

成效評估：大學永續的必修課



成效評估

大學永續的必修課

主編
涂敏芬

現為淡江大學企業管理學系專任副教授，兼任永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組組長。受入世學術(engaged scholarship)召喚，在研究、教學與服務的跨領域任務中，以「教育與業家」定位自己，2018年起執行USR計畫《淡水好生活》，推動玩心設計行動、女力手遞、滬青學等子計畫。同時，2022年起身兼校務行政工作，領悟「大學社會責任的實踐說」(USR-as-Practice)，規劃當責型治理架構，先後完成中長期效益評估成果報告書、校級永續報告書與USR年報的編製工程。這些經驗帶出「行動中發現，模糊中前進」的創效(effectuation)實踐，用美好正念走跳江湖。

教育部大學社會責任推動中心 發行

545301南投縣埔里鎮大學路1號 國立暨南國際大學

049-2910960 #2080

<https://usr.moe.gov.tw/tw>

主編

涂敏芬

主編 | 涂敏芬

合著 | 劉明浩、蘇郁閔、涂敏芬、董旭英、黃靜音、
林俊宏、蔡嘉真、陳姿璇、王晨宇、鄭育萍、
葉冠宏、黃元彥、徐金雲、黃熾凌、張瑋珊、
李正淳、盧永鴻、逢雪、柯勇全 (依文章順序排列)

執行編輯 | 蘇郁閔

發行單位 | 教育部大學社會責任推動中心

成效評估： 大學永續的必修課

USR 中長期效益評估專書

主編 | 涂敏芬

合著 | 劉明浩、蘇郁閔、涂敏芬、董旭英、黃靜音、
林俊宏、蔡嘉真、陳姿璇、王晨宇、鄭育萍、
葉冠宏、黃元彥、徐金雲、黃熾凌、張瑋珊、
李正淳、盧永鴻、逢雪、柯勇全
(依文章順序排列)

發行 | 教育部大學社會責任推動中心

contents

序言

- 推薦序一 001 USR與大學的社會影響力
蘇玉龍
- 推薦序二 007 價值驅策的USR—兼談永續世代的大學領導力
陳竹亭
- 寫在前頭 013 成效評估：大學永續的必修課
涂敏芬

Part 1 承前啟後 篇

- 01 第二期USR計畫
效益評估工作推動的回顧與展望
023 劉明浩
- 02 第二期USR計畫
中長期效益評估推動歷程
041 蘇郁閔

Part 2 大學試辦 案例 篇

- 03 從USR能動平衡計分卡建構社會實踐當責系統：
淡江大學的探詢經驗
063 涂敏芬
- 04 大學社會責任場域實踐型計畫之中長期效益評估：
成功大學運用CIPP評鑑模式
085 董旭英、黃靜音
- 05 以永續發展目標光譜評估大學社會責任影響力：
以南華大學為例
101 林俊宏、蔡嘉真、陳姿璇、王晨宇
- 06 中長期效益評估中的協力能動性：
南臺科技大學的經驗與思維
119 鄭育萍
- 07 評估成效就是經營信任：
高雄科技大學校總辦的效益評估規劃
143 葉冠宏
- 08 USR之中長期效益評估模式：
以中央大學發展OKR策略地圖為例
157 黃元彥
- 09 影響力管理永續共融：
中國醫藥大學引進SROI方法學的經驗分享
175 徐金雲、黃嫻凌、張瑋珊、李正淳

Part 3 國際與專家 視角 篇

- 10 大學社會責任的評估與表現：
近期研究發展與香港的大學行動
197 盧永鴻、逢雪
- 11 大學社會責任計畫評估之邏輯與方法建議
213 柯勇全
- 附錄 233 附錄01：教育部USR推動中心之
中長期效益評估大事記2020-2023年
- 244 附錄02：延伸自學資源

推薦序一

USR與大學的社會影響力

蘇玉龍

教育部自2017年推行大學社會責任實踐計畫(University Social Responsibility, 以下簡稱USR計畫), 人才培育及在地連結便是USR計畫所追求的兩大核心目標及價值。期盼透過USR計畫的推行, 帶動大學師生走入實踐場域, 投入在地行動, 改善與解決社會上存在的真實議題。並且藉由計畫的實行, 與場域、在地組織、企業及政府部門之間逐漸形成有機互動的生態體系。大學投入社會實踐, 不僅是為社會培育所需要的專業人才, 更是為了解決社會上的真實議題。

本人自試辦期便投身參與其中。2021年在卸下國立暨南國際大學校長職務後, 歷經身分轉換, 由帶領學校執行USR計畫的學校首長, 轉變成爲「教育部大學社會責任推動中心」總主持人, 得以從宏觀的視角瞭解全臺USR計畫執行的現況。也因此發現許多的USR計畫團隊教師及學生長期耕耘場域, 協助處理當地議題或是發展在地合作。歷經年復一年的執行, 已累積不少成果, 甚至對當地社區或產業也帶來影響與改變。

爲了檢視與呈現大學師生投入社會實踐後具體產生的效益與變化量, 自2020年起, 教育部首度於USR計畫推動中長期效益評估工作, 期望藉由較長時間的觀測, 辨別USR計畫所帶來的影響。此項工作不僅是在USR計畫中首見, 於國內其他大型計畫亦爲罕見。

由於USR計畫所面對的都是社會上確切存在的議題, 在中長期效益評估工作中, 我們強調USR所產生的「社會影響力」。USR的社會影響力, 也是大學專長與特色的展露。而USR中長期效益評估, 則是讓大學顯示其特色與專長, 進一步轉化爲社會影響力的平臺。爲了展現USR計畫帶來的真實影響、了解計畫產生的具體改變與效益, 除了應定期且詳實記錄計畫執行的成果數據, 也需要衡量利害關係人的變化。而評估工作需要經過事先規劃, 以實徵調查資料與數據作爲佐證。

更重要的是, USR中長期效益評估的規劃與執行, 需要依據學校的發展特色、專長領域爲基礎進行規劃, 且進一步整合學校的校務發展計畫, 透過學校由上而下的行政整合, 規劃整體評估架構, 再由計畫端落實成果資料與利害關係人意見調查。因此各校所建構的中長期效益評估架構都是獨一無二, 各有千秋。

爲推動中長期效益評估工作, USR推動中心在第二期計畫中做了許多努力。包含: 評估案例試辦、評估架構與指標建構、培力活動規劃辦理、邀請專家委員透過書面審查提供意見、評估試辦學校焦點團體、專文出版等。期望透過各式管道與USR計畫中的重要利害關係人溝通, 持續推廣中長期效益評估工作。

2023年1月, 已有28所試辦中長期效益評估的學校率先完成首本的中長期效益評估報告書, USR推動中心彙整集結後, 上傳並公告在官網, 供USR夥伴相互學習與閱聽大眾檢視責信。USR推

動中心於2023年6月9日和淡江大學合作辦理「誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估」共同培力活動中，邀請其中6所試辦學校進行中長期效益評估規劃經驗的分享。

自第三期USR計畫開始，所有參與USR計畫的學校都需要執行中長期效益評估，雖然這是一項極具挑戰的工作，同時也是各大學面臨高教轉型的機會。

為使臺灣各大學熟諳中長期效益評估工作的發展，且進一步建構自身評估機制，本書以前述共培活動架構為基礎發展，收錄專文分為三部分：

一、中長期效益評估工作發展歷程、回顧與展望。希望藉由書寫記錄中長期效益評估工作規劃與推動歷程，使讀者理解中長期效益評估的發展脈絡。

二、收錄7所大專校院建構成效評估機制的試辦個案。期望先驅者的經驗能夠成為各大學參考的示範案例，持續擴散與推廣中長期效益評估工作。

三、國際案例及專家視角。本書收錄香港對於USR評估的現況與使用的評估框架。透過國際案例，我們得知USR的評估工作不僅是評估計畫成效，更是世界高教發展趨勢，並且與永續發展目標是密切連結的。藉由專家的意見，幫助我們重塑USR評估工作的規劃與執行邏輯。

最後，本書的出版不僅蘊含成為USR中長期效益評估參考範例之期待，持續擴散USR的效益，帶領更多學校與計畫團隊投入USR實踐，並將USR納入校務發展、展現大學社會實踐之真實影響力，進一步達到大學的永續發展。

序
言

推 薦 序 二

價值驅策的USR—
兼談永續世代的大學領導力

陳 竹 亭

教育部大學社會責任推動中心協同主持人
國立臺灣大學化學系名譽教授

推薦序二

價值驅策的USR—
兼談永續世代的大學領導力

陳竹亭

前言

大學社會責任(University Social Responsibility, USR)是價值驅策(value-driven)為主導大學的動力與方向(陳竹亭, 2023/9/7), 且以教育對接社會的高教雙軌計畫。USR的背景是永續世代的世界, 永續發展是人類族群生死存亡的大事, 必須集中智慧尋求新的適切價值。這些價值要能引領大學創造新的社會驅策力。

生命得以踏上演化的舞臺, 絕非理所當然。當文明將地質世代推進「人類世」(陳竹亭, 2022), 永續發展更不是隨意唾手可得。面對全球日益惡化的環境, 人類必須集中智慧, 謙虛地重新學習如何順應自然。大學如何誠實地扮演國家社會的智庫, 指引人類社會選擇適合生存的方向, 必須是21世紀社會中的大學責任。同時地區的少子化與超高齡社會都在挑戰大學存在的意義, 執行USR計畫正是檢驗高教領導力的機會與手段!

USR計畫的中長期效益評估

USR計畫自2023年進入了下半場的階段。經過第一期(2018-2019年)與第二期(2020-2022年)的實施, 教育部在第二期徵件時提出了中長期效益評估的想法。不同於以往年度目標是由教育部徵集評審委員審核成果, 教育部籲求各計畫學校應自己尋求大學社會參與的積極意義。換句話, 自畫箭靶, 自己尋找評估的方法!

同時, 也建議要將USR中長期效益評估目標結合學校特色發展的方向。USR團隊有著連結地區場域的利生角色, 也有與國際永續發展鏈結的雙重目標。藉著落實人才培育, 改善教育和教學的本質與方法, 展現大學在永續世代新的社會領導力。

很可惜, 大部分第一批回流的中長期效益評估報告不只是擺爛的作文比賽, 甚至沒有與第三期計畫的規劃有任何的邏輯關係。報告完全無法顯示執行USR計畫的大學領導階層究竟有無肩負起推動USR的責任, 當然更看不出來當今大學的領導力是否具備實施USR計畫的前瞻願景與規劃執行力!

2021年USR推動中心遷移至國立暨南國際大學後, 舉辦了3.5次中長期效益評估的活動。一次是2021年8月6日舉辦的「中長期效益評估說明暨經驗交流」¹, 一次是2022年10月5日在線上辦理的「評估WHAT、WHY、HOW—中長期效益評估線上論壇」², 一次則是2023年6月9日在淡江大學舉辦的「誰說夏蟬不知冬雪? USR與它的中長期效益評估」³。

1 教育部大學社會責任推動中心, 2021/8/6, 中長期效益評估說明暨經驗交流。

取自: https://youtu.be/d_s-4m1p1pk。

2 教育部大學社會責任推動中心, 2022/10/5, 評估WHAT、WHY、HOW—中長期效益評估線上論壇。取自: <https://reurl.cc/7MbOeD>。

3 教育部大學社會責任推動中心, 2023/6/9, 誰說夏蟬不知冬雪? USR與它的中長期效益評估。取自: <https://reurl.cc/Wv8jr9>。

事實上此會還有一場會前會，是5月30日「誰說夏蟬不知冬雪？USR和它的中長期效益評估」會前會，臺灣與香港代表於線上就「大學社會責任的評估與表現：近期研究發展與香港高校的行動」進行對話⁴。這時USR計畫學校大概領悟到教育部對中長期效益評估是玩真的。

一些個別教師的先導經驗，加上淡江大學的推手角色，USR的計畫學校似乎對「中長期效益評估」開始有了一些「想像」。

挑戰大學的社會領導力

至於中長期效益評估是否在替各計畫學校的校長和執行中心的一級主管與計畫主持人打分數，這就要問每一個USR計畫學校的特色是建構在哪些價值上？而且這些價值是經由何種過程產生的？其能否成為社會的驅策力？是否展現出國際高度？教師與學生是否歷經這些價值的薰陶或洗禮？有哪些校園文化具體承載了這些價值？獲得與永續相關的成果有哪些？

如果這些問題都能有正面的善意回覆，沒有人敢說這樣的學校沒有具備領導力。而且應該是同時兼具校園中的領導力，以及社會上的領導力。不僅如此，所倡議的價值提供學校的前瞻特色與永續力，更能提供社會正向品質的根基，與文化創新的驅策力。當然也會成為國際矚目的成就。

4 教育部大學社會責任推動中心，2023/5/30，大學社會責任的評估與表現：近期研究發展與香港高校的行動。取自：https://youtu.be/1u_Lgu0x-0o?si=Tn7BGBQpSJ847ipf。

結語

在永續的世代中，是否有校長能夠結合一級主管們的決心與智慧，以USR作為大學效力社會參與的平臺，啟動大學的智慧結晶，找出能啟蒙社會與環境共行共好的價值、人性、創新文化、知識、技術，成就永續之業！在有領袖素質的校長面前，USR中長期效益評估又豈真是一紙報告書而已？

參考文獻

- 陳竹亭 (2023年9月7日)。USR x Stakeholders – 永續世代的新倫理。 [附圖] [更新狀態]。Facebook · <https://reurl.cc/QZV8nb>
- 陳竹亭 (2022)。丈量人類世 (初版)。商周出版社。

序 言

寫 在 前 頭

成效評估： 大學永續的必修課

涂 敏 芬

主編

寫 在 前 頭

成效評估： 大學永續的必修課

涂 敏 芬

中長期效益評估，絕對是大學永續的必修課。時值，來到USR計畫的第三期(2023-2024年)，共計113所大專校院、251件USR計畫通過關關審查並開始執行，除了主線任務的各式實踐行動之外，中長期效益評估作為副本任務也被慎重設定。第二期計畫中，僅有28所大專校院進行試辦，當時還是選修課。惟，目前所有執行USR第三期計畫的大專校院(校務端)與USR計畫團隊(計畫端)都必須執行副本任務，這成了我們共同的必修課，必須規劃與執行「成效評估機制」，在短期與中長期的時間尺度上，系統性地蒐集社會參與和實踐行動的多元資料，進而在透明揭露的精神之下，定期地評估與揭露為社會帶來影響的改變趨勢。

主線任務的執行是競爭型計畫通過重重審查關卡，被賦予重責大任後開始執行。競爭型計畫有一個特點，就是計畫團隊必須在提案階段提出構想，而且是具有差異化、足夠創新的方案，於是敘寫推

動目標、執行策略與作法、執行期程與進度之外，「積極地」提出預期效益與績效指標絕對是重中之重，需要依計畫之特色與需求，提出自訂之質化、量化績效指標與預期達成值。從行為面來看，各方反映出「拼績效」的積極作法。

然而，教育部USR推動中心在不同的場合中積極倡議，不要煙花式活動取向的績效，而是希望計畫端能將「成果」(outputs)推進至「成效」(outcomes)。是故，敦促大專校院內的「校務端」與「計畫端」團隊都要審慎規劃「成效評估機制」，並在計畫書中要求專篇說明：計畫成果和成效進行評估面向與資料蒐集的方法、針對各類型利害關係人意見調查的設計方式、這些評估資料如何提供予校內資料統合單位進行彙整。於是乎，USR實踐場域中的各方行動者，做出成果、拼出成效，是競爭型計畫的要求，也符合USR推動中心的期待。

不曉得身處USR場域中的社會實踐者們是否如同後學，意識到我們面對的是多元且異質之體制邏輯(institutional logic)所共構而成的田野場域？大學教師們有自己的專業邏輯(professional logic)、在教學現場中有需要面對的課程邏輯(course logic)、在關懷的場域中需要去融入面向社會的地方或社區邏輯(community logic)，以及帶來經費支持的計畫邏輯(program logic)。目前粗略辨識出來存於USR場域的四種體制邏輯，在本質上呈現不共格(incoherence)的態勢，這就帶出體制複雜性的必然挑戰(Greenwood et al., 2011)。

在過去兩期的USR計畫執行過程中，相關成果百花齊放，在USR推動中心定期舉辦的USR EXPO以及出版的相關專刊中(郭耀煌主編，2019；陳培殷主編，2021；蘇玉龍主編，2022；蘇玉龍主編，2023)，都可以看見大學老師運用自身專業貢獻社會的行動

案例，除了展現許多教學創新的成果，也彰顯了大學與社會的積極互動。這些現象反映全臺灣的計畫團隊們用了許多不同的行動介入策略，來企圖融合原先不共格的專業邏輯、課程邏輯與社區邏輯，為著各自所關注的利害關係人帶來成果與成效。

只是在由USR推動中心所設定的計畫邏輯之中，各團隊確實如期地繳交各式的成果報告書，如USR推動中心所言，第二期的28所試辦學校從「校務端」彙整角度投入中長期效益評估的進展，卻不如預期。根據USR推動中心所設定的時程，28所試辦學校在2022年1月完成《中長期效益評估規劃書》，在2023年1月完成《中長期效益評估成果報告書》。針對這些報告書，USR推動中心的評估企劃組委由第三方專家進行審查後，在2023年5月舉辦兩場焦點論壇，總結出三大綜合痛點：

第一、春秋季資料管考、USR年報、中長期效益評估呈現的數字核對不起來，例如：活動數、課程人數等。

第二、填報缺乏一致的標準化作業：工作人員流動、校內組織缺乏對USR的理解、缺乏計畫和校內組織的水平協作和資訊支援、進行無意義的管考和格式轉換。

第三、學校缺乏願景和發展意識的上位思考，評估報告只是用來應付上層(USR推動中心和教育部)交作業。

這三大痛點帶來的啟示是，大專校院的計畫端拼了成果，但是校務端卻尚未顧及成效評估機制的規劃。於是乎，在第三期USR計畫的徵件須知中，要求校務端與計畫端均須敘寫「成效評估機制」，也在每年舉辦的系列共同培力活動中，將「中長期效益評估」設定為研習的重點之一。在2023年的規劃中，第一個場次即以「中長期效益評估」為主題，邀請並責成淡江大學來規劃，於同年6月9日舉辦

名為「誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估」，這場六小時研習設定了三個學習目標：第一、瞭解USR中長期效益評估機制建立的內涵；第二、透過第二期試辦學校經驗分享與推動中心的觀察分析，瞭解大學執行中長期效益評估面臨的困難與未來改進方向；第三、瞭解中長期效益評估與高校永續發展之間的關連性。

當天在淡江大學淡水校園守謙國際會議中心實體辦理，輔以Youtube線上直播，完成1場實體參與163人、線上直播300人，共計463人報名參與的共同培力活動。會後完成填答的247份問卷中，

「了解USR效益評估機制的脈絡與政策方式」是印象最深刻的概念，「以系統觀與時間觀加以建構社會實踐當責系統」是全新/顛覆既有認識的概念，「以USR課程展開利害關係人主題思考」是未來可實際運用/解決當前問題的概念。另外，在這一場共培活動的下一步，許多人提及要再重看直播影片、回顧重點筆記、與主管討論、重新檢視執行計畫的評估方式與指標等。最後，針對「您覺得未來面對效益評估工作的自信心改變程度為多少？」在10分的尺度下，原本大家的自信心略顯不足，平均只有5.63分，在本場共培活動後提升到6.87分，提升有22%的效益。

有鑑於此，USR推動中心依循著經驗分享與知識擴散的初衷，希望深化以中長期效益評估為主題的共培內容，並透過專書的方式，邀請共培活動中的講者們，將口頭報告分享中的精華，透過文字書寫與認知再思，深入地描繪校務端投入中長期效益評估工作的前因後果。脈絡的敘寫是重要的，因為這提供了再脈絡化(re-contextualization)的基礎(Dencker et al., 2021)。脈絡中交代了，試辦學校如何回應來自USR推動中心的體制要求，並如何設定在校務層次的成效評估機制。

機制的存在價值，在於投入(inputs)推進至產出/成果(outputs)與成效(outcomes)之中，一個生成模式(generative model)的存在。亦即，「唯有重視具時序性(temporality)之變動不拘的條件過程，現象的因果性才可能適當地被瞭解」(葉啟政，2020)。在USR第三期計畫的運作體系中，閱聽大眾期盼與樂見大專校院之「整體效益」的可持續運作，各校與各計畫也有各自的「成效生成機制」在運作，但目前計畫端不能僅在成效生成機制中拼搏，還需要校務端的瞻前顧後，從較高之校務發展的維度來關照與看顧「成效評估機制」，才有機會啟動PDCA(Plan-Do-Check-Act)的正向循環。換言之，成效評估機制得以打開成效生成因果鏈之「黑箱」，希望協助大學邁向永續轉型，懷具推波助瀾作用之過程性質的中介體。

為此，《成效評估：大學永續的必修課》專書的編撰，收錄11篇文章，共分三大篇章。第一篇章為「承前啟後篇」，收錄2篇文章，作者劉明浩撰文「第二期USR計畫效益評估工作推動的回顧與展望」，以「體制建構者」的角度說明中長期效益評估工作的源起，接續作者蘇郁閔撰文「第二期USR計畫中長期效益評估推動歷程」，則是以「業務推動者」的角度整理歷經先導、推廣、討論與擴散的四個階段。

第二篇章為「大學試辦案例篇」，收錄7篇文章，分享了來自淡江大學、成功大學、南華大學、南臺科技大學、高雄科技大學、中央大學與中國醫藥大學的七個試辦案例，也帶來了效益評估的七種方法論。第一個試辦個案是淡江大學，作者涂敏芬撰文「從USR能動平衡計分卡建構社會實踐當責系統：淡江大學的探詢經驗」，以校務端效益評估機制規劃者的角度，反思身為體制回應者的探詢與調適，揭露推動中心公告之評估參考面向與指標如何在淡江校內歷

經不同版次的演進，進而整理成為USR能動平衡計分卡，將之發展成為社會實踐當責系統中的策略地圖。

第二個試辦個案是成功大學，作者們董旭英等人撰文「大學社會責任場域實踐型計畫之中長期效益評估：成功大學運用CIPP評鑑模式」，是以「校總辦」身兼「計畫執行者」的角度來分享經驗，強調透過形成性評鑑佐以質性闡述來得出總結性評鑑。第三個試辦個案是南華大學，同樣在「校總辦」身兼「計畫執行者」的角度，作者們林俊宏等人撰文「以永續發展目標光譜評估大學社會責任影響力：以南華大學為例」，奠基在編製永續報告書的經驗中，來建構中長期效益評估的能量。

接續的第四個、第五個、第六個試辦個案分別是南臺科技大學、高雄科技大學、中央大學，則是以純「校總辦」的角度來規劃與執行校務發展的成效評估機制。作者鄭育萍撰文「中長期效益評估中的協力能動性：南臺科技大學的經驗與思維」，文中分享社會實踐課程的支持機制如何攜手學習成效評估機制，深刻而有見地。作者葉冠宏撰文「評估成效就是經營信任：高雄科技大學校總辦的效益評估規劃」，文中不藏私地分享校級USR效益評估量表。作者黃元彥撰文「USR之中長期效益評估模式：以中央大學發展OKR策略地圖為例」，做為推動地方協作、成果彙整之永續治理工具。

第七個試辦個案是中國醫藥大學，與前六個試辦學校的發展有所不同，是以外聘顧問團隊的方式來發展成效評估機制。中國醫藥大學在本身的學系組成中沒有管理相關背景的教師，於是邀請外部顧問團隊，協助導入社會投資影響力管理工具，作者們徐金雲等人撰文「影響力管理永續共融：中國醫藥大學引進SROI方法學的經驗分享」，分享三階段的落地歷程。

最後的第三個篇章為「國際與專家視角篇」，共收錄2篇文章。在國際視角方面，借鑑香港中文大學的經驗，國際學者盧永鴻與逢雪分享「大學社會責任的評估與表現：近期研究發展與香港的大學行動」，經過記錄整理，揭示一個稱為「價值—過程—影響力」(Values, Process, and Influence, VPI)模型的評鑑方法論。最後一篇文章則是外部專家視角，由作者柯勇全撰文「大學社會責任計畫評估之邏輯與方法建議」，精要介紹三種績效評估常見的問題，並說明如何應用邏輯模式與改變理論，讓評估更對焦管理需求。

《成效評估：大學永續的必修課》一書得以出版，是帶著USR推動中心的殷切企盼，似乎也要邁入蘿蔔與棍子齊上的管理風格之中。無論如何，後學受到《綠野仙蹤》童話故事的啟發，理解到投入USR實踐場域的我們化身為「桃樂絲」，帶著課堂學生們踏上「社會實踐征程」，一路上出現了多種的利害關係人群已，原本膽小的獅子獲得了勇氣，無腦的稻草人獲得了智慧，沒有心臟的錫樵夫獲得了一顆會跳動的真心，而桃樂絲也成功回家。如今我們眾人都被要求進入一堂名為「中長期效益評估」的必修課，必修課中我們共同的學習目標是以年度實證資料為基礎來產生綜效及社會影響力的評估設計，為著桃樂絲們所帶來勇氣、智慧、真心，以及找到自我，來設計成效評估機制、對應指標及方法論，期能反饋至校務發展的中長期發展計畫，成為大學永續轉型的起手式。

參考文獻

- 郭耀煌 (主編) (2019)。春芽：大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累。教育部大學社會責任推動中心。
- 陳培殷 (2021)。夏耘：大學社會責任的推動與實踐。教育部大學社會責任推動中心。
- 葉啟政 (2020)。從因果到機制：經驗實徵研究的概念再造。群學。
- 蘇玉龍 (主編) (2022)。秋頌：大學社會責任的深耕與創新。教育部大學社會責任推動中心。
- 蘇玉龍 (主編) (2023)。冬釀：大學社會責任的豐收與永續。南投縣：教育部大學社會責任推動中心。
- Dencker, J. C., Bacq, S., & Gruber, M. (2021). Basic needs as the boundary condition for a reconceptualization of necessity entrepreneurship across contexts. *Academy of Management Review*, 46(4): 830-835.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1): 317-371.

承
前
啟
後
篇

Part 1

01

第二期USR計畫 效益評估工作推動的 回顧與展望

劉明浩

國立暨南國際大學水沙連學院地方創生與跨域治理碩士學位學程助理教授
教育部大學社會責任推動中心評估企劃組組長
mhliu@ncnu.edu.tw

關鍵字：大學社會責任、效益評估、利害關係人、入世學術

01

第二期USR計畫 效益評估工作推動的回顧與展望

劉明浩

摘要

本文從體制建構者的角度進行工作經驗回顧，並對大學如何開展大學社會責任效益評估給予建議。主要建議有三項：第一、大學自主建立效益評估的資料蒐集和研究分析的系統化分工；第二、效益評估須包括對利害關係人進行實證資料蒐集與研究分析；第三、效益評估是入世學術的應用型研究，其求真務實的學術價值須彰顯。大學社會責任計畫進行效益評估的分析結果，要能回饋到中長程校務發展，以調整辦學方向和方法，帶動大學朝向永續發展前行。以及，相關報告書應誠實揭露訊息，和利害關係人進行對話。

一、效益評估的意義與功能

USR計畫期能檢討過去「大學是學術象牙塔、教授在實驗室做研究不問世事」的狀態。隨著USR計畫的執行，校務治理、人才培育、社會實踐、國際連結等策略，受到高教界重視和進行實務研討；近幾年也因為USR計畫遍地開花，有越來越多的政府單位、企業、民間組織、媒體看到大學師生參與公共事務的積極活力。臺灣少子女化的長期人口現象造成大專校院入學人數大幅銳減，大學的招生和經營相較20年前可謂是非常困難。即便USR計畫並無法解決大學入學人數減少的問題，但大學師生主動走入社會場域、與地方連結，仍讓人對於高教創新和學術轉型充滿了期待。

教育部過去推動過的大型計畫未曾要求大學規劃和繳交中長期效益評估報告。主要原因來自於教育部推出的大型計畫多以3年為期，期程尚短，再加上是競爭型計畫，參與的學校數量有限。對於大學而言，在缺乏經驗練習的情況下，中長期效益評估是存在於教科書的樣板概念。次要原因則是USR計畫本身具備強烈的社會價值、社會期待也高，其執行成果與推動效益受到矚目。「大學善盡社會責任，朝向永續發展」是理想願景，要確認理想願景有沒有實踐，需要透過正確的效益評估進行檢證和檢討。良善的信念需要力行實踐，只顧執行向前衝，沒有看清方向和確認方法，可能會離設定的目標越來越遠。

在第二期USR計畫徵件須知公告後，即開始出現由大學主動規劃效益評估的附帶要求。第二期USR計畫徵件辦法載明獲補助之大學特色類深耕型計畫以及所有國際連結類計畫(含深耕型與萌芽型)，應以校為單位發表大學社會責任年報和進行中長期效益評估之規劃。

當時總共有28所大學符合上述資格(簡稱：試辦學校)，並開始試辦效益評估工作。「大學社會責任年報」係指大學統合校內各USR計畫的年度綜合效益報告書，即為短期效益評估。「中長期效益評估」則是大學累積3至5年間的USR計畫整體成效報告書。隨著第二期USR計畫的徵件要求，效益評估落實於大學社會責任年報和中長期效益評估報告開始成為了大學在經營治理上需要學習的重要課題。

到了第三期USR計畫徵件時，效益評估被列為各計畫和各所大學必須執行的工作項目。計畫團隊和學校須先設計並填妥效益評估架構，相關規劃內容納入各階段審查評比計分。第三期所有入選學校在獲得教育部補助後，須配合以校為單位發表大學社會責任年報和中長期效益評估。效益評估這項工作成為大學執行USR計畫的「規格配備」。

USR計畫自試辦期至今，教育部投入金額累計達新臺幣69億以上。若加上第四期(2025-2027)，總推動期程將超過10年。目前第三期第一年計有113所大學共251件USR計畫在全臺灣超過370處場域執行。國家高教政策長期以特定計畫補助給大學，其公共性與正當性的議題就要攤開被公眾檢視：大學執行的USR計畫創造出的效益是什麼？誰被改變了？改變了什麼？對整體高教發展的意義是什麼？效益累積而成的社會影響力又是什麼？面對上述問題，大學必須能提出整全的分析報告以回應社會責信(accountability)。

USR計畫行之有年後，無論是對大學自身的改造或是對社會現象的改變，累積的成果效益應建立在實證資料的科學分析之上，進而鞏固大學的學術價值。除了大學教師與學生之外，USR計畫所牽涉的利害關係人角色相當多元；因此，定期測量他們在過程中產生的變化、蒐集資料、透過分析檢證成效，是一項重要而且需要系統

化、組織化的研究調查工作。兼備信度與效度的評估測量和資料分析，不但可以協助大學回顧資源投放的效率和效益議題，更可連結校務發展中長程計畫，做為擬訂未來辦學方針的參考依據。效益評估報告的公開發表，能讓利害關係人清楚大學付出的努力，以爭取更多社會認同。

二、評估效益推動歷程與觀察

因應第二期USR計畫徵件的規定，由USR推動中心評估企劃組執行效益評估的推廣工作，相關的內容包括：辦理說明會、培力活動、前導研究、專家審查、蒐集和分析各校報告，期能增加28所試辦學校對於效益評估的認識和應用。然而，過程中USR推動中心不時遇到反對意見和質疑聲音，最典型的抗拒意見包括：「教育部應該給一套制式的評估架構讓各校可以遵從，不應放任由各大學自訂」、「大學對效益評估方法不熟悉，建議教育部指定評估方法」、「學校目前沒有更多人力可以執行效益評估工作」、「效益評估工作是另一種形式的績效考管，徒增困擾」。

對於部分學校來說，只要不會影響到計畫申請，效益評估報告寫得如何不是很重要；做USR計畫最重要的是產出更多成果亮點，用來增加輔導訪視委員和評審委員的關注比較重要。反正，教育部規定要什麼，就應付什麼，來得及在日期截止前「交作業」即可。USR推動中心評估企劃組透過信件聯繫和意見交流的過程中，觀察到28所大學在試辦效益評估時顯然有很多的負擔和壓力。包括：USR計畫團隊和學校行政單位溝通不易、原本工作量超載已無心力推動新工作項目、人員流動快速造成評估調查的品質不佳、校內各單位間推託工作不願被整合。學校內負責和參與USR計畫的大學學者們都知

道USR計畫效益評估對校務發展很重要、也清楚正確蒐集資料很重要、分析結果對利害關係人進行反饋也很重要。但環顧現實，計畫推動的人手就是不足，校方高層對效益評估缺乏有力支持，大學內部對於「花力氣和花資源在效益評估」上顯然是共識不足、困難重重，仍然在用舊思維和舊方法在處理效益評估。理論擁護(theory espoused)和理論使用(theory-in-use)之間的縫隙以及如何彌補的問題，在USR計畫效益評估的推動過程中被提出討論。USR推動中心評估企劃組認為和28所試辦學校進行對話溝通的重點不宜停留在評估方法議題，而是大學該如何面對學術轉型、如何觸動內部生態系統的改變。

USR推動中心評估企劃組有個假設：大學的學者們知道效益評估的重要、也可以持續學習效益評估的方法。但問題出在每所大學有其「生態系統運作」待突破的困境和複雜糾結的工作文化。USR推動中心除了提供評估方法的教學、構建相關的學習平臺和活動之外，更重要的是和學校的管理層進行溝通、釋放足夠明顯的訊號，強化大學要朝向永續發展就要學習效益評估的學術觀念和研究實務。

另一方面，教育部對於大學USR計畫的資料填報規定包括有：每半年填報一次「學期執行成果資料收集(春、秋季)」、每年撰寫計畫成果評核報告、以及輔導訪視時配合成果資料呈現。學校和USR計畫端認為教育部的管考過多，人員總是在進行大量的資料填寫工作，甚至會壓迫到真正在執行實務工作。由於各學校的資料蒐集數位化程度不同，教務、學務、總務、校務之間的資料系統的整合度也不一；再加上填報的數字難以查證，其正確度遭受質疑。

過去至今，教育部的補助計畫一年一年、一期一期過去了，大學繳交的成果報告創造出什麼樣的學術知識？因計畫而制定的制度和

措施有沒有在計畫結束後轉化、保留在學校而且漸漸成為學校的特色學術文化？大學的學術工作者花了時間和力氣在推動有理念又燃燒熱情的計畫，到底忙碌是爲了什麼？學校經營者若沒有從研究檢證的角度去思考效益評估工作的落實、USR計畫團隊的歷年努力若沒有被整理成科學實證的學術知識，終究會淪爲一場空。

USR計畫強調創新，不止是教學創新、社會創新，還包括了知識創新、學術創新。一開始承載勇氣與希望上路的USR計畫，在經歷了一連串「社會化」的洗禮之後，應該要提出讓大學自省的問題：「效益評估研究對誰有意義？報告是要寫給誰看？」。

首先、一間追求永續發展的大學，如何跟上時代、被國家和社會所需求，其價值是靠自身的辦學能力和經營方針而決定。USR計畫的效益評估研究報告有二項重要的功能，對大學經營的作用是診斷和改善，對利害關係人的作用是對話和宣傳；大學要落實永續發展的願景就需要在治理或管理作爲上參考多元利害關係人的意見和狀態。

其次、教育部將USR計畫定位成中長期的實驗型計畫，目的在於引導大學建立學術自主性和高教公共性，給予了相當大的行政彈性和成長空間。效益評估報告不是一份亮點成果彙編的文件，更不是繳交給教育部的作業。效益評估報告書不應淪落爲向教育部、立法委員交差了事的「證明文件」；只顯示成果數量的報告書也無法給予大學的經營者任何有助益的改善建議。

第三、規範性的要求、權威式的教條，在民主社會的當代已經受到批判，齊頭式的要求並無法引發正向的進步動力。尤其對於領取公共資源進行社會實踐的大學而言，效益評估報告如同自我體檢報告。未來的高等教育發展只會越來越強調社會責任和永續發展，

臺灣各個大學必然要跟得上國際趨勢。大學需要積極學習民主治理、自動公開辦學資訊、利用成果數據診斷發展問題、和尋求更積極有效的社會對話。

各所大學無論是在社會實踐的議題選擇、重要利害關係人的擇選、或是在本身既有的學術特色上都有很大的差異，教育部無法硬性規範各校都要使用同一套評估指標、也無法要求使用同一種評估方法。USR推動中心在2023年5月中旬各在臺北和臺中辦理了二個場次的焦點團體，邀請第二期USR計畫試辦學校與會討論。28所試辦學校提到過去3年在效益評估實務上遭遇的實際困難，主要包括：

- (一) USR計畫和校務發展脫勾，校內缺乏計畫和行政組織間的互動與整合。
- (二) USR計畫成果資料蒐集工作破碎化，調查工具設計、資料取用和數據分析的權責散落在校內單位，缺乏整全的系統觀。
- (三) USR計畫團隊過於認真投入執行，而未意識到效益評估、成效撰寫以及社會行銷的重要性。
- (四) 學校雖設置專責單位和主管聯繫會議，但實際上未能有效(有力)整合各個USR計畫成果。
- (五) 未清楚界定評估範疇，導致大學社會責任年報和中長期效益評估報告摻雜其它報告書的內容或成果。
- (六) 負責撰寫的人員臨危受命，並不清楚整體USR計畫效益評估的框架與發展脈絡，導致急就章的現象。

28所試辦學校在第二期面臨的生態處境，可做為第三期所有USR計畫執行學校的借鏡。願意承認困境、討論困境，繼而尋求突破之道，是積極勇敢的表現。過去做不到的事情，也不見得就會一

直停滯。USR計畫效益評估是一項正式且需要嚴謹度的研究調查，調查工作需要經費支持，在USR計畫內編列效益評估的專款費用，是合理而且必要的。效益評估是長期的專門工作，學校要指派校內特定單位進行統籌調度，並實際聘請具有專長的研究人才；同時該單位主管被賦予權限能協調各USR計畫和學校內的行政單位。

三、利害關係人與USR計畫

大學執行USR計畫透過社會服務(social service)、社會參與(social participation)、社會實踐(social practice)和社會創新(social innovation)等方式與多元利害關係人建立合作關係，帶動大學的學術轉向。USR計畫方案的執行可視為大學對利害關係人的生活進行介入或干預(intervention)。大學發表的效益評估報告要負責任地說明對多元利害關係人造成影響的程度和範圍。

USR計畫的推動過程可產出三種形式：成果(output，或稱產出)、效益(outcome，或稱成效)、影響力(impact)。成果指的是資源轉換的必然結果，例如：課程數、參與人數、活動次數、節電度數、花費金額等。成效則是指計畫推動之後各種短期和中長期效益，指的是作用有多大或維持的期間有多久，例如：通過率、參與率、改善率、教學品質的變化趨勢、人才培育的效益、行為改變的程度等。影響力則是長期下來，大學和利害關係人之間的相互評價、網絡關係的緊密程度、社會資本的累積狀況。USR計畫對產出狀態的評估係指對「效益」的估計與衡量。

利害關係人通常關心的不是成果層次的數字和數量，而是大學提出的方案有沒有用、值不值得繼續支持的成效議題。例如：大學生關心的是每學期開設USR課程是否有別於校內其它課程的教學成

效、社區居民對於大學進行社會實踐的評價是什麼、USR的產學研究對區域產業的改善進展到哪、參與USR計畫的教師要如何深化自主學習的能力。利害關係人關心的議題是效益層次的問題，這些效益評估的資料可以來自於大學生對課程學習成效的量化資料、對參與計畫教師的訪談、對利害關係人的實證調查等，調查的工具也須依USR計畫的目的、方便利害關係人回答、符合學術嚴謹度等多重面向進行設計。

Freeman(1984)於《Strategic Management: A Stakeholder Approach》一書中提出利害關係人理論(stakeholder theory)，他以企業管理為例，說明企業若要朝向長期且持續發展，就不能只考量獲利極大化和出資股東的權益分配，企業的管理者必須要訂立符合多元利害關係人的經營策略。

Freeman提出利害關係人的理論概念後，相關研究不斷發展。組織管理、商業倫理、企業責任等科目開始深度研究利害關係人和企業運作的關聯，之後利害關係人理論也從管理學科被廣泛應用到社會學、政治學、經濟學、環境學等。

除了企業之外，政府部門和非營利組織在進行治理或管理上，亦採用利害關係人理論觀點檢視其推動的方案內容。相關研究眾多，經內容整理後大致可分成三類：第一、描述：組織經營和利害關係人之間的關聯；第二、規範：組織基於責任和良知應進行什麼樣的經營管理方式；第三、工具：重視利害關係人的經營策略如何讓組織發展得更好。

利害關係人被定義為因組織開展的活動和產製品而受到影響的個人、團體、社群或其他實體。這些影響可以是直接或間接的、短期或長期的，涵蓋了多項層面，包括：經濟、社會、環境等

(Donaldson & Preston, 1995 ; Jones & Wicks, 1999)。利害關係人可以對組織的運作、決策和成果產生意見回饋和評價，因此組織需要考慮和回應他們的需求、利益和關注。以企業公司為例，相關的利害關係人包括有：內部員工、投資者、顧客、供應商、社區、政府機構、非營利組織等等。有效管理利害關係人關心的議題，能夠幫助組織更好地平衡各種相關方的需求，並確保組織在追求經濟目標的同時也考慮到社會和環境的影響。

大學推動USR計畫的過程，會和多種的利害關係人互動及合作，像是校內的教職員工生、校外的社區人士、產業人士、政府部門等等。無論是以羅列的方式一一標出所有利害關係人，從中選擇直接、間接，或標記重要、次要程度；再或者是以同心圓式的方式一層一層外推擴散各種層次的利害關係人，皆須考量效益評估是在有限的資源和時間條件下進行，調查對象和範疇必須有所抉擇。此外，效益評估的資料內容不外乎以客觀的事實去描述利害關係人的改變程度，以及利用文字、影像等方式描述利害關係人主觀的經驗感受，在評估報告中通常會混合使用，只要是符合科學精神和研究方法的規範都可被接受。

要特別注意的是，大學做為高等教育學術機構，USR計畫的核心參與成員多為大學學者，和利害關係人尋求USR計畫的合作過程中，會有三種不對等的狀況發生：第一、知識的不對等，第二、權力的不對等，第三、目標的不對等。知識的不對等指的是大學USR計畫執行團隊成員和利害關係人之間擁有的知識量有所差異，各自對議題的判斷和做法會有不同知識層次的理解。權力的不對等指的是大學USR計畫執行團隊成員和利害關係人有各自的政治生態、權力位階，對議題的政治互動、人際關係、資源分配會有不同的判斷

和權衡。目標的不對等指的是大學USR計畫執行團隊成員和利害關係人對於同一公共議題所關心的焦點不同，尤其公共議題被定位為是大學的計畫課題，但卻是利害關係人實際生活的一部分。上述三種不對等的狀況是普遍存在的現象，而且無法消除。在進行效益評估時須考量這些不對等，避免強加價值觀在利害關係人之上。

四、學術精神與知識創新

Boyer(1990)在《Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate》報告書中指出學術有：發現(scholarship of discovery)、整合(scholarship of integration)、應用(scholarship of application)及教學(scholarship of teaching and learning)等四個構成。這本報告書大大地影響當時美國的大學和學院，開始運用多元方式評估聘任學者的貢獻。幾年後，Boyer(1996)撰寫一篇文章《The Scholarship of Engagement》裡談到了大學是國家和社會發展希望之所在，大學要對社會、公民、經濟和道德等問題有持續性的承諾(historic commitment)。

他認為當時的美國大學學者的職責有三：研究、教學、服務社會，研究向來被重視，教學漸漸獲得肯定，但在服務社會上的學術發展卻令他心寒。他在該篇文章裡對於应用型學術有項重要論點：對於真實社會的应用型研究，是理論和實務相互參照反饋，理論要貼近事實(真實社會)。大學教授要走出大學校園和真實世界連結(outreach)，參與(engage)社會，透過研究和教學，發展入世學術的應用型研究(scholarship of engagement)。一個好的应用型學術必然是奠基在真實的社會需求之上進行科學論證，發展相關的理論與技術，並和社會實體之間相互反饋。

Boyer這位美國教育前輩在30多年前對學術發展的洞見仍適用在當今臺灣高等教育現況。隨著USR計畫推動，大學開啟了更多元的學術發展，例如：人才培育是其中一項策略，主要包含對大學教師的培力(empowerment)和培養大學生具備多元能力(capability)以因應未來社會的變化。於是，大學教師進行教學創新，培養大學生具備解決問題的能力和素養，成為熱門研討議題。

2017年起，教育部另推出教學實踐研究計畫(Teaching Practice Research)，鼓勵教育現場的大學教師提出問題，藉由課程設計、教材教法、或引入教具、科技媒體運用等方式改變教學，再採取合適的研究方法和評量工具進行教學成效的檢證；並在2019年起納入「大學社會責任」專案計畫類別，輔助並強化社會實踐議題與USR計畫場域的教學¹。由於真實的社會議題是多元且複雜的，跨科際教育(trans-disciplinary education)、跨領域研究(interdisciplinary research)、參與式行動研究(participatory action research)逐漸受到重視和推廣。

USR計畫帶動了教學研究的學術發展和跨領域研究，而USR計畫的入世學術在应用型研究上也應該要有所發揮。最能表達USR計畫對真實社會中產生應用效果的研究，就是效益評估研究，尤其是以利害關係人為對象的實務研究。

效益評估報告是大學推動USR計畫教研活動對於利害關係人造成什麼樣的實質改變，以及如何進行改變的說明。這類說明的內容要邏輯清晰、以客觀實證為主、誠實揭露。USR計畫強調大學連結地方社會，並對重要的公共議題進行教學創新和社會實踐。在和多

1 教育部公告教學實踐研究計畫大學社會責任學門核定件數：2020年88件、2021年143件、2022年105件、2023年102件。

元的利害關係人建構合作網絡的過程亦能為大學帶來知識創新。Gibbons(2020)認為在知識創新Mode 1中，科學家和大學學者以線性、階層性的方式生產知識，並以學科領域為基礎，強調專精知識、學術研究。

Mode 1的知識創新由專業研究人員或學術工作者在實驗室或者是學術機構內所進行，主要透過學術研討進行發表，再經由紙本科學期刊為進行資訊傳播。Mode 1知識的侷限性在於無法應對現實世界中的複雜性和不確定性。實務界或產業界則會批評大專院校教導的專科知識或創造的知識跟不上產業需求。

在Mode 2中知識創新的途徑更加多元化和開放，不僅是知識的生產，還包含了知識傳播的方式。知識創新不再僅侷限於學術，還包括來自於社會中的其他組織，像是產業或政府。較為人認識的就是「三螺旋知識創新論(triple innovation helix model)」：知識創新來自於現實問題，由產、官、學合作進行研發，透過跨領域和跨部門的合作共構新的理論和技術。Mode 2知識創新是通過跨學科及跨部門的合作和實踐經驗來產生的，並且更加注重實用性和解決現實問題。

Carayannis and Campbell(2006、2012)進一步提出Mode 3的知識創新模式。知識生產和傳播是一種彼此往來的社會過程，不僅涉及學術專家，還包括非專業的人士一起共同分析、共同創造、共同協作、共同分享。知識創新的背景來自於問題情境其生成的脈絡(context driven)，因為社會議題或真實的社會實境是開放的、充滿變數的。換言之，傳統在封閉空間內的實驗設計，不見得適用真實情境；各個部門、各個角色之間進行對話、辯證，透過綜合性的方式生成彈性制宜的知識。換言之，知識涉及多個專業領域、生活經驗的跨界交叉和整合；知識是透過協商和共創的產物。Mode 3

知識創新需要進行跨學科、跨階層、跨部門的合作、激活多元參與者之間的有機互動。這種知識生成過程更加開放、靈活且彈性，不受傳統學科的界限和約束。Mode 3知識創新的目標是為了解決複雜且快速轉變的現實問題，促進社會創新、擴大知識的實用性和可應用性、促進利害關係人共同保持可持續的學習動能。

Mode 3是以四螺旋或五螺旋(quadruple innovation helix；quintuple innovation helix)互絞、揉搓，來描述知識創新過程中，大學和多元利害關係人進行合作：

(一)學術螺旋(academic helix)：代表學術界，包括大學、研究機構和研究人員。學術螺旋負責基礎研究、知識生成和理論發展。它提供了專業知識和技術，為創新提供理論基礎和實踐指導。

(二)產業螺旋(industrial helix)：代表產業界，包括企業、創業家和商業組織。產業螺旋強調實際應用、商業化和市場導向的創新。它將學術研究轉化為實際產品和服務，推動經濟發展和商業成功。

(三)政府螺旋(governmental helix)：代表政府機構，包括政府部門和政策制定者。政府螺旋負責制定政策、提供資源和建立環境來支持創新。政府在法規、資金和基礎設施等方面發揮重要作用，促進知識創新的實施和發展。

(四)公民社會螺旋(civil society helix)：代表公民社會組織，包括非營利組織、社區組織和人民團體。公民社會螺旋強調公眾參與、社會價值和社會包容、減少歧視。它提供了對知識創新過程的社會影響、集體社會風險管控、和對民主正義等人權的關注和倡議。

(五)環境螺旋(environmental helix)：代表環境，包括自然環境和人工環境。環境會形塑人們的價值觀和使用經驗，環境螺旋強

調環境永續、友善土地和減少浪費。知識創新要納入環境對人的影響，同時要重視環境倫理的議題。

USR計畫的效益評估不僅是實證研究，同時它也提供大學發展入世學術時的重要參考依據。從Mode 3知識創新的觀點，USR計畫的效益評估需要尋求多元利害關係人的共同合作，擴大其公共性和實用性。

五、結語

USR計畫促進大學師生投入社會實踐，走入真實場域、培養問題意識，與利害關係人合作激發創意並轉化為行動，共同學習問題解決的能力。USR計畫與場域人士鏈結社會關係，企圖改變問題現象。大學透過USR計畫發展教學創新和發揮研究動能，持續地累積效益。效益評估是衡量USR計畫推動狀態的工具，無論在大學社會責任年報或中長期效益評估報告中應能看到學術發展的方向和方法。大學的學術發展需要方向，包括大學管理層的辦學理念和執行態度。大學的學術發展需要方法，透過USR計畫的推動，相關的教學創新、實務學術研究、社會創新必須有邏輯、有系統地進行分析和發表。

大學學者的本職是發展學術，USR計畫則是提供了多元學術發展的養份。面對開放的社會，遇到不同背景、觀點和文化的利害關係人，能夠豐富學術視野並激發思考。從歐盟提出的大學社會責任架構(European Union University Social Responsibility, 簡稱EU-USR)，再到世界各國大學聯合組成的大學社會責任聯盟(University Social Responsibility Network, 簡稱USRN)，以及日本文部科學省在2015年推出地方(知識)據點大學地方創生推進

事業(Centers of Community, 簡稱COC)系列計畫的推動經驗來看，大學在未來受到社會重視的不是排名，而是對社會的影響力，包括：有品質的教育、前瞻研究和創新、大學社會責任、跨學科合作、國際化的學術交流、校園文化和價值觀、永續發展、跨部門合作、校友支持網絡。期盼各個USR計畫執行學校能在建立學術價值的過程中，提出更紮實的經驗證據，論述對臺灣社會的影響。

參考文獻

- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton University Press.
- Boyer, E. L. (1996). The scholarship of engagement. *Journal of Public Service & Outreach*, 1(1): 11-20.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. (Eds.). (2006). *Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters: a comparative systems approach across the United States, Europe, and Asia*. Greenwood Publishing Group.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: Twenty-first-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*. Springer.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of corporation: Concepts, evidence, and implication. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategy management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gibbons, M. (2020). Mode 1, mode 2, and innovation. In Carayannis, E. G. (eds.) *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*: 1661-1668. Springer International Publishing.
- Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management Review*, 24(2): 206-221.

承
前
啟
後
篇

Part 1

02

第二期USR計畫 中長期效益評估推動歷程

蘇郁閔

教育部大學社會責任推動中心評估企劃組博士後研究員
ymsu@mail.ncnu.edu.tw

關鍵字：大學社會責任、中長期效益評估、推動歷程

02

第二期USR計畫 中長期效益評估推動歷程

蘇郁閔

摘要

大學社會責任實踐計畫自2018年起試辦中長期效益評估，執行大學特色類深耕型計畫以及所有國際連結類計畫(含深耕型與萌芽型)，應「以校為單位」進行中長期效益評估之規劃，共有28所大專校院參與USR中長期效益評估試辦。本文以中長期效益評估業務推動者之角度，嘗試梳理USR推動中心第二期中長期效益評估工作推動歷程，可分為：先導、推廣、討論、擴散4階段。本文將根據大學社會責任實踐計畫推動概況、中長期效益評估推動背景與目的、推動對象、專家評析作業、焦點團體等各階段工作逐一進行說明。

一、大學社會責任實踐計畫推動概況

教育部自2017年起試辦大學社會責任實踐計畫(University of Social Responsibility, 簡稱USR計畫)。以「人才培育」及「在地連結」為計畫核心，鼓勵師生走出大學校園，投入在地行動。目的在於增加大學與社會之間的互動和對話，促進區域發展與解決社會議題，進一步落實大學社會責任實踐。



圖1：USR計畫發展歷程

在試辦期計畫後，USR計畫接續配合高教深耕作業期程，以2018-2019年為USR第一期計畫，共計114所大專校院、220件計畫通過審查獲得補助。第一期USR計畫推行目的在於鼓勵大學落實社會責任，藉由教師與學生投入社會實踐，回應真實社會問題，強化大學與區域城鄉之間的連結合作，活絡地方成長動能，進一步促成區域創新(教育部大學社會責任推動中心，2017)。

承接第一期，第二期計畫於2020年展開，為期3年(2020-2022)，共93所大專校院、204件計畫通過審查獲得補

助。第二期計畫有六大主題：在地關懷、產業連結與經濟永續、永續環境、健康促進與食安、文化永續、其他社會實踐，基於人才培育、地方需求以及國際連結之宗旨實踐大學社會責任，並積極與SDGs進行連結。

同時，中長期效益評估在第二期USR計畫中首次試辦推行。其對於USR計畫的意義，不僅在於檢視與確立計畫執行後所產出的具體成果和成效，以及衡量所帶來的社會影響力多寡，同時蘊含協助高等教育機構轉變的期待。希望藉由建立長期且穩定的評估機制，協助將USR內化為學校發展的DNA，更期望能夠在高教面臨諸般挑戰的當今社會，協助各大學轉型與發展。

隨時序推移，現USR計畫已進入第三期(2023-2024年)，共計113所大專校院、251件計畫通過。第三期計畫強調持續深化SDGs議題，將大學社會責任理念融入校務治理，具體連結學校中長程發展計畫(教育部大學社會責任推動中心，2022)。由於USR計畫推行至今已進入成果累積與持續深化階段，同時為評估與展現USR計畫具體效益，因此自第三期計畫起，所有獲USR計畫補助之學校皆須執行中長期效益評估。

身為教育部大學社會責任推動中心(以下簡稱USR推動中心)中長期效益評估之業務承辦人，為使各執行學校理解建構發展中長期效益評估工作之歷程，筆者嘗試以實務工作者視角，針對第二期USR計畫中長期效益評估的推動背景與目的、實施對象及範疇，以及期間各項重點工作進行說明。期望透過本文對於中長期效益評估工作的梳理，能協助各USR執行學校建立具體概念。

二、中長期效益評估的推動背景與目的

第二期USR計畫之執行重點在於引導大學將「大學社會責任」融入校務治理架構，接軌SDGs，協助在地永續發展，促進社會創新。亦鼓勵連結國際組織或機構，推動跨國合作，發展跨國課程，以提升我國大學之人才國際移動力、國際聲譽及國際影響力(教育部大學社會責任推動中心，2018)。

隨著USR計畫進入第二期，有愈來愈多大專校院投入執行。同時自第一期起持續推動USR之學校與計畫逐步累積執行成果。為瞭解USR計畫所帶來的具體改變與影響，展現USR能量與社會影響力，故推行中長期效益評估工作，目的有二(教育部大學社會責任推動中心，2021)：

第一、USR計畫以融入學校治理，達成人才培育、回應地方需求，以及促進國際連結為計畫目標，透過中長期效益評估機制設計，定期檢視計畫執行成效，並鏈結SDGs，協助學校建立計畫改善機制，提供滾動修正USR計畫之參考。

第二、藉由中長期效益評估資料的積累與分析，可進一步瞭解、分析各大學導入及推動USR計畫後產生之具體改變及中長期效益，作為USR社會影響力之重要參考依據。

基於前述推動目的，同時考量對於USR理念之理解以及計畫執行經驗與量能，第二期鎖定大學特色類深耕型計畫及國際連結類計畫(含深耕型及萌芽型)執行學校作為首批推動中長期效益評估工作之對象，期許這些學校執行中長期效益評估之經驗成為可供其他學

校參考學習之範例。依據第二期USR計畫徵件須知，前述三類型計畫執行學校於第二期USR計畫期間，須以校為單位每年度出版發行大學社會責任年報，揭露USR實踐成果。另外，學校亦須落實中長期效益評估工作，透過具系統性的科學化評估方法，為校內USR計畫設定評估機制。

此外，考量USR執行學校為首度執行中長期效益評估工作，USR推動中心為協助大學建置中長期效益評估架構，亦試辦中長期效益評估工作，同時爬梳「校務治理」、「人才培育」、「在地需求」、以及「國際連結」等政策重點與核心四大面向及相關評估指標，並納入專家意見回饋，以嚴謹之程序發展中長期效益評估參考面向以及重點指標，並於2021年提供各實施學校做為參考。

三、中長期效益評估實施對象及範疇

依據第二期大學社會責任實踐計畫徵件辦法之中，「提案內容與資格」中所載，針對獲補助之大學特色類深耕型計畫以及所有國際連結類計畫(含深耕型與萌芽型)，應「以校為單位」進行中長期效益評估之規劃(王妙如，2022)。第二期有97所大專校院，共計217件計畫通過並獲得補助。其中包括大學特色類萌芽型計畫181件、大學特色類深耕型計畫20件、國際連結類萌芽型計畫12件，以及國際連結類深耕型計畫4件。由於USR計畫設有退場機制，於第一年成果評核後，2021年度USR計畫之補助對象，調整為93所大學校院，共204件計畫。

經盤點計畫類型分布後，第二期獲補助計畫中，共計28所大專校院(以下簡稱試辦學校)須提出中長期效益評估規劃，占比約30%，

他們於2021年度所執行之計畫共計84件，占年度通過計畫總數的41.17%，詳細各類型計畫數如圖2所示。再加之計算該28所試辦學校3年間獲補助之經費額度約11.8億元，約占第二期所有USR計畫補助款之43%(王妙如，2022)。雖然，第二期調整補助後的93所計畫執行學校中，28所試辦學校數量不及總執行校數的三分之一，但執行數量以及所獲資源皆逾40%，足見試辦學校所獲資源及其在整體USR計畫中之重要性。同時亦期待該28所試辦學校執行中長期效益評估之規劃，對於其他學校能達成示範之指標性工作。

整體而言，在第二期計畫中，共有28所大專校院、84件計畫符合執行中長期效益評估試辦工作之條件。這84件計畫中，49件的計畫類型是大學特色類萌芽型、20件是大學特色類深耕型、11件是國際連結類萌芽型、4件是國際連結類深耕型，請見圖2所示。故該28所試辦學校需要完成2020至2022這三年期間的中長期效益評估工作，以衡量USR推行後產生之具體效益及影響。

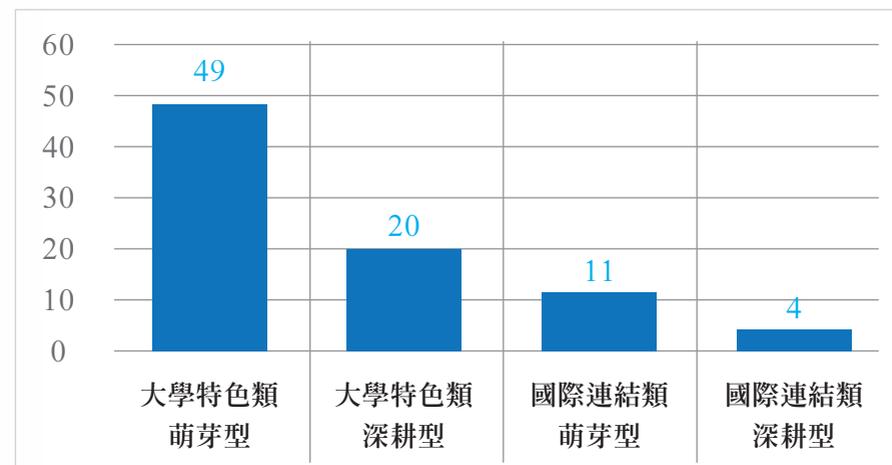


圖2：28所試辦學校執行84件計畫的類型與數量

四、中長期效益評估參考面向及指標建構

為推動中長期效益評估工作，USR推動中心於第二期計畫時，由王妙如博士主理，嘗試建置中長期效益參考面向及重點指標，供各試辦學校參考。同時，USR推動中心也公告中長期效益評估工作相關時程及作業說明。在王妙如博士的規劃下，USR推動中心2021年度的中長期效益評估工作，可分為三個階段，分別為：基礎面向建構階段、架構修訂階段、各校評估工作推動及資料蒐集階段，整體建構流程請參考圖3。本節將依據王妙如博士所規劃與執行之各階段工作進行說明。



資料來源：教育部大學社會責任推動中心(2021)，第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」作業說明。

圖3：中長期效益評估的參考面向與重點指標建構流程(王妙如繪製)

在基礎面向建構階段，除依據第二期USR計畫徵件辦法之推動策略、成果評核項目及大學社會責任年報框架擬定參考面向，亦參考大學社會實踐線上博覽會(USR Online Expo)入選特定主題之計畫書及執行成果，初步建構評估指標架構(王妙如，2022)。為使評估面向與指標架構更適用，推動中心亦辦理專家諮詢會議，收集專家之建議(王妙如，2022)。同時進行USR計畫實地田野訪查，並規劃辦理中長期效益評估個案試辦工作，於2021年2月完成各校中長期效益評估之整合面向資料蒐集、架構規劃，以及試辦工作等項目安排及展開。

在架構修訂階段，USR推動中心透過來自不同工作項目的回饋，持續優化重點指標。根據USR推動中心(2021)公布的〈第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」參考面向與重點指標說明〉(頁5)，各項工作如下所揭：

2021年3月至6月間，進行試辦工作調查與初步資料整理，藉由USR實踐案例進行個案計畫之利害關係人盤點與訪談，以瞭解計畫執行對於利害關係人所產生的改變與可能的影響。此項工作有助於檢視評估USR推動中心所提重點指標之適用與適切性，並依成果轉化之效益進行修訂，完成中長期效益評估面向之重點指標參考與說明示例初稿。

2021年4月底至5月初，向各試辦學校進行「中長期效益評估規劃近況調查」，以瞭解各實施學校執行第二期實踐計畫之中長期效益評估規劃進度及困難。

2021年7月，邀請相關專家進行書面諮詢意見蒐集，並經內部會議討論，再次修訂評估作業的參考面向及重點指標之示例。

2021年8月，為回應中長期效益評估規劃近況調查中各校提出之需求，USR推動中心辦理「中長期效益評估說明暨經驗交流會議」，分別邀請執行計畫類型及評估方法各異的國立中央大學、靜宜大學及國立高雄科技大學，就各自推動之中長期效益評估規劃經驗與方法進行分享。此外，USR推動中心亦以預錄影片方式說明中長期效益評估四大參考面向與16項重點指標，以及後續中長期效益評估推動作業的時程。

2021年8月31日公布評估參考面向及重點指標(如圖4)，做為28所試辦學校規劃中長期效益評估架構之參考。該份評估參考面向

與指標，為透過專家意見、實地訪查工作、評估案例試辦，持續觀察並整合USR計畫的效益指標與利害關係人類型修訂而成。當中包含四大參考面向，分別為「校務治理」、「人才培育」、「地方需求」、「國際連結」。在各評估面向之下，依照重點觀察的利害關係人延伸設計出各重點指標項目。各試辦學校得依其學校專業、所屬USR主題及計畫特色，進行評估面向與重點指標的增刪。另外，推動中心亦訂定與公告中長期效益評估報告繳交時程，以協助試辦學校完成評估工作規劃與確立資料蒐集的重點項目。



資料來源：教育部大學社會責任推動中心(2021)，第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」作業說明。

圖4：中長期效益評估的四大參考面向及16項重點指標

最後，為中長期效益評估資料蒐集及彙整階段。在USR推動中心公告評估參考面向與重點指標後，試辦學校需進行評估架構規劃及初步評估成果資料蒐集。為利試辦學校評估作業的進行，同步檢視各校評估工作實施情況，中長期效益評估資料共分二階段收回。由推動中心進行資料整理及分析，據以作為各校執行計畫之中長期效益檢視與第三期USR計畫之規劃參考(教育部大學社會責任推動中心，2021，頁5)。

USR推動中心於2022年1月中旬蒐集各校之中長期效益評估架構及初步成果資料。初步檢視各校評估架構後，亦邀請相關領域專

家學者來為各試辦學校進行中長期效益評估之書面評析工作。接續前項工作，2022年3月間USR推動中心回收專家評析意見後，經匿名處理後將專家意見回饋給各試辦學校，做為各試辦學校修訂評估架構之參考，協助完善各校後續工作，須於2022年底繳交「第二期USR計畫中長期效益評估報告」。同時，USR推動中心評估企劃組也將各校已繳交之架構與初步成果資料進行資料彙整分析，盤點各校所使用的評估方法以及瞭解各校評估工作推動情況。

五、中長期效益評估架構回收與專家評析作業

依照USR推動中心當時擬定之中長期效益評估作業時程，試辦學校須於2022年1月繳交中長期效益評估架構。在收到各校評估架構後，秉持協助28所試辦學校建構USR中長期效益評估之精神，USR推動中心規劃邀請具評估相關經驗與專業之20位專家擔任書面評析委員，針對各校所繳交之「中長期效益評估架構」進行評析。

專家書面評析期間為2022年2月至2022年3月，每校安排2位專家委員審閱其評估架構，提供書面建議並回饋予各試辦學校。不僅利於後續各校在計畫管理與修正、議題設定以及USR執行效益之評估，亦有助於各校於2022年底繳交第二期USR計畫中長期效益評估報告之完善，請見圖5以及說明之。



資料來源：王妙如(2022)，110年度「中長期效益評估工作」業務執行期末報告。

圖5：中長期效益評估架構回收與專家評析作業時程

為使試辦學校獲得符合實務情況之意見回饋，USR推動中心邀請來自企業界、學術界以及非營利組織部門之專業工作者擔任本次評析作業之委員(王妙如，2022)。並於2022年2月8日召開書面評析線上說明會，向評析委員說明本次評析之目的與相關時程。

六、中長期效益評估架構及報告書內容分析

USR推動中心在收到28所試辦學校繳交的中長期效益評估成果報告書後，對其內容進行分析。本節將分別陳述評估架構與分析作業之結果。

首先，分析試辦學校的評估架構。業務承辦人閱讀各校評估架構後進行分析，針對各校使用的評估方法進行統計分類，28所試辦學校使用14種評估方法類型，其中包含：關鍵績效指標法(Key Performance Indicators, KPIs)、目標與關鍵成果法(Objective and Key Results, OKRs)、社會投資報酬率(Social Investment on Returns, SROI)、CIPP評鑑模式(context-input-process-product)、平衡計分卡(Balance Scorecard)、「價值觀—過程—影響」模式(Value-Process-Impact，簡稱VPI)等多元方式，以及這些方法的複合使用。本次統計後發現，各校使用的評估方法大多不同：

- 在28所試辦學校中，占比46%的13所學校未載明使用何種評估方法。
- 在有標註評估方法的15所學校中，採用關鍵績效指標法(KPI)的學校仍占多數，有7校。
- 使用單一評估方法的學校有9所，複合型評估方法的學校則有6所。

接續，分析試辦學校的評估報告。USR推動中心於2023年1月31日收齊所有試辦學校的「中長期效益評估成果報告書」。筆者初步檢視各校評估報告，發現呈現方式各異。為瞭解各校評估工作執行狀況，透過內容分析方法檢視各校基礎資料及評估項目，就8類項目進行分析，包括：學校第二期經費獲補助總額、中長期效益評估報告書出版單位、使用之評估方法、評估年份、評估範圍(是否包含USR Hub計畫)、使用之評估資料類型、評估報告頁數、評估方法使用之正確性。

(一)學校第二期經費獲補助總額

USR計畫的補助款項隨著計畫類型而有所差異。首先是各校在2020—2022這三年期間獲補助經費總額，本項目統計自USR推動中心綜合業務組提供的每年度核定經費金額。各校每年度經費補助金額會因年度成果評核結果有所調整，可能面臨計畫降級以及終止補助之情況。經統計，這28所試辦學校3年獲補助總額介於2,160萬至9,960萬之間，補助總額在3,000萬元以下有11所，在3,000萬元至6,000萬元之間的有12所，6,000萬元以上者有5所。換言之，受到執行計畫件數以及計畫類型差異之影響，故觀察試辦學校之間的獲補助金額，差距很大。

(二)各校出版報告書之單位統計

盤點後發現，試辦學校的報告書出版單位可分為三類。第一類為社會責任專責辦公室進行中長期效益評估報告書之出版，占比50%；第二類為學校研發處、教務處或是校務發展中心等單位，占比36%；第三類則是未載明報告書出版單位，占比14%。由此可見，現階段各校在執行中長期效益評估規劃時並無一致的主責單位，半數由USR辦公室主理，近4成則由學校行政主管單位進行統籌。

(三)評估方法統計

各校評估方法之使用情況則如表1所示，仍有32.1%的學校並未說明所使用的評估方法；關鍵績效指標法(KPI)占比為7.1%、目標與關鍵成果法(OKR)占比為11%、社會投資報酬率(SROI)為3.6%、CIPP評鑑模式為3.6%、平衡計分卡為3.6%、VPI為3.6%、利害關係人為主體是3.6%，及使用複合方法者有32.1%，其中N/A則是代表未標註(未說明)評估方法。對比評估架構繳交情況，未標註評估方法的學校比例已有下降(先前為46%)，但仍有三分之一的學校並未說明使用的評估方法。由此推論，有近三分之一的學校對於中長期效益評估的規劃與理解狀況仍是不夠完整。

表1：28所試辦大學採行的評估方法論

評估方法論	學校數	占比
關鍵績效指標法(KPI)	2	7.1%
目標與關鍵成果法(OKR)	3	10.7%
社會投資報酬率(SROI)	1	3.6%
CIPP 評鑑模式	1	3.6%
平衡計分卡	1	3.6%
「價值觀—過程—影響」模式(VPI)	1	3.6%
利害關係人為主體	1	3.6%
使用複合方法	9	32.1%
N/A:未標註評估方法	9	32.1%
總計:	28	100%

(四)評估年份

至於各校評估年份則因學校執行計畫的時間長短而有所差異(如圖10)。本次評估範圍須至少包含2020-2022這三年期間，19所試辦學校(占比68%)評估範圍為2020-2022年，6所試辦學校(占比21%)同時涵蓋第一期與第二期計畫的2018-2022年這五年期間，甚至亦有2所(占比7%)試辦學校將USR計畫試辦期之資料納入評估，最後僅1所(占比4%)學校並未確實標註評估時間。

(五)評估範圍(是否包含USR Hub計畫)

統計後發現，有64%的18所試辦學校未將USR Hub計畫列入中長期效益評估之範圍，僅有36%的10所試辦學校將USR Hub計畫列入該校中長期效益評估範圍之中。廣義而言，USR Hub計畫為大學社會責任之一部分，應被納入學校執行中長期效益評估範疇內。由此可見，各試辦學校對於評估計畫範圍的認知有所差別。

(六)使用之評估資料類型

對各校使用的評估資料類型進行統計，請見表2。所有學校皆在中長期效益評估報告書中引用財務報表資料，使用活動照片者則有71%。其次則是利害關係人的訪談資料以及心得報告，占比為64%。有57%學校使用修課人數、教師數量等數統計數據，而對利害關係人進行問卷調查者則有54%，最後使用會議記錄者僅有29%。由此得知，僅有54-64%的學校收集且使用來自利害關係人的問卷、訪談、心得、統計數據等資料。換言之，仍有近半數學校在中長期效益評估報告之中，並未納入利害關係人的相關意見與調查資訊。

表2：試辦學校使用之評估資料類型

資料類型	說明	使用	未使用
財務報表	學校或計畫之財務情況統計數據	100%	0%
活動照片	計畫執行過程中之照片記錄	71%	29%
訪談資料	包含各利害關係人之訪談資料	64%	36%
心得報告	教師、學生、社區參與者等利害關係人之心得文書資料	64%	36%
統計數據	來源資料多為校務研究單位,例如修課人數、教師數量等數統計數據	57%	43%
問卷調查	學校針對各利害關係人所設計發放的問卷資料	54%	46%
會議記錄	學校及計畫所使用之各項會議文件	29%	71%

(七)評估報告書頁數統計

28所試辦學校完成的報告書頁數，落差相當大，請見圖6。當中，評估報告頁數最多者達194頁，因該校各計畫間使用的評估方法有所不同，並非皆使用同一評估方法，對於評估方法、評估指標之描述篇幅較長，推論此應為該校報告書頁數較多之原因。而評估報告書頁數最少者為34頁，原因是該校僅有2件計畫，當中評估報告主要多數內容為針對該校深耕型計畫之評估資料進行呈現，難見到該校萌芽計畫之評估資料。

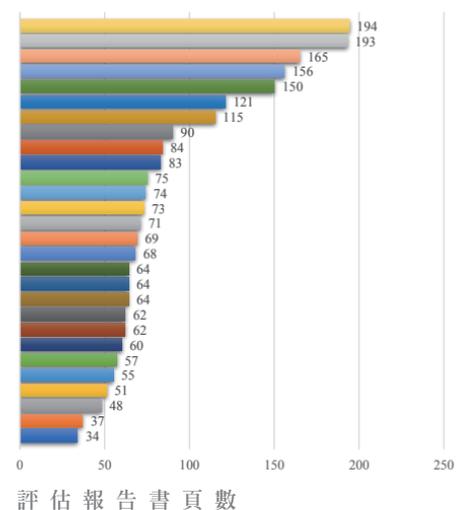


圖6：各校報告書頁數統計

不相符，表示這14%的學校在評估方法使用上並不完全正確。綜合上述可以判斷，試辦學校之中，有54%的15所試辦學校能正確運用評估方法，但仍有46%的13所試辦學校未能正確呈現或使用評估方法。

(八)評估方法之正確性

在評估方法使用之正確性，這部分探討的是，各校所標示的評估方法與實際呈現的評估指標資料是否吻合。結果是，有54%學校所使用的評估方法與其評估內容相符，也就是說僅有半數的學校能正確使用評估方法。而當中有32%學校未註明評估方法、14%則是評估方法的使用與評估資料內容

小結：綜合前述以內容分析試辦學校評估報告書的結果，以及在閱讀各校中長期效益評估報告書後有八大發現，在此階段各校中長期效益評估工作推動上仍須多加努力。

- 發現一：至少三分之一的學校對於自身學校所使用的評估方法未有清楚概念與想法。
- 發現二：有46%學校未能正確使用評估方法。
- 發現三：各校規劃與執行中長期效益評估的單位並無一致，有半數仍是由USR辦公室進行規劃，可推論目前大學對於中長期效益評估尚無確切校務主導單位。
- 發現四：各校使用的評估方法種類多，使用複合型方法者約占三分之一，可推論各校試圖在中長期效益評估上建立或尋找適合自身的評估方法。
- 發現五：此階段各校呈現的評估報告書篇幅自34頁至194頁不等，報告書的頁數落差大。同時各校展示的評估報告書內容多數皆為大量評估資料，並無具體結構，較難清楚看出3年來計畫達成的效益變化。
- 發現六：各校評估報告書的呈現多以文字與表格為主，資料量大，但未能整合成具可讀性的圖像化資料。
- 發現七：多數學校呈現的評估資料難以看出3年來的動態變化，甚至僅呈現單一年度之評估資料。
- 發現八：雖可看出有幾所學校試圖規劃發展屬於自身的評估方法，但各校評估資料的呈現、報告書撰寫多為成果資料張貼，報告書不易閱讀理解。

七、第二期試辦學校焦點團體

USR推動中心除了完成各校報告書分析作業之外，秉持協助USR計畫之執行學校建構中長期效益評估機制之精神，邀請具評估專業之專家學者，針對試辦學校之中長期效益評估報告書進行書面評析。於專家書面評析作業結束後，將專家意見回饋給各試辦學校。且安排於2023年5月16日及5月17日，分別於臺北及臺中召開試辦學校焦點團體，分享及討論第二期中長期效益評估工作推動情況。

基於上述，本次評析作業目的有三：第一、檢視各校中長期效益評估執行現況、報告書內容與品質。第二、提供專家書面建議回饋予試辦學校，做為各校未來執行USR效益評估之參考。第三、透過焦點團體瞭解各校執行中長期效益評估時面臨的困難與挑戰，並凝聚各校對於未來中長期效益評估作業之共識。

4/6-4/14	4/17-5/7	5/15	5/16-5/17	6月
擬定書面評析專家名單	專家評析作業	專家評析意見回饋 示範學校	辦理專家及試辦學校 焦點團體	焦點團體 相關文件公布
書面評析 專家邀請	共識會議 出席調查			

圖7：邀請28所試辦學校參加焦點團體的工作歷程

為了本次焦點團體活動，USR推動中心共做了三項努力：第一個努力是完成試辦學校的中長期效益評估報告分析，並在會議上報告分析後的發現。第二個努力是邀請負責試辦學校書面評析的三位專家出席焦點團體，給予試辦學校意見回饋，共同討論未來中長期效益評估的建構與發展。第三個努力是邀請試辦學校主責中長期效益評估之學校主管出席，分享第二期執行經驗中的痛點。

在焦點團體中首先由USR推動中心分享第二期試辦學校執行中長期效益評估的觀察與發現。3點觀察與發現：(一)試辦學校各項評估資料數據(春秋季管考、大學社會責任年報及中長期效益評估報告)核對不一致。(二)執行評估的人員或學校單位變化大，資料填報缺乏一致的標準化作業。(三)評估報告中難以看見學校的願景及發展意識，內容呈現似階段性工作報告。

此外，在2場次的焦點團體中，透過試辦學校的意見回饋，發現各校執行評估工作的六大痛點(臺北場1-3、臺中場4-6)：

- 痛點1：USR計畫和校務發展脫勾，校內缺乏計畫和行政組織間的互動與整合。
- 痛點2：USR計畫成果資料蒐集工作破碎化，調查工具設計、資料取用、和數據分析的權責散落在校內單位，缺乏整全的系統觀。
- 痛點3：USR計畫團隊過於認真投入執行，而未意識到效益評估、成效撰寫以及社會行銷的重要性。
- 痛點4：學校雖然設置了專責單位和主管聯繫會議，但實際上未能有效(有力)整合各個USR計畫成果。
- 痛點5：評估範疇未清楚界定，導致大學社會責任年報和中長期效益評估報告摻雜其它報告書的內容或成果。
- 痛點6：負責撰寫的人員臨危受命，並不清楚整體USR計畫效益評估的框架與發展脈絡，導致急就章的現象。

在2場焦點團體當中，28所試辦學校與USR推動中心相互分享中長期效益評估工作的推動歷程。此外，3位專家亦呼籲，中長期效益評估工作應整合學校校務規劃，並被視為學校自我改善機制的一部份，因此各校應重視且落實評估工作，制訂妥善的評估策略與

資料收集方法。USR推動中心期望透過焦點團體的辦理，達到與試辦學校溝通並凝結對於未來中長期效益評估工作的共識。更希望，透過將試辦學校經驗擴散，帶動更多大學投入中長期效益評估工作。

八、結語

除了前述各項工作，為與各試辦學校持續溝通與互動，2022年10月USR推動中心亦以中長期效益評估為題，辦理「中長期效益評估論壇」，並將論壇中各主題集結出版成為專書(蘇郁閔, 2023)，希望能將中長期效益評估相關方法持續推廣擴散。回顧第二期USR推動中心在中長期效益評估工作上的推動歷程，可分為以下4個階段，分別為：先導、推廣、討論、擴散。

在先導階段，USR推動中心透過專家會議、先導研究以及案例觀察，建構出中長期效益評估參考面向及重點指標；推廣階段，則是透過培力活動、線上會議、公布參考面向與重點指標，使各校能夠接觸與理解更多中長期效益評估的相關工具與方法；討論階段，則是將各試辦學校評估架構及初步資料交由專家審查，並提供建議給予各試辦學校。此外，推動中心則是在回收各校評估架構後進行分析；最後則是擴散階段，透過第二期工作經驗的回顧以及試辦學校的案例分享，達到示範及推廣中長期效益評估工作之效。

中長期效益評估工作的推動與實施，對於執行USR計畫的各單位都是一項新挑戰，其背後不僅蘊含對高教轉型的期待，更是USR計畫向永續前進的一大步。然而，大學評估工作的推動與執行現階段仍有持續改善的空間。中長期效益評估除了是檢視計畫執行成效的策略，更是大學落實社會責任(accountability)、促進大學與社

會對話的工具。隨時序推移，USR計畫已進入第三期，接下來所有USR執行學校皆須實行大學社會責任年報出版以及中長期效益評估報告的發表。身為中長期效益評估業務推動人員，筆者期望能夠透過本篇，使各USR執行者/團隊對於中長期效益評估工作能有更進一步的理解，增進對評估工作的認同，進一步能夠選擇及建構屬於自身學校的評估方法。

參考文獻

- 王妙如 (2021/8/6)。第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」參考面向與重點指標說明 [影片]。YouTube, <https://youtu.be/ntZM2DTc3F4?feature=shared>
- 王妙如 (2022)。110年度「中長期效益評估工作」業務執行期末報告。
- 蘇郁閔 (主編) (2023)。USR瞭望臺-大學的中長期效益評估。教育部大學社會責任推動中心。
- 教育部大學社會責任推動中心 (2017)。教育部推動大學社會責任實踐計畫徵件須知 (2017年9月11日)。
- 教育部大學社會責任推動中心 (2019)。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 (2019年8月30日)。
- 教育部大學社會責任推動中心 (2021)。第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」作業說明 (2021年8月31日)。
- 教育部大學社會責任推動中心 (2021)。第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」參考面相與重點指標說明 (2021年8月)。
- 教育部大學社會責任推動中心 (2022)。教育部推動第三期(112-113年)大學社會責任實踐計畫 徵件須知 (2022年12月8日)。

大學
試辦
案例
篇

Part 2

03

從USR能動平衡計分卡 建構社會實踐當責系統： 淡江大學的探詢經驗

涂敏芬

淡江大學企業管理學系副教授
淡江大學永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組組長
USR計畫特色永續型《淡水好生活：山海河賦創設計行動》協同主持人
mftu@mail.tku.edu.tw

關鍵字：大學社會責任、中長期效益評估、平衡計分卡、能動性、當責

03

從USR能動平衡計分卡 建構社會實踐當責系統：淡江大學的探詢經驗

涂敏芬

摘要

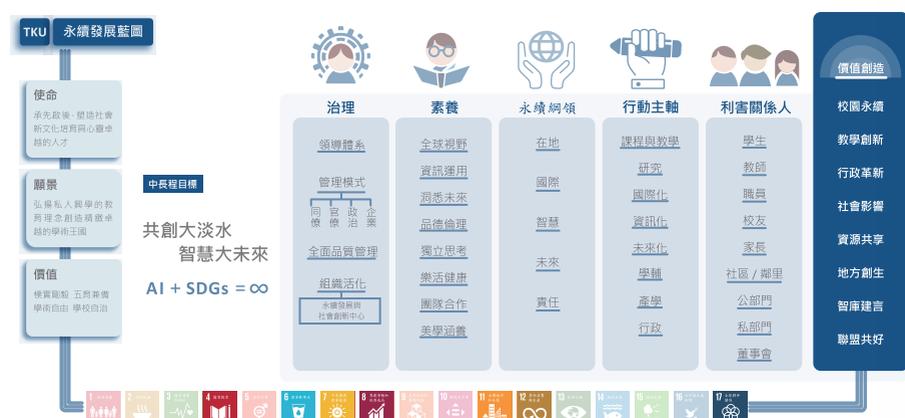
本文以校務端效益評估機制規劃者的角度，從回應體制的視角分享建構淡江大學社會實踐當責系統的探詢與調適。在永續治理架構的本質上進行規劃，以「系統觀」建構出6個工作模組，包括：願景規劃、目標管理、績效設計、實踐行動、效益評估、價值溝通。在此系統中，工作模組之間透過「階層觀」進行校務、計畫與行動之間的串接與整合，也透過「時間觀」來發展價值創造的歷程。其中，嚴謹地評估教育部大學社會責任推動中心於2021年公告之中長期效益評估的四大參考面向與重點指標，歷經不同版次的調整，透過再脈絡化與注入能動性，於2023年提出「淡江大學USR能動平衡計分卡」，作為社會實踐的策略地圖，並在決定重大行動項目中考量利害關係人，設定關鍵成果與績效指標的目標值來啟動計畫的「影響力帳戶」，並透過形成性歷程的評估來時時存入影響力，這是一種考量「行為數據化」的資料工作。中長期效益評估是我們需要持續學習與探索的主題，期許校務端與計畫端之間的合縱連橫，發揮大學的社會影響力。

一、USR中長期效益評估與淡江大學校務 發展相遇的源起與緣起

「中長期效益評估」這7個字是一個複合議題，約略可解構為3個子議題，並同時帶來3個挑戰：第一、效益，何謂效益？成效(outcomes)和成果(outputs)與我們經常掛在嘴邊的關鍵績效指標(key performance indicators, KPIs)有何不同？現在又經常倡議影響力(impacts)？這些概念似懂非懂。第二、評估，是我們大家不甚喜愛的管考工作，又或是覺得要被指出哪裡做得好與不好，因此許多人是帶著排斥的態度在抗拒著評估。第三、中長期，是一個3-5年的時間，如此之長期，如何系統性地累積，經年累月就是個挑戰。

以此對應到教育部USR推動中心在第二期開始致力推動的效益評估工作，要求USR計畫第二期(2020-2022年)獲補助之「大學特色類深耕型計畫」以及所有「國際連結類計畫」(含深耕型與萌芽型)，應「以校為單位」進行規劃，實施對象共計28所大學，淡江大學就是其中1所。為了因應體制要求，我們開始探詢一個無法輕易回答的問題「大學社會責任之實踐對於組織內外部之重要影響力為何？」

大學社會責任在永續發展目標下推進，淡江大學的永續發展藍圖依循5個面向展開—治理、素養、永續綱領、行動主軸、利害關係人，透過「價值創造」，實踐大學社會責任(請見圖1)。基於永續發展是一個跨領域的行動，結合三種類型的計畫：校務發展計畫、高等教育深耕計畫、大學社會責任實踐計畫，善盡大學社會責任。組織執掌上，目前由校級一級行政單位「永續發展與社會創新中心」(Center for Sustainable Development and Social Innovation, 簡稱永續中心)主責計畫事務與橫向聯繫。



資料來源：涂敏芬、黃瑞茂(主編)，2022，《2021淡江大學永續報告書》。

圖 1：淡江大學永續發展藍圖

永續中心隸屬校長室，由學術副校長擔任主任，品質保證稽核處稽核長擔任執行秘書。2021年成立初始，設置「社會實踐策略組」(Social主軸，簡稱S組)，盤整行動經驗，在2022年8月新增「淨零碳排推動組」(Environmental主軸，簡稱E組)，運用本校理工商管老師的學術專長，將淡江場域中相關淨零碳排的實務成果，擴散到大淡水鄰近的中小學。也增設「韌性治理規劃組」(Governance主軸，簡稱G組)，主責定期編製永續報告書、進行中長期效益評估規劃與研究，請見表1說明本校中長期效益評估規劃工作小組的投入行動。永續中心寫下以「為永續而思，為發展而行，為目標而履」的組織使命，設定「成為淡江大學致力推動永續發展目標的影響力引領者」為願景，擁抱「遠見卓識、永續承諾、當責文化」為三大價值。

表 1：淡江大學中長期效益評估規劃工作小組的投入行動

時序	行動	說明與描述
2020.09.21	A01	因應教育部USR推動中心要求，本校因獲國際鏈結類萌芽型計畫，而需要發布USR年報
2021.01.11	A02	計畫團隊討論報告書可能的進行方式，瞭解永續報告書編撰原則，籌組工作小組
2021.06.30	A03	完成《2020淡江大學社會責任與永續報告書》，當年獲臺灣永續報告書銅獎肯定
2021.09.28	A04	本校正式成立「永續發展與社會創新中心」，專責協調關於永續的相關業務
2021.11.23	A05	召開中長期效益評估與2021永續報告書啟動會議
2022.01.15	A06	完成《淡江大學中長期效益評估規劃書》
2022.07.31	A07	完成《2021淡江大學永續報告書》，當年獲臺灣永續報告書金獎肯定
2022.09.01	A08	成立111學年度社會價值與影響力評估教師成長社群
2022.09.23	A09	教師社群第1次活動，主題：績效可以被設計嗎？探詢淡江大學與它的中長期效益評估框架
2022.10.11	A10	淡江大學中長期效益評估架構「社會實踐當責系統」校內發表，連接USR第二期成果報告與第三期計畫申請
2022.12.13	A11	教師社群第2次活動，主題：績效管理與目標管理的志同道合：OGSM補述說明，並於會後針對初稿進行修正
2023.01.31	A12	繳交《淡江大學中長期效益評估成果報告書：2017-2022》
2023.03.27	A13	教師社群第3次活動，主題：社會實踐者如何開立與管理影響力帳戶？
2023.03.30	A14	完成《淡江大學2022大學社會責任年度報告》
2023.04.28	A15	USR計畫第三期公告計畫通過，本校通過5件計畫，1件特色永續型，2件深耕型，2件萌芽型，校務端則是完成《大學社會責任納入校務發展規劃》計畫書支持計畫端
2023.05.08	A16	教師社群第4次活動，主題：從Outputs到Outcomes的第一哩路：影響力問卷設計
2023.06.07	A17	本校成立「大學社會責任推動委員會」，第1次會議
2023.06.09	A18	主辦112年度教育部大學社會責任共同培力系列活動第1場次：「誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估」
2023.08.	A19	以共培活動經驗整理為內訓教案，進入校內5個USR計畫進行內部培力，依序是愛陪伴團隊(8/1)、食農團隊(8/9)、淡北團隊(8/23)、樂齡團隊(8/29)、好生活團隊(8/30)
2023.09.04	A20	邀請柯勇全博士入校主領5個計畫團隊，進行「淡江大學USR策略校準與中長期規劃培力工作坊」

二、從「社會實踐當責系統」作為USR效益評估的框架

當責系統(accountability system)概念的出現，得益本校同時編製學校永續報告書的工作經驗，了解到全球報告倡議組織(Global Reporting Initiative, GRI)透過四大原則來定義報告書的內容產出，分別是重大性、包容性、永續性、完整性。以這四個原則來思考中長期效益評估框架也是雷同的道理：重大性(materiality)是指自評者需能忠實地呈現受評行動方案的重大議題及其管理因應。包容性(inclusiveness)在於受評者應鑑別相關利害關係人，並說明如何回應他們的合理期望與利益。永續性(sustainability)應呈現受評者在永續性之廣大脈絡中的成效。完整性(completeness)應解釋受評的範圍及邊界，討論直接和間接重大影響。

本校由永續中心轄下「韌性治理規劃組」著手進行中長期效益評估的研究與規劃，經過多元內外部資料的統整與消化後，將之轉化為「社會實踐當責系統」。整合校內各USR計畫成果資料之設計、運用USR計畫評估資料與校務發展結合，以及評估範疇、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」的模組內容，請見圖2。

此系統的建構源自於「工作系統」的思維。社會實踐而後發揮影響力，是透過一個又一個的工作系統來推進，此工作系統要滿足多種利害關係人的期待和需求。這是一套進入永續日常微觀處的社會實踐當責行動工作系統，包括6個工作模組，以下說明每個工作模組中的概念與要點：

【模組01：願景規劃】實踐工作者需要針對行動方案的脈絡，進行初步的高層次綜覽。例如：向上檢視「校級」的永續發展藍圖，接

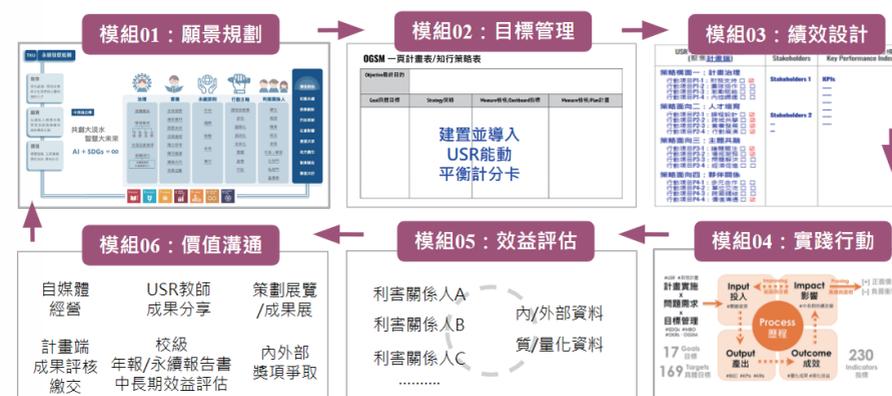


圖2：淡江大學社會實踐當責系統

續扣連「計畫」的願景、使命與目標，再者檢視該行動方案對焦的「利害關係人」。核心是對脈絡敏感(context-sensitivity)，包括：環境、背景、需求等。

【模組02：目標管理】導入OGSM(Objective, Goal, Strategy, Measure，簡稱OGSM)是一頁計畫表(a strategic dialogue chart)，也是「知行策略表」，幫助實踐工作者透過「O/Objective」緊密連結高層次願景、具體目標與策略，有效提供溝通平臺，讓團隊成員有「共識」而「共事」。進而在「S/Strategy」策略欄位時，導入USR能動平衡計分卡，以四大策略構面與16個行動項目預擬策略地圖，供子對焦利害關係人，設定永續發展下的具體目標(SDG Targets)。

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

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

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

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

三、社會實踐當責系統中「淡江大學USR能動平衡計分卡」的演進

在淡江大學社會實踐當責系統中，模組02與模組03中導入來自管理學的平衡計分卡工具。這是源自於USR推動中心在2021年8月公布的「四大參考面向」與「16項重點指標」，面向一是校務治

理，含括財務支持、課程設計、資源配置、永續規劃等4個重點指標。面向二是人才培育，含括學生就業競爭力、USR 教師支持、團隊成員、地方人才培育等4個重點指標。面向三是地方需求，含括合作單位、問題解決、產業創新、場域服務等4個重點指標。面向四是國際連結，含括國際移動人才培育、國際交流、國際夥伴、國際影響力等4個重點指標。

在淡江校內我們將此公告版本視為1.0版，後來筆者將平衡計分卡推進直到4.5版時，才理解到這個版本是在「利害關係人」思維下帶出的四個參考面向，分別是學校能否在治理面上帶來改變與轉型？是否培育了教師、夥伴與地方的人才？在地關係人的需求/問題是否被協助/解決？最後為國際夥伴帶來什麼價值？以下說明「組織回應體制」的滾動修正與版次演進。

1.0版：來自USR推動中心的指標框架

為了確認USR推動中心公告之四大參考面向與16項重點指標引入校內的適用性(本文中稱為1.0版)，我們援引當下USR團隊的行動方案，將此行動方案所產生的成果與成效數據套入參考面向與重點指標，來檢視框架的適用性，再逐步檢視合適與不合適之處。這是一段反覆在參考框架與實徵資料之間往復討論的研究工作，這樣的研究工作也會因為組織任務的不同，而開始進行調適與修正。

此處，思考「淡江大學USR平衡計分卡」的框架與USR推動中心的公告版有何不同。以第一個參考面向「校務治理」為例，USR推動中心假設這是校級層次所進行的治理工作，因此需要同時關注計畫經費、校級經費或/和校外經費等不同來源的財務支持，是否投入教學革新來支持社會參與課程，資源配置的方向，以及是否進行

表2：USR能動平衡計分卡在淡江校內歷經不同版次的演進

指標框架1.0版 (來自推動中心)	USR平衡 計分卡2.0版 (修訂為淡江適用)	USR平衡 計分卡3.0版 (配合校發計畫)	USR平衡 計分卡4.0版 (聚焦計畫層級)	USR能動平衡 計分卡4.5版 (聚焦計畫Project)
參考面向一： 校務治理	評估構面一： 校務治理	評估構面一： 校務治理	評估構面一： 計畫治理	策略構面一： 計畫治理
重點指標1-1： 財務支持	量度項目1-1： 財務支持	量度項目1-1： 財務支持與爭取	量度項目1-1： 財務支持	行動項目P1-1： 財務支持
重點指標1-2： 課程設計	量度項目1-2： 課程設計	量度項目1-2： 支持教師成長	量度項目1-2： 團隊協作	行動項目P1-2： 團隊協作
重點指標1-3： 資源配置	量度項目1-3： 韌性治理	量度項目1-3： 韌性治理	量度項目1-3： 激勵賦能	行動項目P1-3： 激勵賦能
重點指標1-4： 永續規劃	量度項目1-4： 永續校園	量度項目1-4： 環境永續	量度項目1-4： 內控調適	行動項目P1-4： 內控調適
參考面向二： 人才培育	評估構面二： 人才培育	評估構面二： 人才培育	評估構面二： 人才培育	策略構面二： 人才培育
重點指標2-1： 學生就業競爭力	量度項目2-1： 學生就業創業	量度項目2-1： 課程設計	量度項目2-1： 課程設計	行動項目P2-1： 課程設計
重點指標2-2： USR教師支持	量度項目2-2： 支持教師成長	量度項目2-2： 學生即戰力	量度項目2-2： 跨域共學	行動項目P2-2： 跨域共學
重點指標2-3： 團隊成員	量度項目2-3： 團隊協作	量度項目2-3： 團隊協作	量度項目2-3： 素養發展	行動項目P2-3： 素養發展
重點指標2-4： 地方人才培育	量度項目2-4： 地方共學	量度項目2-4： 地方共學	量度項目2-4： 行動展演	行動項目P2-4： 行動展演
參考面向三： 在地需求	評估構面三： 在地需求	評估構面三： 在地需求	評估構面三： 主題共融	策略構面三： 主題共融
重點指標3-1： 合作單位	量度項目3-1： 多元合作	量度項目3-1： 多元合作	量度項目3-1： 議題關注	行動項目P3-1： 議題關注
重點指標3-2： 問題解決	量度項目3-2： 問題解決	量度項目3-2： 問題解決	量度項目3-2： 場域服務	行動項目P3-2： 場域服務
重點指標3-3： 產業創新	量度項目3-3： 創新創業	量度項目3-3： 經濟發展	量度項目3-3： 問題解決	行動項目P3-3： 問題解決
重點指標3-4： 增進服務	量度項目3-4： 場域服務	量度項目3-4： 場域服務	量度項目3-4： 經濟促進	行動項目P3-4： 經濟促進
參考面向四： 國際連結	評估構面四： 國際連結	評估構面四： 夥伴關係	評估構面四： 夥伴關係	策略構面四： 夥伴關係
重點指標4-1： 國際移動人才培育	量度項目4-1： 移動人才培育	量度項目4-1： 移動人才培育	量度項目4-1： 多元合作	行動項目P4-1： 多元合作
重點指標4-2： 國際交流	量度項目4-2： 國際交流	量度項目4-2： 跨國/校計畫交流	量度項目4-2： 單位交流	行動項目P4-2： 單位交流
重點指標4-3： 國際夥伴	量度項目4-3： 國際夥伴鏈結	量度項目4-3： 跨國/校計畫夥伴鏈結	量度項目4-3： 跨國鏈結	行動項目P4-3： 跨國鏈結
重點指標4-4： 國際影響力	量度項目4-4： 影響力溝通	量度項目4-4： 影響力溝通	量度項目4-4： 價值溝通	行動項目P4-4： 價值溝通

永續規劃。以第二個參考面向「人才培育」為例，分別關注學生、USR教師、團隊助理等成員、以及地方人才的培育。

1.0版本的參考框架有一個強假設，校級扮演積極角色來進行效益評估工作的推展。但在淡江的實務現況是，當2021年USR推動中心開始推行中長期效益評估工作時，校級層次尚未有具體意識，基本上是計畫內的教師從計畫端出發來理解，因此在參採1.0版框架時，第一個參考面向就帶來很多疑問：「我們又不是學校，我們怎麼去寫資源配置的方向？永續規劃也是學校的事情啊，我們怎麼寫？」因此，在USR推動中心帶來之體制要求的同時，我們帶著這些困惑，走了一趟「行動中發現，模糊中前進」的探詢歷程，逐步地根據內外體制環境的任務要求，反覆迭代地調整這個框架，進入2.0版、3.0版、4.0版，直至目前的4.5版，提出奠基於行動經驗整理而得的「淡江大學USR能動平衡計分卡」(USR Actionable Balanced Scorecard)，請見表2整理不同版次的演進。

2.0版：修訂為淡江適用，並指稱為USR平衡計分卡

USR推動中心規定2022年1月15日必須繳交《淡江大學中長期效益評估規劃書》(A06)，因此校內於2021年11月有一個正式的啟動會議。往前回推同年9月，計畫內才開始以「迫在眉睫」與「火燒屁股」之感來正視這個工作。

於是，我們注意到推動中心所使用的語言是「參考面向」，意味著有調整的空間，於是思考如何將語彙局部調整成符合當下淡江的情境，例如：1.0版中的重點指標2-2原為「USR教師支持」，而改成2.0版的量度項目2-2「支持教師成長」、重點指標2-3「團隊成員」改成量度項目2-3「團隊協作」。

另外，推動中心公告之四大參考面向與16項重點指標，在構型上像是來自績效管理中系統觀點出發的平衡計分卡(Balanced Scorecard, 簡稱BSC)。平衡計分卡是由企業組織經營的角度出發，將績效指標分成四大構面：學習與成長構面、內部流程構面、顧客構面、財務構面(Kaplan & Norton, 1996a, 1996b)。

平衡計分卡源起於管理學者哈佛大學教授Robert Kaplan與諾頓頓研究院執行長David Norton的研究，他們於1990年開始執行「未來組織績效衡量方式」研究計畫，目標在於找出超越傳統以財務會計等指標為主的績效衡量方式，提出BSC的整合性績效衡量系統。發表之後，很快地導入企業，也被《哈佛商業評論》讚譽為最具影響力的管理工具之一。換言之，筆者對這個工具進行USR再脈絡化工作(recontextualization)，被重新詮釋，成為在大學社會責任實踐計畫情境下的「USR 平衡計分卡」。

3.0版：配合校務發展計畫，15個子計畫以此進行效益自評

此後，工作小組以教師成長社群來運作，從2022年9月開始集結幾位高度參與USR計畫的教師，其中幾位同時身兼學校的行政一、二級主管，因此開始參與學校的正式會議，包括校務發展計畫的討論會議等，因此比對校務發展的框架，調整出3.0版。當下認為3.0版的評估框架模型已達階段性的穩定，因此在校內公告給校內3個USR計畫以及USR Hub的團隊成員們，形成15個子計畫自評單位，採用3.0版進行社會實踐行動方案的成果梳理，最終順利在2023年1月完成《淡江大學中長期效益評估成果報告：2017-2022》(A12)。值此階段，在校內都是以「USR平衡計分卡」作為指稱。

不可諱言，這是一段辛苦的過程。此處遭逢五大挑戰，分屬計畫端與校務端的彙整。第一、子計畫自評的主筆老師們，必須翻箱倒

櫃查找過往3-5年的行動資料，資料散落在不同人手中的不同資料夾中。第二、主筆者對於3.0版的各種指標定義與框架內容仍是模糊不清。第三、資料文本原始的設計仍是落在傳統的成果報告，在模糊的摸索過程中，「outputs」與「outcomes」難以界定。第四、各子計畫各憑本事，書寫內容落差非常大。第五與最後、因為沒有彙整出一個共同的成效指標，因此不具年度累積資料的效益可比性。

無論如何，在3.0版的框架採用過程中，是一段非常模糊、不知如何書寫的歷程。身處校務端彙整的工作小組主領人，在報告末的下一步直接總結出一個4.0版，聚焦於「計畫端」，並按照參與子計畫自評中所提及的實踐脈絡與行動故事，調整出4.0版。以上的持續修正是一段調適的歷程，據此回應USR推動中心所指派的任務。

4.0版：以此推進USR第三期計畫校務端的效益評估

換言之，大專校院效益評估工作小組身處「學校」與「主管機關」的組織介面之中，面對兩股力量的拉扯，回應，不是易事。首先是代表校務端來理解外部主管機關的要求。其次是需要將主管機關的要求進行消化與轉譯，並傳回讓校內相關的利害關係人知曉。這裡又分為三個層次的拉鋸，首先是工作小組需要確認自身的理解是正確的，但這裡其實是模糊的。其次，要將自己不太確定的理解傳達給校內USR團隊知曉。再將此轉為需要決策的點，告知具有決策權的一級主管。

無論如何，4.0版是一個經由15個子計畫進行自評所歸納出來的框架模型，已達階段性的資料飽和。但是身為學校效益評估工作小組的主責人，知道我們目前的做法解決了計畫端採用評估框架的問題，完成了「效益評估」的任務，但是校務端的彙整問題卻是沒有

解決，因為我們仍舊不清楚計畫端所帶來的多元異質成果和成效，要如何彙整並達到跨年度的「可比較性」。

USR平衡計分卡4.0版的四個評估構面，扎根於過往淡江大學執行第一期與第二期USR計畫的經驗，特別是來自於《淡水好生活》計畫中的玩心設計行動與田野學校行動的經驗。這四個構面之間是環環相扣的因果關係，例如：計畫通過取得經費後，需要透過「計畫治理」來分配財務、人力、領導等資源，而後因為大學教師的本職是培育英才，所以經常透過課程來啟動社會實踐行動，所以「人才培育」是重要的使命與本職工作，但大學教師投入社會實踐成為USR教師時，來自校外利害關係人群已就是各個行動的關懷之處，因此，USR教師將設計社會實踐行動，被期待要與社區/社群/社團/社會有所互動，並在ESG趨勢下，訂出「主題共融」構面，可以對接永續領域中的經濟、環境、人群(與人權等)，最後「夥伴關係」像是帶著以上3個構面來設計投入與互動。但在4.0版中，我們仍認為這些是「評估」構面，因此有很長一段時間的主張，USR平衡計分卡的位置是在「模組03：績效設計」工作系統之中。

在這階段中，工作小組觀察的評估實作挑戰是，發現大家對於「成果」(outputs)和「成效」(outcomes)的差異是不清楚的。於是，在2023年上半年，同樣透過教師成長社群，進行2次互動，3月以「社會實踐者如何開立與管理影響力帳戶」為題(A13)、5月以「從Outputs到Outcomes的第一哩路：影響力問卷設計」為題(A16)，觸及USR團隊教師、助理、校內職員、一些行政職主管等。再加上6月9日承辦USR共同培力系列活動第1場「誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估」(A18)。

工作小組承辦這場共培活動除了完成一個活動辦理的場域服務之外，更重要的積極意義有三：第一、由於協議要求，活動順利辦理之外，連帶產出完整的「價值溝通物件」，進行內外部溝通，包括：簡版企劃書、會議手冊、學習成效暨價值評估調查表單、具成效數據的活動報導、共培活動辦理成效的分析報告書、直播影片與精華影片等。第二、意識到這套完整的價值溝通物件是1套「完整的教材與教案」，以此為個案說明1次「當責行動」的樣貌，如何歷經「淡江大學社會實踐當責系統」的六個工作模組，也整理1份簡報來彙整。第三、因為有了教材與教案，讓工作小組在2023年8月啟動校內5個USR計畫團隊的內訓培力活動(A19)，這樣的安排是考量各計畫目前對效益評估工作的認知程度不同，也因為有較為深入的討論，而讓工作小組有機會透過每次分享後的反思而修正4.0版框架，提出更細緻的說明。

4.5版：淡江大學USR能動平衡計分卡

為了確保內部培力的品質，2023年7月重新查閱平衡計分卡的原典。這個文獻確認的動作，讓社會實踐當責系統的實務操作有了突破。平衡計分卡的核心精神在於以組織的使命與願景為目標，考量外部環境的機會與威脅，斟酌自身條件的優勢與劣勢，綜合性地審視內外部環境的發展策略，再根據策略目標之間的因果邏輯關係串連形成策略地圖，進行多元利害關係人群已之間的溝通與整合。接續再分別針對策略目標下的關鍵成功因素(在USR能動平衡計分卡中係指被勾稽的行動項目)，發展出對應的關鍵績效指標以及配套的行動方案，來落實策略的執行與控管(Lipe & Salterio, 2000)。

原來，平衡計分卡不僅止於「評估」工具，而是「策略」工具，據此進化到4.5版本。有別於推動中心在2021年所公告的參考框架，

時值2023年的當下，我們注入兩股研究思維：「再脈絡化」與「策略能動」，轉化並延伸了傳統平衡計分卡的應用，將之重新建構為「USR能動平衡計分卡」。這是一個策略地圖，共分為二個層次：第一個層次為「策略構面」（在4.0版中稱為評估構面），這四個策略構面分別為計畫治理、人才培育、主題共融、夥伴關係。每一個策略構面再往下發展出4個「行動項目」（在4.0版中稱為量度項目）。因此，淡江大學USR能動平衡計分卡是包括了四個策略構面與16個行動項目所組成的「策略地圖」，如表3所示。目前表3揭示計畫端版本，因此行動項目以「P/Project」來識別，另外正在整理校務端版本，未來將以「U/University」來區辨。

表3：淡江大學USR能動平衡計分卡:計畫端

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

在USR能動平衡計分卡中，四大策略構面下發展出來的關鍵績效指標間除了可以有效呈現其因果關係之外，同時也可兼具量化指標與質性成效、前進與落後指標，因此可簡明扼要地掌握1次行動方案的狀況，而排出優先順序。例如：計畫投入經費與人力偏屬於前進指標，並考量人才培育與主題共融構面的同步指標，繼而思考放大影響力的夥伴關係互動與價值溝通，達成計畫整體策略目標。綜

言之，淡江大學USR能動平衡計分卡的設計與修正，希望可透過因果關連性將投入面、歷程面、結果面的績效衡量指標，完整地加以串連與整全(Kaplan & Norton, 1996b)。

接續，我們想更誠實地面對回應調適過程中的「認知/理解」。不可諱言，筆者身為接收來自USR推動中心公告資訊的轉譯者，從2021年開始並沒有真正理解到推動中心的1.0版本背後制定的邏輯，雖說知曉推動中心不斷地倡議要從「利害關係人」的視角出發，而筆者也覺得自己理解到。而後在2023年9月的當下，才發現到我們是在不太理解的情況下，開始了效益評估框架修訂之途。在修訂過程中，筆者與工作小組更多時候將關注度放在「行動」(action)，因為行動是社會實踐方案中日常實作的基礎，其中社會實踐工作者懷具的「能動性」(agency)意指在給定環境中的行動能力(Emirbayer & Mische, 1998)，探討能動性動態構成與多元轉化，留意各式言說與物質行動所帶來程度不一的成果/成效/影響。

這樣的思維方式主導了我們修訂效益評估框架的邏輯。因此，特別關注每個構面之下的行動項目是否有一個合適的「動詞」，來描繪社會實踐行動中的某類型工作。也因為能動性邏輯的主導性，原先的「評估構面一：校務治理」自然並不合用，因為從「子計畫自評」來投入時，子計畫端的主責老師是無法回答3.0版的「校務治理」面向，因此演進至4.0版時，就決定聚焦在計畫層級來考量。

四、淡江大學USR能動平衡計分卡的策略性操作

當我們將USR能動平衡計分卡視為策略地圖時，各計畫團隊在規劃行動方案時，可借鏡編製永續報告書所參採的GRI準則2021年版，接受「GRI 3-1 決定重大主題的指引」下有4個步驟：

步驟1：了解組織脈絡

步驟2：鑑別實際及潛在衝擊

步驟3：評估衝擊的顯著程度

步驟4：排定最顯著衝擊的優先順序

步驟1「了解組織脈絡」，就是進入「模組01：願景規劃」的工作系統中，初步進行高層次綜覽，包括：活動、商業關係、永續性的脈絡、利害關係人等4種面向。對於行動者在規劃階段而言，可以想一想，在大學執行USR計畫的行動脈絡下，從高層次逐漸下移，先是檢視「校級」願景、使命與目標，接續檢視「計畫」的願景、使命與目標，再者檢視該行動所對焦到的「利害關係人」之目標或需求，來擬定此行動的「最終目的」。

步驟2、3、4會引領行動者進入「模組02：目標管理」的工作系統中，此時導入「OGSM」管理工具，不是單獨地、真空地完成此一表格。這個一頁計畫表是策略對話的共識，進而讓團隊成員能夠共事(張敏敏, 2020)。在淡江大學中，筆者將此表稱之為「知行策略表」，意味著「知道」與「做到」之間，需要策略的搭架。

步驟2「鑑別實際及潛在衝擊」，首先必須先鑑別行動者所規劃的行動介入方案對「誰」(利害關係人)造成實際及潛在的影響，例如：以1件通過教育部教學實踐研究計畫USR學門的計畫來說，勾選「P2-1課程設計」作為行動項目，此時除了「學生」是關係人族群之外，「場域」也是關係人族群。場域關係人如何透過課程設計進入大學課堂與學生互動，而這樣的互動又會在實際及潛在帶來什麼影響。步驟3「評估衝擊的顯著程度」，在規劃階段是以一種預想的方式，來思考行動方案對利害關係人群已所帶來的「正面影響」

或可能的「負面衝擊」。最後再根據行動者當下手中握有的資源，進入步驟4來權衡各項工作之間的優先順序。

總言之，這個決定重大主題的步驟，一方面引導著有限資源的投入範疇，二方面也協助行動者去思索策略構面與相應的行動項目，並推進一步重要的決定，就是針對規劃方案，勾稽出對應的行動項目，而接續進到「模組03：績效設計」的子工作系統中。

奠基於前一階段所勾稽之行動項目，行動規劃者可藉由傳統設定關鍵績效指標的方式來開展指標儀表板。例如：勾選「P1-1：財務支持」，此時可以思索的是財務預算的來源，只要USR計畫就足以支應嗎？抑或是需要爭取不同的計畫類型來支應1個大型活動的籌辦？還是需要再對外徵集募款呢？如果，在規劃階段確認將由不同的經費來源來支持時，那麼下一步就會去討論哪一個來源要支持行動項目下的資源需求。又例如勾選了「P1-2：團隊協作」，此時可以思索的是團隊成員的組成份子，只需要計畫助理就能處理嗎？還是需要學生們加入協作呢？當加入了不同的成員組成時，如何定期討論人員安排與時間規劃，就是勾稽此行動項目時可以開展的指標儀表板。

在模組03透過績效設計概念所開展的KPIs，也可視為是對未來行動的想像與擘畫，而設定「目標值」。換言之，透過USR平衡計分卡訂出目標後，在實踐行動的當下記錄「實際值」，因此管理上即可來處理「目標值」與「實際值」之間的關係。在平衡計分卡這個管理工具中，真正計分的是「達成率」，達成率100%就100分。但這裡就會考驗組織文化，組織文化若相對保守，或許就會呈現相對保守的目標值設定方式，而追求100%的達成率；如若組織文化鼓

勵創新與接納犯錯，或許會呈現設定具有挑戰性的目標值，而達成率若有70%以上，就將是值得讚許。另外，接續需要提醒行動規劃者的是，在開展行動項目下的指標儀表板時，可以進一步確認指標的資料來源，檢查這些所開展的KPIs是否與USR推動中心要求之「學期執行成果資料收集」作業相符。

最後，針對那些原先資料蒐集工作所沒有囊括的行動項目，則必須慎重地思考利害關係人議合(stakeholder engagements)的方式，不限質性或量化的方式來處理。例如：以質性的方式來說，對利害關係人群已進行訪談、焦點團體等都是方式；若以量化的方式來說，設計題項進行調查，也都經常是活動舉辦直至最後的環節。例如：以本校主辦2023年USR共培活動第1場而言，在活動舉辦前一天準備好一份名為「學習成效暨價值評估問卷」，希望能取得研習活動辦理對利害關係人所帶來的學習成效、價值強度、影響力評估等數據。

五、下一步

本文主要討論了淡江大學如何回應「USR中長期效益評估」的體制要求，一方面當責地面對回應歷程中的認知轉折，另一方面也描繪了「社會實踐當責系統」的建制過程。筆者在淡江大學中身處USR計畫團隊的一員，也因緣際會透過行政職務，開啟了探詢中長期效益評估之途。雷同於建制民族誌的書寫(王增勇、梁莉芳，2020)，帶來一種從個人經驗到組織經驗的故事，以此建構並發展中長期效益評估的探詢路徑。以此，淡江大學社會實踐當責系統包容了計畫績效到組織成果，期待計畫端與校務端之間透過合作與管理發揮一加一大於二的效果，更在大學社會責任實踐的脈絡下，期許發揮大學的集體影響力(collect impact)。

參考文獻

- 王增勇、梁莉芳 (主編) (2020)。為何建制民族誌如此強大？解碼日常生活的權力遊戲。群學。
- 張敏敏 (2020)。OGSM打造高敏捷團隊：OKR做不到的，OGSM一頁企畫書精準達成。城邦商業週刊。
- 涂敏芬、黃瑞茂 (主編) (2022)。2021淡江大學永續報告書。淡江大學。
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1): 75-85.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.

大學
試
辦
案
例
篇

Part 2

04

大學社會責任場域 實踐型計畫之中長期效益評估： 成功大學運用CIPP評鑑模式

董旭英

成功大學教育研究所教授兼所長
USR計畫《相伴2026：互為主體、互利共好、底蘊再創》計畫主持人
yytung@ncku.edu.tw

黃靜音

成功大學人文社會科學中心USR資源中心專員
11008080@gs.ncku.edu.tw

關鍵字：CIPP評鑑模式、實踐型人才培育、中長期效益評估架構

04

大學社會責任場域實踐型計畫之中長期效益評估： 成功大學運用CIPP評鑑模式

董旭英、黃靜音

摘要

自2018年教育部推動「大學社會責任實踐計畫」，成功大學(以下簡稱本校或成大)主要以「連結」在地與「培育」人才為核心，強調地方大學作為議題思辨與地方需求之知識轉譯場域。基於高教深耕校務發展特色，本校在實踐型人才培育課程研究面向，嘗試發展場域實踐型人才(溝通型專家)的課程特質研究。一方面針對計畫教師社群辦理培訓工作坊，進行教學目標、內容與評估的研究，期待發展社會實踐型課程的運作模式。另一方面，為大學社會責任實踐工作建置中長期效益評估架構，以利計畫管理、修正，並評估USR政策執行效益。針對社會行為科學的研究及工作，評鑑最大的目的在於為主要參與人員提供資訊，並於必要時修正方案。CIPP利用四階段的評鑑資訊，包括：背景評鑑(context evaluation)、輸入評鑑(input evaluation)、過程評鑑(process evaluation)以及成果評鑑(product evaluation)，幫助指引方案或計畫發展形成性評鑑，並提供相關解釋以得出總結性評鑑。評鑑結果除了回饋給計畫單位，亦可回饋至本校推動社會責任發展之目標深化與方針調整，並提供學校檢視推動中長期校務發展計畫之過程與階段性結果。

一、前言

大學的功能除了學術研究與人才培育，還有提升文化、服務社會，發揮高教人才專業以協助區域發展等之大學社會責任(University Social Responsibility, USR)實踐能量。成功大學在推動社會責任時，包括兩項主要任務：地方永續發展協助者、從場域實踐經驗建構知識。

知識的創建、傳遞、應用，是由「大學」所主導，或者是說由高等教育學者所執行(Kuhn, 1970)。但近年部分教育學者認為，知識的創建不只是專家及學者獨享。事實上，許多新知識及新科技是由生活場域發展而來，場域問題解決及知識創建貢獻者，包括：學術型專家、俗民型專家、互動型專家等(Nowotny, et al., 2001; Pestre, 2003; Hessels & Lente, 2008)。過往由高等教育主導之知識發展，以知識建構Model 1稱之，而生活場域發展而成的知識，稱為Model 2(Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)，特別是互動型專家在新知識及新科技建構過程中，作為學術型專家與俗民型專家的溝通橋樑。

基於高教深耕校務發展特色，本校在實踐型人才培育課程研究面向，嘗試發展 Model 2場域實踐型人才(溝通型專家)的課程特質研究。一方面針對計畫教師社群辦理培訓工作坊，並針對計畫相關社會實踐型課程，進行教學目標、內容與評估的研究，期待發展社會實踐型課程的運作模式。另一方面，為大學社會責任實踐工作建置中長期效益評估架構。本校以「CIPP評鑑模式」作為中長期效益評估架構的設計，啟動籌組中長期效益評估委員會，以及協調各USR計畫進行中長期效益評估，定期檢視計畫執行中長期成效，以利計畫管理、修正，並評估USR政策執行效益。

本校以人文社會科學中心作為各USR計畫團隊的校內資料整合平臺，以及對外連結社會實踐場域互動的整合平臺。因應中長期效益評估需求，以CIPP評鑑模式作為架構設計，成立「大學社會責任實踐計畫中長期效益評估委員會(簡稱USR效益評估委員會)」，由副校長、人社中心主任及各計畫主持人，連結本校教務處、研發處等單位參與，並由副校長協調各USR計畫進行中長期效益評估，如圖1。由於CIPP評鑑模式提供完整的資料蒐集面向，包含方案的起源與背景、方案執行的資源分配與過程紀錄，以及形成性及總結性取向的階段成果，該評鑑方式經過召集人(副校長)、執行長(人社中心主任)及各計畫主持人於跨計畫共識會議討論後，決議111年度中長期效益評估採CIPP評鑑方式進行，期能運用於計畫管理、修正，評估USR政策執行效益。

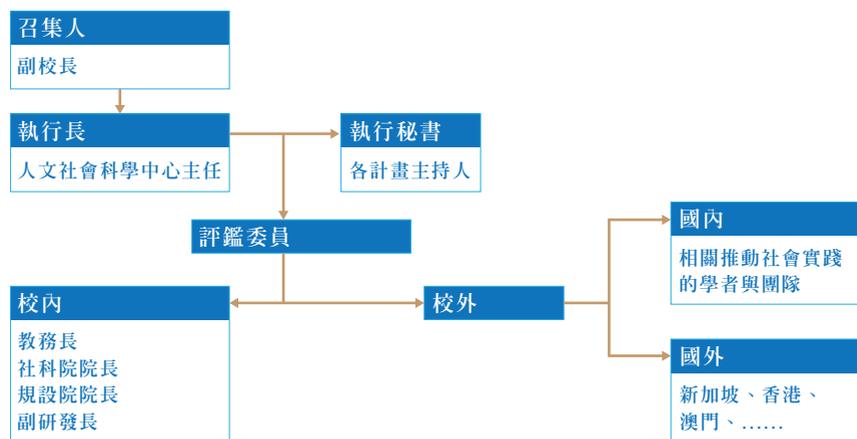


圖1：成功大學社會責任實踐計畫中長期效益評估委員會

二、CIPP 評鑑模式簡介

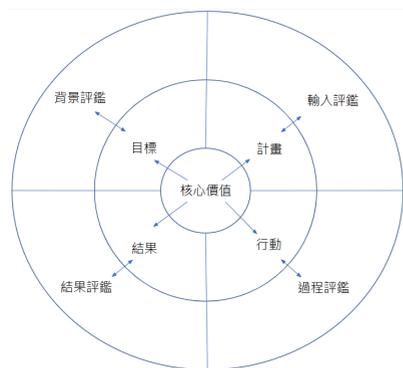
(一) 起源與內涵

CIPP評鑑模式係Stufflebeam於1966年所發展，起源於1965年美國的初等與中等教育法案。當時聯邦政府撥款補助各州文化不利的學生，而Stufflebeam為該法案的評鑑提出有別於傳統以目標、測驗和實驗取向的新觀點，即「評鑑最重要的目的不在證明而在改良」(邱婉婷，2006；Stufflebeam, 1983)，並於實務應用上不斷補充、修正與詮釋。他認為評鑑作為一項工具，是幫助應用評鑑的人獲得資訊，使得方案更具成效。

CIPP在2003年最新的定義為「評鑑是劃定、獲取、提供以及應用描述性和判斷性資訊的歷程。這些資訊涉及研究對象之目標、設計、實施以及結果的價值與優點，以利指導改進的決定，提供績效的報告，通報機關／散播決定，以及包含各種現象的改進了解」(王全興，2009；Stufflebeam & Kellaghan, 2003)。在此概念下，評鑑不僅是目標導向的價值判斷或績效責任，亦是據以決定如何改進的過程(謝文全，1996)。

面對社會行為科學的研究活動，評鑑最大的目的在於為主要參與人員提供資訊，並於必要時修正方案。據此，本次採適合應用於教育及人類服務方案的CIPP評鑑模式，圖2可見該模式利用三個同心圓總括評鑑的基本要素，內部中心圓圈為方案的核心價值，是評鑑的評估要點。圍繞著核心價值的是依此而生的相關計畫與行動，並含有四個評估焦點：目標、計畫、行動與結果。最外圍則是CIPP 四個英文字母所代表的評鑑階段：背景評鑑(context evaluation)、輸入評鑑(input evaluation)、過程評鑑(process evaluation)以及成果評鑑(

鑑(product evaluation)。箭號的意涵為影響，核心價值是向外延伸，影響目標、計畫、行動與結果，因此為單箭號；而外圍二圈的四個焦點與四個評鑑，則是互為影響，所以是雙箭號(王全興，2009；Stufflebeam & Kellaghan, 2003)。期許利用此四階段的評鑑資訊，幫助指引方案或改進計畫以發展形成性評鑑，並提供相關解釋以得出總結性評鑑。



資料來源：王全興(2009)、
Stufflebeam & Kellaghan (2003 : 33)。

圖2：CIPP評鑑模式的組成要素及關聯

表1：四種評鑑模式的形成與總結性關聯

	改進／形成性取向	解釋／總結性取向
背景	目標選擇及問題解決之優先順序指導	基於需求、機會及問題的評定，其目標與問題解決選定的紀錄
輸入	方案的步驟設計、一覽表及預算等引導	選擇對策及設計圖的紀錄，並思考其他替代方案
過程	方案實施的指導	真實過程及相關花費的紀錄
結果	結局、持續、修正或設置的指導	成果、評價、需求、花費以及重新決定之比較紀錄

資料來源：王全興(2009)、
Stufflebeam & Kellaghan (2003 : 35)。

(二) CIPP四個評鑑階段

針對大學社會責任的教育與服務方案，CIPP提供了形成性及總結性取向的評鑑面向，並以表1說明之。以下分別進行四個評鑑階段的內涵及功能詳述(張銘華等，2008；王全興，2009)。

1.背景評鑑：

為確認研究／服務對象的優點與弱項，並提供改進方向。目標有5項：(1)描述欲達成服務的背景；(2)定義預設的受益者，並評估需求；(3)定義為符合需求會遇到的問題；(4)定義符合需求所需的資源及可能獲得的機會；(5)評估方案的清晰度與適切性。透過背景評鑑能幫助計畫人員整合目標情境的優勢、劣勢與背景脈絡，定義出其需求、問題、資產與機會。

2.輸入評鑑：

其功能用於選擇支持性資源及解決問題的策略與程序設計，可為欲建立的活動提供判斷基礎，為欲實踐的方案設計行動方針，確定資源運用方式以達成目標。輸入評鑑可分為三階段，首先參考背景評鑑中對象的需求目標及實際狀態，第二進行資訊的組織與分析，依目標對象的需求評估現有問題與解決策略。第三提出尋求解決途徑的建議，將潛在的提案進行排列與評估，以設計最佳的策略與行動計畫。

3.過程評鑑：

其功能為監督計畫的執行，提供回饋給執行人員。一方面有助於了解方案的進度與原訂計畫的相符程度，並檢視資源運用的效率。另一方面提供指引，得以在必要時修正計畫。過程評鑑透過不斷的形成性評鑑與回饋，形成持續改進的過程，並監督計畫執行與資源分配。

4.結果評鑑：

用以測量、解釋及判斷方案的成就，反映計畫的成果。主要目標為確定方案符合需求的程度，並幫助檢視方案中預期與非預期、

正面與負面的相關成效，為爾後的計畫提供整體設置的導引。通常結果評鑑會與前三種評鑑相呼應，如蒐集過程評鑑中方案執行者與參與者的回饋，檢視輸入評鑑中方案實踐的執行程度，以及探討背景評鑑中對需求的回應程度。

(三) CIPP 評鑑的功能

由前述CIPP評鑑模式的定義觀之，該模式提出具體的評鑑活動與範圍，可得出受評對象的價值與優點，亦呈現描述性與判斷性資訊的歷程，能為受評者提供有用的資訊，幫助決定者做決策時有所依據，屬於系統改良的評鑑觀點。在CIPP評鑑模式中，以下幾項功能有利於社會責任的實踐(王全興，2009)：

- 按地方／對象的需要設定目標，是以背景評鑑形成計畫性決定。
- 依目標需求與資源設定計畫，是以輸入評鑑做成結構性決定。
- 方案實施的過程中不斷滾動性調整，是以過程評鑑達成實施性決定。
- 總成果檢核目標達成的契合度，是以結果評鑑做成循環性決定。
- 透過事前與事後的回饋系統，提供整體循環評鑑過程，達成改進現況的功能。
- 該模式的運作強調賦權增能的概念，其需求由下而上，凝聚共識形成決策。

本校第二期USR計畫參考教育部提供的中長期效益評估面向與指標，呈現學校推動USR之成效；並以CIPP評鑑，進一步呈現各子計畫推動USR之成效。由於成功大學執行社會責任在於強調場域實踐的推動，特別是主要以課程融入的方式進行，而CIPP強調整個計畫或活動的評估，從不同發展階段到結果，定位出形成效益的機制，以

及了解無法達成預期結果的原因。本校期許以CIPP的各評鑑階段所獲取的資訊，幫助指引社會實踐之計畫方案發展形成性評鑑，並提供相關解釋以得出中長期效益之總結性評鑑。

三、USR計畫成效評估反饋至校務中長期發展計畫

本校透過USR資源中心發起的跨計畫共識會議，串聯各計畫教師及助理，凝聚團隊成員對CIPP評鑑應用於計畫之中長期效益評估的意識，並於學期間辦理CIPP評鑑與內涵工作坊，邀請計畫教師及助理一同學習。

為使工作坊具有效益，USR資源中心需先準備成大校務發展重點，以及幫助計畫成員理解CIPP撰寫方式的工具，如事先擬好的CIPP架構表格及撰寫範例，爾後邀請計畫成員依照表格，填入各自計畫的「目的背景」、「資源分配」、「執行過程蒐集方式」及「預計達成的結果」，並思考計畫推動與成大校務發展的連結，讓計畫依各自特色進行架構之調整修增。

最後各計畫於年底將表格回傳至中心，內容涵蓋「目的背景」、「資源分配及實際運用」、「執行過程蒐集方式及過程記錄」及「預計達成的結果及成果呈現」。USR資源中心進一步將各計畫所提供的資料進行整合，回應校務發展重點並撰寫中長期效益評估及年報。

各計畫之中長期效益評估結果將回饋至本校推動社會責任發展之目標深化與方針調整，並提供學校檢視推動中長期校務發展計畫之過程與階段性結果。以校務治理與地方需求的階段性成效評估，對校內回饋本校教學研究之社會責任，強化社會責任與影響力，發展公共利益。

在人才培育面向的成效評估，反饋本校培養學生批判力、想像力與同情心；透過國際連結，培養國際視野，發展學生成為具國際競爭力的人才，思考解決全球面臨的重大議題。對在地回應地方需求，並透過區域整合治理，帶動地方產業發展，協助社會經濟轉型與升級，善盡本校大學社會責任，成為讓臺南感動的大學。本校USR期許從深耕在地至放眼國際，貢獻全球永續發展的力量。

四、CIPP應用的例子

以本校第二期USR萌芽型計畫「農牧共好與農綠共生：以科技民主為行動核心的技術與價值創新」為例，該計畫重點議題為永續環境，並從「農牧廢棄物循環再利用」及「再生能源」議題延伸，導入微生物藻菌處理及養殖概念，發展以農民為主體的友善農業推廣與技術社群。甚至以此為基礎發展行銷品牌，進而結合跨校系所的環工、微生物菌專業，與在地農民、企業合作，將「廢棄物」轉換為市場可接受的「資源」；同時，也將當下南臺灣沿海區農漁村的發燒議題「光電綠能是否會與農漁發展衝突」納入本期計畫關懷，發展出在地適宜的科技(物)部署，並將前述農業廢棄物導入複合式利用，達成「以科技民主為行動核心的技術與價值創新」。以圖3說明計畫目標與場域連結。

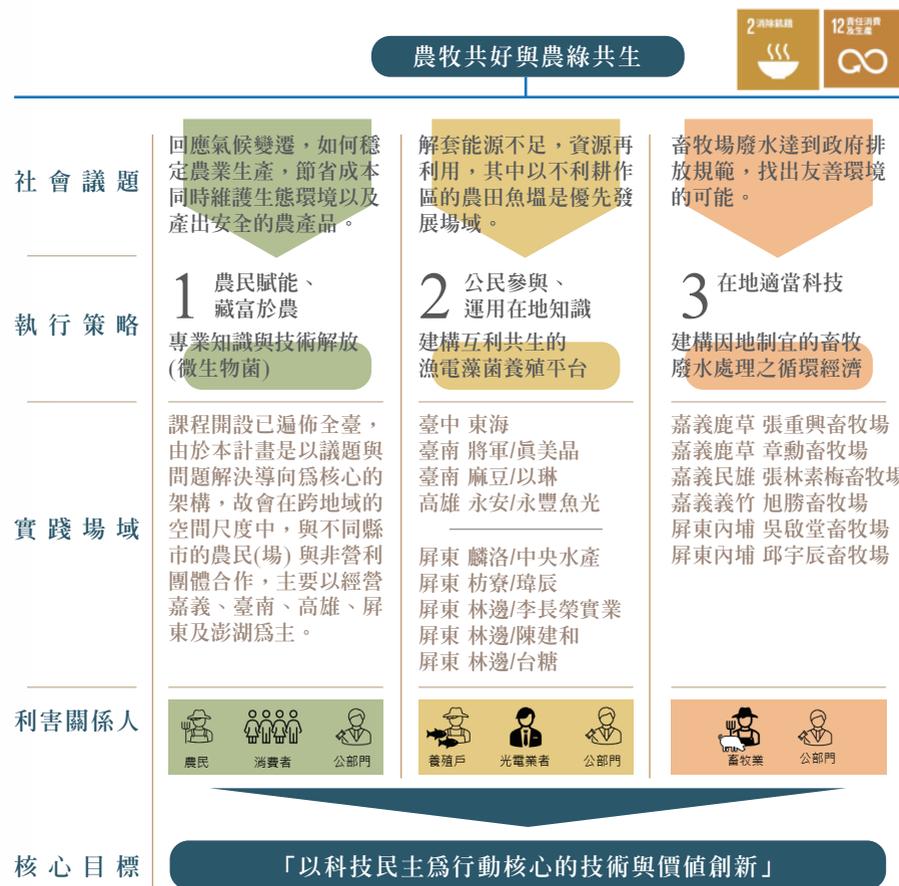


圖3：農牧共好與農綠共生計畫概念圖

1. 背景評鑑

基本取向 背景評鑑需確認計畫實施的背景脈絡，了解問題與需求並提供改進方向。以下說明計畫核心目標制定的背景。

- 目標**
- 1) 界定對象的背景脈絡
 - 2) 評估對象的需求
 - 3) 依據需求診斷問題
 - 4) 判斷計畫所設定的目標是否足夠回應對象的需求

運用例子

對象的背景脈絡：

二氧化碳過度排放，全球暖化帶來的極端氣候影響，世界共同面臨的問題—土壤肥力不足、能源不足、農藥及化肥過度使用。惡性循環下，環境成本及生產成本相對提高。

對象的需求為何：

回應氣候變遷，如何穩定農業生產，節省成本，同時維護生態環境以及產出安全的農產品。

需求的問題為何：

農藥與化肥的減量會面臨的產量銳減及病蟲害增加，以及極端氣候下植株生長環境的改變。

目標：

農民賦能、藏富於農，強化農民自主性，建立臺灣在地農村循環互利模式。

2. 輸入評鑑

基本取向 為達成計畫目標，羅列當前的條件、資源，及因應議題的策略。

- | | |
|------------|--|
| 目 標 | <ol style="list-style-type: none"> 1) 確認團隊能力 2) 針對問題設定方案的策略 3) 為方案規劃程序、預算及時程，以利執行策略 |
|------------|--|

運用例子

當前團隊資源：

- 1) 計畫核心團隊：校內跨領域專業教師0名，場域助理0名。
- 2) 外部協力團隊：0個NGO團隊、0個合作企業公司。
- 3) 經費支持：如教育部USR經費、校內配合款等。
- 4) 課程設計：如計畫課程領域及場域實踐方法等。
- 5) 外部協力資源：如合作的公、私部門。
- 6) 槓桿外部資源：如與其他單位合作的計畫或培訓方案等。

為計畫擬定的策略：

- 1) 農民賦能、藏富於農：協助農民學會培養微生物菌，以降低農民生產成本與友善農業推廣，強化農民自主性，建立臺灣在地農村循環互利模式。
- 2) 公民參與、運用在地知識：使用創新微生物科技協助漁電共生場域，提高水產養殖存活率，使漁民收成好，推廣無毒養殖友善環境之概念。

建構互利共生的漁電藻菌養殖平臺。

- 3) 適當科技：建構因地制宜的畜牧廢水處理之循環經濟，使用創新微生物技術發展臺灣中小型畜牧場廢水處理適當科技，協助畜牧場廢水達到排放標準，進一步達到循環經濟的目標。

為解決問題的策略：

- 1) 農民賦能：開設微生物菌種課程，教導農民自行擴培能力，減少農作成本。透過微生物資材的使用，降低田間農藥及化肥的使用，並同時提升農作物的品質及產量。
- 2) 公民參與：利用團隊創新微生物科技協助漁電共生場域提升水產養殖存活率。
- 3) 適當科技：利用創新微生物技術協助畜牧場廢水處理。

3. 過程評鑑

基本取向 為進行中的方案蒐集紀錄與回饋，以確認策略的執行程度與問題解決程度。

- | | |
|------------|--|
| 目 標 | <ol style="list-style-type: none"> 1) 過程中有回饋機制，確認階段性問題之解決 2) 階段性目標的執行情形 3) 過程中有詳細記錄，以利後續分析與判斷 |
|------------|--|

運用例子

回饋機制：

- 1) 農民賦能：透過群組的建立，了解農民在微生物菌種的使用狀況、……。
- 2) 公民參與：漁電共生場域問題收集、……。
- 3) 適當科技：畜牧場問題收集、……。

記錄的方法為何：

- 1) 影音/影像紀實：透過田間的訪視，挑選在田間使用微生物菌有心得農民拍攝短片，透過影片學習，解決高齡農民閱讀上的障礙，並佐以影像記錄。
- 2) 田間記錄：訪視場域將討論過程進行記錄，並透過農民社群軟體，讓其他農民也有如臨現場的學習知識。
- 3) 處理紀錄：執行期間將投放微生物製劑與場域狀況進行記錄。
- 4) 學生作品及心得回饋：檢視實踐型教學成果。
- 5) 刊物創立：介紹計畫目標、課程設計與人才培育的創新思考外，更將計畫在友善農業及能源再生等推動成效做深度報導。

4. 結果評鑑

基本取向 確認方案與需求的契合，用以測量、解釋，及判斷一個方案的成果。

目 標	1)選擇一項評估指標	2)檢視結果與目標的契合度
	3)成本效益評估	4)闡釋方案的價值與優點
	5)社會責任的效益評估	

運用例子

評估指標：

自訂量化、質性績效指標，計畫訂定指標包含「友善農業共學網」、「互利共生的漁電藻菌養殖平臺」、「建構藻菌處理廢水模式」、「校園內跨域人才培育」、「農民賦能，培育校外業師」五項指標。

結果與目標的契合度：

計畫執行進度目前為第0年，檢視其KPI指標符合度，並以量化呈現達成率，以質性呈現績效內容。

闡釋方案的價值與優點(回應計畫目標)：

- 1) 農民賦能
透過正式微生物菌種課程的培訓及後續社群的成立，藏富於農，使農民在共學共榮環境下，找到屬於自己的田間管理。
- 2) 公民參與
協助漁產養殖戶用創新藻菌微生物科技養殖無毒水產，並結合太陽能設備，達到產業精緻化，將微生物與生態循環用水的科技使用於水產養殖，提升漁民無毒養殖的概念，促進友善漁業的發展，創造綠色永續經營之概念，藉此達成協助漁業精緻化、提高產值、友善環境及循環經濟的目標。
- 3) 適當科技
利用創新微生物廢水處理技術，使廢水達到排放標準，創造額外經濟收益，協助提升廢水處理效能，進一步澆灌農作物，讓珍貴的水資源可有效循環不浪費，符合政府循環經濟政策。

本計畫透過農民培力的多元嘗試，培養農民參與本計畫的知識資本與行動資本，發展以農民為主體的友善農業推廣與技術社群，進而結合跨校系所的環工、微生物菌專業。同時，也將當下南臺灣沿海區農漁村的發燒議題「光電綠能是否會與農漁發展衝突」納入計畫重點，發展在地適宜的科技(物)部署，並將前述農業廢棄物導入作複合式利用，讓大學與地方共學共行，創造農漁牧業共生，並與光電綠能共存發展的方案。

五、總結

自2018年教育部推動「大學社會責任實踐計畫」，成功大學主要以「連結」在地與「培育」人才為核心，強調地方大學作為議題思辨與地方需求之知識轉譯場域。從在地需求出發，重新思考全球性議題發展，帶動地方永續發展的可能性，以及建置地方知識治理的機制，並嘗試從場域實踐的經驗回饋高等教育知識傳遞的創建性及適用性。本次嘗試運用CIPP評鑑模式，藉著執行階段的特色及優點，包括利用背景評鑑、輸入評鑑、過程評鑑與成果評鑑，得出之形成性與總結性結果，幫助計畫盤點實踐過程與目標的距離，並建構出描述性和判斷性的資訊蒐集方式，進一步幫助檢視計畫所設定之目標、方案、實施過程以及結果的價值與優點，以獲得之資訊進行方案的調整、改進，最後於設定的時間節點提供績效報告，回饋至計畫及學校推動單位。

參考文獻

- 王全興 (2009)。CIPP評鑑模式的概念與發展。《慈濟大學教育研究學刊》，(5): 1-27。
<https://doi.org/10.6754/TCUJ.200907.0001>
- 邱婉婷 (2006)。教育行政評鑑理論 - CIPP評鑑模式。《網路社會學通訊期刊》，52。
- 張銘華、熊亮原、饒達欽、楊宏仁 (2008)。CIPP評鑑模式應用於高職學校經費運用績效之實證研究。《龍華科技大學學報》，119-138。
- 謝全文 (1996)。《教育行政-理論與實務》。文景。
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and 'Mode 2' to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2): 109-123.
- Hessels, L.K. & Van Lente, H. (2008). Re-thinking new knowledge production: A literature review and a research agenda. *Research policy*, 37(4): 740-760.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2003). Introduction: "Mode 2" revisited: The new production of knowledge. *Minerva*, 41(3): 179-194.
- Pestre, D. (2003). Regimes of knowledge production in society: Towards a more political and social reading. *Minerva*, 41(3): 245-261.
- Stufflebeam, D. L. & Kellaghan, T. (eds.). (2003). *International handbook of educational evaluation*. Springer Dordrecht, Kluwer Academic.
- Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. In: F. F. Madaus, M. Scriven, & D. L. Stufflebeam (eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation*: 117-141. Kluwer.

大學
試辦
案例
篇

Part 2

05

以永續發展目標光譜評估大學 社會責任影響力：以南華大學為例

林俊宏

南華大學通識教育中心 自然生物科技學系教授
通識教育中心主任兼大學社會責任推動總辦公室執行長
jhlin@nhu.edu.tw

蔡嘉真

南華大學通識教育中心 大學社會責任推動總辦公室專案助理
b111926@nhu.edu.tw

陳姿璇

南華大學通識教育中心專案經理
smallqwe@nhu.edu.tw

王晨宇

南華大學教務處校務研究辦公室 通識教育中心專案助理
sji2713@nhu.edu.tw

關鍵字：慢城計畫、指標轉譯、關聯性矩陣、關鍵行動方案

05

以永續發展目標光譜評估大學 社會責任影響力：以南華大學為例¹

林俊宏、蔡嘉真、陳姿璇、王晨宇

摘要

南華大學校務發展計畫與SDGs緊密結合，為分析中長期影響力，評估本校執行5年的大學社會責任實踐計畫。南華大學USR計畫建立的評估程序是：利害關係人評估、成果及效益分析、中長期影響力分析。依據教育部大學社會責任推動中心第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」作業說明之規定四大面向：校務治理、人才培育、地方需求、國際連結等層面，將既有的行動方案進行編碼轉譯，以對應不同的報告及指標。針對本校的《慢城計畫》於成果及效益分析中，賦予各面向活動關聯性、SDGs Targets關聯性後，透過關聯性矩陣分析計算得分。透過以上程序找出每年度行動方案(一階)、多元活動(二階)的關鍵績效及SDGs光譜分布。結果顯示，影響力光譜分布的結果，符合該計畫當初設定的發展目標SDG 12、SDG 4、SDG 2、SDG 17。其中，SDG 17因Covid-19疫情之故，致使其光譜較淺。未來將持續嘗試擴大整合評估本校全校各項措施之中長程影響力。

一、南華大學校務發展與永續發展結合

南華大學是星雲大師發起「百萬人興學」於1996年創設，為「佛光山教團系統大學」於國內創立的第一所大學。本校以「公義與公益」的大學為創校宗旨，秉承星雲大師訂的「慧道中流」校訓，以「提升生命價值與永續發展，培養慧道中流的南華人」為教育願景，實踐「以生命力帶動三好生命力、以學習力提升就業競爭力、以全球觀促進國際移動力」的教育理念。南華大學自我定位為「生命關懷、公益公義、國際知名的教學卓越大學」，以「生命教育、環境永續、智慧創新、三好校園」為辦學特色，並列於「南華大學校務發展計畫」中。

為與世界永續發展趨勢接軌，「南華大學校務發展計畫」內容深度結合SDGs，據以撰寫本校中長程發展方向及方案。此外，南華大學參與具有SDGs內涵、ESG(Environmental, Social, Governance)發展內涵之外部評估有：英國泰晤士高等教育大學影響力排名(Times Higher Education Impact Rankings)、世界綠色大學排名(Green-Metric World University Ranking)、國家企業環保獎、台灣永續能源研究基金會永續報告獎、遠見USR大學社會責任獎。

筆者在2014年主編南華大學第一本「2013年社會責任永續報告書」(Social Responsibility and Sustainability Report of Nanhua University)²開始，發現許多國際標準均重視利害關係人的評估，例如：ISO 9001、ISO 14001、ISO 50001等標準，加上筆者曾於業

1 誌謝：感謝教育部經費支持《慢城計畫》，第一期計畫名稱為「大林慢城營造趣」(萌芽型)，第二期計畫名稱為「以慢城意涵推動宜居城鎮生活」(國際連結萌芽型)，第三期計畫名稱為「擴散慢城意涵—營造永續宜居城鎮生活」(永續發展類國際合作型)。另第三期也支持本校的「大學社會責任納入校務發展規劃」。

2 請參照：<https://csr2.nhu.edu.tw/PageView.aspx?eid=197>

界工作時輔導廠商通過ISO的經驗，深知利害關係人的溝通及評估是至關重要的第一步，校務運作或計畫行動均要對應利害關係人關注的議題，遂於該報告書中開始進行利害關係人之評估、彙整利害關係人關注的議題、重大性分析，爾後每年均持續進行評估及更新。

在教育部大學社會責任(University Social Responsibility, USR)實踐計畫架構下，本校開始建立USR整體規劃PDCA(Plan-Do-Check-Act)，同時包括外部循環及內部循環持續改善機制。由本校大學社會責任總辦公室設計管制考核表、彙整各計畫資料，再分別透過GRI準則(Global Reporting Initiative Standards)³及利害關係人評估之程序，分別產生「南華大學永續報告書」、「南華大學社會責任計畫中長期效益評估報告書」，評估並揭露南華大學在永續發展、ESG上的實踐軌跡及影響力。

二、影響力評估程序

南華大學將SDGs與校務發展結合緊密，為與外部評比及國際指標對接，選擇SDGs為影響力評估標的，以探討校務發展在SDGs上的發展脈絡及未來持續改善的途徑。

文中所揭露資訊統計，自2018年4月1日至2022年12月31日止。因學校以學年制為範圍，部分揭露資訊範圍為107-111學年度(部分)為範圍，即2018年8月1日至2022年12月31日止。為分析中長程影響力，評估本校執行5年的大學社會責任實踐計畫。內部邊界為南華大學2018-2019年第一期大學社會責任實踐計畫「大林慢城營造趣」(萌芽型)、2020-2022年第二期大學社會責任實踐計畫國際連結

³ 請參照：<https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>

萌芽型「以慢城意涵推動宜居城鎮生活」(以下統稱「慢城計畫」)，外部邊界則為盤點之利害關係人，資料涵蓋面向包括「校務治理」、「人才培育」、「地方需求」、「國際連結」等層面。

以南華大學USR計畫建立的評估程序為例：利害關係人評估、成果及效益分析、中長期影響力分析，各項程序說明如後。

(一) 利害關係人評估

1. 校層級的溝通及鑑別

每年遵循GRI準則的利害關係人包容性、永續性脈絡、重大性與完整性四大原則，透過鑑別、分析與確認三大步驟，檢視永續議題，執行重大性分析，校準本校在環境、社會、經濟、校務治理上的策略與長期目標，同時做為企業社會責任報告書的編撰方針，藉此盤點本校永續現況、推動各組織持續精進，為社會與學校創造共享價值。

綜合上述分析，將利害關係人分為：考量對營運影響的重要性與相關性，教職員、在校生及家長、夥伴高中職、董事會、佛光山功德主、目的事業主管機關、政府、社會(社區、企業、畢業生、學術單位、媒體、非政府組織/非營利組織)等八大類利害關係人，是本校任務推動及優先溝通對象。校層級的利害關係人溝通及鑑別成果作為基礎，撰寫「南華大學永續報告書」，完整報告可參閱歷年永續報告書⁴。

2. USR計畫層級的溝通及鑑別

依照南華大學永續報告書內所列示之利害關係人鑑別、關切議

⁴ 請參考：<https://csr2.nhu.edu.tw/>。

題與溝通機制，以此資料庫為基礎，篩選出USR計畫的利害關係人，將其溝通及鑑別成果作為基礎，撰寫「南華大學社會責任計畫中長期效益評估報告書」。

(二) 成果及效益分析

1. 轉譯

2014年，南華大學出版第一本「2013年社會責任永續報告書」。期間，聯合國永續發展目標於2016年開始在全球推廣，教育部大學社會責任推動中心於2020年提供「中長期效益評估作業說明」，發現各種報告各有主要推動架構及指標。其中，南華大學的112-116年校務發展計畫，是依照聯合國SDGs作為指標撰寫校務發展計畫。

為了讓各組織的指標、行動方案之間可以互相關聯，工作團隊決定採行以下策略：

(1)採用聯合國SDGs為轉換核心，以對應校務發展計畫，不僅讓各種外部指標可以轉譯對接到SDGs，也讓各種行動方案可以對應到不同組織的指標；

(2)採用GRI準則作為「南華大學永續報告書」年度報告的呈現方式；

(3)採用教育部「中長期效益評估作業說明」架構作為中長期影響力評估報告的呈現方式。

以上這些安排，期望能將USR計畫成果與校務發展計畫成果扣接在一起，將USR成果融入校務成果中，避免USR計畫評估方式與校務評估形成兩套不同的評估方式。希望透過指標之間的轉譯，整合USR計畫成效評估與校務發展成效，方能看出校務發展成效中關於社會責任的成效。即使未來教育部USR計畫落日，此評估工具也

可繼續在校務發展中沿用，用以評估本校於各面向的中長期成效及影響力，以達校務整合及工具永續利用的目的。

「南華大學永續報告書」之評估基準，包含校務治理、社會、經濟、環境等面向。而為符合教育部大學社會責任推動中心第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估作業說明」公告之四大參考面向：校務治理、人才培育、地方需求、國際連結，將既有的行動方案進行編碼轉譯。故「南華大學永續報告書」採用校務治理、社會、經濟、環境等指標，而「南華大學社會責任計畫中長期效益評估報告書」則是依照教育部評估框架—校務治理、人才培育、地方需求、國際連結，兩者透過轉譯方式對應彼此的指標。

2. 分析行動方案中長期Key Performance

筆者先前雖未曾接觸中長期影響力評估，但有「風險評估」、「失效模式與影響分析」(failure mode and effects analysis)的工作經驗，故將其中一些概念導入，探討USR計畫中各行動方案的累積效應。「南華大學社會責任計畫中長期效益評估報告書」中的關鍵指標(key performance)評估程序為：賦予SDGs Targets關聯性、賦予各面向活動關聯性、矩陣分析、篩選出關鍵行動方案及活動，如圖1所示，並說明如後。

(1)賦予各面向活動關聯性

每個活動(二階)依照教育部評估框架—「校務治理、人才培育、地方需求、國際連結」，進行關聯性評估：強關聯(4分)至無關聯(0分)。例如，協助嘉義縣大林鎮自強旅社提出申請私有老建築保存計畫，校務治理1分、人才培育2分、地方需求4分、國際連結0分。

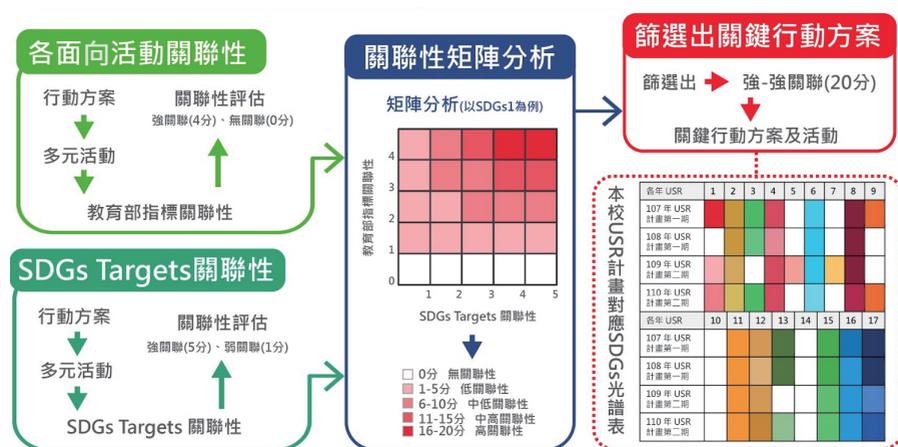


圖1：分析行動方案中長期Key Performance評估程序

(2) 賦予SDGs Targets關聯性

將所評估的歷年USR計畫中，以SDGs的169項Targets為基礎，賦予歷年相關行動方案(一階)、活動(二階)相關之SDG Targets。評估及審視每個活動，賦予與SDGs Targets之關聯性：強關聯(5分)至弱關聯(1分)。例如，街市勘測(一階)項下有許多活動，自強旅社提出申請私有老建築保存計畫為SDGs Targets 11.4 強關聯(5分)；申請保存前的內部討論會議為形成性過程，設定SDGs Targets 11.4 弱關聯(1分)。

(3) 關聯性矩陣分析

將「SDGs Targets關聯性」X「各面向活動關聯性」，得到關聯性矩陣，並分析其關聯性得分自「0分無關連」~「16-20分高關聯性」。由此可以得到USR計畫對應SDGs之光譜表，得分高者光譜顏色較深、得分低者光譜顏色較淺。

透過矩陣分析，可以瞭解該活動於「校務治理、人才培育、地方需求、國際連結」與SDGs Targets 169項之關聯性：強-強關聯(20分)~弱-弱關聯(0分)，並相加。例如自強旅社提出申請私有老建築保存計畫與SDGs 11.4之連結：校務治理5分、人才培育10分、地方需求20分、國際連結0分，總分35分。

(4) 篩選各方案及活動之關鍵行動方案

篩選出「校務治理、人才培育、地方需求、國際連結」各項強-強關聯(20分)之行動方案(一階)及活動(二階)及其最高總分，以歸納出關鍵之行動方案(一階)及活動(二階)。

(三) 中長期影響力分析

參考Chang and Lien(2019)將其校內的課程，依照SDGs分類繪製成光譜圖，以呈現各學院在不同SDGs的分布及貢獻。此分析方法可以作為本校影響力評估的參考。

將歷年計畫於各項SDGs的總分與全項總分之比例繪製成圖，可以找出每年度行動方案(一階)、多元活動(二階)的Key Performance及SDGs光譜分布。疊加以後，亦可找出以探討各Key Performance中長期的光譜成長及變化，以探討行動方案(一階)、多元活動(二階)投入類型、分布、效益逐年變化。

三、影響力評估成果

本次評估的USR計畫，以本校連續執行之USR計畫為主：第一期(2018-2019年)大林慢城營造趣(萌芽型)；第二期(2020-2022年)以慢城意涵推動宜居城鎮生活(國際連結萌芽型)。

將所評估的歷年USR計畫中，釐清行動方案及跟隨的多元活動，每個行動方案(一階)包含多元活動(二階)。例如2022年評估的USR慢城計畫，歷年辦理活動次數(二階)分別為：2018年232次、2019年213次、2020年422次、2021年433次、2022年355次。

(一) 成果及效益分析

1. 關鍵行動方案

為符合USR推動中心第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估作業說明」中所載的「校務治理」、「人才培育」、「地方需求」、「國際連結」四大分析面向。經分析每年的行動方案(一階)及活動(二階)，可得到「16-20分高關聯性」指標及其四大面向總分，即可得到關鍵行動方案。

依照教育部訂定的「校務治理」、「人才培育」、「地方需求」、「國際連結」四大面向，整理各關鍵行動方案如表1所示。該表呈現高總分的行動方案(關鍵行動方案)、排除低總分的行動方案，可以知道在教育部「中長期效益評估作業說明」的框架下，所分析出計畫的關鍵行動方案為何。亦能瞭解USR計畫中，校務財務支持、制度改革、課程改革等校內制度推動，讓教師端在對內對外推動USR計畫具有很大的支持力量。

2. 關鍵行動方案與「南華大學永續報告書」之關聯性

「南華大學永續報告書」採用-校務治理、社會、經濟、環境等指標；「南華大學社會責任計畫中長期效益評估報告書」依照教育部指標-校務治理、人才培育、地方需求、國際連結，二者透過轉譯方式對應彼此的指標。故透過先前步驟篩選出校務治理、人才培育、地方需求、國際連結各項強-強關聯(20分)之活動(二階)及其最高總

分，以歸納出關鍵的行動方案(一階)及活動(二階)後，可以對照出該行動方案於「南華大學永續報告書」校務治理/社會/經濟/環境等指標之分布。

表1：四大評估面向之關鍵行動方案

面向	指標	關鍵行動方案
校務治理	財務支持 課程設計 資源配置 永續規劃	學校經費配合狀況、導入CSR 跨領域學程、開設特色課程 專責辦公室設立、校內資源整合與合作、利害關係人溝通及場域經營 獲得綠色獎項
人才培育	學生就業競爭力 USR教師支持 團隊成員 地方人才培育	自主學習課程、學生參與競賽 教師投入程度、教師多元升等、得免教師評鑑、教師評鑑加分 聘用專職人數、團隊成員、專業訓練 慢城認知調查、建立共創之夥伴關係
在地需求	合作單位 問題解決 產業創新 場域服務	成立及經營駐地工作站 慢意涵擴散、地方文資保存及老建築、媒體、印刷出版 廢竹利用、生態友善農業、生態旅遊 台灣慢城及地方創生交流、學生服務學習、學生自主行動
國際連結	國際移動人才 國際交流 國際夥伴 國際影響力	學生移地教學 簽訂MOU、國際諮詢、拜訪國際場域、國際活動 社會實踐、慢的設計思考 世界大學影響力、南華大學永續報告書、世界綠色大學

以表1中「在地需求」面向中「合作單位」指標的「成立及經營駐地工作站」關鍵行動方案為例：105年起陸續成立「南華大學大林鎮區駐地工作站」、「南華大學上林社區駐地工作站」、「南華大學古坑麻園駐地工作站」，作為不同生活模式之區位的經驗累積、典範擴散的基地。由統計發現，「在地需求」得分最高的是「成立及經營駐地工作站」這個關鍵行動方案(一階)，其中透過駐地工作站衍伸出與社區溝通、辦理活動、發展課程/課群/學程、成果發表的活動(二階)為其中得分的關鍵。

此外，該項關鍵行動方案可以對照「南華大學永續報告書」內容，其內容為：上林社區駐地工作站以營造適於農業區位的慢城模式為主，在該駐地工作站籌辦農業生態敘事、生態旅遊、生態農業產銷、創新創業、開設學程與課群、捲動社區及場域經營等行動方

案。其中，各開課課程均與場域行動方案相融，使學生透過課程瞭解行動方案之執行方式；於社區導入生態指標，發展生態農業及生態旅遊，並創造生態農業的產銷鏈。大林鎮區駐地工作站則以營造適於城鎮中心的慢城模式為主，以此為據點籌辦城鎮敘事、街市勘測、推廣慢運動、產業連結、開設學程與課群、捲動社區及場域經營等行動方案。其中，各開課課程均與場域行動方案相融，使學生透過課程瞭解行動方案之執行方式；且於鎮區導入慢遊慢食之模式，透過食物和旅遊，連結鎮區商業及周遭社區農業，創造符合小鎮鎮區及農業區的模式，如圖2所示。

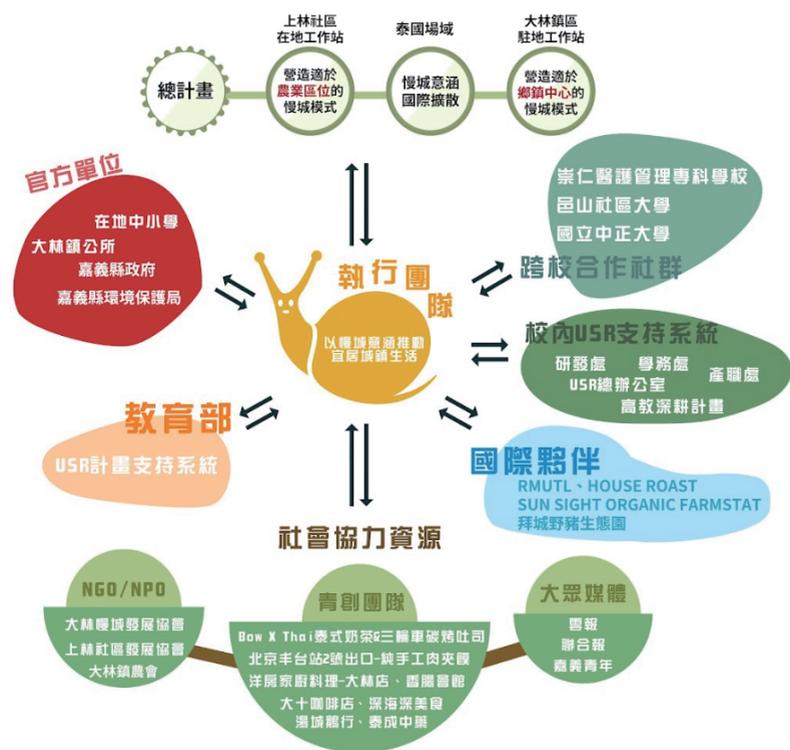


圖2：分析關鍵行動方案後對接「南華大學永續報告書」之內容—成立及經營駐地工作站為例

(二) 中長期影響力分析

1. 各項SDG光譜逐年變化

各項SDG逐年變化之光譜圖，如圖3所示。其中，同一項SDG採同一色系：同一色系顏色愈深代表該項SDG投入比例高、顏色愈淺代表該項SDG投入比例低。由分析研究結果可以發現，每年行動方案雖不一樣、光譜有深有淺，但單一SDG之延續性長，顯示針對該項SDG之行動深遠且延續。

年度別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
107年USR計畫第一期	Red	Orange	Green	Red	White	Blue	White	Dark Red	Orange	White	Orange	Orange	Green	White	Green	Blue	Dark Blue
108年USR計畫第一期	White	Orange	Green	Red	White	Blue	White	Dark Red	White	White	Orange	Orange	Green	White	Green	Blue	Dark Blue
109年USR計畫第二期	White	Orange	White	Red	White	Blue	Yellow	Dark Red	White	White	Orange	Orange	White	White	Green	Blue	Dark Blue
110年USR計畫第二期	White	Orange	Green	Red	White	Blue	White	Dark Red	Orange	White	Orange	Orange	Green	White	Green	Blue	Dark Blue
111年USR計畫第二期	White	Orange	Green	Red	White	Blue	White	Dark Red	White	White	Orange	Orange	White	White	Green	Blue	Dark Blue

圖3：各項SDGs逐年光譜變化

歷年計畫於各項SDGs的總分與全項總分之比例，繪製成圖4。可以得知南華大學USR計畫雖然每年行動方案不一樣，但整體計畫分析歷年所有行動方案所側重前10大SDG依序為：SDG 4、SDG 8、SDG 16、SDG 11、SDG 13、SDG 2、SDG 3、SDG 12、SDG 15、SDG 17。其中，因為國際Covid-19疫情變化，致使SDG 17影響力比預期小。

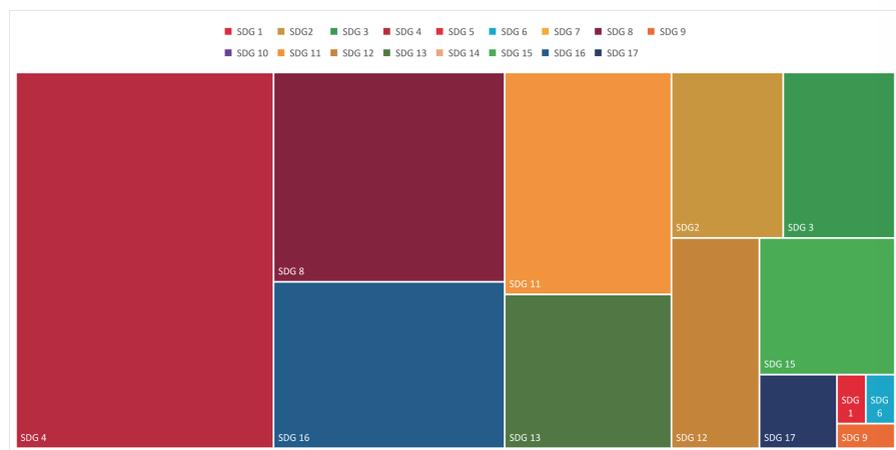


圖4：歷年行動方案之SDGs得分占比

2. 各項SDGs Target變化之分析

分析各項SDGs所屬的Targets，分析該SDG的光譜，可以得知該項SDG中各項Targets側重占比。例如，分析SDG 4中各項Targets之光譜，如圖5所示。發現該計畫在SDG 4.7持續進行且深耕，顯示該計畫在2018–2022年持續確保各教育層級學子皆能學習促進永續發展相關教育以及永續生活模式的知識與技能。

年度計畫/SDG4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.a	4.b	4.c
2018年USR計畫第一期			■				■	■		
2019年USR計畫第一期	■		■				■			
2020年USR計畫第二期	■			■			■	■		
2021年USR計畫第二期				■			■	■		
2022年USR計畫第二期							■			

圖5：SDG 4下各項Targets逐年光譜變化

例如，分析SDG 12中各項Targets之光譜，如圖6所示。發現主要為SDG 12.8。說明慢城計畫在2018–2022年持續提升自然資源的永續使用以及自然和諧共存方式，同時也肩負教育地方責任，提升地方人士永續發展的相關資訊知識與意識。

年度計畫/SDG12	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.a	12.b	12.c
2018年USR計畫第一期						■		■			
2019年USR計畫第一期								■			
2020年USR計畫第二期		■				■	■	■			
2021年USR計畫第二期		■				■	■	■			
2022年USR計畫第二期			■					■		■	

圖6：SDG 12下各項Targets逐年光譜變化

四、結論及未來發展

(一) 評估結果與當初規劃一致

本報告分析後，發現影響力光譜分布的結果，符合該計畫當初設定的發展目標(如圖7所示)，顯示影響力分布與該計畫之行動方案規劃發展方向一致。

- 慢城計畫主計畫以SDG 12互相連結，以國內外場域慢城意涵培力、國內外場域慢城指標評估、內部外部利害關係人之聯結為發展目標。
- 子計畫一與SDG 2牽引，以導入生態指標，發展生態農業及生態旅遊，並創造生態農業的產銷鏈為發展目標。
- 子計畫二與SDG 4對應，以導入慢遊慢食之模式，透過食物和旅遊連結鎮區商業及周遭社區農業，創造縫合城鎮鎮區及農業區為發展目標。

- 子計畫三則和SDG 17相互對照，協助當地社區發展特色及產品，並進行慢城理念溝通為發展目標。



圖7：該計畫設定目標與SDGs、慢城指標之連結

(二) 未來發展

本次評估是依照本校既有CSR及SDGs基礎，分析本校連續執行第一期至第二期USR之計畫，探討計畫中長期執行之成效。其中，參照教育部第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」作業說明之架構：校務治理、人才培育、地方需求、國際連結等項目，進行分析。

1. 面向深化

經過中長期影響分析後，未來規劃分成校務治理、人才培育、地方需求、國際連結等面向，說明如下：

- 校務治理：本校校務發展計畫與SDGs結合，由內而外串聯及推進。將持續本校校務發展、計畫行動方案與SDGs連結。此外，

本校成立「南華大學社會責任實踐計畫總辦公室」作為USR-Hub，協調校內所有大學社會責任類計畫之平臺。本計畫內部由總計畫PDCA外部循環及內部循環，透過內外部回饋，進行持續改善。

- 人才培育：持續推動學生跨域競爭力、USR教師支持、地方人才培育等，透過利害關係人評估，持續瞭解需求並精進人才培育面向及措施，與地方創生結合。
- 地方需求：持續經營駐地工作站，並評估拓展不同場域的駐地工作站。深耕臺灣慢城聯盟，推動慢意涵的聯盟行動，並結合文史紀錄、環境永續及產業合作，達到地方創生的目的。
- 國際連結：與泰國姊妹校RMUTL合作推展慢運動，讓慢食、慢遊、慢活、慢城等意涵，可以在泰國開展。

2. 評估範圍延伸

中長期影響力評估範圍，預計未來將擴展延伸：

- 發展質性評估程序，評估利害關係人的中長期影響；
- 評估2020年起的USR Hub計畫；
- 擴大整合評估本校各項措施之中長期影響力；
- 整合世界大學影響力、世界綠色大學等指標。

參考文獻

- Chang, Y. & Lien, H. (2019). Mapping course sustainability by embedding the SDGs inventory into the university curriculum: A case study from National University of Kaohsiung in Taiwan. *Sustainability*, 12(10): 4274. <https://doi.org/10.3390/su12104274>

大學
試辦
案例
篇

Part 2

06

中長期效益評估中的協力能動性： 南臺科技大學的經驗與思維

鄭育萍

南臺科技大學社會責任與環境永續中心社會責任組組長
yptntw@stust.edu.tw

關鍵字：效益評估、社會影響力

06

中長期效益評估中的協力能動性： 南臺科技大學的經驗與思維

鄭育萍

摘要

南臺科技大學自試辦期即參與大學社會責任實踐計畫(USR計畫)，於第一期與第二期執行「青銀共創、攜手在地共築智慧高齡友善社區計畫」深耕型計畫與「文化底蘊的在地創生與傳播—府城vs. 月津計畫」萌芽型計畫。做為深耕型計畫執行學校，第一期由團隊子計畫教師嘗試以SROI建構中長期效益評估模式；隨著第二期專責單位的設置，由大學社會責任推動中心主責影響力評估業務的推動。筆者於第二期計畫執行期間擔任南臺科技大學社會責任推動中心執行長，透過文獻爬梳、工作坊參與、系列討論會的辦理，漸次掌握效益評估的概念與精神。本文概略分享筆者於第二期的執行經驗，並提出效益評估所需的思維轉變供參，期待能在USR計畫中長期效益評估的探索旅程上，協力啟動與效益評估相關的社會影響力。

一、南臺USR中長期效益評估機制

南臺科技大學於2019年在學校組織章程增設「大學社會責任推動中心」一級行政單位¹，透過專責單位的設置，強化大學社會責任(USR)與校務永續經營發展，規劃全校性USR實踐計畫與發展相關方案，以校級的永續經營宏觀視野，提供師生更為完整的行政支援，並透過社會責任的具體實現，發揮大學責任與影響力。中心自2020年2月1日正式運作，依據《南臺科技大學社會責任推動中心設置辦法》，統籌本校高教深耕計畫善盡社會責任主軸、提供USR實踐計畫、USR Hub 種子計畫與USR社會實踐課程等政策與系統化推動與運營所需的校務支持。除了計畫行政協調與加值整合，持續推動實質的教師獎勵、出版USR年報之外，效益評估工具的發展與提升執行團隊甚或是全校教職員生對於社會影響力的理解，更是本校於第三期戮力推展的重要工作。本節簡述中心與計畫團隊尚在共構的中長期效益評估機制。

(一)由本校USR推動中心主責建構效益評估機制

南臺科技大學USR計畫中長期效益評估之推動與機制的建立，由本校USR推動中心(以下簡稱中心)主責。中心與計畫團隊定期討論與脈絡化關鍵方案的影響力評估內涵與方法、檢視資料是否足以呈現預期成效或是如何論述外溢效應。於知識共享的夥伴關係中，中心與計畫團隊分別扮演不同的角色，中心協助概念的爬梳與轉化，並善用評估的過程與結果，推動更為深層與持續性的組織學習(鄭淑惠，2009)；計畫團隊主責突破「成果」執行框架，將實踐知識放置於

1 為全面推動永續議題，本校「大學社會責任推動中心」於2023年8月改組，並更名為「社會責任暨環境永續中心」，中心包含「社會責任組」與「環境永續組」，與大學社會責任實踐計畫相關的校務支持與校務發展目標的鏈結，由社會責任組協助規劃與落實。本文分享第二期執行經驗，以第二期單位名稱行文。

「成效」與「影響力」的思維架構中，描繪課程、在地方案對於學生、教師、在地社群所帶來的改變，進一步看見其所引發之社會的以及大學與在地為提升人類社會福祉與地球永續所做的改變。

即便中心主責效益評估機制之建構，但影響力評估的推動與落實，實為中心與計畫團隊協作，協作目標不外提升投入USR的教職員生對於成效評估與社會影響力等概念的了解、建立計畫團隊對於成效評估方案的共識、建置相關方案的支援與評估機制等。為運營大學與社區的夥伴關係，計畫團隊定期召開說明會與共識會議，作為利害關係人表示需求與提供回饋的平臺，藉由系統性質量化資料的蒐集與分析，檢視該項方案與課程是否達到預期目標？

為提升計畫團隊成效評估意識，各計畫助理團隊於中心每月召開的跨團隊助理會議需依據改變理論(theory of change)與邏輯模型(logic model)，分享特定方案(如：工作站的設置、在地增能工作坊)的產出與對於計畫嘗試改善的社會議題所帶來的改變，於跨團隊對話與提問中釐清其對於社會影響的理解，並藉由彼此的回饋漸次評估該些改變是否足以視為成效等。提升第一線執行者的相關意識並非易事，卻是競爭型的USR實踐計畫能否轉以社會投資角度推動的關鍵。

由中心主導的效益評估，與由深耕型計畫團隊專人負責效益評估的做法，是否存在些根本上的差異呢？在第二期推動期間，許多學校紛紛成立專責中心，惟專責中心主管與同仁非計畫團隊推動者，常聽聞計畫團隊一夕之間從主導角色變成受管考的績效提供者。筆者認為這樣一個缺乏計畫團隊成員能動性(agency)的管考與被管考的關係，與影響力評估的目標與精神背道而馳，因而更試著維護中心與團隊之間的協力能動性(co-agency)²，以能在不脫離高教人才培育的目

標下，在繁忙的教學、行政、知識建構日常中，不失執行計畫與為社會議題盡一份心力的初心與熱忱。

換言之，中心主導與計畫推動之差異的提問，關鍵在於效益評估於個別學校扮演的角色與功能。依據筆者於南臺的推動經驗，中心負有提供USR計畫、高教深耕Hub計畫與社會實踐課程的校務支持，目標在於發展可讓更多教職員生參與且可持續運作的機制，相關實證資料之蒐集即非純為工具性操作，更是在於協助校務支援機制的發展與反饋至實踐型學習組織的發展。

由中心與計畫團隊協力啟動的效益評估作為，效益評估的功用除了解特定目標是否達成、修正計畫方案與課程外，教職員生回饋資料均會回饋至校務機制的建立。計畫團隊或是中心執行問卷、訪談或是平日交流討論的用意，是在識別社會實踐類課程或是活動可帶給利害關係人的特別經驗與改變，透過口說表達、語彙描述和討論交流，脈絡化該些經驗的在地元素與專業實踐意涵，藉此一次次深化實踐廣度與深度，建構以社會影響力評估行動的學習循環與掌握相關外溢效果。

量化資料可用以呈現參與強度、量化分析可協助識別參與度和特定改變變項的關聯性，但為了正視利害關係人本身的改變與該些改變帶來的影響力，本校更期待藉由歷年質化資料的累積，看見行動者自身意識之社會實踐經驗的程度並能識別相關能力增長之關聯、看見

2 此處的能動性(agency)與協同能動性(co-agency)乃參考經濟合作暨發展組織(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)「2030學習羅盤」(OECD Learning Compass 2030)的定義。能動性意味著有「能力」和「意願」正面影響自己人生和周圍的世界。擁有能動性的個體具有設定目標、反思和負責任地採取行動以影響改變的能力。具有能動性個體所採取的行動，是為行動自身而不是被行動；是主動塑造而不是被塑造；且是主動做出負責任的決定和選擇，而不是接受別人的決定和選擇。協同能動性則是中心與計畫團隊共同成為機制的共同創造者，在具有互動性與相互支持性的關係之中，協助團隊朝著共同的目標前進(OECD, 2019)。

行動者參與主體性的改變（例如：被動參與至主動承擔）或是熱忱的提升等。此為本校中長期效益評估資料蒐集所要啟動的主要歷程、成果與影響力，讓USR活動（課程、創新、校務支持、倡議、商品研發等）播下的種子，能在利害關係人的選擇、參與、實踐中茁壯，於一片吹著社會影響力微風的有氧森林中成長、壯大。

(二) 依據教育部USR推動中心架構脈絡化中長期效益評估架構

於第二期計畫執行期間，教育部USR推動中心提供中長期效益評估參考面向與重點指標。本校隨即對外啟動與夥伴學校共學討論的歷程，亦曾致電推動中心了解各項指標的意涵與資料呈現與論述方式；對內則嘗試依據邏輯模型，界定分工權責、爬梳各類執行方案、辦理改變理論工作坊、評估既存工具與資料是否足以協助計畫評估成效等。

以下是筆者常提供給團隊的基本提問，分享給第三期剛踏入影響力評估的計畫團隊：為什麼要理解中長期效益？如何理解中長期效益？什麼是影響力？如何評估影響力或「中長期效益」？KPI思維與impact思維的關聯與差異為何？「中長期效益評估」如何協助永續的大學—社區夥伴關係？什麼樣貌的「中長期效益評估機制」可呼應南臺的辦學宗旨與社會責任？

社會影響力與中長期效益評估這一組當代主流概念，持續激勵著筆者走出專業舒適圈，協助筆者以更為宏觀與綜整的觀點理解師生走出校園、社區議題與在地知識走入校園的大規模跨界行動。USR推動中心依循改變理論與邏輯模型的思維架構，提出「校務治理」、「人才培育」、「地方需求」、「國際連結」四大面向與16項指標的框架。隨著筆者涉入中長期效益評估經驗的積累，該架構

指引價值愈顯明確，建議各校可先以該份參考架構了解成效評估意涵、釐清成效目標等。

於該架構之下，筆者爬梳本校執行中的各項方案，嘗試以投入/input→活動/activity→成果/output→效益/outcome→影響/impact的邏輯，逐步構建相關方案的成效與影響力，分享於表1，雖未臻完整，但可提供第三期新接觸效益評估的學校一個如何使用此參考架構的切入點。

此外，於USR推動中心參考架構之下，筆者與計畫團隊依據方案屬性，將資料蒐集類別區分為校級與計畫；依據主要利害關係人的不同，評估單位分為社會實踐課程、在地行動方案、校級意識提升活動等。舉例來說，社會實踐課程機制為校務支持屬性，雖然部分教師於課程中蒐集學生回饋，惟個別教師使用工具不同，不同問項蒐集而來的量化資料無法整合。

有鑑於此，中心即藉由服務學習與社區本位學習的概念架構，搜尋期刊已發表的工具，定期蒐集學生修習社會實踐課程之學習成效、教師執行社會實踐課程之教學成效、成果展參與者經驗、教師社群參與經驗、場域合作夥伴年度訪談等依據校級機制規劃與施行的策略方案。計畫團隊蒐集資料為計畫關鍵方案或是於場域社區發生的日常事項，如：造訪駐點工作站人數、在地居民提供的建議與後續落實或引介的紀錄、定期拜訪在地合作夥伴的會議紀錄、培力工作坊參與成員的回饋、年度合作夥伴回饋、計畫教師團隊定期會議紀錄，以及教師執行課程中或是帶領學生團隊過程中自然產生的互動經驗、反思或回饋，這些行動者於過程中觀察、蒐集的關鍵轉變、亮點，是計畫團隊評估特定介入方式是否產生預期成效，建構影響力論述的有力例證。

表1：校務治理面向方案、影響與蒐集工具

指標	投入 / Input	成果 / Output	效益 / Outcome	影響 / Impact
資源配置	設置專責單位	大學社會責任推動中心一級專責單位於2020年2月開始運作	①每年促成數件跨學院、跨團隊或是跨單位的合作 ②精實相關推動支援系統 ③培育具有影響力思維的USR團隊	①轉化「成果」思維，擴大影響力思維 ②促進資源有效運用，降低無效方案比例 ③擴大跨領域合作，降低找尋解方過程中的專業偏見與無力感
	每個計畫均邀請教學或行政主管提供支援	計畫主持人團隊均有教學或行政主管成員，並實際參與計畫成果發表會、區公所拜訪或是場域活動		
財務支持	學校配合款	支應計畫場域運作租金與設備，活絡場域	①穩健且實質的財務支持，營造成效思維的學習生態系統 ②年度聯合成果展演與課程分享會，營造教師社會實踐課程共學文化 ③建立公開參與與對話機制，型塑具有影響力思維的USR團隊	①穩健且實質的財務支持，相關方案可持續推動且深化 ②公開分享執行成效或課程實施經驗，提高務實推動改變的作為與信念 ③對話中深入社會實踐課程或倡議，降低阻礙社會共好的漠然與負向思維
	中心人員配置與營運經費	辦理校級活動與外部鏈結		
		辦理年度校內外分享會、成果展		
		統籌與支援計畫行政營運		
	USR Hub 種子經費	培育種子計畫		
推動社會實踐課程				
其他學校經費	教師獎金獎勵			
課程設計	建置社會實踐課程支持機制	落實社會實踐課程指引	①教師依據社會實踐相關學習與教學理論規劃USR課程，有目的且循序漸進地結合跨領域專業 ②推動期末學習成效評估，資料回饋作為教師調整課程之實證依據 ③發展具信效度的學習成效蒐集工具，促進教學研究與國際學術對話	①開創多元的學習活動與進路，學生動機與意義感提升，改善高等教育歷程之不平等現象 ②推動漸次加深的課程類別，教師掌握課程設計與落實，重拾教學熱情與專業 ③落實社會實踐課程機制，教師依據執行經驗申請相關研究計畫，改善社會實踐教師無餘力撰寫研究計畫的落差
		擬定社會實踐課程類別		
		規劃社會實踐課程認證機制		
		學習成效評估施測		
		課程合作與串聯		
		USR課程發表會		
落實每學期公開徵課				
永續規劃	本校校園永續規劃由總務處負責推動，年度成果於10月提供予中心，以利社會責任報告書撰寫			

換言之，成效評估除了用來了解行動誘發了哪些改變、改善了哪些社會議題？筆者更期待成效評估過程是一個可引導行動者反思實踐經驗、促進真誠對話與實質合作、維護信賴與互惠的實踐與學習模式等的過程。也期待各利害關係人在參與和實踐中積累「採進行動」所需之能力與自主，在實踐中累積實踐智慧，促發可帶來共好與提升福祉的社會影響力。

(三) 社會實踐課程支持機制攜手學習成效評估機制

南臺科大於第一期曾嘗試導入SROI建構中長期效益評估模式，惟評估有限資源、組織屬性、課程為重點實踐機制等限制，且數篇探討SROI運用於非營利組織的文獻指出SROI的數項限制，如計算SROI為計算過往成效所需投入的資源，是否可協助組織做出更適切的決定或是擬定可更為提升整體福祉的方案？又如SROI的計算方式有賴於組織成員或相關利害關係人的主觀估算，這樣的主觀估算方式，也可能會降低未來決策的準確性和無法促進組織學習。同時，非營利組織所提供的介入方案，通常無法找到相類似的商業組織方案作為貨幣化的代理(proxy)，該價值之意涵也難以與其他組織進行比較(Corvo, et al., 2022；Fujiwara, 2015；Maier, et al., 2015；Nielsen, et al., 2021)。

檢討第一期執行經驗與汲取他山之石經驗，且有鑑於導入社區需求或在地議題的課程創新與落實是USR計畫的關鍵目標，建置可解決教與學困境與永續推動的社會實踐課程機制為筆者於第二期的首要目標。如前文所提，由於中心主責校務支持機制的建置，本校的社會實踐課程機制與學習成效評估機制間存有著互為影響與引導的關係。換言之，為了要評估USR社會實踐課程是否可以培育出永

續社會所需要的人才，需由可評估成效的學習成效評估機制攜手依據評估回饋反應的課程支持機制或行政支援。以下簡介南臺社會實踐課程支持機制，以利讀者了解南臺學習成效評估機制與課程機制間的共生聯動。

1. 社會實踐課程支持機制

本校社會實踐課程之推動，旨在建立結合《符應在地需求x導入專業實踐》的多元學習路徑，提供非課室的實作性教育活動，讓參與其中的學生、教師與社區夥伴，於大學專業力與在地知識力的共構下，看見機會與尋回意義感的社會實踐學習過程。本校由中心主導的社會實踐課程支持機制包含《社會實踐課程指引》、《社會實踐課程類別》與《課程認證機制》，期盼教師於設計適合南臺學生的學習與教學活動之餘，也在專業實踐的過程中引領學生踏上影響力之途，落實具有影響力的人才培育模式。

然而，相較於國教階段的教師，高等教育機構的多數教師並沒有教學或課程設計能力的養成過程，於課程中納入在地議題或是帶領同學走入社區，許多教師聞之色變。有鑑於此，中心每學期辦理公開徵件與說明會，並與個別教師會談，推薦參與課程類別。目前每年均辦理課程分享會，提供教師共學與經驗傳承機會。

支持機制一：提供《社會實踐課程指引》

本校大學社會責任推動中心於第二期計畫執行期間推動《社會實踐課程指引》，該課程指引乃依據社區本位學習(Community-based Learning, CBL)的概念規劃課程結構、課程內容組成、多元評量方式等。筆者釐清服務學習與社區本位學習概念後，認為社區本位學習強調教學者於課程規劃過程中有意地結合社區議題與

課室學習(Ibrahim, 2010: 392)的教學策略，比較符合本校於USR課程中專業實踐的推動策略。

以創造USR課程教師與學生攜手走入社區的關鍵學習歷程為目標，接受經費補助的課程均須規劃：(1)場域課程、(2)在地與專業業師、(3)實作成果產出或是向在地民眾正式報告發想與規劃。且強調場域課程非純然的參訪活動或是非與在地議題相關的一日走遊，並引導教師從專業發展、公民參與、在地關懷等面向安排相對應的課程活動與成果展現等，更鼓勵教師於期末發布新聞稿，分享課程執行經驗或是場域課程的交流互動等。透過社會實踐課程結構的提供，打造南臺社會實踐課程的品牌與獨特性。

實際執行面包含以下五項課程相關作法：(1)中心入班進行USRxSDGs簡介、(2)鼓勵業師分享在地或專業課程、(3)學生學習成效問卷施測、(4)教師於社會實踐課程成果報告書分享課程執行經驗、(5)中心每學期辦理USR課程公開徵件。

支持機制二：推動《社會實踐課程類別》

依據兩期USR計畫執行期間累積的USR課程經驗，中心於第三期納入各學院人才培育目標、在地需求的急迫度與強度、課程融入在地議題的適切性，規劃《社會實踐課程類別》，引導教師進一步權衡在地需求、社會實踐課程本質、學生專業養成、課程可創造的影響力之權重。《社會實踐課程類別》乃參考美國多元文化教育學者詹姆士·班克斯(James Banks)提出的多元文化課程統整模式規劃之，依據師生與社區夥伴涉入(engaged)程度的深淺，區分為：意識提升課程(參與場域重要活動，規劃2-3週的課程)、在地參與課程(以在地議題為單元，規劃6-8週的課程)、在地議題構思課程(在地解方

發想)、在地實踐課程(解方原型實作)與跨領域實踐課程(解方原型實作+在地反饋)等五類課程，教師可依據學生學習需求、課程目標、在地需求或是該學期授課時數等，規劃可實質促進學習成效與精實自我教學的社會實踐創新課程。

支持機制三：推動《南臺社會實踐課程認證機制》

為確保社會實踐課程的銜接性、關聯性與延續性，以及全校整體USR課程的綜觀性，並做為學生規劃其社會實踐路徑與專業發展的指引，擬定南臺社會實踐課程地圖，並推動《課程認證機制》。課程認證機制區分為「USR社會實踐證書」與「USR跨領域學分學程」，藉由證書認證，引導學生設計其社會實踐學習歷程，且提供學生認可專業實踐過程中所創造的社會意義與重要性，並從中培養職涯發展所需之技能與涵養。兩者差異為認證機制的發起者，學分學程為系院教師於特定人才培育目標之下規劃的課群，乃由教師或是課程規劃者擬定之學習進路；實踐證書由學生依據其社會實踐目標，整合其修畢的USR認證課程後(USR認證課程為依據《社會實踐課程指引》規劃並落實的課程，由本校大學社會責任推動中心定期公告於中心網頁)，提出申請。

第三期5個計畫團隊規劃的USR跨領域學分學程為「綠電創能與節能實務學分學程」、「文化底蘊創新與社會實踐學分學程」、「智在銀髮樂活學分學程」、「在地共融創演學分學程」、「風土創意社會實踐實務學分學程」，實施要點已於2023年05月12日的校課程會議通過，學生修畢學程「社會實踐素養課程」、「專業實踐課程」、「總整實踐」三類課程達15學分以上者，得申請學程證明，並於學位證書加註第二專長。

2.USR社會實踐課程學習成效評估

本文分享南臺以「課程」為成效評估單位中的學生「學習成效評估」，此評估項目已經試推三年；然課程對於在地引發的社會影響力評估，目前僅針對場域課程關鍵利害關係人進行年度訪談，正在依據學生、教師與關鍵夥伴的質化回饋，規劃評估面向與工具。鑑於學生參與實踐類課程的學習歷程、經驗與學習成效是中長期效益評估關鍵面向，中心於108(2)學期首次以《USR課程學習經驗調查問卷》蒐集USR課程資料，邀請《文化底蘊的在地創生與傳播—府城vs月津計畫》課群學生分享學習經驗。透過9門通識課程的232位同學所提供的有效資料，一窺學生認知的USR課程學習成效與經驗，亦做為檢視量表工具是否具有信效度之據。中心於108(2)學期至文化底蘊團隊9門課發放問卷蒐集學生參與USR課程經驗。

預試問卷主要依據Lichtenstein, Thorne, Cutforth, and Tombari(2011)發展的「社區本位研究課程調查」(community-based research course survey)與Ibrahima(2010)提出的「38題社區本位學習量表」(The 38-item CBL scale)修改之。《USR課程學習經驗調查問卷》為自陳式量表，學生評估其參與之社會實踐類課程內涵，以及此特定學習經驗對其「學術技能」(academic skills)、「在地/全球公民素養」(local/global citizenship)、「個人技能」(personal skills)與「內在發展」(intra-personal development)四方面的影響。藉由量表客觀工具的發展，提供學生反思與分享課程經驗的機會，亦透過系統性資料蒐集，作為教師調整課程之依據與本校課務支援USR課程的參考佐證。中心依據歷年問卷資料調整量表題目，並將學生質化回饋納入USR課程發展模組，雖然於109(1)學期開始正式施測，但目前仍持續依據教師與同學回饋調整題目與執行方式。

於上述社會實踐課程機制與社會實踐課程學習成效評估的支援下，本校教師可先透過在既有課程融入在地元素的方式進行課程創新，並藉此評估學生是否能從其中有所收穫。若對於社會實踐課程感興趣且具有執行成效者，中心接續介紹至USR計畫團隊，進階協助USR計畫團隊解決在地需求。此背後假設為除非個人教師已具有多年的社區經驗，若要獨力開拓新場域，應是無法達成教育部USR計畫期盼大學與特定場域建立長久關係的基調。也是出自一般熟知的雁行理論：「一個人走得快，一群人走得遠」，透過校務支持，教職員生能夠群策群力，一起與合作社區落實互惠彼此的方案，發揮影響力。

二、高教行動者於效益評估所需的思維轉變

所有的組織都會產生影響，不論影響為正向或是負面，不論影響是有意還是無意，運作中的組織一定會產生影響。公司可能生產改善或損壞社會的產品。非營利組織在創造就業機會的同時，可能讓部分人失去工作。或者，非營利組織會提供耗費資源卻沒什麼影響力的服務方案。組織很容易在不清楚其確切可創造之影響力的情況下，或者缺少理解影響力之重要性的熱忱。然而，適切的成效評估系統，可令組織受益，且可藉由該系統幫助組織成功完成任務並改善其影響力(Epstein & Yuthas, 2014: ix)。

多數以成效評估為主題的專書，其論述對象主要為公司、社會企業或是非營利組織，屬於公益財團的私立高等教育機構一般被歸類為非營利組織。惟，假若讀者細思私立高等教育機構的使命、組織目標、資金來源或是服務對象，可察覺私立高教組織實異於多數以改善特定社會議題為目標的非營利組織。

在分享此項察覺帶給筆者對於成效評估的新觀點前，考量中長期效益評估是第三期所有計畫執行團隊都需要投入的課題，筆者簡

述Epstein and Yuthas(2014)《Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors》書中的幾個概念定義，即便目前對於社會影響力的定義仍缺乏適切的理論基礎，尤其是與其相關的規範倫理學的辯證(Corvo et al., 2022)，對於負責成效評估的執行者來說，筆者認為該書的定義對於識別社會行動的屬性仍是有所幫助的，且作為讀者從成果思維跳躍至影響力思維的知識背景與推論架構，我們以這些共同定義為起點，期許未來的某日，共創屬於高等教育使命與目標的成效評估概念與語彙。

(一)Epstein & Yuthas 的「社會影響創造迴圈」

Epstein and Yuthas(2014)提出5個與創造影響力相關的提問，作為組織促進、投資和管理並致力最大社會影響的核心，這5個提問構成「社會影響創造迴圈」(social impact creation cycle)。除了簡述社會影響創造迴圈的概念外，作者給予「影響(impact)」、「社會影響(social impact)」、「投資(investment)」、「社會影響測量(social impact measurement)」等概念的定義，可協助各個團隊構思大學投入社會實踐的影響力，本節簡要整理該些定義。

1. 「影響」的定義

「影響」是社會創效組織³(social purpose organization)的最終目標，影響指的是「活動」和「投資」對於「社會議題(social issue)」所帶來的系統性和根本性的改善與進展。即便組織非屬社會創效組織屬性，影響是組織存在的核心。但許多組織忽略影響，而是將成效(outcome)視為最終目標(pp. 107-108)。

3 筆者註：社會創效組織的主要目標為「達成可衡量的社會的和環境的影響」，該屬性組織包括慈善機構、非營利組織和社會企業。

2. 「社會影響」的定義

「社會影響」是透過「活動」和「投資」帶來的「與社會相關的」及「與環境相關的」改變(the societal and environmental changes)。與社會相關的影響包括平等(equality)、生計(livelihoods)、健康(health)、營養(nutrition)、貧困(poverty)、安全(security)和正義(justice)等議題。「與環境相關的」(environmental impact)包括保育/保護(conservation)、能源使用(energy use)、廢物(waste)、環境健康(environmental health)、資源枯竭(resource depletion)和氣候變化(climate change)等議題。本書的「社會影響」，指的是投資帶來的正負面、有意和無意的「與社會相關的」及「與環境相關的」改變(p. 15)。

3. 可產生社會影響的「投資」

可能產生社會影響的「投資」包括時間(time)、專業知識(expertise)、有形資產(material assets)、人際網絡(network connections)、聲譽(reputation)等。這些投資透過捐贈、貸款或投資的方式，期望獲得社會報酬(social returns)。從Epstein & Yuthas的觀點，假若個人做了捐贈或投資(資金或其他資源)，她即被賦予「投資者」的身分。此外，假若個人是在創造社會影響或倡議社會目標(social cause)的組織工作或擔任志工，他也被賦予投資者的身分(p. 15)。

4. 「社會影響測量」的目的

社會影響測量旨在識別特定活動帶來的社會影響的變化。大多數組織衡量產出(output)(例如，供餐數或創造的就業機會)，且認為達成特定產出即是成功，但社會影響測量關切的是這些「產出」

對個人和環境的最終影響(例如，對生活品質或物種生存的影響)(p. 16)。

5. 如何創造「影響」：「社會影響創造迴圈」

「社會影響創造迴圈」由5個提問組成，包括：投資目標是什麼？(What will you invest?)、將解決什麼問題？(What problem will you address?)、將採取哪些步驟？(What steps will you take?)、將如何衡量成功？(How will you measure success?)、如何增加影響力？(How can you increase impact?)這5個提問可以幫助組織釐清行動者了解特定社會議題的程度、預期投入的資源、期望目標的設定、行動展現、結果的評估與檢討改善。以下步驟整理自該書第18至19頁。

步驟 1：您的投資目標是什麼？

在這個步驟中，您可透過一連串的提問，識別關鍵投資目標。為什麼要做這項投資？您希望通過投資實現什麼目標？您只期望社會報酬，還是也希望獲得財務報酬？除了社會報酬與財務報酬之外，您是否還有其他想要實現的目標，如關係的增強、品牌建立或回報您自身的受益？您願意在社會改變中投入哪些資源？這些資源包含您的時間、金錢、專業、或是人際網路。

步驟 2：您將解決什麼問題？

您將接續透過一連串的提問，釐清您試圖改善的社會議題。您有興趣解決哪種類型的問題？您將專注於一個問題還是一系列的問題？哪些社會和環境議題最為重要？您的規劃與投資能否提供利害關係人最好的服務？您要採用哪種介入方式，研究、服務、倡議還是系統支援？您將投資哪一類的組織？社會企業、非營利組織還是

企業？您將以哪種形式進行投資？創業投資、資產投資、借貸投資還是捐贈？您預計扮演哪一種投資者的角色？外部觀察者？直接介入營運？

步驟 3：您將採取哪些步驟？

爲了達到預期改變，您將接續評估產生影響的媒介、影響產生的概念基礎與產生影響的邏輯。您將投資哪類產生影響的方式？商品和服務(the goods and services)、運營方式的改變(operations)或是被動投資(passive investments)？對於期望實現的社會影響，您將建構一個理論，關於哪些行動可以產生這些影響的理論，並形成一個邏輯模型(logic model)或結果鏈(results chain)，這個邏輯模型或結果鏈可以準確地呈現組織的行動和產出如何帶來正面影響。最後，您將繪製出您的利益相關人以及您的組織將對特定利益相關人產生的影響，確保介入措施一方面有益於利害關係人，另一方面又符合利害關係人的期待。

步驟 4：您將如何衡量成功？

在這個步驟中，您將釐清自己對於測量的了解，以能找到最適合的評估方式。測量的目的是什麼？是爲了瞭解工作效能、是爲了傳達期望、還是爲了滿足投資者的問責要求？您還需決定能夠提供佐證的測量方法，如調查、分析或實驗方法。您也需要擬定「績效測量系統」(performance measurement system)，以該系統收集、分析和使用績效資料。績效衡量和管理系統可協助您監控投資創造社會改變的歷程。

步驟 5：如何增加影響力？

在這個步驟中，您將檢視「績效測量系統」含括的面向是否完

整，如指標、目的以及績效與策略的關係？評估「績效測量系統」的目的在於持續改進系統以增加影響力。您將需要考慮組織發展和提升影響力的策略，包括創新的來源、成功擴展所需的要素、協作和共享資源/能量的機會，以便在您自己的組織之外發揮影響力。

(二) Think outside the box of output

一 社會投資與教育平等

正在閱讀本文的您，除了是USR計畫團隊一員外，應是屬於想要提升自身影響力以促進社會改變與提升社會福祉的行動者。但如何將思維架構從關鍵績效指標KPIs轉換到社會影響力？即如何從將辦理10場活動、開設20門課程視爲目標，完成轉換至以提升在地5成留客率、減少1成放棄學習無法透過高教向上流動之學生的社會改變爲目標的影響力；如何將執行教育部計畫的想法轉化爲創造具有社會影響力方案的思維？即如何從達成百分百經費執行率的做法轉化爲有效運用公共財以促發實質且持續的賦能行動？反思筆者早幾年踏上社會影響力評估概念的探索旅途，本小節提供兩個觀點供參考。

1. 將教育部補助款視爲社會投資

教育部大學社會責任實踐計畫爲教育部補助的大型競爭型計畫，計畫執行者往往會將競爭型計畫視爲「政府補足學校經費的管道之一、可協助學校增購資本門設備、競爭型計畫事關學校聲譽問題、高等教育對競爭型計畫賦予較低的意義」(王麗雲，2020)。在「補助款」的思維下，計畫執行者認爲完成當初預定的關鍵績效指標，即是完成了計畫。在長期以量化指標爲評估標準的運作機制中，源自非營利組織著重之影響力評估機制的相關概念，很難實質成爲執行教育部補助計畫者判斷計畫是否成功的基準。有鑑於此，筆者建議USR

計畫團隊轉換思維，將教育部補助款視為社會投資，來自稅金的教育部補助款本就是公共財屬性，如何讓稅金發揮其公益成效，是一種重新理解教育部補助款的觀點。當您將教育部補助款視為社會投資？過往執行計畫的論述，應該轉換成主動地、有效地運用社會資源的邏輯推論。

當社會投資成了計畫團隊的思考架構，在高等教育這個創造社會影響的組織工作的教職員生，都成了特定社會議題的投資者，如同購買者追求高CP值的購買、股票投資者追求高殖利率的投資標的，USR投資者即可能啟動投資思維，考量投資形式、追求投資報酬等，評估社會投資可啟動的社會影響力，如執行教師投資時間彙整執行經驗，建構論述生產知識等；並評估特定社會投資可能產生的投資報酬，投資報酬大致可分為四個鬆散的類別：身分報酬(identity returns)(含互惠、滿足、聲譽)、過程報酬(process returns)(含知識、經驗、關係)、財務報酬(financial returns)和社會影響(social impact)(Epstein & Yuthas, 2014: 27)。

2. 檢視高等教育系統內的教育機會不均等

前文提及私立高等教育機構做為非營利組織，其組織使命、組織目標、資金來源或是服務對象，明顯異於一般非營利組織。筆者目前服務機構為私立技專校院，學生的學習方式、學習動機、自我期許等，與筆者自身的教育經驗差異甚大。常聽到教師提及學生基本能力不足、學習動機低落、打工翹課上課滑手機等，這些教學現場日常經驗分享，是從高教現場機會不均等的觀點理解，還是以學生個人不努力與懶惰的刻板印象解釋？

如何依據高等教育組織的使命與特殊性，建構屬於高等教育組織的成效評估概念或是影響力論述。在落實USR計畫「人才培育」主

軸的過程中，本校以專業實踐作為課程導入在地議題的基調，逐步建置社會實踐課程支持機制，並透過學習成效評估，漸次深化課程影響力論述。反思推動社會實踐類課程的歷程，筆者意識到落實「人才培育」的各項行動與作為，實際上是在為高等教育中的「教育不平等」盡一份心力，改善學生於學習歷程中可能啟動的階級再製與降低學習抗拒過程。

課程是教育機構的核心，本校以導入社區需求或在地議題的課程創新實現USR計畫「人才培育」此重要目標，並盡力建置可開啟多元學習管道的社會實踐課程機制。課程除了對外嘗試找尋在地需求的解方之外，更是具體回應高等教育機構學習機會不均等這個常被漠視的問題。一般來說，教育機會均等可分為三個層面：教育基本條件的均等、教育歷程的均等與教育結果的均等。社會實踐類課程主要在於促進教育歷程的均等，教育歷程的均等「關注教育過程與內容的均等，主張不同背景的學生皆能在相同的學校受教，接受相同的課程與相同的教育關注，以及享有相同的教育資源，同時能獲得符合其個體需求、身心發展或能力的教育」(武佳澄，2023)。

「教育機會不均等」是一個與高等教育機構共存的重要議題，高等教育機構須先理解機構內教育失衡的現象，於教學或是課程創新中共構解方。改善高等教育不平等現象，或是透過專業實踐與協作改善國教階段教育不平等議題，為高等教育機構創造社會影響力的兩大領域。

參考文獻

- 王麗雲 (2020)。臺灣教育的展望：2020後的重要教育課題。《**台灣教育研究期刊**》，1(4)，1-10。
- 武佳滢 (2023)。教育機會均等。在陳淑敏、許殷宏 (執行主編) · **教育社會學：理論、經驗與應用** · 99-114。高等教育文化事業有限公司。
- 鄭淑惠 (2019)。教育評鑑的效用性：促進組織學習的觀點。《**新竹教育大學教育學報**》，26(2)，57-88。
- Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M., & Cepiku, D. (2022). The social return on investment model: A systematic literature review. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 49-86. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>
- Epstein, M. J. & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*. San Francisco: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351276245>
- Fujiwara, D. (2015). *The Seven Principle Problems of SROI*. SIMETRICA LTD.
- Ibrahim, M. (2010). The use of community-based learning in educating college students in Midwestern USA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 392-396. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.032>
- Lichtenstein, G., Thorne, T., Cutforth, N., & Tombari, M.L. (2011). Development of a national survey to assess student learning outcomes of community-based research. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(2), 7-33.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 1805-1830. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2019). *OECD future of education and skills 2030*. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/student-agency/Student_Agency_for_2030_concept_note.pdf
- Nielsen, J. G., Lueg, R., & Van Liempd, D. (2021). Challenges and boundaries in implementing social return on investment: An inquiry into its situational appropriateness. *Nonprofit Management and Leadership*, 31, 413-435. <https://doi.org/10.1002/nml.21439>

大學
試辦
案例
篇

Part 2

07

評估成效就是經營信任：
高雄科技大學校總辦的
效益評估規劃

葉冠宏

國立高雄科技大學社會責任辦公室副理
airily@nkust.edu.tw

關鍵字：成果目標、評估量表、校總辦、通用

07

評估成效就是經營信任： 高雄科技大學校總辦的效益評估規劃

葉冠宏

摘要

本文以校總辦角度，探討如何投入效益評估的籌備規劃工作。首先，是利害關係人的溝通與維護，推動USR工作的教職員生是整個大學投入善盡社會責任工作之核心，但也常常是利害關係人議會上、最容易被忽略的一環。如同計畫端在走入場域初期、會先進行議題盤點與關係人的溝通，而身為校總辦的角色，也當在建置效益評估機制前，先針對校內投入USR的夥伴、進行訪談、交流、意見調查等工作，據以確立效益評估機制的泛用性與精確性。其次，是釐清學校投入效益評估工作、想要獲得的目標關鍵成果為何？以高雄科技大學為例，即期望透過效益評估分析USR對校內參與者的及社會的真實影響，進而建置學校永續投入USR工作的基礎。而透過關鍵成果釐清，便得以反推出更為精準、且符合校務發展目標的評估機制。

效益評估的整體工作，除須具備完善且合乎學校特色的策略機制，「調查者」是否為利害關係人的信任對象，也是十分重要的一環。高雄科技大學(以下簡稱高科大)自USR計畫試辦期的2017年起，即成立社會責任辦公室，為國內大專校院中資歷頗深之校務端推動大學社會責任的專責單位(以下簡稱校總辦)。辦公室以「陪伴單位」而非「主管單位」的精神運作，長期投入USR計畫的協助、媒合、資源調度等業務，不僅掌握各團隊的特色要點，並於師長、同仁互動良善。因此，本校以辦公室「專案人員」的中介身分，投入校務端的成效評估規劃與工作，期能以第三方、更為親善的角色價值，創造具真實性、且符合利害關係人觀點的效益評估。以下便針對前置作業與機制規劃等面向分享。

一、效益評估的前置作業：利害關係人的溝通與維護

推動USR工作的教職員生，是整個大學投入善盡社會責任工作的核心，但也常常是利害關係人的議會上、最容易被忽略的一環。如同計畫端在走入場域初期、會先進行議題盤點與關係人的溝通，而身為校總辦的角色，也當在建置效益評估機制前，先針對校內投入USR的夥伴、進行訪談、交流、意見調查等工作，以確立效益評估機制的泛用性與精確性。

高科大校總辦在利害關係人的議會上，尤重USR計畫中的「專案人員」，其對內為教師與學生間的樞紐，對外也常為在第一線面對場域夥伴實際執行者，意見與想法尤為重要。以此為例，筆者所設計的訪談題型主要分為二類：

(一) 計畫工作面：包含工作執行的頻繁度與難易度、持續投入計畫

工作意願程度、投入計畫所面臨的困難、校總辦可協助的面向、期許自身能再精進的能力、USR計畫對自己的正面幫助或負面影響等。

(二) 效益評估面：對效益評估與校規劃評估方式的建議。

藉由上述的訪談，不僅能強化校總辦對USR人力資源的掌控，同時也能藉由溝通、漸進式修正效益評估的策略。要特別注意的是，為提高受訪者提供資料的真實性，面訪者的身分設定有2點建議，即身分儘量對等、且單位儘量不同，身分對等可增加受訪者的親近程度(讓教師訪談助理可能無法暢所欲言)，單位不同則更能挖掘出團隊內部的癥結點(同團隊的夥伴可能會不好意思點出問題)。

此外，訪談的時機亦非一蹴可幾，需要透過長期的業務合作、互動，或是輕性質茶會、共培活動等，來增強彼此的互信程度；因此，校總辦是否具備長期且穩定的承辦人力，也將是議合的重要因子。以高科大為例，校總辦分別有服務6年的經理人與服務3年的專員，都是十分恰當的面談人選。綜整上述，USR是一個涵蓋多元利害關係人的生態系統，而在前線專責工作的同仁，更是大學如何形塑USR的要角，在效益評估的規劃開始前，與相對應的利害關係人建立良善的溝通與對話機制，有其必要性。

二、關於效益評估是如何鍛鍊的

建立利害關係人清單、與利害關係人議合後，校窗口即可開始規劃效益評估機制。在設計的流程上，筆者建議可以用WHT法則來定義流程。

W-WHAT：先理解什麼是效益評估及效益評估的精神。

H-HOW：如何建立效益評估機制？好比參考其它學校案例，或是自行設計一套規範。

T-Then？：然後呢？先想出做效益評估的目的為何？對學校或計畫端有何助益？

Then也正是近年來常見的OKR(Objective and Key Result，目標與關鍵成果)，在決定好要怎麼投入工作前，不妨先思考一下，執行效益評估想要得到的OKR是什麼？想要藉此獲得什麼數據？效益評估不單純只是一份要繳交的作業，以高科大為例，期望從效益評估得到的OKR以短、中、長期區分：

短期：以此分析USR對校內社會責任實踐參與者的真實影響

中期：評估大學USR工作對場域與社會的真實影響

長期：做為學校自行且永續投入USR工作的架構指標

透過這些OKR釐清，便得以反推出更為精準、且符合校務發展目標的HOW(即效益評估手法)。而高科大校總辦所設定的效益評估作法主要有二，第一步是協助計畫端將目標績效與SDGs連結，第二步則是制定統一皆通用的效益評估系統。

第一步：計畫與永續發展目標的連結

SDGs自2016年起推廣以來，不僅是國際的共識與潮流(筆者習慣在講座上如此形容：政治正確的國際通用語言)，也是國內各式大、小型專案計畫的共同圭臬，這邊不再贅述。要分享的，是如何以校務端的立場，協助計畫端將目標績效與永續發展目標連結。

首先，是關於「主題」的確認。SDGs雖在臺灣譯為永續發展「目標」，但筆者認為、用永續發展「主題」這個詞彙將更加精準。以現有的Goals來看，每個項目各有聯合國為其設定的Targets(俗稱

SDGs 169)，以SDG 14「保育及永續利用海洋與海洋資源」為例，包含如改善海洋酸化、降低來自陸地的汙染、禁止過度捕撈魚類等子項目。因此，建議先以「主題」的概念來看待現有的17項SDGs，並引導計畫團隊選擇與自行相關項目，再去深入釐清可以扣合、連結的「目標」。

其次，是關於「目標」的認定。聯合國於2017年7月、針對SDGs發布具體目標和指標清單(List of Sustainable Development Goal targets and indicators)，其中便包含了前段提到的Targets (United Nations, 2017)。每個Goals皆有5到10項不等的Targets，並區分為成效目標(Outcome Targets, 以小數點後數字顯示)與實施手段(Implementation Targets, 以小數點後小寫英文字顯示)，而這些Outcome Targets，正是USR計畫最適合去檢視、自身與SDGs連結的項目(這些內容於國家發展委員會有中文譯本，不再贅述)。

然而，現有的Outcome Targets總計126項，以校務端的角度來看，與計畫績效連結的分析工作將十分繁瑣。以高科大2023年度為例，共有5案USR計畫、6案USR Hub計畫，總計184項效益目標，即便能先以「主題」加以區分、仍需耗費大量比對時間。因此，針對前述情境，筆者採用的策略為「提取關鍵字」法，請見表1。

提取關鍵字，即以學校發展特色的視角，將Outcome Targets描述中的關鍵字或關鍵語句摘要，以簡化其與計畫效益比對工作，同時也能以更直觀的方式，釐清學校投入USR工作的真實發展要項。表1即筆者針對SDG 4「確保有教無類、公平以及高品質的教育，及提倡終身學習」所提取之關鍵字列表，以4.5為例，其原文係「消除教育上的兩性不平等，確保弱勢族群有接受各階級教育的管道與職業訓練，包括身心障礙者、原住民以及弱勢孩童」，這裡我們所提取的關

鍵字即為「+弱勢族群教育」，「+」符號代表這項目標為增加、上升屬性，而計畫效益只要涵蓋到為弱勢族群教育的增能面向，包含偏鄉與非山非市學校、經濟不利學生、新住民等，即可確立其符合4.5這項目標。

在操作上，僅需一次性先將Outcome Targets的關鍵字完成提取動作，即能透過較為便捷的方式、完成計畫端執行效益與SDGs目標的連結。這裡以高科大2023年永續型USR計畫「U can do it! 高雄山都心永續藍圖」的子計畫「環境永續」為例，如表2所示，其9個績效目標即分別與1.5、4.4、13.3等11個Outcome Targets有所關連。

表1：SDG 4 關鍵字提取表

SDGs Outcome Targets	關鍵字提取
4.1 確保所有的男女學子都完成免費的公平的以及高品質的小學與中學教育，得到有關且有效的學習成果	+公平教育 +學習成果增能
4.2 確保所有的孩童都能接受高品質的早期幼兒教育、照護以及小學前教育，因而為小學的入學作好準備	+學齡前教育
4.3 確保所有的男女都有公平、負擔得起、高品質的技職、職業與高等教育的受教機會，包括大學	+技職與高等教育的受教機會
4.4 將擁有相關就業、覓得好工作與企業管理職能的年輕人與成人的人數增加x%，包括技術與職業技能	+技術與職業能力 +職前訓練
4.5 消除教育上的兩性不平等，確保弱勢族群有接受各階級教育的管道與職業訓練，包括身心障礙者、原住民以及弱勢孩童	+弱勢族群教育
4.6 確保所有的年輕人以及至少x%的成人，不管男女，都具備讀寫以及算術能力	+文字敘事力 +基礎數學能力
4.7 確保所有的學子都習得必要的知識與技能而可以促進永續發展，包括永續發展教育、永續生活模式、人權、性別平等、和平及非暴力提倡、全球公民、文化差異欣賞，以及文化對永續發展的貢獻	+永續教育

表2：SDGs Outcome Targets－
以「U can do it! 高雄山都心永續藍圖」之環境永續子計畫為例

編號	Outcome Targets	關鍵字提取
1	碳排放基線建置與改善(2案)	15.1 +陸域生態的具體保育作為
2	環境永續節能減碳教案(2單元)	15.1 +陸域生態的具體保育作為
3	環境災害潛勢調查報告(3地)	1.5 +弱勢族群的防災與災後復原能力 11.5 -都市因災害造成的傷亡/經濟損失 13.1 +天災復原能力 13.3 +天災預警機制/教育策略
4	全年度防災監測報告(3地)	1.5 +弱勢族群的防災與災後復原能力 11.5 -都市因災害造成的傷亡/經濟損失 13.1 +天災復原能力 13.3 +天災預警機制/教育策略
5	場域避難規劃設計(2案)	1.5 +弱勢族群的防災與災後復原能力 11.5 -都市因災害造成的傷亡/經濟損失 13.1 +天災復原能力 13.3 +天災預警機制/教育策略
6	探索與空拍教育課程(2系列)	4.4 +年輕人與成人的職業技能
7	場域文化體驗營隊(4場)	10.2 +各種身分地位的融合與平等 11.4 +文化與自然遺產的保護
8	場域永續調查報告(2式)	8.9 +觀光業/地方文創品
9	永續義築工程 師生實踐團隊(2建案)	4.4 +年輕人與成人的職業技能 4.7 +永續發展教育 12.6 +國民的永續發展素養

這裡需要特別注意的是，計畫雖在申請階段即有設定好的Goals(按類型1~5個不等)，但計畫能符合的Outcome Targets往往會出乎預期；同樣以前述子計畫為例，其以高雄偏鄉山區的防災機制為主軸，故擇定SDG 13「採取緊急措施以應氣候變遷及其影響」這項，然而經過校務端的協助分析，團隊才意外發現自己的社會實踐與SDG 1「消除各地一切形式的貧窮」有所關聯(1.5涉及貧窮與弱勢族群的災後復原能力)，不僅大幅增加計畫與SDGs的關聯性，也更利於計畫端跨校、跨領域，乃至於跨國際的談資。

此外，並非所有的Outcome Targets都適合USR計畫產出「具體形式」的目標。近年我們在場域的互動中，最常被提問的問題莫過於「USR與地方創生有何不同」，而我們統一的答覆為「地方創生是盤點在地的議題後，針對議題即刻投入改善；USR是盤點在地議題後，為這項議題持續培育具備改善能力的人」。因此別忘了，USR的三大核心價值，即在地連結、人才培育與永續發展，計畫端的效益或許無法產出具體的數值，但依然能從教育性或倡議性的面向著手。以10.3「確保機會平等，減少不平等，作法包括消除歧視的法律、政策及實務作法，並促進適當的立法、政策與行動」為例，非政府單位要做到修法、立法等動作有其難度，但大學仍可透過課程、學術研討會、公聽會等策略，來投入該目標的教育與倡議。

第二步：制定統一且通用的效益評估系統

在第三期USR的申請過程中，計畫端皆依規定設計自己的效益評估模式，因此在校務端的角度，建議可設計統一且通用的效益評估機制，來協助計畫檢核推行成效。採用泛用型的評估量表不僅能藉由一致性的概念檢視各計畫的推動成效，且能透過數據的概念釐

清計畫端的進步演化。以高科大為例，自2023年起即設計「效益評估量表」，以使整體評估項目更為貼近社會整體發展趨勢與期許。本表參考並整合近年國內各永續發展、社會責任實踐評選(TCSA台灣永續獎、天下雜誌USR大學公民評選、遠見雜誌USR大學社會責任獎等)項目制定，旨在計畫達成各項績效目標的同時，分別就計畫管理、社會實踐、環境守護、利害關係人共融等面向，檢視成效是否具備永續推動潛力。其評比項目如表3，區分為以下6大項：

1.計畫管理：占比25%，計畫整體設計與運行管理的基本工作，包含永續願景、角色定位、管理程序、執行進度、獲獎紀錄、團隊教師與專案人員發展、外部資源等；同時亦包含學校當前對USR計畫的重點期許項目，如與中長期校務發展計畫書的連結、團隊教師升等情形、計畫推動是否擴及各校區(高科大共有5個校區)、期刊論文的產出數量等。

2.社會實踐：占比25%，USR計畫實際推動的具體成效，包含課程發展、學生參與行動連結職涯發展、活動辦理與合作交流、投入場域之永續推動機制、其它亮點等。

3.環境守護：占比5%，雖環境議題並非校內USR皆有投入之面向，但考量其為SDGs三大核心構面之一，故仍設為評比項目；惟計畫端可視自身屬性選擇答題方式，如計畫推動對環境之正向發展、開設環境或永續發展課程、成立環境或永續發展之學生組織等，或是對環境之教育、倡議或增能等其它績效。

4.利害關係人：占比15%，計畫與利害關係人的溝通機制與互動成效，如明訂與利害關係人之互動方式與落實、制訂調查與回饋機制、針對調查結果之後續行動等。

5.教學創新：占比20%，是否響應教育部或校內既有的教學創新方案，如申請教育部教學實踐研究計畫、與本校創新教學支持制度(PBL、教材教具、數位教材、磨課師、教師社群等)之投入成果。

6.計畫自評：占比10%，由計畫端依照本表自行評比分數，包含計畫自行規劃之成效評估機制、評估過程、評估結論與後續滾動修正策略等。

如表3所示，高科大的成效評估機制以年為單位，範圍係包含教育部USR計畫與校內USR Hub計畫，並將其納為列管對象。評估方式由社會責任辦公室主導，除專責資料蒐集與回收等工作，且在每年召開「成效評估委員會」；前揭委員會將由校長出任召集人、並邀集校內外相關專業專長之賢達或學者擔任委員，並依據列管計畫之特色與屬性，調整並修訂該年度成效評估量表。

而在成效評估與資料蒐集上，將安排於每年度提送成果報告作業後，進行年度成效評估；評估方式將請列管對象依據量表項目，填報或提送相對應資料予委員會審查，其中為降低計畫團隊作業負擔，評估項目可結合報部成果報告書共同提送(以頁碼標示量表對應內容)。委員將依據提送資料審查評分，並召開「成效評估審查會議」，決議各列管對象之年度成效評分與策略修正建議。

此外，辦公室亦將依據回收資料，安排委員會成員至各計畫場域訪視利害關係人，藉由田野踏查的方式驗證列管對象數據，並以學校層級的角度、了解場域對大學端投入社會責任之觀感。綜整上述，筆者所設計之整年度成效評估運作流程如下：

表3：高科大校級USR效益評估量表

類型	編號	評估內容	配分
計畫管理 (25%)	1-1	計畫永續願景與核心理念之完整性及宏觀性	2
	1-2	計畫投入地域活化發展之角色定位與工作規劃	2
	1-3	計畫管理與運作程序	2
	1-4	計畫內部管考方式與實際運作狀況	1
	1-5	計畫執行進度	1
	1-6	計畫經費運用及核銷進度是否合宜	1
	1-7	計畫獲獎紀錄	2
	1-8	計畫教師之發展(升等、轉正、獲獎等)	2
	1-9	計畫專案人員之發展(晉薪、晉級等)	2
	1-10	爭取其它經費支持或校外資源引入	2
	1-11	計畫與學校中長期校務發展規劃之契合度	2
	1-12	計畫團隊成員女性占比	2
	1-13	計畫推動是否擴及各校區	2
	1-14	期刊論文的產出數量	2
社會實踐 (25%)	2-1	課程發展與實施，包括課程教學與社會實踐工作之協力與合作模式	4
	2-2	學生參與社會實踐行動與未來生涯發展及就業之連結	3
	2-3	辦理各類活動與交流合作規劃	4
	2-4	協助場域建構於計畫退場後，仍可持續運作之永續發展機制	4
	2-5	其他策略推動具體成果	10
環境守護 (5%) (擇一)	A型	3-1 計畫推動過程對於整體環境之正向發展	2
		3-2 開設環境或永續發展相關課程	2
		3-3 成立與環境或永續發展相關的學生組織	1
B型	3-4 對環境之教育、倡議或增能等其它績效	5	
利害關係人 (15%)	4-1	明確定義計畫執行過程中利害關係人與互動規劃，並落實相關工作	5
	4-2	明確制訂利害關係人調查與回饋機制	5
	4-3	針對利害關係人互動所得結果，後續採行之行動與計畫策略之修訂	5
創新教學 (20%)	5-1	申請教育部教學實踐研究計畫	5
	5-2	投入本校教學創新補助與獎勵辦法(創新教學/PBL/教材教具)	4
	5-3	投入本校數位教材融入辦法	2
	5-4	投入本校磨課師辦法	2
	5-5	投入本校教師專業社群辦法	2
	5-6	其它跨領域多元或創新教學具體成果	5
計畫自評 (10%)	6-1	計畫規劃之成效評估辦法或機制	3
	6-2	計畫自行成效評估工作落實過程	3
	6-3	計畫自行成效評估結論與策略滾動修正	4
總計			100

- 1.釐清年度列管對象、利害關係人訪談、Outcome Targets連結：每年3-5月。
- 2.籌組並召開成效評估委員會：每年6月。
- 3.制定/修訂評估量表：每年6月。
- 4.公布年度成效評估方式：每年7月。
- 5.計畫提送成效評估資料：每年12月。
- 6.委員會訪查利害關係人：次年1月。
- 7.成效評分與策略修正建議：次年1月。
- 8.下次成效評估策略研擬：次年2月。

三、結語：效益評估的初心

如前面章節提及，USR的效益評估，絕非是一件交差了事的工作。細心投入USR的大學，應當不難發現、USR能為學校的教職員生帶來「質」的改變；以高科大為例，近年來各種關鍵字的興起，如SDGs、地方創生、ESG等，都十分強調與利害關係人的溝通接觸，而校內的老師們能自然且熱忱的投入，關鍵原因正是USR。善盡社會責任的工作，讓老師們在區域服務及國家貢獻上，找到了自己的定位，進而再將永續共榮的精神帶入課程，促成了整所大學的正向循環。而這些令人感動的過程與結果，正是要透過效益評估的分析與彙整，讓計畫端藉由評估、自省與策略滾動修正等方式，創造符合社會期盼的真實影響力，同時也促使大學提前佈局，在相關計畫、補助退場後，如何讓善盡社會責任成為校務長期發展的永續工作。

參考文獻

United Nations. (2017, July 6). *Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development: resolution / adopted by the General Assembly*. United States.

Part 2

大學
試辦
案例
篇

08

USR之中長期效益評估模式： 以中央大學發展OKR 策略地圖為例

黃元彥

國立中央大學永續發展暨社會責任辦公室博士後研究員
tedhuang2030@gmail.com

關鍵字：中長期效益評估方法論、OKR策略地圖、SDGs目標論述、利害關係人、地方永續治理

08

USR之中長期效益評估模式： 以中央大學發展OKR策略地圖為例

黃元彥

摘要

中央大學USR自2021年以OKR策略地圖作為推動地方協作、成果彙整之永續治理工具，藉以作為校務發展策略、USR計畫端推動永續生態行動的參照依據。在中央大學2021-2025年的校務發展計畫中，正式把USR納入校務推動主軸，並發展相應的策略指標，藉由OKR策略地圖對接USR計畫的SDGs目標論述，推動USR實踐團隊落實33項關鍵成果。在2023年進入第三期USR期程後，為能針對長期在海岸線客庄、山區部落、社區非營利機構等場域所推展的永續協力行動，建置起多元評量、社會效益的長期追蹤評估機制，由永續發展暨社會責任辦公室發展OKR中長期效益評估策略，把中央大學USR所統籌的OKR關鍵成果，進行質量化資料的蒐集、檢證與論述分析，藉以描繪USR利害關係人在跨時段的參與實作中，對於永續意識與社會議題在觀念與行為上所萌生的改變歷程；同時透過OKR關鍵成果的縱貫性分析，以勾勒USR在地方SDGs協作的系統性樣貌，除能作為校務發展計畫主軸的論述參考，亦能對於USR在永續治理的社會影響力評估，提出初步的方法架構。

一、以USR推動中央大學校務發展之主軸策略

國立中央大學(以下簡稱中大)自1990年由劉兆漢院士接任校長以來，便引進「永續發展」概念在大學跨領域教學、研究之進程(朱延祥、謝玉連，2008，96-100頁)，迄今已逾卅年。在2014-2020年的校務發展計畫中，即依循中大「深具人文關懷的世界一流大學」的治校願景，以「永續社會發展」、「增進人類福祉」作為辦學目標之二，持續引領知識創新、培育領導人才。在第一期高教深耕計畫之推動期間，中大更對接SDGs，確立「永續發展」之校務特色發展軸心，進而在2021-2025年的校務發展計畫中明訂「主軸三、人文關懷，永續發展」(國立中央大學校務發展策略小組，2020)(圖1)進而橫向連結教學、研究與行政單位間的永續發展網絡。



圖1：中大2021-2025年校務發展計畫架構之主軸三（國立中央大學校務發展策略小組，2020）

中大在2021-2025年的校務發展計畫主軸三的規劃中，除把人文精神導入大學治理，並以SDGs為方向，聚焦「環境保護」、「社會共融」、「大學治理」等三大關鍵面向，結合既有的教研量能，融入在本主軸的校務治理(策略3-1)、人才培育(策略3-2)、知識創新(策略3-3)、大學社會責任(策略3-4)與校園環境永續(策略3-5)等五項策略內涵中(圖2)。原一級單位「社會責任辦公室」自2022年轉型更名為「永續發展暨社會責任辦公室」，致力連結在地人文脈絡與地方創生，同時協力教學發展中心、通識教育中心共同推動跨領域創新、社會參與等學分學程，藉以連結專業領域的知識技術、地方場域的真實議題，讓師生團隊得以從實際的解決問題歷程中，並重塑實踐性知識的創新內涵，並建立多元化的永續協作關係網絡，推動校園、社區間在認知與行為層面的永續轉型。

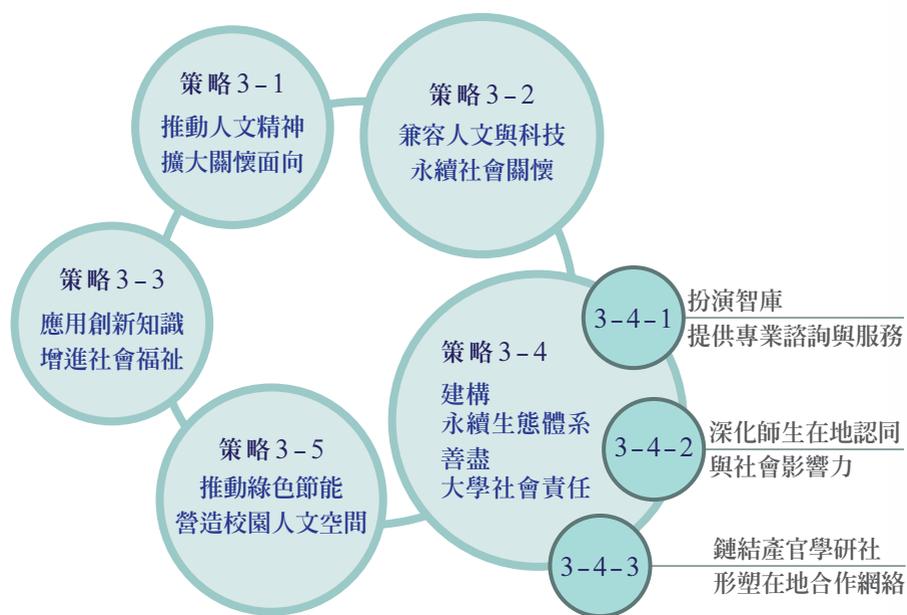


圖2：中大2021-2025年校務發展計畫之主軸三行動策略

其中，由校務發展主軸三所延伸開展的策略3-4「建構永續生態體系，善盡大學社會責任」，即作為中大推動USR、協力內外部共築永續生態的校務發展根幹，期結合USR與SDGs的跨域創新實踐量能，塑造成為國際與在地並重的永續標竿校園。

二、中央大學USR推動SDGs行動的OKR策略地圖

中大USR自第二期大學社會責任計畫的執行期間，除把USR正式納入校務發展計畫的主軸策略中，在USR鏈結領域專業於地方社區的永續議題上，永續發展暨社會責任辦公室則以OKR(Objectives and Key Results)策略地圖，作為橫向校準USR計畫的SDGs總體實踐、縱向對接校務發展主軸策略以及USR內部團隊成果之媒介與橋樑(請見圖3)。



圖3：中大USR自2021年導入OKR策略地圖，進行跨計畫的協力治理：縱向對接校務發展主軸、橫向校準各USR團隊的永續關鍵成果

OKR工具為英特爾前執行長Andy Grove在1999年所提出，作為組織整體在推行明確的運作方針下，同時賦予內部單位發展創新行動、自我督責的權能(天野勝，2020)，得以協助組織在計畫執行過程中，具體聚焦計畫的專案目標，並協助組織逐步進行永續協作項目的滾動式管理與修正。此一治理工具的高度彈性與即時性，能針對跨領域計畫的推動成果進行統整、追蹤，以利取代過去由上而下績效指標式的專案管考機制。

(一)USR統籌SDGs成果的OKR操作程序

中大USR在2021年正式導入OKR策略管理地圖，以綜整、校準中大在第二期USR的5支計畫團隊、4個Hub所擇定的SDGs主軸，並同時對接中大2021-2025年的校務發展計畫主軸三「人文關懷，永續發展」、策略3-4「建構永續生態體系，善盡大學社會責任」(國立中央大學社會責任推動委員會，2023)。

以下茲就中大USR在導入OKR治理工具、統籌各項SDGs成果的實際操作，進行程序內容的說明與介紹：

程序一、USR計畫定錨SDGs行動標的，發展出該計畫的總體目標論述

為具體落實校務發展計畫之主軸，以協力建構永續生態體系，各USR計畫乃擇定SDGs作為其團隊運作的主體方針，並就各計畫所確立的SDGs，加以發展出「總體目標論述」，藉以作為該USR團隊推動SDGs行動的目標陳述。以中大USR的其中一支計畫－「桃海三生：形塑桃園海岸環境與人文發展的永續共生」(以下簡稱：USR桃海三生)為例，USR桃海三生選定SDGs 11、SDGs 13、SDGs 17作為計畫的運作主軸，並發展出其總體目標論

述：「2025年以前，建置完善的桃園海岸環境監測網，以因應氣候變遷，並導入社會企業概念使在地社區明智利用特色地景、海客文化發展具永續性的環境教育旅遊經濟，並將以上推動經驗拓展其他亞洲各國」。計畫的總體目標陳述亦置放於該計畫OKR策略地圖的最上方，以作為計畫運作的總體推進方向(請見圖4)。



圖4：桃海三生計畫與各實踐團隊的OKR策略地圖

程序二、由USR計畫下的實踐團隊，就該計畫所選定的SDGs細項指標，建立子目標陳述與關鍵結果(key results)

各USR計畫下亦發展出多組實踐團隊，各自推展其SDGs行動，以共同協力完成整體USR計畫的永續行動方向。是故，各實踐團隊在發展其內部運作的目標陳述上，亦需從該USR計畫的SDGs主軸中，進一步確立出團隊內部所須實踐的核心SDGs及其對應的細項指標，加以發展出該團隊的「子目標陳述」。

以USR桃海三生計畫為例，該計畫共有6組實踐團隊，各實踐團隊亦就計畫所選定的SDGs主軸，再加以擇定團隊內部的核心SDGs、確立其細項指標，進而發展出該團隊的「子目標陳述」，以作為團隊的實踐目標(圖4)。因此，桃海三生計畫本身除發展出計畫的總體目標陳述外，計畫內部的6組實踐團隊，亦相應發展出6項子目標陳述，共同推動桃園海岸線在生活、生產、生態等層面上的永續發展。

進一步以USR桃海三生計畫下的實踐團隊—「社會參與及教學革新」為例，該團隊就桃海三生計畫所推動的3項SDGs行動主軸中，擇定SDGs 11、SDGs 13作為團隊運作的核心，進而確立11.3、11.4、13.3等SDGs細項指標內容，發展出該團隊的子目標陳述：「藉教學活動帶入資源，協助社區永續發展，並改善在地社區的氣候變遷調適能力。」(圖4)。此外，「社會參與及教學革新」團隊在2021年的第4季行動中，亦就其團隊的子目標陳述內容，落實五項關鍵成果：(1)與日本鹿兒島大學簽屬USR跨校合作同意書；(2)開設1門地方創生主題的課程；(3)與在地學校共同辦理3場以上的地方特色工作坊；(4)舉辦3場以上地方永續經營的國際交流；(5)辦理3場以上的氣候變遷增能培訓工作坊。該5項關鍵成果亦是「社會參與及

教學革新」團隊的創新實踐產出，可作為後續USR計畫內部檢視團隊運作進展的量化、質性之成果依據。

截至2022年第二期計畫結束為止，中大5項USR計畫下的25組實踐團隊，共協力地方社區、學校、非營利團體、社會企業推動33項在地永續的關鍵行動成果，落實生態、生產、生活等層面的永續發展實踐，以充分回應校務發展計畫主軸策略3-4「建構永續生態體系，善盡大學社會責任」之共同願景。

程序三、USR計畫內部召開季工作坊，研議總體目標與團隊成果間的對應

中大在第二期USR期程中所推動的5項計畫，皆固定在每季結束前召開其計畫內部的「季工作坊」。季工作坊由該USR計畫主持人擔任召集人，審議該季度下，USR計畫內部各實踐團隊現階段的子目標論述，與其關鍵成果之間的對應，並綜合探討該USR計畫在總體目標論述之推動概況。藉以進行USR計畫的核心SDGs、目標論述，乃至實踐團隊名稱、SDGs核心指標、子目標陳述的滾動式修正。待各計畫在各季的工作坊結束後，則進一步彙報本季USR計畫的總體OKR關鍵成果給校級組織單位—永續發展暨社會責任辦公室。

程序四、USR計畫間召開季工作坊，研議校務發展主軸策略與USR計畫目標成果間的對應

中大在第二期USR期程中所推動的5項計畫，亦在每季結束前，由校級統籌單位與各USR計畫代表召開「中大USR季工作坊」。此一跨計畫的季工作坊，由作為校級統籌單位的永續發展暨社會責任辦公室擔任召集人，審議該季度下中大各USR計畫現階段的總體目標論述、永續行動成果，並綜合探討全校USR在校務發展主軸策略3-4-1

「扮演智庫提供專業諮詢與服務」、3-4-2「深化師生在地認同與社會影響力」、3-4-3「鏈結產官學研社，形塑在地合作網絡」之推動概況。藉以進行校務發展主軸策略等細項指標內容，乃至各USR計畫所錨定的SDGs主軸、總體目標陳述，加以進行縱向的垂直校準、內容的滾動式修正，同時進行USR計畫間在實踐SDGs行動的水平校準。待USR季工作坊結束後，則由永續發展暨社會責任辦公室進一步調整、更新全校USR的OKR策略地圖內容，作為後續追蹤、修訂之OKR文件紀錄。

在全校USR的成果統籌、方向修訂等共識建立的組織運作上，除了每一季固定召開的USR季工作坊，亦有半年舉辦1次的「社會責任推動委員會」，藉以進一步研議校內USR的協力機制、育成辦法，並能就各USR計畫的執行現況、推動困境，研議相應的輔導辦法，以落實校務USR在統籌、規劃全校推動USR實踐的支持性功能角色。

程序五、參與桃園USR聯盟工作坊的跨校交流：實踐團隊的永續成果報告

USR計畫下的各個實踐團隊經過4個季度的OKR關鍵成果彙整、季工作坊，得以針對該團隊內的子目標陳述，形成具實證意義的年度量化紀錄、實踐論述，各團隊的永續推動成果亦能經由計畫端的推選，在年底參與由本校永續發展暨社會責任辦公室所辦理的「桃園USR聯盟工作坊」，進行校際間的分享、交流。透過跨校USR的研討、對話，除能為團隊整年度的關鍵成果，提出外部單位的實質性回饋，以作為後續評估、匯聚團隊中長期社會效益的參照基礎，亦同時能建構桃園USR社群的地方永續知識。

其中，桃園USR聯盟自2018年正式成立，由中央大學永續發展暨社會責任辦公室(當時的辦公室名稱為社會責任辦公室)集結桃園市內共10所大專院校，正式簽署USR跨校合作備忘錄，協力推動桃園市境內USR的跨校學程、公私協力、產業連結、文化與生態保存等SDGs參與實作。桃園USR聯盟迄今共舉辦4場成果發表暨跨校工作坊，可作為桃園USR社群在鏈結跨校實踐量能、協力地方永續治理的知識對話平台。

(二)USR統籌SDGs成果的OKR中長期分析規劃

中大自2021年的第二期USR計畫推動期間，開始導入OKR策略工具，以統籌校內各USR計畫及其實踐團隊的SDGs地方協力成果。在開始導入第二期USR計畫的期間，考量中大整體的USR推動得以作為推進地方永續參與的協力夥伴、諮詢智庫，而無法真正取代公部門建設在地的角色和職能，尚無法對於場域狀態的提升與否，進行影響力的精準衡量，乃強調整體USR在執行過程中的產出(Output)、品質(Quality)，並持續奠定各實踐團隊在地方協力上的資料蒐集、作業程序。

2023年正式進入第三期USR計畫的深耕階段，中大除持續就第三期計畫階段的3項USR計畫：「海好友你—桃海三生開闊國際夥伴永續力」(以下簡稱海好友你)、「mbhoyaw復興—以永續為關鍵詞的跨域共作」(以下簡稱mbhoyaw復興)、「身生不息—桃園身障包容科技與包容創業教育」(以下簡稱身生不息)，進行OKR工具的系統性操作、成果彙整與滾動修正外，亦須就3項USR計畫在實踐場域的永續協作行動，如在海岸線、山區部落、多元文化社區所發展的地方共學方案，進行由過去到現在的縱貫性探討。期能就過去5年以來的中大USR在地方永續參與的關鍵實踐成果，進行整體

效益、社會影響力的深度分析與廣泛論述。以下就中大USR計畫在不同項目的OKR資料蒐集、分析比較、解釋與論述，進行作業規劃之說明：

分析項目一、利害關係人(stakeholders)的盤點及關係人參與後的改變

延續前二期USR計畫期程的調查作業程序，在年底進行各USR計畫的利害關係人之滿意度資料調查，進而得以初步掌握參與在各USR計畫的利害關係人類別，並能從其填答回饋中，了解其對於USR計畫行動的認識及接受情形。

在進入USR第三期的分析調查中，以IOOI(Input-Output-Outcome-Impact)的評估路徑下，由中大USR計畫在場域中所投注的大學專業知能，進而能就逐年的場域利害關係人之類別、年齡進行分析，以初步掌握USR計畫利害關係人的分布與轉變。除了背景資訊的蒐集與處理外，亦須發展相關的問卷工具，蒐集其對於永續發展目標、永續協力治理、公民科學行動、地方共學參與等公民社會實踐面向的認同與理解，了解各利害關係人在參與USR計畫過程中的概念認知表現，後續亦能進行跨年度資料的獨立樣本檢定、單因子變異數等推論統計分析，檢視逐年USR的社會參與、地方共學的跨領域學習成效(請見表1)。

表1：中大USR利害關係人在IOOI中長期效益評估的分析向度

評估路徑/向度	輸入 Input	輸出 Output	績效成效 Outcome	影響力 Impact
利害關係人	USR計畫的專業投入、地方協作參與	年齡、身分職業、永續意識與協作價值	在年齡、身分職業、永續意識與價值觀的轉變	在SDGs、社會議題關切與行動等面向的改變樣貌

最後，透過每年中大定期出版的社會責任年度報告中，亦能同時掌握關係人的參與意見、收穫成長等質性資料，將可搭配填答工具中的量化資料以及相關的會議文件、照片紀錄，以進行資料間的三角檢證，藉以佐證、論述同一項類別、同一個社群的利害關係人在特定的USR實踐活動中，所呈現出來的改變樣貌。進而，USR協力地方關係人投入永續轉型之綜合性論述，亦能作為永續發展暨社會責任辦公室後續追訪利害關係人在觀念轉變、行為改變上的前因(antecedent)、後續(consequence)之參照，更全面地針對利害關係人在參與USR計畫前、完成USR計畫後的成長與轉變，進行深度的描繪。

分析項目二、實踐團隊的SDGs關鍵成果之資料彙整與論述分析

除了深度描繪利害關係人在參與USR計畫中所形塑的改變歷程與學習風貌外，延續中大USR第二期計畫所奠定的場域實作基礎，在進入第三期USR的場域深耕階段，亦以各USR計畫在地方協作上所鎖定的SDGs主軸、實踐團隊所發展的SDGs子目標陳述，進行績效與影響力之中長期分析、評估。

是故，在IOOI(Input-Output-Outcome-Impact)的評估路徑下，以中大USR計畫在場域中所投注的大學專業知能，以及計畫在導入OKR策略地圖後所蘊生的關鍵成果，作為產出和分析之量化基礎單位(units)；進而針對USR計畫在連續二年、不同季度下的實踐項目之關鍵成果(如工作坊、課程發展、著作產出)，進行跨時間維度的差異檢定，得以確立USR場域永續實踐的初步效益。

此外，透過每年中大所定期出版的社會責任年度報告中，亦能從利害關係人的回饋、永續協作的照片與概念網絡等質性文件資料，進行實踐資料間的三角檢證，就大學協力在地推動SDGs發展的困境

與成長，做出集體實作的分析與論述，以整體勾勒各USR計畫在生產、生態、生活等面向上的SDGs實踐圖像(請見表2)。此部分針對USR計畫下的SDGs實踐闡述，乃直接對接OKR地圖所匯聚的實作成果資料，作為中大校務發展策略、各USR計畫主軸的推動依據，亦能作為追蹤修正的參照基準。

表2：中大USR計畫各實踐團隊在SDGs表現之IOOI中長期效益評估分析向度

評估路徑/向度	實踐團隊的SDGs表現
輸入 Input	USR計畫的專業投入、地方協作參與
輸出 Output	OKR關鍵成果 (工作坊、課程發展、著作產出、特色技術)
績效成效 Outcome	每季、每年在OKR關鍵成果的差異轉變
影響力 Impact	USR參與脈絡中， 人、物、環境間的SDGs協作互動

而在深度探究中大USR在SDGs社會影響力的評估內涵上，為廣泛討論在海岸客庄、山區原住民、身障者服務機構等桃園市境內場域的SDGs量能，後續亦就第三期中大USR實踐場域中對焦桃園市境內的7個行政區與9個SDGs行動主軸(請見圖5)，進行個人身心、在地社群發展、環境的氣候變遷調適與資源循環、跨域夥伴關係等4P層面(People、Prosperity、Planet、Partnership)的多階層敘寫。在這些層面的論述分析中，亦不單著眼在人(actors)的行動與關切，亦擴大探究焦點在人與物(物件、制度)、人與環境(文化脈絡、自然生態)之間的協力互動關係。



圖5：第三期中大USR實踐場域圖

三、討論與結語

中大作為優先以OKR策略地圖統籌校務發展策略、USR計畫團隊實踐量能的永續治理大學，2023年正式進入第三期USR的運作階段下，中大USR由永續發展暨社會責任辦公室進一步規劃OKR的中長期效益評估策略，如本文所闡述中大USR統籌SDGs成果的OKR操作程序與中長期分析規劃，藉以把USR各實踐團隊的OKR關鍵成果，先後進行描述性彙整、差異檢定，以及多元資料的檢證與論述分析，期深入描繪USR利害關係人、地方SDGs影響力的系統性變化樣貌。

然而，受限於中大第三期USR由計畫團隊所擇定的9項SDGs實踐主軸，涵蓋人(people)、繁榮(prosperity)、地球(planet)、夥伴關係(partnership)等4P的SDGs範疇，其他尚未探討到的永續

發展項目，如SDGs 16和平與正義制度(peace)所表徵的第5個P，則為中大第三期USR在協力、統籌地方永續發展的行動上，較為缺乏的執行與評估面向。此外，本篇文章所探討OKR在USR中長期評估上的方法架構，亦需經由後續在第三期USR計畫期程的導入、測試後，取得實證資料的驗證，藉以確保該工具方法的內外效率度、場域的可複製性。此部分的實證結果，尚留待後續研究的進一步探討，期許持續為USR在跨領域教學、在地共學實踐的多元成效評量與混和方法的分析論述上，建構初步的方法論基礎。

參 考 文 獻

- 天野勝 (2020)。最快最短完成目標的OKR【圖解實踐版】 [張佳雯譯]。聯經出版。(原著初版年：2019)
- 朱延祥、謝玉連 (主編) (2008)。飛越：劉兆漢校長與中央大學。中央大學臺經中心。
- 國立中央大學校務發展策略小組 (2020)。國立中央大學110-114年校務發展計畫書。國立中央大學研究發展處。
- 國立中央大學社會責任推動委員會 (2023)。國立中央大學USR中長期效益評估報告。國立中央大學永續發展暨社會責任辦公室。

大學
試
辦
案
例
篇

Part 2

09

影響力管理永續共融： 中國醫藥大學引進SROI方法學 經驗分享

徐金雲

中國醫藥大學通識教育中心/醫學系合聘助理教授
hsuchinyunmm@gmail.com

黃嫻凌

中國醫藥大學高教深耕執行處專任助理
yling1648@mail.cmu.edu.tw

張瑋珊

永續顧問/優樂地永續前永續服務總監
sammicha3@gmail.com

李正淳

中國醫藥大學健康照護學院特聘教授
中國醫藥大學社會責任與永續發展辦公室主任
leeck@mail.cmu.edu.tw

關鍵字：永續發展目標、大學社會責任、SROI方法學、中長期效益評估

09

影響力管理永續共融： 中國醫藥大學引進SROI方法學的經驗分享

徐金雲、黃熾凌、張瑋珊、李正淳

摘要

中國醫藥大學為中西醫整合指標性大學，本校每年受教育部補助2億餘元高教深耕經費，用於推動校務精進與執行在地社會責任。4年來執行成效良好，榮獲教育部高度期許與國內外重要永續評比獎項，優異的成績督責我們更應善用國家社會資源並關注利害關係人所受的實質影響與改變。基於此，在第一期深耕計畫執行第5年，本校引進社會投資影響力管理工具(Social Return on Investment, SROI)，邀請永續服務顧問協力啟動三階段永續管理規劃。第一階段(2019-2021年)進行影響力管理分析，檢視本校USR利害關係人改變、第二階段(2022年)執行影響力管理增能，培力教師團隊強化USR優勢，今年(2023年)進一步結合校務發展願景與方法學落地方案，持續提升中醫大影響力。本文將向各界報告並分享中醫大SROI評估與優化經驗，以及跟隨優化管理路徑增能成長的計畫團隊共同建立之影響力管理機制與文化，並兼論結合SROI方法學進行中長期效益評估之規劃，期與各界交流學習。

一、前言

「社會投資報酬率」(Social Return On Investment，以下簡稱SROI)作為一種評估工具起源於20世紀末，專用以衡量機構或個人在社會責任活動中，為社會、環境及經濟所創造的價值。SROI的評估是為社會更永續與公平，並將評估的結果做為進一步政策制定與資源投入參考的評估工具(CSRone,2015；李宜樺、吳佳餘、朱恩言，2017)。現今較為通行的評估架構以Social Value UK於2012年修訂後的指南《A Guide to Social Return on Investment》為主(Social Value UK, 2012)。目前臺灣公私部門、NGO組織，乃至多所大學亦留意到此評估工具在社會影響力評估的管理優點，已有非常多的相關評估報告產出，並獲得國際認證。

目前公私部門與個人研究(包括學位論文)多透過SROI方法學進行社會責任計畫與政策執行成效的評估，例如：社會住宅效益、社會企業、高齡送餐服務、大學社會責任實踐計畫，以及原住民相關職業訓練等(江宥寬，2016；王佳緯，2020；呂冠德，2020；東海大學，2021；吳宗昇，2016)。也從方法學的學理角度，透過實際個案的評估過程進行全方位效益架構、量化管理指標模組擬定，以及衍生策略方向之推論的深入討論(楊家彥，2021)。在教育評估部分，目前有相當多永續服務公司與學位論文以SROI方法學來進行環境教育計畫、非正規教育、親子一起共讀，以至學習生態系統等對利害關係人造成的影響，進行質性與量化的成效評估(李恩新，2021；林敬涵，2015；倪嘉苓，2018；優樂地永續，2020；Rickett, 2022)。在這波透過SROI計畫管理優化社會投資與社會政策的潮流中，中國醫藥大學覺得有責任並樂意分享引進該方法學進行社會責任與永續發展計畫之影響力管理優化經驗與成效，並期進行更多元的交流與學習。

二、SROI方法學簡介

SROI方法學作為一種評估框架，評估的過程包括：定義範圍(scoping)、描繪成果(mapping outcomes)、收集相關數據並衡量貨幣價值(evidencing and valuing outcomes)、確定影響範圍(establishing impact)、計算(calculating)，以及最後進行溝通與改進(communicating & improving)等六大步驟(李宜樺等人，2017)。為維持報告的品質，評估與分析過程必須嚴守七大原則：利害關係人參與(involve stakeholders)、了解方案所造成的改變(understand what changes)、定價重要的成果(value the things that matter)、考量重大性原則(only include what is material)、不誇大成果(do not over claim)、保持透明公開 (be transparent)¹，以及驗證最後的結果(verify the result)(Social Value UK, 2012)。

SROI評估框架考量利害關係人的參與，並計算投入與產出(output，指投入資源後客觀發生的專案行動如：幾位參與者、幾場活動等)，到實質產生的成果(outcome，指利害關係人實質的改變與進一步的實質效益，如：中輟生因某個社會責任活動的介入而帶來生活的改變與未來對其個人與社會、環境與經濟面的持續影響等效益)，最終以透明、不誇大，且可驗證的方法學，計算出貨幣比值來呈現²，除了便於理解與溝通外，也因為簡潔呈現每1元可以呈現多少社會價值，而非如幾場演講、幾門課、幾位參與者等看不出對利害關係人造成影響的產出數字，因此可成爲一種社會投資價值的實證、直觀的適當工具(Social Value UK, 2012；吳宗昇、周宗穎、張抒凡，

2013；謝政勳、楊淨文，2019)。在研究限制上，由於需將「自信心、開心、人際關係」等抽象敘事性等質性成果進行貨幣化轉換，加以定價，在不同專案的社會情境下，利害關係人發生改變的程度、影響因子也都有所不同，因此在不同專案性質的SROI值之間進行比較不具意義，而只能單以該專案內容與產生之社會價值，進行專案管理與優化之參考(優樂地永續，2021)。

本文所使用的「產出(output)」與「成果(outcome)」與教育部推動中心使用的「成果(output)」與「成效(outcome)」用字略有差異。為免讀者閱讀產生混淆，以下說明：根據教育部社會責任推動中心官網公告「112年度成果評核作業須知」中，「成果」(output)是指計畫推動過程中一定會產出的成品，如：學生人數、課程數、活動數等；「成效」(outcome)則是指計畫推動之後，各種短中長期的效益。作者認為，本文中所使用的「產出」與推動中心使用的「成果」內涵上是一致的，均為「output」；至於SROI方法學中所使用的「outcome」，則用以表達「因計畫執行對利害關係人帶來的影響以及實質效益」，雖與推動中心旨揭之「計畫推動產生的各種短中長期的效益」而言，內涵陳述略有差異，但皆聚焦於計畫產生的效益。值得關注的是，在SROI方法學中，著重來自計畫自身創造的改變；希望真實反應效益的持續性。因此，在進行成果定價時，會以一定的方法檢視計畫執行是否對利害關係人「持續地」產生影響，並要求能不誇大並透明地計算其影響的折損，這在一定程度與推動中心期望執行團隊應能盤點計畫「成效」的短中長期、累進的、階段性地檢視可以達到的效益，而在效益的時間衰減、與專案的重複性等挑戰部分則未要求計畫端在成效報告中省察與評估上、二者取向稍有差異。

1 不只是計算過程，也包含後續報告應用的溝通，應秉持透明原則，將相關目的、評估限制整體溝通。

2 貨幣比值，無法驗證；不同評估單位可能採取不同的財務代理變數，無法保證計算出的數值完全相同。SVI始終強調的是「評估的方法學」可驗證，相關專案所盤點出的利害關係人、成果應相同。

三、中醫大引進SROI管理工具之缘由

教育部自2017年起透過高教深耕計畫鼓勵並支持大學應融入永續發展目標，善盡大學社會責任。在2023年第二期深耕計畫與教育部第三週期校務評鑑中，社會責任與永續發展目標更成為重要的核心論述與評鑑項目。與此同時，如何善用國家社會資源，進行計畫管理與優化，也開始在公私部門的倡議與提案中，成為必要的提案與管理條件。有鑑於此，於2021年起，首開國內高教之先，本校邀請第三方機構進行本校社會責任與永續教育的全面影響力評估，並結合校務發展，擴大與利害關係人永續共融的規劃。

本校秉持「整合中西醫學、培育醫學人才、提升醫療服務、增進社會福祉」理念，以「樂齡長照、安全守護、地方創生、社區關懷與永續教育」為主軸，徵集各學院22項USR主附冊計畫與「環境醫學、食藥安全、中草藥教育、與學生整合醫學學習」4項USR Hub，另結合永續發展課群、永續發展學習週，與學生永續倡議實驗室等創新規劃，建立機制與文化，致力於中醫大的社會責任與永續教育規劃。5年來執行成效良好，榮獲教育部與行政院高度稱許，亦獲得國內外重要永續評比優異成績³。

為完善評估計畫成效，本校自2018年起建立嚴格的關鍵績效指標(Key Performance Indicator, KPI)，以「整合課程、學生培育、場域經營、產業鏈結」四大面向，設置28項績效指標，5年來持續評估，期能善用教育部資源，為地方帶來改變⁴。然而，完善的數據化管理固然呈現全校師生在社會責任工作上的用心與盡力，但是，與計畫相關

的利害關係人是否在這些「幾門、幾場、幾位…」的KPI數字中獲得了實質改變、以及我們所關懷對象的需求是否因為我們的介入而有持續進步，卻是這些數據沒有「說出來」的。

換句話說，我們缺乏這些公共服務方案的「影響力」評估機制。作為醫學大學，本校在管理學方面的師資較為缺乏，經多次教育部培力與校內共識，為能更完善評估中醫大社會影響力，2021年本校率先於全國高教組織，引進「社會投資報酬率」方法學，針對本校USR計畫、USR Hub、永續教育，及師生智慧創新與永續品牌經營執行成效，邀請第三方專業公司進行全面評估並產出報告，期作為下一期程計畫、乃至校務治理之參考。

四、中醫大SROI三階段管理進程與成效

為能清楚評估本校社會責任與永續教育成效與影響，本校依據聯合國開發計畫署(United Nations Development Programme, UNDP)於2021年發布之「永續影響力準則」(UNDP SDGs Impact Standards)，透過「計畫管理、計畫優化與結合校務發展」等3階段規劃，設立「檢視利害關係人改變，帶出中醫大USR優勢、提升中醫大影響力」三大目標，以負責任且可持續的方式，建置影響力管理機制與文化，期與利害關係人形成永續共融夥伴；並進一步結合校務發展，透過影響力管理促進社會永續共融。以下分別說明。

第1階段：影響力管理分析

2021年，本校引進永續服務顧問(優樂地永續顧問公司)與影響力智能平臺，進行第1階段SROI初評。我們為教師開設4場「SROI社會投資報酬率評估方法學與應用」工作坊。由31組教師團隊透過智能平臺定義

3 詳參本校USR與SDGs網頁：<https://cmuusr.cmu.edu.tw>。

4 參考：2022中醫大永續報告書，159-161。
<https://cmuusr.cmu.edu.tw/eBook/2022report/2022report.pdf>

與盤點「利害關係人」，與2019年8月1日至2021年7月31日之間的「投入」(含人力時數、計畫經費、物資等)與「專案產出」。這2項培力學習，使本校教師從「中醫大做了哪些績效(output)」，轉變為「中醫大對哪些利害關係人造成什麼改變以及是否持續發生影響(outcome)」。

之後，評估團隊依重大利害關係人名單，歷經75場利害關係人訪談、31場計畫個別諮詢，輔以服務對象回饋問卷、計畫執行紀錄等資料，繪製90份「成果事件鏈(outcome consequence)」，以了解利害關係人參與計畫的歷程和產生的成果。2021年底，依訪談結果、成果事件鏈內容，在SROI方法學七大原則下(利害關係人參與、瞭解改變、為事物賦予價值、重大性原則、不誇大原則、資訊透明，以及成果可驗證原則)，以本校所委託之四大面向(樂齡長照、安全守護、社區關懷，與永續教育)，進行價值貨幣化計算，分析社會影響力，並完成《中國醫藥大學USR深耕計畫社會價值初評(SROI)報告：2019-2021》。

以之，我們首次具體了解本校USR與SDGs教育之利害關係人透過參與中醫大計畫產生之認知、技能與行為的改變，並由顧問公司提供完整初評分析報告與計畫執行建議。評估顯示，本校2019-2021年計畫總體SROI值為2.22，其中，安全守護面向數值高達3.73，為相關利害關係人創造的價值最為顯著⁵。本校固然對優異的成果感到欣慰，然第1階段計畫管理成效的重要意義更在於：我們由此明白「利害關係人」參與的重要性、以及發現影響計畫成效的四大影響因子(無謂因子、歸因因子、轉移因子與衰減因子)。由之，本校開啟第2階段計畫優化工作，期能降低價值之減損並擴大計畫之影響力⁶。

5 SROI方法學本身並不設定「等級」，也強調不以最終數字為思考專案優化的唯一指標。
詳參：<https://cmuusr.cmu.edu.tw/?q=zh-hant/node/70>。

6 參考：<https://cmuusr.cmu.edu.tw/zh-hant/node/420>；
<https://cmuusr.cmu.edu.tw/zh-hant/node/424>

第2階段：影響力優化增能培力

透過第1階段顧問公司提供之影響力評估成果報告，本校留意到部分計畫出現痛點，諸如：缺乏事後評估，無法有效展現社會影響力；計畫數量龐雜介入次數太少，產生資源分散，不易展現出對特定利害關係人的影響；或部分計畫依賴學生自身的「積極性」和「自主學習動力」，因而需要強化議題與自身的關聯性、重要性與應用性以內化學習成效。同樣的，我們也發現有些計畫具備從利害關係人需求出發，並將產出內容有效累積，而非服務結束後就中斷，這種執行與管理模式使得該計畫之社會影響力得以持續累積擴大。得益於這些第三方系統性的評估發現，於第2年(2022年)邀請同一家顧問公司啟動第2階段計畫優化輔導工作，期能更強化本校執行團隊USR優勢，請見表1。

我們透過「影響力因子工作坊」培力教師建構「影響力評估」計畫架構，協助計畫更聚焦目標並減少影響因子，培力的重點在於引導執行團隊辨認計畫成果是否具有以下4種影響實際成果之情形：「即使沒有本USR計畫，對於利害關係人而言，很高機率就會發生的改變」(無謂因子)、「利害關係人在本計畫中，還要有其他因素的共同加入，才會發生此項改變」(歸因因子)、「成果的發生是否將問題轉嫁到本計畫範圍外的族群」(轉移因子)，與「成果是否隨時間而遞減」(衰減因子)。在相應的管理策略上，就計畫操作層面，必須建立一定的管理流程與檢核機制來減少上述影響因子；就成果盤點層面，則必須以不誇大原則如實盤點，並進行計畫成果減損計算。

同年的優化方案亦規劃「成果盤點工作坊」輔導教師團隊釐清成果類型、收集管道和成果問卷設計的核心原則，協助計畫團隊能有效完整展現影響力。此外，我們也委託顧問公司提供30場計畫一

表1：第2階段本校參與評估之31項USR與SDGs規劃

計 畫 名 稱	
樂 齡 長 照	附冊－預防與照護雙軌續航：以人為本的智慧長照x具溫度的科技中醫
	LivingClassroom：翻轉培訓模式-新世代長期照顧人才打造計畫
	中西合璧長照創，發展長期照顧服務
	USR Hub：虛擬學生醫院-整合健康照護學習平台實踐基地
安 全 守 護	永續發展-在地環境與健康風險深耕關懷計畫
	中部職場安全健康服務計畫
	西藥、中草藥及保健食品安全應用產學聯盟及資訊平台建置
	中部防疫中心計畫
	成癮防治中心計畫
	USR Hub：環境醫學與呼吸平權整合實踐基地
永 續 教 育	USR Hub：食藥安全社區智庫基地
	永續發展微學分課群
	永續發展週
	CMU I-Lab創意發想實驗室
社 區 關 懷	永續深耕與品牌經營
	國中體育班運動防護支援
	在地關懷-台中社區醫療群計畫
	運用社區衛生需求評價工具促進老人健康
	中醫社區健康促進計畫
	偏鄉小學營養推廣暨科學志工服務隊
	學校所在地邱厝里里民健康講座
	社區弱勢族群關懷：老人及高風險家庭青少年
	念戀水滴，再現風華：落實大學社會責任，推動師生社會創新
	基層帶動-運動生活化的養成
	遠距兒童預防保健健康檢查與兒童衛教指導之服務模式設計
	防疫社會觀察計畫：衛福部臉書粉絲團的影響力
	善盡社會責任－協助高中生探索未來生涯
	USR Hub：中醫藥養生與產學智庫基地
	北港中草藥產業提升計畫/中醫藥在地化推動計畫
職場輔具與職務再設計創客計畫	
愛動就動，無礙-身障者篇	

對一諮詢，以協助教師有效應用SROI評估結果與工作坊內容來調整計畫設計、優化管理。透過教師回饋與修正規劃，我們欣慰發現教師團隊已能以多元方式與評估工具理解利害關係人的改變與回饋；其次，也能探討四大影響因子對計畫價值產生的減損，並習得如何優化與管理；此外，教師也開始進一步結合計畫成果與校務發展，於教學創新與產學鏈結層面進行規劃。而前述第3點，即本校第3階段邁向永續共融規劃的重要開端⁷。

第3階段：結合校務發展提升影響力

為能建立可持續發展的管理機制與文化，延續前2期計畫優化管理路徑與持續培力隨著優化過程成長轉變的USR執行者，本校第3階段管理規劃以協助教師團隊能聚焦SDGs與校務中長程發展目標，並在機構中共同促成以SDGs為核心的永續治理促進永續共融為執行目標。

如眾所知，教育部第二期高教深耕計畫與第三週期校務評鑑，要求各校應結合校務發展與永續發展目標並建立評估管理機制以發揮大學影響力，故而本校在新期程2023-2027校務中長程發展計畫中，新增永續治理校務目標，並錨定中醫大2030永續願景，以建設卓越創新的智慧醫學產學佈局，期能提升本校社會影響力與世界競爭力。在管理機制上，除第一期建立之社會責任與永續發展辦公室為橫向機制，更進一步縱向成立永續治理與風險管理委員會，以呼應國家淨零碳路徑與策略，規劃並建置利害關係人參與中醫大永續韌性校園規劃，持續發揮本校永續治理影響力。

7 參考：<https://cmuusr.cmu.edu.tw/zh-hant/node/453>；
<https://cmuusr.cmu.edu.tw/zh-hant/node/450> 因疫情影響，分四階段線上進行。

在具體作法上，我們延續前兩期計畫優化管理路徑，延聘同一家顧問公司，以培力教師團隊更爲熟稔SROI方法學內化爲計畫執行的核心爲目標，並進一步輔導具競爭力的核心教師團隊能自行產生分析評估報告，以建立嚴格之評估檢核機制，將SROI方法學深耕落地成爲本校USR執行者的DNA。本期計畫(進行中)預計透過第1階段全日「SROI社會投資報酬率概論課程」爲核心，再次協助計畫教師與新進計畫教師習得並熟稔SROI方法學的特色與評估過程；第2階段則邀請具競爭力的核心計畫團隊，透過「釐清利害關係人類別、產出事件鏈、辨識成果、財務代理變數、影響力因子」等核心實務操作，手把手輔導計畫團隊能自行產生分析報告，評估計畫之社會影響力。本方案目前進行中，相關成效容後再向各界報告。

五、SROI方法學做爲對內管理、對外溝通之管理學意義

採用SROI框架之目的在於爲利害關係人提供一種問責機制，使中國醫藥大學能夠以透明、有意義的方式回應大學社會責任，同時透過建立一個一致性的管理框架，有助於計畫精進與管理，成爲未來推動計畫時的參考依據，進而達到對內管理、對外溝通之目的。透過SROI不誇大且可被驗證的方法學，本校有效評估利害關係人在專案介入後之改變，協助計畫團隊釐清專案目的，盡可能地集中計畫量能、避免資源的分散，並藉由價值計算來呈現計畫之執行成果，能適切地進行對外溝通，讓成果報告聚焦於本校爲社會帶來的改變。

爲有效評估專案影響力，初期必須界定專案分析範圍、盤點利害關係人並設計「影響力問卷」，盡可能地盤點影響力因子，釐清不同利害關係人在專案中的角色、初步確認其成果，有利於後續繪製「成

果事件鏈」。透過繪製「成果事件鏈」梳理利害關係人在專案中的行爲歷程，以及內蘊的因果關係與時間序列，並佐與利害關係人「焦點訪談」，除了再次確認利害關係人之成果，也利於了解「四大影響力因子」在專案中的哪一個階段、透過何種方式產生何種影響，有助於計畫團隊辨識影響力因子的種類，並釐清「專案產出」與「最終成果」之差異，進而確保「最終成果」確實因爲本專案所產生。

經由彙整、交叉比對影響力問卷、成果事件鏈與焦點訪談所得之資料與數據，計畫團隊得以描繪利害關係人之成果係屬於「認知建構」、「技能養成」或是「行爲改變」，掌握利害關係人之視角、時間對稱性等關鍵要點，爲各項成果選定合適的財務指標，並依據問卷與訪談資料判定影響力因子折損之占比，以賦予各項成果價值，爲專案之影響力價值定價，以利於對外溝通。

六、成果事件鏈分享：利害關係人參與的意義與重要性

採如前所述，「社會責任計畫」的實施，應以「利害關係人在專案介入後是否有改變，以及持續產生改變」作爲該專案爲社會帶來改變爲重要指標。以下，將以本校第一期主冊之「成癮防治中心」以及「永續教育」2案爲例，分別說明「何謂成果事件鏈」，以及透過「利害關係人參與成果事件鏈」對於計畫管理上的重要意義。

何謂成果事件鏈：成癮防治中心案例

「成果事件鏈」是SROI方法學中重要的邏輯環節，評估者透過問卷與焦點訪談所描繪出的專案歷程、因果關係與時間序列，得以釐清場域中不同種類之利害關係人在該專案介入後所經歷的行爲歷程，以及獲得的成果與改變。事件鏈可以清楚呈現專案投入與產出

的因果歷程，因此可以適當呈現專案的介入對於利害關係人是否產生改變，以及之間的因果關係，以下試以本校第一期主冊「成癮防治中心計畫」為例。

本校「成癮防治中心計畫」專案係透過四大執行策略(如圖1，淡黃色底區標示處)「建立成癮防治的大學社會責任網絡、提供成癮者治療服務、定期辦理預防成癮概念社區宣導、將場域個案帶回校園進行教學與學術研究」，在回應2004年世界衛生組織針對聯合國永續發展目標(SDGs)所提出之「建議各國應強化物質濫用預防與治療」的脈絡下，透過場域鏈結「地方政府、夥伴學校、醫療機構、司法單位、教育單位、就業服務中心、社區」等資源，導入「做中學」的教學模式，以理論與實務並行的模式培育學生(綠色標示處)，期能打造學術與實務跨場域邊際效益之教育環境，並對不同的利害關係人(成癮者、計畫團隊教師、學生)分別帶來認知建構、技能養成與行為改變之成果。

成果事件鏈如何協助計畫管理：永續教育案例

在本校與永續服務公司共同發布之初評報告中，我們以「108-2至109-2永續發展微學分課群」學生修課前後之「知識、態度與實踐行為」3個向度的改變，透過SROI方法學的投入與成果產出與最適化的財務代理變數(final proxies)之間的換算，討論該項教育投資的量化成效值。該課群屬跨領域通識1學分必修課，目前每學期開設13-16門。課群目標依循「聯合國教科文組織」(UNESCO)於2017年發布的「永續教育準則」之三大學習目標，與八大核心能力規劃學生的永續學習。該課群設置目標旨在培養學生對聯合國永續發展目標識能，並在知識、態度、行為上帶來改變。我們以C+F+P模組課程：課堂(Classroom)+場域(Field)+成果發表(Project Presentation)，

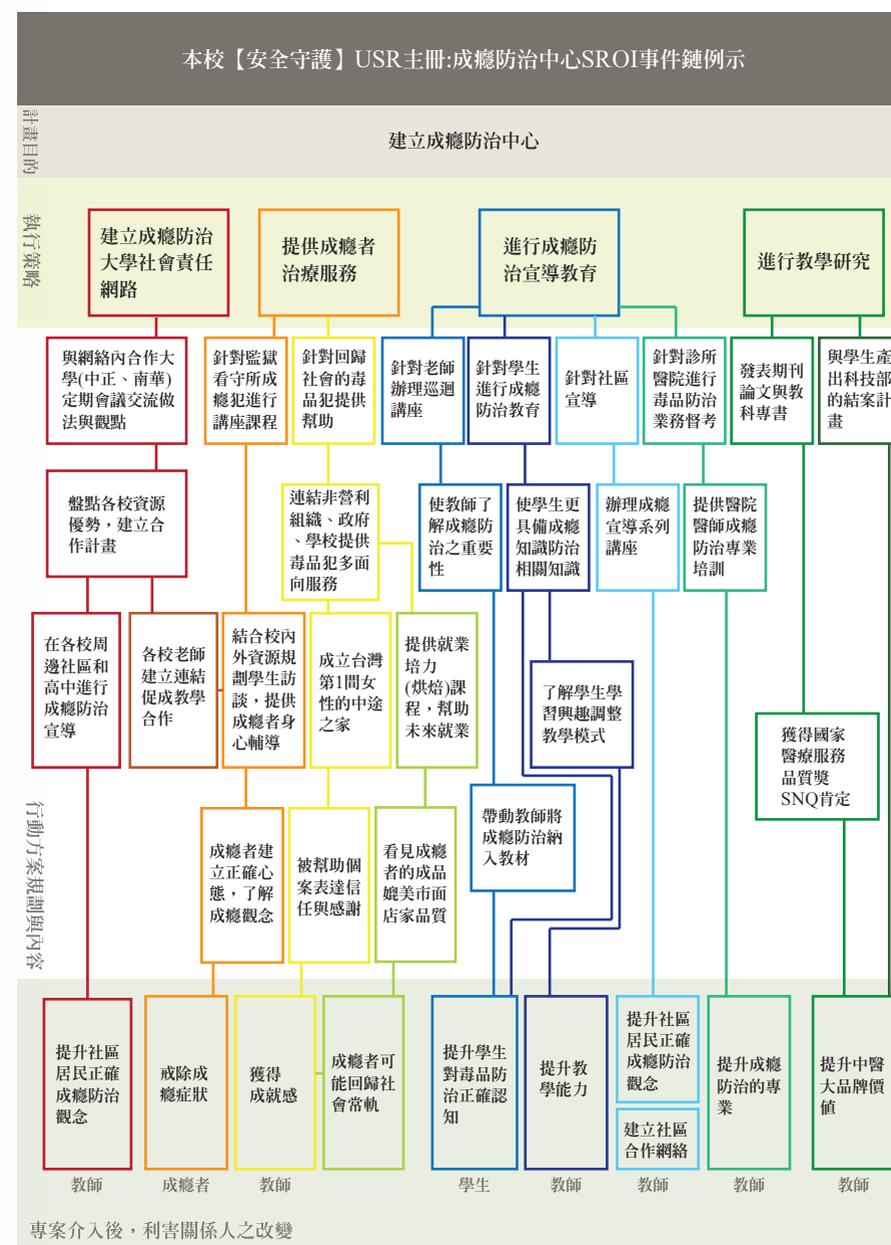


圖1：中國醫藥大學USR主冊「成癮防治中心計畫」成果事件鏈

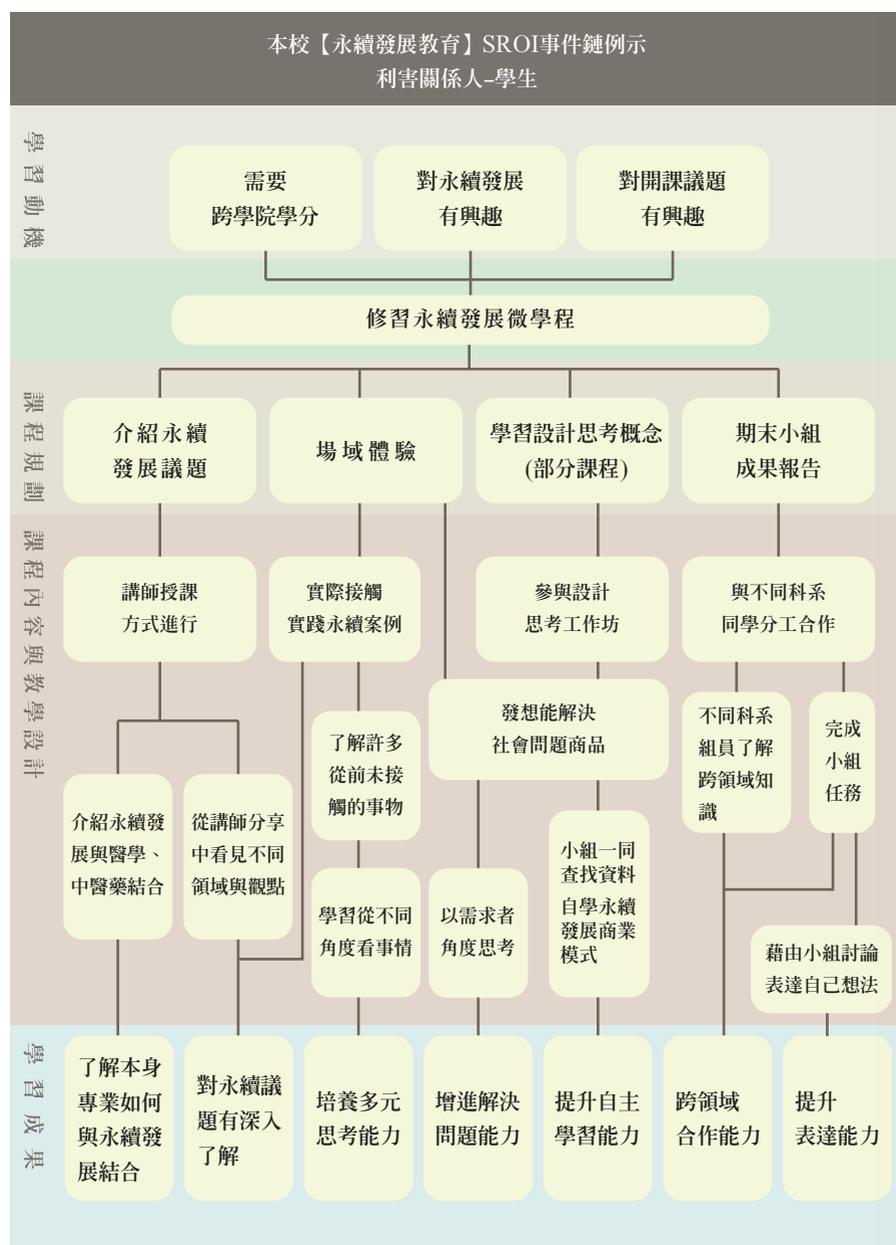


圖2：永續發展教育（學生）成果事件鏈

並導入敘事力單元強化學生反思表達能力，另結合學習前後測以考察學生學習成效(徐金雲、李采娟、黃嫻凌、陳悅生、李正淳，2022)。

透過永續顧問經由學生訪談所繪製之成果事件鏈(參考圖2)，教師團隊得以獲知學生參與永續課程之「學習動機」、學習過程中學生對於「課程規劃」與「課程內容與教學設計」的回憶(亦即理解)，以及學生主觀陳述該課程中獲得的「收穫」(亦即學習成果)。進一步透過四大影響因子對課程所有利害關係人(中國醫藥大學、教職員、學生、社區服務對象，以及業者)成果的影響性分析⁸，以及過程中對重大性成果的定價(亦即財務代理變數的釐定)，我們獲得本課群資源投入與產出的比值(SROI值為2.08)。最後，透過評估團隊於初評報告對本校執行團隊的溝通與改進的建議，提供本校永續課程實施與修正的重要參考。

透過本次研究，本校教學團隊獲得以下課程規劃的成果與進一步優化的建議：

首先，學生主動陳述的事件鏈成果「了解本身專業如何與永續發展結合、對永續議題有深入理解、培養多元思考能力、增進解決問題能力、提升自主學習能力、跨域合作能力，以及提升表達能力等」，與聯合國永續教育八大核心能力之建議「系統思考能力、預估能力、建立基準能力、策略能力、合作能力、批判思考能力、自我覺知能力、整合解決問題能力」等，具有相當之促進成效。

其次，透過該成果事件鏈中相對於學生最終獲得成果的行為歷程間的因果關係描述，我們得以明白透過哪些課程設計最適合於產生上開課程的成效。

⁸ SROI方法學在進行貨幣比值計算時，會將四大影響力因子進行價值減損換算，以釐清專案與外部環境、參與者的關係，避免高估專案的影響力。

再者，事件鏈中學生對於修課動機的陳述，未來可成為課程開設與否的重要指標，因其能促發他們「主動」參與永續目標學習。

最後，透過第三方的初評報告，我們發現課程「歸因因子」相對明顯(亦即，所描述成果尚須其他資源的共同投入才能獲致)，我們因此得知，本校永續課群的開課，仍多數依賴學生自身的「積極性」和「自主學習動力」。因此，建議未來課程規劃與活動設計中，須先強化永續議題對學生自身的關聯性、重要性以及應用性，並應結合更多認知與實踐行動融合的學習計畫。

以上說明本校如何應用SROI方法學，獲得永續發展目標教育在「策略、投入之資源與歷程的規劃，預期成果與可造成的影響」等面向之建議，該建議不僅可做為課程規劃與修正的參考，亦可由之明白課程規劃所產生的學生學習成效與聯合國教科文組織(UNESCO)永續教育三大學習目標與八大核心能力指標的達成情形，建議可成為國內永續教育成效評估的參考框架(UNESCO, 2017；徐金雲、張瑋嫻、李正淳，2023)。我們亦樂觀的期待SROI方法學對於社會責任計畫的中長期效益評估規劃，具有可期待的參考價值。

七、SROI方法學作為社會責任計畫中長期效益評估之規劃-代結語

在這份專文中，作者群以中國醫藥大學於2021年引進之影響力評估工具SROI方法學，進行2019-2023年社會責任計畫與永續教育之評估經驗，向各界分享中國醫藥大學社會責任計畫管理的軌跡。這套方法學與管理過程不僅提供本校檢視專案對利害關係人產生的影響與計畫修正的參考，更因連續3年期的計畫優化管理路徑，使得本校的USR執行者隨著優化過程持續成長轉變，與學校共同建立可持續發展

的管理機制與文化，因而成為對內管理與對外溝通的重要工具。透過第三方協助產生之90份成果事件鏈，亦可適當地協助本校觀測不同類型計畫在相關「策略、投入資源與歷程的規劃、預期成果以及可造成的影響」的重要參考。

本校擬於未來社會責任計畫的效益評估上，在「量化成效」上，透過已建立之一致性的「SROI評估紀錄表單」，每半年收集專案對利害關係人的資源投入、專案產出以及專案成果等量化成效；輔以「現場紀錄、學習單與作品、程度測驗、問卷調查、焦點訪談，以及數位平臺紀錄」等六大「質性成效」收集管道，定期收集利害關係人的意見與計畫執行前後在知識、情意態度以及行為技巧上的質性改變。進一步輔以SROI方法學進行年度分析與評估，並依據評估結果與計畫影響因子的檢視，進行次年計畫滾動修正之依據。本校於第二期計畫執行第5年產生中長期效益評估報告。我們審慎的期待透過這樣的管理機制與計畫成效評估，可為本校的社會責任計畫建立與利害關係人共融之間責機制與對外溝通的適當工具。作為缺乏管理學專業師資的醫學大學，相信我們在這份專文中分享的中國醫藥大學在過去3年所建立的影響力管理規劃與路徑，對於同樣誠摯希望攜手邁向國家社會重大永續轉型契機的高教先進與夥伴學校，應有一定的示範作用。

參考文獻

- 中國醫藥大學 (2023)。2022中國醫藥大學社會責任與永續發展報告書。
<https://cmuusr.cmu.edu.tw/eBook/2022report/index.html>
- 王佳緯 (2020)。探運用社會投資報酬率探索社會企業 - 以ECOSAVER為例 [未出版之碩士論文]。靜宜大學。
- 江宥寬 (2016)。導入社會投資報酬率評估社會住宅效益之個案初步研究 [未出版之碩士論文]。國立中央大學。
- 吳宗昇 (2016)。社會發展政策中長期個案計畫應用社會報酬率 (SROI) 評估之分析—以辦理原住民相關職業訓練為例。國家發展委員會。https://www.ndc.gov.tw/nc_708_28392
- 吳宗昇、周宗穎、張抒凡 (2013)。公益創投嘗試與探索：公益2.0案例的SROI成效評估。社區發展季刊，143：95-127。
- 呂冠德 (2020) 新北市金山區高齡者送餐服務受餐者之社會投資報酬分析 - 以社團法人中華民國新生活社會福利發展促進會為例 [未出版之碩士論文]。法鼓文理學院。
- 李宜樺、吳佳餘、朱恩言 (2017) 公共服務影響評估工具—「社會投資報酬率 (SROI)」介紹。國土及公共治理季刊，5(1)：30-41。
- 李恩新 (2021)。社會投資報酬率評估的統合分析與環境教育計劃的應用 [未出版之碩士論文]。國立暨南國際大學。
- 東海大學 (2021年10月12日)。用行動為社會創造共好價值，東海大學獲得台灣永續行動獎四金一銀。
https://www.thu.edu.tw/web/news/news_detail.php?cid=9&id=3400
- 林敬涵 (2015)。以遠感探測及密室逃脫為基礎的環境教育教學成效評估—以台南市層林國小為例 [未出版碩士論文]。國立臺南大學。
- 倪嘉苓 (2018)。非正規教育之社會投資報酬分析 - 以新楊平社區大學客家文化學程為例 [未出版碩士論文]。國立中央大學。
- 徐金雲、李采娟、黃嫵凌、陳悅生、李正淳 (2022年12月9日)。永續發展課程模組設計與成效評估-以中國醫藥大學通識教學為例 [摘要]。國立清華大學：2022教育創新研討會，新竹市。
- 徐金雲、張瑋嫻、李正淳 (2023年6月14日)。永續教育成效評估—以SROI方法學為例。2023永續通識、醫學人文暨STEAM教育國際研討會暨臺灣通識教育聯盟暨品質策進會年會，高雄市。
- 楊家彥 (2021)。從影響力地圖到關鍵成果的目標管理之路。台灣經濟研究月刊，44(7)：12-22。
- 優樂地永續 (2020)。Keeping Walking夢想資助計畫：展腎閱讀，讓親子共讀專案，社會價值初評報告。<https://rortaiwan.com/sroi/>
- 優樂地永續 (2021)。中國醫藥大學USR深耕計畫社會價值初評 (SROI) 報告。
- 謝政勳、楊淨文 (2019)。看見看不見的社會力：社區型社會企業之社會投資報酬個案評估研究。人文社會科學研究，13(3)：29-61。
- CSRone (2015年9月25日)。何謂社會影響力評估。<https://csrone.com/topics/1637>
- Ricket A. L. (2022). *Valuing complexity in education-community partnerships: SROI as measurement framework for learning ecosystems* [Unpublished doctoral dissertation]. Ohio University.
- Social Value UK (2012). *A guide to social return on investment*.
<http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>
- UNESCO (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf>

Part 3

10

大學社會責任的評估與表現： 近期研究發展與香港的大學行動

盧永鴻

香港中文大學政府與公共管理系教授兼系主任
香港中文大學商業可持續發展中心主任
carlos.lo@cuhk.edu.hk

逢雪

澳門城市大學商學院助理教授
xuepang@cityu.mo

關鍵字：評估表現、社會責任、香港、永續治理

10

大學社會責任的評估與表現： 近期研究發展與香港的大學行動

盧永鴻、逢雪

摘要

本文提到，USR實踐有助於大學定位品牌特色，有利於大學的永續發展。文中梳理香港USR發展背景與執行現況。香港的USR並非由政府單位統籌，因此各校在USR的實踐各異，目標由學校擬定。在現行香港的USR執行情況下，嘗試歸納對於USR實踐的觀察，並進一步歸納出評估方法或模組。香港中文大學以利害關係人為核心，釐清USR落實過程中的重要利害關係人，觀察與收集利害關係人的變化，並進一步建構長期觀測USR發展的模組，亦即VPI(Value, Process, and Impact)架構，用於穩定且有系統地執行USR評估。

本文為演講稿改寫，由盧永鴻、逢雪主講，蔡育知文字記錄。整理自112年度教育部大學社會責任共同培力系列活動第一場「誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估」，共培會前會，日期：2023/5/30。

一、前言

香港的USR由於非中央統籌，故各校的做法有所不同，也沒有明確的共同目標。因此，我們研究了這個領域，提出二個重要的問題。第一個問題是我們如何理解USR，其中包括USR的重點內容。以香港而言，相對來說更加注重環境，這亦是我們當前在做的。第二個問題是關於組織方面，由於大學在USR行動方面並沒有共同指導方向或統一規劃，因此各大學自主決定自己的做法，包括大學如何理解USR、如何組織、如何實踐等都是各自獨立，而呈現相對分散的情形。因此，數年前我們開始研究USR，希望有助於香港USR的行動計畫與評估。我們將著重於和各位分享如何進行USR的評估與表現，特別就香港的大學組織進行USR之評估行動說明。

二、大學組織的永續治理

聯合國1987年提出《我們共同的未來》(Our Common Future)報告中奠定永續發展的重要，報告中強調環境永續發展的重要。然而1997年，學者John Elkington認為一個組織企業若要永續，僅關注環境的永續是不夠的，應同時關注社會及經濟發展的永續，因而有了「三重底線」(Triple Bottom Line, TBL)的概念。而就某種程度上來看，一些私立大學因不是公立學校，與企業組織相似且與社會相關。而企業組織做為社會的一部分，現在我們越來越認識到大學是社會的一部分。過往我們曾以「大學象牙塔」比喻大學和社會的疏離，不重視與社會的關係或貢獻。而當前，我們意識到大學是社會的一部分，而與社會的聯繫更為緊密，做出貢獻。

上述社會責任(Social Responsibility)的觀點奠基在利害關係人視角，透過環境、社會和經濟的三重底線之永續發展觀點進行，即以環境、社會與治理(Environment, Social, and Governance, ESG)評估指標進行。而大學社會責任實踐涉及利害關係人，故USR亦可從TBL加以考量。至於如何界定USR，我們主張定義聚焦大學的核心活動，亦即教學、研究以及服務，去看大學的這些行動是否在法律允許的範圍內以ESG做出貢獻，請見圖1。這些與社會發展密切相關，而我們期望USR能夠帶動社會整體的良性發展。



圖 1：
大學社會責任模型：
利害關係人視角

此外，我們總結出關於執行USR的可能效益，首先，大學的品牌特色會更為加強。其次，大學治理的透明度和責任感透過USR也將漸漸完整體現。進而，大學對於社會的積極影響也在逐漸顯現。如此，學生來源和員工水準也會逐步提升，且凝聚出歸屬感，這對大學非常重要。此外，大家普遍對USR有一個共同看法，就是推動大學與地方的協作。因此，大學USR若表現出色，對於他們的額外支持和資助領域也會得到顯著提升。我們亦注意到，QS世界大學排

名指標也開始考慮大學對社會責任的貢獻。作為領導性大學，優秀的USR表現會對國際聲譽產生積極影響，我們逐漸不再僅僅看重大學的學術實力，更加關注的是大學如何將學術實力轉化為對社會的貢獻，大學的表現和聲譽也會因此顯現出來。

三、USR評估的重要

關於USR研究的重點，我們歸納主流研究為五方面。第一、研究如何界定USR的概念；第二、探討大學從事核心社會責任的動機；第三、研究大學在社會責任方面的實施過程，以及如何將社會責任融入後期的運營中；第四、影響評估是重要的，即如何評估大學在社會責任方面所取得的成效，因為專案好並不代表具USR實質成效，因此成效評估顯得尤為重要。第五、就是關於如何研究USR的方法，這也是一個重要的研究方向。上述各方面中，概念的界定是當中的關鍵，幸運的是目前大學也越發清楚社會責任觀點，而USR於社會的影響亦是不容忽視的研究重點。

從過往的研究我們可看到，有不少USR研究側重短期影響力，也有一些研究試圖量化USR的表現，因為只有量化才能更好地評估其效益。由於香港各大學對USR的考量及執行重點都有差異，大學端應有自己於USR的展示和關注點。如何推動USR的倡議，除需要考慮一些比較優秀的實踐外，大學的ESG報告亦須從專案、實際執行、成效評估進行回應，而我們認為當中的成效評估是較關鍵亦較困難書寫的課題。尤其對USR長期影響的評估，我們需要更多的研究關注，從長遠的角度考慮大學是否願意以永續態度投入社會責任，這也是為什麼我們傾向進行長期影響評估研究的考量因素之一。以下將介紹我們如何重點研究香港的大學組織在社會責任方面的表現和評估。

四、長期USR表現評估

USR的評估相當重要，但實施並不容易。在企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)評估中，企業表現的重點是展示最終任務與前期任務對照，看其是否造成整體企業正向表現。故在USR表現主要參採的方式也是如此，端看USR任務實際執行對照前期任務，是否與整體大學表現相關。其評估與大學所關注的重點有關。尤其當我們實際探究USR實踐狀況時，往往發現實際上大學實踐的揭露相對企業較為有限，項目亦沒有持續的表現。此外，相關揭露也相對零散且不夠全面。至於如何揭露他們的長期實際表現，與USR報告的延續有關，尤其相關延續呈現大學是否持續投身USR活動，因此這是一個需要探討的方向。

實際上，關於大家提到的內容，很多時候都涉及一個核心問題，那就是USR究竟承擔了什麼內容？他們進行了哪些有益的項目？這些項目究竟有什麼實際價值？因此，我們進行了一些前導性研究，看看評估機制是否能夠捕捉大學的社會責任項目表現等。我們初步發現是可以的，所以未來我們有機會使用一個跨區域的USR指標，以同一套方法學來比較評估位於不同地區的大學組織的社會責任表現。

於是我們採用評估模型來評估香港的大學組織。由於香港的大學較少，主要僅有8所，所以評估素材相對簡單。我們不僅需要找到一個較為普世的評價標準，同時還要突出大學的特色。我們發現這一點相當具有挑戰性，如何設計這個評價標準，讓大學覺得這些標準與他們的日常工作密切相關，同時又不會讓他們感到被過於限制，另外還有機會讓大學突顯自己的特色和對社會以及與學生之間的互動。大學可能會有自己的想法，我們認為找到這樣一個平衡點

非常重要。只有同時兼顧兩個方面，才能推動大學重視社會責任，從而有足夠的動力去實施。

五、長期評估研究的模型與框架

關於USR長期評估研究，我們認為重要的是需要有一個較為穩健的模型，這個穩健模型既是理論的模型，也是我們實際觀測所使用的模型。只有這個模型相對穩健，我們才能進行更有效的短期、中期和長期的對比，才能為各個大學設立一個發展方向。在過去幾年，香港中文大學可持續發展中心一直努力構建一個可衡量大學長期社會責任表現的框架模型，請見表1。這個模型旨在確保其穩定性和可比性，這要求我們建立在合理的理論框架之上，以便進行平行和可比性的評估與測量，同時也要確保長期的可比性。因此，我們採用TBL模型作為基礎。此模型將大學視為一特殊形式的社會組織，而我們須關注大學ESG永續的影響性。

表1：香港中文大學發展的USR長期影響評估框架

Stakeholder/ Strategy 利害關係人/策略	Teaching and learning 教學和學習	Academic research 學術研究	University governance 大學管理	Community service 社區服務	Environmental sustainability 環境永續發展
Student 學生	✓	✓		✓	
Employee 職員	✓	✓			
Environment 環境	✓		✓		✓
Government/ Funding bodies 政府 資助機構			✓		
Peer universities 其他大學	✓	✓	✓		
Communities 社區				✓	✓
Suppliers 供應商			✓		✓

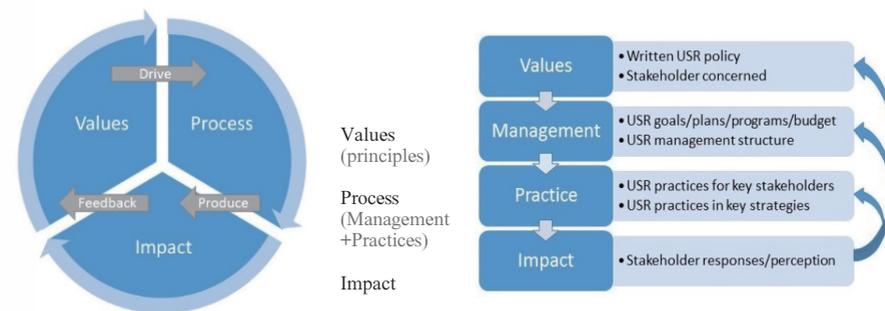
而為維護此模型的穩健性，我們另須有實際非週期性的證據，就像目前中心正在做的事情般，我們將本地所有大學的表現每年都記錄下來，然後再逐步進行研究工作，逐步驗證這個模型，這樣我們的模型才能相對穩健發展，同時也能在實際非週期性上提升模型的適應性和合理性。而這些證據的蒐集，亦根據TBL模型，首先確定對大學非常重要的利害關係人，其中包括學生、員工、環境、政府或其他資助機構、其他大學、社區以及供應商等，這些利害關係人對每所大學來說都至關重要。

我們認識到大學的表現不僅會影響這些利害關係人，而且這些利害關係人反過來也會影響大學的行為。因此，這些利害關係人與大學的發展密切相關。此外，我們還識別出了幾個大學的職能，這些職能已經超越傳統的教學和研究範疇。我們也著重於識別大學管理、社區服務以及環境永續發展等重要議題。基於確定的利害關係人和大學的重要職能，我們制定了一個矩陣，是一個實質型分析USR議題的核心工具，它代表了我們要觀察的相關USR問題。

六、評估體系的設立

根據這些問題，我們進入了第2步，設置可測量模型。我們需要建立一個相應的評估體系，這個體系是根據可持續發展中心的一套方法論制定的，此方法論稱為「價值—過程—影響力」(Value, Process, and Impact, VPI)模型，請見圖2。其中，過程包括管理和實踐這兩個部分。該模型的出現基於策略規劃的角度，從組織到最底層的價值觀出發，然後涉及被價值觀所影響的組織管理和實現，最終考慮組織行為對利害關係人的影響。這種穩定的組織流程說明

我們形成一個評估邏輯。我們認為USR與CSR有一個相似之處，就是都需要將社會責任議題置於組織的策略層面，並進行長期規劃。只有通過長期規劃，我們才能在組織管理和行動上實現上下一致，並在短期和中長期內統一步調，從而持久地輸出我們的價值。



資料來源：Lo, Pang, Egri, & Li (2017)

圖2：USR評估邏輯圖

從策略規劃的角度出發，我們的評價從大學的價值觀、願景和策略開始，然後根據這些價值觀、願景和策略分解為目標，包括一些短期、中期和長期目標。接著，要實現這些目標，我們需要建立相應的大學組織管理和框架。這就是我們的第3步，治理與管理結構。大學是否有相應的管理結構來管理社會責任，比如委員會或相關的辦公室和人員。在第4步，我們會觀察大學對每個利害關係人採取的相應措施。最後，評估每個行為背後對利害關係人和整個社會所帶來的影響。

我們實際上從2016年開始，就進行了第一輪關於香港本地USR表現的評估和比較，但2016年只是第1年的試驗。因此，真正的評估和比較是從2017年開始的，在2017年、2018年、2019年連續

3年進行評估。卻因為疫情之故，我們中斷了2年。再從2022年開始，重新啟動USR的評估和比較工作。因此，圖3顯示這4年主要評估的一個對比，可見這幾年香港USR表現整體呈現不斷上升的趨勢。但另一方面，值得注意的是，儘管整體表現在逐步改善，但大學之間的差異也在不斷擴大，這意味著一些大學的表現在逐漸提升，而另一些大學可能沒有跟上發展的步伐。

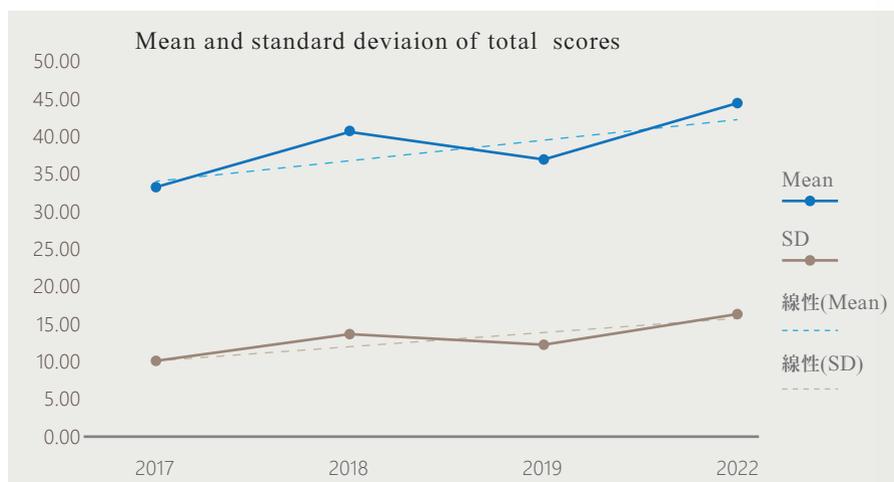


圖3：香港2017-2019與2022年USR表現評估和比較

七、大學作為社會責任的揭露

根據評估模型，我們觀察每一所大學在價值觀、管理、實踐和影響這四個主要方面的表現，所有資訊均是基於大學的公開訊息。目前每所大學在社會責任實踐的影響揭露方面非常薄弱。大學可能更多地側重於揭露自己所做的事情，每年參與了哪些倡議，組織了哪些活動。然而，對於相應的影響機制，即量化這些行為產生的影響，卻缺乏相應的揭露。因此，在評估大學的社會責任表現時，我

們有一個觀察，即雖然知道大學做了哪些事情，大學自己可能也知道他們在預算和資源上投入了很多。然而，我們通常不太清楚這些持續的投入實際上產生了多大的社會影響，這是一個非常薄弱的方面。

目前，香港的大學比較統一的揭露方式是通過網頁揭露，即每年揭露針對這些利害關係人所採取的行動。此外，部分大學亦開始揭露相關的環境和USR報告。我們認為對評估非常大的障礙是，我們沒有形成一個統一且即時的揭露機制。雖然大學被鼓勵發布自己的ESG報告，但並不是每所大學都有，也不是每所大學都有這種意識，系統地記錄自己過去一整年的發展、每一年的變化。所以，如果我們可以推動一個更為持續穩健的揭露機制，這將對我們的評估提供非常堅實的基礎。

八、香港的USR表現評估

基於過去4年的香港本地USR表現，評估可以看作是一種排名。從2017年、2018年、2019年、2020年、2022年，每1年的排名都有一些變化。排名並不是重點，重點是大學正在調整自身的社會責任實踐以及管理上的一些新想法。因為USR仍處於較早的發展階段，所以這幾年可以看到香港本地大學越來越關注這個議題。可以感受到每所大學每年都在逐步進行組織管理方面的調整，也在揭露方面進行調整。USR正在逐漸變得更系統化、更流程化，因而可以看到這些年香港的大學組織之間的USR排名存在較大變化。從宏觀角度看，由於香港的大學特別重視QS世界大學排名等，因此相關學術研究也顯得尤為重要。然以我們為例，香港中文大學雖關注推動USR，但是最近在學生評估中，基本上沒有評估機制來促使學生和老師主動參與社會責任方面的活動，特別是在研究方面。

如今雖重視社會影響研究，然未來如何通過社會發展推動，現在整體USR評估下來的情形並沒有將這些考量計算在內。大學端通常只計算一般的發表論文和獲得資金項目，關於研究專案對社會的貢獻，基本上是不計算的。因此我認為大學需要在推動USR時，也須從兩方面配合調整，不僅要從整體評估學生和教師表現二個方面進行相應調整外，重點也不應該只以學術為主。總的來說，在大學層面評估老師和學生的表現，應該如何評估呢？因為現在學生的評估主要是他們學科知識相關的學業平均(Grade Point Average, GPA)，這方面的評估是關注個體表現，而不是社會表現。老師也一樣，主要關注社區研究而不是他們的社會影響與貢獻。

九、重點社會責任項目

從我們的評估可以發現香港USR履行的重點，可看到幾乎每所大學都會提到自己的環境表現。例如，每年有哪些關於環保的倡議，哪些新的項目，學生參與了哪些環保活動等。做得較好的大學不僅揭露了每年的項目，更重要的是有些大學會揭露可量化的環保指標，這些大學的管理體系往往較為完善。

另一個重點是社區貢獻，其中包括社區活動、員工福利、學生福利和社會責任影響等。但相比環保表現來說，社區貢獻、員工福利、學生福利方面的揭露相對薄弱，尤其是員工福利。因為對於許多大學來說，員工福利是一個相對不太公開透明的議題，所以在這方面的揭露相對較弱。最後關於USR的社會影響部分，目前各大學主要揭露的方式是以相關獎項獲得，是否獲得機構表彰等，然這並不是大學對其自身影響的一個衡量，而是基於外界評價。同樣的，說明USR的社會影響是較為薄弱的環節。

我認為對USR的評估涉及如何量化一些不可量化的社會影響，這些影響並不像讀年報、財報那樣有一些現成的指標。我們需要根據大學自身的影響，提煉出能捕捉大學影響的新指標，這些新指標可能還需要一些時間來發展。如何找到與大學相關的議題，如何將這些無法衡量的影響變成可衡量的框架、可以定義的指標，我們認為這相對重要。

表2列舉香港的大學組織中一些重點的社會責任專案，這些項目在本地具有一定影響力。例如關於USR的研究和教育，越來越多的大學都開始關注這一領域，另一個重點專案是志願者工作。我們相信許多大學都擁有自己的員工和學生志願者團隊，願意參與社會服務。另外，還有幫助弱勢群體的項目，這方面也有很多大學在開展活動。最後一個比較重要的項目是與社區的資訊共用，現在一些大學著重進行溝通和搭橋工作，進行知識傳播以及與社區進行深度交流。

表2：香港USR的重點項目

Theme	Initiative	University
研究和教育 USR research and education	<ul style="list-style-type: none"> · Research projects related with community topics: aging, public health · Service-learning becomes an essential component of degree-programmes 	<ul style="list-style-type: none"> · University of Hong Kong · Hong Kong Polytechnic University · Chinese University of Hong Kong
志願者工作 Voluntary works	<ul style="list-style-type: none"> · Greencoin volunteers · Environmental campaigns · HKUST Connect – facilitates students' service learning experience by keeping a Community Engagement Record of students' volunteerism · 'CU60303 · Care & Unite' – unite staff, students and alumni to pledge to perform, individually or as a group, 60 hours of volunteering work to show care and create social impact 	<ul style="list-style-type: none"> · Hong Kong Polytechnic University · University of Hong Kong · Hong Kong University of Science and Technology · Chinese University of Hong Kong
幫助弱勢群體 Helping the disadvantaged	<ul style="list-style-type: none"> · Poverty alleviation · Helping youth at risk 	<ul style="list-style-type: none"> · Chinese University of Hong Kong · Lingnan University
與社區資訊共享 Sharing information of USR with local communities	<ul style="list-style-type: none"> · Holding conferences, dialogues and consortium · USR network · Embracing Social Responsibility for Sustainable Development* website – online guide, report and engagement 	<ul style="list-style-type: none"> · City University of Hong Kong · Hong Kong Polytechnic University · Chinese University of Hong Kong

十、聯合國永續發展目標

經由此4年對香港USR評估，我們發現香港USR表現，總體而言是逐步提升的，然也發現各大學表現差距亦逐漸拉大。此外，我們還發現越多大學將USR融入到大學政策層面，而不僅於執行層面，而是將執行提到更高層級，例如設立相關的永續發展委員會等。此外，更多的大學在環保政策、採購政策，以及與社會服務相關的政策和框架方面制定了明確規定。然而，由於香港的大學組織目前尚未形成統一的評估和衡量機制，因此，這也是我們未來發展方向之一。

以香港中文大學為例，香港中文大學在社會責任的執行層面融合了SDGs，作為經濟發展策略的一部分，根據聯合國的17項SDGs制定了5個社會責任目標。為了實現這5個社會責任目標，我們設有社會責任和可持續發展辦公室，擁有35名資深社會責任相關的工作人員和專家。在這個辦公室下，我們還將議題進行了分門別類，如環保、智慧校園、氣候倡議以及與社會溝通等不同方向。在這5個大的永續發展社會責任目標下，我們陸續推進一些相關專案，在社會服務方面展開了許多相關專案，以展示其與社會的緊密聯繫。現在我們所看到的是我們從2020年開始的一些項目的總結和規劃。此外，我們還有關於社會效益的新活動，例如一些政策類相關的講座、醫療主題和社會活動，這些都會在我們的網頁上發布，還有關於碳中和的相關活動。

總而言之，大學的永續除以TBL模型評估外，未來的前瞻性方向是需要更多地與聯合國SDGs相吻合，這是一個全球同步的目標，各個組織都在共同努力實現。因而我們亦考慮將原有的ESG評估模

式調整結合SDGs，重點建立一個可測量USR表現和影響的長效機制。當擁有了這個機制後，我們可以推動地區大學的標竿，甚至是全球大學的標竿，將這個問題真正地融入大學之間不可或缺的聯繫中，這也將成為各個大學間合作的新基礎。此外，我們還可以與各地政府聯繫，推動大學從傳統的教學角色轉變為有責任感的社會公民角色。

在USR研究方面的發展，目前一個欠缺的方面是我們還沒有真正瞭解USR的表現和影響對大學和社會永續發展之間的機制是什麼。這個機制到底是通過大學的持續投入，還是通過一種溝通，亦或是通過一種特殊的機制，才能實現大學的投入與社會影響之間的最高效產出，這是我們未來努力的方向。

參考文獻

- Lo, C. W. H., Pang, R. X., Egri, C. P., & Li, P. H. Y. (2017). University social responsibility: Conceptualization and an assessment framework. In D. T. L. Shek & R. M. Hollister (eds), *University Social Responsibility and Quality of Life*: 37-59. Springer.

國際與專家視角篇

Part 3

11

大學社會責任計畫 評估之邏輯與方法建議

柯勇全

國際社會價值協會(SVI)資深執業師(Advanced Practitioner)
國立臺中教育大學管理學院社會企業中心 執行長
ycko1973@gmail.com

關鍵字：邏輯模型、改變理論、大學社會責任、影響力

11

大學社會責任計畫 評估之邏輯與方法建議

柯 勇 全

摘 要

本文探討目前USR計畫中，各校在面對計畫評估時的困難，特別是來自於對邏輯模型中的定義混淆，可能會導致三種常見的誤用，包含產出與成果之間未有合理因果關係、計畫產出視為成果及績效評估指標與評估目的未連結等問題。因此，本文建議優先針對邏輯模型中的各項定義，予以清楚規範。再者，應導入改變理論的概念，據以突顯專案目標、策略和結果之間的邏輯聯繫，有助於確保計畫能夠實現其預期的社會影響和改變。最後，則強調不管選擇何種評估方法作為學校的評估工具，均是必須選擇成果或影響力的觀測指標，以確認計畫確實改變了關注的利害關係人。要達成以上目標，則需要以學校為整體，事先進行各計畫和校務端的評估規劃，確定學校目標和各計畫之連結，以確保有一致性的目標、策略、期望變化以及指標，助於確保計畫能夠在執行過程中進行定期監測和校準，以實現其預期的變化。

一、前言

新的一輪USR計畫第三期在2023年積極展開，相對起前期，執行第三期USR計畫的各校(113間大專校院)，皆須「以校為單位」發表年報及中長期效益評估。此外，每個計畫在提案時，必須提出預期效益與績效指標，並且應該載明成效評估機制。顯然，經過過去USR第二期執行期間的宣導和試辦，USR推動中心從第三期計畫開始，企圖從個別計畫的層次，要求各計畫對焦學校中長程校務發展的層次，以評估整體USR計畫政策是否已落實大學社會責任的推動與實踐，具體體現大學法第一條「大學以服務社會為宗旨」。

綜觀過去二期USR計畫成果報告或年報來看，大多將該年度計畫執行過程及成果記錄下來，由於是年度性的成果報告，尚無法判斷學校是否依據成果，作為改善行動或資源配置的參考，反而較像用以溝通利害關係人的媒介。這部分各計畫執行團隊或學校，在過去沒有特別要求勾稽學校發展之前提下，單純呈現執行結果，也尚無法苛求。

至於，第二期USR推動中心規定大學特色類深耕型、國際連結類萌芽型與深耕型計畫的執行學校(視為28所試辦大學)，須在第二期結束前繳交中長期效益評估報告來看，除了應具備有責信(accountability)揭露的功能，還必須具備有反映變化和影響範圍之功能(劉明浩，2023)。當然，更重要的是，不管個案計畫或是學校層次之USR計畫的效益評估，皆應著眼於在資源有限的情況下，將資源配置在減少負面影響，可產生最大正向改變之處。

Tip Box: 根據教育部大學社會責任推動中心官網所公告「112年度成果評核作業須知」中，對於「成果(output)」與「成效(outcome)」的定義，成果(output)是指在計畫推動過程中一定會產出的成品，例如：學生人數、課程數、活動數等；成效(outcome)則是指計畫推動之後各種短期或中長期的效益，例如：教學品質的變化、人才培育的效益等。可以發現，其「成果(output)」的內涵，其實就是邏輯模式中的產出之定義，對於「成效(outcome)」的定義則接近於邏輯模式中成果的定義。因此，本文所稱之產出(output)和成果(outcome)在中文翻譯上與教育部大學社會責任推動中心略有的不同，請讀者應特別注意。

二、USR計畫評估的觀察

根據教育部大學社會責任推動中心第二期大學社會責任實踐計畫「中長期效益評估」作業說明來看，可以看到中長期效益評估面向及重點指標示例，似乎是參考邏輯模型(Logic Model)所定義的投入(input)、活動(activity)、產出(output)、成果(outcome)和影響(impact)的邏輯描述方式，這是一種常用的工具，用於描述計畫、專案或政策的各個組成部分之間的關係，經常用於規劃、執行和評估階段，這種模型有助於確保計畫設計合理，幫助團隊成員更好地監控計畫進度，並用於評估計畫成效，以確定計畫是否達到了預期目標，並為未來改進提供依據。

(一)邏輯模型

理想上建構一個完整的邏輯模型，起始於人力及經費的挹注(投入)並開展執行工作(活動)，活動的結果是提供服務或產品(產出)，產出開始帶來變化(成果)，預期將有助於產生長期影響。

例如，大學團隊提供農民改良作物病害防治技術，所投入的成本支出、時間或資源等都是屬於投入。計畫的活動則是包含對農民進行改良技術培訓和技術導入實施，因此，產出可以是培訓的人員數量、實施改良技術的作物面積或是配合參與的農民人數。

而什麼是成果(outcome)? 依據經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)對於成果的定義係指由干預措施直接或間接所造成的預期(intended)或未預期(unintended)之短期或中期改變(OECD, 2023)。接續前例，成果可以是作物收穫量改變(提升或降低)，也可能作物病害降低量，當然也可能因為病害防治工作改進，降低農民的工作量，或許降低了農藥對身體傷害，更有可能是積極改變施藥方式，降低用藥對當地環境的破壞(有毒化學物質)。

這裡就引起另外一個值得注意的議題，改變很有可能來自於不同面向，來自不同利害關係人(stakeholders)的改變。換言之，一個活動所創造的產出，將因為不同的場域、對象和執行狀況，而對不同利害關係人創造不同的成果。這部分可以從聯合國開發計畫署(UN Development Programme, 2012)和國際影響力學會(Social Value International, 2022)對於成果的定義，都加入了利害關係人的概念，透過指認不同利害關係人群體的改變，可以更準確描述不同改變的發生。

最後，則是影響的定義，根據OECD對影響的認定是相對於成果的長期改變，這部分也包含了更高層次的改變，包含最終和潛在的社會、環境和經濟改變。這讓計畫團隊在規劃或評估計畫所創造的影響時，很容易將遙不可及或是難以預料的正向成果，均列入計畫的影響，這也導致管理者無法從計畫的影響，得到足夠有意義的資訊來管理計畫的目標和績效。

承前關於作物病害防治案例，計畫團隊或執行者很難從作物病害防治去決定長期的影響，到底是農民家庭的長期生活水平得到提高，或是促進生物多樣性的發展，計畫的執行者或管理者沒辦法因此去評估是否做了正確的資源配置決策。

爲了明確何謂計畫干預的影響，在影響力衡量與管理(Impact Measurement and Management, IMM)領域，則有更深刻的定義，影響專指由「組織活動所造成的成果數量和程度總合」(SVI, 2022)。特別強調由組織活動所造成，就是因爲有些改變可能組織未干預也會自然發生(counterfactual)，也可能成果貢獻是來自於其他單位的共同努力，無法全然歸功於組織的影響力，對於影響的定義更精確地將「自然發生的改變」和「他人貢獻的改變」排除。

加上近年以影響力(impact)做爲投資判斷的決策需求提高，爲了讓衡量和管理影響力有全球性共識，2016年由英國非營利組織Bridges Insights執行2,000多家跨國機構認同參與的影響力管理計畫(Impact Management Project, IMP)，投入建立影響力的定義及框架，後來更被聯合國開發計畫署納入永續影響力標準(SDG Impact Standard)，以什麼(What)、誰(Who)、多少(How much)、貢獻(Contribution)及風險(Risk)等五個維度(five dimensions)來詮釋何謂組織創造的影響力(UNDP, 2023)，更進一步深化對影響的定義，可見利用影響程度來衡量計畫績效或決策依據的必要。

(二)邏輯模型中的產出(output)、成果(outcome)和影響(impact)

由於，邏輯模型中的各項內涵各有不同，回頭來檢視績效評估的問題，來自於對活動、產出、成果和影響的認知誤解，並非是評估方法的選擇。多數學校團隊都可以清楚羅列出其計畫進行的投入

(經費或人力)和活動(各計畫的工作事項)，但對於產出(output)、成果(outcome)和影響(impact)的認知就經常混淆。最主要有以下三方面的問題：

第一、問題來自於產出與成果之間定義不清，未能詮釋合理的因果關係。主要的原因是對於「產出」的認知不同，有的係指專案或計畫所產出之可交付的產品或服務，而另外一些定義則進一步將初期的改變視爲產出，例如，OECD對產出的定義也包括與實現目標相關措施所造成的前期改變，但在國際社會價值協會(Social Value International, SVI)的定義中就是單純之可交付的量化產品或服務，這些不同的定義可能就让學校無所適從，例如將產出列入部分的初期改變，這可能導致與所謂計畫創造利害關係人改變(成果)有些重疊，但仍不至於造成太大的困擾，畢竟仍然可以確認改變是來自於活動的產出，這對銜接下一階段的成果，仍具備因果一致性。

比較大的問題是在於，很多計畫的活動或產出，無法合理的推導出成果或利害關係人改變。例如，有些計畫提到爲了幫助提升農村裡眾多小農的收入，協助設計共同品牌進行產品包裝，「設計」這件事是計畫的活動，產出是一款精美的農產品包裝。但是否一款包裝就可以達成提升小農們的收入，中間遺失太多的環節，實務上來說，小農之間沒有建立共同行銷機制之前，這個農產品包裝不會被真正使用，也就無法有效銷售，如此怎能達到提升收入的成果。

相反的，有些活動的產出，已經被驗證過可以直接與成果呼應。例如，組織進行減碳措施，產出是減少碳排的總量，這就能對應到減緩地球氣候變遷的成果。這些因果關聯沒有一致性的解答，需要根據具體情況加以解決，至於如何判斷，則可以參考過去執行的經驗、第三方的研究或來自聆聽利害關係人的真實聲音。

第二、問題出現在將計畫活動的產出視為成果。例如，USR計畫中開設的課程或訓練，都屬於計畫的活動，但有不少學校就把參加課程的人數視為一種成果，但事實上，參加USR課程的學員數量僅是這個活動的產出。倘若以衡量人數作為一種績效指標，導致計畫團隊只關注參加人數的多寡，對於課程的內容是否對學員有所助益或改變，就容易被忽視。

的確，因為缺乏利害關係人的轉換思維，有些成果和產出可能難以區隔。例如，學校制定了適合社會參與的開課辦法，用來讓學校老師提出新的課程改革，對學校來說通過新的開課規定，這是一個可交付的產出，解開過去的開課限制，這本身就是一種改變，因此，有些學校會將新的開課辦法視作學校的成果。事實上，如果進一步思考，新的開課辦法是為了解開老師能夠因此提出適合參與大學社會責任的課程，就會發現倘若將「有多少學校老師，因為新的開課辦法而提出了符合教學需求的課程」的數量或比例做為學校成果，那就更能用來詮釋學校的改變，的確讓老師們可以開課更為彈性、更符合需求，成果可能就是提高多少符合USR參與的課程比例。

這裡就是許多學校容易混淆的地方，以學校角色來說，老師們因為新開課辦法，進而開出全新的課程，是一個具體改變的成果；但從老師這個利害關係人群體來說，開出新課程只是一個活動產出，新的課程如果能夠讓修課學生的技能提升，這才是新課程產出的成果。

第三、問題發生在績效評估指標與評估目的未連結。這點是當前各校不同USR計畫績效評估最大的難點。計畫從投入、執行活動到創造影響的邏輯推論，不僅在規劃階段提供預期影響之方向，更重要的是能夠透過事後的績效檢核，來確認投入是否與預期相符。然而，關鍵取決於選用的衡量指標，倘若僅以計畫的執行活動作為

衡量指標，那就代表只管理計畫的活動有無辦理，例如，某項USR計畫將績效指標設定為開設創業的課程n門，這樣的衡量指標設定，代表有執行完畢n項課程就算達標，很單純就是管理「有做」，換言之，有做完即可核銷的思維。同理，1門有關創業的課程(活動)，共有100位學生修課完畢(產出)，其中有80位學生因這門課程而提升創業的知能(成果1)，且提高創業的信心(成果2)，但其中只有5位學生真正著手進行創業(成果3)，這些成果對學生來說，如果沒有參加USR計畫，少有機會得到這樣的成果(影響)。

在一個以社會責任為名的計畫來看，應該要設定什麼績效指標來管理計畫績效？很顯然，政策推動者不可能只管理活動或產出，雖然這些資訊仍可以給出一定的參考價值(例如，項目是否執行？或是參加者數量太少，是否要改變執行方式？)，但真正要思考還是計畫是否讓利害關係人有改變，計畫整體是否創造了正向預期的影響。換句話說，如果要管理計畫的績效或影響，就必須對計畫影響力設定一系列的指標。

三、邏輯模型和改變理論的應用

為確保學校的各個計畫都能有一致性的共識，將不同計畫的績效整合成學校的總體績效，並且能在各計畫執行期間校準與校務的中長程發展目標。本文建議可以優先針對邏輯模型各階段進行定義，確保評估架構具有一致性定義，這在國際上不同的援助計畫或補助計畫中經常可見。

依據UNDP及SVI在影響力管理上的定義，應將利害關係人納入，讓計畫在評估成果時，能夠從利害關係人的角度切入，透過利害

關係人觀點來確認成果的發生，也避免成果和產出在不同角度下的混淆。此外，計畫的影響力(impact)為計畫活動所貢獻(attribution)的成果數量和程度的總合，並且扣除沒有干預也會自然發生(counter-factual)的部分，才是計畫真正貢獻的影響。為了讓各階段的定義具備一致性，建議應該在優先針對邏輯模型中各項定義有一定的規範，本研究參考當前影響力評估與管理，提出建議定義如表1。

表1：邏輯模型各項定義

	定義	範例應用
投入 Input	用於計畫的資金、時間和資源，包含共同參與單位的資金和資源	技術資材成本、時間、資源
活動 Activity	計畫中執行的活動、採取的行動、工作或服務	1. 輔導農民進行改良技術培訓 2. 實施技術導入
產出 Output	因計畫的活動所產生的產品、貨物或服務的數量	1. 完成培訓的人員數量 2. 實施改良技術的作物面積
成果 Outcome	計畫對利害關係人福祉的改變	1. 農作物的收穫量提升(農民) 2. 工時降低(農民) 3. 人體內殘留毒物降低(農民) 4. 減少有毒化學物質排入土壤(環境)
影響 Impact	扣除自然發生的可能，因計畫活動所貢獻的成果數量和程度的總合	1. 農民在收入、工作時間及健康方面的改善 2. 降低有毒化學排入土壤數量，完全來自計畫的貢獻(已扣除沒有計畫介入也會自發生的程度)

只有建立一致性定義仍不夠，針對產出與成果之間因果關係不清問題，則必須再進一步介紹和邏輯模型非常相近的改變理論。有些人將「改變理論」與「邏輯模型」兩個術語視為可以互換使用，因為，兩者都用於計畫、專案或政策之規劃、執行和評估，以幫助確定項目的投入、活動、產出、成果和影響之間的邏輯關係。不過，改變理論更加注重描述專案如何產生影響，以及如何解決問題或滿足需求；而邏輯模型則更加注重描述各個組成部分之間的關係。

改變理論(Theory of Change)是一種解釋特定干預措施如何引起具體發展變化的方法，基於現有證據的因果分析，闡明特定的干預措施預計將如何對利害關係人造成變化。其所以被廣泛應用，主要是因為評估者開始意識到在評估一個計畫時，不能僅看結果，更需要了解這個計畫的背後精神(或目的)，為什麼被設計成這樣，以及計畫是如何被運作，才能更好評估計畫的影響。

為了能夠讓不同利害關係人建立對計畫的共同理解，確保產出與成果之間的因果關係，以理解為什麼要支持某項計畫，以及計畫是否達到預期的改變。因此，利用改變理論架構，可以讓計畫的所有參與者都能理解計畫的目標、策略和預期結果。這對於確保計畫的有效實施和成功評估至關重要。

例如，某學校團隊的計畫目的在於提高農民收入，學校團隊規劃透過病害防治技術培訓和輔導實施防治技術來提高農民收入，預期是先針對農民進行培訓，然後對有意願實施的農民，進行病害防治技術的現場輔導。因此，透過改變理論的推導，用以檢視活動如何達成提高收入的目標(如圖1)。

這些路徑將病害防治技術培訓和輔導實施防治技術，與提高農民收入的目標連繫起來，改變過程被分解為可衡量的步驟，可以看

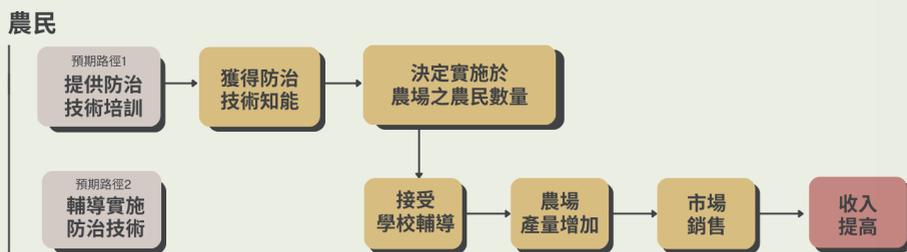


圖 1：農民經由病害防治技術培訓和輔導實施防治技術的改變理論推導

到「提供改良技術培訓」距離收入提高的成果，必須經歷好幾個歷程，如果農民在接受生產技術培訓後，在「農民獲得生產技術知能」的改變成效不佳，農民並沒有學會或正確操作，顯然就會影響後面所有的過程；即便已經確保農民具備技術知能的農民，也需要觀察有多少農民真正在行為上改變，有意願「決定實施於農場」的比例，倘若培訓後只有非常少數的農民願意實際採用，那也代表防治技術對農民來說，可能不是最急迫問題，或是對於實施改良技術有其他隱藏的障礙，當然，這就會影響達到最後目標。總而言之，就算實施了防治技術，產量是否增加、產品是否能夠順利銷售，乃至於最後是否真正提高收入，這一段監測的路徑能用來確保每一個成果環節都在往目標前進。

改變理論的應用，除了讓產出和成果之間有一定的因果說明，另外一個重要的功能就是讓執行團隊清楚知道應該將計畫目標，或計畫成果設定在哪一個合理階段。

四、評估方法的選擇

因為有了前述計畫評估架構的基本認識，就會發現不管是哪一個層次的績效評估，評估過程中需要運用一定的架構進行成效蒐集、分析和報告，並根據評估結果提出建議和改進措施，以促進計畫的長期發展和持續改善。至於採用何種方法論，考量適切性與公平性，教育部並無推薦或偏好的評估方法，也鼓勵各校依照自身特色發展與規劃評估工作。

因此，根據第二期28所試辦學校的中長期效益評估中，可以看到各校分別採用了目標與關鍵結果(Objective Key Result, OKR)、關鍵績效指標(Key Performance Indicators, KPI)、社會投資報酬率(Social Return On Investment, SROI)、平衡計分卡(Balance Score Card, BSC)、VPI(Values, Process and Impact)、CIPP(Context, Input, Process, Product)或SDGs等評估方式，也有採不同方法的組合變形，當然，也有學校的報告並沒有特別採用任何效益評估架構，純粹將執行產出記錄報告內。

事實上，不同評估方法也都無法脫離邏輯模型或改變理論的基礎，因為，必須先確認計畫的邏輯，才能夠針對監測(monitring)或管理(managing)的議題設定觀測指標，誠如彼得·杜拉克(Peter Drucker)所言「我們無法管理無法衡量的事物」。因此，依照管理目的選擇合理適當的指標(indicators)，就會是績效評估的關鍵。

如果只為了管理計畫活動是否有舉辦，或是產出多少參加人數，採用設定KPI方式，僅需要對活動數量設定指標，在執行過程檢查是否完成預定數量即可。但，如果管理需求是要確保計畫依預期推進，

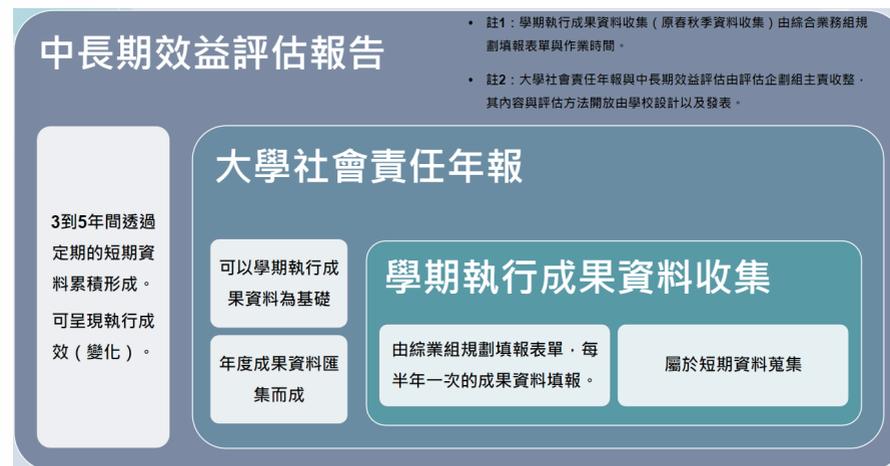
那就必須針對達到計畫目標過程中各階段可衡量成果設定監測指標，而這樣的指標設定仍然需要有明確的改變理論為依據，確保各階段的成果路徑，並選擇具體的監測指標，呈現各階段績效，以確保達成計畫的最終成果或影響。當然，倘若管理目的係為根據計畫總體績效，而決定資源最佳配置，就必須衡量計畫干預當期的總影響，對來自不同利害關係人的改變，針對重大性的議題，設定一系列具有影響衡量指標，用以評估計畫整體的績效。換言之，「為什麼要評估、目的為何」，這是選擇評估方式，甚至於決定指標的重要基礎。

USR計畫的計畫評估的目的為何？從第三期(2023-2024年)大學社會責任實踐計畫主持人共識會議，年報及中長期效益評估作業的簡報資料上，對於年報的目標為「以年度為單位，說明USR計畫之成果與效益」，對於中長期效益評估之要求為「以3至5年為時間單位，說明歷年USR計畫之累積效益與變化」(蘇郁閔，2023)。

因此可以推論，各大學USR年報的目的，就是揭露當年度的成果與效益，成果則應該以當年度校內各執行成果資料為本，以不同利害關係人改變為基礎，所創造出來的影響總和為主，同時也必須納入「學期執行成果資料收集」(詳見圖2)，還必須加上學校本身支持作為的成果。而這些成果或影響，就必須在合理的改變理論基礎下，透過適當的調查蒐集方法取得成果。

值得特別注意是「學期執行成果資料收集」的內容，是由一堆活動產出數量所組成，包含上課數量、活動數量、學生數量、教師投或經費投入等活動或產出資料，用的卻是成果資料蒐集，會讓各校團隊可能有些疑惑，難道這些資料就是所謂的成果？理論上來說，這樣的資料蒐集，較大程度還是在於確保活動或是產出是否發生，用於管考計畫進行的狀態。這部分納入年報尚無太大問題，畢竟年報本身也有

必要揭露計畫的細節和進展，但用來管理計畫的影響，尚待考量。因此，這也難怪教育部不斷提醒年報內容除了學期執行成果資料之外，要納入學校自訂之各項成果指標(教育部大學社會責任推動中心，2022)。



資料來源：第三期大學社會責任實踐計畫的計畫主持人共識會議(新進計畫)會議簡報

圖2：短、中長期資料類型

至於，中長期效益評估的目的，則是藉由揭露長期且定期、定量、定性的實證資料，呈現重要發展面向與指標的變化量。顯然，各校的中長期效益評估的績效設計，邏輯上必須要能夠由上而下以引導各計畫對焦學校社會責任的轉型或校務發展目標，以校準各計畫成果是否幫助學校達到目標。然而實務上，許多計畫在提案階段時，尚未對焦學校發展或社會責任轉型的績效指標，導致各計畫所設定的目標，可能無法和學校連結，導致彙整年度績效時(年報)，就把各計畫所提的可能是活動指標、產出指標或成果指標等全部放

上，這部分只看年度成效時，成果琳琅滿目並無問題，然而，一旦開始進行中長期效益評估時，就難以從年報中擷取一致性的成果資料，也就無法達到計畫校準或評估的目的。此時，中長期效益評估可能就會失去原有的意義，僅留下和年報一樣的揭露性質。

五、評估從事先規劃開始

對於執行計畫的團隊們，花了非常多的時間和精力在執行計畫上，但卻鮮少有時間停下來看，這樣的熱情投入，是否解決了問題？或是真正解決了問題？對於學校來說，每年都需要由校長帶隊比拚的USR計畫，到底是眾多補助計畫之一而已，還是一個幫助學校轉型的全校性運動。對教育部來說，2期的USR計畫是否讓臺灣的大學做出改變，是否讓學子更能關注社會議題，這是重要的提問。

這些問題都仰賴從計畫的績效評估中找到答案，評估管理已經推動到第三期的大學社會責任計畫，這絕對不是一件簡單的事情，特別是這樣一個大型計畫牽涉的利害關係人甚多，面對不同層面的利害關係人需求，不可能等到計畫執行後才開始評估，更重要的是校務端和計畫端由上而下的目標管理，到由下而上的監測資料蒐集，這本身就是一件專業的管理設計過程，這些都必須是在執行前就應該要先行規劃。

在個別計畫層次，已經在徵件須知中要求，各計畫應該要有完整的計畫成果和成效評估方法、針對各類型利害關係人意見的具體調查方式，以及資料如何提供校務端彙整等三項要求。這部分各計畫團隊雖然都已經通過提案，但接下來在年度結束前，各計畫準備繳交的「成果評核報告」，也就應該對計畫的投入、活動、產出、成

果和影響有一定的認識，並且針對計畫之不同利害關係人，依照改變理論確認其如何被計畫給改變，並選擇適當的指標及方法蒐集影響，一方面要能以活動或產出資料來說明計畫進行方式；另外一方面也必須訂定適當的成果或影響指標，以作為計畫績效的展現，並且要能對焦學校層次的績效架構。

在學校層次，被賦予年報及中長期效益評估之責任，這部分顯然就必須要在計畫開始前，能夠建構學校整體的績效架構或評估架構，並且讓校內個別計畫團隊有所共識，否則等到計畫結束後，再向各計畫蒐集成果，屆時將會面對五花八門的成果資料，除了難以彙整成系統性成果外，也難以對焦學校的發展目標。此外，因為沒有在共識的評估架構下進行，也難以從各年度的年報資料變化中獲得洞察，也就不容易在中長期效益評估中，達到跨年度資料比對及分析的目的。所以，學校必須要有自己的明確目標，需要有一致的評估方法和指標系統，才能整合校內各計畫的成果資料，要求個別計畫層次的成果指標能夠一致，才能作為年報成果績效的來源，而年報資料也才能是中長期效益評估的數據基礎。

最後，對大學社會責任「政策管理者/體制推動者」層次來說，第三期USR計畫將會面對到超過100所大學的中長期效益評估資料，如何從眾多評估報告中，獲得整體政策的洞察，這將會是一大挑戰。即便在鼓勵大學自主多元的角度下，不宜設定太過死板的指標，但也無法避免的應該要針對共同的核心價值，提出有共識的指標，或許將會更能驅動各校의行動或改變。

最後的最後，提醒即早規劃各層次的衡量指標及資料蒐集方式，不僅能夠獲得合理的評估結果，也能夠減少未來蒐集彙整資料的痛苦。

參考文獻

- 劉明浩 (2023)。Do things right! USR效益評估的參考指南。載於蘇郁閔 (主編)：**USR瞭望台—大學的中長期效益評估**。(31-38頁)。教育部大學社會責任推動中心。
- 蘇郁閔 (2023年6月15日)。年報及中長期效益評估作業。第三期 (112-113年) 大學社會責任實踐計畫計畫主持人共識會議 (新進計畫) [簡報資料]。
- 教育部大學社會責任推動中心 (2022年6月24日)。第三期 (112-113年) 大學社會責任實踐計畫徵件說明 [簡報資料]。
- Social Value International (2022). *The purpose of the principles of social value and the SVI standards*.
<https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/623c98ac4b918944ef0b75db/1653296439434/The+Purpose+of+the+Principles+of+Social+Value+and+the+SVI+Standards+.pdf>
- OECD (2023). *Glossary of key terms in evaluation and results based management for sustainable development second edition*.
https://read.oecd-ilibrary.org/development/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es#page1
- UNDP (2011). *Outcome-level evaluation: A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators*.
http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20_Evaluation_2011.pdf
- UNDP (2023). *SDG impact standards glossary*.
<https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-Glossary.pdf>
- GrantCraft (2018). *Mapping change: A guide to using theory of change for program evaluation*.
<https://www.ncfp.org/wp-content/uploads/2021/10/Mapping-Change-GrantCraft-2018.pdf>

附 錄

附錄 0 1

教育部USR推動中心之 中長期效益評估大事記 2020-2023年

附錄 0 2

延伸自學資源

附錄01

教育部USR推動中心之中長期效益評估大事記 2020-2023年

2020

中長期效益評估
資料蒐集、初版規劃

1-4月 依據2019年調查結果並進一步蒐集資料後，擬定初版之中長期效益規劃與指標。

中長期效益評估
規劃主持人討論會議

5/5 推動中心內部進行討論、修訂。

2020年中長期效益評估
專家諮詢會議

9/11 邀集國內中長期效益評估專家於會議中簡報並討論架構方向及評估工具。

大學社會實踐的中長期
評估(共培活動)

9/18 東海大學主辦中長期效益評估共培活動，分享推廣予所有執行計畫之學校

中長期效益評估
田野訪查工作

10/10-11 配合2020 USR Online Expo之特定影片拍攝作業，實地進行大學特色深耕類、國際鏈結類部分計畫之執行成果與效益田野訪查工作，觀察與蒐集相關USR執行效益。

中長期效益評估工具
-教育訓練(OKR)
-教育訓練(SROI)

6/9 依據中心內部討論以及專家諮詢會議結
6/12 論，中心規劃組內同仁參加社會投資報
6/19 酬之教育訓練，增強中長期效益分析之
11/29 分析規劃能力。
12/5

中長期效益評估-
試辦工作籌備會議
中長期效益評估試辦
工作-基本資料蒐集

12/29 依據2019年業務報告結論，邀請一件國際連結類深耕型計畫參與試辦調查工作，
2020/12- 擬作為後續評估架構修訂之參考。
2021/2

中長期效益評估
架構建構

2020/12- 依前述會議內容，並參考各校計畫書、成
2021/1 果報告建立效益評估架構。

中長期效益評估
架構修訂

3-6月 參考試辦工作調查成果，修訂效益評估
架構。

2021

臺科大行動工程師計
畫之中長期效益評估
試辦工作調查訪問

3/1-12/31 為真實反映計畫利害關係人影響效益，以
具體建構中長期效益評估之參考面向與影
響力架構為目標，邀請臺科大劉志成副校
長以及其行動工程師(EIA)計畫團隊，
試以社會投資報酬率(SROI)方法論檢
視EIA團隊之USR效益，並依據共識會議
結果，針對該計畫不同類別之利害關係人
樣本共計27位，於上半年進行深度專訪，
以及下半年之半結構性訪談調查，共計兩
輪之調查訪問。整理所有訪談資料，一方
面撰寫專案報告，另一方面將影響力成果
回饋修訂至初版之中長期效益評估參考面
向與重要指標，並產出專欄文章。
<https://usr.moe.gov.tw/tw/report/blog/217>

28所試辦學校中長期
效益評估近況調查

4/23-5/7 為了解各校中長期效益評估規劃之情形，
推動中心設計中長期效益評估近況調查表
單，邀請各校填答。摘要其內容於推動中
心例會報告呈現各校進度概況，據以規劃
後續8/6之「中長期效益評估說明暨經驗
交流會議」。

中長期效益評估參考
面向與重點指標建構

5/1-7/31 為協助大學特色類深耕型計畫以及國際連結類計畫進行中長期效益評估之規劃工作，依據徵件辦法、評核辦法以及年報框架，發展建構「中長期效益評估參考面向與重點指標說明」報告書，以記錄中長期效益評估架構之推動與發展，提供推動中心師長參考，並摘錄提供於同年8/6之說明會與公告的作業辦法。

2021年中長期效益評估
參考架構專家書審

7/1-7/20 針對「大學社會責任實踐(USR)中長期效益評估參考架構說明」進行專家書面審查，以提供實施學校參考運用。本年度邀請柯勇全、李慶芳以及楊正誠等三位專家，進行書面審查並給予指標合適度建議，彙整並經推動中心會議討論後修訂成爲「中長期效益評估參考面向與重點指標示例」。

中長期效益評估說明
與經驗交流工作坊

8/6 回應各校於2021年4月填報的調查表單，規劃說明暨經驗交流工作坊，邀請各試辦學校派員參與。
工作坊依據四個原則：地區平衡、高教/技職平衡、計畫實施規模、評估方式多元等考量，邀請三校代表進行經驗交流與分享，並由推動中心王妙如博士預錄中長期效益評估作業說明影片，事前蒐集提問、工作坊線上直播交流與討論方式進行。會後整理QA資訊以及活動錄影，以利各實施學校參考運用。

中長期效益評估
作業辦法與架構公布

8/31 依據中心內部討論以及專家諮詢會議結論，中心規劃組內同仁參加社會投資報酬之教育訓練，增強中長期效益分析之分析規劃能力。

中長期效益評估
教育訓練

11/5 爲加強業務承辦人於中長期效益評估業務之專業能力，於全年業務執行外加強相關教育訓練，主要包括：(1)大型永續發展相關會議與研討會；(2)推動中心主辦之共培活動；(3)問卷設計工作坊；(4)SROI Online Social Value & Accreditation training

效益評估專區建置

9-12月 推動中心爲協助各校建立USR短、中、長期之效益評估，特規劃推動中心官方網站建置「效益評估專區」，涵蓋(1)作業須知、(2)相關報告書、(3)共同培力活動影片、(4)相關評估工具以及學習資源、(5)相關部會資源，以及(6)國際USR資源等區塊，以協助各執行學校建構與執行評估工作，同時作爲其他類別計畫參考之依據。

中長期效益評估
基本資料調查

2020/9-2021/2 配合中長期效益評估架構與初步資料蒐集，設計線上表單請試辦學校配合填答各校以校爲單位之USR執行基本資料。

中長期效益評估
專家評析工作

2021/12-2022/2 秉持協助建構USR中長期效益評估之精神，規劃邀請具相關經驗與專業之專家，針對28所試辦學校於2022年1月所繳交之「中長期效益評估架構」進行評析並提供書面建議。

2022

中長期效益評估
專家評析意見
回饋各校

3/4-3/7 將專家評析之書面回饋提供給28所試辦學校，助於各校於2022年底繳交第二期USR計畫《中長期效益評估報告》之完善。

28校進行
中長期效益評估
架構修正

3/7-4/14 推動中心收到專家評析意見，初步檢視意見內容後，以匿名方式將專家評析意見回傳試辦學校。各校在收到專家書面意見後，參酌建議後修正自身中長期效益評估架構。修正完畢後，須回擲修正後的評估架構。

中長期效益評估
架構分析

3/21-4/30 為了解各校中長期效益評估規劃情況、使用之評估方法、評估指標。針對28校提交之中長期效益評估架構進行分析，並摘要其內容於推動中心例會報告。

參與社會影響力評估
工作坊

4/30 5/7 為加強評估企劃組人員中長期效益評估業務之專業能力，除業務執行外，參與社會影響力評估教育訓練。

中長期效益評估
相關電子學習資源
上傳至中心官網

6/29 11/25 考量各校使用之中長期效益評估方法存在差異性，為使學校間能夠相互借鏡參考，故將28所試辦學校之評估架構發布於推動中心官網效益評估專區。

中長期效益評估
報告書作業說明發布

6/30 考量各校需要充足作業時程，於2022年6月30日發布中長期效益評估報告之作業說明。作業說明包含報告書繳交格式、繳交方式及繳交期限等規範。

2022年共同培力系列
活動第四場次－萬丈
高樓評 deep 起：短期
成效分析、中長期評
估、利害關係人評估

7/20 為使參與USR計畫之學校對中長期效益評估工作能有具體認知，推動中心與高雄醫學大學合作辦理培力活動－「萬丈高樓評 deep 起：短期成效分析、中長期評估、利害關係人評估」。推動中心亦派員於共培場次中分享觀察28所試辦學校執行中長期效益評估架構的初步分析結果。

中長期效益評估
意見調查表

6/30-8/1 為確認各校確實收到推動中心發布之中長期效益評估報告作業說明，也為了解各校在執行作業過程中遭遇之困難，以線上調查表單，蒐集各校執行狀況。

規劃及辦理
中長期效益評估論壇

8/3-10/5 鑒於試辦學校對於中長期效益評估之概念仍不夠清晰，且在實際規劃與執行時面臨的情況有所差異，為使各大學對中長期效益評估的重要性、評估方法、報告書撰寫能有更具體的認知與學習，故規劃辦理一場次論壇，邀請專家學者參與討論。

因自第三期USR計畫起，每所USR執行學校皆須規劃成效評估機制，故將10月5日辦理之中長期效益評估論壇影片上傳至推動中心YouTube頻道。

中長期效益評估
報告書收整

1/31 第二期USR計畫中執行中長期效益評估的28所試辦學校，須於2023年1月31日前完成2020-2022年之間的中長期效益評估工作，並將報告書寄送至推動中心。

中長期效益評估
報告書分析

2/8-3/30 在收到28所中長期效益評估試辦學校繳交的中長期效益評估報告書後，為檢視其內容品質，中心進行內容分析，分析項目包含：(1)各校獲補助金額、(2)評估年份、(3)評估計畫件數、(4)使用之評估方法與正確性(5)使用之評估資料類型(6)利害關係人評估資料類型。

2023

中長期效益評估
專家評析

3/25-5/10 秉持協助USR計畫之執行學校建構中長期效益評估機制之精神，規劃邀請具評估專業之專家學者，針對第二期USR計畫28所試辦學校於2023年1月繳交之《中長期效益評估報告書》進行評析。包含兩大要點：

- (1)先由專家檢視執行現況、報告書內容與品質。
- (2)將專家書面建議回饋予28校，提供各校未來執行USR效益評估之參考。

辦理中長期效益評估
焦點團體座談

4/10-5/17 為了解實際情況、執行過程中遭遇的難題，以及凝聚各試辦學校對於未來推動中長期效益評估的共識，舉辦兩場次共識交流會。除推動中心人員之外，亦延請專家蒞臨交流指導。

交流會採焦點團體形式進行討論，安排主持人及專家引導各校針對「USR 中長期效益評估」議題進行經驗分享及討論。為維護交流品質及達到深度交流之目的，採小型實體會議，兩場次辦理，每場次開放 14 校參與。

焦點團體交流會包含以下四部分：

- (1)主持人帶領進行議題討論。各校分別闡述執行概況以及遭遇困難。
- (2)專家依據報告書內容以及議題討論，給予意見回饋。
- (3)推動中心分享對於28所試辦學校的觀察與發現。
- (4)收斂焦點團體討論之結果，並凝聚未來推動中長期效益評估工作之共識。

規劃辦理USRx中長期效益評估培力活動【誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估】

於教育部推動第三期(2023-2024年)大學社會責任實踐計畫主持人共識會議(新進計畫)報告年報及中長期效益評估

規劃辦理USRx利害關係人培力活動【心領神會·安知魚之樂·USR與它的利害關係人】

5/30、6/9 為推動第三期USR計畫的中長期效益評估工作，與淡江大學合作辦理2023年第一場次的共培活動。

本次培力活動包含一場線上會前會，與香港中文大學盧永鴻教授、逢雪博士對談，交流香港USR中長期效益評估經驗。實體會議在淡江大學辦理，期望透過國外中長期效益評估案例、企業或非營利組織以及第二期中長期6所試辦學校的經驗分享，協助各校釐清中長期效益評估的目的、評估方法、評估常見的問題。

6/15 本場針對新進計畫主持人提供年報及中長期效益評估的說明，以利新進USR計畫主持人了解年報與中長期效益評估兩項工作之內容。

8/25 本場次與國立高雄科技大學合作辦理。利害關係人評估為中長期效益評估工作中的重要環節，為使各計畫執行學校對利害關係人評估能有更具體的認識與學習，聚焦於以下四點：

- (1)認識利害關係人評估之內涵。
- (2)辨別USR計畫中不同利害關係人角色。
- (3)了解不同利害關係人的資料蒐集方式。
- (4)了解利害關係人評估如何應用於USR計畫之中。

規劃出版
中長期效益評估專書

**2023
7-10月** 邀請淡江大學涂敏芬副教授擔任主編，以2023年6月9日於淡江大學辦理的【誰說夏蟬不知冬雪？USR 與它的中長期效益評估】培力活動為基礎。本書集結會議中經驗分享學校之案例與經驗分享，期望能成為第三期USR規劃成效評估機制的參考指南。

執行2023年USR
計畫利害關係人調查

9-10月 本次調查目的在於協助USR計畫執行學校盤點計畫相關重要的利害關係人，並了解各校預計收集利害關係人意見之方法。有助於後續各項報告書資料來源之釐清，同時也是推動中心後續比對各項報告書與資料分析之參考。

112年度成果
評核報告作業須知

10-11月 本次成果評核報告作業須知中，各USR執行學校的校務端與計畫端共同需要敘寫「成效評估機制」之規劃與運作、利害關係人意見的蒐集與運用、以及相互之間如何統整與運用評估資料。

附錄02

延伸自學資源



2020計畫共同培力系列活動1-國立中央大學：大學社會責任年報

<https://reurl.cc/NybVXQ>



2020計畫共同培力系列活動1-國立中山大學：目標與關鍵成果(OKRs)OKRS於學界應用經驗

<https://reurl.cc/o5VWxD>



2020計畫共同培力系列活動5-東海大學：大學社會實際的中長期效益評估

<https://reurl.cc/ZyZp1W>



2021.8.6 「中長期效益評估說明暨經驗交流會議」影片

<https://reurl.cc/8N6K1M>



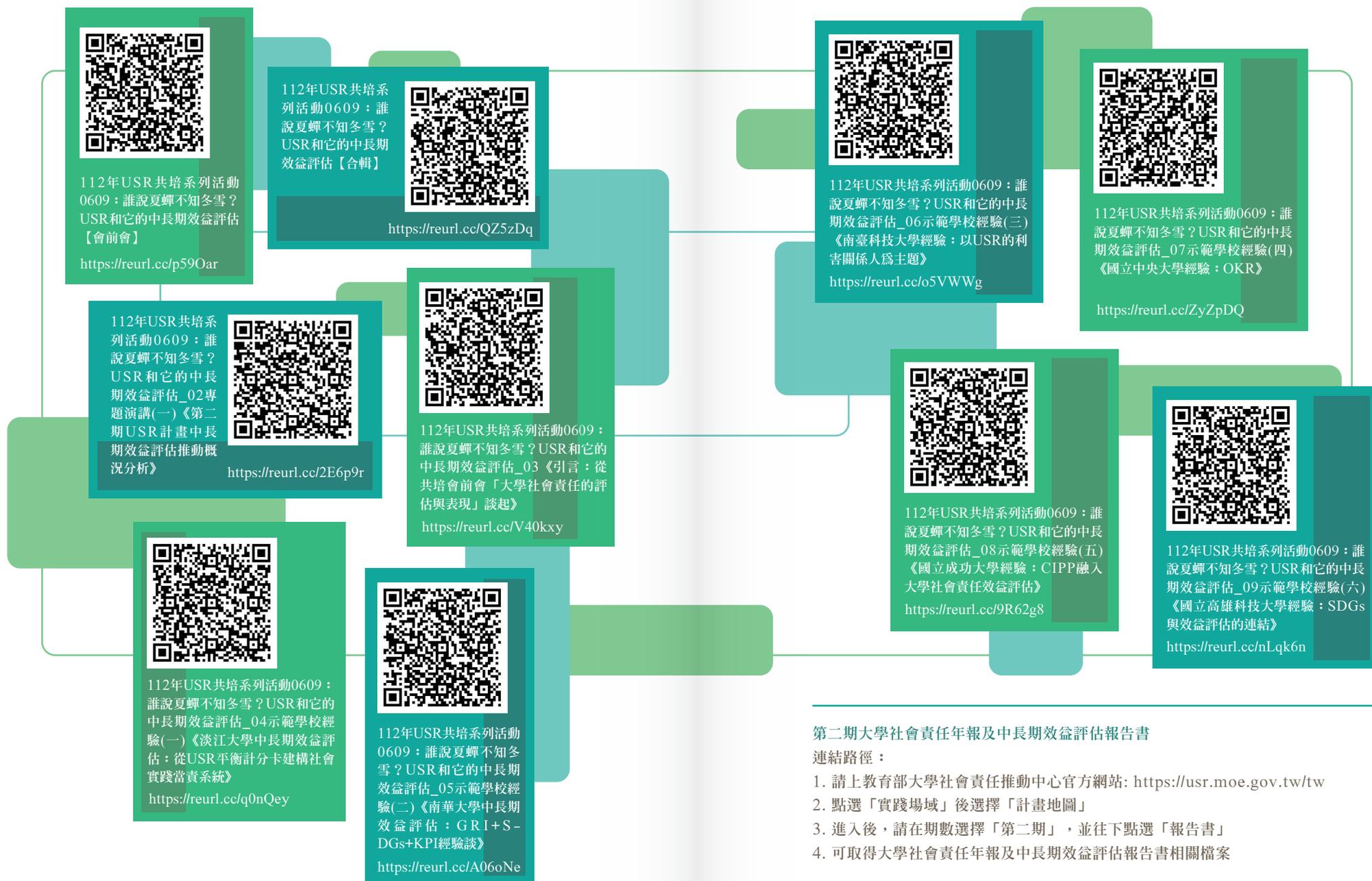
2022年共同培力系列活動第四場次：萬丈高樓評deep起：短期成效分析、中長期評估、利害關係人評估【完整版】

<https://reurl.cc/m0RE0A>



2022年中長期效益評估論壇《評估的WHAT、WHY、HOW》【完整版】

<https://reurl.cc/Y04yqO>



成效評估：大學永續的必修課

主 編 | 涂敏芬

合 著 | 劉明浩、蘇郁閔、涂敏芬、董旭英、
黃靜音、林俊宏、蔡嘉真、陳姿璇、
王晨宇、鄭育萍、葉冠宏、黃元彥、
徐金雲、黃嬾凌、張瑋珊、李正淳、
盧永鴻、逢雪、柯勇全
(依文章順序排列)

執行編輯 | 蘇郁閔

文字編輯 | 吳佳洵

封面圖稿 | 巷弄文旅有限公司

美編排版 | 林建男

發行單位 | 教育部大學社會責任推動中心

地 址 | 545301南投縣埔里鎮大學路1號
國立暨南國際大學

電 話 | 049-2910960 #2080

網 址 | <https://usr.moe.gov.tw/tw>

出版日期 | 2024年5月

定 價 | 推廣用書·非賣品

