

出國報告（出國類別：實習）

講師訓練(進階班)課程
Train the Trainer - Advanced
報告書

服務機關：民航人員訓練所

姓名職稱：王柔驊 專員

派赴國家/地區：新加坡

出國期間：108.08.20 ~108.08.24

報告日期：108.10.09

提要表

系統識別號：	C10802112																	
相關專案：	無																	
計畫名稱：	講師訓練(進階班)Train the Trainer – Advanced																	
報告名稱：	講師訓練(進階班)課程 Train the Trainer – Advanced 報告書																	
計畫主辦機關：	交通部民用航空局																	
出國人員：	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">姓名</th> <th style="width: 15%;">服務機關</th> <th style="width: 15%;">服務單位</th> <th style="width: 15%;">職稱</th> <th style="width: 15%;">官職等</th> <th style="width: 20%;">E-MAIL 信箱</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>王柔驊</td> <td>交通部 民用航空局 航人員 訓練所</td> <td></td> <td>專員</td> <td>薦任(派)</td> <td>聯絡人： jh@atc.gov.tw</td> </tr> </tbody> </table>						姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱	王柔驊	交通部 民用航空局 航人員 訓練所		專員	薦任(派)	聯絡人： jh@atc.gov.tw
姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱													
王柔驊	交通部 民用航空局 航人員 訓練所		專員	薦任(派)	聯絡人： jh@atc.gov.tw													
前往地區：	新加坡																	
參訪機關：	無																	
出國類別：	實習																	
出國期間：	民國 108 年 08 月 20 日 至 民國 108 年 08 月 24 日																	
報告日期：	民國 108 年 10 月 09 日																	
關鍵詞：	MBTI，ADDIE，衝突管理模式																	
報告書頁數：	23 頁																	
報告內容摘要：	<p>鑒於全球化及亞洲國家經濟逐漸崛起，帶動航空運輸之成長，加以兩岸直航及政府積極推動新南向政策等，使得國際空運市場版圖發生改變，因此，相關專業人才之需求因應增加，民航專業人才之培訓工作益顯重要。民航事業為具有高度國際性與專業性之產業，需積極汲取國際民航專業訓練機構之經驗及新知，並與之進行教學經驗交流。民航人員訓練所為我國孕育民航從業人員的訓練機關，爰此，本所積極計畫性安排同仁參加國際性研習課程以及參訪活動，以持續強化我國民航人才培訓機制，厚植我國民航發展能量。本次研習之課程為「講師訓練(進階)課程」，內容主係針對教學課程設計、執行及培訓活動提供多重評估與改善方式；著重闡述技巧與情境演練。另亦可透過參與本課程，增進與來自各國之學員互相交流之機會，藉以檢視本所現有教學模式，經由知識與技能之學習與人際之交流，期能增進並有效提升本所訓練品質及訓練成效。</p>																	
電子全文檔：																		
附件檔：																		
限閱與否：	否																	
專責人員姓名：	林侑宣																	
專責人員電話：	02-23496193																	

目次

壹、 目的.....	1
貳、 過程.....	2
一、 行程.....	2
二、 訓練概要.....	2
參、 訓練內容摘要.....	5
一、 模組一：歡迎及介紹.....	5
二、 模組二：如何學習.....	7
三、 模組三：學習類型及策略.....	8
四、 模組四：課程設計.....	12
五、 模組五：規劃和準備.....	15
六、 模組六：講授技巧.....	17
肆、 心得及建議.....	21
一、 教材編排模組化，保持授課彈性.....	21
二、 運用 MBTI 暨衝突管理模式，營造良好的學習氛圍.....	21
三、 運用總結方法自我評估，確保訓練品質.....	22
四、 知識分享，擴大學習綜效.....	23
伍、 附錄.....	24
一、 結業證書.....	24
二、 本期講師與參訓學員照片.....	24

壹、目的

近年來由於全球化及亞洲國家經濟逐漸崛起，進而帶動航空運輸之成長，加以兩岸直航及政府積極推動新南向政策等，使得國際空運市場版圖發生改變，因此，相關專業人才之需求因應增加，民航專業人才之培訓工作益顯重要。

民航事業為具有高度國際性與專業性之產業，需積極汲取國際民航專業訓練機構之經驗及新知，並與之進行教學經驗交流。爰此，本所積極計畫性安排同仁參加國際性研習課程以及參訪活動，以持續強化我國民航人才培訓機制，厚植我國民航發展能量。

國際航空運輸協會（International Air Transport Association，IATA）是全球航空公司之同業公會，也是非政府組織。擁有全球 20 多個培訓中心，學生來自 190 多個國家、代表 2,000 多個組織和政府。IATA 透過領先行業的培訓機制，提供制定行業政策和標準的專業意見，於 2018 年共培訓了 100,000 多名專業人員。本次研習選擇國際航空運輸協會主辦之訓練課程，即希望藉由國際航空運輸協會培訓之專業，汲取最新之知識與技能。

本次研習課程為「講師訓練(進階)課程」，內容主係針對教學課程設計、執行及培訓活動提供多重評估與改善方式；著重闡述技巧與情境演練。另亦可透過參與本課程，增進與來自各國之學員互相交流之機會，藉以檢視本所現有教學模式，經由知識與技能之學習與人際之交流，期能增進並有效提升本所訓練品質及訓練成效。

貳、過程

一、行程

日期	內容
108年8月20日	自桃園國際機場飛往樟宜國際機場
108年8月21日 108年8月23日	參加講師訓練(進階班)課程
108年8月24日	賦歸

二、訓練概要

本次訓練課程為期3天，共有來自加拿大、德國、印度、香港、馬來西亞、緬甸、中國及台灣等地區學員，計22名。

- (一) 訓練名稱：講師訓練(進階班)
(Train the Trainer-Advanced)
- (二) 訓練日期：108年8月21日至23日
- (三) 訓練單位：國際航空運輸協會(IATA)
- (四) 訓練地點：IATA新加坡訓練中心
- (五) 課程安排：

第1天(8月21日)

時	間	課	程	內	容
8:30-09:00		Registration			
9:00-10:30		MODULE 1- Welcome & introduction			
10:30-10:45		BREAK			
10:45-12:30		MODULE 2- How we learn			
12:30-13:30		LUNCH			

時 間	課 程 內 容
13:30-14:45	MODULE 3- Learning Styles and Strategies
14:45-15:00	BREAK
15:00-16:30	MODULE 4- Designing a Course (I)

第 2 天(8 月 22 日)

時 間	課 程 內 容
9:00-10:30	MODULE 4- Designing a Course (II)
10:30-10:45	BREAK
10:45-12:30	MODULE 5- Planning and Preparation
12:30-13:30	LUNCH
13:30-14:45	MODULE 6- Advanced Presentation Skills
14:45-15:00	BREAK
15:00-16:30	Review

第 3 天(8 月 23 日)

時 間	課 程 內 容
9:00-12:30	Final presentation
12:30-13:30	LUNCH
13:30-17:00	Final presentation
17:00-17:30	Closing

(六) 講師介紹

講師姓名：Edward Foong

- Andrews 大學軟件工程碩士學位。
- MediaCorp 高級助理副總裁，領導和管理近 3,000 名員工，並負責整個公司的培訓和發展需求。
- 取得 Facet5 顧問認證。
- 擔任新加坡人力資源獎和越南人力資源獎的首席評委。

- 曾任倫敦大學和維多利亞大學副講座。
- 曾任職 IBM、Abbott Laboratories、Coca-Cola（新加坡）及 Gemplus 等公司，負責公司人力資源、培訓和組織發展。

參、訓練內容摘要

一、模組一：歡迎及介紹

本模組為課程開啟的序幕，好的開場除能建立良好印象外，亦能快速捕捉學員的注意力，引導學員投入積極正向的學習情境，本單元主要重點有三，茲摘述如次：

(一) 講座專業形象的建立

講座須就與本課程有關的個人學經歷背景重點資料作介紹、歡迎學員提問並樂意回答，讓學員能多方面認識講座，建立講座的專業形象。其次，課程進行階段需先介紹本課程的學習目標，除讓學員建立對本課程概括的輪廓、確定學習的方向外，亦能協助學員於課程結束後進行檢討、藉以檢視自己的學習狀況。

本課程學習目標如下：

- 透過最佳結構性設計教學內容與教授方式，補足現有的教學技能。
- 能夠應用成人學習的原則，選擇適當的教學技巧。
- 有效地設計、準備、進行及完成教學活動。
- 實施異議處理和主動傾聽的方法以促進學員的學習成效。
- 有效評估教學活動和教學技巧。

(二) 講座應具備的特質

講師應具備的特質亦是本課程的重點之一，由於本班學員多為來自學校或航空運輸等領域的專業人員，背景包括大學教授、校長、機場經理、營運長、訓練部門經理及航空公司訓練部門講師等，擁有豐富的教學經驗，因此發言十分踴躍，藉由多元文化的衝擊、討論以及講座綜整收斂，一致獲得的結論為--對於教育的熱誠是讓講師不斷學習、成長與不斷精進、付出的最大動力。

(三) 人際互動的原則

本單元另一項重點為探討人際互動的原則，其內容包括(1)與人互動需本著公開誠實(open and honest)、(2)非正式，沒有階級(informal ,no ranks)、(3)歡迎所有問題(all questions welcome)、(4)教學和學習(teaching and learning)、(5)尊重-彼此的意見(respect - each other and our opinions)、(6)專心- 身體和精神上(Be here completely - physical and mentally)以及(7)自在(enjoy ourselves)等 7 項原則。

每一模組教材內容的最後一個部分係綜合該單元內容設計 1 至 2 個練習題。練習題進行方式乃由講座隨機分組，透過各小組討論、小組意見發表、他組學員提問與講師綜合講評等方式，讓學員熟悉此模組的運用。

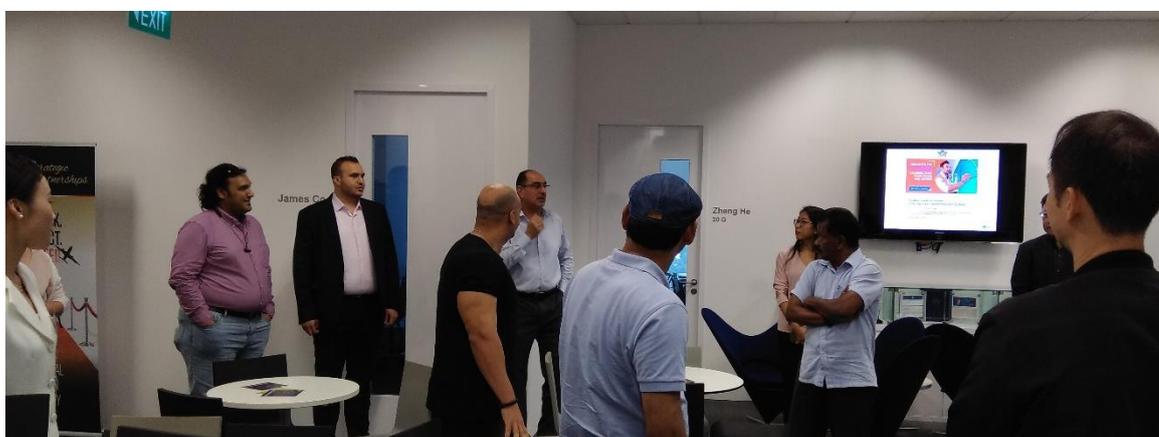
IATA 課程執行小組介紹



與講師 Edward Foong 合影



歡迎及介紹課程互動情形



二、模組二：如何學習

本模組的學習重點包括學習的四個階段與成人學習的原則，分述如下：

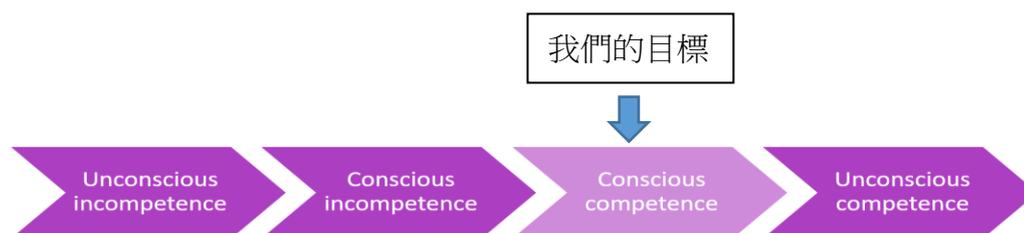
(一) 學習的四個階段

當我們學習新的技巧時，在學習的不同階段我們將經歷不同的情緒。藉由了解學習的四個階段，有助於我們在有時令人沮喪的學習過程中，理解我們的情緒和思想。也有助於講師在學生面臨不同學習階段，協助學生如何克服各學習階段所面臨的情緒問題。

在建立新技能時，我們會經歷以下 4 個階段：

1. Unconscious incompetence 我們未察覺我們沒有這項技能
2. Conscious incompetence 我們察覺我們沒有這項技能
3. Conscious competence 我們察覺我們有這項技能
4. Unconscious competence 我們未察覺我們有這項技能

而教學的目標，就是要讓學員從未察覺且不具備技能的狀態，到察覺且具備技能的狀態。



(二) 成人學習的原則

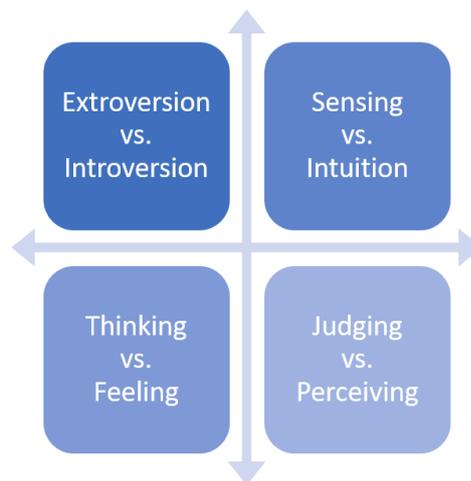
成人教學和學習科學是由 Malcolm Knowles 在 50 年代開發的。他認為成年人的學習與兒童不同，有效的成人教學，必須先了解成人學習的原則，採用不同的教學方法，方能達到學習效益。成人學習包含下列 8 項原則：

1. 藉著「做」來學習
2. 當準備好學習時才開始學習
3. 建立聯繫（例如與其經驗或背景相關）
4. 一次只學習一件事
5. 當結果令我們滿意時，我們會更快地學習
6. 需要了解我們學到的東西
7. 藉由練習來培養技能
8. 在能力和背景方面彼此不同

三、模組三：學習類型及策略

(一) Myers-Briggs Type Indicators (MBTI)

Myers-Briggs 性格分類指標，(簡稱 MBTI) 是性格分類理論模型的一種，其基本理論是根據瑞士心理學家榮格於 1921 年所提出，歸納出人性心理的重要座標：兩種人格傾向(內向型、外向型)，以及四種功能(思考型、情感型、直覺型和實感型)。美國心理學家凱薩琳·布里格斯及其女兒伊莎貝爾·邁爾斯綜合榮格的人格分類學說形成 MBTI，其測驗結果可分為十六種性格。

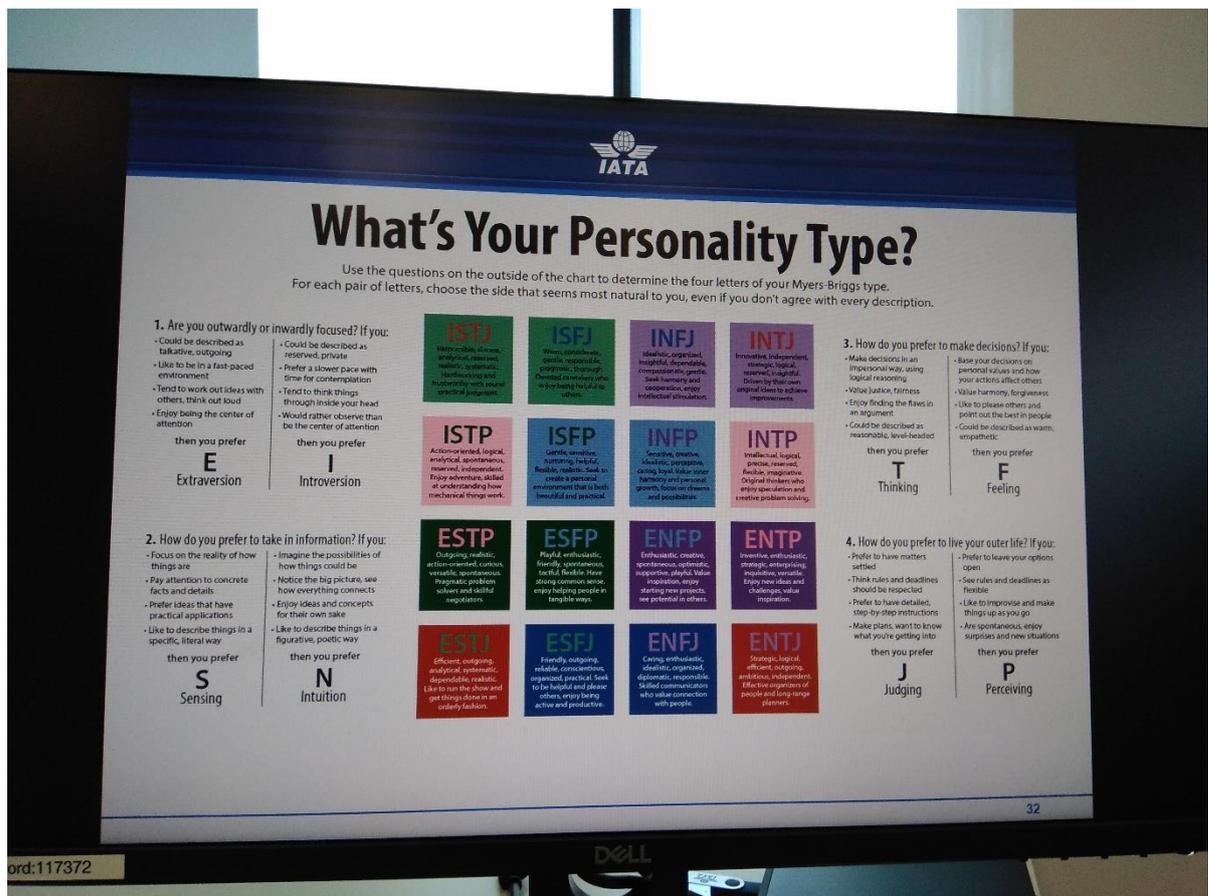


類型	學習風格	教學策略
外向型 (Extroversion)	偏向專注於外在的人、事物	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需要藉由與外部交互影響來進行溝通和處理新信息。 2. 建立小羣組運作模式，設計兩名

類型	學習風格	教學策略
		學生一組，其中一名學生負責解釋想法，另一名學生則聽取和提問。
內向型 (Introversion)	偏向專注於自己的思想、想法及印象	<ol style="list-style-type: none"> 1. 信息需要以清晰的結構呈現。 2. 提供相互關聯的信息，幫助這些學生能夠處理這些信息。
實感型 (Sensing)	他們喜歡事實和細節，他們需要了解教學結構、目標和結果是什麼	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一開始即提供訓練大綱和目標。 2. 如果學生被要求做作業，確保講授指令明確。
直覺型 (Intuition)	學生喜歡發現信息關係並發展自己的假設	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在解釋理論和答案之前，先將內容作為挑戰和問題詢問學生。 2. 將直覺型和實感型學生安排在同一小組，直覺型學生將發現概念而實感型學生將著重事實和細節，彼此互補。
思考型 (Thinking)	他們具有分析性和邏輯性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以毫不含糊的方式，明確地提供信息和問題。 2. 他們獲得的所有指令必須清晰可執行。
情感型 (Feeling)	比起事情的邏輯更重視人的感受	<ol style="list-style-type: none"> 1. 他們喜歡討論信息並熱衷於此辯論，建立小羣組運作模式，設計兩名學生一組，其中一名學生負責解釋想法，另一名學生則聽取和提問。 2. 確保所有學生情感互動是積極的。
判斷型 (Judging)	喜歡明確、清晰，果斷的行動和封閉式問題。他們對開放式辯論、沒有明確的結論感到非常沮喪	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓勵學生註釋和標記信息。 2. 對這些學生的問題結論提問---因他們想要封閉式問題，所以他們可能不會考慮所有的信息。
感知型 (Perceiving)	他們喜歡收到盡可能多的信息，並會盡可能延遲結論（有時候無限期），	<ol style="list-style-type: none"> 1. 給予明確結構，設定範圍限制和任務截止日期。 2. 將內容和練習分解為更小的部分，幫助感知型學生得出結論。

類型	學習風格	教學策略
	但他們的結論質量可能非常高。	

16 種性格類型：



資料來源：Edward Foong 授課教材

(二) 三階段衝突管理模式

由於不同人格特質會有不同的學習風格，運用 MBTI 了解不同類型的人物，即能幫助我們認識參與者如何看待衝突（誤解、不同的觀點等）。講師應清楚認知不同的人格會如何加劇衝突以及管理係針對整個教室而不僅僅是個別學員問題。

本課程提供三階段衝突管理模式作為有效處理衝突問題的方式，第一階段以創造空間來緩和衝突，第二階段為清楚認知衝突的原因並賦予意義，第三階段則為尋求解決方式。各階段重點摘述如下：

1. 第 1 階段：創造空間 (Create space)：
 - 將各方的觀點、想法和意見納入對話。
 - 花時間收集相關事實並進行檢查或驗證假設。
 - 這段期間需要積極傾聽，暫停判斷或結論，直到收集到所有相關數據。
 - 這個過程需具有察覺感知 (Perceiving) 的能力。
2. 第 2 階段：增加價值 (Add Value)：
 - 深入了解決策方式偏好會影響我們在此期間的行為衝突。
 - 需知道如何為解決衝突做出貢獻並了解對方如何加劇衝突的可能。
 - 需透過對方立場，以不同角度、方向來思考問題
3. 階段 3：尋求解決 (Seek Closure)：
 - 通過訊息彙整總結後，決定接下來問題解決的步驟。
 - 以明確、清晰，果斷的行動處理問題。

(三) 五階段衝突管理模式

五階段衝突管理模式係 Edward Foong 講師之補充教材，內容包括承認(Acknowledge)、問題 (Question)、確認 (Confirm)、提供建議 (Provide)、再次確認 (Check) 等 5 步驟，茲說明如次：

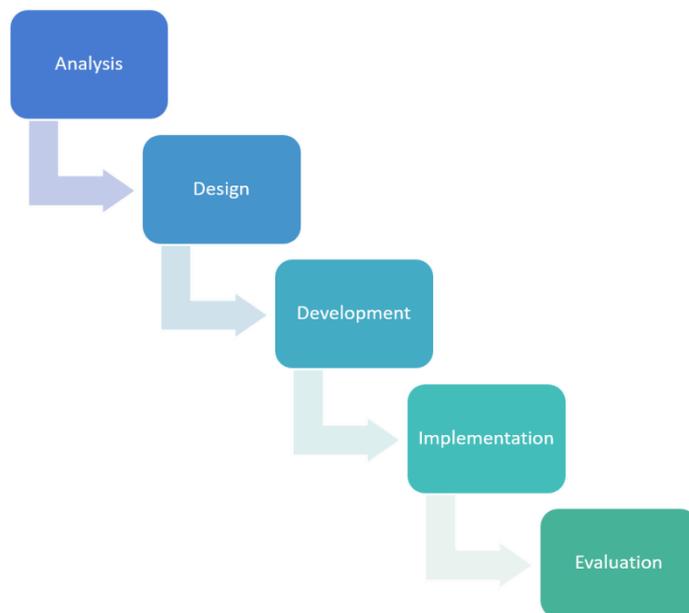
1. 承認 (Acknowledge)：傾聽對方的陳述與抱怨，不否定對方的情緒，承認對方情緒存在的事實。
2. 問題 (Question)：從對方陳述的事實中歸納出問題癥結。
3. 確認 (Confirm)：用自己的話將對方的意見再重述一次，確認雙方認定的問題是否一樣。
4. 提供建議 (Provide)：對於問題癥結提出解決途徑。
5. 再次確認 (Check)：確認問題是否已全部處理完成。

Edward Foong 講師提供的五階段衝突管理模式，前 3 個步驟係係運用同理心(Empathy)而非同情心(Sympathy)，站在對方立場，理解對方為什麼會有這樣的反應、釐清問題、找出問題癥結並避免誤會及加劇衝突產生。接著再依步驟 4 站在客觀立場，以正向積極的態度提出問題解決途徑，最後再以第 5 個步驟檢驗處理方式的有效

性，確認問題是否已全部處理完成，如果尚有後續問題，則需重複第 4 及第 5 步驟，直到全部處理完成為止。

四、模組四：課程設計

ADDIE 模型是一種有系統、結構化的教學方法，每個字母分別代表課程規劃的 5 個步驟：分析(Analysis)、設計(Design)、發展(Development)、執行(Implementation)及評估(Evaluation)。各階段內容摘述如下：



(一) 分析階段

這是課程設計的第一個階段，需要分析的項目包括需求評估、學員分析、背景分析、教學分析以及教學目標等 5 項。

項目	內容
需求評估	1. 真的需要這項培訓課程嗎？ 2. 具體的業務和培訓目標是什麼？
學員分析	學員有什麼需求，對其是既實用又適合的學習風格？
背景分析	除了培訓內容，還有什麼其他相關條件是需要準備好？
教學分析	培訓內容需要涵蓋哪些主題？
教學目標	所有培訓單元的目標需要明確規範。

而為使教學目標明確，應依下列三項說明設定之：

項目	內容
績效表現 Performance	描述學員何時能夠達到目標，可能分(1)階段績效表現目標與(2)最終績效表現目標
條件 Conditions	描述在哪些條件、工具或支持時，可執行任務
標準 Criterion	學員在完成學習時必須滿足的標準

(二) 設計階段

課程設計階段需設計出符合訓練需求與目標的課程架構與內容。

項目	內容
排序和分組	對課程單元進行排序和分組，依其內容難易，由淺至深、由簡入繁編排；類似主題歸類在同一組別。
內容設計	設計每個訓練單元內容呈現的方式。例如運用多媒體、電腦、遊戲、簡報、表單等方式進行
學員參與互動	安排小組活動，藉由學員參與互動練習的機會，習得相關的知識與經驗
學習評量	決定如何評估學員的進步，並驗證是否已滿足單元或模組設定的目標

(三) 發展階段

發展階段為課程執行前的籌備階段，此階段工作項目包括確認課程設計內容、教材製作、教材檢視及課程演練等。

項目	內容
確認課程設計內容	與訓練需求單位確認課程設計內容是否符合需求
教材製作	開發和製作課程教材
教材檢視	與客戶或關鍵利益相關者檢視所有教材
課程演練	與真實參與者一起測試課程

(四) 實施階段

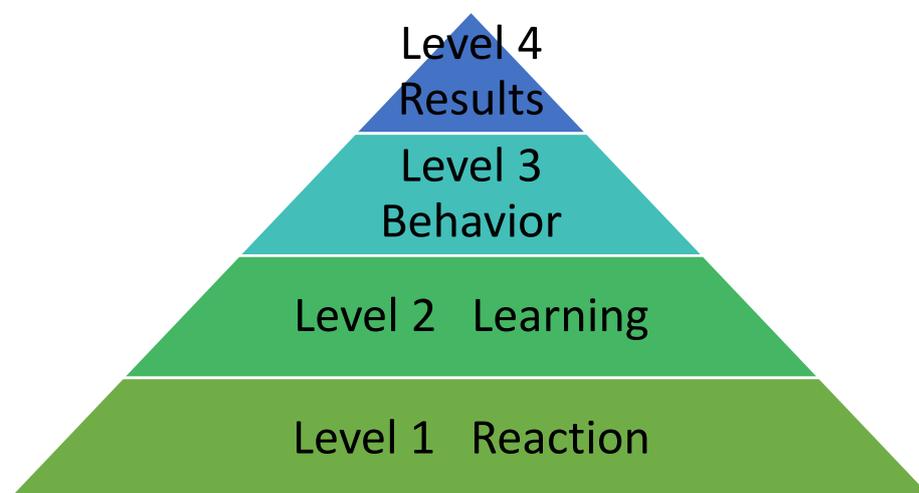
此階段已完成相關前置作業，著重在課程執行以及教材更新和系統維護等。

項目	內容
部署 (Deployment)	從開發環境中進入執行階段(從課程規劃準備階段轉換至執行階段的一個過程，如果執行單位不同則需進行交接過程)
執行 (Delivery)	所有與課程執行有關的業務活動
維護 (Maintenance)	維護課程教材和系統(教材、教具的維護及相關法規的修正、更新等)

(五) 評估階段

評估是 ADDIE 的最後一個階段，訓練成效評估是學習程序中論成敗的關鍵，評估的方法依其時間之進行可分為形成性評估及總結性評估二類：

1. 形成性評估：
在規劃過程中進行檢視、調整、修正，進行必要的改變以實現目標和目標參與者的需求，不斷尋求改進，確保正式執行時的質量。
2. 總結性評估：
課程執行完畢後，檢討結果是否達到預設目標。
目前最廣泛應用的總結性評估為柯氏學習評估模式 (Kirkpatrick Model)，Kirkpatrick 學習評估模式分為四個層級，相關概念簡要說明如下：



(1) 層級一 (Level 1) —— 反應層級 (Reactions)：

學員對於本次學習反應如何，包括學員喜歡或不喜歡這次的學習活動、是否符合他們的預期或設定的目標。

(2) 層級二 (Level 2) —— 學習層級 (Learning)：

學員從本次的學習活動或方案中學到了哪些知識、技能或心態上的轉變。

(3) 層級三 (Level 3) —— 行為層級 (Behavior)：

學員要如何運用本次學習活動中所學習到的知識、技能或態度，亦即如何將所學轉化成行動並展現出來。

(4) 層級四 (Level 4) —— 成果層級 (Results)：

本次的學習活動或方案中對學員產生了哪些影響或結果。

五、模組五：規劃和準備

要成為一名成功的講師，必須在上課前有效地完成準備教學活動、考慮課程計畫內容所有相關的因素、並於訓練結束時做總結方法評估，不斷自我提升、精益求精。

培訓前準備工作不僅是確保講師表現出自信和做好充分準備的關鍵，而且還將確保講師能夠預見並準備好面對培訓計畫中任何最後一刻的變更。

(一) 有效地準備教學活動

1. 在上課前 2-3 天查看課程計畫和內容，確認所有課程內容準確性和相關性。
2. 根據學員分析和需求評估進行必要的更改，以實現目標和目標參與者的需求。
3. 計畫開場方式：第一印象非常重要，準確了解講師個人的需求。
4. 上課前預先演練整個過程

5. 讓自己置身於受訓者的思維中，考慮他們可能有的問題，並提前準備答案。
6. 自信地上課，整個上課過程保持高能量。

(二)課程計畫內容審查時要考慮的因素：

- 1.目標：
 - (1)行動/表現 - 本課程結束後，學員將有什麼改變？
 - (2)性能標準 - 本課程結束後，學員性能標準為何？例如多快和/或預計任務的執行頻率。
 - (3)條件 - 在某些條件（包括可用設備、環境因素、可用參考、允許線索等）下學員將會達到的標準。
- 2.主題知識：內容是否符合主題。
- 3.學生人數：依據不同學生人數安排合適的教學活動。
- 4.時間安排：設定單元時間，但每一單元保留部分彈性時間(give and take)。
- 5.教學策略：選擇最適合學員的學習風格，安排可運用的教學活動包括：實作活動、協作學習活動、模擬、角色扮演、案例研究、教學遊戲及工作報告等。
- 6.教材內容排序：確保內容結構良好並遵循學習的順序，即重視學習脈絡，課程安排由淺至深，由簡入繁等。
- 7.訓練輔助工具：確保多媒體、電腦、簡報、投影設備等教具之妥適性。

(三)總結方法評估：

評估是改善績效和培訓方式的最佳方法，每次培訓課程結束時須檢討下列三個問題，並從答案中找到改善方法：

1. 這次培訓過程哪個部分進展順利？

檢討這個問題，主要是檢視有哪些值得保留的優點，努力

確保培訓過程進展順利成功。

2. 這次培訓過程哪個部分進行不順利？

檢討這個問題，主要是明白有哪些部份需要在將來作改變或調整。

3. 在未來培訓過程要如何改善，使培訓進展更好？

檢討這個問題，主要是作為一名訓練專家，永遠不能停止改進。即使培訓進展順利，也要寫下不同的改進方法。

六、模組六：講授技巧

(一) 優秀講師的特徵

成為一位優秀的講師雖然沒有一個公認特定的特徵，但以下所列為最常見的特徵：

1. 立即與觀眾建立融洽關係。
2. 儘早在演示文稿中建立自己專業的形象。
3. 掌握教材內容的品質。
4. 良好的節奏和能量。
5. 誠實：如果不知道答案，會誠實回答。
6. 不偏離主題。
7. 無論教材內容多寡，以學生理解的方式表達每個概念。
8. 具有熱忱，喜歡他們所做的事。

(二) 展現存在感

心理學家 Abraham Luchins 研究發現，第一印象不僅容易被記住，且一旦形成就會成為重要的判斷依據，即最初接觸到的信息所形成的印象，將影響人們對其以後的行為活動和評價。因此，講師為了展現最好的專業形象，應做好下列 5 項準備：

1. 肢體語言：適當運用肢體語言傳達授課的信息。
2. 移動：有目的的運用空間移動，注意學員學習狀態的變化，並與學員互動，但避免過度或不必要的移動。
3. 聲音多樣性：如果是小班級可使用較輕柔的聲音，如果是大班級則音量要較大，保持聲音多樣性以保持學員的興趣。
4. 眼神接觸：保持眼神接觸，但不要凝視，要注意害羞的參與者，不要強迫眼神接觸。
5. 吸引學員：一般常用的方式有二十大類：
 - (1) 在開始講課之前使用的方式：
 - a. 眼神掃視全場，與學員取得眼神接觸
 - b. 詢問有多少人在場
 - c. 詢問有多少人上過這門課
 - d. 詢問有多少人對這個主題有認識
 - e. 建立專業形象
 - (2) 在講課過程時使用的方式：
 - a. 在聲音語調與肢體語言上保持高度能量
 - b. 提問
 - c. 鼓勵討論
 - d. 添加或狀態更改以增加能量：例如遊戲、身體運動等
 - e. 說故事
 - f. 個人情緒管理

(三)處理異議的原則

講師在面對反駁的陳述或對正在教授的內容提出否定質疑的陳述時，首先需先認知參與者反對的是你演示文稿的部分內容而不是你所說的一切。亦即要準確理解雙方的分歧點以及潛在的假設各是什麼。

而面對反對時最大問題是我們的情緒反應----我們可能會感到憤怒、防守、不夠好。當它們發生時，如果不以非情緒方式處理，我們可能會造成很大的傷害。

本次課程提供 6 項處理異議的原則，協助講師在面對否定時能理性及從容的化解可能引發的衝突或危機：

1. 永遠不要否定反對者的經驗或觀點。
2. 始終先用“謝謝”回答每個異議。
3. 詢問一個可接受的問題(enrolling question)：我可以問為什麼（例如：你覺得這個方式…、這對你很重要…、你想知道…等等。）
4. 除非你已經清楚衡量好他們的情緒，否則永遠不要回答他們想要的問題。
5. 在開始訓練前總是隨時準備好一些答案。
6. 保持答案簡短而重要。

(四)傾聽的技巧

當人們被傾聽時，他們獲得了權力，感覺更安全，並開始信任。講師必須獲得學生的信任，因此學習傾聽的技巧是絕對必要。

首先須認知聽力不是被動的，在訓練中我們使用主動傾聽(ACTIVE LISTENING)，不僅是聽到話，還須注意肢體語言、傾聽在單詞背後的感受和情緒、並注意空間裡的氛圍。主動傾聽包括三個層次：

1. 第一個層次：內部聆聽模式

在第一個層次模式下，注意力完全在於自己(我的感受，我的判斷，我的興趣，我的想法等)。

學員通常處於第一個層級模式，他們對於講師給予的信息，予以思考、理解及其判斷如何應用。而講師不應該停留在這個級別，講師的重點應放在參與者身上和他們的學習經歷，如果處於第一個層級，則應用自我管理從內部聆聽轉移到第二個層級 - 聚焦聆聽。

2. 第二個層次：聚焦聆聽模式

在第二個層次模式下，會有一個敏銳的注意力，不僅會注意到他們說的是什麼，也會注意到他們不說的內容、為何他們這麼說並觀察到學生對課程的反應。

3. 第三個層次：全面聆聽模式

在這個級別，注意力是柔焦。講師會意識到一切：你所看到的，你所聽到的和所感受到的。在這個級別可以使用你的直覺、更加意識到你所擁有的影響，並且可以保持靈活性。

肆、心得及建議

由於亞洲航空市場發展蓬勃，而台灣位居東亞樞紐地理位置，107年經我方提供管制服務的架次高達175萬架次，本區飛航安全實有賴第一線民航從業人員警醒守護及第二線民航專業講座深化民航專業人員質量、確實把關。

如何有效傳授專業知識與技能，除了講師本身須具備專業技能與素養外，如何掌握學員學習風格、運用教學策略傳達專業知識並營造良好學習氛圍也是講師應具備的條件之一，本次講師訓練課程內容涵括各類不同學習主題，提供講師多元學習與演練的機會。

培訓為人才養成之基石，為強化專業訓練人才之培訓，使講師能有效貢獻個人專業素養與經驗傳承，期經由下列建議事項，發揮培訓最大效用、提升民航人員訓練品質：

一、教材編排模組化，保持授課彈性

傳統授課教材係依科目名稱編排內容，IATA新加坡訓練中心的課程編排打破傳統模式，一個科目，依其內容細分成不同主題子項，每堂課講授一個主題，這種以模組型式編排教材的方式，不僅讓每堂課的授課內容更清晰，也增加學員日後查考相關主題資料之便易性。

模組化教材其各個模組可獨立成一門課程，亦可串連成一門課程，分開或合併均不影響授課內容的完整性。模組化的教材內容除可配合授課時間長短、學員的專業程度作客製化的設計、增加授課內容編排的彈性，亦可讓學員於既定的時間內完整學習單元內容，達到授課目標。

二、運用MBTI暨衝突管理模式，營造良好的學習氛圍

由於不同人格特質會有不同的學習風格，可運用MBTI協助我們認識不同學員如何看待衝突（誤解，不同的觀點等）、並針對每個人格特質運用不同工具解決衝突。

講師除了講授課程外，營造良好的學習氛圍亦是重要的管理課題，講師須清楚知道不同的人格會如何加劇

衝突，以及管理係針對整個教室而不僅僅是個別學員問題。為有效化解衝突，建議應用五階段衝突管理模式：

步驟 1 承認對方情緒存在的事實

步驟 2 由對方陳述中歸納出問題癥結

步驟 3 確認雙方認知的問題是否一致

步驟 4 站在客觀立場，以正向積極的態度提出問題解決途徑

步驟 5 檢驗處理方式的有效性

一個正向的衝突管理模式，不僅能有效消弭衝突，增進彼此了解程度，亦可能化危機為轉機，藉由衝突事件，提出更多建設性建議，改善不足的地方，解除未來可能發生的衝突。

三、運用總結方法自我評估，確保訓練品質

作為一名專業講師，首先需要識別並理解自己的天賦，然後學習新技能，以提升自己各方面的能力。因此，除了課前規劃和準備充足外，課後的自我評估抑是不可或缺。

評估是改善績效和培訓方式的最佳方法，每次訓練課程結束時可利用總結方法作評估，檢討下列三個問題，並從答案中找到改善方法：

第 1 個問題：這次訓練過程哪個部分進展順利？

檢討這個問題，主要是檢視自己這次的努力有哪些值得保留的優點，並將優點持續保留。

第 2 個問題：這次訓練過程哪個部分進行不順利？

檢討這個問題，主要是明白缺失或不足處，需要作改變或調整。

第 3 個問題：在未來訓練過程要如何改善，使訓練進展更好？

檢討這個問題，主要是作為一名專業人員，永遠不能停止改進。即使訓練過程進展順利，也要寫下不同的改進方法，期使每一次訓練更精進、更專業。

四、 知識分享，擴大學習綜效

知識的力量在於分享與傳播，知識如果存在書中不被閱讀就只是文字；如果存在腦中不被使用就只是記憶。藉由本所業務會議辦理心得分享，將習得的新知與同仁分享，激發不同的創意種子，進而展現知識的力量、擴大學習綜效。

回顧本次訓練課程，短暫而充實，有些容易被忽略的議題，如「成人學習與兒童學習應採用不同的教學方式」，原以為毋須刻意探究成人之學習模式，經本次研習，了解成人學習之 8 大原則，成人教育之學員通常具有一定經歷，部分根植的觀念不容易改變，講師除了須扮演傳統上「傳道、授業、解惑」的角色，還須扮演「朋友」的角色，比較容易達到預期的學習成效。又如人際衝突事件亦是成人學習的另一項重點；由於受訓學員於成績及格後彼此即成為同事，如未適時、適當處理衝突事件，則有可能影響日後之協力關係。因此，在講求團隊協力之今日，講師除須持續精進個人專業職能，亦須適時接受相關訓練新知，始能克盡承先啟後之職責。

在職研習對組織、對個人的成長均有正向的效益，爰建議機關計畫性選派同仁參與各項研習活動、帶回更多新知新訊，藉由知識分享、擴大學習綜效，持續滾動檢視本所辦訓模式，進而有效提升本所訓練品質。

伍、 附錄

一、 結業證書



二、 本期講師與參訓學員照片

