

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2016.03.037

综合性大学多校区管理的困境及对策

——以苏州大学为例

王扩建

(苏州大学 政治与公共管理学院, 江苏 苏州 215123)

摘要:多校区管理已成为众多综合性大学面临的普遍而又亟待解决的课题。通过对苏州大学多校区管理中校区发展、组织架构、运行成本和资源共享等方面存在的问题进行剖析,提出明确校区定位、构建数字校园、搭建校区服务中心和重构组织体系等建议。

关键词:综合性大学;多校区管理;苏州大学

中图分类号:G40-058

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2016)03-0111-03

多校区大学指具有一个独立法人资格,在两个或两个以上地理位置不相连的校园办学的大学。这种地理位置上与主校区不相连的独立的校园在学校内部称为校区^[1]。我国多校区大学办学格局的形成始于20世纪90年代初期,国家对高等学校的结构、布局及管理体制进行了大规模调整,到20世纪末,全国31个省市和60多个部委所属的1000多所高校参与了合并重组,新组建大学425所,形成了一校多区的办学格局^[2]。相对于西方国家高校与校区间联邦式管理模式,我国高校对多校区管理一般采用单一型的管理模式,体现为领导与被领导的关系,正如原国家教委副主任周远清概括的:统一的学校主体;统一的机构;统一的管理制度;统一的发展规划;统一的学科建设^[3]。

1 苏州大学多校区管理的现状

苏州大学是一所综合性大学,具有110多年的办学历史,经历了一个由多校区办学到单一校区办学再到多校区办学的发展历程^[4]。目前,苏州大学已形成“一体两翼”的格局,即天赐庄校区为主体,独墅湖校区和阳澄湖校区为两翼。其中天赐庄校区是学校行政中心,整合了原苏州大学、苏州市财经学校、苏州丝绸工学院和苏州医学院校园,建立了较为完善的行政、教学、科研管理体系,职能部门各司其职,负责各项日常事务工作,统一调控各校区的办学资源,统一管理各校区的行政事务。独墅湖校区是学校为拓展发展空间于2004年在苏州工业园区建设的新校区。阳澄湖校区是2012年经江苏省人民政府批准,南京铁道职业技术学院苏州校区并入而成立。

2 苏州大学多校区管理面临的困境

苏州大学多校区的建设顺应了国家高等教育改革发展的趋势,在解决办学空间、强化学科集聚、优化资源配置等方面起到巨大促进作用。多校区管理也推动了校区间融合,提升了社会资本生成能力,助力学校高水平研究型大学的创建。但是其多校区管理中也存在一些实际问题。主要体现在以下几个方

收稿日期:20150811

基金项目:苏州大学高等教育教学改革研究课题(5731505913)

作者简介:王扩建(1980-),男,安徽蚌埠人,讲师,博士,主要从事地方治理、高等教育管理研究。

面:一是校区发展不平衡;二是组织架构需进一步理顺;三是空间运行成本较高;四是教育资源配置共享率不高;五是综合性大学优势难以体现。

3 苏州大学多校区管理可选择的进路

3.1 科学定位校区功能,优化空间布局

一是在宏观规划方面,明确三个校区定位。根据各校区学科的性质,统一规划学校空间布局,对校区进行功能定位,并合理配置资源,发挥各校区优势,鼓励追求办学的个性化,从而使每一校区既有综合大学的优势,又形成自己的拳头专业、形成自己的特色。具体来说,天赐庄校区作为学校法人注册地,最具历史文化底蕴,应该延续东吴大学的主脉,即以人文社科类为主,构建“文化传承创新区”。鉴于苏州市姑苏区已经规划在十梓街区域建设一个历史文化保护片区,人文社科类学院留在老校区更能为此提供强有力的支撑。独墅湖校区聚集理科和医学教育的主要院系,和园区发展新材料科学、医药产业等对接,融入园区构建“纳米之城”战略,打造“纳米材料与生物医学学科集聚区”。阳澄湖校区可作为工学院(部),集中工科院系,打造“工程学科集聚区”。这一方面是工科学院整体搬迁因素,更重要的是苏州市相城区的发展战略就是以机械重工为主,这有利于与地方经济发展对接。二是在校区内部具体规划方面,要有前瞻性。针对阳澄湖校区特点,可列为试点,科学布局教学区、科研区、公共服务区、住宿区。在教学科研布局时,学科应相对集聚,以促进资源共享、方便师生学习为原则。公共服务区和住宿区建设可参照书院制模式,为以后书院制改革奠定基础。独墅湖校区则利用独墅湖总医院建设的契机,逐步整合医学资源,打造一个集教学、科研、应用于一体的医学高地。天赐庄校区由于面对平江历史文化街区,应树立文化标识,强化文化底蕴,逐步打造成开放型校区。

3.2 推进教育信息化,构建数字校园

高校多校区管理的难点在于空间阻隔导致资源分散和成本增加,信息化手段可以改变对实物资源的有形管理(现场管理)。如浙江大学在并校之初就确立了“四校合并,网络先行”战略^[5]。我们可以构建一个多校区信息管理系统,具体来说主要从以下几方面考虑:1)以事务处理系统实现办公自动化。通过建立一个覆盖多个校区各部门,具有管理日常工作功能的办公自动化信息系统,保证信息的查询、统计、发布、传递及时和准确,满足管理操作层对跨校区信息精确度高、数据量大、传递迅速的需要。2)以知识服务系统促进教育信息化。一是教学上全力推进全自动录播教室、视频会议系统、远程教育系统建设。对149门通识教育课程和专业基础课进行全程课堂实录,逐步实现所有课程全覆盖,促进精品课程、重要学术报告等在多校区间的同步传送。同时还要积极利用国内外名校名师课程资源,打造一个信息化的教学与学习环境,促进学生由“逃课”变成“淘课”。二是科研上积极建设网络科研创新平台。在网络上提供有效、方便和快捷的沟通方式和信息共享,打破常规的交流方式对学术团队以及科研人员间的制约,实现跨学科、跨身份(教师、学生)科研团队的组建,营造具有苏州大学特色的学术生态环境。三是在资源上全面推进图书、文献、课程等数字化资源数字化建设。尽量减少师生多个校区往返之累,在网上通过一定的权限就可以查询信息、办理相关事务。3)以管理信息系统保障决策科学化。整合学校人事管理系统、资产管理系统、财务管理系统等,从需求出发,建立一个综合性校情分析平台,将学校运行的各类信息及时、准确地通过报表和图表等形式进行展现。

3.3 搭建服务中心,提升服务水平

有些事项需要面对面办理,可参照政府机构中的行政服务中心模式,在每个校区建立“一站式”服务中心,实现让教师和学生不出校区门办事的便利。

鉴于苏州大学职能部门主要集中在天赐庄校区,可以在独墅湖校区和阳澄湖校区建立“一站式”服务中心,设在图书馆一楼大厅。服务中心入驻的主要是与师生员工密切相关的部门,如团委、教务部、学生工作部(处)、财务处、国际合作交流处等,有些部门可以派常驻人员,有些则主要以网上预约方式办

理。服务中心可有两种方式:一种是即来即办即走模式;另一种是“一门受理、专人承办、内部运作、限时办结”的工作机制,来办理业务的申请人只需到行政服务中心服务窗口进行登记、递交材料即可,该窗口工作人员有专人受理申请,并移交相关业务处室办理,业务处室明确专人承办,在规定期限内办结后反馈中心,再由中心送达申请人。

此外,校区服务中心还可参照“政府行政服务中心”模式,建立专门的行政服务中心网站,提供提前预约、留言咨询等虚拟一站式服务,在行政大厅设立引导和咨询台,完善并公布事务办理流程,建立服务评价制度。

3.4 重构组织体系,提高行政效能

大学的组织结构主要分为两大类:管理机构和学术组织。在多校区环境下,管理机构应在加强校区统筹的基础上,强化条式管理;学术组织则要打破校区空间障碍,构建矩阵式和网络式结构,具体如下:

加强校区统筹的基础上,强化宏观决策。多校区的管理要纳入当前特定的社会制度和教育制度体系之内,置于现有的政策框架范围之内,具体来说,一是要保证“五个统一”,即学校在主体性、规划、管理制度和学科建设方面的主导地位,特别是决策权的集中。二是要推进大部制改革,逐步减少管理层级,实行扁平化管理,探索组织机构的基本职能改革,确立三个中心:即学校成为“决策中心”,职能部门成为“管理服务中心”,学院(部)成为“质量中心”。需要特别强调的是,作为“质量中心”的学院(部),应该有一定的学科容量,如浙江大学规定学院(部)要由两个以上的一级学科组成。这是一个可以参照的模式,以促进学校内部资源共享、协同创新。

破解校区分隔的学科藩篱,强化矩阵组织结构。矩阵组织是多校区学术组织的重要组织形式,这种跨学科的研究机构其人员大多是流动性的,组织关系隶属不同校区的学院(部),有助于营造宽松、宽容的环境,促使教师知识共享与创新。如以上海交通大学开设的“现代核心技术概论”课程为例,该课聘请了能源、电力、环境等18位来自不同校区学院的教授进行授课。多校区管理中要重视利用矩阵组织,构建一批跨学科、跨校区的课程,促进学科交叉,丰富学生学术视野。

此外,在科研上,由问题吸引,不同校区和学院(部)的专家、学者在各自学院(部)工作的前提下,集中到特定小组中,以高效地制定出解决方案,从而提高了不同学术背景学者面对面的接触机会,促进了教师之间知识的交流与共享。通过这种接触与交流可以避免各校区学院(部)之间各自为政的现象,还可以发挥项目或课题负责人的组织协调能力,提高专家、学者的团结协作能力。

参考文献:

- [1] 陈运超,沈红. 浅论多校区大学管理[J]. 清华大学教育研究,2001(2):111-118.
- [2] 毛亚庆,吴合文. 合并高校整合管理的文化因素分析[J]. 高等教育研究,2005(12):24-30.
- [3] 陈运超. 略论多校区大学管理的理论研究[J]. 清华大学教育研究,2002(4):59-63.
- [4] 姚炜,王洪法. 多校区办学:苏州大学的经验、问题及思考[J]. 苏州大学学报(哲学社会科学版),2007(5):120-123.
- [5] 朱森良. 建设跨城域高速宽带校园网络[J]. 管理信息系统,2000(8):15-18.

(责任校对 王小飞)