

政策視角下的行動對話： 大學與社區在實踐場域的伙伴關係

宋威穎*

摘要

大學如何善盡社會責任，在人才培育上兼顧在地發展，已成為高等教育趨勢。教育部為求大學推動社會實踐，協助地方發展、扮演地方智庫角色，以善盡其社會責任價值，近年陸續透過大學社會責任實踐計畫（University Social Responsibility, USR）來推動大學社會責任。然而，對多數 USR 實踐團隊而言，要如何從大學過往注重科研導向與課堂教學模式，轉換連結到注重人際網絡與地方脈絡發展的實踐場域，並和場域形成良善伙伴關係，以共同推動社會實踐，進而發揮大學與地方社會影響力，有其實質上的困難。本研究嘗試從計畫協作者及計畫團隊實踐行動者觀點，透過參與式觀察與深度訪談方式，了解大學與場域合作的困難，並釐清大學在實踐場域推動社會責任的難題，並藉由團隊與社區在實踐過程互動回饋，進一步反思大學與社區間協力合作的角色

* 弘光科技大學大學社會責任辦公室執行秘書、運動休閒系專案助理教授，
E-mail: jackerblack730112@gmail.com 

定位與功能，據以提出相關建議，以作為後續大學社會責任推動實踐之參考。

關鍵字：大學社會責任、政策視角、實踐場域、伙伴關係

一、前言

（一）研究背景與動機

大學是知識發展重要推手，也是地方發展重要協力者（Benneworth et al., 2010）。過去 30 年，大學面臨到經濟、社會與政治的劇烈變化，大學於社會中所扮演角色已成為大學領導者及高等教育政策制定者必然面對的社會挑戰（Larrán Jorge and Andrades Peña, 2017），大學如何善盡社會責任，在人才培育本份上，兼顧在地發展已成為高等教育趨勢（楊正誠，2019；Vasilescu et al., 2010；Wigmore-Álvarez and Ruiz-Lozano, 2012）。教育部為求大學推動社會實踐，協助地方發展，扮演地方智庫角色，以善盡其社會責任價值（教育部 USR 推動中心，2020a），近年來陸續透過高等教育深耕計畫及大學社會責任實踐計畫（University Social Responsibility，以下簡稱 USR 計畫）來推動大學社會責任。¹USR 計畫核心在促使大學成為地方永續發展參與協力者，希冀透過人才培育、區域鏈結與社會創新概念，讓大學培育人才過程中能更了解地方發展脈絡，理解地方問題，共同提出可能創新解決方法，和地方共同解決問題，善盡大學社會責任（教育部 USR 推動中心，2020b）。

從政策制定角度來看，教育部希冀透過 USR 計畫補助，讓大學能夠和地方產生「在地連結」，鼓勵其透過課程結合場域實踐進行「人才培育」，並在過程中發展出大學自我特色與價值。

¹ 教育部於 2017 年陸續推動大學社會責任實踐計畫，希望透過政策引導方式，促進大專院校善盡其社會責任與價值，計畫分為兩期共計五年進行，2018-2019 年為計畫第一期，計有 116 間大專院校，分別推動 220 個別計畫；2020-2022 年為計畫第二期，計有 97 間大專院校，分別推動 217 個別計畫。資料引自教育部（2020c）。

政策立意良善，然而，從大學推動端來看，過往大學由於科研及教學定位，偏重學術研究與課堂理論教學，較缺乏實作實踐與地方連結，和地方發展脈絡不一定能有效連結。此外，不同系所間有其本科專業發展考量和人才培育機制，如何在原有人才培育過程中兼顧在地連結亦是 USR 計畫推動實踐的一大挑戰。

從社區利害關係人角度來看，則對政府透過計畫導引學校投入社區場域經營合作的過程有其擔憂，如小鄉社造創辦人李婉玲執行長從過往和學校合作經驗來看 USR 計畫和地方連結，就憂心提到：「過往學校和社區合作的計畫，往往為求達到計畫訂定 KPI，導致學校和社區在合作上，只會選擇短期內能獲得成效的方式，卻未必有益於社區和大學之間的長期合作，……學校可能不願意花太多時間跟社區溝通磨合，等到形成共識後才來推動，因此大學師生在社區只有淺碟式的協作，而社區也不容易跟學生形成密切的伙伴關係，更遑論讓大學成為與地方連結的橋樑……。」²

社區伙伴從過往和大學團隊計畫合作經驗來看，先前大學計畫團隊由於補助需求或 KPI 考量，為求快速達成大學進到社區的成果展現，易流於淺碟式合作，不易形成深刻的伙伴型關係。學校計畫團隊會從自身專業與專長來規劃推動，較缺乏和地方社區伙伴的共識形成過程，致使計畫推動缺乏在地脈絡元素、和在地連結不足，最終無法和地方社區形成較深層的協作關係，較為可惜。³ 學校計畫團隊對地方短暫擾動或許替地方帶來想像，但缺乏

2 摘錄自宋威穎（2019），〈從社區角度看大學進入社區可能的衝擊與挑戰〉。

3 缺乏在地思考與尊重在地脈絡，係指盧思岳（2005）在〈社區總體營造概論〉一文中所提及「社區主體性」與「社區意識」，若無法從社區既有「人、文、地、產、景」地方人文歷史發展的脈絡與資源開展，很容易和地方發展產生斷裂。

在地脈絡發展出運作機制，容易隨著外部資源結束，而無以為繼，而擾動後地方場域也可能因為學校計畫團隊離開，而衍生出更多問題，因此，大學如何在場域實踐過程中能否有效連結地方、形成良善合作關係，是各校計畫團隊在推動 USR 計畫能否順利的關鍵要素（劉文宏、宋威穎，2019）。⁴就如前教育部 USR 推動中心總主持人郭耀煌所提到，學校團隊如何在教育部資源挹注及各校校務支持基礎上，有效串聯外部協力單位，進行資源連結與合作，讓各校 USR 計畫推動與實踐機制能夠永續發展推動下去，持續回應社會脈動與地方發展需求，是各學校須審慎思考與面對之重要課題（郭耀煌，2019）。

從過往大學與場域合作經驗來看，會讓大學計畫團隊與地方社區無法有效連結，產生較為緊密的互動關係，與兩者自身文化、價值觀與體制規範不同有極大關係（Strier, 2014）。大學計畫團隊與地方社區場域兩者在權力結構、文化脈絡以及自身定位與發展考量不盡相同，過往鮮少對話的群體組織，如何接觸，又該形成何種伙伴關係，都是 USR 計畫團隊面臨且須持續探討的議題（葉欣誠等，2019）。有鑑於此，學校師生團隊如何有效理解實踐場域需求、融入實踐場域既有生態中，並根據地方需求發展，結合自身專業發展出適合地方與大學合作協力運作機制，是大學社會責任實踐團隊重要課題與挑戰。

（二）研究目的

筆者過往曾擔任教育部 USR 推動中心協作人員，亦曾擔任

4 有社區就反映，大學為滿足課程需求，反倒對當地造成困擾，也有人抱怨，大學 USR 似乎只是做個樣子，為學校妝點成績，然而，社區的問題仍存在。引自吳佩旻（2019），〈大學 USR 計畫，是為社區注入活水還是油水？〉。

計畫端執行團隊核心成員，能理解教育部希冀藉由 USR 計畫導引大學增加地方連結、促進地方發展之政策推動觀點；亦能從計畫推動端角度看待計畫推動過程，大學在場域實踐相關 USR 計畫作為時可能遭遇之困難。

本研究分別從計畫協力者及行動者觀點，釐清計畫協作與場域實踐推動過程，大學可能遭遇困難及挑戰。筆者透過在總辦時期協力推動 USR 計畫過程，以計畫辦公室之協作角度，輔以訪視團隊場域經營之觀察及團隊成員訪談來形成計畫協力者觀點；並結合後續自身實際於第一線推動計畫實踐過程的觀察與省思，反思計畫團隊在地方社區場域進行實踐時，要兼顧 USR 計畫內容與政策理念時可能遭遇實際困難與挑戰。

二、大學在實踐場域推動社會實踐的難題

教育部推動 USR 計畫非常重視大學端和實踐場域間連結，認為「在地連結」才是大學能否走出校園，接地氣的關鍵要素（王俊秀，2019）。大學與社區間的伙伴關係（University-Community Partnerships, UCP）備受學界與社會期待重視，大學與社區互動過程，不僅會對學校單位體制運作產生一定衝擊，也會對社區在社會、經濟與體制面向產生一定程度影響（Strier, 2014）。教育部為了讓大學落實社會責任、協助地方發展，在既有 USR 實踐計畫中，會請團隊在計畫申請時即選定 1-2 個實踐場域，以作為其在地連結、培養人才在地實踐的載體，也希望透過團隊長期耕耘，了解地方發展脈絡，從地方問題出發，提出實踐方案，真正做好在地連結。政策立意良善，然而，對許多 USR 計畫實踐團隊而言，要如何從過往著重科研導向與課堂教學校園環境，調整成注重人

際網絡與地方脈絡發展的實踐場域，有其困難及挑戰。就如葉欣誠等人（2019）針對大學與社區伙伴關係經營一文所提到的，大學社會責任推動順利與否，考驗大學與社區地方連結與場域經營的良莠。本研究試圖從兩個案例計畫協作過程觀察反映出政策端的期待，以及計畫團隊在推動上的困難，以釐清大學在實踐場域推動社會實踐的難題。

案例介紹

計畫團隊中的案例 A 與案例 B 為筆者擔任總辦協作角色時印象深刻的兩個案例。案例 A 係屬於第一期萌芽型計畫，其實踐場域位屬原民聚落，本身於場域有運作據點（和社區活動中心共用），並設有駐點人員，計畫希冀透過師生團隊文化盤點調查結合產業行銷方式來協助地方產業增值，也增加師生的地方認同與在地連結。此一案例是同一時期所負責協作計畫中，多次邀請中心同仁及委員前往參與其聚落成果發表活動之計畫之一。

案例 B 係屬於第一期萌芽型計畫，其實踐場域為農村社區，團隊亦和社區有合作設置共同工作空間（和社區辦公室共用），並設有駐點人員。計畫透過師生團隊建築設計與空間改造等方式協助社區進行空間活化與使用，也以此來提升學生的實作能力和在地連結。此一案例被列為當年期末實地訪視優先選擇再訪的計畫之一。

政策視角（1）——重視大學計畫團隊和場域在地連結與場域經營

過往在進行計畫諮詢協作過程時，訪視委員及中心同仁會特

別注重計畫團隊是否積極經營場域，以作為學校是否有做好「在地連結」依據，並記錄於每一次的訪視觀察報告當中。在每個計畫訪視活動選擇上，除了參與團隊的工作會議外，亦會請計畫團隊於USR推動中心計畫行事曆中刊登每月行程，並從中優先選擇於類型屬於「場域活動」行程進行訪視，以藉此了解計畫團隊與實踐場域間的互動與連結情況。而在進行計畫團隊場域訪視過程中，計畫團隊和場域伙伴間的互動與關係是否良善，通常委員和中心同仁會從五個面向來觀察了解計畫與實踐場域間的伙伴關係，分別是：1. 計畫團隊與場域居民、地方 NGO 或協會間是否建立伙伴關係；2. 計畫與社區間有無密切合作或相關規劃；3. 在地居民對於計畫團隊的接納與參與程度；4. 在地居民對於計畫的理解程度；5. 社區組織或地方居民是否已與計畫討論創業或產品銷售事宜。以藉此了解是否如計畫團隊所稱，已融入地方發展脈絡當中，並成為地方的合作伙伴。⁵

在例行性實地訪視部分，除了由中心同仁就每月計畫刊登行事曆行程選擇外，亦有計畫團隊會選擇於社區活動的期末成果展或重點成果呈現階段，來直接邀請中心同仁及委員參與，以呈現計畫團隊其推動成果。如案例 A 為第一期萌芽型計畫，所經營場域為原住民社區，計畫主要係透過師生團隊協助部落文化保存及農產品特色行銷來進行在地關懷。A 學校在第一期計畫訪視的末期就多次致電中心，希冀邀請中心同仁及委員參與其於聚落的小米文化季活動，最終遂前往 A 學校進行訪視。

此外，委員亦會於每一年期末安排計畫實地訪視，如案例 B 為第一期萌芽型計畫，所經營場域為農村社區，計畫主要是透過

5 該面向係透過多次區域輔導團與中心主持人及同仁會議討論聚焦出來之結果。

建築與設計系師生團隊結合學校專題課程來協助地方農產品的包裝與設計，提高其銷售產值。案例 B 在第一期第一年期末被區域委員選為實地訪視計畫之一，除了期末實地評核訪視外，亦參與第一期第二年計畫團隊第一次的工作會議。

案例 A

案例 A 為該區域少有實踐場域在原民聚落的計畫，由於計畫主動邀約，時間為中心常態訪視期間，故和委員 A 前往訪視。然而，在訪視過程中卻會發現，學生於場域展示的計畫成果，雖然有結合學校課程，但和地方連結卻相對薄弱。進一步觀察會發現，場域學生雖有實作成果展現，卻不熟悉在地脈絡，也對 USR 計畫的概念不甚了解。

活動一開始該計畫主持人說到：「我們這次的活動主要是結合課程，讓學生透過專題來協助地方，每一個成果都是學生跟社區一同發想提出來的……。」乍看之下成果的呈現琳瑯滿目，有手作的拼布、繪圖各類手作小物，但研究者到活動成果展的攤位和同學及社區交流討論後卻發現，雖然每一組專題學生都有產出成果，但卻未對地方有更深刻了解與連結。

本次活動是地方年度重點活動，雖有看到相關 USR 成果展現，但參與學生對 USR 計畫本身方向不甚清楚，各成果間似乎未有明顯系統性的連結及長遠規劃，該活動雖有安排學生展現之橋段，但整體來說學生的存在感不若地方組織代表來的明顯，比較像依附在地方活動的成果展現，團隊和地方的實際連結還有加強空間……

摘錄自訪視案例 A 場域活動觀察報告

案例 B

案例 B 係該區域 19 個萌芽型以上計畫被委員選擇進行期末實地訪視的計畫之一，究其原因，在於從過往實地訪視紀錄及期末報告，團隊在場域經營呈現上都讓委員有所疑慮，故需要再進一步到場域了解其運作狀態。區域輔導團訪視委員 B 訪視該場域後就提到：「大學團隊與社區間是否建立穩健伙伴關係，從雙方互動就可看出端倪。」也點出委員為什麼特別需要於期末再度進行訪視。

案例 B 所在實踐場域係過往農村再生計畫通過社區，以及金牌農村競賽獲獎社區⁶之一，團隊雖有在社區配有駐點人員及辦公空間，但從過往同仁觀察紀錄建議可看到：「團隊所列的計畫成果有不少和農再社區推動成果有一定程度的重疊，建議可透過和社區人士更深入的互動了解其分工和資源分配的情況。」也因為如此，場域的經營遂成為該次委員訪視計畫的重點觀察面向。訪視過程中，社區發展協會總幹事也多次提到：「學校做的很多……我們希望 USR〔推動中心〕這邊能給學校和社區更多的資源，社區才能有更好的發展……。」

訪視後跟委員討論也有相近觀察，發現到社區雖然在硬體建設與相關規劃上很有條理也有相關作為，例如社區入口意象的設置、社區元素的彩繪……，但是否是因為學校的擾動與協力才有如此的成果與動能，還是其實是學校配合社區來做資源和 KPI 交換，則不免讓人存疑。

6 金牌農村競賽第一屆係由農委會與遠見雜誌於 2017 年舉辦，共有 707 個農村社區投入評選，最後共有 22 個農村社區獲獎，能獲選之社區代表具有一定的社區動能及基礎。

……你看計畫主持人和地方頭人間的互動，以及對地方發展的理解，就約略可以知道團隊是否真正了解地方……你也可以從地方組織和居民所提出的需求問題，觀察和地方和團隊連結以及計畫間是否密切有關，若都大多有符合……那團隊在地方關係應該不會太差……但若講得含糊不清……只是希望多補助、多要資源……，那團隊在地方的關係應該要再努力一些……

區域輔導團委員 B

摘錄自訪談逐字稿

政策視角（2）——重視學校課程能否與場域課題進行連結

隨著計畫推動，在 USR 計畫第一期第二年初期，中心主持人就有提到：「陪同委員到場域訪視，不是走馬看花，我們可能要思考計畫有沒有做到人才培育……如果都是辦辦活動，學生只是當工讀生來幫忙，一次性地幫忙怎麼算是人才培育？」經過幾次的會議討論，中心主持人和委員提到大學的本質是在做「人才培育」，在現階段計畫發展的脈絡下，應該更關注的是學校課程有無融入到 USR 實踐場域推動當中，遂提出第二年計畫訪視應更關注課程和實踐場域間的實作連結性，故在訪視時會希望計畫端提供 USR 計畫相關課程及推動情況。故也因應此需求在訪視前請計畫團隊先行提供 USR 計畫相關課程及修課情況（詳如表 1 所示），並以此來了解計畫中的人才培育及在地連結的關係。

表 1 USR 計畫相關課程及推動情況

開課時間	課程與 USR 關聯	課程目標	課程名稱	授課老師	課程類型	學分數	修課人數
EX. 108-2	建立學生對海洋文化之了解，做為後續進入場域實作之基礎培力課程	深耕海洋教育，提升海洋文化關懷	海洋文化與風情	XXX	1. 專業課程 2. 通識課程 3. 其他 USR 計畫創新課程 4. 因應 USR 延伸之新課程	3	15
108-2	建立學生和場域間的連結，做為場域實踐人才培力的初階課程	提升學生對社區現況的了解，增加地方認同感	社區再生與關懷	XXX	專業課程	3	8

因此，在第一期推動階段會更注重在觀察計畫團隊有無將地方課題融入到課程當中，但並非是僅將課程從教室搬到社區場域就好，而是要更深入去觀察課程的設計內容與教材是否有融入在地元素與地方發展脈絡。其背後脈絡是希望藉由課程與在地連結，慢慢串聯大學與地方，逐步培養出具備在地視野及了解地方發展的學生，讓學生在課程學習過程中，熟悉地方，運用所學協助地方解決問題，真正落實 USR 計畫中所提及的「人才培育」與「在地連結」兩大核心價值。

計畫團隊觀點——認為實踐有結合在地就是好的的在地連結

在實地訪視過程中，的確會觀察到計畫團隊所理解的在地經營與連結和政策推動的期待有所落差，如案例 A 和社區共同辦理一個大型年度成果活動，非常積極邀約委員出席進行訪視，活動現場幾乎地方重要的人士、民意代表與學校長官都出席了，活動也非常熱鬧，有傳統舞蹈表演、酬神儀式、學校場域課程的成果展示，亦有設置成果展示攤位。乍看之下成果很豐碩，但利用活動空檔與場域實踐學生交流卻發現，學生僅是搭配畢業專題課程來到場域，雖有利用當地素材及元素做出專題成果，但卻是為了完成畢業成果需求；部分老師也反映，只是配合課程帶同學進到場域，雖有利用社區素材搭配其系所專業產出成果，但卻無法很深刻理解社區文化與發展脈絡，較為可惜。⁷正如當天一同前往訪視委員 H 所提，大學團隊必須更深入去了解思考地方真正的需求，思考如何作為才能真正幫助到地方。

……那群學生在那邊就只是過客，可能是產出相關產品、商業機制、文化保存的東西，但僅僅是這樣……就是成果展示……他們（場域）旁邊是肥料廠，空氣污染是當地首當其衝的問題，但團隊在這一塊著墨不深，學校應該還是有能力去幫助地方去做這一塊……，但沒有看到相關作為，是沒有要處理，還是選擇不處理……，也會讓我反思大學社會責任的效果、目的，學校應該先盤點在地迫切需要的問題，對照自身的能力，來協助幫忙……

7 USR 計畫一年每一個計畫至少會有 2 次訪視的過程，學校端通常會安排各類場域實踐成果、活動供委員訪視了解其執行成效之評估過程。

區域輔導團委員 H

摘錄自訪談逐字稿

筆者事後訪談計畫團隊駐點人員，計畫團隊人員卻提及，文化差異所造成場域經營和實踐推動上的困難之處，由於場域的族群屬性和文化不同，團隊必須花更多的時間去和在地社區溝通，才能讓部落的居民認同學校的角色，也才能有後續帶學校師生到聚落推動社會實踐的過程。

……我們其實雖然進到場域一年多，但其實是最近半年才有比較好的進展，這邊部落意見不容易整合，我們剛開始進來也是花很多時間……慢慢跑，拜訪很多這邊的人才慢慢認同學校，也才願意讓學生可以先做專題，然後搭配部落的小米祭活動來呈現……

案例 A 計畫團隊駐點經理 L

計畫團隊觀點——在既有課程結構中融入地方課題有其難度

在第一期計畫推動後期，實際陪同委員訪視案例 B 工作會議時，案例 B 的團隊老師就反映到，課程規劃涉及到跨系所專業與學校行政運作上的挑戰。縱使計畫團隊老師認同上述概念，結合實踐場域課題和地方元素，將課程從教室拉到社區場域，但可能會先碰到的問題，是如何在原有系所課程結構與制度下去推動，系所課程有其本身對專業人才想像與規劃，牽一髮動全身，課程結構調整可能會跟系所原先規劃的人才培育方向有所牴觸與衝擊，並非一蹴可及。

……我們可以了解（教育）部希望透過課程來讓學生跟社區連結，但每個系所的專業不同，有其訓練脈絡……現階段我只能先以選修或相對彈性課程來進行……但若
是涉及課程結構調整則不是一定可以做到……

案例 B 計畫團隊主持人 B

摘錄自訪談逐字稿

不是我們不想在課程上帶學生進到社區……我們也認同
應該把計畫希望推動協助社區產業發展的規劃跟課程一
起來做……但行政上有困難，會牽涉到現有課程架構調
整與系所專業的整合，還要學校課程委員會的同意……
有它的困難度……

案例 B 計畫團隊主持人 C

摘錄自訪談逐字稿

從政策推動觀點來看，教育部重視大學計畫團隊和場域在地連結與場域經營，也會重視學校課程能否與場域課題進行連結，但計畫團隊在實踐場域推動上容易遭遇兩大困難與挑戰。其一為計畫團隊所理解的在地連結與場域經營，和協作者的理解有所落差，要如何解決此一理解上的落差、讓計畫團隊與實踐場域伙伴達成行動共識，是進入實踐場域所面對的課題之一；而另一個挑戰是，大學計畫團隊要如何在原有專業課程結構，整合跨領域師生不同專業、調整其心態與課程結構，融入地方既有發展脈絡與地方課題中，是計畫團隊進入實踐場域推動社會責任勢必會遭遇到的另一大挑戰。

上述過程也讓筆者開始反思，針對不同場域特性與在地連結，是否能有不同場域經營觀察的角度與先備知識，若協作者（委員、中心同仁）在進到實地訪視前沒有意識到團隊場域經營門檻上的差異，僅從實地訪視過程來了解團隊場域經營與在地連結情況，可能會產生觀察上的偏差。也難怪有團隊會提到，之所以會選擇過往在社區營造有一定基礎動能的社區場域來實踐，是因為對團隊而言，不用花太大力氣去做議題的共識凝聚和溝通，只要跟社區負責的主事者達成共識，在後續的社會實踐推動上就容易許多，也容易有成果的產出和呈現，但這樣的過程就容易陷入KPI導向的迷思。然而，從總辦協作角度，亦有其協作上的困難，如總辦同仁C就提到觀察團隊場域經營時的困境：「有時想了解團隊在場域經營情況，但要請團隊提供相關的場域經營資料，可能會造成團隊困擾，其所提供內容也很難真實反映出實際的場域經營情況。」

三、大學社會責任團隊與實踐場域伙伴互動

大學與社區伙伴關係建立是一個高度複雜的過程，會涉及到角色觀點、團體間聯繫、制度背景、權力關係與合作組織文化等多元面向（Strier, 2011）。USR計畫所重視的「在地連結」，隱含場域經營與伙伴關係建立，需要以更廣義角度看待大學與場域間互動，如對地方脈絡了解與地方關係經營（葉欣誠等，2019）。Butcher, Bezzina, and Moran（2011）針對此一大學與其他組織伙伴關係建立，進一步提出「交換式伙伴關係」（transactional partnerships）以及「轉型式伙伴關係」（transformational partnerships）區別概念，交換式伙伴關係意指

透過交換過程實現個人或組織利益，而轉型式伙伴關係則涵蓋多種面向，包含制度與社會、意識形態、倫理等不同層次，共同特徵是大學會透過共同規劃、管理、培力與評估過程，和地方社群形成共同運作機制，以解決複雜社會實踐問題。本研究試圖從兩個在場域經營上典範案例計畫團隊協作過程，了解團隊進入場域與地方伙伴的互動過程及運作機制，藉以勾勒出大學計畫團隊與場域伙伴建立關係的途徑。

案例介紹

案例 C 係屬於第一期深耕型計畫中的子計畫，其實踐場域為農村社區，團隊在 USR 計畫推動前師生團隊即深耕場域多年，深得地方組織及居民認可，該計畫希冀透過協力機制與資源連結，讓大學、企業與政府端形成合作式協力模式，協助社區發展。此一案例亦被列為當年度分區計畫主持人共識會議分享場域經營經驗的典範案例之一，該案例計畫在第二期亦獨立成為大學特色萌芽型計畫團隊。

案例 D 係屬於第一期萌芽型計畫，其實踐場域位於地方漁村社區，計畫團隊成立跨領域師生社群，以跨域結合方式組成大學社會責任與地方創生團隊，透過定期辦理工作坊及座談會方式，與地方居民建立地方信任感與共識，並和地方產銷班、漁民及漁會形成產學聯盟，討論出共同行動方案，帶動地方產業轉型並創造業機會，提升青年回流意願。此一案例由於執行成果豐碩，被分區委員評為場域經營實作的典範案例之一，除被邀請作為當年度分區計畫主持人共識會議分享經營場域經營經驗的典範案例之一，該案例亦升格成為第二期大學特色深耕型計畫團隊。

政策視角——大學計畫團隊應該跟場域建立「轉型式伙伴關係」

良善伙伴關係有賴大學與社區共同目標設定與彼此資源分享（Butcher et al., 2008），根據過往諮詢協作經驗可以觀察到，和場域形成良善伙伴關係計畫團隊，幾乎都是透過「轉型式伙伴關係」來建立和實踐場域組織伙伴連結。有別於過往計畫團隊多數從自身系所專業本位角度出發行動途徑，更多時候，計畫團隊會是從社區需求角度出發，了解地方發展脈絡及資源現況，及其發展需求，才搭配其專業知能和社區伙伴共同規劃行動。

行動途徑的切入角度與學校計畫團隊是否融入到社區既有脈絡中，並與團隊成員進入社區心態有極大關係。本身長期協助社區發展與地方協作經營的訪視委員 G 就指出，過往學校團隊常是以短期專題計畫執行角度進到社區，對社區了解不見得足夠，在缺乏對社區整體脈絡及社區資源基礎調查了解下，往往是從自身學術專長、熟悉領域及計畫規劃完成之 KPI 來去實踐場域進行計畫推動，並非是在和社區利害關係人有一定信任感與共識情況下才行推動，較屬於「由上而下」推動途徑。此一方式就如某一地方社團負責人提到：「計畫團隊在推動上會有自己做自己的……做開心的狀態……和社區真實情況有時是脫節的……。」

……團隊在場域經營上，不能只存在短期專案式計畫心態，而是應該帶著跟社區一同成長的心態來社區……如此大學跟地方的發展才有可能同調，才有可能永續發展……

區域輔導團委員 G
摘錄自訪談逐字稿

計畫團隊從自身專業出發，好處是在推動上較能依照自身專業和計畫期程推動，但可能的限制是，此一推動途徑可能是在不了解社區發展脈絡下進行，不易和地方產生連結和交集，有時可能會產生大學團隊和場域伙伴發生衝突及斷裂之情事，而造成團隊無法在場域繼續經營，抑或是必須調整場域之情況發生。

教育部 USR 推動中心前協同主持人劉文宏⁸從第一期 USR 計畫實地訪視觀察提到，在實踐場域經營上較為成熟的學校，通常在進入社區初期，會先進行場域社區資源調查，確認地方需求與問題後，才提出初步行動構想；而後再連結地方資源，確認可提供行動支援；最後再搭配場域實際需求與學校專業特色來規劃行動方案，並據以進行計畫推動。而在行動途徑上，劉文宏也指出，大學在場域連結上通常會依循六大步驟，分別是：1. 拜訪地方重要利害關係人；2. 結合地方人士進行資源調查與訪談，以了解地方需求；3. 舉辦主題工作坊，討論形成集體共識；4. 設置地方工作據點，開始執行行動方案；5. 邀請地方人士參加成果交流活動，共享執行成果；6. 協力地方組織及推動新創事業，以擴大社會影響（詳如圖 1 所示）（劉文宏，2019）。



圖 1 大學在實踐場域經營行動途徑圖

資料引自：劉文宏（2019）「社會實踐計畫觀察分享簡報」。

8 劉文宏教授為第一期（2018-2019）USR 推動中心協同主持人，同時亦擔任高屏澎東分區 USR 計畫輔導團召集人。

此一行動途徑過程，就是團隊站在地方需求出發，透過逐步了解地方發展脈絡及在地需求才予以規劃方案及推動，而非僅從自身專業做考量。亦即，計畫團隊與實踐場域伙伴間連結與經營是否良好，可從計畫團隊是否和實踐場域社區利害關係人形成共識情況，且願意共同推動方案中看出端倪。

……從試辦期到第一期的觀察與報告，我們會發現在實作場域經營上比較好的團隊，通常會藉由實作工作坊、公民會議和駐點的方式，與地方逐步建立良好互信和協力關係……並發展出相關課程……跟在地社群共創價值，大學扮演陪伴和協力角色，共同設定階段型目標和策略……

摘錄自 USR 推動中心召集人
劉文宏教授社會實踐計畫觀察分享
USR 第二期徵件說明會 2019.07.02

案例 C

案例 C 則是屬於原深耕型計畫下的子計畫，由於師生團隊長期深耕地方農村社區，和社區連結與關係非常緊密，此一計畫後來也在分區主持人會議時被邀請來分享場域經營的經驗。在分區主持人會議當下，就有其他計畫團隊成員 H 問及：「場域的人事物變化有時很快，計畫在推動上搭配課程去開設並連結在地議題不是很容易，老師團隊是如何兼顧這一點的？」案例 C 主持人也回覆，團隊在場域聯繫與經營上，主要係透過和社區的共識會議與主責老師及助理平日的場域經營來建立和社區的連結。

……實務上，我們除了固定會在社區辦理地方共識工作坊，和社區溝通互動確認彼此意見，也讓學生跟社區有

基礎的認知和連結互動；此外，我們計畫助理和主責老師扮演很重要連結橋樑，助理固定時間會跑社區和社區溝通該年度計畫推動的事宜，若遇到學生和社區在溝通規劃上有所落差時，老師也會下來協調和溝通，讓社區實踐可以在大家都有一定的共識下來推動……

案例 C 計畫主持人

摘錄自分區主持人會議 2019.09.24

而在過去實際執行 USR 計畫時筆者也觀察到，團隊若真的有從地方社區脈絡發展及資源現況去思考社區真實需求，跟社區共同思考改善的行動方案，和社區緊密互動，社區多數會給於團隊正向肯定及回饋，大學與社區場域的在地發展與伙伴關係自然就緊密連結。如案例 C 實踐場域社區發展協會理事長 K 就提到，社區通常很歡迎師生團隊能夠進到社區來協助，認為學校師生真的有協助到社區發展；但也提到，大學團隊與地方社區伙伴永續合作發展的重要性，希望學校團隊不會隨著計畫結束離開，而是能在既有計畫推動基礎上來發展更長遠的合作機制和模式，形成轉型式的伙伴關係。

……很感謝學校的幫忙，社區都很歡迎你們進來幫忙，但希望能夠一直做下去，過去很多團隊都因為經費計畫的關係，做完就離開了，很可惜……很希望能在這個基礎上繼續努力……這樣可以更幫忙到社區……

案例 C 場域社區發展協會 理事長 K

摘錄自訪談逐字稿

我們進一步訪談大學和社區場域關係互動良好的案例 C 團隊，幹部 L 也提到，在進入場域初期，除了拜訪社區重要利害關

係人並了解地方需求外（同圖 1 中的步驟一及步驟二），亦會先和計畫團隊場域實踐負責老師到社區，和社區幹部先就課程實作方向及行動規劃進行討論，初步和社區達成實踐方案共識後，再配合 USR 相關實踐課程到場域開始推動執行。

我們要帶同學進場域實習前，通常都會和學校老師一起到社區，先跟社區討論過，……建立基本的默契，初步討論出方向……有一些共識才帶同學進去……

案例 C 計畫團隊專案經理 L
摘錄自訪談逐字稿

案例 D

筆者曾陪同訪視委員就案例 D 進行期末實地審查訪視，在訪視過程中，委員會特別注重團隊場域合作伙伴間交流，以進一步觀察場域合作伙伴和計畫團隊間的在地連結是否密切。通常，委員會在期末實地訪視時規劃 30 分鐘的時間，和團隊合作場域伙伴（如地方鄰里長、地方發展協會幹部、地方 NGO / NPO 組織代表）進行單獨對話，與團隊場域合作伙伴就伙伴關係、協力方式以及對場域實踐議題的共識程度等議題進行討論，以了解計畫團隊與場域伙伴間關係。⁹

此外，實地到場域訪視案例 D 的場域經營，也可發現，團隊不僅在計畫核心、系所課程與場域運作結合良好，亦有駐點人力長駐在實踐場域，作為場域動態需求與學校團隊運作間橋樑。更

9 委員與場域合作伙伴交流為實地訪視的重點之一，委員主要會和團隊場域伙伴就過往和計畫團隊合作經驗、伙伴關係、以及對實踐議題共識程度進行交流。資料引自教育部推動中心（2020d），「109 年度成果評核：學校團隊進行實地訪視之作業須知」。

甚者，亦利用學校自身專業協助實踐場域的特產進行產品研發與加值。就如前文所述，計畫團隊與場域是否建立良善伙伴關係，與團隊和社區間有無密切合作規劃、在地居民對於團隊接納參與程度，及地方對計畫理解程度即可看出相關端倪，從委員對案例 D 實踐場域經營觀察回饋就可以大抵看出，大學團隊與地方場域若具備良好伙伴關係可以觀察到的樣貌。

計畫團隊與場域漁會互動良好，雙方間存在有正式 / 非正式交流以及協作機制，團隊實際參與地方的食品認證與漁產加工廠建置作業，並與當地休閒漁場經營者相當熟稔，實質予以輔導……真的可以替地方帶來幫助。

區域輔導團委員 M
摘錄自訪談逐字稿

筆者進一步訪談案例 D 團隊有關團隊場域經營推動狀況，主持人 P 就提到，計畫團隊基本上是把學校師生和地方合作成員都當成伙伴，和團隊共同來推動在地實踐，在進行任何計畫推動或活動辦理前，都會找在地伙伴一同開會，聆聽彼此對於規劃內容的想法意見，並尋求共識後才進行推動。時間久了，地方居民自然也會把學校團隊視為是地方的一份子，彼此間的羈絆自然就會越來越深刻，大學團隊與場域間的伙伴關係自然也會更緊密。

我們是玩真的……不會以學校團隊帶資源的心態進到場域，大家都是我們的老師……，沒有誰可以誰不行，重點是要不要做，我們（和場域伙伴）一起把這件事做起來，大家都受益，這也是我們當老師應該要做的，讓同學也知道原來自己的所學真的可以幫助地方，地方覺得學校真的幫得上忙，自然就會願意持續跟我們合作……

案例 D 團隊主持人 P

摘錄自訪談逐字稿

由此亦呼應前文所提到，計畫團隊是否保持與場域共同成長的「轉型式伙伴型態」，就是能否形塑大學與社區良善伙伴關係的關鍵。而從上述內容也讓人不禁反思，大學團隊進到場域社區可能必須更深度思考自身的定位與角色，就如 USR 計畫中所提到的「在地連結」，應該不僅僅是大學團隊與地方社區伙伴表面的互動。若只是從計畫成果與目標達成導向，進到社區來尋求合作，缺乏在地認同感與使命感，很難讓社區人士覺得彼此是伙伴，比較像是各取所需的雙方，自然容易形成「交換式伙伴關係」而非「轉型式伙伴關係」，對大學計畫團隊與社區端伙伴而言，可能計畫期程結束後，雙方合作關係也結束了，很難長久發展。也就是說，對大學團隊在實踐場域的經營，更應該是以「轉型式伙伴關係」經營發展為目標，與地方社群共同規劃發展，如此，大學才能與場域社區伙伴進行更深刻的互動與連結，也才能永續發展。

四、代結語

大學推動社會責任、落實社會實踐是現今高教的趨勢，對學校而言，教育部透過 USR 計畫導引大學重視社會責任與在地實踐，鼓勵大學結合課程到場域進行實踐，以擴大其社會影響力，成為地方協力角色。政策立意良善，然而，經過示範期及第一期 USR 推動下來，卻可觀察到，大學計畫團隊與實踐場域關係良善與否，是計畫團隊推動基礎，也是能否真正連結在地、擴大社會

影響力關鍵課題。對許多大學 USR 實踐團隊而言，在實踐場域推動社會實踐通常會遭遇兩大難題，其一是計畫團隊對在地連結的理解，與場域經營伙伴有所落差，要如何解決此一落差，讓團隊與實踐場域伙伴達成行動共識，是團隊經營場域的挑戰之一；其次，如何在大學既有課程中融入地方發展脈絡與元素，是大學進入實踐場域推動社會責任最大難題。

大學計畫團隊與社區伙伴關係建立，有賴彼此共同目標設定與相互資源分享，根據過往協作與計畫推動經驗，部分團隊容易陷入計畫 KPI 為導向之推動途徑，採取淺碟式和單向式行動途徑與合作機制（文中所謂的交換式伙伴關係），計畫團隊與地方不易建立在地認同感與地方凝聚力，也很難產生共同的價值，自然很難奠基大學與場域深刻的合作伙伴關係，對大學計畫團隊與社區端伙伴而言，可能計畫期程結束後，雙方合作關係也結束了，自然難以形成大學與場域間的永續合作發展。反之，在場域經營上較為成熟團隊，團隊通常會是從社區需求角度出發，了解地方發展脈絡及資源現況，及地方發展需求，建立初步共識與信任基礎後才規劃方案及推動（文中所謂的轉型式伙伴關係），透過「由下而上」行動途徑來發展大學與社區的合作機制，自然容易和場域形成良好的化學作用，形成良善的伙伴關係。總的來說，大學與社區連結應該是扮演協力參與角色，從合作角度建立大學和實踐場域間伙伴關係，在社區既有脈絡及社群基礎下，共同規劃社會實踐機制與模式，如此才能創造大學與社區的共同價值與經營共識。

參考書目

A. 中文文獻

王俊秀，2019，《大學抓地了沒？：當學士袍遇上市鎮》。臺北：五南出版社。

吳佩旻，2019，〈大學USR計畫，是為社區注入活水還是油水？〉（取用日期：2020年6月24日）。檢自：<https://web.cheers.com.tw/issue/2019/placemaking/article/06.php>

宋威穎，2019，〈從社區角度看大學進入社區可能的衝擊與挑戰——社會實踐交流會後小記〉。HISP人文創新與社會實踐電子報 Vol.63，2月27日。檢自：<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/74/articles/276>

葉欣誠、黃雅鴻、蘇祐磊，2019，〈什麼樣的場域，誰的伙伴關係？大學社會責任的經營與實踐〉。頁16-37，收錄於郭耀煌主編《春芽：大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累》。臺北：教育部大學社會責任推動中心。

楊正誠，2019，〈大學社會責任發展的國內外趨勢〉。《評鑑》79：32-36。檢自：<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2019/05/01/7142.aspx>

教育部大學社會責任推動中心，2020a，「什麼是大學社會責任實踐計畫（USR計畫）」。<http://usr.moe.gov.tw/qa.php>。取用日期：2020年4月18日。

教育部大學社會責任推動中心，2020b，「關於大學社會責任實

踐計畫」。http://usr.moe.gov.tw/about-2.php，取用日期：2020年4月20日。

教育部大學社會責任推動中心，2020c，「第二期大學社會責任實踐計畫核定計畫」。http://usr.moe.gov.tw/file.php，取用日期：2020年4月28日。

教育部大學社會責任推動中心，2020d，「109年度成果評核：學校團隊進行實地訪視之作業須知」。https://usr.ksu.edu.tw/upload/attachment/frue25sbk9zsdije.pdf，取用日期：2020年12月11日。

教育部大學社會責任推動中心，2019，「108年度執行成果報告書」。https://reurl.cc/ygdYLO，取用日期：2020年12月16日。

郭耀煌，2019，〈當USR遇到CSR〉。頁20-22，收錄於蕭銘證主編《CSR和USR在社區相遇——2019大學與產業攜手追求永續發展目標工作坊》。臺北：財團法人中鼎教育基金會。檢自：https://taise.org.tw/products-view.php?ID=9，取用日期：2020年5月31日。

劉文宏、宋威穎，2019，〈如何讓USR計畫永續發展〉。頁70-91，收錄於郭耀煌主編《春芽：大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累》。臺北：教育部大學社會責任推動中心。

劉文宏，2019，「社會實踐計畫觀察分享簡報」。收錄於《教育部推動第二期109-111年大學社會實踐計畫申請說明會會議手冊》。臺北：教育部大學社會責任推動中心。檢自：http://usr.moe.gov.tw/Upload/NewFile/計畫徵件-社會實踐計畫觀察分享簡報.pdf，取用日期：2020年5月28日。

盧思岳，2005，〈社區總體營造概論〉（取用日期：2020年5月24日）。檢自：<http://47go.org.tw/article/480>

B. 外文文獻

Butcher, Jude, Michael Bezzina, and Wendy Moran. 2011. "Transformational Partnerships: A New Agenda for Higher Education." *Innovative Higher Education* 36(1): 29-40.

Benneworth, Paul, David Charles, and Ali Madanipour. 2010. "Building Localized Interactions Between Universities and Cities Through University Spatial Development." *European Planning Studies* 18(10): 1611-1629.

Butcher, Jude, Luke Egan, and Ken Ralph. 2008. "Community Engagement Research: A Question of Partnership." *The Australasian Journal of Community Partnership* 2(3): 106-112.

Larrán Jorge, Manuel and Francisco Javier Andrades Peña. 2017. "Analysing the Literature on University Social Responsibility: A Review of Selected Higher Education Journals." *Higher Education Quarterly* 71(4): 302-319.

Vasilescu, Ruxandra et al. 2010. "Developing University Social Responsibility: A Model for the Challenges of the New Civil Society." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2(2): 4177-4182.

Strier, Roni. 2011. "The Construction of University-Community Partnerships: Entangled Perspectives." *Higher Education* 62(1): 81-97.

Strier, Roni. 2014. "Fields of Paradox: University-Community Partnerships." *Higher Education* 68(2): 155-165.

Wigmore-Álvarez, Amber and Mercedes Ruiz-Lozano. 2012. "University Social Responsibility (USR) in the Global Context: An Overview of Literature." *Business and Professional Ethics Journal* 31(4): 475-498.

Debates on Action from a Policy Perspective: University-Community Partnership in Fields of Social Practice

Wei-Ying Sung*

Abstract

Fulfilling the university social responsibility by doing community engagement and offering practical courses has become a global trend in higher education. The Ministry of Education initiates the USR project to facilitate Taiwan's universities to fulfill social responsibility, contribute to local development, and act as a think tank for local governments. However, for most USR project teams, it is difficult to shift from theory-based and goal-oriented teaching in the classroom to contextualized and process-oriented projects partnered with local communities in fields and tailored to local needs and challenges. This paper aims to explain why it is difficult for universities to collaborate with local communities. I conduct participatory observations and in-depth interviews from the perspectives of a project collaborator in the USR office and a practitioner in a USR project team for this inquiry. In this paper, the difficulties emerged from university-community engagement are clarified. Moreover, the roles of universities and communities and their functions in university-community engagement are reconsidered according to the interactive feedback obtained from their co-working processes. Finally, this paper provides some suggestions that may be conducive to the promotion and practices for future USR projects.

*Project Assistant Professor, Department of Sports and Leisure, Hung Kuang University. 

Keywords: University Social Responsibility (USR), Policy Perspective, Fields of Social Practice, Partnership