

## 反思學習法在領導人才培訓的應用

陳木金(國立政治大學教育學院教授)

吳佩陵(台北市和平高級中學輔導教師)

### 摘要

「反思學習法」是根據個體過去與現在的所作所為與所經歷的事件，使個體對本身之信念、知識與行動，得以加以修正並獲得創新的突破，而使未來能獲得更好的行動結果與效能，並建構出個人的知識與意義。反思學習法鼓勵學習者通過記錄自己的觀察，經驗及辨明日常對問題的意義研究，透過「經驗→理解→內化→統整→建構→系統知識→發揮功能」的反思歷程，能從既有的事物與經驗中，待觀察與沈澱後，獲得新的思考，而產生新的行動。本文首先，從 U 型理論和行動理論來分析反思學習法的理論基礎，其次，綜合歸「反思的實踐之詮釋性反思」、「反思的歷程的技術性反思」及「反思的成果之批判性反思」的分析探討，本文提出反思學習法三個具體做法：1. 反思的實踐：對真實世界運作的心像，以腦的運作為主的詮釋性反思的七個階段，強調意義和訊息的重要性。2. 反思的歷程：尋求達成目標的有效方法，以手的運作為主的技術性反思的十個階段，強調決定直接的行為或技巧。3. 反思的成果：提出作決定的實際理由，以心的運作為主的技術性反思的三個歷程八個階段，強調以道德、倫理、正義或其他類型的規範準則做為行動判斷。整體而言，本文試著透過「反思學習法」的論述，期盼建構一套適合領導者與高階人才培訓的反思學習法，幫助培訓領導者與管理人才，相信對於其所需的能力提昇，具有相當重要的成效，「反思學習法」的訓練技法，值得做為我國領導培育與人才培訓技法的參考。

### 壹、前言

「反思學習」(Reflective Learning，簡稱 RL)，從字義而言是一種學習與探討實踐中考慮價值和意義的深思熟慮過程，它是一種運用經驗、理解、內化、統整、建構系統知識的思考活動，藉由分析、綜合、評鑑來處理訊息，然後採取行動的反思實踐，也是學習者對於認知歷程的再探究，透過反思歷程產生有意義的了解與實踐。簡言之，反思學習就是認知行動及其後果關係的覺知、比較分析、與評價的再認知歷程。

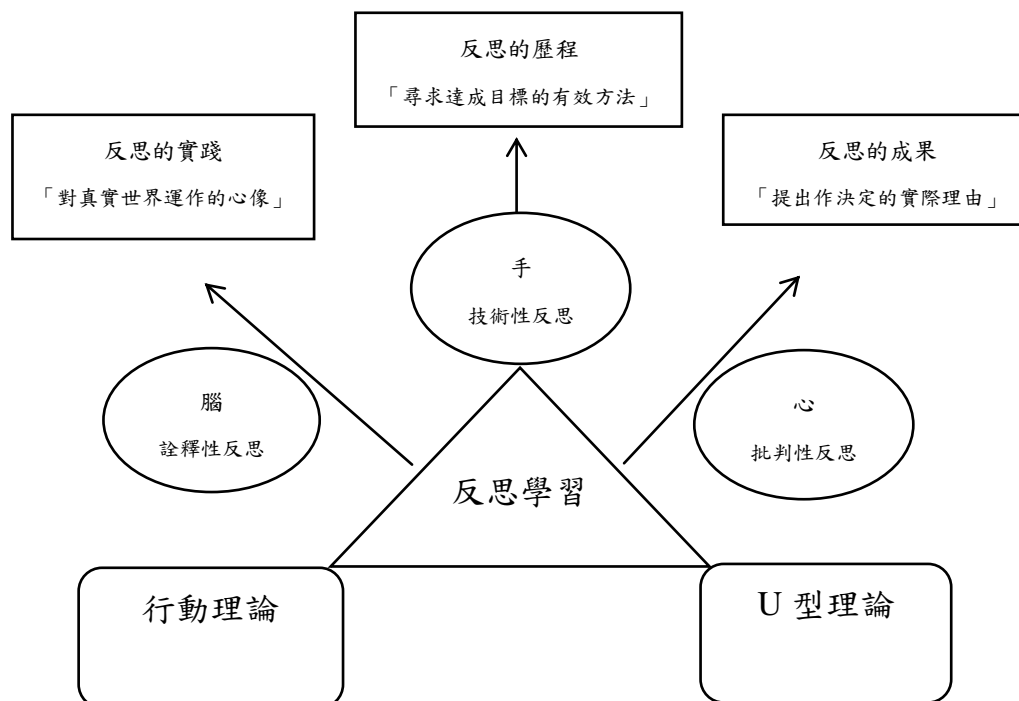
首先，回顧「反思」一詞之概念在我國傳統儒學中倍受重視。例如，論語為政篇：「退而省其思，亦足以發」；子曰：「見不賢而內自省」；曾子曰：「吾日三省吾身」；中庸：「反諸身不誠，不順乎親矣；君子內省不疚，吾惡於志」。歸納上述古籍文獻看法，可以發現我國儒學莫不以「反思」作為修養上自我檢討的功夫，藉由發自內心、出自真誠的思考，更加看清楚自己的本心與所作所為。

其次，分析「反思學習」的相關文獻，美國學者杜威(John Dewey)1910 年在其名著思維術(How We Think)指出反思是對問題進行反覆的、嚴肅的、持續不斷的深思，它是一種經由觀察、蒐集資料、檢驗證據後的思考活動(姜文閩，1992)。其次，Osterman 與 Kottkamp(1993)認為反思是整合思考與行動，達到學習和行為改變的方法，並藉由反思改善個人本身以及組織效能。另外，Costa 和 Kallick(2000)指出反思最根本的目的在於使我們習慣於思考自身經驗，一旦發展反思的習慣，便可以開始傾聽內在和外在的聲音。Fullan(2002)指出在二十一世紀資訊流通迅速、全球變遷快速發展的趨勢之下，一波波的社會改革思潮不斷襲來，領導者所需具備的能力將與以往大不相同，「反思學習」是培訓領導者的重要方向。

再則，探討國內文獻對於反思學習的相關看法，饒見維(1996)提出反思是指

在感官經驗外、在雜亂無章的經驗中所進行的思索，進而將經驗加以分析、歸納、整理，並從中萃取出有意義的組合。陳聖謨(1999)將反思視為一種內在隱性思考，其歷程是無法直接觀察的，反思能使個體對其信念與行動，加以修正或充實，以獲得更好的行動結果並建構出個人的知識與意義。吳和堂(2000)認為反思就是探究的歷程，是一種對事、對物再思考的歷程，以及對事物的情境深入分析，尋求解決之道，或更釐清自己的思想。陳靜文(2004)認為反思是個人因為自我需求而產出一種主動的、堅持的評估，從理解體驗、質疑與重新建構中，獲得思索自身的經驗。

歸納上述對於「反思」的觀點和看法，如同吳佩陵(2008)指出，反思的本質是一種思考的方法，根據個體過去與現在的所作所為與所經歷的事件，使個體對本身之信念、知識與行動，得以加以修正並獲得創新的突破，而使未來能獲得更好的行動結果與效能，並建構出個人的知識與意義。另外，陳木金(2007)指出反思學習是一種鼓勵學習者通過記錄自己的觀察，經驗及辨明日常對問題的意義研究，透過「經驗→理解→內化→統整→建構→系統知識→發揮功能」的反思歷程，能從既有的事物與經驗中，待觀察與沈澱後，獲得新的思考，而產生新的行動。綜合反思的觀點與看法，繪製探討反思學習法在領導人才培訓的之應用的反思學習的系統圖(詳如圖一所)。因此，本文擬從：1.反思學習法的基礎：U 型理論與行動理論，2. 反思的實踐：對真實世界運作的心像(以腦的運作為主的詮釋性反思)，3.反思的歷程：尋求達成目標的有效方法(以手的運作為主的技術性反思)，4.反思的成果：提出作決定的實際理由(以心的運作為主的批判性反思)進行探討，期盼建構一套適合領導者與高階人才培訓的反思學習法，幫助領導人才培訓技法之高品質訓練的參考！



圖一 反思學習法在領導人才培訓的之應用的系統

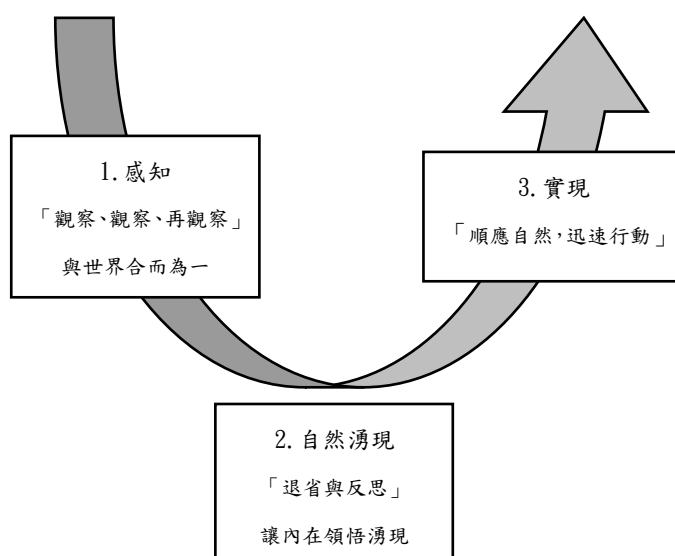
## 貳、反思學習法的基礎：U 型理論與行動理論

反思學習法強調對事物仔細觀察後，經過反省思考的過程，產生改變原有行動模式的能力，因此產生新的學習。換言之，也就是透過反思學習，藉由「經驗→理解→內化→統整→建構→系統知識→發揮功能」的歷程，能從既有的事物與經驗中，待觀察與沈澱後，獲得新的思考，而產生新的行動。以下本文擬從 U 型理論與行動理論的觀點來分析探討反思學習法的基礎。

### 一、從 U 型理論的觀點看反思學習法

Peter Senge 在 2005 年與 Otto Scharmer、Joseph Jaworski 和 Betty Sue Flowers 發表了 U 型理論，強調學習的是一種醞釀的領悟，藉由反省，不只改變過去的經驗，未來也得以操之於我們的手上（汪芸譯，2006）。如同美國哲學家杜威（John Dewey）的經驗學習理論指出教育是經驗不斷改造和重組的歷程，向過去的經驗學習，透過行動與反省的循環，產生新行動。然而 U 型理論指出靠著過去的經驗所形成的習慣做決定，已經不再是最適當、最明智的作法。若過去是未來的良好指標，向過去學習當然不成問題。但是如果造成變遷現象是一種全新力量的興起，這時僅靠著回顧過去經驗來前進，會讓我們看不見已經深刻明顯變化的未來。

在 U 型理論中，Peter Senge 清楚地指出 U 型理論來說明反思後產生新學習的歷程，是一種深度的認知實現理論，由認知層次發展到行動層次，這個過程包含三個階段：1.感知(sensing)；2.自然湧現(presencing)；3.實現(realizing)。另外，U 型理論也具體說明與反思學習相符應的七種 U 型能力：懸掛、轉向、放下、接納、結晶、建構原型、體制化；也就是透過懸掛的眼光來觀察，看清事物本象與真貌，從整體的外觀透析至根源，然後放下自己習焉未察的固有姿態，接納自己退省後產生的新反思，和自然湧現的心流（flow），並對那些自然湧現的心流加以整理，萃取之後成為結晶知識，建構出新的原型，體現新事物的產生，從這七種能力去達成「感知」、「自然湧現」與「實現」的三個階段(詳見圖二)。以下分別以說明：



圖二 從 U 型理論看反思學習法理論基礎的建構

資料來源：修練的軌跡—引動潛能的 U 型理論(Presence)(頁 124)，汪芸(譯)，2006，Peter Senge、C.Otto Scharmer、Joseph Jaworski、Betty Sue Flowers(合著)，台北市：天下文化。

## 1. 感知 (sensing)

第一階段「感知」為轉化認知，是以「觀察、觀察、再觀察」(Observe、observe、observe)為核心技術來看清所見與重整內觀。Peter Senge 在 U 型理論中指出：人們常以錯誤的「感知」去感知事物真實相貌，以慣常方式看待世界，只去蒐集支持自己既有假設的資料，下載自己既有的心智模式，看到自己準備要看到的東西，這樣我們看到的是自己的過去，和自己的心智模式所反映出來的過往經驗，這樣的感知無法引起深度的覺知，完成「經驗→理解→內化」的反思歷程的第一階段。在「經驗→理解→內化」的反思歷程，Peter Senge 在 U 型理論中使用「懸掛→轉向→放下」的歷程，首先試著「懸掛」，用新鮮的眼光看事情，才有可能只看到自己與事物的連結；其次運用「轉向」，不要把過去建立的架構，加諸於眼前的事物；第三使用「放下」，沈浸於情境的真實情況，直到你與情境合為一體、與世界合而為一，完成「經驗(懸掛)→理解(轉向)→內化(放下)」的反思歷程，這便是 U 型理論所強調「感知」。

## 2. 自然湧現 (presencing)

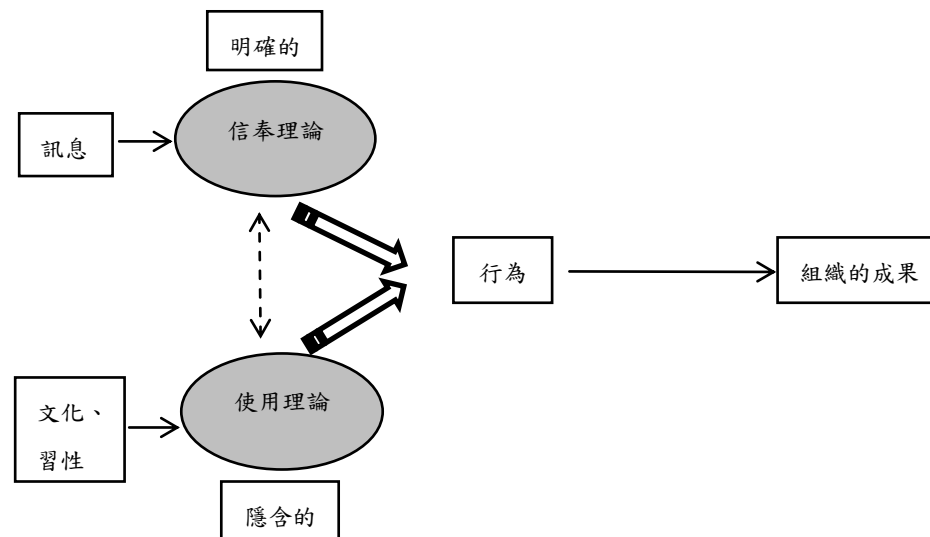
第二階段「自然湧現」為轉化自我與意志，是以「退省與反思」(retreat and reflect)為核心技術來想像想要湧現的事物，也就是讓內在的領悟自然湧現。Peter Senge 在 U 型理論中指出：當我們順沿著 U 型下探的深度也就是擴展感知的深度，我們能從擴展的深度中塑造出往後要發生的事，完成「統整→建構」的反思歷程的第二階段。在「統整→建構」的反思歷程，Peter Senge 在 U 型理論中使用「接納→結晶」的歷程，讓人們接納於願景之中與內在領悟的結晶合而為一，從最深的根源觀省，當我們進入「統整(接納)→建構(結晶)」的反思歷程，新的見解會從整體的生命過程裡慢慢浮現，當我們感受到自然流現，新的見解會進一步湧現。在 U 型的底部，會得到內在領悟，你會發現自己需要做什麼，就能自動自發、自然而然採取創新與突破的行動。

## 3. 實現 (realizing)

第三階段「實現」為轉化行動，是以「順應自然，迅速行動」(act swiftly, with a nature flow)為核心技術來展現有生命的小宇宙與體現新事物，強調順應自然的當下採取立即行動的重要性。Peter Senge 在 U 型理論中指出：從 U 型路線的底部往上攀升，這個歷程涉及實現新事物，這個行動來自一個比理智更深的根源，完成「系統知識→發揮功能」的反思歷程的第三階段。在「系統知識→發揮功能」的反思歷程，Peter Senge 在 U 型理論中使用「建構原型→體制化」的歷程，這時的「實現」，彷彿就像是靜立在一旁看著自己行動，一方面投入，亦同時與問題保持著疏離，這種情況發生時，奇蹟必定會出現。當我們進入「系統知識(建構原型)→發揮功能(體制化)」的反思歷程，順應自然的情境，配合自己感應到的想法，立刻採取行動。在上攀 U 型路線的轉化行動時，要避免把先前既有的架構，加諸於眼前的事物，強調個人與集體更應該與更大的世界，建立經由反思歷程的「系統知識(建構原型)→發揮功能(體制化)」的共同創造，體現新事物。

## 二、從行動理論的觀點看反思學習法

Dezutti(1996)指出人類行為乃受到個人的行動理論之影響，行動理論是個人對於應該如何去做與實際作為之間所抱持的簡單觀念與假定。在反思學習的過程當中，藉由詮釋與批判地評估個人本身的行動與行為，讓個人去發現維持不當現狀與抗拒變革的信念或行為，不僅可以覺察個人的行動理論，更能調整或修正個人的行動理論，透過行動進行研究找到解決問題的方法或策略。行動理論可分為信奉理論（espoused theory）與使用理論（theory-in-use）兩類：1.「信奉理論」係個人所能說出關於本身的思考及其相信的事物，它存在於有意識的層次，但也容易因新的資訊或觀念而有所改變。2.「使用理論」係相對於信奉理論，它根深蒂固地潛藏在人類意識中，不容易覺察，也不容易改變。「使用理論」對行為的影響比「信奉理論」更為直接，但人們卻對使用理論習以為常而認為理所當然，但藉由反思，能揭露個人潛在的使用理論，可幫助人們去覺察行動與意向之間的矛盾，深入地了解矛盾因素，進而發現問題，並獲取專業成長的新途徑(詳見圖三)。



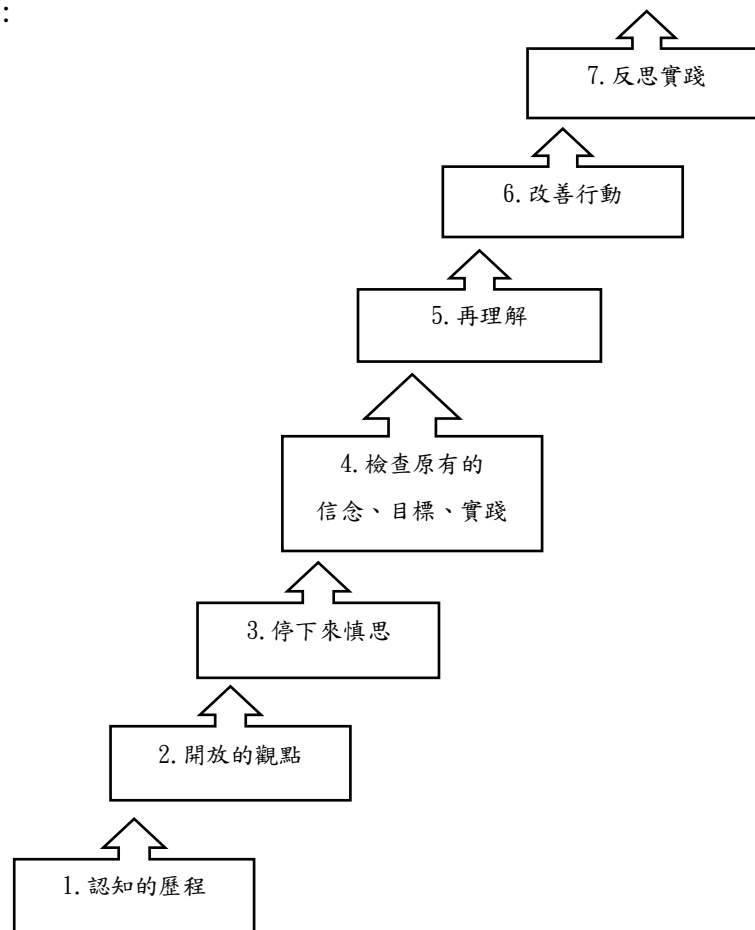
圖三 從行動學習看反思學習法理論基礎的建構

資料來源：*Reflective practice for educators: Improving schooling through professional development*(p.10), by Osterman, K.F., & Kottkamp, R.B., 1993, Newbury Park: Corwin Press, Inc.

## 參、反思的實踐：對真實世界運作的心像

反思的實踐(reflective practice)是一種對真實世界運作的心像，其核心理念是以腦的運作為主的詮釋性反思，強調意義和訊息的重要性，而這些意義和訊息乃是透過做決定時的溝通所產生出來的。首先，在西方文獻中，反思是指進行反芻、思慮、沈思與思考，字源來自拉丁字 reflectere，是回顧(bend back)的意思，例如美國學者 Dewey 在其著作「思維術」(How We Think)一書中指出反思是一種對問題進行反覆的、嚴肅的、持續不斷的深思(姜文閔譯，1992)。其次，Osterman 與 Kottkamp(1993)指出反思是整合思考與行動，達到學習和行為改變的方法，並藉由反思改善個人本身以及組織效能。第三，Schön(1987)將反省實踐視為一種思想與行動的對話 (dialogue)，藉由反思的歷程使個體產生行動改變並獲得新的學習。歸納前術觀點，「反思實踐」是指人們藉由不斷地主動反省得以檢視個人過

去、現在與未來的信念、行動、經驗、目標與實踐，在深思熟慮後更深入認識問題與既有信念，能獲得更多的覺察與理解，並藉此重新建構經驗，整合新的思想與行動，進而調整自己的認知與作為，以增進個人未來行動的決策與選擇。包括：「1.認知的歷程」、「2.開放的觀點」、「3.停下來慎思」、「4.檢查原有的信念、目標、實踐」、「5.再理解」、「6.改善行動」與「7.反思實踐」的七個階段(詳見圖四)。以下分別以說明：



圖四 反思實踐的七階段建構圖

資料來源:修改自 *Reflective Practice: Creating capacities for school improvement*(p.11), by Montie et al., 1998, The University of Minnesota Press.

### 一、認知的歷程

Osterman(1990)指出反省實踐是一種連結思想和行動的歷程，藉由反思能使個體獲得專業能力的發展，具有積極影響的認知歷程。Montie、York-Barr、Kronberg、Stevenson、Vallejo 和 Lunders 等人(1998)提出反思實踐是認知的歷程，藉此讓個體停下來仔細地檢視信念、目標或行動，以獲得新的或更深入的理解，並藉此引導日後的行動，而予以改善，主張認知的歷程是個人對於行動所進行的一種內在或外在對話的反思實踐的基礎。

### 二、開放的觀點

Costa 和 Kallick(2000)指出反思最根本的目的在於使我們習慣於思考自身經驗，以開放的觀點開始傾聽內在和外在的聲音。因為從時間點而言，反思是立足「現在」，回顧「過去」，展望「未來」，亦是個人內在與外在環境的互動歷程，必須以開放的觀點，根據個體過去與現在的所作所為與所經歷的事件，使個體對

本身之信念、知識與行動，得以加以修正並獲得創新的突破，而使未來能獲得更好的行動結果與效能，並建構出個人的知識與意義。

### 三、停下來慎思

Hart(1990)主張反思實踐是一種審慎思考的過程，透過停下來慎思來反思的過程整合知識、思想與行動，以改善行為結果的品質與效能。因此，停下來慎思強調個人對信念、行動的深思熟慮，藉此慎思能更認清問題所在，並思考個人所持的原有假定與信念，以獲得變通之道與創新的解決方法。

### 四、檢查原有的信念、目標、實踐

Barnett (1989) 認為反思實踐是對過去事件與過去經驗的察覺，檢查原有的信念、目標、實踐，而此覺察成為決定未來行動與選擇的基準。因此，檢查原有的信念、目標、實踐是一種具有連續性、探究性以及驗證性的思考活動，不僅是對過去、現在與未來的持續檢視，亦是個人與外在環境脈絡的互動歷程。

### 五、再理解

Kottkamp(1990)提出反思實踐就像是透過外在觀察者的觀點來分析個人行動，再理解即是反思個人對本身行動，加以深思熟慮並分析意圖的循環歷程，其目的在於擴展個人日後選擇與決定的途徑，以改善目前和未來的行動。因此，再理解是經驗的重新建構，強調重視高層次的自我覺察能力，能覺察行動後所造成的影響，並藉此重新建構經驗，進一步修正、改善，以此重構經驗去選擇與決定未來的行動。

### 六、改善行動

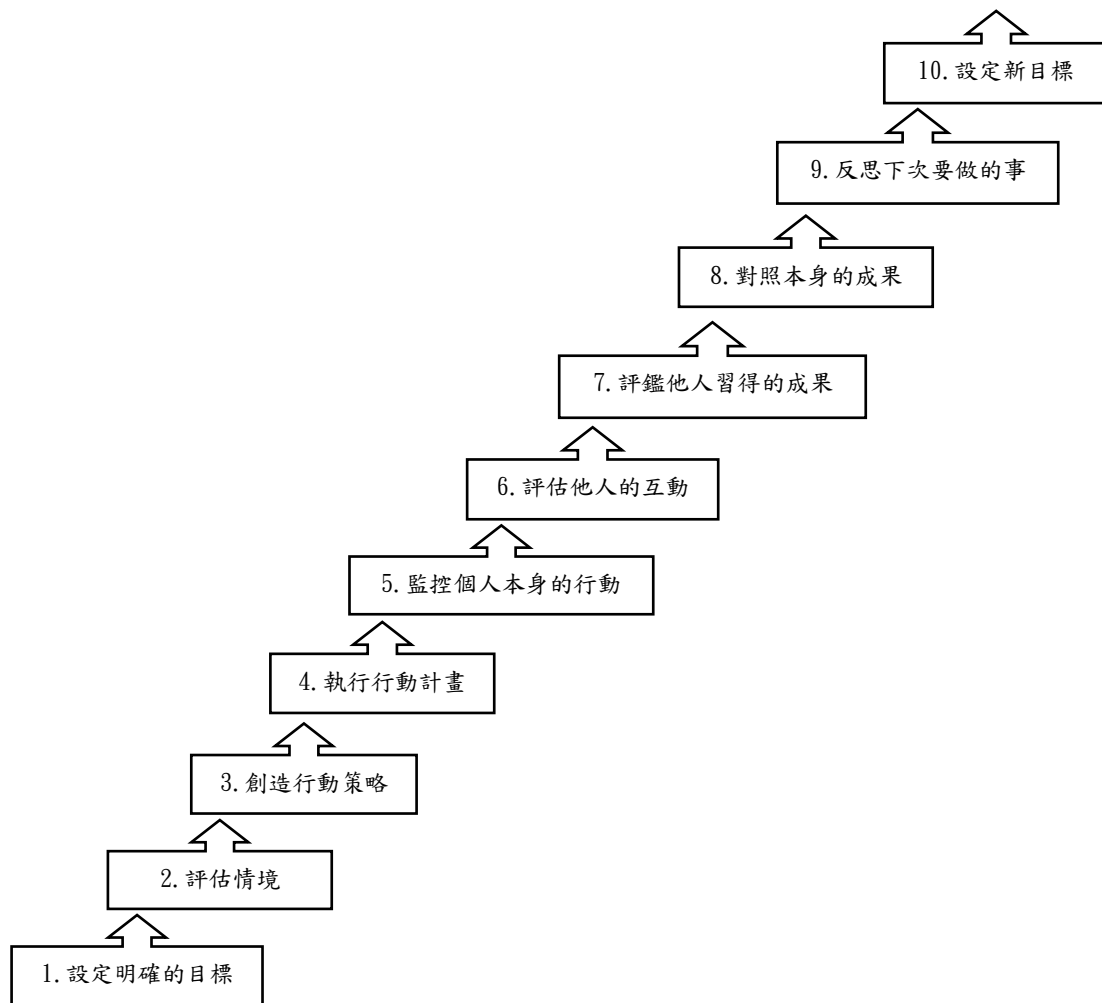
Hult(1992)指出反思實踐是一種從情境中主動發現問題的能力，改善行動此種能力可使個體以知識性的專業直覺，判斷並採取行動，同時藉由反思也能覺察到個人的既有理論，進一步修正並改善未來行動。因此，改善行動強調知識、思想和行動的整合，不僅是知識的擴展，也是經驗的再建構，獲得新的意義，並能將新的意義轉換為行動。

### 七、反思實踐

Imel(1992)認為反思實踐是一種以反省來整合或連結思想和行動的模式，透過反省思考和批判來分析個人的行動，以改善個人專業實踐為目標。因此，反思實踐強調透過反省實踐得到自我覺察，得以檢視個人過去與當前的經驗與行動，重新建構認知與行為，引領個人產生行為改變。

## 肆、反思的歷程：尋求達成目標的有效方法

反思的歷程(reflective process)是一種尋求達成目標的有效方法，其核心理念是以手的運作為主的技術性反思，強調決定直接的行為或技巧，以期提升個人或組織的效率和效能。關於技能和技術性知識的有效應用，反思只用來做適當的選擇和策略的運用歷程。Schmuck(1997)認為反思是在反省、探究和問題解決之間持續不斷，從未有結束的程序。一旦設定新目標，實踐者便會一再地進入循環的歷程，並且在其專業生涯中不斷地再循環。包括：「1.設定明確的目標」、「2.評估情境」、「3.創造行動策略」、「4.執行行動計畫」、「5.監控個人本身的行動」、「6.評估他人的互動」與「7.評估他人習得的成果」、「8.對照本身的成果」、「反思下次要做的事」及「10.設定新目標」的十個階段(詳見圖五)。以下分別說明：



圖五 反思歷程的十個步驟圖

資料來源：修改自修改自 *Practical action research for change*(p.39-40), by Schmuck, R. A. (1997), Arlington Heights, SkyLight Professional Development.

### 一、設定明確的目標

設定明確的目標是反思歷程的第一步驟，可以增進組織成員做選擇的品質，並能將知識應用於實際工作的方向定與推動策略的改善。例如，Hart(1990)指出：設定明確的目標是反思歷程的第一步驟，其認為從事反思，可以發揮提升意識、長期目標與行動三者之間的一致性，設定明確的目標的反思成為挑戰傳統的實務並促使尋求新觀點和解決方法。

### 二、評估情境

評估情境是反思歷程的第二步驟，包含了多元觀點的脈絡，涉及對於現場人、事、時、地、物…等問題的反思和行動，評估情境的反思是最複雜的形式。例如，吳和堂(2000)指出：影響評估情境反思的因素很多，就個體內在而言，包括知識信念、價值態度、技能、情緒、角色期望、個人生活史、個人特性、性別等；就個體外在而言，有同儕、同事，以及周圍相關或具有影響力的人事物；就環境而言，則有組織潛在文化、組織生態與組織科層體制等。

### 三、創造行動策略

創造行動策略是反思歷程的第三步驟，創造行動策略是透過反思的過程，專業人員能夠對其所做的計畫、決定、行動及其對他人的影響進行批判思考，促



使專業人員改善並增進未來的表現與效能。例如，Schmuck(1997)指出：專業人員經由反思過去與現在的行為，進而創造出相關概念之發展與突破，將以此引導未來的行動。

#### **四、執行行動計畫**

執行行動計畫是的反思歷程的第四步驟，透過執行行動計畫方案的運作，讓我們可以實際地有機會從事自我反思，因而增強自我覺察能力，並能深度分享執行行動計畫的意向、目標、挫折和成功。例如，Barnett(1990)指出：執行行動計畫，可以使用反思的觀點來改善專業實踐方面的具體作法。

#### **五、監控個人本身的行動**

監控個人本身的行動是的反思歷程的第五步驟，監控個人本身的行動包括批判、分析、綜合與評鑑，具有階段性與適宜的處理步驟，能從既有的經驗、信念、理論中處理訊息，然後重新架構，做出新的決定。例如，饒見維(1996)指出：反思是指在感官經驗外、在雜亂無章的經驗中所進行的思索，採用監控個人本身的行動，進而將經驗加以分析、歸納、整理，並從中萃取出有意義的組合。

#### **六、評估他人的互動**

評估他人的互動是的反思歷程的第六步驟，評估他人的互動是一種與人溝通、與人分享、與人合作及與人競爭的持續反覆歷程，結合思想與行動，評估他人的互動以尋找解決的方法。例如，陳聖謨(1999)將反思視為一種內在隱性思考，其歷程是無法直接觀察的，反省能使個體對其信念與行動，加以修正或充實，評估他人的互動可以獲得更好的行動結果，並建構出個人的知識與意義。

#### **七、評估他人習得的成果**

評估他人習得的成果是的反思歷程的第七步驟，評估他人習得的成果是鼓勵以批判性的觀點對事物加以思考，以增進探究與分析的能力、增加社會知識、獲得實際技巧與發展批判對話能力。例如，吳和堂(2000)指出：反省是一種對事、對物再思考的歷程，以及對事物的情境深入分析，尋求解決之道，若能評估他人習得的成果，則更能釐清自己的思想。

#### **八、對照本身的成果**

對照本身的成果是的反思歷程的第八步驟，對照本身的成果的反思是立足「現在」，回顧「過去」，展望「未來」，亦是個人內在與外在環境的互動歷程。例如，陳靜文(2004)認為反省是個人因為自我需求而產出一種主動的、堅持的評估，從理解體驗、質疑與重新建構中，獲得思索自身的經驗，對照本身的成果，注重主動的自我內省，能對自己的行為、思考做進一步的評估與判斷。

#### **九、反思下次要做的事**

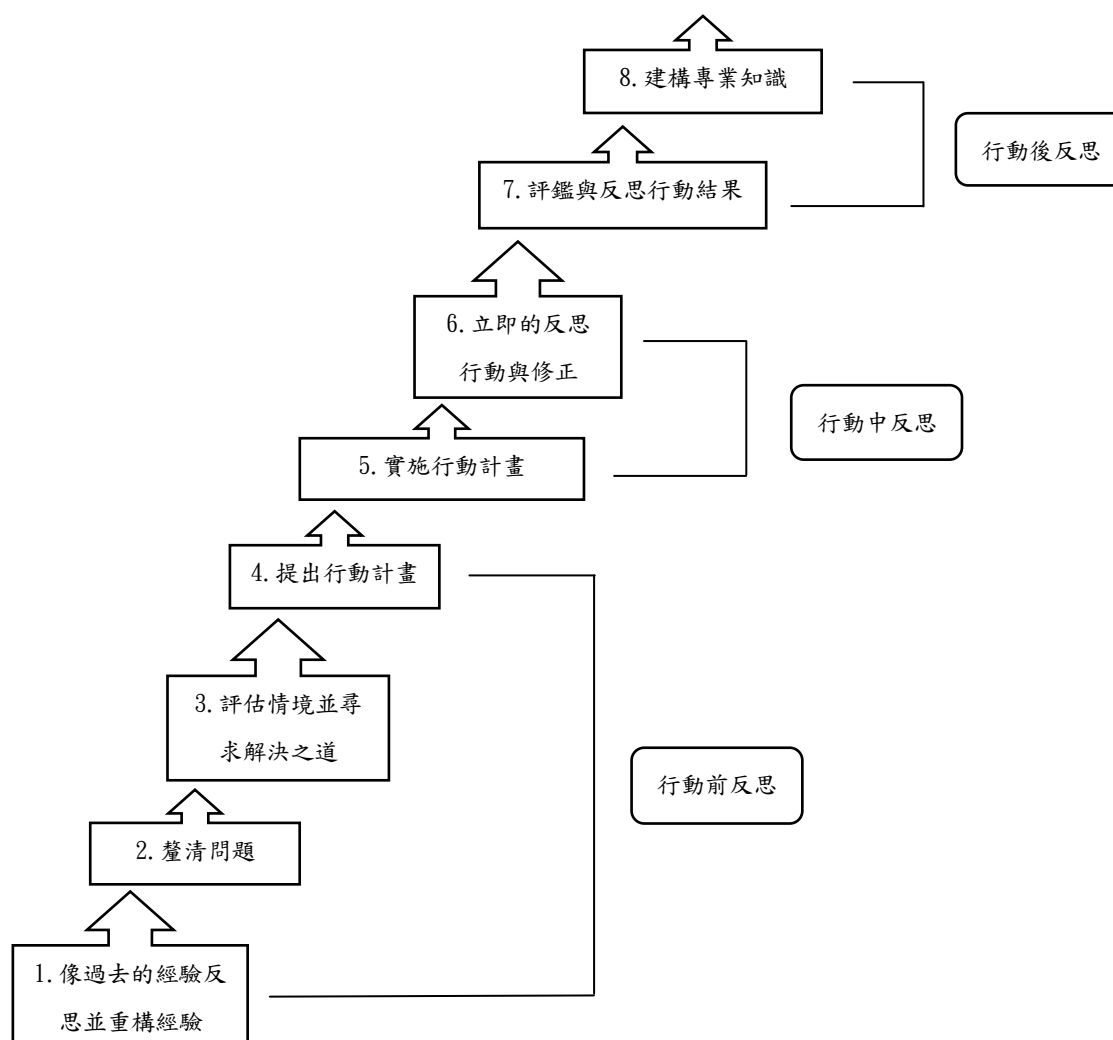
反思下次要做的事是的反思歷程的第九步驟，反思促使個人理解行動背後的假定，並重新思考假定的合理性與有效性。例如，陳依萍(2001)指出：反思除了有助於個人理解自己的行動理論並覺察信奉理論與使用理論的不一致之外，更能藉由此種覺察而能進一步地改進個人使用理論的假定，反思下次要做的事能激發個人採取行動來調整或修正個人的行動理論，促進個人持續成長。

#### **十、設定新目標**

設定新目標是的反思歷程的第十步驟，設定新目標的反思是在反省、探究和問題解決之間持續不斷，從未有結束的程序。例如，Schmuck (1997) 指出：一旦設定新目標，實踐者便會一再地進入循環的歷程，並且在其專業生涯中不斷地再循環。

## 伍、反思的成果：提出作決定的實際理由

反思的成果(reflective products)是一種提出其做決定的目的與管理行為的實際理由，其核心理念是以心的運作為主的技術性反思，強調以道德、倫理、正義或其他類型的規範準則做為行動判斷，思考在行動的過程中是否合乎公平性，所使用的方法與獲得結果是否違反道德和正義，以此來質疑行動本身或行動結果的正當性，並關注個人與社群的價值問題。Schuttlöffel (1999) 認為反思有三種歷程八個階段，分別為行動後反省、行動中反省以及行動前反省，讓個體針對各個階段所發生的困境進行反省，設計一個計畫來處理此困境，並且預想他人對計畫實施所可能產生的回應後，再提出決定，為正在實施中的計畫，提供修正的機會。包括：(一)行動前反思：「1.像過去的經驗反思並重構經驗」、「2.釐清問題」、「3.評估情境並尋求解決之道」、「4.提出行動計畫」；(二)行動中反思：「5.實施行動計畫」、「6.立即的反思行動與修正」；(三)行動後反思：「7.評鑑與反思行動結果」、「8.建構專業知識」的三個歷程八個階段(詳見圖六)。以下分別說明：



圖六 行動前、中、後歷程的反思成果圖

資料來源：修改自 *Character and contemplative principal* (p.39-40), by Schuttlöffel, 1999, Washington: National Catholic Educational Association.

## 一、行動前反思

吳佩陵(2008)指出：實施行動計畫之前，反思實踐者利用該模式可以創造專業知識，並藉此來引導未來的行動。陳依萍(2001)指出：在行動前反省階段包括對過去經驗的反省並重構知識、釐清問題、進行情境評估並尋求各種解決問題的可行策略以及提出行動計畫。因此，當困境重新出現時，行動前反思能使個體能將先前反思所獲得的專業知識，運用於做決定的歷程中，此專業知識協助個體對於未來可能出現的類似困境，做出更有效的回應。在行動前反思的步驟，包括：「1.像過去的經驗反思並重構經驗」、「2.釐清問題」、「3.評估情境並尋求解決之道」、「4.提出行動計畫」。

### (一)、像過去的經驗反思並重構經驗

陳依萍(2001)指出：像過去的經驗反思並重構經驗是在行動之前，對於過去經驗進行反省與評估，藉以瞭解過去事件對於個人行為的影響，並進行理性的批判與分析。因此，透過像過去的經驗反思並重構經驗步驟的反省，有助於更瞭解自己實踐知識的形成過程，並從中覺察到個人在專業表現上的優缺點，有助於思考未來的行動是否合理，以重新建構個人的知識。

### (二)、釐清問題

陳依萍(2001)指出：釐清問題是在行動之前，對於過去經驗進行反省與評估，並進一步釐清所要解決的問題。因此，在釐清問題的步驟，運用各種反思的類型，無論是技術性、詮釋性、對話性及多元互動性的反思，進行反思並探求問題產生的根源。

### (三)、評估情境並尋求解決之道

陳依萍(2001)指出：評估情境並尋求解決之道是在正式行動之前，放慢速度釐清問題後謹慎評估情境與問題的技術。因此，在評估情境並尋求解決之道時，蒐集相關的資料，運用既有的知識與過去的經驗，並經由謹慎的思考來選擇最好的解決方法，透過此種評估與檢視，並推論每一種解決方法的結果後，最後再做選擇與決定。

### (四)、提出行動計畫

陳依萍(2001)指出：提出行動計畫是在決定解決的方案後，將此解決方法轉換成條理清楚的行動計畫。因此，在提出行動計畫之後，可運用對話性的反思，去預期他人的反應，或傾聽他人的意見，在實施行動計畫之前做必要的修正。

## 二、行動中反思

吳佩陵(2008)指出：實施行動計畫之中，當陳述並實施行動計畫之後，個體對所發生的困境進行反思。陳依萍(2001)指出：在行動中反思可結合運用配對觀察或撰寫札記來協助校長從事反思，以確保行動的品質與適當性。因此，設計一個計畫來處理此困境，並且預想他人對計畫實施所可能產生的回應後，再提出決定，為正在實施中的計畫，提供修正的機會。在行動中反思的步驟，包括：「5.實施行動計畫」、「6.立即的反思行動與修正」。

### (五)、實施行動計畫

陳依萍(2001)指出：實施行動計畫是運用配對觀察或撰寫札記來從事反思，來協助覺察自己的行動。因此，在實施行動計畫的期間，必須具備敏銳的洞察力，觀察他人的反應並覺察自己的行動，以檢視利害關係人對於解決方法的反應，更要努力地在知與行之間不斷地轉換，以檢視本身的行動是否需要修正。

### (六)、立即的反思行動與修正

陳依萍(2001)指出：立即的反思行動與修正是立即反省、修正的步驟在行動中是重覆進行的，直到行動結束。因此，在行動實施之後，除了觀察他人反應並隨時檢視本身的行動，還需在行動中立即反省、重新檢視並思考行動，以調整、修正行動計畫，使計畫能達到預期的效果。

### 三、行動後反思

吳佩陵(2008)指出：實施行動計畫之後，行動後反省提供觀察和行動計畫相關結果的機會。陳依萍(2001)指出：在行動後反思，包括反省行動的結果與創造專業知識。因此，行動後反思是關注於實施行動計畫之後，例如面臨兩難困境時，做了決定之後，便需要加以反省。在行動後反思的步驟，包括：「7.評鑑與反思行動結果」、「8.建構專業知識」。

#### (七)、評鑑與反思行動結果

陳依萍(2001)指出：評鑑與反思行動結果是在行動計畫結束之後，運用不同的方法進行事後評鑑，並反思該計畫是否達成預期的結果。因此，在評鑑與反思行動結果，若發現未達成目標，應立即修正計畫再持續進行，或重新進行問題的釐清與情境的再評估。

#### (八)、建構專業知識

陳依萍(2001)指出：建構專業知識是透過事後的評鑑以及持續進行反省、探究和問題解決的循環歷程。因此，在建構專業知識的步驟，藉由反思可以瞭解處理問題的有效或無效方法，進而創造出處理問題的專業知識，並據此作為未來行動的指引，提出做決定的實際理由。

## 陸、結語

綜合本文的探討，首先，本文指出「反思學習法」是一種鼓勵學習者通過記錄自己的觀察，經驗及辨明日常對問題的意義研究，透過「經驗→理解→內化→統整→建構→系統知識→發揮功能」的反思歷程，能從既有的事物與經驗中，待觀察與沈澱後，獲得新的思考，而產生新的行動。「反思學習法」這一種思考的方法，根據個體過去與現在的所作所為與所經歷的事件，使個體對本身之信念、知識與行動，得以加以修正並獲得創新的突破，而使未來能獲得更好的行動結果與效能，並建構出個人的知識與意義。

其次，本文在反思學習法的理論基礎分析，先從 Peter Senge(1995)的 U 型理論來說明反思後產生新學習的歷程，是一種深度的認知實現理論，由認知層次發展到行動層次，藉由其提出的三個階段：1.感知；2.自然湧現；3.實現，具體說明與反思學習相符應的七種 U 型能力：懸掛、轉向、放下、接納、結晶、建構原型、體制化，萃取反思之後成為結晶知識，建構出新的原型，體現新事物的產生。另外，本文也從 Dezutti(1996)提出的行動理論，探討分析其反思學習法的理論基礎分析，其所主張的「信奉理論」與「使用理論」，探討分析個人對於應該如何去做與實際作為之間所抱持的簡單觀念與假定，在反思學習的過程當中，藉由詮釋與批判地評估、調整或修正個人的行動理論，藉由反思，能揭露個人潛在的使用理論，可幫助人們去覺察行動與意向之間的矛盾，深入地了解矛盾因素，進而發現問題，並獲取專業成長的新途徑，透過行動進行研究找到解決問題的方法或策略。

第三, 綜合歸納本文從「分析反思的實踐之詮釋性反思」、「分析反思的歷程的技術性反思」及「分析反思的成果之批判性反思」的分析探討, 本文提出推反思學習法三個具體做法: 1. 反思的實踐: 對真實世界運作的心像, 以腦的運作為主的詮釋性反思, 強調意義和訊息的重要性, 包括:「1.認知的歷程」、「2.開放的觀點」、「3.停下來慎思」、「4.檢查原有的信念、目標、實踐」、「5.再理解」、「6.改善行動」與「7.反思實踐」的七個階段。2.反思的歷程: 尋求達成目標的有效方法, 其核心理念是以手的運作為主的技術性反思, 強調決定直接的行為或技巧, 包括:「1.設定明確的目標」、「2.評估情境」、「3.創造行動策略」、「4.執行行動計畫」、「5.監控個人本身的行動」、「6.評估他人的互動」與「7.評估他人習得的成果反思實踐」、「8.對照本身的成果」、「反思下次要做的事」及「10.設定新目標」的十個階段。3.反思的成果: 提出作決定的實際理由, 其核心理念是以心的運作為主的技術性反思, 強調以道德、倫理、正義或其他類型的規範準則做為行動判斷, 包括:(一)行動前反思:「1.像過去的經驗反思並重構經驗」、「2.釐清問題」、「3.評估情境並尋求解決之道」、「4.提出行動計畫」;(二)行動中反思:「5.實施行動計畫」、「6.立即的反思行動與修正」;(三)行動後反思:「7.評鑑與反思行動結果」、「8.建構專業知識」的三個歷程八個階段, 做為領導者與高階人才培訓技法之「反思學習法」高品質訓練的參考。

整體而言, 二十一世紀資訊流通迅速、全球變遷趨勢及一波波的社會改革思潮不斷襲來, 領導者與管理人才面對相當的挑戰與考驗。本文試著透過「反思學習法」的論述, 期盼建構一套適合領導者與高階人才培訓的反思學習法, 幫助培訓領導者與管理人才, 相信對於其所需的「在穩定中求發展」、「發展中求進步」、「進步中求創新」、「創新中求永續」的能力提昇, 具有相當重要的成效。因此, 本文特別「反思學習法」的訓練技法, 做為我國領導培育與人才培訓技法的參考。

### 柒、參考文獻

- 吳和堂(2000)。**國民中學實習教師教學反省與專業成長關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系博士論文, 未出版, 高雄市。
- 吳佩陵(2008)。**國民小學校長反思與專業能力發展之研究**。國立政治大學教育學系碩士論文, 未出版, 台北市。
- 汪芸(譯)(2006)。Peter Senge、C. Otto Scharmer、Joseph Jaworski、Betty Sue Flowers (合著)。**修練的軌跡--引動潛能的 U 型理論 (Presence)**。台北市: 天下文化。
- 姜文閩(譯)(1992)。John Dewey (著)。**我們如何思維 (How we think)**。台北市: 五南。
- 陳木金(2007, 五月)。問題導向學習法與反思學習法在校長學習之應用。刊載於國立台北教育大學(主編), **校長的學習國際學術研討會會議手冊**(頁 237-252)。台北市: 國立台北教育大學。
- 陳依萍(2001)。**校長反省實踐之研究**。國立台灣師範大學教育研究所博士論文, 未出版, 台北市。
- 郭進隆(譯)(1994)。Peter Senge (著)。**第五項修練--學習型組織的藝術與實務 (The Fifth Discipline)**。台北: 天下文化。
- 陳聖謨(1999)。**國民小學教師教學反省之研究**。國立高雄師範大學教育研究所博士論文, 未出版, 高雄市。

- 陳靜文 (2004)。台北市國民小學初任教師教學省思與教學效能關係之研究。台北市立師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 饒見維 (1996)。教師專業發展－理論與實務。台北市：五南。
- Bredeson, P. (2001). *Paradoxes in professional development : Implications for principal learning, work, and licensing*. 載於國立台北師範學院國民教育研究所 (主編)，第七次教育行政論壇「中小學校長培育、證號、甄選、評鑑與專業發展國際學術研討會」論文集 (頁 339-334)。台北市：國立台北師範學院國民教育研究所。
- Dezutti, S. K. (1996) . *Reflective practice: A staff development strategy for principals' professional development*. Unpublished Ed.D. Thesis, University of California.
- Fullan, M. (2002). *Leadership and sustainability*. Retrieved November 13, 2007, from [http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles\\_02/12\\_02.htm](http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_02/12_02.htm)
- Geering, A. D. (1992). *Professional development needs of school principals*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED239370)
- Ghaye, A., & Ghaye, K.(1998). *Teaching and learning through critical reflective practice*. London: David Fulton Publishers.
- Hanny, L. M. (1994). Strategies for facilitating reflective practice: The role of staff developers. *Journal of Staff Development*, 15(3), 22-26.
- Hart, A. W. (1990). Effective administration through reflective practice. *Education and Urban Society*, 22 (2), 153-169.
- Hatton, N., & Smith, D. (1995). Reflection in teacher education: Towards definition and implementation. *Teaching & Teacher Education*, 11(1), 33-49.
- Imel, S. (1992). *Reflective practice in adult education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED346319)
- Jay, J. K. (1999). *Untying the knots: Examining the complexities of reflective practice*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED431732)
- Juniewicz, T. (1996). *Principals' use of reflective practices*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maine, ME.
- Montie, J., York-Barr, J., Kronberg, R., Stevenson, J., Vallejo, B., & Lunders, C. (1998). *Reflective practice: Creating capacities for school improvement*. MN: University of Minnesota Press.
- Osterman, K. F. & Kottkamp, R. B. (1993). *Reflective practice for educators: Improving through professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Osterman, K. F. (1990). Reflective practice: A new agenda for education. *Education and Urban Society*, 22(2), 133-152.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. (4nd). Boston, MA: Allyn and Bacon.