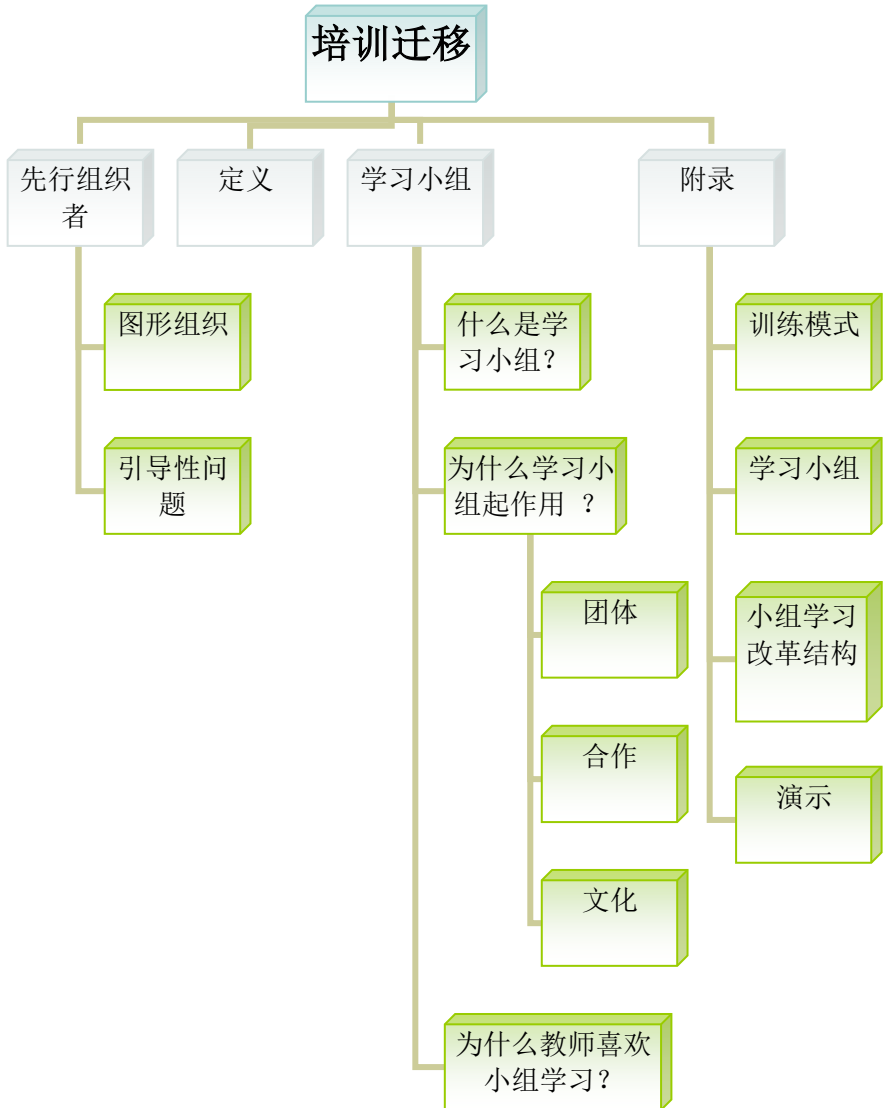


# 第六章

## 培训迁移

---



## 引导性问题

1. 什么是能力开发？
2. 能力发展计划的主要成果是什么？
3. 将知识和技能从学习班迁移到实际教学时出现的两个最重要的问题是什么？
4. 什么是学习小组？
5. 学习小组如何处理培训迁移？
6. 一些教师学习小组的利益是什么？
7. 在学习小组（小组理论）的发展中，谁是历史性的人物？
8. 团体、合作和文化与培训迁移有关的是什么？
9. 为什么本章如此重要？

因为学习如何做某事（技能）与学习某种知识（认知）一样、甚至更重要。那些认真考虑此问题的人，即如何将在学习班，专业会议，大学课堂中所学的知识迁移到实际生活中，都会意识到本章的重要性。我们培训老师如何开始教学以及培训他们如何有区别的教时，所运用的法中至少存在两个重要的问题。第一个问题是缺乏关注度和时间去学习新的实践。我们常常不花足够的时间学习新的实践。我们经常在老师还未掌握新实践时就匆匆地转向另一个教学方法。第二个重大问题是，缺少初步训练后的后续培训。很少有培训会提供由专业教练进行的后续培训。如果一个有关培训迁移的文学作品中没有提及学习周期中有后续培训，那这作品是差劲的。

## 定义

一些基本的定义会帮助我们阐明讨论。我们认为我们需要区分专业发展、能力发展和能力发展各类型之间的不同。我们这样定义这些术语：

1. **专业发展** ----- 一个旨在提高教师职场知识和能力的计划项目。
2. **能力发展**-----一个旨在提高教师职场知识和能力的计划项目。
3. **能力发展的类型：**
  - a) **意识**—阅读、听讲课、演示，能获得教学实践的理论理解（知识）的讨论。
  - b) **训练** — 学习使用新技能。它包括意识研讨，也包括实际应用和新学技能的反馈。
  - c) **培训迁移**—包括意识和使用新技能的训练，也包括社会支持系统的后续跟进。社会支持系统包括立即的和持续的实践、同伴支持、实施的持续评估、高级培训和学生成果的跟踪。

关于能力发展的问题中，一个最清晰的讨论是在乔伊斯（1992）和肖沃斯（2002）的文章中提及的。我们在附录中有一份他们的培训模型和文章“合作学习和职员培训：用方法来传授方法”（1992）的总结。

## 能力发展的成果

我们认为你需要知道你将在能力发展这个过程中学到什么。你需要决定你所渴望得到的成果。如果有关某些事物的知识，即获得理论性认知，是你想要得到的，那么教学研讨将要包括一些阅读、演讲或其他关于主题和技能的陈述，同时也可包括演示和讨论会。如果有足够的深度，这些研讨会将促使关于新主题的理论知识的提高，对我们而言，就是合作学习和事实性知识的互动教学。

如果我们想要培训自己学习一套新的实践或者执行一套新的技能，例如合作学习，这样学习研讨会将需要包含意识和有专家反馈的技能实践。这通常会在课堂里完成。然而，如果我们想要学习合作学习（意识）、

想要能够展示技能（合作学习结构和策略），并且能够长时间（一年或更长时间）的将技能很全面地迁移到职场上，我们需要增加培训迁移。我们需要用特定的方法构建一个职场，以便能将在课堂中学习到的运用到职场。通过迁移培训，不但新的技能（合作学习）能被迁移到职场里，而且是长时间的（一年或更长时间）很全面的。

培训迁移（乔伊斯，1992），正如上文所提及的，要建立一个这样的社会支持系统：

- 立即持续的实践
- 同伴支持
- 持续的实施评估
- 高级培训
- 学生成果的跟踪

如果建立的社会支持系统没有上面提及的这五个元素，那么在职场内运用新近所学知识的可能性将不高。培训迁移在任何专业发展项目中都是一个严峻的问题，那是因为上面提及的五大元素在职场内不会被支持。

麦克阿瑟基金会成员及教育家萨拉·莱特福特（1983）指出，教学是一个非常自主的经历，但自主的另一面是教师会经历孤独。教师往往失去其他成人同伴，同事关系、亲情、批评、友情、支持和智力激发。莱特福特提倡一个在校时间和空间平台给教师聚集在一起相互支持、评论和发展计划。

直到最近，教育管理人员还不能够确定职员发展与课堂改变的直接关系。要求改革、重建和学校发展的呼声越来越多，但寻找一种有效的方法促使职员发展对于改变的发生是至关重要的。教师学习小组是职员发展拼图中缺失的一片(恩里克斯，格林，1996)。

什么是学习小组？他们的益处是什么？他们在学校里是如何运用

的？如果我们要成立学习小组，应该要做什么？

## 什么是学习小组？

学习小组是一个由三到六名教职员组成的团队，他们聚集在一起实施新近学习的教学实践、尝试用创新的方法解决问题、提高学生课堂成果。小组建立这样的指导方针：指示说明、课程计划、分享知识和互相观摩，尝试创新。他们强调一起解决问题并应用新策略。学习小组需要定期聚集，每星期大约一个小时。如果他们在教师常规的工作时间聚集是最有效的。小组需要领导力，任何一个人都可以成为领导者。小组的每一个人都要参与并分享能力。其中一名作者（恩里克斯·格林（罗克），1995）通过发展创新配置提出了一学习小组的实用性定义（见第六章附录）。除此之外，其他可能对构建学习小组有帮助的材料也包含在附录里。

## 成果

学习小组主要关心如何实现课堂创新。当选好的教育创新在课堂里实行，学生的成绩便得到大幅度地提高（乔伊斯和肖沃斯，2002）。学习小组也提高了专业和个人的成长，同时给予了教师授权和掌握感。学习小组成员的资格使教师对自己的教学更加积极（恩里克斯·格林（罗克），1995）。

## 学习小组的利益

在这一部分被教师和管理人员使用的引文来自作者已经进行的研究（恩里克斯·格林（罗克），1995）。教师学习小组的描述性个案研究和老师对于专业技能成长型学习小组的影响的看法。教师从学习小组成员资格中获得了什么？第一，他们对同事更加开放了。用一名教育家的话说，它曾经是一个封闭的政策...现在很少再有人会关着门教学了。另一教育家也赞同，现在我们彼此很开放并愿意分享和集思广益来解决问

题。

有些人说他们害怕谈论自己的问题：现在说吧，没关系的；我不知道；我需要你的帮助。教师开始做更多的选择... 我们成了解决问题的人，而不是问题制造者。

益处远超于专业技能方面的。一名教师说，她个人多么地关心她学习小组里的成员啊，他们也多么关心她呀。她为能与他的同事和家人走得很近而感恩。她说，我们相互倾听，真的喜欢对方。

一人说，当她的母亲住院时，小组送鲜花和其他的东西探望。你开始了解他们的家庭生活的，那些通常教师是很少机会谈及到的。在非常成熟的学习小组里，会发生个人的结合，那对于教师来说非常重要。正如一名教师所说的，它更像是一个家庭而不是一个个的个体。学习小组是一个新思想的资源。你经常可以从别的成员获得独特的观点，同时将自己的独特观点与大家分享。教师分享许多课程的点子。一名教师说：“如果我阅读到一篇好的文章，你知道，我会与他们分享”。“分享的结果是”，她说，“我感到我也变得那样了。” 负责人说参加学习小组能够收获专业的和个人方面的双重益处。有人说，在学习小组中和他们合作后，他开始视教师为独特的个体。他把学习小组看为使教师提高并分享领导能力的工具。一起的学习和分享，使他们在不同的领域都变得专业了。教师开始认为他（校长）也是一个专家，同时他也开始改变，从一个管理者转变为教育领导。

一名校长说，她开始是一个阅读零起点者，现在她变成了阅读能手。很显然，校长和教师都从自己参加的学习小组中获得个人的和专业的益处。开始，校长发觉实施具体的教学创新有从中央政府来的压力。但学习进步了，最后，教师们提出自己想要进行的改变，然后抉择如何进行这些改变。他们变成了革新的专家，也在一些教学指导和课程领域得心应手。

收获似乎无处不在。教师和校长都收获了个人和专业方面的成长。但新教育策略的实施是主要的成果，它提高了学生的学习，改善了学生在课堂上的表现。

## 为什么学习小组能起作用？

教师学习小组已成为职员发展进程中一个强有力的环节，因为它为教师和管理人员提供了一个从课堂到职场的培训迁移的平台，同时迎合了教师们个人、社会、专业的需要。学习小组创造了一个环境、一个结构，在这里，教师们构建他们自己的学习团体、实践合作，并形成了一个维持改变的新文化。这三个性，团体性、合作性和文化性是概念或者是循环主题，它解释了在我们学习和参观教师学习小组时所看到的成功。

## 研究和理论基础

小组具有的必要性和作用性是有雄厚的研究和理论基础的。约翰·杜威(1938)，库尔特·卢因(1935)，马任诺(1973)和莫顿·多伊奇的大量著作已奠定了正式的学术根基。新近，戴维·罗杰·约翰逊(2000)，罗伯特·斯莱文(2002)和其他作者已经将这些方法应用到教育上，并且独自开展研究。在美国教育研究协会年度会议上的一份报告中，肖特(1993)提出了公立学校教师们的意见，这些意见表明教师学习小组最有价值的方面是：在一所特定的学校中创造出强烈的团体意识。教师们讨论他们在工作中经历的孤独、缺乏对其他教师的信仰和教学的了解，以及教师间缺少信任，这些支持了早在几年前洛尔蒂(1975)提出的一个类似的发现。

## 团体

团体是一个有着共同目标、通常是一起生活或者工作的一群人。组里的成员至少必须相互经常沟通。这种合作，包括分享、信任。我们对待组里其他成员都抱有“共同”的态度。同时，文化是维系一个团体的

胶水。正如一个教师说的“这是我们这里的做事方式”，它体现了建立团队成员如何彼此对待的标准，有成文和不成文的。

## 教师对学习小组的反应

通过学习小组，教师发展了个人和职业的人际关系，使他们有了团体的意识。根据教师反映，学习小组帮助教师了解各自，从而更加方便交流意见和方法。学习小组提供一个健康的工作环境。因为你要去和平时不会去打交道的人沟通。我们分享着信息，因而让我们感到一种凝聚力。好几位教师也说，倾听其他有着相似问题的老师分享，相互交换对课程的理解、成功以及失败非常有帮助。因此，在参加学习小组后，教师感觉更加轻松和交到更多的朋友，同时这些经历使得沟通更容易。一名教师这样分享他的想法：“刚开始教学的老师们经常会问这样的问题：如何不紧张地，在惬意的气氛中教学。”另一名教师说道，“所有教师都在分享中感到放松和舒适。”还有教师陈述：“融入学习小组能与其他老师建立一种紧密的关系。我不必感到与其余老师有隔阂。她认为这尤其重要，因为教师得到的支持太少了。”有教师这样说，“学习小组帮助了我，我的自我感觉好了许多。我们会感觉很好是因为我们可以随时去找其他人一起解决问题。现在我们有更强的能力去做出抉择。”

## 为什么教师喜欢学习小组？

正如我们之前所说的，学习小组解决的不仅仅是职业需求，还满足个人与社会需求。心理专家亚伯拉罕·马斯洛(1970)认为，我们被“达成某些需求”的动机驱使。确保我们生存和人身安全是最基本的需求，而且对于我们大部分来说，是最容易得到满足的。然而，一旦这些基本需求得到满足，我们会努力去追求对爱、归属感和自尊的社会需求。学习小组为这些需求的满足提供了平台。威廉·格拉瑟(1986)对教师学习组的影响力给出了新的见解。他主张每个人共享五个心理需求：对爱、归属



感，能力、自由和乐趣的需求。显而易见，格拉瑟道的理论与马斯洛的理论是一致的。

根据斯科特·派克的观点(1987)，我们整个社会是由孤独的人组成的。自由地分享我们的共同点是一种由派克提出的克服这种孤独的良方：我们的弱点、我们的不完全、我们的瑕疵、我们的无能以及缺乏自信。除非我们感到安全，否则大多数人都不能自如地说话。派克继续说，让一群陌生人获得团体安全感需要做大量的工作。然而一旦成功，你会听到小组的成员最常说的一句话就是：“在这里我有安全感。”

学习小组是一个能使教师感到心理上安全的理想环境。在一个志趣相投、激发归属感、爱和乐趣的气氛里，教师可以向关心他们或者感同身受的同事倾诉他们的希望、疑问和失败。他们会变得更加熟识，成为更亲近的朋友，以及更了解其他教师的想法。当教师在他们各自的领域内成为公认的专家时，由此引起的自尊、能力以及自由会超出小组所预期的。

## 合作

随着学习小组里教师自尊心和能力的提高，一些人担心这样会孕育一种竞争精神。然而，合作要在此发挥它的第二个显著的作用。与其说孕育竞争，不如说学习小组为学习、实践和体验合作提供了所必需的结构。在人类事业奋斗过程中，合作这个主题早就在文字记载中有提及。我们在圣经中读到，例如，两个人总比一个人好，因为二人劳碌同得美好的果效。若是跌倒，这人可以扶起他的同伴；若是孤身跌倒，没有别人扶起他来，这人就有祸了！再者，二人同睡，就都暖和；一人独睡，怎能暖和呢？有人攻胜孤身一人，若有二人便能敌挡他；三股合成的绳子不容易折断。(传道书 4:9-12,)

约翰逊兄弟(2002),在回顾他们的合作、竞争、和个人学习研究中,观察到这样的现象:“合作完成共同的目标比独自完成目标更有效率、更加成功。许多研究也证实它是社会和组织心理学的最有力原则之一。”如果这过程对学生有用,对成年人也一样。或许,更重要的是这样一个事实,当教师示范预期行为时,这就促进了学生学习。科恩(1992)在他名为《没有竞争:反对竞争的理由》一书中,大量应用了先前的研究成果,提出一个清晰的论据反对竞争。他把竞争视为头号困扰和美国人生活的共同特性。通常,学校里,操场上,职场上和家中都展示着竞争、而非合作。科恩总结道,竞争是的合宜的、席英仁的、需要的甚至是不可避免的这些观念从我们上幼儿园直至毕业都被反复的灌输;他是每节课的潜在教材。那么,在竞争环境下成长的教师进行合作时有困难时期也就不足为奇了。

学习小组是一个让教师获得合作性的教学技巧和策略的理想地。小组成员提到,通过学习小组,他们学习到如何在一个团队里合作工作从而改善工作场所。一名教师这样描述道:“一起在团队里合作的教师们往往彼此间的关系更加融洽,并能更好地互相学习,包括协商技能的学习,这对共同工作是必不可少的。”

通过参加学习小组,教师们变得更敢于提意见、更愿意分享思想、彼此间更有耐心。正如科恩(1992)声明,合作建立了桥梁和培养了感情。合作小组的架构提供了教师和管理人员之间的谈话平台。同时,随着教师和管理人员共同的思考、实践和学习,他们获得了创造自我更新的团体必备的信心和远景,使学校成为每一个人的学习团体。

## 文化：如何实现持久的改变

一些学者认为,为什么持久的改变不能在教育中发生是因为改革对学校基层文化基本不起作用。我们在观察教师学习小组时发现,教师们

居然愿意在学校走廊、挤满人的图书馆和其他不太可能的地方相聚。他们愿意开车到很远的地方和同事相聚。更值得注意的是，在集会之后教师感到的满足感和成就感。

随着我们继续观察，我们开始意识到这种氛围的存在是因为一种提高共同掌权的亚文化发展起来了，同时提供了一个满足人类基本需求的环境。新规则已经建立，所以像这样的坦白：我不懂，你会帮助我吗？变得可以接受；甚至令人期待。教师告诉我们，在参加学习小组之前，他们总不愿与其他教师或管理人员谈论自己的需要和忧虑，因为他们不想给别人留下这样的印象：他们不能做好自己的工作。正如一名教师所说的，在参加学习小组之前，你感觉自己是唯一遇到这样问题的人，害怕让人们知道自己有这样的问題。

令人欣慰的是，这些标准正在改变。学习小组提供了让教师能够持续的长时改变的社会系统。这些小组真的已成为职员发展不可缺失的部分。

## 总结

如果我们技能发展项目的目的是将我们在学习班学习到的知识迁移到课堂或职场里，我们需要把注意力集中在学校建立一个社会支持系统上。如果我们不能在学习建立一个社会支持系统，新学习到的技能很可能将不能持续拥有。建立一个社会支持系统的其中一个最好方法就是建立学习小组。在本章中，我们呈现了一个概念上的概述、建议了能够建立学习小组的具体步骤，以便在培训中所学习到的会被迁移到职场上。

我们已经呈现了我们认为为构建教学基础行动所需的。教师需要能建立健康、富有成效的学习环境，能够从学生那有效地获得反馈并能评估学习是否发生了。现在，你们了解了理论框架。把培训迁移到课堂取决于是否提供了培训和培训迁移的条件。我们认为你可以做到的。

## 第六章- 附录

### 培训迁移

如果我们能反思我们所做的，那么我们做的同时就在学习。*约翰·杜威*

#### 训练模式

采纳乔伊斯和肖恩斯，2002

	知识	技能	迁移
知识和理论			
模型及示范			
反馈实践			
教练和教师学习小组			

#### 用方法传授方法 (小结)

##### 1. 课堂设计

1. 理论理解
2. 示范
3. 实践

##### 2. 职场设计 ( 后续)

1. 立即的和持续的实践
2. 同伴支持
3. 进行实行评估
4. 高级培训
5. 学生成果跟踪

乔伊斯, 布鲁斯 R. (1992). *合作性学习和职员发展：用方法传授方法*.  
*合作学习*: 12 期, 2 页, 温特 1991/1992.

## 学习小组是

卡琳·墨菲，1993

1. 四到六名教师组成的教师小组共同为学生的益处进行新实践
2. 集中于课程和指示练习（教学和学习）
3. 一个在相对安全环境下践行改革的地方
4. 学习新东西时能提供友谊的团体
5. 学校组织中一个固定而合法的部分
6. 组：其内参与者是平等地位的；所有人都是领导者，领导地位是循环和共享的
7. 包括校长在内的全校性计划中的一部分
8. 追踪改革对学生的学习和环境的改变所造成的影响的团体

## 学习小组不是

威廉 H.格林, 1993

1. 谈论管理问题的团体
2. 执行各自的议程的个体
3. 监管和评价小组
4. 和其他组相竞争的团体
5. 个人导师
6. 暂时性的或者学期的团体

## 小组学习议程样本

丽塔·恩里克斯-格林, 1993

1. 崇拜
2. 团队建设练习
3. 报告
4. 你做了什么和它是怎样发挥作用的？

5. 教导和训练
6. 共同学习的架构和策略
7. 任务和日期
8. 结束祷告

<b>学习小组改革布局一览表</b>	
年恩里克斯-格林, 1995	
注意: 变量要素 (a) 是理想的 变量要素 (b) 是可接受的 变量要素 (c) 是不受欢迎的	
1. 要素	
a.	一个老师学习小组: 四至六个老师组成的一个小组
b.	一个老师学习小组: 三个老师组成的一个小组
c.	一个老师学习小组: 两个或六个以上老师组成的一个小组
2. 要素	
a.	有一个长期共同关注的重点和目的
b.	有一个共同关注的重点和目的
c.	没有共同关注的重点或者目的
3. 要素	
a.	重点在执行改革
b.	重点在无组织的随意地分享观点
c.	重点在聚会和社交活动
4. 要素	
a.	改革重点放在教导上,从而提高学生成绩
b.	改革的重点放在与教学有关的活动上,例如政策,管理,关注
c.	关注重点不包括改革
5. 要素	
a.	上学期间为学习小组定期安排具体的时间见面
b.	在上学前或者放学后定期安排具体时间集会
c.	集会偶尔的, 没有定期安排
6. 要素	
a.	有一个成文的或者达成一致的遵照执行的议程

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. 议程产生在每次会议的开始</li> <li>c. 没有议程</li> </ul>
<b>7. 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 领导阶层的责任是基本的和已决定的。角色可以变化和可能循环</li> <li>b. 领导阶层存在但是不总是先定的</li> <li>c. 没有组织性的领导阶层</li> </ul>
<b>8. 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 任务分配到每个参与者中，并报告汇总作为学习小组进程的一部分</li> <li>b. 任务分配下去但不总是能完成</li> <li>c. 没有任务</li> </ul>
<b>9. 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 行政人员参与到学习小组中</li> <li>b. 行政人员没有直接参与但是表示支持</li> <li>c. 行政人员既不参与也不表示支持</li> </ul>
<b>10. 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 工作气氛包括建模，演示，练习，反馈和辅导，同时以学生成绩作为重点</li> <li>b. 工作气氛包括信息共享，但是不包括实际的练习</li> <li>c. 工作气氛不包括演示，练习和反馈或者辅导</li> </ul>
<b>11. 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 工作环境相对无风险的，而且包含高水准的团体合作和团结</li> <li>b. 有一些团体团结和协作</li> <li>a. 团体的协作和团结没有得到实践</li> </ul>
<b>12. 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>b. 最初的培训提供一个框架，并为未来后续的培训活动提供指导</li> <li>c. 最初的培训与后续活动没有联系</li> <li>d. 没有最初的培训</li> </ul>
<b>13 要素</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 老师学习小组每周一次一个小时集会，有时更长时间。（每周的安排可以变化。一些老师学习小组每月一次四个小时集会）</li> <li>b. 老师学习小组集会时间少于一周一小时</li> <li>c. 没有正式的时间安排表</li> </ul>

## 示范

我现在找到了理论，  
但在演示中我想重放。

谢谢您，现在我更加明白，  
如果你将再向我展示一遍，我确信我会懂得怎么做。

那很不错，但有一小部分，  
我想在我开始之前再看一遍。

我讨厌慢吞吞的，但是管他呢，  
如果我能再看一次，校对一下  
我确信我就能走  
到教室里讲述和展示。

—并且我真的不需要练习  
.我已经从教一两年。  
而且差别的本质就是这样，  
这实际上，恩，这并不多。

好吧，如果你坚持，我会向你展示它，  
但是如果你注意我是十分少见的人中的一个。

谁能只看看就会呢？  
所以你能向我再展示一遍吗，仅仅为了好玩？

汉克 莫斯 1984(一名夏日研究所参与者的丈夫)