

欧洲大学质量文化建设:实践及启示

徐 贇, 马 萍

(华中科技大学 教育科学研究院, 湖北 武汉 430074)

[摘 要] 欧洲大学的“质量文化工程”是外部组织推动与大学质量实践发展的必然结果,经历了由产出质量观到过程质量观的转变,对质量文化的理解达成了共识。过程、参与者和质量结构被认为是决定大学能否成功嵌入质量文化的三个基本要素。“调查欧洲高等教育机构的质量文化”工程表明,欧洲大学在质量保证方面取得了巨大的进步。对我国大学质量文化建设而言,政府需要大力倡导质量文化理念,高校采取恰当的质量保证工具及措施,在相互信任和有效沟通的基础上,将大学领导自上而下的推动与教师、学生自下而上的参与相结合,共同致力于提升教育质量。

[关键词] 欧洲;大学;质量文化;实践

[中图分类号] G64/5 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-7469(2017)09-0003-10

2002-2006年开展的欧洲大学“质量文化工程”(The Quality Culture Project)以及随后的“调查欧洲高等教育机构的质量文化”(Examining Quality Culture in European Higher Education Institutions,简称EQC)工程强调内部质量保证及文化的重要性,被认为是促进欧洲区域高等教育发展、持续提升高等教育质量的重要举措。目前,我国正在进行世界一流大学和一流学科的建设,实质就是提升高等教育质量,质量建设除了质量标准和质量监控外,更要重视培育大学内部的质量意识,形成上下一致的质量文化,共同提升教育质量。

一、欧洲大学“质量文化工程”的缘起

2002年起,欧洲大学协会(European University Association,简称EUA)为支持其成员改进机构内部质量文化,实施了为期4年的“质量文化工程”。该工程主要由苏格拉底计划(the Socrates Programme)提供资金资助,其他组织如开放社会基金(the Open Society Foundations)、挪威国际大学合作中心(the Norwegian Centre for International University Cooperation)和瑞士联邦(the Swiss Confederation)等来资助苏格拉底计划以外的大学机构。该工程一共实施了三轮,先后有来自36个欧洲国家的134所高校参

[作者简介] 徐 贇,华中科技大学教育科学研究院博士生;马 萍,华中科技大学教育科学研究院博士生,石河子大学师范学院讲师。

与,被分成18个联络组(networks),共同商讨如何嵌入质量文化,并在具体的主题领域内形成行动计划。该工程的实施主要有四个目的:一是培育内部质量文化的需求意识,促进内部质量管理的引入,以改善质量水平;二是确保在质量文化方面现存最佳范例的广泛传播;三是帮助大学建设性地处理质量保障的外部程序;四是通过增强欧洲高等教育的吸引力来推动博洛尼亚进程。^[1]欧洲大学的“质量文化工程”是高等教育大众化后质量发展的必然选择和追求,是内外环境的共同作用所致。

从外部环境看,欧洲的大学面临着紧缩的教育财政、多样化的质量需求及激烈的国际竞争等诸多压力。政府对高校的资助滞胀或减少,大学必须考虑收入来源的多样化,积极寻求外部资助,这也意味着大学需要面对更多利益相关者的问责。而随着知识社会的演进,本地区、国家甚至整个欧洲对高等教育的贡献和期望都有所提高,大学在面对多样化的质量需求时必须更加主动,以质量求生存、求发展。伴随着高等教育国际化和全球化的不断深入,学生和员工的跨国流动以及跨界合作变得频繁,高等教育机构不再是“安全的本土卖方市场”,开始面对来自国外高校的竞争。

为了保证欧洲高等教育的全球竞争力,欧洲高等教育组织和机构进行了一系列努力。高等教育质量保证系统成为博洛尼亚进程最重要的内容之一就是例证,欧洲质量保证系统共享一些重要的程序要素:内部自我评估、由外部专家组成的审查小组参观、外部评价以及公开报告。^[2]通过建立欧洲高等教育区,推动学位的互认与可比性,促进学生的流动,提供高质量的教学、学习、研究保证措施和建议,以高质量的教育来实现区域以及世界范围内社会、经济的可持续发展。欧洲高等教育区的各成员国达成了基本共识:质量保证是重要的,而共同的理解、政策和质量保证文化则是必需的。^[3]

从内部环境看,大学的自主权(Autonomy)、效能(Effectiveness)及透明度(Transparency)被认为是质量文化发展的内在动力。^[4]自主权是内部质量提升的先决条件,各种质量监控活动若要有实质性意义,必须保证大学在内部事务处理方面的自主性。大学对质量的追求不只是应付外部问责,更是其发展和追求卓越的需要。充分的自主权可以保证质量反馈能在大学战略规划中体现出来,服务于教育质量的改进与提升。大学作为一个正式组织,同样追求效能,体现于大学要考察本机构的内外部治理状况,自主地提出最优决策,考虑学生及其他利益相关者的利益、保证有效的行政结构并形成一套有益的内外沟通策略。大学的透明度与问责有关,大学需要提升自身的透明度来回应外部质量保证组织及公众的问责。透明度意味着大学要信息公开,使其运行状况呈现于公众视野下,透明度使得大学必须审视自身办学,竭尽所能提高办学质量、赢得声誉。

大学自主权、效能与透明度三者之间互相依存、相互影响。大学要保证自身的自主权,必须要提高教育服务效能,并在内部质量管理及事务方面保持一定的透明度。外部机构只需采取审核评估而不是直接的、侵入式的方式来评价内部质量流程的稳定性及嵌入情况,这既能给大学带来适当的约束及压力,又能给大学足够的自主权去审视自身的发展,提升机构的质量意识,形成一种内部质量文化。一旦机构及内部员

工对于质量的需要有觉醒,便会自动转化为对质量的自觉追求,主动地、周期性地审查专业发展情况及各项教育活动。良好的内部质量文化让大学成员将质量提升视为一种个人承诺,从而形成一种群体性的质量向心力,最终提升机构的效能。

从话语权上看,外部质量保障是国家、政府对高等教育的耳提面命,而通过内部质量文化的影响来获得持续质量改进是高等教育机构内在的品质追求。高等教育机构的质量文化建设是要在机构上下形成以质量为核心追求的普遍意识,建立质量的共同价值观,每个人都为提升高等教育质量而努力工作。

二、两个基本概念:质量与质量文化

对高等教育质量的认识一直存在着多维的视角。1993年,哈维和格林(Harvey & Green)曾概括了五个流行的高等教育质量定义,认为它们之间既相互联系又彼此独立:一是作为卓越的质量(quality as exception),质量被认为是卓越的,意味着特殊的或杰出的事物,超越了高标准;二是作为完美或一致性的质量(quality as perfection or consistency),质量被认为是完美的,意味着“零缺陷”,重点在那些旨在满足完美需求的工艺和规格;三是作为目标达成度的质量(quality as fitness for purpose),质量只有相对于产品目标时才具有意义,达到设定的目标;四是作为物有所值的质量(quality as value for money),质量等同于规格水平,与成本直接相关;五是作为转变的质量(quality as transformative),高等教育的过程应该引起质的变化以及基本形态的改变。^[5]在“质量文化工程”指南中,欧洲大学协会并未明确提出某种质量定义,而是在列出以上五种定义的基础上另外增加了两种质量定义,即作为顾客满意度的质量(quality as customer satisfaction)和作为提升的质量(quality as enhancement),但在“质量文化工程”实施四年后的总结性报告中,清楚地阐述了质量观的演变过程及质量文化的定义。^[6]

由于参与“质量文化工程”的机构在历史、规模及类型上存在着较大的差异,肩负着不同的使命,各网络小组在讨论质量定义的过程中,对高等教育质量产生了一种共识,即质量是一个相对的概念,没有绝对统一的标准,但它具有文化的敏感性。在项目实施中,质量观大致分为两类:产出质量观(quality of outputs)和过程质量观(quality of processes)。产出质量观主要涉及优秀、目标达成度、学生满意度或效能等质量概念,关注教育的结果;过程质量观关注那些可能导致预期效果的活动,比如治理结构、决策过程及行政程序等,它们主要涉及到价值、内部过程和效能。在第一轮工作中,绝大多数联络组倾向于将质量视为产出的观点,即质量是要检验大学活动的效果,比如教学与研究、所设立目标的达成度等。在第二轮工作中,除了产出质量观外,还同等地讨论了过程质量观。第三轮工作则完全倾向于过程质量观。虽然经历了产出质量观到过程质量观的转变,但在质量文化工程报告中也传达出一个观点,即无论持有何种质量观,人们都应该认识到,质量不是一种达到后就一劳永逸的状态,而是一项持续的工作,需要人们不断地去追求。因此,需要在机构内形成一种致力于质量持续

改进的文化,即质量文化。

质量文化是一种组织文化,意在永久地提升质量。它包括两个不同的要素,一是文化/心理要素,涉及有关质量的共同价值观、信念、期望和承诺;二是结构/管理要素,涉及质量管理体系,协调个体努力的质量改进过程。文化或心理要素指向机构中的人,结构或管理要素指向质量结构,两者相互促进,通过机构内部个体之间良好沟通、讨论及参与连接起来。由此,质量文化的基本框架包括质量管理和质量承诺两方面:质量管理属于质量文化的技术层面,是一种自上而下的方法,利用工具及相关机制来测量、评估、保证和提升质量;质量承诺属于质量文化的文化心理层面,是一种自下而上的方法,利益相关者持有对质量的共同信念,参与并承诺为质量提升而不断努力,提供优秀的教育服务,以适应并改进学习目标,力求质量的持续改进。质量文化包括有形和无形、可见和不可见的部分,质量管理机制、工具和手段等是有形的、结构化的要素,无形的要素比如承诺、价值观,在两者共同作用下,质量文化就能得到进一步的发展,而沟通、参与、自上而下与自下而上的方式交互结合是质量文化良好发展的关键。^[7]

质量保证过程被视为质量文化的一部分,但又与文化要素进行了区分。质量保证是一个多变的概念,欧洲大学协会采用了一种最宽泛的意义,指任何有关质量的定义、保障以及提升高等教育机构质量的活动,包括但不限于“欧洲高等教育质量保证标准与准则”(the European Standards and Guidelines for Quality Assurance,简称ESGs)所要求的那些活动。质量保证过程由机构决策所定,有形且可管理,是质量文化的结构化或管理性要素,质量文化中的文化要素涉及共同的价值观、信念、期望和承诺,难以轻易地改变。质量保证过程与其文化或心理要素是相互联系、无法分离的,双方需借助沟通、参与、信任的桥梁来共同致力于机构质量文化。大学领导、教职员工、学生、家长、雇主等内外部利益相关者基于对彼此的信任,通过多种渠道进行有效的沟通与合作,积极参与大学质量建设,共同致力于教育质量的提升。

三、基本要素:过程、参与者与质量结构

在欧洲大学协会“质量文化工程”的阶段性的报告中,过程(processes)、参与者(actors)和质量结构(quality structures)成为决定大学能否成功嵌入质量文化要考虑的三个基本要素,其中,过程要素涉及大学战略规划、反馈环和信息流动、领导与管理等方面,参与者包括大学内外部利益相关者,质量结构指能够系统处理质量问题的内部机构、部门等。^[8]

(一)过程要素——战略规划、信息流动、领导与管理

战略规划是过程要素的关键。制定大学战略规划是质量文化建设的第一步,厘清大学的使命和职能,在不断变化的环境里建立一个可持续发展的长期未来。对机构进行SWOT分析是战略规划的起点:通过分析机构的优势(strengths)、劣势(weaknesses)、机会(opportunities)与挑战(threats),将大学发展战略(strategy)与内部资源、

外部环境有机结合起来,以确定大学的中长期目标。SWOT分析能作为识别大学内部环境里成功及阻碍因素的工具,也可作为一种手段来吸引全社会力量(包括外部利益相关者)的参与。

战略规划的有效实施依赖于信息的自由流动。信息是存在的事实,是想法产生的来源与材料,沟通是人们想法的表达。信息的自由流动有助于大学内外部的良好交流,构成有效的反馈环,来保证持续改进的管理过程。有效的沟通使大学内部成员产生对质量的共同价值观,促进质量文化氛围的形成。

领导与管理是战略规划的重要保障。领导是一种全局性的把握,管理是对具体事务的安排和协调。领导者和管理者在组织目标及思维方式上也不一样,领导者关注方向,管理者侧重计划和预算;领导者注重激励和鼓舞,管理者注重控制和解决具体问题;领导者旨在改变,管理者旨在产生秩序。对战略的全局把握依赖于领导,而具体实施的效果主要体现在管理上。领导与管理是质量文化形成的重要因素,没有大学高层领导的积极引入和推行,质量文化是难以顺利嵌入的。

(二)参与者——利益相关者

质量文化建设的参与者即大学的利益相关者,包括大学高层领导团队、大学全体员工、学生与其他外部利益相关者。有学者指出,质量不是绝对而是妥协,与呈现预期成果的过程和本土情况有关,因此它更像一个利益相关者的概念,对不同利益群体的不同观点开放。^[9]质量文化的建设需要不同利益群体的共同参与。

大学高层领导团队指校长、副校长及院长或系主任,他们对质量文化建设的每一个阶段(介绍、执行、嵌入)都是非常重要的,通过他们的自上而下的引入并介绍质量文化理念,同时听取来自各团队的意见和建议,并将内部质量监控的结果作为反馈信息整合到战略规划中,从而保证其长期的效果。

质量不仅是大学高层领导的责任,它还要成为全体员工所关心的事情,需要让员工认识到质量文化的发展与个人发展是紧密相关的。在引入内部质量文化理念的同时,大学要重视教师个人的发展计划,比如实施教学创新基金来激励科研编教师重视教学活动(尤其是研究型大学),使教师感受到质量文化与自身发展并不冲突。有关质量文化的条例和规则应该是完全透明和非官僚的,以保证科研编教师的继续支持。

学生在内部质量过程中的作用也不容忽视。他们的角色应该是积极的参与者,而不是被动的学习者,比如在教学评估中学生对专业结构、就业以及教学的看法和意见。另外,应该鼓励学生自愿参与到学生支持服务领域(比如朋辈指导或建议)。

外部利益相关者通常指国家和地方政府及立法机构、专业法定机构、雇主和各行业相关人员、未来的学生及家长、校友、合作伙伴机构等。值得注意的是,欧洲大学的质量文化工程进行到第三轮时,尤其重视外部利益相关者的介入和参与。大部分大学已经意识到与外部利益相关者保持紧密联系的重要性,比如拥有更多的学生就业机会、及时了解行业发展动态、有针对性地实施课程改革、提高机构的知名度等。

(三)内部质量结构——保证教育质量的校内组织

创建新的结构来更加系统地处理内部质量问题是实施质量文化的重要举措,一

般设置质量部门(Quality Unit)、院校研究与信息办公室(Office of institutional research and information)、研究管理中心办公室(A Central Research Management Office)、学生支持服务部门(Student support services)等。

成功的质量部门需要在其职权范围内对员工的综合专业技能评价秉持公信力,并发挥咨询的作用(自愿咨询而非被要求)。另外,要发挥内部审核者的功能,向大学最高组织(大学委员会)和负责人提供报告,形成反馈闭环,将相关信息反馈到规划和决策制定过程中。

院校研究与信息办公室通过对数据的分析以及结果的利用为大学规划与管理提供支持。比如进行常规的标准化数据分析、建立综合化的数据管理系统、认识并使用外部标准和参考、做常规的数据分析并传播,以使大学获得更好的发展。

研究管理办公室主要是建设有利于研究的环境、识别机构内的研究优先事项和计划、寻求和分配研究资源、确定重点领域,同时又保持一定的灵活性。通过支持内部和外部评估来设立和维护质量标准,强调合作伙伴关系和战略联盟,告知员工有关研究政策以及外部科研资助机构的研究重点,吸纳优秀的创业研究者,形成伦理框架来保护机构研究的完整性,提供知识产权和法律议题,规划和管理教师的研究生涯等。

学生支持服务部门有一系列综合的服务,比如学术指导、心理健康支持等,尤为关注大学一年级学生,分析并鉴别学生发展中的成功和风险因素,包括全面的评估方案来评价讲座、课程模块质量以及学生满意度、失败原因、辍学数据分析和就业模式等。

四、欧洲大学“质量文化工程”的效果检验

在“质量文化工程”实施期间,2003年的柏林会议将欧洲高等教育区域质量保证作为非常重要的议题列入议程中,质量保证被认为是高等教育机构的基本责任,欧洲各国随后采取了一系列的政策和行动来提高高等教育质量。两年后,以E4集团^①(4-Group)的提案为基础的欧洲高等教育质量保证标准与准则(ESGs)被采纳,其强调了机构自治的核心重要性,认为自治会使高等教育机构具有强烈的责任感。为了进一步巩固此框架,2007年,欧洲质量保证注册组织(European Register of Quality Assurance Agencies,简称EQAR)成立。2009年10月,欧洲大学协会与其合作伙伴德国大学校长联盟(the German Rectors' Conference,简称HRK)和苏格兰高等教育质量管理署(Quality Assurance Agency,简称QAA)发起了历时两年半(持续至2011年秋)的“调查欧洲高等教育机构的质量文化”工程(EQC),来检验“质量文化工程”的实施效果。该

^①E4集团(E4-Group)指欧洲高等教育质量保证协会(European Association for Quality Assurance in Higher Education,简称ENQA)、欧洲学生联合会(European Students' Union,简称ESU)、欧洲高等教育机构协会(European Association of Institutions in Higher Education,简称EURASHE)、欧洲大学协会(European University Association,简称EUA)。

工程分为三个阶段,目的包括两个方面:一是掌握高等教育机构内部质量过程概况,尤其关注机构如何针对内部质量保障,来落实欧洲高等教育质量保证标准与准则;二是讨论机构质量文化发展和质量保证过程之间的动态关系,在最终报告里确定并呈现实践案例,以便广泛传播。^[10]

第一个阶段通过对36个国家的222所高等教育机构的问卷调查(2010年春),勾勒出了质量保证程序的概貌,展示了高等教育机构在形成质量机制方面的明显进展,主要内容涉及五个方面:质量保证结构、利益相关者的参与情况、信息的利用情况、教与学中的质量保证、欧洲高等教育质量保证标准与准则的执行情况。总体而言,通过实施“欧洲质量文化工程”,绝大部分高等教育机构拥有基本的质量保证结构和过程,在质量保证方面取得了巨大的进步。调查数据表明,66.2%的受访者肯定了高层领导人的重要作用;93.2%的机构拥有集中的信息系统,通常这些信息系统包括学生进步、成功率和学生群体的概貌,但仅有40.5%的大学跟踪毕业生就业信息;98.2%的受访者认为他们的质量保证过程包含教与学的活动,92.8%的人回应他们有机构战略规划或类似的文件。^[11]各大学都非常重视教学质量保证,在教与学质量保证上的差异更多体现在细节上,比如课程评估、教师发展培训、学生评价等方面采取了许多不同的形式与方法,也达到了不同的效果。

第二个阶段从10个国家的10所大学中挑选了59位参与者进行电话访谈,进一步深入了解高等教育机构的质量机制与程序对质量文化的影响程度。报告强调了形成有效质量文化的五个条件:质量工具的多样化与适应性、内部决策程序与结构的有效性、对内部质量保证程序的认同、教师发展计划、机构自治与自信等。同时总结了促进有效质量文化的因素,即“大学要处于一个没有过度监管、享有高度公共信任的开放环境中;不局限于国家质量保障机构所设立的质量程序定义;机构的文化强调民主和辩论,同等重视学生与教师的声音;学术职业角色定义强调良好的教学而不仅仅是学生专门知识及研究实力;质量保证程序以学术价值为基础,适当注意必要的行政程序”。^[12]

第三个阶段由来自欧洲大学协会成员国的30位质量专家开展为期两天的研讨会,进一步探索调查结论的实用性,并讨论所在机构质量文化发展中一些好的做法及挑战。^[13]

此次调查也反映了一些问题,比如虽然教师和学生参与质量保证过程的比例较高,但非学术型教师参与度不如学术型教师;校友的参与度普遍偏低;很多高校的信息系统中缺乏毕业生就业跟踪信息;信息数据的投入多,但未得到充分利用等。实施质量文化需要耗费大量的时间和人力,要使机构人员相信分析其日常工作过程是值得且会有所收获,尤其是在教科研安排上较为自由的教师群体,得到他们的认同是很重要的。

因此,需要为教职员工和学生创造良好的研究及学习环境,使他们以自己的实际行动和责任来积极参与质量文化活动,同时还要将自上而下的领导与管理方法和自下而上的“草根”参与方法结合起来,这也是实施质量文化工程的最大挑战。

五、对我国大学质量文化建设的启示

欧洲大学的质量文化建设表面上是由外部机构以质量文化工程的名义所推动,以使高校通过重视内部质量文化来达到教育质量持续改进的目的,但实质上是质量实践发展到一定阶段后人们对质量技术手段局限性反思的必然结果。对我国的高校而言,重视大学内部质量文化建设将成为高校质量实践的必然趋势,欧洲大学质量文化的实践也为我国大学带来一些需要思考的问题。

第一,大学质量文化建设由谁来发起并推动?结合我国高等教育机构归属情况及大学发展现状,政府无疑要发挥质量文化发展的倡导作用,并辅以实际行动。倡导的作用在于使人们认识事物、悉知其内涵,随后重视并进行推广。虽然作为质量文化发展内因的大学将起关键作用,但作为外部因素的政府却可以影响其开始及进程。近年来教育部颁布的一些政策文件中已经出现有关质量文化的字样并将其作为工作指标之一,这可视为质量文化理念倡导的第一步行动。通过质量文化项目等外部方式来激发高校的参与热情,在大学质量建设中引入质量文化理念,在质量实践过程中逐渐让广大师生接受和认可质量文化的意义及价值所在,推动质量文化理念的落实。与此同时,政府也要给予高校更多的自主权。根据欧洲大学协会质量文化工程的经验,有效的内部质量文化需要高度的机构自治,而高校自主权的削弱会导致一种顺从文化,即一味迎合外部评估与问责,忽视对质量的内在需求,难以形成良好的质量文化氛围。正如有学者所言,质量文化不是一套程序,而是一种环境^[14],如此理解,质量文化概念就可以被用来作为一个分析工具。

高校是推动内部质量文化发展的真正主体,质量文化理念能否在大学落地生根、枝繁叶茂,成为教育质量持续改进的核心驱动力,还取决于高校本身。高校要重视内部质量文化的自评,通过评估内部质量文化现状,了解质量文化发展的优势与劣势是质量文化建设的出发点。例如,2012年,德国海德堡大学实施了一个为期三年的质量文化项目,以构建出质量文化评估模型及一个可行且有效的质量文化调查清单,来描述及评估高等教育机构的质量文化。^[15]此外,由于不同类型高校的历史文化背景存在差异,质量目标亦不同,了解自身质量文化的发展现状,有利于充分发挥其优点,弥补不足之处,明确问题之所在,才能有针对性地去解决。质量文化涉及大学的战略及政策问题,因此它应该着眼于持续改进,而不是临时评估。而有效的战略与政策是建立在发展良好的管理结构上,并能提供清晰的目标和责任。^[16]因此,不仅要意识到机构与环境改变的复杂性,而且要以建设性的方式来应对不断发生的变化。^[17]

第二,恰当的质量保证过程要注意什么?质量保证过程是大学质量文化的管理层面,涉及到定义、测量、评估及提升质量的工具、过程和机制等,其中工具和措施是被讨论得最多的问题,也最能反映机构的质量文化状况。机构的多样化特征使得质量保证过程也会有差异,但在工具与措施的运用上却有共同的心得体会,即“某一工具或措施在被采用或实施之前,应该要清楚它的用途,要考虑其目的,明白如何运用

到实践中,在检查工具时要同时考虑其效率与效能”。因为“即使只是在已有系统上增加简单的新程序,也可能对资源产生较为严重的压力,从而增加整个系统的负担。”^[18]因此,谨慎选择质量保证的工具与措施是质量保证过程发挥良好作用的关键。

此外,质量保证过程要重视信息数据的有效利用,形成良好的质量信息反馈机制。欧洲大学协会的调查结果显示,大部分高校都重视信息数据的收集工作,而对数据的有效利用却很不够。数据的有效利用意味着,机构需要形成一个信息反馈闭环,来审视各种活动结果与策略规划之间的联系,以持续有效地提升质量。

第三,谁来参与大学质量文化建设?这个问题涉及大学质量文化的心理层面,即个人的质量承诺与集体共同的质量价值观。良好的质量保证设计需要个人积极参与、发挥主观能动性,同时,通过个体间的良好互动、集体的一致行动达到预期的效果。对大学而言,外部利益相关者的作用虽不容忽视,但考虑到外部利益相关者的价值取向,他们应该是有效信息的提供者,而不是决策制定者。校友在专业发展、课程建设以及学生就业方面都有着巨大的信息优势和经验,建立与校友的密切关系,对他们进行调查来反馈质量建设意见很有必要。

对质量文化建设起关键作用的还是内部利益相关者,如大学领导、行政或科研编教师、学生等。其中,大学领导的角色非常重要,起到引领理念、制定决策的作用,如果领导不相信质量文化的重要性,质量文化就无法在一个机构里良好地发展。质量保证作为质量文化的重要部分,在引入机构之初是一个自上而下的过程,大学领导向分院系领导传达质量保证的重要性,分院系领导将此理念与教师交流讨论。有效的沟通能增进内部利益相关者如教师、行政人员及学生之间的相互信任,有助于大家形成共同的质量观,当提升质量成为全体教师与学生的自觉追求时,他们就会主动参与质量实践,自下而上地去推动教育质量的持续改进。

[参考文献]

[1][4][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: 6, 8, 17–25.

[2] Amaral, A., Rosa, M. J.. Recent trends in quality assurance [J]. Quality in Higher Education, 2010, 16(1): 59–61.

[3] Keçetep, I., Özkan, I.. Quality Assurance in the European Higher Education Area [J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, 141: 660–664.

[5] Harvey, L., Green, D.. Defining quality [J]. Assessment & evaluation in higher education, 1993, 18(1): 9–34.

[6] European University Association. Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach: Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project [R]. Brussels: European University Association, 2006: 10.

[7] Ehlers, U. D.. Understanding quality culture [J]. Quality Assurance in Education, 2009, 17(4):

343–363.

[9] Gvaramadze, I.. From quality assurance to quality enhancement in the European Higher Education Area [J]. *European Journal of education*, 2008, 43(4): 443–455.

[10][11] Loukkola, T., Zhang T.. Examining Quality Culture: Part 1–Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions[R]. Brussels: European University Association, 2010: 13, 19–34.

[12][16] Sursock, A.. Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools–participation, Ownership and Bureaucracy[R]. Brussels: European University Association, 2011: 9–10, 50.

[13][17][18] Vettori, O.. Examining quality culture Part III: From self–reflection to enhancement [R]. Brussels: European University Association, 2012: 4, 6, 7.

[14] Harvey, L., Stensaker, B.. Quality culture: understandings, boundaries and linkages [J]. *European Journal of Education*, 2008, 43(4): 427–442.

[15] Sattler, C., Sonntag, K., Götzén, K.. The Quality Culture Inventory (QCI): An Instrument Assessing Quality–Related Aspects of Work [M] // *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*. Berlin Heidelberg: Springer, 2016: 43–56.

The Establishment of Quality Culture in European Universities: Practice and Enlightenment

XU Yun, MA Ping

(School of Education, Huazhong University of Science & Technology,
Wuhan 430074, China)

Abstract: "The Quality Culture Project" in European universities was the result of the promotion of external organizations and the development of quality practice at universities. It experienced a change from quality of outputs to quality of processes, and reached a consensus on the concept of quality culture. Processes, actors and quality structures were regarded as three basic elements that determine whether universities can successfully embed a quality culture. "Examining quality culture in European Higher Education Institutions" found that European universities in quality assurance has made great progress. For the development of quality culture in our universities, the government should spread the concept of quality culture, meanwhile, universities should adopt appropriate tools and practices and combine the top–down way of the senior leadership team with the bottom–up way of teachers and students on the basis of mutual trust and effective communication, which would result in the enhancement of educational quality.

Key Words: Europe; university; quality culture; practice

[责任编辑:胡 义]