目 錄

計畫緣起.....2
計畫目標.....3
活動辦法.....4
學員名單.....5
課程表.....8
講師介紹.....9
遠征式學習介紹
-Expeditionary Learning School在臺灣－過去與現在(劉恆昌).....10
-Expeditionary Learning 學校介紹.....14
-Expeditionary Learning 發展年表.....15
課程講義
第一階段
-體驗學習圈.....19
-全方位價值契約.....20
-選擇性挑戰.....21
-團隊發展探索學習塔.....22
-團隊發展結構理論.....23
-團隊發展四階段理論.....25
-團隊發展階段的情境領導與配合.....28
-團隊能不能動的關鍵.....29
-衝突管理理論.....30
-時間管理價值順位矩陣圖.....31
第二階段
-APPLE 簡易模式.....32
-SMART 原則.....33
-團隊狀態評估：GRABBSS.....34
-ADVENTURE WAVE.....36
-課程安排的整體及細部考量.....37
-整體計劃工作表.....38
-細部計劃工作表.....38
-課程安排的前、中、後理論.....39
-課程相關性之安排.....43
第三階段
-領導回饋模式.....46
-引導員的角色扮演.....48
附錄
-杜威與陶行知及 ELS(廖炳煌).....58
-台灣外展教育發展基金會簡介.....63
-東元科技文教基金會簡介.....64

計畫緣起

扎實的創造力教育經驗

「創造力」是人力素質的指標，國家發展的基石，從2002年教育部公佈「創造力教育白皮書」開始，「東元」就致力於創造力教育之推廣；十餘年來，針對教師所舉辦的「教學創意體驗工作坊」，涵蓋全台十九縣市計七十九場，參與教師達萬名以上(15,677人)。課程以中央大學洪蘭教授所提之創造力教育學理：「大腦就像繁忙的網路，網路連接的有效性決定了我們的智慧，所以要有創造力，就必須要有四通八達且密切連接的神經網路，眼睛看到的光波及耳朵聽到的聲波等進入大腦之後會全部轉換成電波，電波能引發其他的神經迴路活化，並激發連接到其他的神經迴路，神經迴路越密的人，點子就越多，創造力也越強。從神經學的研究上，經驗可以影響神經的連接，神經連接的密度與觸類旁通、舉一反三的創造力有關，而經驗的取得需藉自身經歷、學習或閱讀內化前人的經驗而來。」為依據，促進教師透過理論的了解及教學示範，拓展教學的視野，充實教師的知識領域，提升創意教學職能，課程成效普獲教師肯定，對課程的滿意度皆達九成以上。十三年來更是各縣市最受歡迎及規模最大的教師研習活動，而教師創意教學職能的提升，受惠學生不計其數。

從工作坊到「遠征式學習(Expeditionary Learning)」

創造力教育學理中所提到的「經驗」，正是創造力的基礎，具孵育創意萌芽的「沃土」之機能，因此，本基金會在推廣創造力教育的第十三年起，與兩岸具有青少年教育及企業教育訓練實務經驗的「遠征式學習教育」第一推手廖炳煌老師合作，計畫以六天分兩階段實施的「工作坊」，指導與協助國內的教師發展引導學生獨立思考、主動發掘問題、觀察歸納分析、解決問題、省思、整合學科設計教案…等教學職能，進而提升教學成效，讓孩子在「做中學」增進經驗，培養孩子持續學習的能力，並擁有社會各界期待的素質與涵養。本計畫協助教師調整教學方式，讓教室不再是唯一的教學場域；「遠征式學習教育推展計畫」以提升教師職能與新世代學習成效為計劃目標，期待教育現場可以轉化為創意萌芽的沃土，讓教育從『根』開始改變，讓學校、教師、學生、家長、社區及社會，皆快樂充實的參與在其中。

計畫目標

一、短期目標(一-三年)：

(一)指導教師熟稔各項「遠征式學習」教學與引導方法，建立引導式主題教學與學科整合的課程設計與發展能力。

(二)指導教師實施「遠征式學習」教學模式，促進學生學習興趣，發展尋找問題，追求新知，應用知識，解決問題及發揮創意的能力。

(三)促進種子教師帶動全校老師變革教學方法，建立「遠征式學習」教學團隊，進而發展為高成效的「遠征式學校」。

(四)建置「遠征式教育學習」平台，提供教師、學生與家長，促進經驗交流分享與精進。

(五)協助教師以「遠征式學習」為方法，第一年產出10個、第二年產出30個，第三年產出60個，可以供教師觀摩學習與下載運用的優質教案。

(六)促進政府與各界的教育共識，並協力重視與推動，讓優質的「遠征式學習」的教育模式，普及百分之一的中、小學校。

(七)在三縣市各建立10-15位的諮詢顧問團，合計20-45位。

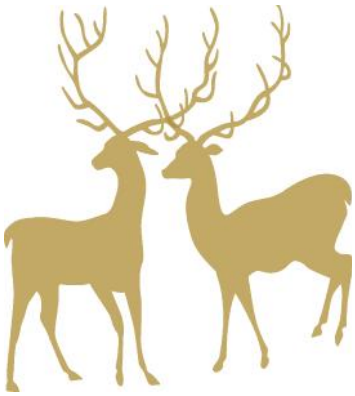
二、中期目標(四-五年)

(一)2018年以前達到全國有一成國中(70所)及小學(260所)使用「遠征式學習」教學方法，成為「遠征式學習學校(Expeditionary Learning School)」。

(二)改變教師及家長既有思維，促進學生以生活為課題，成就高素質的人力養成教育。

(三)協助教師以「遠征式學習」為方法，每年產出60-200個可以供教師觀摩學習與下載運用的優質教案。

(四)在六縣市各建立15-20位的諮詢顧問團，合計90-120位。



活動辦法

(一)主辦單位：東元科技文教基金會、台灣外展教育發展基金會

(二)活動時地：初階課程統一在海端國中上課，進階課程可南北兩場擇一參加。

場次	日期	地　點
初階課程	7/27-28(日-一)	台東縣海端國中(台東縣海端鄉海端村山界 1 號)
進階課程-北部場	8/04-07(一-四)	桃園渴望園區(桃園縣龍潭鄉渴望路 428 號)
進階課程-南部場	8/09-12(六-二)	台南江南渡假村(台南市柳營區旭山里 60 號)

(備註：初階課程若需要住宿請學員自行安排；進階課程因每日課程結束時間較晚，建議住宿於活動場地，主辦單位將統一安排野外露營)

(三)參加資格：

1、接受過初階課程洗禮的老師們的學校同仁

2、必須選擇其中一場進階課程全程參與。

3、願意長期共同推動遠征式學習。

(四)參加名額：30名。

(五)參與者權利：全勤及通過認證的教師，可獲種子教師認證，並取得參加未來遠征式學習培訓課程的資格，所屬學校可優先成為實驗計畫的施行學校。

(六)活動費用：本活動六天三夜的食宿、課程、訓練等費用全數由「台灣外展教育發展基金會」及「東元科技文教基金會」支持，惟須自行負擔來回活動場地之交通。

(七)課程目標：

1. 讓參與的教師認識「遠征式學習」
2. 提供參與的教師深入體驗「團隊發展」四階段之不同情境，及了解其結構理論。
3. 體驗「團隊發展-體驗學習」之課程的執行與帶領方式。
4. 深入體驗在「團隊發展」不同階段中所需之「情境領導」技術。
5. 認識體驗學習之課程設計理論與架構。
6. 了解體驗學習中的關鍵-引導討論技術。
7. 親自設計與帶領體驗活動，同時透過講師的協助建立自己的引導技巧與風格。
8. 建立「遠征式學習」課程統整、學科整合、資源整合等課程設計與課程發展的教學職能。

【計畫分工及連絡人】

台灣外展教育發展基金會：課程規劃、課程執行及後續學員培力工作。

課程發展部經理：柯佳圻(03)4071899#207，0922-004-926，ako@obtaiwan.org

專員：李珮綺(03)4071899#312，0952-068-690，riddlekiki@obtaiwan.org

東元科技文教基金會：計畫統整、宣傳作業、報名作業及相關行政庶務。

副執行長：蘇玉枝(02)2542-2338#12，0970-160-168，theresa.su@teco.com.tw

執行秘書：曾文志(02)2542-2338#19，0988-107-705，austin@teco.com.tw

專案管理：劉舜永(02)2542-2338#13，0920-279-486，shane@teco.com.tw

葉育媚(02)2542-2338#17，0977-320-575，esther@teco.com.tw

學員名單

【北部場學員】

學號	姓　名	職稱/授課科目	E-Mail	學校名稱
103001	瞿德淵	校長	deyaun@kimo.com	台北市金華國小
103003	洪健城	中年級導師/國數綜合	h19861018@gmail.com	
103006	顏兆晞	體育科任/健康體育	ww1937@gmail.com	
103007	余兆娟	綜合活動學習領域	enjoy123j@ms1.slops.ttct.edu.tw	台東縣綜合活動學習領域輔導團
103008	李雯欣	綜合活動學習領域	seki-ray@yahoo.com.tw	
103009	王美琇	綜合活動學習領域	migrator62@yahoo.com.tw	
103010	陳燁妮	學務主任/體育	fh6514723@gmail.com	桃園仁美國中
103011	謝益修	校長	head@zmjhs.tyc.edu.tw	
103012	楊曼玉	總務主任/英文	cathyyangg@yahoo.com.tw	
103013	蔡雅琴	補校主任/體育	1550928@yahoo.com.tw	
103014	高龍文	生教組長/體育	fernando11329021@yahoo.com.tw	
103015	顏秀玫	輔導組長/理化	smartcatmei@yahoo.com.tw	
103016	吳家碩	資料組長/理化	ted1222tw@gmail.com	
103017	蕭美玲	702 導師/美術	007mary@yahoo.com.tw	
103018	黃珮璇	703 導師/數學	ivory0530@hotmail.com	
103020	莊偉鎮	802 導師/國文	cwc631225@yahoo.com.tw	
103021	邱晉昌	804 導師/理化	alvin.king@msa.hinet.net	
103022	鄭淑方	901 導師/國文	ripple.sophia@msa.hinet.net	
103024	申怡蓮	903 導師/英文	gobrightya@yahoo.com.tw	
103025	陳保仁	904 導師/理化	castler77@yahoo.com.tw	
103026	葉錦蓮	905 導師/童軍	zm059@zmjhs.tyc.edu.tw	
103027	高傳晃	專任輔導教師	awhoum@hotmail.com	
103028	吳蕙玲	專任教師/公民	irisivypearl@hotmail.com	
103029	段惠雯	工友/午餐秘書	ivy4851431@yahoo.com.tw	
103033	謝孟修	教導主任/社會	gentleman426@gmail.com	臺東縣瑞源國小
103034	張鳳珠	校長	anna6418@gmail.com	
103035	劉美芳	教學組長/國語、數學	Ido9936@yahoo.com.tw	
103036	蕭丞堯	科任教師/自然、藝文	montecster@gmail.com	
103039	何靜茹	級任教師/國語、數學	ttgb6yhn@yahoo.com.tw	臺東縣霧鹿國小
103040	黃雅儀	科任教師/綜合、社會	ant771222_2@hotmail.com	
103041	黃瑜珮	級任教師/國語、數學	s8991026@msn.com	
103106	陳富甲	學務主任/生活科技	zm007ch@yahoo.com.tw	桃園仁美國中

學號	姓　名	職稱/授課科目	E-Mail	學校名稱
103107	張瀞憶	設備組長/國文	t042@m2.ymjh.tyc.edu.tw	
103108	蔡姵娟	訓育組長/資訊	egyptian.tyc@gmail.com	

【南部場學員】

學號	姓　名	職稱/授課科目	E-Mail	學校名稱
103042	陳巧珣	學務主任	ttesgrace@gmail.com	雲林縣文安國小
103043	蔡坤洲	導師/國.數.健體.	g9645202@yuntech.edu.tw	
103044	許惠玲	導師/國.數.健體.	t5343963@pchome.com.tw	
103045	沈惠菊	導師/國.數.健體.	carol@mail.waes.ylc.edu.tw	
103046	黃壹郎	導師/國.數.健體.	wc0606@yahoo.com.tw	
103047	薛秀琴	導師/國.數.健體.	showchin818@yahoo.com.tw	
103048	溫上德	校長/綜理校務	shanshintw@gmail.com	台東縣鹿野鄉永安國民小學
103049	盧慶文	導師/輔導、探索教育	dm3148@pchome.com.tw	
103050	王文華	導師/輔導、自然探索	starrywwh@gmail.com	
103051	趙英喬	訓育組長/國文	enjoy1902@yahoo.com.tw	台東縣立知本國中
103052	楊明智	學務主任/國文	48511051@yahoo.com.tw	
103053	朱柏宇	生教組長/數學	cpy730920@yahoo.com.tw	
103054	林袁志	教務主任/資訊	fatherlin2006@gmail.com	台南市新營國小
103055	趙淑娥	特教組長+資優班教師/人文+網博	tnsophi@gmail.com	
103056	李函穎	資優班教師/數理	emilikia@gmail.com	
103057	王英明	校長	mikiwang1@gmail.com	屏東縣高士國小
103058	黃春光	主任	kus.huang@msa.hinet.net	
103059	張凱	老師	chobits1261@yahoo.com.tw	
103061	楊燈祥	組長	yds10114@gmail.com	
103062	吳煜敏	平和分校主任	gtw0912@yahoo.com.tw	屏東縣武潭國小
103063	涂志雄	總務主任	tu610304@ms24.hinet.net	
103064	方國榮	老師	kuojunFan@msn.com	
103065	陳梅仙	主任	mayee222@gmail.com	屏東縣琉球國中
103066	賴羿潓	主任	liov0107@yahoo.com.tw	
103067	賴湘婷	老師	ccwertyman@hotmail.com	
103069	張淑芝	組長/自然	chihchih222@gmail.com	
103070	許麗婷	老師/自然	saisailady@gmail.com	
103071	郭香吟	輔導組長/英語	shaubuding@gmail.com	嘉義縣立太保國

103072	劉彥碩	校長/自然	abi363@gmail.com	民中學
103073	陳泓杉	自然與生活科技領域	leonid0806@hotmail.com	雲林縣西螺國中
103076	黃世忠	輔導主任	yicsyic@gmail.com	國立南科國際實驗高中
103077	杜佳紋	教師/國語、數學	sanysania@gmail.com	
103078	胡嘉玲	教師/英語	chialinghu@ms.nnkieh.tnc.edu.tw	
103037	余文君	教導主任/綜合、健康	puni0104@hotmail.com	臺東縣霧鹿國小

【台東場學員】

學號	姓　名	職稱/授課科目	E-Mail	學校名稱
103083	傅桂	課輔老師/數學	fukuei10@gmail.com	台東縣永安國小
103084	邱榮義	分校主任/藝文、體育	jahn6136@ms52.hinet.net	台東縣霧鹿國小
103085	曾馨慧	教師/國語、數學	jubriy@gmail.com	
103086	洪文政	校長/自然	lyjhnegetive@gmail.com	台東縣賓茂國中
103087	董又瑋	教導主任/健體	a489041162@yahoo.com.tw	
103088	廖艷秋	訓導組長/國文	adablack40@hotmail.com	
103089	林則萱	藝文教師/音樂	lindahsuan@gmail.com	
103090	高清德	校長/國文	malasan945@yahoo.com.tw	台東縣海端國中
103091	黃村和		hth40630@yahoo.com.tw	
103092	趙意如	教務主任/國文	yacchao2000@hotmail.com	
103093	黃美玲		aling900@yahoo.com.tw	
103094	黃正中		rainorhwang@pchome.com.tw	
103095	許詩訪		pipagirl22@yahoo.com.tw	
103096	邱俊龍		bununhero@hotmail.com	
103097	林宜賢		angela2062@yahoo.com.tw	
103098	郭芳蘋		applekfp@yahoo.com.tw	
103099	吳思瑩		m20220@hotmail.com	
103100	王薇雅	教師/國文	iloie@hotmail.com	
103101	鄒志清		tjhyching@gmail.com	
103102	林耀宗	行政人員	Smilelin37@ gmail.com	
103103	羅士桓		juway321@hotmail.com	
103104				
103105				

課程表

1.初階課程

日期 時間	7/27(日)	日期 時間	7/28(一)
08:30-09:00	學員報到	08:30-09:00	學員報到
09:00-12:00	1.建立團隊基礎 2.體驗教育三哲學 3.體驗教育歷史	09:00-12:00	1.團隊發展階段 2.團隊決策力 3.團隊發展理論
12:00-13:00	午餐	12:00-13:00	午餐
13:00-18:00	1.跳脫框架思考 2.建立開明的態度 3.團隊問題解決 4.經驗學習圈理論	13:00-18:00	1.團隊技能發展 2.團隊建立整合 3.整合團體動能
18:00-	賦歸	18:00-	賦歸

2.進階課程

日期 時間	8/4，8/9	日期 時間	8/5，8/10
08:30-09:00	學員報到	06:20-08:40	晨跑&早餐
09:00-12:00	1.情境領導與配合 2.領導者角色扮演 3.領導者風格建立	08:40-12:00	1.帶領技術實務I 2.活動流程分析I 3.引導技術分析I
12:00-13:00	午餐	12:00-13:00	午餐
13:00-17:00	1.建立團隊契約 2.團隊學習螺旋理論 3.課程設計分析法則 4.A.P.P.L.E與 G.R.A.B.B.S.S理論	13:00-17:00	1.領導回饋模式I 2.帶領技術實務I
17:00-18:30	晚餐	17:00-18:30	晚餐
18:30-	討論及彈性時間	18:30-	討論及彈性時間
日期 時間	8/6，8/11	日期 時間	8/7，8/12
06:20-08:40	晨跑&早餐	06:20-08:40	晨跑&早餐
08:40-12:00	1.帶領技術實務II 2.活動流程分析II 3.引導技術分析II	08:40-12:00	1.領導回饋模式II 2.團隊觀察
12:00-13:00	午餐	12:00-13:00	午餐
13:00-17:00	1.組織領導力 2.課程設計實務	13:00-17:00	1.帶領技術實務II 2.建立學習型組織
17:00-18:30	晚餐	17:00-	賦歸
18:30-	討論及彈性時間		

講師：廖炳煌

台灣外展教育發展基金會執行長

1964年出生台中豐原的一個勞動家庭，求學過程的充實與艱難，童軍的訓練，與就業過程的曲折，正是體驗式學習的真實例證。工作第一個10年，從住商不動產副店長、資深理財顧問、店長、區域經理，以童軍的服務及奮鬥精神，為工作效力，獲頒公司全國最優秀店長的榮譽。但深深覺得賺錢不是一生的志業，於是在34歲那一年(1997年)，導入Project Adventure及建立TA(Team Adventure)，與引進外展教育系統;2008年，成立了台灣外展教育(Outward Bound) 基金會，加入外展國際的大家庭;「外展」之名源於航海術語，意指大船離開安全的港灣，為了拓展國際視野駛向未知的大海進行探索學習。十七年來，廖炳煌執行長把探索教育的觀念與做法，引介給兩岸的教育界，並試著開發適合青少年的課程，是海峽兩岸正式引進探索教育的第一人。

2000年在廈門打造中國第一座國際標準高空繩索探索教育訓練場，並促成上海成立體驗式學習的實驗小學；2001年在宏碁施振榮董事長伉儷支持下，於桃園龍潭渴望園區創立台灣第一個探索教育基地，為企業及學校引進體驗式教育訓練，獲客戶極大肯定。現亦擔任美國體驗教育協會（AEE）國際委員會主席、團隊發展國際股份有限公司執行長、共好管理諮詢有限公司(中國廈門)執行長、台灣外展教育中心執行長。廖炳煌的課程融合童軍、Project Adventure 、TA(Team Adventure)、外展教育系統、Outward Bound等精神，是目前企業界最熱門的教育訓練課程及最受歡迎的講師，他發願要為台灣的教育貢獻心力而且要從指導老師精進課程設計、帶領、引導...等教學技術著手。

Expeditionary Learning School在臺灣－過去與現在

劉恆昌/臺灣師範大學公民教育與活動領導研究所博士生

楔子：西風東漸

2009 年初春，美國歐巴馬總統和第一夫人在教育部長陪同下，在華府的一所公立小學鑑賞學生展示學習成果，如三、四年級學生為使全市低年級學生了解遊民並幫助遊民而共同撰寫的「無家可歸小百科」(An A to Z Book of Homelessness)。最後，夫妻併坐在一群二年級學生前為孩子們朗讀了一本插畫書，讀完學生們問歐巴馬為什麼想當總統，和他心目中的英雄等問題。起身前，總統夫妻齊聲讚揚孩子們善於傾聽與發問。歐巴馬接著說:「今天我想要告訴國人，在老師和熱心的家長投入下，造就了這所充滿創新的卓越學校，這是我國學校的典範。我希望教育部長在未來幾年努力改善我們的學校，獎勵學校創新，鼓勵家長參與，提高教學水準，教會所有孩子怎麼學習；特別是學習未來職場上重要的數理能力。我以貴校的成效為傲；更想把貴校的成功複製到全國。因為再沒有比教育更重要的政務了！ 我希望教育預算在國會順利過關，這樣就有足夠的資源來改善校園硬體，做好教師專業發展，及獎勵創新績優的學校。」市立首都特許小學(Capital City Public Char ter School)是歐巴馬總統上任後訪問的第一所學校；同時也是一所探索學習學校(Expeditionary Learning School Outward Bound，簡稱 ELS 或 ELOB)；何以首都特許小學得到歐巴馬的青睞選為教育變革的宣示場景？何以歐巴馬試圖以這所學校的變革成效來打動國會議員決議撥款？2009 年七月在太平洋此岸的台灣，一群國中老師參加了一位美國探索學習學校老師主持的教學工作坊後，有著這樣的一些感言:「這六天的研習中，蘇珊老師運用了不少教學法。每一種方法都讓我驚奇，原來教學可以這麼多樣！」「研習課程只是個開始，…接下來我們要做的是嘗試在各個學科教學中融入 ELS 的精神。」「嘗試了許多不同的體驗課程，但總覺得缺了甚麼。這些活動該如何確實的應用在學科教學上，一直是我心中很大的疑問。…蘇珊老師終於讓我知道該怎麼把探索學習課程融進教學了！」 幾個月後的現在，探索學習(Expeditionary learning)在這群台灣老師間激起的星火仍在悶燒還是已經火光四射了呢？先看看探索學習學校是怎麼樣的學校吧！

緣起：教改在美國

在 1983 年 A Nation at Risk 報告公布後，美國教育又掀起一波波變革風潮。1990 年代初期，由民間捐款成立的非營利組織新美國學校發展公司 (New American Schools DevelopmentCorporation)豎起打破窠臼 (Break the mold) 的旗幟倡議全學校變革(Whole school reform)以回應老布希總統 America 2000 Initiative 的願景。新美國學校發展公司採取由民間主導的變革模式：由外部設計團隊提供改革方案，協助老師與校長及行政人員在專業發展中，辨認學生必備的知識與能力，並協助整合學校資源，在教學中使學生學會必備的知識與能力(Berends et al, 2002)。當時冒險教育領導機構之一的美國外展基金會 (Outward Bound USA) 亦有心投注資源於其創辦人柯漢 (Kurt Hahn) 在 1930-40 年代

致力的中學教育改革，故以柯漢的理想加上現代學習理論與外展教育的經驗建構了外展探索學習學校（Expeditionary Learning School Outward Bound）方案。該方案與十個其他方案在八百多個方案中脫穎而出。在新美國學校發展公司資金挹注下，與哈佛教育研究所合作，歷經一年的理論與設計發展，及三年在多所實驗學校試行，於 1995 年通過新美國學校發展公司委託的蘭德公司（Rand Corporation）的中立研究考核，成為七個獲准擴大發展的新美國學校方案之一。新美國學校發展公司在完成階段性任務後於 1998 年解散。探索學習學校則以非營利基金會型態繼續推廣探索型學習模式，靠基金會捐款與加盟學校每年繳交的權利金，持續研究發展與提供加盟學校導入輔導、顧問服務與教師專業發展課程與工作坊，目前已有 165 所探索學習學校分佈在華府與美國二十九個州。

探索學習學校(Expeditionary Learning School)－集體的心智探索歷程

在此 Expedition 是借用外展基金會執行冒險教育的登山、航行、泛舟等長天期團隊歷險行程作為隱喻。象徵學習是以真實生活為背景，在探索或解答迫切問題的過程中，互助分工、協力建構知識與技能的歷程。要提醒的是源於 Outward Bound 的背景，與對體驗學習的重視，使許多人在接觸探索學習之初先會注意到過程中有較多的活動操作。但若把探索學習學校與戶外教育或冒險教育畫上等號，就是見樹而不見林了！接下來就看看探索學習學校的一些實際教學案例：

● 緬因州波特蘭市的一群國中學生利用學校附近的 Casco 灣潮間帶進行了一個探索教案(Learning expedition)，成果是一本「Casco 灣海洋生物導覽」。精心繪製的生物圖像與翔實的文字說明提供灣區訪客一套最佳認識教材。遊客可以在海灘邊的駐警室購買此導覽。收入則捐作海灘維護與復育基金。

● 丹佛市的一群小學一年級學生每年春季都有露營活動。出發前每班分成幾個小組各自負責演練一項露營技能，然後撰寫一本露營手冊：包括架帳篷技巧、戶外烹飪以及無痕山林的實踐等。寫完其他組學生要實際嘗試依手冊操作，若手冊內容有問題致操作困難或說明誤導時，負責小組必須修改手冊至完善為止。

● 波士頓市區的一所高中社會科老師以互動式討論和多種授課法協助學生了解課程內容，透過由老師與當地劇院協力開發的戲劇識讀課程吸引學生投入學習，以增進學生讀寫與批判思考能力為目的。學生每個月花兩天投入創作劇本作為課程目標。老師們發現學生上課的熱忱大為提升，更加投入高難度作業的寫作。

● 愛荷華州杜布克市的一群小六學生經常造訪一所安養中心，每個孩子都和一位老人配對建立關係。學生的任務除了服務性工作外，還要為老人撰寫自傳。學生得磨練訪談與傾聽的技巧，以及反覆練習為老人畫一幅臉部肖像。目標是學生在學期結業式上對老人發表自己的作品。孩子們必須確認作品真切反映出自己對老人的敬愛與關懷才能完工。

● 在阿肯色州小岩城的中央高校四十年校慶中，學校以「重返歷史現場」的方式激發學生學習。學生先研習民權運動史，並合作撰寫一本民權運動史書，然後籌備並由學生主持一場以「小岩城九傑」為主題的社區研討會，邀請九傑中的 ElizabethEckford, Thelma Mothershed-Wair, 及 JeffersonThomas 等人發表演說。透過與這幾位民權先鋒的接觸，美國民權運動史上的重大事件深深刻畫在學生心中，賦予「少數勇者可以改變歷史」的理念鮮活的意義。

從這些實例的描述中您看到了什麼？

探索教案(Learning expedition)是探索學習學校的首要元素，學科教學藉由與真實世界連結的主題式學習, 田野工作與服務學習吸引學生對學習主題投入長期、深入的調查鑽研，在師生以及實務專家的引領、批判、互助中完成高品質作品並做公開展示。
探索學習學校的核心實踐(Core practice)除探索教案外，還包括了活化教學(Active pedagogy)、文化與品格(Culture and character)、領導力與學校改善(Leadership and school improvement)、與結構調整(Structures)等五個緊密連結而相輔相成的要素。活化教學包括積極而活潑的教學法，跨學科的識讀訓練，全面使用探究式學習，並運用攝影、美術、音樂等藝術形式做為作品呈現方法，文化與品格則以「不是過客，咱們是同舟共濟的水手」(We are crew, not passengers.)的社群意識塑造師生相互尊重，安全有序的環境，老師熟識學生，相信學生能達到高品質人格與學術成就。領導力與學校改善係以校長、老師、學生在有效學習的前提下勇於承擔責任，分享領導權，並運用多元智能資料，促進學生學習。結構調整則指時間與課程安排以促成老師協作及探索教案實施為優先考量，而不拘泥既定課程時間表，另外師生組成生活學習小隊 (Crew)，以建立師生和學生間的接受與支持關係 。您是否又看到了什麼? 與心理學、社會學、文化人類學等角度的學習是否若干符節?

探索學習學校在台灣－繼續悶燒還是火光四射？

自 2008 年下半年起，北台灣的一所國中在新任校長改善學生學習成效的期望下，與台灣外展基金會開始了互動，從冒險教育活動開始，進而對台灣外展嚐試導入的探索學習學校產生興趣，於是該國中與台灣外展基金會開始了一連串師生輔導活動作為導入探索學習學校的準備。歷經 2009 年寒假外展高關懷學生輔導營，學期中師生外展冒險教育體驗營，五月的高關懷種子教師研習營，七月則由一位美國探索學習高中資深教師在該國中主持了六天的教師研習工作坊，至九月開學則進入試行階段。王煜捷 (2009)在訪談與分析目前探索學習在這所國中的發展現況後。歸納出教師們對探索學習學校的理解與評價是正面的，他們認為探索學習透過「做中學」引發學習動力，塑造真實世界的學習情境，是打破學科界線的整合學習，以師生與同儕間互動與分組合作之共學精神產生學習成果，並以多元方式呈現。然而教師不免疑慮不刻意強調考試，不強調反覆記憶知識、不勤練題目如何面對現行考試測驗的挑戰；若教學跳脫課本和考試框架，與我國重視筆試成績有所差異，家長也會質疑，教師將陷入兩難。老師也提出無暇鑽研教學內容，無法深入瞭解教材、結構以編製探索教案。此外，老師間因平時事務多致欠缺共同課程設計與研究時間，而師生間欠缺對話與關懷也使得彼此關係難以深入建立。老師們基本上認同探索學習學校的理念，也在感受探索學習老師帶領的工作坊後受到感動暗自期許，然而回到教學現場似乎又受限於社會結構而裹足於實際操作。

反思與迴響

探索學習學校以相繫相扣的五項核心實踐，透過主動學習，品格培養與團隊協作而產生高成效學習。這五項核心實踐不僅構成探索學習學校完整的施行面向，也為校長與老師提供

計劃方針與專業發展的參考架構，以及作為探索學習實施成效的評量工具。試以五項核心實踐比對目前探索學習學校在台灣的實驗情形, 最主要的問題是探索教案 (Learning expedition)與活化教學法 (Active pedagogy)未啟動，結構調整(Structures)有困難。儘管在教學法、文化與品格、與領導力三方面有相當進展，在台灣中學教育考試導向、分數至上的常態下已屬難能可貴的奇葩。可惜期待的學科教學成效在課程與教學法未改變的情況下難以顯現。呼應本文的彙總與分析，就老師遲疑於嘗試課程變革，Fullan (2007) 指出「教師必須改變，因為現況已使許多老師挫折，無聊，甚至心力交瘁。…教師要自我增能以面對變革而不致淪為接踵而至外來變動的犧牲品」。Darling-Hammond (1997) 與 Fullan (2004)等倡導的是由教師專業學習社群使教師在社會化過程中形成新的文化以互相支持，共同建構知識與技能以面對變革。甚而連結學校，社區，與家庭形成學習社群。透過聚焦於學習、以學習為重的協作文化、集體探究以形成最佳典範、做中學的行動導向、持續改善的決心、與重視結果等六項原素以建構有效的專業學習社群(Dufour et al, 2006)。在法規、學校結構與文化限制下，全校式改革在台灣難以推動，由上述研究資料換一個角度思考，建構以觀摩探索學習學校的探索教案與活化教學法為活動主軸的教師學習社群，讓有心改變的老師、校長、行政人員甚至家長在經常性的實體與線上的互動分享中，了解探索學習學校教學，透過身在其中的體驗式認識論增能老師，鼓勵老師們自行設計與實施自己的探索教案。一旦學習社群逐漸轉化為實踐社群，今天探索學習學校實驗遭遇到難以撼動的課程與教學法的問題可望解決。這個想法是否可行有待進一步研究證實，由建構教師學習社群開始的行動研究可能是找到答案最好的方法了。

參考文獻

王煜捷 (民 98)。 外展體驗學習方案(ELOB)內涵及其在台灣應用的可行性分析。 國立台灣師範大學教育研究所未出版碩士論文。

Berends, M., Bodilly, S. J., & Kirby, S. N. (2002).

Facing the challenges of whole-school reform. Santa Monica: Rand Darling-Harmmond, L. (1997).

The right to learn:A blue print for creating schools that work.Jossey-Bass. John Wiley & Sons IncDufour, R., Dufour, R,. Eaker, R. & Many, T.(2006)

Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work.Bloomington, IN: Solution Tree.Fullan, M. (1993).

Change forces: Probing the depth of educational reform. New York:Routledge Ful lan, M. (2007) .

The new meaning of educational change. (4th ed.). New York:Teachers College

Expeditionary Learning 學校介紹

Expeditionary Learning 學校是依照德國教育家科漢的教育理念創立的，他也是外展的創始人，目前 Expeditionary Learning 教育在 30 個州內有超過 150 間學校，透過專案式學習探索，學生學會自我管理，對議題的深度探討，最後透過步步累積的探討，公開發表呈現學習成果。這個教學模式強調高度的學習興趣、成就及人格培養。

以下的設計原則為每所 Expeditionary Learning 學校的道德文化基礎，他們代表了 Expeditionary Learning 的核心價值及教育哲學。

(1)The Primacy of Self-Discovery：人們在冒險及未預期的狀況下，最能發現自我的能力、價值、熱情及責任，老師的首要責任是幫助學生謝除恐懼並發現他們有能力做到超過自我想像的事。

(2)The Having of Wonderful Ideas：透過創造一些值得思考、可以作實驗的重要議題，培養對世界的好奇心。

(3)The Responsibility for Learning：學習除了是個人發現的過程也是一個社交活動，因此 Expeditionary Learning 學校每一個計劃都同時鼓勵著學生及成人們對於自己的個人及集體學習多付一點責任。

(4)Empathy and Caring：相信最好的學習成效發生在學生與老師之間的信任關係堅固，年長的學生常會指引年紀輕的學生，學生會身心都感到安全。

(5)Success and Failure：如果所有學生都要能成功，就必須先建立信心及能力來接受風險及面對困難，學生從自己的錯誤中學習，在困境中堅持及把缺點變成機會都是很重要的。

(6)Collaboration and Competition：Expeditionary Learning 定位為個人及團體發展之整合，因此友誼、信任感及集體行為是清楚的，學生被鼓勵去競爭但非相互交惡，而是盡力展示出自己最好的表現。

(7)Diversity and Inclusion

相信多元性及包含力能提升想法的豐富度、創造力、問題解決能力及對他人的尊重，學校及教學團體都該包含著不同條件的成員。

(8)The Natural World：Expeditionary Learning 致力於建造一個尊重自然環境的關係，這可以洗滌人的心靈並教導一些重要的系統，如循環的概念、原因及影響力，讓學生學習如何成為地球及下一代的管家。

(9)Solitude and Reflection：教師們與學生們需要各自花時間摸索自己的想法，自行找連結的方法，並創造自己的想法，他們也需要時間與他人交換想法。

(10)Service and Compassion：強調教師與學生的關係可透過間接的服務提升，

Expeditionary Learning 學校的首要目的就是要協助學生，學習如何從服務中學習及如何真正做到服務。

Expeditionary Learning 發展年表

1987 年

-哈佛教育研究所建立了哈佛外展計劃，此計劃試圖要提升哈佛教育學院的體驗教育系統，同時也欲增加外展在學校擴張中的學術面實力。

1990 年代早期

-外展致力於都市及學校課程發展多年，紐約市外展及哈佛外展計劃替都會教育行動劃開第一章節，此行動由華倫思基金會支持，提供 3 年 260 萬美元的資金，主要目的為定義、發展及複製有成效的校園都會規劃教育，這也是之後探索教育系統的前身。

1991 年

-新美國學校發展公司招集各種能幫助全國最低學習成就學校突破現況的解決方式，其中外展組建了一個創造 Expeditionary Learning 方案的團隊申請，成員由哈佛外展計劃、哈佛大學教授及其他組織，如 Project Adventure, Facing History and Ourselves, and the Technical Education Research Center（TERC） 組成。

1992 年

-新美國學校發展公司從 800 個申請者中，選中了 Expeditionary Learning，並頒發 900 萬美元資金給他。到 1993 年為止，在紐約，波士頓，丹佛，波特蘭及迪比克五個城市中，有 10 所示範性學校與 Expeditionary Learning 簽約，成為教學上的夥伴。

1995 年

-教學發展研究院（AED)發現 10 間 Expeditionary Learning 示範學校中，有 9 間學校在統一的測驗中成績有明顯的進步，AED 也發現透過 Expeditionary Learning 式教學，可達高品質的學習成效，符合地區及專業的標準，同時也加強了學生的興趣及動機，家長的參與度也提升了。

1996 年

-隨著新美國學校發展公司的支持，Expeditionary Learning 從一個由慈善基金會資助的機構變成一個由受惠者付費支持運作的組織。

1998 年

-奧德賽中學成為第一個將 Expeditionary Learning 列入入學申請條件的學校。

-蘭德公司在一份研究報告中發現，Expeditionary Learning 是所有新美國學校中，兩所成功地提升學校學習成就的其中一所。

1999 年

-丹佛市的公共教育與商業結合的合作幫助了 Expeditionary Learning 重整並改善讀寫教學上的方法，奠定了其教師們專業性發展的基石。

-國家人員發展協會斷定在 26 個研究中，Expeditionary Learning 是唯一符合他們對於高規專業發展的要求的方法，他們也認定 Expeditionary Learning 的學生在數學及閱讀測驗上的分數有顯著的成長。

-109 名教師參加了 Expeditionary Learning 的培訓課程，304 名教師參與了全國研討會。

2000 年

-蒙他拿大學的英文教授 Beverly Chin 及前任全國英語教師協會主席為了改善寫作方面的專業發展，兩位都與探索教育合作。

-在 28 州，華盛頓哥倫比亞特區及波多黎各共有 96 所 Expeditionary Learning 學校。

-一份布朗大學的報告指出，Expeditionary Learning 的成效提供了一個強健的學術課表，讓典型弱視背景的學生也能有傑出表現。

2001 年

-美國青年政策論壇因 Expeditionary Learning 能連結社區服務及學業規劃，將其評為五星級。

2002 年

-國家人員發展協會報告指出，就成果而言，Expeditionary Learning 對老師的職業發展有很大的成效，肇因於它對於教師內涵的充實、對於成人學習和所有教師間互助合作的嚴格期待。

-283 名教師參加了 Expeditionary Learning 學院課程，480 位教師參與了全國研討會。

2003 年

-Expeditionary Learning 開始強化學生互動的專業訓練，根據 Rick Stiggins 的研究，Expeditionary Learning 學校的老師們獲得顯著的專業教學技能，使用建構性和統整性評量來吸引學生並提高成效。

-EDU Change 主席 Catherine Saldutti 向 Expeditionary Learning 咨詢改善擴張科學領域職業發展的方法。

-比爾及梅林達--蓋茲基金會提撥了 126 萬美元的經費，讓 Expeditionary Learning 在美國各地興建 14 所小型的公立中學。

2004 年

-教師基金與 Expeditionary Learning 結伴，一同為提供優質教師獎學金共盡一份力。在 29 州及波多黎各裡設有 129 間學校。

2005 年

-堪薩斯市，波士頓，加州，華盛頓州的幾個當地基金會，頒發超過 200 萬美元的資金給 Expeditionary Learning 讓它在各地區擴張推廣範圍。

2007 年

-比爾及梅林達--蓋茲基金會多捐贈了 1110 萬，希望多建立九所小型的高中。

2008 年

-Expeditionary Learning 研究藉由內利美教育基金會支持，開始研究學生的學習投入及動機。

-1,388 位教師參加 Expeditionary Learning 學院課程，687 位教師參與了全國會議。

2009 年

-美國歐巴馬總統參訪了一所為於華盛頓的 Expeditionary Learning 學校，Capital City Public Charter School，他提說“這是美國所有學校都應效仿的典範”。

2010 年

-Expeditionary Learning 拓展了他們的發展範圍，將一個聯邦教育政策重視的體制轉機學校（Turnaround Schools）納入計劃目標中。

-教師基金頒獎給 328 名探索教育教師，總獎學金超過 100 萬美金。

-47 所 Expeditionary Learning 高中裡的 10 所，大學入取率高達 100%。

-兩份刊載在 2010 年 Expeditionary Learning 影響報告精華中的研究報告，指出在紐約州羅雀思特，與非 Expeditionary Learning 學校的學生相較之下，Expeditionary Learning 學校的學生在數據上顯示有較高且較豐富的學習成就，另一份較大的研究，研究對象含八個州裡的 11,000 名學生，透過 Expeditionary Learning 模式學習的學生在數學，閱讀，語言測驗上的分數比沒有透過 Expeditionary Learning 的學生高了許多。

小檔案：Expeditionary Learning Schools Outward Bound(ELS)
(http://elschools.org/)

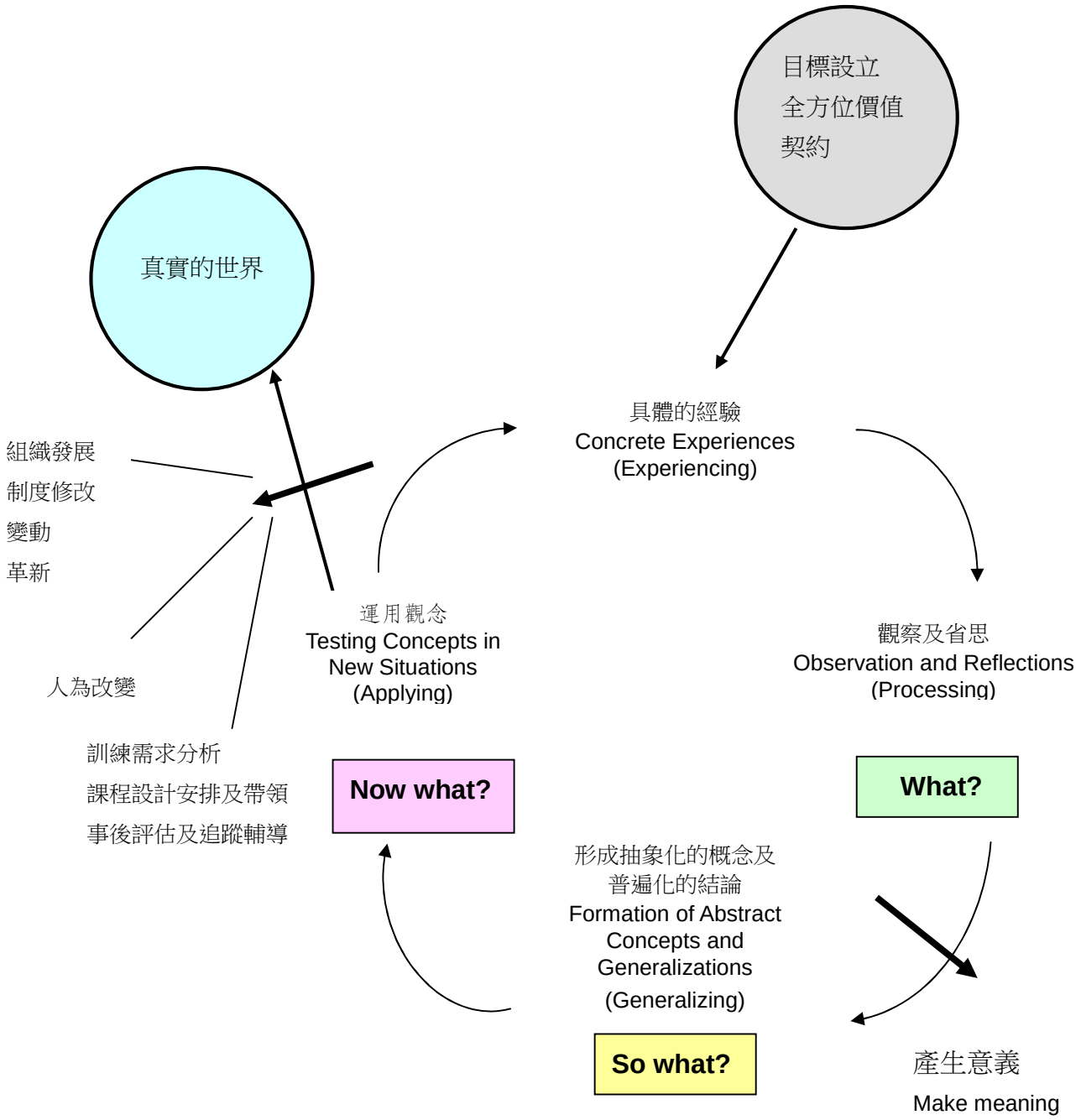
ELS 提供學校課表及教學指導，另外還協助改善學校的文化，ELS 開發了新的學校，也協助轉變過渡時期學校，導向數年的合作契約。

接受資金的 16 年中，ELS 受到許多讚揚及其它第三方的觀察者及研究者的正面肯定，紐約時報曾經報導過許多 ESL 的故事，其他還有蘭德公司，美國研究處，國家人員發展協會，The Center for Research on the Education of Students Placed At Risk（CRESPAR），這些組織重視 ELS 的理念及實行方針，也將這些宗旨視為學生更高學習成就及參與度的表現方式。

課程講義

一、探索教育的主要哲學

（一）體驗學習圈(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獲。

- 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 ）

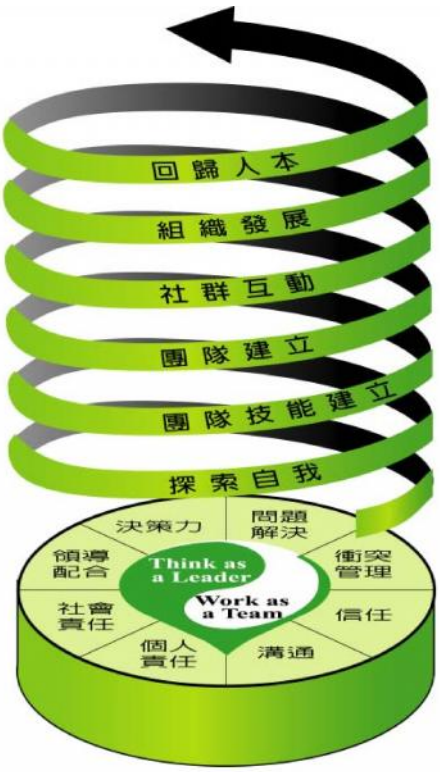
（三）選擇性挑戰（Challenge By Choice）

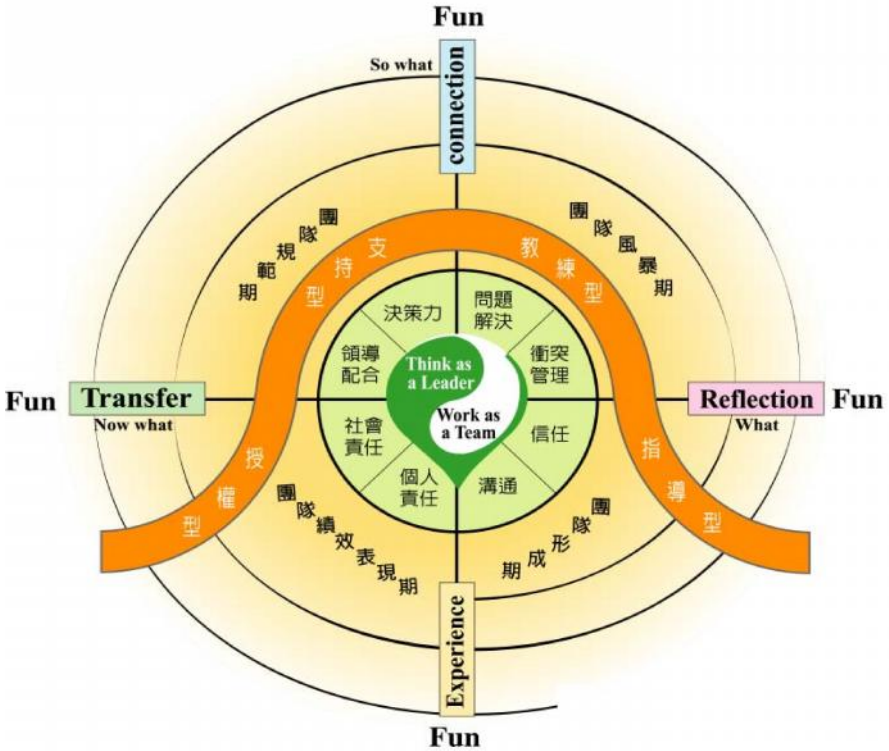
探索教育課程訓練的中心思想：選擇性挑戰，意指所有受訓者在活動過程中，有權利去選擇想要親自肢體參與的活動，選擇權永遠都是操之在個人，只要是個人覺得不適宜或不確定是否參與某項活動，那麼她（他）就可不必親自參與活動，但必須在活動外圍作個觀察者，這並不表示個人可以藉著「選擇性挑戰」的理由離開團體消失其間；而是團體尊重個人不希望親自肢體參與的意願，但個人也應以團體為重，並且以另一種主動觀摩參與，提供意見給予團體不同角度的價值經驗，這才是選擇性挑戰的主旨與原意。

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。

（四）團隊發展探索學習塔（Team Development Adventure Learning Tower）





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)：

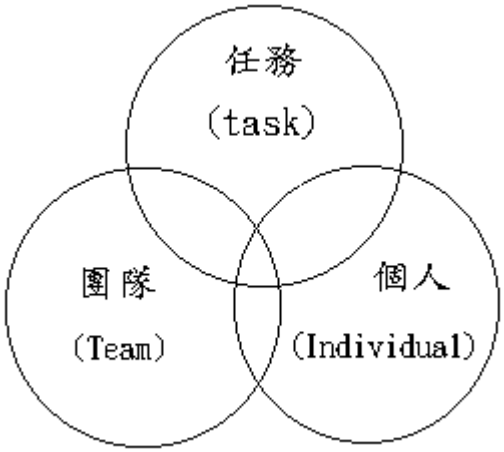
阿戴爾主張，團隊發展必須關照三個不同但卻彼此相關的領域；

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)：

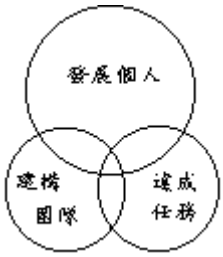
每個領域都會與其他領域互動，且彼此影響其成效。如團隊可以影響每一個個人的發展；同理，個人也可能影響團隊。

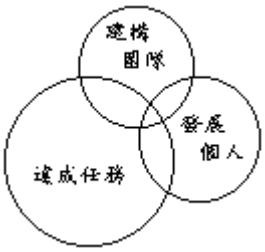
(2)程序檢驗(Process Check)：

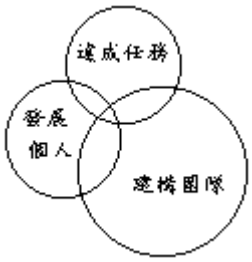
團隊必須能夠回顧其過去，團隊發展在三個領域中及其互動歷程的績效與狀況，以提供團隊再出發的契機。其相關的活動包括設定目標、規劃、支持、監督以及評估等活動。

(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；而非過度要求高目標的設定或不斷催促二者去實現任務。







(二)個人發展	(三)達成整體任務	(四)建構團隊
1.提供支持及關照	1.規劃及組織	1.了解目的、目標
2.尊重個人價值差異	2.檢核品質	2.鼓勵全員參與
3.澄清角色及責任	3.問題解決	3.分享領導的角色扮演
4.發展領導潛能	4.確認資源	4.發展團隊規範
5.設定個人目標	5.收集攸關資訊	5.挑戰團隊現況
6.回饋及評估	6.了解時間限制	6.開放、溝通
7.訓練及發展	7.有效應用資源	7.發展人際關係技能
8.鼓勵承擔風險	8.改善流程	8.共同分享及反思任務
9.貢獻團隊	9.工作再設計	9.共同慶祝成功的經驗
10.促進正向的態度	10.工作負荷的調整	10.創造相互關係
11.了解個人的動機	11.設定優先次序	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

團隊 / 個人 **加強互助合作技巧，** **形成默契，達到自動自發** ✪ 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 **規範期(Norming)：凝聚力形成**	**團隊 / 個人** **具有基本合作技巧的團隊** **能達成簡易任務** ✪ 各有想法及意見 ✪ 個性相異產生衝突 ✪ 意見分歧 ✪ 權力運用 **風暴期(Storming)：衝突產生**
績效表現期 (Performing)： **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所在 ✪ 能吸收吸引新成員 **團隊 / 個人** **各方面皆有良好互動技巧**	**形成期(Forming)：依賴.依靠** ✪ 提出問題 ✪ 界定角色 ✪ 了解目標及任務 **團隊 / 個人** **彼此了解有限**

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為更合群的合作關係，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

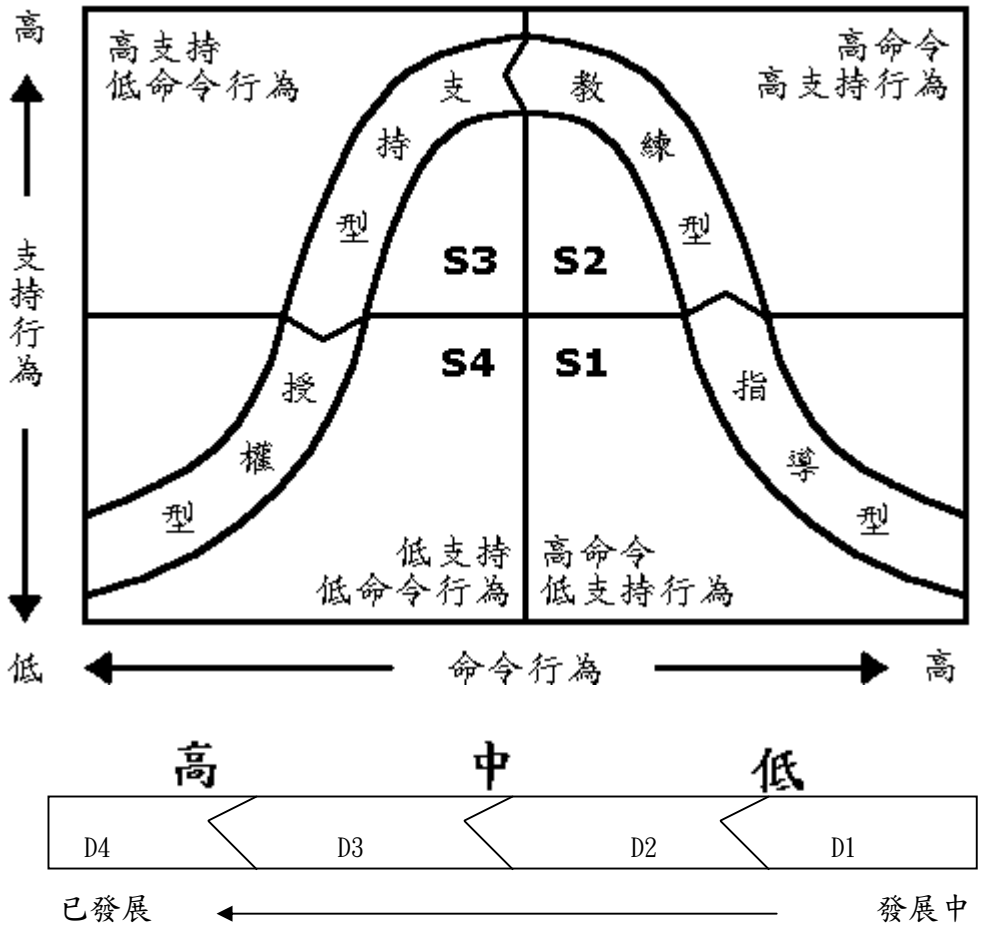
・自團隊完成任務的過程中得到滿足感和成就感

・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

四、團隊發展階段的情境領導與配合



成員的團隊技能發展階段

＊領導者必須根據團隊情境與成員技能發展，調整領導行為：

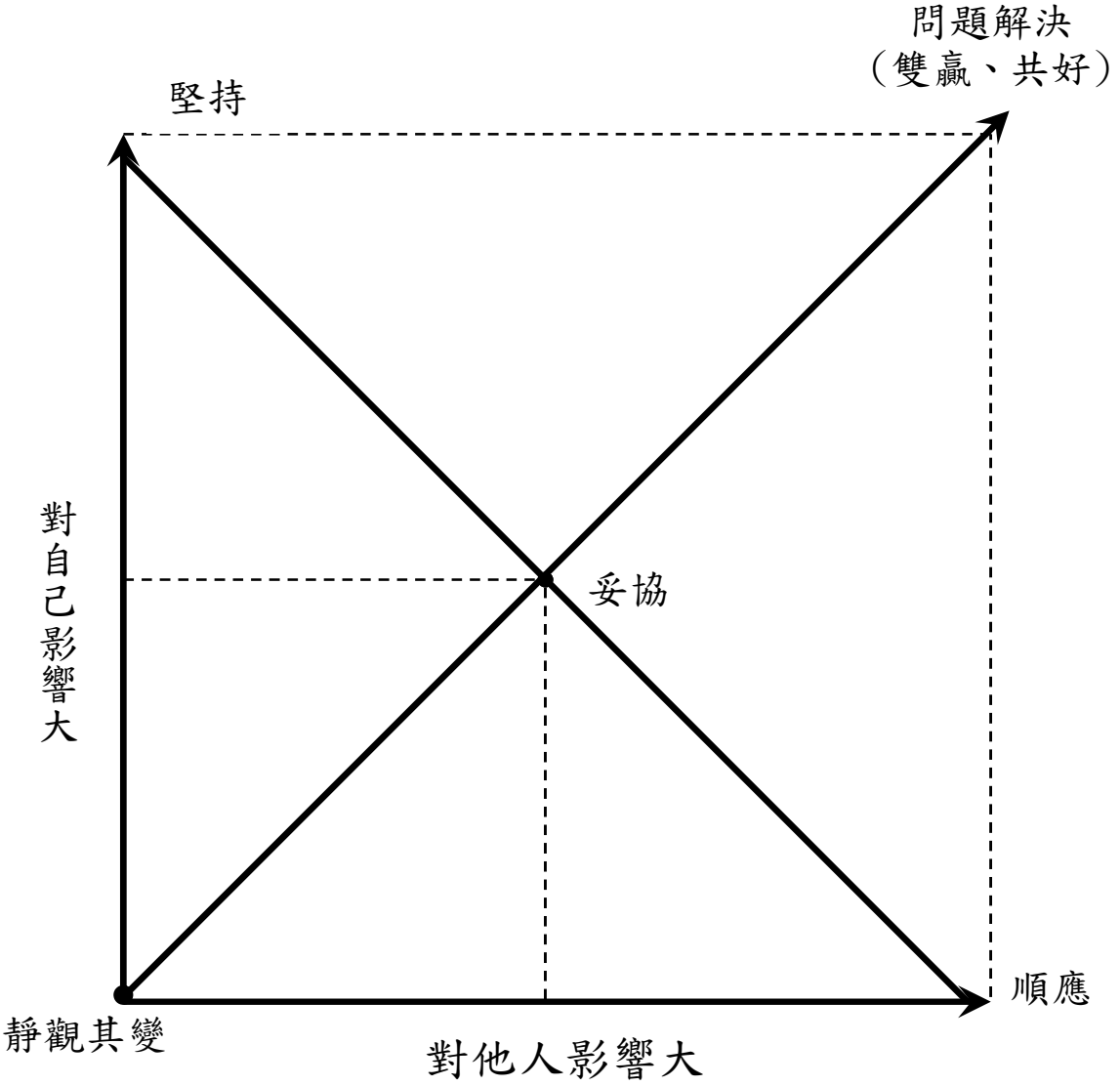
領導者針對團隊成員的能力與意願，調整領導方法，發展成員能力的模式，協助團隊成員成長，共創最高的績效與滿意度。

＊領導者行為與成員發展階段的配合：

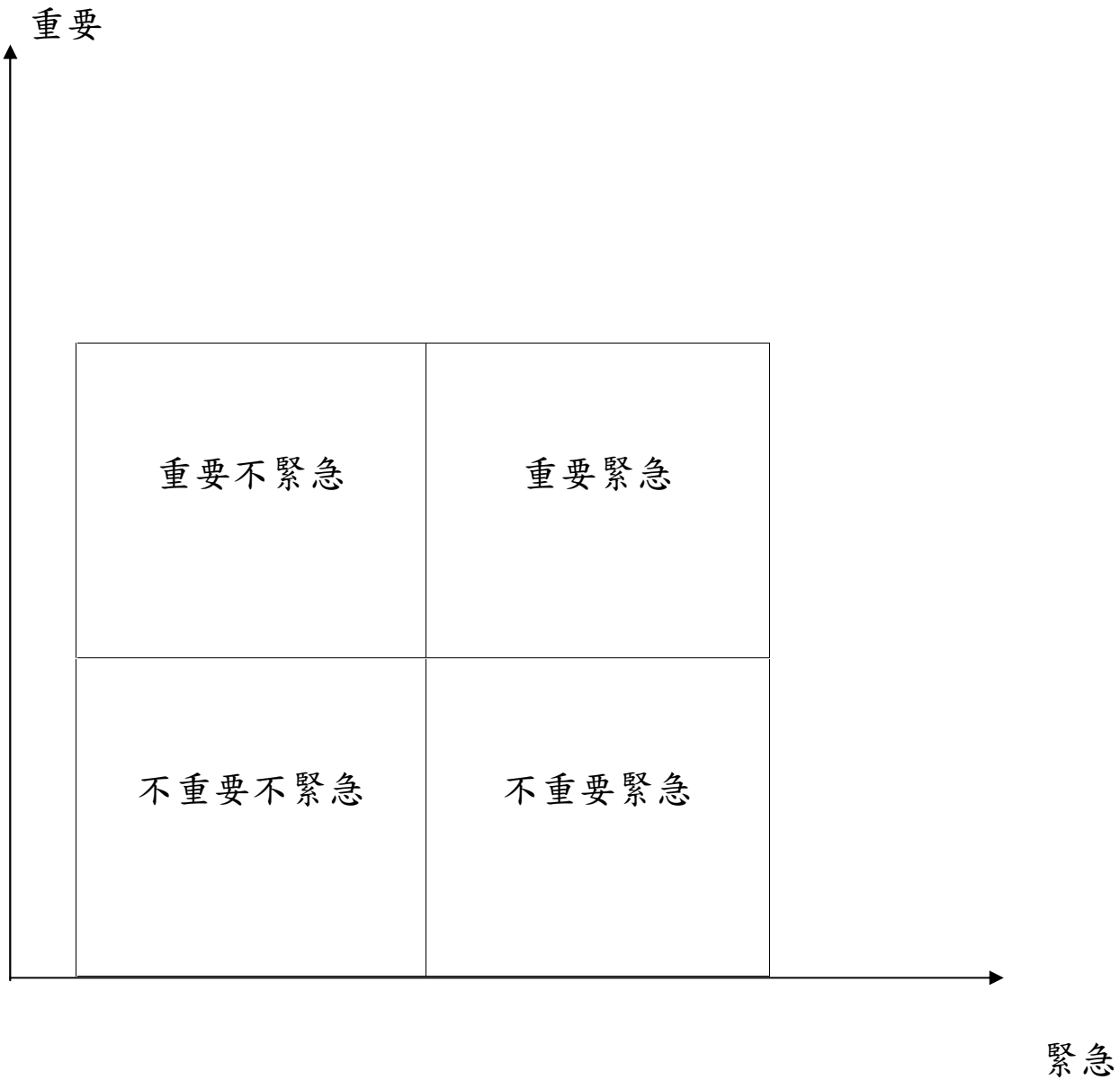
1. 診斷團隊發展階段
2. 瞭解成員的團隊技能發展階段
3. 瞭解領導者在團隊發展不同階段之角色
4. 彈性運用各種領導角色的技巧
5. 與團隊成員共同約定領導與配合型態
6. 擬定團隊發展階段的情境領導與配合的行動計劃

五、團隊能不能動的關鍵（團隊技能發展）

六、衝突管理理論

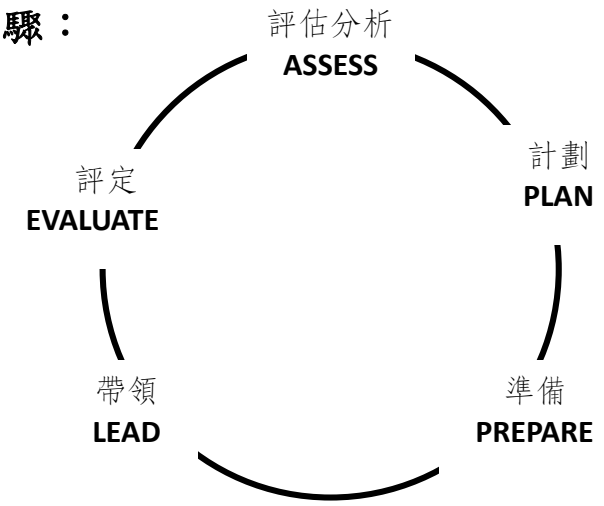


七、時間管理價值順位矩陣圖



一、 APPLE 簡易模式

探索教育領導的五個步驟：



評估分析

- 他們是誰？
- 界定課程之目的
- 邏輯合理性：
  - 時間
  - 地點
  - 團隊大小。
- 依據 GRABBSS 原則判斷團隊凝聚力階段

計劃

- 什麼可行？
- 什麼好玩有趣？
- 是否合乎目標？
- 活動的順序
  - 從什麼活動開始？
  - 破冰遊戲需要多少時間？
  - 每個活動費時多少？
  - 如何包裝呈現活動？
- 他們應自你這邊得到什麼樣資訊？

準備

- 準備所有道具和所需物品
- 與所有領導者一起準備
- 有備份活動計劃
- 檢查活動場地

帶領

- 邀請，但不強迫
- 情境設定
  - 信任建立
  - 讓參與學員感到舒服自在
  - 塑造適當的行為模式
- 帶領風格
  - 清楚簡單
  - 表現熱忱
  - 利用幽默感及聯想力
  - 溝通態度 聆聽與反應
- 提供適當的挑戰
- 具有創造力
- 實驗與朔造風險承擔
- 問你自己：為什麼我做這件事？給你自己一個好答案
- 準備改變你的計畫
- 觀察與聆聽
- 要好玩有趣

評定

在課程活動中

- 檢視團隊並根據 GRABBSS 原則調整課程活動
- 適時地提出“分享與回饋”
  - 團隊準備好了麼？
  - 討論對身心是否造成安全威脅
  - 鎖定一至二個主題
  - 問「怎樣」「又怎樣」「現在要怎樣」
- 反應----根據團隊狀況

課程之後

- 什麼有效？
- 什麼會運作的更有效？
- 下次你會作些什麼不同的？

二、 目標設立原則： S M A R T 原則

S： 明確的（Specific）—

一次一項明確目標。

M： 可觀測衡量的（Measurable）—

時間上及數量上都有或多或少的逐次進步。

A： 可達成的（Achievable）—

高標準，高期望，但又是合理且可完成達到的。

R： 有相關性的（Relevant）—

任何步驟與指令都與目標達成直接相關。

T： 有連貫性的（Trackable）—

過程是一氣呵成的，有連貫性的改善與進步。

三、 團隊狀態評估：GRABBSS

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？

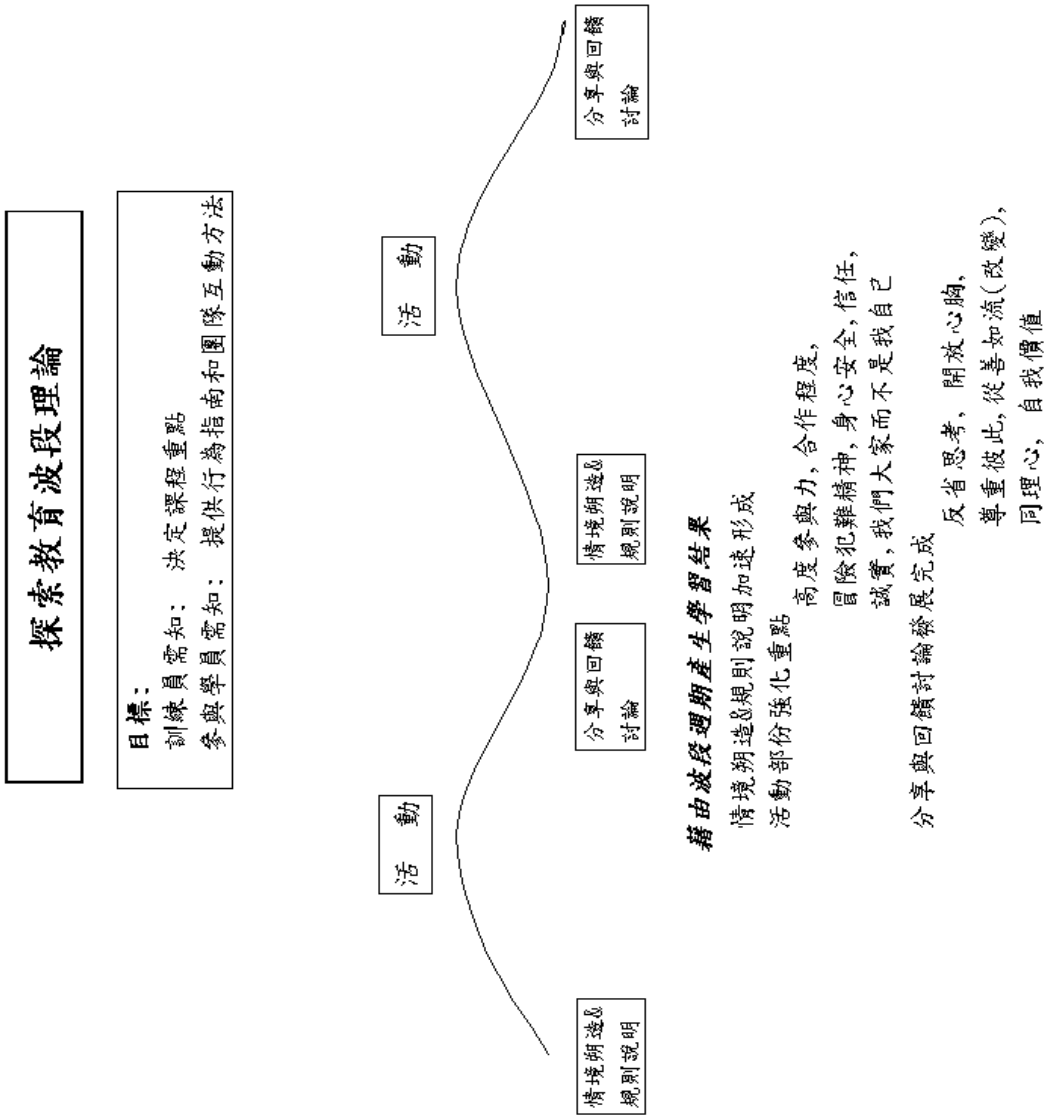
S：環境（Site）

評估團隊狀況：

要能有效地帶領及操作遊戲的第一步驟便是觀察評估。不論是與團隊或個人合作，都必須要作好事前的評估，可以藉以了解團隊當下感覺產生的前因後果，背景及可能因素。事前評估是所有決定的起點，而這些決定是為能更有效地幫助團隊或個人進行下一個活動。沒有事前的評估就好像是一次未知終點的旅行，既沒有地圖也沒有任何的旅遊需知或參考資料，總是會到某一個定點，但旅途中充滿了驚喜與各種變數。不管有沒有事前評估，一個訓練員需要持續不斷地評估團隊及團隊成員的情況，評估報告需要著眼於兩部份：情緒上的影響程度及課程範疇。

情緒上的影響程度部份指的是情緒、行為及彼此間關係，它可以相當接近於事情是"怎麼"發生的狀況；而課程範疇的部份強調產品(結果)、計劃和執行，檢視的是發生了"什麼"。通常這兩部份(情緒上的程度及課程範疇)是非常相近的，團隊在任何時候任何情況下都有可能太過強調某一部份，而忽略了另一部份，訓練員需特別地明白這兩部份的相關性，當然優先考量的是課程範疇的部份，這也是為什麼有 QIE 的角色，可以藉著觀察必要時介入以幫助情緒上的影響程度與課程範疇部份能達到平衡，而介入干涉的程度可視訓練員覺得須重視注意的部份作彈性調整。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，GRABBSS 卻可以幫忙作為評估的入門指南，藉由審視的過程中也可闡釋明白心中想法。GRABBSS 並不是唯一收集分析團隊訊息的方法，其它的分析評估技巧也可能提供更多的資訊及更深想法,關鍵重點是不斷地評估,不斷地分析,找出因應行動等持續不斷這些步驟。

四、 Adventure Wave



五、課程安排的整體及細部考量

開始

設定範圍

提供相關資訊

設立一套合宜的課程風格

鼓勵參與者開誠佈公

邀請並鼓勵參與

從簡單的活動作起

統整基本資料（簽定同意書及健康狀況調查表）

中程

提供持續性及相關性課程

掌握課程焦點

維持活力幹勁

根據漸進式挑戰難度來進行課程

有效地掌控時間

結束

熱鬧，歡樂的結束.

瞭望未來

總結課程學習概要

加進決定性的思考與觀察

評估

(一)整體計劃工作表－整體是指課程的一系列活動(一日或多日)

整體活動考量重點：

・整體課程活動設計，是否有效地運用了客戶所給的資料？
・自活動事件中，預期團隊學員們的參與結果及反應，是否符合且達到目標？
・當天明確的活動流程。自活動和變數中所事先計劃達到的 “分享與回饋” 學習焦點。
・預期的結果。
・課程活動設計如何與客戶陳述的目標相應合。
・一般應注意事項：活動的便易性，活動的難易性，活動場地，訓練員的人數比例，風險處理部份，參加學員的使用物品(講義.文件等），餐點。預估會發生的問題：倘若是壞天氣的活動備份計畫，諸如此類的問題預

想進行課程的細部設計時應注意的問題

・這段落如何運作以達成客戶目標？
・在這段落我要達成什麼目標？
・這個活動對於目標的達成是最佳的選擇嗎？有其他的選擇嗎？
・這個活動要如何與接下來進行的活動銜接？與上一個活動又該如何連結？
・這個活動是否提供了與實際工作狀況切合的相關學習焦點？
・這個段落需要多少時間才能運作良好？課程的設計是否撥給足夠的時間？如果沒有,需要作出什麼樣的變更？

(二)細部計劃工作表-細部是指課程其中的單一活動細節

單一活動考量細節：

・那個活動（那一類的活動)？
・為何是這個活動，安排在課程中的順序為何？
・安排此活動欲達成的目的為何？
・活動的發展計劃及影射概念(暗喻)(如果課程活動有刻意安排的話)。
・動的邏輯合理性？(基本注意事項)
・器材道具及使用場地？參與學員人數？
・分享與回饋著重於那個部份？
・其他特別注意事項，或預想“萬一怎麼樣...該如何”的事前預備。

五、課程安排的前、中、後理論

(一)基本認知：所有的課程領導者都應該知道

1、團隊發展的各個階段
2、GRABBSS- 一個隨時評估的工具
3、領導統御模式遵循的理論架構

(二)課程進行的各個段落

1、開始/中程/結束
2、立即的學習ｖｓ工作場所實例轉移
(1)運用 "此時此刻" 的練習活動來建立課程與實際工作之間的關連性
(2)活動簡介活動進行分享與回饋
3、活動簡介活動進行分享與回饋

(三)課程設計之問題與相關事項

1、目標與時間的均衡--最佳的課程順序與時間分配為何
2、參加人數與團隊資料
3、課程時間長度--在指定時間之內能夠完成那些活動
4、基本注意事項
(1)有那些活動可以選擇？
(2)室內/戶外的活動空間
(3)預防天候不佳所作的應變計劃

(四)課程結構安排

1.開始

(1)挑戰與機會
A、克服阻力
B、求得加入與認同
C、培養信賴
D、建立課程風格
- 擁有樂趣
- 活動參與:積極相對於被動

E、分享資訊(鼓勵開誠佈公)
F、建立可信度
G、最初的十分鐘…最初的三十分鐘決定性的起步
H、提供課程架構（幫助釐清課程範圍及議題）
I、簽定同意書及健康狀況調查表
J、介紹訓練員及探索教育的歷史背景

K、營造教室內的氣氛：你們想要什麼樣的環境？

(2)關於領導

A、選擇合宜的領導風格

- **知道團隊需要什麼**
- **面對團隊能感到自在**

B、在大家面前說話及活動的操作：我為何感到緊張？

C、積極參與相對於資訊提供：平衡點是什麼？

D、留意這些小地方

- **個人儀容**
- **場地佈置**
- **隨時待命，準備開始**
- **充滿自信**

課程的開始部分可以說是最具決定性的關鍵時刻。尤其是最初的十到三十分鐘最容易使人感到冗長。這個時候若是課程領導者能建立一套風格，不但提供相關資訊，激發學員活力，同時鼓勵參與,那麼整套課程可以說是走上了好的開始。

好的開始讓人置身於一個正面的心靈架構上--開放，渴求學習，能使學習積極面達到最高點，並將抗拒及被動性降到最低點。

為了創造一個爆炸性(震撼性)的開始，不論投注多少時間與精力著手設計都值得。

2.中程

(1)流程

A、安排活動順序

B、管理時間--按照課表相對於隨團隊需要而調整

C、掌握焦點朝向目標邁進

D、維持參與學員活力

E、創作活動高潮

-它是什麼？

-該在何時發生？

F、起承轉合--掌理課程轉接(室內/戶外，休息，活動與活動之銜接，整合學習內容的簡報)

G、大型團隊：管理上應注意的基本事項：(巡迴的議題，大小團隊焦點，時間花費較長的活動，掌握重點等等)

H、探索訓練不只是好玩與遊戲而已

(2)關於課程領導者

A、訓練員的角色

B、應不應該介入干涉？這是問題所在

-如何介入

-三個層面：人與人之間的互動，個人和團體整體

-兩個境界：任務完成及達到影響力

C、專家/老師/諮詢者/觀察員：我扮演哪個角色？

中間程序的活動設計旨在達成課程的流暢。領導者評估著課程的設計是否如預期般地有效？或者需要作改變？團隊的動力在哪裡？它是否與團隊目標相符？有沒有零零落落或是阻滯不前的情形？我應不應該介入？團隊能不能自行解決問題？和有計劃的介入比較起來，如果不介入，學員們是不是能從中學到更多？

領導者伸長敏銳的觸角，儘可能地搜集資料來配合課程的整體及細部流程，並從活動中達成最高的學習效率。課程的中間部份為領導者提供了最多的學習機會，因配合不同參與的學員，而有不同的團體動力情形，讓他們能夠套用各式各樣的領導方式而產生迥異的風格。

3.結束

(1)熱鬧、歡樂、動感的結束

A、彙整所有：

-重溫當日所學

-條列學習重點

-分享心得感想及交換意見

B、展望未來

-目標設立/行動步驟

-後援支持(著眼於行動的順利完成與目標的達到)

-回饋於參與學員:更多的力量及學習機會

C、開放/建造經驗轉換之橋樑

-尋找與現實生活中之相關性及聯結性

D、問題的再解決與終結該主題

E、精神食糧

-閱讀

-反應與紀錄

F、適當的留白時間--不要不當地縮短結尾

(2)關於課程領導者

A、加強團隊的內在見識

B、重新引導負面力量

C、評估

(3)結束的關鍵有三個層面

A、有絕對的充足時間為課程作一個有意義的結束。

B、審慎地調整參與學員，從經驗中所獲得的價值觀。

C、製造反省檢討的機會，使參與學員體驗到的學習觀念落實於實際工作裡。

※記住：不要因為活動流程的不當拖長，而使得結束的學習重點縮水；也不要因為訓練員的時間控制不當而導致匆匆結束。

五、 課程相關性之安排

打破人際冷漠，增進熟識度的「破冰活動」

目標：提供隊員相互認識的機會，同時利用趣味性與親和力兼具的活動、暖身運動及遊戲，讓他們逐漸熟稔彼此。

趣味性是主要的活動元素。

儘量讓隊員能夠在沒有任何威脅感的狀態下進行活動。

適度的挫折感，言詞上的互動，以及決策的技巧，都有助於達成任何以成功為目標導向的任務。

參與破冰活動並不會導致嚴重的挫折感。

活動實例：Boop, Name-By-Name, Look-Up, Look-Down, Categories

破除人際藩籬的活動

目標：提供活動題材及活動場地，讓參與隊員能夠在此發揮勇於嘗試及創新的人格特質，即便在眾人面前出糗也不感到退縮。

由於活動涉及心理情緒以及生理層面，所以可能引發輕度的不適及挫折感。

成功與失敗是次要的，勇於嘗試的態度才是活動的重點。

趣味性的活動能讓參與者感覺有能力勝任，同時建立自信心。

凝聚合作與相互支持的氣氛能夠鼓勵參與，同時為隊員建立信心。

活動實例：Have You Ever?, Speed Rabbit, Snowflake, Line-Up

信任活動

目標：為團體隊員提供一個機會，讓他們能夠藉由一系列生理與心理的試鍊活動，學習如何放心地將自己的身心安全託付給其他團員。

包含了團隊在生理及心理方面的互動。

通常包括了趣味性及些許緊張性。

必需注入隊員們對於彼此安危的支持與合作。

大部份的活動都包含了一定程度的“風險承擔”。

團隊會逐漸的培養信任感。

信任活動的運用是為了「建立信任」；基本的信賴活動一旦被選擇，便能重複運用，來強化及保障隊員的安全。

活動實例：Yurt Circle, Minefield, Blindfold Square, Mergers

溝通活動

目標：在活動中強調「傾聽」、「說話」及「肢體表達」等技巧，對於決策過程的重要影響，同時透過活動的參與，提供隊員一個不論在思想上、情感上或是行為上，加強溝通能力與增進適切表達的機會。

肢體活動，言語互動，以及討論，是「意見分享」單元的三大要素。

「解決問題」是我們的前提。

在解決問題的過程中，挫折難免會產生。

領導能力與溝通技巧，通常經由參與隊員彼此互動而演變。

大部份的活動需要至少五位團員。

活動實例：Traffic Jam, Pipeline, Group Juggle/Warp Speed, Object Retrieval

「擬定決策」與「問題解決」的活動

目標：讓學員們透過一系列不同困難度的“問題解決”活動，嘗試從錯誤中學習經驗，同時透過活動參與，學習如何有效地相互溝通，合作，與妥協。

「肢體活動」和「言語溝通」，是解決既定問題必需的兩項動作。

有的時候會產生比較嚴重的挫折感；這時千萬牢記「耐心是一項美德」。

配合活動的進行，隊員們必需能夠表現出傾聽、合作及妥協與配合的能力。

活動實例：Stepping Stones, Keypunch, Stargate, Corporate Connection

社會責任活動

目標：提供活動題材及活動場地，讓參與學員能從先前進行的「彼此熟悉」、「信賴建立」、「溝通協調」，以及「擬定決策」等活動當中記取經驗，進而在團隊中發揮所長，並培養評估技巧與工作效益。

這類活動的成功與否，取決於個人能不能夠學著與其他隊員互相支持，給予鼓勵。

這類活動能夠幫助參與學員，體會思考與事前規劃的價值；而不該遇事莽莽撞撞，草率了事。

這類活動注重隊員在團隊溝通協調，以及言語互動、肢體協調合作方面的表現。

這類活動有助於學員培養“評估問題”及“構思解決之道”的技巧

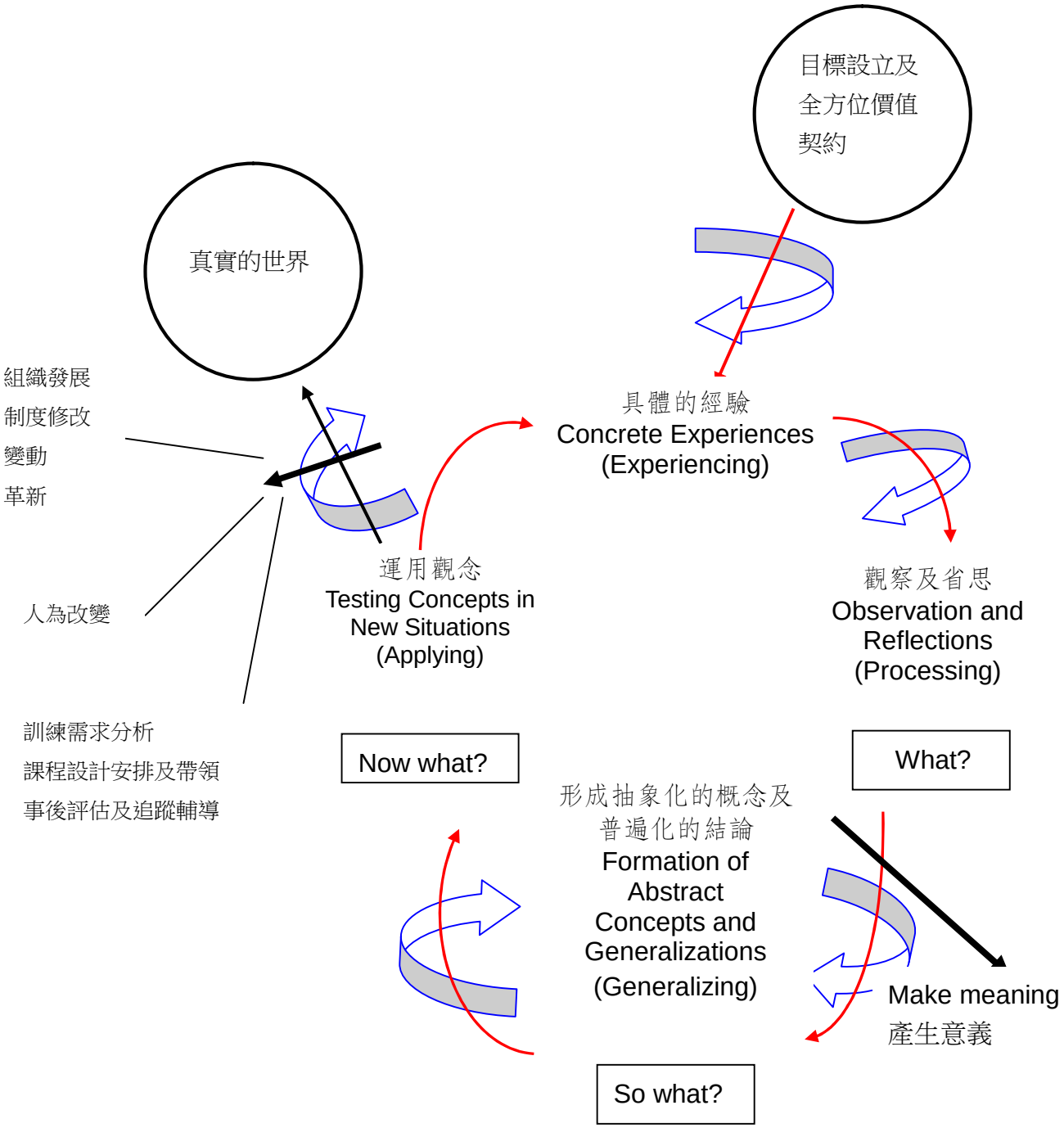
活動實例：Spotting, Belaying, Fire Building, Siamese Soccer, Sensitivity Modules

個人責任感活動

目標：提供活動題材，將參與動機個人化，使隊員為挑戰目標而培養毅力以及化挫折為助力的能力。(挫折容忍力)

活動實例：High Ropes Course Elements..

一、 領導回饋模式



註：紅區為引導討論流程，藍區為領導回饋流程

（一）領導回饋程序

A. 參加者給予帶領者回饋

B. 帶領者自己給予自己回饋

C. 引導員再給予帶領者回饋

（二）領導回饋之內容

A. 操作過程中好的地方是?

B. 操作過程中還可以再好一點的地方是?

C. 分成 Brief、Rule、What、So What、Now What、Apply 等 6 個部份來進行領導回饋

（三）領導回饋的基本心態:將回饋分享當成一份禮物

A. 如何給禮物?

B. 如何接受禮物?

二、 引導員的角色扮演

(一)引導者扮演的角色

因應團隊發展四階段
引導員所扮演角色及合宜之行為

團隊 / 個人 加強互助合作技巧,形成 默契，達到自動自發 • 提出疑問 • 需要時澄清問題 • 需要時提供所需 • 支持 夥伴 / Partner. Coach	團隊 / 個人 具有基本合作技巧團隊 能達成簡易任務 • 居中調解 • 更進一步澄清問題 • 協商引領指導 • 掌握最高價值 教練 / Teacher. Partner
諮商者. 輔導員/ Counselor. Process Observer • 提供輔導 • 給予更高的挑戰 • 允許團隊達成自定目標 • 必要時給予回饋分享 團隊 / 個人 各方面皆有良好互動技巧	專業指導者/ Expert. Adviser • 澄清問題 • 針對目標及任務提供 • 更多相關資訊 • 提供援助及指導 團隊 / 個人 彼此了解有限

(二)引導員的 Debrief 技術

1.分享與回饋討論的基本原則

幫助學員藉由活動的參與而產生經驗學習,"分享與回饋"或回顧與反省是活動與學習兩者之間相關性建立的重要指導原則,透過"分享與回饋"的討論將有趣且富有挑戰性的活動經驗轉換成為成長及自我醒覺的學習機會, 若沒有分享與回饋的討論,活動經驗的結果與學習價值會很有限的。

發生了什麼?

活動前後過程中發生了什麼?強調重點不只是任務的達成更是活動期間團員們的互動情形(例如: 目標是怎麼達到,任務是如何完成的?)

所以怎麼樣?

說說看團隊整體自經驗中學習到了什麼?(例如對大家而言那代表了什麼?)探討一下發生的結果或預期會發生卻未發生的狀況。要求團隊評估檢查自己完成了預定目標中的那些?

現在又怎麼樣?

形容一下學習的過程及如何將所學應用於其他的狀況中(另一個活動或課程以外的現實生活裡)讓學員有自我檢視及省思的情境,提供改善與自我成長的機會。

2.分享與回饋的討論技巧

團隊評比

* 姆指豎立
* 1-10 給分
* 依隊伍分類排隊(覺得融入團隊或覺排除在外,參與的程度,積極與消極)
* 非自願角色扮演: 榔頭/釘子, 助人者/受助者, 領導者/被領導者

whips

* 敘述說明的字眼或片語: 形容詞,感覺/動作
* 說完一個句子:我覺得團體表現得像是個團隊特別是當…時候…..

＊ 說明的手勢或動作

代表物

＊ 捏麵人代表像

＊ 場所物品

＊ 個人或團體的代表塑像

說明時可用的工具

＊ 各式感覺卡

＊ 海報/ 圖片

書寫部份

＊ 頭條新聞(製作報紙頭條)

＊ 要綱謄寫(回答特定問題)

＊ 活動日誌

討論

＊ 問題及解答(領導者操作執行)

＊ 利用團隊討論出的結果作為全體討論報告

＊ 訪談

＊ 鑒賞評論

閱讀/ 說故事/ 引領遐想

錄影帶播放/ 回首省思

3.構成有效"分享與回饋"討論的要素

寬容性

-參與者要有足夠開放的態度及空間來展開討論

最大限度考量

-身心安全性

-討論可以處理掌握的主題

-分享應讓人感覺自在舒服

目標

-目標設立-全方位價值契約

有能力觀察瞭解團隊

-辨識與團隊相關的議題

-適當時候深究該議題

-知道什麼時候適可而止,什麼時候更進一步探討

-知道團隊發展的程度

-知道三階段:團隊,人際互動,自我成長

焦點著重於: 此時此刻/持續討論問題及想法直到有定論或結果為止/緊密連接之前活動及接下來的活動,並與課程目標相契合。

＊ 結構:

以提問題的方式來進行/不斷更新改變風格,形式及內容/良好的氣氛,好的帶領詢問/探討發生了什麼,所以怎麼樣,現在又怎麼樣

＊ 簡單:

1- 2個主題

＊ 時間:

你有多少時間及你需要多少時間/ 時間管理技巧/能在結束時再重申觀點想法及議題

＊ 責任歸屬:

團隊必須對自己的學習分擔起自我責任

＊ 學習與覺察:

詢問而不是直接告訴/態度中立,不任意作評斷/ 適當時候分享觀察到的情形/提供其它角度及看法/ 問問自己"為什麼我現在做這樣的事情?"

＊ 誠實:

呈現真實自我/ 願意提出那些讓人覺得"不舒服"的議題。

＊ 無言語形式的:

良好眼神接觸/ 瞭解你自己的和他人的身體語言/包容沉默

＊ 活動場所:

盡量使團員們靠近些/讓人感覺舒服容易傾心分享並具有情緒感染力(盡量避免及排除可能的干擾)

＊ 結束:

不一定非得有解答等

＊ 達成共識繼續進行下一個活動。

在探索教育課程的學習經驗中，不論原始任務的變數為何，除了要符合課程預先設定的目標與課程中心思想外，並遵循下列三步驟來完成原始任務的教育學習方式，也是重要的依據：

(1) 任務說明，或口頭上指示問題所在。

(2) 團隊為達任務或解決問題，所作的肢體嘗試。

(3) 檢視方才為了達成任務，所作的嘗試及團隊整體表現，分享心得、感想及意見，以期許團隊更好的表現。

引導員扮演多重角色，做為一個課程指導者，必須對團隊說明任務要點；身為一個問題闡釋者，必須確保參與學員在任務達成之前所作任何嘗試的安全性；同時，在團隊中還必須身兼鼓勵者與支持者的角色。然而，引導員絕不可以被當成一個答案的提供者，直接告訴團隊如何完成任務。在任務結束之後，引導員應該幫助團隊評估個人及團隊整體的表現。

引導員須知：

(1)清楚且明白地表達問題所在及可運用的器材及設備。

(2)活動進行時，對於團隊的努力不忘肯定與支持，但千萬別直接告訴團隊，如何完成任務或問題的答案。

(3)要有耐心。

(4)全神貫注地參與活動的每一過程；專心注意觀察團隊成員的行為，並給予正面評價。

(5)要記住：有價值的學習經驗，並不總是來自於成功地克服難題－不論是引導員或參與學員多麼的希望任務能成功達成

4.分享與過程

在進行分享（Debriefing）的部份時，可以遵循一個既簡單又有效的問答流程，那就是“六大要點”。

(1) 發生了什麼問題？

(2) 這個問題曾經發生過嗎？

(3) 你滿意這種結果嗎？為什麼？

(4) 在工作上有沒有類似的問題？情況相同嗎？

(5) 這個活動讓你對自己有什麼樣的認識？

(6) 對於接下來的活動或是你的工作，想要改進的地方有哪些？

5.在進行分享時可提出的後續問題：

要　點	問　法
提出開放式的問句	你覺得怎麼樣？ 有何感想？ 這樣的體驗好不好？
注重學員的感覺	你有什麼感覺?大家現在有什麼感覺?(用一句話來形容你們的感想)
重述他們的感覺	“你們一定覺得鬆了一口氣”等等。
引出學習重點 (每次只專注一個重點)	我們可以從當中學到什麼？
持續地觀察學員在言語 及非言語上的反應行為	注意是否有疑惑、無趣、氣憤等等情形留意正在談話中、寫作中及沒有寫作的學員。
測試觀察反應度	其他人有什麼感覺？
適當的自我透露	我不明白，其他人明白嗎？
要求團隊提出總結	我們達成了哪些目標？
課程回顧	我們大致上做到了這些…這樣子夠嗎？ 有什麼應該加入的？我錯過了什麼嗎？
注重對行為的觀察	她的哪些做法讓妳有這種感覺？
更深入的探討	能不能多談一些？有什麼例子可做代表？
要求團隊提出自我診斷	這裡現在發生了什麼事？
診斷	大家是不是用搞笑的方式來迴避重點？

沒有比熱忱更具感染力的了…….

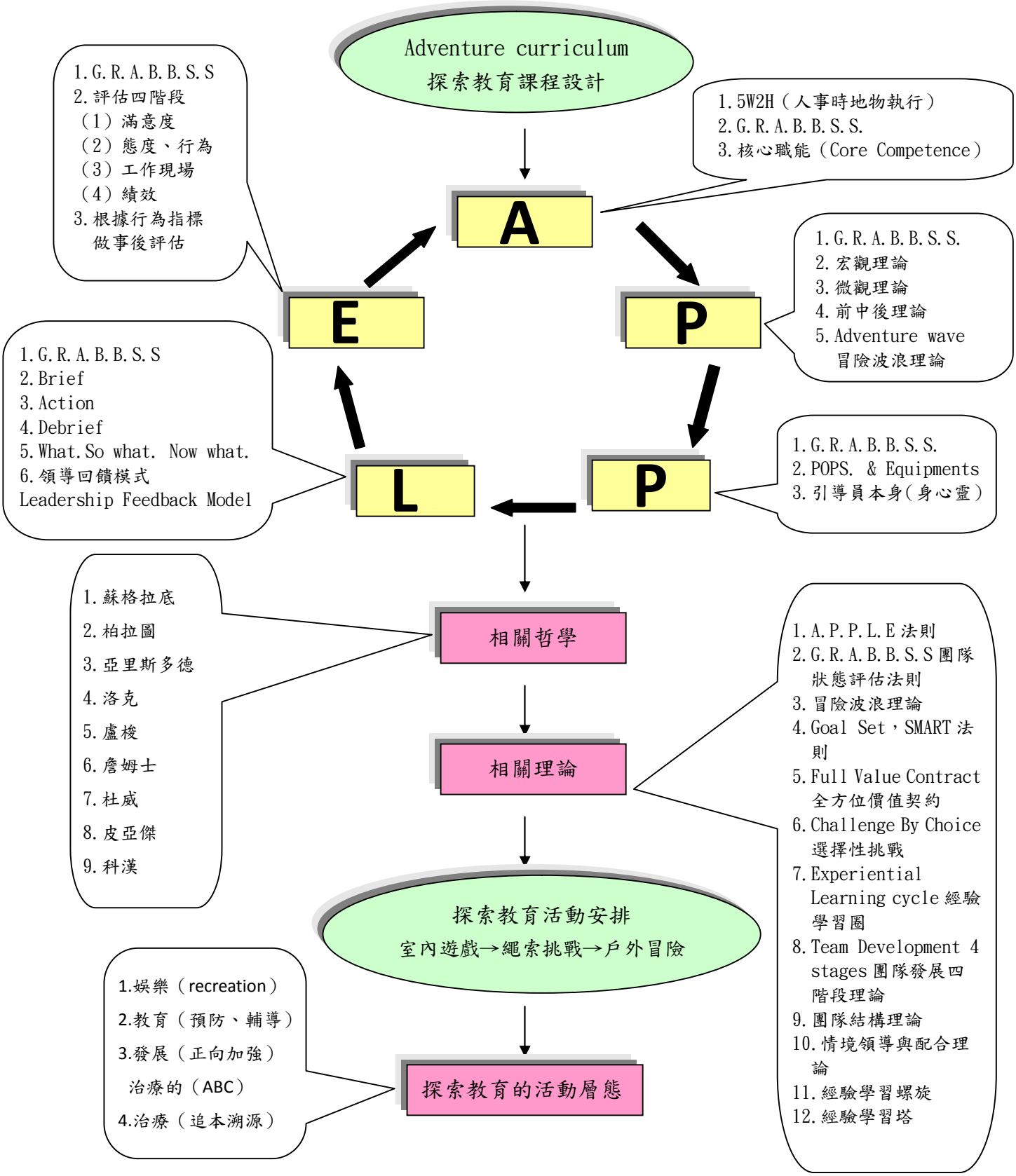
熱忱是真情之神

沒有熱忱，真理亦造就不出勝利。

--利頓

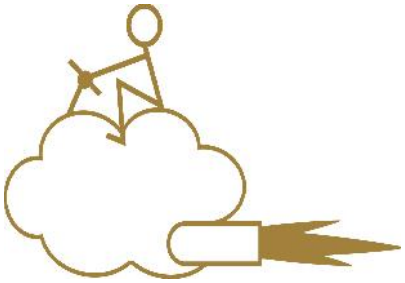
NOTHING IS SO CONTAGIOUS AS
ENTHUSIASM…IT IS
THE GENIUS OF SINCERITY , AND TRUTH
ACCOMPLISHES NO
VICTORIES WITHOUT IT.
--BULWER-LYTTON

探索教育課程設計之理論架構



附

錄



杜威與陶行知及 ELS

廖炳煌/台灣外展教育發展基金會執行長

一、杜威（John Dewey）(1859～1952)

教育、哲學家杜威，著作等身，但是 1916 年出版《民主主義與教育》(Democracy and Education)，這本最重要的教育著作，標誌著他已經初步建構了自己的實用主義教育思想體系，而杜威曾自稱《民主主義與教育》一書是他的教育哲學“最完整而又最詳盡”的闡述。另外在 1938 年又出版《經驗與教育》(Experence and Education) 是他另外一本非常重要的教育方面的著作，同時也對他的實用主義教育思想體系作了進一步闡述以及辯解和修正。

二、杜威的民主與教育（Democracy and Education ）

民主並不只是一種政治形態；主要乃是一種共同生活的模式，一種協同溝通的經驗。《民主與教育》是一九一六年出版的。杜威觀察了西方社會在那之前將近百年的紛擾，而揭櫫這本書裡的理想。他在前言裡開宗明義地說：「本書的主旨是，發掘並說明民主社會內含的概念，再就這些概念來剖析教育事業面臨的難題。」回顧他這句話，以及全書對「民主」與「教育」的解釋與提議，我們只能說，今天我們還沒有看到九十年前他所看到的，我們還沒有聽到九十年前他所說的。

關於教育上的“民主”概念，杜威認爲“它首先是一種聯合生活的方式，是一種共同交流經驗的方式”，是“個人各種能力的自由發展”。爲了實現民主主義的“美好的聯合生活”，就必須教育社會成員，發展個人的首創精神和適應的能力，必須把生長作爲一切成員的理想標准。

杜威認爲的民主社會——民主主義政府是以普選爲基礎的，只有選舉者和服從治理的人都受過教育，這種政府才能發揮效力。此外，民主社會反對任何外部的權威，倡導自由的習慣和興趣，而這種自由習慣和興趣的形成也離不開教育。所以，在民主社會里，教育“乃是一種常見習聞的事實”。論民主與教育的關係時，杜威多次以美國公立學校制度爲例，說明普及教育的重要性。因爲普及教育，即使人人都有平等的受教育的機會，是使每個人的潛在的能力得到發展的基礎。

杜威在《民主主義與教育》中指出，個人的差異是社會的財富，民主社會“容許個人的自由，使殊異的天才與興趣各得發展”。杜威認爲，傳統教育的致命弱點是無視並戕害兒童的天性依靠外部權威或其他不自然的措施去強迫兒童接受教育。杜威認爲這種做法也是教育的極大的浪費，而民主教育則把兒童的天性或本能看作是他們得以生長的動力。

杜威接連提出許多在教育領域中非常重要的思想和行動，例如：「學校即社會」、「教育即生活」、「做中學」等，甚至影響了全世界的教育思想。

杜威一反傳統的教學方法，將科學研究方法直接應用於教學過程之中，這便成了他有名的五步教學法。五步教學法的具體實施過程是：第一，教師要爲學生設置一個與實際經驗有關係的問題情境，在這個情境中，學生的活動是連續的，他們對活動本身是感興趣的；第二，學生在活動過程中發現了問題的存在，並由此而引發他們積極思維；第三，學生根據自己已有的知識，對問題進行全面的觀察分析，提出解決問題的種種設想；第四，由學生把自己所想出的各種解決問題的方法整理排列，條理明晰；第五，由學生嚐試運用提出的設想來解決問題，直到問題解決。

針對不同的教學，杜威並不強求都死守這五個步驟或順序，主張根據實際情況靈活運用。杜威從他實用主義的認識論和真理論出發，在教學上提倡“從做中學”，教學要從兒童的現實生活出發，並且附着於兒童的現實生活。教學應爲兒童設想，以兒童活動爲依據，以兒童心理爲根據。教師應當成爲兒童活動的夥伴或參加者，而不是兒童活動的監督者或旁觀者。

如何實施這種教學理論呢？爲此，杜威提出了有名的“思維五步”法，即疑難—問題—假設—推斷—驗證，在“思維五步”法的基礎上采取設計教學法。與此相適應，課程必須與兒童的生活相通，應該以學生爲出發點、爲中心、爲目的，理想的課程應當促進兒童的生長和發展。

杜威主張教育內容應建立在兒童原有經驗基礎上，實行綜合的活動性課程，並不是說他完全反對兒童對系統知識的掌握。他的目的是想從兒童的生活經驗出發，逐步增加抽象專門的內容，使他們最終穫得系統完整的知識。他明確寫到：“教材最初是有具有切要目的的直接活動出發，隨後意義逐漸擴充，達到歷史與地理里面所見的意義，隨後才達到合於科學方法組織的知識。

在教育內容上，杜威反對普通教育與職業教育的分離，並認爲，職業教育與普通教育是內在的聯繫在一起的，如果人爲地把他們分割開來，加以區分，把所謂職業學科隻傳授給那些被認爲不需要理智的廣大民眾，以增進他們工作效率的話，那便是封建專制制度的殘餘。這樣做只能加深社會階級之間的裂痕。“我們倘若要使社會成爲一個民主主義的社會，我們就必須在教育方面首先打破這兩類科目的牽強劃分”。

在道德教育上，杜威從實用主義道德論出發，指出民主政治和道德覺悟不可分割，道德是民主社會最基本和最寶貴的柱石。他主張在活動中培養兒童的道德品質，兒童生活在學校所布置的活生生的社會環境中，逐步理解人與人相處之道，形成善良的習慣和態度。與此同時，道德的目的應當是各科教學的共同和首要的目的，道德教育要融入各科教育之中。

三、陶行知 論生活教育

陶行知是“五四”前后中國教育改造的旗手。(中國陶行知研究會，1996)，1927 年他在南京創辦的「曉庄試驗鄉村師範學校」,開辟了一條改造中國教育的新路。並且創立了“生活教育”學說，是極富中國特色的學說，受到進步教師和勞苦群眾的歡迎，並引起了世界教育家的注目。在《中國教育改造》提到許多教育的創見，例如：試驗主義、生利主義、教學做合一、第一流的教育家。其中有好幾篇深入淺出的文章特別和「公民教育」有相關性，例如「學生自治問題之研究」、「自由與平等」、「實施民主教育的提綱」、「民主教育」等。

陶行知在中國成長，學習到王陽明的「格物致知」「知是行的開始、行是知的所成」深受影響，力爭改名為陶知行。但是到了美國歌倫比亞大學，師從杜威，思想大為轉變，澈底改變思想，提出了「行是知的開始，知是行的所成」、「行知行」，而且回到中國之後，身體力行，並且改造了杜威先生的三個最主要的教育主張，提出了「社會即學校」「生活即教育」、「教學做合一」。

陶行知的生活教育學說，其中幾點提要：

(1)從學校到社會，只有將整個社會變成學校，主張「社會即學校」整個社會範圍，就是整個教育範圍。如此一來教育的對象豐富，教育的意義也就豐富了。

(2)從書本到生活，以前是讀死書，死讀書、讀書死！舍書本外無教育，因此造就了許多的書呆子。現在要從整個生活出發，過整個的生活，受整個的教育，也就是過怎樣的生活，就受怎麼樣的教育。

(3)從教到做，以前是先生教，學生學。教而不做，不是真教；學而不做，不是真學。在做上教，才是真教，在做上學，才是真學，這才是「教學做合一」。

(4)從被動到自動，不能自動即是被動。個人能自動，則個人人格自尊。全國國民人人能自動，則國勢自強，則國體自尊，莫之敢侮了。

(5)從士大夫到大眾，以前教育是屬於少數人的，是士大夫教育，現在要把教育普及到大眾，要把教育做水，把散沙的民族性凝合起來，團結成為偉大的中華民族力量！

(6)從輕視兒童到信仰兒童，以前的兒童，是大人的附屬品、玩物、私有財產一切沒有兒童的地位，現在要信仰兒童有能力，是一個小思想家、小創造家，小建設家，只要能因勢利導，他們個個都是思想自由的天使，創造的天使，建設的天使。

(7)從平面三角到立體幾何，以前的教育，是從口里出來，耳朵里進去；或從眼睛里進去，又從口里出來。荀子說：「小人之學也，入乎耳，出乎口。口、耳之間則四寸耳。」口耳眼之間距離各約四寸，可以算它是平面三角的教育。要立體幾何的教育。因為「生活即教育」是有的生活要手腦聯盟起來　，有的要用腳一起幹，有的要運用全身的力量來，才幹的好，才幹的出色。

雖然說，陶行知先生在 1946 年（民國 35 年）就病逝在大陸，但是，他的很多教育理論、理想及許多見解，在現在的台灣及中國大陸，依然是鏗鏘有力、擲地有聲啊！我個人

認為，陶先生所提出來的各項理由和見解，今天的台灣，一樣有相當的需要。

台灣現今的社會型態已經從工業化社會走向後工業化社會，邁向資訊服務社會，但是，我們的教育思維，是否已經從傳統的考試至上、智育惟一的一元思考，進步到尊重多元價值，尊重多元創造的時代？而我們的教育作為，是否能有陶行知的先知卓見呢？學校的發展是否真正走向生活、真正的教學做合一呢？

我們的公民課程，是否應該隨時以社會、國家，甚至世界發展的現況及趨勢為素材，誘引學生，對各種現象，產生興趣、疑問，引發討論，甚至願意深究(inquire)。此外，更適合以主題（Project）設計的方式，引導學生，設定主題方向，展開資料收集、分析、試驗及檢核，提出假設和提問（科學的精神），結合班級、學校、社區資源，進行探究。並且，發起行動方案，試圖影響或改變現況中的不良思維或行為，採取適當行動，帶動公眾參與並公諸於世，讓更多人也可以得到啟示，產生改造社會的力量。（以上資料來源，參考美國 Expeditionary Learning School 的 Core Practices 中的 Expeditionary Learning Design Principles 第二點 The Having Wonderful Ideas)。

從美國杜威到中國陶行知，由芝加哥大學的實驗學校到南京的曉莊師範、育才學校，百年來教育風起雲湧，差點改變的中國的整體面貌和世界發展的歷史，改造了人類的生活。而現在的教育是否走了回頭路？或者原地打轉呢？我們又如何奮力向前，勇敢的跨出「教改」的大步，走向「培養帶著走的能力」，能夠獨立思考、面對問題、解決問題、積極正向的青少年！美國的 Expeditionary Learning School（ELS）方案，或許是另一方面的解答。

四、美國的 Expeditionary Learning School（ELS）

在 1987 年左右，由美國外展學校（Outward Bound USA）和美國哈佛大學教育系，合作提出了一系列的遠征式學習外展（Expeditionary Learning Outward Bound）課程，甚至 ELOB 參與了 1992 年美國的新美國改革運動（New American Movement ）中的新美國學校改革方案（New American School，簡稱 NAS)（王煜捷，2010)，將外展教育中的體驗式學習融入到全學校的教學改革中，引發了學科教學、學校行政、校內領導服務，全面的系統變革，也就是 1990 年代的美國教改的「全學校改革」(Comprehensive school reform）運動（王煜捷，2010)。

這些年參訪許多 ELS 的學校，得以看到許多的實際案例及成功的學校，提供大家參考：

(1)在紐約州的 Rochester 一所公辦民營學校(Genesee Community Charter School ）六年級的學生，因為一堂生物課，希望學生了解大腸桿菌，卻引發同學們對水源污染的好奇心，老師也因此順勢引導學生進入深究及主題式探討(Project Base Learning)的學習遠征(Learning Expedition)。同學們深入探討城市污水處理的問題，並且募款前往四個不同城市，收集研究別人的污水處理經驗，回來後整理資訊，做成一份簡報，向市長報告如何”振興城市內 Erie Canal waterway ”！這個課題，使得該市市長承諾投入百萬美元整治這條水道。這樣統整式、主題探究的學習遠征課程，有太多的「潛在課程」隱含在其中的過程裏，例如，問題澄清、解決，溝通、協調，團隊合作，負責、

承擔等，不只是態度面的改變，更有像學者一般，深究了解事實的風範。

(2)日前拜訪芝加哥一所 ELS(Expeditionary Learning School)，Polaris Charter Academy 北極星小學，其中的六年級同學，這個學期正在策動一個學習遠征（Learning Expedition）的計畫，名稱叫做”Kids Voice”，由於幾個月前，美國康乃迪克州有一個瘋狂殺人案件，使得許多位的小學生因此而死亡。因此，北極星的同學們發起一個，希望他們自己住的社區，甚至全芝加哥市，能夠有「一天和平日」。現在孩子們正在積極投入這個主題，而且準備募款，將他們的構想，印刷成說帖，希望能夠說服，社區民眾、市議會的議員們，都能夠支持他們的構想「一天和平日」～所有的黑幫份子，能夠在那一天（至少在那一天），全部都放下黑槍，一起渡過「一天和平日」。我親自和其中幾位同學面對面的訪談，可以感受到“同學們的熱忱、自信，勇往直前”的精神。甚至，可以深刻的表達出「我們雖然只是六年級的孩子，可是，我們也有權力，我們也要將內心的恐懼，大聲的說出來！（Although we just kids, but we have our right, we should speak out.）所以這個方案名稱叫做”Kids Voice”（Polaris，2013)。這不正是最好的民主示範，而且又是一個非常好的公民教育的個案。

(3)炳煌參訪好幾所的美國 ELS（ Expeditionary Learning School)遠征學習型學校，發現在 ELS 的校園文化(culture)中，非常強調以學生為中心(student center)的理念，而且澈底落實在學校課程和許多潛在課程及學校事務中，並且引發學生參與，訓練學生對自己的學習負責，承擔責任，當自己的主人。雖然 ELS 並沒有強調「學生自治」，但是，他們卻有很多設計，卻可以讓學生實際參與在學校事務中。例如：

(甲)歡迎參訪來賓(Welcoming Visits)，幾乎每一次，當參訪者進入任何一個學生教室，立刻會有同學起來，主動向來賓，做自我介紹及現在課堂正在上課的進度和教學內容。ELS 認為學生歡迎參訪來賓，並不只是制式的導覽環境而已，更重要的是他們在介紹他們的學習內容（They are tours of learning)。

(乙)學校週會(school days，或者也有稱為 community meeting, 社群會議）幾乎都是由學生擔任主席或主席團成員，連校長、主任及老師們，也要舉手取得主席同意後，才能發言。讓學生了解，如何擔任一個會議主席？如何負擔責任？經由這樣長時間的練習，當然可以培養未來的管理、治理能力。

(丙)家長日(parents day) 或者是學生主持的研討會(student-led conference)，主要的主持者及表現內容，大都以學生為主。儘可能讓學生負擔學習的責任，為家長簡報自己的學習內容及成果。讓家長也以孩子的學習成果為榮。

結語：杜威所處的年代，消失的個人主義、貧富懸殊、需要教育重整（共生社會中的個人主義）的年代；陶行知所在的年代，價值混亂、貧富不均、政治乖張、利益偏離的年代，而現在的年代是？所有過去的綜合體？甚至更嚴重的發生。

獨立思考（independent thinking）vs.社會意識（sense of community)。

台灣外展教育基金會

台灣外展教育基金會於 2005 年以台灣外展教育中心之名，得到 Outward Bound International 首次授權(Provisional License)，至 2008 年 8 月 5 日成立行政院青輔會所屬財團法人基金會，旋即於 2008 年 11 月得到 OBI 完全授權(Full License)，正式為台灣的冒險教育開啟國際化的新頁。未來 OBT 致力於教育課程的規劃研發，硬體設施、裝備的強化，以及訓練優秀之課程指導員，提供台灣青少年與成人更多元的戶外體驗教育課程，並讓 OB 精神在台灣發光。目前 OBT 設有龍潭渴望基地、花蓮美侖基地、龍門海洋發展中心、台南北門基地、台南樹谷基地、台南江南基地，龍潭渴望基地擁有亞洲最大，依據美國 ACCT 安全標準建立之戶外高、低空繩索挑戰場，以及提供特殊需求者使用之高、低空繩索挑戰場，並備有設備完善的露營地；花蓮美侖基地則結合台灣東部地區得天獨厚的自然環境，使 OBT 課程更加完整、豐富。

台灣既有之教育系統，鮮少給予青少年親近這塊土地的機會，使得台灣青少年在全球化浪潮中，逐漸失去與世界接軌的文化基礎。OBT 戶外教育課程，傳承全球各分校之教育理念，以山野、溪流與海洋等自然環境為教室，透過體驗式學習，鼓勵青少年自我察覺，重塑生命價值，繼而激發創造力、促進群我團隊之和諧關係與問題解決能力，成為具備國際競爭力之青年領袖人才。

同時，TA〈Team Adventure〉正式成為 OBT 之企業培訓課程品牌，OBT 將持續提供企業伙伴專業之客製化課程，更邀請企業伙伴一同走進戶外，置身於台灣美麗的高山、森林與溪流，以大自然為師，與大自然為友，OBT 將帶領企業團隊遠離都會塵囂，建立全新之群我關係。

東元科技文教基金會

東元科技文教基金會以「培育科技人才，提倡前瞻思想，促進社會進步」為宗旨，1993年由東元電機的董、監事會發起設立，二十一年來，其發展以五年為一個期程，四大階段演進：第一階段為基金會的草創時期，專注於落實設立的初衷，關心國內的科技研究發展，辦理「東元科技獎」；第二階段則增設「人文類獎」及「環保科技類」獎項，對於科技與人文社會的融合發展，以設獎的方式展開關懷挹注的行動。「東元科技獎」並因人文類獎的設置而正名為「東元獎」；另著眼於「創造力」對於「科技創新」的積極意義，而致力於推廣「創造力教育」，並以「教學創意體驗工作坊」提昇教師創意教學職能；甚至是支持台灣原住民族群永續發展的「驚嘆號」計畫，皆是在第二個五年期程中，奠定了良好的基礎；第三階段則是前面十年心血的開花結果，也是個令人歡欣的階段，基金會因為人力質與量的提昇，以及豐沛的資源，讓方案的專業及影響力逐年大幅提高；其中，科技創意類獎項獨立於「東元獎」之外，以鼓勵亞洲國家培育科學家的精神，另設置「東元科技創意競賽」，持續六年的競賽主題「Green Tech」，對於因應全球能源枯竭的科技及產業發展趨勢，抑或是追求地球永續的社會責任，皆具有積極的意義。長期默默耕耘的「驚嘆號」計畫，也在專業人力的經營管理下，深獲政府、NPO/NGO、企業及個人…等各界持續的支持與肯定。

第四階段，每個方案以「教育與創意」、「科技與創新」的核心價值，進入穩定的狀態，國際化的行動卻成為意外的收穫，「Green Tech競賽」從兩岸循序發展到亞洲俄羅斯、日本、中國、新加坡、台灣等五國頂尖大學支持，成功的從一般競賽發展為國際賽，競賽期間提供的服務，獲得國際團隊專業優質的評價。「生命與藝術創意體驗活動」與「原住民兒童之夜」，也分別在2012年及2013年，由法國、西班牙等國的樂團指揮，前來台灣與原住民兒童及這個階段成立的逢源室內樂團、逢源絲竹樂團公益演出，成功的為亞洲國家搭建綠能科技、學術與教育交流平台之外，也讓國內學童有欣賞及與國外音樂家同台演出學習的機會，基金會活動國際化在這個階段展開，也是每年服務兩萬人次的起點。

基金會二十一年來，獨力設置科技人文獎項、科技競賽方案之外，以策略聯盟的模式，連結國內基金會的資源，推廣創造力教育，及支持原住民族群永續教育。大規模的辦理「教育方案」、「人文活動」，深化服務內容及擴大服務範圍，並以行動倡議「科文共裕」的社會發展觀念。二十一年的「東元科技文教基金會」，正在織譜著第四個五年，並兢兢業業於「科文創新」、「教育支持」及「人文關懷」等「科文共裕」社會的三大基石。

OUTWARD BOUND
TAIWAN

OUTWARD BOUND
TAIWAN

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

馬克・吐溫

(Mark Twain 1935-1910)