

多校区高校行政管理研究

——以北京科技大学为例

韩晶晶

北京科技大学 北京 100083

【摘要】：随着高等教育的普及，高校招生规模不断扩大，多校区办学模式应运而生。由于多校区办学的复杂性和特殊性，使得多校区高校校园存在“散、全、杂、大”等特征，因此对多校区高校行政管理研究具有重要的意义。本文以北京科技大学为例，对多校区高校行政管理进行研究，详细剖析了行政管理的难点和痛点，并提出了有效解决策略，对我国其他多校区高校行政管理具有很好的借鉴意义。

【关键词】：多校区；行政管理；策略

DOI:10.12417/2705-1358.25.20.030

2014年2月，中央站在国家发展全局的高度，作出了推进京津冀协同发展这一重大决策。为贯彻党中央决策部署，推动京津冀协同发展、疏解北京非首都功能，许多高校开工建设雄安新区。北京科技大学面临“一校多区、协同发展”的办学格局。多校区办学模式旨在通过整合不同地区的教育资源，扩大高等教育规模，提升办学水平，满足社会对高质量高等教育的需求，同时也考验高校在基础设施建设、行政管理、资源配置等方面能否同步发展。随着多校区办学模式的推广，行政管理位置与重要性越来越凸显，行政管理事关高校的发展，高质量、高效的行政管理能很好促进校区布局和资源分配、促进教育资源均衡发展，缩小地区间教育差距，实现教育公平，加速推进学校高质量发展。

1 多校区高校行政管理中的难点和痛点

1.1 管理模式冲突

多校区高校通常存在主校区与分校区的管理层级存在差异，如资源配置、师资分配和教学设施分配等差异问题，容易导致各校区间管理标准不统一。部分高校在合并或扩建过程中，未能有效整合各校区的管理体系，造成管理权限划分不清、制度执行难度大等问题。

1.2 资源分配不均

校区间资源配置存在明显差异，如优质师资、教学设施更倾向于主校区或传统优势校区，导致分校区资源短缺，影响教学质量和效率。北京科技大学作为一所211重点高校，在资源分配方面存在一些不均衡现象。例如部分特色专业如矿业

工程虽非热门，但在新能源电池材料领域就业表现突出，而其他专业可能面临资源投入不足的问题。学校参与北京海淀区“学院路八校”资源共享计划，跨校选修和实验室共建较为活跃，但多校区管理仍存在整体规划不足的问题。虽然学校就业资源丰富（2024年留京工作率达61.37%，43.56%进入国企），但冷门专业学生需要更主动争取机会。

1.3 沟通协调困难

多校区办学导致信息传递不畅，如会议安排、教学进度等管理信息难以同步，增加管理成本。不同校区的管理系统和技术水平参差不齐，进一步加剧了协同管理的难度。

1.4 物业与后勤管理复杂

北京科技大学2017年成立的后勤管理处（集团），实行“大后勤、大保障”模式，整合了校园管理服务、基础设施建设、能源运维等职能，下设13个业务部门及多个服务中心，职工规模近千人。采用“后勤一体化”管理模式，全面统筹餐饮、宿舍管理、物业维修、绿化保洁、房产租赁等业务，同时承担资产管理、幼儿教育等延伸职能。但各校区物业管理模式差异大，既有老旧管理模式又有新管理模式，且外包服务监管难度高。专业管理人才短缺、制度执行不到位等问题突出，导致后勤保障效率低下，管理复杂。

1.5 校际融合度参差不齐

由于地理位置、行政区域等不同，导致融合度存在差距。在多校区高校日常管理中，分校区一般有与主校区相对独立的

管理体系,在教学、科研及文化活动组织方面呈现各自的特点,使多校区文化融合困难。

顺德创新学院通过“校本部-分院”联动机制,与机械工程学院等实现研究生联合答辩(2024届机械专业案例),但在课程共享、师资流动方面仍依赖个案推进。牵头组建“钢筋铁骨”育人共同体,联合75家行业高校与企业,但在普通高校间的学分互认、跨校选课等基础性融合措施上进展缓慢。雄安校区规划中提出的“四校协同创新联盟”(含北交大、北林等)尚处筹备阶段。顺德学院与东北大学佛山分校的座谈(2024年3月)显示,异地办学机构在科研设备共享、联合基金申请等方面存在行政壁垒,反映出校际融合的“协议多、落地少”现象。

1.6 人事制度不完善

北京科技大学人事管理和收入分配制度存在优化空间,教职工管理机制创新需加强,选拔任用机制存在重学历轻能力的倾向,综合评估体系需强化,部分人事管理权力过于集中,决策透明度待提升,劳动人事争议调解机制虽已建立(《调解委员会暂行办法》),但纠纷预防体系需完善,信息化管理水平与新时代档案管理要求存在差距(《干部人事档案管理办法》)。

2 多校区高校行政管理策略

2.1 提高行政管理水平

北京科技大学通过多维度举措持续提升行政管理水平,形成了一套具有校本特色的管理体系。

2.1.1 完善制度体系与工作机制

(1) 行政协调机制优化:学校建立了行政工作例会暨协调推进会制度,由校长牵头定期召开会议,统筹解决跨部门协作问题。例如2024年11月召开的会议重点研讨了信息化建设与法治工作融合方案,通过部门联动提升决策效率。(2) 标准化流程建设:国家科学中心开展专题培训,邀请校党办专家系统讲解会议记录纪要规范,强化行政文书标准化管理。培训内容涵盖会议分类、记录要点及执行跟踪等全流程细节。

2.1.2 专业化队伍建设

(1) 干部选拔与培养:严格落实《党政领导干部选拔任用工作条例》,2025年组织工作要点中明确将政治标准作为干部选拔首要条件,同时加强与国际高校的人才交流,目前行政管理专业教师中62%具有博士学位,38%有海外访学经历。(2) 能力提升计划:通过MPA教育(全国首批24所试点院校之一)和在职研究生项目培养复合型人才,课程涵盖公共政策分析、政府经济学等前沿领域,并注重统计分析和调查方法等实务技能训练。

2.1.3 重服务

重服务的核心在于通过优化服务流程、提升服务质量来满足广大师生需求,增强满意度与信任度。管理的目的是更好服务,为科研和教学服务,为“学科、学者、学生、学术、学风、学堂”服务。服务是规范秩序、整合平台、协调资源。

2.2 完善人事制度

北京科技大学持续推进人事制度改革,围绕“双一流”建设目标,构建了系统化、科学化的人事管理体系,主要从以下三个方面完善人事制度。

2.2.1 岗位聘任与分配体系优化

实施聘期岗位聘任改革,建立“按需设岗、公开招聘、择优聘用、合同管理”的用人机制,设立教学科研并重岗、研究为主岗、教学为主岗等多元化岗位类型。推行“强化岗位、淡化身份”的岗位津贴制度,实行“存量保留、增量拉开”的分配原则,构建科学合理的收入分配体系,建立岗位薪酬常态增长机制。

2.2.2 人才评价与激励机制创新

完善“评晋聘”三位一体的考核评价体系,实施教师分类管理,针对不同类型岗位制定差异化评价标准。推出职称评审绿色通道、“2513”人才战略(培养20名战略科学家、50名领军人才、100名青年拔尖人才、300名优秀青年教师)等专项政策。通过学科交叉培育项目、项目导师制等举措促进人才成长,强化高端人才引领作用。

2.3 加大使用网络信息化技术

北京科技大学在推进网络信息化技术应用方面取得了显著进展。

2.3.1 智慧校园建设与数字化转型

(1) 顶层设计与跨部门协同:学校制定了《信息化“十四五”规划》,建立由教育部门牵头,网信、公安、科技等多部门参与的协调机制,重点推进人工智能、数据安全等领域的技术应用。2025年发布的《统一身份认证管理办法》进一步规范了数字校园身份管理体系。(2) 基础设施升级:校园无线网已实现无感知登录,师生可通过统一身份认证接入USTB-Student网络。通州校区还开展了智慧教室、核心机房等新型基础设施建设项目。

2.3.2 管理服务优化

(1) “一网通办”服务平台:信息门户整合了通知公告、新闻网、校外资讯等资源,提供统一网络服务入口,实现跨系统数据共享和智能调配。疫情防控期间,线上服务保障了业务

办理“零接触”。(2)数据治理与安全:依据《网络安全法》、《个人信息保护法》等法规,构建覆盖网络空间态势感知、数据安全监管的全链条防护体系,清华大学等高校曾专门调研相关经验。

2.4 创新管理机制

2.4.1 探索“书院制”,聚势赋能立德树人

北京科技大学昌平创新园区打破学院边界,统筹育人资源,建设书院社区,整合“满井”系列特色育人平台,探索“学院—书院”双重体系覆盖下的研究生培养模式,建立通识教育和专才教育交互的矩阵式高端研究生人才培养架构,拓宽学校“新工科”建设实验阵地,更好地服务学校“双一流”建设和“三全育人”改革。

2.4.2 以党建凝聚力量

以党建作为引领,提高党员党性,让党员时刻牢记初心、不忘使命,发挥基层党组织的战斗堡垒作用,克服困难,团结一致。注重“一盘棋思想”,听党话、跟党走、有理想、有本领,培养具有为学校奉献“钢筋铁骨”的高素质人才,为科技强国、制造强国贡献北科力量。

2.5 充分整合资源

充分利用自身的地理位置优势,整合附近其他高校和科研院所资源,利用国家和地方政策支持,充分对接国家发展需求^[4]。北京科技大学于2022年7月加入沙河高教园区高校联盟,为园区与其他兄弟高校和昌平区企事业单位实现资源共享、学科共建、协同创新和联合培养等搭建平台。

2.5.1 绘就“同心圆”,拉紧文化助力纽带

2018年以来,北京科技大学昌平创新园区与昌平区阳坊镇签约,“一校带一镇”高校文化助力工程工作正式启动。创新构建“一接一服一助”工作机制,协调多方力量,凝心聚力形成合力,以助力区域经济社会发展为契机,提升育人实效。

在对接企业方面,北京科技大学昌平创新园区根据阳坊检测小镇的建设目标和上位规划要求,整合科研平台和资源优势,搭建实践育人平台,助力研究生全方位的专业素质培养。在服务社会方面,组织学生就心理健康、特殊人群关怀、科普、

普法等方面走进阳坊镇各镇街开展公益宣讲和专题活动。邀请领导、专家学者就科技科普、大国重器、科研启蒙、社会发展等内容进行分享,将高校优质的教育资源带入乡村教学中。组织部分阳坊镇中小学校和企事业单位领导、西贯市回民小学、阳坊中学师生走进北京科技大学校本部和昌平创新园区,感受北科大的校园文化,树立起自然科学的伟大梦想。在“一校带一镇”的系列活动中,积极引导园区学生在服务企业、社区和中小学的同时获得成长。

2.5.2 打造“新范式”,用好校城融合特色

北京科技大学昌平创新园区创新工作形式,打造融合共建工作亮点,采取项目工作制,单位负责人、青年教师、辅导员和支部书记分别牵头对接,打造特色品牌,通过融合发展实现共享共赢。走进滌澜新宸等社区,走进北石集团、商飞北研中心等企业,开展科技助老、主题教育、共学共建和昌平区节水活动,参与活动的社区老人和义工纷纷点赞,打造区域共驻共建“朋友圈”。与中石油、中移动、北信科、奇点大厦、振邦承基等单位深入党建和创,共同开展知识竞赛、“现场PK赛”等“N+”党建联盟系列活动,共建共学。通过与属地的充分融合,昌平创新园区有重点地推进产学研融合的多元协同育人,着力培养创新能力强、适应社会经济发展需要的优秀科技人才。

2.5.3 发挥“硬科技”,依托大楼大器优势

目前,北京科技大学昌平创新园区内建设有国家材料服役安全科学中心、高效轧制国家工程研究中心和国家板带生产先进装备工程技术研究中心等多个国家级科研基地平台。结合以上科研平台优势和科技成果转化基础,学校与昌平区企事业单位合作项目近40项。同时,牵头与北航、北邮、央财、矿大、北信科等五所园区高校共同成立高校联盟检测平台共享创新服务工作委员会。

3 结语

通过教育资源、人才资源、科技资源和产业资源等有效集聚与有机结合,积极探索校地产学研合作新模式。未来将以此为目标不断奋进,抓住区域产业发展重点,集聚各类创新资源,为学生在科研专业能力方面的培养提供更加多元化、专业化、系统化的平台资源。

参考文献:

- [1] Pelfery P A. A Brief History of University of California M., Berkeley: University of California Press, 2004: 5-6.
- [2] 唐哲.重庆多校区高校教学资源优化配置对策研究:以重庆第二师范学院为例[D].重庆:西南大学,2014.
- [3] 丁亚金.高等学校定位的系统视野[J].绍兴文理学院学报,2006(11):6.
- [4] 陈瑜.中国多校区高校本科生管理研究——以吉林大学为例[D].长春:吉林大学,2018.