

欧洲高校质量文化生成机制研究^①

高 飞

(浙江树人大学,浙江 杭州 310015)

摘 要:质量文化同时包含精神心理和组织管理两个维度,近年来成为欧洲大学阐释高等教育质量的一个重要范畴。质量文化的生成,需要战略规划与管理、内部评估与反馈、利益相关者参与以及信息数据建设等多重机制的共同作用。欧洲高校的实践日益表明,坚持大学自治、制定绩效指标和强调上下互动已成为质量文化建设的宝贵经验。

关键词:欧洲高校;质量文化;质量保障

中图分类号:G649.21 **文献标识码:**A **文章编号:**1674-5485(2015)10-0120-04

DOI:10.16697/j.cnki.xdjygl.2015.10.021

大学质量管理不能仅局限于工具层面,必须关注质量文化的培育,只有成熟稳定的质量文化才是提升大学质量的根本保证。^[1]质量文化概念最早产生于美国,自企业质量管理理论中借鉴和延伸而来,由菲利普·B·克劳士比(Philip B Crosby)于20世纪80年代正式提出,近年来才在高等教育领域受到关注。萨拉(Saraph, J.V.)和塞巴斯蒂安(Sebastian, R.J.)将质量文化定义为组织在发展适应外部环境和处理内部事务能力的过程中,形成的关于质量价值的集体或共同认识。^[2]杰夫·贝瑞(Geoff Berry)认为质量文化致力于将现有的认识、态度、行为、价值和信念转化为一种新范式。^[3]欧洲大学协会指出质量文化由两个要素组成:一是面向质量的由共同价值、信念、期望和承诺构成的文化心理要素,二是具有既定程序的致力于提高质量和协调个人努力的结构管理要素,两者通过良好的沟通、交流和参与联系在一起。^[4]

一、质量文化生成中的战略规划与管理机制

欧洲大学协会面向全欧36个国家222所高校

的调查显示:92.8%的高校已经制定了质量战略的相关文件,而且有的已经深化到院校层面,只有3所院校没有出台任何战略政策文件。^[5]

(一) 战略规划

SWOT分析模型作为一种制定战略的有效手段,日渐被引入欧洲高校的质量文化建设之中,大学通过审视自身的优势、弱点、机会和威胁从而更好地确定质量政策和目标。高校首先邀请小范围的人群从上述四个方面做出分析,由此形成较为系统的自评报告,再以此为前提于全校内广泛征求意见,接着由校外的利益相关者代表进一步完善,最终大学决策层在协调各方观点的基础上完成定稿。质量战略规划主要包括质量愿景、重点领域和预期指标等内容。在总体规划的指导框架之下,学校还需要逐步形成年度分规划以及相应的人财物配套政策。法国里尔高等商学院(Lille Graduate School of Management)质量文化的战略规划就依靠四项体制的支撑:一是预报体制,各部门制定出短期和中长期战略规划;二是导航体制,收集质量相关信息;三是报告体制,分析讨论各类信息;四是监督体制,对

^①基金项目:2014年度教育部人文社会科学研究青年基金项目“多重机制的协同作用:后大众化背景下我国高校质量文化生成路径研究”(14YJC880011)。

作者简介:高飞(1980-),女,河北保定人,浙江树人大学中国民办高等教育研究院助理研究员,博士,主要从事比较高等教育研究。

照现实修订规划。^[6]

(二) 战略管理

战略管理必须依托于一定的组织结构,是新建专门的质量组织还是依赖现有机构是一个重要议题,前者有助于更加系统地处理内部质量问题但可能导致过分行政化,后者有利于增强院校成员对质量文化建设的认同感但在质量管理的集中调度方面会比较薄弱,这实际上反映了质量管理过程的集权与分权程度。集权型组织有助于在连贯统一思想指导下的整体变革,从而促进全校性质量氛围的形成,但统一标准往往并不适应特定部门,可能遇到更多的改革阻力。分权化组织能够确保各部门强烈的归属感同时保证改革更适合于局部环境,但会导致部门视野多限于自身利益。战略管理无论采取分权还是集权的方式,主要考虑的是如何最小化质量部门可能带来的负面影响。集权管理的专门组织常常导致院校成员更多将质量看作某些部门的义务而非个人的责任,从而无助于质量文化的发展。

二、质量文化生成中的内部评估与反馈机制

(一) 内部评估

欧洲大学协会的研究显示:66.6%的高校已将课程内容、教育计划、教学方法和学习结果的内部评估作为外部认证的一部分并且实现了制度化,有的甚至赋予其与外部评价同等的地位;57.2%的高校虽未达到以上水平,但也会定期进行系统化自评;54.5%的高校采用了教师和师生之间相互讨论等非正式途径自查;36.5%的大学表示只是偶尔开展自我评价。^[7]完整的高校内部评估机制应包括自我评估和同行评估两种形式。院校自评过程最好配合以校外专家实地考察。^[8]前者要求高校对照既定目标分析表现,后者依托外部专家的力量进行检查。评估活动不能只是简单做出优劣评价,更重要的是为教育教学活动提供参考依据。内部评估应该发展院校成员对评估过程的认同感确保他们的充分参与,广泛利用问卷、测验和访谈等多种形式,分别从师生角度出发关注教与学两个方面,并与教师奖励机制及教育咨询培训计划结合在一起,同时确保课程教学与既定目标和现有资源相匹配。

(二) 反馈环节

内部评估活动可以通过多种反馈途径作用于

大学发展。大学管理层每年根据既定目标评估学校的进步程度,院系定期自查其对战略规划的贡献,以及高校通过调查和论坛等收集师生对于评估目标及实施状况的看法等,都是十分有效的方法。有助于培育质量文化的评估反馈环节需要满足五个条件:一是整合评估过程到整个质量管理体系构建之中,以避免其沦为编辑文字数值的行政工作;二是引入经广泛讨论认可的规则程序,并在院校范围内予以公布交流;三是鼓励评估过程体现出院校独特的质量精神,而不是盲从于外部标准和指标;四是邀请学术人员、行政人员、学生和外部利益相关者参与内部评估流程;五是实施与评估结果相关的后续程序,以保持参与者的积极性。^[9]

三、质量文化生成中的利益相关者参与机制

(一) 管理者

欧洲大学协会的研究表明66.2%的被访者认为高层管理者如校长和副校长在质量文化建设中发挥着引领作用。^[10]他们主要通过四条途径来施加影响:一是制定和实施战略规划,管理者肩负着把握高校质量文化发展方向和明确院校质量建设重点的责任;二是营造质量文化的氛围,领导层要引导成员构建共同的质量观念提升质量意识;三是协调人员彼此关系,管理者既要厘清各部门的职责又要恰当处理校内外各方的矛盾;四是监督质量活动的实践,监督应作为支持性机制而非惩罚性手段而存在。

(二) 学术和行政人员

学术和行政人员是高等教育机构最重要的财富,他们也是质量文化培育的中坚力量。教师招聘、培训和奖励等各个环节都应致力于激发他们的责任感归属感,从而确保他们积极地投身质量文化改革之中。在招聘方面,教师录用不仅需要考察其学术知识和职业能力的水平,还需要了解他们的教学观、学生观、质量观以及对于高校事务参与的积极程度。在培训方面,教师教育计划应更有针对性,比如面向新任教师的教学技能提升课程、针对青年研究者的学术提升方案,以及帮助行政人员增加办事效率的训练计划等。意大利的帕多瓦大学(University of Padua)就为青年博士提供了2年的研究项目资助,鼓励他们合作从事高水平科研活动,到期后如果通过竞争性评估可以继续获得2年的后续资

助。参与计划的教师还有机会在国内外其他高校任教访学。资助对象的遴选通过在线提交方案、匿名专家评审和专门委员会审核等程序以保证公正。

（三）学生

学生主要依靠评估教学和参与决策在质量文化建设中发挥作用。前者一般采取问卷和访谈的形式，考察内容不局限于课堂活动，学生对于图书馆服务、学术咨询活动以及职业生涯辅导的满意度等都可以包含进去。后者是当前欧洲高校的薄弱环节，可以通过为学生提供相关咨询建议、发展他们的领导力、培养他们理解院校战略问题的能力以及加强有关制度建设等加以改进。尽管欧洲高校都普遍重视学生的作用，而且学生的积极性较以往也有所进步，但仍需要进一步提高，如目前学生通常并不参与到后续质量措施的制定之中。^[11]

（四）外部利益相关者

外部利益相关者能够增加高校在质量问题上与工商界、学术界以及政府的联系，帮助院校以全新的视野设计教育计划改进学生服务。高校不仅要广泛邀请各界的代表，而且需要在彼此之间加强合作共识。不同利益相关者能够为高校决策带来多样视角，但是也存在与院校战略相冲突的风险，如雇主容易局限于短期视角而忽略了人才的长远发展，由此高校必须充分发挥出筛选和协调的作用。

四、质量文化生成中的的信息数据建设机制

（一）信息数据的收集

欧洲高校的质量信息系统涵盖领域十分广泛，学校和院系中的师生比、学习资源的种类和费用以及学生人口学数据（年龄、性别、教育背景、社会文化背景）等都是重要组成部分。大学数据收集必须根据既定目标围绕特定范围展开，注意避免两种倾向：一是对于搜集信息重视程度不够，未能及时获取有效数据，二是收集了过多无用的信息而增加了不必要的负担。数据搜集遵循三个原则：一是定期收集和分析数据并公布结果；二是实现数据收集标准化，以便于院校内部和之间的分析与对比；三是认可外部标准和参照系。目前欧洲高校在收集信息方面普遍表现出重视输入数据而忽略结果信息的问题，如高校虽然了解毕业生的数量和就业情况，但并没有持续跟踪他们的工作表现和发展前途。

（二）信息数据的分析与整合

数据分析是制定规划的基础，高校设立专门的信息统计研究机构，有助于数据的系统管理和综合分析。信息分析必须结合院校目标、社会背景以及学科领域的特点进行阐释和加权。信息整合则是建立在分析基础之上更高层次的追求。系统化之后的数据将成为大学重要的知识资源，同时伴随高校的改革发展需随时调整更新。如意大利的乌迪内大学（University of Udine）就通过三个步骤建立了相对完善的信息整合系统：一是充分汇总各渠道的信息以确保数据的完整性和综合性；二是对全部信息进行甄别筛选分类，建立系统化的数据体系；三是赋予信息体系以个性化色彩，为使用者根据自身的目标和兴趣多样化地使用创造条件。

（三）信息数据的利用

数据的有效利用仍然是欧洲高校在信息建设领域最薄弱的环节。一方面，在制定、修改和完善质量保障政策中，各类信息并未构成决策的前提基础和条件；另一方面，信息的反馈机制也没有建立起来，比如尽管大学会通过学生问卷来获取有关教育计划满意度的信息，然而被访学生自己却常常并没有机会了解调查结果和学校的反应，他们往往只能凭主观推测来判断自己的意见是否受到重视。^[12]

五、结论与启示

（一）坚持大学自治：质量文化生成的前提条件

大学自治是高校界定质量保障内涵及目标，同时确保其与自身的形象、战略和文化相吻合的关键影响因素。高度的院校自治能够转化为更加成熟有效的内部质量文化，进而在根本上有利于质量的改善提高。缺乏自治的高校容易局限于认证的要求，只将内部质量保障过程视为应对外部评估的手段，仅仅要求特定部门完全按照外部标准和指标监督大学的各项活动，反而会减少院校对自身积极主动的问责，从而造成顺从的、官僚化的和低成效的内部质量文化。当然内部质量保障活动并非存在于真空状态，质量文化总是受到多种相互依赖的因素的影响，不可能独立于高教系统其他部分而发展，高校需要主动监督自身活动并且将质量成果展示给各类利益相关者。内外质量保障过程应是一体的，高等院校和问责机构需重视互动，彼此协调增强双

方的契合度,而不只是高校单方去适应外部要求。

(二) 制定绩效指标:质量文化生成的核心标志

高校质量文化的生成、运作以及保障都离不开具体的定量和定性指标。行之有效的指标体系既规范着质量文化的战略方向,又确保了质量文化的发展水平,还有利于院校之间的比较借鉴。质量文化既包含质量管理、过程、工具和手段等组织结构维度,也强调承诺、价值、能力和态度等精神心理要素。^[13]质量文化的绩效指标一般包含如下内容:质量文化融入战略规划的程度、内部评估结果的利用程度、校内外人员交流沟通的改善情况、质量文化引发的创新活动、学生对大学教育的满意程度、各级组织参与质量建设的程度、大学的社会认可度、院校的行动计划等。由此可见,各校在质量文化建设方面上依然任重而道远。两个问题值得注意:一是质量文化绩效指标不能局限于学校层次,还可根据进一步深化到院系、部门以及学术团体等层面;二是质量指标应作为进步的标准而不是惩罚的依据,以致力于激励性而非惩罚性质量文化的形成。

(三) 强调上下互动:质量文化生成的有效保障

单向度的质量控制、指令和要求常常由于缺乏基层的支持而在高等教育领域遭遇失败。教育质量不应由权威预先设定标准答案,而需要利益相关者通过公开协商而形成。大学质量文化的生成必须依靠校内外利益相关者的共同努力,从而实现管理文化和专业文化的有机整合。自上而下的管理层的持续激发号召和领导决策,与自下而上的各方人员的广泛参与互动和研讨反馈必须相互结合起来。一方面,高校领导者要确定质量文化的总体构建框架,清晰界定各部门人员的使命职责,激励各方对质量文化的目标路径达成共同认识;另一方面,学术人

员、行政人员、学生以及专家、雇主和校友等也应有机会和渠道通过广泛的交流讨论,将自身的认识与意见反映在大学决策过程之中。

参考文献:

- [1] 费振新. 大学质量文化特性探析[J]. 现代教育管理, 2011, (10): 5.
- [2] [3] Berry, G. Leadership and the Development of Quality Culture in Schools [J]. International Journal of Educational Management, 1997, (2): 54.
- [4] [6] [9] European University Association. Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach [R]. Brussels: European University Association, 2006: 10、19、18-19.
- [5] [7] [10] Loukkola, T., Zhang, T. Examining Quality Culture: Part 1-Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions [R]. Brussels: European University Association, 2010: 20、30、23.
- [8] European University Association. Developing an Internal Quality Culture in European Universities: Report on the Quality Culture Project 2002-2003 [R]. Brussels: European University Association, 2005: 26.
- [11] Rauhvargers, A., Deane, C. & Pauwels, W. Bologna Process Stocktaking Report 2009 [R]. Brussels: Flemish Ministry of Education and Training, 2009: 14.
- [12] 高飞. 欧洲高等教育机构内部质量保障: 标准、进展与前景[J]. 江苏高教, 2012, (5): 37.
- [13] Vettori, O. Examining Quality Culture Part I-II: From self-reflection to enhancement [R]. Brussels: European University Association, 2012: 1.

(责任编辑:李作章;责任校对:徐治中)

Study on Generation Mechanism of Quality Culture in European Higher Education Institutions

GAO Fei

(Zhejiang Shuren University, Hangzhou Zhejiang 310015)

Abstract: Quality culture contains both psychological and structural dimensions, which has been an important vision for European universities explaining higher education quality. Generation of quality culture needs the combination of strategic planning and management, internal evaluation and feedback, stakeholder participation, and information data construction mechanisms. Practices in European higher education institutions have increasingly shown that university autonomy, performance indicators development and two-way interaction are valuable experiences.

Key words: European higher education institutions; quality culture; quality assurance