

依托名校、立足本位，助力独立学院教学管理与改革

——中山大学新华学院教学督导工作的实践与探索

黄瑜、陈小枫、邵冲

【摘要】本文简要介绍了中山大学新华学院教学督导工作的实践与探索过程。新华学院在建校之初就设立了教学督导组，2016年启动的督导倍增计划，使督导力量得到加强。针对独立学院重在培养应用型人才的实际，学校为教学督导组确定了“三督导两参与”的工作任务，教学督导组进一步明确了“做领导的参谋，做老师的朋友”的角色定位，确立了“督与导结合，以导为主”的工作思路。实践表明，这套工作方法在我校的教学管理和教学改革中发挥了独特的作用。

关键词：独立学院；教学督导；教学管理；实践

中山大学新华学院是一所综合性全日制普通高等院校，属于独立学院。2005年5月，中山大学新华学院经国家教育部批准成立并于同年开始招生。学校现有广州、东莞两个校区，有专任教师870余人，在校生2.1万人，设有16个院系，开办39个本科专业，专业门类涵盖文学、理学、工学、经济学、管理学、法学、艺术学等7个学科。

借助中山大学的雄厚师资力量，我校在建校之初就建立了一支教学督导队伍。在学校的发展过程中，我校教学督导组针对独立学院重在培养应用型人才的实际，逐步明确了督导的角色定位和工作思路，在我校的教学管理和教学改革中发挥了独特的作用。本文就我校教学督导工作的实践过程及其探索略作介绍，以就教于各位同仁。

一、中山大学新华学院督导队伍的建设、定位与发展

（一）依托名校，因地制宜，明确角色定位、确立工作思路

作为一所重在培养应用型人才的独立学院，教学无疑是“重中之重”。一方面，从高校的教学管理运作的基本要求看，教学管理的有效实施、教学队伍的培养、教学质量的评估，教学改革的推进、教学秩序的确立与维持等等，都需要一套完善的引导与监管制度来加以保证。另一方面，教学质量的高低是衡量独立学院发展优劣的重要指标之一，教师的教学质量直接影响到独立学院在社会上的名誉，关系到独立学院的发展前途，关系到学校在全国高校中是否有立足之地。

我校建校历史不长，在教学设施、教师力量与学生素质等各方面，与历史悠久的公办大学相比存在很大差距，尤其是专任教师队伍中新入职的青年教师占了相当大的比例，迫切需要建立一套切实可行的培养、激励、评估与引导机制，帮助青年教师快速提升教学水平。正是因应这样的需要，我校在建校之初就建立了教学督导队伍。我校的督导员绝大多数由中山大学有多年教学管理与教学科研经验、责任心强的具有副教授、教授职称的老教师组成，这样做既可以充分利用名校优质的教学资源，也有利于借鉴名校教学规范、教学改革与实施监督等方面的经验。

为了规范教学督导工作，我校于 2005 年制定了《中山大学新华学院教学督导工作条例》（下称《条例》），条例中界定了我校教学督导组性质与工作范畴：“教学督导组是在主管教学的副院长领导下，协助教学主管部门开展工作，对教学秩序、教学水平、教学质量、教

学改革等进行检查、监督和评估工作的常设机构。”根据《条例》，我校教学督导的工作任务可具体概括为“三督导两参与”，即督导教学、督导学习、督导教学管理和参与学校教学质量工程建设、参与学校教学改革。

《条例》同时也指出，“教学督导员对学院的专业教学计划和教师任课安排及相关事项有知情权，对教学工作有参与权，对教学计划制订有建议权”，阐明了我校教学督导不是领导，教学督导享有建议权而非决定权。

《条例》对我校教学督导性质、工作范畴与任务的规定，既突出了教学督导在学校院教学管理、教学改革、教学评估等过程中的作用。也设定了教学督导员的权限。

根据《条例》，督导组进一步明确了“做领导的参谋，做老师的朋友”的角色定位，确立了“督与导结合，以导为主”的工作思路。多年来的实践表明，对教学督导的这一角色定位与工作思路的认识，与我校的发展实际是相适应的，在学校的教学管理和教学改革中发挥了独特作用。

（二）与时俱进，完善督导队伍的建设

为了适应新时期学校办学规模不断扩大、办学层次不断提高、改革创新不断推进的新趋势，我校于 2016 年推出新时期创新强校工程，提出“学术强校、质量立校、特色兴校、开放办校”的十六字发展思路，并相继启动了双百计划、博士导研计划、海外导师导研导教计划、校外导师导研导教计划、“双师型”导师计划和督导倍增计划等“六

大人才计划”，旨在构建“人尽其才、物尽其用、全面覆盖”的学术强校的人才体系，深入推进创新强校工程的实施。

“督导倍增计划”的提出与实施是因为学校原有教学督导队伍已无法满足学校发展的要求。2016年5月，学校决定实施“督导倍增计划”，广聘在学术和教学方面能力强、有事业心和责任心、相对年轻、能够胜任督导工作的教师担任学校教学督导员。

我校“督导倍增计划”实施一年来已取得初步成效。一是督导队伍人数增加与相对年轻化。教学督导人数由7位增至14位，平均年龄有所下降。新聘督导多数是来自中山大学有丰富教学经验的退休或在职教师。教学督导队伍的扩大与相对年轻化，使教学督导工作的效率和督导水平得到提高，听课覆盖面更广。二是督导学科专业对口面增大。由于督导人数所限，之前的督导工作未能做到学科对口，更谈不上专业对口，一个督导要同时听多个学科专业的课程。现在，督导工作基本做到了学科对口，过去长期由非专业教师兼任督导的中文、艺术设计、电子、体育等学科，现在都改由学科对口的专业教师担任督导。由于学科专业对口，督导的工作和建议更具有针对性和可行性，这不仅有利于提高督导工作的精准度，落实“督与导结合，以导为主”的督导工作方针，也有利于教学督导与授课教师交朋友，探讨教学改革以及改进教学的方法与途径。

二、我校教学督导工作定位与思路贯彻过程的实践与探索

（一）督与导结合，以导为主，做老师的朋友

为了贯彻教学督导“做领导的参谋，做老师的朋友”的角色定位

和“督与导结合，以导为主”的工作思路，我校教学督导组按照学校的相关规定，制定和实施了相应的工作要求与工作规程。

1.深入教学第一线，及时发现问题、反馈意见、提出建议。

学校对督导员要求每周至少听课两至三节，但大多数督导都超过这一要求，并在听课的过程中遵循“督与导相结合、以导为主”的工作思路，重在对教师的引导和指导。每次听课，督导都要做两件事，一是在课后与任课教师交流，就教学内容、教学方法及教学秩序等问题交换意见，在肯定优点的同时也提出改进建议；二是填写听课记录表，对任课教师的教学态度、教学内容、教学方式、教学效果和课堂管理等做出评价，并就课堂教学的改进提出建设性意见与建议。督导们填写的听课记录表，会在期中和期末分两次反馈给各院系部相关领导和教师。督导们的意见和建议，对促进教师提高教学水平起到了积极的作用。

此外，督导组会就督导们在平时听课过程中发现的有关教学方面的问题，每年撰写一份教学和教学管理工作建议书，就教学质量的提高、教师队伍的建设、教学设施与教材的建设、学风建设、教学评估、教学管理人员业务能力的提高、教改项目的管理等方面工作的改进提出具体建议。这份建议书连同其他专项工作报告编入年度《教学督导工作汇编》，呈送教学管理部门作为进一步改进工作的参考。

2.努力创造条件，推进“精准督导”。

除了常规听课与意见反馈，在引导教师提升教学质量方面，我校教学督导组还努力创造条件，逐步推进“精准督导”，即有目的、

有方法地对教师教学进行更具针对性的具体指导。从今年开始，我们增设了“重点课程、精品课程、品牌专业”建设专门督导。此外，我校督导员对年青教师、新入校教师进行重点听课、跟踪听课，及时发现和帮助这些教师解决在教学上遇到的问题，改进教学质量。如学生对思政课的某些教师的教学方法有意见，督导员与相关部系领导通过听课，向任课教师提出改进建议，使问题得到妥善解决。

我校对本科毕业论文的质量控制十分重视，要求教学督导对各院系本科毕业论文答辩进行抽查巡查。在巡查过程中，督导员从答辩场地安排、答辩程序规范性、答辩小组人员构成等八个方面对各院系的答辩工作进行检查，根据检查结果填写毕业论文答辩检查表，对答辩情况做出总体评价和建议。如在 2016 年本科毕业论文答辩的巡查检查过程中，督导们就对论文答辩过程中存在的问题，提出了许多具体意见与建议。

另外，我校的期末试题工作也有类似的检查制度。学校每学期末都会安排督导抽查各院系的试题试卷，填写期末试题质量检查表。

（二）协助整肃校纪，助力教学改革，做领导的参谋

学校教学纪律的执行、课堂教学秩序、课堂气氛、学生考勤情况等，也是我校督导在听课过程中要考察的内容，考察结果同样要录入听课记录表。对于较为突出的问题，要求及时向相关领导反映，并通过召开联席会议等方式与各院系领导进行沟通，寻求解决办法。督导组每学期不定期与学校有关部门召开联席研讨会，解决教学中存在的问题。如 2016 学年度第一学期，有督导发现某些课程的调停课

不规范现象较为严重，于是向相关管理部门提出整改建议，管理部门采纳了督导组的建议，特地在期中召开了规范调停课问题的专题会议，磋商解决方法，使随意调停课现象得到遏制。本学期5月下旬，学校又将召开教学管理研讨会，讨论进一步改进和完善学籍管理、毕业论文、学生评教等问题。又如有教学督导以现场听课的体验，结合我校学生近年大学英语四级通过率的统计数据，发现大学英语实行大班上课后教学效果下降，遂向学校建议恢复中班大英教学，引起学校相关领导的重视。

除听课之外，我校督导还积极参与加强教师队伍建设、提高教师教学水平与能力的各项教学与教改活动，如待聘教师面试、教师资格认定、教师职称晋升、中青年教师授课比赛和教师教学改革项目评审等。