DOI:10.16298/j.cnki.1004-3667.2022.10.07

欧洲高等教育质量保障的转型发展*

——基于高等教育质量文化建设的考察

薛成龙　郭玉婷

摘　要: 从高等教育质量文化建设的视角详细考察了欧洲高等教育质量文化的实施背景、实施内容、实施效果,分别从学术组织、人才培养、学生发展、教师发展、利益相关者等多个维度探讨了欧洲质量保障从技术标准到质量文化的转型过程,对于当前我国高校拓展质量文化认识,推动我国高等教育质量保障转型发展具有启发思路的借鉴意义。

关键词: 高等教育;质量文化;质量保障

建设高质量教育体系是新时代高等教育改革发展的总体战略目标。2021年,教育部印发了《普通高等学校本科教育教学审核评估实施方案(2021—2025年)》,方案将质量文化作为一个新的观测点纳入审核评估的考察范围。这一全新变化意味着我国高校质量保障将从传统操作层面管理转向更高层面的价值追求。那么,质量文化内涵是什么?质量文化与质量保障存在什么样联系?如何构建质量文化?本研究试图从高等教育质量文化建设的视角,全面探讨欧洲高等教育质量文化实施背景、实施内容、实施影响,从而为我国高等教育质量保障的转型发展提供借鉴和参考。

一、质量文化产生背景

质量文化从其产生渊源而论,起源于商业领域。在商业世界里,质量是一事物区别于另一事物的内在规定性,质量文化代表了企业对产品品质、技术标准、顾客为先等潜在价值的追求。有学者提出,质量文化本质被视为制造业的一个功能部分[1],质量文化赋予组织中的每个人,而不仅仅是质量人员,都负有质量的责任。之所以在企业率先出现质量文化这一概念,原因是二战后,特别是20世纪80年代,日本企业的成功吸引了众多管理大师关注和研究企业文化现象,其中一个核心观点认为,质量改进与企业文化有关,看待企业产品质量应该放在更广泛文化视角来考察。在极盛时期,研究者从两个不同视角对企业质量文化进行了研究。一是从管理学视角,把质量文化作为一个新组织工具而被改革者或管理大师所强调;二是从社会学视角,质量文化被看作产品内在组成,是社会互动和组织生活自然区别的结果[2]。

与企业质量文化相类似,高等教育质量文化既源于高等教育对于质量的内在追求,也是高等教育与社会需求互动过程形成的对质量的价值认识或判断。就内在需求而言,在经典的高等教育理念中,尽管没有出现“质量”或“质量保障”这一显性的概念或理论,但是作为一种潜在概念,“质量”天然被认为存在于一种隐式系统,其价值被所有学术人员所内化。从外在需求而言,高等教育质量作为显性概念进入人们的研究视野则是二战以后的事情。其原因是国际竞争加剧、高等教育参与者增多、私立高等教育扩张、政府财政缩减和新公共管理兴起等因素,由之带来人们对已有隐性系统能否提供高质量服务的质疑。特别是20世纪90年代,质量被强调为知识经济社会发展的一个重要因素,质量成为一个时代的命题。1998年10月,联合国教科文组织召开首届世界高等教育大会,向全球呼吁:21世纪将是更加注重质量的世纪,由数量向质量的转移,标志着一个时代的结束和另一个时代的开始。会上发布《面向21世纪高等教育的展望与行动》宣言,提出“高等教育的质

* 本文系国家社会科学基金教育学重点课题“中国特色、世界水平的一流本科教育建设标准与建设机制研究”(AIA190014)的研究成果

量是一个多维的概念，它应该包括它的所有功能和活动：教学和学术项目、研究和奖学金、人员配备、学生、建筑、设施、设备、对社区和学术环境的服务”[3]。从发展历程看，高等教育质量保障运动兴起于北美，后传播到拉丁美洲，而后又传播到欧洲，最近又传播到亚洲和非洲[4]。随着世界各国质量保障运动不断深化，各种质量保障手段先后被介绍并运用到高等教育系统，如ISO 9000、TQM、评估、认证、审核等。以ISO 9000质量管理为例，其最初是从军事标准发展而来的一系列质量体系标准[5]，然而，这些质量标准在应用于高等教育机构这一特殊组织时，发现与学校文化有点格格不入。因为，学术是学校的根基，学术文化是学术人员工作的基础，在学校里实施任何质量管理体系或管理项目都必须与学术文化保持一致。为此，有些学者提出，高等教育机构质量保障应该采取适当的措施维护学校学术文化，质量保障体系应通过考虑学术的思维和工作方式，并嵌入到学术文化中[5]。与ISO 9000质量管理相类似，也有学者发现，以往质量控制、质量管理、质量认证这些从外部而来的工具并不能真正提升质量。相反，质量管理行为的持续加码可能会导致学者对这些来自外部的、强加的管理产生不情愿或抵触情绪[6]。德国学者埃勒斯（Ulf Daniel Ehlers）在《理解质量文化》一文中特别提到，教学质量是师生双向活动，它既受到教师的教学态度和教学技能、学习者的学习能力和动机，也涉及组织背景、价值以及现存结构的规章、制度、条例等文化因素[7]。但在质量控制过程中，这些因素只是部分被考虑到，因此，他建议高等教育机构应当通过沟通交流，把“自上而下”的外部质量保障与“自下而上”的组织文化要素整合为一个整体。

把质量文化引入高等教育质量管理首推欧洲高等教育地区。其首要原因是自1999年《博洛尼亚宣言》发布特别是博洛尼亚进程中期目标确定后，质量的重要性日益突显并成为推进进程的首要政策目标。其次，欧洲高等教育机构向来有着自治的传统，而在外部质量保障不断盛行的情况下，如何确保学术而不是行政官僚的价值和原则得到尊重一直是高等教育机构追求的重要目标。再者，20世纪90年代初，随着世界竞争格局发生变化，欧洲各国希望通过重塑欧洲高等教育来重建欧洲在世界的影响力，特别是面对不同民族国家的多样性，需要建立统一的原则和价值观，以此证明和提高欧洲高等教育公信力。基于上述背景，2002年至2006年，欧洲大学联合会（European University Association，以下简称EUA）实施一项为期四年的质量文化研究项目，项目在对欧洲36个国家（地区）134所高等教育机构进行了三轮调查研究的基础上，于2006年发布了《欧洲高等教育机构质量文化：一种自下而上的方法》[8]。报告认为，质量不仅仅是简单的质量控制、质量管理等管理学概念。相反，任何关于质量的描述都不是中性的概念，其背后隐藏着相应价值和责任。基于这一认识，项目旨在通过质量文化建设，分享质量保障的典型经验、原则和做法，促进高等教育机构内部价值、态度和行为的改变，进而帮助高等教育机构建设性地适应外部质量保障，最终提高欧洲高等教育整体吸引力。

二、质量文化实施内容

不言而喻，欧洲高等教育机构质量文化的产生实质是对20世纪盛行的工具管理主义的一种批判性反思，质量文化体现了高等教育机构作为质量保障主体在追求质量过程中，对于各种质量保障活动所蕴含的要素、目标、手段、方式、方法以及价值取向的不断认识、认同或重新解构过程。那么，如何构建质量文化？首先需要回答什么是文化？什么是质量？以及由此二者形成的质量文化的内在关联？

关于文化的定义，从管理学视角出发，文化一般被定义为组织文化，这一点并没有过多争议。但是，对于质量的定义，不同民族国家、不同类型甚至不同地理位置的高等教育机构，对于质量的理解是五花八门的。为了达成较为一致的认识，研究项目提供了关于质量定义的诸多引导性概念，如质量是适切目的、质量是零缺陷、质量是消费者满意、质量是追求卓越、质量是物有所值、质量是转换、质量是改进、质量是控制等[9]。结果发现，尽管各高等教育机构对于质量认识呈现多维的特征，但不排除对质量文化共性的认同。各高校对于质量的认识经历了从最初的“质量控制”“质量管理”等控制性认识再到后期的“质量是追求卓越”“质量是自我改进”等发展性认识的转变。基于上述发现，EUA对质量文化定义为“质量文化是旨在永久提高质量的组织文化，从内涵上包括了两个方面：一是文化/心理要素，包括对质量的价值观、信念、期望和承诺等，另一方面具有明确流程的结构/管理要素，旨在协调个人努力和持续提高质量”[10]。其中，结构/管理要素是自上而下的，而文化/心理要素是自下而上的，这两者都通过沟通、协调和参与，最终整合成一个整体。

EUA关于质量文化的定义，对于欧洲高等教育质量文化项目实施具有关键意义，它解决了欧洲各

国高等教育机构对于质量认识的多元分歧，推动了高等教育质量保障从单纯技术层面转向深层的文化心理层面。根据各国高等教育机构实施情况，EUA总结了高等教育机构在引入和实施质量文化过程中的四个特性：战略、领导、参与和反馈，这四个方面又细化为八个方面内容[8]。

1. 战略规划。战略规划是成功地将文化嵌入组织机构的首要因素，其重点是根据学校自身所处环境、办学类型、目标定位，提出与办学目标一致的质量战略规划。为了引导高等教育机构有效地设计战略规划，EUA提出SWOT分析方法来确定高等教育机构的中长期发展目标。EUA强调，在实施中长期目标时，需要充分考虑可能面临着政策框架、财政缩减以及内外部冲突压力，在此基础上明确实现目标的时间表和路线图，并确保各种利益相关者（教师、学生、员工特别是外部利益相关者）参与计划制定。

2. 组织结构。组织结构是实施质量文化的重要保障。EUA强调，一个好的质量文化必须考虑两个关系：一是行政与学术的关系，二是集权与分权的关系。就行政与学术关系而言，其普遍做法是质量保障机构由专业人员组成，但这种做法不足之处在于，如果专业人员没有充分考虑学术需求时，可能导致学术人员与行政人员之间的冲突。相反，另一做法是质量保障机构领导完全由学术人员来担任，这一做法缓和了行政人员与学术人员的矛盾，但可能又忽视了质量保障需要有熟练的行政人员支持，最终也会导致过度官僚化。就集权与分权的关系而言，集权模式的优点是确保质量的一致性和统一性，但缺乏基层组织的自主性和主动性。相反，分权模式能够确保基层学术单位质量保障的多样化、自主性，但缺乏学校整体质量保障的统一性和一致性。

3. 内部评估与闭环反馈。调查发现，越来越多高等教育机构实施内部评估以保障教学质量。但EUA认为，一个有效的内部评价其目的和功能是改进和提升质量，而不是与控制或处罚有关。因为控制性文化与学术价值格格不入，相反，内部评估应让学者充分参与关键决策讨论。为此，EUA强调，好的内部评估至少满足如下条件：一是要把评估过程置于更广泛的质量管理和质量发展来理解，而不是为了对付数据或报告的官僚做法；二是评估规则和程序应当透明；三是评估设计不应机械地遵循外部评估标准和指标，而是在理解评估内涵和实质的基础上遵循外部评估程序；四是评估需要广泛的利益相关者参与；五是评估基于结果导向，形成评估闭环。

4. 学校领导的作用。学校领导在质量文化建设中起什么样的作用？从本质上看，质量文化是自下而上的“草根文化”，但这并不排斥学校领导在整体质量文化建构过程中的重要作用。相反，EUA认为学校领导在质量文化建设中起着举足轻重的作用，包括：①战略协调作用。其核心是由学校领导制定发展指南或发展战略，同时明确学校内部机构的角色和责任，并在其协调过程中与教员和基层领导保持密切合作。②促进交流作用。其任务是在确保战略方向的基础上，主动向校内外各利益相关者传递学校的战略目标和意图，并通过有效的交流和沟通，把学校发展愿景、目标和价值取向传播出去，以此达到凝聚人心和鼓励士气的作用。③与员工建立关系，包括良好的沟通、激励，并为员工发展提供机会，也包括减少学术人员的行政工作量，为教师创造自由的时间和资源。④把质量监测结果整合到学校决策，但是这种质量监测应从积极方面来考虑，即被视为一种支持和发展性的政策，而不是控制性的。

5. 学术与行政人员的作用。作为质量文化的重要组成，学术与行政人员是高等教育机构的重要利益相关者，员工参与并赋予他们实质责任无疑将增加质量保障的主体意识，并最终导致积极的变化和改进。EUA指出，首先，员工要素包括了人员招募、员工发展以及激励政策等内容。这就要求高校首先必须制定人才资源战略、努力提高学校吸引力。其次，应给员工发展提供机会，包括培训、参加国际交流等以提升员工的技能。再次，奖励和激励机制是确保学校目标实现的重要条件。但EUA也提醒，激励机制所形成的竞争性文化在短期内能产生积极效果，但从长远看则可能阻碍团队有效合作。特别是基于外部激励的激励机制是脆弱的，因为员工在开始新活动之前期待奖励，可能会导致一种功能失调的质量文化。

6. 学生的作用。学生在质量文化建设的作用通常被理解为参与质量评估，其前提假设为学生是消费者，拥有对质量的发言权，高等教育机构需要有体现以学生发展为优先事项的使命和目标。为此，学校需要为学生提供适当支持，培养其领导能力，帮助学生了解并参与到学校战略发展。学校还需要提供正式或非正式的活动和机会，让学生参与各种自愿服务活动（如担任学术助理、朋辈咨询顾问等）。学校还需要创造各种条件让学生参与内部评估，包括学生对教师的评价、学生学习经历、毕业生跟踪评价，或者访谈从国外或校际交流回来的学生、访谈国

际学生等。但EUA也指出,传统评价基于一个错误假设,即教学过程是教师教育学生的单边过程,恰恰相反,成功的学生评价应是基于教学是师生双边活动和共同参与的过程,评价应帮助师生共同反思在教学过程的角色和表现,而不仅仅是教师单方面。

7. 外部利益相关者作用。在质量文化实施过程中,外部利益相关者也是被广泛讨论的话题。从发展方向而言,高等教育机构与外部利益相关者建立关系,特别是在与工业界建立合作关系或者倡导应用研究时,总体上有利于高等教育机构。但EUA也强调,高等教育机构在与外部利益相关者建立合作伙伴关系时,需要保持适当的距离。因为外部利益相关者对于高等教育机构的建议可能是短视的,尤其在考虑人才培养时,外部利益相关者的意见更需谨慎对待。如校友是学校发展的重要资源,校友在加强与业界的联系、帮助学校改进课程设置起着不可替代的作用;但另一方面也需要小心校友提出的建议,因为校友可能倾于怀旧,越是依恋于旧的经历,有可能越倾向于抵制改变。

8. 质量数据收集与分析。数据收集与分析是质量文化建设又一重要话题。研究发现,多数高等教育机构已不同程度上认识到数据收集与分析的重要性,但也意识到这是一个短板:一是数据收集与指标定义困难,即找到真正反映质量的数据指标一直是个难题,这一困难可能造成在数据收集过程中,过度使用大量无意义数据,导致基层工作负担过重进而产生了抵制。二是缺乏数据分析与信息系统。从理想层面上说,高等教育机构应该有集成的信息系统,帮助他们收集数据、连接不同的数据库并向组织成员提供数据信息,但调查发现,这一方面集成信息系统还相当缺乏。基于以上不足,报告提出建设意见:开展常规数据收集和分析;数据应是标准化,以便进行机构间和机构内的比较分析和基准分析;充分理解和认识外部评估标准和观测点;成立数据研究办公室,负责数据管理和分析,等等。

不难看出,欧洲高等教育质量文化实施遵循着一种“自下而上”的原则,这意味着欧洲高等教育质量文化项目实施不是基于某种先验假设,而是基于不同高等教育机构在质量保障实施过程中形成的优秀案例总结,这给参与高校在质量保障不同方面探讨留下足够空间。从实施效果看,50%以上的高等教育机构反馈,参与研究项目高等教育机构提高了质量文化重要性的认识,更加注重质量战略规划制定,应用内部或外部工具开展质量评估,并且几乎所有的高等教育机构反馈在院系层面应用了质量改进计划以提升质量。但另一方面,参与高等教育机构也反映,经过质量文化项目实施,普遍感到自身存在的不足,如缺乏专门的研究部门、缺乏信息数据、缺乏教师发展支持,等等。但不管怎么样,通过质量文化项目实施,EUA得出了质量文化建设的一些基本经验:如作为一个多元概念,质量必须基于一定文化背景之下来理解;高度自治的高等教育机构更具有成熟和有效的质量文化,并更多地把质量定义为改进。相反,缺乏自治的高等教育机构往往从狭隘视角,局限于认证、盲从、官僚和效率较低的质量文化;质量文化强调形成性而非惩罚性,强调教师和员工发展;质量文化须以学生为中心;强调外部利益相关者在质量文化建设的地位,高等教育机构须与外部利益相关者保持适当的水平;质量文化应给基层足够的空间,避免过度行政官僚化,等等[11]。

三、质量文化实施影响

诚然,欧洲质量文化项目是欧洲质量保障运动的一个重要里程碑。从实施影响看,其带来的直接变化就是质量保障理念发生了转变。2006年,第一次欧洲质量保障论坛在德国慕尼黑召开,与会者对质量文化进行广泛讨论,并达成一些重要共识,包括:强调质量的学术拥有权,高等教育机构需要建立质量监测体系,确立问责制并促进改进;质量文化是利益相关者的行为,而不是一个“官僚”体系的运作;质量文化需要以学生为中心,需要伙伴关系和合作、经验分享和团队合作,支持个人作为自主学者,但不以牺牲学习社区为代价;质量文化欢迎批评性外部评估,包括正式外部评估、同行评估,以及内部同行评估,其核心是促进和鼓励反省和实践;质量文化是自我反思,制定改进计划并实施它们[10]。除质量保障理念发生变化外,质量文化项目实施的另一重要成果,则是欧洲质量保障指南(Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area,简称ESG指南)颁布,该标准于2005年由高等教育部长级会议通过,并于2015年重新修订[12]。标准基于质量文化实施经验,涵盖了内部质量保障、外部质量保障等内容,成为欧洲高等教育质量保障重要政策性文件。可以说,ESG指南发布为欧洲高等教育质量保障提供了行动指南,推动了欧洲高等教育内部质量保障走向规范化、标准化和科学化。而从质量保障原则与要求看,ESG指南与前述质量文化项目所强调的内涵,几乎一脉相承,突出体现如下八个方面。

1. 强调质量保障政策的顶层设计。根据ESG指南，高等教育机构应当制定相应的质量保障政策，并且要有相应组织机构和流程来保障实施，其中最为重要的一条是确保所有内部利益相关者承担责任并参与质量保障活动。ESG指南还强调质量保障政策应当反映高等教育机构研究、教学和学习的关系。质量保障政策应当支持质量保障组织、明确各级领导、教师和学生在质量保障上的主体责任，确保学术诚信与学术自由、防止容忍对学生或工作人员的歧视并广泛吸纳外部利益相关者参与内部质量保障。

2. 聚焦人才培养方案的设计实施。ESG指南在阐述顶层政策制定之后，并未对质量定义进行宽泛讨论，而是直接把质量保障对象锁定在培养方案，并把培养方案设计与审批作为具体抓手，提出了系列建设性意见。重点要求高等教育机构在制定批准培养方案时，除了要有正式的审核程序外，必须根据培养目标阐述预期学习成果，充分吸收学生、校外专家及相关利益相关者参与。并且培养方案应当有利于学生顺利发展、明确学生学习量以及校外各种实习实训机会，应当给予学生多样的自主选择的机会等。

3. 突出以学生为中心的教学与评价。以学生为中心的目的是使整个培养过程能够充分鼓励学生积极参与其创造性学习过程。基于这一认识，ESG指南把“以学生为中心”直接聚焦学习、教学与评价这一人才培养最为核心的环节，如高等教育机构在设计课程计划时，应适应和满足学生多样学习需求，为学生提供灵活学习路径；教师在教学过程中，应当充分应用不同教学模式，灵活应用各种教学方法以激发学生的学习兴趣，要定期开展教学评价并根据学习需求调整教学方式和教学方法；应当鼓励学生自主学习，并为学生自主学习提供充分学习引导和支持；应促进师生建立信任关系，教师在实施教学评价时，应当熟悉评价方法并接受相应培训，课程评价方法和标准事先公布，学生在学习过程中应得到及时反馈和建议。教育评价不只是一次性评价，评价应前后一致，评价应考虑减少处罚，评价应当公平并按照规定程序进行，应给学生提供申诉程序渠道。

4. 强调对学生培养过程的全周期保障。过程培养是确保人才培养质量的重要保障，在ESG指南里，这一人才培养过程被赋予了“全生命周期”（Life Cycle）的概念而加以要求，包含了学生从入学、进展、学业认定和证书颁发等各环节管理，如在招生入学阶段，招生入学标准必须透明、执行标准前后一致。在过程培养中，必须有相应的工具收集和监测学生学业进展数据。在毕业审核环节，必须清晰规定学生毕业资格要求，包括获得学分、预期学习成果和相应达到的水平、内容和状态。特别随着学生交流频繁和流动性增大，高等教育机构必须公平地认定高等教育学习资格、学习时间和既往学习，包括非正式学习和正式学习。

5. 突出教师在质量保障的角色与地位。在ESG指南中，教师角色地位被认为是创造高质量学习体验和使学生获得知识、能力和技能方面必不可少的，尤其在强调适应学生群体多样化，突出以学生为中心的学习和教学时，教师的角色和地位就更加重要。基于这一认识，ESG指南要求高等教育机构首要任务是确保聘任有竞争力教师并为他们的发展创造充分的条件。这些要求包括：必须有明确、透明、公平的招聘流程和就业条件，承认教学重要性，为承担教学的教师提供专业发展机会，鼓励教师参加学术活动以加强教学与研究之间的联系，鼓励教师应用信息技术进行教学方法与技术创新。

6. 强化学习资源支持与学生学习指导。学习资源是质量保障的基本条件，根据ESG指南，学习资源不仅包括学校的图书、学习设施IT硬件及服务，而且包括学业导师、各类学习咨询顾问及其他学习指导服务。特别是鉴于学生多样和以学生为中心的学习和教学模式的转变，学校在安排、规划和提供学习资源时，必须充分考虑不同学习群体的多样学习需求（如学生成熟度、非全日制学生、国际学生以及残疾学生），以确保各种支持的适切性、接近性和可得性。同时ESG指南也强调，行政工作人员在支持服务体系中起着至关重要的作用，学校需要一批合格的行政工作人员并为他们的发展提供机会。

7. 重视质量保障信息管理和信息公开。根据ESG指南建议，学校应收集和分析有关培养方案及其他活动信息，并有效纳入内部质量保证体系。为此，ESG指南提供了一些信息管理的关键参考，包括关键表现指标（KPI）、学生概况、学生进步率、成功率和辍学率、学生对于专业课程满意度、学习资源和学生支持可获得性、毕业生职业方向等。除信息管理之外，ESG指南要求，高等教育机构必须向在校生、未来学生及其他利益相关者提供关于课程的核心信息，包括课程计划及录取标准、课程预期学习成果、毕业资格要求、教学、学习与评价程序、毕业通过率和学习机会以及毕业生就业信息，这些信息必须是清晰、精确、客观、最新的和易于找到的。

8. 强调对质量持续监测和定期评估。持续监测

和定期评估是保障教学质量的必要手段。根据ESG指南，高等教育机构应定期监测、审核和修订培养方案，确保培养方案能够反映社会和学生的需求，并为学生创造一个支持和有效的学习环境。这些评估包括：是否提供最前沿教学内容？是否根据社会需要调整培养方案？是否考虑学生学业负担、进展以及完成？是否评价学生程序的有效性？是否满足学生对课程的期待、需求和满意度？是否改进课程教学需求，不断改进学习环境和支持服务，等等。当然，指南也强调，对课程计划持续监测与评估其目的是改进课程学习计划，评估应当包含学生在内的广泛利益相关者参与。

不难看出，作为欧洲高等教育质量文化建设的重要成果，一方面，ESG指南继承了质量文化关于质量保障的基本理念，强调高等教育机构在质量保障中的主体地位和主体责任，强调质量保障学术自治，突出质量保障须以学生为中心、成果导向，尊重多元学生群体利益；强调利益相关者广泛参与，强调沟通、参与、强调信息透明公开，等等。另一方面，ESG指南在充分平衡内部与外部质量保障，把质量保障的重心放在内部质量保障方面，并把质量保障的落脚点指向了最为核心的人才培养，确立了以学生为中心的教学、学习与评价的基本框架，使整体质量文化进一步聚焦，并更具有针对性、实效性和可操作性。需要提出，ESG指南不仅包括了内部质量保障，也包括外部质量保障。ESG特别指出，各种形式的外部质量保障可以验证内部质量保障的有效性，且作为改进的催化剂，外部质量保障可以为高等教育机构提供新的视角，并为公众了解高等教育内部质量保障活动提供了重要信息窗口。这些指导性意见对于欧洲高等教育质量保障运动提供了行动方向和发展路径。2009年，在质量文化实施3年即质量保障指南颁布4年之后，EUA与其合作伙伴德国校长会议（German Rectors' Conference）和苏格兰质量保障署（Quality Assurance Agency，QAA）共同发起"考察高等教育机构高质量文化"（Examining Quality Culture in Higher Education Institutions，EQC）的项目研究[13]。该研究在对欧洲36个国家222所高等教育机构开展问卷调查、对10所高校59次电话访谈基础上，分阶段于2010年、2011年和2013年发布了三份"质量文化检测报告"（Examining Quality Culture）。从检测报告看，经过质量文化项目实施，欧洲高等教育机构质量保障在政策制定、过程监控、保障工具、学习资源支持、信息与管理系统等方面都取得了明显成效，这说明经过质量文化项目实施，欧洲高等教育机构已经建立相对完整的内部质量保障体系。

四、质量文化实施思考

不言而喻，质量文化项目实施是对欧洲高等教育质量保障过程的一次全面总结和评估，它充分肯定了欧洲高等教育质量保障取得突出成效，分析了欧洲高等教育机构质量保障存在的不足和薄弱环节，为推动欧洲高等教育质量保障转型发展提供了行动指南。但指南不是具体执行标准，而是一个指导框架。在欧洲质量文化项目研究过程中，各高等教育机构对质量文化建设过程中存在的问题也进行了广泛讨论和反思，这些问题讨论对我国高等教育质量文化建设有一定的借鉴意义。

（一）质量保障与质量文化的关系

质量保障与质量文化是什么关系？从最广泛意义说，质量保障包含了旨在定义、保障和强化高等教育质量的所有活动，质量保障是质量文化形成的必不可少的前提，但质量保障是质量文化的重要组成而不是全部，质量文化的活力和可持续性取决于高等教育机构内外部因素。首先，从外部因素说，质量文化要求高等教育机构基于开放环境中，没有被过度监管并享有高度的公众信任。质量文化要求高等教育机构是自信的，不要被动地局限于国家质量机构制定的质量定义，质量保障过程首先是基于学术价值，但同时对必要行政过程给予适当的重视。其次，从内部因素来说，质量文化形成需要高等教育机构内部形成一种民主和对话的制度文化，平等地重视学生和员工的声音。质量文化本质是将文化元素、结构维度和能力结合成一个整体框架，并支持利益相关者发展愿景、共同的价值观和信念。再者，质量文化很重要的一个问题是教师的学术角色定位，在以往学术专业定义中，过多强调专业知识和研究，但质量文化对于学术定位更多强调良好的教学，强调学术人员的教学责任。可以说，EUA关于质量保障与质量文化的讨论说明，质量文化建设的核心不仅仅局限于技术层面的质量保障的手段、工具和流程，而是在问责制盛行和质量危机背景下，有意强调营造一种有效的开放包容环境，保护欧洲高等教育自治、学术自主等价值追求，并将学术至上、人才培养至上作为质量文化建设的根本遵循。

（二）作为操作程序还是作为反思工具

质量文化在质量保障中起着什么作用？从工具主义视角，往往倾向于把质量文化定义为潜在的可识别和操纵的因素，质量文化被理解为一套具体的

操作程序。但是从功能主义理解，则更愿意将质量文化理解为一个背景问题，把质量文化作为检视的工具和反思的手段，以此全面反思政策规划、手段工具、质量程序。如，从战略规划而言，任何战略必须建立在制度的基础上，而不是试图改变它们。有效策略需要整合特定机构中已有特定质量文化，策略不仅仅是为了在这些不同的兴趣和偏好之间找到平衡，更重要的是为了做出价值选择。又如，就质量保障工具而言，看似普遍的工具其实包含许多不同的形式并履行不同的功能。因此，质量保障工具在使用之前，应该有非常明确的定义，并且应被详细解释工具背后的价值以及工具将如何在实践中使用。从质量保障程序而言，作为一个经验法则，一个新工具产生往往伴随旧工具被放弃，质量保障不是简单增加一个新程序，这不仅对资源造成严重的压力，也增加整体系统负担。显然，质量文化关于工具主义与功能主义的讨论揭示：质量保障是有形的，通过机构决策是可以管理的，但质量文化隐藏的共同价值观、信念、期望和承诺，却往往更难以改变。质量文化可以从它所表现出来的工具和活动来观察到最好的结果，但任何进一步发展质量文化改进和改进理想的努力都必须考虑到已经存在的文化，高等教育机构在引入或改变内部质量保障过程中，必须充分尊重原有的文化背景。

（三）如何保障利益相关者参与

利益相关者参与高等教育质量保障，从本质上说是高等教育机构建立怎么样的机制以及利益相关者作用发挥的程度。从已有观察和研究注意到，“文化元素具有强大的政治维度，而质量保证在很大程度上关乎权力和意识形态”[10]。这一观点意味着质量保障不是一个中性的概念，而是与文化背景和权力密切相关，这一问题涉及了一系列话题：其一，由谁来定义质量和质量标准？研究发现，当质量成为公众关注的焦点问题，质量越可能倾向于政府问责。而当学术话语权在支配地位时，质量则倾向于改进，而在改进和问责制之间的平衡，取决于谁负责质量保证，谁来定义质量和标准问题。从调查结果看，欧洲高等教育质量很大程度上受外部标准影响，质量保障基于政府问责成分很大程度上多于基于学者质量改进的需要。其二，利益相关者如何参与质量保障？关于这一问题，讨论最多的是“冲突”的概念。从一般理解，有效质量文化需建立在无摩擦的和谐之上，冲突通常被定义为一个需要避免的问题。然而，也有相反观点认为，质量保证的理念本身就主张（建设性的）冲突的概念，因为质量保障的关键原则之一就是多个利益相关者及其观点的参与、协调并最终获得更好的结果，其核心是建立解决冲突的协调参与机制。这一协调参与机制被理解为包括“正式参与治理机构（有表决权）”“正式参与咨询机构”“正式参与自我评估或其他评价活动”“非正式建议意见”“定期调查反馈”等在内的多种形式[11]。从调查结果看，学术人员更多是通过学术组织参与到质量保障，而学校领导更多是通过官僚组织对质量保障产生了影响。由此延伸出另外一个问题，高等教育机构是以民主参与为主，还是以官僚组织参与为主？根据报告结论，采用何种形式取决于高等教育机构内部民主参与文化氛围和外部对高等教育机构的信任水平。在信任水平很高的地区，外部质量保障机构会认为高等教育机构具有运行良好的系统。而在不受信任地区，高等教育机构往往必须服从外部质量保障机构的控制性的质量保证文化，而对高等教育体系的信任水平又取决于是否存在开放的高等教育市场。根据这些结果，EUA重新把质量文化划分为四种类型：专业型文化（Professional Culture）、管理型文化（Managerial Culture）、二者结合型文化（Integrated Culture）以及放任型文化（Fatalistic Culture）。而从EUA的立场看来，倾向于强调质量文化的成功因素包括高等教育机构的领导能够为基层质量保障提供空间，通过广泛的协商和讨论，避免过度官僚化带来的风险[10]。

（四）如何体现以学生为中心

以学生为中心是质量文化建设的一个重要理念。但是质量保障中如何体现这一理念，却是一个难题。从欧洲高等教育质量文化实施经验看，在质量文化项目实施之初，以学生为中心常常被理解为学生参与质量保障过程，并不断提升学生在质量决策或参与过程的话语权。但是，随着研究和实践不断深入，人们普遍意识到仅仅将以学生为中心局限于学生参与质量保障，这一理解可能过于狭隘，而且有时也不切实际。因为学生有时被认为是提出不合理要求，或者学生并不总是作为成年人来对待，或者即便学生参与了，但他们意识到学校关注的重点是教师发展时，就有可能减弱参与积极性，导致学生退出了参与机制。对于这些不足，EUA认为，以学生为中心的核心不是表面参与，而是应当围绕着学生学习过程，重点通过提供设计灵活的课程计划和有效教学及评价，鼓励学生积极参与创造性学习经历。这一新的理解于2015年被写入ESG指南，并被认为

是ESG指南的一个重要创新[12]。从其强调重点看，主要包括：如何设计基于结果导向的课程计划？如何提供灵活学习路径？如何营造包容性教学，以激发学生的学习兴趣？如何鼓励和支持教师之间合作交流？如何面对数字学习趋势建立新物理教学空间？面对这些变化，如何开展教师评价并提供培训？等等。2018年，EUA发布了《欧洲高等教育的学习与教学》报告，根据报告提供数据显示，以学生为中心的学习与教学已经成为高等教育教学改革的重要趋势。如91%院校的课程教学内容得到及时更新，73%院校的课程之间内容重复大量减少，63%院校为学生提供灵活学习路径选择；从学生学习自主性看：80%院校为学生提供了选修课，49%院校允许学生在学期间改变专业，41%院校允许学生通过弹性时间来完成其学习计划；从教学模式变化看，85%院校表示数字学习已成为学校战略重要组成，87%院校已广泛应用数字学习，97%院校运用数字学习进行教学创新，另有87%院校已不断增加应用数字学习（如混合学习）。与教学模式变革相适应，高等教育机构物理教学空间也发生了较大变化，72%院校提供的图书资源完全满足新型教学与学习需要；59%院校的计算机实验室能够适应需要，但在师生交流空间、科学实验室、学习资源中心等方面，完全能够满足需要的院校比例在30%至40%之间[13]。这些调查证明，在欧洲高等教育质量建设过程中，以学生为中心已经不再是一个抽象概念，而是从最初的表面参与转向基于学生结果导向的课程设计，并给予学生丰富的学习经历体验。

（五）如何公开和反馈数据信息

数据调查既是质量文化研究的方法，也是质量文化建设本身强调的重点。从高等教育机构自身改进而言，数据和事实有助于学校了解质量的状况和水平，并采取适当措施进行精准调控。但从公众视角看，数据和事实则是公众了解学校办学质量与办学水平的重要窗口，特别是经济危机、政府财政缩减情况下，数据和信息公开透明成为新公共管理的重要方法。由于站位与立场不同，数据和信息公开带来其他延伸问题。其一，如何表征质量数据指标。如前所述，确定反映质量的数据指标一直是个难题，之所以成为难题源于高等教育机构对于质量的不同理解。从EUA统计的数据看，其收集指标包括：学业进步和成功率、学生基本信息（包括年龄、性别、教育背景、社会文化背景）、生师比、毕业生就业情况、学生专业满意度、学习资源等。除基本信息外，专业学习计划信息也是数据收集的关键指标，包括：学生注册人数、教师数量、生师比、预期学习成果、毕业要求、教学、学习和评价信息、学习机会，如实习、交流、移动以及奖学金等、校友就业情况、当前学生信息、针对国际学生的具体信息、向残疾学生提供无障碍等[11]。从这些数据指标看，欧洲高等教育机构对质量的关注除了师资队伍、硬件资源之外，更关注学生学习过程、学习机会、学习结果，甚至学生的社会文化资本。这些既反映欧洲高等教育机构对于质量的理解，也体现质量文化所倡导的以学生为中心、成果导向的理念。当然，报告也承认，随着以学生为中心、结果导向理念不断深入，他们也发现数据指标的薄弱环节。如尽管超过80%的受访者证实，其所在机构提供了图书馆服务、计算机设施、实验室、人力支持（导师、顾问或其他顾问）和其他类型的学习设施，当被问及如何监测和评估这些设施时，回答“定期改善”的人数比例高于那些“监测”或“评估”的人数比例，显然这一关注超越了传统公共教学服务设施的理解，即高等教育机构不仅仅是提供硬件设施，而且还应当进行定期监测、评估和改善。其二，如何公开和反馈数据信息问题。从公众视角而言，高等教育机构透露越多信息越能被社会了解，但是从高校自身而言，公开信息更多是基于宣传和吸引生源的需要。尽管有些信息对于帮助院校改进教学起到非常重要的作用，但鉴于可能产生负面的影响，信息公开反馈也只能局限于一定范围。从质量文化实施结果看，65.3%院校反馈领导每年会定期评估学校目标实现情况，55.9%院校反馈学校基层学院（或相关单位）定期自我评估，分析本单位对实现学校战略目标的贡献程度；55.0%院校反馈学校会确定关键绩效指标，并依据这些指标跟踪其进展；52.7%院校反馈学校每隔3~5年会重新修订政策文件，重新讨论学校战略和实现目标；27.9%院校反馈学校会定期对师生员工进行调查，分析他们对学校战略及其在基层执行情况的看法；其他占11.3%[11]。这些结果说明，出于不同利益相关者不同考虑，信息反馈可能是不对称的，但不管如何，反馈闭环管理是确保战略管理实现的必不可少的手段。

五、结语

以上是欧洲高等教育领域质量文化实施的基本情况。可以说，欧洲高等教育质量文化实施是欧洲高等教育在学生规模扩张、财政缩减、知识经济兴起、学生群体多样化等背景下的高等教育质量保障转型发展的一次积极探索，是欧洲整体高等教育转

型发展的重要组成。这些转型过程及经验对于我国高校内部质量保障建设有一定的借鉴意义。

1. 质量文化是关于价值追求的文化。从欧洲高等教育质量文化实施经验看，任何工具和技术标准背后都隐藏着观念和价值取向，任何改变质量保障的方法，都必须考虑原有高等教育机构的质量文化，重构高等教育质量文化需要把“自上而下”的技术标准要素与“自下而上”的价值取向整合在一起，通过沟通、协调和建立信任关系，将新的质量观念、价值观同已有文化背景下形成的习惯、规范、惯例、模式等方面结合在一起，并形成新的质量认识或共识、承诺、态度、价值取向。这就意味着任何外部质量保障只有通过内部质量保障起作用，任何外部质量保障工具、手段只有获得内部员工的广泛认可并理解其实质和内在意义，才能形成有效的质量保障效能，这是质量文化建设的真正意义所在。

2. 质量文化是关于高等教育学术的文化。从历史发展逻辑而言，质量具有内在价值和外在价值两种取向，内在价值体现于教育和研究本身就是质量目的，质量根植于学术自治、学术自主、学术自律、学术诚信等传统学术追求中。外在价值取向是高等教育机构与社会需求互动的结果，它强调高等教育机构以其产品属性适应社会需求的程度。从欧洲高等教育机构质量文化形成过程看，实质是高等教育机构在平衡内在和外在两种价值取向的过程，但从其强调重心而言，关于质量文化理解首先是关于学术的文化，质量文化需要尊重学术组织的特殊性，给予高等教育机构充分信任，强调高等教育机构学术自治、学术自主等经典学术理念及要求，突出学术人员在质量保障的话语权和定义权，给予学术人员充分自主权。

3. 质量文化是关于人才培养的文化。人才培养是高等教育基本功能，人才培养质量是衡量高等教育质量的根本标准。然而，在实践中由于认识不到位，对高等教育质量往往容易产生泛化现象。从欧洲高等教育质量建设经验看，其关于高等教育质量概念直接指向了人才培养，其对质量文化的定义始终是以人才培养为核心。因此可以看到，欧洲高等教育对于大学学术人员的角色定位首先是基于教学的角色，学术人员的责任首要是教学的责任。高等教育机构对于人才培养质量首先是结果导向的定义，其次是培养过程的定义，即围绕着学生的成长成才。围绕着学生多样学习需求，如何给予学生丰富的学习体验和多样成长路径，并着力营造支撑多样学习的成长环境和教学资源。

4. 质量文化是以学生为中心的文化。以学生为中心即一种教育理念，但在实践过程中，这一理念往往容易产生泛化。然而，欧洲高等教育质量文化实施经验表明，以学生为中心恰恰不是一个虚化的概念，而是有明确的要求，贯穿于具体的制度设计以及人才培养全过程。这不仅体现在高等教育机构在质量保障过程中，提供给学生充分参与、评估和决策的机会，也体现在高等教育机构围绕学生学习需求，建立了灵活多样教学体系，并建立从学生入学到毕业的“全生命周期”的质量保障体系。更体现高等教育机构关注学生的学习体验，突出成果导向的课程设计，应用包容多样的教学和评价方法，调动学生学习主动性和积极性，帮助和促进学生学业顺利完成。

5. 质量文化是关于教师发展的文化。教师发展是质量的根本保障，从欧洲高等教育质量文化实施经验看，教师角色地位被赋予是创造高质量的学生学习体验和使学生获得知识、能力和技能方面的根本保障。由此可见，在欧洲高等教育质量文化实施过程中，已经从过去的“管理主义”转向“发展主义”。这种转变不仅体现了高等教育机构需要规划富有竞争性的人才发展战略以增强人才吸收力，也体现在高等教育需要建立明确、透明招聘和晋升机制，以确保教师公平竞争，更体现高等教育机构给教师发展创造条件和提供机会，给予教师充分信任。特别是在信息技术与教学深度融合的背景下，鼓励教师进行教学创新，鼓励教师深度教学合作，建立教学共同体，以主动适应信息技术革命对教学带来的挑战。

6. 质量文化是关于公共管理的文化。不同于“自上而下”的“官僚”组织文化，公共管理文化其本质是协调不同利益相关者诉求，最终形成一种共建、共享、共治的文化。根据欧洲高等教育质量文化实施经验，其在质量文化实施过程中，一直试图建立一种广泛的利益相关者参与机制，既保障利益相关者在质量保障过程中具有一定“定义权”和“话语权”，又要确保利益相关者承当相应的主体责任。因此可以发现，其在质量文化实施过程中，一方面强调质量保障活动的包容性，突出利益相关者的广泛参与，强调利益相关者之间平等的对话、沟通与参与，提供申诉抱怨机制。另一方面又强调政策公开、信息透明，保障内外部利益相关者通过适当的组织和程序参与制定政策，强调各级领导、组织和主体责任、明确各级质量保障组织的责职及要求。这些说明欧洲高等教育质量保障已经从自上而下的官僚组织文化向

“利益共同体”的组织文化转变。

7. 质量文化是关于科学管理的文化。科学管理相对于传统经验管理。从欧洲质量文化建设经验得出，这种科学管理首先倡导质量保障必须基于数据与事实，强调质量保障是可观测，强调底线管理，通过设定指标和测定具体数据，对教学质量进行量化监测。其次科学管理还强调质量保障的完整性和整体性，即围绕着人才培养，从目标定位、培养模式、教学过程、资源支撑、结果输出建立起“全生命周期”的质量监控体。再者，科学管理体现于质量保障的可持续性，突出质量保障的成果导向、闭环管理和持续改进，强调对质量保障过程的定期监测反馈、评价和及时反馈，走好质量保障闭环的“最后一公里”，形成质量保障持续改进的闭环管理。最后，科学管理还体现于质量保障的整体有效性和效率。即任何质量保障工具手段的使用，应以不增加质量保障系统整体负担为原则，强调质量保障的有效性、效率性和经济节约性。

总之，质量文化多视角揭示了质量保障过程中价值选择的多元性，也揭示了高等教育质量保障内涵的丰富性。但是，这种多元性并不是让高等教育机构在质量保障过程中陷入自相矛盾的两难选择，相反，质量文化给各高等教育提供了一种反思的工具，这种反思使高等教育机构不仅在使用具体的质量保障工具时，需要充分考虑工具本身蕴含的价值、适用场景和优劣，而且在高等教育机构面临着市场与学术、学生与教师、教学与科研、问责与改进、集权与分权、学术与行政等多元价值选择过程中，重新审视质量保障的初衷与使命，并最终与高等教育机构自身的战略发展目标联系起来。

（薛成龙，厦门大学教师发展中心副主任，福建厦门　361005；郭玉婷，厦门大学教育研究院博士研究生，福建厦门　361005）

参考文献

［1］HARVEY L, GREEN D. Defining quality, assessment & evaluation in higher education［J］. 1993, 18(1): 9-34.

［2］HARVEY L, STENSAKER B. Quality culture: understandings, boundaries and linkages［J］. European Journal of Education, 2008, 43(4): 427-442.

［3］UNESCO. Higher education and research: challenges and opportunities; thematic debate, eorking document［EB/OL］.［2022-05-06］.https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141964?1=null&queryId=N-EXPLORE-b3f9a75b-89c9-4d8a-bca8-ce3ea18a4bdb.

［4］UNESCO. A new generation of external quality assurance［EB/OL］.［2022-08-06］. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377497/PDF/377497eng.pdf.

［5］BASIR S A, DAVIES J, DOUGLAS J, et al. The influence of academic culture on quality management system ISO 9001 maintenance within Malaysian universities［J］. Journal of Higher Education Policy and Management, 2017, 39(3): 320-340.

［6］BENDERMACHER G, EGBRINK M O, WOLFHAGEN I, et al. Unravelling quality culture in higher education: a realist review［J］. Higher Education, 2017, 73(1): 39-60.

［7］EHLERS U D. Understanding quality culture［J］. Quality assurance in education: an international perspective, 2009, 17(4): 343-363.

［8］European University Association. Quality culture in European universities: a bottom-up approach［EB/OL］.［2022-05-08］. https://eua.eu/downloads/publications/quality%20culture%20in%20european%20universities%20a%20bottom-up%20approach.pdf.

［9］European University Association. Developing an internal quality culture in European universities［EB/OL］.(2005-03-11)［2022-07-14］. https://eua.eu/resources/publications/664:developing-an-internal-quality-culture-in-european-universities.html.

［10］European University Association. Examining quality culture part II: processes and tools-participation, ownership and bureaucracy［EB/OL］.［2022-05-08］. https://eua.eu/downloads/publications/examining%20quality%20culture%20part%20ii%20processes%20and%20tools%20-%20participation%20ownership%20and.pdf.

［11］European University Association. Examining quality culture part I-quality assurance processes in higher education institutions［EB/OL］.［2022-05-09］. https://eua.eu/downloads/publications/examining%20quality%20culture%20part%20i%20quality%20assurance%20processes%20in%20higher%20education%20inst.pdf.

［12］ENQA. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)［EB/OL］.［2022-05-10］. https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf.

［13］European University Association. Michael Gaebel & Thérèse Zhang: Trends 2018: Learning and Teaching in the European Higher Education Area［EB/OL］.［2022-05-10］. https://eua.eu/downloads/publications/trends-2018-learning-and-teaching-in-the-european-higher-education-area.pdf.

（下转第60页）

A Comparative Study of the Tenure and Tenure-Track System in Chinese and American Universities: Based on an Analysis of Institutional Texts in Eight Universities

WANG Taoli[1,2] JIANG Kai[1]
(*1. Peking University, Beijing 100871;*
2. University of Wisconsin-Madison, Wisconsin 53705)

Abstract: The tenure and tenure-track system originated from American universities is an important reference system for some Chinese universities to reform the faculty management system and the faculty appointment mechanism. This article conducts a comparative study of this system of eight universities in China and the United States from four aspects: goal setting and application scope, recruitment mechanism, promotion and assessment mechanism, rights and interests protection mechanism. The institutional texts of the universities mostly point out positive role of the tenure and tenure-track system in promoting the construction of high-quality faculty, and cover the main aspects of personnel management such as faculty appointment, promotion assessment and rights protection, with different emphases on specific provisions. American universities focus on the standardization and legitimacy of faculty management, and emphasize the necessary autonomy of the schools and departments; while Chinese universities pay more attention to the clarity and rationality of faculty access and assessment standards, highlighting the integrity of university planning. In the process of deepening the reform of faculty management system, Chinese universities should focus on both improvement of the procedural standardization of faculty appointment mechanism and faculty rights protection mechanism.

Key words: tenure and tenure-track system; tenure system; faculty management system; university faculty appointment; protection mechanism of faculty's rights and interests

（上接第52页）

The Transformational Development of Quality Assurance in European Higher Education: Based on the Investigation of the Quality and Cultural Construction of Higher Education

XUE Chenglong GUO Yuting
(*Xiamen University, Xiamen 361005*)

Abstract: From the perspective of higher education quality culture construction, the implementation background, implementation content and implementation effect of European higher education quality culture are examined in detail, and the transformation process of European quality assurance from technical standards to quality culture is discussed from various dimensions such as academic organization, talent cultivation, student development, faculty development and stakeholders, which is useful for current Chinese universities to expand the understanding of quality culture and promote the transformation development of higher quality in China. It has the function of inspiring ideas for the transformation and development of quality assurance in China.

Key words: higher education; quality culture; quality assurance