

# 邁向教育 3.0 – 朝向系統整合夥伴協作的課程改革治理

國家教育研究院副研究員兼

教育部中小學師資課程教學與評量協作中心規劃組組長 李文富<sup>1</sup>

## 壹、緣起—從教育標準的1.0時代到教育鬆綁的教育2.0時代

隨著政治的民主化、社會多元化與複雜化，教育與課程改革推動，也已從過去政府由上而下主導的教育 1.0 課程標準時代，轉到九年一貫課程改革強調鬆綁的教育 2.0 時代。然而，國民教育議題包羅萬象，彼此又環環相扣，加上主政單位繁多，如何做好整合工作，既不是教育 1.0 國家由上而下，也以非教育 2.0 鬆綁後的各自為政、單打獨鬥所能因應，而是強調整體性與系統性的變革、連結各方的協作力量與網絡化的跨系統資源整合的夥伴協作，才有可能在複雜的時代開創教育新局。

基此，為了有效推動教育政策，落實十二年國民基本教育，提升十二年國教的課程與教學品質，教育部成立「中小學師資課程教學與評量協作中心」（以下簡稱協作中心）建立跨系統的連結、整合與協作機制，並於 105 年 8 月 1 日將其實體化，成立專責辦公室。

## 貳、朝向夥伴協作的教育 3.0 時代

協作中心做為跨系統的溝通、協調、整合與協作的平臺，其目標：

- 1 本篇摘取自教育部中小學師資課程教學與評量協作中心一份說明文件。其內容經吳林輝執秘主持協作中心內部會議討論，朱元隆副組長及劉榮盼提供部分的文字內容。文稿最後由李文富負責彙整、編修與改寫。

一方面是整合課程教學研發、課程推動實施、師資培育發展以及評量與入學制度 4 大系統，強化中央各主政單位之間的整合及協作；另一方面深化中央與地方的連結，暢通對話管道，有效落實新課綱的推動。而這也將臺灣的教育及課程治理逐步導向夥伴協作共創新局的教育 3.0 協作治理時代。

## 參、組織建置與機制設計－教育3.0系統整合、協作共好

---

### 一、組織的系統圖像

協作中心的任務及目的即是促成師資、課程、教學與評量四大系統的整合，成為跨系統之間的連結機制與協作平臺，從而達成教育實踐的專業性、專責性、整體性、系統性與永續性。（參見圖 1）

因此，協作中心的功能可從促進橫向與縱向的連結及整合來看。橫向部分整合 4 大系統，分別是國家教育研究院主掌的課程教學研發（課研）系統、國教署的課程推動與實施（課推）系統、師資藝教司的師資培用與教師專業發展（師培）系統，以及由相關評量專責單位與入學招生單位（考招）系統。4 大系統各有專業，協作中心居中協調，不僅有助於避免各自為政而導致疊床架屋、資源重覆投入，另一方面也能綜覽全局，減少政策缺漏的情況發生。

至於縱向的聯繫，協作中心希望強化中央、縣市政府以及各級學校三者之間的緊密關係，暢通政策及意見的傳達、傾聽來自地方與教學現場的聲音，讓十二年國教的政策與精神得以全面貫徹落實。

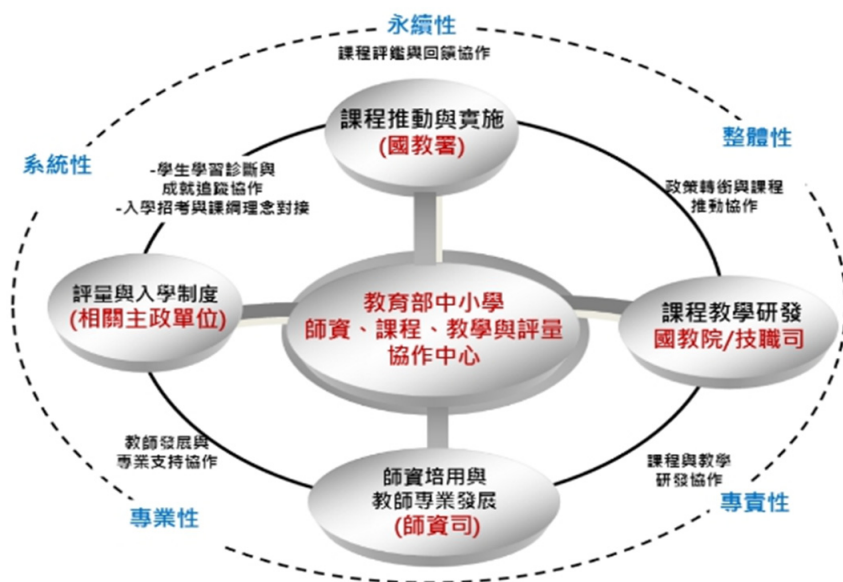


圖 1 協作中心與四大系統的關係

## 二、組織運作理念－以協作取代分工

協作中心的設置，本身就是一個創新作法。過去，在推動課程綱要的過程中，教育部各單位因為橫向與縱向聯繫機制較為不足，配套無法到位，導致許多立意良善的政策，不易落實，更可能成為學校教學實施重大負擔。以下舉三個例子說明：

- (一) 九年一貫課程倡議跨領域及統整，但師資培育無法搭配。
- (二) 過去較忽略各級入學考試及選才應搭配課綱的精神與設計進行連動調整及對接，從而使得再好的課程教學理念在不相稱的升學考試與選才制度下不易落實，也無法建立中小學對課綱改革的信心，更難形成國家一貫性的人才培育系統。
- (三) 教育行政單位為了推動課綱的理想，常常擬訂許多政策計畫，若這些計畫未能整合與協作，結果往往導致學校疲於奔命，影響教師教學。

基此，在愈趨多元與複雜的教育事務時代，為了能夠系統性、綜合性地解決過去的問題，教育相關系統的跨系統整合，並以有機的協作取代機械式的分工，是迎向新教育的重要理念。

### 三、組織成員－結合外部專業、現場實務及部內跨單位人員

協作中心之目的係在去除本位主義，強化與教育實務第一線的連結，促進跨系統、橫向與縱向的連結與協作。因此，在組織人員編制上，除了教育部系統人員，也延聘來自學界、學校現場具豐富專業及教育行政經驗的人才加入協作中心團隊。

協作中心由蔡政務次長清華擔任召集人，林常務次長騰蛟擔任副召集人以利統整教育部各司署及相關單位的跨系統整合及協作，並由部長指派具有國教及地方局處首長經驗的吳林輝督學擔任執行秘書，其下設「規劃組」、「行政管考組」及「推廣組」。（詳見圖 2 協作中心組織架構圖）

規劃組，任務是促進各系統連結、彙整分析協作議題、規劃協作方案及盤整分析各系統執行成效。規劃組設正副組長各一人。另聘請多位具備豐富教育實務與行政經驗的部外人員擔任規劃委員，他（她）們有曾任教育局處首長、現任大學教授、現職 / 退休校長及主任，為教育部所擬定與課綱相關的各項法規命令、行政配套、計畫方案做好盤點、跨系統協作建議與檢視的工作。

行政管考組，負責本中心運作之各項庶務與行政工作及管考各系統執行進度。

推廣組，負責課綱相關政策宣導的協調，管理及維護本中心各網站平臺、規劃發行中心出版品（電子報、專刊…等）及推廣服務。

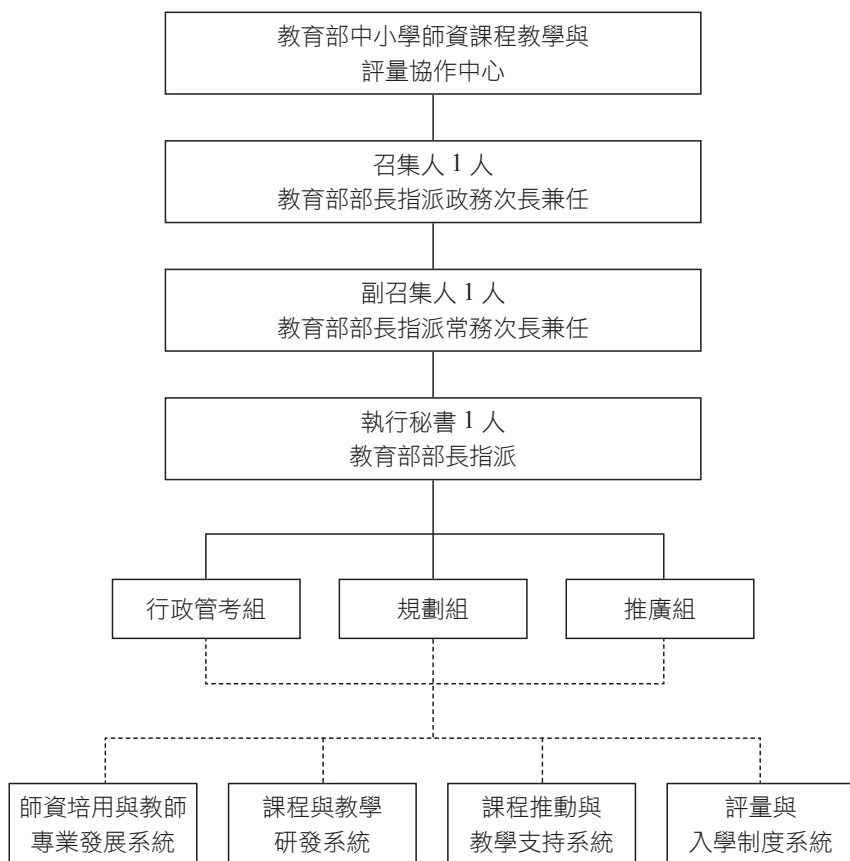


圖 2 協作中心組織架構

#### 四、運作機制－以規劃委員及議題小組為運作核心

課綱推動相關政策盤整與配套事項繁多，協作中心以規劃委員及議題小組為運作核心，並以此構成各項運作機制。

協作中心針對課綱的相關實施過程中可能遇到的問題成立議題小組研議討論，尚未成立議題小組前，先藉由召開諮詢會議方式，針對議題進行初步分析與研擬。確定成立議題小組後，則由規劃委員聯席會議指定一名規劃委員擔任議題召集人，撰擬議題小組規劃書，載明

設立背景、目標、主要任務或工作事項、成員名單、運作策略、時程規劃、預期成效等，規劃書提報部長或次長每月定期召開的協作會議報告確認，同時由議題小組依照規劃書，定期召開議題小組會議。

各議題小組除規劃委員、相關單位代表，並視需要邀相關計畫委託團隊召集人，以及具實務經驗豐富的地方教育局處人員、學校校長、主任或教師擔任議題小組固定諮詢委員。另視各議題需要與進程，邀請學校、家長等各界人員參與，在協作平臺上發揮橫向的聯繫作用與縱向的連結作用，充分讓政策與實務能夠連結，產生接地氣的效果。

協作會議是協作中心層級最高的會議，各司署單位首長參加跨系統會議。從 105 年 8 月 1 日協作中心實體化運作開始，由部長或召集人定期召開主持協作會議，除聽取協作中心業務報告、追蹤列管案件辦理情形及進度，最重要的是聽取各單位有關課程協作議題的專案報告，確認相關議題跨系統連結與整合的情形。歷次專案報告一覽表（參見表 1）。

表 1 協作大會專案報告一覽表（106 年 8 月以後）

| 日期         | 專案報告                         | 建議主 / 協辦單位 |
|------------|------------------------------|------------|
| 106 年 8 月  | 國民中小學前導學校輔導現況與後續規劃           | 國教署        |
|            | 普通高中前導學校輔導現況及後續規劃            | 國教署        |
|            | 技高及綜高前導學校輔導現況及後續規劃           | 國教署        |
| 106 年 9 月  | 技專校院招考與課綱理念對接之配套             | 技職司 / 國教署  |
|            | 大學多元入學方案過渡期間之銜接規劃            | 高教司 / 國教署  |
|            | 高級中等學校課程計畫平臺整合及課程輔導諮詢相關配套之規劃 | 國教署        |
| 106 年 10 月 | 精進教學計畫與教師專業支持系統之整合           | 國教署        |
|            | 國中小前導學校反映問題及因應策略             | 國教署        |
|            | 高級中等學校學習歷程資料庫建置成果與後續推廣宣導規劃   | 國教署        |
| 106 年 11 月 | 新住民語課程實施配套規劃成果與精進作為          | 國教署        |
|            | 科技領域課程實施配套規劃成果與精進作為          | 國教署        |

## 五、跨系統團隊共學與增能

團隊是組織機制的靈魂。協作中心強調系統整合、跨域連結與夥伴協作，所以協作中心成員與各系統同仁之間的彼此共學、增能、互信及協作文化的生成就變得非常重要且關鍵。

協作中心每年至少辦理跨系統工作坊及協作中心內部同仁的共識營各一場，以增進各系統夥伴之間及規劃委員之間相互理解、互信及協作關係，也就相關推動工作，另外也視需要針對特定議題辦理跨系統的共識營。過去一年多所舉辦的相關活動如下：

- (一) 105 年 10 月 18 日及 11 月 22 日於辦理兩梯次的「12 年國教課綱的發展與實踐－系統思考與建構工作坊」，邀請系統變革專家薛喬仁教授與曾士民專業引導師擔任講師，參加人員為協作中心規劃委員及各系統成員代表。主要目的是讓轉換心智模式、建立共同願景，發展新課綱推動的系統地圖，以建立未來的工作原則與協作模式。
- (二) 106 年 7 月 21-22 日舉辦協作中心內部團隊共識營。在協作中心實體化近一年之際，為省思過去實踐及凝聚未來團隊工作共識，特舉辦工作團隊共識營。本次共識營邀請劇場工作者王瑋廉老師帶領，透過肢體的律動，使規劃委員間建立彼此信任感，感知他人與自己，並學習與空間建立連結關係，充分達到團隊協作的功能與目的。
- (三) 106 年 10 月 27-28 日舉辦 106 年度協作中心跨系統增能工作坊，這次工作坊邀請團體動力引導師林邦文教授以「面對 12 年國教課綱 - 創新、協力的機會與挑戰」為題，帶領跨系統成員進行開放空間論壇。第二天則邀請李詩瑩講師帶領藝術共創，透過團體創作增進自我理解及團隊默契。
- (四) 106 年 12 月 19 日承辦教育部「素養導向教學及評量培力共識

營」。基於素養導向課程教學與評量是十二年國教課綱落實的核心，無論是在素養定義、轉化方式與推動策略都須要建立跨系統之間的共識，以避免不同調造成學校端困擾。因此，由協作中心承辦「素養導向教學及評量培力共識營」，邀集跨系統單位代表及參與相關推動計畫的主要教授一起討論及凝聚共識。

## 肆、結語——一根手指撿不起一顆石頭

---

協作中心做為本次新課綱推動的跨系統的整合機制與協作平臺，其他功能與在促進相關計畫的整合及跨系統之間的協作；提供各單位的法規命令與行政配套在發布之前的跨系統溝通與討論，協助政策的周延與可行性；透過協作平臺，發佈及傳遞相關政策配套訊息，協助化解外界疑慮；成為政府 - 學校 - 民間在重要議題的溝通平臺之一；蒐集相關意見，提供跨系統政策研訂參考…。

協作中心的成立標誌臺灣教育治理 1.0 的標準化由上而下的政府統包時代，走向教育 2.0 的教育鬆綁時代，但易流於本位單打獨鬥，而今朝向教育 3.0 的夥伴協作時代。協作與合作最大的差異在於是否具有整體觀與共榮感，而不僅僅只是「分工關係」，更重要的是能夠生成系統思考、了解自己處於整體系統的哪個位置，以及與其他單位的關聯性，強化系統內 / 間的協作文化與習慣。一根手指撿不起一顆石頭，如何做好整合與協作工作，攸關臺灣未來教育的發展。

本篇完稿時間為民國 107 年 1 月。