

跨部門教育合作中的多行動者協調機制

— 以辦理國小設計思考工作坊為例

一、研究概述（75 字）

本研究以活動理論為框架，分析跨部門教育合作中多行動者如何在目標張力下，透過分散式協調機制推動國小設計思考工作坊，並闡明協調功能在不同情境下，於不同主體間的動態分布與轉換。

二、研究目的

在當前強調跨部門合作與教育創新的脈絡下，法人單位、公益團體與學校等多元行動者逐漸共同參與課程實踐。然而，不同行動者基於其組織屬性，分別承載政策績效、社會影響與教學實踐等差異化目標，使合作並非建立於目標一致，而是建立於「為達成各自目標所需的共同實踐過程」(Bryson, Crosby and Stone, 2006; Bryson, Crosby and Stone, 2015)。

在這樣的合作關係裡，設計思考工作坊作為一種課程實踐的形式(Akkerman and Bakker, 2011)，成為不同目標得以交流的關鍵場域。然而，既有研究多將協調視為單一核心行動者的功能(Okhuysen and Bechky, 2009; Jarzabkowski and Feldman, 2012; Dittrich and Seidl, 2018)，較少關注在多行動者的情境下，協調可能分散於不同組織之間(Marocco and Talamo, 2022)，並在互動過程中動態運作(Karppi, Aramo-Immonen, Hyrkkaïnen and Jokisaari, 2024)。

基於上述研究缺口，本研究旨在探討：

1. 跨部門合作中不同行動者如何基於其目標與組織屬性發展協調行為；
2. 協調功能如何在多行動者之間分布與轉換；
3. 提出多行動者情境下的「分散式協調機制」，說明其如何支持跨部門共識形成與課程實施。

三、研究方法

本研究採質性個案研究法(Yin, 2018)，以一項由公設財團法人、公益團體與多所國小共同推動的設計思考工作坊為研究對象。資料來源包括：(1) 課程籌備與執行過程的參與式觀察 (2) 跨組織協調會議與溝通紀錄 (3) 關鍵參與者的半結構式訪談。

分析框架採用活動理論。活動理論強調行動由目標(object)所驅動，並關注不同活動系統之間在工具、規則與分工上的交互作用及其所產生的矛盾(Engeström, 2001; Engeström and Sannino, 2010)。相關研究亦將這個觀點應用於不同情境中(Chu, Glad and Wever, 2021; Adamides, 2023)。

在分析方法上，本研究以活動系統作為分析單位，將公設財團法人、公益團體與學校視為具有不同目標與行動結構的活動系統(Engeström, 2001)，並分析其在互動過程中的協調關係與轉換機制(Marocco and Talamo, 2022)。以「協調事件」作為分析單位(Okhuysen and Bechky, 2009; Faraj and Xiao, 2006)，透過辨識與編碼協調情境與行為表現，分析協調功能如何在多行動者之間分布與轉換，進而理解「分散式協調機制」的運作方式。

四、研究結果與討論

本研究預期提出「多行動者的分散式協調機制」，闡明協調並非集中於單一核心行動者，而是隨跨部門互動過程，在不同行動者之間動態分布與轉換。

多行動者合作建立於「為達成各自目標所需的共同實踐過程」，公設財團法人、公益團體與學校分別承載不同目標，但透過課程實踐部分重疊與資源依賴關係，構成合作基礎(Marocco and Talamo, 2022; Ahmad and Esposito, 2025)。在實際推動合作過程中，不同行動者的目標存在差異，這個差異造成的「目標張力」(Engeström, 2001; Engeström and Sannino, 2010)包括計畫目標與教學需求的落差、學校間執行條件差異以及跨組織溝通成本等，這些張力成為協調機制的觸發條件(Marocco and Talamo, 2022; Karppi et al., 2024)。在協調功能運作上，本研究辨識出三種情境化協調角色：

1. 公設財團法人扮演「目標協調者」：當不同行動者的目標之間出現落差，透過課程設計調整作為中介，將不同目標轉化為可嵌入於工作坊的方案，使其在實踐過程中達成暫時性對齊；
2. 公益團體作為「關係協調者」：當多所學校參與門檻較高或信任基礎不足時，透過既有網絡促成參與並降低合作成本；
3. 核心學校扮演「網絡內部協調者」：當學校間需求與執行條件不一致時，進行需求整合與橫向溝通。

這些協調角色並非固定分工，而是依情境動態轉換，形成分散式協調結構(Karppi et al., 2024)。本研究回應了既有協調理論偏重層級控制或中心化協調的觀點(Jarzabkowski and Feldman, 2012; Dittrich and Seidl, 2018)，提出「分散式協調機制」作為一種跨活動系統調節過程的理解(Marocco and Talamo, 2022)。

本研究指出，跨部門教育合作中的協調，應被理解為一種嵌入於實踐過程中的動態調節活動。行動者之間的目標張力並非需要消除，而是作為觸發協調行動的關鍵條。在這個過程中，協調並非集中於單一核心行動者，而是呈現分布性，依據情境在不同行動者之間轉換，使不同主體在不同時刻承擔協調功能，進而維持整體行動的可行性。

關鍵字：活動理論、分散式協調機制、設計思考、教育創新、跨部門合作

參考文獻

- Adamides, E. D. (2023). Activity theory for understanding and managing system innovations. *International Journal of Innovation Studies*, 7, 127–141.
- Ahmad, Z., & Esposito, P. (2025). Collaborative governance for social change and environmental sustainability: A case study of Campania region. *Administrative Sciences*, 15(6), 217.
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663.
- Chu, W., Glad, W., & Wever, R. (2021). A meta-synthesis of the use of activity theory in design for sustainable behaviour. *Design Science*, 7, e17.
- Dittrich, K., & Seidl, D. (2018). Emerging intentionality in routine dynamics: A pragmatist view. *Academy of Management Journal*.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1–24.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169.

- Jarzabkowski, P. A., Lê, J. K., & Feldman, M. S. (2012). Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. *Organization Science*, 23(4), 907–927.
- Karppi, M., Aramo-Immonen, H., Hyrkkänen, U., & Jokisaari, M. (2024). Emergence of shared leadership in project teams: The role of events. *Project Leadership and Society*, 5, 100145.
- Marocco, S., & Talamo, A. (2022). The contribution of activity theory to modeling multi-actor decision-making: A focus on human capital investments. *Frontiers in Psychology*, 13, 997062.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463–502.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.