

大學治理的思維與策略：以大學排名為切入點

張慶勳

屏東大學教育行政研究所退休教授
台灣教育研究院 特聘研究員

一、前言

大學的治理與發展除了與其學校本身的願景、教育目標相互關聯外，也受到國家與地方教育政策，以及全球高等教育發展趨勢的影響。而頗受關注的全球性大學排名機制則與世界接軌，並與聯合國的永續發展目標（sustainable development goals [SDGs]）相互連結，同時也影響大學的治理與發展。大學治理的思維與策略可從大學排名切入，而大學排名則可提供大學治理的方向與指引。因此，大學治理與大學排名二者互相連結，密不可分。

以全球知名的大學排名機構而言，如英國國際教育市場諮詢公司—Quacquarelli Symonds 的 QS 世界大學排名（QS world university ranking）（Quacquarelli Symonds, 2025a, 2025b, 2025c），即強調以就業能力與產出（employability and outcomes）、學習經驗（learning experience）、全球參與（global engagement），與永續性（sustainability）為評比及排序的指標（Quacquarelli Symonds, 2025d）。而英國《泰晤士報高等教育》（Times Higher Education[THE]）則連結聯合國的 SDGs，從 2019 年開始針對全球大學進行有關大學績效對社會影響力的評估（張慶勳，2021；Times Higher Education, 2019）。並以研究、推廣及管理（research, outreach, and stewardship）三個領域進行綜合性與平衡性，以及不同國家、地區，與個別學科領域之間的評比與排序（張慶勳，2021；Times Higher Education, 2019, 2025a, 2025b）。而其評比指標與權重百分比分別為：教學與學習環境（teaching / the learning environment）29.5%、研究環境（research environment）29%、研究品質（research quality）30%、國際能見度（international outlook）7.5%，與產業（industry）4%（Times Higher Education, 2025c）。

各大學排名的評比機構皆各有其著重的衡量指標、比較參照點與方法論。因此，大學排名旨在透過大學共通性與個殊性發展的指標，運用適當可行的方法論，將全球與地區及國家所屬大學之間的評比與排序，提供參與評比的大學、教育界、產業界、學生與家長參考。同時，大學排名的評比依不同的評比指標與方法，有不同的評比結果。它是爭取世界百大的政策性工具與手段，與邁向頂尖大學的重要歷程。在大學排名的過程中，不僅可以深入了解全球各大學的在地化、全球化、學術研究、教學與學習，以及與產業之間的連結與發展外，也能探索高等教育最新的知識與趨勢，提供大學連結在地與接軌國際、實踐社會責任，與永續發展的大學治理方向與策略之參考。

其次，從大學治理與大學排名的關係而言，大學排名不僅是評鑑大學的工

具，且大學之間也為互相超越而產生競爭上的壓力，進而影響大學治理與決策機制（Chen & Chan, 2021）。事實上，在大學治理上，不僅需要設定目標，分配預算與進行教學和研究，同時也是一個由國家體制主導下所建置的大學競爭舞台（Musselin, 2021）。此外，公共資金對世界頂尖大學的排名影響至巨（尤其是歐洲的大學）（Benito, Gil & Romera, 2019）。而我國則從啟動「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」（2006-2010），激勵大學競爭世界百大，至「邁向頂尖大學計畫」（2011-2017），再至 2018 年開始的「高等教育深耕計畫」（Higher Education Sprout Project [HESP]），都是激勵各大學參與計畫與經費補助，邁向永續發展，並爭取世界百大的政策（教育部，2025）。因此，大學治理、大學排名與政府的政策之間，互相連結，關係密切。

依循上述大學治理與大學排名的關聯性可知，大學治理除了確立大學本身的願景、教育目標，以及發揮教學、研究、服務與推廣的功能外，也受國家教育政策導引，參與各項教育計畫，獲取經費的分配與補助，發展大學特色，進而爭取全球世界大學排名，朝向世界頂尖大學邁進。

據此，本研究旨在以大學排名為切入點，探討大學治理的思維與策略。首先從了解大學排名的特性開始，其次，依序論述從大學排名思考大學治理問題，以及大學治理與大學排名的思維與策略如後。

二、大學排名的特性

根據全球大學排名的宗旨、意涵、指標、方法論，及其結果的影響力，分析大學排名的特性如下。

全球參與：大學排名機制提供全球與地區大學參與世界大學評比排序，以及了解哪些大學是全球性、地區性與不同領域的最好與頂尖大學之機制。

接軌國際：大學排名機構結合 SDGs 與世界高等教育發展趨勢，據以從評比指標及方法，提出大學排名的評比排序，俾能與國際接軌。

連結在地：大學排名機構強調以大學實踐社會責任，發揮社會影響力，以及彰顯大學的特色發展，為評比排序的宗旨。

政策導向：政府以政策為導向，激勵大學參與相關計畫，爭取世界百大，並據以補助及分配經費。

指標導引：大學排名機構依其宗旨列出評比指標與評比方法，導引大學依據排名的指標參與評比排序。

競爭比較：大學根據所參與大學排名的項目及指標、評比方法，與所獲得的評比結果，能引發國家與國家之間、大學與大學之間，與各地區大學之間的

競爭與比較。

工具媒介：大學排名不僅是一種大學排名的工具，與政府激勵大學參與排名及經費補助的政策性工具。同時已漸成為高等教育品質確保的評估工具。

特色彰顯：大學依其願景、定位與教育目標，以及整體發展與特色，參與重點項目評比，期能彰顯特色亮點。

個殊發展：大學在自我定位、確立願景與發展特色的過程中，優先選擇參與大學排名評比重點項目，而彰顯大學個殊性與發展性。

教育核心：大學排名的指標與方法，基本上以教學、研究、課程與學習為核心，以及彰顯大學發揮教學、研究、服務及推廣的基本功能。

行政管理：參與大學排名的大學，以展現大學領導力，以及整合教學與行政體系管理及決策的機制，並形塑組織協作支持性的文化，進而完備參與評比的準備工作。

連結產業：大學排名的宗旨、指標，是參與大學排名大學在連結教育、文化與產業三位一體的過程與結果。

據此，大學排名具有多元特性，並與大學治理關係密切。

三、從大學排名思考大學治理問題

茲從大學排名為切入點，思考大學治理的相關問題如下。

（一）大學對排名有無共同的信念

大學組織成員對爭取大學排名是否有共同信念與核心價值觀，有否有協作支持性的組織文化，是首先要思考的問題。

（二）思考為何需要爭取大學排名

其次，需要思考爭取大學排名的意義為何，對大學有何影響，是否有利於招生，或激勵組織成員的士氣，或是在國際上增加能見度，能否能爭取世界百大，進而邁向頂尖一流與最好的大學，與彰顯大學的特色發展。

（三）確立大學的定位目標與特色

對大學的定位、願景與目標予以確立後，有助於彰顯發展主軸與特色發展，並有助於爭取大學排名，及有利於大學治理。

（四）了解大學排名的指標與特性

深入了解大學排名的指標與特性有助於大學參與大學排名重點項目的選擇，以及大學治理的策略運用。

（五）了解大學排名對大學的影響

了解大學排名對大學的影響，對大學治理策略將有更清晰的認知。

（六）決定大學治理與排名的策略

最後，確立大學治理及參與大學排名的策略，並作優先選擇評比項目策略與實踐。

四、兼顧大學排名與大學治理策略

茲提出兼顧大學排名與大學治理策略如下。

（一）啟動校長領導動能

依作者曾在大學兼任行政工作的體驗認為，校長領導是大學治理的啟動者，校長以哲思為基礎，兼融形而上、誠於中與形而下的概念架構與操作技術，並以內含式領導的思維與策略在大學治理過程中，涵蓋評鑑的內涵，不為追逐評鑑而評鑑，帶領組織成員邁向特色發展與一流大學而努力。

（二）形塑大學協作文化

兼顧大學排名與大學治理策略，從建立共同信念與內在核心價值，形塑大學協作支持性文化開始。

（三）確立大學定位願景

確立大學定位、願景、目標，是兼顧大學排名與大學治理策略的起始點。

（四）確定發展主軸特色

確定大學、學院與系所發展主軸與特色，是參與大學排名的基礎，也是大學治理的基本要素。

（五）採取優先選擇策略

大學以彰顯特色發展，優先選擇參與排名的項目及順序，為參與世界大學排名優先重點策略。

（六）發揮大學基本功能

從大學排名指標的特性強調教學、研究、服務與推廣的是大學所要發揮的基本功能。因此，發揮大學基本功能即是大學治理的整體思維與策略。

（七）連結在地接軌國際

為能連結大學排名的宗旨與指標，以及 SDGs 與世界高等教育發展趨勢，大學治理除了應將永續發展與實踐社會責任予以融合且同時並進外，大學治理應掌握永續發展與實踐社會責任所兼具的全球視野與在地連結性，以實踐社會責任，邁向永續發展目標（張慶勳，2021）。

（八）善用大學排名結果

大學排名具有多元特性，不僅是一策略性工具與手段，也是大學治理的策略運用。大學應善用大學排名結果，展現大學治理的整體綜效，善盡社會責任，發揮大學的影響力。

五、結論

（一）大學排名與大學治理互為表裡

從大學排名的宗旨與指標、意涵與過程的分析可知，大學排名不僅具有多元特性，也是一策略性工具與手段，以及確保品質的評估工具，並與大學治理相互連結。而大學治理則透過大學排名的機制，發揮大學基本功能，彰顯特色發展，連結在地，接軌國際，實踐社會責任，發揮社會影響力。因此，大學排名與大學治理互為表裡，關係密切。

（二）大學排名具多元與融合的特性

大學排名具有全球參與、接軌國際、連結在地、政策導向、指標導引、競爭比較、工具媒介、特色彰顯、個殊發展、教育核心、行政管理，與連結產業的多元與融合特性。

（三）校長啟動大學排名與大學治理

大學排名與大學治理的思維與策略，強調從校長領導的動能與組織文化的共同信念與核心價值為起始點，繼之以校長領導的形而上哲思為上位概念，進而對大學排名的特性及大學治理予以認知，轉化為專業素養與領導者的修為，帶領大學組織成員以形而下的操作技術，參與大學排名，邁向一流大學，並從大學治理策略發揮領導綜效。

六、建議

（一）將大學排名與大學治理予以連結融合

大學應基於願景、目標與特色發展，首先了解大學排名的特性，進而運用大學治理的策略，將大學排名與大學治理的思維與策略予以融合，以展現大學教學、研究、服務與推廣的功能，實踐社會責任，發揮社會影響力。進而彰顯大學排名、大學治理、確保品質，及邁向永續發展之間的重要性與密切關聯性。

（二）校長領導應連結大學排名與大學治理

校長應以哲思為基礎，與組織成員共同形塑組織文化的核心價值，融合形而上的思維架構，以專業素養及領導者的修為，結合形而下的操作技術，連結大學排名與大學治理策略，發揮領導綜效。

參考文獻

- 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。取自 https://drive.google.com/file/d/1hQ3_zp97Q0-b_FFhcCQ8giuzn7NNJWXE/view
- 教育部（2025）。高等教育深耕計畫。取自 https://sprout.moe.edu.tw/en-us/school_project.aspx?fid=81&id=1079
- Benito, M., Gil, P., & Romera, R. (2019). Funding, is it key for standing out in the university rankings? *Scientometrics*, 121(2), 771-792. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03202-z>
- Chen, G., & Chan, L. (2021). University rankings and governance by metrics and algorithms. In E. Hazelkorn & G. Mihut (Eds). (2021). *Research handbook on university rankings: Theory, methodology, influence and impact* (pp. 425-443). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Musselin, C. (2021). University governance in meso and macro perspectives. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 305-325. Retrieved from <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090320-012708>
- Quacquarelli Symonds (2025a). QS World university ranking. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

- Quacquarelli Symonds (2025b). QS World University Rankings by Subject 2025. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/subject-rankings>
- Quacquarelli Symonds (2025c). QS World University Rankings 2026. Retrieved from <https://www.qschina.cn/en/university-rankings/world-university-rankings/2026>
- Quacquarelli Symonds (2025d). QS top university: Methodology. Retrieved from <https://www.qschina.cn/en/qs-world-university-rankings/methodology>
- Times Higher Education (2019). *Impact ranking 2019*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/overall/2019>
- Times Higher Education (2025a). *Impact rankings 2025*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- Times Higher Education (2025b). *World university rankings 2026: Results announced*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/news/world-university-rankings-2026-results-announced>
- Times Higher Education (2025c). *Impact rankings 2025: Methodology*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2025-methodology>

