

出國報告（出國類別：考察）

南非人力資源發展機構業務運作 考察報告

服務機關：公務人力發展中心

姓名職稱：組長 葉金鉦

室主任 謝政彥

派赴國家：南非

出國期間：100年10月31日至11月10日

報告日期：101年2月3日

摘要

公務人力發展中心為建立訓練業務交流，並吸取他國人力資源發展業務成功經驗，首次赴南非考察該國最高公務訓練機構「公共行政領導及管理學院（Public Administration Leadership and Management Academia, PALAMA）」以及享譽非洲大陸的「Stellenbosch 大學 (Stellenbosch University)」，深入瞭解南非中高階公務人員教育訓練現況與其遠距教學及專業課程在協助公務人員等教育訓練的成效。

本次考察成果頗為豐碩，特別是學習到南非的訓練體系，如何因應黑人執政後的政經變革，調整其組織架構及協調機制，以強化中高階公務人員的教育訓練。另外學習到該國如透過遠距教學，克服其幅員遼闊，並滿足地方公務人員的訓練需求。

經歸納整理考察心得後，獲致 5 項具體建議：建立策略聯盟、融入個案研討、發展行動學習、關懷弱勢族群及建立交流管道等，將於案內報告中詳述。

目次

壹、考察目的.....	1
貳、考察過程.....	1
參、考察訪問心得.....	2
一、南非公共行政領導及管理學院.....	2
(一) 成立歷史.....	2
(二) 組織架構.....	3
(三) 運作方式.....	4
(四) 願景、任務與核心價值.....	4
(五) 服務對象.....	5
(六) 訓練課程.....	5
(七) 訓練協調機制.....	6
(八) 期許.....	6
(九) 未來挑戰與展望.....	6
二、Stellenbosch 大學.....	8
(一) 成立歷史.....	8
(二) Stellenbosch 大學教育的宗旨.....	10
(三) Stellenbosch 大學教育的主要目標.....	10
(四) 遠距教學及相關專業課程.....	10
肆、考察建議.....	13
一、建立策略聯盟.....	13
二、融入個案研討.....	13
三、發展行動學習.....	13
四、關懷弱勢族群.....	14
五、建立交流管道.....	14
伍、精華照片.....	15
陸、附錄.....	17

壹、考察目的

公務人力發展中心（以下簡稱本中心）為建立訓練業務交流，並吸取他國人力資源發展業務成功經驗，爰規劃本次赴南非考察該國公務訓練機構之行程，以深入瞭解該國人力資源發展業務的運作現況。

本次考察的重點，在於深入瞭解南非最高公務訓練機構「公共行政領導及管理學院（Public Administration Leadership and Management Academia, PALAMA）」的組織架構及如何辦理中高階公務人員的教育訓練，以及「Stellenbosch 大學（Stellenbosch University）」如何透過遠距教學及專業課程，協助辦理公務人員的教育訓練。

貳、考察過程

本次出國考察由公務人力發展中心葉組長金鈺擔任團長，配合駐外單位聯繫參訪機構安排之出國行程共計 11 天，囿於出國計畫及預算僅有 8 日，爰經奉准出國人員以 100 年 11 月 1 日至 8 日為公假，餘 3 日為休假方式辦理。茲將本次考察行程列表如下（表 1）

表 1：100 年度赴南非考察人力資源發展機構業務運作行程表

日次	日期 (星期)	訪問機構	地點	備註
1	10/31 (一)	啟程 台北－香港		
2	11/1 (二)	啟程 香港－約翰尼斯堡－普利托里亞	Pretoria	啟程、拜會駐 南非代表處
3	11/2 (三)	南非公共行政領導及管理學院 (PALAMA)	Pretoria	
4	11/3 (四)	南非公共行政領導及管理學院 (PALAMA)	Pretoria	
5	11/4 (五)	普利托里亞－約翰尼斯堡－開普敦	Cape Town	路程、拜會駐 開普敦辦事處
6	11/5 (六)	資料蒐集整理	Cape Town	
7	11/6 (日)	資料蒐集整理	Cape Town	
8	11/7 (一)	Stellenbosch University	Cape Town	
9	11/8 (二)	資料蒐集整理	Cape Town	
10	11/9 (三)	返程 開普敦－約翰尼斯堡－香港	Cape Town	
11	11/10 (四)	返程 香港－台北		

參、考察訪問心得

一、 南非公共行政領導及管理學院

(一) 成立歷史

南非公共行政領導及管理學院（Public Administration Leadership and Management Academy, 以下簡稱 PALAMA）坐落於南非首都普勒托利亞（Pretoria），隸屬於公共服務及行政部，為南非最高公務員人員訓練機構，除了負責中央政府公務人員的教育訓練外，更肩負策劃協調該國省級與地方政府公務人員的教育訓練。它的前身是在 1987 成立的 Public Service Training Institute，在 1994 年黑人執政後，南非政經組織面臨巨大變革，原有的訓練架構已無法滿足新時代的需求，旋即於同年進行組織調整，並更名為 South Africa Management and Development Institute。在 2008 年，為提高政府效能，並協調統合中央、省級與地方政府公務人員的教育訓練，以落實國家重要政策的推行，經再度檢討後，調整為目前 PALAMA 的組織架構（圖 1）。

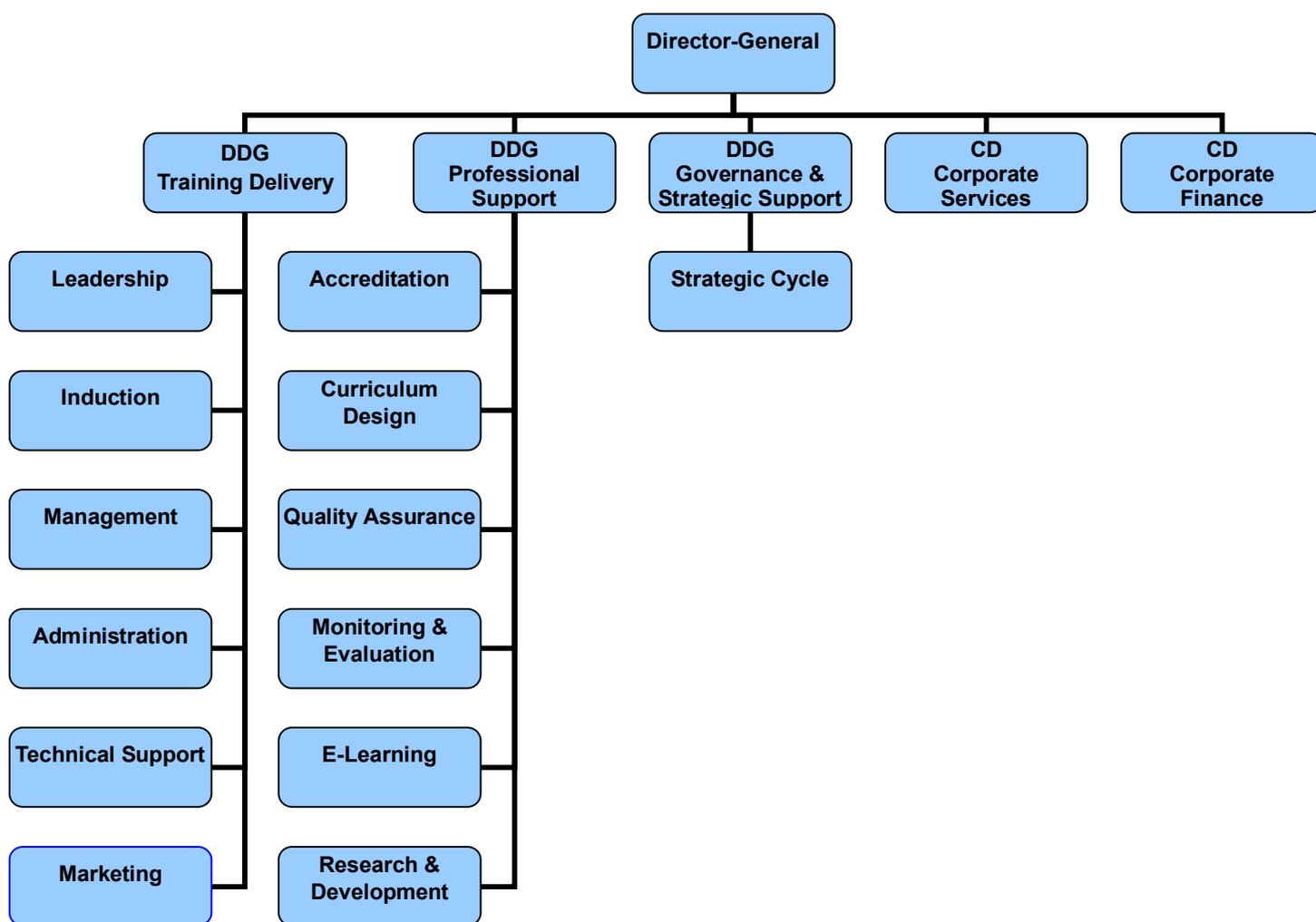


圖 1：南非公共行政領導及管理學院組織架構圖

(二) 組織架構

PALAMA 依其組織分工，設有訓練實施組（Training Deliver）、專業支援組（Professional Support）、治理及策略支援組（Governance & Strategic Support）、服務組（Corporate Services）及財務組（Corporate Finance）等 5 組。其中訓練實施組、專業支援組與治理及策略支援組下，另設不同功能的單位，來達成組織任務。以專業支援組為例，該組必須針對國家發展需求的公共服務進行教育，並對國家技術需求能力負責訓練，於是成立「研究及發展單位」與「監督及評估單位」；另因訓練課程的可信度與結果導向的訓練，對改善信任與加強國家領導、計畫執行及相互支援等能力是非常具有關鍵性的，於是成立「課程設計單位」、「品質確保單位」、「授予學分單位」及「數位學習單位」，茲針對上述單位功能簡單說明如下：

1. 研究及發展單位（Research & Development）

肩負訓練資源及資訊服務的提供，並透過協助決策研訂、學習強化、問題解決、知識整合改善及產出等，建構 PALAMA 知識管理平台。

辦理訓練需求分析，包括政府各部門工作技巧診斷及加強，以使他們有能力執行法定工作。針對南非的特性進行深入廣泛的研究，以改善提供資訊服務的能力。分析發展策略計畫，聚焦在能加強服務的需求能力。增加 PALAMA 影響評估的能力，建立介入及其對服務的影響。結合創新研究合作及知識創造的策略性夥伴，加強知識傳播能力。

2. 監督及評估單位（Monitoring & Evaluation）

爲了強化 PALAMA 實施教育訓練的成效及影響力，特別設立此單位來進行教育訓練的監督與評估。

3. 課程設計單位（Curriculum Design）

針對公務人員能力落差，辦理訓練需求瞭解，並藉以進行課程設計，包括課程及教學大綱發展。另負責完全課程及教學大綱的課程發展循環，包括領導、管理及行政能力等。

4. 品質確保單位（Quality Assurance）

爲確保教育訓練的品質，PALAMA 所有課程及教學大綱，不管有無授予學分，均需通過該單位嚴格品質認證才能實施。

5. 授予學分單位（Accreditation）

透過增加授予學分的課程，並結合國家品質架構（National Qualification Framework），確保 PALAMA 是一個公共服務教育及訓練專責單位的主要訓練提供者。

6. 數位學習單位 (e-Learning)

藉由數位學習，開發非面對面的重要訓練模式。據該單位研究顯示，在今日全球化世界，資訊及溝通技巧日益重要，訓練及發展可以有不同的形式，包括彈性、效能及經濟的。數位學習可以探究資訊及通信科技 (Information and Communication Technologies, ICT) 的整合，建立介入的能力，達成支持及加強學習的目標。

(三) 運作方式

每月定期與公共服務及行政部部長進行會議，會議議程主要是配合政府施政主軸研討教育訓練方案及相關活動。這些例行會議不僅提供 PALAMA 資深管理團隊與部長面對面溝通的機會，而且可以直接獲得策略上及執行上指導方針。相關會議紀錄及執行情形，均會在下次會議進行確認及討論。

每月定期召開主管會報，各單位主管均需參加，藉以討論及研訂發展策略。此外每季定期召開危機管理委員會 (Risk Management Committee)，討論危機管理事宜。

比較特別的是 PALAMA 另設有稽核委員會 (Audit Committee)，稽核委員會除了每季開會一次外，另不定期舉辦臨時會議。PALAMA 的內部稽核工作是委託專業機構辦理，其稽核結果必須向稽核委員會報告外，且前面提到每月及每季召開的會議結論等，亦需向稽核委員會報告。

另就國際關係方面，為支援南非在非洲大陸區域發展策略，PALAMA 與不同國家的官方發展支援機構 (Official Development Assistance Agencies) 建立良好夥伴關係。

(四) 願景、任務與核心價值

PALAMA 的法定使命，即是尋求透過適當的教育訓練，強化政府部門人力資源能力發展的品質、廣度及影響力。其辦理之教育訓練必須與政府施政主軸結合，並兼顧組織需求與個人發展。當前南非政府施政主軸重點包括「就業機會及生活需求」、「國民教育」、「國民健康」、「鄉村發展」、「反犯罪及貪腐」、「聚落」與「地方政府」發展等。為此 PALAMA 不僅要充實各項訓練資源滿足訓練需求，更以設定願景、瞭解任務與遵守核心價值方式，期許能全力達成法定使命。

1. 願景：成爲一個能滿足南非全體國民需求的公務人員訓練機構。
2. 任務：其任務是結合施政主軸，並致力於透過創新、據研究基礎的、需求導向及政策導向的能力建立，來改進公部門服務的品質，包括：

- (1) 必須聚焦及充實於成為公共服務發展成機動組織
 - (2) 必須負起更重的責任在發展及加強國家的智能容量
 - (3) 應該將政府國家發展施政理念納入教育訓練課程中
 - (4) 與高等教育訓練機構建立結構性夥伴關係
 - (5) PALAMA 必須成為高階管理人員的強制訓練機構
3. 核心價值：PALAMA 以其英文字縮寫加上正直設定為其核心價值，包括正直（i – Integrity）、以人民為中心（P - People Centered）、行動力（A - Activism）、忠誠（L - Loyalty）、可信賴（A – Accountability）、激勵（M – Motivated）及適應力（A – Adaptability）。

(五) 服務對象

1. 服務機關：中央、省級及地方政府。
2. 公部門顧客
 - (1) 國會（Members of Parliament）
 - (2) 高階管理人員（Senior Management Public Servants）
薪水等級 13-16(Salary Levels 13 to 16)
 - (3) 中階管理人員（Middle Management Public Servants）
薪水等級 9-12(Salary Levels 9 to 12)
 - (4) 其他（Other Public Servants）
薪水等級 1-8(Salary Levels 1 to 8)

(六) 訓練課程

PALAMA 目前尚無中高階公務人員全員調訓的強制性的訓練課程，惟南非各級政府均編列 1%的法定預算作為員工教育訓練使用，所有部門每年均須研定訓練計畫並回報上級機關，這些訓練課程並不限定要在 PALAMA 上課，除了地方政府學院外，公司立大學等均可提供訓練課程。因此，參與訓練要付費已成為常態，PALAMA 開辦的課程亦沒有例外（表 2），其主要辦理的訓練課程如下：

1. 公部門組織發展課程（Public sector cadre development programme）
2. 倫理、反貪腐及行政正義課程（Ethics, anti-corruption and administrative justice training）
3. 管理及領導課程（Management and leadership development）
4. 打破公共服務就業障礙（Breaking barriers to public service employment）
5. 人類、財經、專案及計畫管理課程（Human, financial, project and programme management）

6. 建立公務人員執行計畫的能力 (Building the capacity of public servants to implement programmes through skills development and deployment to the coal face of service delivery)
7. 第一線及支援人員的訓練 (Frontline and support staff training)
8. 透過訓練協助地方政府週轉策略 (Support local government turn-around strategy through training)
9. 監督及評估訓練 (Monitoring and evaluation training)
10. 建立參與洲際及國際事務能力 (Continental and international capacity building)

(七) 訓練協調機制

有關 PALAMA 如何居中協調中央、省級及地方訓練計畫部分，目前尚未有比較理想的協調方式。事實上，南非中高階公務人員的教育訓練，除了 PALAMA 外，各省另設有省級學院，此外公務人員還可以到公私立大學參與訓練，其教育訓練可謂各行其是。比較務實可行的做法是 PALAMA 與各省級學院合作，將他們納入 PALAMA 的衛星機構。如此不僅不會喪失他們個體的獨立性，同時也能協同 PALAMA 辦理教育訓練。

(八) 期許

PALAMA 除了提供各級公務人員教育訓練及發展的機會，也提供該國國會立法委員等在政府治理、領導及管理上的教育訓練。PALAMA 提供的訓練課程，不僅強調領導者的挑戰及實務管理能力，也反覆灌輸國家發展價值理念。這些課程包括的人力資源發展、督導與評估、供應鏈及政府財務管理的強化，其重要性不可言喻。因此他們對自己的期許如下

1. 打破新視界 (Breaking new ground)
2. 激勵成功 (Inspiring success)
3. 提昇標準 (Raising the standard)
4. 確信沒有不可能的 (Believing that nothing is impossible)
5. 給人煥然一新的改變 (Making a difference to the people)
6. 負完全責任及團隊合作 (Taking collective responsibility and teamwork)
7. 準備就緒並致力於服務實施流程 (Being on-board and owing service delivery processes)
8. 成為國際社會的一份子 (Being international activist)

(九) 未來挑戰與展望

目前南非除了約有 1 萬名高階管理層級的公務人員外，另還有約 25 萬名中、低階管理層級的公務人員，如果要讓這些中、低階管理層級的公務人員每年能受訓 1 週，PALAMA 訓練設施則要再增加 5 到 10 倍才夠使用，所以 PALAMA 面臨的挑戰即是將訓練容量最大化，這也顯示其將各省級政府學院納入衛星訓練機構的重要性及迫切性。此外 PALAMA 也認為，其組織在相關領域上之能力、職員、訓練、評估、研究、訓練分析、職能等皆須再加強，因此還有一段路要走。

二、 Stellenbosch 大學

Stellenbosch 大學位於南非開普敦市的 Winelands 區，距離開普敦國際機場僅 30 公里。該校刻正進行國家希望工程計畫 (The Hope Project)，被認可為非洲頂尖的研究密集型大學之一，學校的教學設施和學習成就均備受肯定，著重研究和分析社會互動的五個重要領域 (消除貧困和相關限制條件、促進人權、促進和平與安全、促進環境永續發展、產業競爭力)，對國家和國際發展議程有明顯的貢獻。Stellenbosch 大學的教學和學習，係透過社區互動及相關專業研究兩個卓越的概念，並透過世界一流的科學和尖端技術的大學開啓了新的知識，這就是所謂的希望工程計畫。希望工程計畫係針對國際研究的合作，並鍛造與在非洲其他區域機構的科學家群之合作為終極目標，重視非洲大陸的科學發展與之間的聯繫合作，扭轉非洲依賴他國發展的習慣，並加強高等教育資源，以增進非洲在國際知識經濟的競爭力。大學專為研究人員設計 7 個卓越學科中心，目的在使研究人員能夠跨學科和機構合作，這項長程計畫計有聯合國教科文組織之大分子及材料中心 (UNESCO Associated Centre of Macromolecules & Materials)、理論物理學研究所 (The National Institute for Theoretical Physics)、再生與永續能源研究中心 (Centre for Renewable and Sustainable Energy Studies)、非洲水資源 (Nepad Water Initiative)、DST/NRF 生物醫學結核病研究中心 (DST/NRF Centre of Excellence for Biomedical TB Research)、DST/NRF 侵入發展性生物學中心 (DST/NRF Centre of Excellence for Invasion Biology)、南非流行病學建模與分析中心 (SA Centre for Epidemiological Modelling and Analysis)。

(一) 成立歷史

Stellenbosch 大學的高等教育始於 1859 年，該校的發展歷程為：1859 年荷蘭歸正神學院成立，1866 年成立斯泰倫博斯體育館；1881 年斯泰倫博斯體育館的藝術系發展演變成斯泰倫博斯學院，於 1877 年更名為斯泰倫博斯維多利亞學院；1918 年 Stellenbosch 大學正式成立。目前該校擁有一些世界上最重大的研究，有超過 270 人係由國家研究基金會評鑑為研究人員 (研究人員被視為世界各國領導人的夥伴)，其中 14 人被分級為 A 級。該校擁有經國家研究基金會認證的科學家總數排名第 2，人文科學的總研究人數則排名第 1。憑藉創新的跨學科項目，STIAS (the Stellenbosch Institute for Advanced Studies) 不僅提供機會給國家和國際的研究人員，並引領以專題為本的計畫走向。該校業經 DST 認證為擁有最創新技術的校園，主要就是由於該校倡議電子化校園，並鼓勵運用科技來提升教學和研究。

	TEACHING & LEARNING 教學& 學習	RESEARCH 研究	COMMUNITY INTERACTION 社區互動	
STAFF SUCCESS 員工的成功	ERADICATING POVERTY AND RELATED CONDITIONS 消除貧困和相關條件			Access to Electronic Resources: Student Success and Support for Research
	Combating Poverty, Homelessness and Socio-Economic 消除貧困、無家可歸和社會經濟			
	Vulnerability under the Constitution Stellenbosch University 根據該大學的弱點 Food Security Initiative 倡議安全食品			
STUDENT SUCCESS 學生的成功	PROMOTING HUMAN DIGNITY AND HEALTH 促進人類的尊嚴和健康			獲得電子資源：學生研究的成功和支持
	Universities Partnership in Adapted Physical Activity 大學合作夥伴關係 Africa Centre for HIV/ Aids Management 非洲愛滋病毒管理中心 Communication and Information Systems 通信與資訊系統 Focus on the Promotion of Human Dignity 注重促進人的尊嚴			Centre for Studies in Complexity 複雜研究中心
	Ukwanda Rural Clinical School Ukwanda 農村臨床學院 Youth Sport Initiative 倡議青年體育			
	PROMOTING DEMOCRACY AND HUMAN RIGHTS 促進民主和人權			
	MEDIAFRIKA Unit for Corporate Governance in Africa 非洲公司治理			
PROMOTING PEACE AND SECURITY 促進和平與安全				
FACILITIES AND INFRASTRUCTURE 組織功能	Africa Centre for Dispute Settlement 非洲爭端解決中心 Security Institute for Governance and Leadership (SIGLA@ Stellenbosch) 為治理和領導的安全研究所 (SIGLA@ Stellenbosch)			研究生學院（包括非洲博士生及 PANGeA）
	PROMOTING A SUSTAINABLE ENVIRONMENT AND A COMPETITIVE INDUSTRY 促進永續發展環境與具競爭力產業			Virtual Postgraduate Learning Support 虛擬研究生學習支援
	Centre of Excellence for invasion Biology 入侵生物學卓越中心 Energy and the Environment 能源和環境 Geographic information Technology 地理資訊科技 Standard Bank Centre for Agribusiness Leadership and Mentorship Development 農業生產的領導和指導發展中心 Stellenbosch University Water Institute 水資源研究所 TsamaHub (Centre for Transdisciplinarity, Sustainability, Assessment, Modelling and Analysis) TsamaHub（跨學科、永續發展、評估、建模和分析中心）			

(二) Stellenbosch 大學教育的宗旨

1. 成為南非政治、經濟、社會與文化等的互動機構；
2. 學者薈萃、研究學問、追求真理的場域；
3. 引領學術價值觀念多元化，學術自由的理想，包括教與學的自由；
4. 朝更開放的方向發展，儘可能讓更多的國民共享學習的機會；
5. 回應社會變遷與成人終身學習的需求，朝向普及、開放、回流與多元轉變，結合社區與善盡責任的趨勢發展。

(三) Stellenbosch 大學教育的主要目標

在於提供成人再學習的機會，以獲得大量新知識，並激勵民眾不斷成長，進而全面提升人民的生活、社會的生存和推動國家的發展。引領學習者提升知識創新與國際競爭力、建立彈性人力培育管道、增加普及化的學習機會。因此透過該校獨特的虛擬學習平台為載具，延伸全國性普及化教育，尤其是縮短城鄉教育的距離。

(四) 遠距教學及相關專業課程

本次參訪 Stellenbosch 大學首先拜會該校遠距教學中心，首先由遠距教學服務資深主任 Thomas Park 教授簡要介紹該校的建校歷史與經營理念，並以「一個新的學習機會與途徑」為題介紹該校之遠距虛擬學習，包含「透過虛擬學習的目的」、「如何進行虛擬學習」、「如何主動與社區互動」等 3 大主題。該校目前定義「虛擬學習」係透過網路，廣泛被使用的一種新的學習模式，可以提供雙向的即時教學，並將數位化教材透過網路直接下載學習；另數位影像系統不僅可以提供遠距教學，也是不同大學之間跨校、跨科系合作教學的最佳工具。

Stellenbosch 大學就讀研究所以上的學生，從 2000 年約 500 人至 2005 年時約 1,500 人，逐年成長到 2010 年近 2,500 人。而從 2000 年約 8% 的研究生利用虛擬數位學習模式到 2010 年 20% 的學生採用此模式進行研究所學習課程。研究所的研修課程長約 2 至 3 年，每年透過虛擬學習通過資格的學生從 2000 年近 200 人、2004 年近 400 人、2005 年近 600 人、2008 年近 800 人、2009 年超過 1000 人到 2010 年統計已近 1200 人受惠。

Thomas Park 教授認為 Stellenbosch 大學虛擬教學的成功，有賴於國際通訊衛星技術 (International Telecommunications Satellite Technology)、行動數位通訊技術 (Mobile Digital Technology) 以及網際網路 (Internet) 等技術。該校於 1999 年設計製造出非洲的第 1 台微型衛星 (SUNSAT) 並發射成功。

繼而由該校所屬 SunSpace 科技公司建造出第 2 個微型衛星 (Sumbandila)，並於 2009 年 9 月發射。該校另於 2010 年 11 月 26 日發射衛星火箭 17 號為一創舉，發射線峰頂達到 52.3 波長，範圍可涵蓋全非洲，透過大學裡的廣播室連接到人造衛星，人造衛星再發射到南非地區的同步通訊 (Synchronous Communication)。當然學生可依照個人習慣使用的工作載具 (如筆記型電腦、自己或學校提供的智慧手機)，接收衛星傳出的教學訊息。根據 2011 年的統計，在 Stellenbosch 地區有 20 位、WCED 地區有 145 位、Mediclinic 地區有 53 位、DBSA/VA 地區有 6 位的研究生可以在工作後無需舟車勞頓，兼顧學業與工作，即刻進行同步學習。

Stellenbosch 大學的虛擬學習除了正規的教學外，也提供了非正規的學習。該校建置有教學攝影棚，利用頭頂攝影機，拍攝講授者的教學歷程；也利用 Chroma Key 色鍵設備，也就是一種去背景技術，先將人物放在綠色或藍色的背景上錄影，再用軟體去除背景、之後背景就會以電子方式移除，只留下前景的動作重疊在已經個別處理好之最後場景的實際背景上。這些教學技術，數位攝影工作小組當然也可以運用到校園內的現場廣播教學節目與廣播節目報導等，例如運用在醫學系醫療外科手術的遠距教學，將手術前的各項工具準備與介紹、手術中的細微開刀動作與技術及意義、到縫合手術等實務工作與團隊職責分工。另外，講師實施遠距教學時，可透過手機與學生同步互動，以利及時解惑；同時，該校亦藉由這些技術，發展校園環境監控管理系統。

另該校互動遠距教學服務主任 Antoinette van der Merwe 博士亦介紹該校有關非同步傳播教學 (Asynchronous Communication) 的做法。該校依照教學計畫也發展系列的節目製作，運用 LMS 學習管理系統，提供在職學生無論在機場等待、工作場域、生活場域等地，皆可透過電腦進入系統學習。Stellenbosch 大學的非同步傳播主要呈現於下列幾種教學途徑：

1. 投影簡報系統；
2. 學習教材；
3. 評估或測驗；
4. 前置教學傳播的資料；
5. 問題與回應；
6. 論壇；
7. 教學錄影帶；
8. 詞彙介紹。

另為能擺脫枯燥乏味的傳統教學方式，以增加學習興趣，該校也朝向提供精緻的課程教學。因此，強調多元媒材與影像設計的製作，推廣與辦理進階級的影像處理與運用工作坊，也發展學生 LMS 身分識別系統、學生資料

光碟與學生使用手冊。如未來發展研究 (Futures Studies) 一門課程中，即充分利用電子教學資源，學校的學習資源中心也製作大量的錄影光碟，提供學生線上申請，中心也立刻安排於 24 小時內宅配到府的學習服務。

針對使用者研究上，該校亦對持續的專業發展，保有一定的深度與廣度，並透過更多的資料蒐集探討、討論與思辯，以有助於教學品質的提升與數位學習發展的進步。針對使用虛擬學習的學生，該校也進行不同議題的調查研究或評量方法與分析，調查的結果也令人振奮。例如：有關使用講座平台的有效學習之滿意度調查顯示，有 12.1% 的使用者認為尚可，有 48.5% 的使用者認為很好，有 39.4% 的使用者評價非常好。另外，針對使用衛星遠距教學 (Telematic Broadcast) 的經驗滿意度調查中，有 75.2% 評價非常好，20.8% 評價好，4.1% 認為普通。足見使用者普遍接受電子化教學，且認同其有助提升學習成效。

衛星遠距教學的建構，主要以校外遠距教學 (Edureach) 及社區服務的教育服務為主，目的在實現全民終身學習的理念。因此，南非全國的國民可透過加入學校系統及高中教育的訓練課程，而達到職場生涯專業成功的目標。簡報中也特別以服務身心障礙者為例，**強調該校的教學節目中，特別針對聽障者輔以手語解說**。目前該校衛星遠距教學主要區分為 6 大教學領域：

1. 健康服務 (Health Services)；
2. 金融服務 (Financial Services)；
3. 障礙自覺 (Disability Awareness)；
4. 勞工關係 (Labour Relations)；
5. 教育發展 (Education Development)；
6. 技能發展 (Skill Development)。

該校衛星遠距教學與西開普敦省的高等學校合作，利用星期日的下午實施，根據統計，自 2009 年開始與 10 所高等學校、約 3,000 位 12 年級學生參加(相當於台灣高中 2 年級)，2010 年擴增到 12 所學校、16,000 位 12 年級學生參加；到 2011 年的統計，已經有 145 所學校加入，服務 20,000 位 11 年級與 12 年級學生。意即目前在西開普敦省，已有 145 所學校擁有互動虛擬教室。節目現場直播如數學習作分析、生物學構造、物理與化學的實驗及解析等。此外，學生也可以下載教學投影片選單，研讀自己想要了解的學科。同時，有 84% 的學生認為對於準備學校考試有幫助，84% 的學生認為能夠激發及改善其學習結果，69% 的學生認為能夠改善其與學科老師的對話，74% 的學生認為能夠改善其與其他學生的對話，80% 的學生認為鼓勵了自我學習成長。該校亦辦理不同對象的焦點座談，以強化該教學計畫的效能與優點，如分別舉辦學生團體、教師、校長的焦點座談，以了解來自不同對象及面向的評價，以正確評鑑該計畫對教師與學習者的影響。

另外，Antoinette van der Merwe 博士強調該校虛擬學習的成功，取決於幾項關鍵因素，皆為奠基於校方建構之知識架構下，分別是：

1. 擁有持續的支援：如來自校方研究單位與圖書館廣大參考資源的後盾；
2. 擁有成熟的合作協力環境；
3. 學習教材的可及性與豐富性；
4. 創造在工作場域中的學習機會。

肆、考察建議

一、建立策略聯盟

如何以有限的資源，做最大的教育訓練，無疑 PALAMA 與各省級學院及公私立大學策略合作，並將他們納為 PALAMA 的衛星訓練機構，再次說明策略聯盟的可行性及前瞻性。以本中心為例，目前已有部分訓練課程係以委託專業廠商的模式辦理，或許可以進一步與大專院校、知名文教機構或企業作策略聯盟，以課程規劃、標竿學習、演講、研討會、工作坊等多元合作方式，增進教育訓練的成效。

二、融入個案研討

眾人皆知理論與實際常有一段落差，因此有效的學習，不可無實務上的研討。而且，如何避免人云亦云，建立批判性思考的能力，更是中高階公務人員必備的能力。以 Stellenbosch 大學為例，他們已經將南非實際面臨礦業是否收歸國有及公共場所禁菸等案例，做成個案研討的題材，讓受訓學員由正反角度來思考，並提出解決方案，有效地達成實務研討及建立批判性思考能力。因此，本中心應在課程規劃上，多納入個案研討，提供中高階公務人員的思辨能力。

三、發展行動學習

在數位化、通訊及網路發達的時代，學習已不再局限於教室內。由南非遠距教學的成功經驗，再次映證行動學習的發展趨勢。本中心「e 等公務園」學習網不限時間、地點，藉由電腦上網學習的方式，亦應配合行動載具如智慧型手機及平板電腦無線上網的功能，發展適合不同作業系統可以閱讀的線上課程，如此可提供中高階公務人員方便的學習環境。

四、關懷弱勢族群

本次參訪印象極深刻之一的是南非遠距教學提供手語的服務，讓瘖啞人士也能學習無障礙。站在人道及關懷弱勢族群的角度，在本中心預算經費許可的條件下，或許可以思考如何讓「e等公務園」學習網的部分課程，也能提供如此無障礙的學習服務。

五、建立交流管道

學習無國界，透過與他國訓練機構的交流互訪的模式，除可擴展國際視野外，亦可瞭解中高階公務人員教育訓練的新趨勢，因此建立良好的交流管道，將對本中心訓練業務的精進推展，有極大的助益。

伍、精華照片



與 PALAMA 接待人員合影
由左至右為 Dr Thami Shezi, Mr
Solly Mogaladi, Dr Thean Potgieter
Ms M Beeslaar



與駐南非劉代表青雷及陳副代
表文咸合影



遠距教學中心接待人員
Senior Director: Prof Thomas Park
Director: Dr Antoinette van der Merwe



參觀並體驗 Stellenbosch 大學
遠距教學設施



與 Stellenbosch 大學公共領導
學院 Prof Erwin Schwella 及駐
開普敦辦事處杜處長聖觀合影

陸、附錄

PALAMA 接待議程表



palama
Public Administration Leadership
and Management Academy
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

VISIT TO PALAMA BY A DELEGATION FROM THE TAIWANESE CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE

WEDNESDAY 2nd & THURSDAY 3rd NOVEMBER 2011

Delegation	Mr Chin-cheng Yeh, Director: Research Division Mr Cheng-yen HSIEH, Chief Secretariat Officer
PALAMA Delegation	Dr Thean Potgieter, CD: Research & Innovation Mr Solly Mogaladi, CD: Marketing Dr Thami Shezi, D: Marketing Ms M Beeslaar, DD: Programme & Project Support
Visit Venue	2 nd Floor Boardroom, East Wing, PALAMA

Wednesday 2nd November:

09h55	Arrival with Refreshments	
10h00 to 10h10	Welcome and Introductions	Dr T Potgieter
10h10 to 10h40	Presentation on PALAMA	Mr S Mogaladi
10h40 to 11h10	Presentation of the Civil Service Development Institute	CSDI Delegation
11h10 to 11h30	Discussions	All
11h30 to 12h00	Presentations on Branch Professional Support	Dr T Potgieter
12h30 to 12h30	Discussions	All
12h30 to 13h00	Lunch	All
13h00 to 13h30	Presentations on Branch Training Delivery	Dr T Shezi
13h30 to 14h00	Discussions	All
14h00 to 14h30	Wrap-up	Mr S Mogaladi

Thursday 3rd November:

09h50	Delegation to arrive at PALAMA	CSDI Delegation
10h00 to 12h00	Tour of Pretoria (Freedom Park, Church Square and Union Buildings)	CSDI Delegation Dr Thean Potgieter Ms M Beeslaar
12h00 to 14h00	Lunch at Kream Restaurant (Ground Floor, Brooklyn Bridge Building, 570 Fehrsen Street, Brooklyn) • Delegation to be collected by Liaison Office at 14h00 from Kream Restaurant	CSDI Delegation Dr Thean Potgieter Mr S Mogaladi Dr T Shezi Ms M Beeslaar

表 2- PALAMA 課程收費表



Training Programmes - Price List

22 November 2011

Course Details				Exclusive of Venue	Inclusive of Venue	Responsible Unit
Level	Code	Name	Day(s)	Total	Total	Chief Directorate
8	LM459	Accelerated Development Programme - all sessions (excl. venue costs)	3	R 44,680.00	POA	CD: Technical Support
8	LM460	Accelerated Development Programme (excl. Project Khaedu costs)	3	R 50,860.00	POA	CD: Technical Support
8	LM461	Accelerated Development Programme (incl. Project Khaedu field assignments)	3	R 57,820.00	POA	CD: Technical Support
2	FI209	Advanced Acquisition Management	5	R 1,980.00	R 4,306.00	CD: Technical Support
8	LM315	Advanced Management Development Programme (All Sessions)	5	R 8,400.00	POA	CD: Technical Support
3	PM305	Advanced Project Management for the Public Service	5	R 4,220.00	R 6,646.00	CD: Technical Support
3	PO305	Anti-corruption Training for Practitioners	4	R 2,080.00	R 3,840.00	CD: Technical Support
9	FI314	Bid Committee (e-learning) MFMA	2	R 1,806.00	POA	CD: Technical Support
9	FI313	Bid Committee (e-learning) PFMA	2	R 1,806.00	POA	CD: Technical Support
3	FI332	Bid Committees (MFMA)	5	R 4,680.00	R 6,886.00	CD: Technical Support
3	FI333	Bid Committees (PFMA)	5	R 4,680.00	R 6,886.00	CD: Technical Support
2	FI201	Contract Management (MFMA)	3	R 1,380.00	R 2,776.00	CD: Technical Support
2	FI202	Contract Management (PFMA)	3	R 1,380.00	R 2,776.00	CD: Technical Support
2	HR201	Core and Job Description	2	R 1,314.81	R 2,244.81	CD: Technical Support
2	FI207	Demand Management	3	R 1,380.00	R 2,776.00	CD: Technical Support
2	HR227	Designing Curriculum and Learning Materials for the Public Service: 5 days	5	R 3,100.00	R 6,426.00	CD: Technical Support
4	HR410	Developing HRD Implementation Plans for the Public Service	5	R 4,490.00	R 7,290.00	CD: Technical Support
2	HR230	Disability Management in the Public Service	5	R 2,716.00	R 6,040.00	CD: Technical Support
3	PO301	Diversity Management	3	R 1,320.00	R 2,716.00	CD: Technical Support
4	LM402	EDP: Communication & Customer Focused Strategy	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM403	EDP: Finance Management & Budgeting	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM404	EDP: Leadership for Good Governance	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM401	EDP: Leading Change	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM443	EDP: MPA (Course Work)	33	R 42,790.00	R 81,270.00	CD: Technical Support
4	LM420	EDP: Orientation	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM405	EDP: Policy Formulation & Implementation	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM442	EDP: Post Graduate Certificate in Executive Leadership	21	R 27,230.00	R 38,890.00	CD: Technical Support
4	LM406	EDP: Programme & Project Management	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM407	EDP: Research Methodology for SMS	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM408	EDP: SA Economy in a Global Context	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM410	EDP: Strategic Human Resource Management	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
4	LM409	EDP: Strategic Planning & Management	3	R 3,890.00	R 6,670.00	CD: Technical Support
8	LM210	Emerging Management Development Programme (All Sessions)	5	R 8,400.00	POA	CD: Technical Support
3	HR317	Ethics Management in Local Government	2	R 1,800.00	R 2,630.00	CD: Technical Support
1	PO101	Excellent Customer Care (non-accredited version)	3	R 1,668.28	R 2,864.28	CD: Technical Support
2	PO203	Excellent Customer Service for Frontline Staff	3	R 2,820.00	R 4,216.00	CD: Technical Support
8	HR104	Foundation Management Development Programme (All Sessions)	5	R 6,180.00	POA	CD: Technical Support
4	PO408	Gender Mainstreaming	4	R 2,080.00	R 4,320.00	CD: Technical Support
4	PO410	Gender Mainstreaming (Additional Facilitator)	4	R 3,400.00	R 6,640.00	CD: Technical Support
2	HR229	Grievance and Disciplinary Procedures (US 12139 & 11286)	5	R 2,610.00	R 4,836.00	CD: Technical Support

