

院校研究理论与实践论丛

总主编 常桐善 蔡三发
副总主编 王雁 张端鸿 屈琼斐



美国高等教育 战略规划与质量提升

李岱 蔡三发 周莹 白康 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

院校研究理论与实践论丛

总主编 常桐善 蔡三发
副总主编 王雁 张端鸿 屈琼斐

美国高等教育 战略规划与质量提升

李岱 蔡三发 周莹 白康 编著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

美国高等教育战略规划与质量提升/李岱等编著

·上海:同济大学出版社,2018.10

ISBN 978-7-5608-8134-8

I.①美… II.①李… III.①高等教育—教育规划—研究—美国②高等教育—教育质量—研究—美国 IV.
①G571.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 204627 号

院校研究理论与实践论丛

美国高等教育战略规划与质量提升

李岱 蔡三发 周莹 白康 编著

责任编辑 熊磊丽 责任校对 徐春莲 封面设计 陈益平

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

排版制作 南京新翰博图文制作有限公司

印 刷 江苏凤凰数码印务有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 20.5

字 数 410 000

版 次 2018 年 10 月第 1 版 2018 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-8134-8

定 价 88.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

院校研究理论与实践论丛

总 主 编 常桐善 蔡三发

副总主编 王 雁 张端鸿 屈琼斐

序

现代大学已经变成了规模巨大、种类繁多、功能和组织复杂、利益相关者众多、社会责任广泛的社会组织，需要大量的信息和专门知识才能对其进行有效管理。学校的领导人和决策中枢机构，很难再依靠传统的经验进行决策与管理大学，通过加强研究，开展科学决策与管理已经成为一种顺应发展的内在需要。大学越来越需要专业化的机构和人员协助收集信息、整理数据、研究问题、提供决策咨询与参考。

院校研究（Institutional Research）的蓬勃发展正是顺应了上述需要。院校研究以大学管理为研究对象，通过系统收集信息、科学分析数据、提供决策支持，以达到解决实践问题，提高管理科学化水平的目的。院校研究在发达国家广受重视，尤其是美国高校普遍建立了院校研究办公室。中国的院校研究也日益受到重视，近年来中国大学的规划、政策或高等教育研究等相关部门纷纷转型，朝着院校研究专业化机构的方向发展，探索以问题为导向、以数据为支撑、以改进为目标等方式，努力开展本校的问题研究，并加以实践，促进学校管理优化。

同济大学是一所具有悠久历史传统和开放进取精神的大学，正在努力建设以可持续发展为导向的一流大学。在信息化时代，学校希望构建基于大数据的院校研究和循证原则的科学决策体系，这也正是大学内部治理体系与治理能力现代化的应有之意。为此，学校在体制机制、资源整合和外

部合作等方面做出了许多努力。一是整合发展规划、高等教育研究和办学质量评估部门，组建了发展规划研究中心，成为大部门制的院校研究与决策咨询机构；二是推动学校运行数据的共享库建设，并在此基础上建设了学校的数据仓库，推动行政管理、决策咨询和技术支持部门的合作，努力朝大数据决策的院校研究方向探索；三是与爱思唯尔、汤森路透、惠普、金蝶和文思海辉等国内外机构建立广泛合作，更好地推动智慧校园和智能决策系统建设。

由同济大学发展规划研究中心联合美国加州大学总校院校研究办公室等机构专家共同出版的“院校研究理论与实践论丛”，是中美院校研究领域专家近年来开展院校研究的一些理论、方法和实践的阶段性总结，包括院校研究的发展与应用概论、高校战略发展规划与数据报告可视化、高校决策支持信息系统的开发与应用、院校研究统计学方法与数据挖掘、院校研究问卷调查研究方法与实践等专题，内容丰富，具有较高的参考价值和借鉴意义。相信该论丛的出版，有利于提升院校研究人员的专业化水平，有利于推动院校研究在中国的发展，有利于更好地促进中国大学的管理，有利于“一流大学”和“一流学科”的建设。

只有院校研究人员善谋，才有决策中枢机构善断，也才有中国大学治理体系与治理能力现代化的持续改善。祝愿中国的院校研究发展得越来越好！

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters that appear to read '王钢' (Wang Gang).

原同济大学校长、中国科学院院士

目 录

序

绪论	白 康	1
----------	-----	---

第一章 高等教育战略规划

高等教育战略规划成功的关键要素	珍妮特·史密斯 李 岱	9
高等教育战略规划实用指南（上）——组成、协调与评估	凯伦·辛顿 蔡三发 于梦婷	23
高等教育战略规划实用指南（下）——持续性、文化性与整合	凯伦·辛顿 蔡三发 于梦婷	40

第二章 大学认证

美国高等教育认证体系概述	李 岱	67
美国地区认证机构的共通与不同	李 岱	86

第三章 高等教育问责

美国高等教育问责制及其工具	艾琳·霍姆斯	蔡三发	于梦婷	105	
美国高等教育财务问责制	汤姆·休斯	克林特·尤厄尔	蔡三发	于梦婷	117

第四章 大学效绩与学习成果评估

试述美国高等院校机构效绩	周莹	白康	143
学生学习成果评估	周莹	白康	158
通识教育评估	周莹	白康	190
促进评估文化的生成与发展	周莹	白康	208

第五章 案例研究

美国匹兹堡州立大学的再认证	珍妮特·史密斯	李岱	231
美国加州大学问责报告	李佳	常桐善	252
美国乔治梅森大学通识教育评估案例		周莹	277
NSSE 问卷实施及结果在质量提升中的应用		刘小燕	290

绪 论

白 康 博士

院校研究与规划副校长

美国路易斯大学(Lewis University)

高等院校战略规划是一种以完成高等院校使命为目的的长期发展计划，它通过有效的行政协调整合、定期的质量检查与成果评估，促使高等院校按时完成其短期计划和长期目标，不断提高和改进院校效绩，最终圆满完成高等院校的使命。在过去近 40 年的时间里，战略规划在美国高等教育的改革与发展，以及完成高等院校使命的过程中起到了积极主动的作用，使高等院校战略规划的制定、执行和完成成为教育质量的保证和高等教育成功的关键。高等院校战略规划的作用，已是众所周知的事实。然而，在当今社会，甚至在高等教育领域，仍有很多人对战略规划在高等教育中的作用疑惑不解或理解不透，对战略规划的制定、实施和完成，缺乏必要的知识，其中也不乏为高等院校提供咨询的规划顾问、专职计划人员，以及高等院校的高级管理人员^[1]。

对高等教育战略规划及其计划与实施缺乏认识和理解，会严重影响战略规划在高等院校的计划与执行。而更为严重的结果是，参与执行一个计划不周或内容欠缺的战略规划，会使教职员和学生对学校或学校领导层丧失信心，使学校的重要资源得不到合理分配与使用，教育质量得不到保证与提高，以致高等院校的质量认证检查失败，从而导致学校丧失财政资助与学术声望^[1]，其代价之严重促使美国各高等院校对战略规划的计划与实施不敢掉以轻心，而是努力做好战略规划并全力执行，保证学校的使命得以圆满完成。一个好的、成功的战略规划的计划与实施过程，由于其明确性、可测性、普及面以及透明度，能够最有效地调动全校教职员与学生的积极性，使他们有机会积极参与学校重大问题的决策，使学校的成果评估、资源分配以及高等院校认证等程序更为健全，执行起来更为方便和

容易，并为高等院校各利益相关者提供学校在执行战略规划、完成其预期目标和使命过程中所取得的进展和成就的信息。

在美国，战略规划的发展始于美国军方，用于军队大规模的军事行动，目的在于获取整体战役中的有利地位，更有力地歼灭敌人，完成军队的使命。到20世纪50年代，美国很多企业界人士认为战略规划是解决一切问题的答案，因此引用美军的战略规划模式，在企业发展中广泛利用，以获取企业竞争中的更大盈利。从20世纪60年代中期到70年代中期，战略发展规划在企业界盛行。到了90年代，战略规划再度复兴，在企业界被普遍认为是一个“在具体情况下具有特别利益的过程”^[2-3]。

20世纪70—80年代，美国高等教育经历重重困难，面临各种挑战：大学在校学生人数下降，学生整体结构发生变化，学校运作成本上涨，学生学杂费剧增，财政拨款不足，资金来源不稳定，以及学术重点转移，等等^[1-2]。面对众多的困难和挑战，为了改变不利的局面，高等教育有必要进行一场深刻的管理革命。美国的高等院校开始用新技术进行数据收集与分析，对历史进行反思以及对未来发展进行研究，发现在高等院校需求不断增高与资金不断下降的情况下实行战略规划，是一种积极主动地解决高等教育持续发展和提高中存在的问题的有效途径^[1]。从此战略规划逐渐在美国高等教育各领域开始实行，成为这场变革的一个显著特征，并由此对高等教育的发展、改革以及不断提高起到了关键的作用。

然而，战略规划在高等院校中的实施与其他一切新鲜事物的产生和发展一样，并非一帆风顺。高等院校在试图将企业的战略规划模式转变并应用到高等教育环境的过程中所遇到的挑战很大。例如，在战略规划执行过程中不断进行评估与调整，是规划完成与达标的关键。而高等院校要在短期内适应一个以评估为基础的变革，这一过程通常令人气馁而且难以达到预期的效果。其次，企业界是以市场数据为基础、以消费者（客户）的利益为驱动来制订其战略规划流程；高等院校对其所面临的问题是掌握的数据有限，而且其服务对象是学生，不是消费者（客户）^[1]。再就是前面提到的对战略规划缺乏了解，认识不足，也给计划和实施带来一定阻力。此外，很多学校参与战略规划仅仅是因为认证机构或州高教委员会的要求，或者是学校经历了某种危机。以上种种原因，以及在计划过程中面临的各种挑战，致使很多学校尽管投入了大量的时间、人力和物力，也没能达到预期的目标^[4]。因此高等院校必须根据自身的特点，调整和制定适合其实

际情况的战略规划。

由于各高等院校自身的努力，战略规划逐渐得以被接受。然而在高等院校实施战略规划的初期，战略规划仅仅被视为用于陈述学校使命和愿景，帮助优先分配资源和进一步突出学校工作重点的一种工具，结果很多早期的战略规划侧重于对学校本身各具体方面目标的描述，而忽视了战略规划具体计划和执行过程的建立。学校投入了大量资金，学校教职员工花了大量时间参与战略规划的制定，然而看到的却是大量文件的产生和堆积，相对而言很少看到战略规划的执行或圆满完成^[1]。

随着公众对高等教育及其质量的监督不断加强，美国联邦政府和州政府以及各区域认证机构对高等院校实行战略规划的要求不断提高。从20世纪90年代开始，各区域认证委员会提高认证标准，要求美国各高等院校必须要有战略规划和评估计划，以满足高等院校质量认证的要求。与此同时，联邦政府和各州政府开始将资金分配与问责措施和认证结果结合起来。特别值得注意的是，美国联邦政府和州政府，以及各地区主要认证委员会为了应对外部问责制的要求，要求所有高等院校都必须制订学生学习成果目标，并对学习成果进行检测和评估。长期以来，高等院校的认证标准都是以各种管理硬数据为基础建立起来的，例如学校资金来源是否稳定、最高或终端学位教师的人数、图书馆的藏书量等^[1]。这一高等教育管理的变革使美国大多数高等院校为了达到问责与认证要求，争取得到极其有限的资源以及联邦政府和州政府的持续资助，解决由于高等院校生源不足和资金减少带来的困难，除了依旧提供各种管理数据以外，都明确制定了具体的学生学习成果评估措施和行政管理的具体评估措施。这些新的变革和举措为高等院校创造了施行战略规划的环境，从此战略规划作为高等教育使命的完成和教育质量保证的必要途径，在美国各高等院校广泛实行，为高等教育的不断改进与提高奠定了坚实的基础。

编写本书的目的是帮助高等院校的教职员工特别是高层管理人员系统地了解美国高等院校战略规划的组成和制定，认证体系和机构效绩及其与战略规划的关系，评估文化和学生学习成果评估，以及高等院校问责制。书中还提供了实例，以使读者通过实例能更深刻地理解和领会美国高等教育的管理和质量保证体系。

全书共有十五篇文章，前三篇文章系统地介绍美国高等院校战略规划从制定到执行的整个过程，回顾了高等教育战略规划的兴起和演变，详细

地介绍了高等院校战略规划的主要组成部分，以及与战略规划相关的三种评估形式，即机构效绩、学习成果和行政评估，为高等院校建立可持续性的战略规划，以及在战略规划指导下整合校园其他计划等方面提供指导。

第四、第五篇文章向读者介绍了美国高等教育的认证体系，认证体系的主要构成，以及美国各区域高等教育认证机构，总结了在过去的20年间认证理念和侧重点发生的重要变化，同时还简短回顾了美国认证系统的发展历史，讨论了目前面临的挑战以及将来可能的发展趋势。

第六、第七篇文章主要讨论美国高等教育问责制。第六篇文章首先讨论了问责制的定义，然后透过政治问责模型的视角讨论美国独特的问责制工具，最后讨论院校研究在问责制过程中发挥的作用。第七篇文章讨论高等教育财务问责制，“在高等教育中，毕业生人数可能很容易计算，但是培养大学毕业生的过程绝不简单”。因此，高等教育财务知识不应仅局限于财务办公室和总结性财务报表，还应该包括上述的管理会计和基准工具，以供整个学校的全体教师、行政管理工作人员和工作人员使用。作者最后建议挑战铁三角的基本假设，尤其是“质量越高需要的成本越高”假设，并用多个高校实例证明高质量需要高成本的观点是错误的。

第八篇文章通过讨论沃克维恩的机构效绩评估模式的五个步骤，介绍了美国高等院校质量保证的综合过程——机构效绩，以及美国高等院校实施机构效绩的具体措施，同时还介绍了机构效绩的一个重要概念——“闭合循环过程”。高校不仅要用评估数据证明其完成教育使命的效绩，更重要的是高等院校的评估必须是周期性的，改进是持续性的，这样才能保证教育质量和完成学校使命。

第九、第十、第十一篇文章系统介绍和着重讨论了美国高等院校学生学习成果评估，包括学习成果目标的制订、评估手段和评估标准的选定，以及具体的评估方法和步骤。通识教育评估是学生学习成果评估的重要环节。在介绍美国通识教育评估的同时，作者指出通识教育的评估应该以教师为主导，专业评估人员提供引导、协调和支持，才能保证通识教育评估达到预期的效果。此外，建立和发展评估文化和环境，是学习成果评估取得成功的保证。作者在文中详细讨论了高校领导、教师以及各部门在建立和发展评估文化与环境中的重要作用。

第十二篇文章到第十五篇文章通过四个实例，分别展示了美国高等院校的问责制、认证制和机构效绩的评估过程的具体应用，其中包括美国大

学生参与程度问卷调查、加州大学问责报告、匹兹堡州立大学的再认证和乔治梅森大学通识教育评估案例。

参考文献

- [1] Hinton K E. A practical guide to strategic planning in higher education[M/OL]. Society for College and University Planning, 2012. <https://www.scup.org/page/resources/books/apgsphe>.
- [2] Lerner A L. A Strategic Planning Primer for Higher Education[J/OL]. College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge, 1999. https://www2.fgcu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf.
- [3] Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning[M]. New York: The Free Press, 1994.
- [4] Sanaghan P, Hinton M. Be Strategic on Strategic Planning[EB/OL]. Inside Higher Ed, 2013. <https://www.insidehighered.com/advice/2013/07/03/essay-how-do-strategic-planning>.

第一章 高等教育战略 规划

高等教育战略规划成功的关键要素

高等教育战略规划实用指南(上)——组成、协调与评估

高等教育战略规划实用指南(下)——持续性、文化性与整合

高等教育战略规划成功的关键要素^①

The Key Elements of Successful Strategic Planning in Higher Education

珍妮特·史密斯 博士

机构效绩协理副校长

美国匹兹堡州立大学 (Pittsburg State University)

李 岱 博士

院校研究与规划主任

美国匹兹堡州立大学 (Pittsburg State University)

摘要 本文根据 2016 年珍妮特·史密斯 (Janet Smith) 博士在“院校研究、学科建设规划、教育质量评估”国际交流研修班上发表的关于高等教育战略规划的主旨讲话整理而成。史密斯博士为高教领导者们指出了他们在制定和执行战略规划时需要知道的十项要素。要素涵盖了战略规划从制定到执行过程中的各个方面,包括因地制宜地制定有效规划、领导改革、确定优先等级、定期评估、提供培训等。本文旨在帮助高等教育的领导者们和规划参与者们更好地了解规划过程,更有准备地面对在规划各阶段可能出现的挑战,并能够在各校园内制定并成功实施战略规划。

Executive Summary This chapter is based on the keynote speech of *The*

① 2016 年 6 月,珍妮特·史密斯博士在同济大学发展规划中心(现为“同济大学发展规划部”)主办的“院校研究、学科建设规划、教育质量评估”国际交流研修班上发表了一次关于高等教育战略规划的主旨讲话。本文正是基于这次主旨讲话的内容修改完成的。在主旨讲话中,史密斯博士指出了高等教育机构成功地制定和执行战略规划的十个关键因素。每一个关键因素都可以帮助高等院校了解在准备、制定和执行战略规划过程中可能遇到的困难和挑战,发现产生困难的原因,并且提出解决建议。在讨论关键因素时,史密斯博士各引用了一条美国俚语、名人名言或影视对白作点睛之用。读者在学习的过程中,或可一笑。