

國立暨南國際大學教授蘇玉龍： 善盡大學社會責任 實踐聯合國永續發展目標



教育部自107年起推動「大學社會責任實踐（University Social Responsibility, USR）計畫」，聚焦在地連結、人才培育、國際連結等議題，鼓勵大學師生發揮專業知識與創意，改善學用落差；促進在地認同與發展，進而接軌國際。我國目前大學社會責任的規劃與推動作法為何？如何評估大學校院執行USR計畫的影響力與成效？本期評鑑雙月刊邀請國立暨南國際大學蘇玉龍教授暨教育部大學社會責任實踐計畫總主持人，分享其對於USR計畫的見解與觀察。

■ 文／池俊吉、郭玟杏、俞子翔

■ 圖／教育部大學社會責任推動中心提供

問：請問推動大學社會責任的意義與目的？

答：大學設立的目的在於「以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會，促進國家發展為宗旨」，《大學法》第一條的開宗明義就是如此。長久以來，大家可能早已習慣大學的功能係以學術研究、人才培育方面為主。但其實研究、教學、提升文化，以及服務社會這些面向，都需要均衡發展，並藉由擴散和延伸大學力量來發揮更大影響力，促進國家的發展。

現代公民社會形塑了大眾對於大學公共性的公民意識，認為大學的功能就是要服務整個社會。所以如果在大學的治理中沒有納入大學社會責任，那麼大學就會變成以前大家所謂的「象牙塔」，長久下來，大學就會很難得到社會的共

鳴。換言之，如果大學沒有服務社會、回饋社會的話，未來社會對於大學的支持力道就會減弱。於是，教育部開始推動USR計畫，鼓勵大學鏈結地方的產官學，並且協力合作。如此一來，如果計畫執行的好，除了能為大學帶來更好的名聲之外，也能夠使大學取得更多的資源。

從教師面來看，雖然大學老師的學術、教學能力都很優秀，但卻比較容易缺乏社會上的實務經驗，使得課程的設計比較缺少現實環境面的問題。當老師的問題意識不夠強的時候，解決實務問題的能力就會比較弱。執行USR計畫對老師的教學來說，也能夠達到補強的功能。至於在學生面，一般來說，學生進到大學，主要目的就在於學習專業知識，並得到學歷與文憑。但是學生們

有沒有學習到解決實務問題的能力？能不能主動關心我們社會上各個角落的問題與社會的需求？如果學生們不知道，就會使得他們比較難跟社會的需求來連結，就會無法貢獻所長、回饋社會，未來進入職場，自然就產生學用落差。而USR計畫，目標就是培養大學生的社會議題意識，並且在老師的指導下培養責任感，甚至提升他們視野到全球公民的層次，使學生國際化。事實上，在執行USR計畫的同時，也在培養大學生對社區的關心、對民衆的服務，USR就是大學的品格教育。我認為大學投入USR計畫，對老師自身的成長、學生將來的發展都有幫助。整體來說，USR計畫可以為整個大學的經營帶來新的契機。

延伸計畫主題深度 加強國際連結

問：請問我國大學社會責任的規劃與推動作法？

答：從歷史進程來看，教育部推動USR的政策規劃可分為三期，屬於漸進式的規劃與作法，分成2017年的示範期；2018至2019年的第一期；以及2020至2022年的第二期。在示範期時，所有的大學都能夠參與USR計畫，政府採用競爭型的經費來鼓勵學校執行這個政策；第一期則是根據一開始的示範期，將計畫劃分為種子型、萌芽型與深耕型三級，讓學校去爭取。而在計畫主題的部分，則要求與社會的情況與需求相扣合，例如：永續環境、在地關懷、產業鏈結、健康促進與食品安全等；到了第二期，則因執行三年的種子型計畫已經有所提升，所以我們在執行面進行了改善，將計畫分為萌芽型、深耕型二種。同時，又增加了另一個國際連結的維度和面向，將計畫分為大學特色類與國際連結類兩種。因此，我們能夠以萌芽與深耕、大學特色與國際連結兩個軸向，將第二期的USR計畫分為四種，即大學特色

類萌芽型、大學特色類深耕型、國際連結類萌芽型、國際特色類深耕型。

在主題方面，則是在原本的四種社會實踐主題中，再加入文化永續作為主題。雖然我們現階段是以這五種主題為重點項目，不過學校還是可以提出其他社會實踐相關主題。而在四種USR計畫中，大學特色萌芽型，即占目前所有執行計畫的83%；深耕型與國際連結類三種，則占17%。雖然深耕型與國際連結類延伸的計畫較少，但其份量比較重、經費也比較多，所以要承擔的責任也比較大，除了需要中長期的執行效益評估報告外，還要推廣、辦理地區的共同培力活動。此外，針對各校其他一些不夠完整的計畫，我們也在第二期給他們有培育的機會，我們稱作USR HUB，它包含了一些有潛力，但比較初期、比較新的計畫。由於第二期已經取消了種子型的USR計畫，所以HUB計畫就需要由各個學校自己去進行培育。

結合校務治理 提升社區民眾參與

至於在USR推動作法方面，則包含五大重點：第一，USR校務支持的重要性。大學本身是否重視USR，對於USR的推動十分重要，因為大學具備帶頭的領導作用，能夠領導整個學校的老師、學生，並能夠影響、協助在地的社區民眾；第二，鼓勵老師成立教師社群，建構一個提供教師集思廣益的場域，將各自不同的專業整合，並藉由觀察社會各個面向來了解社會的需求，投注力量進行協助；第三，USR相關課程的開設。



學生是社會責任推動的種子，學校必須開設相關課程，讓學生們具備一定的知識和能力，能夠到社會上與社區民衆進行接觸，貢獻課程所學，使學習和實踐相結合；第四，提升社區民衆的參與度。在社區中的士農工商，大家各自都有不同的專業、不同的想法與不同的興趣，所以學校必須要去接觸社區的民衆、與他們互動，然後了解他們、引發他們的問題意識，讓他們知道社區的情況與問題，以及可能有哪些需要協助的地方。我們可以運用這樣的方式和社區民衆進行討論，讓他們產生問題意識，並給予他們一些建議。那麼當這些建議符合民衆的需求、對他們有幫助，並符合學校的發展宗旨時，就能夠形成一件USR計畫。

在執行USR計畫時，不能只是孤芳自賞，學校間必須相互交流、共享資源，而那些執行比較好的學校，也需要進行典範轉移，將好的模式提供給大家作為參考。這樣的經驗交流、資源共享與典範轉移即是培力的過程，讓大家能夠相互協助、共同學習並培養力量。



此外，正在執行中的USR計畫第二期階段，我們加深了國際連結的面向。使用聯合國的永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）作為國際連結指標，並藉由零飢餓、消除貧窮、氣候行動、性別平等、優質教育、減少不平等、良好健康與福祉、乾淨用水及衛生、永續城市及社區等共同主題，與全世界的夥伴進行共同的討論及學習，這也是國際化中非常重要的一環。

專家學者完成審查 計畫團隊進行追蹤

問：請問大學特色深耕型以及國際連結類計畫的評選與審查標準？

答：無論是萌芽、深耕，還是大學特色、國際連結，都屬於深度、廣度的問題。在計畫書的撰寫上，首先它需要符合聯合國SDGs的主題，當然其他USR主題也可以，這方面我們是比較採取順其自然的態度，讓各校自己選擇要投入的議題。至於執行計畫經驗的有無，是否與計畫的評選有關，我認為經驗本身跟計畫書的撰寫，會有一定程度的關聯性。以暨大為例，我們跟地方共同經歷了921地震，大家一起努力進行地方與學校的重建，培養了彼此間水乳交融的關係。我們透過當時的社區營造、地方振興，到現在更深、更廣的USR計畫與地方密切的互動。我們的計畫結合了地方政府、社區民衆、各級學校，以及與我們生活息息相關的民間產業，所以我們撰寫的計畫書，是與地方血肉相連的。我們在計畫中投注了許多的生命力，它自然一定會有能夠打動人心的地方，這也是孔子所說的：「質勝文則野，文勝質則史。文質彬彬，然後君子。」

在計畫的評選方面，我們有客觀的專家、學者群體進行協助，這個量體十分龐大，他們都是在社會上具備熱誠、經驗及能力的專業人士，能夠提供我們很多很好的建議。在USR整體計畫的推動架構下，有負責行政，也有負責審查的人員，甚至是經費審查的部分，他們提供了計畫向下運作的政策執行方向。所有的申請案件，除了經過專家討論外，都還會再歷經嚴謹的遴選、審查過程，可以說我們現在看到正在執行的這些USR計畫，都是經過相當程度的錘鍊，並從中脫穎而出的。

而在審查之後，後續執行過程，也會再由我們

推動中心團隊進行定期、不定期的訪視。這個訪視本身，即是與計畫執行人、老師、學生、利害關係人一起到計畫現場，共同檢視計畫的場域及成果，並由專家依照不同的計畫類型，給予不同的要求與輔導，以校務支持、教師社群、學生課程、社區民衆的參與、執行學校間的經驗交流等指標來檢視。如果計畫屬於國際連結類，我們就會加上檢視他們與世界各國家推動聯合國SDGs的成果。

正視地區民衆需求 培養解決問題能力

問：請問學校在推動計畫時，是否有遇到什麼困難？如何解決問題？

答：USR計畫最主要的功能，就是要為地方服務，解決地方問題。如果學校在執行計畫的過程發生一些狀況，無論是執行單位自身的問題、量能不足，還是社區民衆的需求問題，這些情況多少都會發生。就推動中心的立場來說，一般我們會先去進行了解，但仍以較為客觀、沒有直接介入的方式來進行溝通與從旁協助。

至於執行計畫遇到的困難，以暨大在執行計畫時為例，學校所在的桃米里鄉親，就曾經向我們反應他們沒有自來水，而自來水公司所提供的最近取水方案需要經過暨大的校地。要讓自來水廠能夠在校地內挖管經過，這不是一個容易解決的問題，但我們仍必須正視民衆的需求，所以我們就著手與自來水公司商量作法，同時也向教育部尋求法規面的同意與指導，按照程序一步一步來進行解決與實踐，最終讓桃米里的鄉親有自來水能夠使用，這也屬於聯合國SDGs中「乾淨用水及衛生」的一環。所以，在執行USR計畫時所面臨的問題，基本上是需要各個執行學校自行設法解決，同時也是培養社區實務問題解決的能力。

提升大學社會責任自覺 培養學生實踐能力

問：請問您對於國際上大學社會責任的推動作法及其亮點的觀察？

答：事實上，近幾年世界各國大學對於大學社會責任的自覺逐漸提升，可以說實踐大學社會責任在各大學間蔚為一股風潮。歐洲在2012到2014年間，即提出「大學社會責任架構」，以培養大學學生實踐大學社會責任的能力；美國、加拿大則是在2010年開始推動與大學社會責任有關的措施，最主要是著重於永續發展，推動永續環境、永續社會及永續經營。這也是現在產業界最重視的環境、社會和企業治理（Environment、Social、Governance, ESG），可見世界上大學的發展終究會走向同氣相求的道路。美國、加拿大是以世代責任的概念來談永續，所謂的世代責任即是說明每一個世代皆有責任，我們必須要對往後的世代負責；在日本，大學社會責任發展係由COC、COC+到COC+R，他們稱作地方創生。而在國際交流方面，USR推動中心於2021年11月16日，與科技部人文社會實踐計畫辦公室共同舉辦了「臺日大學地方連結與社會實踐聯盟」的活動，在我國教育部潘文忠部長親臨致詞見證下，臺灣6校、日本4校代表於臺北完成跨國遠距簽約儀式。可見目前全球正逐漸形成大學社會責任的網絡，我也希望臺灣的USR未來也能夠在國際上發光發熱。

這些國際組織在推動USR的方式都有共同點：第一，把USR融入校務治理的發展計畫，與校務治理相結合；第二，



大家都是有意識地去培養學生的公民意識和社會責任感；第三，重視學生的一般素養、職場知能，以及對於地方的認識，培養學生的實踐力；最後，則是關注永續發展的研究。因此，我們在執行USR時，必須要將地方政府、社區民衆、各級學校，以及地方的民間產業相連結，並以大學作為核心，透過產官學研的合作，一同協力進行大學社會責任的實務運作。

建立評估指標 共享計畫資源

問：請問如何評估大學社會責任計畫的成果與效益？

答：事實上，這一點是我們現在必須努力的方向。因為政府提供了這麼多的經費作為誘因，也有這麼多的學校投入，民衆也有所期待。所以USR計畫的執行成效究竟如何，是一個必須要建立的指標。我們對於計畫成效的衡量有很多種，最普遍也最明確的一種，就是關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI），包含：辦理了多少場活動、多少人參加、有多少師生投入、開設了多少課程、使用了多少經費、有多少學校配合等。KPI是一種指標，但我認為還不夠，因為這些產出的影響力有多大？就是另一個需要關心的議題。所以不只透過KPI，我們也使用其他的方式去檢視、呈現計畫的成效，例如：社會投資報酬率（Social Return on Investment, SROI）、目標與關鍵成果（Objectives and Key Results, OKR）等。但由於每所學校執行計畫的性質有所差異，這部分的評估方法與效益指標目前正在逐步建立當中。

此外，USR推動中心的網站

（<https://usr.moe.gov.tw/>）也將設立效益評估專區，用來匯聚各校的经验，讓大家共同討論，進而相互影響、產生共識，並展示出各個學校執行USR計畫的中長期效益，這個也算是我們目前的現在進行式。換言之，在目前這個階段，我們正在建立這個評估影響力與成效的系統與指標。首先，我們需要協助各大學建立自我評估的能力，並建構中長期評估的參考系統。但更重要的是，要促進USR計畫實踐成效的擴散，讓社會大眾了解USR計畫的推行，以及它能夠為學校師生、社區的利害關係人帶來什麼改變。

我們實務上執行的重點有：一、辦理效益評估的相關培力活動與工作坊；二、邀請計畫進行效益評估的個案研究；三、邀請已經有中長期效益評估經驗的大學進行交流分享；四、於USR推動中心的網站建置效益評估專區，分享包含：中長期效益評估的作業辦法、相關報告書、培力活動、評估工具資源，以及國際大學社會責任聯盟的項目、資料等，提供USR夥伴學校能夠快速、有效率地找到可參考應用的相關知識，以利未來進一步系統化、質化量化並陳來呈現USR的效益，並以聯合國永續發展目標進行檢視，作為教育政策精進的參考指標。同時，更要建立與國際對話的各種管道，達到USR成果擴散的目的。

問：是否有其他要與大家分享的建議或提醒？

答：希望社會大眾可以將我們在執行USR計畫上的缺點反饋給推動中心，讓我們得以檢討、改進；同時如果有看到計畫中好的部分，也希望大家能夠將計畫執行的優點回饋給學校，以此來鼓勵他們。此外，也希望大家都能夠將USR計畫的精神和理想進行推廣與擴散，進而達成服務社會、促進國家發展的目標。🌟