

精進教學計畫夥伴協作縣市經驗對 推動十二年國民基本教育課程綱要之啟示

張素貞

國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處副教授

李俊湖

國家教育研究院前人力發展中心主任

王立杰

台南市政府教育局前督學室主任

陳佩玲

國民及學前教育署國課科科員

廖慧伶

國民及學前教育署國課科科員

一、前言

隨著時代的推移演進，面對全球化趨勢瞬息萬變，政府與民間關係亦隨之複雜多變，為發展組織效能提升政府施政競爭力，以因應當前面臨之各種挑戰，並滿足民衆對政府功能的需求，有必要重新思考組織運作體系及模式。其次，近年來我國在政治、經濟、社會等各方面產生巨大衝擊與轉變，教育當然也深受其影響，導致各教育階段均面臨許多興革問題，也促使加強教育改革的地步。尤其，隨著網際網路新科技發展，傳統科層體制思維已不符現代社會多元流動的價值，因而大家正走到了歷史轉捩點，組織應該拋棄城堡威權心態，重新思考互榮共享，鼓勵大家參與，在組織內外打造協作文化，讓資訊與知識在組織中自由流動，因此，組織協作成爲當前推動各項政務的重要思考方向。

十二年國教政策推動造成一國多制，中央與地方未能齊一作法，以致衍生許多問題，顯示中央和地方教育行政主管機關在推動教育改革之時，未能積極建立夥伴合作關係，整合雙方歧見尋求共識，以利於互動式專業主義的發展和學校變革的開展（Fullan, 1991），以致本來應該形成「聯合陣線」的關係，反而造成「各自爲政」的現象。因此，建立政府與其他組織的夥伴協作關係，形成良好的互動關係，除有助於樹立參與主體的多元性外，也吸附各種資源與力量形成良好的互動處理機制，藉由資源互補及夥伴協作關係，累積各方力量有效解決複雜政策問題，實現多元治理概念，進而形成雙方相互信任、相互支持、相互依賴，共同建立密切的夥伴關係，實現對公共政策的有效治理。

精進教學計畫爲教育部與地方政府在課程教學政策上協作平台，透過諮詢輔導、增能發展及資源與資訊的協

作，來協助課程與教學相關政策的推動與落實，對九年一貫課程實施而言，是一股重要的專業支持力量。面臨即將推出的十二年國民基本教育課程綱要，在整體環境與社會氛圍上與九年一貫課綱推出時已有明顯差異，其宣導與推動的過程必然面臨更大的挑戰，本文藉由探討目前精進計畫的協作機制，期能提供未來推動十二年國民基本教育之新課綱參考。因此，全文先敘述精進計畫之發展，其次說明夥伴協作之意義，然後分析精進計畫相關協作內容，最後提出新課綱推動的參考策略。

二、精進教學計畫發展與推動

教育部於2017年推出精進教師課堂教學能力實施計畫，就計畫之目的而言，主要是改進教學、提升教學品質及學習成效，「精進」兩字之意涵，有「專心求進」之意，故「精進教學」在於促進教學有更進步的表現及作為（教育部，2010）。基於掌握縣市發展精進教學計畫及推動精進教學計畫之組織，及瞭解縣市精進教學計畫從研訂、審查、執行至追蹤檢核之問題，教育部特於2010年委託國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處，進行「精進教學計畫推動成效與輔導機制」之探究，結案報告中提出縣市辦理精進計畫成效評估之方法與初步指標外，亦指出應將原有縣市輔導諮詢委員機制重新加以整合，有計畫、有組織、有系統的協助縣市精進教學計畫之規劃、執行，以及落實辦理精進教學相關審查、研發、培訓及成效檢核等事宜，期能有效協助縣市精進教學計畫之推展（張素貞、吳俊傑，

2011）。

基於精進教學計畫在規劃、輔導、追蹤及成效上仍需落實之考量，教育部於2011年提出「輔導縣市精進教學推動與成效評估計畫」專案，其目的為：輔導諮詢、成效評估與增能探究；教育部並組成輔導諮詢團隊，分「期中檢核」、「前置規劃」、「計畫自評」三階段提供地方政府適切之諮詢、輔導服務。本計畫實施一年後，為因應十二年國教之實施、整合直轄市、縣（市）相關資源及強調學生學習成效等目標，進而在2013年起調整為「十二年國民基本教育精進國中小教學品質計畫」。

精進教學計畫在協助各地方政府建構整體性課程與教學領導機制，規劃並執行教師專業發支持體系，以提高教師課程與教學專業知能，提升學生學習成效為目的。因此，中央與地方及相關單位應該形成教育夥伴，以發揮教育組織協作互惠的精神共同推動，以落實課程教學，進而提升教學品質。

三、夥伴協作之概念

現代社會日益多元，組織間協調合作更為必要，夥伴關係因而受到重視，什麼是專業夥伴關係？Goodlad（1990）使用「共生」（symbiosis）一詞表達學校組織之間的合作關係，突顯了關係中「互惠」的特點。Tompkins（1995）指出夥伴關係具有長期的關係、頻繁的溝通、相互的合作、資訊的分享、建立互信的實踐等特質。Adams（2000）提出教師網絡即是一種專業社群，透過教師同儕間持續的合作、交流、溝通、互惠及共同成長，能充份發揮學校、教師合作

表1 協作的策略矩陣

關係類型	定義	關係	特徵	資源
網路連結 (networking)、	基於相互利益交換資訊	非正式	投入少量時間；低度信任；不需要分享地盤；主要焦點是資訊分享	無資源分享知必要
協調 (coordinating)、	基於相互利益交換資訊；修改活動以達成共同目的	正式	投入中等時間；中度信任；不需要分享地盤；主要焦點是提供更友善服務及資源	無或少量資源分享
合作(cooperating)及	基於相互利益交換資訊；修改活動以達成共同目標；分享資源以達到共同目的。	正式	投入大量時間；高度信任；分享彼此地盤；主要焦點是分享資源達共同目的	中等程度資源分享；分擔部份責任、危機及獎勵
協作 (collaborating)	基於相互利益交換資訊；修改活動以達成共同目標；分享資源及提升對方能力以達到共同目的	正式	超時投入；高度信任；主要焦點相互提升能力達成共同目的	完全資源分享；承擔所有責任、危機及獎勵

資料來源：Roberts(2004). Alliances, Coalitions and Partnerships building collaborative organizations(p.28). Canada: New Society Publishers.

與共同成長之主動性、團隊精神與自我導向的學習。黃政傑（2000）認為教育夥伴關係的建立，乃是為了教育上的目的，在教育過程中尋求相關機構合作，建立共存共榮的關係，以促進教育品質和教育效能的作法。歐用生（2004）認為是教育夥伴是指具有共同目標和願景的不同團體「聯合起來做事」，但仍有各自之目的和利益，個別發揮優點並能保持彈性，促進課程革新。莊明貞（2007）指出「合夥」的概念涵蓋三種關係，一是「合作」、二是「共生」、三是「兩個機構有機發展」。孫志麟（2007）則認為夥伴關係的發展，是一個長期的、持續的動態發展。

協作也是現代社會的重要特徵，但是協作並不易界定其意義。Roberts（2004）曾針對網路連結（networking）、協調（coordinating）、合作（cooperating）及協作（collaborating）

依據定義、關係、特徵及資源等部分加以區分說明如表1，以釐清彼此的差異，並因此而能對協作有較為清晰的認知與掌握。

Lank（2006）認為協作有幾種重要意義，首先是不同的組織要共同成就一個或者是多個結果，因為組織的不僅視彼此的連結，如果彼此之間並無成就一項共同結果，就無法嚴謹的視為協作關係；其次，協作的關係並非口頭與形式的或口惠而實不至，而是需要透過分佈（distributed）領導概念，展現出具體行動，共同支持與承擔危機；而且協作的核心關鍵是雙方必須具有平等地位且能建立雙方的共識。雖然組織間可能仍存在階層的威權關係，但是雙方都具有發言權，而且真正協同關係難以區分領導者與參與者，其角色是互相交織的，在可能因應不同的議題及時間點，其領導者也會有所差異。

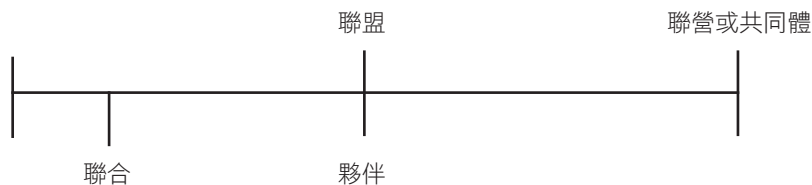


圖1 鬆散至緊密協作結構的系列形式

資料來源：Roberts(2004). *Alliances, Coalitions and Partnerships building collaborative organizations*(p.26). Canada: New Society Publishers.

Linden (2002) 也提到協作含有一起出力 (co-labor)、有關共同成果 (joint effort) 及歸屬感 (ownership) 等概念，其成果並非屬於單方，而是雙方共有。因此協作是來自於不同組織人們，透過一起努力、資源、決定及分享歸屬感來達成其組織目標。協作意指是基於相互利益交換資訊，設計活動以達成共同目標，分享資源及提升對方能力以達到共同目的，協作之組織間存在正式關係，其特徵包括超時投入任務、彼此具相互高度信任，其主要焦點是提升相互能力達成共同目的；在資源上完全資源分享，相互承擔所有責任、危機及獎勵。

夥伴與協作如何加以區分，Roberts (2004) 曾針對協作的結構提出的說明，圖一中左邊的協作是最寬鬆，到右邊的協作形式是最嚴緊，在光譜左邊的出現的形式就是聯合 (coalitions)，它們通常是低度結構關係，往往只在某些權限和決定過程相互依賴，如在建構共同願景上能達成一致的目標，並容易於被用於行銷目的與倡導理念上。夥伴關係 (partnership) 其鬆動程度稍低，夥伴成員在工作推動過程中，都能一起同甘共苦共同努力執行以達到成功的目標。夥伴關係在政府組織中特別受到青睞，

因為他們可以通過合約協議的掌控，有組織的協商進行方式及服務內容。另一個在光譜中段的協作形式是策略聯盟 (strategic alliance)，其義意與夥伴關係意義接近，策略聯盟則涉及至少兩個合作夥伴，一旦建立策略聯盟關係後，在法律上是獨立的個體，在工作任務上彼此分享利益及和管理控制權，並且持續對一個或多個技術與成果的策略領域持續有所貢獻。

在上述任何情況下，一旦確認有一個明確的目的或共同的目標涉及高度專注的服務或一種結構上要共享管理功能實，這就是一種聯營 (joint venture) 及共同體 (consortium) 的組織，他們之間需要正式的協議來設定夥伴貢獻和資源上的承諾，不過這時夥伴組織仍然自主，具有獨立決定的委員會和管理。

總之，夥伴是協作的一種形式，夥伴能成就互惠合作共同發展的關係，其關係也非固定，而是會隨著時間與情境持續調整與發展的動態關係；協作則在目標、資訊、資源、責任、相互增能等層面發展其關係。精進教學計畫就是以夥伴協作的關係，期望能在理念與目標、政策與計畫、權力與責任、研發與推動、增能與發展及資源與資訊上建立

夥伴協作關係。

四、精進教學計畫與縣市夥伴協作關係分析

(一) 理念與目標夥伴協作

教育部透過經費補助來協助地方政府辦理相關教育人員的專業發展活動，提升國民中小學教學品質；地方政府則負有推動學校課程發展，提升其課程教學整體品質和責任，因此藉助精進教學計畫，地方政府得以整合教育行政資源及學校教育人員的力量，共同規劃、推動及落實課程發展與實施。

其次，九年一貫課程實施以來，教育部期望建立課程教學的支持體系，透過中央、地方、學校三級的輔導機制，共同構建專業教學輔導人力資源，期望自理念的宣導、課程轉化及相關配套措施都能藉助專業人力協助學校教師改進教學。地方政府長期以來所建置的地方國民教育輔導團的教學人力，則是扮

演推動課程改革與發展的重要推手，因此，強化課程教學發展的理念，及善用教學專業支持人力，以增進教師教學能力，提升學生學習品質，是教育部及地方政府共同的理念與目標。

(二) 政策與計畫夥伴協作

精進教學計畫也配合教育政策推動適時調整因應，如配合十二年國民基本教育政策推動，將計畫修訂為「十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫」（教育部，2012a），將十二年國民基本教育政策二十九個實施方案中，與課程教學提升有關之基礎工程，具體轉化為補助計畫之辦理內容，並建立督導考核系統，確保計畫落實十二年國民基本教育政策。

十二年國民基本教育整體推動中，透過「課程與教學」為主軸實踐目標，其與精進教學計畫辦理內容對照如表2，整體說明如下：

表2 十二年國民基本教育政策方案與十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫辦理內容對照表

十二年國民基本教育政策方案	十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫辦理內容
升學制度的改進-免試入學	1.課程研究發展計畫：學校將有更大的空間進行課程與教學的創新，有利特色課程發展，並提供學生精緻、創新與務實致用的教育內容。
落實國中教學正常化	2.專業研習：教師專業授課
	3.師資結構調整（第二專長進修，配課教師進修）
	4.課程審查與督導正常化教學制度
品質提升	5.有效教學、差異化教學（教學質變）
學習成效提升	6.多元評量（多元方式了解學習成效、激發學習動機）
適性輔導	7.適性輔導、生涯發展教育
確保學習力	8.補救教學（基本學習內容）

資料來源：教育部國民及學前教育署（2013）。103年度教育部國民及學前教育署補助辦理十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫工作手冊(IX)。臺北市：作者。

精進教學計畫除強調政策協作外，並重視計畫內縣市、輔導團、及學校層級計畫整合，也期待與中央團輔導及三區策略聯盟間協作，讓資源及經費發揮更大的成效。

（三）權力及責任夥伴協作

精進教學政策是「課程與教學領導的權力移轉」，是「實現直轄市、縣（市）課程的整體思維」，其精神與價值在於「實現直轄市、縣（市）層級的課程發展」（教育部，2011），因而，直轄市、縣（市）應負起課程與教學推動的主導角色，包括確立地方政府本身對於課程教學發展的規範、領導、管理、運作和治理等責任。因此，目前由教育部聘請輔導諮詢委員協助地方政府發展整體規劃、調整推動組織、善用相關資源及持續落實推動。

本計畫以教育部國民及學前教育署原設立之輔導諮詢小組委員為基礎，結合課程與教師專業成長領域之學者專家及長期投入本計畫實務之教育人員成立推動小組，並以夥伴協作的關係參與各直轄市、縣（市）規劃、審查、執行乃至檢核追蹤，提供適切之諮詢輔導及專業支持，協助教育部國民及學前教育署辦理精進教學相關培訓、審查、獎勵、研究及成效檢核等事項。

教育部於2010年檢視精進教學計畫推動成效與輔導機制後，除訂出直轄市、縣（市）辦理精進計畫成效評估之方法與指標外，亦將原有輔導諮詢委員之機制重新加以整合，有計畫、有組織、有系統的協助直轄市、縣（市）規劃、執行與檢核。因而，自2011年起即

以教育部原設立之輔導諮詢小組委員為基礎，結合課程與教師專業成長領域之學者專家及長期投入本計畫實務之教育人員，成立推動小組委員，分「期中檢核」、「前置規劃」、「計畫自評」三階段協助地方政府，以夥伴協作的關係參與直轄市、縣（市）規劃、審查、執行乃至檢核追蹤，提供適切之諮詢、輔導服務（教育部，2011）。

國教署針對相關課程教學政策或法令調整與修定，如每年度精進國民中小學教學品質要點及精進教學三階輔導諮詢計劃，均先由專家學者及推動小組委員、縣市承辦人員共同討論計畫內容後，再邀請地方教育局（處）相關人員，交換政策意見，並評估作法可行性（教育部，2012b）。

（四）研發與推動夥伴協作

推動課程教學發展必須進行協作式的研究，從研究中所得到的發現及實務運作過程反思相關經驗，逐步推廣應用以擴展影響層面，達到全面推動之效果。因而，每年針對前一年精進計畫推動尚須強化部分，邀請學者專家或實務工作者討論撰寫工作手冊，以期透過手冊內容除傳達教育部課程教學政策外，更強調教師專業發展與推動策略，期望引導教師成為課程教學變革推動者、領導者及持續反思的教育工作者，並集結這股力量共同推動課程教學的改革。因此利用手冊的編輯，提供有用的經驗和建議，以供學校及教師參考。

如本計畫建議學校規劃專業成長活動宜參考下列作法：如針對各領域教師需求（特別是專長教師），規劃相

關成長課程，並且帶入實作；規劃研習能朝向有系統、帶狀方式規劃，致力連結專業成長與教學實踐之關係。或可選若干重點主題，設計實踐導向的專業成長，以實踐與省思方案，落實於教學現場；此外對於專業學習社群推動及專業發展成效評估部分，除陳述理念重點外，更設計具體工具，提供學校教師應用之參考（教育部，2011）。

另外，在進修方式上，也建議由專家講述為主的方式，逐漸轉向行動研究、專業社群、教學觀察等多元進修模式，這些轉變標誌教師專業發展理念已朝發展教師教學實務的方向調整；地方政府在策略上也自主規劃空間，如採用學習共同體、分組合作學習、觀課議課、同儕夥伴支持等方式，以因應教師需求，關注課堂教學。（李俊湖，2011）

（五）增能與發展夥伴協作

各縣市精進教學計畫順利推行，基層承辦人及課程督學扮演關鍵之靈魂角色。為增進縣市承辦人與課程督學之能力，專案特協助國教署規劃工作坊與成長研習等活動，使地方政府更了解精進教學計畫之內涵，並透過經驗分享習得撰寫符合縣市需求之計畫方向與功力。要求學校領導人參與培訓、發展當地教材、鼓勵教師主動參與社群及倡導教育人員共同協作落實

2011年曾輔導辦理課程督學與承辦人員研習，亦編輯手冊提供直轄市、縣（市）規劃參考，但仍發現地方政府相關人員對於精進計畫仍不夠了解（張素貞、吳俊傑、廖慧伶，2011），同時基

於因應新年度精進教學計畫轉型之需要，特別規劃撰寫人員工作坊，分北、中、南三區辦理說明會暨工作坊，期使各直轄市、縣（市）能更為精準掌握精進教學政策精神與重點，將政策美意能具體實踐。

（六）資源與資訊夥伴協作

網路是一種資訊協作重要平台，在推動課程與教學政策過程，可以溝通政策內容，協助教育人員掌握相關政策，並透過交流互動，發展專業能力。網路社群也能經由分享討論，促進成員建立夥伴關係，協助教師學習與教室改變，換言之，網路平台是溝通與交流平台，更是資訊與資訊匯流的中心，教育人員從網路社群中能獲得課程教學專業知識與經驗，幫助學生學習。因而，教育部建構課程與教學輔導網絡，設置「國民教育社群網」成為教師教學支持系統，並分享課程與教學資訊與資源，也具有諮詢服務及鼓勵教育人員專業對話之功能，以解決教學疑難，提升教師教學效能。

「國民教育社群網」為中央層級課程與教學輔導體系、地方政府課程行政體系分別設立「中央課程與教學輔導組工作坊」及「三區策略聯盟工作坊」，同時依課程性質分設專業工作坊，提供中央、地方課程與教學輔導人員快速便捷之聯繫互動，使其成為中央與地方有效溝通的平台（張素貞、李俊湖，2013）。

精進計畫經費則依據行政院公布補助標準，依據地方政府財力狀況，補助比例由70%至90%，地方則須分擔部分費

用，顯示在投入經費資源，也能共同分擔發揮資源夥伴協作的功能（教育部國民及學前教育署，2014）。

五、精進教學計畫夥伴協作經驗對十二年國教課綱推動之啟示

（一）成立課程教學協作平台

教育部於民國102年成立中小學師資、課程、教學與評量協作中心(教育部，2013)，包括師培系統、課研系統、課推系統、評量系統等跨系統之連結、整合及協作，各系統也設置系統協作工作圈，各以一二級協作整合協調，以有效落實教育政策，雖然各項工作任務分工明確，有相關單位負責，但在課程與教學推動與實踐過程，需要專業夥伴長期支持與陪伴。換言之，在課研、課發及評量的組織間，需要長期持續的專業協作，因此成立長期專業課程教學協作平台，有助於促進專業夥伴的協作，強化課程與教學推動的協調合作。

（二）規劃學校整體課程與教學發展藍圖與架構

課程教學推動與發展應有整體藍圖與架構，目前地方政府之精進教學計畫均能依據其環境與需求，整體規劃課程與教學發展圖像，並建立中長期發展目標及分年應達成之指標，也依據各自權責，研訂其角色及責任，定期檢核整體推動成效。

但是在學校並未有相對應規劃，因而無法全盤思考其課程發展之需求與構想，更缺乏中長期課程教學發展計畫，也未強調學校教育人員之課程教學之職責除，未來應該建置學校課程教學推動

藍圖與架構，並透過三級輔導體系的協作，建立更為緊密的夥伴關係，共同推動課程發展。

（三）加強相關組織夥伴協作關係

課程教學發展相關組織包括較教育部、國家教育研究院、師資培育大學及中心、地方政府、學校及民間各種支持組織。地方政府在政策推動、資源經費及人員素質等有落差；學校也因環境、學生背景、師資條件及學校文化等因素造成差異。基與夥伴協作的理念，除加強相關組織間的夥伴關係外，可思考以縣市群組及學校群組的方式，來共同帶動教育整體發展。

（四）整合串連網路資訊服務

網路興起後便於資源流通與資訊交換，讓彼此溝通聯繫更為容易，目前各縣市大多能建置教學資源網站，提供教學示例、教學影片、評量試題、補救教學教材等資源供教育人員或學生運用，但因缺乏整合規劃，以至彼此系統與檔案格式均無法互通，造成資源重複投入，未來應統一資料格式，並思考以分工合作方式共同建置後共享資源，以發揮資訊科技帶來的便利，也避免競相投入導致資源稀釋或效益不高的問題。

（五）形塑學校成為課程教學專業團隊

目前國家教育研究（2014）規劃「十二年國民基本教育課程綱要總綱」（草案）強調：以「核心素養」做為課程發展之主軸，並規範教師每學年在學校整體規劃下，至少公開授課一次，進行專業回饋，其立意雖好，但「核心素養」理想如何透過教學歷程去實踐，對

教師而言是一項挑戰；至於公開授課及回饋，以及如何有效增能教師及相關行政人員，展現課程教學領導專業素養，

整合教育人員集體力量，共同帶動學校成為教育專業團隊，都需要規劃完整相關措施。

參考文獻

- 李俊湖（2011）。實踐本位教師專業學習規劃。《教師天地》，175，31-37。
- 孫志麟（2007）。跨越疆界：大學與中小學夥伴關係的發展。「教育策略聯盟與經營管理」國際學術研討會發表之論文。國立嘉義大學教育學院。
- 教育部（2010）。精進教學計畫推動成效與輔導機制之探究結案報告。教育部國民教育司專案報告。未出版，臺北市。
- 教育部（2011）。100年精進教學計畫工作手冊。臺北市：作者。
- 教育部（2012a）。「十二年國民基本教育精進國中小教學品質計畫」工作手冊。臺北市：作者。
- 教育部（2012b）。101年度輔導直轄市、縣（市）教學品質整體提升與成效評估計畫結案報告。教育部國民教育司專案報告，未出版，臺北市。
- 教育部國民及學前教育署（2014）。104年度教育部國民及學前教育署補助辦理十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫工作手冊。臺北市：作者。
- 張素貞、李俊湖（2013）。中央輔導地方推動精進教學計畫之策略分析。《教育研究發展月刊》，226，48-64。
- 張素貞、吳俊傑（2011）。從「深耕」到「精進」一九年一貫課程與教學輔導機制之推動。《教育資料與研究雙月刊》，98，101-124。
- 黃政傑（2000）。技職教育的發展與前瞻。臺北市：師大書苑。
- 莊明貞（2007）。牽手合作——大學與中小學在課程改革中的夥伴關係：一個學校本位課程發展的案例。《現代教育論壇》，14，567-583。
- 張素貞、吳俊傑、廖慧伶（2011）。精進教學計畫推動成效與輔導機制之探究。教育部委託結案報告。臺北市：國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處。
- 歐用生（2004）。大學與中小學課程改革。載於國立臺北師範學院實習輔導處（主編），《教師專業成長與實踐智慧》（頁3-20）。臺北市：國立臺北師範學院。
- 教育部委託之專題研究成果報告。臺北市：教育部。
- 教育部（2013）。中小學師資課程教學與評量協作中心設置及運作要點。取自<http://edu.law.moe.gov.tw/NewsContent.aspx?id=2192>
- 國家教育研究院（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱（草案）。取自<http://www.fssh.khc.edu.tw/UploadFiles/E2AEA34.pdf>
- Adams, J. E. (2000). *Taking charge of curriculum-Teacher networks and curriculum implementation*. New York, NY: Teacher College Press.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change* (2nd ed.). New York, NY: Teachers College Press & OISE..

Goodlad, J. I. (1990). *Teachers for our nation's schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lank, E. (2006). *Collaborative advantage: how organizations win by working together*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Linden, R. M. (2002). *Working across boundaries: Making collaboration work in government and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Roberts, J. M. (2004). *Alliances, coalitions, and partnerships: Building collaborative organizations*. Gabriola Island, B.C., Canada: New Society Publishers

Tompkins, J. (1995). *The genesis enterprise*, New York, NY: McGraw-Hill.