

組織創新發展對國家課程跨系統 協作機制的啓發

協作創新前瞻規劃小組 劉榮盼

壹、前言

課程改革是教育改革的重要一環，惟課程改革中的各個重要環節，包含課程發展、課程行政、教師專業支持與輔導、課程評鑑與回饋、師資培育與大學及技專校院入學制度規劃等，卻受限於政府部門的組織架構而分散不同單位負責，導致課程相關事務彼此間的連結與整合不易，影響原先課程目標的落實。

教育部為強化十二年國教新課綱的課程領導，於 102 年 7 月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），希望透過建立跨系統的溝通及協作平臺，有效解決協作問題；同時也完善課程教學研發及教師專業支持系統，並促進中央各單位、地方政府及學校的縱向連結。

從 102 年開始至 107 年 11 月為止，跨系統協作機制順利完成新課綱實施的各項配套規劃，然其運作過程中也產生許多困難和有待克服的問題。我們深知課程改革是不斷發展的歷程，需積累每一次課程研修與推動經驗，才能越發趨近實踐理想的路徑；而各界對教育部建立溝通平臺協作與對話、結合學者專家和實務工作者的專業與經驗，以促進課程的研發、試驗、檢討與回饋，仍有相當大期待。

基於上述考量，協作創新前瞻規劃小組於 108 年末向五位學者專家請益，希望藉其深厚的學養及經驗，促使國家課程跨系統協作機制的精進和演化。

貳、訪談設計

本次訪談有兩個目標，首先是從協作機制過去的運作經驗中尋求精進之道，其次是設計符合未來課程治理需要的協作機制。在本刊第一篇文章〈國家課程跨系統協作機制的演化及反思〉已詳細探討協作機制的演化機制歷程及其啟發，在此僅引述其所論及的兩個關鍵要素：其一是協作中心與各系統的良好互動關係應如何建立，即協作機制應如何發揮「搭建溝通對話平臺」及「促進互信溝通對話」的功能；其二是外部學者專家和政策執行單位的代表如何合作共榮，讓各單位之間、內部與外部學者專家之間不同的觀點能相互激盪，藉此產生互補作用，使國家課程相關政策的規劃兼顧周延性及可行性。

訪談對象的選擇方法採滾雪球取樣法，由知情人士推薦可提供豐富資訊的人士，最後選出 5 位學者專家作為訪談對象，其專業領域分別是公共建設、媒體經營、網路治理、組織管理及創新領域，服務單位則遍及政府單位、民間企業、學術機構及非營利法人（訪談對象簡歷如表 1）。

表 1 訪談對象簡歷表

專家代號	專業領域	服務單位	訪談時間
專家 A	公共建設	非營利組織	108 年 11 月 26 日
專家 B	媒體經營	私人企業	108 年 11 月 27 日
專家 C	網路治理	政府單位	108 年 12 月 04 日
專家 D	管理創新	大專院校	108 年 12 月 17 日
專家 E	組織管理	大專院校	108 年 12 月 19 日

訪談採半結構式指引法，由專案小組於訪談前先研擬訪談大綱並提供給受訪之專家學者，並視實際訪談狀況調整提問順序及內容，每次訪談以兩小時為原則。訪談問題列舉如下：

- 一、在您過去的經驗裡，是否有類似協作平臺／機制這類的案例，可否為我們簡單介紹。
- 二、協作平臺如何才能發揮智庫功能，提供各單位協助，而非負擔？是否適合同時扮演追蹤、管制、考核的功能？
- 三、協作平臺的組織形式及運作機制如何設計，才能發揮「議題倡議」、「系統連結」及「行動促進」的力量？
- 四、參與協作成員應以組織內部成員為主，還是外部成員為主，何者協作效果為佳？而得以達成發掘、蒐集與掌握現場需整合之議題，並研擬解決策略之效。
- 五、協作平臺如何形塑組織的協作文化？得以讓組織內部人員成為跨系統協作的互利夥伴，能以更開放的方法與心態進行跨系統協作？且讓各單位願意主動利用或參與？
- 六、政府部門與企業或其他類型組織，在上述議題上是否會有不同考量？

參、訪談結果

本節開始就學者專家的訪談內容進行重點歸納及分析，首先向讀者說明，本文並未嚴格依循上述訪談問題的架構去作呈現，而是將訪談內容統整為兩難問題、關鍵概念和協作圖像三個層次，從具體困境出發，逐步上升到重要概念，最後到達整體圖像的層次。

兩難問題的定義是在系統協作中經常遭遇的困境，關鍵概念是指要解決上述困境必須仔細考量的重點，協作圖像是指在思考協作機制時不同的思維模型。

採用上述統整邏輯的原因有二：其一是因為學者專家在回答問題時並未嚴格依循問題的切分和順序，而是直接切入核心並給予一個統

整式的回答；其二是學者專家在回答提問時較少給予直接的技術性建議和做法，而更強調思維方式的改變，故本文也依循專家們的思路，先提取較抽象的概念及模型，再根據其思維模式提出具體的改進策略。

一、兩難問題

5 位專家學者從其專業及實務經驗出發，提出三個在各領域的協作中都會遭遇的兩難問題，所謂的兩難問題是指一種看似只能在兩個常見方案中二選一的處境，而無論選擇哪一個方案，其結果都不令人滿意，於是行動者要不就向現實妥協，要不就打破現有思維框架並創造出全新的解決方案（羅傑·馬丁，2019）。

（一）協作機制如何能既服務長官，又服務現場工作者？

第一個兩難問題，是協作機制如何能既服務長官，又服務現場工作者？這既是服務對象的問題，也是組織定位的問題。當協作機制的定位純然是協助長官督導平行單位，則可能會在組織內製造出雙重指揮現象；若協作機制將服務對象設定為現場工作者，則又會和原本應負責的單位形成任務重疊甚至相互競爭的關係。

當不是階層型的矩陣型組織裡的一個，又是跨越大家原來結構的協作中心出來的時候，它到底要怎麼動員每個體系？如果你有 power，你就會疊床架屋，因為你跟直向、橫向的權力單位、管考單位都重複做同樣的事情。（專家 B）

但問題來源不只是組織內部的責任分配和關係和諧，若現場的問題未被適當的反映及處理，壓力遲早會上達整個指揮體系，而在協作者資源及能力皆有限的條件下，這兩方面的期待經常是相互衝突的（見圖一）。

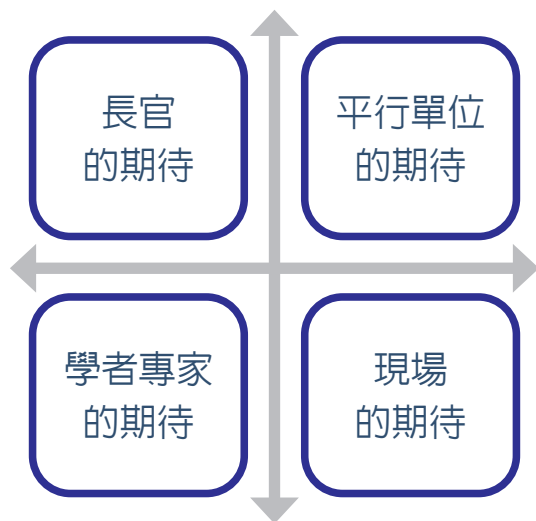


圖 1 對協作機制的四種期待

（二）如何能將現場的需求和困難傳達至公務體系，又不對文官系統造成過度壓力？

第二個兩難問題，是協作機制如何能媒介業務單位看見現場的需求和期待，又不對業務單位造成過度壓力？如何能促成資訊在組織內的充分流通及共享，又不因資訊過多而造成過載？傾聽現場的聲音是良好施政的基礎，但在這個講究分權卻又資訊爆炸的時代，來自現場的聲音造成文官系統「迴路負載」甚至「感官麻痺」的現象也屢見不鮮，在某些極端的案例下甚至會出現文官將資訊當作「噪訊」而過濾掉，以營造一個讓政策較易推動的情境。

當代的課程政策實施過程講求和現場工作者的充分溝通，並能針對現場的動態去快速反饋及修正，而不只是標舉出某個靜態的理想，期待現場工作者可以自行抵達終點。但這種不斷反饋及修正的過程，的確也常造成文官系統的過度負荷。專家 C 提到了在敏覺和過載之間找到平衡點的需求：

協作最重要就是專業的職業文官…大家最關心的是三件事，第一個是怎樣讓自己的生活比較不要受到公部門那麼多繁忙的影響…第二個，我們怎樣做出社會效益或者社會的公共利益的時候，可以獲得大家一定程度的尊重或者尊敬，而不是都被罵…要有 credit。第三、不要為自己的長官創造風險，不要踩到政治的地雷，這三個方向其實是不可互相交易的。任何的改革，只是要是拿其中的一個換其中的兩個，或者是其中的兩個去換其中的一個都會失敗。（專家 C）

（三）如何能引導各單位有共通的想像的步調，又保留解決問題的決策空間給執行者？

第三個兩難問題，是協作機制如何能引導各單位有共通的想像和步調，同時又保留解決問題的空間給他們？在集中權力和過度放權兩個選項之外，能否找到一個合理的組織協調方式？

我們應該要有更多的信任感，相信那個解決問題的方式，在執行端最接近那個問題的地方會有不一樣的洞察力（insight），只是缺乏一個好的溝通跟促進信任感的平臺，去幫助那個執行方或負責這件事情的單位、或者是第一線執行與了解這件事情的人。我們少了一個組織內的信任感，相信他們會找出不一樣的解決方式，並且促進他們想到解決方案，而不是老闆想到解決方式並賦予執行。（專家 B）

二、關鍵概念

從上述兩難問題出發，專家們共同提到了 4 個必須考量的重點，本文稱之為關鍵概念：第一個關鍵概念是「資訊的透明」（information transparency）；第二是「意義的轉譯」（meaning translation）；第三是「相互交代」（mutual accountability）；最後一個則是「跨域協作」（cross-domain collaboration），四個關鍵概念之間是層層遞進、

相互關聯的關係（如圖 2）。



圖 2 關鍵概念圖

（一）資訊的透明：

1. 資訊對於系統協作的必要性

資訊的不流通是系統協作的根本阻礙，若資訊不對等甚至不一致，容易造成系統內成員的誤解和分歧。在數位網路時代，資訊傳遞的成本可以說更低廉也更高昂，一面資訊因科技進步而接近零時差的傳布；另一面個人和團體往往因身處不同的社會網絡，而對同一件事接收到不同的資訊，原本有些微差異的價值和立場又因此而被強化，形成「時差越少，誤差越大」的弔詭現象。

資訊不透明的問題在政策推動上又有另一種形式的展現，現場反應的困難及疑問，經常會被行政組織視為「個案問題」而過濾掉。與此同時，現場工作者又常常只看到政策決定的結果，而無法看見政策決策的過程，因而產生自己只是被動的政策實施者，不被尊重甚至受人擺佈的消極感受。

我們裡面遇到資訊的流通非常不透明，因為資訊流通的不透明和不即時…還有沒有一個不同觀點可以在上面能開放討論的機制和平臺所造成的衝突。（專家 B）

2. 多元的獲取資訊管道

既然資訊對於系統協作如此重要，接下來的問題是如何有效地蒐集資訊，專家們共同的想法是蒐集的管道要多元而靈活，而不能僅依靠開會作為收集資訊的手段。如設計雙向的表格來掌握現場實況、經營網路論壇來貼近現場需求，透過網路連署平臺篩選出民眾共同關注的議題，或特意蒐集優良的現場實作案例，都是專家們提出可以參考的做法。

最重要的第一件事就是耳聰目明，但是耳聰目明的方法是不是都要從基層不斷的開會？想一下，就是我們要討論的一件事情一定是基層的會議越少，但是訊號、得到的資訊夠多。……我們收集資訊的方式有沒有問題？或者溝通的方式，有沒有開會之外的方法？（專家 A）

3. 資訊在系統內部的流通

當蒐集到充分的資訊之後，要如何促進資訊在組織內的流通呢？專家 C 提出「激進的透明性」（radical transparency）原則作為面對資訊的原則，即「以資訊公開為根本和基本，若個人或組織出於隱私或其他考量而選擇不公開某項資訊，則必須付出額外的力氣。」

藉由資訊的透明及流通，讓政策制定者和實施者之間的認知差異得以弭平，也讓系統內單位之間的相互理解及協作具備基礎，這就是第一個關鍵概念：資訊的透明。

（二）意義轉譯

當來自現場的資訊能在系統內自由流通之後，還需要有人擔任資訊的「轉譯者」，才能對訊息產生對稱的詮釋。但凡溝通皆有資訊和

轉譯這兩個層次：資訊涉及溝通的內容，轉譯涉及資訊背後的意義和觀點；資訊涉及溝通的透明範疇，轉譯涉及溝通的非透明範疇。轉譯又可細分為下述三個層次：意義的純化、觀點的媒合及異議的轉譯。

1. 意義的純化

意義的純化意指一套溝通的工具或方法，讓兩造使用語言的定義能明確化和單純化，進而讓產生誤解的可能性降低，舉例而言，數學符號即是最純粹的轉譯，因為它說一是一。

所有管理的關鍵其實是在這一個核心單位設計出一個好的方式…要讓所有的溝通回到你講「一」，我就懂「一」。（專家A）

其實幕僚只做了一件事情：溝通，就我們在談的所有事情裡頭語言有沒有一致？不然就開會的時候，其實你說你的，我說我的，名詞都一樣，定義都不同。那我們只會減緩這件事，讓溝通的成本降低，所以誰要來決定定義的問題？…所以所有的幕僚單位在做一件很嚴肅的問題，就是把溝通想辦法讓它簡化，然後讓它一致。（專家A）

轉譯者可以通過設計一套政策制定者及執行者都能操作的表格，或找出一組雙方都有共通定義的詞彙，來讓溝通中的歧義降低，這是轉譯的第一個層次。

2. 觀點的媒合

但「純化語言」能適用的溝通領域畢竟有限，所以轉譯者時常也必須在兩造之間扮演關節和翻譯的角色，即用甲方的話說出乙方的興趣，也用乙方的話說出甲方的興趣，讓原本觀點不一致的兩造能相互理解。

所以我們必須先學會聽話…在這個聽話的過程裡頭，不扭轉它的原意，重新說另外一套，而且一模一樣，還在媒合它。（專家A）

重要的就是一個關節，它要兩邊的人有一套方法，讓兩邊的人可以溝通…抑惡揚善，在不騙人的基礎底下創造溝通，這才叫平台。（專家A）

3. 異議的轉譯

不同的觀點和興趣，會引導每個群體都只接收與自己立場相符的資訊，進而形成一種自我增強的迴圈，即俗稱的同溫層效應。轉譯者最大的挑戰就是在立場各異的同溫層之間搭橋，專家B說道：

我們現在的挑戰就是我們要從TA出發，然後找到關鍵痛點是什麼。然後match這個專家資源，其實我們不是專家…但是我們是溝通的一個橋梁，就是我們明白需求在哪裡，我們明白專家資源在哪裡，然後我們把它聚集起來。所以我們沒有什麼東西自創的，我們只是在做這個溝通。因為現在溝通越來越困難，你要讓A方了解B方角色，而且你要打破A方的同溫層，很困難，現在同溫層是銅牆鐵壁，你怎麼講都沒有用…其實應該要有個平臺，讓不同的觀點抒發或者解釋這個觀點背後想要的什麼？譬如說我們可以把可以共同理解的部份整合起來，我們這個叫求同存異，就是這樣。於是你可以稍微接納一點不一樣的討論，然後大家才有溝通的可能。（專家B）

要打破同溫層，進而製造出「異溫層」，可以透過尋找雙方共同的關鍵痛點，創造出共通的議題，讓雙方有討論及對話的機會。

就是說你們的眼睛看見最終的end user，尤其是第一線老師，也許是校長，或者是真的是一般的父母，當你們的眼光看到他們的時候，你們的需求來源就應該是他。然後你只是在這個平臺打開一個平臺上，讓大家更有信任感的來說，我把這個需求形成跟組織議題設定的部份。那這個需求拋回來跟各個不同單位，因為每個單位它的角色會衝突，觀點會衝突，立場會衝突，我拋回給所有的衝突單位，大家拉在一起，大家各自來想說這個事

情，這個需求這麼強烈的需求，我們可以怎麼解決？（專家 B）

（三）從問責到相互交代

當系統成員透過資訊流通和轉譯，對要努力的目標和方向有了共通的理解之後，接下來無可避免的問題是：誰要對這件事負責？問責或當責（accountability）概念的興起是近 20 年公共管理學界的主流趨勢，它和傳統行政學上談的負責和職責（responsibility）的概念有所不同。

1. 問責和負責的不同

當責或問責含括的範圍比負責更大，它意指不論參與者在一項任務中負責的範圍大或小、職位高或低，都會對任務執行的成果負起責任，當責的文化就是一種做事情會前後關照的文化，如同專家 D 所說：

這個我覺得就是公務機關大概最麻煩的一件事，所有企業都在要求當責，現在沒有人要求叫做職責，因為職責是說你要負責這件事情…那每個人都把自己的事情負責完了，最後事情做起來沒成，那誰負責？沒有人負責，所以我們在講當責就是講最終責任，就最終責任就是你做了你該做的事，但是你得要去顧及到這個最後這件事情如果沒弄成，你也有個責任。這個東西呢，白紙黑字寫不清楚的，它必須來自於你做事情的態度，然後成為你做事情的習慣…我做好這件事情我還得 care 一下，我這樣做會不會讓它變得不好做？…我如果前後都有關照，每個人都前後關照。（專家 E）

2. 雙面交代

除了培養文官有前後關照的態度及習慣外，問責的對象也不僅限於政府，而是系統中每個利益相關的群體都有自己「說明的責任」，這也是交代（accountability）的另一種翻譯，專家 C 提出一種政府部

門和現場工作者相互問責的觀點：

現在的 accountability 我翻譯成「交代」，也就是每一個參加協作的群體可以向內交代說為何我們作了改變？因為其他人也願意作改變，它可以對公眾向外交代：這樣子集體的改變造成甚麼樣的結果？這是雙面交代。（專家 C）

在面對教育這個牽連不同團體的領域時，期待政府能解決所有的問題，其背後預設了政府是教育政策的生產者、老師和家長是政策的消費者，但這種觀點經常也成為問題的根源之一，原本有能力解決問題的人，漸漸變成失能的等待者：

可以鼓勵提出問題的單位說，在現在這個限制之下，我們有沒有一些解決方案？或者你有沒有建議一些你自己的 power 可以完成的解決方案，因為我們通常都會期待那個有權力的人去解決所有的事情，可是哪有那麼有能力的人？沒有的。（專家 B）

鼓勵每一個站在教室裡的人、指導一個學校的人、每一個主任，每個人都有一個權力、權力範圍。（專家 D）

3. 從相互交代到公私協力

政府和民間單位的雙面交代，會導引至公部門和私部門共同面對和處理問題的新關係，這種關係講求分權和賦權，同時也要求政策擬定及實施的視界轉換。將教育系統看成生態系統，刻意打破政府和民間之間的疆界，引進更多行動者的能力及解決問題的創意。

聯合國永續發展目標…裡面的優質工作經濟成長跟優質教育，這兩個加在一起就是社會創新，大家看到投入教育其實有各種各樣的想像，並不是傳統上體制內的想像，是因為新課綱的關係，就算體制教育也可以結合旁邊社群的創造能量。（專家 C）

（四）跨域協作：生態系的重新建構

1. 做星探尋案例

課程改革可以分成兩個路徑，由上而下的路徑是發展一套知識系統（即課綱），再透過培訓老師而落實在課室中。由下而上的路徑則是透過主動向現場探求優秀的實例，並將在系統內散播這些案例，進而達到整個生態系的重新建構。

100 個老師裡面如果能找出 20% 的老師，是有熱忱、認真、有做出一些有特色的東西，如果能把這 20% 的人找出來、20% 的教學方法找出來，然後讓這 20% 的人能夠跟更多的人來分享，他 / 她就會產生很大的力量。（專家 D）

2. 搭平臺來展演

展演的意思就是說用成果來對話及分享，而不是用原則跟原理來做講習，讓原本分散在各司處的那些計畫能夠彼此看見和交流。展演能解決一個大型組織常見的問題，各單位本於權責推動許多的計畫和方案，卻因組織疆界和分工而沒有相互溝通，於是形成資源的過度集中和重疊，也讓單位之間缺乏相互學習及合作的機會。

如何讓分散在各個司處的那些計畫，有一個方式能夠同步的被看到，策展很重要…展講的是成果，或者是作法，我們在做計畫時常常會講很多原則建議，但我覺得重點不是原則和建議而已，重點應該是你實作之後的效果可能是什麼…用成果來對話，而不是用原則和原理來作講習。（專家 D）

平臺的三要素是分享、配對和共創，它可能是數位化的，也可能是實體的市集、展覽、競賽。形式多樣，但共同目的是讓多對多的聯結可以形成。

3. 以故事來協作

一個群體要形成共同的文化，需要經過消息的交換、故事的傳講、意識的改變，最終才能形成共同的想像。因此要形成協作的文化，

就需要有人帶頭說故事，使眾人都成為參與者和分享者。

你幫他講好故事你就是他的助手，你要不斷的幫他講故事，你就是他的助手。就是說今天某某司有一個計畫，不管它有沒有重複，可是它至少有幾個故事是很精彩的…你們要把自己當作是一個伯樂，你有電子報，但是你應該更發展更多的那個頻道。然後你就不斷去講這個故事啊，你就讓每一個故事可以講。而且透過那個故事，大家可以逐漸的拼湊成為一個比較完整的圖像。
(專家 D)

當故事漸漸拚出一張完整的圖像，就能凝聚大家對新課綱的共同想像，這才是創新邏輯，也才是真正的協作。

三、協作圖像

五位學者專家雖然從不同的知識領域和經驗切入，卻共構出一幅系統溝通及協作的光譜，在這個光譜上座落著三種不同的協作圖像。為了描繪這三種圖像，本文借用法國哲學家米榭·賽荷（1969）提出的三種溝通系統樣態，暫且將它們命名為萊布尼茲模式（Leibniz model）、赫密斯模式（Hermes model）及五旬節模式（Pentecost model）：

1. 萊布尼茲模式：萬物都經過單一端點與萬物產生關聯，這個擔任「中介」的點是唯一的調解者，雜訊被降至最低。例如 20 世紀初期的電話，所有用戶都得透過接線生的中介才能與另一位通話者建立聯繫。
2. 赫密斯模式：多中心模式，由一連串沙漏組成的網絡，傳信者盤據交叉口，訊息之流通取決於其能量與遭遇的阻截。這些傳信者就像地方有線電視的基地台，接收並強化來自中央的訊號，同時也加入自設的訊號並傳輸給用戶。

3. 五旬節模式：將多與多連結起來，直接無間。萬物共同建立起一張網絡，這個網絡裡的任一元素在沒有中介的條件下仍於與另一個元素建立關係。網際網路或許是最貼切的比喻了，共享同樣「通訊協定」的電腦能互相了解對方的意思，並能完成共同的任務。每部電腦並非只能遵守一個通訊協定，在一部電腦上可同時存在許多協定，並同時以不同的協定和不同領域的電腦通訊，因此形成一幅多元網絡、彼此相聯的景象。

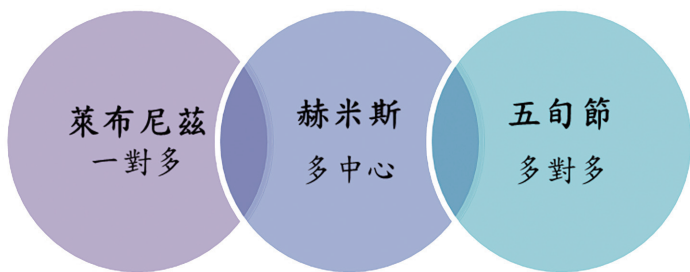


圖 3 三種協作圖像

將上述三種協作圖像應用在協作機制的分析上，我們可以得出下列三種協作機制的理想型（ideal type），它們各自有著不同的溝通原則、平臺聯繫、組織設計、人員組成、使用語言及協作工具，詳情請見下表。

表 2 協作機制理想型表

協作圖像	萊布尼茲模式	赫米斯模式	五旬節模式
溝通原則	一對多	多中心	多對多
平臺聯繫	單一平臺	共同平臺	多元平臺
組織設計	由某一單位扮演跨系統協作平臺	以類智庫模式扮演跨系統協作平臺	每個部門均扮演跨系統協作平臺

協作圖像	萊布尼茲模式	赫米斯模式	五句節模式
人員組成	專家協助文官	文官和專家合作	不分專家與文官
使用語言	純化語言	轉譯語言	異質語言
協作工具	以管考作為協作手段	以議題作為協作工具	以故事做為協作載體
分類架構	弱分類、強架構	強分類、弱架構	弱分類、弱架構

肆、啓發及建議

一、將協作機制理想型應用到協作中心四階段之分析

本節引用伯恩斯坦（Bernstein）的「分類及架構」概念，來審視上述協作機制理想類型的分類。伯恩斯坦的「分類」指的是不同學科之間界線維持的程度，「架構」則是指知識傳遞和接受的脈絡形式，若將其應用在協作機制的分析上，分類是指不同單位之間界線維持的程度；架構則是指在協作關係中，協作機制和業務單位對於議題的選擇、組織、進度與時程的控制程度。萊布尼茲模式可能對應至弱分類、強架構以及強分類、強架構；赫米斯模式對應的是強分類、弱架構；五句節模式對應的是弱分類、弱架構。

若以此觀點回顧教育部協作機制的發展過程和運作模式，會發現這四種分類及架構可分別對應至協作中心的四個發展階段：孕育、新生、淬鍊、沉潛（請見表 3）。

- （一）強分類、強架構：對應到協作機制前導型研究中的模式（孕育期）
- （二）強分類、弱架構：對應到實體化前的運作模式（新生期）、及專辦模式（沉潛期）

- (三) 弱分類、強架構：對應到協作中心實體化之後的運作模式（淬鍊期）
- (四) 弱分類、弱架構：對應一種多元的、網絡的協作模式，它介於赫米斯到五旬節模式之間

表 3 分類架構與協作圖像對應表

弱分類、強架構	強分類、強架構
協作中心實體化之後的運作模式—淬鍊期	協作機制前導型研究中的模式—孕育期
弱勢版的萊布尼茲協作模式	強勢版的萊布尼茲協作模式
強分類、弱架構	強分類、弱架構
實體化前的運作模式—新生期 專辦模式—沉潛期	協作創新模式
赫米斯協作模式	接近五旬節協作模式

二、對協作機制運作思維之啓示

本文從三組兩難問題出發，經過四個關鍵概念，並歸納出三種協作圖像，站在這樣的基礎上，本文要提出下列啟發和建議與讀者討論：

- (一) 透過創新的媒介蒐集現場的資訊，並尋求更寬廣及即時的管道與現場工作者溝通

不僅將浮上檯面的新聞視作資訊，更主動去理解廣大學校及老師的想法和感受，若前者是拍擊岸面的「浪花」，後者則是潛藏卻深遠的「伏流」。除了蒐集資訊，也要有即時反饋訊息給現場的平臺或管道，不論是透過一個順暢的平臺，或者透過各網絡的節點來傳播。

（二）除將課綱視為「標準和規範」，更進一步期待其能成為「通訊協定」

重新定位課程綱要在課程治理中的角色和功能，除規範教育工作者要以何種方式達到什麼目標，而是將其視為一種教育工作者相互溝通時要遵守的「協定」。通訊協定的是電腦間互相通訊且受共同認定的協議標準，網路上所有電腦都必須依照此標準來互相通訊，才能使各個電腦間互相了解對方的意思，並能完成其共同的任務。在一部電腦上可同時存在許多協定，並同時以不同的通訊協定和不同領域的電腦通訊。應用在課程治理上，每間學校和每位老師都和他們面對的家長和學生有著不同的協議，我們期待課綱能成為串連這些協議的「協定」。

（三）以過程導向的協作治理，形塑新的問責文化

過程導向的協作治理是指提出更合適的程序，並不斷示範更好的解決方式，直到事務人員自願採用為止。網際網路社群、開放文化社群，包括維基百科，都是這個價值的體現。這種「協作式治理」是一種開放性的組織模型想像，它強調群體自發合作的過程與方法，其態度是一種習慣於充滿矛盾、論辯、不確定性與必須不斷學習。（龔卓軍，2018）

（四）創造課程治理的網絡協力平臺

透過部內協作及公私協力，進行展演和故事的傳講，以凝聚社會大眾對課綱的共同想像。在文化轉換的過程之中，協作機制在組織內要扮演政府工作團隊的潤滑劑、對外要扮演公務機關與民眾溝通的翻譯器、成員個人要當工作經驗及知能的傳遞種子。

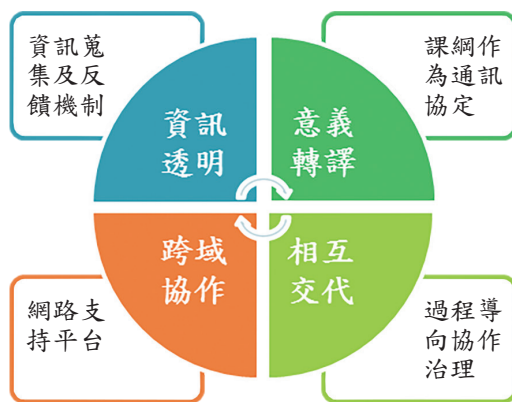


圖 4 創新協作機制圖

三、具體建議：協作機制的調整與轉型

- （一）在協作想像上，從單一平臺，到多元平臺；從單一核心，到多元核心；從代理人間接協作，到單位直接協作。強調部門與部門之間直接連結，重視每個部門的分享、參與及共創。
- （二）在任務設定上，從課程事務的任務協作，到兼顧教育創新的永續協作。講求「標」、「本」兼治。
- （三）在組織定位上，能發揮智庫功能，有系統整合現場需協作議題，不僅發掘問題，也提供解決策略，讓實務推動可以無縫接軌。
- （四）在行政倫理上，既促進政府部門治理跨域協作，對行政系統有幫助，但不直接指揮各單位，也不造成各單位負擔。在未來協作議題的規劃上，首要著重跨系統的連結，系統內之事務則由各單位本於權責處理。

本篇完稿時間為 109 年 7 月。

參考文獻

王瑞賢（譯）（2005）。**教育、象徵控制與認同：理論、研究與批判**（原作者：Basil Bernstein）。臺北市：聯經。

伍啟鴻、陳榮泰（譯）（2018）。**寄食者：人類關係、噪音、與秩序的起源**（原作者：Michel Serres）。臺北市：群學。

龔卓軍（2018）。組織的弔詭：無政府主義者的觀點。**藝術家雜誌**，2018年10月號。

馮克芸（譯）（2019）。**決策的兩難：釐清複雜問題，跨越二選一困境的思維模式**（原作者：Roger Martin）。臺北市：天下文化。

吳林輝（2020）。國家課程跨系統協作機制的演化及反思。**課程協作與實踐第四輯**。臺北市：十二年國教新課綱推動專案辦公室。