

基於永續發展的大學轉型思維與策略

張慶勳

國立屏東大學教育行政研究所退休教授

一、前言

大學轉型（university transformation）旨在維護大學追求知識的本質基礎上，從知識、文化與組織等層面構思未來新的變革和做法（Bengtsen & Gildersleeve, 2022）。而為因應社會、經濟、人口結構、政治、科技、文化與市場需求的急速發展與變遷，世界各國的高等教育政策大多從大學整併、組織重構、課程研發與教學等進行永續性的轉型發展與改革，以提升教育品質，培育學生能符應社會所需具有的技能（張慶勳，2020；黃政傑、李懿芳，2020；Dee, Leišytė, & van der Meulen, 2023）。尤其自聯合國（United Nations [UN], 2015）發布永續發展目標（sustainable development goals, SDGs），以及經濟合作發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2016, 2017, 2019）推動永續發展教育的政策與對相關議題的關注後，英國《泰晤士報高等教育》（Times Higher Education, THE）也進行世界大學影響力排名，強調世界各國大學在永續經營與發展特色，實踐社會責任與影響力（張慶勳，2021，2024；Times Higher Education, 2023, 2024）。因而大學治理也在 SDGs 的思維架構基礎上，以轉型發展策略結合實際環境的需求與實務運作，實現 SDGs 及實踐社會責任與影響力，並已廣為世界各國政府，高等教育與產業界所共同追求的目標（Anderson et al., 2014；Cuesta-Claros, Bonar, Malekpour, Raven, & Kestin, 2024；Giesenbauer & Müller-Christ, 2020；López, Bote, Rives, & Bañón, 2019）。

其次，以臺灣高等教育政策為例，教育部（2023）的「高等教育深耕計畫，高教深耕計畫」（Higher Education Sprout Project: Sustained progress and rise of universities in Taiwan, Higher Education Sprout Project）即以「型塑具備明確定位及優勢特色之大學，培育符應未來需求及國家發展之人才」為願景，結合臺灣永續發展核心目標（行政院國家永續發展委員會，2019、2022），與教育部（2020）的「永續發展目標教育手冊」，引導大學呼應聯合國 2015 年的 SDGs，以及協助大學確立定位，發展特色與永續經營（張慶勳，2024）。

據此，衡諸全球對 SDGs 的共識與重視，與國內外大學邁向 SDGs，同時基於 SDGs 的大學轉型發展需要具有思維架構與策略，規劃據以實踐 SDGs，以因應未來挑戰，促使大學永續發展，大學轉型發展有其必要性。其次，由於 SDGs 可提供永續發展教育（Education for Sustainable Development, ESD）的思維架構與立論基礎，並據以導引至大學轉型發展的策略規劃與執行。因此，本研究旨在以永續發展的立論為基礎，從大學轉型的思維架構切入，提出大學轉型發展的策略，供教育政策制定者與大學經營實踐者參考。茲以相關文獻與作者實務體驗為

立論基礎，依序論述之。

二、大學轉型發展的思維架構

大學轉型發展的思維架構不僅基於 SDGs 的立論基礎與 ESD 實務操作技術，同時也兼具轉型發展的背景、輸入、過程與產出（context, input, process, and production, CIPP）思維架構，而能聚焦於轉型發展的核心價值，並據以導引出大學轉型發展的策略規劃。茲提出大學轉型發展的思維架構如下。

（一）以 SDGs 為基礎的思維架構

大學轉型發展在 SDGs 的立論基礎之上，連結 OECD 的永續發展教育政策與相關議題，衡量大學本身的定位、願景與發展目標，據以從整體學校發展與特定主題計畫的層面規劃大學轉型發展。例如，從大學以學校願景、日常常規與組織結構、專業知識的創造和教學等整體學校的取徑（whole school approach）（Mogren, Gericke, & Scherp, 2019），或大學整體的組織、特定主題、結構性與成員個人的觀點（Leal Filho et al., 2021）切入，可以說，大學轉型發展是一種整體性的思維與整合（holistic approach）（Sáez de Cámara, Fernández, & Castillo-Eguskitza, 2021）。

其次，大學轉型發展可從針對特定教育主題（如數位教育的轉型），透過階段性的策略發展與執行（Vendraminelli, Macchion, Nosella, & Vinelli, 2023），或課程教學與校內外公關（López et al., 2019），或以「環境永續」、「社會共融」與「經濟發展」等為特定主題（屏東大學大武山社會實踐暨永續發展中心，2019），以及策略管理（Grainger-Brown & Malekpour, 2019）等的觀點切入，均是大學轉型發展以 SDGs 為基礎的思維架構。

（二）以 CIPP 的歷程為思維架構

CIPP 的評鑑模式可提供大學轉型發展的思維架構。透過 CIPP 可以讓大學領導者、組織成員與校內外利害關係人了解大學轉型發展的脈絡背景與資源如何轉化運作，並與學校外在環境交互作用，同時能聚焦於核心價值，規劃轉型發展的策略與作法，最後將轉型結果不斷予以循環回饋，而形成一持續循環回饋的轉型發展思維架構。

其次，將學校視為社會系統的組織，透過學校組織的資源輸入，與組織內部及外在環境交互作用的轉化歷程，進而型塑確保教學與學習品質為核心的學校文化（Hoy & Miskel, 2013），與大學轉型發展的歷程與核心價值有相通之處，可供

大學轉型發展的 CIPP 思維架構參考。因此，CIPP 思維架構不僅是評鑑模式，同時也是型塑確保教學與學習品質核心價值的循環回饋治理模式，是大學轉型發展的上位思維架構。

三、大學轉型發展的策略

基於大學轉型發展的上位思維架構為基礎，融合相關文獻的論述與作者實務體驗，可歸納出全球視野、在地連結、跨域統整、夥伴參與、組織重構、轉型發展、特色彰顯、專業實踐的經營策略等要素與思維（李曉峰、張慶勳，2023），據以從大學轉型發展的政策、目標、定位、組織、文化、教師教學與課程等整體層面切入，並與在地連結，接軌國際，實踐社會責任，發揮影響力，提出大學轉型發展策略如下。

（一）政策導向，目標明確

大學整併或策略聯盟是各國政府為邁向全球化與國際化，發揮社會影響力，以及解決經濟危機與人口結構改變的問題，而在教育政策、教育體系結構、大學規模，或發揮大學本身的特色與專業發展等過程中的轉型發展策略之一（張慶勳，2020；教育部，2023；黃政傑、李懿芳，2020；Curaj, Georghiou, Cassingena Harper, & Egron-Polak, 2015；European University Association, 2019；Williams, 2017）。臺灣則除了以政策導引大學組織的轉型發展外（張慶勳，2020；黃政傑、李懿芳，2020），也以高教深耕計畫（教育部，2023）協助大學轉型發展。

據此，大學轉型發展係以政府政策為導引，確立明確目標，協助大學轉型發展的策略。而各大學則依政策導引，確立轉型發展目標，逐步規劃完成轉型發展的進程。

（二）確立定位，發展主軸

作者於屏東大學任職教育學院院長時期，曾基於教育部的政策取向，及以師資培育為本位，與校務發展計畫的延續與落實，而以「紮根轉型邁向精緻專業與多元發展的專業學院」，提出教育學院經營理念與發展主軸，以及轉型發展架構（張慶勳，2015）。同時也在院務會議中通過屏東大學教育學院的「定位、目標、發展特色與願景」（屏東大學教育學院，2015），提供大學轉型發展，以確立定位，發展主軸的策略供參考。

(三) 整體個殊，兼融並蓄

誠如前述，大學轉型發展不僅是大學定位與願景、組織結構、課程與教學、學校內外部的互動等整體的全面性思考，也是課程與教學、環境教育、社會發展等個殊面向與特定主題的策略規劃及管理。

(四) 在地連結，接軌國際

大學轉型發展強調大學透過組織成員和社會的互動對話與學習而有助於組織與社會生態及組織變革管理、協作治理之間的永續性轉型發展（Baker-Shelley, van Zeijl-Rozema, & Martens, 2017）。亦即是，大學轉型發展以在地連結，實踐社會責任。同時以接軌國際邁向國際化，解決社會、文化、環境和經濟等的問題，以實踐社會責任，發揮影響力（李曉峰、張慶勳，2023）。

(五) 組織重構，永續經營

大學整併係大學轉型發展過程中的組織重構方式之一。不論是採取垂直式、聚集式，或存續合併、合併新設，或大學與學院的合併，以及依不同階段逐步依大學的特色與專業發展（如師資培育、科學、技術、學術研究），擴大大學校規模等，而予以整併以達成不同國家與地區的不同目的（張慶勳，2020），是大學轉型發展組織重構可參考的策略。

(六) 重塑文化，協作共治

大學轉型發展不僅與大學領導者的策略領導，及組織文化價值取向（例如，是否維持學術價值，或將大學視為公司化的經營）有關（Dee, Nakajima, & Korbek-Erdogmus, 2023），也是組織文化的神塑（張慶勳，2020），及組織的轉型過程（張慶勳，2020；De Boer, Enders, & Leisyte, 2007）。在此過程中，強調以新的公共管理方法、溝通規劃和網絡的協作治理（De Boer et al., 2007），進而建立協作與共識的治理模式（李曉峰、張慶勳，2023）。

(七) 教師專業，學習成長

基於 SDGs 的思維與架構，大學教師需不斷學習成長，以有助於對大學轉型過程中的課程研發，與精進教學品質，並能豐厚永續知識，增進教師職能，實踐專業與特色，提升學生學習成就，以減少大學教師的專業特色領域難以全面實踐在 SDGs 上的落差與困境（張慶勳，2020）。

（八）課程特色，協作教學

透過課程研發與建構跨學科領域，以及教師協作教學策略規劃，不僅是大學轉型發展過程中強調在地連結與接軌國際，建立夥伴關係的重要策略。同時也能精進教師專業成長，彰顯課程特色，學生能將所學貢獻社會，實踐社會責任，發揮影響力。

四、結論與建議

本研究以永續發展的立論為基礎，從大學轉型的思維架構切入，提出大學轉型發展的策略。茲提出具體的結論與建議如下：

（一）結論

1. 大學轉型影響因素多元

大學轉型發展受到全球化與在地的社會、經濟、人口結構、政治、科技、文化與市場需求急速發展與變遷的影響。這些影響因素不僅強調大學轉型發展需與在地連結並接軌國際，也具有多元的特性。

2. 大學轉型旨在永續經營

大學轉型發展基於 SDGs 的立論架構，與 CIPP 過程與結果的循環回饋，並兼融大學整體的發展方向，與個殊性的發展主軸，進而導引出轉型發展策略。其目的在解決大學本身發展的困境外，並以永續經營為追求的目標。

3. 大學轉型彰顯核心價值

大學轉型發展基於 CIPP 循環回饋的過程中，從學校整體發展與個殊性的發展主軸切入，而彰顯學校教育聚焦於型塑確保教學與學習品質的核心價值。

4. 大學轉型發展策略多元

大學轉型發展策略可從政策、目標、定位、組織、文化、教師教學與課程等整體層面切入。因此，大學轉型發展策略具有多元化的特性。

（二）建議

1. 大學領導者與組織成員應具備 SDGs 架構內涵素養，俾利轉型發展

透過政府、大學與相關組織的政策導向與規劃，提供課程的研習與實務體驗，

以使大學領導者、教師、行政人員與學生能了解及具有 SDG 的架構內涵素養，俾利於大學轉型發展，永續經營。

2. 大學領導者應具有大學經營的整體思維與領導策略，引領轉型發展

大學領導者應具有大學經營的整體思維與領導策略，引領轉型發展與永續經營。茲提出作者在時任屏東教育大學教育學院院長任內（2013）所構思的「大學經營之道」如下供參考。即是：

以哲思理念融合實踐行動
以反思學習啟動領導動能
以宏觀視野引領策略方向
以定位目標發展願景特色
以故事價值型塑校園文化
以轉型變革掌握經營契機

參考文獻

- 行政院國家永續發展委員會（2019）。臺灣永續發展目標。取自 <https://ncsd.ndc.gov.tw/Fore/AboutSDG>
- 行政院國家永續發展委員會（2022）。臺灣永續發展目標修正本。取自 <https://ncsd.ndc.gov.tw/Fore/AboutSDG>
- 李曉峰、張慶勳（2023）。大學永續發展與經營的策略、困境與解決途徑。臺灣教育研究期刊，4(1)，73-95。
- 屏東大學大武山社會實踐暨永續發展中心（2019）。永續發展網。取自 <https://usr.nptu.edu.tw/index.php>
- 屏東大學教育學院（2015）。定位、目標、發展特色與願景。取自 <https://cedu.nptu.edu.tw/p/412-1026-105.php?Lang=zh-tw>
- 張慶勳（2015）。以紮根轉型邁向精緻專業多元發展的教育學院。取自 https://drive.google.com/file/d/1zuDq4EnQBfUBKeIMV8ZiVINWIVRR9XI/view?usp=drive_link
- 張慶勳（2020）。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。收錄於黃政傑與李懿芳（主編）。大學整併：成

效、問題與展望（頁 169-204）。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。《臺灣教育研究期刊》，2(1)，17-38。

■ 張慶勳（2024）。學校推動永續發展教育的思維與策略。《臺灣教育評論月刊》，13(4)，1-27。

■ 教育部（2020）。永續發展目標（SDGs）教育手冊：臺灣指南（Learn SDGs from Taiwan Schools）。取自 https://drive.google.com/file/d/1nRAGliS_AoiMR5jae9YzwTVHw6JDOVpC/view

■ 教育部（2023）。高等教育深耕計畫第二期（112-116 年）。取自 https://www.edu.tw/News_Plan_Content.aspx?n=D33B55D537402BAA&sms=954974C68391B710&s=333F49BA4480CC5B

■ 黃政傑、李懿芳（主編）（2020）。《大學整併：成效、問題與展望》。臺北：五南

■ Anderson, N., Adam, R., Taylor, P., Madden, D., Melles, G., Kuek, C., Wright, N., & Ewens, B. (2014). *Design thinking frameworks as transformative cross-disciplinary pedagogy*. Australian Government Office for Learning and Teaching, Department of Education. Retrieved from <https://doi.org/10.13140/2.1.1068.8806>

■ Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A., & Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities? *Journal of Cleaner Production*, 145, 262-276.

■ Bengtson, S. S., & Gildersleeve, R. E. (Eds.), (2022). *Transformation of the university: Hopeful futures for higher education*. New York, NY: Routledge.

■ Cuesta-Claros, A., Bonar, G., Malekpour, S., Raven, R., & Kestin, T. (2024). Uncovering perspectives on SDG integration for university transformations. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.25(6), 1252-1278.

■ Curaj, A., Georghiou, L., Cassingena Harper, J., & Egron-Polak, E. (Eds.), (2015). *Mergers and alliances in higher education: International practice and*

emerging opportunities. Springer Nature.

■ De Boer, H. F., Enders, J., & Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public administration*, 85(1), 27-46.

■ Dee, J. R., Leišytė, L., & van der Meulen, B. J. (2023). Conceptualizing higher education transformation: introduction to the research handbook on the transformation of higher education. In L. Leišytė, J. R., Dee, & B. J. van der Meulen (Eds.), *Research handbook on the transformation of higher education* (pp.2-22). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

■ Dee, J. R., Nakajima, H., & Korbek-Erdogmus, E. (2023). Organizational culture and the transformation of higher education institutions. In L. Leišytė, J. R., Dee, & B. J. van der Meulen (Eds.), *Research handbook on the transformation of higher education* (pp. 333-350). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

■ European University Association (2019). *EUR Briefing: University mergers in Europe*. Brussels, Belgium: Author. Retrieved from <https://www.eua.eu/publications/briefings/university-mergers-in-europe.html>

■ Giesenbauer, B., & Müller-Christ, G. (2020). University 4.0: Promoting the transformation of higher education institutions toward sustainable development. *Sustainability*, 12(8), Article 3371

■ Grainger-Brown, J., & Malekpour, S. (2019). Implementing the sustainable development goals: A review of strategic tools and frameworks available to organisations. *Sustainability*, 11(5), Article 1381.

■ Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.

■ Leal Filho, W., Frankenberger, F., Salvia, A. L., Azeiteiro, U., Alves, F., Castro, P., Will, M., Platje, J., Lovern, V., Brandli, L., Price, E., Doni, F., Mifsud, M., & Ávila, L. V. (2021). A framework for the implementation of the sustainable development goals in university programmes. *Journal of Cleaner Production*, 299, Article 126915.

■ López, I. L., Bote, M., Rives, L. M., & Bañón, A. R. (2019). Higher education

institutions as a transformation platform under the sustainable development goals framework. *European Journal of Sustainable Development*, 8(3), 306-312.

■ Mogren, A., Gericke, N., & Scherp, H. Å. (2019). Whole school approaches to education for sustainable development: A model that links to school improvement. *Environmental education research*, 25(4), 508-531.

■ Organization for Economic Co-operation and Development. (2016). *Better policies for 2030: An OECD action plan on the sustainable development goals*. Retrieved from <http://www.oecd.org/dac/OECD-action-plan-on-the-sustainable-development-goals-2016.pdf>

■ Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). The education sustainable development goal. In *Education at a Glance 2017: OECD Indicators* (pp. 27-39). OECD: Paris. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/eag-2017-6-en>.

■ Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *Social impact investment 2019: The impact imperative for sustainable development*. Retrieved from <http://www.oecd.org/dac/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>

■ Sáez de Cámara, E., Fernández, I., & Castillo-Eguskiza, N. (2021). A holistic approach to integrate and evaluate sustainable development in higher education: The case study of the university of the Basque country *Sustainability*, 13(1), Article 392.

■ Times Higher Education. (2023). *World university ranking 2024*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>

■ Times Higher Education. (2024). *World university ranking 2025*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking>

■ United Nations. (2015). *UN sustainable development goals finalised text & diagrams*. Retrieved from <http://www.waynevisser.com/report/sdgs-finalised-text>

■ Vendraminelli, L., Macchion, L., Nosella, A., & Vinelli, A. (2023). Design thinking: Strategy for digital transformation. *Journal of Business Strategy*, 44(4), 200-210.

- Williams, J. (2017). Collaboration, alliance, and merger among higher education institutions. *OECD Education Working Papers*, No. 160, OECD Publishing, Paris. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/cf14d4b5-en>

