

校審日出天未亮
議我民主
行動手冊

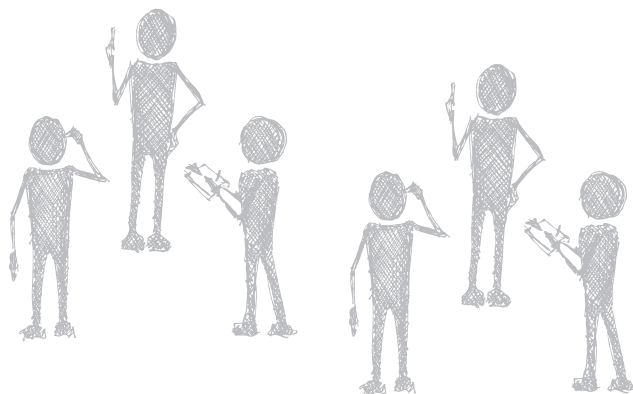
The title is composed of several elements: the characters '校' (school) and '審' (audit) are inside blue-outlined cubes; '議' (discussion) is next to a gear icon; '我' (I) is next to a hand cursor icon; '民主' (democracy) is in large blue characters; '日出天未亮' (sunrise before dawn) is in a purple speech bubble; and '行動手冊' (action manual) is in purple characters below. A megaphone icon is also present.



The background features a large, colorful geometric design with overlapping triangles in shades of orange, teal, purple, and pink. Scattered around are various icons: speech bubbles, a pencil, a lightbulb with a small pyramid inside, a plant, and several solid-colored circles in blue, green, orange, and pink.

教育部青年發展署 編印
2020年出版

目錄



前言：日出天未亮 – 如何使用本手冊.....	5
緒論：打破形式民主、捲動校務參與.....	11
一、為什麼學生自治需要審議民主？.....	11
二、審議民主如何介入校園.....	14
審議模式簡介：願景工作坊、公民對話圈、世界咖啡館.....	19
案例分享：.....	31
一、政策規劃參與：東海大學宿舍新建案.....	31
二、敲開大金庫：致理科技大學.....	37
三、打開小金庫：國立中興大學與國立臺北護理健康大學.....	43
四、強化橫向連結：文藻外語大學社團空間分配.....	53
五、擴充既有管理：國立東華大學「道路權益」審議活動.....	59
結語：為明日的公民社會做準備.....	67
附錄：.....	75
附錄一：歷年執行企劃書與成果簡報.....	75
附錄二：主持工具箱.....	77

第一部分

第二部分

第三部分

第四部分

第五部分

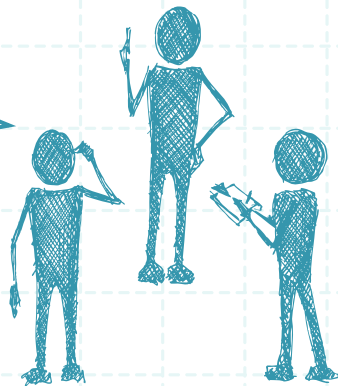
第六部分



第一部分 前言



前言 日出天未亮



日出時分，天不一定會亮。「日出」是指「日面剛從地平線出現的一剎那」，主要的變因是地球的公轉自轉，所以只要知道觀測日期以及觀測者所處的緯度地點，便能得知「日出時刻」；但是因為地球有大氣層、大氣層中有懸浮塵粒，由於光線的散射、折射，乃至於地表的水氣雲霧等因素，太陽每天都會升起，但天空卻不一定每天都會天亮。

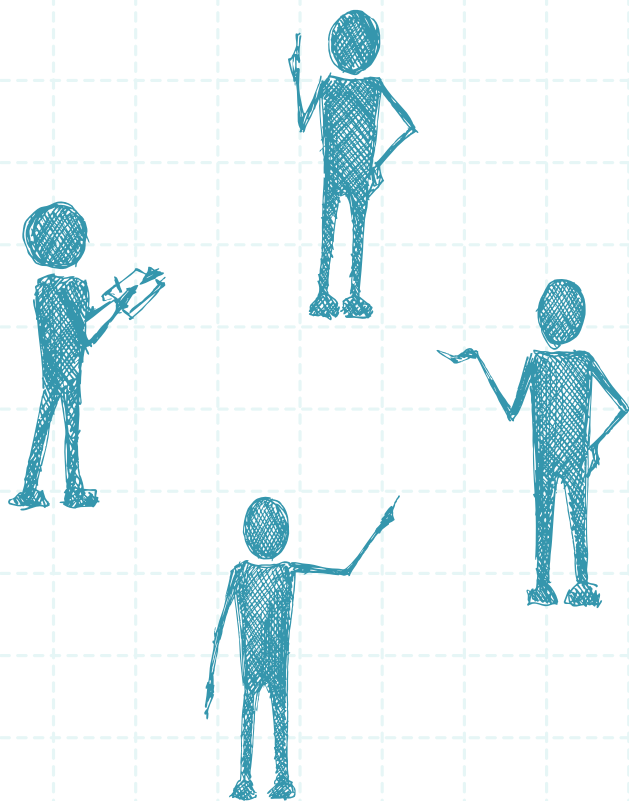
“就像臺灣的民主一樣”

理論上，我們可以設計制度：如何三權分立、如何監督制衡，乃至於各種投票的制度，這是民主的骨架；但是有了選舉制度，並不代表我們就懂得怎麼去對話、如何去面對衝突……民主的血肉是一種面對公共事務的態度，一種在生活中實踐政治的生活態度。臺灣自解嚴至今，已經三十餘年，歷經三度政黨輪替，我們社會上還有太多可以成長的空間；包含對不實資訊的判讀、對集體事務的對話、對公共議題的行動……我們都將成年，但在取得公民資格的同時，卻不一定能長出具備公民的能力。生理上的老去，不等同能力上的成長，一如日出，天卻不一定會亮；我們致力於推動這些審議活動，就是希望可以降低這些落差。

這也是為什麼，我們將這本「校園審議民主行動手冊」取名為「日出天未亮」一樣。我們的願景是：若有一天澄澈的天空，能夠讓日出就能帶來天亮。



如何讓「民主」得以深化，這也是當代政治學家們在扣問的事情。選舉所代表的「代議政治」本有其侷限，但是在公共事務愈趨專業的當代，政治決策也不可能讓每個人都滿意；然而「直接民主」該如何參與、制度該如何設計，這催生了「審議民主」（Deliberative democracy）的風潮。自上世紀 90 年代至今，各種不同參與規模的審議模式，方興未艾；本手冊搜羅與聚焦的案例，主要來自於 2018、2019 這兩年教育部青年發展署的「校園民主培訓計畫」，進行操作經驗的回饋統整。

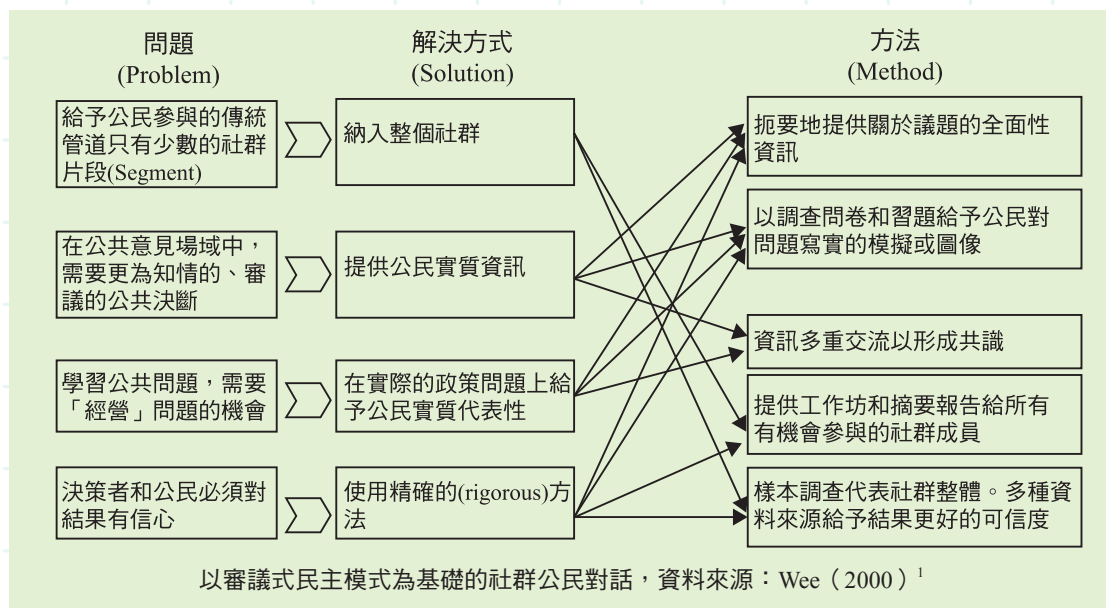


如何使用本手冊



本書以學生自治的發展困境為起點、校園民主制度為骨架、審議式討論為內容，試圖勾勒「直接民主」（審議討論）如何與「代議政治」（學生會）相輔相成。無論是哪個年度，教育部青年發展署皆針對學生自治夥伴進行了「審議民主基礎培訓」以及「審議主持進階培訓」，並鼓勵各校團隊掌握審議原則後，返校進行議題的搜集與企劃提案。本手冊所提供的案例，都是經過篩選的提案企劃，獲得補助後再另派輔導業師進行操作的專案協助。

無論在哪個政策階段，審議民主的討論模式在下圖的方法之上，另有結構性的模式可進行操作。評估國內大專校院普遍的發展特性，在培訓階段中，青年發展署特別以「願景工作坊」、「公民對話圈」、「世界咖啡館」作為基本的操作推薦模式，但在各校的企劃書中，都會針對各校不同的校園背景或是議題脈絡，作出相對應的調整。



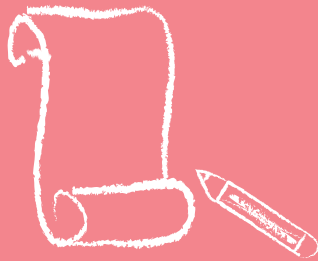
¹ Weeks, E. C. (2000). The practice of deliberative democracy: Result from four large-scale trials. *Public Administration Review*, 60(4), 360-372.

在案例分享部分，另有提供各校入選的徵件企劃，以及操作後的成果報告連結，作為分析材料。本章緒論的目的，在於呈現國內學生自治發展的需求，以及將案例試圖對應到不同的政策階段，藉此作較為系統性的分析基礎；第三部分的審議模式簡介，則是先交代各校設計審議活動的基礎，以便進入第四部分的案例分享。在案例之後，除了統整歸納出結論以外，涉及審議民主對話動能經營的「審議主持」是相當關鍵的部分，是以本手冊的附錄乃以「主持工具箱」為題，針對「引導討論」、「多元對話」提供原則性或技巧性的提醒及建議。

本手冊在分析或學術角度，恐有未盡之處，但將操作經驗加以書寫與傳承，是本手冊最重要的初衷。我們期待藉由教育部的補助，將這兩年的經驗付梓出版，以期能起拋磚引玉之效，讓各校園成員有更多元的管道，汲取審議民主的模式與觀點，藉此能更為廣泛地提升學生自治知能、深化校園民主。

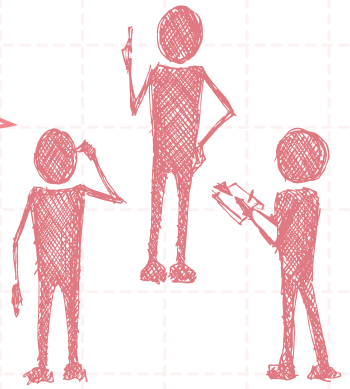


第二部分 緒論



緒論

打破形式民主、捲動校務參與



為什麼學生自治需要審議民主？

根據「108 年全國大專校院學生會環境調查」（教育部，2019）報告中指出：「各校學生會認為在『擴大學生認同』的層面應強化的面前五名為：活動辦理技巧、即時的資訊提供、發掘公共議題、溝通技巧及團隊合作等。」（P49），而在「『擴大學生權益』層面應強化的面向，前五名為：發掘公共議題、即時的資訊提供、掌握社會公共議題、溝通技巧及活動辦理等。」（P50），不難發現：公共議題、資訊揭露，不但兩個面向皆有上榜，特別是在學權的部分，「公共議題」更是遠勝第二強的「即時資訊提供」。

回過頭去檢視，學生自治夥伴，何以會想要捲動校園內的公共參與？當然一部分是因為學生自治組織在校務參與上，自認為投入不少：

就學生會自評在校務參與的投入程度，計有 123 個學生會表示「積極」或是「非常積極」，占整體 82%……而學生會對於攸關學生權益的校園公共議題，如停車格，選課系統等，則有 97 個學生會表示「大部分會」或是「一定會」投注心力關注，占整體 69%。（P31）



但這些投入，卻不一定受到一般學生的青睞或共鳴，因為普遍而言，國內大專校院的學生會改選，投票率都不踴躍。據「107 年度全國大專校院學生會概況調查」（教育部，2018）中指出：「單 1 組候選人的校數，有逐漸上升的趨勢，投票率則同樣是集中在 10-20% 這個區間，但投票率未達 10% 的學校有逐漸上升的趨勢。」

年度／選舉結果			國立大學	私立大學	國立技職	私立技職	國立專科	私立專科	合計
前 2 年	參選組數	1 組	16	21	8	25	1	3	74
		2 組	8	15	1	20	0	8	52
		3 組	2	0	0	3	0	0	5
		4 組以上	0	1	0	1	1	0	3
		未作答或無人參選	2	3	1	6	0	0	12
	投票率	10% 以下	9	9	5	14	0	2	39
		11%~20%	8	11	2	14	0	1	36
		21%~30%	5	3	1	9	0	1	19
		31% 以上	2	10	1	10	1	5	29
		未作答	4	7	1	8	1	2	23
	通過門檻校數		13	27	4	36	1	7	88

各校學生會會長選舉結果 資料來源：教育部「107 年全國大專校院學生會概況調查」（2018：21）

上述的數據勾勒出了臺灣大專校院學生自治的困境：越來越少人想要參與（包括參選），也越來越少人想要投票。這與筆者長年參與在學生自治活動中的觀察，不謀而合：「學生自治」成為特定小圈圈的活動，「反正選來選去都是那一掛的人」成為大部分學生的心聲，而這個組織卻無法像一般社團會「倒社」，因為大學法及專科學校法有規定大學「應輔導學生成立由全校學生選舉產生之學生會及其他相關自治組織」（《大學法》§ 33，《專科學校法》§ 42），這不但揭示了校方有增進學生在校學習效果及自治能力的責任，學生也有權直接或間接的參與學生相關事務

的決策。但落實策略應該如何？其實現在實務上仍莫衷一是。實務上，雖然校園內有投票制度（當選門檻）的限制，卻無法保障運作的公信力或客觀性，而形成每每投票改選都是在人力動員，「學生會長」選得像是「校園人氣王」，卻少了很多校園議題的討論思辯，更遑論集體行動了。

無論是筆者的經年觀察，或是援引教育部的研究報告，其實都指向同一個扣問：如何強化學生會與一般學生族群的信任連結？就學生會內部的感受，多半是「做甲流汗、嫌甲流瀾。」（tò kah lâu ku ā nn, hiâm kah lâu nu ā.），但大部分的學生族群真的是這麼冷漠又挑剔嗎？從以前各校 BBS（電子布告欄系統）的抱怨板到現在 Facebook 社群網站的「靠北粉絲頁」，不難發現一般學生對於更好的校園環境是有期待的：靠北門禁，就是希望有個自由開放的宿舍；靠北必修零學分，就是希望自己的投入可以被記錄或看見；靠北停車位不夠用，就是反映停車空間供不應求……這些對於校園生活更好的「想望」，與學生會自評認為相當投入的反正，形成不同的「同溫層」，在校園化為「平行時空」。

既然都是學生，企求一個更適切的求學環境，這不就是「校園民主化」的初衷？校園的存在是為了學生、校務參與當然就不能只是校方片面決策，如何吸納廣大的使用者經驗？當前的選舉制度顯然客觀性有限（低投票率）；而大學法 33 條明文規定了校務參與的學生門檻之後，如何有效地藉此當作槓桿，累積起校園中的公共參與程度呢？很顯然的「代議制度」在此面臨了困境。

而此等困境，也正是臺灣當前社會所面對的。校園中如選「人氣王」般的學生會長選舉，正如學者顏厥安（2009）¹所指出的臺灣民主：「以投票機器（Voting machines）為最主要的組織、動員與吸收資源能量，形成了媒體曝光、政商連結、密室政治，缺乏公共論辯的『非民主文化』。」

針對臺灣民主政治之所以無法健全運作，主因之一是「公共領域的欠缺與不足」，林國明（2009）²因此表示：「讓公民透過對話的過程，養成積極參與公共事務，

¹ 顏厥安（2009）。民主社會的合法性與正當性。思想，11，163-171。

² 林國明（2009）。公共領域、公民社會與審議民主。思想，11，181-195。

能夠結合個人關切與公共利益的公民德行，使政策決定具有公共理性，能夠提出公眾能夠信服的理由，而具有正當性。如此開展的公共領域，使民主社會成為可能。」

前述兩段，作者針對的都是臺灣的整體社會，但在本文的脈絡下，無論是指出學生會選舉是徒具形式的「選舉活動」，或是學生會夥伴也有覺察到，需要克服對校園公共參與的落差，情況都很能呼應。簡而言之，無論是臺灣社會的民主發展困境，抑或是校園民主的深化挑戰，兩者都面對了制度帶來的選票競逐，因而成為Held（2006）³所稱的「競爭性的菁英民主」（Competitive elitist democracy），此種社會的特徵，在於普遍大眾因為沒有足夠的政治信任度、缺乏政治相關知識，故而政治冷漠、對政治疏離，最後就是讓政治參與行為，出現缺乏理性思慮，而偏向容易受到煽動、無法深入瞭解政策議題（林國明、陳東升，2003；郭秋永，2001）⁴。

「審議民主」在某種程度上，就是希望可以弭平此等困境。據Young（2000）⁵提出的審議民主特性，是帶有普遍包含（Inclusion）、政治平等（Political equality）、理性開放（Reasonable）和公開性（Publicity）等特徵。Gutmann 和 Thompson（1996）⁶也強調審議成員在制度建構的、具有公開性（Publicity）的公共論壇中，需要彼此尊重、相互包容、互惠性（Reciprocity）的協商，願意傾聽與理解別人的意見，並反省、評估自己的論據是否無可非議。這種交互思辨對話的公共參與模式，不但是學生會調查報告中，學生會夥伴自承迫切需要的部分，也是青年發展署欲深化校園民主、捲動校務參與的契機。

審議民主如何介入校園

公共政策的形成階段，習慣上使用線性的階段界定為基礎，將之分成：政策問

³ Held, D. (2006). *Models of democracy*. Cambridge: Polity.

⁴ 林國明、陳東升（2003）。公民會議與審議民主：全民健保的公民參與經驗。臺灣社會學，6，61-118。郭秋永（2001）。當代三大民主理論。臺北：聯經。

⁵ Young, I. M. (2000). *Inclusion and democracy*. Oxford, New York: Oxford University Press.

⁶ Gutmann, A., & Thompson, D. (1996). *Democracy and disagreement*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.

題形成、政策規劃、政策合法化、政策執行、政策評估等五個階段（吳定，2003⁷；林水波、張世賢，2006⁸）。雖然後續在相關研究的開展不少，也有人主張應從線性模型開展成循環回饋模型（例如 Charles Lindblom，1980）。本文在此並不細究政策制定過程中的研究方法論，僅以最基礎的線性模型作為案例分類的基礎。

在「政策問題形成」的部分，通常都是群眾有特定的需求，需要公共部門回應，在本手冊中，將引介東海大學（2019）的宿舍新建案為例，分析校方在新建校舍的初期，學生會如何捲動校園討論，將使用者經驗回饋到設計規劃案裡。

在框列出政策問題之後，進一步的政策規劃，本手冊將針對預算編列的面向，提出致理科技大學（2018）的案例：致理科技大學編列經常門預算，究竟要以哪些設備的汰舊換新為先？致理科技大學在校務預算進行的審議討論，特別針對預算規劃提出了學生端的建言。

在學生自治活動中，針對預算討論的，不只是校方預算（以下簡稱「大金庫」）、還有學生議會的預算編列（以下簡稱「小金庫」），都可以暫歸在「政策規劃」階段。

「大金庫」期可藉由學生會發動審議，對校方提出更有說服力的提案，無論是讓既有的預算發揮更大效益，或是在來年的預算編列上可以針對學生需求進行回應。

「小金庫」的部分則可細分成：針對學生會費的使用，學生族群有機會可以藉由預算的調整分配，重新配置年度活動，或是針對局部進行調整，裨更符合學生對學生會的期待，藉此重新經營校園中的公共信任。

本手冊針對「小金庫」的案例分析，提供臺北護理健康大學（2018）以及中興大學（2017）的案例：臺北護理健康大學，將每年一度的「聖誕週」活動內容作為討論標的；而中興大學，則將學生會準備籌擬的百年校慶計畫，開放出來與同學們捲動商議。

無論是大金庫還是小金庫，這兩種路徑，大抵都會遇到些制度上的挑戰：例如學生會的改選交接，小金庫的分配是跟隨著學生議會的任期，而大金庫則是校方要

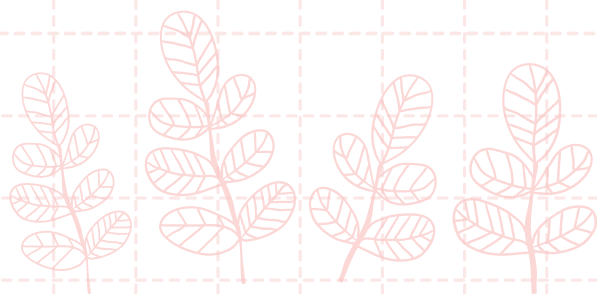
⁷ 吳定，2003，公共政策，臺北：國立空中大學。

⁸ 林水波、張世賢，2006，公共政策（第四版），臺北：五南圖書。

依著會計年度，要進行預算編列與核銷，會計核銷方式進度是否能夠銜接契合，是發動審議的關鍵時間點。

接下來則是在「政策執行」跟「政策評估」的部分，分別提供「文藻外語大學」（2019）跟「東華大學」（2019）校園審議案例。原本就有社團活動空間，但是原本的管理辦法隨著不同社團的發展，需要如何調整？又或者在空間有限的狀況下，又有哪些校園空間得以規劃給社團使用？文藻以「社團空間該如何分配」為題，在政策執行階段進行使用者經驗的吸納回饋，一方面讓社團之間有橫向連結的對話平臺，一方面也在校務上爭取更彈性多元的空間規劃。而東華大學則是針對「汽機車管理辦法」進行討論，該校自 2017 年開始使用「校門出入辨識系統」，造成空間動線使用上「二輪機車族」與「四輪汽車族」的緊張，鑑此，學生會發動了相關的校園審議討論，針對既有的政策效果進行評估回饋。

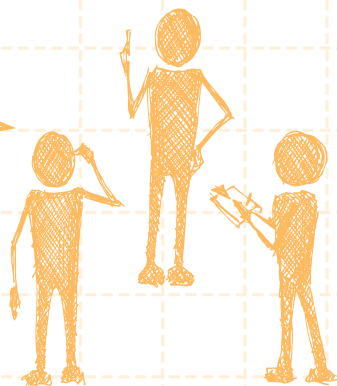
在每個不同的政策階段，皆能針對爭點發動審議，並藉此促進校園民主的深化，同時試圖回應學生會組織的發展困境。作為操作經驗的案例統整，本手冊雖有援引一些研究成果或者概念，但是細緻的學術研析並非本手冊目的。教育部青年發展署以兩年的專案，提供審議民主的相關培訓予國內大專校院學生，實謂開創性的作法。在專案活動的規劃內容，2018 年是以「預算」為主題、2019 年則以「宿舍公共空間」及「校園生活空間」為主題，是以採樣分析的既存案例中，或有相關限制，先行說明之。





第三部分 審議模式簡介

審議模式簡介



學生自治組織運作概況

校園的組織運作，主要是以「學年」為單位進行行程的規劃。一般來說，各校的改選活動，都會落在每年的五月左右，待選舉結果出來，六月份在學期末之前還有時間可以交接。一般來說，包括教育部等許多營隊活動，或是培訓營隊，也多在七、八月展開，讓新上任的學生自治幹部得以在暑期進修，也在活動中彼此串聯、進行跨校結盟。九月多是開學相關的活動，然後會一路到年底，依各校狀況不同自行配置活動規模與性質，一月通常開始進入淡季，因為期末考將近，又有寒假及農曆年節等，直至二月下學期開學，就算有活動也通常不大，因為通常就要準備改選事宜，直至四、五月選舉結束，準備交接。

由於學生自治組織有別於一般性社團，運作概況上也面臨一些挑戰：

1. 若是由學生會費來的獨立經費，那麼核銷期程是要配合學年度，但若有申請課活組等校方經費，則是要配合會計年度，要在每年十二月前完成核銷。
2. 改選事宜，如果要突破法定門檻，通常不會只有學生會會長的單一選舉、也會結合各系院的學生議員、系學會會長，甚至是特定委員會的學生代表等聯合進行，以提高投票率。
3. 雖然學生會幹部的任期有一整年，但是扣掉改選交接等銜接緩衝時段、還有寒暑假及考試等區段，其實發動審議的時間選擇上相當有限。



如何在上述的種種條件之下，發動校園審議，成為「學生自治」是一個重大的挑戰。過往在學生自治組織，其實有兩個基本路線：學權路線跟活動路線。

學權路線會著眼於「學生權益」，將校內的重大爭議提呈到對應的校方會議中討論，例如宿舍門禁、校園停車證、必修零學分、英文畢業門檻……這些或是對應到二級的學務會議、總務會議、教務會議，甚至一級的校務會議中，需要議決才能帶來改革。雖然這條路線跟「校園民主化」有比較高的契合度，可是因為要配合校方的行程，且一來一往間也容易超出學生會的單屆任期，這條路線的困境在於：難以讓學生們立即有感，而且若是傳承交接沒做好，就很容易隨著屆數改選而人走政息。現在校方也有「校長座談會」之類「由上而下」的方式，讓學生們可以大吐苦水，也削減了學生自治組織「由下而上」的草根民主實踐空間。

「活動路線」是相對讓學生們感受到學生會「有在作事」的直接方式：藝文講座、演唱會、體能盃賽……以上種種，也幾乎是目前國內學生會的「主流路線」。只要照著前一屆的活動行事曆、參考前年度的預算規劃，基本上在傳承方面相對簡單、預算規劃上也不會有什麼風險，跟校方的關係也不至於緊張衝突。逸樂化的「活動路線」沒有什麼問題，只是對於「校園民主化」的助益或公民素養的累積相對有限。

前述兩個路線，其實遑論對錯，只是各校依據自己校內的現況或發展脈絡，自行做比例編配罷了。而近年來，「學權意識」隨著近幾年的社會運動慢慢擴展，為校園民主化累積能量。以整個大社會的脈動來看：野草莓運動、反《服貿協議》到太陽花事件、洪仲丘事件、福島事件之後的反核運動……不能不說公民參與或青年參政，已然是社會上不可迴避的議題，而年輕世代從選民到公民，也開始扮演著相當重要的社群角色。這意味著：年輕世代的政治啟蒙，就是在這些社會事件中逐步探索自己與「公共治理」的連結，當期間有具備學生身分的人，就有機會在校園中開展校園的民主化。

發動程序與審議原則



從公共意識到學生自治知能，教育部青年發展署如何提供有效的培訓課程？在前一章的緒論中已有提及審議概念的積極意義，至於實作上，要能在既有「學權路線」跟「活動路線」之外，打造「更有效能感的參與場域」，這需要學生會能在校內掌握輿情，並且在符合「審議原則」之下，做適度的調整。鑑此，我們在培訓授課時，提供了三個基礎模式，讓各校團隊斟酌進行調整。這三個基礎模式分別為：願景工作坊、公民對話圈跟世界咖啡館。

所謂「審議原則」即「讓受到結果影響的人，透過審議（討論）來做決定」；無論是哪種模式，我們都期待可以藉由發動審議，開啟彼此對話與說服的過程，發展出更完整的論述來擴大校園公共政策的影響。承沿前一章轉引自 Wee (2000)¹ 的研究，青年發展署特別在培訓中強調「審議討論」不同於「一般會議討論」的操作原則如下：

1. 理性與批評的討論
2. 反省與開放的討論
3. 平等與相互尊重的討論
4. 追求共善與共識的討論

基於學生會作為校園學生族群的代表性組織，青年發展署的立場很明確，公民參與本來就是民主社會應有的表現，而「校園民主化」就是要針對學生自治組織進行培力賦權工作。既有的決策狀況，多是以校方立場為主，而在各校議題中的爭點，若能藉由發動審議，一方面提高決策的正當性，一方面也能提升決策內容的配套品質，這便是將既有的學生會發展危機轉成促進校園民主深化的轉機。同時，學生們在校除了接受各科系的專業訓練以外，也能對公共的集體生活有更多的認知，一方

¹ Weeks, E. C. (2000). The practice of deliberative democracy: Result from four large-scale trials. *Public Administration Review*, 60(4), 360-372.

面也是內化公民素養的策略。

由於光靠投票與多數決，無法解決而只能壓制社會爭議，因此我們期待藉由各校的審議發動，可以讓原本有限的理解、甚至是不相容的價值，都能在有限的資源下，調和不同程度的校園爭議。在發動程序上，大概有四個方向需要進行評估：

一、界定議題性質與設定討論標的

針對參與的效能感，要發動審議的議題性質，首要確定是這議題對學生會來說是具能量及可議的。所謂「能量」是發動審議後，有人會想參加；所謂「可議」是指，審議成果有機會發揮決策影響。這兩者其實互為因果，因為如果討論過於空泛、或離學生會的權責有相當距離，就算討論得一頭熱，最後也很容易是一場空。

很多時候，學生對於校園議題並非無知或是沒有想法，而是覺察到「就算討論出共識也沒有用」，所以才選擇旁觀，造成某種「政治冷漠」、「公共疏離」的現象。所以，為了克服這個狀況，「要審議什麼？」往往是從校園內已有某些陳年話題開始，例如：某些學校廣收停車費、廣發停車證，但校內就是沒有停車位，而駐警隊對違規停車的開罰就會招來學生們的常年抱怨。又或者某校對「女生宿舍有門禁」這件事情，感覺到不公平；更廣泛的例如抱怨學生餐廳難吃、宿舍的熱水有時間限制……基本上只要有經年的不滿累積，就可以確定是一個大家會有感的議題。

所以設定討論標的，就會進一步追問：「要審議停車位 / 女生宿舍 / 學生餐廳的什麼？」既然審議活動是期待可以拓展多元觀點，通常是不會預設立場。例如，很直觀的看法，往往會陸續選邊站：「廢除」女生宿舍門禁、「開放」宿舍熱水使用時間、「增設」校內的機車停放空間……這都已顯示了某種既定立場，就會難以吸引對立方的群眾加入。

因此討論標的通常會框架成：「女生宿舍門禁管理 / 宿舍熱水使用規劃 / 停車空間配套」這種形式，一方面確保能吸納多元觀點，一方面也是設定好產出的結論，有機會往下一個決策圈邁進。

二、設定討論群眾與參與程度

既然著眼於多元觀點的開展，利害關係者的盤點就需要突顯出來。每個議題涉及的利害關係人不一，且人數比例上也需要思考到：這個議題是否需要有保障名額？跟學院 / 科系 / 校區的比例是否有相關？

例如中興大學或是臺北護理健康大學討論的是全校性的活動，理論上參與者就要依全校性別與學院比例進行篩選；而東華大學針對的機車動線議題，大概就需要先有全校（含師生）的主要交通工具（機車 / 汽車 / 步行 / 腳踏車）使用比例，然後進一步思考參與群眾的背景條件。要能開展多元觀點的前置作業、多元背景的參與，如此形成的結論，方具有一定的客觀條件。

具備這個客觀條件，是讓討論的成果有更大的影響性，例如：學生代表（議長或會長）可依此結論，進一步到校方會議中去提案，抑或是交接給下屆的學生會來持續爭取相關學生權益。有別於過往的學生會會長或議長，只要當選就可以把自己的個人意見，擴張成為全體學生的共識意見，發動審議的過程不但使其說帖更具正當性，內容也會藉由設定討論群眾及參與程度，而更能有建設參考意義。

審議的設計雖然要跳脫特定立場的倡議，但如果經過審議之後得出某個共識，則能夠作為接下來的倡議準備。

三、選定審議模式並依狀況做調整

如果已經設定好議題與討論群眾，那麼接下來就是依照議題的發展程度來選擇基礎的審議模式，例如：「願景工作坊」主要是在政策前期能勾勒共同願景，對於學生會的傳承改選，可以建立一個較長遠的共同目標；而「公民對話圈」跟「世界咖啡館」雖沒有特別是用於哪個特定的政策階段，但是「公民對話圈」側重在討論過程中「參與者討論知能」的賦權，適合作為倡議人員的訓練；「世界咖啡館」強調「有機對話的設計」，適合作為吸納多元觀點的過程。

每種模式都有相對應要投入的時間，適合發動討論的人數規模，以及結論可能預期的效果。各種議題都有不同決策階段的發動時機，選擇好模式之後，就是針對

學生會的學期期程進行調整：要在什麼時限前完成（例如期末校務會議之前？還是學生會長改選前？），要有什麼程度的審議成果出來？在流程配置上，依照各校的生活動狀況，是要用特定一個週末來跑完整個審議流程？還是分散在每週幾個晚上來分階段跑完？這有可能涉及到學生組成的外縣市比例，或是該校的區位問題。例如相較之下，臺北人通常較低比例會到中南部求學，或是交通相對不便的區域（例如東部），大學學生在一般週末的返家比例也會較低。這種在地的特殊性，都是擇定基礎審議模式之後，要進行調整的依據。但無論哪種模式，都要能夠呼應「公民素養的培植」以及「民主效能感」的初衷。

四、結論產出與效果評估

前面三點是發動審議前的主要評估項目，順利進行後，大抵也能列出相對應的企劃內容與工作清單：什麼時候要發動審議，活動前多久前要完成宣傳跟招募？為了讓審議更有效果，要提供哪些閱讀資料、閱讀資料要呈現哪些多元觀點？審議的成果大概可以作為什麼使用、預期有哪些效果？

既然發動審議的時候，是以各校積累的抱怨為出發點，設計審議流程時，又著眼於效能感，所以審議成果雖不一定能夠將這些陳年沈痾「畢其功於一役」，但至少要能在學生自治的場域中，發揮一定的效果。最直接的效果，就是影響決策，但是這不只要將議題發動得宜，也要能適時鑲嵌在校務決策的流程中；這基本上只能是一個理想類型，因為反過來看國內各種審議，就算是最接近決策圈的審議活動，由公部門來發動的審議，也鮮少是將結論照單全收。所以間接的效果評估，大概是依照審議建言，可以促成各單位處室的橫向連結，或是將既有預算發揮更大的效益，乃至於學生會在校園議題中有更多的主導性……都是可評估的面向。

另外可評估的面向，是下一個學年度的學生會投票率，以及學生會費的繳費率。經筆者長年的觀察，主要是因為「同額競選」、「一次性／娛樂性活動」，讓大家覺得投不投票都沒差、繳不繳錢都一樣所致；然而，有別於臺灣社會整體的公民參與狀況，我們不能片面的推斷校園民主化的斷層，是來自於一般學生對「學生自治」的缺乏。學生自治意識的培養是關鍵之一，但不會是唯一的因素，是以呼應前

言的部份：我們需要更有效能感的參與模式，而審議民主是打破形式民主的策略之一。

三個適合學生自治的審議基礎



一個有效的審議活動，並非是囿於模式的選擇，而是該模式如何在議題脈絡下做適切的調整，進而發揮參與的效能感，能真正鬆動既有的決策權力關係，讓民主的草根精神—受決策影響的人有機會來影響決策—得以擴大發揮。「民主」原非一蹴可幾，「審議」也非萬靈丹；審議模式的選擇雖然有其重要性，但這並非唯一關鍵。

以下介紹的三個基礎模式，坊間或網路上都有不少專書，或是更詳細的操作介紹；本手冊企圖在這些資訊之上，進一步針對校園民主與學生自治的實作經驗進行聚焦，是故以下內容僅簡要表列，並在其後附上參考書目，供各位讀者進一步研讀酌參：

一、「願景工作坊」簡介

1. 由丹麥發展出來的一種具有審議民主精神的公民參與模式。一般來說，工作坊的參與者大約是介於 15 人至 30 人之間。這種參與模式通常會邀請不同背景的利害關係人，面對面討論共同的問題，並透過對話的過程，發展對未來的願景想像，並提出相對應的行動方案。
2. 所謂「劇本」（Scenario）：描述未來的可能狀況不同的劇本，顯示未來有各種不同的可能劇本是提供想法的刺激，而不是限制討論者的思考。藉由對劇本的批評和討論，參與者形成自己的願景。
3. 執行階段：「交換經驗」、「討論劇本，發展出自己的願景」、「從共同的願景出發，形成共同的行動方案」。
4. 推薦案例：「哈瑪星願景工作坊」²（2015，國立中山大學公共事務管理研究所）。

² 完整資料，可洽官方網站：<https://sites.google.com/site/gohamasen/she-qu-yuan-jing-gong-zuo-fang>

二、「公民對話圈」簡介

1. 「行政院青年輔導委員會」於 2004 年引進審議式民主的理念，結合美國「國家議題論壇」（National Issues forums）與「學習圈」等模式發展出來。「學習圈」旨在藉由换位思考的討論，培力、啟蒙公民意識，進而凝聚共識；而「國家議題論壇」則是藉由議程設定、提供閱讀資料，讓不具專業知識的公民可以更容易跨越知識門檻跟資訊落差，讓多元觀點得以更容易地進行對話與激盪，並且能回饋於適當的政策階段。規模約以 15-20 人的團體進行對話，較容易於日常生活、公務決策過程中操作使用。
2. 操作流程：
 - (1) 開場：簡報議題背景、自我介紹、角色介紹、建立討論默契、積極聆聽練習。
 - (2) 第一階段討論：建立議題與個人的具體關連；釐清現狀，指出問題與挑戰。
 - (3) 第二階段討論：描繪願景、指出落差、探討改變方向、形成想要向專家請教的問題。
 - (4) 專家聽證。
 - (5) 第三階段討論：探討各種行動（從個人到政策）的可能性（多元觀點併陳）。
 - (6) 第四階段討論：形成行動共識（腦力激盪行動方案，進行排序，找出下一步的行動進程）。
3. 推薦案例：「青年國是會議」（行政院青輔會，2004-2007）。

三、「世界咖啡館」簡介

1. 世界咖啡館的參與者不是為了喝咖啡而聚集，而是一套很有彈性的實用討論流程，可以帶動同步對話、分享共同知識，並且有效地在對話中為焦點議題創造新的意義以及各種可能，甚至找到新的行動契機。
這是一種同時適合小至 20 人團體，大至數百人組織的會議方式，它採用咖啡桌的型式分組，解構各種大型座談會的框架限制，以 4 至 5 人為一桌，邀請來自不同領域的朋友展開輪番對談。
2. 世界咖啡館的七大設計原則：為背景定調、營造出宜人好客的環境空間、探索真正重要的提問、鼓勵大家踴躍貢獻己見、交流與連結不同的觀點、共同聆聽其中

的模式觀點及更深層的問題、集體心得的收成與分享。

3. 操作程序：每一桌在簡單的自我介紹後，各選出一位桌長及紀錄，討論一定時間後，桌長保持不動，其他組員移動至各桌，由另一桌的桌長介紹前一輪的結論，並以此為基礎進行更深入的討論，以此種方式進行數回合後，參與者回到原本的咖啡桌，觀看大家智慧分享的內容，並整理出討論重點。
4. 推薦案例：「Let's Talk 系列場次」（教育部青年發展署，2019）。

延伸閱讀／推薦書單



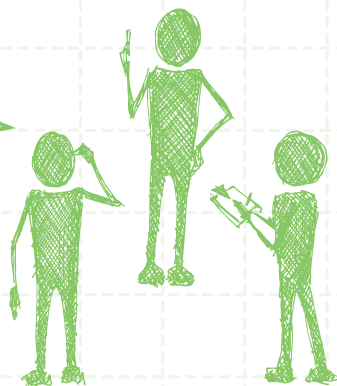
1. 誰說我們不能一起做決定？作者：Kaner, Sam；譯者：洪慧芳；開放智慧引導科技股份有限公司（2007）。
2. 世界咖啡館，作者：Juanita Brown, Ph.D., David Isaacs, World Café Community；譯者：高子梅；臉譜（2019）。
3. 林子倫，2008，審議民主在社區：臺灣地區的經驗，「海峽兩岸參與式地方治理」學術研討會。
4. 行政院研考會，2008，《行政民主之實踐：全國型議題審議民主公民參與操作手冊》。
5. 劉孟奇，學習圈簡介，Study Circles Resource Center，<http://www.studycircles.org/en/index.aspx>。
6. 林國明，審議民主的實踐與實務。
7. 開放空間論壇，<http://www.frontier.org.tw/ost/index.htm>。
8. WWV 官網，<http://www.wwviews.org/>。



第四部分 案例分享



政策規劃參與： 東海大學宿舍 新建案



東海大學學生議會發動的「學生宿舍」討論案，背景緣由是：

學生在宿舍興建案中應該要有更多的參與空間，因此我們打算以審議方式進行校內學生共識的凝聚，並把我們審議的成果提供給學校的行政單位（學務處及總務處），向他們表達學生最真切的想法，也祈請相關權責單位能廣納學生們的意見。因為校園是由「教、職員、生」所組成，如果學生在宿舍新建案沒能參與其中，將是東海大學校園民主的一大遺憾。

我們希望審議的結果能為學生與學校共創雙贏，並達到共學、共創、共善、共好。

在 108 年度的暑期培訓中，東海大學學生議會的夥伴們藉由習得審議民主的操作工具，進行了為期一整天的「世界咖啡館」審議討論。該議題還在初期階段：因為宿舍汰舊換新，委由校友成立的建築師事務所進行規劃，因此正是納入同學們對於「宿舍」多元想像的時機。該企劃的負責人林威成受訪時表示：宿舍不該只是一個睡覺的地方，如何成為一個共創基地甚至是社團空間，是值得討論的。該議題在校內已有不少關注，如何在這個階段收納多元意見，打造另一個校方、學生自治組織，以及委辦廠商可以共同對話的開放場域，成為本次活動最大的期待。



在發動討論前，除了宣傳與招募工作以外，東海大學學生議會還針對審議民主的推廣與主持辦理座談，該活動特別邀請臺中熱吵民主團隊的夥伴，對於「**了解何謂審議式民主及審議式民主之於我們參與校園公共事務的重要性。思考審議式民主於校園內推廣的可行性，冀望能提升校園民主的發展及深化同學參與校務的動機，降低校務參與的門檻。**」進行與談。可以說是活動的前期培訓、審議民主的推廣，也是東海大學發動校園審議的宣傳。

正式的審議活動 11/30 於該校圖書館展開，分別藉由上午的背景知識建立，以及下午的換桌審議討論進行。

其中審議的兩大主題為：公共空間的規劃以及宿舍規範的制定。第一個子題涉及宿舍餐廳、研討室、自習室、交誼廳、共用廚房、浴室、晒衣場、洗衣場等設施，非常依賴當天建築師的簡報，而結論也能藉由學生自治後續的參與，將相關規劃融進藍圖中，並持續追蹤。第二個子題，則是針對「宿舍安全管理、宿舍分配的機制、公共空間的管理與維護」進行審議。





該案例之所以值得分享，是因為在效能感的部分，學生議會公開表示：「我們也會帶著我們的成果與共識向學校爭取公共空間規劃與相關的設計，將學生的意見納入考量，並祈請未來完工的宿舍是符合學生所期待的。」在辦理的過程中，無論是在地團體的支持（臺中熱吵民主協會，恰巧是東海大學校友），或是教育部招募的業師也有學生自治背景，都能在不同的脈絡中找到審議可以發揮的空間。其次，也是本次的審議發動，並非單次性的活動，而是鑲嵌在一系列的專題會議、意見座談會之中，如此，將審議的動能與代議民主相輔相成，不僅是由上而下，或是由下而上的單方面資訊匯流，而是更能敞開雙向的對話管道，落實以學生為主體的校園審議初衷，團結學生於新建宿舍議題上的多元期待，過程中也能讓同學們對公共議題更有共鳴，強化對參與公共事務的效能感，藉此使校園民主有機會深化與擴散。





成果回饋：東海大學新建宿舍審議式民主實踐之經驗與反思

文／林威成（東海大學學生議會議長）

一、楔子

記得在去年六月，課外組的輔導老師拿著一份青年發展署「審議式民主主持人培訓」的公文，邀請我們學生自治組織的幹部暑假如果有空，可以去參與相關的推廣活動。這個邀請開啟了我們在東海校園實踐審議式民主的契機。

二、參與審議培訓

我覺得這個階段是整個校園審議式民主推廣與實踐最重要的階段，因為這個階段的訓練提供我們後來提案及執行所需的養分，並認識其他學校志同道合的夥伴。我總共參與了三次培訓，從第一次給大專校院學生自治組織的專場——初階的主持人培訓到最後一次進階的主持人培訓，每一次的培訓活動都是小班教學，每十個組員就有一個經驗豐富的主持人帶領，而且都會讓我們進行實際演練，雖然大家會比較害羞，但每場次的實際演練讓學員對審議式民主的核心概念的理解與掌握有其必要性。「積極聆聽」的演練是我在這個階段最大的收穫。



參與培訓的同學，也可以在此階段認識世界各地及現今政府部門，將審議式民主機制落實到公共政策的經驗及其可能性。

三、提案計畫撰寫

接受完審議式民主主持人的訓練後，對於審議式民主的核心概念已經有了基本的掌握。這個階段，我們回到校園內盤點相關的議題，剛好學校有新建學生宿舍的規劃，而且今年的主題是「推動校園空間改善」，於是我們就以「新建宿舍」為主題進行提案。這個階段的進行是在暑假期間，因為九月初就要送提案計畫了，所以務必要在暑假期間與團隊一起完成提案。

四、修改通過提案

提案通過後才是挑戰的開始，因為我們原本的提案比較理想化，超過我們的能力範圍。這個階段業師的陪伴與輔導就非常重要，雖然我們團隊有接受培訓，但畢竟有其侷限，業師對於我們的提案，輔以其審議執行的經驗，提供我們更符合實際的建議，協助我們修改提案。

與此同時，我們也持續跟學校的課外組師長討論提案中審議主題的可執行程度及面臨的困境，請師長分享一些經驗給我們。在課外組師長的積極協助及引導下，給我們很多實用的建議，讓我們的提案能更趨於完善。

五、執行審議提案

實際執行期間，我們嘗試著編寫議題手冊，蒐集並且盤點相關資訊，這個階段非常耗費團隊成員的心力，因為要讓參與者在充分知情的情況下討論，議題手冊呈現的內容顯得非常重要。因為缺乏相關編輯議題手冊的經驗，於是請業師提供一些手冊範本，讓我們參考，並依樣畫葫蘆。

在找尋審議式民主主持人方面，剛開始也讓我們團隊面臨困境，所幸臺中市「熱吵民主協會」的學姐協助我們找尋審議主持人，讓我們的審議式民主討論會能順利舉辦。

我們審議式民主討論會的最後階段，是參與審議同學的成果發表。非常感謝學校相關單位的師長及設計新宿舍的建築師於週六下午撥空參與並進行座談。學校師長聽取同學的建議後，立即給予相關的回應，同學提供一些好的建議或使用者體驗的回饋，學校也會納入相關的規劃中，我們也會持續追蹤學校對於同學相關建議的採納及落實。

六、結論

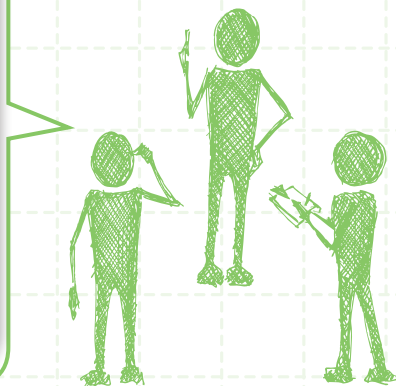
在推動校園審議式民主實踐的過程中，有三點是我覺得非常重要的：

1. 參與審議式民主主持人的培訓：在這個階段認識審議式民主的核心理念、了解相關議題的審議經驗、進行審議主持人演練及團隊的籌組及磨合。
2. 輔導業師的協助：因為提案通過後的計畫修改及執行層面遇到的相關問題，都有賴經驗豐富的業師提供相關技術性的協助。
3. 與課外組師長的討論：這點也非常重要，因為耗費了非常大的心力及人力執行的議題審議，終極目標就是希望經過共識的凝聚後，審議的成果可以被落實。

綜上所述，業師提供的是審議相關的「技術性」協助；課外組師長及學校提供的是審議主題的可執行性及如何落實相關共識的「經驗性」協助。一個完整度較高的校園審議式民主實踐，兩者應該並重，不可偏廢。



敲開大金庫： 致理科技大學



在 107 年的培訓後，致理科技大學有感於長年以來，硬體設備已面臨汰舊換新的期限，在校方正在編列相關經費時，該校學生會想藉由發動審議，蒐集校內的學生意見，假設預算有限，如何決定硬體設備的輕重緩急。學生們天天使用的經驗，應該是校方值得參考的依據，如果預算無上限，當然會期待所有設備都要換成最理想的，但現實是預算有限，那是要在課桌椅上退一步，順便更換廁所抽風設備，還是一次將課桌椅等相關硬體設備升級到位？

致理科技大學規劃了三場講座來進行審議民主的推廣與校內培訓，更為了審議活動辦理一場審議員培訓：

致理科技大學的案例，基本上是參考「世界咖啡館」的模式，亦即有機對話的方式，藉由吸納多元觀點形成提案，再上網供全校學生進行票選。審議員在期間扮演相當重要的角色；協同提案人在審議討論時可以擔任桌長。

社群網站中原有許多匿名抱怨，讓致理科技大學的學生會夥伴認為這是一個需要處理的狀況。在檢視這些抱怨留言後，致理科技大學學生會的夥伴理出一個焦點：「硬體設備」，並設定審議



討論的結論需於 12 月前提提交決議提案至學校列入年度預算編列，而各式的硬體改善提案則「以 200 萬為保守估計，視情況最高可達 1,000 萬」為內容，邀請大家提出改善方案。學生會在審議發動前，提供了兩種協助：一是企劃提案撰寫的專業協助，一是審議討論發動的培訓，藉此讓提案人的內容素質均等，也讓參與審議討論的同學有更開放的討論環境。

既然是以全校作為討論母群，參與者的篩選方面，便需要以各學院／學系代表為主，並參考全校的性別比例進行與會篩樣。方不至於讓發言權偏重於原本就比較積極參與社會議題的少數學生。此外，也藉由審議活動的原則，讓學生會開發過往慣於保持沈默的學生社群。不只是學院背景，性別也會是個因素：通常會在網上抱怨、主動報名相關活動的，有一定傾向為生理男性，而為了強調多元且公平的審議活動，讓學生會意識到要特別去招募低年級的生理女性參與討論，比起過去「有話就講」的齊頭式平等，更重視「機會均等」的公平原則，也讓各校學生會夥伴有機會「做中學」，並開拓了有別於過去校園公共參與的社群樣貌。



三個月執行期、兩場審議式工作坊及講座、256 萬經費爭取

文／宋俊賢（致理科技大學學生會會長）

曾經有人問「這場參與式預算對學生會有什麼意義？」我會說這是一個從議題蒐集到學權實踐的過程，不過這次，我們有了明確的載體。

科技大學，尤其人們口中的私科在成立的脈絡與科系上受到許多限制，因此學生會上的實務運作往往不如普大對於公共參與及民主思想上有足夠認知及了解，在校內的運作以活動舉辦為主，對於向老師提出預算參與相對陌生，有了辦理經驗後也歸納出了幾大需要突破的限制。

一、沒有法律、社科院等相關科系的加持，如何吸引學生興趣？

「審議式民主」這個項目或許大家早有耳聞，但對於我們來說是全新的詞彙，因此校內的推動上格外困難，對外必須用更淺顯易懂的方式讓人一目了然。各大海報與口號乃至宣傳我們不會用審議式民主作為推廣方式，此類詞彙對於技職體系太過遙遠，我們提出「致理下一項建設由自己決定」做為主要訴求，搭配已知議題的倡議、活絡社團群組與學校利用行政體系的力量讓這次活動的受眾一口氣拉到全校。



二、學生會內部並無相關經驗如何做會內成員培育

由於執行與培訓幾乎是同步進行，在最短的時間內從學術理解到實務經驗全數吸收是當下首要任務，因此在整個時間排程裡，學生會的幹部是演講的工作人員也是聽眾，每個環節的講座、實務工坊後皆提出具體心得並了解每位幹部的學習程度，以利選擇未來要培訓審議員的人選，除大型講座外，也安排一場會內審議式討論、一場審議員培訓，搭配兩場外部招收的實驗型工作坊，讓會內成員能更快速上手並掌握。

三、如何說服學校願意接受提案甚至撥補經費

與校溝通其實就是回歸學生自治的最根基。對於「學權爭取」，每間學校的溝通手段、師生關係、該校學生會的處境都不一樣。在此僅以致理科技大學的經驗作分享：

1. 盤點溝通籌碼、確認爭取底線

每次產生新的議題，學生自治的夥伴應該會發現，只要準備不足被打退，第二次爭取時難度彷彿增加三百倍，主要是行政單位、教授已對你的提議有了準備，因此我們的目標是「取得初步承諾」。有些學校的學務相關部門不一定是從學務相關科系畢業，在公共參與上若無相關科系背景，學生會很有機會能獲得比該校行政單位更多的知識與見解，每次與學校溝通前優先設定 60% 的標準在哪裡並且踩穩腳步進行溝通，給予學校此次活動願景、與教育部合作案件等都可以是與學校溝通的籌碼之一。



2. 了解各處室立場，尋找願意合作的單位

區分可能支持與反對的校內單位，並優先與支持單位建立良好關係，以科技大學為例，通常會是學務處與通識中心較能理解學生會所談的「審議式民主」，並願意表達支持加入推動行列，在未來審議講座、模擬工作坊時，這些處室都可以給予足夠的課程及行政配合，將會讓未來三個月的運作更加順遂。

3. 會議結果通常在開會前已經決定

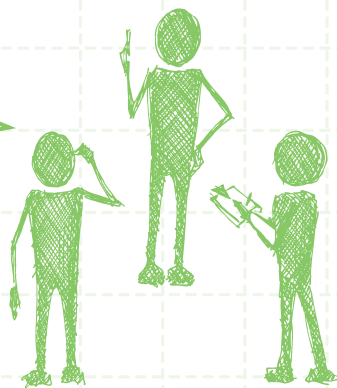
許多後進自治夥伴往往在會議上直接提出提案，或在臨時動議裡直接表明，儘管有充分的資料與數據，但在大型會議裡難以直接通過提案，能否在每場會議前抓到盡可能多的老師私下協調，其實才是左右提案的關鍵，可用預算則參照過往的校務基金增長數做為要求，金額可行度會比直接提出數字高的不少。

四、為何當初不選擇直接推動議題，而是透過如此繁瑣的審議程序？

有人說「拿了那麼多經費，卻只是換課桌椅，感覺只要直接去總務會議提案就解決了」。但我認為提案其中的用意在於反映學生真正關心的問題，有時候就是如此簡單的生活問題而已，多半與我們在學生會所關心的問題形成落差。「透過審議民主將議題的主導權還給學生」，更透過此活動彰顯學生會站在學生方的平衡定位。



打開小金庫： 國立中興大學與國立 臺北護理健康大學



每年都要過校慶的，大家是不是覺得每年的校慶已經淪於形式、了無新意？趁著百年校慶，中興大學打算來點不一樣的！還有臺北護理健康大學的 2018 年聖誕節企劃。這些事情，原本都是學生會的「例行公事」，可是當學生會夥伴們參與過青年發展署的培訓後，決定讓全校同學一起提案討論。

在為期不到三個月的時間，中興大學學生會辦理了一個場次的審議員培訓工作坊，以及兩個場次的審議會。該校的審議動機是：

讓大家能自由提案紀念品品項，讓紀念品不再僅限於歷年都有的 T 恤圖樣、筆記本封面等，也讓同學們能更自由的發揮創意並更好的扣緊校慶主題，在此之前，歷年中興大學的校慶紀念品與校慶的連結性都不高，希望能透過提案方式募集到更多創意。

是以各提案人以不同的品項（馬克杯、環保筷、棒球帽……）作發想，在審議討論的過程中，藉由參與者的意見回饋，讓各項提案更貼近市場期待，然後將各提案上網票選，最終高票者由學生會委託進行打樣與預購作業。中興大學學生會讓百年校慶，不只是學生會跟校友會被授命的任務而已，而是開放的決策的空間，讓既有的預算不但更透明，有意見與想法的學生們，也在此更凸顯其異質性：最積極者，



是提案人；其次，是參與討論、提供意見者；再其次，就是上網投票者；最被動的就是大家都做好決定了，就掏錢買東西而已。學生會不但協助提案者，有機會得到市場意見的回饋，也藉由活動設計，讓稍微積極者可以上網投票表達意見。有別於過往大家只能被動接收要買或不買校慶紀念品，中興大學學生會開展的審議討論，有效的收攏了多元意見，也藉由公開透明的過程，累積起校園內的公共信任。

臺北護理健康大學則是從 11 月初的徵件、11 月底的票選、12 月初的公布、到 12 月底的執行，利用四萬元的預算，讓大家藉由發動校園審議的過程，共同參與集體決策，達成眾所期盼的聖誕節。

本手冊的緒論中有提到，通常學生會會有所謂「學權路線」跟「活動路線」的平衡，誠然在校內有爭議可以通過發動審議來討論，但是如何在既有的預算中，讓學生們更有感，也是學生會爭取學生們支持的重要目標之一。有鑑於全國學生會改選的投票率逐年走低，「不是學生會長的學生會、是全校學生的學生會！」是在培訓過程中提到的概念，也是審議民主有別於菁英代議政治所提出的反省觀點。

為了讓一般學生進入提案的狀況，兩校都先辦理了相關的研習營，且企劃草案還有機會在提案大會中，進一步獲得討論或觀摩，乃至有機會執行成真！不一定要有學權或公民意識，這樣的程序設計就是技能養成跟實作的流程，對於一般學生來說已有相當的吸引力。至於回到「校園民主化」的層次來說，能夠開放決策、集體做決定，本身就是一種公民素養能力的養成。

在臺北護理健康大學成果報告中，學生會幹部表示：聖誕節雖是西洋的節慶，但藉由集體決定的過程，可以重新詮釋這個節日，「創造出屬於我們大家的聖誕節」。看似活動路線的企劃，其實臺北護理健康大學學生會夥伴知道自己在處理的是學權議題；其簡報中指出，學生會要面對的現況挑戰如下：



[現況與問題]

1. 學生會費收不到

由於網路進步迅速，大部分新生在入學前都會事先上網做好功課，而網路上大家總會勸新生不要繳學生會費，只因為他們不知道學生會在做甚麼，覺得學生會沒在做事，導致學生會費的收入逐年下降

2. 學生參與活動意願低

因課業繁重，加上實習時間冗長，往往課間時間與下課後大家都無心參加任何活動

3. 學生沒有申訴管道

因為目前我們尚未設有學生申訴管道，所以學生有問題卻無法即時聯繫到學生會，而我們也無法了解學生們的需求

4. 學生覺得學生會沒有在做事

因為學生很少接觸到學生會，所以覺得學生會都沒有在做事，而最大的問題是學長姊們一代傳一代，尤其是網路上更為嚴重，使學生會想要改革也會受到學生先入為主的批評

是以藉由研習課程（約 20 人參與），到提案大會（共 7 個提案），再到最後的決選有 2 案實作，臺北護理健康大學的專案負責人表示：「**每個提案的報告都非常精采，也沒有出現我們擔心的舞會一面倒狀況發生，證實北護的學生還是有很多創意與想法的！**」

換言之，過往的例行活動就是「舞會」，但當學生會夥伴覺察這個活動形式已經需要推陳出新，該如何突破創新？讓決策不只是領導者一個人的責任，用學習型組織的方式來集體決策，這不但分擔了決策的風險，也是讓組織累積公共信任的過程。

這個公共信任的指標，可以在線上投票中察見端倪：在每人 1 票的限制下，近八百票的投票規模，第一名跟第二名分別以 290 票跟 211 票勝出。藉由發動校園審議，不但讓學生會跳脫傳統、贏來創新，更贏得了學生自治的知能增進，以及校園民主的深化。無論有無參與提案或票選，至少藉由活動的舉辦，成功擾動了學生族群，更讓大家看到學生會的付出，成功打造多贏的成果。

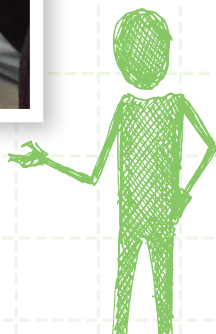
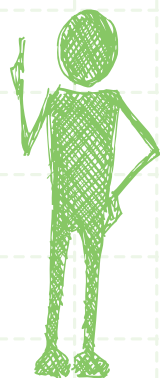
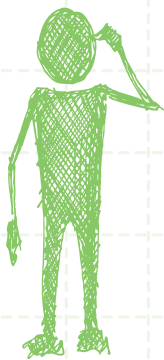
國立中興大學：學生會審議式民主暨參與式預算經驗分享

文／歐哲瑋（國立中興大學二十四屆學生會會長）

很高興能在 2018 年夏天參與教育部青年發展署的審議式民主暨參與式預算工作坊，這是我初次接觸到審議式民主的相關內容，兩天的工作坊結訓後，認識了有別於過往在臺灣社會或是校園學生自治圈內代議政治、菁英政治的群眾互動模式，這不一樣的領域接觸開展了我對於審議的好奇心。

很快的，我將相關技能和知識帶回學校，在一個月的時間裡和學生會內的夥伴們完成了提案企劃書，希望能獲選為接下來青年發展署的第一波參與式預算種子學校。我們以即將到來的中興大學 99 周年校慶為核心發想，希望能藉由參與式預算的高互動性，喚起學生對於校園的認同感和實際參與。在衡量可行性和時間、資源後，我們匡列了一筆預算，交由同學提案討論如何為校慶做出相關的慶祝活動或紀念商品。很幸運的，這計畫最終獲得多數業師的青睞，成功進入種子學校名單。

企劃核可後，在兩個月的時間裡，我們開始了一連串的活動籌備，從最初的提



案徵集、審議式民主教學工作坊、桌長訓練、提案修正討論，到最後的全校投票，相較於以往的會內活動籌備，參與式預算的執行過程可說是複雜許多。過去學生會辦理活動只需要準備企劃書、提交相關預算和資料送議會表決，待議會通過後即可實行，對比這次的百年校慶參與式預算提案，其最重要的差別在於前階段的「群眾實際參與活動設計」。

審議式民主的核心精神在於消除過往菁英代議政治和群眾間的想法落差，但又要減少大量群眾參政恐造成的無效率和資源浪費，在兩者修正下所產生的綜合型態。從上述幾個環節設計中便可一窺端倪，譬如開放「全民提案」，便是將過往學生會全權掌握的活動發想，轉交給所有有興趣的學生們，藉由一個自由開放的平臺，讓所有人都能盡情的揮灑對於學生會活動的想像。這是個很有趣的制度，以往學生會在活動設計上可能會遵循著過去的歷史傳統，或是當屆核心幹部的理念，這沒有對錯之分，但是全民提案顯著擴大了一般群眾直接參與學生會的機會。而「桌長訓練」和「提案修正討論」提高了一般群眾對於活動細節、行政庶務的認知和熟悉度，更降低了提案內容裡可能出現的執行困難。它不是菁英判斷式的直接阻斷任何天馬行空的創意，而是讓桌長在接受審議式討論訓練後，帶領大家在不同意見裡，逐步凝聚出最大共識和修正不可行之意見，這讓許多內容、細節能在眾人激盪過後變得更務實與完整，而非充斥著參差不齊的想法，甚至毫無可行性。上述這些制度有效的降低群眾參與公眾事務的門檻，也能成功提升群眾討論品質，在全面開放、主動參加的形式設計下，能夠吸收到一群對於公眾事務著實有興趣的夥伴。

學生會在各校間一直以來經常面臨群眾互動上的困難，不管是想法間的隔閡、雙邊信任度低、群眾缺乏參與機會等，都造成學生會經營上的惡性循環，「沒興趣→沒有人→沒有成績→不理解→沒興趣」。這時，審議式民主、參與式預算可以是個新的嘗試，在學生會下放權力到一般群眾時，會加強大家願意參與公眾事務的動機，進而吸引學生參與。而實際參與十分有助增長雙邊的信任關係，不僅可以讓群眾第一線體認到行政庶務上的現實環境，也藉此讓學生會更務實的與各方對話，接近普羅大眾，而非過往遠距離的互動網絡。

整體而言，參與式預算是個很不一樣的嘗試，雖然頭次舉辦略為生疏，但最後依然順利完成整個活動，也成功設計出校慶紀念商品。參與式預算整個計畫過程頗為繁複，以學生會各屆次一年的期程而言，個人建議各校可以視工作情況斟酌舉辦，但審議式民主的核心精神，卻非常推薦各校學生會可以在未來的各式活動過程中加入，或許以不同形式或一部分展現，但只要保持「分享權力、加強互動、高品質討論」等要素，相信大家都能大顯身手，藉由審議的群眾參與，讓學生會往更好的代議組織邁進。



國立臺北護理健康大學：校園民主操作經驗回饋反思

文／許淮榕（國立臺北護理健康大學學生會總務）

我們學校對於學生自治比較陌生，因為大部分的學生都是護理系，護理系課業繁重，二年級就要開始實習，大家寧願多睡一覺，少做一事，明天又是美好的一天，而學校又沒有法律、政治、社會等與學生自治相關的科系，大家對於加入學生會的意願又更低了，因此人力不足、無法傳承一直是我們學生會的危機。

這次因緣際會看見了青年發展署舉辦的參與式預算研習營，原本只是抱著長一智的心情去報名，在研習期間，聽著臺上老師解說參與式的精神與實施的案例，我開始思考在學校實施的可行性，我覺得這是一個可以讓北護學生參與學生自治的機會，但相比有些學校採取在校內推廣參與式預算精神的方式，我們學校本身是護校，推行參與式預算精神，如果是政治、法律、社會系學校，說不定大家會願意聽，畢竟與未來職業有關，但我們學校一定聽不下去，那要如何在我校實施呢？後來與同伴討論後，我們決定以實際行動在校內實施參與式預算。



我們決定以辦活動的方式實施參與式預算，以聖誕節為主題，撥出學生會費，讓大家一起策劃北護的聖誕節活動，落實參與式預算的精神。會選擇聖誕節，是因為以往我們會在聖誕節當週舉辦聖誕週的活動，但每年參與的人數都很少，評價也沒有很好，於是藉此機會，我們可以了解大家的想法，如果今年的反應還不錯，明年也可以繼續實行，傳承到下一屆。

我們首先在新生訓練時預告新生們今年有這個活動，以二萬元為限，讓大家來策劃自己的活動，既可以拿獎金，還可以親自執行策劃活動，且我們是透過全校投票的方式錄取二個活動，全程透明化。當初將範圍鎖定在新生的目的在於新生的時間是最充裕的，且想法最多、有創意，通常入學第一年是最有熱血、熱情的。同時我們在社團間推廣，希望可以促進社團進行活動，相較於學校給予的 5000 元活動補助金，我們學生會提供了 2 萬元作為活動執行獎金，可以讓社團更放開手腳進行活動，而這次也不負眾望地有二個社團參加投稿，不過在獎金部分我覺得需要改善，我們雖然給了 2 萬元的活動預算，卻只有 1000 元獎金，我覺得獎金太少，導致大家沒有興趣，這是當初策劃時沒有考量好的點。

由於這次的提案活動較複雜，我們開了提案說明會，用短短 30 分鐘至 1 小時的時間向大家解說我們的活動。考慮到有些人沒有辦活動的經驗，我們另外舉辦了活動策劃研習營，除了簡單推廣參與式預算的精神外，也請了業師讓大家學習活動策劃，這部分就算之後沒有參加提案，參加系會或其他社團活動時也可以利用這次研習學到的知識進行策劃，同時達到社團幹部訓練的作用，強化北護社團的活動策劃能力。

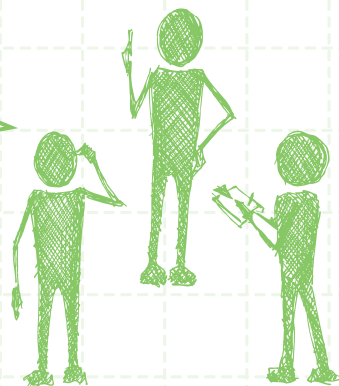
我們提案大會總共收到 7 件提案，且同性質的提案沒有超過 2 件，原本還擔心舞會的提案超過二件以上，這次的提案有講座、草地音樂會、舞會、手作活動、闖關活動等，每位同學都報告地十分精彩。

最後全校投票我們根據投票結果錄取 2 組提案實際執行，但錄取的 2 組活動性質不能重複，這次投票出來的結果就有出現這個問題，票數最高的二組提案都是舞會，所以只錄取票高的舞會提案，另一組不予以錄取，改為第三順位的手作活動，

當時同學們有許多不滿的意見，我們也耐心地與同學們解釋，同性質只錄取一件是因為希望活動多元化，且在提案活動辦法上與一開始說明會，甚至提案大會都有與同學說明同性質只錄取一件提案，全校的活動投票表單上也有清楚寫上這條規定，並在各活動的活動介紹上清楚標明活動性質，如有需要也可以公開每個活動的票數，以示證明，同學們在我們的解釋後也有慢慢理解，後來這件事就此解決。除了錄取爭議，我們透過投票表單看到許多同學在意見欄給我們的鼓勵，對於大家終於看見北護學生會讓我們十分開心，這可說是北護學生會的一大進步。



強化橫向連結： 文藻外語大學社團空間分配



社團空間有限，一直是很多學校遇到的問題。比較有資源的學校，在空間分配的壓力自然不大，但是對文藻而言，這卻是一個長久以來的問題：

「僅 5.7 公頃的校地 + 一萬名學生 / 一百多個學生社團
= 活動 / 社團用空間供不應求」

在空間有限之下，一般課程又常與社團課程有所衝突：「**部分教室的課程安排在多數社團活動時，導致社團無法在有需求時使用教室。**」這至少點出兩個需要橫向溝通的爭點：

1. 空間管理者為總務處、課程規劃為教務處、社團管理歸學務處。
2. 就算空間真的有限，各社團的異質性甚大，文藻外語大學的企劃書中就舉例「藝術舞坊」跟「瑜珈社」等需要空間的社團難以立足，在校方釋出的有限空間中，各社團如何進行協調，成為一個亟待解決的問題。

文藻外語大學的審議企劃應運而生。在 2019 年的培訓後，該校學生會提出了此一主題，「**希望能透過民主牆及審議會議的過程帶領同學進行審議式的討論，由關注自身環境並發表看法到在會議上有進一步的互相討論、意見交流，讓校園事務的決議及影響同學 / 社團的事項不再只是單方面的投票及表達。**」。



該校的審議模式以「願景工作坊」為基礎，前半段為了擴大參與，採取了「開放空間」的留言牆方式進行社群擾動，藉此發展出基礎的「劇本」，再藉此劇本發展出接下來的行動方案。實質審議的時間只有一個下午及晚上：下午時段主要是議題背景與流程說明、劇本介紹；緊接著在晚餐過後進行劇本比較與發展行動方案。更細部的流程是這 90 分鐘的討論，其實是有兩回合的 40 分鐘，藉由換一次桌，各桌的討論成果有機會讓參與者比較異同，進而激盪想法，或是讓更有說服力的方案得以擴散。

不得不說文藻外語大學的操作經驗相當具實驗性，前期的「民主牆」，與其說是參考「開放空間」，或是參考香港「反送中」行動中的「連儂牆」，這是一個很有能見度的校園宣傳。雖然該校也有利用官方社群粉絲頁進行活動宣傳，但畢竟社群網站的演算法，所形成的「同溫層效應」，除非是對議題特別有想法的學生，才會特別去留言，實體的「民主牆」讓「校園民主化」的理念有了實行空間，藉此有各種字跡的展現，短則幾個關鍵字，長則幾句話，配合社群網站的宣傳，「虛實並進」擴大了學生自治行動的能見度。



不只是公開的民主牆，在發展劇本上，該校學生會還進行了實際調查與訪問，讓討論所憑依的劇本是更有所本。在這兩個階段之上發動的審議，雖然只有一個晚上，但前置作業相當充分之下，後續的討論成果也十分令人期待。

發動審議前的校方，基本上是齊頭式的平等，然而「一視同仁」的做法，並無法回應不同社團的空間差異性需求。在空間確實有限的狀況下，藉由審議活動的發動，至少做了幾項具體改善：

1. 音樂性社團爭取到專門教室來存放樂器
2. 沒有排課之教室開放給社團活動借用
3. 擇定場地設立鏡牆，活化閒置空間
4. 學生活動中心開放時間延長
5. 增加室內表演用場地
6. 後續在社團會員代表大會上，持續針對空間議題進行另案討論

這六項的具體成果，對於前面的議題背景的兩項爭點，都成功拓展了社團之間，以及學生與校方的橫向連結。顯然，過度的組織分工所帶來的成效不彰，藉由校園內發動審議，為學生自治與校園民主化開啟了一頁新的篇章。



校園審議式民主成果：文藻外語大學學生會

文／葉旖旎（文藻外語大學學生會副會長）

一直以來學生的聲音在校園內受到的關注總是淡薄，我們總是覺得自己的聲音不會成為決策擬定的影響，漸漸的認為校園事務、公共空間的規劃與決定和自己沒有關聯。但其實學生是校園的主體，在校園事務中，學生自治應該被重視，學生應該參與規劃與決策，學生的聲音不該被忽視，落實這樣想法的第一步，便從「校園審議式民主」開始。

本次審議式民主企劃的主題是「社團空間動起來」，以活化社團空間、強化場地環境為出發點，希望能以審議民主的形式辦理社團活動空間論壇，開啟對於議題的關注及進一步的探討。以文藻來說，全校包含學生自治組織有超過一百個社團，其中有五分之一是需要特殊社團練習的技藝性社團，占比之大，但校內社團空間礙於校地、排課、空間設計等問題，遠遠無法供應社團對於這些空間的需求。而各社團也因缺乏討論空間和討論時間，沒辦法確實討論及反思自身遇到的困境。

在企劃執行中，我們將其分為三個步驟：意見收集、完善資訊、實際操作。

首先先藉學生會的固定活動「民主牆」，放上與本次論壇相關的議題論點，讓同學在民主牆上以便條書寫黏貼的形式，自由表達看法，初步帶動人群對社團空間



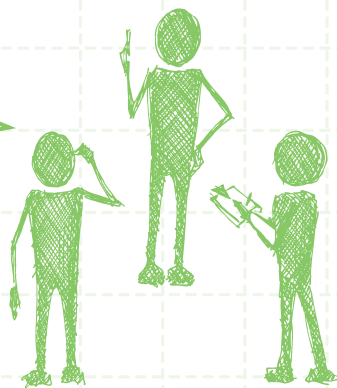
議題及本次論壇活動的關注；再來是完善資訊，透過訪問社團代表、負責社團空間的相關師長，以及調查其他學校的社團空間規劃與使用現況，讓參與人員更了解自身現況及外校情形，在討論時也更能融入運用，讓討論的內容和脈絡更加完整，最後是實際操作，也就是論壇的辦理，在討論開始之前邀請講師對審議式民主如何帶入討論發表講解，透過講解，參與人員更能了解具體討論的模式；進到實際討論時，分為「社團活動空間之需求及目前空間優缺」及「對未來空間改善的期許」兩個項目，其中參與人員中包含社團代表、校內師長以及報名參與的同學，融入不同族群的聲音彼此討論和交流。在討論過程中達到這次論壇辦理的幾點主要成效，讓校方確實了解學生的需求，也讓參與人員在討論過程中了解校園環境的規劃情形，除此之外在討論過程中提出的事項，也會成為校方及學生會在日後空間規劃、權益爭取的主要項目。

校園審議式民主企劃的辦理和執行得到了參與人員良好的回饋，讓一直存在卻鮮少有討論空間的議題開始運轉。社團代表與參與人員討論了自身遇到的情況和彼此的需求，師長也藉由這次討論了解學生真正需要的是什麼，也分享了目前對空間的規劃讓同學了解。未來在這些議題上，校方、學生會、社團便能更好的參與規劃、表達意見。

此外這也是文藻學生會首次辦理關於一項議題完整的企劃，從發散的意見收集到最後聚焦議題，民主牆上的張張便條、討論時在紙上寫下的字句內容，皆對文藻學生參與校園事務的現況有很大的推進。校園的主體不再被動，而變為主動起身關心議題；在學生自治的層面，也更加促進文藻學生自治的主體性及提升學生會對公共事務、校園事務的倡議和學生權益的爭取與維護。

希冀今後校內各項事務及學生權益的爭取也能以這樣的模式進行推動，藉由審議式民主讓學生的想法、多方的意見能夠理性的溝通、討論、交流，提升同學對校園事務的參與，讓校園成為能夠尊重包容多元意見的環境。校園事務不再只是被決策者單方面的決定，而是能以更加民主並廣納多元想法的方式討論與執行。

擴充既有管理： 國立東華大學「道路 權益」審議活動



東華大學主要是以「公民對話圈」的調整方案，來尋求校園爭議的解決。活動契機是因為：

「自 106 學年校方開始規劃『校門出入辨識系統』以來，東華校內交通議題不斷地被校內師生們廣泛討論，對於校方所提出的交通政策充滿疑慮與不滿。一直以來校內學生多數騎乘機車、腳踏車做為交通工具，校內師長則駕駛汽車做為交通工具，相比之下汽車在校內是微不足道的少數，二輪與四輪的待遇相差甚遠。」

2019 年青年發展署的學生會審議培訓活動，以校園的空間議題作為主題，學生會夥伴提案，期讓校園議題得以充分討論，並針對既有的政策進行調整。

在既有的政策盤點上，「道路權益」分成兩個面向：停車空間跟行車管理。前者是針對既有的停車場與閒置空間應用；後者則是針對紅黃白牌的機車，以及電動機車的差別管理爭議。

具體來說，停車空間的爭議情況是：



「本校騎乘機車上下課的同學，需要將機車停在校園外環停車場，再步行 10 分鐘才能抵達各院教室，然而校園內於各教學院館旁皆設有『夜間機車停車場』供東華師生於夜間就近使用，避免師生們晚上因機車停車場遙遠而發生危險。但『夜間停車場』於白天無法使用，形成日間特有的校園閒置空間。」

至於行車管理的爭議情況則是：

「紅黃牌在本校認定上為白牌機車，無法於內環道教學區行使重機車（汽車）路權，其車輛無法停駛於校園內汽車停車位，形成重車與白牌機車爭搶停車空間的狀況。根據本校車輛管理辦法，凡是電動車均可行駛於內環道教學區，最初 GOGORO 進入本校時，校方將其歸類為電動車，可以騎進內環道。

然而上學期，於本校車輛管理委員會中，校方將電動車使用規範修改，凡是具有白牌之電動車皆不可行駛於內環道。然而本校並沒有對於機車進入內環道的認定標準做明確的規範，起初是用噪音限制機車，後來的電動車則是因速度疑慮，禁止其進入內環道。」

面對如上種種情勢，東華大學學生會參考「公民對話圈」的形式，進行審議發動。原本的公民對話圈分成四個階段的討論，分別是：建立連結與釐清現況、描繪願景與指出落差、發展行動方案，以及形成共識，在東華大學操作的版本中，則是簡化成兩個階段，分別將原本的一、二階段放在上午，進行 45 分鐘的討論，三、四階段在下午，進行 60 分鐘的討論。至於討論前的建立議題背景（30 分鐘），開場與建立討論規範（60 分鐘），則是沿用「公民對話圈」的操作慣例。

在發動審議討論（11/30）前，東華大學也有規劃審議員的引導主持培訓（11/2），而發動審議的同時，預計人數為 4 小組，每組 8 人，內含 2 名校方職員，5 名學生跟 1 位桌長，所設定的抽樣比例為：學院與交通工具使用類別，期待藉此設定讓不同的

空間使用經驗充分交流。

在舉辦成果方面，最立即的具體改善是「車輛動線」的部分，以及於特定地點增設相關建設，包括：外環道反光號誌、強化路段照明、增設減速墊或指示燈號等。此外，也議定停車場的管理辦法，增加廢棄腳踏車的清除次數。通識教育課程也新增安全駕駛等交通教育項目。而關於政策研議的部分，校方肯認本次的審議成果，也認同過去既有的相關公聽會並未達成溝通效益，是以重啟研議《車輛管理辦法》，擴大與學生會的合作。

這次東華大學的審議成果，可見校園民主化在該校的落實有顯著的改善：包含審議發動嵌合在原本的校務參與制度中，強化了橫向的連結，讓不同的使用者經驗得以交流，共同打造一個「行得安全」的校園環境。因為「車禍意外」的因素繁多，而使用者經驗的回饋，讓硬體設備的設置得以重新檢討，而在教育養成的過程中，還因地制宜地增設了通識教育課程。雖然頗具爭議的《車輛管理辦法》並未在此次審議中獲得共識結論，但也有機會重啟討論，為該校的學生自治深化打開了新的空間與機會。



國立東華大學審議式民主工作坊——「道路權益由你／妳做主」成果回饋

文／黃聖文（國立東華大學第九屆學生會副會長）

位於花蓮的國立東華大學占地超過 250 公頃，大部分師生進出校園皆仰賴汽機車代步，因此交通議題始終在校內受到關注。尤其自 106 學年度起，東華大學著手規劃「校園車輛出入辨識系統」，因個人資料蒐集涉及隱私等疑慮引起廣泛討論，師生開始檢視校園內各項交通政策的利弊得失，以及政策產出的過程與人員組成，是否真的符合校內師生需求，同時又能兼顧校園與交通安全？

以 108 學年為例，東華大學事務組分別發出汽車證 2174 張、機車證 5221 張，機車數量超過汽車數量的兩倍以上，然而兩者於校園中的待遇極為懸殊，汽車得以任意駛入教學區域，即使將車輛停放於停車格外亦鮮少遭到開罰；機車卻僅能行駛於校園外環道路上，若要進入教學區域則得將車輛停放於外環道停車場後，再步行約 10 分鐘方能抵達目的地。實際上，東華大學教學區域各建築旁皆有設置停車空間，



部分做為「夜間機車停車場」供機車族於平日 17 時至隔日 8 時及假日使用，其餘時間一旦進入便會遭到開罰，機車族不得就近停放，廣大的停車空間淪為閒置無用的場所。

除此之外，東華大學尚有「紅黃牌機車權益」、「電動機車分類劃分」、「機車違規攝影系統」、「違規處理費」等交通政策讓師生們議論不休，制定政策方若無法有效說明其目的及效益，師生們亦對此百思不解，逐漸使得各類交通議題成為「機車與汽車」或「老師與學生」間的對立，這是大家都不樂見的結果。

行政決策端（校長與各一級主管）在擬定校園交通政策時，是否有充分了解各車輛使用者需求不得而知，但做為車輛管理委員會中的學生代表，將蒐集與彙整同學們的意見，並於會議上充分反映視為首要任務。這項任務並非單靠學生會少數成員便能完成，事前輿情蒐集、問卷調查、實地現勘等方式缺一不可。在教育部青年發展署協助下，東華學生自治會本學期創會以來首次舉辦「審議式民主工作坊」，邀集不同聲音的人們一同坐下來理性地討論，有助於校園內公共議題的發酵與形成共識，做為日後制定政策方參考使用。

「審議式民主工作坊」於學生自治中的重要性，在於吸引校內同學更關注學權議題，或者是說更有效地整合學生間的意見，審議式民主的討論可以有效地於議題溝通上使用。就東華的案例而言，推動交通議題的過程中並不是所有的校內師生都會認同學生會的訴求，此時藉由工作坊的形式，讓有意願表達的師生們彼此分享各自的看法，透過理性的溝過程，將各方意見整合，且更進一步邀請校方代表與會參與討論，讓校方接收第一線學生意見，透過邀集校方代表讓學生們得知校方制定政策的出發點，與會的學生們更可以適時給予回饋，點出校方制定政策過程中的迷思與缺漏。透過審議式民主工作坊，讓校方與學生間有個溝通平臺，這樣的溝通平臺有助學生自治團體於校園內推動各項學權議題。

柏拉圖：「拒絕參與政治的人，會被更糟糕的人統治。」

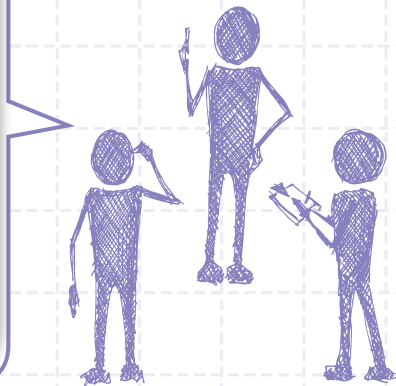
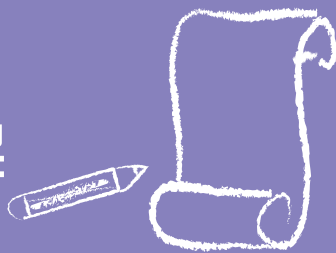
權益絕對不是從天上掉下來的，權益是透過爭取而來的，無論是從體制內或體制外，權益必須透過不斷地爭取才會有出現的一天。



第五部分 結語

結語

為明日的公民 社會做準備



英國首相邱吉爾（The Rt. Hon Sir Winston Churchill, 1951-1955）曾言：「民主是個糟糕的體制，但目前找不到更好的了。」（Democracy is the worst form of government except for all those other forms that have been tried from time to time.），傳神地點出在「以民為主」、「人皆生而平等」的狀況下，政府跟民眾間，共同要面對的挑戰。在民主社會之前，仰仗天子「君權神授」的專制政體，更容易換來政策施行的效率。

由此反觀臺灣，從都市更新、土地徵收，我們的政府體制在與民眾對話，為顧及基本人權的保障，的確政策施行效率大大不如。但這也是「風險分散」的概念：當民眾無法親力親為每一個政策，我們藉由選舉，賦予某些人權力，去決定我們的社會可以長成什麼樣子。我們一方面選出了行政首長，但又選出了民意代表，讓權力得以分散制衡，雖然犧牲了可能的效率，但在交互辯證的過程中，穩健的成長是值得期待的，而獨裁的體制，大好或大壞，民眾無法預料到這個上位的是唐太宗還是秦始皇。這大概就是邱吉爾指出民主體制「不得不」的原因之一吧！

就民主化歷史較為深厚的歐美國家而言，代議政治的侷限早就引來許多新興治理模式的研究。「審議民主」的概念從 1970 年代的思潮開始，乃至於丹麥國會 1986 年成立的科技委員會（Danish Board of Technology, DBT）發展出的「公民會議」，都逐漸對臺灣帶來影響。

臺灣在體制上的解嚴是 1984 年，而審議民主較有規模的引入臺灣，普遍認為是 2005 年由行政院青輔會改良開發的「公民對話圈」（青年國是會議）開始。十餘年內，臺灣各處許多社區鄰里，或是各級政府單位，發動審議討論的案例不勝枚舉。



當然，是否所有的活動都能達成審議民主所宣稱的理想目標，在操作過程中，有太多技術實踐的部分，遠非學術理論所能企及，而此類「實驗類型式」的新興民主活動，是否其結論就真能代表其所宣稱的效能，學理上也有人援引當代科技與社會學家 Collins 的說法¹，指出其「實驗者迴圈」（Experimenters' regress）的困境。

雖然困境跟挑戰不少，在 2020 年大選落幕之後，我們可以回頭數算：第一次總統直選不過是 1996 年的事；以此當作代議政治的里程碑，不過才 24 年，而審議民主的引進就占了 15 年。跟民主化進程至少都有百年以上的歐美各國，如何評斷臺灣的民主程度，本就難以一概之：一如面對各校議題脈絡各自的獨特性，要如何評價並不容易。在結語這一章，則將依緒論政策規劃階段，針對本手冊的 6 個案例，進行盤點與歸納，以下：

宿舍只是睡覺的地方嗎？或是可以結合社團、創業的空間？蓋宿舍並非只是那棟建築物而已，這棟建築物與周邊的環境植被需要建立起怎樣的關係，才會符合使用者（學生）的期待？隨著東海大學學生議會的提案，原本只是校方與建築師事務所的契約，開展出更多元的觀點與配套方案，而不再只是競圖履約的形式作業。在東海大學的「新建學生宿舍案」中，從硬體建設上（子題一），也延伸出軟體的規劃（子題二）；而確認「性別友善廁所」、「離島／外籍學生的床位保障」，以及「寢室擺放冰箱」的配套，則是具體的建言與成果。也藉由此活動，讓營造承攬的建築師事務所、校方人員（總務長、副學務長）跟學生們有機會深度對話。

能在校園政策初期就介入議程設定、決定提問框架的，不只是東海大學。致理科技大學藉由審議討論，吸納更多元的學生意見，讓校方在隔年編列了近三百萬元的預算，來回應學生們的提案，成功進行了課桌椅的汰舊等。

不同於打開校務預算的「大金庫」，中興大學跟臺北護理健康大學，都打開了自己的「小金庫」。一樣也是開放預算討論的，包括中興大學藉由百年校慶的議題，在校方大力動員與挹注資源的同時，學生會主動開放會內的職權，進行議題設定：難道只能辦演唱會這種娛樂性的活動嗎？「百年校慶紀念品」該是什麼品項，又該如何設計，才能發揮最高的認同連結與擴散效益？臺北護理健康大學學生會意識到：

¹ Collins, Harry (1985). Changing Order: Replication and Induction in Scientific Practice. London: Sage.

當「耶誕節」已經成為通俗節慶，而非特定社群或信仰文化活動時，如何開放讓學生來提案想要怎樣的活動內容，而不再只是學生會長說了算。致理科技大學則是以審議為策略，提高一般學生的參與，藉以提升學生代表在校務會議中的提案公信力，中興大學和臺北護理健康大學主動打開小金庫的行動，可視為學生自治的「開放決策」案例。

而有些決策，並非是要特定機關開放權限。藉由審議討論開展橫向連結，讓利害關係者有機會展開對話，或藉此凝聚共識、向校方進行倡議建言，則是文藻外語大學針對「社團活動空間」開展的審議行動。原本是對社團借用空間「一視同仁」的校方，最後針對社團性質的差異，給出了更適切的管理辦法（音樂性社團需要有專門樂器存放空間、延長社團活動中心的使用時間），也增加了硬體建設，例如增設鏡牆、讓舞蹈性社團有更多使用空間，舒緩原本不夠用的空間分配壓力。

審議討論在橫向連結及擴大倡議的部分，不只是能處理空間不敷使用的狀況，也可以更高程度的因應校園爭議，例如東華大學上路一年多就引起校內各方檢討聲浪的「校門出入辨識系統」。校園中的師長多是以駕駛汽車做為通勤方式，更多數的學生卻是以腳踏車、機車代步。若將空間視作一種資源，空間分配因此成為爭議：為數眾多的二輪族（腳踏車、機車）所使用的空間遠不及四輪汽車族。東華大學學生會遂以「道路權益由你／妳做主」為題，邀集長期關心交通議題的專家、師長、社團、同學、校方代表等，共同討論屬於東華大學的用路人權益方案。其中爭點最高的有二：一是重型機車（紅／黃牌）的路權歸屬，二是「違規處理費」的法源依據及其罰則上限。第一個爭點是新浮現的議題，因為重型機車在本國法規是視作「汽車」，但東華大學校方卻長期將其視作「機車」，遂在停車空間與動線上等方面產生落差，而這個落差又將反映在校方行使「違規處理」的罰款依據。此外，因為畢業未處理、致使長期佔用停放空間的無主腳踏車，則是另一沉痾。藉由發動審議討論，讓各方利害相關者得以求出具體共識，例如動線管理設備增設（減速墊、紅綠燈）等，至於既有具爭議性的管理規定，雖尚未取得共識，不過也確認後續要再廣開言路（學生會粉專、黑特東華、Dcard 等），校方也增設交通教育課程，並承認先前的公聽會尚有未盡之處。

總的來說，上面列舉的六校成果，乍看之下只是一次性的審議活動，但實際上，包括東海的宿舍案、東華的路權案，其實在審議發動前後，都另有相關的既有體制，累積學生們的倡議聲量。在這些審議的成效影響以外，中興、文藻、致理、東海等各校，在發動審議前，甚至另行舉辦了校內的小規模培訓活動，進一步連結了校內外的相關資源，例如致理科技大學與臺灣北部大專院校學生自治聯合協會（北學聯）、中興大學跟熱吵民主協會、東海大學與青平台基金會等。除了審議的成果之外，這些在地跨域連結，也是累積公民社會能量的一大成果。

在資源有限的狀況下，兩年的徵件推廣，共計有 10 校入選，礙於篇幅有限，僅記錄分享 6 校的案例。Pateman（1970）曾指出²：參與決策過程的機會越多，越能減少對權力中心的疏離感，也能提升公民對集體事務的關切與相關決策能力，但特別需要提醒的是，切勿溢美審議民主在學生自治活動中的擾動成效，因為學生自治組織，本就要面對既有的組織任務，以及相當有限的時間。這個「有限」，不單只是本專案的執行期程，也包括各校學生自治的任期與選制規劃。具體來說，就是在暑假的培訓活動，所招募到的學員，若是甫當選的新任會長、幹部等，多半對校務組織的業務權責掌握有限，但若是招募到對此熟悉的學員，也多半都是卸任的學生會幹部，而作為一個已卸任的夥伴，是否能以學生會名義發起全校審議討論，也是值得細究的。

筆者並非表示，本手冊的案例無法比照辦理，而是要沿用參照的時候，可以另行了解相關的議題發展脈絡，才好知道一般既有的審議模式可以做如何的修正與調整，方能在學生自治圈中得以挪用。「學生自治」的場域，本就有別於一般的社區鄰里活動，是因為「學生」做為一個社群概念，其人員流動性跟涵容的異質程度，都是相當高的，而「學權」跟「人權」，並非完全涵容對應的概念。這都是校園民主行動中，跟一般社會的公共倡議行動，不盡相同之處。

雖然兩者無法完全對應，但是校園民主深化，絕對是促成公民社會的基礎。從日常的經驗中，汲取立場觀點來培養公民素養，逐步習慣集體生活的政治性，以開展多元理解的觀點，並且有機會開展對話與行動，校園內的場域其實還是較校園外

² Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: University Press.

的場域為大。

審議民主的制度並非萬靈丹，但是在審議參與的捲動過程中，對於各方行動者的能力培植，應該要放在一個更長遠的尺度來檢視：這都是為了明日更好的公民社會想望，在醞釀準備。臺大社會系教授范雲，當年為「踏入學生自治的世界」³一書作序時，就以「為我們還在理想的半路上」為題，指出這些校園行動之於臺灣社會的深刻意義。筆者從當年的學生自治組織幹部，到如今協助教育部青年發展署推動專案計畫，是嘗試在體制內外開展多元行動，一方面在建立參與管道等制度之餘，也期待制度不只是一個放著好看的骨架，而是能發揮「效能感」的民主行動場域。

從鄭麗君主委以降，無論是歷經政黨輪替，或是組織結構整併成為「教育部青年發展署」，這一路以來有許多審議夥伴的投入，讓「青年國是會議」歷經各種轉型。作為本計畫主持人，我很感激署內同仁的協力，在制度裡撐起這樣的空間，讓我們有機會共同嘗試與實驗；同時也因為有「中華民國全國創新創業總會」的夥伴，協助打理行政事務。曾經的街頭憤青、也曾是學生自治圈的夥伴，始終記得當年還是青輔會主委的鄭麗君部長，曾勉勵：「『校園民主』是『社會民主』的前哨站，而民主的價值是做中學的……藉由實踐公民內涵的過程，讓校園成為民主啟蒙的場域。」（2011，「世代對談：我們的二十歲」座談會，臺灣學生自治教育推廣協會）

僅以這本小手冊，跟一路以來的夥伴們致意，也期待未來能藉由這些案例的分享與積累，持續捲動更多的校園審議行動！

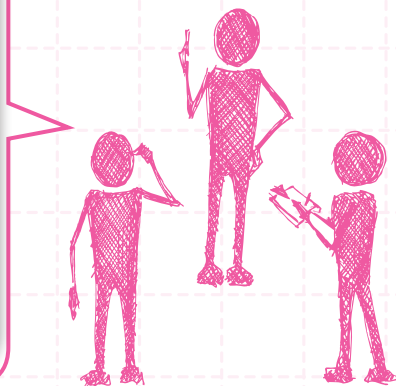
³ 踏入學生自治的世界：學生會理念與實務筆記，林少軒，2010，台北：白象文化。



第六部分 附錄



附 錄



附錄一 歷年執行企劃書與成果簡報

2018 年「大專校院學生會參與式預算推廣與培訓」實施計畫

協助學校	種子團隊	推廣計畫	輔導業師
國立成功大學	國立成功大學學生會 陳佑維學生會會長、錢信達學生會副會長、 吳岱陵學生會權益部長、吳佳諺學生會秘書次長	異鄉人的在地扎根 青年公共參與計畫	張志偉 國小老師
東吳大學	東吳大學參與式預算推廣與培訓工作小組 黃彥誠第 30 屆學生議會議長、吳秉宥政治學系學生會會長、林以甯學生會代理會長、 李瑞真學生會財務長、陳冠穎學生會秘書長	學生會由你／妳來定義	易俊宏 臺灣青年公民論壇協會 / 理事
國立中興大學	國立中興大學學生會 歐哲瑋學生會會長、高玉翰學生會副會長、 孫于鈞秘書處處長、郭怡岑執行秘書、李明青新聞部部長、吳佩珊活動部部長	建校百年慶祝活動之參與式預算提案	陳玫云 TAAZE 讀冊生活 / 行銷經理
致理科技大學	致理科技大學學生會 宋俊賢學生議會議長、李佳軒學生會會長、 于新祐議會秘書、劉嫻櫻學生評議會委員、詹凱琪評議會副主席	參與式預算會議校內公共建設提案	褚映汝 社團法人臺灣北部大專院校學生自治聯合協會 / 理事長
大同大學	大同大學學生會 邱紹琮學生會會長、李杰學生會副會長、 王涵縝秘書長、劉德民副秘書、陳嚴棧副活動長、劉于瑄財務長	大同大學學生會參與式預算推廣培訓與執行	劉孟佳 北高雄社區大學 / 主任 臺灣環境教育協會 / 秘書長
國立臺北護理健康大學	國立臺北護理健康大學學生會 許准榕總務部長、陳杏慈社團部副部長、 張惠潔活動部部長、楊幀傑學生會會長、卓雅雯學生會副會長	創造屬於自己的聖誕節	陳威良 臺北市復興高中公民與社會科 / 教師



2019 年「大專校院學生會審議民主培訓與推廣」實施計畫

協助學校	種子團隊	推廣計畫	輔導業師
東海大學	東海大學學生議會 林威成議長、廖若婷副議長、張宜絮秘書長、夏郁婷副秘書長、施元凱新聞組組長、邱紫菱總務組組長、蔡叡陞議事組組長、廖恒竟新聞組組員	「新建宿舍」審議民主討論會	張為然 審議民主工作者
國立東華大學	國立東華審議式民主推廣與培訓小組 黃聖文第九屆學生會副會長、許冠澤第九屆學生會會長、曾天白第九屆學生會學權部長、李哲豪第九屆學生會學術部長、簡子涵第二屆學生議會議長、劉俊良第二屆學生議會議員	道路權益由你 / 妳做主	褚映汝 社團法人臺灣北部大專院校學生自治聯合協會 / 理事長
文藻外語大學	文藻外語大學學生會 葉旖旎副會長、常家晟活動部部長	社團空間動起來	黃彥誠 臺灣學生聯合會 / 秘書長
國立臺南大學	國立臺南大學學生會 黃筱茵會長、曾筱婷副會長、林鈞偉副會長、連翊呈秘書處、劉嘉齊公關部、楊海綾活動部、林詒庭新聞部、鄭名宏學權部、謝昕妤總務部	校園審議式民主論壇企劃	林昱志 中華青年創新網絡協會 / 秘書長

備註：若網址或 QR Code 失效，可至教育部青年發展署網站 (<https://www.yda.gov.tw/>)，「公共參與」→「政策參與」→「大專學生會輔導」→「成果分享」點選下載歷年種子團隊企劃書與成果簡報。

<https://is.gd/2aXVYr>



附錄二 審議主持工具箱



主持引導做什麼？背景說明	78
關於討論與引導這回事	79
器材與環境檢視	82
一、器材	82
二、環境	82
引導討論要訣	83
一、做好準備	83
二、建立一個輕鬆且開放的基調和氣氛	83
三、建立清楚的基本討論規則	83
四、觀察並協助討論流程	84
五、幫助小組掌握討論內容	85
六、使用探索性的評論或開放式提問	85
七、保留足夠時間以結束討論	85
引導討論注意事項	86
一、小組主持人（桌長）引導「問題」三步驟	86
二、針對有「問題」的具體對策及建議	86
三、針對有矛盾的問題或具體對策及建議	86
四、針對有與會者相互爭論而不互讓	86
引導討論紀錄方式	87

主持引導做什麼？背景說明

「審議民主」（Deliberative democracy）是 1980 年代以降，西方政治學界廣受矚目的民主理論發展。做為一種民主參與的形式，其有別於投票選舉為主的「代議民主」跟人人直接參與討論、決策的「直接民主」。

相關理論主要立基於當代的德國政治哲學家 Jürgen Habermas 所建構而出；他沿承康德的啟蒙運動哲學，提出「溝通理性」（Communicative rationality, 1981）的理論，主張採用反省、批判的方法，在重建人類溝通能力的原則上，經由參與者無宰制的對話溝通、建構理想的言談情境，呈現相互的主體性，藉以使個人超越既有的意識型態，進而建立一個共善且自由理性的社會。

然而，做為一個當代相當具有影響性的理論，其概念仍有不同的發展方向，本文暫時擱置相關的學術討論，只指出目前既有的共同內涵與特色：互惠性（Reciprocity）、資訊透明性（Transparency）、公開性（Publicity）、包容性（Inclusiveness）、平等性（Equality）、共識性（Consensus）。

本手冊期待提供有意願辦理審議活動的學生會，有一個參考的指引。有不少團隊在徵件入選後，自行辦理了校內的審議員培訓，也援引不少本手冊的內容。發動審議，不只是主辦一個活動，第一線的主持引導工作，也是決定審議成果的關鍵。

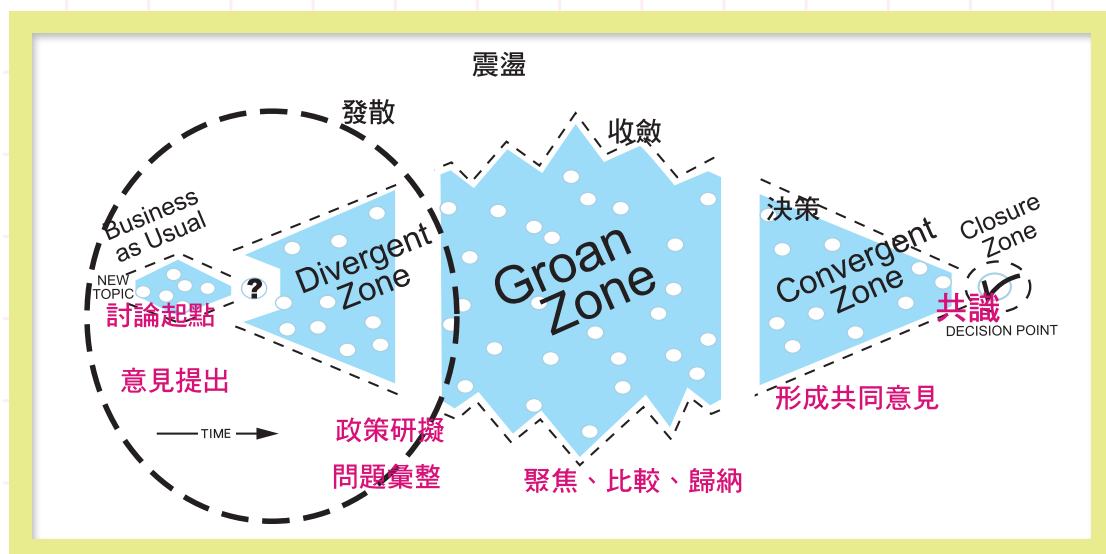
本手冊的主持工具箱是歷經多年的審議討論經驗彙整而成，雖不盡完美，但已試圖呈現各種概念與要點，同時也提供原文的資料索引，期待讓有意往審議主持方面發展的夥伴，可以作為持續精進的參考。臺灣自 2004 年始，開始舉辦各類審議民主會議：諸如代理孕母、跨港纜車、全民健保、稅制改革等。再再凸顯了臺灣需要一個良好的溝通、討論及整合公共事務意見之機制。近幾年，審議機制的導入在臺灣各地都累積有不少經驗：從社區大學到地方政府的參與式預算、文化部目前在推行的文化公民論壇、教育部目前在推行的青年好政 Let's Talk……臺灣社會解嚴三十餘年，如何催生成熟的公民社會，不啻是當代臺灣社會的共同挑戰。

本手冊的主持工具箱由教育部青年發展署提供，自 2004 年以降「青年國是會

議」，歷經十餘載的沿用改寫，感謝這些年許多參與青年發展署活動的夥伴們。本手冊可搭配培訓的講師課程內容進行參照，同時也可在發動審議、發展主持腳本的同時，諮詢業師團隊。期待不同場域的夥伴、可以一起為臺灣的民主深化來努力！

關於討論與引導這回事

對討論這件事情的概念化，有助於對討論活動在進行中，掌握不同的引導方向：



如上圖所示，討論活動基本上分成：發散期、震盪期，跟收斂期。在發散期的前期，有一次的初步聚焦，這是活動主辦方的任務：決定討論主題、提供多元觀點的閱讀資料，然後主持團隊藉此設定焦點問題，再邀請與會民眾參與討論活動。

初步的破冰，是廣泛邀請參與討論人員提出自己的想法，無論立場為何，主持引導人員須擱置批判，讓大家可以暢所欲言；此時的任務，是確保大家的主張能完全表達。這個階段，先擱置大家的對話，以完整呈現各自的主張為要；善用便利貼，或任何腦力激盪的開放式引導。主持人僅需維持發言，不須失焦即可。

在震盪期，會有初步的收斂，亦即將發散期的各種意見，做歸納整理。在這個階段，主持人須要徵求原發言人的肯認，才能適度進行轉譯與歸納等動作；當原發

言者不同意被整併的時候，務須保留其主張，並進一步探尋。而面對不同的意見，善用聚焦與比較的提問設計，讓不同觀點得以呈現，即便是完全衝突的主張，亦須經過探尋之後，得以正反並陳。

主持人須事先掌握議題，讓與會人員感受到主持人對不同主張的理解與掌握，但基於主持引導工作的中立性原則，不能被覺察到特定立場，避免引起沈默螺旋效應。面對不同的主張（甚至衝突的主張），要聚焦在主張本身，而避免涉及發言者的人身；保持開放性的態度，讓多元意見彼此交鋒，藉由「同意的梯級」概念，發展意見但書，以及找到最大的共識陳述。讓與會民眾有相互說服的可能，同時營造安全的對話空間：接受意見與被說服，無關乎「輸贏」，而是為社會群體的共善（Common goods）。

同意的梯級	
同意強度	表述語句
全心支持	「我真的很喜歡它。」
同意但稍有不同看法	「不完美，但夠好了。」
支持但有所保留	「我可以忍受。」
棄權	「這議題不會影響到我。」
需要更多的討論	「我還不夠瞭解議題。」
不喜歡但會支持	「雖然不是很棒，但我不想耽誤大家。」
嚴重異議	「我不同意，別把我算進去。」
否決	「我要阻擋這項提案。」

收斂期的目標，在於提供結論報告予主辦單位。針對議題設定的討論活動，會涉及主辦單位對該議題的影響性，以及行動目標。以政策建言為例，在震盪期歸納的主張，會在實務上帶來可能的資源排擠，或是主辦單位有其預算、任期等實務考量。將不同主張進行排序，並貼近實務狀況，可善用 KJ 法等，呈現不同意見的偏好強度，並藉此形成具參考性的結論共識報告。

上述是概念化「討論」這件事。但是依不同的審議模式，將有不同的側重階段，這需要主持引導人員與活動主辦方詳加確認。簡而言之，在經歷過深度的對話討論之後，主持引導團隊可由兩方面來進行評估：結論報告是否有參考性？與會人員對議題的立場或認識程度是否有深化與轉化？藉由對話而相互理解是審議討論的核心。

簡而言之，引導主持的角色與態度有下列幾點：

1. 釐清不同觀點，歸納、探詢。
2. 在討論中不加入主持人的觀點。
3. 幫助小組設定並遵守基本規則。
4. 藉由詢問探索性的問題，協助小組掌握議題內容。
5. 協助參與者辨認同意與不同意之處。
6. 引入尚未被討論的觀點。
7. 為每個人創造參與討論的機會。
8. 讓討論聚焦，並協助釐清討論。
9. 歸納討論的重點。

因此，「積極聆聽」是基本技巧。具體來說，可以拆分成下列四個方向：鼓勵（Encourage）、譯意（Paraphrase）、反映感受（Reflection of Feelings）及摘要總結（Summary），是引導討論時反覆利用的技巧。藉由此種溝通技巧，可以讓對方的表述過程發揮同感共鳴，除了能鼓勵對方將自己的主張清楚表達，一方面也是在營造安全的對話空間。至於在探詢技巧方面，設計焦點問題，以及臨場的互動的開放式問題（Open question），會在本手冊後續的篇章中進一步說明。

器材與環境檢視

一、器材

- ☐ 白板（白板筆、板擦）
- ☐ 彩色筆
- ☐ 便利貼（3 色）
- ☐ 3M 無痕膠帶
- ☐ A4 白紙
- ☐ 全開海報紙
- ☐ 原子筆
- ☐ 筆記型電腦（含滑鼠）、印表機、網路
 - ☐ 電腦是否有還原設定，若有請將檔案存放於安全磁區
 - ☐ 確認無線上網帳號（_____）、密碼（_____）
 - ☐ 下載論壇紀錄格式，另存至安全位置（避免開機還原）
 - ☐ 進行列印測試（請設定雙面列印）
- ☐ 延長線
- ☐ 按鈴、計時器

二、環境

- ☐ 場地是否足夠容納活動人數
（與會人員_____人、主持團隊_____人、工作人員_____人左右）
- ☐ 大場主持人、協同記錄座位是否可觀照全場狀況
- ☐ 洗手間位置
- ☐ 投影機是否正常運作
- ☐ 投影幕與會人員是否都可看到
- ☐ 冷氣是否正常運作
- ☐ 麥克風、音響設備是否可正常運作
- ☐ 茶點區、垃圾桶位置是否會影響論壇討論
- ☐ 茶點是否足夠

引導討論要訣

原譯文譯自：A GUIDE FOR TRAINING STUDY CIRCLE FACILITATORS；<http://www.studyircles.org/>

一、做好準備

小組主持人（桌長）不需要是所討論議題的專家，但是在討論過程中，他應該是對於討論準備最充分的人之一。這代表要了解議題、熟悉討論的材料、預先思考討論可能進行的方向，並且準備一些能夠促進討論的問題。

二、建立一個輕鬆且開放的基調和氣氛

1. 歡迎每個人，創造一個友善且放鬆的環境。
2. 適當的幽默是好的，也能協助成員間更加熟悉。

三、建立清楚的基本討論規則

在論壇一開始，請參與者遵循一些行為規則，以協助各桌建立整理自己的基本規則。一些已被試過、證明有效的建議規則如下：

1. 鼓勵每個人都能貢獻
2. 說出真心話
3. 積極聆聽：先試著瞭解別人，再讓別人瞭解你
4. 一次由一個人說話
5. 連結並分享不同觀點：認識新朋友、不同的小組主持人（桌長）
6. Have Fun! 以輕鬆遊樂的方式，塗寫或塗鴉在桌布上
7. Clap your hands!（無聲）

為了避免聲響干擾討論，但是又希望逐一發言時，可以擴大討論的感染力，在一些大型集會上，有發展出所謂的「華爾街手勢」（原是「佔領華爾街」運動時的街頭審議中使用；臺灣曾在「兩岸服務貿易協定」衝突時／太陽花運動的「街頭審判」時應用過）。請見下頁圖示：



四、觀察並協助討論流程

1. 時時注意成員的參與情形——哪些人已經說過話了？哪些人還沒說話？哪些觀點還沒有被談過？
2. 考慮是否將小組進一步分組以分別檢視多種觀點，或者讓大家在討論議題與自己的個人關連時，能感覺比較輕鬆。
3. 當您對於是否要涉入選舉棋不定時，儘量傾向於不要涉入。
4. 不必對每次說話都予以回應，不必親自回答每個問題；讓所有的參與者之間能夠直接對話。
5. 允許暫停與沈默的時間；思考與回應是需要時間的。
6. 不要讓任何人支配發言，試著讓每個人參與進來。

7. 記得，不是辯論，而是一種對話。如果參與者忘了這一點，請勿猶豫，立刻請大家協助以重新建立基本規則。

五、幫助小組掌握討論內容

1. 確定讓小組考量廣泛的多種觀點。請大家思考對於議題的不同看法與不同解決方法的優點與缺點。
2. 請參與者思考在他們自己的信念以及在別人的選擇背後的關懷與價值觀。
3. 運用澄清、歸納等方法來協助討論進行。

六、使用探索性的評論或開放式提問

1. 所謂開放式提問，是指不會導向「是」與「否」答案的問題。這將使得討論內容更具生產力。例如：
2. 這裡的重點大概是什麼？
3. 您不同意的主要原因是什麼？
4. 您有什麼能夠支持這個觀點的理由？還是有什麼想要挑戰這個觀點的看法？
5. 能不能用一個例子或用您的親身經驗來說明這個觀點？
6. 您能不能幫我們更加了解在您這個觀點背後的理由？
7. 一個人會支持這種觀點，可能是基於什麼樣的背景或信仰？
8. 您認為持這種觀點的人，他所最關心的是什麼？
9. 有沒有哪些可能的情形，會對您剛剛的說法構成很強的挑戰？
10. 您認為這個觀點最有說服力的地方在哪裡？
11. 為什麼您會對這個立場完全沒有辦法接受？
12. 還有哪些我們應該討論但還沒有討論的想法？
13. 有哪些資訊可以支持這個觀點？

七、保留足夠時間以結束討論

1. 請大家對這個主題提出最後的評論與想法。
2. 感謝大家的貢獻。

引導討論注意事項

一、主持人引導「問題」三步驟

（說明理由）請發言者提出理由，並請在便利貼上做記錄。

1. 「針對這個問題，是不是請說明你這麼認為的理由是什麼？」
2. 「針對這個議題，你認為目前最重要（關鍵）問題（具體建議）是什麼？你為什麼會這麼認為？」

（交換立場）請發言者可由不同立場思考，是否仍會有同樣的問題或建議。

1. 「剛剛小明好像對這個建議比較支持，小英比較不同意這個建議。能不能請小明和小英都說看看，您們覺得在對方的理由裡面，有什麼地方是你覺得有道理的？」
2. 「你是否曾接觸過，和我們持不同意見或不同立場的人，對這個問題（建議）的說法是什麼？」

（找出共同點）從多方發言者中提出他們較有共同點的部分，並詢問與會者是否能夠接受。

1. 「這兩個（幾個）問題（具體建議）間是否有相似或共同的地方？你為什麼會這麼認為？」

二、針對有「問題」的具體對策及建議

1. 「這個問題（具體建議）需要進一步討論的地方在哪裡？」
2. 「這個問題（具體建議）當中是否有很重要，但我們還沒有思考到的部分？」
3. 「這個問題（具體建議）是否有什麼需要再作釐清或補充的地方？」

三、針對有矛盾的問題或具體對策及建議

1. 「這兩個（幾個）問題（具體建議）間是否有矛盾的地方？你的理由是什麼？」

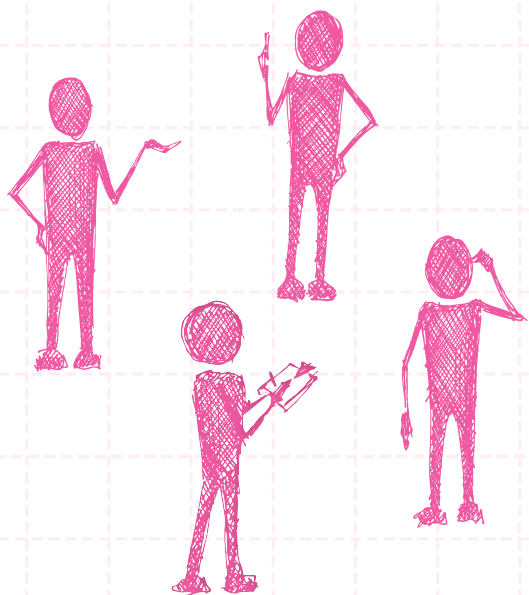
四、針對有與會者相互爭論而不互讓

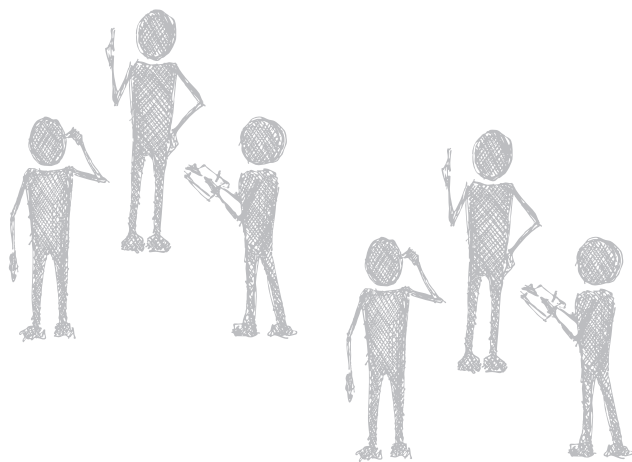
1. 能不能請支持意見甲的人告訴我們，在怎樣的條件下，你可以接受意見乙？
2. 能不能請支持意見甲的人告訴我們，在怎樣的情形下，你認為意見乙是有道理的？

3. 能不能請支持意見甲的人告訴我們，在怎樣的情況下，你覺得意見甲可能有問題？
4. 能不能請支持意見甲的人告訴我們，你認為意見甲可能有哪些限制？

引導討論記錄方式

- 一、原則上由個人決定，但建議使用桌上之海報紙，並且以易懂、明瞭之方式記錄，可善用心智圖。
- 二、各回合記錄方式
小組主持人（桌長）建議可於海報紙上進行初步記錄，針對各階段之報告進行初步整理記錄，並於各階段繳交初步紀錄予協同記錄。
- 三、便利貼使用時機及目的
便利貼主要是協助在討論過程中記錄青年的發言，建議可以在一開始的時候發給與會青年，請他們先整理對於議題的想法後寫在 memo 紙上；若是在討論過程中來不及記錄青年的發言，也可請青年利用便利貼寫下問題關鍵句，屆時將對方的問題抄寫在白報紙上，並建議每一回合使用不同顏色的便利貼，以利分辨討論階段。





主要編撰者：易俊宏（現任墾丁國家公園志工聯誼會會長、臺灣青年公民論壇協會理事）

共同編撰者：林威成（東海大學學生議會議長）

宋俊賢（致理科技大學學生會會長）

歐哲瑋（國立中興大學二十四屆學生會會長）

許准榕（國立臺北護理健康大學學生會總務）

葉旖旎（文藻外語大學學生會副會長）

黃聖文（國立東華大學第九屆學生會副會長）

出版日期：2020 年出版

出版者：教育部青年發展署

地址：10055 中正區徐州路 5 號 13 樓

網址：www.yda.gov.tw

電話：02-77365111

著作財產權人／教育部青年發展署

本手冊保留所有權利，欲利用本手冊全部或部分內容者，需徵求教育部青年發展署同意或書面授權，請逕洽教育部青年發展署。



教育部青年發展署
Youth Development Administration, Ministry of Education