參、第一場次專題研討：

公務人員培訓趨勢－行動學習在培訓之運用：

Session 1: The Trend of Civil Servants Training

-Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service

參、第一場次專題研討

一、時間：103 年 10 月 14 日（星期二）上午 10 時 20 分

二、主題：公務人員培訓趨勢－行動學習在培訓之運用

三、主持人：詹中原 考試委員

四、演講人：李昌雄 優我文教創辦人

五、與談人：

1. Pierre Jacot 瑞士沃邦永續教育中心主任
2. Eva Maria Mogensen 丹麥中央政府人力資源發展中心資深顧問
3. 中原大學企業管理學系助理教授

六、主持人：

個人非常開心，也非常榮幸能擔任上午第一場次主持人，在此也要感謝這次會議的主辦機關公務人員保障暨培訓委員會及世新大學。這一場主題是行動學習在公務人員培訓的應用，這場次的演講人是李昌雄博士，他是優我文教創辦人，也是企業及公務人員培訓的專家。另外，有來自瑞士沃邦永續教育中心的主任 Pierre Jacot 先生、丹麥中央政府人力資源發展中心的資深顧問 Eva Maria Mogensen 女士及中原大學企業管理學系丁姵元助理教授擔任與談人，我歡迎各位，請大家跟我一起歡迎李博士。

七、演講人：

很多人看到今天談論的題目是行動學習，會有很多想法，因爲「行動」是我們每天都在做並且熟悉的一件事，但行動不一定會產生有意義的學習。我大概有四分之三的生命都活在 20 世紀，當進入到 21 世紀時，我有個感嘆，就是世界改變了。當我從大學電機系畢業的那一天，我發現市場上有很多工作內容，都不是我在學校學到的知識。從那一刻起，我想世界就起了重大的改變。進入到 21 世紀網路開始興盛，許多事情因而產生迅速的變化，這對個人及企業都是很大的衝擊。而我們要回應這樣的改變，就必須有所行動跟學習，我想行動學習的趨勢與時代的變遷是環環相扣的。請各位跟我一起來思考一下，進入到 21 世紀跟停留在 20 世紀所面對的學習挑戰，有什麼本質上的差異呢？如果當進入到 21 世紀時，延續過去的經驗就足以面對世界的變遷，就沒有所謂的挑戰。反之，如果進入到 21 世紀延續之前作法已經沒辦法滿足時代的需要，這時就產生挑戰。

當你去旅遊時，會按照旅遊指南安排行程，還是會鼓勵孩子去探索？走在眼前的道路是根據地圖，還是希望隨心所欲的探索並有意外的發現？思考一下自己比較傾向哪一種？今天到一個培訓的場所，你期待的是聽到的內容、所經歷學習的方法都是你所熟悉的，按照指引進行；還是希望依照喜好探索，得到你自己的預期結論而滿心歡喜，你比較喜歡的是哪一種？對於我這樣年紀的人來說，希望改變不要太大，但對於年輕世代的人，早已習慣每天在網路上有新的發現，並且渴望去探尋這

個世界、認識自己、實踐自己的理想，那麼他們採取的行動就很不一樣。當我提出這樣的問題，各位心中應該有自己的答案，每個人都不相同。因此，行動學習對不同的人、有不同的選擇，會有不同的答案。當我在政治大學教書的時候，許多學生會問：「我接下來的路該怎麼走該怎麼做？我要怎麼找資料？我要考研究所嗎？」。這些學生雖然生長在 21 世紀，但很不幸的是思維與我們以前 20 世紀時有很多類似的地方。時代已經改變，若我們還在以穩當的、傳統的思維面對 21 世紀的挑戰，是行不通的。行動學習在這兩個世紀所面臨的挑戰是截然不同的。

我本身學習的過程，就是一個行動學習的精彩故事。10 多年前，我剛開始接觸行動學習時，只有極少數的書籍談論這項議題，我不知道臺灣的專家在哪裡？有什麼的相關課程可以聆聽？所以我靠自學習得相關資訊。到現在，行動學習的相關資料仍以國外文獻居多。要精通行動學習理論，必須看一些案例與公司實際去操作，但是國內資源有限，所以摸索行動學習的過程是一條坎坷的道路。但過去十年來，我已經有許多實戰的經驗跟機會，而當我眞正採取行動去落實行動學習後，才眞正了解行動學習的關鍵、價值及在何種條件下才有可能實現。

在投影片中可以看到，當組織內推動行動學習、或在工作上與學習成長上運用行動學習的方法，可能會經歷的一個過程。行動學習有何可能性（what possible）？它和傳統的學習是不同的，傳統學習是期望同學在台下聽講，並運用最短的時間去吸收及理解知識。當我一開始在推廣行動學習時，沒有辦法只照教科書去做，我發現書籍都沒有講清楚，專家也沒有講到關鍵的地方，我必須做各種探索，就像劉姥姥進大觀園，各種情況都可能都存在。在落實行動學習及學習成長的過程中，我把行動學習和已知的知識做結合，並探索成功的可能性。我在政大擔任教師工作坊的主持人時，我創造新形態的行動學習教室工作坊，當時沒有人告訴我怎麼做最好，而我就大膽的創新嘗試。一段時間後，我逐漸成爲這方面的專家，能夠扮演別人的貴人。行動學習是一個普遍的現象，影響人力資源中培訓的方法，若我們善加利用這個工具或方法，會帶來很大的成效。在推廣行動學習的過程中我每次都看到一點成果，並且有更深一層的體悟，在下一個運用行動學習的時候，我會修正問題，尋找更好的方法，進而超越自我。

行動學習的利基是建立在經驗學習的循環上面，通常在工作場所中有一個挑戰性的任務需要完成，透過小組合力幫助與彼此學習成長，工作也能完成。這樣持續做中學的過程，然後透過反思、持續學習得到最後的成功。這是行動學習在教科書裡標準的定義，剛開始我似懂非懂，好像沒有掌握到精隨，可是在每一個階段去看這個定義都有不同的體會，我相信各位也是如此。行動學習的定義是如此簡要，但是要精通卻很難。

過去在政治大學時，我開了一門通識課程，名稱爲「邁向專業之道」。我們在思考如何幫助學生成爲業界領袖？他們除了學問之外，還需要什麼樣的能力？我上課的方法爲，讓學生討論在求學的過程中所遇到的挑戰。通常大學時代有三大挑戰，第一大挑戰是從學校生活到能在社會中立足之間如何連接？是否有學習地圖？是否有所掌握？如果對學習地圖懵懵懂懂、渾渾噩噩，他們就很難

安排學習的道路。第二大挑戰是離開父母、老師，生活開始解放，擁有時間跟生活管理自主性。第三大挑戰是在大學要能培養獨立學習的能力，換言之，當面對到難題，會知道如何面對及克服。接下來要給各位看一段影片，使各位更加了解行動學習。影片中是一個典型的行動學習小組會議，一群學生已經具備操作行動學習的基本原則。這個原則與在工作崗位上有不同的看法時，彼此分享對問題的看法、邏輯並進行辯論。行動學習中，提供對主述者有利提問時，所提的問題是開放的，不像陳述意見是封閉的。一般而言，陳述意見時會想要說服對方，但是提出一個開放性的問題並把問題具焦於對方時，是在幫助、鼓勵對方思考，令他直接回應這提問的關鍵。在對話中只有一個人可以說肯定句、陳述句，就是主述者，這是一種改變一般會話模式的對話。對話中，會有一個人扮演促談者的角色，他隨時可以介入打破對話，讓這個對話順利進行。

影片一開始可以看到主述者 (背對著鏡頭的這位)，他是一個統計系的學生，未來想成爲精算師。在他的陳述中，他甚至不知道要成爲一個精算師，在大學四年中應修習什麼課，因爲在還沒上過那個課之前，如何知道要修哪些課？似乎要對那些課有一些了解，才能去規劃或是安排。他很認眞看待這件事情，有這樣思維的學生只占少數，多數的學生還把這些事情拋諸腦後，反正就按照系所安排的課程上，等到大四都才猛然驚醒，思考未來要做什麼？可能會認爲自己還欠缺一點實力，所以選擇考研究所。假如各位就坐在影片中的圈圈裡面，你要成爲他的貴人，提出問題來幫助他，這就是一個反思。這種反思是透過問題來協助主述者照鏡子，去看見自己的盲點。每人有 20 分鐘提問，這 20 分鐘一定要聚焦於如何滿足主述者的需要。促談者必須問他，當 20 分鐘結束你期望得到什麼結果？把目標突顯，要求他重述問題，使對話可能進行。過程中短問短答，提問的同學占一半、另一半同學扮演觀察者，看看問題與主述者面臨的挑戰之間有沒有關聯？如何讓問與答有效率、有更好的提問，並針對過程中的缺失修正，最重要的是我們再問主述者，這些問題是否滿足你的需要？滿意程度將影響接下來的行動。在對話結束，然後我們再做一個回顧，想想我們剛剛從過程中學到什麼？對話過程中，貴人要提問，而提問的人不是亂問，要提供建議，關心聆聽，提供新鮮的觀點、系統化思考、探求到主述者的盲點，透過問題協助主述者反思。當然剛開始提問者可能問不到重點，而觀察者必須看到整個對話的流程，掌握原則及提出修正，最後滿足主述者的需求，這就是超高的問題解決能力，也是基本的行動學習。

我現在做一個結論，假如說行動學習跟其他型態的學習差別在協助學習者尋找更好的表現，那各位可以去思考，培訓的標的是學習更多的知識、期待他更好的表現，還是啓動組織的變革？這樣的學習方法結合其他學習方法，能在關鍵時刻使學習者發揮影響，則每個學習者就會發現他不只是在追求知識，也是要把知識是用在工作崗位，遇到困難能不退卻，並且持續追求改變。在這裡面個人是否有動機、是否全心投入、是否產生熱情、是否有產生堅強信仰？這是在課程設計及老師帶領的時候要注入的，而透過行動學習會兼顧這些而不是僅追求知識，這是很多培訓方法所欠缺的。眞正培訓者要處理的是幫助學習者跨越干擾障礙，這干擾可能是來自工作、情緒、思考，這是非常個人化的，透過行動學習的操作有機會去一一處理，過程中讓學習者更主動的爲自己的學習、成長負

責。換言之，雖然這是比較複雜的學習方式，可是因爲每位學習者都主動的學習，所以效果顯著。而老師不再是知識的傳遞者，而是學習環境的促成者、觸媒者。今天的演講到這邊結束，謝謝大家。

八、與談人一：Pierre Jacot 主任

首先跟大家談談瑞士的情況與挑戰，以及如何運用行動學習解決這些挑戰。我們的國家很小，我們種族文化相當多元，因此我們所採取的行動是將決策權放在人民身上。透過圖片可以看到這是我們兩、三百年前傳統的投票集會，由於人口不多，所以小鎮的人都聚集在這個廣場，雖然現在的人口增加，但是我們的基本精神都是一樣的。集會中有公眾的討論，並設法取得共識，我們希望一起找出務實的解決方法。因爲大眾參與了決策的過程，所以我們認爲政府及公務人力是屬於大眾。多元性對我們來說是資產，在瑞士有很多外國人，比如在洛桑就有來自世界一百多個國家的人居住在這裡，由此可見具有相當高的多元性。

我們知道如果政府做的不好，納稅人就不願意繳稅。我們希望政府做得好，左鄰右舍就會以我們爲榮。瑞士的文化向來是從做中學，其實我們有 66% 的人口從事技職教育並受過專業訓練，一個星期有三天需要到專業機構實習，並且除了上課之外，還要去訓練中心，所以理論與實務之間落差不大。對我們來說做中學是很務實的做法，可以解決面臨的挑戰。

接下來談談我們的挑戰。現在我們訓練公務人員有什麼挑戰呢？剛剛演講人都有提到，我就不再贅述。基本上政府必須要解決這些挑戰，要如何處理？在瑞士政府有不同層級，像是中央、地方等，我們發現各層級間的互動越來越多，也必須共同解決問題，比方說能源政策、住房政策、環保政策，這幾個領域也必須要有所互動。所以現在我們會將不同領域、專長的人放在同一部門，讓領導人發揮領導統御能力，讓他們彼此合作，但相對的也讓事情更複雜。再來我們也要注意到個人隱私問題，在瑞士我們非常注重個人資料保護。大概三年前，我們並沒有建立個人資料庫供公部門使用，但時代改變了，公部門必須要分享資料。所以我們現在不會說，這是我們部門的資料，而是要將資料與其他部門分享，這就是剛剛提到政府各層級間互動增加的情形之一。現在面臨到許多問題，例如因歐洲經濟不振，許多人搬回瑞士、產生文化異質性的提升、世代間思維的差距擴大等，再參酌私部門的作法後，我們認爲各層級政府必須要自治及各部門應互相協調，這稱之爲合作式的領導。我舉兩個例子讓大家有更具體的概念，照片中可看到政府負責道路維護的單位主管，他們面臨高速公路車子流量太大，沒有時間維護道路的問題。他們必須拋開過去的作法，他們聘請專業經理人、數學家、軟體工程師等專業人士與相關部門主管進行討論，創造出新的習慣、新的學習方法。大家知道不同的人有不同的做事方法，透過一天的討論凝聚共識，並且與各部門主管有所互動，可以釐清不同的部門之間有那些合作機會。第二個例子是如何制訂流程，照片裡看不到人，但是椅子上可以看到定義出挑戰是什麼，沿著繩子可看出要做什麼事情才能達到里程碑。這就是我們瑞士在行動學習上的做法。

九、與談人二：Eva Maria Mogensen 資深顧問

很榮幸跟大家分享丹麥的經驗，跟大家介紹在丹麥我們如何進行行動學習。我在丹麥中央政府人力資源發展中心工作，而我們中心主要宗旨是提供職場諮詢顧問的服務，如何讓核心業務做得更好，我們必須要提升政府效能，面對資源不足的情況下持續改善核心業務。我們主要提供職場諮詢服務，如何針對既有的知識訂定既有的目標、計畫，及透過學習達到目標，另外我們也會推動個人成長訓練，員工可以透過對話方式了解職涯的目標是什麼及如何達到目標？今天跟大家報告的是持續的訓練課程與實務，及職場的學習環境，其實在職場的學習空間可以分成三大類：傳統的、外部的學習課程包括訓練、教育、建立網絡，另一方面我們有內部學習與訓練、內部職場講師訓練。在最右邊我們有內部非正式學習，指的是職場當中我們學習有時候不見得經過事先規劃，可能是職場文化帶來的訓練。

接下來我想給大家一個例子，就是如何透過更有效的會議促進學習。通常在職場上每個人都很忙，好多的會議要去開，每個人都花很多時間在會議室裡開會，有時候匆匆進會議室，然後才想這是什麼會議？這個會議要達成的決議是什麼？有時候不見得所有與會人員都有參與討論，有些人可能在查手機上的電子郵件、有的人可能在發問。所以如何更有效的開會？並不是表示每個會議都要這樣進行，但我們每個月都會評估一次這個月所開過的會議，檢討是不是每一個與會者都很清楚會議的議程、目的？會議是否照議程進行？與會者是否有充分準備？會議是否有達成既定目的？會後誰要做什麼事是否有清楚定義？是否充滿動力？評價如何？透過問卷檢討會議成效，也許下次你來參與的態度會不一樣，這只是一個小小建議，歡迎大家取用。我知道國家文官學院非常在意及關心是否有良好學習環境，像是這裡有一個好的講堂。照片中可以看到，我們有個小的會議室，大家可以站著討論以縮減會議時間，因爲一般來說大家站著討論事情不會超過 20 分鐘。接下來要給大家考試，這並不是有實證基礎的測驗，而是幫助大家反省，共有十六個問題請大家自行勾選。

再來我也想談談新的想法及創意，別人聽到新的想法會笑，有可能是想法不夠好、時機不對，但也有可能我們太習慣現有的工作環境。現在商業界好像醫院急診室一樣，各種問題接踵而來，你必須要當機立斷，知道採取何種行動？如果你希望推動創新，也許我們不要急診室，我們要一個溫室。當剛萌芽的想法出來的時候，我們要在溫室中好好的培育，在這樣的溫室當中，彼此互相打氣互相鼓勵。在我的經驗中，要打造這樣的環境當然不容易，所以當你聽到同事有新的想法時，先不要打斷及批評，讓這些想法有發展的機會。我們可以讓每個人暢所欲言，這需要極佳的自制力、紀律、開放的心態，並願意讓自己想法被質疑。但事實上很難在工作環境中做到，因爲大家都想趕快把事情解決，以便處理其他問題。我的演講到此結束，謝謝大家。

十一、主持人：

透過我們手中的問卷調查，大家可以知道您的組織有什麼樣的組織環境，它是一個溫室？還是急診室？我們可以一起想想。接下來我們邀請丁助理教授，分享行動學習爲什麼勝於傳統學習的好處。

十二、與談人三：丁姵元助理教授

在台灣最常使用的教學方法是講授法，以一對百、一對多的方式進行，像今天這樣的場合。講授法是最容易掌控與常用的方式，這是我們老師最能掌控學習教育的方法，但這樣的方法在現在這時代已經不能用了。我們從報章雜誌看到課堂中睡覺的學生、吃雞腿的學生，我在思考十年後老師的教學要如何抵擋滑手機的誘惑？傳統講授法的教育面臨到甚麼問題？第一，是否所有管理的教育都能講得清楚？如果請張忠謀來講授五天的課程，是否大家聽完後都能建立台積電？第二，以臺灣而言，我們認爲理論比實務重要，認爲把知識學好比如何實際處理問題更重要。所以我們都在考知識、考理論，沒有檢測問題是否解決、是否產生行爲改變。第三，文獻提到管理有非常多的知識是與情境有關的。我想在 A 組織中好的領導與在 B 組織中好的領導是非常不同的。這就是爲什麼很難將領導理論運用在實際情況。管理理論是抽離情境的，他想要找到一個管理通則，但是卻沒有辦法運用於實際情況。講授法的另一個缺點是學習者的需求不同，但卻用同一教材試圖滿足所有需要。老師就像農夫播種後，就在祈禱希望種子發芽。這些東西學生記得多少、用到多少是另外一回事。在講授法中，老師與學生互動少，學習過程中學生沒有參與評量，讓學生評量自己學習程度如何，傳統教育都是老師單方面評量學生在知識上的成長。

行動學習就是一種以解決問題爲導向的教育訓練方式，學生藉由提問去發展行動方案，並據以執行與解決問題。行動學習是跟眞實工作有關，上課中不再理論的教學，而是針對每個人眞實面臨的問題去解決。每一個學生都有不同問題，大家可以從別人的問題中學習，而當事人可從提問過程中，找尋解決的方案，讓每個學生的需求都得到滿足，且與其生活經驗充分連結，減少學術與實務的差距。舉個例子，有位人資部門的主管面臨如何降低離職率的問題，在行動學習的過程中發現，離職率不僅僅是人資部門的問題，而是整個公司的問題，因此他開始學習寫許多報告跟老闆溝通，最後如何降低離職率變成公司每個部門主管共同負責這個問題，這是全人學習的過程。什麼是全人學習？平常在學習時，我們認爲自己是 100% 理智的，但是在行動學習過程中，必須解決眞實的問題，而眞實的問題中很可能是帶有情緒的。我曾有位學生，在學習如何當一個好的主管，他試圖改變整個部門的文化。在行動學習的過程中，別人問他認爲部屬對他的印象如何？是否考慮用問卷調查？在調查前，他認爲自己是一個好主管，但是在調查後才發現結果並非如此。他所在的部門中，除了他自己外，部門中 40 幾位部屬皆爲女性，因此很多事情根本無法溝通。在得到這樣的答案後，他做了很大的改變，用女性思考的角度來跟部屬溝通，這就是一個全人的學習經驗。他是在眞實的情境學習，而不是個案學習。不是從別人的經驗學習，而是從自己的親身經歷中學習，在過程當中可以學習如何學習。總括來說，行動學習是很特別、很有趣的學習方法，除了能解決問題外，還有其它的附加價值，例如可以增加傾聽能力、自信、反思能力等，所以有甚麼學習方法比行動學習更好？我的演講到此結束，謝謝大家。

十三、綜合討論

（一）討論一

1. 提問要旨：我的問題是如何導入行動學習？如何在長官與部屬之間進行？

2. 回應人：演講人 李昌雄博士

   回應內容：在我的投影片中有一個具有日本文化的企業，有階級的問題。在開會時，經常是一言堂式。其實董事長也不願意這樣，他也希望藉助行動學習來創造不一樣的文化。方法是我們進行行動學習時，讓董事長成爲行動學習小組內的成員，他學習如何扮演主述者的貴人，透過問問題的方式，而非給一個指令，進而創造一個改變的起點。

3. 回應人：與談人 Pierre Jacot 主任

   回應內容：我想同理心也是一個答案。最好的領導人能帶領行動學習，因爲他對於組織裡的人是有興趣的，如果不是如些，行動學習則難以執行。

(二) 討論二

1. 提問要旨：行動學習是不是一定要在團體裡面進行，個人能否單獨完成？若是，團體的組成分子之間是否要有好的默契或事先認識，在一群陌生人中能否實踐？

2. 回應人：與談人 丁姵元助理教授

   回應內容：行動學習一定是藉由團體進行，因爲是要被問問題，自己想與被問是不同的。過程中，當事人必須回答來自四面八方的問題，藉由多元化的角度刺激思考。至於團體內的成員，我建議不要太熟悉，如果太熟悉難以用不同角度思考。反而是不熟悉感與陌生感或是差異越大反而越能刺激多元的想法。原始行動學習的模式較建議學員能由不同部門、階層參與，這樣會帶來較多的火花。

3. 回應人：演講人 李昌雄博士

   回應內容：針對第一個問題，我的看法是行動學習是可以個人完成，某些時間點透過行動學習的小組對話促成某些事情即可，多數時間是個人在精進、追求知識及學習，這兩者是可以相輔相成的。至於第二個問題，當一群陌生人聚在一起，要分享自己的經驗時，我確實擔心他們是否能打開話匣子，特別是把眞心話、眞正的困境向別人分享？

4. 回應人：與談人 Eva Maria Mogensen 資深顧問

   回應內容：就我看來最重要的就是團體內的成員要有一定的信賴關係，如果是完全陌生的人會比較困難，也許在您經驗中是成功的例子，但我覺得在團體中彼此還是要有一點基本的信賴關係。

(三) 討論三

1. 主持人：請兩位遠道而來的貴賓介紹一下您所任職的中心？

2. 回應人：與談人 Pierre Jacot 主任

回應內容：瑞士沃邦永續教育中心是由我任教的沃邦大學及沃邦政府共同設立的，透過這樣的共同創辦，我們可說是半政府組織的訓練中心。來受訓的學員大多來自市政府及州政府，所以我們算是一個連結各機關的地方。大部分的學員是公務人員，也包括一些非營利組織的成員，謝謝。

3. 回應：Eva Maria Mogensen 資深顧問

回應內容：丹麥中央政府人力資源發展中心的經費來自雇主與員工，財政部是所有公務人員的雇主，而政府部門中的公務人員也需負擔部分經費。我們的收費是每 2 至 3 年由雇主與員工來協商，這是比較特別的地方。

(四) 討論四

1. 提問要旨：請問 Mogensen 女士，您剛剛有針對職場的學習環境給我們作測驗，並說急診室跟溫室是完全不同的學習環境，您可否分享面對急診室這樣的工作環境有何經驗？

2. 回應人：與談人 Eva Maria Mogensen 資深顧問

回應內容：在我們的每一天工作中，面對的事情都發生的很快，必須迅速做決定。像這樣的工作環境，如果持續這樣就沒有創新空間，我覺得應該想辦法不是按表操課，在遵守相關政策、規定的同時，要有些空間讓新的想法萌芽、呼吸學習成長。這個測驗主要是幫助大家思考工作狀況如何？在職場上是否能改善既有的環境？也許對於新的想法可以有不同態度，也許可以改善同仁間相互學習的方法。我們是否對工作以外的事物充滿好奇心？我們要如何使使自己的工作做得更好？

(五) 討論五

1. 主持人：我想請李博士作一個結論。

2. 回應人：演講人 李昌雄博士

回應內容：我想行動學習就是採取行動去做實驗。在行動學習小組內，大家在 15 至 20 分鐘內把自己遭遇的問題提出。用提問的方式讓當事人聚焦他所處的問題情境，這樣當事人會得到第一手的行動學習經驗。最後記得用 5 分鐘回顧這對話是否幫助當事人？然後讓每個人分享從對話中獲得什麼？大家一起努力把彼此的需要滿足。這樣的過程會有很多的啓發，我想這是一個很值得的投資，謝謝。

The Trend of Civil Servants Training
- Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service

Tsang-Hsiung Lee

公務人員培訓趨勢

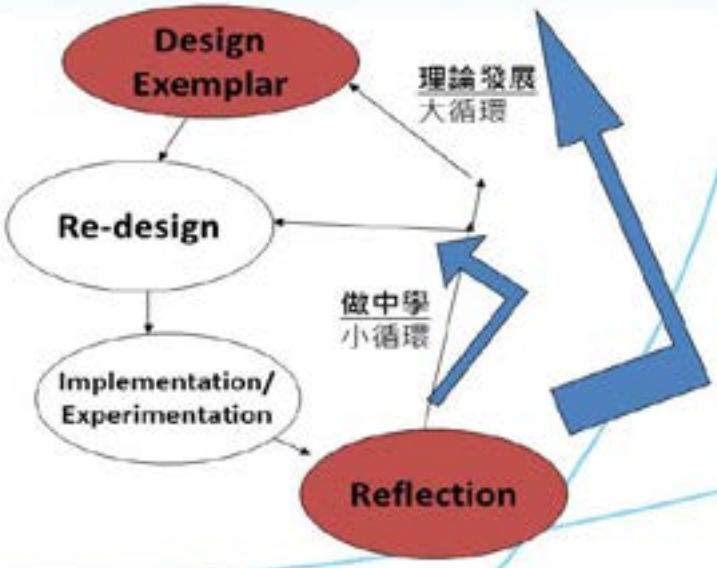
行動學習在培訓之運用

The Trend of Civil Servants Training– Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service

新世紀混局挑戰．經營學習歷程

終身學習．具備成果導向、設計學習的能力

- 如何在實務工作中創新學習
  - What's possible
  - What works
  - What is



What Is
Action
Learning?

行動學習是立基在
Kolb 的經驗學習循環，
以完成任務為導向，
透過小組會議得到夥
伴們支持的一個持續
學習和反思的過程。

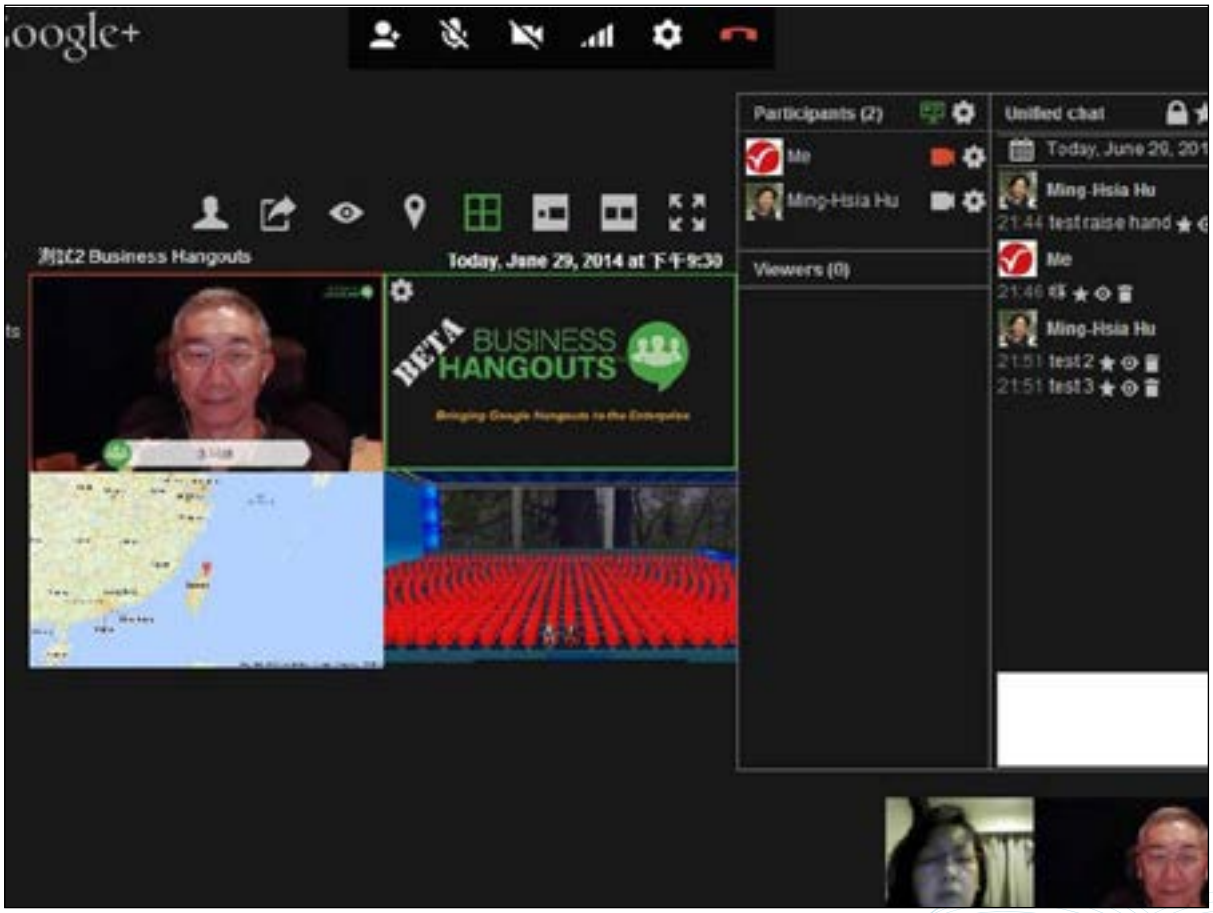
My Way of Doing

A Session Case in Point

行動學習小組會議運作規範

以提問和對話取代討論或辯論

- 你只可以回答別人問的問題
- 你可以問小組中任何人問題
- 促談者或學習教練隨時可以視學習或釐清問題的需要而介入進行中的對話

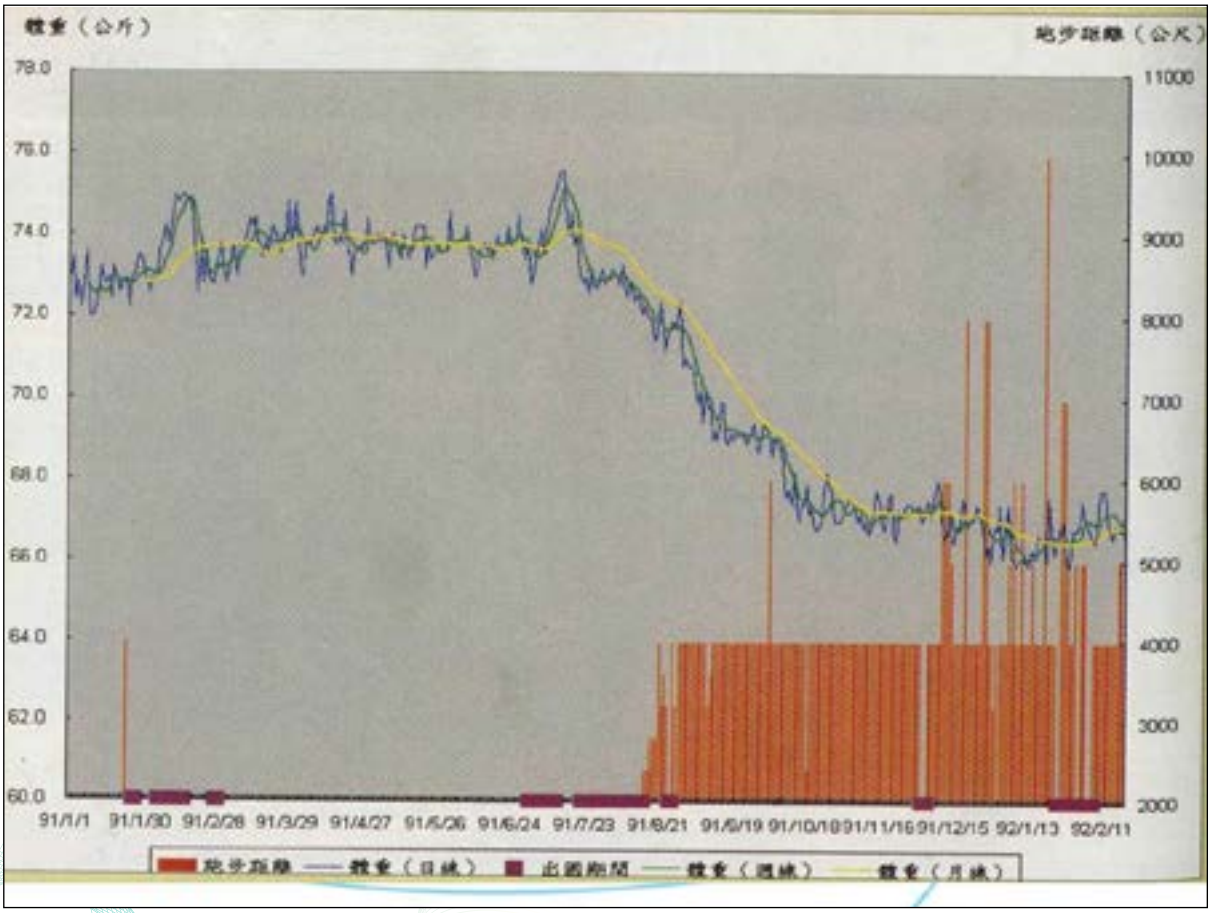

oogle+
Participants (2)
Me
Ming-Hsia Hu
Viewers (0)
Unified chat
Ming-Hsia Hu
Me
Ming-Hsia Hu
BETA
BUSINESS
HANGOUTS

Action Learning

Why?

Why Not,

Other Choices?

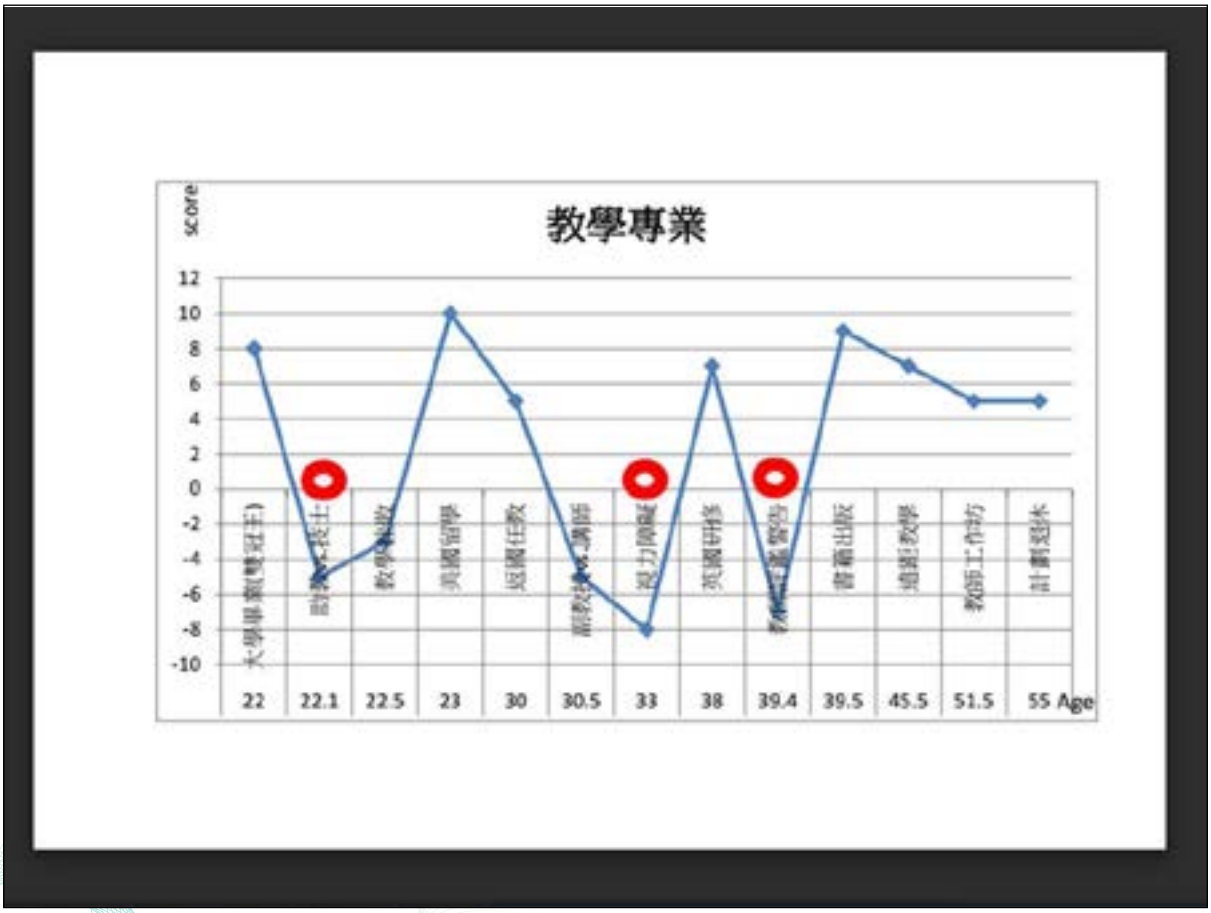


大學教師
透過教師社群的對話，才啟蒙我以學生學習成效為導向的教學之路，使我逐漸脫離已經習以為常、以教師為中心的傳統式教學法。

文官專業人士
...從大學、研究所到實務工作十多年以來，自己一直被訓練成講究理性分析的思維模式，無論在政策分析或決策建議，都一再要求自己要儘量以理論模式或實證為基礎，以客觀角度去觀察、分析及探討外在問題，卻從沒想到「我」會是前述一切分析結論最關鍵的部分！...

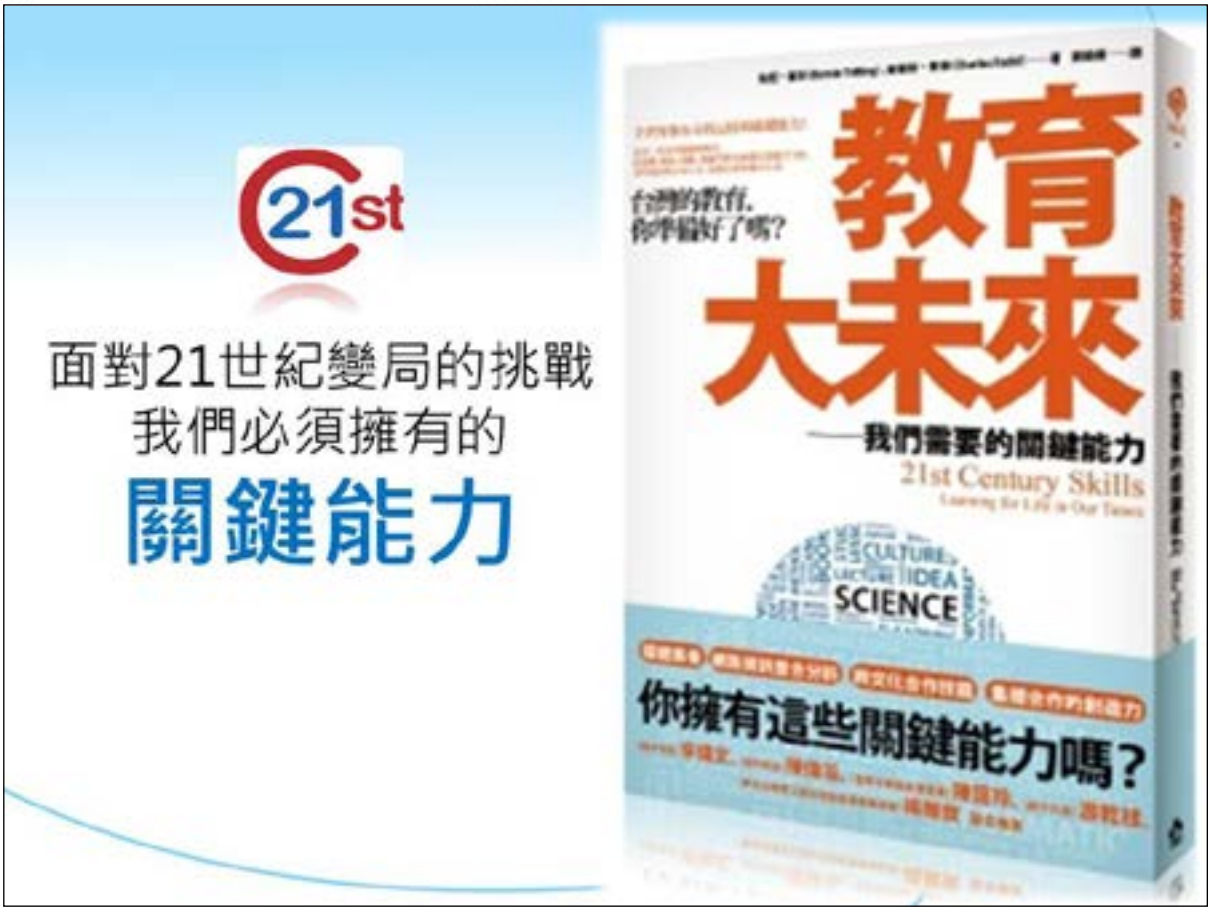
學習故事

learning.4best.me



大學
入門
升官加爵
轉換跑道
18
24
35
進入
職場
學習成長Time Line

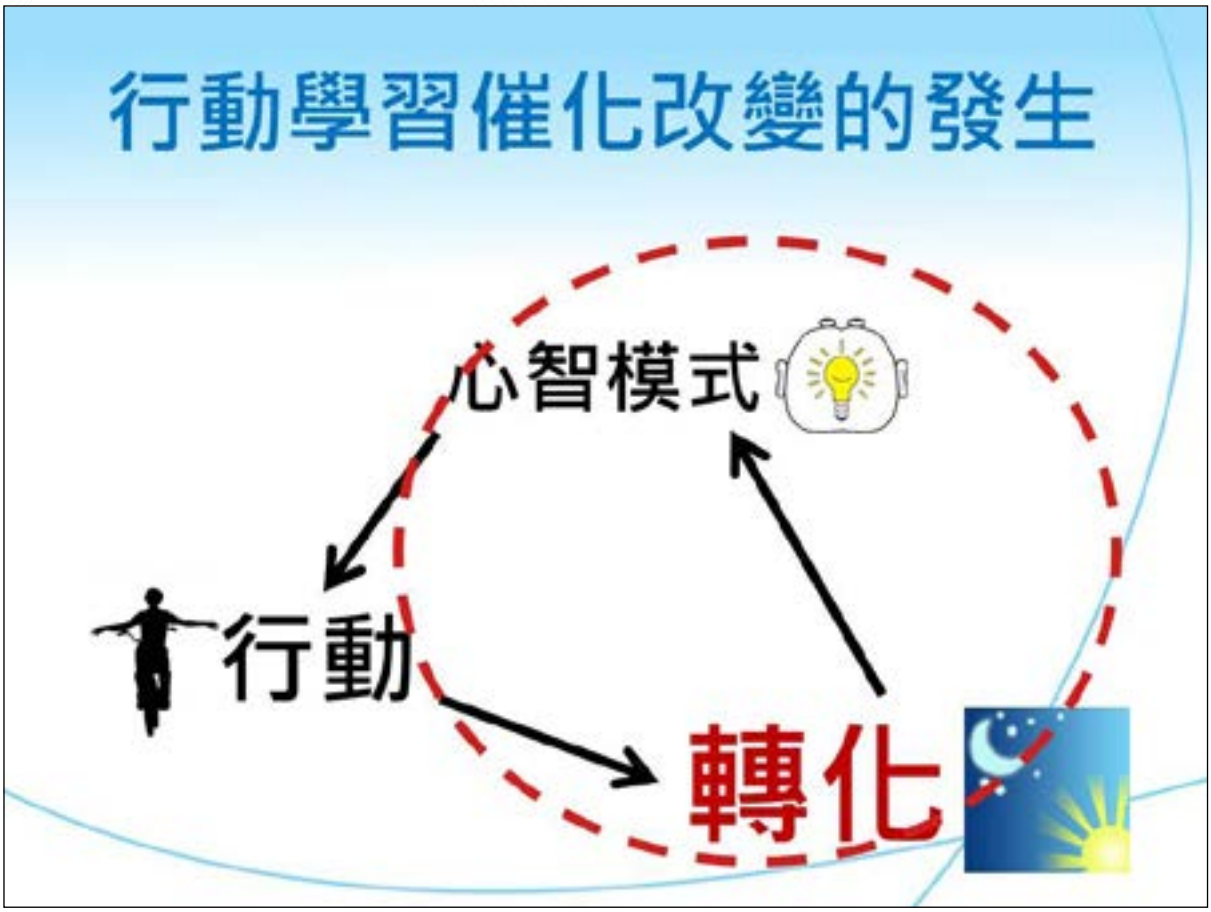
面對21世紀實務混局

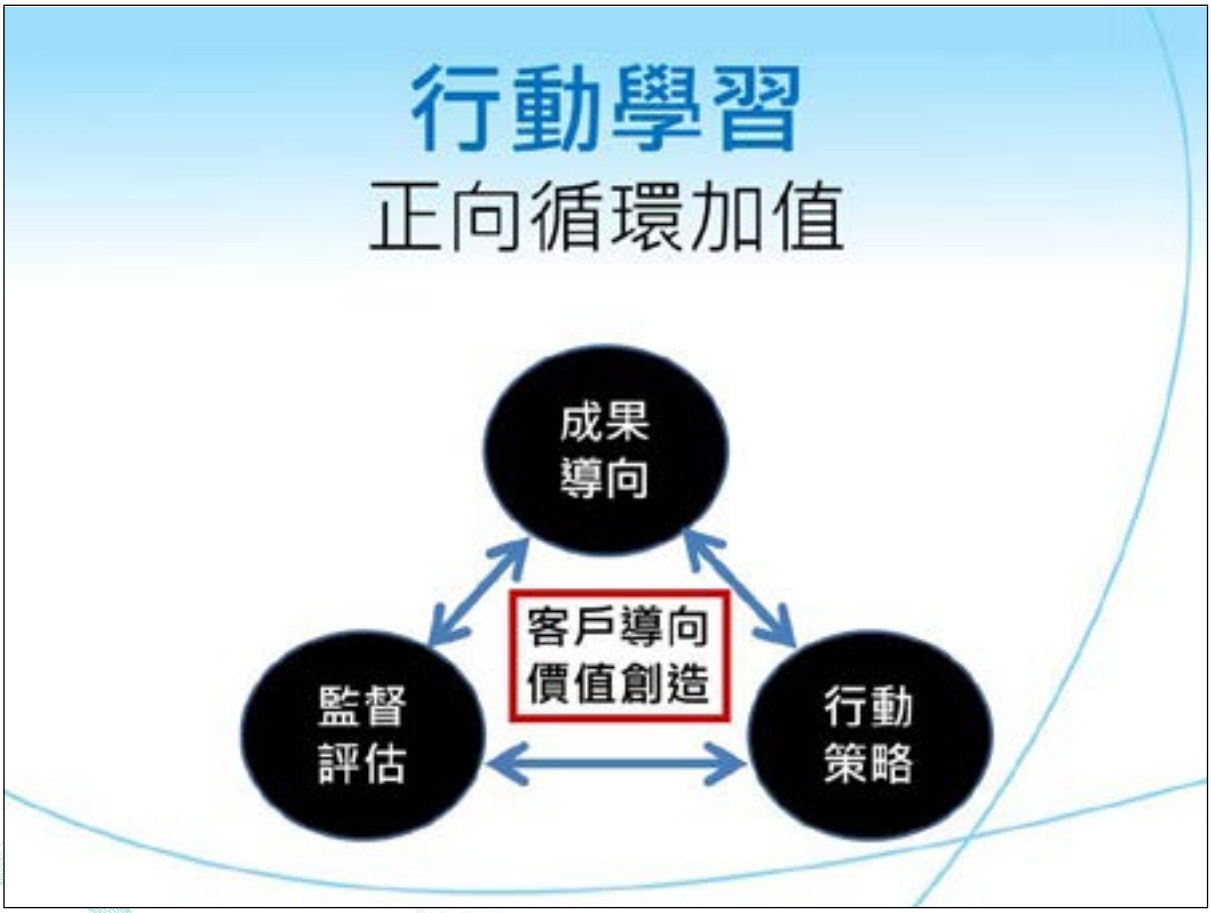

21st
面對21世紀變局的挑戰
我們必須擁有的
關鍵能力
台灣的教育，你準備好了嗎？
教育大未來
——我們需要的關鍵能力
21st Century Skills
CULTURE
IDEA
SCIENCE
你擁有這些關鍵能力嗎？

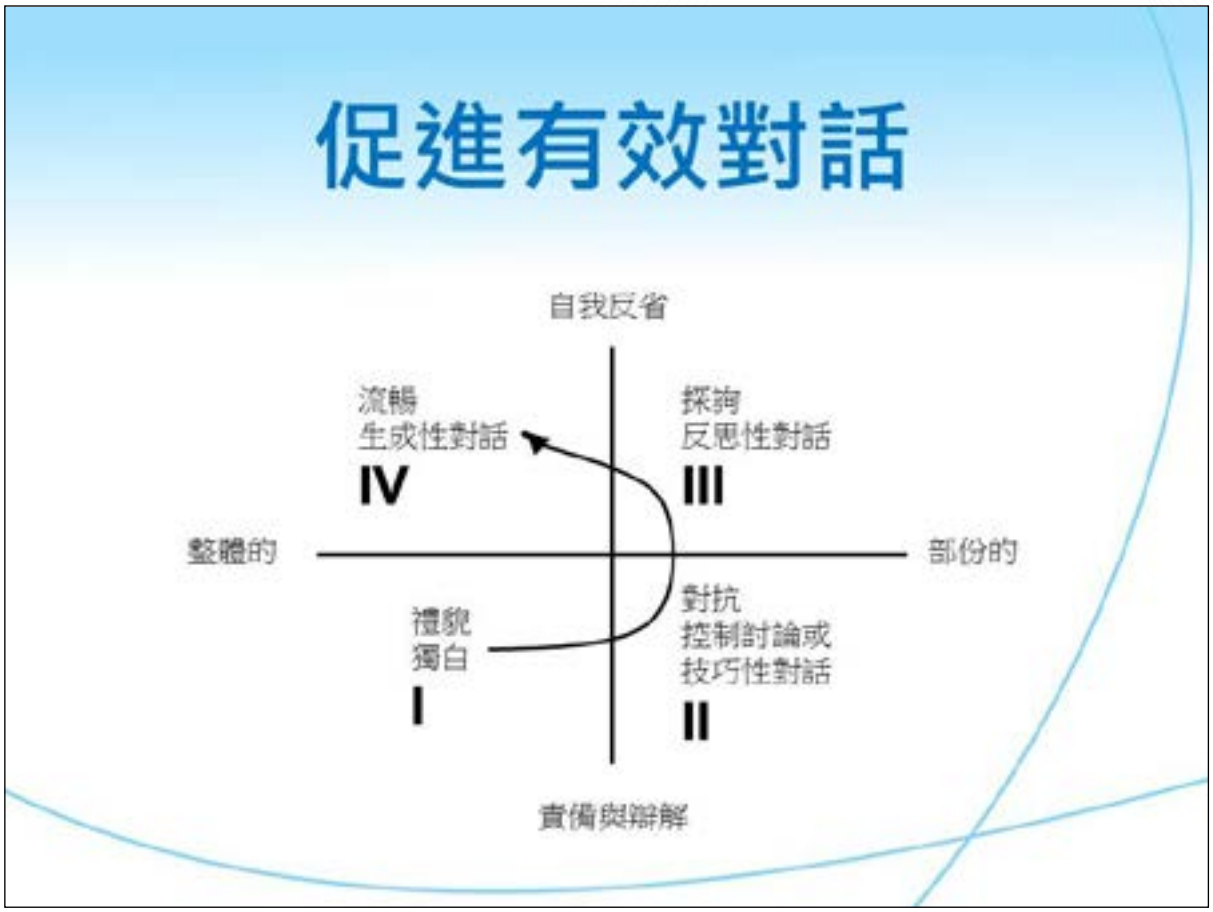
成為專家型學習者
展現21世紀學習力的特徵
策略的
自律的
反思的

想像一年後的自己，
如果現在不採取有效的行動，
未來會產生任何期望的改變？

How,
Action
Learning?


行動學習催化改變的發生
心智模式
行動
轉化


行動學習
正向循環加值
成果導向
客戶導向
價值創造
監督評估
行動策略


促進有效對話
自我反省
流暢
生成性對話
IV
探詢
反思性對話
III
整體的
部份的
禮貌
獨白
I
對抗
控制討論或
技巧性對話
II
責備與辯解

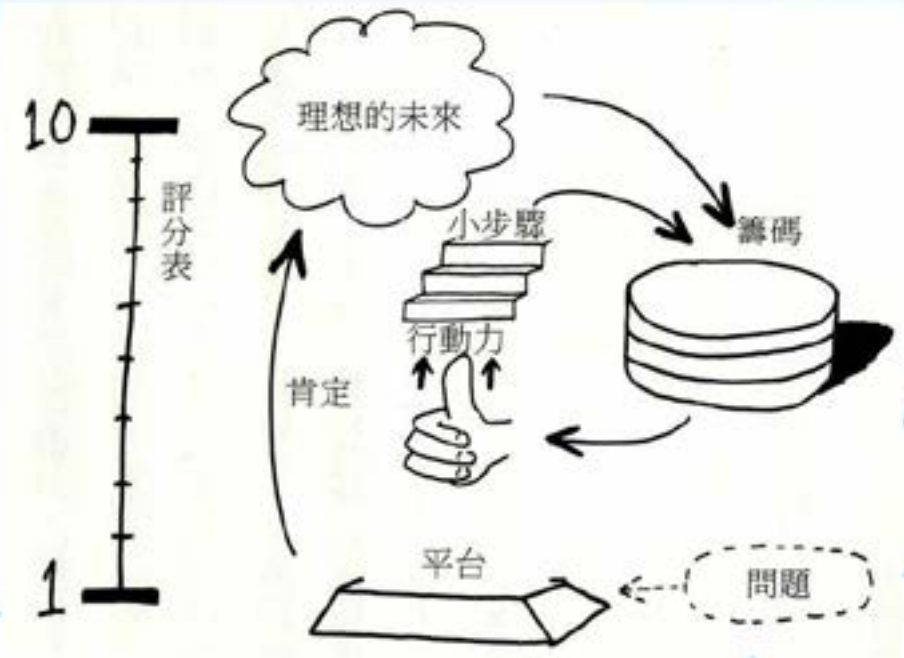
行動學習
強化自我覺察
協助你看見
自己的樣子

問題框定

專家如何面對實務混局

- 問題框定是一個與問題情境持續對話的過程
- 在過程中，不斷藉由「命名事物」（naming the things）與「框定脈絡」（frame the context）兩者進行參照對話。
- 藉由「**設計**」（改善現存狀態到較好的情況）及「重新框定問題」（reframing），來增進有效地解決問題的可能性

Solution Focus



Recap

透過好表現展現學習成效，反之亦然

學習者中心法則

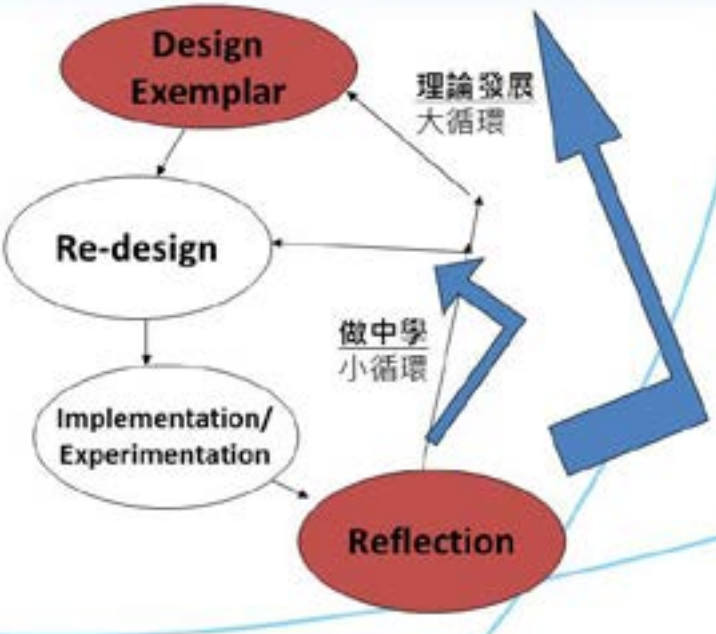
由內而外

表現 = 能力 – 干擾

新世紀混局挑戰．經營學習歷程

終身學習．具備成果導向、設計學習的能力

- 如何在實務工作中創新學習
  - What's possible
  - What works
  - What is



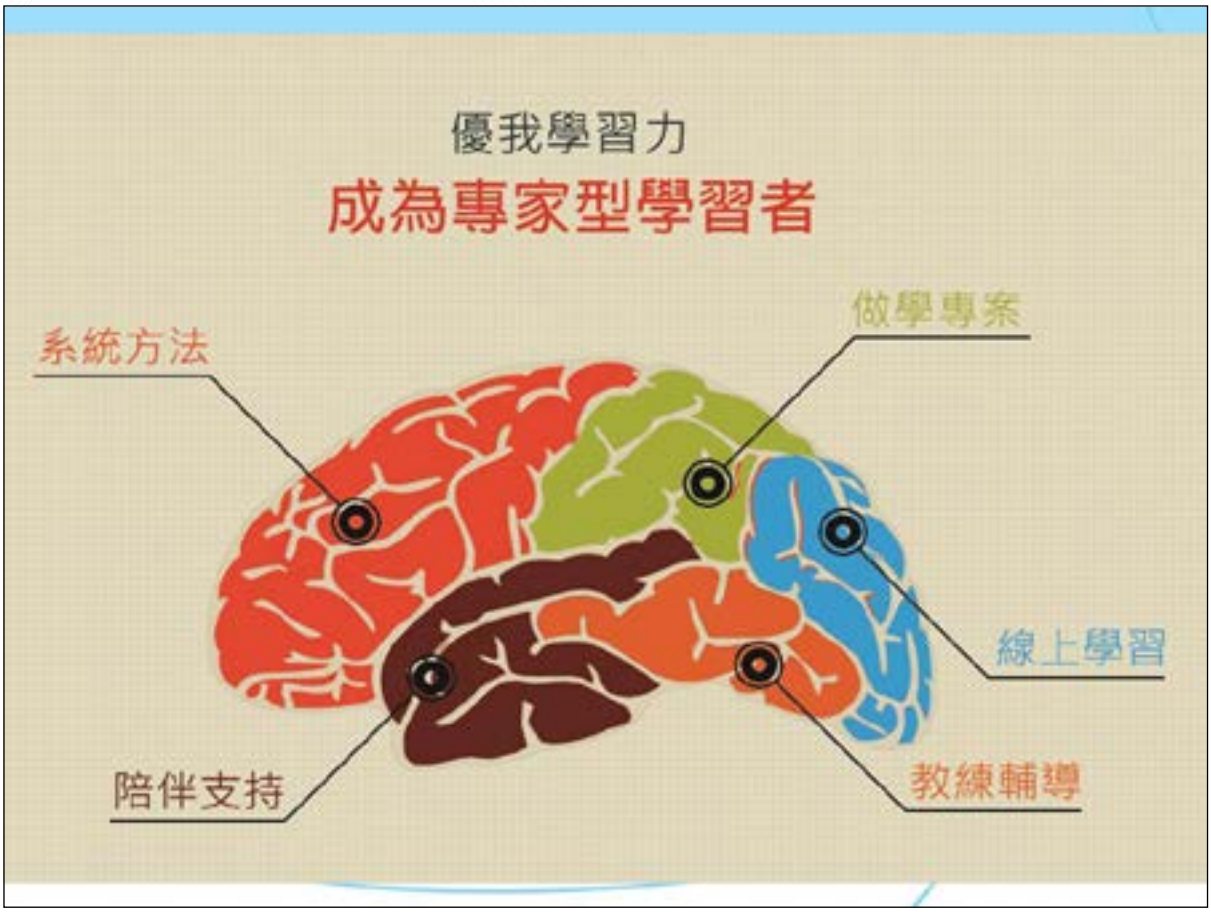
What Is?
Action Learning

When people facing Challenges (in specific Contexts), they need SUPPORT (Guides, Aids, Tools, or Resources), and most importantly, draw LEARNING from the EXPERIENCES of taking Actions. These constitute systemic, cyclical, or effective/ in-effective efforts into a meaningful WHOLE toward that people.

優我學習力
http://learning.4best.me

李昌雄 博士・教練

優我文教 support@4best.me +886 963763055


優我學習力
成為專家型學習者
系統方法
做學專案
線上學習
教練輔導
陪伴支持

thank you!
敬請指教

Implementation of action learning in Switzerland -Integrated action learning

Pierre Jacot

Integrated action learning

What for ?
How to implement ?

A swiss practice

Some elements of the swiss common frame

- Governement and civil services are ours
- Diversity is an asset
- Consensus culture
- High individual responsability and leeway
- Learning by doing : starting point for 66 % of youth, through dual vocational education and training (VET)

What' s happening to our training users ?

- Increasing interactions between systems
- Dematerialisation of activities
- Growth of
  ...population
  ...heterogeneity
  ...expectations
  ...needs

What' s happening to our training users ?

Increasing interactions between systems

>>> larger offices to put operational coordinations under one leadership, and to keep political steering in the governement

Dematerialisation of activities

>>> shared formalised process and datawarehouse

What' s happening to our training users ?

Increasing interactions between systems

+ Growth of
...population
...heterogeneity
...expectations
...needs

➢>> flexible organisations, administrative simplification

➢>> need for responsible autonomy, cooperation and direct coordination at all levels

CEP
PRACTICAL TRAINING FOR PUBLIC ACTION

Tailormade action learning : a connecting training process

To connect managers and civil servants

CEP
PRACTICAL TRAINING FOR PUBLIC ACTION

Tailormade action learning : a connecting training process

To build a common vision of the mission and services to users

To integrate processes and people

To estblish the leeway and the responsabilities toward outside and inside

By designing the future processes and services
By simulating the target behaviors

Usual process of tailormade action learning

Demand analysis
with head of service
And, if possible, representatives of target audience

Learning objectives + Expected impacts + SWOT of the action learning

Conception
Methodology
Recruitement of trainers
Management's role
Script
Budget

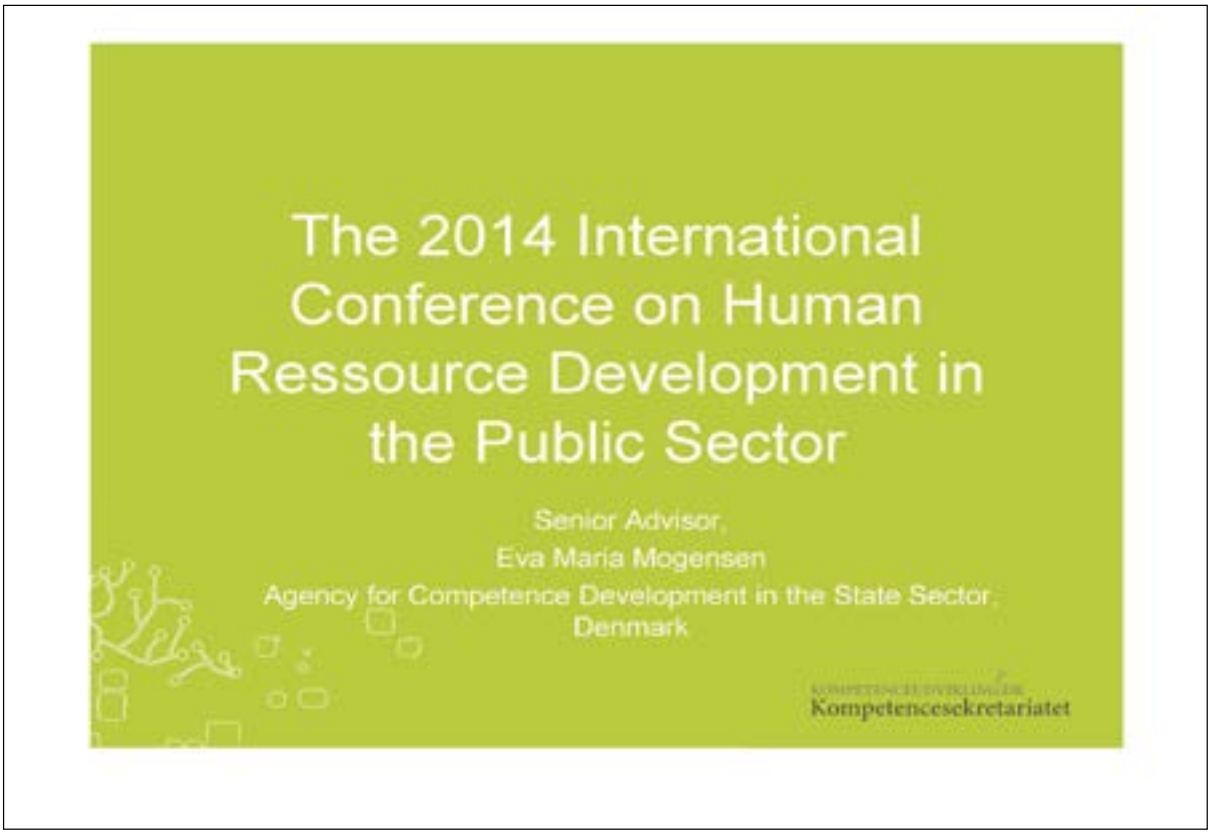
Proposal

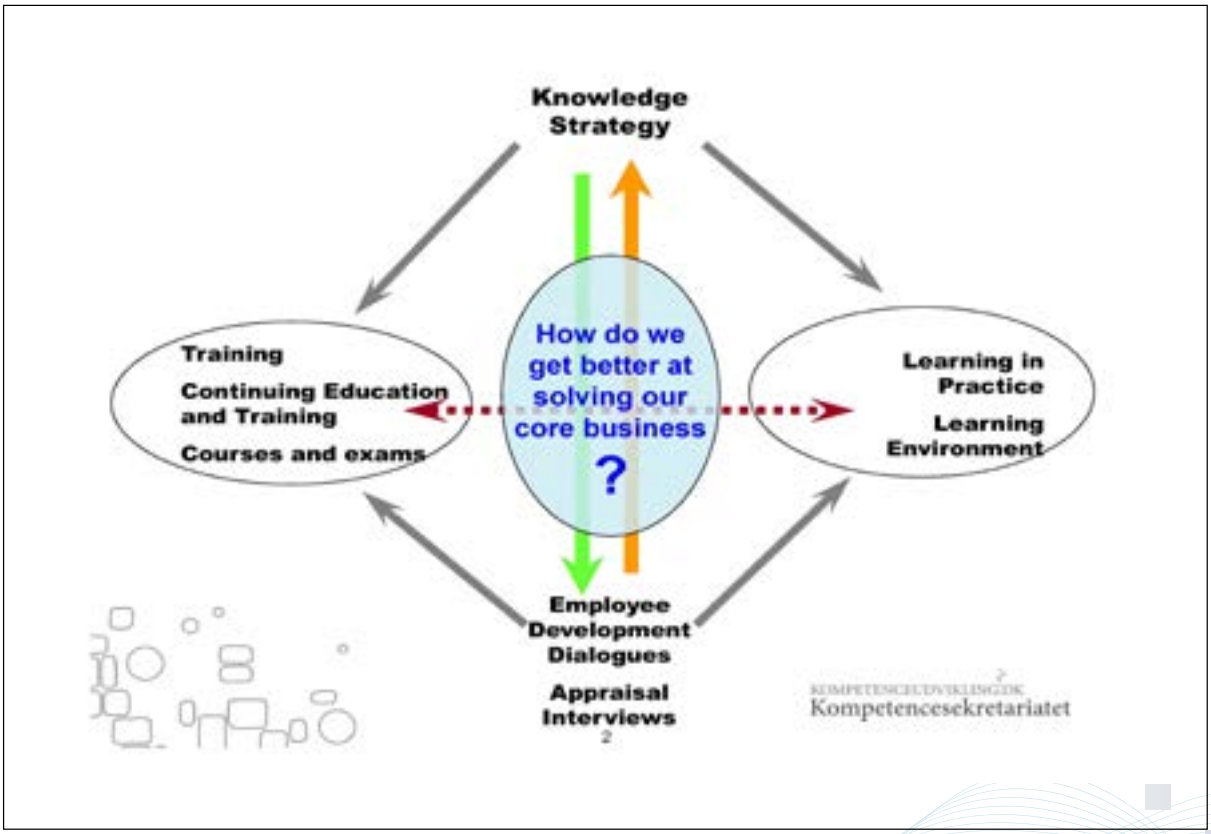
Deployment
Pilot session with management
Mix training sessions - trials on the job
Intermediate evaluations
Adjustments

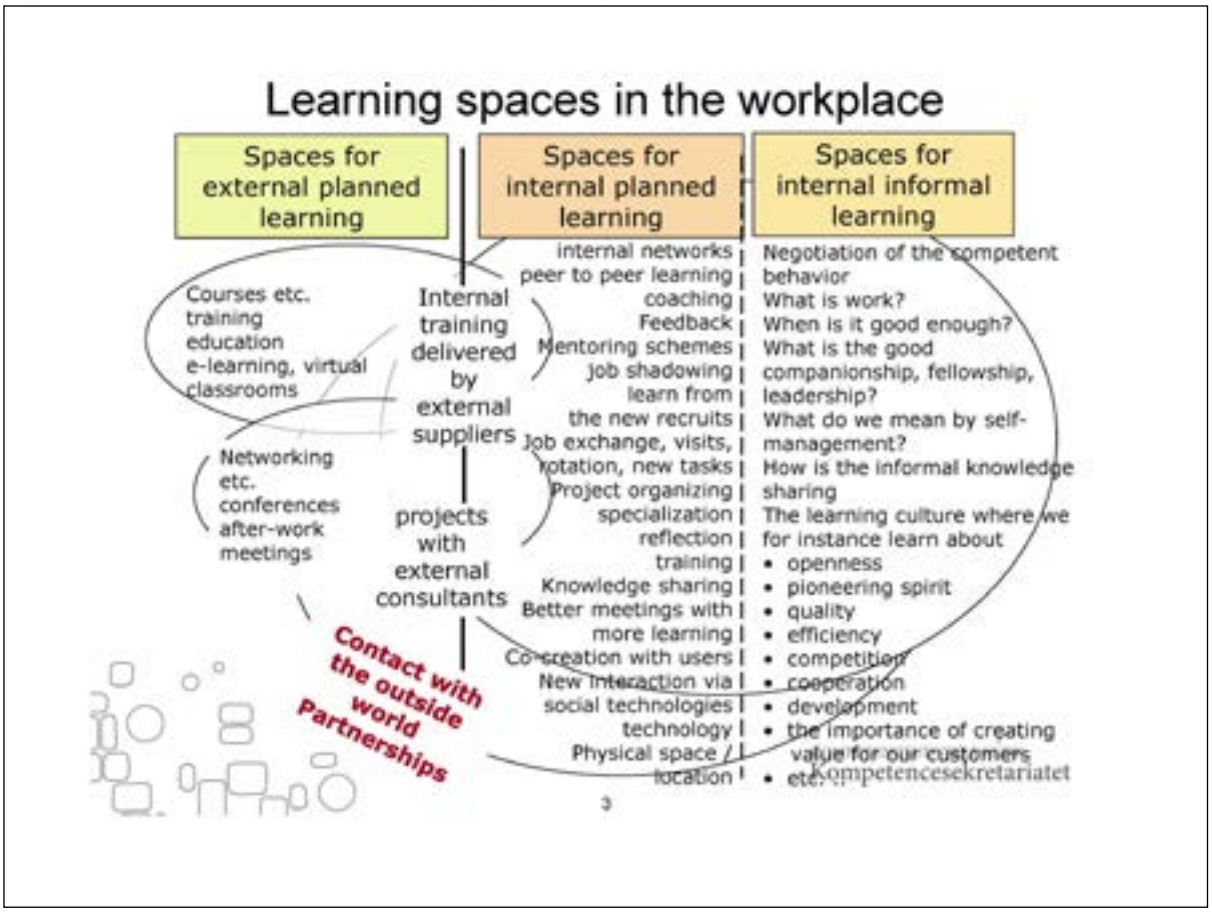
Evaluation of :
- satisfaction at the end
- impact after 3–6 months with
- participants
- head of office

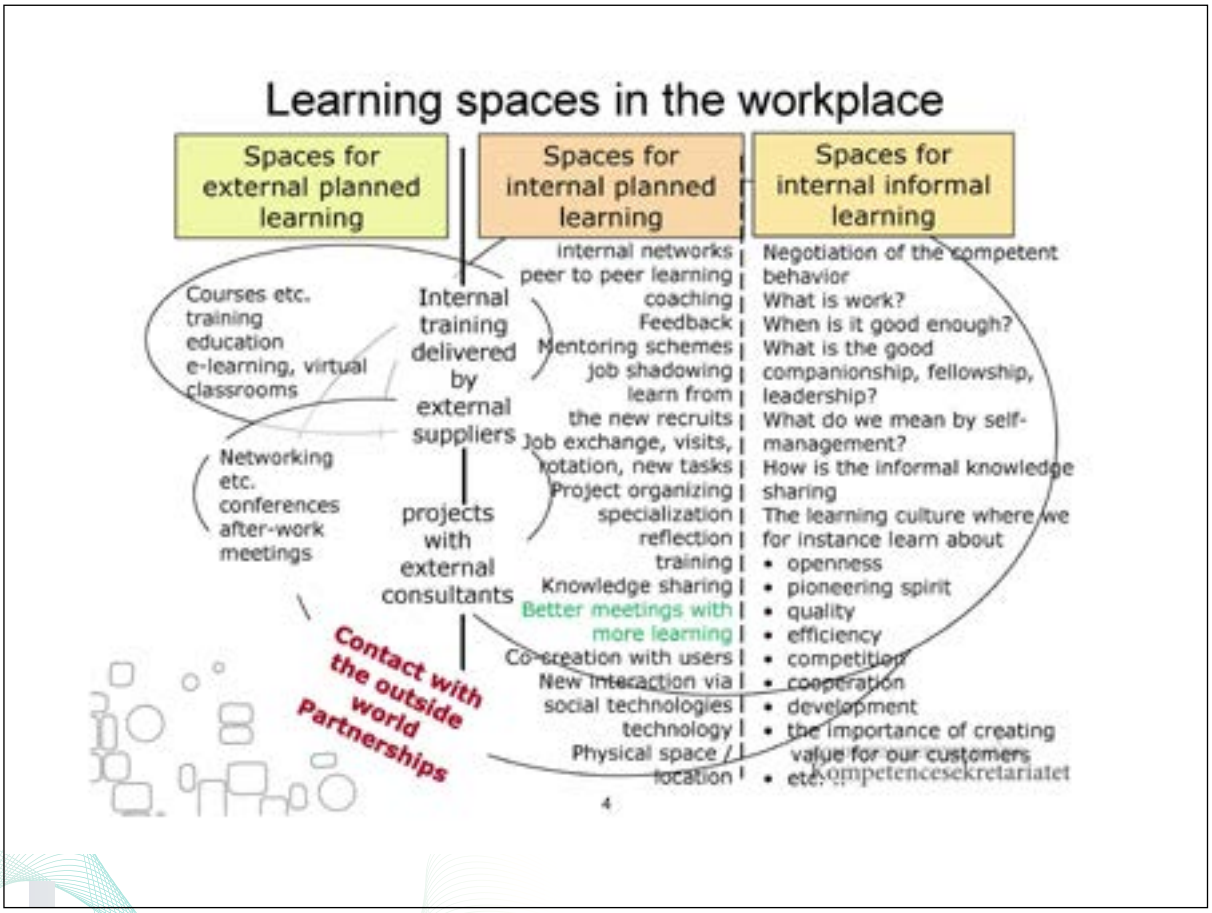
Comments on the 2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector

Eva Maria Mogensen






Learning spaces in the workplace
Spaces for external planned learning
Spaces for internal planned learning
Spaces for internal informal learning
Courses etc. training education e-learning, virtual classrooms
Networking etc. conferences after-work meetings
Internal training delivered by external suppliers
projects with external consultants
Contact with the outside world
Partnerships
internal networks
peer to peer learning
coaching
Feedback
Mentoring schemes
job shadowing
learn from the new recruits
Job exchange, visits, rotation, new tasks
Project organizing
specialization
reflection
training
Knowledge sharing
Better meetings with more learning
Co-creation with users
New Interaction via social technologies
technology
Physical space / location
Negotiation of the competent behavior
What is work?
When is it good enough?
What is the good companionship, fellowship, leadership?
What do we mean by self-management?
How is the informal knowledge sharing
The learning culture where we for instance learn about
• openness
• pioneering spirit
• quality
• efficiency
• competition
• cooperation
• development
• the importance of creating value for our customers
• etc...
kompetencesekretariatet
3


Learning spaces in the workplace
Spaces for external planned learning
Spaces for internal planned learning
Spaces for internal informal learning
Courses etc. training education e-learning, virtual classrooms
Networking etc. conferences after-work meetings
Internal training delivered by external suppliers
projects with external consultants
Contact with the outside world
Partnerships
internal networks
peer to peer learning
coaching
Feedback
Mentoring schemes
job shadowing
learn from the new recruits
Job exchange, visits, rotation, new tasks
Project organizing
specialization
reflection
training
Knowledge sharing
Better meetings with more learning
Co-creation with users
New Interaction via social technologies
technology
Physical space / location
Negotiation of the competent behavior
What is work?
When is it good enough?
What is the good companionship, fellowship, leadership?
What do we mean by self-management?
How is the informal knowledge sharing
The learning culture where we for instance learn about
• openness
• pioneering spirit
• quality
• efficiency
• competition
• cooperation
• development
• the importance of creating value for our customers
• etc...
kompetencesekretariatet
4

Score the meeting at a scale from 1-5:	1	2	3	4	5
1. Was the agenda and the purpose of the meeting clear to all participants at the beginning of the meeting?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
2. Did the meeting start at the planned hour?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
3. Was the meeting and the allocation of time during the meeting managed well?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
4. Was all participants prepared for the meeting?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
5. Did the meeting fulfill its purpose?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
6. Was "the next step" and "who does what" clear to all at the end of the meeting?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
7. Did the meeting make you feel energetic and motivated?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
8. Anything else? What?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
9. What did you - all in all - think of the meeting?	☹☹	☹	😐	☺	☺☺

Kompetencesekretariatet

TEST

Take the temperature of your personal learning environment

KOMPETENCEUDVIKLING.DK
Kompetencesekretariatet

Greenhousing versus ER-thinking: Ideas do not emerge fully formed

"Today's business world often feels like an Emergency Room (ER) at a hospital – rapid-fire analysis of the situation, judgement, precise decision, prompt action"

"Greenhousing is the behaviour that protects young ideas when they are at their most vulnerable, and nurtures them into healthy growth. It is an interactive behaviour that enables people to get the most out of their initial thinking by supporting each others ideas"

"Sticky Wisdom", "What if! 2002

- The critical and judging sense is on hold for a minute
- The young idea is given a chance to grow and become strong
- Everybody tries to positively explore the idear and develop it by using each others' exploring views
- It requires discipline: You have to put away your critical sense and try not to judge or find errors. Your need to be open to let your own perspective and view be challenged. Something which can be hard in everyday work situations!

KOMPETENCEUDVIKLING.DK
Kompetencesekretariatet

Killing ideas (– which failed)

I think there is a world market for maybe five computers.
Thomas Watson JR, Head of IBM 1956-1970

Who the hell wants to hear actors talk?
Harry M Warner, Warner Brothers, 1927

We don't like their sound. Groups of guitars are on their way out.
Decca Records rejecting The Beatles, 1962

Television won't be able to hold on to any market it captures in the first six months. People will soon get tired of staring at a plywood box every night.
Daryl F Zanuck, Head of 20th Century Fox, 1946

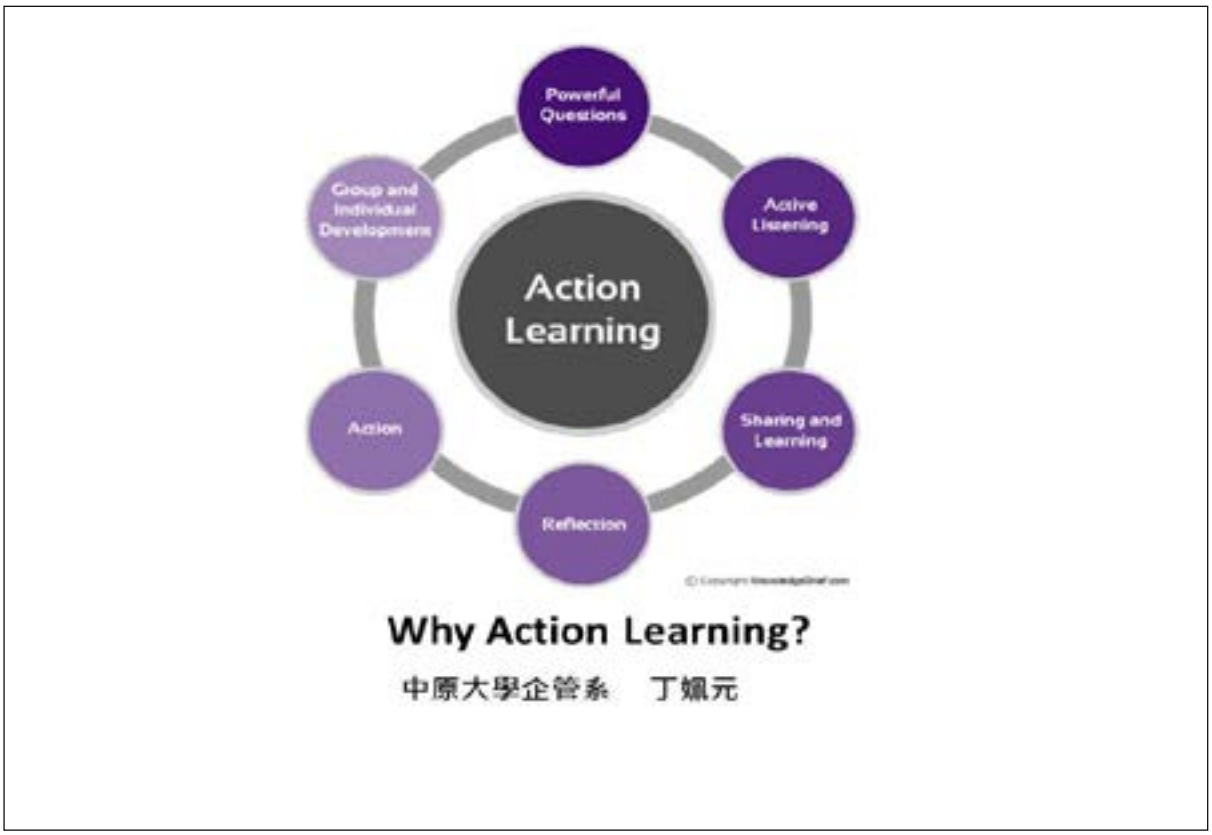
Everything that can be invented has been invented.
Charles H Duell, Commissioner of Patents, 1899

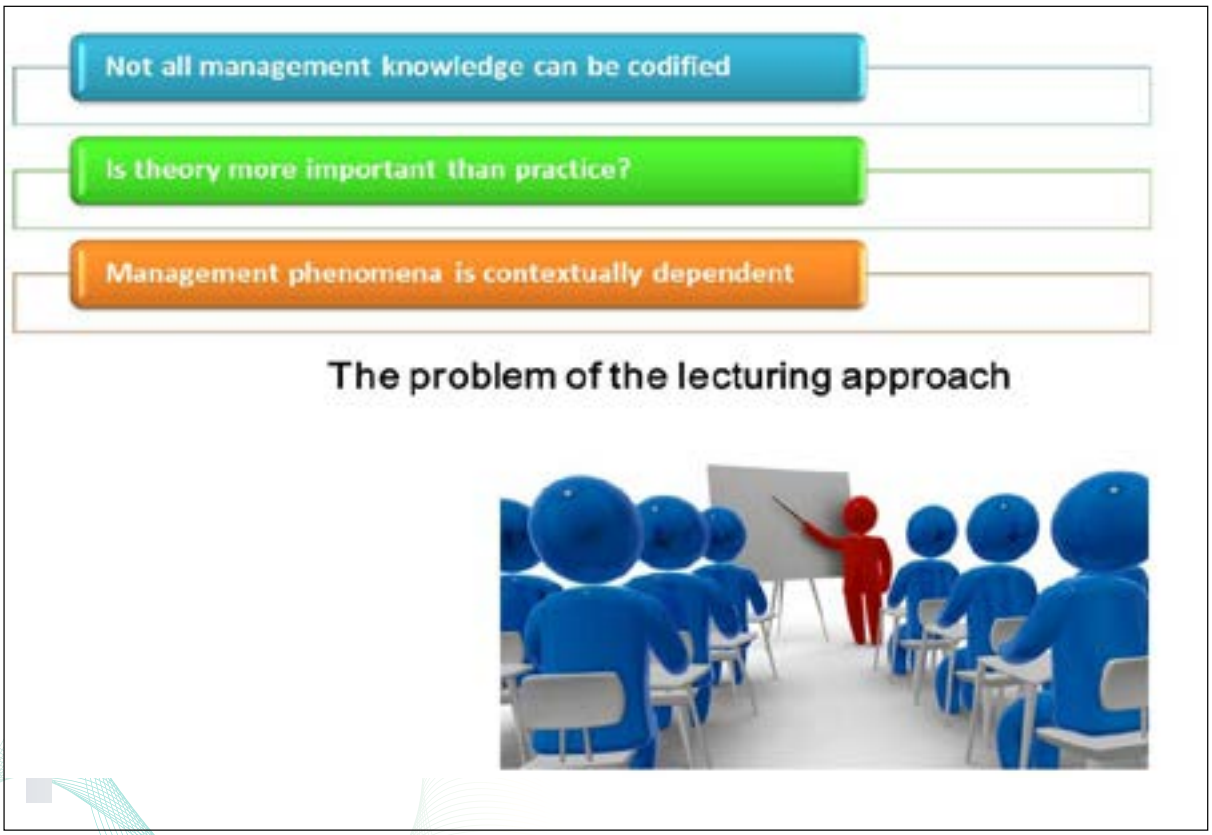
Some of history's worst ER blind spots, Sticky Wisdom

KOMPETENCEUDVIKLING.DK
Kompetencesekretariatet

Why Action Learning?

Pei-Yuan Ting





- Difference in learners' needs
- No learner's involvement in the process
- No learner's involvement in the assessment

The problem of the lecturing approach

Why Action Learning?

Conclusion