

利益相关者视域下大学可持续发展机构的角色实践与启示 ——以英国爱丁堡大学为例

缪学超¹, 王思琦²

(1. 湖南师范大学乡村教育研究中心; 2. 湖南师范大学教育科学学院, 湖南 长沙 410081)

[摘要] 大学可持续发展机构的设立, 有利于从治理层面保障大学在推动社会可持续发展过程中发挥引领作用。爱丁堡大学成立了英国第一所大学可持续发展机构, 并且在该机构引领下在促进社会可持续发展方面取得了较为突出的成效。基于利益相关者理论对爱丁堡大学可持续发展机构的角色实践进行分析, 发现该机构主要通过引领确定型利益相关者落实可持续发展行动, 为期望型利益相关者提供建议, 以及激发潜在型利益相关者的潜力等方式, 协同各利益相关者促进社会的可持续发展。爱丁堡大学可持续发展机构的角色实践以满足各利益相关者的需求为前提, 以充分调动各利益相关者的积极性为行动逻辑, 这对我国高校成立推动社会可持续发展的专门机构, 对利益相关者进行战略管理以协同各利益相关者促进社会可持续发展具有启发意义。

[关键词] 可持续发展机构; 利益相关者理论; 爱丁堡大学; 可持续发展目标

[中图分类号] G 511.9 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1671-6493 (2024) 06-0012-08

可持续发展是全球发展的组织原则, 关乎着人类和地球的福祉。2015年, 联合国第七十届大会通过了《变革我们的世界: 2030年可持续发展议程》(Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development), 该议程呼吁各国积极采取行动, 并为今后15年内实现17项可持续发展目标(Sustainable Development Goals, SDGs)而努力。作为一项普遍议程, 《变革我们的世界: 2030年可持续发展议程》是人类历史上所有国家首次就可持续发展达成一致的、有时限的共同目标。在该议程中, 高等教育既作为社会议题被纳入可持续发展目标之中, 同时, 它也被视为实现其它可持续发展目标的重要手段。

在英国高等教育拨款委员会、英国高等教育质量保障署以及英国高等教育学会等的呼吁和引导下, 英国大学通过制定可持续发展战略、成立专门的可持续发展机构, 以及在教学、科研、社会服务和校园运营等各方面落实可持续发展目标等方式, 积极推动《变革我们的世界: 2030年可

持续发展议程》。其中, 爱丁堡大学在2023年QS世界大学可持续发展排名(Quacquarelli Symonds World University Rankings: Sustainability)中位列世界第4和英国第1^[1], 彰显了其在实现可持续发展目标方面取得的突出成绩。该校于2014年成立了“社会责任与可持续发展机构”(Department for Social Responsibility and Sustainability)(以下简称“可持续发展机构”), 旨在使爱丁堡大学成为具有社会责任感并在促进社会可持续发展方面领先的大学。作为促进社会可持续发展的专门机构, 它聚焦大学碳排放、资源利用、负责任的投资和社区参与等领域, 旨在通过发挥协同作用, 促进不同利益相关者推动社会的可持续发展。鉴于此, 本文拟参照利益相关者理论, 通过识别各方利益主体与爱丁堡大学可持续发展机构的关系, 考察该机构如何协同各利益相关者的力量促进社会可持续发展, 以期为我国大学建立可持续发展专门机构, 进而推进联合国可持续发展目标提供参照。

[收稿日期] 2024-07-23

[基金项目] 湖南省哲学社会科学基金一般项目“英国大学推动全球可持续发展目标的战略与实践路径”(22YBA061)

[作者简介] 缪学超(1986—), 女, 河北遵化人, 湖南师范大学乡村教育研究中心副教授, 博士, 主要研究方向为比较教育。

一、大学可持续发展机构的利益相关者

利益相关者理论（Stakeholder Theory）被认为是理解和管理现代企业的工具，它强调组织在决策时应注重倾听利益相关者的声音和诉求，帮助人们“将外部变化转化为内部变化”，解除外部变化导致的不确定性风险，以确保组织战略和组织管理的有效性^{[2]55}。在弗吉尼亚大学弗里曼（Freeman）教授、英国政治家布莱尔（Blair）等人的共同推动下，利益相关者理论形成了比较完善的理论框架。

利益相关者理论自提出后就备受关注，其中弗里曼的观点最具代表性。弗里曼认为，利益相关者是指任何能够影响公司目标的实现，或者受公司目标实现影响的团体或个人^{[2]30}。利益相关者之间具有交互共生关系，任何一个群体的失败都会对其他群体造成影响，所有群体及其目标都是相互关联的。因此，在决策时应注重倾听利益相关者的利益和诉求，以促进彼此及组织的发展。由于利益相关者在企业发展中的贡献程度和作用强度存在差别，因此，需进一步对利益相关者进行划分。其中，美国学者米切尔（Mitchell）的划分标准最具代表性。他基于利益相关者动态变化和属性特征，依据合法性、权力性和紧急性三个维度，将利益相关者划分为“确定型利益相关者”“预期型利益相关者”和“潜在型利益相关者”三种类型。具体而言，“合法性”指某一群体是否被赋予法律和道德上对于组织行为的控制权；“权力性”指群体是否具有影响组织决策的地位、能力和手段；“紧急性”指群体的要求或主张能否立即引起组织管理层关注。米切尔将同时具有这三种属性者定为“确定型利益相关者”，将拥有其中两种属性的定为“期望型利益相关者”，只具备一种属性的则为“潜在型利益相关者”，若三者都不具备则不是该组织的利益相关者^[3]。

随着研究的深入，利益相关者理论的应用逐渐从企业拓展到公共管理、城市规划与高校治理领域。哈佛大学文理学院院长罗索夫斯基（Rosovsky）较早将利益相关者理论应用于高等教育，自此以后，利益相关者理论在高等教育领域得到广泛运用。高校是一种非盈利性组织，高校中的可持续发展机构在推动社会可持续发展过程中会接

触到各个利益相关者，它也只有发挥引领和协同作用，才能使各方利益相关者共同推动社会的可持续发展。因此，利益相关者理论与本研究具有适切性。

爱丁堡大学的“社会责任与可持续发展机构”是英国大学成立的首个推动社会可持续发展的专门机构。在2018年的“绿袍奖”（the Green Gown Awards）中，它获得了“年度可持续发展机构”的称号^[4]，足以彰显其在高等教育领域从事可持续发展实践的卓越地位。可持续发展机构的主要职责是号召教师、学生以及校外更广泛的相关利益群体履行社会责任并促进社会的可持续发展。通过对该机构发布的32份可持续发展进展报告进行分析，发现在报告中提及的利益相关者主要包括爱丁堡大学的教师和学生，投资部、采购部等行政部门的工作人员，学校所在社区，政府和企业。根据米切尔对利益相关者“合法性、权力性和紧急性”三个属性的定义，本文将可持续发展机构所发布报告中涉及的各利益相关者进行了分类（见表1）。

表1 爱丁堡大学可持续发展机构的利益相关者类型				
利益相关者	合法性	权力性	紧急性	利益相关者类型
教师	高	高	高	确定型
学生	高	高	高	确定型
社区	中	低	中	期望型
政府	中	中	中	期望型
企业	低	低	低	潜在型

资料来源：根据爱丁堡大学社会责任与可持续发展机构发布的报告内容整理而成。

爱丁堡大学可持续发展机构的利益相关者分类如表1所示，其中师生为确定型利益相关者，政府和社区为期望型利益相关者，企业为潜在型利益相关者。分类依据如下：首先，教师和学生同时拥有对可持续发展机构的合法性、权力性和紧急性，他们决定着可持续发展机构能否发挥自身职能，可持续发展机构进行战略管理的基础就是关注和尽量满足教师与学生的需要，因此教师和学生同为“确定型利益相关者”；其次，与教师和学生相比，社区与政府对可持续发展机构的合法性、权力性和紧急性都有所减弱，但与企业相比，他们又以更加积极的姿态关心可持续发展

机构的发展,并期待可持续发展机构能够回应他们的利益诉求,因此社区和政府被认为是对可持续发展机构有所期待的,同为“期望型利益相关者”;最后,企业对可持续发展机构有观望和期待,但它并不会对大学可持续发展机构产生直接影响,因此企业为“潜在型利益相关者”。

二、大学可持续发展机构的角色实践

弗里曼指出:“如果利益相关者概念具有实践意义,它必须能够产生针对特殊群体和个人的具体行为”^{[2]60}。这就意味着组织机构有必要以面向行动的方法管理它与利益相关者的关系。通过对爱丁堡大学可持续发展机构进行考察发现,它面向不同类型的利益相关者采取了不同的实践举措。

(一) 确定型利益相关者的“引领者”:引领教师和学生践行可持续发展行动

爱丁堡大学认为:“大学让世界变得更美好的有效方法之一是让学生获得知识和信心,以影响和改变为人类和地球服务的系统”^[5]。为此,爱丁堡大学一方面为教职员工、学生以及大学之外的学生和企业等提供关于可持续发展的培训和资源,另一方面努力将气候变化和可持续发展的内容融入课程,为学生提供学习可持续发展主题的机会。

其一,引领教师落实可持续发展行动。具体包括四个方面:一是为教师将可持续发展内容融入课程提供支持,如号召教师加入将气候变化和可持续发展融入课程与教学的“实践小组”(Community of Practice),以及为教师提供多种教学资源等。二是为教师提供可持续发展培训,具体包括对可持续发展的介绍、碳素养培训以及实验室资源的可持续利用培训等。其中,可持续发展介绍旨在让教师了解学校正采取哪些工作以改善环境影响,进而意识到自身可以采取的有助于环境可持续发展的行动;碳素养培训的内容主要包括让教师认识到气候危机严峻的缘由,了解学科知识可以应对气候危机产生的影响,以此让教师开展自身所能采取的应对气候危机的行动。三是号召学校的招生部、投资部以及采购部等部门的工作人员落实可持续发展行动。例如,可持续发展机构会带领招生部为新生举办关于气候与可

持续发展的培训;要求投资部在投资前首先考虑项目的可持续性;要求采购部在确定合作前考虑供应商的可持续性并选择环境友好型材料。四是设立“可持续发展校园基金”和多种“可持续发展奖”,激励教师参与可持续发展行动。

其二,鼓励学生将可持续发展落实到学习与研究中。具体措施包括以下几个方面:一是将气候变化的内容嵌入课程,使其成为“爱丁堡经验”的一部分^[6]。二是将爱丁堡大学看作一个生活实验室,鼓励有能力与兴趣的学生成立研究小组,整合资源、知识并共同进行研究,以解决现实中的可持续发展问题。三是提供一系列关于环境与社会问题的课外志愿者机会与学习机会,使学生关注到气候变化和可持续发展的问题。例如,可持续发展机构每年都会组织一次美食节活动,让学生在活动中了解公平贸易的相关知识。该机构还会组织以公平贸易为主题的志愿活动,让学生了解公平贸易产品的优点,并将其融入自身观念及实践之中。同时,可持续发展机构也会给予学生机会,允许他们为学校或企业制定可持续粮食政策和公平贸易政策提供建议。四是鼓励学生采取更可持续的交通工具出门,如为学生增加自行车停车位,鼓励学生步行、骑自行车或是乘坐公交地铁出门。五是与相关企业进行沟通,为学生提供成为企业“顾问”的机会,使学生能够将可持续发展的相关知识学以致用。

总之,教师和学生是大学推动社会可持续发展最为密切的利益相关者。从确定型利益相关者的角色与功能来看,教师在促进学校及教学发生变革方面的作用是公认的。有学者指出:“在高等教育领域推进可持续发展教育,不仅需要教学方面的创新,还需要教师应对专业能力的挑战,而这实际上需要教师终身学习”^[7]。教师关于可持续发展的知识、开展可持续发展教学的意愿和动机等,都影响着学生可持续发展能力的培养。而学生则是可持续发展行动的变革推动者,大学生可持续发展能力的获得既有利于维护和增强他们在其他人和自然面前的尊严、能力与福祉,也有利于他们过上充实的生活、作出明智的决定并积极承担应对与解决全球挑战的职责。因此,对于教师和学生这类确定型利益相关者,可持续发展机构既应回应他们对可持续发展的需求,也应为他们具备开展可持续发展行动的能力提供支持。

(二) 期望型利益相关者的“支持者”: 为政府与社区提供建议

期望型利益相关者主要包括政府和社区。可持续发展机构主要通过为政府和社区提供咨询或帮助的方式,以期与它们形成可持续发展合作网络。具体而言,可持续发展机构的“支持者”角色主要通过以下几方面表现出来。

其一, 响应政府政策并为政府提供建议。政府作为可持续发展机构的期望型利益相关者,可持续发展机构不但积极响应并遵守地方当局所发布的政策,也一直积极为政府提供咨询与建议。可持续发展机构也期望自身的建议能够快速引起政府的关注与反馈,进而提高自身影响政府决策的能力。为此,爱丁堡大学的可持续发展机构主要采取了如下举措:一是积极响应政府关于可持续发展的政策号召。根据苏格兰政府颁布的政策,大学作为公共可持续发展机构必须减少自身碳排放,以为气候变化做出贡献。自2006年以来,爱丁堡大学在研究低碳技术方面已投资了3000万英镑,以进一步减少碳排放^[8]。政府也主张所有公共可持续发展机构单次采购费用超过5万英镑时,必须考虑其采购物品的可持续性。因此爱丁堡大学一直将可持续发展贯彻到本校的采购行动之中。二是积极与地方当局以及政府议员沟通,为他们提供咨询建议。例如,可持续发展机构组织本校的法律研究小组为英国政府的“净零审查项目”提供了研究结果与建议,并且英国政府最终采纳了该小组的建议。可持续发展机构也会定期举办讨论会,针对政府咨询的问题予以回应,并将其汇总为简报进行展示。三是与爱丁堡地方当局合作,以使爱丁堡发展成为更具可持续性的城市。如帮助地方当局制定战略性的规划,使爱丁堡建设成为学习型城市;通过提供各种线上课程与短期线下课程的方式,协助地方当局为社区成员提供终身学习机会。

其二, 为社区提供建议与帮助。社会服务作为大学的使命之一,要求大学必须将学校行动与社会需求有机结合。2016年爱丁堡大学成为苏格兰第一所正式发布“社区参与战略(Community Engagement Strategy)”的大学,并通过开设短期课程、开展远程教学、参加社区团体会议及实施社区资助计划等方法,促进社区实现积极的变革。爱丁堡大学可持续发展机构在为社区提供支持方

面主要采取了以下举措:第一,举办面向所在社区的研讨会,共同协商更可持续的爱丁堡社区规划。例如,爱丁堡大学可持续发展机构组织了一场关于爱丁堡“20分钟街区”的讨论,这一概念的提出旨在让社区成员认识到,通过短时间的步行或骑自行车等方式,就可以满足他们大部分的日常所需,进而鼓励社区成员采取更可持续的交通方式出行。这一活动的开展,不仅提高了爱丁堡大学的社会影响力,也提升了社区成员的可持续发展意识。第二,与社区共享体育器材、会议室、绿地、设备等设施,通过节约资源促进社区可持续发展。例如,爱丁堡社区的“欢迎协会”(The Welcoming Association)就曾租用爱丁堡大学的中心教室为当地苏格兰居民上英语课。第三,为社区开展项目提供资金支持。2020年以来,爱丁堡大学可持续发展机构为西洛锡安(Lothian)慈善金融机构运行的五个项目提供了资金支持,帮助了许多难以温饱的贫困儿童和贫困家庭。第四,通过学生志愿服务和为当地公益事业捐款的方式支持社区的发展。例如,几乎每周四晚上7点至9点,爱丁堡大学的学生都会在当地社区为有学习障碍的成年人举办社交活动。这些学生主要来自一个名为“爱丁堡最好的朋友”(Best Buddies Edinburgh)的志愿服务协会,该协会旨在为有智力和发育障碍的人创造更多机会。另外,据统计,2017-2022年间可持续发展机构已经为爱丁堡市等地区捐赠了约555 700英镑^[9]。

总之,大学是社会中的大学,社会是大学中所获知识的实践场域。政府与社区作为大学促进社会可持续发展的期望型利益相关者,大学一方面应发挥自身的社会服务职能回应它们的期待,另一方面大学作为社会的“良心”,也应通过各种支持举措引领政府和社区主动参与促进社会可持续发展的行动,构建政府-大学-社区协同推进可持续发展议程的局面。

(三) 潜在型利益相关者的“合作者”: 通过合作激发企业的潜力

企业作为潜在型利益相关者,虽然与大学可持续发展机构的关系不如师生、政府及社区这两类利益相关者密切,但企业具有巨大的潜力。一方面,企业能够为大学可持续发展机构提供资金及人力资源等方面的支持,另一方面,企业是接

纳大学毕业生的主要场所,因此是大学促进社会可持续发展应关注的重要组织。在推进社会可持续发展的进程中,爱丁堡大学可持续发展机构将企业作为重要的潜在型利益相关者。其发布的爱丁堡大学可持续发展战略曾指出,学校会为企业的研究与运营提供相应支持与建议,使企业为可持续发展目标的实现做出贡献。

对于企业这种潜在型利益相关者,爱丁堡大学可持续发展机构采取的实践举措主要包括以下几方面:其一,为旨在提供社会和环境问题解决方案的社会企业提供资金支持。爱丁堡大学致力于在当地、全国乃至全球产生可持续、重大且体现社会责任感的影响,因此它将对英国尤其是苏格兰地区社会企业的投资视为实现这一目标追求的重要方式。在爱丁堡大学可持续发展机构的倡议下,爱丁堡大学于2018年为“大问题投资”(Big Issue Invest)基金拨款150万英镑,用于支持以解决贫困和不平等问题为目标的社会企业^[10]。这项投资也成为英国大学所进行的数额最大的金融投资。同时,爱丁堡大学也是“苏格兰社会企业奖”的赞助者,旨在通过这种方式激励社会企业的创新实践。其二,积极为企业答疑解惑。英国各企业逐步认识到了公平贸易的重要性,并积极主动向可持续发展机构咨询公平贸易方面的困惑。爱丁堡大学的可持续发展机构不仅对当地企业进行公平贸易的宣传,也会为它们提供咨询服务并提供一定的建议。其三,帮助企业间建立合作,并举办活动分享当地企业中促进可持续发展的最佳实践和经验教训。例如,爱丁堡大学可持续发展机构向企业分享了本校毕业生贝哈尔(Behar)建立的回收公司(RECYLINK)的可持续发展实践经验。该公司一直将一切业务的核心定为消除建筑废物,将各种建筑废物制作成各种产品,以实现环境的可持续发展。其四,与企业共同建立可持续采购及排放原则。例如,爱丁堡大学可持续发展机构要求与该校合作的企业严格遵守采购原则,建议企业监测自身碳排放量。其五,通过不断增加本校学生在本地区创办企业数量的方式,形成以学生为主导的社会企业网络。爱丁堡大学最为独特的一项举措是支持学生进行创业,鼓励学生申请资助。通过这种方式爱丁堡大学可持续发展机构逐步提高了所在地区企业的可持续性。

总之,企业的可持续发展带来的潜力是巨大的,它不仅彰显了企业的社会责任意识,同时,企业员工促进社会可持续发展的意识以及企业产品的可持续性,都将对社会的可持续发展产生直接影响。因此,作为潜在型的利益相关者,大学可持续发展机构应通过合作的方式,激发它们的潜力。

三、大学可持续发展机构角色实践的特点

联合国教科文组织呼吁采用“机构整体法”(Whole-institution Approach)将可持续发展融入教育机构的各个方面,这将涉及课程建设、校园运营、组织文化、学生参与、学校领导与管理以及学校与社区的关系等各方面的内容,也将牵涉多种类型的利益相关者。对不同类型的利益相关者,爱丁堡大学可持续发展机构在与其互动过程中采取了多样化的实践策略。整体而言,爱丁堡大学可持续发展机构的角色实践具有以下特点。

(一)以满足各利益相关者的可持续发展需求为前提

满足各利益相关者的需求,是可持续发展机构发挥自身协同力量的前提条件。对于教师和学生等确定型利益相关者,他们在大学促进社会可持续发展的进程中发挥着不可替代的作用。只有增强教师促进可持续发展的专业能力,以及培养大学生的可持续发展能力,大学促进社会可持续发展才能落到实处。因此,大学可持续发展机构侧重从校园运营、教学、科研等多方面引领教师和学生认识可持续发展理念并开展可持续发展行动。其中,课程不仅能确保学生获得基本技能,还能使他们具有批判性思维,以及解决问题和化解冲突等可迁移的能力,进而使他们成为负责任的全球公民。因此,在引领师生推动社会可持续发展进程中,爱丁堡大学可持续发展机构将课程与教学作为主要抓手。对于政府和社区等潜在型利益相关者,爱丁堡大学可持续发展机构主要采用提供政策咨询、场地、设备、志愿服务等支持方式,引导它们认识并参与到可持续发展议程之中。对于企业这类潜在型利益相关者,爱丁堡大学可持续发展机构主要通过为企业提供咨询建议、经验分享及建立合作机制等方式,激发企业促进社会可持续发展的潜能,继而助力企业自身

的可持续发展。普费弗(Pfeffer)和萨兰西克(Salancik)在组织-环境互动模型中指出,组织的有效性来源于对要求尤其是对资源提供者和利益集团要求的管理^{[2]51}。爱丁堡大学可持续发展机构以满足各类利益相关者的可持续发展需求为前提,这无疑有利于保障其角色职能的有效性。

(二)以调动各利益相关者的积极性为行动逻辑

联合各利益相关者力量并调动其参与积极性,是可持续发展机构引领它们推动可持续发展议程的基本行动逻辑。具体而言,对于确定型利益相关者,可持续发展机构发挥自身作为“引领者”的作用,充分调动师生参与可持续发展议程的积极性。它主要通过教学、研究、培训等方式,提高他们对可持续发展的认识并培养他们的社会责任感。对于期望型利益相关者,可持续发展机构则发挥自身作为“支持者”的作用,通过政策咨询、场地支持和决策建议等方式,为社区和政府参与可持续发展提供支持。在对社区的支持方面,可持续发展机构主要通过与社区居民建立沟通的方式,借助居民这一中间力量与当地社区形成有效互动。例如,可持续发展机构会与社区居民进行沟通,给予社区在可持续发展方面的建议与支持,使其能够认识到可持续发展的重要性,了解可持续发展知识并采取可持续发展实践。对于潜在型利益相关者,可持续发展机构发挥着自身作为“激励者”的作用,以建立合作、经验分享、提供奖励等方式,调动企业参与可持续发展的积极性。例如,自2013年起,爱丁堡大学可持续发展机构设立了“公平贸易奖”(Lord Provost's Fair Trade Awards),旨在表彰实行公平贸易并有所成就的企业,这激发了企业落实可持续发展行动的积极性。

弗里曼指出:“一个组织认识了利益相关者图谱和每一个团体的利益,有定期考虑这些团体的组织方法,并把它作为组织正常运营的一部分,执行一组交易或谈判来平衡这些利益相关者以实现组织的目标,我们就说这样的组织有较高或较好的利益相关者管理能力”^{[2]63-64}。爱丁堡大学可持续发展机构在角色实践过程中既考虑不同利益相关者的需求,也注重通过差异化的实践举措回应不同利益相关者的需求,彰显了其较高的利益相关者管理能力。

四、大学可持续发展机构角色实践的启示

弗里曼对利益相关者的认识是从战略管理角度出发的,他强调利益相关者在企业战略分析、规划和实施中的作用,重视企业战略管理中利益相关者的参与。大学可持续发展机构是从大学治理变革层面推动联合国可持续发展议程的产物,其作为大学中从事可持续发展管理工作的专门机构,也应具备战略管理意识,重视利益相关者在战略管理中的作用,进而发挥该机构应有的角色职能。从利益相关者理论视角而言,英国大学可持续发展机构的角色实践,可以为我国大学推进联合国可持续发展目标提供以下启示。

(一)设立专门的可持续发展机构以进行利益相关者管理

作为教育领域推进联合国可持续发展议程的主要机构,联合国教科文组织在《可持续发展教育线路图》中强调:“将可持续发展教育和17项可持续发展目标充分融入政策、学习环境、教育工作者能力建设、青年赋权增能和动员以及地方层面行动”^[11]。这就意味着在教育领域推进可持续发展议程,将涉及政府、学生、教师、公众和社区等多个利益相关者。因此,进行利益相关者管理并最大限度地提升利益相关者的支持度,是保障教育领域推进可持续发展议程的重要方面。英国爱丁堡大学成立专门的可持续发展机构并基于不同利益相关者的需求开展促进社会可持续发展的角色实践,无疑具有启示意义。

从世界范围来看,各国的大学已经开展了广泛的促进可持续发展的大学治理变革。据统计,在2023年QS世界大学排名前30的大学中,83.3%的大学制定了可持续发展战略,70%的大学至少设置了一名负责可持续发展的高级管理人员^[12]。但目前我国大学推进可持续发展议程仍缺乏组织保障,大多数高校既未设立专门的可持续发展机构,也缺少负责可持续发展的管理人员,因此不利于协同教师、学生、行政人员、政府、社区和企业等不同利益相关者共同推进可持续发展议程。参考英国爱丁堡大学可持续发展机构的角色实践,我国既可以考虑设立大学可持续发展机构,也可以依托大学发展规划处这类机构,将大学促进可持续发展的职能落到实处。但正如弗

里曼所言：“对每一个重要的策略问题，我们都要想清楚它们对众多利益相关者的影响，这样的话，我们就需要一套程序，帮助我们考虑众多团体的利益”^{[2]31-32}。弗里曼所说的需要一套程序是指进行利益相关者管理，这就意味着大学促进可持续发展职能的落实也需要重视利益相关者的战略管理。弗里曼将利益相关者管理分为在理论层面建立“利益相关者图谱”、在战略程序方面关注组织的外部环境以及在“交易”层面保持与利益相关者的互动三个方面^{[2]64-82}。鉴于此，我国大学可持续发展机构或大学发展规划处等管理机构要发挥其促进社会可持续发展的角色职能，应把握以下几方面：一是从理论层面制定并分析大学促进可持续发展的利益相关者图谱，以识别不同利益相关者的需求；二是选择适合与利益相关者互动的战略管理程序，并在确定可持续发展机构的发展方向和战略计划时关注该机构所处的外部环境；三是在开展促进社会可持续发展的实践中保持与利益相关者的互动。

（二）识别利益相关者需求并引导其参与可持续发展议程

弗里曼提醒我们，从战略管理或组织目标实现的角度来看，不能遗漏任何一个能够影响公司目标或受公司目标影响的团体和个人，因为遗漏其中任何一个都可能会阻碍目标的实现。因此弗里曼指出，利益相关者概念的基本用途是将之用作收集有关一般利益相关者信息的工具，应从理性的角度来认识谁是组织中的利益相关者，以及感知的利益是什么^{[2]63}。就大学可持续发展机构旨在促进社会可持续发展而言，联合国在《2030年可持续发展议程》中强调的17项可持续发展目标兼顾经济、社会和环境三个方面，并且这些目标是整体的，不可分割。这就意味着可持续发展目标的推进是全员参与的系统性工程，因此，大学可持续发展机构有必要对影响其角色职能的利益相关者进行识别。

弗里曼指出，从企业战略管理的角度而言，进行利益相关者分析不仅要探究利益相关者有哪些，企业对不同利益相关者产生怎样的政治、经济和社会影响及利益相关者如何看待这些影响，还要对重要利益相关者的价值观及社会面临的主要问题对利益相关者的影响进行分析^{[2]111}。鉴于此，大学可持续发展机构协同利益相关者参与可

持续发展议程，也应注重对利益相关者进行深入分析：其一，从大学自身的组织系统、大学与社会的关系以及大学可持续发展机构本身等多个维度，识别大学可持续发展机构的利益相关者。这一环节有助于大学可持续发展机构在宏观层面思考其对外部团体的影响，进而引发该机构对自身角色职能的深入理解。其二，对教师、学生、政府、社区和企业等利益相关者的内在价值观念和工具型价值观念进行分析，辨别这些价值观念与大学可持续发展机构价值观念可能存在的冲突，以期大学可持续发展机构开展合适的角色实践做准备。其三，考察当前和未来社会对利益相关者的影响，进而确定该机构的教育计划和新的发展方向。例如，一项针对企业雇主的调查显示，企业亟需员工具备对复杂问题的批判性思维能力，沟通与解决复杂问题的能力，了解全球变化及其对企业影响的能力，以及对可持续发展的关键问题进行分析的能力^[13]。对这一问题的考察就有利于大学可持续发展机构协同教师、学生和企业等利益相关者，提前筹划解决问题之道。

（三）采用多样化的利益相关者管理策略并进行动态调整

制定企业战略有助于更加清楚地了解企业的价值，并确保企业的价值与利益相关者的期望有关联。弗里曼将能够实现利益相关者、价值观和社会问题之间“协调一致”的企业战略分为五类：一是特定利益相关者战略，即使一个或部分利益相关者的利益最大化；二是股东战略，即使股东利益最大化；三是功利主义战略，即使所有利益相关者的利益最大化和社会利益最大化；四是罗尔斯战略，即采取行动，提高境况较差的利益相关者水平；五是社会协调策略，即采取行动保持社会和谐和获得社会认可^{[2]122}。虽然弗里曼认为企业战略必不可少，但他也指出不同类型的企业战略都有其局限性。鉴于此，大学可持续发展机构应采用多样化的管理策略以满足不同类型利益相关者的期望。

参考爱丁堡大学可持续发展机构的角色实践，我国可以获得以下启示：对教师和学生等确定型利益相关者，可持续发展机构可采用特定利益相关者战略，充分发挥教学、科研及培训的重要作用，确保教师和学生推进可持续发展议程中的利益最大化；对政府和社区等期望型利益相

关者,可持续发展机构可采用社会协调策略,通过提供支持与建议等方式,协调政府和社区共同推进可持续发展议程;对企业等潜在型利益相关者,可持续发展机构可采用功利主义战略,激发企业潜力,最大化地提升它们在推进可持续发展议程中的收益,进而使它们发挥更加积极的作用。值得注意的是,米切尔指出,对利益相关者的分类并非是固定不变的,当利益相关者获得或失去某种属性后,就可能从一种状态转变为另一种状态^[3]。例如,潜在型利益相关者获得合法性、权力性和紧急性三种属性中的两种,就会转变为期望型利益相关者。因此,大学可持续发展机构既可以通过管理措施使利益相关者因合法性、权力性和紧急性等属性的改变而更新其角色期待,同时也应定期对利益相关者图谱进行更新,保持对利益相关者的动态管理,以此提升自身角色职能的有效性。

总之,有研究表明,大学治理在促进可持续发展方面取得成功,主要依赖于战略规划、领导承诺、强有力的支持、可持续发展的文化及有效的沟通和反馈机制等^[14]。这就意味着大学落实促进社会可持续发展的职能需要专门机构作为组织保障。大学可持续发展机构的设立,既有利于明确大学推进社会可持续发展的职能,也赋予了联合国可持续发展议程在大学内部实施的“权力”,有利于通过制度安排促进教师、学生、行政人员、政府、社区和企业等利益相关者形成合力,共同推进可持续发展目标。

[参考文献]

- [1] The University of Edinburgh. Awards & recognition [EB/OL]. (2024-7-18) [2024-7-19]. <https://www.ed.ac.uk/sustainability/governance-publications-reports/recognition>.
- [2] 弗里曼. 战略管理:利益相关者方法 [M]. 王彦华,梁豪,译. 上海:上海译文出版社,2006.
- [3] MITCHELL R, AGLE B, WOOD D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts [J]. The Academy of Management Review, 1997, 22 (4): 853-886.
- [4] Social Responsibility and Sustainability. The Department for Social Responsibility and Sustainability is five years old! [EB/OL]. (2020-05-15) [2024-07-02]. <https://www.ed.ac.uk/sustainability/news/2019/5-years>

- old.

- [5] The University of Edinburgh. Sustainability in teaching and learning [EB/OL]. (2024-06-19) [2024-7-16]. <https://www.ed.ac.uk/c/sustainability-in-teaching-and-learning>.
- [6] Sustainability, Social & Civic Responsibility Committee. SCSRC June 2022 Open Papers [EB/OL]. (2022-6-8) [2024-1-18]. <https://www.ed.ac.uk/sustainability/governance-publications-reports/committees/srsc>.
- [7] BARTH M, RIECKMANN M. Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: an output perspective [J]. Journal of Cleaner Production, 2012, 26 (5): 28-36.
- [8] The University of Edinburgh. Zero by 2040 [EB/OL]. (2022-10-4) [2024-1-18]. <https://www.ed.ac.uk/sustainability/programmes-and-projects/climate-strategy/zero-by-2040>.
- [9] Sustainability, Social & Civic Responsibility Committee. The Community Grant Scheme: Five years of community impact [EB/OL]. (2023-8-3) [2024-1-18]. <https://www.ed.ac.uk/local/community-grants/five-years-of-impact>.
- [10] The University of Edinburgh. Why the University of Edinburgh is investing £ 1.5m in social enterprises [EB/OL]. (2024-09-19) [2024-09-27]. <https://www.ed.ac.uk/sustainability/news/2018/university-social-enterprise-investments>.
- [11] UNESCO. Education for sustainable development: A road-map [EB/OL]. [2024-9-14]. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802>.
- [12] FILHOW, ABUBAKAR I, MIFSUD M, et al. Governance in the implementation of the UN sustainable development goals in higher education: global trends [J]. Environment, Development and Sustainability, 2023 (5): 1-24.
- [13] FINNVEDEN G, SCHNEIDER A. Sustainable development in higher education - what sustainability skills do industry need? [J]. Sustainability, 2023, 15 (5): 4044.
- [14] ABDULLAHA, RAZMAN R, MUSLIM R. A Review on Critical Success Factors of Governance towards Sustainable Campus Operations [J]. IOP conference series: Materials Science and Engineering, 2017, 226 (1): 12057-12066.

(责任编辑:容媛媛)

(下接第29页)

tion supply levels, and the need to improve the quality of education and teaching and governance capabilities. To overcome the realistic dilemmas faced by education modernization, Anhui needs to carry out more theoretical thinking and practical exploration in terms of precise investment, teacher training, the cultivation of distinctive features, fairness guarantees in education, and monitoring and evaluation. Measures should be taken to establish and improve a diversified education investment and distribution guarantee mechanism; further strengthening the training of a high – quality teacher team system; promoting the classified development of colleges and universities, with a commitment to building Anhui into a strong province in higher education; making up for the lack of continuing education and strengthening the last line of defense for education equity; effectively giving play to the guiding function of monitoring and evaluation, as well as the role of policy adjustment.

Key words: regional education modernization; the Yangtze River Delta; integration; monitoring and evaluation



(上接第 19 页)

**Role Practices and Implications of University Sustainable Development
Institutions from the Perspective of Stakeholder Theory
——Taking the University of Edinburgh in the UK as An Example**

MIAO Xue – chao, WANG Si – qi
(Rural Education Research Center/School of Education Science,
Hunan Normal University, Changsha 410081, China)

Abstract: The founding of sustainable development institutions in universities is conducive to ensuring that universities play a leading role in promoting social sustainable development from a governance perspective. The University of Edinburgh has established the first university sustainable development institution in the UK, and under its leadership, the University has achieved outstanding results in promoting social sustainable development. Based on stakeholder theory, an analysis of the role practice of the sustainable development institution at the University of Edinburgh was conducted. It was found that the institution mainly collaborates with various stakeholders to promote sustainable development by leading determined stakeholders to implement sustainable development actions, providing suggestions to prospective stakeholders, and stimulating the potential of potential stakeholders. The role practice of the sustainable development institution at the University of Edinburgh is based on meeting the needs of various stakeholders and fully mobilizing their enthusiasm as the action logic. This has enlightening significance for Chinese universities to set up specialized institutions to promote the sustainable development of society and to carry out strategic management on stakeholders to promote the sustainable development of society in collaboration with various stakeholders.

Key words: Sustainable Development Institution; stakeholder theory; the University of Edinburgh; sustainable development goals