

# 多校区建设中的若干问题分析

——国家教育行政学院第 32 期高校领导干部进修班赴西安考察报告

**【摘要】**2008 年 3 月 14-16 日, 国家教育行政学院第 32 期高校领导干部进修班全体学员赴西安考察了长安大学等四所高校。考察围绕多校区校园建设主题展开, 重点就多校区管理模式、多校区建设与校园文化、多校区建设中的债务问题、新校区运行成本与效益等四个方面的问题进行了深入分析, 并提出了相应的对策。

**【关键词】**多校区 管理模式 校园文化 债务 成本与效益

考察  
调研  
报告

2008 年 3 月 14-16 日, 国家教育行政学院第 32 期高校领导干部进修班全体学员赴西安考察了长安大学、陕西师范大学、西安电子科技大学、西北农林科技大学四所高校。此次考察主题是多校区校园建设。围绕这一主题, 进修班确定了多校区管理模式、多校区建设与校园文化、多校区建设中的债务问题、新校区运行成本与效益问题等四个子题目。在考察基础上形成了本报告。

## 一、多校区办学的原因以及面临的机遇和挑战

此次考察的四所高校都建有新校区。建设新校区, 是我国高校在高等教育规模扩张中采取的一个主要措施。新校区建设改善了办学条件, 缓解了扩招压力, 但也引发了一系列问题, 需要引起管理部门的高度重视。

从上个世纪九十年代末到本世纪初, 我国高等教育事业步入了快速发展期。与世界其他国家相比, 我国只经历了很短的时间就从精英式的高等教育阶段进入了大众化的高等教育阶段。其速度之快, 使得我们高等教育体系在许多方面都缺乏应有准备。多校区大学, 就是我们面临的新局面之一。当然, 学科建设、课程设置、学生培养, 是高等学校发展过程中永恒不变的主题。但是, 多校区的出现对上述主题的影响是什么? 它并不是一个单纯的建设问题,

校区问题对大学发展的影响是潜移默化的、长期的和不容忽视的。

### 1、多校区办学的原因分析。

我国大学多校区的出现, 与高等教育事业的发展密切相关, 其形成的原因主要有两个。原因之一是, 上世纪九十年代, 考虑到我国高等教育长期以来专业设置过细、学科综合能力不强, 大多数高校与发达国家的高校相比无论在教学方面还是科研方面都缺乏竞争力。为此, 由政府主导, 对学科传统有关联的尤其是属于互补型的高校进行了整合。这就使得原来在一个城市中的不同高校归属到同一个综合性大学的框架中, 一所新的综合性大学突然之间拥有了多个校区, 如: 长安大学由原西安公路交通大学、西安工程学院、西北建筑工程学院三所学校合并而成, 主要有三个校区, 即位于西安市区的老校区 700 多亩; 离老校区 30 公里的渭水校区 1700 多亩; 离西安市 180 公里的太白校区 200 来亩。陕西师范大学有长安、雁塔两个校区, 市区的老校区占地 780 亩; 距老校区十几公里的长安校区 1700 多亩。西安电子科技大学也有两个校区, 位于市中心的老校区只有 540 亩, 离老校区 13.5 公里的长安校区 3000 亩。西北农林科技大学主要由同处杨凌的原西北农业大学, 西北林学院, 中国科学院、水利部水土保持研究所, 水利部西北水利科学研究所, 陕西省农业科学院, 陕西省林业科学院, 陕西省、中国科学院西北植物研究所等七

所科教单位合并组建。主要由相距两公里的南北两个校区组成,总面积达 5457 亩。

原因之二是,随着我国整体经济实力的增强,人民群众对高等教育的需求快速增长,原有的招生规模无法满足适龄青年接受高等教育的需求。在高等学校普遍扩大招生规模的背景下,校园资源紧张的问题很快就凸现出来。在地方政府的大力支持下,开始了新征校园用地的工作。由于城市的快速发展,使得许多高校原来所处的区域由城市边缘地带演变成为城市的中心,周边拥挤,征地费用和拆迁费用居高不下。为了降低大学的建设成本,通行的办法是由地方政府在目前的郊区范围为大学提供新的校区用地。这样,许多大学拥有了两个或两个以上的校区。

## 2、多校区办学面临的机遇和挑战。

多校区办学使一所大学获得了前所未有的资源,尤其是新建筑、新设备和新设施的投入使用,使得办学空间迅速扩张。面对业已扩大的办学规模,可以聘请更多更好的师资,学生的学习环境和教师的科研条件得到明显改善,为应对规模扩张和保证办学质量提供了物质条件。

但是由于我国大学几乎都是在很短的时间里从单一校区进入了多校区时期,一些颇具挑战性的问题开始出现。如,老校区深厚的文化底蕴如何在新校区中得到传承和发展?新、老校区的文化传统会不会被割裂?我们所期待的学科交叉带来的学术繁荣会出现吗?可以通过新的管理模式培养出急需的创新型人才吗?在相对偏远的校区能够很好地实现大学服务社会的功能吗?……等等。这些都是我们在初步完成校园建设任务之后迫切需要解决的问题。或者换个角度说,这些是在我们启动多校区设置之前就应该考虑的,只不过被忽视了或是来不及考虑,但最终我们必须作出回答。

如何应对所面临的挑战,还在于根据高等教育的客观规律,从提高大学管理水平的角度着手,逐步探索出符合社会要求的多校区管理模式。

## 二、多校区建设中的若干问题分析

### 1、多校区管理模式问题。

#### (1) 大学多校区管理模式的现状分析。多

校区办学,是我国高校在发展过程中普遍面临的新问题,其核心问题是如何随着办学空间的变化调整和理顺管理体制。而管理体制的变化,在根本上就是权利和义务的重新划分。到目前为止,我国的高等学校,还是以高度集中的人、财、物管理模式为主。校行政职能部门在招生、专业设置、课程设置、经费管理、人事编制等关键问题方面有高度集中的权力。作为办学的基层组织——院、系是执行单位,按照高度集中确定的计划完成相应的任务。在组织结构形式上是典型的金字塔模式。本次考察的四所高校在多校区管理上普遍采用的是条块结合的管理模式,即由相应的职能部门向新校区派出管理人员,由老校区本部职能机构通过向其派出人员发出指令,来实现相应的管理职能。当然,在新校区也有校区管理委员会之类的机构负责相应的协调工作。

根据新校区建成规模的不同,有的学校是将大学一、二年级学生安置在新校区,有的学校则将全部本科生安置在新校区,也有少数学校是将全部本科生和少数学院建制地设立在新校区。总之,大多数情况下是将每个学院或系的本科生教育与硕、博士研究生教育分设在不同的校区。这种设置方式使得学校在全新的校区中,开始了与过去办学传统不同的教育教学。被学生称之为“高四、高五”的教学方式,感受不到学科领域向深层次的发展。出现这一局面的根本原因在于没有随着办学空间的发展,更新我们的管理理念和方法。

大学这种组织形式,由于其包含的学科种类多、发展程度不同、研究方法和教学方法差异较大,教授个体而不是管理人员在教学科研活动中更具权威性,如果始终将管理的权力集中在少数职能部门和非专业人员手中,势必造成与高等教育本身特征与规律的违背。当然我们目前在高校中对管理人员的选拔,相当部分是来自各专业领域的资深教授,从表面上看似乎是教授治校,实际上某个管理岗位上的教授不可能在一所大学的所有学科领域中都是行家,当他们进入某个管理岗位时,履行的是管理职责而不是教授职责。

考虑到大学中学科领域的广泛性,就组织结构形式而言,扁平式的结构应比金字塔式的结构

更符合管理的要求,对于多校区大学尤其如此。在扁平式结构中,校方和院系方处于一种均衡博弈的局面,理想的结果是在资源合理配置的情况下,充分发挥基层教育组织的特长。只有当学院、系和教师个体的积极性被发挥出来,创造性地开展工作,所谓的创新型人才的培养才有可能。否则只能是在统一计划条件下培养单一型人才。

(2) 大学多校区管理模式的发展趋势。就当前世界范围内的高等教育来看,美国的管理模式带来的成效是显著的。在面对多校区格局时,他们普遍采用的是“集中决策,分权管理”的模式。其特点是资源共享,但权力分设。通过发达的网络信息系统,将图书馆、办公室和学生宿舍等公共资源连接起来;但在招生、教学和研究等方面,在学校统一的发展战略下,各分校或学院享有充分的自主权。

我国大学在进入多校区阶段之后,经过一段时间的整合,应该考虑如何将管理的重心由学校移向分校或学院。当然前提还需要认真论证是否还是采用目前这种本科生和研究生割裂的教育模式,或者更甚,本科生低年级与高年级割裂的模式。在这个转变过程中,还会涉及实验室的建设、教师管理、财务管理制度等多方面的问题,要求我们在小心求证的基础上大胆改革。

## 2、多校区与校园文化建设问题。

校园文化有广义与狭义两种理解,广义的校园文化就是大学文化;狭义的则侧重于大学文化中物质形态部分,偏重于校园环境文化。校园文化是大学人创造的一种独特的文化样式,是与大学的历史使命相关联的由大学人在继承、批判、选择人类文化遗产的基础上集体创造的文化成果。校园文化是一个多因素、多侧面、多层次因素构成的有机整体。从层次上看,校园文化是由精神文化、制度文化、环境文化、行为文化等层面构成的一个完整的内容体系;从主体上看,校园文化可以分为校风、教风、学风和机关作风等。

在校园规划与多校区管理中,校园文化的传承与创建是必须高度重视的重要课题。此次西安之行所考察的长安大学、陕西师范大学、西安电

子科技大学、西北农林科技大学,都存在多校区建设与管理问题。通过对四所大学校园规划和多校区管理的考察,形成了以下几点认识:

(1) 校园文化建设要彰显学校特色。校园文化既有共性,又有个性。校园文化建设要在坚持文化共性的基础上,善于发现并积极培育能反映大学独有精神和文化特征、富有生机与活力的校园个性文化,紧密结合学校实际和定位,进行学校整体形象设计和塑造,注重强化学校特色。

四所大学在校园规划和多校区建设中,充分利用新校区面积充裕、便于规划的优势,比较注重运用校园规划建设中的文化符号和载体,突出和强化办学特色。西北农林科技大学建有植物园,包括中国农业历史博物馆、植物博物馆、土壤博物馆、昆虫博物馆、动物博物馆。植物园既是学校传统优势学科的展示平台,也是校园非常重要的文化符号和载体,在为学生和教师提供实习、实践基地的同时,对外开放,承担社会服务以及校园与社会互动平台的功能。凸显了该校“心怀社稷,情系苍生,承远古农神后稷之志,行当代教民稼穡之为”的办学理念,以及学校地处中国农耕文明的发祥地——杨陵的地域文化特点。陕西师范大学在新校区——长安校区建有博物馆,包括历史文化博物馆、书画艺术博物馆和全国唯一的妇女文化博物馆。体现了该校作为一所综合性师范大学的特点。长安大学新校区建立了全国高校唯一的一个占地200多亩的汽车高速实验场,凸显了该校的学科专业特色。西安电子科技大学高品位、现代化、国际化的校园规划和建设定位,在该校校园布局、单体建筑形状、建筑物的颜色搭配中得以充分体现。这符合该校顺应全球信息化、数字化时代,以信息与电子学科为特色的办学特点。

这些需要在比较充裕的校园空间来建设的重要文化符号和载体,在新校区得以实现。可以说,这体现了新校区校园文化建设的重要优势。

(2) 要处理好校园文化遗产与发展的关系。在新校区校园规划和多校区管理中,如何处理好校园文化的传承与发展的关系,是不可回避的关键性问题。每所大学都有其独特的建校背景和发展历史,学校发展历程中每一次跨越性进步、每

一个重大事件都会对学校发展产生重大影响。无论是成功的经验，还是失败的教训，都会给学校打上深刻的文化烙印，都将成为一笔宝贵的精神财富而载入学校史册。因此，一所学校要对这种精神以及学校的历史和优良传统进行弘扬，并使其得到全体大学人的认同；同时，要主动适应新形势，坚持与时俱进，不断对校园文化进行丰富和完善，在传承学校优秀传统文化的同时实现文化创新。

近年来国内高校的校园规划建设，包括此次考察的几所高校的多校区建设，往往伴随着多校、多机构的合并，面临多校园的整合和校园功能定位的重新调整。这一方面为原有学校各自校园文化的传承提出了崭新乃至严峻的课题；另一方面，多所具有内在逻辑联系的高校的合并，为形成新的校园文化提供了条件。

### (3) 高度重视校园整体育人环境的营造。

校园文化是一种隐性的教育资源。大学的核心功能就是育人，向学生传授知识和技能，让学生学会求知、学会做事、学会共处、学会做人，在思想和心理上不断成熟，进而完成社会化过程。然而，学生的成长绝非仅在课堂里或说教中就可以实现，更重要的在于浓厚的校园文化环境和氛围的影响。环境和氛围是群体相互影响、同化的重要力量。一群人长期置身于一种环境和氛围，耳濡目染，日久天长，就会熏陶成共同的风尚和气质。

四所大学的新老校区，基本上都是采取“横切”的方式进行功能定位和布局安排，即全体本科生或部分本科生安置在新校区。西安电子科技大学四个年级的本科生全部集中在新校区。长安大学1-3年级本科生在新校区，考虑到高年级做毕业设计、找工作的方便，放在老校区。陕西师范大学的老校区——雁塔校区已有六十多年的办学历史，主要承担本科一、二年级基础课和通识课教学以及教师教育、继续教育、远程教育、培训以及留学生教育等任务；新校区——长安校区从2000年开始建设，目前已成为学校的主校区，主要承担本科三、四年级和研究生的教育培养任务。然而，四所大学的新校区，目前都没有教师宿舍，教师早去晚离，形成一种“空巢”状

态，难以营造师生共融互动的校园文化氛围，这是各校共同面临的一大难题。虽然在校园规划上已有教师宿舍的考虑，如西安电子科技大学的3000亩校园中，教师宿舍区占地500亩左右，而且有完整统一的规划，但是，由于国家住房制度改革的政策问题，这一规划能否付诸实施还未有定论。

此外，从对四所大学多校区的考察中我们会体会到，无论从学校管理还是从校园文化建设角度出发，在多校区的功能定位和布局方面，都应该有一个主校区，形成以某一较大面积校区为主、其他校区为辅的布局。在建筑风格和校园环境上，可以主校区（一般为新校区）为主体和代表，各校区在统一内在理念的前提下，各具特色，风格互补。如陕西师范大学雁塔校区古朴典雅、钟灵毓秀，长安校区则以现代开放、气势恢宏作为风格定位。

### 3. 多校区建设与债务问题。

1999年，党中央、国务院决定大幅度扩大高等教育招生规模，从2000年开始，经过短短八年的艰苦努力，在人均国内生产总值1000多美元的条件下，我国高等教育实现了从精英教育到大众化教育的逐步发展。2007年，全国普通高等教育本专科招生566万人，是1998年108万的5倍多；高等教育在校生总规模达到2700万人，毛入学率达23%。我国高等教育规模先后超过俄罗斯、印度和美国，成为世界第一。

在我国高等教育事业得到迅速发展、地方政府财政收入得到增加、拉动了建筑行业 and 就业、银行获得良好贷款利润的同时，高校却为了高等教育的发展背负了沉重的债务负担。高校负债在1998年前并不受外界关注（1998年教育部高校银行贷款总额仅为5亿元），然而，随着高校扩招和收费制度的实施，高等院校逐渐增加了银行贷款的份额，贷款收入成为继政府拨款、学杂费收入之后我国高等院校筹措资金的第三个主要渠道。1998年普通高等学校校舍建筑面积15400万平方米，2006年普通高等学校校舍建筑面积57356万平方米，增长了272%。高等学校帐面固定资产增加了5000多亿（人民币，下同），但是在这个期间政府投入资金仅500个亿，高等教

育的快速发展是通过各方面的支持来实现的,其中用于高等学校建设的资金 2000 多亿元来自银行的贷款,高等学校依靠举债实现了自身的发展,也正是靠着高等学校的举债实现了我国高等教育的大众化。

近年来国家实行紧缩的货币政策,银行不断调增贷款利率,仅 2007 年以来,受食品、能源等结构性因素的影响,居民消费物价指数不断攀升,通货膨胀压力有所加大。为此,人民银行加大了公开市场操作力度,先后 10 次上调商业银行存款准备金率,6 次上调金融机构人民币存贷款基准利率,对于抑制货币信贷过快增长发挥了积极作用。但由于加息频率快,提高幅度大,对一些贷款规模大的单位,无疑增加了利息支出,加重了经济负担。高等学校的债务负担越来越重,个别学校已出现了财务危机,靠短期贷款维持财务周转,直接影响了高等学校的稳定。

高等学校的债务问题制约了银行对学校贷款的发放。部分学校的建设由于缺乏后续资金而中途被迫停止,原有的规划无法实施,已经完成的项目由于不完全配套而无法发挥效益,造成了结构性的浪费,竣工项目无法足额支付工程款又引起社会矛盾;还有很多建成新校区的高校,在新校区安排的是二年级或三年级以下的本科学生,校区教育功能设置不合理,仍需注入资金完善校区功能。高校新校区建设的固定资产,随国家的经济快速发展和物价因素,目前已成倍增值,但高校的新增资产是非经营性的,只能用于教育事业,不能进入资本市场,因此无助于高校减轻债务负担。

高等学校的债务问题已经引起了社会各界的广泛关注,直接影响了学校的信誉。当前,高校热切期盼着政府早日援手解决高校建设的债务问题。

#### 4、新校区运行成本与效益问题。

经验表明,高等教育大众化使高等教育规模急剧扩大后,虽然政府与社会对高等教育的绝对经费投入会增加,但资助强度会下降,政府与社会的经费支持不可能同比增长。自 1999 年开始实施扩招至今,我国的高等教育毛入学率已由 8% 上升至 23%,而随着高等教育规模的扩大,

高校自筹经费的比例越来越高,经费短缺已成为高校的一个经常性事实。如何在努力争取教育经费投入、缓解高校发展经费不足压力的同时,管好用好学校现有的资金,合理配置教学资源,提高资金使用效益、减少浪费和损失,降低办学成本,是摆在高校面前的一个艰巨任务、一个严峻挑战,已成为当前需要特别关注的问题。

目前的情况是:扩招使高校办学规模扩大,由于财政性基本建设经费缺失,一大批高校纷纷通过取得银行贷款征地建设新校区,而新校区运行经费及利息支出猛增,政府拨款不足,收费标准不变,支出结构不合理,导致经费短缺加重、进一步贷款困难、财务压力巨大。利息支出通过计入项目成本、反过来又增大项目贷款额,从而实质上形成以贷付息的趋势。贷款太多,必然会挤占人员经费和办学经费,影响学校的稳定与发展。学杂费不能如数如期到位,学校就会面临还贷危机。多校区建设普遍设计高标准,超豪华,但施工质量堪忧,办学运行成本高,交通费、水电暖气费、人员补助费、维修费均大幅度上升。

近几年,在正常的教育事业费拨款之外,教育部为高校争取到了“985 工程”、“行动计划”、“211 工程”、修购资金等专项资金的大力支持,学校的学科建设、校园面貌和办学条件得到了明显改变。但同时,由于学校不能统筹使用各种拨款和收支,各种专项资金执行情况不甚理想,专项财政拨款资金连年形成结余已引起财政部高度重视。学校争取到的专项资金,项目进度缓慢,形成一种隐性浪费。学校虽拥有大量银行存款,但投资渠道不畅,收益较少,与刚性的利息支出相比,客观上存在资金紧缺与浪费严重并存现象。

高等学校目前面临的最大的资金压力是为完成新校区建设所需资金的续贷问题和已贷款资金的还本付息的压力,其次是由于新校区运行成本的增加而造成的教学经费不足的问题。目前全国高校银行贷款 2000 多亿元,年利息支出达到 180 亿元左右。以本次考察的教育部部属在陕高校为例,长安大学 2007 年收入 73992 万元,支出 73704 万元,本年收支基本持平,年末结余 26661 万元,全部是未完科研项目经费形成的。目前银行贷款 9 亿元,银行贷款利息 4500 万元,

相当于近 10000 名本科生的学费收入。目前正在争取国家开发银行贷款重组, 预计贷款重组成功后, 银行贷款利息会进一步增加。同在西安的部属高校西安电子科技大学银行贷款 13 亿元, 贷款利息 7600 万元, 已与国家开发银行达成为期 15 年的 16 亿元贷款重组协议。陕西师范大学贷款 4.5 亿元, 贷款利息 2600 万元。以上三所学校银行贷款利息分别占其年度总支出的 6%、11%和 4%, 分别占其年度学杂费收入的 30%、29%和 16%, 银行贷款利息负担由此可见一斑。而三所高校新校区建设资金仍然存在缺口, 完全建成新校区, 仍需续增 20%的银行贷款才能够实现。届时, 学校财务的风险和压力将进一步加大。

高校规模扩张、新校区建成后学校办学成本的增加主要表现在以下几个方面: 新校区建设贷款的利息支出。新校区建设的利息支出在建设期间可计入建设成本, 通过增加银行贷款解决, 而项目建成后的利息费用必须通过正常的办学经费支出解决, 利息支出大量挤占办学经费, 严重阻碍教学维持经费的增长。新校区运行增加的人力成本。新校区一般远离老校区, 学校为了鼓励教师和管理人员去新校区工作, 普遍采用增加课时费、交通补助的办法, 增加了人员经费的支出。新校区运行增加的后勤管理成本。包括校区间交通运输成本和新校区运行发生的水电气暖等成本。新校区建成后, 多数高校校园面积、建筑面积成倍增加, 其生均后勤运行成本也成倍增加。新校区运行增加的整体管理成本。不论是采用“以条为主、条块结合”还是“块块管理”的新校区管理模式, 部分职能部门的重复设置是在所难免的。由此也造成了学校管理成本的增加。

综观高等教育大众化过程中的教育投入, 尽管高等学校生均培养成本快速增加, 但教育经费的投入却与之极不匹配, 一是国家财政性教育事业的投入没有完全实现《高等教育法》规定的“两个增长”, 特别是财政性教育事业经费占 GDP 的比重仅为 3.01%, 而全国 1/2 的省市教育性财政拨款的增长速度低于经常性财政收入的增长; 二是作为高等学校办学经费的重要组成部分,

学校的学费标准从 2000 年以来基本没有提高, 而这部分收入已占到学校运行经费来源的近 50%; 三是由于没有积极有效地设立高等学校相关的基金机制, 高等学校筹资渠道有限; 四是人力成本及物价大幅度上涨造成的学生培养成本上升导致的办学经费压力。

教育经费短缺和高等学校发展中大量资金需求的矛盾将长期存在, 高等学校的上级主管部门和管理者面对严峻的现实, 应采取以下措施予以调整:

第一, 认真贯彻落实党的十七大提出的“优先发展教育, 建设人力资源强国”的伟大战略思想, 促进教育经费占国民生产总值 4%的目标在“十一五”末能够真正实现, 同时实现《中国教育改革与发展纲要》提出的教育经费的“三个增长”。在教育经费增长的同时, 按照不同高等学校对高等教育大众化的贡献率通过贴息、逐步还本付息的方式缓解学校的债务压力。

第二, 正确处理规模、质量、结构和效益的关系, 处理好吃饭与建设、眼前利益与长远利益的关系。教育主管部门要在各高校校园规划可行性论证的基础上, 严格控制高等学校的债务规模、基本建设规模和基本建设标准, 积极防范财务风险。对新增大型基建项目要有明确定位和长远规划, 要进行使用效率和办学效益评估, 要视学校财力统筹安排, 逐步建设。对于基础性工程和设施可以适当高标准超前建设, 对于消耗性设施、装饰美化性工程乃至公务接待活动, 都应坚持简朴、实用、适度原则。改变单靠通过延长还款期限提高贷款成本的途径增加学校贷款规模的办法, 把学校的贷款规模与学校办学规模、日常运行经费的比例、学校决策层的考核挂起钩来, 切实防范财务风险。

第三, 采取积极有效的措施, 不断拓展多渠道筹措办学经费的渠道。除了争取国家政策支持空间, 在学校设立各种基金外, 学校内部努力增加校办产业收入、科研收入等, 弥补教育事业经费的不足。

第四, 在新校区的运营管理中, 积极探索与市场相结合的管理模式, 特别是在后勤管理工作中引入市场机制, 有效地控制运行成本。

第五, 适应高等教育由跨越式发展向内涵发展、科学发展、和谐发展的转变, 努力建设节约型校园、绿色校园, 实现高等学校的可持续发展。内涵发展是高等教育大众化后高等学校可持续发展的主题。要在教职员工中广泛开展节约型校园、绿色校园建设的宣传教育, 要把市场的观念引入学校, 使学校管理模式从“管理”向“经营”转化。在全校范围内强调经营和成本意识, 实行全方位的增收节支, 逐步改善学校财务状况。从水电暖、日常办公费用着手, 厉行节约; 在保证质量的前提下, 从规划、资金筹措、概预算、施工、决算、审计等方面千方百计全过程、全方位降低建筑成本; 学校的财务、后勤、校产、实物管理、教学等诸部门协同建立、完善各类收入、支出定额和物耗标准, 对各种因素进行定量分析研究, 确定先进合理的消耗定额, 减少消耗, 降低成本, 提高办学效益。

### 三、思考和建议

一所高校拥有多校区已经成为我国高校的一

个基本特征, 这种格局将长期维持下去。因此, 探讨多校区管理模式、寻找多校区的管理规律、尽可能克服现阶段出现的各种问题, 是办好多校区大学面临的问题。根据此次考察情况, 特提出如下建议。第一, 凡是建设新校区的高校, 几乎都背负着较大的债务, 教育主管部门应尽快拿出解决高校债务问题的方案, 宜早不宜晚。第二, 在新校区的建设中, 还是不同程度地存在建设标准较高、过于豪华的现象, 有些超出了高校的财政能力, 因此, 在未来新校区的建设中, 应加强对建设标准的监控, 避免追求豪华。第三, 新校区的投入使用, 已在许多方面增加了高校的办学成本, 建议针对此问题, 提高生均预算内拨款。第四, 针对新老校区割裂导致的学术环境不足、教师与学生沟通不够的现象, 应尽快采取有效措施, 改善上述现象。

(本文由国家教育行政学院第 32 期进修班学员周军、袁军、谢军占、陈发虎、王瑶琪执笔, 由邬大光统筹协调)

(责任编辑 王敬红)

(上接第 80 页) 的中等职业技术人才, 还要培养本科层次、研究生层次的高等职业技术人才, 以满足高新技术产业核心技术转化为生产力的需要。因此, 教育经费的拨付要充分考虑到各职业院校的专业变化、发展规划和办学效益等因素。政府应在银行、大学或中介组织中建立各种支持高等职业教育发展的基金, 通过公开、公平、公正的申报、评估、验收等程序, 让那些真正具有市场应变能力、能培养出社会需要的人才、有较好办学效益的学校, 能够争取到政府的投资。

按照科学发展观的要求, 我国西部地区在加快工业化和城市化的进程中, 高层次应用型人才将成为人力资源市场上的紧缺人才。加快发展高

等职业教育, 培养适合西部地区经济发展需要的高级应用型专门人才, 将为优化西部投资环境、提高西部人口素质奠定良好的基础。为此, 我们呼吁整合全社会的力量, 增加西部对高等职业教育的投入, 为西部地区高等职业教育的健康发展提供有力保障。

注释:

历以宁. 教育经济 [M]. 北京: 北京出版社, 1984.

中国教育经费统计年鉴 [Z]. 北京: 中国统计出版社, 2006.

中国统计年鉴 [Z]. 北京: 中国统计出版社, 2007.

(责任编辑 王敬红)