

# 变革的引导者理论下的民办普通本科高校变革

## ——以重庆移通学院为例

尹浩亮 侯宇晶

(重庆移通学院, 重庆 401520)

**摘要:**所有的组织都无法避免变革,成为变革的引导者是组织顺利应对未来挑战的重要方法。民办普通本科高校作为我国高等教育的重要组成部分,亟待在大变革时代,走出符合自身资源禀赋的特色发展道路。部分优秀的民办普通本科高校已经开始了持续深入的变革的引导者的探索。民办普通本科高校立足于放弃昨天,有组织地改进,挖掘成功经验,系统化的创新等原则,形成新思想、新方法、新路径、新尝试、新突破,有利于以人民为中心发展高等教育,也有利于民办普通本科高校未来更好的发展。

**关键词:**变革的引导者;民办普通本科高校;变革

民办普通本科高校已经成为我国高等教育发展中一支不可忽略的重要力量。截至2022年底,全国共有民办普通本科高校共390所,占全部普通本科高校1239所(含独立学院164所)的31.5%,民办普通本科高校数量庞大,地位重要。

2018年,新时代全国高等学校本科教育工作会议对加快建设高水平本科教育,建设中国特色、世界水平的一流本科教育提出了一系列的要求。《中国教育现代化2035》指出,“到2035年,总体实现教育现代化,迈入教育强国行列,推动我国成为学习大国、人力资源强国和人才强国。”这都对我国高等教育的创新发展提出了更高的要求。作为我国高等教育的重要组成部分,众多民办普通本科高校如何在探索中进步,甚至引领未来本科高等教育发展的方向,事关国家的未来,更事关民办普通本科高校自身未来的发展。

### 一、民办普通本科高校发展的困惑

现有民办普通本科高校主要有两条成长路径,一是高职专科院校升本,二是独立学院转设。独立学院在国家政策支持下,转设为不同类型的独立设置的普通本科高校,2022年与2012年相比,独立学院由303所减少为164所,其中部分转设为民办普通本科高校。不同成长路径的民办普通本科高校在办学基础、办学理念上,存在较大的差异。高职专科升本的院校,基因中更为注重学生的实践能力培养,培养与职业相关的技术技能,极易变成升级版的高职专科院校;独立学院脱胎于原公办本科高校,更注重复合型、应用型人才培养,但在总体上,仍天然的以母体学校为蓝本和榜样,在逐步成长发展过程中,有着追求成为研究型高校,培养学术型人才或有着追求成为应用研究型高校,培养应用研究型人才的痕迹。

2012年,教育部《关于全面提高高等教育质量的若干意见》提出了建立高校分类管理体系的指导意见,各省市也在相继推进,如2021年出台的《重庆普通本科高校分类发展与评价实施方案》,从“类型+类别”两个维度出发,把高校按照“学术研究型”“应用研究型”“应用技术型”三种类型以及学科专业“综合性”“多科性”“特色性”三个类别进行分类。但在总体上,仍较为宽泛,同一类型同一类别的高校仍然数量不少,民办普通本科高校选择了自己的发展赛道后,如何错位发展,办出相应层次的高水平大学,

仍是巨大的难题。

因此,民办普通本科高校如何继续健康地快步朝前发展,走出合适自身发展阶段,符合自身教师和学生资源现状的道路,即便所有的学校都在主动或被动的变革,有些已经形成了特色的办学模式,但大部分因各种原因,仍在继续探索的漫长道路上。

### 二、变革的引导者理论视角下民办普通本科高校群体的探索

彼得·德鲁克的变革的引导者理论指出,所有的组织都无法避免变革,成为变革的引导者是组织顺利应对未来挑战的重要方法。在这个过程中,需要坚持放弃昨天,有组织地改进,挖掘成功经验,系统化的创新等原则,运用首先小规模试点的办法,在变革和连续性之间取得平衡,从而努力创造未来。

在民办普通本科高校群体中,部分优秀高校已经在自觉变革,开始探索符合自身资源禀赋的发展道路。在2023年ABC中国民办大学排名,武书连中国民办大学、独立学院排名,软科2023中国民办高校排名,校友会2023中国民办大学排名等排行榜中,选取了四个排行榜的分别第一的高校,共六所院校,具体如下:

序号	名称	理由
1	黄河科技学院	武书连榜第一
2	重庆移通学院	ABC榜第一
3	山东协和学院	软科榜第一
4	武昌首义学院	校友网第一(I类)
5	三亚学院	校友网第一(II类)
6	西安欧亚学院	校友网第一(III类)

上述六所高校为公认的领先者,其均从不同的层面、方向上在变革的引导者方面做出了探索。

“有组织地放弃昨天”,如西安欧亚学院2012年,2016年、2020年,学校根据“以学生为中心”理念三次对人才培养方案进行大调整,系统性完善与持续改进,且每次的侧重点各有不同。

“有组织地改进”,如武昌首义学院自2009年以来,分为两个阶段,从重点构建专业核心能力培养体系到全面构建基于OBE理念的教育教学体系,实施规范化OBE模式教学过程管理,基于达成度评价结果推动持续改进,践行“学生中心、产出导向、持续改进”理念。山东协和学院自2012年开始,将创新精神、创业意识列入人才培养目标,2015年,将创新创业教育作为教育教学改革的突破口和总引擎,2017年,升级构建了课程、项目、竞赛、

孵化“四位一体”“双创”育人模式，探索形成了“双创”教育改革升级赋能应用型人才培养的崭新路径。

“挖掘成功经验”，如重庆移通学院自2012年在远景学院试点书院制成功后，2017年开始学校实施全员书院制。

“系统化的创新”，如黄河科技学院持续创新“本科学历教育与职业技能培养相结合”的人才培养模式，积极推进数字化改革。三亚学院确定办学使命“让学生更好地走向社会”，不断创新人才培养模式，实施“准职业人”培养方式，在相关学院试点“项目负责人制”“店长制”“画廊经理制”“制片人制”“导演制”和“团长制”等模拟实体运行培养机制。

### 三、重庆移通学院变革的引导者实践案例分析

本研究以重庆移通学院作为案例研究的对象，采取理论驱动型案例研究，结合变革的引导者理论建立分析框架，以厘清重庆移通学院为代表的优秀民办普通本科高校变革的引导者的发展策略。

#### （一）案例背景

重庆移通学院成立于2000年，原为重庆邮电大学与重庆移通实业总公司合作举办的独立学院，2007年，合作举办方变更为中国新商科大学集团下属的重庆市建鸿创嘉房地产开发有限公司，并在合川区建设新校区，2021年，在綦江区增设新校区。学校于2020年转设为独立设置的民办普通本科高校。办学规模由2007年的3000余人，增加至2023年9月的38000余人。2007年后，以彭鸿斌先生为主的办学团队，在学校的办学理论和实践中，做了诸多有益的尝试。转变了原有的规模较小，专业结构较为单一，影响力较弱的形象，打造成为了一所具备良好的办学成效和办学声誉的民办普通本科高校，真正成为了成功的变革的引导者。

#### （二）重庆移通学院变革的引导者实践的主要方法与路径

##### 1. 系统化创新策划改革顶层设计

变革的引导者理论认为系统化创新能帮助组织形成成为变革的引导者的观念，有助于组织将变革作为机会来看待。

重庆移通学院在办学中，发现了组织变革的“机会的窗口”，因为同类院校在面对民办普通本科层次的学生不善于考试和教师普遍科研能力薄弱的特点时，大部分不能很好地提出应对策略，这就变成了重庆移通学院的机会。因此，其坚持系统观念，以国际化眼光，博采众长，创新设计符合教师、学生特点的办学模式。逐步打磨出重庆移通学院“四位一体（完满教育×通识教育×商科教育×专业教育）+双院制（生活在书院×专业在学院）”特色人才培养体系。

完满教育、通识教育、商科教育、专业教育分别从学生的素质教育、科学人文素养、商科思维及专业知识四个方面培养学生的综合能力。

双院制则从书院、学院两个维度，课内、课外两个时间，学习、生活两个空间，确保了学校的全程、全方位育人落实落地，营造了更好的学习之家和生活之家。

同时，实施学生的全员导师制，学生除了辅导员外，还有来自其他专业学院的异科导师、书院的发展导师、学长导师等众多导师的关心辅导，确保了学校的全员育人实施到位。

这些举措有力的扬长避短，促进了学生综合素质的提升。

#### 2. 有组织地放弃昨天另道独行

变革的引导者理论认为留住昨天，组织需要投入自己最稀缺、最宝贵的资源和最能干的人才，但最终仍会一事无成。

重庆移通学院由独立学院转设而来，办学之初，管理骨干和部分师资均来自原母体高校，天生继承了母体高校的基因，包括教育教学理念、学生管理理念等都留有母体高校的痕迹。

新的办学团队，在充分调查研究之后，在尊重历史的基础上，决定有条不紊地从两个方面入手有组织地放弃昨天。

一是确定合适的放弃的内容，通过观念更新，有意识的淡化“教学中心论”“教师中心论”，更多的关注学生的全面发展，将命名为“完满教育”的素质教育体系提升到和教学同等重要的高度，从竞技体育、艺术实践、社团活动、志愿者活动四个大的版块入手，加大教师资源、场地资源、资金资源乃至管理资源的投入，以做到极致的目标，开展学生的素质教育，并将其列入学校考核的重要内容，从而实现了教职工观念上的改弦易辙。

二是选择合适的放弃的方式，通过人员充实调整，从校级到基层，大量选拔任用年轻干部，充实管理干部队伍，大量招聘优秀的青年教师，使整个干部及管理队伍中新鲜血液的比重大大增强，有效地降低了老经验、老观念对学校发展的影响。

#### 3. 有组织地改进提高人才培养质量

变革的引导者理论认为企业需要系统化地和持续不断地对内部和外部的生产、经营活动实施改进，根据日本企业的经验，每年改进3%在大多数方面是符合实际的并可以实现的。

重庆移通学院在有组织地改进人才培养质量方面，主要从外部和内部两个方面入手，一是增加外部合作的深度，二是内部增加学科专业的厚度，拓展学生能力的广度。

在增加外部合作的深度方面，积极拓展与应用型人才培养的代表国家德国的合作，率先在西南地区民办普通本科高校中开展教育部中外合作办学项目教育，与德国高校联合申报了电气工程及其自动化、机械设计制造及其自动化专业两个中外合作办学项目。通过10年的中外合作办学项目运行，从应用型人才培养的办学理念、培养模式的交流以及优质师资、优质课程引进等各方面均取得了良好的成效，有力地促进了学校人才培养质量的提升。

内部在增加学科专业的厚度方面，主要从学生的综合实践训练入手，近年来，通过制定学科竞赛管理办法，完善学科竞赛管理机制，提高团队及个人获奖的奖励金额，持续加大对学生参加、教师指导学科竞赛的鼓励力度，在智能制造类、计算机软件类、管理类、外语类、艺术类等国际、国家、省市级各类竞赛中，均取得了重要进展和突破，2021年度在重庆市同类高校排名第三，2022年度学科竞赛获奖数量和质量进一步提高，在重庆市同类高校排名第二。师生在学科竞赛中，加深了对专业知识理解和运用的能力，也锻炼了独立思考、解决实际问题的能力。

内部在拓展学生能力的广度方面，重要从学生的专业能力之外的管理能力入手，全校所有非商科学生必须修读12学分以上的数字经济背景下的商科专门知识，培养学生的商业经营思维、市场创新意识和团队领导能力，以胜任信息产业中小企业经营管理



者对管理知识、能力的要求。学校2023届本科毕业生毕业去向落实率为91.46%，走在了同类高校前列，也凸显了社会被学校人才综合能力和素质的认同。

#### 4. 挖掘成功经验提升办学水平

变革的引导者理论认为挖掘自身的成功经验和在这个基础上继续发展是成功实施变革的首要机会，通常也是最好的机会。

成功经验的一点一滴的挖掘和积累，对重大和根本性的变革的出现具有重大意义，是一个量变到质变的过程。重庆移通学院注重挖掘成功经验提升办学水平，先行试点，取得成功经验后，快速推广。2020年，项目导师制首先在中德应用技术学院中外合作办学项目中实施，在实施过程中，亲密的师生关系，良好的师生互动大大改善了学生的学习效率和成长效果，2021年，即在全校推广，实施全生异科导师制，为每一位学生配备非本学院的教师作为导师。

双体软件精英产业学院2011年开班，以“软件技术实战+职场关键能力”双体系全新软件精英人才培养模式培养了大批具有竞争力的软件精英人才，学员凭借一流的技术和高情商赢得了国内头部IT及互联网企业的认同，影响力不断扩大。因此，此后每届培养人数稳步增长，由最初的每届108人增长到现在的252人，并为航天科工集团、58同城等知名企业开设了多期定制班。

#### 四、重庆移通学院变革的引导者探索的实践意义

围绕教育部《关于加快建设高水平本科教育 全面提高人才培养能力的意见》，重庆移通学院对教育部文件精神进行了全面回应，设置“完满教育”学分提升学生综合素质，开展中外合作办学项目深化国际合作育人，大量的通识课程“双师课堂”推动课堂教学革命，成立创新创业学院深化创新创业教育改革，全员“一站式”学生社区书院提升思政工作质量，以上述工作为重点，形成一系列新思想、新方法、新路径、新尝试、新突破，对民办普通本科高校的办学探索创新具有很好的借鉴意义。

##### （一）变革中形成新思想以指引办学方向

在变革中，重庆移通学院以贯彻教育部全面提高高校人才培养能力的核心要求，博采众长，形成了自身的新思想，并据以指引办学方向。如在通识教育课程开设中，吸收了先行者哈佛大学、复旦大学的课程设置思想，并吸收学校所在地重庆市乃至合川区的地域文化，最终形成了全新的、独特的课程体系。在全员书院制建设过程中，奔赴新加坡、香港等地学习，也借鉴西安交通大学等众多国内外名校的经验，最终因地制宜形成了专业集中式、文理式、社区文化式三种书院。

##### （二）变革中采用新方法以实现办学愿景

在变革中，重庆移通学院也形成了聚焦发力、做到极致的工作方法，以真正实现办学愿景。如在提升学生综合素质上，竞技体育、艺术实践、社团活动、志愿者活动四大版块分别设置了2个学分，2022年发布活动3136场，参与人次共计378175人。在志愿者活动方面，要求全体学生注册成为志愿者，2022年参与人数达61610人次，服务受益人数达497200人次，累计服务时长达125768小时。

##### （三）变革中走出新路径以提升办学高度

在变革中，重庆移通学院也探索出了诸多新的路径，以提升办学高度。如在通识课程课堂教学改革上，大量开展双师授课，通过同一主题的不同专业方向两位教师的多角度、多层次的解读，给学生多维度的知识体验，以全新视角激发学生的思考。这一全新授课模式，对教师的专业水准和配合程度提出了更高要求，广受学生欢迎，教学满意度高，成为了提高通识课程的教学质量的重要新路径。

##### （四）变革中开展新尝试以丰富办学内涵

在变革中，重庆移通学院也进行了众多的新尝试，以丰富办学内涵。如2011年，成立重庆市高校首个创业学院，成立创业先锋班，设立100万元/年的创业基金，9名专职创业导师对学生进行创业指导和服务，为学生提供2000平方米开放式独立创业场地，已孵化学生创业企业百余家。重庆移通学院在创新创业人才培养方面的新尝试，极大地提升了学生的创新创业意识和实践能力。

##### （五）变革中实现新突破坚定办学道路

在变革中，重庆移通学院实现了新突破，从而更加坚定了既定的办学道路。如在国际化育人上，通过引进了大量先进教育资源，中外联合培养，学生硕士研究生升学每年就读排名靠前的世界名校学生大幅增长，2023年30余人。2022年开始，在ABC中国民办大学排名中，重庆移通学院以绝对优势蝉联第一。

重庆移通学院变革的引导者实践对自身发展起到了良好的促进作用，学校生机勃勃，办学规模稳步扩大，以綦江校区建设为代表的硬件建设日新月异，师生精神面貌昂扬向上，办学成绩得到了从政府主管部门到社会各界的认同，尤其是高校同行的认可，对民办普通本科高校如何办好学，培养人探索出了一条行之有效的路径。

#### 参考文献：

- [1] 杨焱. 应用型转化背景下天津C学院教师变革反应及引导对策研究[D]. 天津商业大学, 2024.
- [2] 李杨, 沈华杰, 陈梅. 民办本科高校形势与政策课程教学改革路径探析[J]. 世纪之星—高中版, 2022(20): 0208-0210.
- [3] 曾婧. 新建地方本科院校教师队伍转型发展实践研究[D]. 华中科技大学, 2024.
- [4] 施莎莎. 论教师教学观念的范式变革[J]. 学子: 理论版, 2017(24): 2.
- [5] 吕华琼. 学习引导者: 校长的角色思考与践行策略[J]. 上海教育科研, 2021(4): 4.

基金项目: 重庆市人文社会科学研究项目 项目编号: 22SKDJ038 项目名称: 新时代背景下推进民办高校纪检工作高质量发展路径研究

#### 作者简介:

1. 尹浩亮, 1979年10月生, 重庆移通学院, 副教授, 校长助理, 硕士研究生学位, 主要从事高等教育管理研究。
2. 侯宇晶, 1985年7月生, 重庆移通学院, 副教授, 德国工程学院副院长, 硕士研究生学位, 主要从事德语教学法及德国职业教育政策研究。