

# 高校多校区办学管理效能提升的对策研究

## ——基于桂林高校异地分校办学的调研与思考

王 帅

(南宁理工学院, 广西南宁 530000)

**摘要:**随着我国高等教育管理体制改革的逐步推进,多校区办学如雨后春笋。多校区办学开拓了高等教育发展的新空间,弥补了教育资源的不足,提高了高校的竞争力,同时也带来了管理目标定位差异、管理模式冲突、管理效率降低、管理成本增加等管理问题。本文基于对桂林高校异地办学过程中出现的信息交流不畅、办事效率低、资源配置不平衡的问题,进而提出了创建智慧型校园、建立完善创新管理、注重人文关怀的相应对策,以达到提升高校多校区办学的管理效能。

**关键词:**多校区;管理效能;对策;研究

### 一、桂林各高校多校区类型及办学特色

桂林各高校的多校区主要分为自我拓展型和合并型两种类型。自我拓展型是指学校在目前校园面积有限的情况下向外扩张建设,即在原有校区之外建设一个或几个新的校区,使之成为多校区高校。譬如广西师范大学有三个校区、桂林电子科技大学有四个校区、桂林医学院有三个校区、南宁理工学院有两个校区等。合并型是指政策导向调整原因下,原本独立的两所或多所高校合并成一所高校,例如1985年建校的南宁有色金属工业学校是桂林理工大学南宁校区的前身。2000年,经广西壮族自治区教育厅批准,南宁有色金属工业学校整体并入桂林理工大学,成为桂林理工大学重要的组成部分。同时二者并非独立,以桂林理工大学为例该校共四个校区,自我拓展和合并两种类型共同作用,构成这所综合类高校的多校区布局。

自上世纪90年代初到现今,桂林高校多校区办学历经几十年的发展演变,经过了一系列的理论与实践的探索,每所学校都形成了各自的办学特色。

#### (一)按办学的不同层次设立了不同的校区

例如桂林理工大学的雁山校区以学术型的本科和研究生为主,南宁校区则是以高职高专为主;桂林电子科技大学在桂林的三个校区以本科和研究生为主,在北海的校区则以高职高专为主。按照不同层次设立的校区便于学校对学生进行分层管理,从而有利于教师资源依据学生的不同特征合理分配达到较

好的教学目标。

#### (二)按照地理位置和资源的不同设立不同的校区

以桂林医学院的乐群校区为例,由于该校地处市区校区较小,但是地理位置临近桂林医学院附属医院,因此桂林医学院把临床医学和护理学的大一学生安排在东城校区,大二大三的学生则搬到乐群校区,这样方便学生的实操学习,开拓了学生的视野,最大化地利用了学校资源为学生提供更好的教学条件。

#### (三)依照总体教学规划,合理安排专业布局

例如南宁理工学院,在南宁校区专门建立艺术环岛,把艺术类的专业安排于南宁校区,将工科类的学生安排在桂林校区。这样布局使得学校文理科相互渗透,学校总体日益综合化和多样化。在这样的基础上也使得教学资源的分配更具优化,利于人才培养、科学传播、知识创新、创造价值,从而增强高校竞争优势。

### 二、桂林各高校多校区的管理模式

#### (一)“条式管理”的集权式管理

“条式管理”一般都是主校区的管理人员根据设计好的管理模式直接管理分校区,该管理类型的最大特点在于集权,各校区实行统一管控,学校核心权利集中于主校区,分校区通常设立学工部(处)、团委等学生管理部。以南宁理工学院为例:该校两个校区管理就是采用了这种管理模式。这种管理模式的优点有:一是组织结构明晰。学校各级权利不分散,便于管理;二是管理标准化。分校区主要是服从主校区的命令,不存在职位交叉或岗位重叠等,有利于提高办事效率,资源有效分配,发挥最大效用,对学校的均衡协调发展有利;三是人尽其用。有利于发掘每个人的潜力。同时这种模式的缺点也很突出:一是环境差异问题。不同的校区之间存在着生源、地理位置、师资力量差异,因此,不能完全复刻一样的管控方式,一旦出现突发事故,无法第一时间处理,工作环节多,周期长;二是管理工作任务艰巨。“条式管理”对管理人员是一个巨大的挑战,管理工作庞杂,管理人员难以面面俱到,容易出现工作问题。

## （二）“块式管理”的分权式管理

“块式管理”的分权式管理是指分校区在学校的整体框架下运行，可以组建自己的管理团队，自主管理，主校区只在发展方向和发展规划上指导。比如桂林理工大学的桂林校区和南宁校区的管理，以及桂林电子科技大学的桂林校区和北海校区的管理，都是采用了此类管理模式。这种模式的优点有：一是权责清晰，管理方便；二是因地制宜，各校区具体情况具体分析，有助于激发管理者的潜能，从而打造自己的管理特色；三是雷厉风行，各校区能够及时有效地处理突发事情。缺点也很明显：一是各自为政，各校区不同的管理标准，难以实现标准化管理；二是强枝弱干，主校区权利被稀释，学校难以集中力量办大事；三是冗员冗费，各校区管理机构重叠，造成人力成本显著增加。

## （三）“条块结合”的综合管理

“条块结合”的综合管理模式是指“条”和“块”结合使用，在某些部门采用“条”式管理，在另外一些部门实行“块”式管理。桂林医学院和广西师范大学的不同校区的管理就是采用了这种模式。这种既有集中又有分散式的管理模式同样有自身的优缺点，优点在于，一是可以让不同校区的管理模式及管理人员与本校区的文化、环境等更为契合；二是可以做到具体问题具体分析、具体解决；三是可以达到宏观层面的统一，便于缓解多校区办学中的冲突。缺点在于，一是有较多的管理机构，存在职能上的交叉，人力成本增加；二是某些机构中可能存在管理的“真空区”，且不同机构的协调配合难以默契配合，可能会造成管理障碍，无法达到管理预期。

## 三、桂林各高校的两地办学管理上存在的问题

通过网络问卷调查的形式发现桂林的两地办学主要存在着三个方面的问题。

### （一）信息交流不畅

由于不同校区的不同职能部门的办事风格不同，又相距较远，不同部门之间的沟通衔接不畅，因此会造成信息交流不畅。调查中发现有 63.93% 的同学表示由于是多个校区，经常出现消息通知不到位的情况。

### （二）办事效率低

由于是多校区办学，管理模式不同，会造成有的校区职能部门不全，有的职能部门交叉，权责不清，因此办事需要往返不同的校区，如盖章之类的事情可能需要往返各校区之间，环

节冗杂，耗时较长，尤其是大量时间浪费与路程之上，因此会给学生留下办事效率低的印象。通过调查，两校区的路程超过 2 个小时以上的占比 83.55%，认为办事效率一般的占比 53%，认为办事效率非常满意的只占 22%。

## （三）资源配置不平衡

分校区往往都是新建的校区，一般都在郊区，同市区的主校区相比往往就会显得周边的配套设施不齐全，交通不便利的突出情况。通过调查发现有 77.32% 的学生认为郊区的校区交通不便利，并且建设时间较短，文化氛围不浓厚。这个地域的差异同样会波及到教职工，资历深厚的老教师往往会考虑到子女的教育问题从而不愿前往位处郊区的校区，会进一步加大资源配置的不平衡性。

## 四、促进桂林各高校多校区办学管理效能提升的对策

### （一）创建智慧型校园

由于多校区的办学造成不同校区间有较远的距离，直接导致了空间上的交流沟通障碍，因此我们应善用现代的网络科技，多校区之间应充分的利用网络这个工具，将不同校区之间的资源、信息以及管理活动进行数字化处理，让这些数据穿梭于不同的校区之间来完成信息传递任务，从而打破不同校区之间的距离障碍，创建智慧型校园。例如可以构建现代 OA 系统，打造集办公、信息发布、视频会议、师生管理、教学管理、档案管理为一体的数字化管理系统，实现信息及时准确地上传下达，用这种智慧型的校园来为信息的通畅交流保驾护航。

### （二）建立完善创新管理

一方面要统一指导思想，完善顶层设计。面对多校区办学管理效率低的共同难题，我们要坚持以新时代中国特色社会主义思想为指导，各学校和各校区结合自身的实际情况，要始终牢固树立“一个大学”的管理理念，全体师生要做到着眼全局，统一思想，统筹谋划。在中国共产党的正确指导思想的引领下，各学校根据各校区的实际情况，因地制宜地制定出适合各校区发展的管理制度，完善顶层设计。另一方面要精选人员配备，组建适合的管理机构，理清权责关系，落实责任到位。俗话说“得一良将，胜过千军万马”，各学校可以尝试在学校层面选择精兵强将来成立各校区的管理委员会，代表学校负责本校区的日常管理，同时要明确好各自的权利与责任，确保责任落实到位，管委会的人员一定要能力强，有担当，要确保他们的服务期限和发展规划，以确保工作的延续性。

### （三）注重人文关怀

多校区办学往往会因为资源配置不平衡而引发很多问题，给管理工作带来了极大的麻烦。其实这些问题往往是在实际操作中没有注重人文关怀，没有处理好关乎师生切身利益的实际问题而导致的。因此，在处理师生的实际问题时，要从实际出发，坚持以师生为本，注重人文关怀。一个是学生方面，新校区往往配套设施不完备，这时就要学校加大人力、物力、财力往新校区的倾斜力度，要让学生的衣食住行有保障，这样他们才能安心学习，校区才能实现稳定，同时要注意搭建合适的平台，要让学生有合适的师生交流平台和宣泄口，多听听学生的呼声，同时学校要正面回应学生的正当诉求，这样才能建立安全稳定的校园。另一个方面是教职工，主要是注重教职工发展和福利问题，发展问题就是要做到深化人事制度改革和强化收入分配改革，对于去新校区长期工作的教职工要在评奖评优、职位晋升、绩效考核上加大倾斜力度，使之感到在新校区工作有优越性；福利问题就是要解决好长期在新校区工作的老师的住房问题和子女的教育问题，要确保新校区的教职工能分到住房；尽力解决好子女上学问题，以确保教职工的子女都能接受良好的教育。通过细致入微的人文关怀来削弱校区资源配置不平衡而导致的差异化，从而提高管理效能，进而推动多校区

办学的长效良性发展。

#### 参考文献：

- [1] 杨简暄. 新校区建设背景下高校多校区管理模式研究 [J]. 佳木斯职业学院学报, 2021, 37 (08): 118-119.
- [2] 傅林. 多校区高校管理的国际经验与模式探索 [J]. 天津师范大学学报 (社会科学版), 2021 (04): 76-81.
- [3] 陆建芳. 试析多校区高校的档案管理模式 [J]. 办公室业务, 2021 (12): 148-149.
- [4] 崔青云, 段汉武. 高校多校区办学的管理模式与资源配置研究 [J]. 宁波大学学报 (教育科学版), 2021, 43 (03): 116-124.
- [5] 黄超, 吴智辉. 高校多校区管理模式下履约验收研究 [J]. 合作经济与科技, 2021 (09): 114-115.
- [6] 郑婕慧, 郭碧霄. 高校多校区办学的人力资源管理模式 [J]. 人力资源开发, 2020 (20): 34-37.
- [7] 赵莹, 江琳娜. 多校区办学格局下的高校校园服务育人机制探索——以江南大学宜兴校区建设为例 [J]. 高校后勤研究, 2020 (10): 10-12.

项目简介：2020年广西高校中青年教师科研基础能力提升项目“广西高校多校区办学管理模式研究”(2020KY58003)。



图文无关