

多校区管理模式研究

——以西安建筑科技大学为例

张 健, 刘 坤

(西安建筑科技大学, 陕西 西安 710055)

摘要:为解决西安建筑科技大学多校区办学突出问题,构建一种符合自身特点的多校区办学管理模式。通过对国内多校区办学的条式、块式、条块结合等主要管理模式的梳理,结合目前西安建筑科技大学多校区办学现状及主要问题分析,提出多校区办学变单校区大学管理模式构想,并从办学基础、发展规划及资金保障等方面分析了此种转变具备的可行性,同时阐述了该管理模式构想的保障措施。

关键词:多校区办学;高校;管理模式

中图分类号: G 642

文献标志码: A

文章编号: 1008-7192(2014)06-0091-05

A Research on the Multi-campus Management Mode of Chinese Universities

——Xi'an university of architecture and technology as the sample

ZHANG Jian, LIU Kun

(Xi'an University of Arch. and Tech., Xi'an 710055, China)

Abstract: In order to solve the prominent problem of multi-campus school running of Xi'an University of Architecture and Technology, the paper aims to construct a schema to conform to its multi-campus education management. Based on the review of various multi-campus education management modes of home universities and the analysis of the status and issues of multi-campus school running of XAUAT, it proposes the idea of converting multi-campus school running into single campus education management, and the feasibility of the conversion in the basis of school running, the development plant, the financial support, and the countermeasures to assure the management idea.

Key words: multi-campus school running; university; management mode

20世纪90年代中后期,随着高等教育改革和高校扩招,多校区办学成为中国高等教育发展的一种潮流和趋势,目前多校区办学已占全体高校的三分之一。多校区办学是指一个具有独立法人地位的高校在两个以上的校区同时办学,其校区可以相互毗邻,也可分处异地^[1]。多校区形成可分为合并型(由多所高校合并而成)和扩展型(学校在校园面积有限的情况下,在自己原有校区之外建设一个或几个新校区,成为两个或两个以上校区的大学)两种情况。

高校多校区办学对于增强竞争力、优化资源配置具有重要的推动作用,同时也满足了我国社会和

经济建设迅速发展和高等教育大众化的需要。但是,随着多校区办学的逐步深入,在校区规划、管理体制等方面出现了一些问题。因此,多校区高校如何在一个法人、一套领导班子带领下完善和创新多校区管理模式,实现实质融合,突显办学优势,推动高校可持续发展成为目前亟待研究和解决的课题。

一、多校区高校管理模式

“条块”理论是目前大部分学者采用的多校区高校管理模式研究方法。“条”是指学校对校区的

收稿日期: 2014-03-12

基金项目: 西安建筑科技大学高等教育科学研究项目(GJ120104)

作者简介: 张 健(1968-),男,宁夏银川人,西安建筑科技大学人事处副研究员,博士研究生,研究方向为人力资源管理。

纵向管理,是学校有关职能部门向校区实施的职能延伸,亦称集权型管理;“块”是指校区或院(系)内部的横向管理,是由校区成立的管理机构实施的本区化管理,亦称分权型管理^[2]。

1. 条式模式

亦称集权模式,该模式将分校区作为下属学院所在地,不设职能机构,统一接受学校管理。学校管理机构统一制定发展规划,安排教学、科研及管理,负责人、财、物的使用调配,分校区中的各学院作为中间管理机构负责具体实施。

2. 块式模式

亦称分权模式。学校核心校区作为各校区联系的纽带,只在宏观战略、重大决策等大政方针上给予指导,并不直接参与分校区教学、科研、学生等方面管理工作,权力和责任下移到各分校区。各分校区中均设有整套的管理机构,相对独立地开展工作,拥有一定的办学自主权。

3. 条块结合模式

亦称混合模式,该模式分为两种表现形式。

(1) 条块结合,以条为主形式。这是一种相对集权的表现形式。核心校区作为管理中心,统一调控办学资源。学校职能部门在其他校区派出职能延伸机构,负责后勤、保卫、学生等日常性管理事物;或者设立校区管理委员会,负责协助核心校区各项政策、制度在分校区的实施,不具备对分校区人、财、物的自主调配权。

(2) 条块结合,以块为主形式。这是一种相对分权的表现形式。学校核心校区和分校区有明确的职责分工,分校区按照学校制定的教学、管理、科研、学科建设等方面的统一发展规划,负责各项工作在分校区的实施。各校区设有完善的职能部门、下属有学院、直属单位等部门,在各分校区的直接领导下开展工作。

二、西安建筑科技大学多校区办学现状

西安建筑科技大学属于扩展型多校区办学,目前分为雁塔校区、幸福校区和草堂校区三个校区。雁塔校区属于学校校本部,占地约 690 亩;幸福校区是学校科教产业有限责任公司于 2002 年竞购陕钢后发展而来的,占地约 910 亩;2003 年学校与户

县签署草堂校区建设项目合同建设草堂校区,占地约 2 700 亩。三个校区共占地约 4 300 亩,为西安建筑科技大学在三校区同时办学提供了基础条件。

1. 办学简介

(1) 功能定位。雁塔校区:重点发展研究生教育,西安建筑科技大学是国务院首批获准有权授予博士、硕士和学士学位的单位。经过多年发展,形成了“以工程学科为主体,理工学科相互支撑,文、理、工、管、艺、法等学科协调发展”的学科建设格局。目前,学校拥有国家重点学科 3 个,省级重点学科 32 个,博士后科研流动站 4 个,一级学科博士点 7 个,二级学科博士点 30 个,一级学科硕士点 25 个,二级学科硕士点 89 个,博士点涉及工学、管理学 2 个学科门类,硕士点涉及哲学、法学、教育学、艺术学、理学、工学、管理学等 7 个学科门类,基本覆盖学校所有本科专业,为学校在雁塔校区重点发展研究生教育奠定了基础。

幸福校区:重点发展独立学院、成人、高职教育和科研、产业中试、孵化基地及科技园区建设,同时积极进行商业开发和资本运作。学校 2002 年竞购陕钢后迅速完成了科教产业园区的规划与建设工作。2003 年 9 月,继续教育、技术学院两千余名新生率先入住幸福校区。2004 年 5 月,学校联合社会力量以新机制、新模式成立的全日制本科独立学院——西安建筑科技大学华清学院宣告成立,并于当年开始招生。

草堂校区:重点发展全日制本科生教育,实施“书院—学院—学科制”人才培养模式。书院和学院分工明确,互不隶属,学院和学科主要负责学生基础理论和专业知识的教育及科学研究,书院则负责管理学生的日常生活、开办通识教育课程和实施非课程形式教育。书院学生生活设施完备、功能齐全,可向学生提供环境优雅、成本合理生活娱乐和设备先进、氛围浓郁的学习条件;不同书院开设的通识教育课程和非课程形式教育特色鲜明,并且具有不同培养目标和培养计划。

(2) 管理模式。雁塔校区:目前形成一套服务于学校战略规划和办学目标的党政管理、教学院系、教学辅助、附属部门、产业后勤等完备管理体系。幸福校区和草堂校区管理模式主要是根据“条块结合、职能延伸”为原则从雁塔校区延伸而来。

幸福校区:幸福校区的机构设置采取条块结合

的方式,设置幸福校区管委会,下设管委会办公室、教务办公室、学生办公室、公安办公室。教务、学生、公安三个办公室为学校教务、学生处、公安处的派出机构,其日常业务工作分别受三个职能处室直接领导和管理。东校区管委会办公室具体负责管委会的日常工作,统筹协调东校区各类资源,保证教学工作和学生各类活动的正常开展。目前进驻幸福校区的单位有:艺术学院、继续教育学院、技术学院、华清学院、校图书馆、校医院、技术(网络)教育中心、校饮食中心、教务处、公安处、学生处、团委等部门和为教学服务的建科物业公司。

草堂校区:实行“条块结合、以条为主、综合协调、集中管理”的运行模式。进驻草堂校区的相关院(系)和职能部门按照各自职责向草堂校区实行延伸管理。设置草堂校区管委会,下设草堂校区管委会办公室,代表学校全面组织、督办、综合协调、集中管理草堂校区日常工作;结合“书院-学院-学科制”学生培养方式,在草堂校区设置书院,目前已经设立南山书院和子午书院,各书院下设教学管理办公室、素质培养办公室、综合事务管理办公室;教务处、学生工作部(处)、校团委、国资处、公安处、总务处等职能部门在草堂校区分别成立教学工作办公室、学生工作办公室、团工委、资产管理办公室、公安保卫办公室、后勤保障办公室,常驻草堂校区开展工作;党委宣传部、后勤服务中心、图书馆、信息网络中心、校医院和各实验室等单位,按职能延伸常驻草堂校区开展延伸服务工作。

2. 办学问题

多校区办学拓展了办学空间,增加了高校的竞争优势,同时也给高校带来了管理、服务及文化建设等方面一些具体问题。如机构设置臃肿、权责不平衡、管理成本高、效率低下、资源闲置及师生归属感不强等问题。

(1) 成本增加。多校区办学形成后,大学管理及运行成本也相应提高,主要体现在:①建设成本:多校区大学一般都需建设新校区,投入巨大,少则几亿,多则几十亿,草堂校区工程总投资预计达到20亿元。②保障成本:多个校区同时运转的水、电、暖、气和交通、安全保卫成本加大。③协调成本:多校区办学导致了各校区在同一法人主体下的内部协调,同时校区之间工作程序需要不断磨合,行政效率下降,这些都在无形中增加了协调成本。④

交通成本:各个不同校区师生之间的交通往来,既消耗了师生的时间和精力,同时也增加了各个校区的日常开支,无形中就加重学校的运行成本。西安建筑科技大学雁塔校区和草堂校区距离约50公里,学校每天安排师生交通往返的费用可观。

(2) 设施利用率低、管理效率低。草堂校区地处偏远郊区,学校周边环境差、公共设施少,校区内的配套服务设施基本由校区重新建设,学生规模较小时资源利用效率较低,造成了不同程度上的浪费。另一方面,各校区在投入较少的配套设施建设方面的重复率较高,造成配套设施利用率较低,运转效率低下;而在投入较大的设施建设方面容易出现相互推诿扯皮等现象,致使师生员工无配套设施可用。各校区资源的整合,职能部门、教学院系及辅助单位之间磨合,都需要很长时间;校区文化建设、师资建设、教学管理等各项工作千头万绪,不可避免的会顾此失彼,导致管理效率低下。

(3) 教职工和学生的归属感不强。多校区办学情况下,由于各校区运行方式、新旧程度、面积大小、周边环境、文化生活硬件建设和软件配套存在着不同程度的差异,会造成师生员工对学校整体校园文化认同上的不一致。目前西安建筑科技大学各个院系或相同院系不同年级学生处在不同的校区,学生构成单一,跨年级和跨专业接触交流的机会较少,对于学生全方位发展和知识结构的完善会造成一定程度的障碍。学生在一所大学就读,但身处不同校区所能享受的资源不尽相同,特别是图书和公共服务资源的分布不够均衡,使得师生员工对学校归属感不强,情感联系不够深入。

三、西安建筑科技大学多校区管理模式构想

多校区大学管理模式的选择直接关系到学校能否对各校区有限的教学资源进行合理利用和优化配置,在有限投入的条件下,尽可能高质量、高效益的实现学校办学目标。根据西安建筑科技大学规模、发展规划、校区距离远近、校区数量、学科构成等情况提出适宜的管理模式构想——多校区变单校区大学管理模式。

1. 多校区变单校区大学情况

多校区变单校区大学管理模式是一种动态管

理模式,是在多校区办学过程中进行的一种动态调整和改造。主要是根据各校区特点,通过资源整合,把多校区高校改造成单校区的一种管理模式。多校区变单校区一般有两种情况:一种是多校区办学高校有一个面积足够大,发展潜力可以满足学校今后发展需求的主校区,这种情况可以将非主校区进行置换,形成单校区办学格局;第二种情况是多校区高校虽然有多个校区,但没有一个校区有足够条件成为办学功能完善的主校区,此种情况下可以将办学条件最好的校区作为主校区,对于那些远离主校区、面积较小、功能单一、地理位置好、交通便利的校区可进行土地置换,以扩大主校区办学面积,形成单校区办学模式。多校区变单校区大学管理模式,不仅减少了校区数量,大大降低运行成本及管理费用,同时可以带来一笔丰厚的置换资金充实高校的发展。

2. 多校区变单校区大学可行性分析

西安建筑科技大学符合多校区变单校区第二种情况,并具备多校区变单校区办学可行性。

(1) 办学基础。西安建筑科技大学 2010 年 4 月与草堂校区所属当地政府签订了校园建设项目补充协议书,并于当年 9 月完整取得了草堂校区地域内约 2 600 亩建设用地的全部六宗《国有土地使用证》,还有 105 亩土地征用工作正在有序进行,草堂校区建设的合法合规性得以确认。另一方面,雁塔校区地处繁华地段,占地 690 亩,不足以用来建设主校区,通过土地置换可以获得几倍于雁塔校区的面积来扩大草堂校区的办学占地面积。办学土地的获得为西安建筑科技大学办学提供了办学基础。

(2) 学校规划。按照西安建筑科技大学“十二五”发展规划的总体要求,力争到“十二五”末,学校各类在校生达 27 000 人,教职工达 3 000 人左右。学校现有校园面积和教学生活服务条件根本无法满足正常教学、工作和生活要求,严重制约学校未来的发展,全面开展草堂校区建设势在必行,力争到“十二五”末,基本完成草堂校区建设工作。按照“书院—学院—学科制”的办学理念,创新体制机制,实施全新的办学模式,形成初具规模的新型现代化大学校园,根本改善学校办学条件,全面提升硬件条件和校园环境,全力打造立意高远、独具特色、功能齐全、环境优美、格调高雅,具有完整教学设施的绿色、人文校园。

(3) 资金保障。学校通过幸福校区科教产业公司商业开发和资本运作自筹、财政专项、社会融资、银行贷款等多种渠道积极筹措资金,缓解草堂校区建设资金压力,为学校发展规划的顺利实施提供资金保障。同时开源节流,强化预结算管理,降低财务风险,力求节约,减少浪费,充分利用现有资源,保护好现有设备设施,努力提高资源、资金使用效率。

四、西安建筑科技大学多校区管理模式保障措施

针对西安建筑科技大学多校区管理模式现存问题和多校区变单校区管理模式的构想,建立健全解决现存问题和新校区管理模式构想的保障措施。

1. 加强校园文化建设

经过长期积淀、变革和发展的校园文化,具有极大的凝聚力,对师生员工有着巨大潜移默化的感染力和教育作用,是一所大学宝贵的精神财富。多校区办学高校校园文化建设要体现“特色突出、兼容并包”的特点。一方面,由于校园文化形成于相对独立的特定环境中,新校区的校园文化建设要“特色突出”,根据自身特点做好校园工作。一是开展各类讲座、学术论坛和会议活动,营造浓郁的学术氛围和文化气息;二是加强师生社团、协会建设,开展多种形式的协会、社团活动;三是开展师生员工“自我管理、自我教育、自我提高”活动,分享成功经验。这些措施在丰富师生员工课余生活、活跃校园文化的同时,也增强了师生员工对新校区的认同感和归属感。另一方面,从大学角度来讲,又要做到“兼容并包”,大学要在校史沿革、学校传统、校风校训、管理体制等基础上,兼顾各校区历史渊源、管理传承与文化延展,加速各校区校园文化建设的融合,形成高校独特的校园文化,使全校广大师生对大学精神认识一致、心齐气顺,增强各校区教职工和学生对学校认同感,多校区的统一管理才有良好环境^[3]。

2. 理清责权关系,创新管理制度

界定雁塔、幸福和草堂校区职责,是建立学校高效管理体系的关键。一是要解决雁塔校区过分集权,幸福和草堂校区及各学院缺乏工作积极性问题,二是要解决权力过于分散导致学校整体发展规

划不能如期推进问题。基于此考虑,学校应实行雁塔校区与幸福、草堂校区两级管理,理清各校区责权关系,建立运转便捷的多校区管理体系。一方面,要明确宏观调控权限和管理方式,雁塔校区只能在学校总揽全局的基础上,统一制定发展规划和资源分配方案,该统的统,该放的放,对其他校区和学院进行宏观指导和间接管理。另一方面,尊重和落实各校区日常运行的自主管理权,实行重心下移,该给的给足,该放的放够。由于各校区不集中,摊子大,战线长,加之办学规模急剧扩张,学科门类增多,管理幅度和管理层次增加,容易出现管理上的混沌^[4]。针对机构设置重叠,人浮于事的现象,采取精简机构和裁减冗员方式来压缩管理幅度和管理层次,以此促进内部管理制度创新,达到管理效率提高的目的。

3. 以人为本,关注民生

按照西安建筑科技大学多校区变单校区管理模式的构想,草堂校区将建设成一个整建制、功能齐备的现代化大学,但草堂校区距离市区路程较远,生活学习条件相对艰苦,校区周边配套设施有待改善,学校应以人为本,确保民生工程落到实处,为学校多校区变单校区管理模式的实现做好保障工作。

民生工程主要有:(1)教工住宅:尽快启动教

职工草堂校区集资住宅的建设工程,确保教职工在学校整体搬迁后居有定所;(2)子女入学:通过设立学校附属中小学、幼儿园分支机构或其他方式解决青年教职工子女入托、入学问题,排除教职工后顾之忧;(3)看病就医:积极与政府规划部门沟通,努力促成医疗机构布局有利于教职工看病就医,同时提高医院社区医疗诊治水平,方便教职工“大病进医院,小病进社区”;(4)交通往返:积极同城市公共交通部门协调,开通公交线路,方便教职工出行,缓解学校通勤车压力,降低运行成本;(5)校区补贴:为鼓励教职工赴草堂校区工作,学校对草堂校区工作人员发放校区补贴。

4. 网络化校园建设

信息化已经渗透到现代大学管理的方方面面,传统的高校管理手段已无法应对多校区办学高校管理的需要。充分利用互联网络,进行教育信息化、办公自动化、校园网络化、资源数字化的“校园四化”建设,缩短校区之间物理距离,建立教学管理、公文流转、图书查阅、会议通知等数字化高校系统管理平台,使各类信息能及时传递。这样,各校区之间的学生选课、公文传阅办理、图书借阅、人员开会召集等问题基本得到了有效解决,克服多区办学的时空屏障,提升了管理效率,同时减少了管理成本。

参 考 文 献

- [1] 刘华东. 高等院校多校区办学与管理机制的创新[J]. 中国高教研究,2006(10):39-40.
- [2] 吴咏梅. 关于我国高校多校区管理的思考[J]. 襄樊学院学报,2009,30(1):84-86.
- [3] 沈红,陈运超,廖湘阳. 多校区大学管理研究[J]. 高等教育研究,2001(6):63-71.
- [4] 黄世国. 对多校区大学办学管理的理性分析与思考[J]. 重庆工学院学报,2006(9):32-34.