世界童軍運動成人領袖手冊

World Adult Resources Handbook

成人領袖手冊









世界童軍運動成人領袖手冊

香港童軍總會

ISBN 978-962-7835-72-1
9 789627 835721 >

香港童軍總會
Scout Association of Hong Kong
ISBN: 978-962-7835-72-1

章節索引

序.....1
章節 100.....3
章節 200.....23
章節 300.....41
章節 400.....49
章節 500.....57
章節 600.....111
章節 700.....129
章節 800.....179
章節 900.....261
章節 1000.....389

序

《世界童軍運動成人領袖手冊》旨在協助各國童軍會設計和操作一個用作管理、培訓和發展童軍運動中各職能與職級成人領袖的系統。香港童軍總會訓練署就 2005 年世界童軍運動成人資源委員會發出的版本，預備了中譯本。冀能讓香港及其他使用中文的童軍會負責資源管理的領袖有所參照。

這本手冊並非直接用於訓練班，所有項目應視為參考資料，各地成人資源委員會成員可以自行開發素材，以滿足自己的需求。中譯本以香港童軍慣用語為基礎，與其他運用中文表達地區用語習慣或有差異。

此中譯本得以順利面世，必須感謝香港總監陳傑柱先生的支持；同時，亦感謝副訓練總監（支援）顏明仁博士出任翻譯工作協調人，令翻譯工作得以完成。

如讀者發現中譯本有不善之處，敬請不吝賜教，將意見擲交本署，於再版時將內容進一步完善。

訓練總監

麥偉明

2011 年 5 月 10 日

主譯者 序

能夠把世界童軍協會於 2005 年出版，超過 600 頁的 *World Adult Resources Handbook* 翻譯為《世界童軍運動成人領袖手冊》中文版，是一項光榮的榮譽承擔。我們的香港童軍領袖閱讀英文書刊不惑者眾，然而，在日常使用中，我們無可否認是以中文為主，但是，如果我們能夠為懂得看中文的童軍領袖提供中文版，對大家理解自己所做的義務工作意義，肯定會更好吧！

本中文版手冊的翻譯事乃由香港總監陳傑柱推動而成。本手冊主譯者及參與其中的義務領袖於工餘時間，耗時差不多兩年多才能完成。本中文版手冊之能夠出版，必須指出是因為得到香港童軍總會撥出的翻譯啟動經費，讓主譯者可以在 2009 年中聘請非童軍人士李麗娟女士，為主譯者作中譯準備。中文草稿出現後，由我負責修改為初稿，再邀請有豐富童軍知識和經歷的手足閱讀和指正，包括願意啟名的「張國英、莫樹權、陳蔭昌、陳唐少勳、羅子祐、甯基求和郭靈琳」等，然後由主譯者決定接受與否。2010 年 7 月，再發出首輪翻譯文本諮詢稿；2011 年 1 月發出第二輪諮詢稿，請求各助理香港總監和地域訓練總監等為文稿提改善意見；2010 年 12 月至 2011 年 4 月，文稿再經訓練署的專業領袖以「初閱者」身份檢視中英文版本是否內容一致，並由陳建偉博士檢視行文，最後由主譯者決定最後版本，主譯者負擔翻譯稿件選詞用字和行文表述的責任。

能夠把本領袖手冊完成翻譯與出版，絕非一件易事。從中習得的經驗是撰寫或翻譯童軍相關文件或書章，不能單純用錢來解決。如果由非童軍人士負責，總缺乏童軍味，這或許是由於各位童軍手足共同生活一段長時間後，於用詞及表達方面，已經有香港童軍成員才明白和感到有趣與有意義的名詞和習慣叫法。故此，本手冊內不少文句不能直譯，要考慮文字身處脈絡和本土行文習慣與用法，文中有不少部分必須意譯。讀者如發現手冊內容中英有異或認為翻譯失誤，請告知主譯或轉告香港童軍總會訓練署專業領袖，讓主譯者在更新出版前及時改正。

副訓練總監 (支援)

顏明仁

2011 年 5 月 10 日

100. 前言、內容概略與歷史背景
(INTRODUCTION, SUMMARY OF CONTENTS, HISTORICAL BACKGROUND)

前言
(INTRODUCTION)

本手冊旨在供管理成人領袖的童軍人士（例如國家成人領袖委員會成員）參閱。

本手冊涵蓋政策、背景以及政策與過往訓練政策的關係，也包括「童軍運動中領袖的生命週期」各階段的訊息，並包括各階段可能出現在童軍會中的問題和引發的反思。最後一節提供特定主題訊息，可能對負責成人領袖或訓練員資源管理的人士有助益。本節並不就履行各項職能要求具備的技能提供支持。

本手冊不是給訓練班直接使用。所有條目只供參考。國家成人領袖委員會成員可於此基礎上，按實際需要，自行設計教材。

本手冊各節自成一體，部分內容可能多次出現。這樣設計的目的是使各節承先啟後，免致讀者花大量時間前後翻閱、相互參照。

內容概略
(Summary of Content)

100 前言、內容與歷史背景 (Introduction, Contents and Historical Background)

本節提供總體介紹、每節內容細目、歷史背景、童軍運動使命宣言訊息，以及怎樣更全面向領袖詮釋的建議。本節也包括《童軍運動中的成人領袖》和《領袖資源管理》的理念框架，另外還包括「機會均等」政策，最後以童軍運動中領袖的生命週期作結，由此，該框架與每位領袖得以聯繫起來。

200 總體架構與政策文件 (General Framework and Policy Documents)

本節詳述每項有關《世界童軍成人領袖資源政策》(World Adult Resources Policy) 的會議提案，界定《童軍運動中的成人領袖》的範疇，並將其與前者聯繫起來。本節以《世界童軍成人領袖資源政策》和 1969 年赫爾辛基 (Helsinki) 國際會議通過的《世界訓練政策》(World Training Policy) 之間的比較研究作結，同時體現世界童軍組織在成立工作小組方面的結構性變化。

300 成人領袖資源管理架構、機構與職能 (Adult Resources Management Structures, Bodies and Functions)

本節提出在童軍運動中成立義務人員工作組的議題，提出的構建在國家、區域和世界童軍組織的層面，均需支持童軍運動的政策及成人領袖的職能概觀。

400 獲取成人領袖資源 (The Acquisition of Adult Resources)

本節概述《童軍運動中的成人領袖》的首個階段，探討童軍會的評估需要、招募、雙方協議及成人領袖委任等工作。本節更提供職責綱要模式，以供參考。

500 提供訓練與支援 (The Provision of Training and Support)

本節就童軍運動中不同職位與任期的成人領袖提供適當、切合時宜的訓練和支持。本節涵蓋內容包括：確定任務和訓練需要、提供訓練和持續支援、貼身按部就班的訓練，以及提供訓練的多元方法。本節提供單元式訓練、能力為本方法、成人領袖資歷、訓練與支持影響的測量，以及評估模式與流程等等訊息，最後以自主學習過程作結。

100

600 評鑑與跟進 (Evaluation and Follow-up)

本節羅列商業組織和志願團體的評估原則，這些原則如何應用於童軍運動中，提供童軍會執行表現評審的模式，也補充怎樣執行表現評審以及怎樣克服表現評審衍生出的問題，最後扼要描述 360 度表現評審體系。

700 與成人領袖共事 (Working with Adults)

本節提供的訊息或有助童軍運動中的成人領袖與其他成人共事。本節參照訓練中採用的實例，探討領導技能，並提供若干主要領導理論作參考，同時涵蓋與成人領袖學習方法有關的訊息，重點強調經驗式學習過程、成人學習理論。本節亦介紹一些原則和練習，旨在加深人們對成人領袖學習的理解。

此外，本節還提及工作特性模式等主要激勵理論，並簡要解釋雙因子理論。最後，延伸至團隊發展和團隊效能的理念，突顯出團隊工作的重要性。

800 有用的技巧、方法與策略 (Useful Techniques, Methods and Strategies)

本節提供一系列可用於成人領袖管理和訓練的技巧、方法和策略的訊息，內容包括溝通與訓練，其中又包括目標、評鑑、訓練成效的量度、導師制度以及個人專題研習。本節並包團隊合作，以及有關講述、短講、示範、討論方法和模擬練習等具體訓練方法的知識。

本節亦涵蓋系統性思維、系統工具、學習型組織以及處理抗拒變化的阻力等組織和管理方面的主題。最後，更全面描述與衝突處理、輔導、教練和情緒智能等主題相關的軟技術，並專注於這些技能在童軍運動中如何使用。

900 訓練單元 (Training Modules)

本節包括下列特定單元和主題：

901. 《童軍運動中的成人領袖》研討會 / 工作坊的訓練單元

902. 支部領袖訓練的初級、基本和高級階段的訓練單元

903. 助理領袖訓練主任專訓班 (CALT) 和領袖訓練主任專訓班 (CLT) 的訓練單元

904. 成人領袖領導 (leaders of adults) 的訓練單元

本節也包括每個主題的課節指導，以幫助訓練員開展訓練活動。

1000 詞彙 (Glossary)

本節不僅包括童軍運動中使用的詞彙，也收納了更廣泛的管理和訓練領域的詞彙。本節旨在促進童軍運動中人力資源管理和訓練兩個職能領域成員的溝通，而不在詞彙規範化。

102. 目錄 (TABLE OF CONTENTS)

1. 架構 (STRUCTURE)

100 前言、內容與歷史背景
200 總體架構與政策文件
300 成人領袖資源管理架構、機構與職能
400 獲取成人領袖資源
500 提供訓練與支援
600 評鑑與跟進
700 與成人領袖共事
800 有用的技巧、方法與策略
900 訓練單元
1000 詞彙

2. 目錄表 (TABLE OF CONTENTS)

100 **前言、內容與歷史背景**
(INTRODUCTION, SUMMARY OF CONTENTS, HISTORICAL BACKGROUND)

101 前言與內容概略
102 架構綜述與目錄表
103 歷史背景
104 使命
105 成人領袖在童軍運動中的角色
106 成人領袖的管理
107 職能類別
108 均等機會
109 童軍運動中成人領袖的生命週期

200 **總體架構與政策文件**
(GENERAL FRAMEWORK AND POLICY DOCUMENTS)

201 有關世界童軍成人領袖資源的會議提案
202 童軍運動中的成人領袖
203 《世界童軍成人領袖資源政策》的基本架構
204 《世界童軍成人領袖資源政策》
205 比較研究

300 **成人領袖資源管理架構、機構與職能**
(ADULT RESOURCES MANAGEMENT STRUCTURES, BODIES AND FUNCTIONS)

301 工作組
302 架構
303 成人領袖在童軍運動中的職能
304 與青少年活動的關係

400 **獲取成人領袖資源**
(THE ACQUISITION OF ADULT RESOURCES)

401 前言
402 評估需要
403 招募
404 雙向協議
405 委任

100

500 **提供訓練與支援**
(THE PROVISION OF TRAINING AND SUPPORT)

501 前言
502 任務介紹
503 確定訓練需要
504 提供訓練
505 持續支援
506 單元式訓練
507 系統訓練
508 設計訓練綱要
509 能力為本訓練方式
510 為訓練員提供訓練
511 衡量訓練的影響力和後續支援
512 評鑑模型
513 評鑑過程
514 教育目標分類法
515 自我導向學習和童軍運動的概合

600 **評鑑與跟進** (EVALUATION AND FOLLOW-UP)

601 前言
602 表現評審：各種情況與原則
603 執行表現評審
604 把表現評審引進童軍組織
605 實行表現評審的模式
606 有效表現評審之執行指南
607 表現評審過程中的問題與陷阱
608 促進表現評審的發展因素：「360 度表現評審體系」

700 **與成人領袖共事** (WORKING WITH ADULTS)

701 前言
702 將領導技能應用到訓練中
703 領導理論：情境型、互易型和變革型領導理論
704 幫助成人領袖學習：學習理論、原則和模式，以及經驗學習法
705 成人領袖之激勵
706 團隊合作

800 **有用的技巧、方法與策略** (USEFUL TECHNIQUES, METHODS AND STRATEGIES)

801 童軍運動成人領袖訓練檢核表問卷
802 人際溝通原則
803 學習目標
804 小組工作
805 小組進程
806 導師
807 在訓練班上使用個人專題

808 講述、短講與示範
809 討論方法
810 模擬遊戲練習
811 電腦為本學習
812 行動學習
813 系統思考與系統工具
814 成為學習型組織的策略
815 情緒智能
816 抗變情緒的處理
817 處理衝突的方法
818 增權賦能技能
819 教練
820 輔導技術
821 公共關係

900 **訓練單元** (TRAINING MODULES)

901 童軍成人領袖 (AIS) 研討會 / 工作坊
902 支部領袖訓練
903 訓練員訓練
904 領導成人的領袖

1000 **詞彙** (GLOSSARY)

100

103. 歷史背景 (HISTORICAL BACKGROUND)

我們從何而來的？ (Where do we come from?)

《世界童軍成人領袖資源政策》致力在童軍運動中實行領袖管理，該政策有別於長期以來形成的傳統與常規，推陳出新，它是對過往政策的肯定。

童軍運動始自 1907 年，「成人領袖訓練」亦差不多同時開始。貝登堡勳爵 (Lord Baden-Powell) 畢生致力童軍運動的理念及支持童軍運動自然發展，於早期並親自參與童軍領袖 (Scoutmasters) 訓練。在 1911 和 1912 年他兩次擔任訓練班的指導工作，包括一系列的夜間談話。「木章訓練」亦於 1913 年呈現雛形。訓練以小隊制形式進行並注重理論與實踐結合。但是這個模式並沒有成為固定的訓練模式。直到第一次世界大戰結束後，童軍運動發展突飛猛進，貝登堡才真正開始著手解決領袖質素問題，用以提高領袖的能力和熱忱，將適當的訓練納入日程，「確保當我與世長辭後，未來的領袖能夠真正理解童軍運動到底是甚麼以及我的意願是甚麼。」

為了達至這個目的，必須有一系列訓練活動和一個場所。1918 年貝登堡找到基維爾營地 (Gilwell Park)，感謝麥克勞倫先生 (de Bois Maclaren) 慷慨捐贈，使基維爾營地於 1919 年成為英國童軍會的物業，並於日後發展為童軍露營場地和領袖訓練中心。1919 年 9 月 8 日，第一屆訓練課程於營地舉行，該課程遵照 1913 年定下的基本內容。《童軍領袖指引》(*Aids to Scoutmastership*) 一書也於同年出版。至此，所有必要條件都已具備，只待建立一個完整的模式，將童軍運動基本原則載入理論框架，納入持續一周的戶外實踐，輔以行政運作。從一開始，無論是場地、訓練方法，還是訓練指導者的質素與個性，包括貝登堡在內的童軍領袖都獨樹一幟，彰顯了「童軍精神」，儘管這種精神很難界定，卻建構了童軍運動的願景，規範了領袖在童軍運動中的角色，並予以極大推動力。幼童軍訓練始於 1922 年，沿用相關的體制，而 1927 年樂行童軍訓練也拉開了帷幕。

貝登堡不熱衷頒發證書或文憑，卻給當年在基維爾營地完成訓練的學員頒發「木章」。木章自此出現，由兩顆木珠組成。

木章用木珠製成，該木珠取自一串項鍊，項鍊主人是一位叫 Dinizulu 的祖魯族酋長，1888 年貝登堡在祖魯時與他結識。在重大場合，Dinizulu 會帶著一條約一千顆南非洋槐木珠串成十二呎長的項鍊。這種木料內心柔軟，可以用一條生牛皮帶子輕易地串起來多達一千顆。這些珠子大小不一，小的不堪盈手握，大的長達四吋。項鍊被視作聖物，只贈予名門貴族及戰功卓著的勇士。

當時貝登堡正考慮為參加基維爾營地訓練的人員頒發甚麼紀念品，他突然想起 Dinizulu 的項鍊和一位非洲老者在梅富根 (Mafeking) 送給他的皮繩。他便鑿穿兩粒小珠子，用皮繩串起來，並把這稱作木章。

多年來這個傳統在許多童軍組織中沿用下來，支部領袖完成高級訓練班後就會獲頒木章。當然，這主要是關係到童軍運動當時在英國本土的發展，但提及世界童軍運動發展時，便不可避而不談。1922 年第二次「國際會議」（即現在的世

界童軍會議）在巴黎 (Paris) 召開，會後一些代表立即橫越英倫海峽，參加一個童軍訓練班。基維爾營地受到全世界關注，經會員組織一致通過，這裏正式成為之後五十年童軍運動的中心。

其後數年間，各國童軍總會在「副總營主任」(Deputy Camp Chiefs (DCCs)) 的領導之下，參照基維爾營地模式，自行發展訓練活動，而「副總營主任」也是在基維爾營地由「總營主任」(Camp Chief) 親自委任的。無可否認，正是基於此，童軍運動的一致性才得以保持，透過基維爾營地，各國童軍總會為世界童軍運動提供了寶貴的服務。

在最初二十年間，仍未有給副總營主任的訓練計劃，只是給支部領袖提供訓練。而有潛質的副總營主任則要求參加與旅長和總監一樣的第二輪木章訓練班。

1947 年，英國童軍總會率先在基維爾營地舉辦一個針對副總營主任的試驗班，此後數年間，其他國家童軍會 — 最引人矚目的是加拿大 — 也開辦類似的訓練班。但直到 1956 年，第一個正式訓練班才在基維爾營地展開，當時稱為「訓練人員專訓班」(Training the Team Course)，由總營主任領導。這次訓練班非常成功；第二年，第十六屆世界童軍會議在劍橋召開，「對這些領域的巨大發展作出展望」。

發展有目共睹，這些訓練班後來被稱為「國際訓練人員專訓班」(International Training the Team Course)，在世界多處地方舉行，通常由「總營主任」親自指導。但隨著時間流轉，以及世界童軍運動不斷發展，童軍會在支部領袖訓練的形勢與需要經常轉移，而且越來越多變動。雖然已建立的訓練模式可於相當長的時期內充分滿足大多數童軍會需要，但是該訓練模式缺乏必要的靈活性，難以滿足因童軍會迅速增加而引起的大分歧需要。

1961 年，世界訓練委員會 (The World Training Committee) 成立，成為世界童軍委員會 (The World Scout Committee) 附屬機構，並將任命國家訓練總監 (National Training Commissioner) 的提議納入議程。訓練架構向世界邁出第一步。幾年後，世界童軍訓練委員會就成人領袖訓練作出詳盡彙報，並建議引入一項新政策，於 1969 年赫爾辛基 (Helsinki) 第二十二屆世界童軍會議上被採納。

新政策建基於統一、靈活的雙向原則，再次肯定各童軍會有權按照自己意願決定是否接受支部領袖訓練 (Unit Leader) 以及支部領袖訓練人員訓練方法調整的過程，鼓勵各國的國家童軍會自行制定訓練計劃，以滿足自身需要並建立國家訓練小組。

地區訓練委員會 (Regional Training Committee) 陸續在各地成立，為國家童軍會提供支持，協助制定訓練模式，並提供領袖訓練員培訓。1977 年第二十六屆世界童軍會議在蒙特利爾 (Montreal) 召開，授權各國家童軍會負責為領袖訓練員提供訓練，該政策從而得到進一步完善。最初的實驗階段結束後，世界童軍訓練委員會向達喀爾 (Dakar) 世界童軍會議

提交一份正面的評估報告，再次確認該政策的有效性。

同時，新版《國際訓練手冊》(*International Training Handbook*) 出版發行，協助各國訓練總監執行該政策。世界童軍總會為各國童軍會提供了世界性及區域性直接支持，幫助他們擬定適當的訓練模式、自行開辦訓練班，並提升領袖訓練員的技能。

第三十二屆世界童軍會議於巴黎召開，制定了一份名為《童軍運動中的成人領袖》(Adults in Scouting) 的文件，臚列領袖資源管理的基本原則，包括管理領袖發展的訓練元素。基於上述原則，該文件成為《世界童軍成人領袖資源政策》的藍本，於 1993 年在曼谷 (Bangkok) 召開的第三十三屆世界童軍會議採納。至此，領袖訓練已經成為成人領袖管理不可或缺的部分。

該政策強調有必要將領袖資源管理的各方面（招募、支援、訓練和跟進）視為不可分割的整體，在個人層面上，該政策引入「童軍運動領袖生命週期」(*life circle of leaders in the Movement*) 的理念，並作整體性解讀。

在支援和訓練部分，該政策強調訓練的靈活性，指出人人均有訓練機會，同時強調重視成人領袖的個人發展，並將此與功能性訓練擺在同樣的高度（通過訓練掌握完成某些指定任務所需具備的能力）。

根據新方向，童軍會的訓練和支援功能，以及那些提供支援和訓練人員擔任的角色將不會被忽視。他們已經成為童軍運動的一部分，他們已具備的能力亦得以充份拓展，包括系統內部的所有領袖職能，並延伸至成人領袖的個人發展領域。

104. 使命 (THE MISSION)

1999 年 7 月，世界童軍會議在南非德班 (Durban) 舉行。會議採納了童軍運動使命宣言，是世界童軍組織 (World Organization of the Scout Movement) 在《童軍運動策略》(Strategy for Scouting) 發展的一個里程碑。該宣言建基於世界童軍章則，重申童軍運動在當今世界的角色。

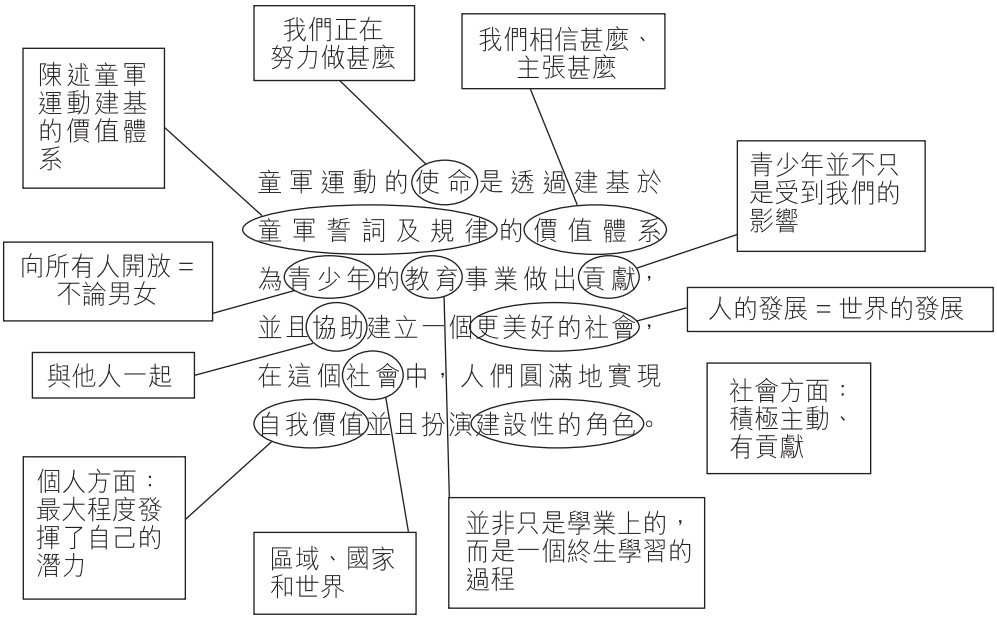
使命宣言 (Mission statement)

童軍運動的使命是透過建基於童軍誓詞與規律的價值體系，致力於青少年的教育，從而建立一個更美好的世界，每個人都能圓滿實現自我，在社會中扮演建設性的角色。

實踐該使命的方法如下：

- 以生活教育形式，使正處在成長期的青少年受到影響。
- 採用具體方法，使每個成員成為個人發展的主要媒介，發展成為自力更生、有貢獻、負責任、有承擔的個體。
- 幫助青少年依據童軍誓詞與規律所傳達的精神，以及社會原則和個人原則，建立一套價值體系。

下列文字就一些出現於使命宣言第一段的關鍵字提供簡單註解，構建出童軍運動特殊教育方法的架構，該架構在宣言中分三點論述。



童軍運動的使命是… (The mission of Scouting is…)

童軍運動使命宣言建基於世界童軍章則陳述的基本原則（定義、目的、原則和方法）。宣言是實踐使命需具備的條件，以積極方式闡釋這永恆而抽象的理念，令童軍運動能夠在今日世界擔當特有角色與功能，從而更好滿足青少年的需要和抱負。該宣言塑造童軍成員的方向感和責任心，發揮靈活一致、鼓舞人心的功能。

為教育青少年作出貢獻…
(to contribute to the education of young people…)

教育是終身的過程，協助人們在生命中不斷發掘自身的潛力。童軍運動透過有組織的訓練活動吸引年輕人參加，從而為教育作出貢獻。訓練中採用童軍方法，使每個學員成為個人發展的主導因素。這種非正規教育形式是補充而不是複製或取代學校（常規教育）和家庭、朋友以及媒體（非正式教育）提供的教育體驗。

透過建基於童軍誓詞和規律的價值體系…(through a value system based on the Scout Promise and Law…)

童軍運動建基於一套價值體系，陳述於童軍運動的原則中，通常歸納為三個類別：對神明盡責任、對別人有承擔、對自己盡本份。在青少年而言，童軍運動的價值體系在童軍方法的基石 - 童軍誓詞與規律 (Scout Promise and Law) 之中：自願作出的個人承諾 (童軍誓詞)，竭盡全力遵循行為道德準則 (童軍規律)。

協助建設一個更美好的世界… (to help build a better world…)

童軍運動起源於創辦人貝登堡勳爵改善社會的心願，他相信這個目標只要透過提高社會中每個人的質素才能得以實現。事實上，他認為「國民性格」是國家最大的力量，因此童軍運動的目標，即致力於青少年的發展，就設定在這個廣義的社會情境中：透過教育青少年，協助建設一個更美好的世界。

人們圓滿地實現自我價值…
(where people are self-fulfilled as individuals…)

貝登堡這樣描述「一個快樂、積極並且有用的公民 — 即一個有個性的人」，本指一個能夠自行做出決定、處理生活的人；一個積極關心、照顧他人的人；一個能夠為自己決定承擔後果、有擔當並且能夠完成未竟事業的人；一個按照自己的價值觀生活，並且為重大事業和理想而奮鬥的人。

在社會中扮演建設性的角色…
(and play a constructive role in society…)

教育包括發展對他人的認識和關心、對社區的歸屬感以及成為其歷史和變革中的一部分。這意味著作為一個本地、國家以至世界性社區的積極成員，學習與他人共同生活。童軍運動的廣義社會目標就是幫助建設一個更美好的世界，從而讓每個人都能為社會未來發展作出貢獻。貝登堡說，「讓這個世界變得比你發現它時更美好」。

下列文字詮釋童軍運動使命宣言的基本理念中與元素之間的關係。

童軍運動有助建設一個更美好的世界。

- 為青少年的教育事業作出貢獻

途徑如下：

- 為他們提供一套建基於童軍誓詞與規律的價值體系，以及
- 採用一套具體方法，讓每個人都成為他們個人發展的主導因素。

由此使人們實現個人價值，從而願意和有能力在社會中扮演建設性的角色。

105. 成人領袖在童軍運動中的角色 (THE ROLE OF ADULTS IN SCOUTING)

童軍運動存在的目的是讓青少年受益。它是為青少年而存在的運動，其間，成人領袖為青少年成員提供指導和支持。為了實現青少年活動的發展和推廣，需要很多有能力的成年人積極參與，所以先要進行招募工作，讓成人領袖具備完成工作任務所需的能力，並且持續不斷地為他們提供支持，在適當時候給他們安排新任務，直至他們離開童軍運動。制定《童軍運動中的成人領袖》就是為了滿足這些需要。

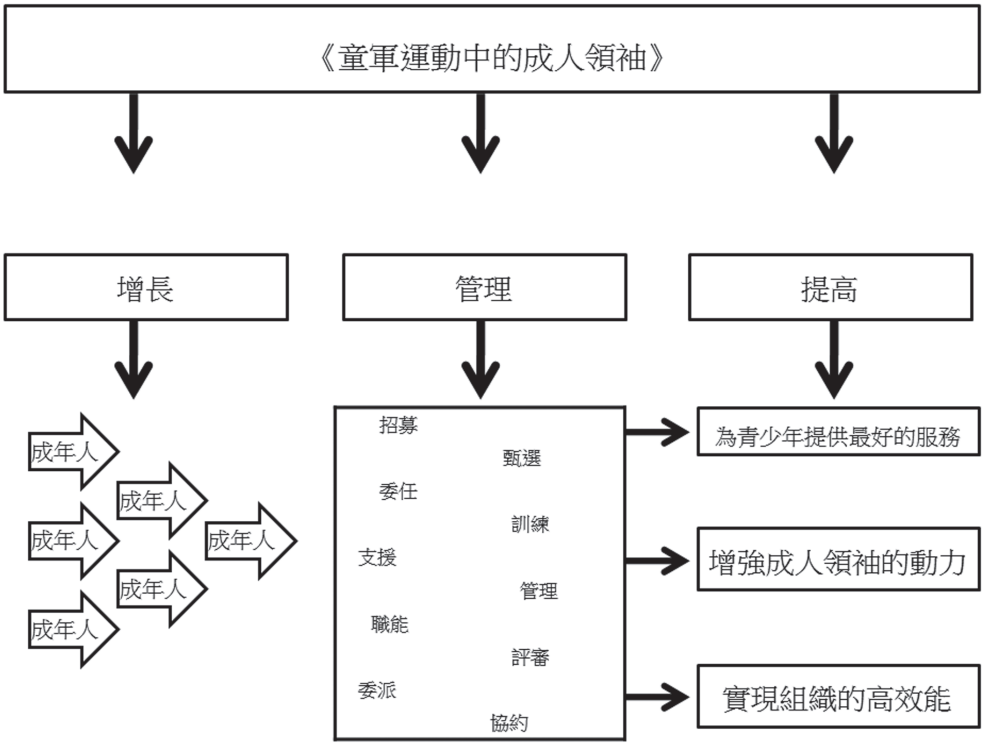


圖 105.1：《童軍運動中的成年人》- 策略性取向

因此《童軍運動中的成人領袖》成為童軍運動總體策略中的一部分，是解決成人領導問題的一條通用方法，這個問題不僅限於訓練領域，世界領袖資源委員會 (World Adult Resource Committee) / 工作組或同等組別將提供充分支持，幫助世界童軍組織各級別的機構、團體/ 組織解決這個問題。

100

106. 成人領袖的管理 (THE MANAGEMENT OF ADULT RESOURCES)

《童軍運動中的成人領袖》建立的基礎是廣泛存在於各國國家童軍會的支部領袖訓練體系，已經擴展成為一個世界性的領袖資源管理體系，涵蓋組織中成人擔任的所有職能，以及執行這些職能所需具備的能力範疇。這是一個持續過程，始自領袖受到招募、加入童軍運動，最後脫離童軍運動，包括其間的各個階段。

《童軍運動中的成人領袖》是個策略性的方案，確保能更充分利用人力物力資源，並向所有的參與者提出挑戰。

根據《童軍運動中的成人領袖》，在招募或調任時，雙方訂立正式合同或簽訂雙向協議。合同內容包括：

- 訂立雙方一致認可的目標；
- 領袖個人與童軍會闡釋各自的期望；
- 確定訓練所需並提供訓練；
- 確定表現評審的條件和時間；以及
- 確定任期。

《童軍運動中的成人領袖》充分考慮到各個組織面臨的情況不一而足，有些組織尚在起步階段，只能為領袖提供基本的技能訓練，有些則已經走上正軌或頗具規模，可以提供一系列訓練，覆蓋所需的職能領域和能力範疇。

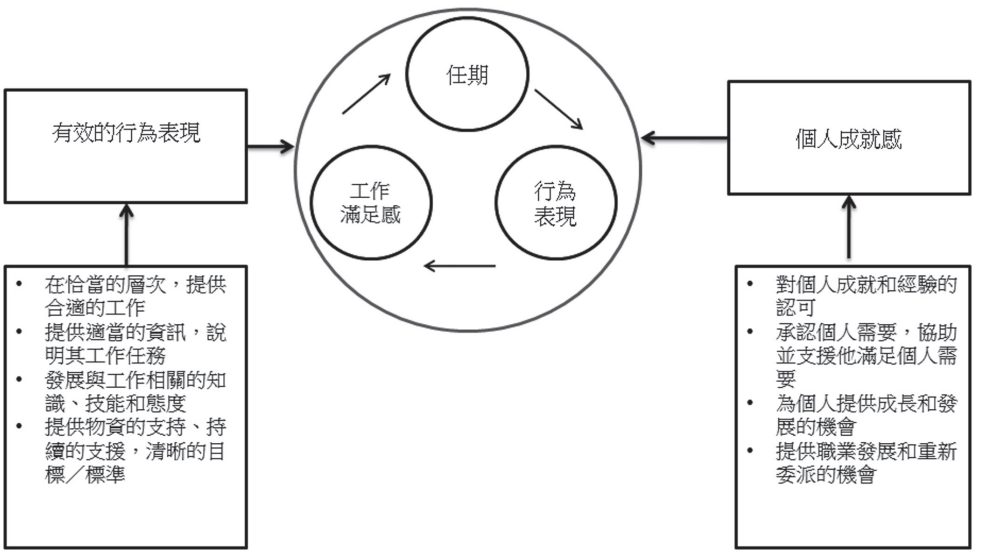


圖106.1: 人力資源管理

《童軍運動中的成人領袖》基於下列幾個理念，指明領袖資源管理的方向：

- 要對成人資源實行管理；
- 管理成人資源是一項共同責任；
- 訓練僅是成人資源管理過程中的一個要素；
- 應該提供持續的訓練；
- 參照目標實行管理的原則同樣適用於人力資源管理。

- 招募人員是為了完成某項工作。

- 評審對象是領袖的表現。

- 委派新的任務。

在很多童軍會內，成人領袖的管理僅限於提供訓練，並且被視為一項訓練責任，所以，如果要推行《童軍運動中的成人領袖》，各童軍會就必須檢視國家訓練政策和操作方法，這意味著將會發生角色和職責的變動，所以會有人覺得受到威脅。

《童軍運動中的成年人》並不是訓練向其他職能領域的延伸，也不是訓練以功能或地位的形式，向其他職能領域的滲透。

訓練應該被視作一股強勁的動力，能切實有效地實行，敦促我們為青少年提供更優質的訓練活動，並使成人有機會得到工作帶來的滿足感，透過為童軍運動提供服務，實現個人的發展。

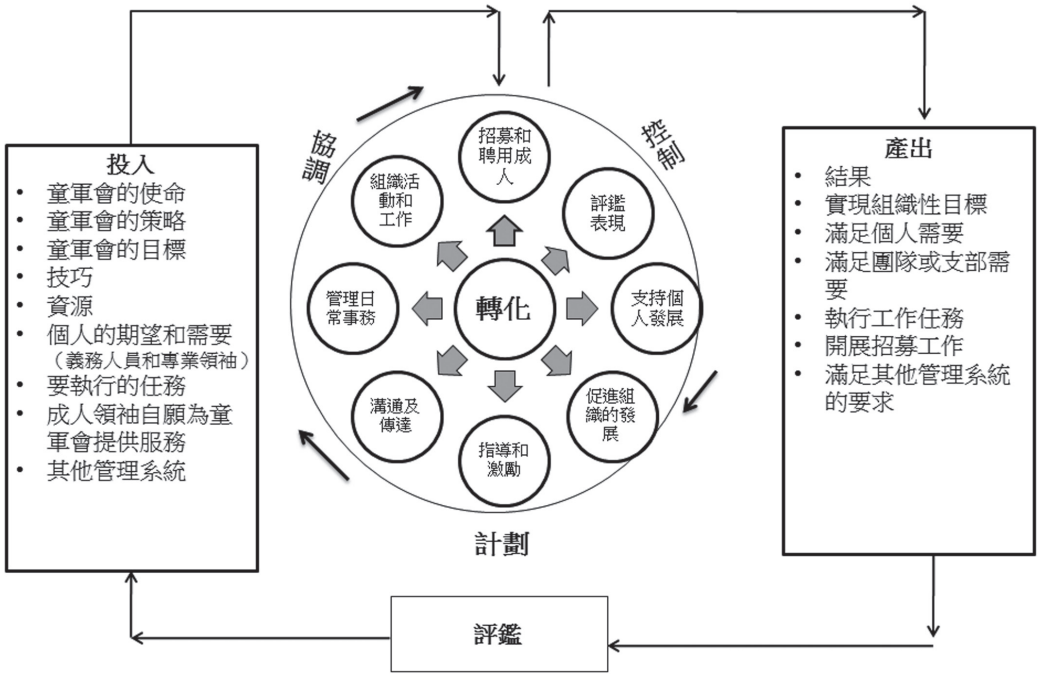


圖106.2： 成人資源管理：一個體系

100

107. 職能類別 (THE VARIETY OF FUNCTIONS)

世界童軍運動成員人數已達到近兩千五百萬，約有三百四十萬名成人領袖在不同領域提供服務。

大多數成人領袖負責幼童軍團或童軍團的訓練工作，訓練活動短則數天，長則幾週，他們或者為深資童軍團提供顧問或支援工作，這些人就是**支部領袖** (Unit Leaders) 或顧問 (advisers)。透過他們的工作，青少年可以參與訓練活動。為青少年提供的訓練活動的質量，很大程度上取決於這些人。

其他人負責管理本地旅團、協調旅團內部各支部的活動，並為領袖提供支持。他們主要與成人領袖有工作關係，並不直接與青少年接觸，或者僅在某些特殊場合有少許接觸，儘管他們的工作範圍較窄，但擔任的角色卻與**總監** (commissioner) 相差無幾，只不過總監須負責某區域範圍或某支部內成人領袖的管理、協調和領導工作。

作為旅團、委員會或議會成員，成人領袖也擔任某些行政和管理崗位的工作，或者在總部工作，為各個級別的童軍會提供支持。他們可能是義務人員，也可能是專業領袖。

以上所有群體中，亦有人擔任**訓練員** (trainers) 的角色，提供正式或非正式的訓練，幫助成人領袖獲取知識、技能和培養所需態度，確保他們能夠執行相應的職能，充分展示自己的能力，實現最佳表現。

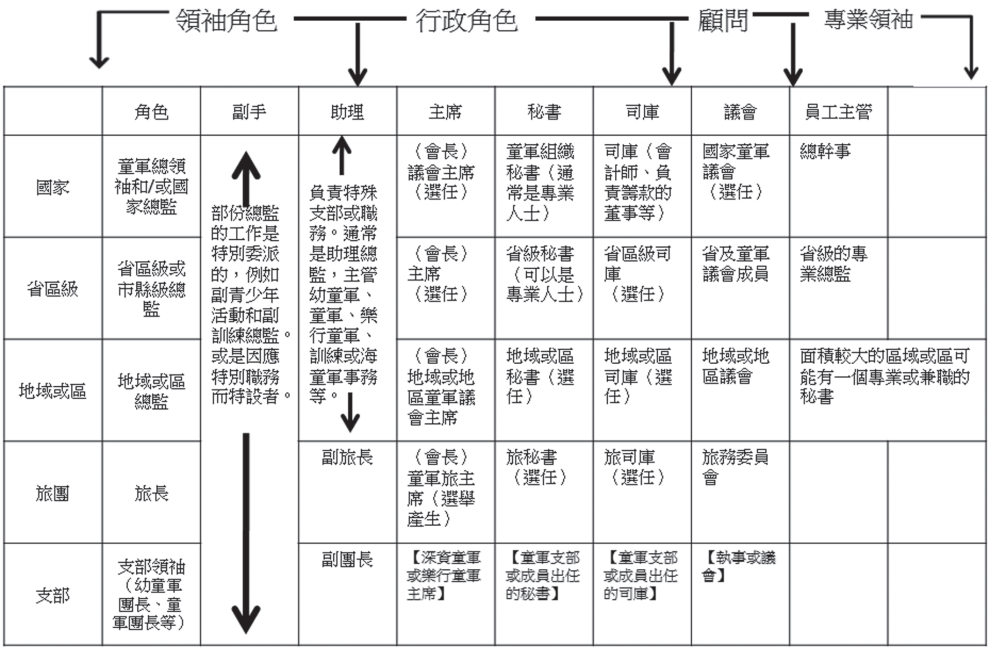


圖107.1： 童軍運動中的成人領袖角色

上表大致展示了童軍運動涉及的角色和職能種類，現實情況常常複雜得多，每個童軍會的情況不盡相同，全世界不同地方的童軍會更迥然有異。但是，如果我們聚焦於一般性的需要，成功條件並非複雜到難以概括的。

《童軍運動中的成人領袖》為所有職能提供支援，不僅限於支部領袖，反過來亦包括為支部領袖提供訓練的人士。無論是總監、政務委員 (administrators)，還是所有成人領袖，無論其工作、職能和級別，都是其中的一份子。必須超越傳統界限、貫通所有職能和任務範疇，以一種整體、一貫並且協調的方法實行領袖資源的管理。

108. 均等機會 (EQUAL OPPORTUNITIES)

溯本逐源，1907 年童軍運動開始專為男童提供訓練時，青少年生活的社會 - 文化情境與今天大多數國家童軍會運作的情況迥異。

108.1 背景 (BACKGROUND)

二十五年前，世界童軍會章則將童軍運動定義為：「一個具教育性的青少年運動，任何人皆可參加」，換言之，童軍運動不分性別，無論男女，每個青少年都可以平等地滿足自己的教育需要。

今天，各國國家童軍會不分男女，同時向所有青少年開放，但是，童軍運動向男女同時「開放」這個事實並不意味著其教育主張會自動處理男女童軍成員的教育需要；也不意味提供服務的青年人或成人領袖能夠自動或自然地在男女共處的環境裡協同工作、相信男女平等並享有均等機會。

事實上，近年來已經湧現出很多新要求，其中包括世界童軍會議採納的正式提案（見第 5/96、6/93 及 8/93 號提案），這些提案強調了有必要在童軍運動中進一步解決與性別有關議題。有些要求涉及青少年訓練情境中有關男女成員的問題；有些指出兩性在領袖資源和組織管理等領域應該享有均等機會；還有些指出，在區域、國家或世界等各個級別童軍會決策機構中，女性所佔的比重應該增加。

現在我們試圖詮釋童軍運動在當今社會的使命時，顯而易見，涉及性別的問題必須被視為工作中的一部分。

由於考慮到這些要素，世界童軍委員會認為有必要訂定一項明確政策，涵蓋這個議題的所有方面，由此，《童軍運動成員性別政策》(Policy on Girls and Boys, Women and Men within the Scout Movement) 出爐了，1999 年在南非德班 (Durban) 舉行的世界童軍會議納入議程，隨後正式採用。該政策充分考慮童軍會運作地區的社會 - 文化情境，同時也考慮到各國組織會員資格的改變，該政策不影響各國國家童軍會的自主權。

該政策史無前例，除了認真探究童軍運動中與性別相關的各方面，申明對國家童軍會就會員資格、青少年活動、領袖及其管理的影響外，同時亦影響世界級與區域級童軍運動。

世界童軍委員會和世界童軍協會 (World Scout Bureau) 也意識到在這個領域還有很多工作要做，包括開發實際可用的工具，供國家童軍會採用。

針對這種需要，一項研究正在歐亞地區展開。初步研究的主題是在非正式環境中的性別教育，詳細內容可瀏覽此網頁 www.scout.org。其研究成果之一是提供更準確訊息，用以開發適當的實用工具。

108.2 《童軍運動成員性別政策》 (POLICY ON GIRLS AND BOYS, WOMEN AND MEN WITHIN THE SCOUT MOVEMENT)

前言 (INTRODUCTION)

童軍運動的目的是為教育青少年作出貢獻。童軍運動的初衷只是為了滿足所在國「**男童、少男和男青年**」等男性群體的需要，建立之初的十年中，也始終堅持這一原則。從一開始，女性就作為較低年齡組別的成人領袖，在童軍運動中擔任重要角色。後來，女童和女青年也作為青少年成員加入童軍。

這項變革推動 1977 年的《世界童軍運動章則》 (Constitution of WOSM) 將童軍運動定義為「**青少年**」(young people) 的運動，不分性別。自此以後，在童軍運動的各個級別中，男女一律平等。

童軍運動謹遵自身的使命，毫無偏見地認可各國國家童軍會有權自行決定會員政策，並表達自己的意願：

- 實現教育目的的意願：為青少年教育事業作出貢獻，平等對待每位童軍成員，不分男女，根據每個成員的需要和意願提供服務；
- 遵守平等的原則，不論男女，在童軍運動領域及社會範圍內都享有均等機會、平等關係；
- 在兩性混合關係常規化的社會中，在青少年活動、領袖資源的獲取、管理以及童軍運動不同層級、各個方面實現男女平等。

I. 對國家童軍會的啟示 ... (IMPLICATIONS FOR NATIONAL SCOUT ASSOCIATIONS...)

今天世界童軍組織不分男女、平等對待每個成員這個事實並不違背以下的原則：童軍會有權自行決定是否吸納女童軍成員。但是，這項原則要求童軍會認真考慮提供的教育內容、所處社會的特徵，以及該社會發生的對青少年有影響的變化。因此：

- 如果所處的社會男女共處（如學校、社會生活和職業範疇）的情況已經被全社會接受，或將要呈現這個趨勢，那麼，童軍運動就扮演一個幫助青少年積極主動、建設性地參與男女共處的社會環境的角色，常規做法是，童軍會透過教育途徑平等對待男女成員。
- 如果在童軍會運作的社會中，常規做法是男女分別對待，而且男女同校遭到禁止，就可以繼續只向男性開放，或者選擇在單一性別情境中為男女童軍分別提供訓練活動。

如果某國國家童軍會的會員資格同時向男女開放，就必須平等地滿足男女兩方面的教育需求，因此如果決定是否吸納某個性別的成員，就不能僅僅參照另一個性別的教育需要。

如果某國國家童軍會不分男女吸收各個年齡階段的成員，就必須提供持續訓練，訓練形式不拘一格，但必須保證男女成員都能受到下一階段的訓練。

A. 在成員資格領域 (In the Area of Membership)

B. 在青少年活動領域 (In the Area of Youth Programme)

1. 多數童軍會都向男童、女童以及少年男女開放，童軍支部通常由一個或幾個年齡組別的男女成員共同組成。但是，為他們提供訓練活動並不意味著只是簡單地將他們組合到一起，而是要求實踐混合教育 (Co-education) 的舉措。混合教育不僅是召集男女成員，實現性別混合、同時接受訓練活動，而是有其特別的方式。

「混合教育可以定義為一種對男童、女童、少年男女教育需要的方法建基於一項共同教育主張以及一套清晰釐定的目標和方法，旨在實現男女成員平等發展，同時顧及每位成員的個性和

性別。」

在混合教育的環境中：

- 男女兒童、少年男女共同接受訓練，在參加活動、分擔任務和責任以及制定決策等領域，享有均等機會；
- 男女成員遵循共同架構和教育目的，自行掌握進度；
- 各個性別群體的需要和興趣都得到滿足；
- 每位成員的個性和性別受到尊重；
- 意識到人類個體差異的各個向度 - 體質、智力、情緒、社交和靈性 - 發展速度的差異，並作出調適。

上文界定的混合教育並不要求男女成員必須共同參加每一項活動；混合教育方法也可以與單一性別活動結合起來。

混合教育方法對童軍會提供的青少年活動，於各方面都有重要啟示。

根據《世界童軍活動政策》(World Programme Policy)，童軍會負責制定並推行青少年活動，從而滿足童軍運動的教育目的，滿足參加訓練的青少年的需要和意願。

- 訓練活動開展的每個階段（教育主張、個人發展領域、終極教育目標、年齡組別、發展階段、支部教育目標、活動、童軍方法的應用、漸進式計劃）都必須參照混合教育的定義，以保持一致性。
- 同樣，為了推行青少年活動而公開發表的刊物和其他材料的內容和表達方式，包括其中使用的圖片和專門用語，都是向所有成員開放的，不分男女，體現機會均等、關係平等的原則。同樣，為推行青少年活動而組織的所有領袖訓練或其他支持活動也必須體現這個原則。
- 在支部層面，透過支部的架構和職能、同儕關係及成人與青少年之間的關係、開展活動、實現教育目標，推行青少年活動的方式必須十分靈活，才能促進每個青少年成員的成長，不分男女，並使每個成員都感覺到自己作為個體受到尊重。

2. 無論選擇僅是吸納男性童軍，還是分開男女接納參與，童軍會必須保證充分體現男女機會均等、關係平等的原則，並貫穿在訓練活動的整個過程中。在制定、推廣及執行青少年活動的各個環節中，必須時刻銘記這個要求。

C. 在成人領袖領域 (In the Area of Adult Resources)

《世界童軍成人領袖資源政策》指出：

「為實現自身的使命，所有童軍會都應該擁有必要的成人領導，並充分發揮其功能。」

如果某個童軍會同時吸納男女童軍，**充分發展並有效執行領袖領導**就必須：

- 所有運作團隊中，基於領袖的能力而非性別去分配領袖的角色和職能，同時不斷努力，以實現和保持各級別男女成員人數的平衡；

- 發展處理兩性方面的能力 (知識、技能、態度)。
- 保證所有團隊成員間的關係建立在彼此尊重、接受差異並認可已有能力的基礎之上。

無論是與青少年在支部接觸還是與其他成人共事，成人通常以團隊的形式工作，不應期望每個人都能完全展示自己的質素和能力。但是，無論男女，團隊成員互為補益，應該能以集體的形式充分展示優勢所在。

《世界童軍成人領袖資源政策》中的所有條款對男女兩性都是通用的，適用於領袖生命週期的各階段（比如，甄選和招募、提供訓練和支援、後續跟進與評鑑），所以應該向所有成員明確地闡釋這些條款，不分男女，所有成員都應該享有均等的機會。該政策旨在幫助他們理解並接受這些條款、遵守其中蘊含的價值觀，並且不斷獲取要求具備的能力。無論一個組織只是吸納男童和少男，還是向男女青少年開放，都可以採用上述原則。

D. 在管理領域 (In the Area of Management)

無論國家童軍會只是吸納男童和少男，還是向男女青少年開放，所有成人都必須能夠得到所有職能部門的支持，成人領袖的甄選也應該建基於該項工作要求具備的能力和申請人表現出來的能力，而不是取決於性別。

只有男性和女性成人領袖都能得到所有職能部門的支持，並且積極參加與自身工作相關的會議和活動，這種情況才有可能出現。

在同時吸納男女童軍的國家童軍會中：

- 國家童軍會的架構以及各級別、各部門的決策過程必須反映這個事實：向男女兩性青少年開放，遵循不同性別關係平等、機會均等的精神 / 宗旨。
- 內部和外部的交流、溝通都必須彰顯童軍會向男女兩性開放的形象，旨在使每個成員，無論是青少年還是成人，都能找到歸屬感。只有保證所用的教育和宣傳材料中的語言、圖片和訊息展現了童軍運動無差別地向男女兩性開放，這種情況才有可能出現。
- 無論在國家範圍還是國際範圍內，童軍運動內部和外部的代表職能必須彰顯這是一個向男女兩性開放的組織。
- 童軍會的市場推廣旨在選擇適當的地方及時間為合適人選提供適當服務，為男女兩性成員提供服務要納入其中，由此童軍會在界定、推廣和提供各種產品、各項服務時也應該考慮到男女兩性的不同需要。

II. 世界童軍組織的世界與區域層次的具體責任 (SPECIFIC RESPONSIBILITIES OF WORLD AND REGIONAL LEVELS OF WOSM...)

- 在各國國家童軍會全面執行政策宣言時為他們提供支援，以協助他們確保在會員資格、青少年活動、領袖資源、管理以及童軍運動的其他方面都能實現兩性平等。
- 鼓勵參加世界童軍委員會、區域性童軍委員會及其分支委員會的世界童軍組織實現男女成員人數的合理比例。
- 在世界童軍總會（總部及地區辦事處）的招募工作中保證男女申請人機會均等。
- 保證世界童軍協會向男女開放這事實於運動中得以展現

（透過語言、圖片等），並透過外界諮詢機構得以體現。

109. 童軍運動中成人領袖的生命週期 (THE LIFE CYCLE OF AN ADULT IN THE MOVEMENT)

在當今世界，個人憑藉自己的真我 (而不是已有的知識和技能) 去實現某個使命而貢獻力量的理念已經變得比以往更重要。如果童軍運動想吸引那些能與青少年保持聯繫的成人，並使他們竭盡所能為青少年提供必要的支持，就必須使成人感到自己的人格受到尊重，並且在個人發展方面得到支持。因此童軍運動中的成人領袖應有持續發展的機會。這方面，亦要提供較大靈活性的培訓，或是以學習單元式系統提供訓練。

成人的生命週期包括幾個環節，例如：

- 基於組織的需要和義務人員的意願進行招募；
- 基於雙方對各自期望的詮釋，簽訂合同；
- 設定清晰的目標和時限；
- 透過訓練獲取或提升必要的能力；
- 根據預設的目標，實行表現評審；
- 重新委任、繼續舊職；重新委派；擔任新職；或
- 任期結束時，退職或退休。

生命週期的管理要求每個階段都一致，承先啟後，作為整個過程中的一部分。

因此，所有參與者在不同階段都要加強協調。提供訓練的人需要與開展招募、支援、評審及委任工作的人緊密合作。總監和訓練員必須共同成為「人力資源管理者」，而非僅局限於他們傳統的職責範疇。人力資源的管理須要採用「團隊路線」，任何個人或群體都不應在自己的「領地」內孤軍作戰。

同時，採用團隊路線將會強化訓練和青少年活動之間的功能性聯繫，這種聯繫可能有其存在的必要。這是因為青少年活動總監 (Youth Programme Commissioner) 在提供訓練活動時，自然會持續地參與到成人資源管理過程中。

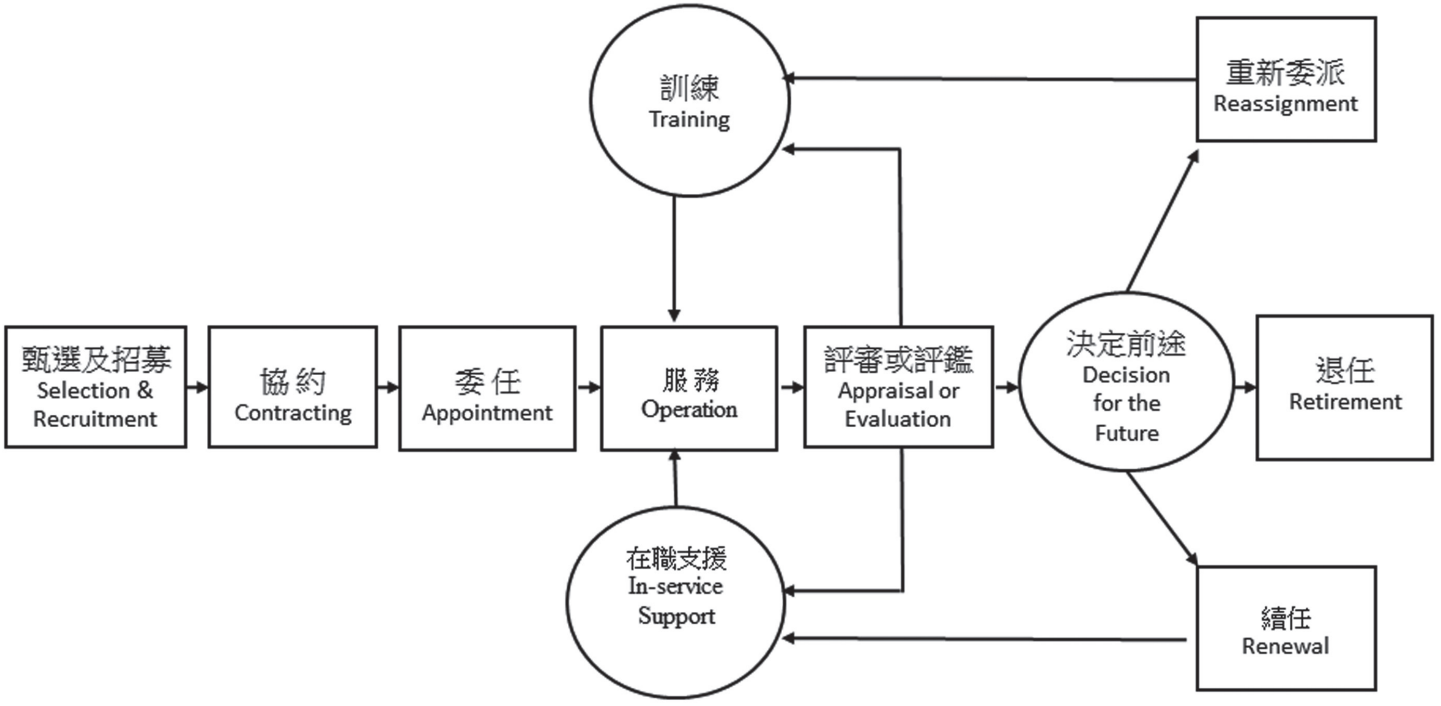


圖 109.1：童軍運動成人領袖的生命週期

200. 總體架構與政策文件 (GENERAL FRAMEWORK AND POLICY DOCUMENTS)

201. 有關世界童軍運動成人領袖資源的會議提案 (CONFERENCE RESOLUTIONS ON THE WORLD ADULT RESOURCES)

第 5/90 號議案 童軍運動中的成人領袖
(5/90 ADULTS IN SCOUTING)

是次會議

- 認為有必要就成人領袖在童軍運動中對青少年的支援制定基本政策，成為童軍運動策略的一個組成部分。

❍ 採納與領袖人力資源管理有關的七號會議文件中陳述的童軍運動中的成人領袖工作原則。

❍ 要求各國國家童軍會考慮如何因應其不同的背景及實況，將童軍運動中的成人領袖的工作原則在其政策及程序中體現。

❍ 敦促各地區會議將童軍運動中的成人領袖的主題列入議程，並定期向世界童軍委員會 (World Scout Committee) 彙報工作。

❍ 要求世界童軍委員會採取必要的步驟，在各個層面上切實執行這些原則，並在下次會議中彙報進展情況。

❍ 敦促各國國家童軍會主動試行童軍運動中的成人領袖原則中的某些特定元素，為世界童軍委員會的工作貢獻力量。

第 4/93 號議案 童軍運動中的成人領袖
(4/93 ADULTS IN SCOUTING)

是次會議

- 認同在童軍運動各層級和所有職能領域建立領袖工作整體政策的必要性。
- 採納童軍運動中的成人領袖工作原則，並運用到所有領袖資源管理工作中。

❍ 支持世界童軍委員會為制定政策、實施第 5/90 號提案所做的工作。採納《世界童軍成人領袖資源政策》(World Adult Resources Policy)，作為世界童軍協會在成人領袖資源的獲取、訓練、個人發展和管理方針。

❍ 議決因採用《世界童軍成人領袖資源政策》的條款，過往提案中制定的領袖訓練政策和程序業經修訂。

❍ 要求世界童軍委員會採取必要的步驟，確保能全面執行《世界童軍成人領袖資源政策》中的條款。

❍ 敦促各個國家童軍會執行《世界童軍成人領袖資源政策》中的條款。

202. 童軍運動中的成人領袖 (ADULTS IN SCOUTING)

202.1 前言 (INTRODUCTION)

第三十一屆世界童軍會議在墨爾本召開，會議接受了一份名為《制定童軍運動的策略》(*Towards a Strategy for Scouting*) 的文件，其中指出：

- 「許多童軍會很難招募到有能力、有相應背景、有工作熱誠並且有意願發展工作職能所要求具備的技能或態度的領袖、總監和行政人員。」
- 「許多童軍會在為他們的領袖提供適當訓練方面遇上不少困難，以致影響不同層級領袖的訓練機會，現有的訓練在質量和適切度上亦大受影響。」
- 「許多童軍會面對領袖任期方面的問題。在很多情況下，領袖變換頻繁，但有時某些關鍵職位的領袖任期又過長。」

第三十一屆世界童軍會議第 2/88 號提案陳述「強烈建議世界童軍組織中各個級別的工作都應該遵循文件的指示，使童軍運動能夠持續發展，為青少年的發展提供更好的服務」。世界訓練委員會為此制定了《童軍運動中的成人領袖》原則。

202.2 一般定義與範疇 (GENERAL DEFINITION AND SCOPE)

《童軍運動中的成人領袖》旨在改善有關的方法和途徑，透過更佳的資源管理，提升童軍運動中各級領袖的領導質素，為青少年提供更優質的服務。

《童軍運動中的成人領袖》是一個過程，吸納成人領袖和協助他們發展，以致無論義務人員或專業領袖，無論任何職級或在童軍運動中擔任哪種職位，成員最終都能施行有效的領導。從理念角度而言，《童軍運動中的成人領袖》比訓練的涵義更廣，包括從領袖招募到退任的一系列操作過程。訓練僅是過程中的一個環節。

《童軍運動中的成人領袖》在達致童軍會目標的同時，亦滿足領袖個人需要，強調為成人提供個人發展機會，回報他們為達至童軍會目標所作出的努力。

《童軍運動中的成人領袖》認可成人領袖在工作中展示的能力和表現，而不是僅僅關注他們在訓練活動中的出席率或他們在童軍會中的職位。

總而言之，《童軍運動中的成人領袖》認為，一個領袖獲得委任，是要在特定的時段內「執行」某項特定任務，而不是成為某職位的**持有者**。這種取向改變了看待領袖的方法，並最終改變了對他們進行「管理」的方法。

靈活性是《童軍運動中的成人領袖》一項基本特徵。雖然其理念固定，但實踐過程應該是：

- 根據地區情況作出調整；
- 根據個人需要和風格作出調整；
- 容許較簡單或較複雜的方法同時存在、雙管齊下；
- 整個過程簡明易行、省卻繁瑣的行政程序；
- 定時檢視執行過程並不斷持續改善；
- 採用一系列常規或非常規的方法；
- 容許童軍運動內外的領袖教育機會成為該過程中的一個環節。

202.3 成人領袖資源的管理 (THE MANAGEMENT OF ADULT RESOURCES)

成人擔任不同層級的職位，履行一系列職能，需要具備多種能力。領袖資源的有效管理需要所有與成人有關服務和功能的整合，最終形成一體。領導、支援、行政、管理和訓練看起來彼此獨立，實際上相輔相成，互為補益，從不同方向出發，共同解決相同問題。

任何層級的功能 (All functions at all levels)

實踐中，這意味著《童軍運動中的成人領袖》應該涵蓋所有功能範疇，包括從招募到退任領袖整個生命週期中的各階段、各層級的服務內容。這將使資源管理和使用更加有效，避免服務內容重複，為轉換職位和職能的人提供更多機會，幫助他們迎接新挑戰、學習新的技能、保持興趣和動力，並且積累經驗、不斷成長。

童軍運動須提供訓練和發展機會，才可以招募到能力出眾的人，使他們逐步擔任新的角色、承擔更多責任。

童軍運動中成人領袖的「生命週期」 (The ' life cycle' of adults in the Movement)

《童軍運動中的成人領袖》認可在童軍運動中每項任務、每個角色有各自「生命週期」的理念。這種取向認真顧及領袖管理的所有方面，包括招募、甄選、簽約、訓練、個人支援以及表現評審。

每個角色都有特定要求、目標和任期，每項服務持續的時間都可能因為領袖被重新委以新職、延長該職位的服務時間或者退職、退休而發生變化。

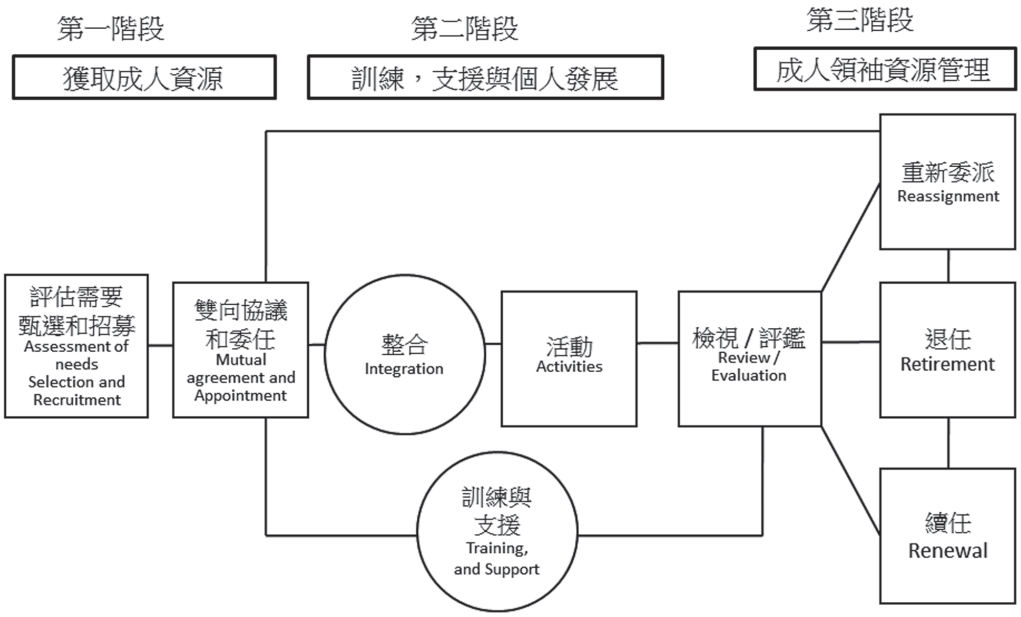


圖 202.1：童軍運動成人領袖的生命週期

1. 招募和甄選
(Recruitment and Selection)

包括：

- ❍ 確定為了有效達至童軍組織目標而應設立的職位；
- ❍ 確定上述職位要求具備的知識、技能和態度（技能包括人際關係能力）；
- ❍ 甄選已經具備各職位要求的能力或者有潛力發展這些能力的人員；
- ❍ 就每個職位甄選最合適的人員；
- ❍ 在招募期間為每位成員提供支援。

雙方協定與任命
(Mutual Agreement and appointment)

包括：

童軍組織方面，應闡明：

- ❍ 職位要求
- ❍ 職責範圍
- ❍ 知識和技能要求
- ❍ 任期
- ❍ 代價（回報）
- ❍ 願意投放的時間
- ❍ 短期及長期目標
- ❍ 評核程序
- ❍ 可提供的支援

領袖個人方面，應闡明：

- ❍ 對此職位的期望
- ❍ 訓練與支持的需要
- ❍ 特殊需要

即使要委任人員擔任某個職位的工作，強調的也應該是工作任務，而非該職位。任期應該是固定的。

訓練與在職支持
(Training and in-service support)

在任期內，為該領袖提供的訓練和個人支持應該是：

- ❍ 靈活機動、種類繁多；
- ❍ 有需要時迅即得到；
- ❍ 涵蓋主題和學習領域廣泛；
- ❍ 可以根據個人需要進行調整或設計；
- ❍ 以多元化的方法提供；
- ❍ 簡單快捷地獲取（一般說來，可在任期 1/3 的時間內取得基本資格）。

如領袖個人已經具備某範疇內的能力，無需再為其提供該領域的訓練和輔導。

童軍組織應該竭盡所能，尊重領袖的意願和發展方向，為他們提供發展機會。（童軍組織必須承認在哪些領域內無法為領袖提供訓練，如有意提升領袖這些方面的能力，應為他們在外界機構中尋求訓練機會。）

檢視或評鑑
(Review or Evaluation)

針對領袖個人表現的定期常規性評核，應建基於據工作任務或職能而設定的目標。

這種取向將強調觀察個人表現的重要性。訓練、監督和建議都是必須的，對表現目標的客觀陳述也不可或缺。

根據表現評鑑結果，童軍組織可以在後續的過程中作出決策，及對已經完成的任務和領袖的貢獻予以認可。

決定前途
(Decisions for the future)

領袖一但完成某項工作或一個任期，就面對多種選擇，必須決定自己下一步做甚麼：

續任
(Renewal)

首先是重新委任領袖擔任原先的職位。這應該經過雙方協商，達成共識，領袖本人有意續任，而童軍會希望他能留任，要避免不經雙方討論而自動續約的情況。在新的任期內，應該設定新的目標，並結合後續出現的訓練目標，以保證領袖不斷進步，不斷改善，避免因循舊例，把重新委任視作例行公事。

調任
(Reassignment)

其次的選擇是領袖可轉任其他職位，承擔其他工作。這應該被視作領袖在系統內的職位變動，不一定意味著擔任更高級的職位。

在作出這項決定的過程中，領袖個人和童軍會均應闡明各自的需要和期望，包括新的訓練需要，雙方在此基礎上達成新的共識，以調整過渡到新工作。

退職或退休
(Retirement)

第三的選擇是，若童軍會認為領袖應該退職或退休，或者領袖個人有此意願，任何一方都可以提出這項建議。

在上述兩種情況下，雙方應該坦誠地做出決定，避免領袖離任時產生挫敗感、心懷愧疚或喪失自信。設置固定任期可以避免不得不做出如此決定時出現以上問題。

《童軍運動中的成人領袖》強調關注領袖個人發展的重要性，不應單純把領袖視作一個訓練項目或資源的提供者，其工作內容也不應僅是為某個項目提供支持或擔任其他領袖的訓練者。這個取向將會增強成人的動力，鼓勵他們為童軍運動投入時間、貢獻力量，支持青少年的個人發展；這個取向也將強化童軍運動領袖的形象，吸引更有能力的成人擔任義務人員的角色。

童軍運動歷來密切關注領袖的訓練，但是這種訓練只是出現在領袖任期的一個時段內。領袖發展應有更宏觀的意義，在領袖委任之初就應仔細審視其應該具備的能力，幫助領袖充分發掘潛能，從而達至童軍運動特定的教育和組織需要。

《童軍運動中的成人領袖》有意識並明確地強調，領袖發展不僅要從領袖個人的角度出發，也要從童軍會的需要著眼，童軍會有意識地推動兒童和青少年的成長，同時也為成人的發展提供具體的機會，這種做法建基於這樣的哲學理念：只有領袖作為個人以及作為童軍會代表得到發展，組織的效能才能顯現。

這並不是說《童軍運動中的成人領袖》顯示童軍運動正蛻變成一項為成人發展而設的運動，此策略無意改變童軍運動的目的，童軍運動應該始終致力於服務青少年、培育他們成長。

強化領袖發展是對下面三項關注領域的適當回應：

- 領袖為童軍運動貢獻自己的時間和精力，應該得到某種回報。
- 個人發展是一個持續的過程。那些在青少年看來能積極實

踐這項原則、不斷進步的成人，將會更加讓人信賴。

- 若成人努力為青少年提供支援的當兒，也同時在尋求答案、解決自己的疑問和顧慮，他們幫助青少年解決問題、尋找答案和消除顧慮的能力就更高。

202.4 總結 (CONCLUSION)

《童軍運動中的成人領袖》建基於現有的一套行之有效的訓練體系，憑藉多年積累的經驗，拓展新領域，涵蓋所有功能範疇，並包括童軍運動中領袖生命週期的各個階段。

《童軍運動中的成人領袖》引入了一套全面而有系統的方法，用於領袖資源的管理，旨在對青少年有所助益。各國國家童軍會已經開始在全世界不同地區使用這些工具。在世界層面上，這個理念最早在 1988 年的世界訓練委員會 (World Training Committee) 中列入討論議題，此後不斷改善和發展，最終建立了一套綜合而全面的方法，用於管理領袖資源以及制定適當的工具。第三十二屆世界童軍會議通過了一項決議，批准《童軍運動中的成人領袖》為世界童軍組織的正式政策，涵蓋人力資源管理、訓練和成人領袖的個人發展等範疇。

203. 《世界童軍成人領袖資源政策》的基本架構 (THE GENERAL FRAMEWORK OF THE WORLD ADULT RESOURCES POLICY)

前言 (INTRODUCTION)

童軍運動是一項蘊含教育目標的青少年運動。投身這項運動的成人竭盡所能，為青少年的發展提供有利環境，培育他們的發展，在他們的個人成長道路上給與引導，為他們提供所需的支持。成人領袖的任務就是設計和執行不同的訓練項目，這些項目因應不同年齡組別和青少年生活的特殊情境，作出必要的調整。成人領袖也有責任建立及實行一套基礎架構(Infrastructure)，提供必要的後勤和行政支持、財政資源和領袖訓練計劃，如果沒有他們的努力，童軍運動根本無法實現既定的目標。

這一切需要大批有幹勁、有能力的男女成人積極參與。他們必須經過招募、入職訓練等程序，並得到個人發展方面的支持，只要持續服務於童軍運動，他們就應該得到授權，承擔一系列不同的任務。

正如《世界童軍活動政策》(*World Programme Policy*) 涵蓋了與青少年直接相關的元素，《世界童軍成人領袖資源政策》旨在為這項運動作出貢獻，助其順利實現使命。透過讓各國國家童軍會擁有永久自主權、自行管理所需的領袖資源，才能使他們為青少年提供優質的訓練課程，因應青少年需要，對他們的發展產生真正助益。

此項獲世界童軍會議議決接納的政策建基於世界童軍組織(WOSM) 成員機構的自願參與原則，被視為一種強化內部凝聚力的工具，該政策體現了各童軍會的普遍要求，有其獨有的實施方法，同時保留一定的靈活性，否則難以適應各個國家童軍會的特殊情況。

204. 《世界童軍成人領袖資源政策》 (THE WORLD ADULT RESOURCES POLICY)

《童軍運動中的成人領袖》提供了領袖資源的獲得、訓練、個人發展以及管理的必要條件和指導方針， 這些都是實現童軍運動使命的大前提，也得到了世界童軍會議的認同。

這些指導方針和必要條件共同構成了《世界童軍成人領袖資源政策》，該政策確定了各國的全國童軍會和世界童軍組織之下各個地區性和世界性組織應當分別承擔的責任。

1. 前言 (INTRODUCTION)

2. 獲得成人領袖資源 (ACQUISITION OF ADULT RESOURCES)

為了實現自身的使命，童軍會應有領袖所需的成人領導才，以便能夠有效地發展和運作。為了彙集資源並保證其數量和質量都處於高水平，童軍會必須清晰了解自身的需要，認真開展招募工作。

領導層應該認識到童軍運動的使命就是促進青少年的發展，因此可以授權青年人 (young adult)，讓他們擔任某些職位、承擔一定的責任。

2.1 評估需要 (Assessment of Needs)

童軍會應該以清單形式臚列有待執行的各項職能。清單中的內容將用作與實際領導情況的對比（空缺、調職、離任），並與可能的中期變革目標（組織的發展）作對比，從而評估短期或中期領袖資源的需求。

2.2 招募 (Recruitment)

強烈建議各國的全國童軍會採取積極態度，有系統地進行領袖招募工作。招募應該基於各職位的職責大綱，清晰界定有待執行的任務。

2.3 雙方協定 (Mutual Agreement)

《世界童軍成人領袖資源政策》確立協商原則，童軍會和領袖個人應當就服務時限及雙方的義務，達成清晰的共識。

2.4 委任 (Appointment)

各國的全國童軍會根據下面的基本原則，全權負責所有成人領袖職位的提名和委任工作：

- 只有童軍會內指定的人員可以得到授權，委任某個成人擔任組織內部的職位；
- 每項任命都建基於童軍會和被招募者雙方的共同承擔；
- 每項任命都有特定的任期；
- 續任的條件和限制都應該清楚闡明。

3. 訓練和個人發展 (TRAINING AND PERSONAL DEVELOPMENT)

童軍會負責設計和推行一套體系，促進各個職級及所有職位成人領袖的訓練和發展工作。

這個體系：

- 包括在新領袖的整個任期內，實行基礎訓練、進階和持續訓練以及全程支持的整合；
- 不僅包括執行其職務所需知識與及技能的獲取和發展，也包括成人領袖的個人發展；
- 機動靈活，過往的經驗和技能可以納入考慮的範疇；
- 讓領袖可以獲得更多知識和技能，促進他們擔任不同性質職位的能力。

3.1 新成人領袖的整合 (Integration of a new adult)

《世界童軍成人領袖資源政策》需要一個系統化的整合階段，在這階段中，成人領袖將了解他們的責任和相應的訓練需要。這表明，他們接受訓練的方式對日後執行的工作舉足輕重。

3.2 訓練 (Training)

訓練成人領袖的目的是為他們提供工具，使他們能夠為實現童軍運動的使命作出貢獻。訓練應該被視為一個持續過程，配合各種職能和每位領袖，建基於對個人訓練需要和過往經驗的詳盡分析。

3.3 訓練系統 (Training System)

各國國家童軍會將根據領袖的所有職能類別制定一套訓練體系，包括這些職能類別要求具備的各種能力，同時兼顧領袖個人的發展。

這個體系非常靈活，確保訓練機會容易獲得，頻率高和報讀方便。這可能要把訓練放權 (decentralization)，以及需要更多人的參與，包括年青領袖有機會與別人分享自己的能力。

各層級負責訓練和協調工作的成員將會建立訓練小組，組織訓練課程，發展及管理所需的訓練資源。

在國家層面上，個人領袖或某小組被委任負責協調訓練體系的整體運作。在其他層面上，亦應委任其他個人領袖或小組。

在某些特殊範疇，訓練可由經過各國國家童軍會認證的外界機構提供。

3.4 支持 (Support)

每位領袖在需要時都必須獲得技術、教育、物質、精神或個人領域的直接支持。

3.5 資格認證 (Recognition of Qualifications)

領袖個人資格的認證也是童軍會職責的一部分。某項工作或某種職能的認證將建基於領袖能夠展示及運用的能力，資格證書有固定的有效期，過期無效。資格認證的情況也可以記入領袖的個人紀錄中。

童軍會可決定是否需要為領袖頒發木章標誌 (Wood Badge insignia)，其有效期等同資格證書。

若在有效期結束後，領袖仍然展示出應有的能力，或者能力得到更新和提升，就可以為他更換新證書，新證書有效期的時限與舊證書相同。

領袖參加訓練班或其他訓練活動，也可以獲頒出席證書，出席紀錄可以記入他的個人紀錄中。

4. 領袖資源的管理 (THE MANAGEMENT OF ADULT RESOURCES)

為了使成員能在不同職能部門之間轉職，《世界童軍成人領袖資源政策》倡議建立可以不斷擴展的網絡體系，適當情況下，可以取代大多數童軍會中現行的層級線性體系。

4.1 任務評審 (Task appraisal)

任務評審是童軍會活動中一項常規要素，讓童軍會有機會評估目標實現的程度，以及決定是否需要做出相應調整。

4.2 重新委任評審 (Reappointment appraisal)

重新委任評審是領袖服務週期中的一項常規要素，建基於工作的成果並作出前瞻性的預測，以尋求領袖個人和童軍會整體間最符合要求及興趣的選擇，以便從三種可能之間作抉擇：雙方協商一致後有關領袖**續任**、**調任**新的工作、開始新的任期，或者**離任**。

5. 結構 (STRUCTURES)

在世界童軍組織的各個層面上 - 無論是國家、地區還是世界層面 - 進行領袖資源的管理，需要建立具體的架構，涵蓋三個方面，即資源的獲取、訓練和個人發展以及管理，從而形成一體化、協調有效的方法。

為符合童軍運動的使命，這些架構應有青年人的參與。

童軍會可因應其特殊情況、需要以及現有資源，制定最適切的領袖資源管理架構。該架構應該具有協調領袖資源的獲得、訓練、個人發展和管理的功能，向童軍會領導層負責，同時亦應該與負責開發和推行青少年活動的成員建立正式的聯繫。

童軍會可成立國家成人領袖資源委員會 (National Adult Resources Committee)，向國家執行委員會 (National Executive Committee) 或其他同等機構彙報工作。

國家成人領袖資源委員會也應該與另一個網絡建立聯繫，該網絡覆蓋童軍會所在範圍內的所有地區、包括參與領袖資源管理工作的成員。負責協調訓練工作、領袖招募和資源管理的成員也應被包括在此網絡內。

5.2 地區層面 (Regional Level)

世界童軍組織的各個地區童軍會有權就特殊情況、資源和需要，確立最合適的架構。

然而，《世界童軍成人領袖資源政策》提議建立一個網絡，作為地區架構的基本要素。為保證該網絡能夠積極運作、迎接挑戰並及時更新，必須審視數種可能方案：

a) 由地區童軍委員會 (Regional Scout Committee) 委任一個地區級別的資源網絡協調員，

b) 採用與國家級委員會類似的方式，成立一個地區領袖資源委員會，

c) 地區性童軍會議授權世界童軍協會的地區辦事處 (World Scout Bureau’s Regional Office) 擔任協調工作。

5.3 世界層面 (World Level)

和過去一樣，如有必要，可以成立世界成人領袖資源委員會，作為世界童軍委員會的分支。

以往，世界級委員會的組成包括一名主席和約四位成員，若干有特定任務的聘任委員，另外還包括三名當然委員 (ex-officio member)（教育方法小組主席 (Educational Methods Group)、世界青少年活動委員會 (World Programme Committee) 主席以及世界童軍組織秘書長），他們的主要任務是擬定與成人領袖資源有關事項的指導原則。

2002 年世界童軍會議在希臘召開，會議採納了《童軍運動策略》(Strategy for Scouting)，所有與成人領袖資源相關的議題都被列入該策略的重點內容「童軍運動中的義務人員」。一個由世界童軍委員會和地區主席組成的工作組隨即成立，以代替世界成人領袖資源委員會，該工作旨在監督與童軍義務人員有關的發展動向。與領袖資源相關的指導原則和議題現在由該工作組負責處理。必要時，還可以成立特遣小組 (Task forces)，解決某些特定問題。

6. 結論 (CONCLUSION)

除此以外，工作組還將負責不定期檢視《世界童軍成人領袖資源政策》，在世界童軍會議上提議進行任何必要的修改。

205. 比較研究 (A COMPARATIVE STUDY)

第三十三屆世界童軍會議在泰國首都曼谷召開，採納《世界童軍成人領袖資源政策》之後，修改了成人領袖訓練的政策和程序。這篇文章旨在幫助童軍會充分理解已經發生的變化，並且思考各個訓練要素如何適應新的政策，這些要素已經成為更廣闊的新範疇中的一部分。

前言 (FOREWORD)

在每一頁，中間部分是一條摘自《世界童軍成人領袖資源政策》的引文，先前的《世界童軍訓練政策》中相應的部分列於左欄中，並對變化和區別作出評議。如果某節在《世界童軍成人領袖資源政策》中沒有對應部分，則會在左欄中說明。

先前的政策內容和相關會議條例詳見《國際訓練手冊》(International Training Handbook) 200 一節，取而代之的是曼谷會議中採用的第 4/93 號提案。（見《世界童軍成人領袖資源政策》201 節）

《世界童軍訓練政策》	《世界童軍成人領袖資源政策》中的有關論述 (BANGKOK 1993)	評論
世界會議通過一系列提案，制定了《世界童軍訓練政策》，會員國童軍會有義務遵守並執行。	**1. 前言** 《童軍運動領袖政策》提供了經**世界童軍會議**批准的工作需要和指導方針，為了實現童軍運動的使命，對領袖資源的獲得、訓練和領袖個人發展以及管理作出規範。	充分擴展，涵蓋了領袖資源管理的所有方面，從招募、訓練到退職、退休，已被世界童軍會議採用。
《世界童軍訓練政策》涵蓋了任何與成人領袖訓練有關的事項，如宗旨、目標、方法，以及**各國國家童軍會和世界級組織的各類機構在準備和開展訓練活動時的特定責任。**		
該政策也涵蓋了對提供訓練的認可，以及對各種級別領袖和領袖訓練員提名權的認可。	上述工作需要和指導方針共同組成**《世界童軍成人領袖資源政策》，確立了各國國家童軍會以及世界童軍組織內部的地區級或世界級機構應當分別承擔的責任。**	詳盡陳述各種責任。
該政策的根本原則是：童軍會自願接受協調的過程、領袖訓練的方法以及訓練員的安排，旨在達成一致性，而世界童軍組織的基本功能就是維護童軍運動宗旨和訓練方法的一致性，同時保持相對的靈活性，以適應各類不同情境，因為為青少年提供訓練活動時，各地的情境不盡相同。	沒有提及。	自願接受世界童軍會議確立的通用原則是對世界童軍組織成員國基本要求的一部分，也是《世界童軍章則》的一部分，在此不贅述。
並非《訓練政策》的一部分。	**2. 獲得領袖資源** 為完成自身使命，每個國家童軍會都應該具備成人領導才，以便能夠有效發展和運作。為了建設資源並達至質與量的	用於「領袖資源管理」這個主題，確保任何時候都能得到適合童軍會各個級別的領袖資源。強調計劃管理的必要性。

最優化，童軍會必須明確知道自身的需要，並且認真組織招募活動。

確認童軍運動的使命就是致力於青少年的發展，領導權應該向青年人開放，使他們有機會擔任某些角色並承擔相應的責任。

所有職位都向年青人開放。

並非《訓練政策》的一部分。

2.1 需要評估

每個童軍會都應該確定一份完整的清單，臚列所有有待執行的職能。該清單將用來與實際的領導情況作對比（空缺、調動，離職），並可能據此擬定短、中期發展規劃（組織的發展）。

並非《訓練政策》的一部分。

2.2 招募

強烈建議各國國家童軍會採取積極態度，有系統地開展領袖招募工作。招募將會以特定的職能要求為依據，建基於工作説明文件，文件應對有待完成的任務作清晰的界定。

強調積極招募領袖的必要性。前提是清晰界定每位領袖的職能與及説明具體的工作。

招募領袖的目的是完成任務，而非填補空缺。

並非《訓練政策》的一部分。

2.3 雙方協定

《世界童軍成人領袖資源政策》確立雙方協商的原則，童軍會和領袖個人應當在有效的時間範圍內，基於雙方的義務，達成清晰的共識，讓協商得以順利運行。

童軍會和成人領袖都有各自的權利和義務、需要和期望，必須作出明確表述，得到雙方的確認和接受。

每個童軍會都可以自行負責委任組織內部的領袖訓練主任和助理領袖訓練主任（前提是被委任者有合格的資歷）。

2.4 委任

對領袖的委任權擴展至所有功能領域。

童軍會可以依照下面的基本原則，全權負責對擔任各種職位的成人領袖進行委任或提名：

- ❍ 在組織內部，只有相關責任的人士可以得到授權，委任某位領袖擔任組織內部的任何職位。

  童軍會以外的任何個人或機構的任命都是無效的。

- ❍ 每項任命都建基於童軍會和被招募者雙方的一致同意。

  強調雙方一致同意。

- ❍ 每項任命都有固定任期。

  説明任期長短。

- ❍ 明確規定重新委任的條款和限制。

支部領袖訓練

童軍會全權負責組織內部支部領袖的訓練工作，可自行決定訓練班的數量、範疇和內容，前提是遵守第二十二屆國際會議提出的支部領袖訓練宗旨。但如有童軍會提出要求，或地區訓練員認為適合提供輔助，地區訓練委員會可在這個領域發揮作用，提供援助。

成人領袖的領導者 (Leader of Adults) 訓練

童軍會自行負責組織內部成人領袖的領導者（旅長、總監和政務委員等）的訓練，可自行開發合適的訓練模式，提供正式或非正式的訓練機會和資料，為學員提供支持。

訓練員訓練

童軍會負責為組織內部助理領袖訓練主任和領袖訓練主任開設訓練班，可以自行開發具體的訓練內容，前提是遵循世界訓練委員會提出的框架。

訓練研討會

地區訓練委員會負責組織地域級別或更低級別的訓練研討會。這些研討會旨在維持童軍運動的一致性，保持地區內各個童軍會之間持續交流經驗、交換看法、提高訓練技能。

支部領袖訓練

童軍會全權負責為組織內部的支部領袖提供訓練，可以自行決定訓練班的數量、範疇和內容，以滿足組織的需要。但是，訓練班架構和內容的設計應當致力於支部的發展。

- 理解童軍運動的背景、原則、架構和精神，

3. 訓練和個人發展

童軍會負責設計一套系統並投入使用，服務於各個職能領域及各個級別成人領袖的訓練和發展。

這個體系：

- 包括新領袖、基本訓練、進階訓練和持續訓練以及任期內全程支持的整合，
- 不僅包括完成每項職能所需的知識和技能的獲得，也包括領袖個人的發展，
- 機動靈活，學員過往的經驗和技能都納入考慮範疇，
- 允許領袖獲得更多的知識和技能，促進他們在不同職能部門的轉換。

3.1 新領袖的整合

《世界童軍成人領袖資源政策》要求有一個系統的整合期，整合期內，成人領袖會認識與他們的職能對應的責任以及由此產生的訓練的必要性。這表明，他們受訓的方式對其執行舉足輕重。

3.2 訓練

提供成人訓練的目的是提供途徑，使成人領袖為完成童軍運動的使命貢獻力量。訓練應該是一個持續過程，根據職能類別和學員個人情況進行調整，建基於對學員個人訓練需要和過往經驗的具體分析。

3.3 訓練體系

童軍會可以開發一套訓練體系，涵蓋所有領袖工作職能，包括各種職能要求的能力以及領袖個人的發展。

訓練的提供擴展到所有職能領域。童軍會可以自行決定提供訓練的方式、範疇等。

童軍會可以自行決定提供訓練的方式、範疇等。

明確涵蓋領袖的個人發展，使其成為訓練的一部分。強調這個體系提供訓練的靈活性。

職能訓練和個人發展之間的平衡。

- 理解青少年與成人領袖在特殊環境共處時的需要，
- 為滿足青少年的需要，運用童軍訓練方法和技巧的能力，
- 與青少年和其他成人領袖正面及有建設性地合作的個人領導技能。

對項目的規劃、執行、管理和活動等個人管理技能將促進年輕人的個人成長。

如果運用適當的訓練方法、個人積極參與並且循序漸進地展開，就能達至上述目標。各個童軍會根據自身特有需要決定訓練班的數量和訓練內容。

這個體系非常靈活，確保訓練機會即時可得、頻率高、地點近、登記方便快捷。這可能需要訓練分權，需要更多人，包括年輕人在內參與並分享自己的能力。

負責組織內部訓練協調工作的成員，將會設立訓練小組，提供訓練，開發必要的訓練資源並加以管理。

在國家級童軍會中，將會委任個人或小組負責協調訓練體系的整體運作。在其他級別組織中，也會委任個人或小組負責這項工作。

在某些特定範疇，可能由經過童軍會認證的外界機構提供訓練。

體系非常靈活，適合所有職能領域，促進成人領袖在不同職能部門之間的轉換（覆修訓練（*refresher training*））

訓練的分權。

成人在提供訓練的過程中廣泛參與。發展「訓練技能」的需要。

協調並建立訓練小組的需要。

使用外界資源。

成人領袖領導者的訓練

旅長、總監和政務委員等是成人領袖領導者。他們的職能各異，但是有一點卻彼此相同：他們為支部領袖提供支援，而支部領袖則負責青少年的童軍活動。

在過去幾年間，對成人領袖這個群體、對他們為支部領袖提供的支持以及他們為了正確履行職能需要接受的特定訓練，各方的強調越來越多。

直至二十世紀六十年代，若成人領袖的領導者在擔任支部領袖期間並未參加過該等訓練，則仍然鼓勵他們在現階段參加支部領袖訓練。

時至今日，已經意識到，成人領袖領導者的職能與支部領袖差異很大，因此，他們的訓練須要完全不同，接受的訓練也應有別於支部領袖。

對領袖訓練主任和助理領袖訓練主任的角色無特殊界定。

對領袖訓練主任和助理領袖訓練主任的角色無特殊界定。

訓練員訓練

訓練員的委任分為兩個級別，

從較低級別過渡到較高級別，是要求訓練員具備相應的經驗和更強能力。兩個級別的委任分別是領袖訓練主任和助理領袖訓練主任。支部之間無差異。

沒有提及。

3.4 支持

每個成人領袖都必須在必要的時候得到直接支持，無論是技術、教育、物質、精神還是個人領域。

資格的取得建基於步驟的完成（須參加的訓練班）和練習時間。

3.5 資格認定

對某人的資格認定是各國國家童軍會獨有的責任。基於某人已經展示或目前表現出某種能力，將為他頒發有關某項工作或某項職能的資格證書，該證書有固定的有效期，過期作廢。與資格認定有關的內容可記入個人日誌內。

資格認定基於已經展示或目前表現出的能力。任期。

對資格的認定不明確。

木章用於認定支部領袖訓練計劃的完成，該訓練計劃由童軍會制定，獲得木章也強化了組織內部的凝聚力。

如果童軍會願意，可以頒發木章，有效期等同資格證書。

可選用木珠 (beads)。

根據建議，助理領袖訓練主任和領袖訓練主任的委任沿用目前的三珠和四珠的規格，童軍會也可以按照自身意願，頒發適當的證書。

世界訓練委員會已經授權世界童軍協會訓練服務 (Training Service of the World Bureau) 製作適當的資格證書，遵照已設定的程序，對完成上述訓練班和研討會的學員進行認證。

如果在證書有效期結束後，領袖仍然展示出應有的能力，或者能力得到更新和提升，則可以為他更換新證書，新證書有效期持續的時間等同舊證書。

童軍會自行設計認證材料。世界童軍協會 (WSB) 可提供範本。

世界訓練委員會已經授權世界童軍協會訓練服務製作適當的證書，遵照已設定的程序及童軍會的要求，對訓練員進行委任。

可以頒發訓練班或其他訓練活動的出席證明，出席紀錄也可以記入個人日誌內。

沒有提及。

4. 領袖資源管理

為了使成員在各個職能部門之間的轉換成為可能，《世界童軍成人領袖資源政策》提倡建立可擴展的網絡化管理體系，如有可能，可以用來取代大多數童軍會採用的層級式線性管理體系。

強調網絡化體系，而非層級體系，確保更大的靈活性，為成員提供更多各個層面的參與機會。

沒有提及。

4.1 任務評審

任務評審是童軍會活動管理的常規元素，提供機會，以評估目標達至的程度以及是否需要進行調整。

沒有提及。

4.2 重新委任評審

須要安排有關訪談技能的附加訓練 (additional training)。須在領袖和總監之間建立更好的合作態度。

重新委任評審是成人領袖生命週期中的一項常規元素，建基於最終的成果並做出前瞻性的預測，以求發現與領袖個人和童軍會整體間最符合要求及興趣的選擇，以便從三種可能之間作出抉擇：雙方協商一致後**重新委任**、**重新委派**新的工作和任期，或者有關領袖**退休**、**退職**。

僅限於「成人領袖訓練」。

5. 架構

須要創建所有層級的新架構。

在世界範圍內，無論是國家級、地區級還是世界級的童軍會中，領袖資源的管理需要建立特殊的架構，包括三個方面，可以採用一種整體性、協調一致的方法，實現資源的獲取、訓練和個人發展以及管理。

根據童軍運動的目標，這些架構應當將年輕成人領袖納入考慮範疇。

國家訓練總監

5.1 國家級別

國家成人領袖資源委員會的建立。

每個童軍會都應該有一位國家訓練總監（或者權責相當的頭銜）。

是否考慮特殊情境、需要以及現有資源，界定最合適的架構，以進行領袖資源的管理，取決於各國的國家童軍會。該架構應該具有協調領袖資源的獲得、訓練、個人發展和管理的功能，並向會方的管理層彙報，應該與負責青少年項目開發和推行的成員建立正式聯繫。

建立一個涉及領袖資源管理所有領域（包括訓練）的成人網絡。

協調訓練活動（可以向國家訓練委員會求助）。

透過創建國家領袖資源委員會，可以達致這個目標。國家領袖資源委員會向國家執行委員會或其平行機構彙報工作。

國家成人領袖資源委員會也應與另一個網絡建立聯繫，該網絡覆蓋童軍會所在範圍內

的所有地區，包括參與領袖資源管理過程的成員。應該在網絡內部開展協調性訓練活動，要求負責招募和資源管理的成員參與。

如有童軍會提出要求，或地區訓練委員會認為適合提供輔助。

5.2 地區級別

須要檢視地區訓練委員會的地位，並從a、b和c中選擇一項 。

世界童軍組織下設的各個地區組織有權就特殊情境、資源和需要，界定最合適的架構。

但是，《世界童軍成人領袖資源政策》提議建立一個網絡，作為地區架構的基本要素。

建立地區童軍運動中的成人領袖 (AIS) 網絡。

敦促沒有國家訓練總監（或類似職位）的童軍會徵得地區訓練委員會同意，先行委任數位領袖訓練主任，直至委任一位國家訓練總監。

為保證該網絡能積極運作、承受質疑並及時更新，必須審視數種可行方案。

a) 由地區童軍委員會委任一位地區級別的成人領袖資源網路協調員，

b) 建立地區領袖資源委員會，作為國家委員會的平行機構，

c) 由地區會議 (the Regional Conference) 授權世界童軍協會分區辦事處擔任協調工作。

5.3. 世界級別

世界訓練委員會已經不復存在。

建立一個由義務人員組成的工作組 (workstream)。

工作組由世界童軍委員會成員及地區主席組成，其中一人作為負責人，世界童軍協會執行幹事 (World Scout Bureau Executive) 支援該工作組。

取而代之的是童軍運動中的工作組或義務人員。

必要時，可以成立特遣小組，解決特殊問題。

工作組或義務人員就所有與領袖資源有關的議題提出指導意見，並與世界童軍成人領袖資源網絡建立聯繫。

建立並維護世界性網絡。

該網絡是一個交換意見、傳遞訊息的架構，透過網絡，還可以實現成人領袖資源管理方面的互相支持，實踐新觀點、嘗試新舉措，以及探討有關文化和地區的敏感話題。

建立並維護世界性網絡。

6. 結論

為了不違背建立該政策的根本原則，須要對其作常規性的檢視，如有必要，及時修正。世界童軍會議將獲知照政策的執行和進展。

透過世界童軍會議作出修正。

300. 成人領袖資源管理架構、機構與職能
(ADULT RESOURCES MANAGEMENT STRUCTURES, BODIES & FUNCTIONS)

工作組由世界童軍委員會 (World Scout Committee) 成員和地區主席 (Regional Chairman) 組成，世界童軍協會 (World Scout Bureau) 的幹事負責支援。

工作組就所有與成人領袖資源有關的事項草擬指導方針，與世界成人領袖資源網絡建立聯繫。該網絡是一個交換和傳遞訊息的架構，在管理成人領袖資源、實踐新理念、新舉措和探討有關文化和地區的敏感話題等領域內，參與者互相協助、互相支持。

301. 工作組
(WORKSTREAM)

童軍活動義務人員工作組的負責人應該由世界童軍委員會委任，任期三年，可以連任一屆。

301.1 成員和資源提供者
(Members and Resource Person)

如有需要，負責人可與由世界童軍協會委任的資源提供者協商，遵循《世界童軍成人領袖資源政策》(World Adult Resources Policy) 的指引，確定職位空缺，招募負責資源供給的成員。工作組成員的任命由世界童軍委員會負責。任期可以是三年，也可以是兩次世界會議期間間隔的時段，以兩者當中較長的時期為準。如果通過表現檢視，成員可以連任一次，如果某位成員將被委任為工作組負責人，則不可連任。服務年期不應超過六年。

301.2 會員資格
(QUALIFICATION FOR MEMBERSHIP)

工作組或工作組附屬組織會員資格的授予，應遵循《世界童軍成人領袖資源政策》，資源管理者應當具備工作組需要的技能和知識。

工作組的工作要求成員對世界童軍運動中的地區、文化、溝通和組織差異保持敏感，但並不要求招募資源提供者具有代表性。

作為一個組織，工作組或任務小組的集體技能應該包括《世界童軍成人領袖資源政策》的各個方面。

301.3 工作關係
(REPORTING RELATIONSHIP)

工作組向世界童軍委員會彙報工作。

301.4 職能
(FUNCTION)

工作組的職能是就所有與義務人員有效管理相關的事項，為世界童軍委員會提供建議和支援。

301.5 職責
(RESPONSIBILITIES)

工作組的職責包括：

- 建立任務小組，解決特定問題，
- 擬定並提出與成人領袖有關的政策，提升童軍會的管理能力，
- 監督並彙報《童軍運動成人領袖策略》的執行，
- 確保拓展和使用適當的資源、機制和材料，支持政策的執行，
- 提議並監督世界童軍協會的資源拓展和工作部署，支持政策的執行，
- 堅持在執行世界童軍組據文化環境和童軍運動內部個人需要的差異，對管理體系和工具進行調整，
- 檢視並彙報工作組及其支援機構（與政策相關）的效能。

301.6 工作模式 (MODE OF OPERATION)

工作組的具體工作模式並未界定，旨在使其能夠因應不斷變化的需要，在工作時擁有最大程度的靈活性。

由此，工作組可以根據個別童軍會、童軍會組群或團體的發展及組織階段，回應不同需要，提供不同支持。例如，有些童軍會可能需要很多指導性支援，但是其他童軍會可能並非如此。工作組自身並非支援的提供者，而是透過資源提供者、工作組等網絡，促進訊息的交換。

工作組須要在對基本策略和運作過程的關注中尋找平衡點。一方面要考慮童軍運動中義務人員的管理和組織方面的變化，這些變化都將為目前採用的和將會出現的活動策略 (programme policy) 提供支持，並有助實現童軍運動的一體化。另一方面，也要考慮如何為童軍會提供最佳支持，幫助它們按目前政策有效運作。

工作組應該確立一個三年規劃，每年例行檢視並擴展。該規劃最好能指明工作目標、資源需求、工作安排以及成功指標。

工作組應該至少每年一次向世界童軍委員會彙報訂定的目標、取得的成績以及提出可行性建議。

與童軍運動成人領袖資源管理有關的議題多種多樣，組織之間與不同職能部門須要經常溝通，例如，涉及的人物可能有國際總監、國家總監和國家訓練總監，如果已經委任了國家成人領袖資源總監 (National Adult Resources Commissioner)，他也可以參與其中。

302. 架構 (STRUCTURES)

無論是在國家、地區還是世界層面，各級別的童軍組織在進行成人領袖資源管理時，都要確立特定架構，涵蓋資源獲得、個人發展和管理這三個層面，採取整體、協調的方法。

根據童軍運動的使命，涵蓋年輕成人的參與至關重要。

302.1 國家層面 (NATIONAL LEVEL)

是否考慮特別情況、需要以及現有資源，界定最合適的架構，進行成人領袖資源管理，取決於各國的國家童軍會。該架構應該具有協調成人領袖資源的獲得、訓練、個人發展和管理的功能，向組織的綜合管理彙報，並與負責青少年項目開發和推行的成員建立正式聯繫。

透過創建國家成人領袖資源委員會，向國家執行委員會或其平行機構報告工作，可以達至這個目的。

國家成人領袖資源領袖委員會也應該與另一個網絡建立聯繫，該網絡覆蓋童軍會所在範圍內的所有地區，包括參與成人領袖資源管理過程的成員。負責開展協調性訓練活動的應從屬於該網絡，負責成人領袖招募和資源管理。

302.2 地區層面 (REGIONAL LEVEL)

世界童軍組織的各個地區組織有權決定是否考慮特殊情況、資源和需要，界定最合適的架構。

但是，《世界童軍成人領袖資源政策》提議建立一個網絡，作為地區架構的基本要素。為保證該網絡能夠積極運作、迎接挑戰並且及時更新，必須審視數種可行方案：

a) 由地區童軍委員會委任一位地區層面的成人資源網絡協調員，

b) 建立地區成人領袖資源委員會，作為國家委員會的平行機構，

c) 地區童軍委員會委託世界童軍協會分區辦事處擔任協調工作。

302.3 世界層面 (WORLD LEVEL)

工作組負責童軍運動義務人員工作，對成人領袖資源的各個方面予以監督。

工作組由世界童軍委員會成員和地區主席組成，世界童軍協會職員負責提供支持。如有需要則成立特殊任務小組，解決特殊問題。

工作組負責童軍運動義務人員工作，就所有與成人領袖資源相關的事項草擬指導方針，並與世界成人領袖資源網絡建立聯繫。

該網絡是一個交換和傳遞訊息的架構，在管理成人領袖資源、實踐新理念、新舉措和探討有關文化和地區的敏感話題等範疇內，參與者互相協助、互相支持。

302.4 結論 (CONCLUSION)

為堅持制定該政策的基本原則，應進行定期檢視，如有必要，適時修訂，並向世界童軍會議彙報執行政策的進展。

303. 成人領袖在童軍運動中的職能

(ADULT FUNCTIONS IN SCOUTING)

童軍運動面向青少年，由成人領袖給他們提供指導與支援，他們大多為義務人員，履行一系列的職能。具體職能可以分為三類：

a) 直接與青少年或童軍領袖接觸，掌握領導權，履行訓練的職能（這個群體被稱為**支部領袖** (Unit Leaders)），

b) 直接與成人領袖接觸，履行管理、領導以及提供支援的職能（這個群體被稱為**總監** (Commissioners)），

c) 履行行政和支援職能。職能較少與青少年或童軍領袖直接接觸（這個群體被稱為**政務委員** (Administrators)）。

在這些群體中，有人同時擔任**訓練員** (Trainer) 角色，提供正式或非正式的訓練機會，幫助其他成人領袖掌握必需知識、技能和態度，使他們能夠在工作中展示自己的能力，作出最佳表現。

支部領袖：

- ❍ 以身作則，為青少年打氣加油；
- ❍ 在青少年成長過程中提供支援、諮詢和建議；
- ❍ 提供訓練，幫助青少年掌握科技技能和社交技能；
- ❍ 當青少年產生信仰、價值觀或原則性的疑問時，給他們提供指導；
- ❍ 促進訓練項目的開展，讓青少年自行決定，例如，幫助他們將想法變成現實；
- ❍ 為青少年提供自我發現的機會，促進他們成長；
- ❍ 為青少年提供策劃和領導的機會，幫助他們成為有責任感、自律精神和意志力的人；
- ❍ 幫助青少年認識所處的環境和周圍的人群，從而能夠立足社會。

總監：

「**成人領袖的領導者**」(leaders of adults) 與一般領袖的職能非常相似， 他們：

- ❍ 以身作則，為領袖打氣加油；
- ❍ 履行管理職能 — 對招募、訓練以及支援工作進行評鑑；
- ❍ 就與青少年和領袖之間的關係提供支持、輔導和建議；
- ❍ 為領袖提供訓練，幫助他們掌握科技技能、人際關係或領導才方面的技能；
- ❍ 當領袖產生信仰、價值觀或原則性的疑問時，給他們提供指導；
- ❍ 提供更多資金、設備或行政支持，其範圍應該遠遠超過童軍團或旅所提供的支援，為青少年提供更多的訓練項目與活動；
- ❍ 鼓勵領袖在為青少年提供訓練活動時表現得更為專業、更樂於冒險、勇於創新。

- 為成人領袖提供了解自己和建立自信的訓練，讓他們在以後的青少年工作中更有信心。

提供面對面的支援雖然耗費時間、耗費精力，但是更具有感染力，政務委員可以減輕那些擔任領袖角色的成員的文書工作(paper-work)，讓他們負責與人互動的事項，自己則主要承擔系統管理、組織、財務或物業等工作。

政務委員承擔重要角色，減輕支部領袖和總監的文書工作負荷，讓他們能夠安排更多時間和精力，為童軍會成員或其他領袖提供支持與訓練。政務委員也是成人領袖，他們支援童軍運動的宗旨，但只欠缺時間、技能或意願 (inclination) 與青少年接觸。他們通常擁有金融、管理或行政等方面的專業技能，並願意傳授給工作出色的領袖。

政務委員的行政職位種類繁多，包括：

- 委員會主席和成員
- 司庫，秘書、審計員以及紀錄管理員
- 物資管理員 (Quartermasters)*
- 營地管理員或營主任 (Campsite administrators or wardens)*
- 顧問，提供有關財務、投資、法律事務、保險、宗教、建築或公共關係等方面的建議
- 編輯、作家、打字員。

這些工作無須領袖親自動手。很多前童軍成員、退休人士、童軍家長或善長仁翁等都樂於伸出援手，履行這些職能，旨在與童軍運動保持接觸或支持童軍工作。

* 香港是由制服領袖成員擔任

304. 與青少年活動的關係 (RELATIONSHIP WITH THE YOUTH PROGRAMME)

第三十二屆世界童軍會議採納了《世界青少年活動政策》的原則，該原則建立的理念基礎是：界定青少年活動不是一勞永逸的工作，而是要因應不同時代、每個國家青少年的需要和意願，進行適當的調整。

此政策對青少年活動的定義範疇很廣，涵蓋了將為青少年提供的所有體驗：

304.1「青少年活動」的定義 (THE DEFINITION OF 'YOUTH PROGRAMME')

甚麼 — 青少年在童軍運動中做甚麼，即訓練活動。

怎樣 — 如何進行，即方法。

為甚麼 — 針對童軍運動基本原則的教育目標，即目的。

這個定義的優點是，強調青少年在童軍運動中所做的一切都必須以運動的目標和原則為指向，並採用童軍方法。

世界童軍會議制定的政策中，第二個關鍵因素強調的是青少年與活動的互動，而不是僅僅作為受眾，接受為他們安排的訓練活動。這意味著策劃訓練活動時應當以青少年的意願為出發點，吸引他們參與，因為他們是自己成長和快樂的原動力。

但是，這並不排斥成人領袖的參與，因為他們的參與可以激勵並且教育青少年。成人領袖在訓練活動的設計和執行過程中自然而然地發揮作用，他們提出可行性方案、提供多項建議，鼓勵並幫助青少年發揮最大潛力，作出最佳表現。

如果不考慮青少年自身的意願，或者不強調他們在訓練活動策劃和執行過程中的積極參與，這一切只是空談。

童軍運動旨在讓青少年為自己的成長負責，鼓勵他們自主學習而不是被動接受教條，因此，童軍運動幫助他們實現與他們成長相關的教育目標。

青少年活動基本上建基於一套既定的目標，因應他們的年齡規限。隨著年齡的不斷增長，目標應當越來越個人化。青少年加入童軍運動的目的不僅是參與有趣的活動，而且包括積極尋求答案，滿足自己的需要和達成意願。如果某童軍會已經無法吸引青少年而僅是招募十四歲以下的成員，這個事實暗示：該組織的訓練活動由成人領袖全權負責策劃，青少年並沒有參與討論，他們的意願遭到忽視。

因此，重要的是，童軍會在執行《世界童軍成人領袖資源政策》時，要以會內青少年活動的現狀和發展需要為出發點。

304.2《世界童軍成人領袖資源政策》 (THE WORLD ADULT RESOURCES POLICY)

1990 年世界童軍會議在巴黎 (Paris) 以及 1993 年在曼谷 (Bangkok) 召開，兩次會議均採用並通過了《世界童軍成人領袖資源政策》，該政策當時名為《童軍運動中的成人領袖》，具體內容見 204 節。

《童軍運動中的成人領袖》實行成人領袖資源管理的系統方法，旨在強化成人領袖的效用、承擔及動力，為青少年提供更好的訓練活動，同時改善童軍會內部成人領袖資源的管理，涉及到領袖的招募、訓練、持續支持以及管理。

《童軍運動中的成人領袖》認為應該透過以下各項，開展青少年活動，包括：

招募與甄選：

- 確定組織有關青少年活動的需要。
- 清晰設定需要完成的任務，為參與青少年訓練的領袖提供明確的工作描述文件。
- 就不同職位設定個人質素要求 (person specifications)；明瞭與不同年齡組群的青少年共處的領袖需要不同能力和個性 (profiles)。
- 積極招募成人，填補角色，成人領袖的背景和來源要廣泛。

訓練與支持：

- 透過工作描述文件，確定執行有關青少年活動工作需要具備的能力，評估領袖目前已經具備的能力，隨後提供適當訓練，幫助他們提升工作能力，並且滿足他們個人發展的需要。
- 為領袖提供適當並且及時的支持。

管理：

- 與領袖一起進行常規評審，確認潛在的問題，並制定解決方案。
- 與領袖共同決定他們在童軍運動中的去向。

304.3 「青少年活動」與「成人領袖資源」的關係 (THE RELATIONSHIP BETWEEN 'YOUTH PROGRAMME' AND 'ADULTS RESOURCES')

參與策劃和推行青少年活動的成人與負責成人領袖資源管理的成人間的緊密合作至關重要。如果脫離這種合作關係，一方獨自策劃青少年活動，另一方就無法提供有效支援。

同樣，參與成人領袖資源管理的成人領袖必須與負責策劃青少年活動者緊密合作，確保童軍運動始終致力於青少年教育的運動。童軍會的管理、成人領袖資源的管理以及運行架構必須聚焦於這項要素：給予青少年直接接觸的成人領袖提供支援。

300

400. 獲取成人領袖資源 (THE ACQUISITION OF ADULT RESOURCES)

各國的國家童軍會 (National Scout Associations) 均仰賴成人領袖向青少年推行訓練活動。若要訓練活動取得良好效果，必須認真選擇組織訓練活動的成人領袖，委任他們擔任最合適的角色，在工作中為他們提供訓練與支持；必須鼓勵他們滿懷熱忱地實現在童軍運動中的抱負，同時懇請他們定期檢視工作成績。

401. 前言 (INTRODUCTION)

有鑑於此，人力資源系統應該非常靈活，使每個人在任期結束時都有機會轉換工作崗位，而不僅限於「晉升」。如果委以新職，成人領袖將面臨新挑戰，他們也將不斷煥發對童軍運動的熱忱。

成人領袖有權期望童軍會重視他們為青少年和組織所作的貢獻，為其提供必要訓練、支持和資源，以滿足組織期望。

下文將逐一介紹並詳細闡述獲得成人領袖資源的關鍵領域，重要的是，在實際運用中因應具體情況。

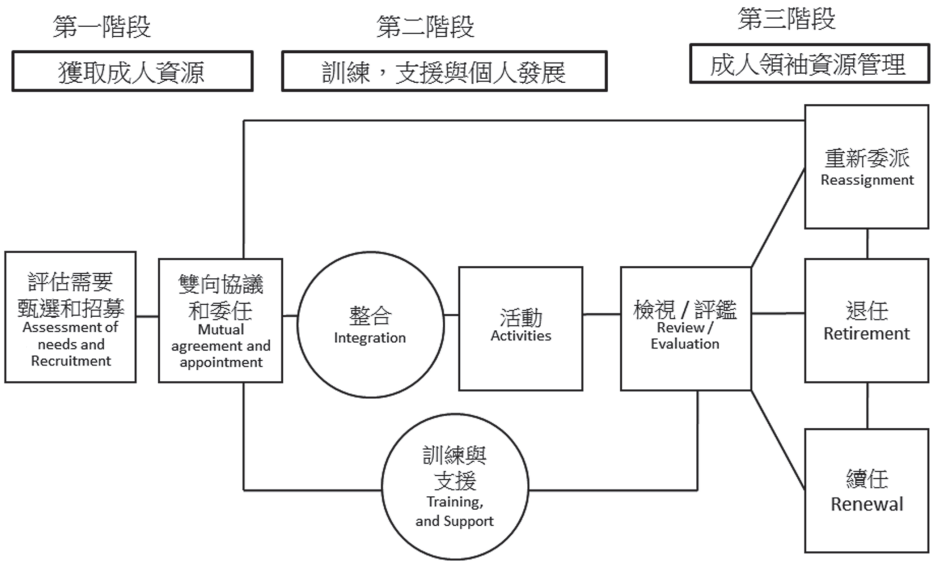


圖 401.1：童軍運動成人領袖的生命週期

402. 評估需要 (ASSESSMENT OF NEEDS)

402.1 職責描述 (JOB DESCRIPTION)

在志願團體中存在着一種危險：成員的責任界定不明。可能是因為招募的方式太過隨意，或是童軍會認為不便將義務正式地強加給志願者。最終可能導致局面混亂，領袖努力工作，但他們所做的工作並非自己所長。因此，童軍會有義務列出所有達至目標需要執行的任務。換言之，職責描述建基於童軍會的需要，是整個過程中的第一個環節。那麼，職責描述是甚麼？

前言 (Introduction)

甚麼 (What)

職責描述 (JD) 是一種書面材料，陳述擔任該職位的成員具體做甚麼、怎樣做以及在甚麼條件下工作 (Dessler, 1991)。這些訊息可以進而用來訂定職位描述或個人質素要求，臚列圓滿完成工作需要具備的知識、能力和技能。

哪裏 (Where)

我們從哪裏開始呢？職責描述的論述出現於《世界童軍成人領袖資源政策》的第一部分，其後才是領袖的委任和協約。我們需要清楚地知道工作 / 任務的本質是甚麼、對應的責任是甚麼以及期望表現達到甚麼水平。回答了這些問題以後，下一步就是臚列出該項工作的要求，也就是一位成人領袖需要具備甚麼知識、技能、能力和資格才可以勝任。記住：有些工作要求從業者必須擁有法定執業資格 (statutory professional certification)。

誰 (Who)

誰來擬定職責描述？這沒有固定規則，通常由負責相關工作的成員承擔。例如，國家 / 地區總監 (State/Area Commissioner) 將會編寫相關總監的職責描述，因為他明白自己想要區總監 (District Commissioner) 做甚麼。

職責描述的格式是怎樣的？雖然沒有標準格式，但大多會包括下面的內容。

400

職責名稱：_____ 國家 / 地方：_____ 地區：_____

要做的工作：（列出特殊職能和責任）

_____

組織關係：（簡單陳述工作關係）

_____

工作條件 / 客觀環境：（列出該項工作涉及的任何特殊工作環境 / 條件）

_____

資歷：（教育程度要求、資格證書或執照標準、資歷和基本知識要求）

_____

制定人：_____ 日期：_____

批准人：_____ 日期：_____

多義的 (Ambiguous)	**行為性的 (Behavioral)**
召開支部會議	每月召開三次支部會議
定期為組織籌款	在八個月內為組織籌款 20,000 元

指導方針

清晰 (Be clear)

職責描述 (JD) 清晰列出有待執行的工作。這樣就可避免誤解，幫助成員清楚自己要負的責任。

明確 (Be specific)

用準確的行為性詞彙陳述工作目標，可適當選擇使用量化的術語。這將有助成員明確地知道令人滿意的工作表現有甚麼構成要素，從而能夠判斷自己的表現如何。下面兩個範例展示了有多義性的工作目標和行為性的工作目標之間的差異。

402.2 甄選準則追蹤檢查 (SELECTION CRITERIA Re-check)

最後反複檢查職責描述是否滿足基本要求。問自己：新招募的領袖是否能夠讀懂這份職責描述？

結論 (Conclusion)

最後需要注意的是：每年對職責描述作定期檢視尤其重要，這樣，文件內容才能始終有效，如實反映現狀或描述對未來的預期。只有這樣，職責描述才能發揮效用，幫助成員作出最好表現，而不只是做一些最好有，但沒有甚麼重大價值的事。

需要提出的三個關鍵問題是：

- ❍ 這個人能做這工作嗎？
- ❍ 這個人會做這工作嗎？
- ❍ 這個人能融入團隊嗎？

關於某項工作的甄選標準應該在面談之前以書面形式認真記錄下來。地區委員會不應受到職責描述的限制，實際的甄選標準可能包括下列事項中的某幾項或全部：

- ❍ 已有的資格和受過的訓練
- ❍ 理解童軍運動
- ❍ 領導青少年的經驗
- ❍ 已有的童軍經驗
- ❍ 個人能力
- ❍ 動力

擬定甄選標準時，應該腳踏實地 — 標準設得太高或太低都無補於事。人們通常傾向於設定高標準，旨在保證每位領袖都能表現卓越。但能夠達到這樣高標準的人常常寥寥無幾。另一個問題是，人們傾向於安排人選填補一份工作，而不是靜觀某項工作虛位以待或某個支部無人領導。

402.3 委任和退任 (APPOINTING AND RETIRING)

上文提到，任何管理者作過的最重要決定莫過於誰該委任、誰該離任。需要招募到合適人選做適合的工作，並且清退那些無法滿足童軍會需要的人，都是童軍運動要著重考慮的問題。各層級的成人領袖通常共同承擔聘用與解雇成員的責任。

402.4 甄選面談 (SELECTION INTERVIEWS)

與個人負責的招募相比，由「委員會」組織的招募活動通常成效顯著，正如前面提到的，招募建基於童軍會的需要。首先，對於一個由幾個人組成的「任命委員會」來說，個人好惡和裙帶關係 (favoritism or nepotism) 產生的負面作用就可化到最小，但在其他情況下並非如此。第二，因為「委員會」通常由幾個人組成，所以可從多角度思考問題；第三，「委員會」的集體決定通常比個人負責的決定更有效力。

獲得一位新領袖是值得慶祝的事，同時也要予以極大關注和用功。另一方面，童軍會要持續定期補充新領袖，實現人員的轉換和更替，新領袖將會在一個或短或長的時期內對青少年童軍成員傾注滿腔熱誠，對童軍運動作承擔。組織有義務保證，在童軍運動中，新領袖入職之前，必須達到嚴格甄選標準，入職後還要為他們提供良好訓練和支持，讓他們能夠發揮潛能，提供優質的訓練活動。

有鑑於此，對新領袖的甄選、訓練和支持等過程應該作清晰嚴

格規定。安排面談十分重要，不僅可確保獲得更多有用訊息，而且確保從招募到入職的整個過程展示了童軍工作的嚴謹和意義，這點具有象徵性。

面談之前、其間以及以後需要做些甚麼？這點值得考慮。下面的建議旨在幫助那些專職負責招募工作的優秀人士。

402.5 面談之前 (BEFORE THE INTERVIEW)

面談地點和環境的選擇、預約方式以及面談時間，於申請人而言，都是重要的訊息。

- 面談時間的選擇應該既方便面談委員，也方便申請人，同時保證雙方有充足的談話時間。
- 選擇一個舒適的地方，不太冷也不太熱。房間光線充足、通風狀況良好，申請人在面談過程中不會受到任何干擾。
- 決定面談是以「談話圈」(chat circle) 或「直接發問」(across the table) 的方式進行。選擇甚麼樣的方式很重要，每種方式傳遞不同的訊息。兩種面談方式可以在同一種環境中進行。決定下個面談採用哪種方式的時候，需要考慮面談的目的、可能持續的時間、早前與該申請人面談得到的回饋訊息，以及其他任何可能相關的因素。

面談之前，委員會必須作好準備：

- 與推薦人聯繫；
- 保證委員會中每位成員都反複閱讀過職責描述；
- 檢視 / 詮釋將要採用的甄選標準；
- 確保每位成員已檢視面見者的資料；
- 記錄需要澄清的事項；
- 決定每位成員（面談委員）須要提及的領域。

402.6 面談其間 (DURING THE INTERVIEW)

讓申請人放鬆，介紹招募委員會成員，在適當情況下，可提供茶點，談些輕鬆的話題有助申請人放鬆。

列出面談目的、進行步驟。在隨後的面談中，提問時應採用適當發問技巧，提供的訊息清晰明瞭、恰如其分，如有可能，提供書面材料作補充。招募委員會的每位成員都應該保證在面談進行過程中，適當地做紀錄，為後續的討論作準備。

402.7 面談以後 (AFTER THE INTERVIEW)

人們經常意欲避免處理面談的總結工作。拖延時間對申請人不公平，對童軍支部來說也是如此，因為他們依靠面談的過程做決定。因此，結束面談環節既要迅速，又要有效。

被招募的成人必須至少在某種程度上滿足甄選標準的要求，加入童軍會，同時帶來與角色相關的各種能力，這位成人領袖須要在童軍運動的情境中展示自己的能力。

403. 招募 (RECRUITMENT)

如上所述，很大程度上，成人領袖決定了童軍運動的成敗。童軍會可以從下列策略選擇其一，獲得所需的成人領袖資源。

- 待成人作出決定，自願提供服務。
- 廣泛傳播訊息，透過宣傳，吸引部分人加入童軍會。
- 積極招募最合適人選擔任特殊職位，可以是童軍會中的積極分子、以前的成員、支持者、家長、年青人或任何與童軍運動毫無關係的人士。

很多組織採取第一條策略，因為他們相信自願團體不應該招募工作人員，應該任用那些自願前來提供幫助的人。

第二條策略只是第一條的變異形式，其實只有第三條才體現出為招募工作所作的努力，反映積極開發組織所需人力資源的意願，建立清單。

研究顯示，當今社會，如果沒有人直接提出要求，人們通常不會「自願」提供幫助。因此，如果要認真對待增加童軍運動成人領袖這個問題，要採用一種對應策略。可以採用下面建議的方法招募領袖、總監以及其他「支援性」角色，如主席、司庫、籌款人和政務委員。

403.1 物色領袖 (SEEKING LEADERS)

這不是一個人的工作， 而是一項應該由團隊承擔的責任，我們可以把這個團隊叫做「招募委員會」。招募委員會執行下面的任務：

界定職責 (Define responsibility)

招募工作應該回應童軍會中明確的需要和特定職責。因此，必須從擬定工作說明開始。工作說明應該清晰界定工作的本質、有待完成的任務、職責範圍以及工作方法，能夠從眾多申請人中篩選出最適合做某項工作的人，從而在特定時間框架內達至目標。工作說明也應提供明確指示，讓申請人能夠自願、有意識地投入童軍運動中，同時根據預期結果，提供清晰指導方針。工作說明還須清晰臚列童軍會在為新成員提供支援方面的責任。重要的是，所有參與招募工作的人都意識到自己的責任，並有能力提供支持。

擬定理想輪廓 (Establish the ideal profile)

招募委員會草擬職責描述，具體陳述某項工作的使命、職責、任務以及需要投入的時間等，然後擬定對所需領袖一個理想輪廓。

這須要決定高效能領袖的基本質素、技能和能力，但難以保證一定能夠招募到無可挑剔的人選。這方法讓我們可以：

- 將所有申請人作比較；
- 量度理想輪廓與實際輪廓之間的差距；
- 確定最佳人選。

確定候選人名單 (Establish a list of people to contact)

關鍵是只對合適的成年申請人進行委任。招募委員會有權考慮所有希望在童軍運動中獲得委任的申請人。委員會將對負責某個地區童軍工作的總監提供支持，也將策劃一個重要角色，保證希望加入童軍運動的成人能夠堅持運動的基本理念，以身作則，成為青少年的合適典範。

招募過程必須以書面形式記錄下來，由招募委員會負責跟進。內容包括：

- ❍ 是否有刑事指控紀錄。有些地區就這一點有特別立法。
- ❍ 聯繫推薦人或組織，獲得訊息以查證申請人是否適合做某項工作。

未來的領袖包括童軍家長、年齡較大的青少年童軍、學校教師、警察部隊成員、銀行職員、陸軍、海軍或空軍等軍事部隊成員、商業人士，以及當地的前童軍成員。

正式接觸
(Make contact)

委員會擬定工作説明和理想輪廓，就要與每位申請人單獨見面，最好事先預約，選擇方便申請人的地點面談。不要忘記其實招募委員會才是申請人，正在尋求對方的幫助。在面談過程中，重要的是展示：

- ❍ 招募委員會怎樣選中了該申請人？為甚麼選他？
- ❍ 招募委員會怎樣及為甚麼相信他是擔任某項工作的最佳人選？
- ❍ 招募委員會計劃填補的職位空缺能夠使他的需要和意願得到怎樣的滿足（享有歸屬感、參與社區活動、擁有成就感、建立新的社會關係、展示自己的能力、獲得訓練機會、擔任受尊重的角色）？

重要的是，將職責描述得非常有吸引力，避免使用行業術語、誇大工作要求或者提出任何讓申請人望而卻步的建議，因為這會使他們心生畏懼，覺得童軍運動是一個包袱及會帶來沒完沒了的麻煩。

重要的是，申請人自願加入童軍運動、參與這項教育活動。

如果申請人同意，歡迎他加入，大致描述將會為他提供的支持。必須確保後續支持現實可得，而不是空中樓閣。重要的是，領袖正式擔任某個特定領導角色之前，能夠有機會接觸數個不同領域，這樣才能確定他適合在該領域工作。

如果申請人委婉拒絕接受邀請，就要重新審查入圍者名單，與下一位申請人聯繫，其後的程序同上。

簡言之，在志願者運動而言，招募意味著説服申請人自願加入，是他們自身的意願。

404. 雙向協議 (MUTUAL AGREEMENT)

新領袖入職前，應該與童軍會達成「雙向協議」。該協議界定雙方的關係，認定雙方都願意承擔某些責任。協議包括一套完整的申請委任文件和一份設定雙方權責的署名文件。然後按照當地規章制度進行檢查，雙向協議生效後可以對新領袖進行委任，接受他成為童軍會成員。

404.1 雙向協議涵蓋的內容 (AREAS COVERED IN THE MUTUAL AGREEMENT)

雙向協議將涵蓋所有與申請人志願作為成人領袖加入童軍運動有關的重要事項，包括一份完整的委任申請書以及童軍會提供的承諾詳情，例如：

- 界定清晰的組織架構；
- 委任時對個人需要的考慮；
- 團隊環境中一系列的領袖角色；
- 個人發展過程，該過程認可領袖現已擁有的技能，促進其個人能力和工作能力的提升；
- 促進青少年個人發展的機會；
- 對個人貢獻的讚賞和認可；
- 對訓練活動和訓練材料提出建議，並有機會參加訓練活動、使用訓練材料，以落實工作；
- 保證行動時遵循童軍會的政策；
- 建立朋友之誼和同儕之誼的機會；
- 參與大量活動的機會。

從自己的立場出發，成人領袖將會同意：

- 遵守童軍會的政策和規章；
- 遵守童軍誓詞和規律，為達至童軍運動目的、原則與方法而努力；
- 接受與青少年一同工作的責任；
- 積極參加童軍會提供的訓練和個人發展進程；
- 在社區代表童軍運動，並促進其發展。
- 理解這一點：在童軍運動而言，關鍵是團隊工作，要積極與他人合作並尊重他人的意見和價值觀。

面談時，申請人應該和招募委員認真討論雙向協議中的條款，然後雙方簽署文件，在適合度檢查 (suitability check) 通過後進行委任，該申請人隨即成為童軍會成員。

405. 委任 (APPOINTMENT)

若申請人接納招募委員會的提案，委員會的工作就順利完成。根據童軍會規章制度，將會由其他人來完成後續的工作。

實際上，在大多數情況下，組織招募工作的人並不是那些負責委任的人。多數童軍會都有內部規章制度，準確界定由誰負責申請人的委任工作、委任的具體職位、層面（本地層面、地區層面還是國家層面）、登記過程、(如有必要) 應填寫的表格。委任是領袖在固定任期內（可能是三年）承擔特定職務；委任是童軍會和申請人之間雙向協議的結果。

透過雙方協議，申請人將進一步確認自己在童軍會中承擔教育責任的個人決定。

（有關「雙向協議」的具體內容和總結操作過程參見 404 節）

400

500. 提供訓練與支援 (THE PROVISION OF TRAINING AND SUPPORT)

無論從事任何工作，從業人員都應該具備專業知識、技能和態度。為使童軍運動領域中每位成員都能成功展示這些基本質素，並以領袖的角色組織活動，訓練必不可少。至關重要的是，訓練要因應每位成員的特定需要，並充分考慮他們先前已積累的經驗。應當根據對每位學員的評估，制定出獨特的訓練方案。因此，新成員能夠很快建立認同感，意識到他們的努力受到重視。這樣，他們的積極性和原動力將被激發出來，得到最大程度的發揮，避免在工作中作無謂的重複。

501. 前言 (INTRODUCTION)

對參與童軍運動成人領袖的期望是：工作得心應手，能順利完成自己組織的活動。這意味著，他們的需要受到關注，得到鼓勵、引導和支持。在所有團隊中，成員都應該經常集會，報告活動的進展或共同為訓練活動準備。然而，除了上司和同事之外，成人領袖也要得到其他領袖的認同，因為他們常常只能在特定場合或處理突發事件時彼此打個照面。

通過舉行定期集會，成人領袖將受到鼓舞，繼續提升自己的處事能力，改變自己處理問題的方法，最終，透過訓練，能夠克服困難，取得進步。他們應該對自己的進步作出積極回應，這有助他們意識到自己已經取得成功。這就是正面激勵。

很多人需要行動上的支持。換句話說，無論從事甚麼工作，只要該成員具備相應的知識和能力，就能夠為他人提供指導。

我們將逐一介紹關鍵領域，讓你深入了解每個領域，並根據自身的具體情況，作出相應調整。

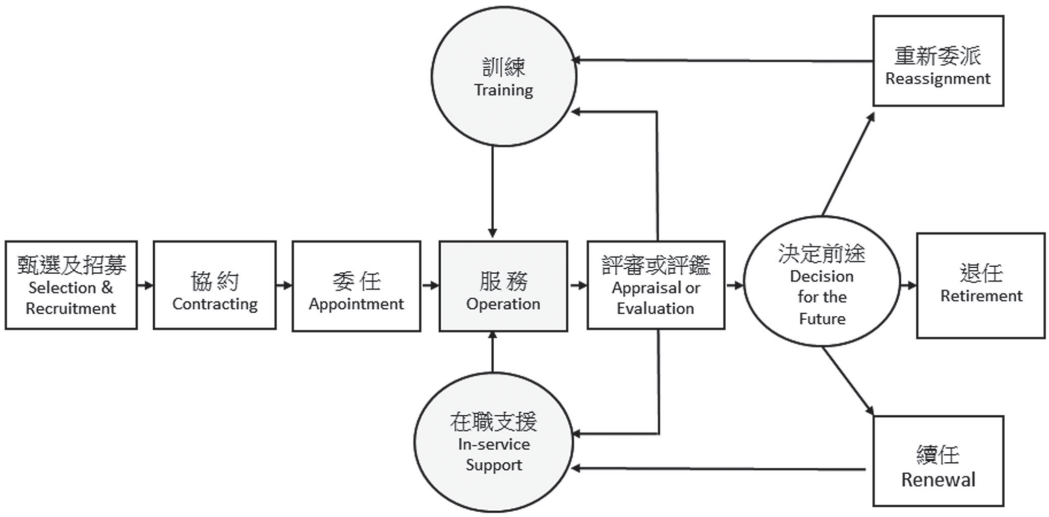


圖 501.1：童軍運動成人領袖的生命週期

502. 任務介紹 (INTRODUCTION TO THE TASK)

介紹任務時，新成員作為團隊一份子，可以在了解自己的任務時，結識團隊中的其他成員。換言之，就是在系統中找到自己的位置。

如果這個融合過程能夠按照事先設定的程序進行，而不是隨機發生，效果將最理想。事實上，至關重要的是，新成員能迅速適應環境，放鬆自如，明白活動構架與工作方法和程式，並知道最適合自己分擔的工作，以及如何在必要時獲取更多訊息。

作為這過程的一部分，任何成員受到委任前都要通過前期能力測試，該測試應由個人領袖顧問或導師執行，他們將簽名證明某位學員已經通過必修訓練計劃。

比如，所在童軍會可以為擔任青少年工作的領袖，設計一個前期能力測試。

測試檢核表包括以下內容：

- ❍ 展示基本組織能力；
- ❍ 表現對童軍訓練使命和原則的認可；
- ❍ 討論並陳述對青年問題（根據年齡範圍）的看法；
- ❍ 展示與青少年溝通及表達同理心的能力；
- ❍ 展現自信心和成熟特質；
- ❍ 為青少年提供輔導；
- ❍ 處理特定年齡範圍少年的行為；
- ❍ 展示組織活動和童軍集會的能力。

在此階段，新任領袖須得到工作説明，個人領袖顧問或導師要向他們詮釋該職位的總體工作目標、任務和角色要求。

503. 確定訓練需要 (IDENTIFICATION OF TRAINING NEEDS)

訓練須建立在個人和組織需要上，包括成人履行職務必需的所有能力。根據童軍會的界定，這些要求有時與學員本人預想的並不一致。因此，為增進他們的積極性，在決定訓練活動過程中，應該讓他們扮演重要角色。訓練員必須平衡童軍會的要求和成人領袖的要求。

503.1 前言 (INTRODUCTION)

為充分利用有限時間和現有資源，訓練員須在何時確定這些需要，以及如何確定呢？還有甚麼人有責任參與確定訓練需要的工作，並且確保及時與訓練的組織者和參加者進行有效溝通呢？

責任歸於三方：訓練員（提供訓練經驗的人），學員（參加訓練的人）和學員的主管。每一方對訓練需要的認識，將會隨訓練活動進程產生階段性變化。隨著訓練活動的展開，學員承擔的責任將不斷增加，相反，（至少就這一組的學員而言）訓練員角色的重要性就會不斷降低。

對訓練需要的評估只能在訓練開始前或開始時進行，這種觀點是錯誤的。訓練活動開闊學員的視野，並且激發他們更深入地思考自身的角色，不斷確認新的學習需要，並且尋求機會實現這些需要。這些經歷和逐漸深化的洞察力促使他們參加訓練活動，先前他們可能認為這些訓練與自己毫不相關，後來卻改變態度，認識到這些訓練對提升自己能力至關重要。

訓練需要的確認可在以下時間進行：

a) 訓練班前
- ❍ 與受委任的總監討論學員未來的角色；
- ❍ 評鑒學員在旅團的情況，例如透過專題研習或活動；
- ❍ 定期訪問學員所在的旅團；
- ❍ 查詢童軍會制定的訓練課程，以及學員將會服務的青少年活動；
- ❍ 通過問卷形式，向潛在的參加者展開調查；

b) 在訓練過程中
- ❍ 澄清該學員的角色 (例如在小組討論中)；
- ❍ 確定擔任角色所需具備的技能和領導才；
- ❍ 通過模擬遊戲、解決問題練習及適切的專題研習等展示知識與技能的形式，對參加者作出評估；
- ❍ 透過課堂評鑑，檢測是否達到學習目標。

c) 訓練班結束
- ❍ 課程結束後對訓練目標進行評鑑；
- ❍ 觀察參加者回到自己所在童軍旅團後的工作表現；
- ❍ 確定在訓練班環境中無法進行但仍須完成的任務；
- ❍ 參加者、總監和其他學員之間進行持續討論。

503.2 班前確定訓練需要 (IDENTIFYING TRAINING NEEDS BEFORE A COURSE)

a) 問卷運用 (Use of Questionnaires)

問卷可能因要求具體回饋而須精心構設，或採用開放式設計。在開放式問卷調查中，參加者有機會列出他希望訓練課程能夠涵蓋的技能或知識。這有助班領導人策劃訓練內容和方案，以滿足參加者的需要。

為參加者提供一份結構化檢核表，列出訓練活動涵蓋的技能和訊息。以便他們選出活動內容是否與自己工作相關，他們自己是否已具備這樣的技能或知識，或他們是否希望得到這樣的訓練。檢核表末端留有空白，讓參加者在此列出其他訓練需要。檢核表填好後送交班領導人，以便後續跟進。

結構式問卷有下列優點：

- ❍ 讓班領導人能根據參加者表述的需要制定訓練計劃。
- ❍ 讓班領導人初步了解參加者已有的知識和經驗。有助他們決定訓練活動的「級別」。
- ❍ 讓參加者能決定訓練活動的部分內容，從而增強他們的主動性。

但問卷調查也有下列缺點：

- ❍ 問卷調查注重客觀性而非專注個人，須事先向新參加者就一些專業術語作出解釋。
- ❍ 每個問題提供的選項受制於參加者對自身角色的理解。除非與知識淵博的人事先討論過，否則他們對自身角色的理解通常較狹隘。
- ❍ 預印的檢核表假設訓練員事先知道參加者的主要需要，這假設可能並不成立。

b) **訓練班開始前與有關總監進行討論** (Pre-Course Discussion with the Adult's commissioner)

評估訓練需要也可以通過與總監或訓練員的討論去實現，參與討論的總監或訓練員應當經驗豐富，並了解未來學員以及他們工作的處境。

上述討論將涉及成人領袖擔任的角色，要求他們所具備的知識和技能，討論也涉及他們是否已經具備這些知識和技能，或者是否要求訓練活動能夠作相應的安排。

主持討論的一方（總監或顧問）必須熟知學員從訓練活動或其他訓練體驗中能夠獲得甚麼，他們的個人需要是否能通過正式訓練得以滿足。總監或訓練員也應能提供幫助，告訴他們如何求助或獲得資源上的支持以及向何處求助。

隨後，總監將參加者的要求轉達班領導人，彙集所有參加者的要求後，將制定更好的訓練計劃。

上述班前訪談有以下幾個優點：

- ❍ 參加者能就自身角色和職責進行討論和詮釋，儘早提出期望，不致在訓練活動開始後才思考這些問題。
- ❍ 訪談關係到即將開展的工作及現有的訓練機會。這使參加者參與訓練、提升能力的動力加強。
- ❍ 參加者知道通過正式的課堂訓練將有甚麼收穫，他們參與訓練時便有明確、實際的目標。
- ❍ 在支持機制建立之初，參加者就能與總監發展一種健康友好的工作關係。

c) **對未來參加者的班前監測** (Pre-Course Monitoring of Potential Participants)

這是確定學員需要的一種非常規方法。這要求總監在學員帶領旅團時，定期對他進行訪問。通過觀察和討論，總監能夠鑒別他們的優點與缺點，並就他們的個人成長和發展提出中肯建議。

為確保這個行動切實有效，總監必須在訓練班前與班領導人積極交流，探討某些學員需要特別幫助的領域。

503.3 在訓練課程中確定訓練需要 (IDENTIFICATION OF TRAINING NEEDS ON A COURSE)

在訓練課程進行中確定需要的方法有以下三種：

a） 角色界定 (Role Definition)

參加者與訓練員可以從確定學員的角色和擔任該角色需要具備的技能開始。通過導師小組或主題討論形式進行，效果更好，按這種方式，學員就擔任的角色和需要的技能，集思廣益，深入探討。這種開放式的討論必將激發新觀點，讓新的需要湧現出來。

分析成人的角色應該考慮以下幾點：

- 該學員帶領的青少年的特徵和需要；
- 童軍訓練的目的和方法；
- 童軍會運作的社會需要和壓力。

分析將引發一系列訓練需要，例如知識、技能、態度，這些都是成人領袖工作中必須具備的。如有班前問卷調查，每位學員都可以選出他們已有的技能以及需要具備或進一步發展的技能。基於上述回饋，可以修正或更改之後的訓練內容和訓練方法。

在訓練活動中界定角色有下列優勢：

- 在導師小組的幫助下，學員從更廣泛的情境出發，檢視自己的工作，從而發掘出一些以前沒有意識到的個人需要；
- 透過更清晰界定自身的角色，學員可以重新衡量他們之前所認識的訓練需要的重要程度；
- 學員在制定訓練內容的過程中扮演積極主動的角色，這將激發他們的動力和參與熱情；
- 制定職責描述文件，進而分析該職責的需要，這類系統思維過程，是一種有益的體驗，有助學員根據自己所帶領童軍團成員的需要去制定工作內容。

如果在訓練中進行角色界定，應記住：

- 這個過程非常耗時（儘管有助增強小組凝聚力）；
- 對有些參加者而言，這個過程可能「理論性」太強，當他們意識到的都是技術性需要時，尤其如此。

一但參加者確定了自己的需要，訓練員便須設法滿足這些需要。這對那些已開始的訓練班產生一定困難，由於班職員已經確定，即使他們不具備所需技能，情況也很難改變。就剛開始的訓練班而言，如果能在首個週末確定需要，重新安排專業訓練人員和相應設備，就會容易很多。班領導人應當充分考慮各種可能性，預先估計一些最可能被提出的需要，製定訓練計劃，尤其是早期訓練計劃。

b) 專題研習和模擬遊戲的運用 (Use of Projects and Simulation Games)

實踐是觀察參加者技能和行為的最好機會。參加者以個人或導師小組 (tutor group) 組員的形式，參與專題研習或模擬遊戲，展示技術、實踐、策劃或個人技能。這些活動有助於在訓練活動初期，建立團隊意識，增強團隊凝聚力，同時滿足學員對訓練的期望。學員通常期望訓練課程生動有趣、內容適切且實際可行。

這種實踐最重要的部分，是活動結束後的分析過程。過程中，參加者評鑑自己的表現，提出提升表現需具備的能力意見。根據評鑑結果，可以確定其他需要。

如果採用這種評鑒方法，必須將所需時間納入整個課程時間框架內，從而保證滿足學員提出的要求，除此以外，班職員必須擁有廣博專業知識，能夠積極應變並且隨時調整訓練內容。

c) **訓練中評鑑** (On-Course Evaluation)

這點已在前面提及，但應用範圍可以更廣泛。在訓練活動的固定時段，參加者和班職員應當有機會以個人、導師小組或班職員小組形式，評鑑所學內容，確定訓練目標是否已經達到或需要改變。這種定期評鑑可以修訂或創造新的需要，部分需要在訓練結束之前可以實現。

訓練結束時，將舉行團隊或個人評鑑，從評鑑結果中可以發掘出更多需要，這些需要只能在訓練結束後，由參加者在自己的工作情境中實現。

這包括：

- ❍ 獲取訊息，保證訊息來源暢通；
- ❍ 確定提供訊息和支持的人員以及他們的聯絡方式；
- ❍ 從童軍運動以外的其他媒介獲取技能訓練。

上述需要應寫入報告，並經班領導人送交參加者所屬總監，以備後續跟進。

503.4 訓練班後確定未來訓練需要 (IDENTIFICATION OF FURTHER TRAINING NEEDS AFTER A COURSE)

訓練結束後，參加者已經重新回到現實工作崗位時，應當嘗試將已經掌握或得到提升的知識和技能應用到實踐中。訓練總監可以對每位學員的學習效果和他們的實踐能力作出評鑑。

至關重要的是，參加者在訓練結束後的一段時間內能夠持續得到總監和其他人的幫助，以至於能夠：

- ❍ 將理論運用於實踐；
- ❍ 應用新技能；
- ❍ 將所學內容加以調適，運用到自己的工作去；
- ❍ 進一步發掘訓練需要。

為了幫助表現差強人意的成人領袖，訓練結束一段時間後，總監可以進行第二次評鑑。根據評鑑結果，有些學員可以參加更高層次的訓練或不同形式的訓練。這種訓練可能有以下一系列的形式：

- ❍ 個人學習
- ❍ 非常規討論小組
- ❍ 個人諮詢

- ❍ 在職培訓
- ❍ 進一步的正式訓練
- ❍ 參與其他機構的訓練

重要的是，必須認識到，訓練是一個持續過程，新的訓練需要不斷出現並被確定。隨著成人領袖在工作上逐漸成熟，對自己工作環境的認識不斷深入，他們也會提出新的訓練需要。

	確定訓練需要		
	訓練前	訓練中	訓練後
訓練員的角色	- 思考童軍運動的需要、目標和方法。 - 設定班前計劃。 - 分發問卷 - 分析問卷調查結果。 - 經由地區總監接取報告。	- 界定成人領袖的角色和活動，與及童軍運動的要求。 - 制定計劃，進行評估。 - 組織模擬遊戲。 - 以導師身份監控訓練。 - 評估學習情況。 - 指導學員採用系統性思維方式。	- 評估參加者的表現。 - 向地區總監彙報。 - 調整後續訓練內容。
地區總監的角色	- 觀察學員。 - 與學員探討他們的角色。 - 分析童軍訓練的需要。 - 向班領導人彙報工作。 - 為學員參加訓練作準備。 - 構建現實可行的願景。	- 觀察及監督，以保證訓練中的實踐計劃能夠應用於具體情況當中。 - 提供支持。	- 觀察學員對團隊工作的參與。 - 針對班領導人的報告和建議，採取實際行動。 - 確定新需要。
成人領袖的角色	- 確定提升知識、技能和態度的需要。 - 確定問卷調查或班前調查反映出的具體需要。 - 與地區總監討論上述需要。	- 分析並闡釋自己的角色。 - 界定履行該角色訓練需要。 - 評估自己在參與實踐活動、團隊專題報告及模擬遊戲等活動中的表現。 - 重新評估各項需要優次。 - 界定個人需要。	- 評估訓練活動和自己的表現。 - 將學到的知識技能運用到旅團或活動中。 - 對自己的工作方法作必要的調整。 - 完成實用習作。 - 進行自我評估。 - 確定新需要。 - 確保訊息來源暢通，能夠充分利用現有資源和個人資源滿足新需要。 - 尋求繼續訓練的機會。

表 503.1：確定訓練需要

503.5 訓練所需的分析工具 (TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) AID)

下表可用於確定執行特定任務所需的知識和技能的類別。

任務	需要		預計完成日期	如何達成	所需資源與支持
	技能	知識			

503.6 訓練所需的分析流程圖 (TRAINING NEEDS ANALYSIS FLOW CHART)

步驟：

1. 列出需要執行的具體任務，例如，舉行與學習理論有關訓練課程、做集會紀錄、與家長溝通、組織遠足等等。
2. 確定執行該任務所需的技能和知識。
3. 設定獲得該知識和技能的時限。
4. 制定計劃，確定獲得上述知識和技能的途徑（見 515 節「學習承諾計劃書」(Study commitment plan)，將計劃貫徹到行動中來）。
5. 最後，確認實現計劃必需的資源和支持。

參照下列流程圖，從組織角度出發，進行訓練所需分析涉及以下幾個步驟：

- 訓練所需分析應以童軍會預設的目標為出發點，並考慮它的使命、目的和宗旨。
- 確定工作或任務，保證其與組織的目標與宗旨吻合。
- 確定執行某項任務所需的技能和知識。
- 評估相關工作人員的基本技能、知識和工作方式，了解他們需要具備的及已具備的知識與技能。
- 基於上述需要評估和行為準則，為將要承擔該工作的個人制定訓練計劃（見 503.7 節）。在計劃中，確定他們必須參加的訓練或課程，以在職或業餘形式參加都可以。
- 監督訓練員的工作方式，獲取學習回饋（見 503.4 節「訓練班後確定未來的訓練需要」）。
- 透過回饋與觀察，檢視訓練計劃。

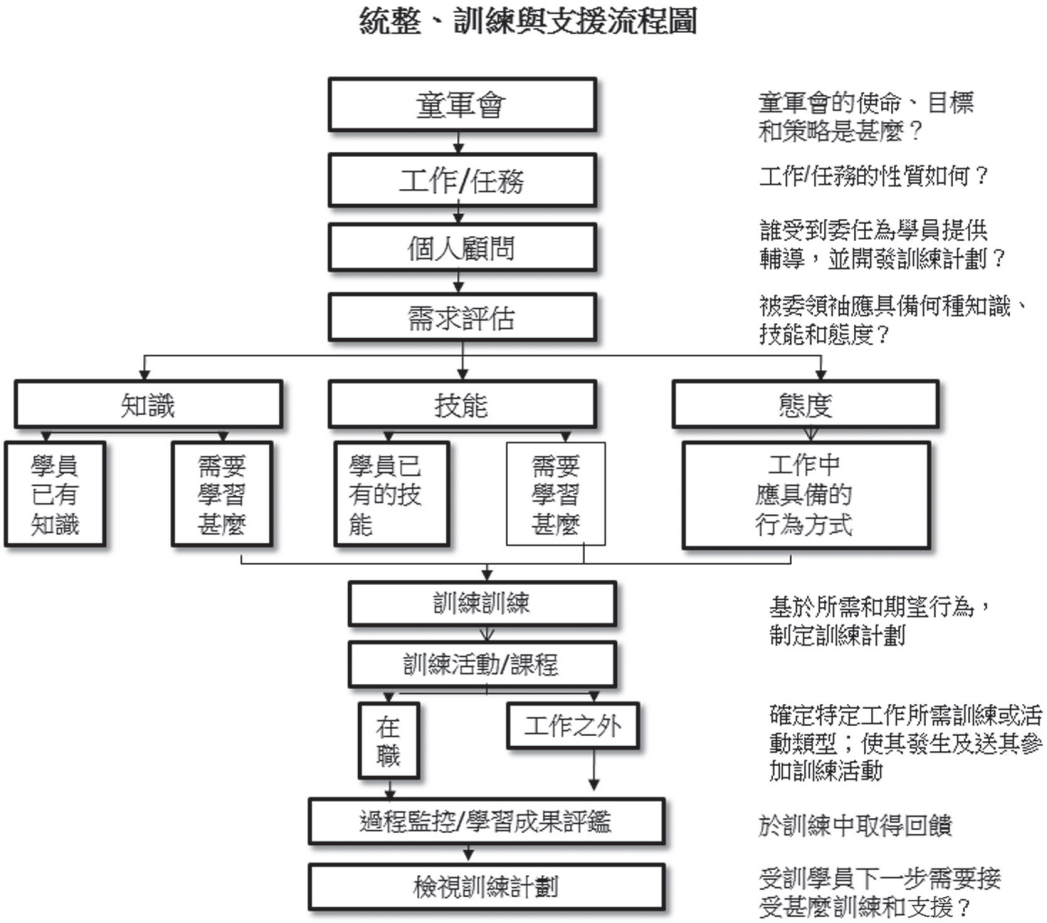


圖503.2：統整、訓練及支援流程圖

503.7 訓練計劃與訓練進程檢核表 (TRAINING PLAN AND THE 'BDA' PROCESS)

(**B**efore, **D**uring, **A**fter, **BDA**)

訓練主要目的之一是用相關的知識和技能裝備接受訓練的每名學員，讓他們能有效執行任務。建議使用的訓練形式需建基於個人訓練需要分析 （見 503.5 及 503.6 節）。

透過制定計劃，擬定學員應當參加和完成訓練的日期、時間和地點。個人訓練計劃的範例如下圖所示：

個人訓練計劃

領袖姓名			委任職位	
地域 / 地區				
序號	訓練需要	訓練班或 訓練活動	訓練日程	訓練成本
			總成本	
領袖簽署			日期	
主管簽署			日期	

一但訓練需要得以確定，可以進而制定學員個人需要完成的訓練課程，擬定訓練預計開始的時間。因為經費問題，還要考慮訓練成本。

確認所需訓練時，學員個人和他的主管要為計劃作批註。計劃副本一份交學員保留，一份作為紀錄放進他的個人檔案，以備後續跟進。

除了盡可能保持學員個人及其主管對訓練的承擔，有必要引導他們建立適當期望及於訓練前後如何建立協議。下表就如何在訓練班之前、其間和之後為他們做思想準備工作提供了指導，即所謂的「訓練進程檢核表」。

訓練進程檢核表 (The BDA Process)

	主管	學員個人
訓練前 (BEFORE)	❍ 透過閱讀訓練目標，熟悉訓練內容。	❍ 透過閱讀訓練目標，熟悉訓練內容。
	❍ 向學員解釋他被選中接受訓練的原因。	❍ 訓練過程中停止參加任何其他活動。
	❍ 與學員討論訓練預期成果及目標或就工作安排雙方達成協議。	❍ 與主管討論訓練前的需要，說明雙方達成協議對訓練的意義。
訓練中 (DURING)	❍ 為學員提供機會，使他在實踐中運用所學技能。	❍ 確定如何將學到的新技能應用於實際工作中。
	❍ 設計活動，讓學員所學的技能得到鞏固和強化。	❍ 儘量使用所學技能，以便將來能有效應用。
	❍ 讓學員回到工作崗位後能與同事分享學習成果。	❍ 就如何進一步促進學習和應用，向其他學員尋求回饋。
訓練後 (AFTER)	❍ 與學員就學習和應用進行討論。	❍ 就所學的知識和技能，就如何儘快將部分知識技能應用於實際工作，與主管進行討論。
	❍ 在促進學習轉移的過程中發揮作用，並與其他組員分享體會。	❍ 採取必要行動進行實踐，並與其他組員分享體會。
	❍ 設定跟進日期，檢查進展狀況，確定進一步的發展需要。	❍ 反思學習、評估、改進和調校的過程。

根據訓練班結束後及後續討論中收集的回饋意見，修改個人訓練計劃，在必要的地方作適當調整。例如，一但某項新需要被確認，訓練計劃就要作相應調整。

504. 提供訓練 (THE PROVISION OF TRAINING)

504.1 引言 (INTRODUCTION)

傳統上，訓練班是支部領袖 (unit leader) 和成人領袖指導者 (leader of adults) 接受訓練的主要形式。 這類正式訓練仍然是任何訓練制度中最重要的元素，但是必須意識到，無論訓練如何成功，仍然無法滿足每一支部領袖和成人領袖的需要。訓練結束回到工作環境後，參加者仍然要協助，才能將所學的知識和技能加以調整，運用到實際工作中。

以訓練班方式接受的訓練必須輔以個人支持和非常規訓練以及最終以自我訓練輔助。專題研習 / 習作也是應當考慮的重要因素。

提供訓練至少有以下五種方法：

- ❍ 自我訓練
- ❍ 個人支持
- ❍ 非常規訓練
- ❍ 訓練班
- ❍ 訓練專題研習 / 任務

每個童軍會為成員提供的訓練機會都不盡相同，即使在同一組織內部，根據領袖執行任務的情境、現有人力物力，情況亦不一而足。總而言之，訓練安排應該靈活多變，經過調整，能成功地應用到具體工作環境中。

504.2 自我訓練 (Self training)

自我訓練是一項重要的學習體驗。在一定程度上，它會自動產生，但是不應被動地等待它自行出現。訓練課程中應具備能保證學員在訓練結束後持續進行自我訓練的因素。學員必須認識到自己進一步訓練的需要，學習怎樣滿足這些需要，並有強烈的意願去這樣做。（見 515 節「自主學習」）

如果用心引導參加者，自我訓練可以出現在訓練班開始之前。參加者在受訓前就可以獲取材料，進而深入思考。為了更充分發揮效用，這類材料應當簡單易行，短小精悍。激發參加者進行班前學習的另外一種可行的方法是：分發問卷進行調查，並要求學員在訓練前完成。

在訓練課程中，可以推薦延伸閱讀材料。事實上，訓練中分發的部分材料，可用於訓練班結束後，不一定在課程進行中。訓練者應當盡可能地利用所有機會，展示訓練班中學到的知識和技能如何在訓練結束後被持續地運用或進一步拓展。除了閱讀和研習外，學員個人也應當：

- ❍ 對從訓練班或別處學到的技能加以實踐；
- ❍ 在童軍訓練範圍以外發展自己的技能（例如，通過工作或興趣愛好）；
- ❍ 評鑑自己的表現；
- ❍ 觀察童軍訓練範圍以內或以外的其他人的工作方式。

每位學員都要與別人探討自己的工作，合適人選應當是那些能夠與他交換意見、分享經驗的人，比如，導師或個人領導顧問。即使最出色的學員也需要來自權威人士的鼓勵與支持。這個權威人士通常就是他的旅長或總監，雙方的良好關係將對訓練起促進作用。

504.3 個人支持 (PERSONAL SUPPORT)

雙方定期聯繫將會強化和鞏固學員在訓練課程中學到的知識和技能，並且幫助學員辨別和應用。訓練單元 (Training modules) 和實用習作 (practical assignments) 是發展這類個人支持的基礎。將訓練單元和實踐任務作為訓練課程的輔助形式，有助建立正式與非常規訓練的重要連接。

個人支持在強化這種聯繫中扮演重要角色。個人支持也扮演著激發自我訓練的角色。這意味著，提供支持的人士不應只認識到他在各種情況下扮演的角色，也應該了解成人領袖的訓練模式。只有這樣，他才能為領袖提供最大程度的幫助。旅長和總監這個層面的工作要求，應該在這訓練活動中加以強調，惟有這樣，他們才能勝任個人訓練顧問或導師的工作。

504.4 非常規訓練 (INFORMAL TRAINING)

毫無疑問，在訓練課程中，參加者將交流意見及經驗。這種情況可能出現在非常規訓練環節（而不是正式訓練環節）、用餐或小息等非常規討論過程中。這種學習體驗，無論是否被設計成小組活動的形式，都至關重要，應該鼓勵學員在訓練結束後繼續進行。

這種訓練可能是自然發生的，不限時間和地點，一但若干童軍領袖聚在一起，旅長和總監就應該發起這種活動，提供非常規訓練的機會。適當的機會包括：

- 各種形式的旅、地區、地域集會
- 領袖參與的露營、聯誼或其他活動
- 處理具體事件的特別會議。

無論採用哪種非常規訓練，旅長和總監都應當意識到自己有責任鼓勵它的出現，並在必要時可以利用。

這點是團隊領袖和總監工作的一個層面，應該納入為他們舉行的訓練活動並加以強調。換言之，他們應該接受促進旅團動力的訓練，也應該熟悉支部領袖訓練制度的模式。只有受過這些訓練之後，他們為童軍領袖提供的幫助，才能取得最佳效果。

504.5 訓練班 (TRAINING COURSES)

訓練班是訓練和學習的最佳形式。 訓練班的成敗取決於：

- 能否照顧參加者的訓練需要；
- 訓練班目的與目標是否確立；
- 訓練班的內容確定與否；
- 訓練課程大綱的形式：例如一系列單元或訓練課節是否已準備就緒；
- 每節的目標是否已確認；
- 為每節課選擇的訓練方法和器材是否合適。

以上都是訓練員處理訓練課程應該考慮的事項。

首先，訓練成果取決於訓練員：

- 了解自己的角色；
- 擁有專業知識和技能；
- 在策劃、組織、領導，協調及管理訓練課程方面經驗豐富；
- 人手充足。

其次，訓練成果取決於學員：

- 知識、能力、技術和態度；
- 童軍訓練領域以內或以外的經驗；
- 具體訓練需要和對訓練的期望；
- 參加訓練班開始之前或結束之後，參加自我訓練、個人支持、非常規訓練的機會；
- 發展和學習的動力；
- 參加訓練的人數。

再者，訓練成果也取決於可用資源，尤其是

- 可利用的時間；
- 訓練器材 (Training Aid)，包括書面材料和視聽器材；
- 訓練中心或其他場所的設備；
- 經費預算。

504.6 訓練班使用的訓練方法 (TRAINING METHODS USED ON TRAINING COURSES)

關鍵的是，為每個訓練環節選擇適當的訓練方法。訓練課大致分兩種：常規課節和非常規課節。

常規課節 (Formal Session)

在常規課節中，授課方式是事先設定的，重點強調的是訓練員管理及傳達訓練內容的方式。

常規課節包括：

- 分站法 (Base)
- 展示 (Demonstration)
- 講述和短講
- 程序教學 (Programmed learning)
- 主題演講 (Plenary)

這些課節可用於傳遞學員所知甚少或尚不了解的知識和訊息，或者就稍後小組活動內容，事先做知識儲備。訓練器材在正式環節中的作用舉足輕重。

非常規課節 (Informal Session)

非常規課節中，訓練形式靈活，學員身心放鬆。訓練方法通常包括小組活動，學習成果更多取決於學員和訓練員的努力。

非常規訓練方法包括：

- 腦激盪法 (Brain storming)
- 嗡嗡小組 (Buzz group)
- 個案研究法
- 小組工作
- 遊戲
- 收件箱練習 (In tray-exercises)

這個環節的成敗取決於學員是否在某個領域擁有充分的知識準備，或有足夠的經驗與他人分享，大家共同受益。如果學員經驗不足，常規課節應安排在非常規課節之前，引導學員先進行知識儲備，隨後從小組活動中受益。

必須記住的是，非常規課節客觀上要求訓練員具備出眾的能力，並在組織小組活動方面，擁有豐富經驗。這點尤其適用於小組人數較少的情況。

一言以蔽之，非常規環節可能非常有用，但他們的成功受制於學員的參與，以及訓練員的經驗。

有些介於兩者以外的訓練方法，非常值得關注，如：

- 發現學習
- 專題研習
- 餘暇活動 (Spare time activities)
- 訓練探究 (training studies)

這類訓練學習，很少適用於訓練班，並且通常被認為是輔助性的。兩種或以上的訓練方法，有時形式上相互交叉，可以經過組合加以應用。課節的訓練目標決定了是否可以使用若干種不同的訓練方法。

但是，選擇訓練方法時，應考慮另一因素。這因素與訓練方法的種類相關。訓練中，應該交換使用一系列方法，以免單調乏味，這有助於維持參加者的興趣。

504.7 作為訓練模式組成部分的訓練課程 (TRAINING COURSES AS PART OF THE TRAINING PATTERN)

對於為支部領袖和成人的領袖開設的訓練班而言，傳統的訓練制度包括一系列訓練課程和四種主要訓練方法輔助，例如自我訓練、個人支持等等。訓練課程應以符合邏輯的形式安排，讓受訓領袖的組織能力能夠循序漸進地提升。

傳統訓練模式包括以下幾個階段：

- 啟導班 (Introduction Course)，適用於所有的委任
- 基本訓練班 (Basic Level Course)
- 高級訓練班 (Advanced Level Course)
- 專門技能 (Specialist Skills)，如獨木舟、野外定向等。

啟導班通常較短，一般持續三個小時或連續幾晚。學員通常是剛獲委任的領袖。課程的焦點是童軍訓練的本質，目的是為學員提供訊息，提升他們的理解力。訓練整體上以常規課程為主，但是應穿插一些非常規課節，讓整個過程內容更豐富，形式更靈活。

新領袖開始工作一段時間後，應參加基本訓練班。基本訓練班時間較長，通常持續兩周或連續多晚甚至多天。基本訓練班的重點是探討童軍領袖如何推行童軍運動。訓練涵蓋常規課節與非常規課節。

接受基礎訓練課程之後，童軍領袖將參加高級訓練班（通常為時五至六天或大致相當的總時段）。高級訓練班同樣側重於探討童軍訓練的運作，更關注如此運作的原因，及如何提升運作的有效性。與基本訓練班相比，高級訓練班以非常規課節為主，因為在這個階段，受訓童軍領袖已經具備了豐富的經驗和相應的能力。透過小組活動，與其他學員交流經驗、交換訊息，能夠學到很多。

獨木舟、野外定向等專門技能的訓練，通常作為訓練的補充。有時，這些技能的訓練與傳統訓練制度相結合。上述傳統訓練課程只是舉例說明，每個童軍會都應致力開發適應自身及它的童軍領袖所需的訓練模式和綱要（見 902、903 及 904 節提及的各種支部領袖、訓練員和成人領導的指導者的訓練綱要 / 模式）。

504.8 訓練探究 (TRAINING STUDIES)

傳統上，訓練探究與支部領袖和成人領袖指導者工作相關，由學員個人以書面作答。透過此途徑，學員將結合自身工作情境，思考如何將訓練課程中所學知識運用到實際工作當中。

如果精心設計，訓練探究可以將訓練課程和個人支持、非常規訓練及自我訓練三種訓練形式結合起來。

方法之一是安排學員在訓練班前或訓練其間完成研習任務。這樣，在訓練過程中學員就可以與經驗較自己更豐富的領袖，導師和訓練員展開討論。

另外，應鼓勵學員就某些問題或話題與個人顧問或導師進行討論，討論最好由經驗豐富的訓練員主持，藉此，學員將得到即時回應和指導。這種方式更靈活，理論性較弱，也不同於書面考試。

504.9 訓練習作 (TRAINING ASSIGNMENTS)

訓練習作本質上是精確界定目標的實用習作，可以作為訓練探究的替代形式。學員可以選擇訓練期間的某個週末或訓練接近尾聲的時候，在自己工作的團、旅或區展開計劃。

作為書面研習的替代形式，這種實踐性更強的方式可以通過督促學員將所學知識用於實踐，從而強化該訓練課程的學習效果。班領導人列出合適的學習內容，並在基本或高級訓練班課程接近尾聲時分發給學員。應該鼓勵學員忽略那些他已經熟悉的任務，而選擇那些對他來說更有挑戰性的任務。

因為是以目標的形式表述，任務的評鑑對學員、主管和訓練員來說並不複雜。通常都是由經驗豐富的訓練員或總監對學員完成任務的情況進行評鑑。

採用訓練習作的形式，有以下優點：

- 與書面研究不同，訓練習作更加實際，在學員看來，與他們的領袖身份關聯度也更大。
- 任務的形式更實在，學員可以對真實發生的事物進行評鑑，而不只是預測可能出現的情況，這是書面研究無法顧及的。
- 學員對實用習作所做的實踐，對其所屬團單位、旅、區等組織等均有直接得益。
- 因當地的總監參與監督和評鑑學員對實用習作的處理，他們將會更深切地體會到自己在支持學員過程中扮演的角色。

透過導師的協助，經與班領導人協商，經驗更豐富的學員可以選擇設計自己的實用任務，自行鑒別特定需要、設立訓練目的及制定明確目標。他們可以自行決定執行任務的方式，問題解決後，還可以在導師和主管的指導下對成果進行評鑑。

必要時，可以將領袖訓練模式與提供訓練的五種方式結合使用。

最後，旅長和總監對學員的精神支持不可低估。他們在個人支持和非常規訓練中的角色前面已經提及。透過以身作則，不斷進修，他們還可以對訓練起到廣泛的推動作用，鼓勵學員繼續學習。

505. 持續支援 (ON-GOING SUPPORT)

通常剛參加訓練的領袖會被安排給予一個導師、個人訓練顧問 (PTA) 或個人輔導顧問 (PLA)。此人會提供幫助，協助領袖入職，保證新領袖能夠儘快適應並順利完成訓練，必要時還提供精神支持和鼓勵。

505.1 引言 (INTRODUCTION)

過往經驗顯示，在許多組織中，一但領袖得到委任，受過訓練，對他的個人輔導就相應結束。童軍會必須致力在領袖的整個生命週期中提供持續支持。

眾所周知，新領袖需要個人支持。因此，導師或顧問的職責是為他們指明方向，提供多種解決問題的方案，而不只是作為提供課程的訓練員或是高高在上的領導者。

導師、個人領袖顧問或個人訓練顧問的任期通常不超過三年，如有必要，可繼續委任。

參加童軍訓練的所有學員都要得到精神支持，需要有人傾聽其感受，提供必要的指導及支持。支持通常來自他們工作的團隊內部。但是，領導層或主管的支持也很重要。成人領袖領導者應當尋找機會與學員見面，必要時為他們提供幫助。

505.2 原則 (PRINCIPLES)

導師、個人領袖顧問或個人訓練顧問的角色是使參加童軍運動的領袖能夠：

- 與其他學員交流並建立歸屬感；
- 得到必要的資源及訓練訊息；
- 引領學員成功完成基本班和高級訓練班；
- 根據需要和個人期望，持續學習；
- 鼓勵學員互相分享經驗，關注彼此的需要和能力，學習他人的長處，提高自己的能力。

提供持續支持的導師、個人領袖顧問或個人訓練顧問應具有以下的個人特質：

- 經驗豐富，備受尊崇；
- 取得木章資格或同等資歷，委任前已經展現必要技能；
- 委任前已經完成訓練或訓練員計劃；
- 擁有相關專業經驗；
- 有時間和意願承擔責任。

505.3 期望要求 (DESIRABLE REQUIREMENTS)

導師、個人領袖顧問或個人訓練顧問必須：

- 態度積極；
- 意識到自己的不足之處，及其對他人的影響；
- 靈活變通；
- 願意分享自己的專業技能；
- 解決童軍領袖遇到的問題時耐心細緻、善解人意，即使同樣的問題頻繁出現，也能耐心地妥善解決；
- 能控制自己的情緒，必要時妥善解決爭議；
- 致力於通過常規和非常規訓練，讓學員的知識技能得到提升。

導師、個人領袖顧問或個人訓練顧問必須隨時作好準備，面對不友善的攻擊和挑釁。當計劃無法正常實行或是學員缺乏動力、失去興趣時，這種情況都有可能發生。事實上，處理此類棘手問題時，要保持先知先覺及提高敏感度。

505.4 職責 (RESPONSIBILITIES AND DUTIES)

- ❍ 提升學員的領導能力，為他們提供精神動力。
- ❍ 提升他們對童軍運動的忠誠。
- ❍ 與參加正式訓練的學員保持聯繫並提供持續的支持。
- ❍ 協助學員進行學習評估。
- ❍ 為學員提供全程的道德和精神上的支持。

506. 單元式訓練 (MODULAR TRAINING)

於「童軍運動中的成人領袖」提到，應當提供持續「訓練」，「**靈活多變、種類豐富，隨時隨地都可得到**」。本節主題是單元式訓練，所介紹和提供的訓練方法，能夠滿足上述要求。

506.1 引言 (INTRODUCTION)

有些訓練綱要是線性結構的：列出完成某項訓練所須具備的能力，設定一個循序漸進的特殊途徑。完成訓練必須完全遵循該途徑。例如，按照規範，一項針對支部領袖的訓練綱要包括啟發班、基本訓練班和高級訓練班。整個綱要持續期間內，每個步驟必須環環相扣，緊密聯繫。

單元式訓練的方式與此不同。顯而易見，儘管最初同樣是先列出所需能力，但是一但得以界定，所有能力的獲得並不因循固定程式。每項能力都涵蓋在一個訓練單元內，該單元一但完成，學員就獲得相應的「學分」。只有獲得一定的學分，才能通過有關訓練。

線性模式非常普遍，有一系列的優勢：

- ❍ 簡單易明，便於操作；
- ❍ 程式標準化；
- ❍ 學員明了訓練的性質和流程；
- ❍ 所有學員經歷相同的訓練過程，整齊劃一，規範統一。

但這個模式也有多種缺陷：

- ❍ 呆板生硬，無法滿足某些具體需要；
- ❍ 訓練過程中，所有學員步調一致，學員的學習需要或已有專業技能則次要；
- ❍ 學員已有的能力被忽略；
- ❍ 當學員承擔新職能時，必須參與訓練的各個環節，才能滿足要求；
- ❍ 不允許學員參與童軍運動以外的訓練活動；
- ❍ 資歷認定根據出席率，而非學員實踐表現。

相比之下，單元式訓練容許

- ❍ 為每位學員設定個人訓練途徑；
- ❍ 考慮學員已有的經驗和技能；
- ❍ 職能與部門間互動性更強；
- ❍ 多獲若干有限學分，就能得到新職能的資歷認證；
- ❍ 童軍訓練以外學到的能力受到重視。

然而，缺點也不可忽視，單元式課程需要：

- ❍ 發展新制度使各成人領袖的訓練需要都得到確認；
- ❍ 有效的行政制度，對所獲能力進行檢查、追蹤、監督、認證等功能；
- ❍ 訓練目標清晰明確，使訓練經歷具有實際意義；
- ❍ 制定學員表現評估機制；
- ❍ 整個訓練程都有導師指導。

如果願作改變，以上困難是可以解決的。

506.2 單元式訓練的基本原則 (WHAT ARE THE BASIC PRINCIPLES OF MODULAR TRAINING)

i. 對每項職能而言，有幾項能力是不可或缺的。

ii. 針對每項能力，設置單元和學分。

iii. 特定職能的資歷認定建立在獲得一定學分的前提上。

iv. 與童軍訓練有特殊關聯的元素應被納入訓練當中，並與童軍訓練以外獲得的能力區分開。

v. 不限制學員參加童軍訓練以外的其他訓練活動。很多學院或專業機構是足以勝任或富資源提供某些領域訓練。

vi. 有些學分需要參加童軍訓練才能得到，有些則可透過外界取得，也應得到認可。

vii. 過往工作經驗或訓練經歷如能透過行動充分展示出來，應當得到認可。

viii. 取得帶領一項職能的資歷，有幾條可行的途徑。

ix. 個人化的訓練需要良好協調與溝通。

現在，我們仔細關注每項原則：

I. 對每項職能而言，有幾項能力是必需的

這個原則並非只是針對單元式訓練而言。譬如，鑒定每個職能所需的大綱時，根據系統化訓練方式的第一點 (角色) 及第二點 (需要) 制定。

II. 針對每項能力，設定一個訓練單元

特定訓練目標的定義非常關鍵，原因有三：

a) 每個訓練單元完整獨立，與其他單元並存。對特定目標的定義清晰明了，保證每一單元與某項能力對應，從而，各單元之間所針對的能力目標不會衝突或重複。

b) 將特定訓練單元的學習目標與學員過往訓練經驗或外間團體訓練比較，從而作出肯定認證。而過往經驗的認證，可透過現實或模擬情境去展示。

c) 如有必要選擇童軍運動以外其他組織的訓練活動，學員也可基於訓練單元設定的目標，判斷哪些訓練更合適。

III. 需要確定某個單元特有的元素

首先，這點顯然適用於以下的元素，例如：「童軍運動簡介」、「童軍運動中成人領袖的角色和職責」、「童軍訓練方法」和針對特定年齡組別的童軍訓練方法、「童軍訓練的基本原則」及訓練計劃涉及的所有技能。

解釋以下：

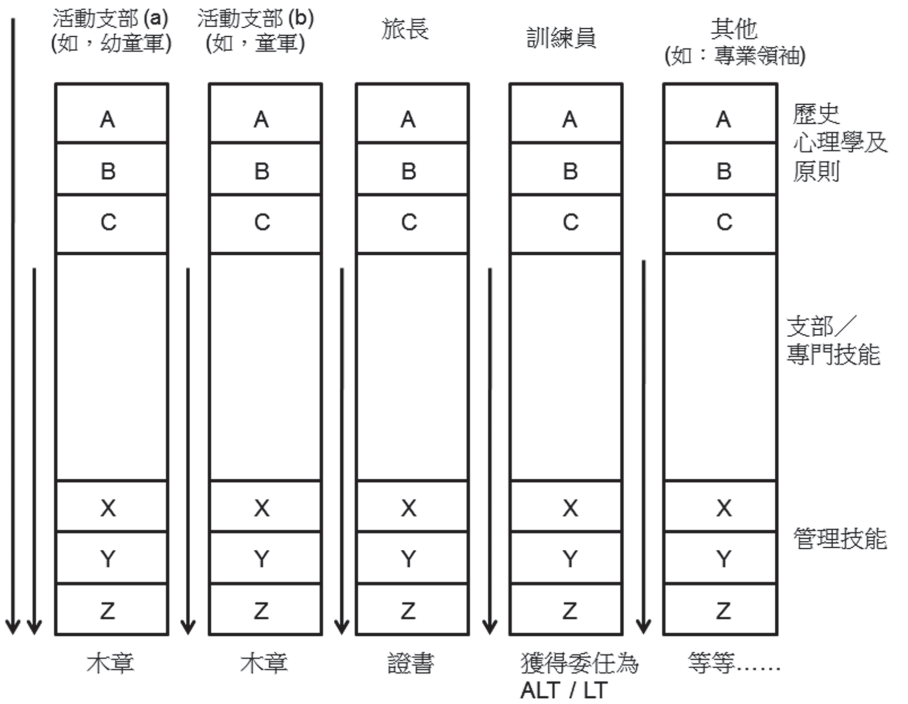


圖506.1： 傳統的成人領袖訓練模式

在上面的解釋中，相關支部或職能的成人領袖訓練都有相類似的項目，例如「基本原則」、「關係」、「與青年服務機構合作」、「童軍支部管理」和「童軍運動歷史」等。

在單元制度中，所有這些內容可以涵蓋在必修單元中，所有學員可以同時接受此項訓練。只有針對某部分的內容或技能需要單獨提供訓練。某些特定技能可以經由外界的其他機構獲得。每部分的特定技能訓練可以在童軍組織以外進行，亦可在不同地點完成。

單元式訓練制度的模式說明如下：

這類功能性互補的訓練使參加者能夠分享觀點和意見，從童軍運動的整體審視所在的支部和每項活動。成人領袖可以就訓練的部分內容得到資格認證，即使日後工作角色發生轉變，也無須重複接受相同的訓練內容。

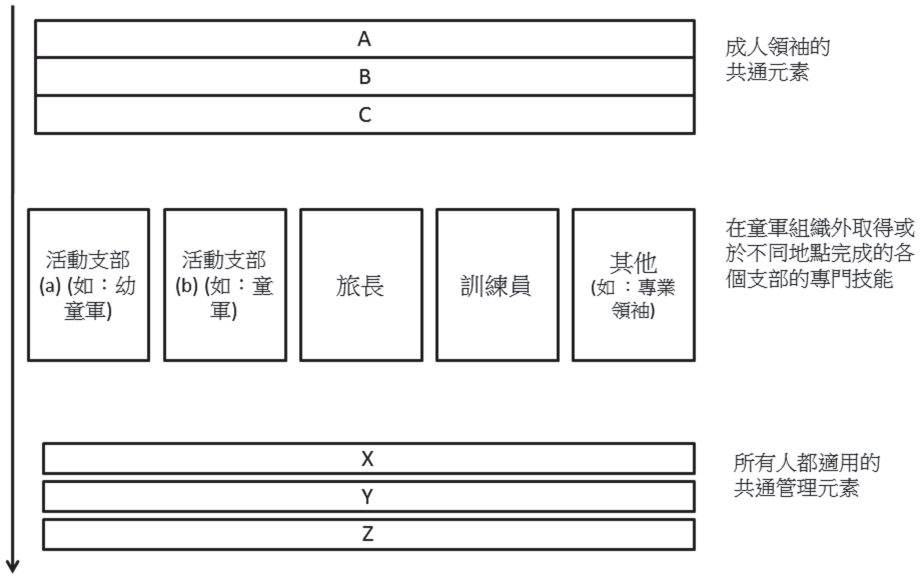


圖506.2： 可能的常用訓練單位的組織圖

先前提到，外界有些機構也提供訓練，某些領域的專業性更強，儘管童軍訓練模式的許多方面，如基本原則和小隊制度，都是獨特的，我們仍然可以向這些機構學習。目前我們的許多做法也被一些外界機構採用，例如遠足訓練、急救、獨木舟、攀石以及青少年心理發展等領域，他們的訓練效果有時甚至可能更好。

因此我們須要拓展思路，廣泛吸收外界經驗，認可童軍訓練以外的資歷證明。提供訓練的部門有責任查詢提供相似訓練計劃的其他機構（如紅十字會、女童軍、基督少年軍、青年服務機構等），並研究他們的訓練目標，以便確定在其他機構接受的訓練是否能夠得到認可。（反過來亦可以為其他組織的成人領袖提供訓練機會）我們須要以更靈活的方式提供訓練，同時對外界提供的訓練給予更大程度的認可。

IV. 有些學分要參加童軍訓練才能獲得，有些可從外界獲取並經童軍會認證取得

根據基本原則，每項職能都針對數量既定的幾項能力，每項能力又針對某段訓練經歷和一定的學分，而這種訓練經歷和學分可能來自外界機構，這樣就會出現下列問題：

a) 哪些訓練內容必須由童軍會提供，原因何在？

正如剛才所說，其目的是提供完整訓練，所以訓練內容盡可能涵蓋各個方面。首要原則是所選內容必須是童軍會確實獨有及具重大意義，以保留其獨特身份。其餘則可予委託別的機構提供。

b) 訓練可由哪些機構代為提供？

透過訓練目標的比較，認定那些與童軍運動持相似理念的組織或專業機構。

V. 學員個人先前已經取得的資格認證必須被納入考慮範圍

已經擁有某些技能的學員不必重複接受訓練。如果每節訓練課都目標明確，訓練大綱也是按照與訓練課相關的單元形式安排，而不是穿插於整個訓練過程中的，計算該學員此單元的資格認證和學分就容易得多。相應地，該單元就可以免修。

接受委任前，每位學員都要經過面試，確認他已有的知識和技能，參照每單元的訓練目標，就可確定哪些內容已經通過，可以免修，後續訓練是否必要。

VI. 要達到指定職能有不同的途徑

殊途同歸，這取決於童軍會內部和外部的個人、地區或資源差異。個人訓練的級別評定並不參照所選途徑，而是基於參加者是否成功達到目標和展示能力。

完成領袖訓練的各種可能途徑

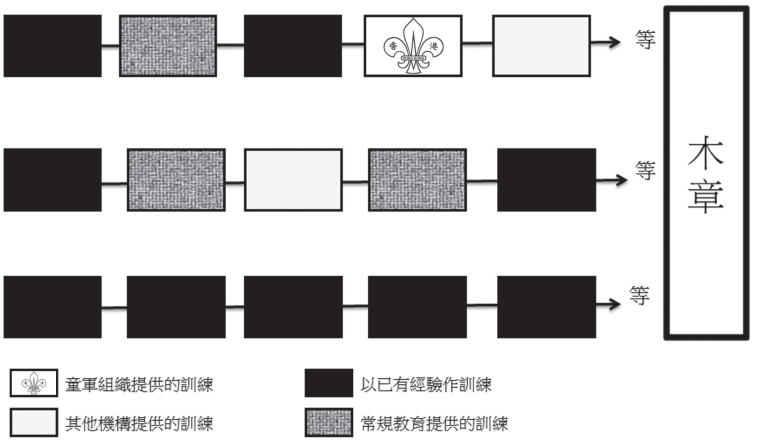


圖5063： 完成領袖訓練的各種可能途徑

如果接受外界的資歷認證，提供形式靈活的訓練，認可學員過往的訓練經歷，我們就可以重新審視並修正完成的線性「訓練課程」這個概念，這並非唯一的訓練途徑。當然，某些線性的「課程」有必要保留，對童軍運動或青年領袖計劃整體上知之甚少的人來說，尤其如此。

但是，對某些學員來說，循序漸進的持續性訓練「課程」，仍然是達到要求的最佳訓練方式。相反，對另外一些人來說，機動靈活的系列化「單元」課程可能更合適，課程中的某些單元的訓練也可由其他媒介提供，這樣一來，學員便更有動力完成全部訓練內容。這意味著，無論訓練課程長短，是否以單元形式組織，訓練的方法比課程的數量更重要。如果提供的課程數量大而無當，學員班別過於分散，就會造成時間和經濟上的無謂損失。

我們要考慮其他途徑，讓學員能夠完成每個訓練單元，下面是可行的方法：

a) **使用視聽器材** 如果目的是交換訊息，交換觀點，描述活動，視聽材料的有效性不可低估。但是如果要測量參加者

的理解能力和應用材料的能力，這種被動的學習方法就無能為力。有些互動性的錄影內容要求參加者作出正確的反應才能進入下一個環節，其效能雖高，但成本相應更高。錄影資料可以作為專題研習的素材，也可以作為學員討論的材料，學員可以在實作計劃或討論結束之後，以書面材料或音像材料的形式將成果或討論過程交予導師。

b) **精心設計的計劃** 導師可以安排學員自行完成計劃，計劃必須經過精心構思，目的明確。如果學員嚴格遵循設定的目標完成計劃，他的能力就會自然地展現出來。例如，「學員將帶領並訓練一個童軍團，在跨度至少二十米的河上，修建一座三股繩橋，並將腳纜與扶手固定於兩邊上探處。修橋目的就是展示以木柱為樁蔥、及使用滑輪組合收緊腳纜。」

就這類專案計劃而言，圖表、畫冊或照片都可以用作展示建橋過程、打繩結及紮作技巧等。地區總監可以監控計劃或報告的過程，以錄影帶或連串照片送回導師，確認工作完成。

c) **實地指導性活動** 在學員所在旅團實地進行的指導性活動可以視為一種在職訓練。計劃要經過訓練負責人精心構思，目的是為學員提供訓練，並為參與的青少年成員提供有趣訓練經歷。可以委任地區總監監督此項活動，活動結束後，總監評估青少年成員的反應，並與學員深入討論訓練結果。

d) **收件箱練習** 讓學員足不出戶在家中接受訓練成為可能，且不失為一種有效途徑，在行政管理能力的培養上，尤其如此。學員會收到一些常見的「收件箱」材料，譬如，一系列書信、一連串電話、表格、詢問或必須完成的習作。學員可以利用規則手冊及使用指南等資源，他接受的任務也是現實生活中可能出現的。學員完成作業，呈交導師，聽取回饋。導師或地區總監可能約見學員，當面就回饋結果進行討論。

e) **訊息套包** (information pack) 可以給學員發送訊息套包，只有閱讀並了解資料後，他們才能回答附帶的問題。通過這途徑，學員可以迅速獲取訊息，並掌握自己的進度。

f) **利用視聽材料作「個案研究」** 也可以把錄影片段寄給學員，作為「個案研究」。學員必須根據視聽材料提供的情境，以書面形式或討論形式，提出切實可行的解決方案。

g) **一對一的指導或討論** 對於住在偏遠地區的學員來說，在其家中做一對一的指導或討論，也是訓練的一種有效途徑。當然除非當地已設有訓練員，否則這種訓練形式所需的人力資源和時間成本都不可低估。

h) **邀請在職領袖加入** 訓練過程中，如果有在職領袖加入，訓練效果更佳，如果學員以後的工作也與該領袖有關，會更事半功倍。在整個訓練期間，學員與在職領袖共同合作，彼此觀察對方的行為，探討要著手的工作，留意處理問題的方式。隨後學員逐步接受一些任務，並自行作出決定。

i) **透過其他機構接受訓練** 如果考慮到時間和地點等因素，

學員通過其他機構接受訓練，獲取必要的知識和技能，也是可行的方法。此類機構有紅十字會、大學校外課程部、本地教育部門、諮詢服務機構或管理學院。

j) **到其他童軍團或支部參觀訪問** 訪問童軍支部的過程中，學員重點觀察，回答一些重要問題。在隨後的討論過程中，探討旅團建立目標，付諸行動，及最終實現目標的過程。

k) **訪問童軍總部** 對剛剛接受任命的領袖，尤其是總監來說，這行動可能效果更佳。用一天時間觀察行政運作，會見提供支持的專業領袖，與他討論問題，探討服務內容和現有設施，相較於透過課堂被動聽取訓練員介紹，這種實地考查式的訓練經歷更有價值。

l) **使用「工作手冊」** 「工作手冊」可以指導某些地區，尤其是偏遠地區學員的訓練活動。手冊內設計一系列實作任務，並就如何完成這些任務提供建議。學員按照建議，系統地完成工作，還可通過電子郵件、電話等與導師聯絡，討論問題，探討細微之處。

m) **「技能超市」(skills market)** 學員聚集一起，獲取新的技能，與他人分享自己的專業知識，這個形式尤其適用於實踐性技能訓練。

n) **迷你大露營** 學員帶領自己的團隊，以露營形式，互相觀察，交換意見，討論問題，彼此競爭，向更有經驗者學習，提升自己的能力。除了為學員提供訓練，同時更為學員提供寶貴學習經驗。

VII. 個性化訓練管理需要良好的協調和有效的溝通

如果這個訓練過程以單元或支部的形式進行，必須保證行政管理系統能夠有效運作，提供必要的支持。以單元形式組織訓練，時間的長度就會遠遠超過常規訓練。如果訓練時間過長，學員的動力就難以保持。對學員來說，感覺自己在進步，每向前一步都能得到某種形式的認可，是很重要的。學員需感覺到背後始終有人支持，遇到困難時可以得到幫助。與進度性訓練課程相比，為單元式課程提供持續支持的難度更大，所以對學員來說，這點更為重要。

訓練一但開始，每位學員的資料都記錄在案。這些資料最好能以小冊子形式保存，標明訓練大綱的每個階段和目標，留出足夠空白，以便每項訓練內容結束後填寫。此外，每個關鍵階段完成後，可以頒發證書，標明學員已達到的程度。

有必要設置區或地區的中央協調員 (central coordinator)，記錄每位學員已經完成的訓練。協調員也可以提供訊息，推廣訓練課程。每位學員完成一項訓練後，協調員應當通過簡單快捷的途徑收到這項訊息。學員手頭也有一本這樣的小冊子，記錄自己每個單元完成的情況，並且經過課程訓練領袖的認證。有必要建立一個地區導師或總監的工作框架，支持這個領域的工作。框架中的每位工作人員應當了解訓練的目的，並且受過訓練，達到標準。

此類單元式訓練計劃對行政系統工作效率要求較高，只有在行政運作完善、溝通機制到位的前提下，才可以嘗試。

507.1 系統訓練 (SYSTEMATIC TRAINING)

當人們開始一項新工作或接受一項新任務，通常已經擁有了一定的知識、技能和態度。這得益於他們過往的教育經歷，同時受制於所在的社會和文化背景及個人生活經歷。

學員接受訓練，目的是提升自己的工作能力，這本身也是一個學習經歷或一系列的學習體驗，從樂觀的角度來看，這種學習經歷或體驗將會促使他們的知識、技能或專業精神發生正面的、持續的改變。

要達至這種成果絕非易事，只有精心設計、符合每位學員需要的訓練活動才能引起這種效應。設計訓練活動時，可以採取步步為營的方法，就是我們所謂的「系統訓練方法」。

下表展示了這種系統訓練方法每個階段的情況。

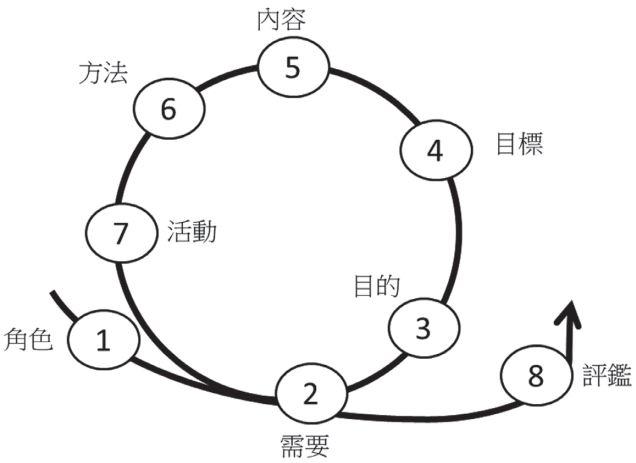


圖 507.1：系統訓練方法

1. 角色分析 (ROLE ANALYSIS)

學習經歷和實際角色之間的緊密關係，是學員於訓練取得成功的關鍵。

根據我們的方法，第一步是分析學員將要扮演的角色。也就是：「**要訓練這些人去做甚麼？**」

如果有現成的工作內容描述資料，學員的角色就很清楚。否則，可以在訓練初期透過問卷調查、訪談等形式，收集訊息，確定學員工作的性質和內容。

2. 辨別學員的需要 (IDENTIFICATION OF NEEDS)

透過角色分析，確定學員所需具備的知識和技能。例如學員需要

- 要知道：（知識）
  - 領導原則
  - 童軍訓練的基本原則
  - 童軍會政策
- 要能夠：（技能）
  - 領導一個團隊
  - 主持會議
  - 撰寫會議紀錄、檔案備份等

❍ 要做到：（態度）
- 對他人保持開放心態
- 有親和力
- 有良好人際關係等

3. 目的的定義 (DEFINITION OF AIMS)

目的是對希望透過訓練達至成果的總體描述。例如：

❍ 為參加者提供機會，使他們更清楚地認識到自身的角色和責任；

❍ 滿足參加者最迫切的訓練需要；

❍ 幫助參加者計劃未來的訓練活動。

4. 目標 (OBJECTIVES)

目標是學員在訓練活動結束時預期達到的效果的具體描述。

換言之，目標具體描述學員經過訓練，在個人的知識、能力和態度等方面預期產生的變化。

例如，「童軍訓練方法」一章完成後，學員應當能夠：

❍ 解釋童軍訓練方法的基本要素；

❍ 了解該訓練方法在哪種情況下應當根據童軍年齡規限進行相應的調整；

❍ 列舉該訓練方法可以被採用的情況；

❍ 採用該方法，根據本地實際情況做變通處理，同時遵循童軍運動的基本原則。

在上例中，我們可以鑒別三種不同類型的目標，這三種目標分別與下述三個領域的學習相關：**知識、技能和態度**。

❍ 「說明童軍訓練方法的基本要素，了解該訓練方法在哪些情況下應當根據童軍年齡規限進行相應的調整」— 這點與**知識**有關（這是**認知**目標）。

❍ 「提供所需條件」 — 與執行的能力有關，是實踐的**技巧**（這是**心理運動**目標）。

❍ 「尊重的基本原則」 — 與**態度**有關（這是**情感**目的）。

這包括列舉訓練計劃或訓練活動中為達至上述目標應包涵的所有主題。

5. 內容的定義 (DEFINITION OF CONTENTS)

若採用靈活的方式，內容範圍應是開放的，學員可以此作為指引，確定自己的訓練需要，例如：

- 團隊活動的實踐經驗
- 童軍運動的目的、原則和方法
- 個人角色分析
- 人際關係
- 團體動力
- 管理技巧
- 策劃
- 其他

鑒於上述每個主題及與之關聯的目標，可以選擇最適切的方法。下表展示各個目標之間的關係以及幾種與之對應的方法。

目標之間的關係及幾種相關方法

	知識	技能	態度
講述	X		
短講	X		
展示		X	
討論	X		X
圓桌會議	X		X
腦力激盪法	X		
小組討論	X		
個案研究	X	X	X
沙盤		X	
收件箱練習	X	X	X
角色扮演	X		X
商業遊戲	X	X	X
分站活動	X		
演練	X	X	
專題研習	X	X	
工作坊		X	

表 507.2：目標和方法間的關係

6. 選擇方法 (SELECTION OF METHODS)

選擇方法時，應對相關組織或國家的文化保持敏感。例如，在某些文化背景中，不能安排異性學員相鄰而坐。

7. 活動 (PROGRAMME)

一但確定了預期的目標和採用的方法，我們就必須系統地策劃訓練課程，確定人力、設備、物資、預算等各方面的資源需求。

8. 評鑑 (EVALUATION)

隨著訓練計劃開始，活動也隨之展開，將近結束時，目標達至的程度及學員的需要得到滿足的程度，將會在評鑑工作中體現出來。

透過評鑑，新的需要體現出來，有鑒於此，也應先對訓練課程作出相應修改，然後進入下一輪。因此，系統的訓練方法是一個持續的過程。

507.2 關鍵因素模式 (CRITICAL EVENTS MODEL, CEM)

另一種系統的訓練方法是 Nadler (Nadler & Nadler,1994) 提出的關鍵因素模式。這模式是開放的系統，內部組件互相關聯，受到組織內部和外部因素影響。

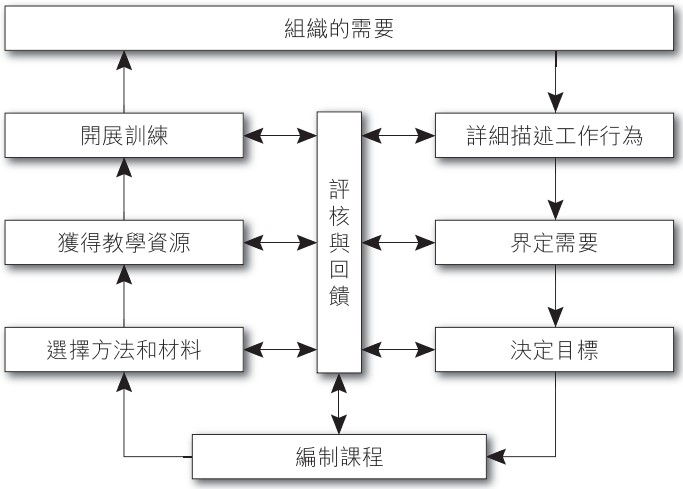


圖 507.3 關鍵因素模式 (CEM)

組織的需要 (NEEDS OF THE ORGANISATION)

這模式一開始就討論組織在人力資源方面的需要，用以實現童軍會的目的與目標。相關的問題有：

- 組織中是否有能力相當的工作人員保證有效運作？
- 組織中的工作人員應當具備哪種能力？
- 組織發展過程中，需要具備哪種能力的工作人員？

評鑑和回饋 (EVALUATION AND FEEDBACK)

評鑑和回饋通常在學習過程的最後一個階段進行，但是，在關鍵因素模式中，評鑑和回饋在每個重要階段都會出現。

因為評鑑和回饋工作從一開始就會展開，所以在進入下一階段前，可以及時採納各方面的意見和建議並採取相應措施。

詳細描述工作行為 (SPECIFY JOB BEHAVIOR)

關鍵因素模式與訓練計劃的發展有關，集中於有待完成的工作，因此，首要任務是詳細描述工作行為。工作任務是甚麼？每個人做甚麼？如有工作內容描述，可以查閱。需要注意的是，工作內容描述如果沒有及時更新，可能無法真實反應當下的工作內容。

確定工作表現時要查看工作環境，也就是查看與學員共事的人及已有的設施，從而預測他們的工作表現和工作成果。

確保工作表現的準確性，保證對工作的錯誤理解最小化，可以從學員和主管處尋求回饋，思考工作的本質、預期的表現和應達到的標準。

辨別訓練需要 (IDENTIFY TRAINING NEEDS)

鑒於個人必須履行的職責，下一步是確定工作中所需的知識和技能，確定個人是否已經具備了所需的技能，尚須具備哪些技能或仍需提升哪些技能。

學員通過練習，評鑑自己已具備的能力，決定是否需要通過進一步的訓練提升自己的能力。同樣，學員的主管也可以就具體工作所需的知識和技能的確認，提供回饋。

考慮到學員將來可能從事的工作或擔負的職責，可以確定某些其他類別的能力。透過將要得到委任的學員本人的回饋或其他相關人士的回饋，也可以觀察到學員是否已經具備了所需的能力。

最後，確定尚未完整的部分。確定各項需要的優次。機構中負責訓練的工作人員必須與其他人磋商，確定個人的需要與組織的需要能夠一致，並就該需要作出評鑑，這一步對個人和組織都很關鍵。

決定目標
(DETERMINE OBJECTIVES)

確定了個人的訓練需要後，就可以確定訓練所要達到的總目標。正如上例中，如果有效的溝通技能被確定為地區總監所需具備的一項能力，下一步就是就溝通技能制定具體的目標，而這目標必須是透過訓練能夠達至的。目標的內容可表述為「提升主動傾聽的能力」或者「有效解決人際衝突的能力」。再次重申，必須就目標進行評鑑，聽取回饋訊息，保證前述目標反映如實，並且思考如果目標得以實現，學員的工作表現是否會得到相應的提升，是否機構的需要也會得到相應的滿足。

編制課程
(BUILDING CURRICULUM)

其次，透過訓練主題的結合，開發訓練課程。換言之，訓練內容應當得以彰顯。

寫下學員個人必須了解的訓練主題，否則日後的工作無法順利進行。因為與目標直接相關，這些主題必需包括在訓練活動中。例如，如果工作中需要有效的溝通，就必須涵蓋「非口語溝通」（身體語言）及「如何傾聽並做出回饋」等內容。

其次，寫下「應當知道」的內容。這些內容非常重要，但不是必不可少。例如，如果訓練內容中包括「交流的文化層面」這個主題，訓練需要就可以得到更好的實現。

最後，如果時間許可，可以考慮，「有備無患」的主題，例如各類型的溝通途徑。這將豐富學習內容，使學員更容易理解提升有效溝通技能的途徑。

關於這點，另一個方面是決定訓練計劃中主題的次序。確定各個主題應當在何時引入，從而使學習效果最優化。

如有必要，請教訓練主題專家，讓他說明如何開發訓練項目。

在評鑑和回饋過程中，要保證訓練內容與目標和組織的需要相吻合。一但得到回饋，如有必要，立即審查並修改訓練內容。於課程開發中這一步是舉足輕重，只有這樣，目標才能得以實現。這過程也將提供訓練方法和所需資源方面的訊息。

選擇方法和材料
(SELECT METHODS AND MATERIALS)

一般來說，只有透過適當的方法和資源，學習效果才能得到促進。方法和材料的有效性通常受到下面三個因素影響。

a) 參加者

- 參加者想要學習甚麼？
- 我們期望參加者學習甚麼？
- 參加者已有哪種技能、知識和經驗？
- 學員的總人數是多少？
- 參加者彼此了解的程度如何？

b） 訓練員

- 訓練應當涵蓋哪些主題？
- 訓練員現有的技能處於哪種級別？
- 訓練員傾向於選擇哪種教學方式？

c） 組織

- 訓練經費是多少？
- 訓練需要多長時間或可以安排多長時間？
- 現有甚麼後勤資源和設備？
- 有甚麼較好的訓練方法？

獲得教學資源 (OBTAIN INSTRUCTIONAL RESOURCES)

下一步的重點是獲取訓練計劃所需的物質資源。考慮訓練計劃是由童軍會內部的訓練員主持並在組織內進行還是邀請外界的顧問進行訓練，是這一步的開端。在最終確定訓練計劃之前，有必要確定訓練地點，並獲取訓練材料。

評鑑在現有預算許可情況下各項資源使用的有效性，聽取學員和訓練員等人的意見，觀察他們對該項目的參與和支持。

如有必要，根據評鑑和回饋，重新修訂預設目標、計劃內容、訓練方法，甚至可以更換訓練地點。

進行訓練 (CONDUCT TRAINING)

在訓練計劃開發的整個過程中，這個階段的重要性是顯而易見的。如期開展，按照計劃實現訓練活動。

從學員的角度評鑑訓練過程中的學習情況，以保證每個階段預定的學習目標得以實現。可以由學員根據團隊活動中的收穫，做口頭或書面報告，完成這個環節。

訓練員也可以從學員那裏得到即時回饋，進而調整自己的教學模式或訓練方法，以便更進一步滿足學員需要。

評鑑並非就此停頓。在訓練結束後的某個階段，必要繼續就訓練的有效性作評鑑，觀察這個模式所描述的總體訓練目標是否達到。例如，學員是否能與其他成員有效溝通？學員是否能將所學知識和技能應用到工作中，從而引起行動上的積極轉變？透過觀察學員在工作中的表現，從其本人或與其交往的其他人中尋求回饋，都可以得到有用的評鑑訊息。

總結 (CONCLUSION)

關鍵因素模式和其他模式的主要區別，是強調在各關鍵階段尋求回饋並作評鑑。評鑑和回饋的過程對這模式至關重要，並不是直到訓練結束時，才作為最後一項活動去進行。

關鍵因素模式促使採取行動，在設計階段初就要採取必要變通措施，而不是留待下一階段。要確定整個訓練計劃，確保學員和童軍會的需要獲得滿足，這一點怎樣強調都不為過。

508. 設計訓練綱要 (DESIGN TRAINING SCHEMES)

學員剛加入童軍時，不一定具有新崗位需要的所有能力和態度。獲得這些能力需要時間，及循序漸進的階段性學習經歷的積累。每項學習經歷的性質和範圍、每一步的學習時段、發生地點及通過所有訓練階段所需的時間，都會在訓練綱要中表示出來。這將是學員獲得正式領袖資格確認前，提供給他的每個持續訓練以及如何獲得必要技能的資訊。

508.1 確定功能 (IDENTIFICATION OF FUNCTIONS)

童軍會的職能通常不止一項，由此，訓練綱要也應該不止一個。大多數領袖都直接接觸青少年，**青少年的領袖** (leader of Youth) 管理幼童軍團或童軍團，為深資童軍或樂行童軍提供諮詢。從事這項工作要具備多種能力與態度，工作範圍包括與青少年和家長建立聯繫，策劃、組織和開展青少年活動。

其他領袖不直接照顧青少年。他們主要與會中的其他成人領袖建立工作關係。他們就是**成人領袖的領袖**，(例如旅長、總監和政務委員)。這些領袖需要具備的能力更多是與其他成人領袖的工作聯繫、策劃和管理某個領域的童軍工作，為支部領袖提供資源和精神上的支持。

訓練員是另一個群體。他們必須擁有管理人員和童軍訓練導師的能力，並能夠推動學員的學習，能鑒別其他人的訓練需要，設計合適的學習活動經歷。為滿足上述需要，並設計必要工具以支持和豐富這些學習經歷。

必須為專業領袖設計具體訓練模式。專業領袖也必須得到訓練，儘管他們的訓練需要大多可以通過為**成人領袖領**導者開設的訓練綱要而得到滿足，但是，他們工作中的一些特定需要及活動中的特定情況並不能體現出來。

因此，必須針對每個團隊設計特定的訓練綱要。每項職能都要按照特定綱要設計不同訓練內容，既包括常規的，也包括非常規的。

因此，設計訓練綱要的第一步，就是列出童軍會中的不同職能，以因應特定訓練綱要所需。領袖角色的基礎和訓練需要至關重要。提供符合學員需要和青少年意願的訓練，根據童軍運動的原則和方法，為學員和社區提供有效服務，必然是所有領袖的根本動力和意願。

508.2 階段的定義 (DEFINITION OF STEPS)

訓練綱要必須為學員提供一系列學習體驗，提升他們在活動中正確執行職務的能力和態度。但是，領袖個人發展也應受到重視，強化和提升個人成長也應是訓練綱要的一部分。個人發展是個人成長必需的，也是提升工作滿意度達至預期表現的必要元素。

訓練綱要中每個階段應結合常規或非常規的學習體驗，而不是簡化成一門課程。支部領袖訓練的第一個階段，可能由委任面試開始，並在童軍團裏一段時間的實際工作體驗，之後以課程評鑑方式結束。課程終結的方式包括參與一項初級訓練班課程，完成一項或數項個人習作、訪問其他童軍團以及按照課程指引進行自主學習等。

後續階段將按邏輯順序安排，因此透過整個訓練綱要，領袖將明確地知道他的工作是甚麼、如何進行、以及為甚麼用某種特殊方式開展工作。換句話說，必須尋求下列問題的答案：甚麼？怎樣？為甚麼？他對童軍運動應當發展的知識，知道自己在運

動中的位置和角色、自己應用童軍訓練方法的能力以及工作中必須具備的能力，並且努力提升自己的領導才。他不單要知道童軍訓練方法的基本理念和理想，並且明白如何將這種訓練方法與各個年齡組別的青少年的需要和理想聯繫起來。

在訓練的早期階段，對童軍運動和領袖工作的了解很重要。許多領袖已經以童軍成員或樂行童軍身份，參與童軍運動數年，他們雖已擁有新崗位要求的某些技能，但對工作職責的了解仍未清晰。因此這個項目通常放在訓練綱要的第一步。

在下一階段中，訓練可能包括如何運作童軍團、如何策劃訓練活動、如何執行活動，以及如何與其他人建立聯繫等。最後，在訓練的高級階段，會安排深入研究，探索童軍運動的教育制度和原理。

這個方法也可避免訓練綱要中各個主題間的重複和交叉。譬如，童軍訓練方法可能分別出現在初級訓練班、基本訓練班和高級訓練班課程綱要中。在設計適當的訓練綱要其間，每個階段強調的內容都會有所不同，參加高級訓練班的學員將不會參與同一主題的報告，也無須參與基礎課程中已經進行過的分組討論。隨著綱要的展開，重點不斷轉移，保證訓練過程的連續性，每個階段承先啟後，建立在學員前一階段已經獲得的能力或態度之上。

儘管上述例子大多與童軍運動中的支部領袖有關，同樣的原則也適用於其他領域。**成人領袖領**導者應當收到有關自己工作、準確完整的訊息，不斷學得必要技能，深化對工作的各個角度的理解。同樣，領袖訓練主任課程也不會重複助理領袖訓練主任或其他類似職位課程的內容。重點的設置應當適切，在訓練員訓練的第一個和第二個階段，應當用不同方式設計相同的訓練內容。

（見 902、903 及 904 節「訓練單元和訓練綱要中每個階段的核心主題」）

下表展示這個連續階段的概念，以及每個階段中因重點不同而引起的差異。

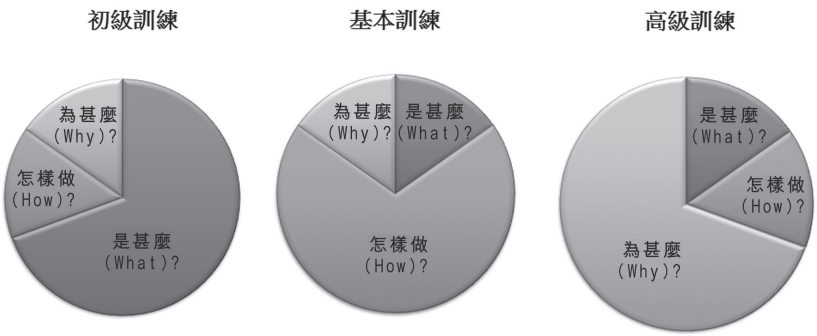


圖508.1：訓練階段和是甚麼、怎樣做及為甚麼的重點

508.3 學習體驗的選擇 (SELECTION OF LEARNING EXPERIENCE)

訓練綱要的各階段都涉及一系列學習體驗，這些體驗也可由訓練課程以外的其他途徑獲得。

有些需要，例如，對童軍運動基本含義的解釋和童軍組織架構的理解等，可以透過常規課程獲得。例如透過與新委任領袖和旅長面談。

同樣，資深領袖為新委任領袖組織的迎新活動與訓練課程中的活動相比，可能對參加者的推動力更大。

領袖在準備專題報告時，通常會聯繫本身的工作經歷，此時可結合訓練活動和報告內容，深入檢視童軍團日常工作中出現的問題。

508.4 實施層次 (LEVELS OF IMPLEMENTATION)

訓練計劃應指明學習體驗出現的層次。必要的訓練可以在領袖工作的第一線開展，其他體驗可以在地區層面開展，參加者通常來自同一地區的若干旅團。最後，其他體驗直接以國家級別形式出現，由國家訓練隊 (National Training Team) 統一負責。訓練計劃要鑒定訓練過程中各指定階段能達到的最佳表現。

508.5 時間和時限 (TIME AND DURATION)

設計訓練綱要時，時間是另一個重要因素。沒有規則指定訓練何時開始，但時間的選擇是有邏輯規律的。學員需要解決日常工作中的問題或有意願提升自己的工作表現時，會自發產生對新技能和態度的需要，此時學習效果最佳。因此，只有當學員已經積累了一定的實作體驗、意識到他所面臨的問題、並有意願尋求解決問題的途徑時，訓練才應開始。換言之，短暫的實作體驗將引發或加強學習者的動力。在這種情況下，只有在童軍團生活幾個星期之後，新領袖才可受邀參加初級訓練班課程。

但是，這些初期體驗不應太長，以免陷入循規蹈矩的窠臼。只有提出解決方案，我們才能以確定的態度面對問題。如果必須找到解決方案，我們會首先從現有經驗中發掘，如果當時沒有可行的方案，我們就會自行設計。個人方案是否正確，只能在訓練過程中驗證。如果不親身參與思考，便永遠無從知曉。

在基礎階段，有些童軍會會認可學員過往的學習經歷，或認可其現有的能力，並給予一定學分。從外界獲得的能力只有在適用於童軍訓練的情況才能獲得認可。

另一個問題是，整個訓練持續的時間。重申一次，這點沒有固定規則，但是有邏輯可循。涵蓋支部領袖訓練制度計劃所有主題的訓練，平均持續一年半至兩年半。如果持續時間太短，就會導致在一系列課程中只能安排很短的實習時間，而在這段實習時間內通常會安排學員實踐所學知識，並確定後續訓練中有何需要。如果實習時間太長，學員的動力就會削弱，無法完成一個為精英組別設計的綱要而產生挫敗感。

508.6 訓練綱要和領袖提名 (TRAINING SCHEME AND THE NOMINATION OF LEADERS)

最後，在任何綱要中，各階段之間應有顯著聯繫。領袖在童軍會中被提名、獲得木章、被委任為新的總監或訓練員等，都應當與這個綱要有聯繫，並且清晰記錄下來，讓會內所有成員知曉。

在瞬息萬變的環境中，持續訓練非常必要，甚至應當寫入規則，要求所有成人領袖遵循。無論在哪個職位，每個人都應了解當下的現實情況和發展趨勢，不斷更新和提升自己的能力與態度。

領袖的任命應當取決於他是否已經完成某個與其工作相關的特定訓練綱要。根據《世界童軍人力資源政策》，領袖委任年期有限，但根據組織的需要以及領袖工作表現和提升能力的意願，如有必要，可以延期。

508.7 訓練單元和核心課程 (TRAINING MODULE AND CORE TOPIC)

見本書 902、903 及 904 節「支部領袖、訓練員和領導成人的領袖的訓練綱要和核心課程」。

509. 能力為本訓練方式 (A COMPETENCE BASED APPROACH IN TRAINING)

本節就如何運用能力於幫助國家童軍會以確定成人領袖在童軍工作中需要具備的知識、能力和態度作建議。將義務人員擔任的工作與特定工作環境中的特定標準聯繫起來是可行的。各國全國童軍會必須對自身的需要有清晰了解。童軍每位成人領袖都應當明了訓練的制度及各項活動在總會中的持續發展。

509.1 引言 (INTRODUCTION)

過去二十多年中，出現了一種能力為本的訓練方式，這種方式集中於學員個人的表現，而不是達至這種表現的學習過程。就童軍訓練而言，這意味著，集中於有效組織訓練活動的能力，而不是完成訓練習作的過程。

本節簡述這種能力為本的訓練方式，以及童軍會如何應用這種方式設計與發展相關制度，對成人領袖的能力認證。這關係到評估以及如何將過往學習經歷和現有能力認證有效應用到童軍訓練中。本節最後提到制定一個個人能力模式並展示該模式如何發揮監測成人領袖發展的作用。

509.2 能力為本訓練 (COMPETENCE BASED TRAINING)

簡單來說，能力表現為人們完成某項指定任務過程中表現出來的知識、技能和態度。採用能力為本訓練，成人領袖的職責得到清晰界定，並根據童軍訓練細化為若干角色。

能力為本訓練的基本特徵以下：

- 需具備的能力得以確定並以行為方式表述出來；
- 已與學員討論各項能力指標；
- 清晰陳述衡量能力的各項指標、評鑑條件及對學員達至程度的預期；
- 訓練計劃集中於領袖所需能力的提升與評鑑；
- 能力評鑑基於學員完成特定訓練習作過程中的表現；
- 訓練進度取決於在特定時間框架內，學員能否成功展示自己已具備的能力。

與童軍運動目的有關的能力有四項：個人能力、關鍵能力、行業能力以及童軍（企業）能力。

509.3 能力種類 (TYPES OF COMPETENCIES)

個人能力是學員個人所展示的技能。展示此類技力需具有相關知識和理解能力。

簡言之，當你學會駕船的時候，你駕船的技巧已經得到提升，你擁有了駕船的能力。你知道怎樣移動舵柄，纜繩和起帆，也知道風向和水流對每個部分的影響。所有這些都有助促進成人領袖的個人發展。

關鍵能力是大多數人在生活的各個方面（不論是童軍訓練、工作、教育還是社會生活）所要具備的一般能力。根據澳洲梅亞委員會 (Mayer Committee，1992) 研究，工作或學習需要八項關鍵能力。

要鑒別這些能力是否「關鍵」，在於你是否考慮在工作或童軍訓練中運用這些能力。

工作或學習中八項關鍵能力 (THE EIGHT KEY COMPETENCIES NEEDED FOR LIFE AND WORK)

梅亞委員會的八項關鍵能力是：

1. 訊息搜集、分析與組織
2. 意見與訊息之溝通
3. 活動規劃與組織活動
4. 與他人進行團隊合作
5. 數學概念與技術應用
6. 解決問題
7. 科技應用
8. 文化意識展示

行業能力是特定工作領域的特定要求，譬如，攝影師必須知道如何拍攝相片或沖曬膠卷。政府部門對各個行業可能都有相關的立法。

童軍能力是對成人領袖所需具備知識和技能的具體要求。例如童軍活動中先鋒工程、露營等活動的專門要求。

童軍運動中，若能透過展示一系列特定知識、技能和態度，並在實際工作中運用，達至特定目的或實現預設的目標，某人就具備了該項專門技能。

譬如，領導青少年活動的成人領袖應具備以下能力：

1. 在青少年訓練中應用童軍基本原理；
2. 分清具體工作任務的優次及參與進修；
3. 建立並保持良好人際關係；
4. 與青少年共同參與，帶領及協助其發展；
5. 展示在工作各個層面運用童軍方法的熱忱。

組織青少年活動時，第一項能力是針對童軍運動的，第二、三項能力可能關係到在管理領域工作的人員，第四項與任何在青少年訓練領域工作的人士有關。

一般管理能力測試能鑒別現有測試形式是否能進一步修正，並用以幫助提升成人領袖的領導與管理能力。下面是澳洲推出的「前線管理能力開發套件」(Frontline Management Development Kit)，前述的第二項能力在這裏得到擴展，關於這套現有的標準如何應用於童軍訓練，也有詳細說明，見圖509.1。

文憑 / 證書五	證書四	證書三	BSB FLM 501A
課程編號：BSB FLM 501A 按照輕重緩急處理個人和工作事務 1. 建立個人工作目標 2. 設立及達成工作事項的優先次序 3. 發展及保持專業競爭力 單元 SA 5.1 第五版	課程編號：BSA FLM 401A 設立工作事項的優先次序 1. 建立個人工作目標 2. 設立及達成工作事項的優先次序 3. 發展及保持專業競爭力 單元 SA 5.1 第五版	課程編號：BSB FLM 301A 1. 建立個人工作目標 2. 設立及達成工作事項的優先次序 3. 發展及保持專業競爭力 單元 SA 5.1 第五版	

圖 509.1：前線管理能力及其在童軍成人領袖的應用

上表展示了「前線管理能力開發套件」中確認的能力。證書三可應用於基本訓練層次，證書四可應用於高級訓練層次。這些

都是循序漸進的，首先根據對新領袖的預期，設立工作目標和訓練活動的優次，例如，工作時間安排、鑒定所在支部的基礎訓練課程；然後在高級訓練層次發展這些能力要素，例如，長期或短期項目策劃；最終以一個成熟領袖的姿態，管理和發展這些領域的工作。

童軍運動中，能力的評估集中於學員預期應展示的表現，而不是衡量學習過程或獲得預期的知識、能力和態度的時間。這包括學員傳遞訊息及在新情況中運用知識和技能的能力。例如，一個在工作場所擁有急救能力的領袖，在家中或童軍中也應該擁有這種能力。該領袖如何取得急救資格認證無關緊要，只要他擁有這項資歷，在任何場所，他都具有「急救員」的能力。

509.4 做事稱職 (WORKING WITH COMPETENCES)

為滿足所有成人領袖的需要，每個國家童軍會有責任發展相關訓練制度。成人領袖的需要可透過他們在工作中須具備的能力來確定，其個人發展也應納入考慮範疇。

童軍工作要求成人領袖在執行時具備多種不同能力。只要能力達到要求的層次，領袖通過哪種途徑獲得某種能力並不重要。

確定成人領袖在工作中扮演特定角色時要具備的能力，有幾種可行方法。發展課程法 (DACUM, Develop a Curriculum) (Adams, 1975) 從 1992 年開始就在澳洲的童軍訓練中被廣泛採用。這種方法的設計如下，組織一組經驗豐富的領袖，透過簡單有序的過程，確定童軍訓練中特定工作任務要求具備的技能或知識，然後由其他地區的領袖團隊來評估這些技能或知識。

一但評估結束，這些能力就被寫進相應的單元。每個單元都包括一些彼此獨立的工作任務，例如成人工作中的某個方面。有時，各個單元可能涉及童軍訓練中幾個不同角色。例如，童軍訓練中普遍要求具備的知識、共同的誓詞及規律。另一方面，領袖必須具備策劃十二至十五歲年齡組別青少年活動的具體知識，如教授沿繩下降技巧的領袖必須熟知並掌握用繩索拴住和打普魯士結技巧的應用。

「童軍知識」和「基礎原理等是核心單元，對所有受訓領袖都至關重要。而策劃十二至十五歲年齡組別的青少年活動，或沿繩下降技巧等，將被納入特殊單元。露營炊事和先鋒工程等內容將納入選擇性單元，由學員在某階段自行選擇。領袖作為訓練員及評核者的角色和涉及的訓練技能等都應建立在一定的標準上。

509.5 評估 (ASSESSMENT)

在能力為本系統中，評估的依據是，學員是否已經展示或獲得了某種能力。學員在指定的時間段內的表現是否達到指定標準，是評估的指標之一。而標準通常與能力直接相關。

過往學習資歷認證或當前能力認證都是評估的形式，這些認證用於決定學員是否已經通過常規或非常規的學習經歷，獲得了訓練活動要求的能力。下面資料可作有力的證明，譬如，過往的功課作業、成績證明文件、了解受訓領袖工作表現的人士所寫的推薦材料等等，如有必要，可考慮採用實作評估的方式觀察學員表現。

509.6 功能層面和個人層面的能力

為了讓學員履行工作中的各種職能，必要為學員提供接受特定能力訓練的機會。為了讓成人領袖在工作中有上佳表現，他們應當有機會接受整個系列的能力訓練，這點受到廣泛認可。訓練涵蓋的能力不局限於工作職責範圍，當拓展到個人發展領域。

(FUNCTIONAL AND PERSONAL COMPETENCIES)

這個理念建立在「童軍運動中的成人領袖」工作原則 (1990) 之上。這個理念表示，童軍訓練中的領袖對訓練活動有自己的期望，他們的期望應該得到關注和滿足。因此，學員應當得到：

- ❍ 工作上的成就感；
- ❍ 對自己工作的認可；
- ❍ 人際關係上的愉悅感；
- ❍ 個人發展的滿足感。

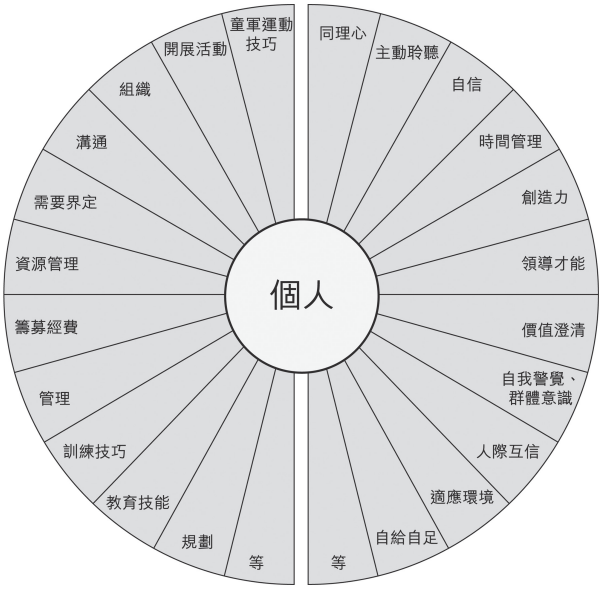


圖 509.2：童軍運動中功能層面和個人層面的能力

個人能力是學員通過行動展示自己的能力；即是，擁有工作職責上或滿足特定要求的知識、技能和態度。發展個人能力有助提升個人的技能、行為和個人發展。

關鍵是，童軍運動中的成人領袖應當得到個人成長和發展機會。1990 年，世界童軍組織意識到這一點，並確定了童軍活動中各個職位所要求的功能層面和個人層面的能力，如圖 509.2 所示。每個領域內各個職位的最低能力要求都有所不同，但可以根據個人需要和能力，得到持續發展。這將有助支持領袖和成人領袖個人表現的提升。

509.7 能力和持續過程 (COMPETENCIES AND THE CONTINUOUS PROGRESS)

根據《世界童軍成人領袖資源政策》，童軍運動中任何成人領袖從招聘入職到離職的整個生命週期，必須得到系統的、全面的引導。採用個人能力模式是一種有效方法。這模式能為領袖提供一個確定工作表現的架構。

在下列重要時刻，國家童軍會可以運用個人能力模式：

- 招募 - 運用個人能力模式中的指標來鑒別特定角色的工作細則
- 檢視 - 領袖能鑒定工作中要得到發展的方向
- 重新委派 - 足以反思對工作的影響，思考轉換工作必須具有的知識與技能

- 退職或退休 - 有助鑒定工作中效率未理想的範疇

這類模式為領袖行為及其技能發展提供一個框架，彰顯了童軍運動所強調的終身學習理念。

個人能力可依下列三個群組構建新模式

- 目的與結果
- 個人發展
- 幫助別人

透過這三方面，能確定及發展特定個人能力。可進一步細化並將童軍運動中每位成人領袖的特定角色與職責聯繫起來。這些工作可以由成人領袖及其顧問或導師共同完成，旨在促進個人成長和發展，進而成為個人發展計劃的基礎。

509.8 鑒別能力的方法 (WAYS OF IDENTIFYING COMPETENCE)

完成基礎班訓練後，三個月內：

- 應安排訓練員或其他經驗豐富領袖一次以至多次觀察學員帶領集會或活動或完成指定任務的表現。觀察目的是讓顧問可以針對學員工作中須改進的領域進行指導。
- 應安排學員與訓練員或其他經驗豐富領袖面談，評估學員取得的成績。
- 在自己所在的團裏，學員應該已經策劃、執行和評鑑了六個主題不同的完整活動，其結果應該讓訓練員或其他有經驗的領袖滿意。

完成高級班課程六個月內：

- 訓練員或其他經驗豐富領袖應當有多次機會親身前往、觀察學員管理旅團運作和開展活動的情況。
- 按照該支部的訓練計劃或活動，學員應當透過完成某項專題研習，展示自己的能力。
- 學員在專題研習的策劃、執行及評估過程中的表現，應當達到訓練員或其他有經驗領袖的要求。

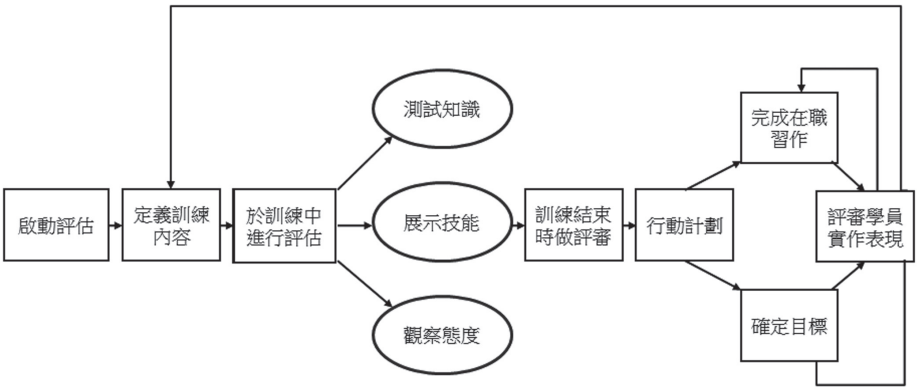


圖509.3：評審學員表現中訓練與評估的關係

評估的主要目的是保證學員能學以致用，展示自己掌握的知識與技能已達到認可程度。見上表。

對個人過往資歷的認證不完全是國家童軍會的工作。對工作或職能的認證應該建立在領袖已經展示或現有的能力基礎上，並受到有效期限制。這也可收納在受訓領袖個人紀錄中。

509.9 結語 (CONCLUSION)

眾所周知，為了在童軍運動領域承擔特定職責，領袖必須具有特定的能力。

這包括：

- 執行特定任務的能力（任務執行能力）；
- 管理多項不同任務的能力（任務管理能力）；
- 積極應變能力（應變管理能力）；
- 應對工作中的職責和期望，包括團隊合作的能力（工作能力）。

能力為本訓練方式讓我們能確定童軍運動中每個角色要求的技能、知識和態度。這是初期訓練和持續發展的起點，由此，在童軍運動這項偉大的事業中，領袖能夠發揮最佳表現，獲得最大成就感。

510. 為訓練員提供訓練 (PROVISION OF TRAINING FOR TRAINERS)

傳統上，訓練員訓練的主要形式就是訓練班。但是，訓練班可能無法滿足所有學員的需求，某些內容必須在訓練課程前後以其他形式提供。

這個觀點得到實踐經驗和教育理論的支持。進一步說，當制定訓練內容時，不可能在有限的訓練時段內納入所有認為必要的內容。因此，訓練班只是訓練員訓練的幾種形式之一。

這在理論上是可行的，在許多組織內部也具有可行性。應當認識到，無論如何，在相當一個時期內，訓練班仍是訓練員訓練的重要形式。如上所述，為了最大程度地從訓練課程中受益，應向學員提供：

- 為訓練前作準備的機會，例如提供自我訓練或自我評估習作。
- 課程結束後，鼓勵鞏固學習經驗，例如提供非常規訓練。

推行訓練員訓練是童軍會的責任，也就是說，是國家訓練總監的責任。

國家訓練總監在提供訓練時，必須首先考慮童軍會內部要提供支部領袖訓練制度訓練的領袖訓練主任和助理領袖訓練主任的人數，同時預期增加的人數和將要離任的訓練員人數。（見「童軍運動中成人領袖的生命週期」）

訓練機會的頻率取決於未來學員的人數。經驗證明，人數低於 12 或超過 40 的訓練班，效果往往不理想。最理想人數是在 20 至 30 之間。訓練班人數對訓練方法和學習效度有決定性影響。

如有可能，兩個或以上的組織或國家可以合作提供童軍領袖訓練，尤其是訓練人數較少或訓練員經驗有限時，合作尤其重要。在有些國家，結合童軍訓練的情況、採用行業為本訓練班也是可能的。儘管這樣的安排在經驗分析、資源優化等方面好處多多，但必須知道，如果不採用下述方法，合作仍然無法成功：

- 數個童軍會合作時，彼此的政策非常關鍵，尤其是各方對成人領袖訓練應持相似的理念；
- 參與合作童軍會的支部領袖訓練制度模式要相似；
- 學員有一門用以交流的共同語言；
- 班職員包括了來自各個組織的訓練員，而且都參與了訓練班的準備工作。

訓練時間長短取決於多項因素（例如，班職員人數、學員、資源、訓練地點的可行性）。根據過往經驗，即使其他條件都得到滿足，為時不超過五日的訓練往往無法滿足學員要求，或無法提供令人滿意的訓練結果。學員參與團隊活動的時間對學習的質與量有巨大影響。另一方面，認為訓練時間越長訓練結果越好這種觀點是錯誤的。

為期五至七日的訓練似乎最有效，但是，最終結果取決於整個課程的結構和各部分所佔比例，以及是否有其他輔助訓練形式。

訓練不必只集中於連續幾天，可安排在數個間斷的週末或晚上。

班職員 (The Staff)

班職員的安排取決於訓練結構、學員人數和班領導人。班領導人通常由國家訓練總監擔任。

班領導人應該已經參加過領袖訓練主任訓練，與他共事的成員中也應有幾名已經參加過類似訓練的領袖訓練主任。

建議訓練班採用導師小組形式。班領導人須要在每組安排一位導師，通常是具備與訓練階段相應經驗的領袖訓練主任。每位導師負責一個人數介於六至八人的團隊。

我們也可以邀請童軍以外的人士加入訓練團隊，因為他們具有專業知識，例如能夠從管理、領導的角度提供客觀看法。

綜上所述，班領導人應該招聘一些不但經驗豐富、擁有相當資歷而且有團隊合作精神的班職員。

（關於「目的、目標及訓練員訓練」的內容見 903 節）

511. 衡量訓練的影響力和後續支援 (MEASURING THE IMPACT OF TRAINING AND SUPPORT)

童軍運動中成人領袖生命週期的第二階段關係到確保行動成功的凝聚力、提供訓練和支持。這一節，我們關注如何衡量訓練的影響力和提供後續支持。

「訓練成效」一詞有幾種含義。首先，可以指透過學員在訓練中或訓練前後的能力對比，對某項訓練課程的評鑑。其次，這可能意味評估有關支部領袖在旅團合作或帶領活動的成效；或地區總監的管理成果與執行地區計劃的成效。

511.1 引言 (INTRODUCTION)

本節採用第二種含義。即成功的訓練是通過衡量成人領袖在自己職責範圍內工作的效度來界定。評估訓練成效時，我們應評估學員在受訓前或受訓後的表現。沒有帶來任何改變的訓練是失敗的。所以我們必須要問：「訓練是否提升了領袖的表現？」

對於純粹主義者來說，這是評鑑問題。如果訓練設計適當，評鑑是訓練過程中的最後一個環節。訓練員首先評估領袖的需要；然後設定學習成果，隨後選擇訓練內容和方法，最後參照設定成果對訓練進行評鑑。從這個角度說，訓練成效是根據最後取得的成果來衡量的。

「持續支援」的主要人物是委任的導師、個人訓練顧問或個人領袖顧問，為童軍運動中成人領袖提供終生職業指導。

511.2 影響訓練成效的因素

影響訓練成效的因素 (factors which influence success) 有兩個：

領袖人選 (Selection of Leaders)

領袖人選至關重要，因為如果選中的領袖不合適，訓練絕對無法使他脫胎換骨。另外，無論領袖有多合適，他都必須有時間和資源來開展工作；而來自他人的支持也一樣重要。

支持 (Support)

童軍運動中的成人領袖，尤其是那些新參加的，需要導師、個人訓練顧問或個人領袖顧問對他們整個童軍生命週期進行全程支持。這意味著，他們在任何時候都要得到鼓勵、指引和支持，並且要有人傾聽他們的體會。

例如：支部領袖工作中，青少年活動和童軍訓練方法這兩個因素決定訓練的成敗。

活動 (Programme)

活動必須滿足青少年需要和意願，機動靈活，能夠滿足青少年在各種情境下的需要（例如，鄉村地區或城市地區），並得到父母和社區支持。

方法 (Method)

這裏所指的童軍方法，是指成人領袖在童軍訓練中開展活動所用的方法，該方法根據情境和文化背景而不同（參照世界童軍

會員國組織的文件「童軍運動的特質」）。只有訓練方法適用於所在社區和社會，活動才能取得成功。

511.3 量度方法 (METHODS OF MEASURING)

領袖角色既分析，就可列出他們取得成功所需具備的知識、技能和態度。由此，可以進一步分析他們的訓練需要，並且從此點出發，設計合適的訓練內容。

隨後我們可以對他們後續工作的表現作評鑑。例如，透過團聚會或活動，可以評估他們與青少年和其他成人領袖相處的技巧。在這些場合，更容易觀察到他們的表現及學以致用的能力。

我們必須區分訓練方法中的短期量度和長期量度。通過這兩個量度，我們可以衡量領袖工作的有效性和訓練成效。例如，可以透過短期量度評估領袖提交的每週和每月活動策劃的書面報告。在長期量度中，領袖策劃活動的有效性就要通過其他指標去測量，例如，青少年滿意程度、投入程度、成熟感等。

511.4 短期量度 (SHORT TERM MEASUREMENT)

訓練員可採用下列兩種簡單易行的短期量度：

❍ **訓練班內容複習** (Revision on courses)

在漸進式訓練模式中（分初級訓練班、基本訓練班、高級訓練班三階段），完全有可能對前一階段的訓練結果進行檢測，確定學員的學習成果是否達至目標。在高級訓練班中，可以透過練習、問卷和與導師討論的方式，對基礎課程學習結果進行檢測。這尤其適用於對童軍知識和技能的檢測。

❍ **在職培訓** (In Service Training)

在許多訓練模式中，高級訓練班結束後，都預留一段時間，以便總監或其委任人士對領袖的工作進行評估。

關鍵是，發現工作中需要改進的領域，以便確定相應的訓練需要和後續工作。

511.5 長期量度 (LONG-TERM MEASUREMENT)

可以發展多項指標，衡量訓練的長期目標。

❍ **服務年期** (Length of service)

一般來說，成功的領袖可以從工作中得到較大滿足感，若排除其他因素，他的任期也會相對較長。

❍ **青少年會員人數** (Youth Membership)

如果領袖推行活動不力（或缺乏工作能力或工作態度不正確），他的支部童軍人數就會減少。童軍招募和保留率可以用作衡量領袖工作成敗與否的兩個指標。

❍ **精神** (Spirit)

精神同樣重要，更難以衡量，但可於旅團氣氛中尋找。例如，作為有用指標，良好的出勤率表示童軍團成員對活動滿意，有參加活動或出席集會的動力。

512. 評鑑模型 (EVALUATION MODEL)

Kirkpatrick 模式從 1979 年提出至今已近二十年，仍然是決定和策劃評鑑階段使用最廣泛的模式。

本模式包括四個階段，幫助我們評鑑既定宗旨和學習目標實現的情況。

512.1 四層次法 (THE FOUR LEVEL APPROACH)

(*kirkpatrick* 模式)

第一個層次 反應 (Reactions) 是評估學員對訓練的即時態度

- 是否有用，並與工作相關？
- 能否自然接受？
- 是否涵蓋策劃內容？

「快樂測試表」(Happy Sheets) 是對訓練員使用材料進行回饋和評估，是第一層次中最有用的評估形式。

第二個層次 學習 (Learning) 是對訓練結果和預期變化的學習評估。

- 甚麼是學員先前無法做到但現在能做到的？
- 甚麼是學員先前不知道但現在已知道的？
- 甚麼是學員先前不理解但現在已理解的？

在第二個層次中，檢測學員知識、技能和態度變化的有效形式有：問卷調查、測驗及實作評估。

第三個層次 行為 (Behavior) 涉及評估學員受訓後在實際工作表現中所發生的變化。

- 學習成果被運用到實際工作中的程度？
- 學員工作表現的提升在多大程度上得益於所受的學習或訓練？

這層次的評鑑通常要求主管參與，他們負責觀察和評估學員的行為是否有積極變化。

第四個層次 結果 (Results) 持續時間較長，涉及評估訓練預期的變化在多大程度上引起了組織執行力的提升。例如，如果我們的主要目標是提升童軍運動的形象，可以就一項表現或成果進行分析。譬如，童軍人數的增加可以視作童軍形象提升的象徵，進而確定積極正面的變化在多大程度是由於童軍形象提升所引起的。

換言之：

- 是否得到預期結果？
- 基於策略性的規劃，是否取得預期成果？
- 願景是否得以實現？

階段的評估工作要求我們重新審視組織的策略性目標。譬如，若實行策略性規劃的原因或目標之一是減少行政成本，那麼評估應該包括訓練前後有關行政成本的具體資料，並可透過對比，確定行政成本是否減少。

512.2 投資回報 (RETURN ON INVESTMENT, ROI)

由於實行改變後組織得到財務上的回報，所以，從這點看，評估也很重要。成本效益比率是按下列方式計算的：

投資回報 (ROI)= 變革的財務價值或實際收益 / 成本 x100%。因此，投資回報越高，同樣的投入帶來的收益就越大，組織受益程度也會越高。

評鑑的理性化：提示

重要的是，評鑑的投入應與預期收益成比例。從這角度看，考慮評鑑的範圍，應當從下列幾點出發：

- 所需的資金、人力、設施和設備
- 訓練或活動重複的可能性
- 訓練或活動的重要性
- 採用的方法

512.3 評鑑工作在每階段的影響與效益 (IMPACT AND BENEFITS OF EVALUATION AT EACH LEVEL)

下表是各層次可能出現的影響與效益。

層次	影響	測量工具	益處 / 結果
第一： 反應層次	即時	❍ 在訓練課程開始前或結束時發放回饋和評鑑表	❍ 意識不斷增強 ❍ 積極互動 ❍ 訓練受到重視 ❍ 技能得到提升
第二： 學習層次	短期	❍ 問與答 ❍ 個人和團隊反思 ❍ 測試或習作	❍ 信心不斷提高 ❍ 知識逐漸增長 ❍ 能力越來越強 ❍ 人際關係良好
第三： 行為層次	中期	❍ 在職培訓 ❍ 專題報告 ❍ 表現評審 ❍ 實習觀摩 ❍ 訪談 ❍ 調查	❍ 個人表現良性發展 ❍ 學習動力增強 ❍ 道德情操昇華 ❍ 工作滿意度提高 ❍ 行為方式積極轉變 ❍ 意外率下降
第四： 成果層次	長期	❍ 成本效益分析 ❍ 投資的回報 ❍ 訪談 ❍ 調查	❍ 流失率下降 ❍ 生產力提高 ❍ 顧客滿意度和形象提升 ❍ 收益率提高 ❍ 意外率接近零 ❍ 行為方式積極轉變

訓練員從一開始就應對訓練結果作出預測，並決定為了達到預期，應當採取甚麼行動。其次，他應當確定引起預期變化所需的知識、技能和態度。

最後的挑戰是，訓練計劃的設計應保證學員不但能學到必要知識，且能積極參與訓練，雙方形成良好的互動。

以上每個層次都很關鍵，訓練員不應為直接進入第三、第四個層次而跨過第一、第二兩個層次。(Kirkpatrick, 1996)

512.4 評鑑示例
(EXAMPLE OF EVALUATION)

第一個階段的量度在此顯示
(SHEET TO MEASURE LEVEL 1 IS SHOWN HERE)

訊息回饋表

「童軍運動中的成人領袖」研討會 / 工作坊　　舉行地點：_____

由 _____ 至 _____

姓名：_____(選擇性填寫)

國家/ 地區：_____

請就下列問題圈出合適答案

1） 訓練計劃覆蓋的主題與我的需要和興趣相關。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

2） 訓練使我深入了解「童軍運動中的成人領袖」政策與「世界童軍發展策略」。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

3） 訓練強化了工作關係，促進了同事間的合作。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

4） 訓練提供了一個有效的訊息交流平臺。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

5） 先前發出的班前資料對訓練準備工作很有幫助。(如適用)

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

6） 主題演講環節時間充裕，保證學員能夠完全理解並分享心得。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

7） 小組討論時，學員積極有效地交換意見和看法。(如適用)

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

8） 訓練為組織和個人的發展提供契機。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

9） 我能夠將所學知識和技能運用到志願工作中。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

10）訓練使用的設施設備（如教學用具、場地等）狀況良好。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

11）總體來說，訓練組織秩然有序。

極大程度上同意　很大程度上同意　一定程度上同意　近乎不同意

513. 評鑑過程 (EVALUATION PROCESS)

評鑑過程可以適用於個人或群體、工作方法、活動或訓練計劃。如果用在某個特定時刻，它可以是即時評鑑；如果能貫穿整個過程的各個階段，就成為持續性評鑑；如果在某項訓練即將結束或完全結束後進行，就是總結性評鑑。

評鑑可以由一個人或一群人去執行。例如，訓練員應該能夠以個人或一群人組成的隊伍，對某一個訓練課班作評鑑。

這過程可以透過三個關鍵問題綜述：

- 想要評鑑甚麼？
- 甚麼時候進行評鑑？
- 如何評鑑？

513.1 評鑑甚麼？ (WHAT TO EVALUATE?)

訓練活動的品質和成敗取決於多項因素，每項因素都應當被充分考慮。可能涉及的因素如下：

目標的選擇 (The choice of objectives)

- 這些因素是否符合學員需要？
- 如果這些因素得到滿足，是否有助學員今後的工作順利開展？

參加者 (The participants)

- 學員是否一定要按照訓練計劃，開展自己的工作？
- 學員是否擁有一定的經驗和知識，從而能最大程度上從訓練課程中受益？

準備工作 (The preparatory work)

- 組織者是否為訓練活動作了充分的準備？

訓練內容 (The content of the training)

- 訓練涉及主題的排列順序是否合適？
- 訓練主題能否全面覆蓋？
- 重點安排是否適當？

訓練方法 (The training method used)

- 各項工作優次的設置是否合適？
- 選擇方法是否最切合課程目標？
- 選擇方法是否最大程度上發揮效用？
- 是否基於現實情況對設定的目標、選定的方法和訓練計劃進行相應的整體性調整？

材料的條件 (The material conditions)

- 是否具備所需資源？
- 行政和秘書服務是否令人滿意？
- 提供的食宿和娛樂休閒設施是否適當？

小組進展 (The evolution of the group)

- 小組規模之大小 - 有助抑或阻礙訓練進程？
- 小組成員間的衝突、爭執和異議是否得到妥善解決？

513.2 何時評鑑？ (WHEN TO EVALUATE?)

在每個階段結束時 (At the end of each 'phase')

無論是一節訓練課、一項課程還是一系列活動的某個環節，應在每個「階段」結束時，對該「階段」工作進行評鑑。大多數情況下，無論是受訓者還是訓練員，所有參加訓練課程者，都應參與評鑑。評鑑應在每項訓練班或每節訓練課結束時進行，但是，如果常規性評鑑太過頻繁，以致影響了正常學習，就應當避免。基於這點，訓練員應當選擇那些在過往訓練中引出了特殊問題、他們自己尚無經驗或在進入下一階段前需要收集回饋意見的訓練課進行評鑑。

在每天結束時（就訓練班而言） (At the end of each day (in case of a course))

這種評鑑注重小組演變 (evolution)、訓練的整體進程及課程結構。這些都在每天的訓練活動結束時，由導師在自己的組內進行。

三種問題會被問及：

- ❍ 哪些部分進展順利？
- ❍ 哪些部分出了問題？
- ❍ 須要怎樣改進？

這類評鑑的主要目的是利用當天的訓練活動，針對回饋訊息，採取行動查漏補缺。

在訓練活動結束時 (At the end of a training activity)

最後一節課完成後，整個課程結束前，應預留時間對整個訓練活動進行評鑑，評鑑不但涉及訓練內容、課程組織的方式以至涉及小組進展。這階段應包括所有參與活動者。這階段的準備活動可以以小組活動或問卷調查形式進行；但是應以全體討論形式結束，在討論中，學員和訓練員共同檢視回饋結果，雙方澄清疑問，鞏固所學知識。

稍後，負責組織、管理訓練活動的工作人員應當執行評鑑任務，確定訓練活動的優缺及為了達至較好訓練成效而須改進之處。

513.3 如何評鑑？ (HOW TO EVALUATE?)

評鑑過程中，訓練員希望對參與的活動作客觀評鑑，評鑑建基於訓練目標，應當有確定的標準。

評鑑方法的嚴謹性將保證它的客觀性。

客觀性可以通過一系列步驟，從方法上得以實現。以下四個步驟可供參考：

1 認清現實；
2 認識現實的重要性；
3 將現實與訓練目標進行對比（這是評鑑的定義）；
4 提出必要的改進方法。

1. 認清現實 (Establish the facts)

所有參與評鑑的人士都應該如實描述他們在訓練活動中注意到的事項。這些觀察到的事實應當記錄在黑板上或活頁板上，以便每個人都能看到。如果需要對紀錄的情況進行分類，可以為每類情況預先設置大標題。

下列分類可作參考：

- 物質條件
- 途徑
- 方法
- 內容
- 參加者
- 設備設施
- 訓練員 / 導師
- 組織和行政支持等

在本階段要澄清提出的事實，對得到的訊息和資料進行核對。

2. 理解其重要性
(Understand their significance)

當每個人均有機會發言時，第二階段便開始。關注事實的重要性，便是就事實發生的原因進行討論，目的是發掘引起上述事實出現的情況，並尋求原因。

3. 與目標對比
(Compare with the objectives)

其次，我們將訓練活動預設的目標與已知的事實作對比，思考下列問題：他們之間的密切程度如何？目標實現的程度如何？現在是討論為甚麼目標得以實現或無法實現的時段，主要目的是分析原因，以便將來能採取必要的改進行動。

4. 提出必要修改
(Propose necessary changes)

如果目標還沒有實現或僅是部分實現，應該進行及時修正。如果預設的目標不現實或闡釋不明了，就應進行修改。訓練過程可以相應更改，訓練內容中可以增加其他主題，或刪去不合適的主題，或者採用新主題取代舊的。

513.4 克服困難
(Challenges to be overcome)

綜上所述，我們建議在評鑑中關注以下三點：

- 「交流只是局限於印象和情感方面」- 有必要超越情感範疇，調查真正原因。
- 「負面評價」- 只關注負面訊息使人無法看到形勢中積極的方面及可能的改進工作。
- 「責任轉移」- 必須及時阻止對無事實根據的情況的解釋；每個人都應承擔自己的責任。

儘管每一步都儘量做到客觀公正，我們仍然無法消除評鑑實踐中的主觀因素。我們面臨的挑戰是如何意識到主觀因素的存在，並使其最小化。

推動人們繼續學習的動力，是讓他們有機會對所學的知識、技能和態度及其應用進行評鑑。

514. 教育目標分類法 (TAXONOMY OF EDUCATIONAL OBJECTIVES)

人類的能力通常分三個領域：認知能力、心理肌動和情感學習 (Seels & Glasgow, 1990)。大多數學習情境中關注的是認知能力 (Wiersma & Jurs, 1990)，這個領域關係到智力的作業，例如事實記憶和深入的思考。布魯姆 (Bloom) 等人 (1956) 提出的教育目標分類法已經廣泛運用到認知學習測量之中。

布魯姆的教育目標分類法包括認知領域的六個主要類別，根據實現目標需要進行的認知活動的層次進行等級式排列。最低類別是知識記憶，最高類別是評鑑。為實現學習的系統性，獲得較高層次的能力之前必須已具備較低層次的能力 (Seels and Glasgow, 1990)。

下面是由低到高對各層次能力的描述：

1. **知識** (Knowledge)

   對學過的概念、內容、過程、程式等記憶、認知和鑒別的能力。對學習的量度基於記憶的訊息量。

2. **理解** (Comprehension)

   對訊息字面上的理解。有人認為這是最低層次的理解能力，學習者僅能明白接受到的訊息或詮釋訊息傳達的基本概念。這層次包括意譯、解說、推斷和總結的能力。

3. **應用** (Application)

   在特定情景中，應用理論、概念、知識的能力。

4. **分析** (Analysis)

   對材料、概念和理念條分縷析及建立聯繫的能力。

5. **綜合** (Synthesis)

   將獨立元素統整綜合、建構制度的能力。能夠從宏觀角度著眼，關注大局，而不局限於細枝末節，例如設計、生產、合成或構建理論模式的能力。

6. **評鑑** (Evaluation)

   對理念和概念的價值作質性或量化的判斷，是認知能力的最高層次，包括提出新的理論和價值制度。

有些作者認為，相較於第四至第六個層次的能力，第一至第三個層次是較低的。任何教育制度都應當致力發展學習者較高層次的能力。

六個層次能力的測量

知識、理解或領會層次，因為抽象模糊，作為學習目標，很難描述和測量。設定這類目標時，應當使用具體的「動態詞語」，來描述學習者的行為 (Gilley & Eggland,1989)。

下面的例詞可以用來描述總體或具體的學習目標。這些詞確切描述學習者每個層次應該採取的行動。

知識層次	理解層次	應用層次	分析層次	綜合層次	評鑑層次
清點	聯繫	應用	分析	安排	評鑑
定義	對比	計算	構建	創造	評估
總結	比較	完成	分類	結合	批判
辨別	估計	展示	覺察	建構	決定
指出	分類	審查	解釋	開發	評估
列舉	鑒別	採用	分組	設計	預計
命名	區分	説明	推斷	形成	分級
指出	描述	排序	調查	總結	判斷
援引	估計	練習	聯繫	結合	測量
閱讀	推斷	解決	區分	組織	排序
回憶	詮釋	使用	綜述	計劃	推薦
識別		利用	轉變	準備	排列
記錄				指示	説明
重複				生產	選擇
陳述				建議	測試
列舉					
追溯					
書寫					

無論參與正式訓練還是進行非常規的自主學習，上述六個類別提供了測量學習成果的標準，從而了解學習者在整個過程中所處的階段和狀況。

515. 自我導向學習和童軍運動的概念 (SELF-DIRECTED LEARNING, SDL)

進入二十一世紀以來，唯一能夠使我們保持發展的是不斷發生的變化與持續的學習。荷蘭皇家殼牌石油公司行政總監 Arie de Geus 曾經說過，保持競爭力的唯一辦法就是比你的對手學得更快。學習能力已經成為二十一世紀最重要的競爭力。組織中的每位成員都應把學習放在第一位，從而在變化莫測的新千年中立於不敗之地。

個人能夠達到這個目標的途徑就是通過自我導向學習實踐終生學習的理念。

甚麼是自我導向學習？ (What is Self-directed Learning (SDL)?)

對有些人來說，自我導向學習是孤立的活動，通常是在圖書館，或是在家中進行。對另一些人而言，自我導向學習是在孤獨中進行的，可能離群索居、透過廣播、電視或通訊材料等學習 (Candy, 1991)。

然而，自我導向學習最為普遍接受的定義是 (Forster, 1972)：

1. 個人透過自己的努力獲取知識，發展探究和批判性評鑑能力的過程。
2. 在既定計劃範圍內，無論有無顧問、專家的指導，自主決定學習內容和學習方法的過程。
3. 學習責任完全由學習者個人承擔的過程。

因此，基於上述觀察，個人自我導向學習通常發生於常規教育制度以外。

個人自我導向學習和終生學習之間是雙向互動關係 (Candy, 1991) 的。終身堅持個人自我導向學習的成人，將之作為常規教育以外的補充或替代。另一方面，終生學習過程中，成人將會獲得知識並發展技能，而這是他們結束常規教育之後的「自主教育」歷程所客觀要求的。

自我導向學習概念和童軍運動 (The Concept of SDL and Scouting)

自我導向學習和童軍運動關係緊密。在自我導向學習其間，人們沉浸在自己的學習過程中，對成長期接受的常規教育進行補充。為實現教育青少年的目的，童軍方法都是針對非常規教育情境的，從而在青少年個人發展過程中扮演補充、完善的角色。讓個人發展成為獨立自主、有責任感和肯承擔的人，是童軍訓練的特定教育目標，所以從組織和架構上來說，童軍訓練是非常規的。

青少年活動是個人自主學習的良好範例。青少年和成人領袖都應透過各種進度性獎章制度，體驗和學習新技能。計劃目的是說明青少年和成人領袖提升內在意願和動力，積極、有意識地參與到個人發展中。計劃還提供許多機會，讓個人能按自己的方式，以自己的進度，達至自身年齡組別的教育目標，獲得自信，並看到自己的努力和成就被認可。

如何保持自我導向學習的熱忱？ (How to commit to SDL?)

個人自我導向學習，可以依照以下**七個步驟**：

1. **認識學習需要** (Recognize the need for learning)

這是一切學習活動的開端。我們要知道自己的短處，意識到有必要進行彌補或改善，如果無法認同這點，成功就無從說起。

2. **學習意願與決心** (The desire and will to learn)

一但意識到學習的必要性，嘗試一下確定學習的重要性。保證

學習意願足夠強烈，否則尋找真正的動力來源。追問自己，「如果甚麼都不做，後果會如何？」，這有助於幫你找到學習動力。

3. 學習甚麼？ (What to learn?)

學習途徑很多。確定透過學習，你想獲得哪種知識或技能。首先集中於想要學習的知識和技能中「不可或缺」的層面，其次轉移到「有備無患」的層面。確定必須學習或想要學習的知識或技能具有很高價值。如果你尚未確定或是仍處於迷惑狀態，可以尋求別人的建議。透過與人交流，聽取意見，從社會組織或教育機構獲取訊息。

4. 如何學習？ (How to learn?)

已經決定了想要學習的內容，選擇最適合自己、能夠提供足夠資源、切實可行的策略。例如，若決定繼續深造，獲得大學學位，你就應該探索各種可行的方法。你可以透過遙距教育或兼讀方法獲得學位，如果時間允許，當然可以採用全日制方式。思考可行的方法時，不要忘記學習的主要目標或目標。

5. 讓設想變成現實！ (Make it happen!)

思考下列問題：

四隻青蛙坐在一段木頭上，都打算跳下去，最後還有幾隻留在原地？

答案是「四隻」，因為作出決定和採取行動是兩碼子事。你可能已經決定透過學位課程來學習，但是在報名入讀、被大學錄取之前，一切還沒有發生，只是美好的設想而已。

6. 慶祝取得的成功 (Celebrate success)

一但達至目標，要好好慶祝自己的成功。拍拍自己的肩膀，給自己一點鼓勵，與家人、同事和朋友分享成功與喜悅。

7. 學以致用 (Apply the learning)

孔子曾說過，「不聞不若聞之，聞之不若見之，見之不若知之，知之不若行之。學至於行之而止矣」。為了使學習內在化，應該在日常生活中學以致用，否則所學的很快就會被遺忘。

515.1 學習承諾計劃書（基於紐魯詩模式）
The learning commitment plan (Based on Malcom Knowles'model)

下表可以幫助你在學習過程中時刻保持熱忱：

學習甚麼 （目標） （甚麼）	如何進行學習 （方法）	完成學習任務所需 時間 （何時）	如何知道自己 已經學會 （證據）	如何證實自己 已經學會 （證明）

- ❍ 在第一欄中，根據優次，列出你想學習的內容。優次取決於當下工作或生活對學習要求的緊迫性。避免設定太多目標。設立幾個重要且有意義的目標較列舉一長串預想目標更有效。保持現實客觀的態度，集中於設定的目標。
- ❍ 在第二欄中，決定學習方法和所需資源。
- ❍ 在第三欄中，為獲取知識設定實際時間框架。
- ❍ 在第四欄中，展示學習成果，例如，獲頒學位、或通過考試。
- ❍ 在最後一欄中，證明你已具備了學以致用能力。例如，朋友、上司、同事或專家證明，你現行工作效率更高或行為方式已積極改變。

參考書目：

Bloom, B, et al. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives : Handbook I, Cognitive Domain.* New York : McKay.

Candy, P. C. (1991). *Self-Direction for Life-long Learning.* San Francisco : Jossey-Bass.

Forster, J. C. (1972). *Independent Study : A Philosophical and Historical Analysis with Implications for the Technological Society.* Dissertation Abstracts International. Catholic University America.

Gilley, J.W., Eggland, S.A. (1989). *Principles of Human Resources Development.* New York : Addision-Wesley Publishing company.

Kirkpatrick, D. L. (1959). *Techniques for Evaluating Training Programmed. Training & Development,* Nov, 59-Feb 60. ASTD.

Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programmes : The Four Levels.* San Francisco : Berrett- Koehler Publishers.

Knowles, M. (1990). *The Adult Learner : A Neglected Species.* Houston : Gulf Publishing Company.

Nadler, L. & Nadler, Z. (1994). *Designing Training Programme : Critical Events Model (2nd).*

Seels, B., & Glasgow, Z.(1990). *Exercises in Instructional Design.* London : Merrill Publishing Company.

Wiersma, W. & Jurs, S. G. (1990). *Educational Measurement and Testing.* Toronto : Allyn and Bacon.

600. 評鑑與跟進 (EVALUATION AND FOLLOW-UP)

601. 前言 (INTRODUCTION)

評鑑是在某項活動或活動的重要環節結束時，就實際結果與預期結果進行對比。我們可以量度預期目標和現實結果之間的任何差異，辨別造成差異的原因，確定必要的措施，以期下一階段結束時或整個活動結束時取得更佳結果。

因此，評鑑範疇涵蓋對實施產生影響的所有元素，亦包括被評核者的個人表現。

對個人或團隊的表現評審 (performance appraisal) 包括測量評審對象在設定時間內的達標程度。考慮到實施的條件，評審目的在確定後續行動，按部就班，保證活動順利完成，讓個人或團隊持續發展。在這方面而言，表現評審旨在提供持續的支援。

這項工作頗為微妙，因為涉及人際關係，而非單就事論事，聚焦於評審對象行為產生的結果，以及他們為達至某個目標或一系列目標所作的努力，務求發現潛在問題，並決定如何解決這些問題。

這類評鑑經常淪為對某個人的判決，而非對表現的評核，令評鑑本質發生根本性的轉變。在此過程中，促進個人和團隊進步的作用消失殆盡，而該作用本身卻是實行評鑑的目標所在。

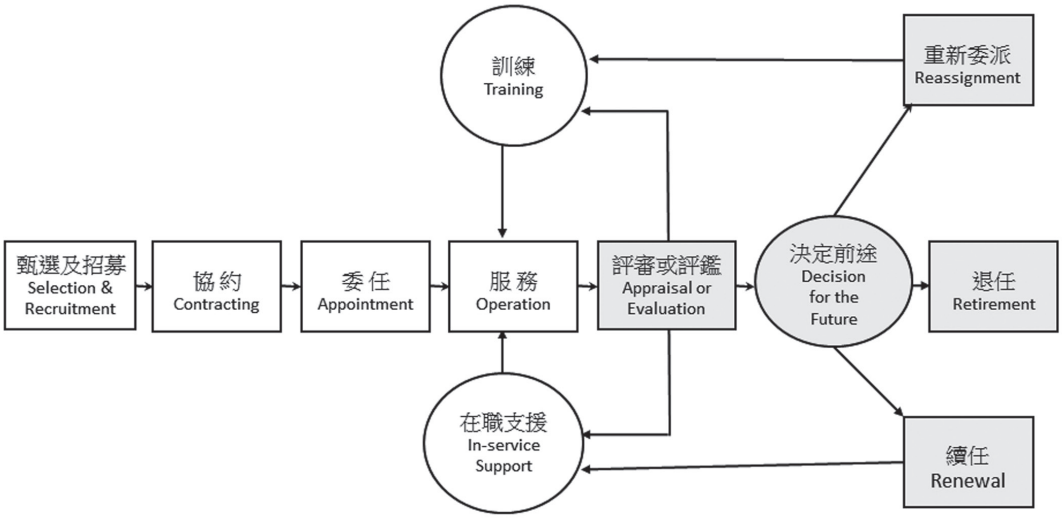


圖 601.1：童軍運動成人領袖的生命週期

602. 表現評審：各種情況與原則 (PERFORMANCE APPRAISAL： A VARIETY OF SITUATIONS AND PRINCIPLES)

602.1 商業領域 (IN BUSINESS)

表現評審是「目標管理」(management by objectives) 的要素之一，最先應用於工商、服務等領域。當然，最初主要是參照生產目標實現的程度，以利潤為指標，對生產力進行量度。企業不是慈善團體，首當其衝的自然是追逐利潤，其存在目的就在此。正因為這樣，它獲取資源，產生利潤，給僱員報酬，實踐自己在社群中的廣義社會角色。在公司內部，生產力和效益增長是首要目標。目標的實現為成員帶來回報，例如，慶賀、花紅、加薪，還有分紅。相反，如果目標沒有實現，就會有麻煩，成員可能受處罰，甚至解聘。競爭風氣的形成，在個人層面，可以透過提升「勝利者」形象的途徑，在集體層面，對團隊的嘉許是一種有效方式。

當然，這種表現評審的方式，作用有限，且早已過時。據發現，激發僱員的工作動力，不能僅依賴物質利益的刺激（如加薪）或權力的提升（更高職位，更多權力）。僱員同時亦會關注自身的發展。

進一步說，我們現在已經意識到，因為成員工作更積極，能力更強，其個人的進步也使公司整體上受益。因此，公司應當協助、支持及鼓勵僱員個人發展的訴求。根據這項發現，表現評審拓展出一個新領域，而不再僅限於量度目標實現的程度，並據此對僱員實行獎勵或懲罰。

實際上，表現評審在商界經常以僱員個人與其主管面談的形式展開。面談內容包括檢視預定目標、測定達程度，並就未來目標作出決定（如新目標、更多訓練、新方向、新職位等）。這類評核存在風險；可能演變成對人而不是對工作表現，評核可能只是敷衍了事，並無意引發任何改變。

但是，一般來說，商界已經開發了一些工具，務求避免上述風險：一方面，提供更優質的人際關係訓練課程，製作方格圖 (grid)、指標、面談指南 (interview guides) 等工具；另一方面，引進等級結構較簡單的管理模式，令管理方式更靈活、僱員角色或職責的轉變也更靈活。在一個等級系統中，出現職位空缺時，成員流動的方向只能是從下至上、自低到高，因此成員流動性無疑是一個重要元素。在這種情況下，耐心和毅力至關重要，表現評審毫無作用。

目前，表現評審在商界的應用雖然並不完全與它的初衷相符，偶爾只是作為一個新鮮名詞出現，很少付諸實踐，但這理念已被廣為接受。許多人在思考，如何以這種形式，將這個理念引入志願團體。下文就童軍領袖生命週期中的這個階段提供意見。

602.2 志願團體的特例 (THE PARTICULAR CASE OF A VOLUNTEER ORGANIZATION)

照常理，義務人員參加童軍會的活動多是自由選擇，不存私念，亦不受制於人。他們可以在任何時間退出，亦不指望因參與而得到任何回報。

但是，近距離追溯義務人員的動力來源，就會發現，並非如我們所想，義務人員並非完全出於志願且無任何私心雜念，但在本階段，這點無關緊要。

成人會員貢獻自己的時間、技能和能力，志願參加童軍會活動。在志願的框架下，個人作最大程度貢獻，付出的一切努力都應被視為無私的饋贈。有人做得少些，有人做得多些，這取決於他們的能力，而不應用任何外在標準對每個人的貢獻作出評

鑑。沒人有權質疑他們所作的努力。另外，義務人員犧牲自己的閒暇參與志願團體活動，所以，不希望繼續面對類似正職的環境、方法和限制。大多時候，他們期待的是與正職成反差的工作環境和角色。因此，把商業管理方法引入志願活動領域時，阻力重重，甚至被視為侵略，這點不足為奇。

是否可以就此定論，任何與組織、策劃、評鑑、資源優化等相關的活動，都不應介入志願活動領域。這種極端觀點極為繆誤，投鼠忌器，結果玉石俱焚。一種工具既然有用，就不應被毫無理由地拒絕，要經過調整，應用到志願團體的特定情況當中。

602.3 童軍運動中 (IN SCOUTING)

童軍是教育性運動，始終關注成員發展。對青少年而言，這點可以在為他們特別提供的活動中得到印證。對成人領袖而言，這點與組織架構和領導風格及取向相融合。

作為一個理念，表現評審實行方法並不新穎，只要求被評核者就其個人發展，回顧自己最初的想法、觀點和取向，旨在讓成員個人和童軍運動同時受益，並使利益最大化。

「從做中學習」的原則是童軍訓練方法基本要素之一，小隊制確保青少年成員能夠得到年長者的支援。這個原則也假定評鑑是所作與所學的全面結合。

成人領袖的角色更多是為別人提供支援和引導，而不是對他們發號施令。他們的工作也包括透過解釋，幫助別人了解自己的所作所為，促使他們成為獨立自主、有責任感的個體。

成人領袖和青少年一樣，在群體中生活與工作，群體生活建基於成員彼此分享體驗、關注別人、交換意見並且互助互愛。

所有這些要素都顯示「表現評審」已經以某種形式存在於童軍運動之中。本節建議以一種更系統化、更自覺的方法實行評核。事實上，表現評審可以成為重建童軍方法基本理念的有效途徑，透過這途徑，訓練內容可以更忠於童軍訓練的初衷，或者提供更有效的工具，促進成員個人和童軍會的發展，更重要的是，賦予成人領袖的熱忱更重大意義。

我們只能就所知的作出改變，由此，應當緊記表現評審的基本原則。當根據志願團體的特定情況，對表現評審作出調整時，必須堅持這些基本原則，而不能在實踐環節中，任意更改或有所忽略。

602.4 幾項原則 (A FEW PRINCIPLES)

1. 只有評核者與被評核者事先就特定目標達成共識，才能執行表現評審。
2. 表現評審關係到結果和成績，應當先行評估執行評核或達標的難度。
3. 表現評審是成員個人利益和組織利益的會合點。
4. 表現評審致力透過個人技能的提升，促進成員和童軍會的發展，旨在促進發展而非作出評判。
5. 表現評審的結果可以為未來作出決定。同時透過對話，相關人士確定促進成員個人發展應該採取的行動。
6. 只有當個人在系統內的流動成為可能時，表現評審才具有現實意義。

603. 執行表現評審 (CARRYING OUT PERFORMANCE APPRAISAL)

表現評審的形式通常是個人與主管間面對面的討論，至少在商界，是以這種方式進行。

原則非常簡單直接：兩個人坐下來，共同思考其中一個人為了達到預期目標做了甚麼。列出進展順利的方面和失敗的方面，共同決定須要採取甚麼行動。

但是，這種方法存在很多障礙，實際上，表現評審較預期的要複雜得多。除此之外，在志願團體中，有幾項元素至關重要。

評核的對象是表現，而非個人。除非雙方最初已就設定目標達成協議，否則評核的對象就會出現偏差。「為達到預期目標而採取的每一步行動，我們都共同承擔責任。我們必須共同檢視發生了甚麼，弄清楚為甚麼事情會這樣（看看就這點而言，我們是否達成共識），然後決定下一步行動。」

因此，表現評審並不是一個人就另一個人或他的表現作出評鑑。雙方彼此合作，尋求共識。並不意味著他們從一開始就完全達成共識，相反，可能開始時雙方各持己見，重要的是，雙方的討論不是對抗性的，而是積極的、開放的，旨在達成共識。

但是，當被評核者或多或少感覺到自己被評判，抑或因為沒有採取必要行動而受到批評，並被迫作出解釋時，前述情況就不會出現。當參與評核的雙方中，有一方具有優越感，覺得只有透過指出別人的缺點和改正缺點的方法（儘管是為了對方的利益…），才能行使權力，前述寬鬆友好的氛圍也就不會出現。這種施加給被評核者的驅動力來自上級對下級的權力，而不是同事間的支持。

表現評審是一種賦權的途徑。透過授予個人自行決策、採取行動的權力，鼓勵他們建立及實踐自己的行為方式，令個人在義務人員活動中承擔更大責任，與其他參加者共同體驗一種主人翁的感受。

600

603.1 團隊作為評鑑的安全場所 (THE TEAM AS A SAFE PLACE FOR EVALUATION)

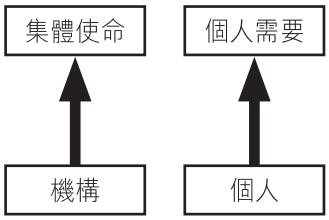
童軍運動涉及不同年齡規限的青少年群體，所以執行表現評審時，有一套專門工具。除了評核者與被評核者雙方參與的常規評鑑，亦可在團隊這種安全的情境中進行評鑑。事實上，預期目標常常由群體而非個人設定。並不是說，個人不須採取行動及承擔責任，也不是說，個人在團隊中無足輕重。但是，在某種程度上，成員共同負責一項計劃，制定目標，協同工作，在團隊中才可以更清楚地觀察到每位成員的情況，聽取成員彼此間的回饋，進而決定下一步採取甚麼行動。

603.2 表現評審的動力 (THE DYNAMICS OF PERFORMANCE APPRAISAL)

無論採取一對一討論或團隊合作形式，表現評審是兩套「要求」的會合點：「機構」（童軍會）達至自身使命的要求，及成人領袖承擔童軍工作的同時關注個人需要，而他為童軍運動做出貢獻的動力也來源於此。第一項要求是集體層面的，第二項則是個人層面的。表現評審的動力來自兩個層次的會合點，為了成功導入這股動力，必須進行組織層面和個人層面的對話，而且納入評核雙方（個人表現評審）和群體所有成員（群體表現評審）的考慮範圍內。

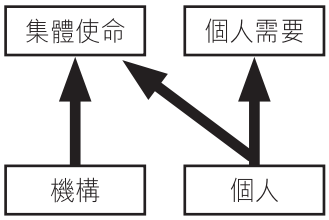
近距離觀察各種選擇 (A CLOSER LOOK AT A VARIETY OF POSSIBLE OPTIONS)

A. **機構僅關注如何達至自身的使命**，而個人僅關注自己的需要。



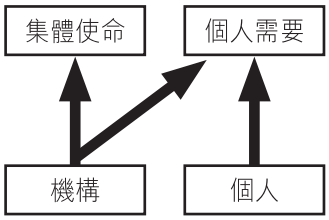
- 兩個層面決不相交。
- 表現評審不會出現。

B. **機構僅關注如何達至自身的使命，而個人關注如何實現機構使命的同時，也思考自己的需要。**



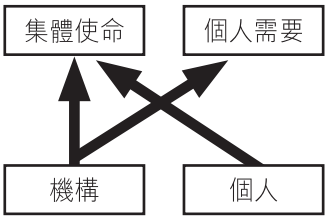
- 雙方共同關注的是機構的使命。
- 機構不考慮成員的個人需要。
- 雙方之間的對話不完整，評核僅關係到機構的使命。
- 個人因自身需要沒有得到關注而產生挫敗感，或會努力忽視這些個人需要。

C. **機構關注如何達至自身的使命，同時亦考慮成員的個人需要。個人僅關注自己的需要。**



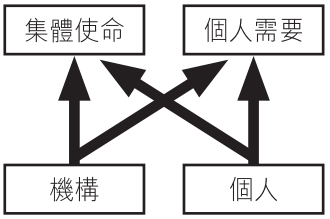
- 雙方共同關注的是成員的個人需要。
- 雙方就機構使命進行實踐，無法展開對話。
- 機構因為自身使命被忽略或失去身份認同，而產生挫敗感。

D. **機構關注如何達至使命的同時，亦考慮成員的個人需要。個人僅關注實現機構使命，而忽略或否定自己的需要。**



- ❍ 雙方共同關注的僅是機構使命。
- ❍ 如果成員個人否定自己的需要，機構對他們個人需要的關注就會被視為對個人隱私的侵犯；如果成員沒有意識到自己的需要，機構的關注將為他們提供支援。

E. **機構和成員都關注這兩個層面的需要。**



- ❍ 覆蓋並考慮所有領域。
- ❍ 對話內容完整。
- ❍ 評鑑是完整的。

顯然，最後一項選擇最有可能出現，以最佳方式，保證機構能實現自身的使命，同時成員能夠得到個人發展和滿足感，對於那些犧牲了自己時間和精力的義務人員，尤其如此。實踐中，只有表現評審制度嚴格遵循本章開篇提及的原則，這種雙贏局面才獲保證。

604. 把表現評審引進童軍組織 (INTRODUCING PERFORMANCE APPRAISAL IN AN ASSOCIATION)

決定將表現評審引入童軍會中成人領袖訓練的領域，主要是出於政策考量，旨在從廣闊視角關注童軍運動成人領袖的生命週期，但表現評審同時被視為一套最難引入的機制。如果單就引入與否作出決策是很難的，但如果將表現評審視為成人領袖管理的一項要素，就會較容處理。表現評審取決於對目標的定義和雙方的共識，這些都是成人領袖生命週期的早期階段。如果目標尚未設定，或成人領袖與童軍會之間沒有就此達成共識，表現評審就是無本之木、無源之水。此外，若童軍會架構和它的日常運作模式無法保證成人領袖職能轉換的流動性，評鑑將失去預期的影響。當評審蛻變為對過去事實的分析或是現場診斷，而不是對未來行動作出決策，表現評審核便毫無確定性可言。

引入表現評審這個決定，本身就代表了一個重要的政策轉向，現實情況的各個方面都應事先考慮周全，而不是決策者心血來潮、突發奇想，考慮到某些成人領袖可能對此持反對態度，認真考量更是不可或缺。事實上，表現評審的推行必將引起大多數成人領袖行為方式的轉變。他們須要掌握新的技能，轉變舊有態度。當這種變化引入童軍會運作模式時，那些按照評核要求積極轉變的人必將受益。表現評審將以這種方式先被引入國家級別的童軍會和委員會。由此，那些須要就表現評審的意義說服別人的人，或那些負責訓練別人執行表現評審的人，將會知道他們具體在傳達甚麼，亦可把自己的個人經驗運用到實際工作中。此外，這種取向將會彰顯，表現評審不是「上級」對「下屬」的等級式領導與控制。

第一個要素是克服可能遇到的阻力，這只是「變化管理」的問題。應當以一種平和的、不具威脅性的方法引入變化，無需隱瞞潛藏的風險和困難，而是要展示實際工作中已經採取了甚麼抵禦風險的保護性措施，以及如何應對挑戰。

在這種特殊情況下，堅持表現評審總體而言為每位成人領袖帶來好處（動力、成功、持續的支援、訓練機會等），也為童軍會帶來好處（成人領袖資源優化，從而滿足童軍會的需要，執行任務時工作成效不斷提高等）。同時亦有必要強調評核和對話是非判別性的，目的是雙方共擔責任、分工協作，共同尋找未來發展方向。

第二項要素是創設一項制度，以保證表現評審能成功引入，順利執行。就這點而言，執行評核面談的工作人員的能力非常關鍵。在童軍會各個級別中，許多人要接受與這項新工作有關的訓練，除此之外，還要提升自己在主動傾聽、同理心、概括和提供回饋等方面的能力。這些技能顯然具有技術層面的要求，但同時很大程度上取決於個人意願和態度。（見 802.5 節「主動傾聽技能」，及 802.6 節「回饋技巧」）

意願是指將被評核者置於評核工作的重心，無論他們的成就如何，都避免作出判斷，而是為了領袖個人和童軍會的發展，共同尋求可行的解決問題方案。

態度關係到積極主動地傾聽、對任何訊息的事實部分或情感層面都保持敏感。這並不是說，對任何事物都表示贊成，並積極參與各種討論，但應當杜絕任何未經協商的、單方面的決策。

605. 實行表現評審的模式 (A MODEL FOR THE IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE APPRAISAL)

本節得到澳洲昆士蘭電力總署 (Queensland Electricity Commission) 特准，改編其「組織與個人發展」條文中「表現管理計劃綜述」(*Performance Management Programme Summary*)。

表現評審致力使童軍運動中的成人領袖透過以下途徑，從工作中得到成就感：

- 得到積極的回饋訊息；
- 辨別限制個人表現的因素；
- 鑒別、策劃和發展有助提升表現的技能；
- 正式認可成人領袖為童軍運動所作的貢獻。

所有這一切將促進成人領袖表現的提升，並促進童軍會的訓練成果。這個美好願景只有通過領袖個人與童軍會達成共識，才能得以實現。雙方協商的內容包括：

- 設定富挑戰性但現實可行的目標，該目標與童軍訓練目標相符；
- 闡明預期成果，為領袖個人的努力指明方向；
- 保證持續的技能拓展，以滿足童軍會需要，促進成人領袖在童軍運動生命週期中的流動性；
- 鼓勵定期為成人領袖提供開放的、積極的回饋訊息；
- 透過提供個人發展機會、認可個人成績等方式，增強成人領袖認知的積極性。

表現評審以雙方達成共識為前提，童軍會最終根據工作性質和職責範圍，對領袖進行正式委任。

雙方的協議陳述了童軍會和領袖個人對工作的期望、一定時期內的工作目標以及領袖個人需要得到的訓練與支援。

童軍會與領袖雙方達成協議是進行表現評審的前提，協議中也應包括預設目標和表現標準。

領袖的表現可能受到個人因素和組織因素的影響。

個人因素可能包括：

- 對工作和職責的了解；
- 能力；
- 熱忱；
- 個人問題（如家庭問題或經濟問題）

組織因素可能包括：

- 訓練計劃及材料的品質；
- 與其他童軍支部的合作、組織中的層級；
- 計劃材料傳遞系統中的失誤、訓練和支援的機會，等等。

表現評審有以下四個組成部分：

- 個人檢視
- 發展檢視
- 成就評鑑
- 表現問題管理

執行表現評審的人員必須受過相關的常規訓練。

這類訓練的目標應該是：

a) 說明表現評審的目標和原則，以及上述四個組成部分如何互相結合；
b) 探究工作分析、工作描述和雙向協議的目標，這些都是有助表現評審的基本要素；
c) 提供執行表現評審四個組成部分的必需技能。

605.1 個人檢視 (PERSONAL REVIEW)

「個人檢視」致力使個人有機會評核自己的表現，同時讓他們有機會與主管一起檢視自己的表現，並尋求積極回饋。

評鑑可聚焦於：

a) 工作表現
b) 所得結果
c) 成就

這不僅鼓勵成人領袖與主管積極溝通，而且可以引致雙方變更協議，包括工作描述、訓練或發展計劃，從而促進表現，並從工作中得到更大滿足感。另外，透過這機會，雙方也可以討論成人領袖表現中遇上的問題，最終目的是協助他們發揮最大的潛能，並享有更大的成就感。

目標 (Objectives)

個人檢視的目標

1. 鼓勵主管針對成人領袖基於工作表現、成果和需要的自我評核，提出積極的回饋意見。
2. 尋求並辨別影響成人領袖發揮自身潛能的因素，讓他們從工作上得到成就感。
3. 提高成人領袖對童軍運動的熱誠和責任感，以及掌控自己在童軍運動中的生命週期。

過程 (Process)

1. 成人領袖和主管開始共同檢視工作表現。
2. 成人領袖依照事先協定的標準、工作表現結果、成績和個人潛能，進行自我評核。
3. 與主管展開討論。
4. 就行動計劃達成共識。

個人檢視建立於志願的基礎上，實行時間取決於領袖的意願。定期的檢視效果最好。

第一步，成人領袖檢視自己的表現、結果和成績，找出影響他們發揮自身潛能的因素。

第二步，領袖與主管一起檢視並討論評鑑結果，提供和聽取積極回饋。

討論中應當辨別對個人和童軍會發展都有益的變化，應當正面指出雙方就表現看法不一致的地方。

注意任何與發展需要和訓練有關的問題，參考相關的檢視環節，然後採取行動。

在第三步中，可以制定雙方一致認可的行動計劃，讓成人領袖發揮自己的潛能，獲得成就感，同時令童軍會受益。

下面列出一些提示問題，有助成人領袖評核自己的表現和發展需要。

成人領袖：	主管：	日期：
「表現」	**紀錄**	
我所做的甚麼事情顯然有助所需結果的出現？		
我所做的甚麼事情無助於甚至阻礙了所需結果的出現？		
我的知識、技能和個人能力在多大程度上有助所需結果的出現？		
上述能力是否對所需結果的出現產生影響？		
「結果」	**紀錄**	
如何為我的工作結果評定等級？ ❍ 品質 ❍ 數量 ❍ 時效 (Timelines)		
「成績」	**紀錄**	
如何評定我為團隊所作的貢獻？		
我認為自己為團隊作出了多大貢獻，使團隊目標得以實現（儘管團隊目標無法實現）？		

成人領袖：	主管：	日期：
「潛能」	**紀錄**	
我現在是否全力以赴地投入工作，還是可以做得更好？		
為了更好發揮潛能，我可以改變自己的哪些方面？		
我是否需要獲得某些能力，才能讓工作做得更出色、成就感更強？考慮： ❍ 知識 ❍ 技能 ❍ 態度		
為了發揮更大潛能，需要改變我身邊的哪些事物（人、環境或制度）？考慮： ❍ 工作組織 ❍ 資源或材料的供給、工作環境或設備 ❍ 與其他同事或團隊之間的關係（介面） ❍ 工作制度或做事方法 — 程序		

成人領袖：	主管：	日期：
「滿足感」	**紀錄**	
我對工作和參與童軍活動的滿足感如何？		
我怎樣看待自己的前景？		
如果有提升空間 ❍ 我怎樣才能提升滿足感和對未來的預期？ ❍ 就這點而言，我對別人或童軍會有甚麼期望？		

605.2 發展檢視 (DEVELOPMENT REVIEW)

「發展檢視」(Development Review) 適用於所有成人領袖，目的是保證他們有機會檢視自己在童軍運動中生命週期的發展軌跡。

當成人領袖第一次獲委任、雙方達成第一次協定時，被委任的領袖就應與委任者充分利用「發展檢視」第一次出現的機會。

「發展檢視」讓成人領袖有機會與主管一起討論關於未來的計劃，以及確定實現這些計劃應具備的技術、知識和能力。檢視旨在讓成人領袖個人發展的需要和未來計劃相匹配，並與童軍會需要相匹配，以保證領袖具備童軍會所需的技能，並且能使童軍會的長期目標得以實現。

檢視結果可能促進童軍會的發展，有助審查並批准新的發展計劃或訓練計劃。

目標 (Objectives)

發展檢視的目標

1. 確保所有成人領袖獲得持續發展，發揮自己的潛能，發展具有挑戰性的未來計劃。
2. 讓領袖具備實現組織使命的技能，並具有制定策略性計劃的能力。

過程 (Process)

1. 根據工作描述，確定所需能力。
2. 根據成人領袖的長期發展和未來計劃，確定所需能力。
3. 檢視成人領袖現已擁有的能力，透過與他的個人發展和訓練需要對比，確定尚需具備的能力。
4. 分清發展和訓練需要的優先次序，優先考慮當下的表現需要，進而考慮長期發展需要。
5. 如有必要，發展、檢視或認可發展計劃或訓練計劃。
6. 定期檢視成人領袖的發展和訓練情況。

檢視 (The Review)

成人領袖一但受到委任，負責某項工作或任務，可依照其個人需要或童軍會要求，隨時進行發展檢視。發展檢視至少一年進行一次。只要成人領袖和主管方便，檢視工作可以在任何時候開始，既可在年初舉行，亦可與學習過程相結合，情況不一而足。

檢視中，應先核查成人領袖目前已具有的能力，與工作中應具備的能力比較，確定存在的差距，思考相應的訓練需要。這個過程應該與先前已制定的計劃聯繫起來。根據重要性和可行性，確定訓練需要的優次，在此基礎上，制定發展計劃。成人領袖應充分利用童軍會或其他媒介提供的訓練和發展專業技能的機會。

這也是一個鼓勵成人領袖思考自己未來抱負的機會，他們可與主管傾談，確定為了實現未來的規劃，應該得到的發展機會。與領袖目前工作沒關聯的能力需要也可以作為一個部分，納入發展計劃。一般來說，那些與領袖工作直接相關的能力需要，相較於與長遠目標相關的需要，應得到優先發展。

605.3 成就評鑑 (ACHIEVEMENT EVALUATION)

「成就評鑑」這部分的主要問題，是透過對成人領袖表現的回饋和雙方協定標準的比較，保證他們的表現合理。

成就評鑑可以針對領袖個人，也可以針對童軍旅團。

在引入成就評鑑前，成人領袖應與主管就此達成共識。

目標 (Objectives)

成就評鑑的目標

1. 確保工作表現達到合理標準，促進童軍會的使命和策略性計劃的實現。
2. 透過認可個人或童軍旅團為組織所作出的貢獻，鼓勵他們保持對工作的熱忱。
3. 透過設立現實並富挑戰性的目標，促進個人工作表現的提升；保證個人和童軍旅團就工作表現進行溝通的管道暢通。

過程 (Process)

1. 第一步是確保成人領袖、童軍旅團和主管，已經就工作成績、目標和策略，以及表現指標、措施和標準，達成雙向協定。
2. 成就評鑑適用於個人時，領袖和主管應根據雙方協議和工作描述，制定表現計劃，並建立共識。
3. 第三步是進度檢視，應在評核前六個月內進行，通常檢視表現的適切度和相關性，審查計劃進度，指出促進抑或阻礙表現達到標準或目標得以實現的因素。
4. 成就評鑑是在成人領袖童軍活動生命週期結束，就雙方協定的表現標準，與其個人或童軍旅團的實際工作結果進行對比。

評鑑 (The Evaluation)

成人領袖或童軍旅團應與主管就評核進行討論，不僅確定表現是否達到標準，並且確定促進表現成功或導致表現失敗的因素。

一但成就評鑑結束，應該出具一份總體成績報告，報告應當包括：

1 取得的成就；

2 設立的標準；

3 工作進展過程中的情況與環境。

下表所列的描述性詞彙可供參考。主管應根據個人或童軍旅團的整體表現選擇最合適的詞彙。

表現描述
個人或童軍旅團的表現遠遠超過設定標準。 成功超越就每個目標設定的標準。
個人或童軍旅團的表現超過設定標準。 超越就每個目標設定的標準。
個人或童軍旅團的表現達到設定標準。 達到就每個目標設定的標準。
個人或童軍旅團的表現沒有達到設定標準。 要為某些未達到的目標繼續努力。
個人或童軍旅團的表現無法達到設定標準。 要為一系列未達到的目標繼續努力。

605.4 表現問題管理 (PERFORMANCE PROBLEM MANAGEMENT)

「表現問題管理」這部分的目標是識別問題和適時介入，以保證個人的工作表現達到或超過最低標準。

目標 (Objectives)

「表現問題管理」組成部分的目標

1. 保證所有成人領袖的工作表現達到或超過最低標準，且有合理機會或資源達到這標準。
2. 如果成人領袖的工作表現欠佳，應儘早介入，提供積極和診斷性的幫助，以防止表現進一步惡化。

過程 (Process)

1. 在工作描述中建立清晰可鑑的標準和指標。
2. 記錄成人領袖工作的各個領域中未達到最低標準的行為。
3. 評鑑是否存在實作差距 (performance gap)。
4. 如存在實作差距，進行工作表現面談。
5. 發展行動計劃，以建立令人滿意的表現標準。
6. 按照要求，充分利用訓練和支援等機會。
7. 當個人表現無法令人滿意時，考慮應該採取甚麼行動。

如果成人領袖的表現下滑到低於該職位協定的標準時，主管應尋求原因，根據預期標準，建立或重新建立表現標準。

這過程取決於現存的工作描述對職責和預期標準的描述。主管應評估實際表現和最低標準之間是否存在差距。

如果實際表現和最低標準之間存在差距，主管應該準備進入工作表現面談階段。

通常成人領袖和主管齊心協力，制定行動計劃，共同建立或重建令人滿意的表現標準

606. 有效表現評審之執行指南 (GUIDELINES ON CONDUCTING EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISAL (PA))

研究顯示，如果執行正確，表現評審可以成為良好的工具，激勵人們加油。除了幫助成人領袖和主管辨別其優勢所在，確定成人領袖的個人發展需要 (Grote, 2002, Stone, 1991, Cascio, 1998)，表現評審還使領袖和主管識別優秀的表現，並給予相應回報。表現評審提供了一個討論問題、迎接挑戰的平台，同時提供了制定未來行動計劃的機會，保證成人領袖個人和童軍會互惠互利。

為了保證有效性，表現評審應該提供持續不斷的回饋訊息，每隔半年，定期舉行訓練，從而確保能就領袖的工作表現提供快捷及時的回饋 (Grote, 2002, Sherman, Bohlander, Chruden, 1988, Meyer, Kay and French, 1965)。表現評審不應是「一次性」的，只是為了完成任務，達到要求，或者完成年終評核，不得已而為之。如果事實是這樣，將會完全偏離表現評審的主要目的。

幾位人力資源從業者和學者，曾就此有過廣泛爭議：如果表現評審的執行徹底失敗，所有良性人際關係將遭到破壞。許多表現評審制度的弱點在於，作為評核者，主管本人通常沒有受過適當的評核訓練，為被評核者提供的訊息通常也非常有限或意義不大 (Stone, 1991, Sherman, Bohlander, Chruden, 1988)。執行表現評審，評核者需具備觀察行為、設定目標、促進領袖個人發展、解決問題、理解文化多元性等多方面的能力。

1. 在進行表現評審討論 / 檢視之前 (BEFORE THE PA DISCUSSION/ REVIEW)

見下文就「如何有效執行表現評審」提供的指導。

- ❍ 與成人領袖就其工作表現作經常性溝通。必要時，為他們提供有關表現回饋，以便他們知道自己的工作成功與否、是否需要幫助，不應在對方毫無思想準備的情況下提出。
- ❍ 選擇一個良好時機，雙方不受干擾，投入時間，進行討論。
- ❍ 選一合適場所，例如安靜的公用空間 (neutral room)、或辦公室，保證討論不受干擾。
- ❍ 至少提前三至四天通知領袖關於表現評審的安排，讓他有心理準備。
- ❍ 準備所需設備。和主管隔著辦公桌談話，會使被評核者覺得非常不自在。兩者並肩而坐，就不致產生這種不利因素。亦可準備茶點，令氣氛更輕鬆自然。
- ❍ 為評核者安排專門訓練。有效執行表現評審是有技巧可言的，可以透過訓練掌握這些技巧。
- ❍ 掌握解決問題的方法，切實使用這些方法，而不只是泛泛而談，硬性推銷。
- ❍ 切記：進行表現評審時，評核者針對被評核者提出的意見應該建基於準確、相關並且充分的訊息之上。
- ❍ 準備表現評審。準備評量表格，以及其他必要的輔助訊息。

2. 在進行表現評審討論 / 檢視之中 (DURING THE PA DISCUSSION/REVIEW)

- ❍ 被評核者應得到正式的書面評核結果。
- ❍ 建立支援性的討論氛圍。建立和保持自由的交流，避免以權威的姿態主導談話。
- ❍ 說明討論的目的。
- ❍ 留意說話者的身體語言。身體語言在交流過程中產生重大影響。身體的姿勢、面部表情和目光接觸在很大程度上影響順利溝通。
- ❍ 同樣，說話的語調、方式和語音提供了重要的訊息，使人明白說話者的本意。
- ❍ 因此，注重身體語言和語言信號，根據場合，以適當方式表達自己，非常重要。比如，說話時，保持目光接觸，展示積極的身體語言，例如，身體略為前傾，向說話者示意自己對交談的內容感興趣，而且正積極參與。
- ❍ 鼓勵對方參與討論。詢問對方意見、想法和解決方案。如果大多數時間都是主管在主導討論，而被評核者甚少發言，表現評審檢視就無效果可言。檢視的主要目的是使被評核者有機會分享自己的成就，表達遇到的挫折和問題等，就能從他們的角度審時度勢，幫助他們更有效地工作。

下列問題可用以促進討論：

- 我怎樣才能幫助你更好地工作？
- 你覺得自己需要哪種訓練和發展？
- 我怎樣才能就你的表現作出更有效回饋？
- 如果有選擇，你願意從事哪種工作？

評核任務應該集中於表現和雙方協定的任務，而不是態度。比如，不要作以下的負面評論，「因為你懶惰，上班總是遲到，所以沒有達標。」「懶惰」這個詞打擊人的自信心，所以傳遞的訊息是負面消極的。這樣的用語使當事人處於一個自我保護的被動地位，一但受到批評，他就不會聽你怎麼說，而是急於為自己辯解。這樣溝通便無法繼續。相反，舉例說明他的行為如何導致目前差劣的工作表現。這樣說，可能更令人信服，「一個月遲到了七次，所以你沒法準時完成工作、達到要求。」在這個事例中，你聚焦於觀察到的具體表現，而不是主觀的評論。

- 專注於正在討論的問題。記住，聚焦於任務，而不是完成任務的人，就當下的結果和雙方協定的目標和標準作比較。
- 就表現和發展需要提供回饋意見。強調對方的長處。
- 辨別成人領袖個人發展和進步的領域，對不足之處，雙方協商補救措施，並達成共識。
- 一但被評核者明白問題的本質，開始思考補救措施，就可以設立雙方認可的目標，促進被評核者的進步。
- 激發被評核者的熱忱，表示相信他有能力改變事態並且全權負責。評核者應當在必要時，提供精神支援和相關資源，幫助被評核者作必要的改進。不要忽略了表現評審檢視的主要目的，即提升被評核者的表現。
- 擬定日期，進行後續跟進，檢視改進後的工作表現是否與預先協議的標準相符。後續跟進的日期不應相隔太久，否則，其影響力和重要性都會大打折扣。相隔一個月比較合適，最多不宜超過三個月。
- 幫助被評核者了解評核。他可能對此持反對態度，但應該至少有所了解，知道評核的依據是甚麼。
- 討論過程中，保證被評核者的自信心不受傷害。
- 評核應以積極正面的形式結束。

3. 在進行表現評審討論 / 檢視之後 (AFTER THE PA DISCUSSION/ REVIEW)

- 記錄表現評審中的討論過程，以備後續跟進。
- 就被評核者的表現定期溝通，就雙方共同感興趣的議題及時討論。保持溝通管道暢通，有助被評核者及時尋求幫助。雙方的溝通是一個持續過程，不應僅限於進行表現評審檢視期間。
- 支持被評核者努力改進。
- 及時認定被評核者的改進。這類積極的認可將激勵對方繼續努力、不斷進步。
- 在適當時候，對評核者已經取得的成績或不斷改進的表現，給予獎勵或認可。
- 繼續定期檢視被評量者的表現。表現評審檢視不是一勞永逸的，應該記入工作日誌，定期進行。

607 表現評審過程中的問題與陷阱 (PROBLEMS AND PITFALLS IN THE PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS)

為有效執行表現評審，評核者要意識到討論過程中可能出現的問題和潛在的陷阱，採取適當措施消除這些不利因素，或至少使危害程度降到最低。

下文將就相關的問題作簡單描述。在任何表現評審過程中，都會出現這種或那種問題，下面是幾個例子。

管理態度 (Management Attitude)

如果童軍會對表現評審持肯定態度，評審就會運作良好。但是，如果主管將表現評審視作人事部門強加的任務，且得不到高級管理層的真誠支援，表現評審就蛻變成一場表演，任何人都漠然處之。管理層的所有成員都應當理解表現評審的目的，且應該對其重要性表示認同，意識到評審對保證機構的有效運作和促進人力資源的發展意義重大。(Regal & Hollman, 1987).

月暈效應 (The 'HALO' Effect)

主管傾向對自己認可的成員作出過高評價，或對一位成員各方面的表現給予相同評分，這種現象稱為月暈效應。研究顯示，出席紀錄良好的成員通常被視為聰明能幹、認真負責；相反，儘管考勤紀錄欠佳的成員，工作的質與量可能都遠遠超過準時上班的成員，仍被認為表現欠佳。

美國訓練與發展協會 (ASTD) (1990) 鑒別出一些其他原因，如下所述：

- 過往紀錄的影響：舊日做得好的工作成績 (rating) 會對現時的評級持續影響。
- 相容性因素 (Compatibility factor)：懂得取悅人或與其志趣相投的人，有時會得到過高的評價。
- 新近效應 (Recency effect)：評核者總是傾向於記住成員近期的良好表現。在評核前剛剛做出成績的成員可能會得到較高評價，而他全年的差劣表現可能被忽略。
- 「特質」成員 (The 'one-asset' person)：具有某些特質的成員，例如懂得溝通技巧、學歷較高或長相出眾的成員，可能比沒有這些特質的優秀成員得到更高評價。
- 盲點 (Blind spot)：因為主管自身有某些缺點，評核時可能會有意或無意間忽略成員存在的同樣問題。
- 「零抱怨」偏見 (The 'no complaints' bias)：對從不抱怨或很少抱怨的成員作出較高評價。

尖角效應 (The 'HORN' Effect)

對成員表現作出低於實際情況 (ASTD, 1990) 的評價，原因如下：

- 標準不切實際 (Unrealistic standard)：主管追求完美，設定的成員表現標準不切實際。
- 「出頭鳥」效應 (The 'oddball' effect)：行事怪異或標新立異的人因為與眾不同，得到較低評價。
- 戲劇化效應 (The dramatic effect)：這與「近期效應」恰恰相反，成員在評核前的不良表現可能抹殺了他全年的優異成績。
- 近墨者黑 (Guilt by association)：與「麻煩製造者」或不受歡迎者關係成群為伍的成員，也被列入其中，並因此受到不公正評價。

有色眼鏡 (Stereotypes)

如果表現評審不是基於成員的實際工作表現，而是基於評核者對成員的民族、宗教信仰、年齡等所持的模式化觀念，評核就會掉入陷阱。比如，一項研究顯示，僱主通常對 60 歲以上的成員的工作能力持懷疑態度 (Rosen & Jerdee, 1976)。要求主管依據客觀的標準，評定成員的表現，有助消減這種模式化觀念的負面影響。

中心趨勢 (Central Tendency)

評核者可能傾向於忽略成員個人的表現差異，對所有成員作出一致評價。Pearce & Porter (1987) 的一項研究顯示，「令人滿意」這個評量結果實際上是消極的，可能嚴重挫傷成員的工作熱忱。

寬厚偏好 (Leniency Bias)

主管有時傾向於對提出質疑的成員進行嘉獎，或過分誇大反對意見的正面效果。這樣做有利於主管取信於成員，與他們打成一片。進行表現評審時，嚴格依照客觀標準，有助消減這類偏見。

機會偏見 (Opportunity Bias)

因為外界因素的影響，主管對成員表現評價過高或過低，以致出現不公正的結果。

客觀標準 (Objective standards)

於成員個人而言，標準的含義不盡相同，因此評核結果的效度受到質疑。清晰界定用於量度成員表現的標準，就其進行有效溝通，事先徵得雙方同意，有助消減這種不良影響。

608. 促進表現評審的發展因素：'360 度表現評審系統'
(ENHANCING THE DEVELOPMENTAL ELEMENT OF PA： THE '360-DEGREE PA SYSTEM')

表現評審系統 (PA system) 的主要目的是促進成員的個人發展。討論過程中，成員得到關於自身表現的回饋訊息、辨別發展需要。但是，多數評量系統中，有關成員表現的訊息僅來自主管，管道過於單一。如上文提及，因為人類的觀點都建基於自己的信仰和價值取向，個人偏見無從避免，所以任何評審系統的信度和效度都無法得到絕對保證。由此，徹底消除評核過程中的偏見是不現實的。

但是，我們可以透過多種管道，收集回饋訊息，提高評核的信度和效度。360 度回饋評鑑系統，致力不僅從主管，而且從所有之前或現在與被評核者共事的成員中，收集有關的表現訊息。在商界，訊息可以源自於上級、同事、顧客或直接報告。

童軍運動中，與領袖工作相關的人群可能是青少年、同事、家長、贊助機構、總監和委員會成員。根據表現評審原則，提供評鑑回饋訊息的人，應該處於觀察該領袖某方面表現的最佳位置。

360 度回饋評鑑系統通常以問卷調查形式開始，調查被評核者執行某些職責時的表現，目的是從多種管道收集訊息，以免回饋訊息失於偏頗，並提高主管觀察和評鑑的效度。這個系統，亦有助提供主管無法親身得到的訊息。這樣一來，主管就能得到較全面的回饋訊息，相較於訊息來源單一的評審結果，被評核者更樂於接受這種評審結果，並由衷地表示認同。

有一點要注意，360 度回饋評鑑系統應當僅用於發展而非評判的目的，用於就成員表現作出判斷時，可能導致雙方之間的信任喪失，引起有關公正性的質疑。（見表現評審相關問題一節），以及引發成員在評鑑期間的焦慮感 (DeNisi & Kluger, 2000)。但是，如果用於制定決策以及儘早提供回饋訊息，成員就不會感到被管理層出賣。關鍵因素是保持成員對評鑑系統的信任。

另外，文化因素值得關注。如果在一種開放、參與式的文化中運作，360 度回饋評鑑系統會取得更大的成功，因為這種文化鼓勵持續的進步和不斷的變化。相反，在等級森嚴、內部競爭激烈、制度僵化的文化環境中，這種系統可能根本行不通。

參考書目： REFERENCES：

ASTD (1990) Info-Line： *"How to conduct a performance appraisal"* American Society for Training and Development, May.

Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management.* (5th Ed.) London： Prentice-Hall.

DeNisi A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness： Can 360 degree Appraisals be Improved? *The Academy of Management Executive*, 14：129-139.

Grote, D. (2002). *Performance Appraisal*： Question and Answer Book. Brussels： American Management Association.

Meyer, H. H, Kay, E. & French, J.R.P. (1965). *Split Roles in Performance Appraisal.* HBR, Jan-Feb.

Pearce, J. & Porter, J. (1987). *On Personnel. Boardroom Reports, vol.* 16, No. 7, Apr. pp 15.

Regal, R. W. & Hollman, R. W. (1987). Gauging Performance Objectively. *Personnel Administrator,* Vol. 32, No. 6., June. pp 78.

Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1976). The Nature of Job Related Age Stereotypes. Journal of Applied Psychology. Feb, pp 180-183

Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G. & Osborn, R. N. (1982). *Managing Organisational Behaviour.* NY： John & Wiley

Sherman, A. W., Bohlander, G. W. & Chruden, H. J. (1988). *Managing Human Resources.* (8thed.) Cincinnati： South-Western Publishing Co.

Stone, R. J. (1991). *Human Resource Management.* Melbourne：Australia.

Waldman, D. A., Atwater, L.E. & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree Feedback gone Amok? *The Academy of Management Executive,* 12： 86-94.

700. 與成人領袖共事
(WORKING WITH ADULTS)

與成人領袖共事時，切記他們有能力決定自己想學甚麼、想學多少以及得到甚麼幫助，他們討厭被當作涉世尚淺的學生來對待。一但感覺如此，便會作出不太友善的反應。

701. 前言
(INTRODUCTION)

高層領袖千萬不要讓成人領袖覺得他們必須遵照領袖個人的意願行事，也不應告訴共事的其他成人領袖，自己對某項活動或某次集會的看法。經驗豐富的成人領袖通常能從童軍會或某項特定學習策略的角度出發，發表自己的意見。

能力出眾的人不會久居毫無競爭的環境。他們通常期待應得的回報，希望實現自己的價值，為將會出現的挑戰而歡欣鼓舞。他們常常對眼前現狀或相關人士處理問題的方式（或者對問題置之不理、視若無睹）不滿，所以人才流失不足為奇。

人際關係就是人類生活的全部內容。沒有人能夠生活在真空當中。與成人領袖共事意味著不可避免的困擾和誤解。如果情況失控，一切努力只會招致麻煩和失敗。

本節將介紹領導理念的關鍵領域、成人學習理論、如何為成人領袖提供動機以及團隊合作。

702. 將領導技能應用到訓練中
(LEADERSHIP SKILLS APPLIED TO TRAINING)

本章羅列領導能力的類型。這些能力適用於任何領導角色，在童軍運動中，可以應用到青少年活動或與成人領袖共事等領域。本章亦列舉與成人領袖訓練相關的範例，並闡釋情境型領導 (situational leadership) 與變革型領導 (transformational leadership) 的概念。

702.1 對領導能力的界定
(DEFINING LEADERSHIP)

領導能力也許可以簡單及廣義地定義為：「某個人在一項活動中對個人或團體產生影響，以期達至目標或實現共同目的」(Robbin, 1998, Sergiovani, 1989, Rost, 1993)。個人與它的追隨者之間的關係，促使他們為共同目標而努力。

702.2 領袖的功能
(FUNCTIONS FOR THE LEADER)

本質上，領導權須協調「任務」，「團隊」和「個人」三者之間相互衝突的要求，透過正確行事，實現期望的結果。被稱為「行為導向型領導模式」。

正確行事意指行為具有效能，完成任務體現了效能的概念。效能這概念關係到透過常規活動，例如計劃、組織、監督和控制，由別人去完成任務。另一方面，效能受到人們的思想和情緒所影響，也受制於他們的工作環境、團體 (entity) 和工作本身 (Boehnke, et al. 2002)。

任務是練習的目標，任務可以是實踐性的並涉及科技能力的應用，但並非必須如此。

團隊由執行任務的人組成，團隊中的個人必須協同合作，發展團隊精神，互相扶持。

團隊中的**個人**都有自己的動機來源，如果處理正確，工作效率可以得到最大程度地發揮。

這些要素常常互相衝突，如果為了達到某個人的需要而耗費太多精力，別人的需要可能就無法實現。領袖必須權衡特定情境中各種要求的輕重緩急。例如，太過關注團隊中某成員的問題，可能導致工作無法完成，進而破壞工作的連續性和整個團隊的士氣。另一方面，如果暫時將成員的個人需要置於完成任務的願景之下，處理恰當，則可以提升整個團隊的士氣，同時使成員體驗到一種成就感。

領袖可以採取下列策略，平衡上述三種需要之間的衝突，決定孰輕孰重。

1. 對任務作出評鑑並與整個團隊協商完成任務需要達到的要求；
2. 確定團隊達到要求所需的物質資源，向成員諮詢，如有需要，由成員代為承擔責任；
3. 及時評鑑成員個人和團隊的進度，保持團隊的凝聚力，獎勵表現突出的個人；
4. 同時就執行任務的表現與成員溝通，傳遞回饋訊息，如有需要，為他們提供諮詢與支援。

每項活動的側重點取決於任務進展的階段、成員是否經驗豐富、足夠成熟並且彼此瞭解。

702.3 領袖的質素 (THE QUALITIES OF THE LEADER)

儘管研究「領導的功能」是可行的，但界定領袖必須「是」怎樣的並非易事。在領袖課程前期，要求參加者列出他們認可並希望他們的領導具有的特質，是一種有用的方法，結果將顯示，人與人之間的意見相差很大（每個人的動機來源不同），許多「特質」是與生俱來的，無法透過訓練獲得。

702. 4 領袖的技能 (THE SKILLS OF THE LEADER)

對高效能領袖必須展示的技能，定義是多元化的，可以歸納為以下幾個領域：

高效能領袖應該：

1. 樹立榜樣（精神典範）
2. 理解自己所領導團隊的需要和特徵（多元化管理）
3. 瞭解並使用團隊資源（能夠獲得技能和訊息）
4. 有效溝通（接收並提供訊息）
5. 代表整個團隊
6. 策劃
7. 管理並協調團隊事務
8. 授權與增權賦能（分享領導權）
9. 監督並評鑑表現 / 結果
10. 幫助別人學習（管理學習）
11. 為團隊成員提供諮詢與訓練

如何將領導技能的獲得納入領袖訓練？下文將作簡要解釋並提出一些可行途徑。

樹立榜樣 (Setting an Example)

看起來很簡單，但意味著訓練員必須堅持高標準，不僅要使參加者達標，而且要使訓練員與參加者彼此滿意。這不僅適用於訓練員的表現和施訓的技術標準，而且適用於他們的服裝、言談、用語、態度和對待學員的禮儀等諸多方面。訓練課程期間，可以在導師團隊課程中，就價值觀和標準作深入討論。

理解所在團隊的需要和特徵 (Understanding the Needs and Characteristics of the Group)

這意味著，領袖應該是一個優秀的傾聽者和觀察者；他們須向團隊成員徵求意見，尋找機會，依據成員的能力，吸引他們參與。領袖要意識到，每位成員都有自己的優點和缺點，關鍵是，領袖必須重視成員間的差異，從而可以從多個視角出發看問

題。訓練中，常用學員團隊或導師團隊的形式訓練這項技能，由此，參加者可以彼此瞭解並分享知識和專業技能。

瞭解並使用團隊資源
(Know and Use the Resources of the Group)

這也意味著，領袖已經先行對團隊作調查，並準備傾聽成員意見。訓練班上，與團隊導師一起研究成員在申請表中所填寫的細節，或為參加者創造機會，使他們能夠以團隊形式展示自己的專業能力或辨別自己尚不具備的技能，都是有效的途徑。這同樣意味著，領袖必須信任他所領導的團隊成員，就他們尚不具備的能力提供指導。

有效溝通
(Effective Communication)

訓練中，訓練員應該在以下領域表現出色、樹立榜樣：邏輯排序、清晰講解、下達簡潔指令以及合理評鑑。在訓練班上練習獲取和提供訊息的途徑多種多樣，例如，可以要求參加者寫出書面閱讀材料或要求他們從「專家」那裏獲取訊息；從導修小組中選舉代表，參與為訓練班而設的「團隊管理」（例如，小隊領袖在小隊領袖委員會上，以自己所在小隊的立場發言）；也可以安排團隊設計一項計劃，向全體訓練班成員彙報並作深入解釋，且就成員的問題作答。訓練班上，可以安排常規訓練課節，就授課方法、準備發表演說和講故事進行訓練，並儘量為參加者安排作報告的機會。訓練初期，要求參加者向團隊報告，較要求他們向整個訓練班彙報有安全感。

代表團隊
(Representing the Group)

這自然與交流有關，但並非一項簡單技能，因為領袖彙報的通常是他們自己認為重要的內容，而非整個團隊達成共識的內容。訓練班上，每個隊伍都應安排一位發言人在主題演講環節(plenary session) 做報告，之後各隊討論其觀點是否得到準確的傳遞。同樣，可以要求各隊成員做紀錄，之後，整隊就紀錄條款達成共識。有必要說明，除非特別指出，否則不同成員在做紀錄時會側重或忽略不同的內容。

策劃
(Planning)

大多數訓練班都涉及這項重要技能，要求以制度方式訓練領袖解決問題的能力：辨別特定情境的需要，就成員表現設定清晰的長期或短期目標；評估解決問題過程中各項事物的優次和邏輯順序；選擇達標的可行方案，確定取得階段性成功的意義以及原先已有目標的效力。

通過訓練班形式獲得這種能力，方法不一而足，最簡單的是解決問題專項研習。團隊成員要共同確定做甚麼、怎麼做、誰來做、先做甚麼及後做甚麼。

訓練員也要告訴參加者他們設計訓練活動的方式：怎樣分辨參加者的需要，決定怎樣滿足這些需要。如果在課程近半的時候進行，參加者就能評鑑透過訓練員設計的方法、目標達至甚麼程度、是否應該設立新目標，以期在訓練課程後期能達到這些目標。

團隊管理及協調
(Controlling and Co-ordinating the Group)

這關係到辨別領袖責任的三個功能領域：任務、團隊和個人。成員透過練習形式，根據三個領域中需要得以滿足的程度，分析團隊範圍內的領導能力。

領袖要懂得鼓勵與讚揚在實行「管理」時所扮演的角色，也要懂得清晰的提示、分享經驗和善意傾聽在協調團隊活動時的重要性。管理並非總能夠以民主的方式進行，意識到這一點也很重要：必要時，領袖可以考慮整隊的安全和效率，自行作出決定。

授權與增權賦能
(Delegation and Empowerment)

領導功能的本質決定了權力並非總集中於一人，而是可由團隊成員分享。有些人傾向以任務為導向，有些人傾向以成員為導向，根據待執行任務的本質，每種取向的領導權力大小有別。所以領袖瞭解團隊成員的特點和技能，就能夠最大限度地利用自己的知情權。以授權等形式利用別人的技能，使對方動機倍增，也會提升領袖在團隊中的威信。優秀的領袖知道必要時從團隊中聽取意見，為成員增權賦能，讓他們在決策時擁有一定的自主權。但是，重要的是：必須意識到領導功能中哪些部分可以賦予別人、哪些部分必須由自己掌握、在哪些情況下可以增權賦能予別人，以及在哪些情況下必須由自己掌權。儘管所有優秀領袖都希望盡可能在團隊中建立「我們成功了」的意識，但是因為領袖要對自己的團隊全權負責，所以必須作出最終的決策。

監督與評鑑
(Monitor and Evaluation)

所有領袖都應該有能力設立清晰現實的短期或長期目標，這種能力的練習應該納入訓練活動中，可以安排在參加者的個人專項研習中，也可以安排在訓練班結束後參加者的個人行動計劃中。只有透過訂定清晰可循的目標，才能實現有效的監督和評鑑。

甚麼時候評鑑，這個問題尚待確定，但可以在訓練班上透過一系列方法找到答案，例如，可以在每個訓練課節結束後進入評鑑環節，也可以在每天訓練課程結束後對團隊的發展進行評鑑，還可以在訓練班結束時對整個訓練過程做出總結性評鑑。關鍵在於，訓練員能與參加者建立共同目標，這樣訓練課節和訓練班就能受到客觀的監督和評鑑。

如果領袖能評鑑整隊或個人在知識、技能和態度方面的進展，並且樂於與成員分享評鑑結果，在幫助參與者達成任務、整隊和個人需要的同時，他的領導地位也得到鞏固和加強。

幫助別人學習
(Helping others to learn)

領袖必須首先意識到，學習是學習者自身的經歷，訓練員或教練員都無法取而代之，所以必須創造特定情境，讓學員透過實踐去學習，或透過練習獲得某項技能。領袖幫助別人學習的過程可以分為幾個階段，每個階段都清晰可循：

- 說明學習甚麼、為甚麼學習
- 確定學習者已經知道甚麼（學習者的過往經歷），並與他們分享經驗與知識
- 示範並作解釋
- 透過視聽材料或實際支援，強化前面的解釋
- 允許學習者透過測試、練習或批判性反思等方式，評鑑自己的進步

這個階段性的程式不應只是簡單地用於訓練，應該向參加者強調每個階段的應用。

諮詢和訓練 (Counselling and Coaching)

諮詢的根本技能就是懷著同理心的傾聽，這點怎樣強調也不為過。透過諮詢，傾訴者理清頭緒，解決問題。諮詢技巧是反思，而不是評判；提供訊息，但絕不提供建議。重要的是，領袖應該分清在哪些場合，只有作出指示或教導，才能保證任務順利完成，在哪些場合可以提供更多幫助，允許成員自行解決問題。

702.5 領導能力檢核表 (LEADERSHIP CHECK LIST)

領袖可以參照下面的檢核表，確定自己是否已經實踐所有領導技能，建議回顧參加過的任何活動，回答下列問題：

完成**任務**

- 我是否與團隊一起作周密的策劃？
- 我是否對完成任務的進度作持續評鑑，並最終採取了適當行動？

加強**團隊**凝聚力和推動力

- 我是否與成員分享了領導權？（例如，成員是否參與了決策？）
- 我是否發現並充分使用了團隊提供的資源？
- 我是否做了充分的協調工作，使成員能夠以團隊合作形式有效完成任務？
- 與非團隊成員討論時，我是否準確傳達了團隊的旨意？

對成員**個人**的鼓勵與支持

- 我是否與每位成員就事實、技能和價值觀作了有效的溝通？
- 我是否將成員視作獨立的個體，對他的特徵和需要保持敏感？
- 我是否以成員樂於接受並認可的方式說服他們學習必要的知識或技能？
- 我是否授權成員作出決策並克服個人困難？
- 我是否為別人樹立了榜樣？

703. 領導理論 (LEADERSHIP THEORIES)

情境型領導 * 可以簡單定義為 : 領袖為了發動或協調團隊成員有效完成任務而採取的適當領導模式 - 所以領袖採取的模式因特定情境的需要而有所不同。

703.1 情境型領導 (SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY)

在行動主導 (Action Centred Leadership model) 領導模式中（見 702 節），領袖努力平衡任務、團隊和成員個人的要求，知道如果偏重任何領域的要求，其他領域的要求就很難滿足。領袖必須平衡自己的任務行為（如達標的行為）與關係行為（例如為成員提供支援，即增強團隊聚力）。

行動主導的領導模式是功能性的，聚焦於領袖應該「做」甚麼，甚於他執行領導權的「風格」。使用這種模式時，必須考慮團隊和成員是否足夠成熟。這裏所謂成熟並非單指成員的年齡和經驗，而是是否處理過相似的任務以及是否參與過團隊工作。所以，領導模式必須靈活多變，因應不斷變化的情況。

任務關係連續體 (THE TASK- RELATIONSHIP CONTINUUM)

傳統的領導模式展示了一個情境型領導的連續體，這連續體的名稱不一而足。

將領導模式視作一個連續體存在不利因素。連續體暗示，領袖可以根據自己的個性、背景或訓練經歷，從中選擇一種自己「滿意的模式」，一成不變地付諸實踐。

同樣，有人認為某種領導模式可能僅適用於達至某些類型的目標，例如，如果期望成員行為更有效、自律性更強，領袖主導型模式就比民主型模式取得成功的可能性更大。

獨裁型	民主型	離散性
以任務為導向	以團隊為導向	以個人為導向
以領袖為中心	以團隊為中心	以成員為中心

* 情境型領導模式由美國加利福尼亞州埃斯康迪多 (Escondido) 領導研究中心 (Center for Leadership Studies) 的 Paul Hersey 博士提出。這個模式在理論與應用方面的背景知識可以從該中心獲得。

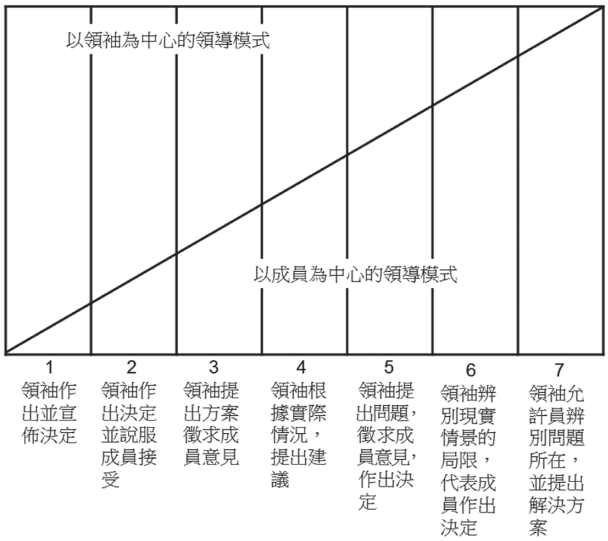


圖 703.1：領導模式連續體

顯而易見，上述領導模式類別可與不同類型的目標聯繫起來：

可能的目標	可行的有效領導模式
1) 室外活動的規則和安全保護程式	1) 獨裁型（1 以上）
2) 團隊或小隊間遊戲或活動	2) 操控型（2 以上）
3) 推薦採用的童軍訓練技能	3) 家長型（3 以上）
4) 策劃童軍團活動	4) 參與型（4 以上）
5) 年度露營地點的選擇	5) 民主型 （建議的）
6) 在露營地點範圍內選擇小隊營地	6) 民主性 （無限制的）
7) 自選小隊活動	7) 民主性 （無限制的）

有人認為，還有其他模式可供領袖選擇，即在某些情況下，放棄責任。儘管在個人自主學習中，任由成員「摸著石頭過河，從錯誤中學習」，可能是最有效的，但在童軍訓練中，這種模式很少用到。

上面列舉的目標都與童軍活動有關，但同樣可以成為學習、情感與信仰（而非行動）領域內的目標。因為更傾向於以人為主導，非指導型的領導模式更有利這些目標的實現，例如，如果領袖希望幫助年齡較大的成員理解並運用童軍誓詞與規律中蘊含的原則，輕鬆的參與式討論就比「告知」整個團隊應該相信甚麼，效果更好。

童軍訓練面對的主要挑戰是：許多活動都有多項目標。許多活動本身僅是達至「更高」目標的方法，所以領袖必須在頻密的活動中，使用一系列領導模式，例如，在獨木舟探險中，不僅需要用到指導型的領導方式，以確保成員人身安全和技能的獲得，也要用到以個人為中心的領導模式，讓成員受到鼓勵，透過分析訓練活動和雙方的反映，讓成員有所收穫。

實際上，領袖常常依據具體情境，在領導模式連續體中取捨，同時採取任務行為和關係行為，在任務的本質、執行過程的各個階段和團隊的「成熟度」等多項因素之間尋求平衡。

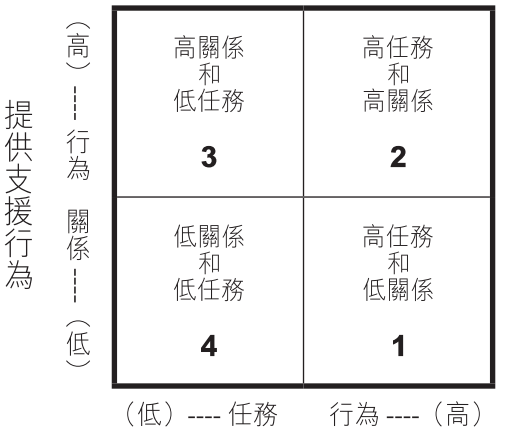


圖 703.2：領導模式

同樣，儘管有成員傾向於以任務為導向，或願意展示關係性行為，上述領導功能仍可以由團隊成員共同執行。

以展示任務行為為主的領袖提供方向性指導，以「單向」形式與團隊溝通，安排任務內容、執行地點及執行方式。

以展示關係行為為主的領袖允許「雙向」交流；他們仔細傾聽，虛心接受，必要時為成員打氣加油，提供訊息和支援，促進任務的完成。

Hersey & Blanchard (1976) 將任務和關係行為聯繫起來發展成以下四種情境：**告知**、**推銷**、**參與**及**授權**。

1. 告知 (TELLING)
   （高任務 / 低關係行為）更適用於那些執行標準明確、對準確度和時間控制要求較高的任務。
2. 推銷 (SELLING)
   （高任務 / 高關係行為）適用於有潛在風險的體育活動，要求成員服從，但也鼓勵他們做得更好。
3. 參與 (PARTICIPATING)
   （高關係 / 低任務行為）適用於社會活動，例如，以增強團隊凝聚力為主要目標的活動。
4. 授權 (DELEGATING)
   （低關係 / 低任務行為）適用於以自主學習、發現或自主決策為主要目標的活動。

領袖不僅要根據必須達至的目標去平衡任務行為和關係行為，同時也要考慮自己所帶領的團隊和成員的「成熟度」。這理念有待進一步闡釋。

「成熟」的概念 (THE CONCEPT OF 'MATURITY')

在這種情境下，「成熟度」必須被視為一項「特定任務」或「特定情境」下的特質，而不是廣義上的成熟。「成熟的團隊」有以下特徵：

- 有能力訂定較高但可達至的目標，即整個團隊有充分的動機實現目標

- 具有為團隊行動負責的意願和能力
- 具備完成任務所需的教育水平和訓練經歷和/或工作經驗，或熟悉執行任務的團隊

在這種意義上，人的成熟並非取決於年齡長幼或涉世深淺。總監可能嫻熟地掌握童軍技能，擅長管理青少年事務，但可能在領導及管理成人事務方面，仍是「不成熟」，但作為總監，成人事物的管理是工作中的重頭戲。同樣，年輕童軍對某項特定技能的掌握，可能頗為「成熟」，甚至與新獲委任的領袖相比，有過之而無不及，但新領袖在其他領域更為成熟。故此，成熟與否取決於特定情境和有待執行的任務。

決定採用哪種領導模式前，必須先確定執行任務的成員需要達到的成熟度。團隊與成員成熟與否，與下面四種領導模式有直接關係：

1. 告知

   團隊和成員一開始就需要有明確指示，知道前進方向與既定目標。溝通是單向的，領袖界定需要做甚麼、由誰來做以及怎樣做。在此階段，領導模式只涉及任務，與行為無關。

2. 推銷

   團隊和個人在早期都需要鼓勵，正視開展一項新任務必經的學習過程和全新體驗。因此，領袖仍需進行指導，作出決定，向成員「推銷」自己的決定，並希望團隊能夠「接受」該決定。故此，任務和關係行為都必須達至較高水準。

3. 參與

   隨著團隊和個人不斷成熟（即成員對任務更瞭解，更習慣團隊合作），領袖開始減少任務行為，增加關係行為，也無需頻繁地發出指令，而是要用認可與讚揚的方式，鼓舞團隊士氣，提升成員自信。團隊成員更多地「參與」；在這種雙向溝通中，因為團隊已經具備了執行任務的知識和能力，領袖的行為更多是促進任務順利完成。

4. 授權

   之後，因為團隊不僅能熟練地執行任務，而且心理上成熟到足以激勵自己，於領袖而言，恰當的做法是：不斷減少自己的任務和關係行為。成員樂於而且能夠承擔責任，並調整自己的行為，無需領袖繼續提供社會性的與情感性的支援。事實上，團隊成員會看到領袖對他們的監督不斷減少，授權行為不斷增加，表明領袖對自己有信心。

這個模式與童軍運動的關係顯而易見，適用於不同層次、不同規模的訓練活動：例如，領袖在自己的童軍團中實行小隊制度的各個階段；總會訓練總監發展屬下訓練隊的方式；幫助新領袖或總監入職的方法等。從廣義上說，這模式適用於童軍運動中絕大多數支部，也適用於個別支部的任何活動或訓練進程。

幫助別人承擔責任 (HELPING OTHERS TO ACCEPT RESPONSIBILITY)

童軍運動的主要目的之一是協助青少年不斷成長，幫助他們承擔日益增加的責任，為自己的行為做決定，從而在社會中找到一席位。領導模式不斷變化，將有助青少年成長。由於團隊應變是漸進式的，個人面對變化作出反應也有一個過程，所以領導模式的變化應該按照計劃逐步進行。

如果領袖希望提升團隊承擔責任的能力，必須相應減少自己的任務行為，即少作指示，允許團隊有機會承擔更多責任。如果能夠勝任，領袖應該繼續減少自己的任務行為，直到團隊（或成員個人）承擔了很大的責任並需自行發出指令，保證任務順利完成，而不必領袖由上至下地進行指導。久而久之，成員就能主導自己的行為，控制「心理休克」(psychological strokes)。至此，責任順利轉移至團隊及其成員，領袖不必另行監督，任由成員自行決策。

值得注意的是，增加關係行為的速度不可太快。如果為了採用關係行為，突然停止密切的指導，設立行為標準就很難，團隊就會敷衍了事、不負責任，也就是說，成員因為不知道做甚麼而流於放任。

退化行為
(REGRESSIVE BEHAVIOUR)

鑒於某些原因，任何團隊在某些時候都會表現得比實際情況更成熟或更不成熟，這種情況在青少年中尤其多見，但偶爾也見諸成人領袖。「導火線」常常是：

- 壓力
- 壓力的釋放
- 面對新領袖或新環境的不安全感
- 團隊中有新成員加入
- 受到不公正待遇

上述因素都會導致團隊或成員，相較於應有的成熟尺度，做出不合常理的反應，例如，一個原本不負責任的童軍成員面對危機或突然間被委以重任，行為方式就會迅速成熟起來。另一方面，如果訓練總監獨斷專行，也就是說，他的領導模式還是處於「告知」階段，但他所負責的一群訓練員已經習慣了「授權」或至少是「參與」式領導，儘管一貫工作負責、經驗豐富，訓練員有也會表現得反應遲鈍、不盡人意。

在這種情況下，領袖必須調整自己的行為方式，迎合團隊現有的成熟度。如果一個平時認真負責的成員因為面對危機而表現差劣，領袖必須給予更多指導和支援。一但該成員重獲自信，領袖就可以轉而採取更合適的「參與」型領導模式。

這個原則同樣適用於新手。新委任為總監的童軍團長可能並不具備新工作所要求的「成熟度」。相較於組織青少年活動，他在管理成人領袖時，顯得力不從心，缺乏安全感。所以在早期，資深總監應該為他提供支援和指導，而不是聽之任之。這種高關係、高任務的模式將持續下去，直到新總監對工作遊刃有餘。同樣，新總監必須改變自己的領導模式，之前的模式可能適用於領導青少年，而新模式應該適用於領導成人領袖。

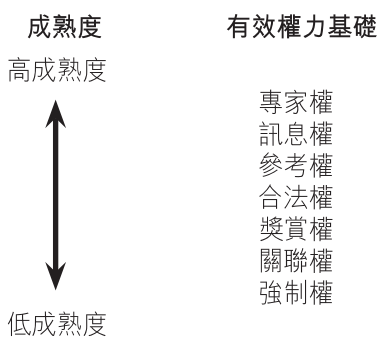
「權力基礎」的概念 (THE CONCEPT OF THE 'POWER BASE')

（權力一節由任職於美國加利福尼亞州埃斯康迪多領導模式研究中心的 Paul Hersey 博士和 Walt Natemeyer 博士提出。）

人們對領袖權威本質（權力基礎）的認識影響他們行使權力的方式。領袖可能透過不同「權力來源」建立自己的權威，例如：

1. 專家權 (EXPERT POWER)
   成員所掌握的專業知識和技能有助團隊工作順利完成，所以他們擁有權威。
2. 訊息權 (INFORMATION POWER)
   某成員掌握了訊息或者獲取訊息的途徑，幫助團隊完成工作，讓整個團隊「認清形勢」，所以他們擁有權力。
3. 參考權 (REFERENT POWER)
   這種權力建基於領袖擁有的人格魅力及令人欽佩的個人特質。追隨者與領袖持有相同觀點和態度。
4. 合法權 (LEGITIMATE POWER)
   這類領袖完全憑藉自己在組織中的地位，獲得成員的服從 - 地位越高，權力越大。追隨者認為，該領袖所處的地位使他有權享受別人的服從。
5. 獎賞權 (REWARD POWER)
   此類權力基於領袖能夠提供精神或物質上的回報，故此追隨者相信服從領導將帶來回報。
6. 關聯權 (CONNECTION POWER)
   這種情況下，領袖因為與團隊內部或外部的重要人物有關係，能夠對別人的發展產生正面或負面影響，從而受到追隨者擁戴。
7. 強制權 (COERCIVE POWER)
   這種權力基於追隨者的恐慌，他們擔心不聽命於領袖就會招致譴責、受到處罰甚至丟掉飯碗。

所有領袖權力都植根於上述幾種權力基礎，這些權力基礎都存在於童軍運動中，但是優秀的領袖會考慮自己的處境及追隨者是否成熟，用不同的表現形式行使權力。



團隊或成員的成熟水準與他們更傾向於接受的權力基礎的類別有直接聯繫。

擅長某項任務的成員，例如，經驗豐富的專家級訓練員，更樂於接受較高級別的專家或令人敬仰的、擁有人格魅力的領袖。

如果新領袖不能敏感地意識到這一點，他為籠絡被領導者所作的任何努力（「予以回報」）、強迫或「依仗地位發號施令」，都無法贏得尊重和服從，甚至會破壞人際關係。故此，如果領袖希望對團隊和個人行為產生影響或得到他們接受，他應當採取的領導姿態取決於個人或團隊掌握任務的熟練程度。

面對精通任務的成員，來自「領袖」的社會情感支援無足輕重，更重要的是，成員對某種程度的自主權的需要。如果團隊尚不成熟，領袖可能要對他們進行鼓勵，給予回報，甚至讓步妥協，以保證個人或團隊努力工作。

儘管領袖的權力可能源於上述所有權力基礎，他實際擁有的權力受制於他在權力層級中所處的位置，或者他自己的個性。顯然，在權力層級中的地位越高，行使回報、妥協、鼓勵、建立人際關係和獲取訊息的權力就越大。童軍團長的權力基礎有別於總監的權力基礎。

但是，我們必須注意，如果團隊和個人的成熟度低於平均水準，領袖的權力基礎主要來自組織的授權或他在組織中所處的地位。另一方面，對成熟程度高於平均水準的團隊而言，權力基礎必須來自追隨者對領袖的認可和傾慕。換句話說，國家總監對童軍團長的影響，可能超過其他總監，因為權力基礎的影響往往比級別更大。

最後，我們必須記住，對人們的行為產生影響的並非總是事實本身，而是人們對事實的理解。只有當人們意識到某人擁有領導權力並且願意行使該權力時，他們才願意服從並採取相應行為。故此，為了提高領導效能，領袖需知道別人如何理解他的權力來源。

下表中，我們試圖總結團隊與成員的成熟度、權力基礎和領導模式間的關係。

團隊或成員成熟度	不成熟 沒有能力，亦不願承擔責任	較成熟 沒有能力，但樂於承擔責任	成熟 有能力承擔責任，但缺乏信心	非常成熟 有能力並且樂於承擔責任
團隊或個人需要	團隊需要清晰明確的指導以及監督	如某方面能力不足，必須得到指導和支持，從而建立信心	需要「積極聆聽」，鼓勵運用能力和共同做決策	「心智成熟，能力出眾」。無需太多支援和指導
領導模式所具特徵 建立一支高效團隊	「告知」 單向溝通 高任務行為 低關係行為	「推銷」 雙向溝通 高任務行為 高關係行為	「參與」 雙向溝通 低任務行為 高關係行為	「委任」 雙向溝通 低任務行為 低關係行為
適當的並可接受的權力基礎特徵	強制權利	獎賞權力	參考權力	專定權力
	關聯權力	正當權力	資訊權力	
權力基礎特徵	基於處罰的恐懼	基於提供回報的能力	基於領袖個人魅力和優秀特質	基於領袖擁有的技能和知識
得到服從			影響行為	

703.2 互易型和變革型領導理論 (TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL THEORIES)

二十世紀五十至八十年代以來，早期的領導理念多是研究領袖怎樣滿足追隨者當下的需要，因此常用「任務導向型領袖」(task-oriented leader) 和「人性化領袖」(people oriented leader) 等類詞彙描述領導模式。證據顯示，這兩種領導模式是保證有效領導的關鍵所在。為保證領袖的影響力和可信度，領袖必須在關注成員需要的同時，保證工作任務不因維護人際關係而受到忽略。

前言 (Introduction)

二十世紀六十年代的研究證明，高效能領袖能根據情境，採取適當行為。一種新的領導模式由此誕生，並催生了一個新詞彙，常用的表述是「情境應變型領導理論」(situational contingency leadership theory) (Gibson & Marcoulides, 1995)。這些概念已在 703.1 節作出討論。

二十世紀五十至七十年代，領導學領域的研究結果普遍顯示，領導常被描述為一種交換關係，涉及一系列交易和領袖與追隨者之間的討價還價 (Avolio & Bass, 1988, Bass, 1985,Yukl, 1994)。 因為這類理論聚焦於領袖與追隨者之間的交易，這系列的領導模式和理論稱為「互易領導理論」。

互易型領導是甚麼？ (What is Transactional Leadership?)

互易領導理論的焦點是領袖透過下述方式，致力滿足追隨者的當下需要：

- 確保成員清楚認識自己需要達至的目標。
- 確保成員對達至目標的途徑有清晰瞭解並知道怎樣才能達致目標。
- 排除體制中的潛在障礙。
- 推動成員達至預期目標 (House, 1971)，並且
- 因為目標得以實現，對成員進行獎勵。

簡言之，互易型領導非常關注任務的完成。根據 Bass(1985) 的理論，互易型領導有助追隨者的表現達到令人滿意的水平，以回報和服從交換。從這一點審視，對於達到雙方認可的預期目標後追隨者應得的回報，互易型領袖和追隨者已經建立了共識。

變革型領導是甚麼？ (What is Transformational Leadership?)

相反，變革型領導指領袖與追隨者之間互相交往、產生聯繫、促進成員完成任務的動機和道德水準的過程 (Northouse, 1997)。Burns(1978) 是最早對互易型領導和變革型領導做出區分的學者。根據他的理論，變革型領袖更關注追隨者的需要和動機，努力幫助他們發揮潛能。

關於變革型領導。引用最頻繁的是聖雄甘地 (Mahatma Ghandi) 的案例，甘地激發了數以億計印度民眾的希望、熱情和需要，同時他的追隨者也將更廣泛的國家利益置於個人利益之上。本質上，變革型領袖能有效地轉變個人和組織的信仰與價值制度，從而獲得雙贏。

這類領袖透過下面的方法改變並推動追隨者：

- 提高追隨者對完成任務所產生重要成果的認識。
- 說服追隨者超越一己私利追求組織的利益。
- 啟動追隨者潛在的、更高層次的需要。

所以，變革型領袖不僅領導自己的追隨者，而且透過建立互信互勉的關係，為追隨者增權賦能，使他們也成為領袖。大量研

究顯示，變革性領導中，追隨者受到領袖的影響，通常會做出超常的表現。除了注重追隨者的情緒並強化雙方共有的價值觀和目標之外，變革型領袖還可以推動追隨者「百尺竿頭，更進一步」。

有效的變革型領導行為
(Effective Transformational Leadership Behaviour)

變革型領袖有特定的行為方式。下文就 Bass 的變革型領導理論作簡要闡釋。

- 建立願景 (Visioning)

  領袖清晰描述未來願景，組織的全體成員就該願景達成共識。願景展示成員必須努力達到的最終成果，領袖對未來表現得非常樂觀，充滿自信和激情。變革性領袖以身作則，為成員樹立精神典範，行動方式與描述的願景一致。

- 鼓勵 (Inspiring)

  領袖在工作中創造激情，透過標誌和形象，提高別人的期望值。他們描述願景時，語言極富感染力，進行精神訓導時 (pep talks) 精力充沛、熱情樂觀、激情四溢，激發所有人對實現願景的信心，也激起追隨者的自信。

- 激勵 (Stimulating)

  領袖擅長引發追隨者對新理念的興趣，與成員作近距離接觸，啟發他們以新方式思考問題。他們鼓勵成員挑戰現狀，質問想當然的假設，改變舊有處事方式，激發成員的創造力，激勵追隨者採用發散型方式思維。

- 指導 (Coaching)

  為使成員的表現得到改善，領袖為他們提供訓練、建議和「手把手」的幫助。他們認真傾聽，適時鼓勵，提供支援，相信成員能夠滿足願景中蘊含的期望。他們對成員的優異表現和所作努力積極肯定。為成員安排富有挑戰性的任務（而非把這類工作都留給自己），並且提供機會促進成員個人發展。

- 團隊建設 (Team Building)

  領袖選擇能力互補的成員，建立高效能團隊，與團隊成員共用訊息，建立互信，樹立自信，及時回饋，充分利用成員個人的技能來消除團隊表現的障礙。

童軍運動中，哪一種領導模式更適用：互易型還是變革型？
(In Scouting, which leadership type is appropriate: transactional or transformational?)

過往研究反複證明，為了實現高效能的領導，兩種模式缺一不可 (Kotter, 1988, Kouzes & Posner, 1987, Nadler & Tusman, 1989)。

但是，由於童軍會是志願團體，有必要指出，志願者更需要精神上的鼓勵和推動，而非物質回報。有些關於不牟利組織領導的研究多次證實，變革型的領導行為對保持志願者的熱忱極具價值且意義重大。

進一步說，行為研究的發現顯示人們通常對友好、樂於助人、飽受尊崇的領袖更為滿意，這類領袖也常常關注成員的個人需要與感受 (Bryman, 1992, Yukl, 1994)。他們的行為也與變革型的領導模式一致。

703.3 領導理論和研究的發展趨勢簡述 (BRIEF OVERVIEW OF TRENDS IN LEADERSHIP THEORY AND RESEARCH)

下表綜述過往領導模式研究的主要成果與主題

時期	理論 / 取向	理論家 / 學者 / 研究者	主要發現 / 主題
截至二十世紀四十年代末	特質理論	Ralf Stodgil	特質取向聚焦於「領袖是甚麼」。這種取向關注成功領袖的個人和特徵。那些個子高大、長相出眾、更富進取心並且更具創造力的領袖被視為領導有方。 這種理論認為個人特質決定領導的效能，因此領袖是天生的。 對特質理論的批判主要集中領袖缺乏對情境的考量。擁有某些特質的人在某種情境中可能成為領袖，但在其他情境可能並非如此，所以，要脫離領導權作用的情境來界定一套通用的領袖特質，難度頗大。
二十世紀四十年代末至二十世紀六十年代末	行為或風格理論	美國俄亥俄州立大學； 密歇根大學	由於特質理論無法再為高效能領導提供答案，後續領導理論的研究開始關注成功領袖的行為，探索領袖的甚麼行為使他們的領導更有效。 風格理論強調「領袖做甚麼」，顯示同時關注任務和成員的領袖行為比只關注任務或成員的領袖更有效。 風格理論受到的批判是，無法找到能夠有效通用於各種情境的領導行為模式。那些擁有雙高方式（即高任務、高關係）的領袖也只能在某些情境中發揮自己的領導效益。
二十世紀六十年代末至二十世紀八十年代初	應變領導理論	Fred Fiedler, Blanchard, Hersey Blake & Mouton	這種取向的成果是，領袖根據下屬的發展水準調整自己的領導方式。例如，對於那些樂於承擔責任、能力超群的下屬，領袖可以採用分權方式。換句話說，高效能領袖在合適的地點、合適的時間做正確的事情。 這種取向的前提是領袖表現出很大的靈活性。但是，批評主要集中於領袖，對下屬的成熟度和能力水準的概念含糊不清。另外，如何就成員不同的發展層次衡量他們的能力和熱忱，這個理論的創建者並沒有作出解釋 (Northouse,1997)。
二十世紀八十年代初	變革型領導理論， 個人魅力型領導理論， 願景型領導理論	House (1977) Burns (1978) Schein (1985) Bass (1985) Kouzes & Posner (1987) Sashkin (1986)	二十世紀四十至七十年代的研究中，調查樣本多為經理階層或中層領袖 (Sashkin, 1990)。 直到七十年代末，領導學研究將焦點轉移到國家領導者和大型企業領導者。在危急時刻或對峙中，是甚麼使他們脫穎而出，有別於其他普通領袖？ 一般研究發現指出，高效能領袖可使被領導者、甚至整個社會，發生轉變，向更好的方向發展，途經就是：構建一個蘊含文化理念的願景。他們做正確的事，而不僅是用正確方法做事。（見早期對變革型領導的解釋） 這種理論受批判的最主要點是，由於變革型領袖經常在引起變化、構建願景等領域扮演直接的角色，讓人懷疑他們將自己的價值觀和信仰制度凌駕於追隨者的利益之上。Bass 和 Avolio (1992) 駁斥了這種針對精英主義的批判，他們強調變革型領導既可發號施令，也可積極參與，既可以是開放民主的，也可以是崇尚權威的 (Northouse，1997)。

703.4 行使領導權 (EXERCISE WITH LEADERSHIP)

改編自 Bass & Avolio (1992) 提出的《多因素領導能力調查問卷》

該問卷提供一系列關於領導模式的陳述。下面羅列了二十一項陳述，看看每條適合你的機率有多大。「別人」一詞可以指你的下屬、客戶或團隊成員。

答案：**1**= 偶爾；**2**= 有時；**3**= 時常（頻率較低）；**4**= 經常（頻率很高）

	多因素領導能力調查問卷				
1	我使周圍的人感到與我相處非常愉快。	1	2	3	4
2	安排任務時，我只作簡單的解釋。	1	2	3	4
3	我使別人能夠用新方法思考舊問題。	1	2	3	4
4	我幫助別人自我發展。	1	2	3	4
5	如果別人想要從工作中得到回報，我會告訴他們怎麼做？	1	2	3	4
6	我非常滿意別人能達到協定的標準。	1	2	3	4
7	我願意讓別人經常以同樣方式工作。	1	2	3	4
8	別人對我完全信任。	1	2	3	4
9	我為能做的一切構建美好願景。	1	2	3	4
10	我為別人提供解決難題的新方法。	1	2	3	4
11	我會讓別人知道我對他們的表現和看法。	1	2	3	4
12	當別人達標時，我會表示認可或給予回報。	1	2	3	4
13	只要一切正常，我不會試圖作任何改變。	1	2	3	4
14	無論別人想做甚麼，我都能接受。	1	2	3	4
15	別人以與我共事為榮。	1	2	3	4
16	我幫助別人探索工作的意義。	1	2	3	4
17	我鼓勵別人重新思考他們從來沒有質疑過的想法。	1	2	3	4
18	我對持反對意見的人特別關注。	1	2	3	4
19	我提請別人注意若任務順利完成，將會得到甚麼回報。	1	2	3	4
20	我告訴別人執行任務時必須知道的標準。	1	2	3	4
21	除了最基本要求外，我對人別無所求。	1	2	3	4

評分說明
(Score Interpretation)

《多因素領導能力調查問卷》採用與變革型領導相關的七項因素，量度你的領導才。

因素 1：理想化影響 (*Idealised influence*) 指無論你是否已經贏得下屬信任，受到他們尊重，都應該顯示關注他們，滿足他們的希望，成為他們仿效的典範。

因素 2：激勵性動機 (*Inspirational motivation*) 你構建願景、使用標誌或形象，使別人專注於工作或認識工作的意義。

因素 3：才智激發 (Intellectual stimulation) 展示你在下述各方面達到的程度：鼓勵別人發展創造力、用新方法解決舊問題、創造極寬容的環境以及引導別人質疑自己和組織的價值觀與信仰。

因素 4：個人化關懷 (*Individualized consideration*) 指你關注別人健康、根據成員個人能力安排任務及留意參與較少的員工的程度。

因素 5：隨機報酬 (*Contingent reward*) 顯示你告知別人如何才能得到回報、強調你對他們的期望並認可他們的成就。

因素 6：例外管理 (*Management-by-exception*) 評估你是否告訴別人工作的要求，成員的表現達到標準，你就會滿足，並信奉「無事不生非」的原則。

因素 7：離散度 (*Laissez-fair*) 量度你是否對別人要求甚少，放任事態的發展，任由別人自作主張。

評分
(Scoring)

問卷中三項指定條目的分數之和就是你每項因素的得分。例如，要確定第一項因素「理想化影響」的得分，只須將第一、第八和第十五個問題的得分相加。照此方法，依序完成所有七項因素的評分。

	各項因素的名稱	問題	總分
因素一	理想化影響	第 1、8 及 15	
因素二	精神動力	第 2、9 及 16	
因素三	才智激發	第 3、10 及 17	
因素四	個人化關懷	第 4、11 及 18	
因素五	隨機報酬	第 5、12 及 19	
因素六	例外管理	第 6、13 及 20	
因素七	離散度	第 7、14 及 21	

分數範圍 : 高 =9 至 12，中 =5 至 8，低 =0 至 4

704. 幫助成人領袖學習 (HELPING ADULTS TO LEARN)

擔任某項工作或完成某項任務都要具備相應的知識，而一個人獲得這些知識的必經訓練或發展過程意義重大，有時甚至要求很高。很多時，成人領袖在課室聽講或參加講座，與其他學員一起參與各個學習環節。除此以外，他們多數都參閱書籍或文章。

704.1 前言 (INTRODUCTION)

這些努力必不可少，為我們提供必要的基礎理論知識，有助我們獲得知識，提高自己的能力以滿足將來的需要，讓我們發展擔任不同工作、不同角色的能力。

透過學習前人的處事方法、模式和理論，我們的知識不斷積累。但是，如果不付諸實踐，理論無法提供任何具有現實意義的學習策略。沒有實踐經驗，我們無法將自己置於特定情境中，想像我們會如何執行某項任務。

幫助成人領袖將理論付諸實踐，透過理論在實際情境中的應用，真正掌握所學知識是關鍵所在。

704.2 真正的學習在哪裏發生？ (SO WHERE DOES THE REAL LEARNING TAKE PLACE?)

當我們將理論付諸實踐時，真正的學習才能發生。因為我們能將課堂學到的新做法、模式與理論用於實際情境，並且運用理論知識解決問題，真正的學習才能開始。

或許會出現另一種情況。在課堂上學到的觀點和理論可能指示我們採取某種方法處理問題，但是，我們可能根據過往經驗評鑑這些觀點和理論，並根據當下的情境調整學過的方法。我們可以邊做邊學，運用生活上的體驗提高學習效果。

獲得經驗的方式不拘一格。好老師會讓學員分享自己的經驗，使之成為學習的組成部分。這樣，訓練課程價值便大增，經驗學習法也將成為課堂教學的一部分。

704.3 課堂上的經驗學習法學習 (EXPERIENTIAL LEARNING IN THE CLASSROOM)

角色扮演、遊戲、互動式電腦輔助學習（基於電腦的訓練）、即興遊戲和腦力激蕩等方法都可用來鼓勵參加者將生活體驗用到學習過程中。

❍ 角色扮演 (Role-Plays)

角色扮演讓學習者將自身置於某種情境，從而進一步探究如何行動或如何應對。例如，可用角色扮演方式模擬一次集會，每位參加者都扮演一個指定角色，主持必須實現特定的目標或結果。這樣，所有參加者就會知道人們在某些情境或氛圍下如何反應。

角色扮演幫助參加者發展換位思考的能力，體會別人的想法和情感，從而增強他們對人類行為的理解，改善與人共事的能力。

如果參加者身處窘境或者情緒被活動左右，危險就出現。如果團隊成員彼此相熟，有安全感，危險就能降到最低。

顯而易見，只有成員彼此熟悉、有安全感，並且訓練員技術嫻熟，才可採用這種方法。

❍ 遊戲 (Games)

遊戲中，參加者必須恪守一系列界定清晰的規則。他們或彼此競爭，或互相合作，通常都會參與某種形式的體育活動。活動目的是打破沉寂、加油鼓勁及舒緩參與者的緊張情緒。

學習人們如何在充滿競爭的氛圍中工作和反應，是一種有趣的學習方法。每位參與者都能投入遊戲過程，並對結果產生影響。遊戲形式可以是一場棋類遊戲，參加者為一決雌雄，你爭我奪；

也可以是一場電腦遊戲，參加者為了一較高下，鬥志鬥勇。這類活動允許人們自行決策，而他們的決定將對結果產生影響。無論決定正確與否，他們都將經歷決策的過程。

結果應該有利於所有參加者。當然，這並不是說所有參加者都要以勝利收場，而是要從體驗過程中有所收穫。

❍ 互動式電腦輔助學習 (Interactive Computers)

參與互動電腦學習時，學習者將置身於全新環境中，他們常常要回答一系列問題或完成程式要求的練習。

這類學習通常是自主的，由學習者自行完成。

❍ 模擬遊戲 (Simulations)

參加者在模擬遊戲中扮演現實世界的人物角色或貼近現實、有可能出現在訓練情境中的人物角色。參加者根據指定的、現實生活中可能出現的情境，採取對策。透過模擬遊戲，參加者體驗自己所作的決定帶來的後果，當然，最終結果還是受制於整個團隊的表現。

模擬遊戲的情境必須真實，參加者的決策和計劃才有價值。提供訊息的方式可以是書面報告、角色扮演，也可使用視聽設備。

設計符合參加者要求並能達到報告者所設定學習目標的真實情景，頗為費工費時，計劃訓練活動時，一定要將此納入考慮範疇。

❍ 腦力激蕩 (Brainstorming)

進行腦力激蕩時，學習者首先動啟腦筋，集思廣益，然後研究並評估所有意見與方案，無須擔心自己答案錯誤。腦力激蕩可以促使團隊中所有參與者積極獻策。先是引入一個問題或主題，然後所有人毫無顧慮地貢獻自己的意見和主張。這類活動讓人們聽到多種不同的想法，引發更多人參與。

你可能會想到其他方法，使你的經歷和體驗發揮作用。無論作為一個學習者還是教育者，領會這些經驗的價值至關重要，只有這樣，所有參加者才能在各個層面上積極互動。

運用腦力激蕩，必須時常總結，討論甚麼方案效果甚佳、甚麼想法別出心裁且鼓舞人心。為保證腦力激蕩順利進行，促進者必須熟諳這種類型練習。

704.4 瞭解學習者的經驗 (ACKNOWLEDGING THE EXPERIENCE OF LEARNERS)

促進者 / 教育者有必要瞭解參加者在進入學習情境之前就已擁有的經驗，只有這樣，才能將它納入學習體驗中。瞭解參加者的途徑不盡相同，包括：

❍ 訓練員可以在解釋說明時聯繫學習者已有的經驗。這有助訓練員與學習者展開對話，對話使雙方建立互信，交流的體驗也帶來一種更愉悅的感受。

❍ 訓練員可以將學習者的經驗與當下的學習活動聯繫起來，根據目前問題和學習者的顧慮調整學習材料，提高學習的關聯度。

❍ 學習體驗的設計應該保證學習過程中各個環節自然銜接。設計學習活動時，應納入角色扮演、練習和模擬遊戲等前面提及的活動形式，讓所有學習者擁有共同經驗學習法的基礎。由此，整個團隊可以從每位成員的經驗中獲益。

❍ 最後，訓練員須仔細審視成員的經驗和學習活動。這樣，學習者就可以基於自己的經驗，質疑自己的價值觀，挑戰並重新評估一直以來對練習所持的想當然看法。

704.5 甚麼是經驗學習法 (SO WHAT IS EXPERIENTIAL LEARNING?)

現在我們可以將經驗學習法定義為：「透過參與不同練習及與別人討論，體驗不同的意念和觀點，從而獲取知識、增長智慧。」

在童軍訓練情境中，我們通常稱之為「從實踐中學習」，這是童軍方法之一。事實上，我們應將童軍方法用於成人領袖學習，所以在訓練中，通常採用團隊訓練方式，並盡可能結合戶外活動。

經驗學習法 (Experiential Learning Model)

這個模式的前提是，所有學習都是經驗性的。這意味著，人們將要學的問題或主題，與自己已有知識聯繫起來，透過親身體驗、積極互動，才能真正掌握領會。只有透過真實的經歷和反思，學習才會發生。作為非常規教育模式，童軍運動完全支持將經驗學習這個理念融合到童軍方法當中。

每個人的經驗都是獨一無二的。透過親身體驗，我們對生活的世界瞭解更深，我們對自己的瞭解也是真實生活經驗累積的結果。

美國現代教育之父杜威 (John Dewey) 認為，「所有真正的教育都要透過體驗而成」(All genuine education comes about through experience)。這理念影響深遠。用教育家 Peter Jarvis (1992) 的話來說，「生活就是體驗，哪裏有生活，哪裏就有學習的可能」(Life is about experience, whenever there is life, there is potential for learning)。

現已存在的經驗學習法有幾種，其中 Kolb & Fry (1975) 的模式被引用的頻率最高，如圖所示。

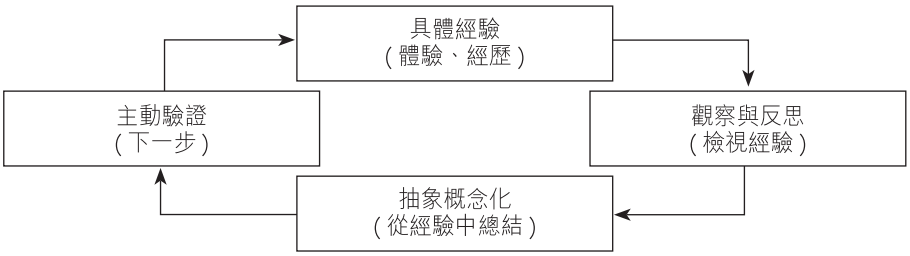


圖 704.1：經驗學習法

該模式由四個部分構成。

具體經驗（體驗「甚麼」）
(Concrete Experimentation (Having an experience “What”))

第一項要素是擁有過往經驗。到底發生了甚麼？經驗可能基於一次特殊事件，也可能只集中在特定時段之內。

觀察與反省（檢視經驗「那麼，怎樣」）
(Observation and Reflection (Reviewing the experience “ So what”))

第二項要素，觀察與反思涉及對經驗的檢視。這是學習過程中的最重要部分。在這部分，我們提出下面的簡單問題，理解學習意義。

「你學了甚麼？」
「體驗之後，你將採取哪種不同的或更好的方法？」
「體驗之後，你認為哪些是你先前並不知的？」

「你是否發現有些東西你先前認為理所當然，實際上卻並非如此，或者發現一些已經忘記了的東西？」

「或者做了一些之前你無法做到或根本就不會做的事？」

抽象概念化（從經驗中總結「現在做甚麼？」） (Abstract Conceptualisation (Concluding from the experience "Now what"))

經歷了體驗，對隨之而生的學習作批判性反思，你進入依據經驗做總結的階段，即第三項要素：抽象概念化。

主動體驗（下一步「接著要做甚麼」）
(Active Experimentation (Next step "What's next"))

該模式的最後一項要素是：主動體驗。在這個環節，你促使事情發生，然後制定行動計劃，根據上一環節的總結，細述下一步做甚麼。

這個模式本身就是一個循環的學習過程，可以從四項要素中的任何一項開始，螺旋式上升。學習過程從人們採取特定行動開始，然後進入體驗行動效果的階段。

童軍訓練運用經驗學習法
(Applying the experiential learning model to Scouting)

遵循下列指導，這個模式可以用於急救、遠足、先鋒工程和團隊建設等各種各樣的童軍活動。

1. 活動結束後，趁大家對發生的問題記憶猶新，立即進入總結 (debriefing session)。
2. 要求參加者在活動中開誠佈公地分享經驗、情感和想法。因為每個人的經驗都是獨一無二的，所以不要對參加者的經驗作任何評鑑，而是請他們談談對該經歷的感受。
3. 鼓勵參加者回想在自己的經歷中，哪些部分進展順利、哪些出了問題、甚麼原因。例如，我們是否有效地運用童軍訓練方法以達至目標？如果答案為「是」，用了童軍訓練法的哪些部分？如果答案為「否」，為甚麼不用呢？
4. 反思學習過程，你通過甚麼途徑拓展了新觀點、新視野？你的價值觀和信仰制度是否改變？如果已經改變，如何改變的？如果尚未改變，原因是甚麼？
5. 討論今後怎樣採取不同方法行事。也就是說，如果你仍會領導該項活動，為了促進學習，你將會怎樣改進或作出哪些變動？
6. 基於學習，制定行動計劃。活動之後，下一步你將做甚麼？例如，你可能想要參加一個訓練班，學習其他技能，或根據情境變化，改變自己的行為。
7. 開始實行計劃時，你將會積累新經驗，經驗學習循環又開始了。反思中，新的意義不斷湧現出來。根據對經驗的總結，原有假定被推翻，新的想法脫穎而出。最終，你將策劃下一階段的行動，並在合適時候開始。

讓設想變成事實 (Making it happen)

你應該努力使學習成為一種必要的而非可有可無的活動。遵循下面四個步驟有助達到這點。

❍ 建立學習筆記或日誌，記錄學習行為。

- ❍ 每天花十至十五分鐘，檢視並反思當天哪些部分進展順利、哪些出現問題、當天最大的收穫是甚麼以及得到甚麼教訓。將反思結果都記入日誌內。
- ❍ 安排團隊成員（支部領袖）參與每月例會。成員應該事先準備，在會上列舉並描述某次學習經驗，與別人分享自己的行動與收穫。
- ❍ 記錄並與其他領袖分享學習經驗，使他們也能受益，並且避免同樣問題再次出現。

704.6 總結童軍運動中的經驗 (ROUNDING OFF THE EXPERIENCE IN SCOUTING)

《童軍運動中的成人領袖》認可所有參加者帶到童軍這偉大運動中的價值觀與寶貴經驗。「成人領袖工作原則」表明，我們將以三年為一週期檢視自己的角色，檢視結果可能有以下三種：

- ❍ 重新委派，在童軍中擔任其他角色；
- ❍ 重新委任，繼續擔任現在的角色；
- ❍ 退任或退休，脫離童軍運動。

上述結果取決於我們在童軍工作範疇內外的經驗與知識。

上文說過，沒有經驗的支援，理論對學習者來說幾乎毫無價值。終生學習取決於學習者是否認識到經驗賦予學習的價值。

所以，幫助成人領袖從經驗中學習是關鍵所在，無論在常規教育還是非常規教育中都一樣。

704.7 成人學習理論 學習對你意味著甚麼？ (ADULT LEARNING THEORIES What does learning mean to you?)

「學習」這個詞涵義廣泛。思考這個問題：我們怎樣獨立學習？也就是說，你如何憑藉一己之力學會甚麼或知道你已經學會了甚麼？你對學習的理解會對你的學習方法產生甚麼不同的影響？對你本人，作為獨立的學習者，和為你提供訓練或與你共事的人，這些不同意味著甚麼？

如果認真思考，你可能得到以下答案：

- ❍ 因為沒有真正的學習活動發生，所以我沒有學習意願。因此是否具有學習意願，可以產生區別。
- ❍ 怎樣才能使有利的學習環境對學習產生意義？
- ❍ 怎樣才能透過對經驗的反思和直接參與，增加學習機會？
- ❍ 我如何才能從學習中受益，從而提高效能？

所以，當與成人相處時，知道協助他們學習與教小孩學習的差別所在，會更為有的放矢。為未成年人提供的教育有時被稱作「兒童教育學」(pedagogy)，主要集中在指導，而非學習 (Rothwell and Sredl, 1992)。與成人教育聯繫緊密的概念，叫作「成人教育學」(andragogy)，被定義為協助成人學習的藝術和科學 (Knowles, 1990)。成人教育學的假定是：成人有自主性，多數將自己的經歷體驗用作主要的學習資源。經驗型學習已經在 704.5 節做了介紹。

學習理論幫助我們理解人們如何學習、預測並解釋學習中的行為、效果或事件。下面將對四種主要學習理論作簡要陳述：

教學 (Pedagogy)

這種理論假設透過向學習者展示學習主題，就可以促使學習發生。學習目的是吸收訊息。這種方法多見於中小學，甚至在專上院校也屢見不鮮，例如在大學，某領域內的一些學科必須循序漸進地貫徹始終，學生由淺入深地學習直至畢業。教學包括循序漸進地掌握艱深的、制度性的知識。

行為主義
(Behaviourism)

行為主義這個詞是由 John B. Watson 在 1913 年杜撰出的，這個理念對學習環境的影響深遠。該理論的主要假設是，學習環境是可以控制的，可以使用「胡蘿蔔加大棒」策略促進學習。如果學習者表現優異、獲得高分、達到期望水準，就給予回報、授予獎品，等等。如果未能達到標準，則反其道而行。

行為主義學習理論聚焦於當下的行為，而非導致該行為的、已有的制約因素。於行為主義者而言，因為思考與感受無法觀察和量度，所以與學習毫不相關。因為學習發生在不斷強化正確答案的過程之中，所以用到的主要方法之一是正面強化技巧 (positive reinforcement technique)，目的是透過加強學習者的內化，塑造行為並得到回報 (Kramlinger & Huberty, 1990)。行為主義科學家 B.F. Skinner 成功使用強化方法教會鴿子鞠躬行禮。如果鴿子將球移至球柱，就會得到一粒穀物作為獎賞，否則一無所得，久而久之，鴿子就形成了條件反射。

對行為主義的批評主要集中於太過機械化，過於堅持學習可操控這個觀點。有人提出反駁，認為行為的變化可能由學習者內在的力量引起，也可能由外在環境或力量引起。

認知主義
(Cognitivism)

與行為主義不同，認知學習理論關係到洞察力和理解力。認知主義這種學術取向建基的原則是，只有接觸到邏輯的正確訊息時，學習行為才能發生。關係存在於複雜問題中毫不相干的各部分之間，對這種錯綜複雜關係的理解產生了洞察力並導致學習行為的發生。這個理論強調的是掌握大局，看清全域而非各個組成部分。事實上，全域大於各部分總和。有些學者將這個理論稱為「蓋氏理論」(Gestalt theory)，強調發現關係的過程和理解對學習的重要性。

這個理論的主要教學形式有講述、個案研究、圖示法、閱讀與辯論。認知學習理論家認為學習者有能力適應環境，也有能力改變環境。

人文主義者或發展主義者
(Humanism or Developmentalism)

人文主義或發展主義學習理論建構的前提是：學習發生於學習者對其個人經歷和體驗的反思過程中（見 704.5 節描述的經驗學習法）。這個理論假設每個人都是獨一無二的，天生就有學習能力 (Rogers, 1983)，所以應該鼓勵學習者發揮自己獨有的潛能。訓練員的工作是創造有利的學習環境，促進學習過程，「要求」學習者反思並聯繫過往經驗去學習，而不是簡單地使用「告知」的方法，「要求」他們不假思索地接納現有知識。

行為主義傾向以訓練員為中心，與此不同，人文主義理論強調以學習者為中心的學習方法，即學習目的、方法、活動和過程等建基於學習者的意願，他們想知道甚麼、學習甚麼，而不是從訓練員角度（訓練員認為學習者應該知道甚麼）去設計學習活動。焦點是學習者，而非訓練員。

成人教育學的概念和成人學習原則就是建立在人文學習理論的基礎上，前面已經描述過，稍後會再次提及。根據成人教育學理論 (Knowles, 1990)，因為隨著年齡的增長，人們需要更大的自主權，他們的學習受到個人經驗的影響更大，所以對成人而言，學習是自我主導的結果。從根本上說，成人學習更多是為了滿足自己的需要。故此，人文理論闡述了為甚麼理解成年學習者的需要並設法滿足這些需要是至關重要的。

下表列出對各種學習理論的總結，以便參考。

	教學	行為主義	認知主義	人文主義
理論主義者	無特殊人物	John B. Watson； Ivan Pavlov； Edward Thorndike； B.F.Skinner	Wolfgang Kohler； Edward Tolman； Kurt lewin； Jerome Bruner	Jean Piaget； Abraham Maslow； Carl Roger； Malcom Knowles
基本假設	人們所知甚少，所以要告知他們學習甚麼	可以透過控制環境對學習施加影響	只有論據或訊息邏輯正確，學習才能發生	每個人都是獨特的，都具有學習能力
學習目的	施教並強迫學習者接受	改變錯誤行為或強化期望的行為	掌握全域，瞭解內在的思維過程	反思個人體驗，掌握自主權
訓練員角色	相關領域的專家、關鍵人物	精神典範，創造環境，使學習者作出預期反應	促進學習者的思維過程，發現事物間的聯繫	促進學習者的全人發展
學習者角色	被動、無關緊要	被環境塑造	積極的參與者	積極參與
學習方法	講述 展示 練習 測驗	正性強化 角色扮演 行為模擬 模擬遊戲	個案研究 辯論 團隊討論 圖示法 閱讀 講述	指導性反思 總結環節 行動學習 專題研習 自評 視覺記憶法 (visualisation)

704.8 成人學習原則 (ADULT LEARNING PRINCIPLES)

下列原則常見於各類文獻：

- 成人終生都在學習；
- 如果有機會在實踐中驗證所學的新訊息或觀點，成人的學習將取得最佳效果；
- 成人的學習多出於當下的需要，集中於問題、任務或目前的生活；
- 成人在解釋或反思新體驗時，多會賦予意義和價值或思考可行的策略；
- 當受到時間限制時，成人的學習效果並不理想，他們傾向於掌握自己的學習進度；
- 成人多表示他們必須迅速完成學習任務，繼而轉向自己肩負的各項責任；
- 成人的學習方法是個性化的，認知和發展階段不盡相同；
- 成年學習者和促進者不斷修正彼此的行為；
- 成人需要在個人和團隊學習活動中尋找平衡點；
- 當有機會評鑑行動效果時，成人的學習效果最佳；
- 當有機會在寬鬆友好的環境中學習，並能夠掌控自己的進度時，成人的學習效果最佳；
- 與同儕或訓練員就新訊息或觀點展開討論，將促進成人的學習；
- 把新訊息與正在學習的知識聯繫起來，將促進成人的學習；
- 如果有機會展示自己的學習成果、觀察並提出問題，成人的學習成果將得到促進。

704.9 成人的學習風格 (ADULT LEARNING STYLES)

每個人都與眾不同。從人文主義角度觀察，個人需要、願望和經歷對他本人來講，都是獨一無二的。每個人思考、理解和做事方式都建基於自己的價值觀、教育程度、家庭和朋友等因素。久而久之，這些因素將會影響人們的學習方式。研究顯示，當學習風格與個人價值和信仰制度彼此適應時，人們的學習效果最好。

Honey & Mumford (1982) 確定了下列四種學習風格：

概述 (GENERAL DESCRIPTIONS) (改編自 Honey & Mumford(1982)) (adapted from Honey and Mumford, 1982)

行動主義者 (activists) 全心參與新體驗，不帶任何偏見。他們享受當時當地的新事物，樂於參與即時的體驗。他們心態開放，懷疑一切，對任何新事物都趣味盎然。他們的人生哲學是：「我甚麼都要試一試」。他們總是最快採取行動，事後才考慮後果。他們的日程中排滿了這樣那樣的活動。他們習慣用腦力激蕩的方式解決問題。一但對某項活動失去興趣，就立即開始尋找下一項。他們面對新的體驗、新挑戰興奮不已，但是討厭具體的執行過程和長期的強化。他們喜好社交生活，經常在人群中打成一片，在此過程中，他們希望成為任何活動的中心人物。

深思熟慮者 (reflectors) 喜歡置身事外，審視新的體驗，從不同角度觀察。他們收集第一手和第二手資料，在作出結論前先全盤考慮。他們注重的是完整的收集和分析資料的過程，所以會盡可能拖延時間，直到最後才作出確定的結論。他們的人生哲學是「小心謹慎」。他們是思考能力出眾的人，喜歡在採取行動之前，從各個角度出發，考慮可能出現的各種情況。他們在會議中或討論時喜歡坐在後排，觀察其他發言者，傾聽別人的觀點，在提出自己的主張之前，已經洞察了討論發展的趨勢。他們非常低調，與人保持距離，周身透射出一種寬容淡定、從容不迫的氣質。他們不鳴則已、一鳴驚人，提出的主張常常統攝全域，承先啟後，揉合別人的看法和自己的見解。

理論主義者 (Theorists) 習慣將觀察與複雜但邏輯條理清晰的理論相結合。他們思考問題的方式是縱向的、循序漸進、有邏輯順序。他們將零碎的事實組成連貫的理論，整體性地消化吸收。他們是完美主義者，對每個細節都一絲不苟、務求絲絲入扣，無可挑剔，方肯罷休。他們喜歡分析和綜合，熱衷於基本的假設、原則、理論、模式和制度性思維。他們的人生哲學崇尚理性和邏輯。「只有符合邏輯的，才是正確的」。他們常問的問題是：「這有意義嗎？」、「這點怎樣才能與那點相符？」以及「基本假設是甚麼？」他們不習慣人云亦云，而喜歡分析問題，執著於理性和客觀性，不屑於歧義和主觀性。他們解決問題的方法總是依照邏輯順序。這是他們的「心理定向」(mental set)，他們頑固地拒絕任何不合邏輯的事物。他們傾向於確定性，對主觀臆斷、道聽途說及無禮之言無所適從。

實用主義者 (Pragmatists) 熱衷於在實踐中嘗試某些理念、觀點及方法，以確定是否湊效。他們積極思考，一有機會就將想法付諸實踐。他們是這類人：完成管理課程後，滿腦子都是新想法，迫不及待要一試身手。他們喜歡處理事情，行動迅速，對新理念信心十足。他們對深刻的、開放式的討論沒有耐心。他們非常務實，腳踏實地，喜歡作切實可行的決定，解決實際存在問題。他們將問題和機會都視為「挑戰」。他們的人生哲學是「總有更好的辦法」以及「黑貓白貓，會捉老鼠就是好貓」。

甚麼時候學習效果最好 / 最差
(WHEN WILL YOU LEARN BEST/LEAST)
(改編自 Honey & Mumford (1982))
(adapted from Honey and Mumford, 1982)

如果你偏向**行動主義者**角色，將從下列活動受益匪淺：

(a) 從新體驗、新問題中學習。
(b) 你可以全心全意地參與短期的「即時」活動，例如商業活動、遊戲、競爭性團隊任務或角色扮演等。
(c) 戲劇、危機管理等令人興奮、種類繁多又變化迭出的活動。
(d) 成為大眾焦點，人人矚目，例如主持會議、討論，發表演說等活動。
(e) 無須受到政策、結構或可行性等方面的桎梏，可以自由發揮、提出新創意。
(f) 必須接受一項無比艱巨、面對挑戰、資源有限且情勢惡劣的任務。
(g) 必須與別人合作，例如，激發人們的新意念，作為團隊的一分子，大家齊心協力解決問題。
(h) 著手實際問題之前，先做必要的「嘗試」。

作為**行動主義者**，在以下的情境中你收穫無幾，甚至會產生抵抗情緒：

(a) 學習者處於被動地位，例如，聽講座、個人陳述、解釋、閱讀、觀察及闡釋做事的方法，等等。
(b) 被勒令旁觀、不許參與。
(c) 必須獨立工作，如閱讀、寫作或獨立思考。
(d) 必須在學習前先行評估學習內容，並在學習後評審所學知識。
(e) 授予的知識都是「理論性」的，例如，對原因或背景的解釋。
(f) 必須在練習等期間多次重複本質相同的活動。
(g) 必須嚴格遵照指示，沒有任何迴旋餘地。
(h) 必須從頭至尾完成某項工作，關注每個細節，查漏補缺，糾正細枝末節的小問題。

行動主義者關心的主要問題

(a) 自己會學些以前一無所知或無從下手的新東西嗎？
(b) 活動類型是否多種多樣？（我不想靜靜坐著，一聽就是一個多小時）
(c) 可否先嘗試一下，徹底放鬆身心，犯點錯誤，找點樂趣？
(d) 會不會碰到一些棘手問題或難以應對的挑戰？
(e) 有沒有其他志同道合的人可以攜手同心、共渡難關？

如果你傾向於**深思熟慮者**的類型，你將從下列活動中受益良多：

(a) 你受到鼓勵做觀察、思考或對活動作反思。
(b) 可以站在旁觀者角度傾聽或觀察事件發展。例如觀察團隊工作的情況、會議進展、看電影或電視節目。
(c) 可以在行動之前先作思考，吸收別人意見，再作評論，你需要準備的時間，需要在活動開始之前有機會先讀讀相關資料或是聽聽背景訊息簡介。
(d) 可以下功夫先做些研究，例如，調查、組織訊息或研究解決問題的方法。
(e) 有機會檢視發生的一切，並檢視你已經學到的知識。
(f) 必須認真分析，才能拿出精心準備的報告。

(g) 得到幫助，可以毫無顧慮地與別人交換觀點。
(h) 可以在毫無壓力或時間限制的情況下作出決定。

作為**深思熟慮者**，以下的情境中，你將收穫甚少，甚至產生抵抗情緒：
(a) 自己不得已成為中心人物，例如，擔任領袖、主席等角色或在旁觀者面前進行角色扮演。
(b) 自己必須在毫無計劃的情況下立即採取行動。
(c) 不得不在毫無心理準備的情況下採取行動，例如，迅速應變或不經思考就拿出方案。
(d) 不得不根據有限訊息作出結論。
(e) 得到的行事指令不完整或根本不切實際。
(f) 你感覺時間緊迫，必須儘快結束活動，立即開始下一項。
(g) 出於利益考量，必須採用權宜之計完成任務或者將工作做得乾淨俐落、無可挑剔。

深思熟慮者關心的主要問題
(a) 是否有足夠時間讓自己思考、吸收並作充分準備？
(b) 是否有機會傾聽別人的觀點，最好是不同類型、不同背景且看法各不相同的人？
(c) 是否必須應對壓力，在準備不充分的情況下執行甚麼任務？

如果你是**實用主義者**，下面活動中，你的學習效果最佳。
(a) 學習主題與工作中的問題或機遇直接相關。
(b) 活動中展示的方法或技能有明顯的實用價值，例如，怎樣節約時間、怎樣給人留下良好第一印象及怎樣與呆板木訥的人相處。
(c) 自己有機會受到業界專家的指導，嘗試或練習某項技能並得到回饋。
(d) 可以在活動中參與競爭。
(e) 學到目前工作中可以用到的技能。
(f) 有機會立即運用所學知識或技能。
(g) 學習活動很有價值，如模擬活動等。
(h) 自己可以專注於實際問題，例如制定目標明確的行動計劃、提出便捷的解決方案或提出一些實用小貼士。

作為**實用主義者**，你從下列活動中收穫寥寥，甚至可能產生抵抗情緒：
(a) 學習內容與自己所瞭解的目前需要毫無關聯，也不會帶來任何實際利益。
(b) 學習活動組織者似乎與現實格格不入，所有理論和通用原則 (general principles)，只不過是紙上談兵 (pure chalk and talk)。
(c) 沒有實踐環節，沒有明確指示。
(d) 覺得人們在兜圈子，而不是迅速直奔主題。
(e) 執行中有人事 (political)、管理或個人方面的障礙。
(f) 無法從學習活動中看到立竿見影的效果。

實用主義者關心的主要的問題

(a) 是否有很多機會練習或實驗？
(b) 是否有很多切實可行的貼士或技巧？
(c) 自己會在學習過程中解決實際問題嗎？學習是否會導向行動計劃、解決現存的問題？
(d) 自己會接觸到專業人士並受到指導嗎？

如果你傾向**理論主義者**風格，將從下列活動中收穫頗豐：

(a) 學習內容是某個制度、模式、概念或理論的一部分。
(b) 有充足時間制度地探究各個理念、事件及情境之間的聯繫。
(c) 有機會質問或探索事件背後的基本方法、假設或邏輯，例如，參加問答環節、檢查文章邏輯一致性等。
(d) 當分析複雜問題、接受輔導課測試或教授能力出眾、熱愛思考的人時，自己的智慧體現出相當的張力。
(e) 生活在結構化的情境中，清楚知道自己的目的是甚麼。
(f) 自己能夠分析並總結成功或失敗的原因。
(g) 自己提出的觀點或理念雖與現實無直接聯繫但卻非常有趣。
(h) 必須在複雜的情勢下釐清現狀並參與其中。

作為一個**理論主義者**，你從以下的情境中，收穫甚少，甚至會產生抵抗情緒：

(a) 參與的活動孤立於任何情境，沒有明確目標。
(b) 參與的情境強調情緒和感情的投入。
(c) 參與的活動毫無結構性，充斥不確定性。
(d) 必須在無策略、無原則且無概念可依的情況下，採取行動或作出決定。
(e) 面臨一系列選擇，解決方案自相矛盾、彼此衝突，但來不及深入探究，必須作出選擇。
(f) 懷疑學習內容存在方法論的破失，問卷沒有效力，論據缺乏統計資料的支持。
(g) 覺得學習內容乏味、膚淺或毫無意義。
(h) 覺得自己與其他參加者格格不入，例如你身旁的人都是行動主義者或智力水準遠低於自己的。

理論主義者關心的主要問題

(a) 是否有很多機會提問？
(b) 學習目標或活動是否結構清晰、目標明確？
(c) 活動中是否會有複雜的觀點或理念挑戰我的智力？
(d) 解決問題時用到的方法和有待探究的理念是否邏輯嚴密且有思考價值？
(e) 其他參加者是否能力相當？

704.10 成年人學習的練習 (EXERCISE ON ADULT LEARNING)

A) 成年人學習原則 (Adult Learning Principles)

下面的問卷旨在探索成年人學習的原則。

下面列舉了二十五項陳述。首先獨立完成下面的練習，選出相應的選項，確定哪項陳述是關鍵的 (E)，期望的 (D)，或不適用 / 不重要 (N)。然後分小組，討論各自的觀點，並紀錄以供分享，該紀錄可作為主題演講環節中跟著討論的材料。各小組的討論結果可以進行比較。

	成年人學習效果最佳的時候	個人			小組		
		E	D	N	E	D	N
1	能夠在必要時自行作出改變，不必嚴格遵守別人設定的標準和目標。						
2	有機會對學習活動進行反思。						
3	有充分時間用於學習，可以掌握自己的進度。						
4	得到積極、善意的回饋，能夠欣然接受並且受到鼓舞。						
5	能夠在活動中學以致用。						
6	有機會與別人切磋知識和技能，共同進步。						
7	有機會參與學習活動的策劃和評鑑。						
8	需要得到認可和關注。						
9	學習目的和需要得以闡明。						
10	設計訓練活動時，學員過往的經歷得到認可並予以考慮。						
11	學習內容務實，能夠立即用於實踐。						
12	學習環境輕鬆愉悅，友好互助，無需擔心公開受到指責。						
13	學習焦點是解決問題。						
14	訓練員靈活主動，善於採用不同的方法，接納不同意見。						
15	訓練員能夠在學員學習過程中起到促進作用，而非只是在多數時候告訴他們應該怎樣做。						
16	訓練員之間、以及訓練員與學員之間建立互相信任、彼此尊重的關係。						
17	訓練員意識到成年人學習的方式多種多樣。						
18	訓練員選擇適合學員的學習方式。						
19	訓練員能夠使用類比和舉例的方式，聯繫現實情境深入淺出地解釋複雜的問題。						
20	訓練員按邏輯順序，從「已知」出發，導入「未知」的新訊息，不斷強化並總結學習中的要點。						
21	訓練員能夠意識到並且尊重文化差異和個人差異。						
22	訓練員對學有成效的學員進行獎勵。						
23	學習環境有助學員觀察、傾聽並且積極互動。						
24	有良好設備和條件滿足學員觀察和傾聽的需要。						
25	身體健康，休息充分，無壓力和焦慮感。						

B) 成年人學習活動 (Adult Learning Activities)

完成上面的成年人學習原則的練習後，討論如何根據成年人特徵選擇合適的學習活動。下表列出的是 Larry N. Davies 提出的成年人特徵中的一部分。

成年人的特徵	學習如何與活動對應？
成年人生活經驗豐富。	
成年人積極進行強化練習。	
成年人接受改變，和願意作出貢獻。	
成年人需要作出決定和解決問題。	
成年人希望學習內容與學習方法自決。	
成年人需要尊重和信任。	
成年人或多或少有些驕傲的情懷。	
成年人期望學以致用、立竿見影。	
成年人有長遠目標。	
成年人有自己的價值觀和信仰制度。	

C) 學習風格問卷
(Learning Styles Questionnaire)
(由 Honey & Mumford 於 1986 年提出)
(Developed by Honey and Mumford, 1986)

下面的問卷旨在鑒別你傾向的學習風格。長期以來，你可能形成了自己的學習「習慣」，這種習慣可能無法適應所有學習體驗，但有時卻有獨到的優勢。你自己可能並沒有意識到這一點，下面的問卷將幫助你鑒別自己的學習傾向，選擇適合的學習體驗。

回答問卷無時間限制。一般十至十五分鐘可以完成。結果的準確性取決於你是否誠實作答。答案無所謂對錯。如果你對一項陳述表示肯定，請在方格內以「✓」標記。如果你更傾向於持否定態度，請以「✗」標記。請不要遺漏任何一項。

1.	我相信一切都有對錯、好壞之分。	❑
2.	我常常不考慮結果就採取行動。	❑
3.	我喜歡採取循序漸進的方法解決問題。	❑
4.	我認為正式的程式和策略使人們受到桎梏。	❑
5.	我因為直言敢言而為人所認識。	❑
6.	我常發現人們意氣用事下的舉動同慎重思考和分析後的舉動，一樣合情合理。	❑
7.	我希望工作中有充分時間，可以從容不迫地準備、有條不紊地執行。	❑
8.	我常常質疑別人的基本假設。	❑
9.	至關緊要的是：學習內容能否付諸實踐。	❑
10.	我積極尋求新體驗。	❑
11.	一但聽到新的觀點和方法，我立即開始思考如何將它用於實踐。	❑
12.	我熱衷於自律行為，堅持節食，定期鍛煉，嚴守固定的日常規範。	❑
13.	我做事善始善終，並引以為傲。	❑
14.	我與邏輯性強、善於分析的人相處甚歡，與不拘小節、意氣用事、「情緒化」的人不甚投緣。	❑
15.	我會認真詮釋手中的資料訊息，而不急於作出結論。	❑
16.	我喜歡通盤考慮，斟酌所有可行性方案之後才作決定。	❑
17.	相較於實用功利的觀點，我對新奇、不尋常的觀點更感興趣。	❑
18.	我不喜歡事情毫無頭緒、一團亂麻，而喜歡一切井然有序、有條不紊。	❑
19.	只要有必要，我願意接受或樂於制定程式和策略，以保證工作順利完成。	❑
20.	喜歡遵照一般性原則行事。	❑
21.	我喜歡在討論時開門見山，直奔主題。	❑
22.	我傾向與同事保持距離，維持正常關係。	❑
23.	我期待解決全新的、不同的問題，並為此興奮不已。	❑
24.	我喜歡與愛熱鬧、反應敏捷的人相處。	❑
25.	做決定前，我非常關注細節問題。	❑
26.	我很難在衝動時產生任何想法。	❑
27.	我喜歡直截了當、直奔主題。	❑
28.	我小心翼翼，避免太快作出決定。	❑

29. 我喜歡大量收集訊息－可供思考的訊息多多益善。	❑
30. 那些隨隨便便、對甚麼都不以為然的人通常讓我很不愉快。	❑
31. 我會先傾聽意見，然後才說出自己的看法。	❑
32. 我對自己的情緒從不遮遮掩掩。	❑
33. 我喜歡在討論中觀察其他參加者的言談舉止。	❑
34. 我喜歡以自然、靈活的方式處事，不喜歡事先計劃。	❑
35. 我喜歡網路分析、流程圖、分支程式，應變計劃等技術。	❑
36. 如果要在時間緊迫的情況下完成一項工作，我會處於焦慮之中。	❑
37. 對別人的觀點作出判斷時，我傾向於從該觀點的實際效用出發。	❑
38. 性格安靜、思想深刻的人讓我覺得不安。	❑
39. 敷衍了事的人讓我不滿。	❑
40. 享受現在較回憶過去或想像未來更重要。	❑
41. 我相信基於對所有訊息全盤分析作出的決定，相較於根據直覺作出的決定，更有理有據。	❑
42. 我是一個完美主義者。	❑
43. 我常常在討論中自然而然地產生出很多想法。	❑
44. 我會在會議中提出一些切合實際的、現實可行的觀點。	❑
45. 不破不立。	❑
46. 我喜歡置身事外、統觀全域。	❑
47. 我常常能夠從別人的論據中找到矛盾和漏洞。	❑
48. 總的來說，我發表自己觀點的時候較多，傾聽別人看法的時候較少。	❑
49. 我常常能夠找到更好的、更實際的方法去解決問題。	❑
50. 我認為書面報告應該言簡意賅、切中要害。	❑
51. 我推崇理性的、充滿邏輯性的思維方式。	❑
52. 我喜歡與別人就事論事，不喜歡天馬行空的社交性閒談。	❑
53. 我喜歡人們按照現實的方式處事，而不是恪守教條。	❑
54. 討論中，不著邊際、離題萬丈的閒談讓我不厭其煩。	❑
55. 寫報告時，我喜歡先擬初稿，經過多次修改後才定稿。	❑
56. 我熱衷於嘗試，驗證某些方法在現實中是否可行。	❑
57. 我喜歡透過邏輯清晰的方法得到答案。	❑
58. 我喜歡做個健談的人。	❑
59. 討論中，我發現自己常常是個現實主義者，與其他參與者就事論事，而不是信口開河，漫無目的地閒談。	❑
60. 我喜歡斟酌所有可能性後才作出決定。	❑
61. 討論中，我發現自己常常是最冷靜、最客觀的人。	❑
62. 討論中，我更喜歡保持「低調」，而不會引導話題，主導整個討論。	❑
63. 我喜歡將現在的行動與長期規劃聯繫起來。	❑

64. 出現問題時，我喜歡將它暫置一旁，試行後再作決定。	❑
65. 我排斥那些不現實的、不著邊際的觀點。	❑
66. 三思而後行是上策。	❑
67. 總的來說，我常常傾聽別人意見，較少發表自己的觀點。	❑
68. 我覺得那些排斥邏輯的人不可理喻。	❑
69. 大多時候，我相信最終的結果決定過程和方法正確與否。	❑
70. 只要能夠完成工作，我不在意傷害別人的感情。	❑
71. 我認為嚴格遵守目標和計劃、按部就班的工作讓人窒息。	❑
72. 我喜歡充滿激情的生活。	❑
73. 為了完成工作，我可以不擇手段。	❑
74. 我很快就會厭倦循規蹈矩、細緻入微的工作。	❑
75. 我熱衷於探究事情背後的假設、原則和理論。	❑
76. 我常常對別人的想法感興趣。	❑
77. 我喜歡會議井然有序、有條不紊，由始至終遵循既定議程。	❑
78. 我拒絕討論缺乏客觀性或充滿歧義的話題。	❑
79. 我喜歡危機時刻大起大落的戲劇性和刺激感。	❑
80. 人們常常認為我對他們的情緒無動於衷。	❑

學習風格問卷 - 評分 (LEARNING STYLES QUESTIONNAIRE — SCORING)

以「✓」標記的項目，每條記作一分，以「✗」標記的項目，不計分。在下表中標出以「✓」標記的項目。

2	7	1	5
4	13	3	9
6	15	8	11
10	16	12	19
17	25	14	21
23	28	18	27
24	29	20	35
32	31	22	37
34	33	26	44
38	36	30	49
40	39	42	50
43	41	47	53
45	46	51	54
48	52	57	56
58	55	61	59
64	60	63	65
71	62	68	69
72	66	75	70
74	67	77	73
79	76	78	80
總分			
行動主義者	深思熟慮者	理論主義者	實用主義者

在下圖中標出你的分數。

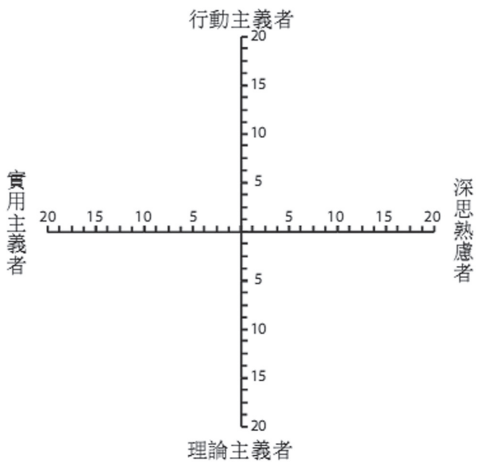


圖 704.2：學習風格問卷－評分

D. 嘗試學習風格 (Exercise with Learning Style)

選擇你想改善或進一步拓展的一種模式：

參照與學習風格有關的紀錄。完成練習以後，在下面空白處寫出你最期望得到發展的領域：

現在你已經設定了自己的目標。下一步將是採取行動，實踐你選擇的模式。作行動策劃的時候，充分考慮現正困擾著你的障礙，最少列出三項：

為改善所選的學習風格，你所計劃的行動必須在現有物質條件下具有可行性和現實性。列出幾條有助強化所選模式的意見：

分組討論彼此的目標和觀點，然後以該組主題討論形式分享討論結果並繼續深入探討。

705. 成人領袖之激勵 (MOTIVATING ADULTS)

童軍中的成年人模式，包括「成年人在童軍運動中的生命週期」這個概念，旨在提高整個運動中成人領袖的質素，為青少年提供更高質素的活動。這個模式認為必須徵聘合格的成人領袖，考慮他們的個人需要並認可他們的表現。關鍵在於，如果童軍運動致力吸納並保留能力出眾的領袖，就必須使他們對自己擔任的角色動力十足、樂觀積極。

但是，每位領袖都是獨一無二的個體，他們的智慧和體能各不相同。他們過往的經歷不同，教育、態度、需要、學習能力、理解能力、智力和個人目標也不盡相同。如果個人需要得不到滿足，領袖就無法獲得滿足感。他們的動機就會被削弱，繼而他們的表現也會受到影響，所以個人需要這個問題特別重要。

705.1 馬斯洛的需要層次模型 (MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS MODEL)

亞罕伯拉．馬斯洛 (Abraham Maslow) 的「需要層次」提供了一個基礎，在這個基礎上，我們可以理解並滿足童軍運動中領袖個人的需要。馬斯洛將人類描述為「充滿慾望的動物」，很難達到真正的滿足狀態。馬斯洛認為，如果一項個人需要得到滿足，另一項就會立即湧現出來、取而代之。個人需要的順序或層次，從較低層次開始，不斷升高。馬斯洛認為各個層次的重要性按以下的順序排列。

1. 生理需要 (Physiological needs)
2. 安全需要 (Safety needs)
3. 社會需要 (Social needs)
4. 自尊的需要 (Self-esteem needs)
5. 自我實現的需要 (Self-actualisation needs)

馬斯洛認為只有較低層次需要得到滿足後，才能顧及較高層次需要（圖 705.1 對這個模式做了描述）。

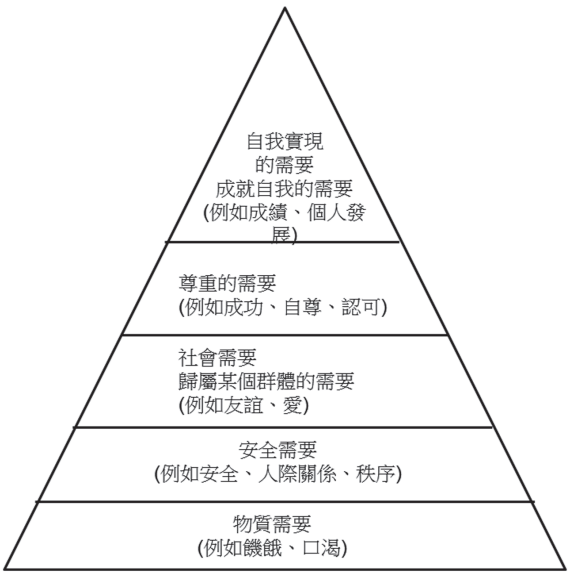


圖 705.1：馬斯洛的需要層次模型

滿足成人的需要
(MEETING THE NEEDS OF ADULTS)

生理需要
(Physiological Needs)

生理需要包括維持生命的基本需要，例如食物、水、氧氣、運動及休息或睡眠，所以有時被稱作生存需要。在童軍運動的大環境中，還可辨別其他類型的基本需要。領袖需要對自己身處的環境感到舒服，這包括物理環境，例如，領袖正在訓練或監督其他成年人，但是自己的工作環境又冷又濕，令人難受，他們就會缺乏動機，表現欠佳。指定領袖必須開展的活動類型可能是另一項因素。如果一位領袖對在公眾場合發言或撰寫書面報告沒有信心，就不應安排他執行這類活動。

安全需要
(Safety Needs)

一旦生理需要得到滿足，安全需要便要被注視。在童軍運動中，安全需要被定義為相對穩定及可預測的環境需要，避免成人受到威脅。如果童軍運動的工作過重，致使影響家庭的關係或工作的表現都會導致成人產生威脅感。而同樣溝通在此階段亦十分重要，如果有什麼改變會影響成人的工作，成人應該受到知會。

因此不合理的工作量及差勁的溝通，會導致成人感到受威脅，因而動力下降。

社會需要
(Social Needs)

一旦生理和安全需要得到滿足，社會需要就成為維持個人動機的一項重要因素。一般來說，人類需要歸屬感，需要與人相處、被人接受。應該為剛剛加入童軍運動的成人領袖安排迎新活動，保證他們融入活動中。

同時，成人需要根據自己的角色要求，與個人或團隊共同工作，自然分組應當被視為正常的社會活動。有時，非正式分組會被視為對組織的威脅，必須採取行動影響這種分組活動。但是這種干預行徑會降低團隊的積極性，引起對抗。如果個人可以自由組合，同時滿足角色要求，他們的動力就會增強。

尊重的需要
(Self-Esteem Needs)

尊重的需要反應人類渴望被認同或接納的需要。與這種需要對應的是來自別人的關注、良好的個人聲譽以及一定的地位。正面強化 (Positive reinforcement) 在維繫自尊方面，起到積極作用。如果必須提供負面回饋訊息，務求保證領袖接受並從中吸取經驗和教訓，同時應該予以鼓勵和支持。

成人的努力和成績需要在個人及公開場合予以認同。公開場合的認同被視為有力的推進器，因為受到嘉許的成人將會常常從熟人、同事和別人當中得到積極回饋，如果沒有得到公開認同，他的成績可能無人知曉。如果領袖對自己的表現充滿信心，得到回饋和認同，他會更加自信，更有幹勁。

自我實現的需要
(Self-actualisation Needs)

一但其他需要都得到滿足，最高層次的需要，即自我實現的需要，就會呈現出來。當先前提到的其他層次的需要都得到滿足之後，領袖就會為展示更高層次的表現及全面拓展自己的能力而努力。此時此刻，他們有信心迎接新挑戰。在這關鍵時刻，必須為他們提供持續的支援，因為新挑戰可能導致表現水準下降甚至失敗，領袖的需要層次可能由此降低。

需要層次模型可以作為工具應用於童軍運動中成人領袖的整個生命週期。童軍運動對成人領袖的要求很高，他們必須貢獻寶貴的時間，保持高度熱忱和責任感。領導童軍運動時，成人領袖在保證青少年生理和心理安全方面所承擔的責任非常重大，所以童軍會只有保證徵聘到合格的成人領袖，而領袖又能隨時隨地擔負起相應的責任，青少年生理和心理的安全才能得到保障。

705.2 工作特性模式 (JOB CHARACTERISTICS MODEL)

工作設計可能會影響結果，而個人則通常最關注最終的成果。童軍運動中的志願者已經在各種各樣組織中積累了工作經驗，他們不可避免地會回顧過往的經歷，設想當下預期的成果。大體來說，如果完成指定工作或任務，將會滿足個人更高層次的需要，例如，得到認同、建立自信和實現自我需要，個人的動力就會大增。

Hackman & Oldham 在 1980 年提出了一個工作設計的模型。這個模型確立了進行工作分析的五個核心向度，如下所示：

任務多樣性 (Task variety) 工作包含一系列具體任務，讓個人能運用不同的技術和能力。例如，保安員的工作範圍可以擴展，包括防止火災的任務，這將降低工作的單一性。

任務的性質 (Task identity) 工作意義何在，工作者是否可以鑒別工作成果。例如，不論成功與否，外科醫生都要對他主刀的手術全權負責。

重要的任務 (Task significance) 一項工作對組織中的其他人或社會上普羅大眾的工作與生活會產生多大影響。最好的例子是，交通管制員的工作不能出現任何錯誤，因為一但出錯，整架飛機上的人就會危在旦夕。

任務自主 (Autonomy) 個人在執行任務時有多大程度的自主性、獨立性及裁決權。例如，如果個人有權在工作中作出決定，他的自信心和自我意識就會提高，從而對工作充滿熱情。

任務回饋 (Feedback) 工作中個人及時得到有關自己工作表現的回饋訊息。

理論認為，相較於其他三個核心向度，自主性和回饋訊息對個人的推動作用更大 (Buchanan & Huczynski, 1997)。五個核心向度，與影響工作動力、滿足感和表現的三種心理狀態，共同起到激勵作用。這三個心理狀態的界定如下：

有意義的體驗 (Experienced meaningfulness)：個人對工作的意義和價值的認識。

體驗責任 (Experienced responsibility)：個人感到對工作成果應負的責任。

對工作結果的知識 (Kwowledge of result)：個人知道並理解自己的表現達到甚麼程度。

工作特性模式的應用 (APPLYING THE JOB CHARACTERISTICS MODEL TO WORK SITUATION)

下列五種策略可供考慮：

1. 連結任務（擴大工作範圍）（Combining tasks (Job enlargement））

   讓個人承擔某項工作的數個部份，工作種類就會增加，個人對組織的貢獻也會增大。

2. 創造自然的工作單位 (Forming natural work units)

   為個人安排一系列連續性任務，而非獨立的、不相關聯的若干部分，他可以由此及彼，對工作全面瞭解。這將加大個人對工作的貢獻，同時強化工作意義。

3. 建立客戶關係 (Establishing client relationships)

   讓個人拓展組織內外的人際關係，與別人建立聯繫、協同

工作。這將使他們的工作更加豐富多彩，個人在工作中享有更大自由度，同時有更多機會得到回饋訊息。

4. 工作豐富化 (Job enrichment)

   將通常由主管承擔的責任轉交給負責工作的個人，例如，工作安排、決定各項事務的優先次序、解決問題以及決定工作方法等。這將增加個人的自主性，即所謂的「增權賦能」（關於增權賦能概念的詳細解釋見 818 節）

5. 回饋管道 (Feedback channel)

   及時為個人提供有關工作表現的定期回饋，這對學習過程影響巨大（關於如何提供有效的回饋，見 802.6 節）

通常，工作設計應該適當，不僅體現挑戰性，而且豐富個人的體驗。應該明確設立雙方認可的目標，促進工作中的追蹤、監督、回饋和評鑑。工作範圍應當可以靈活地擴展，涵蓋一系列有價值的任務 (Hackman & Oldham, 1980)。簡言之，工作內容必須有意義、有目的，為個人提供滿足感和發展的機會。研究顯示，工作內容對僱員的積極影響，可能遠遠大於金錢和地位的回報。

在童軍運動中，對志願者積極性的保持和促進，主要是通過無形的回報，因為志願精神的核心觀念意味著貢獻個人時間和才能，從事「無償」的工作，所以必須認識到工作中五個向度的重要性。

工作特性和童軍運動的成人領袖的概念 (THE JOB CHARACTERISTICS AND THE CONCEPT OF AIS)

童軍運動的成人領袖訓練方法 (AIS approach) 是有制度的活動，致力對志願領袖實行管理，提高他們的工作性能、熱誠和動力 (World Scout Organisation, 1990)。第一個階段是招募領袖，我們須要設定明確目標。例如，運用工作說明決定工作或任務的性質以及需要招聘的志願者的特質，如職務要求的經驗、專業能力和資歷。這將有助我們為每位志願者安排與他「性格相符」的工作。除此以外，志願者有機會與他的主管一起訂定目標並決定表現評審/ 檢視的時間框架和標準。有人將這稱為參與過程（是否以書面的形式界定取決於一個國家的文化），有助雙方釐清分歧，減少角色衝突。雙方就目標達成的協議形成一種推動力，使彼此能夠為實現共同目標而努力，同時協定也可在評鑑和評審中發揮作用。協定任期完成後，因為達至預期結果以及雙方先前設定的目標，志願者內心會產生一種成就感。

第二階段強調持續訓練、支援和學習需要。志願者得到學習機會；辨別需要的資源，並探索獲得資源的方法。設計工作時，要考慮如何賦予志願者決定不同行事方法的自主權，鼓勵他們積極提出新觀點。

最後階段，為未來行動作出決定，關係到如何將制定決策的權力轉交給志願者。通過委以新職、重新委任以舊職或退任、退休等過程，志願者決定自己未來的行動方向。這樣做的好處在於，志願者在與顧問 / 輔導員共同磋商的過程中，有權決定以後是否繼續與童軍會保持聯繫。

因此，志願者提供服務時目標明確，並為自己的學習和持續發展負責。

705.3 HERZBERG 的雙因數理論 (HERZBERG'S TWO FACTORS THEORY)

這個理論本質上由下面兩項因素組成：

保健或維持因素 （「不滿」因素）- 工作情境
(Hygiene or maintenance factor (the 'Dissatisfiers') - Job Context)

包括工作情境中的要素，例如工資、工作條件、政策、同事、主管等。根據 Herzberg (1966) 的理論，工作情境因素無法推動個人做出超過預期的表現。工作中的這些方面必須先得到滿足，才能推動個人繼續努力。因為適當的衛生條件是預防疾病的決定性因素，所以 Herzberg 將它命名為「保健」因素。衛生條件雖然是前提，但是並不能保證你永遠不受感染。工作環境是產生動力的外在因素，受外力的驅動。

工作內容因素（「滿意」因素）
(The Job Content factor (the 'Satisfiers'))

一項工作必須對執行者來說是有意義的，他們才能感受到來自工作的動力，才能感受到完成任務後的成就感，工作也應當為執行者提供個人成長和進步的機會。工作內容是產生動力的內在因素，受內力的驅動。

童軍運動中，工作性質和內容是志願者的主要動力來源，當他們從事的都是「不受薪」的義務工作時，尤其如此。大量研究顯示，人們之所以樂於為了一項事業奉獻自己的時間和專業技能，就是因為他們能夠作出有意義、有價值的貢獻，回饋社會。

先前在「工作特性模式」一節中描述的策略，為如何豐富工作內容、擴展工作範圍，提供指導。

綜上所述，這個理論表明，如果對工作的不滿源於情境或保健因素，那麼，提高工作內容對執行者的意義，就可以提高他們在工作方面的滿足感。這可以透過滿足成員的自信和自我實現這些較高層次的需要來實現。

705.4 McCLELLAND 的需求成就理論 (McCLELLAND'S NEED ACHIEVEMENT THEORY)

大衛 • 麥克利蘭 (David C. McClelland)(1953) 確定了三類產生動力的基本需要，為動力的詮釋作出貢獻。這三類基本需要是：

成就需要 (Need for Achievement)

成就需要強烈的人，通常迫切渴望成功，惴惴不安唯恐失敗。他們喜歡從事富有挑戰性的工作，通常都會為自己設定較難達到的目標。他們在工作中勇於承擔責任，喜歡分析並評估潛在的風險。他們勇於面對有關自己工作表現的確切及時的回饋訊息。他們不知疲倦，享受長時間連續性的工作 (Putti, Koontz & Weihrich, 1998)。

歸屬需要 (Need for Affiliation)

歸屬需要強烈的人渴望被別人接受和喜愛，從與人相處中體會愉悅的感受，害怕被排除在正常的社會交往之外。他們大多性格外向，喜歡人際交往，樂於保持愉快的社會關係及與別人的友好往來。

權力需要 (Need for Power)

權力需要強烈的人，能夠對別人施加影響和控制的時候，就會產生一種滿足感。他們通常覬覦領導者的位置，有時手段強硬、言辭犀利 (Putti, Koontz & Weihrich, 1998)。

因此，按照個人的需要和性格分配工作或任務，我們就能使他們的表現達到更高的層次。例如，我們可以為成就需要更為強烈的人安排更為艱巨的任務。同樣，我們可以為歸屬需要更強烈的人安排需要大量涉及社交活動的任務。

705.5 VROOM 的期望理論 (VROOM'S EXPECTANCY THEORY)

Vroom (1967) 的理論建立前提是：人們會自行對各種行為方式引起的成果作出價值判斷。判斷過程反映於各種行為與對應的結果之間，每個人都有自己的期望和偏好。

動力的程度取決於可以得到的回報對個人而言有多大吸引、達到預期成果需要付出多大努力以及達至目標的可能性有多大。簡言之，如果為了參加馬拉松比賽，要耗費巨大的精力做心理和體力上的準備，而且成功的可能性不大，儘管物質回報非常誘人，人們可能還是無動於衷的。

所以，這個理論指出，如果人們認為，無論是物質上的還是精神上的，回報都物有所值，他們就會受到鼓舞，為達到目標而努力。從本質上說，表現是人們對指定任務的理解和所需付出的努力互相作用的結果。

705.6 主要動機理論間的關係 (RELATIONSHIP OF MAJOR OF MOTIVATIONAL THEORIES)

下表展示了前述三種主要理論和需要層次之間的關係

	馬斯洛 需要層次理論	赫斯堡的 雙因數理論	麥利克蘭的 需求成就理論
較高層次需要	自我實現	工作內容 （滿足因素）	成就
			歸屬
	尊重		權力
較低層次需要	社交	工作情境 （不滿足因素）	
	安全		
	心理		

圖 705.2：主要動機理論之間的關係

705.7 動機理論的應用 (APPLICATION OF MOTIVATIONAL THEORIES)

馬斯洛的理論顯示，需要的類別各異，正是透過滿足各個層次的需要，個人才能不斷進步。一但某項需要得到滿足，動機就會消失。即使有相同需要，人們的表現也不盡相同。有待滿足的不僅是物質或保健因素，而且包括社會、自信和自我實現等方面的需要。關鍵是創造一個環境，使個人的潛能發揮到極致。

同樣，對有些人來說，成就需要更勝於權力需要或歸屬需要。我們必須意識到，人們的需要各不相同，不應假定對我們自己產生推動作用的因素也必然對別人產生推動作用。目標管理 (Management by objectives) 是 McClelland 的實踐方式之一，這種管理方法將成就因素和標準融入表現評審制度的建構中。

Herzberg 的雙因數理論提出消除或降低不滿足感，同時提高滿足程度。我們可以透過下面的途徑做到這點。

消除不滿	提供滿足感
❍ 檢視現行策略和程式，聯繫當下的需要	❍ 安排具有挑戰性的、有意義的工作
❍ 檢視補償計劃，並與市場力量和表現相連結	❍ 予以認同
❍ 改善工作條件	❍ 提供機會，促進個人的成長和學習
❍ 提高額外福利和激勵機制	❍ 授予自主權

705.8 結論 (CONCLUSION)

從廣義角度看，成人領袖動機充沛將會產生下面三種相輔相成的結果：

- ❍ 成人領袖產生成就感，自信十足，最大程度地貢獻自己的力量，提供優秀的青少年活動，並為其他成人領袖提供支援。
- ❍ 青少年童軍不僅能夠從高質素的訓練活動中受益，而且可以將那些積極認真、有社會責任感、熱衷社區服務的成人領袖作為自己的精神典範。
- ❍ 整個社區也將見證訓練活動的進展以及成人領袖與青少年的精神風貌，這有助促進社區對童軍運動的支持。

705.9 動機練習 (MOTIVATION EXERCISE)

下面的練習使人思考成人領袖工作中的動機到底是甚麼。完成練習之後，可以進入主題演講環節，分享參加者的觀點，討論可以建基於本節闡釋的幾種動機理論。

工作中你的動機到底是甚麼 (What Motivates you at Work)

對我們在工作中的動機產生影響的因素很多。你如何評定以下因素影響力的級別。

因素描述	級別
認同 — 因為工作表現出色，從同儕、主管或下屬中得到認同。	
成就感 — 順利完成工作、找到不同問題的解決方案及見證預期工作成果，由此產生的情感因素。	
進步 — 因為能力出眾而得到發展或提升機會。	
地位 — 贏得地位帶來的「好處」，例如便利的車位、有窗的辦公室等。	
薪水 — 得到的薪水不僅足以滿足正常生活消費，還可以購買額外的奢侈品。	
監督 — 工作中，老闆或主管能夠勝任自己的工作，並為下屬的福利著想。	
工作 — 工作充滿樂趣、富有挑戰性、內容豐富並有自主權。	
工作的穩定性 — 在公司內部有安全感。	
同事 — 熱情友好、樂於助人。	
個人發展 — 能夠從工作中得到個人發展、更新技術和提高能力的機會。	
額外福利 — 有豐厚的福利配套 (fringe benefits package)。	
工作條件 — 工作環境安全舒適。	

706. 團隊合作 (WORKING WITH TEAMS)

在所有經濟制度中，人們必須生產或提供生活所需的物資或服務。生產的品質和數量取決於他們的知識、技能、創造力、工作熱忱、態度、科技條件以及管理者的質素。

人們通常以團隊形式工作，各團隊功能相同或互為關聯。群體中每位成員的意願、技能水準和工作態度都因人而異。因為每個人都是從個人角度出發去思考、感受、作出反應，有時他們不會考慮為了共同目標與別人合作及互助的好處。這種情況在學校運動隊的第一次練習中顯而易見。有些運動員頗具天分，有些技能稍遜，如果不能為了共同目標通力合作，整個群體成功的勝算就不大。技術嫻熟的教練能夠彙集所有成員的天分，訓練他們取長補短，在比賽中互相合作。

童軍運動中，團隊的成功很少建基於某個成員的天分。每個人都不可避免地受到別人的態度和行動影響。如果影響是積極正向的，領袖的工作就更有成效，對於團隊或支部中的成員來說也是如此。如果影響是消極負面的，個人和團隊的效率都會較低。

本節旨在闡釋一些對工作起積極推動作用的概念，也將鑒別群體和團隊的不同。

一開始，人們建立群體。群體是家庭生活、安全保障、管理、休息消遣和工作的基礎。群體行為可能一片混亂，也可能取得成功，但是，當群體轉變為效率更高的單位 - 「團隊」時，成員更能享受由此而來的巨大成功。

在許多組織中，管理者似乎滿足於群體表現，這是因為他們沒有思考過，如果稍作變化，除了已經取得的成績，還應有更大收穫。也有一些領袖組建團隊，成員傾盡全力、同心同德，團隊氛圍良好，表現迅速提升，雖然成員人數相同，任務也大致相當，但工作成效高下立見。

與滿足於群體管理的領袖相比，團隊領袖表現出不同的工作方式。成員個人的狀態取決於他的生活經歷和價值觀。當今世界，組織狀態和人們的需要瞬息萬變，管理者必須定期重新評鑑並修正他們的管理方式。

群體與團隊	
群體 (GROUPS)	**團隊 (TEAMS)**
成員認為他們被分為一組完全是出於行政管理目的。成員獨立工作，有時因為工作任務交叉而與別人合作。	成員意識到自己的獨立性，明白只有互相合作，才能盡善盡美地達至個人和團隊的目的。
成員並沒有充分參與群體目標的訂定，所以傾向於以自我為中心。	成員參與制定團隊目標的工作，所以熱情高漲，並對自己的角色和所處的團隊有主人翁的意識。
成員可能受過良好訓練，但受制於領袖或其他群體成員，在工作中的實踐非常有限。	成員受到鼓勵，發展自己的技能，並將所學用於工作實踐，得到團隊的支持。
成員置身於充滿矛盾的情境中，束手無策。直到情況惡化，領導者才出面干預。	成員可能參與、也可能不參與影響整個團隊的決策過程。上下一心完成任務的過程比結果更為重要。
成員認為在人際互動中出現衝突是正常的，他們將衝突視為激發新觀點和創造力的契機。	成員參與影響整個團隊的決策過程，但明白如果團隊議而不決或情況緊急，領導者必須作出最終決定。

圖 706.1：團隊合作

建立及維繫團隊合作必須付出努力 (It requires effort to establish and maintain Teamwork)

如果領袖並不重視團隊合作，就無所謂建立並維繫團隊。構建和維繫一個團隊必須付出很大努力，但是回報不菲。要注意總有些領袖忽略團隊合作優勢或押到最後才思考。

下文列出一些有關團隊表現的結果；想像哪些是你可以做到的。

- ❍ 設立現實可行、可以達至的目標，要求整個團隊和每位成員共同為達標而努力。
- ❍ 所有成人都熱衷互相幫助，讓團隊工作取得最終成功。
- ❍ 團隊成員知道彼此工作中的優次，如有困難，他們互相幫助、彼此支持。
- ❍ 溝通管道暢通。鼓勵成員發表新觀點，改善工作方法，提出問題和顧慮。
- ❍ 表現回饋更有意義。
- ❍ 認識到衝突是正常的，可以視衝突為解決問題的契機。
- ❍ 因為成果突出，團隊受到認同，成員個人所作努力也受到認同。
- ❍ 團隊成員認同工作紀律的重要性，按照團隊的標準規範自己的行為。
- ❍ 學習團隊有效合作的體驗，為成員今後與其他團隊的合作做好準備。

態度 (Attitudes)

當團隊建設的概念被童軍會各層級所接受並付諸實踐時，在整個組織中，將群體轉化成團隊就容易很多。但是，無論別人有無組建團隊，任何領袖都有權自行實踐。關鍵是對團隊建設保持積極樂觀的態度。

下列態度有利於團隊建設。第二欄中的尺度將會幫助你發現自己的優點，並辨別可以改善的領域。在下表中圈出與你的情況對應的尺度，尺度越高，對你特徵的描述就越準確。完成以後，將圈出的分數加起來。

	團隊建設的特徵	尺　度
1.	我會選擇那些滿足工作要求、與別人相處愉快的人擔任新領袖的職位。	7 6 5 4 3 2 1
2.	我積極吸納領袖參與訂定目標、解決問題或發展性活動，讓他們建立主人翁意識。	7 6 5 4 3 2 1
3.	我鼓勵成員互相合作並就相關聯的工作彼此支援，從而建立團隊精神。	7 6 5 4 3 2 1
4.	我與人交談非常坦誠，並鼓勵在團隊中形成這種溝通的風氣。	7 6 5 4 3 2 1
5.	我與成員保持一致，因為他們的信任對我的領導工作至關重要。	7 6 5 4 3 2 1
6.	我協助團隊成員彼此瞭解，由此他們學會互信並欣賞彼此的才智和能力。	7 6 5 4 3 2 1
7.	我確保童軍運動中所有成人領袖都能接受必要訓練，知道如何學以致用。	7 6 5 4 3 2 1
8.	我知道群體中出現衝突很正常，但是在矛盾激化之前會迅速公正地予以解決。	7 6 5 4 3 2 1
9.	我相信如果人們知道預期的目標和隨之產生的利益，就會主動進行團隊合作。	7 6 5 4 3 2 1
10.	我會淘汰那些受訓之後仍然無法達到合理標準的成員。	7 6 5 4 3 2 1

表 706.2: 團隊合作

如果得分在 60 至 70 之間，這意味著你對人持積極正面的態度，擁有建立和維繫優秀團隊的態度。得分在 40 至 59 之間，意味著透過努力你有能力建立一支高效能的團隊。如果得分低於 40，你的態度有待檢定。

變成
(Become...)

自主行動者 (A self starter…)

如果你還在等待上層叫你組建一支團隊，你和你所組建的團隊成功的可能性就會大打折扣。積極的領袖不會坐等別人指令，相反，他們立即行動，齊心協力，強化管理和組建團隊的技能。

高效能策劃者 (An effective planner…)

團隊存在的原因應該很明確，成員要知道他們應該實現的目標以及誰人參與團隊工作。如果對這些沒有清晰界定，失敗是必然的。團隊成員期望領袖知道他們工作的導向以及他們如何與其他團隊或個人協調，以達至目標。為了成功實現這一切，有效的策劃是必需的。策劃應在執行工作之前進行，如果事先不作精心策劃，就會白白浪費時間和精力。童軍運動中的成人領袖一旦在工作中產生熱忱，就能為策劃作出重要貢獻。如果你在策劃工作中做了充分協調，你的團隊領導就會更加有效。

擅長使用組織能力 (Good at using your organising skills...)

領袖必須有很強的組織能力，能夠保證團隊實現既定目標。優秀領袖的特質之一，就是有能力預見：與現狀相比，組織的未來一定更美好。這個願景的建立，一定會促進成人領袖進行資源重組，達至預期目標。一旦開始進入策劃階段，組織就變得極其重要。資源 - 人力、經濟、物質支持和科技支持 - 各方面的因素必須得到充分協調，以達至團隊目標。團隊成員期待領袖作出指導並進行資源配置。如果組織工作不到位，團隊成員就會無所適從、灰心喪氣、互相爭執、不願合作，退而明哲保身。團隊工作就無從說起。

動機
(Motivation)

為了樹立強有力的領袖形象，你要瞭解成員和他們的動機。動機是個性化的，為了發現每位領袖參與童軍運動的動機，建立對他們的瞭解是關鍵。對某個人至關重要的事物對另外一個人可能無關重要。人們參與童軍運動，出於各種各樣的原因，為了滿足不同需要。團隊領袖務必敏感地意識到每個人的需要，實現童軍會的目標，同時設計方案滿足領袖的需要。優質的人力資源是童軍會成功的關鍵所在，有助提升個人能力、熱忱和動機，保證個人成長和長期發展。

讓訓練發揮作用
(Make training useful)

童軍運動中，受過良好訓練的成人領袖有信心貢獻自己的力量，促進團隊合作。他們理解為其他成員提供支援的重要性。任何有意改善團隊表現的領袖，都會確保為每位成員提供適當訓練與支援。成員的態度和方法將影響學習內容和應用程度。不能強迫成員保持對團隊的熱誠，這種感覺通常都是透過參與團隊活動自然產生的。

當人們能夠為團隊的成功作出貢獻時，他們的熱忱就會增加。當一個人積極參與訂定目標及解決問題時，他就會逐漸產生一種主人翁意識，像執著的企業家一樣，高效實現團隊目標。當成人領袖感到要為結果承擔責任時，他們就會認識到自己的重要性並感受到自己存在的價值。因為涉及自身利益，成員在解決問題的過程中將會全力以赴。

最後
(Finally)

成員共同經歷團隊建設的過程，所以彼此瞭解。他們學會尊重彼此的差異；當個人目標和組織目標同時實現時，他們會由衷

地為團隊的成績而驕傲，並享受團隊工作帶來的滿足感。這種體驗中最關鍵的就是建立互信，因為信任對團隊表現的每個方面都產生巨大的影響。

706.1 群體和團隊發展 (GROUP AND TEAM DEVELOPMENT)

童軍運動中，在成人領袖間普遍存在一種誤解，他們認為，組建團隊就是召集一定數量的人（最好彼此相處融洽），讓他們一起工作，參加集會 - 看，這就是一支團隊。事實上團隊的組建，在某段時期內，必須經歷五個清晰可循的階段 (Tuckman & Jensen(1977)。（見 805.3 節「群體獲取輔助訊息的過程」）

團隊建設的階段 (The Stages in Building a Team)

第一階段 — 搜尋（建立） (Stage 1 — Searching (Forming))

組建團隊的第一階段中，最突出的特徵就是：成員角色混亂、職責任務混淆、領導模式不定、領導權來源不明。形式上有一位正式授權的領袖，但是大多數成員都知道群體中有的成員也將扮演領袖的角色。成員雖然參與了團隊，但仍視自己為獨立個體。團隊仍然只是一個由多名成員組成的群體。

第一階段是尋求答案的階段。我們在這裏做甚麼？自己應該扮演甚麼角色？應該做甚麼？混亂之中，你可能會受到焦慮、憤怒等情緒困擾，並且一切都依賴領袖。如果角色和任務不明晰，成員就會焦慮不安。他們甚至因為身處陌生境遇、無任何清晰指示、不知如何面對現狀而深感憤懣。在這階段，人們之間的交往反映出成員從群體外部帶來的關係、偏見、臆斷和抵觸情緒。人們在新群體中擔任的角色通常與他們以前的角色相似。他們還在門外尋找自己新的身份：他們在群體中的角色。簡言之，這是一個充斥著不確定性的階段。

第二階段 — 界定（風暴） (Stage 2 — Defining(Storming))

第二階段有時被稱為風暴階段，涉及到群體對任務的界定和目標的確定。成員可能會探索和嘗試，確定在達標過程中，他們想要扮演甚麼角色。他們傾向於將自己視作獨立個體，為了執行任務與其他個體合作。此時真正的團隊尚未形成，只是為了共同目標集合而成的一群人，因為成員之間可能存在多元化的價值觀，成員審視自己的角色，確定自己在團隊中的位置和地位，可能形成小圈子。

在這階段，成員間可能出現某些可預見的互動形式。有人急於完成工作，有人關注工作過程，人際關係間的矛盾就會出現。有人已經決定了應該怎樣完成工作，有人還需要更多時間權衡各種可行方案，衝突就會出現。還有人希望先嘗試，然後得出結論，衝突就更加複雜。成員間的分歧可能在於，有人計劃率先完成任務，有人意圖建立個人影響力，有人認為自己是天生的領導者及某方面的專家或者過於擔心某項任務是否能夠過關。

第三階段 — 確定（規範） (Stage 3 — Identifying (Norming))

在這階段，團隊已經就如何有效運作一致通過了部分規章制度，也就是團隊規範（規範），指引成員間的互動和行為。

成員內心開始產生一種歸屬感，開始建立團隊的身份認同。他們視團隊為個體的集合，成員為了共同目標互相協作。起先他們認為擔任的角色是服務於自己，現在他們將自己的角色定義為服務於團隊，致力幫助團隊達到目標。

那些傾向於以任務為導向的成員現在意識到，有必要關注團隊建設的過程，這關係到成員間人際關係的進展，也可以保證他們之間互動的有效性和效率最大化。當成員以團隊為基礎定義

自己的身份時，分裂的個人意識從而消失，團隊的規範也就得到進一步強化。

第四階段 — 進展（執行）(Stage 4 — Processing(Performing))

現在團隊幹勁十足，不僅完成指定的任務，而且表現卓越，超越預期標準。他們竭盡所能定期進行表現評審。他們動機充沛，嘗試新意見，共同冒險，致力團隊取得成功、凝聚力得以增強。因為成員習慣了分享領導權，所以無須再強調正式的領導權。成員關注團隊的運作方式，希望找到更有效的方式，達至最終目標。

第五階段 — 吸收（修整）(Stage 5 — Assimilating (Adjourning))

組建團隊的目的通常是完成某項任務和某個項目。工作完成後，成員都會懷念一些重大的時刻，慶幸自己有幸參與。有些人可能離開，空缺由新成員填補。

第五階段可以更準確地描述為吸收 / 重組或修整。團隊吸收新成員，為離職者辦理清結手續。新的活力不斷湧現，因為成員新舊交替，任務不斷變化，所以團隊的特性不斷地發生變化。

團隊的效能 (Team Effectiveness)

此時萬事俱備，成員能力超群、資歷出眾，資源便捷，使命清晰，如果缺乏團體情緒智能 (group emotional intelligence)，團隊就可能功虧一簣。團體情緒智能是團隊根據成員的情緒和意願訂定規則，規範成員情緒的能力。例如，一個高效能團隊會建立一種內在機制，允許成員公開表達反對和不滿等情緒。這種機制尊重成員的個性和差異，同時也容忍成員的情緒、猜疑和異議不斷提出，得到妥善處理。團隊成員因為樂於接受批評、願意分享和討論情緒問題而受到重視。換言之，團隊規範建基於成員的信仰和價值制度，受到頻繁的審查和評鑑的規範。成員並不按照基本的假定想當然，而是經常挑戰當下現狀，所有人都有一個共同目的，那就是令到工作更有成效。

高效能團隊的特徵 (Characteristics of an Effective Team)

麻省理工學院管理學教授 Douglas McGregor 在他的經典著作《企業的人性面》(*The Human Side of Enterprise*) 一書中，列舉了高效能團隊有別於低效能團隊的十一項特徵，即：

1. 團隊中洋溢著輕鬆、隨意的氣氛，這表示，成員都積極參與、興致勃勃。
2. 討論集中於工作任務，所有成員都全心全意參與。
3. 成員一致認可團隊的目標。
4. 成員傾聽彼此見解，無所顧慮地提出創造性的建議。
5. 不同見解並不是被隱藏起來，而是經過充分討論，抑或得到解決，抑或予以保留。
6. 大多數決定都獲一致通過。
7. 成員經常開誠佈公地提出批評意見，反對聲音不會轉化成個人攻擊。
8. 成員可以自由表達他們對工作任務和團隊運作模式的看法。
9. 團隊成員間分工明確，執行有力。
10. 團隊中領導權的轉化時時發生，這取決於成員的專業知識，而不是正式任命的職位。
11. 團隊能意識到自身的運作，定期檢視運作模式。

但是，任何團隊不可能同時具備上述的所有特徵。

McGregor 的團隊特徵檢核表通常被用來審查目前的團隊表現，或在新建團隊中，用於確定團隊建設的目標。

（改編自 Douglas McGregor1960 年的著作《企業的人性面》中第 232 頁至 235 頁的內容。本書是由紐約 McGraw-Hill 出版社發行。）

706.2 自主團隊 (SELF MANAGED TEAMS (SMT))

自主團隊沒有明確的領袖，運作時擁有不同程度的自主權。成員除了執行特定的任務，還承擔管理的責任。責任範圍可能包括對團隊的工作內容和管理功能進行策劃、組織、指導和監督的管理功能。團隊共同學習，分配工作任務，而這通常由領袖執行。在功能齊備、運轉正常的團隊中，控制和管理源於內部，而非外部。

甚麼是自主團隊 (What is a self managed team?)

自主團隊運作的程式，要求很多，所以要投入大量時間才能看到結果。管理層必須理解該程式，不能急於看到結果。每個自主團隊都會經歷曲折的學習過程，有些團隊的學習過程可能比一般情況更長。

為了保證成功，管理層必須從團隊建立之初就予以支持，在團隊健康發展、正常運作之前，不作干預。

透過甄選具備領導能力的員工參與團隊的組成，自主團隊成功的機率可以最大化。有領導能力的成員具有下列特徵：

- ❍ 他們已經有成功的團隊工作經歷
- ❍ 他們態度積極、目光長遠
- ❍ 他們有興趣加入自主團隊
- ❍ 他們願意嘗試以自主團隊的形式完成項目

應該用書面協議形式確定你的期望。你建立一支自主團隊的原因是甚麼？你會採用甚麼程式？基本規範是甚麼？書面協議應該清晰表述管理層和團隊雙方的期望。

建立短期和長期目標 (BUILD IN SHORT AND LONG TERM GOALS)

自主團隊可能會在短期內展示出色的表現，但如果沒有長期目標，例如，提供個人發展的可能性，就無法成功。

確保成功 (Assuring your success)

成功的秘訣在於策劃。投入必要的時間，就下列四個「關鍵領域」進行策劃：

1. 團隊的內部管理和協調
2. 邊界管理 (Boundary management) - 如何與組織內的其他部門互動
3. 如何獲取訊息
4. 需要甚麼支援制度

為了滿足個人需要，每個關鍵領域都值得關注。

團隊的內部管理和協調 (Internal management and coordination)

團隊除完成技術性工作外，還要執行很多管理功能，必須控制執行管理功能的方式。成員有一定的自由，自由度則取決於準備程度及與上層訂立的協議。

你所在的團隊可以指定專人管理日常事務。

邊界管理 (Boundary management)

你必須考慮整個組織的「政治」現狀，這是邊界管理的一部分。應該在哪個部門建立關係，如何建立關係？與哪個部門建立關係可使你受益？

邊界管理的問題應該分兩個領域去考慮，技術領域和政治領域，自主團隊對這兩個領域都無能為力，只能依靠外部力量。你需要與工作相關的技術支援，這也影響到其他自主團隊、地區或個人。你可以根據制度架構圖繪製一張圖，展示涉及邊界管理的所有互動關係。

如何獲取訊息
(How you will access information)

回饋和評鑑是自主管理的根本所在。你所在的自主團隊必須考慮如何獲取必要訊息，分辨需要甚麼訊息、甚麼時候需要、從哪裏獲取以及怎樣獲取。

需要甚麼支援制度？
(What support system will you require?)

支援制度並非與任務直接相關，但對自主團隊來說卻至關重要。支援制度的問題包括：

- 進步 - 個人如何學會團隊所需的各項技能？
- 訓練和發展 - 如何訓練團隊成員？哪些人將接受訓練？提供哪種訓練？成員必須參加哪些訓練？哪些訓練是可選的？
- 回報 - 有甚麼回報？回報應建基於個人表現還是團隊表現？

參考書目
REFERENCES

Avolio, B. J., & Bass, B.(1988). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. In J. Hunt; B. Baliga; H. Dachlor & C. Schriesheim. *Emerging Leadership Vistas*, MA: Lexington Books.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S*. Binghampton, NY: Centre for Leadership Studies.

Blake, R.R, & McCanse, A., A. (1991). *Leadership Dilemmas: Grid Solution*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J.,J. & DiStefano, A.,C. (2002). Transformational Leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organisation Development Journal*, 24.1, pp 5-15.

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organisation*. Newsbury Park: Sage.

Buchanan, D. & Huczynski (1997). *Organisational Behaviour: An Introductory text*. (3rd Eds). UK: Prentice-Hall.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Gibson, C.B. & Marcoulides, G. A. (1995). The Invariance of Leadership Styles Across Four Countries. *Journal of Managerial Issues, Vol. 7.2*. pp 176-192.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R., (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

Herzberg, F., (1966). *Work and the Nature of man*. New York: Staples Press.

Honey, P. & Mumford, A. (1982). *The Manual of Learning Styles*. Peter Honey.

House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Sciences, Quarterly, vol. 78.6.*

Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of learning: On becoming an individual in society*. New York: Jossey-Bass.

Knowles, M. (1990). *The Adult Leaner :A Neglected Species*. (4th Ed.) Houston, Texas: Gulf Publishing.

Kolb, D.A. and Fry, R. (1975). Towards an applied theory of experiential learning. In C. Cooper (ed) *Theories of Group Process*, London: John Wiley.

Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor.* New York : Free Press.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to get Extraordinary things done in organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kramlinger & Huberty (1990). *Behaviourism Versus Humanism*. Training and Development. ASTD, December.

McClelland, D.C. (1953). The Achievement Motive. New York: Appleton Century Crofts, Inc.

Misumi, J. (1985). *The Behavioural Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research programme*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Nadler, D.A. & Tushman, M. L. (1989). What makes for Magic Leadership? In W.E. Rosenbach & R.A. Taylor. (eds) *Contemporary issues in leadership*. Boulder: Westview.

Putti, J. M.; Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Essential of Management: An Asian Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.

Roger, C. R. (1983). *Freedom to Learn for the 80's*. Columbus: Merrill.

Rothwell, W.J. & Sredl, H. J. (1992). The ASTD Reference Guide to Professional Human Resource *Development Roles and Competencies. (vol 1)*. Amherst, MA: HRD Press.

Tuckman, B. & Jensen, N (1977). Stages of Small Group Development revisited. *Group and Organisational Studies. Vol.2* pp 419-27.

Vroom, V.H.(1967). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



700

800. 有用的技巧、方法與策略 (USEFUL TECHNIQUES, METHODS AND STRATEGIES)

本節涵蓋可用於人力資源管理和成人訓練的特定技巧、方法和策略，可視作一系列主題不同、功能各異的資料頁或單張。

主題包括：

801 童軍運動成人領袖訓練檢核表問卷

802 人際溝通原理

803 學習目標

804 小組工作

805 小組進程

806 導師

807 在訓練班上使用個人專題

808 講述、短講與示範

809 討論方法

810 模擬遊戲練習

811 電腦為本學習

812 行動學習

813 系統思考與系統工具

814 成為學習型組織的策略

815 情緒智能

816 抗變情緒的處理

817 處理衝突的方法

818 增權賦能技能

819 教練

820 輔導技術

821 公共關係

801. 童軍運動成人領袖訓練檢核表問卷 (CHECKLIST QUESTIONNAIRE ON ADULTS IN SCOUTING)

本問卷旨在評鑑成人領袖在童軍會中《世界童軍人力資源政策》(WARP) 的執行情況。

基本資源和專業技能 (Essential Resources and Expertise)

a) 你所在的童軍組織是否有提供世界童軍會員國組織網站 www.scout.org 的資料

《童軍運動成人領袖小冊子》	❑ 有	❑ 沒有
《世界童軍運動成人領袖手冊》	❑ 有	❑ 沒有

b) 你所在的童軍會是否有以下職位的工作職務說明？（❑ 選合適選項）

❑ 所有職位	❑ 有	❑ 沒有
❑ 部分職位	❑ 有	❑ 沒有
❑ 不清楚	❑ 有	❑ 沒有

其他 _____

c) 如有，為了準確反映委任 / 工作的性質，針對工作指引的檢視和更新頻率如何？

❑ 一年一次	❑ 有	❑ 沒有
❑ 一年兩次	❑ 有	❑ 沒有
❑ 一年三次	❑ 有	❑ 沒有
❑ 從來沒有	❑ 有	❑ 沒有

其他 _____

d) 你所在的童軍會是否有下列職務？

	❑ 有	❑ 沒有
❑ 負責提供國家級別成人領袖訓練資源的工作人員	❑ 有	❑ 沒有
❑ 國家級別的成人領袖訓練資源委員	❑ 有	❑ 沒有
❑ 地域級別的成人領袖訓練資源委員	❑ 有	❑ 沒有

e) 成人領袖訓練資源委員參加國家級別會議的頻率如何？（勾選合適選項）

❑ 每月一次
❑ 每季一次
❑ 半年一次
❑ 每年一次
❑ 偶爾
❑ 從來沒有（只適用於上題全部選項為「否」的情況

其他 _____

f) 過去兩年內，你所在的童軍會有是召開過國家級別關於童軍運動中成年人訓練的座談會、工作坊，或將成人領袖訓練的主題納入訓練班課程及管理課程？

❑ 有 ❑ 沒有

如果上述答案為「沒有」，請選擇下面列出的原因，或另行說明：

❑ 缺乏經驗
❑ 時間不足
❑ 缺乏資料
❑ 經濟支持不足
❑ 缺乏參加者響應

其他 _____

下面的量尺可用來準確描述《世界童軍運動成人領袖手冊》執行的程度						
1 根本沒有	2 很低程度	3 合理程度	4 很大程度	5 極大程度	6 不知道	7 不適用
根據以上量尺圈選下列陳述中合適的選項。						

擁有人力資源（成人資源）								
1.1	**招募**							
1.1.1	委任 / 根據需要設立工作							
	國家級別	1	2	3	4	5	6	7
	地區級別	1	2	3	4	5	6	7
1.1.2	委任 / 工作職位對外發佈、招募人才	1	2	3	4	5	6	7
	國家級別	1	2	3	4	5	6	7
	地區級別	1	2	3	4	5	6	7
1.2	**甄選**							
1.2.1	委任前先進行面試篩選	1	2	3	4	5	6	7
1.2.2	對應聘者的甄選建基於：	1	2	3	4	5	6	7
	有相關經驗	1	2	3	4	5	6	7
	有相關能力	1	2	3	4	5	6	7
	知名度 (良好人際關係)	1	2	3	4	5	6	7
	有工作熱情	1	2	3	4	5	6	7
	有發展潛能	1	2	3	4	5	6	7
	其他 _____	1	2	3	4	5	6	7
1.3	**雙方達成共識**							
1.3.1	委任之前，雙方討論：	1	2	3	4	5	6	7
	工作內容或待執行任務的描述	1	2	3	4	5	6	7
	雙方一致認可的目標和期望	1	2	3	4	5	6	7
	必要的訓練和支援以及可以提供的訓練和支援	1	2	3	4	5	6	7
	委任的時間限制	1	2	3	4	5	6	7
	頒發委任狀	1	2	3	4	5	6	7
	其他 _____	1	2	3	4	5	6	7
訓練和支持								
2.1	對所有應聘者作訓練需要分析	1	2	3	4	5	6	7
2.2	在訓練系統的各個層次進行協調工作	1	2	3	4	5	6	7
2.3	提供前期訓練或導向	1	2	3	4	5	6	7
2.4	為所有新到職教練和輔導員以及學員安排個人訓練顧問 (或職能相當的人士)	1	2	3	4	5	6	7
2.5	為學員提供訓練資料、便覽等資源	1	2	3	4	5	6	7
2.6	及時公佈 / 分享重要的新訊息	1	2	3	4	5	6	7
2.7	為所有學員提供延續工作 / 跟進訓練	1	2	3	4	5	6	7
2.8	頒發出席 / 成績證明	1	2	3	4	5	6	7
2.9	保留所有學員的個人訓練紀錄	1	2	3	4	5	6	7
2.10	其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

成人資源管理 (檢視與決定前途) **3.1 檢視**							
3.1.1 進行各層次的表現檢視							
— 極少 ❑							
— 每月一次 ❑							
— 每季度一次 ❑							
— 每半年一次 ❑							
— 每年一次 ❑							
— 其他 _____							
3.1.2 檢視基於雙方共同議定的目標，旨在使學員得到發展	1	2	3	4	5	6	7
3.1.3 確定並討論學員的優勢所在和發展需要	1	2	3	4	5	6	7
3.1.4 其他 _____	1	2	3	4	5	6	7
3.2 決定前途 (重新委派、續任、退任或退休)							
3.2.1 學員有權決定自己未來的責任	1	2	3	4	5	6	7
3.2.2 重新委派、重新委任、退任或退休等決定建基於雙方就學員個人與組織須達成一致的意見	1	2	3	4	5	6	7
3.2.3 紀錄雙方協議的決議和延續行動，並保存於學員的個人檔案中	1	2	3	4	5	6	7
3.2.4 其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

802. 人際溝通原理 (PRINCIPLES OF INTERPERSONAL COMMUNICATION)

「溝通是傳遞和理解意義的過程。」(Robbins, 1989)。人們常常認為人與人之間的溝通是相對容易的。事實並非如此。人際溝通是一個複雜的過程，可能導致誤解和困惑。我們常在溝通困難的時候，將錯誤歸咎對方。但如果我們不能正確傳達自己的意願，就必須承擔相應的責任。

802.1 前言 (INTRODUCTION)

作為訊息發送者，一但訊息發出，我們將無法控制其後會發生甚麼。所以我們有責任盡力保證訊息的接受者能夠正確地領會我們的意圖，否則，溝通便告失效。這將使我們無法建立良好人際關係。人際交往可能會影響訓練效果，因為溝通不佳，學習便受阻。個人在理解學習內容方面可能會遇到更多困難，從而需要更多學習時間，但只能記得很少。

802.2 基本溝通模式 (THE BASIC COMMUNICATION MODEL)

溝通時，一方是訊息發送者，一方是接收者。從本質上說，作為訊息發送者，要把一條訊息傳遞給另外一個人或一些人，他們就是訊息接收者。舉個例說，「服務社區」這訊息對童軍運動的形象建設頗為重要。該訊息通過語言或非語言媒介或管道發送出去。然後，接收者對訊息作出口頭或非口頭回饋。當然，有回饋時，接收者變成訊息發送者，而自己反變成訊息接收者。

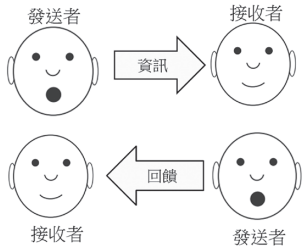


圖 802.1：基本溝通模式

非語言溝通可以通過兩種途徑實現。首先，通過面部表情、眼神接觸、手勢或姿勢等身體語言；第二，運用所處環境，以下舉例說明怎樣利用空間傳遞訊息。你與某人所坐距離、你們之間是否隔著一張枱、運用哪類型場所（你希望訓練是正式的還是非正式的，正式或非正式到甚麼程度)。

訊息發送者的目的是傳遞某種意願並使接收者領會。另一方面，接收者關注應該怎樣理解發送者的意圖。當接收者要完成某項任務時，這點尤其重要。雙方目標要一致，因此，雙方對訊息的理解便應該一致。

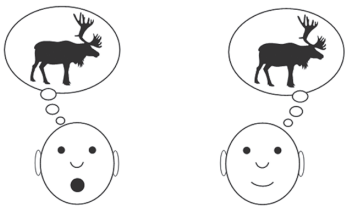


圖 802.1：有效溝通

誤解的產生，是因為訊息受到每個人的「參考範圍」所影響。每個人的參考範圍包括所有使他有別於其他人的因素，如年齡、職業、經歷、信仰、價值、教育、態度和性別，這些因素能過濾所有接收到的訊息。我們的參考範圍幫助我們翻譯訊息，從而使訊息對我們具有意義。

與別人溝通時，理解文化差異與國民身份差異足以影響個人的參考範圍非常重要。使用適當語氣、展示得體禮儀，也是保障有效溝通的關鍵因素。訓練以及建立良好人際關係過程中，訓練員必須排除潛在障礙。

當人與人之間有共同參考範圍時，溝通就會變得更容易。參照的範圍越寬泛，出現溝通障礙的可能性就越小。因此，應該在訓練開始時就建立良好的關係並確定參加者的參考範圍，從而提高溝通的有效性。

802.3 接收訊息 (RECEIVING INFORMATION)

大多數人將精力集中於訊息的準備和傳遞過程中－訊息發送者在溝通階段所扮演的角色。我們趨向於忘記正確接收訊息的重要性，因為掌握話語權常常關係到掌握溝通過程的主導權，所以我們通常認為自己更擅長發送訊息。

換句話說，聆聽被認為是自然產生的，因為聆聽是本能的，我們認為不必花時間提高聆聽技能。事實並非如此。聆聽是一種關鍵的人際溝通技能。聆聽者的角色不只是聽到對方說甚麼，而是理解對方的意圖，從而採取適當行動。為確定雙方的溝通目的，訊息接收者須要積極聆聽。

原先的訊息發送者需要收到來自接收者（聆聽者）的回饋，才能確定訊息已被接收，並且是按照他的意願被接受。因此，與訊息發送者的眼神接觸很關鍵，否則，他 / 她可能以為溝通已經產生，但事實卻非如此。

與人交流時，你可以採用一些溝通技巧來提高自己積極聆聽的技能，聆聽來自接收者的回饋，保證你的訊息得以有效傳遞。這些技能包括使用開放式問題、接受線索、複述和沉默。(更多關於「積極聆聽技能」的訊息見 802.5 節)

開放式問題 (Open-ended questions) 不要使用非此即彼的「是/非」式問題。開放式問題鼓勵對方對提供的答案進行解釋和描述。

接受線索 (Acceptance cues) 可能是口頭的認可，例如「是」或「我同意」，也可能是非語言的暗示，例如點頭或微笑。這些線索告訴訓練員或參加者對方正在聆聽或關注談話的進展，也使說話者意識到他 / 她所說的很重要。

複述 (Restatement) 從根本上說是重組或重述你所聽到的訊息。複述有兩種目的：讓聆聽者能驗證理解的準確程度，並且使發送者有機會澄清、校正或補充遺漏的訊息。在訊息發送者而言，複述是某種形式的回饋。

在訓練中，可用採用兩種方式的複述。第一種是鸚鵡學舌 (parroting) 或回音式 (echoing)。訓練員透過提問、陳述或舉例的形式重述，確定他 / 她明白參加者的意思。第二種方法是訊息重組，也就是對剛聽到訊息的總結。這使訓練員能夠了解參加者的情緒狀態，重要的是，學員能夠討論他們對接收到的訊息的理解。比如，學員的不安情緒可能表明他們對訊息迷惑不解，遇到溝通障礙。

簡單語言 (Simple language) 促進對訊息蘊含意義的理解。表達觀點時，應該盡可能使用簡單清晰的語言。避免使用生僻術語，除非為了消除或減少誤解並且事先已向對方解釋。

沉默 (Silence) 為訓練員和參加者雙方提供寶貴的思考時間，也使雙方都能夠有時間在大腦中總結、評估訊息並驗證其準確性。

802.4 支援性溝通的八項屬性 (EIGHT ATTRIBUTIONS OF SUPPORTIVE COMMUNICATION) (Whetten & Cameron, 1991)

下表提供的範例展示怎樣組織問題以及怎樣發問，旨在為溝通提供支援。

以問題為導向，而非以人為導向 **我們怎樣解決這個問題？**	不是	因為你，才會出現這個問題。
和諧一致而非相互矛盾 **你的行為令我很失望。**	不是	我看上去好像不高興。不，一切都很好。
描述，而非評述 **這就是發生了甚麼；我就是這樣回應的；這就是我的提議；這樣做才能令我更滿意。**	不是	你所做的一切都錯。
兼收並蓄，而非閉塞視聽 **我需要聽聽別人的想法，你有甚麼提議嗎？**	不是	你不會明白的，我們是按自己的方法去做。
具體的，而非空泛的 **會議過程中，你三次打斷我。**	不是	你總想吸引別人注意。
相互關聯的，而非彼此孤立的 **回到你剛才說的，我想討論一下這個問題。**	不是	我想和你討論一下（不管你想討論甚麼）
認可對方意見中的合理成分，而非不假思索地摒棄 **我已經決定拒絕你的要求，因為…**	不是	你的主意不錯，但他們不會接納的。
專注聆聽，旨在提供支援而非敷衍了事 **你認為發展中的障礙是甚麼？**	不是	正如我先前說的，你犯錯太多，沒有能力做這項工作。

802.5 積極聆聽技能 (ACTIVE LISTENING SKILL)

溝通中最大的失敗就是我們不能專注並且積極地聆聽別人談話。積極的聆聽者用雙耳、雙眼和大腦聆聽 (Robbins, 1989)。他們不但聆聽語言的表面含義，而且捕捉對方的感情和情緒，所以能夠掌握訊息蘊含的本意。

下面列舉了積極聆聽者使用的十四項技巧：

1. **保持聆聽意願** (Be motivated)：積極聆聽者努力聆聽和理解。儘管用心聆聽是很辛苦的，他們樂於為此而努力。
2. **保持眼神接觸** (Make eye contact)：與說話者保持眼神接觸可以使我們集中注意力、降低分散注意力的可能性，並且鼓勵說話者繼續下去。研究顯示，人們通過觀察聆聽者的眼睛判斷對方是否正在聆聽 (Hunsaker & Alessandra, 1980)。
3. **表示興趣** (Show interest)：運用非語言溝通形式（身體語言），如點頭肯定、微笑示意等面部表情，與眼神接觸一樣向說話者傳達了這訊息：我們的確在聆聽。
4. **避免分散注意力的行為** (Avoiding distracting actions)：聆聽時，避免看表、玩鉛筆等動作，因為這會使說話者認為我們已經厭倦或者失去興趣。這些動作表示我們並沒有專注於說話者在傳遞的訊息。
5. **同理心** (Empathy)：積極的聆聽者試圖設身處地理解說話者的所見和所感。不要因為我們可能會聽到希望聽到的，就把我們自己的需要和意圖強加給說話者。捫心自問：說話者是誰？他從哪裡來？他有甚麼興趣、態度、經歷、需要和期望？
6. **綜觀全局** (See the whole picture)：體察說話者的感情、情緒、非語言訊號以及說話的實質內容，從而體會訊息的微妙之處，並且領會所蘊含的深意。

7. **提出問題** (Ask question)：分析所見所聞，並且提出問題，進一步理解、澄清以及驗證提及的觀點。這也使說話者確信我們正在聆聽。
8. **訊息重組** (Paraphrase)：用我們自己的語言重述說話者說過的內容。使用這樣的語句：「我認為你說的是…」或者「你是說…」重組對方說過的話使我們能夠檢查我們是否理解聽到的內容以及驗證訊息的正確性。
9. **不要插話** (Do not interrupt)：等說話者說完之後，才作出回應。
10. **不要過多說話** (Do not overtalk)：人們總是趨向於表達自己的觀點而不是聆聽別人說話。如果我們比說話者說的還要多，聽到的訊息就有可能不足。說話與聆聽不能同步進行。
11. **不要先行批判或作出不成熟的結論** (Don't pre-judge or draw premature conclusion)：留心自己的偏見，避免根據說話者的性別、教育、民族以及地位等，從而產生成見。利用與說話者的有關訊息，促進我們對他所說內容的理解，不要讓我們的偏見誤導訊息。
12. **整合聽到的訊息** (Integrate what is being said)：在新訊息之間建立聯繫，從而形成一條綜合全面的訊息。透過提問補充缺失的訊息。
13. **自然轉換說話者和聆聽者的角色** (Make a smooth transitions between speaker & listener)：從聆聽角度看，這意味著，將注意力集中於說話者所說內容，而不是思考我們一有機會就應該說甚麼。
14. **處之泰然，不要試圖成為強逼的良好聆聽者** (Be natural：Do Not try to become a compulsive good listener)：如果我們的眼神接觸、面部表情等過於誇張或過於頻密，將會失去說話者的信任。自然而處，不矯揉造作，學習有效的並且與我們人際交往風格相符的聆聽技巧。

802.6 有效的回饋技能 (EFFECTIVE FEEDBACK SKILL)

回饋對我們來說意味著甚麼？回饋就是透過與人溝通、為他/她某方面行為提供訊息的過程 (Mill, 1976)。回饋不僅限於工作場所或工作活動。比如，當你告訴坐在桌對面的吸煙者，他的行為讓你不滿，你就為他提供回饋。

當我們不知道怎樣以更有建設性或更積極的方式提供回饋的時，人際衝突就出現。大量研究顯示，如果回饋形式適當，就會提高對方的士氣和表現。

下面就怎樣提供有效回饋作出簡要的指導：

1. **關注特有行為** (Focus on specific behaviours)：聚焦於行為而非行為的執行者。避免使用這樣的說法：「你的態度很糟糕」、「你很懶惰」、「你總是上班遲到」或者「你工作出色，讓我欽佩」。這些表述都模糊空洞，用於傳遞訊息時，無法告訴接收者怎樣改變不良態度或這些判斷是基於甚麼而作出的。

   如果舉出與批評或贊許的行為相關的具體事例，效果就會好很多。比如，「上兩星期內，你有五次遲到兩小時。問題出在哪裡？」你可以繼續，「我能幫你做甚麼嗎？」這樣，你就使對方放棄辯解，而正視觀察到的問題。同樣，

當你提供贊許性的回饋時，可以說：「你在到期前多方設法完成任務，我對你的工作成果很滿意。」

這樣的陳述促使聽方理解你為甚麼提出批評或表揚。

2. **保持客觀 (Keep it impersonal)**：無論你的情緒怎樣低落，集中精力使相關的回饋訊息以描述形式呈現出來，而非判斷是非、作出評鑑。絕不針對某個人作出批評，告訴他他是多麼「愚蠢」、「無能」或者諸如此類，這不但於事無補，還會使情況更糟，並激起情緒性的反應，使對方急於自我保護。你可能想告訴某人，他「反應遲鈍、粗魯無禮」（這可能是真的），但這太過主觀。說「你知道我在打國際長途電話和客戶通話，你還要因為一些並不緊急的事情，打斷我三次」更好。

3. **保證對方能夠理解 (Ensure understanding)**：成功的交流需要意義的傳遞和領會 (Robbins, 1989)。所以，確保對方清晰完整地理解你意在傳遞的訊息。使用聆聽技巧時，保持前後一致，先作描述，讓對方重述大意和回饋內容，看他是否完全掌握訊息蘊含的真實意圖。

4. **掌控時間 (Make it well-timed)**：及時提供回饋以糾正對方行為的不當之處或使其了解並強化恰當的行為。人們通常在事情發生後對自己的所作所為或收到的改進建議記憶猶新，數月後可能就無從記起。提供及時回饋也會產生更大的影響。要記著一點，如果訊息尚未充分，僅是出於時效的考慮就貿然提供回饋，將會適得其反。這種情況下，「良好時機」可能意味著「略為延後」。

5. **在哪裡提供回饋 (Where to give feedback)**：每個人都珍視自己，如有可能，在公開場合進行贊許性的回饋。旨在改正某人錯誤、負面或不愉快的回饋應當私下提出，避免不必要的尷尬並防止傷害對方自尊。在集體主義文化背景中（見下文解釋），人們趨向於視負面的回饋為個人攻擊，當回饋由當事人工作團隊以外的人提出時，尤其如此 (Shepard, 2001, Singh, 2001, Van Tuan & Napier, 2000b)。因此，應該在提供負面回饋前建立良好人際關係和信任。

802.7 涉及文化多元性的問題 (ISSUES WITH CULTURAL DIVERSITY)

注意文化敏感和差異。在某種文化情境中運作良好的事物可能在另一種文化情境中無所適從。下面是就兩種文化的討論：

高情境，集體主義文化 (High context, collective culture)

在高情境的集體主義文化中，尤其是在東方，人們通常賦予正在談論的事件很多意義 (Hofstede, 1980, Trompenaars, 1993)。這意味著，人們會先考慮周遭情況（譬如，面部表情、語音語調、穿著打扮、眼神接觸和所處位置），然後才有效地理解收到的訊息 (Talylor, & Czaplewski, 2002)。在東方文化中，人們通常很難坦然接受直截了當的回饋或批評，當對方年齡較長或級別較高時，因為要顧及他的「面子」，情況更是如此 (Van Tuan & Napier, 2000b)。他們非常強調人與人之間的和諧與忠誠，重視並尊崇權威與資歷。

如果要在這種情況下有效溝通，你必須在書面和口頭交流中顯示尊重。尊重可以透過禮貌謙恭的形式表現出來。例如，使用這樣的表述：「請考慮做…」或者「請你…」，而不是說「你必須…」或者「你應該 ...」。後者被認為非常不禮貌。此外，

稱呼長者或資歷較高者時，還應展示相應的尊重，使用適當的稱呼 (Abdullah, et al., 2001)。

因此，使用委婉的方式傳達回饋訊息（領會字裡行間隱藏的意義），避免誇張的非口語性身體姿勢，因為這在社會交往中常被認為是不可接受的。提出請求時，較低的、愉快友好的聲音通常最有效。「我可以問你一個問題嗎」或「我可以提個建議嗎」這類非強迫性的詢問方法通常收效良好。總而言之，密切關注身體語言，在西方世界中，使用身體語言很普遍，但東方文化中強調展示說話者的謙卑及向對方的尊重，身體語言的使用因而受到限制 (Abdullah, et al, 1995)。

低情境、個人主義文化 (Low context, individualistic culture)

相反，低情境的個人主義文化在西方甚為普遍。人們對上文提到的很多外在刺激因素關注甚少，而是致力盡可能準確直接地溝通。因此，當衝突發生時，個人主義的社會情境中，人們認為應該使用管理衝突和解決爭議的策略來討論問題，儘管這意味著公開的反對與對立。採用這種方式的主要原因是為了解決爭議並改進表現。當然，這種價值觀與高情境的集體主義社會情境相差很大，在後一種社會中，群體和成員間關係密切被視為優秀的表現。

因此，在這種低情境的西方文化中，溝通應該直接明白，口頭回饋後以書面評鑑跟進。只要你對交流的問題保持客觀，人們通常歡迎開放坦率的回饋。

802.8 溝通管道 (CHANNEL OF COMMUNICATION)

如今最常見的語言溝通形式就是電子郵件。雖然收件人遲遲不回覆讓人沮喪，但電子郵件促進了無國界的溝通，相對快捷，花費甚少。

下表總結各種溝通形式的主要優點和缺點。

溝通管道	範例與 / 或特徵	優點	缺點
書信	信件、便箋、報告、電子郵件等	永久性的紀錄。 所有接收者收到的訊息都一致。 訊息接收者可在方便的時候閱讀及回覆。	需要保存。 缺乏個人參與。 無論是寫還是讀，都很費時。
會議	兩個或更多的人，可以是正式的或非正式的；經事先策劃或非經策劃的聚會。	有效凝聚大眾分享訊息解決問題，匯報議決等的機制。	耗費時間。 對各參加者而言，並非所有討論都同等重要。
		能確保團隊致力從事議決的行動。	若會議鬆散，會拖慢決策過程。
電話	直接、迅速地傳遞訊息。	得到迅速回應。 能提供一定程度的個人接觸，這在其他溝通形式中是不可能的。	可能非常耗時，無法接通對方時，更是如此。 沒有書面紀錄。
面談	最直接也是最常用的溝通方式。	個人參與。 有機會檢驗對方的理解與回應。 視覺性回饋。	可能非常耗時。 如果不專注於主題，可能會離題萬丈。

根據情勢，最好的方法是面對面的溝通，因為雙方能夠透過語言或非語言的方式（身體語言）確認問題是否得到傳達和理解。

802.9 訓練員角色 (TRAINER'S ROLE)

訓練員可以成為訊息的發送者和接收者。他們可以對授課內容的溝通和處理產生很大影響，溝通模式及積極聆聽技能的應用，能促進人與人之間的公開性和透明度。輕鬆表達的能力對訊息交流非常重要。同樣，對文化差異的理解將極大促進對訊息的理解。

803. 學習目標 (LEARNING OBJECTIVES)

無論是否專職童軍訓練工作，有些訓練員對「學習目標」這理念可能並不熟悉。

準備訓練活動時，訓練員有時只是滿足於設定一個總目標，例如，提高童軍訓練的水平或提升受訓童軍領袖的領導技能。

803.1 前言 (INTRODUCTION)

基於上述目標，訓練員進而制定訓練活動的內容和方法，但並沒考慮訓練內容的級別及重點。訓練員不會清晰明確地界定旨在提升學員哪些方面的知識、技能和態度，也不會說明他希望學員達到哪種程度。

然而，如果我們希望學員能夠最大限度地從訓練活動中受益，目前可遵循的評量訓練質量的唯一標準是：學習活動是否如期展開，或者通過觀察學員的行為是否發生了可衡量的變化及對標準加以界定。對預期變化的本質和局限性界定得越清楚，這些變化得以實現的可能性就越大。

803.2 目的和目標 (AIMS AND OBJECTIVES)

第一步是要區分目的和目標。目的是以訓練組織和訓練員的觀點為出發點，對他們的意願作概括性陳述，例如，幫助童軍領袖理解童軍運動的教育意義。

目標則致力於確切陳述訓練活動或學習過程結束時，學員應該具備的能力，譬如，訓練結束時，學員應該能夠：

- 陳述童軍方法的基本要素
- 解釋在哪種情況下，訓練方法要根據童軍成員的年齡規限採取相應的變通措施
- 舉例說明訓練方法得以實行的情況
- 實踐訓練方法，並根據本地情況相應變通，同時遵循童軍訓練的要義

從上述例子可見，目的通常以簡單短語形式表述，目標則是通過一系列短語分別釐定具體內容。

803.3 不同類型的目標 (DIFFERENT TYPES OF OBJECTIVES)

當需要有準確目標去形容學員行為的改變時，根據涉及的學習領域不同，這些改變亦會不同。

承上所述，就單一話題而言，譬如，小隊制，我們可以設定三種不同類型的目標：

- 解說小隊制的原理；這個目標涉及的資訊和知識；
- 將小隊制應用於童軍團隊的日常生活中；這個目標涉及領導技能；
- 以培養童軍成員的責任感和人際交往能力的方式詮釋小隊制；這個目標涉及價值觀和**態度**。

從上述例子可以看出，界定清晰目標將涵蓋訓練活動中涉及的學習領域。在每個學習領域內（好像**知識、技能、態度**），我們能辨別不同的等級，並指出學習或訓練預期達到的程度。譬如，陳述、解釋、應用、分析、演繹、評鑑都涉及相同的學習領域，例如，資訊與知識，但掌握程度則由淺入深。關於目標類型的深入闡釋，見「514 節教育目標分類法」。

803.4 設定目標的優勢 (ADVANTAGES OF OBJECTIVES)

綜上所述，我們將設定目標的優勢歸納如下：

- 有助從行為和認知角度清晰準確地釐定預期結果；
- 能夠描述涉及的學習領域和訓練活動進度；
- 使我們能夠根據事件的輕重緩急，建立處理的優先次序，並在實踐某項訓練活動時，因應情境作出變通；
- 使我們得以選擇最適當的訓練方法；
- 使我們能夠從訓練員與學員的角度分別對學習作出客觀的評鑑。

怎樣撰寫目標 (HOW TO WRITE OBJECTIVES)

目標的撰寫應力求簡潔準確，每個短語都能清晰描述某一項能力或技能。實際上，一項訓練活動通常涉及某個問題的多方面或一系列能力指標，訓練員要寫出一系列簡短精確的短語，每個短語定義問題的某個方面。

除此以外，訓練員應當使用意涵具體的術語和積極性動詞，避免使用定義模糊的詞彙，如「知道」、「理解」、「領會」、「熟悉」、「了解」、「欣賞」、「相信」等。

撰寫成功的目標應具備以下特徵（“SMART”）：

- **具體** (Specific) - 清晰明確描述預期結果。譬如，「增加童軍支部的成員數量」。
- **可衡量** (Measurable) - 用量化的詞彙描述預期成果。譬如「將童軍支部人數增加 10%」。
- **可實現** (Attainable) - 預期結果是合理、可實現的。
- **實際** (Realistic) — 在現有資源及環境底下，預期目標應是合理可行的。
- **時間框架** (Time frame) - 說明截至甚麼時候能夠達標。因此，良好目標的例證可以是「截止 2006 年底，童軍支部成員人數增長 10%」。

此外，歧義較少的動詞包括「書寫」、「陳述」、「鑒別」、「建構」、「示範」、「選擇」及「定義」（見 514 節）。

訓練方法的選擇 (CHOICE OF TRAINING METHODS)

一但具體目標決定，就可能在已有的不同訓練方法中作出選擇。下表雖然沒有包羅萬有，但清晰展示了訓練方法和訓練目標之間的關係。

訓練目標和幾種訓練方法之間的關係

	知識	技能	態度
講述	X		
短講	X		
展示		X	
討論	X		X
圓桌會議	X		X
腦力激蕩	X		
分組討論	X		
個案研究	X	X	X
沙盤		X	
收件箱練習	X	X	X
角色扮演	X		X
商業遊戲	X	X	X
分站活動	X		
演練	X	X	
專題研習	X	X	
工作坊		X	
電腦輔助學習		X	
模擬遊戲	X	X	
行動學習法	X	X	X

圖 803.1：目標與方法間的關係

804. 小組工作 (GROUP WORK)

訓練班採用小組（即香港童軍領袖訓練傳統慣用名詞「小隊」）形式是因為人們在小隊中的學習效果遠遠勝過在大組或大班群眾之中。

804.1 前言 (INTRODUCTION)

多年以來，傳統的訓練方法都以講述和示範方式進行。

事實上，很多專上學院或學校仍然採用這種訓練方法。這些方法也仍舊廣泛地應用於童軍訓練班課程中。

講述和短講是一種訓練方法，透過發言的形式將訊息傳遞給別人。示範是向別人展示應該怎樣執行一項任務，該任務通常都涉及技能的應用。

在某些情況下，訊息得以有效地傳遞給聽眾，觀看者也能在稍後正確執行同樣任務。

但是，經驗顯示，許多人通過這種方法並不能學會多少或學得很快，即使得到適當的訓練輔助材料，也是如此。

只有結合其他訓練方法，以上數種方法才能有效。

因為講述、短講或示範等訓練方法形式較為死板，所以效果並不十分理想。這些方法只允許訓練員參與：說話者或示範者是積極主動的；觀看者是被動的。只有能積極參與，人們才想學習。學習者必須親身參與。

促進學習的方法之一是建立小組，讓每位成員都能參與，親身投入小組工作，透過互動與分享經驗，成員便學得更好。

例如：

- 訓練員結束短講後，以小組形式討論，學員將能更好領會童軍訓練的基本原理。
- 訓練員結束示範後，以小隊形式實踐所學技能，例如修建一座塔樓，學員將更熟練先鋒工程技術。
- 學員將更深切體會以充滿凝聚力的小組形式為共同目標而努力的重要性。
- 學員之間的合作會提高他們的社交/ 人際關係技能，並且學會尊重差異。

這些技能無法通過講述、短講或示範等形式學會，只能通過討論、模擬遊戲或其他涉及小組活動的訓練方法去掌握。

804.2 甚麼是小組？ (WHAT IS A SMALL GROUP?)

小組（小隊）的規模沒有限制，但實際上最好由五至八人組成。

從定義上看，小組成員應該為了共同目標而彼此協作。他們應該擁有共同目標，能決定怎樣達標以及自己怎樣行動，這一切應該可以幫助他們用自己決定的方法成功實現目標。

這個關於小組的定義可能過於抽象。透過另一方法可能更容易：用視覺聯想法想像五六個人正在執行一項計劃，譬如，在訓練班上，一組童軍領袖正在建造一隻竹筏。期望這竹筏能承載兩人順流而下。其餘的定義順理成章。

為了取得成功，組員首先必須一致同意做些甚麼。

然後，他們必須知道，只有親力親為才能引致變化。同時，他們必須擁有或者能夠得到完成任務所需的資源、訊息和技能。

最後，他們齊心協力執行任務時，必須要有足夠動力或激勵保證小組的凝聚力。

儘管可能並不明顯，但當訓練班上一隊領袖討論童軍運動的基本原則或領袖與成員父母之間的關係時，也會出現同樣過程。

804.3 為什麼人們在小組中學習效果最佳？ (WHY DO PEOPLE LEARN BETTER IN SMALL GROUPS?)

人們在小組中取得最佳學習效果，有幾點原因。正如前面所說，因為能夠親身參與，人們的學習效果更佳。親身參與對個人學習而言，至關重要。

同樣重要的是，實際上組員可以互相學習 ，這就是朋輩學習。

每位參加者都是一個獨立個體。他已經知道並且理解很多事物；擁有一些技能。有些事物，他仍然無從知曉；有些技能，他仍然無從下手。因此，他有這樣或那樣的訓練需要。

他的訓練需要可能有別於組內其他成員，因為他們已經知道或明白不同事物、掌握了不同技能或具備不同表現。

不同的工作情境，例如地處郊區、為殘疾兒童服務或缺乏幫助，也可能使他的訓練需要不同於其他成員 。事實上，成員的工作環境可能千差萬別。

參加者可以透過小組學習滿足部分、甚至全部的個人訓練需要。對別人可以根據各自的經驗提供幫助。然後受助者又可以轉而依據自己的經驗幫助先前曾經提供過幫助的人。這樣互助互學，小組內部的資源就能得到有效運用。

小組內部形成互信互助的情誼，參與者就能提出他們深感憂慮的問題，這可能與工作有關，例如成員流失、缺乏經濟支持等等。這些問題在「安全的」小組情境中，能夠得到更有效的表述，相反，在人數較多的團體聚會時提及，譬如主題講述環節、答問環節或講述結束後，效果就不盡人意。

同樣，組內就可能有人能夠幫忙解決某些特定問題。

所以，即使只是利用自身的資源，小組也能幫助人們學習一些他們需要學習的事物。

但是，組內部資源很可能並不充裕，成員也可能想從組外、訓練員或導師那裡獲取訊息、學習技能。

導師的角色將於 806 節講述，在這裏只作淺談。

804.4 訓練員的角色 (ROLE OF THE TRAINER)

如果訓練員想讓小組形式發揮最大優勢，他必須設計針對小組活動的不同訓練方法。

人們常被這樣假設：主題短講之後，小組形式的討論可以使任何訓練課節的目標圓滿達到。

這是一個謬論。

首先，訓練員必須熟悉相關課節的訓練目標。其次，在訓練時間和可支配資源得到保障的情況下，他應該認真慎重地選擇一種或幾種最可能達標的訓練方法。

如果採用小組合作形式，訓練員必須在頭腦中清楚地意識到採用該種訓練方法的目的是甚麼，以及為確保成功應該採取甚麼步驟。訓練員可以作為促進者控制學習過程。

作為促進者，訓練員應該：

- ❍ 查證現場安排是否令人滿意（例如座位的安排、採光及通風等條件）；
- ❍ 確保每個人了解討論目的、可自由支配的時間，以及採用的程序；
- ❍ 鼓勵每個人都加入討論，以某種方式參與其中；
- ❍ 保持討論不偏離軌道、中肯切題；
- ❍ 在其他成員幫助下作出總結。

詳見 805.6 節「在討論中管理小組進程」。

訓練員必須確保討論旨在達到一個或數個學習目標，而且能成為組員的學習體驗。

若訓練員能了解組員間怎樣互相影響，他的工作就會取得更大成功。這種影響有時被稱為「互動」，非常關鍵。人們作為組員互相影響，通常被稱為「小組進程」，下節將作具體描述。

805. 小組進程 (THE GROUP PROCESS)

小隊合作在成人領袖訓練中非常重要而且必需，因為這有助領袖發展在正常童軍訓練工作上所需的技能。小隊為成員提供共同學習以及朋輩互學的機會和直接經驗。作為一項技能，小隊學習適用於任何學習內容，小組討論、共同解決問題並採取行動將會促進學習。

805.1 前言 (INTRODUCTION)

為了在學習環境中令小組合作得到最佳運用，訓練員應清楚影響小組生命、發展和活動的各項因素，並且相應地調整干預的方法。小組過程因循既定的生命週期，本節旨在就成人領袖訓練活動中小組怎樣變化和發展，提供一些見解。

首先，鑒別小組存在時間的長短很有用，小組存在時間相對較短、不過數小時，還是從組建到運作持續時間長達數天？對於持續時間較短的訓練課節，訓練員應該為小組提供大量指導，說明小組應該做甚麼以及怎樣做。

如果訓練課節持續時間較長，領袖引導組員參與並共同決定做甚麼以及怎樣合作就很重要。部分原因在於較長的訓練課節中，個人有機會更準確地確定自己的學習需要。如果沒有引導學員參與決策，將可能失去滿足學員個人學習需要的機會。

為使小組兼具效能與效率，必須開展一些活動。文化情境不同，每項活動執行的方式就稍有不同，側重的層次也不盡相同，但是為了小組活動圓滿成功，所有活動必須由組內某個人來開展。這些活動是：

- 提供並收集訊息、建議以及澄清任務內容；
- 通過發表與收集正反兩面意見，驗證決定準確與否；
- 適當表達對別人感受的關注；
- 就最有效的合作形式，提供並收集別人意見；
- 鼓勵每個人按照自己的能力和意願參與；
- 保證討論不偏離主題；以及
- 評鑑小組的進展和產出。

儘管可能有人會說：在上面提到的活動中，有些應該屬於領袖職責範圍。但本章指出，領袖的角色是鼓勵小組每位成員開展上述所有的活動。這意味著，有時領袖可能要透過組織活動向成員示範，但有時則無須示範，應該從旁觀察，由組員開展活動。這並不意味著領袖吝嗇為小組提供重要訊息，而只是意味著，領袖將會鼓勵組員提高自己的能力，進行有效合作。

成員加入小組後，作為個體一步一腳印取得進步，小組成立後，作為一個集體，步步為營得到發展，鑒別這二者因循的路徑，具有實際意義。

交感分析中提出的「時間結構」模式準確地描述第一個方面 — 個人進展。Tuckman 模式的五個階段是檢視第二個方面 — 小組發展 — 的有用工具。

805.2 時間結構 (TIME STRUCTURING)

這個模式建議，我們作為個人加入或進行小組工作時，應該循序漸進、遵循既定步驟。當面對一群陌生人時，我們首先經歷的可能是一種退縮 (withdrawal) 心態 — 為加入與否而猶豫不決 — 當我們向他們表達歡迎儀式 (greeting rituals) 時，這種狀態就會煙消雲散。

這種儀式在不同文化背景中，表現形式各異：例如有些互相握手和討論天氣好壞；有些則互相擁抱，提及彼此認識的親人，各種儀式實在不勝枚舉。

做了這些社交儀式後，我們先會消閒 (pastiming)，討論彼此可能都了解的一些事件，例如一場體育比賽、一次童軍活動、一次餐廳用餐等等。這時候，我們尋求志趣相投的人，也就是那些在團隊中會支持我們的人。這一刻我們開始為共同合作而作準備。

進入活動 (activity) 階段，成員合作達至一個共同目標。在成人領袖訓練中，這就是學習某項知識或技能。如果我們的工作是自己喜歡的，就會開始喜歡一起工作的人。這表示進入最後階段，親密 (intimacy)，就是覺得彼此相處非常愉快。

如果領袖知道小組每位成員都要經歷這些階段，就能確保在訓練課節開始時，安排適當時機讓大家互相了解。觀察哪些人還處於退縮階段，就把他們介紹給其他成員，是確保所有成員團結一致的重要方法。此外，長遠起見，保證成員有機會隨興聊聊，會增加他們在組內工作時的安全感、舒適感，儘管這可能會在訓練之初佔用時間、影響效率，但總的來說，利大於弊。在某些場合可以採用破冰活動，讓成員就某個共同話題暢所欲言，聊作消遣。

技能精湛的領袖會尋找時機，將小組從消遣階段導入活動階段。在這個階段，領袖應保證成員知道他們要做甚麼以及怎樣去做。一但完成學習任務，領袖可以詢問每個人認為安排的任務合適與否、彼此合作感受如何，從而進入最後階段。

如果領袖為學習活動作了結構化安排，而且學員的需要得到滿足，他們就會產生愉悅感。領袖將會幫助學員經歷每個階段，直至完成。

805.3 小組進程 — TUCKMAN 模式 (GROUP PROGRESS – THE TUCKMAN MODEL)

小組每位成員也和小組一樣經歷五個結構化時段，每當齊心協力完成一項重要任務時，小組會經歷一個更長的循環階段，已有幾種模式對這些階段作出描述。下面描述了根據塔克曼 (Tuckman) 五階段改編的模式。在這種模式中，小組經歷五個發展階段：「形成期」、「風暴期」、「規範期」、「表現期」和「休整期」。（「群體和團隊發展」見 706.1 節）

在最初的形成階段，個人關注小組須完成的任務與成立目的，以及他們作為個人和小組成員能貢獻甚麼、得到甚麼。在這階段，因為成員還在彼此觀察，並且依賴領袖的指導，所以會禮貌、客觀並且謹慎地進行討論。這階段開始時，領袖有必要為小組團隊提供指導，而鼓勵每位成員參與討論和決策也很重要。如果領袖不鼓勵成員積極參與並分享決策權，小組成員將會由始至終保持對領袖的依賴心理。

隨著部分成員陸續承擔更多工作，對領袖的依賴程度漸低，成員當中就會出現兩種反應。領袖本人和部分成員可能認為那些勇於承擔責任、工作盡職盡責的人是一種威脅，有些成員可能會抱怨，認為那些成員應得到授權並承擔一定的責任，領袖可能為求消除這些分歧，從而放棄與所有成員分享領導權的想法。這代表小組進入風暴期，而有些成員可能在討論過程中置身事外，有些卻可能覺得小組進程受阻。

有些人將會呼籲領袖對存在分歧的成員和組中的小圈子進行調整。而團隊對領袖、工作任務或小組表現部分或全部都表示不滿的情形非常多見。在這階段，重要的是，領袖應該鼓勵小組

成員齊心協力、不斷嘗試。這時領袖如果給與太多指導就不合時宜 — 在成員努力尋求彼此在個人價值觀、理解和情趣等方面的差異時，鼓勵和說服是有必要的。

在風暴期，個人在表達自己的觀點和意見時，不再謹言慎行，而是更加坦率。這種勇氣和坦誠顯示成員需要別人引導小組進入下一階段。

在規範期，小組像擰成一股繩，建立起強大的凝聚力。某種程度上，小組已經分辨出每位成員的優點和缺點，以便完成任務及互相支持。每位成員提供幫助時，將受到別人關注和鼓勵。當他們有心無力時，組員積極反應，提供更有益的訊息。

這時成員共同承擔責任，集中精力共同提高工作效率效能。在這階段，小組可能無需領袖幫助。領袖最好任由小組發展，偶爾提出建議，保障工作不脫離軌道。

現在小組已經變成一個組織嚴密的高效能集體，進入高效的表現期，能夠自行解決工作中出現的內部問題，只在必要時從領袖處尋求幫助。所有成員都認為已進行適當參與。工作模式非常靈活，根據需要變通。有時成員可能會在小組之下劃分出更小的組織單位，分頭完成某些任務，然後重新組合成原先的小組。這時領袖就可以作為共同學習者，積極參與小組工作。

工作接近尾聲時，小組進入最後階段 - 休整期。在這階段，成員開始聚焦於離開小組、重返工作崗位。在小組進入這階段時或在此之前，領袖可以將成員的注意力集中於檢視他們學到了甚麼以及怎樣學到，而將學到的東西應用於日後工作上。成員可以聚焦於訓練課程的評鑑和並提出改進意見。最後，可以鼓勵成員談談他們對小組合作的感受 — 甚麼地方進展順利、甚麼地方出現問題。

五個階段如圖所示。

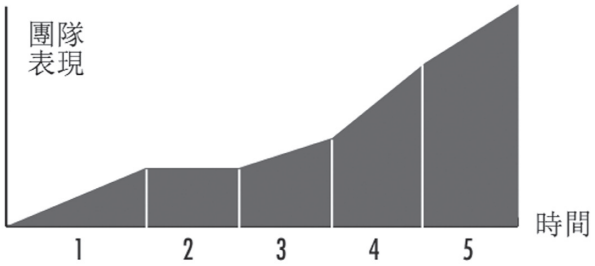


圖 807.1： 塔克曼 (Tuckman) 模式

那些持僅續數日的小組趨向於經歷上述五階段，但有時很難鑒別某小組處於哪個階段。有些小組受到阻礙，或是在某階段停留過久。有些小組將會蜻蜓點水，對任何階段都無深刻體驗。確保所有小組都同樣經歷所有階段不應該是領袖的責任。領袖的責任應該是鼓勵成員在組內發揮必要功能，讓小組能擁有高效學習環境。通過鑒別小組所處的階段，領袖能推動小組進入表現期，讓他們在既定時間內體現更高的工作效率。

因此，為了促進小組發展以及推動他們提高工作效能，領袖應該同時關注整個小組及每位成員。他將為每位成員提供支援，幫助他們經歷時間結構化的每階段。他也將為整個小組提供支援，幫助小組履行日常運作，經歷生命週期中前後相繼的幾個階段。

805.4 應用 (APPLICATIONS)

對於那些在訓練班或研討會上以小組為單位安排活動的領袖來說，理解小組進程尤為重要。如果沒有意識到這些階段都是在小組發展過程中可以預見，必不可少的，我們可能會產生不安，試圖延長某階段或阻止某階段出現。在早期，小組還依賴領袖提供指導，領袖很容易沾沾自喜、自以為是，因為在這階段，他可能感覺自己能為小組提供支援，從而有意延長這個階段。

在風暴期，領袖因為感覺失去了對小組的控制而倍感憂慮。經驗尚不豐富的領袖可能會採用指導的方法，重新確立自己的控制權，因此影響小組的發展。

同樣，在規範階段，領袖也可能遇上焦慮困擾，因為在此階段，小組已經獨立，不再依賴他的指導，而是利用自己的資源解決問題。為了重新得到領導地位或權威，水平欠佳的領袖可能會試圖把自己的意願強加成員，或在小組執行任務時，扮演過重角色。

如果領袖理解小組發展的階段，就能幫助小組認識到他們所經歷的階段，從而更有效地工作，並且更快進入表現期。

805.5 高效能小組的特徵 (CHARACTERISTICS OF EFFECTIVE GROUPS)

麻省理工學院管理學教授 Douglas McGregor 在他的經典著作《企業的人性面》(*The Human Side of Enterprise*) 一書中，列舉了下面十一項特徵，用於鑒別小組工作效能的高低，即：

1. 小組中洋溢著輕鬆、隨意的氣氛，這表明成員都積極參與、興致勃勃。
2. 討論集中於工作任務，而所有成員都全身心參與。
3. 成員一致認同小組目標。
4. 成員聆聽彼此的見解，毫無顧慮地提出創造性的建議。
5. 不同見解不是被隱藏起來，而是經過充分討論，或者得到解決，或者予以保留。
6. 大多數決定都獲一致協商通過。
7. 成員經常開誠佈公地提出批評意見，反對聲音不會轉化成個人攻擊。
8. 成員可以自由表達自己對工作任務和小組運作模式的看法。
9. 小組成員間分工明確、執行有力。
10. 小組中領導權的轉化時時發生，這取決於成員的專業知識，而不是正式任命的職位。
11. 小組能意識到自身的運作，定期檢視運作模式。

但是，任何小組不可能同時具備上述的所有特徵。

以上的特徵檢核表通常用來審查當下的小組表現，或者為新成立小組定立建設目標。

（改編自 Douglas McGregor1960 年的著作《企業的人性面》中第 232 頁至 235 頁的內容。該書由紐約 McGraw-Hill 出版社發行。）

805.6 在討論中管理小組進程 (MANAGING GROUP PROCESS DURING DISCUSSIONS)

a) **下面就怎樣有效組織討論提供一些指導：**

- ❍ 陳述討論目的，強調特定任務。
- ❍ 訂定討論的基本規則，例如怎樣制定決策。
- ❍ 讓小組成員彼此了解並領會正在討論的話題。
- ❍ 創造支援性的氣氛，強調建設性回饋，避免批評和個人攻擊。
- ❍ 聚焦於任務本身而非執行任務者。
- ❍ 確保每個人都有機會自由表達自己的看法。鼓勵所有成員積極參與。要求每個人都積極投入是一種有效方法。

- ❍ 尊重每個觀點及每條意見。記住，意見本身並無好壞之分，只是每個人看問題的出發點不同而已。分歧應該建立在事實或共同擁有的價值觀之上。必要時，允許爭議的存在。
- ❍ 避免對別人的意見作不成熟的評鑑。
- ❍ 鼓勵別人就正在討論的議題分享經驗。運用事例作更清晰明白的闡釋。
- ❍ 提出開放性問題，避免那些只用「是」或「否」就能簡單回答的問題。
- ❍ 對於有歧義或不清楚的問題，請求對方解釋。
- ❍ 與講者保持眼神接觸，認真聆聽，對方發言結束時，及時總結大意。
- ❍ 留意與文化相關的議題，因為有些成員可能對表達與整個小組意見相左的看法心存顧慮，當地位較高的成員或主持討論的正式領袖在場時，尤其如此。
- ❍ 注意身體語言。
- ❍ 討論結束前，總結討論過程中提出的所有觀點、意見，以及最終決定。
- ❍ 總而言之，高效能領袖致力促進小組討論的進程，而非主導整個過程。

b) 關於怎樣處理破壞性及棘手行為的建議（資料來源：改編自 *People*, 1988, p.147-155）

類型	行為	建議的回應方式
敵意	「這永遠也不會起作用。」 「這只是一個典型的財務方案。」	「這裏的其他人怎麼看？」 「你可能是正確的，不過還是讓我們去看看事實和證據。」 「我們對細節好像有不同看法，但是對原則所持的觀點還是一致的。」
百事通	「我為這個專題所做的工作，超過這個房間裡所有的人…」 「我擁有這個領域的博士學位，還有…」	「讓我們一起看看實際情況是怎樣的。」（繞開理論與推測） 「另外一名專家說過…」
大嘴巴	經常不加克制地衝口而出，大聲發表自己的觀點或提出問題。試圖主導討論。	打斷他的談話：「能總結一下你提到的要點 / 問題嗎？」 「我很欣賞你的建議，但是我們也要聽聽別人的意見。」 「這點很有趣。讓我們弄明白它和我們的主題有甚麼關係。」
插話者	別人未說完便開始插嘴。	「等一等，Tom，先讓他說完。」
轉譯者	「Tom 想說的是…」 「對於那個問題，Tom 想說的是…」	「Tom，你會怎樣回應？」 「讓 Tom 自己說，你繼續，先把話說完。」 「Tom，他對你的說話理解正確嗎？」
說三道四者	「是不是按照規定，你不能…」 「我想我聽到老闆說。」	「誰能證明這一點呢？」（假設無人回應） 「如果不能證實明這個訊息的可信性，我們就不要耽擱團隊的時間。」
交頭接耳者	聽眾中有人竊竊私語。	提示： 走近犯錯的一方，與他們作眼神接觸。 停止說話，讓場面安靜下來，直至鴉雀無聲。 禮貌地要求交頭接耳者等到討論結束才繼續他們的對話。
三心兩意者	讀報、東張西望、搖頭晃腦、坐立不安。	要求他們決定自己的興趣何在、可以得到甚麼支持以及已經掌握了甚麼專業技能。 努力引導他們加入討論。如果這樣不奏效，小休時與他們談談，說出你的顧慮。
焦頭爛額的大忙人	會議進程中，不停地進進出出，處理訊息或處理緊急事件。	防禦措施包括：將會議地點安排在遠離辦公室的地方，會前詢問那些經常對會議造成干擾的人：會議舉行的時間對他們來說是否合適，能否將可能造成的干擾減到最小。
遲到者	總是遲到，走進會場時打斷正在進行的討論。	提示： 安排一個特定時刻（如 8：46）開始討論，強調準時的重要性。讓遲到者很難找到座位，在他找到座位前停止說話。設置一個「遲到者捐款箱」，用收集到的款項為大家購買茶點。要求遲到者遵守此項規則。
早退者	遺憾地宣佈他們必須離開，前去參加另一項重要活動。	開始之前，先宣佈會議結束的時間，詢問議程安排是否與會者的個人計劃有衝突。

806. 導師 (TUTORS)

導師（或稱「導修員」）的概念和導修小組的用法在童軍訓練中已經確立。其優勢在於：

806.1 前言 (INTRODUCTION)

- ❍ 人數在六人左右的（小組）小隊保證成員能根據自己的水平掌握自己的進度。
- ❍ 小組形式保證成員個人能達致特定學目標。
- ❍ 成人領袖在小組情境中更有安全感，學習效果更好。
- ❍ 有更大機會發展人際關係。
- ❍ 小組情境令成員互助互學。
- ❍ 小組情境促進受訓學員分享知識、經驗和技能。
- ❍ 小組情境中，學員的態度最容易受到影響並發生改變。
- ❍ 小組情境為學員提供機會，讓他們能夠將學習與工作聯繫起來。
- ❍ 小組情境讓學員可以就主題講述環節提供的訊息作出詮釋，從而令每個人都能根據自身情況深刻領會。
- ❍ 小組情境讓學員對個人需要的評估成為可能。

（更多內容，請參閱804.3節「為什麼在小組情境中能夠取得最佳的學習效果」）

806.2 導師的工作 (THE TUTOR'S JOB)

高效能的導師必須努力平衡三個領域的需要：

- ❍ 滿足小組中每位成員的需要。
- ❍ 滿足整個導修小組的需要。
- ❍ 完成任務。

如果導師專注於一個領域的需要而忽略其他需要，某些領域的需要就無法得到滿足。例如，導師過分關注任務的完成，小組中個別成員可能就會產生不滿。

每位成員的需要 (The Need of Each Individual)

協助每位成員學習是導師的基本責任。人們通常希望澄清一系列問題，例如，將所學理論應用於工作時面對的問題、人際關係問題以及各種具體決策問題。他們可能會向導師求助。在這種情況下，導師就擔任了顧問的角色，例如，協助學員學會自助。（「輔導技術」見 820 節）

小組中每位學員的進度都不同，因此導師必須協助學員按照適當的進度學習。這可能意味著，個人掌握的知識量和專業技能都不同。每個人的學習進度不盡相同，他們的出發點也因人而異，這與每個人的價值觀、工作和教育背景有關。

小組的需要 (The Need of the Group)

小組由一班共事的人所組成，人數一般介於六至八人。

當人們在小組相處時，就會互相影響，這種互動被稱為小組進程（見 805 節）。儘管有時從表面看去，小組毫無變化，內部氣氛頗寬鬆，但是這種狀態不會持續太久。成功的小組是充滿活力的（也就是說，不斷發生變化），但仍然保持內部凝聚力。這種情況在下列條件得到滿足時將會出現：頻繁的互動、成員一致的態度、利益訴求及背景，以及組內具備的借鑑經驗。

小組在與導師互動過程中可能經歷以下的階段。

第一階段：完全依賴導師。

第二階段：對那些幫助學員自主學習的導師產生不滿。

第三階段：爭取領導權，對導師的不滿更加強烈。（如果導師在這個階段賦予小組自主權，成員將從中受益良多）。

第四階段：獨立（以團隊形式）、愉悅感和歸屬感。成員意識到學習活動已經產生，並明白導師的工作。

第五階段：成員迅速地開始有創意及建設性的工作，更多地與導師分享學習體驗。

時刻謹記導師應該扮演的角色，是最為艱巨的任務之一。導師不能變成小組的領袖，而是必須在積極參與和保持距離之間尋求平衡。

小組進程非常複雜。可以說：導師應該意識到小組中一些互相作用的力量，比如，推動完成任務可能會引致摩擦和衝突，滿足個人生理和情緒的必要，背後動機帶來的壓力，為了得到領導權而爭權奪勢，以及小組標準（包括不成文規定）的建立與維護等。

完成任務的需要？
(The Need to complete tasks?)

完成任務的意願常常凌駕於其他因素之上。原因很簡單：

- 為實現特定目標而產生的壓力。
- 完成特定任務所產生的滿足感，例如一項計劃。
- 導師希望得到來自工作的成就感。

我們為什麼安排導師？
(Why do we use tutors?)

在訓練班上安排導師的目的在於：

- 對參加者本人和他們的處境有所了解。
- 評估參加者的需要，為他們提供工作上的支援。
- 幫助參加者學習並將所學知識和技能用於日常生活中。

導師要做甚麼？
(What do tutors need to do?)

導師應該能夠：

- 了解參加者及其工作。
- 評估參加者的需要。
- 傳達對參加者的接納，為他們提供支援。
- 鼓勵參加者以自主學習的形式持續不斷學習（「自主學習」見 515 節）。

導師要怎樣做？
(How can tutors do this?)

可以採用的方法包括：

- 了解參加者及其工作：
  - 觀察、聆聽、詢問並記住參加者的看法，以備將來參考。
- 評估參加者的需要
  - 分析從申請表、觀察和討論過程中所得的事實性訊息；
  - 從這些發現中作出結論；
  - 決定怎樣及甚麼時候運用學到的知識。
- 對參加者表示接納：
  - 認真聆聽，謙恭有禮，使用描述感受及抒發問題的字眼；
  - 幫助參加者，由他們決定怎樣自我反思並思考自己的處境。
- 透過以下途徑幫助參加者學習並獲得持續學習的能力：
  - 提出問題、深入思考、進行反思、討論情境、提出可行建議、獲取更多訊息和實情、小結、總結、聯繫、質疑現存的假設，等等。
  - 協助參加者獲得學習資源。

因此，導師的任務最為艱巨，他們應該：

- 靈活機動；
- 聆聽並展示真誠的關懷；
- 關注每位參加者的需要；

- ❍ 進行情緒管理；
- ❍ 發展以下各方面的能力：
  - 區分既存的事實和虛構的故事
  - 獲取相關訊息與資源
  - 憑經驗作反思
  - 促進學習進程
  - 應用概念、模式和理論
  - 發展對行為的洞察力，並使這種洞察力發揮作用
  - 進行情景分析，觀察作出的行為和得到的感受，保持行為與感受各自獨立
  - 不偏離主題並專注於主題進行工作

檢核表 (Checklist)

下列各點可用於反思，以確定導師工作的效能可達至的程度。

- ❍ 有無證據顯示參加者理解並使用了學到的新知識？
- ❍ 有無證據顯示學員完成學習後，拓展出新知識或者有了不同理解？
- ❍ 有無證據顯示學員參與了共同學習或合作學習？
- ❍ 有無證據顯示學員共同取得成功，並在學習過程中互相幫助？
- ❍ 我是否採用了有效的方法？
- ❍ 我是否對每個學員的需要都很敏感？
- ❍ 我是否創造了和諧的氣氛？
- ❍ 我是否能充分發掘出團隊擁有的潛能？
- ❍ 我是否允許學員分享並反思他們的過往經驗和學習體驗？
- ❍ 我是否創造了一種友好寬鬆的環境來促進學習？

806.3 導師的風格 (THE TUTOR STYLE)

顯然，導師的風格頗為重要，基本體現有下面三種：

指導性 (Directive)

如果採用這種方式，導師擔任的角色就包括思考、決定、計劃、組織以及為小組和成員提供幫助。導師決定團隊的目標，決定怎樣達標，對成員的行為進行指導，導師的個人決策決定了小組目標能否實現。

如果旨在達到短期目標或者情況緊急，這種方式當然是完成任務的最有效方法（比如，生死攸關時刻，這可能是唯一適用的方式）。這也是完成任務的一種有效方法，但是絲毫無助於小組或成員自行制定決策。

非指導性 (Non-Directive)

採用這種方式的領袖鼓勵成員自行決定想做甚麼以及怎樣去做。成員決定小組的目的、怎樣達至該目的以及最終採取甚麼行動。這種方式要求導師透過細心聆聽及提出問題，而不是發佈指令去執行工作。

這種方式比直接發號施令難度更大、收效也更慢，但有助達至長期目標，也幫助人們自行作出決定並採取相應行動。這種方式有利於營造一種「一切都是我們努力得來的」的氣氛。領導成人或青少年成員時，鑒於長期利益，非指導的方式備受推崇。

放任型 (Laissez-faire)

經驗未豐的導師常常將這種方式與非指導性的方式混為一談。這種方式本質上是非干預性的，並且導師很少參與小組。採用這種方式要求導師具備相應的技能，因為一但使用不當，就會令成員備受困惑，團隊被不相關的瑣事干擾，脫離正常軌道。

非指導性方式的基本規則 (BASIC RULES FOR A NON-DIRECTIVE APPROACH)

一般來說，導師應該採用非指導性模式，對這種模式的基本規則進行總結應該有助應用取得成功：

- 小組必須首先就想做甚麼取得一致，比如，成員想接手哪項計劃。
- 其次，成員必須認識到如果他們不採取行動，甚麼都不會發生。
- 他們必須得到所需的資源，例如執行任務所需資訊、設備和技術。
- 成員執行任務時，要有充足激勵機制推動。

為了確保成功，導師必須為成員創造有利情境，不干涉小組的獨立性，由成員自行決策，據自己的能力工作，並學習為自己工作。導師於開始時就要調動成員的積極性，引導討論各自需要以及怎樣滿足這些需要。導師要觀察成員是否已經獲得某些訊息，如果尚未獲得，就為他們提供相關訊息。大部分成員可能已經具備訓練課程中包含的必要的訊息、技能和體驗，對成人領袖而言，尤其如此。導師必須指出這一點，然後協助他們思考並分析可能遇到的問題。

事實上，這過程是透過提問而不是陳述意見完成的。透過提問，可將隱藏的衝突都可浮現出來，從而保證每位成員的看法都有現實依據而非憑空想像，並且引導他們關注一些被忽略的事實。

導師不是不偏不倚的領導者。他們並無凌駕小組之上的權威，也不會代替成員作出決策。導師應該扮演中立角色，避免將自己的觀點強加成員。如果被問及自己的觀點，導師應該重新描述正在討論的問題，陳述正反雙方的觀點和論據，並進一步補充看法，這些看法可能是成員已經考慮過的。很大程度上，這取決於問題的表述怎樣才能令成員接受，也取決於導師對成員個人的感情、態度和關係的敏感度。

有時小組所作決定與導師意見相左。這種方法的隱患就暴露出來。導師的技能越純熟，這種情況出現的風險就越低。在認可成員有權自行決策的同時，導師應該說明他所持的不同見解或存在的顧慮，不應切斷與小組的關聯，而應該在問題出現時從旁協助。如果成員作出錯誤決定，導師應該安排時機與他們共同檢視當下的情況，幫助他們借助自己經歷去學習。

807. 在訓練班上使用個人專題 (USE OF PERSONAL PROJECTS IN TRAINING COURSES)

807.1 前言 (INTRODUCTION)

當人們能清楚領會學習經驗、工作任務和受訓目的之間的關係時，他們的學習效果便會達至最佳。當他們了解學習成果並且掌握自己的進度時，學習效果會更好。

幫助學員運用所學知識的一種方法是為他們安排個人專題研習。此法在下面情況將取得成功：

- ❍ 安排技術精湛的訓練員和導師在學員準備專題研習的整個過程中為他們提供建議、指導和支援。
- ❍ 擁有充分資源，確保學員在準備專題研習時找到合適資料。

807.2 個人專題的準備過程 (STEPS IN PERSONAL PROJECTS)

第一步是認真、具體地分析參加者在自身的工作情境中所從事的工作。每位參加者選擇一項與自身角色相關的專題，該專題應該具有一定難度，並超越他們的舒適地帶 (comfort zone)。然後開展研習工作，參加者應該從訓練班或研討會提供的各種資源中提取有用訊息，資料來源包括：訓練員、團隊工作、訓練班文件以及工作坊等。可以為每位參加者安排導師或輔導員，在整個研習過程中提供持續支援和指導。（關於「訓練計劃及訓練進程檢核表」可參見 503.7 節）

連續的過程詳述如下：

分析個人角色

最理想是，在訓練班或研討會開始前，邀請每位參加者與負責其工作或與其共事的人會面。會面目的應該是使該參加者對受訓或結束研討會後在工作中將要承擔的具體角色有清晰準確的了解。

關鍵是，這個目的應該非常明確，並陳述既定時間內應取得的具體成果以及衡量工作表現的準則。

會面紀錄應該保留，以便提供訊息予當事人在訓練班或研討會中參考。

評估目前的表現水平以及鑒定訓練需要

（進行訓練需要分析的表格見 503.5 節）

根據提供的訊息，參加者能夠詳細且完整地描述自己的角色。他們接著能列舉出擔任這個角色所需完成的任務或具備的能力，根據有關知識和理解、實踐和專門技能以及所需的態度。

參加者得到導師的指導與支持，確定每項任務 / 能力所要求的理想表現水平與他們現在的實際表現水平之間的差距。關於能力水平的具體範例，包括準備一個課節計劃書、主持一項會議、做一次報告或示範、準備訓練教材、安排一節輔導課節等等。

參加者通過練習，將能鑒別個人訓練需要，比方，決定做甚麼去消除目前的表現水平與理想之間的差距。

選擇一項專題以及設定個人訓練成果

參加者透過研究自己將要承擔的角色和所需技能之後，確定訓練需要，然後檢視訓練班能夠提供的資源，哪些有助減少實際表現水平和預期表現之間的差距。資源包括：訓練員和導師、設備、刊物、團隊討論以及其他參加者的專業知識和經驗。

然後，選擇一項個人專題，該專題必須與他們在工作上的角色相關，但是超越了日常的職責範圍，同時亦也與他們的訓練需要相關，而訓練班或研討會將會為滿足他們的訓練需要提供充分的支援。他們根據自己的訓練需要、計劃的主題和現有的資

源，訂定個人目標，即他們想從訓練班或研討會中所收穫的。他們也要界定表現的水平或標準。

預期表現水平將會介於目前表現水平與理想表現水平之間，但是，在兩者之間所處的具體位置仍然取決於個人、開展訓練班的條件以及現有資源。顯而易見，預期表現水平的位置不應距現有的表現水平太近，因為這表明預期過低。另一方面，與理想的表現水平接近一致，也不現實，因為這意味著理想的表現水平就是應該達到的目標，這樣就沒有任何可以繼續提升的空間，參加者也就喪失繼續參加訓練的動力。

制定個人工作計劃

在訓練過程中計劃時間的運用，確保能夠達至設定目標，並使參加者得到寶貴學習體驗。達到這個目的的途徑有：個人反思、獨立工作、研究、閱讀、實驗、經驗分享、團隊討論以及訓練班提供的全體大會等。專題報告的準備過程也要列入計劃。如有必要，尋求導師的指導和建議。

進行個人專項研習

這是關鍵階段。在這階段，參加者開始進行專項研習，使用學到的技能順利完成研習任務，引領更佳表現。如果必須在訓練班上完成該專項，每天進行研習的時間不得少於兩小時，如果可以留至訓練班結束後完成，總時數不應少於十五小時。研習可以團隊形式進行，這樣可與其他成員聯繫，導師也可進行現場輔導或指導。

提供必要的資源，幫助參加者完成研習任務。資源可以涵蓋：參考資料、聯網的電腦、適當的工作場所及視聽設備等。

報告和評鑑

訓練班或研討會結束前，每位參加者都要向其他團隊成員報告自己的專題研習。應該預留足夠時間，報告時間應為十五至二十分鐘，另加十五至二十分鐘用作導師及參加者評價或討論，並從技術和教育意義等角度，對該專題進行評鑑。

另外，也要對個人學習體驗進行深入評鑑。每位參加者應該回顧較早時確定的訓練需要，考慮已經設定的目標，以及透過進行專項研習他認為預期應該達到的表現水平。在導師的幫助下，他應該思考個人需要得到滿足的程度以及目標達至的程度：學到了甚麼？哪些方面還可以做得更好？等等。

在這過程中，參加者也將鑒別哪些需要尚未得到滿足、哪些目標尚未達到。他們構想怎樣才能繼續獲取知識，最後，訂定行動計劃，決定返回工作崗位以後怎樣才能學以致用。

807.3 要求 (REQUIREMENTS)

為確保順利完成研習任務，必須滿足一系列的條件，即：

- 個人專項研習必須成為訓練班課程或研討會的一個組成部分，而不只是一個補充環節。
- 參加者應該擁有自主權，並可以靈活設定自己的學習目標和達標途徑。
- 導師必須具備良好溝通技巧及促能技巧（指導技能）。
- 訓練班應以導修小隊編排。每隊人數不應超過八人。
- 為促進小隊和個人的參與，應進行適當安排。每隊有固定活動地點，場地設備齊全及充足空間。
- 具備相應的資源。
- 訓練員和導師要靈活及富創意，回應參加者的要求，並且不忘統觀訓練目標和標準。

808. 講述、短講與示範 (LECTURES, TALKS AND DEMONSTRATIONS)

808.1 講述 (LECTURES)

講述（講授、講演、演講）是透過語言將訊息傳遞給別人，其間可能使用訓練輔助設備，尤其是視聽設備。但是聽眾或觀眾很少或根本沒有參與，因此，幾乎沒有回饋。

儘管如此，講述還是傳遞訊息的最佳方式。可能無法透過講述形式教授技能或改變聽者的態度，但是必須承認，在某些情況下，講述可以對聽者起到激勵或推動的作用。因為講者能夠事先作充分準備，能控制整個局面。

講者能準備資料，認真選擇最有用、最適當的資訊，可以預先演練，也可精準地控制時間。一次講述可能持續 45 分鐘，但因為聽者的注意力不斷下降，所以任何超過 30 分鐘的講述都事倍功半。

可以事先考慮並準備視聽輔助設備，例如：活頁板、高影機專用膠片、電腦簡報和幻燈片等。如果精心選擇並使用這些輔助設備，就能發揮科技產品的效能，提高講述效果。

講義可以用作講述的輔助資料，於講述前或過程中發放，也可以在講述後發放，啟發聽眾提出問題並深入討論，鼓勵聽眾仔細聆聽，按照的自己要求做筆記。而講義提前發放，幫助聽者跟上講述進程。

講述是一種有效並快捷地傳遞訊息的技術，對於聽眾人數較多的場合尤其如此，但講述本身並不能完全保證訊息傳遞的效率。研究顯示，講述結束後，人們通常只能記住不超過 50% 的內容，一周後，他們能記住的不超過 20%。因此，顯而易見，講述的作用有限，應該慎用。但是，如果在講述後安排一些活動（如討論），檢視或使用講授中提供的訊息，並在其後安排答問環節，學習效果將得到大幅提升。

缺乏回饋是講述的缺點。如果講者對聽眾的判斷有誤，例如語速過快或者使用行業術語，聽眾就無法抓住主要訊息和內容大意。如果講者不了解聽眾的需要，提供他們已知的或無需知道的訊息，聽眾也將收穫無幾。其中一種解決辦法是在講述過程中安排幾個答問環節，尋求回饋。講者就可以相應地調整自己的內容。

最後，講述的場地安排也很關鍵。講者發言時應該站在一個所有聽眾都可以看到並聽到的地方、保證視聽設備的投射沒受阻礙、檢查座位的安排和通風設備，讓講者和聽眾舒適。

808.2 短講 (TALKS)

短講與講述形式相似，只是在問答和討論環節聽眾可以更多地參與回饋。

短講與講述的主要區別在於持續時間的長短。

首先，我們對持續時間較短（5 至 20 分鐘）的事件記憶時間較長。大部分人說，人們的注意力持續的時間每次不超過四至五分鐘。實驗顯示，如果超過十五分鐘，短講的效果就大打折扣。

這就是為甚麼要中斷短講，安排問答或者討論環節。

其次，因為聽眾人數通常較少，講者可以與聽眾接觸，從而讓參與和回饋更易進行、更易控制。

在短講中安排提問，是一個值得進一步研究的範疇。準備短講時，講者應仔細考慮問題的類型和目的。這樣做的目的應該是鼓勵聽眾的參與，促進他們的理解。講者可以從封閉式問題開始，試探聽眾已經了解多少，然後提出一些開放式問題，鼓勵聽眾思考與闡釋。

和講授一樣，短講是用來傳遞具體訊息的最好方式，儘管如此，正如我們所知，短講形式遠比講述靈活。短講可用於：

- 激發聽眾的興趣，或者促進他們討論；
- 引發不同觀點；
- 課節開始時，引入新話題；
- 解說訓練課節中將應用的技能或技術知識；
- 課程中，將兩個主題或一節課的兩個部分聯繫起來；或者
- 課程結束時，總結小組的發現或者對重點作出強調。

大體上說，短講是訓練員導入課節或者促進知識、技能吸收的手法之一，例如：發揮「學習促能者」的作用。

和講述一樣，精心準備是必須的。常見的錯誤是，講者試圖傳遞太多訊息，及傳遞速度過快。

提到速度，一位專家寫道：「如果一件事值得提及，就值得慢慢道來，慢到能夠讓聽者聽清才好；如果聽者能夠聽清，讓他聽懂就更好；如果聽者能夠聽懂，讓他記住就最好」。

808.3 示範 (DEMONSTRATION)

示範被描述為：一個人或一些人向別人展現他們應該怎樣執行一項或數項任務。這通常與童軍技能有關（如先鋒工程等）或其他技能訓練，如社交技能、策劃技能、示範技能等。

儘管童軍訓練的本質是實踐性的，並在訓練班上廣泛使用示範方式，但是執行上經常未如理想。

主要錯失在於：

- ❍ 錯誤的假設：如果一個人能做某事，他就可以教別人怎樣去做（即專家就是好老師的假設）；
- ❍ 示範者缺乏準備；
  - 設備不足或出現問題；
  - 技能的示範不完整或不準確；
  - 解釋不當或聽者無法聽清楚；
- ❍ 缺乏適當設備或在示範過程中或結束後參加者缺乏練習機會。

下面的例子將會對上述各點作出注解。

獨木舟專家可能並不是示範「怎樣進入及離開雙人獨木舟以及獨木舟翻了之後應該怎樣做？」的最佳人選

在這種情況下，示範的步驟（例如覆船自救練習）需要細分及進行解釋。如果獨木舟技術示範者不能這樣做，他就無法向視作新天地的初學者教授。他須要認真地演練，確保所有步驟都簡單、清楚及符合邏輯。

演練示範過程時，會發現可用設備是否足夠。示範者應安排專人觀看整個演練過程，旨在確保該示範完整、正確、安排適當及能夠看清，並聽到全部內容。

示範者必須在觀者視線範圍內，並且保證觀者能聽到他說甚麼，看清楚他在示範過程中的每個細節，這點是毋庸置疑的。

如果觀者人數太多，應該分為幾組，為每組單獨示範或安排多位示範者。

最後，如果獨木舟數量不夠、示範時間安排不當或者參與實踐環節的人數過少，「怎樣進入或離開雙人獨木舟」這個技能的示範就沒有甚麼意義了。

示範的專例有：

- ❍ 一群學習搭帳篷的參加者可以互相示範；
- ❍ 手工技藝精湛的參加者可以為別人示範；
- ❍ 兩個訓練員可以展示怎樣進行輔導；
- ❍ 訓練員（或導師）可以向其他訓練員示範怎樣教授成人領袖；
- ❍ 合格急救員可以示範怎樣教導別人處理骨折；
- ❍ 童軍團或幼童軍團可以示範怎樣帶領遊戲；

每項示範目的各不相同，應該採用哪種方法示範取決於具體目的。

但是，任何情況下都有通用的模式可參照：

- ❍ 安排短講，解釋做甚麼以及為甚麼這樣做；
- ❍ 示範怎樣做；
- ❍ 練習示範的技能；
- ❍ 檢視學習過程。

在某些情況下，練習應該是真實的（如搭帳篷）；在某些情境中，可能要採用角色扮演的方式來練習（如輔導）；在少數情況下，只有參加者回到所在旅團後，才可以進行練習（如帶領遊戲）。

最後，如果訓練輔助設備能發揮作用，就應多加使用，並且分發講義，作為參考。

809. 討論方法 (DISCUSSION METHODS)

討論是一種訓練技能，討論過程中，小組透過交換觀點的方式，就某個主題作深入研究和探索。討論形式多樣，可以通過幾種途徑進行。

809.1 討論 (DISCUSSION)

下列各點會有幫助：

1. 任何有價值的討論都須要某種形式的「投入」，必須先引入一些與主題相 關的資料，討論才能開始。這種「投入」可以透過講述或短講等形式來提 供，也可源於團隊內部（例如，腦力激蕩法），或者外部（例如，個案研究）。
2. 負責訓練課節的訓練員應該認真地向帶領討論的領袖簡單陳述討論主題，尤其應該強調討論目的。
3. 任何人都可以擔任帶領討論的領袖，團隊的訓練員、導師甚至成員都可以是合適人選。但是有必要向帶領討論的領袖作全面簡述。
4. 小組可以：
   - 討論相同主題
   - 討論不同主題
   - 討論同一主題的不同方面
5. 小組報告自己討論結果的方式有幾種，可以是：
   - 討論結束後，各組會面，聽取每組的討論結果；
   - 將討論結果寫在活頁板上公開展示，或寫在紙上廣泛傳閱；
   - 並不報告討論結果，而是提出問題，期待其他參加者、「專家」或「專家組」解答。

大家似乎心理上期待小組作某種形式的報告，但是，最少在訓練的原則下，任何可用作延伸學習體驗的報告才有價值（例如：強化討論過程中發生的學習行為）。

最後，有兩方面通常會引起混亂和困惑：

- ❍ 就討論目的無法達成共識或討論的本質已經討論過；
- ❍ 尚未就事實進行研究、探索或釐清因果關係就急於尋求問題的「解決方案」。

在這方面，帶領討論的領袖會發現以下程序非常有用。

- ❍ 界定主題：
  - 討論的主題是甚麼？
  - 我們對主題的理解是否一致？
  - 成員是否就小組的目標達成共識？
- ❍ 分析主題：
  - 有甚麼事實性資料？
  - 從這些事實性資料中得到甚麼？
- ❍ 提出初步的方案或意見：
  - 可以採用甚麼方法響應討論的主題？
  - 可以借助哪些經驗？
- ❍ 鑒別小組提出的方案或意見是否一致：
  - 根據提出的方案或意見，可能會導致甚麼後果？
  - 誰人執行提出的方案和意見，具體應該怎樣實行？
- ❍ 選擇最好的方案或意見，總結討論結果：
  - 提出建議；
  - 得出甚麼道理或指導意見？
- ❍ 若討論結果內容妥當，根據討論結果準備報告。

總而言之，帶領討論的領袖，他的角色就是促進和鼓勵參加者積極學習。如果學習行為沒有出現，或者學習機會沒有充分利用，討論技能的潛在效益就可能無法充分實現。

809.2 腦力激盪 (BRAINSTORMING)

腦力激盪是成員聚在一起，對討論話題無論有沒有深入了解，都可說出自己的想法或解決方案，不論怎樣荒誕不經、不可思議都但說無妨。之後，整個小組對所有方案或意見進行研究和評估。這樣做的目的是迅速激發成員的興趣，促使他們利用組內的資源迅速投入討論。

技巧 (Technique)

成員圍桌而坐，看得到彼此。帶領討論的領袖說明主題，例如：

「我們怎樣才能在全球範圍內激發青少年參與童軍運動的熱情？」

領袖為成員預留三至五分鐘思考該主題，容許成員自行決定是否需要做紀錄。

然後領袖鼓勵成員提出自己的看法。成員依次，一次提出一個看法，領袖或成員在黑板或活頁板上一一紀錄各人看法，供全體成員參照。

一個人的意見可能引發另一人產生更多見解，但是一次只能提出一個意見。

在規定時間內，成員提出意見的條數不受限制。

如果某位成員已經沒有更多意見可以貢獻，當輪到他時，就可以說「無意見」，將發言權交給下一位成員。

任何人都不能以言語或手勢批評或嘲笑別人的意見。所有意見都會紀錄下來，因為在這階段，成員關心的是意見的數量而不是質量。

這階段持續十至十五分鐘就足夠，屆時紀錄下來的意見應該已經累計至三十到五十條。

如果截至既定時間，成員已無其他意見可以提出，領袖就應該停止腦力激盪，進入下一階段。

成員將意見分類，置於合適標題之下，例如：

- 涉及訓練活動的計劃：
  - 海外大露營；
  - 學唱外國童軍歌曲（透過唱片或錄音帶）；
  - 學習外國的童軍遊戲（毛利人竹棍舞）等。
- 涉及青少年參予的計劃：
  - 與外國童軍單位聯繫（透過錄影帶、照片及日誌等形式）；
  - 參觀國外的童軍中心（露營等）。

在這階段，經過小組認真討論和一致通過，一些不切實際的想法被剔除。對其餘想法分類之後，小組開始討論怎樣實現這些想法。

提示：這是一種從一個問題引發很多想法的好方法。問題不應該太難，也不應太複雜。

第一個階段只涉及「甚麼」而不是「怎樣」。第二個階段才涉及「怎樣」這個問題。

809.3 圓桌會議 (ROUND TABLE) 技巧 (Technique)

「圓桌會議」可以小組形式進行，成員中通常有人會對該問題有親身體驗或深入了解。成員依次提出自己的看法，之後，大家共同就這些看法進行討論，目的是充分利用現有資源，而所有成員都能參與並作出貢獻。

成員圍桌而坐，可以看到彼此。帶領討論的領袖說明議題，例如：

「領袖運用童軍方法時面對的主要問題是甚麼？」

領袖預留五至十分鐘時間，供成員思考問題。

然後領袖敦促大家依次提出自己的看法。這個時刻，儘管可能會有人為澄清某觀點而打斷正在發言的人，但並沒有實質性的討論。

- 我不明白 ...
- 你說 ...，是甚麼意思？請解釋。

每位成員發言的重要點可紀錄在黑板或活頁板上，以便日後參考，重點可以是：

- 功課負擔和童軍活動的衝突；
- 童軍團的集會形式單調乏味、索然無趣，等等。

每個人都應該有機會作兩至三分鐘發言。當所有人的發言都結束後，討論開始。

發言者提出的重點將會成為討論的非正式議程。這樣就可以對主題充分地剖析，因為每個人都提出看法，影響了討論進程，所以可真正參與到討論中來。

提示：某種形式上，這種技能與腦力激蕩類似，只不過涉及的問題更難解決、也更複雜。

此法讓每個人都有機會提出看法，並作進一步詮釋。謹言慎行的人可以有時間思考。所有參加者在討論開始階段都有平等的發言權。

809.4 嗡嗡小組 (BUZZ GROUP)

「嗡嗡小組」通常由二至三人組成，就一個簡單問題在短時間內集中思考，提出的意見在後續的主題講述環節可用於引發參加者深入討論。嗡嗡小組旨在諮詢所有成員、解決組內爭議或就某個主題或問題徵集新看法。

技巧 (Technique)

帶領討論的領袖提出一個簡單問題，成員就此在既定時間內集中討論（不超過三分鐘）。

「最初幾個星期內應該為新委任領袖提供甚麼支援？」

然後每位小組代表在主題講述環節簡要報告小組討論結果。

提示：這種技能用處很多，例如，可用於就一個確切問題諮詢團隊的所有成員：「小隊長會議（Patrol Leaders Council）〔即：榮譽議庭（Court of Honor）〕的角色是甚麼？」

或透過更準確地反思當事人的情緒，這種方法也可用於解決組員間的爭議：「是否應該設定童軍領袖的年齡上限？」

這種方法也可就某主題或問題激發新觀點：「我們怎樣才能吸引青少年參與出外的童軍運動？」

上述所有事例中，無論討論已經展開還是將要展開，小組都可採用這種方法。

另一方面，此法也可於較人多參與的短講開始時或進行中使用。

在這種場合中，參加者只須轉過身，面對面，組成二至三人的小組，並不會產生過多干擾，或者可以重新安排座位。討論結束後，轉過身來，面向講者，報告小組討論結果。

值得注意的是，另一種相似的技能（法語稱作「六六」）中小組規模更大，多達六人，就一個主題討論不超過六分鐘（所以成為「六六」），這種方法也可以用在短講開始時或進行過程中。

809.5 個案研究 (CASE STUDY)

「個案研究」就是向參加者展現某個真實情境或一系列真實事件，要求他們分析並就發現的問題提出可行性方案。個案研究旨在提供機會，要求參加者全盤分析某個複雜問題的因果關係，進而提出可採取的行動方案。

技巧 (Technique)

可透過以下幾種途徑向參加者展示可引用的情境或一系列事件：

- 書面材料 - 單張、活頁板、高影機專用膠片，
- 音像資料 - 錄音帶、影片、電影 (film loop) 或電影膠片 (film strip) 上，
- 口頭陳述 - 由一位訓練員口頭描述，數位訓練員現場「演繹」。

下文描述兩個個案研究的例子：

場景一 (Scenario 1)

童軍團露營時，你在地蓆下面找到幾樣東西，大多都是某小隊的幾個成員從當地的一家商店偷來的。該小隊隊長說他對這件事一無所知…

或者可以描述一系列事件：

場景二 (Scenario 2)

某童軍團在新裝修鄉公所集會。共有十八個童軍成員出席集會。集會過程中，三位小隊長、副團長及團長走進走廊盡頭的房間內，討論將要舉行的週末露營。其他童軍留在村公所內，練習露營技能，其中包括怎樣使用熟石膏。

三十分鐘後，領袖們回到鄉公所，發現已經沒人練習露營技能。年幼的童軍在大廳中四處跑動、大喊大叫，年齡稍長的則坐在一起聊天。當領袖走進來時，大廳頓時鴉雀無聲。一眼就可以看到，大罐液態石膏已經塗抹在大廳的地上、牆上，還有兩張椅上。儘管用力擦拭，石膏污穢還是難以除去。

領袖質問是誰弄翻石膏。但無人回應。他繼續發問，還是一片沉寂。然後領袖說道，這不是童軍為人處事之道，如果集會結束時仍然無人承認對此事負責，週末的露營將會取消。

集會結束前五分鐘，一個熱衷童軍活動的十三歲男孩走出來，表示對事件負責。領袖對他表示感謝，申明露營照常進行。但是該男孩從此離開了童軍團，再也沒有回來。

參加者研究這個情景後，繼而分析問題是甚麼、有甚麼解決方案。

分析第二個範例的順序可以按以下程序展開：

- 考查參加者對事件的理解程度：
  - 我們是否清楚事件的發生次序？
  - 結果是否令人滿意？假如該領袖採取了不同的行事方法，是否可能出現不同結果？
  - 這個案是否值得討論？我們是否已經遇到或是今後可能遇到這樣的問題？
  - 這個案與我們的工作是否相關？如果無關，是否最好棄之不用，找一個新個案來研究（為此，訓練員應該盡可

能在每個訓練課節之前準備幾個個案）？

- ❍ 診斷出現甚麼問題：
  - 領袖是否做錯了甚麼？
  - 他的態度是否有誤？
  - 他是否缺乏相應的技能（如人際關係技能）？
- ❍ 思考這個案對參加訓練的領袖有甚麼啟發：
  - 他應該做甚麼？
  - 他應該怎樣做？
  - 和誰一起做？甚麼時候？在哪裏？
- ❍ 總結：
  - 如果情勢仍有待改變，領袖接下來應該怎麼做？
  - 和誰一起做？甚麼時候？在哪裏？
  - 我們是否可以從這類情境或事件中作出結論？

預留足夠時間（三十至六十分鐘）供參加者討論。

採用個案研究時，帶領討論的領袖應該清晰掌握學習目標。他可能須要引導參加者將注意力轉移到某些與達至與學習目標相關的方面。

提示：這種技能幫助人們透過客觀系統的方式解決問題，提高理解能力和人際關係技能，練習設身處地解決問題的技巧，體會當事人的情緒，思考鑒於別人的行為自己可能採取的行動。

從這個角度來看，個案研究與角色扮演有共同之處。

最後，選擇的個案應該真實、恰當並遵循下列指導。

- ❍ 個案應該完整地描述情境或系列事件，必須指明誰在處理問題，並且經常由始至終聚焦於該人的行動。
- ❍ 該情境或系列事件應該為參加者所熟知，即參加者可能曾經參與類似事件或可以想像他們正參與其中。
- ❍ 對情境或事件的陳述應該清晰明了，傳達主要問題，再現當時當地的氣氛。
- ❍ 描述中，應該清楚解釋當事人做了甚麼、結果怎樣，但這並不意味著對當事人和他們的行為橫加指責，因為這有礙參加者識別關注的重點。

訓練班上，參加者有時可能會描述自己曾涉及的情境或事件，並就此於導修小組展開討論。這類「個案」可能比訓練員提供的更好。

如果採用參加者提供的個案，討論領袖必須確保團隊成員（包括提供個案的參加者）能客觀地參與討論，不受情緒干擾。如果不能保證這樣，最好還是採用訓練員提供的個案。

顯而易見，選中的個案通常都能將參加者注意力集中於領袖（在訓練情境中，則是訓練員）的態度和技能上，但是，其他因素，例如童軍訓練活動或架構的缺點等，也可成為關注焦點。

810. 模擬遊戲練習 (SIMULATION EXERCISES)

模擬遊戲涉及使用任何訓練技能重建環境，在這個環境中，參加者通常已經接受過相關訓練，而有關處境亦可能在日常工作中出現。

810.1 前言 (INTRODUCTION)

某種意義上，模擬遊戲介乎討論與示範之間。

討論過程中，參加者就某個話題展開討論。示範結束後，參加者會採取行動，通常是在真實情境中實踐學到的技能。

模擬遊戲中，參加者不單就某個話題發表自己的看法。他們在假想的情境中，嘗試使用不同技能。

孩童通常透過假想的情境學習，可能有人認為，成人會覺得這種學習方法過於幼稚，因此，沒有任何幫助。但是事實並非如此。只要參加者事先理解學習目的，並且努力使人為創設的情境接近現實，大多數成人領袖會喜歡模擬遊戲並且全力合作。

多數模擬遊戲須要訓練員做大量準備工作，在訓練班上使用這些材料前，訓練員應該先行測試材料是否適用。

下面列舉四個特例。

810.2 沙盤描述法 (SAND TRAY)

描述 (Description)

參加者利用適當視聽輔助設備，作出某種形式的規劃佈局，然後，與其他採用同樣方法的參加者展開討論。這樣做的目的是使參加者有機會練習策劃和執行技能。

技巧 (Technique)

這是模擬遊戲的簡化形式，用來引入話題，例如小隊露營、訓練中心的發展等。規劃佈局時，可以使用特別準備的圖表（絨面板或磁板），以及代表不同項目的可靈活移動的卡片。有時，可使用沙盤或模型。

第一個階段不應該超過十五分鐘，隨後應該就涉及的原則展開討論：

- ❍ 基於小隊露營標準為童軍團露營進行佈置，
  - 帳篷裝備，
  - 營火與爐灶，
  - 炊事，
  - 衛生設備，等等。

提示 - 參加者可以分成小隊，使用同樣材料，共同策劃。

810.3 收件箱練習 (IN TRAY EXERCISE)

描述 (Description)

參加者獲派一些信件、留言、通告等，這些材料代表收件箱或收件籃的內容。材料都是精心設計而成的，以至參加者能得到一系列與他的角色相聯繫的任務（例如：作為童軍團長），然後參加者分析任務並決定怎樣執行任務，隨後分析並評估作出的決定。這樣做的目的是使參加者有機會解決與工作相關的問題。

技巧 (Technique)

這是模擬遊戲的一種簡化形式，但要精心準備。

參加者獲派一些從假想收件箱中收到的材料，即領袖或訓練員一天或一週甚至一個月之內收到的所有書面材料（例如：書信、留言等）。

據發現，一種有效的方法是，假定所有材料都是在三週內收到的。

- ❍ 本地童軍團團長已離任一個月，你同意在找到合適人選接替之前署理有關職務。

收件箱中的材料應該儘量真實，可以包括：

- ❍ 書信
- ❍ 電話留言
- ❍ 通告與刊物
- ❍ 電子郵件

- 童軍團和小隊的紀錄、報刊文章等
- 會議紀錄
- 會談紀錄等。

訓練員應該設計這些材料，以期達到該課節的目的。

例如，如果該訓練課節與童軍團的管理有關，材料內容就應該聚焦於行政管理方面：

- 保險資料
- 物業與設備
- 財務，等等

或者，如果訓練課節與人際關係相關，材料就可以包括：

- 一位童軍成員父親的投訴信
- 當地一所學校校長的請求，該請求很難得到滿足
- 一位童軍的電話留言，申明對童軍活動感到厭倦，想脱離童軍團，等等

同樣，收件箱可以與策劃和執行技能相關。

參加者應該研究材料內容，決定採取甚麼行動，然後盡可能按照計劃行動：

- 起草信件
- 安排參觀訪問
- 安排會談，等等

他也要考慮採取計劃的行動後，會引起甚麼反應。

之後，可以安排把收到材料相似的參加者合成小組，分析並評鑑所作決定。

第一個階段，參加者單獨處理自己的材料，鑒於收件箱中材料的數量，時長可介於三十至四十五分鐘。第二個階段，參加者就所作決定展開討論，可以持續十五至三十分鐘。

提示 — 訓練員選擇性地收集收件箱材料時，只選那些有助達至該訓練課節目標的內容。他也必須現實一些，一節四十五分鐘課節內，參加者只能處理四、五項材料。

另一方面，如果訓練員希望敦促參加者決定做事的優次，就必須準備更多內容，以便參加者選擇。但這必須是訓練員深思熟慮的決定。

訓練員也應該注意以下三種可能性。

第一，材料的選擇可能於參加者出現問題時有助解決問題，但會令參加者不願直接與訓練員討論。

第二，某種意義上，可以使用收件箱練習「測試」參加者的能力，或者評鑑他已學到多少（比如，在上一節關於童軍團管理的課節上）。

第三，儘管每個人手上的材料包括了所有內容，還是可以安排他們分成小組，處理收件箱中的材料。這樣，這種技能的本質便發生變化，但是，在某些情況下，可能比參加者單獨行動，效果更佳。

值得注意的是，已經證實，收件箱練習對成人領袖領導者的訓練尤為有效，因為與支部領袖相比，他們與「文件」打交道的頻率就更高。

810.4 角色扮演 (IN ROLE PLAY) 描述 (Description) 技巧 (Technique)

向小組中兩個或以上成員描述某個情境，要求他們透過扮演其中角色去解決問題，然後由團隊成員對解決問題的方法進行分析和評鑑。這樣做的目的是探究人們怎樣將練習中的行為應用到既定情境中。

這是模擬遊戲的一種簡化形式，很好安排，但是參加者能從中（尤其是在人際關係的領域）學會很多。

角色扮演可以經由幾種不同方式引入，通常致力於處理涉及人的問題。

例如，思考在個案研究一節討論過的場景：一個團隊正在考慮領袖是否應該到一位十三歲的少年童軍家中訪問，勸說他重新加入童軍團。一些成員認為這次家訪一定成功，男孩一定會重新加入。但是有些成員不這樣認為。

兩位成員可以分別扮演到訪的領袖和男孩，進入角色之後，開始表演這場家訪。其他成員旁觀之後，共同討論剛才的表演，並評估勸說成功的可能性。

或者，考慮另外一個例子，在收件箱練習中，曾經提過「憤怒的童軍家長的來信」。假設有人建議拜訪這位憤怒的父親。兩位成員分別擔任父親和領袖。表演結束之後，成員就這場訪問展開討論…

在兩個個案中，注意下列各點非常重要：

- 角色扮演可用於探究問題的解決方案；
- 角色扮演可用於探究人們在既定的情境下會有甚麼舉動；
- 兩個成員自願扮演不同角色；
- 他們非常「入戲」，想像自己就是扮演的角色（在那個男孩的個案中）；
- 角色扮演不應超過十分鐘，表演結束後，成員共同討論發生了甚麼：
  - 領袖為什麼會那樣說？
  - 男孩為什麼會有這種反應？
  - 那位父親為甚麼很生氣？
  - 領袖為什麼會有這種反應？……等等。

從這兩個例子中可以看到，角色扮演是一種發展人際關係技能的有用技能。這種技能使人們更清楚意識到人們行為背後的原因，以及他們的行為對別人產生的影響。

在這種個案中，訓練員的角色是幫助參加者反思自己以及別人的行為。如果不能做到這點，角色扮演的價值就幾乎喪失殆盡。

在另一極端情況下，訓練員可以基於特定目的安排參加者進行角色表演，力求經過精心策劃達至特殊的學習目的。但是，上文確立的原理仍然適用。

在這種情況下，訓練員應該：

- 為所有成員簡述情境，描述所涉角色，邀請志願者扮演。
- 允許扮演者根據情境決定表演內容、隨著情節發展決定對白。

表演結束時，所有成員應討論發生了甚麼、所涉人物的動機是甚麼，以及為甚麼事情會這樣發展。

個案研究中，情境都應該是真實的、相關的，並且是為了滿足該訓練課節的目標精心挑選的。訓練員可以將情境寫下來或者準備一盒錄影帶（和個案研究中一樣），甚至可以準備每個角色的對白。

如果參加者沒有經驗，角色應該不超過二至三個，表演時間不超過十至十二分鐘。當參加者掌握了角色扮演的技能或能夠從中學到更多並且不會覺得尷尬或受到情緒困擾之後，就可以構思更多人參與的情境。

- 向訓練員介紹「團隊過程」時，可以為導修小組成員安排角色，組織表演。後續的討論中，應分析每個角色的行動，指出表演者情感的關鍵特徵，同時分析重要的對話內容。
- 有沒有表演者改變了自己的表現？
- 為甚麼該表演者會改變自己的表現？
- 隨著表演的繼續，表演者彼此更了解還是仍然不甚了解？
- 為甚麼？諸如此類。

儘快捕捉這類情緒性的洞見非常重要，學習體驗才能得到強化。

提示 - 角色扮演幫助參加者發展站在別人立場、用對方的觀點和情感反思，從而提升他們對人類行為的理解以及與人合作的技能。

批評者針鋒相對地指出了人們遭遇尷尬或情緒太過投入會帶來危險。當成員彼此了解、感到彼此相處非常「安全」時，這些風險就可以最小化。

但是，訓練員必須意識到這類潛在的危險，並且只有確信透過角色扮演可達至該課節的目的，才可採用這種形式。

顯而易見，只有訓練員的技術精湛、成員彼此熟悉並且感到彼此相伴非常「安全」，才可採用這種技能。

810.5 商業或管理遊戲 (BUSINESS OR MANAGEMENT GAMES)

描述 (Description)

這是在收件箱練習和角色扮演的基礎上發展起來的，參加者在人為創設的虛擬情境中扮演不同角色，遊戲策劃者通常會安排一些細節。參加者考慮遊戲中的情境，作出決定，然後採取行動。

不管所作決定出自參加者個人還是小組，都將會出現新情境，基於新情境，又將進一步作出決定 - 依次類推。

遊戲進行過程中或結束後，可以對參加者的決定作出分析和評鑑。遊戲可以在規定時間內結束，也可以前後持續幾天。

這種技能在商業或管理學訓練中常常採用，因此有時被稱為商業或管理學遊戲。

這種技能旨在構建接近真實情境，令參加者能更了解自己的角色以及怎樣執行相應的任務。

技巧 (Technique)

這是模擬遊戲的高級模式，須要精心準備。

考慮下面的範例：

1. 在旅長和總監訓練班上，參加者按要求策劃在一個小鎮開辦旅團。

他們以小組形式合作，得到所需訊息，例如：

- ❍ 該區地圖，詳細展示該鎮地理狀況，
- ❍ 人口統計數字，顯示未來的預測，
- ❍ 周邊地區童軍運動發展的具體情況，等等。

之後，成員利用所有材料制定計劃和決策。訓練員適時補充新內容（例如，該鎮的地方當局決定劃撥土地，供童軍訓練專用），成員必須重新分析形勢，必要時調整已經作出的計劃和決定。

最後，每組在大會報告自己的「計劃」。

最後的結果並不重要，重要的是保證在遊戲過程中，利用一切機會強化參加者的學習體驗。

2. 在另一個訓練班上，按照童軍會的組織架構，為每位組員分配角色，如區總監、區秘書、區司庫、旅長等。

   參加者拿到的資料與收件箱練習中的類似。區會面臨問題，如領袖流失、資金匱乏等與收件箱練習中的一樣，他們要分析問題、作出決定。他們按照已經作出的決定採取行動（寫信、開會、打電話等），訓練員作出相應的反應，情況從而發生新變化，可進一步分析，以此類推。

3. 在訓練員訓練班上，參加者分成小隊，每隊代表一個正在為基本訓練班做計劃的訓練員團隊。他們必須利用指定訊息，計劃在六個月後開展訓練班。

   他們早上九時開始為訓練班做計劃，九時代表當年的一月份；十二時代表當年六月份，截至彼時，必須按計劃開班。因此，他們必須按照規定的時間量尺（三十分鐘代表一個月）制定計劃並採取行動。

   他們依照計劃採取行動（和收件箱練習中的一樣），訓練員採取相應行動，引入真實情境中可能出現的新問題，例如，參加者不能按時報到、缺乏合適設備等。

   在這類遊戲中，訓練員有時被稱作裁判甚至「大腦」。

提示 - 這類技術要求事先做大量準備工作，在訓練班開始前，先安排小型實驗組「試用」材料。

許多訓練輔助器材（如圖表、高影機專用膠片、幻燈片等）可以用於介紹遊戲初步資料。同時，如果要求參加者作成果報告，就要允許他們使用視聽輔助設備，以便闡釋得更清楚。

最後，管理遊戲是一種高級訓練技能，要求訓練員技術嫻熟、參加者經驗豐富，同時也帶出下面幾種挑戰：

- ❍ 參加者有時同心協力，試圖使訓練員束手無策；
- ❍ 制定虛擬的時間量尺，必須確保參加者能作出適當決定、採取相應行動。換句話說，設定必須確實可行；
- ❍ 要平衡信息量、控制時間安排，所以，參加者一開始可能不需接收太具體的訊息，而進一步訊息的發佈，必須按照合理進度。

811. 電腦為本學習 (COMPUTER-BASED LEARNING)

電腦為本學習就是使用電子技術傳遞訊息、促進知識和技能的獲得。這種學習模式涉及到在電腦為本學習的環境中，怎樣使訊息的表達（怎樣向學習者發佈訊息）和傳遞（訊息怎樣傳遞到學習者）成為可能，或怎樣使它得到廣泛使用。這其實就是將科技用作教學輔助途徑。

811.1 甚麼是電腦為本學習？

811.2 科技的種類 (TYPE OF TECHNOLOGY)

下面列舉一些用於訊息再現和推廣的常用技術，這部分的內容是對 Marquardt & Kearsly (1999) 合著的《基於科技的學習》*Technology-Based learning* 一書的概述。

報告 (PRESENTATION)

電腦為本學習 (CBT) - 使用電腦進行訓練的學習形式。

多媒體 (Multimedia) - 使用文字、視聽及動畫材料的電腦應用。

電子文本或出版物 (Electronic text or publishing) - 透過電子途徑進行文本材料的發佈。

視像會議 (Teleconferencing) - 兩個或多個分佈在不同地點的成員利用音像設備進行即時消息交換。

實境虛擬 (Virtual reality) - 應用電腦技術，透過功能完備、切合現實的電腦，進行互動及身歷其境的三維式學習體驗。

電子績效支援系統 (Electronic performance support system (EPSS)) - 使用專家系統、超文字、嵌入式動畫及超媒體方式的電腦綜合應用技術，幫助並引導用戶執行任務。

傳遞 (DISTRIBUTION)

有線電視 (Cable TV) - 透過電纜科技傳播電視信號。

惟讀光碟存貯器 (CD-ROM) - 一種透過光碟機瀏覽的可讀格式和系統，用於電子訊息的紀錄、儲藏及檢索。

電子郵件 (Electronic mail) — 透過電腦進行的訊息傳遞。

互聯網 (Internet) - 一種在世界範圍內的放任式電腦網絡聯盟，透過幾個網絡基站彼此連結。

內部網絡 (Intranet) - 組織內部的互聯網。

外聯網 (Extranet) - 一種使用互聯網科技將不同組織與他們的供應商、客戶或其他目標一致、訊息共享的組織連結起來的協作網絡。

區域網絡 (Local area network (LAN)) - 一種在較小地理範圍內分享公共伺服器提供資源的電腦網絡。

萬維網 (World Wide Web (WWW)) - 互聯網上所有使用超文字傳輸協定 (超文字)(Transport Protocol (http)) 的資源和用戶。

模擬裝置 (Simulator) - 一種複製或模擬真實設備或系統的設備或系統。

衛星電視 (Satellite TV) - 透過衛星發放的電視信號。

811.3 電腦為本學習的益處 (BENEFITS OF COMPUTER-BASED LEARNING)

電腦為本學習的優勢在於，促進從訓練到學習過程中訊息的迅速傳播，學習新事物時，需要提升自己在工作上的表現，並且加快個人發展。從根本上講，電腦為本學習將學習的責任從訓練員轉移給學員。

簡言之，其他的優勢如下：

學員自主控制 (LEARNER-CONTROLLED)

學習在學員個人的掌控中。他們依照自己的進度和時間安排學習，學習地點可以是工作場所也可以是家中。他們自行決定甚麼是與自己相關的內容以及將來何時使用所學。他們可以隨心所欲登入或登出學習系統。

適時 (JUST IN TIME)

與傳統課堂學習不同，電腦為本學習讓個人可以在需要時尋找及使用所需訊息，訊息在必要時出現。人們不必等待從課堂上得到訊息，而該堂課可能還在籌畫階段。

成本節約 (COST-EFFECTIVE)

只需為數不多的幾個教練員，就可以顧及更多學員。交通費和時間都會大幅降低。

更廣闊的區域都可接觸到 (ACCESSIBILITY OVER WIDER GRAPHICAL AREA)

科技的使用讓分散在任何地理區域內的學員都可以同時或先後接受訓練。

訓練內容和授課方式統一 (UNIFORMITY OF CONTENT AND DELIVERY)

因為是由相同的人或系統為不同的組織提供相同的訓練項目，所以訓練內容和授課方式的一致性和標準化得到保證。

互動性 (INTERACTIVENESS)

觸控式平板電腦、互聯網及內聯網等高科技產品使教練員間、教練員與學員間直接、即時的互動成為可能。例如，討論結果的報告可以上傳到世界童軍會員國組織的網站，供討論團隊參考。該網頁也收錄大量童軍訓練材料，可以方便下載。

激勵學習 (MOTIVATION FOR LEARNING)

因為採用自主掌握學習進度的方法，許多訓練活動也可快捷地接觸到並簡單地操控，電腦為本學習增強人們的學習動力。網上訊息可以便捷地更新，所以學員能夠及時掌握自己感興趣的相關主題的最新進展。因此，他們會受到鼓舞，並使用科技方法促進自己的學習。

811.4 怎樣促進電腦為本學習？ (HOW TO STIMULATE COMPUTER-BASED LEARNING?)

- **簡單** - 令學員專注於學習材料而不是怎樣操縱介面，讓程式操作變得簡單。
- **靈活** - 材料應該能索得到。學員應能掌握主題內容，知道可以按照甚麼次序在某種程度上跳過哪些部分或按照需要重複哪些部分。
- **支援** - 可以簡單快捷地借助說明工具解決問題。
- **互動** - 學員在學習過程中能積極參與。
- **回饋** - 提供相應機制，以便學員監控自己的進度。
- **促進** - 充分挖掘科技的潛力，促進學習。
- **協作** - 積極鼓勵學員與其他學員或訓練員溝通合作。

811.5 注意事項 (POINTS TO NOTE)

儘管電腦為本學習有助提供指導與激勵，但在先鋒工程、野外定向和露營等領域，並不能取代必要的實踐性訓練。

風險在於學員可能感到孤立，並且 / 或者因為得不到同儕的支援和鼓勵而喪失動力。因此學習資料包中提供的支援和溝通設備，對於確保學員得到學習體驗和情感體驗，至關重要。

與傳統課堂環境不同，訓練員可能無法透過提供的材料直接量度學員反應，所以確保回饋管道暢通以及鼓勵學員積極回饋，非常重要。

812. 行動學習 (ACTION LEARNING)

812.1 行動是甚麼 (WHAT IS ACTION)

行動學習涉及到學習怎樣學習、然後以小組或團隊形式使用學到的方法去解決組織面臨的實際困難，是一種解決問題、建設團隊的有力工具。如果能夠正確使用，學習進程就會加快，使人們將新知識、新技能應用到日常工作中或將解決問題的方法應用到其他相關功能或過程中，因而能夠面對變化作出有效回應。

行動學習是英國國際管理中心 (International Management Centre) 總監 Reg Revans 的智力產物。Reg Revans 在五十年前已提出這個理念和項目。

簡言之，行動學習是從具體的體驗和對該體驗的批判性反思中學習，可以透過小組討論、反覆試驗、發現學習、互相學習及共同學習的形式進行。

812.2 甚麼時候使用行動學習？ (WHEN TO USE ACTION LEARNING?)

如果在某個情境中，無人知道怎樣解決一個普遍存在問題，或者無人知道前進方向，行動學習就能發揮最大的優勢。

行動學習不適用於那些毫無爭議問題，也就是哪些簡單的、可以直接找到答案或可以迅速、輕易找到解決方案的問題。

812.3 行動學習的優勢所在 (BENEFITS OF ACTION LEARNING)

- 因為組員參與問題的解決和決策的制定，所以他們對問題和行動擁有所有權。
- 因為強調以創新、系統的方法看問題，行動學習有助激發成員對複雜問題的看法，鼓勵他們提出相應的解決方案。
- 強化個人和小隊發展。個人學會怎樣提供支援、面對挑戰，成為小組中高效能的成員。從其他成員的回饋中認識自己，包括提供並接收回饋，以及發展有效溝通技能。
- 透過反思與體驗，增強學員的學習熱誠。他們努力學習，質疑現狀，並對假設進行驗證。
- 行動學習要求採取行動，而不只是陳述觀點，所以增強了學員行動的熱忱。學員通常積極參與實踐、創造變化。

812.4 質詢和反思過程 (QUESTIONING AND REFLECTIVE PROCESS)

行動學習聚焦於正確的問題而非正確的答案，旨在鑒別哪些已經掌握、哪些尚未掌握。行動學習透過以下程序解決問題：先提出問題，澄清問題的本質屬性，反思與確定可行的解決方案，然後才採取行動。

行動學習遵循下面的公式：學習 = **程序化的指導 (P)**（現用中、書本中、腦海中、組織資料中等的知識等）**+ 疑問 (Q)**（對尚未理解領域的新見解）**+ 反思 (R)**（回憶、思考、尋找意義，等等）。

傳統上，程序化的指導 (P) 貫穿於問題解決活動中，建基於過去的知識和程序化的決定，旨在解決問題，但是極少引起很大的變化。「**疑問**」和「**反思**」使問題解決的本質有所不同，同時也為個人、小隊和組織的學習和發展提供機會。

不同其他情境，在行動學習過程中，提出問題的目的不只是尋求答案，而是做更深的發掘、理解，以及對問題作出回應，出發點並非尋求答案，而是創造深入探究的機會。

行動學習的核心是反思的過程，也就是，對提出的問題和聽到的意見作深入思考、尋找意義，探求真知灼見。

要求成員提出問題而不是立即給出答案，他們就不會緊張，也會自動解除防禦心理。提出「正確」並具有挑戰性的問題的能力，促使人們深入思考，挑戰自己的假設，探索為甚麼事情這樣發展。

提問 - 反思過程也鼓勵成員將彼此視作學習夥伴和訊息來源。

812.5「正確」的問題是甚麼？ (WHAT EXACTLY ARE THE 'RIGHT' QUESTIONS?)

正確的問題會在適當時候浮現出來、使我們得到期望的訊息，經常被問到的是下面六個基本問題。

前三個問題有助研究和確定關於潛在價值觀及假設：

- 組織（我們、你們）旨在做甚麼？取得甚麼結果？
- 甚麼將會使組織（我們、你們）無法達到預期目的？
- 組織（我們、你們）可以做甚麼？

後三個問題聚焦於事情的真相：

- 誰會確切知道我們試圖做甚麼（即，誰知道事實真相並能夠從正確的視角關注問題）？
- 誰關心問題的解決或其間的過程（如果問題得到解決，誰可以享受既得利益）？
- 誰可以執行解決問題的任務（即，誰擁有真正的權力與資源，引起變化）？

對上述六個問題的批判性反思可以使人們對一些看似理所當然的問題更深入探究。當我們開始審視現實、對問題作出回應時，不一致的意見就會湧現出來，引領人們洞察真相、作出解釋，最終採取行動。

812.6 入門資料 (GETTING STARTED WITH)

基本上，行動學習計劃有兩種：單項專題計劃與多工、開放式計劃。

單項專題計劃 (Single-Project Programme)

組建一個小組或團隊，解決存在於組織中的特定問題或解決童軍會面對的挑戰（在行動學習中，團隊通常被稱作「行動學習小組」）。學習小組具體包括哪些人，取決於任務和目標。

單項專題計劃通常會經歷以下的階段：

- **引入階段** (Introductory period) 在這階段，行動學習小組探究這些問題「我們試圖做甚麼？甚麼使我們受到阻礙？我們怎樣才能克服這些障礙？」
- **診斷階段** (Diagnostic period) 在這階段，對「誰知道」、「誰在意」以及「誰能夠」等問題進行探究。
- **諮詢階段** (Consultation period) 在這階段，探索或留意外界的資源。
- **執行時間** (Implementation period) 在這階段，提出行動計劃並開始執行。
- **檢視階段** (Review period) 在這階段，在童軍會內部各層級安排系統的學習分享。

多工開放式計劃 (Multi-task, Open Set Programme)

在開放式團隊中，每位成員（通常來自不同旅團）在討論過程中陳述自己參與的專題、任務或所遇問題。團隊成員在協定的

時段內彼此支持、互相幫助。

開放式團隊的進展遵循下列階段：

第一階段 - 四至八個人定期會面，一起學習或工作。在解決給予的問題及聚焦於學習過程中，他們互相幫助、互相挑戰。

第二階段 - 在一段時間內，為每位成員安排相同時間，向其他成員陳述自己的問題、說明上次集會後完成了甚麼工作、遇到甚麼障礙、取得甚麼成就、準備採取甚麼後續行動。其他成員擔當提問者及顧問角色。

第三階段 - 討論結束時，報告者承諾下次集會時將會取得甚麼成就。

第四階段 - 成員可以輪流發言，或者可以從外界邀請顧問或促進者協助。

812.7 潛在危險以及怎樣避免這些危險 (POTENTIAL PITFALLS AND HOW TO AVOID)

- **只有行動、沒有學習** (All action & no learning)
  - 確保重點在學習而不在行動。
- **選擇不合適的專題**
  - 所選專題不應過大，成為團隊負擔；也不應太小，讓成員承擔的責任微乎其微。它應該是一個待解決的問題，而不是一道答案已知的謎題。
- **缺乏高層管理者支持**
  - 來自高層的支持對於確保行動順利展開至關重要。如果一個團隊加班加點、為解決某個問題辛苦工作，但是因為領導層沒有同理心、麻木不仁或者處事死板，最終否決他們的意見，就會使成員萎靡不振、士氣大挫。
- **缺乏時間**
  - 確保討論過程中有足夠時間讓成員思考與學習。也要為專題由醞釀至執行預留足夠時間。
- **成員搭配不當**
  - 確保成員中有人熟悉議題，但也應包括那些能在討論中提出新觀點的人。

813. 何謂系統思考與系統工具？
(WHAT IS SYSTEMS THINKING AND SYSTEM TOOLS?)

813.1 何謂系統？
(WHAT IS A SYSTEM)

根據 Senge (1990) 的觀點，系統思考是一個框架，在這個框架下，事物不是被視作獨立的個體或線性的因果變化連續體，而是相互關聯的整體。這種思維方式涉及關注點從部分到整體的轉移，提倡我們觀察事物應從全局著眼，也就是說，對可能影響我們行動的情境作整體性思考。這種思維方式常被描述為系統性思維。

以駕車的過程為例，如果我們是技術純熟的駕駛者，在駕車過程中，通常不會換檔。駕駛中，我們可以對可能發生的情況作出預測，所以能夠系統地、下意識地作出反應。但是，如果我們突然面臨巨大的變化，例如，下坡路突然變得極其陡峭，我們必須考慮其他起作用的因素，如剎車、按喇叭，並隨時準備應對可以預測的情勢。這就是系統的方法，因為我們考慮到在安全駕駛這個系統內，我們的行動將會產生的影響，自己也成為這個系統的一部分。簡言之，系統性思維是批判性思考的一種形式，具有下列特徵：

- ❍ 可以更清晰觀察、理解以及評估組織內部發生甚麼，或者分析組織內部各部間的關係，並且確定各種因果關係。
- ❍ 提供一個可作批判性思考的框架。
- ❍ 讓複雜問題變得淺顯易懂。

系統性思維和系統工具是幫助我們以系統化的視角描述及分析問題的輔助工具。透過強調問題和各個部分的組成成分，我們能看到全局。首先，我們看看甚麼是系統。

系統是將各部分以某種模式或組織形式結合起來，以至於如果缺少某個部分，系統就會改變或受到影響。這種有組織部分的集合有特定作用 (Open University, 1994)。因此，系統是由彼此關聯的元素或部分有組織地結合而成，旨在達至某個目的。

「電腦系統」就是一個例子：

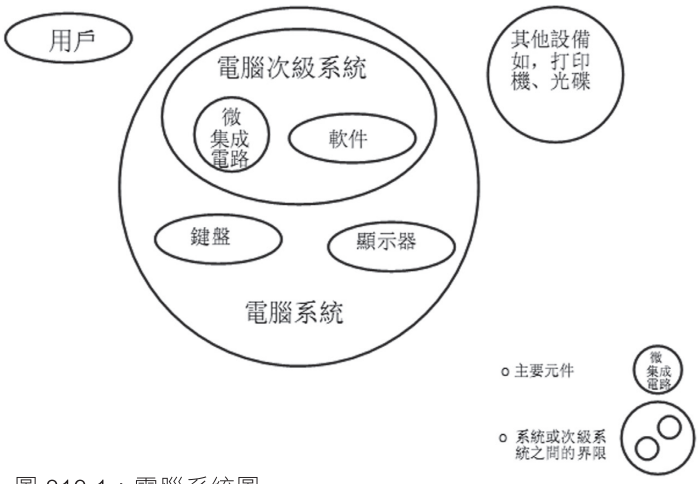


圖 813.1：電腦系統圖

如果取下電腦中的一個部件，例如顯示器，用戶就無法使用該電腦。

電腦系統以外還有其他系統促進系統的整體功能。如果使用者沒有接受充分的訓練，就不能完全發掘電腦系統的潛能。

813.2 系統工具 (SYSTEMS TOOLS)

(來源：*Open University, 1994*)

這部分以圖表形式介紹六種系統化工具：

a) **系統圖**

系統圖本質上是一幀「快照」，描述組織內部各個組成部分以及該環境涉及的人物。

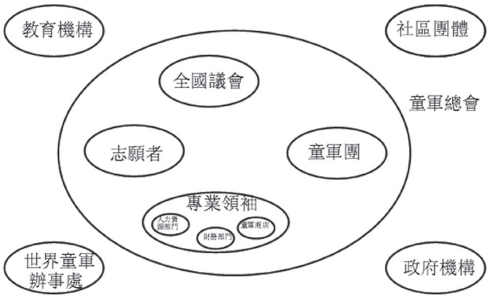


圖 813.2：童軍會系統圖

目的 (Purpose)

在上表中，國家童軍會 (NSO) 的內部結構或系統包括國家童軍議會 (National Council, NC)、志願者、專業領袖。並設有人力資源部、財務部、童軍物品供應社以及童軍單位等。

在各國國家童軍會外的組織有世界童軍總會 (WSB)、政府機關、教育機構、社區組織等等。故此，此系統圖使我們能夠在一瞬間流覽各國國家童軍會的架構及其運作環境。

b) **影響圖 (Influence Map)**

影響圖幫助我們分析童軍會內部不同部分或次級系統受到的影響，從而能夠辨別最重要的關係。

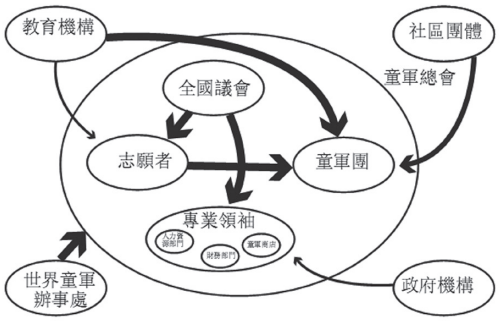


圖 813.3：一個童軍會的影響圖

目的

如果在我們先前繪製的系統圖上加上箭頭，我們就得到一幅「影響圖」。該圖展示了一個次級系統對另一個或幾個次級系統產生影響的程度。例如，在上圖，因為全國童軍議會是政策制定者，所以對志願者和國家童軍議會的專業領袖產生強烈影響。影響的強度通過箭頭的粗細來表示。學校等教育機構對童軍單位的活動有直接影響，尤其當童軍單位以學校為基地時。同樣，社區對童軍單位的活動也會對童軍產生影響。志願者也會對童軍單位的管理產生強烈影響。整體上說，世界童軍總會對童軍單位的管理影響巨大。

c) **發散圖** (Spray Diagram)

發散圖提供對情況的快速瀏覽。在下面例子中，我們很容易就一眼看出抗拒變化的原因。因此，發散圖幫助我們迅速找出問題出現的根本原因。

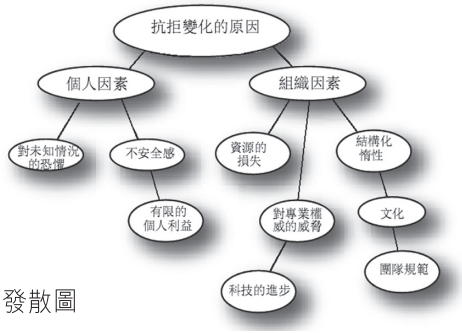


圖 813.4：發散圖

目的

- ❍ 將系統內的組成部分以次級系統形式加以描述或解釋。
- ❍ 展示對系統內部各個部分的概覽以及其間的相互關係。

例如，個人抵制變化的原因可能包括對未知事物的恐懼以及因個人利益受到威脅而感到不安。以發散圖方式展示，我們就能迅速且更加準確地理解其中的原因。發散圖看起來與魚骨圖類似，後者常用於品質管制圈 (quality control circles)，以確定主要問題。發散圖也可使讀者快速瀏覽系統內部各個部分以及更小的組成部分。

d) **力場圖** (Force Field Diagram)

最早對「力場」進行描述的是 Kurt Lewin (Lewin,1951)。「力場」分析建基於這樣的前提：在任何一個時間點，任何情況都不是靜止的，而是由兩組對形勢產生作用的因素因為兩組因素互相作用、彼此制約，並來自內部或外部的，所以整體情況持續發生動態變化，直至達到平衡。

那些促使現狀發生變化的因素被稱為「驅動力」，相反，那些「制約或反作用力」就是幫助維持現狀的因素。

如果兩股力量勢均力敵，現狀不會發生改變。只有驅動力增強或制約力減弱時，才會發生變化。引起變化的最有效途徑是人為減弱制約力。

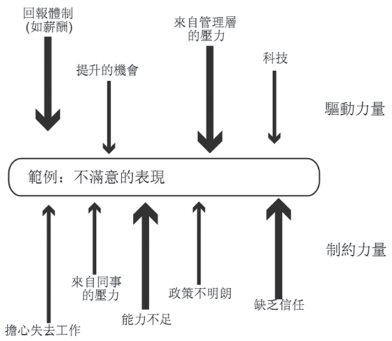


圖 813.5：力場圖

提示：箭頭的尺寸和長度表示作用力的強度和方向。有些作用力可能是雙向的，例如，政治壓力可能在一瞬間發生變化。

目的

- ❍ 確認在既定情況下所產生的驅動力和制約力
- ❍ 透過箭頭表示作用力的大小和方向

e) **投入產出表 (Input-Output Diagram)**

投入產出表通常被用來描述和分析情勢的發展和變化。表中明確展示在一定的過程中，為了實現預期的產出，應作出的必要投入。因此，如果我們能清晰地表述自己希望系統能做甚麼、產生甚麼結果，我們就能確定實現目標的必要投入。轉變處理框展示了某個過程的系統，例如機器、電腦等設備資本。

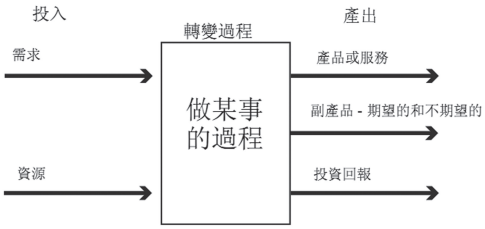


圖 813.6：投入 - 產出圖

目的

界定經過特定過程實現的產出和成果。

- ❍ 決定實現該產出目標的過程。
- ❍ 決定必要的投入，並經歷一定過程，從而轉化為預期產出。

f) **條形圖 (Bar Charts)**

橫條圖主要用做檢測工具，追蹤基於既定計劃進行的專題研習和活動。橫條圖整體展示了系列活動開始和結束的時間。

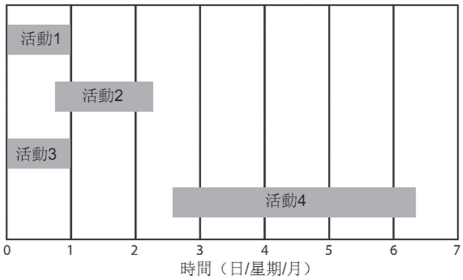


圖 813.7：條形圖

目的

- ❍ 描述活動展開的次序的過程。
- ❍ 按比例展示活動開始、持續及結束的時間。
- ❍ 指示過程中重複及相輔相成的活動。

下表總結系統工具的主要作用。

應用	**圖表類型**
診斷與描述	系統圖
	投入產出表
形勢分析	影響圖
	發散圖
	力場圖
	投入產出表
策劃與形勢監控	條形圖

圖 813.8：系統工具的主要作用

814. 成為學習型組織的策略
(STRATEGIES FOR BECOMING A LEARNING ORGANISATION)

Peter Senge (1990) 的暢銷書《第五項修煉》*the Fifth Discipline* 使「學習型組織」一詞成為大熱。他將「學習型組織」這個詞界定為「一個組織，在其內部人們不斷擴展自己的能力實現心願，新的擴展性思維得到支持，集體意願可以自由發展，人們持續學習怎樣共同學習、共同進步」。

現在，這個詞在管理和訓練發展領域使用非常廣泛。學習型組織的其他定義包括：

814.1 何謂學習型組織
(WHAT IS A LEARNING ORGANISATION (LO))

「學習型組織長於創造、獲取及傳播知識，並且不斷修正自己的行為，反映新知識和新發現。」Garvin (1993)

「學習型組織保持強勁的學習動力，所有成員共同學習，並不斷轉化為一個能夠更好收集、管理及使用知識的組織，直至取得成功。」(Marquardt,1996)

「一個組織（學習型公司）促進成員學習的同時，不斷促進自己的轉變。」(Pedler, Burgoyne & Boydell, 1998)

因此，基於上述定義，學習型組織：

1. 可以根據外部環境作出調整。
2. 持續促進成員主動求變與積極調整的能力。
3. 鼓勵集體和個體的學習行動。
4. 共享學習成果，透過學習歷程取得更大成功。

814.2 何以成為學習型組織非常關鍵？
(WHY IS IT CRITICAL TO BE A LO?)

學習和創新是在二十一世紀生存的法寶，這點怎樣強調也不為過。荷蘭皇家殼牌公司總裁 Arie de Gues 曾經說過，保持競爭力的唯一方法是：比你的競爭對手學得更快。組織必須加快學習進度，迅速適應瞬息萬變的形式，否則將無法生存下去。

當今社會，客觀上要求組織將新知識傳遞到不斷變化的工作地點，傳遞給不斷變化的工作人群，後者受到日新月異的勞動力市場的影響，變化幅度比以往任何時候更大，知識傳遞應該速度更快、成本更低、效率更高 (Marquardt, 1999)。

資訊及通訊科技的飛速發展已經極大地促進了知識的快速傳遞。各個組織必須發明新產品、創造新方法才能保持領先，否則很快就會落伍。知識量每隔兩至三年就會翻一翻，而全球化的步伐不斷加快，致使競爭加劇的速度空前白熱化。今天，最受追捧的是原創能力。世界領先企業現在都將創新視為一種心甘情願的冒險行為，甚至人為地創造從失敗中學習的契機。

當下湧現的主題是製造新錯誤、從中學習，但是不可重複同樣的錯誤。

814.3 學習型組織的特徵
(CHARACTERISTICS OF A LO)

- 使用訊息科技為員工傳遞訊息、增權賦能。
- 以行動導向方式分享並傳播訊息。
- 透過挑戰現狀及基本假設，鼓勵員工提出問題、作出回饋、保持多樣性和不斷進步的激情，強化學習氣氛。
- 鼓勵員工冒險和試驗，但不可讓組織基本安全受到威脅。
- 將制定策略和政策視為學習過程，將管理決定視為試驗過程。
- 為所有成員提供充足自我發展的資源和設施，鼓勵他們承擔個人發展和學習的責任。
- 鼓勵組織內所有成員，包括員工、客戶、供應商及股東，參與重大決策的制定。
- 跨越國界進行協作式的、開放式的學習。
- 透過合作和研究，積極從其他組織的成功和失敗中汲取經驗。
- 重視各層次的學習行為，並提供相應的回報。

814.4 PETER SENGE 提出的學習型組織的五項原理 (PETER SENGE'S FIVE DISCIPLINES OF LO)

改編自《訓練與發展專刊》1991年十月號。
(Adapted from Training & Development Journal, October, 1991)

系統性思維就是從整全性角度觀察事物，在這種框架下，觀察到的是事物間的相互關係而非獨立的事物本身，關注的是變化模式而非靜態的「快照」。系統性思維是一系列的通用原理，在二十一世紀發展成熟，從物理科學到社會科學，以至工程學到管理學，在不同領域得到廣泛擴展。

系統性思維 (Systems Thinking)

系統性思維也是一系列的特定工具與技能，從兩個支流發展起來：一個是神經機械學 (cybernetics) 的「回饋」概念，另一個是可追溯到十九世紀的工程學「伺服控制理論」(servo-mechanism)。在過去三十年間，這些工具用於理解不同系統，跨越企業、城鄉、地區、經濟、政治、生態等，甚至延伸到生理系統。系統性思維成為感應器，傳遞充滿活力的系統內部微妙且錯綜複雜的關聯，也正是種種內部關聯令一個系統獨具特色。

系統性思維教會我們怎樣將事物視為一個整體。系統化語言是一種表達意義的方式，這種方式巧妙地訓練潛意識將訊息以循環方式轉變建構資料。系統性思維不僅是一種解決問題的方法論，也有助清除人為設置、深陷其中的障礙。

為甚麼要在組織中應用系統性思維？因為這樣可以避免組織被複雜的現狀所困擾，也正因為這種複雜性，人們慨歎，「我無能為力，這就是體制」。

自我超越 (PERSONAL MASTERY)

通達指特定的熟練水平。「自我超越就是不斷闡明並深化我們的個人觀點和視野，集中精力，提高耐性，客觀地審視現實。」這個理念植根於東西方的精神傳統和世俗傳統。自我超越將個人學習和組織學習聯繫起來。

精神典範 (MENTAL MODEL)

「精神典範就是深深植根於人們思想中的假設、抽象的原理甚至那些影響我們世界觀和行動方式的畫面或形象。」組織的文化通常反映創建者的信仰和價值體系，成為他的精神典範的表徵。

在組織內部，這樣的精神典範對人們的想法能否實現形成控制。只有管理團隊擁有共同精神典範，組織內部才能發生真正變化。

共同願景 (SHARED VISION)

在組織內部，共同願景讓人們緊密聯繫在一起，維繫這種關係的是共同的認同感和使命感。真正的願景使人們主動採取行動，他們這樣做完全出於自願而不是被逼。

建立共同願景的原理就像用石頭雕出一座雕像。願景的建立者揭示「未來的藍圖」，這種藍圖是組織所有成員一致認同的，並激發他們實現願景的熱情。

小組學習 (TEAM LEARNING)

小組學習是提高團隊集體智商的工具，能使小組的集體智商高於任何成員的個人智商。透過小組學習，整個小組較任何個人精靈。小組學習的原理包括對話，這是共同表達看法及深入思考的形式，這個原理的功能在於發現影響團隊學習的防禦性模式並加以抵制。

這點之所以重要是因為在當今社會組織中，基本學習單位是團隊而非個人；只有實現小組學習，才有可能實現組織學習。

學習型組織中領袖的新角色 (NEW ROLE FOR LEADERS IN A LO)

根據 Senge (1990) 的觀點，學習型組織中的領袖扮演三種新角色：「設計者」、「教育者」和「領航者」。

作為**設計者**，領袖基於現狀，承擔建立未來共同願景的責任，致力宣傳組織認可的核心價值觀、決定政策和架構，努力將理

想轉化為現實，並且使轉化過程蘊藏於學習過程中，推動組織持續不斷地進步。

作為**教育者**，領袖熱衷於促使組織中的成員確立精神典範，鼓勵他們從大局著眼、從系統性思維角度看待事物。領袖本人也要不斷學習，成為組織內各個級別成員的榜樣。

作為領航者，領袖設定組織發展的方向，保持高度責任感，將組織成員與組織使命連結起來，令雙方為共同利益而努力。

814.5 建立學習型組織的可行性策略檢核表 (CHECKLIST OF POSSIBLE STRATEGIES FOR BUILDING A LO)

改編自美國訓練與發展協會會刊《學習型組織：訓練員的角色》，1999
(Adapted from ASTD Journal on Learning Organisation：Trainer's role, 1999)

組織的學習能力 (Learning Capacity of the Organisation)

- ❍ 建立行動學習計劃。
- ❍ 訓練人們怎樣學習。
- ❍ 建立小組學習技能。
- ❍ 鼓勵採用系統性思維。
- ❍ 使持續學習計劃成為每位成員工作中重要部分。

組織的學習文化 (Learning Culture of the Organisation)

- ❍ 為學習型組織建立未來願景。
- ❍ 將學習引入組織的所有運作和活動中。
- ❍ 創造鼓勵冒險的氣氛。
- ❍ 為學習及知識分享建立回報和量度機制。
- ❍ 建立卓越中心 (centers of excellent)。

組織中的學習者 (Learning People in the Organisation)

- ❍ 鼓勵領袖、監事等人擔任教練和輔導員角色。
- ❍ 為成員增權賦能，讓他們擁有學習能力。
- ❍ 鼓勵客戶和供應商參與學習進程
- ❍ 參與社區、專業協會和學術機構的聯合學習。
- ❍ 平衡學習和表現需要。

組織中的學習內容（知識管理） (Learning Content (Knowledge Management) in the Organisation)

- ❍ 監控和鎖定組織內外最出色的行為。
- ❍ 提倡創造力，鼓勵知識創新。
- ❍ 引導每個人肩負收集與傳播知識的責任。
- ❍ 開發學習型知識儲備和檢索系統。
- ❍ 運用科技設備，令知識的收集、儲備、檢索、傳播和應用最優化。

815. 情緒智能 (EMOTIONAL INTELLIGENCE (EI))

「情緒智能」一詞是由兩位美籍大學教授 John Mayer 和 Peter Salovey (1990) 選用的，他們曾經在學術期刊上發表過相關文章。他們試圖開發一種科學方法，測量人們怎樣管理自己的情緒。他們發現有些人更擅長辨別自己或別人的情緒、處理與情緒有關的問題。他們將情緒智能描述為「一種社會智慧，涉及監控與分辨自己或別人的感情和情緒，並使用這些訊息指導自己的思考和行動」。

但是，令「情緒智能」這個詞風靡一時的是 Goleman (1995)，他將情緒智能簡單定義為「一種獨具特色、充滿智慧的處事之道」。其他定義包括：

815.1 定義 (DEFINITION)

「…理解並體察情緒和有關情緒的知識，經常反思自己的情緒，促進自身情緒和智慧增長的能力」(Salovey & Sluyter, 1997, p. 5)。

「懂得怎樣區分健康與不健康的情緒、怎樣將消極情緒轉化為積極情緒。」(Steve Hein, 2001)。

815.2 為甚麼情緒智能非常重要？ (WHY EI IS IMPORTANT ？)

我們一起來研究為甚麼情緒智能在生活中至關重要。過去幾項研究證實，情緒智能是人們有效管理、取得成功的條件。

預示優秀工作表現

研究顯示，僅使用智商，無法充分預測工作表現。Hunter & Hunter (1984) 在一項研究中假設，智商在表現中佔總變異量的 25%，但其他研究指出，10% 是個比較現實的估計值 (Sternberg, 1996)。

提高認知功能

另一項被稱作「棉花糖研究」的研究在斯坦福大學進行。研究顯示情緒和社會經歷實際上有助提高認知功能。研究中，一些四歲的孩子獨自留在屋內等待研究者返回，只有棉花糖相伴。他們被告知，如果能等到研究者回來後才吃棉花糖，他們就可得到兩塊。十年之後，研究者追蹤當年參與研究的孩子。他們發現那些能夠抗拒誘惑的孩子在美國高考 (SAT) 的總分比那些急不及待吃掉棉花糖的孩子高出 210 分 (Chemiss, 2000)。

預測能否擁有成功的人生

二十世紀五十年代，美國加州大學伯克利分校進行了一項以八位博士生為樣本的歷史性研究，結果顯示，社會和情緒能力在決定一個人的成功和榮耀方面的功能是智商的四倍。四十年後對參加研究的博士生進行追蹤，由專家對他們取得的成績作評鑑。研究結果顯示，那些取得成功的參加者擁有高超的社會技能以及情緒控制能力。同樣，Rosenthal (1977) 在哈佛的研究顯示，那些擅長體察別人情緒的（具有同理心）人，在工作和社會生活中更容易取得成功。

成就高效能領袖 (Make effective leaders)

二十世紀四十年代著名的「俄亥俄州立大學領袖研究」有關高效能領袖的早期研究發現，那些能與員工建立互信、尊重、關懷與和諧的領袖發揮了更高效能 (Hemphill,1959)。

815.3 怎樣發展情緒智能？ (HOW TO DEVELOP EI?)

Mayer, Salovey & Cobb (2000) 認為這是由四個分支構成，理解這四個分支怎樣運作將使情緒智能得到更好發展。

下文就這四個分支描述：

1. 情緒的鑒別、感知和表達
(Emotional identification, perception & expression)

   這是猜測和辨別別人透過面部表情、語音語調和身體語言表現出來的情緒，包括判斷自己和別人的特有情感，並且能坦誠地討論情緒問題，就此與別人直接明了的溝通。

2. 情緒促進思考 (Emotional facilitation of thought)

   這是將感受融入分析、推理、解決問題、制定決策中並運用情緒影響上述行為相結合的能力。

3. 情緒性的理解 (Emotional understanding)

   解決情緒問題的能力，比如體察不同情緒、想法和行為之間的相互關係，以及怎樣影響我們的思考過程和行動。本質上，這是關於對情緒價值的理解。

4. 情緒管理 (Emotional management)

   對自己的情緒和幸福感負責、將消極情緒轉化為積極學習和機遇的能力，也包括辨別他人的情緒並施以援手、教會他們怎樣利用情緒取得積極成果的能力。

815.4 情緒智能與小組效能 (EI AND TEAM EFFECTIVENESS)

許多研究顯示，成員參與、合作以及協作的程度越高，小組就更具創造力與生產力。但根據 Druskat & Wolff (2001) 的觀點，只有滿足下面三個基本條件，團隊成員才會有這樣的行為表現。

要擁有 (1) 效能出眾、具有創造性和生產力的小組，必須體現 (2) 合作機制，成員必須得到許可，參與決策制定，為實現共同目標通力合作。但是，只有 (3) 成員間建立了一種身份認同、互信以及自我效能，即相信能以團隊形式完成任務，上述情況才會出現。

這三個條件的核心就是情緒。只有合理地管理情緒，信任、認同感和自我效能才會體現出來。在情緒管理當中，我們關注三個層次的情緒互動。

815.5 三個層次的情緒互動 (THREE LEVELS OF EMOTIONAL INTERACTION)

首先是透過認識自己的情緒或感情並積極地加以調控，實現對**個人情緒**的管理。Goleman (1995) 稱這種認識和調控自身情緒的能力為「個人能力」、認識和調控別人情緒的能力為「社會能力」。

第二點涉及**小組情緒**，即**小組**公開討論成員面臨的任何敏感問題，如對立、破壞性行為，以及團隊成員的個人優缺點等的能力。許多團隊因為忽視了團隊層次的情緒而失敗。

最後，第三個層次涉及**小組以外的情緒**。這關係到跨界關係 (cross-boundary)。怎樣與組織中其他人更有效合作？當**小組**工作對組織中其他人產生重大影響時，跨界洞察力就非常重要。

815.6 建立體察情緒的規範 (NORMS THAT CREATE AWARENESS OF EMOTIONS)

下表（由 Druskat & Wolff（2001）提出）就怎樣建立體察情緒規範和三個層次的調控情緒規範提供指導意見。

創造情緒認知的規範		
個人	**小組**	**跨界**
人與人之間的理解	**小組的自我評鑑**	**組織的理解**
- 在團隊工作中作特別安排，讓團隊成員彼此了解。 - 在會議開始時「點名」，即詢問每個人在做甚麼。 - 假定任何負面行為都有原因。找出原因所在。提出問題並專注聆聽。避免尋求負面原因。	- 安排時間檢視團隊的工作效能。 - 設定可供量度的任務以及程序化的目標，然後進行測量。 - 了解並討論團隊的情緒。 - 表達你對小隊中產生的情況的感覺。 - 允許成員進行「程序檢查」，例如，詢問：這是目前最好的可行方案嗎？	- 辨別組織中其他人的需要和顧慮。 - 考慮誰可以影響團隊達標的能力。 - 討論群組織內部的文化與政治。 - 詢問團隊計劃採取的行動是否契合組織的文化和政治。
採取觀點	**尋求回饋**	
- 詢問每個人是否都同意某項決定。 - 詢問不發言的成員有甚麼看法。 - 對倉促作出的決策提出質疑 - 任命直言敢諫的人。	- 請你的「顧客」就團隊表現作出回饋。 - 公佈自己的工作進展並請同事評價。 - 為每一步進展做標誌。	
有助情緒管理的規範		
對峙	**創造資源處理情緒問題**	**建立外部關係**
- 訂定基本規則，指出錯誤行為。 - 就成員的錯誤行為進行溝通。 - 創造一些幽默有趣的方法，指出這類錯誤行為時，使雙方免於陷入尷尬的境地。這種處理錯誤行為的方式通常會從團隊中自然湧現出來，有助行為改善。	- 尋找時間討論有難度的問題，並指出該問題帶來的情緒困擾。 - 尋找有創意、有趣味的方式，在團隊中認識並表達這類情緒，同時緩解壓力、釋放緊張情緒。 - 對成員的情緒表示接受。	- 創造建立人際關係網絡和互動的機會。 - 詢問別人的需要，為他們提供支援。 - 邀請其他與活動有利害關係的人參加團隊會議。
關懷	**建立肯定的環境**	
- 如有必要，為其他成員提供支援，主動施以援手，靈活機動，提供情緒支援。 - 認可成員的貢獻，讓他們知道受到重視。 - 保護成員免受攻擊。 - 尊重成員的個性和他們觀點中的差異，專注聆聽。 - 絕不污蔑別人或貶低自己。	- 確保團隊能對抗挑戰。保持樂觀。 - 聚焦於你可以控制的工作範圍。 - 提醒組員注意小組的重要性和目標。 - 提醒小組注意以前遇到同類問題是怎樣解決的。 - 聚焦於解決問題，而非歸咎於人。	
	積極解決問題	
	- 預測可能出現的問題，在問題出現前提出警示。 - 採取行動去思考並獲取必要的資源或幫助，保證工作效能。 - 如果別人毫無回應，就自己行動起來吧。靠自己，不要靠別人。	

816. 抗變情緒的處理 (DEALING WITH RESISTANCE TO CHANGE)

任何變化都有可能以某種方式影響組織的現狀。為支援新計劃的實行，組織通常建立新體制，並 / 或進行架構重組。這可能要求組織文化發生相應的變化，從而使志願者和專業人士都受到影響。

為甚麼人們最初總是拒絕變化？ Kotter & Schlesinger (1979) 提出下面四條原因：

816.1 對變化的抗拒 (RESISTANCE TO CHANGE)

1. 狹隘的個人利益 (Parochial self-interest)

不想失去有價值的東西，例如地位、權力、物質利益、舒適安逸的享受，熟識程序、政治利益以及非正式人際關係網絡等。

2. 誤解與缺乏信任 (Misunderstanding & lack of trust)

導致這種情況出現的原因通常包括：缺乏時間及努力建立關係，及 / 或未對建議的變化作出解釋或澄清。

3. 對變化的接受程度低 (Low tolerance for change)

不同人對變化的接受力不同。對有些人來說，變化令他們的參照框架受破壞，無論破壞程度多麼微不足道，都可能被視作危機；但是，有些人可能投入大量精力，控制情勢或改變自己、適應新環境；還有些人可能不假思索地拒絕為迎合別人的規則和期望而作出犧牲。

4. 變化需要的各種評核方法
(Different assessments of the need for the change)

因為人們常常無法看到變化帶來的好處，或者僅僅看到自己需要付出更大代價，不但自己以至組織都需要，他們的抵抗情緒便出現。相較其他幾點原因，這點的情緒化程度可能較低。

下一步，我們探究可以緩解或克服抗拒變化的情緒問題的措施。

816.2 處理抗拒變化情緒問題的策略
(STRATEGIES FOR DEALING WITH RESISTANCE TO CHANGE) *(Kotter & Schlesinge, 1979)*

方法	甚麼時候使用	優點	缺點
教育與溝通	在訊息匱乏或不準確的訊息和分析。	一但被說服，人們通常會主動協助促成變化。	如果參與人數眾多，可能非常耗時。
加入並參與	在發起者訊息不足情況下，需要計劃改變，別人將成為不可小覷抗拒變化的力量。	參與者將致力實行改變，並樂於將任何相關訊息納入計劃中。	如果參與者設計不當，可能非常耗時。
促進與支持	當人們因為無法適應而作出反抗時。	沒有其他更佳途徑解決適應問題。	可能非常耗時。
協商與建立共識	當有些人或團隊擁有很大力量與變化對抗時。	有時，這是一種相對容易的方法，避免與對抗力量直接交鋒。	如果需要與別人協商、妥協，代價就太大了。
操縱與合作	當其他策略不起作用或代價太大時。	解決對抗問題的相對快捷且成本較低的方法	如果人們感到被操縱，將會延伸其他問題。
或隱或顯的強制	當時間是關鍵及變化的發起者擁有絕對權力時。	很快見效，且可以克服任何類型的對抗。	如果引起人們對發起者和變化的憤怒，就會帶來很大風險。

上述技巧通常能結合使用。特定情境中的選擇取決於當事人可能作出的反應，也取決於執行計劃或解決當下問題而產生的長遠影響。

克服或減低抗拒的最佳途徑是教育和溝通 (Kotter & Schlesinger, 1979)。人天性是理智的。如果清晰闡明引起變化的策略、說明變化會帶來的好處，人們通常會接受並期待變化出現。同樣，透過參與，人們對即將出現的變化產生自主意識，這將促進變化的發生，因為他們也是變化過程的一部分。

人們一但明白計劃背後蘊含的原理，他們便會更積極地接受變化，這將有助消除或降低表面或隱藏的抗拒力量。

817. 處理衝突的方法 (CONFLICT RESOLUTION)

817.1 衝突的本質 (THE NATURE OF CONFLICT)

「衝突存在於任何不和諧的活動中。」(Deutsch 1969)

團隊成員間出現衝突不可避免。無論成員做甚麼，衝突都會出現。問題不在如何防止衝突的產生，而是怎樣處理已經出現的衝突。衝突不是競賽。勝出和失敗是比賽的目的而不是衝突的目的。下文提供了一些策略、觀點和程序，有助成功解決衝突。

817.2 衝突可能帶來建設性的成果 (CONSTRUCTIVE OUTCOMES OF CONFLICT)

如果能技巧地處理衝突，團隊將會受益良多。下面列舉衝突可能帶來的一些建設性成果。

1. 衝突讓我們更清楚認識我們關係中存在亟待解決的問題。衝突的出現使我們更清楚意識到出現了甚麼問題、當事人是誰及怎樣解決爭議。
2. 衝突引起變化。現實中有這樣的時刻：當事物需要改變、學習新技能、改變舊習慣。
3. 衝突使人精力充沛、動力十足地去處理問題。當意識到衝突時，人們通常會在體力上重新煥發生機、心理上高度緊張，然後產生強勁的動機，為了解決衝突並將計劃付諸實踐而躍躍欲試。
4. 衝突令生活充滿趣味。衝突常常激發人們的好奇心和興趣。關於政治、體育、工作和社會問題的爭論使人際互動更活躍、更有趣。來自別人的不同意見可以激發自己對問題更深入了解。
5. 當負責人之間就某項決定存在異議時，最後制定的決策通常效果最佳。爭議的出現，促使人們作更深入細緻的思考。
6. 衝突的出現可減低平日與人相處產生的煩擾。一場爭論反倒可以打破人與人之間的緊張氣氛。
7. 衝突幫助我們了解自己。為甚麼引起憤怒、對甚麼感到害怕、甚麼對我們來說非常重要以及我們怎樣處理衝突，處於衝突時，這些問題都會浮現出來。意識到你想就甚麼而爭論以及爭論中應該怎樣表現，都能幫你更深入了解自己。
8. 只要不太計較，衝突會變得非常有趣。很多人透過體育競技、比賽、看電影、遊戲、讀書或互相捉弄的活動尋求衝突。他們這樣做是因為享受被捲入衝突情境時的心理感受。
9. 衝突可以深化和豐富人與人之間的關係，讓人們相信，關係經得起考驗，衝突也可以傳達各方的意願和價值觀，這些都是彼此要考慮的。衝突通常也有助消除人際關係中的不和諧因素和不滿情緒，從而使人們充分體驗積極正面的情感。
10. 透過發掘人們從不同角度思考問題及形勢，衝突也可以激發人們的創造力。從幾個不同角度觀察問題之後，人們調整自己的取向，對問題了解更深入，從而得出創造性的解決方案。
11. 當小組與另一小組產生衝突時，小組的凝聚力得到增強，成員的身份認同感也變得更清晰。
12. 衝突促進團隊的社會發展，促進成員的個人發展，降低他們自我中心主義的認知，提高他們的認知水平和道德推理能力。

817.3 處理衝突的過程 (CONFLICT RESOLUTION PROCESS)

對衝突的定義 (Define the Conflict)

(a) 從具體問題中尋找價值觀。
(b) 尊重別人的價值觀。記住：每個人都有權持有自己的觀點。
(c) 如果可行，實踐自己的價值觀（即將它具體化）。

互動與欣賞（重視別人）
(Interact & appreciate (value the other person))

(a) 認識成功處理衝突的方法需要所有人共同努力。
(b) 開誠佈公、直截了當地溝通。
(c) 積極聆聽相關事實，感受別人情緒。
(d) 以有助建立信任、對話和互信方式溝通。

理解衝突的本質 (Understand the nature of conflict)

(a) 創造氣氛，致使差異突顯出來。
(b) 切忌一開始就對別人的意見、信仰、感受、態度、行為或顧慮作負面評評。
(c) 持有同理心，尊重別人看待事物 / 問題的觀點，設身處地認同其合理性。
(d) 尊重多元化、並發掘對方觀點中的積極方面。
(e) 努力確定衝突的向度。
(f) 確定衝突的本質是基於價值觀還是看問題的方法性差異。找出它的後果及適合的處理方法。

選擇合適的對立級別 (Select the appropriate confrontation level)

(a) 聚焦於對方的特有行為。
(b) 辨別對方行為將會產生的實際後果。
(c) 令該結果引人注目，推動行為的變化。
(d) 吸引別人（而不是要求）改變行為。
(e) 以身作則，向別人展示理想的行為方式。

促進問題解決 (Encourage problem solving)

(a) 問「基於目前的情況，我們可以做甚麼？」。
(b) 聆聽對方建議的選擇方案。
(c) 努力尋求雙方滿意的解決方案（雙贏結果）。
(d) 遵循解決問題模式。
(e) 確保成員對變化滿懷熱忱。
(f) 適當審查及修改跟進計劃。

817.4 成功解決衝突 (SUCCESS IN CONFLICT MANAGEMENT)

第一步 - 強化自我意識和自我管理能力
(Step 1 - Strengthen your self-awareness & self-control)

在衝突情境中，個人能控制的變數就是自己。所以，衝突管理技巧首先建基於切實的自我學習。在強化自我控制能力方面，可以考慮並實踐下列幾條建議：

(a) 透過行為排練即將發生的衝突，在心理上預演或與親密夥伴進行角色扮演 (going through it mentally)。
(b) 透過放鬆技巧或劇烈運動，讓心理平靜下來。
(c) 清楚認識自己的能力範圍和局限性。
(d) 從各個角度對衝突進行審視：重要程度如何？最壞的可能是甚麼？最好的可能是甚麼？

第二步 - 學會控制自己的憤怒情緒
(Learn to handle your own anger)

(a) 釐清自己的憤怒情緒是怎樣出現的：「生氣背後的原因是甚麼？恐懼？失望？困惑？挫敗感？」。
(b) 學會面對自己的憤怒情緒，接受這種業已形成的情緒並實行有效控制。
(c) 調整自己的反應。
(d) 找出潛在威脅。不確定性往往是真正的敵人。
(e) 與朋友和同伴溝通，聽聽他們的想法。

第三步 - 學會面對別人的憤怒情緒
(Learn to confront anger in others)

大多數人都是按自己的意願觀察、聆聽以及行動。在衝突的情境中，這種處事立場 / 方法就會過於僵化和死板。因此：

(a) 拋棄個人意願，謹遵邏輯。
(b) 說出自己的感受。
(c) 聆聽（這要投入時間和精力）。
(d) 由始至終都講道理。
(e) 忽略辱罵的言詞。
(f) 避免大喜大悲。

817.5 尊重自己 (VALUING YOURSELF)

在衝突管理過程中，尊重是「基本的社會黏合劑」，有鑑於此，人們走在一起，通力合作。但是記住這條簡單卻真實的格言：「如果你不尊重自己，你就不會尊重別人」。尊重自己有基本規則可遵循。

不要苛求自己完美無缺、無可挑剔。訂定你能達至並且想要實現的目標。

你有權力決定你想與哪些人合作、怎樣合作以及想要做甚麼，無需尋找任何藉口，只解釋或說「對不起」。除非人身受到威脅，否則你要對自己的所作所為負責。

拒絕被別人所操控，包括因別人的貪婪、無助或憤怒而引起的一切。設定一個底線，如果你不想接受，就直截了當地說「不」。不要對那些以「你應該如何如何」為理由操控你的人示弱。

認清別人（如父母或其他成人）的不良情緒或負罪感。你可以決定不這麼想。

自私一點，但要有建設性。長期看來，做最適合自己的事，這對別人而言通常也是最好的。記住：不論你做甚麼，總會有人不滿意，所以如果你想讓自己的利益最大化，就必須冒這個風險，甚至有可能與不滿者斷絕聯繫。

意識到你的權力是受到限制的。你對任何人際關係的控制權不超過 50%（你自己這一部分）。記住：你有權說「我不明白」，甚至說「我不在乎」。

不要回答那些你不想回答的問題。問題通常都帶有威脅性、苛求性、操縱性，尤其是那些「為甚麼這樣」、「為甚麼不那樣」之類的問題。

關注於「此時此地」，面對現實。如果你將自己的問題歸咎於別人或全世界，或者你的行為旨在讓自己好過些而不是解決問題，你就是在尋找藉口、徒勞反抗，而非實事求是地解決問題。每個身心健康的人都會遇到問題，但你有能力應對這些問題。

817.6 尊重別人 (VALUING OTHERS)

可以遵循下面幾條簡單規則去尊重別人，在交往過程中，建立一種雙贏關係：

懷有同理心地聆聽別人敘說。當別人說話時，注意聆聽，不要急於反駁。嘗試被人說服。嘗試接納別人論據。

不要假設別人怎樣想、有甚麼感受或者會怎樣反應。你只能知道自己會怎樣，無法預測別人會怎樣。

不要屈服於任何不切實際或企圖操控的行為，但不要攻擊別人。冷嘲熱諷和搞笑胡鬧是最卑鄙的攻擊。

不要標籤別人，如木訥、懶惰或幼稚，不要對別人的感情作出一面倒的判斷，尤其對與這種情感真實與否、是否重要或者是否符合「道德」，更要避免妄作評論。

不要玩操控別人的遊戲。開誠佈公、開門見山。不要試圖更正別人的感受。不要告訴他們應該有怎樣的感受。

不要妄下判斷。不要把自己的意見當作事實強加別人，避免使用說教式的語言，不要誇大其詞，威脅恐嚇別人。避免說話過於絕對，以致無法更改。「我想這是一個辦法…」就遠遠好過「這是唯一的辦法…」。為別人留下迴旋的餘地。

如果你的決定會影響別人，確保有辦法令他們參與其中。「行事者」需要感受到他們對與己有關的決定產生了影響，而不是被完全排除在外。

具有大家明白及認同的清晰目標。鑒別每個人的觀點適切與否的標準應該是既定目標，而不是個人的價值觀或喜好。

817.7 衝突策略 你認為怎麼樣？ (CONFLICT STRATEGIES What are you like?)

人們處理衝突的策略不盡相同。這些策略通常都是在孩童時代學會的，必要時會自動派上用場。我們通常不會意識到自己在衝突的情境中是怎樣行事的，只是自然而然地採取應對措施。但我們都有個人化的策略；因為這些策略都是後天學會的，我們不斷學習新的、更有效的方法去處理衝突，所以我們的策略在不斷變化中。

置身衝突時，必須關注兩點：

1 實現個人目標 - 之所以身陷衝突，是因為你的目標與別人的目標衝突。對你而言，你的目標可能至關重要，也可能無關緊要。

2 與別人保持良好關係 - 可能你將來需要與別人保持聯繫。這種關係對你可能至關重要，也可能無關緊要。

個人目標以及與別人的關係對你的重要程度，影響到你在衝突中怎樣行事。鑒於這兩點，可以確定出以下五種處理衝突的風格：

- 躲避（烏龜）。烏龜為了躲避衝突把腦袋縮進殼裡，放棄個人目標、終止人際關係。他們迴避引發衝突的事物 / 問題，躲開與他們有爭議的人。烏龜認為解決衝突是毫無希望的。他們感到無助，認為從衝突中退出（身體上和心理上）比面對衝突更容易。
- 競爭（鯊魚）。鯊魚試圖凌駕對手之上，迫使他們接受自己解決衝突的方法。個人目標對他來說很重要，而人際關係就無關宏旨。為了達到目的，不惜付出任何代價。他們毫不在意別人的需要，也不關心別人是否喜歡或接受自己。鯊魚認為衝突的解決就是以勝負收場。他們一心想成為勝利的一方。勝利令他們產生自豪感和成就感。失敗讓他們覺得自己孱弱不堪、一無是處、是個徹頭徹尾的失敗者。他們企圖透過攻擊、掌權、控制和恐嚇別人等方式確定勝利。

- 適應（泰迪熊）。對泰迪熊來說，以和為貴，人際關係勝過一切，他們自己的目標不過爾爾。泰迪熊想得到別人的接納和愛戴。他們認為為了維護人際關係的和諧，一切衝突都應該避免，在不傷害人際關係的前提下討論衝突是不可能的。他們害怕若衝突繼續下去，就會使人受到傷害，已經建立的關係就毀於一旦。他們為了保全良好的人際關係而放棄自己的目標。泰迪熊會說「只要你們喜歡，我放棄自己的目標，你們想做甚麼都可以。」泰迪熊唯恐和諧關係遭到破壞，於是努力平息衝突。
- 妥協（狐狸）。狐狸關注自己的目標和與別人的關係，但不會過激。他們尋求和解，願意放棄部分目標，試圖說服衝突中的另一方也作出讓步。他們努力尋求一種雙方各有所得的方法，也就是兩個極端的中點去解決衝突。他們心甘情願讓步，放棄目標中的一部分，犧牲某些人際關係，目的是就共同利益與對方達成一致。
- 合作（貓頭鷹）。貓頭鷹高度珍視自己的目標和人際關係。他們將衝突視為有待解決的問題，尋求一種使各方目的都能得以實現的解決方案。貓頭鷹將衝突視為緩解雙方緊張關係、改善人際關係的一種途徑。他們試圖展開討論，將衝突作為問題來解決。透過尋找雙方都滿意的解決方案，貓頭鷹積極維護已有的關係。只有找到令雙方目標都能實現的方案，貓頭鷹才會心滿意足，也只有徹底冰釋了雙方的對立狀態和消極情緒，他才會如釋重負。



圖 817.1：衝突管理的五種風格

817.8 應對衝突工作表 (WORKSHEET ON HOW TO ACT IN CONFLICTS)

下面的問卷有助你鑒別自己應對衝突的風格。
使用下面的量尺，指出與你的情緒擬合的程度。

量尺：
5 - 我慣用於應對衝突的方法
4 - 我常用於應對衝突的方法
3 - 我有時用於應對衝突的方法
2 - 我很少用於應對衝突的方法
1 - 我從未用過的應對衝突的方法

1	克制以致不爭吵比在爭吵時離場更容易。	
2	如果你不能讓一個人按照你的想法來思考，就讓他按照你的想法行事。	
3	用溫言軟語軟化鐵石心腸。	
4	同舟共濟，休戚相關。	
5	現在就開始吧，讓我們一起思考對策。	
6	兩個人爭吵時，先安靜下來的人最值得讚賞。	
7	權力勝於權利。	
8	圓滑的說話使道路暢通。	
9	寧可一同分餅也不可大家都沒餅吃。	
10	真理的基礎是知識而非大眾的附和。	
11	生命中，鬥爭是無可避免的。	
12	贏得漂亮一仗，必使敵人逃跑。	
13	用仁厚之心來消滅你的敵人。	
14	公平交易便沒有紛爭。	
15	沒有人擁有最終答案，但每人都貢獻他的見解。	
16	與意見相左的人保持距離。	
17	勝利屬於深信能勝利的人。	
18	仁慈的言語是可貴的卻又毋須付上太大的代價。	
19	針鋒相對是公平的比賽。	
20	只有願意放棄認為自己擁有真理的想法，才能從別人認定的真理中獲益。	
21	避免與那些愛爭執的人接觸，因為他們只會令你沮喪。	
22	堅持己見令別人逃跑。	
23	溫和的言語是和諧的保證。	
24	饋贈禮物令你與別人成為好友。	
25	把衝突擺上枱，不躲不閃，才能找到最好的解決途徑。	
26	解決衝突的最好方法就是避免衝突。	
27	立場堅定，永不言敗。	
28	溫柔勝於憤怒。	
29	爭取自己應得的一份勝過甚麼都得不到。	
30	坦率、誠實、信任可以化解任何隔閡。	
31	沒有甚麼東西重要到你必須為他而戰。	
32	世界上只有兩種人：成功者和失敗者。	
33	以德報怨。	
34	當二人各退一步，就會得出公平決定。	
35	不斷挖掘，真理終將出現。	

計分表 (SCORE SHEET)

1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9	10.
11.	12.	13.	14.	15.
16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.
總分：				
烏龜 逃避	**鯊魚** 競爭	**泰迪熊** 調整	**狐狸** 妥協	**貓頭鷹** 合作

817.9 協商解決衝突的步驟 (STEPS IN NEGOTIATING RESOLUTION OF CONFLICT)

第一步 - 面向反對者 (Step 1 — Confronting the opposition)

不要「淺嘗輒止」，只有雙方時間都充裕並且能共同界定衝突、設定協商日程，才開始正式面對衝突。

坦誠地就引發衝突的事件進行溝通，採用最不具威脅的方法，說出自己感受和想法。

準確地、全面地體會對方對衝突的看法和情緒。

第二步 - 共同界定衝突 (Step 2 — Jointly defining the conflict)

不要標籤、指控或侮辱對方，而是描述他的行為。

將衝突界定為雙方應該協力解決的問題，而不是一場必須決勝負的鬥爭。

用精確、具體的用語界定衝突。

第三步 - 就雙方立場和情緒進行溝通
(Step 3 — Communicating positions & feelings)

如果協商者不理解彼此分歧，就無法解決衝突。

解決有關利益衝突時，通用的原則是區別對待，然後努力將自己的立場和對方的立場統一起來。

弄清對方的立場、情緒、觀點和需要與你有甚麼差別。

第四步 - 就雙方合作意願進行溝通
(Step 4 — Communicating cooperative intentions)

在協商和產生利益衝突的過程中，雙方就合作的意願作一致的表述，有助在較短時間內達成共識。

對立雙方的防禦心態和自我中心主義消除後，彼此態度就會改變，不致像以前那樣強調對問題持「正確」看法的重要性，也會更多地從對方立場辨別是非。

所以，清晰傳達自己的出發點和意願是個好主意。

第五步 - 從對方視角看問題
(Step 5 — Taking the opponent’s perspective)

想了解對方的行為或立場，就必須從他的角度出發看待衝突。

雙方在協商中要從現實角度評估彼此共有的利益和互相衝突的利益，並且犧牲部分衝突的利益，才能建立共同利益、關注點、好處和相互需要。

第六步 - 善意地協調雙方的動機並鼓勵對話協商
(Step 6 — Coordinating motivation to negotiate in good faith)

為建設性地協商解決利益衝突，各方都要有解決問題的動機。

如果衝突繼續下去，代價就是喪失朋友之間的情誼和團隊成員相處的愉悅感受，成員間不斷產生爭議，工作效率持續下降，彼此互相干擾。

如果衝突繼續下去，雙方的收穫可能是為保全現狀而產生的滿足感，或是挫傷自己憎惡的人時產生的勝利感。

為激發成員參與協商的動機，需要提高衝突持續下去時他要付出的代價，降低他的收穫。

為消除其他成員參與協商的動機，只需降低衝突持續下去時他要付出的代價，提高他的收穫。

第七步 - 達成共識 (Step 7 — Reaching an agreement)

各方達成協議，利益衝突就妥善解決。

各方都要對達成的協議表示滿意，並承諾遵守該協議。

須要在協定中明確雙方就議題所持的共同立場、各方未來不同的行事方式，以及如果一方不遵守協議、行為失當時，怎樣重建合作關係。

協議也要包括一些補充條款，以便在後續會議中各方查證協定執行情況，以及怎樣改善合作關係。

818. 成為同心圓之增權賦能概念 (CONCEPT OF EMPOWERMENT TO THE CIRCLE)

從二十世紀七十年代起，在全世界範圍內，傳統的高度集權、垂直式的組織管理模式逐漸被一種新型的組織文化所取代，後者的特徵就是成員表現出高度熱忱、積極參與並實行自我管理。

傳統的組織常以金字塔為表徵，而增權賦能型的新企業可以被看做一個同心圓。

818.1 從金字塔到同心圓 (THE PYRAMID TO THE CIRCLE)

金字塔 (The Pyramid)

金字塔式組織的特徵是各職能部門高度分化，各司其職，界限鮮明，由主管人員嚴格控制，確保各項工作的處理方式一致並且能夠迅速完成。

金字塔的特徵 (Characteristics of the Pyramid)

- ❍ 決策由上層制定。
- ❍ 成員各司其職、各負其責。
- ❍ 變化由上而下地貫徹、進展緩慢。
- ❍ 回饋和溝通也是由上至下的進行。
- ❍ 內部結構垂直分佈，分為很多管理層級。

同心圓 (The Circle)

新的組織模式可以形象地描述為一個同心圓，因為可視作一系列協調的小組或團隊，由中心點而不是頂點聯繫起來。

同心圓的特徵 (Characteristics of the Circle)

- ❍ 客戶位於中心位置。
- ❍ 成員為組織須齊心協力完成工作。
- ❍ 所有成員分享責任、技能、權威和管理權。
- ❍ 經理是團隊的能源中心、連接樞紐，以及增權賦能者。
- ❍ 管理層的級別相對較少。

818.2 實行增權賦能組織的質素 (QUALITY OF AN EMPOWERED ORGANISATION)

下面列舉一些質素：

- ❍ 目標明確
- ❍ 士氣高昂
- ❍ 強調公正
- ❍ 認可優異表現
- ❍ 重視團隊合作
- ❍ 參與決策制定
- ❍ 坦誠溝通
- ❍ 工作環境健康

818.3 評估增權賦能 (ASSESSING EMPOWERMENT)

完成下面的調查問卷，然後由你的組員填寫。
回答每個問題。用下面的量尺鑒別每項陳述的正確程度：

1. 完全正確
2. 在某種程度上正確
3. 在某種程度上錯誤
4. 完全錯誤

1. 目標明確 (Clear purpose)
- ❍ 每個人知道自己所處的位置 1 2 3 4
- ❍ 我知道自己擔負的期望 1 2 3 4
- ❍ 任務和責任組織有序 1 2 3 4
- ❍ 制度和程序彼此配合 1 2 3 4
- ❍ 我知道童軍會代表甚麼 1 2 3 4

2. 士氣 (Morale)
- ❍ 每個人得到信任 1 2 3 4
- ❍ 政策靈活，可以兼顧成員的個人需要 1 2 3 4
- ❍ 我覺得人格受到尊重 1 2 3 4
- ❍ 生活方式和價值觀的差異受到尊重 1 2 3 4
- ❍ 積極進取精神 1 2 3 4

3. 公正 (Fairness)
- ❍ 我贊成童軍單位處理事務的方式 1 2 3 4
- ❍ 每個人都受到公平待遇 1 2 3 4
- ❍ 我相信童軍會公佈的事務 1 2 3 4

4. 認可 (Recognition)
- ❍ 個人努力得到適當獎勵 1 2 3 4
- ❍ 如果某件事做得不錯，會被注意到 1 2 3 4
- ❍ 童軍會關注你能做甚麼而不是你認識誰 1 2 3 4
- ❍ 童軍會期待大家做出更好成績 1 2 3 4

5. 團隊合作 (Teamwork)
- ❍ 大家彼此幫助、共度難關 1 2 3 4
- ❍ 大家合力解決難題 1 2 3 4
- ❍ 大家互相關懷 1 2 3 4
- ❍ 大家為童軍會的利益而努力，放棄一己私利 1 2 3 4

6. 參與 (Participation)
- ❍ 大家制定決策時有發言權 1 2 3 4
- ❍ 大家共同面對問題、尋求對策 1 2 3 4
- ❍ 大家得到工作的所需資源 1 2 3 4

7. 溝通 (Communication)
- ❍ 我能及時地得知童軍會事務 1 2 3 4
- ❍ 旅團之間的溝通清晰明確、安排及時 1 2 3 4
- ❍ 我明白為甚麼由我承擔某項事務 1 2 3 4

8. 健康的環境 (Healthy Environment)
- ❍ 每個人都能處理工作角色帶來的壓力 1 2 3 4
- ❍ 不會被期待處理太多事務 1 2 3 4
- ❍ 變化得到妥善處理 1 2 3 4
- ❍ 我能夠成長和學習 1 2 3 4
- ❍ 可以得到發展機會 1 2 3 4

分數的解釋 (Interpret the scores)

在八個領域中，每個領域的得分相加，然後除以問題的個數，得出平均數。如果童軍單位中有幾個人同時參與評估，可以將他們各自的得分平均，作為團隊得分。

依序寫出每個部分的平均分：

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____

用星號（*）標注兩項最高得分。並圈出兩項最低得分。一般來說，平均分高於 2.0 的部分，值得引起關注。你能做甚麼，從而引起變化，讓童軍會的增權賦能進行得更徹底？

818.4 增權賦能的途徑 (PATHS TO EMPOWERMENT)

增權賦能不只是一種心理狀態、一系列團隊行為或組織政策。只有成員個人的態度及心理定位、團隊行為和組織的價值觀彼此配合，增權賦能才可進行。許多組織增權賦能的嘗試以失敗告終，就是因為他們只是在一個層面上創造了變化。

例如，某組織安排所有成員出外參加一系列研討會，旨在實現增權賦能。這種體驗的衝擊力不可小覷，參加者看到各種振奮人心的可能性。他們回到各自的團隊時精力充沛，急不及待試一試，但事情並沒有發生變化，彷如推牆一般。

增權賦能涉及組織中每個人的心理定位發生根本的改變。

在實行增權賦能的團隊中，每個人都承擔責任，按照慣例，這些責任都應由領袖承擔。如果任何人發現了問題或有自己的觀點，就有責任說出來，讓整個團隊都知道。個人的觀點必須得到尊重，每個人都應該參與尋求成長和發展的途徑。如果只是領導層這樣做，遠遠不夠。

除了達標，實行增權賦能的團隊還應該關注目標是怎樣實現的，下次還能達到甚麼目標並且做得更好。團隊必須建立自我意識，知道怎樣行事，並且安排成員就此分享體會。

同樣，在實行增權賦能的組織內部，人們樂於採取行動、積極探索、解決問題、承擔風險、直言不諱並且通力合作。他們不會等待別人告知下一步做甚麼，也不會因為擔心失敗而小心謹慎、裹足不前以致因噎廢食。

在實行增權賦能的組織中，每個人都不會因為擔心犯錯而惴惴不安，並嘗試從錯誤中學習。他們孜孜不倦地學習怎樣把事情做得更好。

建立增權賦能增能型的團隊

實行增權賦能的地方是團隊。增權賦能最重要的因素是你與共事者之間的直接關係。人們通常因為關係的變化而改變，而不是因為訊息的變化而改變。所以增權賦能的焦點在於你建立的關係。

實行增權賦能的團隊利用所有成員的智慧，創造出更好成果。

為實現這點，以下各項都須分享：

- ❍ 所有權
- ❍ 責任與問責
- ❍ 資源
- ❍ 目的 / 目標
- ❍ 獎勵 / 認可
- ❍ 領導權

在團隊中實行增權賦能時，應該思考下列問題：

尊重 - 有甚麼途徑可以在團隊成員間建立互信？

訊息 - 有甚麼途徑讓團隊成員充分接收訊息？

控制與制定決策 - 有甚麼途徑與團隊成員分享權力？

責任 - 有甚麼途徑使你與團隊成員分享責任？

發展 - 有甚麼途徑可以促進成員的學習？

819. 教練 (COACHING)

定義 (DEFINITION)

教練 (訓練) ：是管理者訓練、引導員工熟悉實際工作，並且掃除障礙，幫助員工擁有最佳工作表現的一種直接方式。

這個定義可以與童軍成人領袖訓練直接聯繫起來。

現在回想那些曾為你提供教育、指導和挑戰的人。如果他們滿足教練的定義，那麼他們是否也為你提供了鼓勵、支援，並且有時針對你遇到的問題提出正確的解決方案？

回想那個人保留在你腦海中的形象，列舉下面重要的個人或專業特徵就容易得多。高效能的教練溝通能力優秀，聆聽能力更加出色。他們看到別人的不足之處時，總是毫無保留地提供補救方案。他們通常就是我們最熱情的啦啦隊長。

就那位曾幫你取得最佳表現的人，思考下列問題：

1. 誰曾使你覺得茅塞頓開，看到某件事或某次經歷蘊含的道理或感受到自己的潛能？

   .....

   .....

2. 誰曾以珍言相贈，使你備受啟迪？可能你銘記於心、謹遵其行，或者言行思想都潛移默化地受到影響。

   .....

   .....

3. 誰曾幫你發掘潛在的天分、能力和興趣，從而使你不斷發展、充分發揮一己之長？

   .....

   .....

教練模式 (The Coaching Model)

下面的典型問題出現時，需要有人及時介入：表現開始下滑；無法兌現承諾；顯然要有人伸出援手幫忙解決問題；或者主動向你求助。

下面的訓練模式可用於任何類似問題：

- ❍ 共同認定問題的存在
- ❍ 制定解決方案
- ❍ 後續跟進
- ❍ 問題解決時，及時作出肯定

認可問題的存在可能是整個過程中是最耗時、難度最高的步驟。但是，如果某人不先認定問題存在，其他步驟就不可能引起長期的表現提升。

制定解決方案也需要對方的認可。事實上，當遇到問題的人求助時已有解決方案，通常能得到最佳結果。一個人按照自己的方案解決問題，往往比依照別人的建議行事容易得多。

緊隨其後是領袖的責任。要求領袖承擔責任，審查求助者是否及時執行決定的方案。

當問題解決時，作出積極肯定，讓求助者注意到並欣賞他為改善情況所作出的努力。如果沒有積極肯定，求助者可能會重蹈覆轍。

過程中的每一步都很重要，並且必須步步為營，達致介入成功告終。該訓練模式要實現雙向溝通。求助者應該盡情傾吐，而教練則應該耐心聆聽。

當管理者有能力使用更多其他訓練技能時，例如訂定目標、針對表現進行觀察和量度、建立信任並提供回饋，這個模式最為有效。

教練模式的四個階段 (The Four Step process of the coaching model)

共同認定問題的存在 (Get agreement that a problem exists)

- 透過提問確定求助者是否意識到問題的存在
- 確保對方知道問題發展下去將產生的後果
- 對方認識問題的存在，就此與訓練員達成一致

制定解決方案 (Decide on a solutions)

- 透過提問讓對方參與解決方案的制定
- 就該問題提出可行方案，多多益善
- 幫助對方思考問題始末
- 讓對方自行思考該問題
- 同意待執行的解決方案
- 同意執行解決方案的時間表達成一致

後續跟進 (Follow-up)

- 檢視方案是否得以執行
- 審視是否遵照計劃實行方案
- 檢查方案是否奏效

當問題解決時，及時作出肯定
(Give recognition when the problem is solved)

- 給與具體回饋
- 提出回饋時，態度誠懇
- 記住：及時的肯定有助強化對方的表現

設立目標 (SETTING GOALS)

許多專家對設定目標的重要性表示認同。目標為人們指明努力的方向和目的，釐清各項任務的輕重緩急，在實現目標的過程中，必要的資源被一一提及。

高效能目標須具體及可測量，清晰陳述預期結果是甚麼以及甚麼時候可以實現。短期目標透過每日 / 每週的支持性活動轉變成真實的成績。這就是為甚麼很多管理和個人發展專家強調列出每日或每週活動清單的重要性。定期的工作進度檢視促使目標變成真實。

教練幫助學員設定方向、確定目標角色，舉足輕重。事實上，這可以輕易為職業生命週期的發展作出的最大貢獻。同時，我們應該認真引導學員，確保他們的目標具有現實性，透過努力可以達至。鑒於這點，我們應該：

- 幫助學員在長期目標和短期目標間實現平衡，難度較大的目標應該分作幾個較小的、易於管理的目標。
- 提請學員注意這些目標是為他們而不是為別人而設的。他們應該選擇對自己重要且有意義的目標。
- 儘管學員最終沒有實現目標，也要幫助他們看到付出的努力是有價值的。
- 提請學員注意他們的目標應該建基於自己的天分和已經掌握的技能。

觀察和量度學員的表現 (OBSERVING AND MEASURING PERFOMANCE)

成功的體育教練透過觀看錄影去觀察和量度運動員的表現。觀看錄影過程中得到的收穫將用於下次訓練課節，幫助運動員改善表現。童軍教練沒有這樣豪華的條件，無法透過觀看錄影去了解其他成人領袖的工作情況。

高效能的童軍教練利用相關制度去觀察和量度成人領袖的表現，然後利用觀察到的有關表現的訊息為他們提供回饋。

成功的教練不惜投入時間去觀察其他成人領袖的表現。觀察表現時，我們不僅關注最終結果，也關注整個過程。如果不觀察

成員的工作表現，很難知道他們的表現到底怎樣。如果對成員表現一無所知，很難履行作為教練的基本角色要求，即幫助其他成人領袖提升表現。

觀察表現應該定期、多次進行。學會在觀察過程中令被對方免受威脅和恐懼困擾，是一項需學會的必要訓練技能。

回饋 (FEEDBACK)

高效能教練定期向學員進行表現回饋。

大多數學員想要且需要得到關於工作表現的回饋。據估計，80% 的表現問題可以透過更有效的發揮回饋作用去解決。

回饋可以是積極肯定型的，也可以是糾正型的，這取決於具體情況。積極回饋是一種有效的管理工具。研究顯示，積極肯定促進表現的提升，如果你告訴某人他幹得不錯，他以後可能會做得更好。

糾正型回饋用於幫助某人改善他的表現。提請學員注意他的表現問題是教練或團隊領袖工作內容的一部分。（見 802.6 節「發展有效的回饋技能」）

建立信任 (BUILDING TRUST)

對於教練的工作而言，信任可能是最薄弱的資產。和尊重一樣，信任也要經過時間的積累才能獲得，但可能在一瞬間就徹底喪失。沒有信任，我們無法成為高效能的教練。

我們得到別人的信任達到哪種程度，通常反映了我們對別人的信任程度如何。時至今日，Douglas McGregor 的 X 理論和 Y 理論模式仍然和二十世紀六十年代剛剛出爐時一樣切中要害。

McGregor 認為，領袖對成員持有成見，他們要麼認為成員都是值得信任的，要麼認為他們都不值得信任。信奉 X 理論的領袖假定只有人為控制、必要時作出處罰並嚴密監控，成員才會專注於工作。信奉 Y 理論的領袖認為成員有將工作做好的意願、願意承擔責任，可以依賴他們實行自我管理。

認可 X 理論的領袖通常懷疑別人，他們的行為方式令別人也無法相信他們。另一方面，認可 Y 理論的領袖積極仿效那些傳遞對別人信任的行為，從而令到訓練和輔導工作中人際關係融洽、訓練成果達到最佳。

定位 (POSITIONING)

某些人可能很幸運，能夠在合適時間出現在合適地方，但對別人來說，就要事先精心策劃。對教練來說，在合適時間將學員安排到合適地方，意味著找到一項滿足該學員發展需要的任務，並讓其他人有機會看到該學員在適當情境中執行任務。

兩個系列的問題有待解答：怎樣的體驗可讓學員掌握某項技能或專業知識，而無須預防失敗的風險？體驗過程中，學員應該和甚麼人接觸？

學員須要學會這些嗎： (Does the person need to acquire：)

- ❍ 專業技能？（例如，做報告、佈置會場或訪談）
- ❍ 領導技能？（例如，項目管理或者設定戰略性目標）
- ❍ 管理技能？（例如，準備預算，制定計劃或進行表現檢視）
- ❍ 發展人際關係技能？（例如，會見別人，進行一般性談話，或者展示社交禮儀）
- ❍ 專業能力？（例如，準備財務報表）

其次，學員是否須要與下面列舉的人物共事：
(Then, does the person need to work with：)

- ❍ 童軍單位、區會等組織中的其他人？
- ❍ 高層領袖（例如總監）？
- ❍ 童軍運動中表現優秀的成人領袖？

❍ 社區？（例如教育或民政領袖？）

將學員在合適時候安置到合適地方，應該不是偶然的行為，而是認真分析和策劃的必然結果。

促使成人領袖取得成功 (ENABLING ADULTS TO SUCCEED)

教練擔任多個不同角色，透過預測學員將會遇到的問題和障礙以及提供必要資源。他們提供輔導，幫助學員確立方向並提供回饋意見，設計訓練任務以提升學員的技能，幫助學員取得成功。一方面，他們幫助學員避免失敗；另一方面，幫助學員取得成功。優秀的教練掃除障礙、保障資源供給，是學員的**促能者**。

教練（訓練）優勢評分表 (COACHING BENEFITS RATING FORM)

使用本表對你的現狀進行評估。高效能訓練的優勢是否顯而易見？明顯到甚麼程度？非常明顯？尚算明顯？還是根本就看不出？如果有些優勢在你所在的童軍單位或區會中已經明顯體現出來，評分表尚未列出，請補充。

優勢		有點或者沒有 ◄——► 非常明顯						
1	能力水平更高	1	2	3	4	5	6	7
2	團隊精神更強	1	2	3	4	5	6	7
3	完成優質訓練活動	1	2	3	4	5	6	7
4	表現更高層次的創造力	1	2	3	4	5	6	7
5	承擔個人角色對應的責任	1	2	3	4	5	6	7
6	接受新挑戰	1	2	3	4	5	6	7
7	合作共事	1	2	3	4	5	6	7
8	聆聽能力提高	1	2	3	4	5	6	7
9	個人發展機會更多	1	2	3	4	5	6	7
10	分權意願強烈	1	2	3	4	5	6	7
11	增權賦能力度更高	1	2	3	4	5	6	7

如果評分多集中於五至七分範圍內，表示訓練環境較有效。如果評分多集中於一至三分範圍內，就需要提供更多實踐性的訓練技能。

820. 輔導技術 (COUNSELLING SKILL)

可能就是那一晚，John 打電話來，說起一些不尋常的事情…又或者是有一次，旅團集會之後，Alan 搭順風車回家…又或者是在一次遠足，Pat 因為聊天而掉了隊。

820.1 關於輔導的介紹 (AN INTODUCTION TO COUNSELLING)

「我好像沒法說服執行幹事開始著手組織明年的探險…」

「我又和家人吵架了。我想是時候搬出去了。」

「我丈夫說我必須放棄幼童軍的。」

改編自英國童軍會，1999
(Adapted from The Scout Association,1999,UK)

許多領袖能輕易地分辨出類似情況，當事者都或多或少說過類似的話或提過類似問題。有時他們直接提這話題，常常是從「順便說一下…」或「我可不可以說說…」開始。有時他們間接或婉轉地提起話題。事實上，最先提起的問題可能只是投石問路，根本不是癥結所在。這些提問可能是私人之間面對面或在同一團隊討論時不經意提起的。

這些隨機出現的時刻為領袖提供機遇。他們怎樣回應、說甚麼，以及持甚麼態度決定了他們是不是真的能夠對這些遇到問題的人施以援手。

誰會伸出援手？ (WHO WILL HELP?)

不論男女老少、貧窮富有，我們都需要別人的幫助。幫助建立人際關係、探究問題、作出決定、制定行動計劃以及應對最終出現的結果。

孩子可以向很多人求助…父母、親人還有老師。成人會選擇朋友並建立一個親密無間的朋友圈子，除非要求助於專家，比如醫生或律師，否則他們都會向朋友求助。被選中的施助者通常都是那些真正關心求助者本人、友好並且隨時隨地可以伸出援手的人，他們是細心的聆聽者，能夠提供實際的幫助。

幫助 - 透過建議？ (HELP - THROUGH ADVICE?)

有些人認為他們有責任直截了當地提供建議 ：「你應該做的是…」。他們相信，憑藉生活閱歷和洞察世事的能力，自己是判斷是非、提出看法的最佳人選 ，「如果我是你，我會…」

可能在有些情形下，沒有選擇，只有唯一出路 （比如，危機時刻、緊急事件發生時，或是當事人情緒過於低落而無法考慮對策時）。

但是，這樣的時刻畢竟少數。一般來說，站在當事人角度設身處地思考問題，用「如果我是你，我會…」這樣的話提供建議，難度頗大。我們沒法完全站在對方立場，可能當事人並沒提及一些潛在的個人因素。我們不能確定事件過程中當事人的情緒與問題。建議通常都是第二手訊息，並不奏效或根本就是錯上加錯。有時就算合情合理，但因為並非出於當事人自己的意願，所以他根本無心照做。

來自不同管道的建議或意見（同事、朋友或員工）可能會讓你有機會比較不同建議的價值，而不是比較每個行動方案的好處。

收到建議時，當事人被迫停止自行解決問題的進程，事實上他們會產生一種依賴心理，或者乾脆聽命於顧問。簡言之，提供建議不會促使當事人變得更加成熟、更有責任感，更不會增強他們自行作出現實性決定的能力。

另外一種方法 - 透過輔導？ (ANOTHER WAY - THROUGH COUNSELLING?)

另一個辦法是避免將解決問題的方法強加當事人或者直接提出現成答案，而是幫助對方從不同角度審視具體情況，理解他們的情緒，權衡各種解決方案，令他們能作出判斷、自行決定應該採取甚麼行動。這有助對方徹底地、坦誠地審視當時的情形、全盤考慮、自行作出決定，就是「輔導」。

「輔導」一詞涵義頗廣，但原理則相同。下文對這主題進行介紹

並概括出一些原理。

我們幫助的當事人並不是那些遇到嚴重問題或發生人格紊亂的人，他們應該向專業人士求助，我們旨在提供某種「個人急救」。有時人們需要有人聆聽他們傾訴，需要有機會得到局外人幫助，釐清頭緒。我們可能就是那個局外人。

甚麼時候提供輔導？ (WHEN TO COUNSEL?)

有兩種可能情形：

當事人困惑不解…John 不知道該怎麼做。他憂心忡忡、毫無主張。他不知道事情會怎樣，就算知道，也不知應怎樣解釋。下面該做甚麼，他毫無頭緒。

Jenny **倉促地作了決定**…是關於那件事。只要心情不好，感到憂慮、憤怒或困惑時，她就喜歡草率行事。她不考慮還有甚麼其他事可做，也不考慮這樣做的後果，只想立刻快點作了斷、看到結果。

當事人可能坦率地向你求助，或者，你覺得有必要直接伸出援手。想要創造這種氣氛，讓求助與幫助自然而然地發生，你就要隨時隨地樂於協助，態度和藹親切，善於捕捉各種線索，比如某人的態度、情緒或行為突然間起了甚麼變化。

在哪裏進行輔導？ (WHERE TO COUNSEL?)

這裏描述的「急救式」輔導，不是那些發生在明亮慎重的心理醫生房間的輔導，而是自然發生於遠足活動或總部辦公室某角落的，亦無需事先預約。許多領袖甚至不知不覺間憑直覺成功完成輔導工作。

如果涉及的是個人事務，找一個較私隱的地方進行輔導，就不會隔牆有耳，也不會被中途打斷。儘量讓當事人覺得鬆放自如。

顯然，每個人都是獨一無二的；有些人很快就能放下武裝，傾盡肺腑之言；有些人堅持己見，良言也不入耳；有些人開門見山，直奔主題；有些人猶豫再三，每每欲言又止。另外，問題不一而足，領袖各不相同。所以輔導決非易事，絕不可以「計件、批量」完成。下文提及的輔導工作原理只能作為通用的指導原則，但具體使用時必須因人而異、因地制宜。

輔導工作的原理 (SOME PRINCIPLES OF COUNSELLING)

「聆聽」(Listen)

聽起來很簡單，可是大多數人很難在實踐中貫徹這個原理。

想像你自己的經歷 - 你可能曾經向別人傾吐心聲，認為他們一直專注地聆聽並理解你的心情。另一方面，你可能曾經與某人傾談過，但只覺得他對你所說的毫不在意甚至不明白你所說，你留下的不單是感覺還有不滿。

人們的甚麼舉動會使談話變得困難？可能是他們太忙或者不感興趣，所以不停地翻動紙張或者與別人交頭接耳，讓你知道應該到此為止。他們可能會告訴你怎樣安排自己的生活、對你的話冷嘲熱諷，或者認為你的問題微不足道、你應該做的就是趕快「長大」。他們不停打斷你的說話、提出建議、對你表示質疑或曲解你的意思。很明顯，他們並不理解你。

為了避免這樣，你只好耐心地聽。當別人向你傾訴時，要全神貫注地聆聽，讓他們知道你願意花時間讓他們一吐為快。

不斷問自己 - 「我明白他們想說甚麼嗎？」你將會常常發現你沒法完全明白或者不確定自己的理解是否正確。在這種情況下，你應該讓他們繼續說下去，自己亦繼續聽下去。（見 802.5 節「積極聆聽技能」）

避免提出建議 (Avoid giving advice)

當事人可能會徵求你意見，你也可能受到鼓勵提出建議。結果只有一個，儘管你認為自己的建議合情合理，但十之八九都是錯的或無法令對方滿意的。長遠看，如果鼓勵人們對事件作全盤考慮、自行決策，較把一個現成答案強加他們，給他們的幫助更大。

對問題作出總結 (Summarise the problem)

談話過程中，你可能要不斷這樣做。如果用自己的語言總結並對整個事件理解無誤，就能取得最佳效果。這也可以幫助當事人核對他們所說的和你聽到的是否一致。

提供必要訊息 (Give any necessary Information)

有時因為當事人未能關注事實的確實性，例如可用資源方面，其他領袖或媒介等，就不能作出決定。確定是否必須提供訊息，如果能力所及，便要積極地提供對方，確定訊息準確、不偏不倚，而本質上只是訊息而不是建議。

鼓勵對方思考不同方法
(Encourage him/her to think of different approaches)

詢問是否還有其他解決方案。我們面對與自己息息相關的重大問題時，常常亂了方寸，無法正常地思考。我們一頭霧水，只想到一個對策，沒法想出更多可行方案。所以應該鼓勵當事人思考，你可以提出幾個不同對策，請謹記：最後採用的不一定是你的決策。透過審視解決問題的幾種不同方法，當事人可能感覺走出了迷陣。

輔導中可以作出的回應形式 (SOME POSSIBLE RESPONSES IN COUNSELLING)

現在以這些原理為底線，我們思考實踐中可以採取哪些回應的形式。下面所提的建議僅是指導原則，你可以按照自己的需要採用。不能只是記著所有文字並將每項與現實情況對號入座，也不能在輔導中一言一行都循規蹈矩。沒有甚麼神奇的結果或片言隻語可以保證最終一定大功告成。輔導是一種關係，而不是一條公式。

複述 (Restate)

用你自己的語言簡單複述對方的話，「如果我沒聽錯，你提議舉行這項活動，會遭到團隊其他人反對」。

不回避情緒問題並且接受它的存在 (Mention & accept feelings)

如果某人遇到問題來找你，或者牢騷滿腹、抱怨連天，他們很可能對件事很有看法。告訴他們不應該這樣想，根本無濟於事。他們的確是這樣想，你沒辦法掩耳盜鈴，假裝這些負面情緒不存在。

你也無法將這些情緒根除，能表達自己的情緒，本身就對當事人有益，即使仍然無計可施，它的益處也不可忽視。接受別人的情緒，如果讓對方知道你明白他們為甚麼會那樣想，就已經為他提供了莫大幫助。你可以表示對他的接受，而無須同意他的意見或寬恕他的行為。你可以說 -「我想你一定氣壞了」或者「我猜那件事讓你很不開心」。

向對方展示你在聆聽 (Show you are listening)

我們應該帶著理解的意願仔細聆聽。沒人想對著一堵牆說話；我們都需要知道對方在留心聽我們說話。為此，你應該經常表現出你在聆聽、明白對方在說甚麼。怎樣做由你自己決定，你應該聽

其自然，按照自己的意願做。可以是簡短的一句話，比如「我明白」，或者一個詞，比如「對」。點頭示意或打個手勢一樣奏效。沉默同樣發揮作用；有時對方陷入思考時，就靜靜地坐著，默默等待就是最好的做法。

鼓勵對方繼續說下去 (Encourage to talk on)

你說甚麼取決於自己、對方、還有當時的情境，但是可以用這樣的簡短語言提示對方繼續說下去，「告訴我那件事」或者「接著說」，甚至可以發出「啊啊」的驚歎聲，鼓勵對方說下去。

提出開放性的問題 (Ask questions which are open-ended)

輔導不是審訊，所以不要問太多問題，但是你可能想問他們做了甚麼、感覺怎樣，「然後呢，發生了甚麼？」或「你為甚麼會有這樣的感覺？」或「今晚有問題嗎？」這類問題幫助談話者繼續下去，而不會覺得你在盤問他。

應該留意的幾個重點 (SOME IMPORTANT NOTES OF CAUTION)

在某些情況下，不管討論中你怎樣努力，對方還是欲言又止，或者仍然困惑不解，性情急躁的人依然無法鎮靜下來。不是所有問題都有答案。無論你的輔導技術多麼高超，也無法解決對方遇到的所有問題。

不要過分苛責自己 (Do not try to overreach yourself)

如果你發現自己無能為力，就請對方向其他人求助。承認自己能力有限，詢問他們是否願意你向其他可以幫忙的人求助。童軍會以及社區中都有大量資源，同時你必須保護任何人的私隱。

輔導承擔著責任 (Counselling carries responsibilities)

想像某些情形下你可能體驗到的情緒。這可能包括：欲言又止的痛苦、接受現實的無奈，或者對方一意孤行、置你的努力於不顧時的倍感失望。

諮詢涉及對別人的承諾
(Counselling Involves commitment to people)

即使回報不菲，輔導的難度依然無可否認。控制自己的情緒不受困擾。不要迷信所謂的「一對一」輔導的特殊「魅力」。如果我們能更有效地以小組形式提供輔導，有些個人危機是可以避免的。

為輔導工作準備 (Preparing to counsel)

輔導員的基本工作內容是：

- ❍ 提供即時的個人化支援
- ❍ 幫助求助者釐清問題
- ❍ 如有必要，準備提供進一步的幫助

上述輔導任務可事先準備，防範於未然，這樣萬一遇到始料未及的情況，你便有心理準備。

設想求助者可能會提及的問題，然後設身處地思考對策。列出一些可能會被提及的具體問題，思考你將怎樣回應、需要甚麼更具體的訊息、能否在本地找到。

輔導本身並不是領導權的全部內容 - 卻是領袖應該具備的其中一項最重要技能。真誠熱切的助人之心是無可替代的，但是在實踐中，真正有用的技能才可以在訓練或學習中獲得。

有些觀點或原理可以在書本中學到，但輔導的藝術只能在實踐中

醞釀和昇華。機會無法事先創造、然後按照順序依次出現，可是一但機會來臨，就要求人們嚴謹自律、耐心細緻，並且關注原理的運用和結果的評鑑。

這些對「急救」輔導的介紹可用於隨機情境，這種情境不斷出現於旅團生活中。那些接受別人並且與人為善的領袖對每個人都非常敏感。他們可以發展這種非指導性的工作技能。

820.2 導師和訓練員的輔導角色 (COUNSELLING ROLE OF TUTORS & TRAINERS)

人們通常認為，訓練員的角色就是確保訓練條件和環境，藉此滿足領袖透過實踐練習和小隊活動等形式掌握知識、技能和價值。

支部領袖訓練也指出，透過討論、分享意見和經驗、了解小隊情境中事物的發展變化等方式，為促進彼此的學習作出貢獻。導師或促進者負責保證在完成任務的過程中，每個階段或許會同時出現。

改編自：英國童軍會，2000，英國
(Adapted from: The Scout Association, 2000, UK)

但是，在處理「個人」事務的方法總不是最安全的，通常訓練員、導師或促進者對學員進行「一對一」指導，或者承擔起輔導者 / 顧問的角色，這樣，參加者就會更放鬆。

出於這些目的所做的輔導被界定為「聆聽並且聽懂，進而澄清問題，探究變通的解決方案」，由此，在訓練情境中，就會產生很多「聽者 / 顧客」關係。

在訓練情境中擔當輔導員或聆聽者，是每個人都可以勝任的。參加者或「顧客」會選擇某個他們認為最有同理心並且樂於助人的人。導師和訓練員可以利用自己的經驗和知識提供幫助，但是遇到問題的參加者也可以向其他參加者求助。同樣，訓練員可與導師或訓練班主任分擔自己的憂慮。

分辨需要幫助者 (RECOGNISING THE PERSON NEEDING HELP)

有時，遇到問題的人可能會直接求助，坦率地問：「可以耽擱你一點時間嗎？」但是，很少會有人一開始就刺中要害，他們經常都是先引出一個小問題，一個「展示案例」，看看對方的反應。

訓練員必須保持放鬆狀態、兼收並蓄的心態，幫助參加者找到癥結所在，例如，「是不是還有其他的事讓你憂心？要我幫忙嗎？」他們應該試探一下，看看最先提出的小問題是否能立即「解決」，否則談話便就此停頓下來。

問題的類型 (TYPES OF PROBLEM)

很多原因導致參加者在訓練班環境中尋求個人幫助。

可能需要得到你對他們表現的肯定或回饋。他們做得夠不夠？做得對不對？所做的是否正如你所期望的？他們的表現和其他人相比怎樣？

他們可能需要更多訊息或者重複的訊息，如果第一次領略某項技能而又感到不明就裏，他們可能需要訓練員重新示範該項技能。面對整個團隊的人或在訓練班中，他們可能會為提出這樣的要求而感到局促不安。

他們可能遇到一些個人問題：在旅團或區會或家庭內部的問題，關於這類問題，他們願意與懷有同理心且客觀公正的局外人傾談。

他們可能希望求助於某個他們認為是「專家」的人，由此驗證一個新觀點或新理論的可信度和可接受度。

他們可能希望求助於某位訓練班職員，他們認為這個人代表著童軍會，所以可以向他傾訴自己對童軍運動、政策、區會和地域等的失望。

他們可能在訓練班上遇到了「個人問題」，例如，對訓練班職員、

其他參加者或訓練項目的不滿，這一切都讓他們覺得在小組活動中難以啟齒。

聽者必須以一種非判斷的方式接受這些「問題」，並且意識到自己有責任盡可能提供幫助，如果自己無能為力，就應該將該參加者轉介給一個更專業、更合適的人。

創造氣氛
(CREATING THE ATMOSPHERE)

與所有輔導或聆聽情境一樣，在訓練活動中，我們必須創造一種氣氛，在這種氣氛中，參加者泰然自若，可以按照自己意願訴說問題，同時留意一些有礙溝通的情形。

訓練班職員應該在膳食時間、茶點小休或其他「社交時段」適時出現，在這些非正式場合中，他們應該表現得更親切友好、和藹可親、專注耐心，而不是一個「不同級別的人」。

應該在訓練活動中預留這樣的時段。那些被正式訓練課節填得滿滿的訓練班通常會問題迭出但沒時間解決。訓練班的佈置或環境可能有助或阻礙參加者向別人講述自己遇到的問題；如果訓練場所溫度適宜、座椅舒適、討論更私隱問題的氣氛，這有助營造安全感。

關於技能的一些提示
(SOME HINTS ON TECHNIQUE)

與其他任何輔導與聆聽角色一樣，訓練員或聽者並不以解決別人的問題為出發點。他們的角色是聆聽並且領會該訊息的真正含意（不僅是字面意思），幫助求助者釐清頭緒、鼓勵他們作清晰、客觀的思考，從而找出可行的解決方案。

應該納入考慮的其他因素
(OTHER FACTORS TO BE CONSIDERED)

尋找其他的非語言符號：心理情緒、不安或猶豫不定的感覺。

注意捕捉口頭信號：語調、輕重或語速。

專注地聆聽，並讓講話者看到你在專注地聆聽：看著講話者，全神貫注地聽，避免分神。這表示你對所講的話題感興趣並且很在意，這樣，講話者就會建立自信。

不要害怕沉默：在別人沉思時或談話時不斷打斷對方，會使對方信心受挫。

提出開放性的問題，小心不要涉足受助者不願提及的領域，否則他們會覺得受到威脅而陷入沉默。

避免提供建議：輔導目的是讓求助者提出問題並自行找到答案。

聆聽者應該提供事實依據、糾正對方理解中的錯誤。仔細辨別事實和看法，避免提出自己的意見。

聽者必須保持客觀，不要捲入問題中，或者有必要澄清他們在問題中所持的立場。

資料來源：www.scoutbase.org.uk

821. 公共關係 (PUBLIC RELATIONS)

公共關係是甚麼？ (WHAT IS PUBLIC RELATIONS?)

今天所謂的公共關係成為正式社交形式的歷史不足一百年。但是，在這短暫的歷史中，對公共關係的界定已經非常廣泛，而且各有千秋。

早期的定義強調新聞媒體與宣傳機構扮演的角色，這點不足為奇，因為當代的公共關係就是從這些基本元素發展起來的。

之後，公共關係被更多組織了解及採用，其定義包括：

- 發起行動、精心策劃、整體評鑑或測量結果之前都要先進行研究論證。
- 整個過程應該持續、系統化，而不是一次性的或單項活動。
- 觀眾或公眾群體具有不同點及差異。
- 扮演基本管理功能執行者的角色。
- 公眾參與、調解、協商、裁決和調整是重要的工具。
- 多數情況下，都要保持長期的熱忱。

大多數定義都冗長複雜，以至更傾向於描述公關的具體內容是甚麼，而非公關是甚麼。1988 年，美國公共關係協會 (Public Relations Society of America) 管理機構試圖打破這種尷尬局面，他們正式採用以下的定義，即，

公共關係幫助組織和公眾彼此協調、互相適應。

這定義涵蓋了研究、策劃、溝通、對話及評鑑等基本功能。關鍵字是「組織」而不是「公司」或「企業」等意涵範圍頗窄的詞彙；「公眾」意識到所有組織都有多個公眾群體，他們的認可與支援維繫組織的功能。

公共關係的要素 (ELEMENTS OF PUBLIC RELATIONS)

輔導 (Counselling) - 向組織的管理層就政策、關係和溝通等提出建議；即「做甚麼」。

研究 (Research) - 為了策劃、執行以及量度某項活動的影響力，或者改變公眾的態度和行為，探索公眾現有的態度和行為以及背後的成因。

媒體關係 (Media Relations) - 與傳媒機構保持聯繫，方便訊息的傳播或發現媒體對組織的興趣所在。

宣傳 (Publicity) - 透過被挑選的媒體，把策劃的訊息毫無成本地傳播開去，從而令組織獲得利益。

員工 / 成員關係 (Employee/Member Relations) - 積極回應組織內部成員、退休人士及其家屬關心的問題，為他們提供訊息及動力。

社區關係 (Community Relations) - 長期積極參與社區活動，保持及促進社區的環境發展，使組織與社區共同受益。

公共事務 (Public Affairs) - 有效參與公共政策的制定，幫助組織滿足公眾的期望；此外一些軍事管理或政府機構術語用來描述組織的公關活動。

政府事務 (Government Affairs) - 代表組織，與立法和規管機構建立直接聯繫，通常一些軍事管理或政府機構術語用來描述組織的公關活動。

議題管理 (Issue Management) - 確定並解決已經引起或應該引起組織注意的公共事件。

財務關係 (Financial Relations) - 建立及維持投資者信心，與財務機構建立良好關係；這種關係有時被稱為投資者關係或股份持有人關係。

工業關係 (Industry Relations) - 與相關行業的公司、企業和商業組織建立聯繫。

發展 / 籌集資金 (Development/Fund Raising) - 展示組織成員、友人、支持者或其他相關人士的需要，鼓勵他們踴躍獻計獻策、提供支援。

邊緣群體關係 / 多元文化活動 (Minority Relations/Multicultural Affairs) - 與邊緣群體中的個人或團體建立聯繫。

特殊事件與公共參與 (Special Events & Public Participation) - 透過重劃的「突發事件」，激發公眾對某個人、某項產品或組織的興趣，同樣，那些精心設計、旨在令組織聽到公眾聲音並與他們積極互動。

營銷傳播 (Marketing Communications) - 將旨在推銷的產品、服務或理念的活動組合起來，包括：廣告、輔助材料，宣傳、促銷、包裝、定點展銷、商業展銷以及特別展覽。

公共關係做甚麼 (WHAT PUBLIC RELATIONS DOES)

公共關係致力爭取團體和機構之間達成互相理解，幫助複雜、多元化的社會建立共識，實現更高的運作效率，並協助公共機構和私營團體制定和諧政策。

公共關係給社會各種類機構提供服務，範圍包括：工商企業、貿易組織、政府機構、志願組織、基金會、醫院、學校、專上院校以及宗教機構等。這些機構為了達標，必須與不同受眾及公眾建立有效的關係，例如員工、成員、顧客、當地社區、股份持有人、其他機構，以至整個社會。

為了達標，機構管理層要理解受眾態度與觀點。目標本身由外部環境塑造。公關從業員為管理層扮演顧問角色，同時扮演中間人角色，將機構的個體目標轉化為合理的、公眾可接受的政策或行動。

作為管理功能，公共關係涵蓋下列內容：

- 預測、分析以及詮釋公眾意見、態度以及影響巨大的議題，無論影響正面負面，組織的運作與策劃都包括在內。
- 鑒於對組織的分支機搆及其社會責任和成員的國民責任，為組織內各級別管理層提供諮詢服務，內容可以影響政策性決定、行動途徑、與公眾的溝通等。
- 為成功達至組織的目的，積極與公眾溝通，尋求理解。活動類型包括：開拓市場、財務管理、資金籌措、員工發展、社區或政府關係，以及其他相關活動。
- 策劃及執行組織的計劃，努力對公眾政策產生影響並試圖加以改變。
- 設立目標、策劃、預算、招聘並為職員提供訓練，改善設施。簡言之，為執行上述所有任務進行必要的資源管理。
- 公關從業員要具備的專業知識，包括溝通的藝術、心理學、社會心理學、社會學、政治學、經濟學等學科知識，以及管理與道德原理。技術性知識與技能在工作中也必不可少：公眾意見調查、公共事件分析、與傳媒的關係、郵遞銷售、機構宣傳、出版發行、生產影視產品、特殊事件、演說和報告等。

為界定政策並加以推行，公關從業員運用一系列專業溝通技能，在組織內部以及組織間甚至週邊環境中扮演整合者的角色。

公共關係對管理層有甚麼幫助 (HOW PUBLIC RELATIONS HELPS MANAGEMENT)

- 公共關係工作中的宣傳和推廣層面，為產品或服務銷售鋪路，所以有些公司甚至為產品推廣人員制定銷售額。
- 內在動機是一個重要元素，透過建立士氣、促進生產力及建立團隊合作氣氛等，對工作底線產生影響，也有助招募合格的工作人員並盡力挽留他們。
- 公共關係提供早期預警機制，避免突發事件干擾，當某項特殊事件或計劃以外的社會 / 政治變故出現時，預警機制就會發揮作用。
- 公共關係為組織提供新機會，因為參與公共關係管理的成員較組織內的其他成員，更頻繁地與組織內外的受眾發生互動，因此他們站在一個更高的基點，可以清晰發現新市場、新產品和新方法。
- 當組織受到外力干預時，公共關係幫助組織維持現狀。例如，美國寶潔公司在金融崩潰的聲浪中並無遭受巨大危機，避免銷量下滑、士氣萎靡或者股價大跌，因為他們的公共關係專家在應對這些問題的過程中，即時就公司立場與公眾積極溝通。
- 公共關係幫助從業者衝破孤立的情境，任何組織或遲或早都會受到這種情境困擾。公共關係從業者不可逃避的任務就是幫助管理層擦亮雙眼、豎起兩耳，看到、聽到「那裏」到底發生了甚麼事？
- 公共關係幫助組織進行變化管理，只有這樣，組織才能保持競爭力和效率。但由於變化具有威脅性，經常遭到抗拒排斥，要尋求公關專家的協助，在他們的指導下，透過必要的變化形式順利過渡，是一本萬利的途徑。
- 「雙重底線」一詞是人為杜撰，用以詮釋組織與其社會責任間的關係的。現在這理念已被公眾廣泛理解接受：社會責任的確對各類型組織的經濟效益產生影響。公關從業員通常在建立「社會責任」的過程中扮演領袖的角色。

參考書目：

Abdullah, A. & Gallagher, E. (1995). Managing with Cultural Differences. *Malaysian Management Review, Vol.* 30.2：pp 1-18

Abdullah, A. Singh, S, & Gill, S. K. (2001). Communicating with Malaysians. In A. Abdullah & A.H.M Low (Eds), *Understanding the Malaysian Work force ：Guidelines for Managers*. p 1-24; Kuala-Lumpur： Malaysian Institute of Management

Chermiss, C. (2000). *Emotional Intelligence – What is it and Why it Matters*. Paper presented at the Annual meeting of the Society for Industrial and Organisational Psychology

Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review,* March, 81–90

Garvin, D. (1993). Building a Learning Organisation. *Harvard Business Review*. July-Aug, 78-91

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence.* New York： Bantam.

Hemphill, J.K. (1959). Job Description for Executives. *Harvard Business Review,* 37 (5), 55-67.

Hofstede, G.H. (1980). *Culture's Consequences*： *International Differences in Work-Related values*. Beverly Hills, Calif： Sage Publications

Hunsaker, P.L. & Alessandra, A.J. (1980) *The Art of Managing People*. Englewood Cliffs, NJ： Prentice-Hall

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 76 (1), pp 72 – 93

Johnson, D. W. & Johnson, F. P (1994). *Joining Together*： *Group Theory and Group Skills*. MA： Allyn and Bacon

Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organisation*. New york： McGraw Hill

Marquardt, M. (1997). Action Learning： *Organisation Development Info-line*. American Society for Training and Development, ASTD, 9704

Marquardt, M & Kearsley, G. (1998). *Technology-Based Learning*：*Maximising Human Performance and Corporate Success*. ASTD

Mayer, J. Salovey, P.& (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), pp 185–211

Mayer, J. & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar- On & J：D：A：Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence*. New York： Jossey-Bass

Mill, C. R. (1976). Feedback：The Art of Giving and Receiving Help. In L.Porter and C.R. Mill (eds) *The Reading Book for Human Relations Training*. Bethel, Me. ：NTL Institute of Applied Behaviour Science, p 18-19

Pedler, M., Burgoyne, J, & Boydell, T. (1998). *The learning company* (2nd edition). Maidenhead, Berkshire： McGraw-Hill

People, D. A. (1988). *Presentation Plus*. New york： John & Sons

Robbins, S. (1989). *Training in Interpersonal Skills*：*Tips for Managing People at Work*. Englewood Cliffs NJ： Prentice- Hall

Rosenthal, R. (1997). The PONS Test：Measuring sensitivity to non verbal cues. In P. McReynolds (Ed.) *Advances in Psychological Assessment*. San Francisco, CA： Jossey-Bass

Salovey, P. & Sluyter, D. (1997). What is Emotional Intelligence. In *Emotional Development and Emotional Intelligence*：*Educational Implications*

Scott, C. & Jaffe, Dennis (1991). *Empowerment*. California： Crisp Publications

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*： *The Art and Practice of the Learning Organisation*. London： Doubleday

Shepard, P. (2001). Working with Malaysians and Americans：Expatriate and Malaysian perspectives. In A. Abdullah & A. H. M. Low (Eds), *Understanding the Malaysian Work force*： *Guidelines for Managers* p. 165-178, Kuala Lumpur： Malaysian Institute of Management

Singh, S. (2001). Managing Meetings. In A. Abdullah & A. H. M. Low (Eds), *Understanding the Malaysian Workforce*：*Guidelines for Managers* p 1-24, KL： Malaysian Institute of Management

Sternberg, R. (1996). *Successful Intelligence*. New York： Simon & Schuster.

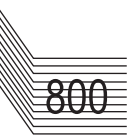
Taylor, S. & Czaplewski, A. (2002). *Cross-Cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises*：*Opportunity for Organisational Learning. Human Resource Planning*

Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York ：Irwin

Van Tuan, V. & Napier, N. (2000b). Paradoxes in Vietnam and America： Lessons Earned-Part I *Human Resource Planning, Vol. 23.1* p 7-8

Whetten, D. A, Cameron, K. S. (1991). *Developing Management Skills*. (2nd ed). N.Y.： Harper Collins.


香
港


800

900. 訓練單元 (TRAINING MODULES)

本節包括一些指定單元，強調下列重要主題：

901 本節包括童軍運動中在研討會/ 工作坊與成人領袖有關的訓練單元，旨在協助全國童軍會 (National Scouting Organisation) 執行《世界童軍成人領袖資源政策》。本主題分為下列六個單元：

第一單元（四個小時）：研討會的目標和《世界童軍成人領袖資源政策》概覽

第二單元（三個小時）：童軍會成人領袖資源的優劣機危分析 (SWOT)

第三單元（四個小時）：第一階段：甄選及招募領袖

第四單元（四個小時）：第二階段：訓練與支援

第五單元（四個小時）：第三階段：表現評審及決定去向

第六單元（四個小時）：發動領袖、準備執行

902 本節包括初級、基本和高級階段的支部領袖訓練單元。該主題分為五個單元：

第一單元：童軍知識

第二單元：童軍技能

第三單元：青少年活動

第四單元：領導才

第五單元：童軍運動與組織環境

903 本節包括助理領袖訓練主任和領袖訓練主任訓練單元。該主題分為下列五個單元：

第一單元：童軍知識

第二單元：訓練技巧

第三單元：成人領袖學習技能

第四單元：領導才

第五單元：個人發展技能

904 本節包括成人領袖的領導 / 總監訓練單元。該主題分為下列四個單元：

第一單元：童軍知識

第二單元：領導和組織管理技能

第三單元：學習技能

第四單元：童軍運動和組織環境

上述單元和相關主題可以作為主導方針，但為了體現靈活性並適應各地需要，我們強烈建議將核心主題納入訓練班課程。

本節同時提供訓練課節指引，有助課節闡述，建議採納。

901 建議方法 — 童軍運動中的成人領袖研討會／ 工作坊
(SUGGESTED APPROACH – AIS SEMINAR/WORKSHOP)

目的

協助各國全國童軍會執行《世界童軍成人領袖資源政策》。

目標

1. 闡釋童軍運動中成人領袖 (Adult in Scouting) 的策略 ;
2. 分析《世界童軍成人領袖資源政策》的理念 ;
3. 描述《世界童軍成人領袖資源政策》的三個階段 ;
4. 探究執行《世界童軍成人領袖資源政策》所面臨的挑戰 ;
5. 確定執行《世界童軍成人領袖資源政策》必須作出的變通以及必須依照的程序。

主題

該主題分為下列六個單元：

第一單元（四個小時）：研討會的目標和《世界童軍成人領袖資源政策》概覽。
第二單元（三個小時）：全國童軍會成人領袖資源優劣機危分析。
第三單元（四個小時）：第一階段：尋找及招募領袖。
第四單元（四個小時）：第二階段：訓練與支援。
第五單元（四個小時）：第三階段：表現評審及決定去向。
第六單元（四個小時）：發動領袖、準備執行。

方法

依照基本方法，參加者應回顧過往經驗並積極參與。訓練形式包括分組報告、小組（小隊）討論與活動等。

參加者

所有級別的主要領袖和總監都應該出席，激發參加者的熱誠和主人翁意識。

參加的人數會因應童軍會現有資源而改變。在理想情況下，參加人數應該限制在四十以下，以保證學習內容的有效傳遞。

工作坊的大綱將參加人數限定為三十二人，分為四組，每隊八人，以保證分組討論效果。

持續時間

每個單元的持續時間可超過半天。

場所

應選擇適當場所進行訓練，有一間主題講述廳 (plenary hall)、幾個專供分組討論的房間或地方。

訓練課節指引 (SESSION GUIDES)

第一單元 - 四小時

主題 / 單元： 研討會 / 工作坊的目標和《世界童軍成人領袖資源政策》：《世界童軍成人領袖資源政策》的發展歷程
(OBJECTIVES OF THE SEMINAR/WORKSHOP AND THE WORLD ADULT RESOURCES POLICY(WARP)：HISTORICAL DEVELOPMENT OF WARP)

目標：說明研討會的目的；
尋找領袖表現不佳的原因；
闡釋《世界童軍成人領袖資源政策》的理念和組成部分。

方法：全體討論和分組討論 (plenary discussions)

次主題	方法	參考	時間
研討會的目標	說明研討會 / 工作坊的目的和目標。 聽取參加者意見，瞭解他們想知道甚麼、學會甚麼。可以安排分組討論，在其後的全體討論環節分享討論結果。		1 小時
為甚麼領袖的表現無法達到預期或表現差劣？	以分隊形式：討論並記下領袖表現不佳的原因。 在隨後的全體討論環節展示紀錄的內容並進行討論。 鑒別表中列出的原因，並按「無法做到」和「不願行動」分類。 討論並應用事例說明，在多數情況下，不作為或差劣的表現都是因為「不願行動」造成，例如：缺乏信任、辦公室政治、目標和目的不明確，等等。訓練可以解決「無法做到」這個問題，例如：缺乏必要的知識和技能。但是「不願行動」這個問題主要關係到成員的積極性。 將《世界童軍成人領袖資源政策》引入討論主題，因為該政策建立的基礎就是解決領袖表現管理中「無法做到」和「不願行動」的問題。		1.5 小時
《世界童軍成人領袖資源政策》	❍ 回顧《世界童軍成人領袖資源政策》的歷史發展進程。1988 年，世界童軍會議在墨爾本 (Melbourne) 召開，認定領袖的差劣表現是值得關注的問題之一。 ❍ 這一點促進《世界童軍成人領袖資源政策》的發展，該政策於 1993 年在曼谷 (Bangkok) 召開的世界童軍會議上被採納（103 節）。 ❍ 闡述《世界童軍成人領袖資源政策》的理念：是實現領袖管理的一種系統性方法，領袖的委任建基於實際需要，雙方共同協定任期內領袖做甚麼、為甚麼做，以及怎樣做等問題（106 節）。 ❍ 說明童軍運動中成人領袖的生命週期（109 節）。 ❍ 說明《世界童軍成人領袖資源政策》的組成部分（204 節）和架構（302 節）。	《世界童軍運動成人領袖手冊》100、200 和 300 節：WOSM (2005)	1.5 小時

第二單元 - 3 小時

主題 / 單元：關於全國童軍會成人領袖資源現狀的強弱機危分析

(SWOT ANALYSIS ON THE PRESENT STATUS OF ADULT RESOURCES SITUATION IN NSO)

目標：簡述優劣機危分析作為分析工具的運用；

確定目前童軍會中成人領袖資源的現狀，分析存在的優勢、劣勢、機遇和威脅。

方法：分組討論和全體討論

次主題	方法	參考	時間
分析過程中的甚麼、為甚麼和怎樣	說明優劣機危分析的性質及其目的。 說明優劣機危分析的組成因素以及分析方法。	策略性計劃套件 (Strategic Planning Kit)：WOSM (2004)	0.5 小時
確定優劣機危分析	❍ 分成四隊。每隊確定成人領袖資源系統內的一個特殊領域，例如：招募、工作描述、訓練、提供支援、獎章綱要、評審系統，並鑒別每個領域內的優劣機危分析，**或者**安排每隊分析該分析中的一項因素。 ❍ 各隊分別在全體討論環節報告分析結果，然後共同評議和討論，最後參加者結合各種回饋，一起總結出優勢、劣勢、機遇和威脅。		1.5 小時 1 小時

第三單元 - 4 個小時

主題 / 單元：第一階段：尋找及招募領袖 (SEEKING AND RECRUITING LEADERS)

目標：說明在童軍運動中招募「合適」領袖的重要性；
解釋為甚麼要根據童軍會需要，確定工作職位和委任領袖；
描述工作分析的過程；
討論各類招募策略的優勢和劣勢；
說明在甄選過程中採用面試形式的目的；
闡明雙方協定的理念和目的。

方法：分組討論和全體討論

次主題	方法	參考	時間
怎樣在童軍會中進行委任工作？	討論成人在童軍運動中的下列職能（107 和 303 節）： - 支部領袖 - 總監（領導成人的領袖） - 政務委員 分成小隊，在 15 分鐘內討論如何在童軍會中確定工作職位以及進行委任。舉例說明原因。 在全體討論環節中報告，探究給出的各種原因，例如，是鑒於友情、架構重組、童軍會目標還是待執行的任務等原因。 強調設立任何職位時是根據童軍會需要進行委任。（402 節） 說明招募合適領袖的必要性，領袖應該遵守童軍運動的基本原則，並瞭解保護青少年免受身心傷害的必要性。	《世界童軍運動成人領袖手冊》(Adult Resources Handbook)：100、300 及 400：WOSM (2005) 《管理手冊》(Management Handbook)：702 節 - 創造成人資源：WOSM 關於志願者的文件：WOSM (2005) 世界童軍會議通過的有關「保護童軍成員免受傷害」的政策文件 第 35 屆世界童軍會議通過的《保護童軍成員免受傷害》政策文件。	1 小時
工作分析	描述工作分析的主要目的，即，制定並檢視工作描述和工作細則或說明。 闡述怎樣編擬工作描述和工作細則。 以分隊的形式：使用《世界童軍運動成人領袖手冊》第 402.1 節中給出的示範格式，制定童軍會中關鍵職位的工作描述和工作細則，例如，總監、會務委員會主席、成人領袖資源總監、青少年活動總監等。每隊就某個職位制定工作描述和工作細則。 在全體討論環節分享各隊的工作描述和工作細則。	WOSM《管理手冊》：702 節：創造成人資源 《世界童軍運動成人領袖手冊》：400 節 WOSM (2005)	1 小時
招募和甄選過程	討論招募領袖的各種方法及其優劣。 探討甄選過程中常用的各種方法，例如，面試、聯繫推薦人、測試等（403 節）。 描述怎樣進行面試才能收到較好效果（402.5 至 402.7 節）。 面試中應該包括甚麼？ 應該包括下面的內容： 就工作描述展開討論、需要接受的訓練以及能夠提供的訓練、童軍會的期望、時間框架等。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：400 節：WOSM (2005)	1.5 小時
雙方協議	說明雙方協定的目的。 討論雙方協議涉及的領域。（404.1 節）		0.5 小時

第四單元 - 4 小時

主題 / 單元：第二階段：訓練和支援 (TRAINING AND SUPPORT)

目標：說明訓練的重要性；
研究目前的領袖訓練計劃；
描述進行訓練需要分析的各種方法；
明確並建立有效的支援系統。

方法：分組討論和全體討論

主題	方法	參考	時間
訓練目的	說明訓練對於獲得知識和技能的重要性。 討論每位成員的責任，保證每位成員都可以受到訓練，童軍會有責任為成員提供訓練。	《WOSM 管理手冊》：703 節 — 提供訓練和支援。	0.5 小時
訓練系統	分成小隊，討論目前的領袖訓練計劃。 在全體討論環節，討論訓練計劃在循序漸進、機動靈活及協調統一等方面達到甚麼程度（204.3 節）。 提供訓練（504 節）：自我訓練、個人支援、非正式訓練、訓練班、訓練項目 / 任務，等等。 討論：是否有一種方法，可以監督個人訓練和提供後續訓練？如果有，這種方法有效嗎？如果沒有，怎樣創建一種方法。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：200 和 500 節：WOSM (2005)	0.75 小時
訓練需要分析	說明進行訓練須要分析的目的，指出這是一種確定個人發展需要的途徑（503 節）。 怎樣進行訓練需要分析（503 節）。	《WOSM 管理手冊》：703 節 — 提供訓練和支援。 《世界童軍運動成人領袖手冊》：500 節：WOSM (2005)	0.75 小時
支援系統	分成小隊，探討為領袖提供工作和個人發展領域支援的各種途徑，例如：設立導師、建立關係網絡等，以及確認領袖在獲得支援時面臨的問題和挑戰（505 節）。 在全體討論環節，就如何強化和改善持續支援系統提供意見和看法（505 節）。 討論新領袖與工作任務的整合過程（502 節）。 列出透過網絡和 WOSM 可以得到的刊物，例如《世界童軍運動成人領袖手冊》、《管理手冊》、《策略計劃套件》等。	《WOSM 管理手冊》：703 節 — 提供訓練和支援。 《世界童軍運動成人領袖手冊》：500 節：WOSM (2005) 童軍運動志願者文件：WOSM (2005)	1.5 小時
訓練紀錄和挑戰	討論保存個人訓練紀錄的重要性。探討如何有效保存紀錄，以及更新紀錄面臨的挑戰。		0.5 小時

第五單元 - 四個小時

主題 / 單元：第三階段：表現評審以及決定去向

(PERFORMANCE APPRAISAL (PA) & DECISION FOR THE FUTURE)

目標：從發展角度陳述表現評審的目的和原則；
說明表現評審的過程；
指出執行表現評審時的陷阱；
描述決定個人未來角色的條件。

方法：分組討論及全體討論

次主題	方法	參考	時間
表現評審的目的和原則	從商業組織和志願者組織的角度，討論表現評審的目的。 表現評審的原則 - 聚焦於個人發展（600.4 節）。	《WOSM 管理手冊》：502 節 — 表現評審。 《世界童軍運動成人領袖手冊》：600 節：WOSM(72005)	0.5 小時
表現評審面談中的陷阱	分成小隊，討論有效執行表現評審面談過程中的問題和挑戰。 在全體討論環節，分析意見和看法。陷阱包括：缺乏標準，目的不明確，「月暈效應」，無法聚焦於行為等。 討論怎樣克服這些問題。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：600 節：WOSM (2005)	1 小時
表現評審過程	怎樣執行表現評審：描述評審面談之前、之中和之後應該採取的步驟（600.3 節） 表現評審的類型：個人檢視、發展檢視和成績評鑑（600.5 節） 執行表現評審的頻率：至少每年一次。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：600 節：WOSM (2005) WOSM《管理手冊》：503 至 505 節 .	1 小時
決定前途	分成小隊，討論童軍運動中成人面臨前途的三種可能性，下面各種決定應該在甚麼情況下作出、甚麼時候作出以及通過甚麼途徑作出。 - 續任 - 調任 - 退職或退休 在全體討論環節，分享各自的觀點。 例如，達到預期表現的成員可以續任，或根據童軍會需要調任新職。或者，領袖因為某些原因無法達到預期表現，則可以體面地退任或退休。 強調成員對自己在童軍運動中將要擔任的角色有發言權。最終決定由雙方協商。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：200 節：WOSM (2005)	1 小時
童軍運動中成人領袖的生命週期	說明成人領袖的生命週期（三個階段）周而複始，一旦成員續任或調任，新一輪的循環就開始。（202.3 及 404.1 節） 如果成員願意續任或調任，就應該為他發出新的委任狀和適當的工作描述。同樣，應該為那些即將離任的成員發感謝函。 可以設定新的目的和目標，反應未來的任務和職責。 可以確定應該具備的新能力，提供相關的訓練，幫助成員作出更好的表現。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：200 和 400 節：WOSM (2005)	0.5 小時

第六單元 - 4 個小時
主題／ 單元：激勵領袖、準備執行
(MOTIVATING LEADERS AND THE NEXT STEP FOR IMPLEMENTATION)

目標：制定策略，為童軍運動中的成人領袖提供動力
方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
甚麼使你動力十足？	個人練習：安排參加者在 15 分鐘內完成有關動機練習。（見後附工作紙） 在全體討論環節，要求每位參加者提出使他們在工作中保持動力的三個主要因素。 基於參加者的反應，確定總體上最主要的三個因素。研究顯示，下列因素通常高居榜首： - 工作本身 / 工作內容 - 個人發展 - 成就感 - 認可 根據 Herzberg 的動機理論（該理論的闡述，見《世界童軍運動成人領袖手冊》704.3 節），討論上述結果。該理論強調：工作內容對成員有很大推動力。因此，有必要保證策劃工作內容時，採用一定的方法，確保工作本身對執行工作者具有意義。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：700 節：WOSM (2005)	1 小時
工作設計	說明工作特徵模型。（**詳見 704.2 節**）該模型展示的五個核心層面可用於設計工作內容。 分成小隊，討論怎樣運用該模型，為本地和國家級別的領袖提供工作動力。 在全體討論環節分享意見和看法。 工作設計的理念主要可以運用到《世界童軍成人領袖資源政策》的第一階段。工作本質可以更豐富，成員個人承擔的職務或任務（工作內容）可以進一步拓展，從而更加豐富，更有目的性和意義，促使成員超越預期的表現標準（**704.2 節**）。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：700 節：WOSM (2005)	1.5 小時
執行步驟	分成小隊，討論執行《世界童軍成人領袖資源政策》要採取的變革和行動。 在全體討論環節分享意見和看法。 其中包括下列有必要採取的行動： - 成立國家層面的成人領袖資源委員會，委任相關責任人，擔任領導工作。 - 有必要檢視或制定相關的委任、訓練、回饋、評審等政策，保證所有政策都遵循《世界童軍成人領袖資源政策》。 - 印製宣傳手冊、資料等，推廣《世界童軍成人領袖資源政策》。 - 組織本地級別的研討會和工作坊。		1 小時
童軍運動中的成人領袖調查表	討論調查表的內容。該表可用作檢核表，評鑑執行《世界童軍成人領袖資源政策》的有效程度（調查表見下頁）。該表應與年度調查表 (Annual Census Form) 一起，不定期發放給全國童軍會。 調查結果應作分析，並在適當時候與童軍會共同分享。	《世界童軍運動成人領袖手冊》：801 節：WOSM (2005)	0.5 小時

工作表 (WORKSHEET)

動機練習 (MOTIVATION EXERCISE)

下面的練習激發人們思考成人領袖工作中的動力到底是甚麼。完成練習後，可以進入全體討論環節，分享參加者的觀點，討論可以建基於本節闡釋的幾種動機理論。

工作中你的動力到底是甚麼

很多因素對我們的工作表現產生影響。你如何評定以下因素的影響級別。：（1 = 低至 12 = 高）

因素描述	級　別
認可 - 因為工作表現出色，在同儕、主管或下屬中得到認可。	
成就感 - 因為工作順利完成、找到不同問題的解決方案、見證工作成果而產生的感覺。	
進步 - 因為能力出眾而得到發展或提升機會。	
地位 - 贏得地位帶來的「好處」，如便利的車位、有窗的辦公室等。	
薪水 - 得到的薪水不僅足以滿足正常生活消費，還可購買額外奢侈品。	
監督 - 工作中，老闆或主管能夠勝任自己的工作，並為下屬的福利著想。	
工作 - 工作充滿樂趣、富有挑戰性、內容豐富並有自主權。	
工作的穩定性 - 在公司內部有安全感。	
同事 - 有友好、樂於助人的同事。	
個人發展 - 能夠從工作中得到個人發展、更新技術和提高能力的機會。	
附帶福利 - 有豐厚的福利計劃 (fringe benefits package)。	
工作條件 - 工作環境安全吸引。	

_____ 年度童軍運動成人領袖調查問卷

國家童軍會 (NSOs)：

姓名：_____ **職位：**_____

本問卷旨在收集有關你所在的童軍會中《世界童軍成人領袖資源政策》 (WARP) 執行情況的資料。這些資料將用作分析，為各國童軍總會提供更佳服務。

基本資源和專業技能

a)

你所屬的童軍會是否有下列文件，這些文件可以從 WOSM 網站下載。 網址為：www.scout.org		
《童軍運動成人領袖小冊子》	是	否
《世界童軍運動成人領袖手冊》	是	否

b)

你所在的童軍會是否有關於下述職位的工作描述？（勾選合適選項）
❑ 所有職位 ❑ 部分職位元 ❑ 無 其他 _____

c)

如有，為了準確反映委任 / 工作的性質，針對工作描述的檢視和更新的頻率應該如何？
❑ 一年一次 ❑ 一年兩次 ❑ 一年三次 ❑ 從來沒有 其他 _____

d)

你所在的童軍會是否有擔任下列職務的工作人員		
負責提供國家級成人領袖訓練資源的工作人員	是	否
國家級成人領袖訓練資源委員會	是	否
區域級成人領袖訓練資源委員會	是	否

e)

成人領袖訓練資源委員會參加國家級會議的頻率如何？（✓ 出合適選項）
❑ 每月一次 ❑ 每季度一次 ❑ 半年一次 ❑ 每年一次 ❑ 偶爾 ❑ 從來沒有（只適用於上題全部選項為「否」的情況） 其他 _____

f)

過去兩年內，你所在的童軍會有否召開過關於童軍運動中成年人領袖訓練的國家級座談會、工作坊，或將童軍運動成人領袖的主題納入訓練班課程及管理課程？	是	否
如果上述答案為「否」，請選擇下面列出的原因，或另行說明： ❑ 缺乏經驗 ❑ 時間不充裕 ❑ 缺乏相關資料 ❑ 缺少經濟支援 ❑ 參加者無回應 其他 _____		

下面的量尺可用來準確描述 WARP 執行的程度。						
1 根本沒有	2 很低程度	3 合理程度	4 很大程度	5 極大程度	6 不知道	7 不適用

請根據以上量尺圈出下列陳述中合適的項目。

1. **擁有人力 資源（成人資源）**							
1.1 招募							
1.1.1 委任/ 根據需要設立工作職位							
國家級別	1	2	3	4	5	6	7
本地級別	1	2	3	4	5	6	7
1.1.2 委任 / 工作職位對外發佈、招募人才							
國家級別	1	2	3	4	5	6	7
本地級別	1	2	3	4	5	6	7

1. 2 甄選							
1.2.1 委任前先進行面試篩選	1	2	3	4	5	6	7
1.2.2 對應聘者的甄選建基於：							
有相關經驗	1	2	3	4	5	6	7
有相關能力	1	2	3	4	5	6	7
具知名度（人脈聯繫）	1	2	3	4	5	6	7
有工作熱情	1	2	3	4	5	6	7
有發展潛能	1	2	3	4	5	6	7
其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

1.3 雙方達成共識及委任							
1.3.1 委任之前，雙方討論：							
工作內容或待執行任務的描述	1	2	3	4	5	6	7
雙方一致認可的目標和期望	1	2	3	4	5	6	7
必要的訓練和支援以及可以提供的訓練和支援	1	2	3	4	5	6	7
委任的時間框架	1	2	3	4	5	6	7
頒發委任狀	1	2	3	4	5	6	7
其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

2. **訓練和支援**							
2.1 對所有應聘者作訓練需要分析	1	2	3	4	5	6	7
2.2 在訓練系統的各個層次進行協調工作	1	2	3	4	5	6	7
2.3 提供前期訓練或定向	1	2	3	4	5	6	7
2.4 為所有新到職者安排個人訓練顧問（或職能相當的人士）	1	2	3	4	5	6	7
2.5. 容易取得訓練資料、手冊等資源	1	2	3	4	5	6	7
2.6 及時公佈 / 分享重要的新訊息	1	2	3	4	5	6	7
2.7 為所有學員提供後續跟進訓練	1	2	3	4	5	6	7
2.8 頒發出席 / 成績證明	1	2	3	4	5	6	7
2.9 保留所有學員的訓練紀錄	1	2	3	4	5	6	7
2.10 其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

3.

成人領袖資源管理 （檢視與決定去向）							
3.1 檢視							
3.1.1 進行各個層次的表現檢視 ❑ 極少 ❑ 每月一次 ❑ 每季度一次 ❑ 每半年一次 ❑ 每年一次 其他 _____							
3.1.2 檢視雙方共同議定的目標與工作，旨在讓學員得到發展	1	2	3	4	5	6	7
3.1.3 確定並討論學員的優勢所在和發展需要	1	2	3	4	5	6	7
3.1.4 其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

3.2 決定去向（續任、調任、退任或退休）							
3.2.1 學員對自己未來的責任有發言權	1	2	3	4	5	6	7
3.2.2 續任、調任、退任或退休等決定建基於雙方就個人與童軍會需要達成的共識	1	2	3	4	5	6	7
3.2.3 記錄雙方協定的決議和後續行動，並保存在學員的個人檔案中	1	2	3	4	5	6	7
3.2.4 其他 _____	1	2	3	4	5	6	7

鑒於有關童軍運動中成人領袖的宣傳、執行與評鑑，你所在的童軍會下一步將有甚麼計劃？

如有必要，你所在的童軍會需要從世界童軍總會得到甚麼支援？

是否還有其他建議？

900

902 支部領袖訓練 (TRAINING FOR UNIT LEADER)

902.1 支部領袖訓練的目的 (PURPOSE OF UNIT LEADER TRAINING)

支部領袖訓練致力令支部領袖的能力得到提升，他們已擁有與青少年和其他成人領袖共處的經驗，但是還可以在以下各方面繼續發展：

- ❍ 理解童軍運動原則、架構及其精神，
- ❍ 理解在特定環境下與領袖共處的青少年的需要，
- ❍ 使用童軍方法和技能的能力，滿足各年齡階段的青少年的需要，
- ❍ 有能力應用小隊制吸引青少年參與並為他們增權賦能，
- ❍ 與青少年和其他成人領袖形成積極、建設性的合作關係，具備個人領導能力，
- ❍ 有能力策劃、推行、管理以及評鑑支部青少年活動，促進青少年個人成長。

儘管正式訓練（透過訓練班、訓練探究以及書面和實踐性任務）是支部領袖訓練的重要組成部分，自主訓練、個人支援和非正式訓練也應當發揮輔助作用。

902.2 基本支部領袖訓練階段指引 (GUIDELINES FOR BASIC UNIT LEADER TRAINING)

目的 (AIM)

支部領袖訓練的基礎階段旨在幫助新入職的支部領袖獲得實際技能，能有效推行支部的青少年活動。

目標 (OBJECTIVES)

支部領袖訓練的基礎階段結束時，領袖應該能夠：

- ❍ 描述整個運動的教育目標以及本支部為實現成員個人發展所使用的方法。
- ❍ 就童軍方法展開討論，涵蓋小隊制的應用。
- ❍ 討論支部青少年活動的基本要素，包括：
  - 描述本支部所吸納年齡階段青少年的特徵和他們的發展需要，以及為滿足他們的需要而應當採取的方法，
  - 根據本支部青少年所處的年齡階段、理解、能力和當時的情境，解釋童軍運動的基本原則，包括童軍運動的使命、誓詞與規律，
  - 向青少年介紹所有訓練活動（例如，個人進度性計劃 (progressive scheme)、獎章綱要 (award scheme) 以及訓練活動等），並能夠向他們傳授或示範有關實用技能，
  - 傳達某個支部舉行集會的目的與內容，包括具體儀式（例如，開幕禮和進團儀式 (advancement ceremonies)），旨在提供一個架構性的介紹，並鼓勵成員嚴以律己，堅持學習，自覺自願，不斷進步，
  - 選擇並運用遊戲或其他活動，使之成為一種針對青少年的訓練方法，
  - 安排青少年成員適當參與計劃、開展集會並評鑑集會成果。
- ❍ 描述包括保護安全免受侵害 (Safe from Harm) 和青少年參與 (Youth Involvement) 在內的世界童軍政策，這些政策對青少年活動都會產生影響。

- ❍ 解釋成人領袖在支部中扮演的角色和承擔的責任以及蘊含的道理。
- ❍ 利用本地社區已有資源，促進訓練成效。
- ❍ 確定自己下一步的訓練需要或個人發展計劃，以及現有能滿足該需要或計劃的物質資源或人力支援。

推行
(IMPLEMENTATION)

除與招募者面談、與經驗較豐領袖接觸、替其他成人領袖作表現評鑑以及積極運用由童軍會提供的介紹性材料外，支部領袖訓練的基本階段包括：

- 一個正式訓練班和訓練單元，持續的訓練時間最少約為 36 至 40 小時。

透過範例展示這種由兩部分組成的訓練：

- ❍ **初級 / 啟導班** (introductory course) **或半日班。**

包括一次持續不少於 5 至 6 個小時的訓練。

外加

- ❍ **一個為期五天的度宿式基本訓練班**，相當於一次持續 36 至 40 小時的訓練。

或者連續幾個週末的訓練：**週末基本訓練班**

在一個週末舉行，包括持續 14 至 16 小時的訓練或單元，亦可在晚間舉行，持續時間大致相當。

外加

- ❍ **一個為期三天的訓練班，關鍵是安排在外度宿。**

假期或者較長的週末，包括 20 至 24 小時的訓練。

自主訓練、個人支援和非正式訓練應該與正式訓練班相輔相成、互為補益。

確定能力的方法
(WAYS OF IDENTIFYING COMPETENCE)

完成支部訓練基本階段以後的三個月內：

- ❑ 訓練員或其他富經驗的領袖一次或多次觀察參加者在開展集會和活動或完成任務時的表現，目的是由他們指出該領袖尚須在哪些方面繼續努力。
- ❑ 應為參加者和訓練員或其他富經驗的領袖安排一次面談，以評估參加者取得的成果。
- ❑ 參加者應在所處的支部內，計劃開展至少六次不同主題的訓練活動，並作出評鑑，其結果要令訓練員或其他富經驗的領袖滿意。

902.3 高級支部領袖訓練階段的指引 (GUIDELINES FOR ADVANCED UNIT LEADER TRAINING)

目的 (AIM)

支部領袖訓練的高級階段旨在透過為領袖提供支部採用的理論知識、實踐技能、方法、活動和材料，幫助他們領會成人領袖在有效領導成人小隊時扮演的角色和應當具備的能力，從而實現童軍會的目標。

目標 (OBJECTIVES)

支部領袖訓練高級階段結束後，領袖應該能夠：

- 說明怎樣實現支部的教育目標，以促進青少年的發展。
- 闡釋童軍方法，尤其是支部的進度性計劃和獎章綱要，並確定怎樣幫助成員獲得必要技能。
- 說明本支部青少年活動的基本組成部分。
- 描述本支部採用的方法與青少年成員的特徵是否對應，怎樣滿足他們的需要、考慮他們的喜好。
- 參照青少年成員的年齡、領悟力和能力，發展童軍基本原則的應用策略。
- 制定方法，以展示領袖傳遞童軍技能的能力，例如營藝、先鋒工程、野外定向和生營火等方面的能力。
- 確定該支部將採用的策略，這些策略有助青少年個人成長，與教育目標一致。
- 計劃、開展並評鑑集會成果，青少年成員應適當參與。
- 有效執行支部的行政及管理功能。
- 發現並解決成人領袖在幫助青少年領袖瞭解和遵守童軍有關支部的童軍誓詞規律面對的問題。
- 制定策略，保證整個支部和所有活動過程的安全。
- 就某支部內成人領袖扮演的角色和承擔的責任展開討論，確定合適方法，展示對情境型領導理論、動機和變化管理這些概念的理解。
- 展示有效溝通的技能，尤其是積極聆聽和解決衝突的技能。
- 確定自己下一步的訓練需要或個人發展計劃，以及已有的可以滿足這些需要的物質資源和人力支援。

推行 (IMPLEMENTATION)

於非常規的訓練機會之上，例如旅長、總監和其他成人領袖於童軍運動內或與其他青少年組織的接觸，支部領袖訓練的高級階段應該包括一個正式訓練班，訓練總時數不少於 40 小時，這種訓練班的形式可以是：

- 為期五天的度宿式訓練。
- 三次週末課程，其中至少兩個週末的訓練是露營方式進行。
- 六至十次夜間訓練外加一次週末露營。

正式訓練班應該與自主訓練、個人支援和非正式訓練互為補充、相得益彰。

證明能力的方法 (WAYS OF PROVING COMPETENCE)

完成高級訓練後六個月內：

- 應安排訓練員或其他富經驗的領袖進行一次或多次觀察參加者管理支部事務和開展訓練活動的表現。
- 參加者應完成一項專題項目，展示自己在推行支部活動方面的能力。
- 參加者應已策劃、執行和評鑑過一些實踐性項目，其結果令訓練員或其他富經驗的領袖滿意。

902.4 支部領袖訓練內容 (CONTENT FOR UNIT LEADER TRAINING)

單元	主題	課題要素		
		早期 (INITIAL)	基本 (BASIC)	高級 (ADVANCE)
1. 童軍知識	1.1 童軍運動的基本原則	童軍運動的使命：概覽 童軍方法概覽 (90 分鐘)	童軍運動的使命：主要挑戰 童軍方法：誓詞規律 小隊制度 (Team System) 個人進展 從做中學習 象徵性框架 大自然 成人支援 個人成長的領域： 社交、情緒、 體能、智慧、 心靈和性格發展 (90 分鐘)	再次研究童軍運動的使命 童軍方法的使用：青少年的發展階段 (90 分鐘)
	1.2 童軍運動的歷史	童軍運動的發展歷史 (60 分鐘)		
	1.3 世界童軍運動及其架構	國家、地區、世界層面：會議和委員會 世界童軍總會；世界童軍基金會；國際舊童軍及女童軍聯誼協會 (ISGF)；貝登堡童軍協會 (BP Fellowship) (45 分鐘)	國家層面的童軍會架構 (30 分鐘)	
	1.4 相關政策		《世界童軍成人領袖資源政策》 《世界童軍青少年訓練政策》 《青少年參與政策》 《保護安全免受侵害政策》 (60 分鐘)	
	1.5 世界策略		策略優先序 (60 分鐘)	
	1.6 支部領袖訓練網要	木章訓練計劃網要 (45 分鐘)	個人發展 訓練及支援 (60 分鐘)	
2. 童軍技能	2.1 營藝		營藝 1 (240 分鐘)	營藝 2 (240 分鐘)
	2.2 先鋒工程		先鋒工程 1 (240 分鐘)	先鋒工程 2 (240 分鐘)
	2.3 野外定向		野外定向 1 (240 分鐘)	野外定向 2 (240 分鐘)
	2.4 營火		營火 1 (240 分鐘)	營火 2 (240 分鐘)
	2.5 急救		急救 (240 分鐘)	急救 (240 分鐘)
	2.6 團集會		團集會 1 (90 分鐘)	團集會 2 (120 分鐘)
	2.7 團管理		團管理：登記、檔案管理、財務等 (90 分鐘)	短期和長期計劃 (90 分鐘)

3. 青少年活動	3.1 訓練網要及專科制度	進度性及專科徽章綱要 **(45 分鐘)**	進度和專科獎章綱要 **(90 分鐘)**	
	3.2 與兒童和青少年相處		發展階段和年齡規限 保護兒童 青少年的需要和意願 **(60 分鐘)**	發展的階段和年齡組別 (30 分鐘) 保護兒童 (30 分鐘) 青少年的需要和意願 (30 分鐘) **(90 分鐘)**
	3.3 指導與評估個人的發展			評估個人發展 (60 分鐘) **(60 分鐘)**
	3.4 教育活動		安全與健康 (60 分鐘) 風險管理 (60 分鐘) 常規活動 (60 分鐘) 開展不同活動 (60 分鐘) **(240 分鐘)**	制定教育目標 (90 分鐘) 活動週期管理 (60 分鐘) **(150 分鐘)**
	3.5 帶領團務		支部領袖的角色和職責 (60 分鐘) 青少年的參與 (60 分鐘) **(120 分鐘)**	支部領袖的角色和職責 (90 分鐘) **(90 分鐘)**
4. 領導	4.1 人際關係		有效溝通、聆聽和回饋的原則 **(60 分鐘)**	輔導技巧 (90 分**鐘**) 解決衝突的技能 (90 分**鐘**) 公關技巧 (90 分**鐘**) **(270 分鐘)**
	4.2 管理技能		計劃、組織、執行和監督 **(90 分鐘)**	評鑑技巧 (60 分鐘) 以及解難及決策技巧 (60 分**鐘**) **(120 分鐘)**
	4.3 關於領導才的議題		團隊動力 **(90 分鐘)**	情境型領導才概念/理論 **(90 分鐘)**
				動機理論和策略 **(90 分鐘)**
				變革管理 **(90 分鐘)**
5. 童軍運動與組織環境	5.1 關於社區的議題	國家教育制度 **(45 分鐘)**	社會需要以及童軍運動的社會角色 與其他青少年運動、非政府組織合作等 **(60 分鐘)**	
	5.2 社區參與			社區服務和發展 **(90 分鐘)**
	時長總計	270 分鐘 (5.5 小時)	2250 分鐘 (37.5 小時)	2400 分鐘 (40 小時)

902.5 訓練課節指引 (SESSION GUIDES)

902.5.1 初步訓練（簡介） (INITIAL TRAINING (INTRODUCTORY))

單元一：童軍知識 (SCOUTING KNOWLEDGE)

主題 1.1 童軍運動的基本原則 (FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF SCOUTING)（90 分鐘）

目標：討論童軍運動的使命；
討論童軍運動的目的，包括五個發展領域；
描述童軍方法。

方法：全體會議與小隊活動

次主題	方法	參考	時間
童軍運動的使命和目的	說明童軍運動的使命、淵源和目的。	實現童軍運動的使命 - 世界童軍組織 工具箱 003 - 教育建議：WOSM (2005) www.scout.org	45 分鐘
童軍方法	**簡要解釋童軍方法：** ❑ 誓詞規律 ❑ 從做中學習 ❑ 小隊制 ❑ 象徵性框架 ❑ 個人進展 ❑ 成人支援 ❑ 大自然	童軍運動的基本特徵：WOSM (1998) www.scout.org 工具箱 010 - 支部訓練方法：WOSM (2005) 工具箱 011 - 個人進展：WOSM (2005) 工具箱 012 - 象徵性框架：WOSM (2005) 工具箱 013 - 理解小隊制度：WOSM (2005) 工具箱 014 - 童軍誓詞規律和當下教育需要的相關性：WOSM (2005) www.scout.org	45 分鐘

主題 1.2 童軍歷史 (HISTORY OF SCOUTING) （60 分鐘）

目標：說明童軍運動是甚麼
就童軍運動的創辦人——貝登堡勳爵和他早期的著作展開討論
強調本地童軍運動中的重要里程碑

方法：討論

次主題	方法	參考	時間
童軍運動是甚麼	倘若童軍成員必須回答童軍運動對他們的意義，答案會多種多樣，例如，童軍運動中有露營、營火、遊戲和其他令人愉快的活動＝樂趣 (FUN)。 有人可能想到童軍運動中頗具挑戰的活動，例如，遠足和其他一些挑戰耐力和意志力的活動＝歷險 (ADVENTURE)。 還有些人可能想到與小隊中其他成員的友誼和同袍之情 (COMRADESHIP)。 童軍成員就是透過這些方法設計他們的活動 — 遊戲、參與的樂趣和與朋友相處的愉悅感受。 對童軍成員個性影響最大的是與他相處的人。兒童成長過程中，早期最重要的人是父母或照顧他們的人，後來是兄弟姐妹、朋友和其他成人。 朋友群體，尤其在童軍成員所處的年齡階段，對他們的個人成長產生重大影響。在這個群體中，成員發展社交能力，建立同袍之情。他們影響彼此的態度和行為，通常也樹立自己的衣著風格、言談舉止和休閒方式。童軍運動充當的主要角色是在廣泛的社會情境中提供指示和引導，促進青少年的個人發展。	支部手冊	15 分鐘
創辦人	就童軍運動的創建者貝登堡展開討論。 ❍ 貝登堡全名叫做 Robert Stephenson Smythe Baden Powell，生於 1857 年 2 月 22 日，他幼時就讀於 Charterhouse 學校，多才多藝，1876 年畢業後他應徵入伍，遠赴印度。 ❍ 全面講述貝登堡的軍旅生涯，尤其是他在南非服役期間的經歷，他參與對抗 Dinizulu 的戰爭、梅富根 (Mafeking) 被包圍事件，後來編寫軍事教科書《偵查指引》(Aids to Scouting)，這些都為童軍運動的起源奠定基礎。 ❍ 討論童軍運動 1907 年 8 月在白浪海 (Brownsea) 營地成立之事，以及該事件對你所的童軍會的影響。 ❍ 討論 1941 年貝登堡在肯雅 (Kenya) 逝世前的遺言。		15 分鐘
出版物	介紹童軍運動早期的發展軌跡和 1908 年出版的《少年警探》，以及這些讀物怎樣為童軍組織的發展奠定基礎。貝登堡意識到男童以小隊形式共處的優勢。 《少年警探》這本書最早促成童軍運動的產生，貝登堡在書中提到由六至八人組成的童軍小隊。童軍運動致力透過小隊中成員間以及成員與共處的成年領袖間建立人際關係，以及小隊活動，促進男女青少年的成長。	《少年警探》*Scouting for Boys* 童軍會的刊物	15 分鐘
本地童軍運動的歷史	討論童軍運動在你的國家建立的過程以及第一代訓練綱要等。		15 分鐘

主題 1.3 世界童軍運動及其架構 (WORLD SCOUTING AND STRUCTURES) (45 分鐘)

目標：描述童軍運動各個層面的架構
方法：全體會議

次主題	方法	參考	時間
組織架構	描述組織架構： ❍ 世界層面、世界會議、委員會等 ❍ 區域層面和委員會 ❍ 世界童軍總署 ❍ 世界童軍基金會	www.scout.org WOSM 的章則和規律 (1990)	45 分鐘

主題 1.4 有關政策：安排在基本階段 (RELEVANT POLICIES：COVERED UNDER BASIC LEVEL)
主題 1.5 世界政策：安排在基本階段 (WORLD STRATEGIES： COVERED UNDER BASIC LEVEL)

主題 1.6 支部領袖訓練計劃：木章訓練綱要
(UNIT LEADER TRAINING SCHEMES：OVERVIEW OF WOODBADGE TRAINING SCHEME) (45 分鐘)

目標：介紹木章訓練計劃；
根據相關需要策劃特殊訓練活動；
認可學員先前的學習經歷和現已擁有的能力；
討論訓練承諾。

方法：個人和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
木章訓練計劃	訓練員指出成人會員制的預期部分，童軍會提供特殊訓練，該訓練與木章訓練計劃相關聯。 簡要介紹木章訓練的歷史與綱要。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 103 節：WOSM	15 分鐘
訓練綱要的主要階段	使用文件夾或其他資源，列出木章訓練綱要的各階段（初級、基本以及高級訓練等）。 指出該綱要如何循序漸進，以及順序與內容的聯繫。	童軍會木章訓練綱要和要求	15 分鐘
制定訓練計劃	訓練員列出完成訓練須要覆蓋的各個部分，幫助參加者參照日程表安排各部分訓練內容。 此時確定任何可以得到認可的已有學習體驗或能力。 指定能在訓練進程中施以援手的成人領袖。注意：這些工作並不需要在此時完成，可以留待以後由委任導師來執行。 強化完成木章訓練以及執行每年個人發展計劃的重要性。		15 分鐘

第二單元 童軍技能：安排在基本階段和高級階段
(SCOUTING SKILLS：COVERED UNDER BASIC & ADVANCED LEVELS)

第三單元：青少年活動 (YOUTH PROGRAMME)

主題 3.1 獎章綱要／ 專科：進度性獎章
(AWARD SCHEMES / PROFICIENCES：PROGRESSIVE BADGE AWARD) (45 分鐘)

目標：研究童軍方法的遞進性層面和晉升計劃（測試、獎章或專科系統）；
將童軍方法中的各組成部分視為一個遞進性系統；
以童軍方法為背景描述遞進性計劃的目的。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	討論你所在童軍會轄下支部的數目，確定採用的是甚麼獎章綱要。		15 分鐘
進度性綱要	強調：儘管童軍方法的各個元素可以單獨鑒別，但他們共同組成童軍方法。 說明晉升綱要（測試、專科或獎章制度）是促進青少年成員逐步成長和發展的方法。 聯繫童軍運動的基本原則和童軍方法。	關於獎章綱要和童軍方法等的本地手冊 工具箱 011 - 個人進展：WOSM (2005)	30 分鐘

第四單元 領導才：安排在基本階段和高級階段
(LEADERSHIP：COVERED UNDER BASIC & ADVANCED LEVEL)

第五單元 童軍運動和組織環境 (SCOUTING & THE ORGANISATION ENVIRONMENT)

主題 5.1 國家教育系統 (EDUCATIONAL SYSTEMS IN THE COUNTRY) (45 分鐘)

目標：確定國家教育制度，及其年齡規限怎樣與青少年活動以及童軍會的漸進式體制相聯繫。
方法：全體討論與分組討論

次主題	方法	參考	時間
教育制度	討論你所在國家的教育制度以及特別規定的、接受教育和結束教育各個階段的年齡。 ❍ 幼稚園 ❍ 小學 — 低小和高小年紀 ❍ 中學 ❍ 大學預科或大學		20 分鐘
童軍年齡規限和支部組別	闡釋童軍遞進式訓練系統，例如，幼童軍、童軍等應配合教育系統。例如，有些童軍會將童軍成員在組織中的進展與他們的年齡聯繫起來，有些與他們在學校所處的年級或參與該支部的年頭聯繫起來。 說明並討論與下列各年齡階段對應的支部的教育目標： ❍ 準幼童軍支部 (Pre-cub section) （如適用）[即香港的「小童軍」] ❍ 幼童軍支部 ❍ 童軍支部 ❍ 深資童軍支部 ❍ 樂行童軍支部	關於獎章綱要和童軍方法等的本地手冊 工具箱 007- 年齡組別：WOSM (2005) www.scout.org	25 分鐘

902.5.2 基本訓練 (BASIC TRAINING)

第一單元 童軍知識 (SCOUTING KNOWLEDGE)

主題 1.1 童軍運動基本原理 (FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF SCOUTING) （90 分鐘）

目標：討論童軍運動的使命；
描述童軍方法；
列出一些有助鞏固童軍運動基本原則在認知與實踐方面的可行方法。

方法：全體討論與分組討論

次主題	方法	參考	時間
使命：主要挑戰	宣讀童軍運動使命宣言。 確定面對的主要挑戰並討論如何應對這些挑戰，以達至下列童軍運動使命的各個方面： ❍ 相關性 ❍ 互補性 ❍ 成員資格 ❍ 成人領袖 ❍ 關係與合作夥伴 ❍ 一致性	達至童軍運動的使命 - 世界童軍總署 工具箱 003 - 教育主張：WOSM (2005) www.scout.org	20 分鐘
童軍方法	回顧童軍方法各項元素： ❒ 童軍誓詞規律 ❒ 從做中學習 ❒ 小隊制度 ❒ 象徵性框架 ❒ 個人進展 ❒ 成人領袖支援 ❒ 大自然	童軍運動的特質：WOSM(1998) www.scout.org 工具箱 010 - 支部方法：WOSM (2005) 工具箱 011 - 個人進展：WOSM (2005) 工具箱 012 - 象徵性框架：WOSM (2005) 工具箱 013 - 理解小隊制度：WOSM (2005) 工具箱 014 - 童軍誓詞規律與當下教育需要的關聯度：WOSM (2005) www.scout.org	20 分鐘
個人成長領域	童軍運動目的之一是推動青少年的整體發展。 以小隊形式從下列方面討論個人成長的領域： 社交、體能、智慧、情緒、靈性及品格發展。	工具箱 004 - 個人發展領域：WOSM (2005) 工具箱 015 - 探索未知世界 - 心靈的成長：WOSM (2005) www.scout.org	50 分鐘

1.2 主題 / 單元：童軍運動的歷史（因已在前期訓練中出現，故基本訓練中不再重複）(HISTORY OF SCOUTING)

1.3 主題 / 單元：世界童軍運動及其架構 (WORLD SCOUTING AND STRUCTURE)（30 分鐘）

目標：更新各層面的組織架構
方法：全體會議與分組討論

次主題	方法	參考	時間
世界和區域層面的童軍會架構	根據架構和委員會等最近出現的變化及時更新。	www.scout.org	15 分鐘
國家層面的童軍會架構	說明國家、州或省級層面的童軍會架構。 確定主要職位，描述內部結構關係。	國家童軍會政策、組織及規條以及手冊，等等。	15 分鐘

1.4 主題 / 單元：相關政策 (RELEVANT POLICIES)（60 分鐘）

目標：展示世界童軍組織的相關政策
方法：全體會議

次主題	方法	參考	時間
關聯性和當下政策	簡述下列政策的基本元素： ❍ 《世界童軍青少年活動政策》 ❍ 成人領袖資源政策（見 204 節） ❍ 青少年參與政策 ❍ 《保護安全免受侵害政策》 ❍ 性別政策	www.scout.org 工具箱 001 - 世界童軍青少年活動政策：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》 青少年參與參考指引：WOSM(2003) 6/02 號議案：第三十六屆世界童軍會議提出青少年參與決定的議題第三十五節世界童軍會議制定「保護童軍成員免受傷害」的政策文件 《兒童權力公約》：英國 (1989) 第三十五節世界童軍會議通過有關童軍成員性別的文件	60 分鐘

1.5 主題 / 單元： 世界童軍策略 (WORLD STRATEGY)（60 分鐘）

目標：說明世界層面的策略側重點
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
世界童軍策略	說明該策略的目的 ❍ 該策略的歷史性發展 ❍ 七項策略側重點 播放有關世界童軍政策的 VCD（可從網站下載）	www.scout.org 童軍運動策略：WOSM(2003) 就本童軍會的策略向童軍會做中期報告：WOSM(2004)	60 分鐘

1.6 主題 / 單元：支部領袖訓練網要：個人發展及訓練和支援
(UNIT LEADER TRAINING SCHEME：PERSONAL DEVELOPMENT AND TRAINING & SUPPORT)（60分鐘）

目標：確定個人需要；
進一步討論木章訓練活動；
確定未來的訓練選擇；
確定現有支援機制；
根據要求檢視特定訓練。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
確定個人需要	為更好執行工作，討論新領袖需要甚麼。	全國童軍會之木章訓練要求	15 分鐘
確定木章訓練計劃的各個方面	使用上述討論產生的議題，說明設計木章訓練旨在達到上述目的，指出哪些方面可以透過基本訓練及高級訓練得到滿足。 訓練員將這些議題與基本訓練及和高級訓練分別匹配。 訓練員總結國家童軍會的訓練架構。		15 分鐘
確定未來訓練和支援的選擇	在小隊中確定未來訓練可採用的所有可行方案。 以訓練班和支援者分類羅列，基於小隊成員的經歷，就每項舉出實例。 參加者兩人一組寫下未來的訓練需要和於己有益的可行方案。		20 分鐘
根據要求檢視特殊訓練	將成員需要記入個人訓練計劃，並與小隊領袖一起對其作年度檢視。 允許每位成員檢視自己的訓練並指出未來發展領域和所需支援。 互相交流，分享彼此看法。		10 分鐘

第二單元 童軍技能 (SCOUTING SKILLS)

2.1 主題 / 單元：營藝 (CAMPCRAFT)（240 分鐘）

目標：說明露營作為童軍訓練活動組成部分的優點；
示範怎樣架營帳；
討論選擇營地時應該注意甚麼。

方法：講述和示範

次主題	方法	參考	時間
露營的基本要素	以小隊形式回答下列問題，討論露營怎樣促進青少年的整體發展： ❍ 露營是甚麼？ ❍ 為甚麼露營？ 討論選擇露營地點時應該注意甚麼？ 討論露營的衛生和安全問題。		60 分鐘
小隊露營裝備 (Patrol Camp Gear)	討論所需的基本露營裝備。 小隊基本露營裝備包括下列各項： ❍ **主要營地裝備** - 營帳、炊事及廚房帳篷、小隊箱、桌、椅、繩子、麻繩 (twine)、營柱、營紮用棍 (gadgets pole)、小錘 (mallet)、營釘、營燈、營斧、鋸、鏟、急救箱、電筒等。 ❍ **炊事設備** - 壓力爐或石油氣爐、煮食爐、水壺、煲和煎鍋、叉子和羹、碟子、碗、碟、杓、啟瓶器、刀、盛水容器、塑膠袋、瓶子、菜單列出的食物等。 ❍ **洗濯沐浴與廁所設備** - 桶、洗臉盆、水桶、用防水容器裝的廁紙，肥皂、廁所簾子和柱子、清潔劑。 ❍ **特殊活動和遊戲裝置** - 球、哨子等。		60 分鐘
帳篷	描述不同種類的常用露營帳篷及其部件。例如，小隊帳篷、脊狀帳篷 (ridge tent)，圓頂帳篷 (dome tent) 等。 討論怎樣搭建帳篷並做保養。 示範怎樣搭建脊狀帳篷或其他類同的帳篷。 之後每個小隊開始自行搭建一個帳篷。		120 分鐘

2.2 主題 / 單元：先鋒工程 1 (PIONEERING 1) (240 分鐘)

目標：詮釋繩子的基本原理；
分辨不同種類的繩子及繩子的各部分；
展示至少六種繩結和兩種編結；
運用學到的結繩和捆綁技能，製作三腳繫棍結和旗桿架。

方法：講述、示範以及採用基站法動手實踐

次主題	方法	參考	時間
繩結的基本原理 (60 分鐘)	介紹繩結及其用途和重要性 **兩種繩子種類：** ❍ 天然纖維 - 呂宋麻、大麻、龍舌蘭麻、黃麻、椰殼纖維和棉。 ❍ 人造纖維 - 尼龍 (Nylon)、 聚脂 (polyester)、滌綸 (Dacron)、 聚乙烯 (polyethylene)、聚丙烯 (Polypropylene) 和凱芙拉 (Kevlar)。 **繩子的特徵：** 天然纖維 ❍ 優點：容易打結、繞圈。 ❍ 缺點：易腐爛，承重能力低。 人造纖維 ❍ 優點：結實、輕便、抗腐蝕、減震力強及易使用。 ❍ 缺點：捆綁時易鬆弛。 **繩子的各部分** ❍ 選擇一條「三股、右旋絞繩」，展示各個組成部分：股、線、纖維毛線。 ❍ 選用普通繩子描述下面的部分： - 繩身 - 繩耳		60 分鐘
繩結和編結 (120 分鐘)	採用講述、示範（分站法）、親手操作和同儕互學等方法，示範並講授下面的繩結和編結，並說明每種方法的目的何在： **繩尾結 (Stopper knots)** ❍ 反手結 (Overhand*) ❍ 8 字結 (Figure Eight *) ❍ 手足結 (Blood knot) **接連結 Bends** ❍ 四方結 (Square knot*) ❍ 接繩結 (Sheet bend *) ❍ 金錢結 (Carrick bend) ❍ 漁人結 (Fisherman's knot) **繫結 Hitches** ❍ 雙套結 (Clove hitch) ❍ 繫木結 (Round turn and two half hitches) ❍ 縮繩結 (heepshank) ❍ 曳木結 (Timber hitch) **套結 Loops** ❍ 稱人結 (Bowline) ❍ 8 字活圈 (Figure Eight loop) **編結 Lashings** ❍ 四方編結 (Square Lashing) ❍ 十字編結 (Diagonal Lashing) ❍ 接棍編結 (Sheer Lashings) ❍ 8 字編結 (Figure of Eight Lashings)		120 分鐘
應用和練習 (60 分鐘)	編制一個： ❍ 三腳架或 A 型 / 三角形架 ；(Tripod or an A-frame / triangle) ❍ 用兩根棍，接駁成一枝旗杆。		60 分鐘

2.3 主題 / 單元：野外定向 (ORIENTEERING 1)（240 分鐘）

目標：說明指南針和地圖的各個部分；
示範怎樣閱讀地圖以及使用指南針。

方法：講述、示範以及練習

次主題	方法	參考	時間
介紹指南針	在每位成員有一個指南針的安排下，介紹： ❍ 指南針類型 ❍ 底板形（Silva 或 Sunto 品牌）部件 ❍ 怎樣從指南針讀取方位 ❍ 怎樣從實地實物讀取方位 ❍ 怎樣從地圖讀取方位 ❍ 正北向 (North Cardinal Points) 和正中心 (inter-cardinal points)		60 分鐘
地圖	給每位成員一幅地圖和一個指南針來學習： ❍ 地圖種類 ❍ 地圖使用的顏色 ❍ 圖例 (Legends) ❍ 比例 (Scales) ❍ 等高線 (Contours) ❍ 方格網座標 (Grid system (MGR)) ❍ 正置地圖		60 分鐘
確定距離	利用地圖和指南針，示範並練習： ❍ 步測 10 米、20 米和 50 米的距離 ❍ 距離與方位角		30 分鐘
使用與練習	訓練員在營地或其他合適的地方設立一些檢查點 (checkpoints)，以方位角、距離等訊息詳細紀錄各檢查點。 然後，訓練員提供書面指示，成員兩人或三人一組，根據指南針顯示的方位角確定監測點的位置。 這是一項戶外實習，適用於一至兩公里範圍內。		90 分鐘

2.4 主題 / 單元：營火 (CAMPFIRE)（240 分鐘）

目標：詮釋童軍營火的重要性：
描述營火活動的各項元素；
彙集各種不同元素的例子；
策劃並參與一次營火活動；
檢討該次活動。

方法：示範、全體討論環節以及小隊活動

次主題	方法	參考	時間
	如果可能，宜按照下面三項順序組織營火活動 ➔ 由訓練員帶領，示範營火活動 ➔ 訓練課節 ➔ 參加者主導的營火活動		
第一部分 課前活動	訓練員主持六十分鐘的營火活動，所有學員都積極參與。可能的話，這是個訓練班營火會。之後由學員作出評論。	《營火領袖手冊》（澳洲國家童軍會）	60 分鐘
第二部分 前言	訓練員調查學員是否擁有參與童軍營火活動的經歷。 討論舉行童軍營火活動的好處，強調貝登堡的《少年警探》其實就是一系列營火談話。	《營火領袖手冊》J. Hazlewood and J. Thurman, 1964, 童軍會，倫敦	10 分鐘
成功營火活動的特徵	以小隊形式： 參加者以腦力激蕩方式討論一次成功營火活動的組成元素，在黑板上臚列出來並展開討論。 強調營火活動應該有趣，指示清晰、目的明確，促進學員間的合作關係，具有教育目的、激發公民意識，促進學員自我表達能力和自信心等。 其他方面包括：必要保證領袖們認識營火活動的目的、何謂優秀營火領袖、適當營火、活動內容和形式適切，準備工作充分，環境輕鬆宜人。		15 分鐘
營火活動的各項要素和例子	啟發參加者認識活動的要素。 要素包括：開幕禮、歌曲、比賽、歡呼 (yell)，報告，講話 (yarns)、祈禱、遊戲、鼓掌 (applauses)、舞蹈、活動、短劇 (skits)、特別表演 (stunts)、宣佈事項以及閉幕禮。 每隊選取若干元素，在活頁上寫出策劃方案，必須舉出事例或提供指示。 在其後的全體會議環節中報告並分享各隊的成果。		40 分鐘
活動理念	指出怎樣貫徹策劃各項活動，在活動開始時掀起高潮，結束時盡興而歸。以小隊形式討論怎樣達到目標。		15 分鐘
策劃營火活動	指出舉行營火活動的目的是歡迎新童軍成員加入。 每隊策劃一項營火活動，提議活動的地方和類型。 訓練員和導師密切協助。		20 分鐘
安全問題	在彙報過程中，密切留意有關安全問題的回饋意見。		10 分鐘
第三部分 開展營火活動	從每隊報告中選擇不同的、優秀的、均衡的活動。 納入的元素多多益善，但應該力圖保持平衡性。各隊各生一堆營火，選擇地點，考慮安全問題。 參與營火活動的人多多益善，每人承擔不同角色。		40 分鐘
評鑑營火活動並作總結	活動結束時，進行評鑑。 訓練員主持討論，議題涵蓋活動目的、選址、燃料、安全、舒適度和活動種類。 訓練員總結該課節。		30 分鐘

2.5 主題 / 單元：急救 (FIRST AID)（240 分鐘）

目標：認識至少三種創傷、三種燒傷和燙傷；
鑒別情況不嚴重的蛇咬傷（有毒 / 無毒）、蜜蜂螫傷、燒傷（乾敷 / 濕敷）以及扭傷，並施以簡單急救；
瞭解休克的徵象和症狀，對休克和流血者施以急救；
整查和使用急救箱；
確定處理便秘、食物中毒、頭痛、熱衰竭 / 中暑和眩暈的處理方法。

方法：講述、討論和示範以及練習（請參照國際紅十字會、聖約翰救護機構或其他任何此類機構發行的急救手冊）

次主題	方法	參考	時間
傷口	傷口類型 ❍ 討論至少三種不同類型的傷口。	使用模型、彩色幻燈片或圖片說明	30 分鐘
	傷口的簡單處理 ❍ 簡單清洗、使用消毒液清洗並包紮。 ❍ 說明處理嚴重傷口的原則。	提供急救藥品，在練習和實踐課節使用	
燒傷和燙傷	燒傷和燙傷的類型 ❍ 訓練員討論燒傷的類型和程度。	使用模型、彩色幻燈片或圖片說明	30 分鐘
	燒傷的處理 ❍ 展示並說明處理燒傷的方法，以及怎樣在學校或戶外活動中處理簡單的燒傷。	提供急救藥品，在練習和實踐課節使用	
動物咬傷和螫傷	咬傷 ❍ 描述有毒蛇和無毒蛇咬傷的區別（可以考慮學員是否有興趣，描述蛇的類型） ❍ 如有必要，可以涵蓋動物和昆蟲咬傷。	使用標本、彩色幻燈片或圖片說明	30 分鐘
	蛇咬傷的處理 ❍ 示範並解釋處理蛇咬傷的方法。	提供急救藥品，在練習和實踐課節使用	
	螫傷 ❍ 描述蜜蜂和黃蜂螫傷的不同	使用影碟、彩色幻燈片或圖片說明	
	蜜蜂 / 黃蜂螫傷的處理 ❍ 示範並解釋處理蜜蜂 / 黃蜂螫傷的方法	提供急救藥品，在練習和實踐課節使用	
扭傷和拉傷	扭傷和拉傷 ❍ 描述扭傷和拉傷的區別	使用標本、彩色幻燈片或圖片說明	10 分鐘
	扭傷和拉傷的簡單處理方法 ❍ 示範並解釋使用冷敷和繃帶處理簡單的扭傷和拉傷的方法 ❍ 用下列材料做繃帶： - 臂懸帶 (Arm sling) - 肩懸帶 (Elevation sling) - 腕部或頸部專用懸帶 (Collar and cuff sling) - 簡易懸帶 (Improvised slings) - 纏繞式繃帶 (Roller bandage)	提供急救藥品，在練習和實踐課節使用	50 分鐘
休克	❍ 說明引起休克的原因，包括休克的跡象和症狀。	使用影碟、彩色幻燈片或圖片說明	30 分鐘
	休克的處理 ❍ 說明處理情況並不危急的休克的步驟	擔架毯 (Stretcher Blanket)	
常見疾病	便秘 ❍ 說明便秘的症狀和預防方法。 食物中毒 ❍ 說明食物中毒的跡象和症狀。 ❍ 羅列預防措施和處理方法。 眩暈 ❍ 討論三種常見的導致眩暈的原因。 ❍ 羅列處理眩暈的急救方法。		30 分鐘
整理急救箱	急救箱中的器材和藥品 ❍ 訓練員羅列並展示急救箱中的器材和藥品。 ❍ 說明如何使用和保養急救箱中各種器材和藥品。	急救箱和其中的器材及藥品	30 分鐘

2.6 主題 / 單元：主持支部集會 (RUNNING UNIT MEETING)（90 分鐘）

目標：描述決定支部活動成功與否的基本標準；
描述有助領袖成功開展具吸引力和富享受訓練活動的潛在資源；
鑒別活動中蘊含的要素，可以採用幾個為時一周的訓練活動為例，評價這類活動用於支部訓練是否合適。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	簡單說明青少年在童軍活動中做甚麼（活動），怎樣做（童軍方法）以及為甚麼要這樣做（目的）。 訓練活動是童軍運動中一項大型並重要的組成部分。為成功推行並吸引青少年參與我們的活動，我們必須採用幾項要素或基本標準。為滿足童軍運動不斷變化的要求，我們也要認識並儘量使用多種資源。	《世界活動政策》：WOSM (1990) 工具箱 001 -《世界活動政策》：WOSM (2005) www.scout.org	5 分鐘
基本條件	說明良好訓練活動需要的**基本**和**必需**條件，包括： ❒ **小隊** - 作為訓練和活動基礎。 ❒ **多元化** - 每隊都有不同事情。 ❒ **平衡** - 開展一系列活動，以滿足所有人的要求。 ❒ **想像** - 訓練活動精彩迭出，並包括使人感到神秘和驚喜的元素。 ❒ **興趣** - 激發並吸引參加者的興趣。 ❒ **參與** - 童軍必須積極參與，身體力行且有智力投入，而不是僅僅坐著聽講。 ❒ **新技能 / 理解 / 知識** - 透過獎章綱要，推行教育活動，循序漸進，前後一致。 ❒ **重溫** - 建立並鞏固學習。 ❒ **有趣** - 對訓練的成功推行和承擔，是一項重要的童軍元素。 ❒ **戶外** - 集中開展戶外活動。 ❒ **組織** - 為了活動圓滿成功，認真策劃和準備。 ❒ **檢討** - 對所有項目和活動進行檢視並作紀錄，以備今後參考。 以分隊形式：與導師就怎樣將上述元素與支部集會相結合展開討論。以全體講述形式分享意見。		30 分鐘
必需活動	說明訓練活動要涵蓋一系列的童軍活動。有些活動會推行得比其他多，由領袖根據各小隊的特殊需要，決定怎樣保持活動的平衡性。訓練活動必須包括： ❒ 獎章綱要 ❒ 露營 ❒ 儀式 ❒ 社區服務和社區發展 ❒ 區域 / 地方 / 地域的活動 ❒ 遊戲和噱頭表演 ❒ 旅團活動 ❒ 遠足 ❒ 戶外活動（除露營和遠足外） ❒ 小隊活動 ❒ 常規集會 ❒ 童軍團活動 ❒ 參觀訪問	《支部手冊》	10 分鐘

次主題	方法	參考	時間
資源	說明召開支部集會的資源，例如： ❒ 安排活動輔助者的優勢在能夠保證領袖在集會中有些閒暇或放鬆的時間，同時在領袖離開時有人能夠及時頂上替，以全新面貌出現，引入一系列新方法 / 主題等。 透過下面各途徑獲得人力資源或專家幫助： - 童軍運動中其他成員 - 服務社團 - 體育社團 - 活動顧問 - 業餘愛好社團 - 商業和貿易組織 - 專業團體 - 政府部門 - 電話簿 - 白頁或黃頁 (White and Yellow Pages) - 家長、親屬或朋友，等等。 ❒ 有助激發創意的現有資源 透過下面途徑獲得一些推行支部集會的想法： - 《童軍手冊》 - 紀錄 - 童軍雜誌 - 參考資料、計劃和圖表 - 其他領袖 - 領袖的想像力和創造力 - 期刊和報紙 - 區域集會 - 電視節目	《支部手冊》	10 分鐘
訓練活動分析	分組討論： 以短期訓練活動為例，鑒別可以採用的基本標準、元素和資源。 於全體會議環節分享看法和意見。		30 分鐘
總結	我們對童軍訓練活動提供的機會考慮得越多，我們對精心策劃活動**和**利用現有資源的認識就越深刻。 精心策劃可以使訓練活動更多元化，同時減輕領袖的壓力。正如俗語所說：「巧婦難為無米之炊。」		5 分鐘

2.7 主題 / 單元：支部管理：登記、留檔、財務等
(UNIT MANAGEMENT：REGISTRATION, RECORD KEEPING, FINANCE, ETC)（90 分鐘）

目標：確定必須保存的基本行政紀錄；
制定適當行政程序。

方法：全體會議和小隊活動。

次主題	方法	參考	時間
前言	從一條引言開始： 「優秀的領袖擅長與人打交道，所以傾向苛刻批評文書工作，惟細節仍不可忽視，當你開始忘記預約的事項、最後期限前還沒完成工作、背棄諾言的時候，你才發現細節的重要性。優秀的領袖可能從來無法在組織中誕生，但缺乏優秀領袖卻令很多人失望。用甚麼系統紀錄所有的工作細節並不重要，但是有些系統至關重要。」(E.Griffin) 處理重複性事務時，行政程序變得尤其重要。如果同樣的事務重複出現、呈現變化或不能一次性完成，遵循確定的程序就可以節省時間、釐清頭緒，也就是說，透過使用表格或遵照既定程序，理清後續步驟。		5 分鐘
保存行政紀錄	需要用幾個文件檔保存相關的文件和通訊材料，可以根據材料的主題和以下內容類別分類： 通訊錄 會議紀錄等 人事紀錄 活動或事件報告等 成員訓練紀錄 財務紀錄 資產和設備清單		10 分鐘
登記和成員人事個人紀錄	童軍領袖必須保存所有成員，青少年和領袖過往或現在的所有紀錄。 每位成員和領袖的個人紀錄都應包括其個人的人事資料、訓練需要、參加的訓練班和出席活動等。 **登記表** 任何人向領袖或委員會成員申請加入童軍旅團的時候，都應該進行查詢。之後，旅長應該向其發出一份申請表，清晰陳述申請人必須履行的細節。申請表交回旅長後，該人的姓名就應該列入申請者名單中，旅團招募會按申請的先後次序進行。 **輪候名單** 該表通常包括小童或少年的姓名，他們一般都是因為年齡太小而暫時不能加入童軍，或者在等待旅團下轄的支部中出現空位。 旅長要通知旅務委員會或 / 區的相關隊伍有關候選名單情況，因為這可能意味有需要設一個新支部單位。 青少年紀錄中的訊息： 全名 住址和電話號碼 父母的姓名和職業 監護人		15 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	加入日期 晉升各支部的日期 出生日期以及晉升下一階段支部日期 宗教信仰 登記編號 登記/ 會員費用 - 按年進行 **用哪種方法紀錄最佳？** 有些系統是： 一個活頁資料夾，每個人的詳細內容都單獨紀錄在一頁上。 一個卡片系統，其中等候者的資料都整理到一個支部的名下。 使用一台電腦保存資料並展示訊息，必要時列印出更新的材料。 有些童軍會使用青少年檔案，定期尤其是在進行人口普查時間 (Census time) 發放年度最新訊息。 **領袖紀錄** 同時完整保存領袖的詳細資料。有些童軍會每年提供最新的領袖材料電腦列印版，包括他們的職位和住址。成人領袖申請表的影印本也可以保留在紀錄中。 須要根據領袖接受的訓練、參加的活動和研討會等不斷更新紀錄。 紀錄提供相關的訊息，尤其是當推薦某人受領獎項或參加訓練時，尤其有用。 已經離開和轉調成員的紀錄 保留過往成員的紀錄主要出於下面的原因： - 組織重聚或特殊活動時，確定離開者的姓名。 - 分析旅團內部各支部的「成員保持率」。 保留完整紀錄，並就此展開分析，將會得到很多有關旅團表現的訊息。 **保密** **提示**：保留的各種訊息要守密，不應濫用或不經當事者同意就給予外界人士或機構。		
支部設備清單	所有屬於支部的設備和器材都是某種形式的資產。出於審計的目的，所有資產及處理情況都要完好紀錄並保存。 童軍旅團有幾項重要紀錄： 設備器材紀錄 - 一份清單； 制定規章，使用器材者必須事先登記，然後領取器材，並在歸還時作紀錄。 有幾點要強調： **指導原則** 1. **可以按照下面的主題將設備分類：** - 小隊箱和箱內物品； - 帳篷； - 繩子和先鋒工程用品； - 露營炊事用具和箱；		15 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	- 遊戲器材箱，包括在常規集會中使用的旅團設備； - 歷奇設備 - 獨木舟、風帆、救生衣等； - 工具； - 鐵鍬，鏟子、斧頭、撅頭等。 2. **預約系統可以展示如下訊息：** - 何人甚麼時候想用甚麼設備； - 何人甚麼時候拿走甚麼設備； - 何人甚麼時候歸還甚麼設備；將器材歸還貯存倉之前，需要甚麼維修。 3. **需要採用特殊方法保存的器材：** - 在乾燥、通風、清潔的地方； - 採取防蟲措施 (anti-vermin measures)； - 有適當設備，供成員懸掛濕透或受潮的帳篷或繩具； - 有架子或掛鉤，避免設備堆放在上，最大限度利用現有空間。 4. **要對該清單作年度檢查：** - 那些設備需要修理、更換或丟棄？ - 是否每件設備都可使用？		
財務計劃	為達到審計目的和體現責任，有必要就下列各項內容保存完整紀錄： - 對所有活動、計劃的紀錄，列出收入和支出的款項，相關收據和文件也應一併保留。 - 銀行帳戶資料 - 小額現金紀錄 - 收到的捐款和其他收入，以及收取的費用等 - 年度收入和支出紀錄 **法律要求** 最好能將支部的資產或財務，包括物業，都能根據條例置於童軍會名下。 因為： - 即使一個支部暫時關閉，其財務仍然得以保留，以繼續推行青少年活動； - 因為童軍會是以一體的方式建立，所以該產業仍然歸童軍會所有； - 無論是在支部內部，還是在童軍總部，都有人事的流動和變化，但是童軍會仍以法人的形式存在。 - 這種安排為領袖和旅團委員會提供保障，以免因童軍會的產業置於私人名下而要經常改動職銜。 **旅團活動** 行政情況與處境 要求參加者組成小隊，用幾分鐘時間討論下面描述的各種情況。預留時間彙報討論結果。 作為支部領袖，你會怎樣處理下面的情況？你所在的旅團是否制定程序來處理這類事件？		15 分鐘 30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	處境 1：幾個小隊的成員（一個小隊、一個深資童軍遠足隊和一個旅團委員會在同一晚上同時抵達童軍總部，而且都想佔用大廳。 可以採用下面哪項陳述？怎樣避免這類事件的發生？ 1. 這種事情絕不會出現在我們身上。為甚麼會這樣？ 2. 每個人都要得到我的允許才能使用大廳。 3. 我們在大堂作的預約表作登記 — 使用者要在該表上詳細紀錄，然後才可以優先使用。 4. 我們的旅團委員會設有專人，負責登記需要使用的設備、場地的預約，每個人都可以向他查詢。 5. 其他方法…… **處境二：**童軍領袖彙報該童軍團固定露營活動 (Standing Camp) 預算舉行的時間，旅團委員會計劃的旅團遊樂會 (group Fete) 和地方童軍同樂日 (an area Fun Day)(上期區域童軍活動公告展示具體細節) 也在該個週末舉行。 下面哪項表達比較合適？怎樣避免這樣的衝突？ 1. 這種事絕不會發生在我們身上。怎麼會這樣？ 2. 我們在領袖辦公室牆上貼上一張總計劃表，所有人都可以看到。一經確定，所有活動日期都寫在上面，以免發生衝突。 3. 我們從不參與區域或地域活動，所以絕不會出現這樣的衝突。 4. 我們採用的旅團日誌 (group diary)，由我保管。每個人確定或宣佈活動日期前必須先行查詢。		

第三單元：青少年活動 (YOUTH PROGRAMME)

主題 3.1：獎章綱要 / 專科徽章 (AWARD SCHEME/PROFICIENCY BADGE)（90 分鐘）

目標：說明獎章綱要的目的；
制定評估獎項的指導原則。

方法：分組討論和全體會議

次主題	方法	參考	時間
前言	總結在前期訓練中已經涵蓋 / 學習甚麼。	前期訓練紀錄	5 分鐘
進度性計劃	說明進度性計劃存在於整體青少年活動中的目的。說明如何基於這點制定年齡規限。	工具箱 007 - 年齡分級：WOSM (2005) 工具箱 011 - 個人進展：WOSM (2005)	20 分鐘
獎章綱要的評估指導方針	以分隊形式：討論怎樣進行獎章評估和制定指導原則，以達到標準，例如，有些標準應該像下述的一樣明確： ❍ 有些標準，尤其是那些適用於年齡較長者的標準，可以是外界團體的資格標準，例如紅十字會 / 紅新月會、聖約翰救傷隊等。 ❍ 有些標準中的要求可以更靈活，而且要更緊密地聯繫到青少年的努力程度。 ❍ 不要因年齡關係阻止成員參加某項活動或得到某項獎章。 ❍ 接受成員在能力、智力和體力上的差異。 ❍ 對年齡較大的組別來說，經過青少年與成人領袖事先討論，共同訂定一些要求和標準。 ❍ 儘管有些較聰明的童軍成員表現優於其他人，但所有人都必須積極參與。		30 分鐘
重要特徵	分享討論結果並詳細紀錄，制定一份詳盡綜合紀錄，尋求所有參加者同意。 確定 5 至 6 種最重要特徵。		20 分鐘
與教育目標相聯繫	討論怎樣將這些特徵與支部教育目標聯繫起來。	工具箱 008 - 支部教育目標：WOSM (2005)	15 分鐘

主題 3.2 與兒童和青少年共處 (WORKING WITH CHILDREN AND YOUNG PEOPLE)（60 分鐘）

目標：按年齡組別制定兒童發展的階段；
確定這些發展階段和按照年齡劃分的支部之間的聯繫；
討論青少年的需要和意願；
討論與保護兒童有關的議題。

方法：班前任務；全體會議和小隊活動

班前任務

你所在支部的名稱：
訪問三位成員：
列出八項最受青少年歡迎的活動：
推行這些活動有甚麼發展性需要？
這些青少年有甚麼意願 / 使命？
列出四項父母對你的期望：

次主題	方法	參考	時間
前言	以小隊形式確定在下列各支部，例如幼童軍、童軍支部等開展的令人興奮的活動。 列出討論結果，在全體討論環節報告。	工具箱 010 - 支部方法：WOSM (2005) 工具箱 007 - 年齡分級：WOSM (2005) 工具箱 004 - 個人發展領域：WOSM (2005) www.scout.org	20 分鐘
發展階段和年齡分級	訓練員選擇數位抄寫員，每位負責一個支部，分別製作表格，將所有訓練活動按體能、智慧、情緒、群性、心靈和性格等分類。 訓練員總結分類結果，詢問這些需要怎樣體現於各年齡組別的獎章綱要中。		
確定青少年的需要和意願	以分隊形式：分享班前任務的結果，在全體討論環節彙報。 訓練員強調青少年意願的共同點和不同點，及其漸進性本質。		20 分鐘
與兒童保護有關各方面	陳述本國關於兒童保護的法例。（參考名為《保護童軍成員免受傷害》的文件） 找出童軍會訂立的相關政策，提供範例。訓練員尋求這些政策的解釋。 討論保障兒童安全措施。 考慮集會地區、往還路線、週末活動、照顧責任等。	第 35 屆世界童軍會議政策文件《保護童軍成員免受傷害》 www.scout.org	20 分鐘

主題 3.3 指導和評估個人發展：安排在高級訓練階段
(GUIDING & ASSESSING PERSONAL DEVELOPMENT): COVERED UNDER ADVANCED LEVEL

主題 3.4 教育活動 (EDUCATIONAL ACTIVITIES)（240 分鐘）

目標：確定降低風險應採取的安全措施和健康措施；
描述並檢查教育活動中的基本組成部分；
制定有效評估教育活動的方法。

方法：全體討論和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
教育活動 (120 分鐘)	說明下面的主題： 教育活動和親身體驗之間的關係 **活動**：表面看起來發生甚麼，以致人人都受影響？ **體驗**：內在部分，每個人從實踐中得到甚麼。 一項單一活動可以為青少年帶來不同經歷，這取決於他們的需要，該體驗對他們來說是獨一無二的。 作為領袖，在某種程度上，我們可以對活動施加影響，幫助創造一種氛圍，或形成一種環境，促使青少年得到有意義的體驗。 為達到這目的，支部應該組織一系列活動，為保證每項活動都有意義，必須依據教育目的和支部目標，精心選擇、準備、推行以及組織評鑑。 應該指出，這些活動在促成教育目的方面，是循序漸進、潛移默化式的。 **選擇一項活動** 下面是兩種可行方法： 1. 領袖幫助準備和策劃一項針對青少年的活動，旨在達至事先設定的學習計劃，或者根據針對該年齡階段的教育目的和青少年的興趣，提供相應教育機會。 2. 領袖鼓勵青少年表達他們的興趣所在，然後幫助他們準備和推行各項活動。 領袖參與管理活動的程度，主要取決於成員的年齡分別，例如，年齡較大童軍支部中的青少年應該由始至終積極參與組織活動組，允許他們參與決策，作為他們個人成長的一部分。但是，成員年齡較小的支部可能要領袖給與更多引導和指示。（見工具箱 019 - 怎樣管理活動週期） 教育活動的特徵 優秀的教育活動有四項特徵： ❍ 挑戰性 - 活動要具有難度，激發青少年的創造發明能力，鼓舞參加者竭盡所能，做到最好。 ❍ 吸引力 - 活動要激發青少年的興趣和參與意願，他們被活動吸引，感受到活動的原創性，或者被蘊於其中的價值觀所吸引。 ❍ 回饋性 - 要讓青少年參與某項活動，從中受益，享受新鮮事物帶來的自豪感。 ❍ 有用處 - 活動要提供親身體驗的機會，讓青少年發現並學習新事物。	工具箱 009 - 教育目標：WOSM (2005) www.scout.org	30 分鐘 30 分鐘 60 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	教育活動種類 簡要介紹兩類型的教育活動，說明有必要保持兩者的平衡性。 **指定活動 (fixed activities)** ❍ 通常以單一形式表現出來，內容一致。 ❍ 必須持續執行，為實行童軍方法創造適當氛圍。 ❍ 旨在實現教育目標。 ❍ 透過保證青少年參與、集體決策和體現價值觀，以強化該項童軍方法。 ❍ 有助在支部中創造氛圍，讓青少年擁有典型的「童軍」體驗。 固定活動的例子：儀式、集會、遠足、小隊角 (patrol corner)，支部集會會場的維護和完善、遊戲、唱歌、小隊議會、支部議會等。 **非指定活動 (variable activities)** ❍ 形式多變，內容各異，根據青少年興趣而調整。 ❍ 除非青少年特別要求，否則在一定時期內不重複。 ❍ 有助實現一個或數個界定清晰的教育目標。 ❍ 保證訓練活動能因應青少年興趣和顧慮，旨在向他們展示一個多元化的世界。 ❍ 與社區的需要有直接聯繫。 多元活動的例子有：學習怎樣回收廢紙及以溶液栽種植物、在兒童中心搭建玩偶劇場、製作影音產品，做一場圖文並茂的報告，或者安排一次前往鄉郊人文景點的露營。 **平衡指定活動和多元活動** 童軍運動中的活動的圍沒有限制。關鍵是保證變化因素與固定活動間的平衡。這兩項對旅團生活和個人進展至關重要。 如果整個訓練過程都由固定活動組成，就會出現風險，訓練流於沉悶，旅團生活質素下降。 如果各類型的活動變換頻繁，成員很快就會厭倦，衝突也會突顯出來，因為缺乏規範，小隊或成員之間便沒有互動機會。	工具箱 009 - 你教育目標：WOSM (2005) www.scout.org	
	評鑑訓練活動 以分隊形式：討論評鑑某項活動以及關注某個領域的方法。 以全體討論形式分享觀點。 簡言之，可以從兩個層面評鑑訓練活動： ❍ 首先，準備及推行活動的方式，以及， ❍ 第二，活動帶來的體驗，要考慮的因素包括旅團內部以及青少年和成人領袖間的關係、也包括每位參加者透過這次體驗獲得的知識、技能和態度。 記住青少年在評鑑活動和個人體驗過程中扮演關鍵角色。 幫助青少年親身實踐是領袖訓練的一個重要組成部分。 也可透過小隊會議、支部集會和支部會議評鑑訓練活動。 （見工具箱 010 - 童軍方法）	工具箱 009 - 教育目標：WOSM (2005) www.scout.org 工具箱 017 - 怎樣準備一次議會集會 (council meeting)：WOSM (2005)	

次主題	方法	參考	時間
訓練活動中的風險評估和管理系統（120 分鐘）	**前言** 訓練課節一開始，就向參加者講述一些最近發生或眾所周知的事件 / 慘劇，引發他們對主題的興趣。 討論該事件中的學習重點，就如何防止類似事件發生徵詢意見和建議。 **導致事件發生的主要原因** 與參加者一起探究導致事件發生的主因。可以歸結為下列各方面： ❍ 環境危險 ❍ 行為不安全 ❍ 判斷失誤 **童軍運動與戶外活動** 強調童軍運動就是戶外活動的同義詞，因為： ❍ 危機無可避免； ❍ 領袖必須接受有關風險評估和管理方面的特殊訓練； ❍ **風險評估和管理系統**是一種有用工具，幫助領袖評估活動中潛在的風險並尋求替代方案，以降低或消除危險因素； ❍ 舉行每項活動前，強調風險管理的重要性，以保證能採取正確決定，將風險程度降到最低，保障參加者的安全。 **風險評估和管理系統**要求該系統過程能識別活動潛在的危險，以及估量能控制活動各階段風險的措施。	有關戶外活動中出現的悲劇的文章	20 分鐘 20 分鐘
	風險評估和管理系統 詮釋風險評估和管理系統的五個步驟，並就此展開討論： **第一步** 確定危險 - 必須研究各項活動要素中潛在的危險。 - 危險可能來自周圍環境或參加者組成的小隊內部。 - 正確的風險評估對決定或控制風險的意義重大。 - 領袖必須在活動過程中不斷巡視，因為之前沒有想到的危險可能會突然發生。 **第二步** 風險評估 - 如果人們自身或所處環境中的因素處於高危水平，就會出現危險的情況。 - 領袖必須能夠在任何情境中鑒別可能出現的危險、評估風險的層次，並決定該危險在訓練活動中潛藏的影響。 - 回答「如果…，那麼」形式的問題能以最佳狀況解決本階段的問題。		60 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	第三步 風險控制的選擇與決定 - 領袖必須確定盡可能多的方法去控制風險，然後選擇最適當方法解決問題。 - 領袖負責尋求控制風險和迎難而上之間的平衡，以盡量減低風險。 - 如果不能剷除危險隱患，次優選項是對危險加以控制。 - 在控制風險、制定決策的過程中，領袖應該： ■ 決定風險的總體水平是否在可以接受的範圍之內； ■ 僅在利大於弊的情況下承擔風險； ■ 僅在可以控制風險的情況下繼續訓練活動。 - 如果總體上風險過高或超出可以接受的範圍，則不應推行該活動。 **第四步** 執行風險控制策略 - 風險管理的主要活動。 - 領袖應該選擇並執行一種或數種適當控制風險的措施，該措施要經過第三步中提及的評鑑過程。 - 領袖可能要在執行計劃、標準執行程序或過程中結合特殊的控制措施。 **第五步** 有效監控 - 保證風險控制的有效性。 - 領袖負責執行風險控制措施，並必須時常保持景覺，防患於未然。		
	檢核表 說明下面用於風險評估的表格中各個組成部分的用處。 - 檢核表提及為甚麼、甚麼、誰、哪裏、甚麼時候以及天氣等問題，旨在評估風險的層次，並確定某項危險對訓練活動的潛在影響。 - 這是一種評估及管理風險的系統方法。 - 促進者可以通讀表中各個部分，以獲取參加者意見與想法。		20 分鐘

風險評估管理系統：「W」檢核表 **(RISK ASSESSMENT MANAGEMENT SYSTEM：THE "W" CHECKLIST FORM)

活動：_____ 日期：_____
地點：_____ 開始時間：_____ 結束時間：_____
負責領袖：_____ 助理：_____

	甚麼		**如果答案為「否」，可以採取甚麼措施？**
1	該活動達至預期學習目標 / 成果	是 / 否 / 不適用	
2	設備		
	a) 有適當的設備可用	是 / 否 / 不適用	
	b) 設備經過檢查，可以使用	是 / 否 / 不適用	
3	交通設施		
	a) 提供適當可靠的交通工具	是 / 否 / 不適用	
4	食物		
	a) 食物來自合格供應商	是 / 否 / 不適用	
	b) 確定食品質量和種類	是 / 否 / 不適用	
5	訓練活動		
	a) 策劃時間和任務	是 / 否 / 不適用	
	b) 考慮可行方法	是 / 否 / 不適用	
	誰	是 / 否 / 不適用	
6	參加者 / 領袖		
	a) 參加活動前已完成訓練	是 / 否 / 不適用	
	b) 就活動目的已作溝通	是 / 否 / 不適用	
	c) 完成簡介會和準備活動	是 / 否 / 不適用	
	d) 檢查身體、購買保險	是 / 否 / 不適用	
	e) 參加人數在可控範圍內	是 / 否 / 不適用	
7	領袖		
	a) 領袖與參加人數比例合理	是 / 否 / 不適用	
	b) 安排能力出眾的導師監督活動	是 / 否 / 不適用	
	c) 安排合格人員來執行活動	是 / 否 / 不適用	
	d) 能夠在事件發生後靈活運用搜救、急救、疏散等安全程序	是 / 否 / 不適用	
	哪裏		
8	固定場所		
	a) 場地適當可用	是 / 否 / 不適用	
	b) 外來援助容易進入	是 / 否 / 不適用	
	c) 能躲避風雨	是 / 否 / 不適用	
9	不固定場所		
	a) 有合適的區域地圖	是 / 否 / 不適用	
	b) 活動地區已事先勘察	是 / 否 / 不適用	
	c) 若在危險地區活動，已策劃預防措施	是 / 否 / 不適用	
	d) 及時得到緊急援助	是 / 否 / 不適用	
10	水邊場所		
	a) 研究潮汐變化表	是 / 否 / 不適用	
	b) 考慮水流方向與強度	是 / 否 / 不適用	
	c) 注意水上交通，計劃預防措施	是 / 否 / 不適用	
	d) 及時得到緊急援助	是 / 否 / 不適用	
	e) 評鑑與考慮可能存在的障礙	是 / 否 / 不適用	
11	天氣		
	a) 留意天氣預報	是 / 否 / 不適用	
	b) 策劃在惡劣天氣情況下對成員施行管理的程序	是 / 否 / 不適用	
	c) 策劃雨天可推行的替代性活動	是 / 否 / 不適用	
12	就下列可能出現的情況策劃預防方案		
	a) 閃電	是 / 否 / 不適用	
	b) 風暴	是 / 否 / 不適用	
	c) 中暑	是 / 否 / 不適用	
	d) 體溫過低（非正常體溫偏低）	是 / 否 / 不適用	
	e) 高原反應	是 / 否 / 不適用	
	甚麼時候		
13	時間控制		
	a) 適當的開始 / 結束時間	是 / 否 / 不適用	
	b) 考慮時間的靈活性	是 / 否 / 不適用	
	c) 事先計劃，提防時間上有變動	是 / 否 / 不適用	

主題 3.5 領導一個支部 (LEADING A UNIT)（120 分鐘）

目標：討論我們需要的領袖類型；
列出一個簡單的支部領袖責任陳述 / 工作描述；
討論某人是領袖還是組織者。

方法：全體討論和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
支部領袖的角色和責任 **（60 分鐘）**	**我們需要怎樣的領袖** 用腦力激蕩法討論我們需要怎樣的領袖。 下列各點應包含在答案內： ❒ 身心成熟、發展平衡的成年人，不限年齡性別； ❒ 願意使用童軍方法； ❒ 願意貢獻自己的時間和精力； ❒ 願意為某項有益青少年的任務承擔責任； ❒ 願意為促進個人成長而學習。		15 分鐘
	支部領袖的職能 以分隊形式：為將與你共處的某個支部的領袖，制定一份責任陳述 / 工作描述，可以使用前面已確定的訊息： 必須包括： ❒ 廣泛目標 ❒ 職能 - 主要任務 ❒ 要求（如上所述） ❒ 責任 在全體討論環節中報告，如有，將它與童軍會的職責陳述對比。	童軍會職責陳述 / 工作描述或類似的出版物	30 分鐘
	是領袖還是組織者 我們必須首先清楚將領導才從正式授權中分離出來。 任何組織都必須將工作職能正式委派給特派的人，使他們有高於其他人的權力，並受到其他人尊重。 那些擁有較高權威的人，例如旅長、支部領袖或經過正式選舉產生的主席，不一定就是領袖，但是他們承擔指定的組織責任，擁有一定權威。 是否提供領導職能取決於他們個人的做法、對領導才的理解和被領導者對他們接受的程度。不應期待他們在任何情況下都施行領導才。 有必要區分領袖職務的各個層面，支部領袖本質上是組織者，例如負責童軍成員的健康和安全，在某些情況下必須實行指導性或權威性的領導方式，還要聚焦於促進青少年發展。 透過增權賦能或積極參與的方式能更好實行這些層面的領導才。	工具箱 020 - 領袖怎樣支持青少年參與童軍活動：WOSM (2005) 工具箱 021 - 同儕教育和領導才：WOSM (2005) www.scout.org	15 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	這並不是一項簡單任務，因為與你相處的青少年相對來說都涉世未深，你的主要任務是促進他們成長。這意味著為他們提供機會制定計劃、參與決策，以及按照他們的計劃採取行動、承擔責任。 關鍵在於，為支部中與你共處的青少年提供行動的自由，同時滿足他們的需要和發展他們的能力，並意識到他們的需要和能力是不斷變化的。 必要時，須要求童軍成員認真傾聽並考慮安全問題。 記住你是負責的那個人。再想想。大多時候你應該致力最大限度地以參與的方式，在支部小隊中 (Patrol / Six) 扮演顧問角色等。		
青少年參與 **(60 分鐘)**	**小隊制和青少年參與** 在全體討論環節，各小隊列出童軍會採用小隊制的原因（例如童軍支部小隊、幼童軍支部小隊等），以及這種方法如何吸引青少年參與 應用：小隊議會 以分隊形式：討論使用童軍小隊議會或幼童軍小隊長議會 (sixer's council) 作為平臺，吸引青少年參與策劃和決策。 思考下面的問題： ❒ 小隊長是否經選舉或委任產生？ ❒ 小隊規模應該多大？ ❒ 每個小隊是否應自行組織集會和活動？ ❒ 小隊是否自行策劃活動？ ❒ 小隊成員以何種程度參與決策？ 結合你所在國家或地區按年齡劃分支部的情況，思考上述問題。	工具箱 013 - 靈界小隊制度：WOSM (2005) 工具箱 017 - 怎樣準備議會集會 (council meeting)：WOSM (2005) 工具箱 018 - 怎樣組織議會集會 (council meeting)：WOSM (2005) www.scout.org	15 分鐘 45 分鐘

第四單元：領導才 (LEADERSHIP)

主題 4.1 人際關係：溝通技能 (HUMAN RELATIONS：COMMINICATION SKILLS)（60 分鐘）

目標：探索有效溝通的途徑
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
有效溝通的原則	說明： 基本的溝通模型，以分隊的形式： ❍ 討論有效溝通的障礙以及如何克服這些障礙。（參考 802.2 及 802.4 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM	30 分鐘
聆聽和回饋技巧	以小隊形式 ❍ 鑒別積極傾聽表現出的行為特徵（參考 802.5 節） 討論如何有效地提供回饋。（參考 802.6 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM	30 分鐘

主題 4.2 節 管理技能 (MANAGERIAL SKILLS)（90 分鐘）

目標：說明策劃過程；
分辨策劃、組織的步驟。
方法：全體會議和小隊活動。

次主題	方法	參考	時間
策劃、組織、推行以及監督	以分隊形式：討論策劃目的和重要性。在全體會議環節與大家分享。 詮釋下面的策劃過程： ❍ **第一階段**：界定目標 — 達到甚麼結果？ 訂定「SMART」目標 - 明確 (SPECIFIC) - 可量度 (MEASURABLE) - 可達至 (ATTAINABLE) - 實際 (REALISTIC) - 時限 (TIMEFRAME) ❍ **第二階段**：產生並評鑑可行方案。 ❍ **第三階段**：確定主要活動 — 為了施行選中的方案，具體應該做甚麼？ ❍ **第四階段**：對活動內容排序 — 最佳順序是怎樣的？由誰負責？甚麼時候進行？ ❍ **第五階段**：確定基本資源。 ❍ **第六階段**：為每項任務制定行動方案，安排工作，誰、做甚麼、怎麼做、甚麼時候由誰人完成。 ❍ **第七階段**：監督和控制。 ❍ **第八階段**：檢視與重新策劃 / 修改計劃。		30 分鐘 60 分鐘

主題 4.3 有關領導才的議題：小組動力 (LEADERSHIP ISSUES：GROUP DYNAMICS)（90 分鐘）

目標：鑒別小隊活動中內容和過程的區別；
鑒別參加者怎樣以小隊成員的身份看待自己。

方法：全體討論和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
小隊規範	小組動力的基本原則是甚麼？ 獨立的個人擁有相同目標時就形成小隊。個人目標變成小隊目標。 為了達至目標，小隊制定規範，旨在促使成員表現出預期的行為。 作為小隊中的成員，個人必須遵守這些規範。 如果某成員違反規範，其他成員有步驟地對他施加壓力，該成員或者即時改正，或脫離小隊。		15 分鐘
小隊活動的內容和過程	說明下列各點： 在小隊內部，分組討論的內容和執行討論結果的過程間可能存在區別。 小隊過程涉及領導、決策、溝通和爭議等方面。內容是被討論的主題，而過程有關小隊如何運作。遵循小隊過程就是觀察小隊怎樣運作。 一個精於觀察過程的人可以參與小隊活動，同時觀察小隊過程，從而成為一個參加者兼觀察者。 討論有效管理小隊過程的方法。 （參照 805 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》-805 節：WOSM (2005)	15 分鐘
小隊發展的階段	介紹 Tuckman 的小組發展模型及其在童軍運動中的應用。 ❍ 小組過程：小組發展的階段。 - 形成期：大家聚集在一起吧； - 風暴期：建立秩序； - 規範期：建立團隊文化； - 執行期：同心協力、努力工作； - 休整期：離開團隊。 區分各個階段下佔主導地位的行為 （參考 706，805.1 至 805.4 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 706 和 805 節：WOSM (2005)	15 分鐘
作為小隊成員	每位成員記下下列內容： ❒ 你怎樣將自己視為一個小隊成員？你在小隊中採用甚麼工作方法？ ❒ 你在小隊中有甚麼優勢？這些優勢怎樣與你作為一個隊員的身份達到平衡？ ❒ 在小隊中哪些情況下你會遇到困難？為甚麼？面對困難時，你有甚麼感覺？ ❒ 你希望能夠發展哪種小隊技能？你希望現在的小隊行為能夠有甚麼變化？ 十分鐘後，在小隊中討論這些問題。在你的小隊當中看到甚麼區別？ 在全體討論環節彙報。		30 分鐘

第五單元：童軍運動和組織環境 (SCOUTING & THE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT)

主題 5.1 社區問題：社會需要和童軍運動的角色
(COMMUNITY ISSUES：NEEDS OF SOCIETY & SCOUTING ROLES)（60 分鐘）

目標：討論當今社會的需要，尤其是年輕人的期望；
討論童軍成員怎樣從區域、國家和國際層面看待自己所在的社區；
確定童軍運動在社區中扮演的角色。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	說明童軍運動的目的在促進青少年發展，使他們能夠在社會中佔有建設性的一席。以小隊形式討論你所處社會當下的需要，尤其是對青少年的期望。		20 分鐘
投入	訓練員的投入 — 你所在國家的國家發展計劃中有關青少年教育和訓練的部分，以及童軍運動怎樣為達至該目標作出貢獻。		20 分鐘
成為童軍成員的益處	童軍成員怎樣從社區中有所收穫？結合童軍運動的目的，考慮這個問題。 童軍成員並非離群獨居，他們是所在社區和社會中的一份子，所以必須瞭解並懂得該環境的條件和需要及其間的因果關係。 討論童軍運動在社區發展中扮演的角色。 童軍運動採用一種特定方法去訂定並實現自己的目標，因此從最早的策劃階段，直至最後完成階段，執行童軍活動過程中都應運用童軍方法 童軍運動是非常規教育，採用童軍方法保證個人透過獲得知識、學習新技能和轉變態度，得到發展。童軍成員參與的活動為他們提供機會，扮演促進所在社區發展的角色。		20 分鐘

902.5.3 高級訓練 (ADVANCED TRAINING)

第一單元：童軍知識 (SCOUTING KNOWLEDGE)

主題 1.1：童軍運動的基本原則：(FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF SCOUTING)（90 分鐘）

目標：再次探究童軍運動的基本原則和童軍方法的應用，以實現童軍運動的使命；
追蹤青少年的發展階段。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
再次探究童軍運動的基本原則：童軍運動的使命和童軍方法	展示童軍運動的使命宣言。 以分隊形式：討論怎樣運用童軍方法（下面重點提出），以實現童軍運動的使命。 ❒ 童軍誓詞規律 ❒ 從做中學習 ❒ 小隊或團隊制度 ❒ 象徵性框架 ❒ 個人進展 ❒ 成人的支援 ❒ 大自然 在全體討論環節分享討論結果。	童軍運動的特質：WOSM (1998) 工具箱 010 - 童軍方法：WOSM (2005) www.scout.org	60 分鐘
青少年的發展階段	鑒別青少年從兒童時代的後期從青春期到年成人期的各個發展階段。 討論意識和領悟到青少年不同階段的發展怎樣幫助我們更好地滿足他們的需要。	工具箱 006 - 發展階段：WOSM (2005) www.scout.org	30 分鐘

主題 1.2 童軍運動的歷史 (HISTORY OF SCOUTING：COVERED UNDER INITIAL TRAINING)：**在早期訓練中安排**

主題 1.3 世界童軍運動及其架構 (WORLD SCOUTING & STRUCTURES：COVERED UNDER INITIAL TRAINING)：**在早期訓練中安排**

主題 1.4 相關政策 (RELEVANT POLICIES：COVERED UNDER BASIC TRAINING)：**在基本訓練中安排**

主題 1.5 世界策略 (WORLD STRATEGY：COVERED UNDER BASIC TRAINING)：**在基本訓練中安排**

主題 1.6 支部領袖訓練網要 (UNIT LEADER TRAINING SCHEMES：COVERED UNDER BASIC TRAINING)：**在基本訓練中安排**

第二單元 童軍技能 (SCOUTING SKILLS)

2.1 主題 / 單元：營藝 2 (Campcrafts 2)（240 分鐘）

目標：重溫在營藝第一階段學習的技能；
示範怎樣做裝備檢查 (kit inspection)；
展示怎樣製造最少三個實用的營地紮作；
說明營斧、營燈和氣爐的安全使用方法。

方法：講述、示範和練習

次主題	方法	參考	時間
回顧學過的紮營技能	簡單介紹紮營的注意事項以及怎樣確定廚區和餐飲區、廁所、垃圾堆放點等。		30 分鐘
裝備檢查與露營標準	說明在露營環境中檢查裝備的目的。 檢查裝備的主要目的在於保證個人物品乾爽、潔淨、擺放整齊，不會丟失或胡亂擺放。 示範怎樣執行裝備檢查。 檢查裝備時，應該指出下面各點： - 袋、箱子或背囊中不應遺留任何物件。 - 所有的衣物都應折疊整齊，擺放在睡袋中，例如，按照從頭到腳的順序擺放（頭部用品放在枕頭上，置於最上端，內衣和襯衫擺放在胸部位置），鞋襪不應放在睡袋上，應該擺在腳下。 - 潮濕的毛巾、衣物、肥皂等應掛在繩子上晾乾。 - 任何在太陽下會融化的物件都應置於陰涼處，例如，擺在帳篷裏。 討論怎樣從安全和衛生角度出發，保持營地的規範化。		30 分鐘
營地紮架	以分隊形式：製作幾件實用器具，例如： 杯碟和鍋架 (pot rack) 鞋架 碗架 洗漱架 全套桌椅 （提示：先鋒工程中學過的結繩和編結技能可用於製作上述器具。）		90 分鐘
營燈和爐具	說明使用氣壓爐或石油氣爐、石油氣燈或氣壓燈的安全措施。 描述這些器具的部件，以及怎樣維護和安全使用。		45 分鐘
營斧和萬能刀	說明營斧的組成部分，以及如何維護和安全使用。		45 分鐘

2.2 主題 / 單元：先鋒工程 2 (PIONEERING 2)（240 分鐘）

目標：區分不同類型的樁蘿法 (anchorages)；
示範至少兩種樁蘿法的使用；
說明滑輪組 (blocks and tackles) 的原理；
建造一座瞭望台 (tower)。

方法：講述、示範（基站法）、親手操作。

次主題	方法	參考	時間
檢視和練習	簡單回顧在基礎班學過的下列主要結繩和編結技術： 雙套結 繫木結 四方編結和十字編結 (Square & diagonal lashings) 8 字編結和接棍編結 (Figure of eight & sheer lashings)		60 分鐘
樁蘿法和滑輪組的種類	介紹不同類型的樁蘿法 a. 天然樁蘿 b. 人造樁蘿 ❍ 3-2-1 樁蘿 (3-2-1 anchorage) ❍ 粗樹幹連木柱樁蘿 (Log and picket anchorage) ❍ 死佬樁蘿 (Dead man anchorage) 說明滑輪組的作用。		60 分鐘
應用和練習	執行先鋒工程時，討論安全方面的因素。 透過建造一座簡單瞭望台，示範繩結與編結以及樁蘿法技術的使用： ❍ 報時塔 (hourglass tower) ❍ 金字塔瞭望台 (Pyramid tower)		120 分鐘

2.3 主題 / 單元：野外定向 2 (ORIENTEERING 2)（240 分鐘）

目標：示範正置地圖的幾種方法；
示範估計距離遠近的方法；
運用指南針與地圖找出檢查點；
策劃一次遠足活動。

方法：全體討論和分組討論。

次主題	方法	參考	時間
回顧	簡要回顧下列問題： - 怎樣使用指南針 - 不同類型的地圖，比例、方格網座標、圖例和等高線。		30 分鐘
正置地圖的不同方法	當地圖擺放的方向與實際地形相同時，才能指示正確方向，可以用下面的方法做到這點： - 指南針運用：將指南針底盤邊緣，按照路徑方向，擺放在出發點 A 處，指向目的地 B 處，指標方向就是你前進的方向。 然後，轉動指南針的方向，直到北向的指針與地圖上的南北方向平行，北方在上，南方在下。 現在，將指南針持平，前進箭咀指前方，轉動身體，直至北向指針與指南針底盤上的指北箭頭完全重疊。方向箭咀現在的方向就是你目的地的方向。 - 透過地標 如果你知道自己在地圖上的位置，並能夠識別某些遠處地標的位置，轉動地圖，直至地圖上你所在的位置與遠處地標之間的連線指向該地標實際所處的位置相同。 - 用手錶和太陽： 首先，將手表顯示的時間設為標準時間，然後將手表放在平坦的地方，時針指向太陽，時針和表上的數字 12 正中的位置就是正南方，正北方在相反位置。（這是測定方向的簡單方法。） 預留時間讓學員練習上面的技能	加拿大童軍運動參考：加拿大童軍會	60 分鐘
估計距離	說明下列各點： 在下列情況下，物體看起來比實際距離更遠： - 在陰影下 - 在山谷中 - 與背景顏色相同 - 熱霾 - 你正躺著或跪著觀測 相比之下，在下列情況下物體看起來比實際距離近 - 你正背對太陽 - 空氣非常潔淨 - 物體與背景顏色不同	加拿大童軍運動參考：加拿大童軍會	30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	- 該物體比較附近的其他物體大 - 地面平坦或被白雪覆蓋 - 你的視線穿過水面 估計遠近時，可以粗略地參照下面的標準： 距離 700 米處，人看起來像燈柱 距離 650 米處，仍然分辨不出人的頭部 距離 550 米處，人的頭部看起來是一個黑點 距離 450 米處，人的輪廓看起來像一個樽的形狀 距離 350 米處，可以看清腳部的移動 距離 250 米處，可以看到面部 距離 200 米處，可以看清衣著細節 距離 100 米處，可以看清眼和口 為便於判斷距離遠近，記下你個人的尺寸： - 身高 - 你的雙眼與地面的距離 - 你的腳、手臂以及手肘到手腕的距離 - 你的步距，例如前行一步的距離 參照這些資料，請求參加者測定一段距離。		
應用與實踐	訓練員在營地或適當區域內建立幾處檢查點，並記下各處方位和距離等，然後訓練員將提供相關指示，兩、三人組成一組，利用指南針方位確定點的位置。（這是一項實踐性的戶外練習，適用於一至兩公里範圍內）。		90 分鐘
怎樣策劃一次遠足活動	策劃遠足活動時，就下面的檢核表展開討論。 **之前** - 路線策劃、掌握該地區的情況； - 隨身攜帶指南針和地圖； - 取得必要許可和同意； - 如果遠足活動中要在外過夜，保證食水、住宿等問題的解決； - 計劃食物餐單，準備相關器材和個人需攜帶的器材； - 做好應急預案。保證家人知道你計劃去哪裏、甚麼時候回來； - 臨行前查看天氣情況。 **之中** - 保證成員一起活動，沒人掉隊。以最慢成員的速度確定合理的前進速度。確保沒人脱離隊伍或落在後面； - 常規性的休息，每隔一小時休息十分鐘，當然這取決於成員的身體狀況； - 防止脱水情況。保證每個人都有足夠水和食物，以保持體力；	《小隊領袖手冊》：南非童軍會 (1992)	30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	- 依照規劃的路線，定期檢查你所在的位置。做足準備，預防惡劣天氣帶來的負面影響。如果情況不妙或很難繼續前行，就掉頭回家； - 如果遇到困難，就停下來，尤其在起風的時候，更要找個避風處； - 如果覺得迷路或感覺不安全就原路折返。如果找不到來時的路，就尋找一條安全路徑，最好是一條寬闊開揚的下坡路。絕不強行進入未知的區域； - 如果露營，選擇合適營地； - 直到營火完全熄滅才離開； - 如無必要，絕不要砍伐植物； - 在允許生火的地方燒毀所有垃圾雜物，不能燃燒的就壓扁帶走； - 保持地方清潔。 **之後** - 確定每個人都安全到家； - 通知你的緊急連絡人 (emergency contact) 你已經安全到家； - 清理設備，按時歸還； - 如有必要，準備遠足報告。		

2.4 主題 / 單元：營火 2 (CAMPFIRE 2)（240 分鐘）

目標：說明營火活動的元素；
領導一次營火談話事或唱歌活動；
確定合適營火類型以及怎樣生火；
確定高效能營火領袖的特徵；
策劃並檢視一次營火活動。

方法：全體會議和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
第一部分 前言	聽取隊員就參加營火活動的最佳經歷， 解釋營火活動的重要性及其組成元素。 簡單討論舉行營火活動的益處。	《營火領袖手冊》，澳洲童軍 《營火領袖手冊》，J. Hazlewood& J. Thurman, 1964, 童軍會，倫敦	10 分鐘
營火領袖的特徵	指出很多因素取決於營火領袖的技巧。 以分隊形式： 透過腦力激蕩，彙集成員對優秀營火領袖的看法，在全體討論環節中分享。 強化下列各點： 營火活動的目的、創造良好氣氛的需要、適時加入的需要、準備適當環節的需要以及保持活動趣味性、安全性和運動性的需要。		15 分鐘
營火故事	訓練員為參加者講一個故事，並說明講故事的重要性。 如果訓練員有顧慮，建議他們挑選另一個人來講故事。 故事講完後，用腦力激蕩方法討論講故事時甚麼最重要。 在活頁紙上寫下成員的觀點，然後兩人一組，練習講故事。		15 分鐘
教唱一首營火歌曲	討論應該在何時教唱歌 - 通常在營火活動前。 討論唱歌時的各方面，例如開唱、邊唱邊打拍子或者高聲起唱。強調活動趣味的重要性。 兩人一組，練習領唱。訓練員可以從小隊中選擇優秀者示範，強化可取的特點。		15 分鐘
選擇並點燃營火	指出不同營火用於不同目的。為參加者帶來體驗的機會。 討論用甚麼方法能夠有創意地展開營火活動。提供範例。		20 分鐘
活動	從小隊中彙集營火活動的元素，討論這些元素怎樣彙集在一起，在開始時共同創造出高昂節奏，並使所有人盡興而歸。		15 分鐘
策劃營火活動、考慮安全問題	訓練員指出為迎接新年，將舉行一場營火會。 每隊策劃一場晚會，準備節目，選擇地點和營火類型，考慮安全問題以及點火方式。 訓練員和導師緊密協作。 在全體會議環節中彙報討論結果。		60 分鐘
舉行一場營火晚會	營火晚會發動盡可能多的人參與，大家帶領不同部分。		60 分鐘
評鑑營火晚會活動	營火晚會結束時，進行評鑑。 訓練員主持討論，涵蓋下列領域的議題：目的、選址、燃料、安全、舒適以及節目環節。		30 分鐘

2.5 主題 / 單元：急救 (FIRST AID)（240 分鐘）

目標：介紹急救基礎知識，說明人體中循環、呼吸和神經三個主要系統的功能；
展示怎樣在情況緊急時，正確使用下列技能：

- 心肺復甦法，採用呼吸道、呼吸、血液循環檢測法 (Airway, Breathing, Circulation (ABC) method of assessment)；
- 西氏人工呼吸法 (Silvester method)；
- Holger Nelson 人工呼吸法；
- 嬰幼兒專用的心肺復甦法；

示範處理不同類型創傷的能力。

方法：講述與示範

次主題	方法	參考	時間
人系統統	❍ 簡要說明人體三個主要系統的功能 ■ 循環系統 ■ 呼吸系統 ■ 神經系統	展示三大系統的海報、幻燈片、錄影或者模型	30 分鐘
呼吸和循環系統（心肺復甦法）	❍ 使用人體模型 (mannequin) 作為輔助器材，示範採用 ABC 評估法評估不同的復甦法 (resuscitation)，並要求參加者實踐： ■ 口對口 ■ 口對鼻 ■ 口對口鼻 ■ 心臟按摩法 (Cardiac massage) ❍ 示範適用於嬰幼兒的心肺復甦法 （注意參加者**不要**對其他人使用此心肺復甦法法） ❍ 示範其他的復甦法，例如： ■ 西氏人工呼吸法 ■ Holger Nielson 人工呼吸法		90 分鐘
昏迷和頭部受傷	❍ 說明診斷昏迷的過程 ■ 跡象和症狀 ■ 昏迷和頭部受傷的處理		20 分鐘
骨頭、關節和肌肉受傷	❍ 簡要說明肌肉骨骼系統 (musculoskeletal) ❍ 骨折 ■ 骨折和骨頭移位的診斷 ■ 骨折和骨頭移位的處理 ❍ 扭傷 ■ 創傷的評估 (triage) ■ 固定頭部 ❍ 扭傷、拉傷、挫傷 ■ 跡象和症狀 ■ 處理		80 分鐘
中毒或誤將異物置入體內	❍ 透過下面的方法，描述不同類型的中毒： ■ 接觸 ■ 呼吸 ■ 注射 ■ 跡象和症狀 ■ 處理 ❍ 示範移除異物的方法 ■ 拆除繃帶 ■ 移除喉部魚刺 (fish hook) ■ 處理眼部傷害 ■ 移除眼內異物 ■ 沖出耳中異物		20 分鐘

2.6 主題 / 單元：主持支部集會 2 (RUNNING UNIT MEETING 2)（120 分鐘）

目標：策劃一項基本訓練活動綱要；
策劃、主持並評鑑一項適合本支部的密集式訓練活動；
描述怎樣創造一種機制，以便於所在單位中開展一項訓練活動後，從區職員那裡獲取積極支援與回饋。

方法：全體會議和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
給訓練課節領袖的提示	課節開始之先，領袖或導師應已收到學員完成的任務，作為班前事工。 a) 每項活動都單獨評鑑，導師作出適當的正面評價。活動評審結束後，參加者可充滿自信地所在支部推行活動。 b) 重要的是，這些訓練活動均以小隊為導向，而非建基於支部活動，雖然小隊活動有時也被納入支部活動中。可能須為參加者提供一些指示，幫助他們理解這些不同之處。 c) 回到所在支部後，參加者組織訓練活動，旅長和區總監從旁觀察，並提供支援。 說明將會在訓練班上由參加者負責推行這些活動，以便他們返回所在支部後能開展。應注意下面幾點： ❒ 策劃和開展活動的目的是提供積極的回饋和支援。 ❒ 想要完成這個主題，就必須推行這項訓練活動，時間可以安排在幾個主題進行之間的時段，也可在一個單元結束之後。 ❒ 活動過程中，旅長或區總監從旁觀察，以一種正面、支援的方式提供回饋。 參加者要事先就將要推行的訓練活動，與旅長或區總監聯繫。 於所在支部開展訓練活動後，每位參加者將會與旅長或區總監討論結果。 領袖回答各種問題，回應成員的疑問，對活動內容和推行方式作積極回饋。對活動中有待改進部分，應以一種建設性的方式來討論。 旅長或區總監向班領導人提交報告，圓滿實現本訓練課節的目標。	**班前任務**	
策劃一項基本訓練活動	**活動** 以分隊形式：為指定的支部策劃一份訓練活動綱要。 （關於支部訓練活動綱要和小隊成員背景的具體細節，請參考本手冊） 下面展示一份綱要的樣本： 小隊：考拉熊 (Kookas)、貓頭鷹 (Owls)、負鼠 (Possums) 和喜鵲 (Possums) 領袖：童軍領袖和兩位助理 7.30 開幕禮遊行 7.40 支部遊戲 7.55 簡單建造的挑戰 (Simple construction challenge)	《支部領袖手冊或其他同類材料》	30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	8.25 小隊際接力賽 8.35 小隊時間 貓頭鷹動身前往副隊長駐地，那裏已經安排一位郵票收藏者，與他們談話，並展示一些藏品。童軍成員的父母在那裏接孩子回家。 9.15 發生在旅團內部其他支部的故事。 9.45 閉幕禮大遊行。 應將活動安排寫在一張大紙上，向參加者展示，並為彙報工作準備。每小隊都有權選擇特定內容。		
	彙報 展開討論，鼓勵有關評鑑的積極建議。 強調訓練活動內容的優勢，鼓勵參加者發揮這些優勢，避免負面影響。 這項練習應強調滿足小隊的需要，同時強調提出更多意見和活動方法的不同技巧。		30 分鐘
講述自己的感受，分析各自的體會	選擇一項活動或不同活動的若干組成部分。 安排一支小隊，負責操作特定部分。鼓勵他們運用想像力和各種各樣方法。若設備匱乏，應向參加者說明。 導師應避免策劃時脫離實際、過於理想化，應該退而選擇那些富趣味性、享受性，而且可能成功的活動。 a) 將此活動壓縮在更短時間內，試行一次（45 分鐘）。 b) 討論並評鑑此項活動。（15 分鐘）		60 分鐘

2.7 主題 / 單元： 支部管理：短期和長期策劃
(UNIT MANAGEMENT：SHORT & LONG TERM PLANNING)（90 分鐘）

目標：研究一項年度計劃或長期計劃，討論計劃的重要性；
思考主題在短期及長期計劃中的重要性；
制定一項為期 12 個月的活動計劃。

方法：全體會議和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
長期計劃	說明長期計劃的目的在於：你從在單位工作的時間段內，獲得最大收益，作好充分準備。此類計劃的時間可長達 12 個甚至 24 個月。 採用這種方式，我們可以保證做好協調工作，活動具有連貫性，且在滿足獎章綱要和致力於青少年整體性發展的同時，不忽視教育目的。 下面是一些設計步驟： ❒ 基於獎章綱要的要求和青少年在五個領域的發展（體能、社交、情緒、智能和靈性），列出活動清單。該清單可以納入考慮範圍，並包括在長期計劃中。就活動類型向參加者徵詢意見。 ❒ 紀錄重要日子，例如，公眾期、節日、國家或區活動日、領袖可出席的日子等。 ❒ 確定未來開展訓練活動、特定活動或計劃等所需的資源。 ❒ 討論並決定：誰人甚麼時候在哪裏做甚麼，以及甚麼時候開始策劃和組織活動（鼓勵參加者提議各種可行方案）。		15 分鐘
短期計劃	界定短期計劃。展示短期計劃怎樣與長期計劃相協調。簡要討論怎樣： a) 將每個主題適當地拆分為次主題 b) 安排每個星期的測試 / 徽章工作 c) 將重要活動從年度活動中抽離出來 紀錄所需特定資源的細目。		15 分鐘
為期一周的訓練活動	說明為期一周的訓練活動的目的以及準備方法： 應該指出下列各點： ❒ 為期一周的訓練計劃包括根據支部的情況制定一項廣泛的計劃（具體內容通常包括短期活動） 領袖/ 隊長（以適合你所在的童軍會）應每月初定期開會，計劃下個月各周的活動，同時確定所需資源、設備等。		15 分鐘
活動	訓練員提出該支部當年計劃要達到的目標，例如，組織特定活動、提高成員社交技能以及提高他們在露營、先鋒工程等領域的童軍技能。 以分隊形式： 列出為達至目標在 12 個月內可以組織的訓練、活動等。 設計節目表，反映持續一個季度的短期計劃中的各項活動。選擇一個為期三個月的時段，也就是說，決定每季度要達到甚麼目標、推行甚麼活動。 以全體討論形式分享每週計劃。		45 分鐘

第三單元 青少年訓練項目 (YOUTH PROGRAMME)

主題 3.1 獎章制度：在基本訓練階段安排 (AWARD SCHEME：COVERED AT BASIC LEVEL)

主題 3.2 與兒童和青少年相處 (WORKING WITH CHILDREN AND YOUNG PEOPLE)（90 分鐘）

目標：檢視青少年發展需要；
按照年齡規限將青少年的發展階段和訓練活動聯繫起來；
再次探究青少年的期望；
討論與兒童保護有關的方面；
將兒童安全措施與青少年活動聯繫起來。

方法：全體會議和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
建基於青少年發展需要，檢視訓練活動	訓練員引入主題，並向每小隊發放一份樣本，展示安排均衡的每週訓練活動，這些訓練活動與各支部息息相關。 每個小隊討論下面的問題： 每個年齡組別的發展需要是甚麼；這個問題在訓練活動中是怎樣解決的； 為了考慮活動之間的平衡，未來必須提供甚麼？	工具箱 004 - 個人發展領域：WOSM (2005) www.scout.org 《幼童軍支部領袖手冊》：國際童軍辦公室 (1998)。 《幼童軍支部領袖手冊》：國際童軍辦公室 (2002)。 或者任何童軍會出版的刊物	20 分鐘
就發展階段展開討論並將此與不同支部聯繫起來	每小隊向全體學員彙報討論結果。根據每隊設計的圖表做重點總結。 訓練員強調青少年在體能、智能、情緒、社交和靈性這五個領域的發展，以及青少年發展的不同需要。 訓練員總結討論結果，詢問這些需要怎樣在每個年齡組別的獎章綱要中體現出來。	工具箱 007 - 年齡支部 age sections：WOSM (2005) www.scout.org	10 分鐘
確定青少年的期望	按支部形式分隊，討論青少年對所在支部的期望。 討論童軍運動能否滿足這些期望。 在全體討論環節分享討論結果。 訓練員總結討論結果，並擬定一份清單，羅列總體期望。	工具箱 006 - 發展階段：WOSM (2005) www.scout.org	30 分鐘
與兒童保護有關的方面	對有關兒童保護的文件和政策作簡要說明。 討論父母對與青少年相處的領袖在安全方面的期望。可考慮成員參加集會、往還途中、週末活動時段內的安全，以及看顧責任等。	第三十五屆世界童軍會議政策文件「保護童軍成員免受侵害」 www.scout.org	30 分鐘
將兒童安全措施與青少年活動聯繫起來	按以支部形式分隊，每隊設計一項活動，該活動可用以建立保護兒童意識和安全意識。 在全體會議環節報告討論結果。 每隊作好準備，以講話、講故事等形式開展自己設計的活動。		

主題 3.3 引導並評估個人發展 (GUIDING & ASSESSING PERSONAL DEVELOPMENT) （60 分鐘）

目標：說明何以評估青少年的個人發展非常重要；
討論個人進度性計劃帶來的益處；
確定教育目標和個人進度性計劃之間的聯繫；
提出支援青少年實行個人進度性計劃的方法。

方法：全體會議和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
評估個人發展的重要性	訓練員詢問童軍運動如何幫助青少年全面發揮自己的潛力，並思考為甚麼這點很重要。 其次，訓練員聚焦於個人進度性計劃，強調每個人都必須對自身的發展和學習負責。	工具箱 011 - 個人進展：童軍會 (2005) www.scout.org	10 分鐘
個人進度性計劃與童軍支部教育目標之間的關聯	訓練員提供支部採用的進度性計劃的範例，討論其帶來的好處，例如： ❍ 讓每位青少年都得到發展，而不是強迫他們按照既定方式成長； ❍ 幫助青少年實現自我； ❍ 提供一種非競爭性的架構，以指導和評估青少年的進步。	國家童軍會採用的個人進度性計劃範例	10 分鐘
	訓練員探尋原因，解釋為甚麼進度性計劃的初衷在評估青少年所獲知識和技能以及態度的改變。 ❍ 青少年可以自行設計各種各樣的相關活動，以期達至目的。 ❍ 他們提供特定參照，與預設或可接受的標準保持一致。 ❍ 進度性計劃旨在評估青少年在體驗、知識和態度方面的發展。		10 分鐘
對個人進度性計劃的支援	以分隊形式： 討論教育目的怎樣與進度性計劃聯繫起來，舉例說明成人領袖怎樣在個人進度性計劃方面為青少年提供幫助，例如透過： ❍ 對教育目標的理解； ❍ 使教育目標個人化，並評估每位青少年在達至個人教育目標方面的進展； ❍ 表彰及認可青少年的進步。 在全體會議環節彙報。	工具箱 005 - 最終教育目標：WOSM (2005) 工具箱 008 - 支部教育目標：WOSM (2005) www.scout.org	30 分鐘

主題 3.4 教育活動：制定教育目標與管理活動週期

(EDUCATIONAL ACTIVITIES：DEVELOPING EDUCATIONAL OBJECTIVES & MANAGING THE PROGRAMME CYCLE)（150 分鐘）

目標：怎樣設定支部教育目標；
陳述教育目標對青少年發展有甚麼影響；
確定與支部相關的元素 / 成長領域；
提供與教育目標有聯繫的不同類型活動的範例；
將教育目標與獎章綱要聯繫起來；
確定活動週期的四個階段。

方法：全體討論和小隊活動。

次主題	方法	參考	時間
訂定教育目標（90 分鐘）	**描述訂定教育目標的需要，以及教育目標怎樣促進青少年的發展。** 在全體會議環節中簡述童軍運動的使命，討論不同年齡組別的支部怎樣實現該使命。然後展示討論結果。 說明每個支部（年齡規限）都有自己的目標，由此決定該支部的青少年在特定年齡段內完成訓練活動時應取得的成果。 這些成果與一般教育目標連接，旨在保證童軍成員從一個支部向另一個支部順利過渡。 支部目標界定該支部成員應該獲得的知識、技能和態度，充分考慮各個發展領域（體能、智能、情緒、社交、靈性和性格）、各個發展階段和每個年齡組別的特徵。	達至童軍運動使命：WOSM (2000) 工具箱 002 - 根據訓練活動更新訓練方法：WOSM (2005) 工具箱 005 - 最終教育目標：WOSM (2005) 工具箱 008 - 支部教育目標：WOSM (2005) www.scout.org	15 分鐘
	說明怎樣根據下面的步驟實現支部目標： 1. 檢視已經就每個發展領域及發展階段訂定的總體教育目標（兒童期 - 青春期 - 年輕成人期，關於發展階段，參照工具箱 006）。 2. 草擬目標 - 目標應該具體、有挑戰性、可達至並可量度。使用簡單詞彙和動態性動詞。例如，若總體教育目標是「激發好奇心，系統地收集訊息、擴展知識」，那麼，為九至十歲齡段青少年訂定的支部目標，可以表述為「能夠觀察細節，收集訊息，並根據精確標準將訊息分類」。 3. 制定下個中級支部（年齡規限）的目標，考慮這個年齡組別青少年的需要和能力。 4. 檢查設定的目標是否由易到難（從較低年齡階段的童軍支部到較高階段），循序漸進。	工具箱 005 - 最終教育目標：WOSM (2005) 工具箱 006 - 發展階段：WOSM (2005) 工具箱 008 - 支部教育目標：WOSM (2005) www.scout.org	
	以分隊的形式：檢視不同支部的教育目標。 每隊就教育目標的某方面作準備，在全體會議環節中展示，其他小隊鑒別展示的是哪個因素 / 發展領域。		30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	將教育目標與活動聯繫起來 訓練員建議透過一系列童軍活動去展示教育目標。 用腦力激蕩法思考可以採用的活動種類，例如，遊戲、故事、遠足、特定事件 (event) 或獎章綱要。 以分隊形式：確定怎樣將特定的支部教育目標與獎章綱要的各方面聯繫起來。 在全體會議節中彙報討論結果。		30 分鐘
管理活動週期（60分鐘）	**解釋活動週期** 活動週期是一段時期，在此期內，活動的準備、推行和評鑑階段依序進行，我們分析在此過程中運用童軍方法的方式，並觀察和確認青少年的個人發展。 活動週期是一種參與性策劃工具，利用三個層級的組織（團隊/ 小隊、小隊長議會和支部集會），為青少年提供機會，使他們參與決策、評鑑支部當前的情況、為今後的變化和調整計劃、推行訓練活動並評價訓練成果。	工具箱 019 - 怎樣管理活動週期：WOSM (2005) www.scout.org 《童軍運動支部領袖手冊》：國際童軍辦公室 (2002)。	10 分鐘
	討論活動週期的四個階段 **第一階段（評鑑個人進展）** 包括四個目標： - 評鑑個人進展：是否每位青少年都實現自己先前設定的個人發展目標。這點在小隊 / 團隊層面透過成員互相評鑑或提供回饋進行。 - 認定個人進展：在小隊長議會進行，每位小隊長展示隊員的自評結果供討論和評估。成人領袖在認可取得的成績並頒發徽章或獎章之前，將決定是否通過該主張或建議。 - 對支部進行評估：這涉及對每個小隊和支部整體運作情況的總體性評鑑。 - 制定活動計劃：一但評估結束，確定活動的優先次序，小隊長議會將制定書面計劃並提交給小隊。 **第二階段（分析並選擇活動計劃）** - 每小隊聚在一起，討論並分析小隊長議會提交的計劃。 - 基於討論結果，小隊準備一項訓練活動或支部活動，在支部集會上提交。 - 每次支部集會中，各隊陳述決定推行的小隊活動以及對支部活動的意見。這樣，每個成員都可發表意見，並共同制定決策。 **第三階段（組織和準備活動）** - 一但支部集會選定活動，小隊長議會就開始策劃並組織該活動。 - 澄清活動的目標，確定所需資源，並制定時間表安排小隊和支部的活動。 - 再次向支部集會展示目標和時間表，希望能夠通過並採用。	工具箱 019 - 怎樣管理活動週期：WOSM (2005)	40 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	第四階段 （評鑑訓練活動並監控整個過程） - 根據一致認可的時間表，各隊推行各自的活動，完成相同的任務。可以成立聯合工作組，管理某些共同任務。 - 小隊長議會負責協調小隊和支部活動，如有必要，並負責檢視並修正行動計劃和時間表。 - 每項活動都得到評鑑，以保證達至目標。 - 整個活動過程中都會對個人目標進行評鑑。 小隊長議會分析小隊和支部在即將結束的活動週期中的表現，提出成員希望在下一個活動週期內推行的小隊和支部活動。 分析完成後，下一個活動週期需要強調的重點就清晰明白。		
	教育工具 活動週期並不僅是一種組織支部內部所有事務的方式，也是一種教育工具，促進童軍方法主張的學習類型。在活動週期中，青少年： 學習建立和表達自己的主張，並按照自己的看法制定決策。 採用參與機制，在這種機制下，他們的意見被納入考慮範疇，他們同時學會尊重別人意見。 學習擬定、表達並維護一項主張。 獲得組織能力，發展協商能力。		10 分鐘

主題 3.5： 領導支部：領袖的任務、角色和責任
(LEADING A UNIT：TASK, ROLES AND RESPONSIBILITIES OF A LEADER)（90 分鐘）

目標：確定領導一個支部涉及的任務；
討論支部領袖的角色；
確定支部領袖的其他責任。

方法：全體會議及小組討論

次主題	方法	參考	時間
領袖的任務、角色和責任	**支部領袖的任務** 在全體會議環節，各隊討論支部領袖運用童軍方法時承擔的任務。 童軍方法是一套振奮人心的原則和有用技巧，應該對它作整體性的解讀，然後經過調適，將它與支部日常生活結合起來，同時考慮支部的特殊情況以及每個成員的情況。 下面是一些任務的範例： - 引起變化並製造變化 — 建立一種尊重小隊自主的文化 - 參照我們生活中的社會、經濟和文化形勢，對期望進行調整 - 評估每種情境中的需要和執行策略，該策略必須在時間和地點方面無衝突（與學校活動或社會環境） - 促進小隊長的學習進程，並事先作好準備，根據青少年情況對該學習進程調適，幫助他們順利度過關鍵時刻。	工具箱 010 - 童軍方法：WOSM (2005)	30 分鐘
	領袖是童軍運動使命的守護者、抱負的持法人 (administer the vision) 展示童軍運動使命宣言，以分隊形式：討論在甚麼程度上可以說支部領袖是童軍運動使命的守護者和抱負的持法人。 領袖督導童軍運動使命達至情況的同時，也應該身先士卒、作出表率。沒有哪個支部領袖相信，童軍規律只適用於青少年。 童軍運動的使命，也就是這個「為甚麼」的問題，與童軍運動的目的相同，為整個童軍世界所共有，以童軍會教育主張的形式來表達。 童軍支部負責以平衡方式運用童軍方法中所有元素，以保證青少年能夠體驗我們稱之為旅團生活的那種氛圍。 童軍運動的使命回應「我們正在走向何處」這個問題，是支部對自己未來形象的憧憬。 使命通常以一個或幾個年度目標的形式表現出來，支部主張將這些目標納入所屬的童軍旅的計劃。 如果所有成員都能共享這使命，該使命就能在每個人心中形成一股強大力量，將每位成員與支部聯繫起來，所有人步調一致，齊心協力，為實現共同使命而努力。	工具箱 003 - 教育主張：WOSM (2005)	40 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	責任 在全體會議環節，各隊討論並制定支部領袖應該承擔的其他責任，包括： ❒ 持法抱負 ❒ 激勵青少年 ❒ 成為教師 (educator) ❒ 明白你的青少年 ❒ 能夠擁有同理心的關係 ❒ 願意學習，以及似一個人般不斷成長 ❒ 知道怎樣推行及評鑑活動 ❒ 透過創造學習機會，幫助他人成長 ❒ 為青少年增權賦能，使他們為己做決定 ❒ 投入社區 ❒ 與人合作 (working as a team) ❒ 能自由支配自己的時間 ❒ 感知和控制風險 貝登堡說過，領袖的角色不同於教師、家長、牧師或體育教練，也不同於軍隊指揮官，而是更像大哥哥或大姐姐。因此，關鍵責任之一在增權賦能、為青少年提供大量機會，使他們積極並有意義地參與到制定決策的過程中。	工具箱 020 - 成人領袖怎樣支援青少年參與童軍活動：WOSM (2005)	20 分鐘

第四單元 領導才 (LEADERSHIP)

主題 4.1 人際關係 (HUMAN RELATIONS)（270 分鐘）

目標：分辨有效的輔導策略；
辨別解決衝突的有效策略；
闡釋公共關係在童軍運動中的重要性。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
輔導技巧（90 分鐘）	解釋 ❍ 輔導的目的 ❍ 輔導的原則 用角色扮演法表現輔導過程。確定一個人際關係主題或問題，然後由兩位訓練員分角色扮演，展示輔導過程。 要求參加者觀察並辨別正確與錯誤的行為。 然後請兩位參加者分別扮演角色，並從其他人那裏尋求回饋。 討論與輔導有關，尤其是關係到文化背景不同的人時所產生的問題。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 820 節：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	30 分鐘 15 分鐘 15 分鐘 15 分鐘 15 分鐘
解決衝突技巧（90 分鐘）	解釋 ❍ 衝突催生的建設性結果（參考 817.1 和 817.2 節） ❍ 解決衝突的過程，有效策略和步驟（參考 817.3 和 817.8 節） 以小隊形式： ❍ 解決衝突時，怎樣對來自不同文化背景的人保持敏感 在全體討論環節分享討論結果。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 817 節：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	45 分鐘 45 分鐘
公關技巧（90 分鐘）	討論公共關係 (簡稱「公關」) 是甚麼？ 以分隊形式： 陳述公關是甚麼。 說明組成公關的元素是甚麼： ❒ 輔導 ❒ 研究 ❒ 媒介關係 ❒ 宣傳 ❒ 僱員 / 成員關係 ❒ 社區關係 ❒ 公共事件 ❒ 政府事務 ❒ 議題管理 ❒ 財務關係 ❒ 工業關係 ❒ 發展/ 籌集資金 ❒ 少數族裔關係/ 多元文化事務 ❒ 特殊事件和公共參與 ❒ 市場交流	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 821 節：WOSM (2005)	15 分鐘 15 分鐘 30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	小隊活動 以分隊形式：討論上述所有元素是否都與童軍運動有關。 寫下任何沒有關聯也不回應全體討論環節的元素及其原因。（所有元素或與義務工作人員有關，或與專業職員有關。） **從管理和社會角度說明公關的重要性。** 公關為管理帶來的益處如下： ❍ 宣傳和推廣方面為產品或服務的銷售鋪平道路，以致有些公司為宣傳產品的人員訂立銷售指標。 ❍ 公關提供一個早期預警機制，避免突發事件的干擾，當某項特殊事件或計劃外的社會 / 政治變故出現時，預警機制就會發揮作用。 ❍ 公關為組織提供新的機會，因為參與公關的人，比組織中任何人與內部和外界的受眾的互動都更多。 ❍ 組織受到攻擊時，公關有助維持現狀。例如，美國寶潔公司在金融崩潰的聲浪中並無遭受巨大危機，避免銷量下滑、士氣萎靡或者股價大跌，因為他們的公關專家在應對這些問題，即就公司立場與公眾積極溝通。 ❍ 公關幫助從業員衝破孤立的情境，任何組織或遲或早都會受到這種情境的困擾。公關從業員不可逃避的一項任務就是幫助管理層擦亮雙眼、豎起兩耳，看到、聽到「那裏」到底發生甚麼。 ❍ 公關幫助組織進行變化管理，只有這樣，一個組織才能保持競爭力和效率。 社會從以下諸方面受益： ❍ 公關使公眾有途徑使自己的意願和興趣被我們所在的社會感知存到，並代表公眾與組織對話，然後將組織的答覆回饋公眾，否則組織可能不會對所有人作出回應。 ❍ 公關有助促成機構和團隊之間的雙向連接，建立有益公眾的更順暢關係。 ❍ 公關可以成為一個獲得自由的安全閥門。透過提供方法促成調解，降低武斷之舉或強迫行為出現的可能性。 ❍ 在溝通系統中，個人能夠獲知有關自己生活事物的許多方面，而公關就是一項基本元素。 ❍ 公關能啟動組織的社會意識。 ❍ 公關是一種普遍存在的活動。每個人都實踐著公關的原理，以獲取接受、合作或尋求他人的情感支持。而公關的專業人士只會以專業方式實踐公關。		30 分鐘

主題 4.2 管理技巧 (MANAGERIAL SKILLS)（120 分鐘）

目標：闡述評鑑過程；
說明並鑒別解決問題的途徑。
方法：全體會議和小隊活動

次主題	方法	參考	時間
評鑑技術 **(60 分鐘)**	說明 Kirkpatrick 的四層次法 (Kirkpatrick's Model) - 見 512 節。 ❍ 評鑑的四個層次 - 反應 (Reaction) - 學習 (Learning) - 行為 (Behaviour) - 結果 (Result) 討論評鑑過程（見 513 節） ❍ 評鑑甚麼 ❍ 何時評鑑 ❍ 怎樣評鑑	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 512 節：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》- 513 節：WOSM (2005)	30 分鐘 30 分鐘
解決問題和制定決策的技巧	描述下面的案例 「某童軍成員因為兩次行竊被當局逮捕。你第一次聽說這件事。過去四年中他一直表現積極，踴躍參加童軍活動，是位優秀的小隊成員。」 以分隊形式：討論你怎樣處理這案例，並在全體會議環節報告討論結果。 詮釋理智解決問題的過程 ❍ 界定問題。明確描述這問題，區分客觀事實與主觀看法。 ❍ 想出可行方案和看法，多多益善，但是在此階段對任何看法都不置可否。 ❍ 評鑑並選擇最好的方法或方案，必須保障資源供給且考慮其長期和短期的影響。 ❍ 實施預定計劃或方案，接受回饋，監控實施過程，如有必要，及時修正計劃。		45 分鐘 15 分鐘

主題 4.3 有關領導才的議題 (LEADERSHIP ISSUES)（270 分鐘）

目標：分辨有效的領導和推動性策略；
討論由於有人抵制變化而引起的問題，以及怎樣降低問題產生的影響。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
情境型領導理論（90 分鐘）	❍ 討論並辨別優秀領袖的特質以及有效領導的技巧。 ❍ 在全體會議環節交換看法。 （參考 702.1 至 702.5 節） 闡釋 ❍ 情境型領導模式的概念 ❍ 討論情境型領導模式在領袖管理領域的應用 （參考 703.1）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 702 和 703 節：WOSM (2005)	50 分鐘 40 分鐘
動機理論和策略（90 分鐘）	❍ 每位參加者完成動機理論練習，然後分享各自的結果。 ❍ 說明馬斯洛 (Maslow) 的需要層次理論和 Herzberg 的雙因子理論 ❍ 以小隊形式討論怎樣豐富童軍情境中領袖的工作內容。 透過引入工作特徵模型，總結各隊觀點。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 705 節：WOSM (2005)	20 分鐘 20 分鐘 30 分鐘 20 分鐘
變化管理（90 分鐘）	❍ 以分隊形式：確定存在於個人以及組織層面上的抵制變化的原因，在全體會議環節中報告分組討論結果。 ❍ 討論處理變化阻力的方法。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 816 節：WOSM (2005)	45 分鐘 45 分鐘

第五單元 童軍運動與組織環境 (SCOUTING & THE ORGZNISATIONAL ENVIRONMENT)

主題 5.1 社區議題：在早期和基本訓練安排 (COMMUNITY ISSUES：COVERED UNDER INITIAL & BASIC LEVELS)

主題 5.2 社區參與：社區服務和參與
(COMMUNITY INVOLVEMENT：COMMUNITY SERVICE & INVOLVEMENT) （90 分鐘）

目標：確定童軍促進所在社區發展的途徑；
- 透過自我發展；
- 透過瞭解所生活的社區，學習自己作為市民應當承擔的責任；
- 透過個人或集體參與，促進社區發展。

方法：全體會議與分組討論

次主題	方法	參考	時間
童軍運動的目的及其在社區中扮演的角色之間的關係	用腦力激盪法，思考童軍運動的目的及其在社區中扮演的角色之間的關係，即： ❒ 童軍運動之目的 ❒ 童軍運動的原理 ❒ 童軍方法及它如何在你童軍會青少年活動發展過程中被考慮到。 以小隊形式討論你所在的童軍會中青少年活動的意義，作為一項目標明確、原則清晰的運動，童軍運動怎樣在社會中扮演建設性的角色。	童軍會的政策和規章 童軍運動的基本特徵：WOSM (1998)	30 分鐘
學會理解青少年的公民責任	強調童軍方法非常適合社區的參與，因它最為強調的就是從做中學習、小隊合作、承擔責任、訓練自控能力、獲得能力、獨立自主、小隊合作以及發展領導能力，這些都是有效的社區參與的特徵。 討論並研究你所在的童軍會有沒有根據被他們列入服務對象的青少年的需要、興趣和期望，為他們提供青少年活動，例如， 該訓練活動是否提供機會，讓少年能夠多瞭解他人的需要並以有成效、有意義的方式參與社區活動。		30 分鐘
以個人或集體形式參與促進社區發展的活動	社區提供一個規範、生動的環境，有助童軍成員參與其發展。 社區是一個社會群體，擁有多項社會特徵，但是規模較小；社區是一個地理區域，也關係到一種歸屬感，人們在生活方面志趣相投，社區中存在一定程度的人際交往。 以分隊形式：討論： 你所在的社區有甚麼需要是童軍運動可以滿足的，你所在的童軍會成員怎樣才能滿足他們生活的社區和整個社會的需要。在全體會議環節報告。 青少年積極參與社區活動能夠達到甚麼程度，他們參與的形式將根據自身年齡和經驗，不一而足。 每個年齡組別的訓練活動都必須創造機會，讓青少年能按自己的興趣和能力，為社區和社會發展貢獻力量。例如，深資童軍支部可以推行聯合社區發展項目，幼童軍支部可考慮實行社區服務，例如，為安老院提供服務。		30 分鐘

903 訓練員訓練 (TRAINING OF TRAINERS)

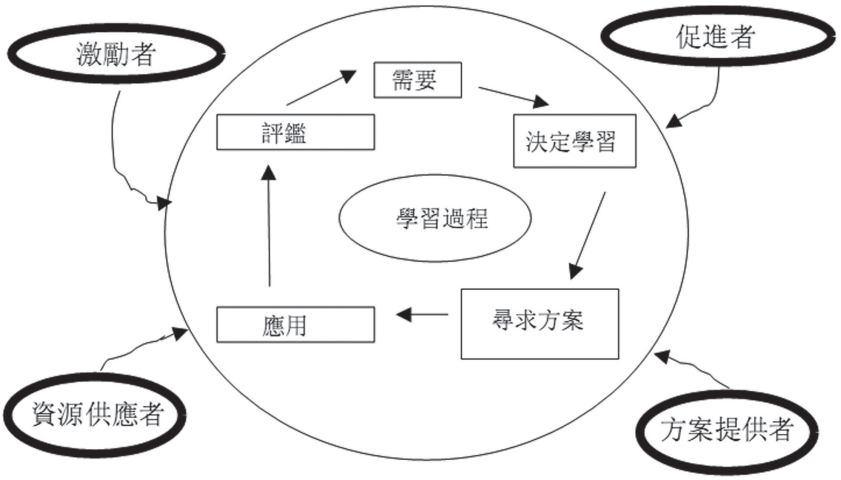
903.1 訓練員的職能和技能 (ROLE FUNCTIONS AND SKILLS OF TRAINERS)

訓練的目的是幫助人們增長知識、發展技能和改善態度。訓練是一個不斷變化的過程，引致個人變化和工作表現的提升。訓練員透過在各階段的干預，在這個過程中成為積極的促進者。他們創造適當條件，展開整個過程，提供必要的元素，以使訓練保持良好發展趨勢。

下面我們將分析訓練員履行職能的四種方式。訓練員可以是：

- ❒ 激勵者 / 變革促進者
- ❒ 促進者
- ❒ 方案提供者
- ❒ 資源供應者

下圖表描述上述四種功能，分別與學習過程中各方面相聯繫。



訓練員作為激勵者 / 變革促進者 (The Trainer as a Stimulator/ Change Agent)

因為各種原因，人們大多不願接受訓練。有些人不理解訓練的原因何在，認為自己已能遊刃有餘地擔任所扮演的角色。有些人視變化為一種威脅，所以不輕易放棄所知的領域、進入未知領域。還有些人不願投入學習的情境中，這讓他們回想起學生時代的經歷，其間可能有些不愉快的體驗。

因此，訓練員可以積極支援、提供有關令人滿意的表現標準的訊息，幫助學員克服抗拒心理。訓練員也可以提供選擇性的觀點和客觀的看法，幫助學員分析問題、創造或確定變化的需要，促成問題的解決。

稍後，訓練員可以協助進入評鑑階段，以客觀觀察和事實現狀的形式，提供回饋，使學員能夠分析自己的表現和進展，評估下一步的訓練需要，決定滿足訓練需要的策略。

訓練員也可以用這種方法扮演一個變革促進者的角色，幫助學員以促進能力發展的新方式思考和行動。

訓練員作為促進者 (The Trainer as a Facilitator)

很少有人熟悉學習過程中前後相繼的幾個步驟，也不知道從哪裏開始、怎樣開始。他們可能更期望有人能施以引導，自己只是做個細心的傾聽者，而不必積極參與學習過程之中。

從這個方面來講，訓練員可透過幫助學員確定訓練需要、訂定

目標和成果、獲得資源以及選擇、調適和評鑑問題的解決方案，去促進學習的過程。在這過程中，訓練員事實上承擔支援的角色，而學員需要確定並解決自己的問題，前提是他們可以得到相關的訊息和適當支援。

訓練員將創造機會，使學員認識到自己現在的表現水平和今後的訓練需要，然後創造條件，讓學員能滿足需要，同時知道現有的訓練機會。

訓練員作為提供方案者
(The Trainer as a Solution Giver)

並非所有問題都需新的解決方案，有些人樂於從別人的經驗中學習，所以實際上就存在這樣一種風險：很多訓練需要可能只求為某問題提供已有的解決方案。

成為一個有效的方案提供者涉及的就不只是有個解決方案。這方案應該在合適的時間、以合適的方式提出，並附帶建議怎樣作出調適，使它適合學員所處的特殊情境。

訓練員作為資源供應者
(The Trainer as a Resource Agent)

訓練須將學員需要和資源彙聚一起。沒有哪個訓練員能為所有問題提供解決方案，也無法提供足夠資源滿足所有訓練需要。他應能扮演一個資源供應者角色，將學員與現有資源聯繫起來。其中包括文件資料、非正式訓練機會、訓練班、實驗和人員等。

實踐中，訓練員的角色實際上是四種功能的綜合體。訓練員必須發展相應的技能，才能有效執行這四個角色。

訓練員的技能
(Skills of Trainers)

理想的狀態是，訓練員是一位經驗豐富的領袖或者擁有相關的經驗。除此以外，他還應該熟諳童軍運動的基本原則、成人學習的原則、童軍技能中的實踐能力，人際關係、管理以及與青少年發展相關的議題。這類技能使他們能更好地幫助領袖推行青少年活動並實踐童軍方法，也為他們提供一種共通語言，能更容易交流。

上面關於訓練員角色的分析顯示人際關係技能的重要性。這包括理解成人和青少年以及他們的根本動力、行為和情趣，以及他們學習的方法、確定他們的個人需要和資源。有效溝通的能力、聆聽並提供輔導服務的能力也在幫助別人學習的過程中扮演重要角色。

策劃技巧是另一個領域，應該從兩個迥然不同的觀點去審視。策劃技能主要包括策劃和組織一個訓練班、一次會議或任何訓練活動的能力。這意味著建立一個時間表，將一切準備停當，不遲不早，保證活動順利開展。策劃技能也包括策劃一個學習過程和使用一種系統訓練途徑的能力，短期訓練可能只有一個課節或訓練班，中、長期的可能是一個訓練班計劃此外，還包括建立訓練計劃的能力。這可能是作為學習管理者，訓練員有效執行自己的職能所需要掌握的最重要技能。

執行技能主要包括使用一系列訓練方法和輔助設備的能力，也包括怎樣編擬合適的訓練材料、怎樣使用別人的資源以及怎樣在推行訓練活動時協調小隊工作。

對這些領域或其中一個或多個特殊方面的強調明顯會因應每位領袖的實際工作描述不同而改變。訓練員的水平取決於他掌握這些技能的能力，而無法僅通過單一訓練班打下的基礎就輕易獲得。透過練習和不斷訓練，保持這些技能的持續發展是唯一答案。

903.2 訓練員的訓練目的 (AIM OF THE TRAINING OF TRAINERS)

《世界童軍成人領袖資源政策》賦予童軍會在制定各自訓練計劃 / 模式方面擁有極大的靈活性。全國童軍會可以最大程度上滿足成人的特殊需要，提供現代訓練技能，更加強調訓練員訓練應建基於本地文化狀況。

訓練員訓練計劃須要設計兩、三個漸進式訓練階段。

兩階段法 (The Two - Stage)

第一階段旨在為助理領袖訓練主任（佩戴三顆木珠者 (3-Beaders)）提供訓練，第二階段針對的是領袖訓練主任（佩戴四顆木珠者 (4-Beaders)）。

在有些國家，第一階段被一分為二，從而形成一個三階段式訓練。在這種情況下，第一階段重點是由訓練班助手中挑選那些有潛力發展成為助理領袖訓練主任的領袖，第二個階段為助理領袖訓練主任提供，而第三個階段則為領袖訓練主任提供。

助理領袖訓練主任 (Assistant Leader Trainers)

訓練助理領袖訓練主任的目的 / 成果是：

目的 (AIMS)

- 引入訓練原理和方法。
- 鑒別領袖訓練的目的。
- 示範已經採用的方法和技能及其在詮釋當地政策和全國童軍會運作程序中的運用。

為取得滿意成果，設計訓練活動時應該考慮到，訓練結束時，參加者能達到下列目標：

目標 (OBJECTIVES)

- 接受並說明童軍運動的基本原則。
- 說明童軍組織的政策，尤其是與訓練相關部分的政策。
- 接受並說明當前與青少年活動、領袖資源和童軍組織管理有關的世界政策。
- 制定學習目標。
- 陳述訓練班的成果和其他訓練機會，包括專家訓練班，使成為其所屬童軍會成人領袖訓練的模式。
- 促進、組織並帶領訓練班及其他訓練機會，包括基礎層次的訓練班。
- 瞭解正在接受訓練的學員的訓練需要。
- 根據本地情況，本著滿足學員需要的目的，對訓練內容和訓練大綱（同時滿足預期成果）和其他訓練機會等作出調適。
- 透過實踐領袖學習的原則，創造並保證學員得到有效的學習體驗。
- 在每種訓練活動中選擇並使用適當的、最新的訓練方法和訓練輔助教具。
- 將訓練視為一個持續的過程。
- 為促進個人發展機會，確定學習需要。

領袖訓練主任 (Leader Trainers)

領袖訓練主任訓練的目的/ 成果是：

目的 (AIMS)

- 提供機會，分享訓練主任使用高級訓練方法的經驗。
- 示範並發展新的訓練方法。
- 研究、檢視並評鑑目前使用的訓練方法和技術，旨在使學員得到提升。

為取得滿意成果，設計訓練活動時應該考慮訓練結束時，參加者能夠達至下列目標：

目標 (OBJECTIVES)

- 接受並說明童軍運動的基本原則以及在詮釋並執行該原則時訓練所扮演的角色。
- 說明將與青少年活動、領袖資源和童軍會管理有關的當前世界政策納入國家訓練計劃的必要性。
- 說明自己所在童軍會的政策，尤其是與訓練和提供訓練的方法的有關政策。
- 實現訓練班和其他訓練機會的成果，尤其在該童軍會領袖訓練模式中的成果。
- 管理訓練環境中的文化多元性和性別問題。
- 進行訓練需要分析。
- 運用模式去設計一項訓練活動。
- 透過有效使用人力、財力和物質資源，計劃、組織、帶領、管理並檢視訓練班。
- 開發評鑑工具，以測量學員的學習情況和訓練活動的有效性。
- 探索、研究並說明相關的領袖學習理論 / 方法及其在學習環境中的應用。
- 說明並使用在領袖訓練中使用的技能。
- 研究各類型領導理論及其應用。
- 發展解決衝突的技能。
- 運用訓練模式。
- 解釋並使用小隊過程，提供有效的學習體驗（小隊活動）。
- 創造一個支援、有吸引力和享受的學習環境，給學員通過省思學習及積極參與。
- 認識並探索訓練員作為學習和變革促進者的角色。
- 鑒別訓練主任的基本能力。
- 鑒別個人發展方面的訓練需要，制定計劃 / 策略以滿足該需要。
- 制定策略，以促進個人和組織學習。

童軍會可以增加其他目的和目標，以滿足當地需要。

900

903.3 訓練員訓練的內容 (CONTENT OF TRAINING OF TRAINERS)

訓練員訓練分為下列五個單元：

- 第一單元：童軍知識
- 第二單元：訓練技能
- 第三單元：領袖學習技能
- 第四單元：領導技能
- 第五單元：個人發展技能

下表展示每個單元的核心主題、在助理領袖訓練主任和領袖訓練主任訓練中應該涵蓋的主題，以及開展訓練課節的時間分配。

單元	核心主題	課題要素	
		助理領袖訓練主任	訓練主任
1. 童軍知識	1.1 童軍運動的基本原則	童軍運動的使命 童軍方法 **（60 分鐘）**	對童軍運動基本特徵的反思 **（60 分鐘）**
	1.2 世界童軍運動	架構 回顧童軍運動的歷史 世界童軍運動策略 **（60 分鐘）**	世界童軍運動和政策的更新 **（60 分鐘）**
	1.3 童軍運動中的成人領袖	《世界童軍成人領袖資源政策》(WARP) 童軍運動成人領袖的生命週期 **（60 分鐘）**	檢視童軍會中《世界童軍成人領袖資源政策》的執行情況 **（120 分鐘）**
	1.4 青少年活動	青少年活動 青少年參與政策 青少年的需要和意願 《保護兒童免受侵害政策》 **（90 分鐘）**	青少年活動和政策的更新 **（120 分鐘）**
	1.5 童軍運動與組織環境	童軍運動在社會中扮演的角色 組織文化 **（90 分鐘）**	理解並管理文化多元性 系統思維的理念 **（120 分鐘）**
	1.6 領袖訓練綱要	領袖訓練綱要 **（60 分鐘）**	領袖訓練綱要的檢視 **（60 分鐘）**
2. 訓練技能	2.1 訓練主任的角色和能力	助理領袖訓練主任的角色 鑒於所需知識和技能，確定助理領袖訓練主任的訓練需要 **（120 分鐘）**	訓練主任的角色 確定訓練主任的核心能力 / 委任的要求 進行訓練需要分析和制定訓練計劃 **（120 分鐘）**
	2.2 訓練課節的準備	確定訓練課節的目標 制定訓練課節計劃 **（120 分鐘）**	檢視課節計劃 **（120 分鐘）**
	2.3 訓練方法	訓練方法 1 **（120 分鐘）**	訓練方法 2 **（120 分鐘）**
	2.4 訓練班管理	基本訓練班行政：班領導人的角色 課程、職員配備、設備、場所、膳食等 **（120 分鐘）**	高級訓練班行政：班領導人的角色 課程、職員配備、設備、場所、膳食等 **（120 分鐘）**

單元	核心主題	課題要素	
		助理領袖訓練主任	領袖訓練主任
	2.5 訓練班設計	系統訓練方法概覽 **（60 分鐘）**	訓練設計模式的應用： 「關鍵因素模式」 能力為本模型 單元式訓練系統 **（240 分鐘）**
	2.6 訓練班評鑑	評鑑模式 評鑑基本訓練班 **（60 分鐘）**	制定評鑑指標 評鑑高級訓練班 **（120 分鐘）**
3. 成人學習技能	3.1 成人的學習	成人學習原則 體驗式學習模式 成人學習方法 以學習者為中心的方法 **（240 分鐘）**	再次思考成人學習原則 檢視成人學習風格 成人學習理論 雙循環學習法 / 反思式學習 **（240 分鐘）**
4. 領導技能	4.1 領導理論	有效領導的特徵 情境型領導模式 **（120 分鐘）**	領導理論的歷史發展：交感式領導與變革式領導理論 **（120 分鐘）**
	4.2 人際關係	小隊 / 團隊動力 **（120 分鐘）**	增權賦能概念 **（120 分鐘）**
	4.3 性別		性別議題 **（60 分鐘）**
5. 個人發展技能	5.1 人際關係	溝通原理 傾聽與回饋技能 溝通中的文化議題 **（180 分鐘）**	解決衝突的技能 **（120 分鐘）**
	5.2 促進	導修技能 **（120 分鐘）**	訓練技能 **（120 分鐘）**
	5.3 管理學習	學習機會 + 自主學習：制定個人學習計劃 / 合約 **（60 分鐘）**	學習機會 自主學習個人學習計劃/ 合約：發展 **（60 分鐘）**
	5.4 可選內容（選擇任何兩個主題 - 可以擴充附加主題，以展示參加者的訓練需要）	創造力	
		協商能力	
		動機	
		壓力管理	
		時間管理	
		系統工具	
		輔導技能	
		學習組織	
		情緒智能	
		（選擇任何兩個主題：每個主題 120 分鐘）（240 分鐘）	
	時長總計	**2100 分鐘 （35 小時）**	**2460 分鐘 （41 小時）**

903.4 課節指引 (SESSION GUIDES)

下面展示每科的課節指引。正如本節標題顯示，下面內容就怎樣開展訓練課節提供指引。訓練員可自由修改本指引內容，以適應當地情況。

903.4.1 助理領袖訓練主任專訓班 * 的課節指引 (SESSION GUIDES FOR COURSE FOR ASSISTANT LEADER TRAINER)

* 或譯為「助理領袖訓練主任訓練班」

第一單元 童軍知識 (SCOUTING KNOWLEDGE)

主題 1.1 童軍運動基本原則 (FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF SCOUTING) (60 分鐘)

目標：描述童軍運動的基本特徵；
研究童軍運動的使命；
探索並解釋童軍方法的關聯性。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
童軍運動的特質	解釋並討論 ❍ 童軍運動是甚麼？ - 目的。 ❍ 目標 — 五個發展領域 - 社群 (Social) - 體能 (Physical) - 智能 (Intellecutal) - 情緒 (Emotional) - 靈性 (Spiritual) 說明童軍運動的基本原則： ❍ 對神明盡責任 ❍ 對別人要幫助 ❍ 對自己盡本份 描述並解釋童軍方法的七項元素： ❍ 童軍誓詞規律 ❍ 從做中學習 ❍ 小隊制度 ❍ 具有象徵意義的訓練架構 ❍ 個人進度性訓練 ❍ 善用大自然 ❍ 成年人的支援	童軍運動的特質 *The Essential characteristics of Scouting*：WOSM (1998) 工具箱 004 - 個人發展領域 *Areas of personal growth*：WOSM (2005) 工具箱 006 - 發展階段 *Stages of Development*：WOSM (2005) 工具箱 010 - 童軍方法 *Scout Method*：WOSM (2005) 工具箱 012 - 象徵意義的架構 *Symbolic framework*：WOSM (2005) 工具箱 013 - 對小隊制度的理解 *Understanding the patrol system*：WOSM (2005) 工具箱 014 - 童軍規律和誓言的意義 *Relevance of Scout Law & promise*：WOSM(2004) 工具箱 020 - 成人領袖怎樣支持青少年參與童軍活動 *How adult leaders can support youth involvement:*：WOSM (2005)	40 分鐘
童軍運動的使命	簡介童軍運動的使命： ❍ 怎樣實現該使命？	實現童軍運動的使命 *Achieving the Mission of Scouting*：WOSM (2000) 工具箱 003 - 教育主張 003- *The educational proposal*：WOSM (2005)	20 分鐘

主題：1.2 世界童軍運動 (WORLD SCOUTING)（60 分鐘）

目標：描述童軍運動的主要發展；
說明世界童軍組織的架構；
說明世界童軍組織的策略重點。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
童軍運動的歷史	簡單回顧童軍運動的歷史 ❍ 主要成就、事件等 ❍ 主要變化和發展 ❍ 成員人數的增長	www.scout.org	20 分鐘
組織架構	描述組織架構： ❍ 世界層面和世界童軍委員會等 ❍ 區域層面和委員會 ❍ 世界童軍協會	www.scout.org WOSM 章則和規律	20 分鐘
世界策略	解釋該策略 ❍ 策略重點	www.scout.org 童軍策略之一：WOSM(2003) 就童軍策略向童軍會做中期報告：WOSM(2004)	20 分鐘

主題：1.3 童軍運動中的成人領袖 (ADULT IN SCOUTING)（60 分鐘）

目標：說明童軍運動成人領袖的原則；
詮釋《世界童軍成人領袖資源政策》的理念；
描述《世界童軍成人領袖資源政策》的三個階段。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
《世界童軍成人領袖資源政策》	描述與詮釋： ❍ 《世界童軍成人領袖資源政策》的歷史發展。1988 年，世界童軍會議在墨爾本 (Melbourne) 召開，指出領導質量差劣是一個主要原因，由此促進《世界童軍成人領袖資源政策》的發展。1993 年，在曼谷 (Bangkok) 召開的世界會議採用《世界童軍成人領袖資源政策》。 ❍ 《世界童軍成人領袖資源政策》的理念：是一套管理領袖的系統方法，委任建基於需要，雙方在一定的時期內就做甚麼、為甚麼以及怎麼做展開討論。（參考本手冊 106 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 100 節：WOSM (2005)	30 分鐘
童軍運動中成人領袖的生命週期	詮釋童軍運動中成人領袖的生命週期（參考本手冊 109 節） ❍ 《世界童軍成人領袖資源政策》的組成部分（參考 204 節）和架構（參考 302 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 100、200 和 300 節：WOSM (2005)	30 分鐘

主題：1.4 青少年活動 (YOUTH PROGRAMME)（90 分鐘）

目標：描述各個年齡組別的獎章綱要；
說明青少年參與的重要性；
說明怎樣保護青少年免受虐待、免遭社會侵害。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
支部青少年活動	各個年齡組別的國家青少年活動概覽 ❍ 獎章綱要和要求	工具箱 007 - 年齡組別：WOSM (2005)	35 分鐘
青少年的參與及其需要	說明獎章制度及其需要 ❍ 甚麼是青少年參與？ ❍ 為甚麼要求青少年參與決策過程？	工具箱 001 -《世界活動政策》：WOSM (2005) 青少年參與的參考和指引：WOSM(2003) www.scout.org 6/02 號決議提出青少年參與決策，被第 36 屆世界童軍會議採納。	35 分鐘
保護兒童免受侵害政策	描述和解釋 ❍ 《保護童軍成員免受侵害政策》	第 35 屆世界童軍會議提出的「保護童軍成員免受侵害」政策文件 《兒童權力公約》：英國 (1989)	20 分鐘

主題：1.5 童軍運動和組織環境 (SCOUTING & THE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT)（90 分鐘）

目標：鑒定童軍運動怎樣才能為社會作出有意義的貢獻；
研究組織的文化。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
童軍運動在社會中扮演的角色	說明並討論 ❍ 本國教育制度 ❍ 本國其他青少年組織 ❍ 童軍運動在社區中的角色及其與政府部門和機構的關係。		45 分鐘
組織文化	簡要討論 ❍ 甚麼是組織文化？組織文化可以界定為「成員共同持有的一套意義系統，該系統使本組織有異於其他組織」。該系統由成員的觀點和信念構成。例如，你經常聽到人們說：「我不知道這是甚麼，可是一旦親眼看到，我就知道是甚麼。」 說明當一個組織成立的時候，就有自己的生命，其文化成為該組織存在的基礎。因此，組織文化主要來源於創建者。 強調人們在組織中的行為並非總是出於自己的意願，很大程度上受到所在的特定文化背景中訓練活動社會化過程所影響。 以小隊形式： 鑒定使童軍運動獨一無二的原因，例如，價值觀、標誌、口號、英雄人物、儀式和傳統等。	Argos- 探究童軍會的「文化」：WOSM (1998) 童軍運動的特質：WOSM (1998)	15 分鐘 30 分鐘

主題：1.6 支部領袖訓練綱要 (UNIT LEADER TRAINING SCHEMES)（60 分鐘）

目標：說明領袖訓練計劃各個階段的組成部分和要求。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
領袖訓練計劃	說明 ❍ 支部領袖、訓練員和成人領袖導師的訓練的階段。 ❍ 目標、目的和要求。 ❍ 訓練內容概覽。	《國家訓練手冊》 《世界童軍運動成人領袖手冊》902、903 和 904 節：WOSM (2005)	60 分鐘

第二單元：訓練技能 (TRAINING SKILLS)

主題：2.1 訓練員的角色和能力 (ROLE & COMPETENCIES OF A TRAINER)（120 分鐘）

目標：討論助理領袖訓練主任的角色；
鑒定助理領袖訓練主任的角色和能力。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
助理領袖訓練主任的角色	以小隊形式 ❍ 討論和鑒定助理領袖訓練主任的角色，並 ❍ 在全體會議環節中報告討論結果。		60 分鐘
助理領袖訓練主任的能力和需要	以分隊形式： ❍ 討論並鑒定助理領袖訓練主任不可缺乏的能力以及怎樣獲得這些能力。（使用 503.5 節的表格作為指引） ❍ 在全體會議環節報告討論結果。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 503 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：2.2 準備訓練課節 (PREPARING SESSIONS)（120 分鐘）

目標：制定「SMART」目標；
說明目標的重要性，以及使用目標量度和評鑑學習；
展示制定課節指引的能力。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
制定課節目標	解釋並討論 ❍ 「SMART」目標的原則 - 具體 (SPECIFIC) - 可量度 (MEASURABLE) - 可達至 (ACHIEVABLE) - 現實可行 (REALISTIC) - 有時間框架 (TIMEBOUND) （關於制定良好目標的原則，參考 803 節；關於制定行為目標時使用的「行動詞彙」見 514 節） ❍ 以分隊形式：就既定主題制定 SMART 目標，並 ❍ 在全體會議環節上報告。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 514 和 803 節：WOSM (2005)	20 分鐘 40 分鐘
制定課節計劃 / 指引	說明 ❍ 描述制定課節指引和目標的步驟。 ❍ 就既有或選中的主題制定課節指引，使用本表提供的表格。此項練習可以以個人或小隊形式進行。 ❍ 在全體討論環節中分享制定的課節指引。		10 分鐘 30 分鐘 20 分鐘

主題：2.3 訓練方法 (TRAINING METHOD 1)（120 分鐘）

目標：研究訓練班上採取的通用方法。
方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
訓練方法	描述下列廣泛用於訓練環境中的方法，指出其優勢和劣勢、實用性和適當性： ❍ 分站法 ❍ 小隊活動（804 節） ❍ 講述、講話和示範（808 節） ❍ 討論（809.1 節） ❍ 腦力激盪（809.2 節） ❍ 圓桌會議（809.3 節） ❍ 嗡嗡小組（809.4 節） ❍ 個案研究（809.5 節） 關於目標和方法之間的關係，參考圖 507.2。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 800 節：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》- 500 節：WOSM (2005)	120 分鐘

主題：2.4 訓練班管理 (COURSE MANAGEMENT)（120 分鐘）

目標：描述基礎訓練班班領導人的角色；
鑒定基礎訓練班需要包含的基本任務。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
訓練班前	以小隊形式討論： ❍ 基礎訓練班領導人的角色。 ❍ 基礎訓練班開始時待執行的任務，可能包括： - 檢視當前的訓練活動，或者基於參加者或組織的訓練 / 學習需要設計新的單元，決定訓練班持續的時間。 - 行政事務，例如，為使用設備器材與有關政府部門聯繫，決定訓練地點、準備訓練材料等。 - 職員配備問題，例如安排訓練班職員、組織職員會議，安排訓練課節等。 - 後勤問題，例如，獲取訓練輔助教具、設備、膳食、交通安排等。 - 財務問題、預算等。		40 分鐘
訓練班中	以小隊形式討論： ❍ 令它們變成事實，要安排的任務包括： - 收集訓練班費用。 - 作出席紀錄。 - 召開每日例行職員會議，檢視每天工作。 - 安排訓練地點、訓練課節、習作、專題研習等。 - 分發訓練材料、輔助材料等。 - 準備餐飲食物。 - 安排住宿。 - 監控如有必要，進行調整。 - 監控並評鑑學習成果。 - 在訓練班結束時開展評鑑。		40 分鐘
訓練班後	以小隊的形式討論： ❍ 訓練班結束後的任務，例如： - 分析從訓練班評鑑表上得到的回饋 - 在訓練班結束後與訓練班全體人員召開會議，評鑑訓練成果。 - 準備帳目報告 。 - 寄送感謝信。 - 提交報告。 - 做出提議或者進行必要的調整。 - 決定後續跟進行動，等等。 - 與他人分享學習和體驗。		40 分鐘

主題：2.5 訓練班設計 (COURSE DESIGN)（60 分鐘）

目標：詮釋系統訓練方法
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
系統訓練模式	說明 ❍ 逐步設計訓練活動方法 ❍ 系統訓練模式的組成部分： - 角色 - 需要 - 目的 - 目標 - 內容 - 方法 - 訓練活動 - 評鑑 參照圖 507.1	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 507.1 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：2.6 訓練班評鑑 (COURSE EVALUATION)（60 分鐘）

目標：使用四層次法評鑑訓練班的學習；
制定評鑑學習方法。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
四層次法 (Kirkpatrick's Model)	說明 ❍ 四個評鑑層次 - 反應 - 學習 - 行為 - 結果 ❍ 每階段的量度工具和評鑑益處。（參考 512.3 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 512 節：WOSM (2005)	20 分鐘
評鑑基本訓練班	以分隊的形式： ❍ 使用上述模式，討論怎樣量度基礎班學員的學習。 下面是一些可供採用的方法： 使用測試、示範、問答、小隊活動、反思等。		40 分鐘

第三單元 成人領袖學習技能 (ADULT LEARNING SKILLS)

主題：3.1 成人領袖的學習 (ADULT LEARNING)（240 分鐘）

目標：描述成人領袖怎樣學習；
介紹經驗學習法 (experiential learning model)；
鑒定個人學習風格。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
成人領袖的學習原則	說明我們的任務是在訓練班上使參加者的學習成果最大化。 以分隊的形式：討論成人領袖怎樣才能學得更好，以及怎樣豐富他們的學習環境。在全體討論環節中分享觀點。 參考 704.8 節的表，強化並總結主要學習原則。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	10 分鐘 60 分鐘 20 分鐘
經驗學習法	說明 ❍ 在學習中運用過往經驗的重要性 （參考 704.3 和 704.4 節） ❍ 經驗學習法的四個組成部分： - 具體經驗 (Concrete Experience) - 觀察與反思 (Observation & reflection) - 抽象概念化 (Abstract conceptualisation) - 主動體驗 (Active Experimentation) （參考 704.5 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	30 分鐘 30 分鐘
成人領袖的學習風格	討論 ❍ 四種學習風格分別是： - 實用主義者 (Pragmatist) - 行動主義者 (Activist) - 深思熟慮者 (Reflector) - 理論主義者 (Theorist) （參考 704.9 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 703 節：WOSM (2005)	45 分鐘
以學習者為中心的方法	以分隊的形式： ❍ 討論怎樣從學習者的角度，鑒於既定目標、採用方法，或既有的作業和計劃，並評鑑學習成果，制定一項訓練活動。 例如， - 聚焦於學習者的需要； - 訓練員或學員共同制定目標； - 採用的方法使參加者能夠分享經驗、知識和技能等； - 運用個人或小隊反思來確定學習者目前已經取得的成果。 ❍ 在全體會議環節中分享觀點與看法		45 分鐘

第四單元 領導技能 (LEADERSHIP SKILLS)

主題：4.1 領導理論 (LEADERSHIP THEORIES)（120 分鐘）

目標：鑒定高效能領袖的質素和所需技能；
描述情境型領導模式。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
有效領導的特徵	以分隊的形式： ❍ 討論並鑒定高效能領袖的素質和所需技能。 ❍ 在全體會議環節中分享觀點。 （參考 702.1 至 702.5 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 702 節：WOSM (2005)	60 分鐘
情境型領導理論	說明 ❍ 情境型領導理論的概念。 ❍ 討論該理論在領袖管理方面的應用。 （參考 703.1 至 703.6 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 703 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：4.2 人與人之間 - 小組動力 (INTERPERSONAL-GROUP DYNAMICS)（120 分鐘）

目標：鑒定高效小隊 / 團隊的特徵；
描述小組進程。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
小隊合作的重要性	以分隊形式： ❍ 討論為甚麼小隊非常重要。 （參考 804.3 節） ❍ 確定高效小隊/ 團隊的特徵，以及對其產生影響的因素。 ❍ 在全體會議環節中分享觀點和看法。 （關於某些特徵，參考 706.1 和 805.5 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 706 及 804-5 節：WOSM (2005)	60 分鐘
小組進程	說明 ❍ 小組進程：小組發展的階段。 - 組建期：我們一起來做； - 激盪期：建立秩序； - 規範期：小隊文化； - 執行期：通力合作； - 休整期：離開小隊。 鑒別各個階段的主要行為。 （參考 706、805.1 至 805.4 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 706 和 805 節：WOSM (2005)	60 分鐘

第五單元 個人發展技能 (PERSONAL DEVELOPMENT SKILLS)

主題：5.1 人際關係 — 溝通 (HUMAN RELATIONS – COMMUNICATION)（180 分鐘）

目標：描述基本的溝通模式；
鑒定有效溝通的障礙；
有效發展聆聽和提供回饋的技能；
探討涉及跨文化溝通的議題。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
溝通原則	說明 ❍ 基本溝通模式； ❍ 以小隊形式，討論有效溝通的障礙以及克服的方法。 （參考 802.2 和 802.4 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	60 分鐘
聆聽和回饋技能	以分隊的形式： ❍ 鑒定積極聆聽必須做出的行為。（參考 802.5 節） ❍ 討論怎樣有效提供回饋。（參考 802.6 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	60 分鐘
溝通中的文化議題	說明導致文化差異的因素。下面列舉一些範例： **興趣、價值觀等** 我們的興趣、價值觀和文化等為一個篩檢器，引導我們毀滅、阻止甚至創造我們選擇看和聽的事物。 **理解** 我們按照自己期待的方式去理解事物。我們依據文化規則、遵循受過的訓練方式去理解事物。 **社會地位、教育、年齡等** 來自不同文化背景的人行為的差異性很大，即使來自同一文化背景的人，彼此之間的行為差異性也很大，因為彼此存在年齡、教育背景和社會階層的差別。 **家庭價值觀** 我們對不同文化所持的觀點中，很多植根於各自家庭所特有的價值觀。從小隊中徵詢一系列價值觀，強調這些價值觀在我們目前行為中扮演的角色。 以分隊形式： ❍ 討論與文化多元性相聯繫的問題； ❍ 怎樣對來自不同文化背景的人保持敏感。 （參考 802.7 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	20 分鐘

主題：5.2 導修／ 促進技能 (TUTORING/FACILITATION SKILLS)（120 分鐘）

目標：鑒定導師有效執行工作任務所需的技能。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
導修技能	討論下列主題： ❍ 導師在訓練班上發揮的作用 ❍ 安排導師的好處 ❍ 導師的工作 以分隊形式： ❍ 鑒定導師需要具備的技能和知識以及怎樣有效做好工作。 ❍ 在全體討論環節中分享觀點。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 806 節：WOSM (2005)	60 分鐘 60 分鐘

主題：5.3 管理學習 (MANAGING LEARNING)（60 分鐘）

目標：鑒定有助個人成長和發展的學習需要；
制定管理學習的計劃。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
學習機會	討論 ❍ 個人的發展機會； ❍ 使用 503.5 節中的表格、鑒定個人訓練需要（此項可以以個人練習的形式進行）。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 503 節：WOSM (2005)	40 分鐘
自主學習和童軍運動	說明 ❍ 訓練員為了個人發展持續學習的必要性。 ❍ 在童軍運動中採用自主學習。 （參考 515 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 515 節：WOSM (2005)	20 分鐘

主題：5.4 可選內容 (ELECTIVES)

選擇下面列出的任何兩個相關主題（每個主題 120 分鐘）：
動機（705 節）
系統工具（813 節）
學習型組織（814 節）
情緒智能（815 節）
處理變化阻力（816 節）
輔導技術（820 節）
創造力
協商技能
壓力管理
時間管理

提示： 根據參加者需要，可以在訓練中納入附加主題。

903.4.2 領袖訓練主任專訓班 * 課節指引
(SESSION GUIDES FOR COURSE FOR LEADER TRAINER)

* 或譯為「領袖訓練主任訓練班」

第一單元 童軍知識 (SCOUTING KNOWLEDGE)

主題：1.1 童軍運動的基本原則 (FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF SCOUTING)（60 分鐘）

目標：描述童軍運動的基本特徵；
研究童軍運動的使命；
探討並說明童軍方法的關聯性。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
反思：童軍運動是甚麼？	以小隊形式 ❍ 根據童軍運動基本原理、方法和意義等，研究它所體現出的優勢。 ❍ 討論怎樣傳達並鞏固童軍使命中的主要元素。 ❍ 在全體討論環節報告討論結果。	童軍運動的特質：WOSM (1998) 實現童軍運動的使命：WOSM(2000) 工具箱 003 - 教育主張：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：1.2 世界童軍運動 (WORLD SCOUTING)（60 分鐘）

目標：研究童軍運動目前的變化或發展
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
世界童軍運動的發展	更新下列各點： ❍ 世界和各地區層面的組織架構。 ❍ 世界策略：取得的進步 - 播放一部有關世界童軍策略的 VCD（見網站）。	www.scout.org 童軍策略 *A strategy for Scouting*：WOSM (2003) 就童軍策略向全國童軍會公布之中期報告 *Interim Report on The Strategy to NSO*：WOSM (2004)	60 分鐘

主題：1.3 童軍運動中的成人領袖 (ADULT IN SCOUTING)（120 分鐘）

目標：分析《世界童軍成人領袖資源政策》在國家和/ 或世界層面的執行情況
方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
《世界童軍成人領袖資源政策》的執行情況	簡要 ❍ 回顧《世界童軍成人領袖資源政策》。 ❍ 及時更新執行情況的新進展（瀏覽相關網頁，閱讀《世界童軍成人領袖資源政策》執行情況的最新調查報導）。 ❍ 討論執行過程中遇到的問題和障礙。	《世界童軍運動成人領袖手冊》《世界童軍運動成人領袖手冊》— 200 和 300 節：WOSM (2005) www.scout.org	60 分鐘
童軍運動成人領袖檢核表	說明 801 節中童軍運動成人領袖檢核表的使用，以量度《世界童軍成人領袖資源政策》的執行情況。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 801 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：1.4 青少年活動 (YOUTH PROGRAMME)（120 分鐘）

目標：及時更新青少年獎章綱要的相關變化；
分析青少年的需要和意願方面目前出現的變化；
討論這些需要是否得到適當的滿足。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
青少年活動	提供每個支部青少年活動概覽（獎章綱要）。	工具箱 001 - 《世界活動政策》：WOSM (2005) 工具箱 007 - 年齡組別：WOSM (2005)	20 分鐘
鑒定青少年不斷變化的需要	以分隊形式： ❍ 分析青少年不斷變化的需要。在全體討論環節中分享。	青少年參與決策的參考指南：WOSM (2003) 工具箱 004 - 個人發展領域：WOSM (2005) 工具箱 006 - 發展階段：WOSM (2005) www.scout.org	40 分鐘
訓練活動的發展	❍ 討論訓練活動多大程度上滿足青少年的需要，下一步還能做甚麼？	工具箱 002 - 訓練活動更新方法：WOSM (2005) 工具箱 005 - 最終教育目標：WOSM (2005) 工具箱 006 - 發展階段：WOSM (2005) 工具箱 008 - 支部發展目標：WOSM (2005) 工具箱 009 - 教育活動：WOSM (2005) 工具箱 011 - 個人進展：WOSM (2005) www.scout.org	40 分鐘
及時更新與青少年有關的政策	如有任何與青少年參與有關的政策或其他相關的政策，及時提供最新材料。 再次強調保護青少年免受侵害的需要。參考《保護童軍成員免受侵害政策》 瀏覽 WOSM 網頁，關注最新訊息和變化。	www.scout.org 第三十六屆世界童軍會議採納關於青少年參與決策的 6/02 號決議。 第三十五節世界童軍會議政策文件《保護童軍成員免受侵害政策》	20 分鐘

主題：1.5 童軍運動和組織環境 (SCOUTING & THE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT)（120 分鐘）

目標：分析在訓練環境中顧全不同文化背景學員時面臨的問題和挑戰；
說明系統性思維的概念；
至少使用兩種系統工具，幫助分析問題。

方法：全體會議和分組討論。

次主題	方法	參考	時間
理解和管理文化的多元性	以分隊形式討論： ❍ 當學員國籍不同、文化背景各異時，分析組織訓練課節面臨的挑戰。 ❍ 怎樣對來自不同文化背景的人保持敏感。 （參考 802.7 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	60 分鐘
系統思維概念	說明 ❍ 系統思維概念：因為組織是在同一個開放系統內運作，所以領域內的變化將使其他領域受到影響。 ❍ 描述社會、科技、教育和政治環境 / 系統怎樣影響我們有效行動。 ❍ 討論系統工具在描述和分析問題時的作用。 （參考 813 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 813 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題： 1.6 檢視領袖訓練綱要 (REVIEW OF THE LEADERS' TRAINING SCHEME)（60 分鐘）

目標：探討領袖訓練的目的；
與其他國家童軍會的訓練計劃做適當比較。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
檢視領袖訓練計劃	討論 ❍ 下列訓練計劃的目的和目標： - 支部領袖訓練 - 訓練員訓練 - 成人領袖導師的訓練 ❍ 獲得木章的要求。 ❍ 在有外籍人士參與的訓練班上，外籍參加者可以分享他們的訓練計劃，以達到比較的目的（在這種情況下，分享時段應該相應延長。）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 902、903 和 904 節：WOSM (2005)	60 分鐘

第二單元 訓練技能 (TRAINING SKILLS)

主題：2.1 領袖訓練主任的角色和能力 (ROLE & COMPETENCIES OF A TRAINER)（120 分鐘）

目標：說明領袖訓練主任的角色；
辨別領袖訓練主任應具備不可缺少的能力；
制定個人訓練計劃。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
領袖訓練主任的角色	以小隊形式 ❍ 討論和確定領袖訓練主任的角色。		40 分鐘
領袖訓練主任的能力和需要以及委任要求	以小隊形式討論 ❍ 鑒定領袖訓練主任的必需能力，以及怎樣獲得這些能力。（使用 503.5 節訓練需要分析表格作為指引）。 ❍ 委任助理領袖訓練主任和領袖訓練主任的需要。 ❍ 在主講述環節中報告討論結果。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 503 節：WOSM (2005)	40 分鐘
進行訓練須要分析，制定訓練計劃	討論怎樣透過下列途徑，進行訓練需要分析： - 組織分析（即，童軍會需要甚麼技能和知識，保證有效執行任務） - 工作分析（即，為順利執行任務，需要甚麼技能和知識） （參考 503.6 節的流程圖） 基於需要，根據 503.7 節的方法 / 表格說明怎樣制定個人訓練計劃。	《世界童軍運動成人領袖手冊》— 503 節：WOSM (2005)	40 分鐘

主題：2.2 檢視訓練課節計劃 (REVIEWING SESSION PLAN)（120 分鐘）

目標：描述布魯姆的教育目標分類法 (Bloom's taxonomy)；
檢視制定課節指引的步驟；
制定課節指引。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
教育目標分類法	檢視 ❍ 制定訓練目標的「SMART」原則。 說明 ❍ 教育目標認知領域的六個類別和層面。 （參考 514 節） 以分隊的形式： ❍ 就每個類別層面制定一個目標。即，怎樣制定該目標，以量度各個層面的學習。 例如，如果量度知識層面的學習，目標可以表述為：「參加者將能夠鑒定計劃的步驟」。 ❍ 然後，繼續訂定目標，量度下列各個層面： - 理解 (Comprehension) - 應用 (Application) - 分析 (Analysis) - 綜合 (Synthesis) - 評鑑 (Evaluation) （參考 514 節關於「行動詞彙」的使用）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 514 節：WOSM (2005)	20 分鐘 40 分鐘
制定訓練課節計劃／指引	檢視／ 說明 ❍ 制定訓練課節指引及其目的的步驟。 ❍ 就一個既定或選中的主題，制定一份課節指引，使用本表中採用的格式。本項練習可以個人或小隊形式進行。 ❍ 在全體會議環節中討論各份課節指引，尋求回饋。		10 分鐘 30 分鐘 20 分鐘

主題：2.3 訓練方法 (TRAINING METHOD 2)（120 分鐘）

目標：探討在訓練班上使用的新方法 / 流行訓練方法。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
檢視訓練方法 1（已經出現在之前的助理領袖訓練主任專訓班環節）	簡單回顧下列在訓練環境中常用的方法，探討他們的優勢和劣勢、實用性和適當性： ❍ 小組工作（804 節） ❍ 講述、講話和示範（808 節） ❍ 各種討論方法（809 節） 關於目標和方法間的關係，參考圖 507.2。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 500 和 800 節：WOSM (2005)	30 分鐘
訓練方法 2	描述下列在訓練環境中常用的方法，探討它們的優勢和劣勢、實用性和適當性： ❍ 個人專題（807 節） ❍ 模擬練習（810 節） ❍ 電腦為本學習（811 節） ❍ 行動學習（812 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 800 節：WOSM (2005)	90 分鐘

主題：2.4 訓練班管理 (COURSE MANAGEMENT)（120 分鐘）

目標：描述高級訓練班領導人的角色；
確定開展高級訓練班時須要執行的基本任務。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
訓練班前	以小隊形式討論： ❍ 高級訓練班上，班領導人所扮演的角色。 ❍ 高級訓練班開始前需要執行的任務，可能包括下列各點： - 檢視當前的訓練活動或根據參加者或童軍會的訓練/ 學習需要設計新的單元，決定訓練班持續的時間。 - 行政事務，例如，為使用相關設備與有關部門聯繫、決定訓練地點、準備訓練材料等。 - 職員安排，例如組織訓練班職員、召開職員會議、安排訓練課節等。 - 後勤事務，例如，訓練輔助材料、設備、膳食、交通安排等。 - 財務事項、預算等。		40 分鐘
訓練班中	以小隊形式討論 ❍ 令它們變成事實，需安排的事項可能包括： - 收集訓練班費用。 - 做出勤紀錄。 - 召開每日例行職員會議，檢視當天的工作。 - 安排訓練課地點、開展訓練課節、習作、專題研習等。 - 分發訓練材料、訓練輔助材料等。 - 準備膳食。 - 安排住宿。 - 監控如有必要，進行調整。 - 監控並評鑑學習成果。 - 訓練班結束時，進行評鑑。		40 分鐘
訓練班後	以小隊形式討論： ❍ 訓練班結束後的任務，例如： - 分析從訓練評鑑表上得到的回饋。 - 在訓練班結束的時候，與全體成員一起召開評鑑會議。 - 準備帳目報告。 - 寄送感謝信。 - 提交報告。 - 提出建議或進行相應的調整。 - 決定後續行動等。 - 與其他人分享學習和體驗。		40 分鐘

主題：2.5 訓練班設計 (COURSE DESIGN)（240 分鐘）

目標：介紹各種訓練設計模式；
使用至少一種模式設計一項訓練活動；
描述能力為本模式和單元式訓練系統。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
關鍵因素模式	說明 ❍ 設計訓練計劃時涉及的總體步驟。（參考 508 節） ❍ 設計訓練活動過程中關鍵因素模式的使用（參考 507.2 節）： - 組織的需要 - 詳細描述工作行為 - 確定需要 - 決定目標 - 擬定課程 - 選擇方法 - 獲取資源 - 開展訓練 - 評鑑和回饋 以分隊形式： ❍ 採用關鍵因素模式，設計一項訓練活動。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 507 和 508 節：WOSM (2005)	30 分鐘 90 分鐘
單元式訓練系統	描述並接受 ❍ 單元式訓練的基本原則 ❍ 設計單元式訓練班的步驟 （參考 506 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 506 節：WOSM (2005)	60 分鐘
能力為本模式	討論 ❍ 在訓練中使用能力為本模式 （參考 509 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 509 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：2.6 訓練班評鑑 (COURSE EVALUATION)（120 分鐘）

目標：制定短期和長期指標，量度訓練的影響；
制定指標，量度訓練班的效能。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
制定評鑑指標	回顧： ❍ 四階段評鑑的概念 （參考 512 節） ❍ 制定短期和長期指標，量度訓練的影響。 （參考 511 和 513 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 511、512 和 513 節：WOSM (2005)	60 分鐘
評鑑高級訓練班	以分隊形式： ❍ 討論怎樣量度高級訓練班上學員的學習情況。 ❍ 設計工具/ 表格評鑑訓練班的效能 - 列出量度的對象和採用的評分標準或等級類型。下面是一些量度對象的範例： - 訓練班目的和目標實現的情況 - 課程講義 / 材料 - 設備，視聽輔助器材 - 膳食 - 住宿 - 訓練員的效能 - 方法論、小隊活動等。		60 分鐘

第三單元 成人學習技能 (ADULT LEARNING SKILLS)

主題：3.1 成人學習 (ADULT LEARNING)（240 分鐘）

目標：描述成人怎樣學習；
重溫學習方法。
說明雙循環學習法的概念。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
重溫成人的學習原則	完成 704.10 一節中的練習。 ❍ 成人學習原則練習 (A)，在小隊中討論。 ❍ 然後，完成有關成人學習活動的練習 (B)，在全體討論環節中分享。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	60 分鐘 60 分鐘
檢視成人學習方法	❍ 完成練習 (C) 的學習方法問卷，計算分數，確定你主要採用的方法。 ❍ 完成關於學習方法的練習 (D)，在小隊中討論。 ❍ 在全體討論環節中分享。 重溫四種學習方法（參考 704.9 節）		60 分鐘
成人學習理論和雙循環學習法的概念	說明 ❍ 四種成人學習理論（參考 704.7 節）及其怎樣促進學習過程。 ❍ 怎樣從理論中發展學習原則和學習風格。 **雙循環學習法** 說明當根本假設和信仰系統受到挑戰和驗證時，有意義的學習就發生。 （參考人文理論、學習理論和 704 節的經驗學習法） 採用雙循環學習法的方法之一是透過溯本逐源、刨根問底的方法，就既定的議題或狀況，尋找新的闡述或意義。 透過反思為甚麼事情這樣發展，我們可以發現新的意義，或者反省舊有的價值觀和信仰系統。這將會豐富我們的學習、開闊我們的視野。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	40 分鐘 20 分鐘

第四單元 領導技能 (LEADERSHIP SKILLS)

主題：4.1 領導理論 (LEADERSHIP THEORIES)（120 分鐘）

目標：回顧領導理論的歷史發展軌跡；
分析交感式領導理論和變革式領導理論的差異；
鑒定你的領導方法。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
領導理論的歷史發展	討論 ❍ 領導理論的歷史發展。 （參考 703.3 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 703 節：WOSM (2005)	30 分鐘
交感式領導理論和變革式領導理論	說明 ❍ 兩種領導理論的差異，並討論哪一種理論總體上更適合童軍運動。 （參考 703.2 節） ❍ 完成 703.4 節的領導才問卷。 ❍ 在全體討論環節中討論。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 703 節：WOSM (2005)	90 分鐘

主題： 4.2 人際關係：增權賦能 (INTERPERSONAL：EMPOWERMENT)（120 分鐘）

目標：確定實行增權賦能的旅團/ 小隊特徵；
描述增權賦能的過程。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
增權賦能的概念	說明 ❍ 為甚麼組織的發展經歷從金字塔式到同心圓式結構的變化。 （參考 818.1 節） ❍ 完成 818.2 節關於增權賦能的練習。 ❍ 以分隊形式：討論怎樣在童軍運動中，尤其是在訓練隊中，應用增權賦能的概念。 （參考 818.3 和 818.4 節）。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 818 節：WOSM (2005)	40 分鐘 40 分鐘 40 分鐘

主題：4.3 性別問題 (GENDER ISSUES)（60 分鐘）

目標：考慮與性別有關的議題及其對訓練的影響；
描述影響性別模式化的來原；
考慮怎樣拓展包括男女兩性成員的訓練活動。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言 - 性別是甚麼以及包括男女兩性的訓練	引導分組討論： ❍ 性別就是社會建立的關於甚麼與男性相關、甚麼與女性相關的觀點，與基於兩性生理差異的區別（例如一個人天生是男或是女）有所不同。 男女平等訓練假設： ❍ 所有人，不論男女，都有權使自己的特殊學習需要得到認可。 ❍ 訓練員在塑造有關性別的觀點和工作環境中接受的性別關係方面，扮演積極且有影響力的角色。 ❍ 訓練可以在改善與性別問題有關的訓練技能方面扮演重要角色。 ❍ 性別問題可能出現於同性群體中，也可能出現於兩性混合的群體中。 這種訓練課節鼓勵參加者： ❍ 反思自己的價值觀，探索該價值觀怎樣與訓練實踐聯繫起來。 ❍ 實踐一系列訓練體驗而不是期待所有人都遵循已成定勢的性別模式。 ❍ 作出判斷，不是基於個人意見或偏見，而是參考整體的知識、資料和訓練技能。 不分性別訓練不會試圖告訴訓練員他們應該相信甚麼。	第三十五屆世界童軍會議通過的有關男女平等的文件 《世界童軍運動成人領袖手冊》- 108 節：WOSM (2005) 二十一世紀的青年女性：七國聯盟 (1999) 上述所有文件都可從此網站下載： www.scout.org	10 分鐘
塑造我們性別觀點的力量	語言和媒體的巨大力量有助塑造我們對男性和女性的觀點。 **小隊活動** 為每隊提供簡報材料，可以是體育、影視名人、政治家等各類題材。 然後以分隊形式：回答下列問題： 描述男性和女性的方法是否有差異？如果有，是甚麼差異？ 這類文章怎樣塑造關於性別的社會觀點？ 在全體會議環節中分享觀點。 除此之外，討論社會感知的女性和男性角色。 瞭解不同文化可能引致關於男性與女性觀點的不同信仰系統，這也可能受到宗教信仰的強烈影響。		40 分鐘
總結	引導小隊探討為甚麼包容不分性別的訓練很重要。某些原因可能如下： - 影響童軍運動中職位的安排； - 防止性別模式化觀念； - 為所有級別的男女成員提供平等機會。		10 分鐘

第五單元 個人發展技能 (PERSONAL DEVELOPMENT SKILLS)

主題：5.1 人際關係 — 衝突管理 (HUMAN RELATIONS – CONFLICT MANAGEMENT) （120 分鐘）

目標：說明衝突引致的積極成果；
描述解決衝突的過程；
使用適當的策略解決衝突。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
解決衝突的技巧	說明 ❍ 衝突引致的建設性成果。 （參考 817.1 和 817.2 節） ❍ 解決衝突的過程、策略，以及有效解決衝突的步驟。 （參考 817.3 至 817.8 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 817 節：WOSM (2005)	40 分鐘 40 分鐘
文化議題	以小隊形式討論 ❍ 解決衝突時，怎樣對來自文化背景不同者保持敏感。 ❍ 在全體會議環節中分享討論結果。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	40 分鐘

主題：5.2 促進 — 教練技能 (FACILITATION – COACHING SKILLS) （120 分鐘）

目標：說明教練的角色；
確定高效能教練的特徵。
描述教練的指導模式。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
教練技能	思考誰曾經幫助你作出更好表現？及為甚麼？ 檢視下列角色，領袖可以執行哪一種？ - 訓練員：指導並控制訓練課節。 - 導師：促進小隊內的學習過程，作為正式訓練班的一部分。 - 個人訓練顧問/ 輔導員：建議、指導並支援領袖承擔新的責任。 訓練員承擔的角色之一是作為個人訓練顧問，輔導/ 訓練新領袖或訓練員。 （參考 504.3 節） 在全體討論環節中討論並分享下面各點： ❍ 界定「教練」的涵義 ❍ 教練的角色是甚麼？是否是指導性、支援性的，或者作為典範？等等。 ❍ 確定高效能教練的特徵。 ❍ 教練工作帶來的益處。 ❍ 教練需要干預的情況，即，甚麼時候執行教練的職務？ 討論教練模式的四個步驟： 1) 達成一致，確定的確存在問題； 2) 共同決定一項解決方案； 3) 策劃後續行動； 4) 問題解決後，及時予以表揚。 （參考 819 節） 說明怎樣有效地提供回饋。 （參考 802.6 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 504、802 和 819 節：WOSM (2005)	10 分鐘 45 分鐘 20 分鐘 45 分鐘

主題：5.3 管理學習 (MANAGING LEARNING)（60 分鐘）

目標：確定個人學習需要，促進持續的進步和發展；
制定管理個人學習的計劃。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
學習機會	討論 ❍ 個人發展的機會。 ❍ 使用 503.5 節的表格鑒定訓練需要。（可以以個人練習的形式進行）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 503 節：WOSM (2005)	40 分鐘
自主學習	強調訓練員持續學習的必要性，旨在促進其個人成長和發展 ❍ 採用自主學習方法。 （參考 515 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 515 節：WOSM (2005)	20 分鐘

主題：5.4 可選內容 (ELECTIVES)

從下列主題中任選兩項（每個主題 120 分鐘）：

動機（705 節）
系統工具（813 節）
學習型組織（814 節）
情緒智能（815 節）
處理變化阻力（816 節）
輔導技術（820 節）
公共關係
協商技能
時間管理與壓力管理
創造力

提示：可以根據參加者需要，選擇附加主題。

903.5 為訓練員提供訓練 (PROVISION OF TRAINING FOR TRAINERS)

傳統意義上，訓練「訓練員」的重要特徵是訓練班。但是，訓練班無法滿足參加者的所有訓練需要，無論是在訓練班前還是後，有些訓練必須以其他方式提供。

實踐經驗和教育理論都支持這個觀點。更有甚者，一項關於訓練可包含內容的研究顯示，實際上訓練班受時間限制，不可能滿足所有預期訓練需要。因此，訓練班應該只是為訓練員提供的幾種訓練形式之一。

儘管有理論支持，在很多童軍會中也很有可行性，但是該認識到，訓練班仍將是幾種訓練形式中為訓練員提供訓練的最主要形式。既然如此，必須記住，為了從訓練班上獲得最大程度的受益，參加者應該得到：

- 提前為訓練做準備的機會，例如，透過自主訓練或自評練習。
- 在訓練班結束後，受到鼓勵，鞏固學習體驗。

培訓訓練員是童軍會的責任。在實踐中，這意味著是國家訓練總監的責任。

國家訓練總監提供訓練的時候，必須首先考慮需要多少位領袖訓練主任或助理領袖訓練主任以在會內實行支部領袖訓練模式，也必須考慮童軍會的擴展或即將退休的領袖訓練主任人數。（參考童軍運動中成人領袖的生命週期）。

提供訓練機會的頻率取決於潛在的參加者的人數。根據經驗，那些人數少於 12 人或多於 40 人的訓練班，取得成功的機率不大，理想的人數是每班 24 至 36 人。訓練班的規模很大程度上影響訓練方法和學習目標的實踐。

兩個或兩個以上的童軍會或者一個或一個以上的國家可以合作，共同提供領袖訓練主任訓練，尤其是人數較少、經驗或專業知識較少時，合作更為可行。儘管這樣安排有其優勢所在，例如，分享經驗、更充分使用資源等，應該記住，只有滿足下面的條件，這種合作才能成功：

- 童軍會的政策，尤其有關領袖訓練的政策，非常接近，
- 童軍會的支部領袖訓練模式非常接近，
- 所有參加者有共同語言，可以自如地溝通，
- 童軍會的訓練員被編入職員行列，且參與訓練班的準備工作。

訓練體驗的時長取決於多項因素（例如，職員、參加者、資源、地點等）。經驗顯示，即使在最有利的條件下，總時長不超過五日的訓練不可能滿足訓練的成果或參加者的需要。參加者相處的時間對他們學習的質和量都有很大影響。另一方面，訓練時間越長、訓練效果越好的假設，也是不正確的。

持續五至七日的訓練班效果最好，但是最後決定很大程度上取決於整個訓練架構、各部所佔的比例以及是否提供其他類型的訓練機會。

訓練不須是持續的，可以延長為間隔不同時段的若干週末或晚上，也可按照單元形式提供。

班職員 (The Staff)

班職員的安排取決於提供訓練機會的架構、參加人數以及班領導人 (Course Director)，班領導人通常由國家訓練總監或副國家訓練總監擔任。

班領導人應已參加過領袖訓練主任培訓，班職員中也應包括幾位已經參加過這類訓練的領袖訓練主任。

建議為訓練班安排導修小組或導師 (facilitator)。班領導人要為每隊安排一位導師，該導師必須是經驗豐富的領袖訓練主任，這取決於訓練進行的階段。每位導師負責一個 6 至 8 人的小隊。

如果非童軍人士擁有某方面專業知識或者能根據本身經驗，就管理、領導等方面，提出客觀看法，也可邀請他們加入班職員與行列。

總而言之，班領導人應該招募經驗豐富、有合格資歷並能夠開展小隊合作的班職員。

904 領導成人領袖的領袖訓練指引 (GUIDELINES FOR LEADER OF ADULTS TRAINING)

904.1 要求 (REQUIREMENTS)

尚未完成支部領袖木章訓練的新入職成人領袖的領袖 (Leaders of Adults)（例如總監、旅長以及其他童軍成人領袖）需要在接受成人領袖高級訓練班之前完成下列基礎階段支部訓練。

已經完成支部領袖訓練的成人領袖可以繼續接受高級階段的成人領袖木章訓練。成人領袖在完成該訓練時，可獲頒第二張木章證書（但不能再得到第二對木章 (Wood Beads)）。

支部領袖：基本階段訓練

外加

高級階段訓練

支部領袖獲頒一枚木章

領導成人領袖的領袖：基礎（支部）階段訓練

外加

高級階段訓練

成人領袖獲頒一枚木章（或者第二枚木章）

a) **領導成人領袖的領袖訓練內容（高級階段）**
(CONTENT OF TRAINING FOR LEADERS OF ADULTS (ADVANCED LEVEL))

包括下列四個單元：

第一單元：童軍知識

第二單元：領導和組織管理

第三單元：學習

第四單元：童軍運動和組織環境

904.2 訓練內容與主題 (CONTENT OF TRAINING AND TOPICS)

下表展示每單元的核心主題以及訓練中將要納入的主題，同時也包括開展訓練課節的時間分配。

單元	核心主題	主題元素	
1. 童軍知識	1.1 童軍運動的基本原則	童軍運動的使命 童軍運動的基本特徵 童軍運動的目標：五個發展領域 (社交、體能、智能、情緒、靈性) 童軍方法概覽	（60 分鐘）
	1.2 相關政策	世界活動政策 青少年參與政策 保護安全免受侵害政策 國家政策	（120 分鐘）
	1.3 童軍運動中成人領袖的生命週期	童軍運動原理中的成年人 《世界童軍成人領袖資源政策》概覽 第一階段：獲得人力資源 第二階段：訓練與支援 第三階段：決定未來	（120 分鐘）
	1.4 支部領袖訓練和青少年活動	支部領袖訓練計劃概覽 青少年訓練計劃概覽 領袖訓練和青少年活動的關係	（90 分鐘）
2. 領導和組織管理	2.1 人際關係	促進有效溝通： 聆聽與回饋技能 （90 分鐘） 衝突管理技能 （90 分鐘） 輔導技巧 （90 分鐘） 公共關係技術（90 分鐘）	（450 分鐘）
	2.2 管理技術	制定計劃、組織技能、執行、監督和評鑑的技術（150 分鐘） 解決問題和制定決策的技術 （90 分鐘） 組織集會 （60 分鐘） 表現評審技術 （90 分鐘） 預算和財務 （90 分鐘）	（480 分鐘）
	2.3 領導議題	情境領導模式 （90 分鐘） 增權賦能的概念 （90 分鐘） 動機理論和策略 （90 分鐘） 情緒智能 （60 分鐘）	（330 分鐘）
	2.4 組織	管理變化 （120 分鐘） 系統思維的概念和學習型組織 （120 分鐘）	（240 分鐘）
3. 學習	3.1 成人學習	成人學習原理 （60 分鐘） 經驗學習法 （30 分鐘） 雙循環學習法 （30 分鐘）	（120 分鐘）
	3.2 個人學習方法	個人學習方法（120 分鐘）	
	3.3 學習機會	學習機會（30 分鐘）	（270 分鐘）
4. 童軍運動和組織環境	4.1 社會需要和童軍運動在社會中扮演的角色	社會需要和童軍運動在社會中的角色（60 分鐘）	
	4.2 性別議題	性別議題 （60 分鐘）	
	4.3 組織文化	組織文化 （60 分鐘）	
	4.4 管理文化多元性	管理文化多元性 （60 分鐘）	（240 分鐘）
	時長總計	**2400 分鐘 （400 小時）**	

904.3 課節指引 (SESSION GUIDES)

下面展示的是每個主題的課節指引。正如標題暗示，對開展每個訓練課節作出指引。訓練員可自行修改指引內容，以適應當地情況。

第一單元 童軍知識 (SCOUTING KNOWLEDGE)

主題：1.1 童軍運動的基本原則 (FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF SCOUTING) （60 分鐘）

目標：描述童軍運動的基本特徵；
研究童軍運動的使命；
探討並說明童軍方法的關聯性。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
童軍運動的基本特徵	解釋並討論 ❍ 童軍運動是甚麼？ - 童軍運動的目的。 ❍ 目標 - 五個發展領域 - 社交 - 體能 - 智能 - 情緒 - 靈性 說明童軍運的基本要義： ❍ 對神明盡本分 ❍ 為他人服務 ❍ 對己盡本分 描述並解釋童軍方法的七項要素： ❍ 誓詞規律 ❍ 從做中學習 ❍ 小隊制度 ❍ 進度性計劃 ❍ 成人與青少年之間關係 ❍ 標誌性框架 ❍ 在大自然中生活	童軍運動的特質：WOSM(1998)	40 分鐘
童軍運動的使命	簡單探討童軍運動的使命： ❍ 如何實現該使命	實現童軍運動的使命：WOSM(2000)	20 分鐘

主題：1.2 相關政策 (RELEVANT POLICIES)（120 分鐘）

目標：描述每個年齡組別的獎章綱要；
說明青少年參與的重要性；
說明怎樣保護青少年免受侵害並避免社會侵害。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
支部青少年訓練政策	每個年齡組別的國家青少年活動概覽 獎章綱要和要求		30 分鐘
青少年參與政策	說明 ❍ 甚麼是青少年參與 ❍ 為甚麼要求青少年參與決策	工具箱 001 -《世界活動政策》：WOSM (2005) 青少年參與決策指引：WOSM(2003) www.scout.org 第三十六屆世界童軍會議採納有關青少年參與決策的 6/0 決議	30 分鐘
保護兒童：保護童軍成員免受侵害	描述並說明 「保護童軍成員免受侵害」的政策	第三十五屆世界童軍會議中關於「保護童軍成員免受侵害」的政策文件 《兒童權力公約》：英國 (1989)	30 分鐘
相關的國家政策	任何相關的國家政策最新材料		30 分鐘

主題：1.3 童軍運動中成人領袖的生命週期 (LIFE CIRCLE OF ADULT IN SCOUTING)（120 分鐘）

目標：說明「童軍運動原理中的成年人」原理；
解釋《世界童軍成人領袖資源政策》的概念；
描述《世界童軍成人領袖資源政策》的三個階段。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
《世界童軍成人領袖資源政策》	描述並解釋 ❍ 《世界童軍成人領袖資源政策》的歷史發展。1988 年世界童軍會議在墨爾本 (Melbourne) 召開，指出差劣 的領導才是一個關鍵問題。 ❍ 《世界童軍成人領袖資源政策》出爐，並被 1993 在曼谷 (Bangkok) 召開的世界會議上採納。（參考本手冊 103 節） ❍ 《世界童軍成人領袖資源政策》的理念：是一套管理領袖的系統方法，委任建基於需要，雙方在一定的時期內就做甚麼、為甚麼以及怎麼做展開討論。（參考本手冊 106 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 100 節：WOSM (2005)	60 分鐘
童軍運動中成人領袖的生命週期	闡釋童軍運動中成年人的生命週期（參考本手冊 109 節）。 關於《世界童軍成人領袖資源政策》的組成部份（參考 204 節）和架構（參考本手冊 302 節）。	《世界童軍運動成人領袖手冊》-100、200 和 300 節：WOSM (2005)	60 分鐘

主題：1.4 成人領袖訓練和青少年訓練項目 (ADULT LEADER TRAINING & YOUTH PROGRMME)（90 分鐘）

目標：說明領袖訓練的組成部分和各個階段的要求；
鑒定訓練和青少年活動的關係。

方法：全體討論和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	展示一個雞蛋和一張雞的圖片，詢問學員哪個較先存在。從小隊中尋求回饋。 展示兩張關於「訓練活動」和「青少年活動」的圖片。詢問哪個出現在先。尋求回饋，然後要求所有學員寫下答案。		5 分鐘
青少年活動計劃	舉起「青少年活動」的卡片，詢問這是甚麼？ 根據全體隊員的提議，在活頁上寫下答案。 小隊活動 這項練習開始後，將學員分成小隊，每隊紀錄對下列各點的答案： ❍ 他們所在童軍會的青少年活動的特徵，以書面形式紀錄，以便其他國家的領袖能夠閱讀。例如從幼童軍、童軍到深資童軍各個階段的訓練活動特徵。 ❍ 不同支部的相同方面。 ❍ 青少年活動的整體定義。 提出設計訓練活動時，可以採用一套系統方法。說明該方法。 總結青少年活動就是綜述青少年在童軍運動中做甚麼（活動）、怎樣做（童軍方法）和為甚麼做這些（目的）。	工具箱 002 - 訓練活動更新方法：WOSM (2005) 青少年活動：訓練活動發展指引：WOSM(1997) 童軍運動的特質：WOSM(1998) 《世界成人領袖資源手冊》- 507 節：WOSM (2005)	30 分鐘
領袖訓練主任計劃	提供支部領袖訓練班概覽，描述 ❍ 支部領袖訓練的階段，成人領袖訓練計劃中的訓練員和成袖。 ❍ 意圖、目的和要求。	《國家訓練手冊》 《世界成人領袖資源手冊》902、903 和 904 節：WOSM (2005)	25 分鐘
青少年活動和成人領袖訓練計劃之間的關係 / 介面	小隊活動 再次分成小隊，列出青少年活動和成人領袖訓練的三項主要責任。 在報告中，訓練員應該在黑板上寫下訓練活動，畫出訓練表，標誌出青少年訓練責任領域；寫下支部領袖（成人）訓練計劃，並指出重疊的部分。 總結分組討論結果，指出青少年活動是起點。執行訓練活動中的任何需要都會引至領袖的訓練需要。 重要的是，緊密聯繫訓練工作和青少年活動的發展。 用腦力激蕩法尋找建立這種聯繫的有效途徑。	《世界成人領袖資源手冊》- 304 節：WOSM (2005)	20 分鐘
總結	使用訓練課節過程中在牆上展示的物件，進行總結。 青少年活動計劃、支部領袖（成人）訓練計劃和兩者之間的關係。		10 分鐘

第二單元 領導才與組織發展 (LEADERSHIP & ORGANISATIONAL DEVELOPMENT)

主題：2.1 人際關係 (HUMAN RELATIONS)（450 分鐘）

目標：鑒定促進溝通的方法；
介紹解決衝突的方法；
說明輔導目的；
說明公共關係在童軍運動中的重要性。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
促進有效的溝通 **（90 分鐘）** 提示：本主題已經在基本訓練班出現，但此處再次出現，並作深入探究。重點強調領袖間的溝通（基本訓練班上，側重發生在領袖和青少年間的溝通）。	介紹 ❍ 基本溝通模式 ❍ 討論童軍領袖和專業工作中頻繁使用的溝通管道，寫下各種溝通管道的優勢和劣勢。 以分隊形式： ❍ 討論有效溝通的障礙，以及怎樣克服這些障礙。 （參考 802.2 和 802.4 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	45 分鐘 45 分鐘
聆聽和回饋技能 **（90 分鐘）** 提示：本主題已在基本訓練班出現，在此再次出現，並作深入探究。重點強調領袖間的溝通（在基本訓練班上，溝通發生於領袖和青少年間）。	以分隊的形式： ❍ 確定積極聆聽須有的行為（參考 802.5 節）。 ❍ 兩人一組，進行角色扮演，表現一方對另一方行為的不滿，例如不滿對方不回覆郵件、遲到等。 討論如何有效提供回饋。 （參考 802.6 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	60 分鐘 30 分鐘
解決衝突的技能 **（90 分鐘）**	說明 ❍ 衝突引發的建設性成果。（參考 817.1 和 817.2 節） ❍ 解決衝突的過程、策略和步驟。 （參考 817.3 至 817.8 節） 以小隊的形式討論： ❍ 解決衝突時，怎樣對來自不同文化背景的人保持敏感。 ❍ 在全體討論環節中分享。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 817 節：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	45 分鐘 45 分鐘
輔導技巧 **（90 分鐘）**	說明 ❍ 輔導目的 ❍ 輔導原則 以角色扮演的方式展示輔導的過程。鑒定與人際關係有關的議題或問題，由兩位訓練員分別扮演兩個角色，展示輔導過程。 要求參加者觀察並鑒定有效或無效的行為。 然後，請兩位參加者表演並從其他參加者處尋求回饋。 討論與輔導相關的問題，尤其是與文化背景不同的人交往時的問題。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 820 節：WOSM (2005)	30 分鐘 15 分鐘 15 分鐘 15 分鐘 15 分鐘

次主題	方法	參考	時間
公關技術 **（90分鐘）**	討論公關是甚麼？ 以分隊形式： 以書面形式，陳述公關是甚麼。 說明構成公關的要素： 輔導 研究 與媒介的關係 宣傳 職員/ 成員的關係 社區關係 公共事件 政府事務 議題管理 財務關係 工業關係 發展 / 資金籌措 少數派關係/ 多元文化事務 特殊事件和公共參與 市場溝通 小隊活動 以分隊形式：討論是否上述所有議題都與童軍運動有關。列出任何不屬於童軍運動的議題，在全體討論環節報告這些議題不屬於童軍運動的原因。 （所有議題都應視作與任何的義務人員或專業職員有關） 從管理和社會角度，說明公關的重要性。 公關使管理從下列各方面受益： - 宣傳和推廣方面提供銷售產品或服務的途徑，以致有些公司為產品宣傳人員設定銷售額。 - 公關提供一個早期預警機制，避免突發事件的干擾，當某項特殊事件或計劃外的社會 / 政治變故出現時，預警機制就會發揮作用。 - 公關為組織提供新機會，因為參與公關管理的成員較組織內部的其他成員，更頻繁地與組織內外的受眾發生互動。 - 當組織受到攻訐時，公關幫助組織維持現狀。例如，美國寶潔公司在金融崩潰的聲浪中並無遭受巨大危機，避免銷量下滑、士氣萎靡或者股價大跌，因為他們的公關專家在應對這些問題，即就公司立場與公眾積極溝通。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 821 節：WOSM (2005)	15 分鐘 15 分鐘 30 分鐘 30 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	- 公關幫助從業員衝破孤立的情境，任何組織或遲或早都會受到這種情境的困擾。公關從業員不可逃避的一項任務就是幫助管理層擦亮雙眼、豎起兩耳，看到、聽到「那裏」到底發生甚麼。 - 公關幫助組織進行變化管理，只有這樣，一個組織才能保持競爭力和效率。 公關通過以下途徑使社會收益： - 公關以一種方式使社會中的機構能感知公眾的意願和興趣。它代表公眾發聲，引起組織的回饋，然後代表組織向回應公眾。 - 公關有助實現機構和群體間的彼此調適，建立更順暢的聯繫，使公眾從中受益。 - 公關可以成為一個獲得自由的安全閥。透過提供方法，作出調適，避免武斷之舉或強迫行為。 - 公關是溝通系統中的一項重要元素，該系統使個人獲得影響他們生活的多方面的訊息。 - 公關有助啟動組織的社會意識。 - 公關是一項普遍性活動，每個人在尋求接受、合作或者他人情感支持時都在實踐公關的原則。		

主題：2.2 管理技術 (MANAGERIAL SKILLS)（480 分鐘）

目標：描述執行一個項目時涉及的階段；
制定一項計劃，展示與項目管理相關的某些方面；
召開會議，保證會議的效能；
描述表現評審的過程。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
項目管理：策劃、組織、執行、監控和技術（150 分鐘）	說明策劃階段的重要步驟： **策略層面** - 檢視組織的目的； - 分析目前情境和走勢； - 展望未來； - 根據清晰界定的目標，設定各項任務的優先次序。 **執行（戰術層面）** - 訂定目標； - 協調各項目標； - 確定行動步驟； - 鑒定人力、後勤、財務等方面所需的資源。	國家童軍會基本策劃套件：WOSM (1991) 策略性計劃套件：WOSM (2004)	20 分鐘
	齊來制定一個童軍項目吧。 指出參考材料，「齊來做個童軍項目吧」。指出本課節聯繫到介紹怎樣執行一個童軍項目，使童軍運動和青少年都能從中受益。 強調童軍項目必須具有教育目標，吸引青少年參與，同時具有特定成果和目標。 青少年持續不斷地積極參與是任何童軍項目的根本。 引導小隊探討童軍項目的範例。在圖表中寫出各方觀點。	齊來制定一項童軍活動吧：WOSM (2000)	10 分鐘
	項目循環的七個階段 說明項目循環的七個階段。 1. 選擇項目； 2. 與學習機會相結合； 3. 計劃； 4. 準備（組織）； 5. 執行； 6. 評鑑； 7. 慶祝成功。		20 分鐘
	小隊活動 從小隊中選擇一個範例，例如，舉行一場年終音樂會。引導小隊探討教育目標 - 青少年學習並使用新的技能，並向觀眾展示。該項目的特殊目的是舉行一場大型的演出，提供娛樂。 - 確定每隊都有一個合適項目。 - 要求每隊選擇一項他們願意執行的童軍計劃。下面提供一個範例。 - 強調確定教育目標的需要，使青少年能夠取得進步，同時擁有特定成果或目標。 - 討論並確保各隊都有適當的項目，並遵照循環中的七個階段制定項目計劃。 - 在全體會議環節中報告。		100 分鐘

次主題	方法	參考	時間
解決問題和制定決策的技術（90 分鐘）	說明解決問題的步驟。步驟如下： 1. 界定問題； 2. 構思其他可行方案； 3. 評鑑並選擇適當方案； 4. 執行並跟進。 **小隊活動：** 以分隊形式：使用上述步驟，解決下面場景中出現的問題。 場景 小隊的成員在一個新粉飾的村公所集會。共有十八個童軍成員出席集會。集會過程中，三位小隊長、副團長以及團長走進走廊盡頭的一間房內，討論一次很快就要舉行的週末露營。其他童軍留在村公所裏，練習露營技能，其中包括怎樣使用熟石膏。 三十分鐘後，領袖們回到村公所，發現已經沒人練習露營技能。年幼的童軍在大廳裏四處跑動、大喊大叫，年齡稍長的則坐在一起聊天。當團長進來時，大廳裏頓時鴉雀無聲。一眼就可以看到，一大罐石膏液已經塗抹在大廳的地上、牆上還有兩把椅子上。儘管用力擦拭，石膏污漬還是難以除去。領袖質問是誰弄翻石膏。無人應聲。他繼續發問，還是無人應聲。然後領袖說道，這不是童軍的為人處事之道，如果集會結束時仍然無人聲明對此事負責，週末的露營將會取消。集會結束前五分鐘，一個熱衷童軍活動的十三歲男孩走出來，表示對事件負責。領袖對他表示感謝，申明露營照常進行。但是該男孩離開童軍團，再也沒有回來。參加者研究這個場景後，繼而分析問題是甚麼、有甚麼解決方案。 分析範例的順序可以按以下順序展開： ❍ 考查參加者對這事件的理解程度： - 我們是否清楚事件發生的順序？ - 結果是否令人滿意？如果該領袖採取不同的行事方法，是否可能出現不同的結果？ - 該個案是否值得討論？我們是否已經遇到或是今後可能遇到這樣的問題？ - 該個案與我們的工作是否相關？如果無關，是否最好棄之不用，找一個新的個案研究。為此，訓練員應該盡可能在每個訓練課節之前準備幾個個案？ ❍ 診斷出現甚麼問題： - 領袖是否做錯甚麼？ - 他的態度是否有誤？ - 他是否缺乏相應的技能（如人際關係技能）？ ❍ 思考該個案對參加訓練的領袖有甚麼啟發： - 他應該做甚麼或他應該已經做了些甚麼？ - 和誰一起做？甚麼時候？在哪裏？		10 分鐘 40 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	❍ 總結： - 如果情勢仍然有待改變，領袖接下來應該怎麼做？ - 和誰一起做？甚麼時候？在哪裏？ - 我們是否可以從這一類情境或事件中做出結論？ 在全體會議環節分享討論結果。 **不同的決策層面** 我們都知道，不論是短期效益還是長期成果，相比而言，有些決定總是相對而言更重要的。 理解一項決定的重要性，我們可以考慮需要多少時間和資源的投入，可依此將決策分為以下三個等級。 **策略性** 決定是最高級別的決策，關係到總體方向、長期目標、哲學觀和價值觀。這些決策的結構性較弱，想像力卻最為豐富，充滿風險，結果極為不確定，原因部分在於這類決策事關不可預見的未來，部分在於其高度的重要性。 **戰略** 性決定對策略性決策起支持作用，它們涉及中等範圍，中等重要性及溫和結果例如，如果你的策略性決定是成為一個科學家，戰略性決定就是包括在學校選甚麼科目。 **執行性策略** 是關乎日常行動的，對戰略性決策起到支持作用。通常不須過多思慮，結構性很強。這類決策的影響立竿見影、短期即可見，通常成本也較低。儘管如果差劣的執行性策略連續發生，也會造成一定損害，但總體危害並不大。這類決策可能是事先計劃好的，也可能在政策文件中已經釐定得非常清晰。 **總結** 制定並分析決策至關重要。很多決定在倉促間作出，訊息來源極少，事先也沒作安排。很多人認為自己權衡所有可行方案之後才做出決策，但事實上，人們常常急於在決策過程一開始就作出決定。 重要的是，在作出決定前考慮正反兩方面的事實根據。		30 分鐘 10 分鐘
管理會議 **(60 分鐘)**	簡要討論為甚麼會議很重要，如果要取得成效，須要做甚麼。 **小隊活動：** 以分隊形式： - 鑒別對集會起支持或破壞作用的原因。 - 鑒定那些必須存在以確保會議成效的因素，以非正式的形式與其他小隊分享。 - 以分隊形式：寫出最少三項有效策略，回應上面列出的原因，保證你參加的會議能夠體現這些因素。 - 在全體討論環節分享討論結果。 描述有效組織會議的四個「p」。		5 分鐘 40 分鐘 15 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	目的 (Purpose) 首先，清晰闡述會議目標和重點。 **參加者 (Participant)** 基於這個目標，邀請有一定程度知識和經驗的人參加。重要的是，我們對參加者的定位應該準確。 **計劃 (Plan)** 在計劃階段，邀請關鍵人物參與。都是哪些人呢？ 常見的計劃階段錯誤是邀請的人太多，本意想從盡可能多的人那裏獲得訊息，但是常常事與願違。人數的多少取決於會議的目標。一般來說，參加者越多，在計劃階段參與積極討論的人就越少。 事先制定議程，並在適當時候寄送給與會者。 地點的選擇應該從成本和距離兩方面考慮，方便大多數參加者。 **過程 (Process)** 重點強調的是，在討論過程中吸引所有參加者積極參與。會議主席的角色最好由各隊成員輪流擔任，一開始就制定簡單可行的規則，規範分組討論，例如讓每個人都有機會發表自己的看法，而無須擔心受到指責，或過早受到評判。 （關於管理分組討論，參考 805.6 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 805 節：WOSM (2005)	
表現評審技術（90 分鐘）	表現評審是一種強有力的方式，促進員工發展並激發他們的潛力。 正式評審只是童軍會就領袖的表現提供正式或非正式回饋系統中的一部分。評審的效能非常關鍵。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 604 節：WOSM (2005)	5 分鐘
	小隊活動 以分隊形式：討論表現評審的益處。討論結果可以包括下列內容。 - 總結過去表現，建立新的目標。 - 與領袖坦誠地進行雙向溝通。 - 將有關領袖表現評估的文件正式化是促進職員發展的一種有效途徑。 在全體會議環節中分享討論結果		30 分鐘 15 分鐘
	童軍運動中使用的方法 介紹在童軍運動中最常採用的方法，即個人檢視、發展檢視和成就評鑑。 說明評審或表現檢視是童軍運動中成人領袖生命週期的一部分。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 605 節：WOSM (2005)	30 分鐘
	執行表現評審的指導原則 討論並說明有關的步驟　　（參考 606 節） 表現評審前 表現評審中 表現評審後 討論與表現評審有關的問題，以及怎樣克服這些問題。（參考 607 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》— 606 和 607 節：WOSM (2005)	10 分鐘

次主題	方法	參考	時間
預算和財務（90 分鐘）	通常，預算保證有充裕的資金去執行計劃。 預算通常由一個小隊制定，然後提交相關的委員會批准，通過與否取決於預算金額。 討論下面的問題： 為甚麼要制定預算？ 誰負責準備預算？ 甚麼時候準備預算？ 考慮下面的問題： 需要的流動資金？ 誰批核貴重/ 大型器材的購入？ 如果沒有流動資金應付支出，怎麼辦？ 誰負責簽收銀行支票？ 申報靈用現金的程序是怎樣的？ 多久到銀行存入一次現金？ 怎樣監控支出？ 多久檢查一次帳目？ **預算的組成部分** 說明並討論怎樣準備預算。考慮下面的問題： 資金來源； 預期支出； 支出理據； 應急資金等。 **小隊活動** 以分隊形式：為一項童軍活動，例如週末露營，準備預算案。 在全體討論環節中分享討論結果。 總而言之，活動結束後一段合理時間內必須準備一份帳目報告，顯示接收的資金和支出的金額，並連同所有證明文件資料。		30 分鐘 50 分鐘 10 分鐘

主題：2.3 領導才議題 (LEADERSHIP ISSUES)（330 分鐘）

目標：描述高效能領袖的特徵；
說明增權賦能的重要性；
討論相關因素，制定推動性策略；
討論與情感智力相關的議題。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
情境型領導模式 (90 分鐘)	以小隊形式 ❍ 討論並鑒別優秀領導所具有的質素以及有效領導所需的技能。 ❍ 在全體會議環節中分享看法 （參考 702.1 至 702.5 節） 說明 ❍ 情境型領導模式的概念； ❍ 討論該模式在領袖管理領域的適用性。 （參考 703.1 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 702 節：WOSM (2005) 《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 703 節：WOSM (2005)	50 分鐘 40 分鐘
增權賦能的概念 (90 分鐘)	說明 ❍ 為甚麼組織管理形式已經從金字塔式演變成同心圓式結構。 （參考 818.2 節） ❍ 完成 818.2 節的增權賦能練習。 ❍ 以分隊形式：討論在童軍運動中，尤其是在訓練小隊中，怎樣運用增權賦能的概念。 （參考 818.3 和 818.4 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 818 節：WOSM (2005)	20 分鐘 30 分鐘 40 分鐘
動機理論和策略 (90 分鐘)	個人練習： ❍ 要求參加者在 15 分鐘之內完成動機練習。 （參考 705.9 節） ❍ 在全體會議環節中，要求每位參加者分析自己列出的前三個因素，這些因素最能使他們在工作中充滿幹勁。 ❍ 根據參加者的答案，決定所有人認同的三項最主要的因素。 研究顯示，下列的因素通常高居榜首： - 工作本身 - 個人發展 - 成就感 - 認可 **Herzberg 的雙因子理論** 根據 Herzberg 的動機理論就上文總結的因素展開討論（參考 705.3 節） 該理論強調工作內容能產生很大推動力這事實。因此，有必要保證設計工作內容的方法能為執行工作的人賦予意義。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 705 節：WOSM (2005)	30 分鐘 25 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	工作特徵模式 （參考 705.2 節） 說明該模式體現的可用於設計工作內容的五個核心維度。 - 以分隊形式：討論怎樣將該模型用於為本地或國際層面的領袖提供動力。 - 在全體會議環節中分享看法。 **總結** 工作設計的概念在《世界童軍成人領袖資源政策》的第一階段具有很大實用性。 為某人安排的工作本質或任務（工作內容）範圍可以更廣、內容可以更豐富，從而賦予工作本身目的和意義，推動工作者的表現超過預期。 （參考 705.2 節）。		25 分鐘 10 分鐘
情感智力 **（60 分鐘）**	解釋甚麼是情感智力。參考 815 節給出的定義。 以分隊形式： ❍ 討論為甚麼情感智力在生活中比智商更重要，在全體會議環節中分享看法。 ❍ 然後，討論提高情感智力的方法，制定在個人和小隊中進行情感智力管理的指導方針。 （參考 815 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 815 節：WOSM (2005)	10 分鐘 30 分鐘 20 分鐘

主題：2.4 組織 (ORGANISATION)（240 分鐘）

目標：鑒定已發生的變化和減輕變化阻力的策略；
說明系統思維的概念；
制定成為學習型組織的策略。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
管理變化（120分鐘）	討論最近在童軍運動中發生的變化。列出清單。 討論變化的原因。指出很多人認為我們處在不斷變化中。 領袖能夠處理重大的變化，這一點很重要。在歷史悠久、一度輝煌的組織中，這點尤其難以做到。 **小隊活動** 以分隊形式：分享曾經參與的變化過程，舉出實例。 陳述原因和經驗。 在小隊中，以流程圖形式展示討論結果。 **變化的模式** 現已開發出的管理變化過程的模式多達數種。 一種簡單的方法建基於下面六個步驟 ❍ 記錄變化原因； ❍ 就變化的必要性及時溝通； ❍ 鼓勵他人對發生的變化作出支援； ❍ 量度結果，強化優秀行為，注意差劣的行為； ❍ 變化發生後，保持組織的穩定性； ❍ 從第一步重新開始。 討論，並要求參加者根據他們設計的流程圖考慮這個模型。 **小隊活動：應對變化阻力** 以分隊形式：討論為甚麼人們通常會抗拒變化，並制定策略，以降低或消除抗拒變化的阻力。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 816 節：WOSM (2005)	15 分鐘 45 分鐘 15 分鐘 45 分鐘
系統性思維和學習型組織的概念（120分鐘）	**系統性思維：** 解釋甚麼是系統性思維。 強調在童軍運動中運用系統性思維的重要性，童軍運動中，人們必須不斷從全局著眼，以反映童軍運動的目的和使命，而不是聚焦於個人所在的特殊領域。 對學習型組織中的個人而言，系統性思維最為關鍵，因它為為個人提供新的視角，激發他對組織產生新看法。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 813 和 814 節：WOSM (2005)	10 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	小隊活動 在小隊中運用系統性思維方法，討論社會、科技、教育和政治環境中的變化對童軍運動的發展產生怎樣的影響。 在全體會議環節中分享看法。 就某些系統思維工具展開討論，這些工具可用來診斷和分析某些情況。（參考 813 節）		50 分鐘
	學習型組織的概念（參考 814 節） 說明並討論學習型組織的定義及其重要性。 引導小隊探討在學習型組織中，各級別的職員，無論是以個人還是小隊形式，都能不斷提升自己的能力，創造更佳成果。		10 分鐘
	小隊活動 說明學習型組織的特徵，比如： ❍ 面對挑戰躍躍欲試； ❍ 能就成功與失敗積極溝通； ❍ 鼓勵嘗試； ❍ 鼓勵創新； ❍ 促進互相學習； ❍ 對學習行為作出回報。 將上述特徵分發各隊，辨別每條怎樣在童軍組織中得以體現，能否進一步擴展。 在全體會議環節分享各隊看法。		40 分鐘
	總結（五項原則） Peter Senge 就怎樣成為一個學習型組織提出五項原則，就此展開討論。這五項原則是： ❍ 團隊學習； ❍ 共同使命； ❍ 智力模式； ❍ 個人精通； ❍ 系統性思維。		10 分鐘

第三單元 學習 (LEARNING)

主題：3.1 成人學習原則 (ADULT LEARNING PRINCIPLES)（120 分鐘）

目標：描述並解釋成人怎樣學習
方法：全體討論環節和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	成人這個詞包括一個群體，其中的組成者可能各不相同，尤其在學習方面彼此間的差異更大，這點與兒童學習有所不同。彼此的學習原因亦各不同。 成人將不同特徵帶入學習情境中，這點明顯有別於兒童。		5 分鐘
發展的階段	對成人在學習中扮演的角色和他們的發展階段，許多作家展示自己的理解和看法。 成人在有生之年通常： ❒ 學會獨立自主； ❒ 尋找及維持謀生手段； ❒ 選擇伴侶； ❒ 學會與伴侶共同生活； ❒ 成為家長及盡父母之責； ❒ 與社區和社會互動； ❒ 以公民身份承擔更多責任； ❒ 接受父母和子女關係的變化； ❒ 準備退休； ❒ 在晚年尋找滿足感； ❒ 預備走向生命的盡頭。		10 分鐘
學習過程中的發展階段	簡釋學習過程中的四個發展階段 **第一階段** 學習者根據情勢有正確/ 錯誤的取向。 **第二階段** 在此階段，學習者開始打破嚴格規定和信條。 **第三階段** 在基礎階段，學習者認識自己有一系列選擇，從而作出最適合當下情況的抉擇。 **第四階段** 學習者能夠綜合各種訊息，創造更多類別，處理新訊息。 在某訓練課節中，參加者能清晰體察所有發展階段。	Wilsey 和 Killion (1982)	5 分鐘
關於成人學習的假設	很多學者和研究者在成人學習這個領域探索。羅列這個領域近年來的發展，將提供有用訊息。所有人都同意下面的假設： 成人學習理論包括下面的假設： ❒ 因為成人已經心智成熟，所以更有主導性。 ❒ 成人擁有豐富的過往經驗，這些成為有用的學習資源。 ❒ 成人有特定的學習目標。 這些假設意味著甚麼？		5 分鐘

次主題	方法	參考	時間
	任務 1 以分隊形式：完成 704.10 節有關成人學習的練習 (A)。 要求各隊鑒定能夠應用於成人學習過程的一些原則和實踐方法。 列出對你來說最重要的五點。 在全體會議環節中討論各自的結論，回應可能包括： ❒ 成人透過實踐學得更好。 ❒ 成人以自己的進度學習。 ❒ 若有時間複習，成人學得更好。 其他包括： ❒ 成人教育活動應體現尊重。 ❒ 成人教育活動應致力幫助參加者成功實現自主導向。 ❒ 成人教育活動應充分利用參加者的經驗。 ❒ 成人教育活動應鼓勵參與。 ❒ 成人教育活動應鼓勵學習行動。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 704 節：WOSM (2005)	15 分鐘 20 分鐘
	任務 2 要求參加者以小隊形式簡單評論怎樣因應每位成人的特徵，設計學習活動。 （參考 704.10 節練習 B） 一旦已經對成人學習原則作過深入思考並付諸實施，就有必要思考人們學習的不同方法。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 704 節：WOSM (2005)	20 分鐘
經驗學習法 **(30 分鐘)**	說明 ❍ 在學習中利用過往經驗的重要性 （參考 704.3 和 704.4 節） ❍ 經驗學習法有四個組成部分： - 具體經驗； - 觀察與反思； - 抽象概念化； - 主動體驗。 （參考 704.5 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 704 節：WOSM (2005)	10 分鐘 20 分鐘
雙循環學習法 **(30 分鐘)**	說明只有在原有假設和信仰系統受到挑戰及驗證時，有意義的學習才會發生。 一種方法是在面對既定議題或情況時，透過「溯本逐源、刨根問底」的方法，尋求新的解釋和意義，去參與雙循環式學習。 透過反思為甚麼事情會這樣發展，我們可以發現新的意義或者重建自己的價值觀和信仰系統。這將使我們的學習更豐富。 參考 704 節的人文理論、學習理論和經驗學習法。	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 704 節：WOSM (2005)	30 分鐘

主題：3.2 個人學習方法 (INDIVIDUAL LEARNING STYLES)（120 分鐘）

目標：確定參加者偏好的學習方法；
鑒定該學習方法的特徵；
鑒定在童軍運動情境中改善學習成果的方法。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
鑒別個人學習風格	說明與風格和學習有聯繫的定義。 **學習**：是因為感受到特殊動機，在行為上出現的相對變化。 **風格**：是我們看到某人在完成某項特殊任務時所表現出的模式。 **或者：** 個人在完成一項任務或活動時所持續表現、發展或調適出來的模式。 **任務 1：** 參加者完成 704.10 節練習 (c) 的學習方法問卷。 參考分數表，將分數分別填在「X」軸和「Y」軸。 在全體會議環節中分享討論結果。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	60 分鐘
學習方法總結和經驗學習法	檢視鑒別出的各種學習方法。（參考 704.9 節） **行動主義者**積極嘗試新事物。 **深思熟慮者**常回顧舊體驗。 **理論主義者**從體驗中學習，然後決定接受或拒絕，將學習成果加以整合。 **實用主義者**關注甚麼時候以及怎樣將所學的成果付諸實踐。 將上述學習方法與經驗學習週期進行比較。（參考 704.5 節） 學習似乎是過往經驗及其本質共同作用的結果，親身參與其中時，你學得最好。	《世界童軍運動成人領袖手冊》《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	20 分鐘
	任務 2 不幸的是，我們不能保證所有學習情境都能迎合我們嚮往的學習方法。所以當必須採用其他方法時，我們必要有意識地採取某些途徑，以改善學習成果。 完成下列練習： 參加者獨自完成 704.10 節練習 (d)：怎樣改善你的學習風格。 在小隊中與另外兩位學員交換看法。	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 704 節：WOSM (2005)	40 分鐘

主題：3.3 學習機會 (LEARNING OPPORTUNITIES)（30 分鐘）

目標：鑒定有助個人成長和發展的學習機會
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
鑒定學習機會	討論 ❍ 個人發展的機會。 ❍ 使用 503.5 節的表格，鑒定訓練需要。 （此項練習可由學員個人獨自完成，然後在全體會議環節中分享看法）	《世界童軍運動成人領袖手冊》 - 503 節：WOSM (2005)	30 分鐘

第四單元 童軍運動和組織環境 (SCOUTING & ORGANISATIONAL ENVIRONMENT)

主題：4.1 社會需要和童軍運動的角色 (NEEDS OF SOCIETY & SCOUTING ROLE)（60 分鐘）

目標：考慮社會的重要議題；
描述童軍運動是怎樣回應上述問題的；
制定計劃，指出可以因應尚未滿足的需要、進一步發展的領域。
方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	討論並總結為甚麼童軍運動在社區中扮演重要角色。		10 分鐘
鑒定重要議題	小隊工作 鑒定影響社區的重要議題 / 趨勢 - 在本地、國家和國際層面上 在全體會議環節中列出該議題/ 趨勢。	今日世界之趨勢：WOSM(1997)	20 分鐘
童軍運動的責任	兩人一組，選擇一個已經列出的議題，思考童軍運動已經做了甚麼事，或能夠進一步採取甚麼行動。 各隊輪流以海報形式展示自己的結果。 在全體討論環節中，討論展示的內容，評估怎樣與童軍運動聯繫起來，令童軍運動更好地滿足社會需要。		30 分鐘

主題：4.2 性別問題 (GENDER ISSUES)（60 分鐘）

目標：思考與包容性別有關的議題及其對訓練的影響；
描述影響性別模式化觀念的因素；
考慮怎樣在訓練活動中推行包容與性別的做法。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言 - 甚麼是性別及包容性別的訓練？	從分組討論中總結： ❍ 性別是社會建立的關於甚麼與男性相關、甚麼與女性相關的觀點，與基於兩性生理差異的區別（例如，一個人生理性別是男是女）有所不同。 包容性別訓練主張： ❍ 所有人，不論男女，都有權使自己的特殊學習需要得到認可。 ❍ 訓練員在塑造有關性別的觀點和工作環境中可接受的性別關係方面，扮演積極且有影響的角色。 ❍ 訓練可以在改善與性別問題有關的訓練技能方面扮演重要角色。 ❍ 性別議題可能出現於同性群體中，也可能出現於兩性混合的群體中。 這種訓練課節鼓勵參加者： ❍ 反思自己的價值觀，探索該價值觀怎樣與訓練實踐聯繫起來。 ❍ 採用一系列訓練體驗而不是期待所有人都遵循已成定勢的性別模式。 ❍ 作出判斷，不是基於個人意見或偏見，而是參考整體知識資料息和訓練技能。 包容性別訓練不會試圖告訴訓練員他們應該相信甚麼。	第三十五屆世界童軍會議通過關於男女平等的文件	10 分鐘
塑造我們的性別觀點的力量	語言和媒體的巨大力量有助塑造人們關於男性和女性的觀點。 **小隊工作** 為每隊提供報章材料，可以是體育、影視藝人、政治家等各類題材。 然後以分隊形式：回答下列問題？ 描述男性和女性的方法是否有差異？如果有，是甚麼差異？ 這類文章怎樣塑造關於性別的社會觀點？ 分享觀點。 除此之外，討論社會認可的女性和男性角色。 瞭解不同文化可能引致關於男性與女性的不同信仰系統，這也可能受到宗教信仰的強烈影響。		40 分鐘
總結	總結各個課節。引導小隊探討為甚麼包容性別訓練十分重要。某些原因可能如下： - 影響童軍運動中職位的選擇； - 防止模式化的性別觀念； - 為所有級別的男女兩性職員提供平等機會。		10 分鐘

主題：4.3 組織文化 (ORGANISATION CULTURE)（60 分鐘）

目標：界定甚麼是組織文化及其創建方法；
說明組織文化的重要性；
鑒定童軍運動的文化。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
組織文化是甚麼？	簡要討論 甚麼是組織文化？ 組織文化可以界定為「成員共同持有的一套意義系統，該系統使本組織有異於其他組織」。該系統由成員的觀點和信念構成。 例如，你經常聽到人們說：「我不知道這是甚麼，可是一旦親眼看到我就知道是甚麼。」	Argos：探討童軍會的文化：WOSM (2000)	10 分鐘
創造一種文化	說明當一個組織成立的時候，就有自己的生命和文化，這些都成為該組織存世的基礎。因此，組織文化主要來源於創建者。 詢問隊員。貝登堡是怎樣實現這點的。下面是一些例子： 與貝登堡共事的人與他的想法相近，分享他的看法和情感。 他使加入童軍運動的新人透過童軍誓詞規律充分社會化，然後，他和新領袖以身作則，為童軍成員作表率。 強調人們在組織中的行為並非總是出於自己意願，很大程度上受到所在的特定文化中訓練活動社會化過程的影響。		10 分鐘
組織文化怎樣得以持續並加強	指出保證文化持續的三個重要領域，即： ❍ 招募過程中，選擇持有共同價值觀和信仰系統的的人，成為童軍組織的新成員。 ❍ 領袖和管理者的行為始終與已建立的規範的實踐方法保持一致。 ❍ 社會化方法（一個改變成員、使其適應組織文化的過程）。		10 分鐘
童軍文化要素	**小隊工作** 以分隊形式：鑒定甚麼使童軍運動彰顯出特殊性。例如，價值觀、標誌、口號、英雄人物、傳統禮儀和儀式等。 在全體會議環節中分享看法。	童軍運動的特質：WOSM(1998)	30 分鐘

主題：4.4 管理文化多元性 (MANAGING CULTURAL DIVERSITY)（60 分鐘）

目標：闡述個人觀點和文化差異；
鑒定影響文化多元性的因素；
闡述與文化背景不同的人相處的方法。

方法：全體會議和分組討論

次主題	方法	參考	時間
前言	說明： 人與人跨文化互動和溝通的能力是一項重要的人際關係技能，童軍運動必須運用此項技能。 文化是一個人類群體整體的生活方式，包括該群體思考、感受、表達、實踐和創造等所有活動及其成果。 文化是我們觀察世界的視鏡，文化視鏡過濾我們對其他文化的理解。篩檢程式可能是： ❍ **選擇性** - 因為環境中存在很多刺激物，我們僅僅可以觀察、傾聽和感受那些我們選擇的事物。而我們選擇只對我們個人而言具有重要性的事物。 ❍ **可以學會** - 我們並不是一出生就註定以一種方式看世界。我們的成長經歷和生活體驗教會我們用某些方法理解這個世界。 ❍ **文化決定性** - 我們看世界的方式建基於我們的文化背景。 ❍ **一致性** - 一旦我們以某種特定方式看事物，就會習慣性地沿用這種方式。 ❍ **不準確性** - 我們經常「看到」並不存在的事物，而對存在的事物熟視無睹。		10 分鐘
影響文化多元性的因素	指出使我們在文化上與眾不同的因素。下面列出一些因素： 興趣、價值觀等 我們的興趣、價值觀和文化等作為一個篩檢程式，引導我們毀滅、阻止甚至創造我們選擇看和聽的事物。 理解 我們按照自己期待的方式去理解事物。我們依據文化規則、遵循受過的訓練去理解事物。 社會地位、教育、年齡等 來自不同文化背景的人行為差別很大，但即使來自同一文化背景的人，彼此間的行為差別也很大，因為彼此存在年齡、教育背景和社會階層的差別。 家庭價值觀 我們所持對不同文化的觀點中，很多植根於各自家庭所特有的價值觀。		10 分鐘
溝通中的文化議題	以分隊形式 ❍ 討論有關文化多元性的問題。 ❍ 如何對文化背景不同的人保持敏感。 （參考 802.7 節）	《世界童軍運動成人領袖手冊》- 802 節：WOSM (2005)	40 分鐘

900

詞彙 (GLOSSARY)

1000 童軍運動專用詞彙
(GLOSSARY IN TERMS USED IN SCOUTING)

1000.1 前言 (INTRODUCTION)

遵循共同的基本原則是童軍運動中所有組織保持一致性的基礎。

但是不同組織用以描述領袖、青少年成員、各個支部、委員會等的詞彙都不盡相同，即使在以英語為母語的國度，也不例外。

這種情況是不可避免的，因為各個組織都傾向於根據本國情況作出調適，以滿足自己的需要，所以各組織之間不免出現差異，這種差異不僅存在於行政領域，也體現於詞彙的使用上。

本手冊將提供通用詞彙，旨在促進國際層面上童軍運動參與者之間的交流和溝通。

本手冊編擬的國際童軍運動詞彙表，並非以統一及推廣全世界童軍運動領域的詞彙為目的。各組織應繼續使用與自身情況最切合的詞彙。

1002 節涵蓋一些在管理和訓練領域使用的詞彙。

政務委員 (ADMINISTRATOR)

政務委員的工作層面廣泛，可以是組織中的任何級別，作為成人領袖，他們可能負責整個組織、也可能負責支部或旅團的工作，其工作內容是提供行政管理，而不是為其他成人領袖或為青少年提供訓練活動。執行職務時，政務委員與包括支部領袖和旅團領袖在內的其他成人領袖共同合作。

高級訓練班 (ADVANCED COURSE)

是支部領袖參加的第二階段，並且通常是最後一個階段的訓練班（如果支部領袖必須在參加初級訓練班前已完成基本訓練班訓練，那麼高級訓練班就是他所參加的第三階段訓練班）。

地方；地區；當地 (AREA)（見「省級」一詞）

支部副團長
(ASSISTANT SECTION LEADEER)

協助支部領袖工作的成人領袖。

童軍會 / 童軍組織 ([SCOUT] ASSOCIATION)

一個自發成立的機構，為一個國家的青少年提供童軍運動領域的訓練。

基本訓練班 (BASIC COURSE)

支部領袖參加的第一階段的訓練班（如果支部領袖必須先接受初級班 (information course) 訓練，基礎班就是他所參加的第二階段訓練班）。訓練大綱的制度通常以滿足助理支部領袖的訓練需要為前提，也稱作前期訓練班 (Preliminary Course)。

主席 （見政務委員）
(CHAIRMAN (see ADMINISTRATOR))

總監 (COMMISSIONER)

負責監督某個地方的旅團和 / 或支部、某個省區下轄的地域或國家童軍會下轄的若干省區某方面工作的成人領袖。作為成人領袖，總監是其他成人領袖的指導者，尤其負責領導旅團領袖、支部領袖或其他總監。

縣級 （見「省級」一詞）
(COUNTY (see PROVINCE))

是一種訓練班，專為擔任某個角色、為其他成人提供幫助的成人領袖開設。參與訓練的成人領袖需要拓展下列技能：傳達和表述資訊、促進小組發展、推行童軍運動領域內所有實用技能訓練。其他必要技能可以囊括在為訓練員開設的訓練中，也可以縣級、地域或國家級的直接訓練（領導訓練班）及管理訓練（管理訓練功能）形式展開。

童軍區 ([SCOUT] DISTRICT)

一個包括幾個童軍旅團和 / 或支部的地理範圍。

區務委員會 (DISTRICT COUNCIL)

一個區的最高決策機構，通常包括各個旅團和 / 或支部代表以及其他關心該區童軍運動福祉 (welfare) 的人士。

區執行委員會
(DISTRIC EXECUTIVE COMMITTEE)
區委員會可能將部分職務委託給一個委員會代為處理，這個委員被稱作區執行委員會，由若干委員組成。

聯盟 (FEDERATION)
如果一個國家有兩個或兩個以上的童軍組織，他們可以組成聯盟，以便統一管理。在這種情況下，世界會議認可的是由若干童軍組織組成的聯盟。

童軍旅 ([SCOUT] GROUP)
幾個支部統一行動，以便保持各支部間的連續性，例如，兩個幼童軍團、一個童軍團和一個樂行童軍團共同組成一個旅。

旅務委員會 ([SCOUT] GROUP COUNCIL)
旅團內部的最高決策機構，通常包括支部領袖代表和其他關心旅團福祉的人士。旅務委員會可以將部分事務委派給一個委員會處理，該委員會被稱為童軍旅務執行委員會，一般通過選舉由若干內部成員組成。

童軍旅務執行委員會 （見「旅務委員會」(GROUP EXECUTIVE COMMITTEE (see GROUP COUNCIL))

旅長 ([SCOUT] GROUP LEADER)
負責監督童軍旅下轄各支部工作的成人領袖。作為成人領袖，旅長又是其他成人領袖（尤其是下轄支部領袖）的領導者。

旅團生活 ([SCOUT] GROUP LIFE)
旅團生活是積極應用童軍方法的產物，過程中創造出的特殊氛圍令每位加入該支部的成員都能擁有一種特殊經歷。

早期訓練 (INITIAL TRAINING)
領袖接受委任時進行的訓練，最高形式為初級訓練班，除初級訓練班外，早期訓練都是非常規的。

初級訓練班 (INTRODUCTORY COURSE)
新入職的支部領袖或總監必須接受的第一個訓練班，這訓練班也可以稱早期訓練班、說明班 (Explanatory Course) 或初級班 (General Information Course or Information Course)。

國家童軍議會
([SCOUT] NATIONAL COUNCIL)
國家童軍會下轄的最高決策機構，通常包括省級或縣級組織代表，以及其他關心童軍運動福祉的人士。

國家執行委員會 ([SCOUT] NATIONAL EXECUTIVE COMMITTEE)
國家童軍議會可以將部分職務委派給下設的委員會，這個委員會被稱作國家執行委員會，通過選舉由議會內部成員組成。

國家童軍會
(NATIONATL SCOUT ORGANIZATION)
官方認可的童軍機構，成立目的是為一個國家的青少年提供童軍訓練活動。各國家童軍會下轄的童軍組織可能不止一個，兩個或兩個以上的童軍組織可以組成聯盟。每個國家只有一個受到認可的童軍會。

國家訓練總監 ([SCOUT] NATIONAL TRAINING COMMISSIONER)
負責管理國家童軍會內部訓練職能的人士。

前期訓練班（見「基本訓練班」）(PRELIMINARY COURSE (SEE BASIC COURSE))

活動 (PROGRAMME)
為青少年提供的整體訓練體驗：

甚麼 - 青少年在童軍運動中所做的事，即進行的活動。

怎樣 - 訓練活動要達成的途徑，即方法 (METHOD)。

為甚麼 - 教育目標，依據童軍運動的基本原則而為，即目的 (PURPOSE)。

活動週期 (PROGRAMME CYCLE)

活動週期是進行活動（於香港是指青少年成員接受的訓練與活動）的架構，是使一項令人參與規劃的工具，為年輕人提供機會，讓他們能參與所有與旅團生活相關的決策。

省 (PROVINCE)

一個地理區域，下轄幾個區，稱作地域、縣或地方議會等。

省級議會 (PROVINBCIAL COUNCIL)

省級童軍組織內部的最高決策機構，通常包括該區域的代表和其他關心省級童軍運動福祉的人士。

省級執行委員會 (PROVINCIAL EXECUTIVE COMMITTEE)

省級議會可將部分職務委派給省級執行委員會處理，該委員會由若干名省級議會成員經選舉組成。

地區；地方；地域 (REGION)

由鄰近國家的國家童軍會組成，旨在推廣童軍運動。

地區會議 (REGIONAL CONFERENCE)

一個由地域內各成員國的國家童軍會組成，定期舉行會議，是該地域的最高決策機構。

地區委員會 (REGIONAL COMMITTEE)

地域會議可將部分職務委派給下轄的委員會處理，該委員會稱為地域委員會，由地域會議成員選出組成，世界童軍協會分區辦事處提供支援並擔任秘書團角色。

童軍旅 （見「旅團」）
(SCOUT GROUP (SEE GROUP))

童軍技能 (SCOUTING SKILL)

開展訓練活動所需的技能，也稱童軍技能 (Scouting technique、Scouting technique, Scout skill or Scout technique)。

童軍技巧（見「童軍技能」）
SCOUTING TECHNIQUE (SEE SCOUTING TECHNIQUE))

童軍團長 (SCOUT LEADER)

童軍團下轄的支部領袖。

童軍運動 (SCOUT MOVEMENT)

所有出席世界童軍會議的國家童軍會及其成員，包括青少年和成人領袖。有時也稱作運動。

支部 ([SCOUT] SECTION)

按年齡組別劃分的童軍單位稱作支部，例如幼童軍支部、童軍支部等。多數童軍會將青少年活動分為三個或四個支部。

支部領袖 ([SCOUT] SECTION LEADER)

一個支部的成人領袖。

自我導向學習
(SELF-DIRECTED LEARNING)

個人通過自己的努力獲得知識、發展探究能力和批判性評鑑能力的過程。在此過程中教育責任完全由個人自負。

木章 (WOOD BADGE)

支部領袖完成由童軍組織指定的訓練活動後獲得的標記。按照傳統，完成基本訓練班，領袖獲得基維爾領巾圈 (Gilwell Woggle)，完成高級訓練班後（以及達到其他任何支部領袖訓練要求後，例如，訓練探究和在職培訓），獲得兩枚基維爾木珠和領巾。這是表示對領袖已經展示出以及正在運用的能力的認可，其資格認證有一定有效期，過期無效。

世界童軍協會 (WORLD SCOUT BUREAU)

世界童軍會議、世界童軍委員會及其常設機構的秘書處。

世界童軍委員會
(WORLD SCOUT COMMITTEE)

世界童軍會議可以將部分職務委派給下設的世界童軍委員會處理，該委員會由世界童軍會議中若干成員選出組成。

世界童軍會議
(WORLD SCOUT CONFERENCE)

所有國家童軍會成員四年一次的定期會議，是童軍運動的最高決策機構。

1002 管理以及訓練中使用的詞彙

(GLOSSARY OF TERMS USED IN MANAGEMENT AND TRAINING)

與所有領域的工作一樣，童軍運動有其特殊詞彙和語言。

管理與訓練領域也有其特殊「語言」，偶爾被視作「行內用詞」。

童軍運動充分利用管理學領域和其他訓練機構的資源和書籍。本詞彙旨在界定童軍運動和外界訓練與管理領域採用的一些術語。

活動 (ACTIVITY)

1. 作為與訓練活動相關的詞彙，是指任何以激發親身體驗或透過探究、試驗或分析等方法設計的學習過程。
2. 作為青少年活動相關的詞彙，包括青少年以個人或團隊形式參與的任何活動。

宗旨 (AIM)

是對期望和意願的綜述，有時被稱作宗旨、目標或目的，通常用訓練員專用的詞彙表述，例如，訓練員希望取得甚麼成果。

評核 (APPRAISAL)

在一定時期內根據既定目標和活動執行工作任務時的個人表現的量度。

評估 (ASSESSMENT)

一個檢視證據或基於證據作出判斷的過程。

評核者 (ASSESSOR)

執行評核工作的人。

態度 (ATTITUDE)

工作時所表現的行為或方式，這些都成為個人情緒或意見的表徵。

視聽輔助設備 (AUDIO-VISAUL AID)

透過聲光技術在訓練中發揮輔助作用的器材，包括有聲電影、有聲幻燈片、磁帶或無線廣播、電視廣播、錄影帶以及閉路電視監控錄影。

分站法 (BASE)

是一種訓練方法，參加者通常分成幾組，到訪一系列分站或地點，在每處停留有限時間。如果分站數目和團隊的數目相同，所有的團隊就有可能不停在各個分站間轉換。每個分站都會提供一節簡短訓練課。選擇訓練課節時通常都會聚焦於某項特殊技能的訓練，採取累進的方式。例如，一個包括四個分站的童軍技能訓練系列可能囊括紮帳篷、生營火、烹飪和衛生四個項目。每個分站都會選擇最合適的訓練方法，但歷來最常用的方法就是示範。如果以這種方式進行，分站法實際上就是一系列互相聯繫的正式訓練課節。另一方面，如果參加者僅在每個分站練習某項技能（這是一種選擇），分站法就是一系列互相聯繫的非常規訓練課節。

行為 (BEHAVIOUR)

個人的工作方式或團隊活動方式。

腦力激盪 (BRAIN STORMING)

一種用於尋求解決問題之方法或收集意見的訓練方法。團隊成員彙集在一起，無論對討論的主題有無深入了解，都可以提出任何能夠想到的解決方案或意見，無論聽起來多麼荒誕不經或不可理喻，都可但說無妨。然後，大家對所有方案或意見作深入探究或評估。作為一個訓練課節，將是小組活動形式進行的非常規訓練課。

嗡嗡小組 (BUZZ GROUP)

一種訓練方法，旨在實現快速的資訊交換。參加者分成小組，通常每組兩到三人。小組在較短時間內聚在一起思考一個簡單問題的解決方法。這個過程也可以納入較長的訓練課節中。組員交換意見後，每小組可輪流向其他參加者報告自己小隊組的討論結果，由此促使所有參加者作更深入討論。作為一個訓練課節，這種訓練方法將形成以小組形式組織的非常規訓練課。

考生 / 應試者 (CANDIDATE)

1. 接受評核的人，可能要展示自己的能力。
2. 參加考試的人。

個案研究 (CASE STUDY)

一種訓練方法，透過口頭講述或書面形式，向

參加者展示一個真實場景或一系列真實事件，要求他們分析並鑒別問題及思考可行的解決方法。然後將他們的結論與現實中的結果對比。作為一個訓練課節，這種訓練方法通常成為一節非常規訓練課，可以包括小組隊活動。

教練 (COACH)

小組的顧問，在訓練中透過觀察和分析參加者的行為和訓練方法，以及就觀察結果發表意見，促進該小組的發展。

能力 (COMPETENCE)

執行任務或職能時達到既定標準的能力。

概念 (CONCEPT)

一個抽象的意念、想法或者一系列抽象的意念或想法，往往引致更深的見解和領悟。

合作遊戲 (COOPERATIVE GAME)

一種不分輸贏的遊戲，追求單純的快樂，強化人與人之間互相合作的理念。

一致 (CONCENSUS)

小組中多數成員表示接受或認可的協議。

輔導 (COUNSELLING)

幫助身處困境的人作出決定，但是不越俎代庖，而是由當事者自行選擇合適的行事方法並為可能出現的後果承當責任。

輔導員 (COUNSELLOR)

一個精於輔導的人。輔導者與當事人建立聯繫，幫助受輔導者面對現實、審時度勢，從而自行解決問題。

示範 (DEMONSTRATION)

一種訓練方法，由一個人或幾個人向參加者展示怎樣執行一項或幾項任務。任務通常與童軍訓練技能有關，但是，這種訓練方法也可用於其他方面，例如，輔導。展示結束之後，參加者必須親身實踐。

指導性領導 (DIRECTIVE APPROACH)

小組工作的一種途徑，由負責該組領導工作的人代表所有的成員就任何事物作出決定。領袖完全有權決定小組成立的目的，決定怎樣實現該目的，指導組員的工作，從而圓滿地實現既定目的。

發現學習 (DISCOVERY LEARNING)

一種訓練方法，訓練者接受某項任務，必須按照要求自行決定怎樣完成。發現學習的成功之處取決於任務的設計。設計任務的出發點應該主要是透過自我訓練提供有效學習體驗。從這角度來看，訂定任務的人應該選擇就每個情境所需最合適的任務，檢查每階段進展，在合適時提出合適的問題，只在參加者要求時援助。從某種程度上說，發現學習受到任務設計者的控制，因此，有時也被稱為引導式學習。如果按照這種方式對某項練習或專題展示及拓展，就是一種更正式的發現學習法。儘管在團隊情境中自主學習可能會無的放矢，個人或小組都可採用這種方法。然而在小組情境中，自主學習的程度可能會降低。

討論 (DISCUSSION)

一種訓練方法，團隊透過交換看法研究或探索某主題，可以用多種形式進行（例如，嗡嗡小組、個案研究或角色扮演）。參加者在小組中積極為自己創造一種學習體驗，因為親身參與，這種體驗對他們來說頗為有效。作為一個訓練課節，這種方法包括以小組形式進行的非常規訓練課，這種訓練課有時稱為小組討論或指導性討論。

教育 (EDUCATION)

一系列活動，設計出發點是促進知識的掌握和理解的提升，並不局限於某項工作所要求的知識技能（這是訓練所關注的），各行各業對此都有需要。教育目的是為青少年和成人提供必要的體驗，發展他們在價值觀、傳統和理念方面的知識和理解，從而對他們自身和所處的社會產生影響，同時也對其他文化和自然法則產生影響。他們也將獲得語言技能，這對他們的學習、個人發展、創造力和溝通交流而言，也是必不可少的。

情緒智能 (EMOTIONAL INTELLIGENCE)

情緒智能是察覺情緒變化、處理情緒以及理解情緒的能力，也就是分辨健康與不健康的情緒以及將負面情緒轉化為正面情緒的能力。

環境 (ENVIRONMENT)

個人在訓練經歷中所處的情境以及所受影響。

評鑑 (EVALUATION)

決定所設目標達至甚麼程度的過程。

練習 (EXERCISE)

一種訓練方法，參加者按照要求執行某項特殊任務，遵循任務設定者制定路線，滿足特殊要求。這種方法通常用來為參加者提供機會、親身實踐先前向他們解釋過或展示過的技能，由使他們在某方面的技能得到提升，（例如，理解示範、課節 (lesson) 或講話內容）。作為訓練課節，這種方法形成一節正式訓練課，是否涉及小組活動則取決於練習是以個人還是小組形式進行。

回饋 (FEEDBACK)

與一項工作結果有關的資訊，該資訊將用於評鑑，如有必要，將對被評核者的工作調整修訂。

靈活 (FLEXIBLE)

能夠輕易改變。

常規團隊 (FORMAL GROUP)

用於團隊動力 (group dynamics) 的詞彙，指那些公開招募成員的標準、嚴格按照標準實行篩選的團隊。

常規課節 (FORMAL SESSION)

訓練課節形式之一，結構固定，傾向變化不大。

常規訓練 (FORMAL TRAINING)

訓練具有常規結構，即訓練班或訓練研習。是連串有關和有結構的學習體驗。

論壇方法 (FORUM METHOD)

成員透過這種方式參與並共同就訓練活動和其他自行選定的議題作出決定。

職能 (FUNCTION)

與某項任務、工作或角色對應的行動。

團隊 、小組、小隊 (GROUP)

兩個或兩個以上的人為了一致認同目的協同工作。訓練通常以團隊形式進行（每組多由六至八人組成），小組的形式可促進學習成效。[本譯本把六至八人的分組依童軍習慣，改稱為「小隊」]

團隊動力 (GROUP DYNAMICS)

團隊中成員間的互動（即團隊過程）和小組整體表現的研究。香港童軍也稱為「小組動力」

團隊焦點 (GROUP FOCUS)

明確或未明確陳述團隊宗旨之本質。

小隊規範 (GROUP NORMS)

也稱為「團隊規範」，是用以調整並控制小隊成員行為的準則，對小隊建設非常重要。

小組進程 / 小隊進程 (GROUP PROCESS)

小組或小隊成員間的互動。

小組工作 / 小隊工作 / 團隊效應 (GROUP WORK)

1. 要求參加者以小隊（小組）形式合作之訓練方法，通常安排導師/促進者從旁協助。
2. 某人由於了解小組進程而參與隊員間的互動，就能為小隊提供領導並 / 或為隊員提供學習體驗，稱為小組工作。

手冊 (HANDBOOK)

專為那些擔任某項特殊工作者設計的紀錄，以文字為主，有時配上插圖。

單張 / 活頁 (HANDOUT/FACTSHEET)

配合訓練課節的書面紀錄，可能包括圖表，是分發給參加者的訓練輔助材料。

破冰行動 (ICE BREAKERS)

幫助人們互相了解的遊戲，通常安排在訓練班的開始。

執行 / 實行 / 實踐 (IMPLEMENTATION)

按照計劃執行任務。

執行技能 (IMPLEMENTING SKILL)

按照計劃執行任務的技能。旨在幫助個人或團隊獲得實用童軍技能。

非常規團隊 (INFORMAL GROUP)

用於成員資格無明確規定，成員與非成員間亦無明顯區別的團隊中的有關動力詞彙。

在職訓練 (IN-SERVICE TRAINING)

參加者仍任正職工作時所受的訓練 (培訓)，有時稱為桌面訓練 (desk training) 或在職訓練 (on-the-job training)。

指導 (INSTRUCTION)

一種訓練方法或幾種訓練方法的結合體，參加者學習怎樣按照指示執行任務，然後觀察示範者演示，最後在指導下親身實踐。過程中的每個階段都可使用不同訓練方法，視為獨立訓練課（例如，短講、示範和練習）。在這種情況下，總體訓練方法仍被稱為講授。這種方法在技能訓練中最有用。

互動 (INTERACTION)

人與人之間產生的互相影響。

收件箱練習 (IN-TRAY EXERCICE)

一種訓練方法，參加者得到幾封信件、幾條資訊以及通告 (circulars) 等，這些代表收件箱中的材料。設計這種訓練方法的目的是將一系列任務呈現給參加者，然後令他們分析材料，決定怎樣執行任務。之後，對決定進行分析評鑑。這是一種簡單的模擬遊戲。

工作 (JOB)

個人為圓滿履行職責而承擔的所有任務。

工作成就感 (JOB SATISFACTION)

不論是否追求回報，人們在擔任工作時，除了自身需要，還要知道自己的工作成效不俗，並且在其他人看來不僅是重要的而且是有用的。如果這種需要得到滿足，人們將產生工作成就感。

知識 (KNOWLEDGE)

各種各樣的資訊。

放任式領導 (見放縱型領導) (LAISSEZ-FAIRE LEDERSHIP (SEE PERMISSIVE LEADERSHIP)

領導 (LEADERSHIP)

幫助團隊達到既定目標的過程。

一種執行領袖職能時達至既定標準的能力。

領導 (LEADING)

1. 執行領袖的職能。
2. 推動、鼓舞並且激勵參加者，令他們能達至既定目標。

學習 (LEARNING)

透過親身經歷和體驗，包括獲得知識和領悟能力提升，使個人行為發生相對持久的變化。

學習體驗 (LEARNING EXPERIENCE)

能使人行為方式發生相對持久變化的任何經歷。作為一種專門設計的學習體驗，訓練課節就是一個例子。

學習型組織 (LEARNING ORGANISATION)

學習型組織擅長創造、獲得以及傳播知識並且改進自己的行為，對新知識和新觀點展開反思。

講述 (LECTURE)

一種訓練方法，由一個人透過說話形式、使用訓練輔助設備、尤其是視聽設備，向參加者傳遞資訊。參加者只是聆聽和觀看，而不參與，因此在訓練課節進行過程中幾乎不需回饋。作為一節訓練課，這是常規課的形式，不涉及小組活動。講述不應與課節 (lesson) 混淆，因為後者要求參加者作若干程度的參與。

課節 (LESSON)

對一種訓練方法的泛稱，包括一系列訓練方法，旨在保證參加者以個人或小組形式積極參與。採用的訓練方法應該在訓練過程中激發大量回饋資訊，以修正或改進課程結構，從而使參加者擁有成功學習體驗。這種方法用於訓練課節時，將是一節正式的訓練課，課程不應與講述混淆，因為後者並不要求參加者積極參與。

管理訓練 (MANAGING TRAINING)

為保證有效提供和開展常規或非常規訓練而對訓練團隊的管理。

管理 (MANAGEMENT)

在組織或機構中，參與領導和調控職能的成員所承擔的工作，這些工作旨在實現管理功能，也正是基於這個目的，有其存在必要。實行管理功能的工作人員級別，因人而異，上至組織或機構領袖，下至前線主管，都可能參與管理工作，從這個角度來看，都是管理者。

管理遊戲（見「遊戲」） (MANAGEMENT GAME (SEE GAME))

管理者 (MANAGER)

任何參與管理工作的人。管理者訂定目標、決定優次、策劃、順利執行管理職能，成功評估所得的成果。

成熟 (MATURITY)

不斷發展、達至與某齡或環境相適應的狀態。

輔導員 (MENTOR)

一些知識更廣博、經驗更豐富，常為角色相當而經驗則稍遜者提供建議和指導的人。

單元訓練 (MODULAR TRAINING)

允許參加者自行決定接受不同訓練內容的順序或者自由選擇訓練主題的一種訓練模式。

動力 / 激勵 (MOTIVE)

為滿足需要而向既定目標邁進的動機。

需要 (NEED)

人們內心一種急切心態，滿足之後才能得到舒緩。

非指導性方法 (NON DIRECTIVE APPROACH)

一種領導團隊工作的方式，團隊中負責領導工作的人鼓勵其他成員參與所有事務的決策。他們決定團隊的目標以及怎樣達至該目標，並按自己選擇的辦法決定各自的行動方式，以成功達到既定目標。

目標 (OBJECTIVE)

對學員經歷某種學習體驗之後能夠做甚麼的明確陳述，有時被稱作行為目標或學習目標。

組織 (ORGANIZING)

安排一系列學習體驗，以最有效、最快捷、最經濟的方法達至既定目標。

參加者 (PARTICIPANT)

參加訓練班的人。

同儕團隊 (PEER GROUP)

成員在年齡、社會背景等重要方面大致相若的一個團隊。

表現準則 (PERFORMANCE CRITERIA)

描述某項特殊工作要求怎樣的表現的一種説明文字。

放縱型領導 (PERMISSIVE LEADERSHIP)

領導者傾向保持寬鬆狀態，僅僅作為團隊資訊提供者的一種領導方式，有時被稱為放任式領導。

個人支援 (PERSONAL SUPPORT)

從某種意義上説，個人支援是一種非常規的訓練體驗。人們雖然理解自己擔任的角色，受過正式訓練，完全勝任自己的工作，但仍需經驗更豐富者的鼓勵和支持。只有當雙方之間存在適當關係，而經驗稍遜的求助者能夠坦誠地説出癥結所在，將所受的正式訓練與當下的體驗

聯繫起來，個人支援才能成功實現。施助者通常被稱為個人訓練顧問。

個人訓練顧問
(PERSONAL TRAINING ADVISER (PTA))

資歷尚淺領袖自己的朋友，他有童軍經歷而又能提供幫助。

策劃 (PLANNING)

1. 訂定目的，然後作出相應安排，採用最適當方法系統地實現該目的。
2. 設定目標。

推行 (PRESENTING)

開展具體訓練課節，是整體訓練體驗的一部分。

節目策劃 / 訓練活動策劃
(PROGRAMME PLANNING)

為訓練體驗某部分的訓練活動規劃和設計。

專題研習 (PROJECT)

一種訓練方法，它是屬於高階練習形式。參加者有很多機會參與互動並提出創造性見解。按照要求，他們必須執行特殊任務，取得特定成果，但是制定活動的人並不限定組織活動的方法，而是由參加者自行決定。專題研習是否涉及團隊活動，取決於練習是以個人形式還是團隊形式展開。

關係技巧 (RELATIONSHIP SKILL)

在個人或團隊情境中的領導與合作能力，有時被稱為人際關係技能 (human relationship skill or inter- personal skills)。

資源 (RESOURCE)

因應要求，以人力或物質形式提供的支援。能提供知識的人被稱為資源提供者 (resource person)；材料式支援通常都是書面的，但也包括其他輔助訓練材料，被稱作支援材料。

檢視 (REVIEW)

透過觀察進行回饋、詮釋回饋資訊並作未來規劃的過程。

角色 (ROLE)

一個人在某情境或某團隊所表現的身份。

角色扮演 (ROLE PLAY)

兩個或兩個以上組員面對某種預設情境，扮演其中角色，解決出現問題的一種訓練方法。然後團隊成員共同分析及評鑑解決問題的方法。這是一種簡單的模擬遊戲。

自我訓練 (SELF TRAINING)

某人透過自身學習和實踐獲得技能或知識並加以運用、透過評鑑自己的表現和從評鑑結果中學習，從而實現由自己主導的訓練。上述所有學習體驗完全取決於學習者的積極性和能力。

敏感性訓練 (SENSITIVITY TRAINING)

幾種訓練方法的總稱，旨在提高參加者的人際關係技能，幫助他們透過觀察他人對自己表現的反應、觀察他人之間的人際關係以及運用技能使個人表現滿足情境的需要，從而提升自己的能力。

模擬 (SIMULATION)

任何試圖重塑某種情境、使參加者能夠執行某項工作任務並達到訓練目的之訓練方法，該情境很可能出現在參加者今後的工作中。收件箱練習和角色扮演是簡單的模擬遊戲。

技能/ 技巧/ 技術 (SKILL)

辦事的能力，通常經過練習獲得。

技能訓練 (SKILL TRAINING)

專門設計的訓練，旨在提高實用技能。

軟件 (SOFTWARE)

訓練輔助材料中透過硬體傳遞資訊、發揮作用的材料，例如投影機專用的幻燈片。

課餘活動 (SPARE TIME ACTIVITY)

在訓練班上，參加者可能要在課餘參加某些特殊活動，作為一種訓練方法，這些活動是自我訓練的形式。

特殊訓練班 (SPECIAL COURSE)

專門設計的訓練班，旨在滿足參加者在任何領域內的某些特殊或有限的訓練需要。

標準 (STANDARD)

各項能力要素以及相應的表現準則和範疇的整合。

結構 (STRUCTURE)

一個明確的固定模式或系統，構成一個簡單框架，可用作基礎以開展進一步或作具體策劃。

結構訓練班 (STRUCTURE COURSE)

對結構的界定仔細精準，於策劃和進行訓練時有少許靈活性的訓練班。

監督 (SUPERVISION)

在常規性、有組織的基礎上提供的個人支援。

系統 (SYSTEM)

各個組成部分以某種模式或組織形式的整合，若缺乏任何部件，就會導致系統的行為方式發生變化或受到影響。

系統性思維 (SYSTEMS THINKING)

審視各部分間的互聯繫而非只針對獨立個體，鼓勵人們觀察事物時從全局出發，強調觀察對象應是整體而非局部的一種思維框架，。

系統性工具 (SYSTEM TOOLS)

幫助人們從系統角度描述和分析問題和事情的輔助工具。

系統性策劃 (SYSTEMATIC PLANNING)

在童軍運動中常稱作 NAOMIE，採取循序漸進方式的策劃過程。

短講 (TALK)

一種訓練方法，與講述類似，不同處是，短講過程中可能穿插問答或討論環節，要求參加者參與並作出回饋。

事工 / 任務 (TASK)

為達到某目的而需進行的一項或數項工作。

任務導向型 (TASK ORIENTED)

小組活動聚焦於某項任務或數項任務時，該組即任務導向性。

小隊 / 團隊訓練 (TEAM TRAINING)

在過程中由團隊成員共享領導權的一種訓練課節。這種團隊領導形式綜合了成員的能力，效能有時超過領袖一人獨攬大權。有時稱為合作訓練 (co-training)。

技能訓練班 (TECHNICAL COURSE)

提供技能訓練的訓練課節，例如，先鋒工程、烹調、風帆、林務學等。

訓練 (TRAINING)

旨在促進一個人的系統性發展，使人能執行指定任務的系統性培訓。

訓練用具 (TRAINING AID)

廣義上說，任何對訓練有幫助的材料都是訓練用具，包括書籍、雜誌、講義等書面材料，但訓練用具通常特指視聽輔助設備。

訓練內容 (TRAINING CONTENT)

1. 訓練中覆蓋的一系列主題，能體現參加者的訓練需要。有時被稱為訓練內容 (content of training)。
2. 訓練班上將涉及的一系列主題。

訓練班 (TRAINING COURSE)

一群成人聚集起來接受訓練，訓練活動通常遵循大綱的安排，分數個系列訓練課節。這些課節持續時間可以是一天、幾天、一週或幾個連續的週末。「訓練班」一詞描述滿足這些要求的任何形式的訓練，若干學員在一個特定時段內共同接受訓練。「訓練班」可說是一系列相關及結構性的學習體驗。

訓練方法 (TRAINING METHOD)

為一項學習體驗提供適當架構和環境的過程，例如，分站法、腦力激蕩、嗡嗡小組、個案研究、示範、收件箱練習、講述、課程、示範、程序化學習 (programmed learning)、專題研習、角色扮演、短講、訓練探究以及工作坊等。

訓練需要 (TRAINING NEED)

人們為執行某項工作而引起的特殊需要，可以透過訓練得到滿足。滿足上述需要的條件可細分為三種：知識、技能和態度。

訓練模式 (TRAINING PATTERN)

受訓階段承先啟後，提供一系列循序漸進學習經歷的訓練架構。

訓練提供 (TRAINING PROVISION)

用於訓練的各種學習體驗，包括非常規訓練、個人支援、自我訓練、常規訓練班和訓練探究。

訓練課節 (TRAINING SESSION)

設有既定目標的學習體驗。

訓練探究 (TRAINING STUDY)

訓練模式的組成部分，可能要求參加者思考與他正在執行的工作相關的一系列問題或主題。學員個人可以書面形式研究並回答這些問題，然後由經驗更豐富者閱讀並評價。也可組織一些背景相同、處於相同訓練階段的學員作為一個團隊，共同研究或討論這些問題或主題。後一種方法有時被稱為訓練研討會。為了給相關者提供有效的學習體驗，兩種訓練方法均須經過組織。

訓練大綱 (TRAINING SYLLABUS)

訓練班中，以一系列訓練課節形式出現的訓練內容。

互易型領袖 (TRANSACTIONAL LEADER)

領袖類型之一，致力保證成員清楚領會團隊目標，激勵他們努力達標，並施以相應回報，從而滿足追隨者的當下需要。

變革型領袖 (TRANSFORMATIONAL LEADER)

領袖類型之一，透過建立願景，創造新文化，激發成員動力和道德意識，使其超越一己私利。

導師 (TUTOR)

委任在訓練班上為學員提供輔導的工作人員。領導團隊活動時，導師可以採取指導性方式，也可以採取非指導性方式。

導修小組 (TUTOR GROUP)

訓練班上由一組學員和導師共同組成的團隊。

理解 (UNDERSTANDING)

形成概念、將其付諸實踐並作出邏輯性結論的過程。

能力單元 (UNIT OF COMPETENCE)

就一項特殊工作，對某個關鍵領域職責的描述。

價值 (VALUES)

有意義並值得為它付出的理念和觀點。

視聽輔助設備 (VISUAL AID)

訓練輔助材料之一，透過視覺作用，促進訓練的進行，包括黑板、圖表、絨面板、活頁板、投影機專用膠片、幻燈片、電影片段、無聲電影以及固定或活動模型等。

工作坊 (WORKSHOP)

訓練方法之一，其間各組執行實用型任務，通常與技能訓練有關。

書　　名：世界童軍運動成人領袖手冊
原　　著：World Adult Resources Handbook
出　　版：香港童軍總會訓練署
地　　址：香港九龍柯士甸道童軍徑香港童軍中心
電　　話：2957 6477
傳　　真：3020 6156
網　　址：http://www.scout.org.hk
主　　譯：顏明仁博士
譯　　者：陳建偉博士　李麗娟小姐
封面設計：陳麗芬小姐
國際書號：ISBN 978-962-7835-72-1
譯本日期：中文譯本定稿日期為 2011 年 5 月 10 日
聲　　明：本中文譯本版權屬香港童軍總會所有，歡迎以任何形式轉載用作推動童軍運動。
This handbook (English Part) is reprinted from World Adult Resources Handbook produced by World Adult Resources Committee, World Scout Bureau, P.O. Box 241 1211 Geneva 4, Switzerland.
Resources: http://www.scout.org/en/information_events/library/managing_adults/world_adult_resources_handbook