

出國報告（出國類別：考察）

美國鳳凰城大學遠距教學考察報告

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展中心

姓名職稱：吳輔導員怡如、鄭科員元嫻

派赴國家：美國

出國期間：101 年 5 月 5 日至 5 月 13 日

報告日期：101 年 7 月 4 日

摘 要

本中心於 2002 年設立「e 等公務園」(<http://elearning.hrd.gov.tw>) 鼓勵公務人員進行線上學習，2011 年全年提供七大類共 850 餘門線上課程，會員人數已達 29 萬餘人，為了精益求精，平台於 2012 年進行更新，期能收集更多線上學習系統的經營管理、維運及課程規劃等經驗及資料，以作為本中心推動數位學習及提昇未來線上學習系統功能之參考，爰規劃至美國著名遠距教學機構鳳凰城大學進行考察。

鳳凰城大學係屬一所具有高度靈活性的教育機構，在 1989 年成為美國首批被認可的提供網上學位教育的學校，其主要目的係幫助在職者應對來自工作上和學習上的挑戰，其採中央統一規劃各項教學活動、整合式校園教學、大同小異的多處分校設施、採用兼職教師等種種特色都有值得參考學習。

目 錄

壹、參訪緣由及目的	4
貳、參訪地點簡介	5
一、背景介紹	5
二、經營特色	6
三、課程的經營及管理	7
參、參訪過程	10
一、自行開發之遠距教學平台介紹	10
二、有效率的客服模式	11
三、以分組學習規劃之線上學習模式	12
四、友善便利的實體教學環境	12
肆、心得與建議	17

壹、參訪緣由及目的

由於網際網路及資訊科技的日新月異，使得遠距學習或線上學習也越來越盛行，而其不受時間及地點限制的特性，則是令許多在職成人能夠有機會利用公餘時間進修或充實工作知能的主要原因。美國鳳凰城大學即是以此一目標作為創辦學校的目標，該校基於「遠距教學不是隔離與孤立，而是開放與接納」教學理念，所提供之教學方式除了一般實體大學形式外，也提供了完全線上的網路大學及混合前述兩方式的綜合學習模式。許多的研究及報告中均指出鳳凰城大學是目前被視為世界上最會經營的網路大學，也是美國歷史最悠久，學生人數最多的網路大學，所以也可說是美國最具指標性的網路大學之一。

本中心在 2002 年設立「e 等公務園」(<http://elearning.hrd.gov.tw>) 鼓勵公務人員進行線上學習，2011 年全年提供七大類共 850 餘門線上課程，會員人數已超過 29 萬餘人。為了精益求精，該學習平台規劃於 2012 年進行更新，為收集更多有關線上學習系統的經營管理、維運及課程規劃等經驗及資料，以作為本中心推動數位學習及提昇未來線上學習系統功能之參考，本次特以鳳凰城網路大學作為參訪對象。

「e 等公務園」設立的主要目的之一即是為了使無法參加本中心實體課程的公務同仁有另一種學習的管道，在數位科技發達的現代化生活中，不再限於真實環境之下的學習模式，而有其他選擇，透過網路學習不受時空限制的優點，加上考量公務同仁身分皆處在職的情境，探討鳳凰城網路大學的數十年的營運經驗，實有值得本中心學習及借鏡之處。

貳、參訪地點簡介

由於種種資料顯示，鳳凰城大學的遠距教學辦理有其特色，其經營方式、平台維運、客服及學習者學習成效之評鑑方式均有多年的經驗，因此希望藉由此次的參訪活動，進一步了解該校之營運模式，以作為本中心未來辦理數位學習之參考。

一、背景介紹

鳳凰城大學由約翰·史德林（John Sterling）博士在 1976 年於亞利桑納州的鳳凰城創辦，是美國著名的營利性大學，隸屬阿波羅集團。1989 年，該校成為美國首批被認可的提供網上學位教育的高等教育機構，在美國計有超過 28 州承認其學歷；時至今日該校已設立超過 200 處的校園與教學中心（位於美國、波多黎各、加拿大），迅速推展遠距教育，使在線上學習的學生比重迅速增加。至今有超過 15 萬名的學生，每天在網路上接受遠距教育學程，比學校本身所收的「實體」大學學生數量還要多。

鳳凰城大學為線上學習的學生提供了 24 小時線上服務，他們進用 8,000 名顧問與老師，靠電話與 email 協助學生學習（包括選課、實習等），連註冊、繳學費、圖書館、教學研討、完成作業、考試與評估、畢業典禮等都可在網上完成，目前的畢業生人數已經超過了幾十萬人。

鳳凰城大學學生的平均年齡為 36 歲，在學生身分的結構比例中，有半數為中高階經理人，有 4 成以上為專業人員，這可以清楚的看出，該校招生主要是針對上班族，課程規劃是讓一些沒時間、不方便到實體的學校上課的學生，能夠得到上大學、拿學位的機會，而這種完全以學習者為導向的靈活授課機制正是鳳凰城大學成功的因素之一。

二、經營特色

（一）課程與時俱進，以學習者導向

網上成人教育使在職成人能夠不受時間和地點限制，方便地進入學習環境和獲得學分。同時，網上教育還可以根據學生和社會的實際需要，方便地調整和設置市場歡迎的專業。鳳凰城大學在教育、衛生與人類服務學院以及工商管理學院等兩大系列的 37 個專業實行學歷學位教育（包括本科、碩士和博士課程）。該校所有網上教育所頒發的學位與證書都得到了美國有關高等教育機構的認可，因而成為吸引學生的重要手段。

(二) 專業課程為主，課程實用有效

考量學習者的背景特色，鳳凰城大學的線上學習平臺以實用為主，很少花俏的功能，課程呈現方多為文本模式，目的是為支持盡可能多的用戶訪問和有豐富的實用課程與資料，且縮短數位落差。除了基本的課程內容外，還有網上圖書館為學生們提供大量的雜誌、專業書籍等資料，還為學生們提供報刊資訊等資源。另外，鳳凰城大學對於數位資訊的更新也十分迅速，並與許多出版社簽訂合約以使學習者可以隨時掌握專業領域的最新資訊。

(三) 無專任級教授，節省人力成本

鳳凰城大學的教授大多是兼職人員，他們多半是公司總裁、高級資訊主管、財務主管或專業研究人員。他們瞭解社會的需求，並擁有最新的專業理論、應用技術及豐富的實務經驗，配合該校的教學規劃，從而保證了學生的學習質與量。

(四) 承認跨校學分，節省學員支出

鳳凰城大學採用與別的大學相互承認學分的機制，這對於學生就職、升遷或繼續深造等都很有幫助。而且學生如果在別的大學或其他經過認證的場所接受過教育或培訓，獲得的學分或專業培訓證書都被承認，或可換成學分。線上學習的學生可以根據自己的需要，在網上註冊、繳費後學習相關課程，並經過網上考試獲得學分。鳳

鳳城大學的線上學習按學分收費，每個學分根據專業的不同收費在 390 – 500 美元之間。

(五) 注重行銷機制，掌握核心價值。

鳳凰城大學的網上教育是以市場需求驅動的。這不僅實現在課程設置上，也實現在網上教育的管理上。該校的所有校舍全是租用，沒有太多固定資產，教授又幾乎全是兼職，這省去了巨大的人力成本。與傳統的面授教育相比，遠距教育可以使學生享受更完善的服務。學生可以不分學期，可以在任何時間和任何地點註冊、參加學習和考試。

(六) 短時間獲學位，學習滿意度高

在課程規劃部分，大學部每一門課程為 5 週，研究所一般每一門課程為 6 週，較實體課程授課時間短，對於工作忙碌的在職生而言，這是十分有吸引力的學習環境，根據多項報告顯示鳳凰城網路大學學生滿意度多高達 9 成以上。

三、課程的經營及管理

(一) 線上課程的設計-教師面

1. 營利性大學與非營利大學居於光譜的兩端，講求的是市場導向及經濟價值而非社會責任或使命導向，因此多是重視經營者及付費者(學生)，教師的發展性及自主性相對較弱，在課程設計上採取標準化的教學作業模式。
2. 鳳凰城大學所聘請的教師多具有博士或碩士學位，至少 5 年相關工作經驗，瞭解真實的社會需求，擁有最新的工業理論與應用技術，把產業界的知識和經驗帶進課堂，容易與有工作經驗的學生交流。在過程中扮演著教師、顧問、輔導員和學習事務助理等多種角色。
3. 考量多數教師本身係為兼職，以實際工作經驗為選擇教師取向的鳳

鳳城大學，教師受限於學校中央單位的課程發展檢視團隊，明確的告訴教師應當教授的內容，包括需要多少的背景知識足以勝任指定的作業，以及學前告知教師需要閱讀的教科書等，當學科教師與教學設計者衝突時，一般都是以教學設計者的考量為優先。

4. 課程發展檢視團隊包含在課程會議討論出課程目標的定義，成員是包含全職與在外執業的兼職教職員，共同建立課程目標、內容、配合的活動、與指定作業，另外有教學設計人員負責檢視課程是否與計畫目標、學習目標做正確的連結，而最後透過課程發展會議的教育專家、課程發展者、學科教師、教學設計人員與院長等人來完成「課程大綱」與「教職員指導手冊」，教師便據以進行課程。
5. 依據研究報告顯示至 2010 年鳳凰城大學擁有大約 1,500 名核心教職員工和超過 25,500 名的助教人員，註冊學生人數則達 440,000 人。

(二) 線上課程的設計-學生面

1. 更因鳳凰城大學其所設定的宗旨乃是針對成人提供的學習，教師的教學目標是促進學生工作能力上的成長，因此由具備工作經驗的兼職教師藉由教學來連結成人學生的工作經驗，提供學生注重於工作場所需的成人導向課程。
2. 所招收的學生擁有不同的學習背景，來自不同的年齡層與不同的地方，在進入開始學習前，一般人可先填寫一份詳盡的問卷或藉由招生顧問提出專屬個人的學習需求，即便學校已取得學習需求，不同的學生對於課程的要求有著截然不同的認知，因此學校需要給予學生更多的指引，如明確的課程表，詳細標示出相關的細節，這部分便與學校以標準格式要求教師所提供的「課程大綱」相連結。

(三) 教學傳送的模式

1. 鳳凰城大學在教學傳送上可區分為 3 種模式，分別為實體模式，屬於常規性的工作坊性質，每周進行面對面的教學或團體討論；線上模式，鳳凰城大學有其獨特的線上學習系統，採取開放的時間及空間，但仍不忘成人學習能夠成功的要素-互動；混成模式，即是整合以上 2 者的傳送模式，一般而言 5 周的課程第 1 周及最後 1 周採實體模式。
2. 一般的線上學習設計者常會著墨於炫目的多媒體特效，但鳳凰城大學根據多數學生家用電腦的情況，採用了最基本的配備要求，在課程的表現形式上以文本為主，課程內容更易於調整，也減輕了網路傳輸的壓力。
3. 鳳凰城大學在線上模式所採用的線上學習系統，是屬於自行開發及管理的系統，必須處理複雜的後台流程管理及龐大的資訊流，但在與教師及學生直接接觸的前台介面，設計則以簡潔、實用為主要考量。主要運用現今電腦基本備有的 outlook 系統及 newsgroup 系統，傳遞最新訊息並組織班級。

參、參訪過程

一、自行開發之遠距教學平台介紹：

(一) 鳳凰城網路大學遠距教學的學習平台，是由其位於亞歷桑納州總部自行開發建置的，所提供的服務包含線上學習平台的建置和管理、對學生學習及教師授課的支援等語教學直接相關的服務，以及平台技術及流暢運作的維持、行政管理服務的落實和創新等間接性的服務。因為學校認為委託其他廠商製作的平台，與其需求之間總會有一些無法克服的產品差異，即使以客制的方式進行調整，仍無法完全滿足其需求，所以鳳凰城大學總部有一個資訊部門，是教學服務平台規劃及控制的中心，雇用了近千名資訊人員。

(二) 而鳳凰城大學遠距教學的成功除了自行開發平台外，優質的資訊人員更是其重要的資產，該校對資訊部門的人員的要求很高，根據接待我們的夏教授所言，這個部門的資訊人員多數不只是單純的資訊人員，而是具備有一定教學經驗的或跨領域的人才，惟有這樣在進行教學平台的規劃開發及維運時，才能迅速了解及整合使用者(包含學生、教師、行政人員、訪客...等)的意見，並在最短時間內更新或改善平台功能，此外該部門也有具豐富教學經驗且具基本資訊相關知識的老師。

(三) 鳳凰城大學的教學平台雖僅是利用 Outlook Express 的 Newsgroup 而已，而非部落格或什麼影視教學的網路科技，功能十分簡單，是屬於較為傳統保守的數位學習工具，主要是該校認為教育是件嚴肅的事，且多數的學員的是成年人，會選擇至該校學習也是有一定的需求，所以無須以花俏的功能或效果譁眾取寵，重要的是要讓學習者容易使用，且進入障礙最小，就連平台上掛置的教材其內容也多以文本方式呈現。

(四) 除了電腦系統以簡易的 Outlook Express 為使用工具，鳳凰城大學更與 Google 合作利用 Google gmail 量身為鳳凰城大學打造 inbox 程式，提

供 chatroom(connectionroom)及教材補充下載區，類屬於 Facebook 的社群網站功能，是傳統 email 形式的變形，來往信件及資訊可保存 3 年，更補強互動的功能。

二、有效率的客服模式：

由於鳳凰城大學是非常顧客導向的學校，所以對於客服的要求也相對非常高。

- (一) 因為網路大學的學程不像一般大學 1 學期可能 3、4 個月，鳳凰城大學每一門課的時間只有 5 至 6 週(一般課程規劃，大學部課程 5 週為一單元，研究所課程 6 週為一單元)，所以對使用者提出的問題一定要能迅速解決，不然可能會嚴重影響學生的學習進度，因此依賴強大的學生支援服務系統
- (二) 設有免費的客服專線，客服人員是專業分工，主要可區分為四類：學術諮詢、財務諮詢、課程諮詢及行程諮詢，該校對各班不另派設助教，但專業的客服對於使用者所提出的問題 9 成以上都能立刻解決。
- (三) 多由資訊人員擔任，因為其具有教學經驗且對於平台各項功能及整線上學習的過程都十分熟悉，能立刻了解問題的重點並提供有效的解決方式；另外，客服人員也負責擔任提醒的工作，例如追蹤講師對學習者的回應，通常學習者提出問題，授課教師須於 24 小時內回應，如果逾時老師就會收到客服人員「柔性」的提醒，如果老師仍未回應可能有遭解雇的風險。
- (四) 據該校夏教授表示，他們重視的不僅是課程的製作品質，還包括老師的培訓，即使擁有博士學位，也需要經過六星期的職前訓練以及過程中的篩選，以確保符合課程目的及教學的品質，且學校亦考量教師在實際授課時的負擔，每一名教師同時教授課程不得超過 3 門，以兼顧定期及即時的學生回饋，所以客戶滿意度可以達到 95%。

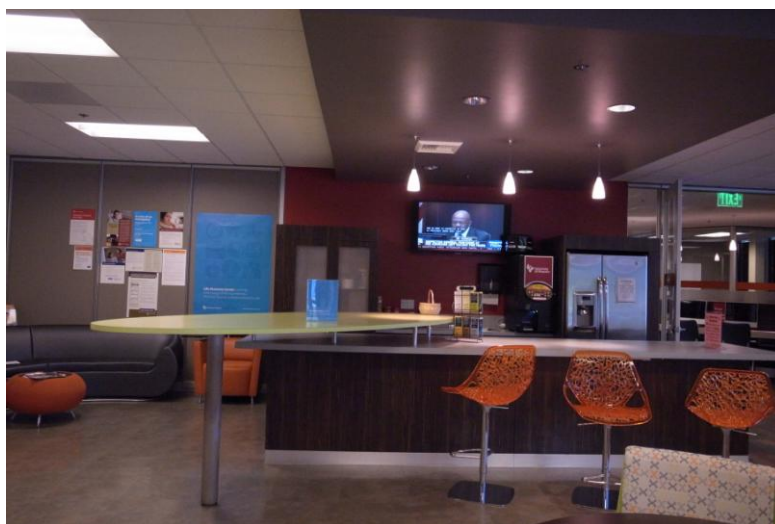
三、以分組學習規劃之線上學習模式：

學習者的英文能力要很好，因為這樣得課程需要很多寫跟讀的能力。在訪問過程中，夏博士提到，互動是 online 成敗的關鍵，除了師生間，同學間的互動也是重點，因此該校在線上課程執行時在分組上也有一定規劃，系統設定介於 3 至 7 人，同時教育講師不要超過 6 人，以夏博士在鳳凰城大學多年教學經驗，學生退選比率約在百分之 15 至 20 左右，因此一開始在分組可多安排每組人數，以防日後每組人數不足之窘境。

四、友善便利的實體教學環境：

鳳凰城網路大學也並非百分之百的網路學校，有時候學生在學習的過程當中，還是需要有實際的教學中心(或分校)予以輔助，這些教學中心就如同一般的辦公大樓，大量的顧問、老師透過電話、Email 等方式協助學生溝通，包括選課、財務協助、課程軟體使用等問題，同時也設置了小型的教室讓有需要的學生進行實習或實際操作。該校在全美有上百個教學中心，每一個教學中心都對全部的鳳凰城大學學生提供服務，但開放時間稍有不同，這部分的資訊在網站上均會公告，對學生非常方便。這次參訪的鑽石霸校區，也是 1 棟簡單的建築物，中心主任荷莉也證實，鳳凰城大學多數的教學中心都是如此，且數個教學中心共用一位主任，他本人就身兼洛杉磯地區的 4 個教學中心。接著就鑽石霸校區的設施簡單描述如下：

- (一) 服務區：一進門可清楚看到服務櫃檯，前面放了幾張色彩柔和的圓形桌及椅子，桌上都有插座，是提供學習者討論的地方，還提供免費的現煮咖啡，設計的感覺很像大公司貴賓休息室，可以深刻的感受到和一般大學學生休息區不同，這和鳳凰城把學生當作顧客的經營方式可能有點關係。



寬敞明亮的服務大廳



服務區的一角可以舒適休息或交談的沙發區

- (二) 電腦區：這個區域有電腦方便學生隨時上網學習或找資料，因為並不是所有參與線上學習的學員均有可以上網的設備，所以這裡也提供電腦讓學員上網學習，或運用自己的筆記型電腦上網。另外這個區域還有很多小討論室，只要是鳳凰城大學的學生或老師都可以預約使用；這些討論室分為一般及有助教講課兩種，在一般討論室 (Meeting Room) 學生可以和教師進行討論，也可以是學生自己的小組討論。另一種叫助教協同討論室 (Tutoring Bar)，在那裡學生可以請助教協助進行遠距或面對面的教學，但目前僅限於英文及數學類課程。



電腦區中提供學員使用的電腦或自行帶筆記型電腦的使用空間



以透明玻璃隔成小間的討論室

- (三) 教室區：這裡也有學生休息吃飯的地方，但只有晚上才開有賣簡餐的自動飯賣機及微波爐，提供趕上課的學生，因為學生的在職特性，這裡的課都是晚上六時以後才開始。多數學生都是下班直接來上課，所以有此需求。走廊交界處設有公播系統（含課程資訊與校方公告事項），及DM放置欄，分校主任荷莉跟我們介紹一般的教室，大小約有十坪左右，含1張電子講桌（有電腦、播放器、老師可自行接攜帶筆電連結）、7張可坐2人的桌子、每張書桌設2插座，學員可自行攜帶筆電，荷莉說明教室最多20人(可擴張多2人)、

最少7人才能開班，兼顧老師負荷量、教學的品質，維持一定的師生比例。另外，在教室座位的排列方式是為便於學生進行討論的U字型為主。



溫馨便利學生休息室



寬敞清潔的走廊及公播系統



設備完善的實體教室

(四) 講座備課室(staff room)：這是爲了方便講座備課所設計的，主要的設備包含傳真機、影印機、4台獨立使用的電腦、會談桌3張、教師專屬信箱可傳遞實體郵件或資料及簡易文書工具，講座在這裡透過網路就可以找到學校所提供的數位資訊，由於鳳凰城大學將多數的學習資源如書籍、專業期刊等等都數位化了，所以空間方面就可以精簡很多。



簡單舒適的講師備課環境



空間雖然不大，但設備很完善

肆、心得與建議

- 一、 有很多失敗的網路大學，可能都犯了想取代傳統的大學的錯誤，這也如同辦理教育訓練時，即使線上學習再好也無法完全取代實體訓練一樣，數位學習的角色只是一種訓練活動的輔助工具，它可以讓整體訓練的成效有效率，或訓練成效更佳，但實體的學習仍有其獨特性，相輔相成才是王道。
- 二、 鳳凰城大學成功的一大關鍵就在於其對於市場定位的精準以及客戶需求的了解，他不會去跟長春藤名校比論文的數量，或者是研究師資的人數，也不在乎大學評比的排行榜，因為他是營利性大學，學員是否願意繼續回來修課才是最重要的，因此他在意的是學員的滿意度及學習者是否能達到學習的目的，因此，中心在進行訓練規劃時也應該先了解我們的定位、服務的對象及其需求，其他的部分就必須捨棄，否則可能一件事都做不好。
- 三、 作為一營利性大學，鳳凰城大學各方面都能顯現其以市場機制為主要考量的特性，包含以經營者及學生為主要考量主體，標準化的作業程序，強調以文本為主的課程呈現，對教師的追蹤管制，完善的客服機制，其提供在職者可應用性的知識，但其在課程設計上也非常清楚，如同夏博士所說，互動是 online 的成敗關鍵，透過學生本身對於學分及學位取得的期望，可設計非常多的步驟及要求旨在迫使學生、教師多參與，全美多達 200 處以上的校區，也正是在提供更多實際親身參與的機會，這也可作為本中心規劃線上課程方向上的參考。
- 四、 在強調顧客導向的同時，鳳凰城大學也非常了解要維持本身高等教育機構的地位，需要保持一定的教學品質，因此在課程設計上採用標準的作業流程，要求講師在提供完整的教學大綱，除了課程目的、課程內容重點、學習進度、課堂模式，更還有考察學生的方式地要求，種種偏向純

學術單位的處理方式，便是與一般單純的訓練機構不同之處，而本中心做為政府部門的訓練機構，不同於單純學術單位，在課程規劃上亦可參考其規劃流程設計基礎的課程規劃步驟，另外考量不同性質之參訓對象再加以區隔規劃設計。

五、 本次參訪得以成行非常感謝中國文化大學創新育成中心廖肇宏執行長協助引薦夏生力教授之協助，夏教授任職於鳳凰城大學多年，對於該校遠距教學進行方式非常了解，並盛情接待本中心參訪同仁，實為此次參訪能順利完成之主因。