



1

大學社會責任實踐與校務發展規劃

專章



# 1-1

## 淡江大學永續發展藍圖

撰文 | 永續發展與社會創新中心社會實踐策略組黃瑞茂組長

淡江大學 (Tamkang University, 以下簡稱本校) 秉持「打造淡江大學成為『在地國際、智慧雲端、永續未來』韌性大學城」為中長程校務發展目標, 設定「AI+SDGs=∞」代表本校的承諾、使命以及責任。透過高等教育的知識應用與分享, 激發社會文化的正向動能, 致力於將大學社會責任 (University Social Responsibility, 以下簡稱USR) 與永續發展目標 (Sustainable Development Goals, 以下簡稱SDGs) 融合實踐。永續發展藍圖從五個面向展開—治理、素養、永續綱領、行動主軸、利害關係人, 透過「價值創造」, 實踐大學社會責任。

本著服務社會的理念, 本校於1960年成立視障資源中心, 迄今不斷投入開發軟硬體的學習輔具設備, 造福學生, 學習一技之長, 是本校第一個社會實踐服務工作。2000年開始的化學車偏鄉服務, 更將學校資源分享社會。

隨著社會轉變, 大學轉型的議題中, 大學的社會責任成為重要議題。

我們著眼於校園內外的積極影響力, 更藉此培育學生對社會的責任意識與行動能力。依據本校USR計畫之試辦期 (2017)、第一期 (2018-2019) 與第二期 (2020-2022) 的六年在地工作經驗, 本校團隊建構大學初步與地方的合作模式與成果, 體認大學作為社會實踐的重要機制。

2023年啟動第三期USR計畫, 本校更細緻的針對地方議題, 持續透過社會參與工作, 建立與場域社會合作的工作模式, 同時推動學校的教學轉型, 同時鼓勵研究能量與知識生產累積。在這個努力下, 本校將於2028到2030年透過社會實踐系列課程與地方為本位研究的整備, 請見推動路徑圖, 完成大學作為地方城市治理的智庫任務。



▲本校落實社會責任的推動路徑



▲淡江大學永續發展藍圖

本校推動USR計畫融入校務發展的規劃與推動, 可區分為四大進程, 包括: 萌芽期 (107-108)、成長期 (109-111)、茁壯期 (112-113) 和成熟期 (114-116)。112年 (2023) 高教深耕計畫面向二即以「善盡社會責任」為主要面向, 112-116年度校務發展計畫「主軸七: 產學」中, 整合本校所累積的USR計畫成果, 推展教學與研究的工作展開。

第一、校務發展計畫中「主軸七: 產學」, 面對地方議題的積極作為, 包括地方創生、高齡、健康照顧、弱勢增能 (視障者)、學習與消費及人際交往模式:

1. 連結產學研與都市資源形成策略聯盟, 組織本校跨域團隊, 深化地方議題, 透過教學研究, 使大學成為城市的議題智庫。
2. 探究技術與地方取向學習所描繪的未來生活方式, 推動新技術的「工具支持」, 結合本校多元系所專業, 發展出回應永續發展議題的「社會創新」模式。
3. 透過教學與研究將學生帶入真實場域, 透過場域條件的考察, 依照個別專業進行地方取向議題的永續設計回應。

第二、高教深耕計畫「面向二: 善盡社會責任」是以目前本校第三期USR計畫作為主要內涵, 向上涵括長期關注之社會實務工作的延伸, 目標如下:

1. 共織重組課程與非課程 (含學生社團) 活動, 建立學生在地認同的價值與全球行動思維, 以培育社會實踐人才。
2. 擴散大學之教育量能至中學、社區和地方等場域, 促進大學與社會的共融共好。
3. 在地深耕合作推動淡水和宜蘭跨域治理發展, 發展社會參與平臺機制, 建立公私部門協力夥伴關係。
4. 致力於地方創生, 倡議建立區域聯盟, 透過產官學研鏈結形成區域創新系統。
5. 擴大教職員生參與永續校園營造工作, 透過自願式治理進行永續報導溝通實務, 營造與實踐校園綠色生活。

## 1-2

## USR計畫的第三期 經費支持與執行團隊

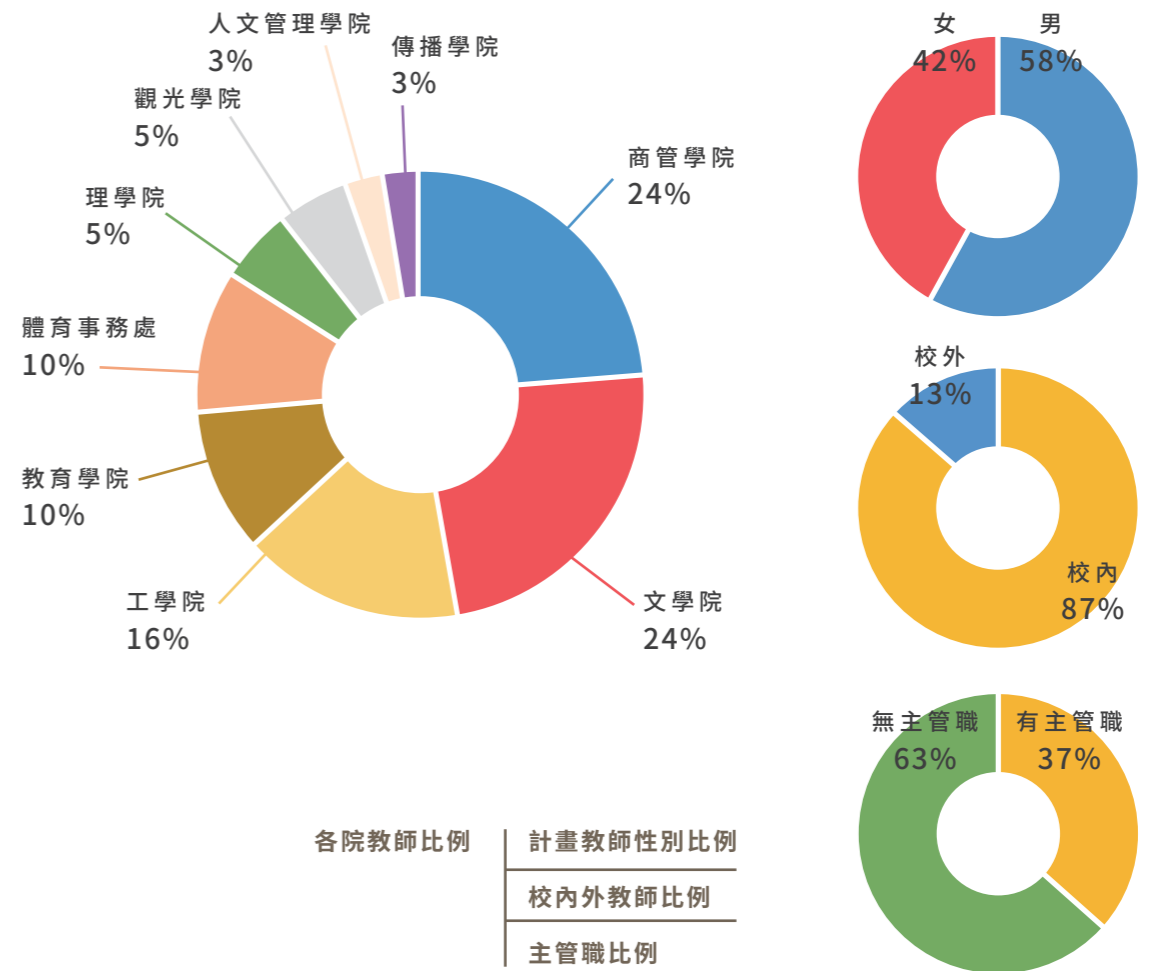
整理 | 永續發展與社會創新中心林渝甯專任助理

本校投入社會責任工作，歷年經費投入以教育部核定之USR計畫為基礎，第三期USR計畫通過五件，獲得新台幣2,725萬元補助款，學校相應核撥10%配合款支持。另外，也有不同計畫財源投入經費，包括：高教深耕計畫（面向二）、校內重點研究計畫等，還有學校募款金額。針對募款金額，112學年度永續中心募款共花費128萬元，其中共有38.5萬元支持USR計畫相關經費，主要支應舉辦相關研討會與講座、教師與學生的成長培育、參與校外競賽與展覽，以及社會實踐服務優良獎勵的彈性薪資等業務費用。

2017年本校透過教育部補助的大學社會責任計畫，逐期增加獲補助的團隊數以及金額。每項計畫都由所屬之USR教師所授之課程融入社會實踐行動，2023年，共計6件計畫執行，校務端1件

以及獲得補助款的5件計畫；人力配置上，校務端的助理團隊有4人，5件計畫端的教師團隊共計有38位，計畫端的助理團隊則共有14人。

針對計畫端38位的教師團隊進一步分析，可以發現男性占比58%，女性占比42%，性別比例相對平衡，為USR計畫帶來性別多元觀點與一性別平等的合作環境；而團隊中有37%教師身兼行政主管職，為團隊行政能力加分；13%團隊教師來自校外，促進跨校經驗交流；以教師專業背景來看，他們分別來自各學院，包含商管、文、工、教育、體育事務處、理、觀光、人文管理、傳播等共11學院，來自不同領域的成員，使團隊具備多元專業，共同合作執行各場域專案，充分展現大學學術的多元性與專業性。



▼大學社會責任實踐計畫辦公室(USR)校務資料—以財務資料為主

期程	試辦	第一期			第二期			第三期	總計
時間	106 (2017)	107 (2018)	108 (2019)	109 (2020)	110 (2021)	111 (2022)	112 (2023)		
教育部補助款	120萬	600萬	600萬	1,310萬	1,310萬	1,310萬	2,725萬	7,975萬	
學校配合款10%	---	60萬	60萬	281萬	281萬	281萬	272.5萬	1,225.5萬	
高教深耕投入USR	---	1,680萬	475萬	536萬	401萬	507萬	717萬	4,316萬	
校內重點研究計畫投入USR	---	---	5萬	76萬	70萬	225萬	124.8萬	500.8萬	
永續中心募款支應	---	---	---	---	---	10.6萬	38.5萬	49.1萬	
總計	120萬	2,340萬	1,140萬	2,203萬	2,062萬	2333.6萬	3877.8萬	14,066.4萬	

▼本校USR的執行人員分布及分工情形

名稱	計畫		屬性	期程			焦點		團隊	
	簡稱	類型		I	II	III	議題	SDGs	主持	助理
大學社會責任融入校務發展之規劃		校務端				●	橫向聯繫	17		4人
淡水好生活：山海河賦創設計行動	好生活計畫	計畫端	永續發展類 特色永續型	●	●	●	永續社區 與城市	3,4,9, 11,13	教師 10人	5人
淡北風情e線牽、海陸旅遊全體驗	淡北計畫	計畫端	大學特色類 深耕型計畫	●	●	●	產業鏈結 與經濟永續	4,9,11	教師 9人	3人
農情食課：建構北海岸永續食農教育基地	食農計畫	計畫端	大學特色類 深耕型計畫		●	●	產業鏈結 與經濟永續	3,4,12	教師 7人	3人
為樂齡而行：跨代原力、青銀共創	樂齡計畫	計畫端	大學特色類 萌芽型計畫			●	健康促進 與食品安全	3,4,11	教師 7人	2人
守滬樂齡宜然自得：建構以長者為關懷的「為愛AI陪伴」手機APP	愛陪伴計畫	計畫端	大學特色類 萌芽型計畫			●	健康促進 與食品安全	3,4,10	教師 5人	1人
團隊總計									38人	18人

# 1-3

## 校務端開展價值創造工作系統

撰文 | 永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組涂敏芬組長

本校於2021年8月1日成立永續發展與社會創新中心(以下簡稱永續中心),旨在協助學校推動與聯合國永續發展目標及大學社會責任有關的教學、研究與服務工作。永續中心寫下以「為永續而思,為發展而行,為目標而履」的組織使命,設定「成為淡江大學致力推動永續發展目標的影響力引領者」為願景,擁抱「遠見卓識、永續承諾、當責文化」為三大價值。

### 永續治理設計

在「組織」面向,永續中心是正式一級單位,轄下設置三組。永續中心配置中心主任(由學術副校長許輝煌教授兼任)、執行秘書(由稽核長林彥伶教授兼任),並設置有淨零碳排推動組(Environmental主軸,由李奇旺教授兼任組長)、社會實踐策略組(Social主軸,由黃瑞茂教授兼任組長)、韌性治理規劃組(Governance主軸,由涂敏芬副教授兼任組長)。

在「人力」面向上,111學年度高教深耕計畫經費聘雇2位專任助理,主責永續中心與大學社會責任推動辦公室的業務推進,112學年度則增聘2位專任助理,目前均由高教深耕計畫經費支應4位自行約聘專任助理。其中1位協助綜整處理USR計畫的行政庶務,歸屬於本校「大學社會責任實踐辦公室」的編制,其餘3位助理,則各有50%的工作重心在於USR校務端工作。在計畫端方面,各USR計畫另聘專任助理,協助主持人推動計畫工作。



▲本校永續中心組織架構

### 校務端開展價值創造的利害關係人工作系統

USR第三期本校5件計畫獲補助,以永續中心為基礎的校務端/USR Hub建置與開展價值創造工作系統,讓這些社會參與行動可以擴展校務影響力,推動更多師生參與,助於學校轉型工作。永續中心執行四種工作角色:效率溝通的協調者(coordinator)、倡議行動的「中介者」(mediator)、以實整虛的「策展者」(curator)、經營群體智識的「促進者」(facilitator)。

效率溝通的... 協調者 Coordinator	倡議行動的... 中介者 Mediator	以實整虛的... 策展者 Curator	群體智識的... 促進者 Facilitator
<ul style="list-style-type: none"> <li>財務支持</li> <li>團隊聯繫</li> <li>行政協調</li> <li>公文往來</li> <li>校內獎勵機制的推動</li> <li>獎項報名</li> <li>推動目標強化機制普考</li> <li>融入校務(校發/深耕)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大學學習USR教學模組</li> <li>推動生活實驗室/學生自主提案經費補助</li> <li>支持教師成長與升等</li> <li>社會實踐課程參與機制</li> <li>地方創生學院(籌備下一步的社會實踐學分學程)</li> <li>大淡水教學資源分享平台</li> <li>公私部門夥伴關係建立(如:新北市學習型城市)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課程合展/成果展</li> <li>USR EXPO</li> <li>銜接產業的永續展</li> <li>USR校級官網</li> <li>價值溝通的重大文件彙編與出版:年報/永續報告書、中長期效益評估成果報告書等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>淡江大學社會實踐當責系統(效益評估)的建構與修正</li> <li>資料工作系統建構</li> <li>學期執行成果資料收集作業(原春秋季管考)</li> <li>重大議題分析與利害關係人議合</li> <li>永續賦能:與時俱進地學習影響力分析、透明揭露的國際框架與技術</li> </ul>

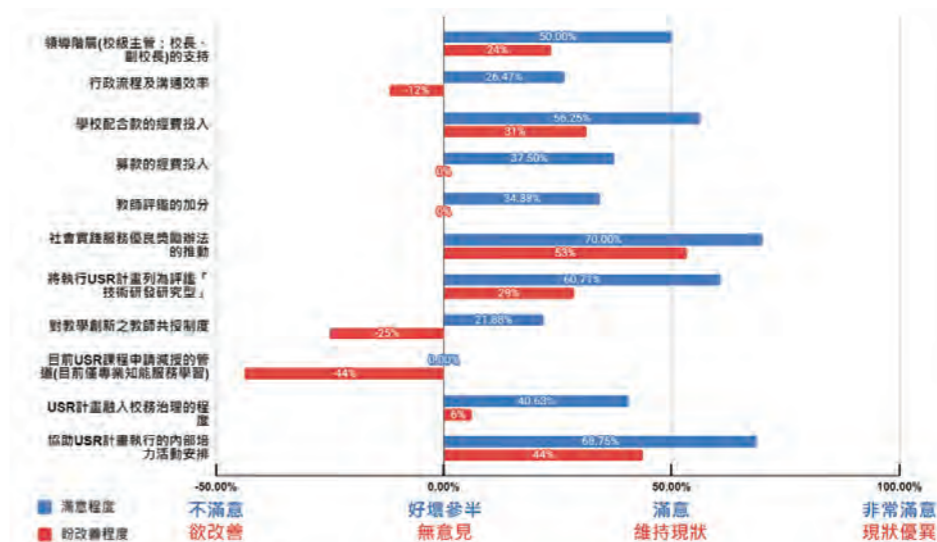
▲校務端開展價值創造的利害關係人工作系統

### 利害關係人關切校務端政策措施與支持作法

USR計畫中的「USR教師」與「USR專任助理」是執行團隊的核心,校務端在編製本年報時,採用本校於2020年起陸續學習到的成效評估方式,編製利害關係人價值評估問卷調查。針對校務端工作系統,在2024年2月21日校內舉辦之USR成果交流會,向「USR教師」與「USR專任助理」發放線上問卷、進行施測,瞭解他們對校務端目前各項政策措施與支持作法的看法。

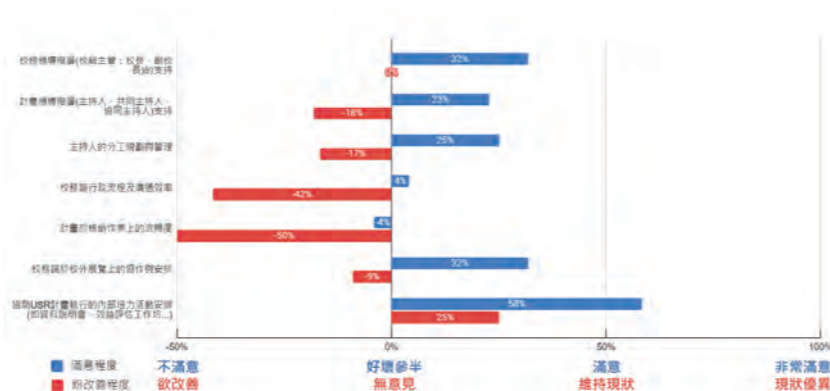
在填卷的17位USR教師中,針對11項校務端政策措施與支持作法,以「滿意」、「無意見」、「盼改善」、「亟待改善」進行問項調查。經過分析,標示藍字的滿意程度是正面影響的調查(非常滿意、滿意、好壞參半、不滿意),標示紅字的是負面影響的調查(現狀優異、維持現狀、無意見、欲改善)。其中,在滿意以上以及維持現狀以上的三項作法分別為:協助USR計畫執行的內部培力活動安排、社會實踐服務優良獎勵辦法的推動、將執行USR計畫列為評鑑「技術研發研究型」。

另外,針對盼改善程度,前三大欲改善之處包括有:USR課程申請減授的管道、對教學創新之教師共授制度、行政流程及溝通效率。這都是本校USR校務端在2024年需要優先列為考量的改進之處。



▶本校USR教師關切校務端政策措施與支持作法的分析結果

在填卷的12位USR專任助理中，針對7項與USR專任助理攸關的政策措施與支持作法，其中，在滿意以上的作法是：協助USR計畫執行的內部培力活動安排，這點與USR教師的看法是相同的。然而，USR專任助理是計畫中直接面對行政與場域的窗口，針對盼改善程度，前二大欲改善之處包括有：校務端行政流程及溝通效率、計畫於核銷作業上的流暢度，這是本校在USR校務端的工作系統中，需要重新思索工作流程和改善的做法。



▲USR專任助理對本校目前各項政策措施與支持作法的關切程度

## 1-4

### 價值創造工作角色1： 效率溝通的協調者

整理 | 永續發展與社會創新中心林渝甯專任助理

成為追求效率溝通的協調者 (coordinator) 是工作角色的目標之一，也是USR教師與USR專任助理相當關切的管理議題。在協調者這個工作角色中主要觸及的關係人族群有：USR推動委員會、校級計畫、USR計畫團隊、社會實踐教師群等，在運作上有被認可之處，也有許多的進步空間。

在2023年的運作中，有1位助理原隸屬於「大學社會責任實踐辦公室」(以下簡稱社責辦)的編制，目前已經納入永續中心社會實踐策略組運作，為本校對外窗口，對內則為各計畫依據學校作業流程進行相關工作，訂定公文行政流程、協助財務核銷辦法、參與高教深耕會議進行管考(平均每月2場會議)。

#### 設置「大學社會責任推動委員會」

USR計畫至今已發展五年，執行內容日漸廣泛，為綜整本校大學社會責任相關資訊內容，特於2022年成立「大學社會責任推動委員會」，以設置對應的計畫實施及辦法。由學術副校長擔任主任委員，稽核長、教務長、學務長、總務長、永續中心組長為當然委員，由校長遴聘校內外教師專家若干人為委員，以提升USR工作位階。

對此，在教育部USR推動中心給本校USR校務端的112年度成果評核意見中提出建議：「校長實際參與指標計畫執行將有助於深入了解實施中的挑戰。幾年下來各個計畫已有成效，但面臨新的挑戰。校長層級的參與可促進推動辦公室的滾動調整機制，提供更有力的支持。」

#### 行政協調：USR室務會議運作

配合教育部USR專案中心的作業時程，召開室務會議。由學術副校長兼永續中心主任主持會議，召開5次室務會議，平均每次16人出席。室務會議主要於各式報告書(徵選計畫書與成果評核報告書)報部前召開，各計畫派代表出席會議，並於會議中討論報告書中需修改部分及校務端相關內容，藉由會議形式促進計畫與校務端間溝通。

#### ▼本校大學社會責任實踐計畫辦公室 112年度室務會議一覽表

時間/會議名稱	討論重點	參與人數
112/06/02 第1次室務會議	討論本校USR計畫修正計畫書	25人
112/08/08 第2次室務會議	討論USR計畫聘任約聘專業經理人實施要點草案	10人
112/09/05 第3次室務會議	討論USR計畫聘任約聘專業經理人實施要點草案	17人
112/09/20 第4次室務會議	討論本校執行教育部USR計畫支領稿費辦法草案	17人
112/11/08 第5次室務會議	討論本校USR計畫成果評核報告書初稿內容	15人

#### 學校支持USR團隊運作之空間

學校支持USR計畫運作所需的空間，第二期(109-111)共有3件USR計畫執行，以宮燈教室107室為USR Hub，第三期(112-113)共有5件USR計畫執行，助理人數增加，則擴增宮燈教室106室，以此提供空間支持。此外，本校育成中心的達文西樂創基地也開始進行空間調整，支持計畫可以開設提供場域夥伴需要的課程，目前已經多次成為USR計畫舉辦工作坊活動的首選之地。



▲宮燈教室107室



▲達文西樂創基地-Maker雷射切割創作工作坊



▲宮燈教室107室



▲達文西樂創基地-設計思考工作坊

### 學校支持USR教師之制度與措施

(一)專業知能服務學習課程支持減授：申請教師獲得補助分為兩種，一是課程經費、助教等補助費用，二是依據課程創新程度通過教學鐘點減授一倍。而這也是USR教師唯一申請課程鐘點減授的管道。

(二)增加教師評鑑加分項目：2022年教師評鑑之社會實踐服務項目分數調整為每兩年最高可加15分，以鼓勵USR教師。

(三)通過社會實踐服務優良教師獎勵辦法：2022年11月通過「淡江大學社會實踐服務優良獎勵辦法」，2023年9月公告執行，共計10位教師提出申請。經外部審

查委員嚴謹審查，並於2023年12月5日召開本校112學年度第1次大學社會責任推動委員會確認獲獎教師名單。共計7位教師獲獎（請見本年報第9章的焦點案例1-7），並從中遴選優良教師（含特優），以彈性薪資鼓勵校內教師投入。

(四)表揚機制：本校鼓勵USR教師爭取校內外各式獎勵進行價值溝通，並安排合適場合進行頒獎，例如：室務會議、校級行政會議等。

(五)領域教師專業成長社群：本校長年支持跨領域教師組成專業成長社群，社群屬性兼具

多元與前瞻，包括跨領域的教與學、創新教學、USR社群，以及其他類型等共計26項跨系與跨院教師社群。

(六)產學/USR升等機制：本校研發處於2023年6月5日舉辦「技術研發研究型產學升等座談會」，由研發長薛宏中主持，邀請建築系教授黃瑞茂分享相關產學/USR升等經驗，會議聽取有意願以產學升等老師提出相關建議，最後針對「產學案金額標準」、「專利認證」及「升等評分權重」等進行討論與交流。希望透過升等說明，鼓勵老師參與USR。

# 1-5

## 價值創造工作角色2：倡議行動的中介者

整理 | 永續發展與社會創新中心林雅雯專任助理

倡議行動的「中介者」(mediator)，逐步建置外部資源導入與合作鏈結機制，經營夥伴關係，推動社會實踐。於是，推動本校大一必修課「大學學習」納入USR教學模組，經營「共創大淡水、智慧大未來」的中長程目標。

### 導入外部資源

本校外部夥伴合作以公私夥伴關係展開，主要分為國外姊妹校、國內盟校、國內公部門和民間團體。現有國外姊妹校255所，為優久盟校成員之一；國內公部門除鈞部、科技部等學術科技主管部會外，尚包括政府相關部會、地方政府所屬機關和中小學校，民間團體則包括非營利組織、企業和地方代表。

### 經營多元實作社群(與校內、地方/社區/社群、校友企業、公部門等)

USR Hub積極串連校內的資源與計畫，媒合本校USR計畫與相關單位合作。由永續中心邀請萌芽型USR計畫參與，一方面回應場域需求，二方面媒合計畫與場域的進一步的合作關係。



2023世界河川日聯展(第二年，2023/9/10~10/10)，在滬尾藝文休閒園區舉辦。台北都會區約20個團體參加，本校「食農計畫」與「好生活計畫」參與，並由永續中心策展1場都會區環境議題工作坊，盤整相關議題，作為2024年展覽的啟動。



「安排正向生活，大家一起來」(2023/10/28)，淡江教會邀請八里大舟遊艇辦公室進行工作坊與計畫說明會，邀請「愛陪伴計畫」、「樂齡計畫」與「好生活計畫」夥伴共同前往，交換後續合作工作，包括十二月坊、盤整相關議題，作為2024年展覽的啟動。



燕子遊戲巷「高齡友善步道改造工作坊」系列課程，結合好生活計畫與建築系「建築計畫」課程，同時邀請「愛陪伴計畫」與「樂齡計畫」參與，尋求後續與德里辦公室的合作關係。



永續中心素養計畫與日文系舉辦「地域創生交流研討會與食育課程成果展」(2023/11/10)，邀請「好生活計畫」與「食農計畫」參與。

公部門方面，與新北市政府、淡水區公所、淡水古蹟博物館合作。例如：水利局公司田溪守護工作、農業局食農教育、古蹟博物館的文化資產、與區公所及里辦公室的高齡照顧與課後照顧。教育局積極推動「學習型城市計畫」，邀請本校扮演淡水區的執行單位，協同淡水社區大學、松年大學與商圈協會等合作。

校友企業方面，合作推動永續校園建置（如：穩懋、永光、上銀、信邦、宗瑋、台旭等），簽約合作協力推動社會進展的機構尚有：台灣微軟等。本校設有校友處，積極經營校友關係。

### 學校支持師生跨校、跨界合作 及擴散USR成果機制與成效

地區中小學方面，協助發展108課綱相關需要，舉辦淡水SDGs環境倡議聯盟：在「大淡水教育資源平台」的機制上，包括中小學與大學。每年設定議題，包括氣候、海廢、水資源、綠化、河川。跨校跨界共學培力機制SIG，包括：真理大學、馬偕醫學院、台北藝術大學、台北海洋科技大學。

簽訂高中策略聯盟，因應日益激烈的教育競爭市場，共享教育資源。本校與200多家企業簽訂產學聯盟，也陸續與台北市與新北市各高中簽訂策略聯盟，透過本校整合豐沛的教育資源，協助與促進更優質的學習與成長。

### 邀請計畫外校外教師 以「課程參與」形式與地方議題結合

除了透過回應社會參與相關的系列課程之外，高教深耕計畫「社會責任面向」也積極媒合USR計畫邀請計畫外的課程參與，邀請有意願老師所開設課程可以將課程與學生帶到場域與地方議題結合。本中心依據高教深耕面向二計畫提供部分經費，開放教師與課程來申請，2023年有9門課程獲得補助。

### 連結校內處室，永續工作日常化

在行政支援部分的工作，除了永續中心的參與外，也因應議題需要邀請本校相關業務單位一起推動，促成永續工作日常化。換言之，當教育部USR計畫補助退場後，這些在USR計畫補助期間所推動的相關工作將持續進行，成為院系與處室的相關工作持續推動。例如：海事博物館作為環境教育基地平常工作是由總務處所推動，USR計畫團隊積極設計海洋教育的教案，邀請中小學校帶學生來校參與。

## 1-6

### 價值創造工作角色3： 以實整虛的策展者

整理 | 永續發展與社會創新中心林雅雯專任助理

以實整虛的「策展者」(curator)，在這個工作角色中主要觸及的關係人族群有：USR計畫團隊、地方場域關係人、校友企業或企業夥伴、對社會實踐議題與展覽有興趣的閱聽大眾，投入的工作項目包括有：校內外課程合展/成果展、銜接產業的永續展、USR校級官網等。

- 2023/4/22，1日展出，參加2023新北市永續環境教育中心氣候變遷特展
- 2023/7/21-23，3日展出，參加2023亞太永續博覽會
- 2023/10/6-7，2日展出，參加2023 USR社會參與跨校共學北區聯展

此外，我們廣義地解釋策展的概念，穩定經營自媒體、書寫有意義的永續報導重大文件，策劃展出在閱聽大眾前的文本內容，也都包含其中，包括：《2021淡江大學永續報告書》、《2022淡江大學社會責任年度報告書》、《淡江大學中長期效益評估成果報告書：2017-2022》等。



### 校外合展：USR mini EXPO

2023年USR EXPO「社會參與跨校共學北區聯展」，由國立臺灣大學系統負責，本校是共同主辦單位之一，於10月6、7日在臺灣大學綜合體育館舉行，逾30所大專校院以近70個攤位將各具特色的大學社會責任實踐與永續經營成果進行展演、交流。

大學社會責任推動中心總主持人蘇玉龍於開幕典禮上強調，本次活動具有三項重大意義，其一為USR計畫新舊交流切磋，透過此次成果展進行資源共享與經驗傳承。其二是首度採北、中、南區分區辦理聯展，強化USR區域連結與網絡建構。最後則是廣邀高中職師生前來參加聯展，具體地使大學USR向下紮根。同時銜接108課綱高中職

素養教育，以期望更早一步培養學生關懷社區、環境等各層次的永續議題。

本校永續中心主責聯繫，由學術副校長主領校務端，偕同5個計畫端團隊，透過精心設計的場展看板、文宣、影像資料、書籍刊物及實體模型等呈現計畫內容及成果，輔以互動遊戲、絹印體驗、集章等活動吸引觀展者目光。其中淡北計畫主持人李其霖教授以「餐飲文化的提升：以褒忠義民宴為例」為題參與主辦單位所舉辦的短講活動。食農計畫也提供「草本植物舒壓包製作」工作坊，邀觀展者從參與活動中理解計畫內涵。



USR EXPO  
食農計畫

USR EXPO  
校務端與好生活計畫

USR EXPO  
愛陪伴與樂齡計畫

USR EXPO  
淡北計畫

媒體露出

淡江時報

本校參加USR跨校共學北區  
聯展 展示5計畫特色與成果  
2023-10-15



# 1-7

## 價值創造工作角色4： 群體智識的促進者

撰文 | 永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組涂敏芬組長

經營群體智識的「促進者」(facilitator)，社會實踐行動除了資源支持之外，也需在群體智識上有所成長，特別是社會實踐叩連之「社會(S)」所涵蓋的議題複雜性增、多樣性高、成效衡量不易，影響力與改變的展現往往需要更長時間的發酵。於是學習與時俱進的利害關係人議合與影響力分析技術是計畫團隊的挑戰，據此累積成為中長期效益評估成果報告的基礎。

### 建置本校中長期成效評估機制： 社會實踐當責系統

永續中心韌性治理規劃組主責本校中長期成效評估機制的建置，核心業務為定期編製永續報告書、進行中長期效益評估規劃與研究，以及配合校務發展常規會議的指示辦理相關業務，特別是USR融入校務發展的規劃事宜。

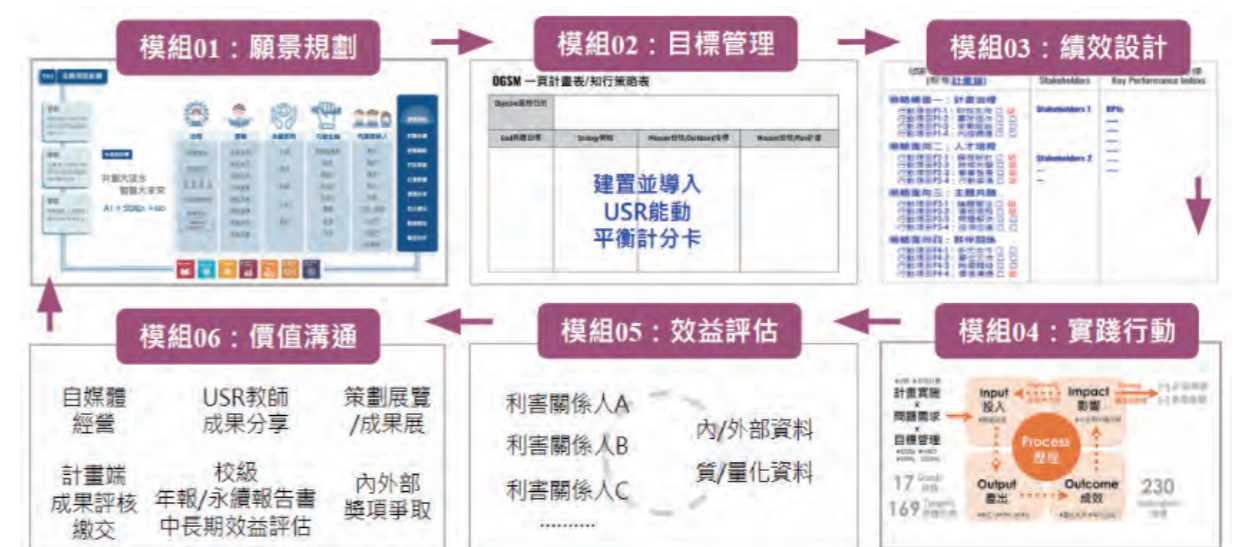
中長期成效評估機制在本校又稱為「社會實踐當責系統」，於2022年提出。在2024年1月4日由本校葛煥昭校長主持之「淡江大學校務發展規劃與執行委員會112學年度會議」中，外部專家林健祥委員(宗瑋企業董事長，本校校友)提出不謀而合的重要組織管理觀念，並指出：

「就是要將『負責』轉變成『當責』，其最大的不同在於當責必須『對結果負責』，而不只是把自己份內的事情做完就好。一個有當責概念的員工，會主動認識到自己有能力解決問題，更進一步確保獲得任務所想要的結果，而不只是做完『主管交代的任務』。」

林健祥委員建議可以參考宗瑋企業的組織圖，並進一步指出「單位與單位之間有很多空檔，我先畫了很多橫線，稱為White space，負責的員工會在組織內做好該做的工作，但當導入當責概念後，員工可以主動跳出框架，幫助其他同事，填補並縮小組織間隙，讓所有人的優點有效發揮出來，協助領導者與組織成長，讓跨世代對發揮綜效，創造組織永續性的成長。」

鑑此，淡江大學社會實踐當責系統也扣合「價值創造工作系統」的思維，社會實踐而後在歷程中創造價值，發揮影響力，是透過一個又一個的工作系統來推進，此工作系統要滿足多種利害關係人的期待和需求。這是一套進入永續日常微觀處的當責行動，包括6個工作模組：

▼淡江大學社會實踐當責系統





**【模組01：願景規劃】**實踐工作者需要針對行動方案的脈絡，進行初步的高層次綜覽。例如：向上檢視「校級」的永續發展藍圖，接續扣連「計畫」的願景、使命與目標，再者檢視該行動方案對焦的「利害關係人」。核心是對脈絡敏感(context-sensitivity)，包括：環境、背景、需求等。

**【模組02：目標管理】**導入OGSM (Objective, Goal, Strategy, Measure, 簡稱OGSM) 是一頁計畫表(a strategic dialogue chart)，也是「知行策略表」，幫助實踐工作者透過「O/Objective」緊密連結高層次願景、具體目標與策略，有效提供溝通平臺，讓團隊成員有「共識」而「共事」。

進而在「S/Strategy」策略欄位時，導入USR能動平衡計分卡，以四大策略構面與16個行動項目預擬策略地圖，供予對焦利害關係人，設定永續發展下的具體目標(SDG Targets)，以及盤點年度成果。USR能動平衡計分卡又進一步區分為「計畫端」與「校務端」等2套策略架構，供位處不同工作系統的行動團隊使用。

### 淡江大學USR能動平衡計分卡：計畫端

計畫端	策略構面一 計畫治理	策略構面二 人才培育	策略構面三 主題共融	策略構面四 夥伴關係
行動項目	P1-1:財務支持	P2-1:課程設計	P3-1:議題關注	P4-1:多元合作
	P1-2:團隊協作	P2-2:跨域共學	P3-2:場域服務	P4-2:單位交流
	P1-3:激勵賦能	P2-3:素養發展	P3-3:問題解決	P4-3:跨國鏈結
	P1-4:內控調適	P2-4:行動展演	P3-4:經濟促進	P4-4:價值溝通
關係	因			果

備註1:未來工作事項中，繼續蒐集社會實踐行動案例以及集體共識，修訂每個行動項目的定義與說明。

備註2:此表格要放入「模組02：目標管理」中所使用之OGSM的「Strategy/策略欄位」。USR能動平衡計分卡的四個策略構面，是整理自2023年1月本校繳交報部的《淡江大學中長期效益評估成果報告書：2017-2022》。

### 淡江大學USR能動平衡計分卡：校務端

校務端	策略構面一 校務協調	策略構面二 倡議中介	策略構面三 價值策展	策略構面四 當責促進
行動項目	U1-1:財務支持	U2-1:課程發展	U3-1:校內合展	U4-1:架構修正
	U1-2:團隊協作	U2-2:多元參與	U3-2:校外策展	U4-2:文件控制
	U1-3:激勵制度	U2-3:資源共享	U3-3:媒體傳播	U4-3:關係議合
	U1-4:內控調適	U2-4:公私協力	U3-4:文本彙編	U4-4:永續賦能
關係	因			果

**【模組03：績效設計】**承接OGSM中策略欄位中擇選/勾稽的行動項目集合，亦即決定重大主題後，實踐工作者規劃行動方案的內容，為每個行動項目設定關鍵績效指標(KPIs)與/或關鍵成果(KRs)，同步設計利害關係人議合方式進行資料蒐集工作。

**【模組04：實踐行動】**進入服務設計的細節處，除了「內容」之外，還需要就服務與產品實施的「流程」進行安排。亦即，在「行動前」規劃、準備與排演，「行動中」執行內容之外，亦須執行利害關係人議合的環節，並在「行動後」整理紀錄，進入效益評估。

**【模組05：效益評估】**秉持循證管理(evidence-based management)的精神，各USR計畫需設計、發放並蒐集各類型利害關係人之意見回饋，彙整後依成果(outputs)與成效(outcomes)進行識別與梳理。成效係指服務對象在接受行動方案後所產生之正向改變程度，改變包括利害關係人在知識、技能、行為、態度、價值、狀態或其他面向的改變。該行動方案暫時性結束後，可依成效邏輯模式，記錄成效事件鏈(outcome consequences)，進而匯聚而成價值創造鏈(value chain)，來持續觀察初期成效、中期成效與長期成效。

**【模組06：價值溝通】**可區分為活動舉辦後的3天內、1週內、1個月內與1年以上，針對行動方案帶來的正面效益與價值創造，與不同的利害關係人群已進行溝通與證明。進一步，可透過說故事方式書寫行動故事，行動故事中展演價值元素，並以各種形式進行內外部溝通。亦可深化整理行動故事，爭取外部守門人認可，以獎項策略經營學校品牌形象。

#### 經營群體智識的培力活動

另外，2023年度特別針對年報與中長期效益評估繳交的需要，安排多場的培力活動，讓各USR計畫主持群與助理更了解利害關係人鑑別，並討論相關資料蒐集方式，已完成重要利害關係人清冊與對應的調查方法。為了深化教職員學習USR價值共舉辦1場共培活動、2場共識凝聚討論會、2場教師社群及5場中長期評估企劃工作坊的培力會議。

#### 撰文論述：整理本校社會實踐當責系統規劃經驗

文章標題 | 從USR能動平衡計分卡建構社會實踐當責系統：淡江大學的探詢經驗(涂敏芬, 2023)

文章連結 | 上架USR推動中心官網/電子書專區/中長期效益評估學習工具, <https://usr.moe.gov.tw/tw/e-book>



## 1-8

社會實踐當責系統：  
校務端年度工作成果綜整

撰文 | 永續發展與社會創新中心

大學組織推動社會責任，對焦永續發展目標，需要涵蓋學校、中心處室、計畫團隊、獨立個體等多元層級的整體共識。據此，中長期效益評估機制的建立，秉持價值創造的核心，被轉譯為社會實踐當責系統的六個工作子模組，並在年末時以管理工具OGSM進行綜整。最上層對準112-116校務發展最終目的(Objective)，永續中心設定的最終目的介接校務發展與USR校務端的最終目的，依層分工，往下開展。

USR校務端於2023年設定四大價值創造工作角色(協調者、中介者、策展者、促進者)，對應著四大具體目標(Goal)：分別是提升效率溝通的協調者、從事倡議行動的中介者、設計價值溝通的策展者、經營當責智識的促進者。並在每個具體目標下，開展策略行動項目(Strategy)來達標，並在相應的策略行動項目補充利害關係人群己(Stakeholders)來說明社會責任指涉的對象。最後，於年底進行成果檢核(Measure)。而這樣的框架，將依序地積累2024年的工作成果。

Objective 最終目的	112-116校發	打造淡江大學成為「在地國際、智慧雲端、永續未來」韌性大學城	
	永續中心	成為淡江大學致力推動永續發展目標的影響力引領者	
	USR校務端	永續無界、影響無限：大學社會責任融入校務發展的規劃	
模組02：目標管理 Goals		模組03：績效設計	
Goals 具體目標	Strategy 策略行動	Stakeholders 利害關係人	Measure檢核： 2023年成果(outputs)與成效(outcomes)
G1： 提升效率溝通 的協調者	U1-1： 財務支持 <input checked="" type="checkbox"/>	教育部 財務處 深耕辦公室 捐款人	1.教育部補助經費2,725萬 2.學校配合款經費272.5萬 3.高教深耕計畫投入面向二社會責任經費717萬 4.校內重點研究計畫投入社會責任經費124.8萬 5.募款支應USR執行經費18.5萬 6.募款支應社會實踐服務優良獎勵233,426元
	U1-2： 團隊協作 <input checked="" type="checkbox"/>	計畫團隊、各處室 計畫端團隊	●校務端團隊：E組、S組、G組 ●好生活、淡北、食農、樂齡、愛陪伴
	U1-3： 激勵制度 <input checked="" type="checkbox"/>	校內專任教師 校內學生	●制訂淡江大學社會實踐服務優良獎勵辦法 ●淡江大學永續賦能實作助學金 ●淡江大學生活實驗提案競賽獎金
	U1-4： 內控調適 <input checked="" type="checkbox"/>	各計畫團隊、品保處、學副室秘書、永續中心、財務處	●訂定公文行政流程、財務核銷辦法 ●永續中心業務會議、永續中心組長會議、USR室務會議、高教深耕會議(2場/月)

Goals 具體目標	Strategy 策略行動	Stakeholders 利害關係人	Measure檢核： 2023年成果(outputs)與成效(outcomes)
G2： 從事倡議行動 的中介者	U2-1： 課程發展 <input checked="" type="checkbox"/>	教心所、大一學生、 大學學習導師 USR教師	●大學學習USR教學模組課程，並舉辦2場陪伴式走讀、3場USR導師入課及8場自行探索 ●推動社會參與課程類別
	U2-2： 多元參與 <input checked="" type="checkbox"/>	TCSA、計畫團隊	●參加亞太暨台灣永續行動獎，投稿6件、獲獎6件 ●參加遠見USR獎，投稿5件、入圍2件 ●跨校參加他校舉辦之共培活動/SIG
	U2-3： 資源共享 <input checked="" type="checkbox"/>	大淡水國中小學教育機構師生、校內單位、新北市	●大淡水教學資源平台運作 ●邀請關懷對象到海事博物館和達文西基地體驗製作 ●結合新北市學習型城市計畫，推動共學共利工作
	U2-4： 公私協力 <input checked="" type="checkbox"/>	水利局公司 農業局 古蹟博物館 區公所/里辦公室	●水利局公司田溪守護工作 ●農業局食農教育 ●古蹟博物館的文化資產 ●區公所及里辦公室的高齡照顧與課後照顧
G3： 設計價值溝通 的策展者	U3-1： 校內合展 <input checked="" type="checkbox"/>	品保處、永續中心 覺生紀念圖書館	●30周年TQM下午場「2023年SDGs環境倡議聯盟：ESG和校園永續治理研討會」，共計2場次
	U3-2： 校外策展 <input checked="" type="checkbox"/>	公部門 私部門 USR推動中心	●2023新北市永續環境教育中心氣候變遷特展 ●2023亞太永續博覽會 ●共同協辦2023USR「社會參與跨校共學北區聯展」
	U3-3： 媒體傳播 <input checked="" type="checkbox"/>	閱聽大眾 校內教職員生	●永續發展與社會創新中心官網 ●淡江大學社會責任實踐計畫官網 ●積極聯繫淡江時報報導活動成果，截至113年1月31日，共計8則報導
	U3-4： 文本彙編 <input checked="" type="checkbox"/>	USR推動中心 校內處室	●完成《2022年淡江大學大學社會責任年度報告》 ●完成《大學社會責任融入校務發展的規劃》成果評核報告書 ●成果資料對接校內校務發展、第三週期校務評鑑等文本需求
G4： 建構當責智識 的促進者	U4-1： 架構修正 <input checked="" type="checkbox"/>	計畫端 校發	●本校社會實踐當責系統的價值創造工作系統 ●修訂2套USR能動平衡計分卡：計畫端、校務端
	U4-2： 文件控制 <input checked="" type="checkbox"/>	校內各處室 計畫團隊 計畫團隊	●校內簽呈平均每月15件、校外發函平均每學期5件 ●校內外會議通知、議程及紀錄等平均每學期6件 ●學期成果資料蒐集表單(春/秋季)*6*2 ●USR資料庫維護(計畫書*6、成果評核報告書*6、參賽申請書等)
	U4-3： 關係議合 <input checked="" type="checkbox"/>	計畫端、校務端、 校內教職員	●循編製《2023淡江大學永續報告書》重大議題分析，進行本校十大利害關係人的永續議題調查問卷 ●發送USR關係人價值問卷調查：教師版、助理版
	U4-4： 永續賦能 <input checked="" type="checkbox"/>	USR推動中心、全 台USR計畫團隊、 計畫端 USR教師、 USR助理	●舉辦1日6小時USR共培活動(主題：效益評估)-實體參與163人、線上直播300人，計463人-4個USR計畫端團隊參與，執行副本任務 ●完成撰文1篇「從USR能動平衡計分卡建構社會實踐當責系統：淡江大學的探詢經驗」，上架USR推動中心官網 ●舉辦2場教師社群成長活動 ●舉辦5場中長期評估企劃工作坊的培力會議