

# 高等教育管理的演进、困境与对策

## ——基于“应用型”到“综合型”大学转型升级的视角

刘铁莉<sup>1</sup>, 唐连生<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>宁波工程学院网络空间安全学院, 浙江 宁波

<sup>2</sup>宁波工程学院经济与管理学院, 浙江 宁波

收稿日期: 2025年11月13日; 录用日期: 2025年12月16日; 发布日期: 2025年12月24日

### 摘要

科技创新推动产业结构转型升级, 促进高等教育全面步入转型升级时期。针对高等院校多年所面临的各种问题与现状: 办学理念、治理结构、人才培养模式和学术生态等存在诸多问题, 文章基于以“应用型”为主向“综合型”发展过程中各个时期的转变过程及转型期内的内部逻辑关系展开论述, 并具体从管理理念滞后、学科布局失调、资源固化配置、协同机制虚化等方面展开讨论, 最后结合建设多元协同治理、创新学科集群资源统筹模式以及设计“深度融合、全程互动”协同育人生态系统这三个方面, 探讨解决对策。

### 关键词

高等教育管理, 应用型大学, 转型升级, 协同育人, 治理体系

# The Evolution, Dilemma, and Countermeasures of Higher Education Management

—Based on the Perspective of Transformation and Upgrading from “Applied” to “Comprehensive” Universities

Tieli Liu<sup>1</sup>, Liansheng Tang<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>School of Cyber Science and Engineering, Ningbo University of Technology, Ningbo Zhejiang

<sup>2</sup>School of Economics and Management, Ningbo University of Technology, Ningbo Zhejiang

Received: November 13, 2025; accepted: December 16, 2025; published: December 24, 2025

\*通讯作者。

## Abstract

Scientific and technological innovation promotes the transformation and upgrading of industrial structure, and promotes the comprehensive transformation and upgrading of higher education. In view of the various problems and current situation faced by colleges and universities for many years, there are many problems in the school-running concept, governance structure, talent training mode, and academic ecology. Therefore, based on the discussion of the transformation process of each period in the development process from “application-oriented” to “comprehensive” and the internal logical relationship in the transition period, this paper discusses the lag of management concept, the imbalance of discipline layout, the solidification and allocation of resources, and the virtualization of collaborative mechanism. Finally, it discusses the countermeasures from three aspects: the construction of multiple collaborative governance, the innovation of discipline cluster resource coordination mode, and the design of a “deep integration and full interaction” collaborative education ecosystem.

## Keywords

**Higher Education Management, Applied University, Transformation and Upgrading, Collaborative Education, Governance System**

Copyright © 2025 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

新世纪以来, 全球科技革命与产业变革浪潮奔涌, 知识经济时代对高等教育的功能与使命提出了前所未有的高要求, 《中国教育现代化 2035》《深化新时代教育评价改革总体方案》等纲领性文件相继出台, 明确提出“推动高校分类发展、引导高校科学定位、办出特色和水平”[1]。在此宏阔背景下, 一批以服务地方经济社会发展、聚焦特定行业领域为办学特色的应用型大学, 为突破发展瓶颈、提升综合竞争力与学术声誉, 主动或被动地开启了向综合型大学转型升级的艰难跋涉[2]。必须清醒地认识到, 这一转型绝非学校名称的更改或专业数量的简单叠加, 其本质是一场涉及办学理念、治理结构、学科生态、人才培养模式和学术文化在内的深刻变革。

基于外部驱动力分析, 一是人工智能、大数据、新能源、生物医药等战略性新兴产业的异军突起引发人才需求结构变化, 二是重大问题趋向于全周期的综合集成需求[3]。针对该类问题, 人才的知识结构需系统优化; 创新意识需进一步强化; 人才需具备批判思维和综合人文素养[2]。然而, 相比于以上要求, 仅仅围绕一个点进行单一、窄化的技能应用训练, 并不能适应日新月异的产业融合环境, 更无法满足社会发展对新人才培养的综合性跨界需求, 必须建立高校培养的基础扎实深厚、跨领域整合能力强、具有创新实践能力、具备终身学习能力的复合型、创新型应用领军人才的新方向。这里的升级本质是加强社会对培养新人才需求外推。

基于高校内部发展动因分析, 应用型大学在较长一段时期内实践下来的经验表明, 一味追求短期目标, 注重完成性、操作性的技能培养虽可提高该类高校的学生就业率, 但在毕业后学生很难获得长远的利益发展, 不利于学生的持续发展[4]。此外, 应用型本科学生的理论基础较为薄弱、学术水平不高、发展根基不牢, 在今后的工作过程中难以满足实际工作能力的需要。另一方面, 单一的办学思想阻碍了学

校对学科的发展需求以及对其前沿基础研究、重大技术原始创新、高水平社会服务及先进文化传承引领的作用发挥。由于局限性较强,学校的处境较为被动,因此,转型升级成为这类高校打破发展天花板、谋求可持续发展的有效途径和必然选择[5][6]。

然而,“应用型”向“综合型”的转型过程中,传统高教管理模式因路径依赖而成为制约高校发展的主要瓶颈。传统的管理模式、管理理念相对滞后于高校转型要求,从办学目标看,仅满足于完成各项教学任务,维系学校正常运转;从学科结构看,难以发挥对科研创新的指引作用,也缺乏促进学科交叉融合的激励制度;从师资要求上看,更倾向于投入已经证明行之有效的短平快的应用型工科专业学科师资补充,造成支撑高校整体办校实力的根基性的基础学科和人文学科因得不到重视支持长期发展落后于形势需要,各学科整体生态偏弱,不能实现学科间彼此促进、互融互促、互助共赢的良性互动发展态势;从评价标准看,高校办学过程中存在学校、行业企业、科研院所和政府等各方主体缺乏稳定的联系纽带与系统性的协作机制,各方资源优势无法深度融合,无法达成发展共赢的目标,在根本意义上造成人才培养规格不符合需求侧要求、科研方向难以精准对接市场导向以及科研成果与社会生活严重脱节[7]。

## 2. 从“应用型”到“综合型”:高等教育管理的演进路径

德国、芬兰、荷兰等国应用科学大学的发展经验,为理解全球高等教育治理与应用型转型提供了关键镜鉴。其成功核心在于系统性的“协调的分化”与精细化的制度设计。德国《高等教育框架法》明确应用科学大学与综合大学具有同等地位但不同使命。其核心特色是教授聘任制度:候选人除博士学位外,必须具备至少五年行业实践经验,从根源上保障了师资的“双师型”特质[8]。芬兰通过立法将职业院校整合为“多科技术学院”,并建立与之匹配的绩效拨款体系,引导其聚焦区域发展,将服务地方的成效作为核心考核指标,实现了治理的精准化[9]。荷兰应用科学大学在高度自治的同时,接受统一认证机构(NVAO)的严格评估。政府更通过诸如“知识创新联盟”等项目,强制要求企业与合作申请科研资助,从制度上催化了深度的校企融合[10]。相比较而言,中国大学评估与拨款体系仍偏向学术论文,导致转型高校“名实不符”。僵化的“博士+论文”招聘标准,将行业专家拒之门外,无法建立真正的“双师型”队伍。校企合作多停留在项目层面,缺乏如荷兰那样驱动深度制度性融合的国家级政策工具。国际经验表明,中国的应用型转型必须超越“更名”与“课程微调”,进行一场深刻的治理革命,即通过国家顶层设计确立独特的制度定位、评估与资源分配体系,才能引导高校真正转向服务区域经济发展的轨道。

应用型大学向综合型大学的转型升级,是一个动态的、非线性的复杂过程。其管理模式的演进并非一蹴而就的简单替换,而是遵循着从外部形塑到内部自觉、从局部调整到系统重构、从形式整合到内涵升华的逻辑路径[11]。这一路径大致可以划分为三个既相互衔接又部分重叠的阶段。

### (一) 政策驱动与外部环境适应的初始阶段

伴随着高等教育转型的开始,在萌芽和起步期,高等教育管理模式变革更多是在国家宏观政策强力驱动以及外部市场环境的巨大变迁之下的被动接受。为了顺应教育部等部门对于“引导部分地方普通本科高校向应用型转变”并在此基础上发展成为“有特色高水平大学”的具体要求,学校管理层首先要做的是进行学校发展层面的重新定位及自我阐述。此阶段,学校管理模式变革最直接体现在办学目标文本修正、学科专业规模扩张上面。学校的管理行为更倾向于一种被动应答式的管理,即用最快的速度将此前一直缺位的人文社会科学类、理科类、艺术类等其他学科门类下之前没有的学科门类增补齐全,力求使自己的学科类别尽可能与现有的学校类型术语以及管理模式相吻合。但也仅仅是这样简单的对应性管理,此时学校所实施的管理模式还是以学校外延式扩展与形式化“综合化”为主要内容,而至于增补新学科能否同原有强势的传统学科融合发展等问题,仍然没有建立系统的总体设计思路及形成行之有效的措施办法,更不用说为了外显的政策指标和声誉而做一些“补短板”以及“抓完成任务”类的工作了。

## (二) 内涵建设与内部治理结构的调整阶段

随着转型进程的深入,高校管理者在实践中逐渐认识到,单纯的学科铺摊子、专业增数量,不仅无法带来办学质量和核心竞争力的实质提升,反而可能因资源稀释而导致原有优势的削弱。于是,管理的焦点开始从“量”的积累转向“质”的飞跃,进入以内涵建设为核心、以内部治理结构优化为保障的深化调整阶段。此阶段的演进路径主要体现在三个层面:第一,管理理念开始从“行政主导、效率优先”向“学术与行政协同、质量为本”转变。学校开始真正重视并落实学术委员会、学位评定委员会等学术组织在学科建设规划、专业设置论证、学术评价标准制定、教师职称评审等核心学术事务中的决策、审议、评定和咨询权力,尝试厘清行政权力与学术权力的边界。第二,高校的组织架构向扁平化、网络化的矩阵式结构探索性转变。设立跨学科的研究中心、研究所,简化甚至取消一些职能部门,旨在打破原有院系之间的组织壁垒,促进不同学科领域教师之间的交流与合作,为资源的跨单位流动与共享提供组织基础。第三,师资队伍的管理与建设思路发生深刻变化,从单纯强调“双师型”教师向注重“教学科研并重型”学者过渡。学校开始有计划地引进和培育一批具有深厚理论功底、活跃在学术前沿并能将科研反哺教学的领军人才与骨干教师,为综合型大学所必需的科研实力与学术声誉奠定人才基石。

## (三) 系统重构与创新生态的培育阶段

步入成熟、高水平的综合型大学的新阶段,需要进行根本性的、系统的重构,即由单纯维持组织运行,变成能够持续激发创新活力,形成良好跨学科交融生态和广泛社会交往,构成开放学术生态,打造战略性引领、价值文化塑造、生态治理型学校的新体系。在此过程中可见:其一,管理模式从过去的任务管理、过程控制,上升到战略引领、文化塑造、生态治理,淡化具体琐碎的管理事务,着眼大方向、大趋势做好前瞻规划,形成鼓励创新、宽容失败、崇尚合作的文化,打造围绕知识创造、技术转移、价值实现为目标取向的科研管理体系与评价机制;其二,资源配置模式由“大锅饭”或过去形成稳定的“惯性倾斜”转化为注重绩效、根据战略需求并重视可持续发展、动态性、精准性的资源配置方式。优先将资源投入前端导向前沿交叉学科群、大有作为的创新团队、拥有标志性成果产出的重点平台基地,并建立相关后续评估及动态调整机制<sup>[6]</sup>。其三,协同创新的边界进一步扩大,单一“校企合作”点状状态下的“政产学研用”网络型创新发展共同体日益生成。管理的一个重要意义就是制度设计、搭建高水平共享平台、建立完善的利益分配和风险分担机制,使得人才、知识、技术、信息、资本等各种创新要素可以在共同体之内形成高效地运转、碰撞和增值,从而最终形成具备自我演化能力、自我完善能力以及韧性的高水平创新型生态系统,这才是衡量综合型大学是否真正成熟的一个重要标准。

### 3. 转型的阵痛:高等教育管理面临的核心困境

在从应用型向综合型转变的这一复杂而艰巨的进程中,传统管理模式的强大惯性力量与新发展范式的要求之间产生了剧烈的摩擦与碰撞,使得高校管理陷入多重交织的深层困境,集中表现为以下几个方面:

#### (一) 管理理念的惯性困境:路径依赖与价值冲突

长期以来应用型大学形成的路径依赖性管理文化是一种教学导向型、以技能输出为导向、以就业率为考核 KPI 的管理制度<sup>[4]</sup>,这已经成为应用型大学的一种“基因”,要想转型为综合型大学就必须首先要解决来自管理部门层面的价值冲突和认同危机问题:到底是继续遵从以就业率为首要目标的短期显性绩效观,还是要把精力转移到以提升学校知名度、提高原始创新能力、强化学生长时段竞争力等更多着眼于未来的发展目标上来?<sup>[5]</sup>学校管理者之间的这一价值观内在矛盾,直接造成了学校整体层面上存在各种撕裂式的管理行为和前后相悖的行为方式。如在教师评价机制上虽然校方出台的各种政策文本都明确提出了“以教为本”的要求,也有“鼓励跨学科创新”之说,但实际上却仍有着很多与之相反的做法和

措施出现: 规定教学工作占了教师授课任务时间的一大部分, 而教师做出与科研有关的奖励, 仍旧还是横向项目和追求式成果得到的更多, 而对于那些要费很长时间才出效果的基础理论研究或是跨学科前沿领域的探索研究并不鼓励, 也不给教师设立任何渠道来解决遇到的问题, 这些模糊化管理的理念使得高校对于到底是围绕着“应用”转还是围绕着“综合”转颇为犹豫。如何做到二者兼顾就显得非常困难, 再加上校内各部门和广大师生员工们也不知道自己该朝着哪个方向进行转变, 学校的组织凝聚力和改革向心力也被相应消减了很多。

### (二) 学科布局的结构性困境: 简单叠加与融合不足

很多高校在学科建设思路上误以为“综合化”就等同于学科门类齐全, “综合化”的结果是“重申报、轻建设, 重数量规模、轻质量特色”。例如, 为了满足各类评估排名的要求, 仅凭行政化判断就要新增多个专业, 却不考虑此专业能否对应于学校原来的优势应用学科、有没有现有学科的支撑基础, 以及学科交叉的问题等等[6]。新专业是“物理拼盘”式的, 缺乏学术逻辑关联和共生关系, 甚至成为“碎片化”、“孤岛化”的学科分布形态。此外, 没有建立起能够切实驱动学科交叉融合的实质性机制, 比如跨学科教师联合聘任制、共享科研平台管理制度、促进合作的科研成果认定及利益分配机制等。因为不同学科领域之间的教师分属于不同的学院, 被纳入不同考核评价体系之下, 因此学科间不存在共享的核心知识对象、稳定的合作研究平台和顺畅的学术交流渠道, 难以发生“化学反应”, 从而无法产生新的学科增长点, 有限的办学资源分散到每一个新专业上去, 已经设置的新专业根基薄弱, 很难形成新的优势; 与此同时, 原有的老牌优势学科因为“泛化”并没有得到足够的扶持力度, 在激烈的竞争当中则容易出现前进势头减弱或停滞下滑的现象, 最终的结果必然是白白浪费了有限的办学资源, 新的学科因为底子薄而缺乏竞争力, 传统的强势学科也因为投入减少难以继续占据强势地位, 学校“综合化”的效果并不明显, 反倒使得学校变得更加臃肿。

### (三) 资源配置的失衡困境: 马太效应与基础弱化

资源分配是管理困局最集中的体现。转型过程往往陷入了“两难”的局面: 一方面, 经过多年的传统积累, 一些应用型优势学科具有庞大的教师规模、完善的实验设备以及广泛的校企合作资源, 早已成为学校赖以生存的招牌学科和财力来源, 对于这些学科的投入自然有其久远的历史惯性和现实正当性; 另一方面, 高校又有着最新的数学、物理、化学等基础学科和历史、哲学、文学等人文社科类学科。这类学科是综合型大学拥有学术底蕴、塑造大学气韵、培养学生批判性思考能力和人文素质的必备条件。然而, 其建设周期长, 见效慢, 在短时间内既不可能实现大的经济收益也不可能取得耀眼的科研成果。当在校办学资源总量有限并且存在缓慢增长的外部硬约束时, 很难做到平衡兼顾“守成”与“创造”, 以稳压阵, 体现出学校管理上的一些倾向性, 在高校内部, “用钱买好成绩的投机策略”替代以前简单的“严管”。在这种情况下, 文科特别是文史哲、社会科学基础学科、人文社科学科与理科等学科的前期建设就必然愈来愈依赖先前的积累或重视之后的培育, 这是高校内部排挤、再分配和重塑资源结构不力造成的典型表现, “马太效应”愈发严重, 使其难以为继。许多基层学科由于长期缺乏基础投入, 名师人才难找、实验条件难以改善、图书资料难以更新、学术研究滞后, 高校良性的学术氛围日渐冷清, 而学生通识教育也无法得到优质的教诲和熏陶。综上, 学校独特的文化底蕴和最初的创造力也将失去坚强的基础。

### (四) 协同机制的壁垒困境: 合作浅层化与体系脱节

向综合型大学的转变更深层次地呼唤着更深入、广泛、制度化的“政产学研用”协同育人与创新机制建设, 但现实中诸多协同大多停留在浅层次的、临时性的、松散型的项目合作、实习基地建设、专家讲座等表面上, 并没有真正成为“你中有我、我中有你”的协同创新命运共同体[7]。存在的管理困境主要有: 第一, 缺乏长治久安的、稳定的利益共享和风险分担机制。大多数的合作是以单个项目作为载体, 项目一完成就宣告结束, 双方没有能动性地认识到彼此只有长期合作才能得到长远利益, 并为之制定出

有吸引力、可执行的制度保障。第二, 校内管理体制僵化, 无法支撑跨界协同。比如跨学院、跨学科的合作项目的开展, 在经费的跨部门使用、成果的共署和权益的分割上, 以及跨部门、跨学科工作人员的考核和绩效激励等方面都面临巨大的行政阻力, 没有现成的政策依据可以应用。第三, 也是最重要的原因, 学校人才培养体系还不能对接真实产业界的人才需求。企业的管理者和行业里的行家学艺之人没有实质性地深度介入到学校人才培养方案的整体设计、课程体系的不断更新、实践教学环节的评价指导和学生的实践成果认定等方面。实际上, 学校培养出来的所谓“综合型”人才与社会所迫切需要的能发现问题、创造性解决实际问题的复合型、创新型人才有不小的距离, 这就造成了实践意义上的“综合型”大学转型收效甚微, 甚至有的学校沦为无质量供给者。

#### 4. 破局之道: 面向综合型大学的协同育人管理对策

为系统性地破解上述困境, 推动应用型大学向综合型大学的实质性、高质量转型, 高校管理者必须勇于进行一场深刻的自我解剖, 以治理体系和治理能力现代化为核心, 构建一个以协同育人和创新增值为根本特征的现代高等教育管理新范式。

##### (一) 构建“多元主体参与”的协同治理新格局

首先, 从根本上冲破高校的“象牙塔”型封闭管理体制桎梏, 打造一个开放包容、各要素并立共治共享的现代化大学治理结构是高校取得转型成功的重要保证。健全理事会组织, 推动校政行企多方参与共建共商: 政府官员、行业精英和杰出校友企业家要活跃在学校的决策咨询机构内, 运用章程赋予的学校发展战略规划、学科专业动态调整、重大资源配置以及校长任免等办学核心要素上实质性的话语权或建议权, 从而使学校的办学思想紧跟人才社会需求, 对接区域经济社会发展实际需要[1]。

其次, 委员会直接由学术校长领导, 必须包含有文、理、工、管各个学科领域的权威专家。其主要从事全校交叉学科的发展顶层设计、学科规划和政策制定工作; 审议重大跨学科研究项目和平台建设方案, 决定跨学科领域存在的资源分配争议问题, 同时评价这些项目的建设成效, 以此确保学校的校本型顶层组建落实到位, 保证学科融汇深化推进。

最后, 健全完善学术权力与行政权力协调运行、相互制衡的制度规则: 对学校章程进行细化完善, 严格落实“教授治学”, 明确学术委员会及下属各专门委员会负责制订学术规范、学位授予、教师学术水平评定、学术资源配置等方面的职能; 与此同时, 积极推进学校行政管理部门由“管理”向“服务”和“支撑”转型, 明确界定行政权力的服务边界和服务行为规则, 使行政权力服从于学术权力, 二者相互匹配、各司其职、良性互动、互为促进, 打造全新治理体系。

##### (二) 创新“学科集群”导向的资源统筹与评价机制

针对学科“形合神不合”的融合难题, 管理上必须实现从管理“单个学科点”向运营“学科生态系统”的思维转变, 核心是围绕“学科集群”进行资源重组与政策创新。

实施“学科赛道制”的资源竞争性配置模式: 彻底改革按院系、按专业历史成绩“切蛋糕”的传统资源分配方式。紧密围绕区域发展重点产业需求、区域产业发展方向和前沿科技领域, 在全校范围内凝练设立若干个跨学科“重点发展赛道”——“智能科学与社会治理”、“碳中和技术与绿色金融”、“生命健康与生物伦理”等。学校设立专项发展基金, 以“项目群”的方式, 面向全校跨学科团队公开招标, 进行集中、持续、高强度的投入, 实现资源向创新高地的精准集聚[6]。

大力推行“跨学科聘任”与“双聘/合聘制度”: 设立专门的“跨学科研究员”系列岗位, 其人事编制、启动经费、实验室空间和研究生招生指标直接隶属于跨学科研究中心或平台, 其考核与晋升由跨学科领域的专家委员会负责。同时, 鼓励和支持现有教师在不同学科间流动, 实行“双聘”或“合聘”制度, 教师在原学院和跨学科机构同时拥有身份, 其教学、科研和社会服务成果可在双方单位获得双向认

可, 并在绩效考核中得到加权体现。

深化教师评价体系改革: 坚决破除“五唯”。在评价中大幅减少对论文数量、项目经费等量化指标的依赖, 注重评价研究真问题, 重质量、重水平、重应用、重实效, 侧重反映成果的原创性、学术价值和社会影响以及解决相关交叉学科重大难题的实际贡献, 大力引入同行评议、国际评估等质性评价方式, 建立基于对署名团队贡献度划分及认定的清晰“贡献度”评估与认定办法, 使每个参与人都能被公平认可, 促进教师能够投身于不同学科间的相互交融。

### (三) 设计“深度融合、全程互动”的协同育人生态系统

将协同育人从人才培养的“点缀”与“补充”, 提升为贯穿人才培养全过程的“常态”与“主线”<sup>[7]</sup>。

共同设计并实施“项目式(PBL)”贯穿的课程体系: 与行业龙头企业、高水平科研院所联合开设“微专业”、“认证课程”或项目制学位模块。将真实的产业技术难题、前沿的科研课题、复杂的社会治理问题, 直接转化为高年级本科生和研究生的课程设计、毕业设计或学位论文课题<sup>[3]</sup>。让学生在“干中学”, 在解决真实、复杂问题的全过程中, 主动整合不同学科知识, 锤炼创新思维与团队协作能力。

共建“实体化、一体化”运行的现代产业学院或未来技术学院: 这类学院不应是挂名的“虚体”, 而是具有相对独立的人、财、物管理权限与办学自主权的育人实体。由校企双方共同投入核心资源, 共同组建“双导师”甚至“多导师”混编师资团队, 共同管理全部教学环节与质量, 共同评定学生学业成绩, 共同负责毕业生的就业推荐与发展追踪, 真正实现人才培养链与产业链、创新链的有机衔接与深度融合。

打造“开放共享、高效运营”的科研和实训大平台体系, 汇聚力量搭建一批面向校内外全体师生及社会伙伴全天候开放的大型公共测试平台、高性能计算中心、专业数据中心以及成果转化与概念验证中心等, 为高水平多学科交叉融合前沿研究服务, 也为各类学生打造一等一的最接近实际工作的创新实验实践环境, 并在此基础上建立健全激励教师及时将最先进的科研成果作为实验教学项目、案例教材或者在线课程资源转化的机制, 通过“开放共享、高效运营”提高师生的教学水平和科研水平, 共同培养高素质人才。

## 5. 结论

从“应用型”大学向“综合型”大学的战略性转型升级, 是我国高等教育体系顺应时代变革、实现内涵式发展与高质量发展的必然选择, 也是一条充满挑战与希望的必由之路。这一过程, 其本质是高等教育管理系统为适应新的功能定位而进行的一次深刻的、全方位的演进与重构。当前所普遍面临的管理理念滞后、学科布局失衡、资源配置固化与协同机制虚化等核心困境, 正是转型进入适应社会对人才需要的客观反映, 是旧有管理模式与新发展范式激烈碰撞的必然结果。破解这些深层次的矛盾, 要求高校管理者必须具备非凡的学术远见、坚定的改革意志和高超的治理智慧, 从根本上摒弃路径依赖, 勇于自我革新。通过构建多元共治的协同治理结构、创新学科集群导向的资源统筹模式、设计深度融合的协同育人生态系统等一系列战略性举措, 系统性地优化和完善高等教育管理机制。

## 基金项目

2025年教育部产学合作协同育人项目, 项目名称: 高等教育管理的演进、困境与对策——“应用型”到“综合型”大学转型升级的视角, 项目编号: 250303798130031。

## 参考文献

- [1] 李泉鹰. 高等教育的外延、内涵和特殊性[J/OL]. 临沂大学学报: 1-12.  
<https://link.cnki.net/urlid/37.1484.Z.20251106.1350.002>, 2025-11-08.

- 
- [2] 郭改英. 基于新发展理念的地方高校高质量发展: 逻辑、困境与出路[J]. 黑龙江高教研究, 2025, 43(10): 25-31.
  - [3] 高昂, 关媛媛, 王泓午. “三全育人”视域下产学研融合培养模式建设路径研究[J]. 大学, 2025(10): 101-104.
  - [4] 阮双琛, 刘宏伟, 肖蓉. 中国高水平应用型技术大学的内涵式发展[J]. 高教学刊, 2022, 8(34): 7-12.
  - [5] 黄文武. 数智时代的大学组织转型[J]. 高等工程教育研究, 2024(1): 106-111.
  - [6] 袁广林. 学术逻辑与社会逻辑——世界一流学科建设价值取向探析[J]. 学位与研究生教育, 2017(9): 1-7.
  - [7] 吴立保, 管兆勇, 郑有飞. 行业特色型高校转型发展的挑战及战略选择[J]. 江苏高教, 2011(2): 63-65.
  - [8] Wissenschaftsrat (2010) Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen.  
[https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10\\_engl.pdf?blob=publicationFile&v=7](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10_engl.pdf?blob=publicationFile&v=7)
  - [9] Välimäa, J. and Neuvonen-Rauhala, M.L. (2008) Polytechnics in Finnish Higher Education. In: Taylor, J.S., Ferreira, J.B., Machado, M.D.L. and Santiago, R., Eds., *Non-University Higher Education in Europe*, Springer, 77-98.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8335-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8335-8_4)
  - [10] NVAO (2018) Assessment Framework for the Higher Education Accreditation System of the Netherlands.  
[https://www.nvao.net/files/attachments/139/Assessment\\_Framework\\_for\\_the\\_Higher\\_Education\\_Accreditation\\_System\\_of\\_the\\_Netherlands\\_2018.pdf](https://www.nvao.net/files/attachments/139/Assessment_Framework_for_the_Higher_Education_Accreditation_System_of_the_Netherlands_2018.pdf)
  - [11] 陈昌芸, 刘振天. 我国高校分类管理政策的演变历程、多重逻辑及优化路径——审视《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020 年)》实施十年[J]. 江苏高教, 2021(10): 35-45.