

■ 理论前沿

# 我国多校区大学管理模式研究

徐魁鸿

## 一、我国多校区大学形成和发展的动因

多校区大学是指具有一个独立法人资格且有两个或两个以上地理位置不相连的校区的大学。作为高等教育改革与发展的产物，我国多校区大学产生于上世纪80年代，发展于世纪之交，其形成和发展是多种因素交织作用的结果。

### （一）我国高等教育管理体制改革为多校区大学的形成与发展提供了契机

1952年院系调整后，我国高等教育系统逐步形成了由中央各部委和省级政府分别举办和管理的体制，所有高校按所属关系划分为教育部直属高校、中央各部委所属高校以及省属高校。这种与计划经济相伴生的“条块分割”的管理体制在市场经济条件下暴露出许多问题和矛盾，如高校重复设置、资源浪费、规模偏小、效益低下等。为此，在政府先后颁布的《中共中央关于教育体制改革的决定》及《中国教育改革和发展纲要》等纲领性文件指导下，我国高等教育按照规模、结构、质量、效益统一协调发展的原则，通过共建共管、高校合并、联合办学等形式进行改革和调整，初步打破了“条块分割”的不合理布局，为多校区大学的形成和发展奠定了体制基础。

### （二）高等教育大众化是多校区大学发展的强大推动力

在精英教育理念影响下，高等教育规模总量偏小，高校办学效益低下，潜力没有得到有效发掘。自1999年开始，经过连续多年的大扩招，高等教育规模迅速扩大。据统计，到2007年全国普通高校在校生由1998年的643万人提高到2500余万人。高等教育毛入学率由1998年的9.8%提高到23%。<sup>[1]</sup>招生人数的急剧增多使各校园人满为患，在此情形下，开辟新校区成为高等学校解决资源匮乏矛盾的不二法门，多校区大学因此迅速增多。

### （三）高校之间的竞争促成了多校区大学的形成和发展

20世纪80年代以来，随着我国高等教育管理体制改革的不断深入，市场机制逐渐渗透至高等教育领域，各高校围绕经费、生源、大学排名、社会声誉等诸多方面展开激烈的竞争。大学核心竞争力成了高校生存和发展的制胜法宝，而质量和规模无疑是构成该法宝的重要两翼。对于高校而言，质量的提高绝非一日之功，需要长期持之以恒地努力；相比之下，规模的扩大更易取得立竿见影的功效。理性地看，如果没有伴随着质量的提高，高校仅从规模的扩张入手并不能提升自身的核心竞争力，相反还会为其所累。尽管如此，在各种竞争中大学的规模仍然是考量的重要表征，如在许多大学排名中，高校规模或相应的硬件设施都成了评价的重要指标。鉴于此，许多高校纷

纷把扩大规模作为提升知名度的当务之急，因此，多校区大学的形成和迅速发展也就成为必然。

## 二、我国多校区大学的类型及其管理模式

根据形成方式的不同，我国多校区大学可分为合并型、扩展型以及复合型。合并型多校区大学是指两所或两所以上的独立院校组合而成的大学，是我国高等教育管理体制改革的产物。20世纪90年代以来，为解决单科院校模式带来的诸如学生适应面窄、不利于学科交叉渗透等问题，我国高等学校进行了大规模的合并改造，组建一批综合性大学，直接导致了合并型多校区大学的形成。<sup>[2]</sup> 合并型多校区大学的特点主要是根据学科划分校区，各校区之间有着鲜明的学科界限。如2000年，北京大学与北京医科大学合并成新的北京大学，原北京医科大学成为新北京大学的医学部。扩展型多校区大学是指学校由于招生规模日益扩大，原有校区发展空间受限而增设新的校区，如上海外国语大学、上海交通大学等。扩展型多校区大学的特点是各分校区与本校区有着紧密的学科联系，是本校区学科体系的空间延伸。高等教育大众化是扩展型多校区大学形成的首要原因。复合型多校区大学是指既有因学科综合的合并，又有自身规模的扩展等多种因素叠加而形成的多校区大学，如重庆大学、中山大学等。

由于不同原因而形成的多校区大学具有不同的特点，其管理模式也不尽相同。大致可分为以块为主的模式、以条为主的模式及条块结合模式。

### （一）以“块”为主的管理模式

总校根据学科类别把一个或若干相关的院系安排在某一分校，设立学部对其进行管理，形成“块”状管理格局。总校除了在经费分配、人事安排等学校发展重大事项方面进行集权管理，对各学部日常事务充分放权，不予过多干涉。如北京医科大学并入北京大学后，成为北京大学医学部，在北京大学的统一领导下，自主安排本校区的教学、科研和管理活动。以块为主的管理模式突出的优点是总校的管理跨度变小，有利于提高管理效率；各校区或学院享有更大的管理权限，有利于提高办学积极性；在院校合并初期，由于各自相对独立，能较好地保障学校平稳过渡。但以块为主的管理模式也存在难以克服的弊端，如各校区或学部权力过大，容易产生各自为政的现象，不利于学校总体目标的实现。

### （二）以“条”为主的管理模式

该管理模式是指总校根据不同部门和院系的特点，按年级把学生分散至不同校区，分别设立相应的机构进行从上至下的管理。在此纵向管理体系中，总校是最高管理层，负责制定全校的发展规划，统筹各种资源，协调各部门活动并向下级机构传达相关指令；学院是中间管理层，在校级领导层的统一安排下，进行各种教学、科研和管理活动，行使承上启下的功能。系是学校各项教育教学活动的操作层，具体实施由学院传达的任务。在多校区大学中，尽管某些院系和总校在空间上处于分割的状态，

但以条为主的管理模式仍然使各项指令通过纵向的管理体系得以顺利传达和实施。以条为主的管理模式较适合通过自身扩展而非多校合并形成的多校区大学，如厦门大学。这种模式的优点是各院系可根据本学科的特点对相关事务进行有效管理，学校最高管理层的决策能较顺利地传达至最基层。不过该模式的缺点也十分明显，由于同一院系的学生被分割至不同校区，图书等资源的分配与使用难以解决；不同年级学生之间的交流受阻。

### （三）复合型管理模式

复合型管理模式是指在一所多校区大学内部管理过程中，既有较明显的垂直纵向管理倾向，又强调各分校区的分区管理，是条条管理与以块管理的结合。采用该管理模式的多校区大学的形成过程往往较为复杂，既有行政指令下的多校合并，同时又伴随着自身规模的扩大。多校合并使按学科定位划分校区较为合理，而自身规模的扩大又使得按功能定位划分校区成为可能，在此情况下，学校管理也呈现较为复杂的局面。以重庆大学为例，2000年，重庆大学、重庆建筑大学、重庆建筑高等专科学校三校合并成新的重庆大学。合并后重庆大学规模急剧扩大，整个学校分为校本部（A区）、重庆建筑大学校区（B区）、重庆建筑高等专科学校校区（C区）和虎溪校区，其中A、B、C三校区按学科性质划分，把学科相近的院系安排至同一校区；虎溪校区则按功能定位划分，负责大学本科一、二年级学生的教学工作。<sup>[1]</sup>复合型管理模式集合了以条为主管理模式和以块为主管理模式的优点，既能有效保证总校决策的及时传达和贯彻执行，又能较好地调动各校区的办学积极性。但由于在复合管理模式中，各校区拥有的管理权限不尽相同，容易出现相互攀比的现象。

## 三、关于多校区大学管理模式的几点思考

首先，充分认识多校区大学管理模式的适应性，不存在具有普适性的管理模式。管理模式是大学组织机构及其运行机制的有机结合，与学校的学科、组织、文化、传统等密切相关。由于各大学的形成原因、发展历程、历史传统及层次类型等各不相同，其采用的管理模式也应有所区别。因此，在构建多校区大学管理模式时，可参照其它学校乃至别国的管理模式，以资借鉴，但同时更应结合本校的具体实际，选择最适合自身的管理模式。例如，美国多校区大学的各个校区之间的关系大都不甚密切，独立性很强，因此各校区都有自己完整的管理制度和独特的校园文化。而在我国，多校区大学的各个校区都是大学不可分割的部分，因此，各分校区的管理制度必须与主校区相配套，以保障信息的畅通和效率的提高；各分校区的建筑风格、人文气息等也应与主校区相融合，以形成统一的校园文化。

其次，在实施多校区大学管理时，应贯彻“全校一盘棋”的思想。在多校区大学的运行过程中，由于空间的隔离，各校区容易滋生各自为政的思想，特别是新合并的校区，“离心离德”的想法和行为时有发生。这种情况对学校的教学和管理极为不

利,轻则影响教育教学的顺利实施和管理效率的提高,重则危害学校的稳定,甚至造成学校分崩离析,重回合并前的状态。为此,学校应贯彻“全校一盘棋”的思想,制定切合实际的、全校认可的发展规划和目标,在全校各校区之间营造统一的校园文化,实施统一的管理制度,以增强各校区对总校的认同感和归属感;学校应建立和完善相关规章制度,加强各校区教师和管理人员的流动,使教职员工更多地了解分校区和主校区的情况;采用各种形式,加强各校区学生的交流与联系。

最后,充分发挥多校区大学管理的重要辅助形式——数字化校园的功能。随着信息技术的发展,数字化校园以其丰富的内容、便捷的方式日益成为高校内工作、学习和生活必不可少的重要工具。在多校区大学的管理过程中,应充分利用数字化校园把空间上相互独立的各校区联结起来,使不同校区、不同管理层级的人员通过网络进行沟通 and 互动,在一定程度上摆脱行政关系的束缚,有利于减少隔阂与摩擦,营造和谐、统一的校园文化,促进全校总目标的实现。学校可以建立专供各校区反馈交流信息和意见的电子信箱或其它数字化沟通形式,并派专人负责信息的接收、汇总、上报和反馈,以方便总校及时了解各校区的情况,迅速作出反应。

#### 注释:

[1] 数据根据1999-2008年《中国教育统计年鉴》(人民教育出版社)整理而成。

[2] 周济.世纪之交中国高等教育改革与发展[N].中国教育报,2002年7月11日。

[3] 根据重庆大学校情总揽整理而成,重庆大学.学校概况[EB/OL].[http://www.cqu.edu.cn/html/view\\_101.htm](http://www.cqu.edu.cn/html/view_101.htm), 2009-12-11.

---

**作者简介:** 徐魁鸿,河南师范大学教育科学学院讲师,厦门大学教育研究院博士生

**课题项目:** 本文为国家社科基金“十一五”规划2008年度教育学重点课题“遵循科学发展观,建设高等教育强国”(课题批准号:AGA080340)的研究成果之一

**责任编辑:** 卢彩晨

**责任校对:** 张竺鹏

---

# Theoretical Frontier

## 理论前沿

### P<sub>13</sub> | 知识产权、科研自由与现代大学的社会责任

2010年1月26日上午，温家宝总理在《政府工作报告》征求科教文卫体系代表意见座谈会上针对当前中国大学发展中存在的一些急功近利的现象谈到：“一些大学功利化，什么都和钱挂钩？这是个要命的问题。”如今，我国高等教育正处于一个急剧的社会转型时期，大学在强化对社会服务职能的同时，传统的价值观受到强烈冲击。大学如何在学术资本商业化的浪潮中，合理地利用知识产权，坚守学术自由和大学自治等核心的使命，并担负起应有的社会责任，这是我国当前高等教育应当迫切予以重视的问题。

### P<sub>20</sub> | 我国多校区大学管理模式研究

近年来，有关大学多校区管理的问题成为我国学界讨论的焦点问题之一，理论者和实践者们对多校区管理进行了深入探索。事实上，我国多校区大学是在高等教育管理体制变革、高等教育大众化以及高校之间的竞争等多种因素推动下形成和发展起来的。不同因素推动而形成的多校区大学具有不同的特点。多校区大学各种管理模式具有独特的适应性，不存在具有普适性的管理模式；在实施多校区大学管理时，应贯彻“全校一盘棋”的思想；要充分发挥多校区大学管理的重要辅助形式——数字化校园的功能。

### P<sub>24</sub> | “Y门事件”对当今高校教育教学管理的启示 ——基于一个恶性师生关系事件的分析

良好的师生关系是大学教育取得成效的前提之一。新时期，大学师生的关系究竟如何？文章通过一个恶性师生关系的典型案例，揭示出当今高校某些教师在知识素养、人格特征、教育能力等方面的不足，同时揭示了某些大学生在重要人格素质方面存在缺陷。针对这一事件，文章从高校教育教学管理的视角，提出了几点建议：加强高学历、高职称教师职业能力培训，提升教师教育教学能力；加强和规范选修课程的教学管理；加强大学生心理健康教育特别是情绪情感教育，提高其情绪调控能力。