

# 教育大省向教育强省转变进程中的地方高校发展战略研究

## ——兼论苏州大学发展战略

苏州大学规划与政策研究室

一个国家、一个地区的经济发展水平对教育起着决定性的作用，经济发展为教育发展提供了物质基础和前提条件，又不断地对教育发展提出新的要求，推动教育的改革和发展。改革开放以来，江苏紧紧抓住经济社会持续高速发展的机遇，把教育摆在优先发展的战略地位，普及和巩固义务教育，加快发展职业教育，提高高等教育质量，用一流的教育支撑一流的经济，以一流的教育质量彰显一流的经济实力，以教育的现代化来保证和促进经济建设与社会发展的现代化，为建设“创新型省份”、实现“全面达小康，建设新江苏”的战略目标提供了强大的人才智力保障。

在江苏“十一五”发展规划的宏伟目标中，江苏省委、省政府又适时提出，要在全国率先全面建成小康社会，率先基本实现现代化，不仅要率先成为全国的经济强省、科技强省，而且要率先成为全国的教育强省，实现从教育大省向教育强省的转变与跨越。

### 一、转变与跨越：江苏从“教育大省”到“教育强省”

#### （一）教育现代化与经济社会发展的互动关系

19 世纪末，英国经济学家马歇尔在《经济学原理》一书中指出，经济生产要素除土地、资本、劳动力外，应加上教育的因素，极力强调教育对经济发展的作用，主张“用于人的教育的投资是最有效的投资”。<sup>[1]</sup>近代奥地利经济学家熊比特在其著名的“技术创新”理论中指出，在稳定均衡的经济状态下，一切经济活动均依循一定的轨迹，不可能有创新的机会，只能维持现状，欲使经济突破现状继续发展，则必须创新，创新就必须以知识和技术为基础，而这些都离不开教育，所以必须重视教育的发展和投入。<sup>[2]</sup>

二战后，日本、德国等国家创造了空前的经济发展奇迹，而同时亚非一些国家经济发展却十分缓慢。针对这一现象，研究者们从不同角度进行了分析阐释，认为造成这种巨大差异的因素是多方面的，有政治因素、地理因素、制度因素等，但都一致指出其中教育因素是不可或缺的重要方面。1960 年美国经济学家舒尔茨“人力资本”学说的提出，更使人们认识到，发展中国家如果只注重物质资本的投资，是一种静态的、被动的发展模式，要实现经济的腾飞和跨越式发展，必须高度重视教育的投入。党的十一届三中全会后，邓小平同志强调

指出：“我们国家，国力的强弱，经济发展后劲的大小，越来越取决于劳动者的素质，取决于知识分子的数量和质量。一个十亿人口的大国，教育搞上去了，人才资源的巨大优势是任何国家比不了的。”<sup>[3]</sup>此后，中共中央、国务院等先后作出了《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》等一系列重大部署，为我国教育事业改革和发展指明了发展道路。去年召开的党的十七大，更是进一步确立了教育优先发展、建设人力资源强国的伟大战略。

一个国家的教育发达程度与其经济社会发展进程相互制约、相互影响。同样，区域教育发展的现代化与该区域社会经济现代化水平也存在着密切相关。据谈松华、张宝贵等学者的研究，“区域教育发展与经济增长是双向、互动的关系”。

表 1：中国社会经济与教育现代化水平交互分类<sup>[4]</sup>

	社会经济发达城市 (3个)	社会经济发达省区 (6个)	社会经济中等发达省区 (12个)	社会经济欠发达省区 (10个)
教育发达城市 (3个)	北京、上海、天津			
教育发达省区 (9个)		辽宁、江苏、广东、浙江、福建	吉林、黑龙江、新疆、山西	
教育中等发达省区 (11个)		山东	湖南、内蒙古、湖北、海南、江西、河北、重庆、宁夏	河南、陕西
教育欠发达省区 (8个)				安徽、四川、广西、甘肃、贵州、青海、云南、西藏

## (二) 江苏建设“教育强省”的背景与现状

早在二十世纪九十年代中期，江苏省就在全中国率先确立了“科教兴省”战略，把教育放在经济社会发展的基础性、先导性和全局性地位加快、优先发展，将“科教兴省”作为江苏经济、社会改革与发展的主战略，写进了全省各级的党代会决议和各级政府工作报告，成为省委、省政府和全省人民的共识。1999年省政府印发了《江苏省教育现代化实施纲要》，进一步加强了各级政府对教育工作的领导，有效加快了全省的教育现代化进程。

“九五”和“十五”期间，全省优先发展教育事业，坚定不移地实施“科教兴省”战略，取得了一系列显著成绩：一是实现了“一个提高”——国民受教育程度明显提高。全省小学适龄儿童入学率和在校生巩固率均接近100%，初中阶段入学率达98.8%，初中毕业生升学率达84.8%，苏南地区基本普及高中教育，高等教育进入大众化阶段，毛入学率达29%，普通高校数和在校生数均位居全国第一；二是实现了“两个优化”——全省学校布局结构和

教育体系结构进一步优化。基础教育、职业教育和高等教育比较协调发展；三是实现了“三个增强”——教育发展的实力、活力和服务经济社会发展的能力明显增强。<sup>[5]</sup>

目前，江苏的教育规模，不论是初等教育、中等教育还是高等教育，从学前教育、职业教育到终身教育，都居于全国教育发展的前列，可以说已经成为了教育大省。但随着国际国内形势的发展变化，随着社会、经济、科技发展对教育发展的更高、更新的要求，就必然需要江苏教育加快由教育大省向教育强省的发展和转变。

为适应“两个率先”的人才需要和满足江苏人民对教育的新期待，推动江苏教育在改革中加速发展，走出一条更加适合中国国情和江苏省情的教育优先发展道路。2005年6月江苏省委、省政府在南京隆重召开了全省教育工作会议，正式确立了江苏建设教育强省的奋斗目标：到2007年，全省高水平高质量普及九年义务教育，基本普及高中阶段教育，职业教育和成人教育体系进一步完善，高等教育大众化水平明显提高。到2010年，学前三年幼儿教育入园率达到90%，义务教育巩固率达到99%，高中阶段教育毛入学率达到90%，高等教育毛入学率达到40%，人均预期受教育年限达到13年，教育整体水平和综合实力位于全国前列，达到或接近中等发达国家水平，率先基本实现教育现代化。<sup>[6]</sup>

对江苏建设教育强省、率先基本实现教育现代化的目标，教育部周济部长给予了充分肯定，他指出，江苏教育事业长期以来始终走在全国前列，发展速度、规模、质量都在全国处于领先地位，具备了由教育大省向教育强省发展转变的基础，是我国最有条件率先实现教育现代化的地区之一。

在看到既有成绩的同时，比照建设“教育强省”的战略目标，对我省教育发展的现状和面临的困境也要存有清醒的认知。

当前，江苏教育的基本矛盾仍然是供给和需求之间的矛盾，人民群众反应强烈的教育公平、教育投入、教育收费、教学质量、应试教育等问题其根源仍然是教育的发展不够充分，尤其是优质教育、高等教育的资源不充足，无法满足经济社会发展对劳动力素质和各方面专门人才的需求，无法满足人民群众享受更多更好教育的需求。

全省各地区经济、社会、教育发展的不均衡是制约“教育强省”建设的主要瓶颈。其中教育领域的非均衡发展主要表现为四大差别：一是地区差别。苏南、苏中、苏北教育发展的不平衡；二是城乡差别。城市学校与农村学校办学条件、师资水平差别明显，城市居民与农村农民子女在获得教育资源、教育机会和教育质量上严重不平衡；三是校际差别。由于教育资源配置的不合理，导致基础教育差距过大，引发了严重的“择校”现象；四是群体差别。家庭经济困难的学生、残疾儿童、流动人口子女等弱势群体在受教育方面应该占有的份额还

没有得到公平地分配，造成就学困难、辍学严重。

表2：2003年苏南、苏中、苏北地区二、三级教育毛入学率

	初中阶段毛入学率	高中阶段毛入学率
江苏省	87.22%	58.51%
苏南	97.20%	84.61%
苏中	94.32%	68.30%
苏北	80.42%	42.75%

资料来源：《2003年江苏教育发展报告》

### （三）“教育强省”建设的内涵与目标任务

“教育强省”的内涵十分丰富，对其认识也是随国情、省情的变化不断深入的，目前尚没有公认的定义，参照广东、辽宁等省市建设教育强省的目标体系，各省市的奋斗目标和战略措施各存差异，反映了“教育强省”内涵的复杂性。我们认为“教育强省”建设的内涵要重点从四个方面加以把握：

**教育强省建设是基于比较的。**“强”是一个相对概念，教育强省是以各省、市为参照系进行比较得出的结果。“教育强省”必须标志教育发展数量（不只是总量，主要是按人口计的均量）和质量（水平）的主要指标处于全国各省市的前列，达到公认的先进标准。当然，在经济全球化的今天，发达国家的教育指标在某种程度上也可以作为我们建设教育强省的参考。

**教育强省建设是综合性的指标体系。**社会教育需求是多样化的，随着我国经济社会的全面进步与社会分工的不断细化，人才、科技等需求发生了结构性变化。教育强省建设指标体系不能仅包括“各级教育毛入学率”等易于直接统计的指标，还应包含教育教学质量等隐性的指标内容，应是一个综合、优化的概念。

**教育强省建设是动态发展的过程。**由于教育强省建设指标体系是一个比较的概念，它必然是动态的，是随着发展阶段的变化而变化的。因此，在教育强省的建设过程中，既要设立远景目标，也要设立阶段目标，教育强省建设应该是动态发展、不断完善的过程。

**江苏实现教育强省目标的关键与核心，在于实现教育发展的现代化，在于江苏整体教育质量的显著提升和质的飞跃，在于江苏教育发展真正成为全省经济社会科技发展的动力源泉、人才宝库和智力支柱。**

江苏由教育大省向教育强省的发展和转变，既是江苏加快推进“两个率先”的战略选择，

是增强江苏综合竞争力和发展后劲的根本途径和必然要求，也是构建“和谐江苏”的重要基础，更是一个艰巨、复杂的系统工程。实现这一跨越和转变，就必须严格遵循和按照科学发展观的要求，从单纯办学规模扩张的发展道路转向规模、质量、结构、效益协调发展的内涵式发展道路。

对于如何推进教育强省建设，省委梁保华书记指出，要重点抓好五个方面的工作：第一是要坚持以深化改革为动力，加快建立教育发展新机制。第二是要坚持以满足群众教育需求为目标，高水平高质量普及基础教育。第三是要坚持以就业为导向，进一步增强职业教育服务能力。第四是要坚持以内涵建设为重点，不断提高高等教育办学水平。第五是要坚持以学生全面发展为宗旨，大力实施素质教育。其中对于江苏高等教育更是明确了资源优化配置、高水平大学和重点学科、与科技经济紧密结合、国际交流合作等四大任务目标。<sup>[7]</sup>五个方面的工作互为促进、协调发展，共同构成了一个有机的任务系统。这为当前和今后一个时期我省教育发展指明了前进的方向。

## 二、挑战与使命：建设“教育强省”进程中的地方高校发展战略

### （一）地方高校在“教育强省”建设中的使命与现状。

由于高等教育在整个教育系统中处于龙头的地位，是整个国民教育体系运行的“发动机”，它的发展对初等教育和中等教育的发展起着强有力的引领和拉动作用，其发展程度已成为衡量国家和地区整体教育发展水平的重要标尺。江苏改革发展的实践已充分证明高等教育已成为江苏经济社会科学发展不可或缺的重要因素，对江苏区域经济和社会发展的贡献率持续攀升，成为新江苏建设的核心推动力量。因此，江苏教育要率先基本实现现代化，首先就要求高等教育必须率先基本实现现代化，江苏要建设“教育强省”，就必须率先建成“高等教育强省”。江苏地方高校作为江苏人才培养、科学研究、社会服务的主力军，目前，在校生成达 115.52 万人，占全省高校在校生总数 83%，承担了全省各类专门人才培养的主要任务。<sup>[8]</sup>2007 年度江苏地方高校科技成果获奖数占到全省高校总量的 80%，<sup>[9]</sup>科技服务江苏成效显著。据中国管理科学研究院武书连等发布的 2008 年中国大学排行榜，江苏地方高校中有 5 所进入全国前 100 强，居各省区地方高校首位。<sup>[10]</sup>因而，江苏建设“高教强省”，就必须高度重视和积极推进地方高校建设。改革开放以来，江苏地方高校实现了历史性跨越，但与建设“教育强省”目标对地方高校的要求相比，地方高校建设与发展还存在较大的不足，主要表现在四个方面：

**一是总体水平不高，竞争力不强。**一些地方高校办学定位不够清晰，学科专业设置求全、趋同，而代表高校核心竞争力的重点学科建设建树不多，与北京、上海等高教发达省区

还有较大差距。高层次、国际化人才储备不足，一些重点学科领域梯队建设缓慢，缺乏具有战略眼光和总揽全局的一流领军人才。

**二是服务能力不强，支撑力不足。**江苏地方高校承担全省重大工程和战略性建设项目不多，缺乏标志性和显示度的重大创新成果。新兴学科专业、复合交叉专业和技术应用性学科专业的产生机制尚未形成；课程数量、内容、教学模式滞后全省经济社会新一轮发展的需要；产学研人才培养模式因体制障碍仍未取得实质性突破；教学、科研、服务融入社会、走进中心、引领发展的战略地位尚未真正确立。

**三是体制机制不完善，办学活力不够。**高校依法自主办学、公平竞争、多样发展的管理体制和宏观环境还未形成；学校内部人事分配制度等整体性改革还较多流于形式，实质性突破不多；盘活存量资源、风险防控的能力还明显欠缺；高校教学科研资源共享和攻关合力还未形成。

**四是有效的经费投入保障机制尚未建立。**要建设教育强省，促进全省地方高校在新的历史起点上实现更好更快发展，必须要有充足的投入作为保障。因此，在各高校通过多种渠道筹措建设经费，增强造血功能的同时，作为政府也要进一步完善教育投入增长机制，依法保证教育财政拨款增长高于财政支出增长，努力为教育优先发展拓宽资金渠道。

在新的起点上，面对一系列挑战和机遇，如何破解发展瓶颈，加快融入建设“教育强省”的伟大跨越，已经成为江苏地方高校亟待思考和解决的重大课题。我们认为，在新时期、新阶段，要实现好江苏地方高校的规模、结构、质量、效益协同发展，为全省现代化建设提供更大的智力支持和知识贡献，就必须毫不动摇地坚持以科学发展观为统领，积极结合自身发展实际，全力发挥大学发展战略的科学性、长期性、全局性、系统性等优势，认真谋划事业发展蓝图，科学制订高校发展的目标原则、实施路径、战略举措、实施保障。

## **（二）战略制胜：地方高校发展的必然选择。**

大学发展战略是指导大学行动的纲领，是大学应对未来环境的策略，其本质在于采取一些优化方案调适组织与环境之间的关系，以提高学校综合实力和核心竞争力为根本目的。当前，面对国内外高等教育激烈的竞争态势，正确地制定发展战略和确定学校的发展方向，有效地实施发展战略，已成为地方高校发展的首要前提和必然选择。

### **1、地方高校发展战略的基本原则**

#### **（1）坚持自身发展与全省经济社会发展相协调的原则**

江苏地方高校要把自身发展纳入全省各地经济社会发展的体系之中。各地经济社会发展有自己的特点和优势，地方高校也相应有自己的特色和所长，这两个方面又必须是达成完美

的契合。如果这两个特点相分离，那么地方高校的发展就失去了和谐发展的根基。江苏苏南、苏北经济社会发展的不平衡以及产业结构、自主创新能力等方面的差异，就是江苏地方高校发展必须面对的最大的实际。只有适应了这个实际，地方高校才能与区域经济社会发展相协调、相促进。

### **(2) 坚持外延扩张与内涵发展相协调的原则**

近年来，江苏地方高校紧紧抓住高等教育大众化的发展机遇，经过新校区建设等外延式扩张，办学规模和发展空间有效拓展，初步搭建了未来一个时期的发展框架。今后发展中，要充分用好已有的各类办学资源，通过科学的运行机制，狠抓内涵建设，下大决心提高教育教学质量，培养好江苏社会发展的有用人才；加强教师的科学研究能力，进一步服务好地方社会经济发展，使学校在人才培养、科学研究和社会服务等方面竞争力由小到大，由弱变强。

### **(3) 坚持教学、科研和社会服务相协调的原则**

地方高校肩负着区域人才培养、科学研究和社会服务的三大职能，特别是服务地方经济社会发展更是其义不容辞的重要任务。在我省“教育强省”建设进程中，地方高校尤其要注重协调好三大职能的关系，走教学、科研、社会服务协调发展之路。借鉴国内外著名大学的经验，学研产相结合已是知识经济时代地方高校发展的客观要求，也是地方高校发展的必然路径。通过学研产三者的紧密结合，地方高校的人才培养就有了明确的目的和方向，科学研究成果也有了用武之地，也为地方高校的发展带来了经济和社会多重效益，促进学校的良性循环发展。

### **(4) 坚持走特色发展之路的原则**

对于在师资、经费、办学传统和办学层次等方面与部委属院校相比存在较大差距的地方高校而言，特色不仅仅是其生存的保障，更是其发展的基石。地方高校办学特色可以从多方面显示出来，集中表现在特色文化、特色学科、特色人才等方面：特色文化是高校的生命力，是长期以来高校和地方相互融合形成的文化积淀、传统和人文精神；特色学科是办学特色的核心，要优先构建独具特色的学科体系，有选择、有重点地进行学科布局，对品牌专业、优势学科重点支持，对有发展潜力的学科、专业大力扶持，以鲜明的特色，为学校的生存和发展拓展空间；要注重特色人才的培养，只有在人才培养上体现出特色，才能为地方高校赢得生存空间、发展机遇和良好的社会声誉。

## **2、地方高校发展战略的目标要素与路径选择**

地方大学发展涉及方方面面，其发展战略的实施既要分步规划，又要整体推进；既要有全面谋划，又必须找准突破口和切入点，以带动学校事业发展实现新的跨越。正如美国教育

家博耶所论述“一所高质量的大学必定有一个明确且生机勃勃的办学目标。所以，它不可能是满足所有人要求的大杂烩。它需要在众多要求下作出选择并确定哪些是应予优先考虑的重点。”<sup>[11]</sup>美国卡内基—梅隆大学校长杰瑞拉德·柯亨也同样强调：“明确目标并将其按优先顺序排序是战略规划的关键”，“最初目标似乎很清楚，但只有当你开始讨论所要采取的具体行动时，目标才会变得真真切切”。<sup>[12]</sup>一般而言，高校在为实现发展总目标而进行策略选择时要涉及诸多具体目标，学校从中选择一些重点发展的若干项目及领域组成了发展规划的具体子目标，形成学校的发展策略，是整个发展战略的主体部分。策略选择主要涉及以下具体发展子目标：发展规模、学科建设、科学研究和科技开发、师资队伍、基本设施、实验教学及基地建设、经费投入和筹措等方面。

### （1）高素质人才培养策略

高素质人才培养是高校办学的最高追求和最终归宿，必须要适应现代化建设与构建和谐社对各类高层次人才的需要，抓住学科建设这个龙头，强化教学中心地位，努力提高人才培养质量。地方高校应按照“拓宽基础、突出专长、培养能力、强化素质”的思路，构建新的人才培养模式，树立适应社会需求的多样化的教育质量观和市场化的人才质量观。研究生教育的人才培养，需要针对研究生与其他层次人才的差异，重构研究生的培养规格，突出科研能力和技术创新，在培养模式上，要发挥导师培养的主导性，注重学生参与课题研究，为其营造自由浓郁的学术文化氛围，同时积极探索网络教育中研究生的培养模式。

### （2）科技自主创新策略

自主创新就是从增强国家创新能力出发，加强原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。创新型省份建设，科技是核心，人才是关键。面向21世纪，有效开展科技创新的方法是首先要明确制定高校总体发展战略和科技创新竞争策略，发展自身特色，凝炼科技创新的方向；其次，创造标志性成果，构筑学科基地，推动项目、成果、人才、基地良性互动；第三，营造学术自由与民主气氛，以及利于科技创新的宽松环境，多渠道筹集资金，设立各类自由科研基金，鼓励原始创新工作的开展，注重发挥非正式科技交流的作用；第四，重点关注绩效管理评价体系、柔性学习型组织构建、关键科技人才与帅才的培养引进等方面的改革进程，创新管理机制。此外，还需要着力促进高校科技创新成果的转化与产业化工作。在高校科技发展战略上，要借助“211工程”三期建设的启动，重点实施科研大平台的建设，以及实施高校科技创新工程，推动形成一批高水平、孵化型、创新型领域。实施人才、基地、项目、产业化与环境、制度建设、机制创新一体化的战略。加强高校科技管理队伍建设。另外，高校科技创新应立足于实现高新技术产业化和培育团队精神，以基础研究、高技术研究为双



翼，整合不同学科的优势，积极争取国家和省重大建设项目。

### （3）学科建设策略

学科建设是学校工作的龙头，是学校发展的核心要素。学科水平决定一所大学的办学水平，学科是教授活动成长的舞台。地方高校学科建设必须遵循立足创新、突出优势、优化结构、扶持新兴学科的指导思想，坚持有所为有所不为的原则，注重学术队伍建设，营造学术环境。省属高校中的重点大学学科建设，必须注重调整学科结构，完善传统学科，确保优势学科，发展新兴学科，开创前沿学科，重组交叉学科，引入边缘学科，形成特色学科。地方本科高校学科建设的策略，应在汲取重点大学学科建设经验的同时，避免亦步亦趋、全盘照搬，注意因校制宜，走有特色的学科建设之路。地方新建学院应按照“发挥优势、突出重点、面向市场、适应需要”的原则，加强和改进学科专业建设，注重应用性，强化服务性<sup>[13]</sup>。

### （4）师资队伍建设策略

教师是高校推动各项工作的中坚力量，是高校实现各项目标的关键因素。地方高校的发展和建设，必须坚持以人为本，以教师为本。一流大学的师资队伍建设的重点在制度创新，要以观念更新为先导，着力于一流人才的引进，将人才引进与学科发展规划结合起来，形成有国际竞争力的学科并注重改善学术环境。要树立以人为本的办学观念，着力于教师资格证书制度、职务聘任制度和聘后评议制度建设，借以精选教师。实施教师职务聘任制度和完善合理定编、按需设岗的约束机制，公开招聘、择优选人的竞争机制，聘后评议、鼓励先进的激励机制，末位淘汰、非升即走的流出机制。要树立人才资源是第一资源的理念，大力实施人才强校战略。加大高层次人才引进力度，出台更多的优惠政策。在稳定现有人才的基础上，吸引更多的外来优秀人才，在师资管理上实行开放式的管理，按照“相对稳定、合理流动、专兼结合、资源共享”的原则，建立相对稳定的骨干层的管理模式。

### （5）个性特色发展策略

办学特色是大学的生命线。地方高校走特色发展之路，需要以形成独特的办学理念为灵魂，重塑大学精神，要明晰办学思路，科学准确地定位，以科学发展观为指导，以学科专业建设为核心，注重以优势学科为基础，努力创办特色，另外必须坚持以人为本，突出师生的主体地位和作用。地方高校办学特色的形成是一个漫长的办学实践过程，必须发挥学科专业建设在办学特色形成中的核心作用，抓住教师队伍建设这个关键，坚持以科研为先导，选择重点进行突破，进而由点到面、逐步扩展和分类推进，形成“人无我有，人有我优、人优我新”的办学特色<sup>[14]</sup>。

### （6）跨越式发展策略

地方高校实施跨越式发展策略，是指必须站在时代发展的高度，深刻认识全省乃至全国高教发展态势，制定切实可行发展规划，大力推进教育创新，尤其是教育思想创新和现代大学制度创新。正确处理好规模与结构、当前与长远、改革与发展、稳定的关系。突出优势，形成江苏地方高校的核心竞争力，进而形成具有江苏特色的地方高校跨越发展模式。

### **(7) 品牌经营策略**

实施品牌战略，努力提高高校的人才培养质量、科技创新能力和社会服务水平，以服务求支持，以品牌求生存，以贡献求发展，是地方高校适应高等教育区域化发展、应对高等教育全球化挑战的必然选择。与此同时，伴随高校办学自主权的落实，高校成为经营教育服务的市场主体，实行经营型管理，协调好高校和求学者以及高校内外各方关系，开创高等教育卖方市场与买方市场利益双赢局面，是地方高校应对激烈的市场竞争的又一战略选择。地方高校必须强化品牌意识，发挥文化价值导向作用，努力积淀优秀的大学精神品牌，实施名师工程，树立学校大师品牌。在实施经营管理过程中，树立可持续发展理念、确立经营的成本意识，强化效率效益观念，始终把教学的质量意识和服务意识作为大学管理的核心内容，努力促进大学经营战略目标的实现。

## **3、地方高校发展战略的实施保障**

### **(1) 营造良好的组织文化。**

高校的组织文化是指师生员工共有的价值观和规范，对学校发展战略的制定和执行具有重大的影响。面对激烈竞争的形势和加快发展的要求，地方高校要把实事求是、开拓创新、与时俱进、艰苦奋斗等优良风气作为学校组织文化建设的重要内容，激励师生员工团结奋进，确保发展战略的顺利实施。

### **(2) 创造宽松的学术环境。**

真正的大学是探索真理和自由成长的最佳处所，应该充满着智力的激荡和理性的判断。地方高校的学术标准较之一流名牌大学要多样化，因此，学校更能创造宽松的环境，为教师学术思想的自由驰骋提供广阔的天地。学校要鼓励个人首创精神和创造性的良好氛围的形成，不仅有利于教师挖掘潜力、提高学术水平、多出学术成果，促进教学与科研的良性循环，而且也将启迪学生的创造性思维，使学生受益匪浅，获得更多的新知新见。

### **(3) 建立高效、民主的运行机制。**

建立和完善运行机制是高校内部管理体制改革的中心环节，地方高校要提高效益，又好又快发展，必须在建立有效运行机制上下功夫：一要明确教师在教学、科研的中心地位，落实教代会制度，强化民主管理，广泛调动教职工的积极性；二要建立目标明确、责任落实的

目标责任制，强化责任意识，加强目标管理；三要建立平等竞争的用人机制，精减机构，定编定岗，激发教职员的工作积极性和主动性；四要制定学校章程，积极推进依法治校；五要健全内部监督机制，加强和完善对学校领导的行为及各项决策与执行情况的监督，形成科学规范的制约机制。

### 三、对苏州大学发展战略的思考与建议

#### （一）学校现状与基本发展战略

苏州大学作为有着百余年办学历史的省属重点综合性大学，近年来在江苏省委、省政府和苏州市委、市政府的正确领导和大力支持下，切实以科学发展观统揽事业全局，在学科建设、人才培养、科技创新、服务社会等方面取得了长足进步。目前，学校拥有 12 个博士后流动站、6 个一级学科博士点、84 个二级学科博士点、208 个硕士点以及 10 个专业硕士学位点，103 个本科专业，4 个国家级重点学科、2 个国防科工委重点学科、24 个省部级重点学科，10 个省部级重点实验室。学校综合排名在全国地方大学中名列前茅。

苏州大学坚持将发展战略的凝练形成与实践创新作为解放思想、深化改革的过程，就“建设什么样的苏州大学、怎样建设苏州大学”和“培养什么人、如何培养人”两个根本问题，开展师生大讨论，专题召开了发展战略研讨会，科学研判学校发展所处的战略环境、发展瓶颈，全面把握学校发展的基本思路和发展战略，激发了全校师生员工的发展意识、声誉意识、团结愿望和奋斗精神。在此基础上，学校科学制定了《十一·五发展规划》，明晰了发展愿景，规划在将学校类型定位清晰界定为教学研究型大学后，明确提出了“通过 10—15 年左右的努力，将苏州大学建设成为具有学科、区域和国际化特色的国内一流、国际知名高水平大学，成为区域内高质量创新人才培养、高水平科学技术研究、高层次决策咨询服务的重要基地”的发展目标<sup>[15]</sup>，确立了“质量兴校、人才强校、创新活校、特色名校”的发展战略：

——**质量兴校战略**。苏州大学坚持教育教学的中心地位，全面贯彻落实科学发展观，注重规模、结构、质量、效益的协调发展，使“质量兴校”成为始终贯穿学校办学全过程的主线。深入实施教学质量与教学改革工程，完善专业建设的支撑与保障体系和监控与评估体系，深化人才培养模式、课程体系、教学内容和教学方法改革，加强品特专业、精品课程和教材建设，强化实践教学环节，不断提高人才培养质量。

——**人才强校战略**。在“人才资源是学校第一资源，优秀教师队伍是教学科研核心资源，是确保教育质量、推动学校发展根本要素”理念的指引下，苏州大学先后组织实施了“151 工程”、“222 工程”、“东吴名师工程”、“博硕士工程”和以“东吴学者”计划为核心内容的“人才强校”战略，以高层次人才和创新团队战略带动师资队伍建设，形成了一支数量适当、

结构合理、素质较好、能力较强、水平较高的教学科研人员队伍。目前，学校人才汇聚机制初步形成，人才强校效应初步显现。

——**创新活校战略**。苏州大学坚持以改革创新为动力，深入推进制度创新、体制创新和机制创新，取得了良好的效果，增强了学校发展的活力。近年来，学校先后进行了干部人事制度改革、校内分配制度改革、内部管理体制改革和后勤社会化改革，进行了教师聘任制改革的试点，进一步优化了资源的配置。体制改革和机制转换增强了教职工的岗位责任意识，激发了广大教师专注教学与科研的积极性和创造性，形成了热心教育、潜心教学、精心管理、用心服务的良好氛围。

——**特色名校战略**。苏州大学牢固树立一流大学也是特色大学的理念，坚持以特色求生存，以特色求发展。学校充分发挥综合性大学的学科优势，大力弘扬各前身学校办学的优良传统，构建了融知识传授、能力培养、素质养成于一体的通识教育模式，促进了学生的全面发展。学校坚持开放融合的办学理念，积极引入各类优质教育资源，立足苏南、服务江苏、辐射全国、影响海外，构建了学校与地方及行业深度渗透、全面互动的良性机制，促进了学校、地方、行业的协同发展，学校形成了“秉承百年办学传统，融汇现代教育理念，发挥综合大学优势，服务地方行业建设”的鲜明办学特色。

## （二）四大战略实施的初步成效

科学的办学理念的确立和相关发展战略的施行，有力促进了苏州大学各项事业又好又快的发展。

### 第一，充分拓展提升了学校办学的国际层次和影响力。

苏州大学借助苏南地区国际制造业集聚的优势，主动融入高等教育国际化潮流，不断拓宽交流合作领域，培养具有全球眼光和国际背景的高素质人才，形成了“1-2-1”、“2+2”“3+2”等人才培养模式。在美国王氏基金会资助下，苏州大学自 2004 年起举办了开国内法学教育先河的“中美欧法律暑期学院”。于诸种真实的商业场景中，突出互动环节，展开模拟谈判和问题解决，全面促进学生国际素质的提高。

苏州大学目前已与日本、美国等国家及港澳台等地区的 100 余所高校建立了校际交流关系，与多家海外教育机构联办高等教育文凭合作项目。学校聘请了数十位外籍知名学者担任兼职或客座教授，营造优秀的学术气氛，拓宽师生的学术视野。

苏州大学目前各类在校外国留学生达 1500 余人，成为江苏省接受留学生数量最多的高校。2004 年，韩国大真大学苏州分校落户学校，开创了留学生教育的全新形式、全新载体。同时，留学生的层次不断提升，2004 年开始面向印度、尼泊尔、巴基斯坦等国家和地区招

收医学专业的本科留学生。印度驻沪总领事齐湛先生对此给予高度评价。

苏州大学还努力探索走出国门、国际办学的路径，2007 年与波特兰州立大学合作设立了“孔子学院”，目前正积极筹建老挝万象-苏州大学。

### **第二，有效满足了区域经济社会发展的人才科技需求。**

苏州大学充分依托自身与地方政府的各自优势，互为发展支撑，充分利用自身与整合与地方政府的资源优势，互为教育和文化支撑，截至目前已分别与苏州市、苏州工业园区、张家港市等签署了全面战略合作框架协议，实现了自我发展和区域发展更紧密更有效的联系，实现了地方高校与地方经济和社会的互动“双赢”发展。

近年来，学校主动适应了苏南地区经济结构战略性调整，按照“保老、改特、创新”的原则对专业布局进行调整，与苏州城市轨道交通公司共建成立城市轨道交通学院，与金螳螂公司合作成立金螳螂城市建设学院，与摩托罗拉等十家在苏通信电子类企业联合成立 IT 专业企业指导委员会，与相关企业合作共建无线通信幅射测试中心等多个研究机构，建成大学生实践实习基地 360 余个，着力提高学生的应用创新能力。据统计，学校近五年毕业生 60% 以上在苏南地区就业，为全省经济社会发展培养了数以万计的德才兼备、素质领先的新江苏建设者。

学校在科技研发中坚持以区域科技需求为主攻方向，走出了一条校地合作双赢共进的科技创新之路。先后与东南大学、中科院纳米研究所等签署战略合作协议，进一步完善“学术大师+创新团队”的人才集聚和团队建设模式，依托“苏州光谷”和苏州大学科技园，合力打造科技创新平台。目前依托学校科技成果成立的、包括苏州工业园区首家拥有自主知识产权的苏大维格公司等在内的高新技术企业达 10 余家，产值稳居江苏高校第二位，拉动地方和行业产值数亿元。

学校人文社会科学研究，坚持面向经济建设主战场，切实加强对社会现实问题的探索。与苏州市共建了苏州基层党建研究所，为“和谐江苏”建设提供理论支撑。在省委宣传部支持下成立了苏南发展研究院，指导苏南模式转型和农村城镇化的推进，其成果《苏锡常发展报告》被誉为“苏南发展白皮书”，受到省委及苏南各市的关注和好评。与苏州市联合设置了苏州人力资源研究所、妇女发展研究中心等，有多名教授受聘苏州市政府专家咨询团，服务苏州朝新型工业化、城市现代化、经济国际化目标迈进。

### **第三，有力提升了学校的核心竞争力和社会贡献度。**

以 2002 年江苏省政府与国防科工委共建苏州大学协议签署为契机，苏州大学重点建设了光学工程、纺织工程、计算机应用技术、有机化学等 4 个具有国防特色的主干省级重点学

科，学科专业的国防特色进一步汇聚。放射医学形成了目前我国该学科唯一的从本科到博士后的完整培养体系，建设了中华医学会“放射医学与防护”全国培训基地。近年来承担国防科研项目 26 项，参与 12 项国防横向项目，其中由中国工程院院士薛鸣球、潘君骅领衔的现代光学技术研究所承担了卫星相机、导弹制导等光学元件研究的国防重要项目，并与中国航天科技集团五院 508 所合作共建了“空间精密光学工程中心”。2006 年学校获“江苏国防科技工业‘十五’科技进步先进单位”荣誉称号。目前，学校正积极筹建国防科技学院。

原苏州蚕桑专科学校和苏州丝绸工学院与苏州大学合并后，学校形成了全国高校中独一无二的从种桑养蚕到缫丝纺织再到服装设计及表演的完整的学科专业链。学校毕业生中，有多人数次获得全国十佳服装设计师、全国染织美术大师等称号。学校先后与中国丝绸总公司等 30 多家大中型企业建立了稳定的合作关系。在家蚕天然彩茧开发、高速喷气织机研制等方面取得了一批国内领先乃至国际领先的标志性成果。中国纺织协会于 2005 年授予“科技贡献奖”以表彰我校对纺织行业发展作出的杰出贡献。2006 年，苏州大学 2 名教授获“全国茧丝绸行业终身成就奖”，学校丝绸教育研究的水平，得到了国际一致认可，日本丝绸学会会长胜野盛夫先生在第五届国际丝绸会议上指出：丝绸教育和研究中心在中国，而中国的研究中心就在苏州大学。

苏州大学继承了主要前身之一东吴大学的优秀体育传统，体育学科综合实力居全国同类院校前列和江苏省领先水平。在 2005 年全国高校专业排行榜中，体育教育训练和运动训练两个专业均名列全国第三位。学校积极探索体教结合、培养高水平大学生竞技运动人才的新途径，与江苏省体育局联办了女子举重队、中长跑队、男子手球队和跆拳道队。2003 年至今，在校学生国际比赛中取得 16 项冠军，其中奥运会冠军 3 项，亚运会冠军 4 项。

学校设立了吴文化国际研究中心、中国昆曲研究中心、非物质文化遗产研究中心、生态批评研究中心、东吴书画研究院等机构，加强对吴文化遗存保护与承继的研究，成为了吴文化研究的重镇。

### （三）学校下一步发展战略的重点

面对国内外高等教育发展的新形势、新情况，面对江苏加强“教育强省”的新要求和举措，我们认为，今后一个时期，学校在继续全面推进“四大战略”的进程中，尤其需要在以下三个方面予以重点突破。

#### 1、以“国际知名”带动“国内一流”的实现

1998 年联合国教科文组织首届世界高等教育大会，指出不论发达国家还是发展中国家，都必须正视高等教育国际化的进程，强调“国际合作和交流是促进全世界高等教育的主要途

径。美国高等教育专家阿特巴赫也指出：“毫无疑问，未来国际化将继续成为高等教育发展的主要趋势。”<sup>[16]</sup>

作为地方高水平重点大学要成功走出有区域特色的国际化发展道路，必须积极参与国际交流与合作，进一步明确“以国际知名推动国内一流”的国际化发展策略，以全球视野和国际前沿为行动目标，妥善处理好国际办学与本土特色的关系，外向扩展与内涵建设的关系，逐步实现了学校为主导、学院为主体、学者为主角、学生为中心的国际交流机制与格局，实现学术交流与管理交流水平的并重提升。

## 2、以多元化办学因应外部挑战

随着高等教育传播与创造知识的社会价值不断上升，社会中日益繁多的利益主体对高等教育提出了价值期待和消费需求，促使高等教育必须多元化因应，要求高校明晰各自在整个国家高等教育体系中所处的层次和类型，根据社会发展对高等教育的需求，结合高校自身的客观条件，明确角色，准确定位。

作为一所地方大学，苏州大学应更全面的认识和确立立足地方、融入地方、服务地方是学校赖以生存和发展的必要条件。同时作为国家“211 工程”重点建设的高校，办学中又必然要着眼和强化高层次的人才培养和高水平的科学研究。首先，要积极探索人才培养模式改革，以培养适合于经济社会发展的各类人才为主旨，分类指导，因材施教，既培养精英人才，也培养大众化人才，通过完全学分制的完善施行满足学生的多元化需求。另外，在科研领域，要确立“顶天”、“立地”的发展战略，从面向国际科学前沿和面向地方经济市场两个方面进行学科定位：既瞄准国际科学前沿，又面向地方经济市场；既面对国家重大需求，又考虑社会实际需要，并不断以机制体制的改革创新来推进学校事业的全面发展。

## 3、以管理创新推动内涵建设

管理创新策略是提升地方高校核心竞争力的重要保证。管理创新就是向管理要效益，改进软环境，提升无形资产的价值。科学有效的制度、严格规范的管理是地方高校教学质量、文化、声誉的体现。制度建设与执行是管理创新的核心内容。从大处看，学校的办学思想、整体规划、资源调配、发展目标、人才培养都依托于科学的制度，从小处看，教与学的各个环节都应该受制度的规范和制约。当前，一些地方高校在建章立制方面作出突出成绩，但是，对于制度的执行和效果关注不足。例如，不惜重金引进人才，并提供优厚的物质待遇，但不重视教师教学环境、科研氛围的建设，人才发挥的作用就比较受限。

因此，苏州大学应牢固树立以人为本的管理创新的指导思想。学校的整体规划、方针政策要认真听取教师员工的意见和建议，对教职员工的考核评价，要做到科学、公正，真正提

高集体的凝聚力、创新力；要创造有利于学生学习、鼓励学生学习的教学环境，重视学生德智体全面的发展；在教学、科研的各个环节管理上要树立服务意识，切实把对全校师生员工的尊重、关爱、凝聚、激励落到实处。

#### 参考文献：

- [1]（英）马歇尔，朱志泰译. 经济学原理(上卷)[M]. 北京: 商务印书馆, 1964. P157
- [2]宋长春. 教育投资理论视野下扩大高等教育投入的思考[J]. 盐城工学院学报(社会科学版). 2006, (4)
- [3]邓小平文选. 第三卷[M]. 北京: 人民出版社, 1993. P120
- [4]谈松华. 中国教育现代化的区域发展[M]. 广州: 广东教育出版社, 2003, P433—434
- [5][6][7]《江苏高教》编辑部. 加快建设教育强省, 率先基本实现教育现代化——江苏省教育工作会议综述[J]. 江苏高教. 2005, (4)
- [8]王卓君. 建设高水平地方大学的“瓶颈”及破解[J]. 中国高等教育. 2008, (8)
- [9]江苏高校科技网. 2007 年度本科院校科技工作为江苏服务情况统计表. <http://202.119.175.199/down/20080506161250.xls>, 2008—05—06
- [10]武书连, 吕嘉, 郭石林. 2008 中国大学评价[J]. 科学性与科学技术管理. 2008, (1)
- [11]（美）博耶. 美国的大学——现状、经验、问题和对策[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1998, P296
- [12]教育部大学校长论坛领导小组. 中外大学校长论坛文集[M]. 高等教育出版社, 2002, P128
- [13]李化树. 论大学学科建设[J]. 教育研究, 2006, (4).
- [14]董泽芳. 关于高校办学特色的思考[N]. 光明日报, 2002—4—20, A4版
- [15]苏州大学“十一五”发展规划(草案)
- [16]（美）菲利普·G·阿特巴赫,（加）简·莱特. 高等教育国际化的前景展望：动因与现实[J]. 高等教育研究. 2006, (1)