

# 打造新时代督导组织 保障高质量人才培养

南昌大学教学督导与评估办公室 蔡丹

2021.5.31 浙江·宁波



# 目录

## CONTENTS

一

关于教程的编制

二

高校教学督导组织**概念及性质**

三

教学督导组织**架构及特点**

四

**新时代教学督导组织建设**





# 一、关于教程的编制



- 高校督导组织的愿望
- 督导协作组与CIQA联盟的使命
- 新时代构建高质量高等教育体系的需求



# 《新时代高等院校教学督导培训教程》提纲

- 第一章 教学督导概述
- 第二章 教学督导组织
- 第三章 教学督导工作制度与规范
- 第四章 教学督导工作职责与模式
- 第五章 教学督导工作内容
- 第六章 教学督导工作实务
- 第七章 教学督导工作艺术
- 第八章 教学督导信息化建设
- 第九章 高职院校教学督导工作的特殊性
- 第十章 教学督导发展与展望



## 二、高校教学督导组织概念及性质





## (一) 什么是组织?

“组织是一个有意识地协调两人或两人以上活动或力量的系统。”

——切斯特·巴纳德(Chester Barnard)

三要素：共同的目的、精细的结构和人员

➤ **一般含义**：为了达到特定目标，在分工合作的基础上构成的人的**集合**。

➤ **管理学含义**：是反映一些职位和一些个人之间的关系的网络式**结构**。

静态——组织结构      动态——管理的基本职能



## (一) 什么是组织？

- **组织形成：** 目标定位—职能界定—**机构人员**—制度规范—职责模式—任务标准—运行实施—条件保障
- **组织体系：** 包括职能体系、组织体系、标准体系、运行体系、保障体系等
- **组织的特征：** 是人为的系统、有特定目标、有分工与协作、不同层次的权利与责任制度





# (一) 什么是组织?

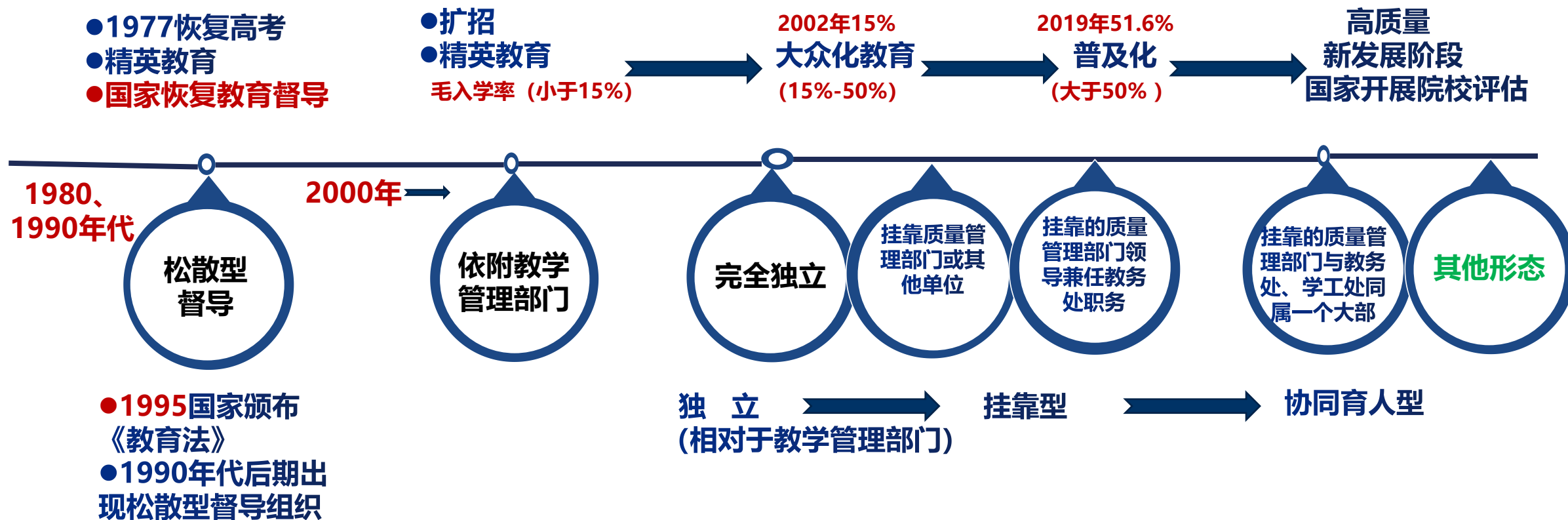
## ➤ 组织的构成要素:

- ✓ **组织环境:** 内部各层级、外部组织之间信息交流
- ✓ **组织目的:** 不存在没有目的的组织
- ✓ **工作主体:** 具有一定权威和责任, 从事现实活动的人或机构
- ✓ **工作客体:** 组织中所能预测、协调和控制的对象



## (二) 高校教学督导组织

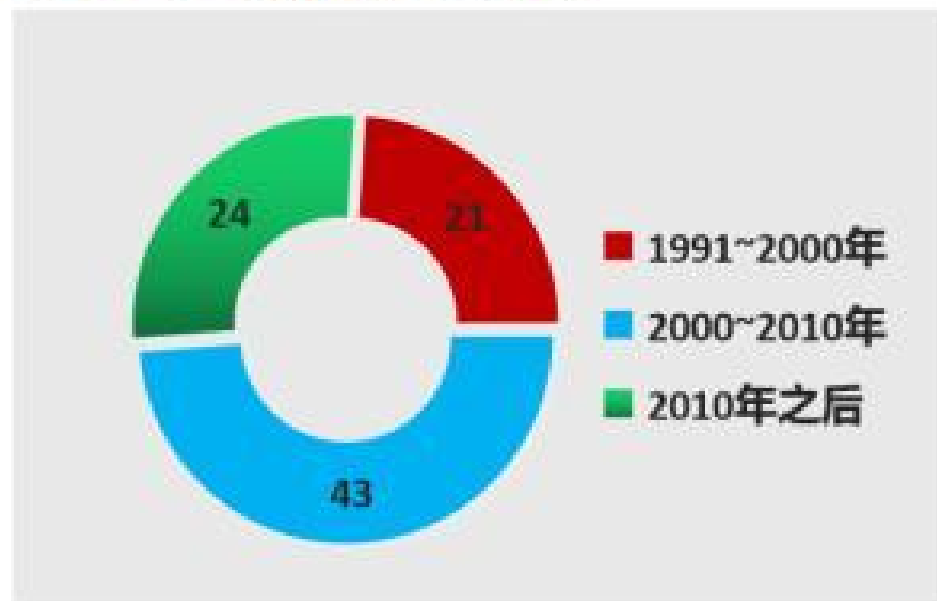
### 新中国高等院校教学督导制度建立脉落



- 高校教学督导是各高校自发的行为，八仙过海、各显神通。名称五花八门，模式异彩纷呈；
- 总体看，高校教学督导从依附型向独立型发展，再向协同型发展

## (二) 高校教学督导组织

### 2021年3月问卷调查:



学校教学督导组织成立的时间

参与问卷学校中**北京科技大学**  
最早成立教学督导组织 (1991年)  
现有校级督导: 15人、院级督导: 39人

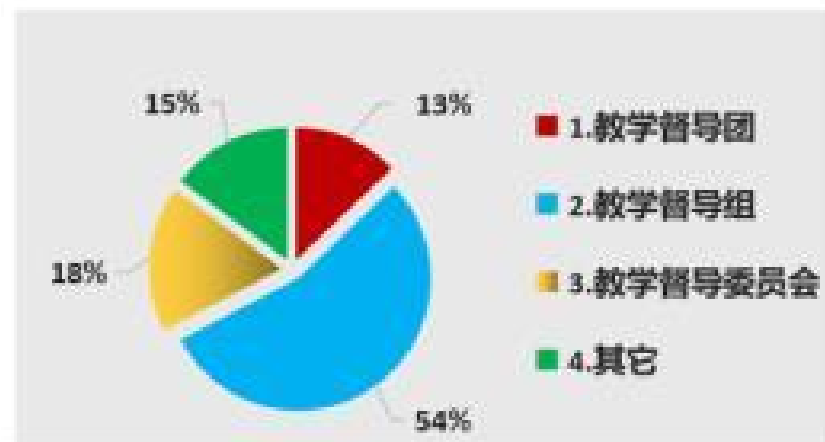
**结论:** 2000-2010年教学督导组织蓬勃发展  
与我国高校扩招的实践逻辑、历史逻辑基本一致。

#### 督导组名称:

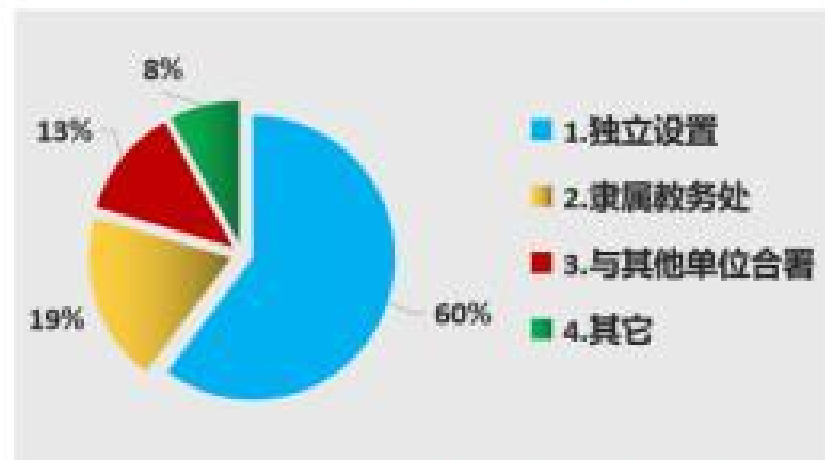
教学督导组  
教学督导委员会  
教学督导团  
视导组  
督学室  
本科教育督导组等

#### 质量管理机构名称:

教学督导与评估办公室  
督导处  
教学质量监控委员会  
教学督导办  
教育教学质量监控处  
教学督导评价中心  
质量管理部  
督导考核办公室  
发展规划与质量管理处等



学校教学督导组织名称



学校教学质量管理机构名称

## (二) 高校教学督导组织

### 全国高校专兼职教学督导员情况统计表

学校类型	院校数量	1—10人	11—20人	21—30人	31—40人	41—50人	50人以上	督导员总人数	校均督导员数	最少人数
985、211院校	115	2	11	15	4	7	76	14382	125	4
普通本科	505	26	59	44	22	21	333	46505	92	3
新建本科	372	33	42	41	25	31	200	24014	64	3
独立院校	240	107	66	23	15	4	25	5463	23	1
合计	1232	168	178	123	66	63	634	90364	73	1

注：本次统计时间为2020年，不完全统计。

- 所有的高校都实行了教学督导制度，全国高校约有9万余专兼职教学督导员。
- 985、211高校和普通本科院校督导员人数大大高于其他类高校。



## (二) 高校教学督导组织

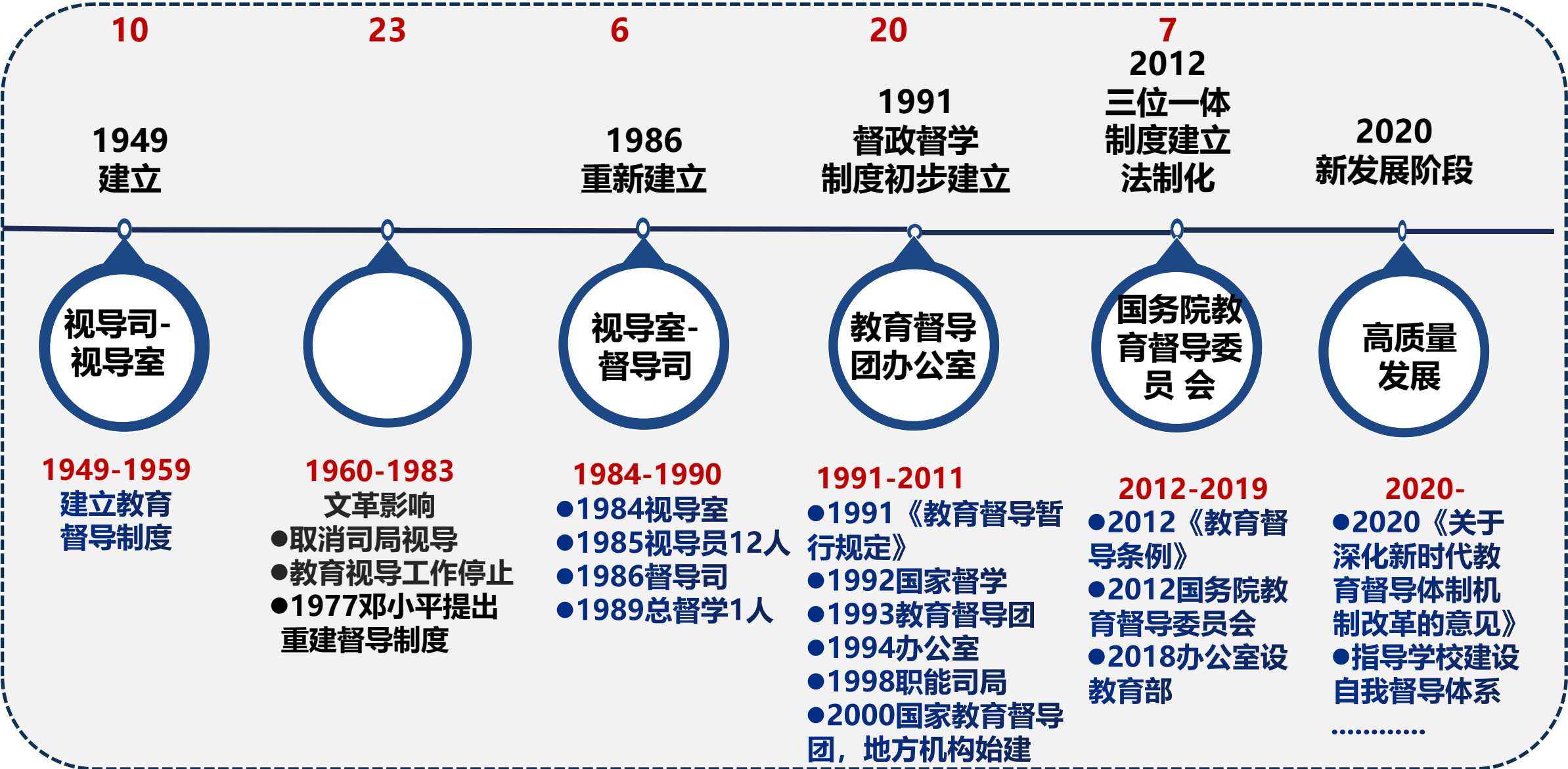
### 中国高等院校教学督导制度建立脉落

- 1995年，《中华人民共和国教育法》；  
“国家实行教育督导制度和**学校及……教育评估制度**”，主要对象基础教育；
- 1999年，高校扩招。许多高校纷纷借助政府管理方式，实施教学督导制度；
- 随国家高等教育教学评估工作制度化，高校教学督导制度得到普及和推广；
- **2020年，中办、国办发《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》**  
**“指导学校建立自我督导体系、优化学校内部管理……督促学校规范办学行为”**



# (二) 高校教学督导组织

## 新中国教育督导制度建立历程(六阶段三台阶)





## (二) 高校教学督导组织

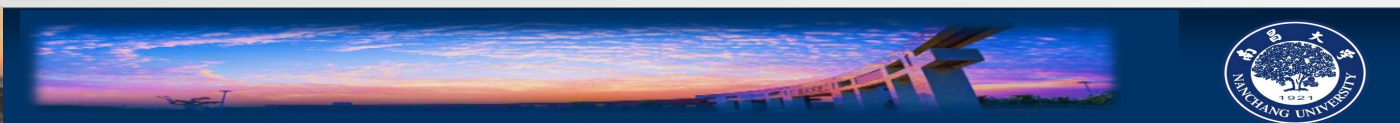
### 新中国教育督导制度建立历程（政府，至上而下）

- 1949年，教育部成立，组建视导司，建立教育督导制度
  - 1953、1954年，中央机构调整，撤销视导司，在各司局设视导室
  - 1960年，取消各司局中的视导员
  - 文革，地方教育视导工作停止
  - 1977年，邓小平同志提出恢复中国教育督导制度和机构
  - 1984年，教育部设视导室，1985年任命12位教育部视导员
  - 1986年，原国家教委（1985-1998）视导室更名“**督导司**”标志着教育督导制度重新建立；  
颁布《义务教育法》，建立**基础教育督学（视导）制度**
  - 1989年，原国家教委设**总督学**1人
  - 1991年，颁布《教育督导暂行规定》
- 形成全国教育督导制度的基本框架，标志着中国特色教育督导制度初步确立



# 新中国教育督导制度建立历程（政府，至上而下）

- 1992年，兼职督学 改称 “**国家督学**”
  - 1993年，设立原国家教委 “**教育督导团**” ； 1994设立 “**教育督导团办公室**” ；  
1998年办公室独立设置，成为职能司局
  - 1995年，《中华人民共和国教育法》 “**国家实行教育督导制度和学校及.....教育评估制度**”
  - 2000年，更名为 “**国家教育督导团**” ， 地方各级教育督导机构逐步建立
  - **2012年**，成立**国务院“教育督导委员会”**，各级**人民政府**教育督导委员会相继成立  
颁布实施《**教育督导条例**》，法制化
- 形成督政、督学、评估监测三位一体的中国特色教育督导体系。资源均衡配置、提升教育质量等
- **2018年**，**国务院教育督导委员会办公室**设**教育部**
  - **2020年**，中办、国办发《**关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见**》  
“**加强对学校的督导.....指导学校建立自我督导体系，优化学校内部治理.....**”



## (二) 高校教学督导组织

### 含义：

高校**为了**保障教学秩序、提高教学水平和人才培养质量，**根据**国家的相关法规和政策和自身实际而设置的**专职机构或人员团队**，运用一定的方法和手段，对学校**内部**教学工作进行**监督检查、评估指导、反馈咨询**等。

✓ 是学校内部质量保障、自我监督管理的组织



## (二) 高校教学督导组织

### ➤ 督导组织形成：目的—建立组织：

目标定位—职能界定—**组织机构**—制度规范—  
职责模式—任务标准—运行实施—支持保障

### ➤ 督导组织体系：

职能职责体系

组织结构体系

制度标准体系

运行实施体系

支持保障体系



# 《新时代高等院校教学督导培训教程》提纲

- 第一章 教学督导概述
- **第二章 教学督导组织**
- 第三章 教学督导工作制度与规范
- 第四章 教学督导工作职责与模式
- 第五章 教学督导工作内容
- 第六章 教学督导工作实务
- 第七章 教学督导工作艺术
- 第八章 教学督导信息化建设
- 第九章 高职院校教学督导工作的特殊性
- 第十章 教学督导发展与展望





## (二) 高校教学督导组织

### ➤ 督导组织构成要素：各要素相互结合、相互作用

- ✓ 组织环境：组织内部：校院两级组织间交流、与其他部门组织信息传递  
外部组织：与兄弟高校交流，协作、联盟
- ✓ 组织目的：保障教学秩序、提高教学水平和人才培养质量
- ✓ 工作主体：督导员
- ✓ 工作客体：教师的“教”、学生的“学”、教学管理部门的“管”





## (二) 高校教学督导组织

### ➤ 性质特点

#### 非行政性

- 独立于其他行政机构
- 专家组织
- 不是决策机构、执行机构
- 没有直接的处理权、决定权和指挥权

#### 专家权威性

- 成员是专家学者
- 丰富的教学经验
- 丰富的教学管理经验
- 熟悉本学科领域专业知识

### 教学督导组织的特点

#### 客观性

- “第三方”的身份
- 独立履行职责
- 专家威信性

#### 灵活多样性

- 既有常规性工作
- 临时专项工作
- 工作内容多样
- 工作方式灵活

#### 及时性

- 深入一线开展工作获取信息
- 能现场反馈信息
- 能因事而异，采取其他方式反馈信息



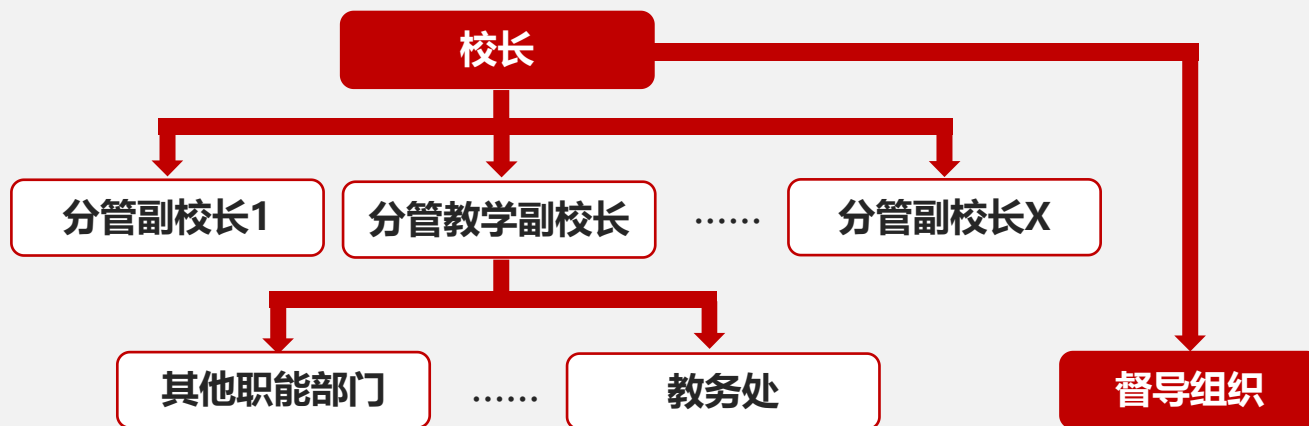
## 三、教学督导组织的架构及其特点



# (一) 按管理模式分类

1

## 独立模式



**特点：**独立于管理部门之外，由校领导主管，权威性强

**优点：**督导工作能够充分体现学校的办学理念和意志，督导信息传递及时，结果落实有力；  
适用于宏观性、整体性的督导

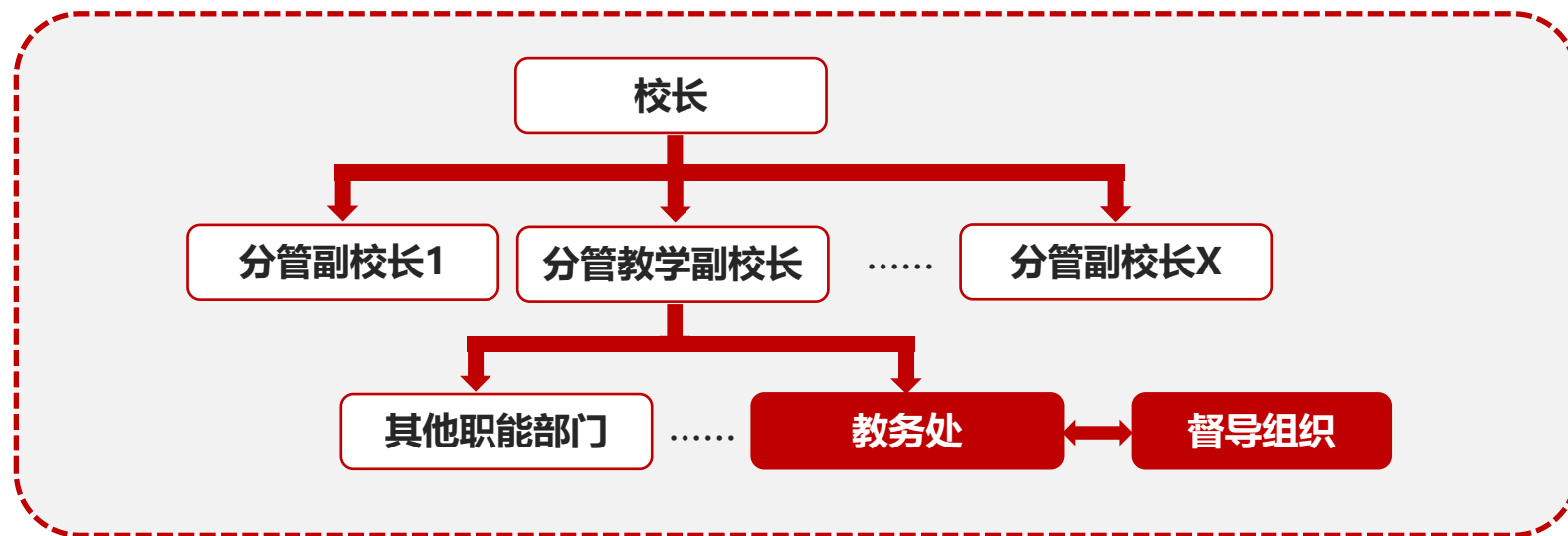
**缺点：**对于规模较大的学校，校长精力有限，开展微观性且常态化的教学督导较为困难



# (一) 按管理模式分类

2

依附  
教务处



从松散关系到  
成立督导组

**特点：**督导组依附于教务处，由教务处职能科室管理，安排督导任务

**优点：**教务处作为教学管理部门，能为督导组提供诸多工作支持；  
督导获取教学信息、结果运用等方便、及时；  
开展督教、督学工作针对性强，效果好

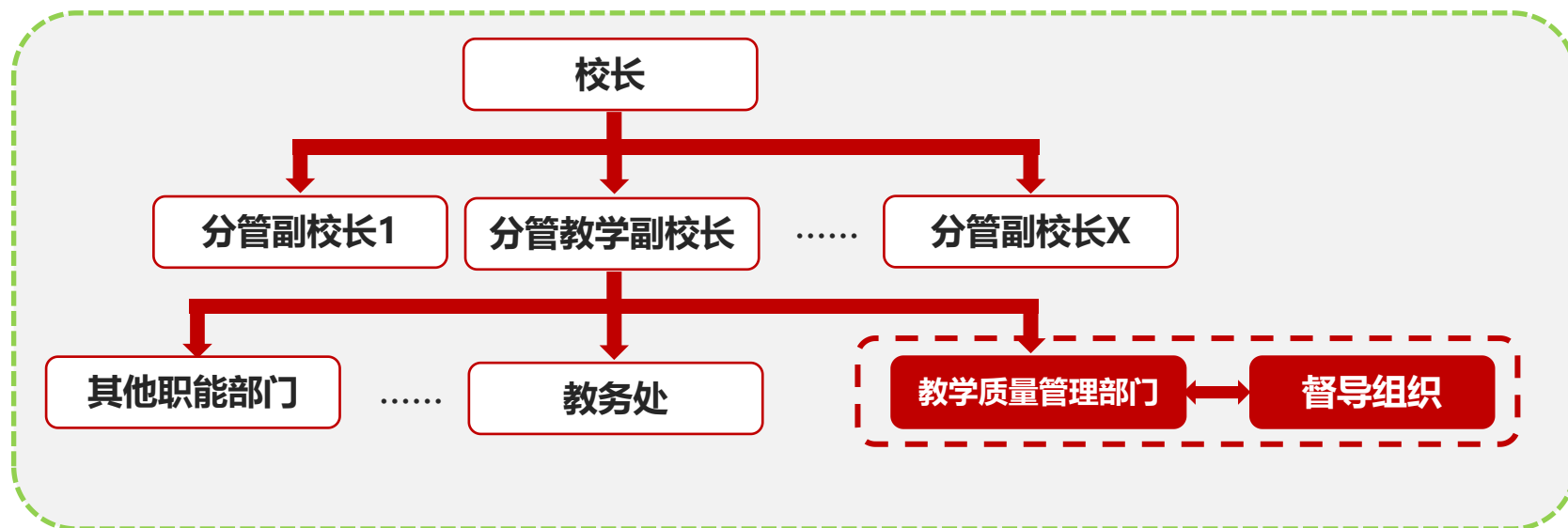
**缺点：**“督管”作用较难发挥，不易开展或取得好的效果



# (一) 按管理模式分类

3

## 挂靠 模式1



**特点：**督导组挂在专门的质量管理部门下，承担督导评价等任务

**优点：**独立于教务处，能有效开展对教学管理的督导——督管

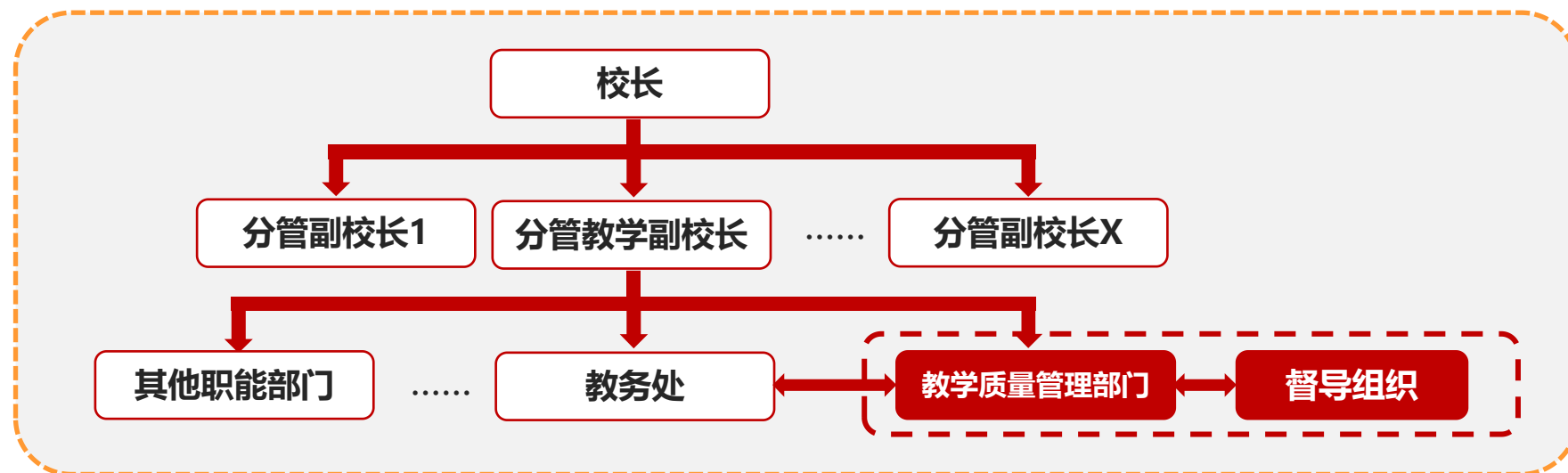
**缺点：**与教务处是督导评价主客体关系，直接从教学管理部门获取教学管理信息有一定困难，有时不够及时、充分；督教、督学效果没有依附模式强



# (一) 按管理模式分类

4

## 挂靠 模式2



**特点：**督导组挂在专门的质量管理部门下，且质量管理部门的领导兼任了教务处的职务

**优点：**独立于教务处，能有效实现“督管”；质量管理部门与教学管理部门人员的交叉，能及时、有效获取相关信息、及时反馈意见，更有利于督教、督学；督管方面好于依附型

**缺点：**质量管理部门与教学管理部门人员的交叉，可能会出现对问题反馈的迟滞、评价结果的不准确等情况





# (一) 按管理模式分类

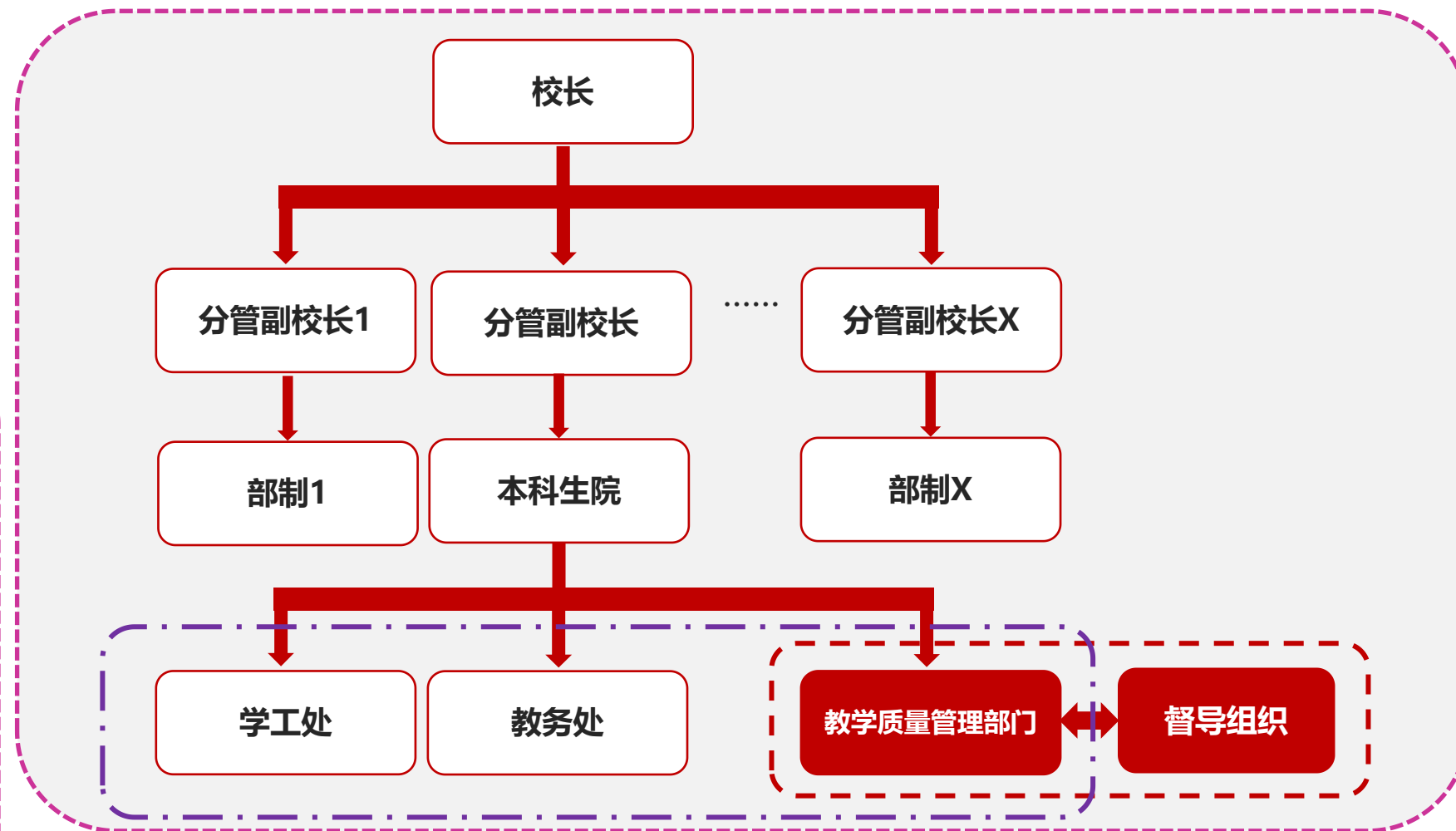
5

## 协同育人模式

**特点：**在实施大部制管理模式的学校，质量管理部门与教务处、学工处等同属一个大部，督导组挂靠质量管理部门。

**优点：**

- 实现了全链条式人才培养及质量管理协同，以学生为中心，有利于贯彻“立德树人”的教育教学理念（方向性）；
- 独立于教务处等，能有效实行“督管”；
- 协同机制提高了信息反馈和处理效率



## (一) 按管理模式分类

### ◆ 相关问卷调查——教学督导组织挂靠单位情况

选项 #	小计#	比例
1.教务处	12	19.67%
2.其它独立建制单位	34	55.74%
3.不挂靠任何单位	15	24.59%
本题有效填写人次	61	

### ◆ 相关问卷调查——内部教学质量保障机构的性质情况

选项 #	小计#	比例
1.独立设置	36	59.02%
2.隶属教务处	12	19.67%
3.与其他单位合署	8	13.11%
4.其他 (请填写) <a href="#">[详细]</a>	5	8.2%
本题有效填写人次	61	

该调查是在网上设置问卷，各高校自愿参与调查填写，因此，数据范围为自愿参与问卷调查的61所高校。

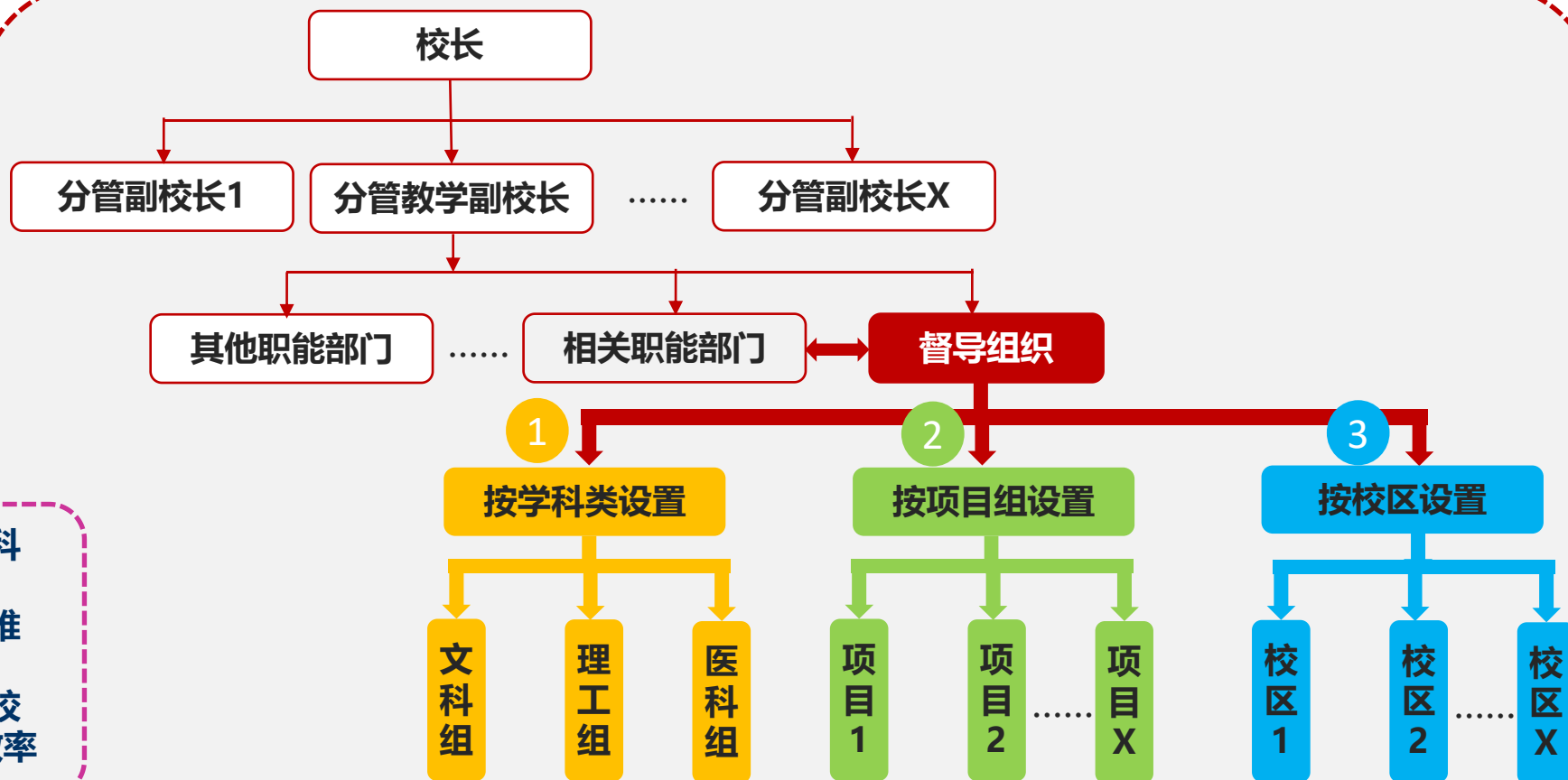
- 目前相当一部分高校的内部教学质量保障机构独立设置；
- 督导组已成为各高校内部教学质量保障体系的重要组成；
- 独立行使督导监控职权是未来发展方向

## (二) 按层级模式分类

1

一级  
(校级)

按学科类设置：充分利用督导员学科专业能力，针对性强  
按项目组设置：及时督导研究重点难点，反映学校意志强  
按校区设置：部分高校根据本校多校区特点而设，提高了督导工作效率



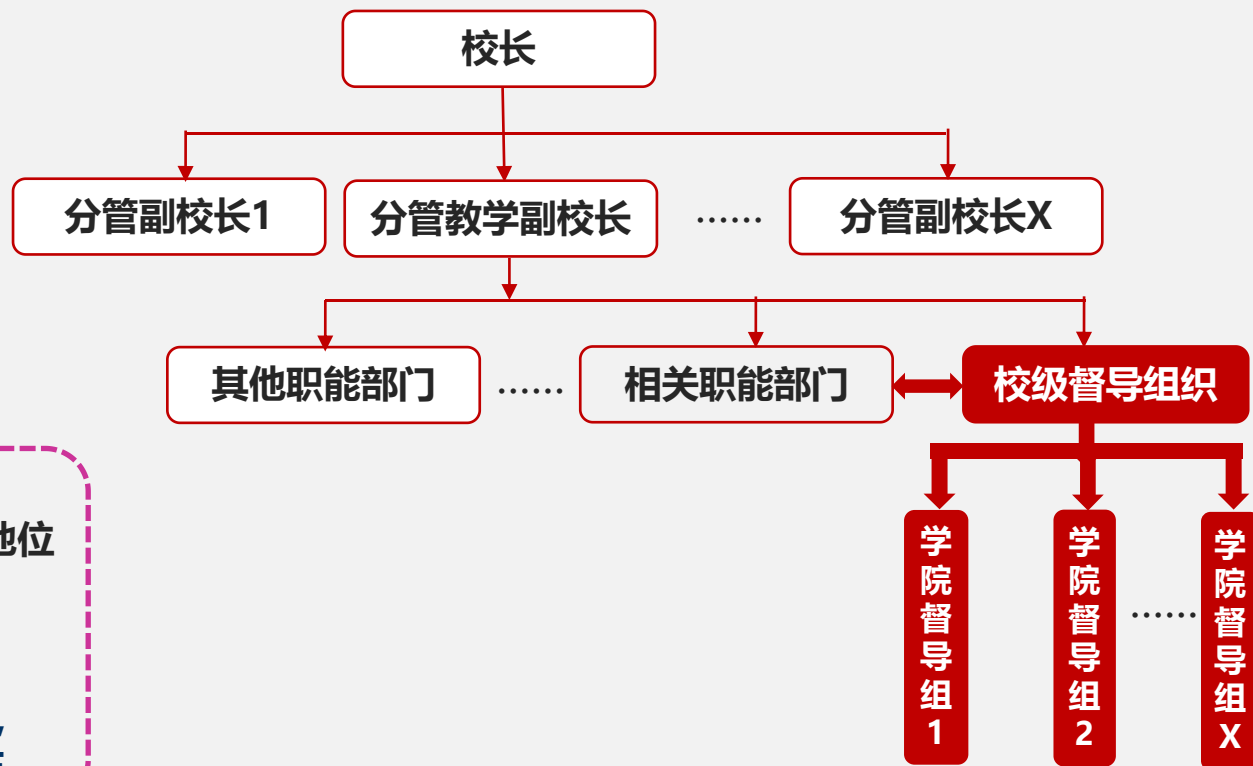
## (二) 按层级模式分类

2

### 二级 (校院)

**优点：**充分发挥同行专家作用  
管理重心下移，确立学院办学主体地位  
解决了校级督导员不足的问题  
分工合作，兼顾宏观、中观、微观

**缺点：**同一学院的专家，有时抹不开面子，  
不愿得罪人，打人情分现象时有发生

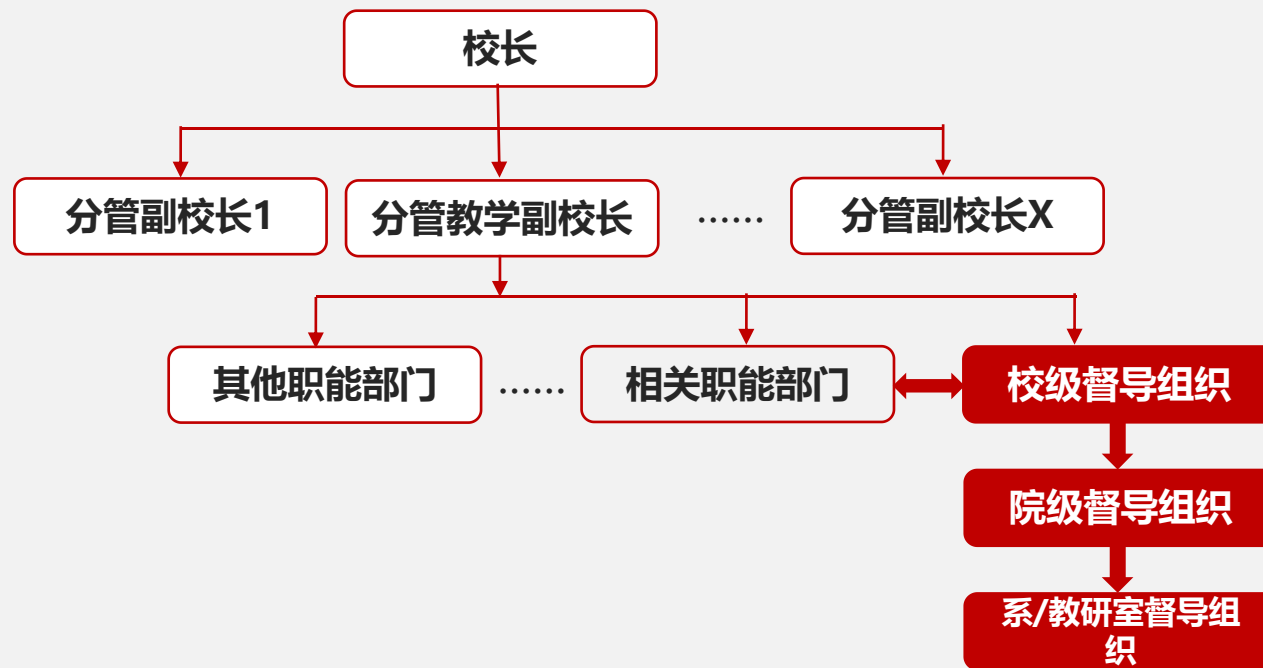


## (二) 按层级模式分类

3

三级  
校院系  
(或教研室)

这一模式已不多见





## (二) 按层级模式分类

### 如何选择？

一看 职能——排他性，不可“九龙治水”

二看 学校治理体系建设思路——整体规划，  
不可脱离学校实际

“理念与时俱进，模式百花齐放，标准粗细结合”



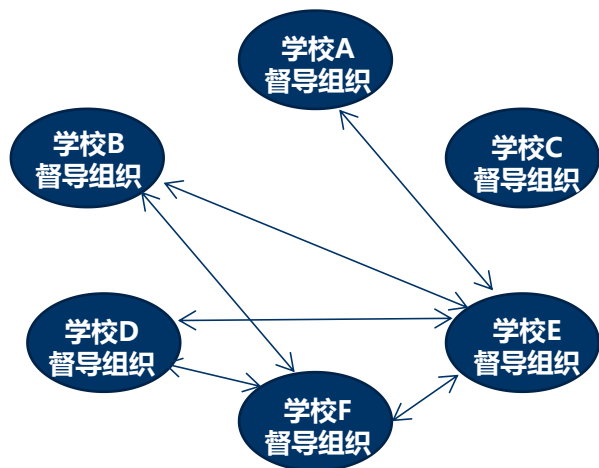


## (二) 按层级模式分类

### 不同层级的教学督导组织特点



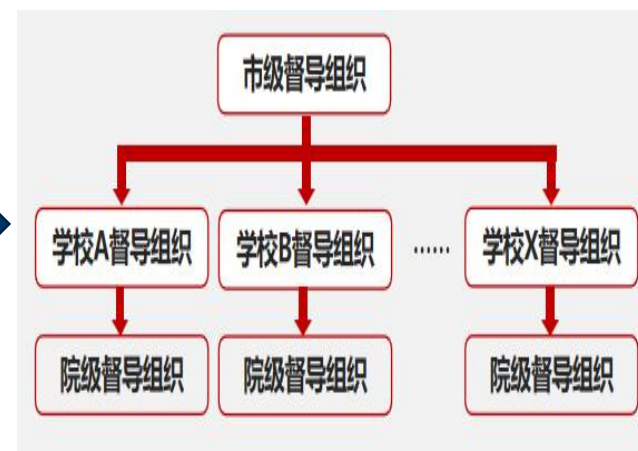
### (三) 教学督导组织环境 (外部交流模式)



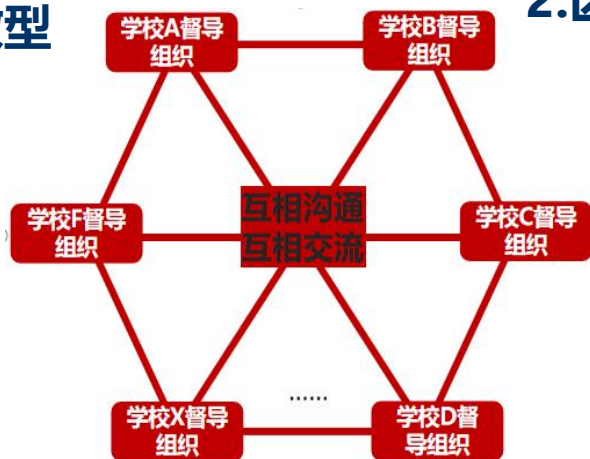
1. 松散型



2. 区域联合组织



宁波模式: 市校院三级督导



3. 民间协作组织



4. 机构联盟组织



The background features a light gray geometric pattern of overlapping triangles. There are four circles: two dark blue ones in the upper half and two white ones in the lower half, all with a slight drop shadow.

## 四、新时代教学督导组织建设

新发展阶段：新理念 新格局 新征程

高等教育进入**普及化阶段**

**实现高等教育强国**

**开展高教“质量革命” 构建高质量教育体系**

**建设高质量的教育教学保障体系**

**打造高质量的督导体系**

# 新发展阶段：新理念 新格局 新征程

**三新一高：** 立足**新发展阶段**  
贯彻**新发展理念**  
构建**新发展格局**

**实现高等教育强国**

**开展高教“质量革命” 构建高质量教育体系**

**建设高质量的教育教学保障体系**

**打造高质量的督导体系**



**中国共产党第十九届中央委员会第五次全体会议，2020年10月26日至29日在北京举行**

- ✓ 2012 《教育督导条例》
- ✓ 2020 《深化新时代教育评价改革总体方案》
- ✓ 2020 《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》

# 新时代高等教育教学督导建设的关键

**目标：构建内外联动、双循环的高校高质量保障体系**

**外推力**

**外部质量保障体系**

国家五位一体评估体系、教育督导条例、教育督導體制机制改革、教育评价改革总体方案等

**内驱力**

**内部质量保障体系**

质量主体责任意识、建立监测评估标准、机构，以及持续改进机制、质量文化等

**影响力**

**以开放促质量提高**

开放交流，学习先进经验，参与督导评价与质量保障工作，承担社会责任，不断提升质量管理水平



# (一) 外推力：把握脉搏，新时代高等教育高质量发展的新要求

## 外推力

## 外部质量保障体系

国家五位一体评估体系、教育督导条例、教育督导体制机制改革、教育评价改革总体方案等



高等教育质量保障体系结构示意图



国家“五位一体”教育评估制度

# (一) 外推力：把握脉搏，新时代高等教育高质量发展的新要求

## 高等教育普及化阶段对质量建设的诉求

### □ 高等教育规模的扩张，高等教育机构的多样性，学生需求的多元性

三段论维度	精英阶段	大众阶段	普及阶段
高等教育规模 (毛入学率)	15%以下	15%—50%	50%以上
高等教育观	上大学是少数人的特权	一定资格者的权力	人的社会义务
功能	塑造人的心智和个性 培养官吏与学术人才	传授技术与培养能力 培养技术与经济专家	培养人的社会适应能力造就现代社会公民
课程	侧重学术与专业，课程高度结构化和专门化	灵活的模块化课程	课程之间、学习与生活之间的界线被打破，课程结构泛化
教学形式与师生关系	学年制，必修制 重视个别指导法 师徒关系	学分制 讲授为主，辅以讨论 师生关系	教学形式多样化，应用现代化手段(线上线下教学相结合) 师生关系淡化
学生的学习经历	住校，学习不间断	走读，多数学生的学习不间断	延迟入学，时学时辍现象增多
学校类型与规模	类型单一 每校数千人 学校与社会间界线清晰	类型多样化 三四万人的大学城 学校与社会间界线模糊	类型多样至没有共同的标准，学生数无限制，学校与社会间的界线逐渐消失
领导与决策	少数精英群体	受政治、“关注者”影响	公众介入
学术标准(质量标准)	共同的高标准	多样化	“价值增值”成了标准
入学与选拔	考试成绩，英才成就	引进非学术标准	个人意愿
学校行政领导 学校内部管理	学术人员兼任 高级教授控制	专业管理者，初级工作人员和学生参与	管理专家 民主参与 校外人士参与

# (一) 外推力：把握脉搏，新时代高等教育高质量发展的新要求

## 教育部“新基建”

抓**专业**质量

抓**课程**质量

抓**教材**质量

抓**技术**水平

人才培养的 **基本单元**

人才培养的 **核心要素**

人才培养的 **主要剧本**

学习革命的 **关键突破**

**建设高质量教育体系，办好人民满意的教育，  
培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。**

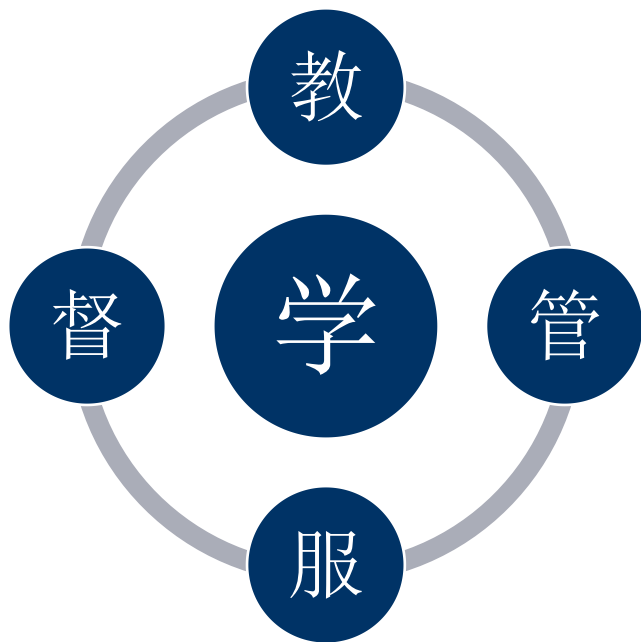


# (一) 外推力：把握脉搏，新时代高等教育高质量发展的新要求

教学督导与评估办公室

➤ **识变、应变、求变是致胜法宝**  
新理念      新作为      新发展

如：应对疫情，适应教学形态革命：“五环联动”线上教学



**教：**全情投入，用心安排

**学：**自主学习，自我管理

**管：**加强培训、严格管理

**服：**技术支持、平台保障

**督：**识变应变，“导领督评”

教学督导的作用：

- ✓ 教学秩序的“守护者”
- ✓ 师生求学问道的“引路人”
- ✓ 教学决策的“智囊团”
- ✓ 质量保障体系的“主心骨”

# (一) 外推力：把握脉搏，新时代高等教育高质量发展的新要求

## ➤ 再如积极推进评价改革

### 四项原则



“破五唯”顽疾  
“立多维”格局

坚持目标导向，突出立德树人

坚持问题导向，突出学生中心

坚持需求导向，突出服务贡献

坚持结果导向，突出教育质量

——江西省普通高校第二轮本科专业综合评价标准制定原则

## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

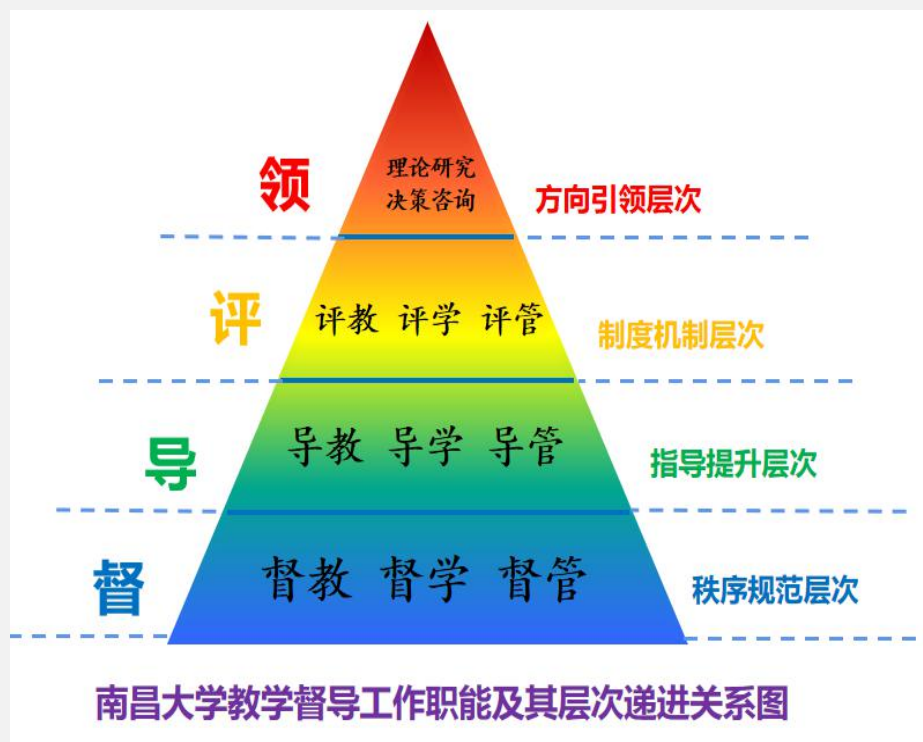
内驱力

内部质量保障体系

质量主体责任意识、建立监测评估标准、机构，以及持续改进机制、质量文化等

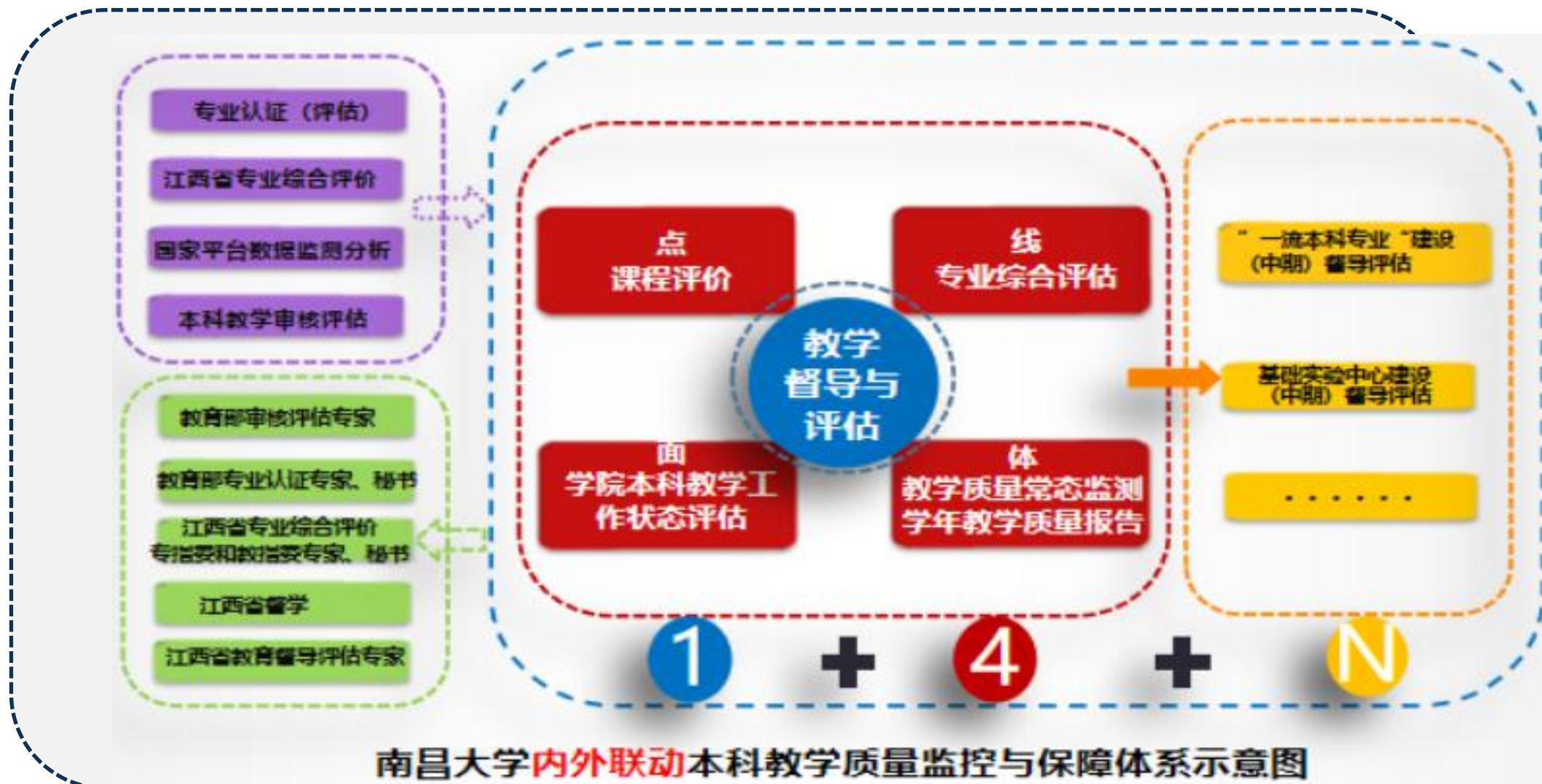
### 一、明确教学督导在高校内部质量保障系统中的地位作用：

- ◆ “协同力量”
- ◆ “组成部分”
- ◆ “重要支撑”
- ◆ “核心力量”





## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用



## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

### 二、加强高校教学督导队伍建设

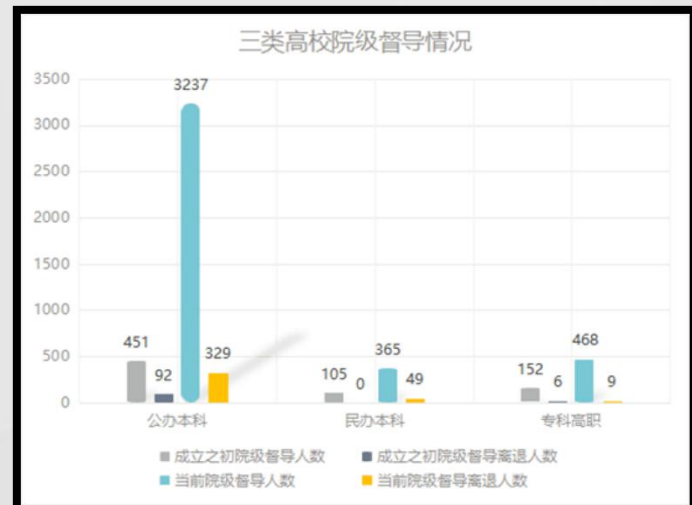
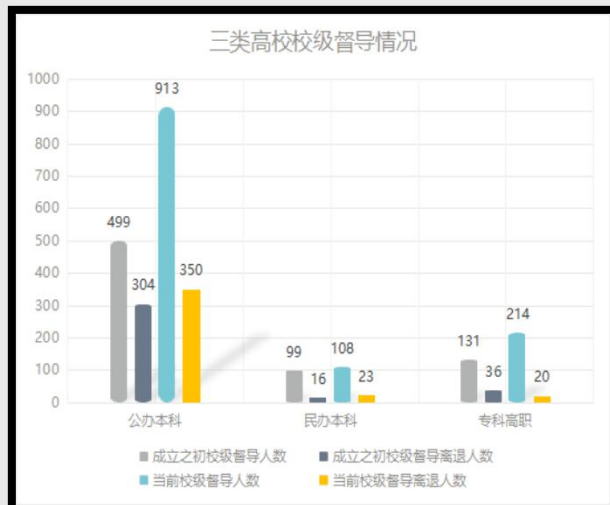
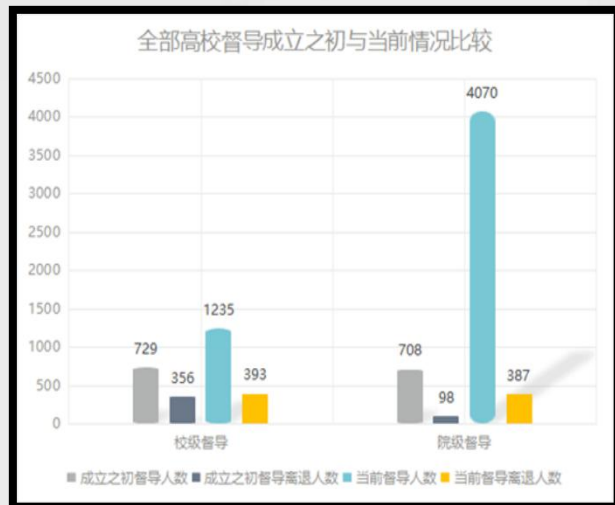
#### ➤ 高校教学督导人员的类型 (能否走上专业化道路?)



## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

### 问卷调查——

### 教学督导组组织成立之初与当前情比较（公办、民办、高职）



#### 分析：

1. 离退休人员是本科高校督导组织的重要组成部分；  
(但其中民办高校、高职高专离退休人员占督导人数比例较低)
2. 学院层面督导组织正迅速发展。

## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

**素养：**一个人在从事某项工作时应具备的**素质与修养**。

**先天条件+后天学习锻炼**

**包括品德、知识、才能和体格**诸方面

**督导员应具备哪些核心素养？**

## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

### ➤ 把握督导人员核心素养：





## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

### ➤ 新时代高等教育的新要求



#### “新时代”呼唤督导的“新学习”

教学督导工作需要及时了解信息时代的最新科技发展对教学的影响，了解“00后”大学生的学习方式、他们愿意如何学习，了解现在的教师是如何教学，愿意如何教学，应如何正确引导等。



#### “新常态”呼唤督导的“新深入”

一是把“立德树人”放到学校育人、教师教学、督导检查的首位。  
二是要更加注重从制度建设和注重反馈的层面加以督导。  
三是明确新常态下学校督导在教育教学发展中的地位 and 作用。



#### “新挑战”呼唤督导的“新思维”和“新方法”

一是本科教学督导要从关注教师的“教”，转向更多地关心学生的“学”。  
二是本科教学督导除了注重课堂教学，更要强化对实践教学环节督导。  
三是督导要从督教、督学中，分出更多一些精力来督管。





## (二) 内驱力：练好内功，充分发挥督导重要作用

### ➤ 加强教学督导队伍专业化建设

◆ 搭建符合国家、学校需求、结构合理高效的教育教学督导组织类型  
只选对的

◆ 遴选高素质督导专家

◆ 加强督导队伍管理与培训

数量充足、结构合理、业务精湛、廉洁高效、专兼结合



### (三) 影响力：加强联盟协作，建高质量教育教学督导体系

影响力

以开放促质量提高

开放交流，学习先进经验，参与督导评价与质量保障工作，承担社会责任，不断提升质量管理水平

时代呼唤**高质量**的教育教学督导！

**关键词：**中国特色 自成体系 持续提升

- 至上而下，国家对高等教育的督导稳步推进，对高校建立**自我督导体系**寄予厚望；
- 至下而上，全国高校都已建设了督导组织，随着内部治理体系的改革，教学督导正向“**教育教学督导**”发展；
- 工作基础：全国高校教学督导员规模9万余人，既有学识又有能力更有情怀专家学者
- 各校督导工作异彩纷呈，成效显著。这些经验交流提炼升华后，必将带来一个飞跃！

### **(三) 影响力：加强联盟协作，建高质量教育教学督导体系**

**让我们聚焦集体智慧，全国高校联合起来，形成共识，  
建立一个具有中国特色的完整的中国高校教育教学督导制度  
并持续发展。**

**让高质量的教育督导体系保障新时代中国高等教育高质量  
发展，为早日建成高等教育强国贡献力量！**

# 天下督导是一家！

## 为建设具有中国特色的 中国高校教育教学督导制度而奋斗！

感谢全国高校督导协作组和CIQA联盟的信任！  
感恩兄弟高校同仁朋友长期以来的支持与帮助！

祝您身体健康！ 工作愉快！