



# 春芽

大學社會參與的萌發與茁壯

實作與積累

主編／郭耀煌

出版發行／教育部大學社會責任推動中心



# 目次

## 序言 4

期待大學成為社會希望之所在

潘文忠／教育部部長

## 總論 6

大學社會參與的萌發與茁壯

郭耀煌

## 主題專文 14

### 1／場域經營與夥伴關係 16

什麼樣的場域，誰的夥伴關係？

大學社會責任的經營與實踐

葉欣誠／黃雅鴻／蘇祐磊

### 2／社會設計與工具實務 38

走出校園·「設計社會」：社會設計在大學社會責任計畫的運用與現有成果

林冠群／蔡適陽

### 3／跨校合作與團隊形成 56

三年有成，USR 在臺灣：跨校合作與團隊形成

沈宗瑞／黃淑怡

### 4／資源連結與外部合作 70

如何讓 USR 計畫永續發展

劉文宏／宋威穎

### 5／課程發展與教學實施 92

跨世代共學與課程創新

邱上嘉／鍾碧芬

### 6／課程改革與創新 114

改革創新從 0 到 1：談大學社會實踐課程創新與學校制度支持

丁后儀

## 序言

# 期待大學成為社會希望之所在

潘文忠 教育部部長

大學社會責任 (University Social Responsibility, USR) 的實踐，為當前世界各國高等教育轉型的重要趨勢。本部為引導我國大專校院提升高教資源公共性，發展學校優勢特色與推動教學場域創新，在 2018 年開始啟動為期兩年的第一期「大學社會責任計畫」(USR 計畫)。藉此引導大學校院重新定位，蓄積在地實踐與跨域創新所需之能量與知識。

### USR 的核心願景

本部提倡大學社會責任的核心願景，在於期待大學成為社會希望之所在，讓大學能成為地方永續發展的積極參與者及貢獻者，並且在這

個過程中促進人才培育與社會實際需求的連結。因此，USR 計畫的推動希望引導與鼓勵大專校院跳出傳統教學研究的框架，在三個面向上進行創新與突破。

其一是引導大學提升與地方社會的互動與連結，投入實際社會問題的解決。大學在投入高深研究、培養專精人才的同時，經常被認為是與社會現實脫節的「象牙塔」。USR 計畫鼓勵大學教師帶領學生，透過人文關懷與協助解決區域問題之理念，將大學之智慧資產與人力資源，投入地方社經發展問題的解決與地方創新發展生態體系的建構，期能促進在地社會的創新創生與永續發展。

其二是培育符合社會發展需求、具

有創新能力的人才。人才培育是大學的核心使命。面對日益複雜的社會發展趨勢，大學也需要採取更多元而能回應社會需求的教育方式。USR 計畫鼓勵大專校院以場域為教室，在真實的問題中追求課堂所學的具體實踐，並且開展跨系科、跨領域、跨團隊、跨校的結合，藉此引導年輕學子培養對地方社會問題的感受與關懷，並提升畢業後投入在地就業或創新創業的意願及能力。

其三是協助大學提升善盡社會責任的意識，發展學校特色。USR 計畫不僅支持大學投入社會實踐工作，也希望引導大學將善盡社會責任納入校務發展的核心目標，依據各校自身的條件與資源尋求適當的實踐議題與實作策略，進而營造學校的發展特色。此一過程也需要學校調整校務內部治理架構，對善盡社會責任提出具體承諾以及具有持續性的支持機制。

有鑑於許多大專校院在起步階段對大學社會責任的價值理念及實踐方式仍較為陌生，且規劃 USR 計畫之樣態亦因各區域不同之社經發展目標及重點議題而極為分殊。因此

本部委託國立成功大學成立「大學社會責任推動中心」，作為全國各校 USR 計畫的推動平臺與支持機制，協助各大學將投入計畫之執行能量發揮出最大效益。同時，推動中心也承擔蒐集 USR 計畫執行經驗、生成實踐知識與促進典範擴散的任務。

USR 計畫執行的時間雖然尚短，但已累積了相當可貴的經驗及成果，並且持續獲得社會各界的高度關注及期許。本書的內容，是由推動中心在長期陪伴與觀察的基礎上，對各校計畫團隊的實踐經驗及重要成果所進行的系統性彙整與梳理，也是持續促進大學社會責任的理念傳播與實踐知識積累的重要基礎。

本部在推動大學社會責任政策之初，即以大樹為意象，期許大學能在吸收在地養分持續成長的同時，也能為在地社區提供回饋與庇蔭。本書以春芽為名，代表大學投入社會實踐工作已有令人欣喜的階段性成果，也期待在社會各界支持下，大學的正向社會影響力能持續的發展，讓社會可以因為大學而變得更好。



2018 年大學社會實踐博覽會。

## 總論

# 大學社會參與的萌發與茁壯

郭耀煌／USR 推動中心總主持人  
國立成功大學特聘教授

社會對於大學的期待是什麼？大學又如何發揮積極的社會影響？這些問題在不同國家可能有不同的答案。

「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善。」如果從當代高等教育的發展脈絡來重新詮釋這句話，或許也可以解釋為大學的價值不僅在於探索學術與真理，也需要持續連結社會相關部門，並對現實社會的發展需求作出具體的貢獻。事實上，現代大學的運作多半仰賴國家與社會的支持及挹注，也確實有責任積極回應社會的需求及期待。

社會對於大學的期待是什麼？大學又如何發揮積極的社會影響？這些問題在不同國家可能有不同

的答案。在英國，高教委員會著重推動大學的公共參與（public engagement）。在日本，文部省透過 COC/COC+ 計畫引導大學成為推動地方創生的重要力量。在歐盟，許多大學將聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）的落實視為學校的重要任務。而在美國以及許多亞洲國家，則常以較廣泛的「大學社會責任」（USR）來指涉大學的積極社會功能。各國雖然有著不同的名稱或著重點，但認為大學應積極投入社會



2019年USR共同培力系列活動(七):「大學社會實踐的中長期評估」,USR推動中心與東海大學合辦。

發展與公共事務,協助解決社會現實問題的理念,卻是殊途同歸。

### 社會參與是高教主流

在我國,大學的社會參與不僅是對國際主流趨勢的回應,也反映了我國高教部門及社會總體發展的需求。90年代以來,在廣設大學的高教政策下,我國大專校院的數量快速提升,高等教育也從菁英培養轉型為普及的大眾教育。另一方面,經濟與社會的快速變遷,也對大學

進行人才培育及回應社會提出嚴格的挑戰。這些持續出現的變化,都要求大學在投入傳統的教學研究服務工作外,也需要重新定位,透過對公共事務及社會需求的積極參與,重新調整教學與服務工作的目標、內涵及操作方式。

近十年來,國內高教部門開始積極回應前述國際潮流及國內需求,並且陸續推動了幾個具有實驗性質的前導型計畫,累積了重要的實作經驗。例如,教育部於106年推動「大學在地實踐聯盟」,期能在產

學合作及區域連結的基礎上，對焦地方發展需求培養所需人才。

配合高教深耕方案的政策目標，教育部進一步在 2018 年啟動第一期大學社會責任實踐（USR）計畫，引導大學投入社會責任的實踐工作。在第一期 USR 計畫中，教育部補助 114 間大專校院執行 220 件計畫；其中依照團隊執行經驗及計畫規模，分為 13 件深耕型計畫、65 件萌芽型計畫，以及 142 件種子型計畫。同時，這些計畫依照議題屬性及其工作取向的差異，分布在「在地關懷」、「產業鏈結」、「永續環境」、「食品安全及長期照顧」以及「其他議題」五大類別。經過兩年的努力耕耘，各校計畫團隊都累積了豐富的經驗及成果。

### 成立大學社會責任推動中心

同時，教育部在規劃 USR 計畫之初，便希望突破過往補助計畫偏重行政考核與量化 KPI 管理的模式，期能為各校執行計畫團隊提供完整的支持及協助，以強化大學社會責

任的理念擴散與影響深度。因此教育部委託筆者於國立成功大學成立大學社會責任推動中心，作為促進 USR 計畫整體發展工作的平臺。而 USR 推動中心不僅關注每個計畫的執行過程，也積極嘗試在更廣泛的層面上擴大大學社會責任的影響。具體而言，對於社會各界，推動中心積極開展政策溝通、社會對話及國際連結，以此為執行 USR 計畫的學校媒合資源、爭取認同；對於各校計畫執行團隊，則藉由輔導諮詢機制的運作及跨校共學社群的建構，協助團隊夥伴強化自身的執行與規劃能力。

### 追求有限資源下的最大效益

推動中心各項工作的規劃及執行，均追求以有限資源創造最大的綜合效益。例如連續於 2018 年、2019 年舉辦的大學社會實踐博覽會（USR EXPO），透過全國計畫成果的展現，以創造對內凝聚社群共識，對外促進跨界交流的具體影響。而持續舉辦的共同培力系列活動，則旨在透



2018 年區域輔導團核心委員共識會議。

過分享共學，一方面促進實踐經驗的擴散與議題深化，另一方面也建構跨計畫橫向連結的平臺。此外，推動中心也承擔 USR 計畫整體執行成果進行知識轉譯與傳播擴散的任務，本書即是相關工作的重要呈現。

本書對 USR 計畫執行成果的擷取與轉譯，是建立在長期運作的輔導諮詢機制上。對執行計畫團隊提供諮詢協作是推動中心的重要任務，為此我們特別廣邀來自學界與業界、具有豐富實踐經驗與跨界視野的資深專家組成五個區域輔導團，配搭中心的專職人力，投入學校計畫團隊的陪伴、輔導、培力與支持工作。

透過長期而穩定的參與觀察，輔導團成員一方面瞭解計畫的執行狀況、重要成果與困難，另一方面也為計畫團隊提出改善建言或引進外部資源。同時，各區輔導團成員也透過定期的交流機制，持續研商輔導諮詢工作的精進策略，並且探討如何將觀察各校執行經驗及重要成果的所得，轉化為可以積累與擴散的實踐知識。

透過分析梳理 2018 年度輔導諮詢

工作所累積的觀察，2019 年度推動中心進一步提出 USR 計畫在執行與發展上的六個重要面向，作為輔導諮詢工作的觀察焦點，並且藉以完整評估各校計畫之執行成效、成功典範及發展障礙。這六大面向包括：場域經營與夥伴關係、社會設計與工具實務、跨校合作與團隊形成、課程發展與教學實施、資源連結與外部合作，以及校務支持與課程制度創新。這六大面向對於計畫成效而言實屬環環相扣，但也在實務工作中有各自不同的對應內涵及運作策略。（圖 1）

## USR 實踐知識的六大面向

本書納入的六篇主題專文，便是由這六大面向發展而出。這些專文分別邀請推動中心五區輔導團召集人主筆，並由推動中心專職同仁共同撰寫。各篇專文的作者群皆極為用心，從闡述各面向的核心理念或國際典範出發，彙整分析 USR 計畫在實務層面的執行經驗及重要成果，進而對該面向工作的持續發展提出

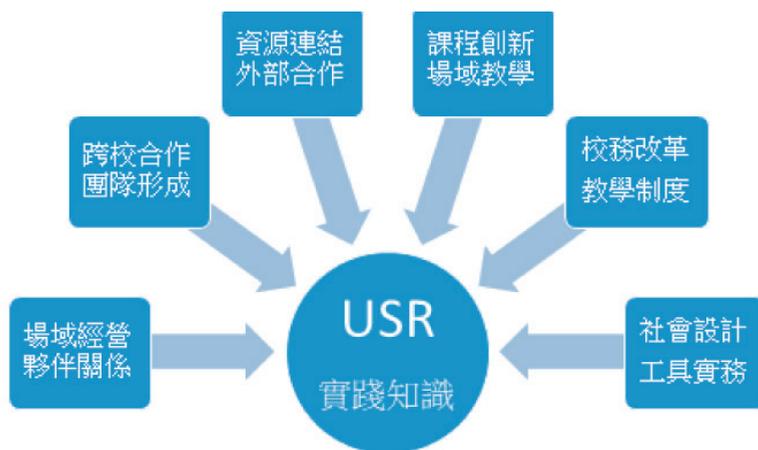


圖 1、大學社會責任實踐知識的六大面向

具體建言。

第一篇專文探討場域經營與夥伴關係，由北北基金馬分區輔導團召集人葉欣誠教授主筆，並由推動中心黃雅鴻博士、蘇祐磊先生共同寫作。該文完整回顧了大學社會責任的基本理念與國際趨勢，並且引進「大學與社群的夥伴關係」概念，對於計畫實踐案例進行分析及討論。作者特別指出大學社會實踐工作應著重過程中的自我反思，並與場域夥伴共同討論對雙方最有利的發展模式，以實現「建設性的夥伴關係」。

第二篇專文介紹社會設計與工具實務，由中彰投分區輔導團召集人蔡適陽董事長與義守大學林冠群助理教授合寫。作者從社會設計的歐洲經驗與概念內涵出發，藉由針對幾個引進社會設計思維的USR計畫重要案例進行細緻描繪，具體說明大學在社會實踐過程中，「讓社會投入設計、讓設計改變社會」的可能性。

第三篇專文聚焦於跨校合作與團隊形成，由桃竹苗宜花分區輔導團召集人沈宗瑞教授主筆。沈教授及共同作者黃淑怡博士從歐盟USR指

導方針的建議為基礎，進而對國內USR計畫跨校合作的操作方式進行了分類及比較。兩位作者指出，目前合作模式包括共學合作、地區型結盟、技術性合作及特色型校際合作等四種型態；而不同型態的跨校合作雖已漸具雛形，但仍需透過發掘合作可能發揮的正面價值並給予持續支持。

第四篇專文論述資源連結與外部合作，由高屏澎東分區輔導團召集人劉文宏教授及逢甲大學宋威穎助理教授合寫。該文從大學社會實踐工作如何永續經營的現實問題切入，透過關鍵計畫案例的分析，完整探討USR計畫進行外部資源串聯的整合要素及不同的運作模式。作者也建議計畫團隊在發展外部合作關係時，應就自身條件及現有外部連結進行評估，進而選擇適合的資源連結及組織合作模式。

第五篇專文討論課程發展與教學實施，由雲嘉南分區輔導團召集人邱上嘉教授主筆。邱教授與共同作者鍾碧芬博士完整探討了國內外大學課程改革的趨勢，以及USR「以

場域為教室」的社會實踐理念，進而分析計畫團隊將課程及教學設計導入施作場域的具體操作策略。作者也指出目前學校行政制度與傳統課程設計思維仍形成一定侷限，而未來也應思考如何推動整體大學學習生態系統的變革。

第六篇專文關注校務支持及課程制度創新，由推動中心評估企畫組丁后儀召集人執筆。本文以USR課程創新作為論述主軸，藉由解析當前大學在執行USR計畫中，如何透過課程創新發展的實例與大學學校制度的勾稽，探討其對大學改革創新的啟示，期望能強化未來持續推動USR課程創新實務操作之可行性及限制，以深化大學善盡社會責任之意涵，為高等教育改革注入活水。

本書的完成，正值USR計畫即將邁入第二期。這些實踐知識的產出，是建立在第一期USR計畫執行團隊辛勤耕耘的基礎上。我們也希望透過這些實踐知識的積累與擴散，能為USR計畫團隊在各階段發展時提供參照座標，為大學社會責任的茁壯挹注成長能量。



# 主題專文



## 1 / 場域經營與夥伴關係

什麼樣的場域與誰的夥伴關係？  
大學社會責任的經營與實踐

## 2 / 社會設計與工具實務

走出校園·設計社會：社會設計在大學社會  
責任計畫的運用與現有成果

## 3 / 跨校合作與團隊形成

三年有成，USR 在臺灣

## 4 / 資源連結與外部合作

如何讓 USR 計畫永續發展

## 5 / 課程發展與教學實施

跨世代共學與課程創新

## 6 / 課程改革創新

改革創新從 0 到 1：談大學社會實踐課程創新  
與學校制度支持





臺科大「無國界行動工程師」國際志工在印尼泗水偕同當地居民，收集與利用在地材料，製成工程所需的物料。(圖片提供／臺科大團隊)

## 1 / 場域經營與夥伴關係

# 什麼樣的場域， 誰的夥伴關係？

## 大學社會責任的經營與實踐

葉欣誠 / USR 推動中心北北基金馬區輔導團召集人

國立臺灣師範大學教授

黃雅鴻 / USR 推動中心博士後研究員

蘇祐磊 / USR 推動中心專員

對於許多執行 USR 的大學而言，「場域經營」幾乎可以說就是「經營在地社區」，考驗大學與社區之間的夥伴關係。

### 大學社會責任的基本精神與國際發展趨勢

世界各國的大學的共通特色不僅包括了菁英人才的匯集，也是社會資源投入的重要機構，獲取了大量公共資源的大學，自然不應獨善其身，而是要承擔更多的社會責任

(social responsibility)。

大學具有研究能量、教育目標，與各類豐沛的資源，處在國家、城市與社區之中，除了「貢獻大學於宇宙的精神」之外，如何能夠在較短的時間內即可協助解決現實世界與所處地方的問題，就成為現代觀點的「大學社會責任」。

國際間日益重視高等教育應肩負的大學社會責任。1998年聯合國教科文組織（UNESCO）的世界高等教育宣言（World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action.）即指出，高等教育組織應使學生有機會發展承擔社會責任的能力與意願（UNESCO, 1998）。歐盟執行委員會則制定各大學共同的大學社會責任（以下簡稱USR）策略，推出EU-USR計畫並提出報告，定義USR為「大學以透明與符合道德為策略，做出對於社會與環境具有影響力的決策與行動」（Dima, 2015）。有學者更進一步指出，大學若要承擔社會責任，應以符合道德的方式，發展與經營在地／全球社群，促進社會、生態、環境、技術與經濟的永續發展，並以此作為大學治理的原則（Chen et al., 2015）。

USR的概念在全球擴散，甚至已

歐盟定義USR為「大學以透明與符合道德為策略，做出對於社會與環境具有影響力的決策與行動」。

經形成評鑑機制與跨國高教社群。英國QS Star將大學對於社區投資與發展、慈善工作與災後救濟、區域人力資本發展、環境影響力等面向的投入，作為評鑑USR的機制，以評估其投入在地社區與環境意識的程度（Top

Universities, 2019）。2015年成立的大學社會責任網絡（University Social Responsibility Network, USRN），目前已有英國、日本、美國、中國大陸、加拿大、香港、南非、巴西、韓國、以色列等地共16所大學加入，向全球推廣USR的理念。成員彼此在各個規模與層次，皆能交流意見與資源（USRN, 2019）。

簡言之，大學本身的社會責任應展現在「降低負面、提昇正面」、「發揮大學的知識功能」、「結合社會引領進步」與「促進系統變革以達永續發展」這些層面。例如，作為USRN成員之一的曼徹斯特大學（The University of Manchester），



臺科大與當地學生藉著遊戲交流，提昇合作默契。(圖片提供／臺科大團隊)

於 2012 年提出該校 2020 策略規劃 (Manchester 2020: The Strategic Plan for the University of Manchester)，其中明確指出，USR 是與國際級研究、傑出的學習與學生體驗這兩個傳統核心任務並列的三大目標之一，並在其下列出連結在地社區等五大優先工作項目與內容 (The University of Manchester, 2012)。而全體動員投入 USR 的成果也開始展現，例如該校成立 The Works 專案，在學校當地的小鎮 Moss Side，以完整的訓練與獎勵機制，協助約 2400 名居民重返職場，並獲得英國衛報永續企業獎 (The Guardian, 2016)。

過去二十餘年以來，企業社會

責任 (corporate social responsibility, CSR) 的概念已發展至日趨成熟的地步，由上述英國大學 USR 計畫得到衛報永續企業獎的實例也印證了多年以來，大學被視為企業的一類的看法。也就是說，CSR 或企業永續領域的新觀念與架構亦可適用於 USR，譬如近年已經廣泛使用「環境、社會與治理」(Environment, Society, and Governance, ESG) 框架，亦可用以檢視大學作為一種企業的環境與社會責任，且與大學本身的治理一同看待。這也說明了，大學應實踐社會責任，而這社會責任是一個概括性的概念，包括了環境、社會與校務治理等各個層面。



臺科大國際志工前往印尼 Kedung Cowek 社區，與當地 Institut Teknologi Sepuluh Nopember 工學院與 Widya Mandala Catholic University 二校學生組成跨國團隊，共同解決技術問題。  
(圖片提供／臺科大團隊)

一般企業建立在地夥伴關係，大學也建立在地夥伴關係，促使大學資源往外擴散至社群、社區與部落等場域。企業的在地與大學的在地有何異同，或地方與場域之間的異同，都是值得探討的。而在這個過程中，大學與場域這兩個權力結構、文化、利害考量等各方面都相當不同、過去可能鮮少對話的群體，如何彼此接觸，又應建立什麼樣的關係，都是世界各地，包括我國，在推動 USR 時所面臨與持續探索的重要議題。

### 我國教育部 USR 計畫的特性和連結場域的設計

我國的大學數目與密度相當高，姑且不論這樣的設計是否符合國家發展的效率和公平，目前共有 153 所大專院校，大學生加上碩博士生超過 120 萬名，4.6 萬多名專任教師（教育部，2019a）。每年投入 2400 多億元，約佔 GDP 1.4%（教育部，2019b），可以說是規模相當大的企業體。無論從師生人數還是挹注的

公共資源而言，都有其能量與義務回應發生在各場域的社會議題，以及培育解決議題所需的未來人才。

從約 2010 年開始，教育部、科技部等部會即有相關計畫，引導大學透過行動方案設計、在地議題研究、問題導向式學習（PBL）等方式，將教學與研究帶進場域，鼓勵以創新的方式解決社會問題。這樣的概念與操作模式經過多年摸索與調整，以及借鏡日本地方創生政策與其他國家的高教經驗，接軌成為 2017 年開始推動，以「在地連結」與「人才培育」為核心的 USR 計畫（教育部，2019c）。

「在地連結」強調的便是大學與場域之間關係的建立。USR 計畫希望引導大學師生組成跨領域團隊，在區域發展扮演地方核心智庫角色，主動發掘在地需求，並透過在地優勢分工合作解決問題，帶動當地企業及社區文化的創新發展；藉由學習與參與的過程，也讓大學生感受到「被社區需要」，凝聚在地認同。從第一期執行內容概況，可歸類以下幾項與場域相關的特點：

### 1. USR 計畫場域涵蓋全臺多數鄉鎮區

第一期 USR 共有 114 間大學執行 220 件 USR 計畫，368 個鄉鎮區有 239 個涵蓋在內。大多數的大學在程度上或多或少參與了 USR 計畫，場域也不限於偏鄉。

### 2. 實踐場域多位於學校所在縣市

以縣市行政區劃觀察，僅 40 校共 45 件計畫，跨出學校所在縣市執行 USR 計畫，佔全部計畫約 20%，其中若扣除雙北兩市學校共 20 項計畫，亦即近九成的計畫場域都距離學校不遠。若再考量跨縣市未必代表學校與場域距離遙遠（例如學校鄰近縣市邊界），可說絕大多數學校皆以在地鄰近社區為場域。

### 3. 過半以在地關懷為主題

第一期 USR 五大主題中，在地關懷共 114 件計畫，產業升級、環境永續、食安長照及其他類型各約 30 件。由於第一期多數學校仍在與實踐場域建立關係，因此大學與場域對於可能切入的環境、文史、長照、

經濟發展等議題，都還在共同持續摸索。尤其外國的 USR 計畫常以近年非常重要的氣候變遷議題為主題，在我國的 USR 計畫中幾乎沒有出現。

由以上的客觀數據可知，USR 計畫的「場域」多數為在地理位置上鄰近大學的「社區」，且「在地關懷」在五大主題中比例過半。這說明了「場域經營」對於許多執行 USR 的大學而言，幾乎可以說就是「經營在地社區」，且議題就是在地社區面臨的各類議題。如此一來，大學本身的知識高度或研究經驗與在地議題的連結過程中，如何展現大學的特色與價值，又可以不產生太嚴重的距離感，同時避免陷入複雜的社區人事脈絡中；這樣的經營內涵，更直接考驗大學與社區或場域之間的夥伴關係。

### 怎樣的場域與誰的夥伴關係？

由過去教育部 USR 的徵件計畫主旨文字與其中對於場域經營和夥伴關係的說明，可以大致理解計畫的視角。106 年的徵件計畫說明（教育



印尼泗水的 Kedung Cowek 社區小學生，與臺科大志工熱情互動，從中認識與欣賞彼此的文化。(圖片提供／臺科大團隊)

部，2016) 一開始即敘明計畫「以『在地連結』為核心，透過人文關懷與協助解決區域問題之概念，強調大學的社會責任，鼓勵大學師生參與社會創新實踐」、「讓大學能夠對於區域及在地有更多的貢獻與照顧，促進在地產學人才培育、就業，並創新城鄉、產業與文化發展」，也提到「增進學生對在地認同，進而激發在地就業或在地創業的意念」。

2018 年的計畫(教育部，2017) 則提到「期待大學在洞察、詮釋和參與真實問題的過程中，能整合相關知識、技術與資源」、「提昇大學對

區域其在地的貢獻」，一再強調「進而培養新世代人才對真實問題的理解、回應與採取實踐行動能力」。而在 109-111 年的第二期計畫中，則表達「引導大學以人為本，從在地需求出發……善盡社會責任……重視大學在洞察、詮釋和參與真實問題的過程中，能整合相關知識、技術和資源……鼓勵大學積極連結區域學校資源」。值得一提的是，第二期計畫終於提到「將大學社會責任融入校務治理架構，接軌聯合國永續發展目標(SDGs)……推動在地永續發展，促進社會創新。」

此外，若以 109-111 年的第二期計

畫為例，「場域」一詞出現在諸多內容當中，譬如計畫目的中的「為數眾多之實踐場域如何長期推動與永續發展」、「主題學程精進及場域深化實踐」、「強調在地人才之扎根養成及協助場域之永續發展」；推動策略中的「結合學校教研能量及社會資源，強化場域永續經營與發展學校依據所在區位」、「針對實踐場域，與在地組織」、「發展以場域為本位（place-based）之新型態課程與活動，引導學生跨領域自主學習」；計畫補助類型與重點議題中的「呼應場域議題及建立在地社群共識」；提案內容與資格中的「重視精進跨域課程與場域實踐」、「重視人才扎根養成及場域永續發展」、「並共同推動國際議題或場域實踐」；計畫申請中的「計畫名稱、主題、場域應有延續性且高度重疊」。「夥伴關係」則在相關文件中著墨較少，基本上與「合作」

如果我們將「場域經營」與「夥伴關係」一起討論，就不免需要以較為廣義的角度看待場域，亦即場域的經營包括地方脈絡的瞭解與地方關係的經營。

的意涵類似。

透過以上的摘錄與說明，可以瞭解到這裡的「場域」基本上被視為「特定的地方」（a specified “place”），譬如縣市、鄉鎮、社區、聚落、部落等，與社會文化理論中對於場域的理解偏向「field」，即存

在某種社會結構與遊戲規則的集合場，有所差異。如果我們將「場域經營」與「夥伴關係」一起討論，就不免需要以較為廣義的角度看待場域，亦即場域的經營包括地方脈絡的瞭解與地方關係的經營，包括

累積信任感、確認地方需求，甚至執行技術上的建構利害關係人地圖，與確認合作模式等。

我們可以藉由若干文獻，探討大學社會責任的執行過程中，場域經營與夥伴關係的相關議題。場域是field還是place，而community是「社區」抑或「社群」，都會影響詮釋的內涵。Strier（2014）指出，「大

學與社群的夥伴關係」(University-Community Partnerships, UCP) 是一個廣泛的概念，不同類型的合作展現不同類型的參與、營運模式、活動範圍與承諾層次。此外，UCP 的結構深受對「社群」一詞不同理解的影響，「社群」可能由個人、機構或社會團體所代表。因此，「社群」的不同展現將影響夥伴關係的定義和制度化方式。因此，有必要區分個別教師進行的暫時性社區研究計畫這類的 UCP，和透過體制建構的長期、系統性、全面性的 UCP。就這一點，Butcher 等人 (2011) 提出「交換式夥伴關係」(transactional partnerships) 與「轉型式夥伴關係」(transformational partnerships) 的區分，差別在於「交換式夥伴關係」透過交換過程實現個人或機構利益，而「轉型式夥伴關係」則牽涉到多重層面，包括意識形態、倫理、制度與社會等面向，特徵包括涉及共同的規劃、管理與

不可諱言的是，UCP 的本質存在著不平等的權力關係，尤其是涉及處理社會不平等議題的計畫時。

評估過程、互惠性、長期的承諾、具備領導者強有力的支持、大學與地方社群對內部能力建立的投入等等，以解決複雜的社會問題。例如波特蘭州立大學與「生活庫利」計畫 (Living Cully) 的合作 (Holliday et al., 2015)，說明了發展轉型式而非交換式的夥伴關係，可以為合作

夥伴與大學都帶來明顯的好處。

UCP 在國際的發展已有數十年，這個趨勢的產生背景是導因於大學普遍自外於社會問題、社會問題被認為與學術研究無

關 (Fisher et al., 2005)，而出現了以 UCP 為方法的研究與實踐。雖然大學在與地方社群合作的過程十分強調夥伴關係的建立，但不可諱言的是，UCP 的本質存在著不平等的權力關係，尤其是涉及處理社會不平等議題的計畫時。因此，如何設計一個參與式的組織結構以將合作夥伴納入計畫的決策過程，如何將政治性的議題納入計畫而不僅是從

事大學熟悉的教學或服務學習，以對國家或地方政策產生影響（Strier, 2011），都是大學與在地社群建立夥伴關係面臨的挑戰。

許多研究說明了 UCP 帶來的正面影響，例如可協助社區動員居民表達他們的關注、發展集體力量（Bolin & Stanford, 1998; Farquhar & Dobson, 2005），UCP 也有助於將不同資源鏈結在一起，針對複雜的問題產生解決方法（Gronksi & Pigg, 2000）；這些類型的夥伴關係有助於促進社

區運用彼此的關係實現當地社群的社會正義（Mulroy, 2004）。換句話說，成功的夥伴關係包括互惠性、支持性的領導方式、協助合作夥伴建立資產等特徵（Taylor et al., 2004）。然而，Strier（2011）認為其中的問題是，這些夥伴關係如何以及在何種程度上相互依賴並且對大學和地方社群都帶來益處（Miller & Hafner, 2008）。

此外，儘管大學期待在彼此之間建立平等的夥伴關係，然而平等夥



2018 年塘岐國小海洋健康促進服務冬令營。(圖片提供／海洋大學團隊)

伴關係的建立存在著許多障礙，包括不平等的權力關係、體制上的緊張關係、利益衝突、官僚主義、規劃不善、執行不力、缺乏持續的評估程序、資源的競爭、利害關係人具有不同的知識和經驗、價值衝突、對預期成效的可行性缺乏信任與不確定性（Gray, 2004）。此外，利害關係人框架的差異程度也是建立夥伴關係的障礙之一（Gray, 2003）；由於「框架」是一種社會建構，用於定義問題是否存在、應採取何種行動以及由誰採取行動，以及我們如何針對問題定義自己，例如是作為受害者、擁護者、或保護者。因此當利害關係人對議題與互動過程的框架差異很大時，即會影響到尋找合適解決方案的過程（Gray 1997, 2004）。

Strier（2011）提醒我們，儘管夥伴關係可以作為一個空間，將不同利害關係人帶入對話、在對話中相互協商夥伴關係，但這些夥伴關係的強度取決於領導者提供學習與反思組織文化的能力，也取決於是否存在參與式組織結構，才能為夥伴

關係之中彼此互補、競爭甚至衝突的議程騰出空間。簡而言之，大學與社區 / 社群 / 場域之間的夥伴關係並不簡單，包容、尊重與相互理解，並且運用各種互動的方式創造對話，都是營造「轉型式夥伴關係」的要件，也可以說是推動大學社會責任時，我們需要務實面對的挑戰。

## 北北基金馬第一階段案例分析

在USR北北基金馬分區的計畫中，有若干案例值得一提，從計畫的設計與執行過程中觀察場域經營與夥伴關係。

### 1. 臺灣海洋大學「三漁興旺」計畫

國立臺灣海洋大學的第一期計畫，主旨設定為以「藍色經濟」理念促進「永續環境」，提出「三漁興旺—國際藍色經濟示範區」計畫，聚焦全球氣候變遷衍生的漁業相關議題，包括「沿海汙染×漁業轉型」、「漁村沒落×歸漁返鄉」、「漁民生計×健康促進」。執行本案首創的模式為「藍色經濟共創共生」，作為「全



海大與三軍總醫院基隆分院合作成立八斗子咕佬厝義診站。進駐社區協助當地行動不便之居民問診以及衛生保健教育。(左右頁圖片提供／海洋大學團隊)



馬祖文學與影像紀實工作坊，由海大駐校作家、詩文作家、紀錄片導演與馬祖文史工作者，建立共識與重塑馬祖印象。



社區導覽結合街拍競賽，國內外團隊共同完成60張照片與敘說。



海大與八斗子、和平島居民舉行公民會議，討論地方創生議題。

球議題，在地解決」的藍色成長發展策略。執行內容多樣化，而深入的場域包括鄰近的八斗子、和平島一帶，與其他漁村，甚至包括馬祖地區的漁村等。

經過二年多的連結，該校與地方建立深厚的關係，促進了地方產業的活化，實質參與許多合作的活動，也與不同場域建立不同的夥伴關係，也充分地發揮了該校各科系的學術能力，透過教師、學生執行工作坊或實際參與經營，促成不同類型的產業發展、環境保育和社會包容的案例。由參與的學校領導階層與教師、學生與各場域居民、團體的互動，和相關場域這幾年各方面的變化，可以瞭解師生與場域之間建立

的關係頗為互動，且正促成各場域的轉型。

## 2. 臺科大「無國界行動工程師」

另外一個相當特殊的是國立臺灣科技大學的「無國界行動工程師」(Engineers in Action)。該計畫是以該校的工學院擅長之工程技術為核心，考量大學的專業應貢獻於全球，以聯合國永續發展目標(SDGs)為思考框架，組織大學師生組成團隊，結合該校之外國學生與校友組織的力量，建構「無國界行動工程師」，規畫解決印尼若干地點的社區處於發展中階段而面臨的基礎建設不足、環境品質不佳等問題。海外場域設定為印尼泗水東方偏遠社



志工團隊協助建置印尼小學飲用水系統。  
(左右頁圖片提供／臺科大團隊)

上與本圖／臺印國際師生團隊聯手打造環保衛生之曬魚場地。



臺印國際師生團隊偕同村莊清潔隊、學校教師合力清除溝道淤積垃圾，並在出溝口側安裝攔汙柵及安全欄。

區 Kedung Cowek，透過問題導向學習（PBL）與當地 Institut Teknologi Sepuluh Nopember（ITS）工學院與 Widya Mandala Catholic University 二校合作。

在執行過程中，為凝聚及確保雙方計畫內容之一致，且在預算範圍內完成解決方案，於實地勘查及互動需求完成後，本校國際師生團隊與印尼團隊透過視訊會議達成執行內容共識；此外，為加深團隊對印尼生活之瞭解，亦特別安排印尼語課程、文化介紹、姊妹校參訪以及交換生生活交流活動，同時觀摩已成熟之相關專案等，使發揮最佳功效。最後運用暑假約 21 天的時間前往印尼 Kedung Cowek 實踐，建立學生跨領域合作解決問題之能力。這

是一個將 USR 場域延伸至海外的代表性案例，且由於臺科大的專業、學生的務實特性，搭配外籍學生與校友的網絡連結，在泗水的場域經營與夥伴關係的建構相當成功。

這個案例明確說明了：USR 的場域，不見得是大學校園所在地（place）周邊的「社區」，而可以是更寬廣的場域（field）。臺科大事實上也同時在臺東縣關山鎮長期投入當地的建築與社區經營，與當地建立了相當深厚的信任關係，也是「場域經營與夥伴關係」不必然是「在地連結」。換一個角度來說，大學本身基於自己的特性與專長，建構具有知識高度與誠意的建設性夥伴關係，應是 USR 的本質與重點，與大學周邊社區「在地連結」，僅



臺科大團隊與印尼 Widya Mandala Catholic University 學校合作地區重建。（圖片提供／臺科大團隊）

是選項之一。

### 若干原住民部落之場域經營與夥伴關係案例分析

在這幾年的 USR 計畫或 USR 相關計畫中，許多大學都選擇了原住民部落作為經營的場域。之前我們已經分析了，大學與地方社群的夥伴關係本質上容易存在不平等權力關係，而大學若選擇在原住民地區或以原住民族為對象進行 USR 計畫，更容易觸碰到倫理議題，因此需考量多面向、多角度的議題。在這樣的情況之下，是否能成功建立夥伴

關係，就非僅能單純以「是否具備文化敏感度」來理解了。

### 暨南大學與眉溪部落

與 USR 同為推動大學社會實踐的科技部「人文創新與社會實踐計畫」（以下簡稱人社計畫），參與團隊之一國立暨南國際大學反思與南投縣眉溪部落的合作過程（陳文學、邱韻芳，2017），整理出其中的關鍵考量與經營重點。首先，在場域的選擇上，暨南大學考量到期待大學與部落雙方能在相對平等的基礎展開合作關係，因此選擇了已具備相當動能的眉溪部落；暨大思考的

議題是：「面對政府在部落治理的失靈、部落內部組織林立的現況，大學在部落治理過程可扮演何種角色？」暨大透過文獻耙梳與人際連結理出幾個現象，最後以「強化部落人力資本」與「促進組織間的資訊分享」作為計畫目標，希望協助眉溪部落建立治理模式。團隊在初期也試圖將暨大與眉溪的合作排入眉溪部落會議的討論議程，以進行諮商與取得部落同意的程序，是實踐《原住民族基本法》第 21 條第 1 項，也是對部落主體性的尊重。

### 東華大學探討部落同意權

另一參與團隊國立東華大學，則反省了在一個沒有設置部落會議的部落，誰有足夠和有效的代表性代表部落行使同意權（謝若蘭等人，2018）？東華大學採用了亞利桑納大學（University of Arizona）《與原住民族的研究及教育參與指南》（Guidelines for Research and Educational Engagements with Native Nations and Indigenous Peoples）的諮商策略，以及紐西蘭研究倫理「毛

利之道」（Kāupapa Māori）的精神，設計合作備忘錄的內容，並由其經驗提出建立諮商平臺的建議，旨在提出研究倫理不僅是一般的學術倫理規範，事實上還涉及原住民族主權議題。

審視「教育部大學社會責任推動中心計畫」的情形，以北北基金馬地區的大學為例，通過的 16 項 B、C 類計畫之中即有 4 項計畫於原住民族地區進行，比例可說不低。且計畫地點分佈於新竹、南投、嘉義、屏東、宜蘭、花蓮、臺東等地，牽涉族群則有泰雅族、鄒族、排灣族、阿美族、布農族等。這 4 項計畫包括：

（1）國立臺灣科技大學：在嘉義縣阿里山鄉豐山等三個部落進行當地學校數位補救教學、數位多元科技課程教學，在同一計畫之下，在臺東縣海端鄉崁頂部落進行老屋新生計畫；

（2）國立臺灣師範大學：在花蓮縣的玉東國中等四所國中進行補救教學計畫；

（3）國立臺北科技大學：一計畫在新竹縣尖石鄉石磊部落進行友善

農業等計畫，另一計畫在屏東縣牡丹鄉進行在地關懷計畫。

其中僅有臺科大於崁頂的老屋新生計畫，以及北科大於石磊的友善農業計畫，有意識到以原住民族為主體的夥伴關係建立；其雖非以《原住民族基本法》第 21 條第 1 項所規定「諮商並取得部落同意」的方式展現，但仍是透過人際網絡建立、相當時間長度的觀察，依部落的組織現況進行探問、討論等過程，始與當地居民凝聚出採取何種實踐方案的共識。其中共同的特質是，團

隊中都有成員曾與原住民族社群一同進行參與式計畫。

這也提醒了我們，我國大學中常有「山地服務團」、「漁村服務隊」等出於善心與扶弱的社團活動，然而這樣的價值與立場，在 USR 計畫中，則是我們應該引以為誡的「偏遠地區框架」或「弱勢地區框架」。一方面彰顯大學本身的專業、熱情、奉獻，另一方面以偏鄉、弱勢、家庭失能等刻板印象看待場域或社區，採取短期服務方式，為常見的社會實踐型態。然而，大學並



在工作之中，透過油漆畫出臺灣的臺科大與越南的肯特大學的縮名與校徽，象徵這一次的合作。（圖片提供／臺科大團隊）

非要替代原民會、衛福部、內政部，或地方政府的角色，也不是要藉由「扶助偏鄉原住民」取得大學的形象信用積分。大學分析利害關係人（stakeholders）的框架應考量社區、部落、原住民社群，和其特殊的人際關係與文化脈絡，而非以大學為本位，考慮大學的需求，和大學所認為的場域需求。

### 未來的期許、挑戰與機會

大學社會責任（USR）的理想與實務計畫在全球擴散，我國也在教育部計畫的領航下快速開展。本文探討 USR 的基本精神與國際發展趨勢，藉以說明對於大學而言，執行 USR 計畫的宗旨與場域的可能意義為何，也引出夥伴關係的建構，應該考慮哪些重點，也提醒我們自己，大學社會責任中的大學，該如何自認、如何以合作、互惠、具有建設性的角度與標準，建構與場域之間的夥伴關係。事實上，「場域經營與夥伴關係」這樣的陳述看似平鋪直述，但能夠探討之處非常多。永續發展

研究著重系統思考，而關於系統思考的重要提醒就是「善意不保證會產生良善的結果，需要系統思考與批判思考」。這也是本文以批判思考角度探討大學在 USR 計畫中的定位、過去計畫的執行狀態，和場域經營與夥伴關係的原因。

教育部已經投入大量經費，引導我國諸多大學執行 USR 計畫。期待在未來的 USR 計畫執行過程中，各大學更能夠以永續發展目標（SDGs）根本的多樣化（diversity）與包容（inclusion）的價值與角度，思索大學與場域之間的建設性夥伴關係，並且在執行過程中，隨時自我反思，也與場域共同討論對雙方最有利的發展模式。也就是說，期待大學看待 USR 計畫與場域夥伴的視角，更寬廣而多元，理解大學本身集聚社會資源，且具有知識與研究高度的本質，但也需同時關照場域的既成文化與人際關係脈絡，關注倫理議題，以平等包容的態度設定所有的計畫、活動與成果，讓每一個 USR 計畫都實現「建設性的夥伴關係」。

## 參考資料

1. 陳文學、邱韻芳（2017），〈大學協力下的部落治理—以暨南大學參與眉溪部落為例〉。《臺灣原住民族研究學報》7（1）：1-26。
2. 教育部（2016），〈教育部辦理補助大學在地實踐社會責任USR計畫徵件須知〉。<http://www.rnd.pu.edu.tw/organize/pu/105/y1060321-2.pdf>，檢索日期：2019/10/31。
3. 教育部（2017），〈107年教育部推動大學社會責任實踐計畫一般大學徵件須知〉。<http://bit.ly/36hmm7D>，檢索日期：2019/10/31。
4. 教育部（2019a），〈大專校院概況表（80～107學年度）〉，[http://stats.moe.gov.tw/files/main\\_statistics/u.xls](http://stats.moe.gov.tw/files/main_statistics/u.xls)，檢索日期：2019/10/31。
5. 教育部（2019b），〈教育統計指標之國際比較〉（2019年版），頁59，[http://stats.moe.gov.tw/files/ebook/International\\_Comparison/2019/i2019.pdf](http://stats.moe.gov.tw/files/ebook/International_Comparison/2019/i2019.pdf)，檢索日期：2019/10/16。
6. 教育部（2019c），〈教育部推動第二期（109-111年）大學社會責任實踐計畫徵件須知〉。<http://bit.ly/34lAJG9>，檢索日期：2019/10/31。
7. 謝若蘭、鍾文觀、張滌之（2018），〈從港口部落的場域經驗談集體同意權與研究倫理的諮商平臺〉。《新實踐與地方社會》，蔡瑞明主編，頁95-117。臺北市：人社創新與社會實踐計畫辦公室。
8. Bolin, R., & Stanford, L. (1998). The Northridge Earthquake: Community-Based Approaches to Unmet Recovery Needs. *Disasters*, 22, 21–38.
9. Butcher, J., Bezzina, M., & Moran, W. (2011). Transformational Partnerships: A New Agenda for Higher Education. *Innovative Higher Education*, 36, 29–40.
10. Chen, S. H., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2015). University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 14(4), 165-172.
11. Dima, G. (2015), EU-USR: Comparative Research on the Social Responsibility of Universities in Europe and Development of a Community Reference Framework, <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf>, explored 2019
12. Farquhar, S. A., & Dobson, N. (2005). Community and University Participation in Disaster-Relief Policy and Practices: An Example from Eastern North Carolina. *Journal of Community Practice*, 12, 203–217.
13. Fisher, R., Fabricant, M., & Simmons, L. (2005). Understanding Contemporary University-Community Connections. *Journal of Community Practice*, 12, 13–34.
14. Gray, B. (2003). Framing of Environmental Disputes. In R. Lewicki, B. Gray, & M. Elliott (Eds.), *Making Sense of Intractable Environmental Conflicts: Concepts and Cases* (pp. 11–34). Washington, DC: Island Press.

15. Gray, B. (2004). Strong opposition: Frame-based resistance to collaboration. *Journal of Community and Applied Psychology*, 14, 166–176.
16. Gronksi, R., & Pigg, K. (2000). University and Community Collaboration. *American Behavioral Scientist*, 43, 781–793.
17. Holliday, M., DeFalco, T. & Sherman, J. 2015. Putting impact First: Community-University Partnerships to Advance Authentic Neighborhood Sustainability. *Curricular Innovation: Engaged Capstones at Portland State University*, 26 (3), 79-104.
18. Lewis, Charlton T.; Short, Charles (1966) [1879], *A Latin Dictionary*. Oxford: Clarendon Press.
19. Miller, P. M., & Hafner, M. M. (2008). Moving toward Dialogical Collaboration: A Critical Examination of a University–School–Community Partnership. *Educational Administration Quarterly*, 44, 66–110.
20. Mulroy, E. (2004). University Civic Engagement with Community-Based Organizations: Dispersed or Coordinated Models? *Journal of Community Practice*, 12, 35–52.
21. Strier, R. (2011). The Construction of University-Community Partnerships: Entangled Perspectives. *Higher Education*, 62(1) , 81-97.
22. Strier, R. (2014). Fields of Paradox: University–Community Partnerships. *Higher Education*, 68 (2), 155-165.
23. Taylor, R. R., Braveman, B., & Hammel, J. (2004). Developing and Evaluating Community Services through Participatory Action Research: Two Case Examples. *American Journal of Occupational Therapy*, 58, 73–82.
24. *The Guardian* (2016), <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/may/27/manchester-university-2400-local-people-into-work-employment-moss-side-the-works>
25. The University of Manchester (2012) , Making a Difference, A guide to Social Responsibility at The University of Manchester, <http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=32802>
26. Top Universities (2019), Rating Universities on Social Responsibility: QS Stars, <https://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars/rating-universities-engagement-qs-stars>, explored 2019.
27. UNESCO, World declaration on higher education for the twenty-first century: vision and action, [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm), 1998.
28. *University Social Responsibility Network*, <http://www.usrnetwork.org/>, explored 2019.
29. Vallaey, F. (2014), University Social Responsibility: a mature and responsible definition, *GUNI Report 2014 n°5, Higher Education in The World*, 88-96.



暨南大學在埔里厚熊咖啡館計畫設計讓長者參與製作的「紙模藝術品」。  
(圖片提供／暨南大學團隊)

## 2 / 社會設計與工具實務

# 走出校園 · 設計社會

### 社會設計在大學社會責任計畫的運用與現有成果

林冠群 / 義守大學學士後醫學系助理教授

蔡適陽 / USR 推動中心中彰投區輔導團召集人

精營管理顧問股份有限公司董事長

「社會設計」所指的设计更為廣義，包含看不見的體制、摸不著的思想概念、甚至你我皆有卻時常難以言說的生活方式。

#### 一、前言：學術研究注定只是象牙塔裡的工作？

最常被用於描述大學教育、科學研究、學術理論的形容詞，莫過於「象牙塔」一詞。事實上，普羅大眾這樣的形容與刻板印象，不只發生在學術發展歷史相對較短的臺灣。即便是高等教育高度市場化的英、美，也流行「Ivory tower」這個貶意詞；而將高等教育視為公共

財以及社會責任的德、法兩國，百姓也慣常以「Elfenbeinturm」和「la tour d'ivoire」，來形容學研機構如何脫離現實社會的需求、如何忽略現實生活的遊戲規則，嘲諷學究學者戮力投入的研究成果只是不食人間煙火的烏托邦。1950、60年代，德國社會以及當時真正由學生自發組成、純粹訴求社會進步的學生運動，便喊出「Abschied vom Elfenbeinturm



（告別象牙塔）」，疾呼學界改革。

面對類似的譏諷與訴求，歐陸學界一直試圖突破，讓學術研究的內涵真正回到「科技始自人性、造福社會」的初衷。時至西元 2000 年，德國學術圈已展現出截然不同的風貌。其高等教育體系之完整，以及學術研究對於社會與產業需求的務實回應，更時常被臺灣高等教育工作者和大眾傳播媒體引為榜樣。本文作者旅居多年的大學城弗萊堡市（Freiburg im Breisgau），以及該市名聞遐邇、與海德堡大學相互競逐的弗萊堡大學（Albert-Ludwigs-Universität Freiburg），甚至該大學教研取向與當地城市發展的緊密扣合，便是學術教育與研究走出過往

窠臼、接軌社會需求的最好見證。

位處德、法、瑞三國邊境的弗萊堡市，既有「黑森林首都」、「陽光之城」的美名，近年又以「綠色城市」這一頭銜廣獲各界讚譽。之所以受封前兩個稱號，有賴其先天地理位置與氣候條件，尚屬自然、非人為因素。但「綠色城市」這一美名，可就充分展現了市政單位、萬千居民與學術社群的合作和成果。挾著日照最長，又有來自大西洋、沿著地勢吹過法國而來的風力等天然優勢，弗萊堡當局立下「潔淨」、「環保」、「綠能」的施政及生活目標。

實現這一目標的方法，不是震天價響的選舉口號，更不是失之理性



弗萊堡大學坐落於「綠色城市」，與社區緊密相連。（圖片取自維基百科，圖片來源網址如下：[https://en.wikipedia.org/wiki/Freiburg\\_im\\_Breisgau](https://en.wikipedia.org/wiki/Freiburg_im_Breisgau)）

的驚遠理想；而是在地居民與執政當局、與大學內各路專家共同構思、攜手嘗試、修正錯誤、擬定策略、乃至日常落實。例如由大學內的環境與自然資源學院（Fakultät für Umwelt und Natürliche Ressourcen）、經濟與行為科學院（Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät）、社會學研究所、永續工程研究所（Institut für Nachhaltige Technische Systeme）等院系，以各自專業為大眾建構環境與永續能源等知識譜系，再由政府籌劃綠能產業園區、由在地產業投資進駐、由公務單位帶頭示範、由所有居民在日常中效法落實節能與低碳生活。例如由民、學、官三方溝通、發想、

規劃、建設、維護友善環境的社區，社區內不僅禁止私家轎車通行，而且只允許綠能建築落戶。

又例如由各領域學者融會百姓需求後，於報章媒體、各類公聽會提出針貶倡議，甚至將大學講堂化身為知識論壇，與各方居民共思共籌共想各種解決方案……，各種走出校園、接軌社會的實例不一而足（參照：Wolfgang Frey 2014）。其中，民、學、官、產能夠放下各自的本位主義通力合作，既讓本文作者驚豔、欣羨，更不時自問，若臺灣能以這樣的合作模式敲開學研高塔，打破學術研究與現實社會的藩籬，該有多好？！

所幸，臺灣的月亮也很圓！儘管

臺灣多數大學院校都受到校園圍牆的「隔離」，單就城市區位及空間意涵而言，大學本身就與廣大社會存在一定的隔閡；但近年陸續推行的「發展典範科技大學」、「高等教育深耕」、「大學社會責任」等計畫，不斷嘗試敲開各大學無形的圍牆。以學術力量幫助分布全臺各角落的場域之際，也將各類計畫構想付諸實現時可能遇到的困難、社會最新的脈動等反身連結回校內課程，作為課堂上學術理論與實務問題的對話來源。

從各大學依場域需求發想，涵蓋社區長照、健康促進、農業現代化／科技化、在地產業發展、地方文創、環境永續、社區再造等面向多元的「大學社會責任」計畫，即可見國內的民、學、官、產如何努力又具創意地匯集各自力量，促進社區百姓及校內師生攜手合作。若從「社會設計」的概念出發來觀察各計畫的內涵，更可看出創意、美學與青年活力如何擾動原本氣氛單調的社區，營造出既活潑又別具意義的社區新風貌，因此特別值得進一

步關注了解。

## 二、淺談「社會設計」

「社會」這個牽涉經濟、權力、階級、分配、公平且又頗為嚴肅的概念，似乎和「設計」、「美學」天差地遠、毫無交集。然而，「社會」和「設計」早在十四世紀的歐洲，就已是真心的換帖兄弟了！當時的歐洲來到文藝復興時期，美學設計連結起宗教教義與人類思想，尤其強調日常情感和人體美學的表達，因此成就了無數的建築、雕塑、繪畫、樂曲、文學等文化瑰寶。直到今天，歐洲這麼多城市或以可愛繽紛、或以浪漫唯美的姿態吸引旅人目光，還保存著如此豐富瑰麗的石像雕塑、繪畫藝品，正是拜文藝復興帶著美學席捲當時社會所賜。

時至十七、十八世紀啟蒙時代，「美」這件事不再侷限於宗教教義的宣揚，更在日常生活中不斷外化、再現，成為歐洲庶民生活中不可或缺的一部分。而後工業革命與資本主義興起，更讓美學與設計深植在



暨南大學在埔里小鎮的街弄裡設計經營的「厚熊咖啡館」。(圖片提供／暨南大學團隊)

全人類生活的各個時刻與角落。二十一世紀的今天，就連缺乏設計感的商品的最終歸宿—垃圾焚化場—也講究起美學，非得在大大的煙囪上塗上各式彩繪了。可見我們生活的周遭，已完全脫離不了「美」和「設計」的點綴。

不過「設計」談的不只是美學，

更涉及理性與條理分明的規劃，構思如何使某一項設計(物)成為更便民、更加豐富民眾生活的手段。因此，「社會設計(Social Design)」在近幾年相當受到重視。究竟如何透過設計——尤其是集思廣益而來的設計；提供大眾幫助、滿足大部分人的需求，成為許多社會學人與設計職人的新課題。

社會設計的本意與本質，就是「型塑眾人之事」，也是「眾人型塑之事」。

「社會設計」不單指涉有型的產品，也不僅聚焦在美學的構成。此處所指的设计更為廣義，包含看不見的體制、摸不著的思想概念、甚至你我皆有卻時常難以言說的生活方式；舉凡城市規劃、生活方式、教育及社會工作、公衛服務、環境保護……等，都屬於社會設計的範疇。其宗旨，就在於透過設計的概念、方法與巧思，由眾人攜手型塑所處的社會，使之更臻完備、更為



由廢紙漿製成的「紙模藝術品」，特別適合長者共作；製成品還可作為社區街廓裝置藝術，表達對在地社區的情感。（本頁圖片提供／暨南大學團隊）



可愛的「厚熊」與「笑狗」，傳遞「互相照顧」的精神。



親人（參照：Ezio Manzini 2015）。簡言之，社會設計的本意與本質，就是「型塑眾人之事」，也是「眾人型塑之事」。

### 三、從「大學社會責任計畫」找到社會設計巧思

既然是型塑眾人之事，尤其是由眾人投入此事，那麼什麼樣的人最有資格投入實踐呢？從大學社會責任計畫項下的各色巧思，即可發掘不少實例，印證社區裡面對問題現象的第一線居民、將各種問題現象理性化的各路學人、以及充滿活力熱情的莘莘學子，都是社會設計成功不可或缺的元素。本文將藉由國立暨南國際大學、修平科技大學以及元智大學等校計畫案例，探尋社會設計在臺灣社會的初步成果。

#### 1. 國立暨南國際大學—設計文創藝術小物、設計在地情感連結

當代農業城市最常見的現象，不外乎青壯人口快速外移以及在地人口逐漸老化。這些現象衍生出的

問題，就是地方社區缺乏活力、經濟發展趨於停滯、青壯人口更無意願返鄉、獨居長者因無所事事而倍感孤寂，即便對在地的一切有著濃到化不開的眷戀，卻又無從表達，無法透過自己的力量為社區留下什麼。經歷九二一地震的南投，尤其面臨這些問題。依南投縣衛生統計年報資料，境內 65 歲以上長者佔總人口比例，從民國 90 年的 10.9%，一路上升到 2018 年的 17.17%；如今依賴人口指數（扶養比）已高達 38.92%（參照：南投縣政府衛生局 2019）。且該縣雖為全臺幸福感最高的縣市，但縣內長者輕生率卻始終位居全國前位。

面對好山、好水卻好令人扼腕的現象，在地的暨南國際大學透過「建構水沙連『無老。長照』」計畫，積極與校外非營利組織一如：愚人之友基金會、埔里基督教醫院、埔里鎮及國姓鄉公所以及在地里長等—互惠合作，深入盤點埔里當地以及鄰近鄉鎮的地方問題與長者需求，由學校老師與同學合作激盪，設計出「厚熊笑狗」吉祥物，並以



各類文創商品既是在地長照的經費來源，更寄託著所有成員的情感，保存家人長幼間最珍貴、無可取代的記憶。（圖片提供／暨南大學團隊）

此延伸出許多在地長期照護的創意方案。不僅社區長者可以從中獲得成就感、存下微薄的財源供應在地長照，同時也讓長者透過藝術創作，保留下、表達出對社區的深厚情感。

「厚熊笑狗」是計畫核心價值「互相照顧」的閩南語諧音。顧名思義，計畫初衷在於深度經營在地長照據點、建構在地長者互助體制，並且導入社會企業概念，將相關實作收益積累成為社區長照自主財源。串聯「互相照顧」、「互助自助」以及「社會企業」等概念，暨大師生以「厚熊」及「笑狗」兩個可愛的主角，設計製作兒童繪本、桌遊、馬克杯、杯墊、襪子等文創商品。這些商品一方面是長照據點長者凝聚向心力的中心，成為在地長者與參與計畫的學生、夥伴間的情感寄託；二方面祖孫可以透過繪本及桌遊同樂，並藉由相關生活用品保存家人間的記憶。而且，相關公益販售所得，也能實質貢獻在地長照。透過詼諧可愛的設計實踐計畫宗旨、協助緩解在地問題，聰明體現社會設計的精神。

當然，在地情感的連結，不是單靠文創物品就能達成。因此計畫團隊還與愚人之友基金會合作，在埔里小鎮的街弄裡設計經營「厚熊咖啡館」。這家特別的咖啡館隱身在一棟約莫 1990 年代、樓高三層的建築轉角。經過裝潢改造，現在不僅是對外開放的咖啡館，同時也供社區長者上課學習、辦理活動、共餐樂活、聯絡感情。社區若有公共事務、活動、會議等需求，也可商借在此舉辦，有如「社區咖啡館」或民間籌設的「社區里民活動中心」。尤其這個溫馨的場域，供社區長者走入群體、學習健康樂活，除了是非營利性質，更無時無刻凝聚在地居民情感、溫馨社區街角，對於減緩鎮內長者悲觀、輕生念頭，具有相當幫助。

特別值得一提的是，計畫團隊師生為了讓長者們可以動手作出實質成果永留社區，特別以廢紙漿設計出「紙模藝術品」，讓長者與年輕學子共同動手、發揮創意。由於廢紙漿環保且質地柔軟，不需耗費過多力氣即可捏塑出各式造型的紙模，



修平科大「霧太達利安心家」產銷交易平臺讓農民與消費者能夠直接交流、交易，促進農產量能與消費需求間的平衡。



「霧太達利安心家」產銷交易平臺上所有農產品都是有機無毒。（本頁圖片提供／修平科大團隊）

製作過程又可依個人喜好發想、著色，因此特別適合長者共作。經過防水處理的成品，甚至已供作社區街景裝置元素，成為當地街廓裝飾的一部份，幫助長者融入社區營造。佇立街角的彩色紙模，說出的不只是所有參與者豐富的生活故事，更是設計巧思與在地情感的溫馨融合。

## 2. 修平科技大學—設計產銷平臺、設計新生活方式

民以食為天，縱使科技再先進、商業服務業再發達的社會，也少不了最基礎的農業作為後盾。正因農業本身有著無可取代的必要性，其「傳統」特質卻又難以與科技、商業、服務業抗衡，吸引有志的青壯人口投入，修平科技大學「具 LBS 功能的農業創生系統」計畫團隊於是巧妙地結合四者，設計開發「友善小農契作平臺」，讓農業保留傳統元素外，也導入資訊、營銷、服務等現代觀念。更富意義的是，透過這一設計嘗試改變民眾的飲食觀念，從生產端到銷售端著手，為友善環境、健康飲食、環保樂活播下

永續的種籽。

在資本自由的經濟模式下，任何產業發展都無可迴避對產品供給、營銷推廣、消費需求三者平衡的追求。當生產、營銷、消費三者能量達成等距三角形的關係，產業才有永續發展的意義。為了促進在地小農與廣大消費需求達成平衡，修平科技大學團隊設計出網路線上的「霧太達利安心家」產銷交易平臺，讓在地農民依循消費量能種植有機無毒的安心作物，以實際需求驅動種植規劃，媒合產銷、杜絕生產過剩造成的資源浪費。

「霧太達利」，是臺中市霧峰、太平及大里區的簡稱與諧音。顧名思義，計畫團隊與三區農民的合作，正是平臺發想與開展的基礎。經過七年經營，目前不僅臺中市內各區農民參與這一平臺，合作網絡更含括全臺十一縣市。消費者取貨點也擴及高雄、新竹、彰化等地區的住宅社區、校園、非營利機關。各縣市民眾只要進入網頁、依需求搜尋訂購，便可就近在取貨點取得新鮮、無毒的農漁蔬果。透過資通訊串聯，

幫助民眾找到安心的食材，各地農民也能直接銷售產品，減少產、消費雙方因中盤或中介居中運營而蒙受損失，維護公共利益。尤其平臺上所有農產品都是有機無毒，消費觀念與飲食行為的改變，也賦予廣大民眾塑造新生活方式的可能性。

平臺運作成功以及生活方式的重新型塑，除了依靠抽象概念的具體化，憑藉資訊系統的設計和運作，背後價值精神的重塑更是不可或缺。因此計畫團隊規劃設計在地農食教育、農業缺工媒合以及農產加工增值等配套策略，讓計畫影響力更趨完備。其中，「在地農食教育」是由多校師生、不同農友合作，於臺中市各區舉辦觀念教育及農作體驗活動。藉由觀念的宣導讓在地農民願意費心、投入資源種植成本相對較高的有機作物，並且改變民眾固有飲食習慣，了解有機作物的意義與價值，進而願意以稍高代價購入有機作物。

「農業缺工媒合」部分，則是由團隊設計「大學生體驗農服務學習」課程，讓校內以及其他夥伴學校學

生能有機會親身體驗農事工作。若同學有志投身農業、農民朋友也有招募需求，就可透過平臺上的媒合訊息串接供需，協助改善缺乏青壯人口投入農事的問題。

而「農產加工增值」，則是跨校、跨領域結合餐飲、觀光休憩、休閒管理、文創設計、農業加工等專業科系人才，將農產品再加工，設計包裝成更具特色的衍生性商品。並且於計畫據點臺中市大埔區進行區域及用途規劃，多元應用廣袤農地，形成別具特色的附加產品與產業，讓民眾可以來此親近大自然，走在傳統鄉間小路上、於古樸三合院內賞星空、聽蟬鳴，感受微風吹拂的清新愜意。

### 3. 元智大學—設計多元族群歲月遺跡、設計遊程探索在地史實

「桃園文化廊道」是指位於桃園市轄區的中壢臺地與桃園臺地交界處。移民早期，原住民和大陸先民因山林農田開墾而定居於此。直到1949年，來自大陸的雲滇少數民族移居，形成沿著兩臺地間的坡坎，



元智大學深入桃園眷村，探查民間族群多元且相互包容的真實景況。（圖片提供／元智大學團隊）

往南延伸到中壢的龍岡與八德的霄裡，周邊散居著泰雅族原住民、來自漳州和泉州的先民以及來自雲滇移民。在自然地形的環境下，居住著多樣族群與不同文化生活型態的居民。百年來的繁延發展，孕育形成多元文化的廊道。另因桃園位居高原位置，為便利耕種灌溉，一百多年前就依水源需求，設計出埤圳水利設施；並且運用自然環境建立

許多蓄水功能的埤塘，因而有「千塘之鄉」的美譽。在地居民生活長期與埤塘互動，久而久之也形成獨特的埤塘文化。

面對豐富多元的族群以及獨特別緻的埤塘文化，元智大學藉由「大學社會責任實踐計畫」，以「桃園文化廊道」作為場域，開展導覽、綠社及關懷為題的三項子計畫。並且創立文化廊道導覽工作隊，以桃



元智大學計畫團隊創立的文化廊道導覽工作隊，培養青年學生認識、了解、體驗多元族群與多樣豐富的文化內涵，更實現跨族群、跨文化、跨世代融合，再現族群間溫馨祥和的氣氛。（圖片提供／元智大學團隊）

園在地的探索、導覽、田野調查與教育為主軸，規劃設計一系列專業課程，帶領學生認識、了解、體驗廊道上多元族群與多樣豐富的文化內涵，進而培養青年對在地文化的關懷。

配合市政府的文化廊道故事館及地景藝術節活動，導覽工作隊扮演重要的角色。隊員在故事館中對每一個景物都能精彩敘述，情境中人、事、時、地、物的背景故事，更能有溫度地傳達呈現，深得參觀市民的掌聲和喝采。特別是年長的市民長輩滿臉笑容喜悅在心，甚至於客串導覽說明並親身示範操作。跨族群、跨世代再次融合，讓館場內總是一片祥和溫馨，相當令人感動。

此外，地景藝術節是桃園市重大藝文活動，目的在於推廣市內的自然景觀與人文風貌。2018年舉辦的地景藝術節，即結合老街溪景色和環境優美的青塘園，並搭配數十件地景裝置藝術品展示，忠實呈現這一區域的人文與地景風貌。老街溪是區域裡一條很重要的市區溪流，伴隨城市發展不斷蛻變。溪流兩邊

許多說不完的歷史故事，都是當地居民成長歲月中點點滴滴的記憶。而青塘園原本就是一座供農業灌溉、防洪及蓄水、巨大的生態埤塘。整個園區規劃保留了典型的埤塘文化，每逢假日許多家庭扶老攜幼造訪，是在地居民及各地遊客最佳的休閒觀光景點。園區內的地景裝置藝術品，以老火車站、農家舊穀倉及灌溉埤塘為背景，加入藝術元素設計而成，更使整個社區煥然一新又充滿藝術氣息。

為讓導覽工作盡善盡美，學生導覽工作隊投注了龐大心力。成員在活動期間擔任導覽員工作，每天都有團體要求協助導覽。包括身心障礙團體、學校團體、外地與在地民眾團體絡繹不絕。學生導覽員透過活動項目的介紹展現專業能力，對地方歷史、自然生態及文化演進的深度解說，為參訪民眾留下深刻印象。如今，桃園文化廊道的導覽工作團已獲得許多讚賞及桃園市政府的肯定，成為桃園重要文化節慶的招牌之一。



左右頁圖／地景藝術節結合老街溪景色和環境優美的青塘園，忠實呈現這一區域的人文與地景風貌。（圖片提供／元智大學團隊）

#### 四、結語－以新概念、新活力 跨出「設計社會」第一步

社會設計的目的，在於「讓社會投入設計、讓設計影響社會」。既是設計，更是「社計」。「大學社會責任計畫」在臺灣雖然只有短短兩三年歷程，但本文簡要介紹的三個計畫，以及無數礙於篇幅未能納入介紹的團隊巧思，都已在不知不覺中，在不同社區、不同議題與現象、不同世代間，發揮、體現社會設計的精神。由累積無數實務經驗的居民、學術與知識涵養深厚紮實的教師團隊、滿載活力熱情與創意

巧思的青年學子攜手，共同面對問題、發想解決方案、規劃構思策略、嘗試實踐落實，將高深理性的學術知識與場域實務問題相互連結。這一切努力，不僅推開了過往學術高塔緊閉的大門，同時更是以切身行動設計、建構更加聰明、更為人性、更有助你我生活的社會。

縱然短短的歷程還需搭配大大的努力，才能讓獨樂樂擴展成為眾樂樂，讓更多人發自內心熱情地參與社會責任與社會設計的運作；使社會責任與社會設計成為真正由下而上的發想、發展，固然還有漫漫長的



路得走；計畫成果由區域逐漸擴展、連結成為社會風氣、社會共識，也還有許多困難必須克服。但嶄新的概念、全新的活力無疑已經跨出了第一步。象牙塔的大門已經打開，讓更多人登上了塔頂，以更開闊的遠見俯瞰社會脈動與社會需求；也讓許多人走出高塔、走入尋常百姓的巷弄間，為社區問題與現象帶來創意策略。由眾人攜手合作，將高塔的一磚、一礫轉化成社會基石，讓你我的生活環境更為親善、更有涵養、更加樂活，這樣的期待將會是生活中無時無刻的感動。

## 參考資料

1. Frey, W. (2014). *Freiburg Green City: Wege zu einer nachhaltigen Stadtentwicklung*. Freiburg: Herder.
2. Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Boston Cambridge: The MIT Press.
3. 小瓢蟲安心家 (2019), 「霧太達利安心家」官方網站。取自：<http://www.idali.com.tw> (擷於 2019 年 9 月 12 日)。
4. 《中時電子報》(2018), 「2018 年地景藝術節新焦點, 元智大學桃園文化廊道工作隊」, 取自：<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20180925003162-260415?chdtv> (擷於 2019 年 9 月 23 日)。
5. 《元智大學電子報》(2018)「《桃園文化廊道》專書出版, 紀錄通識 TCC for USR 實踐歷程」, 取自：<http://yzunews.yzu.edu.tw/tcc-for-usr> (擷於 2019 年 9 月 23 日)。
6. 南投縣政府衛生局 (2019)《南投縣衛生統計年報》取自：<https://www.ntshb.gov.tw/information/index.aspx?aid=866&inforid=90> (擷於 2019 年 9 月 7 日)。
7. 埔里基督教醫院・愚人之友基金會；國立暨南國際大學 (2019)「厚熊笑狗」官方網站, 取自：<https://homiepuli.weebly.com> (擷於 2019 年 9 月 9 日)。



109年7月2日，成大USR B(濱海計畫)與30幾個國家大學探討臺南濱海地區之議題與設計。  
(圖片提供／成功大學團隊)

### 3 / 跨校合作與團隊形成

# 三年有成，USR 在臺灣

沈宗瑞 / USR 推動中心桃竹苗宜花區輔導團召集人

國立清華大學榮譽退休教授

黃淑怡 / USR 推動中心博士後研究員

臺灣各大學在推動 USR 方面至今僅有三年時間，但經過三年，數個類型的交流模式已具雛形。並可粗見目前國內大學的能量形式、組織結構與校園特質。

#### 一、議題綜述

大學社會責任在地實踐單憑一校之力，有時難免力有未逮。因此，透過跨校合作，從議題交流、場域實踐策略分享、課程學分相互承認、師生跨校共學，乃至於簽訂技術合作 MOU 或是地區 USR 聯盟，甚至於和國外大學建立長期合作關係，皆是實踐大學社會責任跨校合作與團隊形成的方法。

根據歐盟伊拉斯謨計畫（Erasmus+ Programme of the European Union）2017 出版的大學社會責任實踐指導方針（以下簡稱歐盟 USR 指導方針）指出，與校外利害關係人（stakeholder）合作尤其牽涉到跨大學校際事宜。

由於大學間組織差異、資源多寡及學風文化等，在進行實質合作前，應就各校各系所、計畫大小進行比較和資源盤整，並列出下列五項合

作標準作為跨校際間合作參考，包含：

1. 正式化的程度：合作形式為非正式或正式
2. 連結的程度：合作的模式
3. 彼此需求與期待差異
4. 合作對象的影響力
5. 各大學的校務發展方向

歐盟 USR 指導方針建議，推動校際合作前最好能舉辦工作坊，讓雙方計畫團隊成員、校方代表與重要合作對象能齊聚一堂，大家充分了解各校之上述五項合作標準，特別是分項條列出彼此需求與期待差異以及爭點，以小組討論方式，腦力激盪最大公約數的可行方案，在日後合作上比較能減少爭議順利進行，以形成長期合作模式，擴大社會影響力。

臺灣各大學在推動 USR 方面至今僅有三年時間，還在起步學習階段，

各校組織結構與校園文化尚在適應調整之中。其中，跨校合作更牽涉兩校或多校的相互理解與實際交流，因此，如何在過程中建立互利關係，

從而加深彼此的互信與互賴顯得更為可貴。教育部在推動 USR 過程中，也透過制度性的規定，要求或鼓勵學校從事跨校的交流。無論如何，經過三年時間，數個類型的交流模式已具雛形。雖然只是雛型，但已可粗見目前

國內大學的能量形式、組織結構與校園特質。

## 二、案例探討與比較

本段將介紹在臺灣申請教育部大學社會責任實踐計畫的學校，所發展出程度不一的合作型態。這部分資料是整理自臺灣申請大學社會責任實踐計畫 B 類萌芽型與 C 類深耕型學校。依 USR 推動中心諮詢協作

歐盟 USR 指導方針建議，推動校際合作前最好能舉辦工作坊，讓雙方計畫團隊成員、校方代表與重要合作對象能齊聚一堂，腦力激盪出最大公約數的可行方案。

組（以下簡稱諮詢協作組）的觀察，目前的合作模式大致上可分為四種，包含：初期共學合作、地區型結盟、技術型合作、特色型校際合作等，如下。

### 1. 共學合作

就諮詢協作組訪校活動觀察，絕大多數 USR 計畫處於初期的共學合作模式。原因可能是一對一計畫，因屬性類似，藉此相互認識、互相關交流；或是 A 類與 B 類計畫受邀參與由 C 類計畫舉辦的大型共培活動，

觀摩學習 C 類計畫課程設計或場域實踐等。這種合作模式中，規模較大的是「北臺灣山水同盟」。

2017 年，七校簽署 MOU，包括國立臺北大學、華梵大學、佛光大學、國立中央大學、法鼓文理學院、中國文化大學及國立政治大學。起初此聯盟是始於政大從執行科技部人社計畫到高教深耕計畫「河域倡議與文化智帶」計畫期間，所認識與交流的夥伴學校，因彼此都希望促成更多對 USR 的討論、共學與互動，因而組成。



2019 年 8 月 27 日逢甲大學長者身障偏鄉與創生經驗交流會。（圖片提供／逢甲大學團隊）

## 2. 地區型結盟

此類結盟特色是由執行 C 類或 B 類的國立大學號召該區的其他亦執行 USR 計畫的大專校院加入，並公開簽訂跨校合作備忘錄，以宜蘭區與桃園區為顯例。

在宜蘭區，由國立宜蘭大學主導，於 2018 年 11 月 27 日，宜蘭市代表建築紅磚屋內舉辦了 USR 在宜蘭跨校交流分享會，並號召宜蘭縣內佛光大學、聖母醫護管理專科學校、耕莘健康管理專科學校共同簽署了「宜蘭區大學 USR 聯盟籌辦意願書」，該活動也邀請了 10 個場域合作對象參與，並針對學校與場域合作的應改善事宜進行對話與討論。此聯盟尚在初期醞釀階段，但透過公開場合，並邀請縣市政府代表、場域合作對象與該地區內執行 USR 學校表示未來合作意願，也踏出邁向正式合作的第一步。

在桃園區，由國立中央大學社會責任辦公室主導，於 2018 年 4 月 10 日於該校與九所大專校院簽訂「桃園 USR 聯盟」跨校合作備忘錄，參與學校包括：中原大學、元智大學、

長庚大學、長庚科技大學、健行科技大學、萬能科技大學及龍華科技大學。截至 2019 年 8 月底止，該聯盟共舉辦了兩次活動。

第一次交流工作坊於同年 10 月 5 日於國立中央大學舉辦「桃園市大學社會責任聯盟工作坊」，讓參與聯盟學校進行期中成果發表，進行經驗分享與學習，並增進彼此對於桃園區場域合作的認識。

第二次於 2019 年 5 月 21 日舉辦「當客庄遇上社創」桃園 USR 聯盟／霄裡共學體驗坊，由國立中央大學社會責任辦公室主辦、中原大學 B 類——啟動霄裡文化綠廊（二）計畫協辦，邀請桃園 USR 聯盟的計畫團隊至中元霄裡場域搭配石母娘娘誕辰活動，進行實際進入場域觀摩共學。當天由中原大學的陳其澎院長親自帶領參與活動的學校團隊及民眾認識客家社區。一路從崁頂路浣衣池步行至水源宮，搭車自金城社區觀摩青銀共煮共食活動，再轉往福興宮參與石母娘娘祭典閉幕式。會後回到霄裡里民活動中心進行計畫共學座談會。



#### 0411 成果展

陳院長因為已在地蹲點 15 年，對於社區地形景地貌及文化歷史背景都非常了解，詳細解釋學校團隊的耕耘過程，從如何進入社區、和社區互動，至學校進入社區後，如何帶動社區居民參與與改變。「桃園 USR 聯盟」每年訂有活動的時間，主題透過共同討論決定，少數個別計畫間有課程相互承認的機制，算是已有規模的以地區型結盟為基礎的 USR 跨校合作模式。

### 3. 技術型合作

此類型是以提升產業技術為合作

基礎，例如國立中正大學號召國立嘉義大學、國立雲林科技大學、南華大學、吳鳳科技大學、大同技術學院、國立屏東科技大學等六校十一個系所，以共同開發竹業產學聯盟為合作主軸，舉辦在地產業

發展論壇，進行教材編寫、跨域共學及 P-PBL 專題導向學習。提供大學專業知識，共同協力竹業產業升級與人才交流培育，展開多項竹葉產業升級與轉型的工作。

又如國立高雄餐旅大學執行的「臺灣微笑可可內埔地方創生暨國際品牌實踐計畫」，與屏國立東科技大學、國立高雄師範大學、遠東科技大學共同合作，協助屏東內埔地區可可產業升級，以打造臺灣在地國際品牌為目標，由可可種植田間管理、初級加工、產品製作技術、導入產品循環經濟，乃至行銷國際，逐步協助小農及獨立製作的巧克力



高雄餐旅大學攜手高師大、屏科大及遠科大共同打造的「臺灣微笑可可內埔地方創生暨國際品牌實踐計畫」成果展，於 2018 年 11 月 30 日在臺北展出。(圖片取自高餐大官網)

業者由一級產業升級至六級產業，打造臺灣內埔微笑可可品牌，以大學的高度協助攜手邁向國際。

此跨校合作已進展到實質的結合跨校課程至場域田野實作，國立屏東科技大學師生至可可田中，進行田間管理、修枝剪葉、抓蟲瞭解病蟲害、採摘可可生果觀察果食內是否發芽，瞭解可可果生長情況。

國立高雄師範大學師生拜訪在地業者，了解業者需求後，除協助業

者進行商業包裝設計，並與國立高雄餐旅大學協同軟硬體設備設計，改造泉明合作社成現代化的實驗場域，以此為基地，示範可可果發酵、烘豆及巧克力製作流程，供在地農民學習參考。該基地現已成為在地農民培力課程及各項活動的熱點；遠東科技大學與國立高雄餐旅大學進行可可果田間場域調研，找新食材開發新可可果商品。



2018年10月5日桃園市USR聯盟工作坊。



2019年8月27日逢甲大學長者身障偏鄉與創生經驗交流會。(圖片提供／逢甲大學團隊)

#### 4. 特色型校際合作

此類型以校園特殊地理環境作為結盟合作基礎。例如以海洋研究與知識發展為主的國立海洋大學、國立高雄科技大學及臺北海洋科技大學，組成海洋聯盟學校，建立海洋特色的大學社會責任實踐平臺，並積極擴大海洋型特色大學進行交流活動，於 2018 年 3 月 9 日由國立海洋大學與國立高雄科技大學共同舉辦「海岸地方創生——跨校共學論壇」，邀請包含國立成功大學、文藻外語大學、臺北醫學大學、樹德科技大學、南嘉藥理大學、行政院農委會漁業署、高雄市海洋局、屏東農業處、屏東教育處、股份魚鄉等產官學單位，從海岸創生的經驗交流，場域互動、課程規劃及青年返鄉等面向，尋求共同提升海岸地區大學社會責任的可行方案和整體發展。

又如同樣處於偏鄉的國立暨南大學與國立東華大學，為積極回應地方期待，致力於發展有別於都會型大學的鄉村型大學 USR 實踐樣貌，於 2018 年 11 月組成高校社會責任聯

盟，並舉辦東（國立東華大學）暨（國立暨南大學）論壇，針對對「綠色療山、（遇、育、癒）」、「鄉村教育」、「青年創生」、「鄉村大學創生願景」四面向討論，並簽訂合作協議書，致力共同創造鄉村型大學價值，投入地方創生、偏鄉教育、自然資源與弱勢照護與人才培育之在地大學社會責任。

### 三、實務工作建議

#### 1. 共學合作最普遍

共學合作乃上述四種類型之中最為普遍者。其重點要項在於觀摩學習 B、C 類計畫之間的課程設計或場域實踐。亦即，包括課程設計、教學與學習方式以及如何進行評量等。另外，如何探索議題、如何從事訪調、如何建立社區關係、如何將學習過程與場域實踐結合以及如何建立永續的發展，都可以是交流的實際內容。有鑑於目前各校在課程設計上，或因缺乏理念方法，或因學校制度的牽制，多校多以服務學習課程改良、或微學分課程、或自主



2019年9月7日中央大學新屋石滬國際交流研討會。(圖片提供／中央大學團隊)

學習課程、或以既有專業或通識課程連結，整體狀況並不理想。因此，就現階段而言，這類型的跨校合作應該積極推廣。

推動中心或各校應就有意願合作的學校（不限於B類或C類）課程中，推薦有特色、有創新意涵的課程，引導各校觀摩學習。其次，這

些交流的主題可以是在地議題（如前所提之北臺灣山水同盟）、行動課程設計或社區培力等等。再者，必須考量各校有其潛在的競爭關係，故若由推動中心盱衡各種狀況，規劃整合或鼓勵獎助，未來教育部USR之成果將更為可觀。



108/10/08 成大 USR B(濱海計畫) 與崑山科大兩校 USR 計畫經驗交流與分享 QA。

## 2. 第二類：地區型結盟的特點

地區型結盟其特點正好與第一類在人才培育與場域經營的重點本末不太一致。亦即，第二類係以場域開拓經營與社區議題發掘為主，與第一類之以課程為主、場域開發為輔的特色有所差異。

這類結盟主要特在於該區的社區文化資產甚為豐富，處於該區的各校可以在合作而無競爭的基礎上，分進各項議題。這種聯盟之所以必要，一者在於避免重覆經營同一區域或同類議題，造成資源投注浪費或惡性競爭。其次，尚可系統地

盤整社區議題與學校意願及利基，有層次及有期程地研議落實大學社會責任的在地目標。

以上述宜蘭地區而言，其在地議題之多，係由於地理歷史文化使然，且由於近臺北的地利之便，吸引許多非政府組織成員與當地博物館家族成員參與其中。故此聯盟雖然只見雛形，但發展潛力可觀與基礎已然成熟。推動中心似可提供此一跨校視野，協助推動聯盟的發展，並旁及輔導建立整體目標的設定。

至於桃園的聯盟形態，在中央大學的主持下，係以深入社區與社區

參與的經驗分享為主。桃園地區人文生態議題似不若宜蘭地區豐富，導致有兩校重複經營同一社區的情況。為避免資源重複投注，如何跨校分工與創造發掘社區議題成為此聯盟的重點工作。同時，師生跨校合作教學與修課參與，也可作為避免利益衝突的解決方案之一。

### 3. 技術型合作負有培育人才的任務

技術型合作可分為產品發散型與整合型兩種。

所謂產品發散型是指，基於材質與原料的性質相同，產品卻可以多元發展設計或產出的類型。以中正大學為主的竹製品即是此類型代表。各校可以因自身的專業、意願，各自發展不同的商品。由於它是發散且開放的性質，所以各校整合的狀況不一，可以緊密也可容許鬆散。從開發技術到產品推廣發表都是可以合作的內涵。

由於 USR 計畫性質不但在於各校的專業融入，更重要的是，它還負有各項人才培育的任務。因此，後者是此項類型應該要特別注意之處。

因為專業技術研究幾乎是教授與研究生參與的工作，大學部學生如何加入，應該特別受到關注。這項責任或許也可以在聯盟或合作方案上，受到討論與規劃，特別是鄰近學校之間的相互訪問或跨產品之間的探索。同時，科技產品的人文歷史與生態議題也可被融入，作為課程設計的主軸。

此外，產品整合型可以以國立高雄餐旅大學的咖啡產業做代表。從種植、培育、採收、製作以至於產品推廣，它牽涉的議題非常寬廣，同時也可以做跨國的比較分析。因此，在課程設計、人才培育上的跨校合作容易規劃與進行，因為各校合作共同致力於一項產業，其地理上必須是相去不遠。唯此類型課程參與必須注意與業主的互動與需求，避免學生過度動員或參與，反而干擾其場域日常工作。

### 4. 特色大學校際合作有甚多可能性

此類型以校園特殊地理環境作為結盟。如以鄰近海洋或以海洋知識為專業的大學；或以比鄰原民社區

或鄉村的大學。這種類型結盟較為少見，它的跨校議題也是非常開放，且存在甚多的可能空間。議題可包括：生態守護、地方創生、偏鄉教育、自然資源、弱勢照護與人才培育等等。無論如何，歐盟的 SDGs 項目是可以作為跨校合作的參考指標，各校可以在其中尋找適當議題與理念靈感。

但如暨南東華案由於地處偏遠，所以在資源投注上有其他地區所無之困境存在。例如，交通不便、安全考量、人才不易留鄉等等。這些因素容易影響計畫的永續與深度。推動中心可於計畫進行數年後，研考相關問題並為特案處理。至於以海洋知識或場域為主的結盟，其可開發的主題則非常多元，甚至建議可輔



109年6月28日，成大USR B（濱海計畫）建築、臺大土木、高科建築三個單位在北門完成水上建築工作營。（圖片提供／成功大學團隊）

導發展具國家或國際視野的議題，並從事跨國的交流學習。

#### 四、結語：結盟已有雛型

以上，從跨校合作案例的盤整與分析可知，上述的結盟類型是計畫三年（包括試行期一年）以來，各校自然的組合型態。從整體上來看，其發展還不太成熟，但已具備可操作的程度。

這些跨校結盟若欲其能更上層樓或更為深化，以目前各校的能量而言，尚不能賦予過高的期望。然而，目前各執行計畫的大學跨校聯盟之所以被要求存在，不必僅止於跨校學習、能量整合等而已足；跨校整合之上，必有更多價值潛藏其間，亟待開發。尤其是第三種類型的技術型合作與第四種類型的特色大學校際合作的議題，因為它具備更多的創新與創造可能性。

未來可能還會有更多聯盟類型或跨校合作型態被開發出來，因此，我們必須特別注意這些可能性的發展並給予支持，甚至，在不久的將

來，可以考慮提供跨校整合類型計畫之可能。

#### 參考資料

1. Erasmus+ Programme of the European Union. 2017. Unibility: University meets social responsibility: Guidelines for universities engaging in social responsibility. (Retrieved date: 2019/9/1) Retrieved from: <https://www.postgraduatecenter.at/en/university-extension/projects/finished-projects/university-meets-social-responsibility-unibility/>.



修平科大師生協助地方農友進行農耕。（圖片提供／修平科大團隊）

## 4 / 資源連結與外部合作

# 如何讓 USR 計畫永續發展

劉文宏 / USR 推動中心協同主持人暨高屏澎東區輔導團召集人  
國立高雄科技大學教授

宋威穎 / USR 推動中心前博士後研究員  
逢甲大學通識教育中心兼任助理教授

在現有 USR 計畫資源挹注基礎上，有效串連外部協力單位進行資源連結與合作，讓各校 USR 計畫能夠發展推動下去，是未來必須思考的重要課題。

### 一、計畫緣起

教育部所推動的 USR 計畫已歷經示範期（106 年）、第一期（107-2019 年），亦將邁入第二期（109-111 年）推動階段<sup>1</sup>，第二期開始，USR 計畫更著重學校與外部單位組織資源連結與合作，希望以此來呼

應聯合國永續發展指標（Sustainable Development Goals, SDGs）中的夥伴關係<sup>2</sup>（宋威穎，2019），也希望透過資源連結與外部合作，形成新型態的協力合作模式，讓各計畫的社會責任團隊能持續推動下去。

政策推動本身立意良善，然而，筆者過往訪視各校計畫過程中也觀

1 USR 計畫搭配教育部高教深耕政策期程（107-111）來推動大學社會責任與實踐，計畫推動有其期程和階段性。

2 教育部規劃第二期計畫中就將 SDG's 第 17 項指標：夥伴關係列為國際連結類別必要條件之一。

察到，部分計畫團隊不約而同關心 USR 計畫後續推動持續性問題，擔憂 USR 計畫之政策資源補助在第二期程結束後將無以為繼，也反映到，不熟悉如何在現有的計畫推動階段同時串連外部單位組織之資源。也就是說，計畫團隊與學校如何在現有教育部 USR 計畫資源挹注及各校校務支持基礎上，有效串連外部協力單位，進行資源連結與合作，讓各校大學社會責任推動與實踐機制

能夠永續發展推動下去，持續回應社會脈動與地方發展需求，是各學校未來必須審慎思考與面對的重要課題（郭耀煌，2019）。

有鑒於此，本文試圖整理現行 USR 計畫常見資源連結與外部合作方式，並針對外部資源連結與合作較成功之個案進行分析，嘗試從中找出其外部資源串聯與整合關鍵要素與運作模式，最後提出未來推動資源連結與外部合作之相關建議。



高科大學生與農友就農業技術進行交流。（圖片提供／高科大團隊）



圖 1、跨校與跨部門合作途徑圖

資料引自：劉文宏（2019）社會實踐計畫觀察分享簡報

## 二、常見跨校與跨部門合作過程

從計畫核心價值與可能涉及的多元利害關係人與組織單位來看，USR 計畫推動雖是以學校為主體，但其影響範圍遍及產、官、學界，會連帶牽動政府部門、地方組織、民間單位等不同單位群體間協力合作。從過往第一期 USR 計畫推動過程可以觀察到（劉文宏，2019），計畫團隊必須建立跨院、跨校、跨部門之合作團隊，形成良好團隊協作及運作機制，並媒合公私部門之相關資源，才能落實計畫與發展目標之配套工作推展。

此外，根據過往觀察，資源連結與外部合作較為成熟學校，通常會

透過 1. 建立地域性跨校聯盟、2. 辦理專業性跨校活動、3. 辦理議題性跨校活動、4. 依據學校特色進行分工合作、5. 連結產官學單位進行協力合作與 6. 促成地方公共事務推動連結等六大步驟來連結外部組織單位及其資源，以才來形成合作模式，推動各校 USR 計畫（圖 1）。

茲將六大步驟介紹如下：

### 步驟一、建立地域性之跨校聯盟

此一階段，多數學校會選擇和鄰近學校組成跨校聯盟，如國立中央大學社會責任辦公室所組成的「桃園 USR 聯盟」，就是連結鄰近的元智大學、長庚大學、長庚科技大學、健行科技大學、萬能科技大學、銘傳大學、龍華科技大學與體育大學

等學校，透過地域性跨校聯盟建立，來進行 USR 計畫間資源連結，共同解決地方問題。

### 步驟二、辦理專業性之跨校活動

此一階段，學校主要是在跨校聯盟基礎上，就專業性課題，如學校制度性支持、團隊形成與運作、實作場域經營與研發、課程研發與推動以及資源連結與合作等面向去進行專業性跨校活動的辦理，如 2018 年開始，各校與推動中心合力辦理的一系列針對場域經營與課程設計的共同培力工作坊就是明顯的例子。

### 步驟三、辦理議題性之跨校活動

在此一階段，學校則會依照計畫本身所關注之議題，尋找計畫議題相近之計畫團隊與學校進行合作與交流，如國立中山大學深耕型計畫（高雄舊港新灣社區的創新、創業與創生）中的子計畫「山海共榮：公共事務在地實踐」就有針對高雄前鎮區路中廟社區作時間銀行機制的推動，與此同時，中山計畫團隊就有結合同樣將時間銀行列為主要計

畫重心之一的輔英科技大學萌芽型計畫團隊（分級培育社區安寧長照人力——打造在地時間銀行計畫）進行議題性的定期交流（臺灣社區時間銀行執行經驗分享會），來了解相近議題計畫團隊的執行方式，以及遭遇推動困難時的解決策略與方法。

### 步驟四、依據學校特色進行跨校合作與分工

此一階段，由於有前面區域間跨校聯盟，以及過往專業性及議題性跨校活動合作經驗，對計畫團隊而言，能更清楚各校在計畫執行上專長面向，則會透過跨校合作機制來進行計畫團隊的合作，來進行專業分工，如高雄餐旅大學計畫團隊所推動的屏東內埔可可的地方創生與行銷（臺灣微笑可可『內埔』地方創生計國際品牌實踐計畫）就有結合屏東科技大學老師的農業專長、遠東科技大學老師的行銷與流通專長，以及高雄師範大學老師的工業與視覺設計專長來協助計畫推動。



中正大學場域蹲點，調研竹紙舊日廠跡。（圖片提供／中正大學團隊）

### 步驟五、連結產官學單位進行協力合作

此一階段，計畫團隊通常在專業及議題屬性推動與執行上已有完整的專業團隊，計畫亦有初步的執行成果，也會同步連結產官學等外部組織與資源，如國立高雄科技大學的深耕型計畫：春燕築巢·地方創生——從新農業出發計畫團隊，和燕巢區的農會合作開發推廣的醜芭怪冰棒就是良好的案例。由高科大新農業團隊協助作為中介角色，串聯公部門、民間單位及第三部門，鏈結農友、農會、枝仔冰城等組織團隊，讓產品生產、加工及行銷串聯在一起，也讓在地特產——燕巢

芭樂可以加值行銷出去，真正做到異業結合，協力合作。

### 步驟六、促進地方公共事務推動與連結

此一階段，則奠基於上述五個階段，由於各校基本已建立跨校組織，擁有專業的分工協力團隊，也已串聯外部組織單位及相關資源，該階段則會就地方需求與發展連結到USR計畫本身，成為一個協力團隊，共同促進地方公共事務的推動與發展。

從上述內容可知，USR計畫推動資源連結與外部合作，通常會透過內部校際連結與外部跨域合作來進

行，在校際連結部分，USR 計畫通常會先進行區域內跨校聯盟建立，並針對屬性相近專業議題辦理一系列交流活動，從中找出彼此資源可以分享連結部分，藉此來促成區域內相近學校跨校連結與合作；此外，在外部跨域合作部分，USR 計畫團隊同時會透過場域經營的實作過程和公部門、民間企業及第三部門產生連結，針對地方關注公共事務（公共服務需求）形成異業結合與策略聯盟，並建構可能的協力合作機制，最後共同執行推動。

### 三、對應管理之資源整合機制

從過往計畫團隊內外部資源源結與外部合作概念，亦可對應管理學上資源整合常見之垂直型、水平型以及複合型整合等三大整合機制概念，茲分別對照說明如下：

#### （一）垂直型整合

垂直型整合係指在同一條價值鏈上兩個或者多個組織單為聯合在一起結成利害關係共同體，致力於整

合整體價值資源，共同創造價值。若對應計畫團隊常見之資源連結與外部合作，概念上較接近學校自身內部整合，讓不同學院與系所專業團隊可以針對計畫推動需求，整合成跨域團隊，提供各自資源與專業來共同推動計畫，創造更大價值。

#### （二）水平型整合

水平型整合係指不同資源視做價值鏈上不同環節，強調組織把握自身優勢，並協調各環節不同工作，共同創造價值鏈的最大化價值。若對應計畫團隊常見資源連結與外部合作，概念上較接近跨校團隊資源串連與合作，如學校團隊欲透過科技導入協助地方社區進行產業轉型與價值創造等方案，但學校以人文社會科學領域見長，較缺乏技術與科技推動技術，就可整合鄰近科技專業技術見長學校與組織，形成水平型整合團隊，善用各自專長部分協助推動計畫，共同創造最大價值。

#### （三）複合型整合

複合型整合則是同時涵蓋垂直

型與水平型整合，在內部上整合校內相關系所團隊專業，同時對外連結其他外部單位專業資源，最終形成內外部資源整合之領域團隊，協助計畫之推動，創造最大價值。

國內 USR 計畫在資源連結與外部合作上相對成熟的案例非常多，各個計畫在資源連結以及和外部單位合作方法與途徑有相同之處，亦有異同之處，本文分別就各區域<sup>3</sup>之深耕型計畫中，在資源連結與外部合作上較成熟之計畫案例則一介紹分析如下。

#### 四、資源連結與外部合作成功案例分析

國內 USR 計畫在資源連結與外部合作上相對成熟的案例非常多，各個計畫在資源連結以及和外部單位合作方法與途徑有相同之處，亦有異同之處，本文分別就各區域之深耕型計畫中，在資源連結與外部合

3 本文所指之區域係採用教育部 USR 推動中心所區分之高屏澎東區、雲嘉南區、中彰投區、桃竹苗宜花區以及北北基區。



高科大新農業團隊與燕巢農會合作開發之芭樂冰棒「醜芭怪」。(圖片提供／高科大團隊)

作上較成熟之計畫案例擇一介紹分析如下：

##### (一) 高屏澎東區：國立高雄科技大學

在高屏澎東區，所選擇的計畫為高雄科技大學所推動之「春燕築巢·地方創生：從新農業出發」，團隊針對高雄燕巢區現階段存在的農業發展上存在「農產地溯源疑慮」、「農業人口持續老化問題」、「農產數量不穩」、「行銷能力不足」及「生態循環失衡」等問題，高科



高雄科技大學所推動之「春燕築巢·地方創生」計畫，導入新農業思維與操作手法。（圖片提供／高科大團隊）

大新農業團隊結合自身具有的友善耕作、智慧生產、行銷農業與生態循環技術專業，逐步將新農業思維與操作手法導入，已協助燕巢區逐步改善農業缺工、行銷能量不足等問題。

最近，高科大新農業團隊亦結合燕巢農會、枝仔冰城、Dora 天然果舖等不同公部門及民間公司，來協力打造並推動燕巢冰棒「醜芭怪」的問世。在資源連結與外部合作部分，高科大新農業團隊首先協助地方農產加工產業鏈結成形，由農會

提供經產銷班認證過的芭樂，經燕巢在地 Dora 天然果舖商號進行農產前置處理加工，再經合格製冰廠——枝仔冰城製作加工，再由博紳品牌顧問形象與角色設計，最後透過農會系統及枝仔冰城現有通路進行冰棒上架銷售推動。

從團隊經驗可以發現，在推動機制上較接近複合型整合，先在學校內部專業整合完成後，在以過往計畫推動期間與地方所建立合作信賴

基礎出發<sup>4</sup>，了解地方訴求後，嘗試連結高雄在地著名冰棒代工與行銷廠商枝仔冰城，不僅讓燕巢芭樂可以作成冰棒產品，團隊也連結農會系統與枝仔冰城現有的行銷通路，讓製作完成冰棒可以立刻在農會與枝仔冰城自有的門市及合作的通路上架，將這個產品成功推銷出去，成為 USR 計畫團隊中在資源連結與外部合作上成功的案例。

4 高科大在示範期所建立「農來趣」即時人力需求平臺，協助當地農友行銷並解決農忙缺工的問題。

## (二) 雲嘉南區：中正大學

在雲嘉南區，所選擇計畫為國立中正大學所推動之「竹光發熱黑計畫——竹業展風華」，計畫團隊針對嘉義竹業面臨從業人口老化，以及勞力密集生產樣態可能遭遇到人力缺乏與技術傳承問題，提出導入創新技術來提升產值與產能的行動方案。在具體作為上，計畫團隊結合嘉義跨領域科技創新中心，以及鄰近五所大專院校師生，透過在地文化創生、產業技術創新、循環農業應用以及創新服務模式推動，提



中正大學計畫團隊辦理創新創業工作坊鼓勵學生運作其所學創意思考設計行動方案。(圖片提供／中正大學團隊)



修平科大結合服務學習帶領學生進入場域農作體驗。(圖片提供／修平科大團隊)

供竹林產業完整一條龍服務。

在資源連結與外部合作部分，可從技術提升、在地合作及產業推廣角度來觀察。

在產業技術上，團隊是先結合農委會林業試驗所與跨領域科技創新中心之技術，進行竹業產品的改良與開發，並結合嘉義大埔和平竹炭窯、梅山農會、梅山文教基金會、太平社區發展協會、山美社區等在地組織協會進行在地連結與合作，振興地方產業，形成良好的生態鏈，最後透過工研院產業服務中心來進行產業的服務與推廣。

從團隊經驗可以發現，在推動機制上較接近水平型整合，團隊先結合地方跨域團隊及政府單位技術資源，與此同時，也結合地方的產業、農會與發展協會，形成資源連結與外部合作的良善機制，共同解決地方產業轉型與生產問題。

### **(三) 中彰投區：修平科技大學**

在中彰投區，所選擇的計畫為修平科技大學所推動之「具 LBS (Location Based Services) 功能的農

業創生系統」，團隊結合中部六所大專院校師生及臺中市外埔區農民，針對中部地區農業人口老化、農業缺工及產銷不平衡問題，建置一套農業創生系統，提供學習人力供給服務、產銷平臺以及輔導農業在地就業及創業，來協助解決農業缺工及產銷等問題。

在資源連結與外部合作上，團隊除了整合校內各系所老師專業外，亦結合鄰近大專院校老師進行專業分工，此外，計畫由於是以中部農業創生為主題，亦結合中央農委會及臺中市農業局，在公部門資源連結部分，計畫團隊結合現行農委會轄下農改場農民學院，及水保局農村再生計畫來提升農友農業技術並協助導入農業資源；而在民間單位資源連結部分，則是透過光明頂創育公司來鏈結政府青年創業資金，並結合范特喜綠光計畫基地，提供青年創業基地，讓青年有創業的資源及場域。

從團隊經驗可以發現，在推動機制上較接近垂直型整合，先整合校內及鄰近學校教師專長先整合校內



中央大學所推動之「桃海三生——形塑桃園海岸環境與人文發展永續共生」，透過「生態、生活、生產」等三生一體概念，協助地方社區永續創生。（本頁圖片提供／中央大學團隊）



中央大學計畫團隊定期辦理相關培力課程與活動。

及鄰近學校專業教師專長，導入學校技術，而後再結合中央及地方部會相關的既有的農業加值技術，讓農業加值與升級，並進一步連結民間單位對於青年創業的資源及空間，讓有意願返鄉創業的青年能夠在現有基礎上直接找到創業的資源及場域，真正解決地方農業轉型與人才缺乏的問題，成為 USR 計畫團隊中在資源連結與外部合作上成功的案例。

#### (四) 桃竹苗宜花區：中央大學

在桃竹苗宜花區，所選擇的計畫為國立中央大學所推動之「桃海三生——形塑桃園海岸環境與人文發展永續共生」。計畫團隊在計畫推動初期，即結合鄰近多所大專院校組成「桃園 USR 聯盟」，並連結地方環保團體、永續資源館環境教育導覽團隊、桃園市政府海岸生態館、社區發展協會及里長等外部單位組織，針對桃園海岸面臨環境開發衝突議題，以及海岸社區人口老化與人才流失問題，透過環境教育、環境巡守以及生態旅遊方式等「生態、

可以返鄉創業與就業，讓鮭魚返鄉，復甦地方經濟。

從團隊經驗可以發現，在推動機制上較接近垂直型整合，先成立校內社會實踐辦公室，整合校內資源與人力，並於七所大專院校合作，同時結合地方商家，開設全國首創的「老闆學院」，讓漁村特色企業、店家負責人來培力進修，也利用自身技術協助打造「魚貨電商平臺」，幫助產銷推廣，此外，亦結合洛客兔文旅科技公司協助規劃觀光遊程，促進地方觀光發展。

從上述各案例可知，學校通常會依循自身條件與所對應社會課題及運作概念，採用合適整合機制，通常會先整合校內及鄰近學校資源（垂直型整合），並透過跨校聯盟成立或定期議題交流活動建立合作基礎，而後再以地方組織建立之信任感為基礎，結合中央或地方政府相關部會之資源，讓外部組織單位的資源可以有效銜接到現有計畫基礎上（水平型整合），形成各團隊與外部組織資源連結良好的協作模式。

生活、生產」等三生一體概念，串聯學校、政府、地方社區與環保團體間協力合作，來協助地方社區的永續創生。

在資源連結與外部合作上，計畫團隊是先整合校內資源並串聯鄰近學校，定期辦理相關培力課程與活動，透過共同培力方式增進團隊知能，並透過相關活動的辦理，搭建各校合作橋梁；再來是與在地組織連結，計畫團隊在推動計畫上亦結合長期關心該地方環境議題的環保團體及地方發展協會，並搭配地方永續資源館及海岸生態館來進行環境教育，最後也和地方組織團體合作進行海岸社區環境巡守，共同設計生態旅遊遊程，一同落實桃園海岸社區永續發展。

近期，團隊亦結合計畫長期經營場域——楊梅區富岡，以及桃園市政府青年局所推動的參與式預算計畫（活絡富岡·從青開始），以青年為主體，提出振興地方的行動方案，創造青年與地方的連結與認同感，促進更多青年願意返鄉，共同為地方的振興發展努力。

從團隊經驗可以發現，在推動機制上較接近水平型整合，先透過跨校聯盟建立，來整合鄰近學校資源，並透過相近議題活動培力辦理提升各自團隊知能，也建立合作基礎；而後，團隊再以計畫過往經營場域和地方連結為基礎，搭配桃園市政府現行政策資源，來形成學校、地方及政府間協力合作，創造地方良好的永續發展型態。

#### （五）北北基區：臺灣海洋大學

在北北基區，所選擇的計畫為國立臺灣海洋大學所推動之「三漁興旺：國際藍色經濟示範區計畫」，團隊結合鄰近大學、地方商家、地方漁會及社區發展協會，針對漁村青壯年人口外流以及產業轉型之困境進行協助，海大團隊結合復育保育、食品安全、生態旅遊、生物科技、發展研究、社會實踐等領域的專長教師團隊，以區域整合發展方式融合相關科技研發技術，以「藍色經濟共創共生」（Blue Economy Co-Innovation of Community; BECIC）模式，來幫助漁村轉型，也幫助青年



海洋大學所推動之「三漁興旺 | 國際藍色經濟示範區計畫」，以「藍色經濟共創共生」模式來幫助漁村轉型，也幫助青年返鄉創業與就業，復甦地方經濟。



高醫團隊參訪海大培育學生創立的女巫背包客。(本頁圖片提供/海洋大學團隊)

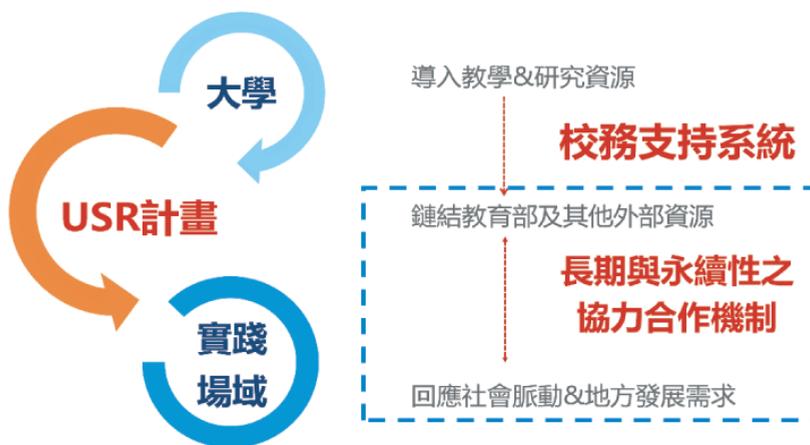


圖 2、USR 永續性協力合作機制概念圖

資料引自：郭耀煌（2019）〈當 USR 遇到 CSR〉簡報

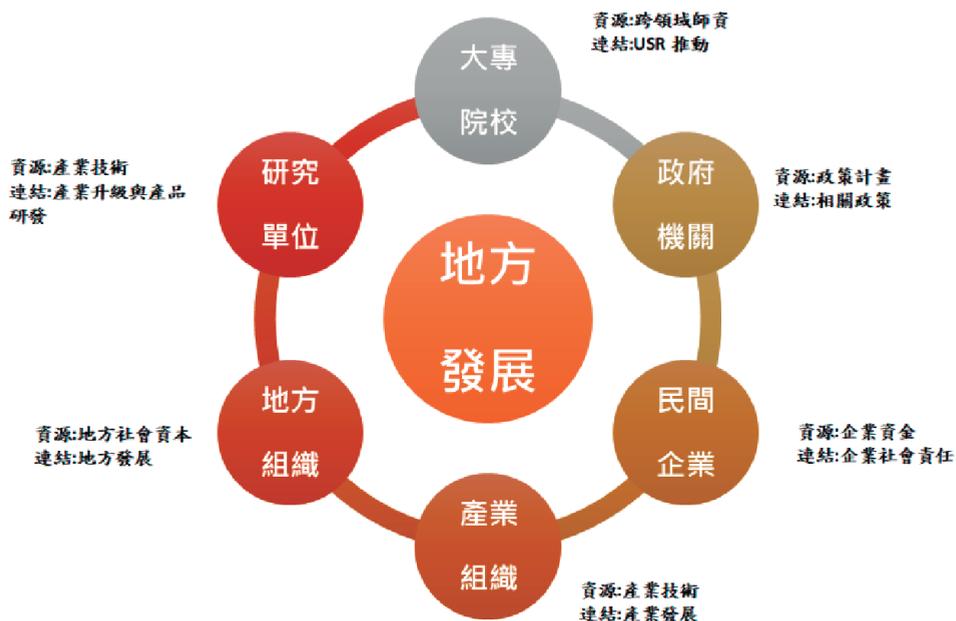


圖 3、常見外部合作組織單位與資源連結圖

#### 四、資源鏈結與外部合作常見組織單位與合作途徑

大學社會責任推動與持續除了教育部 USR 計畫及學校校務資源的支持外，更需要鏈結其他外部組織及資源（圖 2），透過外部組織單位的資源連結，才有可能創造永續性協力合作機制，真正回應社會脈動與地方發展需求。

從過往 USR 計畫第一期在資源鏈結與外部合作較成熟計畫團隊經驗來看，要提升外部單位組織合作，進而促進與 USR 計畫團隊間資源連結，可從常見外部合作組織單位及其相近資源業務來著手，如此，才有可能在計畫推動過程中，和外部組織單位進行有效連結與合作。本文從過往觀察經驗來歸納常見之外部合作組織單位與可能連結資源、合作流程與步驟，以及常見運作模式介紹如下：

##### （一）常見的外部合作組織單位與資源連結

在外部組織單位連結部分，計畫

團隊通常會結合產、官、學、研、民間及地方等各類型組織，從實作場域之地方發展及需求面向出發，來連結各類型組織，並串聯故單位組織之相關政策與資源（圖 3），在大專院校部分，通常會是以鄰近學校為主，成立合作的跨校聯盟組織，作為後續培力共學以及合作橋樑；而在政府機關部分，則通常會和當地政府機關及其相近政策作連結，如鄉鎮區公所、農漁會、政府相關局處，通常會搭配地方公所推動的地方創生政策，農漁會的農漁村發展政策，如農委會的農村再生，以及各級政府機關的相關政策，如文化部的社區營造三期及村落文化發展計畫；而在地方產業組織部分，則通常會是以地方農友、商家、工廠及產銷班為主，行塑產業的上下游產業鏈，作為產業加值與推動的橋樑；而在研究單位部分，則通常會結合產業技術相關的單位，如農委會的農業改良場，來協助地方產業技術升級及產品研發；而在地方組織部分，則通常會結合在地發展協會與鄰里長辦公室，凝聚地方共



圖 4、資源連結與外部合作流程與步驟圖

識，協助推動地方事務；而在民間企業部分，則是結合民間企業現階段所注重之企業社會責任希冀達成的企業形象與聲譽，設計可能的合作推廣模式，協助社會責任的推動。

## （二）資源連結與外部合作步驟

從過往各區在資源連結與外部合作較成熟計畫經驗來看，計畫團隊通常會通過跨校連結 - 在地合作 - 資源結合三個階段來鏈結外部組織單位，及其相關資源，並形成合作機制（圖 4）。首先，計畫團隊會透過跨校連結方式，整合校內與鄰近學校教師專業，進行專業分工與合作；而後，計畫團隊在和地方組織及地方政府機關合作，盤點地方需求與問題，並建立基礎信任合作關係；最後再針對地方需求及計畫屬性，

結合外部單位機關之資源，形成協力合作的機制，來推動相關事務的進行。

## （三）、資源連結與外部合作途徑與模式

根據過往觀察較成熟個案資源連結與外部合作途徑及模式，大抵可分為外部資源連結機制以及地方資源連結機制等兩類型模式，茲分別介紹如下：

### 1. 外部資源連結機制

外部資源連結機制（圖 5）在運作上，通常團隊在進入地方社區場域進行實作初期，即會連結團隊或學校本身關係較密切之外部組織單位，導入其資源和計畫進行連結，並進行計畫推動。

## 2. 地方資源連結機制

地方資源連結機制在運作上(圖6)，通常團隊在進入地方社區場域實作之初期，並不會串聯特定的外部單位及資源，而是會以和地方組織間合作為主，待合作具備一定基礎後，會透過地方組織來連結地方相關的外部單位，而後再導入其資源和計畫進行連結，進行計畫推動。

## 五、結語

大學是知識發展重要推手，也是所在地方發展重要協力者(Benneworth, Charles, & Madanipour, 2010)。大學善盡社會責任，讓學校參與地方社區發展已成為世界趨勢(Larrán Jorge, & Andrades Peña, 2017; Vallaey, De la Cruz, & Sasia, 2009; Wigmore-Álvarez, & Ruiz-Lozano, 2012)。如何在現有USR計畫下，從內部單位及外部組織思考大學所扮演的利害關係人角色(Jongbloed, Enders, & Salerno, 2008)，進而連結外部合作單位組織之資源，以有效回應地方需求、解決地方問題，並促成大學

社會責任的永續發展推動，是現階段計畫團隊必須思考的重要課題。

從過往在資源連結與外部合作較成熟之各區計畫團隊經驗來看，團隊通常會透過對內校內整合與校際連結，以及外部跨域合作等兩個方向來進行，在校內整合與校際連結部分，通常會和鄰近學校成立USR跨校聯盟，合作辦理USR相關培力課程及活動，並建立跨校合作的連結，進行跨域合作；而在外部跨域合作部分，則是會透過實質經營場域過程，和政府部門、地方組織、民間企業及第三部門產生連結，形成異業結盟，建構可能的資源合作機制，推動地方產業加值與轉型、協助解決地方問題。而在實際推動策略上，則會以所經營場域之地方發展需求或計畫架構概念為基準，尋找資源或事務性質較接近之產、官、學、研、民間及地方等各類型組織單位，並結合其資源與專業，來進行後續社會責任的運作與推動。

歸納整理過往經驗也可發現，在外部組織合作與資源連結上，團隊也會就本身與外部組織的熟稔程度及對資源的掌握程度，大抵分為外



圖 5、外部資源連結機制圖

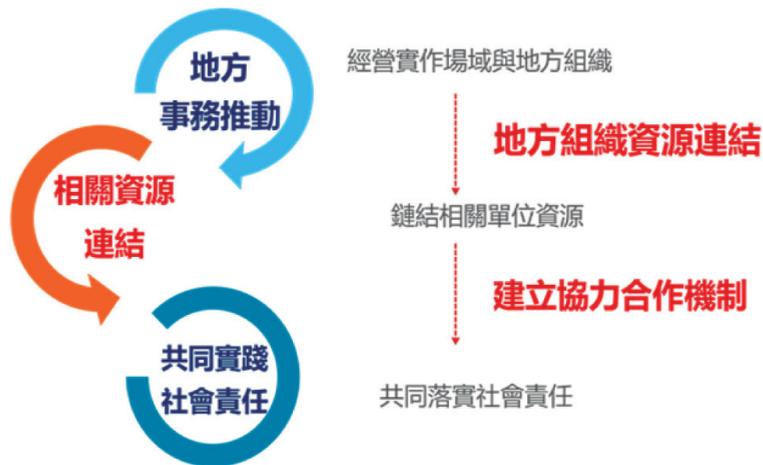


圖 6、地方資源連結機制圖

部資源連結與地方資源連結等不同的資源連結合作模式。但整體來說，團隊與外部單位組織資源的連結沒有絕對的路徑和模式，建議可以自身團隊所執行計畫的狀況以及和外部及地方組織現有的連結作思考，再來發展適合自身的資源連結與組織合作模式，相信若在在社會責任與地方連結的概念下，多納入各類組織單位之資源，將有助於計畫團隊大學社會責任之推動與實踐。

### 參考資料

1. 宋威穎 (2019/08/06)，〈從大學社會責任實踐計畫與聯合國永續發展目標連結看未來發展趨勢與策略〉。教育部大學社會責任推動中心，USR 部落格。[http://usr.moe.gov.tw/blog\\_3.html](http://usr.moe.gov.tw/blog_3.html)
2. 郭耀煌 (2019)，〈當 USR 遇到 CSR〉簡報，CSR 和 USR 在社區相遇 -2019 大學與產業攜手追求永續發展目標工作坊。臺北：國立政治大學。
3. 劉文宏 (2019)，〈社會實踐計畫觀察分享簡報〉，《教育部推動第二期 109-111 年大學社會實踐計畫申請說明會會議手冊》。臺南：教育部 USR 推動中心。
4. Benneworth, P., Charles, D., & Madanipour, A. (2010). Building localized interactions between universities and cities through university spatial development. *European Planning Studies*, 18(10), 1611-1629.
5. Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324.
6. Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319.
7. Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. Inter-American Development Bank.
8. Wigmore-Álvarez, A., & Ruiz-Lozano, M. (2012). University Social Responsibility (USR) in the Global Context: An Overview of Literature. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(3/4), 475-498.



成大濱海計畫由馨茹博士後研究員帶著同學與在地長者在三寮灣以竹子跟蚵殼建造竹構。  
(圖片提供/成功大學團隊)

## 5 / 課程發展與教學實施

# 跨世代共學與課程創新

邱上嘉 / USR 推動中心雲嘉南區輔導團召集人

國立雲林科技大學特聘教授

鍾碧芬 / USR 推動中心博士後研究員

USR 便是鼓勵大學以「場域為教室」，以教師為行動者、引導者，將在地面臨的重要課題作為課堂學習的議題。

### 前言

一個國家的教育政策、課程規劃與時代變遷的脈絡有著密切關係。十九世紀初期由國家機制所主導的課程研究，在中央集權及工學模式（Technological Model）的主導下，認為課程設計著重於教育目標的達成，使得當時的課程是以標準化及系統化的型態出現。為了針對這類型的課程進行探討，課程探究取向

偏向重視課程發展層面，例如課程目標、內容、材料或測驗等的編製（楊智穎，2006）。

1957年蘇俄發射人造衛星「Sputnik」，引發世界各國恐慌，對1960到1970年代課程運動的發展，形成深遠影響。美國聯邦政府及民間企業與教育界人士共同推動教育改革作為因應對策，當時課程設計的主要論點強調培養教師的教學藝術能力，以增進學生探究發現



雲科大淺山農村——社區師傅教導學生運用動滑輪與定滑輪原理運送竹材。（圖片提供／雲科大團隊）

的學習方式，將有助於教育知識內容的改進（蔡清田，2005）。

1970年代全球首次面臨高失業率與通貨膨脹；此時，各國紛紛要求學校改善教學質量，提升國家競爭力成為當務之急。因此，英國首相柴契爾夫人（Margaret Hilda

Thatcher）於1979年決定採取新自由主義的教育政策，強調自由選擇與市場競爭（Ball, 1990），新自由主義（Neoliberalism）所帶來的影響是教育市場化，形成現今強調產學合作、學用合一的趨勢。1980年代資訊科技、互聯網（internet）出現，全面

性且永久的改變並滲透進傳播通訊、經濟、文化、教育、科技、醫療、商業與生活型態等層面，其對教育的影響當不可言喻。

### 開放課程讓學院的高牆倒下

進入二十一世紀，教育與課程變革出現一股大規模的全球回歸趨勢，人們已經不再滿足於個別學校的革新與發展，轉而關注如何改善整個課程教學與學習系統（Fullan, 2000；尹弘飆、李子建，2008）。如美國麻省理工學院（Massachusetts Institute of Technology, MIT）於2002年提出開放課程計畫（MIT OpenCourseWare），將高品質的教學以數位課程的方式，免費提供給全世界各地的機構、學生和自學者使用，導致「教室」和教學方式面臨重新定義，對高等教育產生強大的衝擊，讓原本作為培育高階專業菁英人才、讓人感到遙不可及的大學高牆，瞬間消失。

身處地球村的臺灣，不能自外於上述國際政局與教育思潮之影響，若說全球化（Globalization）、新自

由主義（Neoliberalism）、學術資本主義（Academic Capitalism）、殖民主義（Colonialism）、威權主義（Authoritarianism）等，共同形塑了今日臺灣高等教育的面貌，亦不為過。

社會變遷或世界思潮使得高等教育某些議題的重要性被突顯、備受關注，促使進一步重新思考大學的角色與功能，不少有識之士大力疾呼大學的功能不僅著重學術研究與培育人才，更應朝向提升文化、服務社會、促進國家發展，肩負「連結在地」的責任，帶動城鄉發展、促進文化振興、再造社區風華，創造在地價值的社會責任。

審度國際教育趨勢及臺灣現況，教育部「大學社會責任實踐計畫（USR）」應運而生。該計畫期待大學在洞察、詮釋和參與真實問題的過程中，能整合相關知識、技術與資源，聚焦於區域或在地特色發展所需或未來願景，強化在地連結，吸引人才群聚，促進創新知識的運用與擴散，帶動地方成長動能；並鼓勵大學透過更主動積極連結區域學校資源，協助城鄉教育發展，提



雲科大在淺山農村，社區師傅教學生如何蓋傳統木竹屋。（圖片提供／雲科大團隊）



雲科大淺山農村——學生學習社區傳統竹編技藝與煮筍技藝，傳承社區傳統。（圖片提供／雲科大團隊）

升大學對區域及在地的貢獻，促進在地產學人才培育、就業，並創新城鄉、產業及文化發展。換言之，鼓勵大學以「場域為教室」，以教師為行動者、引導者，將在地面臨的重要課題作為課堂學習的議題，藉由集合各領域專長的教師，讓教學在真實的問題中被具體實踐，進入場域中與在地居民一起思考、行動和解決問題。

本文以教育部大學社會責任（University Social Responsibility, USR）雲嘉南區計畫團隊為主，聚焦於課程與教學，釐清社會實踐的意涵、重要性及實踐經驗；同時從教師、學生、社區居民等多重途徑，分析計畫團隊如何將課程／教學設計導入施作場域的具體策略。

## 一、以在地知識傳承為主軸的創新課程—社區問題解決為出發點的各類行動方案

### 1. 雲林科技大學「淺山農村活力復甦與文化自信建立計畫」

國立雲林科技大學「淺山農村活

力復甦與文化自信建立計畫」（以下簡稱淺山計畫），計畫團隊聚焦於近年來因人口老化、青壯年人口外移、缺工等問題而經濟受挫最深、活力下降最嚴重的「淺山農村」——「雲林縣古坑鄉桂林社區」，以「農村活力復甦」與「文化自信建立」為主軸，分就環境、經濟和社會三議題著手，推動自然生態環境的保育與教育、原有產業的復甦及創新產業，以及在地青年培訓與回流、新住民文化融合與擴散等。

基於「以社區的需求出發，而非以團隊的專長出發」、「以社團營運技法取代強迫式的課堂操作模式」理念，該團隊以在地知識開發一系列課程：「竹筍加工課程」、「螢火蟲步道生態調查」、「輔導業者進行廢水處理」、「茶寮竹構築課程」，以竹筍加工課程為例，該課程由社區長輩擔任老師，學生藉由實作熟悉竹筍加工之流程、技能。

淺山計畫主要由前瞻學士學位學程的教師與技優生組成，因此，在課程設計上，透過微學分課程、專業培訓班、短期營隊、研討會等方



雲科大鄒族來吉：黃世輝老師透過文化產業課程，將學生們帶進部落，發掘部落可持續生活的智慧。（圖片提供／雲科大團隊）

式培訓學生蹲點服務所需的技能。由於科技大學的學生大部分來自於技職教育體系的優勢，該學程學生亦由各專業領域之職業選手招募而來，學生之專業技能已有很好的基礎，再透過學位學程的課程規劃，彼此跨域合作；因此，能在最少人力資源下，獲得較多且較佳的執行成果。此外，透過社團方式經營學生社群，學生可自行選擇有興趣的活動參與，藉由實作運用自己專長、反思自己可進一步獲得的技能、習得與司阜或是一般民眾互動的能力等。或許由於技優生過往的教育訓

練過程大多具有實作經驗，有別於一般的大學生，其主動性強，且能很認真地完成各項任務。

由於淺山計畫團隊的在地性，所識別到的問題與社區民眾生活息息相關，例如：村民習慣飲用的山泉水是否乾淨、臺灣獼猴摘光橘子影響生計怎麼辦？將這些問題變成學生的實作專題，讓學生可以從中學學習在地智慧，鼓勵學生積極參與公共事務，並將自己在校習得的技能應用出來。每個星期四晚上的學生會議，老師會帶領學生檢討一星期的工作進度，協助解決學生們遭遇

的疑難雜症及問題，並趁機進行微教學，教導學生解決問題所需的小技法。

## 2. 雲林科技大學「鄒族來吉部落的社會實踐計畫」計畫

同樣也是著重在地文化與知識傳承，並以此為出發而擬出相應行動方案的有國立雲林科技大學「鄒族來吉部落的社會實踐計畫：發揮鄒族內在的文資與里山精神」計畫。

國立雲林科技大學與鄒族來吉部落已建立長達 10 年以上的密切合作，透過設計學院綜整的服務設計能量，進行在地創生發展，回應地方需求，以「來吉文資學校籌辦（和經營）」、「虛實博物館規劃」、「設計共創」、「里山實踐方案」為主軸。參與計畫的老師帶領修課的學生進入部落，以深度訪談的方式與店家、在地居民進行說明與討論，並瞭解居民現階段最迫切的需要，協助店家設計



雲科大彭立勳老師邀請木工業師王宗鄰連續上山多次，用車床製作出木盤子、木碗等。

招牌與外觀規劃、產品設計與開發。另一方面，由於部落青年均外出就學、就業，因此，小學生成為延續原住民族文化命脈的最佳傳人，計畫團隊師生和來吉國小老師共同籌劃具主題性的「學習營」活動，針對來吉國小學生進行一系列的古謠課程，之後，由計畫團隊師生輔導國小生繪製出與傳統的文化、故事內容相關之圖樣內容等，以繪本形式描繪出古老傳統的鄒族文化。

## 二、以社會實踐為目標—研發創新技術的專業課程

### 成功大學「濱海計畫」

國立成功大學「調適與連結——南部濱海地區環境變遷下的行動方案濱海計畫」（以下簡稱濱海計畫）以環境永續為主軸，主要聚焦於臺南沿海區域解決沙洲變遷、社區高溫淹水、牡蠣受環境變遷影響之養殖方式探討、社區風險評估與韌性提升，希望透過科學與實務的經驗來解決在地問題。

在課程設計方面，濱海計畫依據

USR 精神規劃「在專業課程中加入社區元素」與「至社區辦理課程成果展」兩類課程。

#### 1. 在課程中加入社區元素：

計畫主持人林子平教授於大學部的「建築環境控制系統（二）」與研究所的「都市微氣候與環境計畫」兩門課加入社區元素；協同主持人張懿教授於大學部「遙測與地理資訊系統應用」與研究所「都市微氣候與環境計畫」課程兩門課亦同樣加入社區元素，鎖定臺灣西部沿岸高溫及淹水的幾大議題，從觀光、綠色建築、農業等面向切入。由學生實地至北門、將軍與七股三區進行至少兩次的田野調查、探索各問題的可能緣由，並提出建築領域的專業行動方案，例如：鹽化土壤、防風林植物、防鏽方法等。培訓學生從與在地居民的互動、實作中習得全盤解決問題的能力。

#### 2. 至社區辦理課程成果展，面對面回應居民的提問：

學生對場域亟需解決的課題，進



成大濱海小學堂參與七股海鮮節擺攤。(圖片提供／成功大學團隊)

行實地調查並提出專業相關領域之可能解決方案。由里長、社區發展協會理事長與總幹事提供在地經驗與建議。計畫團隊的學生在專業課程研究基礎下研發創新技術，包括新的蚵（牡蠣）養殖方式、空間設計降低熱效應、蘆筍園溫度控制等，在成果發表會場接受居民提問，讓居民的疑問得到立即的回覆，也提供學生磨練臨場反應與開展思考的

面向，達成雙方專業與實質需求協力解決的模式。

### 三、創新的「慢城價值實踐模式」—持續深化的社區人才培育課程

#### 南華大學「大林慢城營造趣」計畫

嘉義縣大林鎮為國內通過義大利國際慢城組織（Cittaslow



南華大學「慢城學分學程說明會」，招募對社區行動感興趣之學生並讓學生了解課程運作。  
(本頁圖片提供／南華大學團隊)

International) 慢城認證的鄉鎮之一。南華大學長期經營大林社區，「大林慢城營造趣」計畫扣住大林鎮慢城數項指標，計畫團隊提供大林鎮實踐慢城所需資源與人才培育，並試圖於推動經驗中發展大學與社區共生的「慢城模式」。

課程規劃上依據「慢城」的7大面向、8大公約及72項指標設計課程，開設亞洲第一個「慢城學分學程」。從慢食、慢遊、文化、產業、環境等面向，描繪慢城的輪廓。並透過多元「微型課程」培力，培

養學生該具備的基礎知識。在課程規劃上，計畫透過「慢城學跨領域學分學程」、「社會實踐通識跨領域學分學程」、「自我塑造通識跨領域學分學程」進行實踐，該類學分學程之課程屬於課程革新試行要點之深碗課程、團隊自主學習、微型課程。

「慢城學分學程」是計畫為持續慢城人才培養所規劃的通識課程，以「問題解決導向」(Problem-Based Learning, PLB) 方式設計內容，內含30%之「現象導向學習」



進階課程「慢城行動培力」與暨南大學課程共同培力，實際到埔里場域見學，兩校學生一起探討不同地區的共同議題。



慢城團隊初階課程「慢城生活推廣—旅遊、飲食與文化」學生透過課程進入社區踏尋採訪，繪製社區地圖。

（Phenomenon-Based Learning, PhBL）及 70% 之「專題導向學習」（Project-Based Learning, PjBL）。以大林「志工進階培訓課程」來說，有別於過往導覽課程，今（2019）年特別設計南華學生和社區夥伴互動的活動，學生實地走遊大林社區並提供回饋與評分，此過程提供南華大學學生親近大林的機會，志工亦藉由實作，觀察青年人會產生興趣的元素或地景。

南華大學於 108 學年度起，開設 20 個跨領域學分學程，並設置各學分學程教師社群，整合各專業系所老師的教學、帶領專題的經驗。課程推動面向區分為兩類：在 106 學年度前入學學生，以「慢城學學分學程」的方式開課進行，於 108 學年度第一學期開設兩門課、108 學年度第二學期開設一門；107 學年度入學的學生，則以「慢城學跨領域學分學程」方式進行，於 108 學年度第一學



遠東科大教資盆栽課程。(本頁圖片提供／遠東科大團隊)



遠東科大今年(2019)與日本豐橋技術科技大學先端農業團隊專業交流。

期開設一門課、108 學年度第二學期開設兩門。其中部分課程與國立暨南國際大學合作開設微學分課程。

南華團隊主要透過課程引領學生進入社區（慢城學學分學程、建築與景觀學系大一課程——建築設計(2)、廟宇文化故事課程——社區敘事的採訪與報導）、培訓社區志工（以社區為基礎的生態旅遊〔Community-based Eco-tourism, CBET〕課程、大林慢城導覽志工培訓課程、社區生態解說培訓工作坊）、與當地社區大學開設慢程課程（邑山社大——走讀大林）、深化環境永續等目標。同時，也透過地方論壇的辦理，引入新觀點及蒐集地方需求與願景。對於現場的擾動效應，可從現場利害關係人的話語及行動回饋中，察覺團隊成員所帶來的正向、積極意義。

#### 四、推動環境教育—以社會企業型態經營產業鏈結的場域

##### 1. 遠東科技大學「創新能資源再利用雙平臺與高價值循環經濟計畫」

相異於多數 USR 計畫團隊於特定場域實踐大學社會責任，遠東科技大學「創新能資源再利用雙平臺與高價值循環經濟計畫」並未鎖定特定地理區域，而是與有興趣運用其關鍵技術／產品的組織或機構建立合作關係。以創新高值化生態處理及高熱值衍生能資源再利用雙平臺與多項專利技術優勢，整合南部區域永續環境資源之重點發展學校，處理區域內十種不同類型的企業、公民營機構、團體所產生的多元廢棄物。

為回應計畫目標，在課程設計與人才培育方面，開設各學院學生必、選修課程與專題製作討論等專業學程，包含「環境倫理」、「綠色生活與藍色科技」、「農藝品創新設計」、「綠色產業設計」、「休閒農場與民宿管理」、「有機農業實務」、「新能源概論」、「門市營運管理」、「農場餐飲設計」、「生態觀光導覽與解說」、「創意市集實務」、「資源回收技術」、「生態材料」、「智慧農業」等十四門課程，藉以銜接專題製作，並延續



崑山科大通識課程：環境與生活 -C，帶領課程學生至生態池介紹水生植物。（圖片提供／崑山科大團隊）

至碩士論文題目。團隊於執行計畫除規劃「168 愛蚯蚓」場域外，學校已規劃建置約 150 坪之校內場域，包括：快速堆肥示範區、有機肥料優化田間試驗區、廢棄物資材化成果展示區，提供人才培育之場域，導入團隊的能資源再利用雙平臺技

術，讓學校師生可瞭解剩餘資材（廢棄物）的處理方式、善盡環境教育，並培育大學更多的專業人才，輔導在地就業，實現大學社會責任目標。

透過環境教育課程、通識課程、微學分與公民研習學分等非專業學程的安排，包括環境工程概論、生態學、

綠色能源、新能源開發與利用、環保與社會關懷、資源回收、大氣污染與氣候變遷、有機環境管理、綠色供應鏈與行銷、綠色開發設計與源頭減量、有機農業與栽種、循環經濟、水資源再利用、堆肥醱酵與有機耕種等課程，讓學生瞭解人類與自然環境間相互影響的重要性。人才培育上，計畫團隊長期將大三與大四專題生列為助理，以學長學弟的傳承方式，由研究生帶領大學生規劃教育訓練，培育並實際參與各企業廢棄物屬性與能資化等問題診斷與輔導。

該團隊進一步將計畫產出、研發的創新技術與就業市場連結，成立社會企業，此亦突顯大學在地方上的重要培力角色，複製學校與區域合作的經驗與模式形成擴散機制，強化影響力。

## 2. 崑山科技大學「永康工業區的綠色需求和永續發展」計畫

同樣致力於環境議題的還有崑山科技大學「永康工業區的綠色需求和永續發展」計畫。該計畫旨在改善、解決空汙、節水、節電之議題。

在具體操作面向上，將課程分為三類：學程、專題與通識課程。

第一類為工程學院開設融入「地方本位學習」(Place Based Learning)與「問題導向學習」的跨系綠色科技學程，該學程包含綠能科技與實作、能源應用、綠色能源與產業商機、環境規劃與管理、LED 照明技術、綠色材料，將專案解決過程編寫成教材融入綠色科技學程中，期間安排至永康工業區參訪學習相關專案課程內容。第二類是與空汙、節電、節水相關的專題課程，由老師指導學生將參與過程撰寫成實務專題或論文內容，使其完成實務專題或論文課程。若學生不想當成實務專題或論文內容，指導老師依其參與學習時數比例給予專案科目學分(微學分)。第三類為通識課程，例如：環境保護、生態與環境監測等，將專案解決過程編寫成教材作為教案。上述三類課程均要求學生撰寫學習心得，到永康工業區附近中小學進行課堂分享，由聆聽分享的中小學生給予評分，該成績為科目成績評量的一部份。用意在於提升在校學



崑山科大雙 PBL 課程：節電管理實務進階，帶領學生至永康工業區並協助廠商診斷。

生實務改善能力，進而增加就業力。

## 五、轉換思維——從地方走向世界

### 1. 中正大學「竹光發熱黑金計畫」

國立中正大學的「竹光發熱黑金計畫——諸羅竹業展風華」，期望翻轉對日趨沒落的竹產業現況，透過創新竹林產業聯盟的生態系統，以智能機械新技術、文創加值，結合電子商務模式，以持續開發關鍵竹產業技術，活化臺灣竹產業與促

進循環經濟為目標。

團隊在課程規劃上以提出「跨域專業學程」為主，包括：在地實踐專題、社會實踐場域、竹產業聯盟、教師專業社群、特色文化與產業課程、跨領域創新課程學制及支援系統的建立等作為架構。為落實促進學習與實踐場域之循環運作理念，國立中正大學結合區域內的大學校院，

強調「問題意識」、「創意提案」及「實作應用」的三個循環步驟，面對現場的實務問題與發展需求，進一步激盪創意想像，並且提出可能的解決方案，透過產官學研的協助與支持，回到實作應用現場，對竹林產業做出革新與前瞻性的規劃。

有鑑於該計畫涵蓋竹林產業的技術創新、循環農業的應用及創新服務模式三大類項，所以在課程面積極整合校內現有的跨學程能量，以利做到跨領域與專業之效果，目前投入此項 USR 的學程包括「永續管理智動機具學程」（理學院、工學院與管理學院）及「電子商務學程」

(管理學院、工學院與文學院)。

跨領域學程瞄準「竹林產業為主軸」，結合「問題導向學習」(P-PBL)模式，以及在地實踐學習的理念，重視「跨領域團隊專題競賽」、「撰寫創新創意計畫書」以及「期末的動態成果

展」。預期吸引來自周邊學校學生共同參與，強調不同背景領域學生的相互創發，並且頒發電子學習護照等。課程設計包括「核心課程」、「專業課程」及「在地實踐專題」。

對於社區居民與業者，計畫團隊與行政院農業委員會水土保持局合作開設場域竹炭特色課程，不論是辦理給阿里山八個社區的課程，還是在國立中正大學校內給竹產業業者的課程，甚或是以校內學生為對象的創新創業課程，都是場場爆滿。當學生們進入阿里山山美社區，協助社區規劃工作坊以及講座，並幫忙訓練耆老的口說表述能力，協助製作教材、投影片等，藉由課程內容的設計規劃，讓講師們得以順利



中正大學專題共學——開發淨水教具。

上課。以原住民講師為主的課程獲得學員們的好評，更加提振了部落耆老們的自信以及對自身文化推廣的重視；社區也因此開始自力培訓中壯年及年輕的文化講師。過程中發現有些課程得以成為商業化的遊程，吸引遊客進行深度的原住民文化旅遊，並能收費，促進社區婦女和居民就業機會，進一步鼓勵居民開發出具備文化深度，又兼具市場性的文化遊程。

將課程導入場域，在「竹光發熱黑金計畫——諸羅竹業展風華」計畫中所採行的策略為：以實踐場域作為師生共學的範疇，並且在教學



中正大學場域實習體驗——竹編協會實作課程。（圖片提供／中正大學團隊）

相長的過程中，促進實踐與學習彼此的循環運作。為推動竹產業的現代化升級與轉型，運用 P-PBL 的學習與課程設計，充分展現場域的特色（Place），以在地為根基，深入當地的環境、社會、文化、經濟結

構與生產條件當中，鼓勵及提升老師與學生洞察當地產業的脈絡狀態的能力，培育實務對接的人才。並且搭配 PBL 的理念，發掘在地特有的問題、現場的技術挑戰，或者是業者的未來需求與期待，事實上這



長榮大學銀髮族運動指導法課程讓學生至安養機構帶領活動。（圖片提供／長榮大學團隊）

些都必需仰賴系統性、長期且有組織的學習過程才能逐步達成。

## 2. 長榮大學問題導向學習

長榮大學於五大課群中融入問題導向學習，每學期平均引動 24 門課程，教師在課程中帶領學生與當地居民透過田野調查、在地活動、創意激盪等方式發現在地問題，透過學校與社區協力的實習課程培養學

生識別社區問題、解決問題，並提出專業領域具體建議或是參與社區活動，例如：修習「土地管理與開發」的學生為大武崙社區規劃自行車路線、修習「運動指導法」的學生至沙崙國中帶領學生運動、修習「大傳系畢業專題製作」的學生則是拍攝社區菱角產業影片，分別帶給社區多樣的能量與新觀點。

## 大潭社區照顧關懷據點



長榮大學老人護理學課程——與社區長者共煮共食。（圖片提供／長榮大學團隊）

### 結語：USR 課程著重社會實踐

人才培育與在地連結是大學社會責任計畫的核心理念，如何設計出既能回應國際趨勢、在地需求且兼具社會實踐與專業能力的創新課程教學設計，以培育出具新思維又接地氣的創新人才，實為刻不容緩的重要議題。

有別於傳統的課程設計，大學社會責任的課程規劃著重社會實踐層面，以社區作為落實教育變革、創新的實踐場域，由場域利害關係人

（包括教師、學生、計畫團隊成員、在地居民、地方組織）針對在地課題，透過討論研擬出具體的行動方案。在行動過程中往往歷經無法預期的挑戰或挫折，促使置身其中的行動者須處於隨時調整、應變的機動狀態，進而讓不同專業角色的參與者，在過程中產生質與量的自我轉化。

每個計畫團隊因其屬性與目標，導致在課程規劃與教學方式上百花齊放，然而就現階段而言，仍受限於制式的學校行政制度與傳統的課

程設計思維，因此如何建構、設計符合社會實踐與專業能力的教材與系列課程，透過在地問題的發現與解決方案的找尋，活化大學知能與研究效用，促動教與學的改變以及整體大學學習生態系統的變革，將是未來值得進一步思考的方向。

### 參考資料

1. Ball, S. J. (1990). *Politics and Policy Making in Education: Explorations in Policy Sociology*. New York: Routledge.
2. Burbles, N. C., and C. A. Torres (Eds.) (2000). *Globalization and Education: A Critical Perspective*. New York and London: Routledge.
3. Doll, W.E., Jr. (2002). "Ghost and the curriculum." In W.E. Doll and N. Gough (Eds.), *Curriculum Visions*. New York: Peter Lang. pp. 23-70.
4. Fullan, M. (2000). "Leadership for the Twenty-First Century." in M. Fullan (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp.156-163.
5. Layne, P.C. and P. Lake (2015). *Global Innovation of Teaching and Learning in Higher Education: Transgressing Boundaries*. Switzerland: Springer.
6. Pinar, W. F. (Ed.) (1998). *Curriculum: Toward New Identities*. New York: Garland.
7. 尹弘飆、李子建 (2008)，《課程變革：理論與實踐》，臺北：高等教育出版社。
8. 林永豐 (2012)，〈全球教育的重要主題及其課程設計〉，《課程研究》7 (2)：31-54。
9. 陳怡方 (2017)。〈高等教育轉型的人類學反思：以社會實踐課程的經驗為例〉，《臺灣人類學刊》15 (2)：147-184。
10. 黃光雄、蔡清田 (2015)，《課程發展與設計新論》。臺北市：五南。
11. 楊國賜 (2006)，〈高等教育的藍海策略：明確定位、有效治理〉，《高等教育》1 (1)：1-23。
12. 楊智穎 (2006)，〈全球化脈絡下的課程探究：後現代的觀點〉，《屏東教育大學學報》24：183-200。
13. 蔡清田 (2005)，〈英國的三種課程設計模式〉，《教育資料與研究雙月刊》67 (12)：109-132。



國立高雄科技大學 USR 團隊透過大手攜小手活動，在永安場域進行海岸地方創生食魚教育。  
(圖片提供／高科大團隊)

## 6 / 課程改革與創新

# 改革創新從 0 到 1

談大學社會實踐課程創新與學校制度支持

丁后儀 / USR 推動中心評估企劃組召集人

當前大學在執行 USR 計畫中，如何透過課程創新發展的實例與大學學校制度的勾稽，探討其對大學改革創新的啟示，是高教的重要課題。

### 一、前言：USR 課程創新的核心價值

長久以來，全球之大學普遍存在重研究、輕教學的現象；近年來，因為時代的快速變遷促使全球對於「未來人才」重新定義，進而點燃高等教育一連串的教學創新變革並重新省思「課程」的定位，舉凡數位科技融入教學、翻轉教學、跨領域學習、總結性課程等；而這些教

學與課程之創新行動，無不針對「全球未來人才」的四項生涯能力啟發－基礎力、就業力、跨域力、創新力（王保進，2018），以有效解決學用落差的問題。在臺灣，透過教育部大型計畫引導，高等教育課程創新發展逐漸改變過去「由上而下」的發展模式，更期待能符應社會經濟結構轉型以及資訊、科技迅速發展之需求，以產生出更貼近在地需求兼俱全球視野的課程；並



國立高雄科技大學 USR 團隊在場域進行海岸地方創生水安教育。(圖片提供／高科大團隊)

進一步搭配以大學特色為主體培育未來人才之目標，將單點課程延伸成更全面、更具結構的課群或學程。在這一波教育部主導的課程修正中，教師在課程執行過程中也被賦予更為積極主動的角色，除了需要持續不斷精進在專業理論方面的專業外，亦被期待能夠透過課程與教

學，扮演協助學習者能夠串接理論連結真實世界實務問題之對話的觸媒、橋樑，例如大學社會責任實踐（University Social Responsibility，簡稱 USR）計畫，便以「在地連結」與「人才培育」為核心，引導大學教師在洞察、詮釋和參與真實問題的過程中，能整合相關知識、技術

與資源，聚焦於區域、在地特色發展所需，強化在地連結，促進創新知識的運用與擴散，以帶動地方成長動能，協助解決區域問題，善盡社會責任。本文以 USR 課程創新做為論述主軸，藉由解析當前大學在執行 USR 計畫中，如何透過課程創新發展的實例與大學學校制度的勾稽，探討其對大學改革創新的啟示，期望能強化未來持續推動 USR 課程創新實務操作之可行性及限制，以深化大學善盡社會責任之意涵，為高等教育改革注入活水。

## 二、跨越藩籬的課程改革：大學社會責任實踐課程創新

### （一）大學社會責任實踐的價值與定位

一直以來，大學生被期待為未來對社會有所貢獻的公民，因此不能只知道專業知識，更應該對現代社會所需的民主政治及倫理道德有所了解，並應賦有公共的行動力，熱心參與公共事務（簡信男，2015）以回饋社會，進而在未來肩負榮興產

業社會、傳承時代之使命。而隨著社會的變遷，大學承擔的社會責任逐漸重大，從過往需承擔時代的教育責任、學術責任之外，逐漸被期待要走出象牙塔，更肩承以自身專業回饋服務社會，進而引領區域成長、社會前進的責任，甚者共同解決全球公共議題的責任。

「大學社會責任」（USR）一詞則始於西方的大學對於被賦予與一般企業同樣的社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR）的反思（*Vasilescua et al.*, 2010；Ahmad, 2012），進而衍生為一個獨立概念提出。Juan Reiser（2008，引自 *Vasilescua et al.*, 2010）提出，大學社會責任「是一種具有道德規範特徵的義務，表現為大學共同體（學生、教師和行政管理者）負責的管理大學對教育、認知、勞動力和環境產生的影響和作用，在與社會的互相交流中，推動人類可持續性的發展」。

各個國家亦有許多學者在探討大學社會責任，綜以言之，可包含兩個層次，一為闡述如何培養大學生大學社會責任意識（Liu & Zhu,

2017)，亦即強化在未來人才的社會責任亦事與行動力的培養；第二個層次，則強化大學自身社會責任的使命，多以探討大學整體與利益相關者間和整體環境的關係、責任和義務；即除了高層次人才培養、科學發現與知識創新之外，更該延伸教學、研究之成果，將知識傳遞給社會大眾，帶動所在地區的繁榮與發展，承諾以促進道德、環境、社會等面向之價值與永續發展為己任。這是公民價值之展現，亦是對利害關係人的一種責任回應。

緣此，國際上已有許多大學將大學社會責任列為校務發展的重要項目，並以多元的方式實踐大學社會責任，舉凡英國提出大學之「社會參與」（social engagement）；日本則以為在地創生為基礎「地方／知識基地的整備事業（大學 Center of Community 事業）」與「大學作為地方／知識基地的地方創生推進事業（COC+）」；2016 年的國際大學校長協會提出以 17 項聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）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。

我國教育部亦於 2017 年搭配國家整體政策，開始推動的大學社會責任實踐計畫，期待以大學為主體，透過推動高等教育產學研鏈結，強化大學在地社會責任，將大學擁有的知識智能與人才資源與社會資源投入在地社會的現實需求，以共同解決日益險峻的社區政治、經濟、社會與文化問題。

前述例子皆揭示並呼應，現今大學的功能不應僅止於研究學術與培育人才，更以提升文化、服務社會、促進國家發展為宗旨。值得注意的是，USR 計畫並非過往教育部推動的一系列社區營造計畫，而是更以「人才培育」為核心方法，使社區／地方能自然的接受大學資源，進而提升社區並解決社區問題的實踐計畫（宋世祥，2018）。

## （二）透過以校為主體的課程傳遞 人才培育與大學社會責任實踐價值

人才培育在體制內的策略乃透過學校課程規劃傳遞，因此「課程」

包含的意義從來不單僅是課程內容，還隱含著依據大學或教師對人才培育的理念及信念而訂定的學習目標，以及根據教育理論而訂定的教學策略與評量方式等；是以，課程可被視為融合基礎課程理論、課程設計及課程評鑑概念等的有機體；對於學習者，課程則提供學習者學科內容的理解、技能學習、熟練與應用，更重要的是透過所習得的經驗，在潛移默化中形塑對價值的肯定與內化。

回到課程面向，引導大學生參與社會議題並不是一個新興議題。過去臺灣的大專院校體制中多以共通性的服務學習課程、社會參與式課程，或近幾年來因為實作課程、總結性課程、跨域人才等課程創新議題的興起，不少學校也設置有跨專業學科的統整課程等，形式上也從單純的正式課程，逐漸延伸至非正式課程（例如部分學校在特色跨域人才學程中設計有暑期

專業服務學習活動，即強調以跨領域學程專業鏈結在地服務及問題解決等）、及潛在課程，例如強調引導學生關心社會議題並實際融入社區，包括志工、捐獻、社區服務及課外活動等（謝金枝，2015；林明地，2015；Cicognani et al., 2008）。

課程提供學習者對學科內容的理解、技能學習、熟練與應用，更重要的是透過所習得的經驗，在潛移默化中形塑對價值的肯定與內化。

上述課程規劃的轉變目的皆在強調引導學生與社區契合，進而培養學生學習關懷社會、服務人群的情懷（游宗新，2013），並將社會參與的理念與實踐體現在課程中，

引領學生應先能認知社會參與的重要性，並主動了解社會公共議題，並透過實際在社會參與中，不斷地剖析、理解，藉由『做中學、學中做』的方式，反思自身的專業學習，以及理論在實務現場的實際應用等。省思前述課程的安排與實施，即使部分大學融入了通識博雅教育的全人教育理念，但整體而言仍偏向座落於單點課程的社會參與之規劃與

安排，並未有完整性的課程架構與滾動修正機制；課程與課程之間亦未有串接，並未考量「大學社會責任實踐」的本質之對學校的意義是什麼？以及如何將之融入在以校為主體的特色人才培育核心價值中，進而落實、實踐至課程面。

因此當討論大學推動「大學社會責任實踐」課程時，或許更應該精確定義，我們所論述的應包含：「大學實踐社會責任的價值」以及「USR

人才培育的本質」，以回應前述大學實踐社會責任的兩個層次意義。是以，除了應當理解前揭全球對於「大學社會責任實踐」定義之外，是否應該進一步以「大學」為一個整體，有意識地思考「大學社會責任實踐」之於自身大學的想像與定位，進而依據這些定位結合自身大學的特色與專長，共同擘劃培養具「大學社會責任實踐」行動力的人才藍圖與目標、策略（圖1）。

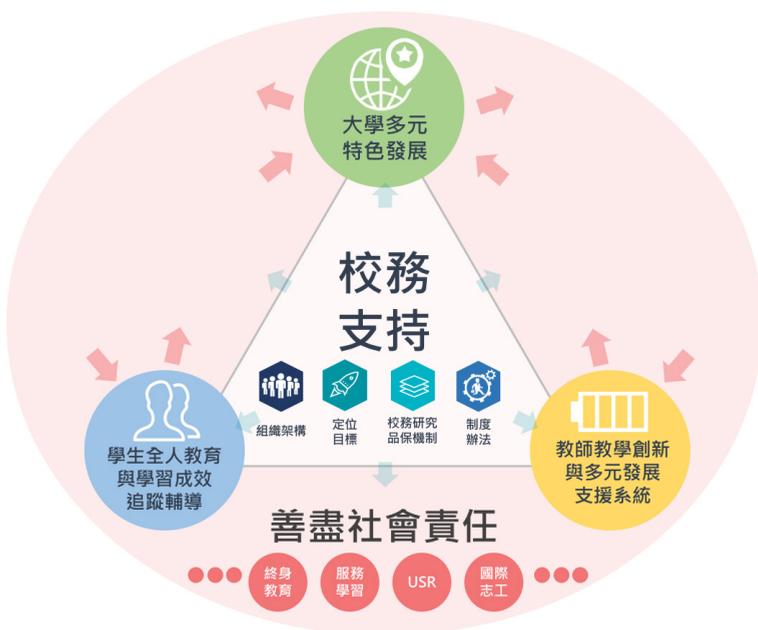


圖 1、「大學社會責任實踐」的人才藍圖與目標、策略。



圖 2、鏈結地方需求與校特色專業人才培育藍圖（以靜宜大學第一期 USR 計畫為例）。

以靜宜大學為例，以學校自身的專業特色出發，進而媒合與在地之需求（亦即利害關係人）提供專業的地方服務網絡；透過 USR 計畫結合社區需求，善用正式課程及非正式課程，鏈結該校特色專業人才培育藍圖（圖 2），師生共同學習如何應用自身專業，協助社區解決問題之外，更涵養學生的社會責任意識，達成大學善盡社會責任的多贏局面。

於此，大學推動大學社會責任實

踐價值的課程想像，不再只是單點的社會參與式課程，更不會是為了應付高教政策的臨時性計畫課程或學程，而是依真正社會實踐人才應備能力規劃經過嚴謹的三級（校—院—系）學習目標設定，進而向下落實至課程端的整體考量，強調透過校本位課程（通識博雅課程、校訂必、選修共同課程等）、學系／學院專業課程、創新課程（例如：微學分課程、跨領域課程等）等不



圖 3、專業人才培育課程模組與設計（以靜宜大學 USR 計畫為例）。

同進路所安排的課程規劃與設計，或進一步依據人才培育理念、目標而發展，連結「基礎課程－進階課程－總結性課程」所布局的專業人才培育學程（圖 3、圖 4），目的在於培養學生將社會責任實踐素養為己任，引導學生能有意識地運用自身專業、或組成跨領域團隊去主動探究並解決現實社會問題；另一方面，在實踐的過程中將會訓練團隊溝通、

跨領域學習和獨立思考解決問題的能力。同時更透過有意識的一系列課程規劃，逐步涵養學習者之大學社會責任「素養」與「行動力」，例如以國立高雄科技大學的 USR 計畫案例中，從通識課程出發，引領學生初探「大學社會責任」，延伸至透過專業領域之知識與技能，解決特定場域的個案問題，最後藉由跨領域課程，結合不同領域學生共

同針對場域複雜且實際的問題，進行觀察、省思與實踐、再省思。

故如何引導大學生藉由一系列的實際的場域觀察及行動參與中，針對場域產生問題意識，進而鑑別問題、定義問題，並能針對問題，透過專業智能尋求甚而嘗試解決問題，繼而衍生發展出解決現實問題的步驟、策略及行動方案，成為大學在推動社會責任實踐最重要的一個核

心價值。同時鑒於真實世界問題是複雜且有許多面向的，需要形成跨領域的團隊投入，其中也培養發展學生在跨領域專長以及跨領域合作能力，進而成為創新的動力。

值得注意的是，鑒於在這類型的行動計畫或課程推展當中，社區或地方是重要的實踐場域，但地方受限於本身視野與知識等因素，或有難以提出明確需求或解決現實問題



圖 4、專業人才培育課程模組與設計（以國立高雄科技大學 USR 計畫為例）。

策略的困難，然而，在過程中「大學」與「地方」應為平行，互為合作、支持的兩個個體，大學不該「自認為」或「被自認為」

是解決在地問題的指導者，而應該是陪伴社區、在地一起共同成長（work with community）。因此，大學被期待要能夠與地方進行對話，並能打破舊有的「單

向給予知識」思考模式，共同與社區營造共同體的意識，凝聚核心並共同發展期待社區能成長改變的「願景」，而這正是「大學社會責任實踐」的初衷，更是應該透過課程，引領師生共同思考的素養。

### 三、課程改革創新的關鍵：大學願景與學校文化形塑

大學社會責任實踐的課程改革與教學創新，從前面的論述可清楚知道不是僅僅著墨在單一課程教材教法的翻新，而是一所大學透過各類

課程的配搭規劃及其實施方式，啟動自我進化、圍繞核心目標的實現而行動的歷程，亦即大學的教育改

革或整體教學的創新。這不僅僅只是表現在於課程改革的成果產出，更需要著重於大學本身的根本願景或整體校務革新以為支撐，例如提供各種各樣的支持

和資源，用制度創新和資源配置方式創新來支持「課程」不斷走向深度改革。

大學內部動力牽引課程、教學改革創新，存在有很多關鍵因素，首先第一個即來自「經費」，沒有足夠的經費支持時，許多創新改革便難以發動。然而當學校亟於尋找經費支援的之際，或許更該思考的是如何形塑正向的校園創新文化，其具體策略可包括建立協同合作的教師文化、尊重學生主體性與次級文化、建構民主化的學校組織文化、營造學習型的學校文化等（王保進，2018），以深化師生認同社會責任實

大學不該「自認為」或「被自認為」是解決在地問題的指導者，而應該是陪伴社區、在地一起共同成長（work with community）。

踐價值。例如最直接的即是透過非正式課程的活動，舉凡校園論壇、講座等形式以促成校園對「USR」的對話、媒合跨領域師生參與社會責任實踐的機制與補助、表揚活動等，以激勵師生發揮自主精神參與實踐社會責任；而對於一個學校進行課程、教學改革創新最關鍵的角色——教師，則可思考實質從制度鼓勵改變，如教師評鑑、升遷、彈性薪資辦法、減低授課時數等，以宣示重視並鼓勵課程教學創新的教師的決心，進而潛移默化中改變學校教師的教學信念，提升教師對課程改革的接受度與預備。

此外，課程改革與創新往往伴隨著一連串的課程統整與銜接的問題、課程負擔的問題、教材內容選擇的問題等，如何透過強化學校行政及學術團隊，對課務發展發揮最大的積極支援效能，釐清理論與實踐的困難與挑戰，掌握學校現有的生態文化與資源，採取最大彈性的支持，才能進一步促進學校課程的創新發展。舉凡多元評量方式的鬆綁、給予更多的課程或教學彈性、跨域教

師聯合授課制度、協助有興趣從事教學創新的老師形成教師社群等，以修正過去對「學術理性 (academic rationalism) 的過度追求，轉而較重視「個人關聯 (personal relevance) 和「社會關聯 (social relevance) 取向的教育目的 (甄曉蘭，2000)，都是塑造校內進行「大學社會責任實踐」改革的文化及氣氛的首要策略。

#### 四、結論

透過「大學社會責任實踐」的推行，冀望大學能將社會責任融入校務治理的規畫藍圖，並引領大學師生在教學、研究與學習的過程中為社會創新進一份專業責任，讓大學生對社會多一份關懷，願意為增加社會福祉進一份心力。這個藍圖除了教育部主導方向與授課老師的熱情外，更需要大學屏除應付式單點課程規劃，願意打破院系藩籬，進行跨系、跨院的課程規劃，真正針對「大學社會責任實踐」的精神，思考人才培育的價值，進而進行課程、課群或學群規劃。依據上述規



靜宜大學USR團隊引導學生與社區共同利用學系創意——療癒雞，共同守護社區的身心障礙夥伴。（圖片提供／靜宜大學團隊）

劃，各大學可因此找出自己的特色，形塑特色大學教學文化，且與場域一起成長共創共榮。

（特別感謝靜宜大學林家禎老師、國立高雄科技大學丁國桓老師提供USR計畫課程規劃案例。）

## 參考資料

1. 王保進（2018），〈建構學生學習本位為

教學典範之高教深耕計畫〉，《教育研究月刊》，（286），pp. 4-19。

2. 林明地（2015），〈協助大學生體驗廣泛的社會參與〉，《臺灣教育評論月刊》，4(1)，pp. 28-19。

3. 宋世祥（2018），〈從「設計思考」課程推動大學生跨領域於社區內之合作——中山大學「設計思考」相關課程之規劃與反思〉，《大學社會責任論壇》，2018，暨南大學。

4. 簡信男（2015），〈學生與社會參與〉《臺灣教育評論月刊》，4（1），pp. 75-77。

5. 謝金枝 (2015) , 〈大學引導學生從事社會參與的可行途徑〉《臺灣教育評論月刊》, 4 (1) , pp. 30-35 。
6. 游宗新 (2013) , 〈通識教育課群進行社會參與學習—以 [ 雲林學, 學雲林 ] 之在地資源行動探索為例〉, 《通識學刊: 理念與實務》, 2 (2) , pp. 207-224 。
7. 甄曉蘭 (2000) , 〈新世紀課程改革的挑戰與課程實踐理論的重建〉, 《教育研究集刊》, 44 , pp. P61-90 。
8. Ahmad, J. (2012). Can a university act as a corporate social responsibility (CSR) driver? An analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(1), pp. 77-86.
9. Cicognani, E., Albanesi, C., & Zani, B. (2008). The impact of residential context on adolescents' subjective well being. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 18(6), pp. 558-575.
10. Liu, C., & Zhu, X. (2017). Three Approaches to Cultivating College Students' Sense of Social Responsibility. In *University Social Responsibility and Quality of Life* (pp. 223-234). Springer, Singapore.
11. Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182.

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

春芽：大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累 / 郭  
耀煌等作 . -- 初版 . -- 臺南市：教育部大學社會責任  
推動中心，2019.12 面；公分  
ISBN 978-986-5444-27-3(平裝)  
1. 高等教育 2. 學校與社會 3. 社會參與  
525.016 108020430

## 春芽 大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累

- 主編 郭耀煌  
作者 郭耀煌、葉欣誠、黃雅鴻、蘇祐磊、林冠群、蔡適陽、沈宗瑞、  
黃淑怡、劉文宏、宋威穎、邱上嘉、鍾碧芬、丁后儀  
執行編輯 王占璽、何珮琪  
封面設計 張芳菊  
專案企劃 林芳仔  
編輯製作 橙舍文化
- 指導單位 教育部  
發行人 郭耀煌  
出版單位 教育部大學社會責任推動中心  
Center for University Social Responsibility / Ministry of Education  
地址 70101 臺南市東區大學路一號 國立成功大學  
電話 (06)2090300  
網址 <http://usr.moe.gov.tw/>  
製作 今周文化事業股份有限公司  
承印 科樂印刷股份有限公司  
出版 2019 年 12 月初版  
ISBN 978-986-5444-27-3  
GPN 1010802491  
定價 推廣用書·非賣品  
本書另有電子版本，同時登載於教育部大學社會責任推動中心網站，  
網址為 [https://issuu.com/usrzirci/docs/results\\_book\\_spring/1?f](https://issuu.com/usrzirci/docs/results_book_spring/1?f)



本授權條款允許使用者重製、散布、傳輸以及修改著作，但不得為商業目的之使用。若使用者修改該著作時，僅得依本授權條款或與本授權條款類似者來散布該衍生作品。使用時必須按照著作人指定的方式表彰其姓名。