

教育部 USR 計畫之大學定位與社區連結之關係：以國立暨南國際大學 USR 為例¹

陳仲沂*

國立暨南國際大學科技學院博士後研究員

*通訊作者：陳仲沂
通訊地址：545 南投縣埔里鎮大學路 1 號
E-mail：bowell307@gmail.com
投稿日期：2022 年 11 月
接受日期：2023 年 5 月

摘要

本文目的在瞭解「教育部 USR 計畫」尚未執行前，大學定位與社區連結之關係，以及在「教育部 USR 計畫」執行過程中，大學定位與社區連結產生變化，最後說明當「教育部 USR 計畫」結束後，大學與社區應如何永續連結。本文透過四種方法，分別是建立平臺、課程調整、人才培育以及建立 ESG 大學永續發展，觀察暨大案例後發現，確實有助於強化大學與社區的連結。故筆者認為，在大學端的部分，首先在校務發展計畫書內，明確自己的定位，以及未來的願景與目標，作為後續執行準則；其次建立適合自己的策略與方法，亦可參酌暨大之作法，進行調整，如此不但有助於大學本身的定位，同時促進與社區的連結。一旦這套模組建置完成，並開始執行，大學未來勢必能朝向永續發展的方向前進，而「教育部 USR 計畫」經費的挹注，將會加速大學與社區的連結腳步，即便計畫結束了，大學也可以在這個基礎之上，與社區連結，同時大學本身的永續發展亦能持續前進，最後方能與國際大學接軌，共同在大學社會責任領域內，發揮自身的影響力。

關鍵詞：大學社會責任、國立暨南國際大學、ESG 大學永續發展

¹ 本文初稿曾在 2022 年「第 14 屆發展研究年會」中發表，作者感謝主持人李建霖老師的寶貴建議，也感謝期刊兩位匿名審查人對本文所作的專業修改建議。本文如有錯誤之處，皆為作者本人之責任。

University Positioning and Community Connection in the USR Program of the Ministry of Education: The Study of National Chi Nan University USR

Chung-Yi Chen *

Postdoctoral Research Fellow, College of Science & Technology, National Chi Nan University

*Corresponding author: Chung-Yi Chen

Address: No.1, University Rd., Puli Township, Nantou County 545, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: bowell307@gmail.com

Received: November, 2022

Accepted: May, 2023

Abstract

This article discussed the correlation between university positioning and community connection during the period of implementation of Ministry of Education USR (university social responsibilities) Project. If USR Projects are terminated, how should the university and the community continue to be connected?

To ascertain the university's sustainable roles in USR, this article applied four methods: platform establishment, curriculum adjustment, talent cultivation, and the establishment of sustainable development of ESG universities. Observing some case studies, I found that it's helpful to strengthen the connection between the university and the community by employing these four methods. First, the university must clarify its position as well as its future vision and goals. Secondly, the university needs to establish its own strategies and methods. Once this set of modules is completed and implemented, the university will surely move towards sustainable development in the future. At the same time, the funding of the "USR Program" will accelerate the pace of connection between the university and the community. Even if the project is terminated, the university can connect with the community with its autonomous mechanics. At the same time, the university may keep its sustainable development. Finally, it can connect with international universities and jointly play their own roles in the field of USR, developing its influences either inside and outside communities.

Keywords: *university social responsibilities (USR), National Chi Nan University, ESG university sustainability*

壹、前言

本文目的在瞭解「教育部 USR 計畫」尚未執行前，大學定位與社區連結之關係，以及在「教育部 USR 計畫」執行過程中，大學定位與社區連結產生變化，最後說明當「教育部 USR 計畫」結束後，大學與社區應如何永續連結。本文透過四種方法，分別是建立平臺、課程調整、人才培育以及建立 ESG 大學永續發展，觀察國立暨南國際大學（以下簡稱暨大）案例後發現，確實有助於強化大學與社區的連結，加上「教育部 USR 計畫」經費的挹注，加速彼此之連結度。故筆者認為，在大學端的部分，首先在校務發展計畫書內，明確自己的定位，以及未來的願景與目標，作為後續執行準則；其次建立適合自己的策略與方法，亦可參酌暨大之作法，進行調整，如此不但有助於大學本身的定位，同時促進與社區的連結。一旦這套模組建置完成，並開始執行，大學未來勢必能朝向永續發展的方向前進，而「教育部 USR 計畫」經費的挹注，將會加速大學與社區的連結腳步，即便計畫結束了，大學也可以在這個基礎之上，與社區連結，同時大學本身的永續發展亦能持續前進，最後方能與國際大學接軌，共同在大學社會責任領域內，發揮自身的影響力。

貳、研究目的與方法

一、研究目的

本文目的在於瞭解「教育部 USR 計畫」尚未執行前，大學定位與社區連結之關係，以及執行「教育部 USR 計畫」後，大學定位與社區連結關係，是否產生變化，並且最後試圖論述「教育部 USR 計畫」退場之後，大學定位與社區連結關係，是否能夠延續發展。

二、研究方法

本文採取質化研究（qualitative research）進行資料蒐集與分析，包括文獻分析法、歷史研究法以及比較研究法

（一）文獻分析法

是對過去的歷史記錄作觀察，藉由全面性、客觀地瞭解研究對象的來龍去脈，來幫助研究者瞭解過去、洞察現在與預測未來。其來源主要為研究報告、期刊論文及官方文件或政府出版品。

（二）歷史研究法

是在描述歷史事實，指出某一特定時空所發生歷史事實之前因與後果，並從個別歷史事實的因果關聯中去「重建過去」，再透過社會研究方法，從不同的時空蒐集某一類相同的歷史事實，抽離其特點，以建立其通則或定律（易君博，1991）。本文以暨大為案例，說明該案例從創校以來，與社區連結之關係，進行描述，並且從中歸納其特點。

（三）比較研究法

是對二個或多個事件進行對比性研究的方法。這種方法通過對兩個或多個事件的比較，發現它們的區別和相同之處，然後分析這些區別或共同之處的原因。本文以「教育部 USR 計畫」為分界，分析該案例在執行前後的差異，並找出其原因。

參、大學社會責任之脈絡發展

一、大學社會責任之緣起與發展

「社會責任（social responsibility）」一詞指涉在一個道德性的架構之內，個人或組織的行為或活動都必須對社會有益，因為個人或組織都必須對這個架構內的經濟發展與生態系統，負起責任，因此這是一種共生的概念（Palmer et al., 1995）。

此一概念逐漸被企業團體所重視，世界企業永續發展委員會（World Business Council for Sustainable Development）將企業社會責任定義為：「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質」（周芳怡，2019）。換言之，企業除了追求商業利潤外，同時還要持續遵守良善道德規範，同時對員工及其家庭，還有所在地之環境、社會，提供穩定的生活品質。然而有學者更進一步認為，企業對社會責任應採取更廣泛的商業觀點，認為企業社會責任其實是對社會的一項義務，而非要求，因此企業所做的任何決策或活動，都必須將社會、環境等因素列入考量，並且要主動積極的負起相對應的責任（林秋芬、余珮蓉，2018）。

在高等教育體系內，大學過去專注學術研究與專業教學，受到環境普及化與市場化的趨勢之下，其自身定位開始轉變為關注與社區、社會的連結，並進而對其負起責任，此為「大學社會責任（university social responsibility, USR）」，意指大學作為一個社會組織及學校團體，除了具備教學研究服務之功能，培育學生成就人才，也要對在地社區和社會有貢獻與責任（楊正誠，2019）。Muijen（2004）認為大學責任是一種社會運動的過程，扮演改變社會現實狀況的關鍵角色，尤其在社會、生態、環境、技術與經濟發展方面，更具有其意義。同時透過大學與社會及社區進行互動對話，來轉化知識，提供服務，進而持續提升人類發展與研究的過程。換言之，大學社會責任是大學端走入社會的方式，讓大學與社會成為共同體的概念，同時對於社會、經濟、環境等議題，可以展開更有意義之發展與研究。

歐盟在2012年以後，在歐洲各大

學陸續推動大學社會責任（European union university social responsibility, EU-USR），並且將大學社會責任定義為：大學有責任採取透明的道德策略和行動去正面影響社會與環境（EU-USR, 2014）。Gomez（2014）認為大學的影響力可以分為組織、教育、認知以及社會四個面向，其中大學社會責任主要和社會影響面有關，同時 Gomez 也認為，大學社會責任也會影響大學在組織、教育以及認知的影響力，尤其對大學生的正面影響包括：增進學生的專業責任、公民意識、社會責任、專案導向問題解決、多元思考與創新。

英國曼徹斯特大學 James Thompson 在第二屆國際大學社會責任高峰論壇中提到，所謂「大學社會責任」就是大學有責任與義務透過本身之專業知識，培育出具有社會領導能力及責任感的畢業生，以幫助社區、地方與國家的社會與經濟發展，並解決其存在的問題；而這些社會責任除了學術上的交流外，也要身體力行的實踐社會責任，服務在地社會，這才是大學的社會責任（大公網，2014）。準此，一些大學開始表達發展大學社會責任的意願，並且將大學社會責任納入教學、研究與管理層面。初期，許多大學試圖從理論探索與架構概念或模式建立大學社會責任的執行方式，並且發展出教育管理策略，將大學社會責任融入大學課程，並且與業界合作，幫助學生做出對社會、環境有利的決策認知，促進學生在學習專業知識領域的同時，也能持續關懷社會，善盡本身對社會的責任。2014年在西班牙舉行的大學社會責任國際會議中，與會學者普遍認為，大學社會責任可能是扭轉目前競爭激烈的教育市場的關鍵，也可以成為未來大學持有競爭力的核心元素，更重要的，是幫助學生將文憑至上的文化轉換成關注

社會責任的文化模式（林秋芬、余珮蓉，2018）。

Purcell、Henriksen 與 Spengler 的研究指出，大學是社會轉變的動能，是大學管理階層和教師、教職員工、學生、校友團體與社區利害關係人共同合作後所形塑的新方式，並且提供新思維來發揮其影響力（張慶勳，2021）。因此大學社會責任是人類文明的發展過程中，對於大學的使命與定位，也給予新的定義與詮釋。大學與社區、區域、國家有更緊密的結合，同時也擔負起相對應的責任。一旦這些概念獲得倡議與認同，大學社會責任便不再是理論上的論述或是想像中的議題，而是必須成為可操作的政策目標與執行策略，方能順利推動大學社會責任。

二、我國大學社會責任之宗旨與目標

我國《大學法》第一條明定：「大學以研究學術，培育人才，提升文化，服務社會、促進國家發展為宗旨」，旨揭我國大學具有彰顯社會服務與善盡社會責任之功能。

另一方面，為了與國際社會接軌，我國教育部在 2017 年開始試辦推動大學社會責任實踐計畫，目標是引導臺灣的大學校院「善盡社會責任」，強化大學與區域城鄉發展之在地連結合作，藉由教師帶領學生以跨科系、跨領域、跨團隊、跨校串聯的力量，或結合地方政府及產業資源，共同促進在地產業聚落、社區文化創新發展。並於 2018 年正式推動第一期「大學社會責任」計畫，同時成立教育部大學社會責任推動中心，作為統籌執行單位，負責全國大專校院執行大學社會責任計畫之執行。

教育部大學社會責任推動中心（2019）指出：

大學社會責任實踐計畫以「在地連結」與「人才培育」為核心，引導大專校院以人為本，從在地需求出發，並透過人文關懷與協助解決區域問題之概念，善盡社會責任。本計畫期待大學在洞察、詮釋和參與真實問題的過程中，能整合相關知識、技術與資源，聚焦於區域或在地特色發展所需或未來願景，強化在地連結，吸引人才群聚，促進創新知識的運用與擴散，帶動地方成長動能；並鼓勵大學透過更主動積極連結區域學校資源，協助城鄉教育發展，提升大學對區域及在地的貢獻，促進在地產學人才培育、就業，並創新城鄉、產業及文化發展。

大學社會責任目標與大學與在地連結之關聯，如圖 1 所示。就連結性而言，大學連結對象包括公部門、社區、非政府組織以及產業界。透過這些脈絡的連結，深化大學與社會的關聯性。而這樣的關聯性一旦被建構，即可以共同完成大學社會責任之目標，而核心目標主要分兩類，分別是在地連結與人才培育。其目標是鼓勵大專校院走出學術象牙塔，除了持續在自己專業領域研究創新外，更要主動積極和社區、產業、社會連結，將知識傳遞給社會大眾。此為大學社會責任之核心目標與價值。

肆、國立暨南國際大學執行 USR 計畫前，與社區連結之關係

暨大於 1995 年 7 月 1 日正式設立，迄今已經歷 27 年。暨大設校時訂定「強化人才培育、增進僑教功能、平衡區域發

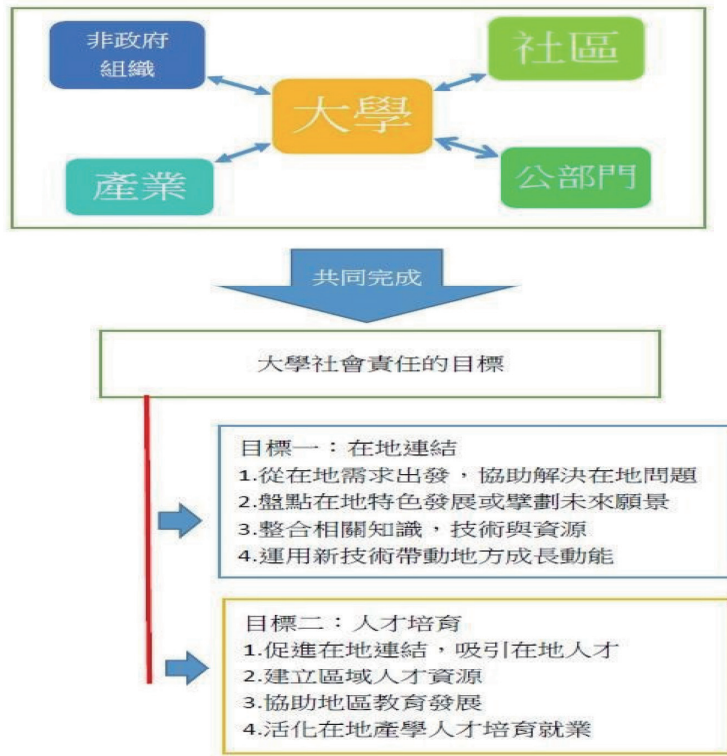


圖 1 大學社會責任實踐目標與合作交流圖

資料來源：筆者依據「教育部大學社會責任推動中心」資料重新繪製

展、推展國際學術交流」為主要發展目標。同時肩負兩項任務，其一是主辦海外僑生聯合招生，其二是配合國家政策，平衡區域發展，故暨大成為南投縣唯一國立大學。

從 1994 年開始，政府開始推動社區營造政策，而埔里地區本身兼具自然與人文特色的城鎮本質，1996 年在日本知名社區營造專家宮崎清教授的協助下，為埔里地區規劃「山之城、水之鄉、花之都、藝之鎮、健之邑」的總體城鎮發展願景（黃世輝，2001）。因受限於當時環境因素，相關社區營造規劃遲遲無法啟動。後遭遇 1999 年 9 月 21 日大地震，當時暨大李家同校長顧及學生安全與受教權考量，決定將學生帶離埔里，此舉雖獲學生家長

支持與肯定，但對埔里居民而言，是一種傷害。2000 年 2 月 22 日暨大在埔里復校後，至此展開與社區連結的關係。

一、桃米生態村的重建之路

921 地震後，桃米社區當時黃金俊里長，透過暨大事務組長引薦，邀請專業社區營造輔導團隊的新故鄉文教基金會（以下簡稱新故鄉）進駐社區，提供一系列社區轉型的知識學習課程，讓社區居民從生態保育的實際工作中滿足生計需求，同時也確認知識經濟可為社區帶來改變的可能性（江大樹、張力亞，2014）。新故鄉採取有別於因計畫而輔導的「長期陪伴與培力」策略（廖嘉展等人，2016），而指派兩位專長社區營造與空間規劃的工作人

員，以幾近全職蹲點式的引導社區居民，嘗試逐步凝聚家園重建願景（江大樹、張力亞，2008）。

同時，桃米社區成立「社區重建委員會」，向埔里鎮公所提報 12 項災後重建主計畫，38 個重建綱要規劃方案，這些重建計畫經費需求高達新臺幣 5 億之多，內容琳琅滿目，因此被質疑是否太過偏重工程建設取向以及沒有考慮社區執行能力是否充足，因此上述計畫最後在呈交鎮公所彙整後，便沒有後續的作為。

雖然計畫申請受到阻礙，但在新故鄉的引導之下，一方面持續透過開會模式來激發社區居民的參與熱情，同時也持續協助並多方尋求各種重建經費來源。此舉不但打破鄉村基層居民原有對公共事務的陌生與冷漠，進而轉變成為家園重建共同打拼的情感與動力。

2000 年，桃米社區在硬體工程上，獲得社會各界支援與政府部門重建經費的挹注，陸續完成道路橋樑修復、河川坡坎整治以及社區活動中心翻建等相關硬體建設。同時，社區重建委員會亦順利申請兩項專案經費補助，一是行政院勞委會「以工代賑計畫」，二是南投縣社會局「災民職訓計畫」，皆由新故鄉負責執行。尤其是「以工代賑計畫」，是邀請當時任職於特有生物研究中心彭國棟研究員（後擔任暨大通識中心兼任副教授），帶領社區居民進行生態資源調查，並且培訓第一批生態解說員。目前桃米社區發展協會鍾雲暖理事長，大埔里生態解說團隊李榮芳老師，皆是當時第一批結訓的成員。

桃米社區重建初期，暨大與社區的關係是對抗與不信任。當暨大復校後，社區居民仍對暨大有不信任之情結。後來因為時任暨大總務組朱柏勳組長的一通電話

而改變暨大與社區兩邊的相處方式，也漸漸開始做連結（暨大高等教育深耕計畫，2022）。此外，當時任教於暨大公共行政與政策學系江大樹老師，在 921 地震後，便以實際參與者的身分，參與桃米社區重建過程，並且提供諸多政策建議與指導方向；另外在社區河川整治、水質調查與監測，則由暨大土木系教師自發性的進入社區，提供專業諮詢與培力。

二、埔里蝴蝶鎮的擴散

桃米社區在新故鄉的培力與陪伴之下，以社區為生活學習基地，利用在地豐富的自然與人文資源，並以「青蛙」做為社區意象，讓老舊農村社區轉型成嶄新風采之生態村（江大樹、張力亞，2008）。這項成功經驗，激發埔里公民社群進行反思，想像是否可以複製其桃米經驗，並能加以擴散。而這個發想，終於在 2010 年大埔里地區觀光發展協會設立之後，獲得萌芽與成長契機。

2010 年，暨大朱柏勳組長擔任大埔里觀光協會總幹事，朱組長邀請 Feeling18 巧克力工房及新故鄉兩個組織的董事長，共同討論，是否能將桃米生態村的永續發展模式予以擴散，讓埔里未來也朝向生態城鎮的方向轉型？嗣後籌設「埔里鎮願景規劃與執行推動委員會」，積極展開各項創新與轉型方案的推動（廖嘉展等人，2016）。

上個世紀 60~70 年代，是臺灣蝴蝶採集、加工及外銷的鼎盛期。當時埔里地區做蝴蝶買賣的店家就有 47 家，每年從埔里出口的蝴蝶就超過 2,000 萬隻，也為埔里獲得「蝴蝶鎮」的稱呼（蝴蝶風，2022）。

後來隨著第一次世界石油危機的來

臨，以及城鎮經濟開發、保育觀念的重視，臺灣的蝴蝶產業也走入下坡，市場逐漸被東南亞國家取代，致使蝴蝶鎮之榮景，已逐漸被埔里在地居民遺忘（顏新珠，1999）。因此決定比照桃米的青蛙意象，選取「蝴蝶」作為溝通媒介，期盼喚醒埔里「蝴蝶鎮」的在地共同生活記憶，同時開始生態城鎮的願景想像與行動實踐。

初期以大埔里觀光協會為主體，邀請彭國棟研究員帶領第一批結訓的解說員進行 11 條步道的蝴蝶生態調查，同時規劃第二批解說員訓練及認證課程；另一方面委請新故鄉規劃「再現埔里蝴蝶王國計畫」，並於 2010 年獲得行政院文化建設委員會「社區營造亮點計畫」三年期經費補助。為使計畫順利推動，新故鄉積極邀請大埔里地區與此項計畫執行有涉及之相關機關團體，組成「再現埔里蝴蝶王國協調推動小組」，隨後陸續舉行多場次「跨部門協調會議」（張力亞，2013）。

暨大在桃米社區重建過程中，因為自身的積極參與，已獲得社區居民的信任。暨大為了加速與地方社區之連結，於 2011 年成立「水沙連行動辦公室」，作為與大埔里地區公共議題討論與行動之平臺外，同時也帶領師生進入社區，創造多元的學習場域。因此在這個為期三年的「再現埔里蝴蝶王國」計畫中，常見暨大師生參與的身影（蝴蝶風編輯部，2014）。尤其當時在暨大資工系劉震昌老師的協力之下，在臉書成立「埔蝶去：埔里撲蝶趣」社團群組，作為大埔里地區蝴蝶解說員與蝴蝶攝影同好，彼此分享蝴蝶生態攝影之動態之平臺（新故鄉文教基金會，2013）。

至此，暨大與社區的關係，已經擺脫當時 921 地震後，彼此對抗的關係，從社

區重建到蝴蝶鎮願景再造，暨大的積極投入與培力，已獲得社區居民的認同，認定暨大是屬於埔里生活圈的一環，在推動後續水沙連願景或是生態城鎮再造過程中，暨大已經與埔里同屬生命共同體。

三、暨大推動水沙連大學城生活圈

1995 年 7 月 1 日，暨大正式招收第一屆學生，開始與埔里建立緊密的關係。當時暨大作為南投唯一的國立大學，便開始思考，如何以教學和研究為基礎，來協助地方生態城鎮的發展，而這也是埔里居民一直所關注與期盼的地方。但是 1999 年的 921 地震，不但震毀暨大校舍與埔里的硬體建設，同時也震出暨大與埔里居民之間一條鴻溝，為了修補這條鴻溝，暨大積極與社區重新連結，經過桃米社區重建與蝴蝶城鎮再造過程，暨大與社區的鴻溝已大幅度弭平。因此在 2007 年開始，在校內通識教育推動「公益服務」學習課程，並且是採取必修學分方式，目的是鼓勵同學在大學求學期間，能進到不同的社區或社會服務場域進行社會參與（江大樹、張力亞，2014）。推動初期，囿於各系授課教師本身缺乏服務學習經驗、與在地社群團體的互動甚少，修課學生的參與意願低和專業能力不足等因素，導致有些課程學習品質不盡理想。

2011 年，暨大以「建構水沙連大學城生活圈」為目標，規劃從課程、學生活動、宿舍生活等面相推動「公民素養陶塑計畫」，並獲得教育部為期 3 年經費補助。在這個計畫補助之下，暨大先於通識教育中心設置「水沙連行動辦公室」，負責規劃以不同議題與在地社區、社群團體合作，辦理各類講座，進而建構社區學習據點（廖嘉展等人，2016）。同時，規劃

「綠色環保、生態城鄉」學程，開設「社會參與式」課程，鼓勵專、兼任教師利用課程教學，實際帶領同學進入社區，並且與社區居民共同設計課程教案，營造生態環境學習的「共學機制」（江大樹等人，2014）。

2013 年，暨大在課程與行動研究上做更進一步的深化，首先在人文學院設立「水沙連人文創新與社會實踐研究中心」（以下簡稱暨大人社中心），聚集暨大校內 20 多位不同專業領域教師，以行動參與做為共同研究方法，在桃米社區、籃城社區、眉溪部落，與當地社群團體，一起設計適合當地生態環境行動方案，同時以社參式課程作為學習模組，設計多元課程架構（廖嘉展等人，2016）。

在研究議題上，依據各系專業領域，呈現多元豐富素材，例如河川水質監測、災害防救能力調查與防災圖資建置、文化導覽品質提升方案、綠生農場行銷方案等議題。值得一提，這些研究議題，並非是老師自己設計或發想，而是透過持續與社區對話之後，經過盤點，確認這些議題是適合社區所需而啟動的議題。

Greenwood 教授認為需要創造一個討論與協力研究並共同學習的場域，透過場域，來創造各利害關係人彼此進行對話、發展共同願景，並且啟發思考能力，進而決定集體行動的優先次序，並連結各項行動與社群團體（Greenwood & Levin, 2007）。為此，暨大於 2013 年積極推動「埔里研究會」，邀集鎮內公、私、第三部門與公民，於每兩週的星期二晚上 7 點在「阿朴咖啡」舉辦論壇，探討在地公共議題，並扮演橋接暨大與埔里在地社群之網絡節點。

從 2007 年開始，暨大在課程設計上，

跳脫傳統學術研究思維，轉而與在地社區連結，從開始的「公益服務」學習課程，到「社會參與式」課程的導入，並且與社區建立共學機制，同時設立「人社中心」以及「埔里研究會」，建立平臺讓學校教師藉由這些機制、平臺與在地社區建立連結。此時暨大與社區的定位與關係，逐漸從個人單打式的互動，進入到全面多元式的對接，不但參與社區的師生逐年增加，同時研究議題也逐漸多元與廣泛。尤其課程的導入，讓暨大與社區的距離逐漸縮短，對於水沙連大學城生活圈的目標，就越來越近。

四、埔里鎮環境清潔運動方案

2013 年設立「埔里研究會」後，暨大人社中心偕同暨大公共行政與政策學系陳仁海教授研究團隊，透過面訪方式，對 150 名埔里鎮民進行公共議題認知調查，統計結果顯示，環境清潔、交通與就業是埔里鎮民最為關切的三項公共議題，後來經過內部討論與交流後，即以環境清潔作為第一項討論議題（陳文學、張力亞，2014）。

2014 年，18 度 C 巧克力工坊的基金會，為了讓環境清潔觀念落實在埔里鎮民，乃贊助暨大 120 萬元經費，由暨大人社中心負責規劃執行「埔里鎮鄰里街區環境美化培力計畫」（江大樹、張力亞，2014）。此計畫總共擾動 19 個鄰里社區、5 所國中小學參加。這是暨大接受企業委託執行的計畫，雖然是針對環境清潔議題，進行擾動與擴散，但另一方面，此時的暨大，在埔里地區具有相當程度的影響力，同時在公部門、地方產業、地方社群團體間，逐漸扮演居中斡旋與關鍵決策的角色。

伍、國立暨南國際大學執行 USR 計畫後，與社區連 結之關係

2017 年暨大獲得「教育部 USR 計畫」經費補助，分別在四個學院執行計畫，透過每個計畫之願景與策略，來強化與社區連結之關係（暨大，2022）。以下分別說明。

一、計畫 A：人文學院 USR—— 建構水沙連「無老。長照」 協力治理網絡

（一）願景：互相照顧，打造社區高齡照顧力

1. 連結在地社群組織，共同建立水沙連的友善高齡環境。
2. 建立高齡教育的專業師資認證機制，優化高齡課程教育品質。
3. 鏈結在地社區及產業，共同推動友善高齡的社會企業模式。

（二）策略與做法

1. 形塑區域氛圍：推廣教育、社區培力
以埔里鎮厚熊咖啡館為主要學習場域，協助在地 34 個社區辦理志工培力課程、長照專業人力培育課程，及社區高齡課程師資培育課程，培養專業照顧人力。其次，辦理埔里鎮樂齡學習中心，成為全臺第一個推動長照與樂齡整合的高齡教育中心。最後，協助愛蘭、育英兩所國小，結合 108 課綱校本特色課程，建立中年級的高齡生命教育系列課程。
2. 建置專業認證機制：銀髮長樂教育師、共生社區管理師

由人文學院社會政策與社會工作學系及教育學院諮商心理與人力資源發展學系

教師團隊，共同合作辦理「銀髮長樂教育師」及「共生社區管理師」，兩項專業人才培育認證機制；協助在地長照組織培養專業人才；同時與衛生福利部、新北市政府社會局合作，協助全國社區辦理高齡照顧專業人才認證課程。此外，也建立校內教育學院、人文學院專業系所學生，投入高齡照顧領域的認證機制。

3. 社會企業：鏈結在地社區產業，開發教育培訓課程

連結社區產業產品開發公益品牌商品；與五南圖書合作開辦長照線上教育課程；協助國內各大企業組織辦理高齡教育課程；協助長照專業組織開發長照數位資訊系統；協力校內學生創新創業課程。

二、計畫 B：教育學院 USR—— 翻轉偏鄉教育的方法

（一）願景

1. 協助區域中小學適應 108 課綱變革，改善教學方案。
2. 提昇學童學習自信與學習能力。
3. 支持家庭功能與兒童心理輔導需求。
4. 整合區域課輔教師與大學生培力、行動機制。

（二）策略與做法

1. 課綱培力：水沙連偏鄉校長會議、英語情境教學培力、偏鄉教育議題盤點、力行國小 108 課綱教師培力工作坊、仁愛鄉課輔營隊、信義鄉課輔營隊。
2. 學力增能：福興國小課後學習、太平小學堂遠距課後學習、魚池國中遠距課後學習、仁愛國中遠距課後學習、宏仁國中偏鄉中小學外與社團。
3. 家庭賦能：遊戲治療、諮商實務等偏鄉學童心理支持實踐課程。

4. 運籌整合：偏鄉教育協力平臺、偏鄉教育協力隊、教育行腳課程、東暨論壇、院學士班與 USR 計畫協同運作方案、暨大附中 108 課綱合作方案、偏鄉補救教學 18 小時研習、營養午餐合作方案。

三、計畫 C：管理學院 USR—— 地方產業創生與永續發展

(一) 願景

1. 地方特色產業邁向國際連結

本計畫為南投縣地方產業與鄉村旅遊鏈結發展計畫，以觀光和農業為主題，協助地方推動在地特色與觀光行銷結合，對於觀光服務進行產業轉型，使其達到多角化經營與塑造特色產業的獨特性，並朝向國際觀光發展，並培養符合國際需用之在地人才，吸引地方人才回流，為地方產業發展努力。

2. 大學社會責任深耕地方創生

管理學院師生參與並輔導南投縣境內的觀光相關產業，賡續在多個子計畫，運用在地特色產業的優勢，建立起有助於地方產銷發展的交流，共學場域，達成大學社會責任的目標與宗旨。同時因應校務政策「深耕水沙連，迎往東南亞」，與日本及東南亞多所大學合作交流，擷取國外地方創生與 USR 經驗與精華，持續以聯合國永續發展目標前進

(二) 策略與做法

南投縣地方產業長久以農業為主，透過觀光行銷在地特色，在 2021 年全球受到嚴重特殊傳染性肺炎的影響，亦受到衝擊以及各項收益持續下滑等情形，本計畫透過既有的師資專業背景，協助資源挹注至各產業，希望協助地方產業轉型，並將課程與實務領域相互結合，持續耕耘在

地，培育地方所需人才以及強化學生國際移動力的軟實力。

四、計畫 D：科技學院 USR—— 永續環境推動與人才培育計畫

(一) 願景：從水出發 × 暨續轉動 × 創造生機

「水」是本計畫的核心元素，也是水沙連地區充沛的自然資源。本團隊運用專業知識與做法，並串聯教師專業社群及校外業師社群，藉由社會參與式課程、共學培力模式，帶領學生進入社區，達成永續環境推動與人才培育。並擴散此一經驗，開拓東南亞區域，營造國際綠色城鄉經驗，進而實踐永續發展目標（Sustainable Development Goals，以下簡稱 SDGs）第 17 項目標，活化全球夥伴關係。

(二) 策略與做法

1. LED 光照茭白筍

暨大科院團隊導入低耗能 LED 燈，進行節能並使埔里地區減少光害。累積過往 5 年經驗（產量、生長情況、用電情況），彙成科學化調查資料。將部分學生導入在地，嘗試促進在地農業發展，未來將朝向更友善、更智慧的方式生產農作物，同時創造更多青年返鄉工作機會。

2. 生態環境解說系統

持續與蜈蚣社區進行社區再造及蝶類資源保育與保護行為的養成，另科院團隊協力社區民眾參與生態調查並培力生態調查解說員彙整，同時持續調查湧泉資料來製作私奔（Spring）埔里湧泉之旅 Story Map 線上網頁。

3. 藍帶流域講堂

暨大科院團隊從人文社會、生態保育及農業發展三個面向，提出適宜性的水環

境營造社會設計，擾動鎮民對河川水環境議題重視及關注，藉由大學科學知識的重新轉化，落實跨域整合學校課程學習延伸與在地實踐理念與作法。

4. 南向拓點

110 年度，團隊與柬埔寨陽光慈善基金會開啟線上討論，密切關注過往興建的供 2000 人使用的慢濾池淨水設施，並建置濾水系統，提供專業的水質檢驗，改善飲用水環境。109 年以學程（土木工程實作）帶領學生打造 3 座 1 噸以上的慢濾塔及 1 座家庭式慢濾設施，將學理的知識輸出為具體措施，已建置試驗模型濾水系統，來找出最佳的實際濾水的操作參數，再與柬國夥伴進行交流。

陸、國立暨南國際大學執行 USR 計畫前後之成效差異

一、國立暨南國際大學校務發展脈絡

校務發展計畫是提供學校面對社會、經濟與高等教育急遽變化與發展，引導校務推動的策略方向，並據以作為校務治理定期檢核，以及提昇校務品質之改善機制。

在經歷 921 地震後，校務發展計劃逐漸與社區連結。尤其從第四期（98~102）校務發展計畫開始，明確強調以「發展在地特色」為重點，結合社區型塑樂活校園文化，同時也結合社區型態發展模式，提供更多元的教學資源；到了第五期（103~107），暨大進一步制定「培育學生在地思維與社會實踐能力」的發展策略，鼓勵教師教學創新，推動學生自主學習，同時鏈結地方現實需求，善盡大學社會責任，以「立基在地人文關懷與社會實

踐基礎」作為發展目標，依循「精實操作、經驗擴散」原則推動。

暨大在參與社區重建過程中，意識到身為南投縣唯一的國立大學，除了關心與參與在地各項公共事務外，更應該從中萃取教學與研究養分，故在發展策略上分下列幾點面向（暨大，2019）：

第一，配合在地發展需求，設置相關專業系所。暨大特別考量在地需求，陸續成立與地方發展密切相關系所，例如社工系對應在地弱勢關懷與社工人才培育；公行系對應區域治理與社區營造；土木系對應水資源環境保育與社區防救災；觀光餐旅系對應休閒農業、民宿產業；諮商心理與人力系對應社區諮商與新住民關懷；原民專班對應原鄉發展以及東南亞系對應新住民生計發展與社會適應等。皆是透過專業知識開展各項協力地方的方案。

第二，規劃跨域特色學程，培養社會實踐人才。近年積極從在地議題出發，聘請相關業師開設以社會實踐作為教學目標的跨領域學程。尤其綠概念學程特別關注科技與生態知識連結的可能性，同時在校內營造環境教育實作場域，透過學程設計，豐富學生跨領域知識與創新實作能力的學習涵養。

第三，設置特色研究中心，對焦各項社會實踐行動研究方案。暨大先後成立東南亞研究中心、前瞻性高科技研究中心以及水沙連人文創新與社會實踐研究中心，研究主題皆以關注與協力地方發展為首要目標。

第四，採取滾動式制度修正，建構大學社會責任的支持系統。友善的制度環境，是落實社會責任的核心條件。因此暨大分別從人事與教學兩個面向進行改革，人事面向包括教師聘任與多元升等辦法，制定遴聘業界專家協同教學實施要點；教

學面向包括課程設計、教師成長與學習生態的改革。透過這些制度變革提昇教學創新所需的人力質量。

第六期（108~112）校務發展計畫除了延續前期之成果外，同時進行深化與擴散，以「深耕水沙連」與「迎往東南亞」作為學校定位，制定五項發展策略，分別是強化教學創新、發展辦學特色、提升高教公共性、善盡社會責任以及永續體制運營。其中在善盡大學社會責任的部分，則是希望藉由扮演地方公共智庫與人才培育孵化器兩個角色，輔以社會參與式教學途徑與行動研究設計，持續與在地公共社群密切連結，協力發展共學共工的水沙連大學城的願景。

二、執行前之成果

暨大經過上述各階段與社區的互動與連結，不斷弭平與埔里之間的鴻溝，同時也逐漸形成生命共同體的雛型，從 921 地震後的重建、城鎮轉型到蝴蝶城鎮願景的實踐，暨大始終扮演主要培力者，提供許多方案，加速城鎮轉型。對校內而言，因為暨大與社區的互動緊密，也擾動校內更多系所教師，願意籌組團隊參與在地實踐工作。因此在 2016 年將原本屬於院級「人社中心」正式成為校級「人社中心」，並且進一步整合周邊鄉鎮公所與民間社團，成立「水沙連區域合作推動委員會」，作為暨大與在地議題對話的常設單位與共同推動平臺，目前仍維持每學期召開一次會議（暨大人社中心，2019）。至此，暨大完成四項成果：（一）穩定並深化三個駐點社區的經驗學習；（二）開展埔里研究會新議題；（三）整合校內外資源，進行跨域合作治理；（四）連結新社區，擴散校內影響力（暨大人社中心）。上述成果奠定後續執行 USR 計畫之基礎。

三、執行後之成果

暨大奠基於過去與社區緊密之連結，再透過教育部 USR 計畫的支持與補助，校內四項計畫，涵蓋人文、教育、管理與科技等四個學院，同時依據各自專業領域，提供學術、專業能量，幫助社區進行改造與培力。過程中，老師帶領學生進入場域，一方面擾動場域，活化社區的生命力，同時也讓學生在過程中，體現自身與在地社區的關係，奠定學生爾後對社區的觀感，強化對社區的認同與使命。更重要的是，老師與社區的互動，透過課程導入、課程設計與行動研究，促進雙方的凝聚力。最後呈現的，便是暨大對社區的影響力。如圖 2 所示，暨大的社會實踐行動場域遍及南投縣各鄉鎮，涉獵議題之廣泛與深入，更是全方位與多元性。足以說明，暨大在實踐大學社會責任上，著墨甚深。

柒、研究成果

一、確立定位與願景

大學若想永續發展並發揮社會影響力，則在治理上首先必須要確定自我定位與願景，並依此規劃後續大學發展，並連結在地，進而實踐社會責任。

透過上述之爬梳，筆者發現，暨大設立之初，原本定位是負責海外僑生聯合招生事務，同時也強調平衡區域發展。但暨大有著其他學校沒有的特殊經歷，就是 921 地震後，當時暨大李家同校長帶領學生逃難到臺灣大學上課，這個決定，卻讓埔里當地居民很不是滋味。依據暨大江大樹教授的回憶，當時暨大返回埔里後，決定從修補嫌隙出發，從此對地方事務特別著力，也讓暨大從「逃難者」變地方再造者（熊毅晰，2022）。

因此暨大以「發展在地特色」作



圖 2 國立暨南國際大學社會實踐行動場域地圖

資料來源：暨大（2019，頁 3-4）。

為推行重點，並自我定位為能協力發展共學共工的「水沙連大學城」。根據「2020 大學影響力排名」中以第 12 項永續發展目標——「對消費與生產負責 (SDG-12-responsible consumption and production)」為最強項，也在第 4 項永續發展目標——「確保有教無類、公平以及高品質的教育，及提倡終身學習 (SDG-4-quality education)」、第 16 項永續發展目標——「和平、公正與強化組織機構 (SDG-16-peace, justice and strong institutions)」與第 17 項永續發展目標——「建立夥伴目標 (SDG-17-partnership for the goals)」也有優異的績效。

據此，暨大為了實踐大學社會責任，除了以聯合國的 SDGs 為指標外，同時在校務發展計畫書內，明確設定大學定

位，並在實踐過程，亦是腳踏實地，循序漸進地往前邁進，走向所謂綜集大學 (multiversity) 的趨勢，不只是一所多元合流的綜合型大學，也是連結在地，實踐社會責任的區域性大學 (張慶勳，2021)。

二、與社區連結之實踐策略

當暨大透過校務發展計畫中確定未來願景後，就依此制定策略。

(一) 建立平臺

筆者觀察大學在執行 USR，首先遇到的問題，就是找不到跟社區對接的人，或是在對接過程中，因為溝通不良或是認知落差，導致後續窒礙難行。因此平臺的建立，是一個值得思考的方向，可是平臺運作是否順利，關鍵在於平臺組成的層

級。若是學校經營者出面建立平臺，其效益與運作模式，則會較為順暢。從暨大的案例可以發現，當大學與鄰近四鄉鎮建立「水沙連區域合作推動委員會」後，在議題討論與交流溝通上，則顯得順暢；此外，定期的聚會，也是促進大學與社區交流的平臺。從暨大的案例中，可以看到「埔里研究會」的定期聚會，所帶來的效益與影響力是廣泛與深遠的。

（二）課程調整

大學社會責任的目標，就是透過大學的學術能量來解決在地社區的問題，並且培力社區創造更佳的生活條件。因此在課程設計上，就必須讓理論與實務能夠相結合，甚至聘用在地業師，在教學過程中，激發學生挖掘問題以及解決問題的能力。就暨大的案例可以發現，暨大原本是透過服務學習課程導入社區，但不受青睞，於是進行社參式課程開發，甚至進入到開設學分學程或是學位學程，迄今亦成立水沙連學院。這一路的發展，可以觀察到暨大在社區經營上，透過課程的設計與調整，加速彼此的關係與連結，同時也透過課程的導入，適時的回應社區的需求。從暨大的案例中，課程的調整，讓專業教師走入社區，一方面帶領每屆的學生認識社區，同時也強化教師本身對社區的認同感與向心力，對於後續大學與社區的對接，有實質的意義。

（三）人才培育

教育部 USR 計畫其中一個目標，就是人才培育。就筆者的觀察，大部分大學都把人才培育的對象，放在學生身上，這個想法是對的。可是經過這五年的執行，筆者注意到，若把人才培育放在學生身上，其實是有點狹隘。學生大多是因為選課的關係，遇到從事社區行動的老師，才有機

會進入社區，拿到學分後，就對社區產生疏離，而四年一到，就離開學校，從此對社區議題與社區行動，就會拋諸腦後。

因此筆者認為，人才培育的另一個重點，就是教師的培養與傳承。暨大前校長蘇玉龍說，108 學年度專任教師只有 275 位，但參與在地連結專案的教師數量達 60 位，換言之，每五位老師就有一位投入當地事務（熊毅晰，2022）。更進一步觀察，參與教師的年齡，涵蓋老中青三代。究其原因，發現第一代教師，因為經歷 921 地震，也參與震後重建過程，所以深知大學與社區關係是相互依存；目前第二代教師，當年還在求學階段，就跟著老師一起參與社區事務，因此畢業後，願意留在暨大，擔任教師，繼續參與社區事務，同時也藉由課程設計，帶領學生進入社區；第三代教師，其身分是承接教育部 USR 計畫，擔任專案助理教授或是博士後研究員，因為年輕、有活力，對於社區事務也頗有熱情，所以願意跟著先進一起走入社區。

因此就暨大的案例而言，人才培育就包括教師經驗的傳承與培養。推動大學社會責任的主角是教師，學生是會畢業，而教師會繼續待在學校，而大學得以永續發展以及持續推動社會責任，除了學校經營層的支持外，教師的參與意願，也是主要因素。暨大經過 22 年來與社區的互動以及課程的設計，老教師帶著新教師一起進入社區，一起設計課程，帶領每一屆的學子認識社區，年復一年，自然形塑教師梯隊的建立。

因此就筆者的觀察認為，大學現階段應運用教育部 USR 計畫的補助，增聘專案助理教授或博士後研究員，來推動大學社會責任。一旦計畫終止後，這批優秀的年輕學者就可以繼續留在學校，繼續推

動大學社會責任。如此教師梯隊就能儼然成形。

(四) 建立 ESG 大學永續發展

近年來國家依循國際潮流，以聯合國永續發展目標（SDGs）作為各大學是否有效推動大學社會責任的指標。故筆者觀察到，有些大學會開設有關於 SDGs 的課程，有些大學在校園內充斥 SDGs 的口號、標語，然而這些都只是表象性的指標，SDGs 的內涵與精神，並沒有真正落實在大學內。究其根本，筆者認為，SDGs 只是一種工具，是要帶領大學走向另一個層次，也就是建立 ESG 大學永續發展。

所謂 E：環境 Environment，指大學對氣候、生態及環境的保護；S：社會 Social，指大學維持良善的社區關係、教職員工的薪資福利以及保障；G：治理 Governance，指大學的經營高層對於大學的管理與經營，包括對內外的風險管理，以及利害關係人的維護等（愛貝斯網路，2022）。ESG 表現不只是評估大學對社會的貢獻，同時也可以做為社會大眾對大學是否能長期永續經營發展的指標。

筆者認為，五年前，當企業社會責任（corporate social responsibility, CSR）逐漸成為社會主流，企業紛紛撰寫企業社會責任報告書之後，大學端也開始借用 CSR 的概念，成為 USR，並且也紛紛撰寫大學社會責任報告書，以彰顯大學本身對社會責任的貢獻。後續 SDGs 的內涵也引進國內，形成風潮，目前所看到的大學社會責任報告書，皆已將 SDGs 的 17 項指標放入。

去年（2021）開始，在企業界開始倡議 ESG 概念，而我國金融監督管理委員會已於 2021 年公布「公司治理 3.0—永續發

展藍圖」等相關 ESG 企業永續政策。準此，筆者認為應可借用此一概念，建立 ESG 大學永續發展政策，幫助大學從大學社會走向永續發展。就筆者觀察，目前僅有少數大學正在推展校內 ESG 課程，若大學此刻培育 ESG 相關人才，對於大學本身、社區、產業，均會帶來實質的利益，同時對大學而言，也善盡社會應盡的責任。

捌、結論

教育部 USR 計畫，是一種拋磚引玉的效果，透過經費補助，幫助大學進行轉型，脫離學術象牙塔或是專注追求科研成果化的迷思。進而引導大學重新探索自我定位以及建立與社區的連結關係，而善盡大學社會責任。

如前述所言，大學社會責任在歐美各大學是一件理所當然的義務與使命。大學的永續發展必須與社區與時俱進，建構完整的生活圈。反觀我國大學的發展，對於在地社區的培力與經營，則顯力道不足。因此教育部 USR 計畫，就在這樣的氛圍中，孕育而出，希望幫助我國大學，可以透過大學社會責任，與國際接軌。

從暨大的案例中，可以發現，在 2018 年之前，暨大已經跟社區建立密切的連結與關係，這是暨大的特殊性。2018 年以後，因為接受教育部四個 USR 計畫的支持，領域剛好是人文學院、教育學院、管理學院以及科技學院，彼此不但沒有競爭性，相反的，反而產生互補合作的效益。對暨大而言，各院專業教師皆可憑自己的專業，貢獻給社區，解決社區的問題；對社區而言，同時來自教育、長照、產業以及科技環境領域的專業知識注入，對於社區的發展，帶來正面意義。

另一方面，大學為了與社區連結，在

人才培訓與課程調整上，也勢必要有所作為。從暨大的案例可以發現，課程部分，除了設立相關學分學程之外，同時也開設微學分課程，甚至也成立水沙連學院，這是針對水沙連地區所成立的學院，對於往後建立地方學，具有指標性的意義。在人才培訓上，針對教師的部分，透過教師社群的帶動，激發年輕學者願意投入社區行動研究，為社區注入新活力。暨大在 921 地震後，當時第一批參與社造的年輕老師，目前皆擔任暨大高階主管，因此也很願意提攜後輩老師，繼續進入社區。這是人才傳承的典範，有一批批老師願意投入社區，大學與社區才能持續連結；針對學生的部分，因為學生來自各地，畢業後，不見得願意留在當地，因此社區營造好的就業環境，是學生願意留下來的主因。近年來暨大因為老師頻繁帶領學生進入社區，也讓學生對社區產生興趣，有些學生願意留在社區，至於離開學校的學生，也因為參與社區活動，也體認到自己對社會、社區的使命與責任，進而也善盡自己的力量，在自己的生活領域，關懷社區發展。

此外，暨大的發展，亦朝向圖 1 之架構與目標進行。在案例中，暨大與非政府組織、社區、公部門與產業等四個面向，進行密切之連結與合作，並且建構縝密與完整的生活圈。並且一起合作，完成大學社會責任的兩大目標，在地連結與人才培育。並且在資源整合的綜效之下，陸續完成 8 項子目標。

綜上，此刻教育部 USR 計劃仍然持續進行，大學應該善用這筆補助，不應該是為了滿足 KPI 指標而執行計畫，而是要用這筆補助，在基礎設施上下功夫，當基礎穩固後，即便計畫結束了，大學也可以在這個基礎之上，與社區連結，同時大學本身的永續發展亦能持續前進，最後方

能與國際大學接軌，共同在大學社會責任領域內，發揮自身的影響力。

參考書目

大公網 (2014)。曼徹斯特大學校長分享大學社會責任論。壹讀。<https://read01.com/RmKG52.html#.Y1C1AXZBz84>

[Takungpao.com. (2014). *The vice-chancellor of the University of Manchester shares the theory of university social responsibility*. One Reading. <https://read01.com/RmKG52.html#.Y1C1AXZBz84>]

江大樹、張力亞 (2008)。社區營造中組織信任的機制建構：以桃米生態村為例。東吳政治學報，26 (1)，87-142。 <https://doi.org/10.6418/SJPS.200803.0087>

[Chiang, T. S., & Chang, L. Y. (2008). Trust building in community empowerment: A case study of Taomi eco-village. *Soochow Journal of Political Science*, 26(1), 87-142. <https://doi.org/10.6418/SJPS.200803.0087>]

江大樹、張力亞 (2014)。宜居城鎮的轉型與環境治理策略——埔里經驗初探。兩岸基層選舉與地方治理研究通訊，2 (1)，1-12。

[Chiang, T. S., & Chang, L. Y. (2014). Transformation of livable towns and environmental governance strategies: A preliminary study of Puli experience. *Taiwan Foundation for Democracy*, 2(1), 1-12.]

江大樹、陳文學、張力亞 (2014)。大學引導型的地方協力治理：埔里宜居城鎮轉型案例分析。研習論壇月刊，162，14-29。

[Chiang, T. S., Chen, W. H., & Chang, L. Y. (2014). University-led local collaborative governance: A case study of Puli's livable urban transformation. *Forum on Training and Development*, 162, 14-29.]

- 周芳怡 (2019)。通識課程落實大學社會責任之行動研究。通識學刊：理念與實務，7 (1)，1-31+33-35。https://doi.org/10.6427/JGEC.P.201903_7(1).0001
- [Chou, F. Y. (2019). Action research on general education curriculum for implementing the university social responsibility. *Journal of General Education: Concept & Practice*, 7(1), 1-31+33-35. https://doi.org/10.6427/JGEC.P.201903_7(1).0001]
- 易君博 (1991)。政治理論與研究方法。三民。
- [Yi, J. B. (1991). *Political theory and research methods*. Sanmin.]
- 林秋芬、余珮蓉 (2018)。大學社會責任的實踐與推廣。新臺北護理期刊，20 (2)，1-7。https://doi.org/10.6540/NTJN.201809_20(2).0001
- [Lin, C.-F., & Yu, P.-J. (2018). Practice and promotion of university social responsibility. *New Taipei Journal of Nursing*, 20(2), 1-7. https://doi.org/10.6540/NTJN.201809_20(2).0001]
- 國立暨南國際大學 (2019)。108-112 學年度校務發展計畫書。
- [National Chi-Nan University. (2019). *School development plan for the 108-112 school Year*.]
- 國立暨南國際大學 (2022)。2021 國立暨南國際大學社會實踐成果報告書。
- [National Chi-Nan University. (2022). *2021 NCNU social practice achievements report*.]
- 國立暨南國際大學水沙連人文創新與社會實踐研究中心 (2019)。營造水沙連大學城：多層次公共性的跨域創新與實踐 (3/3)：第二期執行成果報告 (107-2420-H-260-002-HS3)。行政院科技部。
- [Shui Sha Lian Research Center for humanities innovation and social practice, National Chi Nan University. (2019). *Creating Shuishalian University Town: Cross-domain innovation and practice of Multi-level publicity (3/3): Second phase implementation results report (107-2420-H-260-002-HS3)*. Ministry of Science and Technology, Executive Yuan.]
- 國立暨南國際大學高等教育深耕計畫 (2020)。埔里九二一地震 21 週年記憶再徵集。https://www.hesp.ncnu.edu.tw/portfolio-item/921/
- [National Chi Nan University-Higher Education SPROUT Planning. (2020). *Another collection of memories for the 21st anniversary of the September 21 Puli earthquake*. https://www.hesp.ncnu.edu.tw/portfolio-item/921/]
- 張力亞 (2013)。地方型社會企業運作策略與實踐效益分析：以新故鄉文教基金會為例。公共事務評論，14 (1)，63-85。
- [Chang, L. Y. (2013). The operational strategies and practical efficiency analysis of local social enterprise: A case study of Newhomeland Foundation. *Journal of Public Affairs Review*, 14(1), 63-85.]
- 張慶勳 (2021)。永續發展與發揮影響力的大學治理：以實踐社會責任為切入點。臺灣教育研究期刊，2 (1)，17-37。
- [Chang, C. H. (2021). Sustainable development and influential university governance: Taking the practice of social responsibility as the entry point. *Taiwan Educational Review Monthly*, 2(1), 17-37.]
- 教育部大學社會責任推動中心 (2019)。計畫理念。http://usr.moe.gov.tw/qa.php
- [Center for University Social Responsibility Ministry of Education. (2019). *Project concept*. http://usr.moe.gov.tw/qa.php]
- 陳文學、張力亞 (2014)。協力治理的實踐：「埔里研究會」環境清潔議題的行動分析。新作坊。https://www.hisp.ntu.edu.tw/article_

- legacy?id=13
- [Chen, W. H., Chang, L. Y. (2014). *The practice of collaborative governance: Action analysis of the "Puli Research Association" on environmental cleanliness issues*. *Humanity Innovation and Social Practice*. https://www.hisp.ntu.edu.tw/article_legacy?id=13]
- 黃世輝 (2021)。社區自主營造的理念與機制——黃世輝研究論文集。建築情報季刊雜誌社。
- [Hwang, S. H. (2021). *The rationales and mechanism of autonomous community design: Essays of Hwang Shyh-Huei*. *Quarterly of Building Information*.]
- 愛貝斯網路 (2022)。什麼是 ESG？五分鐘讓你了解「ESG 企業永續發展」的定義與 CSR 差異！愛貝斯網路。<https://www.ibest.com.tw/news-detail/what-is-esg-csr-sdgs/>
- [iBest Network Company. (2022). *What is ESG? Five minutes will let you understand the definition of "ESG corporate sustainable development" and the difference between CSR!* iBest Network Company. <https://www.ibest.com.tw/news-detail/what-is-esg-csr-sdgs/>]
- 新故鄉文教基金會 (2013)。再現埔里蝴蝶王國：生態城鎮見學教育推廣計畫 (101 林發 -07.1- 保 -45)。行政院農業委員會林務局補助計畫。
- [Newhomeland Foundation. (2013). *Recreate Puli butterfly kingdom-ecological town education and promotion project* (101 林發 -07.1- 保 -45). Forestry Bureau Subsidy Program.]
- 楊正誠 (2019)。大學社會責任發展的國內外趨勢。評鑑雙月刊，79，32–36。
- [Yang, Z. C. (2019). Domestic and international trends in the development of university social responsibility. *Evaluation Bimonthly*, 79, 32–36.]
- 廖嘉展、江大樹、張力亞 (2016)。從社區總體營造到社群跨域治理：埔里生態城鎮轉型案例分析。臺灣文獻季刊，67 (3)，85–128。
- [Liao, C. C., Chiang, T. S., & Chang, L. Y. (2016). From community empowerment to communities governance: A case study of the transition Puli eco-township. *Taiwan Historica*, 67(3), 85–128.]
- 熊毅晰 (2020)。昔因「逃難」被地方砲轟，暨大彌補 921 裂痕變身南投智庫。天下雜誌，696。<https://www.cw.com.tw/article/5099928>
- [Xiong, Y.-X. (2020). In the past, NCHU was bombarded by the local government for "escape." NCHU repaired the 921 rift and transformed into a Nantou think tank. *Common Wealth Magazine*, 696. <https://www.cw.com.tw/article/5099928>]
- 蝴蝶風編輯部 (2014)。千人攜手，共創永續校園。蝴蝶風，17。<https://communitytaiwan.moc.gov.tw/Item/Detail/%E5%9F%94%E9%87%8C%E8%9D%B4%E8%9D%B6%E9%A2%A8%E7%AC%AC017%E6%9C%9F>
- [Butterfly style magazine editorial. (2014). Thousands of people join hands to create a sustainable campus. *Butterfly Style Magazine*, 17. <https://communitytaiwan.moc.gov.tw/Item/Detail/%E5%9F%94%E9%87%8C%E8%9D%B4%E8%9D%B6%E9%A2%A8%E7%AC%AC017%E6%9C%9F>]
- 蝴蝶風 (2022)。埔里蝴蝶產業史。蝴蝶風。http://bw.homeland.org.tw/recreate/ins.php?index_id=189&index_m_id=62
- [Butterfly Style. (2022). *History of Puli butterfly industry*. *Butterfly Style Magazine*. http://bw.homeland.org.tw/recreate/ins.php?index_id=189&index_m_id=62]
- 顏新珠 (1999)。「再見」！蝴蝶村。新故

鄉雜誌，3，46-65。

[Yan, X. Z. (1999). “Goodbye”! Butterfly village. *New Homeland*, 3, 46-65.]

European Union University Social Responsibility. (2014). *Social responsibility of universities in Europe and development of a community reference framework*. EU-USR. http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2014/05/2013_EU-USR_e-leaflet.pdf

Gomez, L. (2014). The importance of university social responsibility in Hispanic America: A responsible trend in developing countries. In G. Eweje (Ed.), *Corporate social responsibility and sustainability: Emerging trends in developing economies* (pp. 241-268). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920140000008013>

Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research: social research for social change*. Sage Publications.

Muijen, H. S. C. A. (2004). Corporate social responsibility starts at university. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 235-246. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039412.78194.1d>

Palmer, K., Oates, W. E., & Portney, P. R. (1995). Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm? *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 119-132. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.119>