



**Outward Bound
Taiwan**

綜合活動精進教學
「有效教學—動態反思教
學工作坊」

姓名：

OBT 台灣外展教育基金會

樹谷基地

台南市新市區中心路 10 號

2013.04.16



若想要感覺安全無虞，去做本來就會做的事；

若想要真正成長，那就要挑戰能力的極限，

也就是暫時地失去安全感；

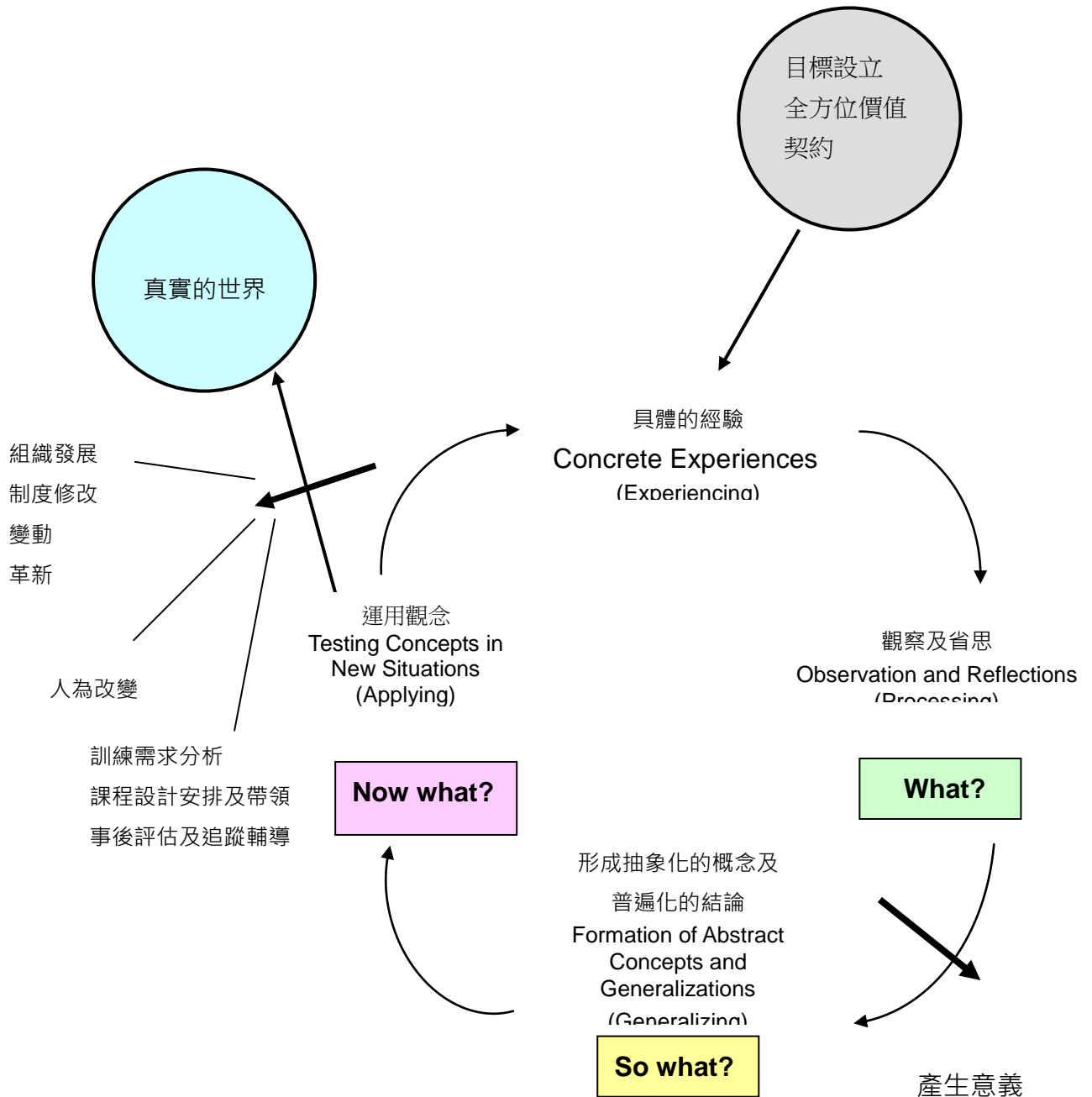
所以……，當你不能確定自己在做什麼時，

起碼要知道，你正在成長。

**IF` YOU WANT TO FEEL SECURE,
DO WHAT YOU ALREADY KNOW HOW TO DO.
BUT IF YOU WANT TO GROW.....
GO TO THE CUTTING EDGE OF YOUR
COMPETENCE
WHICH MEANS A TEMPORARY LOSS OF
SECURITY
SO...WHENEVER YOU DON'T QUITE KNOW
WHAT YOU'RE DOING
KNOW THAT YOU ARE GROWING**

一、探索教育的主要哲學

(一) 體驗學習循環(The Experiential Learning Cycle)





(二) 全方位價值契約 (Full Value Contract)

藉著鼓勵、肯定、目標設立與達成、團隊討論商議、面對衝突的處理、解決與寬恕的精神來貫徹施行全方位價值契約，使得團隊肯定了自我及他人價值，找出每個人的正面特質，進一步肯定了團體及其中的學習經驗和學習契機。全方位價值契約要求每一團員作到下列各項：

- 出現：藉著每次訓練所提供的每次機會，不但都能參加，而且盡可能地將生活重心放在課程學習上，將任何會使你分心的人、事、物排除。
- 專心：將你全部的注意力放在體驗及了解課程上。聆聽是表現專注的最基本態度，不只是聆聽其他人所說的話，更要聆聽自己內心所發出的聲音，這些聲音所要傳達的想法常是豐富且具有啟示性的，對於個人的成長將是會有很大助益的。
- 說真心話：當下說出真心話。要明白，你的感覺不但是獨一無二的，而且對於全體的學習經驗是重要的。你的感覺及想法對於自己及他人有潛在的學習價值，所以自由地說，誠實地說真心話，同時也虛心的聆聽他人意見。
- 開明的態度：或許你對即將發生的學習經驗持有成見或心懷恐懼，請試著放棄這些成見與恐懼，以開明的態度來迎接全新學習經驗的產生。倘若你能保持開明的態度與開放的心胸，不在課程結束前作任何斷章取義的評斷，那麼在課程結束後，你會發現自己在心智成長上會有料想不到的驚人收穫。
- 重視身心安全：團隊中的每個人都有責任確保學習環境的安全無虞，不論在言語或肢體行為上，都要注意他人生理上及心理上的安



全要求。同時竭盡所能地給予伙伴最大的鼓勵與支持，相信他人也會回報你並以真心相互扶持。

(摘錄自 **The work of Angeles Arrien**)



(三) 選擇性的挑戰 (Challenge By Choice)

6

探索教育課程訓練的中心思想：選擇性挑戰，意指所有受訓者在活動過程中，有權利去選擇想要親自肢體參與的活動，選擇權永遠都是操之在個人，只要是個人覺得不適宜或不確定是否參與某項活動，那麼她（他）就可不必親自參與活動，但必須在活動外圍作個觀察者，這並不表示個人可以藉著「選擇性挑戰」的理由離開團體消失其間；而是團體尊重個人不希望親自肢體參與的意願，但個人也應以團體為重，並且以另一種主動觀摩參與，提供意見給予團體不同角度的價值經驗，這才是選擇性挑戰的主旨與原意。

選擇性挑戰意指：

1. 受訓者永遠都有權選擇何時參與活動及參與的程度。
2. 受訓者隨時都應提供經驗價值。
3. 受訓者絕對尊重團體中任何成員的決定。

二、團隊發展結構理論

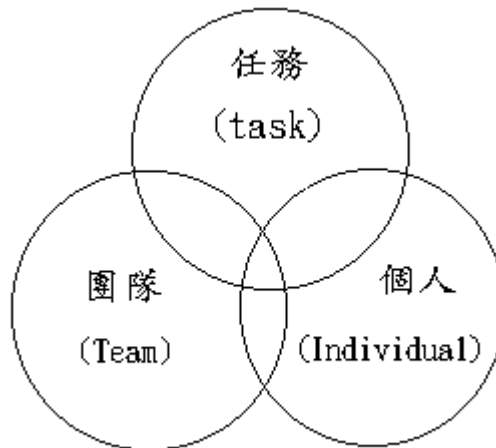
團隊發展模式 (Team Development Model) -John Adair

(一) 三個關照領域(Areas of Attention)：

阿戴爾主張，團隊發展必須關照三個不同但卻彼此相關的領域；

- 1.達成整體任務 (achieve the task)
- 2.建構並維繫團體 (build and maintain the team)
- 3.發展個人並使其滿意 (develop and satisfy the individual)

可用下圖來描繪三者的關係：



4.阿戴爾認為團隊發展模式中，除了必須著重三個領域本身的任務外，尚須注意以下三件事：

(1)互動(Interaction)：

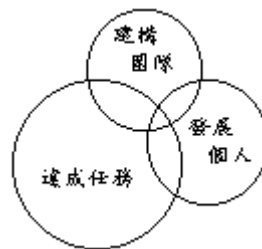
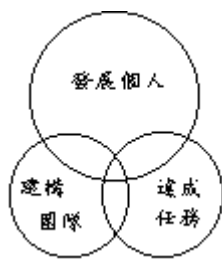
每個領域都會與其他領域互動，且彼此影響其成效。如團隊可以影響每一個個人的發展；同理，個人也可能影響團隊。

(2)程序檢驗(Process Check)：

團隊必須能夠回顧其過去，團隊發展在三個領域中及其互動歷程的績效與狀況，以提供團隊再出發的契機。其相關的活動包括設定目標、規劃、支持、監督以及評估等活動。

(3)達成目標任務與否(Over/Under Tasking)：

這些領域必須根據不同團隊狀況之需求，來發掘團隊發展過程中領導者的工作。如考慮“團隊”及“個人”兩個領域時，可能是為了要提供個人發展與團隊建構的基礎；而非過度地要求高目標的設定或不斷地催促二者去實現任務。



(二)個人發展

- 1.提供支持及關照
- 2.尊重個人價值差異
- 3.澄清角色及責任
- 4.發展領導潛能
- 5.設定個人目標
- 6.回饋及評估
- 7.訓練及發展
- 8.鼓勵承擔風險
- 9.貢獻團隊
- 10.促進正向的態度
- 11.了解個人的動機

(三)達成整體任務

- 1.規劃及組織
- 2.檢核品質
- 3.問題解決
- 4.確認資源
- 5.收集攸關資訊
- 6.了解時間限制
- 7.有效應用資源
- 8.改善流程
- 9.工作再設計
- 10.工作負荷的調整
- 11.設定優先次序

(四)建構團隊

- 1.了解目的、目標
- 2.鼓勵全員參與
- 3.分享領導的角色扮演
- 4.發展團隊規範
- 5.挑戰團隊現況
- 6.開放、溝通
- 7.發展人際關係技能
- 8.共同分享及反思任務
- 9.共同慶祝成功的經驗
- 10.創造相互關係
- 11.發展團隊共同願景

三、團隊發展四階段理論

團隊發展四階段

<p style="text-align: center;">團隊 / 個人 加強互助合作技巧， 形成默契，達到自動自發</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ 清楚明白職責 ★ 瞭解彼此行事風格 ★ 目標明確 ★ 任務為先,目標第一 <p style="text-align: center;">規範期(Norming)：凝聚力形成</p>	<p style="text-align: center;">團隊 / 個人 具有基本合作技巧的團隊 能達成簡易任務</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ 各有想法及意見 ★ 個性相異產生衝突 ★ 意見分歧 ★ 權力運用 <p style="text-align: center;">風暴期(Storming)：衝突產生</p>
<p style="text-align: center;">績效表現期 (Performing)： 彼此信賴相互依靠</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ 著眼於各項任務的完成 ★ 釐清角色扮演與職責所在 ★ 能吸收吸引新成員 <p style="text-align: center;">團隊 / 個人 各方面皆有良好互動技巧</p>	<p style="text-align: center;">形成期(Forming)：依賴.依靠</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ 提出問題 ★ 界定角色 ★ 了解目標及任務 <p style="text-align: center;">團隊 / 個人 彼此了解有限</p>

摘錄自： Tuckman's stages of group development
和 Blake and Moutou's managerial grid



團隊成長四階段：

第一階段：形成期

當一個團隊正在形成時，團隊成員常會很謹慎地觀察及試探團隊能接受的行為程度，譬如說像不太會游泳的人在池邊試探性地將腳趾頭伸入池內的狀況即是如此。這個階段正是由個人自我轉換成為團隊成員的階段，同時也是正式及非正式測試領導者帶領方式。

形成期的階段裡會產生下列這些感覺和行為……

刺激、參與感和樂觀

- 以身為團隊的一份子為傲
- 開始對團隊產生依賴和情感
- 對下一步的任務感到質疑，惶恐及緊張
- 試著界定任務範圍及目標性質，共同商議如何完成
- 嘗試決議團隊行為接受度及面對問題團隊如何處理
- 決定共同蒐集什麼樣的資訊及資料
- 常討論與任務目標不甚相關的問題，對與任務目標相關的問題無法精確的掌握

第二階段：風暴期

風暴期對團隊而言是最難通過的一關，就好像是落水後快要溺水掙扎活命的情形一樣，大家開始真正的體認到任務的困難性是遠超過他們想像的，團隊開始互相試探甚而責難，或是過份熱忱以博取他人好感。

- 風暴期的階段裡會產生下列這些感覺和行為……
- 針鋒相對的態度和對團隊成功完成任務的信心搖擺不定
- 即便是在解決方案上已達共識，大大小小的紛爭仍是不斷
- 防衛心及競爭心，派系紛爭搞小團體等等
- 假設非實際目標等
- 可觀察出團隊成員強勢及弱勢者，內部分裂不團結，彼此猜忌，緊張氣氛升高



第三階段：規範期

在這個階段裡，團員言歸於好，達成共識，產生對團隊的責任心及效忠態度，大家不但接受團隊基本規範(或標準)，以及彼此在團隊中所扮演的角色，並且包容每位夥伴的獨特性，同時因為先前彼此較勁的緊張關係也演變成更合群的合作關係，因此情緒上的不愉快和衝突也就減少了許多；換句話說團隊成員們瞭解到了他們不是在受苦刑，也不會溺斃，而開始幫助彼此浮游得更自在。

規範期的階段裡會產生下列這些感覺和行為……

- 能提出具有建設性的批評之新能力
- 接受團隊裡團員密切的關係
- 瞭解每件任務都會找到解決方法，而能以平常心放輕鬆地去完成
- 協力和睦相處，儘量避免衝突與爭執
- 更友善，更信賴彼此，並願意分享想法及個人私密
- 能意識到團隊凝聚力，團隊精神及團隊目標
- 形成並維護團隊基本規範和準則(也就是所謂的標準)

第四階段：績效表現期

在這個階段，團隊已經建立了良好關係，也有了對團隊的期望，團隊可以真正恣意地表現，判斷問題所在並解決之，並找出可以改善的地方去完成它，團員們也找出彼此的優缺點，拿捏出每個人所扮演的角色，終於在最後的階段他們可以悠遊自在展現於舞臺上了。

- 成果表現期的階段裡會產生下列這些感覺和行為……
- 團員們更瞭解彼此優缺點
- 自團隊完成任務的過程中得到滿足感和成就感
- 具體的自我成長和改變
- 團隊具有防止問題產生，即便產生問題，也有合力解決的能力
- 與團隊情感緊密相繫



【筆記欄】