

中國文化大學教師教學創新暨教材研發獎勵期末成果報告書

壹、計畫名稱

團隊領導體驗式學習教材編制

貳、實施課程、授課教師姓名

本「團隊領導」課程為運動與健康促進學系(運健系)必修課程，由專任教授蘇俊賢主任授課。課程主要目的在應用團隊建立與領導的原理原則，設計合宜的團隊領導課程，協助個人達到運用激勵原理與激勵方法，在不同情境下的團隊建立與有效領導。其主要學習內容為透過指定教科書及體驗學習教材，體認人際溝通與關係、人際影響與領導協商、激勵實務與應用、倫理領導、生命教育與修煉、志工領導與服務學習等內涵。近三十年來，健康促進產業在國際間形成新的經濟驅動力，隨著國人對於健康意識的日漸提高，開始注意運動對健康促進的效益。提供運動健康促進服務的場域，尤其在運動指導俱樂部、休閒運動旅遊、樂齡運動志工等，極其需要具備團隊建立與有效領導的專業指導員。

參、計畫特色

團隊是個別成員都擁有專業技術與能力，將團隊目標視為首要之務，且能很清楚、公開地與其他團隊成員溝通，彼此相互支援、合作，共同為團隊的使命與目標而努力。團隊領導者的所扮演的角色與傳統的管理者並不相同，團隊領導者轉變成為扮演合作、推動、協調、溝通與傾聽的角色。團隊領導者還必須具備完成工作任務所需的專業技術與能力，可以透過團隊成員的協助來達成團隊任務。相對地，團隊領導者在人際溝通與工作指導上的才能，就成為一個有效團隊領導者所需具備的資格與條件。團隊領導人，必須協助成員創造、堅守團隊成功的四大要素：共同宗旨、明確的目標、分工清楚、彼此負責。

本計畫創新教材包含團隊領導主要四項特色，分別以「訊息溝通活動(communication activities)」、「狀況排除和/或下決策活動(problem solving and/or decision making activities)」、「適應性和/或計畫活動(adaptability and/or planning activities)」、「建立互信活動(building trust activities)」等為本計畫教材主軸，內容分述如下：

一、「訊息溝通活動(communication activities)」

團隊之所以能帶來如此大的效用，主要是在成員彼此的溝通合作，提升解決問題的能力，並透過腦力激盪，產生個人難以達到的目標，順利地改進整體組織的效能。透過團隊的「溝通」可提供增加控制、傳遞資訊、提高動機、情緒表達等功能，有助於團隊目標完成，並可強化團隊成員之向心力。透過訊息溝通活動體驗式學習教材，提升學生對「溝通」的概念知識，以獲得其經驗轉化與意義建構。訊息溝通活動範例(如圖一)。



圖一： 訊息溝通活動範例

二、「狀況排除和/或下決策活動(problem solving and/or decision making activities)」

做決定是人類基本的活動之一，每一天、每一刻人都在做決定，不管是有意識或無意識，如果缺乏做決定的能力，常會陷入進退維谷的窘境，既看不清楚狀況，也弄不明白自己想要什麼、能要什麼，久而久之更不了解自己，益發挫折沮喪。組織的管理是由組織中各階層成員一系列的決策與執行，形成組織的整體績效。組織成員也同樣面臨一系列執行工作上的決策，每一個成員的決定與行動，也會影響到周遭人們所需面對的問題與決策。組織領導者，更必須不斷做決策，如果決策大部分是正確、明快、有效，其領導力更加鞏固。本「狀況排除和/或下決策活動」體驗式教材，凸顯「理性決策」的思維與程序，使學生在體驗式學習中，感受「理性的決策」所指的「決策者能針對問題，有效的使用資訊，產生正確的認知判斷，反映其價值觀的取捨，在合乎理性規範下，選擇一個有最高期望效用的方案。」的內涵。下決策活動範例(如圖二)。



圖二：下決策活動範例

三、「適應性和/或計畫活動(adaptability and/or planning activities)」

能尊重團隊成員意見，支持團隊決定，善盡個人職責，鼓勵成員積極參與團隊，共同合作達成團隊目標，是企業職能行為重要向度。面對工作內容或環境的改變能夠保持鎮定，嘗試瞭解改變的原因並以開放態度面對，有效調整行為且維持應有的工作表現；能依部門工作或專案任務的輕重緩急排定優先順序，擬定執行步驟、時程進度與應變方案，並事先協調整合所需資源，確保順利完成等，亦是常被關注的企業職能行為指標：適變能力及計畫組織。透過適應性及計畫活動體驗式學習教材，提升學生對「適變能力及計畫組織溝通」的概念知識及社會及文化的經驗建構的連結。適應性和/或計畫活動(如圖三)。



圖三：適應性和/或計畫活動

四、「建立互信活動(building trust activities)」

團隊是一群成員的組合，團隊必需有共同的目標，有完成目標的共識及決心以及具備完成目標的能力，且彼此互相信任願意

為共同的目標努力才能稱得上是一個團隊。在團隊運作的過程中，把一群人聚集在一起，若無法塑造互信的氛圍、凝聚成員的向心力及認同感，共同為團隊目標許下承諾，則團體的力量是拉扯的，無法發揮綜效。團隊發展隨著不同的階段，團隊的領導者會因團隊成員彼此的互動、對團隊的期待、成員的成熟度等，在領導上將會有不同的做法，但信任絕對是團隊形成的起始點。團隊從經歷團隊制度建立的過程，許多團隊便能澄清它們的顧慮及角色，同時也為信任關係的建立奠定了基本規範，才能逐步領導團隊邁向規範期及成熟期。團隊組織發展共分為形成期、風暴期、規範期、成熟期等四階段，本「建立互信活動」體驗式教材，將透過互信活動設計，強化學生對團隊組織發展四階段的經驗。建立互信活動範例(如圖四)。



圖四：建立互信活動範例

肆、實施成效及影響

本計畫完成下列要項

一、「搜尋團隊領導體驗式教材設計相關文獻」

透過網路搜尋引擎、學校圖書館線上資料庫，鍵入關鍵字搜尋、整理、分類、歸納文獻。

二、「專家諮詢」

拜訪財團法人台灣外展教育發展基金會，執行長、副執行長及工作夥伴，面對面會談吸取團隊領導體驗式教材設計及課程操作成功經驗。

三、教材設計、撰寫

本計畫之目標課程「團隊領導」體驗式學習教材編制，

共計四部分，分別為：「訊息溝通活動」、「狀況排除和/或下決策活動」、「適應性和/或計畫活動」、「建立互信活動」等。

(一) 訊息溝通活動體驗式學習教材- 組成○○○團隊

在這個活動中，團隊成員必須迅速採取行動，以形成小團隊基於指導者說出的指令。

目的

這項活動加強溝通且引導團隊成員如何交換訊息及快速移動完成目標，體驗個人學習計劃。

參與者和所需器具

任意數量的團隊成員。

一個開放或封閉式的空間。

操作時間

15 分鐘。

說明

向參與者說明解釋，必須按照發號司令者的指示，組建一個團隊。例如，一些指令可以包括「有相同數量的兄弟姊妹的人，作為人進入一個團隊的成員」或「喜歡相似類型音樂的人，作為人進入一個團隊的成員」。

喊出「開始」指令。團隊成員可以喊出或坐下來示意他們的團隊是"完成"。鼓勵參與活動者儘快工作，可重複操作活動至 15 分鐘左右。

後續反思行動

與您的團隊談論這項活動是如何鼓勵他們溝通。他們怎麼能學會開放，將來在工作情況下更有效地溝通？

(二) 狀況排除和/或下決策活動體驗式學習教材- 創建屬於你自己的

在這個活動中，團隊必須創建他們自己的全新的解決問

題的活動。

目的

這個體驗活動鼓勵參與者思考解決問題的過程，它構建創造力、談判和決策，以及溝通和時間管理的技能。後活動，團隊應該能更好工作在一起，並能行動敏捷果斷。

參與者和所需器材

理想的情況是四個或五個的人在每個團隊。

一個大的私人房間。

紙、筆和掛圖。

操作時間

一個小時左右。

說明

當活動參與者到達時，指導者宣佈花一個小時須設計一個他們自己原創解決問題和團隊建立活動。

參與者分成數組，告訴他們，創建對組織有效的新的問題解決團隊建立活動。原創活動必須不是他們已經參加或聽說過的體驗活動。一個小時後，每個團隊必須分享別人，簡述其新的活動的關鍵和好處。

後續反思活動

問題解決添加到我的個人學習計劃有四個基本步驟：定義問題、生成解決方案、評價和選擇解決方案，實施解決方案。鼓勵團隊討論不同的決策進程添加到個人學習計劃，問他們，他們是如何傳達和管理他們的時間。另一個問題可能是關於他們如何保持他們的討論重點。問他們是否他們會改變他們的做法，在聽到其他隊的活動分享。

(三) 適應性和/或計畫活動體驗式學習教材- 標記團隊遊戲

在這個活動中，將聚焦專案規劃技能和建立同儕小組之

間的信任。

目的

規劃和適應體驗活動學習

參與者和所需器材

參與者 4-8 人一組。

大張的紙、書寫紙、筆和標記。

操作時間

20-30 分鐘。

說明

指導者下指令，小組成員彼此分享他們可以讓團隊成功建立，各自的長處和他們感覺的積極屬性。在小組經討論後，每個團隊將給出一大張紙的紙、書寫紙、馬克筆和筆，小組成員在一張紙上寫下這些長處和屬性。通過每個團隊成員的優勢和積極屬性組合到一個虛構的人，以創造"終極團隊成員"。這個"人"應該也收到一個名稱，有幅畫的他們，以及他們不同標記的屬性。小組須要寫一篇關於這個人的故事，突顯他們想像中的人所有令人驚奇的特性以及它可以做的所有事情。

後續反思活動

在體驗活動練習結束時，每個小組應分享該組虛構出來的人和閱讀隨附的故事。這個體驗活動練習將說明同事(同學)適應他們覺得他們的弱點或團隊成員可能瞭解，作為一個群體，他們要比獨自工作能夠擁有更多的優勢和積極的屬性。

(四) 建立互信活動體驗式學習教材- 在風中的柳樹

在這個活動中，提供溫柔的但重要和具有挑戰性的活動，開始真正信任的人。

目的

建立真誠的感情，主要目的是照顧和關懷夥伴。

參與者和所需器材

大約 8 人一組。

一個開放或封閉式的空間。

操作時間

30 分鐘左右。

說明

1. 一人志願者要在中間的"柳"。指導者指示"柳":

雙腳併攏

閉眼

雙臂交叉，雙手放在肩上

讓身體和屁股緊保持直

2. 與組員建立承諾（見下文）

"信任精益"，並允許他/她要"傳遞周圍"組。

靠前的最後一步是創建"柳"與組之間的合同。它可以像這樣：

柳："我準備好要倒下了。你準備好去抓住我？"

組："我們是準備去抓住你。倒下。

柳："倒下"。

組："OK"

重要說明：確保組員間是緊實的肩並肩，伸展雙臂，雙手幾乎觸摸站在中間的人，以確保最初的下跌很和緩。逐漸的讓"柳樹"可以安心更加大角度的倒下。體格大小差異的組員均勻分佈，以避免造成圈子的薄弱環節。

"柳"應該允許他/她反覆傾倒通過周圍保護他/她的小組成員，只要他/她喜歡（通常幾分鐘）。當他/她已經想結束時，只是睜開眼睛，站起來，和感謝小組。

後續反思活動

可以詢問”柳”你為什麼敢倒下？

可以詢問小組成員，會不會害怕沒抓住”柳”？

小組成員互信的基礎是什麼？

學生在課程中，透過運動健康促進團體領導創意教材，經由經驗轉換以創發知識的過程增強運動與健康促進學習的概念知識，讓學生體認「經驗轉化」與「意義建構」，使學生在經驗中的行動與反思，促使個體與所處的情境之間形成最佳互動。其具體成效與影響如下：

(一)透過團隊領導體驗式學習教材學習，整合多種多親歷和反思元件獲得認識和情感，提供多種內容互動功能，可以幫助學生瞭解正確的團隊領導概念知識及之間的關係，在尊重之下去碰觸人們深層的信念與態度，深植於內在的情緒、沉重的價值觀提高學生學習之效率。

(二)透過團隊領導體驗式學習教材多樣性活動參與，經歷親身體驗(Concrete Experience)、觀察反省(Reflective Observation)、總結領會(Abstract Conceptualization)、積極嘗試(Active Experimentation)等學習過程，學生能擁有獨立思考及組織思考的能力，從而激發其潛能。

(三)透過體驗式學習四個進程，第一主軸(知覺軸)的兩端分別是親身經驗及總結領會，另一主軸(過程軸)的兩端是觀察反省及積極嘗試。使學生了解每人均有不同的知覺學習過程，幫助確立各人不同的學習模式。

(四)清楚了解對自己最有效的學習策略。

(五)培養解決學習困難的能力。

(六)培養創意整合的能力。

伍、 結論

團隊領導是指負責為團隊提供指導作為團隊制定長遠目標，在適當的時候代表團隊處理與組織內其他部門關係的角色。它屬於這個團隊是這個團隊中的一員並且從團隊內部施加影響。團隊領導

力是指擔任團隊或其他群體的領導者角色的意圖，含有想要領導他人的意思。握有正式職權者通常展現團隊領導，但不一定總是如此。團隊領導通常與團隊合作結合，尤其最高主管和較高層級的經理人更會如此。領導也被意味著具有：指揮、負責管理、遠見、群體管理和激發、真心關切部屬。團隊領導力主要表現在管理者為其所在團隊設立績效目標，在更寬泛的組織層面上維護所在團隊的利益，為團隊爭取所需要的資源。

透過體驗學習活動不僅可達到激勵士氣之效，更可從過程中學習到團隊合作、領導決策等管理者必須具備的技能，同時培養管理者更多體能上的挑戰或是心靈上的成長。學習是經由經驗轉換以創發知識的過程，其運用四階段的周期來加以描述，包括：1. 具體經驗(concrete experience)、2. 反思觀察(reflective observation)、3. 抽象概念化(abstract conceptualization)、4. 行動經驗(active experimentation)，每一階段都代表學習者不同的能力。團隊領導體驗式學習教材，在情境體驗中，將經驗創造和轉化為知識、技能、態度、價值、情緒、信仰及感受。團隊領導者的所扮演的角色與傳統的管理者並不相同，團隊領導者轉變成為扮演合作、推動、協調、溝通與傾聽的角色。團隊領導者還必須具備完成工作任務所需的專業技術與能力，可以透過團隊成員的協助來達成團隊任務。

陸、 其他補充資料

學習活動照片



