

的就是要使参与者获得这样一种感觉，使他们在探索中了解自己的潜能，在与别人交流和合作中实现自我提高。

为了使学习的效果固定下来，成为学习者自己的东西，学习内容必须有一个内化的过程。学习内容不能只是灌输到学习者的头脑里（即罗杰斯所说的“颈部以上的教育”），还必须渗透到学习者的血肉里，表现在学习者肢体的行动中。学习内容的内化不仅需要尊重学习者自己的学习习惯，转化为学习者自己的理解和行动，而且需要培训者精心设计培训活动，使学习内容有一定规律地、不断地被学习者了解、理解、体验和实践。“如果没有及时的强化，很多人都会在6个月以后忘记他们所学东西中十分重要的内容”（Rogers, 1989），学会了的技能也会很快退化。而强化的一个最好办法就是让学习者自己参与，主动地对所学内容进行探究，在现有基础上递进式地拓展。

因此，从一定意义上讲，学习的方式和过程与学习的内容和结果同样重要。学习的方式往往会影响学习内容的吸收程度，而学习的过程会决定学习结果的质量。例如，随着成人日益衰老，他们的短时记忆能力会不断下降，他们将看到和听到的事情转入长期记忆的能力会减弱。因此，对他们来说，任何过多依靠短时记忆的方法（如讲座和演示）都很

表 1-3 讲座的弊端

（资料来源：Ison, 1990）

- 在讲座中，知识被认为属于讲演者；交流是单向的，没有听众的参与、反馈和强化。
- 讲演者和听众之间存在一个知识的鸿沟，听众的脑子被认为是一个空空的容器，需要用事实来填充。
- 听众被动地接受信息，他们很容易感到厌烦，坐立不安。
- 讲座本身强调信息和事实的传递。然而，如果培训要获得所预期的效果，只依靠信息和事实是远远不够的。
- 人的关注力是有限的，特别是当讲座人的声音单调乏味时。平均而言，听众所听到的 50% 的内容很快就会被遗忘。
- 讲座通常是一个事先准备好的演讲，一次性准备，多次重复，很难根据每一次听众的具体需要进行调整。
- 如果在讲座期间或之后向听众集体收集反馈意见，讲演者只能听到几个人的意见，无法了解每一位听众的理解程度，也无法知道他们是否相信自己所说的话。

难奏效（见表 1-3）。在讲座中，大量的词汇一起挤进听众的大脑，很难被他们全部消化。

表 1-4 列出了以讲座为主的培训方式与参与式培训方式之间的区别。我们会发现，参与式培训与讲座式培训的最大区别在于讲座式是培训者讲授，学员接受式学习；而参与式是培训者组织活动，学员发现式学习。

表 1-4 讲座式培训与参与式培训比较
(资料来源: UK/Bangladesh ESTEEM Project, 2001: 3)

参与式培训	讲座式培训
目的是培养技能和提高专业能力	目的是传递知识
以参与者为中心,采用参与的方法	以培训者为中心,采用讲授的方法
依赖于培训者和参与者之间、参与者相互之间的对话和讨论	依赖于讲演者向听众的单向传递
以活动为基础	以传递为基础
依靠参与者已有的知识、技能和经验	假设参与者是需要上面书写的“白板”,或需要灌输新知识的“空桶”
鼓励反思和反思性学习	要求听众接受讲演者的“专家类”知识
关注理解的增强	强调记忆比理解更重要

然而，很多参与者（尽管他们已经长大成人）并不了解自己的学习习惯和学习策略，也不知道自己在学习时需要什么帮助。尽管培训者所介绍的新方法比他们自己所习惯的方法似乎更有趣、更有效，但是他们仍旧可能对新方法采取抵制态度。他们对自己所习惯的方法已经如此地驾轻就熟，认为没有必要再作改变。因此，培训者面临的第一个挑战就是：如何吸引这些人来参加培训？

由于参与式方法培训的受众通常是成人，培训者需要考虑如何使成人最有效地学习。下面列出的几个要点可以供培训者参考（参见表 1-2 和表 1-3）。

- ▶ 使参与者感到自己非常重要，自己在小组内是必不可少的，必须

- 参与到活动之中。这种感觉有利于他们产生学习的必要动机。
- ▶ 清楚地告诉他们培训的内容，使他们相信培训与他们自己所关心的问题有关，在培训中所学到的东西能够满足自己的需求。
 - ▶ 保证每一个人都有大量动手操作的机会。随着动手“做事”，他们的自信心会不断增强，而且能够根据自己的情况将所学的东西进行调整。
 - ▶ 既然每个人学习都有不同的速度和风格，培训者应该尊重参与者的个性特点，并鼓励他们发挥自己的特点。
 - ▶ 将新的培训内容与参与者已经知道的知识和技能结合起来，使他们在已有经验的基础上对新的内容进行主动建构。

学习的动机

除非参与者具有学习的动机，他们不会主动学习，也不能有效地学习。学习者的动机应该来自学习者自身的兴趣和需要，而不是外部的刺激、压力和干涉。因此，不论是在课堂上还是在实地培训中，培训者都要想办法挖掘和激发参与者的学习动机。

动机中最重要的一个部分是参与者的自尊，参与者只有感到自己是有价值的，是可以不断提高的，才会主动热情地学习。因此，培训者需要想办法建立并不断提高参与者的自尊。一个可以提高参与者自尊的做法是：在培训开始之前，要参与者写下所有他们认为自己能够做到的事情，并对自己所具有的能力表示赞赏。这么做与要他们说出希望自己可以做的事情，或者希望自己拥有的东西，效果很不一样。对自己可以做的事情表示赞赏，这本身就有利于促进自己的自尊和学习动机。

有的培训者认为，最重要的是让参与者理解所学的内容，逐步积累知识和技能。但是，他们没有意识到，很多人学习失败不是因为他们所学的知识 and 技能不够，而是因为他们从一开始就缺乏学习动机。导致动机缺乏可能有很多原因，其中包括：

- ◇ 参与者自己不愿意参加培训，他们是不得已被迫来的（可能是上级派他们来的，也可能是迫于职称晋升的需要）；
- ◇ 参与者对培训的内容和形式不了解，不知道自己为什么要来参加培训；
- ◇ 参与者感到自己的工作负担越来越重，时刻处于忧心忡忡之

中，因此他们在培训时心不在焉；

- ◇ 培训者的教学风格不足以将参与者的知识和技能整合到培训内容中，无法使他们积极参与；
- ◇ 他们以前被别人“教”过这些知识，因此他们觉得自己已经知道了；
- ◇ 他们对培训者和培训者所代表的机构有误解，例如认为他们是在进行“文化殖民”。

为了调动参与者的学习积极性，培训者在培训开始之前就必须处理上述问题。培训者可以问自己：“这些人为什么要来参加我组织的培训？他们来参加培训的个人动机是什么？”如果参与者没有被强迫，那么他们在培训的过程中还可能产生很多学习动机。比如，他们可能从别人那里听说了这个培训课程的价值，因此而感到好奇；他们可能希望学一些新的技能，以便今后更好地从事自己的工作；他们可能对目前通行的培训方式很不满意，希望作一些新的尝试；也许参加本培训课程有利于他们晋升职称，换一个工作岗位；也许他们希望通过培训与其他机构和个人建立联系，获得新的工作机会和“社会资本”。

在培训过程中，不仅新的动机有可能产生，原有的动机也可能会发生变化。培训开始时，大多数参与者可能对培训持怀疑态度，而结束时大家可能都变得热情高涨。与此同时，那些在开始时表现出强烈兴趣的人，到结束时也可能变得垂头丧气。培训者必须在培训过程中对这些变化始终保持警觉，并在适当的时候想办法进行干预（见表 1-5）。参

表 1-5 如何了解参与者的动机

（改编自：J. Rogers, 1989）

- 你知道所有参与者参加培训的所有原因吗？
- 你是否要求参与者陈述自己的个人目标，即：在培训结束时他们希望获得什么？
- 你是否建立了一个在培训过程中有效地了解参与者动机的反馈机制？
- 培训结束时，你是否有办法了解参与者是否达到了自己的预期目标？
- 有的组员参加培训的动机和目标与你或小组的不一致。对这些人你是否进行了有效的引导？
- 你是否对下列人员进行了有效的监控：迟到者、低质量工作者、心不在焉者？

与者表现沮丧的一般征兆是：迟到，早退，缺席，参与质量下降。但是，注意不要将小组“兴风作浪”的阶段（见第5章）与学习者动机下降混为一谈。每一个小组都要在自己的生命周期度过一个困难的时期，这不是其组员缺乏动机的表现。

交流障碍及其对策

自由发表意见和有效的交流是所有教学、培训和人力资源开发的关键。参与者不仅需要自由发言的机会，而且需要准确无误地与培训者和其他参与者交流观点。培训者每发出一个信息，都必须确认参与者是否准确地理解了该信息所希望表达的意思。如果参与者没有准确地理解该信息，或者不明白培训者所说的是什么，培训就不可能达到预期的效果。同理，每当培训者从参与者那里接受一个信息，不论这个信息是言语的还是非言语的，培训者都必须确认自己是否明白了对方所希望表达的意思。

虽然交流和对话是培训的关键，但是因为种种原因，培训者与参与者之间的交流和对话仍有可能受到阻碍。尽管培训者选择了合适的教学方法和培训活动，参与者情感方面的反应仍旧有可能影响双方的交流。有研究表明，人的情绪具有干扰思维的强大作用；人不仅有一个理智的大脑，而且有一个情感的大脑；人脑是先有情绪中枢，再慢慢发展出思维中枢的（唐思群，屠荣生，2001：5）。情绪和情感对个体认知过程的影响主要表现在：① 发动、结束、干扰信息加工；② 导致选择性信息加工；③ 组织回忆；④ 促进蕴涵情绪的分类和图式的形成；⑤ 影响决策和问题解决（Hoffman, 1986）。人们在面临困难时，通常会产生很强的情感反应。如果参与者意识到自己需要在行为上有所改变才能达到培训的要求时，通常会无意识地利用一些防御机制来保护自己。他们可能会拒绝参加活动，以避免使自己感到尴尬或无能；他们也可能在讨论敏感性话题时“消极怠工”，以免自己受到威胁或伤害。

在这种情况下，培训者通常会做出很多反应，如置疑，表示同情，批评，说教，发命令，提建议等。从表面上看，这些反应似乎很有效，可以使参与者在行为上有所调整。但从实际效果看，这些回应不仅有可能增加双方交流的障碍，而且有可能加剧参与者的压力和孤立无援的感觉（见表1-6）。

所有的培训者都希望参与者因为参加培训而有所改变，但是除非能

表 1-6 典型的处理交流障碍的办法

(改编自: Joseph, pers. comm)

处理办法	负面效果
<ul style="list-style-type: none"> • 提建议 	培训者表达的可能是一种委婉的批评或对对方感受的漠视：“你太愚蠢了，你不能解决这个问题。因此，按我的办法去做吧！你的情感感受对我不重要。”
<ul style="list-style-type: none"> • 命令 	培训者可能使参与者感到怨恨，觉得自己没有选择的余地，而且自己的想法和自尊没有得到重视。
<ul style="list-style-type: none"> • 威胁 	如果参与者不按培训者的要求做，培训者便利用自己的权力告诉他们将发生不良后果，参与者自己的想法和情感感受被认为是不重要的。
<ul style="list-style-type: none"> • 说教 	当培训者告诉参与者他们应该或必须做什么时，培训者认为自己的价值观比对方的价值观更加重要。
<ul style="list-style-type: none"> • 批评或取笑 	当培训者告诉参与者他们的行为“不对”时，培训者实际上是在否定对方，而且没有注意对方在情感上能否接受这种批评。
<ul style="list-style-type: none"> • 表示同情 	培训者把自己放在一种居高临下的位置，试图用“好心”来代替或掩盖参与者的真实感受，避免直接面对参与者所面临的问题。
<ul style="list-style-type: none"> • 置疑 	当培训者要求参与者“逻辑地”思维时，培训者实际上是否定了对方思维方式和情感感受的合理性。

够直接看到积极的效果，大部分人都不愿意改变自己。我们所拥有的“前有”、“前见”和“前设”使我们很难开放地看待事情和分析问题，我们的头脑已经被一种固定的方式定型了。作为培训者，我们不能指望参与者立刻放弃他们自己的观点和行为；我们只可能尽量想办法减少交流障碍，让他们自己决定是否需要进行改变。比如，在表 1-6 所列出的典型交流障碍中，情感感受是一种非常强的交流障碍。很多情感反应是通过非言语行为表达出来的，如眼神、手臂交叉的方式、身体的姿态等。一位敏感的培训者应该不仅能够通过言语行为，而且能够通过非言语行为，来了解参与者的情感反应。

为了避免产生误解，培训者可以在培训一开始时就主动、清楚地告

诉参与者培训的内容、培训的要求和预期效果，并鼓励他们提问。为了及时地了解培训的效果和参与者的感受，培训者还应该经常地、定期地征求参与者个人、小组或大组的反馈意见。这么做不仅可以帮助培训者了解参与者，澄清自己已经觉察到的一些“不明暗流”，而且可以挑战培训者自己的一些“前设”和情感反应。例如，参与式方法培训对参与者有一定的要求，需要他们积极主动地参与。但是，如果培训者认为参与者知道这一点，没有主动强调，那么参与者很可能期待培训者像以往那样为他们提供信息。如果培训者不这么做，参与者会感到非常失望，觉得培训者“没有水平”、“什么也不说”，自己“上当受骗”了；而培训者可能被参与者的指责弄得心烦意乱，认为培训“很不成功”。在这种情况下，如果双方及时沟通，培训者能够了解参与者失望的真正原因，而不必对自己的培训能力产生疑问。非常重要的一点是，双方都不要忽略自己的情感反应，让自己的情感感受表达出来，无疑有助于双方的交流。

如果培训者希望了解参与者的的心声，最重要的、同时也是最有效的办法就是倾听。倾听并不像一般人所想像的那么容易，需要有意识地进行培养和训练。如果我们仔细观察一下自己和周围的人，就会发现，听者通常只注意听对方所说的前面几个字，在还没有听完对方所说的话并确实理解了对方的意思时，听者就已经形成了自己的看法，而且会很快地做出回应。如果培训者要求自己认真倾听参与者说话的全过程，不仅需要掌握基本的倾听技巧，而且需要对参与者怀有基本的尊重，对他们所说的事情真正感兴趣。

如下所示，倾听可以有很多不同的方式，培训者应该视情况而定。

- 被动倾听：听者保持沉默，让对方尽情地谈。听者可以通过非言语行为表达自己的兴趣以及自己对对方的接受，如身体前倾，点头，微笑。
- 认可：听者在倾听时使用一些表达理解和接受的简短词语，如“是吗？”、“哦”、“我明白了”。
- 扩展：为了避免直接提问，听者可以邀请对方扩展或继续表达自己的思想和情感，如：“请多告诉我一点”，“我很想多听一些这方面的情况”，“能不能举一个例子？”
- 复述：听者重复自己所听到的内容，以确认自己的理解是否正

确，如：“那么你是说，如果计划可行的话，问题就能够解决了？”

- 积极倾听：听者告诉对方自己对所听到的话以及所观察到的有关对方情感的印象，以帮助对方理解自己所交流的内容，例如：“他盗用了你的想法，你似乎对此感到不满？”“你似乎不知道下一步该怎么做？”当对方什么也不说，但表现出情感反应时，听者也可以通过自己的观察为对方的行为提供反馈，例如：“你看上去好像很伤心”，“你似乎很着急，心神不宁”。
- 提供支持：听者为对方合理的需要提供反馈支持，如对方需要了解某次会议开会的时间，听者可以为对方提供必要的信息：“今天的会议下午3点开”。

培训者在倾听的时候，不仅要注意听对方所说的“话”，而且还要听对方的言外之意。人们口头上所说的往往不一定是他们心里真正所想的，听者需要了解那些隐藏在所说的话背后的真正含义。培训者还要注意倾听参与者新的想法和不同寻常的看问题的角度，以及隐藏在事情下面的各种张力和冲突。最为重要的是，培训者不要让自己未经反思的情感反应挡路。当面临批评时，培训者往往容易紧张，会不自觉地求助于

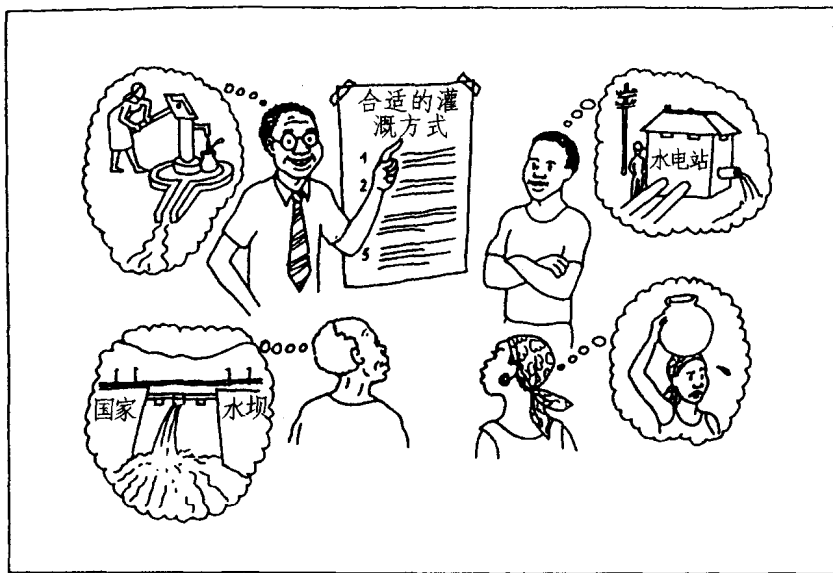


图 1-6

一些防御机制来保护自己，如通过一些负面言语和非言语信息（表示不耐烦或怀疑）来阻止对方自由表达。结果，参与者可能被激怒，更加“变本加厉”地公开攻击培训者；或采取被动攻击的方式（如封闭自己，不说话）对培训进行抵制。在这种情况下，培训者应该试图理解参与者的反应，思考其产生的原因和背景，而不是机械地做出过分的、未加思索的反应。有时候，一位参与者所说的话可能只代表少数人的看法，培训者不必花费过多的时间对其进行反驳，结果却有可能失去其他人的兴趣。当对负面看法或疑问做出回应时，培训者可以试着先使用“同意表达法”，然后再用附加的方式表达自己的意见，如“我很欣赏你的看法，此外……”；“我尊重你的看法，而且……”；“我也有同样的看法，同时……”（Margolis, pers. comm）。

除了言语表达，培训者还可以通过自己的语调、语速和身体语言来表达自己的态度和立场。在很多情况下，培训者的声调与所使用的词语一样重要。通过提高声调，培训者可以表达自己对所讨论议题的热情和兴趣，也有利于营造一个愉快的学习环境。然而，必须注意的是，培训者的身体语言和声调变化与语言一样，同样能够暴露比培训者自己所希望暴露的更多的含义，包括负面的情感和意义。一种严厉的或居高临下的语调可以像任何口头批评一样，在培训者和参与者之间产生摩擦，或令对方感到受到了侮辱。

1.2 对培训者的要求

在参与式培训中，很多在参与者身上出现的问题都与培训者本人的态度、个性和技能有关，培训的效果在很大程度上取决于培训者本人的素质。正如俗语所说，“没有不好的学生，只有不好的老师”，或者更加确切地说，“没有教不好的学生，只有没找到能教好学生的方法的老师”。

合格培训者的特点

“回想起我自己上学的时候以及从那时以来我所接触的教學，所有杰出的教师在教學的时候都有一种非常热情、开放和放松的风格”（Rogers, 1989）。

培训也是如此。一般而言，优秀的培训者都具有如下特点：

- ✓ 热情,开放,宽容,具有对参与者表达赞赏、支持和接受的能力；
- ✓ 掌握一般的社交技能，能够将小组成员聚集在一起，既不失控制，又不损害小组本身的群体动力；
- ✓ 具有组织能力，能事先准备好培训所需的材料和设备，在培训过程中所作的各种安排恰当；
- ✓ 具有敏锐的观察能力，能时刻注意并协助参与者解决面临的困难，对参与者不断变化的需要做出灵活的反应；
- ✓ 对所讨论的内容不仅非常了解，而且富有热情，能够用一种非常有趣的方式将培训内容介绍给参与者；
- ✓ 其组织方式既能够使参与者产生想法，形成技能，又能够利用他们自己的已有经验。

在上述特点中，有的可以归结为培训者的个性，有的可以通过培训者个人的实践而习得或改进，还有一些可以通过有组织的、有一定结构和环境的培训而得到开发。一个好的培训者需要时间和经历的磨炼，“在做中学”是最有效的方法。最重要的是，培训者要学会在培训的每一阶段都对自己的行为进行反省。不必笼统地问自己下次是否可以干得更好，而应该问：“下次我可以在什么方面、在什么情况下做得更好？”这样做有助于培训者更加具体地思考问题。同行或同事们的富有建设性的批评对培训者的自我反思也很重要，培训者应该有意识地征求这些人的意见。

不过，应该注意的是，无论多么成功的培训都不可能满足所有参与者的需要。参与者有自己不同的背景、动机、兴趣、利益和需求，培训者不可能通过一次或几次活动就满足他们所有人的所有需求。如果培训已经在大多数人中促进了学习的发生，那么培训就可以被认为是“成功”的。重要的是要让大多数人在学习，并且感受到了学习的效果。学习意味着改变，而改变对大多数人来说是痛苦的。因此，如果只是在言语层次了解参与者的满意度，可能很难了解实际发生的情形。通常，参与者对那些自己不熟悉的活动（特别是那些需要自己作出观念和和行为改变的活动）感到害怕，因此在言语上也会表示不满。培训者不必对这种不满立刻做出回应，而应该根据自己的经验和信念作出判断，给双方多

一点时间，在反复尝试之后，再决定是否需要改变。

从操纵转向协助

培训者与参与者之间的交流方式不仅取决于培训者本人的素质，而且也取决于培训者的态度和目的：即培训者是在操纵参与者学习还是协助他们学习。这两者之间存在巨大的差别。前者是“以培训者为中心”：“你是老板，所有的事情都由你负责；我们跟着你走就行了”——所有的人都知道这一点，培训者自己在这个过程中很少学习。而后者则是“以学习者为中心”：“学习是学习者自己的事情，你在帮助别人学习，而你自己同时也在学习。”

一般而言，培训者具有相当大的权力，特别是在培训刚开始的时候。虽然我们强调培训者应该为参与者提供指导，而不是将自己的意愿强加给他们，但是做总比说更难。对于一个紧张而又缺乏自信的新手来说，最容易的办法莫过于自己对培训的全过程进行严密的控制——培训者不必与参与者商量就可以独自对很多事情作决定，如：培训时做什么？在什么时间做？如何做？在哪里做？为什么做这个而不做那个？和谁一起做？培训者不必为参与者有可能提出的意想不到的问题而苦恼，也不必担心培训的时间无法控制，或培训的内容无法完成。这种僵化的、自上而下的培训方式非常奏效，而且可以使培训者感到放心。然而，不幸的是，这种方式很少导致真正的学习发生，也不可能形成强有力的小组互动。相比之下，以学习者为中心的培训方式能够鼓励学习者运用自己的创造力和反思能力，积极思考问题，主动发起行动，并与其他学习者合作交流，在群体互动中提高自己。如果组织得当，这样的培训能够使参与者在意识、观念、态度和行为各方面都发生不同程度的变化。

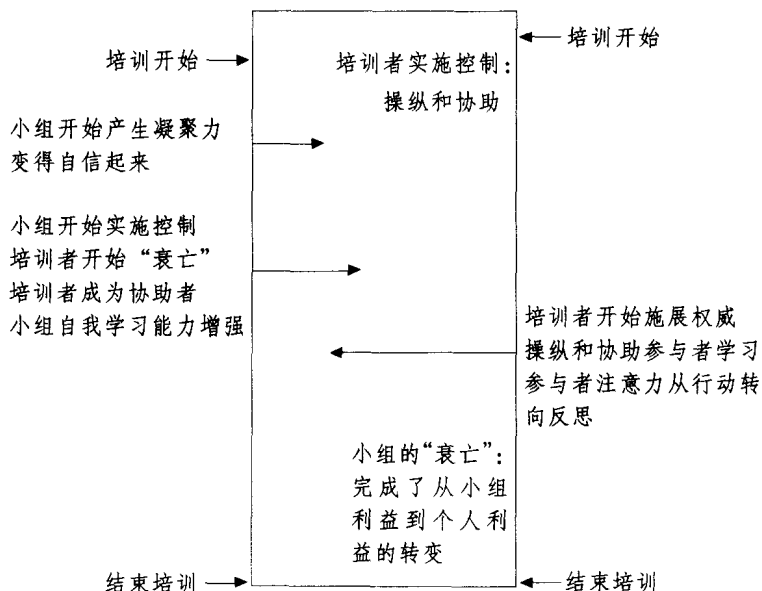
但是，自上而下的“操纵”也不应该被看成是完全错误的培训方式，如果使用恰当也可以达到积极的效果。通常，只有培训者比较详细地知道某一特定活动的预期效果以及最有效地达到这种效果的途径，参与者对这些并不了解。因此，有时候，培训者不得不创设一种情境，或故意挑起参与者做出一种反应，以使他们明白某一特定活动的意图，以达到某一特定学习目标。只要培训者这么做的意图是为了鼓励或引发学习的发生，而不是为了对参与者实施控制，那么这些方法在培训中也是可以使用的。但是，“操纵”的时候应该特别谨慎，因为，如上所述，培训的方式会影响培训的内容，培训的过程也会不可避免地影响到培训

的结果。如果培训者以“目的正确”为由来为自己不正确的手段辩护，很可能在自己还未意识到之前，就已经在自己与参与者之间筑起了一道高墙，而这种不平等的权威关系正是参与式培训所力图去除的。

通常，在培训开始的时候，大多数参与者都期待着接受培训者的指导（参见表1-7）。他们对将要讨论的概念、原则和方法不熟悉，可能感到焦虑、疑惑，甚至不知道自己为什么要来参加培训。那些参加过培训的老手可能因为自己已经多年没有参加过如此正规的培训，担心在场的新手们会如何看他们；而新手们则因为害怕直接与有经验的老手发生冲突，不肯主动发言。因此，在培训开始时，培训者应该设法营造一个有利于所有人学习的环境，使他们感到轻松、安全。有很多办法可以用来减少参与者之间的陌生感和紧张感，例如要大家相互介绍，做一个热身游戏，或者由培训者做一个小讲座，简单介绍一下培训的背景、内容和方法，为参与者开展交互式活动提供一个初步的基础。

随着培训进行到一定程度，参与者彼此比较熟悉，小组的凝聚力有所增强时，参与者会开始行使自己的权力。此时，培训者就可以将控制权移交给参与者了。这种控制权的转移有时被称为“培训者的衰亡”。其过程是这样的：培训者渐渐地从中心舞台隐退，而参与者渐渐进入前

表 1-7 培训过程中的控制阶段



台；后者越来越主动地承担起自己学习的责任，独立自主地发起和组织学习活动。在这个阶段，培训者并不能高枕无忧、无所事事，仍需要设法鼓励每一位成员积极参与，如及时向他们提问，建议他们使用能够调动小组动力的活动。当小组成员变得越来越自信，越来越独立时，培训者可以组织一些需要他们大量积极参与和冒险的活动，如角色扮演、辩论、案例分析等。

当培训快结束时，培训者需要再一次对参与者实施“权力”。此时，培训者需要指导参与者对学习重点进行总结，鼓励他们转换角色，从行动转向反思。由于有培训者的鼓励和提醒，参与者此时会将注意力从眼前的活动转向对未来的展望，思考如何将在培训中学到的东西运用到自己今后的工作中。这种将焦点从公众转向个人的变化被称为“小组的衰亡”，意即：参与者个体的作用开始从群体中凸现，群体开始退到后台。这个转变对参与者非常重要。培训结束后，参与者必须回到自己的“生活世界”，“如何将在培训中学到的东西运用于自己的特定环境？”将成为一个头等重要的问题。即使培训本身非常成功，培训者也只可能部分地设想参与者回到现实世界以后会如何行动。因此，在培训结束前，培训者应该鼓励参与者展望未来，针对自己的具体情况制定行动计划，以便他们在培训尚未结束时就开始考虑自己今后应该采取的行动。

提供反馈

参与式培训的活动可以大致分成两大类，其目的和作用有不同的侧重。一类活动是使参与者完全投身进去，通过自己的亲身体验学习有关知识和技能，培训结束以后能够在自己的工作中加以运用。另外一类活动是使参与者成为具有反思能力的行动者，他们不仅能够做某些事情，而且能够对自己的行为进行反思，了解并改进自己的学习策略、思维方式、情感反应和价值观。为了有效地结合这两类活动，培训者不仅要设计一些有趣的、能够让参与者“动”起来的活动，而且还需要提供足够的空间和时间让参与者思考：“我刚才做了什么？为什么会这么做而不那么做？我的做法与别人有什么不同？这种不同是如何产生的？我还可以有什么不同的做法？如果用不同的方式做，我还需要作哪些改变？这些改变是否可能？有什么困难？我可以如何对付这些困难？”等等。

一般来说，成年人很难以一种开放的态度对待自己所犯的错误，很难意识到自己犯了错误，更难改正错误。他们通常躲藏在自己的防御背

后，用说道理的方式来避免面对错误，其结果往往是裹足不前。因此，培训者必须学会向参与者提供建设性反馈，鼓励他们进行自我反思。

“教成年人特别复杂，因为要批评一个与自己平等的大人是非常困难的。成人学习失败的一个主要原因是教师不能给予足够的反馈或高质量的反馈。这里存在两个危险：一是批评得不对；二是批评得不够。”

(Rogers, 1989) 如果培训者不告诉参与者他们什么地方做得好，那么他们就不会强化那些做得好的地方。但是，如果培训者只是批评他们，不认可他们所做的努力，也很容易给他们带来伤害。因此，为了使参与者了解自己过去所犯的错误的，并且避免今后重犯同样的错误，培训者必须指导他们进行自我反思（参见表 1-8）。如下五个简单的为参与者提供反馈的原则可以为培训者提供参考。

1. 尽快地给参与者反馈，不要等到错误重复发生时才给。
2. 一次只对参与者行为中的一两个方面给予反馈，因为人一次可能吸收的东西是有限的。
3. 不要越俎代庖，为参与者改正错误；既不要直接动手帮助他们，也不要为他们示范。对于培训者来说，最重要的就是保持沉默，让参与者自己改正错误。这么做也许花费的时间会长一些，但效果要好得多。

表 1-8 培训者反馈要点

(资料来源: Rogers, 1989)

1. 你是否使用了各种方法向学习者提供反馈，如书面评议，口头评议，对小组共同行为进行评议，对个体的个别行为进行评论，对具体行动方案提供反馈？
2. 在每一次培训中，每一位学习者都得到了反馈吗？
3. 你是否总是及时地提供反馈？
4. 你是否经常在批评之前先表扬？
5. 你是否只批评行为而不批评人？
6. 你是否总是为自己的反馈提供理由和证据？
7. 你是否通过开放式提问了解学习者是否理解你的反馈？
8. 你是否一次只给几个批评意见？
9. 你是否创设了一个参与者可以相互提供建设性反馈的氛围？

4. 批评之前先表扬。不论对方的行为多么糟，一定有可以表扬的地方。要特别注意保护参与者的自尊。
5. 对行为而不是对人进行批评，避免“人身攻击”。每次在提供反馈时，培训者都要注意，自己的反馈是否有利于参与者自己采取行动来改进自己的行为。

自我反思是促进参与者学习的一个最重要的方法。通过对自己的行为进行批判性反思，参与者会认识到，自己最终要对自己的学习负责任。然而，很多成年人并没有学会这么做。他们很难在公开场合觉察或意识到自己的行为还需要改进，即使别人向他们指出来也很难接受。如果培训者希望他们学会这么做，可以参考如下建议。

- ◆ 在培训活动结束之后，要参与者回答如下问题：“你在活动中表现如何？为什么会如此表现？你从自己的反思中学到了什么？如果现在再做一遍，你会有什么不同的做法？”请参与者将回答写下来。
- ◆ 将参与者组成 2—3 人一组，对彼此的整体表现进行评议，反思自己通过这个活动有什么启发。一般而言，参与者在小组内比在全体大会上分享自己的感受要容易一些。

通常，参与者在安全的环境里比较容易对自己所犯的错误的进行反思，并能够公开地与别人讨论改进办法。因此，培训者需要营造一个安全的培训环境，使成年的参与者也能够放掉防御，主动与别人分享自己的困惑和难处。在培训的过程中，培训者必须时刻保持警觉，密切注意参与者的一言一行和每一个细微的变化，以便及时干预。如果培训者的协助工作做得恰到好处，小组成员会对小组产生好感，培训者和参与者之间也会更容易沟通。

1.3 培训者提示：如何促进“学习”发生

- ✓ 培训的氛围是否友好？是否起到了鼓励参与者积极参与的作用？
- ✓ 你为减少参与者的焦虑做了什么？

- ✓ 你采用了什么方法以便参与者能够利用自己的已有经验?
- ✓ 参与者是否因为自己在培训中所作出的贡献而得到“奖励”?
- ✓ 你组织的培训活动是否允许参与者对自己的进步进行评估?
- ✓ 你是否明确说明,如果有人遇到困难你可以提供额外的帮助?
- ✓ 你在培训开始前几分钟是否总能抓住参与者的注意力?
- ✓ 你是否为参与者提供了经常的强化和实践机会?
- ✓ 你是否避免做讲座,或者每次讲授最多不超过 20 分钟?
- ✓ 你是否安排了特定的时间定期向参与者提供反馈?

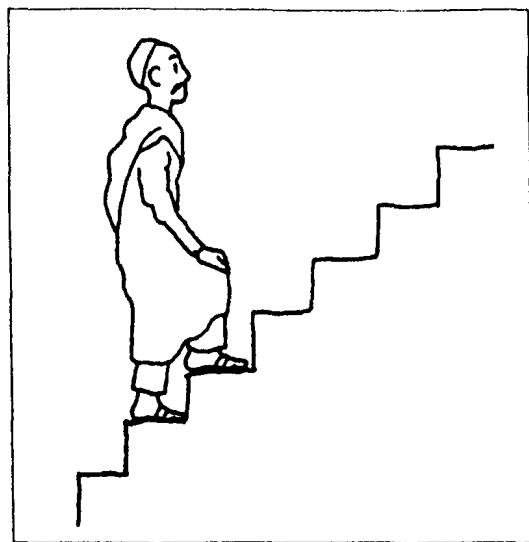


图 1-7

培训前的准备工作

培训需要精心的准备和经常的实践，不准备、不实践，则不可能作好培训。本章专门讨论培训者在培训开始之前应该做的准备工作，其中包括：设定培训目标、了解参与者、确定培训内容、安排培训地点和时间、准备培训材料和设备等。由于培训方法的选择是一项比较重要的准备工作，且内容比较多，故放到下一章讨论。

2.1 设定培训目标

在开始培训之前，培训者必须对培训的目的和目标非常明确。“目标”与“目的”不同，后者指的是培训的起因和动机以及培训的总体方向，而前者是指参与者结束培训后获得的学习效果，是后者的具体表现。例如，参与式方法培训的目的可以是：“提高参与者的平等、民主意识，使参与者初步掌握参与式培训的基本原则和方法”；而目标可能包括：“参与者能够说出参与式培训的基本原则；能够解释参与式方法的基本类型及其作用；能够设计若干种参与式活动；能够组织开展若干种参与式活动；了解并能够使用参与式培训效果的标准和方法”，等

等。为了了解培训的目的和目标，培训者可以问自己：“我为什么要进行这个培训？通过这个培训，我希望取得什么效果？”一般而言，培训有如下6个目标，一次培训在不同的时段内有可能达到其中一个或多个目标。

1. 参与者在态度和行为上发生变化
2. 参与者在思想观念上有所改变
3. 参与者获得了必要的信息
4. 参与者能够积极地思考问题
5. 参与者精神上得到了放松
6. 参与者能够采取行动改变自己的生存状态

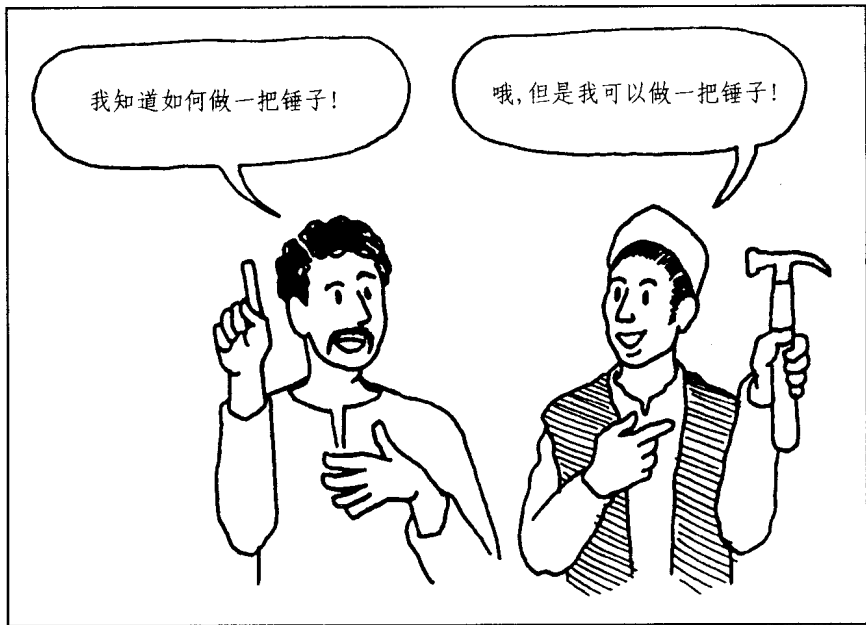


图 2-1

上述一般性目标只是笼统而言，培训者在设计培训课程时，应该针对每一次培训的具体要求提出相应的目标，并可根据需要将目标分成近期目标和长远目标。这些目标应该用一句话表达，以帮助培训者在规划培训时明确重点。例如，我们国家基础教育新课程改革培训小组在进行规划时，将培训的近期目标定为：“实验区的参与者能够了解、认同、

创造性地实施新课程”；长远目标定为：“在全国范围有效地实施和发展新课程”。

通常，培训的目标可以分成两大类，或者说，有两类不同的表述方式。一类经常使用“理解了、能够欣赏、知道了、意识到”这样的词语来表达，表示的是参与者在认知上的达成程度。然而，这种目标比较抽象，很难从参与者的行为中直接观察到，很难知道参与者是否达到了所期望的学习效果，也很难对这些效果进行监测和评估。另外一类目标比较具体，通常与参与者所学到的具体知识和技能有关，表达的是他们行为上的达成程度，如“能够做、写、计划、说明、解释、比较、画、解决、测量”等。这类目标更容易被观察到，也比较容易进行监测和评估。因此，只要可能，培训者应该更多地使用后者。例如，在参与式方法培训中，一个非常重要的目标是：“参与者理解了参与式方法的原则”，但是这种陈述比较抽象，不容易检测，因此，可以考虑将其改为：“参与者能够说出参与式方法的原则，能够提供正确的解释，并在行为上体现出来。”这样的目标更加具体、明确，更容易被局外人所调查或评估。

培训的目标确定之后，还需要列出检验这些目标的可观察到的指标、检测的具体手段以及达到该目标计划开展的活动。如果实施这些活动存在困难，还需要列出有关困难及其决策，以便有关各方在培训开始之前就对目标的达成可能性有一定的估计。表2-1提供了我们国家基础教育课程改革培训小组的培训规划逻辑框架，其中所有的培训目标都与一些可观察到的指标、一定的检测方式以及计划开展的活动相对应。例如，第3个目标是：“参与者实施新课程的愿望和能力有所提高”。检测该目标达成与否的具体指标是：“参与者同意进行新课程改革的比例较高；参加培训的教师其教育教学行为发生变化；参加培训的校长宣传、实施新课程改革；参加培训的教研员对教学、教师、学生的评价标准发生变化。”检测该目标达成程度的手段有：“对参与者进行问卷调查；观察课堂；访谈师生、校长、教研员；对有关会议做记录；分析学校有关活动；考察评价体系的变化；分析教研员组织活动的类型、次数、效果”，等等。为了达到本目标而开展的活动有：“到实验区进行追踪调查；为实验区提供后续支持；建立教师支持网络；开展校本培训机制”。

表 2-1 培训体系的逻辑框架图

	可论证指标	检验手段	活 动
长远目标 在全国范围有 效地实施和发展 新课程			
近期目标 实验区的参与 者能够了解、认 同、创造性地实施 新课程			
项目效果 1. 社会大环境 明显改善 2. 参与者认同 培训活动 3. 参与者实施新 课程的愿望和 能力有所提高	1.1 2000—2001 年有 关新课程的报道 率提高 1.2 实验区家长都知道 新课程改革 2.1 参与者出勤率高, 参与程度良好, 按 时完成作业 2.2 参与者对培训的满 意度较高 3.1 参与者同意进行新 课程改革的比例较 高 3.2 参加培训的教师其 教育教学行为发生 变化 3.3 参加培训的校长宣 传、实施新课程改 革	1.1 检索报刊、 电视、CD 1.2 对家长的 问卷调查 2.1 检查培训 记录 2.2 对参与者进 行问卷调查 3.1 对参与者进 行问卷调查 3.2 课堂观察, 访谈师生、校 长、教研员 3.3 会议记录, 学校活动分 析, 评价体 系的变化	1.1.1 制作并发放 宣传手册 1.1.2 在报刊杂志 上开设课 改专栏 1.1.3 制作并发行 音像资料 1.1.4 制作有社会 各界人士参 加的电视、 广播节目 1.2.1 组织家长 培训班 1.2.2 发放“致家长 的一封信” 2.1 开展参与式 培训 3.1 到实验区进 行追踪调查 3.2 为实验区提供 后续支持, 建立 教师支持网络 3.3 开展校长培 训

续表

	可论证指标	检验手段	活 动
4. 培训体系得到优化	3.4 参加培训的教研员对教学、教师、学生的评价标准发生变化	3.4 分析教研员组织活动类型、次数、效果	3.4 开发校本培训机制
	4.1 培训者的培训方式丰富、有效	4.1 观察培训者的培训, 收集参与者的意见和培训者自评	4.1 实施新的培训方式, 研究其实效性和可行性
	4.2 建立了三级培训队伍, 吸收了更多的一线教师, 建立了监控机制	4.2 分析培训机构的人员、设备、经费; 对比一线教师在培训队伍中的比例; 监控方案的制定与实施	4.2 到培训机构进行实地调查, 并提供改革支持
	4.3 开发了以参与式为主的多元培训方式 4.4 开发了一系列培训课程(如: 方案、课程说明、教材、音像资料、宣传品)	4.3 观察培训者的培训活动 4.4 实物分析	4.3 开展各类培训活动 4.4 开发各类培训教材和相关资料

2.2 了解参与者

培训的目标确定以后, 培训者下一步需要了解参与者, 以便根据他们的需要组织培训。通常, 在培训开始之前, 培训者需要清楚地知道:

- 来参加培训的是什么人? 有多少人会来?
- 他们为什么来参加培训? 他们是自愿来的, 还是上级要求他们来的?
- 他们对本次培训有什么希望、期待、害怕、担心和要求?
- 他们的生活和工作经历、受教育背景、年龄、性别、社会地位如何?
- 他们是否对我(培训者)或我的单位有某些偏见? 这些偏见是如何产生的?
- 他们对培训的内容和方式是否了解?

- 他们具有什么样的学习习惯和学习风格？

上述问题能够帮助培训者决定准备什么样的培训内容，选择什么样的培训材料，使用什么样的培训方法，设计什么样的培训活动。例如，根据我个人组织培训的经验，如果参与者是小学教师，设计一些生动活泼的、与小学课堂教学密切相关的活动比较合适；而如果参与者是中学教师，则需要设计一些理论层次比较高的活动，促使他们对问题背后的理念进行探讨；如果参与者是教育行政管理人员，则需要结合实际工作开展研讨，因为管理人员最关心的是自己回去以后怎么做，国家是否提供了相应的政策和经费支持。

除了参与者的职业身份，他们的学习习惯和学习风格对其学习效果也有很大的影响。参与者如果置身于一种与自己的真实生活相类似的学习环境，其学习效果通常会比较好。例如，一个能够容忍高复杂性的学习者往往比较习惯低结构的、发散性的、具有多元解释意义的学习环境；而一个具有低复合性学习特点的学习者往往不能忍受这种学习环境，而更习惯于高结构的、程序比较清楚的、等级比较分明的学习环境。因此，培训者需要了解自己将面对的参与者人群主要具有什么样的学习习惯，然后根据他们的特点设计培训活动。当然，参与式方法培训的一个重要目的就是创设一个有利于个体复杂性发展的学习环境，以便提高参与者应对多元解释和发散性思维的能力，但是这种提升不能太高、太快，需要根据参与者的发展水平进行适度的提升（Joyce, 2002: 120 - 121）。

此外，培训者还应该注意了解参与者的宗教信仰、文化背景和个人需求，这些因素可能会影响到培训的时间安排和其他事务性工作。例如，如果培训安排在某个宗教节日期间，而参与者中有信奉该宗教的人，需要遵守某些戒律而不能参加培训；有的参与者可能是素食者，在饮食方面需要有特殊的安排；还有的参与者可能是残疾人，需要特殊的道路和住宿条件，甚至需要有专人照顾（关于这方面的细节，参见第 10 章）。

为了在培训开始之前了解参与者的上述特点和要求，培训者可以事先发一份调查表，让参与者针对上述问题提供必要的信息。调查表可以包括如下问题：“你对培训有什么期待和要求？你最担心的事情是什么？为什么会有这些担心？为了帮助你最有效地学习，你希望培训者为你做什么？你对培训有什么具体的建议和要求？”如果有时间，也可以

组织参与者做一个简单的活动，了解他们的希望和担忧（见本书下册相关活动介绍）。

2.3 确定培训内容

培训的目标和所服务的人群确定之后，需要确定培训的内容。首先，培训内容需要根据培训的目标和参与者的需要来确定。例如，如果培训的目标是：“参与者了解基础教育课程改革的理念和基本思路”，那么，培训的内容则应该包括：有关基础教育课程改革的基本理念、改革的6个具体目标、教学计划和课程标准设计的思路等。此外，培训内容的确定还需要考虑参与者的情况。例如：就培训内容而言，为了达到培训目标，①参与者已经知道了什么内容？知道了多少？②他们还缺乏什么？还需要学什么新内容？③哪些内容是他们必须知道的？哪些是应该知道的？哪些是不必一定要知道的？最后一条非常重要：如果时间有限，培训者可以只选择“参与者必须知道”的内容，而放弃那些他们“不必一定要知道”的内容。如果时间宽裕，则可以再考虑包括那些他们“应该知道”的内容。

培训的目标、参与者和内容都确定以后，培训者可以着手设计一份详细的培训计划。本计划通常由培训者与其助手一起完成，需要反复地讨论和修改。为了简洁直观，培训计划可以按照培训的目标、对象、时间、活动内容、活动形式等方面一一对应地列出来。表2-2提供了我们国家基础教育课程改革培训小组就“新课程与评价改革”这一培训单元所作的计划。该计划上方列出了培训的目标、培训对象和培训的时间，下方列出了培训单元的整体结构。本培训单元由三个专题组成，每个专题又由三个活动组成。每个活动又分别列出了活动的名称、时间、内容和方式。

培训计划还可以按照每天的时间作出更加详细的日程安排，细化到每一小时甚至半小时，并列每个活动的负责人、对设备的具体要求以及对参与者注意程度的预测（最后一项的目的是平衡参与者在全部培训活动中的参与程度，以便有张有弛。此表中1代表关注程度最低，5代表最高）（见表2-3）。培训的整体计划和日程安排应打印出来，在培训前发给参与者，使他们对培训有一定的思想准备。如果在活动过程中要

表 2-2 培训单元设置一览表

单元名称	新课程与评价改革		培 训 目 标	参与者深入理解《基础教育课程改革纲要(试行)》提出的评价改革目标;了解一些新的评价方式和改革思路;产生改革热情,从而主动地、创造性地开展发展性评价。
培训对象	教师、校长、教研员及其培训者; 其他教育管理人员			
总学时	6~9 小时			
专题名称	活动名称	活动时间	学习内容	学习形式
专题 1: 发展性 评价观	活动 1.1 我对评价改革的 理解	20 分钟	《基础教育课程改革纲要(试行)》中有关评价改革的内容	自学 填活动卡 小组交流
	活动 1.2 认识现行 评价中的主要问题	60 分钟	案例《“差生”的成绩》	案例分析 画“问题树”
	活动 1.3 倾听教师 的心声	60 分钟	《教师座谈会纪要》	阅读相关资料 谈体会
专题 2: 学生评价	活动 2.1 校内考试 内容与方法的变革	60 分钟	反映校内考试内容、 方法变革的案例	案例分析 交流经验
	活动 2.2 日常评价 中的新思路	60 分钟	体现促进学生发展的 多样化的日常评价方法	案例分析 交流经验
	活动 2.3 “学生成长 记录袋”评价法	60 分钟	“学生成长记录袋”评 价法	辩论赛
专题 3: 教师发展 性评价	活动 3.1 听、评一节 课	80 分钟	隐含在每个人评课标 准之后的教育观念	看录像 评课
	活动 3.2 探讨推进 新课程实施的评课 要点	60 分钟	具有不同特点的课堂 教学评价标准以及由 此生成的新的课堂教 学评价标准	修改现有评课 标准 工作坊
	活动 3.3 我们怎样 帮助教师	60 分钟	教师从他评中可以获 得的帮助;教师自评 对促进教师持续发展 的重要性	角色扮演 交流讨论

求参与者使用活动卡和文字资料,应事先为每位参与者复印一份。在培训过程中,培训者千万不要宣读这些文字资料,而应该要求参与者事先或过后阅读,在培训时提醒参与者注意要点就行了。如果培训的内容很

多，培训者可以将培训要点写在小卡片上，最好一个活动的要点记在一张卡片上，以便在进行该活动时提醒自己。

表 2-3 培训日程表举例

培训班名称： 培训者姓名： 参与者人数： 性别分布：男__女__ 日期： 地点：

时间	内容	目标	方法	形式	预计参与者注意力程度					负责人	需要设备
					1	2	3	4	5		
培训前										组织者	桌子摆成宴会型
9:00	培训班开始	参与者了解培训的内容和目标	小讲座	全体大会						培训者	演讲台 投影仪
9:20	自我介绍	参与者相互认识，消除陌生感	热身活动	分组				√		培训者	宴会型
9:45	培训原则介绍	参与者了解培训的基本原则	讲授	全体大会						培训者	投影仪 幻灯机
			讨论	分组					√	小组召集人	宴会型
10:15	休息										

2.4 安排培训地点和时间

尽管在大多数情况下培训者对培训的地点和时间安排无法控制，但必须明白，这些因素有可能影响到参与者的学习积极性和学习效果，不能掉以轻心。

选择培训地点

如果可能的话，培训者应该尽可能在参与者到达之前考察一下现场，看房间是否符合培训的需求。例如，如果培训者打算作角色扮演，但是房间内没有空间，那就需要想办法换一个大一些的房间。此外，培训者还需要了解，培训地点是否有可能对自己和参与者形成干扰。检查周围噪音是否太大的一个办法是：站在一扇打开的窗户前，听一下周围的噪音如何。如果培训地点临近大街，窗外人声鼎沸，或紧靠在一个建筑工地旁边，那么可以肯定，在培训时参与者将很难听清楚彼此所说的话。培训者还要考虑，在培训进行的时候，是不是会有其他的人会穿过这个房间？房间内是否有电话？是不是每个人都能清楚地看见屏幕或黑板？房间内是否有房梁挡住了一些人的视线？坐在后面的人是否能够听到前面的人说话？培训开始之前，培训者可以在房间四处走一走，在各种不同的座位上坐一坐，看那些坐在不同位置上的人将会有什么样的视野。如果培训者发现了非常严重的干扰因素，此时还来得及纠正。

此外，培训者还需要了解培训地点是否提供了自己需要的设备，如：“教室里是否有幻灯机、投影仪、放映机、录像机、电视、特殊的灯光？我可以在房间的什么地方放幻灯？我是否能够在墙上挂参考资料？我是否只被允许使用一面墙或一个展板？投影仪中的灯泡有没有出毛病？我希望在培训中使用的录像带与房间内的录像机是否匹配？我是否事先检查了电器设备？我是否已经将录像带和录音带倒到需要放的地方？我是否需要随身携带必要的文具，如大彩笔、大白纸、小白纸、剪刀、图钉、大头针、胶纸带、不干胶等？”

上面这些事情虽然听起来十分琐碎，但是如果培训者事先有所准备，培训会进行得更加顺利，培训者自己的信心也会随之而增强。每一位组织过培训的人都知道，最糟糕且最令人烦心的事情莫过于：在需要放录像时突然发现录像机出了问题，而提供技术支持的技术员又不在身边，自己不得不硬着头皮上，反复倒腾也没有结果。结果是，自己不但在参与者众目睽睽之下弄得满头大汗、狼狈不堪，而且把自己事先准备要说的话也忘得一干二净。此类事件不仅很容易干扰参与者的学习兴趣，而且也使培训者的自信心和自我形象受到影响。

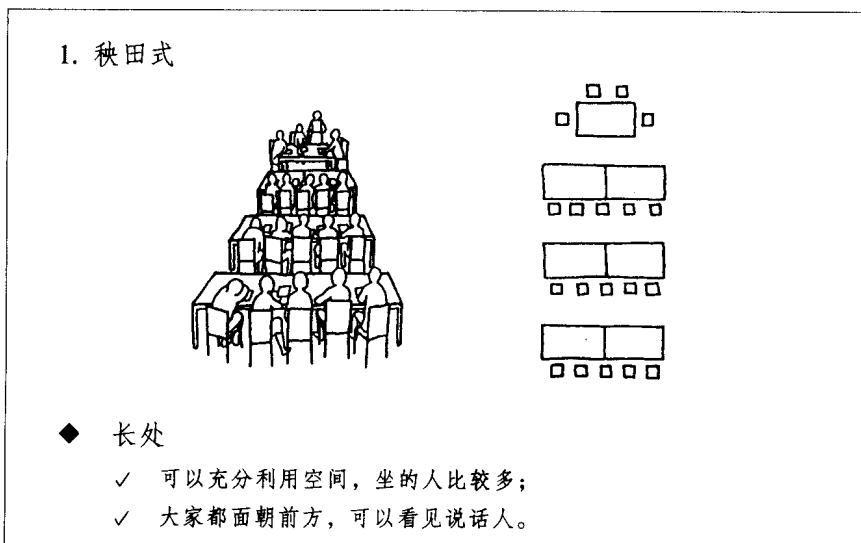
培训环境的布置对参与者的学习也会产生非常重要的影响，周围环境中的视觉材料能够进入参与者的下意识，在随后的培训中如果受到刺

激将被激活。因此，培训者应该有意识地在培训场所张贴一些与培训有关的海报、展览、图片、照片、图表。为了及时了解培训的效果和参与者的反映，并为参与者提供一个相互交流的机会，培训者还可以在培训场地布置其他一些直观的展板，如反馈板（让参与者随时在上面写下自己对培训的感受）、问题调查表（了解参与者对有关问题的看法和困惑，可以按培训的天数了解这些问题是否随着时间的流逝而逐渐减少）、参与者情绪调查表（要参与者每天在表上标明自己的情绪变化）、信息交流板（让参与者相互交流信息，寻求帮助）等。

座次安排

座次安排对培训的影响非常大，需要在培训开始之前就精心安排。虽然不同的培训可以根据需要安排不同的座次，但常用的有如下 6 种安排（见图 2-2）。

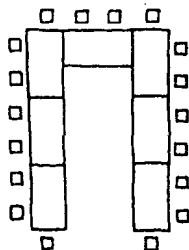
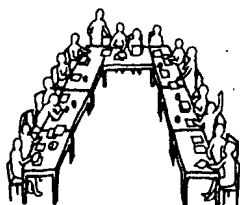
- | | |
|--------------------|----------|
| (1) 秧田式，将桌子和椅子排成排； | (4) 圆桌式； |
| (2) 空心 U 型； | (5) 椅子圈； |
| (3) 宴会或鱼骨型； | (6) 三角形。 |



◆ 短处

- ✓ 参与者彼此没有目光接触；
- ✓ 培训者与坐在后排的人无法进行目光交流；
- ✓ 培训者不能在参与者中间游走；
- ✓ 如果不移动桌椅，几乎无法进行小组活动；
- ✓ 参与者往往选择在后排就坐，将自己与培训者拉开距离；
- ✓ 类似学校内的教室，气氛过于严肃、正规。

2. 空心 U 型



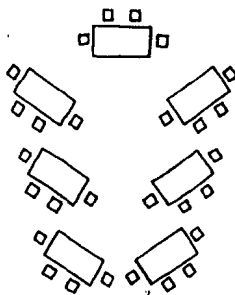
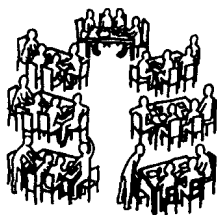
◆ 长处

- ✓ 培训者可以在参与者之间走动；
- ✓ 培训者可以与所有参与者进行目光交流。

◆ 短处

- ✓ U 型每一边的参与者彼此之间无法进行目光交流；
- ✓ 空间利用率低，坐的人比较少；
- ✓ 如果不移动桌椅的话，不可能进行小组讨论。

3. 宴会或鱼骨型



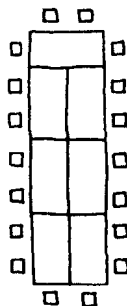
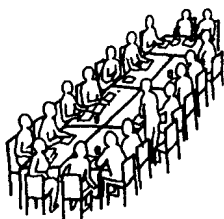
◆ 长处

- ✓ 参与者被分成了小组；
- ✓ 有利于在讲座和小组活动之间来回变换；
- ✓ 培训者很容易在小组之间走动。

◆ 短处

- ✓ 房间内装不下很多人；
- ✓ 参与者相互之间不能进行充分的目光交流；
- ✓ 如果桌子太长、太窄，坐在桌子头上的人很容易被排除在小组讨论之外。

4. 圆桌式



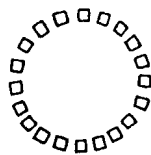
◆ 长处

- ✓ 大部分参与者彼此能够有目光接触；
- ✓ 适合进行全体大会讨论。

◆ 短处

- ✓ 不容易分成小组；
- ✓ 一张桌子坐不了很多人；
- ✓ 大会讨论时，坐在邻近的参与者有可能形成小团体，他们的讨论可能会干扰大会议程。

5. 椅子圈



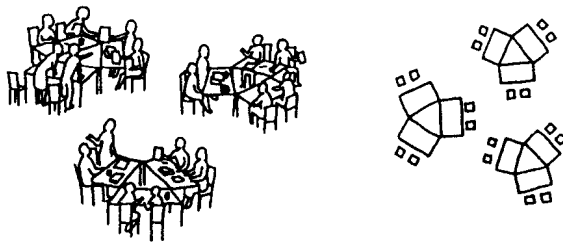
◆ 长处

- ✓ 参与者感到比较放松，互动比较容易；
- ✓ 参与者能够采取一种开放的态度；
- ✓ 培训者没有“上位”，大家都很平等；
- ✓ 很容易进入各种活动和游戏；
- ✓ 避免参与者始终呆在某一个桌子或椅子上。

◆ 短处

- ✓ 没有桌子放书和其他资料，参与者没有地方写字；
- ✓ 人与人之间没有东西隔开，需要彼此持更加开放的态度；
- ✓ 可能使胆小的人更加害怕；
- ✓ 如果人数太多，参与者与对面的人相隔太远。

6. 三角形



◆ 长处

- ✓ 拥有所有宴会型的优点；
- ✓ 由于所有的桌子都面朝前，而且三个桌子靠得很紧，因此比宴会型更适合小组活动。

◆ 短处

- ✓ 如果人数很多，比宴会型需要更多桌子；
- ✓ 因此，也需要更多的空间。

图 2-2 座次安排图

上述每一种安排都有其利弊。一般而言，如果打算开展小组活动，使用宴会或鱼骨型座次比较好。当培训形式从小讲座转为小组讨论时，这种座次安排对参与者的干扰比较小，不需要临时移动桌椅。如果参与者人数不多（如少于 20 人），计划进行大组讨论，可以将桌子摆成会议桌式。这样大家彼此都能够看到对方，便于交流。而如果参与者需要在一起做游戏，则可以将椅子摆成一个圆圈，大家走动起来比较方

便。如果桌椅摆成三角形，教室里又有多余的椅子，可以在每个小组里多摆放一把“倾听椅”。小组讨论时，培训者可以悄悄地坐下来听，而不会过多地打搅他们。如果没有椅子，培训者在巡视时只能站在旁边听，对他们的干扰比较大，而悄悄地坐在“倾听椅”上比站在桌子旁边对小组的打搅要小得多（中/英甘肃基础教育项目教师培训教材，2001E）。

传统的培训大都以讲座为主，因此很多人都习惯于一排排就座。还有一些人喜欢坐在后面，因为他们知道如果坐在后面，可以睡觉或做白日梦。因此，在参与式方法培训中，如果培训者改变了座次安排，应该事先向参与者解释，自己为什么要这么做，这种安排与本次培训的目的和理念是什么关系。如果不作解释，参与者可能感觉很不舒服，缺乏安全感，因此而不能积极参与。

安排座次时，培训者可以充分发挥自己的创造力和想像力，不必总是一种样子。很多参与者习惯于总是坐在自己第一次坐过的地方，似乎这么做可以为自己提供一种安全感和确定感。如果在整个培训过程中座次都没有变化的话，这些参与者将没有机会认识其他的人，当然也无法与其他人交流。变换座位还可以改变参与者在教室内的视野，获得新的空间印象。有一位培训者描述了自己是如何多次变换座次的（Chambers, pers. comm）。

“我在培训的过程中经常改变座次的安排。在一天的培训中，我首先要受训者三人一组坐在桌子旁边。经过几次小组讨论以后，我把桌子拼在一起，让受训者在地上或纸上做画图练习。然后，为了实际操作，所有的桌子都被移到墙边，留出大片的空地让组员围成圈。最后，一天培训结束的时候，房间里已经没有椅子了”。

除了桌椅的摆放形式，培训者还需要考虑椅子和桌子的类型：“这些椅子是否太舒服？听讲座时，参与者坐在这样的椅子上是否会昏昏入睡？这些桌子是否太笨重，占据了房间内大部分空间？这些桌子和椅子都被钉死在一起了，如果需要移动怎么办？”由于座次安排对培训的效果非常重要，如果有时间，培训者可以组织参与者讨论每一种座次安排的利与弊。

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，但不要让观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、设备出故障等意想不到的事情，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