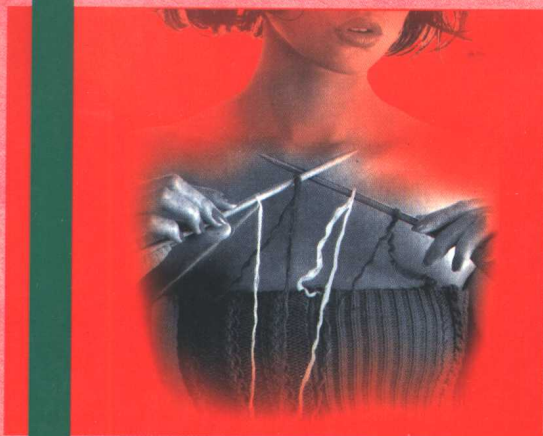


心理通



培训技巧

——如何教导您的下属

[英] 德里克·米尔恩 著
史蒂夫·努恩
陈体方 译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

XINLI TONG XILIE CONGSHU

书馆

培训 技巧

如何教导您的下属

[英] 德里克·米尔恩

史蒂夫·努恩

陈体方

著

译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

2000 年·北京

图字 01-98-1266

图书在版编目(CIP)数据

培训技巧:如何教导您的下属/[英]米尔德(Milne, D.),[英]努恩
(Noone, S.)著;陈体方译.—北京:商务印书馆,1999.12
(心理通)

ISBN 7-100-03005-6

I.培... II.①米...②陈...③... III.企业管理-职工培训
IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 53834 号

©1996 The British Psychological Society

本书简体字版由商务印书馆(香港)有限公司授权出版发行

PEIXUN JIQIAO

培训技巧

——如何教导您的下属

著者 [英]德里克·米尔恩 史蒂夫·努恩

译者 陈体方

责任编辑 高英东

出版 商务印书馆

(北京东城区王府井大街 36 号 邮编:100710)

商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲 24 号 邮编:100010)

印刷 河北三河市科教印刷厂

发行 新华书店

开本 740×900mm 1/32

版次 2000 年 1 月北京第 1 版

2000 年 1 月河北第 1 次印刷

书号 ISBN 7-100-03005-6/C·51

定价 14.50 元

目 录

第 1 章 导言	1
1.1 优秀导师应具备哪些素质?	3
1.2 教学理论	5
1.3 学习的螺旋形发展过程和学员 的四大任务	8
1.4 教学循环和导师的五大任务	11
1.5 名称的使用	13
1.6 如何使用本书?	14
1.7 本书的读者	15
1.8 案例研究: 对精神紧张的导师 给以支持	16
1.9 结 论	20
第 2 章 对学员的需要进行一次评估; 行动	21
2.1 学员现有技能状况如何?	24
2.2 学员的知识基础如何?	27
2.3 学员的积极性处于什么水平?	31
2.4 学员喜欢何种学习形式?	34
2.5 你的教学形式所具有的含义	41

第3章 确认学习的需要：思考	43
3.1 “需要”及“愿望”	45
3.2 学习同盟	51
3.3 需要评估的一个案例研究	52
3.4 目标	54
第4章 对教学和培训进行规划：行动	69
4.1 教学的资料	71
4.2 规划你的教学和培训方法	76
4.3 规划教学工作的一个案例研究	81
第5章 对教学和培训进行规划：思考	83
5.1 主动学习难以预料的性质	85
5.2 一个带有根本性的矛盾说法	87
5.3 有计划的教学方法	88
5.4 修订规划实例	88
第6章 进行教学与培训：行动	97
6.1 绪言	99
6.2 教学的微观技能	99
6.3 “象征式”学习方法	109
6.4 “图像式”学习方法	118
6.5 “操作式”学习方法	125
6.6 成套培训法	133
6.7 结论	137

第7章 进行教学与培训:思考	141
7.1 克服教学与培训中的心理障碍	143
7.2 教学、监督和治疗共有的重要 特征	155
7.3 认识和处理学习以及知识转移的 组织性障碍	161
7.4 职工队伍的培训、管理和发展	168
第8章 对教学和培训进行评估:行动	171
8.1 教学评估的功能	176
8.2 评估方法	178
8.3 反馈	200
第9章 对教学和培训进行评估:思考	205
9.1 我们该测量什么?	207
9.2 案例研究:培训护士的两种方式 和评估其影响的多种方式	211
9.3 反馈	223
9.4 案例研究:显示一个讲习班的 成效	229
9.5 革新:教学和培训的改革所遇到 的严重挑战	231
第10章 结论	235
10.1 教学 and 培训:走山路需要向导 吗?	237

10.2	教学旅程中的障碍：导师和学 员玩的游戏	240
10.3	组织性变革和革新	242
10.4	行动—思考法的含义	244
10.5	下一步做什么？	246
参考书目		247

1

导言

- 1.1 优秀导师应具备哪些素质?
- 1.2 教学理论
- 1.3 学习的螺旋形发展
过程和学员的四大任务
- 1.4 教学循环和导师的五大任务
- 1.5 名称的使用
- 1.6 如何使用本书?
- 1.7 本书的读者
- 1.8 案例研究:对精神紧张的
导师给以支持
- 1.9 结论

原书空白

第1章 导 言

一个组织如果要维持其职工的素质,并提高他们的技能,就必须在人员培训方面进行投资,私营和公共部门的一切服务性单位都是如此,因而亦造成对培训的巨大需求。由于专业训练人员无力单独满足所有这些需求,越来越多的职员被要求挑起教学重担。对不少人来说,这往往意味一种严峻的考验。他们即使作了相当的准备,可能还是情绪消沉地离去,不打算下次再当导师了。本书就是为这些导师而写的。如果你感到教学工作艰难,或者纯粹希望提升自己,本书正适合你的需要。

1.1 优秀导师应具备哪些素质?

我们必须认识到,导师的人际交往能力、其富有感染力的兴趣以及他的专门知识,都是通过学习而得到的。关于优秀导师生来具有上述才能的神话,无助对于教学感到陌生或者正吃力地应付教学工作的人,因为这意味着教学得法并非某些人力所能及的,即使努力去提高也可能一无所获。我们相

信这种看法是不正确的,并且认为只要正确规划,每一个专业人员都能当个很好的培训者。优秀导师有哪些特点呢?练习 1.1 会帮助你考虑这个问题。

练习 1.1 优秀导师的素质

请设法找出一位优秀导师的特点标志。这里提供了一些笼统的提示和例子。你会发现:通过检视你所经验过的、并认为是良好(以及不那么好)的教学表现,自己也能列举不少特点。

A. 导师的个性如何(例如:是否“热情直率”)?

.....
.....

B. 准备工作做得如何(例如:教学工具)?

.....
.....

C. 与学生关系如何(例如:是否“专断”)?

.....
.....

D. 使用何种教学方法(例如:讲授)?

.....
.....

回答了这些问题后,请翻到本章最后部分(第 19 页),看看不同作者如何为“有质量的教学”下定义。

大家都能通过学习成为更好的导师,这一点似乎是不言而喻的。在纽约进行的一项小规模研究提供了一些支持这种论点的证据。研究过程如下:让12名普通医生参加为期一天的教学培训讲习班。该班的主题是在他们讲授医学课时,能提供一个较为主动的以学生为中心的学习方法。

评估是根据医生对讲习班的评分、学生对讲习班举行前后从12名导师那里学到的内容的评分以及考试成绩进行的。结果显示,医生们对较主动的学习方法的评价较为肯定,而学生则根据三个估定变项中的两个,把学到的内容评定为较好。这些都是比较具有交互作用性质的讨论和较清楚的案例应用,但是根据最后变项的评估结果则显示不出这种改进,因为学生感到,举行讲习班后他们学习的需要实际上更得不到满足。不过,考试成绩并无变化。这些研究成果表明专业医务人员能很快地掌握更多的具有交互作用性质的教学方法,而学员对这些方法给予肯定的评价。

(根据 Nathan, R.G. and Smith, M.F. 1992《医学教学》,第67期,第134—5页)

1.2 教学理论

教学或培训的过程可以用一些比喻的手法来

强调师生之间的交流,比如说教师“提供”、学生“成长”。在本节中,我们将对流行的教学理论略作描述,然后接着说明每一种理论在实际上如何能发挥其作用。

这种关系的原型也许就是“传送”(transfer)或“白板”(tabula rasa)模式。在这里,教师被看作向学生传授知识的源泉,而学生几乎毋须作出任何努力。最典型的例子便是传统的讲课。

另一个流行的学习理论主张教学是“塑造”(moulding)学生的过程,这样学生变得跟某个久已确认的优秀经理的模式很相像,或者同教师所希望的任何模式相像。信息“传送”教学法假定有那么一个脑容器来接受教师源源不断地提供的智慧。与此不同,“塑造”论假定这容器本身需要定型。“塑造”教学法最适用于在职训练或培训,并清楚地规定了需培养的技能 and 知识。

“传送”和“塑造”这两种学习方法并不矛盾,甚至还有把两者融合成一个可比喻为“建造”(building)的第三种方法。它假定:不但要把信息(建造所需的材料)传送给学生,而且这些材料还要遵照预定形式加以组装。“建造”理论强调一个有规律的、合理的知识和技能学习的顺序,这个顺序是以制成品的产出而告一段落。

上述这些理论的主要问题在于:它们都让学员经历一个相当被动的学习过程。如果能够妥善安排教学或培训(包括教学内容和方法),使学员学得更主动,往往能收到更好的效果,这样学员的学习

干劲便会更大。他们不但学习效果好,而且会更快地得到最大的奖赏——学会怎样学习。

这一教学法通常称为“旅行”(traveling)论。它围绕教师而运作,教师指点方向、带路或者通过提供办法或机会让学生检验自己的理解力;这种教学法旨在使学生能够找到切合个人需要的学习途径。诸如“主动的”、“经验式的”或者“发现式的”教学之类的术语通常会被用来称作“旅行”论。其主要特点如下:

- 通过鼓励学员主动参与,以弄清特定主题对个人的意义。
- 把更多的学习责任从教师推向学生。
- 不但看重技能和知识,也看重态度。
- 从更大范围来考虑课程设置(或者需要学习的课程)。例如借着某些课题发掘学生的能力,并提高他们学习如何去学习的兴趣。

最后一个流行的教学理论认为提供一个合适的环境以鼓励“成长”是很重要的。这一借用园艺术语的比喻说法,把明确自己学习目标的重任置于学生肩上,认为学生自己应带来值得培育的东西,教师的任务只是关照和护理长势好的幼芽,而合理地剪除生长欠佳的苗子。不过教师也认识到园丁往往是用不着的,顺其自然就可以了。这一理论的另外含义是:园艺可采用多种有效方法,那是一种不断变化而且无休止的活动。

1.2.1 我们的教学理论与实践

在本书中的,我们要表明:并非一定是精于讲授者或曾接受过在职训练的人才能成为卓有成效的导师,了解学习中的主要心理过程并采用适当教材,便能取得成功。我们还要提供必要的结构和观念,使这种理解能以极其实际的方式得到应用。我们将应用的主要是“旅行论”,现在姑且称之为“向导”(guide)模式。

与“成长”模式不同,“向导”模式假定合理的教学有助于学习,但学员也可能找到自己的方法(尽管有时收效不大而且有危险性)。带路人假定学生本身具有某些有关的技能、知识和学习态度,但他们的某些知识实际上既可能有助于、也可能有碍于教学过程。在任何一种情况下,成人学员都不会被导师视为塑造预先设想的智慧的那种陶土。“向导”教学模式还有若干其他重要含义,在本书的有关部分将加以阐明。

1.3 学习的螺旋形发展过程和学员的四大任务

正如成人教学的“向导”模式所指出的那样,学习过程往往是间歇地进行着,这就如一位心理学家所说:

……发展并不是一个连续的直线过程,而是由

一系列波浪形曲线组成,发展的整个片段在其中反复出现……

(Bower, 1974, 303 页)

从导师的角度来看,可以把不同的教学理论视为对这个进程的不同方面的着重说明,因为要应付学习中所遇到的各种困难,最好还是求助于一系列可用的教学方法。在这个意义上,其实可以把这些不同的理论看作相互补充的,每一个理论分别描述学习的某一方面或某一阶段。

这个全面性的观点把我们的注意力从抽象的理论引向学习的具体类型,每一类型对于学生的最佳发展都是不可少的。导师不是简单地遵循某一学习途径,他们的任务是引导学生沿着一条螺旋形的学习道路走下去。这便要求学生成功地应付一些学习任务。学习任务可分为 4 种基本类型 (Kolb, 1984), 它们是:

1. 具体体验

这意味着学员必须能充分地、虚怀若谷、不存成见地投入新的经验中去。

2. 有思考的观察

学员必须能够从许多不同角度来思考和观察自己的经验。

3. 抽象的概念化

学员必须能创造或使用那些把自己的观察和合理完善的理论结为一体的概念。

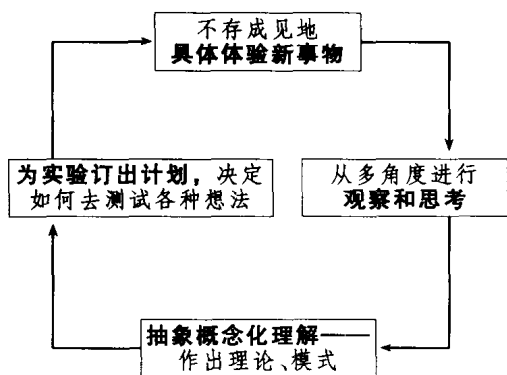
4. 积极的实验

最后他们必须能够应用这些理论去解决问题和作出决定。

图 1.1 显示处于学习循环之中的这 4 个学习类型。我们偏向于弹簧形或者螺旋形的概念,因为与工作有联系的学习包含着重复而往上升的循环,每一个学习循环都建立在以前学习的基础上。

图 1.1 经验式学习循环图

(要了解较为简单的形式,请看图 2.1)



这一学习循环的一个含义是:需要不同的教学方法来帮助不同类别的学习。它的另一个含义是:学习要有成效就得完成整个学习循环,亦即,要通过学习的所有 4 个模式来“掌握”主题,而知识被认为是通过学员“变换”他们的经验而得到的。

第三个含义是:学习在本质上是一个充满紧张的过程。这是因为新的知识、技能或者态度往往是通过这 4 种学习模式的对抗而获得的。这便是说,