

确定培训时间

培训时间的长短对参与者的注意力也有很大的影响。如果培训的时间过长，参与者的关注力将难以保持；如果培训不仅时间长，而且缺乏有趣的活动，培训更容易变得枯燥无味。通常，20分钟的讲座以后，一部分听众就会失去注意力。为了打破沉闷，培训者在讲座时应该适当地使用一些直观教具，穿插一些具体生动的事例和笑话，让听众做一两个小活动，或让他们休息一下再继续进行。如果培训者计划在培训结束时作总结，千万不要超过预定时间。有的参与者可能急着要上厕所，有的人可能与别人有约要马上出去。这时，他们的注意力已经不在会场，冗长的总结会使他们感到厌烦。如果参与者因为讨论的热烈，自己要求延长时间，这比培训者强行要求他们延长时间要好一些。当然，如果培训者认为自己的总结非常重要，也可以征求参与者的意见，问他们是否愿意延长时间。如果参与者不表态，也可以要他们自愿选择：愿意留下来听总结的人可以留下来，不愿意留下来的人可以自便。

除了时间长短，一天中的某些时段对参与者的学习方式也有重要的影响。通常，早上参与者比较容易集中注意力；吃完午饭，当胃里塞满了食物后，他们很容易变得昏昏欲睡，反应迟钝，注意力减退。此时需要开展一些生动活泼的活动。注意绝对不要做长时间的讲座或放幻灯片，最好用一个提神的热身活动或游戏开场，然后引入一个时间较长、但具有较大互动性的活动。该活动应该让参与者开口说话，四处走动，或做一些需要动手操作的练习。

2.5 准备培训资料

由于参与式培训要求尽量避免大量的、长时间的讲座，因此需要为参与者提供必要的资料，使他们了解参与所必须的信息。培训的资料一般可以分成两大类：书面资料和视听资料。

书面资料

书面资料是供参与者阅读的资料，主要包括培训教材、案例、活动卡、辅助阅读材料、操作指南、参考读物等。这些材料可以根据使用时

间的不同分别准备，主要有两大类：一类在培训外使用，一类在培训中使用。在培训外使用的书面资料又包括如下三类。

- 一类在培训开始之前发给参与者预习，主要是为培训作准备的常识性阅读材料、通知以及有关信息。
- 一类在培训期间发给参与者，要求他们在晚上和休息的时候阅读，以帮助他们抓住学习内容的重点，提高学习的效果和效率。
- 一类在培训结束以后作为家庭作业，要求参与者自己阅读，以加深对学习内容的理解，巩固培训效果，在自己今后的工作中加以运用。此类材料不仅包括拓展性内容，而且包括实际操作指南类辅导材料。

在培训活动中使用的材料包括活动卡、演示板、拼图板、案例、图表、空白卡片（即上面没有内容，要参与者自己书写或画画的卡片）等。使用这些材料可以为参与者思考问题提供素材，引发小组讨论，展示信息和活动成果，并能对问题进行分类和排序，了解事情的轻重缓急。在基础设施比较差的地方（如没有黑板写字），这些材料对组织参与式活动特别有效。书面展示不仅能够将参与者的思考过程和讨论结果直观地表现出来，而且比口头展示更有新鲜感，容易吸引当地人参加。使用空白卡片和展示板之类的工具还具有如下优势。

- ◆ 参与者可以自发地开展活动，在卡片上写上自己希望探讨的问题，不必严格遵守培训者所规定的内容；
- ◆ 参与者可以在桌子上随意移动卡片，能够及时地反映小组讨论的过程性结果；
- ◆ 卡片可以根据培训的目的组成不同的形状，表示不同内容之间的关系，如环形、网状形、方形等；
- ◆ 不同颜色的卡片可以用来表示不同的类别，有利于强化类别之间的区别，起到醒目的效果。

在使用空白卡片和展示板之类工具时，还应该注意如下事项（UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 24 - 25）。

- 书写的内容应该清楚、简洁、具体，只写关键词语，不要写复杂难懂的长句；
- 字体要工整、清楚，不要太小，以便大家都能看见；
- 如果条件许可，可以使用不同颜色的笔表示不同的内容，也可以使用一些符号标示重点；
- 参与者讲解卡片上的内容时，培训者应提醒他们站在展示板的一侧，不要挡住大家的视线；
- 在文盲或半文盲较多地区，应该尽量使用当地人熟悉的图示（如画一头牛代表“牛”，一棵玉米代表“玉米”），少用文字；
- 在经济困难、交通不便、没有学校的地方，寻找或自带卡片和展示板有一定的困难；此时培训者需要想其他办法，如在地上摆放当地能够找到的物品来表示特定的概念，如用一个土豆代表 100 斤粮食，一块砖头代表一栋房子，一根棍子代表一条河，等等。

视听资料

视听资料指的是看或听的学习资料，主要包括投影胶片、幻灯片、录音带、录像带、照片、挂图、图片、纸板、张贴画、电影以及各种模型。有一句老话说：“一张图片与一千个词同价”，意即在学习中使用直观资料非常重要。有研究表明，成人的知识有 75% 是通过视觉获得的，13% 是通过听力获得的，其余 12% 是通过触觉、嗅觉或味觉获得的。人们听到某一信息 72 小时之后只能记住其中的 10%；如果看到同样的信息，72 小时之后只能记住 30%；而如果这种刺激同时作用于眼睛和耳朵，72 小时后的保留量可达到 70%（王德海等，1997：16）。另外一些对培训效果的调查表明，在一次培训结束后，参与者通常只能记住 10% 所读过的东西，20% 所听的东西，30% 所看见的东西，50% 既听见又看见的东西（Pretty et al.，1995）。这些研究结果（尽管不一定完全准确）说明，人的视觉器官和听觉器官综合利用得越多，学习者的反应保持的时间就越长。所以，在培训中应该使用较强的表达手段、较大的声音、更鲜艳更敏感的色彩、更大的图片、更多的传达媒介。

能够用于参与式培训的直观资料很多，既可以由培训者事先准备，也可以由参与者在培训活动中自己产生。有关前者，培训者应该根据需要，选择那些最能够达到特定效果的直观教具；有关后者，培训者应该恰当地设计活动，以便参与者自己动手制作。例如，如果培训内容涉及课堂教学中的师生互动，放一张课堂上师生交流的照片或一段录像会非常生动、具有说服力；如果培训内容有关社区水资源的利用，要参与者自己绘制一张当地的地形地脉图会更加直观、清楚。

使用直观资料具有很多优势，可以产生如下一些独特的效果（UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 38 - 44）。

- 提高交流的效果。通常，长时间的口头表达很容易使参与者失去兴趣，而直观用具能够有效地吸引参与者的注意力。这些用具能够突出并强化培训的重点，充实参与者在听的过程中遗漏了的内容。如果视觉材料非常有趣，与口头表达内容形成鲜明的对照，参与者将很容易记住所学的东西。
- 有利于展示复杂信息，特别是那些文字不易描述的信息。如果视觉材料清晰、适宜、一目了然，能够提高参与者的学习效率。
- 有助于参与者用图画将自己无法用语言表达的意思表达出来。特别是在文盲或半文盲较多的地方，参与者可以利用当地能够找到的物品表达自己的思想。
- 有助于改变培训的节奏，使参与者获得多样化的、多维度的信息刺激，使培训活动更加生动、有趣。
- 可以重复使用。视觉材料是根据需要传达的信息事先准备好的、物化了的实体，而不是讲演者即兴表达的文字。因此，一旦成型，这些物体可以在不同场合对不同的参与者人群反复使用，保证了信息传递的准确性和一致性。
- 作为培训内容的提示。按照培训内容顺序准备的直观教具可以作为提示，帮助培训者记住自己需要覆盖的内容。例如，目前在培训中广泛使用的计算机投影非常直观，能够指引培训者一步一步地开展活动。

直观材料的使用有一定的讲究，应该使用得当、适度，不要过多

地、盲目地为了使用而使用。培训者在考虑使用直观教具时，应该事先作好如下准备。

- ✓ 在培训之前检查所有的设备，把幻灯片装好，装好录像，检查投影仪是否能用，确保设备里装有备用灯泡，当地参与者是否带上了足够的“土特产”等。
- ✓ 限制直观材料使用的数量。使用直观材料的目的是帮助培训者表达或强调所要说的内容，不是为了镇住听众。因此，只有当培训者感到词语无法透彻地表达自己所要表达的意思时，才可使用直观材料。
- ✓ 尽量使用简单、可视的直观工具，不要使用太多的文字，多用“着重号”来表达内容的主题和关键词。培训者通常容易犯的一个错误是在一张投影胶片上写太多、太小的文字，结果不仅坐在后排的人很难辨认，而且大家不得不花很多时间阅读这些字，无法集中注意力听培训者说话。
- ✓ 使用直观用具时，培训者应时刻面对观众。一个常见的错误是，发言人长时间地面对着银幕或纸板谈话。
- ✓ 给听众足够的时间消化直观材料所展示的内容，但不要让听众始终看着那些已经与培训者现在所说的话不相干的东西。培训者在谈别的事情的时候，不要把有关前面内容的投影留在银幕上。
- ✓ 不要完全依赖直观用具。培训过程中有可能会遇到停电、设备出故障等预想不到的事情，而培训者的“演出”却不得不照常进行。如果培训者事先准备的计算机投影非常重要，可以同时打印一份，制作成胶片，或为每一位参与者复印一份。这样，如果计算机投影出了毛病，还可以使用实物投影、胶片投影或让参与者直接参考复印资料。
- ✓ 如果合适并可能的话，可以举办一个永久性的展览，将直观展品挂在墙上，以便参与者在培训前和休息时观看。图表作为永久性展品挂在墙上，可以用来替代和补充投影胶片。培训者在讲授时可以随时参照这些图表，一边说一边走到这些图表前面。听众不会像对待投影内容那样赶紧将图表上的内容抄下来，因为他们知道休息时自己还有时间。培训者也可以选择一

些要点进行讲解，参与者过后可以自己去看那些培训者没有讲解的内容。如果培训的时间很短，这种方式特别有效。

- ✓ 图表和照片以及参与者自己在培训过程中绘制的壁画和墙报等可以在培训结束后保留下来，作为下一次培训的材料。如果学校和社区同意，也可以将它们张贴在学校教室或社区文化中心的墙上，作为长期的、具有连续性的动员工具，持续地鼓舞和监测参与者的态度和行为转变。

作为培训者，当你站在一群人面前时，请记住你自己也是视觉信息的一部分。参与者不可能完全排斥那些进入自己视野的东西，包括培训者本人。因此，培训者要注意自己的身体语言及其传达信息的功能，有意识地运用自己的身体语言，与参与者进行互动。例如，当参与者在发言时，你可以走到他们身边，全神贯注地看着他们，仔细倾听他们的发言，点头表示赞赏。当小组在讨论时，你可以坐到小组内，注意倾听组员发言。如果有组员眼睛只望着你一个人说话，你可以用手、头、眼神向对方暗示，要对方向小组内所有的人说话，而不是只对着你一个人。

如果培训者在作报告时放影像资料，参与者通常希望记笔记，结果往往影响了听报告。如果可能的话，培训者最好将投影资料事先复印后发给他们。在小组讨论和大组分享时，参与者也可能忙于记笔记，而无法参与到讨论中。培训者可以事先安排一名专职记录员（不是从参与者中间选择），将所有的讨论内容都记录下来（最好是用计算机录入），在当天晚上整理出来，第二天发给参与者。这么做可以解放参与者的手和眼，使他们放开自己所有的感官和触角，全身心地投入到培训活动中。培训者和记录员还可以将所有的“培训记录”（包括培训手册、阅读材料、案例分析材料、复习资料等）装订成活页册。在培训过程中，参与者可以在册子里随时加入自己的笔记和感想。这样，每一位参与者都可以在培训结束时带回去一套自己的个人笔记和读物。如果他们计划回去自己作二级培训，这些资料能够为他们提供十分丰富的、具有针对性的指导。

2.6 培训者提示：如何为培训作准备

- ✓ 你对培训的总体目的清楚吗？你的具体培训目标是什么？
- ✓ 来参加培训的参与者都是什么人？他们具有什么特点？
- ✓ 你对自己希望传达给参与者的要点是否十分明确？为什么选择这些要点？
- ✓ 你是否根据年度时间调整了培训的时间安排？你是否考虑了什么活动在每天什么时候进行？
- ✓ 你选择的培训地点是否合适？为什么选择这个地点？
- ✓ 房间和座位的安排是否符合培训的要求？在培训过程中你是否打算对座位进行调整？
- ✓ 你是否检查了所有将要使用的电器设备？
- ✓ 你打算使用什么直观材料？这些材料是必须的吗？你打算如何使用这些材料？
- ✓ 你是否安排了记录员为培训活动做记录？记录是否能够及时地反馈给参与者？
- ✓ 你将使用什么办法以便参与者将培训的要点和自己的体会带回今后自己的工作或培训中？

选择培训方法

尽管参与式培训的主要目的是营造一个宽松、安全的学习氛围，使参与者在相互对话中体验自我发展的奇妙和痛苦，但是作为培训者，掌握一些最基本的方式方法还是十分必要的。营造一个良好的学习氛围不仅依赖于培训者个人的魅力和悟性，而且依赖于培训者对基本方法的熟练掌握和长期实践的积累。

参与式方法并没有固定的套路，需要与特定的培训内容、培训目的和参与者人群相匹配。因此，培训者需要掌握尽可能多的、不同的方法，以满足不同的需要和要求。如果培训者经常变换培训的方法，能够达到如下效果：

- ✓ 使参与者对这些方法获得一个相对完整的认识；
- ✓ 使参与者保持学习的兴趣；
- ✓ 更有效地完成培训任务；
- ✓ 使培训富有节奏感，不显得单调、乏味。

参与式方法类型很多，下面介绍几种主要的方法供培训者参考。每一类方法都有自己的长处和短处，培训者需要根据每次培训的具体目标

和内容选择合适的方法或方法组合。

3.1 语言表达类

“语言表达类”方法主要使用语言作为活动的媒介，此类方法主要有讲授、小组讨论、“头脑风暴”和提问等。

讲 授

传统的培训大都依赖于讲授。讲授是一种事先准备好的、单向的交流，虽然有时也允许听众向讲授者提问，但主要是讲授者一个人讲，听众在下面听。讲授被认为是一种非常有效率的培训方法，因为讲座所提供的信息比较密集，传递信息的效率比较高，可以由一个人在短时间内向一大群人同时传递信息。因此，讲授(虽然可以用于不同大小的群体)特别适合比较大的群体。在讲授时，讲授者有非常大的权力，不仅可以控制讲授的内容和方式，而且能够准确地预测讲授的时间进度。为了增加讲授的视觉效果，有的讲授人也使用一些直观教具如幻灯、投影等。

尽管讲授有上述明显的长处，但也有很多弊端。首先，讲授只是讲



图 3-1

授者的个人独白，不能充分考虑听众的需要和兴趣。通常，讲授者表达了自己的观点，但听者却没有表达的机会。讲授者可能自己说得慷慨激昂，可是对下面听众的反应却不甚了解。其次，讲授者通常把自己藏在与听众比较远的一张桌子或讲台背后，在空间上形成了一道无形的隔阂。再次，尽管有的讲授者努力使讲授的内容通俗易懂，使讲座的气氛生动活泼，然而这么做很容易使所讲内容的复杂性失真。虽然活跃的气氛给听众留下了深刻的印象，但常常无助于他们理解和批判性地思考复杂内容。最后，由于没有交流的机会，讲授时讨论和争论很少发生，听众的思考和困惑很难表现出来，很难产生创造性思维和反思性学习。结果，对讲授者和听众双方来说，大多数讲授都显得冗长、乏味，催人入睡。

目前虽然讲授所存在的问题众所周知，但是大家还是需要经常使用这种方法。即使是在参与式培训中，讲授有时也是需要的，特别是当参与者对培训的目的和内容不了解，而且很难找到阅读材料时。参与式培训中的讲授通常可以达到如下效果（UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 54）：

- ✓ 向参与者介绍新知识和新技能；
- ✓ 澄清参与者思想中存在的困惑和问题；
- ✓ 在培训开始时做开场白或培训后作总结；
- ✓ 在参与者提供的观点的基础上发展出新的观点，提升主题，强调要点；
- ✓ 将参与者所表达的思想更加系统地组织起来；
- ✓ 给培训方式带来一些变化。

如果培训者希望避免自己独白，使参与者不仅在听，而且在吸收、思考和质疑，可以在培训之前使用表 3-1 中的提示，对自己的讲授作一些必要的准备。需要特别注意的是：讲授时间不要过长，最好一次不要超过 20 分钟。在讲授的过程中，可以穿插一些小活动，以强调或展示学习要点。这样做不仅能够改变讲授的节奏，使其显得有张有弛，而且能够改变自己作为讲授者的主导风格，使听众主动地参与进来。

有研究表明，在一个 10 分钟的讲座结束以后，听众平均只能记住一两个问题（Pretty et al., 1995）。这听起来似乎很令人吃惊——作为

表 3-1 讲授提示

(资料来源: J. Rogers, 1989)

- 你使用讲授法是因为其他的方法对参与者来说效果不如讲授法好吗?
- 你是否限制每次谈话不超过 20 分钟?
- 你的讲话是否有比较明确的开头、中间和结尾?
- 你是否总是集中谈比较简单但又非常关键的问题?
- 你是否将自己的讲话要点用投影展示出来?
- 你知道自己身体语言的特点及其对讲演所产生的作用吗?

讲授者,我们都希望尽可能地向听众灌输我们自己知道的东西,特别是当这些东西是我们自己非常熟悉的、并引以为自豪时。出于好心,我们总是希望听众能够学到所有我们自己知道的东西。然而,如果我们的讲授过于冗长,而且覆盖很多内容,其效果是很难保证的。一般来说,在一个 20 分钟的讲座里,讲授的内容不应该超过 3—5 个要点,或者说 3—5 个“金疙瘩”(即特别有价值的闪光点)。其他的内容则应该是一些围绕着这 3—5 个要点而展开的论据,其作用是对这 3—5 个问题作进一步的说明,同时使听众保持兴趣。因此,培训者需要精心选择要点。选择要点的标准是:培训者认为这些要点是参与者在讲座结束时必须掌握的。虽然对培训者本人来说,这些要点可能并不重要;但是,如果培训者从参与者的角度考虑,认为这些要点是他们应该知道的,则应该在讲座的过程中不断强调。重复可以强化记忆——如果培训者采取各种方式反复强调这些要点,参与者在讲座结束时应该能够记住。

讲授者在向听众传递要点时,应该把最重要的内容留在最后,使要点在重要性上有一个递进过程。讲授者应该一开始就设法吸引住听众的注意力,如讲一个笑话或一个与听众有关的故事,然后介绍一个重要性较低的要点,依次层层递进,逐步走向最重要的要点。在对要点进行阐述时,需要穿插一些内容细节,使其显得饱满翔实。讲授即将结束时,讲授者应该重申这些要点,同时对前面的内容进行总结。为了帮助听众记住讲授的要点,讲授者可以按照如下三个步骤呈现要点:

1. 向听众预告你将介绍的内容是什么(如“下面我将介绍国家基础

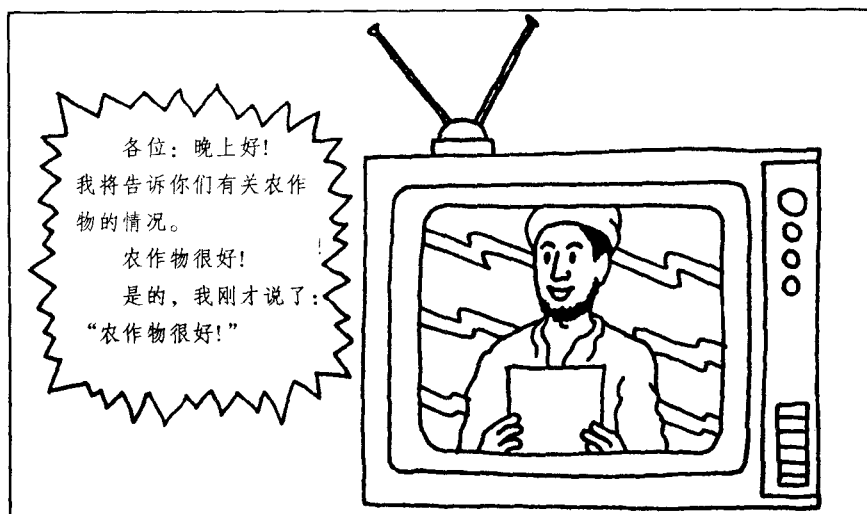


图 3-2

- 教育课程改革的目标”);
2. 将具体内容告诉听众(如“国家基础教育课程改革的目标是……”);
 3. 重申你刚才告诉他们的内容(如“我刚才向大家介绍了国家基础教育课程改革的目标”)

与小组活动相比,上述步骤对讲授而言效果更佳:小组活动时,参与者具有更大的主动性和互动性,能够更好地管理自己;而在讲授时,听众的干预可能性很小,只能依靠讲授者个人的安排。

为了帮助参与者抓住讲授要点,讲演者可以在讲授之前发给每位参与者一份《听讲座指南》(见表 3-2),建议他们在听讲座的过程中填写相关内容。此类指南可以使参与者更加专心地听讲,系统地对讲座内容进行思考,同时构建一个自己所理解的、对自己有意义的内容结构(Campbell et al., 2001: 29-30)。在讲授的过程中,讲演者可以不时地停下来,要参与者与身边的同伴相互交换笔记:“你所听到的最重要的三个要点是什么?你的理解与同伴有什么不同?这种不同是如何产生的?你到目前为止有什么困惑?你最想问哪两个问题?”如果时间允许,讲演者也可以要部分参与者提出问题,大家一起讨论。

为了帮助参与者在讲演的内容之间建立起联系,讲演者还可以在介

表 3-2 听讲座指南

参与者姓名：
讲演人姓名：
讲座的题目：
讲座的时间：
讲座的地点：
参与人员：
讲座的内容：
第一要点：
支持要点的论据和例子：
第二要点：
支持要点的论据和例子：
第三要点：
支持要点的论据和例子：
主要结论：
其他观点：
我的问题： (1) (2) (3)

绍某个内容之后要参与者画出自己的思维构图(见图 3-3)。这种构图可以帮助参与者迅速地将所听到的要点用图像表现出来,在三维空间内以一种非线性的方式将各种观点进行整合、连接和分支。由于图画比文字简洁、直观,这种方式比文字笔记更有利于参与者理解并记忆讲座的内容。

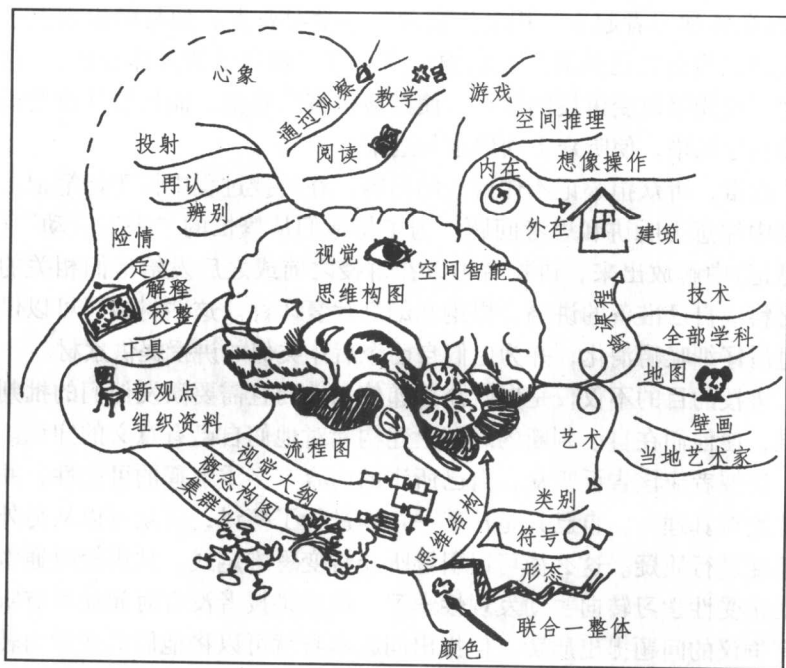


图 3-3

(资料来源: Campbell et al., 2001: 172)

帮助听众理解和记忆要点的另外一个途径是讲笑话。如果讲授者事先准备一些笑话作为“作料”,恰当地穿插于讲授内容之中,不仅能够使讲授显得生动有趣,而且有利于听众深刻理解学习要点。通常,那些出色的讲授者在讲笑话时似乎很即兴,一串串的笑话随手拈来,但其实他们早已作好了准备。他们可能以前多次重复过同一笑话,但是由于事先作了精心的准备,这次讲笑话时仍旧显得很即兴。当然,讲笑话不仅仅是为了取悦于听众,使听众放松,而且是为了强化学习要点。我们自己可能都有过这样的经历:很多年过去了,讲授者所说的话已经全部忘记了,但是他们所说的笑话却牢牢地印在我们的脑海里——只要一提起,就能勾起我们一个会心的微笑,而且这个笑话所希望传递的意义也

能够因此而回忆起来。

除了反复强调、填表、构图、讲笑话等方式外，讲授者还可以通过其他一些短小的活动来强调和展示学习要点，如“头脑风暴”（全体学习者一起对某问题即兴发表看法，七嘴八舌，畅所欲言）、“蜂音小组”（2—4名学习者迅速组成小组，就一个问题快速交换意见）、身体运动（全体学习者起立，用动作表示某一学习要点，如与陌生人握手表示友好，模仿自己最喜欢的动物的体态以了解自己的身体智能）。这类活动不仅能够改变讲授的节奏，使其显得有张有弛，而且能够改变讲授者的主导风格，使听众主动地参与进来。

通常，听众担心记不住讲授的内容，在讲授过程中忙于记笔记，无法集中注意力听讲和思考问题。为了将他们从繁忙的“手工劳动”（即记笔记）中解放出来，讲授者可以在讲授之前或之后发给他们相关的阅读材料或自己准备的讲稿、提纲和幻灯片复印件。这些材料还可以供他们过后仔细咀嚼消化，并为他们自己今后作类似的讲授提供素材。

讲授的目的不仅仅是向听众传递信息，而且需要激发他们的批判性思维，使他们在自己判断的基础上建构起对他们自己有意义的知识。因此，讲授者应该告诉听众，自己所讲的内容有多重解释的可能性，并不是“绝对真理”，自己只是从某一角度进行了探讨，听众可以从另外一些角度进行质疑。这么做可以引导听众转变思维定式，从讲授时通常的被动接受性学习转向主动发现性学习。虽然讲授者没有时间让所有听者对有争议的问题提出质疑，但提出问题本身就可以将他们的注意力转向对深层次问题的思考，使他们产生思想上的冲突，在讲授结束后仍旧苦苦思索，欲罢不能。讲授者也可以要求每位听者在听讲的过程中写下自己的疑问，讲授结束后交给讲授者统一解答，或为讲授者提供参考，以便今后改进。

小组讨论

在一个时间较长的培训中，大组可以经常分成小组，就一两个具体的问题展开讨论。无论人数多少，座次安排如何，参与者随时都可以转向自己的同座，或与一个以上的成员组成小组进行讨论。如果人数较多，讨论时间较长，而且条件许可的话，也可以安排不同小组在不同的房间开展讨论。只要可能，应尽量使用可移动的课桌椅，这样组员可以坐得更加靠近，面对面地进行讨论。小组成员之间身体距离的靠近和目

光接触不仅能够提高交流的质量,而且可以促进人际之间的和谐和信任。

为了使组员参与比较充分,小组的规模不应太大,最好不要超过4—6人。如果小组人数太多,个人在讨论中容易受到压抑,喜欢说话的组员有可能独占小组活动时间。对一般人来说,对一大群人说话比对小群人说话需要更大的勇气,一个4—6人的小组在讨论的有效性和参与性方面能够达到最佳效果。另外,小组规模的大小与讨论的时间有关:时间长,规模可以大一点;时间短,则应该相应地缩小小组规模。

小组讨论的另外一种形式是“蜂音小组”。其特点是小组人数比较少,每组2—4人,讨论时间比较短,便于在很短的时间内让大家都发表意见。参与者可以随时与坐在旁边的人组成小组,针对某一问题迅速地交换意见。“蜂音小组”不需要主持人,大家随意发表看法。如果需要小组汇报讨论结果,则需要选一名报告人代表小组汇报。由于小组人少,行动起来比较快,一旦讨论开始,房间内很快就充满了蜜蜂叫时的嗡嗡音,故称“蜂音小组”。培训者可以根据蜂音的大小和分布状况来判断大家的参与程度和参与面。这种方法经常用于培训者向参与者临时征求意见,或在培训内容转换时获得参与者的意见反馈(王德海等,1997:172)。

小组讨论在参与式培训中可以发挥很多作用。首先,它可以使每个人都有机会表达自己的看法,彼此交换意见。与讲座相比,小组讨论的参与面要大得多。在讲座中,培训者只可能在结束时让少数参与者提问,那些胆小的人和地位较低的人往往没有机会发言。而在小组讨论中,每个人都有发言的机会。其次,小组讨论可以在认知上提升参与者,加深他们对培训内容的理解,从更广泛的集体经验中学习,在交流和对话中生成新的想法和做法。再次,小组讨论有利于组员学会表达自己的看法,倾听别人的看法,提高与人合作的意识和能力。最后,小组讨论能够使组员产生归属感,使他们更加热爱自己的小组,像关心自己一样关心其他组员的学习和成长。

小组讨论不仅对参与者有利,而且对培训者自己也有独特的功能。它可以让培训者:

- ▶ 放松一下,喘一口气,整理一下自己的思路;
- ▶ 改变培训的节奏,让参与者自己动起来;
- ▶ 通过倾听小组讨论,了解参与者对问题的理解程度;

- ▶ 观察小组成员之间的互动，推测不同参与者目前的心态和小组的互动状况；
- ▶ 从侧面鼓励参与者反思已经学过的东西，思考如何使用这些东西。

小组讨论不是简单地将一群人分配在一个小组里，让他们就一个题目展开讨论。培训师需要精心组织，仔细安排，才能保证讨论的参与面比较广，讨论质量比较高，小组成员之间产生亲和力和活力。

首先，小组分组时需要考虑组员之间的相互信任程度以及交流的可能性，以保证小组讨论所必需的凝聚力和互动力。如果讨论的问题比较敏感，应该对参与者进行同质分组，让相同的人（如相同性别、同样的社会地位、工作性质、受教育程度、来自同一地区等）在同一小组对这些问题进行初步的探讨。如果活动的目的是帮助不同人群了解彼此的看法，也可以按异质分组，但要确保大家能够平心静气地交谈。为了促使不同的参与者相互认识，同时最大限度地利用现有资源，也可以将参与者随机分组，如报数，或按某些外部特征（如衣服的颜色、是否戴眼镜、所穿鞋子的类型等）分类（可参见本书下册第2类活动）。

小组形成以后，组员之间需要相互了解。有很多办法可以使组员相互认识，如组员相互口头介绍，为自己做一个名片放在桌子上等。组员相互认识之后，还可以要小组根据自己的特点，为小组取一个名字。这个活动能够很快地使小组成员产生认同感，形成小组凝聚力。当小组代表介绍本组的名字（如“五湖四海”、“东西南北中”、“希望”、“一马当先”）时，组员往往显得非常自豪。有时候，滑稽可笑的小组名字（如“小超市”、“火腿”、“杂货铺”）能够引发参与者阵阵大笑，起到放松的效果。

为了保证小组有效地开展活动，组员内部还需要进行角色分工。每个小组至少应有如下5个角色，由小组成员在培训期间轮换担任：

- ✓ 召集人——组织小组讨论，鼓励人人参与，避免个别人的“话语霸权”；
- ✓ 记录员——记录小组每一个人的发言，不要对其进行价值判断，防止信息衰减；
- ✓ 计时员——保证小组内每一位成员都有机会发言，提醒发言过

- 长者缩短说话时间；
- ✓ 噪音控制员——提醒本组成员发言声音不要过高，以免影响其他小组交流；
 - ✓ 汇报员——代表本组汇报讨论结果，汇报时注意精炼、概括，不要“照本宣科”。

小组讨论一定要形成真正“讨论”的局面，而不是小组成员一个地轮流“发言”，各说各的，所说内容相互之间没有联系。真正的“讨论”应该是小组成员共同就某些话题进行研讨，后面发言者的内容与前面发言者的内容之间有逻辑关联，是前面内容的推进和升华。组员发言时，其他人都应将自己的注意力放在他（她）身上，全神贯注地倾听，思考自己可以如何就这个问题进行扩展和生发。讨论时切记不能让个别人作冗长的“演讲”，也不应形成组内多中心，个别组员与身边的人“开小会”。

小组讨论最需要避免的问题是：组员的发言在低水平上重复，提出的问题不够尖锐，看法没有新意，组员无法在思想上得到提升。遇到这种情况，培训者应该有意识地加以引导，设法使最重要的、最需要探讨的问题浮现出来。此时，培训者面临的最大挑战是：“如何在不强加自己观点的基础上，引发热烈的、有意义的讨论，使重要的问题自己浮出水面”。虽然，一般而言，成人知道自己问题的基本答案，但是他们需要更深入地思考。培训者可以通过创设情境和提问质疑激活他们的思维，使他们在讨论中超越个人经历。即使是提倡“解放教育”的巴西教育家弗莱雷也指出，“从教育参与者的知识开始并不是说围绕着这种知识以至无限地循环下去。‘开始’的意思是，从路上的某处出发，往前走，从一点到另一点，而不是停滞不前”（Brookfield, 2002: 270 - 274）。培训者作为促进者的作用在小组讨论和大组交流时可以得到很好的发挥。此时，培训者并不是无事可做，而是必须时刻保持高度的敏感和敏锐，及时抓住有意义的问题，在参与者的思维中形成冲突，产生质疑，提升他们的思考品质和思维境界。

小组讨论时，培训者还需要适当控制培训的时间和节奏。通常，一旦参与者进入积极的讨论状态，很难在指定的时间内自己停下来。培训者可以在小组讨论开始之前就与参与者就一些无声信号达成共识，如：培训者举起一只手，表示迅速结束讨论，参与者看到后也立刻面向培训

者举起一只手，表示同意结束讨论。其他的信号包括拍手、吹口哨、摇铃、使用定时器等。需要注意的是，虽然按时开展活动非常重要，但时限应该是非常灵活的，可以更改的。如果小组讨论非常热烈，大家言犹未尽，可以适当延长时间。相反，如果大部分小组提前完成了讨论的任务，则可以提前结束讨论。如果有个别小组提前完成了任务，其他组还没有完成，培训者也可以为该组提供一个备用活动，使他们不至于感到无聊。有时候，有的小组声称自己提前完成了任务，但并没有真正完成好，培训者可以让他们演示或说明自己的讨论内容和过程，检查他们是否真正完成了任务。

小组结束讨论后，需要向大家汇报讨论的过程和结果。汇报的方式可以多样化，一种方式是每个小组派一位代表汇报，其他组员过后补充；另外一种方式是由小组成员联合汇报，一个人说一个要点，组员即兴相互补充。前者比较容易组织，而且比较节省时间；但后者更有利于培养小组成员的合作能力，汇报这个环节本身便能体现他们合作的过程、方式和质量。

小组讨论比较费时，特别是小组汇报时。如果让所有的小组都汇报，通常需要很长的时间；而如果只挑选部分小组汇报，又不够“民主”、“公平”。为了节省时间，培训者可以采取如下办法。

- 要求小组汇报员只汇报本组讨论的亮点，在特定时间内（如2—3分钟）完成汇报。
- 一个小组汇报结束后，其他小组只汇报新的想法和做法，避免重复。
- 每个小组只汇报一个最重要的问题；第一轮结束后，如果有小组还有新的内容，可以再进行第二轮汇报。这么做可以避免第一个小组的汇报人把大家想说的内容都说完了，后面的小组无话可说。
- 如果小组数量特别多（如6个以上），可以在讨论某一问题时，让一半小组先汇报；其他小组只作简要补充。然后，在讨论下一个问题时，让另外一半小组主要汇报。
- “一人留，他人走”：让每个小组留一个人向大家介绍本组的讨论结果并答疑，其他人到别的组去参观交流，然后回来向留下的人汇报。

- 不要求小组逐一汇报，参与者可以在大组内随意地大声说出自己认为重要的想法和建议。
- 在分配小组讨论议题时，分给不同的组不同的讨论议题。这样在大组汇报时，内容不重复，可以使大家了解更多的内容，达到事半功倍的效果。
- 参与者组成“本组”和“专家组”，每个专家组就一个问题进行研讨，然后组员分别回到本组，向其他组员介绍本专家组的意见。这么做的好处是：每一位参与者既可以在专家组与其他组员平等探讨，又可以以“专家”的身份“教”本组组员，在教中学；同时在极短的时间内了解了来自不同专家组的丰富信息。由于负有教学任务，每一位参与者在专家组讨论时都必须精力集中，注意倾听大家的意见；回到本组后需要言简意赅地向其他人介绍本专家组的看法。

有时候，有的小组汇报人特别健谈，不仅说话冗长，而且乘机“兜售”自己的“私货”。在这种时候，培训者要特别小心，既要让对方注意集体规则，又不要打击对方的积极性。下面的做法可以供培训者参考：

- 事先说明汇报的时间限制。如果对方已超时，可以恰当地提醒对方，如可以在对方看得见的情况下指一指自己的手表作为提示；
- 如果对方仍不理睬，可以有礼貌地打断对方：“对不起，您说的内容很有意思，但是你们组的时间已经到了，能否将下面的内容简单地说一下？”“对不起，时间不多了，您能不能简短一点？”“您还有最后一分钟”；
- 在小组汇报开始之前就明确地要求，汇报员只能代表自己的小组发言，不要在小组汇报时谈自己个人的观点，个人的观点可以留到小组讨论或大组讨论个别发言时。

小组向大组汇报讨论结果时和之后，培训者应该鼓励其他小组向该小组提出问题，以形成思想上的交锋。培训者应该有意识地抓住小组汇报中的一些“闪光点”和“疑惑点”，或进行追问，或建立更高层次的

联系，在理论上进行提升，以引发参与者更深入的思考。

头脑风暴

“头脑风暴”（又称“脑震荡”）是一种在参与者中迅速分享看法、生成观点的方法。参与者可以根据特定议题任自己的思想驰骋，同时自由地、快速地说出自己的想法。

使用“头脑风暴”的最重要原则是：尽可能使所有人都参加进来，尽情地、无拘无束地发表自己的看法，形成一个大家争相发言，相互补充的局面。所有人的所有想法都被认为是平等的，重要的，无论它们在培训者的眼里显得多么的“可笑”、“无理性”，都不应被拒绝。任何人都不要对所提出的观点作价值判断，也不要事先对发言的范围有所限制。记录员需要将所有人的观点都记录下来，不要对任何看法作增删。

虽然“头脑风暴”通常看上去十分热闹，似乎大家的参与面非常广，人人都在“畅所欲言”，热情很高。然而，有效的“头脑风暴”并不那么容易组织，需要遵循一些基本的原则。培训者在组织“头脑风暴”时可以参考如下原则。

- 需要对所探讨的问题给出一个清楚的定义，让大家都明白讨论的问题是什么。培训者最好事先把这个问题写在黑板或展示纸的上方或中间。
- 鼓励大家畅所欲言，各抒己见，七嘴八舌，想到哪里说到哪里。数量能够提高质量——大家表达的看法越多，越有可能对有关问题作出比较完整和准确的描述或回答。大家应该即兴发言，越富有创造性和拓展性越好。
- 所提的观点应该简短、直接，最好使用词和短语，不要使用句子，也不要提供冗长的解释或扩展，以便有更多的人能够发表意见，在不同意见之间形成一股“风暴”或“震荡”。如果需要对某些观点进行解释，可以等到“头脑风暴”完成之后再作。
- 参与者提出想法时，记录员应尽快记录在黑板上或大纸上，速度越快越好。想法提出的速度应该以记录员记录的速度为准，即尽可能地快。记录的内容应该醒目，使所有的参与者都能看到。记录员不要对这些想法进行筛选或归类，应按照它们所表

达的顺序一一忠实地记下来。如果需要归类，可以在“头脑风暴”完成之后进行。

- “头脑风暴”要求速度快。如果大家明显地提不出新的想法了，沉默的时间变得越来越长，则可以结束。通常应该只需要几分钟的时间就能得到大家对有关问题的想法和建议。

如果小组内人比较多，大家的想法比较多，也可以要每个人先把自己的想法写在小纸片上，然后钉或贴到一个展板上。这么做可以节省时间，但缺点是组员听不到其他人的想法，不能在他人想法的刺激下产生新思想。此外，将自己的想法写下来与说出来是不一样的：写的时候参与者往往会咬文嚼字，而且主要是一种个人独立的行为；而当说出来时参与者会更加即兴，而且面对听众时所说的话更加具有人际性和互动性。

在“头脑风暴”中，当迅速产生的想法都被记录下来以后，小组成员可以一起思考如何在这些想法之间建立起联系。通常，由不同的人任意说出来的东西被组合在一起时，能够产生一些很有新意的联系。培训者可以鼓励大家对这些想法进行筛选、归类、排序或进一步分析。例如，如果大家就培训内容提出了各种要求，培训者可以要大家先按“可



图 3-4

行性”标准对这些内容进行筛选，将那些无法实现的内容排除出去。然后，参与者可以按“重要性”对培训内容进行归类 and 排序，说明为什么这些内容非常重要。小组完成了上述步骤，向大组汇报以后，培训者可以要求大家将不同小组的想法整合在一起，形成一些新的内容排序。

“头脑风暴”有其他一些变体，如“网状思维图”和“围圈说”。“网状思维图”的步骤是：首先确定需要进行“头脑风暴”的问题，然后要参与者围绕这个问题不断提出其他相关的问题。通常，参与者在刚开始提出问题时多利用自由联想，问题提得多而泛。此后，随着活动的深入，主要的问题分支会逐渐浮现出来，形成一个网状结构。在这个过程中，记录员和其他参与者可以将所提问题之间的关系用网状图勾画出来，以便大家及时看到集体思维的进程、结果以及各类结果之间的关系。

“围圈说”（又称“扣子轮轮转”，即“轮流说”）的步骤是：参与者坐成一个圆圈，大家针对所讨论的问题轮流发言，每次每个人只能说一个想法，有一定的时间控制。如果有人没有想法或不想表达，也可以说“过”，应该允许有人不作回答，这些人不应该被认为“不称职”或“不合作”。这个步骤一直进行下去，直到大家不再提出新的观点，或提出的观点与前面的观点有重复，或只是对前面观点的进一步细化（UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 19 - 21）。“围圈说”的最大长处是：每个人都有机会发言，保证了参与的平等性和广泛性；但不利之处是：参与者只能在轮到自己时才能发言，即使临时产生了想法的也无法即兴发言。

“头脑风暴”与那些只是为了收集参与者的想法的培训活动有所不同。后者常是将一些大家已知的事实、印象和想法罗列出来，目的不一定是鼓励参与者的创造性思维。而前者的目的是在迅速收集大家的想法和反应的基础上，产生新的思想。因此，如果培训的目的是让参与者产生思想上的碰撞，创造新思想，那么就应该有意识地使用“头脑风暴”这种方法。

“头脑风暴”与小组讨论也不一样。后者通常有一个明确的主题，要求大家围绕这一主题展开讨论。而前者不要求主题鲜明（虽然要求问题的定义要清楚），可以就一个大家都关心的现象发表看法。从思维方式上看，前者比后者更加发散，鼓励参与者想到哪里说到哪里，目的是开放大家的思维，形成新的思想交锋。而后者的结构性比较强，讨论的范围比较收敛，强调思维的层层递进，不断深入。另外，小组讨论只能在比较小的群体中进行，而“头脑风暴”可以在一个比较大的群体内进行，更加节省时间。然而，

在大组进行“头脑风暴”时,最好有一定的时间限制,以免有的参与者失去注意力。

在参与式培训中,如果使用得当,“头脑风暴”能够发挥如下长处(Pretty, et al., 1995)。

- ◆ 活跃培训气氛,消除参与者之间的陌生感;
- ◆ 小组成员一起思考,使交流充满活力;
- ◆ 避免价值判断,即使是最含蓄、最胆小的人也能够参与进来;
- ◆ 鼓励即兴表达,能促进参与者的创造性、想像力和发散性思维;
- ◆ 有利于参与者(特别是人数比较多时)对某些问题进行聚焦;
- ◆ 有助于参与者处理那些看上去似乎难以解决的问题。

“头脑风暴”的方法特别适合参与者讨论自己不熟悉的事情、比较复杂的或尚有争议的问题。例如,如果培训者希望参与者对国家基础教育课程改革目前面临的困难进行深入探讨,但对不同地区所面临的不同困难不太熟悉,就可以先使用“头脑风暴”的方法,让来自不同地区的参与者自由联想,提出所有他们有可能想到的困难,对最重要的若干困难进行排序,然后分组对这些困难进行探讨。又比如,如果参与者计划培训结束后对本地区的教师进行访谈,了解他们对校本课程开发的看法,但由于校本课程开发是一个新鲜事物,参与者不知道问什么问题比较合适,因此,培训者可以让他们对校本课程开发的原则、内容、困难、对策等进行一次“头脑风暴”,使他们对这个问题有一个基本的了解,然后针对本地区的情况设计访谈提纲。

开展“头脑风暴”的最大困难是:开始时有的参与者不愿意参加。他们或希望听“专家”讲授自己不知道的知识和信息,或不屑于听组内“低水平的”组员提出的“高见”,或习惯于对别人提出的想法评头论足,不认真倾听或记录每一个人的观点。根据我自己的经验,通常教育水平较“低”的人、平时没有(或很少有)机会表达自己看法的人,对“头脑风暴”这种方式比较欢迎,参与的程度也比较高;而那些教育水平较“高”的“知识分子”则似乎有一定的难度。有一次,我在某大学组织一些教授、系主任就本科课程改革进行“头脑风暴”时,有人评论说:“我到这里是来听高深思想的,现在你要我们在这里七嘴八舌地神侃,乱糟糟、闹哄哄地像在酒吧里一样,这怎么可能产生高深思想呢?”我感觉,虽然很多“知识分子”在口头上谈

论民主和平等,但他们并不真正重视“群众”的意见,虽然这些“群众”可能就是他们的同行。他们往往比下层群众更加重视“权威”,习惯听取比自己更加“权威”的观点,意识不到不同观点之间的对话也可以生成新观点。因此,他们往往对这种自下而上、从群众中集思广益的方式不太习惯。

面对这种困难,培训者可能做的是:尽可能想办法让这些有抵触情绪的人先参加进来,如可以先提出“必须参加”的要求。一旦这些人亲眼看到和听到那些自己认为没有“观点”的人们确实有自己的观点,而且很多观点还是自己没有想到的,他们才会真正体会到“人民群众的智慧是无穷的”这一真知灼见的道理。更加奇妙的是,如果他们感受到,不仅自己能够听到不同人的不同看法,而且自己的思维会因为这些不同看法的刺激而变得异常活跃时,他们的参与积极性会极大地提高,他们会情不自禁地投身到这样一种奇妙的集体建构知识的过程之中。需要注意的是,对这些人事先不要讲太多的“大道理”,而是应该设法让他们有亲身体验。情感上的震撼通常比理智上的说服更有力量,也更能持久。

提 问

提问是参与式培训中使用得比较多的一种方法。通常,提问可以发挥如下作用(UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 29-32)。

- ✓ 了解参与者是否跟上了培训的进度,检查他们对所学知识的理解程度;
- ✓ 检测参与者目前的学习状态,看他们是否保持旺盛的学习兴趣和学习热情;
- ✓ 促使参与者自己思考问题,寻找答案;
- ✓ 从参与者那里获得信息;
- ✓ 用提问开始下一轮讨论。

尽管提问有上述作用,然而,如果使用不当,提问有可能变成培训者在上、参与者在下的一种等级明显的盘问,不利于培训者与参与者之间、参与者之间平等交流。为了避免这种状况,培训者提问时需要注意如下事项。

- ✓ 不要故意出其不意地向参与者发问,以此贬低他们;

- ✓ 所提问题应该在参与者能够回答的范围之内，尽管有时候可能有一定的难度；
- ✓ 所提问题应该与培训的目的和内容相关。

培训者所问的问题在很大程度上会决定参与者回答的质量和数量。为了最大限度地提高参与者回答的质量和数量，培训者需要根据具体情况精心挑选如下问题类型。

- ✓ 开放式问题：此类问题容许参与者自由作答，可以最大限度地获得参与者的回答，不必先质疑问题的预设。这类问题通常以如下词语开头：“什么”、“在什么程度上”、“如何”、“多少”、“什么时候”、“谁”、“还有谁”、“什么地方”、“为什么”。
- ✓ 追问问题：这种问题能够使培训者对参与者所提供的比较狭窄的回答进行扩展。此类问题通常以“你刚才说……你可以就这一点多说一说吗？”
- ✓ 确认理解问题：在三种情况下需要培训者问此类问题：①确认参与者理解了培训者所说的话；②检查自己对参与者的回答的理解是否正确；③帮助参与者确认他们所说的话确实是他们希望表达的意思。

为了使参与者自由地思考，完整地回答问题，并提供有效的答案，培训者需要避免问一些不合适的问题。不合适的问题通常包括如下几类。

- ✓ 封闭型问题：这种问题只能获得“是”或“否”的回答，或者回答很短，不能提供足够的信息。例如“你做了那件事情吗？”或“你是哪一年获得教师证书的？”
- ✓ 引导式问题：此类问题通常给回答者明显的暗示，隐含了培训者希望获得的答案，例如“难道你不同意我这么做吗？”参与者可能不同意培训者的看法，可是出于压力不得不违心同意。
- ✓ 多重问题：多重问题经常使参与者难以全部回答，或只能回答能够答的部分、愿意答的部分或记得答的部分。这种提问不仅使参与者难以回答，而且没有效率，会浪费培训者所提的很多问题，下面不得不重复提问。

- ✓ 太简单的问题：如果问题非常简单，学习者通常会产生疑惑和不安。他们可能认为培训者小看他们的智力水平，不了解他们的实际能力，或者在问题中隐含有某种“圈套”。
- ✓ 太难的问题：此类问题使参与者产生一种错觉，认为自己应该知道答案，结果因为答不出来而感到无能。其实，如果培训者问的问题太难，这只能说明，培训者没有充分了解参与者，而且没有准确估计自己提问的水平对方回答的水平。

为了使参与者能够自由地回答问题和提出问题，培训者需要创设一个安全、轻松的氛围。培训者可以参考如下要点设法营造一个适合提问的环境。

- 注意倾听每个人的发言，特别是那些听起来不太肯定的回答；
- 用尽可能建设性的方式对所有人的回答予以肯定；
- 用非言语行为(如点头、微笑、目光接触)表示自己在认真倾听；
- 不要轻易否定任何一个答案——起码参与者费神表达了自己的看法；
- 不要轻易接受一个不完全或不清楚的回答——当你问一个澄清型问题时，你实际上也在帮助其他参与者理解该回答；
- 努力让尽可能多的观点表达出来，特别是那些不爱说话的人的观点；
- 在可能的情况下，将大家的回答都写在黑板或纸板上，尽可能使用回答者自己的话语，不要忽略任何有效的观点。

3.2 动作表达类

“动作表达类”方法主要使用身体动作作为表达的媒介，其中包括角色扮演、歌舞、戏剧、自己动手做、社区穿行等。

角色扮演

“角色扮演”指的是：参与者根据培训的要求和自己的理解扮演现

实生活中的一个角色（如一位教师、校长、村长、项目管理人、单亲母亲、残疾儿童等），将该角色的个性特征和在某些事件和关系中的行为方式突出地表现出来。角色扮演的的主要目的是使参与者从不同的角度体验一个相对真实的情境，在认知和情感上产生冲突，形成新的、更高层次的认识和体验。

角色扮演一般有如下步骤（Joyce, 2001: 73 - 74）：

- ◆ 培训者介绍一个现实生活中的情境，提出角色扮演的大致要求（如角色扮演的内容、角色的数量和类型等），参与者可根据自己的理解作不同的修改；
- ◆ 参与者分组，小组确定具体扮演的主题和角色，选择扮演者，布置场景，进行排练；
- ◆ 培训者对参与者提出观察任务，包括观察的内容、角度、方法等；
- ◆ 各小组进行角色扮演，其他参与者观察，并做详细记录；
- ◆ 全体参与者对各小组的表现进行评议，对有关问题进行讨论；
- ◆ 如果需要的话，重新扮演，对角色进行修改，用不同的方法扮演同样角色，或让不同的人扮演同样的角色，增加参与面和体验程度；
- ◆ 全体参与者再次对各组的扮演进行评议，针对有关问题进行讨论；
- ◆ 培训者协助参与者进行总结，将角色扮演中的问题情境与当前的现实结合起来，探究行为的一般规则和问题解决的一般方法。

角色扮演的最大长处是实效性，可以促使参与者换位思维，身临其境地理解角色的处境，与角色的观点和感受产生共鸣。如果培训营造了一个安全、宽松的环境，参与者能够设身处地地为角色着想，认可并接受角色的价值观和行为规范，甚至有可能在一定程度上改变自己的态度和行为。在角色扮演的过程中，参与者处理复杂问题的能力有可能提高，有时还能为角色找到解决问题的对策。如果参与者扮演的角色需要进行访谈练习，他们还有可能进入角色的内心世界，揣摩对方的思维活动和谈话方式，改进自己的访谈技巧。

此外,角色扮演可以促使参与者将在其他培训活动中学到的知识与技能综合运用于一个具体的问题情境。由于角色扮演创设的是一个与现实生活类似的场景,参与者需要将自己置身于其中,调动自己所学到的有关知识和技能去发现、分析、解决问题。通过参与真实的、可感知的模拟练习,参与者整合和运用新知识和技能的能力以及处理复杂问题的能力均会得到提高。

角色扮演还可以激发参与者的情感,而情感对于参与者的智力发展和行为矫正都有非常重要的作用。通过角色扮演,参与者能够提高对自己情感的认识和理解,了解自己的情感是如何影响自己的思想和行为的。角色扮演时所激发的情感是由参与者群体在互动中产生的,参与者不再只是从培训者那里获得单向的指导,而是通过同伴进行相互学习和相互影响。这种集体反应比较容易融入参与者个体的意识之中,为个体的社会化提供导引。参与者会在非理性的水平上认识到反思自我及其与他人关系的重要性——这往往比基于理性的思辨更加有效,对参与者的行为改变具有更加深远的影响。

虽然角色扮演一方面能够激发参与者的情感,但另一方面也可能使他们在情感上与角色保持一定的距离。如果参与者扮演的的是一个与他们自己非常不同的角色,他们能够用一种不具威胁的、身体化的方式将自己对该角色的情感感受有力地表现出来。如果只有语言表达的方式可以利用,他们可能无法(或怯于)直接说出自己对此类角色的负面意见和情感感受。而在角色扮演中,参与者可以比较自由地表现那些无法言表的事情,能够扩大反思探究的范围。

如果扮演成功,角色扮演还可以提高参与者的自尊和自信。角色扮演通常在所有参与者面前公开进行,可以吸引所有人的注意。因此,那些喜欢“表现自己”的人通常比较喜欢这样的活动,参与的积极性比较高,也比较在意自己的扮演。如果扮演成功,这些参与者的学习兴趣、自信心均能得到相应的提高。

角色扮演主要在参与者之间进行,因此培训者还可以利用这个机会考察当某些参与者相遇时,会形成什么样的关系,产生什么矛盾和冲突,各方是如何协调解决问题的。例如,在中/英甘肃基础教育项目开始实施时,我们曾经组织当地的官员和群众一起进行角色扮演,探讨当地的教育到底存在什么问题。在该活动中,角色的选择是通过抽签来决定的。当某州教育局的一位男领导抽到一个签,要求他扮演一位贫困的农村单亲母

亲时,他的下属们顿时显得非常紧张,个个面面相觑,暗做鬼脸。而他自己则立刻提出来要改变角色,声称自己做不来。后来,当他再次抽签,得到一个扮演当地阿訇的角色时,顿时眉开眼笑,扮演得活灵活现。而他的下属们也似乎松了一口气,异口同声地称赞他扮演得太像了。作为培训者,我通过观察该领导与其下属之间的此类互动,了解到他们平时的关系是非常不平等的,领导很难设身处地(甚至不愿意尝试)去理解比自己地位低的人们的境况,而下属们对领导基本上采取的是一种奉承、迎合的态度。

角色扮演虽然有上述作用,但也存在一些弊端。首先,对有的参与者来说,角色扮演是一个很大的挑战。角色扮演的内容通常涉及比较敏感的话题,扮演的角色大都属于“反面人物”,反映的是社会对这些人的刻板印象,或一些令人可笑的特征,是培训计划批判的对象。有的参与者比较在乎自己的“光辉形象”,不愿意屈尊扮演一个自己不喜欢的角色。有的参与者觉得,角色扮演使自己暴露太多,太具威胁性,令自己感到尴尬。特别是在中国这样的东方文化中,角色扮演之类的活动比较难以开展。参与者往往认为这是把他们当“小孩子”看待,要他们做一些很肤浅的“游戏”。越是文化层次“高”的人对角色扮演这样的活动越容易产生抵触情绪;而在农村教育水平不太“高”的社区里做角色扮演反而比较容易。这可能是由于教育水平高的人习惯了理性思维和概念上的讨论,不习惯(或不屑于)做一些肢体活动;而教育水平较低的人更习惯于行动型思维,能够体悟到角色扮演的精髓。如果参与者不愿参加,培训者在活动开始之前应仔细讲解角色扮演的目的和预期效果,给参与者足够的时间做准备,并自己到各个小组作必要的鼓动和指导。

角色扮演的一个基本要求是真实、诚挚、严肃,“假戏真做”。通常,参与者在第一次做角色扮演时往往出于胆怯、爱“面子”、不好意思等,显得过分做作。他们需要反复多次的练习,意识到角色扮演的成功靠自己全身心的投入,才会逐步变得自然起来。因此,为了避免流于形式,培训者需要时刻牢记角色扮演的目的,探讨的问题应该清楚,与目的密切相关。如果参与者知道角色扮演有十分明确、有价值的目的,他们会更加投入,特别是在扮演过程中出现冲突时。如果培训者提醒参与者,这不是一个公开的“戏剧表演”,而是一个为了体验不同看问题角度的“扮演”,参与者会更加放松,更加愿意参加。

有的角色扮演可能在参与者心中激起非常强烈的情感反应,使他们在培训结束以后还久久不能平静。这可能有多种原因:

- 参与者因为过分投入而对该角色产生了深刻的共情，在情感上不能自拔；
- 参与者因为如此逼真地扮演某些自己不喜欢的角色，而对其产生了愤懑和不满；
- 参与者因为观看别人扮演某些角色，而勾起了自己生活中的一些不愉快的往事。

为了避免参与者在情感上过分卷入，培训者可以在角色扮演开始之前就说明：参与者扮演的不是自己，而是为了培训而不得不扮演的一个特定的角色。如果他们明白了这一点，有可能与角色保持一定的情感距离。在选择角色的人选时，培训者应该注意选择合适的人扮演合适的角色，避免选择那些对有关问题特别投入的人扮演该角色。在活动结束时，培训者还可以有意识地留出一段比较长的时间，组织大家进行比较透彻的讨论和分析。讨论的问题包括：“为什么自己会产生如此强烈的情绪反应？如何将自己的感受与扮演的结果分开？如何将扮演的角色与自己在现实生活中实际充当的角色进行对比？自己在扮演中需要作出什么努力才能真正模拟对方，理解对方？这么做的困难在哪里？为什么会产生这些困难？”这种讨论可以使参与者将自己放到现实情境中，更加深入地思考自己在平时生活中的角色。

角色扮演通常非常费时，需要大量的时间事先准备，组织演出，进行评议和总结。因此，培训者在选择这类活动时，必须有一定的时间保障。切记不要匆匆而过，为扮演而扮演。为了使扮演者对自己的任务更加明确，培训者可以为每一位扮演者提供一张卡片，上面写有扮演该角色的具体要求。培训者需要根据情况决定，是让所有参与者都知情，还是只让扮演者一个人知情。有时候，由于大家都了解角色要求，能够更好地理解角色所表达的意思；而另外一些时候，一定的惊喜和意外可以增强扮演的戏剧效果。在扮演过程中，培训者还应时刻保持警觉，如果发现扮演偏离了主题，需要及时干预。干预应该言简意赅，不要过多地进行评议（评议可以在过后的讨论中进行）。

歌 舞

在参与式培训中，除了使用正规教学中常用的一些方法，还可以使

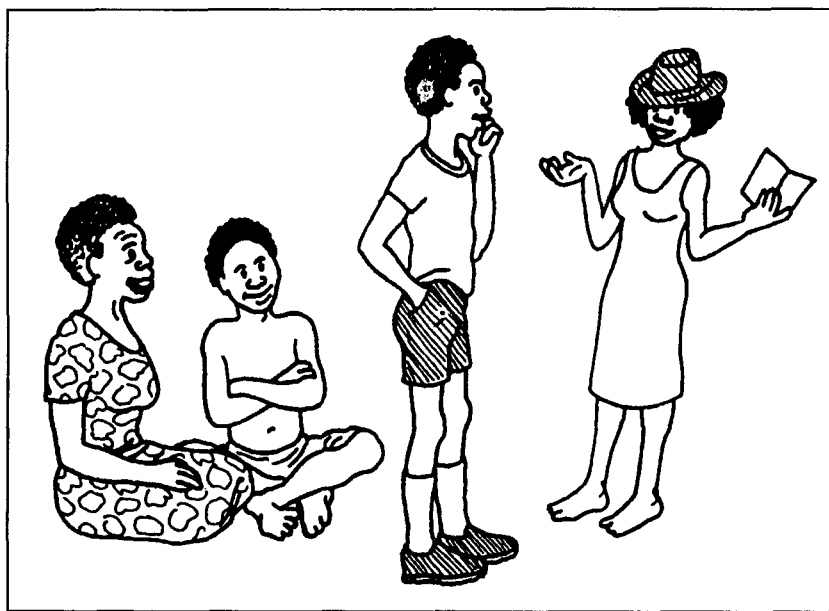


图 3-5

用很多艺术表现手法，如唱歌、跳舞、演戏、人造雕塑、做诗等。一般而言，使用这些方式进行培训可以发挥如下作用(UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 26 - 28)：

- 直观、生动、有趣，使学习的方式更加多样化；
- 能够将那些无法用文字和口头传递的意义和问题通过艺术的手法呈现出来，为参与者的创造力和想像力的发挥提供较大的空间；
- 促使参与者在艺术中发现意义，对色彩、节奏、运动、音响、形状、空间等产生新的认识；
- 参与者能够在学习中立体地整合个人和所在群体的各种文化表达符号。

具体而言，在参与式培训中，歌舞可以作为非常有效的艺术表现手法发挥作用。如果使用得当，可以达到如下效果。

- ◆ 参与者在培训活动开始之前唱歌可以起到很好的热身作用，休

息之后（或期间）唱歌可以起到提神的作用。唱歌的形式可以多样，既可以大家集体唱，也可以个别自愿者独唱或齐唱；

- ◆ 参与者通过舞蹈动作或/和歌声可以生动地表达自己的观点和情感感受，对某一事件或过程进行描述，同时能够有效地探索和表现自己与其他人之间的关系；
- ◆ 如果参与者将自己熟悉的歌曲配上与培训内容有关的新词，不仅可以活跃气氛，而且可以深化培训的主题。

使用歌舞的不足之处是：有的文化认为在公开场合唱歌跳舞不合适，特别是男女在一起时。此外，此类活动需要参与者具有某些歌舞方面的特长，而有的参与者不具备（或者认为他们自己不具备）这些特长。对那些不愿（或不敢）参加的人，培训者可以告诉他们，重要的不是当众“表演”，或比赛获得一个名次，而是为了参与，为了“好玩”。为了鼓励参与者，培训者自己可以先示范。鼓励参与者做一件新鲜事情的最好办法莫过于让他们看到培训者在公众面前不怕丢面子，做同样的事情。参与者会因此而受到鼓舞，勇敢地参与进来。

戏 剧

参与式培训还可以使用戏剧的手法表现参与者的思想和情感。戏剧与角色扮演不同：后者为参与者需要扮演的角色和情节都提供了明确的要求，而前者需要参与者自己设计场景、情节、人物和剧本。通常，在使用戏剧手法时，培训者只提供一个需要再现的主题，或需要探讨的问题，参与者自己组成小组，构想情节，制作剧本，分配角色，进行排练和表演。

当被要求演戏时，参与者通常声称自己不是“戏剧家”。为了鼓励大家积极参与，培训者可以自己先表演起来，同时也可以提醒参与者，其实他们在日常生活中都在使用戏剧手法，尽管使用得不是十分系统。为了增强参与者的信心，培训者还可以为他们提供一些基本的戏剧方面的训练，如如何写剧本，如何塑造人物。培训者不仅需要自己示范，为他们提供范例，而且需要在他们彩排和表演时不断地鼓励他们，为他们提供支持和改进建议。

在培训中使用戏剧手法可以产生很多意想不到的效果，总结起来主要有：

- 参与者可以将某些场景、事件和观点表演出来，而不是靠语言描述或图片展示；
- 戏剧对表现场景和事件的情感内容最为有效，如害怕、沮丧和喜悦，如果需要产生有趣的结果，也可以使用哑剧的方法；
- 戏剧允许参与者创造一个与他们自己不同的角色，拉开自己与角色之间的距离，因此，戏剧能够用一种不具威胁的方式有力地将事情的情感部分表现出来，使参与者表现那些他们无法言表的事情，扩大讨论的范围。

人体雕塑

人体雕塑是一种利用参与者自己的身体姿态表达某些重要主题和人物之间关系的方式。参与者可以根据培训的主题，形成小组，组员一起设计一个人体雕塑，然后在全体参与者面前展示，并对雕塑各部分希望表达的意义加以说明。大家可以针对一些事先提出的讨论题，对各组塑造的雕塑进行评议。例如，在培训参与者如何作半开放式访谈时，可以要一些小组塑造一个典型的“好”的访谈情境，其他小组塑造一个典型的“差”的访谈情境。然后大家对这两种不同的雕塑进行对比，讨论其中的“好”和“差”是如何表现出来的，表现得如何，是否表达了希望表达的含义，可以如何改进，等等。

自己动手做

“自己动手做”是一种非常反传统的培训方法。这种方法将培训者和参与者的角色颠倒过来，把参与培训的当地人作为专家，把外来的培训者作为学习新手。在活动过程中，当地人指导并监测培训者学习当地人擅长的一些技能，如拾柴，割草，整地，插秧，盖茅草屋等。

这类活动的目的是让培训者了解参与者的生活现实、日常需要和要求，因此能够更加有针对性地组织实施培训活动。此外，通过实际动手学习当地人的“乡土知识”和“乡土技能”，培训者能够切身地体会这种知识和技能的合法性和合理性，去除学术中心论和专家权威主义，扎扎实实地向当地人学习。

社区穿行

“社区穿行”是外来的参与者了解当地人生活的一种实地调查方法，通常使用于实地培训。本方法的具体实施步骤是：外来的参与者与当地的“关键信息提供者”组成小组，有计划地在社区穿行。穿行时有不同的方式，小组成员可以根据调查的目的和内容自己决定，如按圆周直径穿过整个社区，围着社区绕圈子，沿着一条运河走，在社区重要的地点（如学校、医院、公路交叉处、农机站等）定点观察等。此类观察也可以在不同的时间或一天中不同的时段进行，以便系统地了解社区的有关情况。

小组成员穿过社区时，通常做如下事情：

- ✓ 对当地人的日常生活和工作进行观察，倾听他们的日常谈话；
- ✓ 询问当地人对有关事情的看法和想法，与他们讨论各种问题；
- ✓ 对社区不同地段进行调查，对比地段内当地人生活的异同；
- ✓ 了解当地常用的科技手段与外面引进的科技手段有什么不同，各有什么利弊；
- ✓ 询问当地人生活中遇到的困难，了解他们是如何寻找解决对策的，效果如何；
- ✓ 了解社区（和社区内不同人群）的整体发展水平和发展机会；
- ✓ 请当地人画出当地资源的分布图等。

3.3 实物分析类

“实物分析”主要使用文本和绘画等实物作为表达思想和情感的媒介，具体方法包括案例分析、绘图制表、小组合作合同、共同分析和对比分析等。

案例分析

案例分析是对一个已经发生的或可能发生的事件或情境进行呈现、描述和分析。培训中所选择的案例通常与参与者以及培训的内容有关，

或来自他们自己的工作和生活经验，并且与他们目前的学习密切相关。

案例通常用文字的方式呈现，但也可以使用照片、图片和录像的方式。例如，如果对参与者进行教学方法方面的培训，可以选择一段课堂情景记录，要参与者做文本分析；也可以选择一段教学录像，要参与者先观看录像，然后讨论。在参与式方法培训中，这样的案例通常与参与者学习参与式方法有关，如什么样的情境需要画图或打分，如何对实地工作情境进行分析，如何按顺序使用各种参与式方法等。为了使分析比较集中、深入，培训者在准备案例时通常会提出几个供参与者思考和讨论的问题，附在案例后面。所提出的问题既可以非常简单（如“案例中发生了什么事情？”），也可以非常复杂（如“你如何将某理论应用于本案例发生的事情？”）。有的案例可能涉及伦理道德问题，暴露有关人和机构有可能给他们带来损害。培训者在准备案例时要特别注意，尽可能将人物和机构的名字换上匿名，并删去敏感性资料。

在培训中，所选择的案例应该是有效的。衡量一个案例是否“有效”，可以参考如下标准（UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 22）。

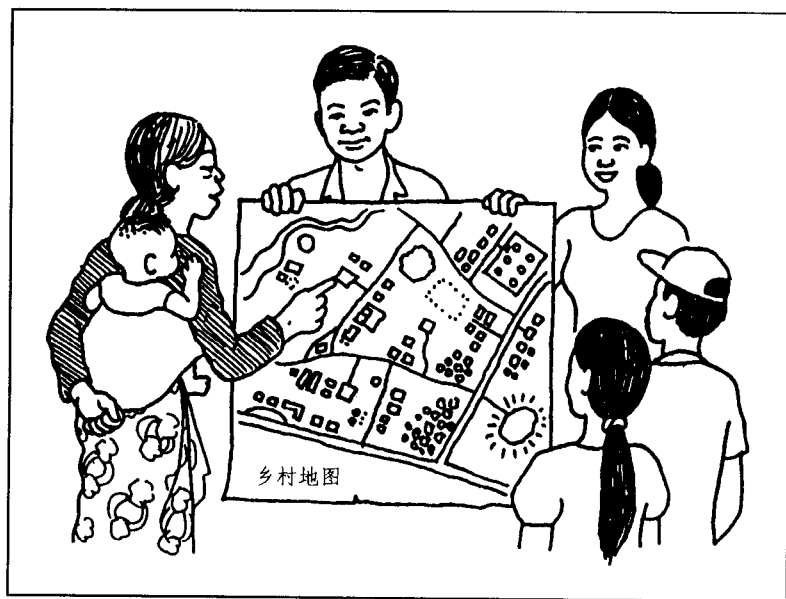


图 3-6

- ✓ 案例的选题清楚、简洁、针对性强，强调要点和最相关的情境特征，没有冗余信息。如果是文本分析，最长不超过两页，参与者花在阅读上的时间应不多于讨论的时间。
- ✓ 入题快，句法简单，语句简短，没有复杂、冗长的语句，能够使参与者迅速进入情境。
- ✓ 所描述的情境是参与者熟悉的，表现的是真实的事件。
- ✓ 需要参与者完成的任务与培训的内容相关，任务明确，不需要花很长时间进行解释。
- ✓ 问题和任务有趣，具有一定的挑战性；但不太难，在参与者力所能及的范围之内。

案例分析大都在小组内进行，以便大家都能够积极参与。通常，参与者先自己阅读案例，针对问题进行思考。然后，小组成员一起对案例进行分析，提出自己的看法，或者对有关情境提出改进建议。小组讨论结束后，派汇报员向大组进行汇报。培训者同时组织大家对各组的汇报进行补充、质疑或辩论，对有关的要点进行提升和总结。

案例分析的最大长处是：

- 将参与者带到一个具体、真实的场景中，所提出的问题与培训所讨论的问题类似，有利于参与者学会在复杂的情境中确定问题，吸取经验教训；
- 案例中提出的问题是跨学科和超学科的，参与者可以综合运用自己所学到的知识寻找解决方案；
- 为参与者提供了活动素材，有利于他们高效地完成某一项或一系列培训任务；
- 提供了一种经验性的学习，学习者的参与性很高，活动性很强；
- 培训所强调的要点被有计划地编织在案例中，能够检验并加深参与者对培训要点的理解；
- 开阔了参与者的思路，为他们提供了一个自己设计案例的范例。

虽然案例分析几乎是参与式方法培训中不可缺少的一环，但非常费

时、费力。首先，培训者需要花费大量的时间选择和准备合适的案例。如果培训者对使用该案例的效果没有把握，还需要事先试点。其次，案例分析本身需要比较长的时间，培训者需要适当控制时间。通常，案例中所涉及的问题是隐含的、间接的、非逻辑化的，需要参与者认真阅读，仔细分析，才能找到问题。再次，案例分析的讨论非常重要，需要提供足够的时间。时间的具体长短取决于案例的复杂性和所提问题的难度，但充分的讨论是案例分析成功的一个十分重要的保障。

绘 画

在参与式培训中，参与者可以通过视觉图像来表达自己的观点、情感和生活经历。这些图画完成之后，可以公开地展示出来，作为大家进一步讨论的素材。绘画的方法在文化程度不高的社区尤其有效，因为图画能够更加直观地表达人的想法。

以绘画为主的活动可能会使那些绘画技术不高的参与者感到“无能”，在要求绘画时提出自己不会画。此时，培训者应该鼓励他们参加，告诉他们绘画的技术并不重要，重要的是他们有话要通过绘画“说”出来。一个可以使所有人都积极参与的办法是：要大家都用自己不常用的那只手来画画——右撇子用左手，左撇子用右手——这么做会使大家感到比较平等，而且很好玩。

绘画需要一定的设备和材料，如彩笔、纸、橡皮和颜料等，培训者需要事先准备好这些用具。在经济条件比较差的地方，也可以要参与者使用当地能够找到的材料，如泥巴、石头、沙子和树枝等，在地上做画。

小组合作合同

“小组合作合同”是一种约束有关人员共同行动的方法，通常用于实地参与式培训。小组可以有不同的组合，如全部由当地人组成，全部由外来人组成，或部分由当地人、部分由外来人组成。合同由小组内所有成员一起商议、签署，一旦确定，小组成员必须严格履行。合同通常包括需要小组成员共同遵守的行为规范（如阅读培训材料，按时参加活动，积极发言，认真倾听等）；组内成员互动的规则（如定期轮换组员对子，晚上定时开展小组讨论，组员及时相互批评和帮助等）；实地行为准则（如尊重当地风俗习惯，调动各种人群的参与，关注弱势群体，充分利用当地资源等）（Chambers & Guijt, 1995: 9）。

小组合作合同可以在培训的全过程经常被使用，小组成员既可以依据该合同对彼此的行为进行监督和促进，也可以根据情况变化对合同进行必要的修改。合同的制作和修改过程本身便是一个鼓励有关人员参与、合作的过程，有利于提高他们对自己的学习和行动负责意识和能力。

共同分析和对比分析

“共同分析”和“对比分析”是两种不同的分析方式，前者有意识地让外来人与当地人共同对有关资料进行分析，目的是促进两者之间的合作；后者将参与者按不同身份分成不同的小组，共同对某些资料进行分析，然后对分析结果进行对比。这两种方式都可以采用口头表达和动作表达的方法，但通常使用的、比较有效的方法是对实物（如文本和图画）进行分析。实物呈现比口头表达更加具象，比动作表达更加精确，比较容易集中参与者的分析力。

在“共同分析”这种活动中，外来人与当地人一起对有关资料进行讨论和分析，一起对讨论的结果进行检验和修订，然后一起在社区大会上呈现讨论结果。双方讨论时通常使用“头脑风暴”的方法，呈现讨论结果时注意使用当地人的表达方式，特别是按他们的思维方式所展示的各类图表。组织这种活动的最大挑战是：在活动中如何保证双方利益和权利的公平和平等？谁的语言更重要？谁在讨论中说得多？谁通常打断谁的谈话？谁的观点经常占上风？谁经常在活动中发表“演讲”？如何协调双方的不同观点？如何兼顾双方不同的情感感受？

“对比分析”是一种扩展参与者思维视角和思维方式的方法，具有不同社会身份和特征的参与者人群通过分析、比较相关的图表或文字，了解对方看问题的不同之处。例如，在性别分析中，要一组男人分析一组妇女所画的一天活动表，了解她们通常是如何度过一天的，对比自己是如何度过一天的。男人组也可以将自己所画的图表与妇女组分享，了解她们对此间的不同如何解释，她们的解释与男人自己的解释有什么不同，这些不同是如何产生的。对比分析的目的在于：不同的人群能够彼此加深了解，减少偏见、误会和分歧，同时丰富自己看问题的角度和思路。

3.4 小结：选择培训方法的标准

上面介绍了参与式培训中常用的一些方法。表 3-3 总结了其中一些主要方法的特点、优势和不足。

表 3-3 主要培训方法一览表

(改编自：王德海等，1997：178—179)

方法	特点	优势	不足
讲座	培训者讲，学习者听和记，很少提问和讨论。	学习者人数多，学习效率高；便于培训者事先准备，在规定时间内完成讲座内容。	学习者缺乏参与；无法保证学习者充分理解讲座内容。
讲授	培训者在讲授的过程中允许学习者提问或进行短时间的讨论。	适合于 30—50 人的小组，能够通过参与激发学习者的兴趣。	参与的时间不够，学习者不能充分参与。
小组讨论	学习者可以自由地交换观点和意见。	有利于学习者理解知识，运用技能，改变态度。	讨论可能偏离主题，组内可能参与不均衡。
角色扮演	学习者扮演某个角色，面对面地与其他角色交流。	在真实情境中体验角色的思想和情感感受，能够从不同角度看问题。	学习者可能不好意思参加，活动可能流于形式。
案例分析	学习者对某个事件的来龙去脉进行分析，寻找原因和对策。	对真实问题进行分析，提高学习者分析问题、解决问题的能力。	学习者可能不认真对待，将其视为课堂作业。
练习	在介绍新知识和技能之后，要求学习者按要求完成某项任务。通常要求学习者独立完成，也可以小组合作。	能够加强和巩固学习者对新知识和新技能的理解和运用。	理论有可能脱离实际，任务有可能不在学习者力所能及的范围。

续表

方法	特点	优势	不足
应用项目	只下达任务和目 标,方法由学习 者自己决定;为 学习者提供更多 自我发挥的余 地。	有利于学习者主 动性和创造性的 培养,可以多方 面考察学习者的 素质、态度和能 力。	学习者可能缺乏 兴趣,不善于合 作,项目可能与 学习者的需求不 相关。
游戏	以模拟方式扮演 不同角色或完成 某些任务;轻松 愉快,不用花很 多时间准备。	能够揭示学习 者的社会心理和 组织行为,有利 于调剂培训方法 ,能够对学习者 进行技能训练。	学习者可能认为 与自己儿时所做 的游戏类似,内 容可能脱离培训 目标,学习者可 能不理解、不合作。

虽然培训方法本身蕴涵了一定的价值倾向和预期效果,但这些方法是否能够真正奏效,还取决于对这些方法的选择和使用是否与培训的目的、目标和内容相一致。表3-4列出了参与式培训中常用的方法及其与培训目标之间的关系。

表3-4 培训目标与培训方法之间的关系

(改编自:王德海等,1997:180)

培训目标	培训方法
1. 提供信息	讲座,示范,大组交流,“头脑风暴”,实地调查,阅读材料
2. 明确目标	讲座,大组交流,小组讨论,阅读材料
3. 调动参与者的积极性	小组讨论,游戏,角色扮演,访谈,做应用性项目
4. 培养批判性思维	角色扮演,案例分析,小组讨论,做应用性项目
5. 理解较难的概念和问题	讲座,大组交流,个别指导,小组讨论,问答,画图,家庭作业,阅读材料
6. 改变态度	角色扮演,小组讨论,案例分析,访谈练习
7. 激发创造力和主动性	头脑风暴,小组讨论,画图表,做应用性项目
8. 增强解决问题的能力	游戏,模拟,小组讨论,家庭作业,做应用性项目,画图
9. 提高特定技能	示范,模拟,游戏,观察,访谈,画图,列表

除了与培训目标相一致，上述培训方法如果要达到预期效果，还在很大程度上取决于学习者的参与程度。有研究表明，不同的活动类型要求学习者有不同程度的参与，由此而产生的学习效果也不同。例如，实际操作类和听说类活动要求学习者的参与程度比较高，因此学习的效果相对也比较好（见图 3-7）。

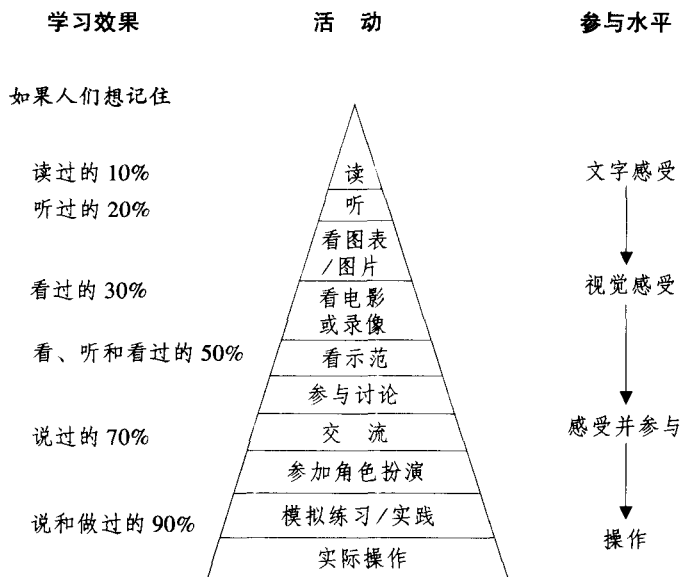


图 3-7 活动、参与与学习效果的关系

（资料来源：王德海等，1997：42）

3.5 培训者提示：如何选择合适的培训方法

- ✓ 你准备的培训是否包括 3 个主要部分：开头介绍、主干部分、总结评议？
- ✓ 你是否准备在培训中使用许多不同的方法？这些方法是什么？
- ✓ 你选择方法的标准是什么？为什么使用这些方法？
- ✓ 这些方法与培训的目的、目标、内容和参与者人群之间是什么关系？
- ✓ 你是否打算为参与者提供答疑的时间？你打算如何答疑？

- ✓ 你在讲授时是否注意使用直观教具，并穿插一些有趣的笑话？
- ✓ 你在培训时是否有意识地调动参与者的非语言表达方式？
- ✓ 在参与者文化水平比较低的情况下，你是如何选择培训方法的？
- ✓ 你如何知道自己所选择的方法是合适的？

培训者成为“协助者”

培训者在为培训作准备的时候，除了安排前两章所提到的有关事项，还需要充分准备自己。从某种意义上说，培训者要做的第一项准备工作就是将自己准备好。在参与式培训中，培训者主要是作为一名“协助者”出现在参与者面前；而要做一名称职的协助者，并不是一件容易的事情。协助者的角色并不比“专家”容易承担，需要具有很多“专家”所不具备的技能和素质。在培训开始之前和培训中，培训者需要作很多方面的准备，其中包括：① 培训者本人的角色定位，即培训者个人面对参与者时如何呈现自己，如何调整自己的心态、态度和行为，如何处理临时出现的问题，如何为参与者提供反馈等；② 培训者群体的角色定位，即培训者作为培训者群体中的一员，如何与同行合作，如何培训助手，如何在实地培养当地的培训员等。

4.1 培训者的角色定位

“培训者作为协助者”有自己特定的角色定位、职责范围和权力限度。如果培训者在为培训作准备时就清楚这一点，可以避免很多误解

(见表 4-1)。

表 4-1 培训者的责任	
(资料来源: Auvine et al., 1977)	
<ul style="list-style-type: none">• 培训者应该为自己的权威“去神秘”，消除参与者对自己的“迷信”。参与者只有理解了培训者作为协助者的作用，才不会把培训者当成权威，也才会对自己的学习负责。培训者需要不断提醒参与者，他们必须对自己的学习负责。• 培训者不要希冀利用参与者给自己的权力来满足自己某些情感上的需要，如要求参与者注意自己，尊重自己，或者与自己交朋友。• 培训者作为协助者，并不意味着培训者有资格做一名心理咨询师。不论是在小组内，还是在与参与者个人交往时，培训者都没有这个资格。当参与者直接或间接地带着自己的情感需要接近培训者时，培训者要特别小心。• 参与者需要了解培训者到底是做什么的，他们在做什么，他们这么做的目的是什么，打算如何满足参与者的需要，可以给参与者什么方面的帮助，不能满足参与者什么方面的需求。无论培训者对参与者做什么，参与者都有权利要求培训者对自己所做的事情负责。	

作为协助者，培训者在培训过程中的主要作用是“引导”和“支持”参与者学习。在一个具体的培训活动中，培训者的作用主要表现在如下 3 个方面，或 3 个不同的阶段（见图 4-1）。

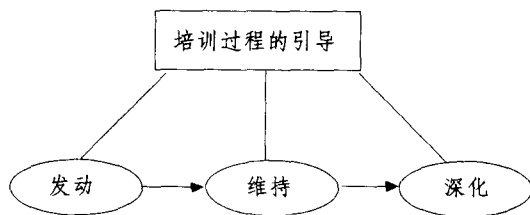


图 4-1 培训者的作用

在“发动”阶段，培训者需要设法让每一位参与者都产生安全感和受尊重感，觉得自己在本次培训中是非常重要的，自己的观点是有价值的，是受大家重视的。在“维持”阶段，培训者需要引发参与者之间的互动，使大家相互展开对话；同时及时地为参与者提供反馈，或调动参

与者相互提供反馈。在深化阶段，培训者需要在达到培训目标的前提下，让参与者畅所欲言，自由、开放地表达自己的看法；培训者不应过早对参与者的观点作价值判断，更不要轻易否定他们的观点；而应该引发参与者对不同的观点进行讨论，在大家充分发表意见的基础上进行概括和必要的理论提升。

营造学习氛围

通常，参与者在—个开放的、相互信任的氛围里学习最有效，因为在这样的环境里，他们感到自己是受支持的，不必付诸各种防御机制来保护自己。培训的目的之一是改变参与者做事情和看世界的方式，而改变自己是需要勇气和毅力的。如果培训的环境是防御性的，缺乏宽松的人际关系和学习氛围，参与者通常会将时间和精力花在自我保护上，无法对培训所提供的新知识和新技能开放自己。支持性环境有利于参与者向改变的可能性开放，欢迎改变；而防御性环境则可能使参与者封闭自己，拒绝改变。

一般而言，支持性环境与防御性环境分别有如下 6 个特点（UK/Bangladesh Esteem Project, 2001: 4 - 10）。

支持性环境

描述
解决问题
即兴，灵活
共情，卷入
平等相待
随机应变

防御性环境

评价
控制学习
操纵，隐藏
中立，漠然
居高临下
确定不变

在具体培训中，培训者需要发挥支持性环境的 6 个特点，避免防御性环境的 6 个特点。下面更加详细地对这 6 对特点作—介绍，同时提供一些具体操作方法供培训者参考。

(1) “描述”而不是“评价”

当培训者对参与者的发言做出回应时，应尽量使用参与者刚才所说

的话，对他们所说的内容进行描述。这么做的目的是认可他们所说的话，鼓励他们继续发言。如果培训者对参与者所说的话作价值判断，他们可能不再发言。以下典型场景说明：培训者的语言类型对参与者的行为和心理感受具有非常重要的导向作用。

- 假设有一位参与者针对培训者所提的问题提供了一个完全不相干的回答，如果培训者说：“不对，你的回答不对。”那么，这位参与者可能会感到很难受，大家也会因此而不再发言。然而，如果培训者对参与者所说的内容进行描述：“你的观点是……这个观点很有意思，也许我们可以等一下再讨论这个问题。现在我们讨论的问题是……”此时，培训者可以重申一下刚才所提的问题，参与者通常会继续发言。
- 如果参与者提供的答案没有离题，但却是错误的，培训者不要说：“不对，这个答案是错误的。”可以说：“这倒是一个非常有意思的回答。”另外一个办法是将这个答案抛给全体参与者，作为下一步讨论的主题：“这可能是我们需要讨论的一个问题——你们大家怎么看？”
- 培训者应该避免质疑参与者说话的动机，如：“我不知道你为什么这么说。”而应该对参与者的回答进行反思，进一步澄清自己的理解是否正确，如：“我听到你说的是……不知我的理解是否正确？”
- 如果培训者希望用描述而不是评价的语言对参与者的回答做出回应，可以用“我”而不是“你”作为句子的开头。例如，不要说“你说的不清楚”，而应该说“我没有完全理解你所说的意思”。这样可以将问题归结于培训者自己，而不是参与者。此外，这么做可以促使参与者继续设法使培训者明白自己的意思，因此而使所有人受益——如果培训者没有理解，其他参与者也可能没有理解，需要说话者进一步澄清。
- 避免使用“应该”之类的词语，如“你应该如何如何……”“应该”使人觉得自己不得不这么做，而不是被鼓励这么做。可以替代的说法有：“我们也许可以……”“我们可以达成共识的是……”“我希望的是……”——这些说法听起来更具有合作性，而不是指令性。

(2) “解决问题”而不是“控制学习”

参与式培训的目的是让参与者自己发现、定义和解决问题，而不是像在讲座式培训中那样，培训者自己发现和解决问题，然后向听众呈现解决办法。在参与式培训中，培训者是与参与者“一起”工作，而不是“向”他们“做”工作。培训者应该鼓励参与者表达自己的思想和感受，而不是告诉他们应该做什么、如何思想、如何感受。培训者是参与者学习过程中的协助者和支持者，而不是传递信息的“专家”。培训者与参与者一起分担工作负担，而不是自己一个人承担。这么做有如下长处。

- 参与者对自己的感受产生拥有感，不觉得培训者在将一些外在的东西强加给他们；
- 参与者作为学习者感到有力量，不觉得自己像是一个装知识的容器；
- 参与者感到自己的知识和技能是受到尊重的、被认可的、被确认的，可以在此基础上进一步发展的，而不是被拒绝的、被忽略的、或不受重视的。

很多培训者很难放弃对参与者学习的控制，或者说他们以为自己可以控制参与者的学习。其实，没有人能够真正控制另一个人的学习，我们每个人都只可能控制自己的行为。然而，由于我们自己长期接受学校的正规教育，我们以为教师能够控制学生的学习，学生只能服从教师。从讲座式培训向参与式培训转变中，这也许是最难的一个改变。但是，这也是最值得一试的改变。

(3) “即兴”而不是“操纵”

培训者与参与者需要灵活变通地分享控制权，而不是由前者对所有的人和事有意识地实施操纵。每次培训中都有令培训者吃惊的事情发生，培训者对此往往没有准备。有的培训者可能认为，只要自己天资聪慧，就能够对每件事情都有所预测，能够将培训中出现的问题处理得天衣无缝。然而，复杂的培训过程是无法准确预测的，需要培训者作出即兴的反应。

灵活性并不等于没有计划和结构。无论是在讲座式培训中，还是在参与式培训中，仔细规划都是十分重要的。但是，培训者需要准备的是灵活性，而不是控制。在为灵活性作准备时，可以参考如下要点。

- 事先准备一些替代性活动，以免已准备好的活动无法实施。
- 在作时间规划时留有余地，需要时可以缩短或延长一些活动的时间。
- 在培训开始时就告诉参与者培训的目标和预期效果，以便他们知道你对他们有什么期待，他们对你能够期待什么。
- 公开你的意图，与参与者分享你的计划，对你的计划和使用的方法直言不讳，避免通过设置圈套来操纵参与者。如果你隐瞒自己的计划，参与者也不会告诉你他们对培训的期待。
- 将培训的目标和预期效果张贴在参与者能够看到的地方，在培训过程中不时提到它们，作为对培训效果的检测和对下一步工作的提醒。

(4) “共情”而不是“中立”

培训者营造一个支持性环境的重要手段是与参与者共情，并公开表达出来。在参与式培训中，培训者不是一个价值中立或情感疏离的研究者，站在外边观察参与者、研究参与者，而是一个参与在其中的人，是参与者中的一分子。培训者只有表现出自己对参与者的理解，明白并分享他们的喜悦和困惑，他们才会自然地、放心地表达自己。

培训者可以通过如下方式与参与者共情：

- 愿意与参与者在情感上卷入，而不是保持中立，或者与他们保持距离；
- 认可参与者面临的问题和困难，而不是否认或忽视它们；
- 在参与者表达情感时，培训者自己在表情和形体上应有所表示，如走近参与者，面露理解态，手扶对方的肩膀等；
- 尊重参与者的不同观点，试图理解他们看问题的不同角度；接受甚至欢迎差异，将其作为培训的丰富资源，而不是具有“破坏性”的“问题”。

(5) “平等相待”而不是“居高临下”

与“共情”紧密相联系的是“平等”的观念——真正与另外一个人产生共情意味着，将对方作为一个平等的而不是一个低级的人看待。

“共情”与“同情”是不一样的：在前一种情况下，双方处于平等的地位，一方与另一方的情感和思想产生共振；在后一种情况下，双方是不平等的，一方比另一方地位高，“居高临下”地表达自己对对方的“怜悯”。在参与式培训中，培训者需要平等地对待参与者，参与者相互之间也应该平等相待。

在参与式培训中要做到真正的（而不只是形式上的）平等相待，目前还面临很大的挑战，特别是当参与者彼此之间的地位和权力差异很大，或者参与者的地位比培训者低很多时。具体如何处理这些问题，并没有现成的答案。但是，只要培训者不按社会地位区别对待参与者，一定能够让参与者明白，每个人都可以平等地参与，培训者在努力营造一个为所有参与者学习的氛围，而不仅仅是为少数人。

在参与式培训中，培训者可以采取如下一些策略促进大家的平等参与。

- 培训者自己愿意与参与者一起定义和解决问题，而不是认为“培训者懂得更多”而将解决问题的对策硬塞给参与者。
- 弱化参与者之间权力和能力方面的差异。平等并不意味着否认人们在知识和能力方面的差异，但是，平等认可每个人的价值。
- 通过各种办法认可每个人的价值，不要使参与者感到自己在培训中是“不合群的”、“不合适的”。

(6) “随机应变”而不是“确定不变”

在参与式培训中，培训者的作用是“协助”而不是“指导”，是“分享”而不是“告诉”。因此，培训者需要随机应变，根据情况随时调整自己所说的话和所做的结论，而不是确定不变地、僵化地处理问题。下面是培训者可能采取的一些办法。

- 培训者对新观点和新的可能性保持一种开放的态度；

- 培训者积极地考虑替代物——不论是针对培训的理念、问题解决的对策还是参与者的行动步骤——不拒绝替代物；
- 培训者不断强调培训的目的是为了解决问题，而不是为了证明某一个观点。

随机应变并不意味着培训者拒绝承认自己有自己的看法，或者总是对参与者的建议让步。相反，培训者在与参与者对话时需要坦白诚实，公开表达自己的价值观和信念。重要的是培训者需要将自己的观点与参与者分享，而不是强加给他们，同时欢迎参与者与自己分享。

在营造一个支持性环境时，培训者的行为和态度比其技巧更加重要。如果培训者的态度十分僵化，只关注技巧上的精细，那么培训者使用的很多方法都不会奏效。如果培训者的态度开放，关注活动的过程和人与人之间的关系，那么很多新的、意想不到的机会就会自己浮现出来。只要态度对头，每一个场合都可能为创新提供空间。例如，在一次培训中，由于培训者对参与者的生活经验开放，鼓励他们对自己的生活内容重新思考，结果在活动结束时，一位当地的农民感慨地说：“这真是太奇妙了！我们知道这些东西的每一个部分，因为它们就是我们的日常存在，但是我们从来没有想到可以把这些不同的部分像现在这样放到一起。这就是我们的生活和我们的历史”（Chambers & Guijt, 1995: 8）。

运用身体语言

培训成功与否在很大程度上取决于培训者的“自我呈现”。培训者不要以为，只要培训的内容很重要，与参与者的需要相关就行。如上所述，培训者本人就是自己所说内容的“直观教具”，培训者必须注意表现自己的方式以及自己所创设的学习环境。培训者所传递的信息至少包括3方面的内容：话语、声调、身体语言。很多时候，培训者的语调和身体动作所传递的信息比他们的语言所传递的还要多，还要强。听众之所以更容易注意非言语行为所传递的信息，是因为这些信息直接付之于他们的感官和情感，而人们的情感感受往往比智力活动更加敏感。培训者的声调、眼神、动作等都能起到影响参与者学习的重要作用。如果培训者缺乏热情，说话无精打采，参与者很容易感到单调、乏味。因此，培训者如果发现参与者兴趣降低或表现出不耐烦，首先需要检查的是自己，而不是对方。

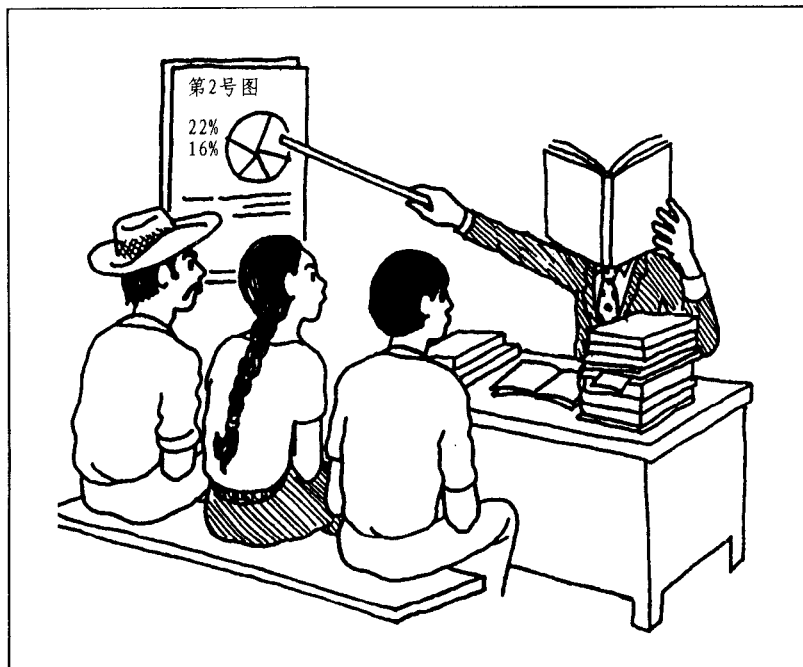


图 4-2

为了更加有效地利用自己的语调和身体语言传递信息，培训者可以参考如下建议。

- 眼睛直视听众，不要老盯着屏幕上的字。如果你的眼光不断环视整个房间，你可以与所有的人进行目光接触。注意不要盯着听众头部以上的部位，要直接面对听众的面部。当你注视听众时，可以通过他们的反应来了解他们对你所说的话是否感兴趣。
- 时刻保持微笑——即使你感到很紧张或害怕时，也要微笑。你的微笑会使听众放松，感到在你面前可以比较自在。而且，微笑会使你的声带放松，使你说话时声音不显得单调、干涩。
- 避免在你自己和听众之间设置障碍。如果房间的前面有一张桌子或讲台，你可能希望躲在那后面，但是千万不要这么做。你应该直接站在听众面前，或不时地在他们中间走动，这样你会感到与他们距离很近，与他们的交流更加直接。如果你双手交

又放在胸前，或双腿交叉翘着二郎腿，也会被视为象征性障碍。你需要开放自己的姿态，“俯首帖耳”，特别是当参与者对你提供反馈时。

- 避免身体过多地移动。在讲话时，不要挥舞手臂，玩钥匙圈，玩铅笔，或不时地抓头发；不要把手放在口袋里。听众会注意你的这些小动作，而不注意听你说话。

注意表达方式

有研究表明，说话人的表达方式往往比所说的内容更加重要，一半以上的信息是通过说者的表达方式传递的。例如，“我想建议现在我们就半开放式访谈作一个角色扮演”这样一句话，可以根据说话人发音的重点不同而表示很多不同的意义（见表4-2）。

表 4-2 重音对语义的影响

（资料来源：Freudenberger, pers. comm）

- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——平铺直叙，没有任何重音强调。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“我”上，强调是说话人而不是其他的人在提出这个建议。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“想建议”上，暗示这个建议不大可能实现：“我想建议……但是这个建议可能不会被接受，或者没有时间做”。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“现在”上，暗示可能有人在其他时间提议过做这个活动，结果没有被接受或者做得不好，那么现在做可能比较合适。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“角色扮演”上，暗示在其他练习中做半开放式访谈的办法已经用过，而现在应该用一种不同的方法来试一试了。
- ▶ “我想建议现在我们就半开放式访谈做一个角色扮演”——重音放在“半开放式访谈”上，意即角色扮演的活动以前作过，但没有用半开放式访谈的方式做角色扮演。

在讲话的时候，培训者要注意自己的表达方式，使其最大限度地为

自己所要说的内容服务。下面的提示可以帮助培训者更加准确、清楚地表达自己的思想。

- 不要害怕停顿，听众喜欢在听讲座时有一些沉默。在每说出一个要点后，你应该停顿一下，让听众有时间吸收要点的确切意思。此时，你可以仔细打量一下听众，从他们的面部表情和身体语言上了解他们是否明白了你说的话。
- 说话时尽量多使用不同的声调和语气来强调你希望表达的意思。你可以自己先独自练习一下，如果可能的话，可以将自己的声音录下来反复听几遍。
- 说话要力求清楚，要注意仔细地、一个词一个词地说，不要同时说几个词或一串词。平时可以有意作一些练习，使自己的声音显得抑扬顿挫。这样的声音可以传递很远，听起来比较好听，而且自己也不太容易累。
- 说话前先深呼一口气，这样可以使你的语调显得“深沉”，而且可以帮助你连续说好几个长句子。但注意除非是为了增加内容的戏剧效果，不要大声喊叫。
- 讲话时可以借助一些动作帮助自己表达。不必担心动作做过了头，因为夸大动作并不如你所想像的那么容易做到，特别是在一个听众很多的场合。但是这种动作与上面所提到的小动作不是一回事。小动作很容易让听众分心，而适当的辅助性动作可以加强你所说内容的重要性。

处理紧张情绪

人们通常认为，培训者表现出焦虑或紧张情绪是不正常的，会影响其正常表现。然而研究告诉我们：“如果被要求在公众面前讲话，一般人的普遍反应是害怕……不要愚蠢地相信，随着你习惯了在公众面前讲话，你的紧张就会消除，不会的，永远也不会。”（Permberton, 1982）实际培训工作告诉我们，即使是非常有经验的培训者在每一次培训开始时也会感到紧张或焦虑，紧张是十分“正常的”表现，不紧张倒可能不正常。对培训者来说，最重要的是了解并能控制自己的紧张情绪，但不要（也不可能）完全去除紧张。



图 4-3

其实，培训者不必对自己的紧张感到过于紧张。通常，当培训者感到紧张时，听众几乎注意不到，除非培训者的手在发抖，或脸上表情显得非常不自然。此外，而且更加重要的是，紧张不一定只具有消极的作用。适度的焦虑是培训者精力集中、为工作积极作准备的必要心理条件，而完全没有焦虑则可能表明培训者尚未进入“状态”。只要适度，培训者可以利用自己的“紧张”更好地表现，而不妨碍自己正常工作。时刻保持一点担心可以使自己的反应更加敏锐。

下面的几点提示可以为培训者处理紧张情绪提供参考。

- 仔细作准备。没有什么比好的准备更能够增强培训者的自信心了。而过分的紧张通常是自信心不足的表现。
- 在说话时不要利用自我防御机制，如无缘无故地批评听众。听众会发现这一点，而且会立刻作出反应，如对培训者表示敌意。
- 在开始培训之前，有意将自己的注意力拉开，设想一下自己最理想的表现应该是什么样子，自己可以怎么做。

- 最好在培训开始之前有 10 分钟的空闲，这样你可以到一个安静的地方（如卫生间）独处 5 分钟，然后在活动开始之前 5 分钟回到培训地点。
- 在一个安静的地方活动一下身体的各部位。人在担心的时候，通常脖子和肩膀会变得十分僵硬。你可以转一下脖子，把脑袋往后仰，轻轻地、慢慢地将头四周转动，直到下巴可以托在胸前为止，然后往上转头。活动身体各部位的肌肉，把手伸出来，紧握几分钟，然后有力地摇动手臂，直到放松为止，还可以伸展并放松脚和小腿上的肌肉。
- 多做几次深呼吸，在培训活动中只要有时间都可以这么做。
- 当参与者陆续到达时，开始与他们交谈，交谈时要面带微笑，神情轻松。你可以设法记住几个人的名字，认识几张脸，这可以使参与者在你的眼里看起来不那么可怕。
- 培训开始时，尽早要参与者做一个自我介绍活动（参见本书下册中的第 1 类活动）。这可以为整个培训营造一种随意轻松的气氛。

紧张情绪往往是相互传染的：如果培训者紧张，参与者也会感觉紧张；而如果参与者感觉放松，培训者也会放松下来。为了使参与者放松，培训者可以有意识地作如下一些努力。

- ◆ 在培训开始时，培训者说明，虽然培训的内容非常重要，但形式可以活泼、随意一些，大家不必紧张。
- ◆ 告诉参与者他们可以从这次培训中得到什么。这么做可以减少参与者因为对培训结果的不确定性而产生的焦虑。
- ◆ 在培训早期开展一个比较具体的、容易操作的活动，以便参与者先尝到成功的喜悦。
- ◆ 不断变换培训活动。不要因为害怕失败或批评而不尝试使用新的方法。犯错误是最有价值的学习，它甚至可能成为你和参与者之间形成平等关系的一个触发剂。
- ◆ 将培训内容与参与者现有的经验结合起来，以帮助参与者提高自信，精神上放松，因而以更加开放的态度投入学习。
- ◆ 平等地与参与者讲话，而不是像对学生讲话。使用“咱们”和

“咱们的”这样的词语，而不是“你们”或“你们的”之类的词语。例如，“咱们的任务是……”，而不是“你们的任务是……”。

通过提问促进参与

如前所述，最好的可以使每个人都参与进来的培训是“做”而不是“听”。即使培训者有时需要将一些要点和思考题告诉大家，但是在讲解的过程中也可以插入一些简短的个人活动或小组活动。例如，一个很实用而且简短的活动是：在对一种参与式方法进行演练以后，培训者向参与者提出如下问题，要他们思考后写下自己的想法。

- 你在使用这种方法时有什么感受？有什么困难？
- 你可以如何在自己的工作中使用这种方法？
- 如果你必须用这种方法进行培训，你打算怎么办？

做这类活动的目的不仅仅是为了收集参与者对问题的答案，而是鼓励参与者通过对所提问题进行反思，以达到更加积极参与的目的。同样地，培训者也可以要求大家分成小组，对上述问题进行讨论，以使更多的人有机会发言。

在讲座时，如果培训者要听众不时地提出和回答问题，而不是自己一个人从头讲到尾，也可以使更多的人参与进来。答疑可以使大家思维活跃，对问题进行深入的思考；而如果没有答疑时间，听众可能感到非常被动，没有机会表达自己的想法和疑问。参与者自己提问可以帮助他们澄清头脑中的疑惑，探讨回去以后如何在自己的工作中使用刚刚学到的东西。因此，即使是在非常完整的讲座中，答疑也是非常必要的。如果有时间，培训者还可以在答疑之前要大家在小组内很快地就自己的问题进行交流。这样可以使每个人都有机会说话，贡献自己的想法。然后，每一个小组选择一两个大家认为“最好的”或“最重要的”问题在大组上讨论。

答疑并不总是很容易组织，下面的建议可以帮助培训者将答疑进行得更加顺利。

- ✓ 不要期待参与者会立刻提问题，通常听众不会立刻从听的状态

转到说的状态。如果这之前的活动参与性比较强，答疑不会是太大的问题。但是，如果这之前主要是你一个人讲授，听众很难立刻提出问题。你需要事先准备几个容易引起争议的问题，以激发参与者辩论和讨论。另外一个办法是要听众将自己的问题写在小纸条上，递给你。很多听众不习惯在大庭广众之中大声提问题，写纸条比较安全，不会暴露他们的身份和“无知”。

- ✓ 利用参与者的已有经验向他们提问，如：“让我们假设……”或“根据您的经验……”，以鼓励参与者在此基础上作进一步的探讨。
- ✓ 如果房间比较大，或者提问的人声音比较小，你在回答问题之前需要大声重复所提出的问题，以便大家都能听到，然后再回答。
- ✓ 当问题提出来以后，你可以将问题的重点写在黑板上，用一两个关键词表达。你也可以将自己回答的重点写出来，使大家都能看到。
- ✓ 回答要简洁、确切，态度要真诚、诚恳，避免将一个问题作为自己发表演讲的机会。
- ✓ 回答问题时，切记要有停顿，使听众有思考的时间。
- ✓ 对参与者永远诚实。如果你知道问题的答案，尽你所能回答问题；如果你不知道答案，告诉对方你会在某时之前寻找答案，然后告诉对方。千万不要自己凭空捏造一个答案。
- ✓ 尽量回答所有人的问题。目光环视房间的所有部分，有意识地从房间的不同角落选择提问者，注意不要忽略那些坐在后排的人。
- ✓ 如果时间不够，事先告诉参与者，如“现在只能回答最后两个问题了”，使大家有心理准备。
- ✓ 如果你感到参与者对你有敌意，应该努力保持冷静，不要失去幽默感。对那些明显带有敌意的问题，你可以邀请其他参与者发表看法。如果你自己回答，可以使用“同意表达法”来缓解冲突，如“我很欣赏……而且……”、“我尊重……此外……”、“我同意……同时……”。鼓励参与者提出不同的意见，认可他们这么做的价值。不要使用“我同意……但是……”这样的句式，“但是”这个词语气太重，带有明显的否定对方的意思。

- ✓ 如果发言人不是在问问题，而是发表一个自己的看法，你可以先认可对方所作的贡献，然后导向下一个问题：“您的观点很有意思，谢谢您。请问下面还有问题吗？”
- ✓ 如果你对所提的问题感觉不清楚，可以将问题进行重组，给提问者一个确认的机会：“我理解您的问题是……？”
- ✓ 在合适的时候，可以邀请全体参与者一起回答问题，如“大家如何看这个问题？”这么做可以使参与者破除对培训者的权威，调动大家一起思考。但是，不要为了把问题抛回去而这么做。
- ✓ 答疑结束时，对大家所提的问题和回答做一个小结，注意指出问题中隐含的重要原则，点出问题的闪光点，在不同的问题之间建立起联系，在理论上进行必要的提升。

反思与评估

对培训者来说，组织参与式方法培训非常辛苦。如果培训者是一名新手，可能会为自己在培训结束以后感到如此疲倦而吃惊。很显然，在每次培训结束之后，培训者需要有足够的时间和空间让自己恢复。应该注意的是，不要把培训的时间安排得过紧，一个又一个地连着组织培训。一次培训结束以后，尽管已经很累了，也应该马上坐下来，反思培



图 4-4

训的过程和经验教训。如果拖延，很可能会忘记许多细节和学习要点，也失去了一个深入学习的机会。

对培训进行总结评议有很多不同的做法，可以通过自我反思，也可以询问参与者的反馈。自我反思可以通过写反思笔记，仔细回想培训中的每一个活动，分析自己什么地方做得好，什么地方做得不够：“这次我的时间控制得如何？我是否始终让参与者保持兴趣？下次我可以如何做得更好？为什么有的部分进行得不顺利？如果改变一下风格或内容是否会有帮助？我是否满足了参与者的需要？是不是有一些特殊的条件或因素影响了培训？”在反思的时候，培训者可以把自己所知道的做得不好的事情列出来——这不是一件容易的事情：对大多数人来说，只注意自己做得好的地方比较容易，而要认真分析自己做得不好的地方则比较困难。但是，我们大家都知道，“失败是成功之母”，从错误中学到的东西往往比从成功中学到的东西更刻骨铭心，更不容易忘记。如果培训者仔细分析自己做得不好的地方及其产生的原因和过程，下次一定会做得更好。比如，培训者可以问自己：




- 我是否说话太多、太快，说话时絮絮叨叨？
- 我是否说教太多？
- 我是否让参与者有足够的时间提问？
- 我是否让大家都有机会发言？
- 需要动手的活动是否太多，以至参与者没有时间反思和讨论？
- 我是否因为房间不理想、没有粉笔或幻灯机坏了而对组织者大动肝火？
- 我是否放映了太多的幻灯片？
- 投影胶片上提供的信息是否过多？
- 我是否试图把休息的时间缩短？

培训者向参与者学习的最好办法是要他们对培训作出反馈，最常用的是书面评议。下面介绍的是几种常用的书面评议方式。

- ✓ 请参与者在评议表上打勾（见表4-3）。可以将这个表钉在张贴板上，评估时将张贴板背对观众，请参与者一个一个地上去勾出自己的意见，然后进行汇总。

- ✓ 问卷式评议，要参与者对培训中每一项活动的组织、内容和风格作出评价，在一定的范围内作出选择，如在“非常满意”、“满意”、“比较满意”、“不太满意”、“很不满意”5个选项中选一个。问卷中也可以问一些开放的问题，如：“你认为培训中最有帮助的是什么？你最喜欢的是什么？最不喜欢的是什么？为什么？如果由你来组织这样的培训，你会使用什么不同的方法？在什么方面你会使用相同的方法？”
- ✓ 要参与者在培训结束时填一张评估表，对培训的整体效果进行评估。如：“培训的内容是否合适？组织方式如何？采用的方法与内容是否匹配？培训的内容与你的工作是否相关？培训者的态度是否和蔼、平等？培训者的准备程度如何？培训的地点是否合适？培训的后勤工作是否满意？”培训者也可以在评估表上留一些空白处，让参与者写下其他的想法和建议。

表 4-3 培训效果评议表

满意程度 评议内容	 好	 一般	 差
培训内容			
培训方法			
培训结果			
培训的组织			
总体印象			

不论采取什么评估方法，培训者都需要给参与者足够的时间思考和回答问题。评估表上所问的问题不要太多，最多不要超过两页纸。评估表最好在培训结束的前一两天发给参与者，使他们有时间思考。培训者应要求参与者在离开培训地点之前完成评估，否则将可能再也收不回来答案。

培训者要切记，只有你自己和少数人（通常是组织者）有机会阅读评估结果。因此，除了上述正规的书面评估以外，还需要在培训的过程中和结束时组织一些全体参与者在场的口头评估，让所有参与者都有机

会在公开场合分享自己的看法，并能听到别人的意见。这个大会不要太长，最好不要超过 20 分钟，但要让每一位参与者都有机会说一两句话，表达他们自己对培训的最大感受。这种办法有利于大家相互激发，产生新的观点，但也有可能压抑那些不爱说话的人，或引导集体的思维。因此，最好先做个人的单独评估，然后再进行大组讨论。前者可以保证每个人都有机会思考和表达，后者则有助于大家分享和产生新的思想。

为了使参与者在公开的场合了解彼此的看法，还可以在培训的过程中不时地要参与者即兴写下自己对培训的看法（可以写在即时贴上），贴在墙上或培训者事先准备的反馈板上。另外一种公开但匿名的评估方法是举办展览。培训者可以事先准备一套问题，写在纸上贴出来。参与者每个人都可以将自己的看法写在小纸条上，贴在相应的问题下面（如下）。

- 你的哪些期待在培训中得到满足？哪些没有满足？
- 你的哪些担心在培训中出现了？哪些没有出现？
- 你认为本次培训中什么最有用？
- 你认为本次培训中什么最没有用？
- 你认为下次培训应该做什么改进？可以如何做得更好？
- 你可以如何在自己的工作中使用参与式方法？

本书下册中的第 13 类活动为培训的总结和评估提供了更多的思路 and 具体办法，培训者可以参考使用。

4.2 培训者之间的合作

互动式的培训需要培训者高度的关注、灵活机动、即兴发挥、创造性地处理问题，以及巨大的耐心和热情。这样的培训通常很难驾驭，特别是当培训者单枪匹马一个人时。如果培训者有一名助手，彼此相互支持，培训的效果会更好一些。在这种情况下，培训者不止一人，需要与同行协商彼此之间的分工和合作。有时候，培训者可能找不到合适的助手，需要临时培训助手。

表 4-4 培训者小组合作的优势与条件

优 势	条 件
<p>在培训中，培训者需要同时做很多事情，如为参与者提供理论，为小组进行组织建设，了解参与者的心理，使用视听设备，为参与者提供个别指导，组织大会讨论等。如果有两位培训者一起工作，彼此可以分工。例如，当主持人在做讲座时，其他的培训者可以帮忙发放阅读材料，放幻灯机，在黑板上作记录等。当参与者分组活动时，培训者可以分别进入不同的小组，了解小组动态；或在大会汇报时，提请主持人注意某些参与者有话要说。</p>	<p>不同培训者的风格应该互补，而不是相互冲突。培训者应该事先彼此了解，在价值观上没有较大的冲突，对参与式方法的认识基本一致，彼此的培训风格基本相匹配。如果一位培训者非常注重权威，而另一位非常讲究民主，那么参与者会感到困惑，不知道如何应对。为了保证合作顺利，培训者可以事先签定一个“小组合作协议”（见表 4-5）。所有的培训者都需要清楚地说明：为了能够有效地合作，我有什么要求？我所期待的伙伴关系是什么？应该如何发展这种关系？</p>
<p>如果有两位培训者在场，可以有双倍的创造力和经验来对付培训中出现的问题。如果培训时间比较长，不同的培训者可以轮换主持不同的专题。这样大家都有机会喘一口气，为下一次活动积蓄精力。</p>	<p>培训者对培训的内容、时间安排和对基本原则、过程和方法的介绍程度和方式必须达成共识。</p>
<p>由于有助手作补充，培训者在做总结时不太容易忽略重要的学习要点。</p>	<p>培训者必须有明确的责任分工，是共同主持，还是轮流主持？</p>
<p>如果培训者性别、性格、经历和背景不同，其培训风格和节奏可能不同，如一位培训者比较热情，另外一位比较冷静；一位视野比较开阔，另外一位比较细致。这种优势互补对于培训工作的开展特别有利。参与者可以亲眼看到，虽然不同的培训者有不同的个性和风格，但是这些不同没有妨碍他们工作，而是形成了优势互补。这种对比为参与者展示了人的多样性和丰富性，而这正是参与式方法培训需要珍视和培育的。如果培训者来自参与者的所在地或所在单位，或属于同一民族或民族，会使参与者产生亲和力，感到培训中的学习经验与自己的日常工作更有关联。而一位以上的培训者可以使更多的人群产生这种感觉。</p>	<p>培训者应该注意不要相互干扰，如果有不同观点，可以在活动结束后以一种建设性的方式加以补充。让参与者看到培训者意见不一致，可以起到“去权威”的作用，但是过多的争论可能使参与者感到培训者事先准备不充分，沟通不够，或者认为某培训者无能，因此而失去对他/她的信任。此外，培训者相互之间的信任对培训的效果有重要影响。培训者只有在非常安全的环境下，持一种非常放松的心态，才能最好地发挥。虽然有的培训者在某些方面比较有经验，有的培训者在一些方面比较生疏，但大家都有自己的长处，可以取长补短。</p>

小组合作

在参与式培训中，不仅参与者需要通过小组的形式进行合作学习，而且培训者也应该尽量创造机会，与其他培训者一起工作。通常，培训者小组由两个人组成；如果培训班特别大，或培训时间特别长，也可能由3—4名培训者一起组织。培训者进行小组合作有很多优势，但同时也需要相应的条件保障（如表4-4）。虽然几位培训者一起工作有十分明显的好处，但是和谐的小组合作不会自动发生。如果培训者不能形成一个合作的团队，将有助于参与者的学习。

为了充分地沟通，培训者小组每天在培训结束时都应该作总结评议，一起反思白天的活动，对下一天的活动作必要的调整。在培训的全过程都应该坚持这么做。这是一个非常宝贵的时刻，培训者既可以进行自我反思，对自己的行为进行评估，也可以相互学习，共同提高。培训者还可以一起对不同参与者的表现进行评议，从不同角度更加全面地了解参与者的情况，为改进培训效果提供建议。

表 4-5 培训者小组合作协议

（资料来源：Guijt, et al., 1992）

- 我们将尽量诚实地相互交流；
- 我们保证参加所有的培训者会议；
- 我们将尽可能多地同时参加所有的培训活动；
- 我们将每天对彼此的表现进行评估；
- 在培训进行过程时，我们不打扰彼此的活动；
- 作为培训助手，我们在每一次培训结束时都向主持人提出自己的改进建议。

培训助手

在培训时，培训者可能发现自己是惟一的专业培训者，其助手是一名或数名对参与式方法有一定经验的参与者，但是对如何进行参与式方法培训并不熟悉。为了使他们尽快“上岗”，培训者需要对他们进行额外的参与式方法培训的入门训练。在培训开始之前，培训者需要与他们一起充分讨论，就如何组织培训、如何为培训作准备进行协商。如果培

训时间为10—14天，培训者起码需要两天对他们进行培训。

培训助手可以按经验分成两类：一类人没有培训的经验；另外一类人有一些经验。通常的情况是，培训助手越是有经验，培训者就越需要与他们一起讨论培训方案，因为他们很可能希望按照自己的方式进行培训。如果大家的风格比较相似，则问题不会太大；但是如果大家的风格很不一样，就可能会出问题。所有的培训者和助手都需要有机会表达自己的看法和希望，特别要明确说明自己对培训的前设和期待。

在对助手开始培训之前，培训者最需要明确的问题是：

- 他们希望从我这里得到什么指导？
- 他们打算承担什么责任？
- 我对他们有什么期待？

如果大家对这些问题有不同的看法，则需要充分的交流，直到大家达成了共识。如果不能达成共识，可能会对参与者乃至助手自己的学习带来不利影响。

培训者和助手还需要就助手参与培训的程度达成一致，比如，他们是应该主持培训活动，还是只在需要的时候协助小组开展活动？如果他们参与的程度比自己所期待的要少，可能会感到非常沮丧，对培训者心怀不满；而如果他们参与程度过高，可能会感到力不从心。大家的分工应该比较明确，培训者与助手各负其责。如果助手认为自己已经积累了足够的经验，希望带一个培训活动，培训者也应该给他们锻炼的机会。在培训的过程中，培训者很可能是主要控制时间的人，因为助手们可能会自顾不暇。

在培训开始之前，培训者还需要与助手一起设计培训的整体计划、内容和活动程序，逐一讨论每一天中的每一项活动，透彻地了解每一个人对每一项活动的看法。如果助手们没有培训经验，很显然，他们会依赖培训者提出大部分想法。如果可能，培训者需要详细描述每一个活动的细节，明确每一次活动的学习目标，并向助手解释一些行话和复杂的指示语。例如，如果助手们对“头脑风暴”法不了解，不知道应该在很短的时间内让大家自由发挥，那么这个活动可能会拖得很长，变得很乏味，结果冲击了其他活动的时间安排。此时，培训者需要详细讲解该方法的要点，提请助手注意控制时间。

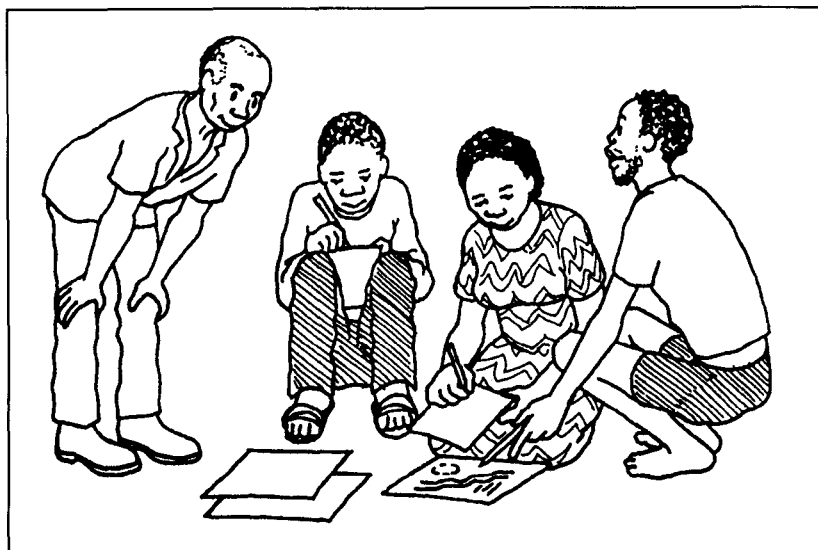


图 4-5

在讨论中，培训者和助手需要澄清的其他问题还有：

- 如何灵活地安排每一次活动？
- 在讨论时如何在纸板或黑板上简短、清楚地做记录？
- 如何在讲座时恰当地使用声音、速度、身体语言和自己的精神面貌？
- 如何使用系列活动强化重要的学习要点？

每天培训结束后，培训者和助手应该一起及时地对当天的活动进行反馈，对每一个活动进行评议：“什么方面做得比较好？什么还可以改进？时间控制、身体语言、群体动力等各方面情况如何？”为了全面了解一天的情况，培训者可以在白天培训时安排一名助手组织小组活动，自己抽身出来作现场观察。这样，在晚上评议时，培训者能够有足够的资料作为依据。

有时候，在实地（如学校、村子、社区）进行培训时，不同的小组在不同的地点同时进行培训，培训者和助手也散布在不同的小组内。即使是这样，也要确保每天坚持进行评议。如果培训地点相隔不远，大家应该聚集在一起交流经验和教训。如果不能集中，每个地点的培训者和

助手应该集中进行评议。在实地与助手一起培训时，培训者需要注意群体中的动力机制、反馈机制、大家分析问题的方式方法，学习通常在这种时候发生。评议时，可以将大家白天做的实地笔记作为基础，大家一起讨论，识别培训中遇到的问题，找到解决问题的办法。

培训当地培训师

要将当地人培养成机构改革的分析家、管理者和行动者，参与式方法培训是一个十分有效的途径。世界各地的经验表明，由于进行了这种培训，当地人与社区其他部门之间的交流更加频繁，更加懂得如何为自己的生存谋利益。他们学会了更有效地与政府部门和国际组织协商，使当地的资源开发更具有持久发展的可能性。实践证明，为了大规模地推广参与式方法，仅仅依靠外来的“专家”是不够的，需要培训大批当地的培训师。

把当地人培养成参与式方法的培训师是一项十分艰苦的任务，需要注意如下基本原则。

- 大部分培训应该在社区内进行，不要集中到大城市或高等院校；培训的内容应该与当地人民所面临的问题密切相关，能够为当地培训师的发展提供机会。
- 培训应该是互动式的，外来的培训者与本地的培训师之间、受训的培训师之间都应该有机会充分交流。
- 培训应该立足于帮助当地培训师提高自尊和自信，给他们机会分享自己的已有经验，促使他们主动寻找在当地推广参与式方法的途径，提出适合当地的培训模式。
- 应该使当地培训师有机会在社区内练习、巩固和扩展自己在培训中学到的知识和技能，相互之间分享经验，并向不同的人群介绍自己的体会。

4.3 培训者提示：如何做一名合格的“协助者”

- ✓ 你清楚自己的语调、发音和表达风格吗？你知道自己的这些非言语行为通常传递的是什么信息？

- ✓ 你是否打算在培训开始时用各种办法让自己冷静？你将如何处理自己的紧张情绪？
- ✓ 你打算如何处理参与者提出的问题？
- ✓ 你是否为培训准备了各种评估反馈活动？
- ✓ 你计划如何与其他培训者分工？你是否与他们就培训目标、内容、方式和风格达成了一致？如果你们的意见不一致，你打算怎么办？
- ✓ 你将如何培训助手？你与助手在培训中将如何合作？
- ✓ 你将如何培养当地培训员？你计划通过什么办法使当地培训员可以立刻“上岗”工作？