

为了确保培训结束以后参与式方法还能够当地继续使用，并得到政府部门持续、固定的支持，在某些时候让高级官员参与培训是非常必要的。为了吸引高级官员参加培训，可以采用如下一些办法。

- 由于高级官员都很忙，不可能参加培训的全过程，因此可以向他们推荐培训活动中最重要的时刻，邀请他们参加，例如：对实地工作的结果进行反馈时，开展一些生动活泼的活动时。
- 培训结束后，由参与者组织一个汇报会，邀请高级官员参加；让参与者使用当地人绘制的图表来说明培训的过程、重要的发现和主要的结论。
- 举办一个为时一天的培训班，将来自培训实地的参与者、当地人、高级政府官员和其他权威人士聚集到一起，对关键的概念和方法进行解释和演示，然后请高级政府官员提问。
- 将实地工作报告散发给高级政府官员，然后召开一次会议（可能是在培训结束后2—3个星期）；邀请一些重要的参与者和当地人与对参与式方法感兴趣的官员见面，就实地工作的结论以及今后可以开展的工作进行讨论。

### 9.3 回顾、反馈与展示

资料的收集、分析和展示在参与式学习和行动中是一个持续不断的、循环往返的过程，在每一次规划下个阶段的工作之前，都需要对前面的工作以及收集到的资料进行评估。培训工作小组应当在实地培训的各个阶段都坚持这么做，不要等到培训结束以后才做。随着实地工作的展开，大家一起回顾前一段的工作，不仅可以静下心来认真思考问题，而且可以获得更高昂的激情和新的启示。在实地培训时，培训者不可能跟踪每一个小组，但可以设法参加不同小组的回顾、反馈活动。在这些活动中，培训者应尽量避免作过多的干预，让参与者在犯错误的过程中自己学习。小组在作回顾和反馈时可以参考如下建议。

- 在早晨、中午和晚上，有规律地召开回顾小结会，让大家分享个人的感受、群体的互动以及在实地工作中的发现。这种会议



图 9-6

对大家确定群体行为的标准有很大的促进作用。培训者可以鼓励参与者在实地笔记中记录下自己每一天的反应与思考，将这个学习的过程记录下来对今后作反思极其重要。

- 在总结中，要每个人谈一谈自己在开始某一个活动或一系列活动之前和之后有什么感受。可以问大家下面的问题：
  - ✓ 你当时在想什么？
  - ✓ 尽管作了详细的计划和准备，你还遇到了什么困难？
  - ✓ 你是怎样处理各种问题的？
  - ✓ 你能为解决这些问题提供什么建议？
- 鼓励小组指派一名“进程观察员”，负责汇报小组与当地入每一次讨论的互动情况。
- 在总结会中，邀请各小组用一分钟的时间对在实地中遇到的困难进行角色扮演。

### 实地工作的反馈与展示

参与式学习和行动的一个重要部分就是展示收获，并对今后的行动提出建议。反馈会议可以在培训时与实地工作小组一起进行，也可以在实地与当地人一起进行。对于组织一个展示和反馈会议来说，没有正确和错误的方法之分。在计划和安排这些会议时需要考虑如下关键问题。

### ◆ 如何做？

哪一种形式的展示方式更适合于促进培训小组分析和思考所收集到的资料？这里有3个选择：①口头展示；②书面展示；③可视性展示。每一种方式都有各自的优点与不足。书面展示有可能将没有文化的人所提供的反馈排除出去。一个好的口头展示非常有效，但极少有人能够展示得很好。可视性展示（尤其是由当地人绘制的图表）在很多情况下对于小组的分析和讨论来说是最有效的，但是并不是所有的信息都能够用可视化手段表现。当几个小组都有信息要汇报时，让他们各自展示自己的收获是很耗时的。有时候，一种比较好的可视化方法是：要求每一个小组展示自己的成果，其他人则向他们提出问题，了解内容的细节及其使用价值。

### ◆ 由谁来做？

由谁来展示和分析收集到的信息？这是一个很重要的问题。信息可以用多种途径来解释，重要的是要听取当地人的意见。培训者应该鼓励当地人提供由实地工作小组和其他当地人共同分析所得到的结果，以展开进一步的讨论。将小组分为小一些的、由同质成员组成的讨论小组，能够有机会获得更为详细、更加开放的思考。如果小组讨论由年长的男人主持，女性和年轻人通常不愿意主动发言。

### ◆ 在什么地方做？

反馈和展示的地点可能影响到讨论的内容和形式。例如，在某人的住所开会，就会使一些人很难真正地参与进来。如果希望鼓励所有的人都参加会议，那么当地的会议大厅可能比较合适。如果一个以上的地点被选中，那么参与者可以在这些地点轮流向同事展示他们的成果。这么做能够当场演示或实践被展示的技能，说明不同的参与式方法及其使用顺序之间的差异，讲述某些方法的革新点，同时可以对一些实质性问题进行讨论。

### ◆ 在什么时间做？

在实地进行反馈是参与过程中一个重要的组成部分，需要足够的时间。这也给当地人提供了一个机会，使他们能够对实地工作小组和其他

当地人所提供的信息和分析结论进行评议。培训者应保证反馈会议的时间，尽可能照顾当地人的情况，如不要在农忙的时候举行。展示应该言简意赅，否则不仅非常耗时，而且令人乏味。

如果展示是为了使那些没有参加过参与式方法培训的人了解这种方法的價值，尤其当这些人是高级官员时，培训者可以参考表 9-10 给出的提示。

**表 9-10 成功展示的注意事项**

1. 有足够多的时间为展示作准备，包括在小组中分配角色。
2. 严格控制每一个展示所占用的时间，在小组中指定一位时间控制者，当时间到时给出信号。
3. 强调展示者应当关注重要的问题，而不是一些细枝末节。
4. 培训者可以提出问题以引导展示，例如“各种方法之间的区别是什么？过去一段时间你做了什么？你如何将自己学到的东西用于今后的计划安排？”
5. 根据培训的程序形成展示的步骤。
6. 用生动活泼的方式，而不是正式演讲的方式进行展示。

## 分析参与过程

培训结束后，培训者需要了解参与者在实地工作中的表现。由于培训者不可能在实地培训时始终与他们在一起，因此应当考虑以下问题。

- 他们有没有养成不良习惯？
- 他们是否想出了什么革新的办法？
- 培训结束后，他们会在多大程度上将培训中的好习惯保持下去？

如果培训者与参与者已经建立了相互信任的关系，可以直截了当地询问他们上述问题。但是，有些人似乎对“不良习惯”不太清楚，或者认为上述问题太“唐突”，因此培训者需要组织一些深层次的活动和角色扮演，对参与者进行观察，然后作出判断。

一个更好的办法是：培训者在实地观察参与者学习和工作的情况。可以将他们与当地人编入一个小组，要求他们也绘制图表，了解他们在访谈时如何倾听，如何控制自己的提问，如何与当地人互动。另外一个办法是：要参与者每天写下自己在实地工作时所学到的东西，以及这种

学习对自身能力提高的影响。这些经验不仅能够为培训者了解参与者的能力提供依据，而且可以被所有人所分享，成为供大家学习的丰富的一手资料。

## 信息加工及写作

写作实地培训报告通常是培训最重要的目标之一，但也可能是培训中最困难的一个环节。培训者不仅要关注参与者态度上的转变，确保他们熟悉这些方法，而且还要在培训结束时获得一些书面的成果。如果培训者希望在培训结束后，参与者能够在社区内组织类似的培训，或者在社区继续发挥作用，那么则需要为培训的实施和效果提供充分、及时的书面记录。一般而言，培训者很容易关注实地的培训工作，而忽略了对培训过程及收获的记录——人们似乎总是忙于工作本身，而没有时间对工作进行总结。

虽然培训不应当过分关注调查结果的展示或在此基础之上的评估，但是书面报告是参与者后续工作的一个重要资源。这是因为：

- 培训报告提供了最基本的信息，这些信息可以对参与者未来的行动产生促进作用，其行动的过程也能够被监督；
- 书面报告有利于社会组织记录下自己兴起、发展和衰落的过程，而这就是“历史”；
- 一个详细的报告能让其他官方和非官方组织了解参与式方法在社区发展中的作用；
- 能够促使人们意识到：如果在条件相同的社区中能够产生高质量的报告，那么就有可能在社区之间进行社会发展和变化趋势方面的比较分析。

不可避免的是，在培训结束之前，培训者很少有足够的时间完成每一件事情。对报告的关注通常意味着多花时间写作，其代价是：没有时间进行一场有关参与式方法的讨论，或者对调查结果进行更加详尽的分析。在实地培训中，这是一道难题。由于没有及时地记录，许多有价值的信息被遗留在参与者的笔记和记忆中，而那些缺乏写作经验的参与者（通常是文化水平不高的人）依然处于社会不利地位。因此，培训者不仅自己要经常动笔写作，而且应该鼓励参与者和当地人参与写作。在写

**表 9-11 写作培训报告的 5 步程序**

(资料来源: Freudenberger. pers. comm)

**第一步 “按目标收集信息”**: 这一步最好在实地为村民准备反馈会议时同时进行。请大家在一张大纸上写下每一个目标, 然后仔细思考在该目标下所学到的所有重要的东西, 将其记录下来。如果可能, 也可记录在卡片上。

**第二步 “组织信息”**: 如果信息记录在卡片上, 可以将其按不同主题分类, 然后根据卡片上的内容写出报告提要。

**第三步 “分析信息”**: 大家一起思考, 决定哪一类信息最重要, 如: “你在实地学到的东西哪些最令你吃惊? 报告中的哪一部分最重要, 需要仔细呈现? 你从当地人那里学到了什么? 还有没有其他的收获?” 这些问题可以被用来写报告中的结论部分。

**第四步 “对信息进行评估”**: 这一步可以进一步分工, 让每个人写其中的一部分, 对报告的有关内容进行监测和评估。

**第五步 “审读报告”**: 小组的所有成员都应当认真阅读报告, 以保证所有的资料都是可靠的, 没有遗漏重要的内容。可以选派一个人对报告进行编辑, 以确保各部分之间没有重复, 并将图表插入文字中。

作培训报告时, 可以参考表 9-11 提供的五个基本步骤。

其实, 写报告的方法不只一种, 还有几种方法可以让这一过程不仅令人愉快而且富有成效。下面提供的是其他一些思路。

- 分析和汇总是一个持续不断的过程, 应该保证每天都有足够的时间来做这项工作, 而不是留到最后一分钟突击行动。如果参与者过于疲劳而没有精力思考和写作, 培训者可以建议他们先做一些图表, 待报告完成时再将这些图表收录进去。
- 设计一份记录表, 记录、分析和汇总培训过程中发生的事情以及参与者每天提出的重要议题, 一张记录表只记录一个事件或一次讨论。如果参与者提出议题时培训者正好在场, 可以要求他们补上被遗漏的或是太简略却极为重要的信息。培训者可以在实地工作开始之前同参与者讨论什么最重要、最值得记录下来, 并和他们一起建立记录表。表 9-12 提供了一个类似的记录表作为参考。
- 定期召开反馈总结会, 在会上既收集资料, 又鼓励大家思考和分享在参与式学习和行动中取得的经验和教训。培训者应当注

意，不要让某些性格外向的人在会议中起主导作用，大家应该一起修改任务清单，填写矩阵过程记录表。

- 在对培训过程和结果收到更为广泛的反馈以后，培训者可以协助小组完成报告的大体结构。培训者既可以为报告提供一个基本的结构框架，也可以协助小组进行讨论，让他们自己对报告的写作方式作出自己的选择。

表 9-12 实地工作记录表

标题(被讨论的方法和问题)	讨论的日期、地点和时间(时间长短)
策划者: _____	
协助者: _____	
记录者: _____	
过 程: _____	
_____	
重要收获: _____	
_____	
_____	

## 9.4 培训者提示：如何进行实地培训

- ✓ 你是否为实地培训作了充分的准备？（见表 9-1）
- ✓ 你是否同当地社区有密切的联系？
- ✓ 有关食宿和交通，你与当地社区达成了什么协议？
- ✓ 你是否同其他培训者进行了明确而全面的任务分工？
- ✓ 实地工作中具有跨学科背景的参与者是怎样组成小组的？是自行选择还是预先决定的？如果是预先决定，分组的标准是什么？
- ✓ 你是否考虑过如何帮助参与者将语言表述转变为可视化方式？

- ✓ 参与者是否对系列使用参与式方法作好了准备？
- ✓ 你是否希望高级官员莅临培训班或培训实地？你怎样处理他们的出现，而不至于影响小组的活动？
- ✓ 你是否与有关部门达成协议，以保证所有的调查结果都向当地人公开？
- ✓ 在公开调查结果时，谁来展示？在什么时间、什么场合展示？
- ✓ 你打算如何为培训作总结？是否所有的参与者都参加进来？
- ✓ 随后有谁将得到报告的副本？谁会使用这些资料？
- ✓ 你怎样衡量参与者在实地工作中是否取得了进步？



## 培训的设计和组织的

前面各章讨论了参与式方法培训的大部分基本要素。现在，作为培训者，你需要将这些要素整合起来，对培训进行整体设计，以满足培训机构和参与者的要求。本章首先介绍了设计和组织参与式方法培训的基础性工作，探讨了将参与者的需求与深入的制度分析结合起来的途径，然后对培训的后勤安排、培训的内容和结构、培训效果的总结评估以及后续修改工作提出了建议。

### 10.1 基础性工作

设计培训时主要应该做的基础性工作有：选择培训班的类型，了解参与者的需求，在此基础上组建培训班。

#### 培训的类型

有几种不同类型的课程可以被用来进行参与式方法的培训，每种类型都有各自不同的目标。在设计培训课程时，培训者必须对自己的培训目标非常清楚，根据目标来选择培训类型。实践表明，培训者对培训的

目标越清楚，参与者对自己的学习目标就越清楚，所选择的培训类型也就越合适。当然，无论选择什么类型的培训课程，培训者都必须事先仔细设计，多方准备。如果培训者是一个多人小组，更应该提前商量，交流看法，就重大问题达成共识。

下面列出了参与式方法培训的几种主要类型，时间长短从半天到15天不等，有时甚至可以是延续很长的一系列培训活动。下面的10.3小节提供了一些时段不同的培训安排，可供培训者参考。

#### ◆ 讲座/系列研讨

这类培训通常由高等院校或专门的培训机构举办，时间跨度为一个学期，每周一到两小时。培训的方式主要是讲座和研讨，培训者向参与者介绍参与式方法的基本理念、原则和方法，组织他们讨论，有时候也让他们做一些练习，如案例分析、观看录像等。

这种培训的目标是使参与者初步了解参与式方法的基本概念和方法类型。其长处是：可以在很短的时间内让很多人同时了解参与式方法，也能够对一些问题进行比较深入的讨论。然而，由于每次活动的时间很短，没有足够的机会让参与者动手操作，课程结束以后，他们的理解大都停留在概念层面。

#### ◆ 简短入门培训

这是一种简短的半天到一天的会议，培训者在会上向参与者简单地介绍几种参与式方法，讨论这些方法的利弊，并组织参与者对一些方法论问题进行研讨。如果时间允许，而且培训氛围融洽的话，参与者可能有机会动手操作一到两种方法，初步获得一点亲身体验。

这种培训的目标与上述培训比较类似，也是为参与者提供一个快速了解参与式方法的途径。但是由于时间比上述培训更短，参与者不可能透彻地理解参与式学习和行动的真谛。如果参与者是第一次接触这种方法，那么在培训结束时，他们可能仍旧不知道怎么做。然而，基于他们所了解的内容，他们会希望进一步对这些方法及其运用进行探索，甚至可能在一定范围内对其进行检验。需要强调的是：就学习的效果而言，这种培训并没有构成一个完整的“培训”。

### ◆ 较长期入门培训

这是一种 2—5 天的培训课程，培训者会比较系统地向参与者介绍参与式方法的基本原理、核心概念和主要方法，并且为参与者自己动手操作提供大量的机会。在活动的过程中，培训者还会有意识地组织参与者对有关问题进行讨论，使他们对一些方法论问题进行反思。如果是为了对培训者进行培训，焦点通常会放在对方法论的探讨上。

这种培训有可能使参与者掌握参与式方法的基本理念和主要方法，也有机会提出自己的看法，使学习更加适应自己的需要。但是，培训结束以后，他们不一定能够很有效地使用这些方法。由于没有实地演练的机会，他们可能无法应对实际工作中遇到的困难。

### ◆ 实践性培训

这种类型的培训通常为 7—14 天，培训的内容包括课堂培训和实地工作两个部分。这种培训的目的是：不仅让参与者接触主要的参与式方法及其基本原理，而且让他们在一种实地的环境下使用、检验和评估这些方法。

通过这样的培训，参与者应该：① 对参与式方法的基本理念、原理、方法、技巧有一定的把握；② 能够对自己的行为、态度和价值观进行反思，并按照参与式方法的理念和原则改变自己不合适的行为；③ 能够在实地有效地运用参与式方法。

### ◆ 对培训者的培训

这种培训应该使参与者与培训者有更加广泛的个人接触，一起讨论和分析问题。进行这种培训的最好办法是：让参与者与有经验的培训者组成对子，一起工作，在实际培训的过程中学作培训。对参与者而言，最好的学习时机是当问题出现时，观察培训者是如何处理的，自己的想法和做法与对方有什么不同，为什么会有这些不同。

一名好的培训者不仅需要思维和方法上的训练，而且需要丰富的实践经验，对尽可能多的培训情境和有可能遇到的困难有所了解。因此，对培训者的培训时间不能太短（一般不能少于 15 天），让参与者有更多的机会接触不同的参与式方法、不同的人群和不同的问题。如果所有的参与者以前都有实践参与式方法的经验，并在自己的日常工作中使用

过这些方法，那么培训者也可以主要在实地对他们进行培训，缩短课堂培训的时间。

上述培训类型并不相互排斥，可以根据培训的需要，按照一定的顺序结合起来使用。例如，如果时间允许，短期的入门课程可以与长期的操作性课程结合起来；如果需要并且可能的话，一个学期的讲座也可以穿插几天实地培训活动。此外，不同类型的培训课程通常适合不同类型的个人和社会机构。例如，短期的入门课程比较适合地位较高的人，因为他们工作很忙，而且不可能自己去实地使用这些方法；但是为了鼓励他们使用这些方法，需要对他们进行“入门教育”。而实践性培训则更加适合那些在实地从事实际工作的人，他们可能要在工作中经常运用参与式方法。相比之下，培训者的培训更适合那些久经风霜的实践者，以及那些在社会机构内负责人力开发的人，因为这类培训可以帮助社会机构在没有外力支持的情况下继续提供其他拓展性培训。在培训者的培训中，参与者人数通常比较少，主要是一些在未来的培训活动中有可能扮演关键角色的人。

### 培训需求分析

培训的最终效果在很大程度上依赖于制度上的保障以及参与者所在

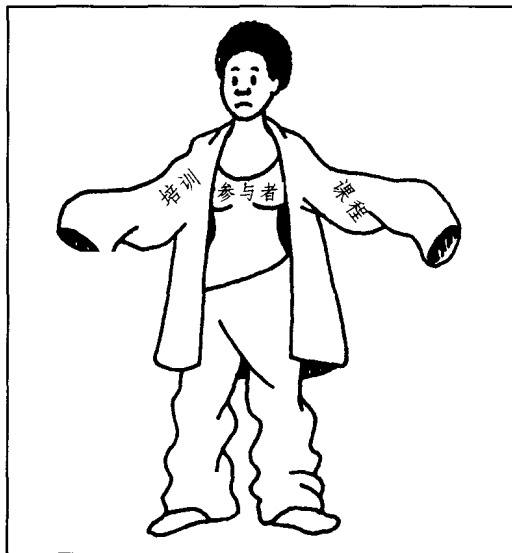


图 10-1

社会机构的环境。如同第一章所指出的，参与式方法培训的一般目标是形成一种可以鼓励自我发展的学习方式，但是这个目标有可能与组织培训的社会机构内目前的文化和社会结构相冲突。社会机构可能希望采取参与式的管理方法，但却没有认识到自己目前的组织结构很难接纳这种创新。关键的问题在于：培训本身并不可能将一个传统的、以技术为中心的、信奉官僚式科层管理的机构改造成一个开放的、以人为本的、提倡精神激励的学习型组织。随着时间的流逝，在制度限制下运作的社会机构会变得越来越自闭，越来越强地对新的观念采取抵制态度。

由于机构的限制，参与式方法的培训可能会变得非常困难，培训者在设计和实施培训时都必须牢记这一点。表 10-1 列举了一些最重要的社会机构对参与式方法培训的限制，培训者在进行需求分析时需要充分考虑，并在培训中有意识地针对这些限制组织活动。

**表 10-1 在机构内使用参与式方法的限制**

(改编自: Ison, 1990; Thompson, 1995)

- 机构通常推崇权威主义，不具有参与式管理的风格。
- 个人如果能够在机构中保持其管理者职位，更多的是因为其资历，而不是管理技巧。
- 创新很少被容忍，因为通常得不到上级的鼓励和奖励。
- 在员工替换频繁的情况下，很难形成制度化的学习氛围。
- 员工的职业发展通常采用知识更新的方式，向其灌输一些新的事实性知识，而不是鼓励个人的发展。
- 社会等级分明，研究人员与技术工人、社会科学家与自然科学家之间壁垒森严，很难分享彼此的观点，新观念很难普及。
- 小组合作通常只在开会时才能看见，而且流于形式，平时员工没有合作交流的机会。
- 就个人应该承担的义务和人力资源投资来说，参与式方法被认为超出需求，成本太大，具有太大的挑战性和冒险性。
- 机构关注的焦点更多地是可以衡量效果的产品，而不是实现这些效果的方式、手段和过程。
- 由于缺乏使机构能力增强的培训，那些渴望更广泛运用参与式方法的机构感到失望。

在培训开始之前，培训者需要做的最重要的一件事情就是了解机构

和个人的培训需求，以及目前存在于机构中的限制。培训的内容和风格越适应当地人的需求，越考虑到机构的限制，培训就越可能带来一些持久的制度上的变化。虽然照搬一个已经设计好了的培训课程比较节省时间和精力，但是它却很难符合一个新的机构或一群新的参与者的需要——只有“量身定做”的培训才有可能符合机构的环境和需要，以及机构中个人的工作状况、改革能力和学习风格。有的培训者以为，只要开展培训，就能够解决问题；有的机构管理人员以为，只要投入人力、物力，培训就会有成效。他们没有意识到，如果培训与参与者和机构的需求不吻合，其效果会非常有限。这样的培训不仅是在浪费时间和金钱，而且还错失了改革的良机——既不能为解决问题提出对策，也无法确定培训结束以后应该从哪些方面开展后续工作。

事先了解机构的培训需求和制度环境是一个十分复杂的过程 (Lynton & Pareek, 1990)。表 10-2 列出了所需的一些主要步骤。这种分析可以由机构内一小群“知情人”来作，也可以让所有相关的职员都参加。

**表 10-2 参与式方法培训需求分析步骤**

(改编自: Franca, pers. Comm)

1. 明确参与者的工作种类，对其工作责任和具体工作任务进行分析。
2. 请参与者系统阐述自己希望改进本工作的建议。
3. 请参与者鉴别自己已经拥有的知识、态度和技能。
4. 请参与者鉴别自己在所需知识、态度和技能方法上存在的不足。
5. 请参与者指出机构对培训效果的应用所形成的限制以及减少这些限制的具体途径。
6. 与参与者一起决定培训中需要优先考虑的问题，力图减少机构限制。

尽管培训者事先进行需求分析非常重要，但实际情况通常是：机构对自己的培训需要分析完之后，才邀请培训者来组织培训。他们的分析可能采取了参与的方式，由机构内不同人群的代表共同完成，也可能只是由少数领导自己决定。因此，培训者需要了解，“是谁作的需求分析？分析是怎么作的？产生了什么结果？”已有的分析结果可以作为培训设计的基础，但是培训者仍需要自己到实地作调查，对培训需求作出自己的判断。培训者可以与不同的个人或群体（如行政管理人员、秘书、



图 10-2

研究人员、司机等)进行半开放式访谈,也可以有意识地穿过机构所在的建筑物,与路上遇到的人聊天,还可以阅读尽可能多的第二手资料,如工作报告、过去的培训总结、政策法规、个人的评估等。一般而言,培训者对参与者及其机构了解得越多,所设计的培训方案越能够满足他们的需要。在这个过程中,培训者需要问自己很多问题,表 10-3 列出的 6 个基本问题可以供培训者参考。

表 10-3 作培训计划需要考虑的问题

(改编自: Williams et al., 1994)

- 培训所致力于要解决的“问题”是什么?
- 这个问题是如何产生的?
- 培训就可以解决(或部分解决)该问题吗?
- 我需要做什么才能成功地开展培训?
- 我怎么知道已经成功地实现了培训目标?
- 我如何将本次培训纳入该机构的整体培训计划和日常工作?

其实,需求分析并不是如我们所想像的那么容易作,很难了解到参与者的真正需求。一般常用的调查方法(如问卷、访谈、座谈)只能了解到参与者自己目前能够意识到的一些浅层次的需求,而那些深层次的需求往往很难被他们所意识到,更难用语言表达出来。结果,很多参与者在作需求分析时往往强调一些外部的需求,如了解外面的新理论、新信

息、新经验等，而对自身观念、态度和行为上的改变意识不够。很多时候，从培训者的角度看，参与者自己“想要的”(want)不一定是他们真正“需要的”(need)，而培训者如何在不强加自己观点的前提下，让参与者意识到自己的培训需求(或换言之，如何使参与者产生自我发展的危机感和内在动力)——这对培训者是一个巨大的挑战。很显然，除了通常的发放问卷、访谈、座谈外，培训者还需要深入参与者所在的机构，观察他们的日常工作状况，在他们遇到问题时即兴提问，在行动中了解他们的培训需求；同时可以广泛地收集和分析有关资料，如机构的工作报告、对过去培训的总结、机构的政策法规、机构对员工评估的标准等。

为了更有效地进行需求分析，培训者还需要根据需求分析的不同阶段确定自己应该做的工作。表 10-2 提供的是一般性的分析步骤，可以由机构人员自己完成，下面提供的是培训者自己到机构内部进行培训需求分析时可能要遵循的步骤。

### (1) 确定问题所在

培训者首先需要确认，机构希望通过本次培训解决什么问题。很显然，只进行一次参与式方法的培训不可能根本解决机构内存在的问题。也许在机构内存在结构性制约，也许机构内外的一些政策和规章制度对人们的行为有更广泛的影响，也许某些重要人物的观念还没有扭转过来。培训者可以问自己：“这个机构为什么要进行这样一次培训？”

### (2) 了解机构的氛围和历史

培训者可以请教那些在该机构工作了很长时间的人，了解该机构目前存在的最大问题是什么，以前在这方面作过什么努力，希望通过培训解决什么问题。培训者还可以与从事不同类型工作的职员交谈，了解他们对本机构的看法，自己为什么在这个



图 10-3



机构工作，他们对在本机构进行参与式方法培训持什么态度。培训者还需要了解：哪些职员有可能对培训存在抵触情绪，他们为什么会如此，他们在机构的改革中处于什么位置。

### (3) 确定最佳参与者

有时候，培训者可以对机构选派参加培训的人员有所选择。在这种情况下，培训者需要判断：该机构中什么人最适合接受什么类型的培训？谁将受益最大？谁将通过所学的东西对机构产生最广泛的影响？培训者可以向机构负责人或培训组织者尽量多地了解情况，确保参与者来自机构中所有部门。来自不同部门的参与者参加了培训以后，可以在今后的工作中相互配合，共同促进机构的整体改革。有时候，如果外部参与者的出现可以更有效地促进机构内部的变革，培训者也可以让一些机构外的人参加。例如，如果一个政府部门邀请培训者组织培训，而培训者知道该部门与非政府组织之间的联系很少，就可以提议让非政府组织也派代表来参加此次培训。许多证据强有力地表明，不同类型的参与者会从彼此身上学到很多东西，而且能够建立持久的工作关系。

### (4) 了解参与者的期望和担心

培训开始之前，培训者还需要了解参与者对培训有什么期望，他们已经了解了什么，还希望学到什么，有什么担心和顾虑。这个步骤可以通过与参与者交谈、请他们填写开放式问卷或组织相关活动完成(参见本书下册中的第1类活动)。期望和担心收集上来以后，培训者可以在设计培训方案时直接或间接地加以考虑。需要注意的是，并不是所有参与者的期望都能够在一个培训中得到满足，也不是所有参与者的担心都应该避免。在设计培训之前，培训者可以把参与者的期望和担心进行分类，使培训活动尽可能涉及所有内容。

### (5) 后勤安排

培训不仅涉及参与者观念的改变和技能的学习，其后勤安排对参与者的学习心态和学习效果也会产生很大的影响。培训者在开始培训之前，就需要了解参与者对后勤安排的期待。同时需要为其他组织培训的人员提供必要的信息，分派责任和任务，确保每个人都同意被分派的工作，彼此形成互相依赖、互相支持的工作关系(参见10.2节)。

## (6) 设计培训计划

培训计划不是一个简单的培训课程，而是一个考虑到参与者 2—3 年以上发展的整体计划。对于机构中要求接受培训的人来说，一次性研讨不会产生持久的影响，需要一定的时间周期。如果时间太短，参与者无法体验自己逐步变化的过程。设计培训计划的工作不应该由培训者这个局外人独自承担，而应该与机构负责人一起做。只有这样，机构负责人才会感到自己与培训工作利害攸关，而且有可能结合机构的工作对培训作更加长远的打算。

对培训者来说，上面 6 个方面的工作中最重要的是培训能够满足参与者的期望。最理想的状况是，培训的目标与参与者的期望相互匹配。因此，培训者应该尽可能早地与参与者建立联系，向他们介绍培训的目标、内容、方法、日程安排，消除他们对培训的不确定感，做到心中有数。为了恰当地引导参与者的期望，培训者可以在培训开始之前为他们提供阅读资料，让他们知道自己可以从这类培训中期待什么（如互动式学习、小组合作交流、调动自己已有经验、发挥自己的创造力和想像力、培训者作为协助者等），不可能期待什么（长时间的专家讲座、灌输高深知识、收集专业信息等）。如果可能的话，培训者还应该要求机构领导承诺，不仅保证培训顺利进行，而且使培训的效果能够持久地保持下去。这么做非常重要，因为，如果不能从领导那里得到足够的支持，参与培训的职员回到工作岗位后将没有实践的机会，培训的努力也将付诸东流。比如，如果我们希望在一所学校内试验参与式教学方法，假设只有部分教师接受了培训，而校长和教导主任对这些方法不了解或不支持，那么教师们肯定无法在自己的课堂上进行连续的、整体性的试验。

为了使培训的效果能够延续下去，不论培训的时间多么短，培训者都应该组织参与者进行一次讨论：“如果我们希望使自己的日常工作朝更加具有参与式风格的方向发展，我们所在的机构在制度上应该作什么改变？我本人在这种改变中可以做什么？”即使是在为期一天的培训结束时，对这个问题进行一次简短的“头脑风暴”，也会十分有效。首先，它使参与者体会到，参与式方法不仅仅是一个工具箱，在需要的时候从中拿出一个工具来用一下，它对自己的日常工作也具有深远的影响。其次，“头脑风暴”有助于处理一些参与者尚未说出来的问题，而

这些问题关系到他们将所学的知识运用到自己的日常工作中。通过思考自己回到工作岗位上以后会遇到什么障碍，他们会将自己的注意力从培训的人为环境拉回到现实生活之中。

在作完需求分析与关键人员进行了讨论之后，培训者需要决定培训的目标。这些目标包括：培训者的目标、参与者的目标、机构的总体目标。如果培训得到了某基金会的资助，可能还要加上该基金会的目标。如果可能的话，培训者应该向各方阐明自己所期望达到的目标和预期效果，即使这种描述非常概括和简略。这么做有利于各方明确自己的职责，并且能够在培训进行中和结束后更加清楚地对参与者的学习效果进行监测和评估。

## 10.2 后勤安排

为了确保培训顺利进行，培训者还应该事先安排好后勤工作。否则，参与者会把精力放在抱怨后勤安排上，而不能全心全意地考虑自己的个人发展。后勤安排可以从培训的四个方面来考虑。

- 学习者群体；
- 设备和住宿；
- 实地培训后勤安排；
- 培训记录及后续事宜。

如果培训者事先在这些方面作好安排，不仅能够预防在培训过程中可能出现的很多头疼的问题，而且还可以为培训本身提供一个条件保障。

### 学习者群体

#### A. 参与者是谁？

- 参与者都是什么人？他们有什么工作、生活、受教育背景？
- 他们的学习动机如何？他们因为什么来参加本次培训？
- 他们的学习准备作得怎样？他们以前接触过互动式的培训和学习吗？他们最后一次参加培训或上课是在什么时候？
- 他们有多少实际使用参与式方法的经验？他们在自己的工

作中有多少创新的余地？

- 他们对当地的情况是否了解？如果他们熟悉当地的文化、语言和事务，将能够在培训中运用自己这些方面的知识。

B. 有多少参与者？人员组成如何？

- 有多少人参加？对于一个实地工作培训班：15—25 人比较合适，超过 30 人则比较困难；对于讲座和为期一天的讨论会：70 人以下可以应付，依赖于是否有扩音设备。如果超出 35—40 人，互动式培训将变得比较困难。
- 有多少女性参加？理想的状况是：参与者中一半是女性，一半是男性，这样才能够反映当地社区的实际情况。在一些文化中，可能很难做到这一点，但培训中有女性参加非常必要。
- 他们来自机构的哪一个部门？最好的情况是：机构内各个部门都有人参加，今后他们回去以后使用参与式方法时可以相互配合。
- 他们来自什么社会阶层？如果他们来自不同的社会阶层，拥有不同社会地位和经济地位，可能在讨论某些问题时相互沟通比较困难，但同时也可能增进相互的了解。
- 是否有当地人参加培训的组织工作？只要有可能，应尽量邀请当地人参加培训的组织工作，作为培训助手参加培训的全过程。如果他们介入培训的组织工作，今后他们自己组织培训时会更加有经验。
- 如果培训以社会发展为主题，从参与者人员构成上讲，理想的状况应该是：既有各类当地群众、从事社会发展的工作人员，也有当地的政策制定者和高级官员（如政府官员和非政府组织的领导）。
- 如果培训是以调查研究为主题，最理想的状况是：既有从事自然科学的人员，也有从事人文社会科学的人员，同时还有一定数量的社区工作人员和当地人参加。

C. 参与者在什么时候了解培训课程？

- 培训者应该事先将培训日程打印出来，与邀请信一起发给

参与者。

- 将有关阅读材料事先分发给参与者，使他们知道自己可以期待什么，不可以期待什么。
- 确保所有参与者都知道培训对他们的要求是什么，包括培训时间表和可能要支付的经费。

#### D. 是否需要翻译？

- 如果实地工作需要翻译，那么翻译人员应该在整个培训期间都在场。如果他们仅仅在实地工作时才出现，会感到自己不是培训小组的一部分，而且不了解上一部分培训的内容。
- 在培训的过程中，培训者和参与者都应该平等地对待翻译人员。翻译是一个再创造的过程，不应该把翻译人员当成一个纯粹的“工具”。

## 设备和住宿

### A. 培训的设备如何？

- 可以利用的房间有多少？
- 房间的大小如何？有没有碍事的柱子、损坏的通风设备、不充足的照明设备？
- 可供使用的是什么类型的课桌椅？是否可以移动？能否根据培训的要求不断变换课桌椅的摆放方式？
- 房间内是否备有电视、幻灯机、录像机、投影仪？电力供应如何？会不会突然停电？停电了怎么办？有无替补措施？
- 是否备有培训活动所需要的材料，如黑板、展板、大彩笔、纸张、胶纸带、剪刀等？
- 培训地点离参与者的办公地点有多远？如果太近，参与者会经常被他们的同事或领导打搅，这将影响大家的注意力和投入程度。

### B. 食宿准备如何？

- 培训应该全脱产，为每个人提供住宿，使其安心参加培训。如果准许参与者晚上回家，有可能会影响培训的正常

进行，因为不可避免地会出现早上有人迟到的现象。

- 住宿应该尽量靠近培训地点，使参与者不必花费大量的时间在路上。
- 食物应该使大家满意，设法使食物每天都有所变化。需要了解是否有参与者有特殊的饮食需要，如素食者或宗教禁忌。通常，培训中最大的骚乱是由于参与者对食物不满意而引起的。

## 实地培训后勤安排

### A. 怎样选择实地工作地点？

- 代表性：应该选择一个具有一定代表性的实地工作地点，该地点在文化风俗和生态上基本代表当地的一般情况。
- 方便：实地工作地点应该比较容易到达，但不应该就在培训中心的大门外。最好在距培训中心约 30 分钟车程的地方，那样如果在实地找不到过夜的地方，参与者一天在路上花费的时间将不超过一小时。
- 交流：培训者事先应当与当地联系人联系工作地点，简要告知实地工作的目的，征得对方的同意。为了使当地人明白实地工作的目标，培训者可以事先发给他们一份简要的培训介绍。
- 会面：在培训前和培训后，培训小组都应该找一个对双方都合适的地点和时间与当地人会面。培训前，培训小组需要向当地人介绍培训的目的和内容，培训后需要听取他们对培训的反馈意见。

### B. 如何安排实地培训时的食宿？

- 实地培训期间的住宿应该尽量靠近社区，但如果参与者人很多，可能会有困难。但即使只在社区住一个晚上，对外来的参与者也能起到大开眼界的作用。
- 实地工作时所需的食品：培训小组应该自己携带食品，如果没有办法携带，可以在当地购买。无论是携带还是购买，都应该准备足够的食品，有时候可能需要与当地人一起分享。

### C. 实地工作需要什么样的交通？

- 应该事先安排一辆（或几辆）汽车，以便接送参与者和培训者，并运送必要的供给品。如果没有专门的汽车，也可以利用当地的交通设备。为了防备紧急事务，应保证在实地工作地点有交通工具可随时调用。
- 应该为每一辆汽车配备一名司机。
- 了解汽油的配给情况和汽油费，检查燃料是否可用。
- 带上修车用的轮胎、零件和工具。

## 培训记录和后续事宜

一个培训通常会产生产许多不同类型的书面记录，其中包括：

- 在培训期间和之后参与者用过的培训资料；
- 为雇主/捐款人/机构委托人所写的培训报告；
- 为政府高级官员所作的培训总结；
- 为其他培训者或实践者提供的有关方法论方面的反思笔记；
- 乡村/社区的个案研究资料；
- 今后的行动计划。

如果培训的目标之一是产生一个个案研究报告，那么培训者需要事先作出规划，考虑如下问题。

### A. 如何准备个案报告？

- 为什么需要这样一个报告？
- 报告要交给谁？
- 用什么样的方式来描述比较合适？应该用什么语言写？
- 应该由谁来写？谁进行编辑和汇总？谁最终完成报告？
- 谁来分发报告？
- 所有这些工作需要多长时间？有没有特定的时间期限（如年度会议、培训评估等）？
- 费用是多少？谁来支付费用？

### B. 写作报告要作哪些准备?

- **时间**: 为了反映培训的进程,并使报告产生一定的影响,应该提供足够的时间和资料保证。
- **承诺**: 参与者应该了解做记录的重要性,在培训开始时他们就应该被告知,在离开培训基地之前需要完成一份实地工作报告。
- **照片**: 为了节省时间和精力,照片可以作为实地工作过程的图例说明,可以影印或直接用于报告中,有时效果比参与者画的图要好。
- **进程**: 培训的目的是让人们接触参与式方法的核心概念、主要方法和潜在的应用范围。因此,培训者应该鼓励参与者追踪记录自己实地工作的进程,并将这些内容包括在报告中。
- **版权**: 在实地工作中产生的图表在版权上应该属于当地群众,因此在培训结束后应该还给他们。

## 10.3 培训的内容和结构

确定了培训的目标,并仔细考虑了后勤安排之后,下一步便是对培训的内容进行规划。培训者应该根据对参与者的了解,提出自己希望覆盖的重要内容,这些内容应该尽可能与参与者的工作环境有关。培训者可以选择几个重要的主题,希望参与者通过培训能够理解这些主题,并掌握有关的方法和技巧。参与者可以在这些主题的基础上,制定自己的学习计划和行动方案,在培训中不断对这些主题和相关的方法和技巧进行强化、巩固和扩展。强化既可以通过培训者演示,也可以让参与者自己练习,在尽可能真实的“虚拟情境”中动手操作,在做的过程中发现错误,纠正错误。

### 设计思路

培训的内容可以分成三类:①参与者必须知道的;②参与者应该知道的;③参与者可以知道的。培训计划可以围绕这三个方面的内容展开,同时加上其他相关内容。表 10-4 列出了在设计培训时应该注意的问题。



表 10-4 培训设计思路

(改编自: Oomkes &amp; Thomas, 1992)

■ 只计划能够被计划的内容

培训可以协助小组的发展和 Learning, 但不可能事先对其进行严格的规范。培训计划应该留有余地, 以防变化和调整。

■ 只计划自己能够监测的内容

没有必要提前对第一天以外的事情进行详细的规划, 因为小组的进程可能会朝着意想不到的方向发展, 培训进程可能滞后, 而且第一天结束后所作的评估有可能改变培训的重点。然而, 培训前仔细思考每一天的每一次活动应该达到什么目标, 就此作一个总的规划, 仍然是十分必要的。

■ 尽可能多地使用参与式方法进行规划

应该尽可能让参与者参与培训的规划工作, 如培训者的规划大纲可以提前发给他们, 征求他们的意见。如果他们了解了培训的目的、方向和存在的可能性, 就可以参与到规划中。毕竟, 学习是他们自己的事情, 他们有知情权, 也应该对自己负责。

■ 从一般到特殊, 再回到一般

培训的内容首先应该是一般性的、非个人化的, 然后慢慢地集中到参与者个人的行为和观念上; 最后再拉回到普遍的原理上, 以便参与者思考自己回到日常工作中如何运用这些原理。

■ 密切联系实际

培训中的活动越现实, 参与者的学习就越有可能整合到他们自己将来的行为中。不要经常拿一些最成功的例子或标准要求参与者, 应修改这些标准以符合参与者的现实需要。

■ 照顾参与者的精神状态

在培训过程中应该提供有变化的、有规律的、适当的休息。如果培训中主题、角色和学习情境不断变换, 参与者会感到更加愉快。

## 开场白

开场白是培训中最重要的一个环节, 培训者如果感到担心是很自然的事情。此时, 参与者不知道自己能够期待什么, 可能感到很紧张。对那些工作繁忙的人来说, 他们可能会想到自己办公桌上堆积如山的、尚未处理的文件; 有的人也许是自离开学校以后第一次坐在教室里, 感到很不自在; 还有的人可能会想起自己曾经参加过的一个蹩脚的培训课程, 此时感到心烦意乱。培训者必须想办法吸引他们的注意力, 使他们

一开始就完全投入。请记住，培训正式开始之前发生的事情非常重要，它将为后面的培训提供一个基调。因此，当参与者刚抵达时，培训者就应该做得像一个主人。好的主人会热情地迎接客人，介绍客人们彼此认识，并设法使每个人都感觉轻松愉快。如果培训者能够做到这一点，培训正式开始之前参与者就会打破沉默，露出笑容，而且感到比较放松。

虽然是参与式培训，培训者也不得不做一个正式的开场白。即使这并不是培训所要继续下去的风格，但却是培训的一个必要组成部分。一个正式的开场白会使参与者感到本次培训很重要，因此而产生一种紧迫感和义务感，希望尽自己的努力达到培训对自己的要求。如果地方领导、报纸或电台的记者也在场，会给参与者提供一种精神上的支持。特别是对那些参加培训的高级职员而言，他们会认为本次培训以及所有随之而来的活动都非常重要。

一个好的开场白应该包括如下基本要素（王德海等，1997：137—138）。①介绍培训者自己或培训者小组；②简明扼要地介绍培训的目的、内容和主要方法；③点明培训将要涉及的新知识与参与者已有知识之间的联系；④告诉参与者培训的预期效果以及培训对他们后续学习和工作的作用。

为了达到上述要求，一个好的开场白应该具有如下特征。

- 有趣的开始：用一个有趣的开头引起参与者的注意，激发他们的兴趣。具体的做法有：
  - 向一般人的思维定式挑战；
  - 提出有争议的问题；
  - 简短的陈述；
  - 显示统计数字；
  - 展示图片；
  - 讲述个人经历；
  - 讲一个笑话或幽默故事。
- 强调必要性：指出培训内容与参与者的工作和生活有关，鼓励参与者在自己已有知识的基础上积极思考所要学习的新内容，激发他们的学习愿望和学习动机。具体方法有：
  - 表明培训内容对参与者工作的重要性；
  - 将培训内容与参与者熟悉的或感兴趣的内容联系起来；

- 描述在现实生活中如何运用将要学习的东西；
  - 预告参与者将来在哪些方面可能需要使用这些知识和技能。
- 提供题目：为培训的内容出一个题目，题目要简洁明了，写在黑板上，便于参与者记下自己将要学习的基本内容；
  - 限定范围：说明培训课程的范围和深度，使参与者的期望与课程的目标相一致。明确告诉参与者哪些内容是本课程将覆盖的，哪些内容不会涉及，或者在今后的培训中会涉及。
  - 明确学习目标：准确地告诉参与者课程所预期的学习目标，如有可能，发给每一位参与者一份书面的、包括学习目标陈述的培训计划，以便他们在培训中和评价时随时参考。

开场白做完之后，培训者可以按照自己的风格开始培训。不过，在这之前，还需要了解所有管理和后勤方面的问题是否都已解决。如果参与者期望得到的津贴尚未兑现，他们住的地方不舒适，或找不到住处，伙食质量不好，或不知道每天要学习多长时间，那么他们会感到心神不宁，无法安心学习。

让参与者集中注意力关注眼前的最好办法是给他们布置一个具体的任务，以此作为培训的入门活动。如果这个活动是参与式的，便能够为下面的培训奠定基调。在这个活动中，培训者应设法尽早处理参与者可能有的担心，使他们意识到自己对他们的需求很敏感、很关心。培训者还可以与参与者一起建立一套规则，以保证每个人都能很容易地参与到学习之中。

## 提问的技巧

提问是培训者经常应用的技巧之一。提问可以引发参与者思考，促使他们主动地参与学习。培训者所提的问题可以分成两大类：一是靠记忆就能回答的问题；二是要经过一番思考才能回答的问题，需要理解后才能回答。很显然，在参与式培训中，培训者应该更多地使用第二类问题（王德海等，1997：141—144）。这类问题应该具有如下特点。

重述：用自己的话表达某种概念，如：“请用你自己的话解释一下这件事情发生的过程和原因？”

应用：把知识应用到具体事件中，如：“建构主义的教学论如何反映在这个案例中？”

分析：了解某事件的构成因素、发生发展过程和因果关系，提出自己的看法，如：“你认为这个事件反映了什么问题？”

归纳：概括出共同的结论，如：“这些案例说明了什么共同问题？”

评价：对事情作出判断，如：“你认为这件事情当事人做得好还是不好？”

### 培训计划举例

本培训指南涉及的所有问题都将在培训的具体实施中体现，而培训的内容和结构在很大程度上依赖于培训的时间。下面我们提供了一些培训计划的例子，包括为时两小时、一天、一星期和两星期的培训。这些例子考虑了培训的时间、主题、方法、形式、可预测的参与者的精神状态、培训师责任分工和培训的后勤要求等因素，所提供的活动类型可以在本书下册的活动中找到。这些例子只是根据一定的培训目标描述了在一定时间内有可能开展的活动系列，目的是为培训师提供一些比较具体的参考。培训师应该根据自己的实际情况，创造性地设计自己的培训计划。



图 10-4

### (1) 两小时培训计划

- 9: 00 ■ 热身活动: 参与者自我介绍
- 9: 10 ■ 培训者介绍培训目标
  - 培训者介绍参与式方法的原理和技巧
- 9: 25 ■ 开展一个简短的活动, 提出需要讨论的问题
  - 小组讨论
  - 小组汇报讨论结果
- 10: 00 ■ 案例介绍 (使用幻灯机、投影仪)
  - 全体讨论
- 10: 30 ■ 分发不同当地人所画的图表给小组, 让其进行比较分析
  - 小组代表陈述主要发现和讨论结果
- 10: 50 ■ 参与者自己总结关键问题
- 11: 00 ■ 培训者总结

### (2) 一天培训计划

- 8: 00 ■ 培训者与参与者协商培训时间和内容
  - 参与者自我介绍, 表明自己对培训的期待和担心
- 8: 20 ■ 辨别并利用已有经验: 询问谁有使用参与式方法的经验
- 8: 40 ■ 介绍参与式方法的原理和技巧 (使用幻灯机、投影仪)
- 9: 10 ■ 全体大会讨论, 答疑
- 9: 30 ■ 休息
- 9: 45 ■ 做一个活跃气氛的活动, 并形成小组
  - 小组内用大纸或用粉笔在地上做矩阵打分练习
- 10: 30 ■ 小组代表陈述结果, 或小组成员巡回观看结果
  - 全体讨论和评议
- 11: 00 ■ 将当地人所画的图表分发给小组, 小组成员合作分析
  - 培训者用幻灯片演示图表分析思路
- 11: 30 ■ 小组讨论: 在纸上和地上画图表有何不同
- 11: 50 ■ 总结评议
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 用智力拼图游戏活跃气氛, 并形成新的小组
- 14: 15 ■ 半开放式访谈——陈述关键问题
- 14: 45 ■ 做澄清事实的活动
- 15: 15 ■ 做寻找原因的活动
- 15: 45 ■ 休息

- 16: 00 ■ 培训者引入如何使参与式方法制度化问题
- 参与者讨论今后在工作中要面对的困难
- 16: 30 ■ 参与者制定简要的行动计划
- 16: 45 ■ 总结评议
- 17: 00 ■ 培训结束

### (3) 一周培训计划

#### 第 1 天

- 8: 00 ■ 培训者介绍培训目的、内容、要求等
- 8: 15 ■ 参与者自我介绍: 自我画像, 我对培训的期待和担心, 我可以为培训做什么
- 9: 00 ■ 做一个增进小组活力的活动
- 9: 20 ■ 小组画“参与”图, 对画图内容进行讨论
- 10: 00 ■ 休息
- 10: 15 ■ 小组代表介绍讨论要点, 全体讨论有关方法论问题
- 10: 50 ■ 培训者介绍参与式方法的关键概念和方法(使用幻灯机和投影仪)
- 11: 20 ■ 小组讨论上述内容
- 11: 40 ■ 全体分享, 培训者总结评议
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 参与式方法案例介绍
- 14: 30 ■ 大会发言: 参与者在本单位使用参与式方法的经验
- 15: 00 ■ 答疑
- 15: 15 ■ 小组活动, 对有关问题进行深入讨论
- 15: 30 ■ 休息
- 15: 45 ■ 小组进行半开放式访谈
- 16: 25 ■ 小组代表介绍活动结果
- 16: 45 ■ 全体回顾和反思
- 17: 00 ■ 结束

#### 第 2 天

- 8: 00 ■ 热身活动, 进一步加强小组凝聚力
- 培训者介绍当天的培训计划, 听取反馈意见
- 8: 30 ■ 综述及讨论: 参与式方法过去所取得的成就、现在的趋势和未来的发展前景
- 9: 00 ■ 小组画社区地图, 讨论绘图的思路和方法

- 09: 30 ■ 小组代表介绍活动结果，全体评议
- 10: 00 ■ 休息
- 10: 15 ■ 全体讨论绘制地图的长处和限制
- 11: 00 ■ 观看录像，记录所看到的“事实”，反思录像中反映的问题
- 11: 40 ■ 全体讨论，培训者总结
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 培训者介绍可视化手段（使用幻灯片和投影仪）
- 14: 15 ■ 小组练习矩阵打分和排序
- 14: 45 ■ 小组代表介绍打分和排序的结果
- 15: 15 ■ 休息
- 15: 30 ■ 全体讨论打分和排序中遇到的问题
- 16: 00 ■ 观看当地人排序和打分的录像
- 16: 15 ■ 小组讨论录像中反映的问题
- 16: 45 ■ 全体回顾
- 17: 00 ■ 结束

### 第3天

- 8: 00 ■ 热身活动，使小组成员彼此更加信任
- 培训者介绍当天活动内容，征求参与者的意见
- 8: 30 ■ 培训者介绍可视化、系统分析方法
- 9: 00 ■ 参与者动手操作
- 10: 00 ■ 休息
- 10: 15 ■ 小组画各种历史图和季节历法图
- 10: 45 ■ 小组分享绘图结果和过程反思
- 11: 15 ■ 小组绘制流程图
- 11: 45 ■ 全体讨论
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 小组画系统分析图
- 14: 30 ■ 小组巡回展示，听取代表汇报，一人留，他人走
- 15: 00 ■ 做活跃小组气氛活动，重新建立小组
- 15: 15 ■ 休息
- 15: 30 ■ 培训者介绍可视化方法的制度化分析
- 15: 45 ■ 小组作机构的结构分析
- 16: 15 ■ 巡回展示，听取汇报
- 16: 45 ■ 全体讨论：陈述对第4天活动的规划，修改活动内容，重新安排角色和责任

17:00 ■ 结束(培训者和助手准备第4天的活动)

#### 第4天

8:00 ■ 全体回顾第三天的培训工作

8:15 ■ 实地工作准备:熟悉二手资料,修订工作计划;确定小组角色和责任,签订小组合同

8:45 ■ 后勤安排

9:00 ■ 去实地工作地点

10:00 ■ 与当地居民相互认识;实地工作开始

13:30 ■ 实地工作组返回

16:45 ■ 反思和回顾:全体讨论,画过程矩阵(与实地工作的过程作比较)

17:30 ■ 结束(培训者和助手准备第5天的活动)

#### 第5天

8:00 ■ 讨论第5天的培训安排

8:15 ■ 回顾实地工作的过程和方法实施情况

8:45 ■ 制定个人行动计划

9:15 ■ 双人分享个人行动计划

9:45 ■ 全体共同分享个人行动计划

10:15 ■ 休息

10:30 ■ 做活跃小组气氛活动,重新建立小组

10:45 ■ 全体“头脑风暴”:参与式方法的制度化问题——机遇与挑战

11:45 ■ 总结评议

12:00 ■ 午餐

14:00 ■ 小组回顾上午的活动;小组按地区、部门或主题分组

14:30 ■ 小组代表汇报,全体讨论

15:15 ■ 休息

15:30 ■ 做活跃小组气氛游戏

16:00 ■ 培训班评估:即时性评估和开放性评估,填评估表,两人讨论,小组讨论,全体评议,自评,他评等

17:00 ■ 培训结束(参与者离开,培训者和助手对培训进行回顾和反思)





图 10-5

#### (4) 两周以实地工作为基础的培训计划

##### 第 1 天：培训班

- 14: 00 ■ 开幕式（领导讲话）
- 14: 15 ■ 培训者介绍培训计划、后勤安排，发放培训资料
- 14: 30 ■ 自我介绍，做热身活动
- 15: 00 ■ 培训者解释培训的评估方法
- 15: 15 ■ 做一个增强小组凝聚力的活动
- 15: 30 ■ 回顾参与者所在机构的历史
- 16: 00 ■ 小组讨论
  - 问题 1：你认为自己在机构中的角色是什么？
  - 问题 2：你可以用什么方法将大家的观点包容进来？
  - 问题 3：你在工作中使用参与式方法所面临的困难是什么？
- 16: 30 ■ 全体听取小组汇报
- 17: 00 ■ 晚餐
- 18: 00 ■ 综述参与式方法的概念和原理（使用投影仪和幻灯机）
- 18: 30 ■ 观看录像，及时做记录
- 19: 00 ■ 小组讨论录像中反映的问题
- 19: 30 ■ 全体大会，小组分享讨论结果
- 20: 00 ■ 结束

##### 第 2 天：培训班

- 8: 00 ■ 参与者热身活动

- 8: 15 ■ 培训者答疑
- 8: 30 ■ 小组画社区地图, 讨论画图中出现的问题
- 9: 00 ■ 小组绘制社区关系概念图, 讨论不同人的不同呈现方式所反映的问题
- 9: 30 ■ 培训者放绘图幻灯片, 全体讨论
- 10: 00 ■ 休息
- 10: 15 ■ 在小组内做增进活力游戏
- 10: 30 ■ 小组绘制图表
- 11: 00 ■ 小组相互走访, 观看各自绘制的图表
- 11: 45 ■ 小组汇报, 全体讨论
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 半开放式访谈: 综述
- 14: 15 ■ 小组做访谈练习
- 14: 45 ■ 全体讨论访谈技巧: 提问、判断、观察和记录
- 15: 15 ■ 做有关访谈内容的真实性检验活动
- 15: 45 ■ 休息
- 16: 00 ■ 放幻灯: 如何序列使用参与式方法
- 16: 15 ■ 小组讨论: 当地经济状况调查  
问题 1: 你是用什么方法发现当地的贫困户的?  
问题 2: 你是怎样使用这些方法的?  
问题 3: 你使用这些方法时遇到了什么困难?
- 16: 45 ■ 全体调查当地经济状况
- 17: 15 ■ 经济状况排序 (使用幻灯机和投影仪, 描述排序的过程, 答疑)
- 17: 45 ■ 做数字游戏
- 18: 00 ■ 矩阵打分总结, 案例分析 (使用幻灯机和投影仪)
- 18: 15 ■ 矩阵打分练习, 小组陈述
- 18: 45 ■ 结束

### 第 3 天: 培训班

- 8: 00 ■ 复习前面学过的概念和方法
- 9: 15 ■ 培训者作有关季季节分析、历史趋势和体系图综述
- 8: 45 ■ 做一个增强小组活力的游戏
- 9: 00 ■ 做图解活动——小组做自己选择的图解工作
- 9: 30 ■ 小组介绍图解活动的过程和结果
- 10: 00 ■ 休息
- 10: 15 ■ 制度分析: 小组讨论

问题 1: 地方机构是怎样形成的?

问题 2: 正式机构和非正式机构在活动方式上有什么不同?

问题 3: 非政府机构和政府机构之间是什么关系?

- 10: 45 ■ 制度分析: 全体讨论
- 11: 00 ■ 培训者介绍绘制社会类别和社会关系图的方法 (使用幻灯机和投影仪)
- 11: 15 ■ 参与者做关系图练习
- 11: 45 ■ 小组陈述
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 小组做智力拼图游戏
- 14: 15 ■ 小组作社会差异分析 (强调性别、年龄、阶级等的重要性)
- 14: 30 ■ 介绍实地工作地点 (由了解地点的人来介绍)
- 14: 45 ■ 实地工作后勤安排
- 15: 00 ■ 讨论实地报告准备工作
- 15: 15 ■ 社区发展计划: 全体讨论计划的基本结构, 小组讨论社区发展计划的具体内容
- 16: 00 ■ 小组讨论注意事项和实地工作方法
- 16: 30 ■ 最后决定小组的角色和责任分工
- 17: 00 ■ 处理棘手的问题
- 17: 15 ■ 做问题解决活动
- 17: 30 ■ 小组商议合同
- 18: 30 ■ 晚餐
- 19: 00 ■ 小组讨论: 确定第一天活动的内容, 最后签订小组合同
- 19: 30 ■ 全体大会: 小组代表介绍活动清单和合同内容, 大家讨论

#### 第 4 天: 实地工作

- 8: 00 ■ 前往实地工作地点
- 9: 00 ■ 抵达
- 9: 15 ■ 与当地入见面, 相互介绍
- 9: 30 ■ 开始小组访谈
- 16: 30 ■ 访谈结束, 安排第二天活动
- 17: 00 ■ 返回
- 18: 00 ■ 对访谈结果和小组活力进行反思和回顾, 修改任务清单, 为第二天作准备
- 19: 00 ■ 晚餐

### 第5天：实地工作

- 8: 00 ■ 前往实地工作地点
- 9: 00 ■ 开始实地工作
- 16: 00 ■ 结束实地工作，返回
- 17: 00 ■ 反思和回顾
- 18: 30 ■ 如果事先有安排，做附加活动，增强对实地工作的反思
- 19: 00 ■ 晚餐
- 20: 00 ■ 继续反思和回顾
- 21: 00 ■ 计算经济状况排序结果，反复核对
- 22: 00 ■ 结束

### 第6天：自由活动

### 第7天：实地工作

- 8: 00 ■ 前往实地
- 9: 00 ■ 实地工作开始
- 16: 00 ■ 实地工作结束，回顾工作情况：自己的态度和行为、身体语言、角色和责任、方法的应用等
- 17: 00 ■ 返回
- 19: 00 ■ 晚餐
- 20: 30 ■ 回顾一天的实地工作
- 21: 00 ■ 结束

### 第8天：乡村见面会

- 8: 00 ■ 小组为乡村见面会作准备：阅读资料，回顾前几天的调查结果，准备汇报顺序，安排角色和责任等
- 10: 30 ■ 小组成员自己相互进行汇报练习
- 12: 00 ■ 午餐
- 14: 00 ■ 前往实地
- 15: 00 ■ 设置图表“展示台”
- 15: 30 ■ 汇报开始——由当地群众或小组成员先开始
- 17: 00 ■ 陈述结束，与有关人员核对信息
- 18: 00 ■ 核对结束，小组返回
- 19: 00 ■ 回到培训基地