

一校多区管理及建立高校与社会 新型合作模式研究

曹振生, 吴丙山, 杨正书

(重庆大学, 重庆 400044)

摘要:文章通过比较不同国家调整或加快高校建设的诸般做法,探索国内高等教育围绕贯彻党的教育方针、培养合格人才的根本任务,适应市场经济,开展与社会和企业广泛多层面合作,强化“一校多区”管理,提高学校管理效益的方式、方法,尝试提出有利于高等教育发展的部分政策调整设想。

关键词:一校多区;高校管理;办学效益;合作模式

中图分类号:G40-052

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2009)03-0137-05

随着综合国力竞争日益激烈,人力资源成为推动经济社会发展的战略性资源,世界各国纷纷把发展教育作为国家发展的优先战略举措。中国高等教育从1998年以后持续扩大招生规模,2005年高等教育在校生数量为1998年的5倍,2007年全国高校在校生为2700万,成为世界第一教育大国。招生数量的增加,导致高校的教学资源、生活设施出现紧张状况。许多高校拓展了校区,加上高校合并调整等因素,教育部直属高校大多出现“一校多区”的办学格局。

国内高等教育目前面临着适应国家需要,适应市场经济发展,适应世界高等教育整体发展趋势和经济全球化的要求,在扩大招生、快速发展建设的过程中,强化学校管理,提高办学水平,开展与社会和企业合作,已经成为高等学校实现可持续发展必须面对的重要课题。

一、中国高校“一校多区”的社会成因

中国高校出现“一校多区”的基本原因主要来自政府宏观调控和学校发展建设需求等多方面。

其一,高校管理体制改革中高校的合并与调整。随着经济的发展、科学技术的进步和经济体制的变革,中国高等教育在管理体制、办学模式和结构等方面存在的问题日益显现,主要问题是条块分割、部门分割、专业过窄、规模偏小、低水平重复设置、办学质量及效益不高,国家有限的教育资源缺乏合理配置和有效利用。针对这些问题,1993年,党中央、国务院作出了逐步推进高等教育体制改革和结构调整的正确决策,提出了“共建、调整、合作、合并”的八字方针,实行了以地方为主、中央和地方共建的体制,改革涉及高校近千所、全国31个省市自治区和中央50个部门,对大多数高校确立了中央和省级人民政府两级管理、以省级政府管理为主的新体制,并扩大了高校的办学自主权,初步实现了教育资源的优化配置,使办学的整体质量和效益明显提高^[1]。

其二,适应国家高等教育发展的需要,高校校园异地扩张。1999年6月,中央和国务院做出大规模扩大高等教育招生规模的决定,中央的决定主要考虑国家持续快速发展的经济需要更多的高素质人才,国家发展又提升了广大人民群众渴望子女接受高等教育跟上时代发展的愿望,政府有责任满足社会发展和人民群众的需求。高校的扩招,需要学校教学和后勤基础设施的配套,现实是名牌大学大多集中在大城市,而大城市的寸土寸金又使高校校园和后勤服务设施的扩建受到客观条件的限制,政府帮助高校解决问题,就是结合城市整体建设规划在边缘区域或城市新开发区实施高校异地扩建。大学城的出现,就是各地政府支持高校异地扩张建设的样板。

收稿日期:2009-02-12

作者简介:曹振生(1951-),男,辽宁沈阳人,重庆大学校长助理,主要从事高等教育研究。

欢迎访问重庆大学期刊社网 <http://qks.cqu.edu.cn>

其三,中西部地区亟需发展高等教育,国家组织了大城市的高校实行对口支援,出现北京、上海高校在中西部办学的局面。

其四,新兴城市和中小城市渴望发展高等教育,以资金和土地等优惠条件,吸引大城市的名牌大学办分校或联合办学,如哈工大、南开大学等分别在深圳开办学院,以宁波政府投资为主建设了浙江大学宁波理工学院^[2]。

二、中国高校扩张校区的资金来源

财政性教育经费供给不足造成教育资源供给的总量性短缺,是中国教育供求关系基本矛盾的反映^[3]。因此,中国高校扩张校区的资金来源呈现多样化的趋势。

其一,银行贷款成为校区扩张的主要资金来源。银行看准了高等教育良好发展前景,主动与高校联系,学校信贷资金可以无条件保证。根据统计,教育部直属高校基本都进行了新校区的征地和建设,新校区的建设为未来高等教育发展提供了广泛的空间,较明显改善了学校办学基础设施紧张的状况。前几年,银行贷款利息较低时,学校没有太大资金压力,近两年国家经济政策调整,银根紧缩,连续提高贷款利率,相当多的高校已经感受到负债的压力。

数据显示,教育部直属72所大学(75个办学单位),2006年校舍面积7 415万平方米,当年校舍新增476万平方米,校舍增加面积超过10%的高校有17所,当年增加校舍面积超过1万平方米的有46所高校,自筹基建占总支出比重超过10%的有16所,5所超过20%,个别最高达31%^[4]。

高校新校区建设大多从零开始,学校贷款建设学生宿舍、教室、图书馆、实验室、食堂、运动场,建设安全防范系统,每年还要开支相当数量的教学运行费,基本设施设备的维护费、教师交通补贴、误餐补贴等,贷款利息和运行成本预算成为财务部门不可忽视的问题。重庆一所地方政府主办的高等职业院校,在校生仅约5 000人,新校区征地建设计划贷款4亿,可以预见,新校区建成投入运行之日可能就是学校开始背负巨额贷款压力之时。

其二,老校区土地置换为建设资金。建设在大城市的高校,建校初期校址基本选择的地点是城市郊区,随着经济社会发展,许多大城市的面积和人口成倍增加。以重庆市为例,1957年总人口为2 005万,其中非农业人口312万,2006年总人口达3 198万,2007年城镇人口为1 361万,城镇人口主要集中在主城区。几十年前的郊区如今变成城市闹市区和商务区,工业化和城市化进程大幅度提升了原高校的土地价值,杭州等地高校市区土地拍卖价格每亩近1 000万元,重庆某学院在市区的土地由政府出面挂牌出让,价格达每亩600万元,总收益达25亿,全面解决了新校区建设资金,教学条件、装备水平升级换代,校园一派新气象。

三、高等教育发展中存在的问题分析

改革开放前,中国高等教育以国家或地方政府“公办”学校的办学体制为主,占高等教育主导地位的全国重点院校和地方本科院校由政府主办,招生计划是指令性的,教育经费投资渠道相对单一,基本

没有民间资本的介入。中国加入WTO以及高等教育进入大众化初级化阶段后,高等教育的办学模式呈现出多元化的局面,相当数量的民办院校、公办高校与社会企业合作开办的二级学院(独立学院)开始涌现。其发展过程中存在以下几方面问题。

其一,教育财政层面的法律缺失。在中国高等教育大众化的进程中,政府确立了高校筹资多元化目标,但事实上其他筹资渠道并未形成相当的比例,法律层面尚缺乏对高校筹资多元化的支撑,在穷国办大教育的条件下,缺乏鼓励社会对教育投入的关注、规范、引导等政策。目前,公办高等院校的经费来源主要依赖政府事业拨款和学生缴纳的学费,民办院校建设与运行则主要依靠政府批准收取的平均高出公办高校标准一倍的学费。

其二,社会对教育法律的理解存在偏差。教育法律是国家法律,但时常被理解成教育部自己的部门规定,某些政府机关关注指导自身部门业务的法律存在,忽视国家其它法律的存在。致使执法不力、监督不力、拖欠或挪用教育经费等问题在一些环节中出现。

其三,财政拨付教育经费的差异。国内高校中存在较大差异的是生均教育拨款,教育部直属重点高校财政拨款的本科生教育事业费每生每年约6 000元,但中西部地方院校的财政拨款则只有3 000元左右,政府财政投入差异将近一倍,其结果就是教学水平和教育质量的差异。

近年来,国家对教育的投入力度持续加大,2003-2007年全国财政用于教育支出累计2.43万亿元,比前5年增长了1.26倍。党中央、国务院明确提出了逐步使财政性教育经费占GDP的比例达到4%的目标^[5]。

目前,中国尚缺乏培养一名合格大学毕业生的教育成本的最低标准和高限标准,也没有明确规定各级政府对各级各类教育的责任权利,经济发达地区与经济欠发达地区教育成本存在较大差异^[10]。

四、高校与社会合作日益广泛

第一,高校后勤社会化改革取得成效。1999年,国务院决定在全国高校进行后勤社会化改革,其实是实现高校办学模式的重大转变,改变计划经济体制下政府包办高等教育,学校处于“小而全”的办社会的状态。实施高校后勤服务社会化改革后,各学校积极主动利用市场竞争机制,社会力量和资源进入高校校园,加快了校园基础设施建设,提高了后勤保障系统服务水平。在远立主城区20公里的重庆大学城,各高校与企业合作组建交通运输车队,解决了高校师生往来新老校区的难题。实现了“该社会办的事交给社会办”的后勤社会化改革要求。

第二,企业以定单人才培养向高校投资。经济的转型迫切需要提升人的素质,各行业需要培养一大批高素质劳动者和专门技术人才。长虹集团、长安集团等企业从长远发展考虑积极向高校投放人才培养定单,特别是在职人员的专业知识再培训,联合开办新专业,使职业教育与经济发展形成了良性互动。许多学校都有以个人或企业集团名义设立各种

助学金和奖学金,企业设立的专业奖学金主要奖励那些原则同意毕业后前往该企业工作的学生。

第三,互惠互利的产学研合作。社会是高等教育建设与发展的根基和支撑,市场经济实现和提高经济效益的目的决定了高等教育行为的实效性。市场经济体制下的高等教育为市场经济之需而存在的目的,表现为只有紧贴经济运行之需要,才能有效地发挥促进作用^[11]。

开展产学研合作是高校贴近经济运行,服务社会,与企业互惠互利、共谋发展的有效途径。高校具有人才和科技成果优势,企业则存在大量急需解决的科研或生产技术难题,双方合作,优势互补。重庆大学在全国高校较早成立有重钢集团、长虹集团、建设集团、长安集团、嘉陵集团、长江电力公司等知名企业参与的校董事会,并以此作为纽带,承担了以国家发展和工业化为目标的科学研究职责。高校积极参与企业的技术进步和地方的经济社会建设,促进一大批科技成果转化成为现实生产力,发挥了国家科技创新重要方面军的作用。高校或企业内共建校企合作的工程技术中心,组织多学科专家对企业发展面临的共性、关键性问题进行研究、攻关。例如,重庆大学高电压国家重点实验室从校企合作中获得几千万元的装备支持,科研实验条件和专业人才培养条件得到较好改善,具有国际先进水平的科研成果在全国十多个省市推广应用,为社会发展和经济建设作出重大贡献。

合作建设实习基地是高校与社会合作的普遍作法。基地既为学生成长提供条件,也为企业提供技术力量预备队伍,许多企业在学生实习过程中有针对性地考察学生,能力和素质全面的大学生往往成为企业未来招聘的首选。

五、提高“一校多区”管理效益的思考

(一)“一校多区”后勤服务系统管理

一是带有部分计划经济成分的老校区管理模式,即由学校原后勤服务部门为主实施管理。历史的原因,建校多年的高校后勤服务系统人员数量占教职工总数比例较大,有的高校占20%左右,还有的高校因为征用周边土地,按国家政策接收了部分失去土地的农转非人口,后勤系统还承担学校分流人员的“蓄水池”功能,接收其他部门调整的人员。从完成校园管理日常工作任务需要和稳定校园大局出发,相当数量高校对后勤系统给予一定政策性支持。

二是实行市场化管理的新区模式。大部分高校建设的新校区采取了“新校区新模式”的管理办法,通过公开竞争招标,引进具有一定资质的社会企业(物业管理、保安、餐饮服务等),学校支付物业管理费,承担对后勤服务系统的质量监督职能。实施市场化管理的出发点是依托社会企业实现后勤服务系统专业化管理,将学校从琐碎的日常事务管理中解脱出来,减少人员成本压力。

三是部分后勤管理事务实行托管。聘请外来企业对后勤系统管理时,学校仍然承担事业法人对学校稳定和安全责任风险。某些高校采取部分后勤事务托管方式,如校园清洁卫生、校园绿化维护、

教工住宅区物业管理等,也有学校引进兄弟高校的餐饮服务,在校园内实行餐饮供应的友好竞争,相互学习,通过广大师生的自由选择促进服务水平的共同提高,对关系全局的能源管理、学生宿舍安全值班等仍由学校负责。

四是实行校办企业的全面市场化。计划经济时期,高校大多办有内部招待所、印刷厂等。全面改革开放后,市场经济迅速发育,学校放开了对这部分单位的管理,停止了维系日常运行的财政拨款,但同时提出国有资产的增值和保值要求,这些单位仅仅依靠学校内部需求已经无法维系生存,市场经济使他们成为学校事业编制的实行企业化管理的特殊单位,他们走出校门,走向社会探求新的全面市场化的生存之路,部分高校的宾馆、工厂开始聘请专业人员实施行政、财务、生产和销售管理。

(二)“一校多区”校务管理

“一校多区”学校地域分散,衍生了学校管理的分散性。如教学调度、学生管理、校园安全、能源供应、交通组织、医疗保障、社区事务等。高校中枢管理机关如党委办公室、校长办公室、教务处、财务处等一般集中设立在某一校区,相邻校区师生往来比较方便,但各高校新校区大多与老校区有相当距离,因此如何搞好新校区管理,如何处理好新老校区校务管理关系成为各校关注重点。

一是设立校区管理委员会。建设有新校区的高校大多设立了新校区管理委员会,在基础设施建设阶段还设立有建设指挥部,相对独立处理新校区校务管理。管理委员会多数实行“条块结合”的办法,所谓“条”即是有的管理实行学校部门职能延伸,如教学、财务、保卫、医疗管理系统,新校区承担相应管理的部门是学校本部系统的派出机构,所谓“块”即是实行新校区部分校务独立运行,如后勤服务系统。

二是迁移校务管理中枢机关。部分高校根据发展的需要,在新校区集中了学校大部分教学资源(图书馆、教室、实验室等)、学生宿舍、食堂、运动场等服务设施,其承载力可以面向全体本科生,这部分高校进行了校务管理中枢机关的迁移,将位于老校区的管理机关整体迁移到新校区,实现了管理重心的重新定位和转移。

(三)提高管理效益的对策思考和政策调整建议

其一,校区功能的准确定位是关键。校区功能定位是“一校多区”高校共同关注的关键问题,功能定位发挥着统领和协调作用,涉及管理体制、校区建设、资源配置、师资调配、运行预算、师生生活等诸多方面,甚至可能波及影响高校的主要社会职能——培养人才。目前,多数高校新校区功能定位为本科教学基地,部分高校定位为本科生低年级教学部,实施老校区土地置换的学校则举校整体搬迁,定位新校区为学校永久校区。重庆市政府把以重庆大学城为依托的西部新区的西永组团定位为重庆市级教育科研拓展区、高新技术产业区,此定位也为重庆大学虎溪校区的功能定位指明了人才培养和参与高新技术研发的方向。

其二,科学的管理制度是保障。管理制度是为

决定人们相互关系而设立的一些规范,它是组织运行的规则或准则。在实施“一校多区”校园校务管理中,科学的管理制度是提高管理效益的基本保障。科学完善的管理制度可以实现权利与责任的统一,这也是校务管理的基本要求,这样才能避免权责脱节、重权轻责、缺乏监督,有利的事情争着管,出了问题没人负责的现象。任何一项工作必须有一个负责部门,对于职能交叉需要多部门协调的问题则必须明确牵头责任部门,分清主要责任和次要责任,真正把责任落实到位。明确责任有利于增强学校管理部门和工作人员的责任意识和服务意识,提高执行力和公信力。

科学完善的管理制度需要结构优化的管理部门和高效精干的管理队伍贯彻执行。学校管理部门的存在价值是为师生提供服务,管理部门应该充分了解广大师生的需求,服务永远都有改进的地方。在重庆大学虎溪校区管理机构中,各职能管理办公室(科、中心)的人员配置,远远少于实际管理范畴和管理工作量所需要的数量,正是这支高效精干的管理队伍,实现了虎溪校区校务管理效益的提升,做到学校满意、师生满意。

其三,管理必须重视经济效益。在中国,市场经济与计划经济分属于不同的历史时期。社会主义市场经济体制确立了经济效益的中心地位。它要求社会的各个方面都不能偏离这个中心,当然也包括高等教育。高等教育必须适应经济发展的需要,为中国经济的发展作出贡献。因此,市场经济体制下的高等教育在本质上具有经济性^[7]。

国家和社会对高校的社会效益和经济效益的期望值很高,教育部组织的高等院校本科教学工作水平评估,目的是通过周期性的评估,真正建立具有中国特色的高等教育教学质量保证体系,在更广泛的意义理解教学评估也是对高校的社会效益和经济效益的评估。

开展教学评估以来,各级教育行政部门和高等学校以评建工作为契机,不断加大教学投入力度,高校教学条件显著改善。以2006年133所参评高校为例,近三年生均教学行政用房、宿舍、运动场的面积累计增长均超过20%,生均四项经费、仪器设备值累计增长均超过30%。2007年198所参评高校三年来生均四项经费总增长超过27%,生均教学仪器设备值总增长超过33%。国家教育投入和学校有限资金的使用发挥了应有的效益^[8]。

其四,大学城的资源优化利用。建设大学城是许多城市为发展高等教育事业,以教育为城市化率引带动社会发展而采取的积极举措。重庆大学城是重庆市重要科教文化基础设施项目和重点工程,以“四化”(现代化、国际化、网络化、生态化)、“五城”(教育城、科技城、人才城、文明城、生态城)为规划理念,着力打造西部领先、全国一流大学城。重庆大学城建设初始,重庆市委市政府就提出入住大学城高校要实现资源共享,包括体育场馆、图书资料、实验设备、师资聘任等。重庆大学城建设经验证明,高等院校的相对集中,实现了土地使用集约化、城市基

础设施利用率最大化,基本实现了政府提出的“四化”、“五城”的建设目标。

其五,应用现代技术缩短校区间地理距离。现代技术应用的典范是数字化图书馆建设和办公自动化,图书馆是高校重要教学资源,是衡量大学办学条件的重要指标。在互联网问世前,高等学校为满足办学对图书的要求,每年投入大量资金购买印刷型图书,同时又建设大面积图书阅览室或书库。随着数字化图书资料的普及,师生阅读方式发生根本性变化,人们可以随时随地通过网络进入数字化图书服务平台,避免了印刷图书资源借阅时间冲突、复本数量不足、大量占用场馆书架存放的矛盾。

办公自动化大大提高了公文办理速度,以90%的比例削减了常规文件的印刷、分发和后期处理,校园网络平台同时实现了师生之间、师生与学校管理部门的零距离信息沟通。

其六,校园文化建设服务于育人中心任务。前英国首相丘吉尔曾说过:“我们先塑造文化,文化再塑造我们。”在大学生成长过程中,校园文化以潜移默化的形式对师生的精神世界产生深远而持久的影响。“一校多区”学校大多有新老校区的区分,老校区在多年的办学历程中形成了独特的大学文化内涵,新校区设施、建筑让人有全新的感觉,但不能缺少使人认同的文化内涵。重庆大学虎溪校区办公地点设在学生宿舍与教室的中间位置,各教学楼间以回廊联结,彰显出方便学生关爱之心。教室或公共建筑通道墙面悬挂著名学者介绍照片和老校区历史照片,以不同形式介绍学校办学宗旨、理念、校风和校训,校园指示牌中英对照,色调文字赏心悦目。学校分批组织学生参观校史展览,定期组织专家开设讲座,组织高低年级学生学习交流 and 共同参与社会实践,新老校区以校园文化为纽带,消弭了地理位置的影响,广大学生对学校文化给予高度认同。

校园文化建设中值得关注的另一方面是对家庭经济贫困大学生的心理健康引导与帮助。当代教育以人格的完整发展为取向,大学生的成长环境不同,经历不同,家庭经济因素的影响更为突出。负性评价形成的惯性思维投射到现实学习生活中,可能会形成家庭贫困学生对某些事件的夸大感受,从而影响生活、学习。给予家庭经济困难学生全方位的帮助,使他们树立自立自强的意识,同时解决生活困难等后顾之忧,把心理负担转变为积极生活的动力。

其七,校务公开增强师生对学校的理解和支持。学校服务是面向广大师生的服务,学校决策实施和日常管理的成败取决于师生的理解和支持。学校管理应实行信息公开、透明、及时、全面、准确的原则,要加强网络信息管理,发挥网络信息传递面广、速度快的特点,同时防止网络不良信息和垃圾信息干扰人们正常工作和生活,开展积极健康的网络舆论引导,为学生的成长营造一个文明和谐的网络环境,让网络成为大学生诚心交流、热心学习和要求进步的有利于学习和生活的良师益友,成为师生民主参与学校管理的有效途径。

其八,完善应急处置系统确保校园安全。高校

校园属于高密度人群聚散地。应参照政府管理要求,建立应急处置系统,同时分别制订针对自然灾害、事故灾难、公共卫生和校园安全事件等专项应急预案,实行分类管理,强化突发公共事件在第一时间的应急处置,有效防止突发公共事件次生、衍生和耦合事件的发生。

日常校园安全管理应采用先进防范监控系统,对食堂、教学楼、宿舍、运动场馆等重要部位、偏远偏僻地段实行实时影像监控。新校区一般远离闹市区,服务功能相对要求全面,综合保障能力要求较高,公共卫生、食品安全、消防、交通、环境保护(垃圾处置)、住宿保障等方面功能应力求完善。

其九,坚持可持续发展建设节约型校园。教育部提出了建设节约型校园的要求,各高校在建设和管理中采用新材料、新工艺,高效集约利用能源,开展水资源回收利用等,效果显著。学校能源开支是办学成本中除人员成本之外的大项开支。以某高校为例,全校路灯总数6 000多盏,教学及实验楼30余幢,加上全校学生宿舍、图书馆和体育场馆,全年能源开支高达几千万元。通过采取能源定额管理和先进技术手段,实现了能源消耗较大幅度下降。节能减排的意义是在节约办学成本的同时,培养了师生勤俭办学的良好意识。

其十,建议政府采取措施或以更优惠政策扶持高校建设与发展。高等教育是国家优先发展的基础性战略性公益事业,建议政府从以下几方面提供政策扶持:(1)优先安排学校电力供应,并由政府提供补贴而免除学校电力增容费等各项费用。(2)增加生均教育经费拨款,减轻学校运行中因能源等价格上涨带来的压力,或全面考核学校对社会贡献和人才培养效益,政府出资偿还高校部分基础设施建设贷款。(3)出台鼓励企业投资教育的免税或奖励政策,促进教育全面快速发展。(4)设立教育主管部门

与高校事务联席机构,以学校主要管理机关所在地为主,重点协调“一校多区”高校跨区(县)、街道、派出所等社会事务处理。

“一校多区”是中国高等教育事业快速发展进程中的必然现象,“一校多区”管理也已经成为各学校制订事业发展规划时给予重点关注的内容。校区管理既是培养人才的育人环境管理,也是实施面向广大师生的公共服务,以提高公共服务效率和质量为中心,通过建立新的学校行政效能的体制机制,作到以最低管理成本为师生提供更多、优质、高效的服务。在相当长的时期内,“一校多区”现象将继续存在,高等院校应在政府教育主管部门支持帮助下,结合所在城市功能系统规划,以科学发展观为指导制订中长期学校校园规划,兼顾师生员工的学习、工作和生活模式,合理调整校区功能定位,促进教育事业可持续发展。

参考文献:

- [1]李岚清. 李岚清在全国教育工作会议讲话[R]. 2002.
- [2]李岚清. 教育访谈录[M]. 北京:人民教育出版社,2003.
- [3]谈松华. 中国教育资源供给与配置中的公平与效率[DB/OL]//[2006-06-26]. <http://www.edu.cn>.
- [4]教育部直属高校基本办学条件分析[C]. 2008.
- [5]中华人民共和国国务院公报. 十六届六中全会“中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定”[R]. 2006,33.
- [6]教育投入须寻求科学和务实的依据[N]. 中国教育报. 2008.
- [7]经济体制转变与高等教育改革研究[DB/OL]//[2008-03-22]. <http://www.edu.cn>.
- [8]思平. 高校教学评估:回顾与展望[N]. 光明日报,2008-02-27.

A Study on Management of Multi-campuses and New Pattern of University-Society Collaboration

CAO Zhen-sheng, WU Bing-shan, YANG Zheng-shu
(Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: Through comparative study on the practice of different countries in adjusting or accelerating university construction, this paper aims to explore ways for institutions of higher learning in China to conduct a wide range of collaborations with society and enterprises, to strengthen management of “one university, multiple campuses”, and to improve efficiency of university management in order to accomplish the fundamental task of carrying out the national educational philosophy and cultivating qualified personnel, and adapt to the market economy.

Key words: multi-campuses; institutions of higher learning management; efficiency; collaboration

(责任编辑 彭建国)