

大學作為地方政府智庫的可能性與限制： 以國立澎湖科技大學執行 「大地方」計畫為例

王明輝*

摘要

大學參與社會實踐的現象，近期在臺灣的高教領域已蔚為風氣。有別於其他社會實踐的計畫，由國科會主導的「大學與地方政府合作推動地方人文發展與跨域治理計畫」，企圖引導大學作為地方政府智庫，協助共同解決在地社會課題，是該計畫的主要特色。然而，大學應如何操作、如何與地方政府互動，才能達到作為智庫的角色，發揮其影響地方政府政策的效果，則是應先加以探討的問題。本研究將以國立澎湖科技大學執行國科會該計畫的歷程為例，透過該校計畫團隊與澎湖縣政府互動的過程，探討大學作為地方政府智庫的可能性與限制。本研究首先釐清智庫的概念，並探討何以近年來實踐型計畫普及化的原因，再就計畫團隊與澎湖縣政府合作的背景及過程加以陳述，並提出「關係導向合作模式」的概念，以概括兩造間的合作關係；此外，本研究也探討兩造間合作可能遭遇的困難與問題；最後，再提出大學如何作為地方政府智庫的反思，以供其他擬與地方政府合作的大學作為參考。

關鍵詞：社會實踐、國立澎湖科技大學、國家科學及技術委員會、智庫、關係導向合作模式

* 國立澎湖科技大學通識教育中心教授

投稿日期：2024年5月16日；採用日期：2024年9月3日

doi:10.53106/2311505X2023081002001

Possibilities and Limitations of Universities as Local Government Think Tanks: A Case Study of the LgUC+ Project Executed by National Penghu University of Science and Technology

Ming-Huei Wang*

Abstract

The phenomenon of universities participating in social practices has recently become a prevalent trend in Taiwan's higher education sector. Diverging from other social practice initiatives, the "Local government- university collaboration project (the LgUC+ project)," led by the National Science Council, attempts to guide universities to serve as intellectual resources for local governments. The project aims to assist in collectively addressing local social issues, making it a distinctive and unique endeavor in the local context. However, the question of how universities should operate and interact with local governments to fulfill their role as intellectual resources and effectively influence local government policies is one that needs to be explored. This article takes the execution process of the National Science Council's project at National Penghu University of Science and Technology as an example. Through an examination of the interaction process between the university's project team and the Penghu County government, it aims to explore the possibilities and limitations of universities serving as intellectual resources for local governments. The article begins by elucidating the concept of a think tank and delves into the reasons behind the widespread adoption of practical projects in recent years.

* Professor, General Education Center, National Penghu University of Science and Technology

It then proceeds to discuss the background and process of the collaboration between the project team and the Penghu County government. The article proposes the concept of “relationship-oriented collaboration model” to describe the cooperative relationship between the two entities. Additionally, the article explores potential difficulties and issues that may arise during the collaboration. Finally, it provides reflections on how universities can effectively function as intellectual resources for local governments, offering insights for other universities considering collaboration with local governments.

Keywords: social practice, National Penghu University of Science and Technology, National Science and Technology Council, think tank, relationship-oriented collaboration model

壹、前言

大學參與社會實踐的現象，近期在臺灣的高教領域已蔚為風氣。有別於其他社會實踐計畫，由國家科學及技術委員會（以下簡稱國科會）主導的「大學與地方政府合作推動地方人文發展與跨域治理計畫」（以下簡稱「大地方計畫」），企圖引導大學作為地方政府智庫，協助共同解決在地社會課題，是該計畫的主要特色。國科會在 2022 年徵件計畫公告稿中提到：「面對快速變遷的時代，學術研究應緊扣社會重大議題，大學應該協助地方政府以發揮其作為地方治理智庫的潛力」¹，並期待此計畫從人文關懷與價值創新的角度，透過大學與地方政府的合作，投入地方議題的研究與問題解決。

國科會此一計畫構想確實有其新意，因為過去學術與政治的關聯並不強，雖然學界會以政治現象作為研究課題，或者接受政府機關委託，進行各項調查研究或勞務執行，也會受邀擔任諮詢委員的角色，提供決策意見，但實際上對政府機構影響有多大，則端視政府機構主事者的態度而定。如今，在此一計畫架構下，確實可建構起一套實質的關聯機制，將大學與地方政府連結起來，共同合作處理地方議題，以及推動縣政發展。當然，我們不會天真地以為，透過一個計畫就能將大學與地方政府連結起來，大學就變成地方政府的智庫，但卻可從此計畫所促成的連結中，找到未來兩者更深入及更多面向合作的可能性。就此而言，此計畫的確有拋磚引玉、建立模式的效果。

事實上，上述計畫於 2016 年已展開，計畫分三年一期進行，至 2024 年已進入第三期階段，共計執行有八年之久。每一期參與本計畫的學校與地方政府團隊不盡相同，基本上每一期各約有五～七個團隊參與，而且每個團隊所呈現的大學與地方政府合作模式也各有特色²。由國立澎湖科技大學與澎湖縣政府所組的計畫團隊，是本計畫少數自第一期以來，至今第三期仍持續執行中的團隊。就此而言，此一計畫團隊的執行經驗，應已建立穩定的合作模式；此一模式或許可進行系統化的呈現，以供學界擬致力於與地方政府合作時參考之用。

前述本計畫各大學與地方政府的合作方式各有其特色，此除與大學端執行團隊的專業領域有關，因不同專業背景團隊會有不同的地方議題選擇外，也會受

¹ 詳見國科會 110 年 12 月 29 日科部文字第 1100075858 號函附件。

² 有關參與本計畫各期程的團隊及計畫名稱，請查詢國科會網站《學術補助獎勵查詢》，網址：<https://wsts.nstc.gov.tw/STSWeb/Award/AwardMultiQuery.aspx>。

到地方政府所處區位環境、政黨執政、縣府文化及人事等因素的影響。就此而言，本研究呈現國立澎湖科技大學與澎湖縣政府兩造間的合作模式前，也有必要先就兩者的基本背景特性做一簡述，方能再進一步分析其合作模式之產生。此外，由於本研究的立論係從大學如何協助地方治理入手，研究方向以「大學作為地方政府的智庫」為命題，因此，有關「智庫」的概念為何？以及大學能否或如何作為地方政府智庫的角色？亦將是本研究擬處理的重要課題之一。

貳、文獻探討

依研究旨趣，以下擬先就「智庫」的概念進行相關文獻探討，作為釐清大學與地方政府之間的關聯；其次，再就大學參與社會實踐的現象，進行相關的討論，以瞭解目前臺灣提倡「大學善盡社會責任」的趨勢發展。

一、大學如何作為政府（地方政府）智庫

（一）關於智庫的概念

智庫一詞，英文為“think tank”，但其界定頗為紛歧（官有垣，1999，頁13；蔡進雄，2018，頁4）。國內研究與智庫相關的文獻中，如王麗雲（2006，頁96）認為智庫為「相對中立、自主、非利益導向之非營利機構，有一定數量的專業人員，透過專業研究、提出政策分析與建議，以影響公共政策過程」。蔡進雄（2018，頁4）將智庫分為狹義及廣義兩種型態：

狹義的智庫是一種非營利型並獨立於政府或政黨的研究機構，但廣義的智庫則是包括官方、半官方及民間的研究機構，進一步而言，智庫可定義為係指能提供政策制定者相關資料、資訊、研究成果、諮詢、建議及支援的研究機構，其功能在於影響政策之規劃與制定。

1993年Smith提出智庫具三個重要特質：

第一、智庫在學術研究的知識領域上必須超然於政府之外；第二、智庫所從事的目的是與公眾的利益有密切相關；第三、智庫中有不少具有特定的政黨偏好。（引自官有垣，1999，頁14-15）

從以上學者對智庫的界定，可發現所謂智庫有以下幾個性質：首先，智庫通常是一個組織或機構，它可以是獨立的單位，也可以是附屬於某個機構中。而此一組織或機構最好是一個非政府的或非營利的，因為這會影響到這個單位是否能夠客觀中立；其次，智庫透過專業與學術研究，進行政策分析，提供政府施政的參考。由於要進行研究工作，所以，智庫應該會有專業人力，全職的專業人力愈多，這個智庫的能量就愈大；另外，智庫存在的目的，是為了提升政策品質或為公共利益而發聲，但由於大家對於如何提升政策品質，以及如何才合乎公共利益經常沒有共識，導致原本應被視為中立、客觀的智庫，最終也會發展出自己的立場，甚至成為某些政黨或資金贊助者代言的機構；最後，智庫必須有穩定的經費來源，能夠長期性及延續性的運作。這也是為何智庫必須是組織或機構，而非個體或非正式群體，因為正式組織才能有穩定的經費，並能長期運作，累積成果，產生影響力。

（二）大學作為智庫的主客觀條件

有了以上對智庫的基本瞭解，再將焦點轉回本研究：「大學作為政府（地方政府）智庫」的課題。從以上所歸納出有關智庫的性質，來衡量大學能否作為政府（地方政府）的智庫這一命題，答案絕對是肯定的。由於大學是一個學術機構，在這個機構裡，即使是規模最小的大學，都有一定數量以上的教師，而這些教師多少也都應該具備學術研究的能力，故由他們負起地方政策的研究工作，應該不是困難的任務。除此之外，大學裡的教師應該是最具中立、客觀性的，因為他們的研究環境最單純，其薪資及研究經費來源直接來自政府或學校本身，故能長期穩定經營，政策研究也比較不會受到干擾與影響。從這個角度來看，大學絕對「有能力」可以扮演地方政府智庫的角色。

然而，大學「有能力」可以扮演地方政府智庫的角色，這是客觀條件上的看法，但實際上大學是否主觀上也願意成為政府（地方政府）的智庫？從一個簡單的現象，應該就可回答這個問題。亦即，如果答案是肯定的，就代表現在應該有很多大學已是政府（地方政府）的智庫，那就不需要宣傳、鼓吹或獎助大學來做這件事了。因此，現在看到國科會以此為徵求計畫補助的方案，就代表這個答案是否定的，至少可以說目前大學作為政府（地方政府）智庫的情況並不普遍，應該多多鼓勵大學多做這件事。那麼，何以大學有能力擔任政府（地方政府）智庫角色，卻沒有做到？進一步探討這個問題，或許可以從以下幾個角度切入，簡單做些釐清。

首先，我國大學最高指導法規大學法，第 1 條就開宗明義提到：「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」。顯然，大學法對大學的定位最主要在研究與教學，其次若行有餘力，再擴大職能到國家、社會及文化領域的層面。此與吾人期待大學教師做好教學、研究、輔導與服務等工作，恰與大學法對大學的定位相符合。就此而言，大學作為政府（地方政府）智庫的角色，並非其「應盡的義務」。至多或許可言，大學的能量若足夠，或者大學主觀上選擇執行此義務，則可透過成立相關附屬單位（如○○研究中心），從事智庫相關的任務。此時，作為政府（地方政府）智庫的任務，對大學而言，也只是附帶的或次要的工作而已。在這種情況下，我們也不會將整個大學稱為智庫，這從國內外對智庫的研究即可明白。

其次，即使大學有意願設立附屬研究單位，進行智庫的工作，此時將會面臨經費如何籌措的問題。前面提及，智庫通常是一個正式組織或機構，主要就是因為它需要有穩定的經費，要長期經營。國內外被界定為智庫者，通常也是以一些基金會支助的研究機構為主（王麗雲，2006；官有垣，1999；蔡進雄，2018）。因為有基金會經費的支持，這些研究機構才能聘用專業人力，從事長期的政策研究工作。雖然，國內不論公立或私立大學都有穩定的經費來源，但這些經費主要是用來辦學，而且國內大學辦學經費比起國外大學也相對少很多，在這種情況下，要大學主動提撥經費從事智庫工作，現實上並不可能。正因如此，國內學者對臺灣智庫的研究，幾乎沒有提到大學研究中心的角色。而國外甚至有學者認為，智庫是「沒有學生的大學」（*university without students*）（Weaver, 1989；引自官有垣，1999，頁 15），刻意將智庫與大學做區分，主要也是因為這個原因所致。

（三）大學對政府的協助面向

顯然，不是主要的任務工作，也沒有經費，是大學不願成為政府智庫的主要原因。然而，如果放寬來理解，只要是大學能夠為政府盡一些心力，給予政府在政策制定或施政上提供協助，即可算是盡到部分的智庫工作的話，那麼確實目前幾乎所有的大學都具備這樣的性質，只是各校對政府的協助情況與層面各有程度上的差異而已。事實上，目前各級政府在諸多面向都與大學有關，例如，政府將其各項勞務工作委外辦理時，大學就是其重要的委辦對象；另外，政府內部各單位都設有諮詢委員會，其成員經常也會邀請大學相關專業的教師參加；或者政府單位辦理評選、評鑑或採購案時，也會邀請大學教師擔任委員

的角色；甚至有時政府機構用人，也會聘請大學教師擔任政務級官員，直接掌管政務。以上種種政府與大學之間的關聯，若全都納入考量時，則大學與政府之間的關係，甚至其影響力有可能比傳統智庫角色來得大很多。

或許，國科會以「大學與地方政府合作推動地方人文發展與跨域治理計畫」之名徵件，其主要用意並非要大學變成一般定義中的智庫，而是希望以大學擁有的人力及物力資源，能夠積極走出校園，與在地政府合作，共同解決在地的問題。與此同時，大學也可以在地社會課題為研究對象，豐富大學在研究與教學上的內容，達到對地方政府、大學與在地民眾三贏的目的。

二、大學參與社會實踐的現象

（一）大學善盡社會責任的政策性背景

臺灣高等教育相較於他國，基本上是相對保守的，政府對於大學的學雜費、大學數量、招生名額，甚至系所調整等方面，一向都採取管制措施（黃智家，2014，頁 252）；另一方面，政府透過壓低學生學雜費，再給予經費補助的手段，直接影響國內大學的經營方向。因此，教育部每隔一段時期（約四～六年），在行政院內進行經費分配時，即會提出相關的計畫，規劃未來教育經費運用的重點方向，而此一重點方向即變成各大學發展的主軸。根據教育部（2023a）高等教育網站指出，自 2000 年起所推動的大型專案計畫包括：2000 年「大學學術追求卓越發展計畫」、「提升大學基礎教育計畫」、2005 年「發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫」（第二期更名為「邁向頂尖大學計畫」）及 2017 年「高等教育深耕計畫」。

從以上二十多年來教育部推動的專案計畫項目中，可發現在最近一期之前的計畫，主要以「發展國際一流大學及設置以優異領域為導向之頂尖研究中心」為重點（教育部，2023a），其目的就是要拔尖培養國內部分大學，晉身世界大學排名之前列，以彰顯我國教育之成就。然而，這樣的作法成效並不顯著，因為即使各項計畫投入巨額經費，如所謂之「五年 500 億」的卓越計畫，但實際上比起其他國家對大學的投入，仍是算較低的經費額度，故我國大學的世界排名一直沒辦法有較好的名次。並且，因各校競逐同一計畫經費，導致大學校院趨同化之發展，不利彰顯特色，實在難謂「卓越」（監察院，2016）。甚至，有學者提出嚴厲批判，認為教育部迷信新管理主義，鼓勵各大學以競爭的方式爭取獎補助款，教學卓越計畫反而讓大學教學拙劣化（周平，2016）。與此同時，

國內大專院校也不斷擴充，大學存在「重研究、輕教學」之風氣，衍生大學教育品質低落及競爭力不足等問題（吳清山，2011，頁 242）。

鑑於上述外界反應情況，教育部內部自我檢討也認為，過去這些計畫大都要求學校邁向頂尖及發展特色，結果衍生出大學呈 M 型化發展，故乃以「連結在地、接軌國際及迎向未來」為主軸，期能協助各大學依其定位，發展多元特色，故於 2017 年推出「高等教育深耕計畫」（教育部，2017）。此計畫提出落實教學創新、提升高教公共性、發展學校特色，以及善盡社會責任等四大目標。在善盡社會責任部分，教育部（2017）希望「由學校自訂深耕在地，對區域產業、教育、生態保育、民主發展、長期照護、社區文化或城鄉等議題投入學校能量，促進在地活化，實踐社會責任之可檢核之成長目標」，以「提升大學對在地區域或社會的貢獻度」。大學善盡社會責任計畫自 2017 年試辦起，至 2024 年已完成六年二期計畫，每年約編列 12 億元經費，其成效仍有待評估。然此一政策確有引導大學開始走出校園，成為入世的大學（engaged university），進行在地連結、社會關懷，並發展學校特色與價值的契機（吳明錡，2018，頁 66）。

（二）社會實踐計畫的普遍化

事實上，在教育部推動大學社會責任計畫前，國科會在 2012 年就已推出「人文創新與社會實踐計畫」。該計畫之提出，除擬改革當時學界研究過度注重期刊發表的風氣外，另也認為人文及社會科學應該「以社會參與的方式，投入本土的、在地的生活脈絡的研究」（鄧育仁，2012，頁 1）。該計畫主持人陳東升（2012，頁 8）認為：

人文及社會科學學術社群的成員也得適度的調整純粹學術研究、教學與社會實踐的比重，尋求一種對於學生和社會公眾善盡社會責任的學術工作型態。

該計畫專屬線上刊物《新作坊》在計畫緣起與願景中更明確指出：

期待以人文關懷及學術研究創新的角度，探討當前臺灣所面臨的社會問題。透過議題研究與社會行動方案設計，彰顯人文與社會科學對於社會改革的貢獻，以在地實踐、凸顯區域特色的方式，營造更有品質的生活

環境。於此同時，也希冀鼓勵大學履行社會責任，建立多元學術典範，創造大學制度變革的可能性。(教育部，2023b)

該計畫至 2024 年已執行屆滿 10 年，每年約有三至五所大學團隊接受補助，相關成效可見其線上刊物《新作坊》所示。

另外，有學者 (Bourke, 2013；引自蔡侑霖，2020，頁 5) 認為大學社區實踐式研究已成為一種全球議程 (global agenda)，目前國內推動大學社會責任的計畫，似乎是符合這種全球趨勢。既然大學走出校園，無論在學術研究上，抑或參與社會實踐上都已成為世界潮流，此時國內最高教育指導機構教育部，以及最高學術經費分配機構國科會，皆服膺這種趨勢，紛紛提出大學社會責任計畫就不足為奇了。

除此之外，國內整體大環境的變遷，也是促進大學參與社會實踐風潮的重要因素。因為自 1990 年代初期，政府為「促進國民自主參與公共事務外，亦希望藉此整合臺灣民間的社會力，成為政府施政最強而有力的後盾」(文化部，2023)，乃開始推動「社區總體營造」政策。此後，社區營造計畫成為國家的重要政策之一，其推動重大計畫如 2002 年至 2007 年之「新故鄉社區營造計畫」、2005 年之「臺灣健康社區六星計畫」，社區營造的部門也從最早的文化建設委員會 (現為文化部) 單一部門，擴大至 11 部會；而中央總投入社區營造總經費逐年成長，至 2020 年已高達 28.6 億元，占全年總預算比率 0.14% (國家發展委員會，2023)。

中央大力推動地方發展政策部分，還包括國家發展委員會於 2019 年所推出的「地方創生國家戰略計畫」，並宣稱該年為地方創生元年，定位地方創生為國家安全戰略層級的國家政策 (國家發展委員會，2023)。該計畫指稱：

面對我國總人口減少、高齡少子化、人口過度集中大都會，以及城鄉發展失衡等問題，行政院於 2017 年 12 月之年終記者會宣示「安居樂業」、「生生不息」及「均衡臺灣」等三大施政主軸，其中在「均衡臺灣」方面，要根據地方特色，發展地方產業，讓人口回流，青年返鄉，解決人口變化，積極推動「地方創生」政策。(國家發展委員會，2018)

基本上，國家發展委員會透過該計畫整合中央各部會資源，自 2011 年起至 2015 年，每年投入 12 億元經費，五年共 60 億元（國家發展委員會，2020），亦是帶動各界參與社會實踐的重要機制。

整體而言，無論從全球的趨勢，或者是從國內政策制度的角度觀之，宣揚社會實踐價值，鼓勵各界參與及行動，已成為現下社會的主流風潮。大學在這樣的大環境背景下，自然也積極地參與了這股熱潮。一方面，大學透過參與這些計畫，可以擴大學術研究領域的範圍，並發展出本土社會的論述；另一方面，大學的資源也可以投入在地社會，為地方獻策或直接處理問題，對在地社會做出貢獻；當然，執行計畫的同時，大學教師也可得到一些報酬，而大學也可提高聲望及增加受評鑑的分數，這些確實都是大學願意積極投入社會實踐的因素。

參、研究方法

一、研究主體與客體

本研究與一般的研究稍有不同，一般研究通常以研究者為主體，研究客體則為研究主體以外的事物或現象。然而，本研究的客體，亦即研究對象卻是研究者本身，所以，研究的主體與客體是同一對象。基本上，這種研究的主體也是客體的情況，在社會科學的研究中較為少見，主要原因或許有人會認為，個人主觀意識直接涉入研究中，將會產生偏見與盲點的問題，並且不具研究客觀性。然而，若換一個角度而言，因為研究者也是被研究的對象，則研究者反而更能深入又透澈研究對象的外顯行動，以及其內在動機與思緒。事實上，本研究所選定的研究取向，並非實證主義（positivism），而是實踐取向哲學（praxis-oriented philosophies）研究。此一研究取向不認為知識是價值中立的事實，而是一種具有特定社會建構與歷史意義的論述（夏林清，1996，頁 102）。因此，本研除引用一些關於這三期「大地方」計畫執行過程中的會議紀錄、觀察筆記或研究日誌等資料外，另也透過研究者的自述（self-narrative）及自省（self-reflection）過程，作為研究者深層的研究資料。

二、研究性質

如前所述，本研究係採實踐取向的方法論，研究性質比較接近社會科學的

「批判社會科學」知識建構³。夏林清（1996，頁99-107）指出，這種知識建構的方式，包含了三個重要特點：（一）研究即實踐；（二）研究過程即批判探究；（三）研究者即「熱情學術」的探究者。所謂研究即實踐，係指研究者並非如實證主義研究者，只強調對現象的客觀、超然研究，而是時時懷抱著一種批判的思維，透過理論的反省，以及現象的探究，並以具體的行動，企圖建構出一個更為理想的社會狀態。研究過程即批判探究方面，如上所述實踐過程須有批判的思維，那麼何以須要批判？這是由於當前的社會意識是被塑造出來的，而且經常是權力階級為維護自己利益，所創造出來的「虛假意識」。由於一般人往往不自覺地受其影響，並將其視之為當然，而甘願處在一個受剝削（或自我剝削）、不公平的狀態下，因此須要透過不斷的批判，打破虛假意識的控制，認清真正自身價值與權利及理想社會的真諦。至於，研究者即「熱情學術」的探究者方面，如夏林清（1996，頁105）所言：

「熱情」（*passion*）這個幾乎和一般人對學術研究者的形象背離的名詞，卻被實踐取向的研究者用來描述其學術研究工作。

代表著一般學術研究不在乎研究者有無熱情，甚至不鼓勵研究者有太多的熱情投入，因為熱情會影響研究的客觀性。但實踐研究者卻將之視為研究的一部分，且是非常重要的部分，因為順著研究過程中有實踐，也有批判，接下來就會有行動。因此，如果沒有熱情的激勵，就不會有承諾（*commitment*），這樣行動也不可能長期持續。

三、研究方式與重點

由於本研究的對象僅為一個計畫的執行情況，故採個案研究的方式進行，此種個案研究也是一種質性的研究，亦即本研究非以數字及統計資料呈現研究內容，而是透過現象的詮釋與分析，理解研究對象的內涵。至於研究資料的蒐集方面，主要是透過研究對象的自述，以及執行計畫的書面資料，另有部分資料因與在地澎湖縣政府有關聯，也會有部分引用之處。

本計畫自2015年起，執行至2024年已歷八年多時光，針對本計畫如何執

³ 傳統社會科學的研究通常被分為三種研究取向，包括實證主義、詮釋社會科學及批判社會科學。詳見齊力（2005，頁4）。

行及執行內容部分曾有撰文加以討論（王明輝，2018，2023），在此本研究主要探討的部分，則以本計畫團隊與地方政府如何共同合作，執行本計畫的課題，包括：學校計畫團隊如何與地方政府連結的過程、選定議題、推動議題執行，以及遭遇到的問題與困難，而這些問題與困難該如何去面對與處理等重點。

肆、研究結果分析

一、計畫團隊與澎湖縣政府合作的背景與過程

（一）大學團隊簡介

本計畫係由國立澎湖科技大學提出，合作對象為澎湖縣政府。在大學端的部分，是由該校通識教育中心王明輝教授擔任計畫總召集人，邀請校內外相關領域大學教師所組成。第一期計畫團隊成員共有 13 人，八個子計畫；第二期計畫團隊成員共有七人，五個子計畫；第三期計畫團隊共有九人，七個子計畫⁴。由於計畫總召集人當時擔任該校人文暨管理學院院長職務，故以其職務之便，號召該院教師共同參與本計畫，因此，第一期計畫 13 位團隊成員均為該院教師。至第二期後，因該計畫在計畫內容及執行模式略有調整，故團隊成員稍有變動，並增加校外研究成員，但計畫之主軸與研究重點並未改變，研究團隊之基本成員也無太大變動。整體而言，整個計畫的總體目標與研究架構並未改變，只有在研究重點與研究策略方面，隨著研究經驗的累積下，進行滾動式的調整而已。

以上簡述本團隊之組成，研究者以計畫總召集人身分自省，有以下幾點反思，這些反思往往在一般學術研究中較少被提及，但對研究卻有深刻影響，值得注意。首先，團隊研究意義重大。團隊大於個人，這個道理在各領域應都可適用，在學術界也不例外。不過，學術界以團隊形式進行研究的方式，在自然及工程領域方面，往往多過於人文及社會科學領域。這個現象只要看論文發表有多少人列名，大概就可證明，自然及工程類通常有數人，但人文及社會科學類大都是一人作者。當然，這或許主要與研究的性質有關，並非人文及社會科學研究者不願與他人共同研究。但如果人文及社會科學研究也能有團隊研究，應該會創造出更豐盛的成果，故團隊研究還是值得大力推廣。

⁴ 該計畫第一期及第二期計畫成果報告書已公布在國科會網站，計畫成員及計畫名稱請參閱公告內容。詳見網址：<https://wsts.nstc.gov.tw/STSWeb/Award/AwardMultiQuery.aspx>。

其次，總召集人是團隊研究的核心。團隊是一群人所組成的工作群體，這個群體的執行力須有分工，也須有領導者。作為一個團隊的領導者，必須具備有整合、督導，並帶領團隊計畫執行的能力。學術團隊的領導者與一般團隊不同之處，則在於領導者須要有學術上的影響力，更甚於管理上的領導統御能力。這主要是因為學術團隊的內聚力，主要是基於學術理論與理念為基礎，因此作為學術團隊的領導者，其學術理念及理論涵養必須有相當的深度，並能為團隊成員所普遍認同。

最後，團隊執行力是成員的總和非平均數。一般企業管理有所謂的「木桶理論」(Cannikin Law)，意指團隊中能力較差者，會降低甚至拖垮整個團隊的執行力，但學術團隊則不然。由於學術團隊屬性是智慧與創意運用的組合，這樣的組合運作下，個別成員所致力的一部分，對於整體的貢獻只有或多或少、或重要顯著或較不顯著的情況，並不存在所謂良莠不齊或降低團隊執行力的問題，主要的關鍵應該是團隊執行力能否整合。因此，學術研究團隊的執行力是加法，愈多人投入，研究成果愈大，而非成員戰力的平均數。或許，這也是為何本計畫只要提供的研究資源夠多，邀請參與團隊的成員會盡量擴大的原因。

(二) 大學團隊與縣政府的連結

國科會當初規劃此一計畫時，同時發函給各縣市政府（直轄市政府除外）與大學，讓各大學主動與其欲合作的縣市政府共同來提案申請。雖然各縣市政府參與本計畫執行，也必須編列申請經費 5% 的配合款給執行學校使用，但他們通常不會拒絕大學端提出的合作邀請，因此提案審查時，同一縣市政府會有好幾個合作大學的申請案件是常見的現象。那麼，大學是如何與縣市政府產生連結，而能共同提案，達成合作的協議？基本上本計畫的提案，通常大學是主動的一方，縣市政府則是被邀請合作的對象。表面上看來，好像是大學端組好團隊之後，行文給縣市政府徵求合作意願，若同意就共同提案，但在本計畫提案的過程中，則不是那麼簡單。

通常書面上或程序上看到的東西，大都是一些正式的文件與流程，但這些正式的文件與流程背後，卻有很多非正式的互動過程，這些過程也是充滿社會意涵的，值得在此做些討論。以本計畫為例，本計畫團隊獲知國科會公布此計畫後，即著手籌組校內團隊，然後再徵詢澎湖縣政府的合作意願。基本上，如果依照體制規定，應該是由學校行文縣府，縣府承辦單位收文後，呈報上級是否同意合作事宜。一般情況是，縣府會要求大學端先提供計畫構想書，陳報上級

甚至到縣長層級後，再決定是否同意合作。事實上，這樣的流程需要走一段時間，但計畫徵件往往有時程上的急迫性，故縣府承辦單位都會建議，請計畫主持人直接去找縣長，縣長如果答應合作，只要他交辦下來，所有的程序都可以減免，直接敲定這個合作案。本計畫三期計畫的提案，其實都是走這種模式，就順利和縣政府達成合作協議，並簽下提供配合款的承諾書。大學與縣府兩造間的連結相當平順，而且在短時間內就完成。

以上本計畫與縣府的連結過程，從中可發現諸多的意涵。首先，縣府的決策模式是由上而下的，而且決策權力只在縣長一人。雖然縣長出自民選，但縣府還是公務機關屬性，自有其公務體系運作的模式，因此依法行政、科層體制應是行政的基本原則。然而，從本計畫與縣府的協商過程來看，包括縣府基層承辦單位都建議學校團隊直接去找縣長比較快，就可證明此一現象；其次，人情關係是關鍵。事實上，計畫總召集人與本案三期計畫提案時之縣長都是舊識⁵，彼此之間都有 20 年以上的交情，因此，計畫總召集人可以很容易就約訪到縣長，並取得縣長的信任與同意，直接交辦本合作案；再次，廣結善緣是施政王道。本計畫案徵件時，各縣市政府都會接到多所大學的邀請，共同合作辦理，各縣市政府幾乎也都是來者不拒，表明同意合作的意願⁶。此代表縣政府願意廣結善緣，也對增進縣府社會資源的連結有所助益。最後，政治考量也是重點。縣長是民選，有選票壓力，故對其決策會產生相當的影響。由於國立澎湖科技大學是澎湖唯一的大專校院，學生、校友及教職員在當地有不少的選票，對選情的影響力大，故縣府通常會與該校保持良好關係。因此，在這政治因素考量下，縣府與大學間的合作，國立澎湖科技大學應是其合作首選的對象。

二、計畫團隊與澎湖縣政府的合作機制

（一）研究課題的選擇與過程

雖然前述與縣府的合作關係傾向以非正式的管道連結，但在計畫團隊與縣府間的合作關係還是有一定的機制，茲先就合作課題的選定方面做說明。基本上，本計畫三期計畫選定大致循以下程序進行：首先，進行校內整合。由於本案屬單一整合型計畫，故須有兩方面的考量，一是配合本計畫宗旨籌組團隊；

⁵ 本案計畫第一期（2015 年）與第二期（2018 年）提案時之澎湖縣長為陳光復，第三期（2021 年）是賴峰偉縣長。

⁶ 本計畫第一期提案，澎湖縣政府共有與國立澎湖科技大學及國立中山大學兩合作案。

另一是顧及各子計畫主持人的專業能力。在配合本計畫的宗旨籌組團隊部分，本計畫在接獲國科會徵件通知後，即展開校內徵件與研究團隊籌組工作。工作項目包括對內公告計畫內容、進行校內行政程序、召開校內提案會議，以及對外向澎湖縣政府溝通合作事宜；其次，召開提案協調會議，由本案提案教師直接向縣府報告提案內容，再由縣府相關局處單位提供回應意見，供各提案教師做修正計畫之參考；接下來，各提案教師針對縣府提出的意見，修正其計畫內容，另總計畫召集人再針對計畫項目有不足處，邀請校外教師支援，以符合縣府對整體計畫的需求；最後，再將已修正的整體計畫內容送給縣府相關局處審閱是否仍有須補強或調整處，再完成定稿送案審查。

上述研究課題選定及提案過程，先是參考國科會徵件宗旨，由提案教師由下而上提出構想後，再由總計畫主持人綜合出理念架構，由上而下統整計畫內容。接下來，再回到各子計畫進行計畫修訂，並經與縣府共同研商提案內容，加入外部意見，再進行各子計畫的調整，以及尋求外部專業教師的協助，共同整合後才完成提案。如此之過程，整體計畫內容兼顧國科會徵件旨意、個別提案教師專業、計畫內容的完整性，以及地方政府的回饋意見。然而，不可否認的是，不論是縣政需求或國科會的徵件重點都相當廣泛，不可能期待一個計畫團隊可以完全處理，但基於團隊屬性，研提兩造所擬進行的部分重要課題，也就成為本案各校的執行特色。

（二）合作機制

由前述內容可知，本計畫團隊與縣府之間的關係，其實早在本計畫案執行前就已經有相當程度的連結。開始進行本計畫後，又使得雙方的關係變得更緊密、更廣泛。簡言之，這樣的兩造之間的關係已經無法用前述的智庫角色來做說明。在此，對於本團隊與縣府之間的合作關係，擬提出「關係導向合作模式」的概念來加以理解，其主要的特質如下：

1. 關係連帶為基礎

表面上看來，計畫團隊與縣府之間的連結好似因為透過國科會的計畫才產生，這樣的情況，或許在其他縣市的計畫是如此，但本計畫卻不止於此。本計畫之所以有如此的差別，和大學與縣府之間的在地關聯有關。顯然地，澎湖只有一所大學，澎湖縣政府若要與大學合作，國立澎湖科技大學當然是首選。在地理位置上，大學就在縣府旁邊，車程 10 分鐘即可到達，大學一出校門，就是

該計畫的實踐場域。在社會關係方面，澎湖人口少，人與人間的關係密切，機關、團體間的互動往來，經常接觸的都是固定的人士，且一般社會關係也交疊密切，故社會關係相當緊密。在這種情況下，計畫團隊成員與縣府人員本就關係匪淺，故本計畫的執行不只順暢又有效率，且充滿了彈性及延伸的空間。簡言之，計畫團隊與縣府之間的關係，是一種基於地理條件、社會關係及經常性往來的基礎下，所建立的非正式關係。此一關係，不必然具有公務性質，也非利益導向關係，而是比較接近一種地緣及人情導向的關係。

2. 執行重要相關核心計畫

前述計畫團隊與縣府間的連結，在研究課題上的選擇，不可能滿足國科會規劃的所有議題，而以兩者之間的交集為主。由於本計畫的執行重點在社區實踐面向，因此就必須與縣府推動社區工作的主要計畫相連結。目前縣府施政與社區關聯性最高的計畫，就屬社區營造計畫與社區培力計畫，其分別屬於縣府文化局與社會處所承辦。社區營造計畫是中央自 1990 年代開始推動的計畫，至今已有 30 年的歷史，其目標擬從基層社區重塑民間社會公共領域，打造民主及公民社會的基礎工程（文化部，2021，頁 1）。為推動此項政策，中央每年都會撥款補助各縣市，委託協力團隊成立社造中心，協助辦理社造工作。至於社區培力計畫，則是縣府為了「提升社區的能力，以解決社區的問題，透過培力過程，提升社區問題處理能力、強化社區組織功能、積累社區能量，以提高社區財源自主性，創新社區服務，以達服務永續之效，找尋社區自我定位，協助社區去瞭解自己的資源、優勢與特色，發掘出各個社區可行的服務發展方向，及找出可服務的弱勢族群，使社區『再造』與『重生』」（澎湖縣政府，2023），而成立社區再造培力中心。縣政府每年亦自編經費，委託協力團隊協助經營該中心業務。目前，社造中心及社區再造培力中心皆由本團隊成員執行或輔導中，故本計畫社區實踐工作，也都能透過兩中心落實執行至社區。

3. 協助府內業務推動

本計畫「關係導向合作模式」之雙方間的關係，已經超越提報給國科會的計畫範圍，縣府也因而得到更多學校資源的協助。團隊成員近年來在本計畫之外，另提供縣府業務推動的部分包括：（1）擔任縣府各局處委員會委員：團隊成員主要在縣府社會處、教育處及衛生局等部門，擔任相關性質的委員會委員，協助該局處政策擬定與審議工作；（2）擔任審查、評鑑委員：縣府各局處每年都有相當多的委外承包案、社團經費補助案，或者機構評鑑案，這些案件

都必須聘請府外專家學者擔任審查委員，協助各局處進行審核及評選工作，本計畫團隊成員已成為他們的口袋名單，遇有與本團隊成員專長相符合的案件，必定為其首選支援的對象；(3) 委託辦理相關大型活動：縣府受限於人力及專業限制，經常必須將大型活動委外辦理，此時大學也是他們最倚賴的對象。本團隊作為大學與縣府間的橋梁，縣府遇有大型活動須辦理，必定尋求本團隊的協助，或者請本團隊媒介相關單位前來承辦，例如，本團隊已承辦縣府消防局多年的防災計畫、文化局的文化論壇及澎湖學國際學術研討會、社會處的大旗艦計畫等大型活動。

4. 研提創新縣政方案

大學團隊對於縣府的作用，除了協助地方政府推動縣政，以及解決其所面對的地方課題以外，更重要的是，積極地為縣府研提創新的縣政方案。大學有相當多的人力及物力資源，可以協助縣府推動相當多的縣政工作，但大學最特殊的地方在於，其教師成員都學有專精，其所產生的知識能量無可限量。也就是說，大學對縣府可提供的最重要協助，應該是智識上的作用，此即創新與創意的思維與方案。本計畫團隊提出本計畫的初衷，基本上就已設定此為最重要的目標之一，故總計畫主題中強調「創新」的概念，並且在兩個層次上，提供創新構想：其一，提出行動理論的想法。本計畫特別提出「社區實踐」的行動理論，讓縣府的施政都能立基在共同的理念基礎上，塑造集體行動意識，提升縣府成員即各界的積極性，戮力推動縣政。因此，本計畫不斷在政府部門、學校、團體或社區，進行理論的倡議工作；其二，研提創新的縣政方案。上述創新構想屬理念層面，另一方面，也可提供各種具體的行動方案，例如，本計畫自第二期（2018年）以來提出的社區音樂照護計畫，以及第三期（2011年）的時間銀行計畫，都是將創新構想化為具體行動計畫，再由縣府編列預算，推動執行的具體方案。

三、計畫團隊與澎湖縣政府合作遭遇的困難與問題

計畫執行過程遇有困難與問題現象，在所難免，但問題本身性質為何，其實也有相當的意涵，值得進一步討論。

（一）縣長換人

從過去研究者與縣府的往來經驗，再加上從本計畫與縣府的正式合作過程

中可以感受到，縣府裡權威或權力的來源，就是縣長本人。也就是說，所有縣府裡大大小小的事情，都是縣長說了算。雖然，縣府機構是一個官僚體制，基本上也是依科層體制的原理運作，但因縣長是民選的，故政治考量會高於專業之上，例如在人事任命權上，縣長有權任命其屬意人選，擔任政務級局處以上的首長。另一方面，也有權力將與其理念不合的首長級事務官，調整至非首長級的職務。如此一來，各局處首長不論政務或事務官員，都只能唯縣長之命是從，很難有自主或獨立運作的空間，除非是得到縣長的充分授權，方有例外。於是縣政運作，看似循科層體制的規則在運作，並且也有相關的法規為行政的依據，但實際上縣長還是可以隨時並任意地打亂這個運作。通常，縣府內各行政單位也會揣摩上意，來操作縣政，若縣長已有直接指示辦理事項時，相關承辦單位即會想方設法遵照辦理。因此，表面上看來是一個由下而上，層層節制辦事的機構，其實因縣長可決斷所有決策，使得決策模式變成由上而下的型態，並導致上層關說現象大為氾濫。以上情況雖是研究者與縣府往來所見，但此一情況應非澎湖縣政府的特例，這主要還是臺灣地方自治與體制因素所致，此現象雖意義豐富，但非本研究討論的重點，不擬再予深述。

顯然地，如果上述縣府的決策模式是唯縣長獨尊，那麼本計畫能否與縣府合作的關鍵，即在縣長的首肯。事實上，本計畫共三期提案，每一期的提案模式，都是循體制由下而上，以及直接找縣長報告，兩個路徑同時進行。之所以如此進行，循體制由下而上的方式是為了表示對承辦單位的尊重，讓承辦單位幫忙將案件往上送；直接找縣長談的方式則是因為縣長只要同意合作，直接交辦承辦單位就可成事，會省去很多的流程時間。實際的情況也如預期，甚至承辦單位都主動建議團隊先直接去找縣長，若縣長同意並且交辦，他們反而好辦事。本計畫三期共與縣府合作提案三次，每次都圓滿順利達成合作關係，但實際上這三次提案經歷了三任兩位縣長，其過程也有變數存在。本計畫第一、二次提案是同一位縣長，在第一次提案通過後，第二次提案則比照辦理，情況算是順利。到了第三次提案時，縣長已換成不同政黨，此時的縣長是否願意繼續本合作案，就出現了變數。所幸，當時的縣長也願意支持本計畫案，並且還提供更多的配合款，因此本案三期提案都能順利進行。然而，目前合作愉快，並不代表以後也會如此，因為如果縣長又換人，是否會繼續支持本計畫，也是無法保證的。由此可見，縣長換人後是否繼續支持本案，將會是本計畫可能遭遇的主要問題之一。

（二）縣府承辦單位的配合度

第二個計畫團隊與縣府合作可能遭遇的困難與問題，是縣府承辦單位的配合度。本計畫由大學團隊與縣府共同合作執行，理論上兩造間應有密切的聯繫，甚至在組織分工、執行方案、工作進度、績效管考等機制，都應該有完整的規劃。但本計畫實際執行的情況並無法達到此程度，而是相當的鬆散，其主要有以下幾個原因：首先，在心態上，大學團隊比縣府團隊積極。事實上，大學與縣府兩造間的合作案是由大學端發起的，縣府是配合的一方。國科會經費補助也以大學為主，未補助地方政府，僅要求縣府提供 5% 申請經費額度的配合款。從這樣的合作條件來看，顯然大學端會積極主動，而縣府端會配合以對，配合程度則是可高可低。但一般的情況，若非長官有要求，或者承辦單位相當認同的情況下，縣府相關承辦單位大都能做到「盡量配合」已經不錯了。

其次，在分工上，缺乏橫向連繫。多年來，以研究者與縣府間的接觸經驗，發現縣府內部各局處的縣政推動，本來就缺乏橫向連繫。此一現象相當值得探討，因為在制度設計上，其實各局處都設有跨局處的委員會，每次會議相關局處也都會派代表參加，但會議的結果往往還是主政局處唱獨角戲，跨局處的溝通與互動不多。另外，一個相當有趣的現象，值得一提。就是當某一局處擬召開其主政的委員會時，雖然開會通知上的主持人是縣長，府內委員是各局處首長，但實際召開會議時，通常縣長大都不會出席，如果還能找副縣長或秘書長主持時，府內其他局處長也會親自出席；如果知道三長都不會出席，而是由主政局處首長代為主持，其他局處通常只會派副首長或科長級代表參加。此一現象看似稀鬆平常，但卻有其意涵，此即代表長官重視的事，才是重要的事。因此，當橫向連繫的機制沒被重視時，橫向功能就很難自主啟動。由於本計畫對應的縣府窗口是行政處，本研究各子計畫與該處並無直接合作關係，且本案也非其重要列管案件，故縣府很難就本計畫執行，形成橫向連繫的整合模式。

（三）社區領袖改選

最後，本計畫可能遭遇的最大難題，就是社區領袖改選的問題。由於本計畫的實踐場域為社區，社區的合作對象是社區組織，也就是社區發展協會，因此社區組織運作是否健全，關乎本計畫能否落實執行。事實上，從過去的研究發現，社區發展協會是一個特殊的民間組織，社區理事長是這個組織的領袖人物，社區營造績效與此一社區領袖有密切關聯（王明輝，2013）。通常一個表

現優異的社區，大概可以發現這一社區的領導人物，都是熱心積極投入社區營造的工作者；然而，一個過去都表現優異的社區，卻很可能因為社區領袖的改選，整個社區就從此改變了，甚至社區工作也從此歸零。由此可見，社區充滿了不穩定性及脆弱性，目前經營不錯的社區，有可能因人事異動，瞬間社區就垮了。

在這種情況下擬與社區互動，並建立長期的合作關係，其實難度相當高。基本上，本計畫團隊採取以下幾個策略因應：首先，建立深度社會關係。取得社區的信任，應該是團隊進入社區的第一件事，而要讓社區信任團隊，就是要和社區建立深度的情誼。因此，進入社區的過程中，剛開始必須經常到社區走動，與社區幹部及民眾接觸，讓他們相信團隊是他們的朋友，會陪伴他們一起進行社區營造工作；其次，提供實質協助。與社區建立深度社會關係之後，接下來可以觀察社區有哪些問題是團隊可以幫得上忙的，一旦團隊可以出點力或想點法子，幫社區處理一些問題，當可大大提升社區對團隊的信賴感。以本計畫經驗，團隊通常會先從照顧在地長者，以及社區環境整理做起，因此，本計畫組成了志工隊，號召學校學生參與社區服務工作，團隊成員與社區民眾在共同勞動的情境下，成為好朋友，也強化了夥伴關係；接下來，共學培力。當團隊與社區間的關係穩固了，就可以開始培養社區的能力，使其慢慢地能夠自主經營社區。一般而言，為讓社區有信心，可先讓社區申請一些簡單的社區方案，例如申請成立關懷據點，招募志工，進行長者關懷的工作，待操作熟練之後，再申請其他的社區方案來做，這樣社區能量就會慢慢培養出來；最後，建立社區特色。當社區的能量達到一定程度，水到渠成，就可以找出自己社區的特色來經營。此時的社區，大致已經發展到一個成熟的階段，團隊則應該也要漸漸離手，讓其獨立經營，但仍須密切注意，協助其面對重大困難的處理。如此與社區的互動過程，大致是本團隊與社區的合作模式，此一模式雖帶起不少社區參與社造，改變了自己的社區，但仍有些社區因自身內部問題，陷入起起伏伏的狀態。此亦反映，現階段的社區仍不穩定，整體社區要產生本質上的改變，還有一段很長的路要走。

伍、結論

以上本研究透過大學作為地方政府智庫此一命題，並以國立澎湖科技大學執行國科會計畫為例，檢視大學與地方政府的合作關係，以及解析其背後的意

涵。首先，本研究就智庫一詞進行概念上剖析，發現智庫其實有特定的意涵及用法，通常智庫是一個非政府的或非營利的組織或機構；其次，智庫透過專業與學術研究，進行政策分析，提供政府施政的參考；另外，智庫存在的目的，是為了提升政策品質或為公共利益發聲；最後，智庫必須有穩定的經費來源。智庫在這層意義上，大學絕對有條件作為政府的智庫，只不過，通常國內大學作為政府智庫的情況並不多見。其主要原因是大學作為政府智庫的角色，並非大學的主要任務，但更重要的是，大學沒有來自於政府執行此一任務的經費，故以現狀而言，大學不太可能成為政府的智庫。然而，若將智庫的意義擴大解釋，只要是大學能夠為政府盡一些心力，給予政府在政策制定或施政上提供協助，即可算是盡到部分的智庫工作的話，那麼確實目前幾乎所有的大學都具備這樣的性質，只是各校對政府的協助情況與層面各有程度上的差異而已。此外，本研究發現近年來大學積極從事社會參與，主要與教育部的高教政策轉變，從原來注重學術發展，轉而提倡大學善盡社會責任有關；同時，也受國內近年來推動社區營造政策，以及呼應全球的趨勢等大環境因素改變之影響所致。

針對國立澎湖科技大學與澎湖縣政府間的合作關係，本研究透過質性的個案研究，並採取實踐取向哲學的研究方式，進行反身性的剖析。經深入探討後，本研究提出所謂「關係導向合作模式」的互動機制，作為理解兩造間合作關係的基本架構。在此一關係架構下，兩造合作關係呈現以下的特性：一、基於地緣因素，兩者合作係以關係連帶為基礎；二、基於研究團隊的關懷，團隊執行縣府社區營造及社區培力兩項重要社區計畫；三、基於人情的連結，團隊成員協助並參與縣府其他相關業務；四、基於求新求變的共同理念，研提創新方案供縣府參考。然而，此一合作機制也會面臨到如縣長換人、縣府業務承辦單位配合度，以及社區領袖換人等情況的挑戰，但至少就本團隊執行該計畫以來，循此「關係導向合作模式」的互動機制，還是能夠克服困難，讓計畫順利執行。

最後，研究者以為，大學與地方政府的關係，不該僅以客觀條件的智庫概念來理解之，因為這種與智庫間的關係，其關聯僅有專業方面的關係而已。本研究的探討結果發現，兩造之間還有很強的社會關係存在，甚至社會關係更是兩造間合作關係的基礎。事實上，地方政府可尋求專業方面的協助，管道相當多元，而且不受限於空間距離，只要能夠提供相應的報酬，以專案委託的方式，就可找來各種專業團隊的協助。然而，這樣的委外專業執行方案，雙方依約行事，履約工作項目清清楚楚，履約期限屆滿，雙方也互不關聯。這樣的關係清楚、明白，權利義務沒有模糊空間，也缺乏彈性，很討公務機關「依法行政」、

責任分明的歡喜，這也是為何政府機關會有如此多委外標案的原因。因此，大學不應該僅扮演一個外包者的角色，而要發揮更全面及長期的合作機制，此時雙方若能建立深度的社會關係，彼此成為重要的夥伴，將可確保各項合作方案得以穩定及長期推動。

參考文獻

- 文化部 (2021)。社區營造政策白皮書。文化部。[Ministry of Culture (2021). *White paper on community building policy*. Ministry of Culture.]
- 文化部 (2023)。社區營造及村落文化發展計畫 (111-116 年)。https://www.moc.gov.tw/cp.aspx?n=128 [Ministry of Culture (2023). *Community building and village cultural development plan (2022-2027)*.]
- 王明輝 (2013)。福利社區化實例分析——以 S 社區為例。庶民文化研究，(8)，1-44。[Wang, M.-H. (2013). A case study on the localization of welfare services: The example of S Community. *Popular Culture Research*, (8), 1-44.]
- 王明輝 (2018)。建構離島社會發展新典範。人文與社會科學簡訊，19 (3)，18-31。[Wang, M.-H. (2018a). Constructing a new paradigm for social development on offshore islands. *Humanities and Social Sciences Newsletter*, 19(3), 18-31.]
- 王明輝 (2023)。社區實踐作為大學與地方政府的合作機制。中國行政評論，29 (3)，6-36。[Wang, M.-H. (2023). Community practice as a cooperative mechanism between universities and local governments. *The Chinese Public Administration Review*, 29(3), 6-36.]
- 王麗雲 (2006)。智庫對教育政策歷程影響之研究。當代教育研究，14 (3)，91-126。[Wang, L.-Y. (2006). A study on the influence of think tanks on educational policy processes. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 14(3), 91-126.]
- 吳清山 (2011)。我國高等教育革新的重要課題與未來發展之分析。長庚人文社會學報，4 (2)，241-280。[Wu, C.-S. (2011). Key issues and future development of higher education reform in Taiwan. *Chang Gung Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 241-280.]
- 吳明錡 (2018)。大學社會責任之實踐。國土及公共治理季刊，6 (1)，62-66。[Wu, M.-C. (2018). The practice of university social responsibility. *Public Governance Quarterly*, 6(1), 62-66.]
- 周平 (2016)。教學卓越計畫，讓大學教學拙劣化？。獨立評論。https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/399/article/4959 [Chou, P. (2016). Excellence in

- teaching program: Making university teaching worse?. *Independent Opinion*.]
- 官有垣 (1999)。非營利公共政策研究組織 (智庫) 與社會福利政策研究。社區發展季刊, (85), 13-29。[Kuan, Y.-Y. (1999). Non-profit public policy research organizations (think tanks) and social welfare policy research. *Community Development Journal (Quarterly)*, (85), 13-29.]
- 陳東升 (2012)。人文實踐與社會創新的臺灣經驗。人文與社會科學簡訊, 14 (1), 4-8。[Chen, T.-S. (2012). Humanistic practice and social innovation: The Taiwanese experience. *Humanities and Social Sciences Newsletter*, 14(1), 4-8.]
- 夏林清 (1996)。實踐取向的研究方法。載於胡幼慧 (編), 質性研究：理論、方法及女性主義研究實例 (頁 99-120)。巨流。[Hsia, L.-C. (1996). Practice-oriented research methods. In Y.-H. Hu (Ed.), *Qualitative research: Theories, methods, and feminist examples* (pp. 99-120). Chuliu.]
- 教育部 (2017)。高等教育深耕計畫 (核定版)。https://depart.moe.edu.tw/ed2200/News_Content.aspx?n=38E925417DBAF594&s=48B633D53D143A26 [Ministry of Education (2017). *Higher education sprout project (Approved version)*.]
- 教育部 (2023a)。重大教育政策發展歷程：高等教育。https://history.moe.gov.tw/Policy/Detail/2ef4ac64-f0b3-44f5-89ad-faf90f3aca8e [Ministry of Education (2023a). *Development of major educational policies: Higher education*.]
- 教育部 (2023b)。新作坊。https://www.hisp.ntu.edu.tw/ [Ministry of Education (2023b). *The humanity innovation and social practice project*.]
- 國家發展委員會 (2018)。國家戰略計畫 (核定本)。https://www.rdec.taichung.gov.tw/media/432358/%E8%A1%8C%E6%94%BF%E9%99%A2%E5%9C%B0%E6%96%B9%E5%89%B5%E7%94%9F%E5%9C%8B%E5%AE%B6%E6%88%B0%E7%95%A5%E8%A8%88%E7%95%AB.pdf [National Development Council (2018). *National strategic plan (Approved version)*.]
- 國家發展委員會 (2020)。加速推動地方創生計畫 (2011 年至 2015 年核定本)。https://www.twrr.ndc.gov.tw/eventsInside/c9d7ce52-c9cc-434f-8496-f12bd157bfe1 [National Development Council (2020). *Accelerated regional revitalization plan (Approved version 2011-2015)*.]
- 國家發展委員會 (2023)。推動地方創生政策。https://www.ndc.gov.tw/Content_

List.aspx?n=78EEEF1D5A43877 [National Development Council (2023).
Promoting regional revitalization policies.]

黃智家 (2014)。臺灣高等教育擴充之研析。《經濟研究》，(15)，250-275。
[Huang, C.-C. (2014). An analysis of the expansion of higher education in
Taiwan. *Economic Research*, (15), 250-275.]

齊力 (2005)。質性研究方法概論。載於齊力、林本炫 (編)，質性研究方法與
資料分析 (2 版，頁 1-19)。南華大學教育社會學研究所。[Chi, L. (2005).
Introduction to qualitative research methods. In L. Chi & B.-H. Lin (Eds.),
Qualitative research methods and data analysis (2nd ed., pp. 1-19). Institute
of Sociology of Education, Nanhua University.]

鄧育仁 (2012)。人文實踐與社會創新。《人文與社會科學簡訊》，14 (1)，1-1。
[Teng, Y.-J. (2012). Humanistic practice and social innovation. *Humanities
and Social Sciences Newsletter*, 14(1), 1-1.]

監察院 (2016)。院新聞稿。https://www.cy.gov.tw/News_Content.aspx?n=
124&s=7748 [Control Yuan (2016). *Press release.*]

蔡進雄 (2018)。我國智庫與教育政策關係之展望。《教育行政論壇》，10 (1)，
1-20。[Tsai, C.-H. (2018). Prospects of the relationship between think tanks
and education policy in Taiwan. *Forum of Educational Administration*, 10(1),
1-20.]

蔡侑霖 (2020)。大學社區實踐在臺灣的實作初探：以 Wulai 地區的相關計畫
為例。《台灣社會研究季刊》，(116)，1-52。[Tsai, Y.-L. (2020). Preliminary
exploration of community practice in universities in Taiwan: A case study of
related projects in the Wulai area. *Taiwan Radical Quarterly in Social Studies*,
(116), 1-52.]

澎湖縣政府 (2023)。執行單位：澎湖縣社區再造培力中心。http://community.
penghus.tw/about.php#implementer [Penghu County Government (2023).
Implementing unit: Penghu Community Empowerment Center.]