

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所大專校院，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。

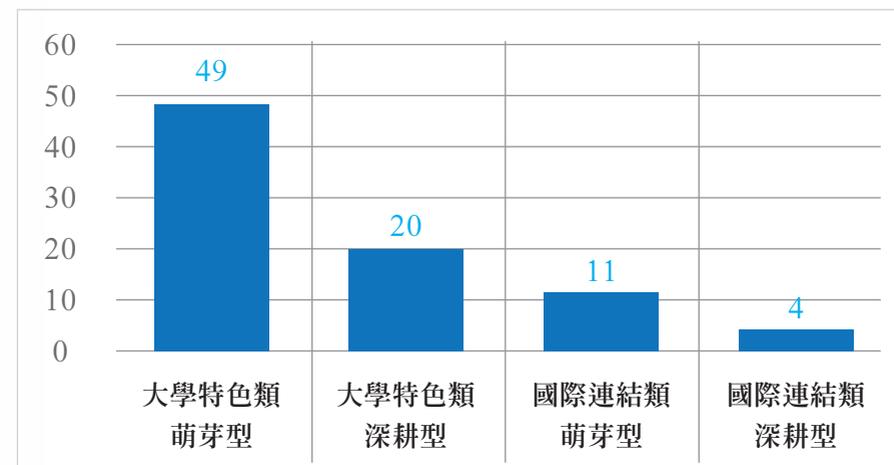


圖2：28所試辦學校執行84件計畫的類型與數量

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。

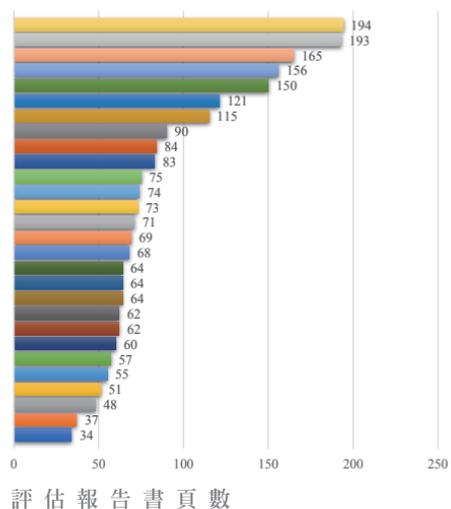


圖6：各校報告書頁數統計

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)。