

以热爱战胜恐惧

——高等教育普及化阶段民办高校的高质量发展思考

西安欧亚学院创办人、中国民办教育协会副会长 胡建波

2020 年，我国高等教育毛入学率超过 50%，标志着中国进入高等教育普及化阶段。高等教育普及化发展不仅是规模和数量的变化，更需要新的质量内涵。

以热爱战胜恐惧，依法依规全面推动质量提升

2016 年修订后的民办教育促进法，允许民办高校自主选择营利性或非营利性办学，也从根本上厘清和解决了长期困扰民办教育健康发展的一个重大问题。修订前的民办教育促进法规定了民办学校是非营利性事业，同时又允许办学取得合理回报。这样导致民办学校法人属性不明、财产归属不清，政府的扶持或监管不到位。民办学校分类办学后，非营利性学校将获得更多政策支持、公共资源支持；营利性学校可以光明正大地将学校作为一个产业去经营，合法权益也有了保障。这样的分类办学规定，让两类学校都各得其所，有利于教育供给侧质量提升，有利于办出人民满意的教育。

对于办学者而言，无论选择哪条道路，都不是一条容易的道路。选择营利性办学将面临更激烈的市场竞争选择和更大的经营风险。选择非营利性，办学者常常会担心失去对学校的掌控权。大家难以接受自己几十年甚至几代人的奋斗结果成为一场与自己无关的公益献礼。我想这些想法完全可以理解。

其实，很多民办高校的办学者都认可办学是一项社会公益事业，他们并不想将学校一直作为自己的私产，相信再过几十年，中国会出现很多公益性的私立学校，就像哈佛、耶鲁一样，虽然是私立学校但不属于个人私产，学校产权由基金会托管，坚持公益性办学。但这需要一个过程，至少要等到第一代或者第二代办学者都渐渐退去。

中欧国际工商学院管理学教授肖知兴写过一本书，书名叫《以热爱战胜恐惧》。书中提到组织发展有三种驱动力，分别是生存驱动、恐惧驱动和热爱驱动。这非常符合大多数组织的发展历程，民办学校也不例外。一开始办学要获取各种资源，尤其是招生和校舍，生存压力驱动着办学者和学校教职工不断奋斗。后来学校初具规模、走上正轨，由外延式发展转为内涵式发展，每一位办学者都力争上游、生怕在竞争中落后，尤其是政策法规调整后，他们更加恐惧，恐惧失去财富、失去面子、失去掌控。

在笔者看来，战胜恐惧的方法不是对抗或者逃避，唯有对事业的热爱，才能让内心实现自由。

高等教育普及化阶段需要适应性的、全面性的质量观

当前，“质量”是我国高等教育领域常谈常新的话题。在精英主义时代，大学本身就意味着质量。有学者研究发现，20 世纪 80 年代以前，高等教育相关文献中很少涉及“质量问题”。随着精英高等教育向大众高等教育的过渡，在社会问责、政府政策强制以及企业管理中质量话语的诱导下，“质量”进入高等教育的话语体系，并广为流传。现代质量管理大师约瑟夫·莫西·朱兰在展望 21 世纪世界质量运动的发展趋势时就曾指出：“质量运动的重点将从制造业转移到教育、医疗保健和政府管理，因为这些领域是一个庞大的服务业，而且质量原理运用得比较少。”

在我国，很长一段时间以来，高校发展质量的传统道路是攀爬卡内基阶梯，大专、本科、硕士、博士，质量发展之路就是升格之路。这种情况在全世界都是常见的。而如果回到质量的概念本源，就会有不一样的视角。在质量管理领域最有影响力的质量学说有两种：一是朱兰提出的适

应性质量观：产品及服务在使用过程中满足顾客要求的程度。二是菲利浦·克劳士比提出的符合性质量观：对特定规范或要求的符合程度，反映在对产品的性能、经济特性、服务特性、环境特性和心理特性等方面。联合国教科文组织从质量构成要素的视角做出定义，《面向二十一世纪高等教育宣言：观念与行动》指出：高等教育的质量是一个多层面的概念，包括高等教育的所有功能和活动，各种教学与学术计划、研究与学术成就、教学人员、学生、校舍、设施、设备、社区服务和学术环境等。马丁·特罗按照毛入学率将高等教育分为三个阶段并总结和展望了各阶段的质量特点，他认为高等教育大众化阶段与普及化阶段的主要差别在于量变基础上的质变，他进一步从高等教育观、功能、课程、教学形式与师生关系、学生学习经历、学校规模与类型、领导与决策、学术质量标准、入学与选拔、学校行政领导与内部管理等 10 多个方面进行了区别。

在高校办学过程中，质量发展还受到多种力量的影响。伯顿·克拉克曾提出著名的三角协调模式，即高等教育发展受政府、市场及学术权威（高校）三种势力的整合影响，三者之间的关系是动态变化的，其相互作用形成一个张力十足的脉络空间，大学需要在三者当中寻求一种平衡。哈里·德波尔(Harry de Boer)提出“治理均衡器”的概念，认为治理结构是由国家规制、利益相关者引导、学术自治、管理自治和竞争等五个维度在某个时间点以某种具体方式组合而成的。

2020 年，我国高等教育毛入学率超过 50%，标志着中国进入高等教育普及化阶段。高等教育普及化发展不仅是规模和数量的变化，更需要新的质量内涵。综合以上对质量的研究，笔者认为高等教育普及化阶段的质量特点是适应性和全面性，适应性强调满足多样化学生群体的个性发展需求，满足经济社会建设的多样人才需求；全面性则强调高等教育质量需要全方位落实，同时还需要回应多元利益相关者的价值诉求，并努力达成一种平衡。

西安欧亚学院的“事业理论”

每一个伟大的组织都有清晰的事业理论和感动人心的使命，说明自己是做什么的，为谁做以及为什么要做，通过使命来建立行动计划，来吸引志同道合的伙伴和追随者。借助彼得·德鲁克的“事业理论”，西安欧亚学院的价值观办学以及高质量发展，来源于以下假设和判断。

彼得·德鲁克的“事业理论”包括有三个假设：组织外部环境假设、组织特殊使命假设、完成组织使命所必需的核心竞争力假设。简而言之，组织需要关注政策、市场、技术和文化；特殊使命假设是指在这个预测的环境中，为客户创造哪些独有的价值，才能获得客户；如果要为客户创造独有的价值，这个组织必须具备哪些核心竞争力。这三个假设还需满足四个条件：三个假设都必须是符合现实的；三个假设必须相互协调；事业理论必须为组织内成员所知晓和理解；事业理论必须不断经受检验。

我们认为现在的高等教育市场有三个特点：第一个特点是消费者渴望高质量的教育经历，期待更大的增值，并愿意付出较高的代价。第二个特点是“以学生为中心”的质量观并没有落实到高等教育系统的行动层面。第三个特点是信息科技根本性地改变了知识的开发获取和传递的方式。这就是我们对外部市场环境的三个假设。

基于此，西安欧亚学院于 2007 年提出了自己的特殊使命：为学生提供高质量的教育服务。即提高学生的学习质量和生活质量，满足消费者对高质量教育经历的渴望，是欧亚学院的根本使命。为了达成使命，欧亚做了三个核心竞争力的假设，分别是：提高学生的学习质量的能力；提高学生的生活质量的的能力；提高管理效能的能力。

第一个方面，提高学习质量。欧亚将与各行业优秀企业开展深度合作的能力作为关键能力。我们培养应用型人才，要深刻了解企业的需求。我们想，如果欧亚的老师能帮助企业改进工作，那么这些企业一定会欢迎欧亚的毕业生。另一个能力是设计和实施高质量课程的能力，要将企业对人才的知识、技能、态度需求转化为课程和教学活动，所以欧亚的每一门课程建设都是很艰难的，每一门课也是非常有价值的，让学生非常有收获。第二个方面，继续提高生活质量。包括教育空间设计、规划、建设、改造能力和校园高效运营和优质服务的能力。第三个方面，提高管理效能。欧亚要激发全员热情与潜能，欧亚的质量要做深做细，光靠创办者的个人英雄或者几个领

导干部是无法实现的，需要全体教职工参与进来，发挥他们的热情与专业能力。另外还需要有信息化的能力，大数据和人工智能等新科技已经在商业领域应用得非常活跃，高等教育领域则处于起步阶段，所以要努力实现数字化转型，借助信息科技带来效率和创新推动高质量发展。

总之，在高等教育普及化阶段的背景下，在民办高校分类管理的背景下，民办高校如何高质量发展？笔者的思考是：办学者要以热爱战胜恐惧，坚定自己的办学价值观。把握高等教育普及化阶段下适应性、全面性的质量特征，并结合学校自身情况去践行和发展这样的质量内涵。同时要洞察外部环境，树立自身的特殊使命，培养核心竞争力，形成有效的事业理论，将办学的价值观一以贯之，在点滴实践中落地并优化。西安欧亚学院未来 10 年以价值观导向的办学思路是：办一所在地国际化大学，全面落实以学生为中心的教育质量观，不断提升学生的学习质量和生活质量，恰当回应多元利益相关者的价值诉求，让质量成为一种内生追求和文化自觉。