

卓越高等教育 指南

——大学评测、规划和
改进整合方法

布兰特·罗本 (Brent D. Ruben) 著

陈传夫 等 译

Excellence in Higher Education Guide

An Integrated Approach to Assessment, Planning,
and Improvement in Colleges and Universities



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

卓越高等教育 指南

——大学评测、规划和
改进整合方法

布兰特·罗本 (Brent D. Ruben) 著

陈传夫 等 译

Excellence in Higher Education Guide

An Integrated Approach to Assessment, Planning,
and Improvement in Colleges and Universities

图书在版编目(CIP)数据

卓越高等教育指南:大学评测、规划和改进整合方法/(美)罗本著;陈传夫等译. —武汉:武汉大学出版社,2015.8

高等教育领导力丛书

ISBN 978-7-307-14773-7

I. 卓… II. ①罗… ②陈… III. 高等教育—研究 IV. G64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 257597 号

著作权合同登记号:图字 17-2014-190

Original English language edition entitled Excellence in Higher Education Guide: An Integrated Approach to Assessment, Planning and Improvement in Colleges and Universities by Brent D. Ruben, published by the National Association of College and University Business Officers (NACUBO).

© 2010 By NACUBO

Chinese language edition arranged through the National Association of College and University Business Officers © 2015

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.

本书英文原版书名为 Excellence in Higher Education Guidebook: An Integrated Approach to Assessment, Planning and Improvement in Colleges and Universities, 作者 Brent D. Ruben, 由 National Association of College and University Business Officers 2010 年出版。

本书中文翻译版由 National Association of College and University Business Officers 授权。

版权所有,盗印必究。未经出版者授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

责任编辑:李 琼

责任校对:汪欣怡

版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:7.75 字数:123千字 插页:1

版次:2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

ISBN 978-7-307-14773-7 定价:30.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

序 言

《卓越高等教育指南——大学评测、规划和改进整合方法》包括评测、规划和改进方面的两个重要方法。第一个方法是 Baldrige 模型——即在 Malcolm Baldrige 国家质量奖励项目中使用的评价标准和过程，该方法由美国国家标准和技术研究所研发并管理。第二个方法是美国高等教育委员会采用的一套评价框架。Baldrige 模型 (Baldrige, 2009) 被普遍认为是最有和最权威的组织评价模型之一，而由委员会设计的评价框架则是美国高等院校项目和机构评估中最明显和被广泛使用的标准。

通过解决高等教育中的特定需求，卓越高等教育 (EHE) 模型进一步扩展了 Baldrige 模型，在它的设计过程中也考虑了认可评估中使用的标准和术语，吸收了 Baldrige 模型和评价框架中的优点。虽然它们经常使用不同的词汇表，但 Baldrige 模型和评价框架都强调了领导力、评估、策略规划、结果测量和同类类比的重要性。同时它们认为评估和规划对于机构的有效性非常关键，应该并入机构的组织中。由于 Baldrige 范例强调改进，而评价框架将服从列为首要关注的

问题，二者互相弥补，共同成为高等教育概念化、文本化、追求卓越和有效性的最佳指南。

EHE 模型的特点之一是灵活性和可扩展性。因为 EHE 模型使用了整合的概念和语言——可运用于机构中的任一部门——可运用于整个大学或者独立的学术机构，以及该机构内的行政、服务或学生生活组织和项目。这就意味着我们可以以传统的方式运用 EHE 模型来评价学术项目和功能，也可用它来评价机构内的其他项目、分支及其功能，以及这些部门如何合作。

当 EHE 模型在各个机构中广泛使用时，它能促成组织员工对机构卓越性的整体观点，并以此产生一个共有的词汇表供不同部门的员工交流。除了促进交流以及提升不同部门的共有使命感，EHE 模型还从系统的角度看待整个机构。对于机构内部人员而言，虽然大学中不同机构的差异是显而易见的，但对于机构外部人员却不明显。对于我们的支持者而言，最重要的就是学习、生活和参观经历中的各种要素如何共同起作用。大学中的所有部门共同产生一种体验，它成为学生、学者、校友、大众感知大学的基础，也是教职员工感受大学的基础。

EHE 模型提供了一个整合的方法来评测、规划以及改进整个机构。该框架能够在各个层面上进行有效的回顾和评估，从整体的角度提出可以改进的重点方向，并给出策略来提升优势，处理相关需求和机遇。

对于此书的出版，作者非常感谢 Baldrige 国家质量项目和美国高等教育委员会。我要特别感谢 Baldrige 国家质量项目的执行总监 Harry Hertz，前任总监 Curt Reimann，学术质量项目北方中心协会主席 Steve Spangehl，高等教育委员会主席 Judith Eaton，中部各州高等教育委员会主席 Jean Avnet Morse。他们都慷慨地分享了各自的知识和见解。

感谢我在 Rutgers 的同事们，他们参与了 EHE 模型的设计过程并推动了它的演变。Rutgers 学校内部大约有 50 个学术部门、学生事务部门、服务部门和行政部门使用了该模型对组织机构进行评测、规划和改进，从这些部门中我们学到很多。许多独立机构也参与了 EHE 评价模型的研究 (Ruben et al., 2004; Ruben et al., 2007)，他们也为该项目的进步作出了贡献。

我还要感谢另外 35 个使用了 EHE 模型的大学同事。特别感谢加州大

学伯克利分校的 Phyllis Hoffman、Ron Coley 和 John Cummins，威斯康星麦迪逊大学的 Maury Cotter 和 Kathleen Paris，迈阿密大学的 Richard Norman、Willard Haley 和 Adolph Haislar，宾夕法尼亚州立大学的 Louise Sandmeyer、Ann Dodd 和 Carol Everett，阿拉巴马大学的 John Dew，纽约州立大学宾厄姆顿分校的 Jim Spring、Molly Nearing 和 Christina Knickerbocker，托莱多大学的 Jamie Barlowe 和 Nagi Naganathan，以及曾在得克萨斯州 A&M 大学工作的 Sue Redman 和 Jill Pollock。

特别感谢强生公司的管理者无私地分享了他们的知识和经验，他们是 Denis Hamilton、Karl Schmidt、Bill Quinn、Bob Bury、Mike Thalacker、Randy Beeman、Donnie Young、Mike Burtha 和 Jerry Cianfrocca。

感谢国家大学事务协会对本项目和本书出版的热心帮助，他们是 Donna Klinger、Connie Adamson、Al Davis、Susan Jurow、John Walda。感谢 Jay Morley 早期给予我们的支持。感谢 Karen Colburn 在本书写作过程中的帮助。

非常感谢我在 Rutgers 的同事们，特别是 Rutgers 大学组织发展和领导中心的 Sherrie Tromp、Kate Immordino 和 Barbara Corso。同时也要感谢 Stacy Smulowitz、Brian Agnew、Stacey Connaughton、Yana Grushina、Travis Russ、Lisa Mahajan、Kim Biegel、Jocelyn DeAngelis、Jen Lehr、John Fortunato 和 Tricia Nolfi，感谢他们为该项目花费了数年的时间。

Brent D. Ruben



目录

001	国家背景
011	评测、规划、改进和领导力的整合方法
018	框架和审查过程
021	卓越高等教育模型的内容
024	机构、部门和项目概述
027	1 领导力
035	2 目标和计划
041	3 受益者和赞助者
047	4 项目和服务
057	5 教工、职工和工作环境
063	6 评估和信息使用
080	7 成果和成就
088	词汇表
093	参考文献
115	译后记



国家背景

高等教育机构培育了学生，为他们的职业生涯做了准备，为这些学生所在的社区、州、国家及更大范围的学术、经济和文化领域输送人才。正如康奈尔大学荣誉校长 Frank Rhodes 所言，高等教育“启发了大众的理解能力，培养了大众的品位，通过培养和训练一代代建筑师、艺术家、作家、商业领导者、工程师、农民、律师、医生、诗人、科学家、社会工作者和老师，为国家的健康发展作出贡献，产生了一代代拥护者、梦想家、实践者、中途退学者、父母、政治家、传教者、预言家、社会改革者、空想家和志愿者，他们影响、推动并形成了大众生活的路线”。

几乎没有任何社会机构像大学一样受到高度重视。出于以上原因及其他因素，高等教育的贡献一直受到公众视野和学术专业媒体的广泛认可。但是近年来，这些赞扬也伴随着警告。当然，最为人所知并引起争议的警告是 Spellings 委员会提出的 (Spellings, 2006)。在过去 25 年各种呼唤高等教育改革的报告中，没有任何一份报告像它一样获得如此多的关注和回应。

2005年9月, Spellings委员会由美国教育部的 Margaret Spellings 启动, 要求“为高等教育设计出一个综合的国家战略, 使其满足美国不同人口的需求, 适应美国将来的经济和劳动力需求”(美国教育部, 2005)。该委员会的最终报告《领导力测试: 描绘未来的美国高等教育》于2006年9月发表, 为改善高等教育提出了广泛的建议。在8月9日的报告草稿序言中, 委员会描述了当前的情景: 在美国第一所大学产生的370年之后, 美国高等教育成为了我们最大的成就之一。但是, 在这些成就之外, 委员会认为美国高等教育在很多方面需要改善。随着21世纪的到来, 关注那些有待解决的问题绝不是对美国大学成绩的轻视。我们长达一年的对高等教育当前问题的调查让我们得出一个不安的结论, 即高等教育过去的成就让国家产生了未来毫无根据的满足。

现在是时候坦诚地面对问题了。在组成美国高等教育的各种机构中, 我们发现许多值得表扬的部分, 但是也有很多亟待改革的问题。当然, 一眼看上去, 大部分美国人并不认为大学是我们教育系统中现存的一个问题。长期以来, 我们比任何一个国家都培养了更多的高等人才。

然而, 一直处于竞争的前列的我们以至于开始认为美国高等教育的优越性是理所当然的。虽然美国人很少了解这点, 但是这种忽略的后果是严重的。我们也许仍拥有大部分的世界优秀大学, 但是其他很多国家已经跟上了我们的步伐, 他们现在比我们培养了更多的高等人才。更严重的是, 随着教育对我们共同繁荣的重要性日益提高, 其他国家正在超越我们。(Spellings, 2006a, 3)

为了解决以上提出的“亟待改革”的问题, 委员会提出以下六大建议:

1. 每个学生都有权利追求高等教育。因此我们建议美国应当以前所未有的努力, 通过改善准备条件和持续性, 解决非学术障碍以及显著提高对低收入家庭学生的帮助来拓宽高等教育的通道。
2. 为了解决高等教育日益上升的成本问题以及政府长期为高等教育提供财政支持所面临的现实问题, 我们建议重建整个学生财政资助系统, 引进新的激励因素来改善成本及机构生产力的评估和管理。
3. 为了直面21世纪的挑战, 高等教育必须从一个基于声誉的系统转变为一个基于绩效的系统。我们呼吁高等教育创造一种拥有强大责任感和高透明度的文化。如果高等教育接受并实施严格的责任措

施, 我们的每一个目标, 从拓宽教育通道、提升负担能力到提高质量和创新力, 都将更容易实现。

4. 几乎毫无例外, 高等教育必须处理学术项目和机构应如何转型以满足不断变化的知识经济需求的根本性问题。我们建议美国高等院校通过设计新的教学法、课程和技术实现不断的创新和质量提升, 特别是促进科学和数学领域的学习。
5. 美国需确保公民一生都能够获得高质量、可负担的教育、学习和培训机会。我们建议设计一套终身学习的国家战略, 来帮助所有公民意识到准备及参与高等教育在其生活中的重要性。
6. 美国需确保其大学在关键战略领域拥有实现全球领导力的能力。我们建议在国家参与全球竞争的关键领域如科学、工程、医药和其他知识密集型领域增加政府投入, 并再次承诺引进全国及全世界的优秀人才来引导美国的下一轮革新浪潮 (Spellings, 2006a, 17-25)。

一方面, Spellings 委员会工作的影响以及教育部的后续努力具有至关重要的作用, 它促使高等教育的注意力聚焦于报告中所提及的问题和主题。它激发了高等教育内部的对话, 激励了无数的改进项目 (Ruben et al., 2008)。另一方面, 高等教育群体提出了针对报告内容、语气及对报告者的大量反对意见, 所以这次号召教育群体、国会和教育部来友好地追求共同议题, 促成有建设性的合作的努力并不十分成功。

理解并有建设性地回应外部意见

具有讽刺意味的是, 客观分析 Spellings 委员会的报告和建议, 我们发现委员会提出的问题几乎都不是新问题。事实上, 大多数问题一直是高等教育群体内部讨论和担忧的问题 (例如 Boyer Commission, 1998; Eckel, Green, and Hill, 2001; Kellogg Commission, 2001; Massy, 2003; Ruben, 2004; Spangehl, 2004; Weinstein, 1993)。

在 2002 年, 美国大学协会发布了当前高等教育面临的问题列表 (2002, 6-7):

- 变化的学生数据

——大学毕业生在美国总人口中的比例上升

- 学生缺乏大学预备课程
- 非传统学生的比例增加
- 新的入学模式
 - 兼职学生增加
 - 在不同学校学习
 - 远程作业
- 信息爆炸
 - 可获得信息增加
 - 可获得信息的评价和质量控制下降
 - 从需要记住事实转变为发现和评价信息
 - 终身学习的需求和重要性增加
- 技术革新
 - 毕业生新的工作类型
 - 技术和线上学习改变了教室的性质
 - 职位需求的频繁变化及对持续性教育的需要
- 教学效果考核制
 - 更重视教学质量
 - 更多的州立课程规定
 - 强制性测试
 - 强调有效性和评估
- 新的教学地点和形式
 - 盈利性高等教育的增长
 - 远程教育
 - 合作型大学的产生
 - 更灵活的教学形式
- 变化的职场本质
 - 强调有创意的问题解决能力、团队精神和适应性
 - 需要高水平的脑力
 - 需要员工具有更高的技术水平和量化能力
- 主要挑战和机遇的全球化本质
 - 国家边界的多孔性

- 对于学生、教师和资源的国际性竞争
- 世界范围的环境影响
- “9·11”事件之后对全球相互依赖性的意识

- 重新强调公民责任和团体价值

- 学生志愿精神的提高
- 循环的学生激进主义
- 大学加入社区来解决当地问题的压力

- 资源限制

- 对稀缺资源的竞争
- 政府资助较少
- 更依赖其他的资金来源
- 更有效地使用当前资源

虽然关于高等教育的挑战有共同的理解，但是如何最好地处理它们却没有达成共识。每一个问题本身都相当复杂，并且经济问题、管理问题和任务的多样性互相联系所形成的网络让问题列表更加令人望而生畏。

对于我们这些工作在第一线的人们，这些问题也是庞大且复杂得超过了我们的控制。但是令人振奋的消息是：在我们自己的活动领域，我们可以对当前高等教育面临的根本性问题产生相当大的影响。

符合这个类型的三大重要问题包括：(1)我们与合作方的联系；(2)我们机构的运行；(3)处理不断变化的环境条件。这三大问题的每一个本身都是重要的，但它们又和高等教育面临的许多十分困难和互相联系的问题缠绕在一起——这些问题强调了系统评估、规划和创新的需求。

在缺乏额外资源的条件下设计新策略以面对日益增加的需求

为了应对内外部压力，大学中的国家单位、学术机构、学生生活部门、服务部门和行政管理部门都被要求在缺乏额外资源的条件下提高自身的质量和效率。

在这样的情况下这些机构很难作出最佳选择。要么忽略越来越高的期待，要么通过牺牲质量来满足日益增长的需求，要么寻找解决任务的新方法，要么在狭隘的活动范围内作出艰难的选择。每一次选择都包含潜在的

利弊博弈问题，每次选择都会威胁到当前事业的范围和质量。在所有可能的选择性策略中，一个常见的主题就是对我们提供的活动进行优先级排序。如果找不到一个方法从集中性和关键性的角度对项目和服务进行排序，并相应地作出分配资源的规划，那么，合理的决策和改进就不会成为可能。

缩小学术和行政文化的差距

教师、学生管理人员和行政人员拥有不同的训练、作用和责任。因此，这些团体经常会衍生出与众不同的文化——这些文化有时候强调团队成员的价值和成就，却忽略了或没有恰当地重视其他团体对项目、部门或机构本身的核心任务作出的所有贡献。无论这种情况何时发生，其必然结果是不同的部门、教职员工之间缺乏理解和互相尊重。这也反过来降低了士气，减少了有效的合作，浪费了宝贵的资源，影响了项目或服务的效果，最终破坏了机构在合作者中的声誉。总体而言，在高等教育机构内部，以及在每个单独机构中，增强对常见问题的共同理解，是跨越文化障碍和促进相互之间更有效合作的重要步骤。

更广泛地将高等教育机构和部门视为组织

教育学院、法学院、传播学院、文学院和管理学院有多大程度的不同？人力资源部门、机构研究部门、计算机服务部门和管理部门有多大程度的独特性？当然，第一个列表由学术专业组成，第二个列表由行政和服务单位组成。这就是每一类单位提供的项目和服务内容的主要区别。然而，从更高的层次分析，所有的单位是组织机构，在高等教育的大背景下共同运作。它们有许多相似点，因而能够相互学习。为了意识到并学习这些共同点，我们需要整合的框架和术语来思考、描述及分析机构和部门的工作(Massy, 2003; Ruben, 1995a)。为了实现这一点，我们需要整体的框架、概念和术语以及有洞察力的领导来打破部门边界，促进见解、策略、实际案例和经验的分享。

学习其他教育机构和医疗、商业和政府部门的有效做法

在高等教育和其他部门间的组织学习障碍就像高等院校内部的不同部门和分支之间的障碍。就学术任务而言，高等院校是独特的机构。然而，我们许多行政、服务部门与医疗、管理和商业部门有很多相似之处，从中可以相互比较、相互学习(Ruben, 1995a, 1995b, 2004)。其他机构的某些部门也会涉及研究、指导、公众服务及其延伸活动，这些与大学的活动相似。我们越专注于自己的与众不同，就越会错过从其他机构学习知识和经验的机会。此外，当我们无法有效地聆听和学习对方，我们作为教学专家的可信度就会下降，我们为他人提供的价值观和实践选择的采纳率也会下降。

采纳持续进步和日常责任的哲学

高等教育一直致力于卓越。然而，批评者经常指出高等院校的改进速度较慢，而且这种改进只是偶然的而非持续的(Spellings, 2006a, 2006b)。在高等教育内部，创新和改进成为了解决教育潜在缺陷的主要讨论话题，一个又一个方法和模型被提出、讨论然后丢弃。委员会经常被组织起来进行深度调查并提出建议，这些建议也经常被其他委员会采用，这些委员会也为另一些委员会做调查并提出建议。有时候，为了追求完整、严格和完美的解决方案，我们会忽略一些不太完美的解决方法，而那些方法其实也有可能引导我们前进。因此，我们可能丧失让自己改善的机会，也有可能相关人士就不再愿意投入时间或精力在这场努力中。没有人会认为对于创新和改进的全面分析是不重要的。同样的，单方面的、自上而下的决策也充满危险。然而，过多无边界的分析和讨论、缺乏明确的行动计划——会导致组织瘫痪，并且最终会像缺乏分析一样导致糟糕的后果。因此，真正的挑战是采纳鼓励合作和咨询的方法，同时又要确保及时决策，确保这种改变不是空洞的语言。

扩大有能力和责任感的领导的基础

为了解决高等教育面临的诸多障碍，强有力的领导在各个层面和领域都是必需的。出于某些难以理解的原因，高等教育中领导力的发展一直没有像它在其他领域中一样被放在优先位置（Hecht, 2006; Ruben, 2004, 2006a; Wolverson and Gmelch, 2002）。通常人们会假设那些在学术或技术领域的卓越人士会自发地形成并发展其领导和管理能力。虽然这个方法确实产生了一些优秀领导，大多数人却认为其缺陷也是显而易见的。新领导的学习曲线是急剧变化的，因此这种必需的学习过程给大学和机构带来了痛苦的后果。为了改善这种局面，我们需要理清我们对高等教育领导者必要能力的理解，并创造一些机会来吸引、发展并且奖励具备能力的人。我们需要的领导者至少对有效的机构组成有预见性、拥有反思的习惯，以及促进合作及持续改进的能力。

积极面对压力和结果评估

在国家、州和各个机构层面上，扩大负责制和结果评估的适用范围的压力都越来越大（Eaton, 2005; Field, 2009; Miller, 2006; Schray, 2006; Spellings, 2006a）。为了面对这一挑战，我们需要设计出一套有意义的评判标准来评估提供有用信息的各个部门的质量和有效性，如学术部门、学生生活部门、行政和管理部门，并使用这些信息来监管并改进结果。作为这个过程的一部分，我们所使用的信息可以被用来将我们的工作与其他与我们有共同任务的机构的表现进行对比，也能用来指导决策和资源分配。如果我们积极面对，评估的压力也能被视为机遇。决定、记录并确保我们的工作质量是必要的，谁会反对这个说法呢？学术工作的核心精神就是回顾和评估，谁又能反驳这一点呢？在处理这些问题时过多地反对和拖延很有可能导致评价标准和过程由他人强行决定，结果就很有可能比不上员工在追求目标的过程中起主导地位所带来的预期结果。

采纳广义的卓越

大学在学术界一直以质量著称。在这个方面，高等教育就是金牌标准——是其他行业寻求卓越的模范。但是当下有越来越多的关于高等教育卓越性的不同观点。至少有三种明显不同的观点(Volkwein, 2006)：第一个观点可以被称为资源/声誉观，它强调机构和学科的评估或排名，员工的成就和资质，可用的财政资源，学生等级和分数，研究深度和资助。第二种是以用户为中心的模型，它强调学生的经历，教学质量，项目的可得性，学费水平以及校友和雇主的观点，并且十分重视学生对项目、服务和教学设施的满意度。第三种是策略投资模型，强调投资回报率、成本收益分析、花费控制、规则和服从以及效率测量，如入学率、每个学生的学习时间、获得文凭的时间和花销(Volkwein, 2006)。第一种模型是员工偏好的模型，虽然这种模型也在不断变化，但其一直被用来进行外部评估。学生、父母、校友和雇主经常强调第二种以用户为中心的模型。政府官员、董事会和托管人则普遍被第三种策略投资的模型所吸引。

大学管理人员在意识到三种方法各有局限性后努力调和这三种方法(Volkwein, 2006)。每一个观点都有价值，这些模型也不是互斥的。事实上，最成功的机构、部门和项目都会找到包含这三种观点的方法。当然，这也会提升学生、员工、项目、部门、学科或整个机构的排名，改善我们与合作单位的关系以及有策略地使用资源以产生投资回报。无论如何，在一个特定的项目、部门或机构中认真思考“卓越”和“有效”的含义非常关键，我们需要一种观点鼓励我们在学术、学生生活、支持性服务和行政管理等各个层面向卓越努力。

整合评估、规划和持续进步的方法

大多数大学有进行学术评测、规划和改进的步骤。有时候，这些活动由行政人员管理，但其功能未能很好地整合起来。评测和规划活动可能在机构层面发生，它们可能不会与项目或部门层面的活动有直接联系。或者行政服务领域使用的标准和方法不同于学术或学生生活领域使用的方法。

我们越来越意识到形成统一的结构和语言的好处，它能在各个层面和不同的部门及项目中指导评测、规划和改进。整合后的方法能提升人们对组织方向和优先项目的理解，促进思想交流，在整个机构中提高操作方法的有效性。

