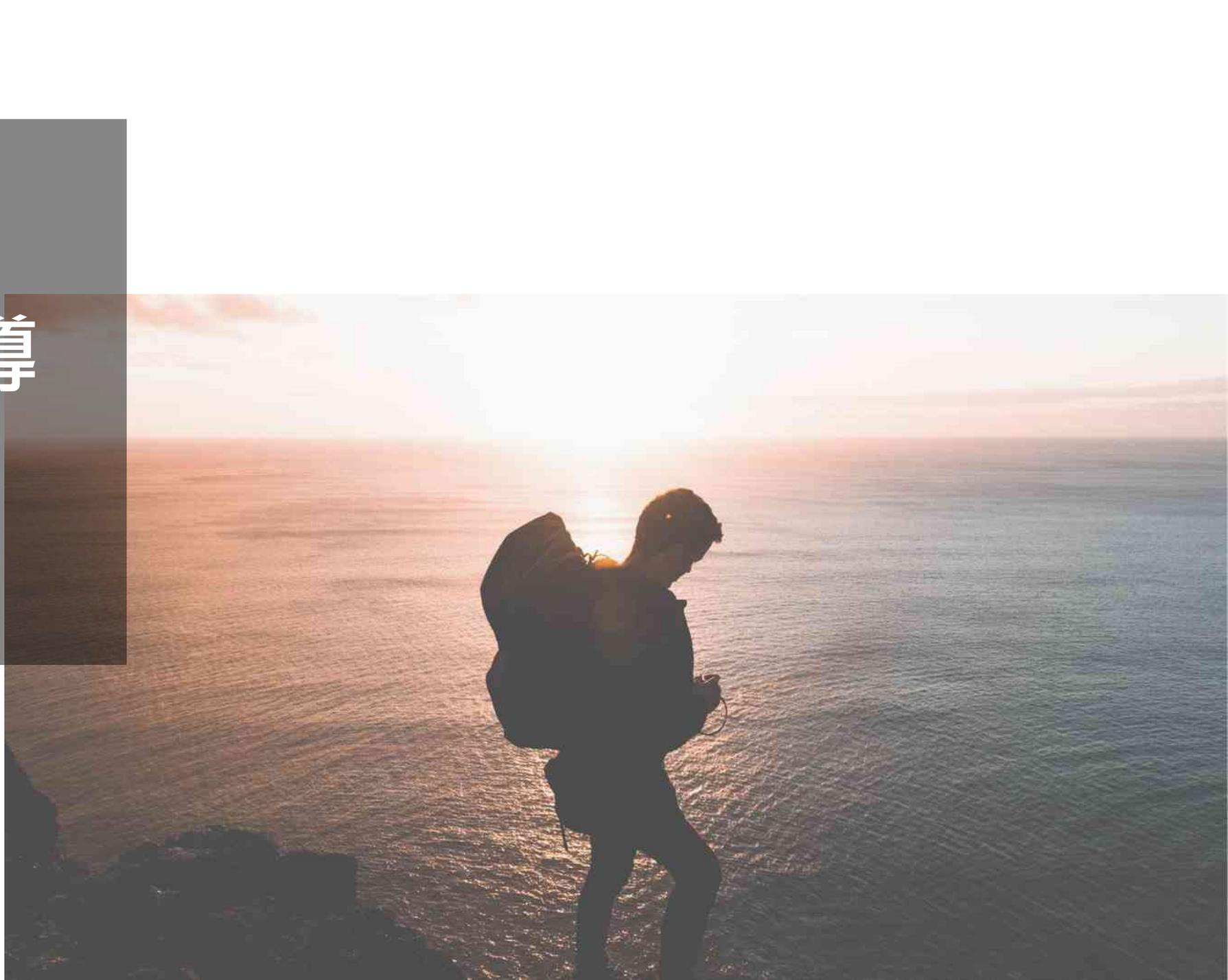


# 體驗教育指導 員培訓課件

Tom Kuo 郭託有



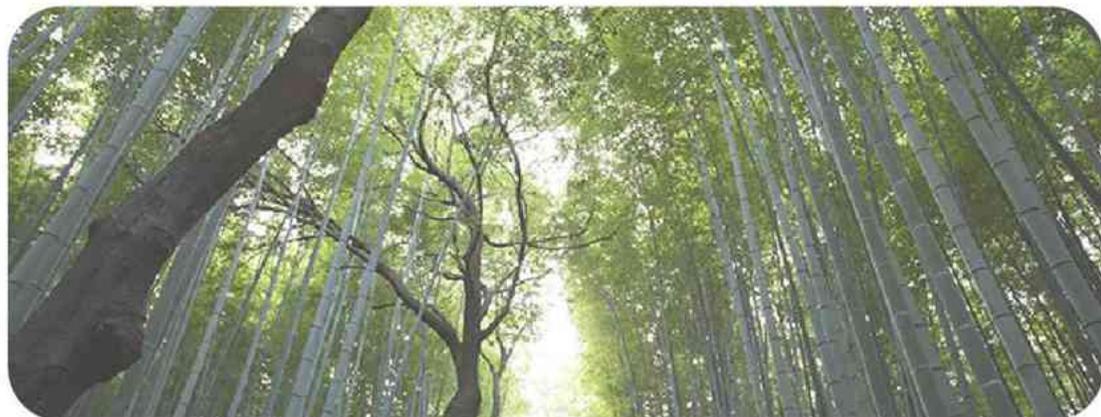
# 第一部分課程內容

## 從三個團隊組建的活動談體驗教育教育

- 建立全方位價值契約
- 培訓師案例：馬戲團
- 低年級案例：鬼抓人
- 高年級案例：零合
- 關於教育：何謂體驗教育及體驗教育教育
- 成人和孩子的差別
- 談認知、技能教育和反思（態度）教育

## 體驗教育教育開場的六種模式與實務操作

- 改變參與態度
- 打破人際藩籬
- 暖身活動
- 引發學習興致
- 提高專注力
- 延續學習





## 第二部分課程內容

### 1.促使學員反思學習的引導技巧

- 引導法四階段的說明
- 引導時，四階段的重點技巧
- 建立孩子習慣對話的模式
- 面對數量大的學員如何設計學習單

### 2.四個活動搭配四種引導技巧的練習

- KJ法的應用
- 4F引導法的練習
- 全方位價值契約的引導和使用
  - 不同狀況下建立契約的方式
  - 契約於體驗教育教育過程的使用
- 經驗學習圈在引導學習上的應用

# 第三部份課程內容

## 戶外教育的心理和生理安全與風險管理

- 選擇性挑戰的理論
- 選擇性挑戰的成人版實務操作：背摔
- 選擇性挑戰的少年版實務操作：攀岩為例
- 活動中生理安全的判斷標準
- 談活動中的：危險、冒險（挑戰）、放棄
- 關於冒險與放棄的引導用語及技巧

## 小隊的組建、競賽的意義及帶領技巧

- 爭取機會和爭取分數的差異化設計
- 榮譽感與優越感的差異化





## 體驗教育教育的概念

一種在戶外以團隊生活為形式，並能夠達到創造性、娛樂性和教育意義的持續體驗。通過領導力培訓以及自然環境的薰陶幫助每一位營員達到生理、心理、社交能力以及心靈方面的成長。

——美國體驗教育協會，1998

# 體驗教育活動的內容

## 宏觀上

- 遊學營：國外、國內
- 探險營（遠征營）：城市類、鄉村類、荒野類、混合類

## 微觀上

- 日間營（Day Camp）、住宿營（Residential Camp）
- 體驗營、專業營、主題營
- 獨立營、親子營、陪伴營

# 體驗教育課程

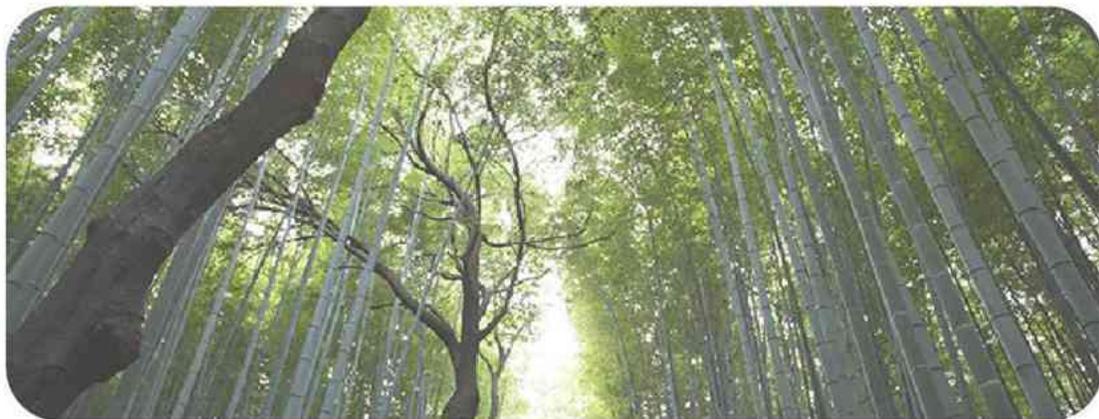


# 體驗教育教育的範疇



## 人與自然

親近自然、豐富生活



## 人與社會

掌握技能、培養品格



## 人與自我

成為合格公民

# 體驗教育教育的目的

## 認知教育

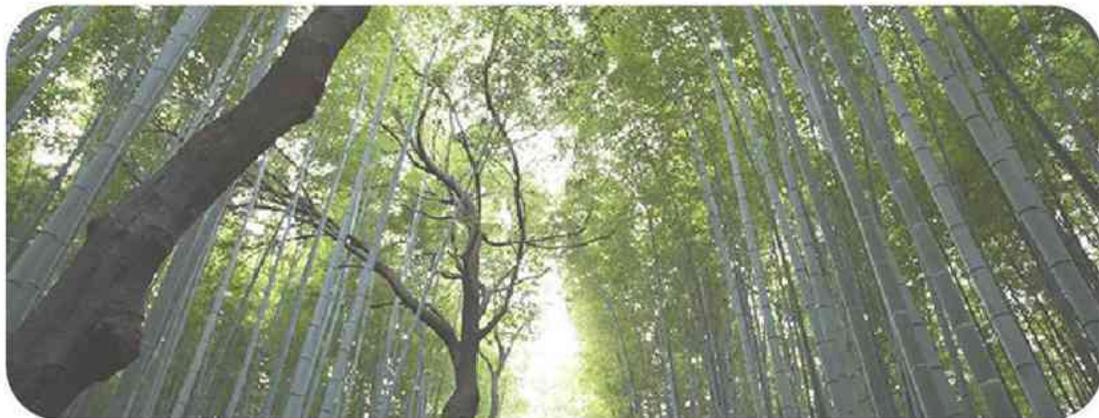
認識自然、認識環境、認識生命、  
認識品格

## 技能教育

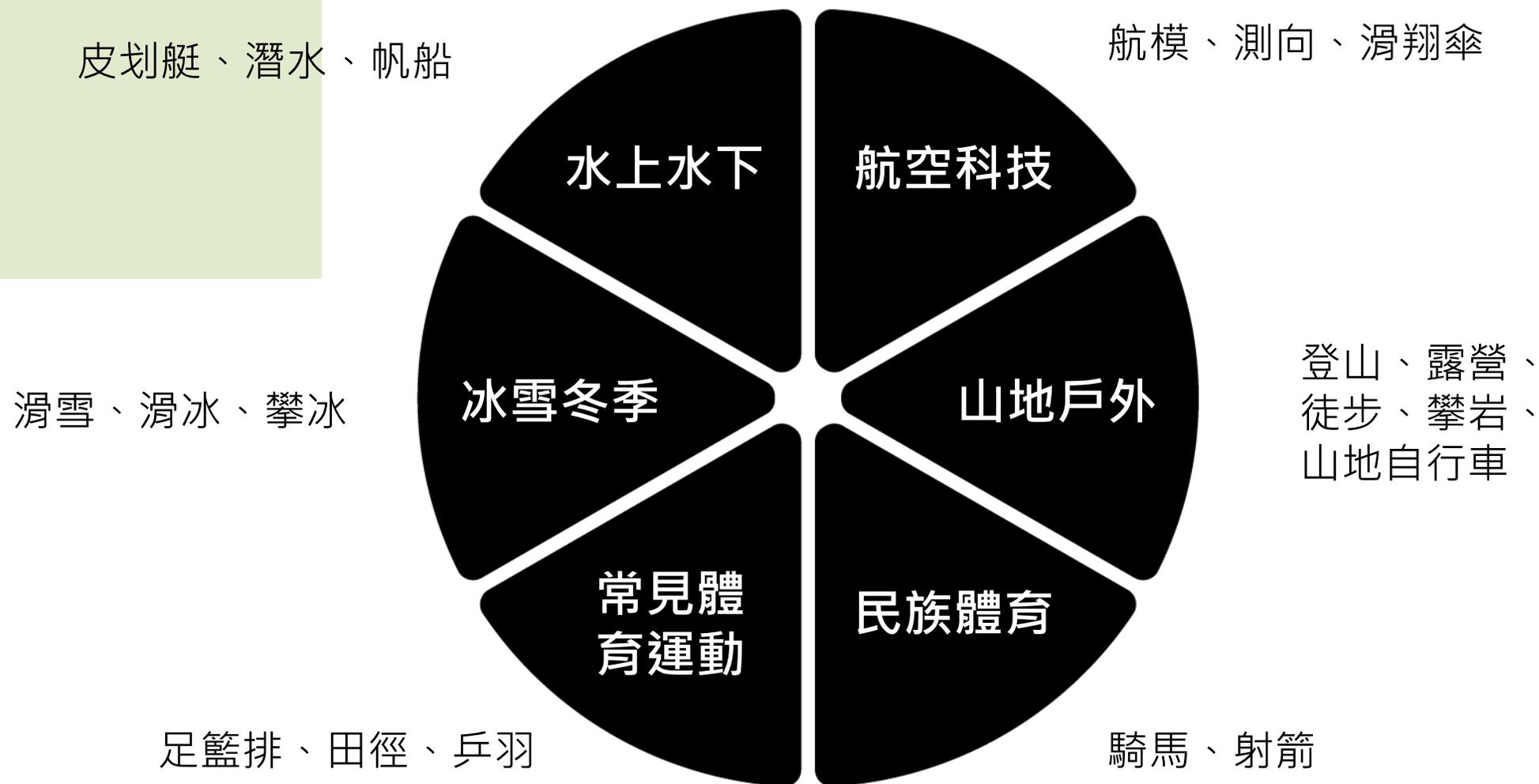
掌握生存技能、培養良好品格行為  
以及面對問題及解決問題的能力

## 反思教育

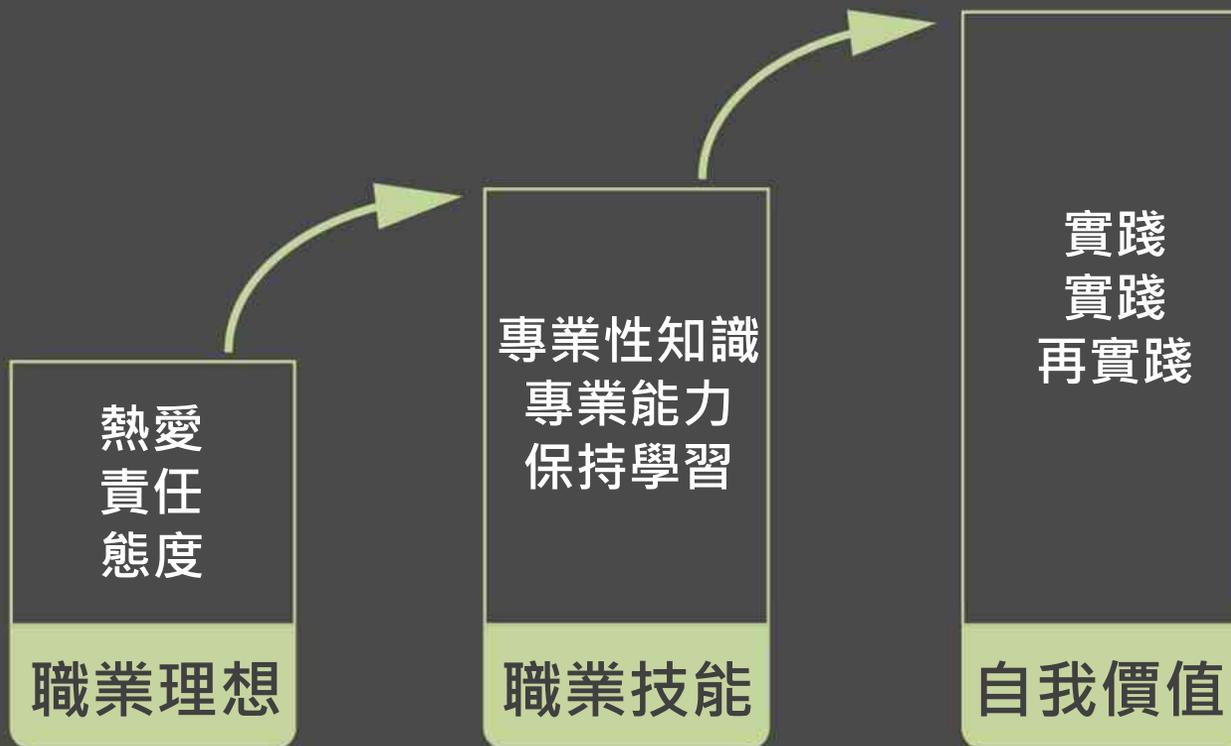
自我察覺、建立良好品格、  
自我成長、學習獨立思考



# 體驗教育運動類項目

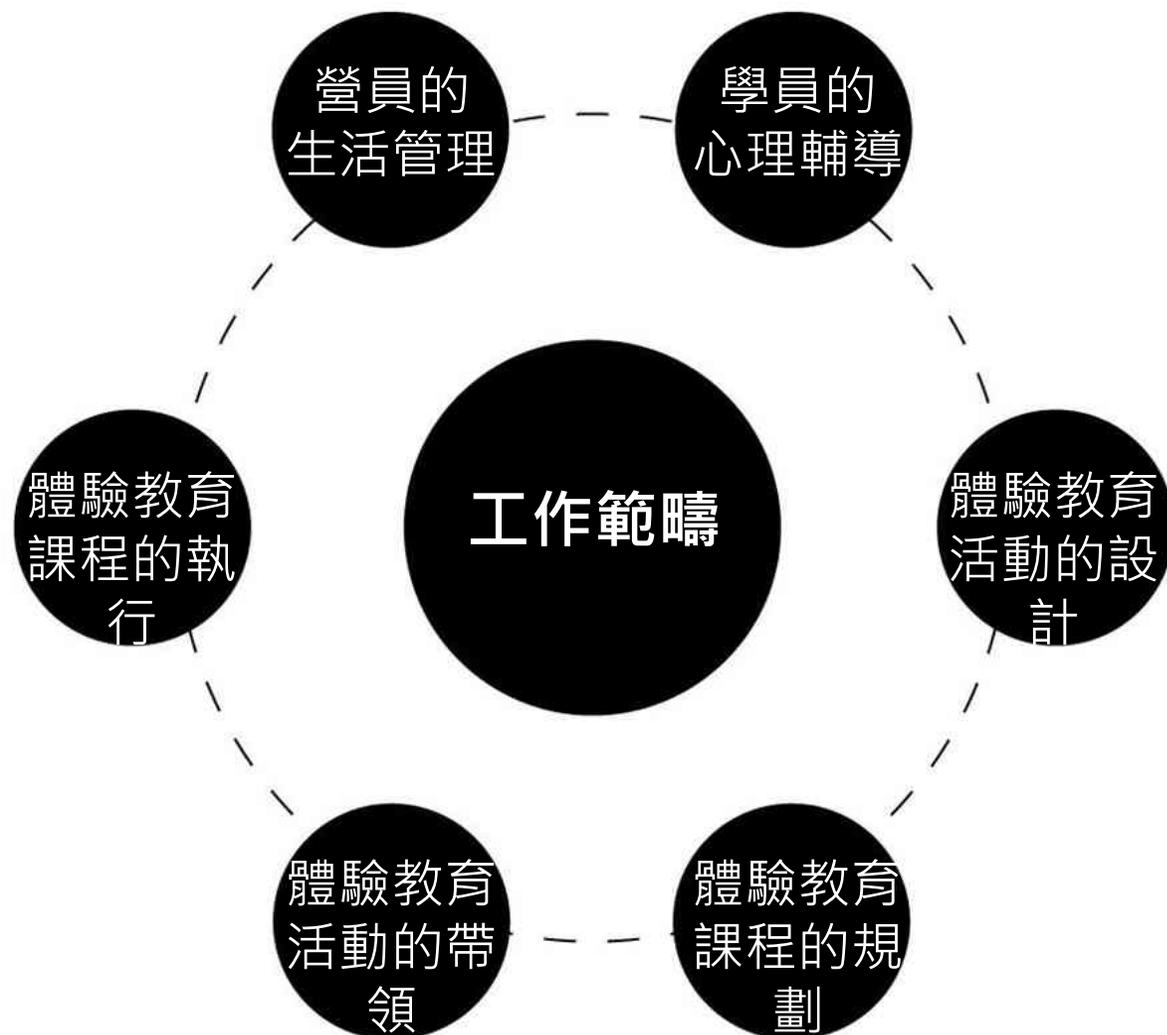


# 給初級體驗教育 指導員的建議



# 體驗教育教育指導員的工作範疇

- 初級指導員
- 高級指導員



# 體驗教育教育的引導技巧

## 引導的外功

KJ法 \ OP法 \ WC法

學習地圖或手冊

擬物或譬喻法

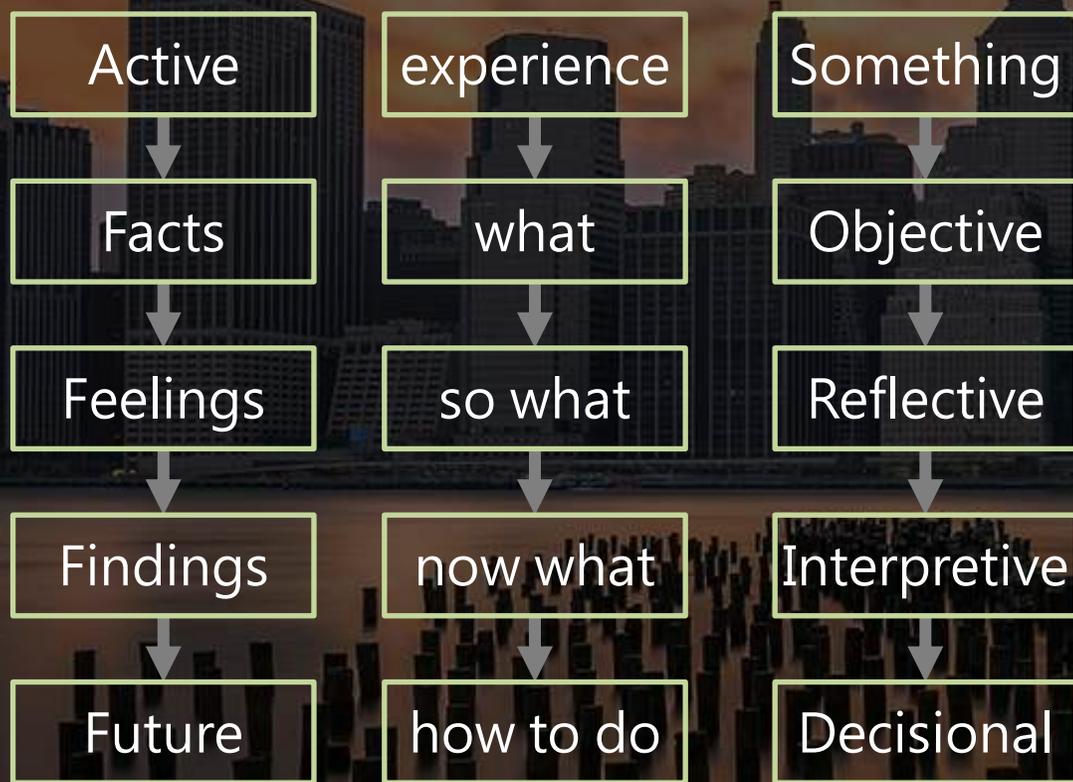
## 引導的內功

引導四階段 & 4F

六類引導法

# 各種引導法的說明

美國PA的四個W、ICA的ORID、以及漏斗法、4F



四個W

ORID

活動體驗、生活體驗

濾網0：回顧

濾網1：回憶

濾網2：感覺

濾網3：概念

濾網4：應用

濾網5：承諾

漏斗法



# 如何引導學員進入這四個步驟

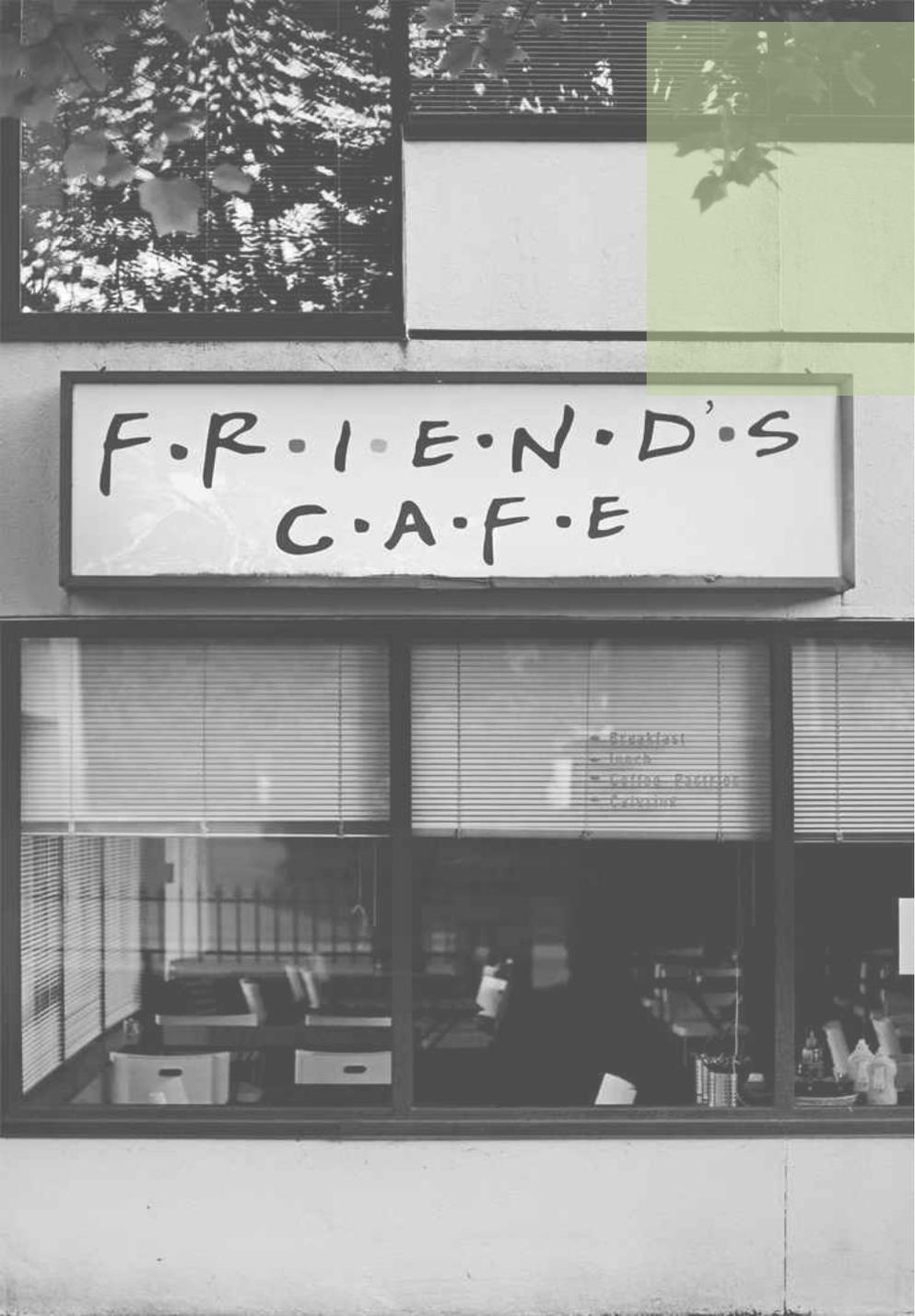
1. 協助學員回憶、厘清他所經歷的過程  
( Facts 、 what 、 Objective 、 回憶 )
2. 這些經歷對他而言有什麼感受  
( Feelings 、 so what 、 Reflective 、 感覺 )
3. 這些感受所代表的意義？引發的想法？  
( Findings 、 now what 、 Interpretive 、 概念化 )
4. 接下來要如何做  
( Future 、 how to do 、 Decisional 、 應用 )

## 引導學員進入這四個步驟的關鍵

- 協助學員回憶、厘清他所經歷的過程  
( 語言和文字表述的問題、圖畫、 )
- 這些經歷對他而言有什麼感受  
( 圖片和字串卡、動漫或、、 )
- 這些感受所代表的意義？引發的想法？  
( 尋找感動或情緒的波動點、、 )
- 接下來要如何做  
( 簡單可行的一個持續性行為 )



# 透過攀岩的過程練習四階段



F.R.I.E.N.D'S  
C.A.F.E

事實

---

感覺

---

意義

---

如何做

---



# 透過馬戲團的過程練習四階段

Facts

---

Feelings

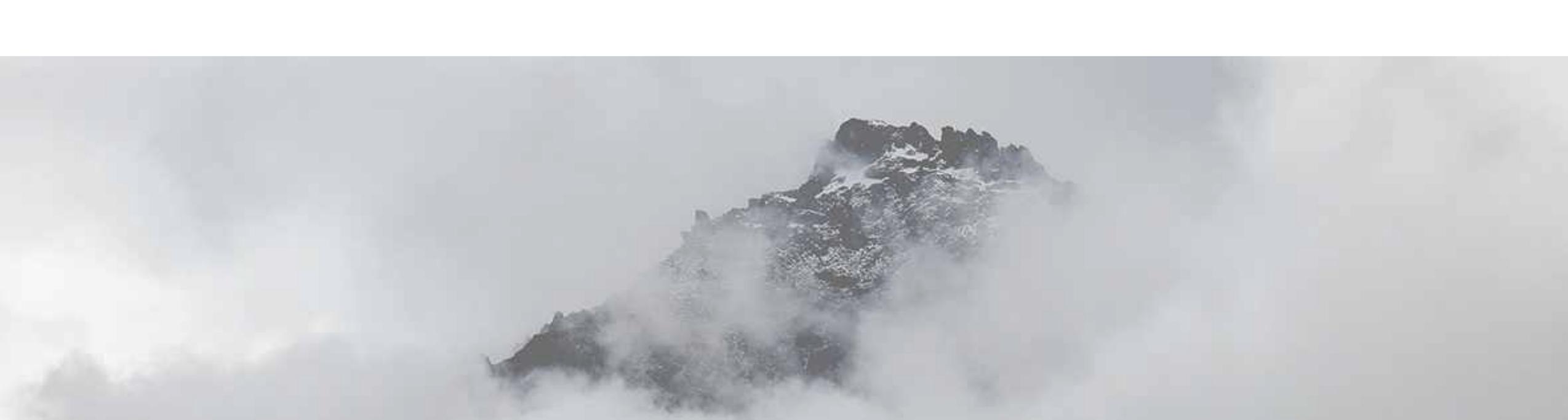
---

Findings

---

Future

---



## 狀況一：

» 過程當中，引導者看到一些值得分享的畫面，但是在引導學員反思「看到什麼？聽到什麼？哪些事情印象最深刻？」的時候，學員都沒有人對那個畫面有印象，甚至不覺得有發生過這件事情。



## » 狀況二：

當你問學員有什麼感覺時，學員沒有人回答。

## » 狀況三：

學員們的思考反應步驟不一致。

## » 狀況四：

引導、問問題的時候，學員不曉得如何回應？或沒有想法？

# Priest和Gass所提出的六代引導法

- 第一類1940's：讓經驗自己說話
- 第二類1950's：藉由經驗來陳述表達
- 第三類1960's：經驗的整理與反思
- 第四類1970's：主題明確的體驗學習
- 第五類1980's：比喻式的經驗學習
- 第六類1990's：預設立場的經驗學習



## 放書籤的觀念 Bookmark

- » 當活動當中出現重要的狀況，引導者可以用一些方式讓學員看到、並且記憶下來，等活動結束之後拿出來討論。

# 抓魚的觀念 ( Catching Fish )

- » 美國PA資深引導員Earl Davis所提出。
- » 把引導反思的過程當作是在捕魚。
- » 引導者→漁夫。
- » 團隊的經驗→湖水。
- » 討論的議題→魚。
- » 引導者的工作就是在湖上找一些魚，把他們從湖當中拉起來，讓團隊能從中學習。

# 引導時慣用語的厘清和注意事項

- » 「同不同意」與「了不瞭解」
- » 「挑戰不可能」與「尋找可能」
- » 「盡力」與「放棄」
- » 「想」和「可以」  
( 我想和我可以，你們想不想和  
你們可不可以 )

# 引導時慣用語的練習

背景：下午四點，孩子們討論是否進行野炊和搭營的分工

- 意見一：天快黑了，我們先搭帳篷，在野炊吧
- 意見二：我們分成兩組人，一組野炊、一組搭營

- » 「聽到」、「知道」、「體會到」
- » 「嘲笑」與「幽默」
- » 「關心」或「質疑」
- » 「但是」的小心使用，來看用語前後的關聯性
- » 常用語助詞和表達態度的重要性

# 引導時慣用語的練習

背景：大明覺得小華攀岩的動作像極了猴子，你會如何引導？

# 應有的態度準則：



1. 不做價值判斷，對學員的態度保持開放。
2. 誠懇誠實、展現熱情。
3. 有同理心。
4. 關注于學員所表達的事物以及哪些是學員沒有說的。
5. 活動中要做觀察及團隊狀況評估，在活動當中尋找學習的線索。
6. 問問題會比引導者自己陳述說明來得好。

# 輔助引導的工具和方法

## —借物比擬法

- » 透過畫畫、雕塑、黏土、鐵絲雕塑.....等等來創作出一件代表學員心情或想法的東西，然後讓學員來說明他所做的東西是什麼？

## —傳遞法

- » 將話筒或象徵物傳遞下去，拿到的人如果有想法可以和大家分享，如果沒有就繼續傳遞下去。

## –Hot Site ( or Hot Ball )

- » 將一個球傳下去，或者透過換位置的小遊戲讓大家換位子，拿到球的人或坐到指定位置的人，由團隊的其他人給他回饋。

## –錄像重播、或者用拍立得

- » 通常用在長時間的課程裡面。

## — 拇指法

- » 「對於剛剛的情形覺得滿意的拇指朝上、不滿意朝下、普通的或者沒想法的朝左右。」
- » 注意：不是要去比較哪種想法大家比較認同、誰的想法比較對。

## — 頭條新聞

- » 請學員將一整天活動所發生的事情記錄在海報上。

## — 給自己的一封信

- » 請學員寫一封信給一年後或半年後的自己。

## — 行動計畫

- » 課程結束前邀請學員訂定行動計畫，一般行動計畫會有幾個重點：姓名、工作的目標或者人生未來的目標、回去之後第一個步驟要如何作、需要團隊如何協助？如何請他們協助？如何檢核？

## —簡單的形容詞

- » 邀請每一位學員用簡單的一個字或者一個詞來形容剛剛的活動、或者表達他的想法。

## —KJ法

## —人體相機

- » 請學員用他們的身體集體創作，把剛剛活動裡面最精彩的畫面用定格的方式展現出來，然後再來討論剛剛的活動，以及他們的表演。

## —共同創作法

- » 根據引導者提出來的主題，每個人輪流在海報上加上（畫的、寫的等等）自己的想法，輪到你的時候可以修改或調整前面的作法，或再加上新的東西，最後再來討論剛剛創作的過程。

# 每人撰寫自己想法

5-10個

一張一個

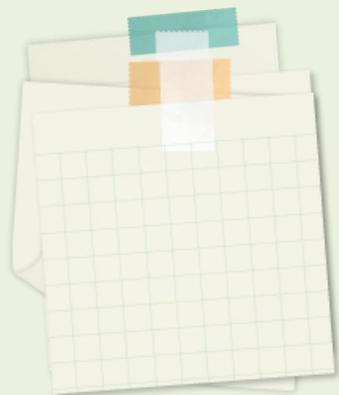
精簡詞句

字要大

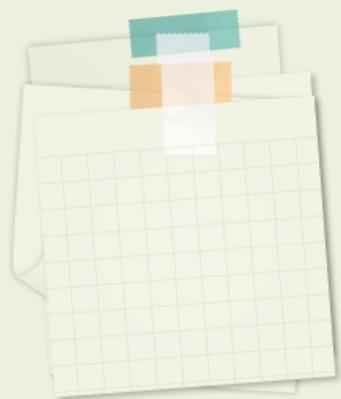
# 將想法張貼出來



# 將想法分4到6類



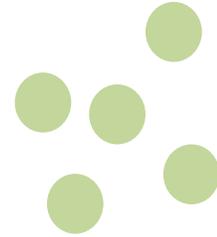
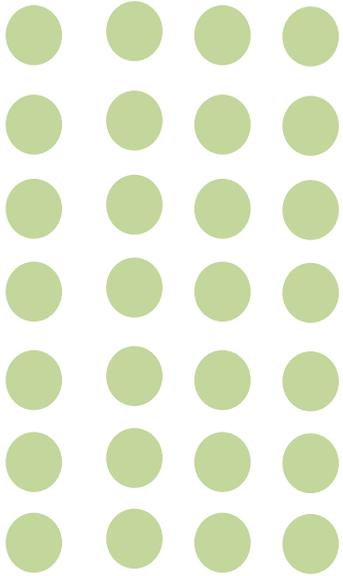
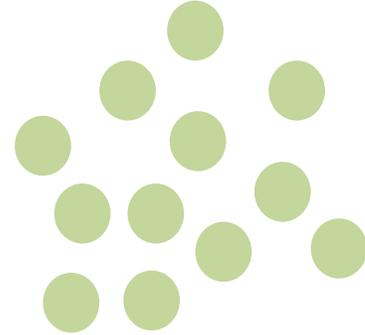
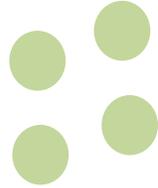
# 為每個群組命名



---

---

---



# KJ法

KJ這個名稱是創始人川喜田二郎(Kawakita Jiro)先生（文化人類學家，開發的當時為東京工業大學教授）取英文姓名起首的字母，由創造性研究團體「日本獨創性協會」命名的。KJ法集大成出自「KJ法——渾混談」（川田喜二郎著，中央公論社，一九八六年）一書。

## 基本進行方式：

- 每人一張卡片。
- 對於主題寫下一個因素分析，一張一個因素寫下來。
- 每人大聲念出內容，把相類似的原因集合在同一類。
- 分類後再依相關性再進一步分類，將類別減少。
- 不能再合時，將類別整理後寫在紙上。
- 也可畫出魚骨圖來表達。

# KJ法

- 所謂KJ法簡單的說就是從**混沌不清的狀態**中，將**多樣而複雜**的事象、意見或創造性思考有關的語文性資料，以「一念一卡」的方式卡片化，再根據卡片之間的「親和性」或「類似性」，**逐層統合，使之結構化的技法**。
- 所以KJ法在本質上可以說是「**化零為整**」的資料處理方法或創造性作用，藉此將各種破碎靈感、意見、資料等加以統合，**使之成為脈絡可循的整體物**。



# 以「一念一卡」的方式記載創意

- (一) 每一張卡片代表一個觀念性的敘述。
- (二) 每一個觀念性的敘述文字應儘量予以簡約化。
- (三) 卡片文字敘述應力求接近事實。
- (四) 避免使用模稜兩可或抽象文字。
- (五) 高級詞語到原級詞語的轉換。

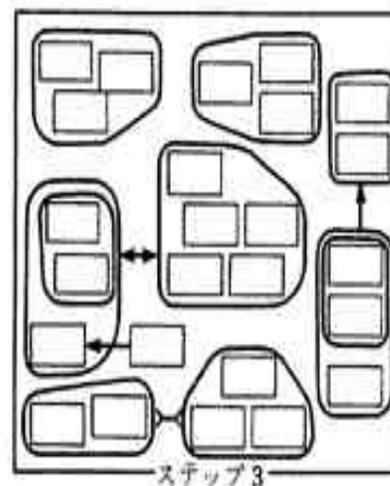
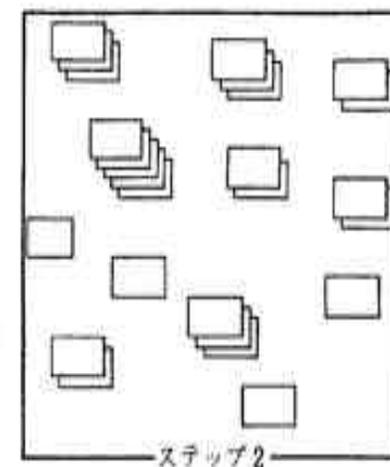
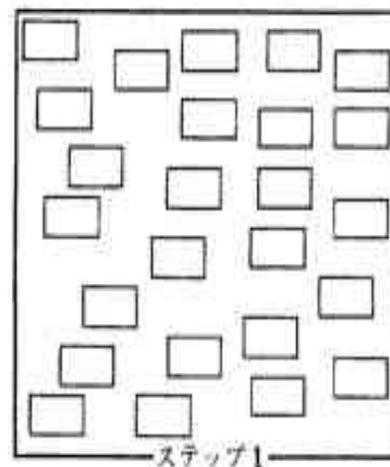
# 以卡片圖解顯示創造結果性意義



- 卡片的移動不管是水準的移動或垂直的移動，基本上都是一種創造的過程，而移動或創造的最後結果就是圖解。
- 這個圖解一方面是眾多單元卡片的結構圖，另一方面也是包括硬體、軟體或所謂超軟體（思想、觀念等）在內之創造物的製作藍圖。
- 當然從長遠觀念來看，這個藍圖（即圖解）也是創造物的素材。

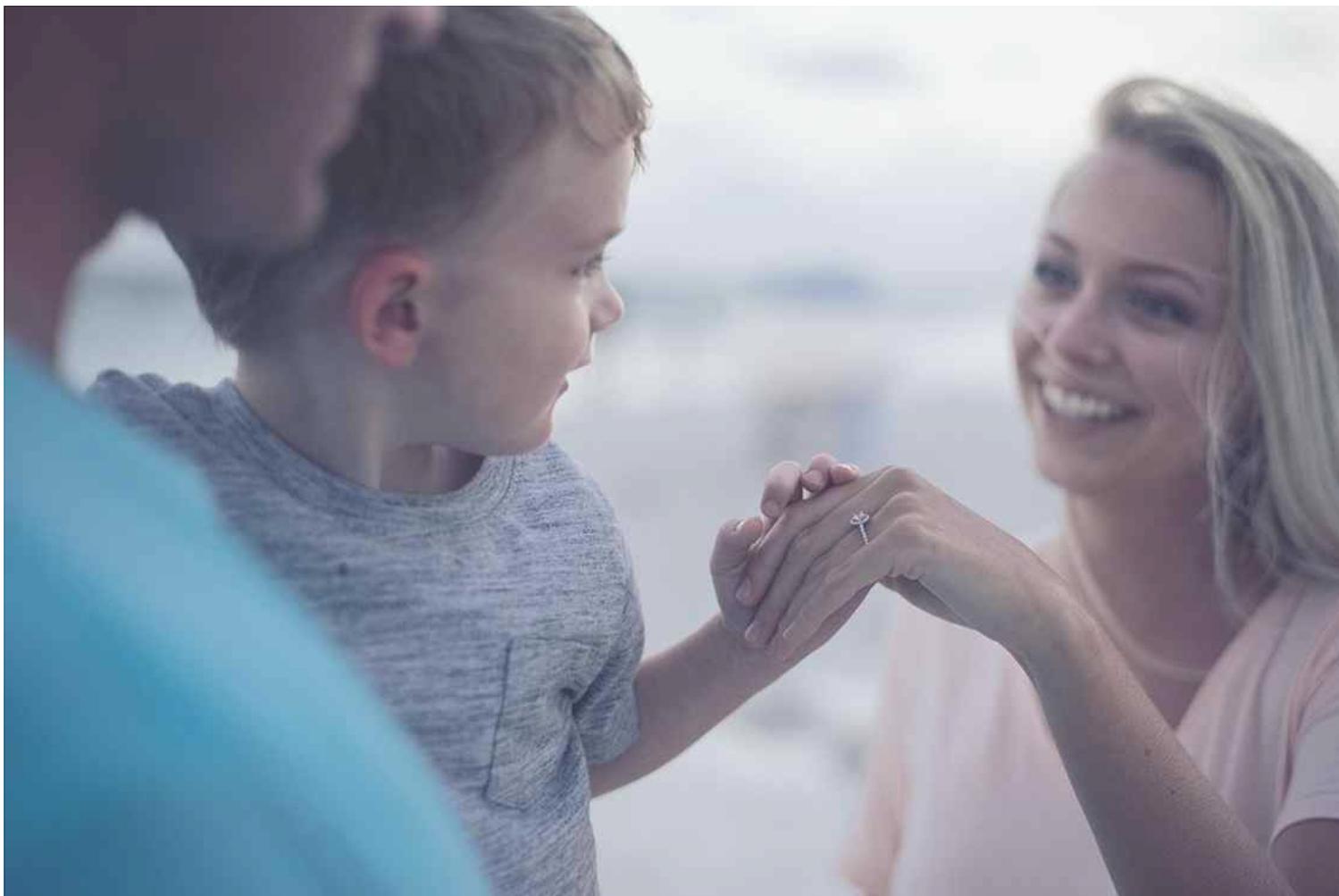
# KJ 法重點整理

- 決定討論的主題
- 組織討論團體
- 把意見寫在卡片上
- 把卡片貼在牆上
- 把相似意見分組
- 為每一組進行命名
- 依據組別的重要性進行投票
- 按組別之重要性進行排序



# 從家長的角度 來強化設計

誰才是真正的購買和決定者



父母才是孩子生命  
中的領航員



你能陪伴孩子多久？



三天、五天、一個月、...

# 好的體驗教育教育不應該破壞親子關係



# 與家長互動的重要性

教育

關於孩子

商業

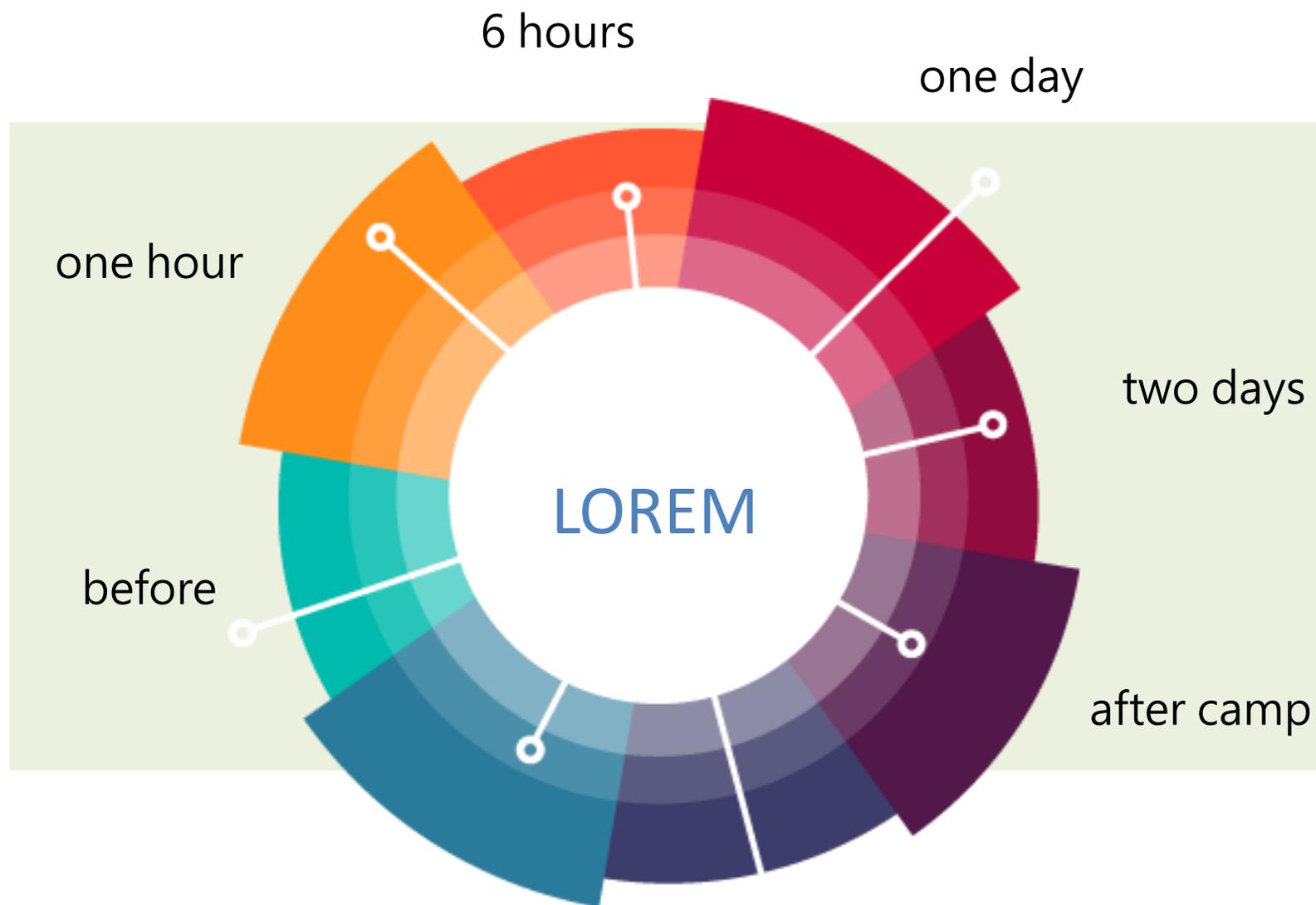
關乎誰付錢

安全

預防及處理



# 與父母親或家長的互動時間點



## 與父母互動模式 的設計與意義



# 關鍵設計

01 那個長輩應該是誰

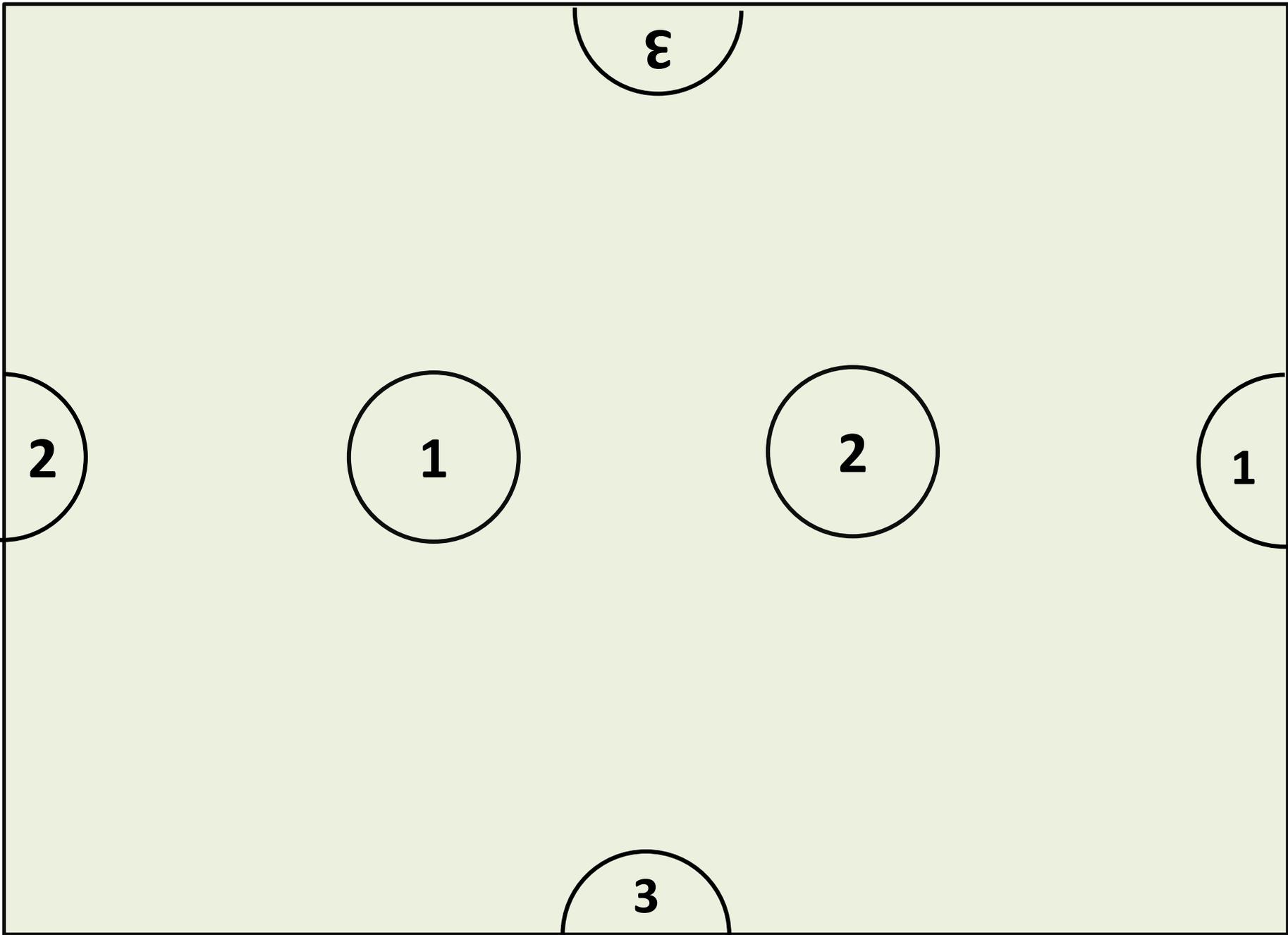
02 賦予互動上的真實意義

03 讓鼓勵發揮真正的價值

04 照片、視頻和文字的應用

**Just  
Do  
It**





A person is paragliding over a vast mountain range during sunset. The sky is filled with soft, golden light, and the mountains below are silhouetted against the horizon. The paraglider's canopy is a large, curved shape in the upper half of the frame, with the person suspended below it. The overall mood is serene and adventurous.

## 學習的心態

- **Just do it**
- **Basic rules**

# 團隊運作與領導

Excellent Team Leading Skill



達到目標才能蹲下，蹲下不能改

-目標：越多人坐下，或蹲下越好

| 數字 | 未完成人數 | 花的時間 | 未完成人名 |
|----|-------|------|-------|
| 26 | 1     |      | XXXX  |
|    |       |      |       |
|    |       |      |       |
|    |       |      |       |
|    |       |      |       |
|    |       |      |       |

## 分組討論：

怎樣算好的團隊運作？

好的領導要做什麼？

A person is shown from the chest down, wearing a light-colored, long-sleeved shirt. They are sitting at a desk, writing in a notebook with a red pen. The notebook is open, and the person's hand is positioned over the page. To the left, a laptop is open, and its keyboard is visible. In the foreground, another laptop is partially visible, showing its keyboard. There are several pens and pencils scattered on the desk. The background is slightly blurred, showing a desk with a mouse and other papers. The overall scene suggests a professional or academic setting.

**一堂好的課程是否也是好的團隊運作**

A person is sitting at a desk, writing on a notepad with a red pen. The desk is cluttered with various items, including a laptop, several pens, and papers. The scene is dimly lit, with a blueish tint. The text "好的團隊運作需要具備什麼元素?" is overlaid in the center of the image.

好的團隊運作需要具備什麼元素？

A person is sitting at a desk, writing in a notebook with a red pencil. The desk is cluttered with two laptops, several pens, and a mouse. The scene is dimly lit, with a blueish tint. The text "一個老師的價值是什麼?" is overlaid in the center of the image.

一個老師的價值是什麼？

A person is sitting at a desk, writing in a notebook with a red pen. The desk is cluttered with two laptops, several pens, and papers. The scene is dimly lit, with a blueish tint. The text "你覺得一個『老師』應該具備那些素質" is overlaid in the center of the image.

你覺得一個『老師』應該具備那些素質

A person is sitting at a desk, writing in a notebook with a red pen. The desk is cluttered with two laptops, several pens, and a mouse. The scene is dimly lit, with a blueish tint. The text "你想成為一個體驗教育教育工作者嗎？為什麼？" is overlaid in white on the image.

你想成為一個體驗教育教育工作者嗎？為什麼？

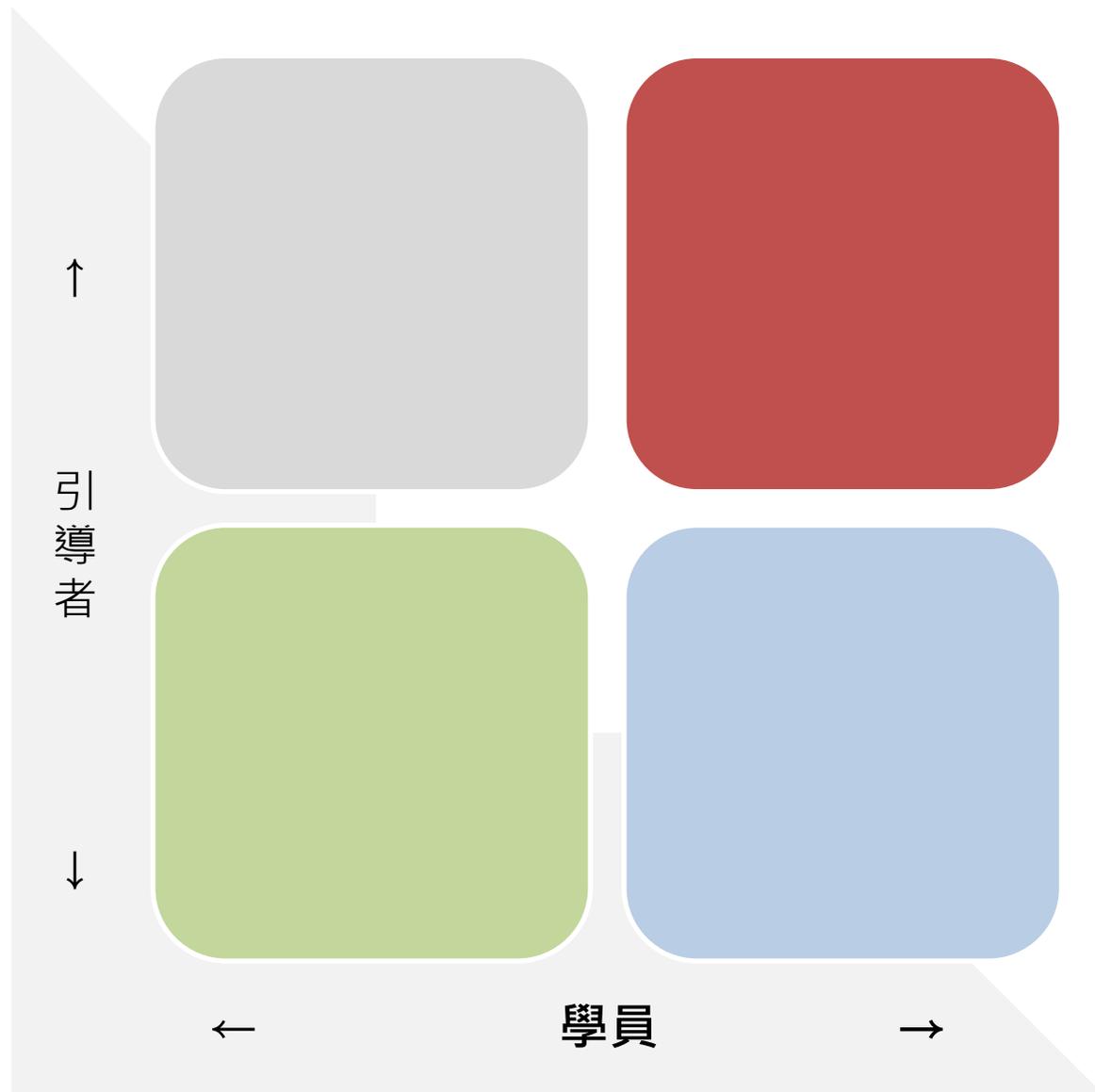
A person is sitting at a desk, writing in a notebook with a red pen. There are two laptops open on the desk, one in the foreground and one in the background. Several pens and pencils are scattered on the desk. The scene is dimly lit, suggesting an indoor office or study environment.

**你覺得一個體驗教育教育工作者應該具備那些素質**

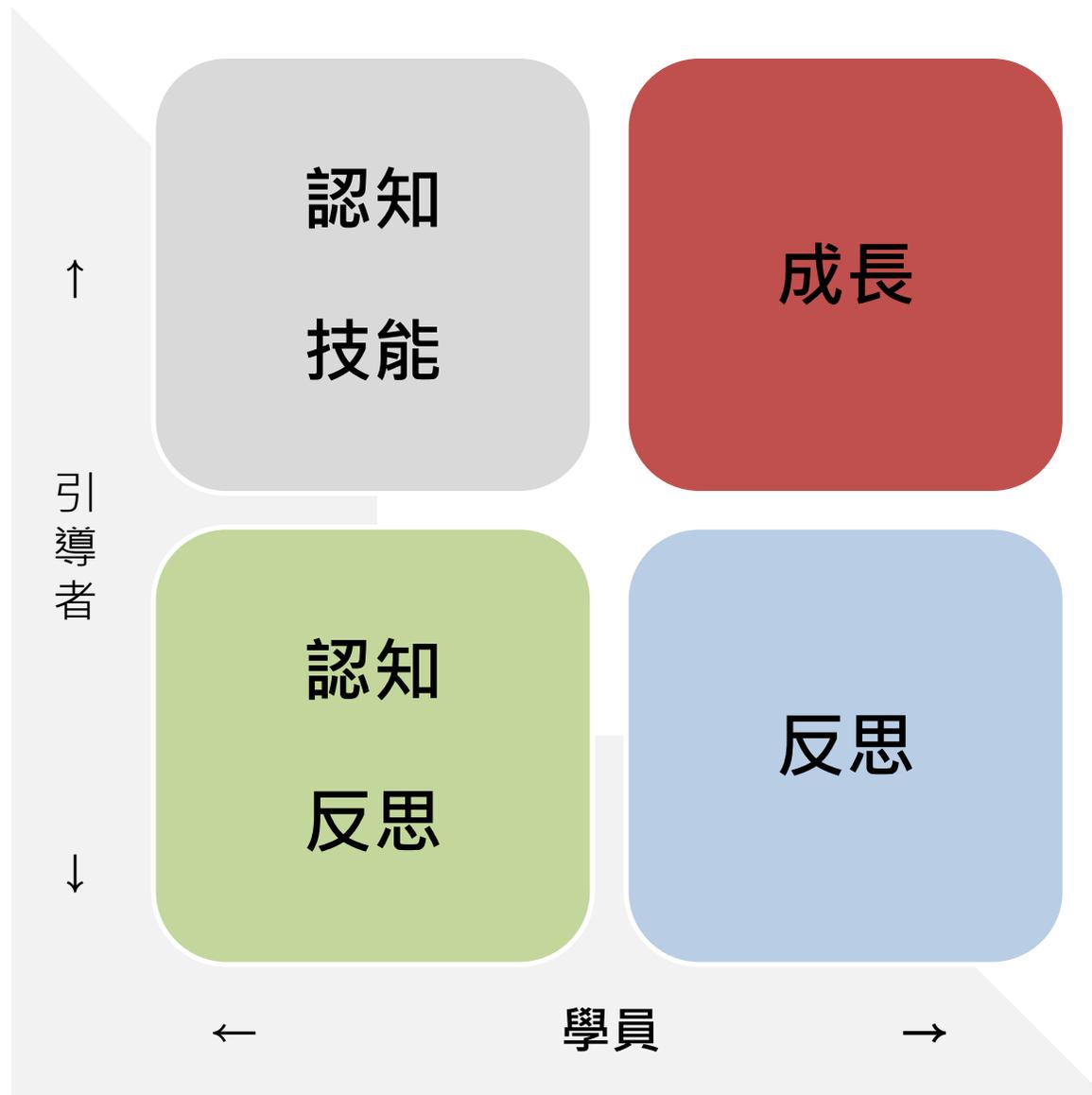
A person is sitting at a desk, writing in a notebook with a red pen. There are two laptops open on the desk, one in the foreground and one in the background. Several pens and pencils are scattered on the desk. The scene is dimly lit, with a blueish tint. The text "這個課程你的期待，以及你會如何參與" is overlaid in white on the notebook.

**這個課程你的期待，以及你會如何參與**

# 溝通與互動技巧



# 溝通與互動技巧

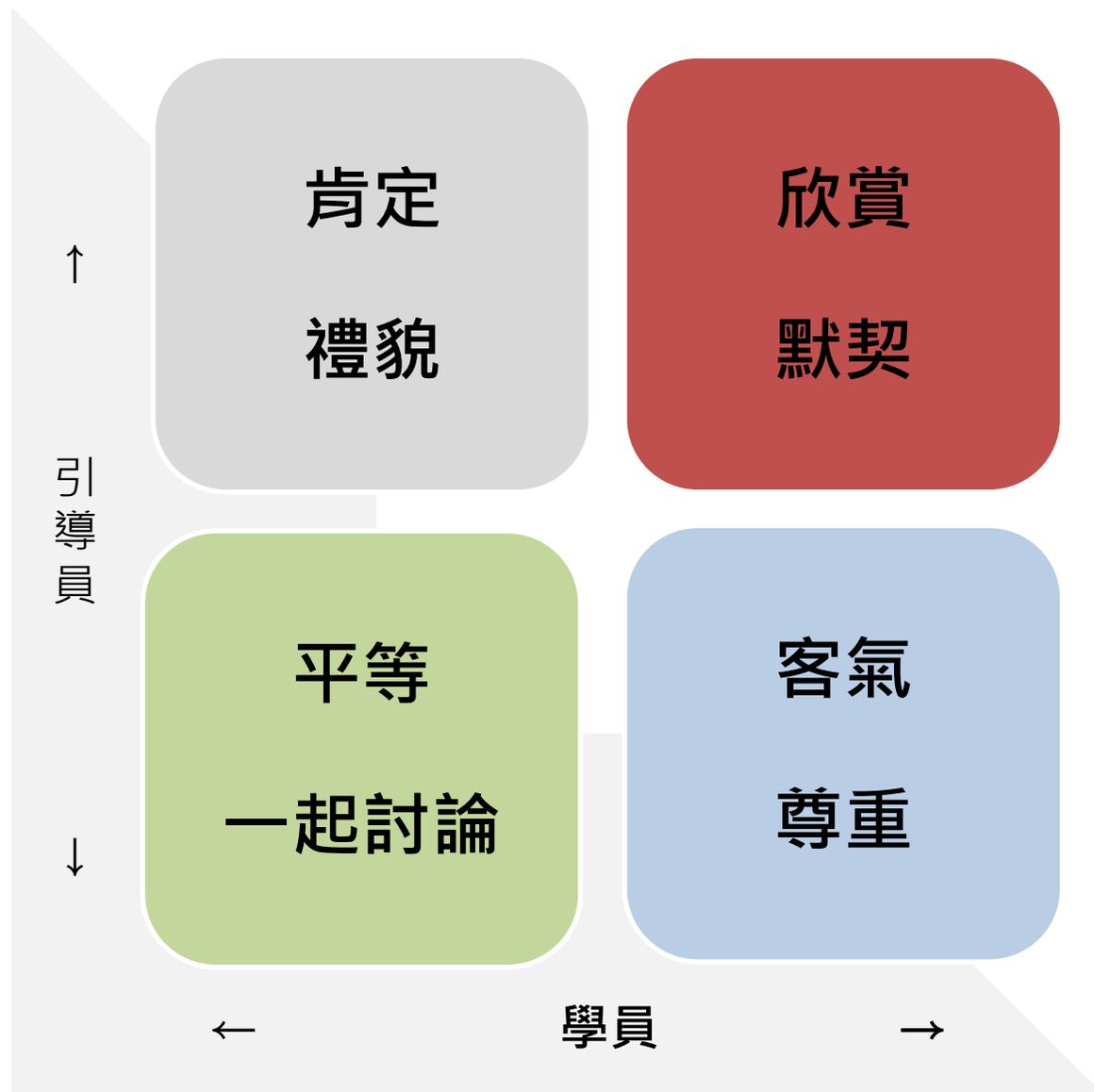


指導  
引導

實踐  
總結

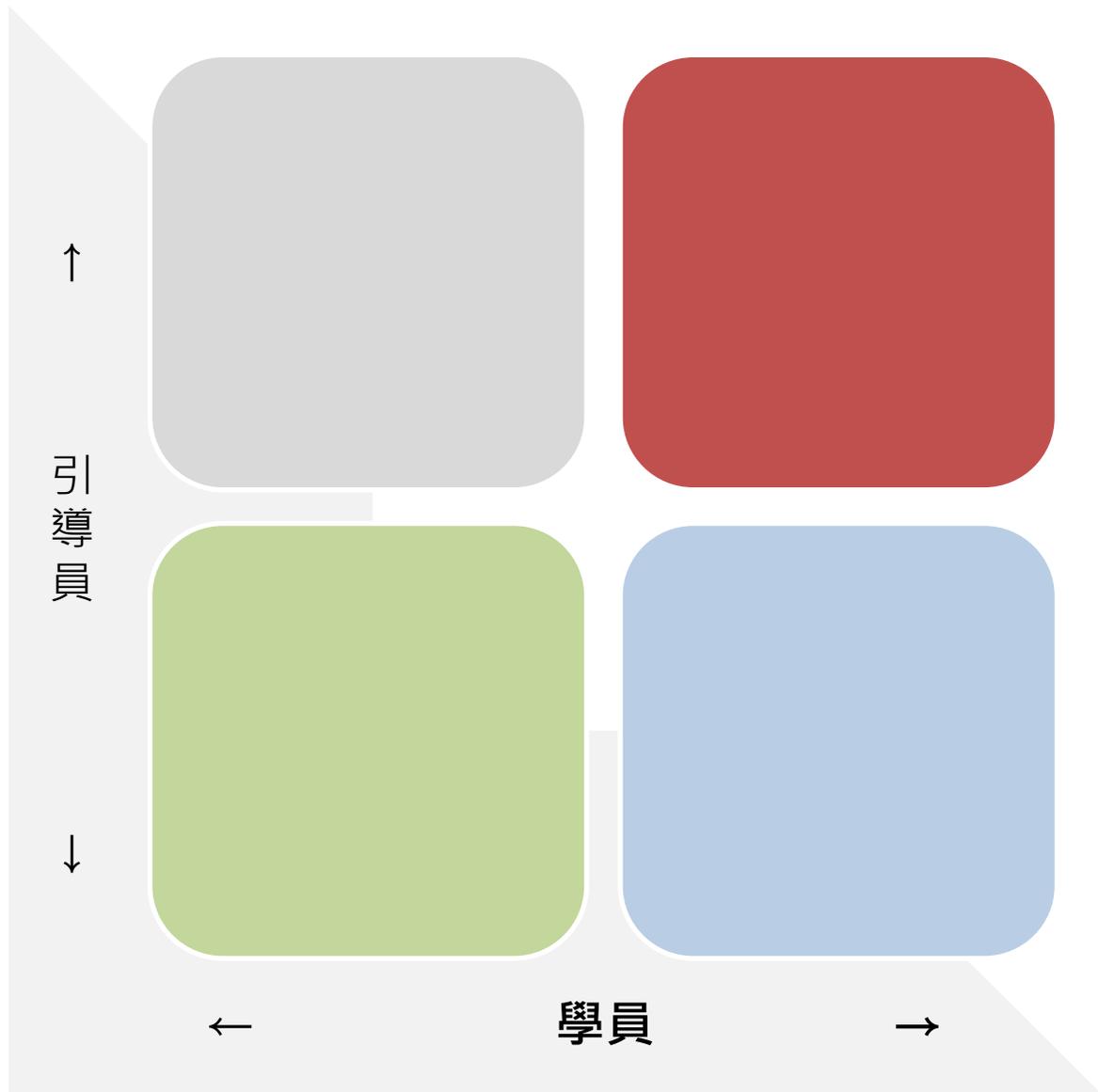
# 態度

## 溝通與互動技巧



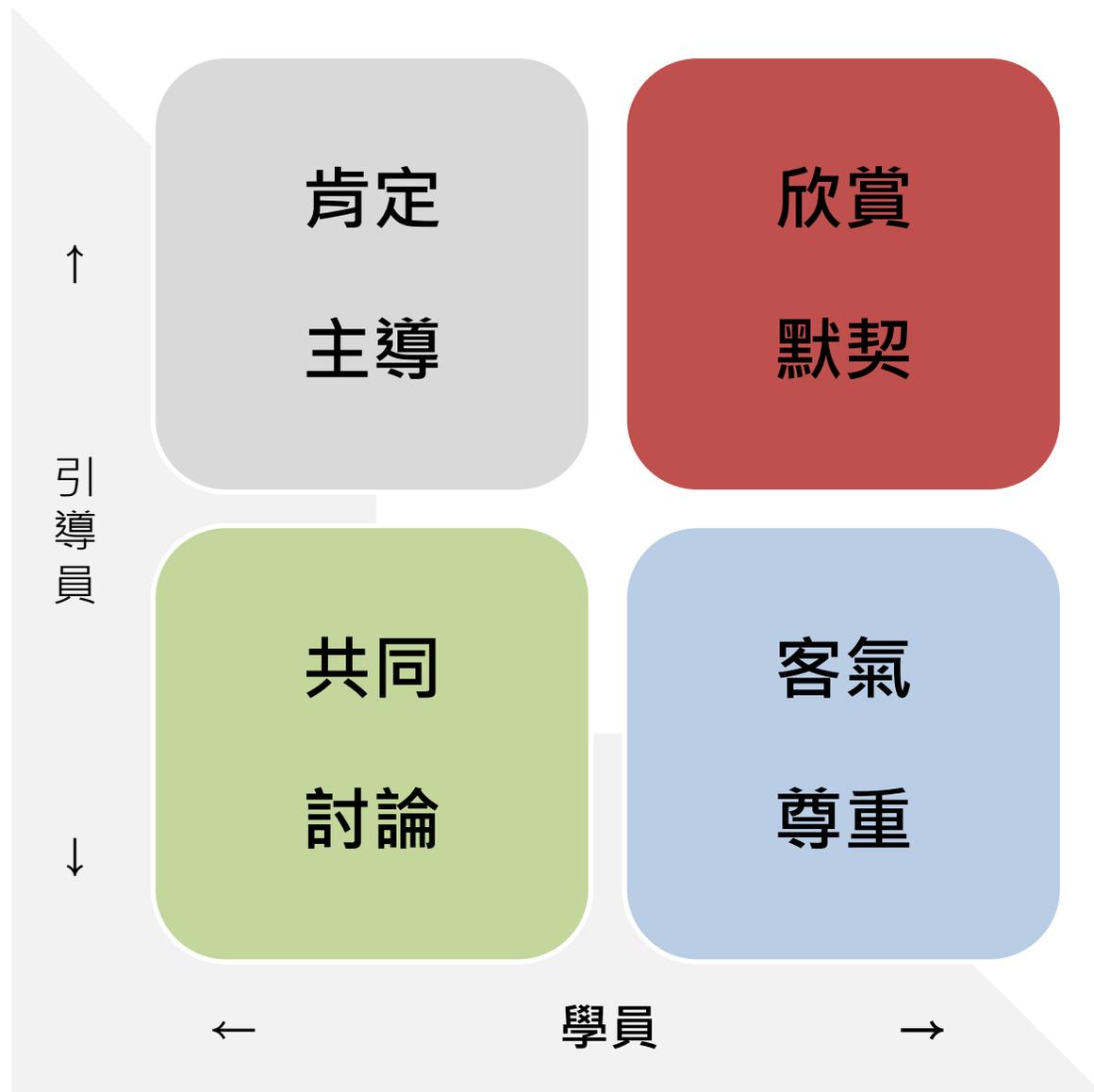
# 態度

## 溝通與互動技巧



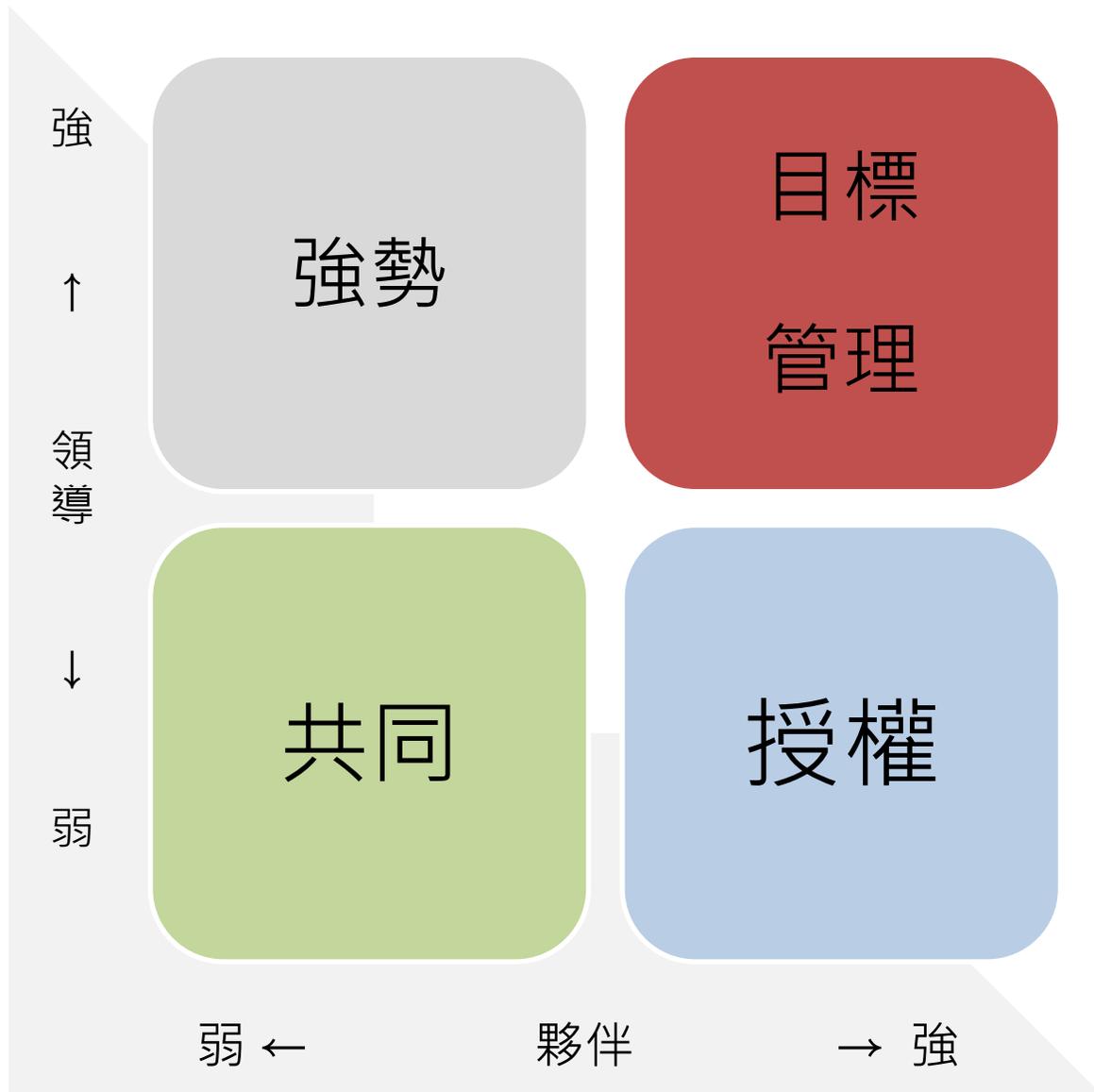
# 態度

## 溝通與互動技巧



# 方法

## 溝通與互動技巧



# 案例&活動：目標管理

# 第一次討論的目標秒數

- 第一組： 秒
- 第二組： 秒
- 第三組： 秒
- 第四組： 秒
- 第五組： 秒

## 第二次討論的目標秒數12秒 分10張牌

- 第一組： 秒
- 第二組： 秒
- 第三組： 秒

# 第三次討論的目標秒數

- 第一組： 秒
- 第二組： 秒
- 第三組： 秒

# 目標管理的順序及步驟

- 說明工作或任務內容
- 個人自我目標的設定（個人目標）
- 實際測試與瞭解（拉近個人與客觀目標）
- 重新設定目標
- 給予激勵條件（拉近個人與團隊目標）
- 挑戰團隊目標

01. 課程設計的觀念與型態

課程開場模式的設計型態 02.

03. 課程結束時候的活動安排

如何針對主題進行規劃 04.

05. 如何應用活動的設計項目

# 課程規劃與活動設計



**課程設計可以從三個角度來切入**

一般課程結構，根據時間軸線，可分四個部分：



# 關於課程開場模式

儀式、國歌、會歌、宗教、信仰、古典制約、暖身、、、、



## 課程開場模式的設計型態

面對一些**高知識份子**

例如：醫生、博士、程式設計師、律師、雜誌編輯、  
喜歡挑戰老師、行為偏差的、**很有想法的青少年**  
**資深銷售（業務）**人員談銷售與服務。

基本上這些人都不喜歡被說教，他們有自己的學習模式  
主見就是他們這類人的優點，也就是他們的盲點 - 主觀。

思維挑戰活動是很好的方式，但是不可以是：

- 1.無厘頭的腦筋急轉彎
- 2.讓他們容易解出答案的活動

可安排以下幾類：

- 第一種：動手操作的活動
- 第二種：習慣領域的活動
- 第三種：高挫折感的活動



時機  
對象

不同部門的學員，或者來自不同班級或學校的學生，或者是一群來自四面八方報名參加公開課程的學員，簡單的來說**學員之間彼此不熟悉**。人們在面對陌生的人、事、物和環境的時候，會有兩種反應：一種是**好奇和興奮**，另外一種是**害怕和排斥**。

## 打破人際藩籬的活動

處理  
模式

打破學員間彼此的陌生和隔閡如同船要航行在冰冷的北極，要先破冰之後才能前進

### 破冰的原理：

是從小規模的接觸點開始，強化接觸點的壓力，而從小小的點到後面變成線及面的接觸，進而打破那層隔閡。

### 活動選擇：

必須從簡單的人我接觸開始，但是活動設計必需存在推動接觸的壓力。為了產生這點推進的力量，有時候會帶著一些小小的比賽或者獎勵

範例

比方說：

**人際賓果**這類的活動和遊戲。彼此之間要**詢問姓名稱呼和興趣**，記錄在預設的5\*5方格內。然後，由老師以唱名的方式來展開賓果連線的遊戲。問名字及興趣的自我介紹是簡單的人我接觸，獎勵先連線的學員則是一種推動的力量。

這類活動就是俗稱的暖身，也通常用在高肢體挑戰的活動課程之前，或者學員在課程進行之前，學員的精神狀況不佳或者學員的屬性是屬於經常性從事固定工作（如：線上作業人員、護理人員）或常在電腦面前工作的學員。

身體暖身的活動分為：  
筋骨延展類  
循環系統類  
心靈沉澱類

時機  
對象

身體舒展的  
肢體活動

處理  
模式

小蘋果、按摩  
音樂冥想

範例

零合、進化論

範例

## 引發學習 興致的活動

處理  
模式

其實很多有趣的團隊遊戲，在很多時候是很適合使用的。人們總是喜歡在愉悅中進行任何活動，但是面對主觀意識太強的學員，還是要注意他們會認為這是孩子的遊戲，因而感到幼稚。

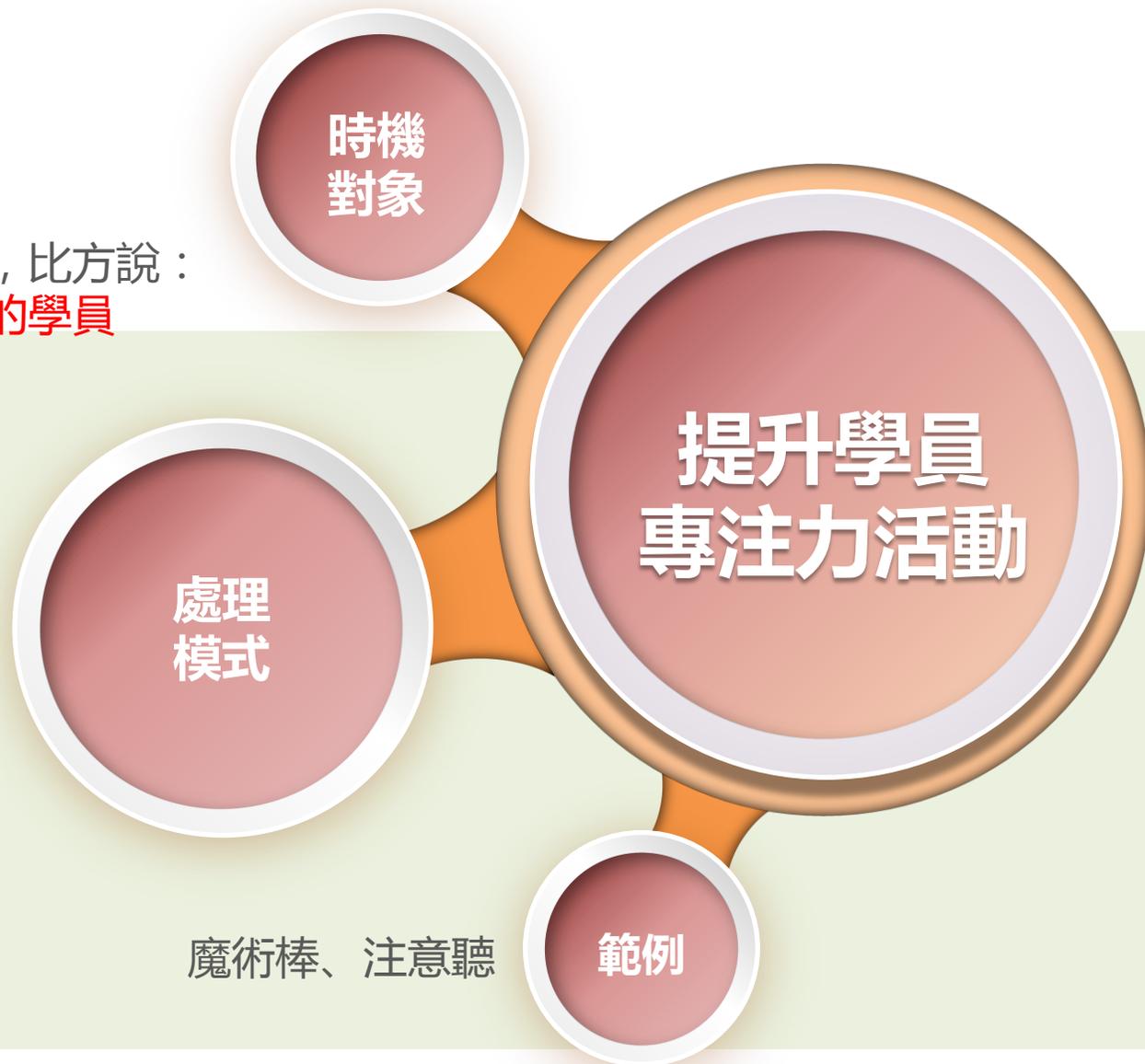
- 其一、包含學習主題的有趣活動
- 其二、純粹人和人互動的活動
- 其三、單純有趣的團康活動

時機  
對象

這是大部分課程開場的的模式  
經常性辦理教育訓練的組織  
利用假期來做訓練的團體  
搞不清楚當天活動目的的學員

課程開始前學員已經參與了一些活動：  
會議、課程、旅遊、、、  
也可能只是單純的剛下遊覽車或者用完餐後  
讓學員把渙散的焦點重新對焦回到課程主題來  
另外還有一種物件也需要先抓住他們的專注力，比方說：  
業務、保險理財人員、調皮好動的孩子、**活潑的學員**

提升專注力的活動很多，也廣為華人教育訓練界常用，舉凡那些需要學員用心去觀察或者用心去聆聽的活動，都屬於這類型活動。這類活動旨在提升學員的專注力，很多時候引導的老師，為了有趣而操作過度，讓學員有被愚弄的感覺就不太好了。



有些時候，我們所主導的課程是在一系列課程當中的一天或者一段  
每周上課、每個月上課一次  
此時的重點應該是如何承先啟後  
讓學員回憶起重新連接上之前學習的部分

通常最簡單的方式就是recheck in  
讓學員們談談之前的課程裡面他學到什麼，  
經過一段時間是否有新想法，有應用看看嗎？  
今天有沒有什麼想法？  
或者期待在今天的課程裡面學習到些什麼？

時機  
對象

處理  
模式

連結過往  
學習的活動

範例

KJ法、腦力激蕩法

# 關於課程結束時的活動安排

儀式、 、 、 、

總結

協助學員統整歸納課程中的學習

計畫

設定執行計畫

## 課程結束模式的設計型態

凝聚

激勵

激勵學員使學員採取行動

凝聚團隊的情感與共識

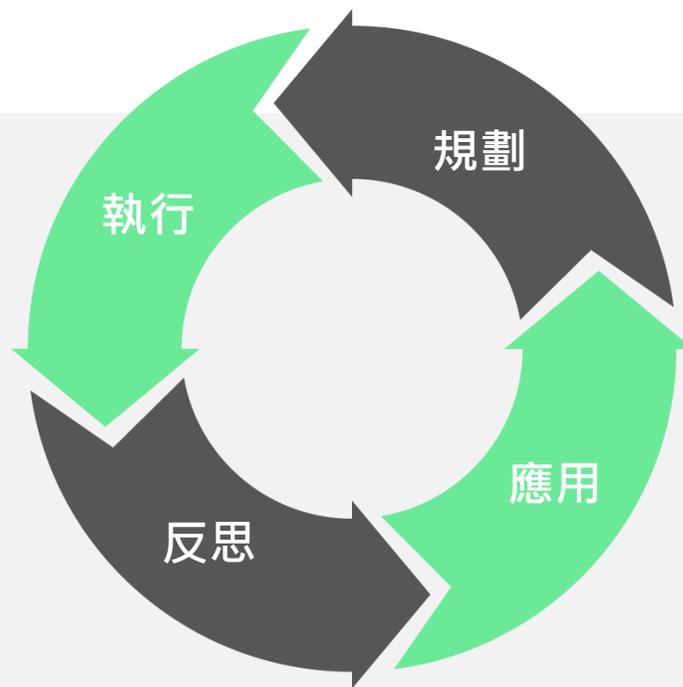
## 第 2 章

# 體驗教育中常用的理論

作者 郭托有

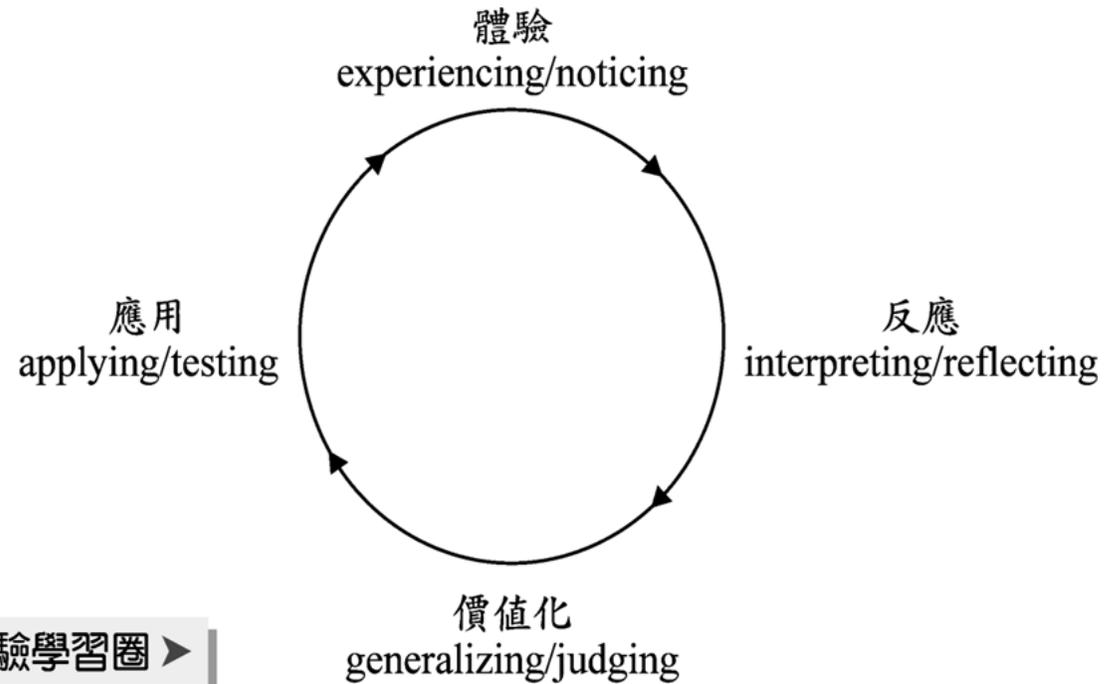
第一節

# 經驗學習圈 ( ELC )

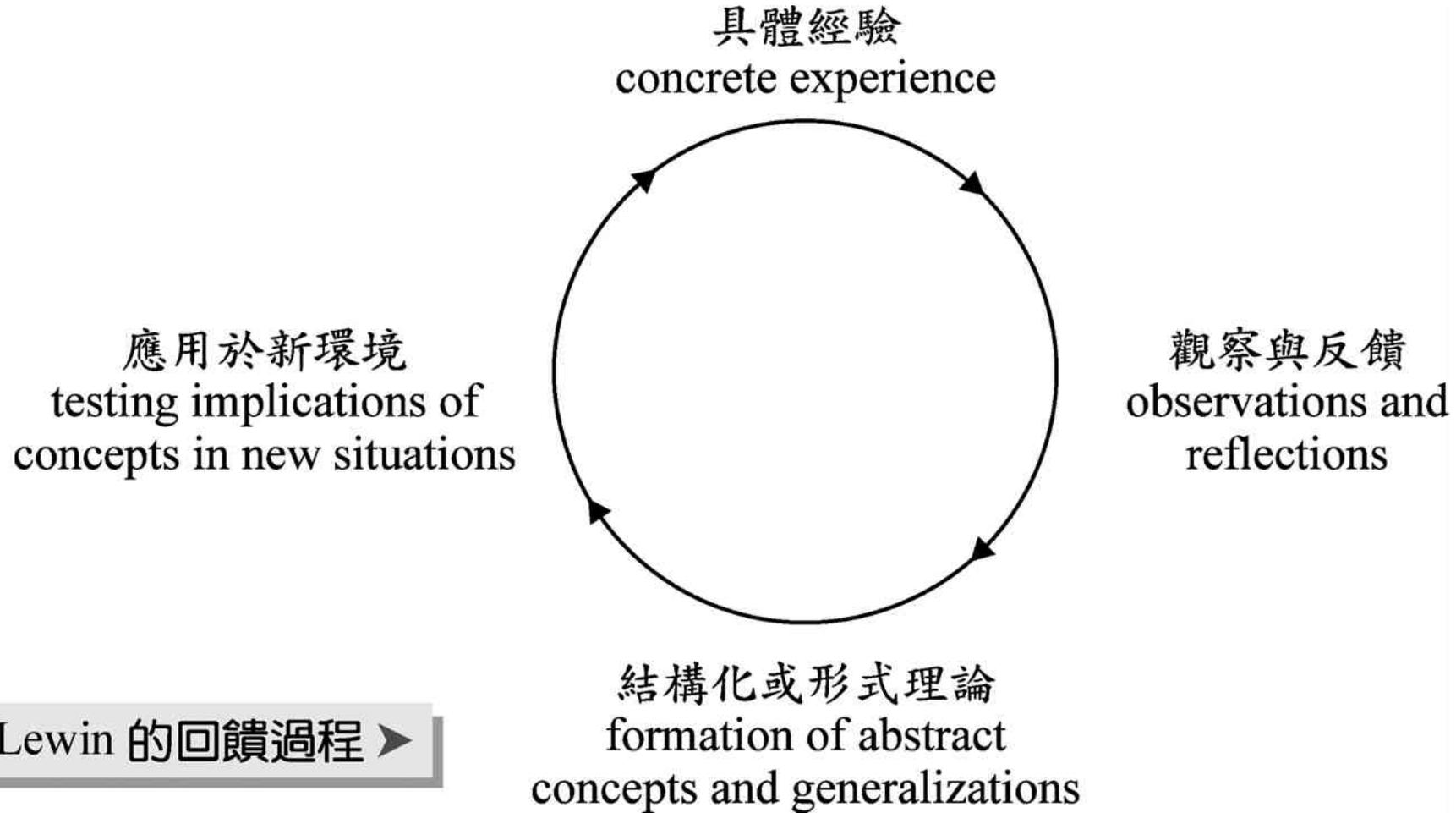


經驗學習圈的學習模式

- » 提出經驗學習圈的學者有很多，包含Lewin、Dewey、Honey等人。
- » 在臺灣常用的經驗學習圈多半是以Kolb的模式為主。

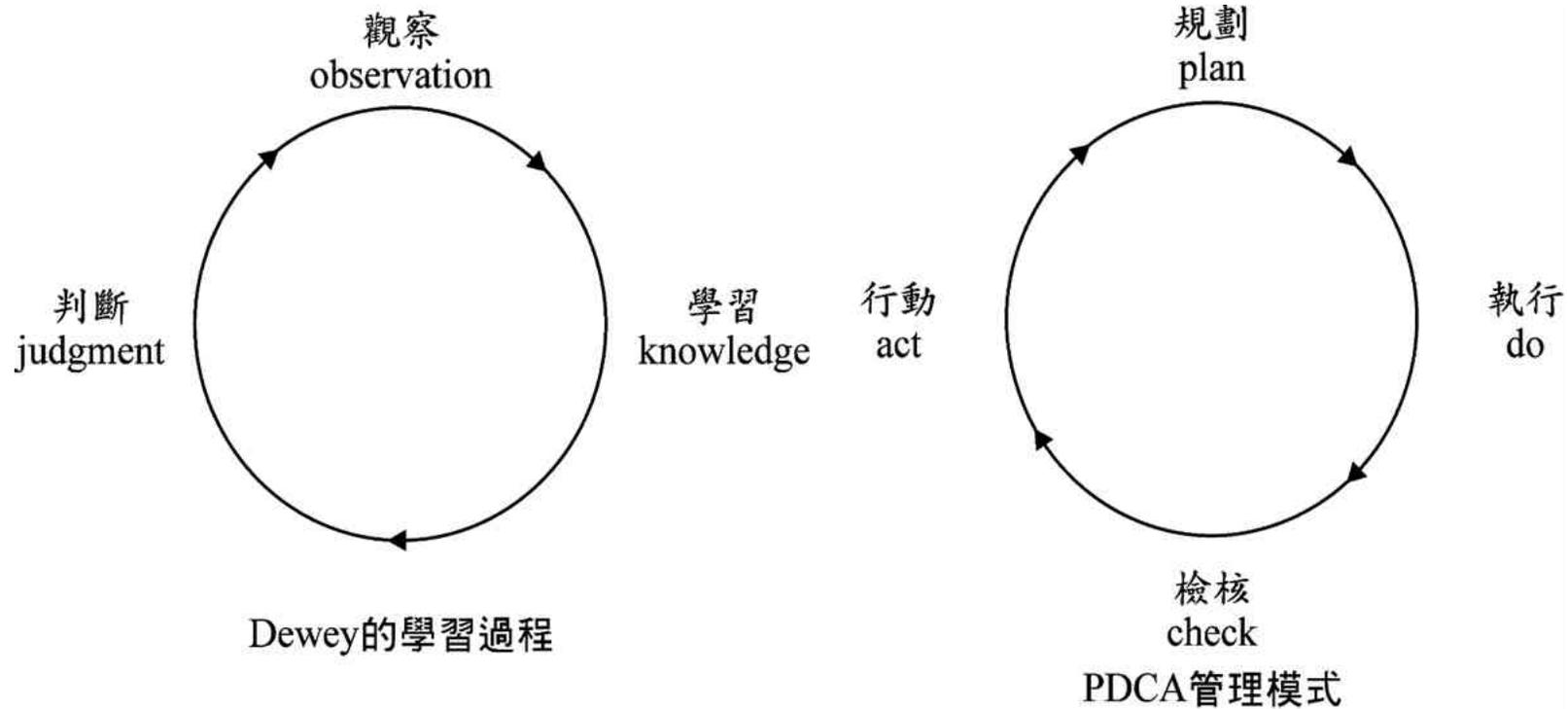


# Lewin的回饋過程

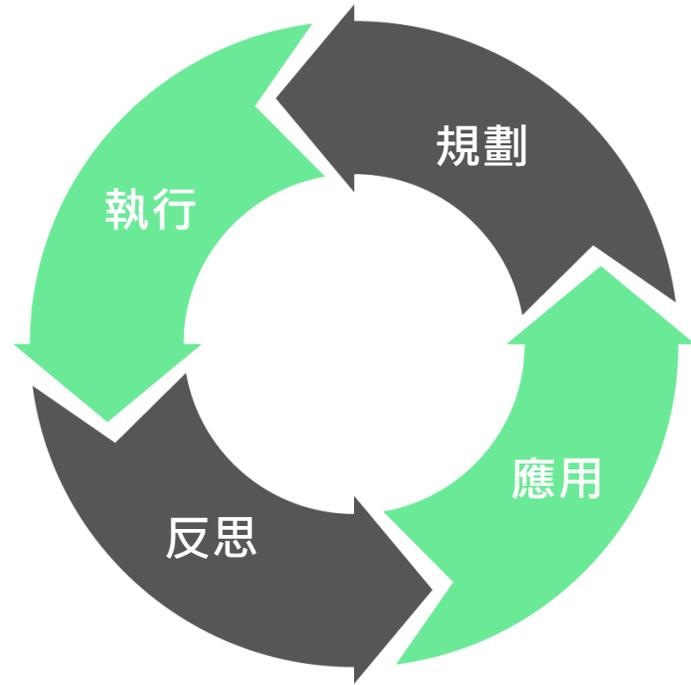


Lewin 的回饋過程 ▶

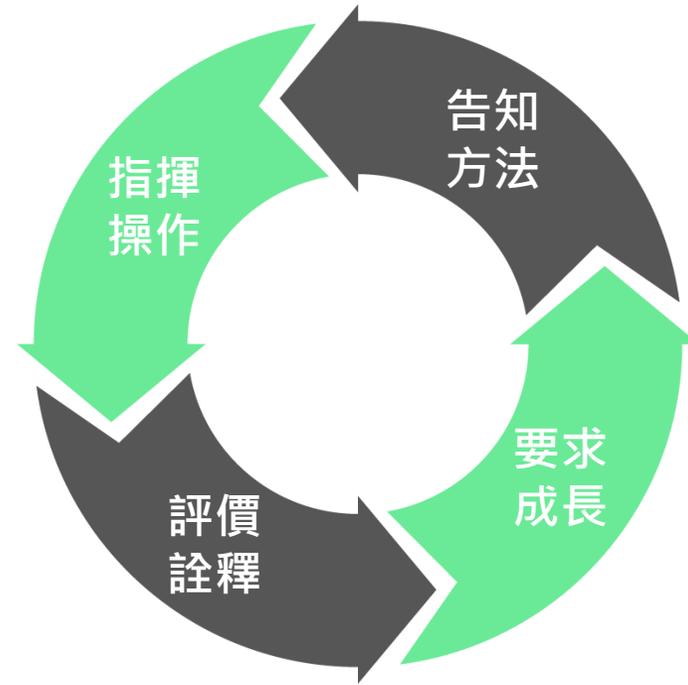
# Dewey的學習過程、PDCA管理模式



# 為什麼要瞭解經驗學習圈



經驗學習圈的學習模式



以傳授為主的模式

## 引導者如何協助學員在經驗學習圈中學習

» **規劃**：學員在進行討論、規劃如何進行任務時，引導

者可以觀察、記錄下列狀況：

- 每個學員講了哪些話、哪些人話很少、哪些人話很多。
- 他們的表情、動作及眼神。
- 言談討論中，學員彼此互動的態度和行為。
- 每個人在討論時扮演什麼角色。
- 每個人用什麼態度參與討論。

» **執行**：當學員在執行活動時，引導者可以注意和可以做的事情：

- 避免學員的動作或行為對安全的威脅超過你或學員可以承擔的程度。
- 是否違反遊戲規則，並根據課程目的決定要嚴格要求或者要放寬規則。
- 觀察記錄學員執行的過程，跟他們討論的內容有沒有出入或者一致。
- 觀察每個學員執行時的參與態度及動作表情。

» **反思**：協助學員內在的反思是很重要的，而非引導者為學員的行為做出評價或為他們作詮釋，除非你在做的是傳授性的課程。

- 引導學員去思考或者詢問學員在剛剛的過程中發生哪些情形。
- 讓學員去思考在剛剛的過程當中他們為什麼會有那樣的反應。
- 然後才客觀的將剛剛過程當中你的觀察提出來，讓他們討論。

- 重點之一是引導學員將上述的情形與學習主題連結思考。
- 引導學員思考生活中是否有類似的狀況，以及如何將學習帶到生活。
- 厘清、歸納、整理學員所談到的內容，讓所有學員瞭解。

## » 應用：如何安排應用的階段協助學員學習：

- 請學員提出如何應用在生活、工作上的作法。
- 再做一次剛剛的活動，讓學員直接應用。
- 在後續的活動裡面安排有相同學習元素的活動，來看學員是否會應用。
- 讓學員寫行動計畫，並過一段時間後再來回顧他們這段時間的表現是否符合他們的行動計畫，以及該如何調整與進行。

» 通常可以把學員的行動計畫收起來，一段時間（半年或一年）後寄給他們，成人課程或企業訓練則可以在一段時間後再辦一次聚會來回顧學習。

# 經驗學習圈與課程目的的結合



美國PA組織所用的經驗學習圈模式

» 這個模式與經驗學習圈最大的差異，在於更強調課程目標的重要性以及課程結束後的實際應用。

## 第二節 全方位價值契約（FVC）

- 理論根據

- » 團隊發展的階段。

- 意義

- » 在開始的時候就帶領團隊成員先去思考：他們希望用什麼方式在一起工作、希望彼此如何對待、個人有什麼特別的需求要別人關注，來加速團隊的形成。

- » 隨著彼此互動的成熟及團隊的發展，會有新的互動方式產生，所以全方位價值契約也需要持續調整而非一成不變。
- » 全方位價值契約裡的互動原則，是配合團隊發展的階段慢慢地討論及提出，並非在開始的時候就要全部討論出來。

» 簡單來說，全方位價值契約應該是用來提醒所有的團隊成員：  
完全的尊重自己、他人和團隊的決定以及決定的過程。

## 建立全方位價值契約時應有的觀念

1. 必須認同且遵守團隊成員身體及心理的健康安全是最重要的。
2. 共同約定齊力達成個人及團隊目標，過程中以團隊為核心。
3. 每一項約定都必須是真實且誠懇的。
4. 摒棄負面想法及感覺，積極地參與學習及成長。

## 關於全方位價值契約的幾個重點

1. 關於個人的部分是大家必須尊重的，團隊的部分必須是大家可以接受的。
2. 全方位價值契約是學員和引導者共同的契約。
3. 在課程開始時，建立全方位價值契約。
4. 全方位價值契約是一個持續的提醒者。
5. 在課程進行中，保持全方位價值契約活性化。

# 全方位價值契約的應用

## 舉例一：學員之間發生衝突

- 衝突發生時引導員可以提出下列的思考問題：在開始的時候，每個人提到今天參與活動的動機和目的，現在我們的狀況符合你們自己提出來的期待嗎？如果不符合要如何處理？

## 舉例二：學員害怕並且拒絕挑戰

- » 這時候就要檢視這個學員在面對全方位價值契約時，提到的參與態度。
- » 如果討論全方位價值契約時，學員提到不希望被強迫面對挑戰，那就應該尊重他的參與方式；但是如果學員當初希望的是積極面對挑戰及突破自己，那麼這時候就可以把全方位價值契約提出來跟學員討論，進而協助學員接受挑戰或修改挑戰的程度。

### 舉例三：部分學員分心或者以嬉鬧的方式進行活動

- » 引導員可以提出下列的思考問題：我們要不要討論一下，現在的進行方式是不是我們大家都希望的，然後把它寫在我們一開始的共識海報上，或者修正海報上面有的。

## 提醒：

引導員提出的語氣和態度是很重要的，必須是真心的和他們討論，而不是看著他們出醜的心態，更重要的是尊重他們新的決定，他們新的決定有時候會和原來的契約不同，那是好的，畢竟團隊不斷的在發展，互動方式自然也會有所不同。

- » 全方位價值契約的內容是否為學員彼此之間真實的承諾而制定出來是很重要的，否則事後要拿來處理這些衝突或學習參與的問題時會難圓其說。
- » 如果學員面對全方位價值契約出現勉為答應或者完全冷漠，更甚者出現不以為然的狀況時，表示所定的全方位價值契約需要調整和修正。

## 全方位價值契約與一般組織規範的差異

- » 企業訓練裡的魔鬼訓練，或者一些心靈成長課程裡面，在課程開始的時候也有上課的約定，如果學員無法承諾遵守這些約定就請學員不要參與課程。
- » 全方位價值契約是透過團隊的討論、並且團隊成員每位都認同之後而產生。

# 如何建立全方位價值契約

## -時間的長短

- » 課程時間長達一天以上時，會花比較多的時間（30～90分鐘）來建立全方位價值契約，並且每天或每半天的時間，引導學員去做確認及調整。
- » 如果只有半天或者3個小時左右，也許就會用簡單的對話方式10～20分鐘的時間來完成它。

# 學員的組成

## -真實團隊

- » 從既有的團隊文化和規範開始討論，協助學員瞭解及厘清平時他們是如何互動的，今天課程裡面的互動方式是否想要調整，或者依循他們既有的模式。

## -不知如何表達的團體

- » 面對一個想法比較少的團隊，或者缺乏與課程有關的經驗和常識的團隊時，由引導者提出一些想法讓他們可以進行討論及改寫，或增加新的元素，但是不要強迫團隊去接受。

## 環境的條件

- » 一般室內環境有黑板可以使用的時候，可以利用黑板來記錄團隊所討論的內容，活動過程可以持續在黑板上調整。
- » 在室外，可以請學員找一件自然的物體來代表他的想法。



» 一般建立全方位價值契約常見的方式有透過討論、活動、海報等方式。

## -討論

我們可以透過下面幾個討論來建立契約：

1. 每個成員參與這個團隊或參加這個課程的目的是什麼？
2. 成員們對於這個團隊或這個課程有什麼樣的期待？
3. 現在的心情是什麼？
4. 身體的狀況如何？有沒有什麼需要他人特別注意的？

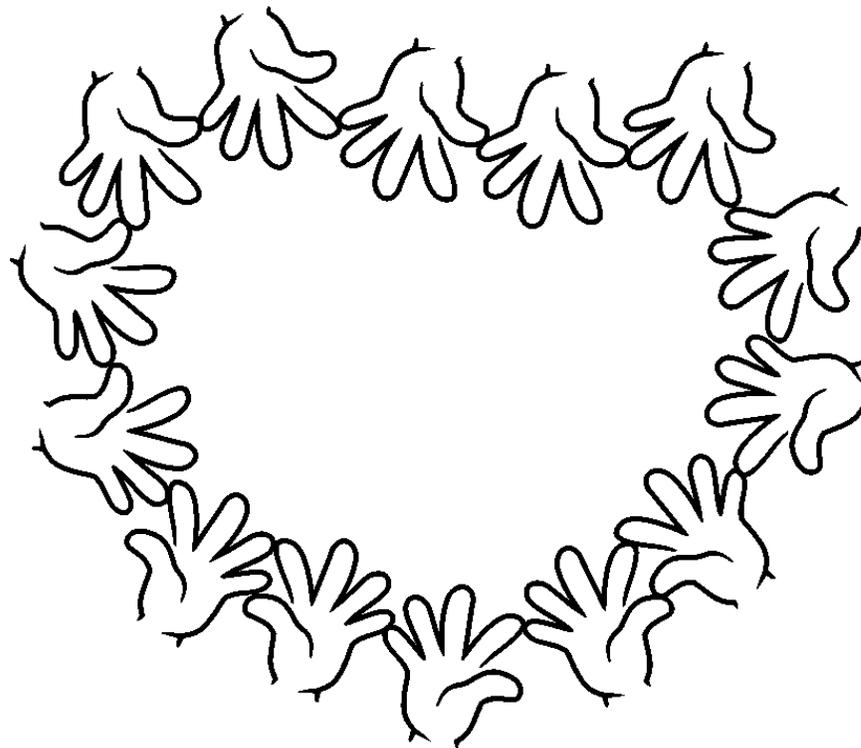
5. 習慣用什麼樣的方式和別人互動？或在團隊裡習慣扮演什麼樣的角色？
6. 希望別人如何對待你？以及不希望別人如何對待你？
7. 你想要或喜愛如何被對待？
8. 「尊重別人」的定義是什麼意思？什麼是尊重你最好的方式？
9. 什麼能幫助你和團隊成員一起合作？
10. 身體和情緒的安全是什麼意思？

11. 在團隊存在對你是什麼意思？
12. 試著和團隊成員工作的時候，什麼是最大的挑戰？
13. 這個團隊的互動規則是什麼？
14. 你在這個團隊或過去你在團體中最害怕的是什麼？
15. 希望用什麼氣氛進行活動？什麼叫做愉快？什麼叫做壓力？

-活動

-海報

» 方式一：心手相連



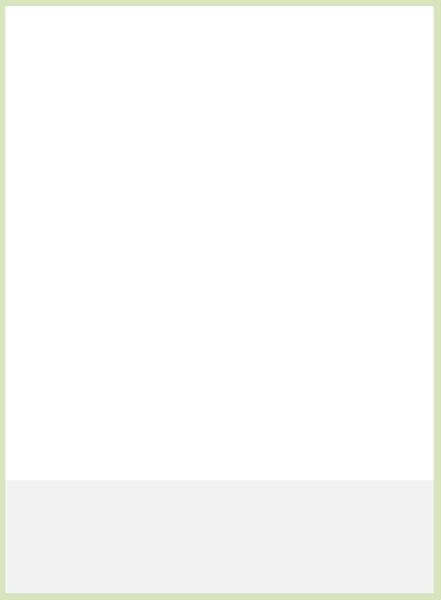
» 方式二：團隊共創法



## 引導學員建立全方位價值契約時的注意事項

- ❖ 引導者必須確認每位成員都知道並且瞭解契約裡的每一個部分，也同意這樣的內容。
- ❖ 在你的引導和他們的自主討論間取得平衡。
- ❖ 在一開始，提出一些問題幫助他們，具體化和澄清他們的契約，但是盡可能使用他們的話和讓他們自主的討論。

- ❖ 鼓勵團隊討論每一句聲明對他們的意義是什麼。
- ❖ 你也是團隊的一部分，必須讓學員清楚知道你也具有某一部分的同意權，但是除非內容超出你的承擔能力，否則不輕易表達否決。
- ❖ 注意到是否有貶低自我和貶低他人價值的行為出現。
- ❖ 讓所有的參與者都有同等的機會。



## 第三節 選擇性挑戰 ( CBC )

- » Challenge by choice
- » 選擇性挑戰強調的是一種企圖心而不是挑戰的難度。

## 選擇性挑戰的誤解

- » 讓學員直接選擇當團隊的觀察者。
- » 溫柔的強迫。

- » 野蠻的強迫也好、溫柔的強迫也好，其實都是不尊重學員的作法。
- » 雖然沒有強迫的字眼和語氣，也只是言語上的客氣，本質上還是在強迫學員面對挑戰。

## 何謂選擇性挑戰

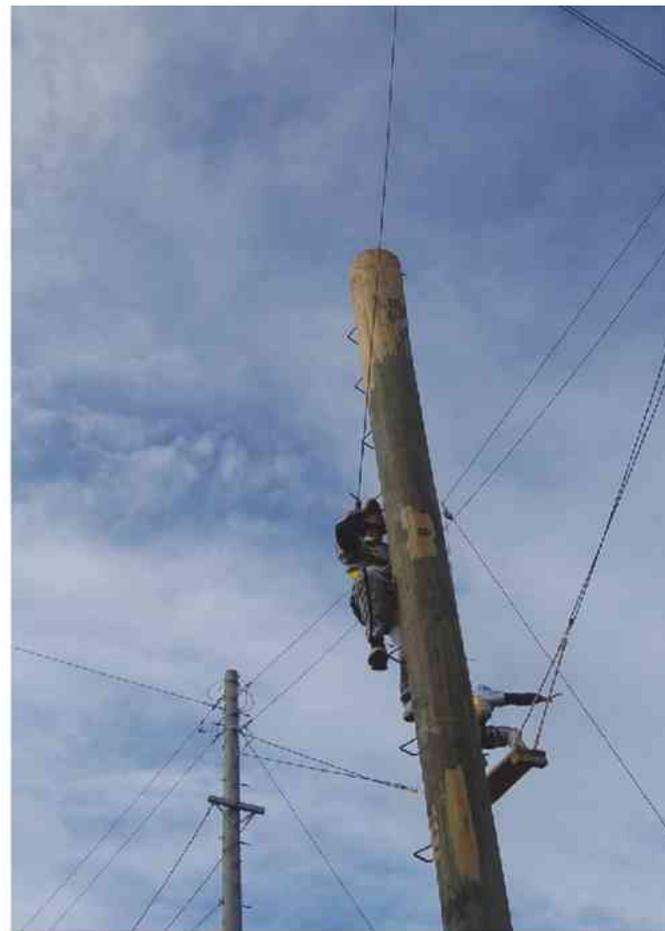
- » 指每個學員可以根據自己的能力去挑戰一個適合自己的目標。
- » 目標的設定必須適合自己的能力。



▲ 學員可以根據自己的狀況決定往後倒的高度

» 選擇性挑戰卻是一定要讓學員瞭解並且正確的應用，讓學員知道每個人的狀況不一樣，挑戰的目標自然不同，只要比以前的自己進步就是一種成長，儘管是小小的一步都是一種成長和突破。

# 學員可以根據自己的能力決定挑戰的高度



▲ 學員可以根據自己的能力決定挑戰的高度

# 選擇性挑戰與造成災難、冒險與探索的區別

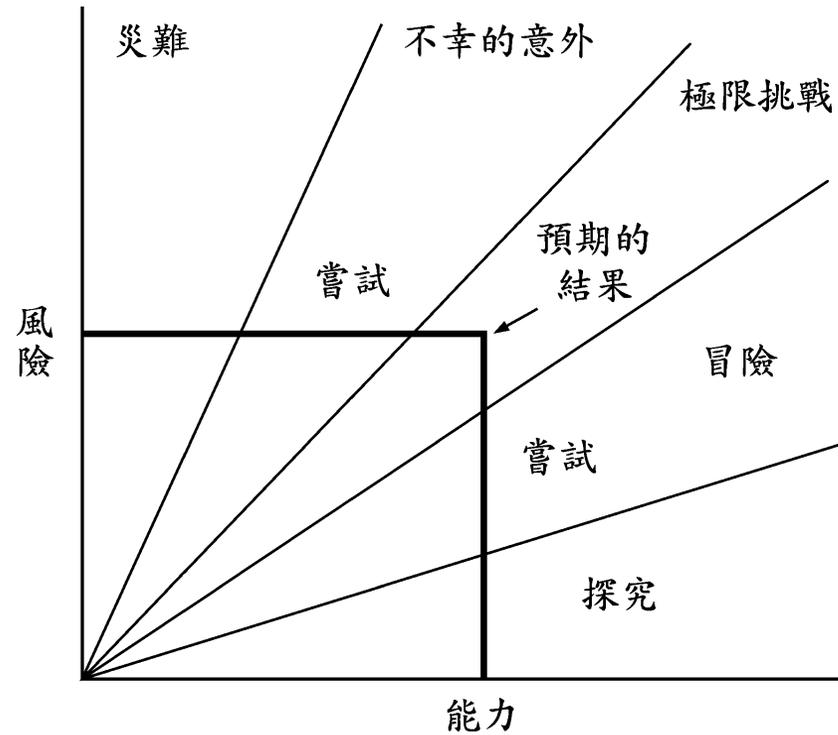


圖 2-1 風險和能力的關係圖

» 生命是一種冒險的過程，所以適當的風險以及可以對應的能力，讓活動的狀況落在圖表的中間區域，就是體驗教育的適當位置。

## 學員面對挑戰時能力的衡量與判斷

- » 生理狀況：學員的肢體運動能力是否做的到。
- » 心理感受：內在感覺的部分非邏輯的層次，包含過去的經驗所造成的感覺。
- » 邏輯認知：這裡談的是大腦邏輯上的認知。

## 學員出現下列狀況，引導者就要小心處理了：

- 學員言語表現出他可以，他也想要積極去嘗試，但是他全身發汗，雙腳發抖。
- 最常見的：學員說他不怕，但是他一直發抖。
- 身體看起來都正常，學員說他知道很安全所以他不害怕，但是他  
不願意嘗試。
- 學員表示他不害怕和夥伴溝通，可是活動當中卻很少講話甚至也  
不傾聽。

- A活動時學員表示他有心臟病不適合做這樣的活動，B活動時他卻想參加
- 學員可以完全理解活動是非常安全的，但是他還是害怕受傷
- 原本十米高的挑戰已經調整到兩、三米，甚至一米而已，學員還是排斥參與

» **學員有以下狀況的時候要限制學員操作：**

- 有心血管疾病、呼吸系統、癲癇問題。
- 三天內發過高燒。
- 肌肉受傷、骨折、大面積皮膚挫傷或燒燙傷。
- 懷孕、半年內動過外科手術。
- 每周至少要服一次藥去控制病情的狀況。

» 當學員在為挑戰作目標設定及方法的選擇時，遇到身體的問題是百分之百必須依據學員自己所講的身體狀況去處理，引導者沒有判斷的權利和能力。

» 引導者沒有權力把學員帶到危險的情境去，危不危險也不是引導者可以判斷的，所以往安全去引導是可以的，但是往高風險去引導，引導者則需要有很大的風險承擔能力，能承擔一切的後果。

» 遇到學員以身體為藉口，拒絕面對挑戰以及面對自我的恐懼，當下還是必須尊重學員的決定，因為你很難判斷他身體是否真的有狀況。

## 從「自我超越」來看選擇性挑戰

» 彼得聖吉對「自我超越」定義：

1. 不斷的厘清自己的期待和現況。
2. 發現在自己生命深處裡的非理性信念及衝突性的結構。
3. 誠實的面對這一切真相。
4. 展開心靈的轉變，進而改變行為。

## » 引導學員面對選擇性挑戰的幾個注意事項：

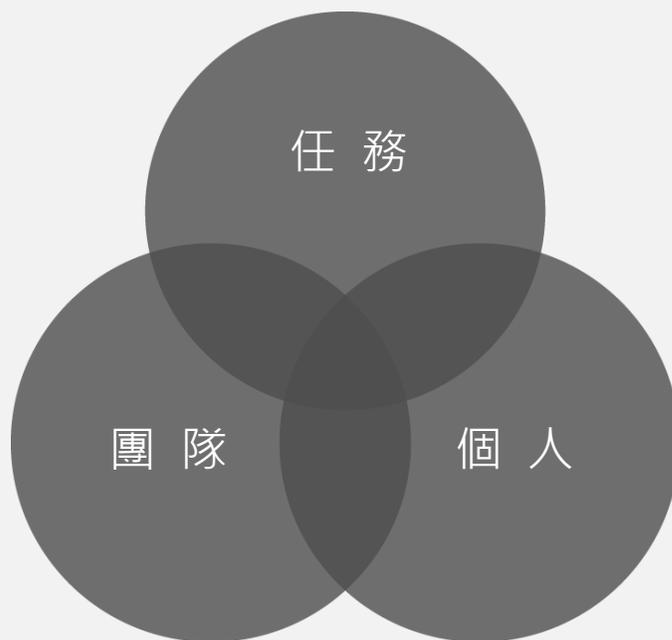
- 學員是否正確認知選擇性挑戰的意涵。
- 每個人狀況不一樣，目標就應該不同。
- 學員要選擇的是挑戰的程度，而不是選擇要不要參與，要不要參與以及如何參與那是全方位價值契約要談的問題，不是選擇性挑戰。

- 挑戰變得太難是因為學員沒正確認知「選擇性挑戰」的關係，挑戰太簡單或沒挑戰應該引導學員去討論「全方位價值契約」裡參與的問題。
- 絕對尊重學員對挑戰程度的選擇，尤其是涉及到身體狀況的部分。

- 除非你對學員非常瞭解，你也可以承擔起責任，否則不應該主動為學員設定挑戰的目標。
- 面對高挑戰活動之前，對學員身體狀況的掌握是很重要的。
- 挑戰的過程當中，要隨時注意學員的身體反應、臉部表情及呼吸、排汗狀況。

## 第四節 團隊構成的模型

» John Adair認為團隊的構成是由團隊建構、個人發展、任務達成三個環節彼此交錯而成。



團隊構成的模型

團隊建構



互動氣氛

個人發展



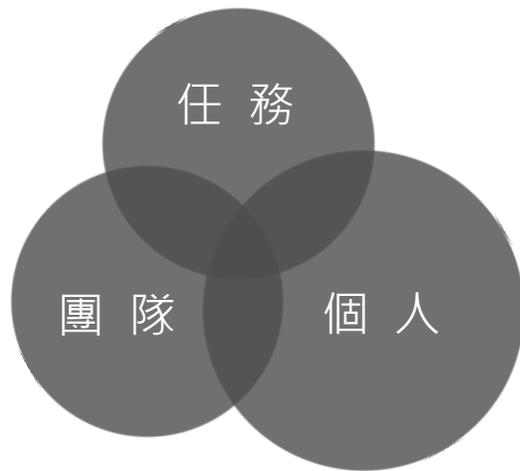
需求滿足

任務達成

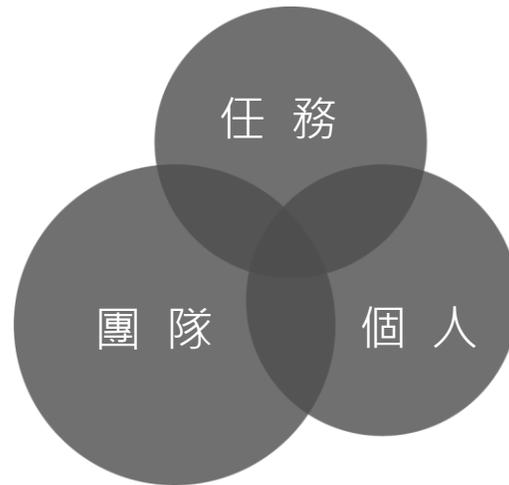


達成與否

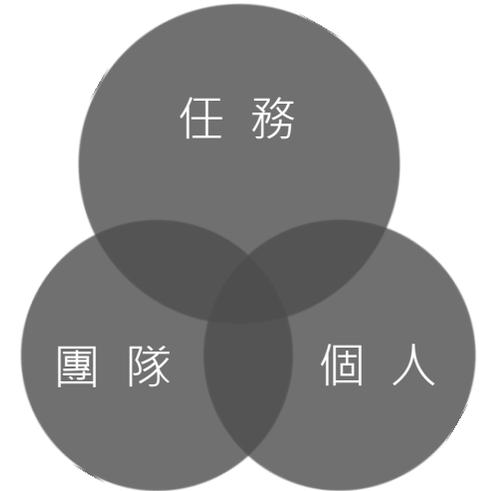
- » 這三個環節只要一個環節無法達成，團隊就可能面臨解散和重組。
- » 每個彼此間還存在關聯性。
- » 每個團隊都有這三個交錯的團隊元素，但是並不是所有團隊的三個圈圈都是一樣大的。



公務機關



慈善機構



美商公司

» 不管如何，這三個元素一定存在於任何團隊，只是大小差別而已。

## 團隊動不了的原因

- » 任務達成 - 團隊的任務不被接受，或者難度太高無法完成
- » 個人發展 - 個人的需求沒有被關照到，也得不到期待的尊重
- » 團隊建構 - 團隊成員間互動的方式或態度有問題

**舉例一：團隊在低空設施隔島躍進的專案裡面，每個人都很積極參與，團隊互動氣氛也很好，但是找不到解決的方法**

- » 引導重點：應該就是在任務達成這裡出了問題，如何分析問題與解決問題就是引導時候的重點，而不是花太多時間在討論團隊的關係或個人的狀況。（這裡只是單純就字面上來判斷，用簡單的舉例來說明）

**舉例二：團隊提出很多解決問題的方法，有幾個真的很不錯，但是團隊成員彼此對他人所提出的想法都不以為然，使得活動進行上產生困難**

- » 引導重點：就字面上來說，團隊的互動關係會是很好的反思重點，如果此時引導者還去思考面對問題時該如何厘清目標、掌握資源、分析現狀、找出解決問題的方法，就失去一個團隊學習如何有效互動的機會。

# 團隊構成模型裡三個元素的內涵

## 團隊建構

- 人際關係的建立
- 目標的認同與共有
- 共同分享工作價值
- 團隊的溝通模式
- 領導模式的產生
- 團隊裡角色的扮演
- 團隊的工作氣氛

## 個人發展

- 個人需求的滿足
- 目標設定與達成
- 獲得尊重與關心
- 個人潛能的開發
- 正向態度的養成
- 發展領導的才能
- 承擔風險的能力
- 社會責任的承擔

## 任務達成

- 問題及狀況的釐清
- 目標的確認與設定
- 資源的掌握與整合
- 策略的思考與評估
- 創意的發想與應用
- 方案的執行與控管
- 檢討改進及標準化

# 如何透過團隊構成模型裡的三個元素來引導反思

## -團隊建構

- » 你們希望什麼樣的團隊氣氛？
- » 你希望以何種團隊運作的方式來工作？
- » 何謂團隊？團隊的基本條件是什麼？
- » 人和人之間要相處的好，需要怎麼做？

- » 何謂溝通？如何做到真心的傾聽？
- » 活動當中有衝突發生嗎？為什麼會發生？如何被處理？
- » 什麼狀況下你會堅持自己的想法？什麼狀況你會退讓你的想法？
- » 你的立場是什麼？你有讓夥伴瞭解嗎？
- » 你有去瞭解夥伴們的立場嗎？和你一樣嗎？不一樣的時候你如何對待？
- » 活動前後團隊是否有所不同？改變的原因是什麼？

- » 你們覺得每個人在團隊裡各自扮演什麼角色？
- » 在團隊當中，你通常習慣扮演成員？還是領導者？
- » 一個領導者，在團隊裡面要扮演什麼角色？
- » 身為團隊成員應該有什麼樣的觀念？
- » 信任、溝通、互助、鼓勵.....對夥伴之間的意義是什麼？怎麼樣才可以做到？
- » 人和人之間的信任是如何被建立的？
- » 你的現實生活裡有團隊的感覺嗎？你要如何經營你的團隊？

## -個人發展

- » 你希望用什麼方式參與團隊？
- » 希望今天的課程裡面可以得到什麼？
- » 今天到這裡來，目前的心情怎麼樣？情緒如何？
- » 什麼狀況下，你會容易有情緒或者想放棄？
- » 什麼樣的事情會讓你覺得有成就感？並且積極參與？
- » 你覺得活動中最有趣或最有價值的是什麼？為什麼？

- » 你覺得自己有投入團隊嗎？你如何參與團隊運作？
- » 個人的願景（或生涯、工作目標）是什麼？
- » 目前離你的目標多遠？現在在做些什麼？可以創造的意義？
- » 朝你自己目標前進時，要努力的地方在哪裡？第一步會是什麼？
- » 遇到問題和困難的時候，你會有什麼反應？然後該如何面對？

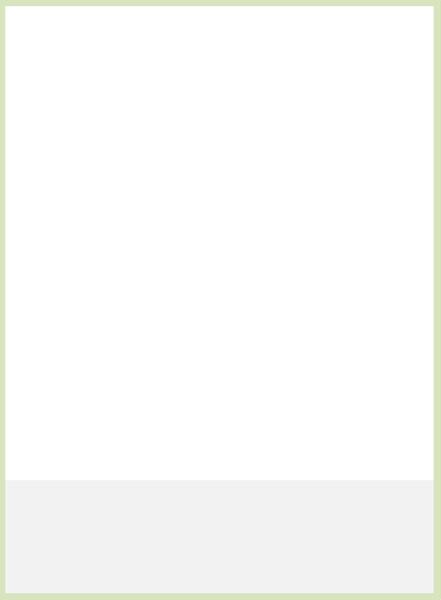
- » 朋友和家庭對個人的意義和重要性？以及應該如何去經營？
- » 生活當中遇到困擾，有人可以和你討論以及支持你的決定嗎？
- » 想找一個可以和你討論事情以及支持你決定的夥伴嗎？
- » 你喜歡你自己嗎？請舉出自己五個優點？三個缺點？
- » 你有想過要改變自己嗎？為什麼？
- » 如果可以讓你立即改變你自己的某些狀況？你最想改變的是？

## -任務達成

- » 剛剛活動任務問題說明完之後？大家第一件事情是做什麼？
- » 一般面對任何問題？第一件事情應該做什麼？
- » 面對問題（挑戰、工作、困難、挫折.....）的處理流程應該是？
- » 問題是什麼？限制條件有哪些？你們有哪些資源？
- » 思考問題的時候要考慮哪些東西？
- » 如何產生更多的創意？每個創意都有用嗎？

- » 團隊在討論的時候，要注意什麼？討論事情需要方法嗎？
- » 當夥伴提出很多想法的時候，如何選擇一個方案來執行？
- » 執行任務（或解決方案）的時候要注意的是什麼？
- » 團隊如何分配工作？分配的依據是什麼？
- » 執行的內容和狀況與你們討論的方案一致嗎？為什麼？
- » 運作的品質狀況如何？重不重要？

- » 需要檢核或者控管的方式，來讓想法落實嗎？為什麼？如何做？
- » 如果這件事情只有一次機會或者有多次機會？運作上會有不同嗎？
- » 當問題重複出現或面對的是重複性的工作，你可以做哪些努力？
- » 每個人都要經歷相同過程時，經驗如何傳承？可以標準化嗎？

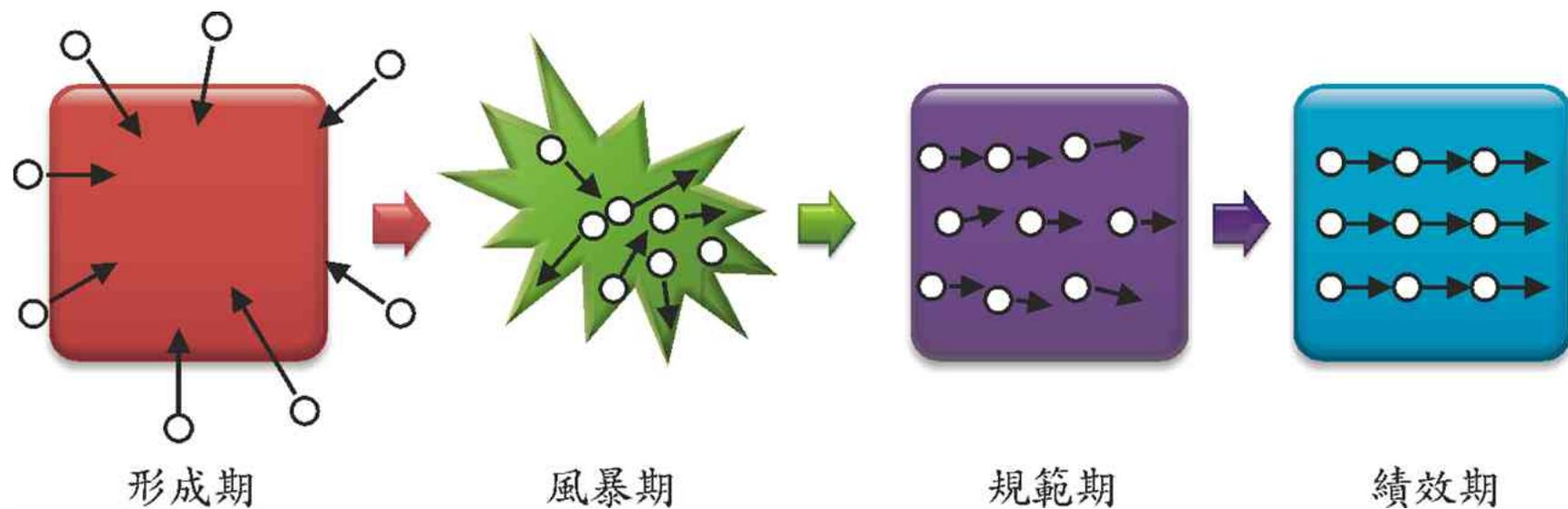


## 第五節

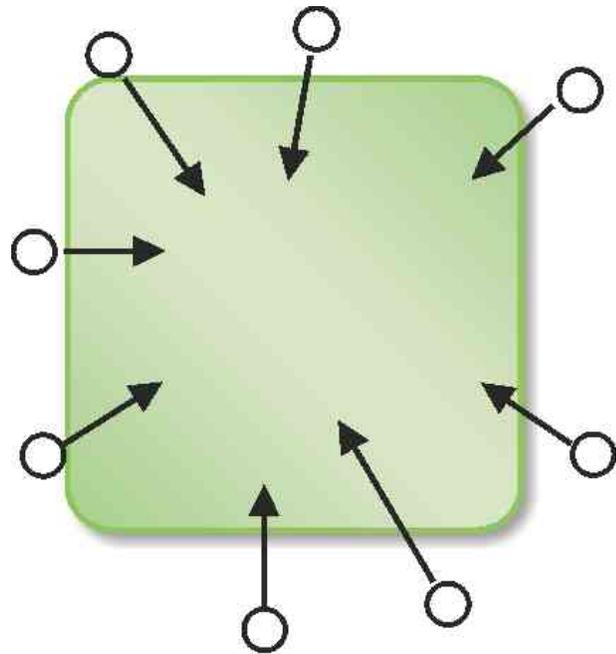
# 團隊發展的四個階段

1. 形成期。
2. 風暴期。
3. 規範期。
4. 績效期（或稱成熟期）。

# 從數學向量及物理學來解釋團隊發展的四個階段



# 四個階段裡的團隊狀況



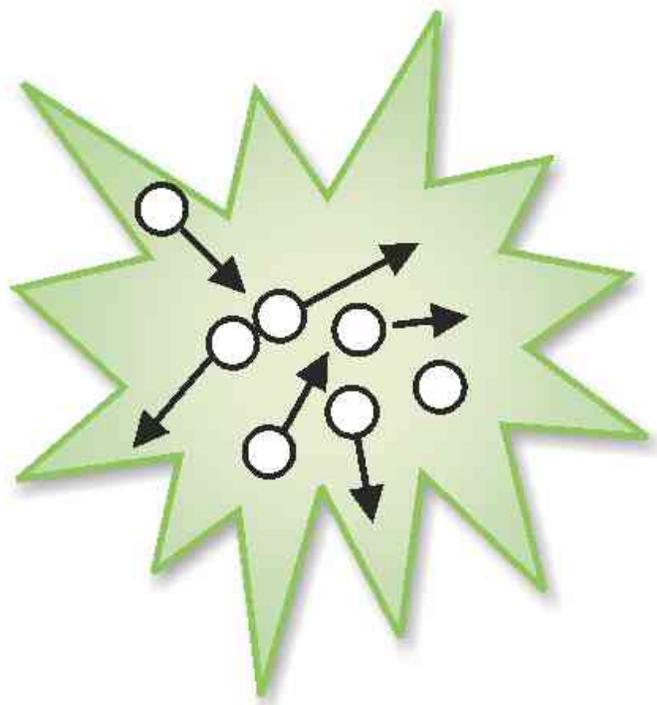
形成期

## 個體的狀況

1. 對於一切人事物陌生，處於探詢的狀態
2. 對於自己和團隊目標不明確
3. 尋找自己在團隊當中的定位

## 團隊互動的狀況

1. 彼此不熟悉，處於瞭解階段
2. 各自完成分內的工作，不透過團隊協助



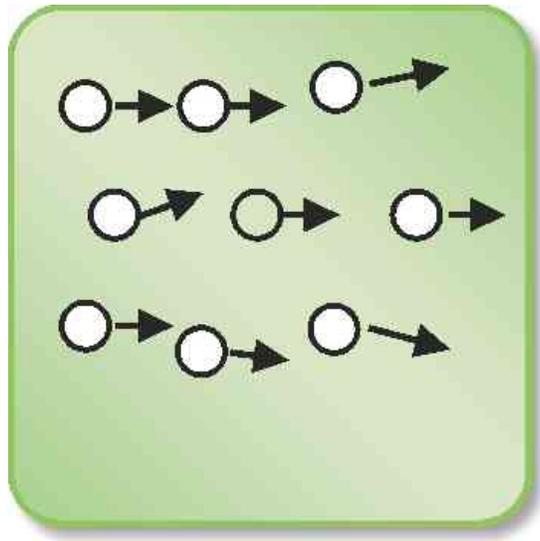
風暴期

## 個體的狀況

1. 尋找自己的目標
2. 有自己的想法，用自己的角度去處理事情
3. 開始發揮影響力，去影響別人或被影響

## 團隊互動的狀況

1. 開始形成小團體
2. 團隊具備基本的合作分工能力，可以處理簡單的任務



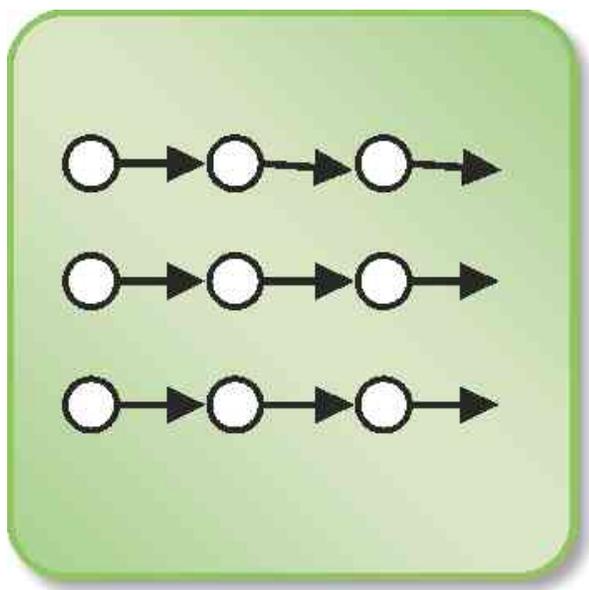
規範期

## 個體的狀況

1. 瞭解組織、團隊目標，以領導者或制度為中心
2. 接受別人的想法和意見，願意調整改變
3. 自動自發，會扮演好自己在團隊裡的角色

## 團隊互動的狀況

1. 彼此間懂得互助合作，完成各種任務
2. 團隊間開始形成默契，瞭解每個人的價值和定位



績效期

## 個體的狀況

1. 認同團隊目標、有自己的理想，  
並以目標為中心
2. 尋求進一步的成長和改變
3. 主動協助夥伴的需求，互相扶持

## 團隊互動的狀況

1. 具備良好的互動模式和工作技巧
2. 有良好的團隊氣氛，不分彼此互  
相支持、補位

## 團隊發展階段的發展流程

- » 形成期→風暴期→規範期→績效期。
- » 事實上，不管團隊處在何種階段，團隊遇到下面的狀況都可能回到前面任何一個階段：

- 成員增減：有成員離開或者新成員的加入
- 目標達成：團隊目標或個人目標已經達成
- 目標的增變：挑戰難度的降低或提高
- 擁有資源的耗盡：時間已經不夠，或者其他資源不夠接下來的時間裡面使用
- 環境的改變：團隊運作的環境與先前不同

## 四個階段裡引導者該扮演的角色

1. 形成期：推動者、教導者。
2. 風暴期：促進對話者、厘清誤會者。
3. 規範期：補位者、資源提供者。
4. 績效期：鼓勵稱讚者、激勵者、機會創造者。

## 引導者容易錯亂的角色扮演

- » 風暴期裡扮演稱讚者的角色合適嗎？
- » 在形成期要扮演教導者或補位者？

# 團隊發展階段在體驗教育中的應用

## -形成期

- » 活動的選擇：以能夠充分呈現每個個體表現的活動為主。
- » 透過活動的呈現及自我表達的方式，使學員可以瞭解彼此的價值觀和差異。

## -風暴期

- » 活動的選擇：可以選擇非語言的溝通活動來進行，或是言語較少但是需要全員共同參與達成的活動。在透過事後的分享去討論活動中好的一面。
- » 讓學員在活動中去發現彼此的價值，透過真實、內在的對話去談談彼此。

## -規範期

- » 活動的選擇：需要團隊討論決策、分工進行的活動項目。
- » 通常團隊溝通、問題解決、團隊信任.....等的主題都在這個階段討論比較多。
- » 討論團隊如何互動，以及面對任務處理過程中的各種主題。

## -績效期

- » 活動的選擇：以高挑戰、學員覺得不可能達成的活動為主。
- » 創造團隊高峰經驗，讓學員討論這經驗的價值以及如何被創造出來。
- » 協助學員記住這美好的經驗，作為未來面對其他挑戰的信心來源。

