

- 第11屆考試委員及首長著作彙編 • 第四章 保障暨培訓議題
頁 IV - 155 ~ IV - 170

文官學習科學 1 號模型之理論建構

Constructing the Learning Science of Civil Service Model 1: A Perspective of Theory

公務人員保障暨培訓委員會主任委員 蔡璧煌
國家文官學院副研究員 黃靖麟

* 本文民國 101 年 6 月發表於《T&D 飛訊季刊》，第 22 期。

壹、研究背景

學習科學融合了行為主義與認知科學的範疇，在環境的影響下，該科學同時運用「認知科學」與跨領域科學，同時重視課程設計與教學方法等。行為標準或許容易評測，但認知發展則評測困難，學界或須利用「心智科學腦影像研究」進行成果評估。但藉由融合行為主義與認知科學的自我知識建構，則有助於發展出專屬於文官教育訓練之學習模型。

本文研究者將透過理論演繹，逐步建構出「文官學習科學 1 號模型」，並將於 101 年 8 月間針對「101 年度初任薦（委）任官等主管職務人員管理才能發展訓練」之課程，進行教學實驗，期許該項實驗成果，能夠改進當前我國「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」的傳統訓練思考模式，並把教學型態由「教師本位」典範，移轉為「學習者本位」典範。

貳、強化文官培訓功能之後設認知

一、強化培訓彌補考試取材之缺失

我國自立國以來，對於文官的選任，均以考試任用為政府主要用人管道。考選在帝王時期稱為科舉制度，始於公元 605 年的隋朝，直到 1905 年清朝之末才被廢除，其雖被廢除但精神常存，今日臺灣公務人員之「高普考」依然類似。

過去科舉制度之意涵在於打破貴族官僚之壟斷，欲透過考試之手段，達到選官之目的，而考試必須「公正」與「公平」始具有達到打破壟斷之意義。為政者藉由「考試」引導教育，在政治上達到其統治之目的，也維持了帝國價值單一的需要。1300 多年的發展，考試更形塑出絕對的公平價值，但缺點也是形式公平，社會資源不足多數人想進公部門，在社會公平的傳統價值指引下，「考試」成為知識份子的目標，卻也同時束縛了人的創造性思維（周愚文，2008）。

「公平考試」之影響層面深廣，可分下列數個面向來討論：（一）制度層面：一試定終身，任官之後終身受到保障；（二）在思想層面：由於僧多粥少之零和賽

局，導致文人相輕無法建構出團隊精神，更甚者禁錮了其創造力思想，更使其缺乏自信與被動；（三）在社會層面之影響：考試機制必須配合嚴格的重懲機制，此暴露出「考才容易，考德困難」，然而「德才兼備」才是公務人員唯一標準，故其德包含了職業道德、社會公德、與家庭美德等；（四）在政治層面之影響：從過去到現在，評分需按照參考答案，此控制了人民的思想，縱然政黨惡鬥，但此卻能夠穩定社會秩序；（五）在教育層面上的影響：臺灣自 1954 年以來實施大學聯考，在「書中自有黃金屋」與「窮人因書而富，富人因書而貴」的思維下，家長多只注重「智育」而忽略了「體、群、美」，一切以考試成績論英雄，致使整個社會功利氣氛濃厚（吳惠巧，2010）。

二、訓練文官提升人權發展

總統馬英九於 2012 年 4 月 20 日公布我國第一份官方人權報告書時，特別指出最容易侵害人權的是公務員，政府必須透過強化公務員培訓，才能促進人權進步（陳志平、蔡佩芳，2012）。關中院長觀察認為這是公部門中之保護主義、保守心態、本位主義等盲點，導致公務人員「拔一毛以利天下而不為」，故須從訓練著手，把公務員當成人力資本加以開發。使其能適才適所，且政府的人事工作一定要朝現代化方向努力，不能落後私部門及先進國家太多（林恕暉，2012）。

三、訓練文官帶動知識經濟發展

全球化的現象，使公民社會與政府部門、營利部門三足鼎立。政府為取得執政的合理性，「民之所欲，常在我心」成為政府部門最重要的事項。其次，在當今全球市場架構與競爭體系下，誰能勝出似乎與該國之知識體系發展有相當關連，因此營利部門如何以知識轉化為經濟能力，成為先進國家發展之重點。爰此，公務體系之教育培訓機構，如何提供有效的教育訓練，促使文官認知到前述作用，將是政府最大的挑戰。是故關中（2011）在其《文官培訓模型初探》一文中，強調國家策培訓計畫，應特別注重高階文官之政策推動能力。蔡璧煌（2012）則由政府組織的角度，希望藉由培訓克服組織發展的各項困境，使政府體系具有完整的政策推動能力。2010 年 3 月 26 日國家文官學院成立後，更於 2012 年元月 18 日成立國家文官

教學實驗室，以推動國家文官教學實驗事宜，期許以學習科學，發展探索學習與行動學習課程，促使文官反思與行動，達成服務公民與發展知識經濟之目的。茲將前述彙整如下圖與表：

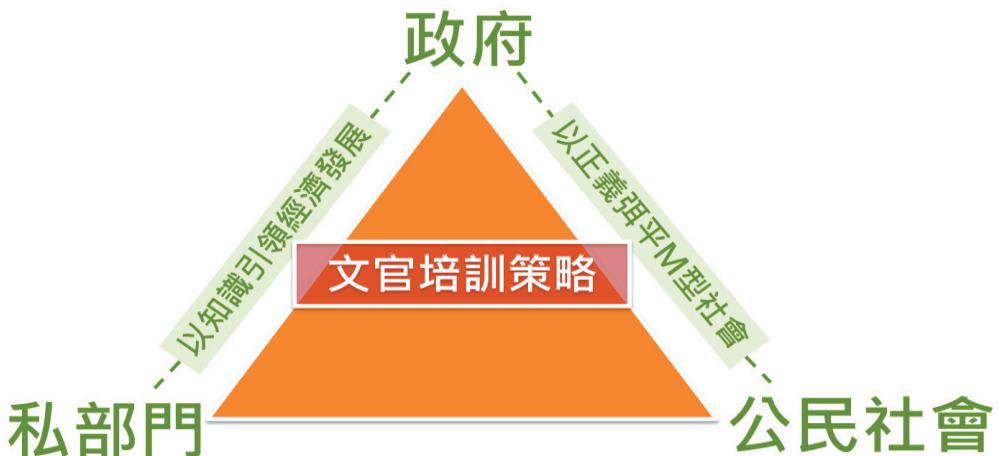


圖 1 文官培訓與公民社會及私部門的關係

表 1 政府面臨之挑戰與培訓策略

	政府面臨之挑戰	培訓策略
公民社會	如何以正義消弭上下階層之裂隙	共同以學習科學，發展探索學習與行動學習課程，促使文官反思與行動，帶動政府與民間活力。
私 部 門	如何發展知識經濟以帶動產業發展	

資料來源：研究者自行彙整

參、學習科學之課程框架與模型建構

一、框架與整體發展觀點

前述「表 1 政府面臨之挑戰與培訓策略」，係以學習科學出發，也就是要以認知科學為基礎，發展出一個新式的培訓策略。研究者借用 Vygodsky (1978) 「鷹架觀點」 (scaffolding) 與「近側發展區間觀點」 (Zone of Proximal Development,

ZPD) 觀點，即需讓所有參與培訓課程的利害關係者共同協助學習者學習¹，在文官學院中應包括學習者、教師、輔導員及權責單位等，使其模仿與效法，並共同建構出學術殿堂。在這樣的目的下，整體發展應該更應要討論社會環境，因為人類本來就生活在一個特定的社會環境與進程中，而此進程應是整體的區塊，非僅是點與線連結的簡單關係，因此從學習者的角度而言，我們必須考量到社會整體²。

成人的學習與社會互動之程度又遠高於孩童，然社會的分析因素包括許多複雜之因素，諸如政治、經濟、社會、心理……等因素，倘從「認真看待意義」(taking meaning seriously) 之社會文化學角度省思，基本上人們是透過「意義」來組織其世界觀，而非直接面對未經詮釋過的事實，因此人們都透過其經驗或者學習過程，以理解與評價外在事務 (Alexander, 1998, pp. 30-32)。人在知識運作上，將透過知識強化與符號化，濃縮與簡化其所處環境中之利害關係者、情境、事件、經驗與行動秩序等，並將以詮釋架構 (interpretative schemata)，進而形成一種「框架 (frame)」(Snow & Benford, 1992, p. 137)。此框架將是本研究，所欲建構課程之模型之第一步驟。

二、關中文官培訓模型之作用與成果

當下之政府，比任何時期更重視訓練。關中 (2011) 在接任考試院院長後即關注文官培訓的作用，認為政府應該比企業更重視員工訓練。因此撰文《文官培訓模型初探》，期以學術研究帶動培訓實務之發展。在其訓練模型之初探，即把訓練定位於工具與策略，目的在於改變文官，期許提高個人能力與工作績效，更要達成自我實現的價值。

為此，其特別提出培訓三階層，包括國家、組織與個人等三個層次。在國家訓練層次方面，要以「發展性訓練」作為訴求，即基於目前與未來職涯發展需要（包括：工作豐富化與工作擴大化）而施予訓練，目的在使員工具備「調適力」面對當前或未來職務需求。其次在組織訓練層次方面，主要的訴求在於組織人才管理面

¹ Vygostky (1978, p. 85) 的原文觀點在於透過老師、家長協助小孩子學習的效果，遠高於小孩獨自學習的成效。

² Vygostky (1978, p. 88) 的原文觀點在於孩童的成長，非脫離社會而獨立成長，事實上小孩子的成長是處於特定的社會環境中。

向，包括「組織發展訓練」³ 與「職位接班計畫」⁴（Succession Planning）等兩項。在個人階層方面，則另有兩個方向，其一由組織的觀點出發，牽涉到考績法部分即「拔優」與「輔劣」等⁵。其二則由個人出發，即「個人生涯規劃」之發展⁶。

國家在投入資源進行培訓時，必須從三種層次考量資源之配置，因此在國家層次方面則必須高度集權，促使文官配合政府政策施政，但是個人層次部分，則可與民間或者個人來實施之分權策略。相對而言，訓練課程也因此有所區別，即分權化越高，則越注重個人所需，因此個別性高；而在國家層次，因其注重政策推動之能力，自然共通性高，而有別於前者。模型如下圖示：



圖 2 關中之文官培訓模型

資料來源：關中（2011）。

關中模型，著重於「國家策略層級」以及「訓練集權化」與「共通性高」的「國家培訓計畫」部分。其他部分包括「組織人才管理」與「員工個人發展」，則可能涉及公部門與私部門共同處理事務之公私協力（Public-Private Partnership）的發

³ 組織發展訓練：依據組織發展整體目標而訂定，包括專業訓練、一般管理訓練、及初任各官等主管人員訓練等。其訓練方法需先進行組織與工作職位之診斷後，並據以建構核心能力，在依據不同職務層級需求，釐清所需知識、技術與能力。

⁴ 職位接班計畫有兩目的，積極面：幫助組織找到下一個接班人，消極面：避免「彼得原理」發生。

⁵ 拔優部分與接班人計畫整合，未來將於培育後「快速陞遷」與「增加職務歷練」。輔劣部分，則是對表現不佳者給予改善機會，包括職務調整與以訓練改變錯誤等。

⁶ 個人生涯規劃與終身學習連結，鼓勵文官自我進修。

展，非本研究所能詳述，而需另案研究討論。

學者蔡璧煌（2012）則以「柯美雅定律」（Kopmeyer's Principle）針對高階文官訓練在「國家培訓計畫」之重要性，提出兩個觀點，其一為公共行政學理觀點，理由包括：希望藉由國家培訓計畫此克服行政組織發展中的「彼得原理」（The Peter Principle）困境、建構高階人才庫遏止組織「帕金森」症候群、及以發展性帶狀訓練，持續激發高階文官求新求變避免組織惰性等。其二為策略性人力資源管理觀點，理由包括：政府組織面臨全球化競爭環境，領導接班至為重要、符合人才資本管理概念等。其三由公部門實務運作觀點，理由包括：高階文官肩負施政成敗，人才尤須預為儲備；協助首長把關人才，高階候用人才庫亟待建立等。

事實上，國家型計畫之人才培育，不僅為學理模型階段而已，且已落實於法律條文中，諸如：《公務人員保障暨培訓委員會組織法》之第 2 條第 1 項第 5 款規定「關於高階公務人員之中長期培訓事項」。在政策推動部分，則有 99 年 12 月考試院通過「強化文官培訓功能規劃方案」，進一步確認保訓會職掌高階文官之「發展性訓練」，此與人事行政總處之「在職訓練」有所不同⁷。

為了落實法律精神與推動是項政策，國家文官學院特於 99 年 3 月 26 日由「國家文官培訓所」改制，期能整合人力培訓資源之整合以培訓優質的公務人員，成為高階文官培育中心為職志，更要朝向國家政策研究與訓練中心邁進，以增進國家整體競爭優勢。至此，國家文官學院之成立，應可視為關中文官培訓模型的初步成就。

三、文官本位的作用與理論

文官學院之成立，宣告應以公民社會為核心之「文官本位」型態逐漸成形，而 101 年 1 月 18 日成立國家文官教學實驗室之目的，就是要建構出文官本位之教學模組。本研究為什麼會提出文官本位之概念？！即在於文官之使命在於維護社會的四種價值，包括：政治回應（political responsiveness）、組織效率與效能

⁷ 為確立訓練功能與屬性，立法院審議通過之「行政院人事行政總處」、「公務人力發展中心」及「地方行政研習中心」等組織法，特將人事總處之職掌定位為「在職培訓發展」，更將兩中心定位為「在職培訓之執行」，而與考試院之「發展性訓練」有明確區隔。

(organizational efficiency and effectiveness) 、社會公平 (social equity) 與個人權利 (individual rights) 等 (Klingner & Nalbandian, 1998) 。黃靖麟 (2011b) 曾以《文官對公民意識的回應與核心知能轉換之研究—以社會責任形塑行政中立典範》為題，並運用 TEDS2009M 之資料進行行政中立研究⁸，該研究發現選民是以「公民責任」建立其投票取向，也因此文官基於社會公義，必須具備「行政中立」之態度，而該態度又包含了「社會責任」、「依法行政」、與「公務倫理」等內涵之加總。不過該研究發現，選民高度肯定民選官員，卻否定了常任文官之表現。

這樣的現象開始於 1987 年解嚴後，各種政治反對運動與社會運動興起，諸如：消費者保護運動、勞工運動、女權運動、學生校園民主運動、農民運動、反核運動、保運動、原住民運動……等，均使統治當局難以應付，最終形成「國家 VS. 民間社會」之結構 (鄧正來，2006) 。而公民社會亦嘗試以各種方式影響政府公共之政策，以達公民權利保障與公共利益的實現 (顧忠華，2005) 。

因此當公民注重自己權利與公共利益時會彼此間彙集與交換意見，並逐漸形塑出「公共領域」 (public sphere) ，此將成為公民社會發展之重要基礎 (Habermas, 2004) 。公民在參與此類公共事務時，其擁有意見公平表達之機會，彼此分享對話過程與結果 (許文傑，2000) 。因此文官基於職責，需理解公民社會之各項意見，故以 Snow and Benford (1992, p. 137) 之「框架」概念，期簡化與濃縮其認知過程，而定義「文官本位」之意涵。

此外在多元民主政治的社會中，文官因考試及格取得任用資格，且基於「職責」依據法令從事公務，與過去文官之貴族身份完全不同，故其認知應專指其在服勤其間應有的認知，非勤務期間將又回復為公民身份。來自公民社會之文官，其身份將隨著值勤與否切換，因此必須特別注意其「社會責任」。故常任文官在執行業務時，應以文官本位 (civil service based) 與同理心考量民眾與社會之觀感，此即文官之「社會責任」。文官本位之目的，在注重「廉正」、「忠誠」、「專業」之文官核心價值。同理心之作用即在於體認「效能」與「關懷」 (黃靖麟，2011a) 。

⁸ 資料來源：黃紀教授所主持的國科會計畫「2009 年至 2012 年『選舉與民主化調查』三年期研究規劃 (I)：2009 年縣市長選舉面訪案」 (TEDS2009M) 」 (NSC 98-2420-H-004-011) 。

四、LSCS 1 號模型之建構與文官學習科學體系

國家文官教學實驗室為推動國家文官教學實驗研究，在通過國科會審查後之經費依據前述理論設計出 1 號模型（Learning Science of Civil Service Model 1），據以設計課程並進行實驗。該實驗將於 2012 年 8 月中旬，以「101 年度初任薦（委）任官等主管職務人員管理才能發展訓練」之學員作為實驗對象，並將此實驗成果作為改進我國「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」課程之用，更期許改進當前傳統「教師為中心」之課程型態移轉為「學習者中心」之學習型態，期能發展出真正的顧客導向型政府，適切的回應公民社會，並發展出創新能力帶動經濟發展。其模型建構如下：

本 LSCS 1 號模型主要作用，在於以發展性訓練改進「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」之用，其重要性在於所有薦任文官在取得訓練合格證書後，始具有晉升簡任官等之資格，是為培育高階文官之第一步。因此本模型建構之步驟如下：

（一）步驟一：探詢公民與文官認知差距

從 1990 年代開始，行政改革上都在強調「顧客是管理的新焦點」，從而政府逐漸由管制型政府，轉為顧客導向的企業型政府，以建立公民與政府之間的合夥與信任關係，共創雙贏局面（Shafritz & Russell, 1997, p. 314）。因此本模型建構亦將遵循「顧客永遠優先（Putting the Customer First—Always!）的原則」（Webster, 1994），進行文官競爭力調查。

爰此，研究者之第一步驟即在於瞭解顧客的想法與認知，該項調查必須以相同問卷測量公民與文官之認知，瞭解兩者認知之差距（Gap）。文官之顧客導向與企業不同，具有文官本位之特殊性，因此將以考試院第 11 屆第 39 次會議通過之「考試院文官制度興革規劃方案」中之文官核心價值，包括：廉正、忠誠、效能、專業、關懷等五項，視為文官職能，亦是服務公民之績效。以此 5 項發展問卷，建構文官競爭力指標。如下圖示：



圖 3 文官競爭力指標調查方法

(二) 步驟二：探索暨行動學習課程之建構

1. 以探索式學習作為行動的開始

學習型組織係以行動導向為焦點，同時間運用特定的診斷與評估方法提升組織內學習過程的品質（Easterby-Smith, Araujo, & Burgoyne, 1999）。故須以「行動導向學習」（action learning）當作重要的教育訓練發展策略，目的在於借鏡「行動」，而且更要用行動，突破直線性思考，建構出系統性思考能力，以應付組織成員間日漸複雜的互動關係，以及組織與社會間形成的動態性複雜現象。因此以探索式學習作為訓練教育方針，應值得一試。

1990 年美國總統布希為強化國家競爭力，以「探索式學習」之創新學習作為教改策略，其成效斐然。該探索式學習模組（EL），係由非營利組織外展機構（Outward Bound）所提出，其意為「通往未知旅程的自我探索」，方法是透過學生主動學習，同時分享過程中之「反思內省」，以達全人教育。其程序有三個關鍵：第一個關鍵，所有教材來自真實體驗；第二個關鍵，公開學習結果接受批評；第三個關鍵，每天自省設定學習目標。該模組同時也定義出何謂成功，即「願意傾聽、憐憫他人，有同理心，並能注重長遠目標的人，才是真正贏家。（尤子彥，2011）」

2. 行動學習課程之理論建構

按學習科學理論，課程設計必須從學習者的認知開始，且基於學習之目的，就是為了解問題（Delisle, 2008；黃靖麟，2011b）。爰此將認知差距視為一項文官與公民社會間之問題，並以文官本位設計課程，使其透過學習進而解決問題。公民與文官間的認知差距，恐非線性思考所能解決，因此本模型課程設計將以「行動學

習」（action learning）公式，作為發展憑藉，突破直線性思考，建構出系統性思考能力，以應付整體組成份子間的互動關係。因此 Peter M. Senge 認為必須發展系統性的思考能力，並視為一種自我修練，而且要堅持這樣的修練與學習，才能讓我們理解「自身行動」與「外部力量」的連結點（楊碩英，1994）。

OECD 的《知識經濟所需要的素養》研究報告中更將非線性學習視為首要關鍵，因為線性思考處理非黑即白的時代過去了，當代世界是多樣與多變，「既要這樣也要那樣」，沒有標準答案，故「必須學習一種更為整合的方式去思考與行動」（林玉珮，2006, pp. 86-87）。

系統性思考強調團隊學習的重要性，因為「團隊學習」是立基於「共同願景」上，強調「自我超越」以發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程，關注是否能讓「高素質人力」組成一個團隊，進而產生行動。因為個人學習不表示組織也在學習，但倘若把團隊學習當作最小學習單位，則團隊學習將讓共識化為行動，甚至推廣到其他團隊。若不把團隊視為最小單位的學習，則個人自我精進式的學習就不具意義⁹，因此必須利用「深度對話」¹⁰（dialogue）與「討論」作為發展手段（Senge, 1994, pp. 347-355）。

行動學習既然是團隊學習的核心，同時要以此形成共識並作為發展目的。鑑此 Revans (2003) 以《誰該為你的行動加油》（ABC of Action Learning）發展出學習方程式，即：**L（學習）=P（課程知識）+Q（提出問題的洞察力）**。行動學習的

⁹ 學者李偉文觀察當前教育制度指出，全球化影響下世界是平的，競爭不再有地域限制，就因為變動性高，知識、技術汰換速度極快，如果想逼孩子靠背誦學習來增加能力，「可以說完全搞錯方向了！」未來世界將是專案計劃的工作模式，團隊合作愈來愈重要，除了積極主動學習，孩子必須懂得傾聽別人、表達自己，才能生存，否則學歷即便再優秀，但與人互動不良，一樣會被淘汰（朱芷君，2007, p.38）。

¹⁰ 深度對話可視為量子力學研究發展的重要成就之一，在 Bohm 於 1965 年出版的《特殊相對論》（The special theory of relativity）一書中，認為科學目的並非僅只是知識的累積，是創造、引導、塑造我們的心智圖，是一種自然與人類間的持續相互加入（mutual participation）過程。因此「思維」是一種集體現象，其產生於團隊學習中。這與量子論中「宇宙」是一個整體而不可分割相同，因此彼此間以一種無法分割的方式加入，所以「認知」與「行動」也是無法分割。後來的 Heisenberg (1971) 之著作 *Physics and beyond: Encounters and conversations*. 《物理學及其他：相會與交談》也認證出「科學根源於交談，與不同人合作，將可能孕育出極為重要的科學成果。」（Senge, 1994, pp. 352-355）。

關鍵就在於探討 Q，以及培養 Q 的能力。當然所謂 Q 的能力，基本上就是要以「深度對話」與「討論」建構出團隊學習的模式。在這樣的基礎下，Marquardt and Waddill (2003, pp. 266-271) 則認為應加上「反思」探究過程：即行動學習非常重視以提出疑問的方式澄清問題的確切本質，且在反思與確認可能的解決方案之後才採取行動，因而行動學習所使用的公式 $L=P+Q+R$ ，意指學習 (Learning) 等於先備知識 (Programmed knowledge)、疑問 (Questioning) 及反思 (Reflection) 三者之和。

由學習方程式觀察，個人是無法學習的，此呼應了 Senge 的團隊學習為最小單位的看法。所以 McGill & Beaty (2001) 認為行動學習必須是在同儕的支援下，持續不斷地反思與學習，以完成預定工作為目的過程。故反思需有兩種型態，一利用對話促進反思，再利用團隊反思促進個人反思，形成一個「學習循環」，強調尋找真正的問題，而非提供標準答案，故行動學習公式被延伸為 $L=P+Q+A+R$ ，A 代表行動 (Action)，R 代表反思 (Reflection)。是故行動學習提倡面臨問題不急於馬上行動，而是要建設性提問與反思，進而達成個人成長與獲得問題解決之能力 (Weinstein, 2001)。課程設計與步驟一之關連如下圖所示：

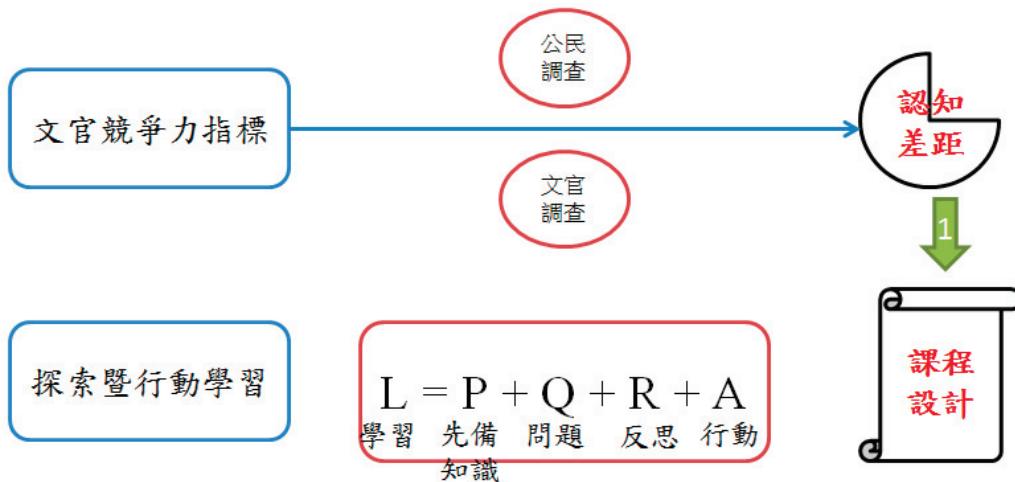


圖 4 文官競爭力指標與探索暨行動學習課程建構

(三) 步驟三：實驗成果反饋職能研究與法規修訂

透過各項研究調查，理解文官核心價值與其職能關係，並經實驗驗證後修訂相關法規，全面推廣於「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」課程中，達到提升文官競爭力與回應公民社會，並契合以顧客為導向之企業型政府願景。而此完整的學習與反饋架構，將構成本實驗室之 1 號模型。該完整模型與進行步驟，如下圖所示：

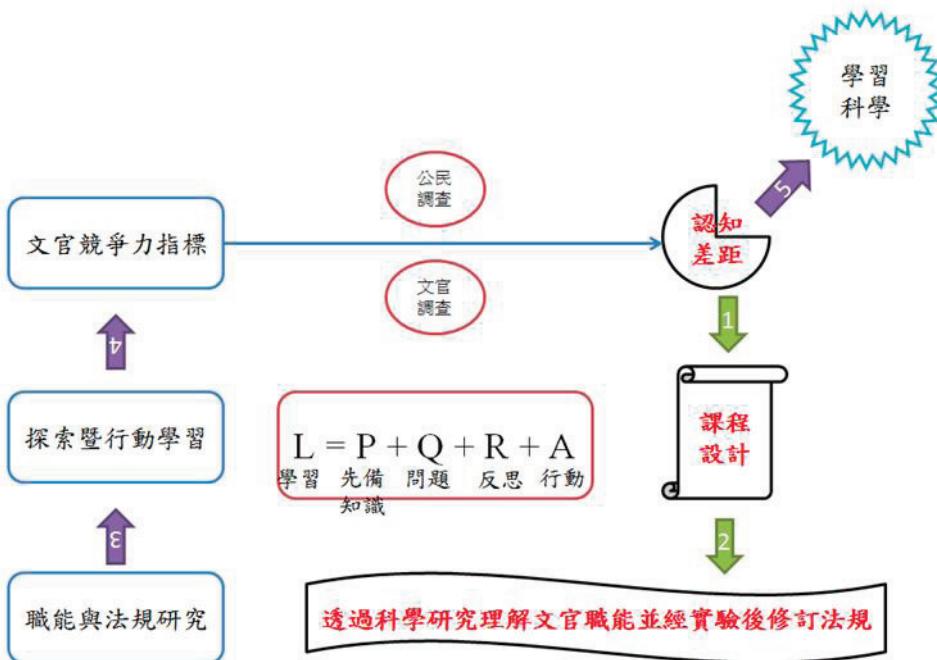


圖 5 文官學習科學 1 號模型圖

肆、結論與展望

上個世紀，西方行為學派大師 Skinner (1959) 曾進行著名之教學實驗，在教育訓練上運用獎勵 (encouragement) 或懲罰 (punishment)，並利用「刺激 S」(stimulus) 尋求「回饋 R」(response)，倘若學習者未有反應，將以獎勵或懲罰來強化 (reinforce) 學習效果，其最著名之實驗為 Skinner Box。

本文研究者亦嘗試隨著前賢的脚步，大膽設計並透過學習科學進行相關研究以進行教學實驗，更在實驗前先進行文獻研究與理論演繹建構出本 1 號模型，以據其

進行實驗。惟限於篇幅，尚無法針對各步驟進行深入探討，而將於日後逐一說明。而模型驗證與實驗結果，將於實驗結束後一併撰文說明分享成果。

參考文獻

- 尤子彥（2011）。三把金鑰，讓學生愛上學習。商業週刊，74-79。
- 朱芷君（2007）。健康學習打照 101 分。健康雜誌（101），34-50。
- 吳惠巧（2010）。科舉制對臺灣社會的影響。[The Influence of the Imperial Examination System on Taiwan Society]。北京行政學院學報，2010(2)，94-97。
- 周愚文（2008）。科舉制度中三個重要問題的現代分析。教育研究集刊，54(1)，1-14。
- 林玉珮（2006）。大學生應有的素養與能力。天下雜誌（360），84-88。
- 林恕暉（2012, 04-22）。關中批公務員：保守不改變，自由時報，p.A06 /政治新聞。
- 許文傑（2000）。公民參與公共行政之理論與實踐～公民性政府的理想型建構。（博士論文），國立政治大學，臺北。
- 陳志平、蔡佩芳（2012, 04-20）。中華民國首份官方人權報告公布，聯合晚報，p.A2 版/話題。
- 黃靖麟（2011a）。公民意識下的行政中立典範與文官依法行政的社會責任。Paper presented at the 2011 年臺灣政治學年會暨「辛亥百年與兩岸政治發展」學術研討會，臺北。
- 黃靖麟（2011b）。我國文官基礎訓練的困境與可能的改進：以 99 年度公務人員高等考試三級考試錄取受訓人員為例。Paper presented at the 2011 教育高階論壇暨第 24 屆課程與教學論壇，臺南。
- 楊碩英（1994）。再造組織的無限生機 The fifth discipline: the art and practice of the learning organization (pp. X III-X X IV)。臺北：天下。
- 蔡璧煌（2012）。論高階文官發展性訓練之必要性及權責歸屬。人事行政季刊，(179)，56-66。
- 鄧正來（2006）。市民社會與國家～學理上的分野與兩種架構。In 鄧正來 & J. C.

- Alexander (Eds.) , 國家與市民社會～一種社會理論的研究路徑 (pp. 427-457)。上海：上海人民出版社。
- 關中 (2011)。文官培訓模型初探。T&D 飛訊，(115)，1-16。
- 顧忠華 (2005)。解讀社會力：臺灣的學習社會與公民社會。臺北：左岸文化事業公司。
- Alexander, J. C. (1998). The Computer as Sacred and Profane. In P. Smith (Ed.), *The new American cultural sociology* (pp. 29-46). Cambridge England: Cambridge University Press.
- Delisle, R. (2008). *How to use problem-based learning in the classroom* (周天賜, Trans. 3 ed.). 臺北：心理出版社。
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (1999). Organizational Learning: Current Debates and Opportunities. In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Habermas, J. (2004). 公共領域結構的轉型 (*Strukturwandel der öffentlichkeit*)。上海：學林出版社。
- Heisenberg, W. (1971). *Physics and beyond : encounters and conversations*. London: G. Allen & Unwin.
- Klingner, D. E., & Nalbandian, J. (1998). *Public personnel management : contexts and strategies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Marquardt, M., & Waddill, D. D. (2003). *Learning in Action: Accelerating the Development of High-Potential Executives in the Canadian Public Service*. Paper presented at the Action Learning Worldwide: Experiences of Leadership and Organizational Development, Hounds Mills, Basingstoke, Hampshire.
- McGill, I., & Beaty, L. (2001). *Action learning*. England: Kogan Page.
- Revans, R. (2003). *ABC of Action Learning* (黃鴻程 & 廖勇凱, Trans.)。臺北：小知堂文化事業。
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 臺北：天下。
- Shafritz, J. M., & Russell, E. W. (1997). *Introducing public administration*. New York: Longman.

- Skinner, B. F. (1959). *Cumulative record*. New York,: Appleton-Century-Crofts.
- Snow, D. A., & Benford, R. D. (1992). Master Frames and Cycles of Protest. In A. D. Morris & C. M. Mueller (Eds.), *Frontiers in social movement theory* (pp. 133-155). New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Vygotsky, L. S. (1978). Interaction between learning and development. In M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner & E. Souberman (Eds.), *Mind in society : the development of higher psychological processes* (pp. 79-91). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Webster, F. E. (1994). *Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: Wiley.
- Weinstein, K. (2001). *Action learning: A Practical Guide* (黃雲麓 & 徐嘉，Trans.) . 臺北：弘智.