课时间每学年不低于108个科室、指导青年教师培养助教或师资博士后不少于1人、坐班答疑每周不少于8小时或1天、校内自习辅导每月年不少于20个晚上；讲师坐班答疑每周不少于24小时或2天、校内自习辅导每月年不少于30个晚上、担任班主任或第二第三课堂活动指导；助教坐班答疑每周不少于48小时或4天、校内自习辅导每月年不少于40个晚上。

（4）各高校根据市教委文件精神形成完整的管理制度，制定相应的资金管理办法，形成有利于高校教师队伍可持续发展的制度环

境。

（5）有利于高校教师队伍结构明显优化，在本科教学教师中教授、副教授授课门次和课时量占比较上一年度有所提高。

（6）激励计划实施以来，发挥助教制的传帮带作用，使青年教师教学能力得到提升。

（7）提高教育教学质量，使学生获得更好的教育资源，促进学生发展，学生积极参与创新项目和竞赛活动。

二、绩效评价工作情况

（一）绩效评价目的

本次绩效评价的目的是从深化部门预算改革，加强财政支出管理的实际需求出发，通过科学合理的方法，客观公正的评价 2016 年市教委“市属高校骨干教师教学激励计划项目”项目的决策合理性，项目管理规范性及绩效目标的实现程度，并总结经验，发现问题，为今后完善项目的管理提供有价值的参考意见。

（二）绩效评价工作方案制定过程

1、绩效评价要求的分解

根据绩效评价处提出的要求，评价组在按照沪财绩[2014]22 号的要求实施绩效评价基础上，将评价指标在现有三级指标的基础上，按项目特点进一步细化形成绩效评价指标体系。

通过对支出处室的要求进行分解，根据分解后的要求设计指标，评价要求分解与核心指标设计如下表所示:

表 3-1　评价要求分解表

评价要求	要求分解	对应指标
1、专项经费用于对上海高校骨干教师的激励，骨干教师授课时间应达	项目实施阶段，各高校是否根据市教委政策要求在实施方案中明确教师应完成的授课时间	高校骨干教师激励计划方案上报及评审情况

评价要求	要求分解	对应指标
到老师 108 节课、教授 54 节课的要求，绩效评价应关注获得激励项目资金的教师是否达到相应的课时要求;	实施阶段，教师是否根据学校方案完成授课时间	教师授课时间完成率
	实施阶段，教师未出席或调整授课时间，是否进行备案	高校教师考核工作执行情况
2、受聘教师是否遵守坐班答疑制度，是否达到规定的答疑时间;	实施阶段，各高校是否根据市教委政策要求在实施方案中明确教师应完成的坐班答疑时间	教师答疑时间完成率
	实施阶段，学校实施方案中是否明确坐班答疑时间安排计划，是否提供帮助教师坐班答疑的相关条件，是否公示教师坐班答疑时间安排表，是否制定坐班答疑的主题，以提高学生参与坐班答疑	高校骨干教师激励计划方案上报及评审情况
	实施阶段，教师未出席或调整坐班答疑时间是否进行备案	高校教师考核工作执行情况
3、纳入骨干激励计划的学校老师和学生对该项目的评价如何，该项目实施的效果如何，主要体现在哪些方面。	实施阶段，教师对激励计划的满意度如何	高校教师满意度
	实施阶段，学生对激励计划的知晓度（教授副教授授课安排、教师答疑时间安排、自习辅导时间安排）、满意度（对教师授课质量满意度、答疑、自习辅导满意度）	高校学生满意度
	项目实施的效果如何体现	C2 类指标中分析项目实施效果

2、绩效评价方案的修订过程

评价组根据专家评审意见修订了工作方案，具体如下:

评审意见提出“进一步提炼项目的绩效目标，增加绩效指标和目标的关联性”和“对上海教育评估院和各高校管理办法进行分析研究，在此基础上提取绩效目标”，评价组对教育评估院检查内容进行分析，其对高校检查的核心内容为：教师上课、答疑、辅导时间是否完成，到岗是否规范，即激励计划实施的内容是否完成，体现为本项目的产出；评价组通过对各高校激励计划实施方案、管理办法的分析认为，激励计划实施的效果主要体现为教授、副教授更多的为本科生授课、教师将更多的精力投入到教学工作上来、青年教师教学水平的提升、学生在教师的指导下获得更多的竞赛奖项、学

校教学管理制度不断完善健全，评价组有针对性的完善了效果类指标。

评审意见提出“详细设计调查问卷内容，增加面向教师的访谈内容”，评价组对问卷进一步优化，根据激励计划的内容分门别类了解学生满意情况；增加了对教师的访谈，访谈内容包括对激励计划的理解和实施情况、实施效果、意见和建议等。

评审意见提出“在效果指标中增加长效性机制的指标设计”，评价组增加“学校教学管理制度完善情况”指标，旨在分析学校是否通过激励计划的实施进一步完善自身教学管理制度，为学校教学管理工作提供长效机制。

（三）绩效评价实施过程

1、数据采集

2017 年 5 月 3 日至 5 月 30 日期间，评价组赴市教委进行调研并录入数据，主要收集项目预算资金使用情况、项目目标完成情况、项目管理制度与执行情况及项目能力建设情况等。

评价组赴上海大学、上海师范大学、上海工程技术大学、上海交大医学院、上海对外经贸大学、华东政法大学、上海音乐学 7 所高校院了解激励计划方案制定情况、制度建设和执行情况、项目目标完成情况等。

2、问卷调查

2017 年 5 月 15 至 5 月 30 日期间，评价组对激励计划范围内 7 所高校学生发放问卷，就教授、副教授授课情况、答疑、自习辅导等参与情况展开满意度调查，调查范围共涉及 7 所高校不同专业不同年级，共发放问卷 560 份，回收问卷 560 份，有效问卷 558 份。问卷回收率为 100%，有效率为 99.64%。

3、访谈

2017 年 5 月 15 至 5 月 30 日期间，评价组对 7 所高校人事处负责人、教务处负责人、教师（包括教授、副教授、讲师、青年教师等）开展访谈。访谈内容包括激励计划推行方式、工作完成情况、管理制度的建立健全情况、取得的成绩、经验和建议等方面进行了访谈。

4、数据分析及撰写报告

评价组根据绩效评价的原理，对采集的数据进行甄别、分析和评分，提炼结论撰写报告，征求被评价单位意见，在规定时间内上报上海市财政局，并根据专家对报告评审意见进一步修改后定稿。

三、评价结论和绩效分析

（一）评价结论

1、评价结果

经评价，上海市教育委员会“2016 年市属高校骨干教师教学激励计划项目”评分为 86.74 分，绩效评级为“良”。各部分权重和绩效评分如下表所示。

表 3-1　绩效评价指标得分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分值
A 项目决策 （10 分）	A1 项目立项	A11 战略目标适应性	2	2
		A12 立项依据充分性	2	2
		A13 项目立项规范性	2	2
	A2 项目目标	A21 绩效目标合理性	2	2
		A22 绩效指标明确性	2	1
B 项目管理 （30 分）	B1 投入管理	B11 预算执行率	4	4
		B12 资金拨付及时性	2	2
	B2 财务管理	B21 资金使用合规性	4	4
		B22 财务管理制度健全性	1	1
		B23 高校专项资金管理制度健全性	1	1
		B24 高校专项资金使用合规性	3	2.6

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分值
	B3 项目实施	B31 项目制度健全性	2	1.5
		B32 “飞行检查”执行情况	3	2
		B33 高校激励方案制定情况	3	2
		B34 高校激励方案执行情况	4	3
		B35 高校教师教学督查管理情况	3	3
C 项目绩效（60 分）	C1 项目产出 30	C11 教授、副教授授课时间完成率	7	4.79
		C12 教师答疑时间完成率	6	3.81
		C13 自习辅导完成率	7	4.45
		C14 教师到岗规范性	3	3
		C15 青年教师指导工作完成率	4	4
		C16 第二、第三课堂建设情况	3	3
	C2 项目结果 30	C21 教授副教授课程门次数增长情况	3	3
		C22 教授副教授授课时长增长情况	3	3
		C23 青年教师授课大赛参与及获奖情况	4	4
		C24 学生课外创新项目及竞赛参与及获奖情况	4	4
		C25 高校学生满意度	6	5.21
		C26 高校教师满意度	6	5.38
		C27 学校教学管理制度完善情况	4	4
合计			100	86.74

2、主要绩效

2016 年上海市属高校骨干教师教学激励计划项目的文件规范和绩效目标比较明确，资金下达及时，资金使用合理，组织管理比较严谨，各高校都积极开展了教学激励计划项目。越来越多的教授、副教授为本科生授课，开设了更多的课程，2016 年学校教授、副教授授课课程门次数量较上一年度增加了 7.46%，占学校课程门次的比例增加 0.41%；绝大多数教师都落实了座谈答疑和自学辅导任务，能够认真履行岗位职责，教学秩序规范，辅导和答疑到岗率较高。青年教师助教制的实施有效帮助了青年教师快速到达教学工作要求，促进了青年教师教学水平提升。激励计划项目的实施，鼓励

骨干教师更加积极地投入教学工作中来，获得为学生提供更多教学的机会，促进了教学质量的不断提高。

（二）绩效分析

1、项目决策类指标分析

项目决策类指标包括 2 个二级指标、5 个三级指标，权重分 10 分，实际得分 9 分，得分率为 90%。各指标业绩值和绩效分值如表 3-2 所示。

表 3-2　项目决策指标得分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分值
A 项目决策 （10分）	A1 项目立项	A11 战略目标适应性	2	2
		A12 立项依据充分性	2	2
		A13 项目立项规范性	2	2
	A2 项目目标	A21 绩效目标合理性	2	2
		A22 绩效指标明确性	2	1
合计			10	9

满分指标：A11 战略目标适应性、A12 立项依据充分性、A13 项目立项规范性、A21 绩效目标合理性。

“A11 项目与战略目标的适应性”指标权重 2 分，得 2 分。实施激励计划，是让老师投入更多精力到教学工作中，最终目的是实现高校教师队伍结构明显优化、整体素质明显提高、教学质量明显提升。这与《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》（教高[2012]4 号）、《教育部关于进一步深化本科教学改革全面提高教学质量的若干意见》（教高[2007]2 号）以及《上海教育人才“十二五”发展规划纲要》等国家和市级政策的关联度较高，项目与战略目标的适应性高，本指标得满分。

“A12 立项依据充分性”指标权重 2 分，得 2 分。依据《上海市教育委员会关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》以及《上海市教育委员会关于扩大市属本科高校骨干教

师教学激励计划试点工作的通知》实施激励计划项目，立项依据充分，本指标得满分。

“A13 项目立项规范性”指标权重 2 分，得 2 分。2016 年市属高校骨干教师教学激励计划项目较 2015 年进一步扩大高校范围，是根据 2016 年春季上海高校党政负责干部会议提出的“继续遵循成熟一校启动一校原则的基础上，力争实现市属本科院校实施激励计划的全覆盖”的精神作出该决策的，故项目立项程序规范，本指标得满分。

“A21 绩效目标合理性”指标权重 2 分，得 2 分。根据《上海市教育委员会关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》，激励计划项目目标定位正确，符合《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》（教高[2012]4 号）、《上海教育人才“十二五”发展规划纲要》以及党委、政府的要求，项目是否与部门职责密切相关，绩效目标无内在矛盾，本指标得满分。

扣分指标：A22 绩效指标明确性。

“A22 绩效指标明确性”指标权重 2 分，得 1 分。《上海市教育委员会关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》明确了激励计划实施内容，可以明确反映项目产出，但项目效果类指标难以分解量化，本指标扣 1 分。

2、项目管理分析

项目管理类指标包括 3 个二级指标、11 个三级指标、2 个四级指标，权重分 30 分，实际得分 28.1 分，得分率为 95.33%。各指标业绩值和绩效分值如表 3-3 所示。

表 3-3　项目管理指标得分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分值
B 项目管理 （30 分）	B1 投入管理	B11 预算执行率	4	4
		B12 资金拨付及时性	2	2
	B2 财务管理	B21 资金使用合规性	4	4

		B22 财务管理制度健全性	1	1
		B23 高校专项资金管理制度健全性	1	1
		B24 高校专项资金使用合规性	3	2.6
	B3 项目实施	B31 项目管理制度健全性	2	1.5
		B32 “飞行检查”执行情况	3	2
		B33 高校激励方案制定情况	3	2
		B34 高校激励方案执行情况	4	3
		B35 高校教师教学督查管理情况	3	3
合计			30	26.1

满分指标：B11 预算执行率、B12 资金拨付及时性、B21 资金使用合规性、B22 财务管理制度健全性、B23 高校专项资金管理制度健全性、B35 高教教师教学督查管理情况。

“B11 预算执行率”指标权重 4 分，得 4 分。预算执行率指标分别考核市教委激励计划项目预算执行率。市教委 2016 年项目预算 42657 万元，实际支出 42657 万元，执行率为 100%。

“B12 资金拨付及时性”指标权重 2 分，得 2 分。市教委及时将激励资金拨付至各学校，本指标得满分。

“B21 资金使用合规性”指标权重 4 分，得 4 分。评价组对项目资金支出明细账及凭证进行核查，未发现不符合规定的地方，本指标得满分。

“B22 财务管理制度健全性”指标权重 1 分，得 1 分。根据《上海市教育委员会关于做好 2015 年市教委本部专项经费预算执行工作的通知》(沪教委财[2015]6 号)，该通知中规范了市教委专项资金请款审核流程、专款专用、专项核算，符合相关会计制度的规定，本指标得满分。

“B23 高校专项资金管理制度健全性”指标权重 1 分，得 0.5 分。2016 年激励计划范围内的 21 所高校均制定了针对教师或教学团队的激励资金分配方案，分配方案基本是根据教师完成激励计划对应工作量为系数确定激励金额，基本体现按劳分配的原则；但高

校专项资金分配方案中的工作量。

“B35 高教教师教学督查管理情况”指标权重 3 分，得 3 分。为完善教师教学绩效考核和监督管理，各高校均建立教学督查、学生评教等制度，并执行相应的考核制度。

扣分指标：B24 高校专项资金使用合规性、B31 项目管理制度健全性、B32“飞行检查”执行情况、B33 高校骨干教师激励计划方案制定情况、B33 高校骨干教师激励计划方案制订情况、B34 高校激励方案执行情况。

“B24 高校专项资金使用合规性”指标权重 3 分，得 2.6 分。评价组调研了 7 所高校资金使用情况，其中有 1 所高校激励资金用于辅导员和班导师，而辅导员和班导师或的激励资金的条件中不包含为本科生授课等教学任务，扣 1/7 权重分。

“B31 项目管理制度健全性”指标权重 2 分，得 1.5 分。根据市教委《上海市教育委员会关于开展市属本科高校骨干教师教学激励计划试点工作的通知》，市教委具体制定骨干教师激励计划实施意见，明确激励计划教师岗位职责和要求，在学校申请激励计划资金时需组织专家对学校方案进行评价，实施过程中对高校激励计划项目进行“飞行抽查”。该文件明确了激励计划实施流程、方式、监督管理等，但在专家评审环节和飞行抽查环节，该文件没有明确主要评价内容和考核指标。综上，本指标扣 0.5 分。

“B32 飞行检查执行情况”指标权重 2 分，得 1.5 分。2016 年 5 月 3 日至 6 月 7 日，市教委委托上海教育评估院实施“飞行检查”，针对 2015 年激励计划范围内的 14 所高校激励计划实施情况进行了检查，完成检查工作;根据沪教委人[2012]52 号文，“对没有达到工作要求的学校，市教委将暂停或减少该校下一年度的激励经费”，市教委未根据飞行检查结果暂停或减少经费。综上，本指标扣 0.5 分。

“B33 高校骨干教师激励计划方案制定情况”指标权重 3 分，得 2 分。纳入激励计划的 21 所高校均制定了激励计划实施方案。经对高校激励计划方案的分析，高校在激励计划实施方案中降低了对教师坐班答疑、自习辅导等工作量要求。如华东政法大学对每个老师的坐班答疑时间约为每个老师每周 2 小时，故本指标扣一分。

“B34 高校激励方案执行情况”指标权重 4 分，得 3 分。根据调研的 7 所高校，高校基本执行了学校制定的激励计划工作方案，但教师授课时间、坐班答疑、自习辅导等未完全按照激励计划的要求执行，本指标扣 1 分。

3、项目绩效分析

项目绩效类指标包括 2 个二级指标、7 个三级指标、12 个四级指标，权重分 60 分，实际得分 51.64 分，得分率为 86.07%。各指标业绩值和绩效分值如表 3-4 所示。

表 3-4　项目绩效指标得分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分值
C 项目绩效 （60 分）	C1 项目产出 30	C11 教授、副教授授课时间完成率	7	4.79
		C12 教师答疑时间完成率	6	3.81
		C13 自习辅导完成率	7	4.45
		C14 教师到岗规范性	3	3
		C15 青年教师指导工作完成率	4	4
		C16 第二、第三课堂建设情况	3	3
	C2 项目结果 30	C21 教授副教授课程门次数增长情况	3	3
		C22 教授副教授授课时长增长情况	3	3
		C23 青年教师授课大赛参与及获奖情况	4	4
		C24 学生课外创新项目及竞赛参与及获奖情况	4	4
		C25 高校学生满意度	6	5.21
		C26 高校教师满意度	6	5.38
		C27 学校教学管理制度完善情况	4	4
合计			60	51.64

满分指标：C14 教师到岗规范性、C15 青年教师指导工作完成率、C16 第二、第三课堂建设情况、C21 教授副教授课程门次数增长情况、C22 教授副教授授课时长增长情况、C23 青年教师授课大赛参与及获奖情况、C25 学生课外创新项目及竞赛参与及获奖情况、C29 学校教学管理制度完善情况。

“C14 教师到岗规范性”指标权重 3 分，实际得 3 分。根据飞行检查结果，2016 年教师授课到岗规范、教师答疑和辅导规范性分别为 97%、94%、97%，均在 95%以上，本指标得满分。

“C15 青年教师指导工作完成率”指标权重 4 分，得 4 分。评价组调研的 7 所学校中，交大医学院、华东政法大学、工程技术大学、对外经贸大学、上海大学激励均已团队的形式开展，青年教师由其团队负责人对其指导；上海师范大学、音乐学院以青年导师助教工作制落实对青年教师的培养计划。综上，本指标得满分。

“C16 第二、第三课堂建设情况”指标权重 3 分，得 3 分，评价组调研的 7 所学校中，学校均在课堂教学以外开设第二、第三课堂，主要用于辅导学生创新项目、组织参加竞赛等活动。

“C21 教授副教授课程门次数增长情况”指标权重 3 分，得 3 分。根据飞行检查结果，2016 年 14 所学校教师、副教授授课课程门次数量较上一年度增加了 7.46%，占学校课程门次比例增加 0.41%，其中教授副教授课程门次较上一年增加的学校有 10 所。综上，本指标得满分。

“C22 教授副教授授课时长增长情况”指标权重 3 分，得 3 分。根据飞行检查结果，2016 年 14 所学校教授副教授授课时总量较上一年增加了 13.72%，其占学校课时总数比例增加了 1.60%，其中有 8 所学校教授副教授课时增长较上一年增加，本指标得满分。

“C23 青年教师授课大赛参与及获奖情况”指标权重 4 分，得 4 分。根据评价组的调研的 7 所高校，各高校均反映激励计划实施以

来学校青年教师授课大赛的参与及获取数量较往年有提升。一方面激励计划对老师在教学工作中投入予以认可，教师愿意投入教学工作中去，另一方面激励计划青年教师助教制发挥资深教师的传帮带作用，提高了青年教师教学能力。

“C24 学生课外创新项目及竞赛参与及获奖情况”指标权重 4 分，得 4 分。评价组根据高校提供的学生参与项目与竞赛的数据，近年来学生参与课外创新项目及竞赛的数量和获奖数量较往年有提升。

“C27 学校教学管理制度完善情况”指标权重 4 分，实际得 4 分。激励计划实施以来各学校致力于教学管理工作制度建设，制度不断完善，学校普遍出台或修订了与激励计划相配套的教学管理制度，包括教师本科教学岗位职责、教育过程监督、教学团队建设等方面的制度和措施。为保证激励计划有效实施，学校普遍实施了校内督查制度，并逐步纳入学校的常规教学质量保障与监控体系中。综上，本指标得满分。

扣分指标：C11 教授、副教授授课时间完成率、C12 教师答疑时间完成率、C13 自习辅导完成率、C14 教师到岗规范性、C27 高校学生满意度、C28 高校教师满意度。

“C11 教授、副教授授课时间完成率”指标权重 7 分，得 4.79 分。评价组调研了 7 所高校，7 所高校中完成 108 课时的教授、副教授占同期所有教授副教授的比例平均为 68.48%，本指标得分为 5.5 分。

序号	学校	教授、副教授授课时间完成率	参加答疑的教授数占比	参加自习辅导的教授数占比
1	上海交通大学医学院	65.7%	53.19	7.45%
2	上海师范大学	67.51%	80%	80%
3	上海音乐学院	86.47%	68.21%	67.69%
4	华东政法大学	69.77%	100%	无数据
5	上海对外经贸大学	80.55%	100%	96.16%

6	上海大学	52.05%	80%	100%
7	上海工程技术大学	57.29%	100%	100%
平均值		68.48%	83.06%	75.22%

“C12 教师答疑时间完成率”指标权重 6 分，得 3.81 分。评价组调研的 7 所学校教师授课时间基本如下：上海交通大学医学院授课时间完成率 50%、上海师范大学授课时间 50%（开始实施激励计划时严格执行答疑时间量，但难以推广，现在调整为 50%工作量）、音乐学院 100%（该校教师原本与学生交流的时间较多，实施激励计划后将这些时间定为答疑时间）、华东政法大学 20%（每个专业办公室每周工作日每天安排 1 个老师，平均每个老师每周为 2 个小时）、上海对外经贸大学 100%，上海大学 75%、上海工程技术大学 50%，综上，本指标得分为 3.81 分。

“C13 自习辅导完成率”指标权重 7 分，得 4.45 分。评价组调研的 7 所学校教师自习辅导时间基本如下：上海交通大学医学院授课时间完成率 50%、上海师范大学授课时间 50%（开始实施激励计划时严格执行自习辅导时间量，但难以推广，现在调整为 50%工作量）、音乐学院 100%（该校教师原本与学生交流的时间较多）、华东政法大学 20%、上海对外经贸大学 100%，上海大学 75%、上海工程技术大学 50%，综上，本指标得分为 4.45 分。

“C25 高校学生满意度”指标权重 6 分，实际得 5.21 分。根据问卷调查结果，高校学生满意度为 86.86%，其中对教师授课情况满意度为 85.78%、对坐班答疑满意度为 90%、对自习辅导满意度为 84.79%。

“C26 高校教师满意度”指标权重 6 分，实际得 5.38 分。根据对 7 所高校（上海交通大学医学院、上海师范大学、上海音乐学院、华东政法大学、上海对外经贸大学、上海大学、上海工程技术大学）的部分教师的访谈情况，综合满意度为 89.73%，其中表示满意的教师占 62.29%、较满意占 32.14%、一般占 1.79%、不太满意占

1.79%。

四、主要经验及做法、存在的问题和建议

（一）主要经验及做法

1、激励计划为高校教学管理提供新手段，促进了教学管理工作制度的完善

激励计划以各高校一线从事教学工作的教师主要对象，体现了以学生和教学文本的宗旨，为高校教学考核提供了新的激励手段和资金保障，实施以来，各学校致力于教学管理工作制度建设，普遍出台或修订了与激励计划相配套的教学管理制度，包括教师本科教学岗位职责、教育过程监督、教学团队建设等方面的制度和措施。如上海工程技术大学、上海师范大学、上海交通大学医学院等积极推进教学团队建设，建立教学团队管理制度和考评办法；上海对外经贸大学、上海师范大学将教师上课和坐班答疑的任务和信息纳入选课系统，学生选课同时知晓该课程的答疑时间地点。

为保证激励计划有效实施，学校普遍实施了校内督查制度，并将教学工作量、教学效果等目标逐步纳入了学校的常规教学质量保障与监控体系中。实施激励计划以前，对教学工作的考核仅针对教学结束后的工作量考核，实施激励计划以后，形成了对教师教学工作全过程（包括课前备课、课程听课督查、课后组织学生评教等环节）的制度性规范，考核体系整体更加健全。

2、青年教师助教制有效挖掘了高校内部资源，带动了青年教师投入到教学工作。

激励计划要求教授、副教授直接指导青年教师，主要以教学团队或助教制的形式开展，教学团队是由高级职称教师作为教学团队负责人，充分挖掘、利用了高校高端资源，发挥学术造诣高、经验丰富的资深教师对青年教师传帮带的作用，为青年教师配备指导老

师，直接指导其教学工作，促进了青年教师更快地达到教育教学和科研工作的基本要求。

同时激励计划也体现出学校对一线教学工作的充分重视，使教师愿意投入教学和课程建设中来，激励计划实施以来，评价组调研的 7 所高校均反映教师更愿意投入到教学工作、参与课程建设，近两年，参与青年教师授课大赛人数和获奖人数均有增加。

3、激励计划增加了学生与教师交流的机会和时间，促进师生互动和沟通

激励计划将教师坐班答疑和自习辅导工作制度化，为学生提供了更广纬度的学习体验，增加了学生与老师面对面交流的机会和时间。一些学校还增加了对每次坐班答疑和自习辅导主题和内容的设置，突出针对性使学生收益。同时，激励计划还从推动教学改革的角度，鼓励各学校根据自身特色建立一些专业的小班教学模式，增加师生互动、沟通和交流，提升学生的学习热情，培养学习能力。

（二）存在的问题

1、部分高校对激励计划执行不到位，有些教授、副教授授课时间不足 108 个课时

各高校教授、副教授基本都开设本科生课程，但部分教授、副教授授课课时数达不到激励计划规定课时量。一方面激励计划规定的课时数与当下学期周数不一致，另一方面各高校对市教委激励计划的执行度各有不同，教授、副教授承担科学研究、研究生课程等其他工作较多，影响了本科教学投入时间。

2、各学校对激励计划规定答疑、自习辅导时间完成度各不相同，答疑和自习辅导学生参与度虽有差异但普遍偏低

各学校教师普遍都根据学校安排参加答疑和自习辅导。答疑和自习辅导依学科特性各异，对于实践性较强的专业学生对答疑的需

求高，教师答疑时间完成偏高，如音乐学院是教师与学生互动时间原本就比较多，因此激励计划中答疑自习辅导时间完成度较好；对于一般学科如上海师大教育学院，学生对答疑的需求度不高。教师未完成坐班答疑和自习辅导时间的原因，一方面市教委激励计划要求的时间量有些偏高，如“助教每周不少于 48 小时或 4 天”；另一方面学校对教师的答疑辅导时间考核要求明显低于市教委激励计划的要求，如有些学校对教师的答疑时间要求均为“每周 1 天 1.5 小时”；再者，教师对坐班答疑和自习辅导的有效执行情况，主要体现为教师到岗的规范度，存在少数教师未备案答疑和自习辅导时间不在岗的情况。

影响坐班答疑自习辅导学生参与度的因素，一方面是学科特性，有些学科实验性或实践性较强，学生需要教师答疑解惑，从而自习辅导参与度相对较好，而有些学科学生对教师答疑的需求不高，参与度较低；另一方面，目前坐班答疑和自习辅导是定时定点，经常与学生个人学习安排有冲突，问卷调查结果显示 36.92%学生反映“答疑或（晚间）自习辅导的时间设置与个人时间计划安排冲突”从而使其不参加答疑和自习辅导；此外，部分学生倾向于微信、邮件等网络形式向老师咨询。

（三）建议和改进措施

1、改进措施

（1）多元化鼓励教授、副教授以更多形式参与本科生教学工作

一方面，继续促进高校在制度建设上将教授、副教授为本科生上课在授课门次和课时量上的标准要求更加明确和细化。另一方面，在一些特殊领域和学科，鼓励教授、副教授用更多样化的形式补充对本科生的辅导和帮助。

（2）增加对坐班答疑、自习辅导的灵活性调整

针对坐班答疑和自习辅导在形式上的雷同，建议将两者不做硬性区分，可根据学生需求及不同学科教师教学的不同需求，将坐班答疑和自习辅导的时间灵活安排做穿插调整。另一方面，考虑到学生对答疑辅导及时性的需求，还可以通过诸如微信，邮件等通讯工具与教师及时沟通问题、解决问题。

2、建议

（1）增加激励计划在经费分配上的差异化

目前的激励计划在经费分配上，采用的是试点学校人均 3 万和试点培育学校人均 2 万再乘以授课教师人数的金额匡算标准，缺乏差异性，难以体现对一些每年实施情况提升高校的激励效果，且缺乏退出机制，应该更加推进在差异化分配上的标准和理念，以激励更多高校在原有基础上提升改进，待完善的学校积极改进以达到最终计划目标的实现。

（2）借鉴西方学校的“开放交流时间”管理，加强对学生的引导

“开放交流时间”（Open Office Hour）指的是老师会在每周安排固定时间接受学生的访问，在这个时间帮助学生答疑解惑。从形式上看，与激励计划的部分要求比较相似。但西方学校在运用这一模式时，对学生也提出了一定要求，例如：要求学生提前准备交流内容、通过邮件提前与教师确定时间、限定交流时间只能交流学术问题、鼓励学生通过邮件向教师表达感谢等。

我们认为这些做法，既有助于提高了师生交流的效率，避免师资资源的浪费，也能培育学生良好的行为习惯和学习自律性，激发学生的学习动力，可以适当借鉴以进一步完善激励教学计划的管理，形成更好的师生互动氛围，促进教学质量的提高。