



1

淡江大學社會責任治理

# 1-1

## USR 整體發展規劃 及 資源 投入

撰文 | 品質保證稽核處 林彥伶 稽核長

淡江大學以「共創大淡水、智慧大未來」為中長程校務發展目標，融合大學社會責任 (USR) 與永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)，致力於擴大校園內外的正向影響力，培育學生的社會責任意識與行動力。透過高等教育的知識應用與分享，訂定「AI+SDGs=∞」作為本校的承諾與使命，實踐理論與實務並重的智慧永續未來。永續發展藍圖涵蓋治理、素養、永續原則、行動主軸及利害關係人五大面向，透過「價值創造」推動大學社會責任。

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)，協助學校推動聯合國永續發展目標及大學社會責任之教學、研究與服務工作，透過校務發展計畫的前瞻擘劃與實踐，落實以「為永續而思，為發展而行，為目標而履」為組織使命，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」三大價值。USR 計畫至今已發展七年，「永續發展與社會創新中心」與「大學社會責任實踐辦公室」透過建構與發展「利害關係人工作系統」(stakeholder-works system) 來傳遞價值。



▲淡江大學永續發展藍圖

## 學校對 USR 的具體規劃

本校整合校務發展計畫 (主軸七)、高等教育深耕計畫 (面向二) 及大學社會責任實踐計畫。

在高教深耕計畫「面向二：社會責任」是以目前本校計畫作為主要內涵，向上涵括本校長期關注社會實務工作的延伸，社會責任面向的目標：

在校務發展計畫中「主軸七：產學主軸」，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。包括項目：

- (1) 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) 擴散大學教育量能至中小學、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) 擴大教職員工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) 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」與應用，以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，依著個別專業進行地方取向議題的永續設計回應，落實永續的教學與研究實踐類型。透過教育部「大學社會責任計畫」、「大學與地方計畫」與「iLink 人文社會與產業實務創新鏈結計畫」，使本校成為永續知識技轉的智庫平台。此外，在其他主軸也涵括關於目前大學社會責任計畫所關注的議題，透過實際的社會參與累積本校的研究經驗。

第三期 USR 計畫階段性成果已完成：

- (1) 深耕既有 USR 計畫成果。
- (2) 擴大並深化 USR 計畫教師團隊影響力。
- (3) 強化並提升本校 USR 計畫課程效益，擴大師生參與。
- (4) 優化師生職員獎勵措施，展現學校對於 USR 作為的重視與支持。
- (5) 開展永續校園環境作為。113 年持續延續 112 年成果，並積極地擴大師生參與。

## 學校對 USR 的資源投入：財務

本校 USR 計畫和校務推動進度可分為四階段，對應到 USR 計畫的推動時程，包括：萌芽期（107-108）、成長期（109-111）、茁壯期（112-113）和成熟期（114-116）。

萌芽期通過兩件萌芽型計畫，「淡水好生活：永續生活圈營造計畫」和「淡蘭海陸輕旅遊、智慧互動叭叭走」，計畫團隊教師以個人課程進行場域實踐；另學務處以「專業知能服務學習課程」（以下簡稱知服課程）鼓勵系所教師將專業課程結合社區服務。

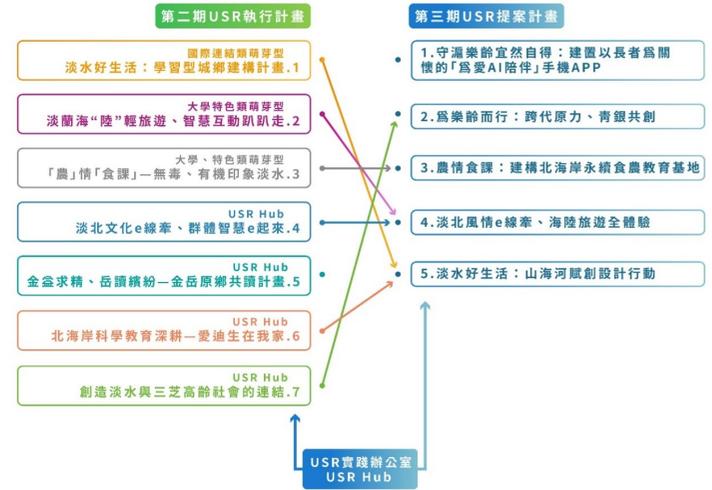
成長期通過三件計畫，包括國際鏈結萌芽型計畫「淡水好生活：學習型城鄉建構計畫」、大學特色萌芽型計畫「淡蘭海陸輕旅遊、智慧互

動叭叭走」和「『農』情『食』課——無毒、有機印象淡水」。茁壯期通過五件計畫，包括特色永續型「淡水好生活：山海河賦創設計行動」、兩件大學特色深耕型計畫「淡北風情 e 線牽、海陸旅遊全體驗」、「農情食課：建構北海岸永續食農教育基地」及兩件大學特色萌芽型計畫「為樂齡而行：跨代原力、青銀共創」、「守滬樂齡宜然自得：建置已長者為關懷的『為愛 AI 陪伴』手機 APP」。



▲本校 USR 計畫發展歷程

### 第三期提案計畫主題及執行團隊育成機制與籌組



在財務的部分，自 106 年起獲補助後，透過配合款，高教深耕計畫，本校重點計畫及獎勵與減授等方式投入 USR 推動與發展，具體金額如下表：

項目 \ 年	106 年	107 年	108 年	109 年	110 年	111 年	112 年	113 年	總計
教育部補助	120 萬	600 萬	600 萬	1,310 萬	1,310 萬	1,310 萬	2,725 萬	2,725 萬	10,700 萬
學校配合款	---	60 萬	60 萬	281 萬	281 萬	281 萬	272.5 萬	272.5 萬	1,508 萬
高等教育深耕計畫投入 USR 相關計畫經費	---	1,680 萬	475 萬	536 萬	401 萬	507 萬	481 萬	743 萬	4,823 萬
校內重點研究計畫投入 USR 相關計畫經費	---	---	5 萬	76 萬	70 萬	225 萬	---	---	376 萬
通過專業知能服務學習課程獎勵減授教師	---	9 案	11 案	14 案	12 案	8 案	6 案	6 案	66 案

▲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

## 學校對 USR 的資源投入：人力

在校務端工作系統中，為妥適扮演四大工作角色，永續中心配置中心主任，由學術副校長兼任；執行秘書，由稽核長兼任，並設置淨零碳排推動組（Environment 主軸，稱為 E 組）、社會實踐策略組（Society 主軸，稱為 S 組）、韌性治理規劃組（Governance 主軸，稱為 G 組），設有三位組長（由專任教師兼任），其中 S 組與 G 組的部分核心業務是推動 USR。

永續中心聘任 4 位專任助理（自行約聘助理），均由高教深耕計畫經費支應，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，亦為本校對外窗口，對內協調校端與計畫間的溝通，促使大學社會責任計畫在校內能更積極的擴展師生參與，同時協助各計畫在經費核銷等相關行政事宜。另 3 位助理各有 50% 的工作支援 USR 校務端工作。

在計畫端方面，各 USR 計畫皆聘有專任助理，協助主持人推動計畫工作。整體而言，112 至 113 年度的校務端的助理團隊共 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。

計畫名稱	計畫類型	計畫議題	SDGs	主持群	助理群
大學社會責任融入校務發展之規劃	校務端	橫向聯繫		4 人	4 人
淡水好生活：山海河賦創設計行動	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	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	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	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	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

▲本校 112 至 113 年度 USR 執行人員及分工情形

## 學校支持教職員參與 USR 計畫的制度與措施

### 激勵教職員參與 USR 計畫

本校在支持教職員參與 USR 計畫的制度與措施，已經有正式化發展，為持續推動 USR 計畫，本校相繼完成配套制度與措施，並滾動式修正中：

◆ 設置「大學社會責任推動委員會」：2022 年成立，由學術副校長擔任主任委員，稽核長、教務長、學務長、總務長、永續發展與社會創新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。

◆ 增加教師評鑑加分分數：2022 年通過將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 計畫教師。

◆ 通過社會實踐服務優良教師獎勵辦法：2022 年通過，2024 年延續辦理共有 7 位教師參與（其中包含 5 位 USR 教師），並從中遴選 2 位優良教師（含 1 位特優），以彈性薪資鼓勵校內教師投入，並於 113 年 11 月 29 日召開本校 113 學年度第 1 次大學社會責任推動委員會，於會議中確認獲獎教師名單。

◆ 產學 / USR 升等機制，透過升等說明，鼓勵老師參與 USR。研究發展處於 112 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。

## 對 USR 人才培育的支持系統

### 教學環境、教學設備、教學方法的改變與創新

- ◆推動「學生自主學習」，在大學學習的課程中，結合好生活計畫的成果—玩心設計行動中的系列產出，透過實境解謎將大一新生帶入淡水百年市街，進行自導式文化參訪體驗，強化新生對校園與淡水場域認識，同時啟發對社會實踐的認知，達成「大一淡江人，大四淡水人」願景。
- ◆設置「永續賦能實作助學金」邀請學生參與永續中心「永續報告書」的製作，鼓勵學生積極投入永續實務與實作，藉此培育永續人才。

### USR 教師社群的支持與獎勵

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，補助校內成員透過會議與交流討論合作方向，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。

### USR 教學和研究對教師的支持

在推動 USR 計畫過程，首重盤點本校既有跨系所的對話與交流機制，包含教師專業成長社群、服務學習課程社群、研發處鼓勵建立學術團隊及產學合作團隊，及頂石課程社群

- ◆設置「生活實驗提案競賽獎金」，促進學生思考生活中的創新想法並實踐提案透過培育學生面向社會的真實議題，進行有任務的學習，並在實踐行動中激勵學習動機與成效，補助學生自主提案經費，支持學生在校園中進行探索。
- ◆分享校園空間與活動資源：在「大淡水教育資源分享平台」的機制上，提供校園中的文化資訊，包括演講、表演、展覽、參觀體驗的「環境教育基地」。

等 4 項重要跨域對話與交流之教師團隊；其次邀請潛力團隊，透過計畫說明會、內部討論與交流活動等，積極促成校內跨域合作的契機，醞釀未來計畫團隊。跨域團隊提案後，即挹注校內資源，包括：討論空間、辦公空間、基礎辦公設備以及專業設備等，以利團隊成員提早投入。

### 課務及教務的調整與改變

#### 課務支持

- ◆自主學習微學分：自主學習微學分課程，內涵可為新知探索、行動實踐和數位學習，包括大師講座、藝文活動、創新創業活動、實作工作坊、研習營及精選磨課師課程等。
- ◆微學程：以主軸式議題串連不同學門，透過修改辦法，整合通識與院系課程，以擴大學生社會視野與知識探索為基礎的培養，規劃出各項主題式微學程，以活化通識課程跨域學習。
- ◆學分學程：由教務處將學分學程開授學分最低限制 20 學分調整為 15 學分。
- ◆社會實踐系列課程：盤點本校通識課程與 USR 課程，系統性地建置「社會實踐系列課程」，推動相關 USR 議題的學分學程。

#### 教務支持

- ◆創新教學實務與推廣：深化系所開設頂石課程之實務與推廣，有助於結合大學四年所學並回應實務問題，符合 USR 之社會參與意涵，故本校鼓勵各系所投入頂石課程，迄今本校已有 13 個系所獲得補助。
- ◆舉辦教學工作坊：為促進老師間的交流，舉辦系列教學工作坊講座，邀請好生活計畫協同主持人分享計畫執行過程，以及在教/學之間的創新設計如何與校園、地方連結，透過工作坊分享交流，傳達 USR 計畫的理念及推動成果。

## 校級 USR 整合與協調機制

### 校內整合暨分工的運作情形

自 110 年開始，本校由永續中心和大學社會責任辦公室共同協力推動大學社會責任相關工作，永續中心以策略擘劃、展覽競賽等工作為主，辦公室則以計畫綜整、行政庶務為主，兩單位相輔相成。

本校前兩期「大學社會責任實踐計畫」管考隨 107-111 年度「高等教育深耕計畫」定期舉行的深耕助理會議而進行，會議由稽核長主持，密度約為兩週一次，參與人員包括高教深耕辦公室計畫行政助理、主冊面向行政助理及附冊行政助理。深耕助理會議除管考計畫工作與經費進度外，亦協調經費的流用與調度，並設法解決各面向與附冊工作上所遭遇的困難。第三期 USR 計畫依推動中心要求的「成效評估機制」辦理管考，並參酌本校「品質保證稽核處」以及「教育品質管理委員會」長期推動全面品質管理 (Total Quality Management, TQM) 之三十年制度經驗，依循 PDCA 原則不斷持續改善，力求精進。

### 對外協調合作的運作情形

本校於 112 年 5 月 25 日舉辦 TQM30 周年及「2023 年 SDGs 環境倡議聯盟：ESG 和校園永續治理研討會」，以淡水城市為場域，邀請淡水區區公所、教育 (中小學校)、文化機構 (圖書館、淡水古蹟博物館) 與地方工作者進行兩場論壇，分別從「永續力」教育之設計與推動教學創新、「資源鏈結共創淡水」及大學社會責任等議題進行分享與交流，期待透過共學方式，發揮研討效益，創收共好。

## 外部資源導入與合作鏈結機制

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 279 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。

### 學校與在地政府、社區、企業、社群、或友校的合作鏈結機制與推動現況

民間社團方面，2020 年與台灣永續能源研究基金會 (TAISE) 簽約，2021 年與 TAISE 合作舉辦「2021 年大學永續發展目標與產業發展交流工作坊」會議，2021 年與新北市台灣藝術創生文化基金會簽約，協助新北市城鄉平衡發展。2022 年 11 月與壯世代科教文協會 (戰國策) 共同舉辦壯世代影響力研討會，共同為邁入老齡化社會集思廣益，提供對策，引領社會趨勢。

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。

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、

宗璋、台旭等)，簽約合作協力推動社會進展的機構尚有：微軟台灣等。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

地區中大小學方面，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，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，積極進行國內外之異業、水平垂直型「策略聯盟」，共享教育資源，相互合作共創多贏。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。

# 1-2

## 永續發展機制

撰文 | 歷史學系副教授兼永續中心社會實踐策略組組長 高上雯

### 社會責任實踐目標

本校秉持中長期目標「共創大淡水·智慧大未來」，將逐步推動社會責任的實踐，在累積前五年的在地工作經驗基礎上，朝向「打造永續雲端大學城」的願景邁進。

USR第三期計畫中，本校獲得五個計畫的補助，並以永續發展與社會創新中心為基礎，推動 USR Hub 機制，發揮協調與平台功能，深化社會參與，擴大校務影響力，並鼓勵更多師生的參與。結合校務發展的目標，本校響應並具體實

踐 SDGs 全球倡議的同時，將社會責任推動路徑的階段目標定於 2030 年，與 SDGs 目標年同步，共同促進永續發展目標的實現。

在第一個五年計畫中(2018-2022)，本校團隊初步建構了大學與地方的合作模式並取得顯著成果，第三期執行的五個計畫聚焦於地方議題，並持續透過社會參與的方式，建立與地方社會合作的模式。我們積極推動教學與研究轉型，累積更多量能，透過社會實踐課程與地方研究的發展，未來將成為地方城市治理智庫的使命。

淡江大學社會責任治理

淡江大學社會責任治理



▲落實社會責任的推動路徑圖

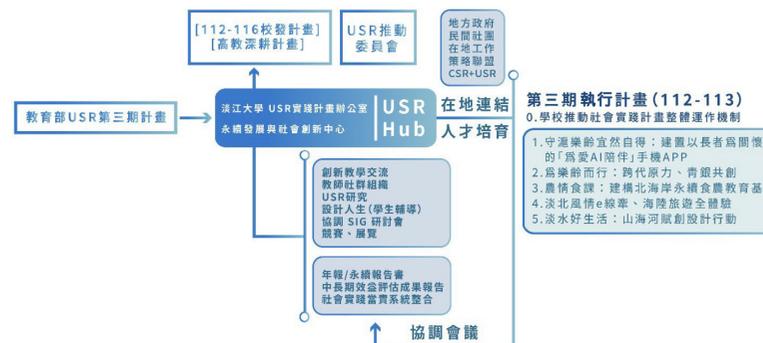
### 校方運作機制與支持

教學方面，規劃 10 門通識微學程，以及配合 USR 計畫議題的學分學程。透過課程的微調，有助教師重新思考教學內容與課程設計，協助學生更有系統地跨領域學習，期能讓更多課程投入社會參與及地方連結。

研究方面，本校為了鼓勵教師投入 USR，將升等機制多元化，管道包括學術研究型、教學實踐研究型、技術研發研究型、文藝創作展演型及體育競賽型等領域。至今本校執行 USR 教師共有 5 位教師升等為教授、3 位教師升等為副教授；升等類型分別為技術研發研究 1 位；教學實踐研究型 3 位；學術研究型 4 位。

產學方面，將進一步擴大 USR 計畫與相關產學計畫的結合。過去的產學合作主要聚焦於理工科領域，而現在則開始拓展至人文社會學科，積極促進人文社會領域與產業的深度合作，以實現更廣泛的社會影響力與創新發展。112 學年文學院獲得「iLink 計畫 A 類：人文社會與產業實務創新鏈結計畫」補助，是以「研究與知識轉移」的觀念，輔導人文社會科系教師進行產學的思考。例如，研發處所進行工業區的輔導工作，邀請大傳系與建築系參與 USR 計畫的老師，針對工業區與周邊地區的共榮工作進行相關的經驗協助。

#### USR Hub 運作之具體制度、措施及永續推動模式



▲「大學社會責任納入校務發展規劃」的推動機制

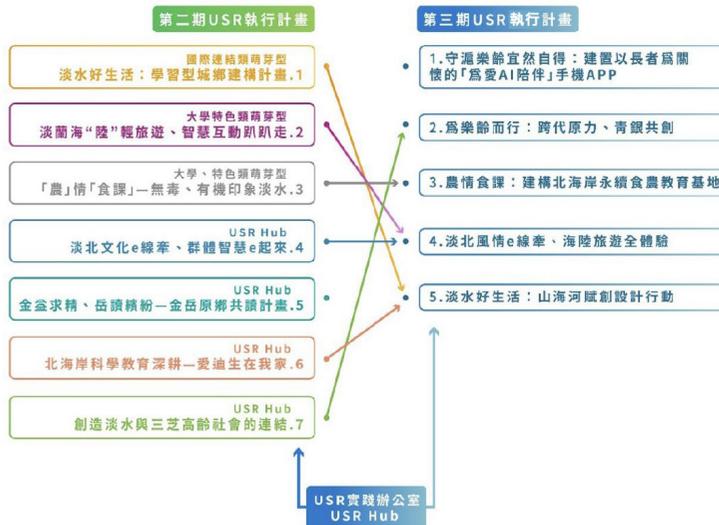
## 執行團隊育成機制

本校第一期至第三期 USR 計畫的執行團隊，主要透過「專業知能服務學習課程」進行培育。其中好生活計畫與食農計畫參與教師，共計 12 人通過申請，並減授鐘點。

第二期 USR Hub 除高教深耕經費外，也獲本校重點研究計畫補助，例如：「淡北風情 e 線牽」、「北海科學教育深耕」、「創造淡水與三芝高齡社會的連結」與「守滬樂活」等。

自 2022 年起，本校將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 計畫教師；設置社會實踐服務優良教師獎勵辦法，2023 年遴選 7 位優良教師（含 1 位特優），2024 年遴選 2 位優良教師（含 1 位特優），以彈性薪資獎勵參與社會實踐之教師。再者，透過產學 / USR 升等機制，協助參與 USR 之教師透過升等說明，鼓勵老師參與 USR。

### 第三期執行計畫主題及執行團隊育成機制與籌組



▲第二、三期 USR 計畫的育成與輔導過程

## USR 團隊培力

透過校務發展計畫，鼓勵教師申請重點研究計畫，活化不同領域的研究能量，透過成果發表會議的交流，有助於培植團隊成員的能力，以及跨域團隊的形成。再者，透過多元升等說明與經驗分享，鼓勵老師積極參與 USR 計畫。111 學年度第 2 學期教務會議通過淡江大學自主學習課程實施要點，提供自主學習分為 A、B 類兩類給予經費補助，共有 28 個課程獲得補助，並在期末舉辦課程合展，由永續中心協助相關策展，提供教師分享教學創新的模式。

透過本校的教師成長演講進行交流活動，累積更多課程創新的經驗，並鼓勵教師申請教學實踐研究計畫，或參加本校的創新教學獎勵。透過 USR 計畫的相關課程，加強教師帶領學生提升社會參與的意識與實作機會，強化師生面對真實世界議題的探究能力，以符應 108 課綱的「終身學習者」的目標。

第三期新增效益評估作為重要面向，本校在 2023 年舉辦活動如：6 月 9 日「誰說夏蟬不知冬雪？USR 和它的中長期效益評估」共培活動、9 月 4 日淡江大學 USR 策略校準與中長期規劃進階工作坊及 10 月 3 日淡江大學 USR 計畫利害關係人鑑別 AA1000 工作坊。本校獲補助的三個計畫「好生活」、「食農教育」與「淡北文化」計畫已舉辦 SIG 工作坊或研討會。上述活動皆透過學校系統邀請全校師生參加，並於淡江時報進行相關報導。

## 活化課程設計

大學社會責任實踐辦公室與永續中心與學務處、教務處、通識教育委員會共同推動課程活化，成果如下：

- ◆作為孕育本校 USR 計畫的「專業知能服務學習」課程，除了持續支援老師將課程帶到場域之外，也建立本校推動 USR 的永續機制。
- ◆修改「學分學程實施辦法」，降低開設學分數至少為 15 學分。112 學年配合第三期 USR 計畫通過兩個學分學程：「食農教育人才培力學分學程」與「高齡健康服務人才培力學分學程」。
- ◆通識課程開設 10 個跨領域微學程：幸福生活、性別研究、科技與社會、淨零與永續發展、城市未來、亞洲治理經驗、地方創生與區域治理、地方敘事與藝術展演、體驗歷史及高齡健康促進。透過彈性學分、培育跨領域人才，提升學生自主學習與學用合一之目的。
- ◆自主學習部分，開設「微學分」，透過場域連結，邀請職人分享經驗，有助於開拓學生對於 USR 的認識。本校具國際化特色之結合學習與生活的三全書院也開設

「社會議題探索暨實踐」自主學習課程。在大學學習的課程中，結合 USR 計畫的成果強化新生對校園與淡水場域的認識，啟發對社會實踐的認知，達成「大一淡江人，大四淡水人」的願景。

- ◆ USR 計畫相關課程依社會參與程度可分為 5 類：L1 意識提升課程、L2 在地參與課程、L3 在地議題構思課程、L4 在地實踐課程、L5 跨領域實踐課程。

- ◆為深化學生參與 USR 的成長，學務處輔導機制及育成中心的創業輔導，提供學生持續參與 USR 的自主學習。112 學年舉辦「生活實驗室」，進行自主提案徵件，共有 11 組提案，39 位學生；113 學年新增校內單位出題徵件，共有 17 組提案，47 位學生參與。學生多為跨學院與跨領域的組成，透過校園生活或永續概念之探究，以工作坊的形式培養學生的即戰力，並展現跨域學習的成果。

透過上述課程活化設計與規劃，支持教師教學創新，引導學生探索在地真實議題，培養跨領域的能力。

課程形態	操作模式說明
暑期跨域共授工作坊	將學期課程以專簽方式取得許可，以工作坊形式密集在暑假兩週上課。由跨域老師開課，開放不同院系學生修課。將課程與學生帶到場域與場域居民一起工作。範例：田野學校（課程名稱為「社區營造服務」）
課程接力模式	針對場域真實任務，從發想到作品產出，透過多門課程在價值鏈上進行串連，就提案內容進行優化，最後成為可以放在場域的成品，是一個完整的作品生產歷程。範例：企管系服務創新與設計 + 建築系社區營造服務 + 企管系服務科學與管理，完成玩心設計系列產品（覓情記）
專業服務派遣隊	這是任務導向的課程，利用暑假將課程與學生帶到場域，不同於「服務性質」的課程，應用專業知能有助於解決當地的課題。範例：建築系構築。
微學分	本校通識中心推動彈性學分、培育跨領域人才、提升學生自主學習與學用合一。學生經由活動報名系統參加【微學分活動】，經開辦單位確認學習成效為通過者，可獲得微學分數。範例：食農計畫以此為執行主體。

▲本校第一至三期 USR 計畫的課程創新經驗模式

參與程度	課程屬性	定義說明	課堂操作參考模式
	L1：意識提升課程	運用方法提升學生關注社會相關議題，提高認知與意識。	邀請職人/業師進班演講分享，學生書寫心得。
	L2：在地參與課程	引領學生參與地方相關的社會實踐相關活動，進行單位交流與互動。	帶學生到場域進行見學，學生書寫心得。
	L3：在地議題構思課程	帶領學生以地方議題為任務，進行教學探索，構思可能的行動方向。	應用適當方法（例如設計思考）針對議題提出方案。
	L4：在地實踐課程	有任務的學習，學習成果有服務場域、回饋場域需求與/或解決問題。	針對場域議題，提出計畫方案，然後實踐。
	L5：跨領域實踐課程	面對社會實踐場域的真实議題，需要進行跨域合作與行動展演。	跨領域專業合作，並尋機邀請場域夥伴跨域共學共作。

▲課程依社會參與程度進行分類

## USR 教師成長社群

本校教師發展中心長期扮演著支持教師成長與教學創新的推手，邀請在教學創新有成之教師分享其經驗，透過演講進行教師的交流活動。本校也鼓勵教師將參與 USR 計畫課程所探索之議題與場域之創新經驗彙整，除了申請教學實踐研究計畫，亦能參加本校的創新教學獎勵。

第三期 USR 教師成立教師成長社群，以夥伴模式相互分享教學理念和技巧、教學創新研究和教材活化等經驗，進而達到強化教學品質提升學生學習成效。有興趣的教師也可以「課程參與」的方式，加入 USR 計畫，教師成長成為社群培育 USR 種子教師的平台。

教師成長社群名稱	計畫名稱	主領教師
<b>111 學年度</b>		
淡水河數位導覽教材研究社群	淡北風情 e 線牽、海陸旅遊全體驗	李其霖
社會價值影響力評估成長社群	淡水好生活：山海河賦創設計行動	涂敏芬
推展食農教育 - 在地食、食在地	農情食課：建構北海岸永續食農教育基地	牛涵錚
體育雙語教學培力社群	為樂齡而行：跨代原力、青銀共創	陳文和
核心能力模擬演練實踐社群	為樂齡而行：跨代原力、青銀共創	黃一峯
<b>112 學年度</b>		
淡水河數位教材研究社群	淡北風情 e 線牽、海陸旅遊全體驗	李其霖
設計作為行動研究	淡水好生活：山海河賦創設計行動	黃瑞茂
永續淡水河口漁業文化	農情食課：建構北海岸永續食農教育基地	牛涵錚
樂齡社會參與及終身學習	為樂齡而行：跨代原力、青銀共創	陳逸政
淡江茶社	為樂齡而行：跨代原力、青銀共創	黃一峯
智人共融	守滬樂齡宜然自得：建置以長者為關懷的「為愛 AI 陪伴」手機 APP	張玄菩
<b>113 學年度</b>		
技術與藝術： 淡江大學大一建築設計課程規劃組	淡水好生活：山海河賦創設計行動	朱百鏡
設計做為行動研究社群	淡水好生活：山海河賦創設計行動	黃瑞茂
AiSTS (科技與社會) 公民科學家行動社群	淡水好生活：山海河賦創設計行動	林逸農

▲ USR 教師成立之教師成長社群

# 1-3

## 成效評估機制

撰文 | 產業經濟學系副教授兼永續中心韌性治理規劃組組長 洪小文

本校永續中心「韌性治理規劃組」為 USR 計畫成效評估機制的專責單位，設置 1 位組長由專任教師兼任及 2 位專任助理協助運作。核心業務為定期編制 USR 年報，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，整合校內各 USR 計畫成果資料，並評估運用 USR 計畫資料與校務發展相結合，相關評估範疇、評估面向與指標、評估方法、撰寫格式等，均被整合進入「淡江大學社會實踐當責系統」。

此系統包括以下六個模組：

【模組 01：願景規劃】實踐工作者需要針對行動方案，進行層次綜覽。向上檢視「校級」的永續發展藍圖，接續扣接「計畫」的願景、使命與目標，並檢視行動方案的「利害關係人」。

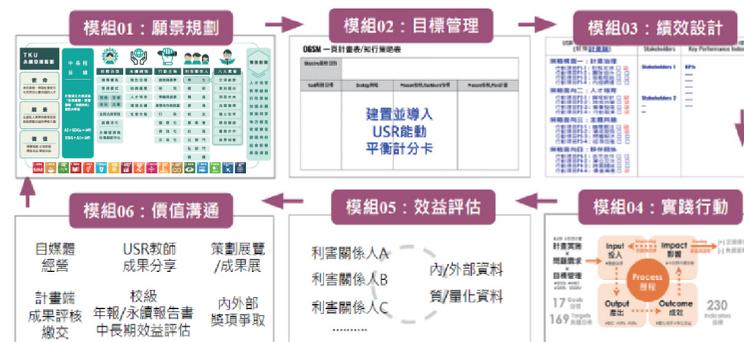
【模組 02：目標管理】導入 OGSM (Objective, Goal, Strategy, Measure，簡稱 OGSM)，是一頁計畫表 (a strategic dialogue chart)，也是「知行策略表」。

【模組 03：績效設計】承接 OGSM 表中策略欄位選擇的行動項目集合，決定主題後，實踐工作者規劃的行動方案，並設定每個行動關鍵績效指標 (KPIs) 或成果 (KRs)、利害關係人議合方式與進行資料蒐集工作。

【模組 04：實踐行動】在「行動前」規劃內容、準備與排演；於「行動中」執行內容並執行利害關係人議合；在「行動後」整理紀錄，進入效益評估。

【模組 05：效益評估】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。

【模組 06：價值溝通】針對不同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進行溝通與證明。



▲淡江大學社會實踐當責系統



▲淡江大學回應教育部大學社會責任推動中心的管考系統 / 成效評估機制

## 成效評估範疇

因應 USR 推動中心要求 USR 計畫成效評估之設計應能反饋至校務中長期發展計畫，本校改良 USR 推動中心公告之評估框架，規劃出「淡江大學 USR 能動平衡計分卡」，作為影響力評估的工具。

「淡江大學 USR 能動平衡計分卡」分為校務端與計畫端，透過「USR 能動平衡計分卡」，展現校務端與計畫端的縱向連結與計畫端間的橫向連結。

「計畫端」聚焦於「計畫治理」、「人才培育」、「主題共融」及「夥伴關係」四個面向，各面向對應四個子項；而「校務端」則以「校務協調」、「倡議中介」、「價值策展」及「當責促進」四大目標為核心，各目標亦對應四個子項。

在「淡江大學 USR 能動平衡計分卡」的評估框架下，本校以「淡江大學社會實踐當責系統」中的「模組 4：實踐行動」作為成效評估的主要範疇。

以校務端所主導的活動來進行說明，2024 年本校永續中心所推進的「實踐行動」，以「知行策略彙編表（OGSM 表）」具體呈現校務端各項行動之目標與策略，及檢核的衡量指標與對應之利害關係人。同時，利用社會實踐當責系統表格，呈現 2024 年度校務端工作成果綜整。

	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	U1-1：財務支持	U2-1：課程發展	U3-1：校內合展	U4-1：架構修正
動	U1-2：團隊協作	U2-2：多元參與	U3-2：校外策展	U4-2：文件控制
項	U1-3：激勵制度	U2-3：資源共享	U3-3：媒體傳播	U4-3：關係議合
目	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			

▲淡江大學 USR 能動平衡計分卡 \_\_ 校務端

	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	P1-1：財務支持	P2-1：課程設計	P3-1：議題關注	P4-1：多元合作
動	P1-2：團隊協作	P2-2：跨域共學	P3-2：場域服務	P4-2：單位交流
項	P1-3：激勵賦能	P2-3：素養發展	P3-3：問題解決	P4-3：跨國鏈結
目	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 \_\_ 計畫端

## 能動平衡計分卡： 目標管理與績效設計

Objective 最終目的	112-116 校務發展	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 OGSM		模組 03：績效設計	
策略構面	行動項目	利害關係人	檢核：2024 年成果與成效
提升效率溝通的協調者	1-1 財務支持	教育部 財務處 高教深耕辦公室 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 717.2 萬 4. 募款支應 USR 執行經費 9.1 萬元 5. 募款支應社會實踐服務優良獎勵 7.3 萬元
	1-2 團隊協作	各計畫團隊	永續中心：淨零排碳推動組、社會實踐策略組、韌性治理規劃組、USR 各計畫團隊
	1-3 激勵賦能	教師 學生	淡江大學社會實踐服務優良獎勵辦法 淡江大學生活實驗提案競賽獎金
	1-4 內控調適	品保處	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
從事倡議行動的中介者	2-1 課程發展	教職員生	1. USR 年報價值溝通暨成效評估工作坊 2. 校內永續管理師培訓課程
	2-2 多元參與	台灣能源基金會 遠見雜誌	1. 參與台灣永續大學獎「永續報告類 - 金級」 2. 參與遠見 ESG 共好圈 (台灣第一個 ESG 與 USR 的整合平台)
	2-3 資源共享	教職員生 一般民眾	永續發展與社會創新中心官網 - 大學社會責任年報專區
	2-4 公私協力	校內外委員 各計畫主持人	113 學年度大學社會責任推動委員會第 1 次會議
設計價值溝通的策展者	3-1 校內合展	本校教職員生 他校教師 一般民眾	1. USR 第三期成果發表交流會 2. XPlorer X USR 學習創新交流研討會
	3-2 校外策展	私部門、公部門	2024 亞太永續博覽會
	3-3 媒體傳播	教職員生 一般民眾	淡江時報報導 USR 活動成果統計 113 年 1 至 12 月，計 26 則相關報導
	3-4 文本彙編	USR 推動中心 各計畫團隊	完成「2023 年淡江大學社會責任年報」
建構當責智識的促進者	4-1 架構修正	各計畫團隊	1. 確立 USR 成效評估：社會實踐當責系統 2. USR 能動平衡計分卡：計畫端、校務端
	4-2 文件控制	各計畫團隊	學期成果資料蒐集表單(春/秋季)、各計畫資料蒐整(計畫書、成果評核報告書等)
	4-3 關係議合	各計畫團隊	USR 關係人問卷：USR 教師、USR 助理
	4-4 永續賦能	教職員生	1. 永續設計思考與溫室實作工作坊 2. 永續經營啡你不可 - 入門 SDGs

▲ 2024 年度校務端工作成果綜整

## 利害關係人意見調查

本校永續中心於 112 年 10 月舉辦「利害關係人鑑別 AA1000 工作坊」，透過此工作坊將 AA1000 (Stakeholder Engagement 20 Standard, AA1000 SES 2015) 導入本校 USR 各計畫團隊，並與 USR 各計畫主持人及成員共同定義出主要利害關係人、調查方式及議合方式，請見下表。

校務端與計畫端經過協調，校務端確立三大類關注的利害關係人：USR 教師、USR 專任助理及校務

行政主管。其中，「USR 教師」與「USR 專任助理」為計畫端共同重點關切的利害關係人，故由校務端代表編製價值問卷進行調查。

此外，在 USR 課程學生學習成效方面的評估，以往皆由計畫端自行設計問卷進行評估，無統一衡量標準。為能統一分析評估學生學習成效，校務端於 2024 年 12 月設計 USR 課程的共同問卷提供給計畫端使用，問卷結果也將於下一小節一併呈現。

計畫名稱	利害關係人類別	議合調查方式
大學社會責任融入 校務發展之規劃	USR 教師	價值評估調查問卷
	USR 助理	價值評估調查問卷
淡水好生活： 山海河賦創設計行動	校務行政主管	2023 年淡江大學永續報告書重大性議題分析 (取校務主管有效問卷 50 份)
	修課學生	以 6 點量表進行測量
	場域夥伴	以 6 點量表進行測量
淡北風情 e 線牽、 海陸旅遊全體驗	參與活動者	以 6 點量表進行測量
	修課學生	問卷、學習單與教學評鑑
	場域夥伴	訪談、問卷
農情食課：建構北海岸 永續食農教育基地	活動參與者	問卷、訪談
	課程學生	問卷、訪談
	外部資源夥伴	問卷、訪談
為樂齡而行： 跨代原力、青銀共創	在地合作團體	問卷、訪談
	課程學生	社會實踐課程價值問卷
	長者	社會價值問卷滿意度問卷 7 點量表
守滬樂齡悠然自得： 建置已長者為關懷的「為 愛 AI 陪伴」手機 APP	長者眷屬	社會價值問卷
	學生	活動成效回饋單
	長者	生活調查問卷及滿意度調查 10 點量表
	教師	活動成效回饋單

▲ USR 計畫及校務端利害關係人類型與議合調查方式

# 利害關係人 意見調查結果

## USR 教師

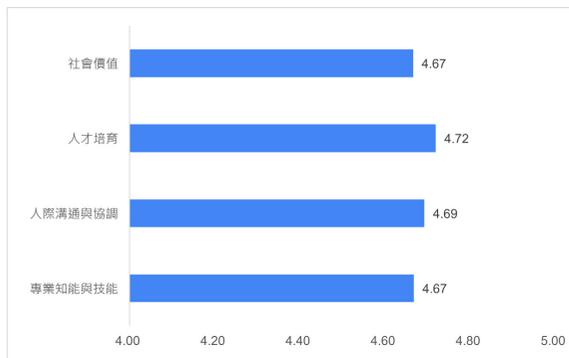
參與 USR 計畫之授課教師共有 38 位，此次問卷回收計 25 份，填答率為 65.8%。其中開設「L1 意識提升課程教師」1 人，開設 L2 至 L5 課程教師 24 人，分別為教授「L2 在地參與課程」教師 3 人、「L3 在地議題構思課程」教師 6 人、「L4 在地實踐課程」教師 7 人及「L5 跨領域實踐課程」教師 8 人。

本次問卷以「專業知能與技能」、「人際溝通與協調」、「人才培育」及「社會價值」四個面向，調查 USR 課程授課教師所創造的真實影響與貢獻。此問卷採用 5 點量表，1 分表示「非常不同意」、2 分表示「不同意」、3 分表示「普通」、4 分表示「同意」及 5 分表示「非常同意」。

透過問卷分析回饋，教師們認為在 USR 課程能有效提升「人才培

育」的部分為最高分 4.72/5 分，其次為提升「人際溝通與協調」4.69/5 分，顯示大部分教師認為透過 USR 課程能讓學生更具體的應用課堂上的教學知識，並能啟發學生提出新的解決問題的方法。同時，由於 USR 場域實踐部分需與場域夥伴、社區居民、公私部門等相關利害關係人合作，因此透過場域實作的 USR 課程，有助於提升同學「人際溝通與協調」的能力。

最後，關於教師個人在「專業知能與技能」提升部分的得分與課程所帶來的「社會價值」較低，皆為 4.67/5 分。但因滿分為 5 分，「專業知能與技能」與「社會價值」雖然略微低分，但仍是相當不錯的評價 ( $4.67/5=0.934$ )。



▲ USR 教師問卷反饋

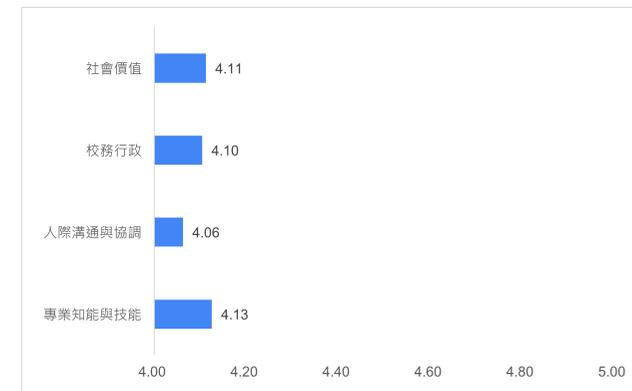
## USR 專任助理

參與 USR 計畫助理共有 18 位專任助理，此次問卷回收計 16 份問卷，填答率 88.9%。本次問卷檢視 USR 計畫助理，從事 USR 計畫相關工作是否可提升自身「專業知能與技能」、「人際溝通與協調」、「校務行政」與「社會價值」等四個面向。此問卷同樣採用之前所述 5 點量表，不再贅述。

問卷結果顯示，專任助理們在認為從事 USR 相關工作可提升自身的「專業知能與技能」上獲得的分數 4.13/5 分最高；其次為提升自身「社會價值」層面，獲得 4.11/5 分。表示助理認為參與 USR 計畫的推動，能提升自己的專業與跨域的知能及技能。同時，有助於提升

「社會實踐」與「永續發展」相關議題的意識，並投入相關議題的倡導，而增加自身的社會價值。

最後，因執行計畫而與校內行政單位有所接觸，在提升「校務行政」層面獲得 4.1/5 分，透過各項活動的辦理則有助於「人際溝通與協調」能力，獲得 4.06/5 分。各面向平均皆達 4 分以上，大致上專任助理們都同意，參與推動 USR 計畫確實可以提升自身各面向的能力。

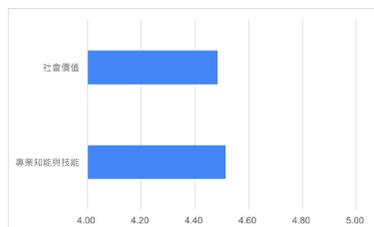


▲ USR 專任助理問卷反饋

## 參與 USR 課程學生

113 學年度上學期期末，針對參與 USR 課程學生實施問卷調查，此次回收總計 169 份問卷。其中課程參與程度為 L1 意識提升課程，問卷回收為 144 份；課程參與程度為 L2 至 L5 有關課程帶入場域實踐的部分，問卷回收為 25 份。(L2 在地參與課程、L3 在地議題構思課程、L4 在地實踐課程、L5 跨領域實踐課程)

本次問卷採用上述之 5 點量表，調查學生參與 USR 課程是否提升「專業知能與技能」與「社會價值」。另調查學生參與課程之後，認為自身可增進之能力，包括專業學習力、參與實踐力、溝通協作力、同理反思力及流程設計力。此項調查結果，以填答者回覆認為所獲得的能力占問卷填寫人數百分比作呈現。



## L1 意識提升課程

學生在參與課程後，同意參與 USR 課程有助於提升「專業知能與技能」的分數達到 4.51/5，表示學生認同參與 L1 課程，有助於提升學術知能與自己專業領域的學習。另外，「社會價值」部分，調查同學參與課程後，對於「社會實踐」與「永續發展」的相關議題，是否提升關切度與參與意願，分數為 4.48/5。關於學生自認在課後所獲得的能力，82% 的同學認為提升「專業學習力」最多、其次為 59% 的同學認為能夠提升「溝通協作力」，最後以「同理反思力」(24%) 最少。

「L1 意識提升課程」，相關課程皆在教室課堂中進行，尚未走到實際場域，可能是學生認為在課後獲得「同理反思力」比例較低的原因。



▲參與 L1 意識課程問卷反饋

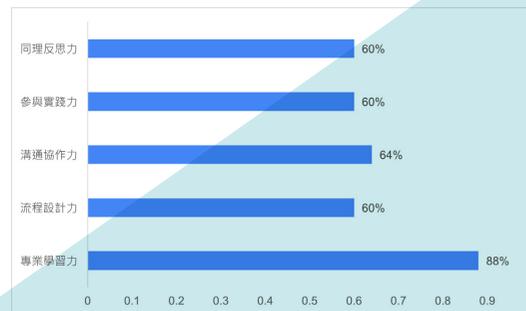
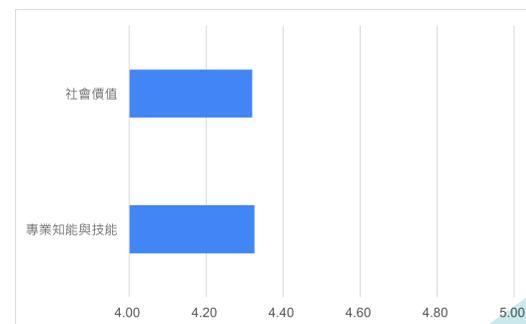
## L2 至 L5 課程帶入場域實踐

參與 L2 至 L5 課程的學生，同意參與 USR 課程有助於提升「專業知能與技能」的分數達到 4.33/5，此項調查同學是否認同參與課程後有助於提升學術知能與自己專業領域及跨域的學習，及參與社區場域實作課程後，是否有助於個人生涯發展與規劃、培養創新的解決問題能力及具體應用專業知識。

另外，「社會價值」部分，獲得分數為 4.32/5，調查學生課後對於「社會實踐」與「永續發展」的相關議題，是否提升關切度與參與意願，

以及社區實作場域是否提升本校的正向觀感。

關於學生課後能夠獲得的能力，88% 的同學認為提升「專業學習力」最多、其次 64% 的同學認為能夠提升「溝通協作力」，最後「同理反思力」、「參與實踐力」及「流程設計力」皆為 60%。此結果表示，與未將學生帶入場域實踐的 L1 課程相比，課程若將學生帶入場域實踐，學生認為可獲得能力的比例，包括「專業學習力」、「溝通協作力」、「同理反思力」、「參與實踐力」及「流程設計力」，皆有所提升。



▲參與 L2 至 L5 課程帶入場域實踐問卷反饋