

探索教育課程設計理論架構與登山活動歷程之結合

廖炳煌¹

摘要

探索教育（Adventure Education, AE）活動，是一套盛行於歐、美、日等國的體驗教育活動。此套課程主要用來培養青少年刻苦自勵精神、促進原創力、增進人際關係與團隊信任、培養自信心與自我成長。筆者自 1997 年將主題式冒險訓練機構（Project Adventure, PA）主題式冒險訓練課程引進台灣後，所使用的方法就是冒險教育系列中的室內遊戲及高空挑戰繩索系統，這麼多年來改變了許多人對學習的思維，也建構參加者迎接改變，面對挑戰的積極心態。另外這許多年來的國際交流經驗，知道歐美有一批專家學者及實務的教育工作者，對於戶外冒險教育系統，不遺餘力的著書力行、實踐理論、建構教學體系，研發專業裝備及各種活動技能，筆者並在眾多志同道合的伙伴共同努力下，於今年十月份爭取到戶外發展學校（Outward Bound School, OBS）的台灣正式授權。

筆者有幸在今年暑假期間參與了國立體育學院休閒產業經營研究所教授謝智謀所帶領為期兩週的戶外冒險領導先鋒營，從行前的規劃與準備，到兩週的登山健行過程中，筆者即親身經歷到團隊各個階段的發展變化，因此開始思考如何將筆者對於探索活動的課程設計架構與登山活動歷程可能所需要的團隊建立與領導技能作一結合。

筆者從帶領近千場探索教育的課程經驗可以發現參加者經歷自我察覺、發現團隊價值、完成任務目標、建構組織願景及個人使命，筆者整理相關理論（ex. 團隊結構理論、團隊發展理論、情境領導理論、高績效團隊模式理論）及多年的實務經驗，已發展出一套探索教育課程設計結構理論，可以針對不同的對象有不同的課程設計及目標，包括團隊技能發展、團隊建立、領導技能、組織領導力、高績效團隊等，本文整理出筆者對於探索教育課程設計理論架構，作為與登山活動歷程之結合的發展基礎，期望以本研究擔任拋磚引玉的效果，讓更多人可以繼續著重此項議題，而加強研究下去。

關鍵字：探索教育、經驗學習、冒險教育

¹ 團隊發展國際股份有限公司 執行長

壹、前言

探索教育² (Adventure Education, AE) 活動，是一套盛行於歐、美、日等國的體驗教育活動。此套課程主要用來培養青少年刻苦自勵精神、促進原創力、增進人際關係與團隊信任、培養自信心與自我成長。探索教育最先源起於歐洲，在一九六〇年代盛行於美國，期間，先後有三個機構投入這樣的領域進行研究、教學及發展，其一是戶外發展學校 (Outward Bound School, OBS)，其二是主題式冒險訓練機構 (Project Adventure, PA)，以及體驗教育協會 (Association of Experiential Education, AEE)，其中主題式冒險訓練計畫課程 (PA)，於 1971 年在美國麻薩諸塞州的漢彌爾頓 (Hamilton-Wenham) 高中校長 Jerry Pieh 推行後，已在全球各地形成一股流行風潮，在台灣也發展出一套新興的體驗教育活動。

蔡居澤 (2001) 認為探索教育活動是：「強調戶外體驗學習，並以體驗學習與情境塑造為特色的系列性團體活動，這些活動旨在透過團體歷程，發現個別差異，促進相互學習，並加深人我互信，促進團體發展。」就其活動內容而言可分三大群：第一群為高冒險性活動，如：登山、攀岩、泛舟、野外求生、獨自露營等活動，此類型活動多為美、日外展學校採用。第二群為中冒險性活動，如低空繩索與高空繩索課程 (Low rope courses and High rope courses)，此類型活動多為美國探索教育計畫活動與許多經驗學習課程所採用，目前國內也有相關場地架設低空與高空繩索。第三群為低冒險性活動，常依團體歷程分為認識、溝通、合作、解決問題、信任等活動，因為容易實施，較不受場地限制，是目前國內實施探索教育活動較常見的活動類型³。

筆者自 1997 年將 PA 主題式冒險訓練課程引進台灣後，引起教育界相關人士的重視，並有許多教育工作者開始學習、研究。筆者適逢盛會，並從 1997 年開始，多次與美國 PA 的工作夥伴共同針對台灣工商界、教育界做了幾次課程研發，並且保持每年至少二至三次到美國 PA、High 5 (High 5 Adventure Learning Center)、AEE、ACCT (Association for Challenge Course Technology)、T.E.A.M (Teachers of Experiential and Adventure Education) 等相關機構或研討會進行學習，並且帶領了近千場的訓練課程，對象包含了企業界、政府機構、非營利組織、教師團體、學生……等等，所使用的方法就是冒險教育系列中的室內遊戲及高空挑戰繩索系統，這麼多年來改變了許多人對學習的思維，也建構參加者迎接改變，面對挑戰的積極心態。

² 筆者當初引進 PA 主題式冒險訓練課程時，曾經爲了 Project Adventure 這個名稱如何中文化討論許久，從拓疆訓練、開拓訓練、冒險教育、拓展教育、戶外發展……等思考了許久，後來因爲考慮到當時教育的風氣、社會大眾可能對於 Adventure 翻譯成「冒險」，聽起來好像很危險，比較不能接受，因此將 PA 正式命名爲「探索教育」，取其摸索發展新的教育訓練方式及相當程度挑戰冒險的意涵而定之，後來得知師大李義男教授早在 1984 年左右就用了「探索教育」一詞來推動相關的課程。

³ 隨著近年來學者對於探索教育發展及歷史的相關研究，戶外發展學校 (Outward Bound School, OBS) 系統才是探索教育 (Adventure Education, AE) 的起源與主軸 (蔡居澤, 2004)，筆者現在亦認爲如果用探索教育來替代 PA 所執行的室內遊戲、戶外挑戰繩索的活動，應該還算恰當，但可能就不能真正傳達 Adventure Education 中走出室內、營地而邁向大自然的真實環境，面對許多未知與風險的冒險挑戰精神，因此必須用「冒險教育」才能真實地表達 Adventure Education 的意涵，不過本文仍援用「探索教育」一詞以爲大眾所接受及明瞭。

另外，筆者這許多年來的國際交流經驗，知道歐美有一批專家學者及實務的教育工作者，對於戶外冒險教育系統，不遺餘力的著書力行、實踐理論、建構教學體系，研發專業裝備及各種活動技能。尤其是戶外發展學校(OBS)對於安全風險的掌握與管控，課程設計與執行，各項活動哲理的推廣，有一套完備的系統，甚至訓練員的培養，活動指導員的訓練，也有其嚴謹的步驟，這一些都是值得我們學習的地方。加上 OBS 的國際交流，對台灣的青年人來說，也是很重要的一環，而且我們還可以邀約，全世界各地喜好冒險活動的青年人到台灣參加活動，並且趁機旅遊，也深入了解台灣文化，做好國際交流的工作。為了實現這樣的理想，還有眾多青少年的未來，對教育的多元思考與規劃的遠景，筆者在眾多志同道合的伙伴共同努力下，總算在今年十月份爭取到 OBS 的台灣正式授權。

OBS 其實並不僅是教導戶外活動的知識與技能，最重要的是，利用這種具有冒險性與挑戰性的戶外教學活動，讓參與者從活動中認識自我，也認識身處周遭的環境，在上山、下海、攀爬的訓練活動過程中，學習自我成長、增加歷練。「冒險」可以說不論是青少年或兒童，都是一種新的體驗和引發好奇心的動機。為了滿足好奇心，親身面對危險的挑戰，從中培養出自主性與創造性，也從中發現自己的能力與對自己的信心。而另一方面，透過同伴的協助面對挑戰，進而建立了同伴之間堅強的信賴關係，學習到真正人生的意義與價值。OBS 的基本學習理念中，並包含了在活動的進行期間所涉及小組間的團隊分工合作關係。團隊的存在，除了為參加者在面對挑戰及危機時提供安全的環境、支持的氣氛外，更讓組員有機會學習與人相處及溝通，以催化個人成長。

筆者有幸在今年暑假期間參與了國立體育學院休閒產業經營研究所教授謝智謀所帶領為期兩週的戶外冒險領導先鋒營，地點就在美國西部的國家公園，除了美國本土最高峰的惠特尼山特區，還有國王峽谷國家公園的健行活動，行走於內華達山區著名的太平洋山群景觀山徑與約翰繆爾山徑，還要全套背負野外露營裝備在海拔平均約 3000 公尺的高山原野地帶翻山越嶺一星期以上，從行前的規劃與準備，到兩週的登山健行過程中，筆者即親身經歷到團隊各個階段的發展變化，因此開始思考如何將筆者對於探索活動的課程設計架構與登山活動歷程可能所需要的團隊建立與領導技能作一結合。

筆者從帶領近千場探索教育的課程經驗可以發現參加者經歷自我察覺、發現團隊價值、完成任務目標、建構組織願景及個人使命，筆者整理相關理論（ex.團隊結構理論、團隊發展理論、情境領導理論、高績效團隊模式理論）及多年的實務經驗，已發展出一套探索教育課程設計結構理論，可以針對不同的對象有不同的課程設計及目標，包括團隊技能發展、團隊建立、領導技能、組織領導力、高績效團隊等，本文整理出筆者對於探索教育課程設計理論架構，作為與登山活動歷程之結合的發展基礎，期望以本研究擔任拋磚引玉的效果，讓更多人可以繼續著重此項議題，而加強研究下去。

貳、探索教育三哲學

探索教育基於三項哲學：經驗學習圈、全方位價值契約、選擇性挑戰，茲整理如下：

一、經驗學習圈 (The Experiential Learning Cycle)

探索教育的課程經常可以帶給參加者自我察覺、發現團隊價值、完成任務目標、建構組織願景、使命的意義及內涵。而課程執行的最主要操作理論就是經驗學習圈 (The Experiential Learning Cycle)。透過經驗學習循環的操作，不僅是參加者會有所體驗及收穫，其實帶領者自己也可以從中累積經驗，得到對課程設計方面的心得。探索教育活動的發源、原則和哲學，乃基於經驗教育的基礎 (Gass, 1993)。Dewey (1938) 認為在個人成長的過程中，欲產生學習或行為上的改變，需強調「直接性經驗」(Direct Experience)，直接、具體的實際體驗才是真正學習的過程。Kraft & Sakofs (1985)認為經驗教育的過程包含以下要素：

1. 學習者在學習過程中是參與者，親身投入。
2. 學習活動要求個人動機，努力表現，參與和責任。
3. 學習活動以自然的結果方式呈現給學習者，具有真實意義。
4. 學習者的反省是學習過程中最重要的要素。

Kolb (1984) 提出著名的經驗學習的循環模式，影響相當深遠。其理論綜合了經驗學習的三大傳統，其一為杜威(Dewey)所提倡的高等教育的經驗學習；其二為勒溫(Lewin)在訓練和組織發展領域中所運用的經驗學習；其三為皮亞傑(Piaget)的認知發展及經驗學習之過程，分別為具體經驗(experiential)、反思(reflecting)、普遍化(generalizing)、應用(applying)，再回到具體經驗而組成的體驗學習循環。

如圖 1。

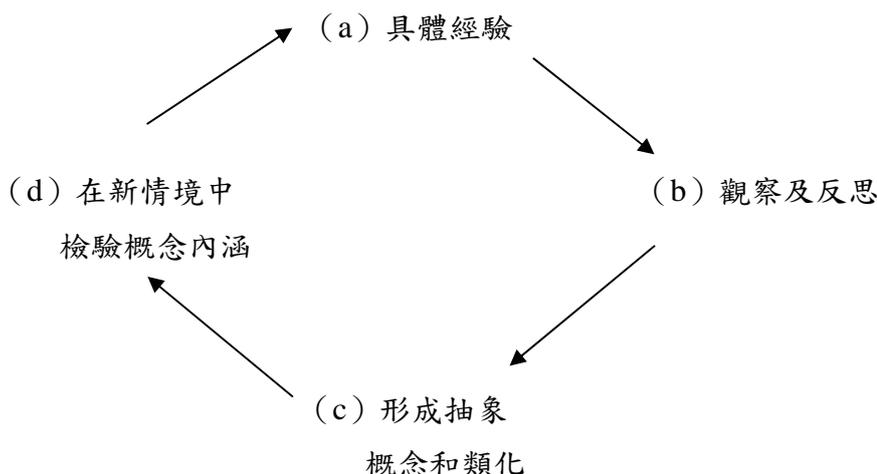


圖 1：Kolb 的經驗學習模式圖

資料來源：Kolb, 1984: 42

Kolb (1984)認為要進行經驗學習，需要具備四種能力：

- (一) 具有開放的意願，願置身於新的經驗中 (具體經驗)。

- (二) 具有觀察和反思的技巧，以便從各種不同觀點檢視新經驗（反思的觀察）。
- (三) 分析的能力，即透過觀察創造出統整的觀念（抽象概念）。
- (四) 做決定及解決問題的能力，以便新的觀念可以在實務中應用（行動實驗）。

雖然經驗學習的標準變化來自多位理論學家（Dewey，1938；Kolb，1984），但是這些學者基本上大致認同有四個最顯著理想的階段，是由經驗、反應、過程及應用與實施再回到經驗組成的經驗學習圈，筆者認為在經驗學習圈中包含了以下步驟，如此一來經驗學習循環，似乎才會比較完整並且操作起來更能切合實際，使得經驗學習的效果更能延續及增強，如圖 2：

（一）目標設立：

目標設立(Goal setting)是為探索活動帶領前非常重要的前置步驟，尤其是探索活動通常是多人一起參與，而參加者可能是同一團體、或班級，但也能來自不同團隊的成員，因此，活動目標的界定與澄清就更顯得重要。通常探索活動之目標，又可能有三部分：第一部分，訓練目標(Training Goal)。訓練目標不論是帶領者根據教學大綱而訂定，或者是配合學校活動而安排，都必須透過 3why(why, why, why)的問法，不斷的澄清與追究其背後可能的真正訓練或教學目標。

第二部分，團隊目標(Group goal)，參加者可能是一個班級或團隊，而其本身可能也有團隊自身的目標或期待。甚至參加者中又有其次團隊(Sub group)而每一個次團隊也有其目標或期待。

第三部分，個人目標(person goal)每一位參加者，都會有自己的個人目標，即使是同質性高的團隊，每個參加者也會有自己的期待和認知，因此深入了解每一個參加者的需求和目標也是一件非常重要的事。

（二）具體經驗的提供：

生活上的每一件事物，幾乎都是一件具體經驗，因此都可以加以運用成為經驗學習。例如：一部電影、一場戲劇表演、聆聽一首歌、甚至一件與人爭吵的事件…諸如此類，但此刻所講的具體經驗的提供，主要是經過設計的冒險活動或探索遊戲，但是重點在於這些具體經驗如何引發參加者的興趣與參與動機，並且是有趣而又有意思。而具體經驗如何呈現？規則如何？是否有競爭性？能否建立 No Loser, No Winner 的良性互動氛圍？這些都是在這個階段應該要特別注意的設計要件。

（三）引導討論技術：

上一個階段的具體經驗不僅是要好玩、有趣或者內容精采，甚至可進一步加以引導，使的參加者一起共同經驗並且提煉出更有價值的對話，更能使自己有所行動的具體方向。而這其中有三個重要步驟；第一：是所謂的反思(reflection)的階段，也是所謂的 What 協助參加者共同反思，到底一起創造了什麼樣的共同經驗？使的大家可以共同討論及思考！另外很容易可以邀請參加者就現場看到的、聽到的、想到的馬上發表意見，也因為是現場一起經驗的，因此更容易說出來自己剛才的活動內容。第二部分是所謂的聯結(Connection)也就是剛才發生的事情對每一個參加者，對這個團體，這件事情或者現象是什麼意思？也就是 So what 因為同一件事情對不同的參加者它可能會產生不同的意

義，因此這個階段的問句，就是協助參加者找到每一個人自己的聯結或者是意義。然後使得參加者提高興致，引發思考並且樂於一起進入下一個階段。第三部分是運用及應用(Apply)的部分，也就是所謂的 Now what，經驗學習循環的價值也就是讓參加者可以在較短的時間內自己找到，該如何去做的行動方案，或者相對於現況的解決方案，並且更重要的是這個階段的作法，都是由參加者一起共同承諾的做法，因此執行的意願會比較強烈的。

(四) 運用到真實生活：

這個階段筆者經過多年的實務操作，發現從經驗學習循環中得到的心得或行為或態度能否真正落實或運用到真實生活上，往往還需考慮以下三個因素。第一部分：必須重新回來檢視最初的需求評估(Need Assessment)及目標設立(Goal setting)是否與參加者的工作環境或生活環境是比較接近的？而不是一個完全不同的課程設計。這個部分就是訓練員或者教師必須擔負起的責任。第二部分是參加者本身是否願意改變？而實際上知道，通常參加者是不太願意主動改變，因為必須將自己的舒適區向外推動，甚至進入未知的區域或者他認為必須不安全的區域，這通常是人們不願意的做法。因此從實務上的體會，可能必須讓參加者有足夠的時間加以調整或改變。另外也必須有不同的學習刺激，讓參加者有不同的學習切入點，去真切的感受及體驗，如此一來人們改變的意願才會增強。第三部分是制度或者外在環境的配合改變或者調整，才會使的學習後的具體行動運用在真實生活的可行性提高。例如家長的配合，學習若干制度的修改甚至社會相關價值感的改變…等制度，或者組織發展的改變。

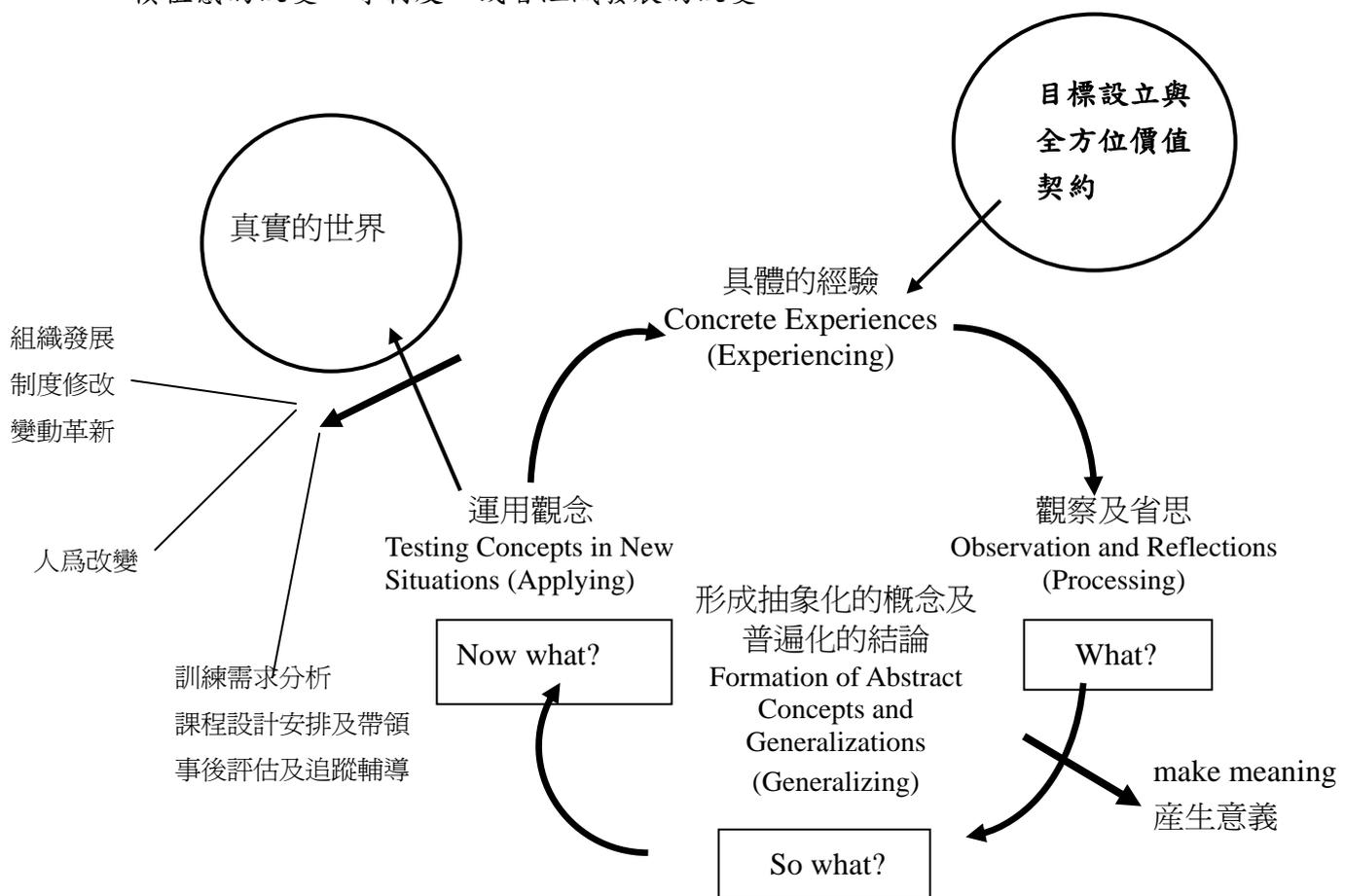


圖 2：經驗學習圖

資料來源：筆者自行整理運用

二、全方位價值契約（Full Value Contract）

（1）全方位價值契約的目標

1. 共同約定確保團隊成員身體及心理的健康安全。
2. 共同約定齊力達成個人及團體的目標。
3. 共同約定真實且誠懇的分享與回饋。
4. 摒棄負面想法及感覺，積極的參與學習及成長過程，與他人間建立良好的互動關係。
5. 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，使得團隊肯定自我及他人價值，找出每個人的正面特質，進一步肯定團體及其中的學習經驗和學習契機。

（2）全方位價值契約要求事項（摘錄自 The Work of Angeles Arrien）：

1. 出現（Show up）：
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。
2. 專心（Pay attention）：
將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。
3. 說真心話（Speak the truth）：
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，所以自由的說，誠實地說真心話，同時也虛心的聆聽他人的意見。
4. 開明的態度（Be open to outcomes）：
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，不在課程結束前做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意想不到的驚人收穫。
5. 重視身心安全（Attend to safety）：
團隊中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需求。同時竭盡所能的給予夥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。

三、選擇性的挑戰（Challenge By Choice）

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，但必須在活動週邊作個觀察者，這並不表示個人可以借著「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。

參、團隊發展與情境領導等相關理論

探索教育的課程經常可以帶給參加者自我察覺、發現團隊價值、完成任務目標、建構組織願景、使命的意義及內涵。而課程執行的最主要操作理論就是經驗學習圈 (The Experiential Learning Cycle)。透過經驗學習循環的操作，不僅是參加者會有所體驗及收穫，其實帶領者自己也可以從中累積經驗，得到對課程設計方面的心得，因此帶領者一定有機會思考到參加者現有的團隊發展結構及階段理論，相對應的情境領導理論，而進行課程之設計與帶領。

一、團隊結構理論

著名商業顧問John Adair⁴ (1995) 提出團隊發展結構理論，以行動為核心意義的領導統御原理指出：個人、團隊、任務，是三個環環相扣的元素，稱為三個關照領域⁵(Areas of Attention)，他的基本理論是，一個團隊如果要能有效運作，任務的要求、團體與個人三者，都必須被看作是彼此互相關聯的要素，就像三個互相牽動的齒輪，雖然每一個齒輪都各有其獨特的個性，卻與其他兩個齒輪息息相關，不過分強調任何一個。可用下圖 3 來描繪三者的關係：

⁴ John Adair被譽為英國的彼得杜拉克，世界第一位領導學教授，公認的領導發展權威，撰寫過許多有關領導的文章和書籍，他是近年來少數致力於討論實際領導的人士之一。著有三十本以領導為主題的書籍，為排名世界前四十位貢獻管理思想和實務最多的專家。他在倫敦聖保羅學院(St Paul's school)受過教育，工作經歷非常多采多姿。他曾在阿拉伯兵團擔任人事行政參謀；在北極的拖網漁船上當過水手；並在醫院的手術室當過清潔工。從劍橋大學畢業之後，他在山豪士(Sandhurst)皇家軍官學院擔任領導訓練顧問和軍事史的高級講師，繼而成為溫莎堡St George's House的第一學務總監，然後是Industrial Society的副主任。之後他在Surrey大學教學，成為世界上第一位領導學教授，並幫助Exeter大學成立歐洲第一個領導學中心。John目前為發展領導的國家和國際顧問。

⁵ (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)。

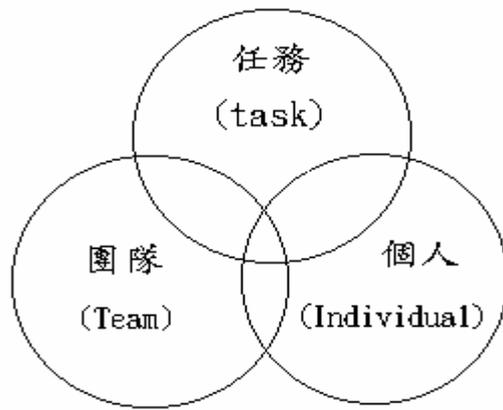


圖 3：團隊發展結構理論

資料來源：John Adair (1995)

二、團隊發展階段理論

在 1960 年以前，至少 50 篇文章已經談到階段理論 (Tuckman, 1965)，而且從他們之後又出現很多文章，雖然特定階段的數量和名稱不同，但是那些寫到有關於階段理論的文章。Jane (1987)將小團體視為一個社會系統，一個機構的基本單位，提供一個有力的觀點：四階段模式比三個、五個或六個階段更能實際地描述事實，並建議團隊發展階段模式為：I.定位，II.衝突，III.團結，IV.生產性。

為何要特別注意團隊發展階段理論?因為探索教育在可以很明顯感受團體動力，帶領者必須了解每一階段團體成員可能的感受，最突出或看得見的團體行為，以及那個階段的團體層次的現象特質，「發展」的意義是每一個階段所關注的和需求所在，必須在團體向下一個階段前進以前被處理掉，當妥為處理時，團體成員會提昇跟別人互相連結和一起工作的能力。

筆者依據多年以探索體驗學習活動，來推展學校及工商教育訓練的經驗，融合 Tuckman 和 Blake & Mouton 的理論如圖 4，發展出團隊能不能動的關鍵:如圖 5。在團隊形成期時需要重視溝通、建立成員彼此的信任；在風暴期進行衝突管理，強化問題解決能力；在常態（規範）期時培養做決策的能力、教導如何領導與被領導；在成果表現（績效）期時，則要強調群我關係、履行社會責任與個人責任。茲引述如下圖 4 和圖 5：

團隊發展四階段	
團隊／個人 加強互助合作技巧，形成默契， 達到自動自發	團隊／個人 具有基本合作技巧 團隊能達成簡易任務
<ul style="list-style-type: none"> * 清楚明白職責 * 了解彼此行事風格 * 目標明確 	<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

* 任務為先，目標第一 3.常態期：凝聚力形成	* 權力運用 2.風暴期：衝突產生
4.成果表現期：彼此信賴相互依靠 * 著眼於各項任務的完成 * 釐清角色扮演與職責的所在 * 能吸收吸引新成員	1.形成期：依賴、依靠 * 提出問題 * 界定角色 * 目標及任務
團隊／個人 各方面皆有良好互動技巧	團隊／個人 彼此了解有限

圖 4：團隊發展四階段理論

資料來源：Tuckman's stages of group development 和 Blake and Mouton's managerial grid

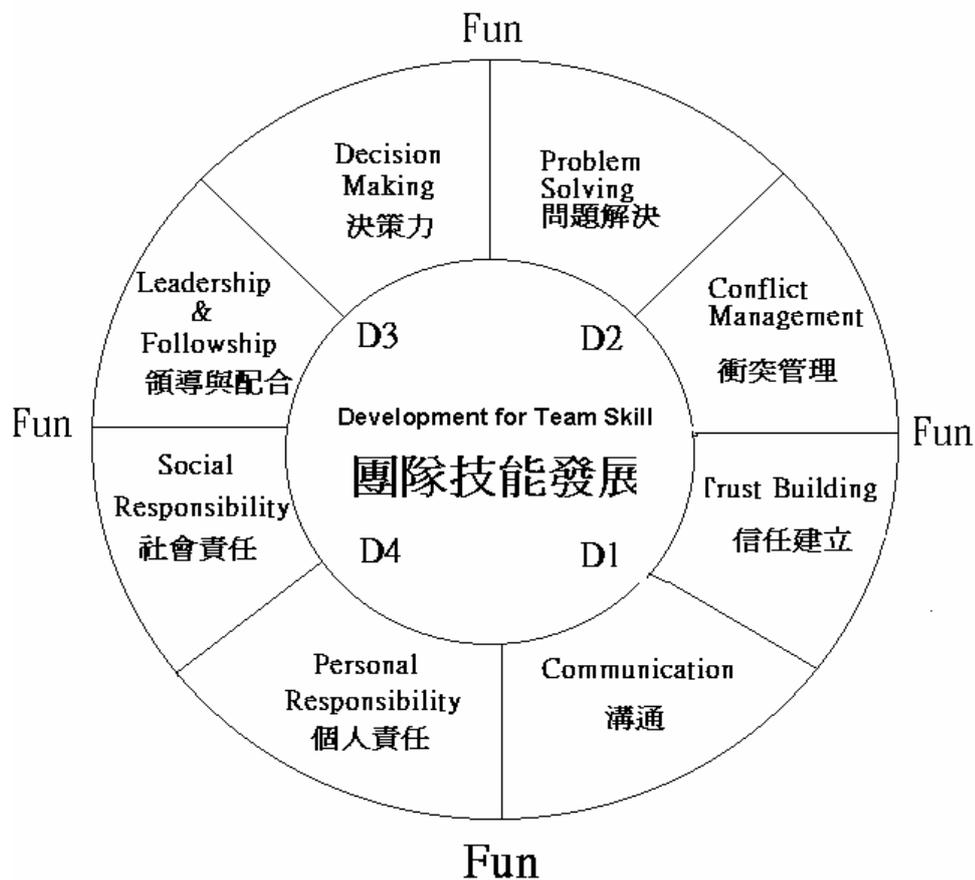


圖 5：團隊能不能動的關鍵⁶（團隊技能發展）

資料來源：筆者所編探索教育引導技術課程講義。

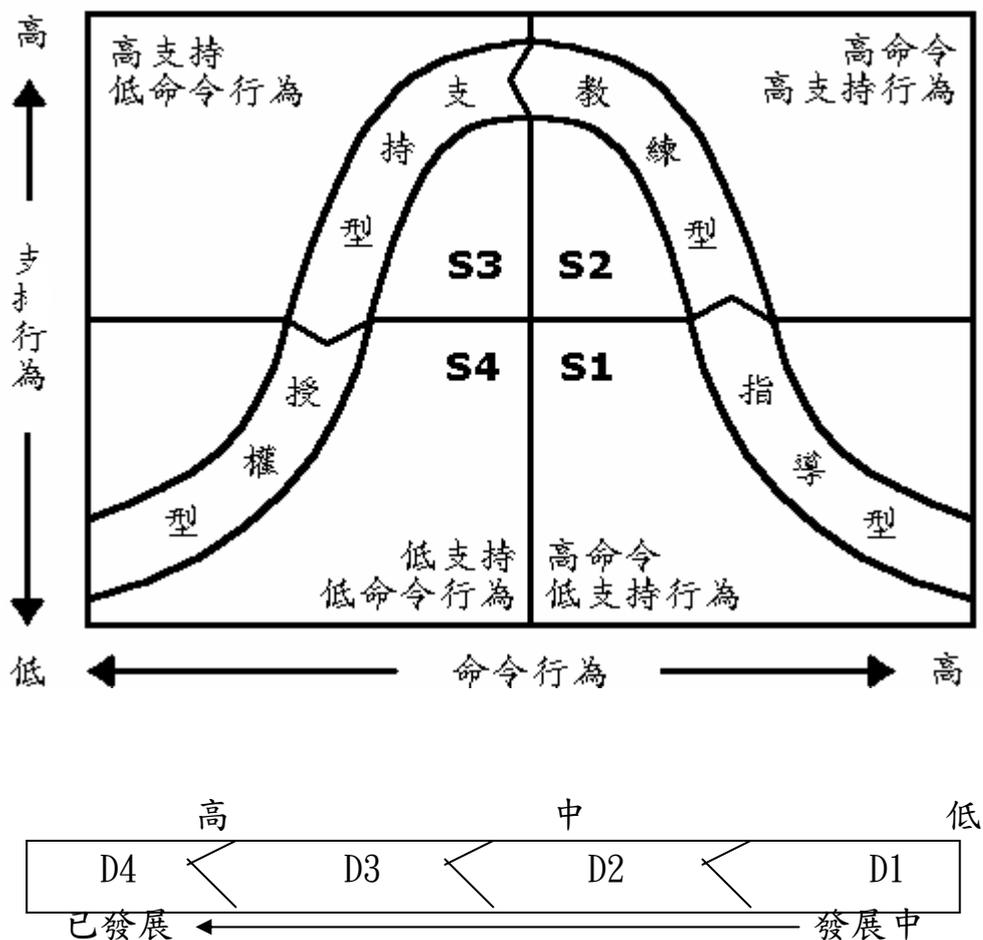
⁶ D1、D2、D3、D4 指團隊發展四個階段中，團隊成員的團隊技能發展階段，根據筆者與karl Rohnke的接觸與交流，karl特別強調探索活動中、Fun的重要性。因此活動帶領者如何使得過程有趣，而自己也能保持幽默、輕鬆也是非常重要的。

三、情境領導理論

Hersey & Blanchard (1982) 提出的情境領導理論 (Situational Leadership Theory)，依據工作行為及關係行為兩個構面，焦點放在被領導者的成熟度上，並將領導風格分為：指導、教練、支持及授權四種類型，如下圖 6。

(1) 領導者必須根據團隊情境與成員技能發展，調整領導行為：
 領導者針對團隊成員的能力與意願，調整領導方法，發展成員能力的模式，協助團隊成員成長，共創最高的績效與滿意度。

(2) 以及領導者行為與成員發展階段的配合：
 1. 診斷團隊發展階段、2. 瞭解成員的團隊技能發展階段、3. 瞭解領導者在團隊發展不同階段之角色、4. 彈性運用各種領導角色的技巧、5. 與團隊成員共同約定領導與配合型態。



成員的團隊技能發展階段

圖 6：情境領導理論

資料來源：整理自 Hersey & Blanchard (1982)。

不同的團隊階段，應該要從專業指導者、教練(仲裁者)、支持者(讚美者)、到引導者(輔導者)有不同的領導行為。當然這中間最困難的部份就是，領導者能不能調整自己長年養成的領導風格，進而因應團隊發展的不同階段而調整自己的領導行為。甚至因應不同的團隊成員，參與團隊的狀況不一，而能和不同的團隊成員都有不同的領導行為。

肆、探索教育課程設計實務

從前一節經驗學習循環的基礎下，在 2000 年左右由 Gloree Rohnke（體驗學習之父 Karl Rohnke 的妻子）提出了經驗學習螺旋（Experiential Learning Spiral，圖 7），融合了團隊發展階段及情境領導理論，筆者多年來依此作為團隊評估觀察的指標，以及活動課程設計的基礎。

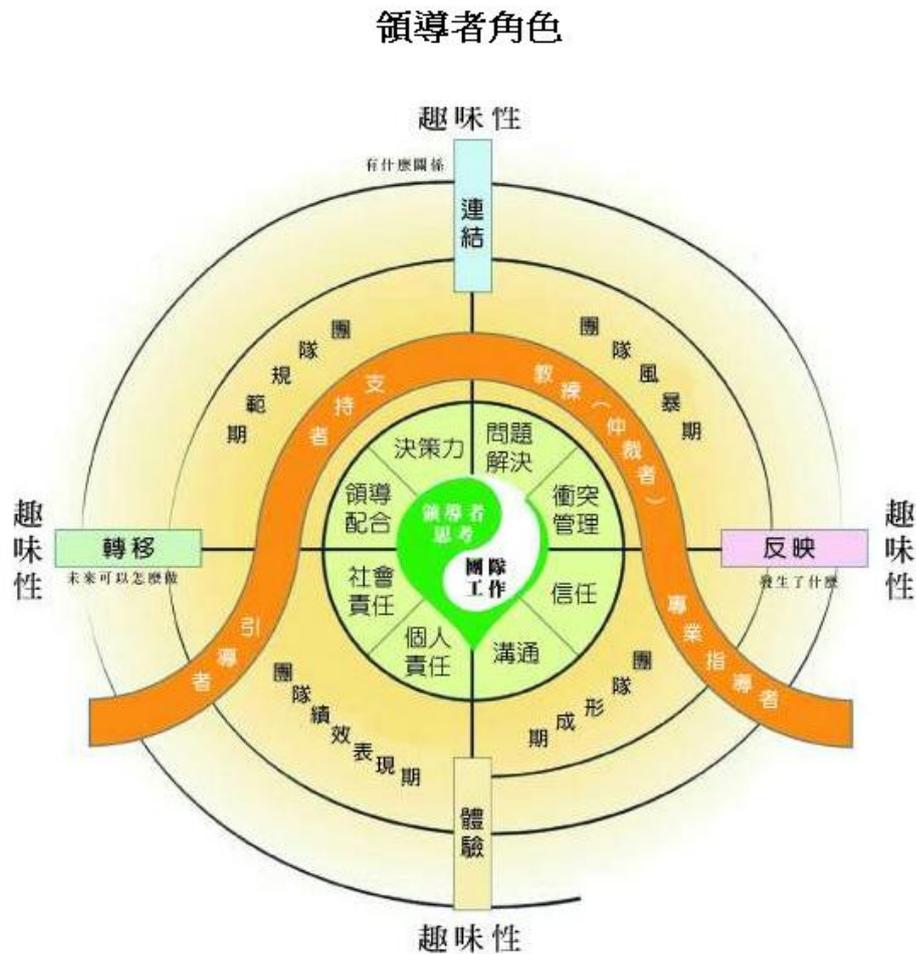


圖 7.經驗學習螺旋（Experiential Learning Spiral）

資料來源：筆者所編探索教育引導技術課程講義。

這個經驗學習螺旋提供了個人以及團隊學習，不斷提煉並總結經驗，以及不斷運用及實踐，追求至善至美的經驗學習更佳的模式，這時候就引發了我個人的好奇，那到底對探索教育的參加者個人而言，或者是參加的團隊而言，有多少種課程內容或者課程方向是這個系統可以提供的？而筆者在這樣的模型之基礎上，進而整理出一個「經驗學習塔」（Experiential Learning tower，圖 8），來說明探索教育可以運用於個人學習到組織學習的相關層次。而這些循序漸進的層次，也是課程設計時應該加以思考及規劃的。

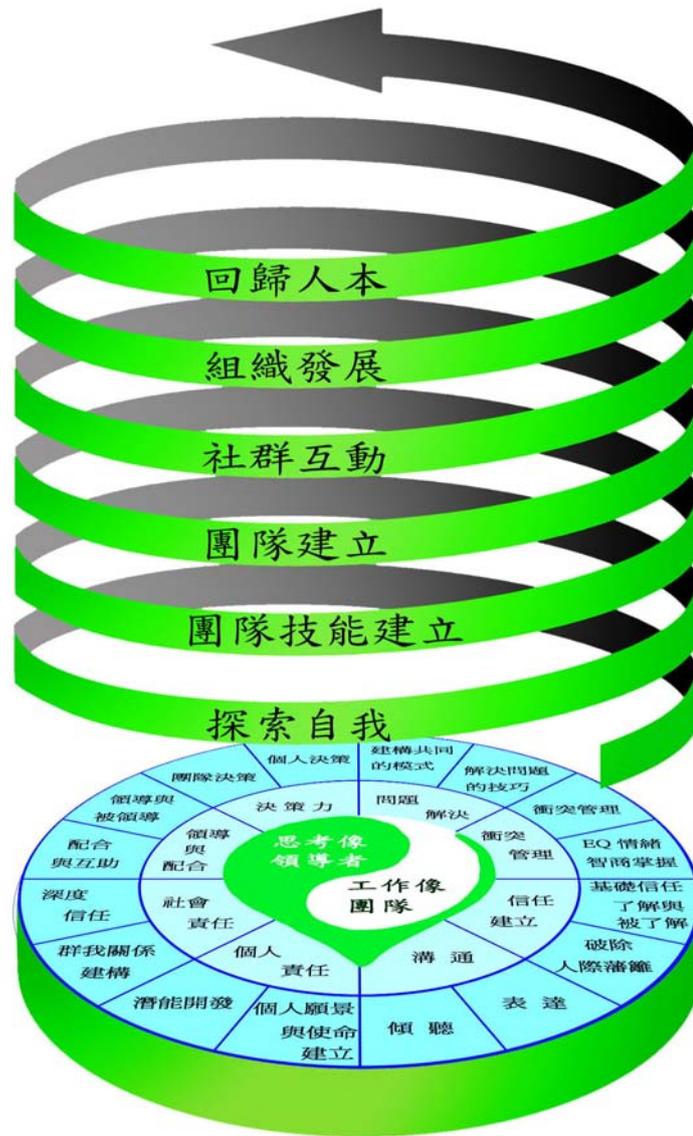


圖 8.經驗學習塔 (Experiential Learning Towel)

資料來源：筆者所編探索教育引導技術課程講義。

一、自我察覺 (self wance)：

探索教育透過引導討論的機制，可協助參加者很容易察覺到自我行為的模式，甚至很多自己平常幾乎沒有自覺的行為細節。這個層次可能是一般聽講型的課程裡相對比較少的一項功能。尤其是經由 what 階段的反省、察覺行為現象，進而在 so what 階段與參加者個人生活現況的連結、思考、產生意義的引導問句，協助參加者更深入的找出自己生活、行為中的瓶頸或困難，然後透過 now what 階段的引導，由自己或其他參加者共同找出解決方案，或引導出自我承諾的結果。以上三個步驟對於自我省思、自我察覺皆是有很大的幫助。

二、團隊技能 (team skill)：

探索教育課程是一套引發團隊動力的活潑設計，因此很容易引導參加者的團體動能，進而有機會根據團隊發展的四個階段，提供參加者必須學習或者可以真實體驗

其中應有的技能。如形成期的溝通表達及信任建構（尤其是指破除人際藩籬），風暴期的衝突管理（如個人情緒掌握及衝突發生時的管理動作）及問題解決能力（解決問題的技能及建構共同解決問題的模式），規範期的決策能力（包含個人決策及團隊決策）和領導與配合能力（尤其是被領導的能力及涵養），績效期的社會責任能力（群我關係的建構以及帶領團隊的回饋責任）、個人責任（如潛能開發及社會使命的發掘）。以上的技能，一方面是根據團隊發展四階段思考參與者所須加強的能力，另一方面也是探索教育課程設計結構中，所謂的課程相關性安排。此謂筆者統稱為團隊技能建立之內涵。

三、團隊建立（team building）：

一般組織或團體所謂的團隊建立課程，個人以為可能往往都只是團隊技能建立的相關課程，其中主要差別在於參加者是否為一真實團隊（real team）或僅只是團隊中相關平行層級之參加者（group）。其中判別的因素，可從參加者是否擁有一真實任務（task），或是組織結構中的相互關聯性是否直接而強烈而定。而團隊建立課程往往除了提供完整的團隊技能及相關團隊近程的具體經驗外，可能必須針對團隊實際存在的問題（可能是組織制度或是領導者行為），或者是組織團隊中成員個人的心理狀態做深入分析診斷，找出團隊問題癥結，而加以設計相關具體經驗，進而調整及安排課程。

四、社群互動：

指團隊與團隊之間的相互影響與互動，尤其是如何跳出既有框架（out of box）、建構開放心胸（be open mind）、破除本位主義、改變焦點，往往是這類課程的主要內容。相對於團隊建立課程，這類課程通常是較大的組織或團隊所必須思考的範疇。以學校為例，如何在不同處、室，辦公室之間達到更好的相處及互動。

五、組織發展：

個人以為探索教育課程發展到最後階段，應該是可以協助相關組織或團體，搭配其他專業人士（如相關的企業或組織文化診斷顧問師或組織績效顧問師組織制度擬定專家等）共同合作，將相關制定的企業或組織文化、使命願景目標、核心競爭力……相關內容，透過具體設計的課程內容，幫助參加者強化昇華，提煉精華，並且透過長時間或多次的課程安排、調整來改變個人行為。例如：學校願景的擬定、學校本位課程的發展、學校中心題綱的執行，並進而促使全校老師教學行為的改變與配合，甚至結合社區、家長的力量，從自我改變來影響及建構學區內學生的正向行為。這些都是探索教育這套工具可以具體操作、設計、安排的相關內容。只是探索教育的工作者必須瞭解自己也是整體教育訓練工作的一環，而不是代表全部，因此要更謙虛而誠懇的與其他專業做結合，或深入學習其他專業（如組織行為、團體動力、諮商輔導、相關心理學、社會學、教育學、管理學……等專業），才能將探索教育相關內容做更完整的展現。

六、回歸人本：

這點內容是筆者大膽提出的看法，經由這九年來的課程帶領及體會，以及和美國幾位訓練師的學習，內心經常會有很大的衝擊，覺得這套課程很多時候可以讓帶領者

或是參加者很深入的思考到許多人生哲理，尤其是探索教育本身的三大哲理，經驗學習循環、全方位價值契約、選擇性挑戰及課程中呈現的尊重、關懷、平衡、回歸原點、探索本質的相關意涵，往往可以使參加者回歸到人性的終極或初始

而就團隊而言，應該從組織的金字塔形結構來看，根據不同的參與對象有不同的課程設計主題，筆者根據多年的帶領經驗整理出以下的課程設計結構（如圖 9）。

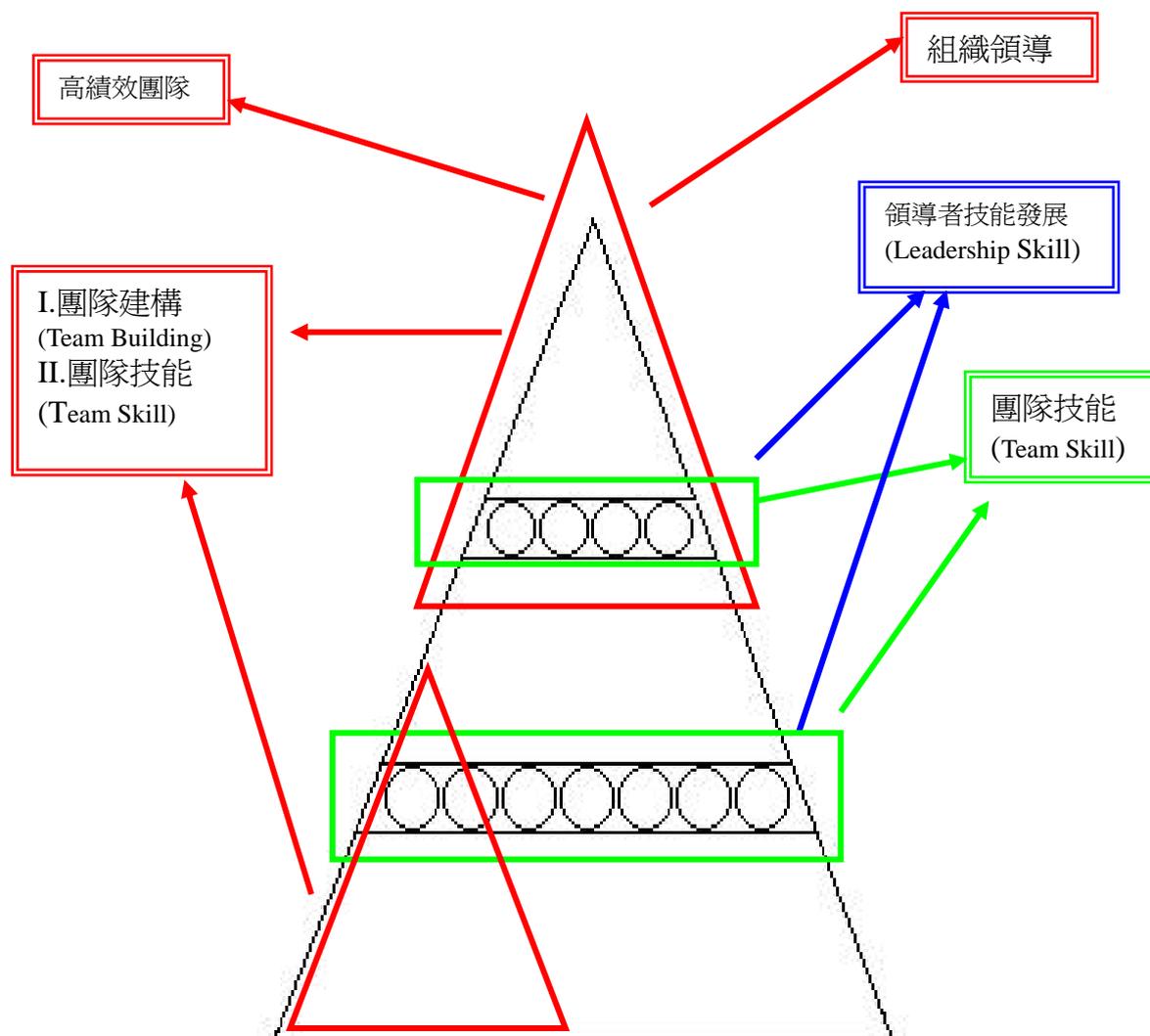


圖 9.組織探索課程設計結構

資料來源：筆者所編探索教育引導技術課程講義。

1. 團隊技能發展(Development of Team skills)

「團隊技能」建立的訓練能夠幫助個人培養對團隊工作動力的認知與瞭解，它同時也是這套課程最被廣為運用的一項策略。這項訓練經驗能夠增強個人對於自身參與團隊工作貢獻的認知，同時也幫助他們瞭解自己的行為，將如何影響整個團隊動力。團隊技能建立訓練課程所強調的重點，在於幫助參加者培養出高績效的工作團隊表現所需的技能。主要的重點包括：溝通、協調、信任、問題解決、衝突管理，以及對於團隊發展階段的瞭解。這項訓練能使個人沈浸在一種使他們藉由參與及體驗而獲得知識的經驗情境當中，並且能將經驗轉移運用到任何他們所處的團體中。

2. 團隊建立 (Team Building)

團隊建立(Team Building)的訓練，能夠幫助整個團體對於既有行為規範的認識，甚至定位、發展出新的一套增進團隊效益所需的規範，這項訓練的主要工作集中在幫助參與者從與新團員共事的互動當中，以及在規定的時間範圍之內，培養必要的行為規範，同時，這樣的訓練也為已經擁有既定行動規範的團體，提供了有效管理衝突，正確解決問題，以及使行為趨向正面化的機會。有上百個或大或小的工作團體因為「團隊建立」而受益無窮。不論是成立新的工作團隊，或是加強既有團隊的技能，「團隊建立」皆能改善團體內之溝通協調，加強共同解決問題的能力，並對提升凝聚力及合作關係有深遠的影響。

3. 領導技能發展 (Development Of Leadership Skills)

「領導技能」發展訓練課程幫助個人明白有效的領導方式，並瞭解被領導人可能產生的反應，課程內整合了許多不同的領導模式，三百六十度全方位的透過回饋分享及反思的方式，並加上自我檢視報告，加強了個人領導的風範和效能。領導技能培養課程 (Leadership Skills) 用來幫助個人，界定何謂有效的領導，並發掘本身偏好的領導型態以及它對團體的影響。這項訓練課程不但順應現今的討論潮流，同時也整合了許多已為各行各業所熟知的領導統禦模式。運用領導反應模式(Leadership feedback models)中的指導方針及原則，能夠有效提高領導者本身的效益，並且能透過課程方針來達到檢視各種領導統禦型態及理論適用性的功能。領導技能培養的課程訓練活動適用於整個團隊，同時也是一項個人技能建立的學習經驗。

4. 高績效團隊 (High Performance of Team)

根據 Drexler & Sibbet (1999) 所提出的 Team Performance Model (圖 10)，說明團隊形成的過程會經歷七個階段，每個階段有不同的構面及特點，每個階段並具有原則及規律，可以讓團隊成員審視目前屬於哪個階段，以清楚明瞭下一階段應往哪裡走：

1、定位。

(Why)為什麼要有這個團隊?: 當一個團隊在形成時，團隊裡所有的成員都會想知道他們為什麼在此，他們的潛能激發如何及彼此的接受度如何，因次為了能讓團隊可持續下去，就必須找到一個支持他們留下的理由。

2、信任建立：

接下來團隊的參與者會想根據其他的夥伴(who)並了解她們的期待，問題極其能力所在，在此階段信任的建立來自與彼此間地分享及自由交流。

3、目標澄清：

要使團隊工作更具體，就必須要先澄清團隊的目標，基本目標設定及願景專門術語及名詞定為是此階段的首要工作，也就是澄清什麼(What)是最優秀的。

4、承諾：

有時候需要終止，有關資源、時間、人員、所有最低的限制，將如何(How)被處理的決定必須被定下來，此外在此時最關鍵的問題就是彼此角色的不同。

5、履行：

誰該做什麼，當團隊到這個轉折點後，會開始持續的運作並決定在活動中何時何地“誰”在做什麼問題，即計畫的安排將會主導此階段(5W2H)。

6、高績效：

當所有的方法已超越成熟，團隊就可以調整目標並對環境做出彈性的反映，此時團隊會發出 **WOW** 驚呼聲，並表現超出當初的預期。

7、革新；

團隊是有動力的，當參與者感到疲憊及成員調整時，他們的質疑“為何還要鍛鍊”（**Renew**），此時就是學習的驗收期，也就可以準備下一個行動週期了。

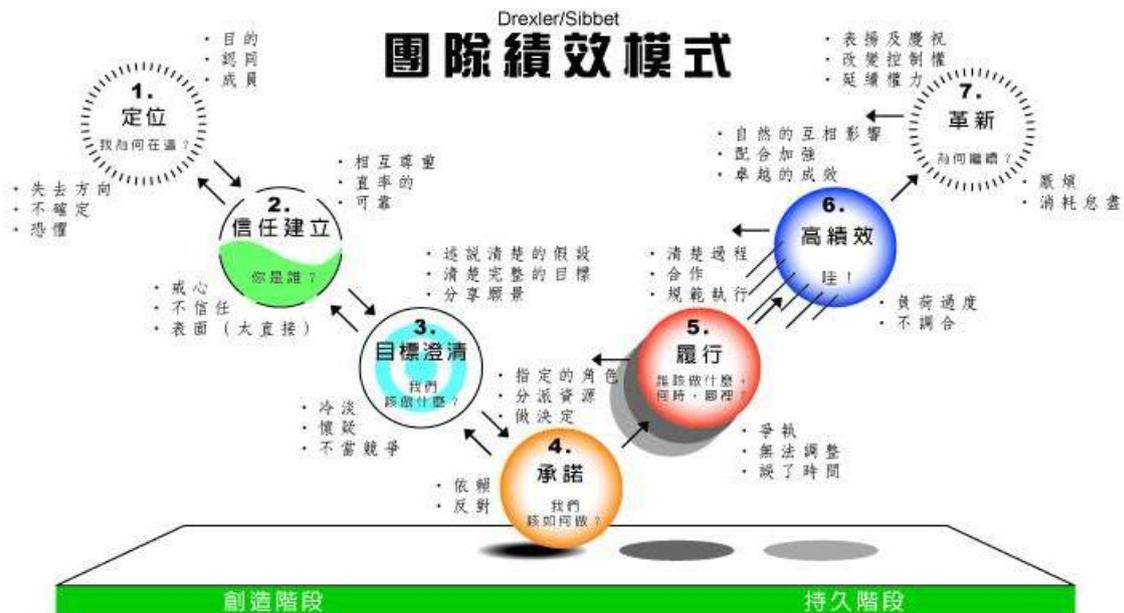


圖 10. 團隊績效模型

資料來源：Drexler & Sibbet (1999)。

伍、探索教育課程設計之理論架構

筆者從帶領近千場探索教育的課程經驗可以發現參加者經歷自我察覺、發現團隊價值、完成任務目標、建構組織願景及個人使命，筆者整理相關理論及多年的實務經驗，已發展出以下探索教育課程設計結構理論，以作為與登山探索活動歷程之結合的發展基礎，其中採用探索教育「GRABBSS⁷」團隊狀態評估法則：

G：團隊目標 (Goals)

目標是什麼？團隊想要達成的目的為何？個人目標是否與團隊目標一致？團員們是否都明白目標及任務？團員們是否已達成共識了？

R：團隊準備程度 (Readiness)

團隊的能力與技巧極限在那裡？是否發揮所長，發揮最大效用？團隊存在的行動動機是否強烈，強烈到什麼程度？是否每個人都參與其中？或是有人採取淡漠觀望態度？是什麼原因使得他們態度表現如此？

A：團隊受影響程度 (Affect)

團隊的整體感覺如何？可以觀察到團隊什麼樣的行為？是否行為與言語表達部份有出入？還是有未說出來的部份？團隊中隊員互相關心與活動投入的程度為何？信賴與支持的程度又是如何？

B：團隊整體行為表現 (Behavior)

團隊整體表現如何？是否意見分歧，互不受羈束與約定，還是達成共識分工合作達成目標？團隊傾向於個人英雄式解決問題，抑或是團隊合作共同解決問題。團隊中的互動是良好的還是惡性的？合作的程度又是如何？

B：生理狀況 (Body)

團隊是否面臨某方面的壓力？伙伴們疲累的程度又是如何？身體上的疲累是否影響專心的程度？周遭環境是否令人不舒服？要如何做才能使得大家再度專心於參與活動或課程的學習？

S：階段性成長 (Stage)

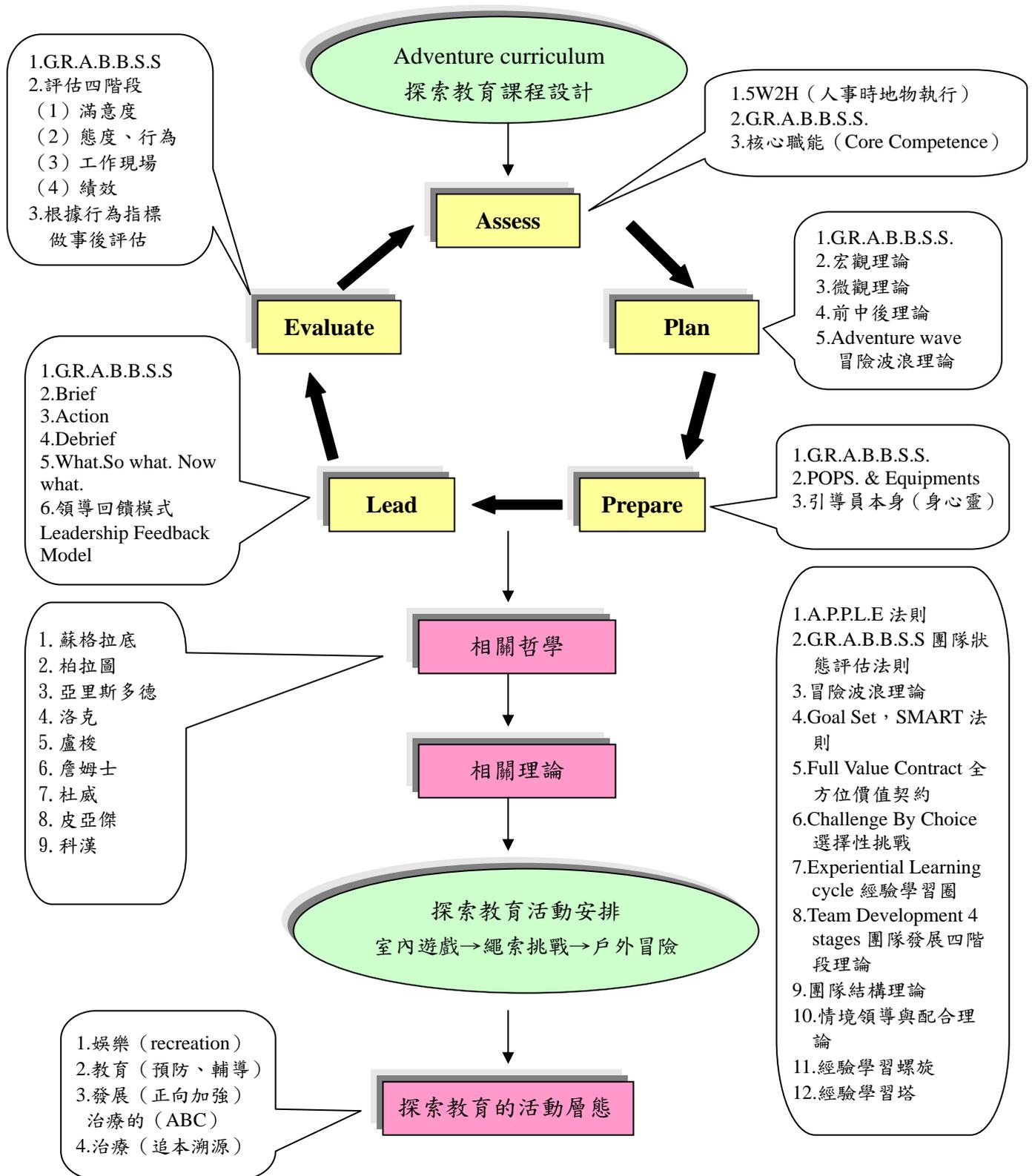
團隊凝聚力的階段性成長在那裡？團隊成員個人的階段性成長又在那裡？團隊行為與個人行為表現是否持續維持在評估水平上？團隊整體認為凝聚力的成長又在那個階段呢？

S：環境 (Site)

從筆者在今年暑假期間參與了國立體育學院休閒產業經營研究所教授謝智謀所帶領為期兩週的戶外冒險領導先鋒營，從行前的規劃與準備，到兩週的登山健行過程中，筆者即親身經歷到團隊各個階段的發展變化，因此，登山活動既然作為探索教育活動的安排類型之一，登山活動歷程中的帶領者也應該了解相關團隊發展與領導技能理論，及

⁷ 在觀察情緒上的影響程度及課程範疇兩部份時，同時也應知道這兩部份都有三個階段：團隊、人際互動、個人本身。每個階段都有不同訊息，這些訊息可能就影響了訓練員的觀察及評估，並將其轉化成為正面創造的動力。這時候能有一個工具或技巧持續地來評估團隊，不論是在收集和分析訊息方面是大有助益的，倘若沒有這樣的評估工具，訓練員就很容易受到氣氛的影響而複雜了情況，而忽略了重要的相關訊息。GRABBSS的團隊凝聚力評估，正是這樣一個著重情緒上的影響程度的評估方法，用來審視活動過程中各種影響因素，同時也能用來評估團隊和個人，評估人及其行為常非易事。（筆者所編探索教育引導技術課程講義）

不斷地評估團隊狀況，以調整帶領型式及內容；筆者認為一個有計劃的長期登山活動歷程，應可運用以上的探索教育課程設計架構，在行前的規劃與準備階段，應重視團隊技能與領導技能的訓練，並在實際登山的過程中，必須快速重新建立團隊，以共同朝高績效團隊的目標邁進。



參考文獻

1. Adair J. (1995). 100 Greatest Ideas for Effective Leadership and Management, Capstone Ltd
2. Dewey, J., 1938. Experience and education. New York: Macmillan.
3. Gass, M. A., (1993). Adventure Therapy: Therapeutic Applications of Adventure Programming. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
4. Jane M. (1987), Using A Stage Theory Model to Understand and Manage Transitions in Group Dynamics. 83-92.
5. Kolb, D.A., 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning.
6. Kraft, R. J. & Sakofs, M., 1985. The theory of experiential education. Boulder, CO: Association for Experiential Education.
7. Tuckman B W.(1965), Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399.
8. 蔡居澤、廖炳煌 (2001)。探索教育與活動學校。台南：翰林。