

大學永續發展：「好」「大」學追求 極大化影響力的思維與策略

張慶勳

屏東大學教育行政研究所教授

一、前言

從中古世紀以來，西方與我國大學的性質即隨著時代與社會變遷不斷地在變動之中。然而，不論是從單一專業到多元合流，或是從只重視教學到兼重學術研究與服務推廣；從知識的傳授、發展到與傳播，或是在專精與通識博雅之間，象牙塔與服務站之間，都是大學發展過程中受到重視的議題（張慶勳，2020，頁8）。雖然如此，大學所具有的教學、研究、服務與推廣的基本功能，以及世界一家與超國界性格則至今仍一直未有改變（張慶勳，2020a，頁1）。

時至 2015 年，聯合國以全球化的觀點發布 17 項永續發展目標（sustainable development goal, SDGs）（United Nations, 2015），以及英國《泰晤士報高等教育》（Times Higher Education, THE）根據聯合國的永續發展目標，公佈全球大學績效對社會影響力評估的「2020 世界大學影響力排名」（Times Higher Education, 2020a）後，可以發現大學除了國際化之外，其與在地連結，而成為地區性的教學、文化與產業中心是大學發展與辦學的趨勢之一（張慶勳，2020a，頁7）。而大學的教學、研究、服務與推廣不僅是大學自中古世紀以來的基本功能，且也是現代大學連結在地及與國際接軌的務實性與政策走向。世界各大學即在此整體性的發展策略過程中，選擇發揮大學應有的基本功能為優先策略（張慶勳，2021）。即使是英國《泰晤士報高等教育》（THE）於 2020 年 9 月 2 日所發布的「2021 世界大學排名」也強調採用教學（學習環境）、研究（數量，收入和聲譽）、國際聲望（人員，學生和研究）、論文引用（研究影響力）與產業收入（知識轉移）為評估全球頂尖大學的指標（Times Higher Education, 2020b）。此亦顯示，大學發揮教學、研究、服務與推廣功能，以及知識轉移、連結在地和國際化是大學發展的根基與方向。

其他有關大學永續發展的相關研究指出，大學透過與其他國家發展夥伴關係，並分享教學實踐與研究成果的績效表現是大學展現教學、研究、服務、推廣功能與實踐社會責任的策略（張慶勳，2021）。而政府考量經濟財政的緊縮與壓力、社會發展與教育環境的變遷、教育政策的走向與教育體系結構的重構，以及大學的特色發展等因素，而思考從大學整併以達成世界各國與不同地區大學永續發展與經營的特定目的與需求（張慶勳，2020b；European University Association, 2019；Rocha, Teixeira & Biscaia, 2019）。或是以私立大學的角度提出，大學可從公私立合併，私立大學畢業生與企業單位銜接就業，以及使私立大學充分自治等

方向發展大學（吳柏軒，2020）。

又因現代大學已走向所謂綜集大學的性質，以大學規模與特色辦學而言，大學可以是一所小而美、精而實的專業型大學或學院，也可以是一所多元合流的綜合型大學，更是可以連結在地，實踐會責任的區域性與社區型大學（張慶勳，2020a，頁 8）。因此，在大學組織所具有多元性、複雜性、變動性與發展性的特性中，如何發揮大學的功能，展現大學的社會影響力，彰顯大學的專業與特色，是國家與地方教育政策制定者、大學領導人與學校組織成員、大學內外部的利害關係人與社會各界所關注與思考的重要課題。

依循前述大學發展的軌跡與相關論述，思考究竟「好」的大學應是發揮教學與研究的專業成果，展現課程與教師教學、學生學習特色，培育優質人才與孕育大師，發揮社會影響力；或是以多元合流的多類別教育，或以整併方式為更大規模的綜合大學為發展方向；或是以國際化為發展目標，或是以在地連結的區域性、社區性大學而展現實踐社會責任的大學。而隨著時代的變遷，一所「好」的大學所評斷的標準為何，是否每一所大學都以相同的指標予以評估其質與量，而「好」的大學之所以為「大」的意涵為何，是值得思考的問題。

據此，本研究即從追求極大化的「好」「大」學之思維為切入點，提出大學永續發展的策略，為本研究的焦點。

二、「好」「大」學的意涵與特性

好大學的相關研究指出，從善治的角度可以強化大學績效與績效責任（Munawir, Djalil, Syahputra & Muhammad, 2019），而分享性的治理和學術自由是世界級大學提升教學與研究品質的重要特徵（Karran & Mallinson, 2019）。誠如香港理工大學滕金光校長指出，「在理大，我們渴望成為一所世界一流的大學，並高度重視我們的教育和研究工作對社會的影響」（Times Higher Education, 2020c），同時也強調「從科學突破到技術創新，我們的研究人員致力於擴大人類知識，不僅對社會挑戰也對我們周圍的世界產生積極的影響」（Times Higher Education, 2020c）。「尤其是 COVID-19 大流行之後，高等教育已不同於以往。在理大，我們會時時刻刻注意新的機會和威脅，繼續邁向實現世界一流的社會影響力的旅程」（Times Higher Education, 2020c）。因此，世界級大學強調學術卓越的影響力。

事實上，從前述有關聯合國所發布的 17 項永續發展目標、英國《泰晤士報高等教育》公佈的「2020 世界大學影響力排名」以及「2021 世界大學排名」可知，不論大學所屬的國家或地區，或是其規模的大小，大學所發揮的影響力係基

於大學本身的定位、願景與目標為基礎，在專業研究與教學成果的知識轉移，且是多面向的社會實踐力；不僅連結在地，實踐社會責任，也與國際接軌，與世界各大學形成一合作夥伴網絡。因此，大學所展現的實踐力是其發揮影響力的力道所在。

據此，不論是從發揮大學的功能、學校規模大小、在地連結、發揮社會影響力，邁向國際化，都在使大學的教學、研究、服務與推廣的功能，發揮到極大化，而展現厚實的「深化」與長久性的「深遠」影響力，即是「好」的大學之所以為「大」的詮釋。因此，「好」的「大」學不在規模的大小，而在精與實，並能將大學的教學、研究、服務與推廣的功能，連結在地，實踐社會責任，並對社會、國家與世界發揮到該大學的極大化的影響力。

基於「好」「大」學發揮極大化影響力的意涵，提出其延伸的特性如下：

1. 個殊性：基於大學自我定位、願景與目標發展特色；
2. 專業性：以大學教學與研究成果為基礎的知識轉移；
3. 精與實：不在規模大小而在大學影響力的極致發揮；
4. 實踐力：大學影響力的「深化」與「深遠」之力道；
5. 國際化：接軌國際，型塑國際大學的合作夥伴網絡；
6. 地區性：型塑大學成為區域教育、文化與產業中心；
7. 展特色：以課程、師資、專業與研究展現大學特色。

三、發揮大學極大化影響力的策略

基於對「好」「大」學的意涵與特性，提出發揮大學極大化的影響力，型塑「好」「大」學的策略如下：

(一) 以自我定位、願景與教育目標為根基發展特色

大學的自我定位、願景與教育目標是決定大學發展方向的基礎，也是最高的指導原則。大學的願景與教育目標，未來的發展規劃與彰顯特色即是基於大學的自我定位而來。因此，為能有效治理大學，發展特色，須以大學自我定位、願景與教育目標為根基。

(二) 以全面發展、重點出擊，展現亮點，發揮基本功能

從英國《泰晤士報高等教育》公佈的「2020 世界大學影響力排名」與「2021 世界大學排名」可知，位居頂尖的世界各國大學皆基於各大學的教學與研究的基

礎，將其所具有的教學、研究、服務與推廣的功能發揮至極致，據而發揮社會影響力，實踐社會責任。因此，以全面發展、重點出擊，展現亮點，發揮基本功能，是大學治理的思維與策略。

(三) 以「精而實、做得到」的治理策略發揮社會影響力

不論是小規模的區域性的社區大學或學院、單一專科類型大學，或是集結多類教育學門的綜合型大學，都可以經由各類型大學的有效治理，而將社會影響力發揮至極大化。因此，發揮社會影響力不在學校規模的大小，而是以「精而實、做得到」的治理策略，成為一所「好」「大」學。

(四) 以實踐力展現「深化」與「深遠」社會影響力的力道

大學領導階層與組織成員透過學校的自我定位、願景，以策略領導規劃優先教育目標，制定落實教目標的策略方針，進而落實於深厚的實踐力。據以展現厚實「深化」與長久「深遠」社會影響力的力道，而能實踐社會責任。

(五) 連結在地，實踐社會責任

大學為能善盡社會責任，扮演好在地區域性的教育、文化與產業中心的角色，大學可以是一社區型或區域性的大學以發揮社會影響力。因此，大學以連結在地的社會文化脈動，以教師教學、學生學習與研究的成果，結合在地教育、文化與產業的需求，實踐社會責任。

(六) 接軌國際與世界大學型塑合作夥伴網絡

自中古世紀以來，大學即具有世界一家的超國界性格。時至今日，大學的師生在地球村與資訊網絡快速傳播發展的氛圍下亦應具有全球視野的素養。而大學以接軌國際，並與世界大學型塑合作夥伴網絡，可將大學的教學與研究成果的知識轉移至全世界，以發揮極大化的影響力。

(七) 以特色辦學展現績效

大學以特色彰顯於績效表現對社會的影響力是英國《泰晤士報高等教育》「2020 世界大學影響力排名」以全球大學績效對社會影響力的評估結果。綜觀其所產生的影響力，雖然係根據聯合國所發布的 17 項永續發展目標而予以評定，然而可見到世界各大學皆從教師教學、學生學習、課程模組與架構、研究成果的知識轉移等為根基切入，因此大學以特色辦學展現績效，是發揮極大化社會

影響力的策略。

（八）深耕學校組織文化，型塑大學核心價值

學校組織文化是組織成員對學校所發生事件的基本假定與價值觀，並透過各種儀式、慶典、制度、建築等人工製品所具有的象徵性意義，而彰顯組織成員的信念、價值觀與行為。不論大學的規模大小，或是單一學門與多元學門類型的綜合型大學，欲發展學校特色，展現績效，發揮極大化的社會影響力，須從深耕學校組織文化，型塑核心價值開始，而成為永續發展的「好」「大」學。

四、結語

（一）大學永續發展與國家及社會、政治、經濟與教育環境的發展密不可分

大學永續發展不僅是大學本身根據自我定位、願景與教育目標而發展的歷程，舉凡大學整併、特色發展、經費需求、系所學院結構的重整等，皆與國家教育政策與政治走向、整體教育環境與結構的重構、經濟發展與財政現況，以及國際趨勢、在地區域社會文化的脈動相互連結。因此，大學永續發展與國家及社會、政治、經濟與教育環境的發展密不可分。

（二）「好」「大」學是能發揮「深化」與「深遠」極大化社會影響力的大學

依循本研究的論述，「好」的「大」學在將大學的教學、研究、服務與推廣的功能連結在地，實踐社會責任，並對社會、國家與世界發揮到該大學的「深化」與「深遠」極大化的影響力。而從「好」「大」學所具有的個殊性、專業性、精與實、實踐力、國際化、地區性與展特色的特性可知，「好」「大」學的意涵是能發揮厚實的「深化」與長久「深遠」極大化社會影響力的大學。

（三）「好」「大」學強調依循「深耕」、「深化」與「深遠」的策略脈絡

整合本研究所提出發揮大學極大化影響力的策略，可歸納為從基礎「深耕」至厚實「深化」與長久「深遠」的策略領導脈絡。

脈絡一：以「深耕」為基礎的策略領導：強調大學的自我定位是發揮極大化影響力的基礎工程，並以深耕組織文化，型塑大學核心價值為深植好大學發展的永續命脈。同時以全面發展、重點出擊，特色辦學展現績效與亮點，發揮教學、研究、服務與推廣的基本功能。

脈絡二：以「深化」為目標的策略領導：制定優先教育目標，將教學及研究

成果與學生學習成效厚實地落實於實踐力，繼而以「精而實、做得到」的治理策略發揮社會影響力。

脈絡三：以「深遠」為願景的策略領導：基於以「深耕」為基礎與「深化」教育目標的實踐力，連結在地社會文化脈動，以教學實踐、研究產能、學生學習成效實踐社會責任，並與世界大學型塑合作夥伴關係網絡。如此不僅能紮根在地，接軌國際，實踐願景，並能發揮長久「深遠」的社會影響力。

五、建議

（一）大學永續發展應以發揮「深化」與「深遠」極大化社會影響力為理想

大學永續發展是基於促使學校朝向能發揮「深化」與「深遠」極大化社會影響力的「好」「大」學為理想之進程。因此，大學永續發展與「好」「大」學的發展關係密不可分，大學永續發展應以發揮「深化」與「深遠」極大化社會影響力為理想。

（二）大學永續發展應兼具本質性與工具性的策略

大學領導階層與組織成員應共同以本質性與工具性的策略發展學校任務。在本質性方面，大學領導人以其教育理念和辦學理念為根基，與學校組織成員共同建構學校自我定位、願景與教育目標，邁向大學永續發展。並在工具性方面，據以提出大學永續發展的策略，帶領組織成員落實實踐以達成組織目標。同時也接軌國際趨勢、連結區域社會文化脈動，結合國家教育政策，共同邁向永續發展的目標。

（三）大學永續發展應強調依循「深耕」、「深化」與「深遠」的策略脈絡

大學領導階層與組織成員在大學永續發展的進程中，應以策略領導的思維，強調奠基於自我定位、願景與教育目標的基礎工程，進而深耕學校組織文化，型塑學校核心價值，連結在地，接軌國際，以實踐力展現特色，為發揮厚實的「深化」與長遠性的「深遠」極大化社會影響力的策略脈絡。

參考文獻

- 吳柏軒（2020.10.19）。私立科大協進會理事長徐守德：科大生源銳減 應引導企業接手。自由評論網。取自 <https://talk.ltn.com.tw/article/paper/1406867>

- 張慶勳（2020a）。大學性質與經營的變與不變。《學校行政》，129，1-10。取自 doi: 10.6423/HHHC.202009_(129).0001
- 張慶勳（2020b）。從屏教大與屏商合校到屏東大學：兼具高教、技職與師培體系的教學與科研融合型大學。收入黃政傑、李懿芳主編。《大學整併：成效、問題與展望》（頁 149-185）。臺北：五南。
- 張慶勳（2021）。永續發展與發揮影響力的大學治理：以實踐社會責任為切入點。《台灣教育研究期刊》，2（1），17-38。
- European University Association (2019). *EUR BRIEFING: University mergers in Europe*. Brussels, Belgium: Author.
- Karran, T., & Mallinson, L. (2019). Academic freedom and world-class universities: A virtuous circle? *Higher Education Policy*, 32(3), 397-417. doi:10.1057/s41307-018-0087-7
- Munawir, Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Muhammad, A. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250-272. doi:10.1108/JARHE-07-2018-0115
- Rocha, V., Teixeira, P. N., & Biscaia, R. (2019). Mergers in European higher education: Financial issues and multiple rationales. *Higher Education Policy*, 32(2), 185-202. doi:10.1057/s41307-017-0076-2
- Times Higher Education (2020a). *Impact ranking 2020*. Retrieved from https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2020/overall#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined
- Times Higher Education (2020b). *World University Ranking 2021*. Retrieved from https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- Times Higher Education (THE) (2020c). *Academic Excellence for Impact*. Retrieved from help@timeshighereducation.com
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>