

评估整改:走好审核评估的“最后一公里”

李志义,宫文飞,黎青青
(大连理工大学,辽宁 大连 116023)

摘 要:本科教育教学审核评估是新时代推动高等教育高质量发展的重要制度安排。其核心价值在于以评促建、以评促改、以评促管、以评促强,而整改环节是实现这一价值的关键“最后一公里”。本文深入剖析审核评估整改工作的价值意蕴,直面其面临的形式主义、动力衰减、机制梗阻、资源约束等现实困境,从顶层设计、执行操作、观念认知三重维度探析根源。在此基础上,提出扎实推进整改的生态重构:以闭环管理确保刚性落地,以多元协同凝聚系统合力,以技术赋能提升智能水平,以质量文化涵育筑牢思想根基。唯有攻克“最后一公里”难题,才能真正激活评估效能,推动高校教育教学质量实现螺旋式上升与可持续发展。

关键词:审核评估;评估整改;质量保障;质量文化

文献标志码:A **文章编号:**1672-8742(2026)00-0000-00

新一轮的审核评估即将落下帷幕。今年底教育部和地方教育行政部门组织的专家评估要圆满收官,但学校的审核评估工作并未结束。审核评估有三个阶段:学校自评、专家评估和评估整改。对高校来说,评估落幕但不是谢幕,而是进入了整改阶段。整改是将评估发现的问题、短板转化为质量提升动能的枢纽,是决定评估成效能否真正落地生根的“最后一公里”。这一公里,连接着外部审视与内生变革,映射着问题诊断与成效提升,考验着高校治理能力与质量文化的真实成色。因此,系统审视整改环节的价值与困境,深挖问题根源,系统构建扎实推进评估整改工作的科学路径与长效机制,确保高校扎扎实实走好审核评估的“最后一公里”,对深化新时代教育评价改革、构建高质量本科教育体系具有重大而紧迫的现实意义。

一、整改是审核评估的价值所在

审核评估的生命力在于持续改进,而整改是将评估“体检报告”转化为“健康行动”的核心环节,是其价值实现的根本依托。

作者简介:李志义,男,教授,博士,研究方向为高等教育管理。

宫文飞,男,教务处副处长,在职博士研究生,研究方向为高等教育质量保障。

(一)从审核评估内涵看整改的核心地位

“以评促改”是审核评估的出发点和落脚点。审核评估区别于水平评估的关键在于其“诊断性”而非“鉴定性”,核心是“用自己的尺子量自己”,旨在帮助高校精准识别影响人才培养质量的关键要素(如目标定位、师资队伍、教学资源、学生发展、质量保障等)所存在的优势与不足。^[1]审核评估核心要义是:该说的是不是说了、说了的是不是做了、做了的是不是有效、无效的是不是改了。^[2]整改是审核评估的价值所在,审核评估不只是为了发现问题,更是为了分析问题产生的原因、采取有效措施进行整改,达到持续改进质量的目的。^[3]评估专家组形成的意见,是基于证据链的深度“诊断书”。整改则是高校依据“诊断书”开具的“治疗方案”和付诸的“康复行动”。没有系统、深入、有效的整改,评估就失去了改进功能,沦为了一场耗费资源的“过场秀”。中共中央、国务院《深化新时代教育评价改革总体方案》强调“改进结果评价,强化过程评价,探索增值评价,健全综合评价”,整改正是强化“过程评价”和实现“增值评价”的关键载体,是评估价值从静态判断转向动态改进的核心体现。

(二)从审核评估方案看整改的制度设计

教育部《普通高等学校本科教育教学审核评估实施方案(2021—2025年)》对评估提出了“限期整改”要求:[4]高校应在评估结论反馈30日内,制订并提交《整改方案》。评估整改坚持问题导向,找准问题原因,排查薄弱环节,提出解决举措,加强制度建设。建立整改工作台账,实行督查督办和问责制度,持续追踪整改进展,确保整改取得实效。原则上,高校需在两年内完成整改并提交《整改报告》。为了保障整改效果,避免“虎头蛇尾”,还规定了“督导复查”程序:教育部和各省级教育行政部门以随机抽查的方式,对高校整改情况进行督导复查。对于评估整改落实不力、关键办学指标评估后下滑的高校,将采取约谈高校负责人、减少招生计划、限制新增本科专业备案和公开曝光等问责措施。这种制度安排明确了整改是审核评估不可或缺的法定环节,具有强制性和持续性,旨在倒逼高校将评估压力切实转化为改进动力。

(三)从质量保障体系看整改的枢纽作用

从学术视角,可将审核评估理解为:由评估机构组织的,对参评普通高等学校本科教学质量管理体系的适宜性、充分性和有效性,进行审查与评价的过程。^[5]一个具有完善功能的质量保证体系应该具备质环闭合与持续改进特征,即按照“计划(Plan)—执行(Do)—检查(Check)—处理(Action)”的“PDCA”戴明环循环,使质量管理形成一个闭合循环;按照“检查—反馈—改进—再检查”的运行机制,使质量得到持续改进。^[1]这种循环不是简单的重复,而是通过改进和解决质量问题,从而达到以持续保证和提高质量的目的的螺旋式上升的循环。有效的整改要求高校建立问题识

别、归因分析、方案制定、资源调配、责任落实、过程监控、效果评价的完整闭环。通过整改实践,能够检验学校质量目标设定是否科学、质量标准是否清晰、质量信息收集与分析机制是否有效、质量改进的决策与执行机制是否顺畅、质量文化是否深入人心。整改的成效直接反映学校质量保障体系是否真正实现了PDCA循环,是连接外部评估驱动与内部质量持续生成的关键枢纽。

由此可见,整改不是评估的“附加动作”,而是其价值链条中承上启下的核心环节与逻辑必然。它是将评估“诊断力”转化为学校“改进力”的关键转换器,是审核评估制度生命力得以彰显的根本保证。

二、整改工作面临的现实困境

尽管整改意义重大,但在实践中,有些高校却面临诸多问题与挑战,导致“最后一公里”步履蹒跚,甚至徘徊不前。

(一)形式主义与表层应对

“方案漂亮、行动打折”。整改方案制定耗时耗力,文本规范、目标宏大、措施详尽,但往往与学校实际问题 and 资源禀赋脱节,成为应付上级检查的“纸面文章”。方案论证不充分,缺乏可操作性强的具体路径和时间表。

“见子打子、避重就轻”。整改聚焦于专家明确指出的、易于量化的、技术层面的具体问题(如试卷批改规范、文档格式等),而对深层次的、系统性的、涉及体制机制或利益调整的核心问题(如人才培养模式固化、质量文化薄弱、资源配置机制不合理等)则采取回避、拖延或象征性处理策略。

“材料整改、代替实质”。将整改等同于撰写报告、补充支撑材料、完善制度文本,满足于“有文件”、“有记录”,而忽略了师生观念行为的转变、教学过程的真实改进和人才培养质量的实质性提升。整改验收演变为“材料秀”。

(二)动力衰减与责任悬置

“评估结束、压力释放”。专家离校后,全校紧绷的神经放松,整改被视为可有可无的“课后作业”。评估意见交流会一结束就“刀枪入库、马放南山”,“过关”心态导致整改紧迫感迅速下降,工作热度难以持续。

“责任稀释、主体模糊”。整改责任未能清晰、刚性分解到具体单位、团队和个人。学校层面重视,但职能部门、院系、教师层面责任传导层层衰减。存在“学校着急、中层应付、基层漠然”的现象。跨部门协同整改的难度大,常出现推诿扯皮。

“激励缺失、问责乏力”。对积极投入整改、成效显著的单位和个人缺乏有效的正向激励(如资源倾斜、绩效奖励、发展机会)。对整改不力、敷衍塞责的行为缺乏严肃的问责机制和惩戒措施,导致“干好干坏一个样”。

(三) 机制梗阻与能力短板

“协调机制缺位、部门壁垒难破”。许多整改问题涉及多部门协同(如人事处、教务处、学工处、财务处、院系)。缺乏校级层面的强力统筹协调机制和信息共享平台,部门间沟通成本高、协同效率低,“九龙治水水不治”。

“闭环管理缺失、跟踪督导疲软”。整改启动后,缺乏科学有效的动态监测、过程督导和阶段性评估机制。整改过程“黑箱化”,进展不透明,问题难以及时发现和纠偏。整改结束后的“回头看”机制缺失或流于形式,无法确保持续改进。

“专业能力不足、方法工具缺乏”。一些高校管理人员和教师缺乏系统的问题诊断、归因分析、科学决策和项目管理能力。面对复杂问题(如专业结构优化、课程体系重构、质量文化培育)时,思路不清、方法陈旧、工具匮乏,难以提出切实有效的解决方案并推动落地。

(四) 资源约束与政策滞后

“经费掣肘、力不从心”。深层整改往往需要持续的、大规模的投入(如更新实验设备、引进高层次人才、改造教学空间、支持教师教学发展)。在面临经费紧张的情况下,整改投入常被挤压或延后,导致许多好的整改设想“夭折”或效果大打折扣。

“编制受限、人力不足”。整改工作需要投入大量人力进行调研、协调、执行、监测、评估。高校管理机构精简,基层教学组织(如系、教研室)功能弱化,教师教学负担重,专职质量管理队伍力量薄弱,导致整改力量捉襟见肘。

“政策冲突、制度壁垒”。学校内部既有的某些规章制度(如僵化的经费使用规定、不合理的教师考核评价办法、固化的资源分配模式)或外部政策环境(如人事编制、机构设置等),可能成为阻碍有效整改的“硬骨头”,亟需通过深化改革予以破除。

三、整改推进乏力的根源剖析

上述困境的产生,是多重因素在三个层面交织作用的结果。

(一) 顶层设计层面

闭环管理机制不健全。虽然方案要求整改,但对整改的目标设定、过程监控、绩效评价、结果运用(尤其是与资源配置、干部考核、绩效分配等挂钩)等缺乏系统、清晰、刚性的制度设计和实施细则。整改与学校常规工作“两张皮”,未能深度融入学校治理体系。

协同治理架构不完善。在制度设计上,未能充分明确和压实各级各类主体(校领导、职能部门、院系、教师、学生)在整改中的责任边界和协同要求,缺乏有效的跨部门议事协调和决策执行平台。

资源配置保障机制缺失。对整改所需的关键资源(经费、人力、政策空间)投入缺乏前瞻性规划和制度性保障,常依赖临时性调配或主要领导的个人重视程度,可持续性差。

(二)执行落实层面

责任传导机制失效。学校层面的整改要求未能有效分解、传递并转化为基层单位和个人的具体职责与行动目标。责任链条在中间管理层(如职能部门、院系负责人)出现断层或扭曲。

过程监控与督导缺位。缺乏利用信息化手段对整改进展进行实时、动态、可视化的跟踪管理。督导力量薄弱,督导方式单一(多为听汇报、查材料),难以深入一线发现真问题、推动真解决。

能力建设重视不足。对管理者和教师开展质量管理、项目推进、系统思维、数据分析等方面的培训和支持不足,导致“不会改”、“改不好”。

技术赋能应用滞后。未能充分利用大数据、人工智能等现代信息技术构建智能化的整改问题库、任务管理平台、过程监测系统和成效分析模型,管理效能低下。

(三)观念认知层面

“评估本位”而非“发展本位”。部分管理者将评估本身视为最高目标,将整改视为“过关”的工具,而非提升质量的内在需求和持续发展的契机。缺乏对质量持续改进本质的深刻理解和内在追求。

“被动应付”而非“主动求变”。受传统管理模式影响,部分单位和教职工习惯于被动执行指令,缺乏主动发现问题、积极寻求改进的内生动力和主人翁意识。对整改有抵触情绪或畏难心理。

“管理制度”而非“价值追求”。学校尚未形成普遍认同、自觉践行的质量价值观和行为规范。“质量是生命线”的理念未能深入人心。质量保障被视为管理部门的职责,而非全体师生的共同责任。追求卓越、精益求精、持续改进的文化氛围尚未形成。

四、扎实推进整改的生态重构

破解评估整改困境,需要超越运动式思维和碎片化应对,以系统思维进行整体性重构,从闭环管理、多元协同、技术赋能、文化涵育四个相互支撑、有机统一的核心维度发力,构建整改新生态。

(一)强化闭环管理,确保整改刚性落地

精细化方案生成与承诺。(1)深度诊断,精准施策。建立校级层面的整改工作专

班(不等同于临时性评建办),由主要领导挂帅。专班需组织力量对专家评估报告和问题清单进行深度解读、研讨,结合“1+3+3”文件(1个学校自评报告,3个外部报告:毕业生跟踪调查报告、本科生就业数据分析报告和用人单位跟踪调查报告,3个内部报告:本科教学工作状态数据分析报告、教师教学体验调研报告和在校生学习体验调研报告),开展多轮次、多维度的自我诊断,精准识别核心问题、产生问题的根源(即根问题)及其相互关系。避免“头痛医头、脚痛医脚”,力求触及根本。(2)按SMART^①原则制定方案。整改方案必须符合SMART原则(具体的、可衡量的、可实现的、相关的、时限的)。每一项整改措施应明确:具体目标(要解决什么问题,达到什么状态)、量化指标(如何衡量效果)、责任主体(具体到部门/学院/个人)、关键步骤/任务、所需资源(经费、政策、人力)、完成时限、验收标准等。方案需经过充分论证和必要的民主程序,形成正式文件并公开承诺,增强严肃性和权威性。方案核心内容应纳入学校年度工作要点和部门/学院年度目标任务书。

动态化过程监控与预警。(1)建立整改任务管理台账。利用信息技术或精细化管理工具,建立覆盖所有整改措施的任务清单和时间表(甘特图),明确关键节点和阶段目标。(2)实施“双线”反馈与报告制度。包括:①责任单位定期报告。牵头部门和责任院系按月或季度提交整改进展报告,说明已完成工作、取得成效、存在问题、后续计划、需协调事项等。②独立监测与飞行检查。建立由校领导、督导专家、教代会代表、学生代表等组成的独立监测小组(或赋予教学督导部门此项职能),不预先通知,通过实地走访、师生访谈、资料调阅、数据比对等方式,对重点整改任务进行抽样核查和效果验证,形成独立的监测报告。监测结果直接向学校整改工作领导小组汇报。(3)建立红黄绿灯预警机制。根据任务进度、完成质量、资源到位情况等设定阈值,对整改进展进行红(严重滞后/问题)、黄(存在风险/轻微滞后)、绿(正常推进)的预警标识,并通过管理平台自动推送预警信息至相关责任人及领导。

科学化成效评价与问责。(1)多元多维度评估成效。整改成效评价不应只看材料是否齐全,更要看实际效果。建立包含过程合规性、目标达成度、师生获得感、长效机制建立、对学校核心指标贡献度等多维度的评价指标体系。评价主体应包括校内专家、校外专家(可邀请原评估专家)、师生代表等,结合定量数据(如教学投入改善、学生满意度变化、毕业生质量指标提升)和定性证据(如典型案例、师生反馈)进行综合研判。(2)刚性兑现结果运用。整改成效评价结果必须刚性运用。包括:①与资源配置挂钩。整改成效显著的单位,在后续经费、项目、招生计划等资源配置上给予倾斜;整改不力的单位,相应削减或暂缓投入。②与绩效考核挂钩。整改任务的完成情况作为责任单位、责任领导、责任人员年度/聘期考核、评优评先、职务晋升的重要依据,实行“一票否决”或设定高权重。③严格问责。对因主观原因导致整改严重滞后、弄虚作假、造成不良影响的单位和个人,依规依纪进行严肃问责。

① SMART 原则,亦即制定目标的黄金法则。SMART 是 Specific、Measurable、Attainable、Relevant 和 Time-based 的缩写。

(二)推动多元协同,凝聚整改系统合力

明晰校院两级权责利。(1)学校层面(顶层设计与保障)。负责制定全校整改方案框架和重大改革方向,统筹协调跨部门资源,提供必要的政策支持(如人事改革配套)和专项经费保障,建立评价与问责机制,搭建信息共享平台,营造整改文化氛围等。(2)学院层面(主战场与主力军)。作为整改任务的直接承担者和质量提升的主体,负责结合学科专业特点,制定可落地的院级细化方案。组织动员全体教师参与具体整改实践,自主调配院内资源解决个性问题,负责本院整改过程管理、信息记录和成效自评。(3)建立校院协商与反馈机制。定期举行校院两级整改工作联席会,互通信息,解决问题。学院在方案细化和执行中的合理诉求和困难,学校层面应及时响应支持。

打破部门壁垒,构建“大整改”格局。(1)明确协同责任清单。针对涉及多部门的整改任务(如学风建设需教学、学工联动,师资培养需人事、教师发展中心、院系协同等),在整改方案中明确列出关联部门及其具体职责,按 RACI 矩阵^①(谁负责、谁批准、咨询谁、通知谁)形成协同责任清单。(2)建立跨部门联席会商制度。设立由分管校领导牵头的跨部门整改协调小组并定期召开协调会,集中解决协同中的梗阻问题。(3)推动流程再造与数据共享。以关键整改任务为牵引(如优化实践教学管理、提升教师教学能力等),审视并优化现有跨部门管理流程,利用信息化手段实现必要的互通共享,提高协作效率。

激发师生主体作用。(1)教师层面。将整改要求融入教师岗位职责和考核体系;设立专项教学研究与实践项目,鼓励教师围绕整改难点(如课程思政、教学创新、学业评价改革)开展研究与实践;建立优秀整改实践案例库并推广;对在整改中表现突出、成效显著的教师给予荣誉表彰和实质性奖励(如教学评优、职称晋升加分、绩效倾斜)。(2)学生层面。畅通学生参与整改的渠道(如学生教学信息员制度、学生参与教学委员会、整改方案意见征询会);鼓励学生就教学、管理、服务中存在的问题提出建设性意见;支持学生社团参与学风建设、学习支持、质量监测等整改活动;及时向学生反馈整改进展和成效,增强其获得感和参与感。

(三)深化技术赋能,提升整改智能水平

建设“评估—整改—监测”一体化信息平台。核心功能包括:(1)任务管理。实现整改任务的在线分解、派发、签收、进度填报、过程文档上传、自动提醒(时限预警)。(2)数据汇聚与可视化。对接校内教务、学工、人事、科研等系统数据源,自动抓取或导入与整改目标相关的关键过程性数据和结果性数据(如课程教学档案、学生评教结果、实验设备使用率、教师培训记录、毕业生跟踪数据等),形成动态数据池。通过

^① RACI 是 Responsible、Accountable、Consulted 和 Informed 的缩写。通过 RACI 矩阵,可以明确每个团队成员在不同阶段的角色和责任,从而提高工作效率,促进团队合作,确保任务的顺利执行和项目的成功。

数据驾驶舱等形式,直观展示整改进展、成效指标对比(评估前后、目标值对比、同类院系对比)。(3)问题跟踪与知识库。支持整改过程中发现问题的在线提交、流转、处理、反馈和闭环管理。建立整改知识库,积累方案模板、优秀案例、常见问题解决方案、专家指导意见等,便于知识沉淀与复用。(4)在线协作与沟通。提供任务讨论区、在线文档协作、即时通讯等功能,方便跨部门、跨层级协作。(5)成效评价与报告生成。支持在线评价打分、意见反馈,并可基于预设模板自动生成阶段性/总结性整改进展报告和成效分析报告。

利用大数据与AI辅助诊断与决策。(1)问题深度挖掘。运用数据挖掘技术,分析教学状态数据、学习行为数据、评教评学数据、毕业生反馈数据等,帮助学校更精准地识别隐匿的问题关联、发展趋势和潜在风险点,为深化整改方向提供数据洞见。(2)成效智能预测与评估。基于历史数据和整改措施,建立预测模型,预估不同整改路径的可能成效和资源需求,辅助管理者优化决策。利用自然语言处理等技术,辅助分析师生访谈、开放性问题反馈等文本信息,提炼关键诉求和改进建议。(3)精准资源分配与风险预警。通过对整改任务成本、风险、影响力的量化分析,辅助学校更精准地配置有限的整改资源。利用AI模型识别整改过程中的高风险任务(如进度严重滞后、措施明显偏离目标、师生满意度持续低迷等),提前发出预警。(4)建设常态化质量监测数字化底座。整改信息平台不应是“一次性用品”,应成为学校内部常态化的教学质量监测与保障体系的核心组成。将评估整改期间积累的数据、指标、监测方法制度化、常态化,支撑日常的教学质量诊断与改进循环(PDCA循环),使持续改进成为常态,真正实现“以评促建、以评促改、以评促管、以评促强”的良性循环。

(四)涵育质量文化,筑牢整改思想根基

强化质量意识与主体责任教育。(1)领导层率先垂范。校领导班子要深刻认识质量是生命线,将教育教学质量提升为核心战略,持续在重要会议、文件、活动中强调整改的长远意义,并身体力行参与整改过程。强调评估整改是落实学校办学主体责任的必然要求和具体体现。(2)全员质量文化浸润。将质量意识教育纳入教职工培训、干部培训、教师发展活动必修内容。通过宣传优秀质量案例、解读质量标准、开展质量主题研讨、组织教学反思活动等形式,营造“人人重视质量、人人参与改进”的文化氛围。特别要引导教师树立“持续改进教学是本职”的理念,将整改要求转化为提升教学能力的内在需求。(3)讲好“整改成效故事”。及时总结宣传整改给师生带来的切实改变(如改善的实验条件、更有效的学习支持、更受欢迎的课堂改革等),用看得见、摸得着的成效增强师生对质量提升的认同感和获得感,激发其持续参与的内生动力。

建立常态化、制度化内部自评自建机制。(1)超越评估周期的内省。将基于数据和证据的自我评估、自我诊断作为学校各级组织(校、院、系、专业、教研室)的常规工作,而非仅为迎接外部评估。定期(如每学年)开展专业评估、课程评估、教学专项检

查、师生满意度调查等。(2)问题驱动的持续改进。将内部评估发现的问题和外部反馈(如行业需求、毕业生反馈等)作为常态化改进的起点,纳入日常工作议程和资源分配考量。形成“发现(诊断)—改进(行动)—评估(验证)—新发现(再诊断)”的永持续改进循环。(3)与战略规划紧密衔接。将内部质量监测结果和改进计划有机融入学校的中长期发展规划、年度工作计划和资源配置方案,确保质量提升工作与学校整体发展同向同行。

塑造学习型组织氛围。(1)鼓励反思与知识分享。鼓励师生对教育教学实践进行反思,坦诚面对问题和不足,鼓励分享成功经验和失败教训。建立促进教师教学反思和同行评议的制度(如课程复盘会、教学观摩研讨等)。(2)支持研究与创新。鼓励教师围绕质量提升中的难点、痛点开展教育教学改革研究(如设立教改项目等),为基于证据的教学创新提供支持和空间。(3)开放包容,持续学习。营造鼓励探索、宽容失败(在合理范围内)、乐于学习的组织氛围。鼓励学习国内外先进教育理念和实践,结合校情进行本土化创新。将整改过程本身视为一个宝贵的学习、反思和提升组织能力的过程。

结 论

扎实推进评估整改,其深远意义远超单次评估活动本身。它是撬动高校治理模式变革的杠杆,是构建中国特色、世界水平高等教育质量保障体系不可或缺的关键环节,更是培育崇尚卓越、追求持续改进的内生质量文化的必由之路。唯有扎扎实实走好审核评估整改这“最后一公里”,方能使审核评估的涓涓细流,汇聚成推动我国高等教育高质量发展的磅礴力量,为建设教育强国奠定坚实的质量根基。

参考文献

- [1] 李志义,朱泓,刘志军.我国本科教学评估该向何处去[J].高教发展与评估.2011,27(06):1-9,133.
- [2] 李志义.紧紧牵住牛鼻子 审核评估就不会跑偏[J].高教发展与评估.2013,29(05):1-11.
- [3] 李智,李志义,朱泓.普通高等学校本科教育教学审核评估(2021—2025)工作指南[M].北京:高等教育出版社,2022.
- [4] 中华人民共和国教育部.普通高等学校本科教育教学审核评估实施方案(2021—2025年)[Z].2021.
- [5] 李志义,朱泓,刘志军.如何正确认识本科教学审核评估[J].中国大学教学,2012(10):4-8.

(编辑:荣翠红)