

资源约束下的突围：民办高校质量保障体系的特色实践路径

钱素平¹, 吴金昌^{2*}, 宋飞宇², 张先林², 张继雄²

¹云南经济管理学院校长办公室, 云南 昆明

²云南经济管理学院质量评估中心, 云南 昆明

收稿日期: 2026年3月9日; 录用日期: 2026年4月10日; 发布日期: 2026年4月20日

摘要

民办高校建设质量保障体系面临的资源条件约束与公办院校不同。现有研究多止于问题梳理, 对资源受限下如何破局的实践探索着墨不多。本文选取三所应用型民办高校展开深度案例研究, 综合运用半结构化访谈、文件分析与实地观察等方法, 考察它们在资源紧张环境中的特色做法。调查发现, 三校在经费、师资、技术均不宽裕的情况下, 摸索出三条差异化路径: 将轻量级数字工具嵌入日常管理, 以可见的成效激励教师主动参与, 将外部利益相关者的诉求实质性融入决策过程。这些做法共同传递出一种“敏而活”的运行特征。本文将“敏捷治理”与“组织惯习”理论引入分析, 指出民办高校质量保障的特色不在于体系的大而全, 而在于通过“敏捷治理”让资源禀赋和组织文化形成动态匹配, 为同类院校提供一条立足现实的实践路径参考。

关键词

民办高校, 质量保障, 资源约束, 敏捷治理, 组织惯习, 案例研究

Breakthrough under Resource Constraints: Characteristic Practice Path of Quality Assurance System in Private Universities

Suping Qian¹, Jinchang Wu^{2*}, Feiyu Song², Xianlin Zhang², Jixiong Zhang²

¹President's Office, Yunnan College of Business Management, Kunming Yunnan

²Quality Assessment Center, Yunnan College of Business Management, Kunming Yunnan

Received: March 9, 2026; accepted: April 10, 2026; published: April 20, 2026

*通讯作者。

文章引用: 钱素平, 吴金昌, 宋飞宇, 张先林, 张继雄. 资源约束下的突围: 民办高校质量保障体系的特色实践路径[J]. 教育进展, 2026, 16(4): 957-963. DOI: 10.12677/ae.2026.164738

Abstract

Private universities face fundamentally different resource conditions when establishing quality assurance systems compared to public institutions. Existing research primarily focuses on problem identification, with limited exploration of practical solutions under resource constraints. This study conducts in-depth case studies at three applied private universities, employing semi-structured interviews, document analysis, and field observations to examine their distinctive approaches in resource-scarce environments. The investigation reveals three differentiated strategies developed despite limited funding, faculty resources, and technological capabilities: integrating lightweight digital tools into daily management systems, incentivizing faculty participation through visible outcomes, and incorporating stakeholder demands into decision-making processes. These practices collectively demonstrate an operational characteristic of “agility and flexibility”. By applying theories of “agile governance” and “organizational habitus”, the study emphasizes that quality assurance in private universities lies not in pursuing comprehensive systems but in achieving a dynamic alignment of resource endowments with organizational culture through “agile governance” mechanisms, thereby offering realistic construction pathways for peer institutions.

Keywords

Private Universities, Quality Assurance, Resource Constraints, Agile Governance, Organizational Habitus, Case Studies

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

高质量发展已成为新时代我国高等教育发展的核心议题。“五位一体”评估制度的确立、新一轮审核评估的推进，让高校内部质量保障体系建设成为硬性要求。公办院校依托相对充裕的经费、专职的队伍与成熟的信息系统，往往能够搭建起一套较为完备的体系。民办高校则要面对更为复杂的局面：质量保障经费捉襟见肘、师资力量薄弱、信息技术资源有限等困难。

现有研究已较为清晰地勾勒出民办高校质量保障的问题图景，但多数研究停留在问题描述阶段，对资源约束条件下“如何作为”的实践经验探讨相对不足。本研究尝试引入公共管理领域的“敏捷治理” (Agile Governance)理论与社会学领域的“组织惯习” (Organizational Habitus)概念，构建一个整合性分析框架。敏捷治理强调在复杂环境与资源约束下，组织对问题的快速响应、资源的弹性配置和多元主体的协同参与(Janssen & van der Voort, 2020) [1]。而组织惯习则指组织在长期实践中形成的、内化于成员行动中的一套“无意识但具有生成性”的倾向系统(Bourdieu, 1990) [2]，它解释了面对相似的外部压力，不同组织会做出差异化的策略选择。

本研究通过对三所应用型民办高校进行深度案例研究，试图回答：在资源约束下，民办高校如何形成具有自身特色的质量保障实践？

2. 文献回顾与分析框架

质量保障体系的概念源自企业管理，后被引入高等教育领域。李志义等(2023)指出，高校内部质量保

障体系包含三大核心：质量标准、保障结构和运行流程[3]。这一框架明确了质量保障的构成要素，为体系建设提供了理论基础。

从质量管理体系的视角看，ISO 9001 所描述的质量管理体系由管理职责、资源管理、产品实现、测量分析改进四大过程组成。这套流程在工业界早已成熟，但搬到高校后，常被诟病为“把教育当成流水线”。质量保障并非孤立的制度设计，而是与资源状况、运行机制紧密关联的系统工程。

上述框架具有理想型特征。别敦荣等(2018)对 11 个国家(地区)的研究表明，外部与内部质量保障的有效衔接是共同趋势，却因资源禀赋差异呈现多元模式[4]。这一发现对理解我国民办高校内部质量保障的多样性具有重要启示。

吴凡(2024)进一步指出，市场化与消费主义冲击着学术标准，制度、技术与文化、道德的失衡制约质量保障体系的整体发展[5]。对于民办高校，这种失衡尤为突出。

国内学者对民办高校质量保障的专门研究逐渐丰富。吴亭燕(2021)从教学督导机制改进切入提出“五要素模型” [6]。李颖(2024)系统分析了民办高校内部教学质量保障在资源保障等方面存在明显短板[7]。

已有成果多着眼于“缺失”与“问题”，对资源约束下的具体应对探索不多。本文搭建了一个“资源约束-组织惯习-敏捷策略”的分析框架。资源约束(经费、人力、技术)是民办高校行动的基本前提。组织惯习指的是学校在办学历程中逐渐沉淀下来的、关于“什么是好教学”“怎样保障质量”的集体认知与行为倾向，它会影响到学校对外部压力和内部资源的判断与反应。敏捷策略则是学校在特定惯习引导下，为应对资源约束而采取的一套灵活、快速、注重多方参与的改进措施。框架的核心逻辑是：民办高校的特色实践，其实是资源约束下由其独特的组织惯习塑造出来的“敏捷治理”模式。

需要说明的是，“组织惯习”与“组织文化”虽有重叠，但侧重点不同。组织文化通常指组织共享的价值观、信念和行为规范，具有明显的意识层面特征；而“组织惯习”更强调在长期实践中形成的、内化于成员身体与行动中的“无意识但具有生成性”的倾向系统(Bourdieu, 1990) [2]，它不仅是“想什么”，更是“怎么做”——一种近乎本能的行为方式。在民办高校质量保障研究中，“组织惯习”有助于解释为何面对相似的外部压力，不同学校会做出差异化的策略选择。

3. 研究设计与数据来源

为深入揭示实践背后的复杂机制，本研究采用多案例研究设计。

3.1. 案例选择

遵循“理论抽样”原则，本研究选取了云南省三所具有代表性的应用型民办本科高校(以下简称 A、B、C 校)。选择依据为：1) 代表性：三校均为办学 20 年以上、以培养应用型人才为目标的地方民办院校，已经通过本科教学合格评估或正在经历本科教学合格评估，内部质量保障基本成型，但三所学校仍然不同程度面临经费与师资约束；2) 差异性：三校在质量保障的实践探索上呈现出不同侧重，有利于进行对比分析，揭示策略选择的多样性(见表 1)。

Table 1. Basic information of the three case schools

表 1. 三所案例学校基本信息

学校	办学历史	在校生规模	关键质量保障节点
A 校	33 年	约 2.2 万人	通过本科教学工作合格评估，部分专业通过师范专业认证
B 校	26 年	约 2.5 万人	通过本科教学工作合格评估，并获批硕士学位立项建设单位
C 校	25 年	约 2 万人	正在参加本科教学工作合格评估

3.2. 数据收集

数据收集历时3个月(2025年12月~2026年2月),采用多种方法以确保资料的丰富性并相互印证。

3.2.1. 半结构化访谈

在每个案例学校,分别访谈了校级领导(1人)、质量评估/教务部门负责人(1~2人)、二级学院院长/系主任(2人)以及一线专任教师(2~3人),共计完成访谈28人次。

3.2.2. 文件分析

收集了三校近三年的《教学质量报告》、内部质量保障制度文件、人才培养方案修订记录、教学督导简报以及相关会议纪要等。

3.2.3. 实地观察

课题组参观了A校的数字化流程演示,参加了B校的“名师工作室”教学研讨活动,并查阅了C校的人才培养方案修订论证记录。

3.3. 数据分析

遵循案例研究的分析逻辑,首先对每个案例进行“故事线”描述;随后进行跨案例分析,采用主题分析法,对访谈文本和文件资料进行编码,提炼核心概念与策略模式,并与“敏捷治理”“组织惯习”等理论概念进行对话,最终构建“敏而活”的实践模式。

4. 研究发现:资源约束下的三种特色应对策略

跨案例分析表明,三所案例学校虽然在资源约束下面临相似的体系建设、技术应用和文化建设张力,但其应对策略却因各自的组织惯习而呈现出差异化特色。

4.1. 体系建设张力与技术应对:A校的轻量化敏捷路径

A校长期形成的实用主义组织惯习,让它遇到技术问题时自然倾向于低成本、快速迭代的轻量化路子。预算有限,没法建一个包罗万象的校级质量平台,于是转向挖掘已有公共平台(WPS、钉钉、微信)的潜力,用它们的低代码开发工具,先解决听课评价、学生信息员反馈这些最卡脖子的环节。该校质量评估中心主任说:“大系统我们也想上,可动辄几十万上百万,不现实。我们的思路是不求一步到位,先让流程跑起来,用最轻量的工具解决最痛的点。好用的模块就留下来慢慢迭代,不好用的直接换掉,成本很低”。

这种“先试点、再推广、持续迭代”的做法,正是敏捷治理中“快速响应”与“弹性配置”的体现。它没有增加任何硬件投入,仅通过现有平台的流程再造,便实现了从纸质到数字的跃迁,并显著提升了问题反馈与处理的速度。A校的经验表明,在资源约束下,技术应用的敏捷性比体系的完备性更具现实价值。

4.2. 技术应用张力与教师参与:B校的可见成效驱动

B校以专业成长为核心的教师发展惯习,决定了其更注重通过“可见成效”来激发教师内生动力。在面对“最缺的不是技术,是愿意用技术的人”这一难题时,B校走出了一条以“可见成效”为核心的教师参与之路,依托其深耕多年的“名师工作室-青年教师成长营”梯队培养模式,将教学竞赛成果、学生评教反馈、同行督导评价与“优课优酬”等激励政策深度挂钩。

一位参与“成长营”的青年教师表示:“以前觉得填反馈表是任务,现在不一样了,通过名师指导,

我调整了教学方法，期末看到学生留言说“老师这学期讲得真好”，那种成就感比拿一点补贴强多了”。该校教学督导也强调，“督”与“导”并重，帮助教师将技术应用与教学改进的“可见成效”紧密联结。当教师亲眼看到自己的努力转化为学生成长和同行认可时，质量改进就不再是外部强加的任务，而成为自我实现的内在需求。B 校的实践揭示了，在人力约束下，构建以“成果可见性”为核心的激励机制，是激发教师主动参与质量保障的关键。

4.3. 文化建设张力与外部整合：C 校的“实质性利益相关者嵌入”

C 校与区域产业紧密相连的办学惯习，使其天然倾向于将外部利益相关者诉求实质性嵌入质量保障体系。在质量文化建设上，该校将利益相关者诉求进行了实质性整合，在人才培养方案修订中规定：每年系统分析近三年毕业生的就业数据与用人单位的书面反馈，形成问题清单，并在修订论证会上逐条回应。

该校教务处长展示了一份 2025 年的修订对照表，上面清晰地列明了“企业反馈学生公文写作能力弱”“毕业生建议增加行业前沿讲座”等十余条意见，以及对应的课程调整和教学安排。“我们不仅听，还要对照着改，改完之后还会在每年的校企联谊会上向企业反馈我们的改进措施”并补充道：“企业觉得他们的意见管用，下次才愿意继续提”。这种将外部反馈从“形式性程序”转化为“实质性决策输入”的闭环机制，不仅提升了人才培养的适应性，更在持续的互动中，将外部利益相关者真正嵌入了学校的质量保障体系。C 校的案例说明，在文化培育的张力下，将外部诉求实质性整合进决策流程，是构建落地生根的质量文化的有效路径。

上述三校的实践差异，折射出各自组织惯习的深层影响。A 校的“实用主义”惯习使其聚焦技术应用的“轻量”与“敏捷”；B 校的“专业成长”惯习使其着眼于教师激励的“可见成效”；C 校的“市场嵌入”惯习使其致力于外部诉求的“实质性整合”。三校面对相似的资源约束，却因组织惯习的不同，走上了三条各具特色的质量保障突围之路。

5. 讨论：“敏而活”——民办高校质量保障独特的运行特征与理论意涵

将三所案例学校的实践放在一起审视，它们共同勾勒出一一种超越具体策略的、独特的运行特征，可概括为“敏而活”。

5.1. “敏”：对质量问题的快速响应

资源有限使民办高校无法依靠“人海战术”或复杂系统覆盖所有环节，因而倾向于用最直接的方式抓住关键问题。A 校钉钉上的一个表单、B 校一次及时的同行反馈、C 校一条来自企业的具体建议，都可能迅速转化为改进行动。这种灵敏性，恰恰是很多“大而全”的刚性体系所不具备的。它体现的是敏捷治理的核心要义——对环境和问题的快速感知与响应。

5.2. “活”：机制运行的弹性与适应性

组织层级相对扁平，加上资源约束带来的紧迫感，使民办高校在跨部门协作、试点创新方面往往更具弹性。A 校对轻量化工具的迭代、B 校对教师个体创新的支持、C 校对培养方案的动态调整，都显示出高度的灵活性。这种“活”还体现在对“试错”的一定容忍度上。一位管理者分享：“我们做轻量化尝试，有时做出来的东西不好用，没关系，迭代一下就行。如果一开始就想着买个几十万的大系统，万一不好用，那就真砸手里了”。这种“活”的特性，正是敏捷治理中“弹性配置”与“协同参与”的生动体现。

5.3. 理论对话：从验证到延伸

本文验证了敏捷治理理论在资源约束型组织中的适用性，同时又用“组织惯习”的概念对其做了延

伸。敏捷治理理论往往假设组织能够理性、无差别地采用“敏捷”的工作方式。但我们的调查显示，组织惯习才是敏捷治理模式得以生成的深层“操作系统”。A校的实用主义组织惯习引导它走上轻量化技术路径；B校看重专业成长，因而把教师激励的着力点放在“看得见的成效”上；C校与区域产业联系紧密，自然把外部利益相关者诉求深度融入质量保障。表面上都是“敏捷治理”，背后却流淌着各自不同的组织惯习。这说明，并不存在一个放之四海而皆准的敏捷治理模板，有效的策略必须与组织的深层惯习相匹配。

5.4. “敏而活”的脆弱性与边界条件

“敏而活”也有其脆弱性。首先，高度依赖关键人物的主观能动性。存在“人走政息”的风险，是该模式的内在隐忧。以C校为例，其人才培养方案修订中形成的“反馈-修订-再反馈”闭环，高度依赖教务处长对流程的持续推动。若关键人员变动，这一机制能否延续，仍是一个未解难题。这印证了“敏而活”模式对关键人物的依赖是其内在脆弱性的重要来源。其次，在数据深度分析和跨系统整合方面仍有局限。最后，“敏而活”的有效运作，需要一种信任、开放、鼓励创新的组织文化作为支撑。理解“敏而活”的适用边界至关重要。对于处于初创期或成长期的民办高校，这种模式具有高度適切性；但对于已经进入成熟期、规模巨大或追求研究型发展的院校，则需要“敏而活”的基础上，逐步引入更系统的制度建设，实现“敏捷”与“稳健”的平衡。

6. 结论与建议

6.1. 研究结论

三所案例学校的实践表明，资源紧张背景下，云南省民办高校能够摸索出适合自身的质量保障路径。体系建设、技术应用、文化建设这三重压力并非无解，正是在应对这些压力的过程中，学校找到了突围的方向。本研究的价值在于验证了敏捷治理在高等教育领域的可行性，同时借助“组织惯习”的概念，揭示出民办高校质量保障的特色不在大而全，而在于让“敏捷治理”与自身的资源条件、组织惯习深度融合。质量保障体系建设没有普适性的模板，必须因地、因校施策。

6.2. 对民办高校的实践建议

6.2.1. 优先实现核心流程数字化

盘点现有平台，选取1~2个最紧迫的质量环节进行轻量化试点，持续迭代，而非追求一步到位的“豪华体系”。

6.2.2. 构建以“成效可见”为核心的教师激励机制

建立教师教学改进案例库，将教学改进成效纳入职称评定，定期向教师反馈其教学调整带来的积极变化，让教师感受到质量改进是“为自己增值”。

6.2.3. 将外部反馈转化为实质性决策输入

建立“年度反馈-修订对照”机制，将毕业生、用人单位等利益相关者的意见作为培养方案修订的实质性依据，并形成闭环反馈，增强其参与感。

6.3. 对政策制定者与举办者的建议

6.3.1. 在评估标准中体现“分类指导”原则

在审核评估等工作中，应进一步考虑应用型民办高校的资源约束现实，允许其采用“轻量化路径”等特色实践作为达标方式。

6.3.2. 鼓励举办者将“长期主义”纳入办学理念

民办高校举办者应认识到，有效的质量文化需要时间沉淀。短期逐利导向会破坏刚刚萌芽的组织惯习，使学校始终停留在“应付检查”的层面。应鼓励学校在“敏捷”与“稳健”之间寻求长期动态平衡。

7. 研究局限与未来展望

7.1. 研究局限

三所案例学校 in 质量保障关键节点上确实具有典型性，但把它们的研究结论推广到其他省市地区，还需要更多后续研究来检验。另外，本文主要关注做得比较成功的学校，对那些尝试过却没走通的路子挖掘不多，这多少影响了我们全面把握“敏而活”策略的适用边界与潜在挑战。

7.2. 未来展望

未来研究可拓展案例的地理范围与院校类型，对“敏而活”模式进行更广泛的检验与修正。同时，可开展纵向追踪研究，考察“敏而活”策略在长期运行中的可持续性及其与学校组织惯习的互动演变。最后，数字化技术(特别是生成式 AI)对该模式的赋能与冲击，也是一个极具潜力的研究方向。

基金项目

全国高校质量保障机构联盟(CIQA)、云南经济管理学院研究基金项目(No. CIQAJYD2024-YBKT-5-02)。

参考文献

- [1] Janssen, M. and van der Voort, H. (2020) Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Information Management*, **55**, Article ID: 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- [2] Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- [3] 李志义, 张小钢, 宫文飞, 等. 高校内部质量保障标准构建: 策略、框架与要求[J]. 高等工程教育研究, 2023(4): 8-14.
- [4] 别敦荣, 易梦春, 李志义, 等. 国际高等教育质量保障与评估发展趋势及其启示[J]. 中国高教研究, 2018(11): 35-44.
- [5] 吴凡. 全球高等教育质量保障的多元范式、共同趋势与挑战[J]. 福建师范大学学报(哲学社会科学版), 2024(4): 146-157.
- [6] 吴亭燕. 基于五要素模型的高校教学督导机制改进研究[D]: [博士学位论文]. 武汉: 武汉大学, 2021.
- [7] 李颖. 民办高校内部教学质量保障体系的现实问题及优化策略研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 东北师范大学, 2024.