

國家文官學院以「多元領導才能培訓計畫：探索暨行動學習課程」榮獲「2015 Brandon Hall Group Human Capital Management Excellence Awards」之「Leadership Development Awards Category」，茲摘述內容重點如下：

本案為 101 年起執行國家科學委員會（現組改為科技部）所核定之「追求卓越強化文官培訓功能科研計畫」分項二「探索暨行動學習研究」之研究成果。本案願景係「強化文官培訓方法，以提升文官回應公民社會能力」，因此計畫目標在以「發展文官探索暨行動學習公式」，創新多元教學課程實現政府新管理模式。在課程設計策略上，有 3 個主要焦點，包括：1.以初任主管培訓課程為改革重點，推動政府新式管理風格；2.以戶外探索體驗及室內反思實作之交錯教學法，加速學習成效；3.以多元評估方法來檢視學員管理職能之學習成效等。

本課程之理論，是基於行動學習及經驗學習理論，並加上 3 年實驗課程的研究結果所發展出來的「文官之探索暨行動學習公式」，也就是 $L=P+Q+E(a+r)+R+A$ 。學用合一的學習（L）等於先備知識（P）加上提問能力（Q），再加上小活動及小反思的探索式訓練（E(a+r)），外加反思行動訓練（R），最後將學習運用於實際行動演練（A）。根據所研發出的公式，本計畫將此新式教學模式課程命名為「探索暨行動學習課程」。

基此，本學院先使用線上課程（P），協助學員具備管理職能相關之先備知識。課程一開始，我們給予學員一個社會相關事件作為工作困境情境題目，讓學員以小組方式設計出解決方案。針對此困境，我們設計電訪民意調查的課程（Q）讓學員實際設計問卷並詢問民眾意

見，以激發學員提出疑問的能力，並增加學員有系統且科學的方法蒐集資料的能力。另外，也增加一堂反思基礎訓練課程，讓學員從內在沈思並反省自我，幫助學員能夠跳脫框架，進而增加其提出疑問的能力。回到工作崗位上約兩星期後，接著透過戶外課程的探索體驗團隊活動 (E(a+r))，讓學員感受團隊精神的力量，並學習擔任主管如何突破心理障礙、建立團隊凝聚力、有效分配任務、帶領團隊達到共同目標。另外搭配反思行動課程與探索行動課程的交錯教學，帶領學員反思所學，幫助學員將探索活動中的模擬情境與實際工作情境結合。之後又回工作崗位上練習所學技能約 1 個月後，再回來參加室內反思行動課程兩天 (R)，包括以類心理劇設計的角色扮演課程 (「六頂思考帽」) 和私部門企業管理之策略方案課程 (「如何漂亮、有效率解決問題」)，使學員能將工作執行所遇到的困難帶到課堂上討論，從互動學習中增進學員同理心及溝通能力，並且激發學員創新能力和有邏輯地解決問題的能力。再隔兩周之後，學員回來上另一堂反思行動課程，透過 360 度回饋評鑑的機制幫助學員檢視自己的行為改變及學習成效。

本課程之行動，在協助初任主管者，藉由訓練獲得主管所需「團隊建立」、「任務分配與協調」、「資源分配與應用」、「問題解決與創新」和「團隊績效」等主管職能。此課程有別於傳統教學較強調知識傳授，係透過戶外與室內混合教學之探索暨反思行動歷程，強化學員學用合一之學習成效，讓學員能將所學迅速運用於工作上，以快速改善政府管理缺失，帶動政府管理新風氣，並提高政府行政運效能。

本實驗課程架構圖如下：

