

校務端專章

1

1-1 USR 整體發展規劃及資源投入

撰文人：品質保證稽核處 林志娟 稽核長

淡江大學自107年度起積極響應教育部推動之大學社會責任（University Social Responsibility, USR）政策，至今已走過七個年頭。回顧本校USR的發展歷程，不僅呈現出階段性推進的清晰軌跡，也反映出大學在回應社會變遷與公共議題時，逐步調整自身角色定位與治理思維的過程。從第一期著重行動嘗試與場域連結的「萌芽」（107-108年），第二期擴大教師參與與跨域合作的「成長」（109-111年），第三期強化教學、研究與社會實踐整合的「茁壯」（112-113年），到目前第四期（114-116年）正式邁入「成熟」階段，本校已逐步將USR由個別計畫推動，轉化為支撐校務發展與永續治理的重要制度基礎。

一、學校 USR 整體發展規劃

進入第四期後，淡江大學對USR的理解已不再侷限於回應政策或執行補助計畫，而是進一步思考大學在快速變動的社會環境中，如何透過制度設計、治理工具與人才培育，持續創造公共價值。本期（114-116年）USR計畫即在此脈絡下，持續與本校中長期校務發展計畫相互扣合，以「共創大淡水、智慧大未來」為整體願景，提出「ESG+AI=∞」之核心策略，並以「AI+SDGs=∞」作為實踐推動目標，嘗試透過科技工具與數據治理，提升社會責任實踐的精準度、可視性與可持續性。整體永續發展藍圖涵蓋治理、素養、永續原則、行動主軸與利害關係人五大面向，透過「價值創造」的概念，將大學社會責任由向付出，轉化為可被理解、被檢核，並能回饋制度調整的治理過程。淡江大學永續發展藍圖如圖所示。



▲ 淡江大學永續發展藍圖

在具體推動上，114年度本校共獲教育部補助2件USR計畫，分別屬於大學特色類深耕型及永續發展類特色永續型，聚焦地方創生與淡水文化，持續深化社會參與及實踐成果。兩項計畫包括：「淡水好生活：大學城賦創設計行動」（永續發展類/特色永續型）以及「走進淡水、面向國際：推廣台灣最具影響力的經典遊程與特色餐宴」（大學特色類/深耕型）。此一配置不僅展現本校長期深耕淡水地區的累積成果，也呈現以在地議題為根基、逐步連結國際交流與文化轉譯的發展取向，使USR成為串聯地方、產業與全球永續目標的重要平台。

二、USR 納入中長期校務發展的執行情形

為確保USR計畫不僅止於個案型補助，而能長期融入校務治理與學術發展，本校已將USR納入112至116學年度校務發展計畫，並透過以下機制建立制度化的推動架構：

1. 行政推動機制：設置「大學社會責任實踐（USR）計畫辦公室」作為校級專責單位，確立垂直整合與橫向聯繫機制；後續成立「永續發展與社會創新中心」（以下簡稱永續中心），透過USR推動委員會邀請外部委員與校內主管共同討論行動方案與場域需求，確保計畫符合本校與地方的雙向需求。
2. 組織與人力配置：USR計畫辦公室由學術副校長兼任主任，擊劃計畫發展方向與相關制度；由稽核長兼任執行秘書，統籌跨單位協調與管考。永續中心下設「淨零碳排推動組」、「社會實踐策略組」及「韌性治理規劃組」，擴大推動USR與ESG相關業務。
3. 管考與執行：定期召開室務會議及助理會議，並導入社會實踐當責系統，運用OGSM機制與USR能動平衡計分卡，強化計畫治理、人才培育、主題共融及夥伴關係等面向，確保USR推動成果能持續回饋校務發展。
4. 未來期程：以「建校100年、淨零校園」及「2030永續目標」為方向，持續推動USR制度化。同時規劃導入社會投資報酬（SROI）評估方法評估USR社會影響力，預計115年度完成初步計算，116年度納入中長期效益檢核與影響力報告。

三、學校對整體USR的資源投入

為落實推動USR計畫，本校除積極爭取教育部補助外，並整合校內經費、人力與空間資源，建立制度化與永續化的支持基礎。

(一) 經費挹注

114年度教育部補助經費1,750萬元，學校配合投入10%配合款175萬元。另由高等教育深耕計畫支應USR相關計畫經費約652萬元，加上永續中心募款約25萬元，用於教師社會實踐服務優良獎勵、校外競賽與展覽及相關業務，全年合計投入經費約2,602萬元。

（二）空間與人力支持

- 1.空間支持：設置「USR Hub」(H107)提供計畫獨立辦公空間作為計畫推動及校內外交流場域，並增設H106教室，擴大計畫空間。
- 2.人力支持：校務端聘有2名專任助理負責行政與管考庶務，計畫端另有主持群及助理群共27人，構成跨單位的堅實支持體系。

四、學校支持USR之制度與激勵措施

本校於111年成立USR推動委員會，將USR提升至校級層級，並建立多項配套措施以激勵師生參與。

（一）教師激勵措施

- 1.評鑑：社會實踐服務納入教師評鑑項目，每兩年最高可加15分，作為升等與獎勵依據。
- 2.升等：參與USR計畫之教師可提出教學研究型升等申請，將執行計畫成果作為代表著作或參考著作。
- 3.減授：申請通過「專業知能服務學習課程獎勵」之授課教師得減授鐘點，並針對執行USR計畫之教師增加減授名額。
- 4.獎勵：訂定「社會實踐服務優良教師獎勵辦法」，提供彈性薪資獎勵並公開表揚。114學年度共有5名教師獲獎。

（二）學生支持與人才培育

- 1.永續賦能實作助學金：鼓勵學生參與永續中心年報及永續報告書製作，培育永續實務人才。
- 2.生活實驗室提案競賽：引導學生針對社會真實議題自主提案，並提供經費補助支持學生的校園探索活動。
- 3.社會實踐證明：核發參與證書並登錄學習歷程。

（三）課務發展支持

為推動USR，本校依校務發展計畫及高教深耕計畫，調整課程與課務制度：

- 1.授課時數調整：參與USR計畫授課之教師可減授時數，以兼顧教學與計畫推動。
- 2.課程認定：USR相關課程納入自主學習課程」、「社會實踐課程系列」、「議題取向微學程」，並給予時數與學分認定。
- 3.推動跨院系協同授課，結合專業知識與在地議題，培養學生跨域能力。
- 4.設計專題課程並結合實作場域，引導學生將專業知能應用於社會實踐。

五、校級USR整合與外部鏈結

為強化整體效能，本校透過校級專責單位與跨界合作，建構完善的社會責任推動網絡：

（一）內部整合機制

- 1.專責單位分工：由「永續發展與社會創新中心」負責策略規劃、永續藍圖推進及校端管考；「USR計畫辦公室」則專責計畫的具體執行。
- 2.強化效能：透過校級單位之設立，建立跨計畫的整合機制以提升整體推動效率。

（二）外部合作網絡

本校積極拓展跨領域與跨層級之合作關係：

- 1.政府端合作：與新北市政府、淡水區公所及淡水古蹟博物館、水利局、農業局等局處建立夥伴關係。
- 2.具體行動：推動項目涵蓋水域守護、食農教育及文化資產推廣，將社會責任落實具體場域。
- 3.多元鏈結：整合產業、非營利組織、校際及校友資源，建立全方位的USR合作網絡。

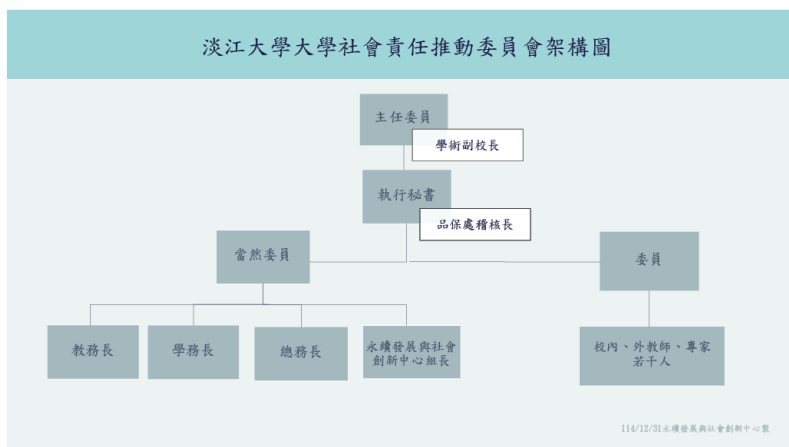
透過上述多元的規劃、資源投入與制度支持，本校已逐步深化校園USR文化提升師生參與度與價值認同，並在國內外獎項中屢獲肯定，展現淡江大學在永續發展與社會實踐上的具體成果。

1-2 推動組織與推動機制

撰文者：永續發展與社會創新中心社會實踐策略組 高上雯 組長
社會實踐策略組 何星瑩 助理

一、USR推動組織

107年本校成立「大學社會責任實踐計畫辦公室」，110年成立「永續發展與社會創新中心」，逐步建構起教育部USR計畫的校務端支持體系。透過此一組織架構，本校形成了與USR計畫合作的模式，也建立了具體的執行運作機制。111年本校成立「大學社會責任推動委員會」，並邀請校外委員與專家加入，致力於推動產、官、學、民各界共同履行大學社會責任。



▲ 淡江大學大學社會責任推動委員會架構圖

二、USR 推動機制

(一) 推動課程活化

大學社會責任實踐計畫辦公室與永續中心及學務處、教務處、通識教育委員會共同推動課程活化，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，並且能讓更多課程投入社會參與及地方連結。相關課程成果如下：

1. 「專業知能服務學習」：

課程孕育本校USR計畫，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。

2. 「跨領域微學程」：

由通識與核心課程中心開設相關課程，主題包括幸福生活、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等，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。

3. 自主學習「微學分」課程：

本課程安排實作，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。此外，本校具國際化特色之三全書院也開設「社會議題探索暨實踐」課程，提供學生社會實踐主題之自主學習。

4. 「社會實踐課程」：

為引導學生認識社會實踐的多元樣貌，並在學習歷程中培養關懷社會、回應真實議題的能力，本校通識與核心課程中心自114學年度起進行徵課，邀請教師將真實場域與社會議題融入教學，並預計於115學年度正式開課。

(二) 生活實驗室競賽

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。永續中心也於112學年開始舉辦「生活實驗室競賽」，114學年徵件聚焦於低碳飲食與綠色消費、節能與能源效率、社會創新與綠色經濟模式的推動、智慧科技與生活應用、綠色校園永續營造、永續教育與風險評估，共有9組提案，53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，培養學生的即戰力及跨域學習的成果。

(三) 成立教師成長社群

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，每學期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。

第四期USR團隊之教師成長社群，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，達到強化教學品質，並提升學生學習成效。此外，鼓勵有興趣的教師以「課程參與」的方式加入USR計畫，進而培育更多的USR種子教師。

(四) 支持多元升等制度

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。

1-3 成效評估機制

撰文者：永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組 洪小文 組長
韌性治理規劃組 陳映妤 助理

一、成效評估機制

本校依循「淡江大學社會實踐當責系統」架構，透過以下6大工作模組進行中長期成效評估與資料綜整：

【模組1：願景規劃】緊密扣接校級永續藍圖與計畫願景，確認核心利害關係人。

【模組2：目標管理】導入OGSM (Objective, Goal, Strategy, Measure) 的計畫表，亦即亦即「知行策略表」。

【模組3：績效設計】依據策略設定行動方案，擬定每個行動關鍵績效指標 (KPIs) 與/或成果 (KRs)、利害關係人議合方式與進行資料蒐集工作。

【模組4：實踐行動】落實「行動前」準備、「行動中」議合及「行動後」紀錄整理。

【模組5：效益評估】蒐集利害關係人之回饋，系統性梳理產出（Outputs）與成效（Outcomes）。

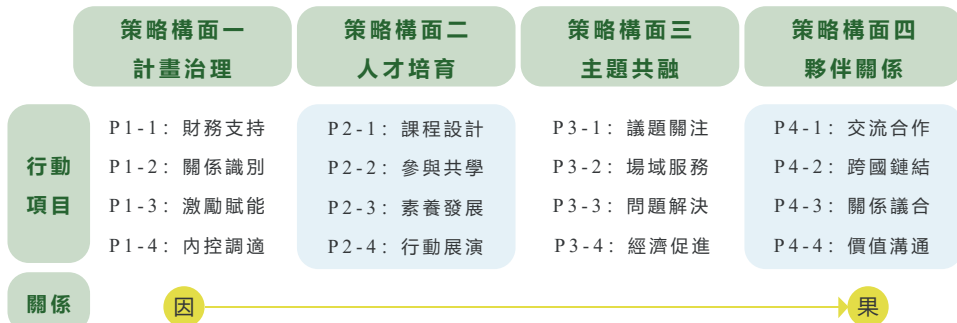
【模組6：價值溝通】對不同利害關係人說明計畫所創造的正面效益與價值。

在上述六大模組基礎上，本校規劃出「淡江大學USR能動平衡計分卡」，作為成效與影響力評估的工具。「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。淡江大學USR能動平衡計分卡自發展以來，已有多次調整策略構面與子面向，至2025年已改版至「淡江大學USR能動平衡計分卡：校務端2.0版」以「校務協調」、「倡議中介」、「價值策展」及「當責促進」四大構面為核心，各構面對應四個子項。「淡江大學USR能動平衡計分卡：計畫端5.0版」則聚焦於「計畫治理」、「人才培育」、「主題共融」及「夥伴關係」四個面向，各面向亦對應四個子項。校務端與計畫端各自的面向與子項，以下表列示：

淡江大學USR能動平衡計分卡：校務端 2.0版



淡江大學USR能動平衡計分卡：計畫端 5.0版



備註：此表格將放入「模組02：目標管理」中所使用之OGSM的「Strategy/策略欄位」。計畫端最新5.0版與校務端最新2.0版能動平衡計分卡於2025年2月24日由本校大學社會責任實踐計畫辦公室主任召開之USR室務會議通過後實施使用。

二、校務端執行成果與成效評估

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。下表中，依據上述六大工作模組結合「知行策略彙編表（OGSM表）」，呈現校務端於2025年主導的十大重要行動，具體之目標、策略、檢核的衡量指標與對應之利害關係人。

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 USR校務端	成為淡江大學致力推動永續發展目標的影響力引領者 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05：效益評估	
策略構面	行動項目	利害關係人	2025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1,750萬 2.學校配合款經費175萬 3.高教深耕計畫投入面向二社會責任經費652萬 4.募款支應社會實踐服務優良獎勵12萬元
	1-2關係識別	各計畫團隊	永續中心（淨零碳排推動組、社會實踐策略組、韌性治理規劃組） USR各計畫團隊
	1-3激勵制度	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 淡江大學永續賦能實作助學金
	1-4內控調適	高教深耕辦公室 大學社會責任實踐計畫辦公室	永續中心業務會議 高教深耕會議 USR室務會議
從事倡議 行動的中介者	2-1課程發展	教職員生	校內永續管理師培訓課程
	2-2多元參與	台灣永續能源 研究基金會 遠見雜誌	1.參與台灣永續大學獎 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	114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	淡江大學75週年永續教育特展： AI賦能x永續未來x在地共好
3-2 校外策展	一般民眾 私部門、公部門	2025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114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「2024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：校務端2.0、計畫端5.0
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.USR社會參與課程學習成效暨社會影響力調查 問卷工作坊 2.SROI社會影響力問卷分析及PowerBI課程

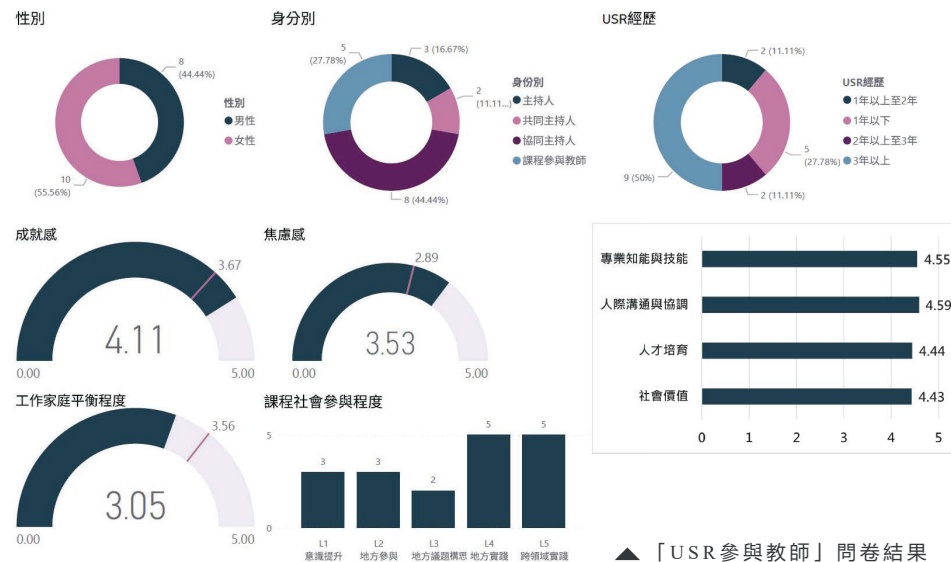
三、利害關係人價值調查結果

社會參與需要行動者正視相關利害關係人提出的需求，持續與利害關係人群進行價值溝通，此部分屬社會實踐當責系統的「工作模組05：效益評估」。以下將呈現本校「USR參與教師」、「USR專任助理」及本校「參與USR課程學生」之問卷調查結果。

USR參與教師

114年針對USR計畫授課教師進行問卷調查，採五點量表評估「專業知能與技能」、「人際溝通與協調」、「人才培育」、「社會價值」及「個人轉變」五大面向之影響。問卷共發放22份，實際回收18份，填答率為81.8%。

參與USR計畫教師之問卷結果，其中以「人際溝通與協調」(4.59分)得分最高，顯示教師認同參與USR計畫能有效提升其與場域夥伴、社區居民及跨部門利害關係人溝通與協作能力；其次為「專業知能與技能」(4.55分)，顯示透過參與USR計畫的規劃與執行，有助於教師深化專業知識的實務應用，並提升課程設計、問題分析與教學引導等教學能力。「人才培育」(4.55分)反映教師認為透過參與USR計畫能讓學生更具體的應用課堂上的教學知識，並啟發學生提出新的解決問題的方法。「社會價值」(4.43分)顯示教師認同參與USR計畫對於回應社會需求、促進在地發展及提升學校社會影響力具有正向貢獻。以上四大面向的整體結果顯示，教師對參與USR計畫所產生之教學效益、專業成長及社會影響給予正面評價。在「個人轉變」方面則呈現雙重影響：教師雖因實踐成果獲得顯著「成就感」，但隨著責任加重，其「焦慮感」亦隨之上升，並對「工作與家庭平衡」造成壓力。



▲「USR參與教師」問卷結果

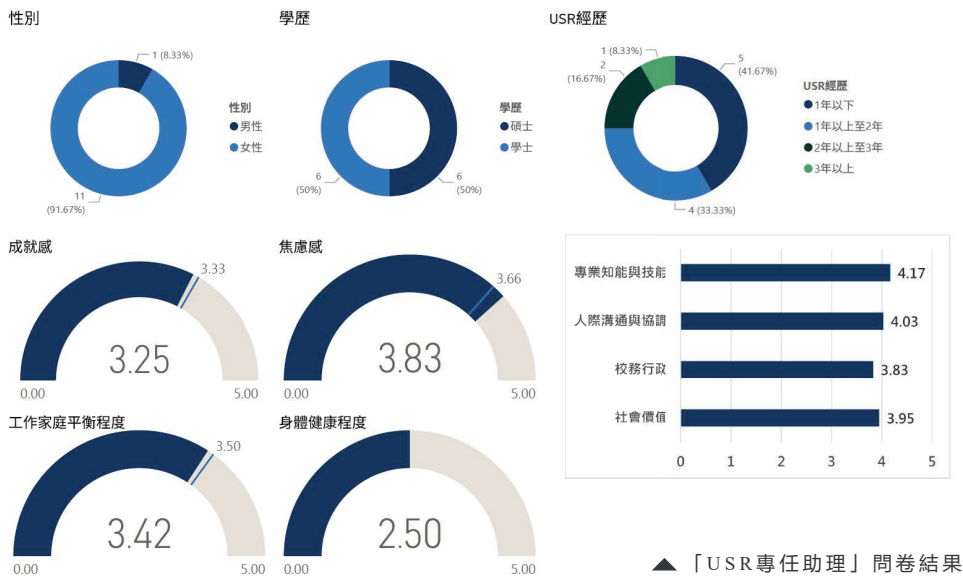
USR專任助理

針對USR計畫專任助理進行問卷調查，採五點量表評估計畫在「專業知能與技能」、「人際溝通與協調」、「校務行政」、「社會價值」及「個人轉變」五大面向的影響。問卷共發放12份，實際回收12份，填答率為100%。整體結果顯示，助理對參與USR計畫所帶來之專業成長、工作能力提升與社會參與價值，多給予中等評價。

在五大構面中，「專業知能與技能」(4.17分)為最高分，顯示計畫助理普遍認為參與USR計畫有助於提升自身專業能力，並能在特定議題或領域中獲得更深入的理解。同時，跨領域合作與多元場域參與，使助理能接觸不同專業背景與工作模式，獲得其他領域的知識或技能；其次，「人際溝通與協調」(4.03分)結果顯示，專任助理透過與教師、學生、場域夥伴與在地居民的互動，扮演溝通協調的角色，建立互信與互助之合作關係方面，

可提升人際應對與協作能力。「社會價值」(3.95分)表示助理認同參與USR計畫有助於提升其對社會實踐與永續發展議題的認知與投入程度；「校務行政」(3.83分)，顯示助理認為透過參與執行USR計畫，可累積行政經驗並提升行政執行與跨單位協調能力。

在「個人轉變」構面，針對USR助理參與計畫前後之「成就感」、「焦慮感」、「工作與家庭之間平衡狀態」及「身體健康程度」進行調查。結果顯示，隨著USR計畫推動進程逐步深化，助理所承擔之業務內容與跨部門協調責任日益多元，其工作投入程度亦隨之提升，因此，相關工作感受呈現下降的趨勢。這顯示，完善助理支持系統及建立工作調適機制的重要性。



▲「USR專任助理」問卷結果

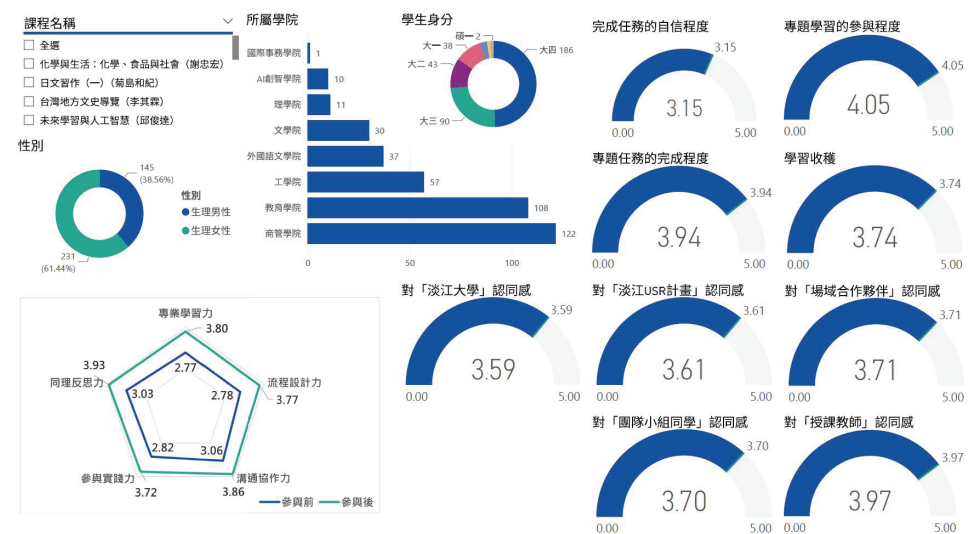
參與USR課程學生

為有利於未來中長期效益評估資料之統整，校務端依本校涂敏芬老師架構「USR社會參與課程學教影響力評估工作系統」之學生問卷，提供給目前執行兩個計畫的參與老師調查。114學年度第一學期，本校「淡水好生活」與「遊宴」兩個計畫共18門課程學生填答問卷，合計376筆資料數目。問卷主要評估，學生參與USR課程後，於「專業學習力」、「流程設計力」、「溝通協作力」、「參與實踐力」以及「同理反思力」等五大素養發展之成效。我們利用雷達圖呈現學生參與USR課程前後五大素養的，結果顯示，學生於五大素養面向皆明顯提升，表示USR社會參與課程對學生整體學習表現具有實質促進效果。

「專業學習力」分數由參與課程前之2.77，參與後提升至3.8，分數差距達1.03，成長最為顯著，顯示透過USR課程引導學生進行自主研究與跨領域探索，有助深化其專業知能與技能，並培養主動學習與問題探究能力；其次，「流程設計力」由參與前2.78提升至3.77，成長幅度為0.99，顯示學生面對具不確定性或創新導向之任務時，能逐步將抽象目標轉化為具體流程與行動步驟。

「參與實踐力」與「同理反思力」，參與後平均分數達3.72與3.93，成長幅度皆提升0.9。顯示學生在投入社會議題與場域行動的過程中，能將課堂所學轉化為具體行動、理解不同利害關係人的需求並透過反思提升自我表現。「溝通協作力」雖為成長幅度相對較低者，仍由3.06提升至3.86，成長0.8，顯示學生能在小組合作及與外部夥伴互動過程中，進行目標導向的溝通。

在利害關係人認同感方面，學生對各方皆展現中高度正向認同。內部共創層面，對「授課教師」認同感最高，為3.97，顯示教師在課程引導、實作陪伴與教學支持中，對學生整體學習體驗具有高度正向影響。對「團隊小組同學」亦達3.7，反映學生能透過課程分組建立協作經驗，共同完成任務與學習。外部共創層面，學生對「淡江大學」整體認同感分數為3.59，對「淡江USR」及「場域合作夥伴」之認同感則分別為3.61和3.71，顯示透過課程參與，同學較容易將學習經驗與社會責任理念連結，對校務、社會參與及地方連結之關聯性有更具體的認知。



▲「參與USR課程學生」問卷結果