



106年度

# 教育部大學社會責任實踐計畫 (USR) 推動概況與社群經營重點

報告人：吳明錡

106年8月31日 | 國立臺北科技大學

# 大綱

---

- 第一部分：計畫背景
- 第二部分：推動現況
- 第三部分：諮詢輔導
- 第四部份：實務建議

## 第一部分

# 計畫背景

---

- 政策依據
- 國際趨勢
- 發展歷程

## • 施政理念




以「連結在地、連結國際、連結未來」驅動國家創新生態系統。

## • 施政方針

106年3月30日行政院第3542次會議，將「推動高等教育產學研鏈結，**強化大學在地社會責任**，發展學校特色，提升學習成效及教學品質」列為高等教育轉型及人才培育發展方向。

## • 作業要點

106年5月8日發布「教育部推動大專校院社會責任實踐計畫補助要點」

	臺灣 	日本 	歐盟 	英國 
相關計畫名稱	大學社會責任實踐計畫 Project University Social Responsibility(USR)	地方知識據點推動計畫 地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)	伊拉斯摩斯計畫-大學社會責任計畫 Project UNIBILITY. University Meets Social Responsibility	教學卓越架構 Teaching Excellence Framework(TEF)
推動年度	2017-2022	2015-	2015-2017	2017-
對接上位政策	高教深耕計畫(與其他國家相較,尚乏一個更上位的國家政策,橫向連結其他部會之政策工具,以打造區域或國家創新生態系統)	日本再興/社會力 5.0	歐盟 2020 戰略/知識歐洲	高等教育白皮書《知識經濟的成功:教學卓越、社會流動及學生選擇》 Success as a Knowledge Economy: Teaching Excellence, Social Mobility and Student Choice

計畫名稱	Center of Community (COC)	Center of Community Plus (COC+)
漢字名稱	地方知識據點先期籌備計畫 地（知）の拠点整備事業	地方知識據點推動計畫 地（知）の拠点大学による地方創生推進事業
開始年度	2013~2014 (H25~H26)	2015~ (H27~)
補助期間	最多 5 年 (逐年遞減補助額度)	最多 5 年(逐年遞減補助額度)
計畫目的	協助解決與大學的重點特色相符的地區議題	透過地方大學、自治團體、社會企業與 NPO 等協力合作，共同培養願意留在當地從事地區產業的專業人才
計畫目標	形成有活化性的地區核心大學	解決地區青年往東京集中的現象，帶動地方創生，建立人才、城鎮和工作的正向循環
申請要件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校特色定位明確</li> <li>2. 學生須參與大學的研究重點相關課程(學生都必須修習一門地區志向科目: 關於地區的學修，地區課題的發現、解決的科目)</li> <li>3. 大學與自治體實質的合作</li> <li>4. 在申請計畫之前已經實現的地區合作成果</li> <li>5. 來自自治體的全力支援</li> </ol>	以 COC 的申請要件為基礎另外增加 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在地方政府的的教育振興計畫及相關申請內容中，申請大學扮演的腳色</li> <li>2. 與地區中一間以上大學、中小企業、轉型企業、NPO 組織合作</li> </ol>
成果指標	由地方政府和民間機構評價學校努力的成效	針對地方政府和民間機構內的地方企業就業率、就業機率創造率，由地方政府與中小企業來評價
預算額度	H26 34 億日圓 H25 23 億日圓	H27 44 億日圓



歐盟以《大學社會責任參照架構》帶動歐洲大學將社會責任納入校務發展的重要項目  
University Social Responsibility in Europe and Development of a Community Reference Framework (EU-USR) Project



經濟貿易合作組織(OECD)發起帶動歐洲發展中地區的跨域合作  
《新學習型經濟時代的城市與地區》  
Cities and Regions in the New Learning Economy

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



2016年10月，國際大學校長協會(International Association of University Presidents, IAUP)號召全球大學將17項永續發展目標和公民意識的理念融入教學、研究、院校中長程發展策略之中。**建立跨校、跨國、跨領域、跨產業、跨世代的共同語言、發展願景與行動目標。**





# MEASURING DISTANCE TO THE SDGs TARGETS

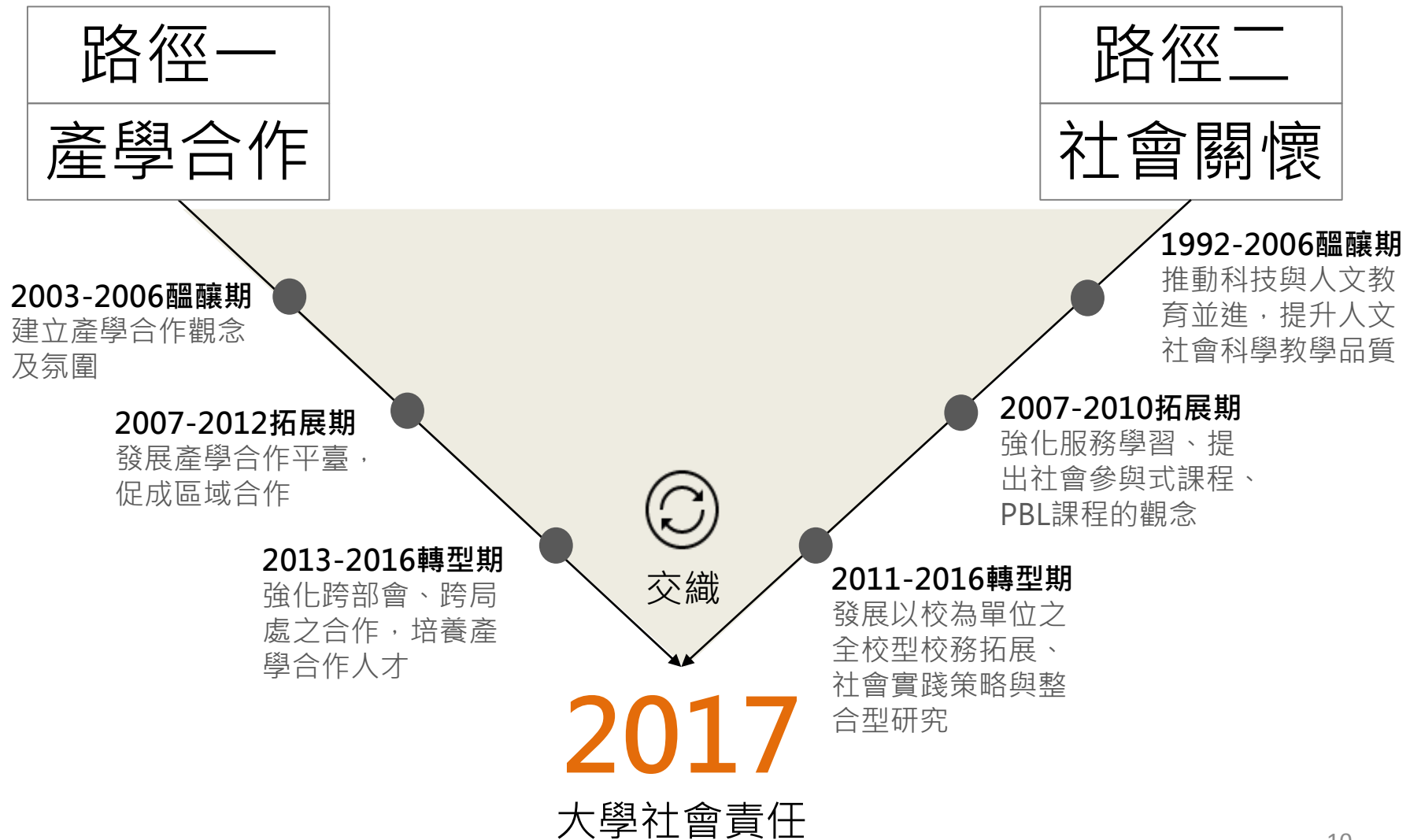
A pilot assessment of where OECD countries stand

July 2016

The Sustainable Development Goals Report 2016



北歐四國：瑞典、丹麥、挪威、芬蘭的表現相對於其他國家突出。各國開始將SDGs導入，從國家整體發展的高度尋找國家跟國家之間價值共作的機會（科技外交、學術外交、教育外交）、地方與地方之間串聯，打造區域創新生態系統的機會。日本地方創生第三期計畫(2017)也將SDGs融入，讓在地經驗能創造新的價值。



## 小結

校務拓展、社會實踐與永續發展逐漸成為高等教育發展關鍵字  
Outreach, Engagement & Sustainability

---

## 第二部分

# 推動現況

---

- 計畫特色
- 徵件情形
- 初步成果

# 大學社會責任

University Social Responsibility

誰是大學？

1. 責任從哪裡來？
2. 對誰負責？
3. 負什麼責？
4. 如何檢核？
5. 善盡社會責任的同時如何驅動學校發展？

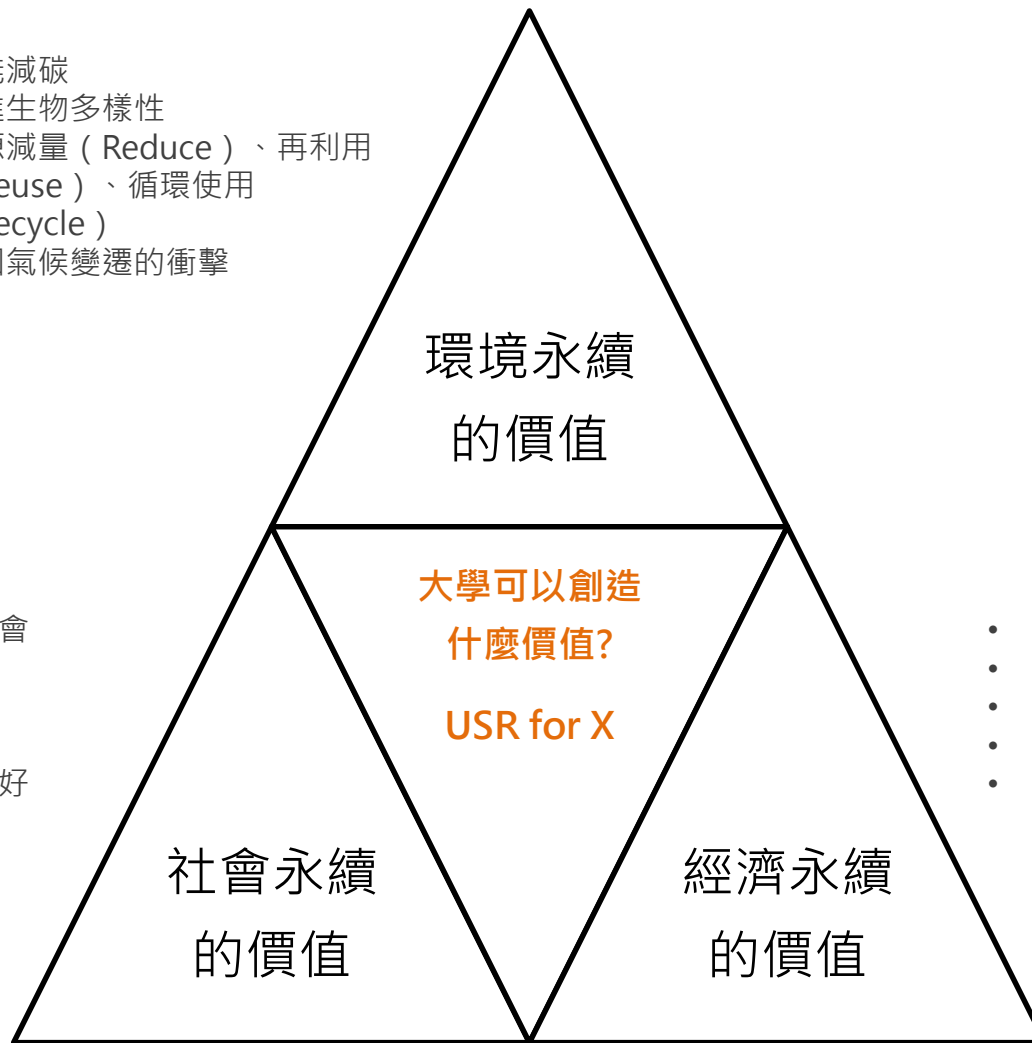


# USR <sup>Sustainability</sup> for X

---

大學除了要集中經費，發展特色，更要知道為何而有特色？  
( We must ask not just what the University is good at, but what it is good for )

- 節能減碳
- 促進生物多樣性
- 資源減量 ( Reduce )、再利用 ( Reuse )、循環使用 ( Recycle )
- 預因氣候變遷的衝擊



- 因應超高齡社會
- 促進健康照護
- 防災
- 讓人安居樂業
- 建立互信、共好
- 社會公平

- 累積知識和資訊
- 發展知識經濟
- 創造就業機會
- 扶植新產業 / 產業升級
- 成本 / 資源最小浪費

大學可以培養能創造永續的人才 ( 教學 )、可以生產能促進永續的知識 ( 研發 )、可以營造能維持永續的文化 ( 參與 ) ?

# 106年試辦階段申請規劃及計畫類型

## 提案議題

(一)在地關懷 (二)產業鏈結 (三)永續環境 (四)食安與長照 (五)其他社會實踐

**A類：種子型**

**B類：萌芽型**

**C類：深耕型**

問題界定和概念發想

方案試行和概念驗證

規模擴大和模式推廣



## 教學

teaching

社會參與式學習  
Social Participation

教學實踐研究  
SoTL

## 參與

engage

社區研究  
Community research

## 研究

research

以「參與」突破「服務」的概念框架，轉換大學與場域的關係  
因著新的典範浮現，既有的服務學習會與社會參與式學習並存

1. 從個別的亮點到系統性的生態改變
2. 突破既有框架，促進教學、學習與研究本質的演化
3. 從「單向補助」到「價值共創」(建立循環自足的社會影響力投資)
4. 強化徵件前之政策溝通及公共參與
5. 審查過程以「實地交流」補充「書面審查」
6. 導入共學、諮詢、輔導機制，強化執行力及資源網絡整合
7. 從「管考、監督、訪視」轉為「共學、諮詢、輔導」
8. 以USR為平台(地方創生特區)，建立跨公私部門夥伴關係

有多少學校遞件？提案總數？申請經費規模？

學校類型		A類(120萬)	B類(400萬)	C類(600萬)	總計
公立	一般大學	29件	20件	13件	62件
	技專校院	7件	14件	7件	28件
私立	一般大學	46件	18件	2件	66件
	技專校院	105件	27件	1件	133件
申請提案件數		187件	79件	23件	289件

集中A類的意涵，除了反映學校整體的量能，事實上也可以看見學校未來計畫進一步擴充的可能性，深刻挖掘、洞察問題，才有機會越在地，越國際。按計畫規模屬性，主要可分為：（一）社區型（單一社區或跨社區）；（二）單一縣市型；（三）全國型（含跨域治理），僅有極少部分觸及國際或全球尺度之議題。

計畫類型	組別	書面審查件數	簡報審查件數	實地審查件數	預計核定件數	通過率
種子型 (A類)	高教組	75件	-	-	48件	64.2%
	技職組	112件	-	-	72件	
	合計	187件	-	-	120件	
萌芽型 (B類)	高教組	38件	29件	-	19件	50.6%
	技職組	41件	32件	-	21件	
	合計	79件	61件	-	40件	
深耕型 (C類)	高教組	15件	11件	7件	7件	43.5%
	技職組	8件	6件	5件	3件	
	合計	23件	17件	12件	10件	

計畫通過與否不代表計畫的價值高低或好壞優劣，而是能否掌握不同類型計畫作為一種政策工具精神。任何一個計畫都會結束，如何策略性地運用政策工具槓桿出能帶動大學永續發展的動能，培養新一代的人才、產生新的知識、營造互信共好的文化才是關鍵！

	A類	B類	C類	申請件數	相對分布率
大臺北	43件	10件	1件	54件	31.8%
桃竹苗	18件	1件	1件	20件	11.8%
中彰投	17件	4件	4件	25件	14.7%
雲嘉嘉	10件	4件	-	14件	8.2%
南高屏澎	20件	17件	1件	38件	22.4%
宜花東	10件	1件	-	11件	6.5%
金馬	-	-	-	-	0.0%
跨區域	2件	3件	3件	8件	4.7%
其他	-	-	-	-	0.0%
總計	120	40	10	170	100.0%

已透過初步資料分析，完成各縣市USR熱點分布盤點。後續將持續以疊圖、空間分析和圖像視覺資訊 (infographics)，匯入公私部門資料、帶動政策溝通和公共討論



永續發展目標(SDGs)	A類	B類	C類	總計
消除飢餓	12	2	0	14
健康與福祉	38	17	5	60
淨水與衛生	1	0	0	1
可負擔能源	1	0	0	1
就業與經濟成長	79	27	4	110
工業、創新基礎建設	4	1	0	5
減少不平等	17	3	2	22
永續城市	19	6	5	30
責任消費與生產	14	5	0	19
氣候行動	0	1	0	1
海洋生態	2	0	1	3
陸上生態	10	5	0	15
和平與正義制度	0	0	0	0
文化相關	29	7	2	38

對比QS、THE、ARWU、Young University Rankings、Reuters Top 75: Asia's Most Innovative Universities之大學，本次289件提案與國際趨勢有相當程度之脫節與落差（例如：較少關注能源轉型與氣候變遷議題）

## • 引動師生參與

至少30校發展以地方為本位(place-based)之新型課程與活動，引導學生自主學習，促進教師跨界合作，共同開發新的教學或研究主題 (engaged scholarship)，例如：靜宜大學透過市民觀察員，GIS問題標記系統、GPS長照地理地圖支援系統，降低師生參與門檻，擴大跨領域師生合作的機會。

## • 提升組織能量

至少15校將USR計畫納入中長程校務發展計畫之中，提撥配合款，預計在2年內擴充原有單位功能或新設專責單位。例如：國立暨南國際大學以人社中心為基礎擴充為校級「水沙連人文創新與社會實踐研究中心」，推動「建立埔里生活博物館網絡合作計畫」。

## • 強化產學鏈結

至少10校在既有的產學合作基礎之上，以需求為導向，導入開放式創新及生活實驗室(living lab)，發展以使用者為中心之跨領域創新科技整合。例如：國立海洋大學針對全球氣候變遷對海洋生態、海洋生物、養殖漁業與漁村發展之影響，打造循環自立之藍色經濟生態體系。

## • 促進公共溝通

至少10校透過參與式設計，在計畫籌備過程中轉化大學單向介入的角色，促進在地居民公共參與，深化夥伴關係，整合資源網絡，提升計畫社會影響力。例如：高雄醫學大學結合高醫體系醫療資源，與社區溝通真實需求，運用區域公共閒置空間，提供創新照護模式，與社區共同解決照護議題。

## 小結

對內：以USR帶動學校成長動能，發展新的學習型態、教學模式和組織體制  
對外：以USR為平台串聯相關計畫和資源網絡，打造循環自立創新生態系統

---

## 第三部分

# 諮詢輔導

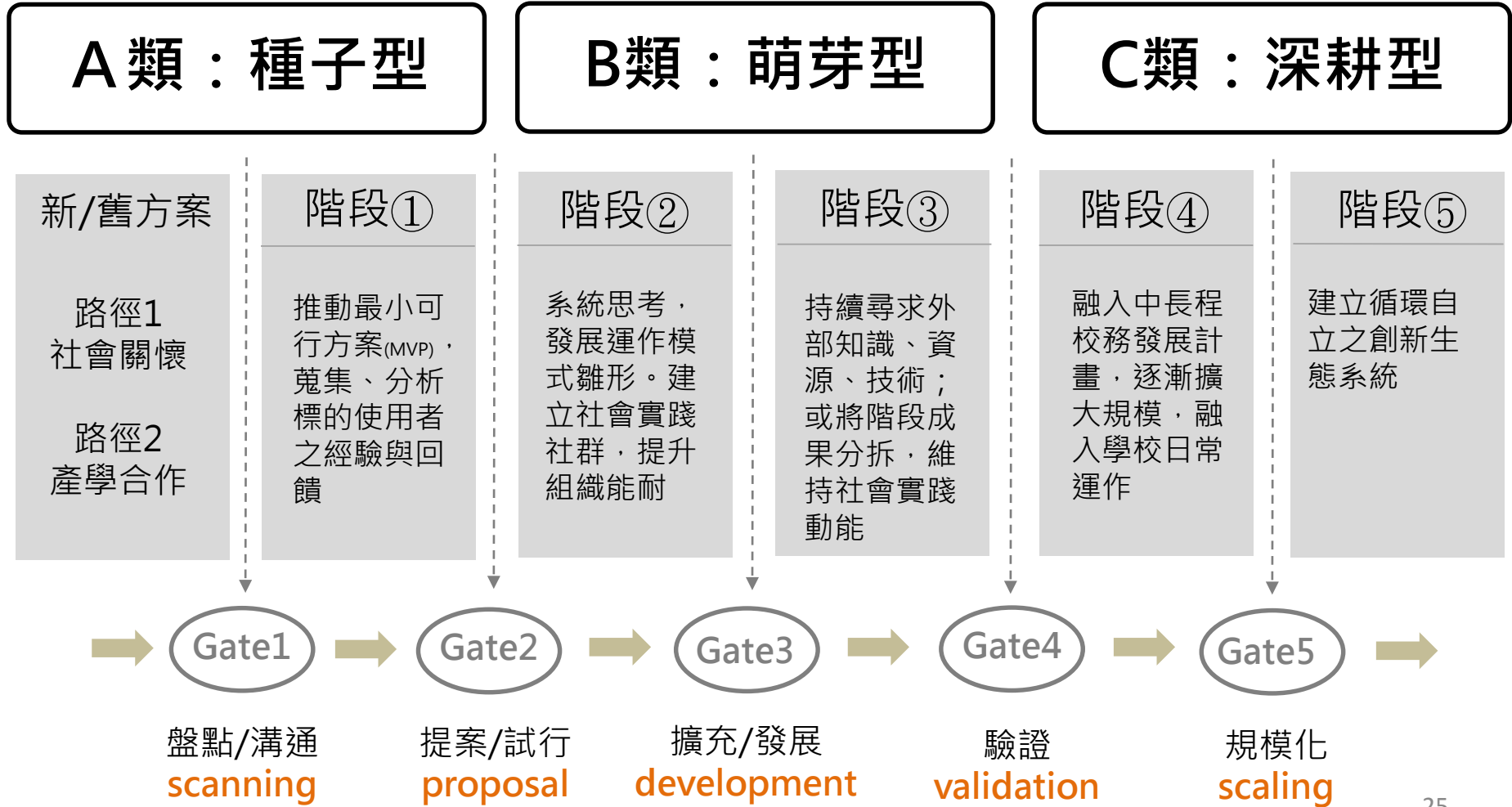
---

- 試辦觀察
- 支持系統
- 推動重點



# 試辦觀察

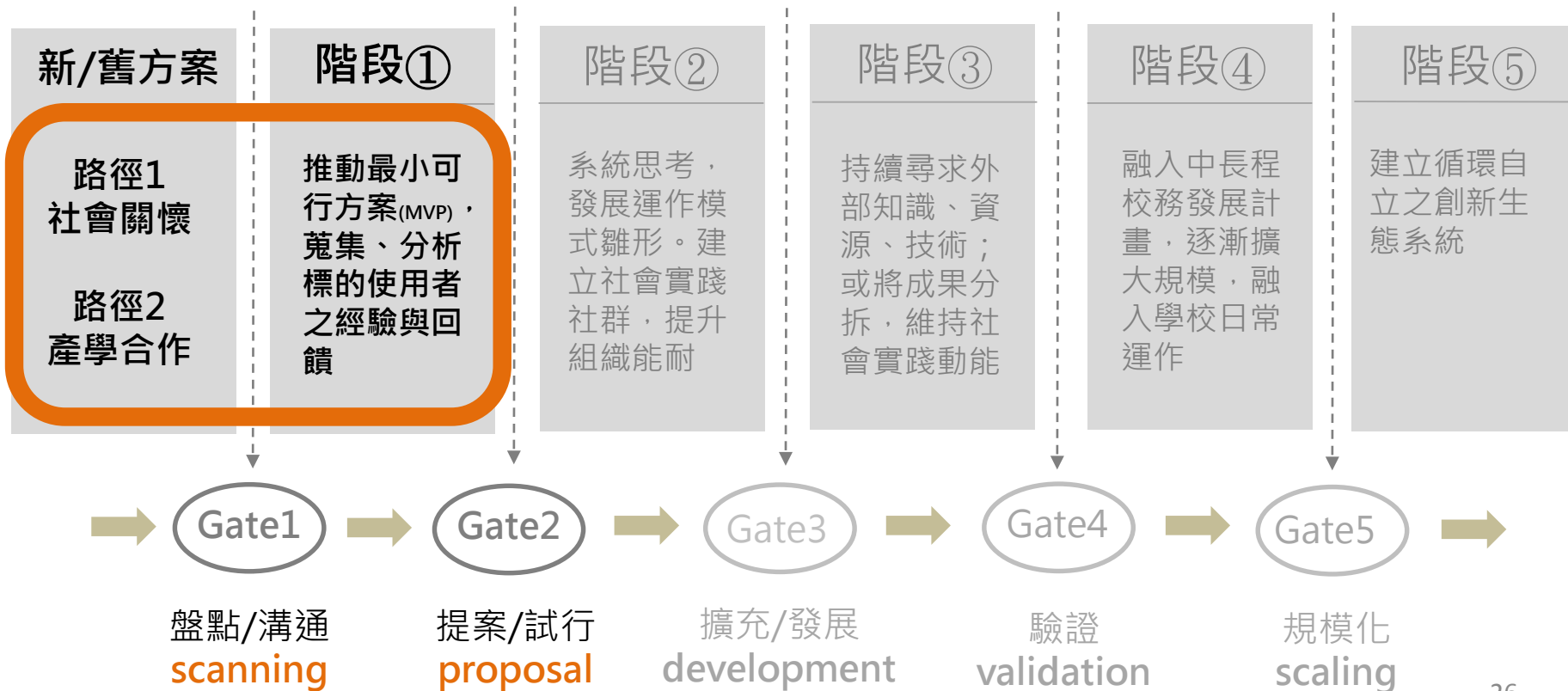
## 創新是一段旅程？你走到哪？



### A類：種子型

### B類：萌芽型

### C類：深耕型



### • 1.計畫內容

- (1)多延續前期或當前相關計畫之基礎，穩定可行，但較少突破性進展
- (2)工作項目繁多但不具累積性，試辦重點在界定問題、建立行動團隊
- (3)問題界定已將利害關係人關注之議題納入，但缺乏證據或研究支撐
- (4)設有相關場域或據點，但缺乏蹲點經營、串接對流和駐地雙向溝通
- (5)少數計畫機械式融入校務發展計畫，但未能突顯校院未來發展特色
- (6)雖有開設課程，但實質學習內容安排、教材和評量工具仍明顯不足
- (7)多從供給面來規劃，較少需求面的討論，學生仍多被假定為接受者
- (8)預期成效相對具體，但較不具長遠的發展願景且未見經驗擴散機制

### • 2.執行力

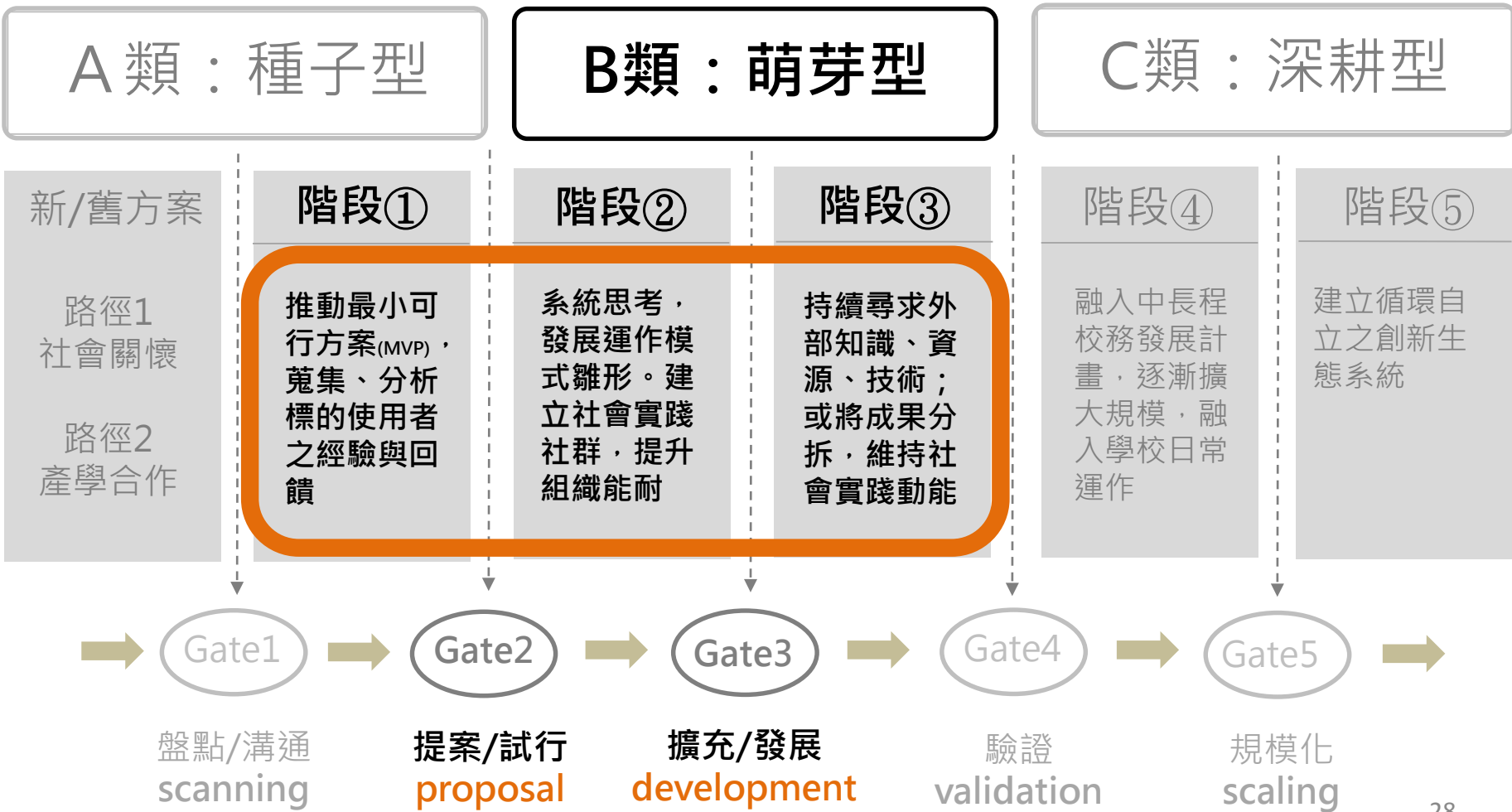
- (1)推動路徑多採由上而下的單向服務模式，共好的夥伴關係有待建立
- (2)個別計畫深具發展潛力，亟需校級主管願景領導、協調、整合串聯
- (3)執行團隊分工良好但人才梯隊的激勵、傳承和經驗擴散是一大挑戰

### • 3.計畫效益

- (1)僅少數計畫清楚界定問題，能在試辦期後進入方案試行或概念驗證
- (2)僅部分計畫打破公私部門分工慣性，創新協力關係和公民參與型態
- (3)部分計畫重塑課程地圖，逐步架構培育地方活化人才之知識與工具

# 試辦觀察

## 106年通過狀態



### • 1.計畫內容

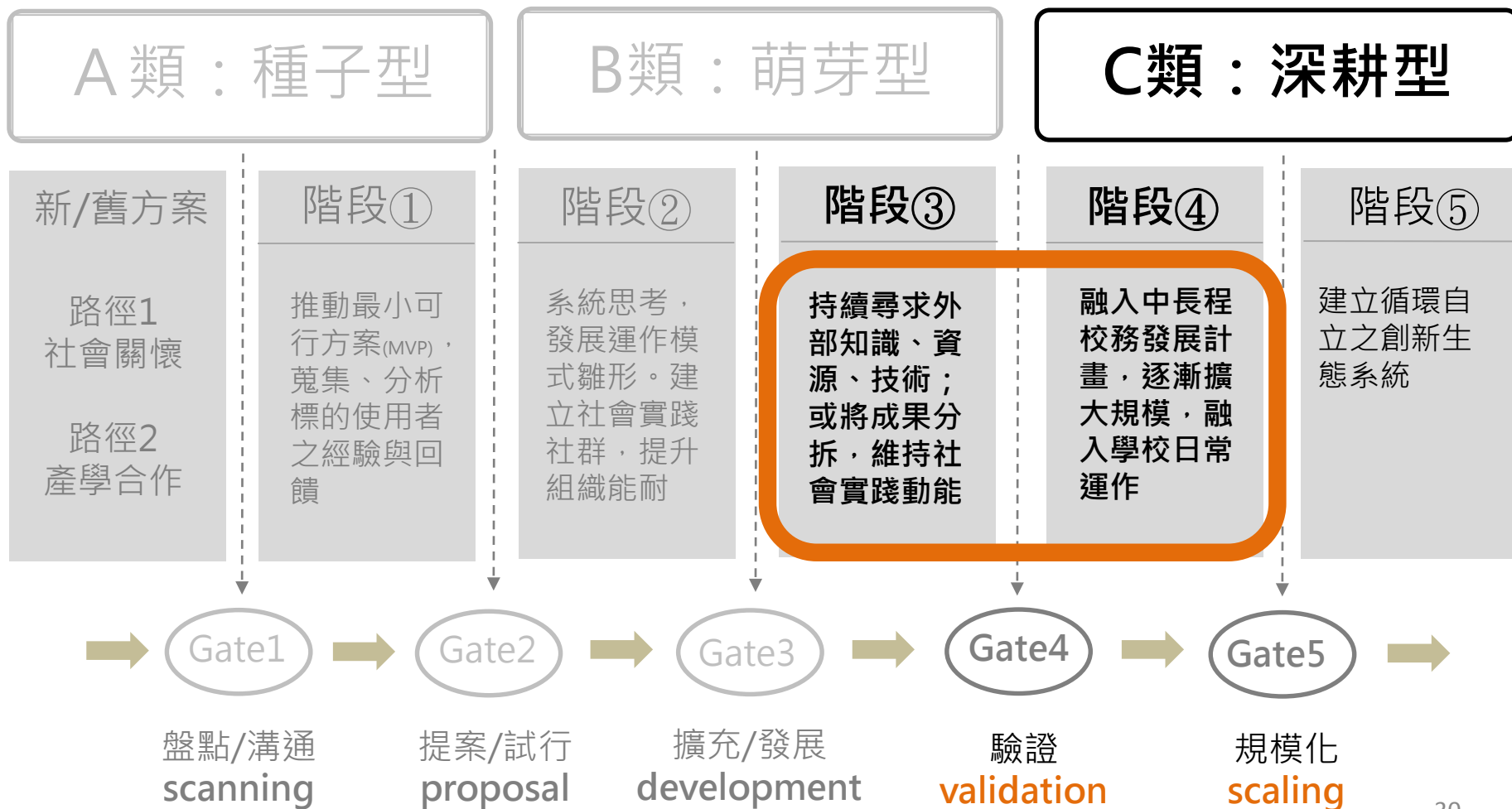
- (1)多在既有格局、框架下進行細節調整、擴充，少見未來導向之規劃
- (2)問題界定已將利害關係人之需求或關注議題納入，但缺乏實作驗證
- (3)設有相關場域或實作據點，但據點間缺乏串接對流和駐地雙向溝通
- (4)計畫融入部分校務，但未能以真實議題拓展院系的研究主題或方法
- (5)已開設相關課程，但既有課程有待精實，實踐社群多樣性有待擴充
- (6)多從供給面來規劃，較少需求面的討論，學生仍多被假定為接受者
- (7)預期成效相對具體，但較不具長遠的發展願景且未見經驗擴散機制

### • 2.執行力

- (1)推動路徑仍以由上而下為主，文化敏銳度不足，夥伴關係有待建立
- (2)雖有專責單位統籌相關事務，但新舊單位業務與人才尚待銜接磨合
- (3)雖有教師社群雛形，但未配置相應資源與激勵措施，宣示轉型決心

### • 3.計畫效益

- (1)僅少數計畫具引領作用，能在兩年後擴散經驗，融入校務發展計畫
- (2)僅少數學校成為知識據點，連結MLA系統，發展地方知識網絡
- (3)僅少數計畫觸及地方既有資源重新配置，建立組織層次之協力關係



### • 1.計畫內容

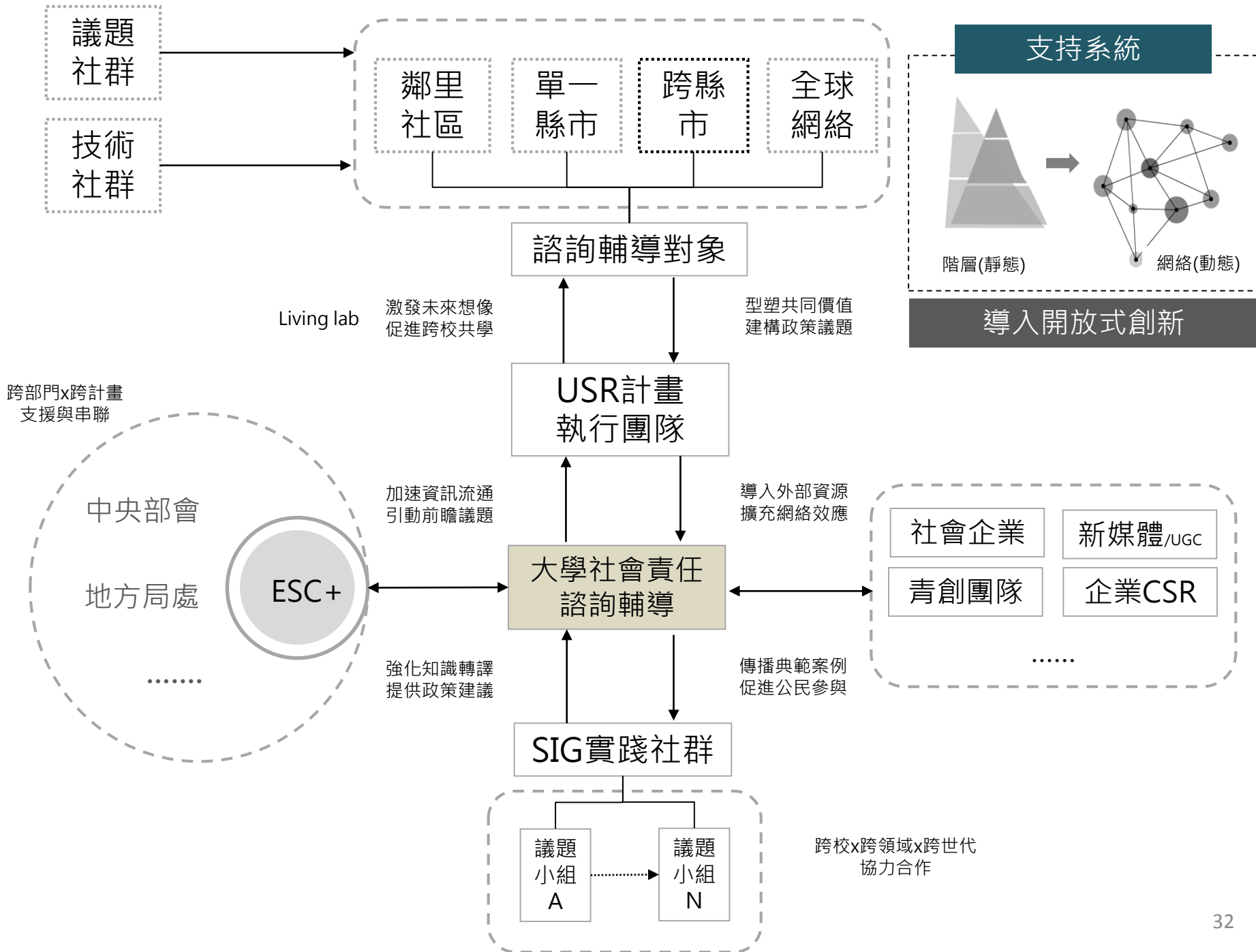
- (1)多在既有格局、框架下進行細節調整、擴充，少見未來導向之規劃
- (2)問題界定已將利害關係人關注之議題納入，但缺乏證據或研究支撐
- (3)設有相關場域或實作據點，但據點間缺乏串接對流且未能自立自主
- (4)計畫已融入校務發展部分面向，但尚未與校務研究與教學研究結合
- (5)已開設相關課程，但實質課程架構安排、科目和教材教法有待更新
- (6)人事費占比相對高，反映校內人事、組織結構和激勵措施尚未調整
- (7)預期成效相對具體，但較不具長遠的發展願景且未見經驗擴散機制

### • 2.執行力

- (1)推動路徑仍以由上而下的服務模式為主，共好的夥伴關係有待建立
- (2)雖然教師投入程度較高，但教師社群仍以單一學院或學門領域為主
- (3)雖有教師社群雛形，但未配置相應資源與激勵措施，宣示轉型決心
- (4)規模化後，如何提升治理效能，以影響力投資募集資源，更顯重要

### • 3.計畫效益

- (1)僅部分計畫具引領作用，在國內外擴散經驗，具學制創新發展潛力
- (2)僅分計畫導引地方資源的重新配置，創新協力關係和跨界合作型態
- (3)僅少數提案可能在兩年後連結政府其他重大計畫或爭取非政府資源





## • 1.加強觀念更新

- (1)引介國內國外標竿案例
- (2)發行大學社會實踐通訊
- (3)辦理地方創生巡迴座談

## • 2.試行到校諮詢

- (1)建立社會實踐專家團隊
- (2)編輯社會實踐工作手冊
- (3)辦理實踐社群研習活動

## • 3.發展評估方法

- (1)建構社會實踐績效指標
- (2)推動社會實踐行動研究
- (3)擴大地方知識轉譯與近用

## • 4.促進政策溝通

- (1)盤點大學實務發展需求
- (2)公私部門橫向聯繫會報
- (3)導入社群媒體於政策溝通

## 第四部分

# 實務建議

---

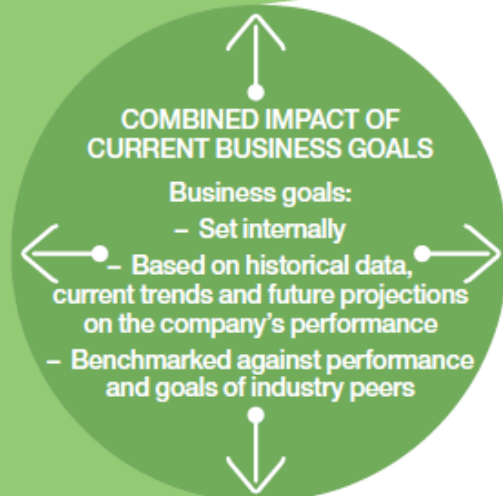
- 視角轉換
- 關鍵提問
- 常見問題

# 視角轉換

遠近切換 / 廣角全景 / 俯角仰角

## INSIDE OUT APPROACH

Today's internally focused approach to goal setting is not enough to address global needs.



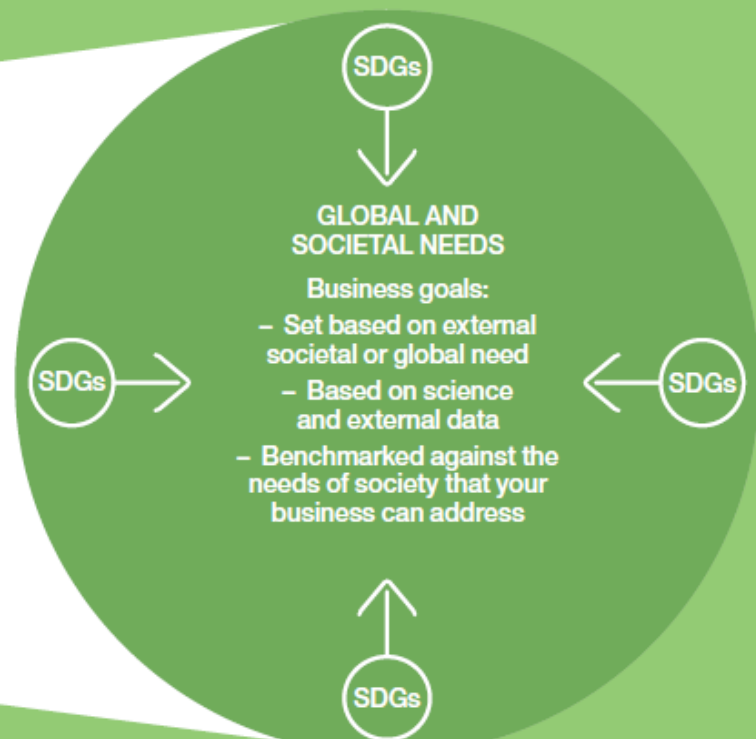
### PERFORMANCE GAP

There's a gap between current business performance and required performance in addressing global needs

## OUTSIDE IN APPROACH

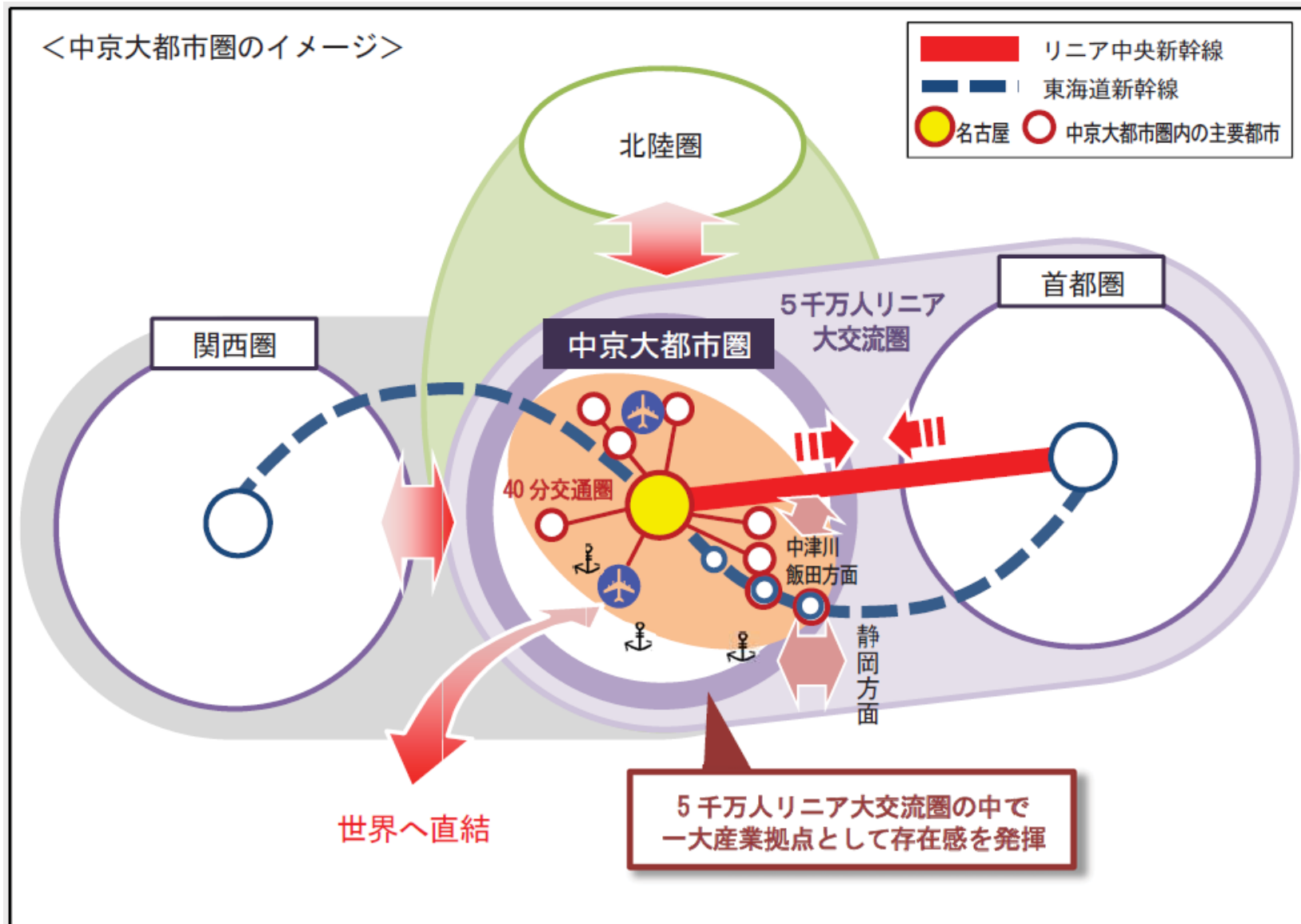
By looking at what is needed externally from a global perspective and setting goals accordingly, businesses will bridge the gap between current performance and required performance.

The SDGs represent an unprecedented political consensus on what level of progress is desired at the global level



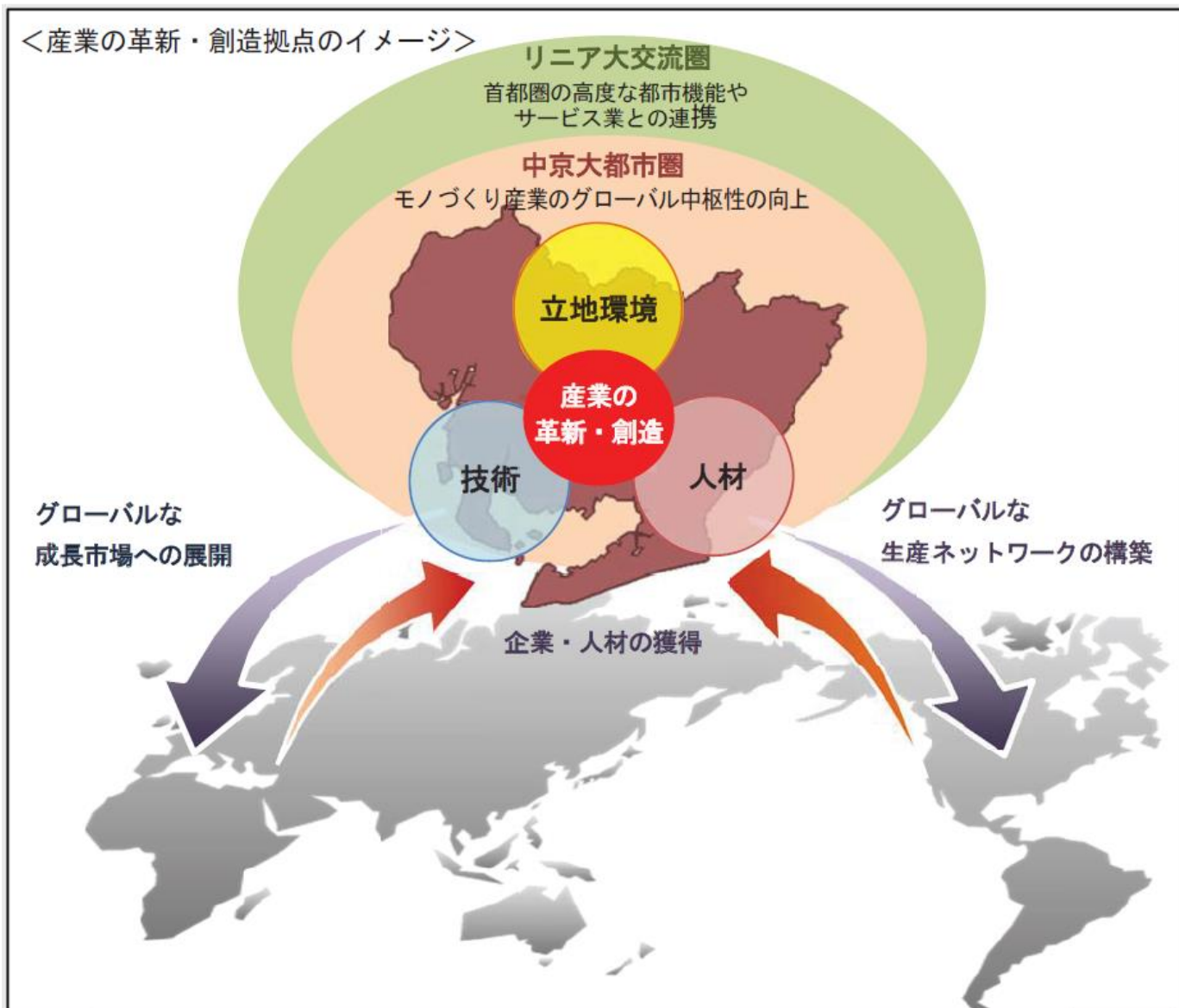
# 視角轉換

## 以愛知縣地方創生整體戰略架構為例



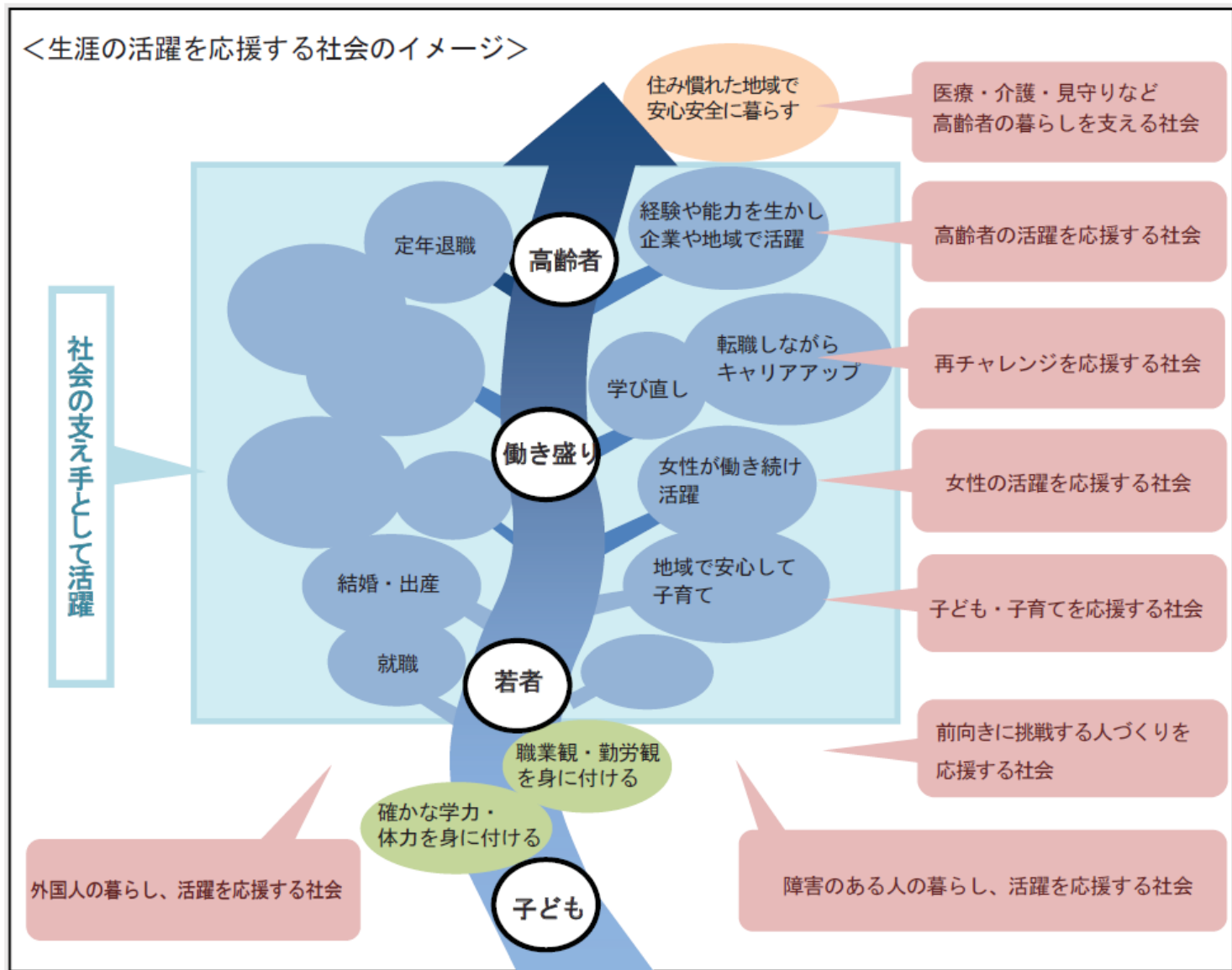
# 視角轉換

## 以愛知縣地方創生整體戰略架構為例



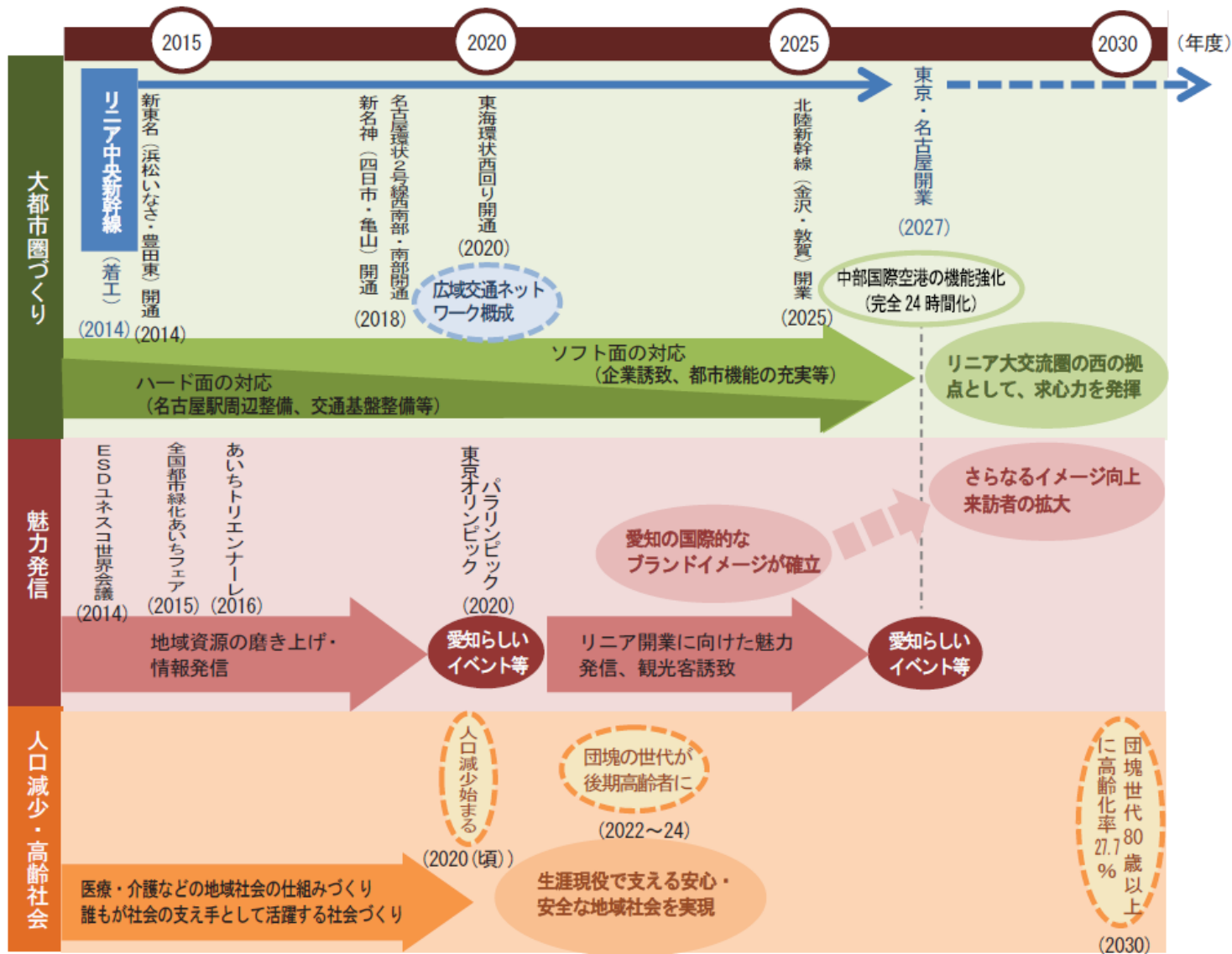
# 視角轉換

## 以愛知縣地方創生整體戰略架構為例



# 視角轉換

## 以愛知縣地方創生整體戰略架構為例

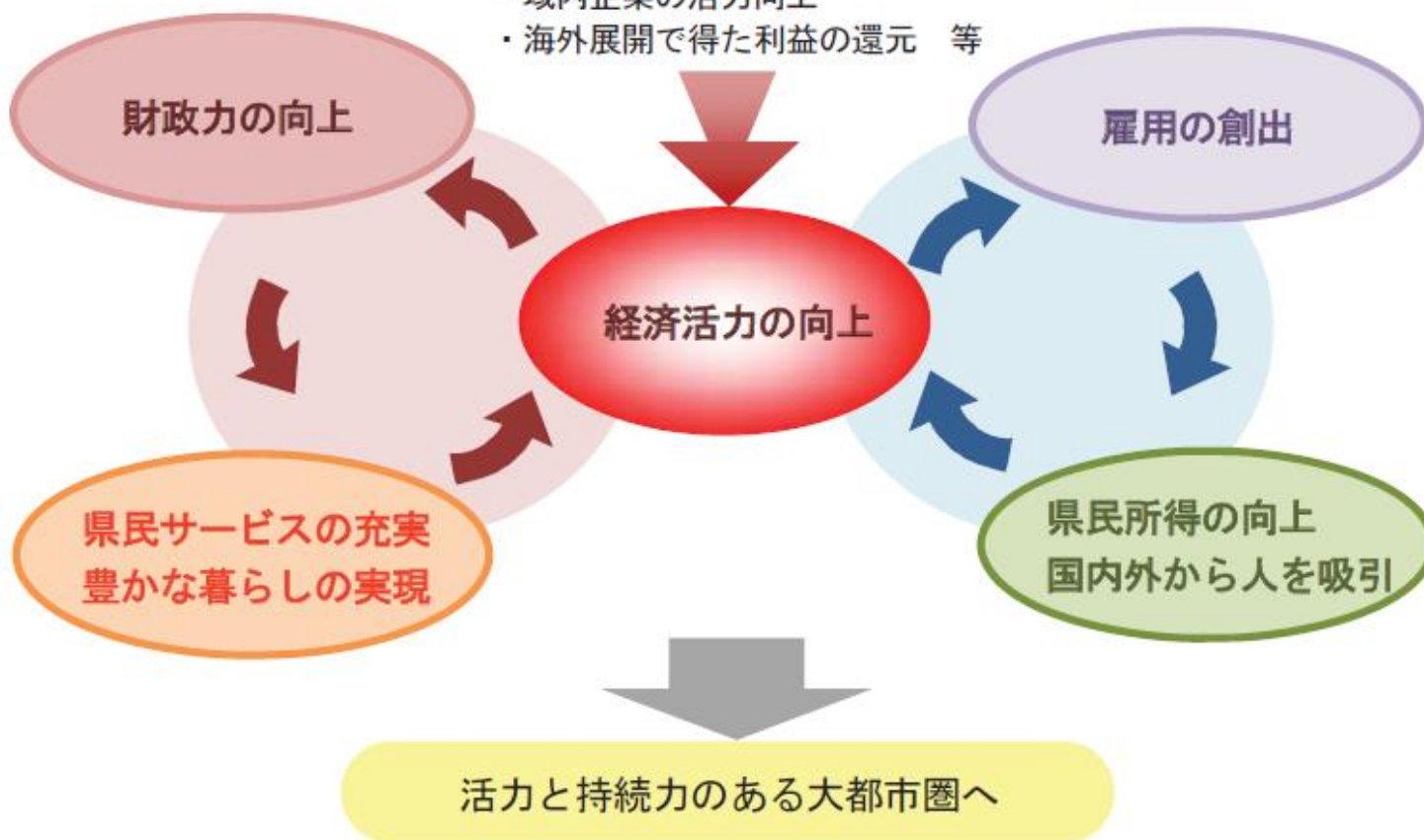


# 視角轉換

## 以愛知縣地方創生整體戰略架構為例

<經濟活力と豊かな暮らしの好循環イメージ>

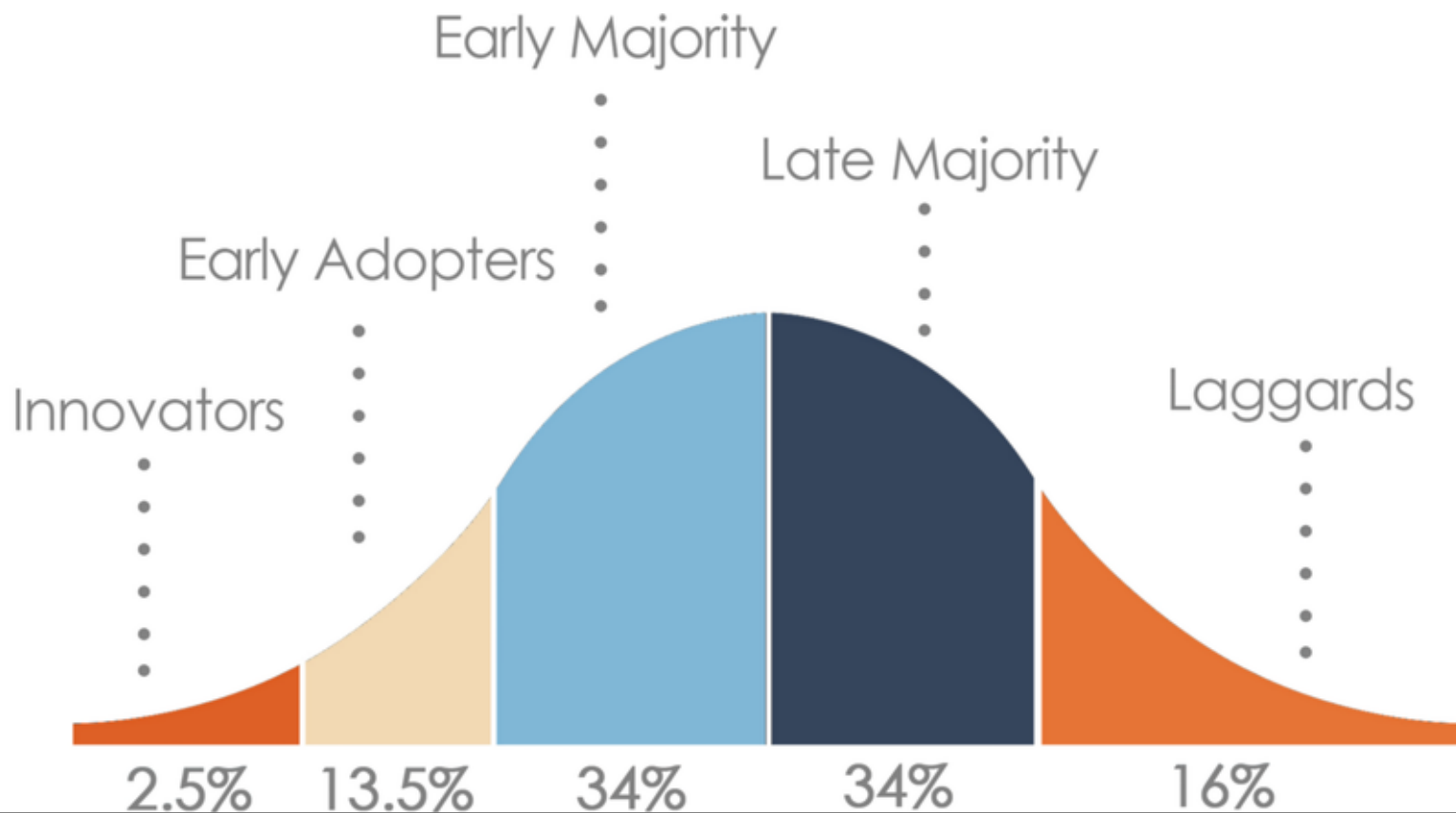
- ・国内外の企業・人の呼び込み
- ・域内企業の活力向上
- ・海外展開で得た利益の還元 等





# 關鍵提問

## 翻轉委員角色



從審查者 ( Reviewer ) 轉變為創新先期使用者 ( early adopters ) : 強調平等、共學、互惠

從督導者 ( supervisor ) 轉變為創意守門人 ( gatekeeper ) : 鼓勵冒險、有意義的失敗

從指導者 ( instructor ) 轉變為促進者 ( facilitator ) : 重視陪伴、引導、合作、教練

- Sense of purpose (not just what it is good at, but what it is good for)
- Actively engaged (community-based)
- Holistic approach (mutually beneficial)
- Sense of place (underpinning its role and function as an anchor institution)
- Willing to invest (capacity-building)
- Transparent and accountable (sustainable)
- Innovative methodologies (scholarship-focused)

### 委員提問舉例：

- 為什麼要提這個案子？為什麼這個議題會是貴校的社會責任？
- 在這個議題上，國外有那些不錯的案例（特別是貴校的姊妹校）值得學習？
- 這麼有社會效益的案子，怎麼跟貴校的教學、研究和日常營運連結？
- 校內的各院系（學門領域）如何在實踐社會責任的過程中累積教學和研發能量？
- 如何提高校內教師參與程度？如何讓老師「在乎」？
- 計畫結束後，你們用什麼指標來評估這個案子的成效與影響力？
- 計畫推動過程中碰到那些兩難的倫理和政治議題？計畫團隊怎麼處理？

## • 計畫目的

1. 為什麼要推動USR？
2. 和過去的服務學習和產學合作有什麼不一樣？
3. 教育部的計畫跟其他部會的計畫有什麼不同？

## • 計畫重點

1. 什麼是場域？場域選擇一定要在學校附近的社區嗎？
2. 一定要有課程嗎？（學生和學習才是關鍵！方法可以多元，課程只是形式）
3. 是不是教育部現在推動USR所以比較重視應用學科？比較實用導向、不重視通識、也不管研究了？

## • 徵件審查

1. 審查的標準是什麼？怎麼計畫好多，一天到晚在寫計畫？
2. 審查意見什麼時候可以拿到？意見看不懂怎麼辦？
3. 可以再快一點公告結果嗎？

## • 社群經營

1. 可以有多一點國內案例分享嗎？能不能有機會跟國外社群連結？例如：以SDGs為主軸促成合作的可能？
2. 希望有研習、培訓、共學、諮詢、輔導的機制，縮短摸索的時間？
3. 我們推動的成果會轉化成各種形式出版、推廣嗎？

## • 行政事務

1. 可不可以不要管太多，教育部的規定好多、好死！？
2. 經費該怎麼用？核銷有特殊規定嗎？什麼時候結案？
3. 經費好晚才拿到，只有半年不到的時間，壓力好大，根本做不出來？

# USR <sup>Sustainability</sup> for X

---

## 超越

- 1.補助的框架，讓自己有機會改變眼光，轉換視野
- 2.個別學校的成敗，合力尋找克服集體困境的解方
- 3.短期績效，從讓每一個提案成為自己期待的改變

# 大學社會責任

University Social Responsibility

誰是大學？

1. 責任從哪裡來？
2. 對誰負責？
3. 負什麼責？
4. 如何檢核？
5. 善盡社會責任的同時如何實現自己的理想？