

高校多校区管理运行报告

党委政策研究室

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校园在学校内部称为校区。我国高校多校区形成有多种类型，有高校合并重组、有异地办校、有独立学院或研究机构；还有一种为突破老校区发展空间限制，重新规划和新建园区。我国高校对多校区管理一般采用单一型的管理模式，原国家教委副主任周远清曾将其概括为：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。本文主要基于新建校区类型，探讨高校多校区的管理和运行。

一、国内高校多校区建设与管理

（一）天津大学

1. 基本情况

天津大学北洋园校区（新校区），位于天津市津南区，新老校区距离23.7公里，位于天津海河中游天津海河教育园区，占地3750亩，总建筑面积155万平方米，是国家级高等职业教育改革实验区、教育部直属高等教育示范区。新校区整体建成后，天津大学新校区在校生规模将达到36000人（其中，本科生15311人、硕士生9614人、博士生2404人、留学生2671人，进修生、干训生6000人）。

天津大学新校区一期2012年开工建设，历时两年半，总建筑面积90余万

平方米。

2. 搬迁与入驻

2015年天津大学北洋园校区一期正式启用，学校将按照跨校区、校区内和新生报到三部分划分时间节点、分步实施搬迁工作。5月启动搬迁，历时4个月，12个学院、21000余名学生和价值近10亿元的设备从老校区搬到新校区。

入驻学院：机械工程学院、精密仪器与光电子工程学院、电子信息工程学院、建筑工程学院、化工学院、材料科学与工程学院、理学院、文法学院、软件学院、国际教育学院、计算机科学与技术学院、航空航天技术学院等。

入驻学生：21000余名学生，本科

生1万人，硕士博士研究生、留学生1万人。未搬迁学院需进行基础实验课程的学生，在本科一、二年级阶段在新校区学习生活，升入三年级后迁回老校区。

跨校区搬迁范围为机械学院、计算机学院、软件学院、建工学院、化工学院、材料学院、环境学院、理学院、文法学院、马克思主义学院、教育学院、求是学部（不含电工电子方向三、四年级本科生）的全体学生；精仪学院、自动化学院、信息学院2014级本科生。15个跨校区搬迁学院（部）的2015级本科新生到新校区报到；12个搬迁学院（部）的2015级研究生新生到新校区报到。

表1 天津大学新、老校区学院/部分布情况

校区	北洋园新校区	卫津路校区
教学科研单位	有12个学院(部)、全校72%的科研基地、近30个本科实验教学中心	保留了11个学院(部)
行政单位	机关部处（不含离退休工作处）、后勤保障部、信息网络中心、图书馆、体育部、体育设施管理中心、校医院	
学院	12个学院（部）：机械、计算机、软件、建工、化工、材料、环境、理、文法、马克思主义、教育学院和求是学部等	
本科实验教学中心	6个：机械工程实践教学中心、化学化工实验教学中心、物理实验中心、电气电子实验教学中心、计算机实验教学中心、力学工程实验中心等	
学生规模	约20000名学生	约1.1万学生

入驻机关单位：行政管理部全部入驻，搬迁的机关及直属单位包括：机关部处（不含离退休工作处）、后勤保障部、信息网络中心、图书馆、体育部、体育设施管理中心、校医院。

3. 校区定位

天津大学北洋园校区（新校区）的定位是传统学科、优势学科交叉融合的学术村落，传统学科将在此焕发勃勃生机。

天津大学卫津路校区（老校区），教学区用地面积约1700亩，只能

容纳约1万余名学生；新校区启用后，老校区的定位是成为高端培训、新兴学科培育、重大科技攻关和文化创意为主的特色基地，聚集新兴交叉学科，新兴学院在此崭露头角。

4. 行政管理模式

天津大学的多校区行政管理运行上采用相对集权型管理模式，即将学校校级管理机构集中在北洋园校区内，校领导、党政机关各职能部处主要在新校区办公，对全校进行统一管理和统一安排；老校区只派出一定的管理人员，没

有独立的管理体系和校级管理机构。

天津大学整体的领导机构、管理机构及制度体系未发生明显变化，只是管理体系的重心载体在空间上实现从老校区到新校区的转移。短期内，学校无需制定专门的管理体系和实施办法，但需要在各分项工作中做出更详细的规划和安排。

天津大学校级管理机构集中在新校区办公，为了提高多校区管理效率，采取以下举措：

(1) 学校分别在北洋园新校区、卫津路老校区设立了行政办事一站式机构——综合服务大厅，破解机关集中在一校区内的管理难题，在各机关管理部门抽调工作人员，进行“窗口式”服务。综合服务大厅通过把窗口服务和机关管理相对分离，把与师生密切相关的日常事项的办理，集中安排在综合服务大厅的各个窗口内办理。新校区综合服

务大厅自 2015 年 9 月校区投入使用即开始运行，共设置固定及机动工位 44 个，涉及 14 个职能部门；卫津路校区服务大厅首批入驻 12 个部门，服务事项 143 项。

服务大厅工作人员的人事关系仍属于派出部门，但接受原有部门与服务大厅的双重管理。在业务管理上，办事人员取号办事，办理完成后给予评价；服务人员坚持一次性告知、公开办事等原则，网上与网下联合，完成事务办理。在时限要求上，对于程序简单的事项立即完成办理，对于需要经过审批研究或报送相关部门的事项，在承诺期限内完成；对于涉及 2 个或以上部门的服务事项，实行联合办理制，主办窗口牵头、协办窗口配合。在绩效考核中，日常考勤记录、服务满意度评价及办理过程中形成的典型案例均纳入考核范围。

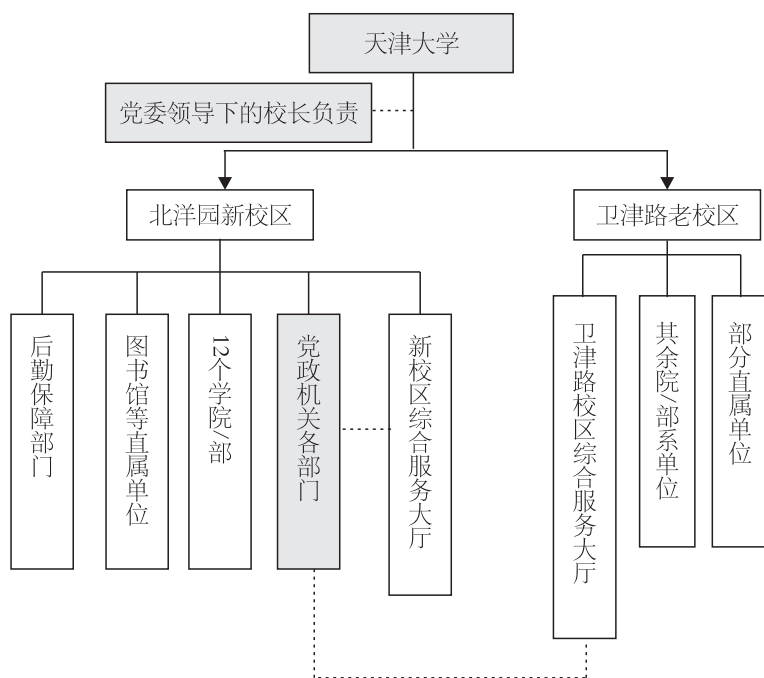


图1 天津大学多校区管理模式结构图

表2 天津大学新校区综合服务大厅及学生事务大厅部分服务事项

	涉及部门	服务事项
综合服务大厅	财务处	工资、公积金、奖学金、科研项目、科研经费等业务
	资产处	设备采购、报废；设备资产登记；软件资产登记；化学品申购等
	研究生院	研究生出国（境）手续办理；研究生交换生申请；成绩单打印等
	教务处	学证明办理、成绩单办理、学历学位证明办理、离校手续办理等
	国际处	因公出国（境）任务申请；外汇额度使用申请；因公证照管理；各类引智项目申报管理等
	学工部	学生职业发展咨询；毕业生就业协议签订、改派；档案查询等
	党办校办	印章、印信申请使用；学历证明；出国政审、机要文件手续等
	人事处	高层次人才报到、教工校内调动手续、调出及辞职手续等
	后勤保障部	天津大学室外工程审批、绿化工程审批、维修改造申请等
	房产处	公共房屋使用、家具设备调拨、周转用房租住等
	保卫处	户籍管理等相关工作
	科研院	科研印信类业务、科研项目与基地日常管理
	档案馆	档案提交、查阅等
	一卡通中心	一卡通缴费、咨询等
自行车中心	自行车缴费、咨询等	
学生事务大厅	学工部、团委	学费、贷款、奖助学金、勤工助学、党务工作等

(2) 对于需要两校区联办的服务事项，通过大厅内专门的“一日达”投递服务，进行办件的流转，日常性办件无需师生亲自转送，为两校区师生办理公务事宜提供便利条件，降低校区间的

交通和时间成本。

(3) 综合服务大厅坚持新老校区服务大厅同时建设，网络大厅与物理大厅同时建设，网上办事与网下办事相结合。

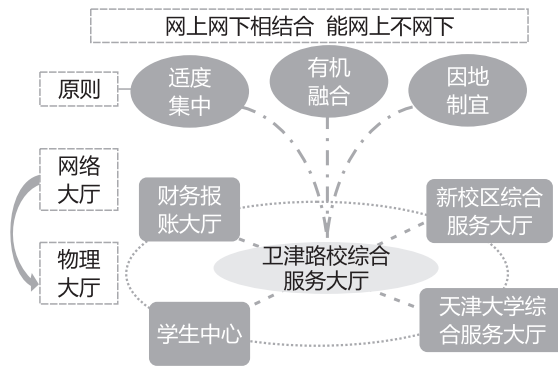


图2 天津大学综合服务大厅结构图

（二）浙江大学

1. 基本情况

浙江大学现有7个校区，其中杭州有紫金港、玉泉（化学、经济、电气、计算机、生物、地球、材料、数学、光电信息、高分子科学、航天航空、控制科学与工程、机械工程、城管、物理、信息与电子工程、能源）、西溪（数学、心理、人文、传媒、教育、思政）、华家池（医学部）、之江（光华法学院）5个校区。大一新生入学时，都在紫金港校区，其中有些专业4年都在紫金港，有些专业大三或大四搬去其他校区。舟山校区（海洋学院）和海宁校区（国际联合学院）在异地。

浙江大学紫金港校区占地面积8700亩，校舍总建筑面积266万平方米，分为东区和西区。

浙江大学紫金港校区东区占地总面积3200亩(213.3公顷)，规划建筑总面积107万平方米。2001年9月，开工建设，规划建筑面积59.2万平方米，计划容纳学生2.5万。

浙江大学紫金港校区西区规划建设用地约2664亩，2011年5月，开工建设，规划总建筑面积约120余万平方米，全部建成后将容纳16个学院（系）和约1.5万名研究生和留学生。

2. 搬迁与入驻

2002年10月，紫金港东校区正式启用，学校所有本科生约2.5万人已全部入住，还有少量研究生、部分校院机关也已迁入。

紫金港西区建成后浙大所有院系的行政机关，本科生，研究生和大部分科研机构都将集中到主校区。

3. 校区定位

紫金港校区也是现浙江大学党政机关办公所在地，学校所有的院系的行

政机关、本科生、研究生和大部分科研机构都集中到主校区，有利于促进学校教学、科研等各项工作的实质性融合。紫金港校区西区在规划理念以学科群为特点形成组团式的建筑群，将校园构筑成研究型的“社区”，以国家实验室（研究院）及共享资源平台为“核心”，连接相关学院组成研究型的“社区”单元。

（三）南开大学

1. 基本情况

南开大学占地455.69万平方米，由八里台校区、津南新校区、泰达学院3个校区组成。其中八里台校区，占地122.50万平方米；津南新校区，占地245.89万平方米；泰达学院，占地6.72万平方米，以建设高端、前沿研究平台为主。

津南新校区占地3688亩，按“一次规划、分期建设”的模式实施。

（1）一期建设期从2011年3月至2013年7月，建设项目65万平方米，满足1.2万人使用需求。（2）二期建设期从2013年至2015年，完成建设项目26万平方米，满足继续迁入9000人使用需求。

（3）可持续发展建设期从2016年至2050年，继续完善使用需求和各种配套项目。

2. 搬迁入驻

2015年9月津南新校区建成启用后，药物化学生物学国家重点实验室、15个学院（包括新建学院和原有学院一分为二等情况）、党政机关及部分直附属单位，13000余名学生、2000多名教职工首批入驻新校区。

入驻的直附属单位包括图书馆、综合实验楼、综合业务楼、医务站、体育馆、学生活动中心、学生公寓、食堂等。

入驻的学生和学院分布情况见下表：

表3 南开大学各校区学生及学院分布表（万人）

校区名称	学生规模					学院分布
	小计	本科生	硕士	博士	留学生	
八里台校区	1.4	0.4	0.58	0.32	0.1	8个学院：文学院、外语学院、数学学院、物理学院、化学学院、生命科学学院、经济学院、商学院等。
津南新校区	2.1	1.3	0.32	0.28	0.2	药物化学生物学国家重点实验室 15个学院：历史学院、哲学院、法学院、周恩来政府管理学院、马克思主义教育学院、汉语言文化学院、旅游与服务学院、环境科学与工程学院、电子信息与光学工程学院、计算机科学与技术学院、软件学院、药学院、医学院，和新组建的金融学院和材料学院。
合计	3.5	1.7	0.9	0.6	0.3	

南开大学津南新校区搬迁中，严格控制新增事业编制人员规模。机关部处等单位要以深化落实学校综合改革方案为前提，科学合理设置岗位，安排人员，不能简单复制老校区工作模式，不能大规模增加人员，充分发挥每个人的工作能力和潜力，做到简政增效。

3.校区定位

八里台老校区，是南开的办学基础，以基础学科和传统学科为主，保持南开传统优势与特色。

新校区在学科和学院安排上以新兴、交叉、应用为主，同时预留国际合作空间，为学校实现国际知名高水平大学的发展目标留下空间。

泰达学院，以建设高端、前沿研究平台为主。

4.行政管理模式

南开大学津南新校区在行政管理运行上，一是采用“以新校区为主”的模式。各部门、各单位都要以新校区建设和发展大局，以改革为统领，着眼

未来，科学规划，安排工作。二是建立“师生服务中心”。以师生需求为导向，减员增效，增强服务职能。

学校行政中心在津南新校区，八里台校区设置师生服务中心，满足本部师生的日常事项办理需求。同时，南开大学津在南新校区也设立师生服务中心，旨在津南校区行政部门作息时间调整的基础上为广大师生提供的“错峰”办公，为广大师生搭建高效、便捷的“一站式”服务平台，为适应“一校三区”的办学模式进行有益尝试。

津南新校区师生服务中心目前设20个服务窗口，有学校办公室、学生工作部、研究生工作部、校团委、研究生院、人事处、教务处、国际学术交流处、财务处、发展委员会办公室、校友工作办公室、信息化建设与管理办公室、后勤保障部、房产管理处14个部门，可办理注册、医保、网络、住宿、校园卡、出国出境等180个涉及师生日常工作、学习、生活服务或咨询事项。

（四）陕西师范大学

陕西师范大学占地面积2800亩，建有长安、雁塔两个校区，长安校区1700亩，雁塔校区1000亩。长安校区从2000年开始建设，2002年9月份第一批学生入住。

陕西师范大学基于人才培养模式、办学硬件条件考虑，将雁塔校区定位于教师教育、通识人才培养和留学生培养，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、教师干部培训、留学生教育等任务，此外，外语学院、物理学院、教育学院等少数学院整体保留在雁塔校区。长安校区主要承担本科三、四

年级和研究生的教育培养任务。

2002年-2005年，雁塔校区做为行政中心，集中了学校主要行政单位，长安校区成立了长安校区管委会（副校长主管），下设正处级管委会办公室，管委会办公室根据校区中所需要业务职能设置相关业务部门，如学生管理、教学管理、后勤管理等相关业务部门。经过3年的过渡，2005年，长安校区正式成为主校区，主要行政机构整体全部搬迁至长安校区（除了保卫处、离退休处、财务处等部门两校区分设），同时长安校区管委会撤消，原相关业务部门同步转移到雁塔校区承担相同工作。

表4 陕西师范大学长安校区、雁塔校区情况表

	长安校区	雁塔校区
行政中心	主校区	
起用时间	2002（启用17年）	启用60多年
占地面积	占地面积1700亩	1000亩
校区定位	本科三、四年级和研究生的教育培养任务	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、教师干部培训、留学生教育
学生规模	20000人左右 研究生18229人 三四年级本科生：8755-人	一二年级本科生8755+人
教职工数	3213（专任教师2006）	
行政人员	1207	
学院	两校区均有学院：文学院、材料科学与工程学院、体育学院	
	长安区：12个学院 历史文化学院、数学与信息科学学院、物理学与信息科学学院、化学化工学院、生命科学学院、地理科学与旅游学院、新闻与传播学院、计算机科学学院、音乐学院、美术学院、国际商学院、食品工程与营养科学学院	雁塔区12学院：研究生院、外语学院、教育学院、心理学院、马克思主义学院、哲学与政府管理学院、国际汉学院、远程教育学院、教师干部教育学院、民族教育学院、西北历史环境与经济社会发展研究院、中国西部边疆研究院、宗教研究中心

（五）中山大学

中山大学现有广州南校区、广州北校区、珠海校区和广州东校区四个校

区。广州南校区作为校本部，在校区定位上以文、理等基础学科的研究生培养为主，也包括相当部分高年级本科生。

在管理职能上，其管理机构直接面向学校的所有机构进行事务管理。广州北校区是由原中山医科大学并入中山大学后形成的合并校区，系中山大学的医科教学单位。广州东校区和珠海校区是中山大学新建校区。广州东校区以应用型专业为主，围绕新办的工科和传播设计学科，突出软件与信息技术、材料与能源

技术、生物工程技术、工业设计及其他交叉学科与新兴学科。校区共有 16 个进驻学院系，在校本科生 1.6 万，占全校本科生数量 60%。珠海校区以一部分新办的、适合珠海地区特色的应用学科为主，校区涵盖了本科、硕士、博士等培养层次，共有 17 个院系和一万余名学生。

表5 中山大学各校区分布情况

	学科	研究生	本科生
广州南校区 主校区	文、理等基础学科	以文、理等基础学科的研究 生培养为主	相当部分高年级本 科生
广州东校区	校区共有 16 个进驻学院系。以应用型专业为主，围绕新办的工科和传播设计学科，突出软件与信息技术、材料与能源技术、生物工程技术、工业设计及其他交叉学科与新兴学科		在校本科生 1.6 万，占全校本科生数量 60%。
珠海校区	共有 17 个院系以一部分新办的、适合珠海地区特色的应用学科为主	一万余名学生。涵盖本科、硕士、博士等培养层次	

中山大学对校区管理机构的设置为：

(1) 一是以原中山大学的所在地作为校本部，拥有学校大部分的管理职能，直接统管作用全校所有机构，是绝对的权力中心；

(2) 广州东校区和珠海校区均采用延伸管理和属地管理相结合，即“条块结合，以条为主”的管理模式。两个校区均设立了校区管委会，管委会下设党政、教务、后勤、保卫、学生管理等常规机构，并根据本校区实际情况增设相关机构。校区的办公机构由校本部相应职能部门向校区派驻，在行政上接受校区管委会的领导和监督，业务上接受学校各相应延伸职能部门的指导。

中山大学管理权力配置的权力中心明显地依赖于校本部，其权力网络以校本部为中心构建而成。珠海校区与大学城校区属于新建校区，首先要解决的

是求生存、求发展的问题，自然也不能作为主要校区来建设。

二、国内高校多校区管理运行的特点和经验

(一) 新校区定位趋向于整合

经过20世纪90年代高校合重组浪潮之后，我国许多高校发展成为综合型高校，并形成多个校区，这期间许多高校对于多个校区的定位多种多样，有根据学科布局、功能布局、分校（部）布局以及分层布局等不同类型。

进入21世纪，我国高等教育跨越式发展背景下，冲击“双一流”，创建世界一流大学、世界一流学科成为众多高校的奋斗目标，许多高校已提前布局，分期规划，以实现创建世界一流大学之目标。

创建新校区即是学校发展布局中的重要一环。虽然在这新一轮多校区建

设中，部分高校基于学校空间、学科建设、人才培养等方面的考虑，对新校区的定位有的从学科布局出发，如南开大学，八里台老校区以基础学科和传统学科为主，保持南开传统优势与特色；新校区在学科和学院安排上以新兴、交叉、应用为主。但是部分高校在新校区定位上，出现了整合、融合的新趋向。如浙江大学经过高校合并之后，有4个校区，学科分散、学生分散、管理分散，因此，浙江大学规划了占地面积8700亩的紫金港校区。2002年浙江大学紫金港东校区建成启用，学校所有本科生约2.5万人全部入住，还有少量研究生、部分校院机关也已迁入。紫金港西校区2009年开工建设，2019年启用，将容纳16个学院（系）和约1.5万名研究生和留学生。紫金港校区整体建成后，浙大所有院系的行政机关，本科生，研究生和大部分科研机构都将集中到主校区。

天津大学为了突破老校区发展空间限制，改善办学环境，扩大办学空间，提升办学规模，增强办学能力，在距离卫津路老校区23公里的天津海河中

游天津海河教育园区，重新规划建设了北洋园新校区，占地3750亩，总建筑面积155万平方米。新校区整体建设后，在校生规模将达到3.6万人，其中有本科生、硕士生、博士生、留学生以及进修生、干训生。2015年，天津大学北洋园新校区一期建成启用，12个学院、21000余名学生和价值近10亿元的设备从老校区搬到新校区。北洋园新校区启用后确定为行政中心，并定位为传统学科、优势学科交叉融合的学术村落；老校区则定位是成为高端培训、新兴学科培育、重大科技攻关和文化创意为主的特色基地。

不论是浙江大学的紫金港校区，还是天津大学的北洋园新校区，都是学校党政机关办公所在地，学校所有的院系的行政机关和主体本科生、研究生，以及大部分科研机构都集中到该校区，从而整合了大学的空间布局，学院结构完整，学科集中，有利于学科交叉融合、有利于人才培养贯通、也更加有利于学校教学、科研、管理等各项工作的开展。

表6 天津大学和浙江大学新老校区比较

学校		老校区	新校区
天津大学	面积	1700 亩	3750 亩
	距离	23 公里	
	启用时间		一期 2015 年
	学生规模	1 万人	一期：2.1 万 整体：3.6 万
	定位	高端培训 新兴学科培育 重大科技攻关 文化创意	传统学科 优势学科交叉融合
	学院数	保留了 11 个学院(部)	12 个学院(部) 全校 72% 的科研基地 近 30 个本科实验教学中心

学校		老校区	新校区
浙江 大学	面积	校舍总建筑面积 114.45 万平方米 人均校舍建筑面积为 28.6 平方米/ 生	8700 亩 一期：人均校舍建筑面积为 43.4 平 方米/生
	定位	玉泉 （化学、经济、电气、计算机、 生物、地球、材料、数学、光电信 息、高分子科学、航天航空、控制 科学与工程、机械工程、城管、物 理、信息与电子工程、能源） 西溪 （数学、心理、人文、传媒、 教育、思政） 华家池 （医学部） 之江（光华法学院）	紫金港东区 ：以一、二年级的基础 教学为主 紫金港西区 ：以高水平科研、高层 次教育、国际交流与合作、学术等 研究型功能为主，以研究生教学与 科学研究、实验为主，将安排 8 个 学科组群（含 15 个学院），1 个文化、 体育和行政中心组群，1 个医疗服务 中心组群，1 个国家实验室、国防科 研中心、农业推广中心、测试中心、 高级培训中心等。
	规模		4.8 万 所有院系的行政机关，本科生，研 究生和大部分科研机构都将集中于 此。

（二）以新校区为主的权力中心
是逐渐形成的

高校多校区管理模式与校区的定
位、功能、布局紧密相关，对于新建校
区的许多高校而言，有的高校选择立足
旧校区，对新校区实行延伸管理，如中
山大学在珠海和深圳都布局了新校区，
但是其在广州中山大学老校区仍是行政
中心；也有高校立足新校区，对老校区
实行延伸管理。多校区高校在管理模式
多倾向于，决策层面统一、管理层面双
轨制，同时以新校区为行政中心的话，
都是逐渐过渡，最后成为行政权力中
心。

新建校区的高校一般作为一个完
整的整体来制定统一的政策、法规，全
校统一执行。同时在老校区和新校区的
管理层面上存在双轨制。如天津大学的
校级管理机构集中在北洋园校区，校领
导、党政机关各职能部处主要在新校区
办公，对全校进行统一管理和统一安排，
学校在新老校区分别设置综合服务大
厅；在校校区的综合服务大厅共设固
定及机动工位 44 个，涉及 14 个职能部

门；卫津路老校区的服务大厅首批入驻
12 个部门，服务事项 143 项；以此破解
机关集中在一校区内的管理难题。如陕
西师范大学在 2002 年—2005 年老校区启
用之初，仍以雁塔校区（老校区）为行
政中心，在长安校区（新校区）成立了
长安校区管委会；2005 年，长安校区正
式成为主校区，主要行政机构整体全部
搬迁至长安校区，同时长安校区管委
会撤消，原相关业务部门同步转移到老
校区承担相同工作。如浙江大学原在 5
个校区均设置了校区党工委和管委会，
采用矩阵式的管理模式，近年来，校院
党政机关逐渐迁入紫金港校区，以新校
区为主的权力中心逐渐形成。

（三）校区间管理机构设置、人
员配备不对称

新老校区行政管理模式不同、管
理权力则相应不对等，进而管理机构
设置也会不对称，管理人员配备也会各
有侧重。主校区，在主要管理领域，如
教学、科研、财务和人事等方面拥有较
大的管理权限，以及完备的管理体系；
非主校区通常设置校区管委会，行政人

会相对较少，同时会出现一岗多责、业务整合或业务委托的现象。如南开大学津南新校区搬迁中，严格控制新增事业编制人员规模，要求机关部处等单位要科学合理设置岗位，安排人员，不能简单复制老校区工作模式，不能大规模增加人员，充分发挥每个人的工作能力和潜力，做到简政增效。南开大学采用

“以新校区为主”的模式，八里台校区设置师生服务中心，入驻14个部门，20个服务窗口，办理180个涉及师生工作、学习、生活的服务和咨询事项。表7列出南开大学组织部、人事处、教务处、科研院等部门工作人员数据，由此对南开大学在新老校区的行政人员的规模与分布可见一斑。

表7 南开大学部分机关部处工作人员规模与分布

部门	组织部	人力资源部	教务处	科研院	战略发展部
人数/分布	8	21+5（八里台） +2（服务大厅）	21（含在八里台工作的1个科室）	20+八里台校区科技处服务中心工作人员	6+1 （八里台）

（注：数据来源南开大学官方网站，各部门的人员数据有可能不包括劳务派遣等其他类型工作人员数量。）

陕西师范大学新校区使用过渡期，在长安校区成立了长安校区管委会（副校长主管），下设正处级管委会办公室，管委会办公室根据校区中所需要业务设置相关业务部门，如学生管理、教学管理、后勤管理等，都由1名科长带1-2名科员负责相关工作；这其中的人员增加，主要是由管委会的成立而增加的人员编制数。期间，根据业务工作特点，管委会办公室对相关业务工作进行业务整合或定制委托，以提升行政管理的效率和实现人力物力利用最大化。

（四）新校区、新创新

高校在多校区管理中虽然也会遇到管理体制、机制、组织架构需进一步理顺、空间运行成本较高、教育资源配置共享等问题。但同时，新校区、新气象，学校在一片全新的天地中，会创造无限可能，在校区管理方面也是，例如天津大学、浙江大学等高校在对新校区规划时，对新校区的空间布局、功能布局、建筑布局、场馆布局等方面无不流

露出学校对新校区超前规划和人性化的思考；利用信息化、智慧化管理将多校区之间的管理距离化为无形，并将管理中产生的资源、人力、时间、精力等方面的消耗降到最低；创新管理模式和工作机制，如很多学校建立“一站式”服务中心，创新工作方式，根据业务类型，可以即来即办即走，也可以“一门受理、专人承办、内部运作、限时办结”，教职工办理业务只需要到服务中心服务窗口登记、递交材料，窗口工作人员有专业受理申请，并移交相关业务处室，业务处室明确专人承办，并在规划期限内办结反馈中心，再由中心送达申请教师，在一定程序上，实现了简政增效。

三、对我校多校区管理运行的建议

中国西部科技创新港（以下简称“创新港”）是教育部和陕西省人民政府共同建设的国家级项目，是陕西省和西安交大落实国家创新驱动、军民融合发展战略以及共建“一带一路”倡议的

重要平台。按照“国家使命担当、全球科教高地、服务陕西引擎、创新驱动平台、智慧学镇示范”的建设定位。9月7日，2019级研究生开学典礼在中国西部科技创新港举行，4570名研究生入驻创新港，在此开启他们的人生新旅程；同时，也开启了学校爱国奋斗、兴港创业新历程。创新港的启用拓展了学校的办学空间、强化学科集聚、优化资源配置等方面具有巨大的促进作用，同时，对于学校的管理体制机制创新方面也提出了新要求，本文通过对浙江大学、天津大学、南开大学、中山大学和陕西师范大学对新校区建设、管理模式的介绍，对我校多校区管理提出以下建议。

（一）明确创新港功能定位，做好前瞻规划。创新港发展过程中功能定位起着导向性作用，明确的创新港功能定位，一是不仅有助于创新港建设，而且有助于创新港启用后，学校管理运行整体考虑，以及创新港在未来发展中功能定位的调整、优化与再次提升的前瞻性规划；二是有助于创新港的建设工作与管理工作的迅速衔接；三是有助于学校立足创新港实施有利于整体发展的管理机制和管理模式，进而有助于学校在短期内实现多校区整体平稳有序过渡和运行；四是有助于创新港内部广大师生向心力和归属感的形成。

（二）把握好创新港主校区过渡的节奏与节点。虽然学校应注重通过挖掘自身潜力、优化结构、提高效率和质量等内涵式发展方式来推进发展，但是内涵式发展也需要有一定的办学空间和办学规模来支撑和保障。创新港建设用地规模约5000亩，其中科研教育板块约2100亩，拓展了学校办学空间，突破了交大发展空间受限的制约。在创新港的广阔天地，学校可以更好地实现其深化体制机制改革，建设科技创新高地、人

才汇聚高地、成果转化高地，助力我国高质量发展的宏伟目标。目前，已有4570名研究生已在创新港报到，学校没有因校区搬迁让学生晚开一天学、少上一堂课、迟做一次实验。创新港的正式启用，也意味着学校的主校区逐步从兴庆校区向创新港过渡，到创新港最后完全成为学校的行政中心，过渡期时长将根据创新港后期建设阶段、学校前瞻性规划、学科建设特点等各方面因素决定。这一阶段兴庆校区和创新港会根据所处过渡阶段，会采取不同的管理模式，管理权力也会不对等、管理机构设置也会不对称、管理人员配备也会各有侧重。从过渡初期，学校行政管理中心以兴庆校区为主、创新港为辅，到两地平行运行，到创新港成为主校区，行政管理中心对调。在学校行政管理中心转换的不同阶段，应注重把握好不同校区行政管理的幅度、权限和职能转换与匹配，以及过渡阶段管理中心转换的节奏与时间节点，以确保学校行政管理的效率和效能，以及有效控制管理成本。

（三）找准切入点，创新管理模式，提高行政效能。随着首批师生入驻创新港，学校开启了兴港创业的新历程；从兴庆校区向创新港主校区的过渡，也开启了学校现代大学新形态、创新管理体制机制的探索之旅。学校在创新港设置综合服务大厅，破解机关在空间管理方面难题的同时，应更进一步找准切入点，围绕学校成为“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”，探索组织机构的基本职能改革，改变管理层次结构多、管理组织机构庞杂现状，强化人力资源开发、制定科学的绩效考核办法，为创建现代大学新形态、新体制、新机制，提出交大思考和交大模式。