

世界一流大学内部质量保障体系的建构阐释与启示^{*}

——以新加坡国立大学为例

常甜 周雨晴 马早明

摘要: 建设和发展高等教育内部质量保障体系是世界一流大学内涵建设和质量提升的关键。在新加坡国立大学的内部质量保障体系建设过程中, 尽管没有成文的质量保障标准或政策体系, 但“质量文化”理念始终嵌套其中, 并形成了背景保障、制度保障、过程保障、投入保障、结果保障“五位一体”的内部质量保障体系。立足实际, 我国高校应坚持“以生为本”和“产出导向”理念; 追求质量文化观, 实现内涵式发展; 多元主体联动协同, 形成质量保障整体合力; 完善保障各环节, 实现目标、组织、人员、评价、服务全覆盖。

关键词: 内部质量保障; 世界一流大学; 新加坡国立大学; 高等教育

一、问题的提出

在建设世界一流大学的理论探索与实践改革中, 大学内部治理能力和内部质量保障机制的建构始终是无法规避的核心议题。在 2017-2022 年的 QS 世界大学排名榜 (Quacquarelli Symonds World University Rankings) 中, 新加坡国立大学 (The National University of Singapore) 位列亚洲第一, 全球第十一。新加坡的现代大学制度仅于二十世纪起步, 但短短几十年间新加坡国立大学已卓然在世界大学行列中保持“咖位”并持续跃升。究其根源, 这与其对大学教育质量的重视以及质量保障体系的不断优化密切相关。在我国高等教育的改革与发展中, 教育质量成为当前我国高等教育改革的重要着力点。自《国家中长期教育改革和发展规划纲要 (2010-2020 年)》颁布以来, 中国政府大力提倡我国高校要“提高质量”和“内涵式发展”, 要不断吸收和借鉴

国外先进理念经验, 积极参与国际高等教育保障工作, 并强化国际话语权和影响力。2018 年, 《教育部关于加快建设高水平本科教育全面提高人才培养能力的意见》要求“构建以高校内部质量保障为基础的高等教育质量保障体系”^[1]。因此, 本文试图通过阐释与分析新加坡国立大学的内部质量保障体系建构内容与特色, 以期为健全我国高校内部质量保障体系提供有益的参考。

自 20 世纪 90 年代起, “教育质量”与“质量保障”成为各国教育改革普遍关注的重点, 在全世界范围内掀起了高等教育质量保障运动的热潮。联合国教科文组织 (UNESCO)、世界经合组织 (OECD) 等众多国际组织统一认为可将高等教育质量保障划分为两种主要形式, 即外部质量保障 (External Quality Assurance) 和内部质量保障 (Internal Quality Assurance), 并认为这两种形式的质量保障是有效保障高等教育质量的必要条件。通常, 外部

收稿日期: 2022-06-11

作者简介: 常甜, 华南师范大学教育科学学院国际与比较教育研究所博士研究生; 周雨晴, 华南师范大学教育科学学院国际与比较教育研究所硕士研究生; 马早明, 教育部国别和区域研究基地华南师范大学东帝汶研究中心主任、国家民委华南师范大学东南亚文化教育研究中心主任、华南师范大学教育科学学院国际与比较教育研究所所长、教授、博士生导师。(广州/510631)

^{*} 本文系 2022 年度教育部教育管理信息中心委托课题“东南亚地区教育战略行动研究及其数据库建设” (EMIC-YJC-2022012) 的阶段性成果之一。

质量保障体系的建构是政府或者民间第三方专门机构实施的质量保障活动，而内部质量保障则是由高等学校自身负责的教育教学质量保障活动。起初，在高等教育外部质量保障体系开始流行之前，高等教育机构，特别是大学，并没有相应教学或管理的外部认证，而是有着自己的内部质量运作程序。这就赋予了大学自身来决定“什么是质量”和“如何保障质量”的专属权利。近年来，随着国际以及国家范围内各种外部质量保障机构的出现，加之各种外部力量的“侵蚀”，大学内部质量保障机制开始失去以往的活力。同时，人们也开始对外部质量保障机构——无论是国际、国家还是次国家层面——的质量问责重点表示担忧。2005年欧洲大学联盟大会指出，“真正提升大学教学质量的关键，并不是外部评估和监控，其起点在于大学内部在促进和提高教学质量上所做的持续性工作”^[2]。Cheng Ming 在英国进行的一项研究表明，外部质量保障对高校内部的教学质量影响不大。^[3]根据欧洲高等教育质量保障协会（The European Association for Quality Assurance in Higher Education）的说法，正式的外部质量保障给高等教育机构带来了压力，要求它们拥有更正式的内部质量保障程序，以换取更大的自主权。如果没有强有力的内部质量保障，一个完善的外部质量保障将不会带来真正的质量改进。因此，新时期重申大学内部质量保障体系的核心地位显得尤为重要。

二、新加坡国立大学内部质量保障体系架构内容解析

大学内部质量保障体系的建立通常是高校发展到一定阶段的产物。一般情况下，高校的办学目标与使命是质量保障的基础，办学投入是质量保障的条件，办学过程是质量保障的核心，办学成果的评价或激励是强化质量保障的有效途径和举措。2006年4月1日，新加坡国立大学实现自治，从一个法定机构过渡到一家非盈利有限公司，国家从大学教育的唯一提供者转变为代表纳税人、雇主和学生的重要购买者，新加坡国立大学公司化后的一个重要结果就是加剧了自身与本地大学之间日益激烈的竞争。为了确保对国家以及纳税人负责，保持其作为全国顶尖大学的地位，同时也为了响应新加坡政府提出的建设世界范围内“区域高等教育枢纽”战略，即将新加坡发展成为世界级的“教育网络中

心”，新加坡国立大学根据办学定位，围绕人才培养的目标、内容、实施以及评价体系，形成了一套相对完整的包含背景保障、制度保障、投入保障、过程保障、结果保障等关键要素的内部质量保障架构。

（一）背景保障：宏观愿景统筹与微观标准规制的目标体系

在高等教育的发展过程中，战略目标和标准体系在整个质量保障体系中居于统领地位，是质量保障体系的根本出发点和落脚点。新加坡国立大学在战略目标引领上始终坚持宏观愿景与微观标准相结合，在一定程度上体现了新加坡国立大学对教育质量的理解决以及对政治、社会、市场、个人以及学术发展等多元利益相关方的态度与价值追求。新加坡国立大学在其2022年年报中重申了她的新愿景、新使命与价值观，即成为全球大学的引领者，致力于改变未来。要实现对全体学生的教育、激励与改变，同时，提倡创新、坚韧、卓越、尊重以及诚信的价值观。^[4]2020年，新加坡国立大学发布首份影响力报告（Impact Report），对其在2016年到2020年这五年间取得的创造、成就与经验进行了总结。该报告也是评估新加坡国立大学完成事项和能力的一种手段，确保其在不断追求卓越的过程中与最初愿景保持一致。在报告中提出了实现大学愿景的三个关键支柱，即塑造未来的人才（Future Talent）、塑造未来的解决方案（Future Solutions）和塑造未来的社会（Future Society）。在每个支柱中，都定义了具体的内容与领域，并提出相关指标来衡量新加坡国立大学在不同支柱领域的表现和进展。如表1所示。^[5]

如果说上述宏观愿景为新加坡国立大学人才培养及其实现教育的高质量发展指明了总体的方向，那么基于课程目标及课程标准、具体课程教学活动的实施以及学生毕业的课程要求与准则，则从微观上对新加坡国立大学的教育教学进行了科学合理且完备的规制。在课程结构与目标设计上，新加坡国立大学要求对本科生的课程教学要实现基础广泛、灵活且跨学科的学习，要为学生提供至少包含公共课程（Common Curriculum）、专业课程（Major Programme）和不受限的选修课（Unrestricted Elective）三种类型的课程。^[6]对于课程的实施要求，则是结合了英国大学教学的严谨性以及美国课程系统的灵活性，要求采用一种模块化的学习系统，每一种课程类型，都有一个相应的模块代码，规定每学期为本科生与研究生提供总量超过20个模块化学分^[7]，其

表1 新加坡国立大学战略目标之关键支柱

关键支柱	内容领域	关键指标
塑造未来的人才 (Future Talent)	培养面向未来的人才 (Developing future-ready talent)	培养学生驾驭快速变化的世界的技能和素质
	弘扬终身学习文化 (Promoting a culture of lifelong learning)	倡导继续教育, 确保为未来做好准备
	提供包容性和无障碍的教育 (Providing inclusive and accessible education)	确保一个全面的学习环境, 促进公平、多样性和包容性
	赋予员工权力 (Empowering our employees)	建立一个多元化的员工队伍, 为大学内员工提供发展机会
塑造未来的解决方案 (Future Solutions)	推进开拓性发现 (Advancing knowledge and pioneering discoveries)	通过有影响力的跨学科研究, 解决现实世界的挑战性问题, 拓展研究的边界
	部署研究成果, 实现行业转型 (Deploying research for industry transformation)	通过与行业的战略伙伴关系和知识交流, 推动转化研究和创新
	催化有影响力的企业 (Catalysing impactful enterprises)	支持人才在创业过程中满足不断变化的社会需求
塑造未来的社会 (Future Society)	支持公共政策 (Supporting public policy)	通过学术专长和新的研究见解, 形成对复杂政策挑战的讨论
	服务当地社区 (Serving our local community)	通过社区服务项目和伙伴关系支持弱势和边缘化人群
	为国际发展做贡献 (Contributing to international development)	贡献专业知识, 利用资源, 推动变革, 改变新加坡以外的生活

来源: 新加坡国立大学 2020 年影响报告

中规定公共课程不少于 10 个模块, 专业课程 15~20 个模块, 选修课程则不少于 8 个模块。模块化学分是一个单位, 一般表示时间。一个模块化学分相当于每周 2.5 小时的课程学习, 包括讲座、辅导、实验课、小组学习等。学生参加的每个模块都会得到相应的等级分数, 因此, 学生的课程学习总量与成绩最终都以模块化学分来表示。此外, 对于选修课程, 从 2020-2021 学年开始, 新加坡国立大学开始实施“自行设计”课程单元 (Design Your Own Module) 举措, 让学生与教师共同探索专业以外的学习兴趣内容, 以此扩大他们的知识面, 引导学生将学习视为一种终身学习的过程。在学生毕业的课程要求方面, 本科生学士学位的获得规定了至少完成 120 个模块化学分; 硕士与博士除了达成相关的模块化学分, 还要求每两年通过新加坡国立大学教育记录系统向学校提交一份研究进展报告^[8], 对期间所做的研究工作进行总结, 包括参加的模块和博士研讨会、工作计划的制定或审查、博士资格方面的考试、自我成就与评估等。未能在截止日期内提交进度报告将会停止派发奖学金或者不给予参评机会。

(二) 制度保障: 多边协作、多方治理的顶层管理制度设计

在学校内部管理制度的顶层设计方面, 根据《新加坡教育法》(Education Act 1957) 和《新加坡国立大学法 2005》(National University of Singapore Act 2005), 新加坡国立大学内部组建了由董事会、高级管理层、参议院组成的多边领导协作与监督的基本架构。

首先, 董事会为大学的最高领导机构, 其职责

在于设计与规划大学的愿景和重大决策, 督促大学在教学与研究目标方面采取行动, 同时对大学的资金或资产使用进行适当的核算与监管。此外, 董事会扮演的角色还在于搭建高校与社会市场连接的桥梁, 积极争取社会支持或第三方机构参与学校办学, 不断探索社会监督、学校办学与管理的评价机制, 力争实现新加坡国立大学的科学决策与民主监督, 从而提升学校的综合治理水平。^[9] 根据大学的运营需要, 董事会下设执行委员会、审计委员会、校园规划与发展委员会等七个常务委员会, 董事会还可设立临时的董事会委员会, 以应对不时之需。^[10]

其次, 在大学的高级管理层中, 校长是新加坡国立大学的首席执行官, 副校长兼教务长负责统领学校各种教育事务。大学各方面的具体管理事宜均由首席执行官——校长和教务长负责安排, 而较少受到作为准政府机构的董事会的直接干涉, 在很大程度上保持了大学教学与学术事务运作上的独立性和自由性。

再次, 设立参议院作为“教授治学”之依托。大学参议院 (Senate) 是大学的教学与研究管理机构, 把控教学、学术研究和学业考试与评价的总体方向, 负责授予学位文凭的同时, 接收所有常设委员会和特别委员会的报告。参议院由大学校长主持, “参议院代表”成员包括高级管理层的要员, 如各学院院长、招生高级主任、学生院长、各学术单位负责人等。^[11] 来自各个学院的“参议院代表”, 尤其是各学院的教授代表, 在学术事务上享有很大的自主权与发言权, 可以充分动用各种资源来提升大学的教学质量。如协助审查现有的教育流程, 向高级

管理层反馈大学教学内部存在的问题或较好的整改方案,充当大学与教职员工之间以及大学与其他外部合作伙伴之间的大使和联络人,等等。

自大学自治改革以来,新加坡国立大学一直坚持以“学术自由”与“教授治学”理念融入大学内部治理文化,因而并没有在全校范围内设置一个专门的、统领全校的、作为行政机构存在的质量管理办公室,而是在新加坡国立大学内部搭建起一套以“保障教学与研究质量”为宗旨,以教授为主要组成成员的参议院为中心,以董事会、以大学校长为首的高级管理层等多个功能性组织或权力机关相互协作、共同治理的无形的文化质量保障网络。

(三) 过程保障:集课程、教学与研究“三位一体”的严格审查与监管

新加坡国立大学始终将人才培养放在发展学校事业的中心地位,将教育教学与学术科研作为其工作的重要内容,并在长期的办学实践中形成了分层次、按类别的课程质量审查、注重教学质量改进与提升以及建立在学术诚信与伦理之上的学术研究质量监管体系。

其一,在课程质量审查方面,学校设立了不同的部门定期对大学课程进行审查,审查的主要目的在于检查大学是否存在完善或合理的课程管理制度确保高质量的课程教学。首先,新加坡国立大学在校级和院级层面分别设立课程审查机构,从不同的行政级别对新加坡国立大学的课程质量进行分层授权与管理。校级层面在参议院下设立了大学教育政策委员会(University Committee on Educational Policy)^[12],该机构负责就参议院所制定的学校教育课程教学宏观政策进行审查并向参议院提出具体建议。在院级层面,各学院设立学院课程审查委员会(Faculty Curriculum Review Committee),专注于各学院具体课程开设类别、科目、时间安排等方面的审查以及及时发现本科生或研究生在具体参与课程实践过程中所遇到的实际问题。各学院的委员会通常由各学院副院长主持,审查频率或次数因学院而异。除此之外,在各学院层面还有一个相关组织叫做“部门课程委员会”(Department Curriculum Committee)。部门课程委员会侧重于课程设计或调整,例如创新课程新模块或重新设计调整课程模块等,其提出的方案经课程审查委员会批准后转发给学院教师委员会进行审查或校对。因此,在院级层面,学院课程审查委员会与部门课程委员会共同合作,将

学生与教师作为课程设置与审查的根本出发点与立足点,与校级层面的大学教育委员会一同为本校课程质量的提升做出努力。其次,针对本科生课程和研究生课程,新加坡国立大学下设本科学习委员会(Board of Undergraduate Studies)与研究生学习委员会(Board of Graduate Studies)负责进行有针对性的课程管理。本科学习委员会的工作重点是审查并就有关本科生在具体参与课程实施的过程中所出现的共性或个性问题向参议院递交报告并提出具体解决方案。研究生学习委员会的工作重点是审查并就研究生课程教学的相关制度或具体实施行动向参议院递交报告或建议。研究生学习委员会的主要职责包括:制定有关研究生课程事务管理的指导方针和程序;批准现有课程中的新模块和研究生课程的轻微课程变更;审查和评估新的研究生学位课程;等等。

其二,在教学质量改进与提升方面,教学学院(Teaching Academy)和教与学发展中心(Centre for Development of Teaching and Learning)均致力于大学教与学质量的提升,但二者的侧重点稍有差异。教学学院于2009年成立,隶属于教务长办公室,其主要职责在于为新加坡国立大学的教育教学提供支持,强调大学以教育教学为中心使命的地位。教学学院每年都会招募新的教研员,所有教研员都应立志为促进新加坡国立大学的卓越教学实践作出贡献。^[13]此外,教学学院还充当了大学内部各学院或学术单位的联络点,用于传达与交流教师与学院之间的教学相关问题。为了在教学方面能倾听到最真实的声音,为全体师生提供最适切的反馈,教学学院还组织了一系列针对教职员工、学生和各学科需求的教育教学交流活动,比如学生反馈论坛、专业教学指导、教学午餐会、学科教学指导咖啡会议、教与学俱乐部会议、演讲者大师班等系列活动。这些活动加强了助教、教职员工、教研员等在教育教学领域的沟通与交流,极大地促进了教师在教育教学方面的创新,为以教育教学为核心的内部质量保障文化提供了有力支撑。

教与学发展中心则着眼于从教师自身专业发展能力入手推动教师教育教学质量的提升,旨在为处于不同专业发展阶段的教职员工提供个性化的服务和援助计划,帮助新教师不断探索、反思其教学实践,从而在教学方面实现创新性 with 批判性的提升。教与学发展中心的主要工作包括开发与完善课程和师资支持系统、筹办并运营跨学科教育学院、修订

网上学习资料库等。面对全球新冠疫情的冲击,教与学发展中心不断设计并创新在线课程,包括充分利用 Zoom 以及微软团队所开发的产品进行在线教学,使用 Microsoft Sway 创建在线教学和学习资源;通过 PeerWise 促进深度学习;开展“开放对话”(Open Conversations),为受疫情影响而在家远程工作的教职员创建有效连接的社区等。其中,在 2021 年新推出的模块设计学院(The Module Design Institute) 致力于在教与学方面的创新,侧重利用技术和新兴媒体创新教学法。^[14]与此同时,每个学院都配备一名教与学发展中心的专家,这种更为深入的合作方式为教职员提供了一个信息交流与共享的平台,一方面为其带来更高级别的培训与支持,同时也提高了新加坡国立大学教师团队在教育教学方面的影响力。

其三,在学术诚信与伦理之上生发学术研究质量。重视学术研究一直是新加坡国立大学长久以来的治学特色,它之所以能够长期在各个世界大学排行榜中取得傲人成绩,在很大程度上得益于其对学术研究质量的严格把控与监督。

新加坡国立大学对于学术研究成果的审查主要从三个方面入手:一是每个院系成立由专业领域的权威专家组成的国际学术咨询小组(International Academic Advisory Panel),其职责是审查学术研究成果,为研究提供咨询意见。^[15]二是评估研究项目,主要方法是评估为获得研究基金提供的项目建议书,如果项目建议书提出的拨款额高于限定金额,还需要外部审核机构的独立审查。三是评估研究出版物。新加坡国立大学对此采取了非常细致的评估方案,在院级甚至系级层面确定并设置研究出版物的质量保障标准,且参与新加坡国立大学这方面质量保障的编辑必须是高质量的国际和地区级学术杂志的编审或者资深编辑。事实上,研究成果的质量审查在很大程度上取决于研究出版物。

新加坡国立大学认为,任何研究都将影响新加坡人以及世界各地个人和社区的生活,因而力求在最大程度上确保所有研究都以负责任、诚信以及符合伦理的方式进行。在这些方面,新加坡国立大学设立了专门的研究伦理和诚信办公室^[16],该机构下设三个部门:第一,研究合规与诚信办公室(Research Compliance and Integrity Office),该机构设立的宗旨在于让大学研究人员了解影响其研究工作的新立法和指导方针,就研究合规性、完整性和可重

复性以及与之相关的问题提出建议,同时兼顾调查学术不端行为等^[17];第二,机构审查委员会(The Institutional Review Board)的目标是保护人类受试者(学术研究的被试人员),保障研究的伦理规范性^[18];第三,新加坡国立大学动物保护和使用委员会(The NUS Institutional Animal Care and Use Committee)旨在监督新加坡国立大学出于科学目的而对动物进行的实验^[19],自 2010 年以来,新加坡国立大学动物保护和使用委员会一直是国际实验动物评估和认可委员会(Association for Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care)认可的机构,展现了新加坡国立大学在动物研究方面所遵循的良好承诺。

(四) 投入保障:完备的教学服务与研究支持以及生师资源管理优化

完备的教学服务与研究支持能够促进教育教学与学术研究工作的有效实施,而生师队伍的有效建设与管理则是进一步保障新加坡国立大学实现教育教学和科研资源优化配置的关键所在。

在教学服务上,新加坡国立大学为教学的有效运行提供了学习资源、技术设施以及行政管理等多种类型的有力支持。针对图书馆服务,学校的学习资源与服务、学生校外管理实习与毕业设计、学生流动以及教师、校友的职业规划与联络等方面都做出了不同程度的尝试与努力。如在学生的学习资源建设方面,新加坡国立大学为学生们制定了详细且多样化的学习资源设计、选择与使用的指导方案,鼓励教师使用并创新已有的教学资源。同时,对于图书馆,师生都可不间断、全天候地访问,从中获取需要的资源,也可通过网站或者电子邮件、公众号向图书馆提出各种咨询与服务诉求。

在科研支持上,新加坡国立大学给予了科研人员大量的研究物资及科研经费支持。据相关数据显示,在 2015 年到 2019 年间,新加坡国立大学研究经费超过 37.4 亿新元,相比于上一个五年(2010 年—2014 年)的 28.4 亿新元,增加了 32% 的资金投入;国家研究基金在过去的五年授予新加坡国立大学团队的成果转化资金达到 2850 万新元,比前五年(2011 年—2015 年)的 830 万新元增加了许多。根据国际最新与前沿的学术研究热点与基础,新加坡国立大学十分重视对不同领域研究系所的资金支持。如量子技术中心、新加坡癌症科学研究所、机械生物学研究所和新加坡环境生命科学工程中心,在不

到 10 年的时间,得到了超过 1.5 亿新元的大额拨款支持。同时,新加坡国立大学通过启动企业家及个人捐款活动、科研激励项目等,进一步为科研人员提供有力的资金支持。如 2009 年 5 月启动的国家海外学院奥德赛科研基金,超过 147 名捐赠者(其中大部分是该项目的校友)迅速为该基金提供了超过 26.5 万新元的捐款。^[20]2018 年,新加坡国立大学启动“校长青年教授计划”(Presidential Young Professorship Scheme)为研究提供了高达 100 万新元的资助,为 STEM(科学、技术、工程和数学)和非 STEM(商业、经济、法律、艺术、人文和社会科学)等领域的研究活动提供资金支持。

在生师资源管理上,一方面,新加坡国立大学对生源输入质量以及学生培养过程十分重视。从生源输入质量来看,生源地的国际化是新加坡国立大学的主要特征之一。新加坡国立大学在招收国内学生时,借助“分流”制度优化了本国上游教育价值链,避免单一地根据自然年级增长进行升学所带来的流弊,保障了学业挑战度,进而推高了处于教育价值链末端的高等教育质量。^[21]此外,新加坡国立大学特别注重通过奖学金制度、工作岗位承诺等方式,大力吸引和招收海外优秀人才。从学生的学习过程来看,以良好的师生比例进行小组辅导教学也是该校确保教育质量的关键。近些年,新加坡国立大学提出的迷你学期(Mini Semesters)和“自行设计”课程单元(Design Your Own Module)也在提升教学效率和效果方面发挥了独特作用。前者将一个正规学期分为两个迷你学期,让学生在参加实习计划、交换生计划或者其他活动时更能灵活安排;后者鼓励学生在相对不受限制的选修单元架构下,对自身的学习享有更大的自主权。

另一方面,新加坡国立大学在教职工管理上刚柔相济,尤为重视教职工在任用与晋升过程中的资格审查,积极探索并创新教职工管理方案。在教育教学与研究人员的引进与聘用上,实施面向全球的招募模式,一方面鼓励国内最优秀的人才从事教育教学工作,另一方面设置“师资招聘办公室”吸引优秀的外籍教师。在晋升过程中,学者通常以助理教授的身份加入终身教职候选队列,并在大约六年后可以申请晋升为副教授并获得终身教职资格。此后,新加坡国立大学的要求是晋升为终身教职的教师在六至八年内申请正式教授职位。每个晋升和任期(Promotion and Tenure)申请都由外部专家评审

员以及部门、学院和大学层面的多个不同委员会(系主任、院长、教务长和校长)进行全面评估。^[22]

新加坡国立大学的“终身任期”制度是非常完善的,除了主要晋升轨道之外,其独特之处在于另设“教育家轨道”(Educator Track)。该制度旨在培养强大的专任学科教师以及其他能够领导技术变革、教学与学术改进、跨学科教育和终身教育的教育教学工作者。无论是主要晋升轨道还是教育家轨道,副教授都可以根据教育领域的卓越表现申请晋升为教授。与此同时,新加坡国立大学在学院层面设立了“实践轨道”(Practice Track)。实践轨道在大多数院系中规模相对较小,主要吸收具有某一专业知识或领导技能的学者从业者(Scholar-practitioners),以此在大学现有的教学和学术研究方面进行一定意义上的补充。在新加坡国立大学的晋升渠道中,学者们可以从一个轨道切换到另一个轨道,其中规定在新加坡国立大学的任教生涯中只能切换一次,这是刚性与弹性并存的重要表现之一。

一流大学高质量发展的背后必然有一支高效且专业的一流管理团队。为进一步服务于教育质量的保障和提升,新加坡国立大学一直强调对行政人员的专业化管理。关于行政人员的任用有着严格的要求,针对不同的岗位有其特殊的考量维度和标准,这有助于在最大程度上激发大学的活力和创造力,为大学的质量行动提供良好支撑。例如,新加坡国立大学董事会的成员构成背景十分多元,包括行业领导者、学术专家、企业家,以及来自公立和私立部门的专业人士。成员的任命取决于他们为大学的监督和发展作出贡献的能力、经验或地位,以及他们能为大学所提供的具有重要战略性的网络关系。新任命的行政人员必须接受入职培训,诸如了解新加坡国立大学的长期目标、发展战略、运营过程和治理实践,新加坡国立大学的继续与终身教育学院负责为其提供一系列的培训课程和进修活动。

(五) 结果保障: 注重教学质量反馈与评估,促进师生协同发展

新加坡国立大学对教学质量以及对师生教与学结果的持续评估与激励也是整个大学质量管理和质量提高不可或缺的环节。正是有了一定的评价、反馈与改进系统,才使得新加坡国立大学的整个内部保障体系顺利推进并不断向着更高层次的目标前进。

在教学质量反馈信息的获取上,新加坡国立大学获得反馈的途径比较多元化,一是学生的反馈意

见,二是同行评议,三是录像记录讲演,四是雇主和学生的反馈意见,五是部门协商委员会的审查,最常用的两种方法是学生反馈和同行评审。对于新加坡国立大学的本科生,每学期都会集中进行一次教学意见在线反馈,以收集有关学生的学习体验以及对课程的反馈信息。此项活动通常在学期末结束的前两周开始,并持续进行到考试的前一天,评估结果只有在他们收到考试成绩后才会公布,从而确保学生在进行教学评估时完全出自最真实的自我感受或体验。对于研究生,则在提交课程论文的同时,提供关于教学监督质量方面的反馈。为确保评估的机密性,只有在论文评价的最终等级确定后才会向学院发布反馈。而对于尚处于学生交流计划(Student Exchange Programs)中或者在新加坡国立大学所设海外学院就读的学生,新加坡国立大学每学期进行一次有针对性的数据搜集。同行评审也是新加坡国立大学教学质量监测的举措之一,评审范围涵盖教师教学与学生学习的双向互动,包括课堂教学、课程设计、教材和评估等任务。比如,为了确保教学和学习过程的质量,新加坡国立大学长期以来都采用了外部考官制度,他们大多是来自知名大学的资深学者,审查各自系的试卷和学生项目,监督毕业生的学位问题。同时,在学生口语答辩之前,论文必须得到外部考评人的审核。

除了关照学生的学习过程,新加坡国立大学仍十分关照已毕业学生的就业状况以及相关社会问题。该校不仅将质量监测活动贯穿于学生在校时间,还将其延伸至对毕业生及以往校友在校外表现的监测,即结果监测。主要渠道有就业调查、雇主反馈调查和校友调查,三个项目都是每年进行一次的。通过搭建学校与劳动力市场、学生与教师等利益相关主体之间的对话与交流的平台,新加坡国立大学为学生的就业提供了良好的保障。

针对教师的专业成长与发展,在教师绩效考评方面,学校每年都会对每位教师的绩效进行审查和评估,每个工作人员在教学、研究和服务三个领域的贡献都被考虑在内。学校根据相关人员的自我陈述、教学档案、学术反馈(定性和定量的)和同行评价,对之作出评价,而后逐级上报到学校领导层予以定夺。除此之外,新加坡国立大学为教师们提供了众多专业成长渠道,帮助他们充分地发掘自身优势并成就自我是其一,以绩效为导向进行实质性的奖励政策是其二。首先,向年轻有志向的学者提

供他们在早期学术生涯成长中所需的资源,这在一定程度上确保了新加坡国立大学在人才招聘时的较强竞争力。近年来,新加坡国立大学针对年轻教育工作者设置专项发展基金,并制定为期三年的成长计划,旨在进一步激励年轻教育工作者充分发掘他们的特长、教育教学领导力等。相应的,教与学发展中心为处于不同阶段的教师提供了有针对性的发展方案:专业发展计划—教学(The Professional Development Programme—Teaching)面向早期职业学者^[23];助教计划(Teaching Assistants' Programme)旨在优化助教在促进课堂协作学习方面的知识和技能^[24];面授课程“开发教学档案”(Developing a Teaching Portfolio)面向进阶学者,该项目除了为教师提供获奖、晋升和工作申请服务,还可以丰富与提升作为反思型教师所应具备的知识和技能;教学增强补助金(Teaching Enhancement Grants)面向高阶教师,通过补助金促进专业发展,以支持学习并改进教学。此外,教与学发展中心还开创了一项驻地教育者计划(Educator in Residence Programme)^[25],该计划使得新加坡国立大学的教师、学生和管理人员有机会与国际公认的高等教育思想家和从业者接触并进行对话与交流。新加坡国立大学也十分注重对教师的实质性奖励。在聘请教师之初,新加坡国立大学便提供了众多资源以吸引海内外青年学者,包括海外研究生奖学金和海外博士后奖学金、发展补助金、就职补助金以及“校长青年教授计划”等。对于校内工作者,新加坡国立大学设有优秀教育工作者奖、青年研究员奖、杰出研究员奖等,为行政人员专门设立了杰出服务奖,面向学生提供的奖项有杰出本科生研究员奖以及校友奖等。

三、新加坡国立大学内部质量保障体系的建构特色

(一) 理念与举措合一,质量文化嵌入教育质量保障

时至今日,新加坡国立大学已然跻身世界顶尖大学之林,全球雇主将新加坡国立大学毕业生视为全球就业能力排名前十的毕业生之一,这证明了新加坡国立大学教育的高水准与影响力,这在一定程度上得益于新加坡国立大学卓越的教育内部质量保障体系。世界上大多数一流大学内部质量保障工作皆由专门设立的质量保障部门负责,且创建了一套严整的质量标准、认证、评估体系,而这些在新加

坡国立大学并没有见于成套的文件和一系列相关的正规制度。对于新加坡国立大学来说,确保和提高内部质量保障体系,其一就是大学的相关章程及法律法规,它规定了学校的办学宗旨与发展目标,表明了学校的制度、体制与机制,其二就是大学高标准的质量要求,在培养目标、学习过程以及结果方面都规定得十分明晰,对管理人员、教师聘任以及晋升等同样提出了严格的规定,使得全体管理人员、教师以及学生都十分明确地认识到自身的使命与责任。

所谓理念,在质量保障领域,即指质量观。按照治理框架和质量高低之间的关系,新加坡国立大学的成功的最深层次的原因在于卓越理念已经如基因一般深嵌于新加坡国立大学的制度中。“卓越”是新加坡高等教育的目标与愿景,是其对外宣传的旨意,也是其一切行动的准则。新加坡国立大学的发展愿景是成为“全球领先的大学并致力于塑造未来”,而在办学价值观上则坚持以创新、韧性、卓越、尊重和诚信五大原则为主。如果用一句话来概括新加坡国立大学的质量行动观,那就是“追求卓越和不断超越”。无论从办学初衷,还是其制度规划、教与学过程实施以及生师资源管理等举措,新加坡国立大学都体现了上述质量文化观。对于新加坡国立大学的全体师生来说,卓越的质量观不仅仅是一种理念,而是成为了一种行动习惯。在新加坡国立大学内部,质量保障体系是无形的,其所塑造出来的卓越品质却是世界有目共睹的;质量保障体系虽然没有在新加坡国立大学中时常被强调,但质量保障的具体行动却时时刻刻、实实在在地发生着。

(二) 教学与科研、评估与改进并行,全面提升质量水准

一方面,新加坡国立大学尤其强调教学与科研并重,作为高校的两个最基本与最核心的职能,二者相辅相成,齐头并进,共同推动新加坡国立大学的高质量发展。在教学方面,如针对教师的晋升标准和通道,学校专门设置教学学院、教与学发展中心以及教学技术中心(Centre for Instructional Technology),为教师教学能力的进一步提升提供资源和机会,大力推动教师的教育教学创新;在学术与科研质量方面,注重与倡导学术研究的原创性、前瞻性和引领性,注重学术研究的实际价值和现实意义,严厉打击各种学术不端行为。同时,新加坡国立大学致力于以合乎道德与伦理的方式对待被试群体,积极考虑研究对环境的影响。以上均为留住人才、

培养本校精英、壮大科研队伍、提升教学与研究质量提供了保障。

另一方面,新加坡国立大学不断完善教学质量监控手段,强化教学质量信息反馈机制,并在监控中持续改进。一方面,开拓多种反馈渠道,全面搜集反馈信息,了解不同利益相关者的不同需求;又可以多方互证,真实了解学校课程和教学的可取之处与有待改进之处。另一方面,邀请国际或外部专业团体参与评价,以外部标准作为参考确保了国际标准,防止了知识上的近亲繁殖现象,同时也有利于确定课程内容的质量,加强了学生学业成绩与国外知名大学的可比性。这种对教学质量的监控和反馈过程,为学校行政部门提供了有用的信息,为教师的连任、晋升、终身教职和教学奖励提供了有利的评估依据。

(三) 外引与内培并重,进一步提升质量内生驱动力

对人才的重视,是新加坡国立大学办学的重要基石,也是其整体教育质量发展的内生驱动力。新加坡国立大学授予各种奖项以表彰在教育、研究或服务方面始终如一的出色表现以及在各领域树立新标杆的学生和教职员工,是为“内培”;同时积极参与制定海外人才项目,以吸纳和支持全球有抱负的学术人才,是为“外引”。从教师到学生,从学者到后勤,新加坡国立大学严格把控每一位人员的准入,关注每一位大学内部利益攸关者的专业发展。有学者对新加坡国立大学和马来亚大学进行了比较,两者都是从同一个根源建立起来的,但新加坡国立大学崛起为世界级学府与马来亚大学仍然是当地学府的地位之间形成了鲜明对比。“这两所大学的不同命运直接归因于两国不同的政府和机构政策。马来西亚……而新加坡则主张完全基于成绩的机会均等录取政策,这是一种欢迎有才能的外国学生的开放政策,政府提供高水平的财政支持,以及丰厚的薪酬,以吸引和留住全球人才。”^[26]

近年来,新加坡国立大学日益重视关于杰出人才的管理创新机制。例如,在教授职称的评定上,使“终身制”和教育家轨道融通与接轨,对教育工作者提供成为终身教授的机会,显示了新加坡国立大学对高级别的教育和研究工作者的同等重视。这是一条大胆而创新的道路,是新加坡国立大学独有的,释放出新加坡国立大学将教育教学与学术研究放在同等重要位置的强烈信号,是世界上为数不多

的为优秀教育教学工作者提供终身制全职教授职位的大学之一。

四、借鉴与启示

进入 21 世纪以来,在有关政府等的推动下,我国高校纷纷成立校内教学评估机构,并逐渐建立起了高校内部教育教学质量保障体系。高等教育质量保障体系的理论与实践探索成果表明,我国高等教育质量保障应充分吸收和借鉴国际高等教育发展中的优秀案例与做法,新加坡国立大学坚持以卓越质量文化引领高质量教育,形成的包含背景、制度、过程、投入以及结果保障等全方位一体化的内部质量保障体系,对新时期我国高校内部质量保障体系的建设具有一定的借鉴意义。

(一) 坚持“以学生为本”和“产出导向”理念

质量保障有效度的衡量标准之一,在于是否能够提供为学生优良的服务,即能否为学生提供良好的教学服务以及能否帮助学生实现就业。新加坡国立大学在对学生的培养上一直坚持“以学生为本”和“产出导向”的理念,如建立“学生成长记录袋”,对毕业生的就业跟踪服务调查与指南、教师满意度调查以及从学生视角出发的课程评估方式,在一定程度上保障了教学的高质量产出与结果,为学生的成长与发展建立了一站式的体验与服务。

目前,我国高等教育发展的重心已经从规模的扩张转为质量的提高,人才培养质量已经成为高校生存发展的生命线和社会声誉的重要载体。学生作为教学活动的主体,衡量高等教育的最终检验标准与落脚点无疑是教育的产出,即学生的学习效果。因此,我国高校要积极借鉴新加坡国立大学中重视学生学习过程监控与学习效果评估的成功经验与做法。在教学过程中,我国高校要一改之前过多的从“教”的角度衡量与理解高等教育质量,不仅要关注高校教学资源条件建设、教师能力提高及教学方法改进等,更要将学生的成就与发展作为质量建设的主旨目标。如要充分关注学生的学习过程与效果,不断完善学生的学习支持服务系统、学生信息反馈系统,为学生提供优质的服务系统。除此之外,要通过对学生、毕业生和用人单位的意向及满意度调查,让学生积极参与质量评估实践,充分发挥学生质量保障主体作用,进而构建“顾客驱动”,即以学生为本的高校内部质量保障体系。

(二) 追求质量文化观,实现内涵式发展

随着高等教育大众化的发展,保障质量成了高等教育的首要任务。随之,质量文化也逐渐涌入高等教育领域。质量文化是一种组织文化,指企业员工形成的质量思想、质量价值观以及质量行为等。大学的质量文化并不等同于质量保障的文化,真正的质量文化应该是基于教师、学生、管理者主动要求改进的意愿。对于新加坡国立大学来说,其卓越质量文化观在无形中渗到了教育教学、学术研究、服务支持的各个方面,新加坡国立大学卓越的毕业生在很大程度上源于卓越的教学、科研与组织管理要求。同时,新加坡国立大学在对学生学习以及教师选聘晋升等方面充满人文关怀的做法,在一定程度上也是其质量文化精神的深刻体现。尽管质量管理以及保障的技术手段对于高等教育的提升具有重要作用,但并不能从根本上解决质量提升问题。从长远来看,只有建立在高校全体员工和学生主动要求改进的意愿上,建立深入人心的质量文化,才能从根本上形成提高质量的长效机制。

当下,我国高校内部质量保障体系制度化与程序化色彩浓重,关于质量保障的技术型问题尚未能转化成人才培养质量,因为缺乏追求卓越的质量文化的有力支撑,质量保障还没有内化为高校管理者以及广大师生的内在价值观、道德与信仰等。为此,我国大学要加强内涵建设,进一步明确内部质量保障体系的内涵与功能。应该通过由内到外,做到“内化于心,外化于行”,以全方位的质量文化观来凝聚全校师生对大学质量的共同价值追求,把建设一流高校的质量精神内化到质量管理的各个环节,把强调质量保障的思想发展成为每位教师与学生发自内心的一种文化性建设,逐步走向文化自信,真正实现我国高校由粗放式向内涵式发展。

(三) 多元主体联动协同,形成质量保障整体合力

对于提升高等教育质量而言,以学生为中心的课程评估、高校领导层的支持、基层管理者与广大教师的参与、对教师自主性的支持、全体教职员工的参与质量管理工作的愿景等都是关键影响主体与因素。在这个层面,新加坡国立大学搭建了由高级领导层、教授组成的参议院、董事会等相互协作与监督的行政管理架构,加强对于生源的优质选拔与保障和对于教师的招募与晋升激励等,在一定程度上保障了大学教学、学术研究以及整体事务运作的高效性,共同促进了新加坡国立大学的教育高质量

发展。

目前,我国高校的内部质量保障通常是由教务处或专门设置的质量评估中心来组织实施的,在运行模式上偏重行政化色彩,在内容上重管理轻教学,“问责”倾向明显,对于广大师生来说,质量主体意识普遍不强,师生成为评估中心的管控对象,因而内部质量保障的效果与作用得不到普遍认可。对于高校内部质量保障体系的建构来说,要充分关注高等教育各利益相关主体的要求,高等教育利益相关主体既包括教师、学生、管理人员,又包括政府教育部门、合作办学机构、第三方机构、学生家长以及校友等,因此,我国高校要充分动员行政管理人员、学院教授、教职员工、学生等多元参与主体的积极性,明确各自责权或任务划分,加强各主体之间的协作与监督,有效发挥内部质量责任主体的整体合力。

(四) 完善保障各环节,实现目标、组织、人员、评价、服务全覆盖

尽管新加坡国立大学没有设置专门的质量保障机构或关于质量保障的成文规章制度,但在无形中形成了学校战略规划、基于事实的教育教学与研究服务支持、生师绩效目标的监控与反馈等环节的紧密结合,体现了一个循环上升的闭环质量保障结构。从组织的视角来看,学校是由诸多部分组成的系统,学校办学涉及战略规划、制度管理、课程教学以及学校文化等多个方面。同样,对于高校来说,主要任务是以专业为载体为学生提供教育服务,而这个过程则包含了目标设定、组织管理、招生、课堂教学、科研实践、学风建设、就业指导、绩效评价、教师招募培训与晋升等一体化过程。

新时期,我国高校要坚持目标引领,要根据近年来我国高等教育发展的新文件、新精神、新要求等,明确各自培养目标与专业培养规格,不断优化教育与教学标准定位,要适时完善课程建设标准、学生毕业设计标准、顶岗实习标准,要建立师资队伍专门化发展体系,要不断创新绩效监督与评价体系,进一步完善教育教学与学术科研的相关服务,建立起一套融目标、组织、人员、评价与服务等要素于一体的内部质量保障体系。

参考文献:

[1] 教育部. 教育部关于加快建设高水平本科教育全面提高人才培养能力的意见 [EB/OL]. (2018-

10-08) [2022-08-10]. http://www.moe.gov.cn/src-site/A08/s7056/201810/t20181017_351887.html.

[2] 彭安臣, 曾洁, 赵显通. 高校内部教学质量保障体系: 价值取向与技术实现 [J]. 复旦教育论坛, 2018, 16(1): 56-63.

[3] CHENG M. Academics' Professionalism and Quality Mechanisms: Challenges and Tensions [J]. Quality in Higher Education, 2009, 15(3): 193-205.

[4] The National University of Singapore. National University of Singapore Annual Report 2022 [EB/OL]. [2022-09-30]. https://issuu.com/nus_communications/docs/nus-ar21_718eb9f2d29aa6?fr=sODBmM-DQzNDI4Nzk.

[5] The National University of Singapore. Impact Report 2020 [EB/OL]. [2022-09-27]. https://issuu.com/nus_communications/docs/nus-ir2020-online?fr=sMTBIOTM4OTI2MTY.

[6] The National University of Singapore. Curriculum Structure [EB/OL]. [2022-09-30]. <https://nus.edu.sg/registrar/academic-information-policies/undergraduate-students/curriculum-structure>.

[7] The National University of Singapore. Modular System [EB/OL]. [2022-09-30]. <https://www.nus.edu.sg/registrar/academic-information-policies/undergraduate-students/modular-system>.

[8] The National University of Singapore. Degree Requirements [EB/OL]. [2022-09-30]. <https://www.nus.edu.sg/registrar/academic-information-policies/graduate/graduate-degree-requirements>.

[9] 曹黎娟, 李聪, 李月琪. 以强化自主权为核心构建中国特色现代大学制度: 基于新加坡大学治理改革的经验借鉴 [J]. 高等教育评论, 2021, 9(1): 109-121.

[10] The National University of Singapore. National University of Singapore Annual Report 2021 [EB/OL]. [2022-04-21]. https://issuu.com/nus_communications/docs/nus-ar21_718eb9f2d29aa6?fr=sODBmM-DQzNDI4Nzk.

[11] The National University of Singapore. NUS Statutes and Regulations [EB/OL]. (2018-09-03) [2022-04-21]. <https://www.nus.edu.sg/registrar/administrative-policies-procedures/nus-statutes-and-regulations>.

- [12] The National University of Singapore. Programme Quality [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://www.nus.edu.sg/pvo/education/programme-quality>.
- [13] The National University of Singapore. Teaching Academy [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://www.nus.edu.sg/teachingacademy/>.
- [14] The National University of Singapore. A Year in Review 2021 [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://nus.edu.sg/cdtl/docs/default-source/engagement-docs/publications/a-year-in-review/a-year-in-review-2021.pdf>.
- [15] 沙红. 新加坡高等教育: 经验与借鉴 [J]. 教育发展研究 2006(14): 78-86.
- [16] The National University of Singapore. Research Integrity and Ethics [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://www.nus.edu.sg/research/research-integrity-and-ethics>.
- [17] The National University of Singapore. Research Compliance and Integrity Office [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://nus.edu.sg/research/rcio>.
- [18] The National University of Singapore. Welcome to the Institutional Review Board [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://nus.edu.sg/research/irb>.
- [19] The National University of Singapore. Home [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://www.nus.edu.sg/research/iacuc/home>.
- [20] National University of Singapore Enterprise. "Our History" Site Describes the Origins and History of the NUS Overseas Colleges [EB/OL]. [2022-09-27]. <http://enterprise.nus.edu.sg/about-us/our-history>.
- [21] 李露, 邓剑. 新加坡高等教育“钻石体系”的竞争优势及启示 [J]. 现代教育科学 2012(1): 49-52.
- [22] The National University of Singapore. Understanding Promotion Pathways in NUS: A Conversation with NUS Vice Provost (Academic Affairs) Professor Tulika Mitra [EB/OL]. (2022-03-09) [2022-04-21]. <https://blog.nus.edu.sg/teachingconnections/2022/03/21/understanding-promotion-pathways-in-nus-a-conversation-with-nus-vice-provost-academic-affairs-professor-tulika-mitra/>.
- [23] The National University of Singapore. Professional Development Programme - Teaching (PDP-T) [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://nus.edu.sg/cdtl/professional-development/getting-started/professional-development-programme>.
- [24] The National University of Singapore. Designing Blended Learning Environments that Engage Students [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://nus.edu.sg/cdtl/professional-development/expand/designing-blended-learning-environments-that-engage-students>.
- [25] The National University of Singapore. Engagement [EB/OL]. [2022-04-21]. <https://nus.edu.sg/cdtl/engagement>.
- [26] SALMI J. The Challenge of Establishing World-Class Universities [J]. World Bank Publications 2009.

(责任编辑 黄铭钊)